

日本企業の中国における雇用の問題点¹

グローバル市場で生き残るために

大阪市立大学 山下ゼミ 労働

木元勇元 増田美咲 南希実

2008年12月

¹本稿は、2008年12月20日、21日に開催される、ISFJ日本政策学生会議「政策フォーラム2008」のために作成したものである。本稿の作成にあたっては、山下英次教授（大阪市立大学）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、本稿にあり得る誤り、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。

要約

日本企業の外国人雇用外国人雇用者の数が他の諸外国に比べ高くないのはなぜかということ、中国の採用状況と給料を考察して、原因を考える。日本の企業の現地法人の日本はなぜ現地人の雇用者の採用を渋っているのか実際の現場の意見・事例をふまえて今後日本企業が世界の国と肩を並べて、経済の変化に乗り遅れず、発展していくためにはどのような対策を立てていったらいいのか、日本企業の立場から考える。その際に政府からどのような援助が企業は必要とするだろうかということ考察してみた。

まず中国の労働市場の状況を明らかにし、さらに問題点を明らかにする。経済のグローバル化が進む中、日本企業も積極的に海外に進出し、日本以外での企業活動の占める比重がますます大きくなっている。近年 BRICs 諸国、とりわけ中国の経済成長が著しいとある。日本企業の海外戦略のなかで中国の重要性は高まってきている。ブルカラー層に対する人事・労務管理上の課題には相対的にうまく対処できていたといえよう。一方、ホワイトカラー人材の管理に関しては、日本的な慣行がグローバルな環境において必ずしも通用せず、中国においてもいかにもホワイトカラー人材を活用していくかが、日本企業を悩ます大きな課題である。

ここで採用の努力と継続的な雇用の2つの項目にそって、分析する。優秀な人材を採用するための努力は大切であるが、人材流出の防止に取り組むことも重要である。そこで優秀な人材を維持するための施策が必要となる。企業がパフォーマンスの高い人材を求めるように、社員も自身の価値を高められる職場を求めている。そのため、優秀な人材は現在の職場に魅力がなくなれば、より魅力ある職場を求めて移っていく。この優秀な人材の流出は企業に多大な損失を与えるおそれがある。日本の製品・技術が世界に通用するものであるにも関わらず、現地の営業やマーケティング部門が遅れをとることにより、グローバル経済化の状況に適応できなくなるとい事態をさけるためにも、日本の企業のインセンティブとなりうるような構造の構築を政府の側から支援すべきである。

目次

はじめに

第 1 章 留学生の就労先

第 1 節 日本国内での就労

第 2 節 中国国内での就労

第 2 章 現地の日本企業の問題点

第 1 節 生産体系の変化

第 2 節 現地の企業の雇用の状況

第 3 章 人材の確保

第 1 節 優秀な人材の維持

第 2 節 初任給の比較

第 4 章 実際の採用における悪循環

第 5 章 政府と企業の連関

参考文献・データ出典

《先行論文》

日本経済団体連合会（2006）「日本の中国におけるホワイトカラー人材戦略～優秀人材の確保と定着こそが成功の鍵～」1-5

株式会社日本総合研究所（2008年2月）「中国労働市場における労働力移動と需給ミスマッチの現状と課題」

《参考文献》

大橋英夫（2003）『シリーズ現代中国経済 5 経済の国際化』名古屋大学出版会 150-150

丸川和雄（2002）『シリーズ現代中国経済 3 労働市場の地殻変動』名古屋大学出版会 111-115

中華人民共和国国家統計局（2007）『中国統計年鑑』 109-109 就職基本状況 表 4-1

海外職業訓練協会 『中国の日系企業が直面した問題と対処事例』

白木三秀（2007）『世界の労働』57 巻「日本における留学生雇用の現状と諸問題」

鈴木康司『中国・アジア進出企業のための人材マネジメント』4-14

《データ出典》

経済産業省（2006） 「第37回海外事業活動基本調査結果概要確報」

http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kwasaki/result/result_37.html

