

在中国日系企業の人事管理（２）

—— 採用・研修・昇進について ——

柴田弘捷¹

Personal Management of Japanese Companies in China (2): The employment, training and promotion of local employees

SHIBATA, Hirotooshi

要旨：本稿は前稿「在中国日系企業の人事管理（１）」に続く（２）で、現地従業員（ホワイトカラー）の採用、教育・訓練、昇進・昇格の実態に関する調査研究である。これまで日系企業の現地従業員の採用は中途・キャリア採用が中心であったが、近年、新規学卒にシフトし、「人づくり」を重視し、職階別の体系だったマネジメント教育とスキル教育がなされるようになり、なかでも日本本社への研修が重視されるようになってきたこと、そして、職能資格制度が普及してきたこと、それらの変化の背景には、優秀なコアとなる人材の長期雇用を目指す人事管理政策があることを明らかにした。

キーワード：新規学卒採用、階層別教育、日本本社研修、職能資格制、長期雇用

「在中国日系企業の人事管理（１）」で、[中国人の就業意識・行動と「現地化」の問題]について論じた。ここでは、「高級人材」およびその予備軍高学歴者の高い能力発揮欲求、昇進・昇給期待と、それが実現しにくい日系企業の現地採用人材の人事管理への低い評価、彼ら／彼女らの盛んなジョブホッピング、そして、現地人材の幹部登用（現地化）の進んでいない実態を明らかにした¹⁾。

経済成長の著しい中国、巨大な人口をもつ中国は、今やマーケットして魅力に富んだ国となり、中国企業だけでなく、世界中の企業の進出ラッシュが続いており、激しい競争となっている。それに勝つために、優秀な人材の確保が大きな課題となっている。

しかし、前稿でも触れたように、優秀な人材の取り合いは激しく、加えて現地高学歴人材は高賃金と「発展空間」を求めて、ジョブホッピングを繰り返すのが常態となっている。特に日系企業は、欧米外資系に比較して、人材の「現地化」の遅れと相対的に低い報酬、ということで、離職率が高い。

ある調査²⁾によると、やや古いデータであるが、マネージャー（課長級）の年収は、欧米系外資に比べ、4,000元も低く（欧米系142,000元、日系138,000元）、転職率は8.8%も高かった（欧米系6.3%、日系15.1%）。

日系企業にとっては、現在、いかに優秀な人材を採用し、育て、その人材を定着させるかが、これから中国で

のサバイバルゲームで生き残っていくための、大きな課題となっている。

本稿では、いくつかの企業の事例をもとに、日系企業の現地ホワイトカラー人材の人事管理（採用、教育・研修、昇進制度）の実態を明らかにしたい。

なお、以下では、企業によって表現が異なる各中国企業の人員に関しては、日本本社からの派遣駐在員（そのほとんどは日本人）を「駐在員」、中国で採用された従業員（そのほとんどは中国人）を「現地従業員」とし、中国の人材斡旋業社は「人材エージェント」、インターネットによる人材募集は「ネット募集」、公開の会場において多くの企業がそれぞれブースを出して人材募集をする市場を「人材市場」と表記する。

本稿で対象とした企業・事業所の一覧を掲げておく（表1）。本文中で使う企業名（A社、B社、……等）は、表1の企業名と一致させてある。また、データの採取時期（調査時期）や出所については、表1の注および出所欄に記入してあるので、以降の表には記さない。

なお、本稿で利用した（財）海外職業訓練協会の『企業における人づくり—中国—』には、15社・事業所の報告があるが、内3社は筆者の調査企業（F、J、K社）と重複していたため筆者調査に含め、6社は本稿が求めるような内容でなかったため割愛した。また、戴秋娟の『中国における日系企業の発展と国有企業経験者の役割』には、12社の事例が報告されていたが、うち1社は筆者調査企業と重複（J社）していたため筆者調査に含め、1社が『企業における人づくり—中国—』の報告企業（P社）と重複していたため、P社に含め、4社は内容

受稿日2011年11月29日 受理日2011年12月16日

1 専修大学人間科学部社会学科 (Department of Sociology, Senshu University)

表1 分析対象事業所一覧

企業名	企業の主要業務	所在都市	設立年次	進出形態	従業員数	駐在員数
A社	金融	北京		独資	117	7
B社	金融	北京		独資		
C社	金融	北京		独資	119	7
D社	商社・地域統括	北京		独資	650	80
E社	自動車販売・地域統括	北京	2001	独資	257	32
F社	電子機器販売・本社	北京	1997	独資	981	88
G社	電子機器・地域統括	北京	1995	独資	7000	32
H社	電子機器・地域統括	北京	1996	独資	140	19
I社	大型建築機製造	合肥	1995	独資	2010	
J社	圧縮機製造	西安	1996	合弁	850	3
K社	家庭日用品製造・販売	大連	1996	独資		
L社	女性下着製造	大連	1991	独資	530	3
M社	健康医療機器生産	大連	1990	独資	2400	3
N社	電子部品・生産	大連	1994	合弁	6000	?
O社	昇降機製造・販売	瀋陽	1995	合弁	?	?
P社	ガラス容器製造	安徽省	2007	合弁	?	?
Q社	小型照明器具製造	長沙	2000	独資	300	3
R社	精密機械部品製造	天津	1989	合弁 (80%)	1,101	4
S社	化学製品製造・販売	北京	1991	合弁 (65%)	3,375	11
T社	自動車エンジン製造	天津	1996	合弁 (50%)	1,800	11
U社	水力発電機製造	?	2005	合弁 (80%)	972	10
V社	電子部品製造	?	1995	合弁 (80%)	1,400	8
W社	昇降機製造	?	1995	独資	651	16

注：A～K社は筆者による調査で、調査時期はB～H社は07年7月末から8月初め、I社とJ社は10年9月、K社は10年7月、A社は11年11月の調査である。L～Q社は(財)海外職業訓練協会が日系企業の「人づくり」について、当該企業の日本人の総経理ないし副総経理の経験者に報告してもらったものをまとめたものである。おおむね、08年前後の状況報告されている(『企業における人づくり』09年3月刊より)。R～W社は、07年後半行われた戴秋娟の事例調査のデータである(『中国における日系企業の発展と国有企業経験者の役割』より)。

出所：A～Kは筆者調査、L～Qは(財)海外職業訓練協会『企業における人づくり—中国—』(2009年)、R～Wは戴秋娟『中国における日系企業の発展と国有企業経験者の役割』(2009年東京大学社会科学研究所)より作成

的に本稿の求める内容が含まれていなかった(資格制度を導入していない)ので取りあげなかった。ただし、F、G、I、K社に関する叙述では、それぞれの調査・報告内容も取り入れさせていただいた。

1. 日系企業の人事管理の事例

すでに別稿²⁾で触れたことであるが、中国の労働市場は、農村人口(農民工と新農民工)、都市の新規学卒者、そして転職者市場に分けられる。さらに、新規学卒市場は、おもに工場・商店などのブルーカラーとなる中等教育以下の者と高級人材予備軍となる高等教育修了者(専科卒者、4年制大学卒者、大学院修士・博士修了者)に、転職市場も工場・商店などの労働者と高級人材のホワイトカラーとに分かれている。

また、求人ルートには公共職業紹介機関が行う人材市場、新聞・専門業界紙誌の求人広告、求人ポスター、インターネット、民間の職業紹介機関(人材斡旋企業)、それと従業員の推薦やコネなどがある。新聞や業界紙誌の求人は盛んであり、ほとんどの新聞、業界紙誌には必ずと言ってよいほど求人広告が掲載されており、また街の商店や小工場には従業員の求人ポスターが貼り出されている。インターネット求人は多くの人材斡旋会社行っているし、企業の自身のホームページにもある。民間の人材斡旋業のそれは、転職者向けの比較的専門的職種、熟練的職種が多く、公共職業紹介機関が行う人材市場や街の求人ポスターなどは非熟練職種や小零細企業の求人募集に使われている。

専科卒以上の新規学卒の求人ルートは、全国の大学に

共有されている就職情報センターの求人情報、大学生向けのインターネットの就職サイト、さらには、大学が単独ないし共同で企業を呼んでの就職説明会、日本商会（商工会議所）が日系企業に呼び掛けて行う「日系企業合同就職説明会」、自治体が開く大規模な就職説明会などがある。

以下で、いくつかの企業の採用、教育・研修、昇進・昇格についての実態を明らかにしておこう。

1-1 金融A社（北京支店、大連支店を中心に）

A社は1987年に日本本店の支店として深圳に支店を開設して以来、支店網を中国に展開し、2007年に現地法人化し、上海に本店を置き、2011年11月現在、9支店2駐在員事務所1出張所体制となり、1,268名（うち約1割が日本本店からの駐在員）の従業員を抱えている。なお、北京支店と大連支店の従業員数は、北京130人（駐在員7人）〈2011.11月現在〉、大連140人（駐在員6人）〈2010年7月現在〉である。

A社の場合、本店・支店の人事管理（採用、教育・研修、昇進、転勤、給与・賞与等）は、上海本店にある中国業務管理部で一元的に統括してはいるが、以下で見るように、各支店の裁量幅は大きいと言って良い。

