

■ 修士論文要旨

# 中国における日系企業の人的資源管理

## — 中国企業との比較を中心として —

The Human Resource Management of Japanese Company in China

— Be compared with Chinese Company —

神奈川大学大学院 経営学研究科  
国際経営専攻 博士前期課程

羅 鳴 斐

Mingfei Luo

■ キーワード

一人っ子政策、高齢化、人材不足、地域格差、労働契約、最低賃金、固定工、臨時工、無固定期限労働契約、工会、成果主義、定期定量淘汰制、戸籍制度、異文化コミュニケーション、人民元の切り上げ、評価基準、モジュラー型、現地化、人材確保、権限委譲

企業は海外進出をするにつれて、異なる文化的背景を持つ人々を雇用する必要に迫られている。多国籍企業の中では、多国籍、多文化、多属性の人々が同じ屋根の下で机を並べて働いている。人々の価値観はますます多様化し、異質性の遭遇が頻繁に起こることになる。それらの多様な個性をいかに活用していくかが社運を決定すると言っても、過言ではないであろう。

中国の低コストの人件費、13億人のマーケット、広い地域などは、外国企業に対して、魅力的である。中国の一番大きな貿易相手としての日本に関して、多くの企業が中国に進出している。日系企業は中国の現地社員を採用しており、日本からの派遣社員と中国人と一緒に働いているため、文化の違いによって、問題が生じる場合がある。中国人の日本式管理に慣れないことや、日本側管理者の現地理解の不足などお互いに作用しあって、さまざまな問題を発生しつつある。「中国人

は規則を守らない」、「中国人を管理するのは至難の業だ」という日系企業の現地赴任者の声がある一方、中国人社員の間では、日本人管理者に対する不満が欧米企業と比べて多いというメディアの調査結果がある。中国には13億人の人口がいる。しかしながら、日系企業が求めるようなホワイトカラーや技術者の人材募集となると、その採用環境は日本国内と当然ながら大きく異なる。能力主義やキャリアアップの志向が強い中国人にとって、日系企業の人気は欧米企業に比べれば低い傾向にあり、人材の採用や引止めが難しい状況にある。

多国籍企業が進出先で成功する大きな要因は、いかに進出した国の文化を理解し、溶け込み、そのことを人事管理はもとより、企業経営にもうまく取り入れていくことだといわれている。中国に進出した一部の日系企業は、お互いの文化を理解・尊重しないまま進出した結果、失敗に終わる事例も少なくない。異文化経営に大切なのは、多

様な文化的背景を持った社員をいかに管理し、活用することである。日系企業の日本人たちは、いかに日中両国の文化と経営の問題をうまく扱って、人的資源管理をやるかが、課題である。人的資源管理をうまく行えば、中国人現地社員のモチベーションも上がり、生産性も向上するであろう。生産性が高くなるにつれて、企業の利益も上がり、社員の待遇もよくなると考えられる。そうなれば日系企業も次々に中国に進出し、中国経済発展のために必要な外資も増え、中日両国にとって、利益をもたらすであろう。

本論文の目的は、中国の人的資源管理における環境要因と中国企業の人的資源管理の特徴を分析したうえで、中国における日系企業の人的資源管理の特徴を検討し、異文化経営を行っている日系企業で、直面する「労務、人事管理問題」の所在と解決方法を解明することである。

本論文は次のように構成されている。

第1章では、中国の人口問題、教育問題、地域格差と貧困問題、中国労働法を中心として、企業の人的資源管理における環境要因について考察する。

第2章では、中国国有企業の人的資源管理の特徴を取り上げて検討する。これらの特徴には、従業員の雇用形態と採用、賃金制度、教育訓練、福利厚生、昇進管理、労働組合などの内容が含まれている。また、中国の代表的な家電企業ハイアールを事例として取り上げる。

第3章では、中国における日系企業の直面する課題から、日系企業の人的資源管理の特徴について検討する。中国の日系企業3社（上海林内有限公司、上海夏普電器有限公司、上海祭本自行车有限公司）に対して、筆者が行ったヒアリング調査の内容と結果を述べる。

第4章の結論の部分では、日中両国異文化下における日系企業の人的資源の課題について検討する。人口問題、教育問題、雇用と労使関係問題、賃金と評価制度の問題などを考察する。新たな人事制度を構築する必要性から、社員への動機付け、コミュニケーション不足の改善、経営人材の現地

化、人材流失への対策についても分析する。また、本論分で明らかになった問題点を総括し、中国における日系企業の人的資源管理に関する提言も行う。