

中国進出日系企業に対する支援¹

人事管理の視点から

明治大学 郝燕書研究会

栗野敦博 宮崎緑 小関泰平 中嶋千佳子

2005年12月

¹本稿は、2005年12月3日、4日に開催される、ISFJ（日本政策学生会議）、「政策フォーラム2005」のために作成したものである。本稿の作成にあたっては、郝燕書教授（明治大学）をはじめ、多くの方々から有益且つ熱心なコメントを頂戴した。ここに記して感謝の意を表したい。しかしながら、本稿にあり得べき誤り、主張の一切の責任はいうまでもなく筆者たち個人に帰するものである。

要旨

本稿では、まず問題意識として、今後の中国市場と日本企業の関わりの重要性および中国に進出している日系企業の弱みを、アンケート調査と先行研究をもとに検証・分析した。その結果、日系企業は人事労務に問題を抱えており、それが現地で経営活動を行う問題の原因となっていたことが明らかになった。

私たちは中国進出日系企業の人事労務問題、とりわけ「現地人材の評価制度」という視点に絞り、日系企業の現地従業員に対する考え方を考察していく。中国に進出する外資系企業は、評価制度の「現地化」がどの程度進んでいるかによって、人材獲得に大きく影響する。問題解決の方法を模索する上で、

- ① 現地労働者の労働価値観と評価制度の関係
- ② 中国進出日系企業の成果主義制度導入

という2つの視点から、日本企業の現地労働者に対する意識を分析した。

分析をより深めるために、実際に行われている日系企業の評価制度を知るべく、2005年8月24日から9月1日まで上海の日系企業にて、ヒアリング調査を行った。調査の結果、日系企業は問題解決に取り組んではいるものの、やはり優秀な人材の定着は難しいのが現状であった。

以上のことから、私たちは次の提言を行いたい。

- ① 成果主義導入にあたり、日本的な要素(Ex, 年功序列、終身雇用、教育制度)を現地に理解させ、現在行われている成果主義システムよりさらによい日本の管理手法を取り入れた成果主義の創出のための手助けになるような教育機構の設立。
- ② 中国国内に日本の企業の経営システムや業務内容を理解させる、かつ日系企業が協賛するインターンシップやセミナーを企画運営していく支援制度の強化。
- ③ 日本国内にいる留学生を対象とした職業訓練センターである。あらかじめ日本に留学している人たちに対して、早めに企業側が内定を出すことで、将来この学生を海外進出における管理者としてふさわしい人格、技術を手に入れることができるようにトレーニングをする施設である。

目次

はじめに

第 1 章中 国経済の強み

- 第 1 節 中国経済～改革開放以降～
- 第 2 節 日系企業の進出

第 2 章 日本企業の動向

- 第 1 節 市場としての評価
- 第 2 節 進出日系企業が抱える問題

第 3 章 先行研究からの問題意識

- 第 1 節 現地労働者の価値観と気質
- 第 2 節 成果主義の導入

第 4 章 現地評価制度の考察

- 第 1 節 B 社の事例
- 第 2 節 考察～労働価値観の視点～
- 第 3 節 考察～成果主義導入の視点～
- 第 4 節 日本企業が持つ現地人材に対する意識

第 5 章 政策提言

- 第 1 節 企業・政府による人材育成の取り組み
- 第 2 節 具体的アクションプラン

おわりに

参考文献・データ出典

はじめに

日本企業のみならず、世界中のグローバル企業から熱い視線を注がれている国が中国である。現在、中国には多くの外資系企業が進出しており、成長してきた内需、整備されつつあるインフラなど多くの要因から、今後ますます発展していくものと推測される。企業にとって中国とは、今後欠かすことのできない重要な生産拠点であり、重要な市場といえる。

成長が著しい中国経済の中であって、日系企業は他の欧米外資系企業に比べ、現地の経営活動に苦戦しているケースが多々ある。その原因の核なるところに、「優秀な現地人労働者の獲得難」という問題が存在している。中国で経営活動を行う際には、現地に精通している人材が必要不可欠だ。なぜなら、中国流通には特殊慣行が存在するからである。

中国に進出する企業は、複雑な中国卸売り制度や中国の伝統的商人文化・慣行に精通していなければならない。また、中国現地企業との交渉では、各地方の中国語の使用が不可欠である。単独の流通網を作るためにも、土地勘をもった現地人材が必要である。その面が日系企業の弱みであることがわかった。なぜそのようなことが起こるのだろうか。この問題を解決するために、提言していきたいと考えている。

本稿では、まず第 1 章で中国経済の現状と日本企業の関わりを検証する。改革開放政策以降、中国経済がどのように成長してきたか、それを日系企業の進出の目的を分析することにより、中国経済の強みを考察している。第 2 章では、今後の中国経済を見据える日本企業の動向および進出している日系企業の問題点を述べている。日本企業が中国市場をどのように位置づけているのかを知ることにより、問題解決の重要性を明らかにしている。第 3 章では、ヒアリング調査を行うにあたって、日系企業が適切な要因を含んだ評価制度を確立しているかを考察するための視点を探っている。「現地労働者の価値観と気質」「成果主義の導入」という 2 つの視点から、第 4 章では、上海の日系企業で行ったヒアリング調査から、日系企業の現地人材に対する取り組みを検証している。そこから、日系企業の人材に対する意識を考察している。以上のことをふまえて、第 5 章で政策提言をしていく。

第1章 中国経済の強み

社会主義体制である中華人民共和国が国内市場を開放しつつある。第1章では、鄧小平が行った「改革開放」以降の中国経済と日本企業の関わりについて述べていく。「社会主義市場経済体制」という特異な政策のなかではあるが、日系企業だけではなく、世界中の外資系企業から注目されているのが中国経済である。

第1節 中国経済～改革開放以降～

中国は1949年10月に首都を北京にして、正式名称である中華人民共和国として成立した。当時の国家主席の毛沢東は自らの国を発展途上の国と規定していた。建国当初、毛沢東はモスクワを訪問してソ連のスターリンと会談し、「中ソ友好同盟互助条約」を結んだ。そのため、中国はソ連型の社会主義国家であった。ソ連の援助を受け、ソ連の顧問集団が中国に常駐し、その指導の下「五カ年計画」を繰り返していった。興行や商業は国有化し、農業は集団化し、大学の制度を始め社会的な諸制度もソ連に倣っていた。

その後、中国に歴史を変える影響力を持った大改革、「文化大革命」が毛沢東によって行われたのである。「文化大革命」の正式名称は「プロレタリア文化大革命」であり、1966年に修正主義・市場解放勢力の反動に対する修正運動となっているが、実体は、2000万以上の餓死者を出し指導力を失った毛沢東が権力回復の為に起こした政治闘争といわれている。この運動は10年間にわたって継続し、1976年10月に毛沢東が死去したことによって終結した。

中国経済は1978年以降からの改革開放政策の実現により、驚くほどの発展を遂げている。市場経済への転換により、以前の閉鎖体系は一転し、開放体系へと進んでいった。具体的には、積極的な外資導入政策と輸出振興工業化政策という二つの政策を行った。その結果、1999年には中国の輸出の約半分、工業生産額の15%、税収の14%、固定資本形成の11%を外資系企業が担うようになっていった。このような、外資の積極的受け入れと輸出振興工業化政策が、近年の中国経済の良好なパフォーマンスを説明する最大要因であるといえる。

中国は、政治的には今までの社会主義体制をとりながら、経済は資本主義の経済体制をもつ「社会主義市場経済体制」をとっているが、これは他に例が無く、中国独自の取り組みである。そのため経済的にも完全な自由はなく多くの制限などがあるものの、中国全体の発展に大きく貢献しているといえることができる。

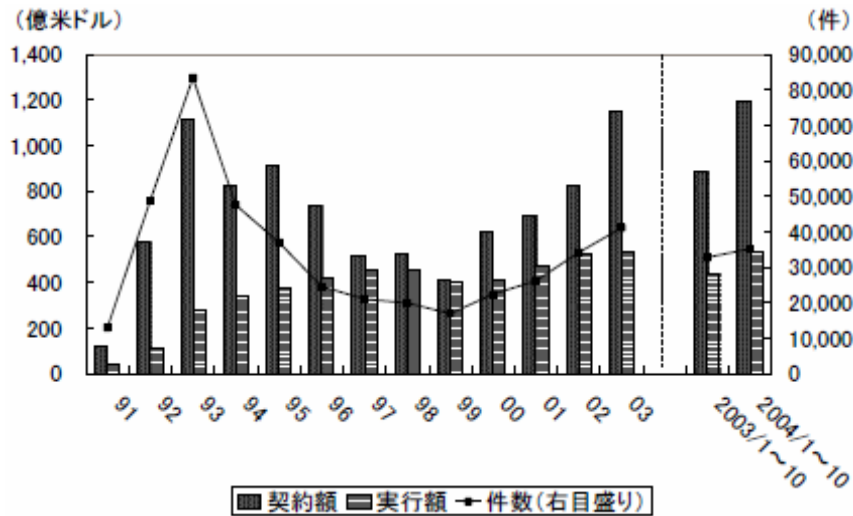
社会主義市場経済体制の確立は、中国政府の漸進的改革によって行われている。中国型漸進的改革の特徴として、「実験から普及へ」という順序を踏んでいることが挙げられる。まず初めに、特定の地域と企業において実験的に改革が実施され、それが成功すると、全国的な普及に移される。例えば、対外開放は1980年に設立した深センをはじめとする四つの経済特区という「点」から始まり、長江デルタなどの沿海地域という「線」に、そして第11次五カ年計画で掲げられた内陸部の発展開発のように、ほぼ全国を網羅しようとする「面」へと広がってきた。

もう一つの特徴は、社会主義体制を維持しながら新しい体制の適用範囲を徐々に広げることである。具体的措置として、体制外の改革と体制内の改革とに大別できる。体制外の改革は、市場経済に基づく新ルールの適用範囲を、郷鎮企業を始めとする非国有企業、新しい製品、経済特区

といった新しい分野に限定する。一方、体制内の改革は、経済改革において生産、投入、利潤の上納などに関する計画の範囲を限定し、これを越える部分は企業の裁量に任せるような政策が採られた。¹このような漸進的改革を進めることによって、社会主義体制と市場経済における矛盾点を克服しようとしている。

2001年12月のWTO加盟にともない、中国は国際的な貿易の枠組みへの仲間入りを果たした。2004年のGDP成長率は9.5%となっており²、さらに2008年には「北京オリンピック」、2009年は「中国建国60周年」、2010年には「上海万国博覧会」の開催も決定され、今後も引き続き大きな経済成長が期待される。世界規模での対中投資額推移も、依然として高い。(表1参照)

表1 世界の対中直接投資



(原出所) 中国統計年鑑各年度
 (出所) 「中国に進出している中小企業における取引慣行上の問題と課題」

この好景気に乗じ、対中国貿易の発展をねらって多くの外資企業が中国国内へと進出している。特に沿岸地域への進出はすさまじく、企業が密集する産業集積が形成されている。日本企業もこの例外ではなく沿岸地域に多数進出している。

先日の反日デモが記憶に新しいが、日本企業に短期的視点から見た場合に少々の悪影響があるとしても、これからも両国間の経済活動はますます活発になっていくだろう。改革開放以降、経済発展が進むにつれ外資企業の中国に対する視線が変わってきたことは事実である。

