

# 中国日系企業における人的資源管理

大江田 清 志\*

## はじめに

1980年以降の中国経済の発展は、1978年における経済改革路線の確立、1980年の深圳・珠海など4つの経済特区、1984年の大連・天津・広州をはじめとする14の沿海開放都市ならびに1985年と1990年の長江デルタや海南省（経済特区）など、沿海経済開放地帯における海外からの資本や技術・経営ノウハウなどを積極的に受入れ・活用する経済の対外開放政策によっているといえる<sup>(1)</sup>。

1992年以降は、社会主義経済体制の下で、100ヵ所を超える国家級経済技術開発区と国家級ハイテク技術産業開発区が設けられ、多様な外資優遇策が講じられている。その結果、2002年度における直接投資受入額は世界最大規模の米国を上回り、対内直接投資残高は4,479億ドルで米国、英国、ドイツに次ぐ第4位の規模になっている<sup>(2)</sup>。2004年までの累計投資件数は50万件を超え、累計実行投資額も5,600億ドルに達している<sup>(3)</sup>。

このような経済開放政策に誘引され、中国経済はかつてないほど順調に発展している。GDP（国内総生産）は2003年、2004年ともに9%台の成長が続き、カラーテレビ、冷蔵庫、洗濯機、エアコンなどの目覚ましい世帯普及がそれを支えている。これら家電製品は、世界第1位の生産・消費の水準にあり、中国は、いまや「世界の工場」から「世界の消費市場」に変貌しつつあるといえる<sup>(4)</sup>。

2005年11月および2006年3月、中国の華中

および華南地域に生産基地を展開する日系企業ならびに江蘇省にある国家国務院が認定する「国家レベルハイテク産業開発区」を主管する蘇州市企業管理委員会を实地訪問・調査する機会を得た。本稿は、当産業開発区の概要と、訪問日系企業4社における現地経営の実態を究明している。人的資源管理の視点から中国における日系企業の経営にアプローチするための試論でもある。

## 1. 新区産業政策の概要

重点調査地域である蘇州市は、いわゆる長江デルタ地帯に位置し、東は上海、西は太湖に臨み、南は浙江省、北は長江を背にしている。全市総面積8,488平方キロ、総人口590万人（五つの県レベル市を管轄）を容れている。在来の鉄道・運水路に加え、高速道路や空路などアクセス面のインフラも十分に整備されつつある。

当地の経済は急速に発展している。2004年時点における実行ベースの外資導入総額は95億米ドルで全国第1位、工業生産総額は9,560億元で全国第2位、輸出入総額は1,032億米ドルで全国第3位、GDPは3,450億元規模で上海、北京、深圳、広州に次ぎ全国第5位の地位を占めている<sup>(5)</sup>。

市街地の西方と東方には、それぞれに「国家レベルハイテク産業開発区」が展開され、それぞれの産業開発区には日系企業をはじめとし、欧米・シンガポール・台湾・韓国系企業などが進出している。当開発区（新区）は、国家の経済開放政策に呼応して、1992年に国家国務院より「国家レベルハイテク産業開発区」に認定され、1999年には中国で最初のISO14000国家環境管理モデル

2006年12月4日受付

\* 江戸川大学 経営社会学科教授 経営戦略論

区に認定されている。

当新区は、市政府のもとに組織された管理委員会によって管轄され、管理委員会の中には「招商局」「行政サービスセンター」「中小企業援助センター」「輸出加工区」などが組織され、「親商」「安商」「富商」の理念で、投資企業に「ワンストップ・サービス」のできる体制・機能の整備が図られている。外国資本の誘致に関わる招商局の担当スタッフは、日本、台湾、欧米などのチームに編成されている。日本事務所も既に設立されており、直接的な企業誘致・PR活動を展開している。

新区開発は、国务院の「旧市街の風景を保護しながら、新区の建設を進める」を指針にして、「ハイテク技術産業区、経済集積区、現代的な新しい町」の融合をテーマに進められている。外資誘致インセンティブとして、企業所得税の利益計上年度より「二免三半減」「地方税免除」「増値税の減税」などの措置がある。

新区の周辺には外国人出向者向け住宅、従業員向け住宅などの高層住居が林立し、金融機関、コンビニエンスストアやスーパーマーケットなどの商業施設、多様な飲食店、娯楽、宿泊施設などの集積が見られ、500名近い収容能力をもつ日本人学校（小・中学課程）も開設されている。

当地区に進出する外国資本は概ね1,300社、うち日系企業は280社、進出外資の98%は合資形態をとらない「独資」である。他の2つの国家レベル開発区に進出する外国資本を併せると、外資総数3,400社、うち日系企業は530社である。これら企業による電子通信、精密機械、バイオテクノロジーおよびファインケミカル関連の産業チェーンが形成され、さらにコンピューター、通信設

