OUKA
The University of Osaka
Institutional Knowledge Archive

Title	中国における日系企業の現地化戦略に関する一考察 : 人材育成における「発展空間」の再定義と分析を中心に
Author(s)	馬, 楚嫻
Citation	大阪大学中国文化フォーラム・ディスカッションペーパー. 2020, 2020-1, p. 1-31
Version Type	VoR
URL	https://hdl.handle.net/11094/75307
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

https://ir.library.osaka-u.ac.jp/

The University of Osaka

Osaka University
Forum on China

Discussion
Papers
in
Contemporary
China
Studies

No.2020-1

中国における日系企業の現地化戦略に関する一考察

――人材育成における「発展空間」の再定義と分析を中心に――

馬　楚　嫻

大阪大学中国文化フォーラム・ディスカッションペーパー No.2020-1

中国における日系企業の現地化戦略に関する一考察

―人材育成における「発展空間」の再定義と分析を中心に― *

2020 年 3 月 10 日

馬 楚 嫻 †

* 本稿は 2019 年 11 月 2~3 日，国立東華大学（台湾花蓮）で開催された第十三回「現代中国と東アジアの新環境」国際シンポジウムで行った研究報告を基に加筆修正したものである。

† 大阪大学大学院修士課程経済学研究科経営学系専攻

Ⅰ. 問題の所在

21世紀初期におけるグローバル経済の環境変化は著しい。その中でも重要になるのが，新興国の台頭である。特に2008年にアメリカに端を発したリーマンショックは，戦後最大規模の世界同時不況をもたらし，グローバル経済に深刻な影響を及ぼした。ただし，先進国経済が大きく落ち込む一方，中国，インド，ASEAN等をはじめとする新興国は高い経済成長を示したのである。国際通貨基金(IMF)のデータによると，2009年新興国の実質GDP成長率が3.1%を維持したことに対し，先進国はマイナスの状態に転落し，こうした状況を受けながら，相対的に底堅い成長が見込まれている新興国の存在感も次第に増大しつつある。

表Ⅰ-1 先進国と新興国･途上国の実質GDP成長率見通し

(年)	先進国	英国	米国	日本	新興国	中国	インド	ASEAN-5
2007	2.7	3.4	1.8	2.2	8.7	14.2	9.8	6.2
2008	0.1	-0.8	-0.3	-1.0	5.9	9.6	3.9	4.7
2009	-3.4	-5.2	-2.8	-5.5	3.1	9.2	8.5	1.8
2010	3.0	1.7	2.5	4.7	7.5	10.4	10.3	7.0
2011	1.7	1.1	1.8	-0.5	6.3	9.3	6.6	4.5
2012	1.4	0.3	2.8	1.4	5.1	7.7	4.7	6.2
2013	1.3	1.8	1.9	1.5	4.7	7.7	4.4	5.2
2016	1.7	1.8	1.6	1.0	4.1	6.7	6.8	4.9
2018	2.2	1.8	2.9	1.9	4.8	6.6	7.1	5.2

出所：経済産業省の『通商白書』(各年版)を基に作成

リーマンショック以来，先進国市場は，強力な回復の兆しを見せておらず，世界同時不況により，過剰な設備投資の弊害が露呈され，特に企業の収益性を低下させている。よって，このような長期低迷からの脱出策として，各国のアジア新興国市場をターゲットにした海外進出も一層加速化したのである。

日本も例外ではない。ジェトロの 『世界貿易投資報告』によれば，リーマンショック以来，日本対アジア地域の直接投資は継続的に上昇し，特に2011年は前年の10年と比べ，投資額は約1.8倍に増加した。18年の投資額は525億ドルを超え，歴史的な高水準となり，そのうち米中貿易戦の原因により17年と比べて対中国の直接投資こそ3.3%に減少したが，総体的に拡大傾向を維持している。

一方，日本国内の少子高齢化現象の進行は，企業の海外進出を加速させるプッシュ要因の一つである。日本の総人口は2008年の1億2,809万人というピークを迎えた後，継続的な減少傾向に転じ，18年に15～64歳の生産年齢人口は過去最低の7545万1000人（全人口の59.77%）を記録し，初めて全体の6割を切った（厚生労働省）。一方，高齢者人口比は過去最高の28.1%

に達し，前年に比べ42万6千人の増加となった。こうした状況下，労働力の潜在的不足と国内購買力の低下がともに深刻となり，上記のような海外市場に拡大と発展の活路を求めるという企業の方向転換を促したといえる。

表Ⅰ−2 現地法人数からみた日本の対アジア直接投資

		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
アジア		19,388	23,348	20,636	22,131	39,492	33,477	40,470	43,409
	中国本土	6,218	6,496	6,899	7,252	12,649	13,479	9,104	10,889
	ASEAN4	5,007	4,043	3,540	4,310	13,204	6,397	16,587	12,596
	タイ	2,608	2,016	1,632	2,248	7,133	547	10,174	5,568
	インドネシア	1,030	731	483	490	3,611	3,810	3,907	4,835
	マレーシア	325	591	616	1,058	1,441	1,308	1,265	1,293
	フィリピン	1,045	705	809	514	1,019	731	1,242	901
	ベトナム	4,75	1,098	563	748	1,859	2,570	3,266	1,652
	インド	1,506	5,551	3,664	2,864	2,326	2,802	2,155	2,408

出所：ジェトロの『世界貿易投資報告-国・地域別に見る』(2010~14)を基に作成

国際協力銀行（2018）の調査によれば，2017年日本製造業の海外生産比率は35.6%の高水準を維持し，それに伴い，海外売上高比率と海外収益比率もそれぞれ38.5%と35.7%を記録した。また中期的計画（2020年度）では，海外生産比率はさらに38.5%まで拡大する見込みで，なかでもアジア新興国市場のシェアは上昇傾向にある。

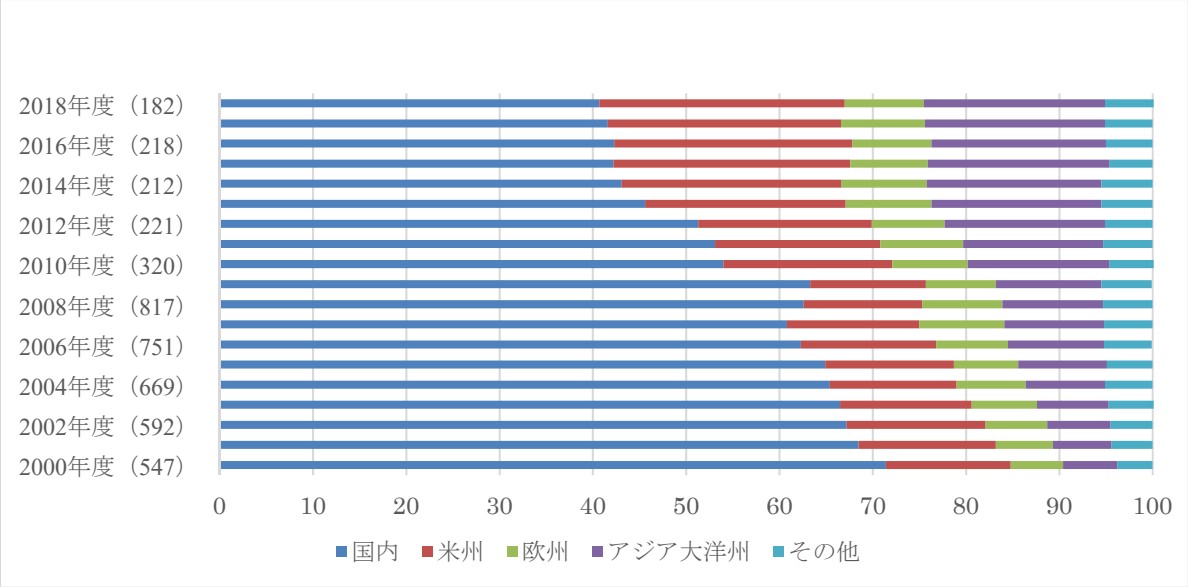
図Ⅰ−1は2000～18年における日本企業の海外売上高の地域別構成比を示している。元々上昇傾向にあった日本企業の海外売上高比率が，2013年から50%を突破し，18年に約6割を占めるに至った。そのうち，アジア地域が大きな割合を占め，18年には19.4%となっている。今後，中国をはじめとするアジア新興国のシェアはさらに上昇するものと予想されている。

ところが，もはや「新しい」存在ではなくなったアジア新興国市場でも，持続的高収益を伴う成長を実現できている企業はさほど多くないという厳しい現実もあり，特に日本企業はグローバル企業と比べて，明確な方針が不在のまま，「メリハリ」のついた資源配分のコミットメントによる自社経営資源の強みの発揮に至っていないケースが現地で多く見受けられる。よって今後どのように経営の現地化を通じて機動力を高める取組を進めていくべきか，つまり換言すれば，アジア新興国事業の戦略再考が迫られつつある時節を向かえていると言えよう。

以上の動向を踏まえつつ，本稿では，新興国市場における日系企業の現地化戦略の一環と

して，中国の若手人材が羨望する中国語由来の「発展空間」[1]の再定義化とその影響要因の解析を試みながら，対中国進出企業の人材マネジメントの妥当性について再考すべき戦略構築の課題を摘出していく。具体的には，III で論じていくように，ハーバード・ビジネススクール名誉教授のボール・R・ローレンスとニティン・ノーリアが提出した動機付けの理論を導入しつつ，「発展空間」の再定義化を試みていく。さらに，導かれた要素に基づき，IV において，企業の運用と制度の実際の効果を解明すべく，在中日系企業の 5 社に対してインタビュー調査を行った事例分析も併せつつ考察を深めていく。

図Ⅰ-1　日本企業の売上高の地域別構成比　（単位：%）



出所：ジェトロの『世界貿易投資報告-国・地域別に見る』(2010~2014)を基に作成

Ⅱ　日系企業対外進出の現状

Ⅱ - 1　新興国における日系企業の進出と人材マネジメント

日本の新興国向けの投資戦略について，清水（2014）によれば，サプライチェーン，マーケティング，またマネジメント（人材，コントロール）という 3 方面の経営活動に応じてグローバル化に向けた複数の「段階」があり，日本でのビジネスモデルや商品，サービスを海

[1] 後述するように，広義的には「将来成長できるスペース」を意味し，このスペースは見えなくて潜在的なものである。仕事やキャリアに限らず，ビジネスや都市開発などの文脈でも使われる。本稿では先行研究を踏まえつつ，この「発展空間」自体を再定義化することからはじめる論考である。