採用

A社の採用人事は、新規学卒者採用とポスト増・転勤による欠員補充等で随時に行われる既卒者・中途採用がある。

毎年の各支店の新規大卒の採用人数は本店業務管理部によって決定される（北京支店の場合、2010年度7名、2011年度6名、2009年度の大連支店は5名であった）。そして各支店はその枠内で独自に採用活動を行っている。そのほかに、随時募集の中途採用の数も多い。それは設立後比較的若い支店が多く（9支店の内、6支店が06年以降開設されている）、また、事業拡大による増員（北京支店の場合07年時に比べ、11年時には現地従業員が29名も増加している）や退職による補充人事が加わり、即戦力となる者が必要であったからである。前稿¹⁾で見たように、一般的に中国人従業員のステップアップとしての転職行動が頻繁に見られ、北京、大連支店も例外でなく、欠員が日常的に生じている。北京支店では毎年2割程度の退職者がいるという。なお、金融機関の現地従業員は、日本語人材は日系企業に、英語人材は外資系金融機関に転職する、という傾向が見られるそうである。

・新卒採用

新卒採用は毎年7月1日付で行われるが、採用活動は前年の10月頃から開始され、1月頃に内定者が決定される。採用内定者の決定権は支店にある。

募集は、大学生対象の人材市場、新聞広告等で行われる。武漢支店では個別紹介もあった。北京支店の場合、応募者は北京大学、清華大学等の銘柄大学の日本語学科、金融学科等から応募がある。試験はペーパーテストと面接である。なお、語学は日本語ないし英語が必須である。A社の顧客の大半が日系企業であり（北京支店は8割）、英語人材より日本語人材が重視される（北京、大連支店とも、従業員の6割は日本語人材であった）。日本語については英語より高い水準を求めている（北京支店では日本語検定1級以上）。ただし、社内文書、対外文書は英語仕様となっている。ペーパー試験をパスした者に対して、人事課長（現地採用の中国人）、採用予定の部門の課長（部門別に採用枠がある）の面接、次いで人事担当の支店長（駐在員）の面接を経て採用内定となる。

内定者はその後6月末までのインターン契約を結び、インターンとして実務訓練を受け、かつ既存社員となじんでいく（正規採用された段階ですでに「仲間」になっているという）。インターンは強制ではないが、卒業半年前の大学生は、卒業論文以外にほとんど授業がないため、ほとんどの者が参加している。インターンには日当を出している。

7月1日から3カ月の試用期間を経て正社員となる。なお、新規大卒の初任給は一律である（2011年度は4,000元弱であった）。

・中途採用

中途採用者の募集は、職務内容を限定して、大卒の業務経験者を人材エージェント、ネット等を通して行われる。

エージェントから推薦のあった者を書類選考し面接によって採用する。その際、北京支店では、留学経験、日本での勤務経験は重視される。金融業の経験の有無は問われないが、金融業経験者の場合はその業務経験内容は重視する。武漢支店の場合、支店設置時（2009年3月）29名採用したが、その際ヘッドハンティングも行った。

なお、北京の日系の金融業界では、「同業日系他社からの引き抜きはしない、という暗黙の協定がある」という。他方、中国系金融会社は外国系金融会社従業員を1.5~2倍の給料で引き抜くということが生じているという（大連支店）。

入社時の給与は、応募者の希望と企業のニーズの高さ

との関連で、市場バンド（いくつかの調査がある）を参考に、「相対」で決定する。北京支店では、「応募者の要求額は高いが、決定額はほぼその7割であり、市場バンドより若干低めである」（談）。

つまり、A社の採用人事は基本的には各支店の独自活動に任されているのである。そして支店の人事は人事担当の副支店長（駐在員）と人事課長（現地従業員）を中心に行われている。

教育・研修

教育・研修は基本的に本店中国業務管理部が担当している。

大卒新入社員は、すでに見たように、採用内定後からインターンとして支店で実務の見習いを始めるが、入社後は、上海本社で2週間の新入社員教育を受ける。ここでは、A社の企業文化（3C経営理念—顧客第一 [Customer Oriented]、創造的 [Creative]、クリーン [Clean]）やコンプライアンス遵守の教育および部門ごとの実務研修を行い、テストをし、卒業式を行う。その後配属支店に戻り、1日の実務教育を行う。

その後の研修には、キャリアアップ、マネジメント能力アップ等の階層別研修がある。その内容は、ケーススタディ→ディスカッション→報告（レポート）という、MBAスタイルで行われる。

実務研修は営業、オペレーション等部門別に行われる。

3年程度経過後、香港、シンガポール、東京での研修がある。また、課長クラスになると、東京で一橋大学と共同で行われる「ミニMBA」と称する1年間の研修がある。対象者はいずれも成績優秀者から選抜された者である。

現地従業員は「自己のヴァリューアップ（市場価値のため）に「研修制度充実の要求・リクエストが強く、研修に対して前向きである」という。A社では国家資格を取得すると手当を支給している。

なお、北京支店では、「視野を広げさせる」ということで、支店内のいくつかのポジションを経験させる人事を行っている。

現地従業員の本支店間、支店間移動（転勤）については、「全くないではないが、思ったほど動かない」という（これまで、北京→大連、香港→大連、北京→無錫、大連→蘇州支店という移動があった）。現地従業員、特に妻帯者はあまり移動を望まないし（中国では共働きが当たり前のため、配偶者の移動が難しい）、転勤地で配偶者の職場は保障できず、また拠点間移動手当や住居手

当などコストもかさむので、会社もそれほど積極的ではない。

昇進管理

A社は、職能資格制度を採用していないので、昇進は役職昇進となる。

目標管理制度を導入しており、その評価が昇給・昇任に影響する。目標管理は半年ごとの目標設定→達成度評価の年2回制で、年2回のボーナスに反映させる。年1回総合的人事評価を行い、昇給や昇進に反映させる。評価は第一次評価を所属課長が行い、支店長が最終評価を決定する。評価基準は、目標達成度が基本であるが、総合的評価をする。目標達成を100%=Aとし、それより上がSである。

北京支店の役職構成は、支店長—副支店長（2人）—課長14人であり、支店長、1副支店長と4課長が駐在員で、副支店長（1人）と課長10人が現地従業員である。大連支店の場合は、副支店長2名の内1人、課長13人うち8人が現地従業員である。大連支店では大卒入社後8～10年ぐらいで課長に昇任する。日本本社の課長昇任（日本本社では入社後12、3年、35歳位）より早いと言える。人事総務課長（女性）は途中入社であるが、入社後3年である。北京支店の現地従業員の課長の年齢は35～42、3歳であり、「30歳代前半での副支店長への抜擢はない」という。

昇進にはある程度の経験（転職者は前職経験も含めて）が必要と言うことであろう。

A社の場合、比較的大きい支店は副支店長2名で、内1名が現地採用従業員という体制を取っている。現在、A社の支店長はすべて駐在員である。かつて現地採用の支店長が1名いたことがある（その人物は現在上海本店の部長に就任）。支店長以上への昇任は、可能ではあるが、「ガラスの天井」で実際には大変難しいようである。支店長昇任が難しいのは、A社の顧客の大半が日系企業であるという業務内容と関係しているであろう。

しかし、支店長ではなく、本店の部長への昇任は可能である（現在、本店の部長職の半数ぐらいは現地従業員である）。ただし、転勤を前提としないならば、支店採用の現地従業員はそれも難しいであろう。そして、A社で総経理（本店長）に中国人が就任することは、「現段階ではまず考えられないであろう」という。

しかし、離職対策を考えると、「発展空間」（課長→支店長）・数年後のキャリアイメージを見せる必要があり、「キャリアアップのプログラムと充実した研修制度の整備が必要と考えている」（談）。

大卒入社3年の大連支店のS氏は、中国人は「成功したい、金持ちになりたい」という意識が強く、大卒者は初職については給料で、そこで自己の価値（知識、技能）を高め、数年後ステイタ（職位）を求めて転職する」と言っていた。

1-2 商社D（中国）有限公司（以下、D社）

D社は、比較的早くから中国への取り組みを始めた。日中国交正常化した年、1972年に長期出張者を派遣し、80年に北京事務所を開設、81年上海・大連、広州に、82年に天津にそれぞれ駐在員事務所を設置している。1995年に中国総代表の下に地域統括会社D社を設置し、地域単位の有限公司を配置する組織形態を取った。2011年現在、中国のD社の組織機構配置は、D社（上海）の下に、上海、青島、天津、大連の各有限公司、および北京に商業有限公司が、広州有限公司とアモイ、深圳事務所を統括するに香港法人・香港D社、および日本本社直属機構の瀋陽、成都、重慶の3事務所が置かれている。従業者数は、04年456人、05年人584人、06年638人、07年650人強と増加してきており、09年は約800人、駐在員約100人であった（2009.4現在）。

D社は、日本本社副社長である中国総代表が董事長兼総経理として着任していることに見られるように、親会社の中でも重要拠点の位置をしめている。

D社は04年からの「中国経営計画」として、人的資

源・組織について、「人を活かし、人を育てる」をスローガンに、「優秀な派遣社員（駐在員）と優秀な中国籍社員の適切な人材ミックスの実現を目指す」としていた。それが「人材の確保・採用」と「人材の育成・開発」そして「活用」を基礎にする政策となっている。

採用

D社の「人材の確保・採用」政策は、「新卒採用の強化」と「優秀人材確保ソースの拡大」として表れる。それは、新規学卒定期採用を基本とし、中途採用と日本の中国人留学生の採用として行われている。採用は本社の方針の下、各公司で独自に行われている。以下、具体的に見てみよう。