備、自動車部品などの整備が進展している。

## 2. 調査概要

調査時期：2005年11月に本調査、2006年3月に追加・確認調査を実施する。

調査方法：日本側経営スタッフおよび中国側人事担当にヒアリング調査を行う。

## 3. 調査企業の経営概要

今回の経営実態調査に協力をいただいた企業のうち、A社は広東省、B・C・D社（訪問順序に従って記号を付している）は江蘇省に立地している。

調査企業の業種・業態は表1の通り多様であるが、日本の出資母体企業はいずれも東京証券取引所一部上場の製造業である。出資形態は日本側（以後、日方と称する）の100%出資（いわゆる独資）であるC社を除き、A・B・D社は合弁形態（いわゆる合資）をとっている。その出資比率は、いずれも70%を超えている。董事会（取締役会に準じた組織）メンバーである董事は、概ね出資比率に応じて構成されるので、各社ともに日方が経営のマジョリティを握る現状にある（表1）。

また、各社はいずれも中国経済開放政策導入後の設立であり、創業10年もしくはそれ以下であることも、HRM（人的資源管理：Human Resource Management）について考える際は留意する必要がある。

調査対象企業の個別経営概要は、以下の通り整理される。

表1 調査企業の概要

(2006年11月、社員数100名単位)

区分 \ 企業	A社	B社	C社	D社
業 態	自動車関連製造業	情報・通信事業	電子機械器具製造業	資源関連事業
出資形態	合 資	合 資	独 資	合 資
設 立	2003年	1994年	1995年	2003年
資 本 金	2,000万米ドル	3,000万米ドル	8,700万米ドル	600万米ドル
社 員 数	500名	300名	1,200名	100名

### (1) A社の経営概況

A社は、自動車関連産業が集積する華南地域にある開発区に立地、2003年より稼動・展開する自動車関連パーツ製造業である。豊富な潜在市場の取り込みを見込む完成車メーカーの経営戦略に連動する生産の現地化であるといえる。

資本金は2,000万米ドル規模、日方の母体企業の出資割合が過半数を超え、他を関係する日方1社、中方1社が保有するという構成で、合弁事業契約の期間は20年である。

董事会は、董事長は現地政財界に人脈・影響力をもつ中方の人物が中立的立場で就任し、日方董事4名、中方董事2名で構成されている。そのうち、日方の2名は母体企業からの出向で、それぞれ総経理および副総経理のポストに就いている。中方1名の董事も、管理部門を統括する副総経理を兼務している。董事会の重要な議案は配当、内部留保、新規投資の是非や資金調達方法などである。

A社の経営は、成長期にある国内自動車市場や販売先である完成品メーカーの強い市場競争力もあり、自己資金による工場の2期建設に着手するなど、順調に拡大している。

### (2) B社の経営概況

B社は1994年に設立され、当地区に進出している日系企業の中では十分な実績を有する情報通信関連企業である。資本金は3,000万米ドル規模、日方3社、中方3社による出資構成で、日方の出資は全体の7割を占めている。市場の豊かな潜在性にマーケットチャンスを求めた現地進出である。

董事会は日方7名・中方3名の構成で、董事長を除く董事会メンバーは概ね出資比率に応じて構成される。董事長は中方から選出されているが、第三者的な立場で配当政策や新規資本投資案件などの最終意思決定段階における微妙な利害を調整し、まとめ役となっている。なお、董事会には工会（労働組合）主席も「列席」している（発言・議決権をもたない）。

また、総経理（日方母体企業から出向、副董事

長）、副総経理（日・中方各1）、総監（日方）、経営管理部長（中方）および工会主席をメンバーとする経営会議が月次に開催され、経営オペレーションに関する基本事項に関わる審議・決定が行われている。

B社は創業10年を超え、営業基盤は中国21省・135都市ならびに北京・上海をはじめとする直轄都市にまで拡大している。その業績は、技術革新の進展もあって、2000年前後にピークを打ち、現在は再度の成長機会を模索する状況にある。

### (3) C社の経営概況

C社は1995年設立、電子機械機器製造に従事している。設立資本金は2,900万米ドルであったが、現在は8,700万米ドルに増大している。出資形態は、母体企業の在中投資会社が100%を出資する「独資」である。本国企業による中国を含めたグローバル市場戦略の一環として、C社の設立・展開があった。

董事会メンバーは5名の構成で、董事長には在中投資会社の総経理が選任され、当社の総経理は副董事を兼務している。他3名の董事は、日本にある関連事業の役員クラスが就任している。董事会は、日中合資会社に比べかなりシンプルな構成になっているといえる。