外にそのまま輸出する「初期」，一定程度のカスタマイズが進む「中期」に続いて，多国籍化をめぐって活動する「確立期」に分けられるという（清水 2014，12-13）。同氏は同時に現在日本企業のグローバル化は，主に中期から「確立期」への転換点に立たされていると指摘している。

表Ⅱ - 1 グローバル経営の展開段階と経営課題

	初期	中期	確立期
サプライチェーン	生産拠点	効率化	最適ソーシング
マーケティング	既存商品 市場開拓	商品・サービス現地化 ブランド構築	現地発イノベーション ビジネスモデルの確立 ブランド強化
マネジメント （人材，コントロール）		現地人材活用 コントロール	組織・本社のあり方再定義

出所：清水勝彦（2014）日系企業グローバル化に関する研究

ただし，清水氏の分析により，上記の各時期の人材マネジメントも絶えず変化するものである。まず，輸出をメインに取引を行う「初期」の段階では，人材マネジメントの戦略的原則と考え方も同様に「日本型」をそのままに援用し，本社の戦略と制度に従っていれば問題はないという認識である。唯一変化がみられるのは報酬制度であり，具体的に現地の報酬水準に報酬を影響する因子を調整幅として加え，報酬体系を設計するという対策法である。その際，個人の学歴，前職経験と職務などにより，個人差が認められているケースが多い。人材マネジメントは伝統的な指示・統制アプローチを堅持するものの，人材の質はさほど追求されていない。

次の「中期」に関しては，2 つの接続過程がみられる。事業拡大により現地生産が進み，一定程度のカスタマイズが要求される。すなわち，現地市場のニーズ，消費水準と消費文化などに関してある程度の把握が必要となる。そして，現地人材が重視され始め，現地での採用活動も開始される。特にローカル社員に対する教育とマネジメントの重要性への認識が高まる。しかし，現地での重要な職務に関しては，いまだ本国から派遣された駐在員が担当しており，現地採用者はあまり重要な仕事を任されない状況にある。一方，現地化が進むにつれて，進出国の現地特性に適合するマーケティング戦略と商品開発戦略が作られ，現地を深く理解できる優秀な人材も重視されるようになる。現地市場状況にふさわしい意思決定を実現できるように，現地管理職の登用も開始される。

最後の「確立期」の企業目標は，多国籍化を実現することである。企業はサプライチェー

ンおよびマーケティングのグローバルレベルの最適化を図り，「組織・本社のあり方」を再定義・再検討することを目指している。現地での未活用の資本と資源にアクセスできるように体制を設計し，既存の資源を最大限に活用しながら現地事業を再定義し，現地発グローバルイノベーションの促進を通じて，本社とのコミュニケーションを強化しつつ，共通のグローバルモデルを作り出す。人材マネジメントに関しては，現地の優秀なグローバル人材の獲得と定着の必要性が更に増大する。

上記を踏まえ，目下，新興国市場における日系企業は，「中期」から「確立期」へ進みつつ，新たな転換点に立たされているといわれる。こうした変化での最適化経営にとって，現地のマーケットや働く人材の価値観を深く理解する「管理職候補人」と呼ばれるコア人材並びに現地消費文化と消費者ニーズを把握できて，専門知識を持っている優秀な人材が必要とされ，彼らの存在が日本企業海外事業の成功を握る鍵になると考えられる。

Ⅱ - 2　対中国進出の変化

日本の対中国直接投資は，1978 年の「改革・開放」政策を背景に拡大路線を辿ってきた。それ以来，40年が経過した現在，新たな転換がみられつつある。

先ず，経済産業省の『海外事業活動基本調査』の内容に鑑み，日系企業の進出形態と業種の変化が注目される。一般的に，日本企業の対中国進出は複数の形態が存在し，最初は駐在員事務所（常駐代表処）を中国に設置し，本格的な進出のため市場調査や情報収集などを行う。次は現地支店・支社を開設し，事業計画に沿った経営活動を開始する。そして，現地の売上と市場規模により，日本側と中国側両方共に出資し，中外合弁・合作企業となり，さらに，日本側100%出資の独資企業を設置する。

表Ⅱ‐2 と表Ⅱ‐3が示した通り，2005年の時点で，日系企業総数のうち，出資額50%未満の合作・合弁企業（日本側が支配権を握っていない）は17%，出資額が50％を超え，100%未満（日本側が支配権を握っている）は約3割，残りの独資企業は半分以上の51％となっている。明らかに日本側が既に中国事業の拡大を期待し，現地の支配権を重視するようになっていることが見て取れる。そして，17年の最新データによれば，独資企業の数および割合はさらに増加し，71％を占めるに至っている。つまり，現地で独自開発，生産と販売を一括して行うという分社化が一般的である。さらに，一部の複数の事業形態，事業所を持つ大企業では持株会社，地域統括会社である「中国本社」の設立も増加している（柴田　2015）。このような進出事業の規模拡大，新規事業所の開設は，現地の優れた人材の補給も増大させている（柴田　2015）。特に現地法人の生産・販売などの経営管理部門，R&D部門の進出の加速につれて，多くの高級人材が必要となっている。

経済産業省の『通商白書』（2018）によれば，日系企業の対中国進出業種も変化しつつ，2005年の時点では繊維・服装・電気機械などからなる製造業が約7割を占め，非製造業の中心となるのも製造業をサポートする卸売業である。特に中国国民収入の増加と市場需要の

変化により，自動車と関連する産業に代表される輸送機械は2005年と比べ，約2.4倍も大幅に増加した。反対に繊維・食料品・電気機械などの伝統的主力分野は横ばいないし減少する傾向が見られた。そして，卸売業は製造業企業の業務委託とともに拡大し，現在非製造業の半数以上のシェアを占めるに至った。こうしたグローバル戦略の一環と位置付けられる中国事業の本格化につれて，人材エージェントや経営コンサルタントをはじめとするサービス分野は急成長を遂げ，この種の進出会社は3倍以上も増えた。これは，紛れもなく対中国進出日系企業がより優れた人材を強く求め，それゆえグローバル経営・人材獲得戦略のための現地化対策に梃子を入れ始めた証左である。

表Ⅱ - 2 現地法人企業数（日本側出資比率別）

		合計	25%未満	25%以上50%未満	50%	50%超75%未満	75%以上100%未満	100%	不明
2005	合　計	3,139	118	344	158	488	394	1,615	22
	製造業	2,156	83	236	103	406	320	1,003	5
	非製造業	983	35	108	55	82	74	612	17
2010	合　計	4,619	112	368	140	524	475	2,980	20
	製造業	2,846	72	243	94	399	347	1,677	14
	非製造業	1,773	40	125	46	125	128	1,303	6
2015	合　計	6,670	116	455	180	622	565	4,732	-
	製造業	3,930	85	314	120	456	382	2,573	-
	非製造業	2,740	31	141	60	166	183	2,159	-
2016	合　計	6,363	112	452	158	601	547	4,445	48
	製造業	3,745	79	314	108	447	372	2,408	17
	非製造業	2,618	33	138	50	154	175	2,037	31
2017	合　計	6,297	97	413	146	571	552	4,460	58
	製造業	3,656	69	298	101	417	381	2,362	28
	非製造業	2,641	28	115	45	154	171	2,098	30

出所：経済産業省の『活動基本調査』（各年度版）を基に作成

上記のデータが示すように，当初日系企業の進出の狙いは主に低賃金の労働力，安価な部品を求め，国内代替の生産拠点を設置することであった。そして，高度成長に伴う個人所得の増加に伴い，日系企業も次第に中国を「世界の工場」から「工場＋巨大な消費市場」へと位置付けて，現地化による対応への切り替え策を進めつつある（柴田　2011）。

特に，人材戦略に関して，当初は単純作業頼りの労働密集製造業を中心に据えたため，人件費削減はもっぱら管理業務の優先事項であった。しかし，中国の個人所得の増加と中間階層の出現により，消費文化が登場し，膨大な市場を創出するに至った。この変化を受けて，対中国進出企業も次第に現地市場のニーズに注目し始めた。つまり，単純な「生産拠点」だけではなく，現地の人を客層として引き付けようとする考えも定着しつつあった。現地ニーズ向けの商品開発と適切な販売戦略が重要になり，特に現地販売会社・研究開発センターの設置増が著しいため，優れた人材の需要は一気に増加した。一般的に，企業が注目する人材ターゲットは現地の高等教育機関を出た大卒生と大学院卒生である。彼らは専門知識を持っている同時に，現地育ちのため市場に対する理解は比較的に明確であり，適切でもある。

表Ⅱ - 3　産業別企業数の推移

	2017	2016	2015	2010	2005
合　　計	6,297	6,363	6,670	4,619	3,139
製 造 業	3,656	3,745	3,930	2,846	2,156
食 料 品	154	166	173	164	125
繊　　維	240	234	265	221	216
生産用機械	308	299	327	185	＊
輸送機械	612	631	634	420	258
非製造業	2,641	2,618	2,740	1,773	983
情報通信業	238	220	252	210	107
運 輸 業	214	226	222	169	148
卸 売 業	1,441	1,426	1,480	892	449
小 売 業	160	164	169	116	52
サービス業	420	413	445	241	135

出所：経済産業省の『企業活動基本調査』を基に作成

Ⅱ−3　現地新卒採用と定着の拡大を図る重要性

上記の優秀な人材採用と定着が人事戦略の課題であることには異論がないであろう。

ここでは，日系企業が既に優越性と豊富な育成経験を有する新卒採用に注目する。新卒採用と内部昇進システムを通じて，人材を厳選した上で，採用し，必要とされるスキルまた企業ならではの価値観，行動規範を身につけさせ，定着させ，最後に長期雇用を実現することは日系企業人財マネジメントの強みとは言える。この点に関して，陳ら(2010)は，日本海外

の企業組織に関する実証調査を行い，新卒採用と定着維持が企業の教育投資を正常化させ，最終的に組織内の問題解決能力が高められることによって高業績に結びつくと指摘している。

専門知識を持ちながら現地市場もよく知る新卒人材を採用することにより，事業の現地展開や新規顧客・販路開拓を効率的に実現し，日本人とは異なる新鮮な発想や視点により商品開発に取り組むことで，より現地の市場ニーズに合わせた商品・サービスを提供することもできると期待される。

