

# 中国に進出する日系企業の人材戦略

— ローカル企業の人的資源管理を踏まえて —

湯 進

## はじめに

1978 年末の経済改革、対外開放以来、すでに四半世紀以上の月日が経ってきた。外資系企業が中国の進出に従い、中国国内資本によるローカル企業は製造技術と経営システムのキャッチアップを通じ、確実に競争力をつけてきた。

社会主義計画経済時代の中国では政府が雇用機会を増やすため、国有企業に必要以上の採用を強要した。しかも、そのほとんどは終身雇用の従業員であった。しかし、1992 年の「南巡講話」以降、政府は各職場に従業員定員制が導入され、企業の経営不振、操業停止、倒産などにより、多くの従業員が実質的に解雇された。一方、改革開放の先陣である沿海地域には、グローバル化の浸透と多国籍企業の進出につれ、その地域のローカル企業は欧米流の人的資源管理システムを学び、いち早く中国企業に適応する人的資源管理システムを採用し、目覚ましい成長を遂げた。

一方、1985 年のプラザ合意以降、日本企業はコスト競争力を維持するため、東アジアを生産拠点としての活用する動きを強める。1980 年代後半から電子関連の東アジア向け直接投資は急増することとなり、1990 年代には日本企業の直接投資がさらに加速することとなった。とりわけ、2000 年以後、日本企業が ASEAN から中国へのシフトを加速し、中国を生産拠点として位置付けながら、国内巨大市場も狙っている。

对中国投資の本格化に伴い、技術者や良質のワーカーに対する需要が急増し、中国における人材獲得、人材育成はますます厳しくなる。中国に進出する日本企業がいかに人材を確保、人材育成するか、現地化する日系企業の共通課題として挙げられる。

本稿の目的は、中国成長企業の「人的資源管理」システムと中国社会における人材育成の実態および特徴を検討したうえで、中国に進出する日系企業の人材育成を分析し、「ヒト」の現地化の現状と問題を明らかにすることである。

本稿では、中国における企業調査のデータを持ち込み、日系企業とローカル企業の人材育成において、それぞれの特徴を比較しながら、中国現地に適応する日系企業の「ヒト」の現地化戦略とあり方を探ってみたい。

## 1 人事管理論から人的資源管理への発展プロセス

人事管理とは、一般に、従業員の採用、配置、評価、教育、安全衛生、福祉などの管理と、労働組合との利害調整などを総称した「広義の人事管理」のことで、人事労務管理と呼ぶ。アメリカでは1920年代には人事管理という語が用いられ、1930年代後期からの労働組合の発展に伴って、人事管理・労使関係という語も多く用いられている。日本では、特にホワイトカラーに対する管理を「人事管理」と呼び、ブルーカラーに対する管理を「労務管理」と呼ぶ傾向もある。

1960年代以後のアメリカでは、社会的な急変化が労務管理に求められたことがある。ところが、内的な人生観や価値観などの個人主義の変化によって、労働生産性が低下し、高度標準化された作業方式の欠陥が見られるようになった。そこに登場したのが、従業員を人的資源とみる人的資源管理(HRM: Human Resource Management)である。HRMと呼ばれる人事労務管理を一般には「人的資源理念に基づく労働管理」、すなわち、「新たな従業員観に指導される労務管理のあり方である」と定義している<sup>1</sup>。

ピアーはHRMの枠組みを①従業員のもたらす影響②人的資源フロー③報酬システム④職務システムに分類している。HRMは伝統的人事管理に含まれている諸活動、人事政策の要素である採用、選抜、賃金、人事考課、職務訓練、業績評価などで、人間的要素を含んでいる。

人的資源管理の代表的なモデルの一つであるハーバード・ビジネス・スクールの「HRM領域の概念マップ」<sup>2</sup>では人的資源の形成、開発、利用、管理などにおよぶ総合的な人的資源管理を構想し、従業員が企業経営に対してどれだけの影響力を行使すべきか、参加して行くかを問いながら、新しい人的資源管理を提唱した。

