

中国進出日系企業における人材マネジメントの問題点

神戸学院大学経済学部

竹 治 康 公

第1節 序

中国における日系現地法人の人材マネジメントに関して、欧米系現地法人との比較で、現地化が遅れていると言われる。その結果として、日系現法は1) 人件費が高い、2) レベルの高い中国人スタッフを獲得できない、と言われる。それなら、もっと現地化を進めればよいかという問題はそれほど単純ではない。もし、その企業が中国マーケット向けに中国企業もしくは中国の消費者に対して製品を売るのであれば、営業スタッフは中国人がよいであろう。どのように総経理も中国人がよいであろう。しかし、日系企業に製品を売る場合には、もし販売先の購買スタッフが日本人であれば、営業スタッフは日本人がよいであろう。同様のことは購買スタッフについても言える。また、結果として欧米系企業のパフォーマンスは非常によいが、日系現法のパフォーマンスはよくないと言われる。同様のことが台湾系現法についても言われている。台湾系は中国語で仕事ができること、中国社会の仕組みに精通していることなどから、日系よりはるかにパフォーマンスがよいと言われていた。しかし、それはなんらデータに裏付けられた結論ではない。実際、ある日系電子部品メーカーの上海代表によれば「多くの台湾企業が撤退しており、その数は日系の撤退よりはるかに多いと思われる」という話を聞いた。同様の話はある銀行の支店長からも聞いた。ただし、上海市政府でさえ、どれぐらいの企業が撤退しているかというデータは持っていないだろう、ということであった。特に台湾系は日系と比べてはるかに規模の小さき企業まで中国に進出するので失敗確率は高いであろうということであった。結局、これと同様に欧米系についてもイメージが先行してしまいがちであるが、実際には背景となる企業の層が違うかもしれない。この点では、台湾系とは逆に欧米系の場合、中国現法を作っているのはほぼ大企業であり、日系のように中小の素材、部品メーカーが中国現法を作っているのではないというのが一般的な理解のようである。

そこで、とにかく何らかの具体的な調査が必要になる。ただし、中国での調査は非常に困難である。とりわけ欧米系現法や国営系現法の中国人スタッフから話を聞くのは難しい。しかし、幸いにも、上海で人材コンサルティング等を手がけているエスト・コンサルティング社の協力を得て、日系、欧米系、国営それぞれの中国人スタッフおよび学生に対して日系、欧米系、国営それぞれに対するイメージ調査を実施することができた。調査に当たっては、まず、ブレインストーミングを兼ねて、現地で日系と欧米系の中国人スタッフに対してヒアリングを実施し、それに基

づいて質問項目を決めるという手順を踏んで、調査を実施した。この調査にかかわる一連のプロセスの中で、中国人現地スタッフにとって魅力的な企業としての大きな要素として、1) 客観的な評価システム、2) 充実した研修システムの整備が重要であることがわかってきた。本稿では、調査にいたる経緯と調査結果の評価を行い、それを踏まえて今後、特に日系中小企業にとって必要な施策を明らかにしたい。

第2節 調査に至る経緯

前節で述べたように、問題意識は中国における日系企業の人材マネジメントが本当にうまくいっていないのか、また、そうだとすれば今後何をすればよいのか、ということである。ただ、人材マネジメントがうまくいっているとかいっていないといっても、通常は相対的なものであり、何かと比較して劣っているということである。本稿の問題の場合、比較の対象となっているのは欧米系企業である。特に人材現地化という側面において日系企業は欧米系企業に大きく立ち遅れていると言われている。欧米系企業の場合、ほとんどのスタッフを現地化しているのに、日系企業ではマネージャークラス以上はすべて日本人であるなどと言われる。最近では、工場などを中心にトップクラスまで現地化に成功している企業もあると言われるが、オフィスレベルではなかなか現地化が進まない。