そして，新卒採用を行う一番のメリットは自社の社風に合わせる人材の育成ができ，企業文化の継承も行いやすいことである。大阪大学の文学博士号（課程）を擁する大金（中国）投資有限公司（ダイキン工業）の人事本部長の王賓氏も「幹部社員として中途採用しても，当社の文化になじめずやめた例はけっこうある。新卒人材のほうが，キーパーソンとして育てていきやすい」と言う見解を示している（リクルートワークス研究所，2013，17）。このことも新卒拡大の必要性を間接的に証明していると言えよう。

現地新卒人材を採用した後の定着は更に重要であると言われる。宋（2007）は海外に進出するとき，人的資源の高い流動性が競争市場中の企業に（1）「企業の生産計画に対して，不確実性を増大させ」，取引を影響し，企業のブランドにダメージする。(2)「市場の拡大に伴う労働力調達の不安定，不確実性が更に増大させ」，企業の海外事業に失敗を及ぼす可能性もある。(3)「生産過程をマネジメントすることを困難させ」，人員の教育不足と現場ミスを頻発する状況もある。(4)「生産現場の技術進歩，技術改善と改良が困難となる」。(5)「企業技術ノウハウの流出及び経営管理ノウハウ流出」を発生するという 5 つのリスクをもたらすと指摘した（宋 2007，22-23）。このような様々なリスクが存在すると指摘され，中国における日系企業も同じく定着問題に関心を持っていることが分かる。

この人材の定着をめぐっては，これまで幾多の議論が展開されてきた。1990 年代当時，「Made in china」を進出の中心として，生産現場をめぐって検討が行われた。郝（1999）は，日本的生産システムの中国への技術移転の過程において，現場のワーカーが長期の能力考課のプロセスを経て昇進していく仕組みを丹念に追っている。郝は「この長期能力蓄積型の人材の存在と形成の仕組みこそ，日本的経営システムの真髄の部分であり，優位性の源泉である」（郝 1999，284）とも述べている。

1990 年代の雇用について，当時の労働法（1994 年公布，95 年実行）では雇用が一般的に有期雇用制度と呼ばれ，法的な環境の下で人材の流動性も自然に流動の高い状況となった[2]。しかし，2008 年以来の労働契約法の改正により，雇用契約は固定的な期間のない労働契約（無固定期間労働契約）と固定的な期間を定めた労働契約（固定期間労働契約）に分かれることになった。企業の事業拡大を伴う優秀人材の不足と企業間人材競争の激化に加えて，人材の長期雇用問題がさらに重視される。孫・張（2008）も長期雇用にもとづく内部労働市場

2 詳しくは山本恒人の「労働制度改革と労働の市場化」（『対中ビジネスの経営戦略―中堅・中小企業への提言』日中経済協会編　第 11 章，蒼蒼社, 2003）の概括を参照。

のメリットを取り上げ，企業の組織拡大という基調下において長期雇用の導入に有利な条件が増していると分析している。この様な社会変動下，長期雇用の実現が必要となり，リクルートワークス研究所の田中（2009）は中国に長期雇用を実行する可能性について実証研究を行い，3 つの仮説を検証し，長期雇用の実行可能性と必要性を解明した。

上記の研究により，中国に進出している日系企業にとって，長期雇用の実現と新卒採用の拡大を徹底する必要性が日増しに増大したといえる。

Ⅲ 「発展空間」の再定義

Ⅲ-1 「発展空間」を求める中国人材市場の特性と日系企業の認識のずれ

現実問題として，中国の大卒・大学院卒者の数は増加しているにもかかわらず，人材獲得競争の行動原理（War for Talent）を有する欧米企業や現地企業が過激な採用制度に乗り出しているため，日系企業は採用実績で苦戦しているようにみえる。

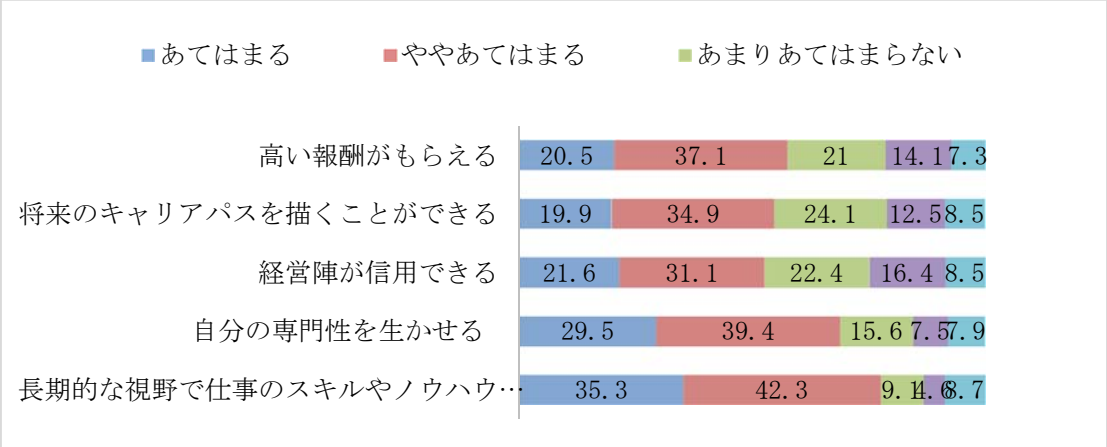
「智联招聘」[3]が公布した『应届毕业生就业力调研报告』（卒業生就業調査報告）において 88,150 人の新卒大学生・大学院生を対象に就職に関する悉皆調査の結果が示されている。特に，就職希望先については，33.17%の人が国有企業を選び，理由として安定と福利厚生の優遇条件を挙げている。次いで 2 位は三資企業（「中外合資経営企業・中国名；中外合资经营企业」,「中外合作経営企業・中国名；中外合作企业」及び「外資企業・中国名；外资企业」）であり，全体の 24.55%を占め，人材市場で相対的に良好な実績を確保している。

そのなかで，日系企業だけは，人材競争の運用実績において苦戦を強いられている。

リクルートワークス研究所（2012）は，日系企業に対するイメージとして，以下の 5 点，すなわち「(a)長期的な視野で仕事のスキルやノウハウを学べる (b)自分の専門性を生かせる (c)経営陣が信用できる (d)将来のキャリアパスを描くことができる (e)高い報酬をもらえる」について調査を行った。回答者の対日系企業のイメージは，「長期的な視野で仕事のスキルやノウハウを学べる」が比較的高く，こちらに注目すべきは「当てはまらない（あまりあてはまらない＋あてはまらない)」の数値が高いものが，「高い報酬をもらえる」「将来のキャリアパスを描くことができる」「経営陣が信用できる」であり，それぞれが 35.1%，36.6%，38.8%に達している。結果をみる限り，中国大卒者の就職意識において，日系企業に対して，ネガティブな考えを持っている人はいまだ多い状況にある。そして，同じ調査のデータによれば，他の外資系企業と比べ，中国大卒者の対日系企業の就職意識も低レベルに位置している。アメリカ系とヨーロッパ系企業に対して積極的に働きたいと考えている大卒者は約 7 割に近くある一方，日系企業は僅か 3.7%しかない。

3 『智联招聘』は 1994 年に北京で創設された中国有数の大型求人メディアで，約 1 億 4,000 万の利用者を有し，そして約 400 万社にのぼる企業の利用実績がある。

図Ⅲ-1　日系企業に対するイメージ（中国）



出所：リクルートワークス：『Global Career Survey2012』を基に作成

表Ⅲ-1　中国大学生の就職意欲

	アメリカ系企業				ヨーロッパ系企業				日系企業			
	n	進んで働きたい	働いてもよい	働きたくない	n	進んで働きたい	働いてもよい	働きたく ない	n	進んで働きたい	働いてもよい	働きたくない
中国	518	66.8	31.5	1.7	518	69.3	29.3	1.4	518	3.7	35.3	61

出所：図III-1 と同じ

「採用難」問題を検討するため，高淑娟（2007）は中国清華大学の大学生に「グローバル企業経営アンケート調査」を行い，約 400 件の回収データの分析を行い，中国の優秀大学生すなわち潜在な有能な人材に対する「発展空間」の重要性を指摘し，「発展空間」と現地新卒採用難の関連も言明した。「発展空間」（詳細は後述）は本稿における議論の中軸になるため，この点を予め押さえつつ，以下注視していきたい。

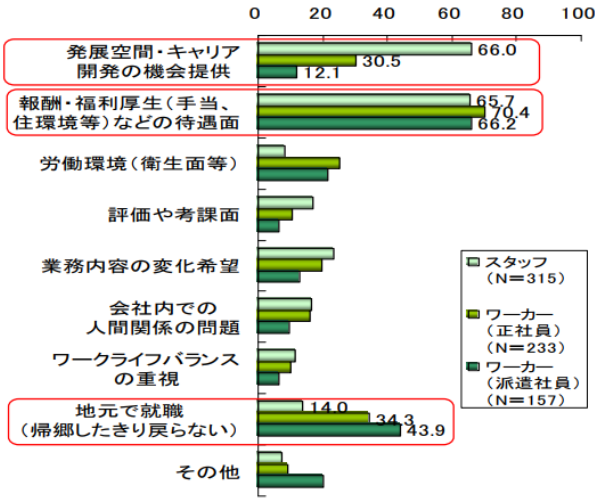
表Ⅲ-2 清華大学の大学生による就職企業選択の判断基準の事例　　単位：%

	発展空間	報酬	昇進	海外への機会
欧米企業	35	20	8	13
日本企業	24	25	11	9
中国本土企業	42	8	11	

出所：高淑娟，王志毅（2007）：<从「中国威胁论」到「中国救世论」>

一方，各外資系企業に就職したい理由について，表 9 によれば，欧米企業で就職する場合，一番の決定打は欧米企業の「発展空間」であり，高収入は最初の予想と違い 2 位に止まり，1 位より 15%も少ない。すなわち，この種の優秀人材にとって，高報酬と昇進などに比べ,「発展空間」こそが魅力的であると考えられている。日本企業は欧米系と大きく異なり，日本企業を選ぶ 1 番の原因は「報酬」であり，「発展空間」を選択する割合は 11%と少なくなる。これも中国優秀な人材にとって，日系企業中の「発展空間」が比較的少ないことを間接的に説明している。上記により，在中日系企業にとって，「発展空間」不足の問題が新卒不足と「採用難」の問題と繋がっていると考えられる。この様な人材を採用しようと考えている企業は「発展空間」問題の解決策を検討しなければならない。