以上の流れは、労務管理から人的資源管理へ移行する歴史的、理論的枠組みを整理し、現在、欧米企業における人的資源管理の概念および内容・研究領域を捉えている。雇用制度の主流である人的資源管理はグローバリゼーションの浸透と欧米企業の海外進出につれ、世界多数の国に採用されているのである。中国では、特に90年代以後、多国籍企業の中国進出が本格化する一方、伝統的な国有企業労務管理制度が変わって、人的資源管理が導入される動きが見られている。結果的に、数少ない企業が中国風土に適應する人的資源管理を導入し、急成長を遂げた。以下では中国伝統的人事管理と成長企業の人的資源管理を分析し、中国企業の人的資源管理現

<sup>1</sup> 岩出[1989]97-98頁を参照。

<sup>2</sup> 「HRM領域の概念マップ」は従業員からの影響、人的資源フロー、報酬システム、職務システム、ステイクホルダーなど活動領域に編成され、状況的な要因と人的資源管理の関係を解明した。M.ピアー [1990] 31頁を参照。

状を検討したい。

## 2 ローカル企業の人的資源管理と人材育成

中国の成長企業は安い労働力と分厚い産業集積を利用することによって、世界市場で競争力を着実に向上させてきた。1990年代から欧米スタイルの管理システムを導入し、中国大陸に適応する人的資源管理システムを築くことは、ローカル企業の成長要因であると思われる。人的資源がいかに最大限に利用され、人材育成と人材確保がいかに行われるかなどの問題は、中国経済発展、企業成長にとって重要な課題に挙げられている<sup>3</sup>。近年、IT企業における人材獲得難は世界的共通な現象で、中国においても共通である。膨大な労働力をいかにして利用し、従業員のやる気を高めるための動機付けは中国企業において無視できない問題である。

社会主義計画経済は、政府の計画に基づいて経済活動を統制する管理体制である。従って、国有企業の生産や人員管理と分配が政府により決定されている。改革開放以前の国有企業、集団所有制企業においては、労働者はすべて終身雇用の固定工であった。労働者は一度職につけば終身雇用が保障され、働いても働かなくても同じ収入が得られるという意識が生まれ、労働者の積極性を蝕む原因となった。

1986年7月、中国国務院は国有企業の労働制度改革に関する4つの改革を制定し、公布した<sup>4</sup>。目的は従業員の生産意欲を引き出して、長期的に企業の生産性向上に結び付けさせることである。これは従来、国家に保証された平等主義的・社会主義的な人事慣行である終身雇用・年功序列・年功賃金製を廃止し、能力主義に基づく「有期限雇用契約」「選抜人事」「賃金の格差システム」に転換したことを意味する。さらに、1990年代以後、企業は「人的資源管理」という雇用システムを重視し、能力主義と機会均等な競争原理を大胆に導入した。

### 業績淘汰制と成果主義

1994年、全国人民代表大会は「労働法」を実施することによって、中国の雇用改革を断行した。それによって、全ての労働者は企業との間で、有期限の雇用契約を結ばなければならなくなった。現在、一般的に新入社員は1年契約、幹部社員は3年、社長・総経理は5年契約という雇用システムである。また、契約期間で期待された成果を達成した社員には、昇給・昇格と雇用契約の延長が提示される。雇用契約と成果主義は、ブルーカラー職種に対して、出来高払

---

<sup>3</sup> 胡鞍鋼 [2002] 6-8頁、胡鞍鋼 [2004] を参照(胡氏の現職は清華大学教授、清華大学国情研究センター主任)。

<sup>4</sup> 『人民日報』(1986年9月10日)による。

い制と厳しい賞罰制度をもたらし、管理職に対しては、基本給と変動給制度を実施した。一方、国有企業の管理者に対し、近年、年俸制とストックオプションも実施しており、経営者のモチベーションを引き出すための競争体制を導入した。全国には競争メカニズムが広がり、1999年頃から「ワースト淘汰制」と「標準ライン淘汰制」を多数の企業が導入し始めた<sup>5</sup>。そのような競争メカニズムに基づき、近年中国各地では「ワースト淘汰制」による社員評価が盛んでいる。

中国では、北京現代城地産開発、首都鋼鉄公司、TCL、華為、聯想などの有力企業から初め、北京大学、北京理工大学などの教育機構、中央テレビ、上海・北京などの政府部門・公的機構もその評価基準を採用している。最も悪い業績のワーストランキング、また、標準ラインを下回る企業、政府部門の担当者に対する解雇する厳しい評価基準は、全国で実施している。このような厳しい淘汰制の下で、成果主義による人々のやる気を向上させようとしている。