このように、日系企業の場合に人材現地化が進まない原因として次のようなことも考えられる。欧米の場合、中国に進出するのはほとんどが大企業であり、多くは最終製品の販売先が中国国内市場である。このような場合、顧客は中国人であることが多く、営業スタッフは中国人のほうがよい。しかし、日本の場合、最終製品を生産する大企業の進出を受けて、その部品需要を満たすために中国進出を実行した中小企業も多い。このような企業の場合、販売先は日系であり、その購買担当者が日本人であれば営業スタッフは日本人のほうがよい。

ただ、この人材現地化の問題も含めて、日系企業が中国での人材マネジメントに成功するためには、中国人が日系企業に対してどのようなイメージを持っているか、また彼または彼女らが働く企業に対して何を求めているのか、がわからなければ対策を立てることができない。そこで、まずは中国人現地スタッフの意識調査が必要であると判断した。ここで注意しなければならないことは今回の調査が「実体の客観的な把握」ではなく「スタッフが企業をどう見ているか」という意識である。意識は実体を反映していることもあれば反映していないこともある。もし、企業のオペレーションがうまくいっていないとして、意識が実体を反映している場合は実体を変えなければならない。一方反映していない場合は現地スタッフに対する伝え方を変えなければならない。これは、コミュニケーションの問題であることが多い。コミュニケーションの問題は語学の

問題に帰着されがちであるが、そうではない。中国の社会と文化を知っているか否かがコミュニケーションの問題を解決する。

また、今回の調査を開始するに当たって、まず、日系、欧米系に勤務する現地スタッフとブレインストームのための聞き取りの機会を設け、何を聞けばよいのかを導き出すことから作業を開始した。当初、巷間言われるように「中国人は基本的にハイリスクハイリターン好みであろう」とか、欧米系の場合「人材も社内で育成するのではなく、それぞれの職種についてマーケットがあり、そこからヘッドハントなどの手法で調達するのでは」といった状況を予想していたが、それを裏切る結果となった。中国人がハイリスクハイリターン好みであるというのは誤りであり、安定志向の中国人も多くいるという答え、欧米系企業の雇用は有期契約（一般に1年）であるが、だからといって社員が頻繁に辞めるのは困るといった答えが返ってきた。特に総経理は社内での昇進による場合が多いということであった。また、ハイリスクハイリターンが好まれるか否かについては面白い答えが返ってきた。確かに中国人の中には多くのローリスク・ローリターン好みの人間がいる。しかし、中国という社会自体がものすごいスピードで変化しており（（注）日本の4倍のスピードと言われている。つまり日本の4年分の変化が中国に1年分の変化であり、これを4倍速の法則と呼ぶということである）、一企業に終身雇用といわれても、社会自体がどうなっているかわからないのであるから、その終身雇用は何の保証にもならない、というものである。

こういった点は日系企業の独りよがりであり、国家という企業より上位の社会的枠組みを考えずにシステムを構築したことによる失敗の例である。

また、単純に欧米系企業の後追いをする人事政策では、欧米系好みの最も優秀な層は欧米系に行き、その後に続く二番手の層が日系に来るであろうという話も聞いた。中国には多くの人間がおり、その中には日系好みの中国人も多くいる。日系企業は自分たちの優れている面を前面に出せばよい、というのが中国人現地スタッフの意見であった。

また、有期雇用制でヘッドハントが常態であり、経営者を含む職種ごとに労働力のマーケットがあり、有能な人材をヘッドハントするのが欧米系の常道ではないかと考えていた当初の予想は裏切られた。有期雇用を採用していても、スタッフがころころ変わるのは困る、というのが実情のようである。また多くの場合、経営者は内部からの昇進であり、企業の文化がわからなければ経営者は務まらない、というのが多くの場合の実情のようである。