経営トップである総経理、副総経理（3名）、製造・技術・管理部長などの主要なポストには、本国母体企業から派遣された駐在社員が就任している。経営のオペレーションは、部長職以上（10名程度、中方管理職2名を含む）で構成される運営会議による審議・決定をもとに執行される仕組みになっている。

工会は現地正社員を構成員として組織されている。書記長には製造現場の係長が選任され、労使協議は不定期に年1回開催されている。工会は社員による親睦的性格が強く、工会書記長の運営会議への参加は求められていない状況にある。

C社の経営は、製品・技術開発機能は本国企業、販売は在中系列公司、製造機能を当社が担当するという国際分業体制に組み込まれている。当社で生産される商品は、中国ならびに世界市場に向け

て供給される。業界におけるプロダクト・ライフサイクルはきわめて短サイクルであるが、この10年間で、3期にわたる工場の増設を実現し、C社の経営は順調に推移しているといえる。

#### (4) D社の経営概況

D社は2003年12月に設立、資本金600万米ドルで環境リサイクルビジネスを展開している。設立資本の90%を本国企業が出資し、現地会社が10%を拠出する日中合資である。D社設立の背景には、本国市場が狭隘化して新たな成長機会を求める日方と、それに共感する中方の事業ニーズの合致があった。

董事会メンバーは日方4名・中方1名（非常勤）の5名、董事長は日方本国企業から派遣された総経理が兼任している（日方工場長を含め2名の常勤董事）。董事会の開催は年に1度、必要に応じて持ち回り決済が行われ、月次決算も適時メンバーにフィードバックされる。

経営のオペレーションは、総経理、工場長、営業部長ならびに管理部長（いずれも日方本国企業からの派遣）によって構成される経営会議を中心に審議・決定・執行される。

従業員数は100名規模、全員が正社員である。他に、守衛業務と清掃業務が日系企業に業務委託されている。工会は、現在のところ組織されていない。

D社の企業業績は、現時点で創業赤字の状況にある。現地企業がしかける価格競争などがその要因であるが、2006年の後半からの収益確保を目指している。

#### 4. 調査企業における人的資源管理の実態

人的資源管理の体系に関する諸論はあるが<sup>(6)</sup>、とりあえず、小稿ではHRMの体系を図1の通り把握し、それぞれに特徴的な経営実態を整理する。

HRMの適応・制約要因としてのHRM環境については、現地における労働市場の形成状況、労働法などの関連法規、進出企業の経営戦略などの実態を中心に整理した。HRM環境に続く整理の枠組みとして、人的資源の構成・採用、人的資源

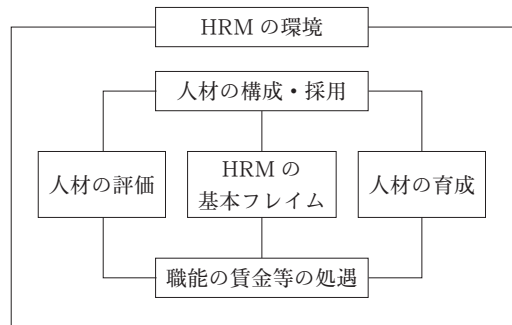


図1 HRMの体系

の個別管理的な機能であるHRM基本フレーム（職能資格や職務等級分類など）、人材の評価、賃金など人材の処遇ならびに人材の育成などを用意した。最後に、人的資源の集団管理的な機能といえる労使関係や労働時間関連などのフリンジベネフィットを加えた。

##### (1) HRMの環境

新区（経済開発区）における経営は、日方・中方ともに政治・経済的な環境リスクへの対応という基本姿勢を保持しているが、中方は投下資本の回収に対するマインドが強く、日方は内部留保に対する姿勢が相対的に強いという印象を受けた。いずれも、現地市場におけるゴーイング・コンサーンを目指しているが、それぞれの経営に対するスタンスには微妙な温度差があるように感じ取れる。

このような環境の下で、日本的な労使関係とは異なる次元にあるが、日方・中方双方の協力的関係が確保されている。個別企業の経営においては、比較的短期志向の雇用関係を労使双方ともに想定し、新区内あるいは新区間という限定的な地域における外部労働市場の形成が認められる中で、HRMが展開されている。

個別企業調査を通して判明したHRMの環境に関わる特徴的な実態として、以下の諸点を指摘できる。

- ① グローバル・マーケティング戦略の一環としての位置づけで現地進出しているC社を除くと、いずれの企業も中国市場でのビジネスチャンスを求めて現地経営を展開している。

