

埼玉学園大学・川口短期大学 機関リポジトリ

The Management Activities and Human Resource Managements of Japanese Enterprises in West China

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2017-07-26 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 張, 英莉 メールアドレス: 所属:
URL	https://saigaku.repo.nii.ac.jp/records/563

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.



在中国内陸部日系企業の経営活動と人的資源管理

The Management Activities and Human Resource Managements of Japanese Enterprises in West China

張 英 莉

ZHANG, Yingli

1、はじめに

1970年代末に始まった中国の対内改革・対外開放政策はすでに30年以上経過している。中国は外資を梃子にした経済成長策に成功し、現在、世界有数の直接投資受入国となった。こうした中で、対中投資の主要国の一つである日本は、一貫して中国をアジア最大の投資先として積極的な投資活動を展開してきたが、中国進出日系企業の大部分は沿海部に集中し、内陸部への投資は金額においても現地法人数においても、依然として少数にとどまっており、ここ数十年の間に、顕著な増加はみられない。しかし、外資企業への優遇措置の見直し、人件費の高騰、人材争奪の激化による人材不足などを背景に、ビジネスリスクを回避し、新たな商機を求めめるためには、今後は「チャイナ・プラス・ワン」(投資リスクを回避する観点から、中国のほかにインド、ベトナムなど近隣のアジア新興国に第2の拠点を設け、リスクを分散させること)の経営戦略と同時に、中国内陸部へ工場を移転する動きも活発化してくると考えられよう。本稿はこうした問題意識のもとで行った研究調査の結果であり、在中国内陸部日系企業の事例研究

を通して、その経営活動および人的資源管理の実態の一端を解明したいと考える。

2、日本の対中直接投資の概観

次節では中国進出日系多国籍企業の事例を取りあげるが、本節では最近5年間の日本企業の対中直接投資を俯瞰し、日本の対外直接投資における中国の位置付けを浮き彫りにするうえで、本稿の調査対象企業の所在地である中国・陝西省の対外経済関係、同省への日本企業の進出状況を概観する。

2-1 日本の対外直接投資における中国の位置付け

表1-aは2005～2009年日本の対外直接投資の地域別内訳を示したものである。2005～08年の投資総額は3年連続で過去最高を更新し、とりわけ2008年は前年比52.8%増の13兆2,320億円となっており、2007年の最高記録を塗り替えた。このような対外直接投資が大幅に拡大した要因としては、円高と世界的な株安傾向を背景に、日本企業が北米を中心に積極的に対外M&Aを行ったこと、金融機関の投資が多かったこと、中南米を中心とする資源確保のための投資が盛んであったことが挙げられる⁽¹⁾。地域別でみると、2008年対北

キーワード：中国内陸部、経営理念、能力開発

Key words : West China, management philosophy, human resource development

米（アメリカ・カナダ）の投資額は4兆6,000億円に上り、投資総額に占める割合は34.8%に達し、アジアの18%を大きく上回ったが、最近5年間の対アジア直接投資はおおむね2兆円で推移し、投資総額に占める割合は平均28.4%となっているので、アジアが日本の対外直接投資の主要3地域（北米・欧州・アジア）の一つをなしていることは変わっていない。

では、対アジア直接投資の地域別内訳をみてみよう。表1-bに示したように、中国の占める割合はピーク時の50%より大幅に低下し、投資金額も2005年の約7,300億円から2009年の6,500億円に減少した（2008年対前年比8.3%減、2009年同3.1%減）ものの、一国では依然として日本のアジアにおける最大の投資先である。また、経済産業省の調査によれ

ば、日本企業の現地法人数はアジアが全地域の6割を占め、そのうち半数が中国に分布している。表2を見れば分かるように、中国以外のアジア地域では、法人数はわずかだが減少している。「チャイナ・プラス・ワン」の移転先として注目されているベトナムは、2008年を除いて外国投資の増加がみられないが、これに対して、2008年にインドへの日本からの直接投資は金額では5,429億円、対前年比では204.7%という急増ぶりであり、日本の対アジア直接投資に占める割合（22.8%）も中国（28.2%）に肉迫している。2010年4月、パナソニックがインドに空調設備の生産工場を設立するため、1億6,000万ドルを投資し、さらに今後3年以内に総額300億円を追加投入すると発表した⁽²⁾。こうした日本企業の直接投資における中国からインドへのシフトは、

表1-a 地域別日本の対外直接投資の推移

(単位：億円、%)

地域年	対外直接投資額合計	アジア	構成比	北米	構成比	西欧10ヶ国	構成比
2005年	50,459	17,980	35.6	14,788	29.3	8,245	16.3
2006年	58,459	20,005	34.2	11,862	20.3	20,997	35.9
2007年	86,607	22,826	26.4	20,462	23.6	24,289	28.0
2008年	132,320	23,790	18.0	46,045	34.8	22,872	17.3
2009年	69,896	19,427	27.8	10,207	14.6	15,966	22.8

出所：財務省ホームページ「国際収支状況・対内対外直接投資」をもとに筆者作成。

西欧10ヶ国はドイツ、英国、フランス、オランダ、イタリア、ベルギー、ルクセンブルク、スイス、スウェーデン、スペイン。

表1-b 日本の対アジア直接投資における各地域の割合

(単位：億円、%)

