

**日本企業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 ～**

2006年5月16日

(社) 日本経済団体連合会

## 目 次

1. はじめに .....	1
2. 日本企業が直面している困難 .....	1
(1) 「採用できない」について .....	2
(2) 「退職してしまう」について .....	4
3. 日本企業の現在の取組み事例と欧米企業の成功例 .....	6
(1) 日本企業の現在の取組み事例 .....	6
(全般) .....	6
(採用・確保) .....	6
(定着) .....	7
(2) 欧米企業の成功例 .....	9
4. 中国人の仕事観について .....	11
5. 中国におけるホワイトカラー人材戦略 .....	13
(1) 現地化ポリシーを確立する .....	14
(2) 企業の魅力を高める人事制度を構築する .....	15
①報酬制度 .....	16
②昇進・昇格制度 .....	16
③評価制度 .....	16
④人材育成制度 .....	16
⑤その他モチベーション向上策 .....	16
(3) 企業の経営理念や文化を知らしめる .....	17
(4) 日本的経営の特質を活かす .....	18
(5) 日本本社の役割を発揮する .....	20
6. おわりに .....	21

### 参考資料

1. 中国の大学生の希望就職先ランキング .....	24
2. 中国の大学生数（短期大学を含む） .....	25
3. 中国における日本企業の社会貢献活動 .....	26
4. 中華人民共和国労働法について .....	27
5. 工会について .....	28

## 1. はじめに

経済のグローバル化が進展する中、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く、「中国を制する者は世界を制する」と喧伝されるように、中国における事業活動の成否は企業のグローバル戦略そのものに影響を与えている。

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、大量生産の工場進出が主流であり、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・清掃・躰）、カイゼンなど）が奏功して、中国の製造業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習熟しており、いわゆるブルー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きたと言えよう。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。

本報告書はこのような問題意識に基づき、中国のホワイトカラー人材に的を絞って、日本企業としてその活用の方策を検討することを目的とする。まずは日本企業が抱える問題点を明らかにし、その後日本企業の現在の取組み事例と欧米企業の成功例を紹介する。次に、中国のホワイトカラー人材戦略を検討するのに前提となる中国人の仕事観について分析を試みる。その上で、今後の対応策として、中国人の特徴を前提とし、併せて日本的経営の“強み”を活かしながら、中国人との一層の信頼関係を構築し、企業と個人の価値を共に向上させる人材戦略のあり方を探ろうとするものである。

## 2. 日本企業が直面している困難

中国は、2001年のWTO加盟を契機に、外国資本の導入や国内市場の整備を推し進めたこともあって毎年10%前後の経済成長を遂げ、今や名目GDPで世界第5位の経済大国に成長した。

世界各国の企業が急速な経済成長を続ける中国にこぞって進出し、中国市場を巡って激しい競争が繰り広げられている。日本企業も欧米企業に伍して急速かつ大規模に進出しているが、経営上の問題が多数噴出している。政府機関の煩雑な手続きや頻繁に変更される法令、知的財産権の侵害、国内資材調達品の品質の低さや価格上昇等への対応などと並んで、人事管理は大きな問題の1つと

なっている。<sup>1</sup>

特にホワイトカラーの人事管理に関連した問題としては、「労働市場の変化が速く、法令が実態に追いつかない」、「組織の急速な拡大に人事労務管理体制、社内のポリシーやプロセスの整備が対応できていない」、「採用したい優秀な人材の確保が難しい」、「優秀な人材が流出してしまう」、「需給関係を反映して人件費が高騰している」、「人材育成の体制が十分に整っていない」、「日本企業の価値観や理念を身につけさせることがうまくいかない」などが挙げられる<sup>2</sup>。

これらをまとめると、中国のホワイトカラー人材の管理における困難は、「採用できない」と「退職してしまう」に代表されることになる。

### (1) 「採用できない」について

採用・確保における困難は、「質」及び「数」の両面で現れている。

「質」に関しては、採用したいレベルの人材の確保が難しくなっていることである。新卒はともかく、特に専門知識（技術・品質管理・知的財産など）を持った人材や管理職の獲得が各社共通の悩みとなっている。また、日本企業の特徴として、日本語ができる人材の求人が多いため、その採用・確保難も顕著に現れている。

採用における困難の理由を、①中国におけるマクロ的な人材の需給関係、②その中でも日本企業に特有な問題の2つの視点から探ってみることとする。

①中国人事科学研究院がまとめた「2005年中国人材報告」<sup>3</sup>は、中国の就労人口に占める高学歴人材の割合は先進国の1990年代半ばの最低水準（11%前後）よりも、さらに2～3%低いと指摘し、また、政府の第11次5カ年計画（2006～10年）は、経済・社会の発展によって人材に対する需要が一層拡大し、2010年には専門技術人材の不足が1746万人～2665万人に達するとの見通しを示している。联想やハイアールに代表される中国企業も台頭しており、産業構造の高度化が進んだ結果、高度人材への需要は急速に拡大している。

また、沿海部と内陸部の地域経済格差の拡大や、職種や企業の種類（国営・民営・外資）による賃金格差の拡大が中国人材市場独自の現象として現れている。これらのことが、人材需給の不均衡をもたらし、企業間の人材獲得競争の激化につながっている。

---

<sup>1</sup>日中投資促進機構「第8次日系企業アンケート調査集計・分析結果」（2005年3月）によれば、日本企業が中国における事業活動で問題であると認識していることは、回答数順に、1位「人事・労務管理」、2位「政府機関との関係」、3位「法・政策の問題」、4位「国内資材調達」、5位「インフラの未整備」となっている。（調査時点：2003年12月、調査回答企業数：379社）

<sup>2</sup>日本経団連が2004年11月～2005年1月に国際労働委員会政策部会委員企業及び日本貿易振興機構、在中国日本商工クラブを対象に、中国における人材マネジメント課題について聴取した結果による。

<sup>3</sup>中国人事部中国人事科学研究院編纂『2005年中国人材報告』人民出版社出版2005年10月  
(<http://www.china.org.cn/chinese/zhuanti/rcbg05/991338.htm>)

②「世界の工場」のみならず、「世界の市場」に変貌しつつある中国は、世界の企業にとって競争の最前線であると言っても過言ではない。日本企業に関しては、商品に対する中国人の評価は高いが、大学生の希望就職先ランキングを見る限り、上位10社に日本企業が1社も入っていない（中華英才網<sup>4</sup>）ように、職場としての日本企業は必ずしも高い評価を得ていない。企業グループとして総合的に中国で事業展開した欧米企業と異なり、多くの日本企業は中国に進出した当初、中央及び地方政府の外資導入優遇措置などに注目し、中国を主に低コスト製造の拠点として、工場の進出に力を入れてきた。現地では製造技術の移転を行うことなどによって、中国の製造品質向上や人材の育成に寄与しているが、製造中心の子会社あるいは事業部単位の進出が多かったため、企業全体としての統一感（「企業グループ」としてのイメージ）が希薄で、企業の魅力と  
いったものが欧米企業ほど浸透していない。それが欧米企業に比べて就職人気度が低い原因の一つとして挙げられる。

（表）中国人大学生の希望就職先ランキング（2005年調査）

1	海爾*	16	Motorola	31	CISCO
2	IBM	17	HP	32	McKinsey
3	P&G	18	MARS	33	騰訊*
4	聯想*	19	中国石化*	34	HSBC
5	華為*	20	中国聯通*	35	美的集團*
6	中国移动通信*	21	Unilever	36	中国人民銀行*
7	Microsoft	22	ソニー	37	L' OREAL
8	LG電子	23	中国銀行*	38	中央電視台*
9	SIEMENS	24	DELL	39	海信集團*
10	GE	25	PwC	40	富士康（台湾）
11	サムスン	26	Amway	41	上海大衆（中独合弁）
12	中国电信*	27	中興通信*	42	松下電器
13	Intel	28	Coca Cola	43	Johnson & Johnson
14	TCL*	29	万科集團*	44	一汽大衆（中独合弁）
15	NOKIA	30	WALMART	45	Nestle