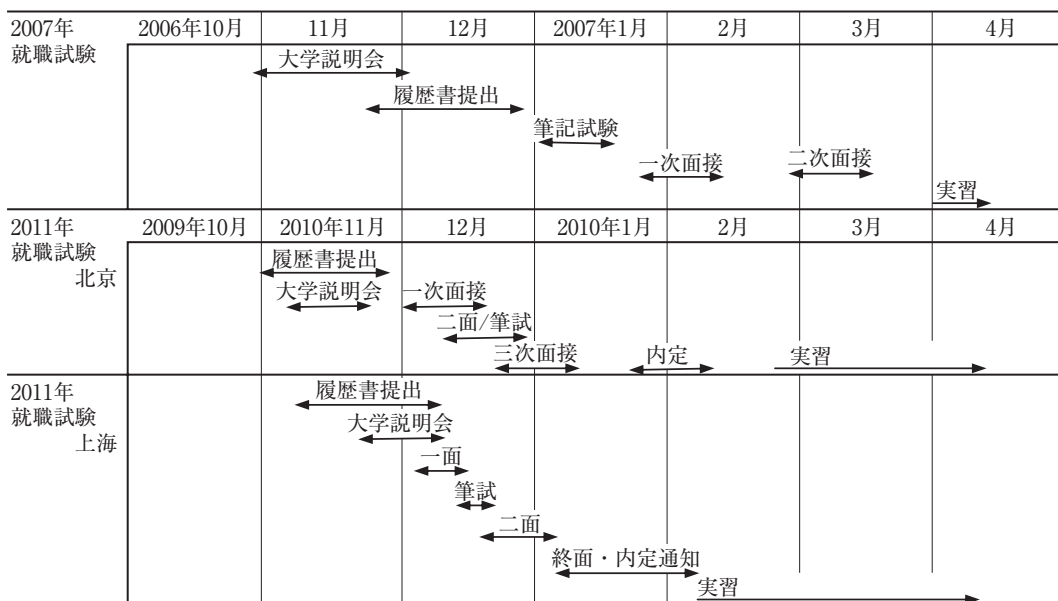
・新規学卒採用

D社の学卒採用は日本と同じような新規学卒一括採用である。具体的には次のようなプロセスである。

翌年6月に大学・大学院卒業予定者を対象に、以下のような日程で募集・面接・試験が行われる。2007年と2011年の採用プロセスは図1のとおりである（07年と11年で、また北京と上海では若干の相違はあるが、基本的には同じである）。

2011年の募集人員は北京が3～5名、上海は12名前後で、募集職種は人事総務、法務、財務会計等の職能職と営業（セールス）等である。応募資格は性別不問、学歴：本科生以上、日本語1級かつ英語6級以上である（北京、上海とも同じ）。

図1 D社の新規学卒採用スケジュール



出所：2007年 三菱商事（中国）有限公司『追遂梦想—2007年三菱商事（中国）有限公司招聘手册』
 2011年北京—三菱商事（中国）HP（http://www.mitsubishicorp.com/cn/zh/career/job_beij_2011_1.html）
 2011年上海—三菱商事（中国）HP（http://www.mitsubishicorp.com/cn/zh/career/job_shagh_2011_1.html）より作成

11年6月卒業生の場合、前年11月初旬から12月初旬までに履歴書の受付期間（ネットで送付）で、その間に説明会（ここでも履歴書の受付を行う）を行う（北京は北京外国語大学で1回、上海は復旦大学と大学生対象に行われる人材市場2回の計3回）。書類選考に合格した者に対して、12月から翌年1月にかけて、一次面接、二次面接・筆記試験、三次（最終）面接が行われて、1月後半から2月に内定通知が出され、春節後インターンとして実習に入り、卒業後正規に採用される（07年の場合は、筆記試験で選別された後一次、二次面接で選抜が終了し、インターンは4月からで、全体として11年に比べ遅かった。つまり、採用活動が早まってきているのである）。

一次面接の担当者は人事担当員、二次は課長級、三次は部長級である。求める能力は、高度なコミュニケーション能力、プレゼンテーション能力そして組織・指導能力である。もちろん商社は世界が舞台であるので、外国語（日本語と英語）能力も重視される。そしてこれらをした総合した個人の素質と能力が最も重視される⁴⁾。判定は面接者の共同評価による総合評価でされる。「新卒にはとくに専門性は求めない」という。事実、新卒の多くは大学の日本語学科卒業生である。

採用人数は、2005年46人、06年50人（北京14、上海29、広州7）であった。競争率は相当高く、北京の2006年の場合、履歴書提出者が2,000名あり合格者は14名であった。

・中途採用

中途採用は職務別に即戦力としての人材を随時募集している。募集は、上海と北京の会社のHPに掲載されるとともに、人材エージェントを通して行われる。なお、2011年11月現在で募集しているのは北京の商業有限公司（9件—化学品事業部助理、人事、受付、機械事業部営業、機械事業部影響<広州勤務>、生活産業品営業、会計経理補佐、会計、審査および信用調査）と上海有限公司（4件—法務、審査、化学品営業、金属部営業）であった。

受付は短期の派遣で、専科（短大）以上であったが、他はすべて本科（4年生大学）以上であり、正社員の募集である。また、すべて日本語能力、募集職務によってレベルの違いはあるが、を要求している。

その求人募集内容について会計経理補佐を例に見てみよう。会計経理補佐の地位で、所属は財務審査情報部、勤務場所は北京、募集人数は1人である。職務内容は、1. 会計関連業務を独立で判断・処理、2. 業務の効率

化・合理化に関する実施案の作成、3. 新人の指導、と明記されている。属性条件は、性別不問、28歳以上、本科以上の学歴、日本語が使えること、5年以上の会計関係業務経験者、である。提出を求める履歴書の内容は、日本と変わりはないが、中国らしく、民族、戸籍の記入が要求されている。「希望給与」の記入欄もある。

また、これまでの研修歴と職歴は研修機関、会社名だけでなく、研修内容、職務内容を記入するようになっている。免許／資格では、日本語、英語、PCのスキルと取得時期の記入が求められている（取得証明書の添付も要求）。なお、10行程度の自己アピールを記入する欄もある。

なお、この事例では、言語が日本語しか書かれていないが、職務によっては、日本語4級以上、英語1級以上と言うに具体的にレベルが示されている⁵⁾。

入社後の職務内容を具体的に明示することによって、応募者に仕事内容が判かるようになっており、他方、それまでの研修内容、職務内容、および資格を明記させることにより、書類選考の段階で必要能力の有無が判断できるようになっている。また、給料については、希望額を書かせているが、前項の金融A社で見たように、北京における職位・職務の相場（バンド）を参考に「相対」で決定することになる。

やや古いのが2005年の採用実績は137名であった。

・日本での中国人留学生の採用

「優秀人材確保ソースの拡大」方針の表れが、「NEC〈Nippon Educated Chinese〉招聘」と名付けられた、日本で教育を受けた中国人の採用である。北京、上海、広州で勤務するD社（中国）の正社員採用が、数年前から行われるようになった。対象は日本の大学・大学院を3月卒業・終了見込みの中国人留学生および現在日本で就業している中国人で、日本語「堪能」、英語「ビジネスレベル」の外国語能力を持っているものである。

募集職種は中国で活動することを基本とした営業職と人事総務・法務・財務会計（既卒者については、中国弁護士、中国公認会計士資格保有者を歓迎）の職能職で、採用人数は若干名で、処遇は「経歴・能力、および現地勤務地規定に基づく」とされている。なお、営業職は、中国の各会社で担当している分野ごとに募集している。ちなみに、2011年11月現在で募集している分野は以下の通りであった。

・機械、金属、エネルギー事業、化学品、生活産業、新産業金融、地球環境事業開発、ビジネスサービス等で、各分野における中国を基盤とした営業職

・人事総務・法務・財務会計等の職能職

選考プロセスは、エントリーシートの提出（メール）、それに基づく書類選考（第一次面接者決定）、11月下旬に東京ないし大阪で第一次面接を行い、次いで、日本または中国で2回程度の面接を行う。入社予定は4月1日である。

エントリーシートの内容は、学歴、職歴、免許・資格のほか、日本語、中国語、英語、その他の語学能力（読む、書く、話す）のレベルの自己評価（初、中、上級）、希望年収（手取り/RMB）、志望理由（200~400字程度）、「仕事を通じて実現してみたい『夢』について」（400~600字）記入するようになっている⁷⁾。

教育・研修

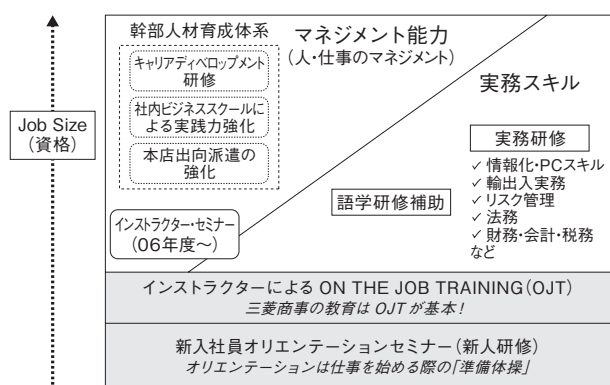
人材育成は、新人教育の強化、実務研修の充実、OJT教育の強化であり、日本本店、他国現地法人への業務・研修派遣の強化による幹部人材育成方針である。

D社の研修体系は図2のように表現されている。それは、新入社員研修後、マネジメント能力強化を目指す「幹部人材育成体系」と実務スキル研修に大きく分かれている。

新入社員研修は、「新入社員オリエンテーションセミナー」として、D社の企業文化・経営理念や業務内容を周知し「価値観の共有」を図る（日本本社には、企業理念として「所期奉公、処事光明、立業貿易」の三綱領があり、中国においてもこの理念を共有するとしている）。現在、この三綱領は次のように解釈されている。

