

中国における日系企業の人材不足問題

徐 冬 栄*
徐 宝 妹**
岸 本 裕 一***

目 次

- 1 課題と分析視角
- 2 問題の提起
 - 2.1 日系企業の対中投資の実態
 - 2.2 日系企業の人材不足問題
- 3 日系企業の人材不足問題の原因
 - 3.1 PDI (権力格差)
 - 3.2 IDV (個人主義)
 - 3.3 MAS (男性らしさ)
 - 3.4 UAI (不確実性の回避)
- 4 日本的人事システムの見直し
 - 4.1 人間尊重主義
 - 4.2 集団主義
 - 4.3 平等主義
- 5 日系企業人事システムの改革
 - 5.1 賃金制度
 - 5.2 昇進制度
 - 5.3 評価制度

* 上海外国語大学 大学院 日本経済専攻 院生

** 上海外国語大学 国際交流学院 院長 (教授)

*** 本学経営学部教授 (総合研究所所長)

5.4 研修制度

5.5 感情的投資

6 結語

参考文献

1 課題と分析視角

中国は改革開放以来、経済が年率10%近い伸びで奇跡的に成長している。中国経済の発展につれて、中国市場の魅力が高まりつつあるのはいうまでもない。特に、中国のWTO加盟により、国内市場を更に開放し、国内需要は更に拡大するので、欧米系企業からの投資が拡大する一方、90年代後半停滞していた日系企業からの投資も復帰し始めてきた。これから、日系企業としては、中国市場で欧米系企業との競争やローカル企業からのキャッチアップに勝ち抜くためには、多くの現地人材を積極的に採用しなければならない。

しかし、中国における日系企業は現地人材不足問題の解決が難しい現状である。今後、中国で事業拡大していくためには、この問題について早急に原因を分析し、対策を講じなければ、欧米系企業だけでなく、中国現地企業、中国香港、韓国等の企業との競争にも遅れをとるであろう。

本稿は、日系企業の人材不足問題に目を向け、まず、オランダ文化人類学者ヘールト・ホフステード (Geert Hofstede) の文化分析モデルに基づき、中国人と日本人の国民性を比較し、その問題の原因を究明しておきたい。次に、日本的人事システムの基本理念の見直しを行ってみる。最後、日本的人事システムを中国へ移転する時、その改革を検討する。本稿の構成は本節を含めて六節からなる。第二節から第六節までは以下の通りである。

第二節は、日系企業の対中投資の実態を考察したうえで、その人材不足問題を関係調査を通して提起する。

第三節は、ホフステード文化分析モデルに基づき、日系企業の人材不足問題の原因を分析する。

第四節は、日系企業の人事システムの改革を検討するために、日本的人事システムの見直しを行っておく。

第五節は、日系企業の人事システムの改革について、具体的対策を提案してみる。

第六節は、まとめとして、本稿の要点と私見などを明らかにする。

2 問題の提起

2.1 日系企業の対中投資の実態

日系企業の対中直接投資のスタートは80年代の前半まで遡ることができるが、本格的な直接投資は90年代に入ってからのことである。90年代後半まで華人経済である香港を除いて最大の対中投資国であった日本からの投資は、1994年をピークに減りつづけ、対照的に欧米からの対中投資は安定した拡大ぶりを見せている。¹⁾ その結果、中国市場における日系企業のプレゼンスが欧米企業に比べ日増しに低下している。

中国のWTO加盟が確定したことや中国の産業集積が進んだことなどで、2000年後半に入ってから日系企業の対中投資機運が再び高まり、生産の対中シフトが加速するようになってきた。統計データによると、WTO加盟の2001年末以降、日系企業の対中投資は年20%のペースで急増し、日本からの設備、部品及び原材料の輸入も大幅に増え、日本の対中輸出額も数年連続最高値を記録した。ジェットロは2006年11月と12月、会員企業2508社を対象に実施した「企業動向調査」によると、貿易、直接投資、技術提携など中国事業の拡大を検討中である日系企業が76.8%となっている。²⁾