以上のような厳しい人的資源管理メカニズムが導入された結果、WTO加盟後、競争激化する中国市場において、本来の競争優位を守りながら、労働集約型から技術集約型へ発展する原動力となるだろうと思われる。

#### 欧米システムの吸収と中国の人的資源管理

中国が対外開放政策を実施してから今日まで、20数年の間に外国の大学に留学する目的で出国した者は、合計35万人に達した。1996年、中国教育部の「春暉計画」が「留学支持、帰国を奨励し、出国・帰国自由」という国家の留学政策に基づき、外国にいる中国の留学人材からの「ハイテク移転」、「経営ノウハウの移転」を促すことに注力し、また、「第10次5カ年計画」は、年間1万人の帰国を実現させる目標を挙げている。海外頭脳の還流は欧米の技術と経営ビジネスを持ち帰り、中国の企業経営に新たな血液を注入している。

「改革開放プロセスの加速につれ、中国は国際化の専門的人的資源管理者に欠かせない、当面中国全体の人的資源理論の枠組みが構築されていない状況で、外国から人的資源管理体制の導入しかない」と中国科学研究院の時勘氏が語った。2000年、中国国家外国専門家局は、米国プロジェクト管理協会から「プロジェクト管理職業の資格認証システム」を導入しており、全国で広く推し進めている。さらに、2004年上半期米国から「国際高級人的資源管理職業資格認証システム」を導入し、全国で訓練機関32カ所の成立を特許して、省、市クラス人材センター15カ所、専門教育訓練機関8カ所、関連企業9社がある。科学的、専門的にそのシステムを普及するため、米国プロジェクト管理協会の協力を得たうえ、中国人25人の上級訓練士が養成さ

---

<sup>5</sup> 「ワースト淘汰制」の原型は、米国GEの「バイタリティーカーブ方式(活生化曲線)」である。ジャック・ウェルチ [2001] を参照。

れ、中国全国的に人的資源の育成に注力している<sup>6</sup>。

一方、南巡講話以後、改革開放の深化によって、多くの外資企業が合弁企業の形態で中国投資を展開している。その合弁企業を通じて、欧米企業の経営ノウハウが中国の経営者に吸収、利用され、中国大陸に適応するビジネスモデルの構築に大きな役割を果たしているという。

現在、ローカル企業がメリハリの利いた成果主義と目標管理制度で、年功序列を排した社内市場原理が浸透し、社員に対する待遇は考えられないほど厳しいものになっている。若手社員を積極的に登用するだけでなく、組織の学習意欲が盛り上がり、ベンチャー精神に富んでいる。現在、ローカル企業は、様々な人事管理制度を設けている。成果主義・実力主義・淘汰制型の人事はむしろ一般的であり、過酷な評価制度・社内競争と高給料の両立は、それらの企業に共通する特徴であると見られる。

### 3 現地に進出する日系企業の人材戦略のあり方

中国は経済成長に伴い、「世界の工場」から「世界の市場」としてなりつつある。一方、日系企業が中国への生産シフトを加速し、中国を生産拠点として位置付けながら、国内巨大市場も狙っている。

2004年度、日本の対中直接投資額は54.52億ドルに達し、史上最高記録を記録した。また、2005年1-6月、日本対中直接投資の契約件数(1,620件)は、前年比8.2%増、実行ベースの投資額(32.7億ドル)は前年比20%増となる<sup>7</sup>。日本企業の中国戦略は、新拠点を設けることによって生産設備を量的に拡大することを目指すだけでなく、現状のオペレーションを見直しながら収益を改善し、中国ビジネスを深化させる方向に変化している。

しかし、現地の人材獲得と人材育成が日系企業の中国事業展開において、難問の一つとして挙げられる。現在、中国に進出した日系企業において、人事担当者以外、主要管理職はほとんど本社から派遣された日本人である。日本企業は低コストのブルーカラーを大量に雇用することができる。しかし、ホワイトカラーの雇用においては有効な人的資源管理体制の構築が遅れているのである。結果的に、現地中国人の昇進が難しくなり、人材獲得難、高離職率、人材育成難などの問題に直面されている。

中国の求人求職大手である中華英才网が2005年、全国600大学の大学生に希望就職先のアンケート調査を行った。表1を示すように、上位50社の中、日系のソニー(第17位)、松下電器