- ・ 所期奉公—事業を通じ、物心共に豊かな社会の実現に努力すると同時に、かけがえのない地球環境の維持にも貢献する。
- ・ 処事光明—公明正大で品格のある行動を旨とし、活動の公開性、透明性を堅持する。

図2 D社の研修体系



北京日本学研究中心での、三菱商事中国総代表の講演（2007年3月）レジュメ「三菱商事株式会社—日本の総合商社」より

・ 立業貿易—全世界的、宇宙的視野に立脚した事業展開を図る⁸⁾。

次いで先輩のインストラクター（業務指導員）が就いて、1対1でのOJTによる商社マンとしての基本的知識（部門ごとに仕事の流れ、必要知識）の実務習得である（6カ月間）。

その後は、実務スキルの向上を図る実務研修とマネジメント能力向上を図る幹部人材育成研修との二本立ての研修となる。実務研修は、「D社はOJT文化が支えてきた」と言うぐらい、OJT中心のスキル教育がされる。この二つの研修の割合は、ジョブサイズの拡大=資格の上昇とともに実務研修割合が低下し、幹部人材養成研修の割合が増加する。

入社6カ月後から3年未満（6級以下）の者を対象にした法務、財務、貿易、リスク管理等の勉強会が月2回、時間内である（これは「強制ではないが、出た方がよい」と言われる）。幹部人材育成プログラムの中に、入社2、3年の現地幹スタッフを3カ月日本本社で研修する「優秀スタッフの本社登録制度」がある（筆者の若い友人Aは修士修了後入社3年目にこの制度で本社研修に来ている）。これには「アセスメント的な要素もある」という。

また、選抜された優秀職員を日本本社や日本以外の海外支社に派遣し、2、3年の経験後中国に戻し、各地区の管理職にする「総公司派遣制度」がある。5級（課長）以上になると北京大学や精華大学のビジネススクールを受けさせ（会社の費用で）、MBAを取れば昇進につながる。総代表は「若い世代は優秀で、1~2年で戦力になる」と評価していた。

昇格・昇進・昇給

職制は次のようになっている。一般→リーダー（課長に近い）→ 部副総経理（次長）→ 部総経理（部長）→ 総経理（社長）→ 董事長→ 中国総代表。中国総代表・董事長・総経理は駐在員が兼務している（日本・世界を含む「オールD社としての機能という観点から総経理の現地化は難しい」という。ただ、台湾D社のトップは台湾人であった〈07.4.1.現在〉）。

資格制度（職務グレード）は、「仕事の大きさ、重さ」で決まり、昇格は年功ではない。「逆転現象も生じている」（談）。

新規学生募集のパフレットでは、「年功序列（論資排輩）」を完全に打破し、成果主義と能力主義のバランスのとれた人事制度を確立しており、仕事能力が高く、業績が顕著な職員には、勤続年数にかかわらず、評価

し、報酬を与えると謳っている⁹⁾。

職務グレード別の賃金テーブル（毎年、市場動向で改定される）はあるが、定期昇給制度はなく、毎年の評価に基づいてアップする。評価によって、日本と違って、1%~20%ぐらいの差がつくという。賃金テーブルは05年から従業員に公開している。

初任給は大卒、院修士はそれぞれ一律で、07年の大卒者は3,700元であった。「日系企業の中では普通である」（談）。

現地従業員はステップアップ（給料とキャリア歴）志向が強く、「人事担当として油断できない。給与とキャリア展望をしっかりと見せないと外部（他の日系、欧米系）との戦いに負けてしまう」（談）。

賃金テーブルの公開、職務グレード制、成果主義・能力主義、若手の日本本社研修、ビジネススクール派遣、本社・海外商事への派遣、これらは、現地従業員に「キャリア（発展空間）の可能性を見せる意味もある」ということである。

1-3 E自動車（中国）投資有限公司（以下、E社）

E社の中国進出は、一汽（中国の自動車メーカー）との関係から始まり、1980年にE社自動車修繕センター設立、85年、北京と広州に修繕技術訓練センター設立、次いで、98年、四川E自動車有限公司、2000年、天津E自動車有限公司が設立され、02年、一汽との合併協議が成立、E社の中国での本格的活動となった。

現在、E社中国は、一汽との合併会社を含めて9会社、従業員208,000人強（11年3月末現在）を抱える存在となった。販売・サービス・市場管理とE社の中国事業全体を支援（渉外広報、人材育成、法務等）する機構として01年北京に設立されたのがE自動車（中国）投資有限公司である。香港からの移動部門を組み込んで、現在の体制になったのは05年からである。

従業員数は256人で、董事長（日本本社社長）、総経理、上級副総経理（駐在員）、副総経理2人（アメリカ系香港人と駐在員）、副総経理クラス3人（駐在員）部長11人中香港人3人を含む7人が中国人である。GM（グループマネージャー・課長級）以上（顧問4人を含む）の82人の国籍構成は、日本32人、米国2人、中国（香港籍を含む）人48人（2007年7月現在）で、現地化率は低い（58.3%）。

採用（新卒）

近年、新卒採用にシフトしつつあり、現在の現地従業員の半分は新卒採用者である。

新卒者の採用プロセスは以下のとおりである。

4年生大卒を原則とし、日本語か英語ができることが条件である。

2~3月に、ネット募集と人材エージェントの開催する就職セミナー会場にブースを出す。エントリーシートはネットとセミナー会場で受け付ける。

書類選考で第一次面接の対象者を決める。「07年は600~700人以上の履歴書が届き、書類選考で150~200人に絞り、2チームで1日半面接をし続けた、最近ではマニュアル化された学生が多い」という。

第一次面接合格者に第二次面接を行う。この二次面接ではほぼ合格者が確定する。最終（第三次）面接は入社意志の確認である。07年は25~30人採用した（半分はセミナーでの応募者であった）。

面接では、語学能力も確認する。「会社内では、日本語-中国語、中国語-英語、日本語-英語の世界なので、語学は日常会話ができる程度では駄目で、ビジネスができる、つまり、書類を読めて、作れる能力が必要である」（談）。日本語重視か、英語重視かは採用（配属）予定の部署による。

大卒の初任給は、職種にかかわらず一律で、北京の外資系の相場を考慮して設定している。

教育・研修

教育・研修は基本的な能力と知識および中・長期的に能力を伸ばすことを基本としている。E社のやり方・考え方-「FOR THE TOYOTA」の精神と「複雑な課題を単純化する、単純なことに少しでも付加価値を付ける（「改善」）」-になじませる教育・研修を行っている。これらの教育・研修を通して、「会社への共感・忠誠心」をもった従業員、つまり「トヨタマン」の育成をめざしている。「内部育成が理想である」という。

新入社員教育、在職社員研修、問題解決方法研修、管理者研修等、段階的に行っている。また、優秀な職員を国外での研修と働く機会を提供している。日本への出張は「意識的に若い人を行かせる。また、戦力になる人を定期的に本社に出向させる（2~3年）。そして「将来的にはMBA派遣も考えている」という（07年時）。

昇格・昇進・昇給

ホワイトカラーには次のような資格制度がある。業務職→専門職2級→専門職1級→上級専門職（係長級）→課長級（グループマネージャー）→主幹2級（次長級）→主幹1級（部長級）。

資格昇進は基本的に能力評価に基づいており、年功的運用はしていない。「北京のオフィスでは、中・長期的

に上昇していくというメッセージでは通用しない。現地従業員は2,3年勤めてみて判断するので、『成長できる』『E社に居た方が得だ』というメッセージを出せないと転職してってしまう。年功制では無理である」という。

社員の年齢構成が若く（07年7月現在の年齢構成は、技能工を除く245人中、25歳以下が52人〈21.2%〉、26～30歳102人〈41.6%〉、30～35歳が34人〈13.9%〉で35歳以下が76.7%を占めている）、また、離職者も多い（07年の離職率約15%）こともあって、昇進は早い。係長昇進は入社数年で、課長には早い者は27,8歳で昇進するし（日本本社では36,7歳である）、28,9歳の次長もいる。同学歴でも年齢が若い方が上位という、日本的に言えば、逆転現象もある。

評価は所属長が一次評価をし、それに上司が手を加えるかたちで行っている。

1-4 G（中国）有限公司（以下、G社）

G社の日本本社が日本の総合電機の大手である。中国では、1970年代から輸出貿易の事業の展開を始め、91年に大連に生産拠点を初めて設立、以後中国各地にグループ会社の合弁工場を展開、95年にそれらグループ会社の統括会社としてG社を設立した。その後合弁企業の増大、独資の販売会社、生産会社の設立など、中国をマーケットとした事業展開を拡大してきた。2006年段階で、独資グループ会社は65社、従業員2.5万人（10年段階で32,000人）となった。その中国G社グループを率いているのがG社である。中国内グループ会社に対する、営業、人事・教育、リスク管理等の支援事業を行っている。従業員数は2007年8月1日現在で、203人、うち駐在員23名である。

採用

G社は、同業他社（日系のみならず、他の外資系、中国の大手企業）との競争が激しくなっているなかで、優秀人材の確保とそのための人材リソースの拡大、人材の定着化、そして人材教育が大きな課題となっていた。

・大卒新卒採用

G社中国グループでR&D機能が增大してきたので、技術系の新卒大学生の採用を増加させてきている。新卒の採用にあたっては、在中国のグループ会社共同で採用活動を推進している。2005年から、各地の大学で、企業説明会・募集を行うようになった。なお、グループ会社であっても、各社ごとに雇用条件は各々であるので、そ