一方、1990年代半ば以前、日系企業の対中進出は、安い人件費や土地代を求める輸出加工型の進出が中心であったが、90年代半ば以降は、中国の市場開拓を目指す現地販売型進出へと変わってきた。中国国内市場を開拓するには、営業、研究開発（R&D）、マネジメントなどで現地スタッフや従業員抜きには不可能に近いだろう。それに、中国市場参入を目指して積極的に進出している欧米、中国香港、韓国などの企業とキャッチアップが急速である中国現地企業との厳しい競争を勝ち抜くためには、優秀な現地人材を積極的に採用して確保しなければならない。

2.2 日系企業の人材不足問題

日系企業の人材不足問題は、応募が少ないことと高い離職率という問題である。

2005年に中国で2万7000人の大学生を対象に行ったアンケートでは、人気企業トップ50社の中に日本企業はソニー（22位）と松下電器産業（41位）の2社しか入っていない。社会人に対するアンケートでは、「働きたい企業の国籍」として、日本企業は欧米はもとより、韓国、中国香港、そして中国現地企業より下にランクされている。³⁾

また、「人材獲得7%の壁」がある。これは2002年秋、日本労働研究機構が中国（上海・北京・

1) 中国経済新論 <http://www.rieti.go.jp/users/china-tr/jp/011015ntyu.htm>

2) 人民網日本語版 http://j.peopledaily.com.cn/2006/03/14/jp20060314_58186.html

3) 中華英才網 <http://www.chinahhr.com>

広州・大連・重慶)の日系企業で勤務する35歳以下のホワイトカラーを対象に意識調査をしたところ、転職希望者のうち、「次の転職先も日系企業を希望する」と回答した者はわずか7%でしかなかったことに由来するものである。⁴⁾

さらに、2005年3月に上海日能綜研中智諮詢有限公司の実態調査(表1)によると、日系企業の離職率は26.8%、欧米系は18.8%という実態で、日系企業が8%高い離職率となっている。なお、離職の主導性比較結果は表1の通りで、日系企業と欧米系企業に差が出ている。日系企業では自分から辞める人が82.9%に対して、欧米系は60.9%と約20%の開きがある。逆に、辞めさせられる人は、欧米系が39.1%に対して、日系が17.1%と少ない。

表-1 日系企業と欧米企業の離職率(%)

離職率	総離職率	能動的離職比例	受動的離職比例
日系企業	26.8%	82.9%	17.1%
欧米企業	18.8%	60.9%	39.1%

出所：上海日能綜研中智諮詢有限公司

2005年『日系企業・欧米企業の給与・福利制度 実態比較報告書』より作成

最後、中智人的管理の公表資料(表2)によると、外資系企業の管理層離職率について、日系企業は8.1%、欧米系企業の3.7%の2倍以上になっている。アジア系(日系除く)の外資系企業の5.8%よりも高い。

表-2 外資系企業の階層別離職率(%)

外資系企業	日系	欧米	アジア(日系除く)
管理職離職率	8.1	3.7	5.8

出所：中智人的管理 公表資料(2005年7月の調査)により作成

以上のように、データを通して、日系企業では能動的離職が少ないのと離職率が高いという事実が発見できる。こういう人材不足問題を目の前にして、その原因を究明し、日本の人事システムを早急に見直して改革を検討しなければならない時期に来ていると思われる。

3 日系企業の人材不足問題の原因

日系企業の人材不足問題の原因についての既存の研究は数えられないほど多い。しかし、これらは事実からの分析が大多数である。筆者らは従来の研究と違って、文化というアプローチから、文化分析分野の権威者、オランダ文化人類学者ホフステードの文化分析モデルに基づき、その原因を分析してみたい。

4) 日本労働研究機構 <http://www.jil.go.jp/index.htm>

ホフステードは、1968年前後、世界の50カ国と3地域に所在するIBMの社員を対象として、文化的な価値観に関する質問調査を行い、約12万人からデータを収集、分析している。

この調査からは、理論的な推理と統計分析によって、国民文化の差異を明らかにする4つの次元、①権力格差（Power Distance）、②集団主義対個人主義（Collectivism v.s. Individualism）、③男性らしさ対女性らしさ（Masculinity v.s. Femininity）、④不確実性の回避（Uncertainty Avoidance）が確認された。