---

<sup>6</sup> 新華社通信「2004年8月20日」の報道による。

<sup>7</sup> 中国商務部の統計による。

産業(第32位)、トヨタ(第46位)がランクインされた<sup>8</sup>。また、上位10社にはローカルの海爾(第1位)、聯想(第4位)などの4社が上位に占め、IBM、P&G、シーメンスなどの欧米企業名が上がっている。

表1 2005年度中国大学生の人気就職先企業ランキング

	企業名		企業名		企業名		企業名		企業名
1	海爾	11	TCL	21	Wal-Mart	31	CiscoSystms	41	中国人民銀行
2	IBM	12	中国電信	22	中国銀行	32	松下電器	42	Ogilvy
3	Microsoft	13	インテル	23	UNILEVER	33	中国一汽	43	J&J
4	聯想	14	サムスン	24	PWHC	34	万科集团	44	PHLIPS
5	P&G	15	ノキア	25	HSBC	35	ネスレ	45	娃哈哈
6	GE	16	HP	26	CITIBANK	36	中興科技	46	トヨタ
7	モトローラ	17	ソニー	27	McKinsey	37	LG電子	47	明基
8	華為	18	コカ・コーラ	28	上海大衆	38	中国石化	48	神州数碼
9	中国移动通信	19	デル	29	ベル	39	シェル	49	オラクル
10	シーメンス	20	中国聯通	30	長虹集团	40	アムウェア	50	海信集团

出所：「2005年度中国大学生就職先企業ランキングベスト100社」により作成  
中華英才网 <http://www.chinahrd.com>

日系企業の離職率に関する研究については、上海交通大学正源と日本の能率協会グループの『日系企業の給与および福利に関する調査報告書』<sup>9</sup>がある。日系企業の人的資源管理による人材流出が欧米系企業より深刻化していると指摘される。日系企業では、自主退職による離職率(17.86%)は、企業側による離職率(6.61%)の2.7倍となっている。

また、退職者の業種を見ると、経営者クラスの離職率(7.8%)と課長・部長クラスの離職率(16.6%)は、いずれも欧米企業を上回っている。さらに、給料に関するデータを分析してみると、日系企業におけるワーカーの平均年収が、欧米企業との大差がなく、とりわけ、管理職クラスには給料差が広がっている(表2)。

表2 日系と欧米系企業の離職率・給与・住宅福祉に関する比較

<sup>8</sup> 「2004年度中国大学生就職先企業人気ランキング」の調査によると、トップ50社の中、ソニーと松下の2社しか入れなかったと発表された(中華英才网・2004年8月)。

<sup>9</sup> 中国人的資源開発網による(2005年3月16日)。

<http://www.chinahrd.net>

項目	クラス別	日系	欧米系	項目	ランク別	日系	欧米系
離職率	経営者	7.8%	16.5%	研修費用 (元)	平社員	200	800
	部長・課長	16.6%	13.0%		技術者	800	2,000
年収	ブルーカラー	1.6	2		管理層	2,000	3,000
	ホワイトカラー	3.2	4.5	福祉	住宅基金	17.60%	7.90%
万円	部長・課長	5.8	8		住宅ローン	35.30%	31.60%
	経営者	12	23		住宅手当	17.60%	15.80%

出所：『日系企業の給与および福利に関する調査報告書』により作成

注：研修費用は一人当たりの年間コストを指している。

以上の調査結果を通じて、①日系企業の人気が欧米・ローカル企業より低い、②日系企業の離職率が欧米企業より高いという現状が見られている。

その理由としては人事制度が悪平等、①社内にはキャリアアップの天井がありローカル社員の昇格は頭打ち、②社内に体系的な教育制度が無い、③給与水準が欧米企業より低い、④曖昧な評価基準、などが挙げられる。

すなわち、ホワイトカラーの雇用において、日系企業は欧米企業のように高い給与水準を提示することが難しい。また、ブルーカラーの雇用において、日系企業はローカル企業の成果主義、出来高制と比べ、むしろ現場従業員の重視、人材の長期雇用を重視する日本的人事システムが採用されている。実際、中国に進出する日系企業の中には、現地中国人スタッフとのコミュニケーションを重視しながら、「人材育成の重視・従業員の重視・長期雇用の重視」との日本的人事を再構築する企業も多数存在しているといえよう。