地域年	中国	構成比	アジアNIEs	構成比	ASEAN 4	構成比	インド	構成比	ベトナム	構成比
2005年	7,262	40.4	5,477	30.5	4,756	26.5	298	1.7	168	0.9
2006年	7,172	35.9	4,538	22.7	7,053	35.3	597	3.0	543	2.7
2007年	7,305	32.0	7,116	31.2	5,893	25.8	1,782	7.8	562	2.5
2008年	6,700	28.2	6,009	25.3	4,187	17.6	5,429	22.8	1,130	4.7
2009年	6,492	33.4	5,569	28.7	3,333	17.2	3,443	17.7	531	2.7

出所：財務省ホームページ「国際収支状況・対内対外直接投資」をもとに筆者作成。

表2 現地法人の地域別分布比率の推移

(%)

年度	北米	アジア中国	アジア ASEAN	アジア NIEs	その他 アジア	ヨーロッパ	その他
1997	23.7	10.6	16.2	18.6	1.0	18.0	10.9
1999	22.1	16.9	16.7	12.8	2.1	17.6	11.8
2003	19.0	21.4	17.6	12.7	2.3	16.8	10.2
2004	18.3	23.8	17.4	13.0	2.3	15.8	9.5
2005	17.8	25.6	17.1	12.9	2.3	15.0	9.3
2006	17.3	27.0	16.8	12.6	2.7	14.7	8.9
2007	16.9	27.9	16.5	12.2	3.0	14.5	9.1
2008	16.2	29.1	16.4	11.7	3.5	14.2	8.9

出所：経済産業省経済産業政策局調査統計部企業統計室・貿易経済協力局貿易振興課『第39回海外事業活動基本調査概要』（2008年度実績/2009年7月1日調査）（2010年3月31日）のデータをもとに筆者作成。

表3 対中投資上位9ヶ国・地域

(単位：100万ドル、%)

国・地域	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	合計	シェア
全体	60,630	60,325	63,021	74,768	92,395	351,139	100.0
香港	18,998	18,998	17,949	20,233	27,703	41,036	35.9
英領バージン諸島	6,730	9,022	11,248	16,552	15,954	59,506	16.9
日本	5,452	6,530	4,598	3,589	3,652	23,821	6.8
韓国	6,248	5,168	3,895	3,678	3,135	22,124	6.3
米国	3,941	3,061	2,865	2,616	2,944	15,427	4.4
シンガポール	2,008	2,204	2,260	3,185	4,435	14,092	4.0
ケーマン諸島	2,043	1,948	2,095	2,571	3,145	11,802	3.4
台湾	3,117	2,152	2,136	1,774	1,899	11,078	3.2
サモア	1,141	361	1,538	2,170	2,550	7,760	2.2

出所：2004～08年はJETRO『中国データ・ファイル』2007年版、2008年版、2008年はJETROホームページにより筆者作成。

中国の人件費コストの上昇、所得税など税金面で優遇措置の減少に起因すると思われるが、この流れは今後も続くと思われる。

表3は中国の外資導入における日本のプレゼンスを示したものである。2004年～2008年対中直接投資額上位9ヶ国・地域の推移をみると、日本は金額（実行ベース）では238億2,100万ドル（6.8%）、順位では香港、英領バージン諸島に次ぐ第3位となっており、外国投資における日本の存在感の大きさがうかがえる。投資先地域については、1980年代から2000年代まで、日本の対中投資は一貫して沿海部に集中し、内陸部は少量の投資にとど

まっている。ここでは内陸部の陝西省を取り上げ、同省に対する日本企業の投資・進出状況を考察しよう。

2-2 中国内陸部・陝西省への日本企業の進出状況

中国の内陸部にある陝西省は、1970年代末より始まった改革・開放政策の波に乗って急成長した沿海部に比べ、経済発展が大きく立ち遅れた。しかしながら、近年の経済成長は目覚ましく、2002年から2009年までは8年連続の2ケタ成長を成し遂げた。2009年同省のG R P（域内総生産）は前年比13.6%増の8,186億6,500万円で、規模では全国31省・自

治区・直轄市中第17位であるが、伸び率では第6位となっている。省都である西安市のGRP規模は2,719億1,000万元で、全省平均を上回る伸び率（14.5%）を記録している。そのため、四川省、重慶市と並ぶ西部地域発展の牽引役として、陝西省に対する期待が高まってきている。

しかし、陝西省の産業の中心は重工業であり、大企業、特に国有企業の存在感が大きく、沿海部に比べ外資系企業の進出が少ないため、対外経済関係における全国シェア（2009年）は、貿易では0.4%、直接投資では1.7%を占めるにすぎない。陝西省の外資系企業数は4,936社（批准ベース）、累計投資金額は2008年9月現在で契約額163億9,900万ドル、実行額84億8,400万ドルとなっているが、その中の上位10ヶ国・地域は以下のとおりである（2007年末現在、実行ベース）。①香港（32億5,100万ドル）、②バージン諸島（8億6,800万ドル）、③米国（7億500万ドル）、④シンガポール（4億7,500万ドル）、⑤日本（4億100万ドル）、⑥台湾（2億6,800万ドル）、⑦英国（1億9,200万ドル）、⑧ケーマン諸島（1億7,400万ドル）、⑨サモア（1億3,700万ドル）、⑩タイ（1億1,100万ドル）⁽³⁾。また、投資を産業別にみると、製造業は3,058社（全会社数の62.0%）、投資金額（契約ベース）68億4,800万ドル（全投資額の41.8%）であり、全国同様、製造業が主な投資分野となっている。2位は不動産開発業（29億4,000万ドル、17.9%）、3位はサービス業（14億2,000万ドル、8.7%）である。陝西省に進出している日系企業は延べ約200社であり、製造業、IT、飲食業、アウトソーシングサービス業に集中している。日系多国籍企業、有名大企業または商社会社として、横河電機、古河電工、プ

