

# 中国における日系企業の人材現地化

—— 人材現地化への影響要素の分析を中心として ——

徐 雄彬\*・董 光哲\*\*・安田英土\*\*\*

## 要 約

日本の対中直接投資は、中国の改革開放の初期段階から行われており、1990年代に中国で日系企業の存在感は他のアジア系企業より遥かに強かった。しかし、2001年に中国がWTOへの加盟後、特に2007年の世界金融危機勃発以来、日系企業は中国で「負け組み」になりつつあると指摘されている。その原因について、中日両国の学会や企業界でよく議論されている。多くの先行研究を考察し、また在中外資系企業への調査を通じて分析して見ると、現地化の欠如が日系企業が中国で競争力を失いつつある1つの重要な原因であることが分かった。様々な現地化のなかで人材現地化が最も重要である。本稿では中国における日系企業、特に日系独資企業の人材現地化について分析する。

企業で人材現地化戦略を策定する際に、その影響要素について考えなければならない。本稿では、人材現地化に関する理論や先行研究を考察した上で、人材現地化への影響要素のなかから「中国市場の重要性」、「企業属性」、「人的資源管理資源システム」など3つの要素に焦点をあてる。在中日系企業へのアンケート調査と具体的な事例分析を用いながら、上述の要素と人材現地化との関連性を分析し、これを中心に在中日系企業の人材現地化の特徴を明らかにする。

本稿は、主に3つの部分に分けられる。第一部分では、現地化の欠如に伴う日系企業の競争力低下、第二部分では、在中日系企業の人材現地化の特徴、第三部分では在中日系企業の人材現地化への提言である。

**キーワード：**日系企業、人材現地化、人材現地化への影響要素

## I . はじめに

日本は1980年代から対中直接投資を行っており、中国の経済発展に大きな役割を果たした。日本の対中直接投資の特徴の一つは、労働集約型の製造業への投資が圧倒的に多く、製造業が7割以上も占めることであり、この比率は日本の欧米諸国への投資に比べて遥かに高い<sup>(1)</sup>。対中直接投資の初期段階に、日本は中国の外資優遇政策や安

い人件費、原材料などを目指して投資し、中国で物を作って、それを日本に輸出するのが基本的な経営方式であった。中国がWTOへ加盟後、世界中の多くの多国籍企業は中国市場志向の投資を行っており、現地化を一つの重要な手段として中国市場の開拓に力を入れた<sup>(2)</sup>。しかし、日本は中国市場の重要性を十分に認識せず、投資戦略の調整や現地化で遅れていた。2007年ごろから、世界金融危機の勃発により世界経済が低迷になっているなか、中国は経済発展モデルの転換によって持続的な経済発展を続けていた<sup>(3)</sup>。韓国系企業を含めて多くの外資系企業は対中投資のレベルをアップし、現地化に更に力を入れた。この時期から、戦略転換の遅い日系企業は中国で競争力を失い、「負け組み」の危機に追われた。

在中日系企業への調査と関連先行研究への考察

2013年11月28日受付

\* (中国) 東北師範大学 外国語学院専任講師、在中外資系企業の経営論、ビジネスコミュニケーション論

\*\* 江戸川大学 経営社会学科准教授 経営学、企業統治論、経営資源の国際移転論

\*\*\* 江戸川大学 経営社会学科教授 イノベーション論、企業経済、多国籍企業論

を通じて、現地化の欠如が日系企業が中国で負けている重要な原因の一つであることが明らかになった。現地化には様々な面が含まれるが、人材現地化が最も重要な部分である。本稿における人材現地化とは、外資系企業が現地での経営をスムーズにいくために、現地人のニーズに答えながら現地人を充分活用することを目的とするプロセスであり、その主な内容には現地人の経営管理者への起用とそれに伴う人的資源管理システムがある。本稿では、日系企業の人材現地化に焦点をあてて、その特徴を分析した上で、日系企業の人材現地化に提言を行いたい。

日系企業の中国での事業が順調に進めば、中日両国に大きなメリットをもたらす。つまり、日系企業は中国で経済利益を獲得し、日系企業の存在により中国は多くの国民の就職問題を解決できる。また日系企業の現地化により、中日両国の経済は更に融合し、これはアジアの経済発展や世界経済発展の実現に役に立つと考える。

## II. 人材現地化の欠如による日系企業の競争力低下

日本は対中直接投資の投資額と投資件数において、在中外資系企業のなかで3～4位を占めている<sup>(4)</sup>。ここでは、日本の対中直接投資の3つの段階と人材現地化の欠如による日系企業の競争力低下について分析する。

### 1. 日本の対中直接投資の3つの段階

日本からの対中直接投資は、主に3つの段階に分けられる。各段階の特徴は以下の通りである。

#### 1) 「中国製造」の段階

この段階は、1980年代から中国がWTOへ加盟(2001年)以前までの時期である。日本の本格的な対中直接投資は、プラザ合意以降(1980年代後半)から始まっており、その後、投資額や投資件数で飛躍的に増加した。例えば、1991年に日本の対外投資総額のなかで中国は僅か1%しか占めなかったが、1995年には9%にまで増加

した。中国の廉価な労働力や資源を目指した労働集約型産業への投資が多く、製造業が7割以上占めており<sup>(5)</sup>、大連、珠江デルタ地域、及び長江デルタ地域が日系企業の主な投資地域となった。「中国で作って持ち帰る」のが日系企業の主な経営方式で、この時期中国市場の重要性はあまり強調されていないかった。

#### 2) 「中国製造」から「中国販売」への転換期

中国のWTOへの加盟から、世界金融危機の勃発までである。2001年に中国がWTOに加盟した後、中国市場は更に開放、拡大し、中国市場の将来性を狙って、世界中の多国籍企業500社のうち470社以上が対中投資を行った<sup>(6)</sup>。日本からの投資は依然として製造業がメインで、「中国販売」を重視し始めたが、中国市場への位置づけはまだ低く、現地化への積極性も足りなかった。環渤海地域にまで投資が拡大し、日系企業の約9割が沿岸地域に集中していた。この時期、中国国内の人件費はまだ低く、日系企業は中国での販売を拡大しなくても利潤を確保できた。しかし、「中国販売」の戦略や施策の面では既に欧米系企業や韓国系企業に遅れ始めていた。

#### 3) 「中国販売」の段階

この段階は、2007年の世界金融危機勃発以降である。2007－2009年の金融危機の影響により世界経済が低迷になっているなか、中国経済は依然として持続的な高成長を続けており、2010年に中国は日本を越えて世界第二の経済大国となり<sup>(7)</sup>、世界中の多く研究機関やマスコミは、約10年後中国が世界第一の経済規模に達すると予測している<sup>(8)</sup>。2007年ごろから始まった中国の外資優遇政策の廃止や外資受け入れ基準の向上などの変化に応じて、日系企業は技術や生産体制の改善に力を入れているものの、現地化能力は低く、中国市場獲得の競争で欧米系、韓国系及び地場企業に負けている。例えば、2011年に日系中小企業だけでなく、シャープ、ソニー、パナソニックなど従来から競争力のある企業も巨額の赤字になったが<sup>(9)</sup>、これに対して韓国系企業の在中市場占有