さらに，「発展空間」は新卒採用に障害をもたらすだけではなく，現地社内人材の定着にも関係がある。片山(2013)は，ワーカー正社員，派遣社員とスタッフの離職理由について調査[4]の分析を行い，「報酬・福利厚生（手当，住環境等）などの待遇面」がワーカー正社員（70.4%），ワーカー派遣社員（66.2%）に対する影響が最も大きいことを明らかにした（図Ⅲ-2）。スタッフについては，待遇面（65.7%）と「発展空間・キャリア開発の機会提供」（66.0%）が拮抗しており，自身のキャリアアップやその可能性の有無が報酬や福利厚生制度と同様に離職の大きな要因となると判明できる。一方，ワーカーについては,「発展空間・キャリア開発の機会提供」が正社員で 30.5%，派遣社員で 12.1%と低くい。すなわち,「発展空間・キャリア開発の機会提供」は直接大卒者を中心としたホワイトカラーの定着と離職に影響を与える。



図Ⅲ-2　　離職理由（ワーカー正社員，派遣社員とスタッフを対象に）

出所：片山ゆき『中国における日系企業の福利厚生・人的資源管理』

4 日本生命，長生人寿保険有限公司，ニッセイ基礎研究所が 2012 年の 6～7 月に実施した「中国における日系企業の人的資源管理の実態調査」（回答企業数 363 社）の結果を利用する。なお，調査の対象地域は上海市，江蘇省，浙江省，北京市の 4 地域で，回答者は主に長生人寿保険公司の顧客先日系企業の人事担当者，現地法人責任者である。

同様に，張（2007）の研究によれば，この「発展空間」の不足が中国進出日系企業の高離職率の主因になっていると考えられる。このように，在中日系企業の新卒採用と定着の状況は「発展空間」の不足の問題と密接にかかわっている。

Ⅲ−2「発展空間」に関する再定義

「発展空間」という用語は中国語から作り出された用語であるが，広義的には「将来成長できるスペース」を意味し，このスペースは見えなくて潜在的なものである。仕事やキャリアに限らず，ビジネスや都市開発などの文脈でも使われる。

表Ⅲ−3 「発展空間」の定義

今まで「発展空間」の定義について	リクルートワークス研究所（2013）	成果を出せば何年でどこまで昇進できるのか，給与はどこまでアップするのか，任された仕事を通じて知識やスキル，経験はどれだけ積めるのかといった成長過程	「昇進」「給与」「職務からの知識やスキル，経験」
	吉田寿（2012）	会社におけるキャリアを積み上げていけば，どこまで昇進・昇格が果たせるか	「昇進・昇格」
	柴田弘捷（2011）	自己のキャリア展開が見え，自己の価値の表現形態である賃金の高さと昇進の実現が可能であること	「昇進」「給与」

① 「発展空間」に関する先行研究

リクルートワークス研究所の研究報告（2013,p.14）にあるように「発展空間」とは，成果を出せば何年でどこまで昇進できるのか，給与はどこまでアップするのか，任された仕事を通じて知識やスキル，経験はどれだけ積めるのかといった成長過程を複合的に示す概念として定義される。

吉田のグローバル人材マネジメントの研究（2012）によれば，「発展空間」とは，会社におけるキャリアを積み上げていけば，どこまで昇進・昇格が果たせるかなどへの関心を指す（吉田 2012，204）。

柴田（2011）も在中日系企業の人事管理を研究する為に，中国人の就業意識を調査した。

その際，中国人若手人材の「発展空間」の定義も提示され，すなわち「発展空間」は「自己のキャリア展開が見え，自己の価値の表現形態である賃金の高さと昇進の実現が可能であること」（柴田 2011，85）と指摘した。

上記の研究を要約すれば，「発展空間」は「昇進」，「給与」，「職務からの知識やスキル，経験」という 3 つの要素で構成される。

しかしながら．これまで「発展空間」に対する具体的な分析は僅かであり，「発展空間」の構成と影響要因を言及することも極めて少ない。前文中の定義により，「発展空間」を 3 つの要素からの構成では，不足部分を感じる。

そこで，本稿はハーバード・ビジネススクール名誉教授のボール・R・ローレンスとニティン・ノーリアが提出した動機付け（4 種類の欲動）理論を導入し，「発展空間」の再定義を行う。

② 「4 種類の欲動」理論

表Ⅲ−4　4種類の欲動

獲得への欲動 （drive to acquire）	社会的地位など無形なものも含めて，希少なものを手に入れること。（他人との比較が必要である）
絆への欲動 （drive to acquire）	個人や集団との結びつきを形成すること。
理解への欲動 （drive to comprehend）	好奇心を満たすことや自分の周りの世界をよく知ること。
防御への欲動 （drive to defend）	外部の脅威からわが身を守り，正義を広めること。

出所：ダイヤモンド編集部（2009）:『動機づける力　モチベーシの理論と実践』を基に作成

上述のボール・R・ローレンスとニティン・ノーリアは，2002 年に出版された『DRIVE』の中で 4 種類の欲動の存在を指摘した。それらは具体的に「獲得への欲動」，「絆への欲動」，「理解への欲動」と「防御への欲動」である。

ボール・R・ローレンスとニティン・ノーリアは，この 4 つの欲動が社員のモチベーションにどの様な影響をもたらすのかを検証するために 2 回の実証調査[5]を行った。この調査の結果によれば，4 種類の欲動の満足と人材モチベーションの向上が確実に関連性を持っていると指摘された。さらに，モチベーションの各指標の数値が最大化するのは，4 種類の欲動

5 1 つ目はグローバル企業二社，大手金融サービス会社一社，有力な IT サービス会社一社の社員計 385 人を対象にした。もう 1 つの調査は「フォーチュン 500」企業のうち，300 社の社員を対象とした。

のすべてが満たされている時であることもかった。つまり，「発展空間」問題を徹底的に解決するため必要となるのは，企業の各人事制度の改革と活動の結果，上記の 4 つの欲動が全て満たされ，この時人材の最大限のモチベーションを導き出し，定着を実現することができることを示唆している。

これまで「発展空間」定義中における「給与」,「昇進」,「職務からの知識やスキル，経験」を実現すれば，「獲得への欲動」と「理解への欲動」が満足できるが，全ての欲動を満足する為には，「企業文化の適合」,「評価制度の明確さと公正性」という 2 つの要素も必要となる。

企業文化の適合のためにも実際の人材マネジメントにおいてモチベーション向上の効果があると考えられる。優れた企業文化が築かれていれば，従業員一人ひとりのつながりが強くなり，組織としても会社としても強くなると考えられる。そして，個人的な角度から，もし自分が入社した後，会社の風土や習慣が中々慣れない状況となり，また行動方式と主流考えは自分と矛盾する場合，長期的にこの企業で働いても周りと一体感が得られず，孤独感も感じやすく，将来の選択肢は転職また低モチベーションのまま企業に残ることになり，これは企業側にとっても望ましくないことではないかと考えている。それゆえ，企業文化の適応性も長期的に定着に影響する 1 つの要素である。

公正および明確な評価制度もモチベーションと繋がっており，明確で公平な業績管理は正確に人材を評価でき，また適切な評価制度を導入することで，社員自身は自分の努力目標と適合する方向性が把握できる。そして，この様な明確な行動指標や目標が従業員に浸透していれば，社員はそれらを達成するために，日々の仕事に意義を感じて取り組むことができる。結果として，目標を達成する過程で，社員は成長し，自分の仕事に誇りを持つこともでき，モチベーションの向上につながっている。

上記により，本稿では「発展空間」を「昇進」,「給与」,「職務からの知識やスキル，経験」,「企業文化の適合性」及び「評価制度の明確さと公正性」という 5 つの要素に分けた。これらの要素を人材マネジメント制度で表現すると，それぞれ「キャリアパス」,「報酬制度」,「職務設計」,「企業文化」,「評価制度」に相当する。

それでは，どの様な人事制度が「発展空間」を作ることができるのか。III-3 では，上記の動機付け（4 種類の欲動）理論を加え，「発展空間」問題を解決するための人事制度の構築ポイントを検討していく。

Ⅲ-3 「発展空間」問題解決と人事制度の構築ポイント

上記の「発展空間」における 5 つ構成要素と四種類の欲動を加え，中国進出日系企業の「発展空間」問題解決を目指す新たな人事制度の構築ポイントを検討する。

報酬制度 : 獲得への欲動を満足する為に，社内で明確な差を付けると同時に競合他社並みの報酬を提供することを推奨する。成果と業績を連動し，優秀者により高い賃金を与え，経

済面のモチベーションの向上を目指している。成果主義について，中国では実現可能であり，現在労働力中心となる「80 後」と「90 後」は成長環境と現代グローバル化の影響で利己主義という傾向があると考えられ，業績と直接関連する報奨制度の存在が彼らの自主性を導き出し，積極的に行動することとなる。この点に関しては吉田も言及しており，彼も中国は日本以上に成果主義のなじむお国柄だと指摘した。