これらは、多くの日系企業が持っているイメージとは若干異なる。端的に言えば、日系企業や

日本人が考えているほど日系企業と欧米系企業は変わらないということである。ヒアリングの結果は、1) 日系企業は日本の慣行にこだわりすぎ、中国の実情を見ていない。2) 限界的な差異が大きなイメージのギャップを生み出している、という2点を示唆しているようである。そこで、このヒアリングの結果を参考に、日系、欧米系、ローカル系ならびに学生を対象に、企業に対するイメージ調査を実施した。その結果は、『中国従業員（将来の従業員）の企業 HRM に対する意識評価調査報告書』（以下「調査報告書」と表記）参照。

次節では、このアンケート調査をもとに、日系企業が優秀な人材を確保するための処方箋を考えてみたいと思う。

第3節 調査結果と分析

3-1. 一般的イメージ

調査報告書によれば、欧米系企業は

- 1) 職場の環境がゆったりしている
- 2) 個人のレベルアップを重視している
- 3) 昇進等のインセンティブがある

といった評価がなされている。一方日系企業については

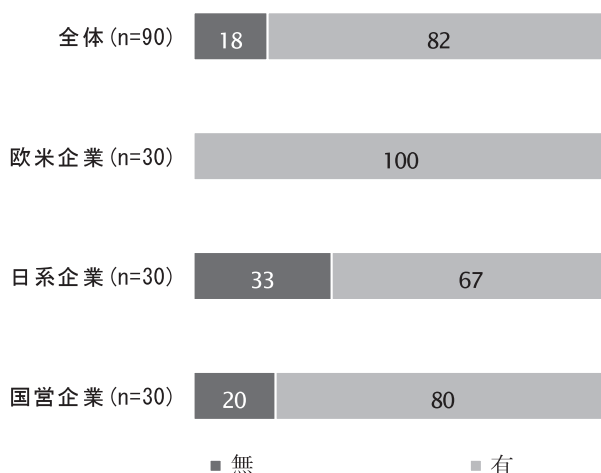
- 1) 仕事に安定性がある
- 2) 管理がきちんとしている
- 3) 従業員のレベルアップが軽視されている

といった評価である。欧米系の場合に職場の環境がゆったりしているという評価は、欧米系企業の仕事が楽だということではなく、日系企業が規則の縛りが厳しいのに比べて、自由度の高い職場環境であるという意味である。また、日系企業については給与水準が低いという評価もある。このように概ね欧米系企業のほうがポジティブな評価を得ているが、日系企業について、時差が少なく本社とのコミュニケーションが取りやすい、という評価があった。

3-2. 従業員の考課制度について

「貴社に従業員への人事考課制度はありますか」との問いに対する回答が以下のグラフ（調査

報告書 p.12) である。なお、以下すべてのグラフは調査報告書からの抜粋であり、掲載ページを表記することにする。



人事考課制度の客観性については、「貴社での考課基準は以下のどちらに近いですか」の質問に対し、以下のものであった（調査報告書 p.13）。この数値自体からは欧米系と日系に大差がないことがわかる。ただ、数値評価は存在するが、そのポイントの付け方が主観に頼るものであるかもしれないので、この点は今後さらに調査が必要である。

■ 各項目ごとに客観的な数値により評価 ■ 上司の主観的な気持ち



例えば、日本人はドラスティックな評価は苦手と言われる。例えば、2 の能力しかない社員が頑張って3 の仕事をしたとする。一方、5 の能力があまり頑張らずにある社員が4 の仕事しかなかったとする。仕事の成果自体は前者が3、後者が4 であるが、この場合、多くの日本人上司は、努力して能力を上回る成果を上げた前者を高く評価しようとする傾向が強いと言われる。

