



East Asian Industry and
Economy Research Center

〒651-2180 神戸市西区伊川谷町有瀬518番 TEL(078)974-4829 FAX(078)974-5856

E-mail:asia@eb.kobegakuin.ac.jp
http://www.eb.kobegakuin.ac.jp/~erc/

神戸学院大学

東アジア産業経済研究センター

News Letter

第2巻 第1号(2007年9月)

CONTENTS

2006年度 上海セミナーについて …………… 1	第2部 「中国における日系企業の人材マネー …………… 5 ジメント」
スピーチ要旨 …………… 2	
第1部 「中国の現状説明、および今後の企業 …………… 2 人事マネージメントについて」	

神戸学院大学 東アジア産業経済研究センター 2006年度 上海セミナーについて

東アジア産業経済研究センター（ERC）は、文部科学省のオープンリサーチセンター構想に選定され、5年間の補助を受けて、ASEAN、中国での産業政策に関する提言や、企業への有益な情報提供の実現を目指して活動して参りました。

企業や政府機関との接点を重視し、徹底した現場主義で、研究・調査活動を進めてきましたが、幸いにも経済産業省や日本貿易振興会等のご助力もあり、この5年間で多くの調査実績をあげることができました。今年度は本プロジェクトの最終年度にあたりますが、当初タイでの調査から始まったプロジェクトもこの間の中国経済の驚異的な発展ということもあり、徐々に軸足を中国に移しつつあるのが実態です。

中国では、日系企業はとりわけ人材マネージメントで苦勞しているという話をよく伺います。ERCでは、本プロジェクト最終年度の調査企画として、日系と欧米系の人材マネージメントの違いとそれに対する中国人現地スタッフの意識調査を実施し、その実態にアプローチしてきました。

その調査結果の報告も兼ね、2007年3月17日（土）に上海華亭賓館でセミナーを実施したところです。本セミナーでは、JETRO上海センター副所長岩田泰氏に中国の現状と今後の企業人事マネージメントの方向に関して、また今回の調査に多大なご助力を賜った上海エストコンサルティング社社長施琴氏には、中国における日系企業の人材マネージメントに関する講演を、それぞれ行って頂きました。今回の調査の責任者である本学教授竹治康公の成果の公開とあわせて、有意義な議論がなされたセミナーとなりましたこと、講演者お二人及びセミナー参加者の皆様に、この場をかりて改めて御礼申し上げます。

東アジア産業経済研究センター長
経済学部教授

中村 恵



神戸学院大学 東アジア産業経済研究センター
上海セミナー
「中国進出外資企業の人材現地化に関して」

日時：2007年3月17日(土) PM1:00 ~ PM5:00

場所：華亭賓館 2階会議室

第1部 「中国の現状説明、及び今後の企業人事マネジメントについて」

JETRO 上海センター副所長 岩田 泰氏

第2部 「中国における日系企業の人材マネジメント」

エストコンサルティング社長 施 琴氏

神戸学院大学 経済学部 竹治 康公教授

コーディネーター 神戸学院大学 経済学部 中村 恵教授

スピーチ要旨

第1部

「中国の現状説明、および今後の企業人事マネジメントについて」

JETRO 上海センター副所長 岩田 泰



皆様こんにちは。日本貿易振興機構 JETRO 上海センターで副所長をしております。なぜこのテーマで私がお話をするか、簡単にご説明をさせていただきますと思います。日本貿易振興機構は日本に本部がありますが、世界中に事務所がありまし

て、世界各国の経済情報を調査したり分析をしたりすることを一つの大きな仕事としております。あわせて特に中国の場合は日系企業が進出しているものですから、日系企業の方々にいろいろなビジネス上のアドバイスをする仕事もしております。中国で起きているいろんな経済情報を集めて調査をして分析し、それを日系企業の皆様へのアドバイ

スをする仕事につなげていくということをしているわけでございます。

日系企業の中では人材の問題が非常に大きな共通課題になっておりまして、そういう観点から私たち日本貿易振興機構も、中国における日系企業の人材の問題に注目して見てきているところでございます。今日、私のお話は何か処方箋を示すような性質のものではなくて、一体、背景事情や周りの事情はどうなっているかということ、今日は簡単にご説明させていただければと思います。その中で第二の報告につながるようなお話ができればと思っております。

中国の大学、新入生と卒業生について。中国風に言うと本科生、日本でいう4年制の大学に関する数字でございます。卒業生は2000年、約50万人だったのが2005年は約150万人になっています。大学卒はこの5年間で約3倍になっていることとなります。特に新入生を見ていただきますと98年~99年にかけて急激に伸びていまして、そこか

らずっと非常な勢いで伸びてきていることがおわかりになると思います。卒業生を見ていただきますと2003年から急激に増えてきています。しばらく新入生が増え続ける勢いが卒業生の増加につながっていく、しばらく卒業生が増えていく流れは変わらないと思います。