独立行政法人労働政策研究・研修機構「海外労働情報」（2006）

「激化する新卒者の就職戦線—低賃金時代の到来—」

「対日感情と中国進出日本企業の労務管理」

日本経済団体連合会（2006）「日本の中国におけるホワイトカラー人材戦略～優秀人材の確保と定着こそが成功の鍵～」

株式会社 日本総合研究所（2008年2月）「中国労働市場における労働力移動と需給ミスマッチの現状と課題」

はじめに

2005年5月時点で日本への留学生は12万1812人いる。そのうち約6割を中国からの留学生が占めており、日本での留学生人数の大半を占めている。日本の留学の大半である中国人留学生を調査することは日本の留学生問題の課題を見つけることになりうると考えられる。しかし、日本にきた留学生に本当にメリットがあるかどうかは図りがたい。近年の卒業予定の留学生は約3万人である。2004年度になって日本で就職する者が500人を超え、2006年度には8272人となり、全体の卒業生の3割を占めている。現在の留学生のうちほとんどが日本企業に就職せず本国に帰国する。

ここで、日本に留学する留学生は何を期待しているかという、やはり留学生自身にとっても留学は自分自身のステイタスを上げる投資であり、収入や地位の高さなどのメリットをえるためのものである。第一に卒業後の留学生の選択肢と留学先の人間と同等以上の能力・技術を習得し、母国の代表としての就学を考える。または、留学国の一市民と同等の扱いを受け就学する。さらに留学先の言語を習得、利用し言語のみに依存した一般単純労働のみに従事する場合も考えられる。その点を踏まえて留学生のキャリアの選択について考察したい。

また日本の中国の直接投資額は年々増加しており日本と中国の経済関係は切れない関係にある。とりわけ中国を巨大なマーケットと考える企業にとっては現地ではたらく人間の雇用の確保は重要な問題である。企業を経営するにあたって一番大事な要素は「人」であり、これをおろそかにすると日本の高い品質の製品やサービスを提供することは難しくなるであろう。「人」という要素でみると、日本で留学していた学生の活用はキーワードになると考えられる。日本語をはじめ様々な日本の文化を学んでいる海外の人材はたいへん価値の高いものであり、この人材を活用するためにはどのようなプロセスが必要なのかを明らかにしていきたい。

第2章 留学生の就労先

第1章 日本国内で就労

まず留学国に滞在する場合と帰国する場合のキャリアの違いを示す。中国企業で就労する場合と外資系企業で就労する場合が考えられる。留学国にとどまることを考えると、マイノリティーとして留学国に与える影響は小さいと考えられる。日本の企業の経営方針は、近年変化しつつあるといえども、長年働くことによって昇進する年功序列制度が採用されているので、日本で長期で働くことがない限り昇進の可能性は極めて低いといえるだろう。また留学生の多くは3年から10年ほど日本に就業したいと考えているものが大半であり、日本の企業でキャリアパスを望む留学生のニーズと日本企業のニーズの一致には難しいものがある。

現在は、日本企業の本社で採用した留学生を日本で就労し、海外事業部におく例をでてきている。その一方で「専攻」と「職種」の不一致があり、実際に雇用された人材が日本の政府の許可が取れなかった問題も出てきている。

第2章 中国国内で就労

中国本土の大学卒業生人数は年々増加し、2006年には年間の卒業生は340万人ほど存在している。しかし全人口に対する大学卒業生の割合はまだ低く人口の約6%（2007年中国労働統計年鑑）程度である。そのような低い数字の中、中国のホワイトカラーの人材不足は国内では大きな問題となっている。

(表1)

2001年～2005年中国国内の大学等卒業生数の推移					
年度	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年
卒業生数(万人)	117	145	212	280	340
前年比増加数(万人)	11	28	67	68	60
前年比増加率(%)	10.4	23.9	46.2	32.1	21.4

(出所)労働社会保障部「2005年:中国就業報告」

帰国することで、文化、技術、経済の仲介役として母国の自分のステータスを利用する場合についてみると、中国国内では労働制度において日本とは異なる特殊な制度が存在する。

今回ケーススタディとしてだす中国国内では1978年以降の労働市場が回復した。重要な意味を持つのは労働の需要者として国有企業以外の部門が拡大したことである。労働市場の分析をすると、労働市場の分断は都市国籍を有する者（都市民）と農民戸籍を持つ者（農民）と地元国籍を持つ者（地元民）と他地域出身者（外地人）に分類されている。