\*印は中国企業

（出所：中華英才網）

しかしその一方で、欧米企業に比べて、日本企業には真面目に現地に駆け込みと取り組んでいるところが少なくない。それらの日本企業は、長期的に人材育成を実践し、また現地の地域社会との関係を重視して、「教育」、「環境保全」、「文化交流」、「自然災害防止」への支援を行うなど、企業市民として社会

<sup>4</sup> 本報告書「参考資料1」P24 参照

貢献活動を熱心に行っている<sup>5</sup>。このような活動が中国社会にあまり認知されておらず、就職先としての人気に結びついていないのであるならば、その背景に、欧米企業に比べて、日本企業は自社の活動についてのPRが不足しているということが考えられる。さらに昨今の日中両国間の政治的軋轢を背景とする反日感情の高まりが、日本企業に対するイメージの悪化に繋がるのではないかと心配されている。また、これまで不足することなく供給されてきたブルーカラー層についてさえ、華南地域など一部の地域においては、需給が逼迫するようになっている。このような時期にこそ、日本企業の中国社会への貢献を一層PRする必要性が増していると言えよう。

## (2) 「退職してしまう」について

採用における困難に留まらず、日本企業では、苦勞して採用した現地の中国人が、定着せずに辞めていくことも大きな問題となっている。特に入社後1～2年以内の短期勤続者、若年者、また優秀な人材ほど他社からの引き抜きもあって退職率が高い。

中国では「労働契約」による有期雇用制度が基本であって、日本で一般的な、採用時から雇用期間を定めない、いわゆる正社員制度が浸透していないこと<sup>6</sup>が、人材の流動化の背景にあると考えられる。このような背景から、人材の流動化が当たり前とも言える中国にあつて、「退職してしまう」ことへの対応とともに、「退職されても問題が発生しにくい仕組み」として、組織的な業務運営体制を強化することが課題であろう。

初めから流動性を前提とした人事政策をとっている企業もあるが、専門的技術の人材や管理職などの需給の逼迫がますます深刻になることが予想され、また社内の技術やノウハウを継承し、発展させていくことを考えると、優秀な人材についてはいかに引き留めるかということが企業にとって重要な課題となろう。

中国人社員の退職については、欧米企業と比較して日本企業特有の理由が指摘されている。すなわち、①報酬、評価、研修などの制度が整備されていない、あるいは制度があつてもきちんと運用されていない、②チャレンジングな仕事ができない、③管理職層の報酬が市場相場に比べて低く、将来の期待賃金が低い、④仕事の内容が採用時の説明と違った（外国語の使用頻度、専攻との不一

<sup>5</sup> 本報告書「参考資料3」P26 参照

<sup>6</sup> 中華人民共和国労働法（1994年7月5日公布、1995年1月1日施行）第20条では、労働契約の期間を「期間の定めのあるもの、期間の定めのないもの、一定業務完成期間のものに分けられるもの」とし、「労働者が同一の使用者のもとで勤続満10年以上に達し、且つ当事者双方が契約の延長に同意した場合に、労働者が期間の定めのない労働契約を締結することを提示した場合には、期間の定めのない労働契約を締結しなければならない」と規定されている。

致、出張頻度)などが挙げられている<sup>7</sup>。

報酬については、アジア各地域の日本企業を対象とする「給与構造」のアンケート調査<sup>8</sup>によると、「固定給のみを支給」という割合が、会社や個人の業績を反映させる「固定給+会社業績給」や「固定給+個人業績給」と比べて高くなっており、必ずしも中国人の意欲を引き出す魅力的な制度にはなっていないと考えられる。また、欧米企業や中国現地の優良企業と比べて、日本企業の報酬制度は入社年次や序列を考慮して設定されるケースが多く見受けられる。そのような制度では、優秀な若手人材に対し、その能力に見合った処遇ができなくなり、競争が激化している中国の人材市場への対応力が低下してしまう。また、入社年数が長いだけで、個人業績が伸びなくても相対的に高い給与を享受できるという現象も生じ、社内公正性の維持ができなくなる恐れがある。

また、日本企業は昇給決定の際に、「日系同業他社の動向」や「物価上昇率」には敏感であるが、「非日系を含めた同業他社の動向」への配慮が足りないことも指摘されている。中国のホワイトカラーは中国都市部の中産階級に相当し、物価上昇の生活への影響が必ずしも大きくないことや、日本企業から欧米企業への転職が起こっていることから、欧米企業あるいは中国地元企業を含む同業他社の人事制度、動向をベンチマークに活用する必要性があると言えよう。

一方、評価制度について、「日本人上司の好き嫌いが基準となる」など客観性に欠けているといった制度上の不備、評価制度があっても公表しない、あるいは結果のフィードバックをしていないところが多く見られるとの問題点も指摘されている。

中国で事業を拡大しつつある日本企業にとって、一番戦力になるのは中間管理職層の人材である。中間管理職層は経営幹部層の予備軍として育成する必要があるが、現状ではこの層の退職率が経営幹部層、一般職層に比べてもっとも高いというデータがある<sup>9</sup>。多くの日本企業は、中間管理職層の補強策として本社から日本人を送り込むことで対応しているが、コスト面でも業務面でも効率が悪い。一方、現地社員にしてみれば、中間管理職層に日本人が就くと、昇進・昇格の壁がますます厚くなり、意欲低下の一因となる。

---

<sup>7</sup>出所：マーサー・ヒューマン・リソース・コンサルティング株式会社

<sup>8</sup> アンケート調査会社：株式会社パソナグローバル

<sup>9</sup>出所：マーサー・ヒューマン・リソース・コンサルティング株式会社

### 3. 日本企業の現在の取組み事例と欧米企業の成功例

#### (1) 日本企業の現在の取組み事例

日本企業は、「採用できない」、「退職してしまう」など、人材管理上の困難に直面しているが、これを克服するために新たな取組みを打ち出しつつある。特に日本企業資本100%の独資企業は、中国企業との合弁企業と比較して経営の自由度があり、まだ試行錯誤の段階にはあるが、独自の取組みを始めたところが見られる。日本企業の人事戦略と人事制度の改革について、独資企業を中心とした各社の主な取組みを紹介する。

#### (全般)

A社（製造業、独資）は中国における地域本社の直轄組織として「中国人材開発センター」を設置し、採用、育成、処遇の一貫した人事管理を構築している。その具体的な活動内容は以下の通り。

- ①中国各地の大学で、グループ会社合同の採用説明会を開催している。
- ②グループ合同で研修を実施し、マネジメント研修、日本人派遣者向けの「日中異文化・現代中国事情セミナー」を開催している。
- ③グループ各社の賃金情報をはじめ、中国市場の特徴に鑑み、独自に検討した「職種・地域別の処遇パッケージ」をデータベース化している。
- ④グループ会社の日々の業務上のノウハウをまとめ、グループ内での情報共有化を目指している。
- ⑤中国人を含む人事担当者のネットワーク作りを目的として、適宜会議を開催して日常的な情報交換を進めている。

#### (採用・確保)

B社（製造業、独資）は中国の主な地域ごとに「リクルートセンター」を設置し、日本にあるグループリクルートセンターと連携を取りながら、中国にある各事業部の「適宜、適時、適材」といったニーズに応じた採用活動を行っている。このような事業部横断の総合的な採用体制は、採用効率の向上に役立つだけでなく、採用した人材を各事業部の求人内容に合わせて配置できるメリットがある。

中国は広大な国であるだけに、採用に関する情報の公開・提供にも工夫が凝らされている。例えば、C社（製造業、独資）は地元の大学と協力関係を結び、大学から応募者を推薦してもらったり、大学で企業説明会を行うなどして、優秀な人材を優先的に確保する取組みを行っている。また、中国のインターネット人口の急速な増加に着目し、ホームページ上に求人情報を掲載する企業も増