ラザー工業、ダイキン工業、三菱電機、東芝、日立製作所、NEC、富士通、住友商事、住友金属、三井物産、三井不動産、伊藤忠商事などが挙げられる。最近では味千ラーメンの西安への店舗展開、セキュリティーサービスのSECOMの西安拠点設立がみられるが、日系の百貨店・量販店はまだ進出していない。

陝西省の中心は省都・西安市であるが、同市の所得水準は高成長が続くにつれて大きく向上し、消費も拡大してきた。西安市は全省社会小売品消費総額の50%以上を占め、都市部住民の可処分所得は1万8,963元、農村部住民の純収入は6,275元、いずれも全国水準（それぞれ1万7,175元、5,153元）を上回っている。外資系企業は貿易ではなく、内販志向型投資、つまり投資先を消費市場として考える場合、西安市はきわめて魅力のある進出先といえよう。交通については空路、鉄道、幹線道路の整備が急速に進んでおり、また、地理的には中国の中心部に位置しているため、中国のどこへ行ってもほぼ等距離に移動可能である利点もある。陝西省の最大な魅力は人材・人的資源であろう。外資系企業にとってのメリットは、人材が豊富に存在していること、従業員の定着率が高いこと、平均賃金が低いこと、の3つが挙げられる。人口10万人当りの大学在学者数（2008年）をみると、全国平均は2,042人であり、全31省・自治区・直轄市のうち、北京(6,750人)、天津(4,534人)、上海(4,371人)がトップ3となっているが、陝西省は2,880人で4位に入っている⁽⁴⁾。陝西省の大学は西安市に集中し、在学生数は100万人に上り、西安市内人口（570万人）の約6分の1を占めている。企業にとって、こうした基礎知識を備えた人材が豊富に存在していることは、優秀な人材と豊富な労働力の

確保が可能となり、人材競争が激化している沿海部企業のように、人材不足に悩まされることが少ないと考えられる。従業員の定着率について、今後は転職率が高くなる可能性が否めないが、いままでは沿海部に比べて定着率が高く、筆者の日系企業におけるヒアリング調査の結果をみても、定着率に対する日本人経営者のマイナス評価はほとんど見られなかった。陝西省の平均賃金は25,478元（2008年、以下同）、北京市（55,844元）、上海市（52,122元）の半分以下、広東省（33,282元）の77%にとどまり、全国平均（28,898元）をも下回っている⁽⁵⁾。この人件費の安さについても、沿海地域にない大きな魅力がある⁽⁶⁾。

3、在中国内陸部日系企業の事例分析

今回の調査は2009年12月、中国内陸部の西安市に進出している日系製造業企業A社、B社に対して行われたものであり、調査方法は日本人管理者へのヒアリング調査である。以下では両社の属性、企業概要等を概観した上で、経営理念の伝達と浸透、中間管理者および一般従業員に対する教育・訓練の内容、人材の選抜と管理、人事評価制度などについて両社の現状を明らかにし、若干のコメントを加えたい。

3-1 調査対象企業の概要

3-1-1 A社

A社は機械関連製造業企業であり、空調設備、主にコンプレッサーの製造、販売を行っている。西安現地法人を設立したのは1996年8月で、同年操業開始した。2009年度の売上高は5億元（約75億円）である。売上高の約13%に当る製品は東南アジアに輸出しているが、残りの製品はすべて中国国内で販売しており、日本への輸出は行っていない。西安現

地法人の従業員数は900人（日本人を含まない）、うち正社員508人（56.4%）、臨時工392人（43.6%）、男女別では男性77.3%、女性22.7%となっている。労働組合（工会）の組織率は100%であるが、組合員は正社員に限定し、臨時工は加入していない。同社の生産は季節性が強いので、余剰労働力が発生したときに臨時工の増減で調整している。労使双方は良好な協力関係を保っているという。

A社は合弁相手が地元・西安の企業なので、西安進出のきっかけとなったが、西安進出のメリットとしては、①良質で低廉な労働力が確保できること、②大学教育が盛んで、人材は非常に豊富であること、③内陸部に特有の優遇政策があること、④軍事工業が発達していたため、技術を受入れ、消化する基盤ができてきていること、⑤高速道路の開通や一般道路の整備など、インフラ建設の進展に伴って、中国の中心部に位置する西安からの輸送は便利であること、などを挙げている。

現地法人の権限は製品・サービス・商品の主な販売先・購入先の変更、現地法人間の取引の変更、現地法人間での人材交流（出張ベースでの技術サポートやプロジェクトへの応援など）については日本本社の承諾を受けることなく、独自の判断で決定することができる。これに対して、新事業への進出、現在の事業への追加的投資、現地法人間の中間管理職以上の人事異動、現地従業員の役員への昇進、大規模の現地従業員の解雇を行う場合は、本社の承認が必要である。

3-1-2 B社

B社は精密機械製造業企業であり、工業用ミシン、工作機械などの製造を行っている。西安現地法人を設立したのは2001年8月で、同年操業開始した。設立方法は独資（西安初