第2節 日系企業の進出

近年、日本経済と中国経済の関わりはますます密接になり、互いの経済成長に欠かすことのできないものとなっている。深センなどの珠江デルタ地域、上海などの長江デルタ地域、大連-北京などの環渤海経済圏には多くの日系企業が進出しており、3つの経済地域は今や、巨大な産業集

¹ <http://www.rieti.go.jp/users/china-tr/jp/010730kaikaku.htm> (2005/11/12 アクセス)
² <http://searchina.ne.jp/business/002.html> (2005/10/12 アクセス)

積に成長した。表 2 は、日本の対中貿易額の推移である。近年では輸出額・輸入額共に増加し続けていることが分かる。輸入額から、日本企業の生産拠点、およびいかに中国製品の依存度が高いかが理解できる。

表 2 日本の対中貿易額推移

(単位:100万ドル、%)
(Units: US\$ million, %)

年 Year	輸出額 Exports	輸入額 Imports	貿易収支 Trade Balance	赤字の伸び率 % YoY
1991	8,593.1	14,215.8	-5,622.7	-5.1
1992	11,949.1	16,952.8	-5,003.7	-11.0
1993	17,273.1	20,564.8	-3,291.7	-34.2
1994	18,681.6	27,566.0	-8,884.4	169.9
1995	21,930.8	35,922.3	-13,991.5	57.5
1996	21,889.8	40,550.0	-18,660.2	33.4
1997	21,784.7	42,066.0	-20,281.3	8.7
1998	20,021.6	36,895.9	-16,874.3	-16.8
1999	23,335.6	42,880.2	-19,544.6	15.8
2000	30,427.5	55,303.4	-24,875.9	27.3
2001	31,090.7	58,104.7	-27,014.0	8.6
2002	39,865.6	61,691.6	-21,826.0	-19.2
2003	57,219.2	75,192.8	-17,973.6	-17.7
2004	73,818.0	94,227.2	-20,409.2	13.6

(資料)財務省「貿易統計」より作成

Source: Prepared by JETRO from Ministry of Finance

(出所) 「日本の貿易動向(2004)」より引用

年々貿易規模が大きくなっていく両国だが、日本企業における中国進出の状況や現地の進出要因は、常に変化してきた。その変化を分析することによって、中国の強みが見えてくる。その変化は主に、3つの時期から説明することができる。

第1時期は、80年代後半である。日系企業の進出先は、主に珠江デルタ地域であった。改革開放の先行実施として1980年、深セン・珠海が経済区に指定されたことが進出を呼び込む要因となったが、それに加え、戸籍制度の規制が緩和されたことによる、安価な労働力が大量に生み出されたことも企業にとって進出要因となった。

第2時期は、90年後半だ。安価な労働力に加え、長江地域も経済区に指定されたこと、インフラが整備されてきたことが大きな進出要因となった。これによって、今まで食品や繊維商品など、一次産業製品の生産にのみ限る企業以外に、機械・自動車・電機・電子部品などの業種が進出するようになった。進出することによる集積効果が高くなってきたこと、また中国国内の所得向上から中国市場を意識した進出も、この時期から目立ってきた。

第3時期は、2000年以降である。WTOに加盟したことや市場としての価値が高まったことによって、中国市場を強く意識した企業も進出してきた。また、高付加価値商品を生産し、輸出するだけだった以前とは違い、中国市場を視野に入れた生産体制を整える企業が多くなってき

た。現在は、中国に R&D センターを作る企業も出てきており、市場だけではなく研究開発の場としても利用している。

経済区の指定を受けている地域では、それぞれ独自の誘致環境を整えることが可能であるというのも強みの一つといえる。上海の経済区では、新規投資の外資系生産企業で経営期間が 10 年以上の場合、利益獲得年度からの 1 年目と 2 年目は所得税免除、3 年目から 5 年目は、所得税半減の優遇が受けられる。また、輸出型企業は、上記優遇のほかに年間総輸出が総売上高の 70% 以上に達すると、企業所得税の半分が免除される。このように、税制面で誘致するところや、進出企業の為のプロジェクト提案書、フィジビリティレポート、契約書、企業定款などの作成から、工商、税務、税関、銀行などの登録手続を代理で行うという、進出企業の経営環境を健全化することで誘致環境を整える経済区もあり、それぞれ個性があることも特徴的だ。

日本企業の進出要因を探ることにより、時期によって中国の強みが変化してきたことが分かる。日本企業にとって、中国市場とは落とすことのできないキーマーケットであり、中国経済にとって日本企業は欠かすことのできない重要なパートナーであるといえる。

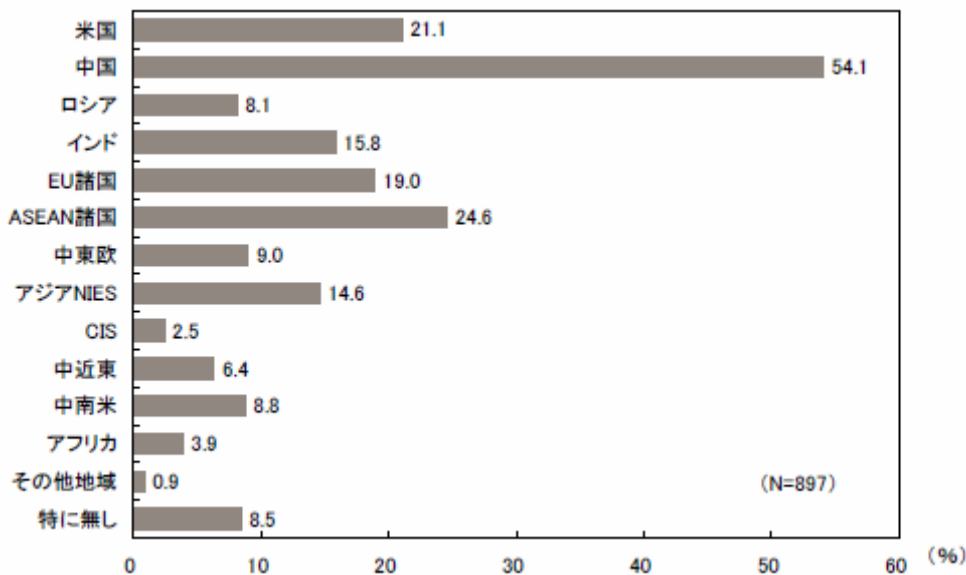
第2章 日本企業の動向

改革開放以降、急成長を遂げた中国経済であるが、日本企業が考える今後の中国に対する重要性やその意識というのは極めて高く、グローバル戦略の最重要地区として位置づけている企業が目立つのが現状である。第2章では、中国に対する日本企業の意識を調査し、現在中国に進出している日系企業の抱える問題点を分析していく。

第1節 市場としての評価

中国の今後に関する、企業の見解はどのようなものであるか。日本貿易振興機構(以降JETRO)が、日本企業を対象に行った調査によると、今後の市場開拓のターゲットとする国として54.1%の企業が中国を挙げた。¹表3から、他の国に比べ中国に対する意識が格段に高いことがわかる。また、現在の最重要市場として中国以外の国を挙げた企業別の調査では、今後最重要視していく国として多くの企業が中国を上げ、重要市場を中国へシフトしていこうとする動きが理解できる。(表4参照)

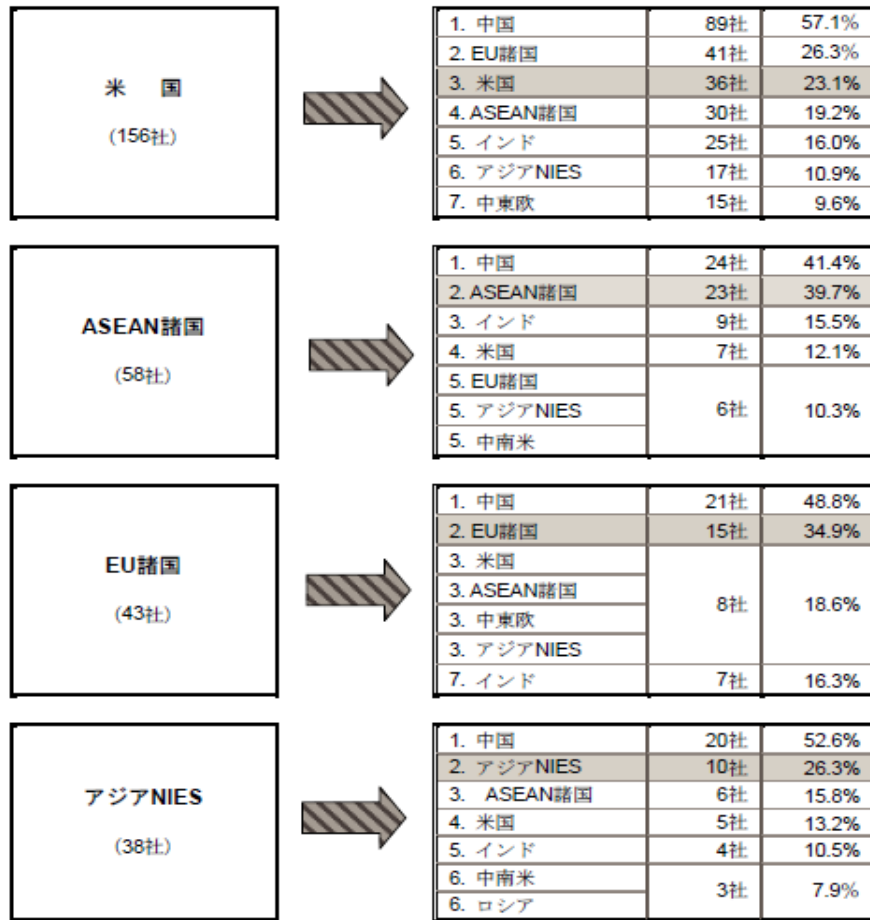
表3 今後の市場開拓で最も重要視している国



(出所) 「日系企業の海外事業展開に関するアンケート調査」より引用

¹製造業および流通業 2,485 社を対象とした、郵送によるアンケート調査である。回答企業 897 社は、製造業 683 社 (76.1%) : 非製造業 (卸・小売業、輸出入業等) 214 社 (23.9%) に分けられ、現時点で海外生産を行っている製造業が全体の約半数 (48.0%、431 社) を占める。

表 4 現在の重要市場と今後の重要市場との関係



(出所) 「日系企業の海外事業展開に関するアンケート調査」より引用

以上から、日本企業の多くが今後の中国市場を見据えていることが分かる。しかし、中国で経営活動をする場合、注意しなければならないことがある。「中国でものを作って中国で売る」という中国市場を視野に入れた戦略の展開には、優秀な中国人の採用・定着・育成を図ることと、彼らとの信頼関係樹立のもとに仕事を任せて彼らの活力を最大限に発揮させることが絶対条件となる。「中国でものを売る」場合、生産・品質管理以上に新たな管理諸制度の確立が必要となるが、そのいずれも日本人の力の及ばない領域が多く、中国人に任せて彼らの知恵と活力を最大限発揮させねばならなくなる。中国流通には特殊慣行が存在する。中国に進出する企業は、複雑な中国卸売り制度や中国の伝統的商人文化・慣行に精通していなければならない。また、中国現地企業との交渉では、各地方の中国語の使用が不可欠である。単独の流通網を作るためにも、土地勘をもった現地人材が必要である。このような特殊環境の中では、このような特殊環境の中では、企業は優秀な中国人従業員の知識・能力が必要不可欠なのである。