3-3. 優秀な人材の確保

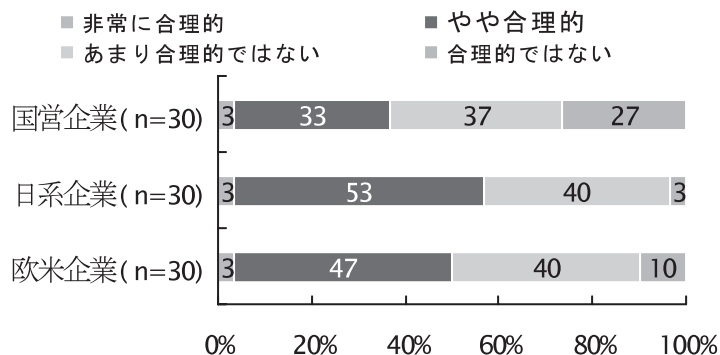
優秀な人材を確保するために企業はどのような施策を実施すればよいと考えているか。これが次の問題である。調査報告書によれば、「社員教育とインセンティブの付与」が最も重視されている。続いて「業績と一致する給与体系」「人間的な管理方法」となる。「人間的な管理方法」とは、社員の私的な生活を大切にする管理方法という意味である。意外と少ないのが「ヘッドハンティング会社との提携」であり、確かに欧米系のスタッフは日系や国営との比較ではヘッドハンティングを重視しているが、少なくとも雇用される側ではヘッドハンティングはそれほど有効な手段とは考えていないようである。

ヘッドハンティングに関して、現地スタッフは欧米系、日系、国営どのスタッフをとってもそれほど重要な戦略とは考えておらず、少なくとも「現有の人材の流出防止」のほうが人材確保のためによい方法だと考えている。

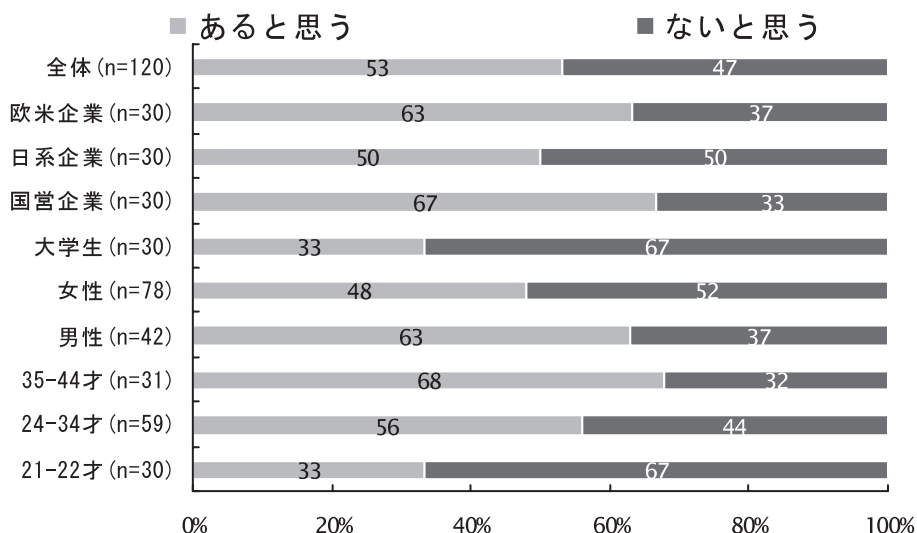
ここから得られることは、やはりきちんとした社員教育を通じての社員のレベルアップと成果に対する正当な評価、社員の生活に配慮した人事管理という当たり前のことがきちんとできているか否かが優秀な人材の確保に向けての最適戦略となるということである。

3-4. 給与体系

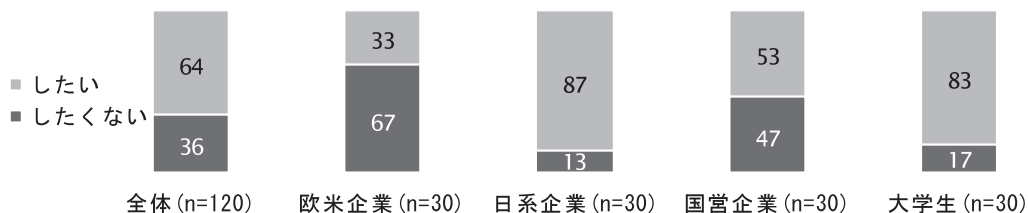
給与体系に関しては、欧米系のスタッフより日系スタッフのほうが合理的であると判断している。「今の会社の給与待遇について、会社上層から一般社員までの給与等級制度が合理的だと思いますか」の問い（調査報告書 p.18）に対して、