えている。

日本企業は採用数の確保に加えて、採用者の質の充実も課題と捉え、専門職・管理職人材の確保に様々な取組みを行っている。例えば、C社は生産技術、品質保証、知的財産などの専門分野については、日本本社の仕組みやノウハウの伝授が必須であると考え、日本について理解の深い在日中国人留学生の採用を実施している。留学生の採用形態は、留学生の生活基盤に合わせて、まず日本本社の契約社員として採用し、1年間の教育を経て現地の地域本社へ派遣するという形をとっている。

他方、日本語のできる人材獲得競争の熾烈化に伴い、日本語人材に絞って採用すると、ますます採用難に陥ることから、日本語能力に拘らずに採用している企業もある。D社（総合商社、独資）は供給が相対的に豊富で、優秀者も多い現地の英語人材にも着目し、採用の選択肢を広げている。

### （定着）

中国の社会制度、風土、及び中国人の気質・価値観などに対応するため、人事・処遇制度の見直しを進めているところもある。以下、評価・処遇、育成、福利厚生制度の3つの面から各社の取組みを紹介する。

### 評価・処遇

日本企業は欧米企業と比較して、相対的に一般職層の初任給が高い一方で、管理職層の給与が低いと指摘されており、管理職として力を発揮する前に他社へ転職してしまうという問題が発生している。

このような状況に対して、E社（金融、独資）は、職務ごとの責任・重要性を点数化して、職務ランクを作成し、コンサルタント会社から購入した同業他社（日本、欧米企業など）の賃金データを参照しつつ、市場競争力を持った職務給水準を設定することで対応している。また、賃金カーブについても労働市場に適合させるよう努力をしている。

さらに、F社（製造業、独資）の場合は、思い切った処遇を必要とする基幹人材には個別に高めの報酬を設定することもあるが、あまりにも現地での一般的な処遇を上回るとバランスが崩れる恐れもあるので、その際に日本本社の嘱託採用という形で対応している。

一部の日本企業では、従来の人物中心の評価制度からグループ各社共通の業績評価に軸足を移し、①わかりやすい制度設計（客観性・透明性の確保）、②フィードバックによる評価の納得性の確保、③業績の伸びない者の降格などを含めたメリハリのついた処遇制度への改革を実施している。

例えばE社では、ポストごとの評価項目を①定量的なもの、②行動特性の2つに分け、それぞれの評価比重を半々にしている。また、評価の透明性・納得性を向上させるために、半期ごとに評価のフィードバックを上司に義務付け、その場で行動項目ごとに被考課者の強みと弱みを明らかにして、適切な指導を行っている。同社の場合は、評価・査定後に必ず現地社員から確認のための署名を義務付けている。

昇進・昇格及び昇給について、「透明性」「納得性」を高めるため、制度を公開するほか、「発展空間の明示」が重要なことから、優秀者の思い切った抜擢を実施しているところもある。制度の導入・運用にあたって、G社（製造業、独資）は人事担当者を長期間現地拠点に派遣し、拠点長・日本人出向者・現地の人事管理者と一体となった制度づくりを実施している。

またG社では、評価項目の中に本人の能力や業績のみならず、部下の育成にどのように取り組んだかという項目を入れて制度を運用している。

## 育成

概して中国人はOJTよりも各種研修などといったOff-JTに意欲的な面がある。経営理念を浸透させるとともに、研修を通じてグループの一員であることを自覚させ、意欲を向上させるためにも、中国人社員向けの研修制度を充実させようとしている企業も多い。H社（製造業、合弁）は、自社の企業文化や経営理念を現地社員に積極的に発信し、教え込むことに注力している。

中でも、日本でのセミナー開催や前掲A社のように中国においてグループ会社合同の研修を実施するなど、研修の対象、内容、場所、期間などに工夫を凝らし、中国人社員の意見交換、ネットワーク作りに積極的に取り組んでいる日本企業がある。

I社（製造業、独資）の研修を終えた現地幹部社員からは、「自分のいる工場だけでなく、全社の立場で物事を考えなければならないと思った」、「部下を激励し、チームワークを強化したい」などの感想が寄せられた。このように、実施した研修の大きな成果を改めて認識させられた日本企業も少なくない。

効果的かつ体系的な研修を実施するために、G社（製造業、独資）の場合は、管理職層による個人別育成計画の策定など育成方針の明確化をはじめ、地域統括本社がまとめて実施するマネジメント教育を行い、「仕事の進め方」・「心得」などの導入教育、若年層向けの研修でもグループ各社で共通するものについては、統括本社で一括して実施している。

さらに、経営幹部候補の早期育成を図るために、中国の著名な大学と提携して、経営幹部人材育成講座を開設して参加させるB社のような企業や、C社のように現地若手幹部を中心に「青年重役会」を設置し、経営への参画意識の醸

成を図っている企業もある。

人材育成は、日本企業の強みである。日本企業は進出当初から現地社員の育成に積極的に取り組んできたが、折角育てた人材が他社に移ってしまうという思わぬ事態にも直面している。現状では、転出を如何に防ぐか、育成後の効果的な対応の仕方を模索している企業も多い。

### **福利厚生**

F社は、寮や食堂等の提供といった、中国で一般的な福利厚生施策のほかに、運動会、忘年会・懇親会、社員旅行等の日本企業独自の福利厚生施策を実施している。福利厚生を単なる処遇の補完と位置付けるのではなく、意欲の向上や縦・横の連携・コミュニケーションを促進するための有効なツールとして活用し、その中で現地社員の間にグループの一員としての意識高揚を図っている企業が増えている。

### **(2) 欧米企業の成功例**

前述のように、日本企業は「採用できない」、「退職してしまう」を始めとする中国での人材管理の課題に対し真摯に取り組み始めたところである。しかし、課題克服に向けてはまだ改善の余地を残している。

中国における人材管理について、欧米企業も日本企業と同様の問題を抱えている。その中で、押し並べて欧米企業の人材管理が成功しているというわけではないが、グローバル展開の歴史の長さから多くのノウハウを蓄積しており、問題の克服に一日の長がある。相対的にうまくいっている欧米企業の人材管理の特徴について、次のような指摘がある。

#### **①現地の経営者に本社経験のある「現地出身者」（香港、台湾、外国籍者を含む）を登用している。**

「現地出身者」たちは、欧米で教育を受け、また本社での勤務経験を通じて、本社の経営理念を始め、会社の強みや、競争力の源泉を熟知している。彼らは、中国語の能力を発揮しながら、中国で1～2年の短期ではなく、長い期間（5～10年程度）留まり、本社の戦略を忠実に実行できるとされている。

#### **②総経理（あるいは副総経理）以下の人事権を現地拠点に委譲している。**

現地拠点の人事権を現地出身のトップ層に一任している。また、人事権委譲とともに、本社傘下の他の海外拠点との人事交流を促進し、異なる国籍の社員が協同で業務を遂行する、いわゆる多国籍人事制度を導入している。

### ③強固なガバナンスの仕組みができています。

管理部門は、その国以外の人材が3～4年の比較的短い期間で担当している。厳しい社内倫理規定を設け、それを全社員に対して適用して、毎年繰り返し教育している。また、内部監査のほかに、第三者である監査法人に会計等の監査を依頼するなど、不正が起きにくい仕組みを作りこんでいる。

### ④個を尊重する企業文化を醸成している。

欧米企業の中には、「社員を尊重・信頼すると同時に、社員の主体性を求める」企業文化を持つ企業があり、これが事業運営の基礎として、人事制度、教育制度にも反映されており、人材の定着にも貢献していると言われる。またそれらは、誰でも意見が言えたり、上司が部下のところに出向いて話をするといい風通しの良い企業風土にも反映されている。人材育成制度に関しては、「Employee Owned」と表現されるように、個人の責任で「どういう能力を」、「どのように」向上させるのかの教育プランを策定し、管理職と相談しながら実行している。このことによって、自分のキャリアを管理職と協力しながら確立させる仕組みができています。