第2節 進出日系企業の抱える問題

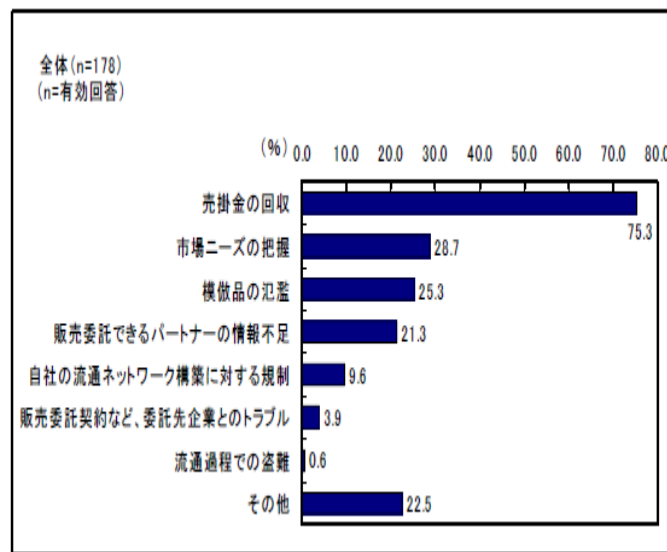
かつての中国は、海外の企業がモノづくりの拠点として進出し、中国で製造した製品を海外へ輸出するという、いわば「生産拠点」として認知されていた。しかし今、13億人という莫大な

人口を抱え、生活水準が向上してきた中国は「市場」として捉えられ、中国国内のシェア獲得のために国内外の企業が熾烈な競争を繰り広げている。日系企業としては、優れた技術を織り込んだ付加価値の高い製品、またはサービスの創出が求められている。

このような状況から、中国進出日系企業は従来と違い、多様でしかも変化する市場環境の中で生き残るため、長期的かつ持続的に経営活動を行わなくてはならない。実際にそのような制度が模索されている。中でもとりわけ人材という財産は、成長過程にある企業の発展の成否を左右するほどの影響力を持つといえる。

まず表 5 は、中国に進出している日系企業が現地で抱えている問題である。JETRO が中国で販売・生産拠点を持つ企業を対象に行った調査¹によると、現地で抱えている問題点の一番が、「売掛金の回収」であった。

表 5 現地法人が抱えている問題点(複数回答)



(出所) 「日本企業の中国における国内販売活動に関するアンケート調査」より

この問題を改善するには、「優秀な現地人材の獲得」が欠かせない。上記にも述べたが、中国には独特の商習慣が存在する。中国現地企業の経理は、いかに買掛金を支払わないようにするかということが優秀な経理である、としばしば考えている。そのような環境で、複雑な中国卸売り制度や中国の伝統的商人文化・慣行に精通していなければならないし、各地方の中国語の使用が不可欠である。自社単独のチャネルを作るためにも、土地勘をもった現地人材が必要なのである。日系企業は、この点に問題を抱えているといえることができる。

しかし、日系企業に対する現地労働者の評価は決して高くない。その例として、馬成三(1998)の中で外資系企業間の労働力移動の実態が示されている。

まず、日系企業の転入者を前の勤務先別でみると、日系企業から日系企業への転入者比率が最も高く、転入者総数の 64.4%を占めている。この数値は米国企業間と欧州企業間の転入者比率の倍に値する。人材獲得競争が日系企業の間で展開されていることがわかる。これは、日系企業の優秀な人材が他の外資系企業に流れていることをしめす。このデータで最も注目すべき点は、米国または欧州企業から日系企業に転入する従業員の比率である。日系企業から米国または欧州企業への転入者数の比率をみると、米国企業への転入者総数の 28.4%、欧州企業への転入者総数の 29.8%を占めているのに対し、米国または欧州企業から日系企業に転入する従業員の比率

¹ 2002年5月から6月に上海市および周辺省・市の日系企業187社(上海市88社、江蘇省64社、浙江省12社、その他19社)の中国国内販売活動について行ったアンケート調査。

は転入者総数の 13.9%と 4%をそれぞれ占めるにすぎない。欧米企業から日系企業への転入者数をはるかに下回っている。

欧米外資系企業に勤めている労働者は、何らかの理由で日系企業へ転職することを敬遠している。中国での人材獲得競争において、日系企業は欧米企業に比べて明らかに劣位におかれているのである。

第3章 先行研究からの問題意識

中国に進出している日本企業は優秀な現地人材の獲得が困難であることについて、今までどのような研究がなされてきたのか。第3章では、人材不足の問題を評価制度の側面から論じている研究を取り上げていく。目的は、現地でのヒアリング調査を行なう上で、問題意識を持つためである。企業が現地人材を獲得するためにとるべき方法を

第1節 現地労働者の価値観と気質

(1) 先行研究および動機

リクルートリサーチ社が1994年4月に中国に進出した日系企業を対象に行った調査では、現地で経営活動をする際、最も困っている問題のトップは、「労働、人事管理問題」であった¹。また、馬成三(1997)のアンケート調査によれば、中国における日系企業に対する人気度は低く、特に、現地の人材確保に難があると指摘されている²。また、川井伸一(2000)は、欧米系の企業との比較から、日系企業の方が現地の有能な人材の抜擢と昇進は遅くなっており、そのために日系企業が有能な人材を獲得するうえで困難を抱えているということを描いている³。

先の研究から分かることは、日系企業は人事管理に問題を抱えており、現地労働者からの評価が低く、優秀な人材の獲得に苦戦しているということである。この問題は、大変深刻だ。ヒト、モノ、カネ、情報がビジネスには欠かせないといわれているが、上海に限ったことではなく、特に中国でビジネスをする場合、独特の商習慣等、特有の問題が存在していることから、優秀な現地人材をいかに確保するかが、成功の鍵を握る。急成長している中国市場で事業拡大を目指す日系企業にとって、中国市場に適応した経営戦略の策定や製品開発、市場開拓を行うためには、現地の事情に精通した中国人をマネジメントに参画させる必要がある。すなわち、中国における日系企業にとっては、これからの中国市場で事業を拡大するために、人的資源の問題を1つの重要な経営課題として認識する必要がある⁴。よって今後の日系企業が成功していく上で、この優秀な人材の確保が大きな課題となるのは、必至である。

では何故、このような問題が生じているのであろうか。中国で日系企業が不人気の原因として、畑伴子によると、日系企業の人事管理・育成方針と中国人ポテンシャル人材の描くキャリアパスに乖離があるためであると論じられている⁵。日系企業の人事管理・育成方針と、中国人ポテンシャル人材が描くキャリアパスの乖離を説明する上で、興味深い研究の一つに、吉原英樹(1988)がある。これによると、進出している日本企業の発想の特徴は、「日本本社中心」というところであり、グローバルな経営システムにおいて、中心は日本企業の親会社であり、戦略は中心によ

¹ 金山権(1997)、pp.31

² 馬成三(1997)、pp.17 - 23

³ 川井伸一(2000)、pp.113 - 16

⁴ 張效晨・生田泰亮・小林敏男(2003)、pp.189

⁵ 鈴木岩行(2004)、pp.17

って決定され、海外子会社はそのコントロールの下で機能する。中心はその戦略の確実な実施を確保するために、周辺に日本人社員を送り込む。日本中心の発想が、日本企業の発想の特徴になっている、と指摘されている¹。

2つの研究から分かることは、日本本社の意向が、現地の会社に強く影響しているということであり、それが不人気の一番の要因であると考えられる。実際、多くの進出日系企業は、現在も現地労働者の総経理等、幹部登用に消極的である。これこそが、日系企業の「現地化の遅れ」であり、多くの研究で指摘されている点である²。グローカリゼーションという言葉が表すように、企業は、進出する地域に合わせた人事労務環境を整えるべきである。これこそが日系企業に足りない点なのである。

近年、多くの論文が日系企業の現地化についての重要性を説いている。しかしながら、具体的な現地化の考察、特に人事管理の現地化を考える上で、最も重要であると思われる、「現地労働者の気質(価値観)と評価決定方法の関係」に対する考察が、今まであまりされていない。

我々はこの点に着目した。現地労働者の仕事に対する考え方を正確に把握し、現地に合わせた人事管理を行わない限り、日系企業が直面している「人材の確保難」は改善しない。周宝玲(2000)は日本企業のうち、中国で成功した企業の要因について、「先進的な技術や経済的な要素だけではなく、文化、習慣、人々の考え方、価値観など文化的な違いを十分に認識し、理解し、乗り越えたから」と論じている³。また、アメリカ人研究者である Peter H Antoniou は「合弁企業を運営する場合、中国人パートナーおよび中国人社員の文化的価値観と個人関係の規範を徹底的に理解することが重要な課題である。人材の確保・育成および報酬システムは、中国人が抱えている価値観の正しい認識によってのみ強化される。」とも述べている⁴。

先の研究は、人事管理において「中国人を知る」必要性を説いている。しかしながら、これらの研究では「中国人を知る」必要性は述べられているが、「中国人とは何か」という核心が述べられていないことから、私たちは「中国人を知る＝中国人の気質を知る」ということであると考えた。中国人の気質を理解すること、中国人の価値観を理解することによって企業は成功し、それを成し得ない企業が現地で成功することは極めて難しい。日系企業は、現地労働者の理解に力を入れる必要がある。そして、中国人の価値観や気質を理解した上での人事管理を構築していかなければならない。

日本企業は、現地労働者の価値観や気質を理解することが重要であることから、私たちは現地労働者が持つ代表的な2つの気質を取り上げ、それが評価に活かされているのかをヒアリング調査で明らかにしていくことにした。

以下では、なぜ2つの気質が人事管理に影響していると考えたのかという動機部分について、先行研究および実証されているデータをもとに論じている。

(2) 個人主義という要素

「日本の常識は世界の非常識」という言葉を、いたるところで耳にする。我々が中国人の特徴的気質として挙げた個人主義というのも、世界の中では至って常識的なことなのかもしれないが、個人主義は中国人の代表的な気質ということできる。中国人は個人主義の傾向が強いということは、多くの文献でも論じられている。例えば、周宝玲(2000)は、「中国人は一人一人ではかなり能力があるが、協力して仕事をするのは効率が悪い。情報の共有化をせず、自分の知っていることや知識、技術などは自分のものだと思って教えない。自分の知識を人に教えない理由は自分の知識を人に教えたら、自分の仕事が取られる心配があるからだ」⁵と指摘している。中国人

¹ 吉原英樹・林吉朗・安室憲一(1988)、pp.42 - 43

² このことは、古沢(2003)、張・生田・小林(2003)、古田(2003)、でも指摘されている。

³ 周宝玲(2000)、pp.265

⁴ Peter H. Antoniou(1998)、pp. 60

⁵ 周宝玲(2000)、pp.278

は、企業の利益よりも自分の利益を優先して、仕事をしているということが理解できる一例である。また、周宝玲(2000)は同じ論文の中で、「日本人は集団の力を評価し、自己の集団の利益を守るのに対し、中国人は個人の人を評価し、個人の利益を重視する」¹と論じており、日本人と中国人の違いも述べている。違いが生じた理由として、徐炎章ら(2004)は次のように論じている。