れぞれが条件を明示している。ただ、日本語ないし英語ができることが条件となっている。

06年は、10社が参加して、6都市9大学で企業説明会・募集を行った。その時の参加者は2,300人、履歴書提出数は3,000名分で、46名の採用であった。

2012年卒業予定者を対象とする第6回の企業説明会は、11年10月12日の東北大学から始まり、だんだん南下し、11月7日の華中科学技術大学まで、10都市12大学で開催されている¹⁰⁾。もちろん、G社のWEBにも掲載されるし、大学の求人関係の情報ネットにも掲載している。

・中途採用

即戦力の実務経験者の採用は、中国G社のHPやパソナ等の人材エージェントのインターネットを利用したりクルート活動も重視するようになってきている。HPの人事センターの「社会募集」のタイトルを開くと、グループ各社の求人が、会社情報、応募条件（学力・経験・能力等）、具体的な仕事内容が明示された求人情報があり、そこからネットを通して応募できるようになっている。

教育・研修

現地従業員の質の向上、離職対策・優秀者の定着化のため、さらには、G社の仕事の仕方の教育、「オールG社のシンパ」育成の面でも教育が大事だという観点から、03年にグループ企業の従業員を統一的・計画的に教育するための「中国教育学院」が設立された。目的は、「G社グループの中国現地法人社員の育成および能力・モチベーション向上」であり、階層別・職種別教育・研修プランの作成、各法人の教育・研修の支援等を行っている。

それは、職種と階層をマトリックスにしたもので構成されている。

その一般・共通の部分の階層別教育のプログラムの一端を示すと次のとおりである¹¹⁾。

新入社員—G社経営理念、行動基準、ビジネスマナーの基本、5S教育、社内文書作成、就業規則、財務規定（15H、各自社で展開）

中堅社員—ビジネススキル教育、チームワーク、コミュニケーションの基本、問題解決力<8H、必須>社内トレーナー育成教育、トレーナースキルアップ<8H、選択可>

中層管理者—中層管理者教育〔日常管理、リーダーシップ、目標管理、異文化コミュニケーション〕<24H、必須>

非財務職の財務教育、財務知識の基本教育（15H、選択可）

GM・GPM層—高級管理者教育 [高級管理者に必要な能力 (企画力、人事管理、財務管理、リーダーシップ、BCM、目標管理、イノベーション)] <32H、必須>

経営幹部—経営幹部研修 [経営者に必要な能力の養成 (経営哲学、人材戦略、等)] <1/2月、8H/回、必須>

この教育プログラムは、7割ほどは日本本社と同じで、3割程度が「中国ローカルに合わせたハウツー型のものになっている」という。

昇進・昇格・給料

高級人材予備軍としての若い層 (35歳以下層) に勤労意欲を持たせ、離職を防止するためには「目標 (会社と本人) をはっきりさせること、それも3年単位 (3年先まで) キャリアビジョンの提示が必要」という。現在の若い人は「衣食が足りているので、仕事の満足感を求めているから」(談)。具体的には、「上位職種を明確にして、目標をもたせることである」という。そして、人事管理で、目標達成の度合いを正当に評価し、それに応じた待遇をすることである。つまり、7年で係長、13年で課長というような、年功的な人事運営をしない、ということである。

G社では、次のような資格等級制をとっている。

課員→課長→副経理→経理→高級経理の5等級制で、職制は一般→係長→部門長→部長 (GM) →事業部長である。資格等級と職制はほぼ対応しており、大卒の初任格付けは課員で、副経理に昇格すると部門長への昇進が可能となる。この昇格がキャリア形成の目安となる。

現在 (07年8月)、課長の平均年齢は32歳ぐらい、部長が41, 2歳 (38歳の部長もいる)、事業部長で48歳である。45歳の役員も出ている。

資格等級別の賃金テーブルは明示しているが、その中のバンドは見せていない。賃金額は、市場価格を参考に決めている。

人事評価は、グループ企業全社の副総経理が参加する人事委員会で決定している。

なお、現在、適正配置ということで一部ジョブローテーションを行っており、会社間移動も考えているが、なかなか移動しないのが実情である、という。

2. ホワイトカラーの採用

これまで見てきた事例に、他の事例も加えて、日系企業のホワイトカラーの人事について整理しておこう。

2-1 新卒・中途採用の動向

ある調査によると¹²⁾、2008年にホワイトカラーを採用した企業で、「新規学卒 (専科、4年制大学、大学院) のみを採用」したのはわずか3.1%で、「中途のみ」が37.7%、「新規学卒と中途採用の両方」を行ったのが56.8%であった。設立から期間が長い企業ほど新規学卒の採用が多くなる傾向があり、「中途採用のみ」は設立後5年以内では半数 (50%) であるが、10年以上では、「新卒のみ」5.0%、「新規+中途」は82.5%で「中途のみ」は12.5%でしかなかった。

確かに、これまで行われてきた事例調査を見ても、採用は、ほとんどの企業が新卒定期採用と中途採用の併用である。しかし、大手の日系企業の採用人事の本音は新規学卒採用にあると思われる (表2)。

中途採用は、多い離職 (ジョブホッピング) のために生じた欠員補充、事業所の新設や事業拡大のため即戦力を必要とするため、あるいは、新卒を育て上げるための余裕がないため、行われているようである。金融B社は、「即戦力 (中途採用) がよい。転職が多いので、育成費の掛け損になる。しかし、今後は新卒を育てていくことも行いたい」言い、「1人でも新卒採用をしてみたいが、われわれのところでは新卒から育てるその余裕がない」との発言もあった (J社)。

他方、「内部育成が理想である」(E社) の発言に見られるように、日系企業は新卒シフトになってきている。

なお、前述のD社に見られたように、日本に来ている中国留学生を中国の事業所で採用する形態も現れてきている。これは金融C社にも見られた。

昨今、日本本社で中国人留学生を採用する企業が増えているが、今後、中国の日系企業が日本にいる中国人留学生を採用する動きが高まるであろう。

2-2 募集・選考

・新規学卒

新規学卒の募集ルート・媒体は多様である。自社のHP、中国の大学が開いている就職情報センターのウェブへの登録、企業合同説明会 (主催は、大学、人材エージェント、北京日本人会三資部会等) である¹³⁾。

指定校制は見られないが、中国は大学の数は多く、そのレベルも多様であるので、卒業大学・大学院は一定の判断基準に入っていると思われる。D社の採用判断の要素の一つに「卒業院校、学歴」が入っていた。また、大連の医療機器メーカーのように、大学によってそのレベルに相当の格差があるので「要求される業務内容に応じ

表2 ホワイトカラーの採用形態と募集媒体

企業名	企業の主要業務	新規学卒 定期採用	募集媒体			既卒中途 臨時採用	募集媒体		
			HP	説明会	人材エー ジェント		HP	説明会	人材エー ジェント
A社	金融	○	○	○	○	○	○	○	○
B社	金融	○	○	○	○	○	○	○	○
C社	金融	○	○	○	○	○	○	○	○
D社	商社・地域統括	○	○	○	○	○	○	○	○
E社	自動車販売・地域統括	○	○	○	○	○	○	○	○
F社	電子機器販売・本社	○	○	○	○	○	○	○	○
G社	電子機器・地域統括	○	○	○	○	○	○	○	○
H社	電子機器・地域統括	○	○	○	○	○	○	○	○
I社	大型建築機製造	○	○	○	○	○	○	○	○
J社	圧縮機製造	○	—	—	—	○	—	—	○
K社	家庭日用品製造・販売	○	○	○	○	○			○

出所：聴きとり、海外職業訓練協会『企業における人づくり—中国—』 企業HPより作成

対象大学を決めておく」という企業もある¹⁴⁾。また、K社のように、大連の大学と連携しているところもある。

募集に当たっては、金融、地域統括会社等の場合、新規卒の採用ではその専攻をあまり重視しないようである。つまり、即戦力ではなく、具体的な仕事能力は入社後育てていく方針と思われる。重要なのは、外国語（日本語、英語）とコミュニケーション能力や表現（プレゼンテーション）能力である。外国語は、仕事上の相手が、社内（中国人と日本人）と顧客であり、金融や地域統括会社の場合、多くは日系企業であるため、日本語が重視される。特に金融は、日本のように直接市民を対象とすることがなく（個人の預貯金やローンは扱わない）、多くは日系企業対象である。英語は、日中米欧亜の共通語として必要なようである。コミュニケーション能力や表現（プレゼンテーション）能力は入社後の仕事への適応能力として重視されているようである。

F社の新卒の募集要項には「わが社が新入社員に求める素質」として「誠実さと正直さ」「コミュニケーション能力」「チームワーク精神（協調性）」「顧客第一」「問題解決能力」「行動力」「熱情」の7点を挙げていた¹⁵⁾。決して、新規学卒者に専門的能力を持った即戦力を求めているのではない。

選考プロセスは、日本の新卒採用と同様、エントリーシートによる選考、次いでペーパーテストと数回（多くても3回ぐらいである。日本のように5次、6次というようなどころはないようである）の面接（ここには、現地従業員の人事担当者が必ず加わる）で決定される。ペーパーテストを行わない企業もあり、面接、つまり人

物評価が重視されているようである。

初任給は、日本と同じようで、一律である。

・中途採用

募集ルートは、新聞広告もあるが、大半は企業HPと人材エージェントである。

中国は人材エージェント産業が、日系も含めて発達しており、中国の大卒者の多くは、卒業前から、就職が決まっても、いくつかの人材エージェントに登録している。本年（2011年）転職した筆者の若い友人たちも数社に登録していると言っていた。そして、随時、特に転職希望がある場合は、登録を更新している。エージェントも登録者に随時登録内容の更新を進めてくる。その内容は、学歴、アルバイト歴、職歴（これまでしてきた仕事の具体的な内容、単独が共同かも含めて）、希望（仕事内容、賃金等）である。つまり、人材エージェントには転職の可能性のある多くの大卒者たちの情報が集まっているのである。

