

# 中国における日系企業人的資源管理

—現地ホワイトカラー人材の育成・定着に関する考察—

王 博

1970年代末に改革開放政策が始まって以来、中国は経済的に様々な措置を講じて、外国からの投資を受け入れてきた。その結果、1978年から2013年の間のGDP平均成長率は平均約9%に達し、現在では、中国も世界のトップ・クラスの投資受け入れ国に成長している。特に、世界経済のグローバル化により、また、中国のWTOへの加盟により、中国投資環境の更なる整備が進み、制度改革による開放の水準も上がってきて、中国の世界経済での重要性がますます高まっている。

日本企業の中国進出は1980年代から始まっているので、現在では既に30年を経ていることになる。この30年間の中国経済の発展は著しく、「世界の工場」から「世界の市場」へと変質している。こうした中で日系企業にとって、この市場変化にいかに対応するかは重要な課題となっている。ジェトロ（日本貿易振興機構）は2013年に、海外ビジネスへの取り組みに関するアンケート調査を行い、調査を受けた3471社の日系企業のうち、大企業、中小企業の9割がアジア大洋州に輸出していること、輸出先は中国が最多（61.4%）であることが分かった。海外拠点を持つ企業の86.6%は新興国に、また91.7%は、アジア大洋州に拠点を保有する。海外拠点保有企業の3社に2社が中国に拠点を持つということも明らかになった。しかし、生産拠点だけでなく、販売・開発拠点を目的とする日系企業は「中国で勝つ」ということは簡単に実現できるものではない。現地市場の変化に迅速に対応し、競争に勝ち抜いてシェアを拡大するためには、現地マーケットを熟知し、高い知識やスキルを持った現地人材を引き付けて、訓練して、動機付ける必要がある。つまり、優秀な現地人材を獲得することが、企業が中国市場で勝ち抜くためのカギを握っているのである。ジェトロの調査によると、現地日系企業にとって、「現地人材の能力・意識」「幹部人材の採用難」も重要な課題であることが分かる。すなわち、人材問題は重要な課題であると考えられる。

中国では一つの古いことわざがある。それは「千軍易得、一将難求」であり、多くの軍兵は容易に集められるが、それを統制する将軍を得るのは難しいという意味である。このことわざは、現在の企業経営における人材をめぐる争奪戦がどうしてこのように激しいのかを考えるひとつの手掛かりとなる。すなわち、人材の育成、そして定着は、現在、企業経営で最も重要な課題となっている。「人材を得たら、天下を得る」という言葉は、決して過言ではない。しかし、優秀な人材を確保するためには、企業は必ず従業員から見て魅力的な人的資源管理制度を設計、実施しなければならない。

日系企業は、現在、中国で一体どのような人的資源管理を行っているのか、つまり、現地ホワイトカラー人材を確保するためにどのような政策を行っているのか。人材のニーズと企業のニーズを踏まえて、異文化と国際化の視点を通して、中国現地ホワイトカラー人材の育成と定着の実態を考察する。在中日系企業の人的資源管理にはどのような問題があるのかを究明しようとする。問題があるとして、どのような改善策があるのかを考察し、人材需要と人材供給両方を結びつける魅力的な現地人材管理を設計し、両国の経営連携に貢献することを本研究の目的とする。

本論文の研究方法として、まず、中国における日系企業の人的資源管理についての理論的裏付けが必要である。中国における日系企業についての書籍、雑誌、論文資料を集めて、出来るだけ原典に基づいて論文を作成しようとした。その上で、国際的比較のために、日系企業と欧米企業の在中人的資源管理の実態

についての資料を集め、また中国人従業員と日本人従業員の価値観上の差異を踏まえた上で検討しようとした。特に、ホワイトカラー人材の育成と定着を中心に論じる。人的資源管理に関するデータだけではなく、各国の人材の仕事に対するニーズ、労働意欲を調査し、比較をしようとした。また、事例研究をしようとした。日系企業KとP社の在中進出状況と人的資源管理の実態を事例として、取り上げた。

本論文は四章で構成される。すなわち、序章、第二章—中国の投資環境変化と日系企業の進出、第三章—中国における日系企業人材現地化と人的資源管理、第四章—中国における日系企業人的人材育成と定着、に分けられる。

序章では、論文の研究方法、論文構成と先行研究について述べた。

第二章では、改革開放以来、中国が著しい経済成長を遂げて、経営環境も変貌しているということを述べた上で、その変貌に対応し中国における外資企業、とりわけ日系企業の対中直接投資の推移状況を明らかにする。そして、日系企業を取り巻く経営環境の変化に伴って、日系企業はいくつかの経営戦略を行っているが、新たなビジネス環境の下日系企業が直面しなければならない課題と問題点が何であるかを明らかにする。

第三章では、先行研究を踏まえて、中国における日系企業の人材現地化の現状と問題点を検討しようとする。その上で、中国における日系企業の人材現地化とともに、人的資源管理の現状を究明しようとする。また、中国人従業員と日本人従業員の職業観と価値観を比較して、中国従業員の仕事に対するニーズを明らかにしようとする。

第四章では、中国における日系企業の人的資源管理と中国人従業員の価値観を踏まえて、日系企業の人材育成と中国企業人材育成の特徴を比較して、現地中国人従業員に合う人材育成のあり方を探そうとする。日系企業の人材育成を中国に直接移転する可能性について検討する。中国における日系企業の人材育成以外に、日系企業の中国人従業員の定着策を究明しようとする。その定着策が中国人従業員に合うかどうか、人材定着に役に立つかどうかを検討しようとする。そして中国における日系企業の人的資源管理を改善する必要があるのか、あるとして、改善の方法は何かを検討する。最後に、これからの在中日系企業の人的資源管理について展望しようとする。