要するに、有能な人材を確保するために、キャリアアップの機会、職務のやりがい、評価基準とビジョンを明確にしなければならない。また、職場の環境、技術研修、従業員の対応により、日本型システムの優位性を生かし、長期的な競争力につながるであろう。

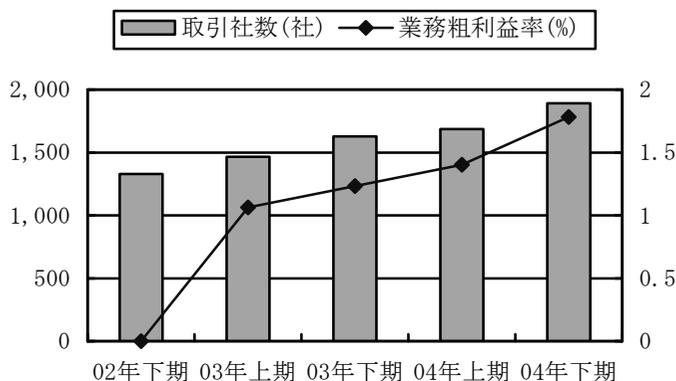
以下では、中国長江デルタに進出する日系企業2社のケースを取り上げ、人材獲得と人材育成問題の現状を分析し、中国市場における日本型人事・生産システムの最適化を検討していきたい。

### 成果主義より仕事の生きがいを重視—金融機関 AB 社のケース

上海市に立地する AB 社は 2002 年に設立され、日本有数の銀行グループ A 社の上海支店である。A 社は 1981 年から中国に進出し、現在 4 支店、5 事務所で中国業務を展開している。上海拠点の AB 社はグループの現地経営ノウハウを生かし、好調な業績を示している(図 1)。現在、

外貨及び人民元業務全般、企業投資コンサルティング、各種手形割引・トレードファイナンス業務等の様々な業務を取り扱っている。

図1 AB社の取引者数と業務粗利益率の推移

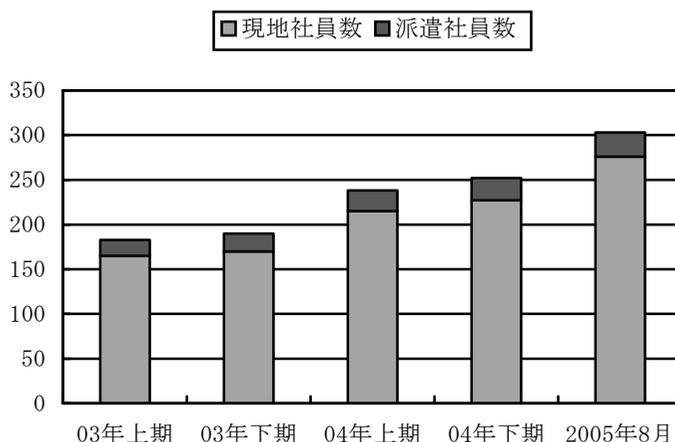


出所：AB社の社内資料により作成

一方、AB社の人材育成に関しては図2を示すように、社員が約300人在籍しているが、実質的にはうち9割を占める中国人社員により運営されている。金融機関であるAB社は「ヒトの現地化」が進んでいる一方、人材の獲得には苦勞することも多く、特に入社後の半年以内に、転職する中国人社員が予想以上多いとの現状である。転職の背景として、留学経験があり、語学が堪能な中国人は日系銀行である程度のキャリアを持ってすれば、他業態における管理・財務面での働きを期待されるようである<sup>10</sup>。要するに、中国の有能人材は短期間で転職する傾向があり、そして多数の面接を重ねて、次の職場において早く実力を見抜かれる意識であろう。

<sup>10</sup> AB社支店長のヒアリングによる。

図2 AB社の社員構成と社員数の推移(人)



出所：同図1

今後、中国における人材獲得、人材育成をするため、AB社の人事部長(中国人)がいくつかの人事対策を出しており、人材の流出を抑えようとしている<sup>11</sup>。まとめてみると、主には以下の5点になる。

- ① 将来の人事戦略、ビジョンを明示すること
- ② 現地社員とコミュニケーションを重視すること
- ③ 職場における価値観の共有、職務上の役割を明示すること
- ④ 評価基準、給料格差の分岐点を明示すること
- ⑤ キャリアアップの機会および社内研修を重視すること