雇用に関する規制はあらゆる企業に課せられてる。地元からの雇用を優先することが義務づけられている。上海市や杭州市外地人が就業できない職種が定められている。

中国の労働市場は国有企業などの正規労働市場と非国有企業などにおける短期雇用を特徴とする非正規労働市場に階層化される。

上海では3K 職種と高学歴者なら外地人がはいれるが、珠江デルタや温州市では一般労働者にも開放的、逆にハン陽市では3K 職種に外地人を雇う場合にも必ず市内の一時帰休者や失業者を抱き合わせて雇わなければならない。

一般労働者の枠は市内中心の開放度が狭い。

他方管理人員や技術人員の雇用範囲は1990年代の間に広がったことが、90 江蘇調査と99 国有企業調査を比較するとわかる。90年の段階では技術人員を政府による大学卒業生の配分に依存する企業が国有企業全体の64%を占めていたが、99年の段階では配分自体がなくなったので、企業は人材確保のため、各地の大学や他企業を当たるようになった。大卒の技術者の流入に関しては開放的であることが多いため、大卒の技術者や管理人員のレベルでは広域的な労働市場が成立しつつあるとみられる。

労働の3重構造が中国の労働市場では存在する。第1の段階の大卒以上の技術者・管理者については概して労働市場は開放的である。第2の階層である初級中学・高級中学卒程度の一般労働力については外地からの雇用は厳しいものになっている。第三の職種にかんしてはわりと解放されている。ここで問題なのは第2層の一般労働者と第3層の農民労働者が規制により人為的に画されたものであることが示唆される。大卒者の場合は採用後に1年後に一年の実習を経た後、すぐに管理職となる。

1998年頃から労働者採用は公開市場を利用するケースが多くなり市場化はさらに進んだ。すなわち、「労働力市場」と言われる「人材市場」（主に大卒者や技能・経験を持っている人が対象）「職業紹介サービスセンター」（失業者）「労務市場」（外来労働者）という職業仲介機構が存在する。利用には地方地域では利用できていない地域格差もある。

外資系企業で就労する場合

中国の雇用市場においてはいまだ外資系企業の比重は極めて小さい。しかし中国のような巨大な人口・労働力を有するところにおいては、高い外資系企業への就業比率を期待するほうが不自然である。そこで中国の新規増加就業者数に占める外資系企業の新規創出雇用機会の比率をみてみると、外資系企業の寄与は決して小さくない。改革・解放後に新たに誕生した私営企業と共に、外資系企業は、新規企業が伸び悩むと、中国の雇用機会情勢全般に影響をおよぼすほどの存在になっている。

(表2)

	新增就業者	外資系企業	割合
1981-85	7512 万人	6 万人	
1986-90	1436 万人	60 万人	0.43%
1991-96	4051 万人	375 万人	9.26%
1997-99	1199 万人	72 万人	6.01%

『シリーズ現代中国経済 5 経済の国際化』 大橋英夫 (P150より抜粋)

さらに労働者の総人口と比較すると、全体に対する外資系企業の人数の割合は2007年には1%であるが、都市経済就労人口全体でみると3%である。

(表3)

(万人)	2003	2004	2005	2006	2007
総労働人口	76075	76823	77877	78244	78645
都市経済就労人口	25639	26476	27331	28310	29350
外資系企業	454	563	688	796	903

『中国統計年鑑』 p109 就職基本状況 表4-1

第3章 現地の日本企業の問題点

第1節 生産体系の変化

日本の4年生大学以上を卒業した留学生にはさまざまな選択肢が存在する。そのなかでの母国内の日本企業で就労した場合の問題点に注目したい。現在日本の企業のグローバル化が進んでおり、現地の企業には日本からの派遣者だけでなくさまざまな要員が必要になってきている。中国にある日本の企業の規模は年々増えており、1980年代の最初はアウトソーシング雇用中心の日本に輸出する生産拠点の場所であったが、近年中国は日本製品を提供する市場としての見方が高まってきている。日本貿易振興機構による「在アジアの日系企業の経営実態」には日本企業は中国での事業拡大を希望していると答えるところは81%になり、事業継続に積極的であるといえる。