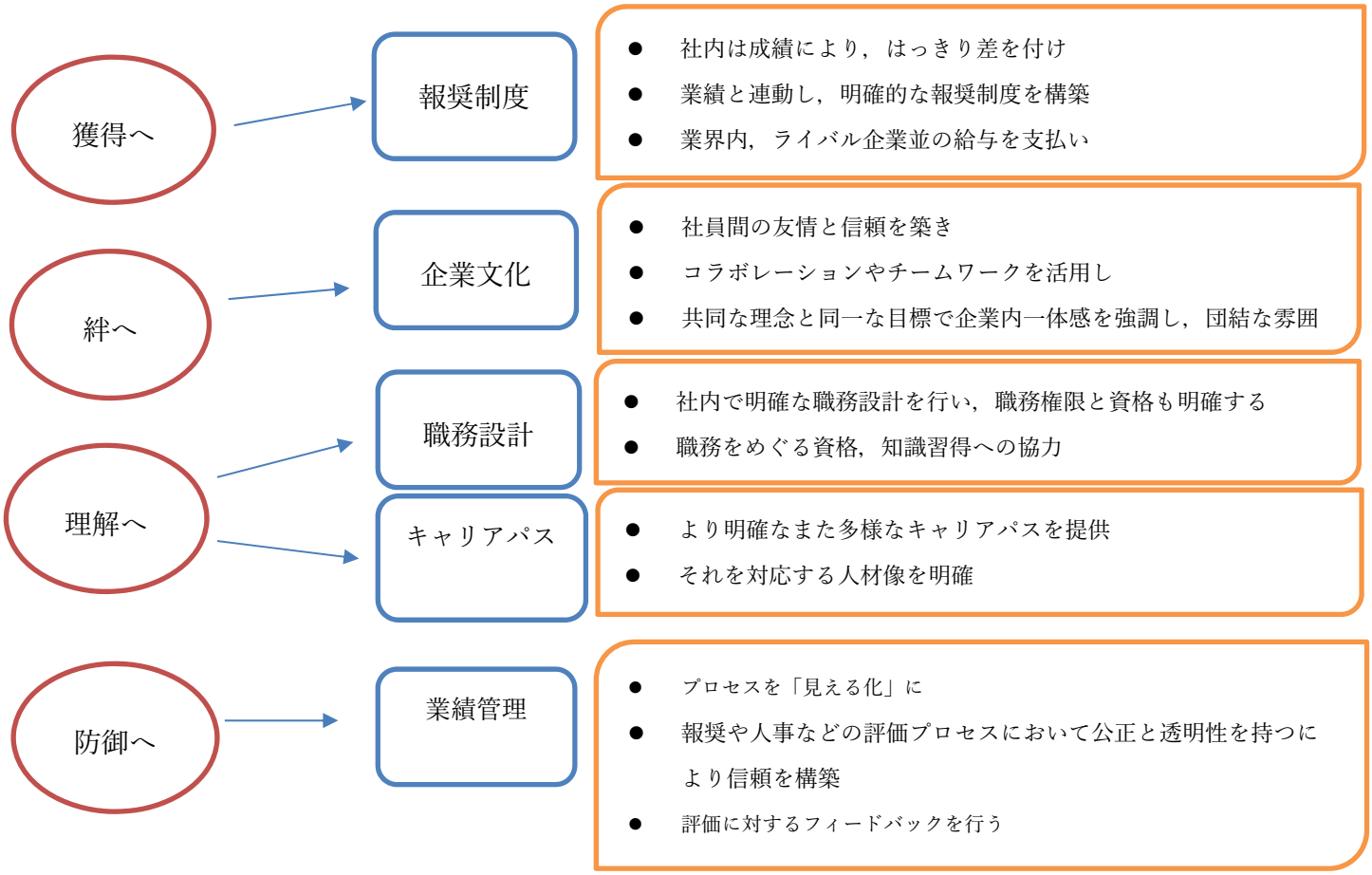
企業文化 : 中心となるのは絆への欲動であり，社員一人一人が互い結びつきの高い自覚意識を目指している。「八人の仙人が各々の神通力を発揮して，海を渡る。」というような個人主義を強調する中国において，集団中心の日本企業はどのように調整するのかがポイントとなる。企業の文化を仕事中に徹底し，入社教育の一環となり，社員の日常に浸透させ，社員自身に意識させる。胡と古田の調査（2001）によれば，個人主義の中国人にとっても，日本型の「チームワーク」やコラボレーションなどの方法により，社員の仲間意識が育ち，友好な人間関係環境を作り出し，職場の雰囲気を改善することができるとしている。

職務設計 : この問題について主導となる欲動は理解への欲動であり，注目すべきはどの様に有意義な職務設計を行えるのかである。現在の時代背景の影響で，数多くの中国の若者は有意義な仕事を通して国や社会へ貢献し，自分もより多くの知識やスキルなどを習得するという考えが持っている。豊田（2009）は中日職業価値観構成をめぐって，調査を行い，日本と違い中国若者にとって貢献因子の影響が強いと指摘する。そして，職務設計の時，職範囲内の権限委譲と資格習得への援助や教育も非常に重要である。これにより，現地の人材が信頼されていると言う様な感情が生まれやすく，会社へのロイヤリティとも繋がっていると考えられる。

キャリアパス : こちらも理解への欲動により影響されている。日本企業のキャリアパスについて，一般的には管理ライダーへの登用である。しかし，中国で実施する時は，調整しないと問題が発生しやすいと考えられる。特に本社駐在と管理職ポスト数の制限で現地人材にとって「ガラス天井」が存在している。吉岡（2012）が日系企業の海外子会社では「ガラス天井」を理由とする人材流出が少なくないと指摘し，見切りの早いスタッフは入社数か月でやめてしまうケースもあると言及した。このように，多様なキャリアパスを提供することを通し，より多くの選択肢を提供し，ある程度「定着難」問題に対して緩和する作用があると思われる。そして，研究志向向けの専門人材「年次がきたから管理職にしなければ処遇にアンバランスが生じるという理由から，生産現場の管理職につけられ，専門家としてのキャリアを人生の決定的な時期 に中断されるという場合が生じる」（岡本 1990）こともある。専門職などの導入により複数のキャリアパスを提供し，管理職志向ではない研究者にとって，より研究に専念できると考えられる。

業績管理 :「公正で信頼性が高く『見える化』されていれば，防御への欲動が満たされる」と指摘されている（動機づける力，53）。ジェトロ上海の調査（2014）によれば，在中日系企業の主要離職原因の中「社員評価制度の問題」は第 3 位に占めていた。また，社員評価制度の内容，結果両面において優秀な社員とそうでない社員の区別しにくく，社員が公平性に

欠けると感じて離職してしまうというケースも多々見られると指摘されている。よって，中国市場での人事評価内容とプロセスの「透明化」が必要となり，評価の結果を社員に対してフィードバックを行う。すなわち，彼らの長所と問題を明確し，これからの改善アドバイスや以前より進歩したところなどの説明により，人材の問題を改善しながら，彼らに成長を実感させ，達成感を及ぼす。そして，一番重要なのは「透明化」される評価と業績管理により，現場社員に公平性を体感し，会社や経営陣に対する信頼を増加させ，会社全体が一丸となり企業活動を行う。



図Ⅲ-3「発展空間」問題を解決するための制度設計

Ⅳ「発展空間」問題を解決するための企業活動

以上の「発展空間」における 5 つの構成要素と人事制度構築のポイントを整理してきたが，企業の運用と制度の実際の効果を解明するために，在中日系企業の 5 社に対して以下の

インタビュー調査[6]を行った。設問は各社の「発展空間」5 つ構成要素に関する人事制度の実施，効果及び社員の満足度に絞った。結果からみれば，5 社の中には「定着率が高い」，「若手人材の発展空間が十分に設けられている」企業がある反面，「若手の離職率が高い」という問題が存在している企業もあることが分かってきた。

以下は企業の事例分析から，上記の「発展空間」の 5 つ構成要素に対する実際の運用と人事制度の効果を明らかにする。これにより，「発展空間」の問題を効率的に改善している企業の特徴をまとめ，後発の対中国進出日系企業に参照されることを期待したい。

Ⅳ-1　A社

A 社（中国）は主にショッピングセンター事業を展開・運営する企業である。そして，2007 年 10 月に北京に中国での初進出として北京代表処を開設し，翌年北京で初モールを開業して以来，中国全国にショッピングモールを展開した。そして 2013 年 7 月に中国国内における傘下の各省公司，モール運営子会社等に対し中国事業全体を統括する会社：A（中国）投資有限公司を設立した（以下 A 社に略称する）。現在 2020 年までに，中国全国に合計 21 個のショッピングモールを運営している。A 社の日本本社は，商業ディベロッパーとしては日本屈指の規模である。

現在，A 社は中国の地域小売，サービス業に精通した商業ディベロッパーとしての優位性を活かし，マーケット調査から企画・開発･プランニング，建設，テナント導入，運営・管理に至るまで総合的な開発・運営に携わっている。「商圏の特性，地域のお客さまのニーズを的確に把握したビジネスモデルで，活気溢れた愛されるモール作りを目指している。」という目標を持ち，中国全国の進出を推進しており，事業を拡大している。

表Ⅳ-1　A社に対するインタビュー結果のまとめ

「発展空間」 5 要素に関する制度	全て取り組んでいる
報奨制度	「A1」「A2」「A3」→「D1」「D2」「D3」→「P1」「P2」「P3」ランクにより，異なる（ランク付けは年 1 回の登用試験と人事評価に関連する）
企業文化	団体旅行，チームビルディング活動など集団活動が実施している
職務設計	職務ローテーションから適応な職務を決め（幅広い職務を体験でき）
キャリアパス	複数な方向を提供　　「店舗方向」と「本部方向」
業績管理	年一回実施　　人事部門評価＋所属部門直属上司評価＋中国地域事業を統合する管理層評価

出所：2019 年 12 月に行った個人インタビューに基づく

6 調査は中国の SNS（WECHAT）を通し，回答の意向が得られたランダムの 5 社に対して大卒・大学院卒の中国若手人材を対象に 2019 年 12 月の間に行った。

インタビューによれば，A 社は「発展空間」の 5 つの構成要素に関連する人事制度に全て取り組んでおり，明確な条目も設置している。若手社員の「発展空間」満足度も今回調査した企業の中でも非常に高い水準のものと言える。

報奨制度について，評価にリンクする報奨制度が導入されている。入社時から，学歴に関連する仕事の経験に応じて評価のランクが付けられ，初任給とボーナスがそれぞれ異なる。例えば，「大学卒業＋未経験」は A1 というランク，「大学院卒業＋未経験」と「大学卒＋関連仕事経験あり」は A1 より良い A2 というランクが付けられる。入社 1 年後，昇格試験(年 1 回実施)に参加でき，合格した場合，昇給が可能となり，そして，人事考課（所属部門直属上司と中国事業を統合する管理層の評価）を加え，最終的に昇給するかどうかを決定する。全て 9 つのランクが設置され，さらに 3 つの階級に分けられ，それぞれは「A1」「A2」「A3」→「D1」「D2」「D3」→「P1」「P2」「P3」である。新卒入社は一般的に「A1」「A2」のランク，そしてそのランクに決められる給料とボーナスがもらえる。

A 社は若手社員により多くの「発展空間」を設置するため，多様なキャリアパスと研修制度を提供している。大学卒・大学院卒の新入社員は通常に「管理培训生（幹部候補生)」として入社する。この「管理培训生（幹部候補生)」は将来会社の管理職予備軍として期待され，まず幅広い職務を経験し，本人の希望と適性により，最終的な職務を決定する。職務体験はモールの接客，商品管理などの基礎からモールの人事，運営までのモール運営に関するトータルな仕事を体験する。