成果主義に蔓延された上海では、実力主義かつ短時間で昇給率が高い欧米企業が人気である。一方、AB社には、「上司と部下」、「日本人と中国人」という違いを離れ、一人の人間として付き合い、金銭的なインセンティブを超えた意識を中国人社員と共有することが努力している<sup>12</sup>。要するにコミュニケーションを重視し、従業員の将来像を明示しつつ「現地化」を図ることが重要である。

従来の「年功序列制」では「職務等級制度」「成果主義」など欧米型の人事制度が現地に相応しいといわれる。しかしAB社のような「職場のコミュニケーション重視」「仕事の内容、重さ重視」の理念を持つ、「成果主義」を挑戦する日系企業は存在している。今後、AB社の展開を引き続き注目したい。

<sup>11</sup> AB社人事部長のヒアリングによる。

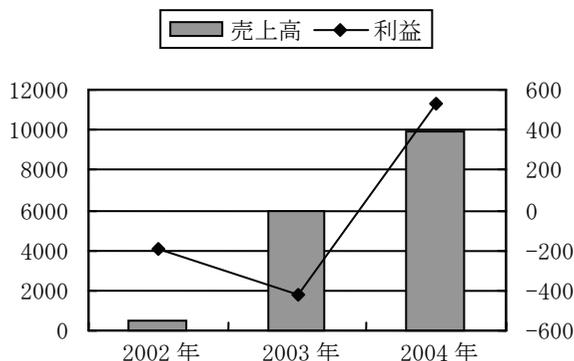
<sup>12</sup> AB社副支店長のヒアリングによる。

### 出来高払い制の脱構築と多能工の育成—電子部品メーカーSU社のケース

S社は生産拠点の最適化と中国市場開発のため、2002年に初めての海外生産拠点である「蘇州SU電子」(SU社と略称)を設立した。SU社が主に半導体の製造装置、自動組立機械、搬送などに使用するセンサを生産・販売を行っている。中国拠点の稼働により、S社のグローバルコストに対応する生産拠点も備えた供給体制を整えることができた。

SU社の立ち上げ当初、従業員はわずか36人(ワーカが25人、管理者11人)であった。その後、事業が順調に拡大され、2005年9月現在、従業員は129人になり、うちの101人が生産に配属され、日本人が4名というものであった。また、業績については操業3年目の2004年に、いち早く赤字体制を脱出したのである(図3)。

図3 SU社の売上高・利益の推移(万円)



出所：SU社の社内資料により作成

同社の雇用は、当初蘇州高新開発区のWEB募集や現地新聞募集、開発区の人力資源センターからの紹介などの方法を取り、25人の新人で事業をスタートした。現地従業員の教育に対し、徹底的な企業論理や基本行動教育を通じて、日中文化の差異が埋めるように努力している。職場の壁に日本語と中国語の両方で書かれた「2005年の重要テーマは企業論理体制の強化である」とのような企業スローガンや「論理行動」、「基本姿勢」などの社員規則が見られる。「現地の従業員を採用したら、まず企業理念・作業ルールを読ませ、企業に対する価値観が上がる。そして、1週間の日本本社研修制度や日本語の勉強会を通して、企業に対する責任感をあげる」とSU社の総経理が語った。

また、現地従業員の作業がチームワークよりも、個人主義が一般的に存在している。それに対応するため、同社が中国人向けの課長、経理などの管理職を設け、現地従業員のモチベーショ

ンを引き出すことができるようになる。社員評価に関しては、事務系がチャレンジシートに基づき、半年毎に個人評価を行い、ワーカーが能力制による、手当での金額を決めるという人事考課制度である。

さらに、工場には「多能工一覧表」を張っており、ワーカーが「実習」・「一般」・「良好」・「優秀」との4ランクに分けられ、個人ランク・評価を公開しながら、従業員の向上精神を刺激する目的もある。すなわち、企業側は人事部の管理職が現地中国人に任され、従業員の個人感情を考慮しながら、人事管理を行っているのである。結果的に、年間 4-5%の低離職率が図られ、多能工の育成や製品品質向上などにつながると評価されている。

現在、長江デルタにはSU社のような日系部品メーカーが多数存在している。これらの日系企業は従業員とのコミュニケーションにより、職場の定着率や多能工育成、品質向上につながるものである。日本の人事管理は欧米・台湾系、地場企業などとの市場競争が激化している中国市場では、人材の獲得は非常に厳しいとは言え、自社の強みを生かし、対応していく必要がある(表3)。