率は高くなり、そのなかで多くの企業は黒字であった。

## 2. 人材現地化の欠如による日系企業の競争力低下

2007 年ごろから中国国内の投資環境は急速に変化し始めた。外資優遇政策の廃止、加工貿易禁止品目の増加、人件費の高騰、新労働契約法の実施及び人民元切り上げなどの変化が起きており、中国政府は産業構造を調整し、高レベルの経済発展モデルへと転換しようとしている<sup>(10)</sup>。このような変化は、労働集約型の製造業に集中している日系企業には非常に不利である。特に、人件費の高騰は、安い人件費を目指して中国に投資した日系企業に大きな打撃を与えている。2012 年現在、中国の人件費はベトナムより 15～30%、インドネシアより 40% 高く、バングラデシュの 5 倍にまで達している<sup>(11)</sup>。明らかなこと、日系企業の従来の経営方式は既に中国の投資環境に合わなくなっている。日系企業のなかには、中国から撤退して人件費のより安い東南アジアの国に工場を移す傾向もあるが、大部分の企業は中国市場を放棄しようとしな<sup>(12)</sup>い。

金融危機後、日系企業の対中投資は更に増加し、投資戦略にも変化が見られる。企業の数から見ると、2009 年 3 月末、在中日系企業数は在アジア（日本以外）日系企業数の 29.1% を占めたが、2010 年 3 月末には 30% にまで増加した<sup>(13)</sup>。2011 年 3 月の東日本大震災後、日本からの対中投資は、投資額で 49.7% 増加し<sup>(14)</sup>、2012 年中日領土紛争のなかでも、日本からの対中投資額は 66.1 億ドル（中国商務部、1－11 月の統計）で、前年比 11.3% 増加した<sup>(15)</sup>。投資件数や投資額の増加だけではなく、日系企業の対中投資は、その戦略にも変化が見られる。これらの変化には、1) 投資地域が沿岸地域から内陸部にまで拡大していること；2) 投資産業が製造業中心から金融、保険及び様々なサービス分野へ拡大していること；3) 大型投資と中国市場向けの投資が増加していること、などがあげられる。<sup>(16)</sup>

日系企業が中国で生き残るために戦略調整を行

ったにも関わらず、競争力は弱くなりつつあり、赤字になって倒産に直面している企業が少なくない。優れた技術を持ち、早い段階に中国に入ってきた日系企業はなぜ競争力を失っているのか？ 先行研究への考察と実際の調査を踏まえて、総合的に分析した結果、現地化、特に人材現地化の欠如が一つの重要なポイントになっていることが分かった。在アジア日系企業の人材現地化比率の比較で、中国大陸での人材現地化比率は韓国や台湾に比べてずいぶん低くなっている<sup>(17)</sup>。現地化レベルが低いのが原因で、日系企業では経営管理コストが高く、市場開拓に優秀な中国人従業員の能力を十分活用してもらうことができない。現地化の遅れは、日系企業の中国市場での販売戦略にも大きなマイナス影響を与えている。

日系企業の現地化には主に以下のような問題点が存在する。①研究開発の現地化が遅れている。在中子会社の製品は主に日本の親会社で開発し、そのような製品が中国人消費者のニーズに合わないケースが多い。在中日系携帯産業企業の全滅が一つの典型的な例である。中国子会社に研究開発部門を設置している企業でも、メンバーはほとんど日本人で、中国市場のニーズを把握しにくい。近年、大手日本企業の一部は積極的に中国に研究開発センターを設置する動きも出ている。②原材料・部品の購買の現地化が遅れており、日本から輸入している企業が多く、それにより経営コストも高くなる。③販売の現地化が遅れているために、中国市場を十分開拓できていない。日系企業同士の取引が多く、中国企業や中国販売店との直接取引はまだ少ない。④日本人経営管理者が多く、日本人が中国人従業員を管理する際に様々なマイナス面が生じる。言語や価値観の違いだけでなく、中国人従業員に対する有効な管理方法も分らない。中国人従業員を管理するのに最も適切なのは中国人経営管理者である。このような現地化の欠如により、日系企業の経営コストが高くなり、中国人従業員はやる気を失い、企業は中国市場での販売を拡大しにくくなっている。

経営資源のなかで人的資源が最も重要な要素で、人なしに企業は発展・成長できない。現地化は経



営資源の全ての面を含めているが、人材現地化がその中核であると考えられる。

### Ⅲ. 日系企業の人材現地化の特徴

ここでは、まず、人材現地化に関する理論や先行研究を考察した上で、中国市場の特徴や日系企業の状況への分析を加えて、フレームワークを構築した。次は、実際の企業調査を行い、日系企業65社へのアンケート調査とその内の4社に対するより具体的な事例分析を行う。最後は、これらの先行研究への考察と企業調査を踏まえて、人材現地化への影響要素を中心に日系企業の人材現地化の特徴を分析する。

#### 1. 人材現地化の関連理論、及び先行研究の考察

人材現地化の関連理論や先行研究に対して、主に組織の環境適応の視点、国際人的資源管理の視点、動機付けの視点など3つの面から考察する。

1) 組織の環境適応に関する理論。コンティンジェンシー理論はLawrence & Lorsch (1967)によって提出された理論である。その主な内容は「環境→組織構造・プロセス→有効性・成果」であり、組織内部の構造やプロセスが外部の条件に適合すれば、その組織は環境に効果的に適応でき、成果を出せる、ということである。更に、Porter (2001)<sup>(14)</sup>とBarney (2001)はこの理論に経営戦略を加えている。前者は企業の持続的競争優位の源泉が外部環境にあると主張している。これに対して、後者はそれが企業の内部資源にあると主張している。2) 国際人的資源管理論。白木 (1995)<sup>(16)</sup>は、多国籍企業が競争力を維持するためには、企業が世界市場の動向に適応すること、国際人的資源管理を重視することが極めて重要である強調した。白木 (1995)は、多国籍企業内部の人材を、本国籍人材（世界本社の所在する国の人材）、現地国籍人材（子会社の所在する国の人材）、第三国籍人材（本国籍人材でも現地国籍人材でもない）など3種類に分類し、国際人的資源管理とは、多国籍企業がその固有の価値、理念、方針、戦略の基

に、様々な特徴を有する複数の国籍・文化的背景などから成る従業員を雇用しながら、その能力を十分に活かすべく採用される人的資源管理システムであると述べており、特に本社の中心的な役割を強調している。3) A. H. マズロー (1971)の「欲求階層説」。マズロー (1971)は人間の基本的な欲求を低次元から高次元まで、生理的欲求、安全への欲求、社会的欲求、尊敬への欲求、自己実現の欲求など5つの段階に分類した。欲求には優先度があり低次の欲求が充足されると、より高次の欲求へと段階的に移行するという。このように、段階的移行が欲求の最高段階とされる自己実現の欲求にまで続くが、自己実現欲求も一度充足したとしてもより強く充足させようとする。この理論から見ると、企業が従業員に対する動機付けは一つの大きな課題であることが分かる。従業員に十分な満足を与えるような制度、システムを構築することに成功すれば、彼らの企業への忠誠度が高まり、企業も更に成長、発展することができる。

人材現地化に関して理論的考察を行い、また中国投資環境や日系企業の状況を合わせて総合的に分析した上で、日系企業の人材現地化への影響要素を「中国市場の重要性」、「企業属性」、「人的資源管理システム」など3つに分類する。更にこの3つの要素をより細かい要素に分類する。「中国市場の重要性」を「中国市場での販売比率」、「原材料・部品の現地調達比率」、「中国投資環境変化への適応」、「撤退計画」に；「企業属性」を「産業」、「企業規模」、「進出年数」に；「人的資源管理システム」を「現地人の企業文化への理解程度」、「人的資源管理の透明度」、「賃金に占める業績給の割合」、「人材育成」などに細分化した。