「中日間の価値観は中米間より似ていると見る人は少なくない。この点において、もし百年、五十年前ならまったくその通りである。しかし現在ではまったく違う。明治維新時の企業界のリーダーであった渋澤栄一は次のような名言を残している。「算盤と『論語』の基で現代企業を建てよう」と。アメリカの「大英百科全書」の副編集長であるフランク・ジプニーは『設計の奇跡—日本経済成功の真の原因』の中で日本経済の発展には新儒家の倫理道徳観念が重要な役割を果たしたと指摘している。しかし中国では残念なことに 20 世紀初めは、打倒孔家店（孔子の思想を打倒しよう）のスローガンを打ち出し、20 世紀半ばには儒家を打倒批判し、完全に否定してしまった。そしてイデオロギーと管理文化の面では日本とまったく別の道を歩んできた。（中略）現在、中国はちょうど社会的転換期に入っている。従って中国人従業員の多くは長期的な利益よりも目の前の利益を大事にする。」²

中国人が個人主義的な考え方を持っていることは、胡桂蘭のアンケート³からも理解することができる。表 6 は、胡桂蘭が現地で労働している中国人に対して、中国人の中にある、現在のよい文化と思われるものを 5 つ答えさせたアンケート結果である。アンケート結果からわかることは、「他人との協調性」や「関係主義」といった集団主義的な意見よりも、「自己向上心」や「自己責任主義」といった個人主義が強調されるような意見が多いということだ。

以上の実証データからも分かるように、個人主義とは、中国人を代表するような気質であり、団体主義とさえいわれる日本人にはあまりみられない気質であることが理解できる。日本人の気質とは正反対ともいえる、個人主義な特徴を持った中国人を人事管理するには、日本式の人事管理方法では成功しないことから、これら人材の相違点を正確に認識していなければならない。

表 6 現在のよい文化と思われるもの

(人)

自己向上心	62	社会への貢献心	48	自己主張性	3	実事求是	55
勤勉性	37	好奇心と探究心	14	自主・独立性	32	自己責任主義	61
起業家精神	11	多様性の受容性	12	他人との協調性	34	敗者復活精神	6
忍耐力	33	異環境への順応性	24	能力者への尊敬	20	長期継続性	5
男女平等	28	目上者への従順性	7	関係主義	15	競争心旺盛	18

(出所) 胡桂蘭・古田秋太郎(2002)、300 頁より引用

(3) 他人からの評価が気になるという要素

中国人は「他人からの評価が気になる」という特徴を持っている。この気質は、「自己顕示欲が強い」という側面と「自分の仕事への評価に敏感」という側面から読みとることができる。2 つの側面を持ち合わせていることにより、他人からの評価が気になる気質は、現代の中国人ホワイトカラーの特徴になりつつあると考えられる。

¹ 周宝玲(2000)、pp.271

² 徐炎章・蔡明哲(2004)、pp.51

³ 胡桂蘭・古田秋太郎(2002)、pp.300

まず、「自己顕示欲が強い」という側面について考えてみる。鈴木岩行(1999)がホワイトカラーを中心に行った調査によると、中国人ホワイトカラーが企業を選択するとき、一番重要視するのが「企業イメージ」、二番目に「給与」であるという¹。企業イメージとは、企業の人気度合いを就職に考慮する、ということである。ここで、中国の大学生就職希望ランキングを見る²。表7がその順位である。

表7 中国大学生就職希望ランキング

1	ハイアール	9	シーメンス	17	ノキア	25	万課集団
2	IBM	10	中国電信	18	プライスウォーター	26	ソニー
3	P&G	11	サムスン電信	19	ヒューレット・パッカード	27	コカコーラ
4	中国移动通信	12	T L C	20	中国銀行	28	L G 電子
5	マイクロソフト	13	モトローラ	21	フィリップス	29	マッキンゼー
6	レンソウ	14	中国連通	22	上海大衆	30	UT 斬達康
7	華為	15	インテル	23	H S B C		
8	G E	16	ユニリーバ	24	富士康		

(原出所) 中国人求人サイト、中華英才網が 2003 年後半から 2004 年初頭にかけて実施したもの。中国国内 600 の大学、2 万 8716 人分の大学生の回答を集計した。

(出所) 張晟(2005)、93 頁

上位を占めているのは中国企業と欧米企業である。それに比べて日本の企業は 26 位のソニーが最高位だ。何故こんなにも差がついたのか。

これにはひとえに、企業イメージということができる。中国での一般的見解として、外資系企業のなかでも現地化が進んでいるのが、欧米企業である、というのがある。さらに、欧米企業は日本企業に比べ、平均的に給与が高い。欧米の企業のほうが日本企業よりも給与がよく、同世代の他の人よりも多くの給料をもらうことができるので欧米企業に行きたいと考える人がいる。給与と人材獲得の関係は極めて強く、給与が高い企業の人気は高い。また、給与の高さを重要視する理由の 1 つとして、中国の「単位制度」が影響していると考えられる。社会主義体制となったことにより、中国の企業や他の組織はすべて 1 つの「単位」となった。個人は単位成員として位置づけられるようになり、社会保障制度の代わりに、単位が国家に代わって従業員の生活保障の機能を担い、やがて「単位保障制度」が形成されていったのである。企業は生産機能ばかりでなく、労働者やその家族を含んだ生活保障機能も果たしていた。雇用の安定や福利厚生等の生活保障は当然のこととされ、賃金は均等的な生活保証金のような性格をもち、個人の仕事の成果とほぼ無関係に支給されていた。このような制度は、生活単位としての企業に対する従業員の依存度を高め、それによって社会主義秩序の安定が維持されてきたといわれている。しかし、「単位保障」を手放し、高収入を求めて、外資系企業を選択した人にとって所得は唯一の頼りであるといえることができる³。

中国特有の事情とは別に、給与を意識するという事は日本人の就職意識にもあり、中国人に限っていえることではないが、その傾向が日本人よりも強いのは、様々な研究でもいわれていることだ⁴。ここから現地労働者は、絶えず他人との比較や評価が気になり、他人からどのように見られているかが気になっているということの一端が理解できる。その結果、相対的に人気のある欧米企業の方が、他人との比較を好む中国人にとって日本企業よりも好印象であるのはいうまでもない。このように「自己顕示欲が強い」という側面から考えられる、給料という目に見える結

¹ 鈴木岩行(1999)、pp.31

² 張晟(2005)、pp. 93

³ 徐向東(1997)、pp.93

⁴ 鈴木岩行(1999)、李(2002)でも指摘されている。

果を他人との比較によって気にする気質は、日系企業にとって人事管理に影響を与えられられる。

もう1つの側面は、「自分の仕事への評価に敏感」というものである。周宝玲(2000)は現在の中国人が働く意欲の根源について、「他人に尊敬されること(尊厳欲求の満足)、自分のしたことが人に認められること」と論じている¹。また鈴木岩行(1999)は調査の中で、9割の日系企業がホワイトカラーに対する人事管理で重視しているのが、「能力・業績」であると述べている²。先の研究は、中国人の労働意欲が「自分の仕事の成果が、他人に尊敬されたり、認められたいこと」や「自分に対しての評価が明確にされているか」であることを表しているといえる。これらを中国人はととても重要視するのである。中国最大家電メーカーのハイアールではこの気質を活かして、ユニークな評価制度を用いている。ハイアールは、日々の従業員の働きぶりを示した顔の表を、誰からでも見るところに張り出しているのだ。優秀な社員は赤地のニコリマーク、悪かった社員には黄色の怒り面のマークをつけ、各社員の働きぶりは一目でわかるようになっている。こうした評価はもちろん、給料に直結している。この他にも、中国のパソコン最大手のレジェンドもユニークな評価制度を用いている。「360度評価」という制度だ。この評価制度は昇進する際に、上司の評価はもちろんのこと、同僚や部下からの評価も反映されるという制度である。この2つの企業は共に、「自分の仕事への評価に敏感」という中国人特有の気質を活かしたものである。

以上のように、2つの側面を持ち合わせた、他人の評価が気になる気質は現代の中国人の特徴になりつつあり、人事管理に対して影響を与えられられる。

第2節 成果主義の導入

1節でも述べたように、現地労働者には正確な評価体系と評価基準を用意しなければならない。このような面から、現地で採用する評価制度は、成果主義の色を強く出すべきであると考えられる。一般的にいわれる成果主義の特徴について述べたい。

賃金は職務遂行能力・成果を基準に決定され、これが処遇にも反映される。この結果、賃金は従来よりも労働との対応関係を強め、扶養手当・住宅手当の縮小・廃止などの生活保障要素が後退することになる。

能力・成果の中でも、結果として残る成果を重視するのが、成果主義人事であったが、1990年代後半以降は成果オンリー主義が反省され、成果に至る行動特性・能力・プロセスを重視するコンピテンシー人事³が導入されている。いずれにせよ、成果主義人事においては、賃金と労働時間(労働の量)との対応関係は弱まり、労働の成果に即した賃金決定が重視されることになる。

次に、労働者の成果・業績が人事考課を介して賃金・処遇に反映されるため、使用者による考課・査定部分が拡大し、その上人事考課がシビアに実施されることが挙げられる。この結果、従来の平等主義的賃金・処遇管理が後退し、賃金・処遇が個別に決定されることになった。

その結果、労働者間の賃金・処遇の格差が拡大する。企業では、管理職のみならず、一般のホワイトカラーについても賞与を個人業績連動型に設計して成果主義化し、年間収入で大きな差をつけるケースが増えてきている。

また、最近では職務給や役割給、職種別賃金制度を導入し、より格差を導入する企業も増えている。さらに、退職金についても、ポイント式退職金制度によって差が生じるケースが見られる。資格・格付けに関しても、職務遂行基準や人事考課のウェイトを高める方向で職能資格制度を精

¹ 周宝玲(2000)、pp.283

² 鈴木岩行(1999)、pp.30

³ 「日本型成果主義」P149によると、コンピテンシー理論とは、成功者の行動特性から抽出された能力を評価基準するものである。

緻化・改編し、昇格・降格をシビアに行う、職能資格制度自体を廃止して、職務給制度に移行する例が登場している。

また、成果主義人事の下では、目標管理や面談制というプロセスを経て賃金・処遇の決定に至るのが一般であるため、労働者が能力・成果の評価と処遇の決定に関与するケースが増えている。特に目標管理においては、期初段階における評価基準と達成目標の設定、期末段階における目標の達成度に即した評価が上司と部下の間によって行われる。ここでは、賃金・処遇の一方的決定の側面は薄れ、個別労使間の交渉が行われることとなる。

成果主義人事下において、能力開発の重要性は以前にも増して高まっている。もともと成果主義人事は、労働者の職務遂行能力の発揮を期待して導入されるものであるし、能力開発を行わないまま能力・成果の発揮を求めても、労働者もモラルダウンを招くだけの結果になりかねないからである。企業内の能力開発制度の整備のほか、企業横断的な能力開発・評価システムの整備が課題となる。¹

日本企業に不足している優秀な現地人材に、労働の質を求めるといえるのは、基本的な勤務スタイルを考えると、とてもマッチしているといえる。彼らの仕事は、ある一定の期限までに自分に任されたある仕事を完結させるという仕事が多く、その期限までの労働時間内の時間単位の成果はまちまちであるからだ。個人の労働スタイルは多岐に渡るため、最終成果の質で評価を決めるという形が最も理にかなっているのである。