日本経済団体連合会の「日本の中国におけるホワイトカラー人材戦略～優秀人材の確保と定着こそが成功の鍵～」によると、経済のグローバル化が進む中、日本企業も積極的に海外に進出し、日本以外での企業活動の占める比重がますます大きくなっている。近年 BRICs 諸国、とりわけ中国の経済成長が著しいとある。日本企業の海外戦略のなかで中国の重要性は高まってきている。1980年代から始まった日本企業の中国進出の歴史を振り返ると、当初は低コスト、多量生産の工場生産が主流であり、日本的な品質管理ノウハウ（TQC 総合的品質管理）、5S（整理・整頓・清潔・躰）が奏功して、中国の製造技術の向上に寄与してきた。日本企業は工場従業員の管理に熟知しており、いわゆるブルカラー層に対する人事・労務管理上の課題には相対的にうまく対処できていたといえよう。一方、ホワイトカラー人材の管理に関しては、日本的な慣行がグローバルな環境において必ずしも通用せず、中国においてもいかにもホワイトカラー人材を活用していくかが、日本企業を悩ます大きな課題となっている。

経済産業省の2006年の第37回海外事業活動基本調査結果概要確報によると、海外に進出している日本企業の数は約420社にもなり、その中でも、アジアに進出している日本企業の割合を地域別で比較してみると、現在の日本企業の海外法人数は、約270社存在し、中国の割合は約160社を占めている。この数字は日本の海外事業部の約38%をしめており、日本企業における中国進出の重要度は数が示している。

ここで日本企業が中国国内で活躍するには日本企業の中国での評価はどのようなものであるかを示す。現在、中国国内では、日本の企業のイメージには「商品・製品・サービスの質」は評価が高いが、「就職先」としては適さないという評価のギャップが存在している。中国において日本ブランドは「値段は高いが、品質は良い。技術的にも優れていて安心できる」というイメージがある。しかし「大学或いは大学院を卒業した高学歴層」に対してインタビューをしてみると、多くの意見は否定的である。不満の項目としては、「日本の企業は年功序列制で若い社員にチャンスが与えられない」「雇用に関しては安定しているが給与が欧米企業よりも低い」「チームワークやルール遵守が強調されていて、成果主義型の労務管理ではない」「役員や社長は日本人駐在員が占め、ローカル社員は部長止まりでキャリアに限界がある」などの意見がある。

最近の中国における日本企業の評価の例として、中華英才ネットが発表した「2004 年大学生が選ぶ雇用企業人気ランキング」の調査結果が非常に興味深い。この調査結果によるとソニーと松下の 2 社以外は大学生人気雇用企業トップ 50 に残ることができず、就職先としての日本企業に対する人気は低下している傾向がみられた。これについては、日本企業の多くが全体的に実力のある企業が多いにもかかわらず、中国市場では製品品質へのアピールを懸命にする一方で、企業としての全体的イメージ構築が軽視されがちであるため、人材をひきつける求心力に欠けるという点が指摘されている。

第 2 節 現地企業の雇用の状況

中国に投資している外資系企業の多くが人材不足について指摘している。特にいわゆる熟練労働者と管理職人材における不足が顕著になっている。また労働市場においてそのような熟練労働者や管理職人材を調達しようとしても、企業の要求水準を満足させられるような知識・能力レベルに達しているものはきわめて少ない。この結果量的に限られた一部の優秀な人材を多くの企業で奪い合うことになり、そのような優秀人材を獲得するためには、かなりの水準の給与を支払うことが、必要となってきている。さらに優秀な人材をヘッドハンティングする動きが盛んになっているため、欧米系の企業においても離職率が高い推移している。

これを踏まえ、人材不足に関するアンケート・ヒアリング調査をまとめると、第一に『人材組織に関する課題・問題点』では、日本出向者と現地スタッフ間の「意思の疎通、コミュニケーション問題」が 56.7% と一番高く、そのほかにも「現地国籍中間管理職の専門知識不足や日本のビジネス不足に関する理解不足」が 31.3%、「現地国籍中間管理職の確保・定着」が 32.8% と回答した企業があった。第 2 に『人材の充足度』の比率の調査によると、「足りていない」と答えた企業が 62.7% になり、管理職についての人材不足の理由としては「優秀な人材が応募してくれない」と答えた企業が 32.8%、「日系企業間での人材獲得競争が激しく欲しい人材が取れない」25.4%、「現地企業との人材獲得競争が激しく欲しい人材が取れない」22.4% などの回答になっている。

次に具体的な人材不足を聞き取りしているのを見る。第 1 に営業部門においてであるが、中国における国内販売比率の高まりを受け、製造業の中国拠点の位置づけが、これまでの「輸出拠点」の位置づけから「国内販売拠点」への位置づけにシフトしているため、それに関連した営業部門の人材不足が顕著となっている。