めての日系独資企業である）、資本金は2,750万ドル、売上高（2009年度）は4億4,000万円（約66億円）である。製品の60%は中国沿海部の広東省、浙江省、江蘇省で販売されているが、B社には独自の営業・販売部門を持っていないため、グループ内の販売会社に委ねている。残りの40%はバングラデシュ、インド、スリランカ、トルコなどに輸出している。西安現地法人の従業員数は正社員255人、派遣社員27人、計282人である（日本人を含まない）。従業員の平均年齢は25歳、男女別では男性67%、女性33%となっている。従業員の平均勤続年数は間接部門4～5年、生産ライン2～3年である。従業員の学歴について、経営学修士（MBA）の2人を含めて、大卒以上は26人、9.2%を占めている。B社にも組織率100%の労働組合はあるが、労使関係はきわめて良好であるという。

西安現地法人は西安工場のほかに、山東省淄博（ズーボ）にある製造工場を管理しているが、淄博工場では世界のトップレベルの技術を駆使した工作機械の製造が行われている。西安の独資会社に先駆けて、B社の日本本社は西安の国営企業と合弁会社を設立したが、これがB社の西安進出のきっかけとなった（2009年3月、中国側合弁相手から所有株式を買い取り、資本形態を合弁会社から独資会社に変更した）。このほかに西安政府の誘致政策も西安進出の大きな誘因となった。B社は経営上の利点として、①低廉な労働力の確保、②優秀な人材の獲得、③法人税などの優遇策の享受を挙げているが、2010年に西部大開発政策の実行期間が終了する見込みで、これまでのようなメリットがなくなるのではないかと考えている。ただし、現在、内陸部進出企業に対する優遇措置は「ハイテク企業認

定制度」に切り替えており、B社もハイテク企業の認定を申請している。申請が認可されれば、2012年まで法人税は15%の税率で適用されるという。

現地法人の権限は、部材・サービスの主な購入先の変更、現地法人間の人事異動（事後報告が必要。日本人を除く）、現地法人間の人材交流（出張ベースでの技術サポートやプロジェクトへの応援など）、現地従業員の役員への昇進、大規模の現地従業員の解雇については本社の承諾を受けることなく、独自の判断で決定することができるが、新事業への進出および現在の事業への追加投資、販売先の変更、現地法人間の取引の変更については本社の許可が必要である。

3-2 経営理念の伝達と浸透

3-2-1 A社

A社グループには成文化された経営理念があり、企業は「最高の信用」、「進取の経営」、「明朗な人の和」をキーワードに、社会をリードする技術、環境対応と企業経営との融和、社会貢献・地域貢献の経営方針を明確に打ち出している。また、グローバル事業の展開について、地球規模で考え、行動し、その地域や国の特性に合わせて、計画的に人材の育成に努め、グループの一翼を担える現地人材による経営、さらには会社や国境を越えた人材交流を加速する理念を掲げている。A社グループは経営理念を英語と中国語に翻訳し、海外拠点の現地人管理者や従業員への伝達に力を入れている。

ただ西安の現地法人では、本社の経営理念の基幹的な部分を中国語に翻訳し、現地従業員への伝達に努めているが、理念の基幹的部分から解釈・発展させた内容に関しては現地に導入していないという。日本に、あるいは

他の諸国に適合する内容は必ずしも西安の現地法人に適合するとは限らないと考えているからである。ローカルの中間管理者（部長、課長クラス）は日本本社の経営理念に対して、はたして十分理解しているかといえ、おそらく理解していないだろうと考えている。日本本社は現地従業員に対する経営理念の伝達と浸透を常に求めているが、西安拠点ではそれほど時間をかけて行っていないのが現状である。その理由は、現地従業員は日本人のように若いころから会社の経営理念を聞く機会がなく、あまり馴染んでいないので、資料を配布したり、本社から講師を招いて解説させたりすることができたとしても、浸透はかなり難しいと判断したからである。現時点では、経営理念への身解を求めず、日本人上司と中国人部下との意思疎通ができればいいと割り切っているという。

3-2-2 B社

B社グループにも成文化された世界共通の経営理念があり、英語、中国語、フランス語、スペイン語、ロシア語、マレー語、タイ語、チェコ語など13の言語に翻訳されている。B社は1999年に制定された「グローバル憲章」（中国語は「全球憲章」と称する経営理念の伝達と浸透を全従業員に対して徹底させている。経営陣は日本語版にある基本方針の内容（グループ経営、グループの成長、ステークホルダーとの関係）、行動規範（個人に対する信義と尊敬、順法精神・倫理観、チャレンジ精神・スピード）をすべて中国語に翻訳し、携帯用サイズに作成して社員に配布している。少なくとも現地人管理者レベルでは本社の経営理念を理解していると考えているようだ。

海外の現地法人は歴史を重ねるにつれて、経営理念を土台とする企業文化、あるいは「拠

点文化」が必ず必要となってくると思われる。なぜなら、「企業文化を共有している人間でないと重要ポストを任せられない」という考え方は、マネジメントの現地化を困難にしている要因の一つであるが、その現地化を進めるためにも、日本人経営者は本社の企業文化を現地の基幹人材に受け入れさせ、拠点文化を形づくり、現地基幹人材を統合する必要があるからである⁽⁷⁾。さらに、人の現地化へのシフトは、グローバルな組織能力の統合を弱めるという新しい問題をもたらした。海外の経営拠点を統合するために、組織全体の判断基準となりうる経営理念等の伝達と浸透がますます重要となってくると指摘されている⁽⁸⁾。