そして，昇進に関して，A 社は職能資格制度を採用していると同時に，役職の昇進人事も行っている。登用試験(年 1 回実施)により，まず初級管理職（担当級）となり，そして自分に合ったキャリアパスを選び（図**Ⅳ-1**），仕事しながら研修に参加し，能力開発に努める。キャリアパスは 2 つの方向が用意され，それぞれ「店舗方向」と「本部方向」である。若手人材は幅広い職務の体験を通して，自分の適性にあった職場を選択できる。それぞれの昇進方向は①店舗（運営・行政）方向：店舗スタッフ－主管級－経理（マネージャー）級－店長と，②本部職能職位方向： 店舗スタッフ－担当級－主管級－経理(マネージャー)級である。

図Ⅳ-1　A 社キャリアパスの形成

出所：2019 年 4 月　「応届生」求人サイトによる

Ⅳ-2　B社

B 社は常に「家具業界のユニクロ」と呼ばれ，商品の企画・開発から小売までを自社で行う「製販一体型」の企業である。B 社の対

中国市場への取り組みは比較的に遅く，2014 年に湖北省武汉市で初の店舗を開業した。以後，後発組と言われながらも，19 年 2 月までの僅か 5 年間に既に中国全国で 32 店舗の開業に漕ぎつけている。ローカルの徹底化を目指して，実店舗だけでなく，オンラインショップを常に利用する中国消費者の消費習慣に合わせ，大手 EC「天猫（Tmall）」と「京東（JD.com）」にも出店を果たした。現在は「2032 年までに 1,000 店」という目標を掲げ，中国事業の拡大を推進している。

B 社の社員に対するインタビューから，「『発展空間』に関する制度の満足度の点数について，5 点満点とすれば，（B 社）は 3.8 ぐらい付けられる」と言う様な声もあった。すなわち，B 社に対する満足度は比較的に高く，それに対応する制度も設置されている。このように，B 社は 5 つの構成要素に関連する人事制度作りに力を入れている。

まずは賃金に関して，収入は人事評価と直接関わっており，評価の高さにより，当年度のボーナスおよび次年度の昇給を決定する。入社する時の初任給も個人の学歴や仕事経験などの条件により異なる。社員には「初任給を決定する条件とそれなりの金額も明文化され，社員はこのような透明化する制度に対して高評価を持っている」との意見もあった。

表Ⅳ-2　B社に対するインタビュー結果のまとめ

「発展空間」 5 要素に関する制度	全て取り組んでいる
報奨制度	（1）初任給の決定条件とそれなりの金額を公式　（2）入社後，評価と連動
企業文化	（1）「共に成長する」雰囲気が強調され（朝礼）（2）年度試験の題目と関連 （3）店の特殊ボーナスを活用し，チームビルディング活動を行う
職務設計	入社（共同研修）研修　　入店の職務研修（店の状況により）
キャリアパス	ローテーション職位体験制（自分にふさわしい職務を見つけ）
業績管理	（1）数字的な評価（数値化できる項目）＋上司からの評価 （2）評価項目が透明化　（3）評価結果のフィードバックが実施

出所：2019 年 12 月に行った個人インタビューに基づく

社員によれば，「評価は年 2 回実施し，メインは数値的な評価と他人からの評価という 2 つの部分を取り入れている」という。仕事関連の評価項目について，数値化で評価し，個人状況に応じて点数を付ける。当然，数値化が不可能な項目も存在しているため，直属上司からの評価も実施している。社員は「数値化出来ない部分でも公平性の心配もなく，自分がどの様に評価されたのはしっかり把握出来ている」と言う様に語った。B 社は毎年評価する項目を明確に公表し，個人の評価については社員にフィードバックで通知する。社員は自分の評価点数や改善すべき部分を把握した上で，もし疑問を持っている部分があれば，人事に問い合わせることもできる。これにより，評価プロセスの透明化が実現でき，公平性も確保で

きる。社員も「自分の努力が見られている，そして，認められているということを実感し，非常に嬉しい」と言い，モチベーションの向上も期待できる。

研修に関して主に 2 つの部分が用意され，それぞれ入社時の共通の教育（理論研修）と入店後の店内教育（実務研修）である。共通教育の内容は主に理論の勉強，すなわち店舗運営のノウハウとスキルなどの基礎知識，これは将来管理職へのキャリアパス形成の基礎となる。B 社は新入社員に会社利益と直結する店舗の業務を理解させるために，新卒入社の初期から各地の店舗に配属されて，まず従業員として勤務する。入店後，店の状況と店長の需要により，入店の研修内容はそれぞれ違う部分が存在する。そして，優秀な人材をより鍛えるために，B 社は職位ローテーション制度を採用している。店舗運営に関する仕事を体験した後，企業のローテーション教育を受けながら，様々な職場と職務を実感し，自己価値が発揮できる領域を見付けることによって，キャリアパスを形成する。この様な過程で社員の個性が表現でき，幅広い実務経験から新たな個人価値も創造できる。「年一回研修に関するアンケート調査も社内で実施」などの方法を通して，社員の研修需要も把握でき，より効率的な研修が実現できる。

企業文化に対しても様々な活動が行われている。企業文化を社員の間に染み込ませるため，毎年の試験（企業文化，マニュアルなど）が行われている。「中国全国店舗売上上位に入ると，店は特殊ボーナスが貰え，そのお金はよく店内チームビルディング活動に利用した」と語った社員もいる。これにより，社員間の絆ができ，より働きやすい雰囲気の職場作りに繋がる。

図Ⅳ-2　B 社キャリアパスの形成

出所：Ｂ社中国現地法人のホームページによる

Ⅳ-3　C社

C 社は鉄鋼をはじめとして，非鉄・金属原料，食品，石油・化成品，機械，木材などの幅広い商材を扱う商社である。C 社は比較的に早くから中国市場へ取組んできた企業である。1985 年から上海に事務所を設置し，95 年に現地法人化し，中国事業を全体的に統合する C（上海）管理有限公司を設立した。現在，中国に 13 営業拠点を展開し，そのうえ独資及び合資の形で 9 つの加工拠点を運営している。代表的な合資企業の中国側パートナーは「宝山鋼鉄集団」「青山鋼鉄集団」などである。

インタビューの結果からみると，C 社のトップ管理職はほぼ日本人であり，「ガラス天井」問題の心配があるなか，C 社若手社員の「発展空間」満足度が比較的に高い位置につけられている。

「縦」の発展空間が不足という状況下，C 社は「横」の発展空間の開拓に努力した。本社と違い，C 社は若手でも大きな案件を携わる機会を提供し，チャレンジするチャンスを与えた。

表Ⅳ-3　C社に対するインタビュー結果のまとめ

「発展空間」 5 要素に関する制度	全て取り組んでいる
報奨制度	評価結果と直接関連する
企業文化	チームビルディング活動　　上司との関係は友達のように
職務設計	若手新入社員でも重要な案件を携われる　実務を通して研修　上司からの指導
キャリアパス	トップクラスはほとんど日本本社からの駐在員　「ガラス天井」への心配 現地人材登用は積極的に取り組んでいる
業績管理	職種により，異なる評価方法が利用し　年 1 回人事評価　月 1 回上司と面談

出所：2019 年 12 月に行った個人インタビューに基づく

「入社 2 年目だけど，上司のアシスタントとして，子会社を開設する様な案件も携わった。すごくやりがいを感じた」と話した社員もいる。C 社は積極的に若手社員に成長する機会を与え，社員も自分の成長が実感できる。

入社後，まず短期な共通研修（企業文化，マニュアルなど）を受講した後，すぐに先輩と上司の指導で応募する職位に関する実務研修に入る。自発的な勉強が推奨されており，職務に関する問題があれば，積極的に先輩と上司に質問し，的確な回答を求める。このような方法を通して新入社員でも仕事面で素早く独立でき，効率よく研修をこなす。「この様な個別職位研修は自分の勉強状況や需要などに合わせて実施でき，効率が良いだけでなく，自分の成長がはっきり実感できる。仕事に対する達成感も感じやすくなる」という意見もある。

業績評価について，C 社は職種により異なる評価方法を設け，主に「営業」と「総務」の

2 種類に分けられた。「営業」に関して，実際の数字的な業績は非常に重要な指標，これ以外にも複数な指標が設置されている。一方，「総務」の場合，直属上司の評価が重視されている。社員の話によると，評価指標が違うものの，両方共に明確な指標と評価項目が設置されている。そして，評価の結果でランクづけも行い，ボーナスと次年度の収入に反映される。さらに，年 1 回の年度評価だけでなく，月 1 回に直属上司と面談し，上司は当月中の改善すべき問題と高評価のところを社員に伝い，社員も仕事面の問題を上司と相談できる。「個人の評価結果と毎月自分の問題を把握でき，解決策への検討と取り組みも可能となり，自分の成長にとってはとても良い」と語った社員もいる。

Ⅳ-4　D社

D 社は 1994 年に，伊藤忠商事株式会社と伊藤忠（中国）集団有限公司により出資し設立され，中国国内では，物流に携わってきた最も歴史の長い会社の 1 つである。登録資本金は 1,350 万米ドル，作業場総面積は 400,000 ㎡以上で，合計 2,300 人ほどの若い従業員は在籍している。現在，D 社は自動車業界やアパレル，食品，日用雑貨，化粧品，薬品，医療機器などの業界まで物流の事業を拡大しており，世界各国の有名企業に在庫保管や流通加工，配送，輸出入などトータルな物流業務を提供している。D 社は北京・上海・広州を中心とした伊藤忠集団の 90 カ所を超える拠点を利用し，物流サービスのネットワークを中国全土に広げている。

表Ⅳ-4　D社に対するインタビュー結果のまとめ

「発展空間」 5 要素に関する制度	関連する制度があるけど，実施する時問題が発生する
報奨制度	給料が上海の物価に対して低い　会社内明確な規定がなく，上司の評価で決め
企業文化	官僚主義の雰囲気が強く　　上司との「関係（中国語：关系）」は非常に重要
職務設計	（1）職務内容が単一，挑戦性なし　（2）自発的な勉強はメイン 基礎知識研修（企業が携わっている業界と物流，倉庫に関する実習体験）
キャリアパス	トップ管理職はほとんど日本人　「ガラス天井」が存在している
業績管理	年末に評価を行う　自己評価＋上司からの評価（重要）

出所：2019 年 12 月に行った個人インタビューに基づく

調査によると，D 社の制度は「発展空間」の 5 要素のすべてに取り組んでいることが判明した。しかしながら，その効果は理想的ではないともいわれる。「若手社員の離職率は非常に高い。周りの大卒・大学院卒のみんなはほぼ 2，3 年を期に，他の会社に転職する」という声も聞えた。文字的に制度の方向が設置されていたが，「一つ一つ明確な規定がない」，「実施する時は文字通りに行われていない」という様な原因で若手社員の離職率は高く，「発展