このように労働マーケットには4年制の大学卒が大量に放出されてくることになるわけですが、次にニーズを見ていきたいと思います。これは海外から中国にどれくらい投資が入ってきているかという数字です。中国がWTOに加盟したのが2001年ですが、2000年くらいから非常な勢いで対中投資が伸びてきていることがおわかりになるかと思えます。最近、その伸びは少し鈍化していると思いますが、引き続き、毎年、これくらいの大量の投資が海外から入ってきているといふことで、当然、それに伴って人材も必要になってきています。

次に趣を変えて中国の人口構成を少しご説明したいと思います。先程、大学の卒業生がすごい勢いで増えているご説明しましたが、じつは中国の人口構成は若い人が非常に少ないということになっています。これは国連が2004年に推計した、中国は2005年には多分こうであろうと推測した人口構成であります。2005年時点で15～19歳が非常に多くなっています。そこから下は急激に人口が減っていきます。15～19歳の人が大学を卒業するのは2008～2012年になると思いますので、大学の入学率の問題はありますけれども、それ以降、多分、卒業生はそれほど急激には増えていかないと思います。これは余談ですが、中国が将来的にどんな人口になっているかという推定です。1950年～5年刻みに進んでいます。1955年、1960年と進みます。労働力人口は2015年をピークに減っていきます。中国の総人口は2030年をピークに減っていきます。何を申し上げたいかということ、将来的に中国の人口は若い人を中心にどんどん減っていきますので、新卒者の需給関係は今が一番緩んでいる。今が学生の数が一番多くて、投資がこれから伸びていくところですが、学生にとっては一番就職難の時期だと言えるのではないかと思います。今、就職難ということが上海、北京で騒がれていて、大学を卒業しても就職先がないということがよく言われているわけであり、企業にとってみると、いい人材が比較的簡単に採用できるのではないかという気もするのですが、実際にはそういうことになっていないということ、よく聞きます。

これは上海市労働社会保障局の統計です。上海市では新卒者の給与水準、就職後、半年経過した新卒者の給与の平

均値です。大学院卒が約4,000元と高学歴の人の給料が非常に高くなっていることがわかると思います。つまりできる人には非常に企業から募集が殺到して、レベル的にそれほど高くない人には、それほど就職口がない。優秀な学生には企業がたくさん集まってくるのですが、そうではない学生には企業が集まってこないということが言えるかと思えます。つまり企業がほしい人間は皆が殺到するものから、かなり採用の競争が厳しくなっているので、企業にとってみると、ほしい人材が採れない、足りないという感じだと思います。これには一つ原因があると思っていて、先程はどんどん投資が増えて量的に人材ニーズが増えてきていると申し上げましたが、質としても中国の現地での人材を求めるニーズが変わってきていると感じています。特に日系企業を中心とした話になりますが、中国の現地法人の役割が最近、変わってきていると言えるかと思えます。

労働集約型産業の限界についてお話しします。人件費が上昇したり、農村から出てくる出稼ぎ労働者が不足するということが、最近、起きてきています。以前は若干、企業のマネジメントがひどかったとしても、労働者の方が黙って働いていたというのが昔の姿であったかと思えますが、最近はそのようなことがずいぶん変わってきていると思えます。他方、2001年にWTOに中国が加盟して以降、中国では国内マーケットが規制緩和でどんどん開放されてきています。あと4年連続二桁成長という経済成長を続けている中で、内需がどんどん拡大してきているとも言えるかと思えます。ということで安い人件費を生かして製品をすべて輸出していくという、工場としての中国現地法人から、中国の国内マーケットにどんどん勝負をかけていく。中国の内販、中国で勝負をしていく企業に役割が変化してきているということが言えると思えます。品質が安定していて、納期を厳守する、工場としての役割から、現地で利益を追及していくことが重視されてきていると思えます。そのために現地法人のマネジメントというのが非常に大事になってきています。これは日本企業だけの問題ではなく、じつは他の外資系企業、中国企業も含めて共通の問題になってきていると理解しています。

これは今年1月、中華英才网という中国の大手求人求職サイトが出したレポートです。もともとこれは日本企業とか外資企業とか対象を決めていなくて、一般的なすべての企業に当てはまる話として出されたレポートです。春節号の後、2月、ホワイトトラッカーの3分の1が転職を考えてい

るという調査結果の一部抜粋です。それはたとえば私たちのいろんな調査でも同じようなことが言われていまして、2005年にJETROが調査したところでは、日系企業の8割が人材育成の問題に悩んでいるという調査結果もございます。2005年、アメリカの商工会議所が調査を行ったところ、アメリカ企業の最大の問題もマネージメントレベル、高級人材の確保が最大の問題であるという調査結果もあります。