ホフステードの調査によれば、日本はやや集団主義で、不確実性の回避と男性らしさの強い文化である。彼の調査には、中国は含まれていないが、ホフステードリソースページによれば、中国社会の特徴が集団主義で、権力格差が大きく、不確実性の回避が弱いということである。⁵⁾しかし、文化的価値観は、相対的である。つまり、個人と個人、国と国、文化と文化を比較することによって異なる。一般的に、日本人からみると、米国人はリスクテイキングにみえるが、米国人からみると、イスラエル人はリスクテイキングにみえるのである。ここでも、こういう基準で以上のホフステードの文化分析モデルに基づき、日本人と中国人の差異を明らかにしてみたい。

表－3 中国及び日本の文化調査の得点

	PDI	IDV	MAS	UAI
中国	80	20	66	30
日本	54	46	95	92
アジア平均	67.9	27.2	52.2	52.8
世界平均	59.3	43.4	50.5	66.4

出所：ホフステードリソースページ

http://www.geert-hofstede.com/geert_hofstede_resources.shtmlにより筆者作成

上表で分かるように、日本と中国とは隣国であるにもかかわらず、どの次元でも得点の差が26以上で、文化差異は非常に大きい。不確実性の回避（UAI）での得点の差が一番大きく、62なのである。また、MAS（男性らしさ）、IDV（個人主義）とPDI（権力格差）はそれぞれ29、26、26である。以下では、日本人と中国人の差異をPDI（権力格差）、IDV（個人主義）、MAS（男性らしさ）、UAI（不確実性の回避）という文化次元からそれぞれ検討してみたい。

3.1 PDI（権力格差）

権力格差というのは、それぞれの国の制度や組織において、権力の弱い成員が、権力が不平等に分布している状況を予期し、受け入れている程度である。権力格差の大きい組織では、人々の不平等は、期待され、望まれる。そのような組織では、上司と部下との不平等の程度が大き

5) ホフステードリソースページ <http://www.geert-hofstede.com>

いため、部下は何をするか命令されることを期待している。これに対して、権力格差の小さい組織では、部下も上司も、お互いに平等な存在で、服従よりも相互依存の関係にあると考えている。部下は何をするか相談されることを期待している。

ホフステードの権力格差次元に関する分析によると、日本はやや権力格差が小さい国であるから、組織活動に関する様々な意思決定は集团的に決められるのが普通である。合意による意思決定のルーツは文化に求められる。なぜなら、日本人は、日本人の生活の核心である「和」、すなわち調和を維持するために、合意による意思決定が最善であると信じているからである。日本企業は戦後の近代化の過程で、調和を重視し、企業における意思決定はボトムアップの方式を取るとなっている。その過程において、根回しを行っていたり、関係者は自分の意見とコメントを付けて決裁するなどしている。このような意思決定の方法を取ることによって、意見の相違を事前に解決し、決定した案が円滑かつ迅速に実施できるのである。

一方、中国は権力格差が大きい国であるから、組織活動に関する様々な意思決定は上司が決めて、部下に命令を出すことでなされる。企業における意思決定もトップ・ダウンの方式である。⁶⁾

3.2 IDV (個人主義)

表3で分かるように、中国人の個人主義得点は20で、日本よりも集団主義的な人間性を持っている。しかし、日本人からは、中国人は個人主義志向にみえるのである。それはなぜか。やはり相手を評価する時の立場の違いに起因しているのではないかと思われる。徐冬榮がある日系企業に勤めていた時、日本人上司はしばしば「中国人は会社に対するロイヤリティが希薄である。」と指摘していた。日本人の判断基準は中国人が会社に対してどう対処するかということにある。中国人の集団主義とは、核家族、家族、またはその他の自分が認める価値のある組織におけるメンバーに対する責任を持ち、組織に対して忠実であり、帰属意識が強いという意味である。英語の単語「Collectivism」は、日本語の「集団」に対して、中国語の「集体」に対応する。「集体」とは「個体の集合」で、個体をも重視した集団主義ではないだろうか。つまり、個体の尊重と満足が満たされなければ、集団への帰属意識がなくなり、個人主義的に振舞ってしまうのである。