3-3 中間管理者および一般従業員に対する教育・訓練の内容

A社は従業員の能力開発の手段として、社内研修を中心にきわめて積極的な教育・訓練プログラムを開発し、実施している。これについては筆者が入手したA社の社内資料をもとに検討してみたい。

表4はA社2009年度の教育・研修計画を示したものである。この表を見れば分かるように、教育・研修内容はバラエティーに富み、さまざまな研修がほぼ毎月で予定されている。対象者には現場のリーダー（班長、組長、ライン長）から中間管理者（課長）、さらに一般従業員が含まれている。基本的には講師を招聘し、講義させる内部研修（OJT）が中心となっているが、課長クラスに対する管理能力開発講座や財務知識教育などは、外部研修となっている。「チームワーク研修」、品質管理に関する「QCの7つの新道具」、新入社員に対する「経営理念の解説」などが組み込まれ、教育・訓練の主な内容は日本的経営・管理の考え方、工場運営の仕方に関連するもの

表4 A社2009年社員教育・研修計画

研修項目	研修内容	研修対象者	実施時期
1 管理知識研修	企業のコア競争力について	ライン長、組長、副組長	2月
2 チームワーク研修	チームワーク精神の育成	ライン長、組長、班長	3月
3 品質管理システム研修	QCの7つの新道具	技術1課、班長、組長、品質管理員	4月
4 社員管理研修	社員の勤務態度管理	班長、組長	5月
5 管理者研修	管理能力開発講座（外部研修）	課長	5月
6 基礎知識研修	機械設計図の見方、機具の使い方、誤差の測定方法	品質管理員、測定員	6月
7 職業安全知識研修	現代企業の安全管理について	安全システム担当者、班長、組長	7月
8 財務管理研修	財務知識教育（非財務専門管理者に対する財務管理知識講座・外部研修）	課長	10月
9 現場管理研修①	導入教育（外部研修）	製造部班長、組長以上	11月
10 現場管理研修②	職場設備管理	班長、組長	12月
11 新入社員研修	①会社の経営理念と企業概況の紹介②『就業規則』の解説③合弁会社での働き方と会社の要求④環境意識教育、会社の環境に関する方針の説明⑤安全知識教育⑥給与システムの説明	新入社員	入社時

注：A社資料により筆者作成。

表5 A社教育・訓練実績報告書（2009年1月～11月）

教育・訓練内容	実施日数	延べ参加者数（人）	評価点数（平均）
●生産・加工技術関係 (測定管理プログラム、製品性能実験法、圧縮機内部品の役割、製品標識、測定誤差の解消法、電機の基礎知識、実験データの処理方法、生産ラインチェックシートの記入方法、納入品共通作業マニュアル、抗張力実験機の使い方、特殊工程教育、作業手順を守らない場合のマイナス影響、工業ガスの管理など)	90日	2,117	85.10
●品質管理関係 (不良品処理プログラム、購入・返品マニュアル、品質管理シートの記入法、QC手法の運用、前年度品質問題分析、品質システム〈新7つの道具〉、品質記録の記入手順、QC活動教育、検品作業マニュアル、QC管理知識教育、QC活用プログラムなど)	30日	917	68.22
●環境関係 (環境管理計画、環境目標・指標、環境法律・法規教育、化学品管理要領、環境パンフレット教育、新増加環境要素教育、企業環境管理体制の伝達、現場環境教育、廃棄物処理、ゴミの分類など)	27日	560	77.54
●安全教育関係 (現代企業の安全管理など)	2日	22	93.90
●財務管理関係 (コスト統計、コスト管理、予算管理、非財務担当者に対する財務管理知識訓練など)	2日	10 (課長対象)	-
●社員の能力開発 (職務能力、管理能力、チームワーク能力など)	27日	179	89.62
●その他 (「企業のコア競争力とは何か」についての解説、設備のメンテナンス、コンプレッサーの知識、消防知識、危険防止対策、電気工資格の取得など)	39日	313	91.00

注：A社資料により筆者作成。

である。

表5は2009年1月～11月に行われていたA社の教育・訓練実績報告書に基づいて作成したものである(表1の実施結果ではない)。年間の実施日数や延べ参加者数を見て分かるように、基本的には全従業員を対象とする内容である。原資料は月別になっているが、表5では内容別に分類し直した。また、参加率(参加者÷教育・訓練対象者×100)はすべて100%であった。教育・訓練の形式は総じて内・外部講師による講義・解説であり、内容は「生産・加工技術」、「品質管理」、「環境管理」、「安全教育」、「財務管理」、「従業員の能力開発」などとなっているが、日本スタイルの労務管理、生産システムを導入しようとしている様子が見えてくる。評価点数は全参加者に対する毎回のテスト結果の平均点数である。同一参加者の複数回のテスト結果を比較することで研修の成果(従業員の能力・知識レベルの向上)を測ることができるが、しかし、参加者の特定は難しいので、各個人についてどの程度の成果があったかは明確ではない。内容別にみれば、安全教育、その他(メンテナンス、消防知識など)、社員の能力開発、生産・加工技術はおおむね良好な結果が得られたものの、品質管理、環境管理は相対的に劣っており、満足できる結果には至っていないようである。

一方、B社では、社員の能力開発の手段として「自己開発への援助」、「社内研修」、「社外研修への派遣」、「日本本社への短期の研修派遣」などを活用しており、今後は「長期の海外(日本)勤務」を実現するための準備を積極的に進める方針である。