中華英才網の報告を簡単にご紹介します。「いかに人材流出を防ぐか」という下りがあります。まず一つ、自社にとって適切な人材を採用する。従業員とのコミュニケーションを図る。企業の将来性を従業員に見せる。従業員のキャリアアッププランを策定する。こういうことが言われているわけでありまして。特に日系企業の場合には、適切な人材を採用するといった時の人材が非常に多様化していると理解しています。「適切な人材」という時に中国人もありますし、日本人もあると思います。今、中国の特に上海を中心とした日系企業ではどういう人々が働いているか、簡単に図式をしてみました。もちろん中国人の現地採用は多いわけですし、本社から派遣してくる日本人の駐在員も多い。これは典型的なパターンであります。その他に日本に留学した後、本国に戻ってきて現地採用される中国人の方も多くおられます。最近はこれに加えて本社に採用された後、現地に派遣されてくる中国人も増えてきていると聞きます。あとは日本人で中国に留学して中国で現地採用されるような日本人も増えてきていると聞きます。それほど実態を把握していませんので、この図には書いておりませんが、おそらくこれから日本で定年退職を迎えたような方々が第二の人生を中国で過ごすという技術者も増えてくるのではないかと考えています。皆、給与水準、能力、多種多様な人材が中国にはいますので、こういう方々をいかに適切に会社の中に取り込んでいくかということが、これからの大きな課題になってくると思います。

一つだけこの図で補足して説明させていただきたい点があります。これまでは日本に留学した後、現地採用という人たちと、日本に行ったことがないが、現地で採用される中国人に、かなり質の差があったというのが、昔の中国での姿だったと思います。今は日本語の能力だけみても、かなり日本語が堪能な中国人も相当増えてきていると思います。あとはいわゆる経営を学ぶMBAコース、中国の国内で非常に質の高いMBAコースが最近、できてきています。ということで必ずしも海外に行ったことがない中国人

であっても、非常に高い能力を持っていることが最近言えるのではないかと考えています。『ファイナンシャル・タイムズ』で、グローバルMBAランキングを毎年出しています。EUと上海で共同でつくっているMBAコースがありまして、2007年の世界のMBAランキングで11位に入っています。もうすぐ世界のトップ10に入るという勢いで最近、順位を上げてきています。あとは社会人を対象にしたEMBAコースもあります。これは上海の復旦大学が持っているEMBAコースが、これもグローバルランキングで8位に入っています。先程のEUと上海が共同でつくっているEMBAコースでは17位に入っています。中国の国内でも、かなり高いレベルで教育を受ける機会が増えてきていると言えらると思います。

そういう質の高い経営学を勉強した中国人は日系企業になかなか就職しないという現実が、他方であるわけでありまして。どうしてもMBAコースというのは欧米流の企業マネージメントを勉強するところなんです。日本企業にはなかなか馴染みがないということだとは思っています。しかし、とはいっても非常に質の高い人材が中国国内にたくさん出てきていることも現実でございますので、日系企業が採用を考える時に、これは重要なインフォメーションではないかと考えています。

最後に二つだけご紹介させていただきたいと思います。日中経済討論会がありまして、これは2001年から毎年大阪で開催されている経済イベントであります。昨年11月、大阪で開催されまして、そこでまさに「日本企業の人材戦略」という分科会がありました。その人材戦略の分科会におきまして私が司会進行をいたしました。そこで日本、中国それぞれで活躍されている方からの発言を二つご紹介させていただきます。

一つはソフトブレン社という日本企業ですが、創始者であるマネージメントアドバイザーの宋文洲さんの発言です。彼は中国人ですが、20歳代で日本に国費留学生で渡ってきて、それ以来、日本で活躍している方でございます。彼は「仕事に合わせて必要な人材を採ればいいのであって、自分の会社の業務をこなす以上に優秀な人材は必要ない。業績がよくない企業が優秀な人材を採ることがよくあるが、これでは人材の宝庫ではなくて人材の倉庫になってしまう」。これはじつは中国における日系企業の問題点というよりは、そもそも日本企業全体の問題点であるように私は理解しております。私が日本で中小企業の経営をサポートする仕事をしていた時にも中小企業の方々と同じような

話をしたことがございました。ただ特に中国の場合には人の活用ということが、より課題になるということから、中国における日系企業においては、より強く意識をしていたらいいのではないかと考えております。