¹ 「成果主義と労働法」を参照

第4章 現地評価制度の考察

以上までは二次的な資料で分析をしてきた。第4章では、2005年8月に上海周辺の日系企業に対して行ったヒアリング調査¹から、三つの視点に注目しながら、現地の評価制度とその問題点を分析していく。我々は、中国の上海・蘇州・南京で5社のヒアリング調査を行った。その中でも、B社の事例をとりあげる。

第1節 B社の事例

(1) B社の概要

B社は、1995年1月3日に設立された単独資本による中国での持ち株会社であり、その登記資本金は3900万ドルである。設立当初は、B社の関連米国企業が上海での活動を行っていたが、2000年B社が経営権を取得、現在に至る。B社は現在、上海・広州・成都・深圳・武漢・杭州・天津・大連・青島・南京などに支店と営業所があり、また、上海浦東新区外高橋保税區には100%持ち株会社もある。

現在、B社の本社は2005年度までに同社全生産量の9割を中国へ移管する計画を進めており、主要生産拠点となる上海では生産規模を拡大し、中国市場だけでなく世界市場に向けデジタル複写機・複合機を提供。2008年には中国の複写機市場規模が2003年度実績の約1.7倍（当社比）となり、B社が担当する地域の中で、日本に次ぐ第二の市場規模になるものと予測している。この魅力ある市場での活動を拡大・強化するため、2003年4月に海外事業の本社機能をシンガポールから上海に移したほか、2005年度までに全体の9割を中国の上海と深圳へ移管する予定であり、また、マーケティング面においても、販売チャネルの強化、直販営業体制の構築、広告宣伝を含む販売促進策の展開などを計画している。また、上海にホワイトカラー層を教育するための、Learning & Development Centerという人材育成センターを設立し、現地人材の教育に力を入れている。このように、B社の本社は中国を重要な戦略地域と位置づけ、生産・マーケティング両面で日本との連携を強化して行っている企業である。

(2) B社の評価・賃金体系

B社の評価・賃金体系を述べていきたい。B社は、従業員本人によるノルマ設定とその達成度による相対評価によって賃金、ポスト昇進を決定している。表8はB社のホワイトカラー層、特に営業職に適用されているベースサラリーの給与体系である。表は給付されている金額の相対割合で表されており、メジアンを100%として次のような給与割合となっている。

表8 B社ベースサラリー体系

¹対象企業の現地拠点および工場を訪問し、実際に行われている人事評価・賃金決定方法を調査した。また同時に、それに対する従業員の意見等も調査した。

給与等級	Min.	20percentile	40percentile	median	60percentile	80percentile	Max
	-25%			100%			+25%
M3	3,750	4,250	4,750	5,000	5,250	5,750	6,250
M4	4,500	5,100	5,700	6,000	6,300	6,900	7,500
M5	5,250	5,950	6,650	7,000	7,350	8,050	8,750
M6	6,000	6,800	7,600	8,000	8,400	9,200	10,000
M7	6,750	7,650	8,550	9,000	9,450	10,350	11,250
M8	7,500	8,500	9,500	10,000	10,500	11,500	12,500
M9	8,250	9,350	10,450	11,000	11,550	12,650	13,750
M10	9,000	10,200	11,400	12,000	12,600	13,800	15,000

(出所) B社 Learning & Development Center の社内資料より作成

M3 からM10 までのグレードがあり、それぞれによって基本給のベース金額が違ってくるのだが、これにより昇進することによって昇給するということが分かる。また、表からも分かるように、同じグレードでもベースサラリーはメジアン±25%の金額の差がある。平均給与を下回っているか上回っているかによって、表5のどのランクに属するかが決定する。メジアンを100%として75~85%を「Pay Band1」、85~95%を「Pay Band2」、95~105%を「Pay Band3」、105~115%を「Pay Band4」、115~125%を「Pay Band5」とし、それぞれの所属に合わせて業績を1~7で評価している。

翌年の給与の増加基準は、グレード・評価ランクによって割合が異なる。社員の仕事と給与は、1年間というスパンで決定し、会社の設定した目標をどうやって展開していくか、何をどれ位の比重でどれだけやるか、役割遂行の度合いなどを、各社員が決める。

B社は、トップが今年の大きな目標を決める。トップの直属の部門長がそれを受けて、自分が担当する部門の目標を決定する。これがトップに承認されると、自動的にその下の部下に部門長が立てた目標が伝わり、それを考慮して部下は自分の目標を立てる。ここで設定する各社員の目標が、1年間スパンの目標である。半期に1度10月に今の遂行状況をレビューし、同時に修正すべき点があれば直す。それを期末に評価してパフォーマンスレーティングを作る。

設定した役割をどれほど果たせたか、期末の評価によって点数がつき、その点数は翌年のベースサラリーとボーナスの増額に反映される仕組みになっている。点数とは、表9にあるPay Bandとその評価ランクによって決定される。

例えば、Pay Band1に所属する社員が、今期の成績をランキング7と評価されたとき、その社員の来期のベースサラリーは10%から20%増える。一定の成績を収めるとPay Bandが上がり、Pay Band5に所属する社員は、ランク6か7と評価されない限り、ベースサラリーが上がらない仕組みとなっている。

表9 B社ベースサラリー・ボーナスの増額割合

Ranking	Pay Band 1	Pay Band 2	Pay Band 3	Pay Band 4	Pay Band 5
1	0%	0%	0%	0%	0%
2	0%	0%	0%	0%	0%
3	6%-7%	5%-6%	0%	0%	0%
4	7%-8%	6%-7%	5%-6%	0%	0%
5	8%-9%	7%-8%	6%-7%	5%-6%	0%
6	9%-10%	8%-9%	7%-8%	6%-7%	0%-6%
7	10%-12%	9%-10%	8%-9%	7%-8%	0%-7%

(出所) B社 Learning & Development Center の社内資料より作成

以上がベースサラリーの給与体系である。次に給与全体の構成要因を見ていく。B社では、毎月の給与内容は、[月給（基本給＋報奨金）＋給付金＋現金以外の報酬]となっている。交通費や食費などは、グレード・ランクに関係なく一定の金額である。現金支給の内容としては、基本給・残業等の手当・プラス1ヶ月分の代金（13ヶ月目の代金）・年金補遺や住宅基金などの福利厚生・プログラム維持費である。プログラム維持費とは、その人が抜けることで計画の遂行に支障をきたす場合、離職を引き止めるために払うものであり、これは会社が認めた人のみ給与が認められ、1～4万円を1年以内で辞めたら全額返し、2年で辞めたら7割返すというルールで誓約書を書き、本人が要求するともらえるシステムである。他に、現金以外の報酬として、社会的保証、年金・医療保障・失業手当、生活や事故の保障などがある。

第2節 考察～労働価値観の視点～

B社の賃金・評価制度は、本人によるノルマ設定とその達成度による相対評価によって賃金・ポスト昇進を決定しており、表4や表5のように細かく設定され、社員に共通化されたものである。社員にとってはわかりやすく的確なものであり、私たちが考える中国人の気質である「他人からの評価が気になる」の「明確な評価制度を求める」に合致している。昇進制度を明確に表にすることは、能力の評価により、企業の価値観に合致する人材の選抜・育成ができ、成果の評価により、事業の意匠に合わせ目標の伝達と実績の把握ができる、ということである。

B社がこのような給料体系を明確にしたのはなぜだろうか。それには「他人からの評価」、特に「自分の仕事に対する評価」という気質が関連しているのではなかろうか。「自分の仕事に対する評価」を気にする中国人に対しては、給料体系を明確に細かく設定すべきである。この給料体系から理解できるように、中国人は自分に対しての評価を気にしている。中国では、給与はほぼ公開されており、自分がいる位置、そして周囲の人間の位置がはっきりとわかる。給料という目に見えるものに対して敏感に反応し、自分が正確に満足のいく評価を下されているかどうかを気にしている。B社の方法は、昇進するためにはこうすればいいという目標がはっきりしているので、あとは自分の努力しただけでどうとでもなる。このようなところは、自分の仕事への評価に敏感な中国人の気質をうまく利用していると思われる。我々が最初に考察した、「他人との評価が気になる」という気質はB社の給料体系から理解できるように、給料体系に対して影響を与えているものと考えられる。

B社の給料の内訳の中にプログラム維持費というものがあつた。これは前にも述べたとおり、離職を抑えるために支払われる給料である。日本において、このプログラム維持費というものを支払っている企業はあまり見かけないだろう。なぜB社は中国においてこのような給料を内訳の1つにしたのだろうか。これは中国人が「個人主義」であることと何か関連があると考えられる。日本の人たちは年功序列や勤続給など長い間同じ企業に在籍するのに対し、中国の人たちはジョブ・ホッピングすることが当たり前とされている。自分の成長のためなら、もしくは他の企業の方が高給与の提示があれば、迷いもなくジョブ・ホッピングしていく。これを抑えるための給与が、プログラム維持費である。ようするにプログラム維持費というものは、「個人主義」の考えを持つ中国ならではの給料体系といえることができる。ここから理解することができるように、「個人主義」は中国の賃金制度に対して、明らかに影響を与えるものである。

FOUNTAIN 資深人材顧問である張梅氏は、ウォーカーチャイナで、『様々な福利厚生項目の中、多くの中国人ホワイトカラーにとって、現在一番魅力を感じるものは、男女問わずに「住宅積立金」という、会社が社員に対して支給する住宅購入の補助金制度』だと論じている¹。この額が高い企業ほど人気が集まっていくという。その次には「商業保険」、そして「有給休暇」、「社

¹ 〈<http://www.shwalker.com/china/others/200509/index.html>〉 (2005/10/19 アクセス)

員旅行」などが続く。さらに、部長クラス以上になると「住宅手当」、「子供の教育費」や、「ストックオプション」なども対象に上がる。ストックオプション制度とは、会社が取締役や従業員に対して、予め定められた価額（権利行使価額）で会社の株式を取得することのできる権利を付与するものだ。取締役や従業員は将来、株価が上昇した時点で権利行使を行い、会社の株式を取得し、売却することにより、株価上昇分の報酬が得られるという一種の報酬制度¹である。B社においてはこの制度こそなかったものの、福利厚生には力を入れており、基本給以外に、残業等の手当・プラス1ヶ月分の代金・年金補遺や住宅基金などの福利厚生・ボーナス・プログラム維持費、また現金以外の報酬としては、社会的保証、年金・医療・失業手当、生活や事故の保障など手厚く用意されている。また、2000年までB社は外資系企業の傘下だったことから、日系企業で問題となっている独特な企業文化・人事労務に対する点においては、良い人材を他へ逃がさないための対策としてうまく対処できているように思われる。

だが、2000年に米国系企業から日本企業になったとき、離職率は一気に45%近くになった事実がある。ここに中国人は考え方・条件が合う欧米系が好きであること、日系企業へのイメージ、欧米系と日系の人気の差が顕著に現れている。現在、離職率は14%と中国では一般的な割合になっているが、営業の離職率は20%強とやや高い。ではなぜ、B社のジョブ・ホッピングはとどまらないのだろうか。