空間」問題はまだ改善されていない。

まず「報奨制度」について，給料とボーナスの金額は高額とはいえない水準で，「上海の物価と比べるとちょっと低くて，他の省から来て，実家は上海ではない私達のような人にとって，貯金は完全出来ない。若い時まだ問題ないかもしれないだが，結婚して子供が出来たら，生活面は厳しいと思う」という様な実感を語った社員がいる。そして，「給料は同一職位でも給料が全然違う。上司次第に給料が決められ，上司との『関係』は非常に重要だ」という現象も存在している。上司との「関係」は給料とボーナスという状況が原因で，「官僚主義の雰囲気が強く」「人間関係のトラブルは発生しやすい」という意見を持っている社員もいる。

キャリアパスの形成にも問題があり，社内トップの管理層のほとんどは日本本社からの派遣駐在員であり，現地の高い管理職ポストは希少という現象も存在している。前述のC社も同じ問題を抱えているが，C社は「横」の発展空間の設置により，問題を緩和する手法を見出している。しかし，D社の仕事内容に関してインタビューを受けた若手社員は「仕事内容は単調であり，単純作業だけだ」，「挑戦性がない仕事ばかり，このような仕事を長年に携わりたくない」と話した。

研修は入社する時，短期の実習という形で企業が携わっている業界と物流，倉庫に関する実務を体験する。配属が決まったら，自発的な勉強はメインとなり，「継続的＋系統的」な研修制度もない。

Ⅳ-5　E社

E社は1974年に大阪で起業し，FA（ファクトリー・オートメーション）用センサをはじめとする高付加価値製品を通じ，企業現場の生産性や品質向上などを目指している。取引先は自動車，半導体，電子・電気機器，通信，機械，化学，薬品，食品など，製造業のあらゆる分野を含めている。対中国進出は2001年から始まり，上海に中国事業を統合する子会社を設立した。現在はFA化が急進する中国製造業の成長を見込んで事業の拡大計画を推進し，上海の子会社以外にも，北京，天津などの都市に合計19か所のオフィスを開設した。

E社に関して，本文で提示した5つの「発展空間」要素と関連する人事制度が全て設置されている。インタビュー中，E社若手社員の「発展空間」満足度がかなり高いと感じ，「確実に成果主義が導入されており，激務と言う人がいるかもしれないが，自分の成長が明確に実感できる。若者にとっては将来性や達成感を感じやすい環境である」と言う様な評価も社員から聞いた。

E社の「能力至上」の雰囲気は，制度や社員の声などから実感できるものの，能力に関わる業績は客観的「数字」だけ見られているわけではなく，仕事方法（営業ノウハウなど）と業績数字との因果関係も同じく重視されている。この因果関係を把握し，今後の改善や努力方向を明確化するのが企業の関心事である。業績とリンクする報奨制度が明確に設立され，毎月の業績評価は月1回の業績ボーナスと関連し，年度の昇給も年2回の人事評価と直結している。

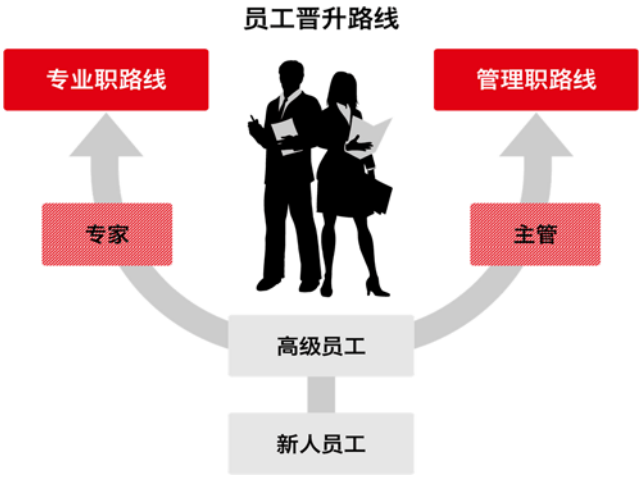
表Ⅳ-5　E社に対するインタビュー結果のまとめ

「発展空間」 5 要素に関する制度	全て取り組んでいる
報奨制度	業績と直結する(毎月の業績ボーナス+3 月と 9 月の評価により昇給)
企業文化	チームビルディング活動　社員生活に関心を持つ（福利厚生充実）
職務設計	（1）複数の研修が（入社集合研修，OJT，MDP）　（2）自己啓発支援 （3）若手新入社員でも重要な案件を携われる
キャリアパス	能力至上で能力さえあれば，昇進できる　複数なキャリアパス
業績管理	年 2 回人事評価（業績は数字だけではなく，仕事方法と数字の関連も重視）

出所：2019 年 12 月に行った個人インタビューに基づく

E 社は極めて若手人材を重視しており，入社から充実な研修制度が設けられている。入社した後，将来キャリアアップの基礎となる内容を中心に，1~3 ヶ月の新入社員集合研修（経営理念，製品関連する技術知識，営業交渉の技，クレーム対応，業界知識などの基礎スキル研修）と OJT 研修（On-the-Job Training:所属部門の先輩から一対一の指導を受ける。例えば，外出同行，製品展示の Role play など）を行う。そして，新入社員の成長と現状を把握するために定期的なステップアップ研修（新人入社後の 3 ヶ月，半年，1 年等の時点で行う。研修内容はステップアップの営業技，技術能力の向上，内部事項の処理方法，同期社員の状況シェアなど）を実施し，これを通して社員個人の改善と能力の向上を目指す。社員の成長と共に研修内容と方向もリーダーシップなどの管理統合能力や技術能力の深化とへ調整され，特に MDP 研修（Management Development Program：対象社員は一定期間内，担当者の身分としてプロジェクトを参加する。）が設立される。さらに，企業の研修だけではなく，E 社は自発的な勉強を推奨し，自己啓発したい社員に充実な支援を提供している。

キャリアパスについて，E社は「縦」と「横」両方の「発展空間」に注力している。「縦」から従来の年功序列と違う成果主義を導入し，能力やポテンシャルが高い人材を積極的に昇進させ，若手社員に対しても重役になれる環境を作り出す。「横」から複数なキャリアパスを設け，より多くの選択肢を提供し，「管理職」と「専門職」の両方のキャリアパスを併用する。これにより，若手人材に「発展空間」を明確に見せ，企業の人材定着にポジティブな影響を与える。



図Ⅳ-3　E 社キャリアパスの形成

出所：E 社中国現地法人のホームページによる

図Ⅳ-4　E 社の研修制度の特徴

出所：図IV-3 と同じ

Ⅴ. まとめ

本稿では，「発展空間」について「昇進」，「給与」，「職務からの知識やスキル，経験」，「企業文化の適合性」，「評価制度の明確さと公正性」という 5 つの要素に分け，これらに基づいて 5 社の在中日系企業の若手社員に対するインタビューを実施した。その分析により，以下の事実関係が明らかになった。

第一に，「発展空間」不足の問題を解決する時，比較的に成功した 4 社は「発展空間」の

5 つの要素を全て取り組んでおり，各要素に関する制度もボール・R・ローレンスとニティン・ノーリア（2002 年）に提出した動機付け（4 種類の欲動）理論に適合するように構じられていた。よって，これら成功している 4 社について，共通項を以下に抽出しつつ，まとめてみる。

①「給与」—「報奨制度」

4 社は共に給料の決定基準を明文化して，個人の条件（学歴，職歴など）により，異なる初任給基準を設立した。入社以後の賃金は全て評価と連動し，評価の結果は次年度の昇給とボーナスにリンクさせている。これにより，「自分の努力は賃金の上に反映する」という概念を若手社員に浸透し，経済面のインセンティブを通して，モチベーションを向上させている。

②「企業文化の適合性」—「企業文化」

企業文化に関する取り組み，4 社それぞれ独自の個性を持っている同時に，共通する部分も存在している。企業文化に関する制度の狙いは社員同士の信頼と友情を構築し，より長時期に働きやすい職場雰囲気を作り出す。チームビルディング活動などのチームワークづくりのプログラムを通して会社の一体感を築き，楽しい雰囲気で団結一心の精神と企業文化・理念を若手社員に浸透させる。

③「昇進」—「キャリアパス」

多様・明確なキャリアパスを提供し，「将来性」が推し量れるように制度を設立し，若手人材により多くの選択肢を提供する（A 社：多重キャリアパス　B 社と C 社：「横」の発展空間を設置 E 社：複数なキャリアパス＋能力昇進）そして，4 社が取り組んでいる制度以外，専門性を特化する「専門職制度」も一つ選択肢として用意されている。

④「職務からの知識やスキル，経験」—「職務設計」

明確な職務設計，それに対応する権限委譲と継続的な研修が必要となる。4 社は共に人材育成中の研修部分に重点を置き，職務と職位に応じた継続的・系統的な研修制度を提供し，若手社員は職務経験を通じて，各職務・業界のスキルとノウハウも身につけられる。

⑤「評価制度の明確さと公正性」—「業績管理」

公正で信頼性が高く『見える化』されている業績管理は若手社員のロイヤリティを獲得する基礎である。透明化・公正・明確な業績管理を利用し評価を行い，若手人材と信頼関係を構築し，忠誠度も確保する。これにより，長期雇用の実現も可能となる。

第二に，5 つの構成要素と関連する制度の明確さは制度により「発展空間」問題の改善効果と繋がっている。

他方で，D 社の中に発生している問題もこれである。D 社は 5 要素に関する制度が設立としても，方向性しか表明されていない。具体的に実施項目のすべてを明文で規定するのは非常に重要である。明確さの不足が原因で，制度を実施する際，個人の理解と導入方法の違い

による誤差が生じやすく，最後の効果も期待できない。

第三に，比較的に成功した 4 社の対中国人材戦略の改革ベースは「日本型」である。すなわち，本社で実行している重要な制度を軸にして，中国人材の特徴と中国現地文化を加えて行われている。

上記の 3 点をまとめると，在中日系企業にとって，「発展空間」の問題を解決しようとすれば，注意すべきは単なる部分の改善ではなく，「日本型」の基本に対して 5 つのポイントから全面的な取り組みを行う必要性があると強調できる。

本稿では仕事上の動機付け理論を基に「発展空間」を 5 つの構成要素，すなわち「昇進」，「給与」，「職務からの知識やスキル，経験」，「企業文化の適合性」，「評価制度の明確さと公正性」に分けた。主に個人側の影響要因である。しかし，今回のインタビューの中で，社員の「発展空間」を影響する要素はこれらだけではなく，「家庭」と「社会」の影響も存在していることが明らかとなった。