第 2 に、管理職部門においては、全般的な管理職の不足に加え、「管理能力の高い人材」「専門能力」「知識を持った人材」が指摘されている。また専門知識のなかでも、日本語・外国語能力、日本式ビジネスに関する分野については、単なる語学力の不足にとどまらず、実務に使える日本語の能力を持った人材、専門知識を持った人材、日本との業務を行える人材、日本市場の品質要求を理解できる人材などの不足がある。

[本文・・・](#)

第4章 人材の確保

第1節 優秀な人材の維持

優秀な人材を採用するための努力は大切であるが、人材流出の防止に取り組むことも重要である。そこで優秀な人材を維持するための施策が必要となる。企業がパフォーマンスの高い人材を求めるように、社員も自身の価値を高められる職場を求めている。そのため、優秀な人材は現在の職場に魅力がなくなれば、より魅力ある職場を求めて移っていく。この優秀な人材の流出は企業に多大な損失を与えるおそれがある。

まず、人材の採用や育成に関するコスト負担である。優秀な人材を採用するために高いコストを支払ったり、人材育成のための能力開発や研修の機会を与えたとしても、その人材が離職してしまえば無駄となる。また、人材が流出すれば後任の人材の採用が必要となるが、それには採用業務に関するコストだけでなく、本来業務に割くことのできるはずの時間を社員の育成に割かなければならないなどといった負担が発生する。

第二に、技術や知識の流出である。人材流出は組織の中のノウハウや顧客情報、技術や知識等多くのものを流出させてしまう。

第三に、計画の変更や遅延といった問題が生じる。優秀な人材が離職し、その後すぐに人材の補強ができなかった場合には、当初の計画の変更が迫られることや大幅な遅延が生じるおそれがある。また、優秀な人材の採用や育成は容易ではないため、たとえ後任の人材を就けたとしても前任者と同じパフォーマンスを発揮するまでには時間を要し、それまで企業では生産性が低下する事態を避けられない。

第四に、職場活力の低下である。優秀な人材の離職は職場全体の活力を削いでしまう。また、社員が離職したことにより重くなる他の社員への負担という労働環境の悪化は士気の低下につながりさらなる離職者を出しかねない。

そこで、考えなければならないのが人材を維持するための施策である。

人材を維持するためには金銭的報酬のみでなく非金銭的報酬も重要である。離職する人材の多くが今以上の報酬を求めて離職しているとは限らず、むしろ仕事のやりがいや専門的スキルの向上ができる職場や充実した福利厚生、ワークライフバランスが実現されている環境等を求めていることもあるからである。人材の流出を防止するためには、こういった離職要因に対しても対処する必要がある。

第2節 初任給の比較

大卒者初任給の実際と大卒者が希望する給与水準には実際には大きな違いがある。中華英才ネットが2003年から2005年にかけて有名大学の新卒者を対象に希望する毎月の賃金額を調査したところ、2000元から3000元を希望する学生が多かった。これに対して、2003年6月に北京大学「高等教育の規模拡大と労働力市場」課題班が全国高等教育機関卒業生を対象に実施した就職状

況 調査の結果によると、1000 元以下の者が 40.9%、1001 元から 2000 元が 45.5%、2001 元から 3000 元が 9.5%、3000 元以上が 4.1%で、月あたり平均賃金は 1550.7 元が実情であった。

卒業生が第一に就職を希望する都市グループは、北京、上海、広州、深センの四都市、第二は杭州、武漢、青島、西安、上海周辺地域の都市 である。これらの地域では、卒業生に対する需要も多く、人材不足の傾向にある。そのため、特に長江デルタ地域の初任給は小幅であるが上昇傾向にある。統計 によると、2005 年の四大都市の大学の学部卒業生の初任給は以下の通りとなっている。

中国企業管理協会の報告によると、卒業生たちは労働契約を結んでもよいと考える初任給の最低額は 1500 元であるという。同協会の実証データを根 拠に大学卒業生の初任給は、1500 元から 2000 元のところに停滞しているとはいえ、新人の賃金は勤続期間が長くなり、経験をつむことで著しく増加する とも指摘する。たとえば、ネットワーク求職者への追跡調査によると、勤務経験 1 年の学部レベル卒業生の月収は 2500 元から 3000 元となっており、初任 給から 1000 元の増額を得ている。さらに、勤続 1 年で、電気通信技術エンジニアは月収 2924 元、銀行、保険、証券、投資では 2740 元、IT エンジニアは 2424 元、増加額が最も少ないと報告されているユーザーサービスでも 2306 元、秘書・事務の管理職が 2298 元、教育関係従事者が 2155 元と増額する。人気職種の販売、マーケティング営業といった職種では 2300 元から 2500 元にまで増額される。