次は無錫でソフトウェアの開発をしている会社の例です。この会社はソフトウェアの開発をしている会社ですが、委託を受けて開発をするという企業であります。こういう業務の性質上、お客さんから頼まれたことを正確にこなすことが最も重要なので、あまり創造性、クリエイティビティは必要ない。一流大学と呼ばれるような大学の卒業生は採用しないで、大学ランキングで言えば全国50位～100位くらいの地方大学の優秀な学生を採用しているということです。この会社は会社のモットーがありまして、第一のモットーが「愛社精神」です。中国人の経営者が中国人を雇用する企業の第一の標語が愛社精神であるというのは私にとっては印象深い話でありました。中国の日系企業が中国人を理解している、その中国人の姿と、かなり違うスタイルで企業を経営しているなということを感じたわけでありまして。自分の会社にどういう人が必要で、そのために必要な人を採用するという、ごくあたりまえのことではありますが、中国でも「会社を愛する」という考えを持った人を

採りたいということで、そういう採用活動をすれば、こういう人たちが集まるという例かと思えます。

冒頭ご説明しましたが、おそらくこれから数年、5、6年たちますと急激に人不足が顕著になってくるのではないかと考えています。いい人材は採って育つまで、かなり時間がかかるわけですが、日本企業の場合は時間をかけて育てるわけですが、そんなに簡単にいい人材は補充ができないと考えています。やはりいかにいい人事戦略を講じて、いかにいい人を自分の会社の中で育てていくかということ、今、考えておかないと、そういう人々に辞められた後、5年後に考えようと思っても手遅れという時代がくるのではないかと考えています。

冒頭申し上げましたように、私の今日の話は処方箋を示すことが目的ではありませんので、ここで終わりにしたいと思いますが、何か皆様方が、今後、自分の会社、身の回りで人事戦略を考える一つのきっかけにいただければということで、私の話を終わらせていただきたいと思います。

第2部

「中国における日系企業の人材マネジメント」

エストコンサルティング社長 施 琴
神戸学院大学経済学部教授 竹治康公



竹治 神戸学院大学経済学部の竹治でございます。今、岩田さんのご報告の中でもありましたように「人材の確保」というのがこれから日系企業はもちろんですが、欧米企業にとっても大きな問題になってくると思っております。ただそんな

うです。特に人材の現地化が遅れていると言われます。ところが一度、ある中国関係に詳しい方と、この話をしましたところ「じつは日系企業というのは、それをわかった上で、やっているのではないか」という話が出てまいりました。そこでふっと思いましたが、「ひょっとすると欧米系企業も、それほどうまくいっているわけではないか」という疑問が沸いてまいりました。そこで気がつきましたのは、我々日本人は日系企業の人にばかり話を聞いていて、日系企業の日本人スタッフにばかり話を聞いている。その問題意識はわかっているのですが、実際に働いている中国人スタッフの方の意識はちゃんと聞いたことがないということに気がつきました。特に欧米系の企業で働いておられる中国人スタッフの方の意識について

日本人はほとんどナマの声を聞いたことがないのではないかと気がついたわけです。そこで日系、欧米系を含めて実際そこで働いている中国人スタッフの方の意識を聞いてみようと思いました。

この作業は日本人には難しい作業なんですけど、幸いなことに今日、共同報告していただくエストコンサルティングの施琴社長が欧米系の意識調査もできるということでしたので、お願いして、意識調査の作業に入ることになりました。そこでいくつかのヒアリング項目を考えましてヒアリングを行いました。じつはヒアリング項目を決めると言いましても最初何を聞いたらいいかということで、去年夏、欧米系スタッフの方、日系スタッフの方にお話を伺いまして、その上で決めたのが雇用形態から労働環境までの5つのことに関して、どういう意識を持っておられるかを聞こうと思いました。

欧米系企業のスタッフと日系企業のスタッフに話を聞くということを申し上げましたが、折角の調査ですので国営企業の方、就職前の大学生の意識を同時に聞いてみました。その中でいろいろと調査してわかってきたことがありますけど、それに関して意識調査の報告ということ



とでエストコンサルティングの施琴さんから調査結果を報告していただきます。

施 今日皆さん、お忙しい中、神戸学院大学主催の中国人材マネジメントのセミナーに参加していただきまして誠に

ありがとうございます。私は上海エスタの施琴と申します。よろしく申し上げます。今回、神戸学院大学の人材意識調査の内容、社会人と学生を対象に上海における欧米企業、日系企業、および国営企業の人材意識調査をさせていただきました。皆さんにも調査報告を聞いていただきたいと思います。今回の調査のテーマは中国人において、あるいは将来従業員になる方々と企業の「ヒューマン・リソース・マネジメント」に関しての意識調査です。今回、調査を受けていただいた会社は10社です。そのうち3社は国営、1社は中国とドイツの合弁会社、1社は米国、2社は日本独资で、1社は日中合弁会社です。残り2社は

国営の大学です。その中でトータルのサンプル数は120名ですが、在職者は90名です。内訳は欧米30、日系30、国営30です。大学生は3年生と4年生を対象に30名です。今回の調査は企業サンプル数としては少ないと思いますが、意識調査と考えていただければありがたいと思います。現実とは若干の差があるとは思いますが、よろしくお願いたします。