また、「責任の軽重による給与格差が小さすぎると思うか」との問いに対しては、回答は以下の通りであり、高齢になるほど「もっと差をつけてもいい」と考えている。これは、自己の責任が重いわりに評価が低く「本来自分はまだもっと高い給与を得られるはずである」と考えているからと思われる（調査報告書 p.19）。



一方「日系が『賃金は高くないが終身雇用』という雇用慣行を『賃金が高い代わりに有期雇用』に切り替えたとき日系に就職したいか」との質問に対し回答は以下のようなものである（調査報告書 p.20）。

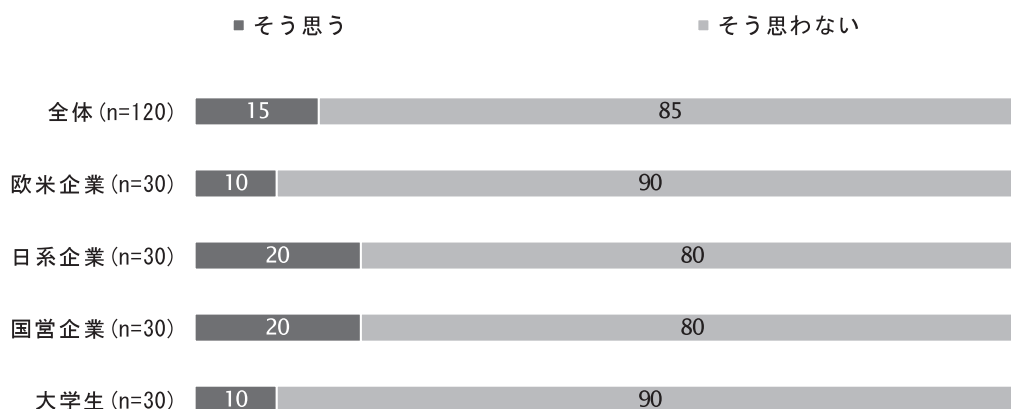


これらの結果から得られることは、通常、日系は欧米系に比べて成果や能力による給与格差が小さいことが問題とされていたが、実はそうではなく、給与が低いことが問題であるということである。また高い給与を望むと同時に終身雇用は望んでいないことがわかる。これは、中国人がハイリスク・ハイリターン好みであるからだと思われるが、実はそうでないという聞き取り結果がある。中国人は13億人もおり、さまざまな考え方を持っている。ハイリスク・ハイリターンを好む人もいれば、ローリスク・ローリターンを好む人もいる。ではローリスク・ローリターンを好む人が日系を好むかというところではない。これは次のような理由によると言われる。「4倍速の法則」と言われるように、中国社会は変化が激しく、1年の変化が日本の4年分の変化に匹敵すると言われる。そのような変化の激しい社会では、現在の職場が数年後にどうなっているかさえまったく不確実である。このように企業の存立基盤である社会自体が、非常に変化が激しく将来の不確実性が大きいところで一企業に「終身雇用」と言われても何の保証にもならない、ということのようである。これは今後日系企業が十分留意しなければならない点と思われる。