(表 5) 外資系企業の初任給調査

	博士取得者	修士取得者	大卒
日系企業の初任給	4000 元	3200 元	2200 元
欧米企業の初任給	7800 元	4700 元	3000 元

(表 6) 有名大学の新卒者を対象に希望する毎月の賃金額

上海	2600 元/月
深セン	2500 元/月
北京	2300 元/月
広州	2100 元/月

(表 7) 新卒が実際うけとっている額

金額	1000 元以下	1001 元～2000 元	2001 元～3000 元	3000 元以上
割合	40.9%	45.5%	9.5%	4.1%

出所) 独立行政法人労働政策研究・研修機構 海外労働情報

2006 年 2 月 「激化する新卒者の就職戦線—低賃金時代の到来—」

第5章 実際の採用における悪循環

人材不足への対応として、企業のニーズと合致した人材をはじめから雇うことは極めて難しい。実際には、採用後に育成し、優秀な人材に育て上げることが必要となるケースが多い。日本で長年働いている中国人スタッフを実際採用して、現地のニーズに合わなかった例もある。日本語が話せても論理的思考が足りず、問題解決が出来ないという例がみられる。採用後に論理的思考の組み立て方、日本語の読み書きの習得などの研修を行っても物にならず、職場環境になじめず離職してしまう者がいる。

ここで離職率をみてみると、日本企業の離職率は24%、欧米企業の14.8%に比べて高い。また、日本企業の中間管理職の登用率は68%、取締役は12%である。途中でのリタイヤや現地人の登用制度の未確立の為、管理職への登用率は欧米企業よりも低い。離職率が上昇すると、「現地人を雇ったのは時間と経費の無駄だ」と判断されてしまい、現地人採用率が低下する。中国人側からみると登用率が低い企業は印象が悪いため、日本企業に対する期待・信頼の低下につながり、中国での日本企業のイメージダウンが考えられる。世界第1位の人口と第2位の面積を誇る中国での市場を失うのは痛手が大きい。実際に各個人の業績・能力を調べ、職歴に採用基準を左右されないようにするため慎重に検討しなければならないであろう。

離職率を導き出しているのは、やはり現地法人の事業戦略が現地人とのコンセプトにあっていないということである。中国人のキャリア観の実現が現地の優秀な人間をえらべる立場になりうる方法のひとつである。日本的な経営を持続するためには、継続的に働いてもらうことは不可欠である。しかし現在日本の企業で多く取り入れられている「年功序列制」は日本人の性質を十分に考えたうえで考え出されたシステムであり、経営においてはその国の労働市場の分析はもちろんであるが、その労働者の性質を大いに関連していると考ええる。日本の企業の経営方針は日本国内ではうまくシステム化されているが、海内市場においては同じように機能するかどうかはわからない。そこで欧米企業と中国企業のニーズが一致していることから、離職率が低いと考えられるので、取り入れているシステムの例を検証したいと考える。

中国において人事労務管理を成功させるためには、人材を真に尊重し、適切な教育、能力開発への支援を通じて個々の人材の職務上の成長を促し、その価値を潜在能力一杯まで高め、公平、公正に処遇し、人材の満足感、モチベーション、仕事へのコミットメントを最大に導いていく必要がある。特に、日本企業の現地化における経営スタイルについて、当該進出企業の中国戦略を明確にし、その戦略を現地側に理解させ、認識を共有する姿勢が重要であることが指摘される。

中国における仕事に対するインセンティブの理解は特に重要なものである。企業において一番大事なものは人である。人に対する理解をもっと深めることが日本の現地化を真に促進するものであると考えられる。

(表 3) 2004 年平均離職率

日系企業	24.3%
欧米企業	14.8%

(表 4) 離職する主な原因

マネジャー・技術者	自己実現
事務職、営業職、普通従業員	報酬と福利

(出所) 独立行政法人労働政策研究・研修機構 海外労働情報 2006年2月 「激化する新卒者の就職戦線—低賃金時代の到来—」

第6章 政府と企業の連関

日本経済の悪化による雇用の減少、離職、リストラ、フリーター、ニートなどの問題を考慮すれば、短絡的にすべての従業員を現地人にするべきではないと思う。ただ、従業員の一部を現地人にする事で得られる企業利益が必ずあると仮定した上で、政府に提案したい。