このようなフレームワークを構成した上で、2012年7-8月に筆者は在中日系独資企業65社に対して実際の調査を行った。調査は、事前に電話で企業側の人（筆者の多くの先輩や後輩、学生が日系企業で働いている）と連絡し、協力してくれる企業にメールでアンケート質問表を送った。企業側の人が筆者の学生の場合は、学生を通じて企業の経営管理者を探し、書いてもらった。65

社の中の代表的な企業4社に対しては、アンケート質問表を書いてもらうだけでなく、実際企業の責任者に会ってインタビューを行い、企業の内部資料ももらった。この4社については、より具体的な事例研究を行った。つまり、65社に対するアンケート調査とその中の4社に対する具体的な事例分析を結合する方法で調査、分析した。調査に協力してくれた企業側の約7割は経営管理者である。

この4社（A社、B社、C社、D社）の概況は以下のようである。A社は1994年から対中投資を行い、製造業（生活雑貨を製造、販売）に属する。資本金は75億円で、従業員数は1080人である。B社は1998年に設立された貿易会社で、従業員数は150人であり、資本金は3100万円である。C社とD社は、2000年以降中国に進出した企業である。C社は2006年に設立されており、オフィス用テーブルを生産する企業である。従業員数は100人で、資本金は約9億円である。D社は電子製品の販売会社で、2002年に設立された。資本金は5.5億円で、従業員数は84人である。このように、上述の4社は、設立年数、産業、規模など様々な要素を考えながら選んだ企業である。

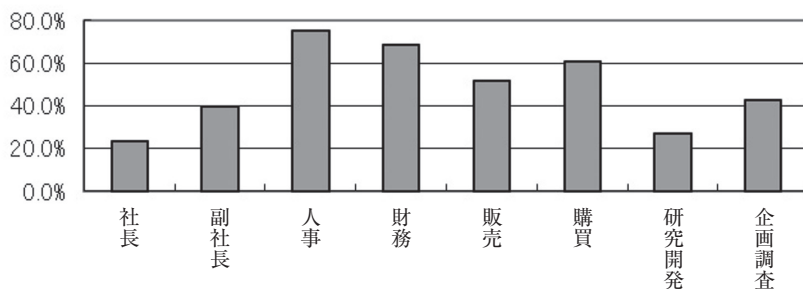
独資企業を選んだ理由は、現在日系企業の対中投資で独資が主流で、また、独資企業は合弁企業とは違って中国側のパートナーがなく、全てを独資企業で解決しなければならず、人材現地化が重要な課題の1つになっているからである。合弁企

業の場合は、一般的に中国側からも多くの経営管理者が派遣され、人材現地化があまり問題化されていない。

## 2. 日系企業の人材現地化とその影響要素

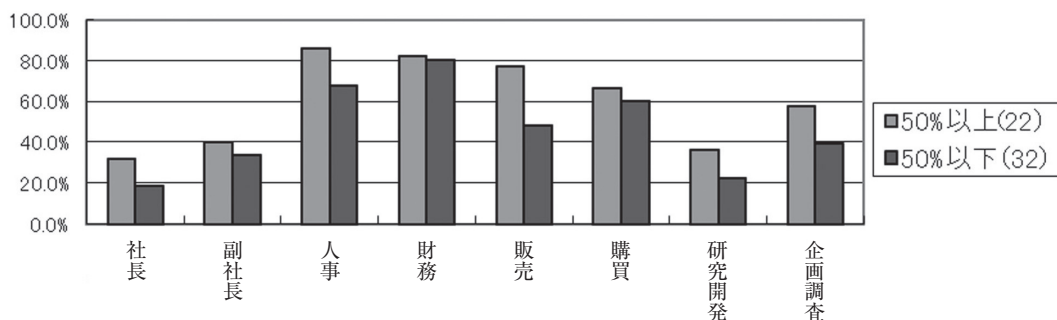
在中外資系企業で、一般的に課長以下の管理職の現地化レベルは既に高い水準に達しており、部長と副社長、社長の現地化で差が見られる。筆者は2007年にも在中日系企業17社（独資16社、合弁1社）について、調査したことがあるが、今回の調査と比較して見たら、この5～6年の間、経営陣の現地化が進んでいることが分かった。副社長は2007年の25%から2012年の40%に、社長は2007年の6%から2012年の23%に、現地化の進展が速い。日系企業の人材現地化は進んでいるものの、まだ米国系企業に比べたら遥かに遅れており、米国系企業では経営管理者のほとんどが中国人で、10年前に既に社長の現地化比率が7割近くまで達していた<sup>(17)</sup>。部長の現地化を見ると、2007年は53%、2012年は54%であり変化がない。最も進んでいるのは人事で、75%であり、財務（68.3%）と購買（61.0%）も高い水準に達している。50%に達していないのは、企画調査（42.9%）と研究開発（27.0%）であり、今回の調査対象の日系企業において、特に研究開発では、日本の親会社依存の企業が多く、子会社に研究開発部門があっても中国人従業員は管理職に起用されにくい（図1）。

図1 日系企業の人材現地化比率



出所：アンケート調査により筆者作成。調査期間：2012年7～8月；  
調査対象：在中日系独資企業65社。

図2 中国市場での販売比率と人材現地化比率



出所：図1と同じ。

上述の分析に続いて、どのような要素が日系企業の人材現地化に影響を与えているかを明らかにする。前述したように、これらの影響要素を「中国市場の重要性」、「企業属性」、「人的資源管理システム」など3つに分類し、またこれらの要素をそれぞれ細分化して、各要素と人材現地化比率の関連性を分析する。人材現地化比率とは、経営管理者に占める中国人の割合を指す。例えば、日系企業の販売部長の現地化比率は、今回調査した65社の中（3社がこの問題に回答してない）で32社の販売部長が中国人であるから、 $32/62 \times 100\% = 51.6\%$ になる。他の部門やクラスの人材現地化比率もこの方法で計算した。

### 1) 中国市場の重要性

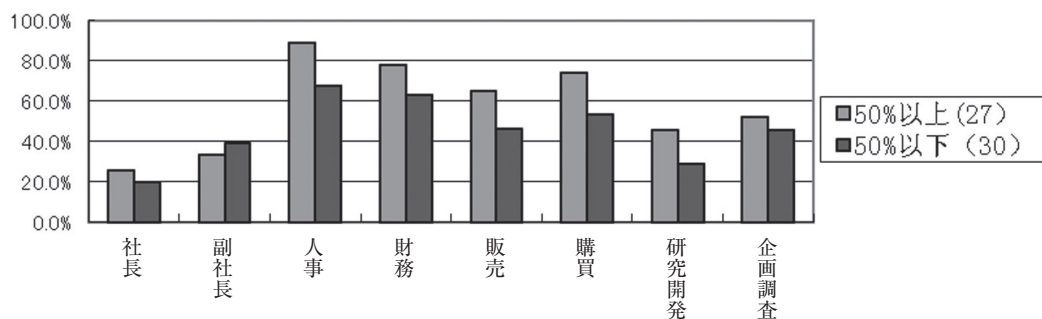
#### ①中国市場での販売比率と人材現地化比率

金融危機後、中国市場を目指して対中投資を行

っている日系企業が増えている。日系企業が中国市場を開拓するために人材現地化を行うケースが、多くの先行研究であげられている。従って、調査した企業に対して、中国市場での販売比率50%以上とそれ以下の二種類に分けて、販売比率によって人材現地化比率にどのような差が存在するかを分析する。この問題に答えたのは54社で、販売比率50%以上の企業が22社で、50%以下が32社である。図2のように、中国市場での販売比率の高い企業の人材現地化比率も比較的高く示されている。特に、販売部門での差が大きく、販売比率50%以上の企業では77.3%の部長が中国人であるのに対して、販売比率50%以下では、部長の現地化比率が48.3%で、両者の間には29%の差が存在する。