### ⑤生涯教育の機会を与えている。

新卒採用者だけではなく、中途採用者向けの人材育成制度も充実させ、入社後も「キャリアアップや能力を磨く環境を提供」<sup>10</sup>している。

### ⑥公正で透明性のある魅力的な報酬制度、評価制度を整備し、機会平等のキャリアアップ制度を導入している。

主体性に基づく評価制度ということで、年度目標の制定や評価基準などは管理職と本人が共同で確認し、作成する。評価は管理職が行うが、業績については双方の共通認識が必要となる。すなわち、目標設定から評価までの一連の作業の中で、本人の責任や本人の参加を求める。

社内公募制度があり、社内か社外への募集を問わず、まずは一般募集を行う前に社内のイントラネット上の掲示板に掲示し、社員から希望者を募るところもある。

### ⑦積極的なコミュニケーション、社内広報活動を充実させている。

概して欧米企業は広報担当の責任者に経験豊富な中国人を起用するなどして、

---

<sup>10</sup>出所：金堅敏富士通総研上席主任研究員「日系企業の中国における人材戦略のあり方」『中国経済』（2005年9月号）

マスコミ等を通じた企業PRが巧みである。また、本社の経営トップが中国に出向いて、会社の戦略・使命について現地社員と語り合い、共有化しようとしている企業も多い。

#### 4. 中国人の仕事観について

中国人の事業運営を成功させるには、中国人の仕事観を理解することが重要である。

一口に「中国人」と言っても、広大な中国では地域によって、文化・風土が異なり、人々の性格や嗜好も様々である。近年、高度経済成長のひずみとして、地域経済格差が一層拡大し、人材の流動性が激しくなるとともに、北京、上海、広州などの経済発展の先進地域においては、人材の多様化も進んでいる。

しかしながら、日本人と比較すれば相違する点が明らかに存在する。同じアジアの地域にいるということで安易に日本人の延長線上で人事管理を行い失敗を招いていることもある。そのような観点から、中国人の仕事観について、あえて一般化するとすれば、以下のように言えるであろう。

中国は、1949年に社会主義に基づく新たな国家として出発した。当時の企業はすべて国営であり、その中で働く国民には新たな国家の建設や社会の発展のために貢献したいという意識が醸成された。

80年代以降、改革・開放の旗印の下に、社会主義市場経済の体制を確立し、すべての人が「国家公務員」という画一的な雇用慣行から、企業の独自性が認められる「労働契約」による雇用制度に転換してきた<sup>11</sup>。それに伴って、中国人の仕事観も変化しつつある。そもそも、中国には千年以上も続いた「科挙制度」があり、本人の努力次第で、官僚や時の権力者になる道が拓けていた。市場経済に基づく競争時代となった今では、学歴だけではなく、「仕事によるキャリアアップ」を通じて、他人に差をつけ、「立身出世」していくといった願望が新たに芽生え、著しく強まっている。とりわけ、外資系企業を目指す人たちは、中国企業よりも高い給与・処遇を求めると同時に、自分自身のキャリアアップ、自己実現へのこだわりが際立つ。

また、「グアンシー（関係）社会」といわれる中国では、家族をはじめ、社会的地位のある先輩や友人といった人間関係や人脈を非常に大切にする面がある。会社での対人関係においては、自分よりも優秀な上司、同僚との共同作業を好み、逆に自分より能力が低い人たちとのチームワークや後輩への教育指導には

<sup>11</sup>出所：独立行政法人労働政策研究・研修機構（<http://www.jil.go.jp/>）／海外労働情報（中国）2005年5月「対日感情と中国進出日本企業の労務管理」

やや抵抗感があるように見受けられる。チームワークを重視し、「会社とともに生きる」と言われる日本人と大きな違いがあると言えよう。

さらに、中国人は、上司の好き嫌いを含む主観的な評価ではなく、客観的な評価基準に照らして自分がどのように評価されているか、を日本人以上に求める傾向が強い。

日本企業が感じる「個人主義」、「キャリア志向が強い」、「形式知による管理を好む」などといった中国人像はその代表例と言えよう。このような中国人像をもう少し体系的に分析すると、以下のように集約することができよう。

#### <中国人の会社・仕事の捉え方>

個人主義	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 自らの責任範囲を線引きする</li><li>■ 自分自身の貢献・成果に対する正当な評価・処遇を求める</li><li>■ 実力主義、能力主義、成果主義であり、即時的な報酬への反映を求める</li><li>■ 「会社」より「個」を重視した独自の人間関係を築く（会社との連帯感が薄い）</li></ul>
キャリア志向	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 仕事の内容を重視する</li><li>■ 中長期的視野に立って、プロを目指す</li><li>■ さらに上の仕事、さらに大きい責任に挑戦する</li><li>■ 研修による能力アップを重視する</li></ul>
形式知管理	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 暗黙のルール、人による管理を嫌う</li><li>■ 合理的かつ公開された制度（就業規則、報酬・評価制度、昇格基準）による管理を好む</li></ul>

特に都市部の外資系企業で働く中国人にとっては、現在の仕事をキャリアパスの一手段として捉える向きがある。60年代から10年間続いた文化大革命によって、中国では現在、50歳台の知識層が大変薄くなっており、この年齢層の管理職人材が極めて少ない。一方、これを補うかのように、中国発のベンチャー企業をはじめ、政府部門や国営企業では、30～40歳台の若手リーダーが台頭している。若者には、転職への抵抗感があまりなく、むしろ転職によるキャリア

アップは、社会的地位向上に役立つものと受け止められている。そのために、人材育成に力を入れている企業に人気が集まり、欧米企業のように年功ではなく、職務・役割に対して給与を決める、あるいは、仕事の過程よりも結果中心で評価する企業が、若者の注目をより集める。それとは対照的に、権限委譲が進んでいない、また主要なポストを本国からの出向者で固める企業は、昇進・昇格にとっての厚い壁が存在すると感じられ、退職率が高くなる傾向が強い。

他方で中国が70年代後半から推進した「一人っ子政策」も中国人の仕事観に大きな影響を与えている。兄弟姉妹を持たない若者が社会の担い手となる時代がすでに始まっている。複数の大人に囲まれ、不自由のない幼少期を経て成人した「一人っ子」たちが、苦勞知らずに加えて、「仕事に対する要求が多い」と受け止められている。

さらに、近年の中国市場における過当競争に伴い、前述した知的財産権の侵害に象徴されるように、仕事に対する倫理観や遵法意識において、日本人と異なる面も多い。

## 5. 中国におけるホワイトカラー人材戦略

日本企業は、中国のホワイトカラー人材管理について、「採用できない」、「退職してしまう」に代表される問題を抱え、この解決策としてすでに多くの試みを行っている。試行錯誤の中で、成功の兆しをつかんでいる企業が増えてはいるが、それでもなお改善の余地は大きい。

その改善の方向を考える上で、大きなポイントとなるのは中国人が感じる企業の魅力とは何か、ということではないだろうか。欧米企業の成功例、中国人の仕事観などを参考に、中国人が感じる企業の魅力を抽出してみると、大きく分けて次の2つが挙げられる。

### i 本人の価値向上が感じられること

能力相応の仕事任せられ、かつその中で自分自身の才能が活かされ、充実感が感じられる。そして、公正な評価制度のもと、正當に評価され、これに連動した適正な水準の報酬が得られ、昇進・昇格も果たせる。充実した人材育成制度を通じ、自分の能力が向上していると感じられる。

### ii 企業の価値や存在感が感じられること

自分が勤務する企業は、成長性、収益性に優れており、また中国社会において確固たるブランドを確立している。

企業市民貢献活動をはじめとするCSR活動も活発に行われており、社会から高い評判を得ている。

企業自体が発展し、社会的な存在として中国の中で高く評価されている、一

方、本人はその企業の中で充実した仕事をしていて、正当な評価を受け、自らも向上していると感じられる。このように企業と本人両者の価値が共に向上していると感じられるようにしていくことが、中国人にとって働きたい企業としての魅力を高めることにつながる。このための人事処遇制度を構築することや、企業の存在感をアピールしていくことが必要になってくる。