報告は次の5つのテーマで進めさせていただきます。まず「企業全体イメージに対する意識評価」「従業員人事評価の制度に対する評価」「企業の給与体系に対する評価」「従業員の職務意識および研修、昇進などに対する意向及び要望」。最後は「企業文化に対する意識評価」です。まず企業イメージに対する意識評価から説明させていただきます。

会社全体のイメージに対する意識評価です。「今、勤務している会社に対してどういうイメージを持っていますか」。面白い結果が出ています。日系企業はブランド意識が高いです。日系企業で自分の会社がブランドだと思っている人が高い。日系企業は欧米と比べるとブランドイメージが低いとよく言われますが、今回の結果は、そうではありませんでした。一般的な質問に対して「会社のインセンティブの制度が欠けている」という答えが54%を占めています。その次に多い44%を占めているのは「会社の人事制度が社員の才能を十分に生かしていない」という答えです。同じ質問をこれから社会人になる大学生にも聞いてみました。同じように「会社にインセンティブが欠けている」という答えは79%を占めています。54%が「会社の人事制度が社員の才能を十分に生かしていない」と答えています。

次に就職している社員にも聞いてみました。「もう一度就職しようと思ったらどういう会社に行かれますか」「大学生が、もし就職するとすれば、どういう会社に就職しますか」という質問です。前提として「給料と仕事の内容に大きな差がない場合、どういう会社に入りたいか」。49%の社員が「欧米企業に入社したいと思う」と言っています。国営企業が続いて28%、日系企業は17%です。日系企業が低い理由も聞いてみました。欧米企業が皆に認められている理由としては「仕事の環境がゆったりしていて人間性がある」。よく聞かれる質問ですが、人間性があるというのはどういうことなのか。日本では会社のために一生懸命働くことは一般常識ですが、今の若者は生活をもっと改善して、もっとよくなるのが一番なん

です。人間性があるということは、家族に何かあったら、それを優先したい。もう一つ「欧米企業は社員の成長を重視している」と書いています。欧米企業に入社する社員によく聞く質問は「2年、3年してどういうポジションにいたいか」ということをよく聞かれるそうです。もちろんそれはあたりまえに中国では考えられていますが、ポジションというのは地位と給料とが一致しているということです。

次に国営企業はなぜ2番目か。「仕事が安定している」という答えです。仕事の安定というのは日本では終身雇用ではないかと思われると思いますが、ただ中国では日本企業は長く中国に設立して何年くらい存在しているかということに対して、よく見えないわけです。もう一つ国営企業では「福祉がよく確保されている」。福祉が給料の中に大きく占めているそうです。日系企業を選ぶ理由としては「管理がきちんとしている、管理が厳しいこと」が示されています。面白いのは「仕事が安定している」ということが中国では実感が少ないというところも上げられています。欧米と比べると日系企業の方は日本の本社とのコミュニケーションがとりやすいこともあるようです。

以上は社会人に対する調査の結果ですが、大学生の評価はどうでしょう。答えはさっきと全く同じで一番多いのは欧米企業です。欧米企業というのは外資です。その次は国営、3番目が民営企業です。私営企業も最近、出てきています。今回の調査の中に一つ質問を入れました。上海にいる日本人が思っている質問ですが、中国人の学生が日系企業に行きたくない理由は「日系企業より欧米企業に憧れているのではないか」ということに関して聞いてみました。この答えに対して、ほぼ80%の大学生が否定しています。中国の学生は欧米企業に憧れているから欧米企業を選ぶのではなく、日系企業はよくわからない点もありました。日系企業が嫌い欧米企業に就職したいのではないんです。ただ日系企業はどんなところがわからないのか、もっと追及してみると「日系企業の人事管理制度に不満がある」ということがありました。

次に今、普及しているインターネットですが、中国でも普及率が高いと言われています。会社を退職して「離職者が会社のことをネットで評価することに関する感想」も聞いてみました。全体からみると35%の対象者は離職した社員がインターネットで会社を論評することに賛成していることがわかりました。その中で面白い結果が出たのは、日系企業の従業員の賛成度が一番低かったことです。それは

岩田さんが話されたように、愛社精神の教育の結果が出ているのかもしれませんが、もう一つは欧米企業が会社の雰囲気活発で、評価を許す範囲が広いことだと思います。面白いのは国営企業、中国の国営企業は堅苦しいというイメージがあるのですが、それに反して63%の国営企業の従業員は「インターネットで会社を評価してもいいのではないか」と賛成しています。ただ欧米企業の従業員のうち83%は「インターネットで会社を評価するのは会社に悪いイメージを与えるのではないか」と思っているようです。次は大学生。80%を占めています。以上が会社イメージに対する評価です。