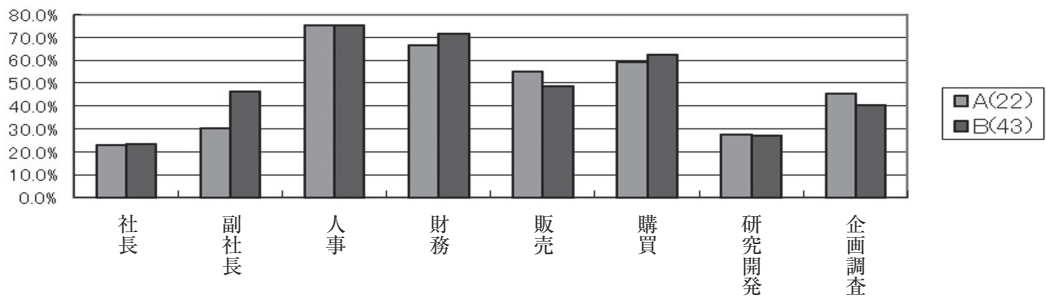
#### ②原材料・部品の現地調達比率と人材現地化比率

図3 原材料・部品の現地調達比率と人材現地化比率



出所：図1と同じ。

図4 中国投資環境変化への適応と人材現地化比率  
(A これまでの技術や投資分野を維持 B 技術を高め、投資分野を調整)



出所：図1と同じ。

販売と同様、原材料・部品の現地調達も現地市場と深く関わる要素で、現地調達比率50%以上とそれ以下に分けて、現地調達比率によって人材現地化比率にどのような違いが出るかを考察する。図3のように、57社から回答を得た。現地調達比率50%以上が27社で、それ以下が30社である。現地調達比率50%以上の企業がそれ以下より人材現地化が進んでおり、社長と部長クラスでこのような傾向が明らかである。全体的にみて、原材料・部品の現地調達比率の高い企業の人材現地化が進んでいると言える。

#### ③中国投資環境変化への適応と人材現地化比率

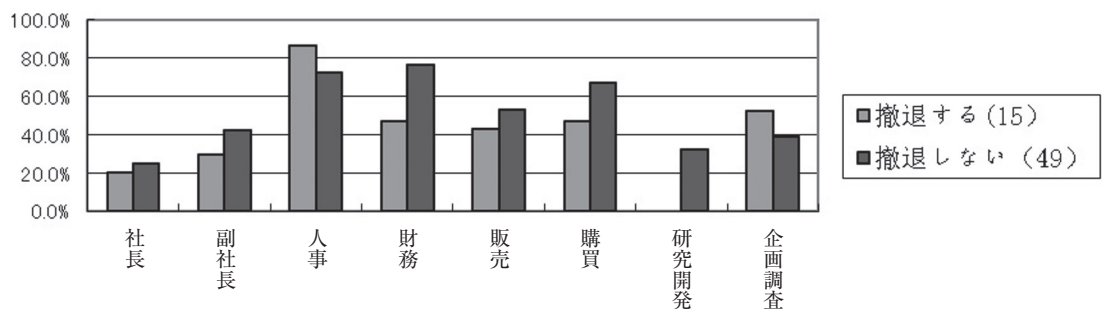
世界金融危機の勃発とほぼ同じ時期に、中国の投資環境も大きく変化し始めた。中国は改革開放以来続けてきた経済発展モデルから、更なる成長のできる新しいモデルへと転換し始めた。これまでの外資政策も大きく変化し、従来の日系企業の

投資方式は中国投資環境の変化に適応しにくくなった。中国投資環境の変化に適応するために、日系企業は技術力のアップ、投資地域の拡大、非製造業への投資拡大、中国市場向けの大型投資の増加など戦略調整を行った。しかし、人材現地化の面ではまだ明確な戦略を策定している企業が少なく、図4で示されるように、投資戦略を調整した企業も従来の投資方式を維持する企業も、人材現地化比率ではあまり差が見られない。副社長の現地化で前者の方が後者より進んでいるが、他のクラスではほぼ同じレベルである。つまり、日系企業では投資戦略の調整と人材現地化戦略の策定がうまく連動されておらず、人材現地化の戦略に欠けていると推測できる。

#### ④中国からの撤退計画と人材現地化比率

中国の投資環境の変化に伴って、変化に適応するために戦略調整を行い、引き続けて中国での成

図5 撤退計画と人材現地化比率



出所：図1と同じ。



長を求める企業が多く存在する一方、投資環境の変化に適応できない一部の企業は撤退の計画を持っている。中国から撤退してインドやベトナムなど人件費のより低い国へ移動しようとする。撤退の計画を持っている企業は、人材現地化にも力を入れないのであろうか？このような疑問をもって両者の人材現地化比率について比較して見た。65社のうち、64社から回答を得た。撤退計画をもっている企業は15社で、全体の23.4%を占めており、比較的に大きな割合を占めている。図5で示されるように、撤退計画を持っていない企業は、前者より人材現地化が進んでいることが分かる。社長、副社長、財務、販売及び研究開発など多くのクラスで、撤退計画を持っていない企業の方が人材現地化も進んでいる。特に、研究開発部長の現地化で両者には大きな差が見られ、中国で長期経営を行い、中国市場を目指す企業にとって、研究開発部長の現地化は非常に重要であると考ええる。

## 2) 企業属性

### ①産業と人材現地化比率

65社のうち、製造業は44社で、非製造業は21社である。図6から見ると、全てのクラスで非製造業が製造業より人材現地化が進んでいることが明らかになっている。特に、社長、財務、企画調査など企業で重要な部門の人材現地化で非製造業の方がより進んでいる。なぜ非製造業の人材現地化がより進んでいるだろうか？一般的に、製造業は生産と販売を別々の国で分けて行うことが

できるが、非製造業は製造過程が消費者に商品売る過程でもあり、製造と販売を分離しにくいという特徴がある。つまり、非製造業は現地市場や現地人材への依存度が高く、それによって人材現地化も製造業より進んでいると考える。

### ②企業規模と人材現地化比率

企業規模には、様々な要素が含まれるが、本研究では人材現地化について分析するがゆえに、人と最も関係深い要素である従業員規模を取り上げ、従業員規模の違いによって人材現地化比率にどのような差異が存在するかを探る。

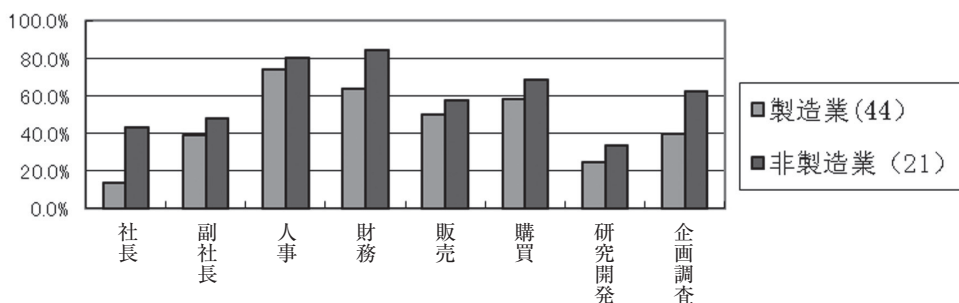
図7から見ると、企業規模別に人材現地化比率に大きな差が存在していることが分かる。従業員数1000人未満の企業では、財務、販売、購買、研究開発などで1000人以上の企業より人材現地化比率が高く、特に財務と購買では約40%の差が存在する。副社長の現地化で後者の方がより進んでいるが、他の面では遅れている。