さらに、日本企業が抱える中国人の採用や定着の困難を乗り越え、中国人社員を一層戦力化して、企業として付加価値を高めていくことを考えたとき、日本企業としての“強み”を活かすという方向が考えられる。日本企業は、これまで国際競争において優れた競争力を発揮してきた。その競争力の源泉は、高度な技術や優れた品質などとともに、いわゆる日本的経営の特質を活かしてきたことにもあろう。日本的経営のノウハウは中国における人材戦略においても発揮できるものと考えられる。

以下、中国のホワイトカラー人材戦略について5つ指摘したい。

#### (1) 現地化ポリシーを確立する

まず、人事制度を工夫する以前に、中国で事業を推進する上で大前提となる経営現地化にあたってのポリシーを確立することが重要である。これは中国に限らず、海外のどこの国に進出しても共通する前提であろう。

より高度な仕事を任せてもらえない、あるいは昇進・昇格に限界があると感じて退職する中国人が多いことから、多くの日本企業は中国での事業を拡大する上で、「人の現地化」、すなわち現地人材を育成・登用し、権限を委譲していく必要がある、という共通認識を持ち始めている。

日本から中国に送り込むべき人材について、継続して同質な人材を派遣するだけの人的な資源が日本側になくことや、中国人のキャリアアップの結果として、日本人が占める役職への登用圧力が強まることも現地化を進めるべき客観的な一因と言える。

日本企業は、まず自社のグローバル戦略の中で、中国の現地法人をどのような存在にしようとしているのか、どのような機能を持たせるのか、という本社としての経営戦略を持つ必要がある。その上で、中国の現地社員にどこまで権限を委譲するかという現地化ポリシーを策定することが重要である。現地化ポリシーが出来上がれば、それを達成するために必要な人材像も浮かび上がってくる。

例えば、中国で生産から販売まで一括した事業を行い、中国において事業の完結を目指す場合は、中国独自の商慣習への対応などのためにも、各部門において中国人社員に自律的に活躍してもらう必要があり、そのような人材が求められる。一方、中国の拠点を加工や生産に特化したものとし、販売先を中国以



外に求める場合などは、本社の指示を忠実に実行するといった能力が求められることになろう。それぞれの現地化ポリシーに応じた人事政策を構築することが重要となる。

併せて現地化を進めるにあたっての時間軸を考慮する必要もあろう。生産・販売にあたって日本本社と同等の品質・サービスを展開していくことが拠点の機能とするならば、全管理職の現地化は、短期的にはなかなか困難だと推察される。しかし本社での長期研修や出向により現地人材に必要な経験を積ませるとともに、日本での人的ネットワーク形成を進めることができるのであれば、長期的には現地化は可能であろう。

現地化にあたって気をつけるべきことは「何が何でも現地化」ではないということである。自社の現地化ポリシーに基づき、現地社員を登用すべき役職や範囲を定めた上で、あくまでも人材配置の基本方針は「適所適材」であるということである。部門の役割・責任を果たせる適切な人材を登用するという方針に基づき中国人社員を登用していく。しかし、そのような人材が中国人社員の中にいない場合は、無理やり中国人を登用せずに、日本人を登用することが考えられる。その上で、いつまでに中国の現地社員を育成してその役職に登用していくというスケジュール感を持つことが求められよう。登用対象の人材は、例えば、優秀な中国人留学生や社会的、実務的な経験が豊富なグレーターチャイナ（台湾、香港を含む）出身者及び外国籍の中国人などから発掘することも考えられる。

さらに、財務や技術の管理などを任せきりにしないチェック体制、すなわち前述の欧米企業の成功例に見られたような、社内における強固なガバナンス体制が求められる。これは技術などの流出や不正の防止を図る、リスクマネジメントとしても不可欠なことである。

現地化を促進するためには、日本本社とのコミュニケーションを考慮した場合、日中双方の現実の姿をよく理解し、日本本社の企業文化を中国現地法人に「翻訳」し、現地法人に合った形で定着させていくことができるような日中の架け橋となる中国人人材の存在が有用であろう。併せて、現地社員に対しては、日本の風土・風俗・習慣や日本人の考え方への理解をはじめ、スキル（専門的能力、コミュニケーション能力、リーダーシップ能力）やマインド（責任、知識、見識、向学心）などをいかに育てていくかが重要なポイントになると考えられる。

## （２）企業の魅力を高める人事制度を構築する

現地化ポリシーの確立を前提に、その上でどのような人事制度が求められるかを考えたい。その方向性は、「採用できない」、「退職してしまう」などへの対

応として、日本企業の人事制度を、中国人にとっていかに魅力が感じられるものにしていくかということであろう。

そもそもホワイトカラー人材にとっては、仕事自体の魅力が最重視される。充実感が感じられる仕事を任せているかなどの点を念頭におきながら、前述の「本人の価値向上が感じられること」を主眼に、次のような点を踏まえた人事制度を構築していくことが求められている。

#### ①報酬制度

- ・全ての現地社員に高い処遇を用意する必要はないが、成果を上げた者を重点的に報いるメリハリのついた制度（「努力して結果を出せば、それに見合った報酬が得られる」と感じられる制度）
- ・世間相場に連動した柔軟な報酬制度
- ・報酬の高さよりも水準の公正性が担保された制度

#### ②昇進・昇格制度

- ・現地化ポリシーに照らして、「いつまでに」、「どのポストを」、中国人に委譲するといった昇進・昇格に関する方針の策定
- ・成長に応じたスピード感のある昇進・昇格を可能とする制度
- ・会社から責任ある仕事を任されて成長できると感じられる制度
- ・昇格基準（職責・権限の明文化や能力・成果の反映）の明確化と提示

#### ③評価制度

- ・次なる成長への目標を与える社内評価制度の確立と効果的な運用
- ・「自分の成果が正当・公正に評価されている」と感じられる公正性、客観性、納得性、透明性が担保された制度の構築、および考課者教育の充実
- ・成果を上げた者を高く評価し、そうでない者は評価を下げて奮起を促す「信賞必罰」に基づくメリハリのある制度

#### ④人材育成制度

- ・高い自己啓発意欲を満足させる多くの技能向上機会の提供
- ・個人の主体性を活かせる人材育成体系の整備
- ・OJTばかりではなく Off-JT の充実
- ・研修後の認定による適切な処遇付与

#### ⑤その他モチベーション向上策

- ・経営トップとの交流会や小集団活動などによる、経営への参画意識及び

周囲との連帯意識の向上

- ・業績貢献度などに対する表彰制度の整備
- ・従業員一人一人との円滑なコミュニケーションを通じた、従業員のモチベーション・問題意識・不満等の把握と対応

制度を整備するにあたって特に気をつけるべきことは、日本企業の中で広く行われてきたと言われる「暗黙のルールによる管理」ではなく、これらの制度を形式知、すなわち文書化するなどして、中国人社員の誰にもわかるように透明性を担保して管理していくことであろう。

また、制度の確立そのものは重要であるが、留意すべきは、運用面で管理者が使いこなせなければ、結局人事制度が機能不全に陥ることになるため、確実な運用が求められるということである。

### (3) 企業の経営理念や文化を知らしめる

前述のように中国人が感じる企業の魅力には、本人の価値向上に関することと、企業の価値や存在感に関することの2つの側面がある。前者への対応としての人事制度に続き、後者への対応として、企業の経営理念や文化を企業自体の魅力として知らしめることも重要である。

日本企業は商品についてのPRにおいては決して劣っていないが、企業イメージ、ブランドそして企業文化などのPRはやや力不足だと言われる。今後はその点に着眼して、自社の経営理念、企業文化・風土、グローバル企業として日本や中国を含む世界各地で行っているCSR活動、経営状況、先端技術などを中国人（顧客、パートナー、社員、政府当局を含めたすべてのステークホルダー）にもっと積極的に情報発信する必要があるだろう。

自社の特徴や価値観を積極的に示すことによって、それに共感する人（顧客であれ、社員であれ）を集めていくといった展開が考えられる。これは情報不足に起因する、企業への期待と現実のミスマッチによる退職を予防することにつながるであろう。