続いて従業員の考課制度に対する評価です。今回、考課の中身は追及しなかったんですが、「人事考課の制度がそもそもあるかどうか」を聞いてみました。欧米企業は100%「人事考課制度がある」。日系企業は67%、国営企業は80%。その中で日系企業が一番低い水準でした。日系企業と欧米企業の考課は、ほとんど半年1回です。国営の頻度は年1回です。考課の基準についても聞いてみました。80%の対象者は「客観的に評価が行われている」と思っています。特に欧米企業の割合は高く、83%です。日系企業は80%。国営はやや低く、58%しかない。ただし大学生に対して同じ質問をしてみました。大学生の要求は高く、93%の大学生は「将来就職する会社には客観的な基準の人事考課を行ってほしい」という答えでした。

続いて企業は「どのような方法を採用して優秀な人材を確保するか」を聞いてみました。80%の対象者が「従業員への社員教育とインセンティブを行うことにより、優秀な人材確保をできるのではないかと思う」という答えでした。「業績と一致する給料体系」が77%。「人間的な管理方法を実施する」は74%を占めます。「福祉保障制度を設立する」が61%。その中でも最も確保すべき方法として対象者は「社員教育」と「インセンティブ」を考えているようです。

86%の対象者が「会社が今、すでに優秀な人材を確保することは最も重要ではないか」と思っています。皆さん、欧米企業はヘッドハンティングをよく使うと言われていますが、今回の調査では97%の欧米企業の対象者が「欧米企業は現有の優秀な人材を確保することが重要だ」という率が一番高かったんです。日系企業は続いて87%です。国営企業は73%です。国営企業では27%の対象者が「他社から優秀な人材を引き抜くことが重要だ」と答えました。2番目の質問を終わりにして、続いて給与体系について説明させていただきます。

全体から見れば従業員の給与構造に関して「固定給与と業績給の割合」は7対3です。同じ質問を在学中の大学生にも聞いてみました。ほぼ一致した答えでした。もちろん業種によって給与構造も変わってくると思いますが、外資企業の中では給与構造は「固定給与」がやや高く、80%以上を占めています。国営企業の方の給与構造は「業績給」の割合が高く、50%を占めています。

給与の等級制度に関して聞いてみました。半分以上、52%の対象者が「自社の上層部から一般社員の給与等級制度は不合理だと思います」という答えが出ています。48%は「合理的だと思います」と答えています。それはまた結果としては逆で、国営では6割以上の方が「不満」を表しています。欧米企業は5割。日系企業は43%が「不満」、57%が「満足」という答えでした。今まで私たちが考えている給与制度への答えと若干、違う結果が出ていると思います。ここで「不合理だ」という理由を上げてみたいと思います。「客観的なバランスがとれていない」というのが大きかったんです。あとは「給与ベースが不透明だ」。次に「あまり仕事をしていない人と、かなり働いている人との差に対して給与配当は不合理だ」。これが主な「不合理」とする理由でした。

次に企業の給与等級制度による評価について聞いてみました。53%の対象者が「会社で責任が重大な人と責任が低い人との格差が小さすぎる」という答えでした。給与の格差が小さすぎるというわけです。67%が国営企業、63%が欧米、日系企業は50%が、これについて「問題がある」という答えでした。日系企業ですが、「他の企業の従業員より、会社の上層部で責任が重大な人と責任が低い人との給与の差が小さすぎる」と思う人は少ないようです。年齢別と性別で見ると、35歳～44歳の対象者、または男性の従業員は「会社にそういう問題があると思う」人が多いです。

次に給与と雇用期間の日系企業の就職意向についての影響について聞いてみました。64%の対象者は「日系企業は賃金が高くないが、終身雇用を選ぶより、賃金が高くても契約雇用に変えれば日系企業に就職することを考える」という答えが出ています。そのうち日系企業で87%の人は「日系企業に就職したい」と答えています。その前提として「賃金は高く、契約雇用」、つまり終身雇用ではないということがあります。大学生は83%です。しかし欧米企業の方はわずか33%の人が「日系企業に就職したい」と答えています。それは言語の壁もあると思いますが、そこで「日系企業に就職したい」ところを上げてみたいと思います。一番

多いのは「モチベーションと向上心がある」という理由です。次は「自分の能力で財力をつくることのできる」。日系企業で修行して他の会社に転職しようという考えです。「終身雇用はどうですか」と聞いてみると、皆、「魅力は感じない」「関心が薄い」という答えでした。