欠員なり、新規の人材が必要になった場合、企業は契約している数社（金融A社は日系、中国系各2社と契約していた）に求人を出し、募集人数の数倍の人材リストを出してもらう。

選考プロセスは、書類選考のうえ、面接である。ここでは当然、即戦力としての当該業務の能力が重要となる。面接の回数は1回、多くて2回程度である。

なお、賃金は、応募者の希望額と会社の提示額とのすり合わせ、相対で決定される。ただし、その職務のバンド（地域相場）が重視されるようである。どうしても欲しい人の場合はバンド以上の額を出す場合もある。

3. 教育・研修

日系企業は教育・研修に非常に熱心である。その内容も、企業／会社理念、モラル・躰、そして階層別のスキルとマネジメントと広範囲である。また、研修の一環として日本本社での研修も重視されている（表3）。その特徴を具体的にいくつか見てみよう。

3-1 教育・研修内容の特徴

企業理念・経営理念教育の重視

企業理念・経営理念・企業使命等を強調している。例えば、すでに見たD社は「三綱領—所期奉公、処事光明、立業貿易」を、N社は伝説的とも言える創業者の「綱領—産業人タルノ本分ニ撤シ 社会生活ノ改善ト向上ヲ圖リ 世界文化ノ進展ニ 寄與センコトヲ期ス」、F社は「三自の精神—自発、自治、自覚」等である。また、A社は3C—Customer Oriented（顧客第一）、Creative（創造的）、Clean（クリーン）であり、E社は「真実 考える 善意 改善」を、L社は創業理念である「人間 尊重・優良品生産・共存共栄」を、I社は行動基準として「KENKI スピリット（建機精神）」を掲げている。こ

表3 企業の教育・研修体系

企業名	企業理念 経営理念	モラル 教育	階層別 研修	選抜研修	日本本社 研修
A社	経営理念		○	○	○
B社			○	○	○
C社			○	○	○
D社	企業	5S	○	○	○
E社	企業使命		○		○
F社	企業	5S	○		○
G社	経営	5S	○	○	○
H社	経営		○		○
I社	行動基準	5S	○		○
J社	企業				
K社			○		○
L社	企業	三躰	管理者	○	○
M社		5S	○		
N社	経営	6S			
O社			管理者		
P社	経営				
Q社			管理者		○

注：空白部分は、調査、資料で確認できなかった企業
 出所：A社～K社については、聞き取りおよび収集資料（パンフレット等）、L社～Q社については、前掲『企業における人づくり—中国—』より作成

れら企業・経営理念、行動基準の教育を、現地従業員に判かるよう、解釈を付けて、特に新入社員に、徹底している。これは、共通の精神・心構えとし、同じ企業の従業員としての一体感を持たせることを狙っている。その効果は、スローガン大国中国ではあるが、転職率の高さを考えると、やや疑問である。むしろ、離職率が高いからこそ、必要と考えられているのかも知れない。

・モラル・躰教育の重視

5S（整理、整頓、清潔、清掃、躰）に代表されるモラル・躰教育も、特に工場を持つ企業で重視されている。L社は、「三つのしつけ」として「あいさつをする」—ここを通わせ、良い人間関係をつくる。「はきものをそろえる」—先々のことを考える気配り。「そうじをする」—物事のけじめをつける。これを「三つのしつけ」として強調している。5Sにしる「三つのしつけ」にしる、これらは言葉そのものの意味だけでなく、そこから生まれる従業員の精神・行動あり方の教育なのである。

このように、日常生活、職場生活での最も基本的な躰教育が重視されるのは、若い人が相対的に多く、やや周囲への関心・周辺への清潔感に乏しいと思われる現地従業員に対する重要な教育として位置づけられている。

3-2 階層別教育・研修の重視

これは、日本でも重視されていたことであるが、スキルとマネジメントの教育が体系的になされている。

例えば、G社は、役職層ごとに研修を設定している。部長相当職は、「革新を実現する推進者を育成する」のために「将来の方向を見極め、メンバーを看過し、新技術・新方式等で新領域を築く」能力を高める。

課長相当職は、「業務遂行の責任者を育成する」ために「職場の問題点を見極め、メンバーをまとめ、改革・改善を推進する」能力を養う。

幹部候補生、中堅的社員である副課長・係長・主任・班長研修は、それぞれ役職ごとに行われるが、共通テーマとして、「管理技能」「目標管理」「時間管理」「問題解決」を設定し、カリキュラムは、①管理知識習得、②会社規程の知識と実践、③コンプライアンス、④実務的研修、⑤試験で構成されている。なお、副課長にはExcel研修を、係長にはIE（Industrial Engineering）研修を入れている。

D社、F社、G社、H社、M社などは地域統括社のある企業では、地域統括社が中国全土のグループ企業の教育・研修のプログラムを作成し、系統的な階層別教育・研修を行っている。そのプログラムの基本は日本本社で

作られたものであり、部分的に現地用アレンジされている。

G社のところで具体的なプログラムをやや詳しく見たので繰り返さないが、どこのプログラムも、スキル教育はOJTの要素が強く、また、上層へ行けば行くほど管理者教育・マネジメント研修の要素が大きくなっていく。

中には、MBA取得のため、北京大学や精華大学のMBAコースに留学させる場合もある（D社、E社）。

3-3 国外研修・日本本社研修の意義

もう一つの特徴は、当該オフィス以外の事業所（本店や他のグループ企業）、国外での研修や日本本社研修が多くの日系企業でなされていることである。特に、日本本社への研修はほとんどの企業で行われている。「日本出張には意識的に行かせる」（F社）。課長直前の者を「上海、香港、シンガポール、日本」（B社）などへ行かせる。また定期的に国外研修（ex. アメリカに1カ月）行かせるところもあった（C社）。

日本本社への出張・研修（短いところでは数日、長いところでは1ないし2年）に出される者は、そのすべてが、選抜された「優秀人材」である。将来の幹部候補生に、日本での仕事のやり方、日本の経営の仕方を身につけてさせるのである。

しかし、それだけではなく、別の効果も期待しているようである。

一つは、報奨的性格、つまり、優秀人材へのご褒美である。D社ではアセスメントの要素もあると言っていたし、A社では、「秋葉原や新宿の電機量販店でPC、デジタルカメラ、ゲーム機などを買って、嬉々として帰ってくる」と言っていた。その意味で日本での研修は魅力的なものである。

もう一点、それは日本における当該企業の位置の確認である。金融や商社のように、直接市民とかかわらない、広告等で目に触れない、つまり、中国で市民に有名な企業は、ブランド志向の強い市民・従業員にとって、その位置の確認ができず、自社に不安・不満を感じている。それが日本に行くと、いたるところに支店があり、看板が出ており、本社は巨大で立派なビルであった。「皆、わが社はこんな大きな会社だったのか」とびっくりし安心して帰ってくる（A社）。つまり、自分の会社に自信を持って帰ってくるのである。

研修にはこのように、日本本社研修は、研修の成果とは別に、自分が選抜されたことで、自分が評価されてい

ることを実感し、モチベーションアップにつながる。

「2年目の社員には、大卒新入社員を対象として研究論文の取りまとめを課し、日頃の業務をこなすだけでなく、業務課題と課題解決方法について経営幹部の前で発表するという場を与えている。特に優秀な研究論文については、日本で発表する機会が与えられるので、キャリア形成に関心の高い中国人スタッフは高いモチベーションを持って論文作成に取り掛かっている」（I社）と述べている。また、D社のところで紹介した筆者の若い友人Aは、「これだけ研修の機会をもらえて、キャリアアップできるという実感は、仕事へのモチベーションを高めます」と語っている¹⁶⁾。

つまり、モチベーションアップと離職対策の一つにもなっているのである。

4. 昇格・昇進

中国のホワイトカラーに日本企業の評判が悪いのは、欧米系外資に比べて、「報酬が低い」「業績に応じた評価がされない」「昇進が遅い」「人材の現地化がされない」つまり「発展空間が見えない・見せない」からだと言われている。つまり、入社後の処遇の問題である。

本稿では、処遇の問題を昇進・昇格の面から見ておこう。欧米系に比べて賃金が相対的に低いことは、日系企業の管理者も認めているところであるし、また、現地化の問題は前稿で検討してある。

意外にも、日本的昇進システムといわれる「職能資格制度」を導入している企業が多いのである。リクルートワークスの調査では、導入していないのは3割強でしかない。ホワイトカラー職が多いと思われる商業・貿易業の導入割合がやや低いとは思われるが、設立からの経過年数や産業によってそう大きく違っているとは言えない（表4）。また、本稿で対象にした企業では23社中19社が資格制度を導入していた（表5）。

筆者の調査した企業では、11社の内7社に、海外職業訓練協会の報告15社のうち本表に掲載しなかった3社を含めて8社に、職能資格制度の存在が確認できた。また、戴秋娟の調査対象企業では12社の内8社（うち2社は上記調査と重複）資格制度を導入していた。