人的ネットワーク社会と言われる中国では、社内の現地社員を通じて、現地社会にある程度の企業PRができるものの、意識的に中国のマスコミを通じた中国社会全体へのPRを行うことも重要である。欧米企業のような統一した「企業グループ」としてのイメージ戦略及びイメージ定着が今後の課題となろう。

また、上述のような対外的なPR活動に加えて、社内向けのPR活動も重要である。中国拠点、各企業のグローバル戦略の中で、ある一定の機能（販売拠点、生産拠点など）を果たすことが期待されている。その機能は、本社の経営戦略の延長上に、本社と一体的に遂行されるものである。したがって、その

機能を円滑に遂行するという観点からも、自社の経営理念・文化、経営状況・方針等を現地社員によく理解させることが重要である。採用時の説明会などにおけるPRのほか、現地社員に、社内広報の一環として定期的にこのような情報を発信し、浸透させることが重要である。また、日常業務でも、日本人上司が社員とのコミュニケーションを円滑かつ活発に行うことで、社員と会社との間に一体感が醸成され、強固な信頼関係の構築につながるであろう。

#### (4) 日本的経営の特質を活かす

中国における人材戦略として、現地化ポリシーの確立、魅力を高める人事制度の構築、及び企業自体の魅力を知らしめることの重要性を述べてきた。これらは、日本企業が抱えている人材管理上の困難を克服する上で、基礎となる取り組みである。

その上で、さらなる付加価値を生み出すことを考える必要があるであろう。すなわち欧米企業などとの競争に打ち勝つには、日本企業がこれまで日本的経営として培ってきたものから、中国における事業運営でも“強み”となるものを抽出し、中国人の仕事観に合致するかたちで、中国で活かすことが重要であると考えられる。このような視点から中国における人材戦略について、日本的経営のどのような点が強みとして活かせるであろうか。

日本的経営の理念の中で、特に国際競争において強みとなってきた主要なポイントは以下の通りと考えられる。

##### ① 従業員を重視した「人間尊重」の経営

従来から日本企業は、社会の様々なステークホルダーとともに存続し、社会に貢献しなければならないという経営理念を持ち、いわばCSRを重視した経営を行っている。

特に従業員との関係について言えば、企業の最大の経営資源は人であると認識し、「人間尊重」の経営を行っている。

##### ② 日常的なコミュニケーションによる協働意識の醸成と現場力向上

日本企業の中では、上司と部下、同僚同士、部門間など様々な場面で日常的に活発なコミュニケーションが行われ、情報の共有と協働意識の醸成がなされている。

培われた知的熟練はコーチングやチームワークにより伝承され、チームで成果を産み出している。

現場においては、「現場力」という言葉に示されるように、従業員が現場に対する深い知識と自発的な問題解決能力、変化に対する迅速な適応力を持

ち、自発的な改善が行われ、またそこから新しい技術やノウハウが多く生み出されてきた。

### ③ 長期的視野に基づく人材育成

優秀者ばかりではなく、幅広く個々人の能力や適性に見合ったきめ細かい人材育成を長期的な視野に基づいて行っている。このことが働く者にとって安心感を与えてきた。

### ④ イノベーションを重視した経営

日本企業は、社会の変化や顧客のニーズをいち早く把握し、時代に先駆けた技術開発・モノ作りなど常に新しい価値創造・市場創造に挑戦している。そのような技術、製品、サービス等への徹底したこだわりは従業員のモチベーションやプライドの源泉ともなっている。

以上のような日本的経営の強みを、中国において活かすことが課題となる。その方法としては、中国人社員に自然に受け入れられる仕組み作りが重要となろう。

中国人は一般的に「個人主義」であると指摘される一方で、国や社会のために働きたい気持ちは日本人同様に強い傾向があり、社会のために貢献するという日本的な企業理念を受容する素質が十分にあると考えられる。自社の理念や風土などを前面に出し、それに共感する人を積極的に集めることが現地社員の定着につながると考えられる。

また個人主義の中国人に対して、チームワークや組織力といった協働意識は、単純に押し付けられるものではない。日ごろの業務に落とし込み、浸透させるような仕組みを作ることが重要である。そのためには、チームワークによる成果も必ず個人に還元されるということを明示し、同時に個人の評価として、どれだけチームワークに積極的であったか、どれだけ部下を指導したかなどの項目を入れて、評価制度に組み込んでいくことが有効であろう。

そもそも、協働意識は日本企業に特有なものではなく、より効率的・生産的な仕事を行う上での有効な方法として、仕事の結果から認識・確立されたものである。従って、中国でもこういった組織力による成功体験が積み重なっていけば、企業文化として定着させるのも難しくはないであろう。

「人間尊重」の理念のもと、日本らしいきめ細かい人事運営を軸に、日ごろの人材育成や適所適材のポスト登用によって個々人の人的価値を高め、自分達の会社への信頼感を醸成し、帰属意識・当事者意識・協働意識を会社の中に敷衍することができれば、日本的経営を活かすことになる。

中国人の価値観を尊重しながらも、「この会社で働くことで自分は成長できるし、成長した自分が活躍することで会社も成長できる。会社と共に発展できるのだから、この会社に長く勤めることが、自分と会社の双方にとっていい選択なのだ。」という中長期的な帰属意識を持たせることが定着度を高めることにつながるであろう。

#### (5) 日本本社の役割を発揮する

中国における人材管理を成功させるため重要な役割を果たすのは、現地の日本人出向者や中国人現地幹部ばかりではない。日本の本社の役割も大きい。現地化ポリシーの策定に始まり、人事制度や企業理念・イメージの発信を統べるのは本社ということになる。

まず、日本本社の経営トップは、自ら先頭に立って中国事業に関する経営ビジョンを策定するとともに、これを日本人のみならず、中国人社員にも周知することが求められる。その際、経営トップ自らが中国拠点を訪問し、肉声でビジョンを伝え、意識の共有化・一体化を図る努力も必要であろう。中国では、経営トップによる情報発信は非常に効果が大きいとされており、中国社会における企業イメージの浸透や企業文化の伝道者としての役割も経営トップにあると考えられる。

日本の本社は次のような態勢が求められる。

#### ①中国語、英語などの語学への対応力と、異文化に関する感受性、国際感覚を養うこと

本社スタッフは、中国語や英語の語学力のほかに、中国の文化や事情を理解する感受性や国際感覚を持つことが求められよう。

#### ②現場主義と双方向のコミュニケーションに留意すること

日本の本社は現場主義に徹し、中国の多様な人材に気を配り、現地との間に命令ではなく、双方向のコミュニケーションを行うことが期待される。

#### ③政治・経済等のリスクに関する感覚を研ぎ澄ますこと

中国は日本と政治・社会体制が異なっている。また現在の日中関係に伴う日本企業固有のリスク（政治問題、反日感情、突発的な労働争議など）が存在することを認識し、これらへの対応策を準備しておくことも忘れてはならない。また、技術や特許の保護、新型インフルエンザを始めとした感染症の予防、H I V感染者への適切な対応などの普段からの対策も求めら

れている。

対応策を検討する上では、情報の地理的格差がある中で、より正確な情報を把握する必要から、本社と現地との日常的なコミュニケーションと連携が重要になってくる。その有効な方法として、現地社員の日本出張を増やして、現地情報を吸い上げることも考えられる。

現地での事業活動においては、日本人出向者・派遣社員がしっかりと自身の役割を認識することも重要である。前述した中国人の仕事観などを十分に理解し、日ごろの業務を通じて現地社員との間に相互理解と相互信頼の関係を構築しながら、現地での事業活動を着実に軌道に乗せることが、出向者・派遣社員としての業務の原点であると自覚することが求められる。

さらに、現地化ポリシーを確実に実行するために、現地社員が権限委譲されるに値する能力を身に付けるように育成・指導することも、出向者・派遣社員の仕事であると認識し、実践していく必要がある。一方、出向者・派遣社員にそのような使命を認識させることが、また本社の役割でもある。今後は、出向者・派遣社員個々人の能力を高めるとともに、本社から現地をバックアップできる組織的な対応体制を構築することが必要であろう<sup>12</sup>。