中国では、職場で高い能力を示していけば、雇用側が高給で優秀な者を残そうとする。会社そのものが愛着や帰属意識の対象になる日本人とは違い、多くの中国人にとって、会社とはあくまで「自分の貢献に対して対価をくれる組織」である。会社の社員であっても、中国人の大多数は基本的に個人の事業主であると言えよう。自分に報酬の伴わない会社の利益のために、

6) ミン・チェン/長谷川・松本・池田訳『東アジアの経営システム比較』、評論社、1998年、213頁。

時間や生活を過度に犠牲にさせられたり、不当に能力を抑圧されたりすることには不条理だと感じてしまうのが普通なのであろう。だから、日本の人事システムに対する認識の低い中国人は、会社への帰属意識が薄く、忍耐することなく離職する。日系企業が日本の人事システムを中国でそのまま維持していけば、人材不足問題を解決するのは不可能に近いものであろう。

ところが、中国人の集団主義を鼓舞させる方法がないというわけではない。会社は中国人従業員と感情的な絆を築くことに成功すれば、中国人従業員の会社への愛着や帰属が感じられると思われる。一言で言えば、職場だけでなく、個人の生活の隅々まで配慮し、いろいろ工夫して、社員を大切な宝物として処遇すべきである。

3.3 MAS（男性らしさ）

世界のほとんどの国では、共通して社会的な性別役割が存在し、男性らしさの強い文化では、社会生活上の男女の性別役割が明確に区別されているのに対して、女性らしさの強い文化では、それらの役割ははっきりと区別されておらず、重なり合って、同一職業の中での男性と女性の役割の違いはほとんど存在しない。

世界的に見ると、日本も中国も男性らしさの強い社会ではあるが、最近の調査によれば、「男性らしさ」のランキングでは、日本は95のスコアで、2位（オーストリアのスコアが79である）を引き離して、ダントツのトップである。日本は男性と女性の価値観のズレを示している。日本男性は家事労働時間は最低といった調査結果をみたこともあり、納得する人も多いであろう。

中国は日本と比べれば、女性らしさの強い社会である。女性の社会進出が進み、男性が家事にも積極的に関わる。仕事を人生の中心に位置づける日本人と違って、中国人が出世志向が強い一方、家庭を重視し、両立させるような意識が強い。言い換えれば、仕事の動機は、日本人の「働くために生きる」と比較すると、「生きるために働く」傾向にある。

3.4 UAI（不確実性の回避）

不確実性の回避とは、ある組織の成員が不確実な状況や未知の状況に対して脅威を感じる程度である。不確実性の回避度が低い文化では、不安やストレスが低く、リスクへの対応が容易で、変化に対する情緒的抵抗は少ない。こうした文化では、組織間のコンフリクトは当然と考えられ、和解のためには妥協を受け入れる。それに、不確実性の回避の弱い人間は、達成によって動機づけられる。

他方、不確実性の回避が高い文化では、従業員は、長期雇用、キャリア・パターン、退職金、健康保険などを重視する。また、成文化された規則や慣習的な規則を定めて予測可能性を高めたいとする強い欲求がある。管理者は明確な指示を出すことが期待されており、部下のインシヤティブはより厳格にコントロールされる。

日本人は不確実性の回避が強くて、変化を好まず、法や規則が多く、秩序を重んじる不安の多い人間である。日本社会が工業化時代に適合する要素を多く持っている一方、新たな時代に向けた変革能力は高くはないとされる。これは日本人の強い不確実性回避に起因しているように思えてくる。それに対して、日本人からは、中国人は不確実性の回避が弱いに見える。中国人は不確実性の回避の弱い人間で、変化を当然視し、絶対必要なルール以外の拘束が嫌いである。彼らには、最小限のルールで、許可される範囲で、権限委譲で行動の選択と自由を与え、モチベーションを高めることができる。つまり、日本人と中国人の不確実性回避の差異が非常に大きいと言えよう。ここで、一つの例として、日本と中国両国の離職率をあげたい。2006年転職者実態調査結果によれば、2006年9月1日現在で在籍する常勤労働者に占める転職者割合は8.2%、一般正社員に占める転職者割合は5.4%となっている。⁷⁾ それは同時期の中国の16%より遥かに低かった。⁸⁾ この離職率の差異が日本人と中国人の転職意識と不確実性回避の差異を表していると言えよう。