表3 徹底した成果主義の導入について

賛成：	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本の生産技術と中国の成果主義人事管理を結合させればうまくいく</li> <li>・中国の成果主義人事考課手法は単純明快であり、日本式総合評価不明瞭でうまく行かない</li> <li>・中国には向上心の強い人が多く、信賞必罰のシステムが最適である</li> <li>・中国では職務給と実績給を明確に区別して管理すべし</li> </ul>
反対：	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「中国式の成果主義」の実体は労働者の搾取使役にすぎず、人材が育たない</li> <li>・ワーカー、オペレータは成果主義が良いが、幹部候補人材は日本式総合評価でよい</li> </ul>

出所：『中国進出ガイド』114頁により作成

## 終わりに

中国の改革開放以降、ローカル企業は欧米企業から人事管理システムを学び、吸収する同時に、従来、国有企業の伝統的管理制度から「人的資源管理」へ移行し、「成果主義」が中国市場に導入されている。特に企業はアセンブリ工程の労働力コストを下げるために、農村地域からの出稼ぎ労働者と短期雇用契約(一般的に2年)を採用せざるを得ない。また、出来高制のような成果主義が導入された結果的に、現場の多能工と熟練労働者の育成が難しくなり、現場技術

の蓄積に悪影響にもたらしていると考えられる<sup>13</sup>。したがって、ローカル企業において、長期的な現場レベルの構築より、むしろ短期的な生産量の拡大に好んでいる企業は多く、「表層的な競争力」が強みであろう。

一方、日本の生産システムの職務循環、多能工形成、少人化作業、チーム生産・提案活動、品質管理などの特徴は、長期的な現場生産の蓄積と組織能力の改善により形成され、「深層的な競争能力」が構築されたと指摘されている。

現地に進出する日系企業は、ブルーカラーの雇用において、人材重視、生産現場重視の戦略により、製品品質、現場レベルにつながるのである。「香港・台湾企業と比べると、日系企業は従業員の人間性を重視する」との評価が現場でよく聞かれる。

しかし、ホワイトカラー、管理職の雇用においては、日系企業における悪平等、曖昧な評価基準などの問題点があり、中国社員を「人材」として位置づけ、その潜在能力を発揮させるのは欧米企業・ローカル企業と比べ、明らかに遅れているといえよう。要するに、日系企業は従来中国国有企業の人事管理制度から人的資源管理へ移行するプロセス、背景などの社会要因を理解しながら、明確な人材評価システムの構築、人材のモチベーション、仕事へのコミットメントを導いていく必要がある。特に、成果主義に浸透されている沿海地域において、「一人の人間として付き合い、金銭的なインセンティブを超えた意識を中国社員と共有すること」が日本企業の「ヒト」現地化戦略の根底であると考えられる。したがって、現地に進出する日系企業は中国戦略を明確にし、その戦略を従業員に理解させ、企業のイメージ構築やローカル社員と認識を共有することが成功の前提条件となる。

#### 参考文献：

Beer, Michae[1990]MANAGING HUMAN ASSETS : The Groundbreaking Harverd Business School Program(梅津祐良、水谷栄二訳、『ハーバードで教える人材戦略』、日本生産性本部、1990年)

Jack Welch [2001]Jack Straight from the Gut(宮本喜一訳、『ジャック・ウェルチ』わが経営、日本経済新聞社、2001年)

岩出博[1989]『アメリカ労務管理論史』三嶺書房

寛武雄[2004]『中国進出ガイド』神奈川県産業貿易振興協会

AB社の社内資料

---

<sup>13</sup> 中国では、企業が有能な人材を確保するため、高学歴者、技術者に優遇される傾向にある。しかし、現場労働者に対して、相変わらず低賃金体制、短期労働契約の続く現状である。

SU 社の社内資料

**中国語**(URL) :

胡鞍鋼 [2002] 『中国戦略構想』 浙江人民出版社

胡鞍鋼 [2004] 「中国経済発展・人力資源開発と減少貧困」 『2004 国際人口と発展フォーラム・湖北武漢』 (2004 年 9 月 7 日)

中国人的資源開発網 HP <http://www.chinahrd.net>

中華英才網 HP <http://www.chinahr.com>

中国商務部 HP <http://www.mofcom.gov.cn/>