中国政府は近年、産業の高度化、技術水準の向上を目指しており、科学教育興国・人材強国戦略を打ち出し、必要な人材の養成に力

を注いでいるが、人材を養成する基盤がまだ不十分であり、顕著な成果があったとはいえない。2005年、全国の工程技術人材は479万1,227人で、1990年の479万7,176人に比べ6,000人近く減少した。また技能労働者(「技工」)は、1億4,000万人の企業労働者の約半分を占めているが、そのうちの3分の1は中級レベルで、上級レベルの技能者はわずか3.5%にすぎず、産業振興に寄与する人材の量、質ともに厳しい状況にあると指摘されている⁽⁹⁾。こうした中で、日系企業で行われている経営管理・品質管理・財務管理知識の普及、基本的な産業スキルに関する教育・訓練は非常に有効であり、中国の人材不足を補う一助となっている。

3-4 人材の選抜と管理

3-4-1 A社

人材の定義については、「専門性、問題解決能力と実行力をあわせ持つ人が人材である」としている。経営幹部・管理者にはリーダーシップも必要だが、人材の必要要素とは別である。専門性と問題解決能力があれば、リーダーシップも自然と付いてくると認識している。

人材選抜の要件として、①専門性、②問題解決能力、③実行力を挙げている。このほかに人柄や社内外でのコミュニケーション能力も大事だと考えている。ただし、トップ経営層の見方や選抜要件と違って、一般従業員が最も重視しているのは人物(人柄)のようである。ある人を管理職に昇進しようとした時に、従業員に「意思確認」を行い、彼らに「AさんとBさんはどちらがいいですか」と質問すると、「Aさんの性格がいいからAさんにしてほしい」とか、「Bさんは性格が悪いからだめだ」などと答えた。しかし、一般従業員は

性格・人柄第一で選んでいるが、経営首脳陣は専門性を最も重要視しているため、従業員が異を唱えても、まず専門性のある人を候補にあげている。

A社にはハイ・ポテンシャル人材やキー・ピープルを登録・管理し、彼らの実績や変化を追跡調査するシステムはない。以前からこれは重要であり、早期に構築しなければならないと考えてはいるが、限られた資金、時間をまず全社員の能力開発に投じたいとしているので、トップグループ人材の選抜・育成より一般従業員のレベルアップを優先している。

西安現地の人材については、質・量の両方に満足している。人材の能力は日本、あるいは中国沿海部に比べて、どのように違うかとの質問に対して、次のように答えた。日本と比較する場合は、ホワイトカラーに関しては仕事の内容が異なるため、比較が難しいが、現場のワーカーについては、彼らは極めて優秀で全く問題は感じていない。ワーカーは基本的にマニュアルに従って仕事をしているので、正確で明瞭なマニュアルを作成していれば、仕事もスムーズに進むだろう。これは日本、中国だけでなく、世界のどこの国にも共通することである。問題があるとすれば、それは現場の労働者の問題ではなく、標準化や作業手順など、マニュアルによる問題だと認識している。

また、中国沿海部と比較する場合も、西安の現場労働者は沿海部より優秀だと評価されている。専門家も含めて日本から多くの見学者が来ているが、その話によると、沿海部の日本企業で働いているワーカーのほとんどが地方からの出稼ぎ労働者（農民工）なので、素質的には西安の方が優れているという。しかし、管理職となると、おそらく内陸部より

沿海部の方が優秀だろうとの認識を持っている。その原因は沿海部と内陸部との地域格差、経済発展レベルの差異にあり、また、人々の意識についても、内陸部では保守的な考え方を有している人が多いからだと考えている。

3-4-2 B社

「人材」とは何かとの質問に対して、「企業は人を集めて利益を創出する集団であり、また人あつての企業なので、企業にとって、人材は会社のために力を発揮してくれる宝物である」と答えている。

トータルでいえば、人材選抜に際して重視する要件は、①リーダーシップ、②問題解決能力、③人柄（性格や誠実さなど）の3つである。入社後の教育を考えているので、学歴はそれほど重視していない。ただし、選抜要件は部門によって異なっている。例えば、営業であれば、まず社内外でのコミュニケーション能力が要求されるし、海外での営業であれば国際感覚や語学力も求められるであろう。製造工場の人事部であれば、リーダーシップ、実行力、人柄の順番になるが、設計であれば、専門性、学歴、人柄になるだろう。要するに部門によって人材に対して要求する能力も違ってくると考えている。

B社にはスタッフ2名（うち1名は副部長）が配属されている人事部門があり、主な仕事内容は勤怠管理、給与管理、研修の手配などである。キャリア・ディベロップメントについては、経営幹部および間接部門（ホワイトカラー・スタッフ）リーダー約100人を対象とする教育・訓練時間は、年間約90時間を設定している。対象者の1人ひとりに対して、1年後にどのレベルまで達成してほしいかという具体的な目標を設定しており、各部門においてその達成度がチェックされている。

ハイ・ポテンシャル人材やキー・ピープルに対して、それぞれの管理ファイルを作成しており、彼らに対する追跡調査も行っている。書類管理を通して、毎年、人材の変化や目標達成度を確認している。対象者のデータがインプットできるシステムはすでに整っており、2010年以降は使用可能である。ただし、これらの情報は本人には公開していない。達成してほしい目標を口頭で伝えているが、関連するデータ、記録、および評価基準は本人には開示していない。現地人管理者の雇用形態はすべて契約制（4年契約）であるが、中国の『労働法』には同じ企業で10年以上継続して働いていれば、無期限契約に切り替えなければならない規定があるので、B社も徐々に日本と同様な長期雇用形態に入ると予想している。