4 日本の人事システムの見直し

前節で分析したように、日本人と中国人の国民性に大きな溝があることを明らかにしてきた。こういう巨大な差異を無視して、日本の人事システムを中国へそのまま持ち込むと、失敗をみるケースも多いだろう。それ故に、中国へ日本の人事システムを移植する時、その見直しを行うべきであろう。

日本の人事システムに関しては、終身雇用制、年功序列、企業別組合という「三種の神器」説が通説となっているが、本稿においては、この通説と違って、1945年以降の日本の人事システムの基本理念、すなわち多くの研究者によって指摘されている人間尊重主義、集団主義、平等主義等からその見直しを行ってみたい。

徐冬栄の考えでは、人間尊重主義は日本の人事システム、ないし日本の経営のあり方や方向性を決定づける根本原理で、日本以外のどの国へ移植しても、忘れてはならない最も重要な一点であろう。中国へ移植する場合は、中国人を対象とする人間尊重主義を徹底的に実施しなければならない。他方、集団主義と平等主義という日本の人事システムの基本理念は見直すべきであろう。

7) 平成18年転職者実態調査結果の概況 <http://www.mhlw.go.jp/houdou/2007/08>

8) 2006年インターネット調査 <http://news.sohu.com/20070405/n249208462.shtml>

表－４ 全人格的な人間尊重主義経営の基本原則

組織環境要因	主体的な人間性要因
雇用の安定（終身雇用）	自主性
生活保障的賃金（年功賃金制）	自己責任
地位の保障（年功昇進制）	自尊心
福利施設（福祉主義）	

出所：占部都美『日本の経営を考える』中央経済社、1978年、188頁

4.1 人間尊重主義

人間尊重主義とは何であろうかということを確認するために、まず占部都美の二要因論を見てみよう。

表4からも明らかなように、占部都美が「組織環境要因」と「主体的な人間要因」という二つの要因から全人格的な人間尊重主義経営の基本原則を究明している。

日本の人事システムの特質とされてきた終身雇用、年功賃金制、年功昇進制と福祉主義等は、組織の環境要因をなすもので、日本の人事システムの特質の全体を現しておらず、日本の人事システムの全体像を捉えるためには、主体的な人間性要因も考慮に入れる必要がある。占部はこのことを「組織成員のおかれる環境要因を人間らしいものにするには、人間尊重主義の1つの側面をなしているが、それは組織成員を全人格的にとらえたものでない意味で全人格的な人間尊重主義であるとはいえない。……人間尊重には、もうひとつの面がある」としている。⁹⁾ここでいうもう1つの側面とは、図表における主体的な人間性要因で、自主性、自己責任、自尊心の3つの要素から成り立っている。占部はこうした組織の環境要因と主体的な人間性要因からなる全人格的な人間尊重主義が日本の経営の基本原則、すなわち編成原則としている。

上述したように、人間尊重主義は、労働者を単なる経営資源の一要素としての労働力としてみるのではなく、意思や感情を持った全人格的存在として認め、その自主性、自己責任と自尊心を尊重する考え方である。つまり、これは仕事中心とは相反する考え方で、人事システムの編成基準を「ヒト」におくといった人間中心の考え方である。

日本企業が海外へ進出する場合、人間尊重主義を移植する時に注意すべき最も重要な事項は人間性の差異ということである。人間がそれぞれの独自の文化で育ってきた文化的な存在だと指摘しておきたい。文化は国によって異なり、人間も国によって異なるのは当然のことであろう。だから、国外で日本の人事システムの根本原則たる人間尊重主義を活かす前に、国別や文化圏ごとの国民性を分析したうえで、具体的な対策を講じるべきである。中国に進出する場合は、中国人の国民性を徹底的に認識して迅速に中国社会に溶け込むことができなければ、中国人を対象とする人間尊重主義にはならないであろうと思われる。