B社は2000年まで米国系企業だったという流れもあり、ベースサラリーはコンサルティング会社から中国の欧米系企業の資料を買い、サーベイ²して決定している。そのため、決して他の欧米系企業よりも給与が低いというわけではない。そこには、やはり中国人の気質の1つである、「個人主義」ということが当てはまるだろう。「他人との協調性」や「関係主義」といった集団主義的な意見よりも、「自己向上心」や「自己責任主義」といった個人主義が強調されるということは、言い換えると、中国人は常に自分を成長させよう、発展させようと考えている。そのために、最終的には給料、福利厚生よりも、自分を活かせる、自分の能力をさらに高められる場所を見つけるためにジョブ・ホッピングするのもかもしれない。実際B社ではプログラム維持費として、離職を防ぐ措置を取っているが、離職やジョブ・ホッピングをする人は多い。企業としては、彼らの意見をきちんと聞きだし、さらにここで働きたいと思わせる対策をとらなければならない。

第3節 考察～成果主義導入の視点～

B社で行われている評価制度は、個人の能力・成果によって給与が違い、ボーナスも違うということを見ると、成果主義の特徴である「平等主義的賃金・処遇管理が後退し、賃金・処遇が個別的に決定される」という要素がある。

B社では、入社後、社員をトレーニングセンターに配属する。全国で25拠点あり、4～5日コースとコース別に分かれている。上海では、営業サービストレーニングが今年7月に開設され、現在160名IT関連に就いている。教育に資金と時間をかけている。その具体的な形としてトレーニングセンターを設置した。これは、成果主義を形成する上で重要な「企業内の能力開発制度の整備」の要素を含んでいる。しかし、企業横断的な教育システムではなかった。

研修では、セールス・マネージャーを主に教育している。会社が拡大するにつれ、従業員もその分必要となる。新規の従業員の教育を短時間で効率良く行うために、トレーニングセンターを利用させる教育システムが魅力的であった。教育システムが整えられていると、従業員の企業に

¹ 〈<http://dvl.daiwa.co.jp/kisoinfo/4.html>〉 (2005/10/19 アクセス)

² Apple computer Shanghai Office, BEA system Shanghai Office, Dell, EPSON(CHINA)Co., Led. Shanghai Branch, IBM Shanghaiなどの企業をサーベイした。

対する信用度は高まり、トレーニングを受けることで満足するのではない。研修後は、社員をそれぞれ現場に配置し、現場担当者から指示を受け、即座に働くことのできる体勢を整えている。

日本の採用は、新卒者がほとんどであるが、中国では他で一度働いてから入社する人が多い。1ヶ月間研修して、そこから学んでいく。業種単位で顧客の課題達成をすることにより、他と差をつけている。セールスもサービスも迅速に育てなければならない。全てを学ぶことは困難なため、カリキュラムの中で、概要・製品などの最低限の知識を1ヶ月間で学ぶ。そして、現場に入ってからマネージャーに従って、さらに深い知識を身に付けていく。中途採用のプロセスは、求人・インターネット・協賛フェアを利用している。また、社員の事業部門は社内公募により、所属部門と受け入れ側が一致すれば認められる。この会社にふさわしい人材であると企業側が判断した場合は、新卒以外に中途採用を行い、事業部門の希望を聞いている。これは、企業側とその企業や事業部門を希望する者の軸が一致している。WIN-WINの関係が気づかれていると感じた。教育システムにおいても採用方法においても、企業は従業員のことを第一に考え、サポート体制が整っていることで、優秀な人材が生まれる。

しかし、このように教育システムも整い、評価方法や制度なども従業員にとって魅力的であるのだが、しかし前にも述べたように離職率は高い。20%を超える人材が毎年離職すれば、4年間で全ての従業員が入れ替わる計算となる。数値は、中国市場の中では高くも低くもない。

離職の理由は、キャリアアップが86%を占めている。今働いている会社よりも良い条件であれば、迷わずすぐに転職をする。転職は、特に若年層が目立ち、年を重ねるとある程度落ち着く傾向があるが、20~30代はチャレンジ精神が強いようだ。

せっかくのすばらしい教育トレーニングを積んでいても、優秀な人材が外へ流出してしまう。しかし、日本と中国では状況が異なることから、離職率が高いことはある意味では仕方が無いと思っている部分もあるようだ。それよりも、その分新しい人材を次々と育てて行くことの方が重要だと考えていた。

第4節 日本企業が持つ現地人材に対する意識

以上のように、日系企業は現地従業員に合わせた評価制度を行って、人材確保に取り組んでいたことが分かった。だが、流出は問題となったままである。

ヒアリング調査を行った中国進出日系企業の多くが、現地従業員に対する評価制度について、いまだ模索段階であると語っていた。それほど、日系企業が持つ現地人材の重要性は高いということが分かる。優秀な人材を獲得する上で、中国に進出している外資企業、中国企業が競合となる。

しかし、日系企業が求める人材像は、他の外資系企業とは少し異なることも分かっている。日本語の問題だ。多くの日系企業が、採用する際に日本語ができるかどうかを意識する。¹日本語が話せる人材は、英語が話せる人材よりも少ない。その少ない人材の中で、優秀な人材を探しているのが、現状である。

1 『ビジネスレポート』 pp.68

第5章 政策提言

日系企業の人材確保の取り組みについて見てきたが、人材確保は困難な状況であることが分かった。そこで、優秀な人材を確保するのではなく、人材を育成するという視点から、第4章では、企業レベル・政府レベルで行われている人材育成の政策を採り上げ、今後解決すべき課題、それに対する政策を提言していく。

第1節 企業・政府による人材育成の取り組み

優秀な人材を確保するため、日系企業は評価制度・経営組織の見直し等を行ってきたが、欧米系企業と比べ人材確保はまだまだ困難を極めている。中国関連ビジネスに携わる多くの日系企業では、主に現地合弁企業社員の人脈などをつてに独自に人材を確保しているのが現状であるが、実際にはほとんど日本語ができずまったく役に立たないケースや、中には経理を任せ現金を持ち逃げされたケースなども少なくない。また、現地の日系独資法人や単に中国系企業と取引のある日本国内の一般企業などでは、それら人材との出会いそのものが困難な環境にある。

一方、日本の大学などへの留学や日系企業への就職を希望する中国人は、年々増え続けており、中には日本の大学院を卒業しながら希望の職につけない留学生も多数存在することから、この両者をマッチングさせる事業が開始された。

2002年11月、中華人民共和国無錫市に現地法人、無錫素康歩（むしゃくスコープ）諮訊服務有限公司を設立し、日本企業の中国進出や投資に関するコンサルティングならびに支援サービスの提供をしてきた株式会社スコープは、2003年インターンシップ制度を取り入れた“恋愛就職”のコーディネートで業績を伸ばすジョイブ株式会社との提携により、主に中国関連のビジネスシーンで欠かすことのできない、日本語が堪能で優秀な中国人スタッフ等の紹介事業の開始、ならびにこれらに特化した人材バンクを設立した。¹

このように、人材確保の面では企業独自の努力と人材紹介事業が開始されたが、グローバルな企業間競争の進展と中国市場の急速な成長、生産の場から市場としての中国へ移行したことにより、日本企業の中国進出及び事業拡大に加速度が付き、今後中国で成功するには経営の現地化、管理者の人材育成が必須となっている。

以下では、人材育成のための企業の研修制度に対する考え方、政府の人材育成支援を見ていく。

1. 研修、セミナー等の有効性について

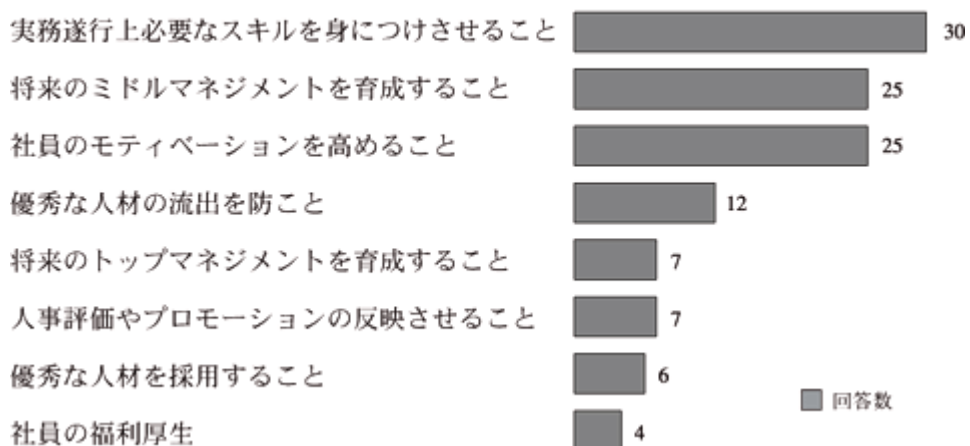
教育、研修をすることの有効性について在中国日本商工会議所事業委員会は、2003年1月28日に「中国における社員研修プランニングのポイント」と題するセミナーを開催した。本セミナーに先立って行われた会員企業へのアンケートの結果から中国の日本企業の社員研修への取り組み状況をまとめて見たい。（アンケート回答数：35社）

¹ 〈http://www.news2u.net/release.php?release_id=NRR20032025〉（2005/11/12 アクセス）

まず質問 1 は、中国人社員に対して研修を行う理由を尋ねたものであるが、実務上のスキルの習得を挙げた回答が最も多かったのは当然ながら、研修を通じて将来のミドルマネジメントを育てたい、社員のモチベーションを高めたいという回答が多いことが目立つ。ただ一方では、研修が優秀な人材を採用するうえで、あるいはせつかく採用した人材の社外への流出を防ぐ上で役に立つことを挙げた回答は意外にも少なかった。これは、米国企業の中国拠点数社の人事担当マネジャーに同様の質問を投げかけたときの返答とはかなり異なる。彼らは、社内における研修制度は中国での人材確保にとっての重要な武器であると考えており、コーポレートユニバーシティの創設（NOKIA やモトローラなど）や社員がパートタイムで MBA を取得することへの費用補助等を行っている。