また、上記の問いに対しても日系に行きたくないと答えた人たちの理由は、調査報告書の20ページにあるように、仕事の内容（単純作業が多い）、年功序列、窮屈な管理などであり、結局は「能力を伸ばし、自己実現できる職場」ではないことに由来すると思われる。また、日系スタッフや学生の多くが、日系が高賃金有期雇用に切り替えれば就職したいと考えているのに対して、欧米系スタッフはこの比率が非常に低い。それは欧米系ではすでに高賃金の実現されているからであり、日系で高賃金の実現されても職場環境を比較するとやはり欧米系がよい、ということになるからであると思われる。

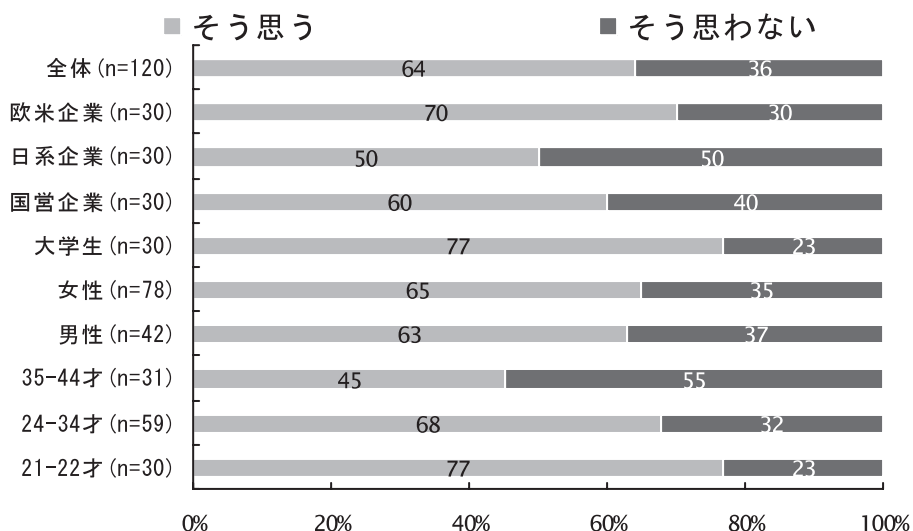
3-5. 職務意識、研修、昇進への意識

「管理職、技術職について会社は違ってもやることは基本的に同じだと思うか」との質問に80%以上の回答者が「思わない」と答えている（調査報告書 p.22）。

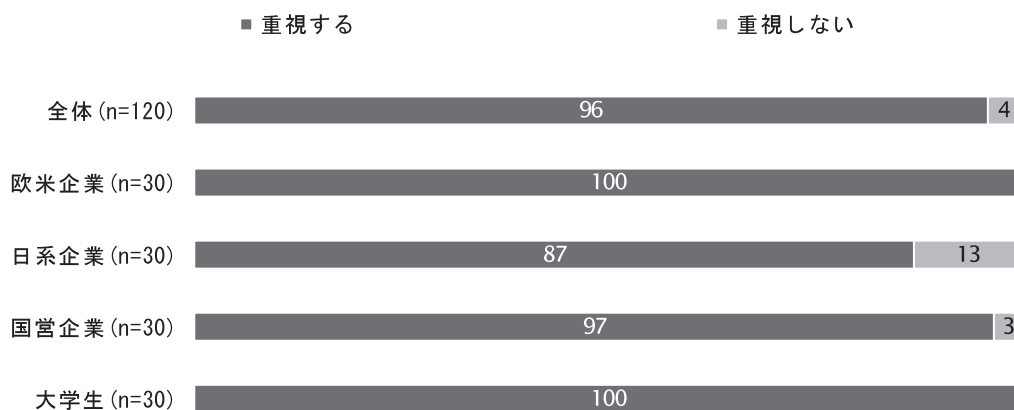


これは、会社には固有の文化があると考えていることを意味している。次に、「本社待遇を得られれば会社内での自分のステイタスが上がるか」との質問に対し、日系を除くすべてのグループで「そう思う」という回答が得られた。やはり、現地待遇より本社待遇は魅力があるようである（調査報告書 p.24）。