中国人にとって，「親孝行」も人生の一部分であり，就職先と将来の職業についても親と相談した上で，企業と契約している。そして，中国は以前に「計画生育」（一人っ子政策）を実施したため，多くの家庭（特に，都市戸籍の家庭）にとって，子供は一人しかいない。多くの親は期待のすべてと愛情を注ぎながら育児を行う。この様な背景下において，家庭内のサポート，主に親の理解と支持も若手人材の就業意識に深く影響していると指摘されている。リクルートワークス研究所の Global Career Survey 報告書によれば，「卒業後の進路を決める上で影響を与えたもの」という問題に関して，中国人が日本人と異なり，6 割を超える人が「親」という選択肢を選んだ。すなわち，親が就職と将来キャリアパスの決定に対する影響が強い。もし職業と将来の発展に関して，親に激しく反対された場合，自分の意志に従って企業に残っても，長期的な定着は難しいと指摘される。一方，Turner（2002）の研究により，選択の過程で親の理解と支援があった場合，自分で仕事の際に発生する問題を解決できるという。さらに，親の支持は職業自己効能感と繋がっていると指摘される。つまり，親の支持が職業に対する自信をもたらし，チャレンジと未知への勇気が湧き，さらに職務満足と定着に繋がっていると考えられる。

一方，「社会」からの影響について，今後，IoT，ビッグデータ，人工知能をはじめとした新たな技術により，グローバルに「第 4 次産業革命」とも呼ぶべきインパクトが見込まれている。人工知能（AI）研究の推進により，少子高齢化や労働力不足などの問題への一定程度の解決が見込まれる反面，労働力を代替し，失業の波を及ぼす可能性も心配されている。野村総合研究所(2015)は，英オックスフォード大学のマイケル A.オズボーン准教授およびカール・ベネ ディクト・フレイ博士との共同研究により，10～20 年後に日本の労働人口の約 49%が就いている職業について，人工知能やロボット等で代替することが可能との推計結果が得られている。これは世界的な現象で， AI などの先端技術の開発に注力している中国も同じである。よって代替不可な専門技術の習得が必要となり，新卒人材の「発展空間」に対する考えも変化する。

以上，本稿で検討したように，「個人要因」だけでなく，「家庭」，「社会」を加えた 3 方面が同時に中国若手人材の「発展空間」を影響していることを踏まえる必要があり，今後，3 方面の要因の影響程度と改善策が重要な研究課題となるであろう。

【参考文献】

<日本語>

岡本秀昭（1990）,『経営と労働者』日本労働研究機構。

片山ゆき(2013) ,「中国における日系企業の 福利厚生・人的資源管理」『ニッセイ基礎研レポート』，pp. 1-6。

清水勝彦（2014）,「日系企業のグローバル化に関する共同研究－新興国での成功への示唆にむけて－」『PwC Report』，pp. 12-13 。

郝燕書（1999）,『中国の経済発展と日本的生産システム』ミネルヴァ書房。

古田秋太郎,胡桂蘭（2001）「在中日系企業の経営現地化―上海地区で活動する日系企業インタビュー調査―」『中京経営研究』第 1 巻，第 1 号，pp.75-103

柴田弘捷（2011）,「在中国日系企業の人事管理（１）―中国人の就業意識・行動と「現地化」の問題―」『専修人間科学論集』Vol. 1，No.2（社会学篇第 1 号），pp. 81-92。

柴田弘捷（2012）,「在中国日系企業の人事管理（２）―採用・研修・昇進について―」『専修人間科学論集』Vol.2，No.2（社会学篇第 1 号），pp. 41-58。

柴田弘捷（2015）,「在中国日系企業の人事管理（５）―現段階の人事管理問題―」『専修人間科学論集』 Vol.5， No.2（社会学篇第 1 号），pp. 51-67。

田中信彦(2009) ,「中国で長期雇用は実現できるか―成長志向に応える仕組みとは―」『Works Review』Vol.4 ，pp. 86-99。

陳子光，竹内規彦，林幗兒（2010）,「人的資源管理の日本的特質:管理スキル発揮パターンと HRM の戦略的側面に焦点をあてて」『国際日本文化研究センター海外シンポジウム』Vol.3，pp. 247-260。

張英莉（2007）,「在中国日系企業の人材マネジメント ― 現状・問題点・課題 ―」『埼玉学園大学紀要（経営学部篇）』 第 7 号，pp. 77-88。

豊田義博（2009）,「中国人と日本人はなぜうまくいかないのか ?」『Works Review』Vol.4，pp. 86-99。

宋立水（2007）,「中国経営における人的資源の高い流動性リスクとそのマネジメントについて」『経済研究』（明治学院大学）第 139 号，pp. 15-27。

八代充史（2011）,「管理職への選抜・育成から見た日本的雇用制度」『日本労働研究雑誌』No.606，pp. 20-29。

吉岡稔泰（2012）,「海外事業を担う『ナショナルスタッフ』の人材戦略」pp. 1-4。

吉田寿（2012）,『世界で闘うためのグローバル人材マネジメント入門』日本実業出版社。

DIAMOND（2009）：『動機づける力　モチベーションの理論と実践』ダイヤモンド社。

Ｒecruit（2013）,「アジアで新卒採用―これが日本企業の生きる道」『Works』118，pp. 14-16。

Ｒecruit（2008）,「中国・人と組織の 実態調査 【上海ホワイトカラーの就業意識と行動】」pp. 21-63。

森口千晶（2013）,「日本型人事管理モデルと高度成長」『日本労働研究雑誌』，No.634，pp. 52-63 。

<中国語>

高淑娟，王志毅（2007）：〈从「中国威胁论」到「中国救世论」—兼论日本在华企业的跨国经营问题〉《热点中国-转型时期的挑战》(8)，pp.108-118。

孙成亮，张阳（2008）：〈长期雇用制度下内部劳动力市场研究〉《现代管理科学》第 10 期，pp.22-24。

<英語>

Turner, S., & Lapan, R. T. (2002). Career self-efficacy and perceptions of parent support in adolescent career development. Career Development Quarterly, 51: 44–55.

〈資料・調査・統計データ〉

〈日本語〉

経済産業省『通商白書～自由貿易，イノベーション，包摂的成長を支える新しい通商政策へ～』 (2017，2019)

日本貿易振興機構（JETRO）『世界貿易投資報告-国・地域別に見る』 (各年)

総務省『情報通信白書』（平成 30 年版）

経済産業省『企業活動基本調査』(各年)

日本貿易振興機構（JETRO）『Global Career Survey』

動向報告国際協力銀行(2018)「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告」，pp7-10

株式会社野村総合研究所(2015)「日本の労働人口の 49%が人工知能やロボット等で代替可能に～ 601 種の職業ごとに，コンピューター技術による代替確率を試算 ～」，pp.1-2

日本貿易振興機構（ジェトロ）上海事務所(2014)「2013 年中国華東・西部地区における企業給与調査」

<中国語>

智联招聘（2019）《2019 应届毕业生就业力调研报告》

大阪大學中國文化論壇 討論文件 No.2020-1
Discussion Papers in Contemporary China Studies, Osaka University Forum on China No.2020-1

試論中國發展日資企業跨國經營的本土化戰略問題

——圍繞中國勞動市場“發展空間”問題的案例分析——

馬 楚 嫻

隨著 21 世紀共同到來，世界經濟環境發生了巨大改變。其中近幾年備受關註的就是以中國為代表的新興國家的高速發展。世界各地很多全球化企業選擇進入這些新興國家進行發展，日本企業也在其中之壹，並且隨著在當地的企業分公司的不斷發展，很多都在“經營本土化”的方面出現問題，資源無法得到很好的配置及最大化的利用，造成企業的巨大成本浪費。本文重點探討的就是其中人力資源的本地化。

本文關註於在中國發展的日資企業的人才本地化的問題，通過對中國獨有的人才“發展空間”這壹詞匯的再定義及分析，尋找改變日資企業在中國人才市場被動局面的方法，並結合在中良好發展日企的人才戰略，希望能為接下來計劃進行人事改革的日資企業提供參考。

日資企業在改革開放之後正式開始進入中國市場，初期都是看準中國的廉價勞動力，期望通過此來降低企業的生產成本及人工費用。但在之後的時間，隨著中國人均收入提高，中國人的消費觀念及消費額度不斷提升，很多外資企業逐漸意識到中國市場的巨大潛力並開始了“轉型”。以日資為例，根據日本產業經濟省的報告，在中國發展的日本企業選擇從合資，合作為主轉向以獨資為主；進入中國的企業類型也從原來的“勞動密集型”制造業轉向高端制造業，且非制造業大量增加；且對待中國市場的態度也由“中國制造”變為“中國制造+銷售”。

在這樣的背景之下，對於當地的專業人才及優秀核心人才的需求也不斷增大，但日企卻在這個時候陷入了困境。在人才市場中，大學畢業生及研究生對日資企業抱有消極的印象，且日資企業的離職率也壹直居高不下。造成這些問題的壹個重要原因就是“發展空間”不足。

那應該如何解決“發展空間”不足的問題呢？本文希望通過對“發展空間”這壹詞匯進行再定義及影響因素的分析，對日資企業解決人才不足問題提供參考。

The case study of localization strategy of Japanese firms in china: focusing on viewpoint of redefining and analyzing the “development prospect” concept in human resource management

With the common arrival of the 21st century, the world economic environment has undergone tremendous changes. Among them, the rapid development of emerging countries represented by China has attracted much attention in recent years. Global firms from all over the world have chosen to enter these emerging markets for the duration of their development. Japanese firms are also among them. These Japanese companies have continued to develop and expand their businesses locally. But many of them have troubles with "Localization Management". Which make the resources of firms cannot be well allocated and maximized, causing huge cost waste for the enterprise. And this paper mainly discusses the localization in Human Resources Management.

This paper focuses on the localization of talents of Japanese firms developing in China, and hopes to find a way to change the passive situation of Japanese firms in the Chinese talents market by redefining and analyzing the term so call " Development Prospect " unique to Chinese talents market. Combined with interviews and case studies of four Japanese firms developing in China, I hope to provide references for the Japanese firms which are planning to conduct Human resource system reforms in the future.

担当委員（三好恵真子†）

http://www.law.osaka-u.ac.jp/~c-forum/box2/discussionpaper.htm

† 大阪大学大学院人間科学研究科教授