9) 占部都美 『日本の経営を考える』中央経済社、1978年、188頁。

4.2 集団主義

集団主義は、個人主義と相反する概念で、集団の利益を個人の利益に優先させて集団の和を強調する考え方である。こうした集団主義は組織成員に対し、「ウチ」と「ソト」の区別を明確にするとともに、会社や組織に対する献身的な帰属意識を醸成する。その結果、日本の会社や組織は運命共同体としての色彩が強くなる。こういう集団主義の下では、集団の和と「ウチ」の結束力を保つために、内部の競争をできるだけ回避して、「ソト」と戦う意識が強い。

しかし、中国人の考え方が以上のような集団主義とは全く違う。例として、ここで「サービス残業」等が上げられる。仕事を人生の中心に位置付けた日本人は集団の利益を個人利益より優先させ、献身的な「サービス残業」を当然視している。これに対して、相対的に家庭を重んじている中国人は納得できない。手当などが伴う残業でも、残業時間が長時間に及べば、家族と一緒に過ごす時間が少なくなるという理由で中国人社員は嫌う。「サービス残業」は一つの極端な例に過ぎない。実は集団主義という仕事意識を持っている日本人のいろいろな振舞いに中国人が納得できないだろう。

4.3 平等主義

日本の集団では、その集団を構成する人々の結びつきが強く、集団の中での地位の上下関係が重視され、それに従って振舞うことが期待されている。これを「序列社会」と呼び、縦割りの社会つまり「タテ社会」ともいう。

しかし、有名な序列社会である一方、人間平等の側面も呈している。これを平等主義という。平等主義とは、階層間や等級間の処遇格差や能力や業績による報酬などの経済的格差をあまり大きくしないとといった考え方である。前者は階層平等主義と呼ばれており、後者は所得平等主義と呼ばれている。

階層平等主義の下で、管理職と従業員との間、差がないというわけではないが、同質性が大きい。特徴的な表現として、直接生産に携わる技能系従業員のみならず、管理職も作業員の作業服を着用すること、また、社内の食堂が管理職用、平社員用等に区別されていないこと、さらには、管理職も平社員も一緒に大部屋で仕事することなどがよくあげられる。また、日本企業においては、社長自らが生産現場に出かけ、現場をよく観察し、現場作業員の意見を聞くことも決して珍しいことではない。

所得平等主義の下で、上層階級と下層階級の社員の間、給与の格差があるにもかかわらず、欧米系の企業よりその格差が小さい。なぜならば、大きすぎる給与の格差をつけて、下層階級の不満を招き、彼らのモラルや勤労意欲を失わせる恐れがあるためである。

しかし、中国人に相応しい賃金制度、すなわち従業員を競争させて業績を上げ、その業績に基づいて給与格差をつけさせるという慣習は以上で述べた日本の人事システムの中での平等主

義とのズレが大きい。したがって、中国へ日本的人事システムを移植する時、この平等主義を見直さなくてはならない。

5 日系企業人事システムの改革

「郷に入っては郷に従え」という通り、1985年の「プラザ合意」後の急速な円高によって生産コストの低い中国への工場移転、新しい巨大市場への参入等が急激に進められた日本企業にとって、中国で労務、人材管理をする時、日本的人事システムをそのまま持ち込むのではなく、中国現地のいろいろな事情を考えたうえで、日本的人事システムを改革してその現地化を講じなければならない。そうでなければ、日本的人事システムと同様に日本人を対象とする人間尊重主義になるであろう。中国で中国人を対象として人間尊重主義を生かすために、われわれが以下のように提案してみる。

5.1 賃金制度

日系企業の魅力度が、欧米系企業に比べて劣るとされる最大の原因は、処遇が社員の士気や意欲を高める機能を果たしていないためであろう。これから、日系企業が人材を確保するには、努力して業績を出せば、それに見合う報酬が得られるということを社員に実感させるような賃金制度を構築しなければならない。