図 10 アンケート結果

質問 1 御社にとって中国人社員の研修を行う狙いは何ですか？（複数回答可能）

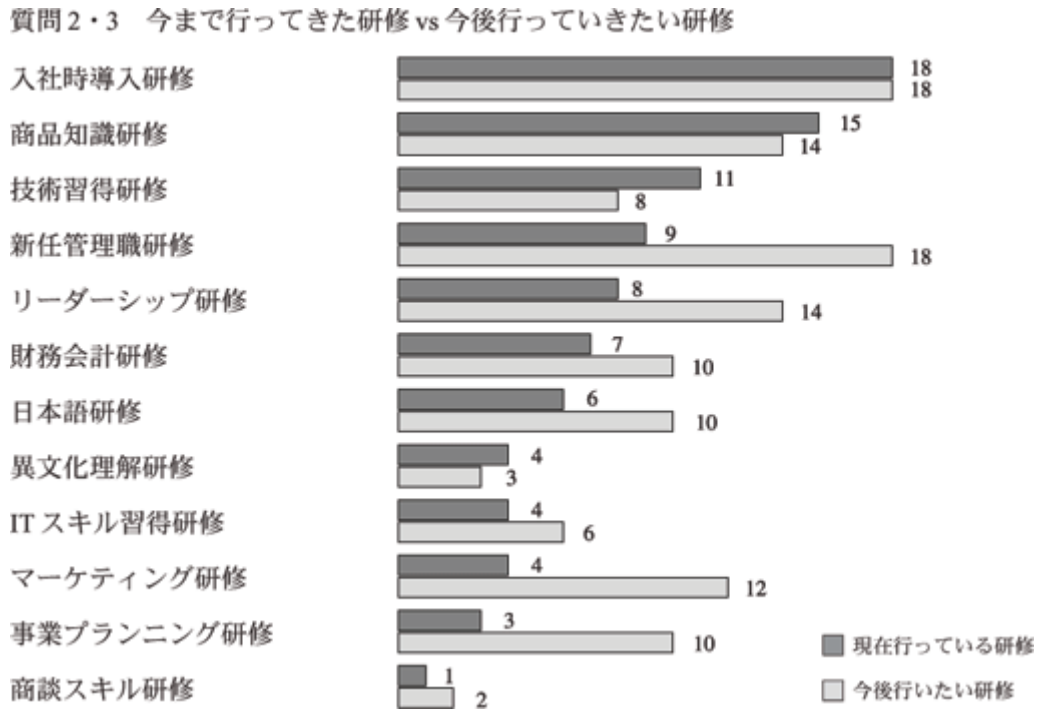


（出所）『第 5 章 日本企業の中国における人材育成』より引用

次に質問 2 は、「今まで中国人社員にどんな研修を継続的に行ってきたか」、質問 3 は、「今後中国人社員向けにどんな研修を継続あるいは新たに行いたいか」を尋ねたものであるが、下のグラフはこれら 2 つの質問に対する回答を重ね合わせたものである。これによると、マーケティング、事業プランニング、財務会計の研修や新任管理職研修のように、所謂マネジメントスキル養成の必要性が高まっていることが読み取れる。一方、商品知識、技術修得は、今後行っていききたい研修としての関心度がやや下がり気味であるが、これは商品知識や技術の習得を目的とした社員研修への取り組みが既に一定の成果を挙げていることを反映したものとも言える。総じて言えば、中国の日本企業における人材育成の重点は「仕事を覚えさせる」ことから「マネジメントを育てる」ことにシフトしてきていることが読み取れる。¹

¹ 〈http://www.ejcci.biz/sansi_pdf_2003/3-5.htm〉（2005/11/12 アクセス）

図 11 アンケート結果



(出所)『第 5 章 日本企業の中国における人材育成』より引用

尚、アンケートと同時並行して、中国での日本企業 7 社のトップマネジメントに人材育成、とりわけ社員研修への取り組みについて面談インタビューが行われたが、そこで提起された課題をまとめると下記の通りである。

- ・ 中国での事業拡大のスピードに対応するためには、日本からの派遣者では不十分。リーダーシップを取れる中国人社員の育成が急務である。
- ・ 日本で行っているような、管理職としての意識を高めるための研修プログラムを中国人向けにやってみたが、あまり上手くいかなかった。
- ・ 現在のところ、社員研修としてどういった知識やスキルを習得させるべきかを社内の各部署からの要望を取りまとめている。

今までは人材の採用・育成・評価などをカバーする専担者がいなかったもので、そこまで十分に手が回らなかった。今後このような機能を強化していきたい。¹

第2節 具体的アクションプラン

では、日本企業は社員の研修による人材育成に関してどのようなビジョンを掲げるべきかを、3つのステップに分けて提案してみたい。

(1) 第 1 ステップ

研修機会の提供により社員のモチベーションを高めるとともに、会社の魅力を高めて優秀な人材の獲得と定着を図る。

- ・ 普遍的なビジネススキル（財務、マーケティング、プレゼンテーション、商談等）を習得する研修を普及させる。
- ・ 外部のセミナー、eラーニングなどを活用

¹ 〈http://www.ejcci.biz/sansi_pdf_2003/3-5.htm〉 (2005/11/12 アクセス)

- ・ 社員のキャリアアップをサポート (MBA 取得など)
- ・ 研修の成果に応じて、より高度な仕事にチャレンジする機会を与える

(2) 第2ステップ

経営の現地化を担う優秀な中国人社員を選び出し、マネジメント、チームリーダーとしてのスキルを更に高める。

- ・ 自社独自のマネジメントスキル、リーダー育成研修を企画開発
- ・ 問題解決、戦略策定、事業プランニングなどのプロジェクト型研修を重視
- ・ 本が行う、グローバル規模の研修への参加

(3) 第3ステップ

全社的なビジョンや戦略と一体となった人材育成のプログラムを実施するとともに、グローバルな人材登用を進める。

- ・ 本社や他地域と同じ内容、規模、タイミングで研修を実施
- ・ グローバルな研修プログラムに、中国独自の研修ニーズに対応したプログラムを付加¹

上記の 3 つのステップをすべてひとつの施設を介することで行うことができれば、よりいっそうの効率化が図られ、またこの 3 つのステップを徹底的に訓練することができる複合施設があることによって目標としていた会社の現地化、管理統制の安定、優秀な人材の確保と定着に寄与できるのではないだろうか。このようなことを現実に可能とするアクションプランを 3 つ提案したい。

まず一つ目のアクションプランとして考えられるのが、成果主義導入にあたり、日本的な要素(Ex, 年功序列、終身雇用、教育制度)を現地人に理解させ、現在行われている成果主義システムよりさらにより日本の管理手法を取り入れた成果主義の創出のための手助けになるような教育機構の設立。

二つ目は、中国国内に日本の企業の経営システムや業務内容を理解させる、かつ日系企業が協賛するインターンシップやセミナーを企画運営していく非営利組織の設立。これは上記の教育機構とかねて考えることもできる。

現在行われている公的支援制度を表 12 で紹介する。中国の国内市場をターゲットに日本の中小企業が中国へ多く進出しているが、中小企業において人材育成を個別企業単独で行うことは容易ではないことから、このような公的支援制度を上手に利用していくことが大切である。

図12 企業の国際化に資する人材育成にかかる公的支援制度

機関名	制度名	企業の発展段階に応じた人材育成方針				準備期間 (注1)	補助金の有無
		①社内の国際化適用力の醸成	②現地に派遣する技術指導者の育成	③現地従業員の技術レベル等の向上	④現地管理者の養成		
日本貿易振興会 (JETRO)	国際インターンシップ制度	○				1年	無
(財)国際研修協力機構 (JITCO)	支援・助言事業	○			○	—	無
(財)海外職業訓練協会 (OVTA)	国際人材育成セミナー	○	○			—	(注2)
	海外派遣援助制度		○			3か月	有
	シルバーコンサルタント事業		○			4週間	有
(財)海外貿易開発協会 (JODC)	受入研修			○		1か月	無
(財)海外技術者研修協会 (AOTS)	民間専門家派遣事業			○		3か月	有
	受入研修			○	○	6か月	有
	海外研修			○	○	9か月	有

¹ 〈http://www.ejcci.biz/sansi_pdf_2003/3-5.htm〉 (2005/11/12 アクセス)

中小企業総合事業団	現地管理者セミナー				○	—	無
-----------	-----------	--	--	--	---	---	---

注1) 準備期間は、原則として応募枠が残余のある場合に要する期間で、制度によっては前年度に申し込み締め切り審査を行うものがあるので注意願いたい。

(注2) 補助金により申込価格が安価となっている

(出所) 『信用金庫取引における海外進出と人材育成—人材育成にかかる公的支援制度の活用—』 より引用

三つ目は、日本国内にいる留学生を対象とした職業訓練センターである。あらかじめ日本に留学している人たちに対して、早めに企業側が内定を出すことで、将来この学生を海外進出における管理者としてふさわしい人格、技術を手に入れることができるようにトレーニングをする施設である。もしこのことが実現すれば、海外進出において、大変効率的な人事を行うことができ、また現地化という面から見ても優れている。

実際にこのような案は日中両国の間で計画されており、その例を次に挙げておく。

人材育成センターの例

日本国政府は、中華人民共和国政府に対し、「日中友好大連人材育成センター建設計画」(Project for Construction of the China-Japan Friendship Dalian Center for Human Resources Development) の実施に資することを目的として、9億6,800万円を限度とする額の無償資金協力を行うこととし、このための書簡の交換が、8月24日(火)、北京において、日本方阿南惟茂駐中国大使と先方易小準商務部部長助理 (Yi Xiaozhun, Assistant Minister, Ministry of Commerce) との間で行われた。

中国東北部に位置する遼寧省大連市は、中国東北部有数の国際商業都市であり、全国唯一の「ソフトウェア人材育成基地」の指定を受けるなど、IT産業の拠点としても発展することが期待されている。また、日本との経済関係で見ると、進出日系企業は約2,150社、日本からの投資は7.02億ドル(2002年:投資国別1位)、対日貿易額は輸出入総額の44.6%を占める58億ドル(2002年)となっており、非常に緊密である。

また、中国のWTO(世界貿易機関)加盟に伴い、日本企業の中国進出はさらに活発化しており、大連市も従来の産業分野のほかハイテク産業分野においてわが国からの投資拡大をさらに図ることとしている。こうした流れの中、大連市は、日本語能力に加えIT、工学、経営等の専門知識を持つ人材の育成を優先課題としており、進出日本企業側としても、将来の経営の現地化に向けて優秀な中国人人材を確保する必要があるとしているが、実際のビジネスで通用するレベルの人材供給が追いついていないのが現状である。

このような状況の下、日本との経済関係を重視する大連市および中国政府は、実用的な日本語能力とIT、工学、経営等の専門技術を兼ね備えた人材の育成を目的とした「日中友好大連人材育成センター建設計画」を策定し、この計画の実施に必要な資金につき日本政府に対し無償資金協力を要請してきたものである。

今回の協力により育成された人材が、現地に進出している日系企業に就職することにより、経営の現地化を目指すわが国企業に対する側面的支援につながるほか、日本の企業文化等を理解する人材を育成するという観点から、日中間の相互理解の促進が期待される。¹

中国は、企業社会としての歴史が比較的浅いため、経営現地化を担う人材をそれぞれの企業が育成しなければならない必然性が高い。さらに、欧米企業も巨大市場を睨んで人材の確保に全力を挙げているので、人材市場の競争も非常に激しい。一方、ソフト面からみれば、人材育成に関する人々の意識や研修リソースの提供体制がまだまだ未成熟であることから、在中国の日本企業の経営陣にとって、人材の確保と育成にどう取り組んでいくかは、今後とも最重要の課題となる

¹ <http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/anken/zyoukyou/h_16/040824_1.html> (2005/11/12 アクセス)

であろう。そして、政府による人材育成支援も、大連の日中友好大連人材育成センター建設にとどまらず、日系企業が多く進出している他の地域にも早急に建設することが望ましい。

また、日本政府によるさまざまな公的支援制度を受けられるようになっているが、アジア通貨・金融危機に関する特別検討会では人材育成に対して以下のようなさらなる支援を要請する意見が出された。

1. 人材育成に関する予算ならびに派遣・受け入れ人数枠を拡大すべきである。また、専門家の派遣や研修生の受け入れが円滑に行われるよう、既存の制度の改善と弾力的な運用を通じて、制度間の有機的な連携を強化すべきである。(現在は、複数の所管官庁のもとに異なる制度が存在し、ともすれば相互の連携が不十分なまま実施される傾向にある。)
2. 労働者を一時的に日本に招いて訓練する。その際に必要となるビザの発給条件を緩和するとともに、手続きを簡素化すべきである。
3. 日本に在住している留学生が日本における学業を継続できるよう支援を強化すべきである。