大規模の企業は、一般的に高い技術力と強い経済力を持っており、管理方式も優れており、現地市場に適応する反面、自社の企業文化で現地に影響を与え、現地社会の価値観や文化を変えようとしている。しかし、小規模の企業の多くは自社を現地社会に適応させることで持続的な経営の道を探す。このような原因で、小規模の企業の人材現地化がより進んでいると考えられる。

### ③進出年数と人材現地化比率

進出年数の長さは、人材現地化比率に影響を与える重要な要素の一つであると考ええる。一般的に、

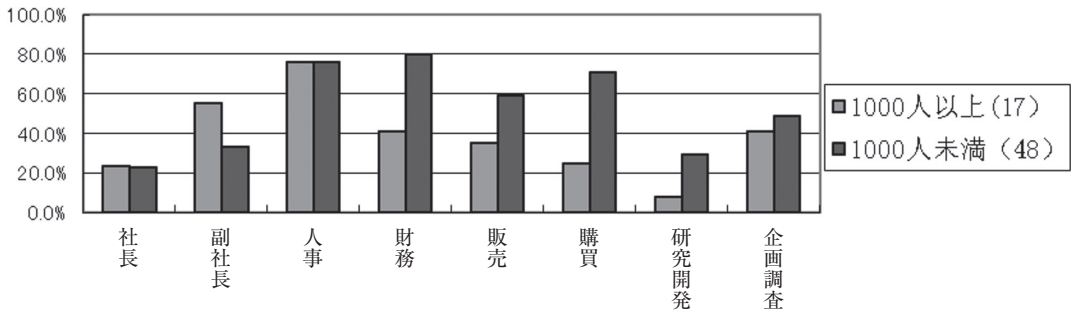
図6 産業別に見られる人材現地化比率の差異



出所：図1と同じ。

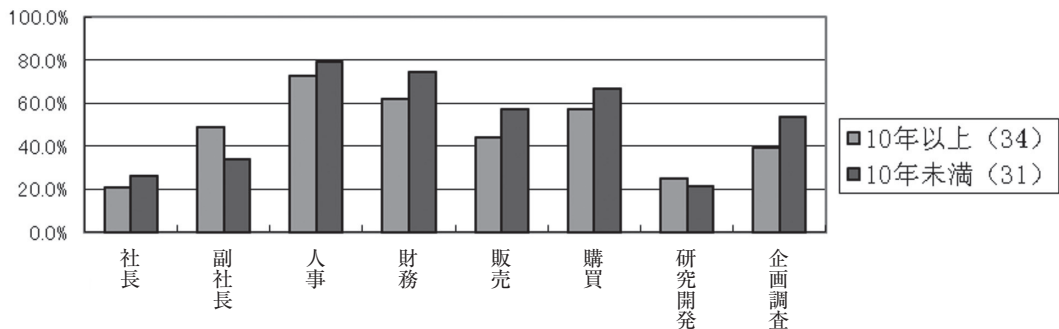


図7 企業規模別に見られる人材現地化比率の差異



出所：図1と同じ。

図8 進出年数の長さと人材現地化比率



出所：図1と同じ。

進出年数の長い企業が比較的に人材現地化も進んでいると考えやすい。その主な理由として、1つは、進出年数の短い企業は親会社から経営資源を移転された時間が短く、これらの経営資源に熟知する親会社の人でなければ経営管理ができないこと；もう1つは、現地従業員が日系企業の経営システムに慣れ、経営管理者になるまでは時間がかかること、などがあげられる。しかし、在中日系企業の実際の状況はこの推測とは異なっている。図8で示されているように、進出年数10年以上の企業が10年未満の企業より人材現地化が遅れていることが分かる。これはなぜだろうか？進出年数10年以上の企業は、人材現地化があまり重視されていない時代、つまり80～90年代に中国に投資し、技術力が低く、生産体制も古いので、近年中国の新しい経済発展モデルや外資政策に適應するには限界がある。従って、そのなかには、

撤退準備をしている企業も少なくなく、これらの企業は人材現地化にも力を入れないのである。これに対し、進出年数10年未満の企業は生産体制が新しいので中国の投資環境の変化に適應しやすく、また中国市場が重視される時代に投資しているがゆえに、投資の初期段階から人材現地化にも力を入れている。

### 3) 人的資源管理システム

#### ①現地人従業員の企業文化への理解程度と人材現地化比率

企業文化にはハードの面とソフトの面があり、ハードの面には技術、生産体制、企業内の様々な制度などが含まれるが、ソフトの面には経営理念や企業精神などが含まれる。日系企業の文化は、日本の社会文化の影響を強く受けており、中国人従業員は日系企業の文化を理解しにくいところも

表1 企業文化への理解程度と人材の採用、及び現地化との関連性

	はい	どちらとも言えない	いいえ
中国籍従業員を募集の際、日本企業文化への理解程度を重要な募集条件の1つにする	54.5%	12.1%	33.3%
日本企業文化をよく理解している中国人が管理職への昇進が比較的早い	55.6%	22.2%	22.2%
企業は常に従業員に対して企業文化教育を行っている	67.7%	9.2%	23.0%

出所：図1と同じ。

あると思われる。特に、日系企業の経営管理者は平社員より深く企業文化を理解することが求められる。従って、人材現地化は容易なことではなく、長期間現地人材を育成しなければならない。表1のように、人材育成に企業文化教育を取り入れている企業が多く、企業文化への理解程度を従業員募集や昇進の重要な基準の1つにしている。特に、子会社の従業員を日本の親会社に派遣して育成する方法は、近年日系企業で重視されており、このことによってグローバル人材を育成し、経営者の現地化を進めている。65社を見たら、企業文化の教育を重視している企業の方が、人材現地化も進んでいる。人材が育たないと、人材現地化は不可能であると考えられる。

#### ② 人的資源管理の透明度と人材現地化比率

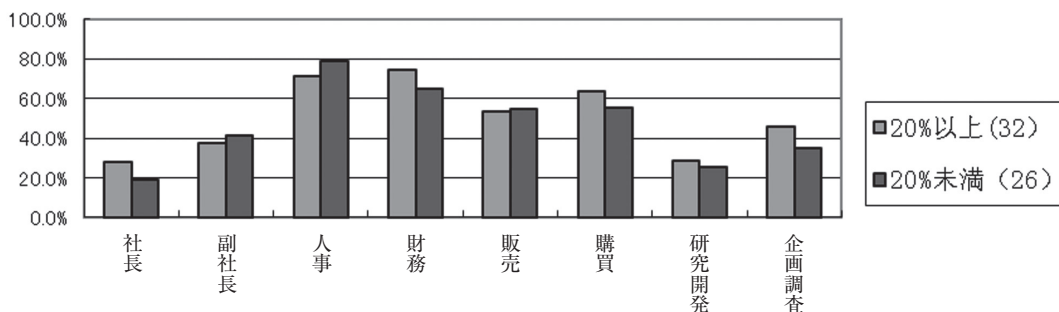
日系企業の人的資源管理の透明度が低いと、多くの研究で指摘されている。日系企業では、明確な業務内容や責任範囲がなく、協力しながら柔軟に業務を進めることが重視されており、暗黙のルールも多い。つまり、日系企業の経営管理は人に