西安現地の人材または人的資源の現状については、A社と同様にB社も現地人材の供給には質・量ともに満足している。現地人材の能力は文化の違いを別とすれば、日本人に比べても劣らないと認識している。また中国の沿海部と比べる場合は、沿海部には有能な人材が多いかもしれないが、給与も高いので、その高い給与に見合う能力があるかどうかの問題であろう。西安拠点には能力の低い従業員は少ないと考えている。仮にいとすれば、その従業員に対する評価が下がり、当然給料も減るので、自ら辞めていくだろう。

3-5 人事評価制度・モチベーション向上策

一般従業員について、以下に挙げた項目に関してはA・B社ともに共通の人事評価制度を実施している。①新規学卒者よりも経験者の採用を重視している。②現業部門を含めたすべての従業員に対して人事考課を実施し、給与の決定に際しては年齢や勤続年数（年功

型賃金）ではなく、評価に基づいた能力給・業績給を中心に行っている。能力や業績の差は短期的に処遇に反映させている。③部下の育成を重要な職責として管理職に求めている。

ただし従業員に複数の仕事・職能を経験させることを人材育成の手段として重視しているかとの質問に対して、A社は否定的な見方を持っているのに対して、B社は肯定的であり、この育成方法を重視している。

ホワイトカラーの評価・昇進制度については、A社は日本本社の人事評価制度をそのまま現地に持ち込み、ほぼ全面的に取り入れている。その中には、本社ではすでに使わなくなった評価方法を現地に適用させている制度もある。A社は合弁企業であるにもかかわらず、中国側パートナーが日本本社の人事制度を全面的に受け入れているので、その導入がきわめてスムーズだったという。一方、B社は本社の人事制度の基幹部分を現地に導入すると同時に、現地の実情を考慮し、それに適合した要素も取り入れ、いわゆるミックス型の人事評価制度を実施している。

現地従業員の仕事意欲を高めるためのモチベーション向上策については、まず、管理職に対してA社、B社のどちらも①給与・昇給、②昇進・昇格、③権限委譲を挙げている。非管理職に関しては、A社は①給与・昇給、②ボーナスや個人報奨金、③社内の表彰制度を挙げているのに対して、B社は①給与や昇給、②長期休暇、③日本本社への海外研修機会の提供が有効だと考えている。両社に共通するのは管理職・非管理職にかかわらず、社員の金銭面での欲求が際立っていることだが、この点はキャリア形成を重視する人材が多い沿海部とは異なる様相を呈している。

3-6 現地社会とのかかわり

「企業市民」としての社会的責任、現地社会との連携や地域への貢献活動が論じられてきたが、訪問先企業はいずれも現地社会に密着した経営と、積極的な社会貢献活動を展開しており、現地政府に高く評価されている。

A社は取引先の中国系企業に対して、積極的に技術指導を行っている。また、身体障害者（聾啞者）を雇用し、自然災害の被災者に対してさまざまなルートを通じて金銭の寄付をしている。地域とのかかわりにおいてA社はもっとも力を入れているのが、地元の大学生に外資系企業の仕事を体験させるインターンシップ制度である。陝西師範大学日本語学科からの学生を、毎年2名、2ヶ月の期間で受け入れている。同大学で教鞭をとっている日本人教師からの懇望であったが、日本語を教えるためではなく、会社とは何か、会社で働くこととはどういうことかを教えるための本格的な職場体験制度を形作った。A社はこれを地域社会への貢献の一環として位置付け、これからも長期継続的に大学生を受け入れていきたいとしている。A社は最近、「日本語弁論大会」を開催するための資金収集や発表者の募集を行い、大会を成功させるために精力的に活動している。

B社は陝西省渭南にある技術専門学校に資金援助をしている。この専門学校では、裁縫の職人や幼稚園の先生が育成されているが、B社は定期的に奨学金の提供やミシンの寄付を行っている。また、工場を地域住民、会社近辺の小学校の生徒や従業員の子弟に開放し、会社見学者を積極的に受け入れている。週末には工場周辺の清掃活動を行い、また農村に赴き、水土流失を食い止めるための植林活動にも参加している。さらに、B社もA社同様、

インターンシップ制度を導入しており、毎年2～3名、4～6ヶ月の期間で、地元の日本語学科の大学生などを中心に、外資系企業の職場体験の場を積極的に提供している⁽¹⁰⁾。

3-7 総合評価——5年前との比較

A社は「一般従業員のスキルレベル」、「中間管理職（部長・課長クラス）のスキルレベル」、「一般従業員の定着率」、「中間管理職と一般従業員とのコミュニケーション」、「日本人派遣者と現地従業員とのコミュニケーション」、「生産性や効率」、「コストの低減」については、5年前に比べて「かなり良くなった」または「良くなった」と高く評価しているが、中間管理職も含めて、従業員のモラル（士気）は5年前と変わらないとしており、これをもう少し向上させる余地があると考えている。また、景気低迷や現地の日系企業間の競争が激しくなったことも関係しているが、営業・販売力は5年前に比べてむしろ低下しているので、営業・販売力の強化が今後の大きな課題だと指摘している。