## 6. おわりに

本報告書では、中国における激しい高度人材獲得競争を背景に、日本企業が困難として直面しているホワイトカラー人材の問題について、欧米企業の成功例、中国人の仕事観を踏まえて検討し、人材戦略というものを提起した。

人材戦略を構築するにあたってまず必要となるのが経営現地化ポリシーの確立である。その上で優秀人材の確保や定着を図る方法として、中国人にとっての魅力ある企業という観点から、本人の価値向上が感じられることを主眼とした人事制度を構築することや、企業の存在感などを社内外に積極的にアピールすることが必要にある。さらに、日本企業としての付加価値を高め、欧米企業などとの競争に打ち勝つために、これまで日本企業が培ってきた、組織力など日本的経営の“強み”を活かすことが重要となる。中国における人材戦略とは言え、日本本社の役割は重要であり、本社組織にも国際感覚やリスク感覚を研ぎ澄ませ、中国現地との双方向のコミュニケーションを心掛けることが求められる。

本報告書は、中国における人材戦略の問題を扱ったが、そのような問題を抱

---

<sup>12</sup>日本経団連「日本人社員の海外派遣をめぐる戦略的アプローチ～海外派遣成功サイクルの構築に向けて～」

えているのは何も中国に限らない。既に日本企業が進出している国でも、今後進出していく国でも同様の問題が生じうる。対応策としては、国による個別の事情の差はあれ、現地の国民性やルールを尊重しながら、本論で述べたように、企業としての魅力を高めるとともに、日本企業としての強みを活かしていくことではないだろうか。その前提として、日本企業には「わが社の経営理念」などを確固たるメッセージとして、現地の社内外に積極的に発信していく姿勢が求められる。

本報告書では、今後の中国における人事制度として、本人の価値向上が感じられる制度の構築が必要であると述べてきたが、振り返って見れば日本の人事制度においても同様の改革を迫られているのではないだろうか。すなわち、少子高齢化の進展により労働力人口の減少が予想される中、優秀な人材を確保していくには、従業員の働く満足度を高める環境づくりがますます重要となっている。また、従業員の属性や雇用・就労形態が多様化しつつある今日、そのような多様な人材が共に働く職場では、制度やルールの透明性が確保され、判りやすいかたちで示される必要性が高まっている。中国を含む海外で求められる人事制度の潮流を睨みながら、日本の経済社会の変化などを踏まえて、日本企業は国内外における人事制度をさらに進化させていくことが求められていると言えよう。

以上



## 參考資料

## 1. 中国の大学生の希望就職先ランキング

	2003年	2004年	2005年
1	海爾*	海爾*	海爾*
2	IBM	IBM	IBM
3	Microsoft	P&G	P&G
4	聯想*	中国移动通信*	聯想*
5	P&G	Microsoft	華為*
6	GE	聯想*	中国移动通信*
7	Motorola	華為*	Microsoft
8	華為*	GE	L G 電子
9	中国移动通信*	SIEMENS	SIEMENS
10	SIEMENS	中国電信*	GE
11	TCL*	サムスン	サムスン
12	中国電信*	TCL*	中国電信*
13	Intel	Motorola	Intel
14	サムスン	中国聯通*	TCL*
15	NOKIA	Intel	NOKIA
16	HP	Unilever	Motorola
17	ソニー	NOKIA	HP
18	Coca Cola	PwC	MARS
19	DELL	HP	中国石化*
20	中国聯通*	中国銀行*	中国聯通*
21	WALMART	Philips	Unilever
22	中国銀行*	上海大衆 (中独合弁)	ソニー
23	Unilever	HSBC	中国銀行*
24	PwC	富士康 (台湾)	DELL
25	HSBC	万科集团*	PwC
26	citibank	ソニー	Amway
27	McKinsey	Coca Cola	中興通信*
28	上海大衆 (中独合弁)	L G 電子	Coca Cola
29	BELL	McKinsey	万科集团*
30	長虹集团*	UT Starcom	WALMART
31	CISCO	中国人民銀行*	CISCO
32	松下電器	citibank	McKinsey
33	中国一汽*	Nestle	騰訊*
34	万科集团*	DELL	HSBC
35	Nestle	L' OREAL	美的集团*
36	中興科技*	Maersk	中国人民銀行*
37	L G 電子	奧美廣告 (香港)	L' OREAL
38	中国石化*	中国一汽*	中央電視台*
39	SHELL	明基 (台湾)	海信集团*
40	Amway	WALMART	富士康 (台湾)
41	中国人民銀行*	Johnson & Johnson	上海大衆 (中独合弁)
42	奧美廣告 (香港)	美的集团*	松下電器
43	Johnson & Johnson	中央電視台*	Johnson & Johnson
44	Philips	SHELL	一汽大衆 (中独合弁)
45	娃哈哈*	海信集团*	Nestle
46	トヨタ自動車	松下電器	招商銀行*
47	明基 (台湾)	Amway	Philips
48	神州数碼*	中国網通*	Maersk
49	ORACLE	CISCO	SHELL
50	海信集团*	中国石化*	UT Starcom

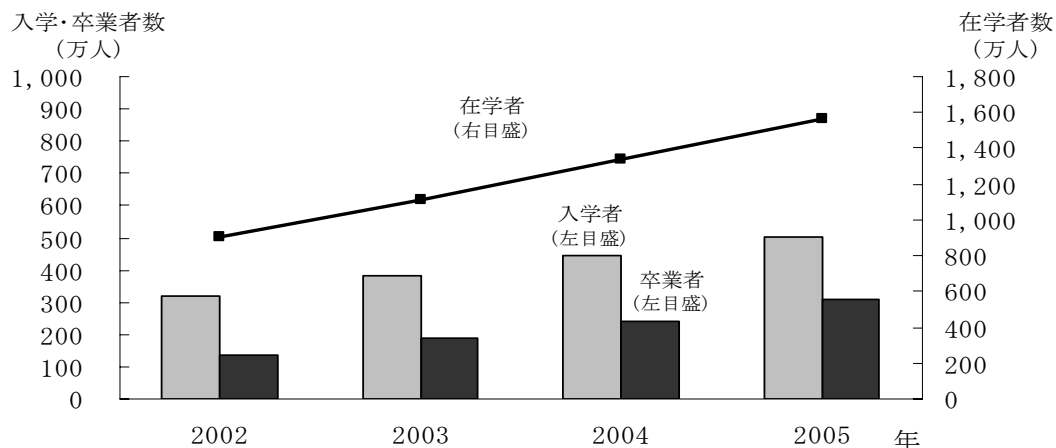
\*印は中国企業

出所：「中華英才網」

(中国最大の人材採用ポータルサイト <http://www.chinahhr.com/>)