1

このような要請にどう対応していくかが、今後の日本と中国のビジネス展開に大きな影響を与える。そのため政府は、人材育成支援制度のさらなる強化、制度・手続きの統一化を進めるべきである。

¹ 〈<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/pol182/>〉 (2005/11/12 アクセス)

おわりに

本稿は、中国経済の現状と、ヒアリング調査の結果を挙げ、ヒアリング調査を行った中国進出日系企業の多くが、現地従業員に対する評価制度について、いまだ模索段階であること、人材確保が困難な状況であることが分かった。そこで、優秀な人材を確保するのではなく、人材を育成するという視点から、企業レベル・政府レベルで行われている人材育成の政策を採り上げ、人材育成の必要性が明らかとなった。そして現在、中国の国内市場をターゲットに日本の中小企業が中国へ多く進出しているが、中小企業において、人材育成を個別企業単独で行うことは容易ではないことから、政府による公的支援が大切であり、現在行われている公的支援を採り上げ、以下のような政策提言を行った。

現行の人材育成支援制度は、複数の所管官庁のもとに異なる制度が存在し、ともすれば相互の連携が不十分なまま実施される傾向にある。このような体制を統一化し、手続きの簡素化も推し進め、人材育成制度をさらに強化するべきである。

また、成果主義導入にあたり、日本的な要素(Ex, 年功序列、終身雇用、教育制度)を現地人に理解させ、現在行われている成果主義システムよりさらにより日本の管理手法を取り入れた成果主義の創出のための手助けになるような教育機構を設立すべきである。

さらに、日本国内にいる留学生を対象とした職業訓練センターの設立が必要である。あらかじめ日本に留学している人たちに対して、早めに企業側が内定を出すことで、将来この学生を海外進出における管理者としてふさわしい人格、技術を手に入れることができるようにトレーニングをする施設である。実際に来春、大連において日中友好大連人材育成センターの建設が着工されるが、さらに日本企業が多く進出している沿岸部、例えば上海などへの人材育成センターの早急な増設が必要である。

この政策提言が、今後の中国における日系企業のビジネス展開に多少なりとも影響を与えることができれば幸いである。

参考文献

《参考文献》

- 馬成三(1998)『日米欧企業の中国人を対象とするアンケート調査』富士総合研究所
- 金山権(1997)「中国進出日系企業の現状と労使関係問題の分析」『桜美林エコノミックス』第38号、pp. 25 - 42. 桜美林大学経済学部
- 馬成三(1997)「求められる対中進出企業の現地人材確保」『日中経協ジャーナル』第42号、日中投資促進機構
- 川井伸一(2000)「日系企業経営人材の現地化課題—最近の中国調査事例から」『経営総合科学』第74号、pp. 99 - 117. 愛知大学経営総合科学研究所
- 張效晨・生田泰亮・小林敏男(2003)「中国に進出している日系企業の人事労務戦略—上海における日系企業を事例に一」『大阪大学経済学』52巻4号、pp. 185 - 205. 大阪大学大学院経済学研究科
- 鈴木岩行(2004)「中国企業と在中国日系企業との人材育成の比較研究」『和光経済』第36巻第2号、pp. 17 - 33. 和光大学社会経済研究所
- 鈴木岩行(1999)「中国における日系企業の評価について」『和光経済』第32巻第1号、pp. 23 - 32. 和光大学社会経済研究所
- 吉原英樹・林吉朗・安室憲一(1988)「日本企業のグローバル経営」東洋経済新報社
- 周宝玲(2000)「中国における日系企業の異文化コミュニケーション」『立命館経営学』第39巻第1号、pp. 265 - 298. 立命館大学経営学会
- 徐炎章・蔡明哲(2004)「中国人の価値観と日本的企業管理」『産業・社会・人間』pp. 47 - 54. 羽衣国際大学産業社会学会
- 古沢昌之(2003)「中国の人材をいかに活用するか」日中経済協会編『対中ビジネスと経営戦略[中堅・中小企業への提言]』蒼蒼社
- 胡桂蘭・古田秋太郎(2002)「在中日系企業中国人社員の職業観と日本企業文化に対する評価—アンケート調査—」『中京経営研究』第11巻第2号、pp. 291 - 315.
- 胡桂蘭(2002)「中国人の職業観と日本的経営に対する評価—アンケート調査分析」『中京経営紀要』pp. 141 - 169. 中京大学大学院経営学研究科
- 徐向東(1997)「中国の日系企業における技術移転と人材育成—日本的生産システムの適応をめぐって—」『立教大学大学院社会学研究科論集』第4号、pp. 89 - 98. 立教大学社会学部研究室
- 李東林(2002)「中国の大学生の仕事に関する価値観—男女の比較を中心に—」『広島大学大学院教育学研究科紀要』第3部第51号、pp. 125 - 131.

古田秋太郎 (2003) 「日本企業の新中国事業戦略と経営現地化—アンケート調査分析—」『中京経営研究』第 13 巻第 1 号、pp. 45 - 61.

富田光彦 (1999) 「在中日系企業における中国人中間管理職の動機づけと仕事態度の変化」『彦根論叢』第 317 号、pp. 135 - 152. 滋賀大学経済研究会

竹内実 (2004) 『中国—欲望の経済学』蒼蒼社

晟 (2005) 『中国人をやる気にさせる人材マネジメント』ダイヤモンド社

Peter H. Antoniou, (1998), “Understanding Chinese Interpersonal and Effective Management of Sino-Western Joint Ventures”, *Multinational Business Review/Spring*, pp.60

松繁寿和 (2003) 「中国日系企業における人材の現地化と内部化」『大阪経済学』52 巻 4 号、大阪大学大学院経済学研究科

古田秋太郎 (2004) 『中国における日系企業の経営現地化』税務経理協会

小林守・佐井強 (2004) 『中国ビジネス戦略発想ノート：ケーススタディに学ぶ』PHP 研究所

趙徳輝 (2004) 「中国における日系企業の現地雇用問題」 pp. 4

鐘朋栄 (2000) 『国策論』首都経済貿易大学出版社

周宝鈴 (2001) 「中国における日系独資企業の現地経営—A 社の事例研究を中心に—」『立命館経営学』第 39 巻第 5 号、立命館大学経営学会

佐々木信影 (2003) 『現代中国ビジネス論』世界思想社

土田道夫・山川隆一 (2003) 『成果主義人事と労働法』日本労働研究機構

郭洋春 (2004) 『6 つの戦略から学ぶ中国進出企業のためのビジネスモデル：進出形態、人材マネジメント、現地 R&D、生産管理、販売チャンネル、ブランド戦略』唯学書房

孫健/著・福田義人/訳 (2003) 『ハイアールの戦略：中国最大最強の企業グループ』かんき出版

日経ビジネス (2002) 『気がつけば中国が「世界の工場」決定版：ニッポン製造業に逆襲の目はあるか』日経 B P 社

楠田丘 (2002) 『日本型成果主義：人事・賃金制度の枠組と設計』生産性出版

『週刊東洋経済』2003 年 1 月「ビジネスレポート」東洋経済新報社

「ダイワベンチャーランド 公開基礎情報」
<<http://dvl.daiwa.co.jp/kisoinfo/4.html>>
(2005/10/19 アクセス)

「連載 大連レポート日本語人材市場：第6回目 政策誘導と無償援助—拠点作りに日本政府も一役市の要請いれ『育成センター』計画—」

〈<http://www.explore.ne.jp/business/walker/articlen.php3?n=wk040709>〉

2004/07/01 Walker China7月号52 - 53頁、(2005/11/12 アクセス)

「中国の『日中友好大連人材育成センター建設計画』に対する無償資金協力について」

〈http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/anzen/zyoukyou/h_16/040824_1.html〉

(2005/11/12 アクセス)

「スコープ、中国ビジネス向け人材紹介事業開始」

〈http://www.news2u.net/release.php?release_id=NRR20032025〉

News2u.net2003年05月26日掲載、(2005/11/12 アクセス)

「アジア通貨・金融危機に関する特別検討会で出された意見(意見書『アジア経済の再活性化に向けて』参考資料)」

〈<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/poll182/>〉

(2005/11/12 アクセス)

総合研究所アジア業務相談室「信用金庫取引における海外進出と人材育成—人材育成にかかる公的支援制度の活用—」

〈<http://www.scbri.jp/PDFasiagyou/scb79h14q014.pdf>〉

(2005/11/12 アクセス)

「第5章 日本企業の中国における人材育成」

〈http://www.cjcci.biz/sansi_pdf_2003/3-5.htm〉

(2005/11/12 アクセス)

「第2章 技術協力と無償資金協力」

〈http://www.cjcci.biz/sansi_pdf_2003/4-2.htm〉

(2005/11/12 アクセス)

JICA(独立行政法人国際協力機構)「事後評価報告書」

〈<http://www.jica.go.jp/evaluation/after/kobetsu.html>〉

(2005/11/13 アクセス)

日本対中国政府開発援助プロジェクトデータベース「日本の経済協力の紹介」

〈<http://www.cn.emb-japan.go.jp/jp/odasummary.htm>〉

(2005/11/13 アクセス)

国際労働政策本部国際交流担当 NICC 協議会「講演『アジア戦略と人材育成』／中国中心に企業事例を聴く」

〈<http://www.keidanren.or.jp/japanese/journal/times/2004/0812/02.html>〉

日本経団連タイムス No.2734(2004年8月12日)掲載、(2005/11/12 アクセス)

関志雄「中国の市場移行の経験と教訓—ショック療法より優れた漸進的改革—」『中国の経済改革』

〈<http://www.rieti.go.jp/users/china-tr/jp/010730kaikaku.htm>〉

2001年7月30日掲載、(2005/11/12 アクセス)

「GDP成長率の推移(中国情報局)」

[〈http://searchina.ne.jp/business/002.html〉](http://searchina.ne.jp/business/002.html)
(2005/10/12 アクセス)

「ウォーカーチャイナ」
[〈http://www.shwalker.com/china/others/200509/index.html〉](http://www.shwalker.com/china/others/200509/index.html)
(2005/10/19 アクセス)

《データ出典》

「中国に進出している中小企業における取引慣行上の問題点と対策」2005年3月、pp.1 中小企業金融公庫総合研究所

「日本の貿易動向(2004年)」2005年6月、pp.109 日本貿易振興機構経済分析部

「日本企業の中国における国内販売活動に関するアンケート調査」2002年8月、pp.29 日本貿易振興会経済情報部

「日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」2002年8月、pp.60 日本貿易振興会経済情報部

『第5章 日本企業の中国における人材育成』
[〈http://www.cjcci.biz/sansi_pdf_2003/3-5.htm〉](http://www.cjcci.biz/sansi_pdf_2003/3-5.htm)
(2005/11/12アクセス)

総合研究所アジア業務相談室『信用金庫取引における海外進出と人材育成—人材育成にかかる公的支援制度の活用—』
[〈http://www.scbri.jp/PDFasiagyoyou/scb79h14q014.pdf〉](http://www.scbri.jp/PDFasiagyoyou/scb79h14q014.pdf)
(2005/11/12アクセス)