ところが、日系企業では、特に欧米系企業より賃金レベルが低いうえに、昇給スピードが遅く、また業績を出しても相応な報酬が得られないといわれている。調査によると、日系企業の社内給与格差は欧米系企業より遥かに小さい。これは賃金の格差を一定の幅に限定する日本的人事システムの平等主義に起因しているのではないか。日系企業はハイアール、レノボなど現地の人気企業のように、業績重視の賃金制度を導入して運用すべきであろう。具体的には、以下のような対策が挙げられるだろう。

まず、中国人社員が外資系企業の中でますます重要な役割を果たすようになった現在、もともとの人事費用圧縮という考え方から脱却し、欧米系企業より劣らない賃金レベルを目指して、だんだん総体賃金レベルを高めていくべきである。そのうえで、年功的な昇給に陥らないように、メリハリのある賃金制度を設計する。業績を出した従業員は即時に昇給させて高い報酬を与え、業績を出していない従業員に対しては、昇給させない。つまり、基本給レベルをアップする一方、業績給、業績に応じて変動する部分の割合を大きくすることが重要なポイントである。

5.2 昇進制度

優秀な人材は常に自分に相応しい最も良い機会を求めている。彼らはいつも現在または将来に自分の職業地位が向上する可能性のある方向へ努力していく。人々は個人の目標を実現することができ、能力を発揮できる職場に就職する欲求が強い。現在の中国では、外資系で勤めているホワイトカラーや中間管理者も、勿論給与などのような物質的処遇を大切にしている一方、自己の能力の発揮、社内地位の上昇、自己実現など非物質的処遇も強く求めている。

しかし、多くの日系企業では、上層職位が日本人によって占められていて、有能な中国人ホワイトカラーは自分の能力を発揮できず、責任のある仕事やポジションが与えられないで会社側に不満を持ってモラルが低下してしまう。したがって、彼らは、自分の能力を生かすために、日系企業を辞めて、独立起業や権限委譲が進んでいる欧米系企業または現地企業への転職をするしかない。

今後、日系企業が優秀な人材を引き付け、社内の優秀な従業員を引き止めるために、個人の能力と業績によって給与に大幅に差を付ける賃金制度を設計する一方、能力のある人を重要なポジションに置き、責任のある仕事を任せ、個人能力を発揮する機会を与え、キャリアアップの夢を実現させる必要がある。それによって人材の現地化を積極的に進めなければならない。

5.3 評価制度

日系企業において優秀な人材を引き止め、確保するには、適正な評価制度を実施する企業内の仕組み作りが不可欠である。自分が会社からどのような評価をされているかということは、中国人従業員の立場からも非常に関心のある事項である。企業の人材管理上、この評価制度が不十分、もしくは全く完備されておらず、曖昧な評価を毎年繰り返していれば、能力の高い従業員は自分の能力を正しく認めてくれる企業へ転職し、逆に、能力の低い従業員にとっては居心地のよい企業ということになってしまう。だから、企業側は従業員を評価する基準作りが必要なのである。また、この評価基準は従業員全員に公開することが望ましい。せっかく評価基準を作ってもそれが従業員に認知されなければ、従業員は、会社がどのような基準を期待しているかわからなくなってしまう。

また、評価基準を作成する場合に留意しなければならないのは、わかりやすい言葉で具体的な事項を記述し、誰が見ても理解できる文言でなければならない。中国は契約社会であるように、従業員との雇用もまた契約観念の上に成立している。つまり、契約を履行する上で評価基準は一種の作為義務であり、この評価基準の記述が曖昧に解釈されてしまうと、結果的に昇給や賞与などの処遇決定の際に会社と従業員双方がお互いの正当性を主張し合うことになる。評価基準の項目は従業員に対する会社の期待を示す重要な指標となるので、現地管理者が知恵を絞り、時間をかけてでも、自社の現状に即したものを用意しなければならない。それに、基準

書を作った後、内容を見直しながら、現状に合った基準となっているか、不足している項目はないかを常に検証すべきである。

5.4 研修制度

合理的な賃金制度、昇進制度と評価制度と並んで、充実的な研修制度も重要なポイントである。この点でも、日系企業は多くの欧米系企業や現地企業より、魅力に欠けるという評価を受けている。