頼る部分が多いと考える。中国に子会社を設立してから、日系企業はこのような経営方式をほぼそのまま中国子会社に適用させている。文化や価値観の違いによって、中国人従業員にとって、日系企業の柔軟性や暗黙のルールなどを理解するのは極めて難しい。今回の調査で、約4割の企業では、人的資源管理システムを改善し、透明度を高めていた。他の6割の企業のなかにも人的資源管理システムを改善したと答える企業が多いが、実はあまり変わっていないと思う。人的資源管理の透明度には計りにくい部分もあるが、アンケート調査からみると、比較的透明度の高い企業の人材現地化比率が高くなっている。

#### ③ 給料に占める業績給の割合と人材現地化比率

改革開放以来、中国では個人主義の価値観が主流であり、成果主義を好む中国人が多いと言われている。特に、20～30代の若者たちの価値観はアメリカ人に近いと思われる。それゆえに、多くの中国企業では成果主義による人的資源管理システムを導入しており、ハイアール、レノボ、ファ

図9 給料に占める業績給の割合と人材現地化比率



出所：図1と同じ。

ウェイなど「勝ち組」の中国企業では、業績によって、従業員を表彰、淘汰させる極端な成果主義を導入している（18）。日系企業のなかにも賃金システムに成果主義を導入する現象が多い。日系企業で、業績給の割合は一般的に10～30%であり、20%を基準にしてそれ以上と以下に分けて、業績給の導入と人材現地化比率の間の関係について分析した。業績給20%以上導入した企業が32社で、20%未満が26社である。図9で示されるように、業績給20%以上導入している企業は社長、財務、購買、研究開発、企画調査などで比較的に人材現地化が進んでいる。業績給の導入が20%未満の企業は副社長と人事の現地化がより進んでいる。全体的に、前者の現地化がより進んでいるが、両者の間には明確な差が見られない。業績給20%以上導入している企業のなかにも、人材の採用や確保に苦勞し、人材現地化が進まないケースが少なくない。その原因は、一部の企業では業績給を取り入れているが、評価システムが不明確で、中国人従業員が企業に不満を感じるからだと思う。明確な評価基準なしに、日本人上司の判断で部下の業績給を決めると、それに不満を抱える従業員が出てくる。中国人従業員は個人主義思想が強く、同僚と賃金を比べるのが好きで、差ができたなら会社に明確な説明を求める。日系企業は、評価システムが曖昧であり、一般的に従業員が納得できるような説明ができず、このことによって一部の優秀な従業員が離職する。

#### ④人材育成と人材現地化比率

人材現地化は、ただ現地人を経営管理者に起用すれば終わるものではなく、人材育成と同時に進めなければならない。ここでは日系企業における

人材育成が人材現地化比率にどのような影響を与えているかを分析する。日系企業の人材育成は、主にOJT（企業内での人材育成）による。21世紀に入ってから、日本の親会社で中国人従業員を募集、育成して在中子会社に派遣する方法も増えている。この2種類の人材育成法によって、経営管理者を選抜する企業が多い。特に、日本の親会社で育成された中国人従業員が帰国したら、高級管理職や経営者に起用されるケースが多い。これらの人材は、中日両国の文化や経営システムに熟知し、国際経営人材とも言える。このような国際経営人材育成法を取り入れている企業では、経営管理者、特に経営者の現地化比率が比較的に高くなっている（表2）。

### 3. 日系企業の人材現地化の特徴

日系企業の人材現地化比率とその影響要素について分析を行った。アンケート調査では、人材現地化への影響要素と人材現地化比率の間の関係は見られるものの、これらの要素の実際の状況と各要素の間の関係などは分析しにくい。従って、調査した65社のなかで、普遍性のある企業4社を選んで、更に具体的な事例研究を行った。ここでは、アンケート調査結果と事例研究を合わせて、既に分析した人材現地化比率とその影響要素の間の関係を中心に、日系企業の人材現地化の特徴をまとめる。

#### 1) 長期的な人材現地化戦略の欠乏

中国がWTOへ加盟した後、日系企業も戦略調整やイノベーションを行ったが、他の外資系企業に比べて調整のスピードが遅く、変革の力も足

表2 課長、部長クラスの選抜方法

当該会社のなかで若くて優秀な中国籍従業員を育成し、課長、部長クラスに選抜する	62.5%
高い賃金で、他社から優秀な人材をスカウトする	16.7%
日本の親会社で中国籍従業員を募集、育成して在中子会社に派遣する	20.8%
企業の合併を通じて人材を獲得する	0%

出所：図1と同じ。

りない。特に、金融危機後、中国経営環境の大きな変化に応じて、日系企業の戦略調整は力不足であり、それによって日系企業は「負け組み」になっている。経済発展モデルの転換と同時に、中国政府は「国家中長期人材発展計画綱要（2010－2020）」を公布し、人材強国を目指している（19）。これから、中国で高レベル人材への獲得競争が更に激しくなると予測できるが、人材競争で負ける企業は経営全体にもマイナス影響が生じる。しかしながら、現在長期的な人材現地化戦略をもっている日系企業はまだ少ない。

#### 2) 明確な人材現地化戦略の欠乏

「中国市場の重要性」、「企業属性」、「人的資源管理システム」など人材現地化への影響要素と人材現地化比率の間の関係について既に分析したが、多くの日系企業では明確な人材現地化戦略をもっていないことが分かる。「企業属性」では、企業の性質によって、人材現地化比率で明確な差が見られるが、「中国市場の重要性」と「人的資源管理システム」の分析では、違うタイプの企業の人材現地化比率に明確な差が存在しない。例えば、中国市場志向の企業も、輸出型の企業も人材現地化比率はほぼ同じである。ただ人的コストを節約するために人材現地化を行う企業は多いが、現地市場での販売拡大のために人材現地化を進める企業はまだ少ない。

#### 3) 経営者の現地化への促進

日系企業の対中投資戦略の転換や人材現地化戦略の策定は確かに遅れている。実際、日系企業の経営者たちもこの問題に気づいている。一部の企業は、中国で「負け組み」になっている現実を変えようとして、様々な施策を行っているが、経営者の現地化がその1つである。筆者の調査によると、2007年に日系独資企業の社長の現地化比率は6%であったが、2012年には23%と、迅速に伸びている。社長は社内で最も重要なポストで、社長の現地化は危険性があり、慎重に考えなければならない。筆者が調査した企業のなかで、社長の現地化で失敗したケースもある。中国人社長が不正を行った例や中国人社長と親会社の間でトラ

ブルが多発する現象も少なくない。

#### 4) 現地化のバランスの不均衡

現地化には様々な面が含まれており、人材現地化以外にも生産体制や企業文化などの現地化がある。人材現地化のみ進めると、企業はうまく機能しにくくなり、各要素の現地化のバランスが重要である。例えば、優秀な中国人を管理職として起用したとしても、人事考課、処遇及び企業文化などは日本の親会社の方式をそのまま適用したら、会社を辞める管理職が増えると考えられる。また人事考課システムは業務の内容や責任などによって構築しなければならない。現地化は関連する要素全体に関わるものであり、ある面だけを進めるとマイナス効果が生じる可能性がある。人材現地化と他の面の現地化のバランスを重視する日系企業はまだ少ない。

#### 5) 権限委譲の不徹底

近年日系企業の人材現地化比率は向上しているが、それに相応しい権限委譲はまだ不十分である。2012年度のアンケート調査から見ると、社長は23%、副社長は40%、部長は54%、課長は90%と、人材現地化比率でまだ米国系企業よりは低い。しかし、他のアジア系企業に比べると低くはない。注目すべき点は、日系企業の現地人経営管理者は、ポストに相当する権力を持っていないところである。日系企業では、意思決定を行う際に、最も発言力を持っているのは親会社で、また子会社のなかで、同じクラスでも日本人の発言力が中国人より大きい。権限委譲が足りないと、中国人経営管理者は自分の能力を十分発揮できなくなると言えるだろう。