3月に実施した上海セミナーにおいて、日本貿易振興機構上海センター岩田副所長は「近年、中国人の日本本社採用、日本人の中国現地採用が増えるなど雇用形態、採用形態が多様化しており、今後もこの傾向は進むであろう」と報告している。さらに進んで、現地採用社員（中国人、日本人とも）を業績等により本社待遇に変更する、といったパターンができれば今後、優秀な現地社員の確保に資すると思われる。さらに、より遠い将来は、本社待遇と現地待遇の格差が小さくなり、現地採用と本社採用の差異があまり意識されなくなるときが来るかもしれない。



また「再び会社を選ぶとき、企業が提供する研修を重視するか」との質問に対し、96%が重視すると答えている（調査報告書 p.25）。



研修制度の充実はこれまでもよく言われるところであるが、今回の調査でも中国人現地スタッフが企業の選択に当たって研修を重視することが明らかになった。

その他、日系と欧米系の違いとして、日系では会社内での上下関係を上司とのプライベートな付き合いにおいても持ち込まれるのに対して、欧米系では社外では社内での上下関係は持ち込まれない、との聞き取り結果もあるが、詳細はここでは割愛する。

第4節 日系企業への提言と必要なインフラストラクチャー

以上の議論から、今後日系企業が欧米系企業と伍して質の高い人材を確保するためには、

1. 雇用慣行の改善と社員の業績を反映した給与体系の構築
2. 充実した研修システムの構築

の2点が重要なポイントとなる。とりわけ、日本人は社員の評価に当たって情実の入る要素が多く、現在の業績がよくなくても前向きに努力する社員を高く評価する傾向がある。裏返しに、現在の業績がよくてもあまり努力しないような社員は低く評価する。これは、社員に不平等感を与える。これを克服するひとつの手法として、給与は現在の業績と連動させる。一方で前向きに努力する社員に対しては、将来性を評価して、研修の機会を増やす、といったことが考えられる。ただ、研修システムは職種別、職階別のマトリクスが完備していなければ十分な機能を果たさない。従業員数の多い大企業の場合、このようなマトリクスを作成した上で、それぞれの枠に対応するクラス（例えば、「課長クラスの財務」というふうに）を設定し、研修を実施することは可能であるが、従業員数の少ない中小企業の場合、そのようなフルセットの研修システムを構築することは不可能である。そこで、中小企業が共同利用可能なフルセットの研修システムを構築しておけば、必要に応じて該当するクラスを利用すればよいことになる。このような共同利用システムの構築によって中小企業は研修コストを節約しながら、現地スタッフに必要な研修を受けさせることができる。

また、こうした研修システムの重要性や有期雇用を前提とするような給与体系の必要性については、現地法人の判断だけでは実行できない場合も多く、最終的に日本本社の経営判断による場合も多い。特に、本稿でも取り上げたように、給与を高く設定する代わりに有期雇用とするといった施策は、単に一企業のコスト上の判断ではなく、中国社会に対する理解がなければその優位性は理解できない。また、今後の検討課題として、日本本社の中国現地法人に対する狙いがコストなのか、マーケットなのか、といった目的の違いによって、本社からの出向者、現地採用従業員の双方を含む人的フォーメーションのあり方も違ってくる。こういった、問題を日本本社が十分理解した上で中国現地での事業展開を進めるためには本社経営陣が中国の歴史、文化といった側面を十分に理解し、中国社会に対する理解を深めることが重要である。今後、日本国内においてこうした側面からの企業サポートを行うインフラも必要であると思われる。

参考文献

- 1) 『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、(社)日本経済団体連合会
- 2) 『中国従業員（将来の従業員）の企業 HRM に対する意識調査』 2007年1月、神戸学院大学
東アジア産業経済研究センター&上海 EST コンサルティング社
- 3) 『日系企業の人材戦略』 2007年3月、日本貿易振興機構上海センター岩田泰