日系企業の中には、中国では転職率が高いため、研修制度を含めて人材育成に投資をしても、それに費やした資金やエネルギーが無駄になりかねないという考え方は一理がある。にもかかわらず、転職されるのを恐れて研修投資を控えては、人材が育たないうえに、優秀な人材がますます離職してってしまうので、人材惹きつけと引き止めの一環として、欧米系企業だけでなく、大手現地企業のような研修制度の整備は急務である。

これから、日系企業は研修制度を設計して、職種ごと、階層ごとに、キャリアアップの夢を現地従業員に与える教育機会があることを示して、企業の魅力度をアップさせることは大切であろう。一律に底上げ研修機会を与えるのではなく、研修機会を処遇の一部として従業員の有能者や業績を出せた者に提供することは彼らの士気を呼び出すのに役立つだろう。

5.5 感情的投資

中国人は生まれながらの転職好きではなく、企業に不満があって、転職してしまうのである。以上のように、賃金制度、昇進制度、評価制度と研修制度などから中国人に適する人事システムを整備すると同時に、心の触れ合いによる従業員の愛着や帰属意識も人材確保の良薬であろう。企業側は中国人従業員と感情の絆を築くために、いろいろ工夫していけば、従業員からの愛着や帰属意識が強くなるだろう。

例として、従業員の誕生日にプレゼントを用意し、パーティを開くこと、個人の都合に配慮した「フレックス・タイム」出勤制度、社員のみならず、その家族にも適用される医療保険などの福利厚生、3月8日の「国際的な女性の日」、6月1日の「児童節」などの祝日に特別なイベントの開催、職種や職位を問わず、社長との面談、現地従業員と日本人社員とのコミュニケーションチャンスを提供するミーティングやパーティなどいろいろと考えられる。

6 結語

本稿は、まず、日系企業の人材不足問題に焦点をあて、文化というアプローチから分析し、その原因は日本人と中国人の国民性の大きな差異にあると指摘している。次に、日本の人事シ

システムの分析を人間尊重主義、集団主義と平等主義という三つの角度から行い、人間尊重主義を徹底的に貫き、集団主義と平等主義を再検討するということを指摘している。最後、中国人を対象とする人間尊重主義を中心にした人事システムを構築するために、日系企業人事システムの改革について、賃金制度、昇進制度、評価制度、研修制度と感情投資という具体的措置などから提案してきた。

結論として、「中国人を対象とした人間尊重主義を実施し、即ち、中国人を全人格の存在と捉え、積極的に中国人に相応しい人事システムを構築していけば、人材不足問題解決までは遠くないであろう」という提言を行いたい。

参考文献

- 1 占部都美『日本の経営を考える』, 中央経済社, 1978年。
- 2 根本孝T, 吉本容子『国際経営と企業文化』, 学文社, 1994年。
- 3 G ホフステード (岩井紀子 岩井八郎訳)『多文化世界 違いを学び共存への道を探る』, 有斐閣, 1995年。
- 4 白木 三秀『日本企業の国際人的資源管理』, 日本労働研究機構, 1995年。
- 5 原口 俊道『経営管理と国際経営』, 同文館出版, 1999年。
- 6 間満博・範建亭『現地化する中国進出日本企業』, 新評論, 2003年。
- 7 古田 秋太郎『中国における日系企業の経営現地化』, 税務経理協会, 2004年。
- 8 日本経団連『日本企業の中国におけるホワイトカラー人材戦略』, 2004年。
- 9 田浦 里香『中国における日系企業の人材マネジメントのあり方』
『知的資産創造』, 2004年12月号, 27-39頁。
- 10 上海日能綜研中智諮詢有限公司『日系企業・欧米企業の給与・福利制度 実態比較報告書』, 2005年。
- 11 海野素央『合併企業のモチベーション管理』, 中央経済社, 2005年。
- 12 白木 三秀『チャイナシフトの人的資源管理』, 白桃書房, 2005年。
- 13 中島 久雄『マネジメント人材流出の激しい日系企業』, 2006年。

(2008年1月28日受理)