まず、給料の安さから離職する中間管理職を低減させるため、彼らの給料を上げるよう、政府から企業への補助金制度導入を提案したい。なお、この補助金制度を実施するにあたり企業側に要求すべき事は、企業への慎重な採用基準の設置および、採用率の目標値、日本経済に与えるメリットの報告など多々あると考えられる。この際には、この制度の性質上各企業の目標値設定によって補助金の上限を設定しているといやすいであろう。この補助金制度の最終目的は、長期採用で優秀な現地人を確保し中間管理職の上部管理職への昇進の可能性が高くなることで、仕事への意欲向上を促し、彼らに次の育成を任せることで、より現地のやり方に則った日本企業が誕生することである。仮に他の企業に転職を希望したとしても、日本の企業で働いていた者が、再び日本の企業に就職した場合には配当金が支給される制度も有効ではないだろうか。その主たる目的は、現地人を日本の人材として獲得することで、グローバル社会でも十分戦うことができる日本企業を政府主導で作ることができると思うからであり、人材の海外流出を減らすことで、人材育成に費やした時間・経費・労力の無駄を国全体で少なくさせる為である。

また現地人労働者を雇っている企業には、日本人の同僚とコミュニケーションを取れるようになることを目的とした研修制度（日本語の読み書きなど）を必ず取り入れさせ、日本企業で今後も働いていけるようなフォローアップが必要である。彼らの中でリーダーに成りうる人間を年に1～2回は日本に招き、その企業が日本人従業員も含めた合同研修を行うことで企業情報の並列化を行うことができるだろう。その際に、政府主催の労働者同士の交流の場を設け（例：研修を行った感想を発表し合う、他企業で働いている現地人と交流をもつ。など）、日本企業の体質の理解や日本文化の知識を深めてもらい、現地に帰ったときにその知識を生かして職務に励んでもらう。もしくは日本における現地人労働者の研修に補助金を支給する。

その他に、現地人の上部管理職の人数を増やすために、企業の上部管理職の現地人比率がある一定以上の企業に補助金を出すなど挙げられる。

日本に留学中に各業種のインターンシップを受けるチャンスを留学生に与え、学生時代に留学生が持つ日本企業のイメージを少しでも現実に近付けることを試みるのも手だろう。政府機関には企業での留学生インターンシップを指導して、留学生が受け入れられるような環境を整える必要もあると考える。

.

参考文献・データ出典

《先行論文》

日本経済団体連合会（2006）「日本の中国におけるホワイトカラー人材戦略～優秀人材の確保と定着こそが成功の鍵～」1-5
株式会社 日本総合研究所（2008年2月）「中国労働市場における労働力移動と需給ミスマッチの現状と課題」80—90

《参考文献》

大橋英夫（2003）『シリーズ現代中国経済 5 経済の国際化』名古屋大学出版会 150-150
丸川和雄（2002）『シリーズ現代中国経済 3 労働市場の地殻変動』名古屋大学出版会 111-115
中華人民共和国国家統計局（2007）『中国統計年鑑』 109-109 就職基本状況 表 4-1
海外職業訓練協会 『中国の日系企業が直面した問題と対処事例』
白木 三秀（2007）『世界の労働』57 巻「日本における留学生雇用の現状と諸問題」
鈴木康司『中国・アジア進出企業のための人材マネジメント』4-14

《データ出典》

経済産業省（2006） 「第37回海外事業活動基本調査結果概要確報」

http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kwasaki/result/result_37.html

独立行政法人労働政策研究・研修機構「海外労働情報」（2006） 「激化する新卒者の就職戦線—低賃金時代の到来—」

日本経済団体連合会（2006）「日本の中国におけるホワイトカラー人材戦略～優秀人材の確保と定着こそが成功の鍵～」

株式会社 日本総合研究所（2008年2月）「中国労働市場における労働力移動と需給ミスマッチの現状と課題」80—90

独立行政法人労働政策研究・研修機構 海外労働情報（2006） 「対日感情と中国進出日本企業の労務管理」