続きまして。「従業員の職務意識及び研修、昇進などに対する意向及び要望」に関しての調査結果です。まず「管理職と技術職は同じであるかどうか」を聞いてみました。85%の対象者は「管理職と技術職では会社での仕事は異なる」という答えが出ています。企業と大学生の答えはそんなに大きな変化はありません。ただ管理職と技術職の2つの職種について「会社が違ってやる仕事は同じですか」と聞いてみました。「そうは思わない」という答えが明らかに多い結果でした。

次に大学生の就職意向に関しての調査をしました。今回、二つの大学の中で一つの大学では日本語学科の学生を半分、対象者として調査を行いました。43%の大学生が卒業後の就職の目標としているのは「外資系」です。男子生徒は83%です。その43%というのは「一般従業員」です。30%の大学生は卒業後、「外資系企業の部長クラスを目指している」とわかりました。その中に女子生徒も33%を占めています。13%の大学生は「政府機関」を目指しています。公務員です。女子生徒は17%です。

次に「本社と同じ待遇を履行することによって会社の魅力をアップするかどうか」に関して答えてもらいました。それに対して64%は「そうすることは自分の権威と魅力をアップすることになる」と答えました。大学生は77%。欧米従業員は70%。国営は60%。日系は50%です。

「企業の研修に対する重視度」に関して調査を行いました。研修を大変重視していることがわかりました。96%の対象者が「会社を選択する時は企業が研修を提供するかどうか」を、とても重視しています。100%が欧米企業、大学生も100%です。日系企業は相対的に低く、80%です。「専門知識が発揮できることが可能かどうか、会社の選択に影響があるか」という質問には、全体から見ると60%の対象者が「よりよく専門知識を生かせるならば待遇のいい会社に転職する」と答えました。その中で欧米企業は80%、大学生は53%、日系企業の従業員は54%の人は「今の会社で昇進する機会を待つ」と答えています。25～34歳の男性は「待遇のよりよい会社に転職したい」という傾向がはっきり出ました。

最後の「企業の文化に関する意識評価」に関しての調査

です。まず「言語関係」に関して「中国語が最もよく使われている言語」として81%を占めています。その中で国営企業は100%、中国語を使っています。日系企業も93%に達しています。73%の従業員は「仕事場で中国語を使ってほしい」と答えています。それは外資系が多いですね。英語とか日本語を使っている環境の中での従業員は73%が「中国語を使ってほしい」と答えています。今の大学生に聞いてみると実際、検定は実行しませんでした。大学生は2カ国語以上できる。英語以外にも一つ外国語ができるという答えが出ています。

次に「上司とのプライベートのつきあい」について聞いてみました。59%の対象者は「上司とはプライベートのつきあいはしたくない」と答えていることがわかりました。プライベートのつきあいは日系企業の従業員は「よくする」ということもわかります。33%と出ています。「つきあう時に、職場の上下関係を持ち込む人がいる」という答えが43%います。

以上が今回の調査結果となります。私たちは5つの質問、「企業全体のイメージに対する評価」「従業員の人事制度についての評価」「企業の雇用体制に対する評価」「従業員の職務意識及び研修、待遇に対する評価、企業文化に対する意識評価」について調査をしました。調査の結果、ここにまとめていますが、皆さんが思うほど日系企業がよくないということではないこともわかりました。ただ終身雇用制度はあまり魅力的ではないことがわかりました。もう一つ「教育研修を行うとともに従業員のキャリアアップを重視すべき」ということもわかりました。以上が私の調査報告です。参考にしていただければ幸いです。ありがとうございました。

竹治 今、報告していただいたのが調査結果ですが、中身の分析は結構、手間取ってしまっていて、今、聞いていただいても解釈しがたいところがあるかと思います。現状でまとめたところをお話しておきたいと思います。

一つは評価、雇用形態。評価に関してはあまりにも職階の上位者だけが高い給料をとって下が安い、企業内での給与格差が大きいのは嫌われているようです。意外と日本の場合、それが小さいから魅力がないんだと思いがちですが、そうではなくて、じつは職場内で相対的に高い、低いことに関しては「そんなに大きな差がない方がいい」という結果が出ました。むしろ終身雇用、低賃金か、有期雇用、高賃金かという問題の方が、ここでは重要になると思います。

ヒアリングの中で聞いた話ですが、日本の場合は終身雇用で低賃金、欧米系は有期雇用で高賃金というのが一般的なイメージとしてありますし、実際もそうなっていると思います。そういう状況のもとで欧米系の方が好まれるということは中国人スタッフの意向が短期志向である、ハイリスク、ハイリターン選考であると通常とらえられると思います。

ところがこのイメージというのは、じつは間違いではないかと思っています。というのは中国にも、かなり多くの人がローリスク、ローリターンでいいという人がいるということです。ではなぜ日系が好まれないかと言いますと、中国という社会自体が非常に変化の激しい社会で、1年後、2年後、この社会自体がどうなっているかわからないという側面があることを、まず認識しないといけないと思います。そんな中で日系企業、一企業が終身雇用と言って何の保障もないというのが、多くの中国人スタッフの方が考えているというあたりが、どうも真相のようであります。したがってこれから日系企業の場合も、有期雇用で高賃金のシステムを、もっと積極的に採り入れる必要があるのではないかと思います。