いくつかの企業の資格制度を見てみよう。

E社の場合は次のとおりである。

職制 一般→ 係長→ 課長→ 部長
資格 業務職→ 専門職2級→ 専門職1級→ 上級専門職→ 課長級→ 主幹2級→ 主幹1級

資格は、業務職から始まり、主幹1級まで7段階あ

表4 職能資格制度の導入状況

	N	職能資格制度導入			導入して いない	
		一般職	管理職	双方		
設立後	計	162	7.4	8.0	50.0	31.5
	1-5年	70	10.0	10.0	44.3	31.4
	6-10年	50	6.0	4.0	52.0	36.0
業種	11年-	40	5.0	7.5	60.0	27.5
	商業・貿易	52	5.8	7.7	46.2	40.0
	製造業	34	2.9	11.8	52.9	29.4
	その他	74	9.5	6.8	52.7	27.0

リクルートワークス研究所「中国・人と組織の実態調査
中国日系企業の人材活用」(2008年)より作成

表5 資格制度導入の有無

企業名	企業の主要業務	導入
A社	金融	×
B社	金融	
C社	金融	○
D社	商社・地域統括	○
E社	自動車販売・地域統括	○
F社	電子機器販売・本社	○
G社	電子機器・地域統括	○
H社	電子機器・地域統括	×
I社	大型建築機製造	×
J社	圧縮機製造	○
K社	家庭日用品製造・販売	○
L社	女性下着製造	○
M社	健康医療機器生産	○
N社	電子部品・生産	○
O社	昇降機製造・販売	○
P社	ガラス容器製造	○
Q社	小型照明器具製造	○
R社	精密機械部品製造	○
S社	化学製品製造・販売	○
T社	自動車エンジン製造	○
U社	水力発電機製造	○
V社	電子部品製造	○
W社	昇降機製造	○

出所：表1と同じ

り、この上に、経営陣として、副総経理格、上級副総経理、総経理、董事長(計10人)が、別に顧問が4人、存在する。

上級専門職に昇進して係長になる。次の課長級は課長職、主幹2級、1級は部長職と対応している。ただし、

主幹1級が必ずしも部長職につけるとはかぎらないようである。そして、係長になれる上級専門職まで資格が4ランクあり、係長に就くまでに給与を少しずつ上げるシステムになっているようだ。各資格の構成を見ると、経営陣と顧問の14人と、技能職である11人を除く232人のうち、業務職49人(21.1%)、専門職2級55人(23.7%)、専門職2級39人(16.8%)で、ここまでで61.6%を占めている。管理職にあたる課長級、主幹2級、主幹1級はそれぞれ22人(9.5%)、21人(9.1%)、19人(8.2%)である。日本人32人はすべて課長級以上で、中国人224人のうち、179人(79.5%)が上級専門職以下である。課長級以上で48人のうち部長に就いているのは7人である。

もう二社の資格制度あげておこう。

M社の資格制度は、労職一本で、以下のように16段階にも細分されている。

社員D→C→B→A→班長→組長→副主任・幹部社員
→主管→高級主管→助理経理→経理→助理高級経理
→高級経理→総監→副総経理→総経理

現場労働者は社員Dから副主任までで、資格と職位が一体化している。現場労働者の昇進は副主任が上限である。他方、大卒は副主任と同格の幹部社員から始まる。中途入社者は職務経験と同世代の従業員の資格を考慮したうえで決定される。

各資格の最短滞留年数は2年である。ただし、特別昇格制度があり、成績優秀者は「飛び級」も可能である。

職位は、副主任→主任→係長→課長代理→課長→部長代理→部長→副総経理→総経理

となっており、事務職の資格と職位の関係は、主幹-主任、高級主管-係長、助理経理-課長代理(ここから管理職)、経理・助理高級経理-課長、助理高級経理-部長代理、高級経理・総監-部長というように資格と職位には一応の相関がみられる。ただし、課長に昇進するためには経理の資格が必要であるが、経理の資格を得ても必ずしも課長になるとは限らない。つまり昇任は昇格が条件であるが、しかし昇格は昇任を保証するものにはなっていない。

O社の資格制度は職工別制度である。職員の資格制度は以下のとおりである

R(1~8級)→P(1~8級)→M(1~5級)
→F(1~4)→H1~5

短大(専科)卒の初任格付けはR1、大卒の主任格付けはR2である。

つまり、R、P、M、F、Hの5等級があり、それぞれ

の等級に細分された級がある、日本に多くある資格制度である。詳細は不明であるが、日本のそれと同様であるとする、Rの5, 6, 7級がPの1, 2, 3級に対応するような、各クラスの複数の上位級が次のクラスの複数の下位級と重なる形になっているのであろう。なお、優秀な従業員には「飛び級」制度がある。

資格ランクと職位は、R—一般職、P—主任<主務>、M—課長<主査>、F—副部長<副主幹>、H—部長<主幹>（<>内は専門職職名である）という対応関係にある¹⁷⁾。

以上のように、多くの日系企業で職能資格制度が導入されている。ところで、中国日系企業が導入している職能資格制度は、日本本社のそれとは違いがあるのであろうか（表6）。

資格等級の刻みを細かくして等級数を増やしている企業が4割、逆に刻みを広くし等級数を少なくしたところが1/4である。会社設立後の期間が長いところ、商業・貿易業に刻みを細かくして等級数を増やす企業が相対的に多くみられる。滞留年数は、「どちらともいえない」つまり、日本本社と同様である企業がほぼ半数を占めるが、長くしたところは1割程度で、短くした会社が1/3強みられる。昇級の資格基準は、「ゆるくした」ところが3割弱、「厳しくした」企業が2割弱で「どちらともいえない」が半数である。

大まかには言えば、日本本社に比べて、資格等級を細分化・等級数を増加、滞留年数の短縮、資格基準をゆるくしている傾向にあるとみることができるであろう。

職能資格制度は、通常、最短滞留年数、標準滞留年数、下位ランクでは最長滞留年数が設定されており、昇格の早い・遅いがあっても、年功的要素を持っており、優秀従業員に早い昇格を保障するものではない。だからこそ、「発展空間」を見せるために、M社やO社のように「飛び級」制度を導入せざるを得なかったのであろう。そこで、最短滞留年数を短くし、等級を小刻みにして増やし、昇格基準緩めることは、かつ場合によれば「飛び級」制度を入れることによって、「優秀人材」への昇格を早めようとしていると理解できる。これによって、昇格の面での「発展空間」を広げているのであろう。

結びにかえて

以上、中国の日系企業の大卒者の人事管理制度とその実態を、採用、教育・研修、昇格・昇進を中心に見てきた。そこに見られたのは、いわゆる「日本的人事管理」

表6 日本本社の職能資格制度との違い

		N	刻み細かく 等級数増	どちらとも いえない	刻み広く 等級数減
設立後	計	106	39.6	32.1	25.5
	1-5年	45	28.9	44.4	24.4
	6-10年	31	48.8	19.4	29.0
	11年-	29	48.3	24.1	24.1
業種	商業・貿易	31	51.6	22.6	19.4
	製造業	23	39.1	34.8	26.1
	その他	51	33.3	35.3	29.4
		N	滞留年数 短縮した	どちらとも いえない	滞留年数 長くした
設立後	計	162	36.8	48.1	10.4
	1-5年	70	40.0	46.7	13.3
	6-10年	50	32.3	48.4	9.7
	11年-	40	37.9	48.3	6.9
業種	商業・貿易	52	35.5	48.4	6.5
	製造業	34	34.8	47.8	13.0
	その他	74	39.2	47.1	11.8
		N	資格基準 ゆるく	どちらとも いえない	資格基準 厳しく
設立後	計	162	27.4	50.0	17.0
	1-5年	70	35.6	40.0	22.2
	6-10年	50	16.1	58.1	16.1
	11年-	40	27.8	55.2	10.3
業種	商業・貿易	52	32.3	32.3	25.8
	製造業	34	26.1	60.9	8.7
	その他	74	23.5	56.9	15.7

出所：リクルートワークス研究所「中国・人と組織の実態調査 中国日系企業の人材活用」（2008年）より作成

（新規学卒採用・企業内能力養成・長期雇用、職能資格制度の導入、等）を導入しながら、いかに優秀な人材を確保し、育て、かつ長期に企業に留めておくかの工夫であった。

「コアは育てたいと思っているが、総じて3年でバイバイ」（F社）、「転職が生じるのは止むを得ない状況である」（A社）と述べているように、より有利と思える職場があれば、日系企業での経験を財産に、簡単にジョブホッピングしてしまう現地従業員の行動・高い離職率に悩まされている日系企業の、苦しい対応が見られた。

朱炎によれば、日系企業は「給与水準が他の外資系に比べて高いとは言えない」「ローカル幹部に関する人事制度は多少現地の事情を考慮しているが、基本的には日本企業の人事制度が適用されている」「日本的人事制度、……、昇進と抜擢は業績と能力のみならず、資格と

年次をより重視し、年功序列が慣習である]。「福利厚生が良くない、就労環境が悪いというような不満は少ない」が、「給与体系には固定給が多く、実績に応じて支給する歩合制などインセンティブに富んだ賃金制度の適用が少ない」、「重要ポストがすべて日本からの派遣者が担うことで、現地社員の昇進を阻み、その積極性と自主性の発揮を妨げる」、つまり、賃金体系、昇進体系で「インセンティブが欠如し、将来の発展の希望も薄い」から転職してしまう、と分析している¹⁸⁾。

このような見解は、朱だけではない。いちいち論文を上げないが、すでに多くの論者、現地の人材エージェント・コンサルタントによって指摘されていることである(参考文献に掲げたいくつかの論文もそうである)。

その指摘が当たっていないわけではない。しかし、日系企業の日本人幹部、日本本社幹部は、これまで見てきたように、トップまでの「現地化」、短期雇用を前提とした極端な成果主義的・成功報酬的な賃金・昇進体系にしようとは思っていない(成果主義は日本ではほぼ失敗に終わっている)。