B社は「中間管理職および一般従業員のスキルレベル、モラル、定着率、コミュニケーション能力」、「製品・サービスの質」、「生産性や効率」、「コストの低減」などの項目は5年前に比べてすべて「良くなった」と捉えており、「現在の総合的経営状態」に対して概ね満足している。

4、おわりに

2009年は西部大開発に次いで陝西省関連の地域発展プロジェクトが再始動する年である。3月、全国人民代表大会において、重慶市の黄奇帆副市長が「西三角経済圏」（西デルタとも呼ぶ）構想をぶち上げ、第12次5ヵ年計画に組み入れるよう政府に要請した。また6

月に、国務院が「関中——天水経済区」発展計画を国家プロジェクトとして正式に認定した。「西三角経済圏」とは、西部地域の3大都市である西安市（陝西省）、成都市（四川省）、重慶市を結ぶ経済圏であり、珠江デルタ（珠三角）、長江デルタ（長三角）、環渤海経済圏に次ぐ中国の第4成長ゾーンを構築しようというものである。現在、交通インフラの整備が進み、3大都市間は1時間の空路で結ばれ、協力関係を強化している。総面積30万平方キロメートルにおよぶこの巨大な経済圏が機能し始めれば、中国内陸部の経済発展に大きく貢献するだろうとの期待が高まっている。一方、「関中——天水経済区」とは、陝西省の一部（西安市など7つの市・地区）と甘肅省天水市を含む地域における発展企画であり、プロジェクト期間は2009年～2020年となっている。2020年までにGRP（域内総生産）を2007年の4.4倍（16,400億元）、1人当りGRPを4倍（53,000元）に引き上げることを目標にしている。陝西省および西安市はこのプロジェクトの中心的な存在となっており、プロジェクトの進行によってますますその重要性を増すと思われる。

中国内陸部のこうした動きは生産・経営拠点、販売市場の両方から日本企業に新たなビジネスチャンスをもたらすに違いない。いまは法人税、補助金などの優遇措置の具体的な内容が明らかになっていないが、いずれは外資ならびに沿海部中国系企業に対する奨励・招致策を実施するものとみられる。陝西省のデメリット（港から遠い、国有重工業企業が多い、平均所得が低い、高品質の部品調達が難しいなど）を避け、メリット（沿海部に比べ成長率が高い、人材が多い、人件費が安い、従業員への定着率が高い、西安市など一部の地

域の消費意欲が強いなど）を生かせる経営活動が展開できれば、勝機は十分あるだろう。

* 追記：今回の調査でヒアリングに応じて下さった両社の日本人管理者に心から御礼申し上げたい。もちろん、本稿にありうる誤りの責任はすべて筆者にある。

注：

- (1) 日本貿易振興機構『2009年版 ジェトロ貿易投資白書——環境ビジネスで新たな成長を目指す日本企業のグローバル戦略』を参照。
- (2) 『朝日新聞』、2009年9月25日朝刊。
- (3) なお、2008年の上位5ヶ国・地域は次のとおりである。①キプロス（5億4,800万ドル）、②バージン諸島（2億800万ドル）、③シンガポール（1億8,600万ドル）、④米国（9,700万ドル）、⑤バルバドス（7,800万ドル）。『陝西省統計年鑑2009年』、『2009年陝西省国民経済および社会発展統計公報』による。
- (4) 中国国家统计局『中国統計年鑑』2009年版、817頁。
- (5) 同上、134頁。
- (6) この部分はJETRO海外調査部・中国北アジア課報告書『内陸部を中心とする中国「新興」地域の事業環境と日系企業のビジネスチャンスとリスク』2010年4月、および楊志芳・李志軍・王涛『改革開放三十年陝西吸引外商投資成果述評』、『西北大学学报（哲学社会科学版）』2009年第2期を参照した。
- (7) 石田英夫『国際経営とホワイトカラー』中央経済社、2001年、2～4頁、39～40頁を参照。
- (8) 白木三秀編『チャイナ・シフトの人的資源管理』白桃書房、2005年、25頁。
- (9) 岡田亜弥、山田肖子、吉田和浩編著『産業スキルディベロプメント——グローバル化と途上国の人材育成』日本評論社、2008年、158頁。
- (10) 在西安日系企業の社会貢献活動の詳細は、西

安外商投資企業協会発行『通説』2009年第6期（総154期）を参照。

引用・参考文献

- 1、石田英夫『国際経営とホワイトカラー』中央経済社、2001年
- 2、岡田亜弥、山田肖子、吉田和浩編著『産業スキルディベロプメント——グローバル化と途上国の人材育成』日本評論社、2008年
- 3、白木三秀『アジアの国際人的資源管理』社会経済生産性本部、2005年
- 4、白木三秀編『チャイナ・シフトの人的資源管理』白桃書房、2005年
- 5、JETRO海外調査部・中国北アジア課報告書『内陸部を中心とする中国「新興」地域の事業環境と日系企業のビジネスチャンスとリスク』2010年4月
- 6、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——現地スタッフの採用から評価・処遇まで』日本経済新聞社、2005年
- 7、丹野勲『アジア太平洋の国際経営——国際比較経営からのアプローチ』同文館出版、2005年
- 8、中村良二「人的資源管理の国際比較に向けて——中国を中心として」、JILPT Discussion Paper Series 07-06（2007年10月）
- 9、吉原英樹編『国際経営論への招待』有斐閣ブックス、2002年