## 2. 中国の大学生数（短期大学を含む）

(1) 全国大学生数推移（2002～2005年）（出所：中華人民共和国国家統計局）



(2) 地域別大学卒業者数（2002～2003年）（出所：中華人民共和国国家統計局）

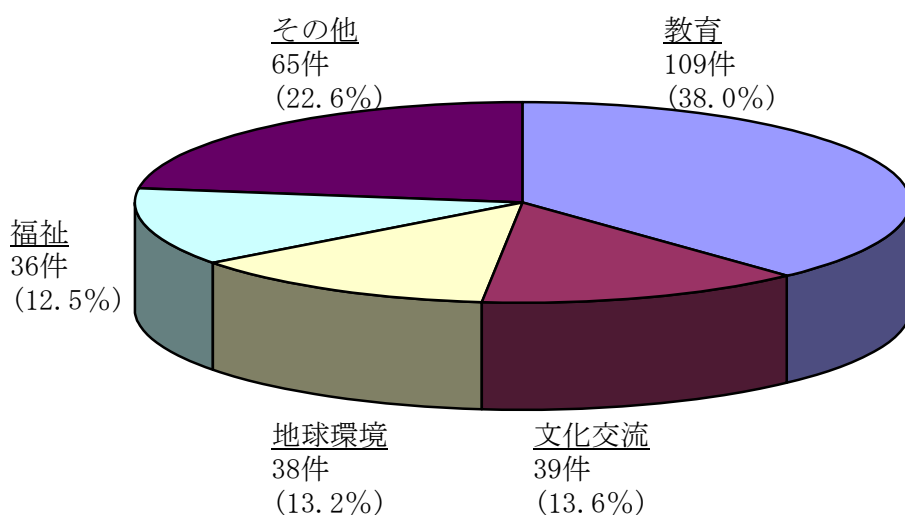
	2002年		2003年		2002年		2003年	
全 国	1,337,309	1,877,492	華中・華南地域計	332,356	469,685			
華北地域計	205,677	302,189	河 南	71,226	108,975			
北 京	67,958	82,828	湖 北	78,430	119,118			
天 津	27,295	40,221	湖 南	62,098	90,035			
河 北	62,910	113,442	広 東	84,696	105,533			
山 西	31,906	40,779	広 西	31,967	40,178			
内モンゴル	15,608	24,919	海 南	3,939	5,846			
東北地域計	157,017	220,563	西南地域計	128,297	175,404			
遼 寧	72,791	98,908	重 慶	30,712	42,653			
吉 林	37,825	52,605	四 川	52,405	74,307			
黒 龍 江	46,401	69,050	貴 州	17,874	25,362			
華東地域計	418,545	564,788	雲 南	25,620	31,337			
上 海	55,198	71,158	チベット	1,686	1,745			
江 蘇	104,079	137,048	西北地域計	95,417	144,863			
浙 江	48,431	78,685	陝 西	51,603	79,785			
安 徽	44,318	65,685	甘 肅	21,647	29,582			
福 建	36,775	47,792	青 海	2,763	4,771			
江 西	35,047	47,167	寧 夏	3,379	5,461			
山 東	94,697	117,253	新 疆	16,025	25,264			

(3) 専攻別大学卒業者数（2002～2003年）（出所：中華人民共和国国家統計局）

	2002年			2003年		
	計	大学	短大	計	大学	短大
合 計	1,337,309	655,763	681,546	1,877,492	929,598	947,894
文系計	630,189	261,431	368,758	898,942	388,967	509,975
哲学	1,012	858	154	1,196	1,127	69
経済学	65,942	37,517	28,425	88,181	48,878	39,303
法学	79,966	36,332	43,634	110,416	52,756	57,660
教育学	79,812	22,885	56,927	117,072	30,977	86,095
文学	198,535	77,710	120,825	286,889	126,087	160,802
歴史学	11,683	7,022	4,661	13,905	8,791	5,114
経営学	193,239	79,107	114,132	281,283	120,351	160,932
理系計	707,120	394,332	312,788	978,550	540,631	437,919
理学	131,494	72,526	58,968	173,031	103,409	69,622
工学	459,842	252,024	207,818	644,106	351,537	292,569
農学	36,284	22,462	13,822	50,057	29,758	20,299
医学	79,500	47,320	32,180	111,356	55,927	55,429

### 3. 中国における日本企業の社会貢献活動

社会貢献活動に力を入れている日本企業（対象社数 63）の活動分野



#### 【分野ごとの主な活動内容】

- 教 育： 奨学金等の提供、教育施設・教材等の寄付、教育プログラム支援  
日本語人材育成・教育支援、ボランティア活動、その他イベント
- 文化交流： 文化財等文物保全への強力、音楽会・演劇等公演の開催や協賛  
青少年交流イベントの開催や協賛、その他文化交流支援
- 地球環境： 緑化・環境美化活動、環境保護啓発・啓蒙活動、技術援助、  
動物保護
- 福 祉： 障害者支援、貧困地域・不遇な老人・子供の支援、医療支援、  
その他慈善寄付
- そ の 他： 自然災害救済・復興、SARS撲滅支援、交通安全推進活動、  
スポーツ・健康増進事業、その他交流活動

出所：中国日本商会「日本企業の中国における社会貢献活動に関する調査」

(2006年3月)

#### 4. 中華人民共和国労働法について

1994年7月に「中華人民共和国労働法」が全国人民代表大会で採択され、翌1995年に発布されている。

同法は1978年以降の改革開放により中国が従来 of 計画経済から市場経済へ転換していく過程で起草されたものであり、中国の労働問題を管理・調整する基本的法律である。労働者の基本的権益を保護する目的で各種の規定が盛り込まれているが、労働関係の確立と調整や労働争議など、「労働関係」（中国では、建前としては労働者が主人公であり、労働者と使用者が対立する構図はありえないというイデオロギー的な観点から「労使関係」という言葉は使わず、「労働関係」という言い方をしてきた。）についても規定がなされている。個々の労働契約や就業規則とは別に会社と労働者代表が取り交わす基本的労働条件に関する「労働協約」、労使協議制を意味する「平等協議」などが規定されている。

*(労働法全文については、国際安全衛生センターホームページ  
<http://www.jicosh.gr.jp/Japanese/index.html> を参照。)*

2006年3月、全国人民代表大会常務委員弁公室は、労働法の言わば「実施細則」にあたるような内容で、雇用者と被雇用者（労働者）の権利・義務をより具体的に規定する「中華人民共和国労働契約法」草案を公表した。本草案には、「試用期間の労働者権益保護強化」、「契約解除に関する経済補償規定の明確化」、「商業機密保護のための競業制限規定の条項を加えた契約」、「外資企業の駐在員事務所（代表処）による従業員直接雇用」などが盛り込まれている。2006年4月現在、同弁公室は利害関係者から意見聴取を行っている模様であり、今後の成り行きが注目される。

*(労働契約法草案については、JETRO 上海ホームページ  
[http://www.jetro.go.jp/china/shanghai/jp/faq/supportcenter/data\\_example/labor/060329.htm](http://www.jetro.go.jp/china/shanghai/jp/faq/supportcenter/data_example/labor/060329.htm) を参照。)*

## 5. 工会について

中国では、労働組合に相当するものとして「工会」が存在する。

改革・開放政策の下、工会改革に関する議論が行われ、1992年4月に「中華人民共和国労働組合法」（工会法）が公布された。ここでは、工会は労働者が自由意思で結合する労働階級の大衆組織であると規定されている。工会の団体交渉と団体協約締結権も明確に規定されている。しかしながら、工会は基本的には中国共産党の下部大衆組織として党の指導下に置かれており、工会の全国組織「中華全国総工会」の主席は共産党のナンバー2が担っている。2001年10月には、工会法が改正され、工会の団体交渉権と労働協約締結権が一層明確に認められた。工会法は、従業員25人以上の外資系を含むすべての企業に工会の組織化を義務付けている。また、希望があれば25人に及ばなくても設立できることを明らかにした。しかしながら、罰則規定がないため、従業員25人以上でも設立していない企業も多数存在する。

工会は、実態的に労働者の意見を代弁するというよりも、“福利厚生係”という色彩が強いと言われている。福祉・報償基金の配分や合理的な利用、政治的学習、冠婚葬祭などの行事、娯楽などの諸活動を行っている。企業内の問題発生を未然に防ぐべく、経営陣と労働者との橋渡しの役割も担う。外資系企業においても同じ役割を担っている。むしろ、中国の社会主義経済の達成には外資系企業の進出と発展が重要な役割を果たすという認識から、今のところ工会指導者は外資系企業に関する理解を労働者に働きかけ、労働紛争の解決に協力的な態度をとっている。

ただし、工会は企業内労働組合というよりも、あくまでも共産党の下部組織であることから、企業内の情報管理といった面から警鐘を鳴らす識者も少なくない。総経理（社長）以外は全員が工会のメンバーとなる。通常、工会の役員は、専従でない限りは上級管理職が兼務するため、労働者の不平等や意見を吸い上げる機能が弱い。そのため、従業員のフラストレーションを把握できずに山猫スト（組合の正規の機関決定を経ないで行う争議行為）が起こる場合がある。

以上