- ② 設立・創業期の過程にある合資企業の場合、董事長に国内・地域に人的なネットワークをもつ現地人材を登用・活用するケースがみられた（A社、B社）。
- ③ 国家レベルの経済開発区では、企業所得税については「二免三半減」措置、地方所得税は免税、増値税（VAT）は減免措置などがとられ、現地経営に対する間接的な誘引の1つとなっている。
- ④ 合資企業の董事会では、利益配分に関し、内部留保を厚くして新規投資や経営リスクに備えようとする日方、利益配当を重視する中方という利害対立の構図がみられる。
- ⑤ 同一地域にある開発区間ならびに開発区内で外部労働市場が形成され、キャリア人材の流動化（ジョブホップ）がみられる。企業系列間あるいは商工クラブ組織で、人材引き抜き防止措置が講じられるほどである。
- ⑥ 当地に固有な工会（労働組合）組織を除き、いわゆる日本的経営の三種の神器は認めることができない。雇用契約も、1年～3年の更新が主流となっている。HRMは、能力・職務・職務遂行度基準に基づく運用であり、年功・勤続の基準は払拭されている。
- ⑦ 「独資」「合資」企業を問わず、経営権を尊重する労使関係が定着している。工会運営、工会と上部工会、あるいは工会に対する共産党組織の影響などの不透明要因もあるが、マネジメントに支障をきたす状況ではない。
- ⑧ 政冷経熱といわれる状況下で、とりわけ現地社員の人格や自尊心などに配慮するマネジメントが必要とされる。社員間のインフォーマルな関係における個別賃金や対人関係などに関する情報はオープンで、伝達スピードは速いという風土がある。

## (2) 人材の構成・採用

調査企業のトップマネジメント構成は、表2に記載の通りである。独資形態をとるC社を除き、合資3社の出資比率は、いずれも日方資本が7割を超えている。しかしながら、そのうち2社で現

地人材を董事長に任用している。これは、前述したように、現地有力者のもつ情報・ネットワークを含む可能な経営資源の利用を意図して合弁事業形態を選択するグローバルな経営戦略の延長にある人事であるといえよう。また、各社の董事長は、いずれも非常勤である。

執行ラインの長である総経理には、調査企業のいずれにおいても日方派遣の人材が就任している。そして、総経理が副董事長もしくは董事を兼務している。同時に、製造の管理・技術・開発系（総経理・副総経理クラスを含め）の基幹ポストおよび在日本企業の窓口となる部門や経理系の主要ポストには、日方責任者が配置されている。一方、人材の採用や評価に関わる人事部長ないしは人事課長職には、現地の雇用事情に精通している中方社員が任用されるケースが多く見られる。

オペレータークラスの人材の構成は、正規社員、労務派遣人材、実習生、業務委託などきわめて多様である。表3で明らかな通り、アセンブリー作業—比較的短期間で作業習熟できる—工程をもつ企業では、ワーカー職のかんりの部分を労務派遣人材が占めるという状況も一般化しつつあるように見える。また、食堂、受付、警備、清掃などの仕事は、労務派遣もしくは業務委託されることが多い。調査企業では、複数の官・民営派遣機関から人材派遣サービスを受けていた。

正規社員の雇用は、1年～3年サイクルでの契

表2 トップマネジメントの構成

企業区分	A社	B社	C社	D社
董事長	中方非常勤	中方非常勤	日方非常勤	日方常勤
総経理	日方	日方	日方	日方
総経理の兼務職	董事	副董事	副董事	董事長

(06年11月時点)

表3 社員の構成

企業区分	A社	B社	C社	D社
社員総数	500	300	1,200	100
派遣社員（内数）	250	30	400	10

(06年11月時点)

約更新が一般的である。同一企業であっても、契約満期時および試用期間満期時における契約更新は、厳格な人材評価と事業見直しなどにより個別に取り決められることも多い。また、定年年齢は、男性 60 歳、女性 55 歳での設定が多く見られる。労務派遣（人材派遣）の場合には、派遣先と 1 ヶ月に満たない期間で契約されることもある。

創業期間が長くなるにつれ、新卒者を積極的に採用しようとする傾向がみられる。大卒（本科生）や短大・大卒卒の人材は、大学当局に対する直接的な求人活動とともに、各種のメディアを活用した採用説明会などの開催を通して採用されることが多い。高卒者については、実習生を積極的に受入れ、卒業後に採用するという実務的な方法も用いられている。

中途採用では、ウェブページや新聞・雑誌広告などのメディアや官・民の人材斡旋機関が活用される。技術系、事務・営業系ともに日本語能力と日系企業で職歴のある人材に対する求人ニーズが高く、人材斡旋機関によりヘッドハンティングが行われることも珍しくないという。