リクルートワークスの調査によれば、日系企業の9割は「長期雇用・内部育成」が望ましいと考えている。そしてそれが可能だと判断しているのである(表7)。「中長期的に能力を伸ばしていきたい」(E社)と日系企業は考えているのである。そして、それは可能だと判断している。

高い離職率を前提とした人事政策も考えざるを得ないが、他方では、「事務所時代(1980年第後半)からの勤務の人もいる」(F社)し、「最近では長期で安定性を求める人が増えてきている」(K社)という事実もある。

それゆえ、新規学卒採用にシフトし、スキルとマネジメント能力を持った優秀な人材を育て上げるための、綿密な体系だった階層別教育・研修をしている。また、企

業との一体感を持たせるために、新入社員だけでなく中堅社員にまで、常に「企業理念・経営理念」を注入する教育をしているのである。また、職能資格制度を導入しながらも、そこに「飛び級」制度を導入することにより、現地従業員の成果主義的「発展空間」願望にこたえようとしているのである。

しかし、職能資格制度は日本での導入の経験でも明らかのように、年功的要素をもたずにはいられない。それを解消するために「飛び級」を入れることは、それ自体矛盾であり、結果的に、職能資格制度を崩壊させることになる。

経済が急激に発展している現在、よりよい収入とより高い地位を求めてジョブホッピングをする中国の高学歴者の行動はなかなか止められないであろう。しかし、彼らの求めているのは、高報酬・高ステイタスだけではない。いくつかのレポートにも見られたように、また、筆者が実際にジョブホッピングをした若い友人に聞いても、一番関心をもっているのは仕事での成長であった。優秀な人材を引き留めるのに必要なのは、仕事上でのキャリアアップであろう。

日系企業の研修制度は比較的評判が良いようである。仕事上でのキャリアアップができるよう、研修制度を充実することが優秀人材を確保し続けるのに最も有効な方法であるように思える。前に紹介したことであるが、筆者の若い友人Aの発言をもう一度書き記しておこう。

「これだけ研修の機会をもらえて、キャリアアップできるという実感は、仕事へのモチベーションを高めます」。

なお、本稿では論じられなかったが、職場の人間関係も重要であることを付け加えておこう。現地従業員を信頼し、また、日本人駐在員が彼らから信頼されるという「信頼関係」が重要である。

表7 社員雇用の考え方

		N	長期雇用 内部育成	どちらとも いけない	期間雇用 外部調達	長期雇用可能	どちらとも いけない	長期雇用 難しい
設立後	計	162	90.7	4.9	4.3	85.8	10.5	3.1
	1-5年	70	87.1	7.1	5.7	85.7	11.4	2.9
	6-10年	50	94.0	2.0	4.0	86.0	8.0	4.0
	11年-	40	92.5	5.0	2.5	85.0	12.5	2.5
業種	商業・貿易	52	98.1	1.9	-	82.7	11.5	5.8
	製造業	34	85.3	2.9	11.8	91.2	5.9	2.9
	その他	74	87.8	8.1	4.1	85.1	12.2	1.4

今年、日系企業を離職・転職した筆者の若い友人Bは、ある仕事について「中国人でやれるのに、やらしてくれない。日本人でなければ駄目なのか、と思わされたことがあった」と言っていた。もちろんそれだけが転職した理由ではないが、このような関係では優秀人材はやはり留まらないであろう。また、瀋陽のエレベーター製造会社で製造部長、そして総経理としてほぼ4年間勤務したZ氏は「職場においてやりがいがあり、人間関係も保たれていればそう簡単にはやめないと述懐している¹⁹⁾。

注

- 1) 柴田弘捷「在中国日系企業の人事管理（1）－中国人の就業意識・行動と『現地化』の問題－」（専修人間科学論集 Vol. 1, No. 2, 2011.3専修大学出版会）
- 2) 中国の人材会社「中智」の2006年調査
- 3) 柴田弘捷「中国の労働市場と大学生の就職事情」（専修大学社会科学研究所編『社会科学叢書11中国社会の現状Ⅱ』2009.3専修大学出版会）
- 4) 三菱商事（中国）有限公司『追遂夢想（夢を追いかけよう）－2007年三菱商事（中国）有限公司招聘手冊』
- 5) 三菱商事（中国）有限公司HP（http://www.mitsubishi-corp.com/cn/zh/career/job_beij.html、同 shagh.html）より
- 6) 三菱商事（中国）有限公司HP（http://www.mitsubishi-corp.com/cn/zh/career/job_beij.html、同 shagh.html）より
- 7) 三菱商事（中国）有限公司HP（http://www.career-mc.com/2011_china/）より
- 8) 2007年3月、北京日本学研究中心での、当時の三菱商事中国総代表の講演レジュメ「三菱商事株式会社－日本の総合商社」より）
- 9) 前掲、三菱商事（中国）有限公司『追遂夢想－2007年三菱商事（中国）有限公司招聘手冊』
- 10) 東芝中国HP（http://www.toshiba.com.cn/about/news/news_355689.html）
- 11) G社「中国教育学院の教育体系図」より一部（「一般・共通」、および「経営」の部分）を抜粋）
- 12) 2008年12月インターネット調査 回答企業数162社（商業・貿易52社、製造業34社、電子・パソコン・インターネット、調査・コンサルティング・情報サービス、メディア・広告、旅行・ホテル等その他74社）「在中国日系企業の人材マネジメントに関する調査2008」（リクルートワークス研究所『中国・人と組織の実態調査 中国日系企業の人材活用』

- 13) 前掲 柴田弘捷「中国の労働市場と大学生の就職事情」
- 14) （財）海外職業訓練協会編『企業における人づくり－中国－』
- 15) <http://www.canon.com.cn/hr/philosophy.html> より
- 16) 『AERA』08.12.29－09.1.5合併特大号 p. 39 朝日新聞社
- 17) M社、O社の資格制度については、戴論文に基づく
- 18) 朱炎『中国における日系企業経営の問題点と改善策』Economic Review 2007.7.
- 19) （財）海外職業訓練協会編『企業における人づくり－中国－』p.114

参考文献

（財）海外職業訓練協会編『企業における人づくり 中国』（財）海外職業訓練協会 2009.3

戴 秋娟『中国における日系企業の発展と国有企業経験者の役割』東京大学社会科学研究所（現代中国研究拠点 研究シリーズ No.5）

リクルートワークス研究所『中国・人と組織の実態調査・中国日系企業の人材活用』

張 英莉「在中国日系企業の人材マネジメント－現状・問題点・課題－」『埼玉学園大学紀要』第7号

張 英莉「在中国内陸部日系企業の経営活動と人的資源管理」『埼玉学園大学紀要』第10号

韓 敏恒「在中国日系企業における現地管理職人材の育成に関する研究－中国天津における日系製造業の事例を踏まえて－」『産業経営』第47号 早稲田大学産業経営研究所

白木三秀『チェンジン・チャイナの人的資源管理』2010年 白桃助房 2011年

朱 炎『中国における日系企業経営の問題点と改善策』Economic Review 2007.7.

専修大学社会科学研究所『中国社会の現状』（2006年）、同Ⅱ（2008年）、同Ⅲ（2011年）

金 明花「中国における日系木々用の昇進システムの研究－ホワイトカラー労働者を対象にした事例研究」『横浜国際社会科学研究所』第15巻第4号（2010年12月）

薛 軍『在中国の経営現地化問題－多国籍企業現地化論の再検討－』2010年 創成社

大城朝子『台湾日系企業の「日本的経営」－長期雇用を中心として－』2010年 創成社

柴田弘捷「中国の労働市場と大学生の就職事情」専修大学社会科学研究所『社会科学叢書11中国社会の現状Ⅱ』2009年 専修大学出版会

柴田弘捷「在中国日系企業の人事管理（1）－中国人の就業意識・行動と『現地化』の問題－」『専修人間科学論集』Vol.

1, No.2 2011.3 専修大学出版会

付記

1. 本稿は、「在中国日系企業の人事管理（1）」（専修人間科学論集 Vol. 1, No. 2, 2011.3専修大学出版会）の続きである。本稿では、日系企業のホワイトカラーとブルーカラーの採用、教育・研修および昇格・昇進を扱う予定であったが、ブルーカラーについては触れることができなかった。ブルーカラーの処遇の問題は別稿で論じることにした。
2. 本稿で取り扱った、採用、教育・研修、昇進管理に関するデータは、(財)海外職業訓練協会編『企業における人づくり 中国』(財)海外職業訓練協会(2009.3)、および戴秋娟著『中国における日系企業の発展と国有企業経験者の役割』(東京大学社会科学研究所 現代中国研究拠点研究シリーズ No. 5)のデータを多く利用させていただいた。(財)海外職業訓練協会および戴秋娟氏に、記して感謝の意を表しておきたい。
3. 中国現地調査では、快く調査に協力してくださった各企業の方々、北京、大連、西安等の調査でいろいろ便宜を図ってくれた若い友人たち、いちいちお名前を挙げませんが、ありがとうございます。改めてお礼を申し上げます。
4. 本稿は、専修大学の「研究助成」による研究(2004年度、2005年度、2010年度、2011年度の「人事労務管理の実態に関する実証的研究—在外日系企業の人事労務管理の実態—」(1)(2)(3)(4)、および専修大学社会科学研究所の「特別研究」(2005—2007年度)、グループ研究助成 A「中国社会研究」(2010—2011年度)の成果の一部である。記して感謝の意を表しておきたい。