もう一つ、一連のヒアリング調査の中で出てきたことは、日本企業にもっと研修をやってほしい。OJTではなく、OFF JTをやってほしいということです。これは実際、日本のある大手の銀行の方が言っていました、「研修制度をきちんとしたら、他の日系の銀行に比べて応募が非常に増えた」と言っておられました。したがって今後、日系企業としては評価システムと研修システムをきちんと考えていく必要があるということ、一つ気がつきました。

これは追加になりますが、労働力市場のことで中国はよくヘッドハント社会だと言われています。我々日本人もそういうイメージを持っていると思います。ところが中国では、欧米企業でもどこでもあっても、スタッフがコロコロ入れ替わるのは困るという結果が出ています。そういう意味では企業である以上、欧米系であっても日系であっても、そんなに内情は変わらないということだろうと思っています。

最終的には今後、日系企業で考えていけないといけなことは、賃金に関する評価体系、研修制度をどう組み合わせ、うまく人事マネジメントをしていくかということだと思います。一つこれは後ほど皆さんにもご議論をお願いしたいのですが、給与というのは成果を評価するものから短期的な結果に対して給与を高くする、低くするシ

システムは必要だと思えます。その一方で、頑張ったんだけど、成果が出なかった人、非常に頑張って、いい仕事をしたいが、現状では成果が出ないという人がいます。そういう人は、愛社精神の話にもありますように、会社にとっては大事な人です。そういう人の能力を高めていくという意味で研修システムを導入していくことを考えていくべきだと思えます。ただしその中で問題なのは欧米系企業で中国に來ている企業は概ね大企業です。それに対して日本の場合は中小企業が多いという事情があります。大企業の場合はきちんとした研修システムを社内で構築できますけれども、中小企業の場合は1社ではなかなか難しいという側面がございます。そこで中小企業が資源を出し合って共同で使える研修システムを構築していくことが、これから求められるのではないかと思います。そういうシステムをこれからぜひつくっていくべきだと思えますが、その時に中心になってまとめる組織が必要だと思えます。その部分を今後、今日、最初にご報告いただいた岩田さんに、ぜひ多大なるご尽力をいただきたいというのが今回の一つの大きな結論です。

最後に岩田さんのご報告の中で愛社精神というお話がございました。昔、ジョン・F・ケネディが「国が国民のために何かをしてくれるよりも、国民が国家のために何かができるかを考えてほしい」と言いました。愛社精神はまさにそれに近いと思えますが、その時に逆に、では「会社としては社員のために何かができるか」。これが大事だと思えます。社員を大切に、社員を育てるという会社の文化があって、企業の文化があって初めて社員は愛社精神を持つのだと思えます。それは単に経済原則というだけではなく、やはり中国の文化、社会をきちんと勉強した上で構築していかないと、いいシステムはできないと思っています。本日、幸いなことに日系企業の方が少ないので、ここで一言言っておきたいと思えます。日系企業の日本から來ている方は、毎週ゴルフをしている時間にもう少し中国の文化、社会を勉強されて、これから本当の意味で中国人スタッフに愛社精神を持ってもらえるような会社をつくってもらいたいということが、今回の一つの大きな結論でございます。

2006年度研究活動成果報告書を発行しました

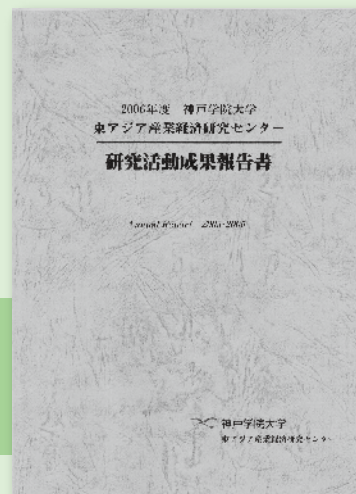
私どもの2005年度～2006年度の調査結果をまとめた「2006年度神戸学院大学東アジア産業経済研究センター活動成果報告書」を発行いたしました。

入手ご希望の方は、下記まで、電話もしくは電子メールにてお問い合わせください。

神戸学院大学 東アジア産業経済研究センター

TEL/FAX : 078-974-5856

E-Mail : asia@eb.kobegakuin.ac.jp



東アジア産業経済研究センター

E-mail : asia@eb.kobegakuin.ac.jp

住所 〒651-2180 神戸市西区伊川谷町有瀬 518 神戸学院大学内

TEL +81-(0)78-974-4829

FAX +81-(0)78-974-5856