### (3) HRM の基本フレーム

調査企業における HRM の基本フレームは、企業の発展段階や従業員規模などの相違を反映し、各社ともそれぞれに固有な仕組みになっている。

A 社ならびに C 社では、本国企業に準じる職能的資格フレームを HRM 運用の基本とし、これに役職制を緩やかに連動させている。この職能資格フレームを基準にして、基本給を中心とする賃金や昇格・昇進制度を運用しているように観察される。B 社は、在中米資のコンサルティングを受け入れることにより、アメリカ企業に一般的な職務等級を基準とする HRM フレームを採用し、脱年功・勤続のコアシステムを志向しているといえる。D 社の HRM フレームは、社員数が相対的に少ないこと、企業の設立が新しいこともあって、シンプルな役職制を基準に置いている。すなわち、総・副総経理を除くと、部長・科長・係長・班長・一般の 5 職階による構成である。

HRM 基本フレームの設定においては、各社と

表 4 各社の HRM 基本フレーム

企業区分	A 社	B 社	C 社	D 社
タイプ	職務等級	職能等級	職能等級	役職位
階層	7 資格 4 職階	20 等級 7 グレード	9 等級 係長以下	5 職階
管理職	科長	科長以上	副科長以上	科長以上

もに年功・勤続的要素を排除し、職務遂行能力の保有程度や担当する職務の価値基準で社員を個別に位置付けるための HRM フレーム（枠組み）を設計し、これを基準にして、あるいは職能発揮（業績）・目標達成度、職務姿勢（態度）などの要素を加えたり、組み合わせたりすることにより、昇進・昇格・昇給・賞与などの個別処遇を合理的に運用しようとしている（表 4）。

しかしながら、これら総合的な人的資源管理の目指すべき方向性や運用基準などについて、現地社員にとっては不慣れな仕組みであり、十分な理解を得られているとはいえない状況も残している。

### (4) HRM における賃金

生涯雇用慣行の前提をもたず比較的流動的な雇用関係を想定する中で、生涯賃金よりも現在価値を基準として賃金を捉えようとする考え方が労使の双方に強いように思われる。

調査企業の売上高に対するコストである人件費総額の割合は、業界特性や企業業績などを反映し、10%未満から 20%未満の範囲に分散している。また、人材構成における労務派遣社員の比率の増加は、人件費の固定費としての性格から変動費としての性格を強めるものであり、価格競争が激化する現地市場の実態を反映している。

各社における基本賃金は、一部に管理職年俸制の導入もみられるが、基本給と諸手当から構成される月例給を中心に構成されている。各社の賃金は、職務遂行能力や職務価値基準による運用を志向していると見られ、年功的要素や生計費対応的要素は希薄であるといえる。

年収に対する賞与の割合は本国企業よりも小さく、全体的な賞与の性格は業績賞与としての性格が認められるが、部分的には生計費対応的・固定

的性格も認められる。退職金は、定年と会社都合による退職に対し、法定による支給基礎額に企業が個別に定める支給係数を乗じることによって算定される金額が個別支給される仕組みになっている。

### A. 基本給

基本給は年齢構成、必要とされる職務習熟の程度、労務派遣社員による代替度、役職手当の有無、企業設立時における前職賃金、地域・業界水準など、様々な要因を複雑に反映するものであるが、各社における階層別初任基本給は、表5の通りである。

A社ならびにC社の資格と役職は緩やかな対応関係を持っているが、基本給スケールは、役職よりも日本型職能資格に準じたHRMフレームに連動しており、基本給の性格は職能給である。B社の基本給は、HRMフレームにおける職務等級に連動する職務給としての性格を持っている。D社の場合は、世間水準などを意識した個別給的な性格が強い基本給であるといえる。

一般職におけるA・C社とB・D社の初任賃金の差は、主に生産形態的な特性に起因する技能習熟のスピードに起因しているものと考えられる。また、B社に見られる賃金カーブの緩やかな上昇は、会社設立時における比較的格差の少ない年功的な個別賃金の決定の影響であると推察される。各社における基本賃金は、役職間における金額格差が大きく、役職間で重複する部分の少ない構造になっている。

表5は、日本の大手企業における役職別初任賃金を調査データから推計した金額（所定内賃金）

を日本円で表示し、それを中国元に換算した金額を記載した<sup>(7)</sup>。これを調査企業における個別基本賃金と比較してみると、総じて在中日系企業の役職間の賃金格差は大きいといえる。

一般的に、外資企業の賃金水準は高く、公募による社員募集には10倍以上の応募があるといわれている。賃金水準の高さが役職階層間の賃金格差を可能なものとし、国内企業との賃金格差は優秀な人材の応募を確保する誘因になっているという仮説が想起される。ちなみに、2005年度における当地区の月額最低賃金は690円で、その水準は年々上昇している状況にある。