#### 6) 経営理念と人材育成法的重要性

日系企業の人材現地化には上述のような問題点が存在しているが、素晴らしい面もある。例えば、経営理念や人材育成法である。日系企業は日本の親会社の経営理念を取り入れており、企業の社会的責任を非常に重視している。一般的に、日系企業は自社の存続だけではなく、社会への貢献にも



力を入れている。また「人間尊重」の経営も中国で高く評価されている。このような要素は、世界中のどこの国にでも、美德となっており、日系企業が長寿する原因の1つだと考える。また、日本の親会社での中国人従業員の育成も評価できるところだと考える。このような人材育成には、巨額のコストがかかるが、日系企業は真剣に行っている。このような強みは日系企業の人材現地化にプラスになっている。

#### IV. 日系企業の人材現地化への提言

日系企業の経営理念、真剣さ、チームワーク、社員教育などは魅力的な部分であり(20)、このような要素によって日系企業は長寿できると考える。また、これらの要素は直接的に、或いは間接的に日系企業の人材現地化を促進していると考ええる。しかし、前述のように、日系企業の人材現地化に問題点も少なくない。ここでは、これまで筆者の日系企業の現地化に対する研究と2007年、2012年に行った調査(2012年には日系独資企業だけでなく、在中韓国系独資企業29社も調査した)を踏まえて、日系企業の人材現地化のあり方に提言したい。

##### 1. 明確な現地化プランの策定

2007年ごろから、中国は新しい経済発展モデルに転換しつつあるものの、日系企業の多くは中国市場の重要性への認識に欠けており、コスト節約のための経営、特に中国を単に「物づくりの場」としての経営からまだ完全に転換していないと考える。日系企業にも戦略転換の傾向が見られるが、韓国系など他の外資系企業に比べて転換のスピードが遅い。日系企業は、研究開発から生産、販売、財務、人事など経営活動の各面で親会社の意思に従っており、現地市場のニーズや変化にすばやく適応できない。親会社から派遣されてきた日本人社長、副社長も約3年滞在で帰国するがために、中国の状況を充分に分かるとは言えない。対中投資戦略の転換と同時に、日系企業は明確且つ長期的な人材現地化プランを策定することが急務とな

っている。親会社に権限が集中されているため、このような人材現地化プランは親会社が責任をもって策定しなければならない。在中子会社の日本人社長は3年滞在後帰国するから、長期的な現地化プランを策定、実行できない。また社長の交替によってプランが常に変わると、不安定な状態になりやすい。親会社は子会社の人材現地化に関して、長期的なプランを策定し、このようなプランは社長の交替によって、頻繁に変わってはいけない。親会社は、子会社の社長の業績を評価する際に、現地化への貢献も1つの要素として考える必要がある。

##### 2. 本格的な人材現地化への促進

在中日系企業の人材現地化は近年進んでいるものの、その進展のスピードが遅く、レベルはまだ低い。在中日系企業でより本格的に人材現地化を進めるためには、以下のような措置が必要だと考える。①親会社はマクロ的な部分で子会社をコントロールし、細かい意思決定権は子会社に与え、子会社が親会社のグローバルな経営戦略の下で自主的な経営を行うべきである。②中国人経営管理者に権限を委譲する。中国人を経営管理職として起用したらポストに相当する権限を与えるべきである。そうでなければ、優秀な中国人管理職を活用できなくなる。③更に人材現地化比率を高める必要がある。日系企業の人材現地化比率は欧米系企業より遥かに低く、数年後は韓国系など他のアジア系企業にも遅れる可能性が十分ある。④社長の現地化はできるだけ進めないほうがよい。いくら優秀な中国人でも、日本文化や日本企業の経営方式を理解するには限界がある。社長は社内でも重要なポストで、常に親会社と交流しなければならない。中国人はこのポストに就きにくい。副社長や部長の現地化は積極的に進めたほうがよいと考える。つまり、中国人の副社長や部長は、主に日本人社長と中国人従業員の間で架け橋の役割を果たすことが重要である。⑤企業の特徴に適切な人材現地化戦略を立てるべきである。輸出型か内販型か、大手企業か中小企業か、製造業か非製造業か、沿岸地域か内陸部かなど様々な要素を考え

たうえ、自社に適切な明確な人材現地化戦略を立てる必要がある。⑥企業文化を再構築する必要がある。人間尊重の経営，社会的責任の重視，人材育成の重視など日本企業文化の強みを生かすと同時に，中国文化の特徴を融合して，新しい企業文化を構築する必要がある。このような企業文化の構築は人材現地化の保障でもある。会社の文化や雰囲気違和感を感じると，従業員が離職しやすいからである。

### 3. 人材現地化と他の面の現地化のバランス

現地化には経営戦略の現地化，業務の現地化，評価システムの現地化，企業文化の現地化など経営活動の全ての面が含まれる。人材現地化を進める際に，これらの各方面の現地化をバランスよく進めるのが極めて重要である。人材現地化が重要だと言って，人材現地化のみ進めてはならず，各方面の現地化のバランスが取れないと，人材現地化も機能しにくくなる。人事部長の現地化を例として，この問題を分析する。ある日系企業で，人事部長として中国人を起用したが，その部門の業務は日本の親会社の人事システムをほぼそのまま取り入れている。中国人部長は人事部門の業務に曖昧な部分が多いと考え，また，自分の職務内容や責任がはっきり分からなくなる。更に，人事戦略も親会社のものを取り入れているため，中国人部長から見ると，あれは中国の状況に合わない，理解しにくい戦略である。年末に，上司が彼に対して評価を行ったが，中国人部長から見ると，その評価基準は曖昧で，個人の成績をうまく反映していない。個人主義，成果主義思想を持っている

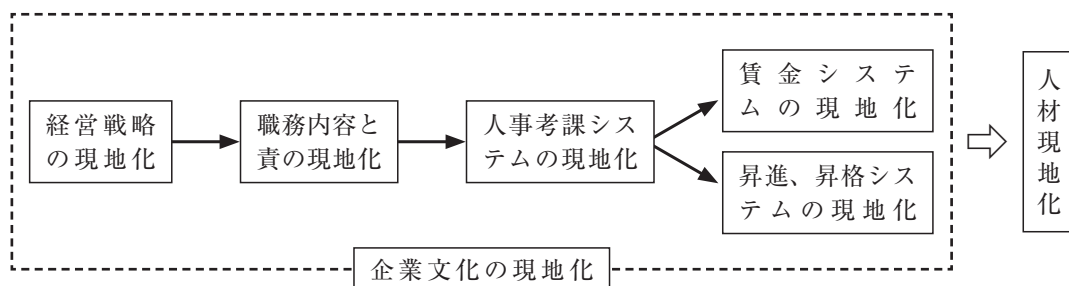
中国人から見ると，日系企業の経営管理方式は不合理的で，理解しにくい。特に，個人の成績とうまく連動しない日本的な賃金システムや昇進システムで処遇を行う際に，トラブルが起こりやすい。これらの要素は中国人従業員の離職につながる。また，企業文化も人材現地化に影響を与える重要な要素の1つで，中日両国の企業文化をうまく融合して新しい企業文化を構築しないと，人材の採用や確保が難しくなる。これ以外にも，人材現地化と関係のある他の要素の現地化が存在すると考える。現地化は1つの複雑なプロセスであり，様々な要素のバランスをとることが重要である（図10）。