### B. その他賃金

賞与、所定時間外労働に対する賃金の割り増し、諸手当、法定福利費ならびに退職金の支給実態は、概ね以下の通りである。所定時間外労働対応賃金や法定福利費および退職金支給基礎額の算定などについては、各社ともに法定基準に拠っている。賞与と諸手当の支給に関しては、企業により相当な個別性が認められる。

- ① 各社の年間賞与は、月例給の4ヶ月分から1ヶ月の範囲で支給されている。賞与の性格は成果配分とされるが、春節前に支給するなど一部には固定的性格も認められる。
- ② 所定時間外労働手当は、各社とも法定により、1日の所定外労働時間に対し150%、所定週休日外労働200%、所定祝祭日労働300%の割増賃金を支給している。
- ③ 諸手当としては、皆勤、世帯、食事、住居、交通費などの手当を支給するケースが個別にみられた。日本語能力テストなどを基準に言

表5 各社の階層別初任基本給

区分 \ 企業	A社	B社	C社	D社	日 元	日本基本給	初任年齢
一般職	1,000	1,700	865	1,300	10,000	170,000	18歳
係長	2,500	5,000	2,250	2,500	19,000	280,000	26歳
科長	4,000	6,000	5,300	5,000	27,000	400,000	34歳
部長	8,000	8,000	10,000	10,000	40,000	600,000	42歳

日本基本給は厚生労働省調査等を加工・推計（1元=15円で大雑把に換算）

語手当を支給することも慣行化している。

- ④ 法定福利費は、養老保険（企業負担20%）、医療保険（同10%）、住宅積立（同10%）、失業保険（同2%）、労災保険（同1%）などで代表され（カッコ内は所定賃金に対する乗率）、これを会社が負担している（合計、所定賃金の43%程度）。別立てで、社員負担があり、住宅10%、養老8%、失業2%などが源泉徴収されている。
- ⑤ 退職金は、定年退職者ならびに会社都合退職者（リストラ）に対して、勤続褒賞的性格で支給される。勤続1年ごとに1ヶ月、最大で10ヶ月を上限とするケースや3年・6ヶ月を上限とするなど個別である。なお、その算定基礎額は社員個人の基礎給ではなく、当該企業における1か月分の平均賃金に定められている。

#### (5) 人材の評価

人材の評価については、表6で明らかなように、大概において日本的な人事評価制度に準じた仕組が採用されている。すなわち、評価の主たる目的は、昇給や賞与の個別配分および昇進・昇格の適性判定におかれ、目的とする時期に合わせて、仕事の成績（質・量、目標達成度など）、執務姿勢・態度、職務遂行能力の保有・発揮度などが評価対象としてとりあげられる。

企業によっては、1次評価の段階に自己評価あるいは目標を自主設定させる方式を設け、評価者と被評価者による話し合いを試みているところもある。最終評価は、オペレータークラスは現地人の指揮系統に委ね、管理職クラスは経営会議の

場で審議・調整される。また、成績評価については、成績段階別に分布規制を設けている企業が多いが、評価の運営において評価の中心化傾向が認められ、標準の成績規制枠を5割以上にしているケースも見られる。

現地の国有企業における一般的な評価は、職能の保有度やその実績を理論的・客観的・分析的に把握・評価する仕組みが整備されているとはいえ、評価者の主観・恣意性・情実などが評価に反映しやすい状況にあると思われる。被評価者サイドにもまた、職能や実績に対する評価を人物に対する評価であるとする認識が一部にあり、自尊心や横並び意識が強いこともあって、評価に対する不満を生じやすい風土があるものと思われる。

このような風土における現地経営においては、日方経営・管理陣の人材の評価制度に対する運用期待と、現地人管理職による運用実態との間でギャップを生じやすい状況があるように見受けられる。

#### (6) 人材の育成

人材の育成は、自社の現場部門主催のOff J T研修を中心とし、これに同一企業集団における合同研修、系列産業チェーンにおける研修および行政監督機関主催の研修などによって行われている。

研修の主要な課題は、品質（QC）コストなどに関係するテクニカルな知識・技能の現地移転ならびに新製品のライン開発などである。前者については、日方専門スタッフから中方技術スタッフへの移転途上にあり、後者については、主に日方派遣スタッフによる直接指導の過程にあると観察される。また、生産現場の基本である5S（整理、整頓、清掃、清潔、躰）については、概ね研修成

表6 評価制度の概要

区分	企業	A社	B社	C社	D社
評価目的		昇給, 賞与, 昇進・昇格	昇給, 賞与, 昇進	昇給, 賞与, 昇格・昇進	昇給, 賞与, 昇進
評価対象		成績, 態度, 能力	成績, 態度	成績, 態度, 能力	目標達成度
1次評価者		自己評価	上長評価	上長評価	相互話し合い
評価成績		5段階	5段階	5段階	5段階
実施回数		年2回	年2回	年2回	年2回



果が現場に浸透し始めていると、生産現場の視察を通して感じ取ることができる。しかしながら、雇用環境の特性などを反映し、多能工化やOJT・小集団活動（TQC）など組織開発的なアプローチはなじまない風土があるように見える。

総じて、テクニカルな知識・技能を中心とする現場教育に対し、人材のモチベーションや評価・育成などに関わるヒューマン・スキルならびに市場・顧客価値志向などマーケティングや戦略的発想に関わるコンセプチュアル・スキルの強化など、管理・監督者クラスに対する総合的な研修体系・環境を整備する必要があると考えられる。

他方、現地社員のキャリア開発に対する期待は、日方出資企業への派遣研修をはじめ極めて強いものがある。

### (7) 労働時間

現地における所定労働時間は、1日8時間、週40時間、週5日労働が基本になっている。2005年度の指定労働日は251日、同年度の祝祭日休暇は国慶節、春節ならびに労働節で合計12日の指定があるという。

調査企業各社の労働時間は、表7のように整理することができる。各社の年間協定労働日数は、245日から250日の範囲にある。従って、協定年間休日数は、115日から120日になる。ちなみに、A社の年末年始休暇は12月30日から1月5日、春節休暇2月6日から2月19日、労働節休暇5月1日から5月8日、高温休暇8月13日から8月20日、国慶節休暇10月1日から10月8日で、

休日がまとめられ、連続的にとられていることが分かる。これらの連続休暇には、相当分の土曜出勤を振り替える措置がとられている。

これら所定労働時間を日本の中労委調査（平成14年度実施、資本金5億・従業員1,000人以上）と比較すると、大よそ所定労働日数で5労働日、年間所定労働時間にして100時間程度の差異があることになる（有給休暇を含む）<sup>(8)</sup>。

### (8) 労使関係

中国労働者は、工会（労働組合）を組織し、これに参加する権利を有し（中華人民共和国労働法第7条）、中華人民共和国工会法では工会の組織化や権利・義務などの詳細ならびに工会活動の基準が示されている。同時に、工会には事業の円滑な運営に対する協力や従業員の能力向上や意識向上のための教育も求められている。

外資企業には、従業員の上記權益を規定し、賃金や労働福祉・保護などに関し、集団的に協議することが義務付けられている（外資企業法およびその実施細則）。従業員25名以上の企業には、工会結成が上部工会または市政府人事労働部門より要請される。

調査企業においては、総経理、労務派遣社員および実習生などを除くすべての従業員が、企業内工会に加入している。そして、企業内工会は行政市レベルで組織される総工会に加盟し、企業内工会、市総工会、市共産党組織の間には一定の相互関係が認められる。

調査企業における工会は一般従業員、現地人管

表7 所定労働時間比較

区分 \ 企業	A社	B社	C社	D社	日本
1日労働時間	8	8	8	8	7.7
1週労働時間	40	40	40	40	38.5
年間労働日数	245	245	247	250	243
年間休日日数	120	120	118	115	122
有給休暇日数	未調査	10~15	5~15	2~15	10~20
年所定労働時間	1,960	1,960	1,976	2,000	1,871

(日本のデータは、中央労働委員会調査資料などより概算・推計)

理職、共産党員（きわめて少数）で組織され、工会の代表者である主席には一般従業員が就いていた。工会主席は、職場ブロックごとに選任される工会委員の投票によって選任される（規定上）が、主席の決定や解任などには上部工会の同意が必要とされる。

また、工会主席は董事会および総経理が主催する会議に出席する権利を持ち（議決権はない）、工会専従となる場合、その賃金は副総経理に準じる待遇が求められ（調査企業で工会専従者をおいていたのは1社）、その賃金は企業が負担することになる。同時に、企業は全従業員の賃金総額の2%相当額を工会に納付し、工会活動に必要な場所や設備を無償提供することが義務付けられている。工会員は別途に工会費を負担し、企業はこれをチェックオフしている。

調査企業における労使関係は、総じて良好である。昇給や所定労働日・時間などの労働条件に関する協議を除くと、企業の経営に対する関与はほとんど見られない。親睦団体としての性格が強いように思われる。また、合資・独資の企業形態によっても、労使関係の態様には相違がある。

## まとめ

本稿は、中国における日系企業の経営について、人的資源管理の視点から考察を加えるための前段調査として位置づけられる。しかしながら、その全体像を把握するには、調査企業、調査エリアとも更に拡大する必要がある。