## V. おわりに

本稿では，人材現地化への影響要素を中心に，在中日系企業の人材現地化の特徴について分析し，日系企業の人材現地化のあり方について提言した。中国投資環境の変化に応じて，日系企業は戦略転換が遅く，現地化，特に人材現地化で欠けている。現地化の遅れにより，現在中国で日系企業は，欧米系，韓国系及び中国地場企業に負け，中国で日本のブランドの姿がなくなりつつある。日系企業は素晴らしい経営理念をもっており，真面目で技術力もある。しかし，保守的で，環境変化への適応が遅く，長期的且つ明確な人材現地化戦略も持っていない。また，日系企業は管理職の現地化の比率が低く，人材現地化と他の面の現地化のバランスもうまく取れていない。

中日両国の間で，2012年から領土紛争問題が

図10 人材現地化と他の面の現地化



出所：筆者作成。

起きているが、これは決して日系企業が中国で競争力を失う根本的な原因ではないと考える。なぜかと言えば、2012年の前から中国で多くの日系企業が赤字になり始めたからである。領土紛争のなかでも、中国で現地化に力を入れながら、うまく進んでいる日系企業がある。日系企業は、現地化を1つの重要な経営手段としてそれに力を入れれば、中国で必ず順調に進むと考える。

本稿の作成に当たって、日系企業について調査したが、まだ限られている部分も少なくない。調査対象がまだ少なく、日系企業の成功例や失敗例、他の外資系企業の人材現地化の状況などに関する調査や研究はまだ不十分である。これを、今後の研究課題にしたい。

### 謝辞

本稿は、筆者（第一作者：徐雄彬）が所属する中国東北師範大学の研究基金——**东北师范大学哲学社会科学校内青年基金项目《日韩跨国公司在华人才本土化及其对我国企业国际化的启示》**（11QN051）（中央高校基本科研业务费专项资金资助）の段階的な研究成果である。同時に、江戸川大学の学内共同研究「企業統治システムにおける社外取締役の役割」の研究成果の一部分でもある。

### 《注》

- (1) 黄伟 (2013)「日本对外直接投资的发展历程及启示」『中国物价』2013年5月, 77ページ。
- (2) 「商务部：世界500强公司中已有490家在中国投资」<http://finance.qq.com/a/20120622/002542.htm> による。
- (3) 徐雄彬 (2011)「在中日系企業における中国人管理職の確保・活用に関する一考察」『桜美林経営研究』2011年3月, 創刊号, 54ページ。
- (4) 中国国家统计局のホームページで、改革開放以来の日本の対中国投資に関する数値を調べて計算した平均値である。
- (5) 黄伟, 前掲 (1)。
- (6) 徐惟, 袁建新 (2007)「跨国公司在华投资新趋势分析」『黑龙江对外贸易』2007年第10号, 55ページ。
- (7) 周子勋「中国GDP总量全球第二不值得惊喜」『中国经济时报』2011年2月15日。
- (8) 王惠绵, 英媒「中国经济稳定可持续 2018年将超美国」[http://intl.ce.cn/sjjj/qy/201211/13/t20121113\\_23842167.shtml](http://intl.ce.cn/sjjj/qy/201211/13/t20121113_23842167.shtml) 2012年11月13日；「美经学者预测：2040年中国GDP占全球40% 远超美国」[http://news.xinhuanet.com/tw/2013-06/06/c\\_124820008.htm](http://news.xinhuanet.com/tw/2013-06/06/c_124820008.htm) 2013年6月6日による。
- (9) 毕夫 (2013)「日本企业“去中国化”的真与伪」『对外贸易实务』2013年1月, 95ページ。
- (10) 徐雄彬, 前掲 (3), 61 - 63ページ。
- (11) 毕夫, 前掲 (9)。
- (12) 毕夫, 前掲 (9), 96ページ。
- (13) 朱永浩 (2012)「韩国与日本企业在华投资趋势分析」『当代韩国』2012年第1号, 24ページ。
- (14) 全国日本经济学会, 中国社会科学园日本研究所『日本经济与中日经贸关系发展报告 (2012)』社会科学文献出版社, 2012年, 15ページ。
- (15) 「国际商务继续看好中国投资环境 日在华投资扩大」[http://news.timedg.com/2013-02/08/content\\_13593328.htm](http://news.timedg.com/2013-02/08/content_13593328.htm) 2013年2月8日。
- (16) 前掲 (15)；张季风 (2010)「后危机时代日本对华投资的新机遇与前景展望」『现代日本经济』2010年第2期, 40ページ；ジェトロ (2012)『2012年上半期の対中国直接投資動向』(研究報告書), 2012年10月号, 4 - 15ページなどを参照されたい。
- (16) 徐雄彬, 前掲 (3), 56 - 57ページ。
- (17) 徐雄彬 (2009)『中国における日系製造業企業の人材現地化に関する研究—経営管理者の現地化を中心として』(桜美林大学大学院国際学研究科 博士学位請求論文), 2ページ。
- (18) 各企業のホームページの資料や企業の内部資料などによる。
- (19) 徐雄彬, 前掲 (3), 64ページ。
- (20) 金山権 (2011)「日系企業の経営行動に対する中国からの評価—グローバル化に向けた今後の方向と課題」『桜美林経営研究』2011年3月, 創刊号, 5 - 6ページ。

### 主要参考文献

#### 日本語文献

- A. H. マズロー (小口 忠彦監訳) (1971)『人間性の心理学』産業能率短期大学出版部
- 金山権 (2011)「日系企業の経営行動に対する中国からの評価—グローバル化に向けた今後の方向と課題」『桜美林経営研究』2011年3月, 創刊号, 1 - 13ページ
- 徐雄彬 (2007)「中国進出日系・韓国系企業の人材現地化—経営システムの特徴を踏まえて」『経営行動研究年報』2007年8月, 59 - 63ページ
- 徐雄彬 (2009)『中国における日系製造業企業の人材現地化に関する研究—経営管理者の現地化を中心として』桜美林大学大学院国際学研究科 博士学位請求論文
- 徐雄彬 (2011)「在中日系企業における中国人管理職の確保・活用に関する一考察」『桜美林経営研究』2011年3月, 創刊号, 53 - 66ページ
- 白木三秀 (1995)『日本企業の国際人的資源管理』日本労働研究機構
- 董光哲 (2007)『経営資源の国際移転—日本型経営資源の中国への移転の研究—』文眞堂
- Barney, J.B., 岡田正大監訳 久保恵美子訳「リソース・バースト・ビュー」『ハーバード・ビジネス・レビュー』2001年第5号

Lawrence, P.R. and J.W. Lorsch, 1966 年, 吉田博訳『組織の条件適応理論』産業能率短期大学出版部, 1977 年

中国語文献

毕夫 (2013)「日本企业“去中国化”的真与伪」『对外贸易实务』2013 年 1 月, 95 ページ。

黄伟 (2013)「日本对外直接投资的发展历程及启示」『中国物价』2013 年 5 月, 77 ページ。

徐惟, 袁建新 (2007)「跨国公司在华投资新趋势分析」『黑龙江对外贸易』2007 年第 10 号, 55 ページ。

徐雄彬・金香兰 (2012)「论日企的人才本土化对商务日语专业教学的启示」『中国校外教育』2012 年 7 月, 90-92 ページ

周子勋「中国 GDP 总量全球第二不值得惊喜」『中国经济时报』2011 年 2 月 15 日。

朱永浩 (2012)「韩国与日本企业在华投资趋势分析」『当代韩国』2012 年第 1 号, 18 - 32 ページ

英語文献

Porter, M.E., 2001, “Strategy and the Internet” Harvard Business Review, March.