研究の初期段階ではあるが、現地経営におけるHRM諸課題として、以下の諸点が抽出される。

- ① 合資形態による現地経営においては、配当・内部留保・総額人件費などの付加価値分配基準について予め合意・確認しておく必要がある。利益分配については、総じて、日方は利益を内部留保する意向が強いのに対し、中方は投下資本を早期に回収しようとする意向が強く表れる傾向がある。
- ② 労務構成の多様化と流動化が進展している。事業戦略を見据える中で、最適な労務構成に

ついて考え、労務派遣人材のモチベーションや正規社員の雇用契約更新インセンティブ、キャリア形成など、多様性と流動性をマネジメントできるHRMシステムの構築が急務になっている。

- ③ 職能処遇に加え、職能開発を重視する参加・多面的な人材評価システムについて検討する必要がある。この一方策として、目標とする階層・職種に期待される行動要件などを、プロジェクト・チーム方式などで整備し、これを評価や育成のガイドラインとして機能させるのも有効と思われる。
- ④ 監督者・科長クラスの人的資源管理能力を強化する必要がある。職務開発、モチベーション、リーダーシップ、行動観察・評価などに関わる実践行動の確保が期待される。部長・副総経理クラスにおいては、経営諸資源を戦略的・総合的にマネジメントできる人材の育成が要請される。組織の発展段階に応じて、職務配分・責任・権限・組織編制、研修体系などを見直す必要がある。
- ⑤ 労使関係の現状は安定的ではあるが、トップマネジメントまで工公メンバーであるという異文化圏の中で、あるべき相互のリレーションシップをどのように構築すべきかについて構想し、労使で目指すべき方向性とそれに向けた相互の役割分担について検討することが重要であると認識される。

このような現地調査を試行すると、J.C. アベグレンによる実証研究の成果である『日本の経営』の大きさが痛感される。本稿で、日系企業におけるHRMの全体像を十分に把握できたとはいえない。手土産となる情報も用意なしの調査旅行であったにもかかわらず、惜しみないご支援・ご協力をいただいた日系企業の現地担当者ならびに中国の管理委員会関係者に感謝の意を表したい。

## 《注》

- (1) 社団法人中国研究所 (2005), 『中国年鑑』(2005年版), 創土社, pp. 320-321.
- (2) 中国国家统计局編 (2004) 『中国統計年鑑』, 中国統計出版社.
- (3) United Nations conference on trade and development (2004), *UNCTAD handbook of statistics*, United Nations, 2004.
- (4) 社団法人中国研究所 (2005), (前掲), 創土社.
- (5) 本章は, 蘇州高新区管理委員会へのヒアリング調査ならびに同委員会発行の『蘇州高新区投資ガイド』収録情報をもとに取りまとめている。
- (6) 人事管理や人的資源管理の概念については, 拙著 (1999) 『日本的経営の進化と国際化』(北海道産業開発研究所研究叢書第9巻), 函館大学産業開発研究所, pp. 246-252.
- (7) 公表調査資料などから筆者が概算推計した。厚生労働省 (平成14年) 『賃金構造基本統計調査』(第1巻第1表)などを参照。
- (8) 日本の労働時間は, 中央労働委員会事務局 (平成14年度) 「平成14年賃金事情等総合調査—労働時間・休日・休暇調査」を基に, 筆者が概算・推計した。

## 参考資料

- キャメル・ヤマモト (2006), グローバル人材マネジメント論, 東洋経済新報社.
- 太武原 (2005) 「中国の非正規就業—人材派遣を中心に—」, 『日本労務学会研究報告論集』(第35回全国大会), 日本労務学会.
- 大石悠二 (2005) 「中国・長江三角州に於ける工業開発と日系企業」, 『情報と社会』(第16号), 江戸川大学紀要.
- 清家彰敏, マ・スーピン (2005) 『中国企業と経営—経営者・ガバナンス・戦略・組織・人事—』, 角川学芸出版.
- 中村厚史 (監) (2004) 『活用労働統計』(2004年版), 社会経済生産性本部生産性労働情報センター.
- 大江田清志 (1999) 『日本的経営の進化と国際化』(北海道産業開発研究所研究叢書第9巻), 函館大学産業開発研究所.
- 社団法人中国研究所 (2005), 『中国年鑑』(2005年版), 創土社.
- Anthony, W.P., Perrewe, P.L., Kacmar, K.M. (1993), *Strategic Human Resource Management*, The Dryden Press.
- Abegren J.C. (1985) *The Japanese Factory—Aspects of Its Social Organization—*, The Massachusetts Institute of Technology.