

## ■ 修士論文要旨

# 中国の人的資源環境と日系企業の経営現地化

Chinese human resources environment and the management spot of the Japanese-affiliated 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

蘇 銳 鵬

su ruipeng

## ■ キーワード

下崗 改制 雇用 失業 労働時間 労働組合 就職 人事労務管理 賃金 人的資源管理 成果主義 能力主義 終身雇用制 年功序列制 労働契約 労働市場 品質管理 労働保険 平均賃金 労働法 労働雇用権 賃金分配権 採用 労使関係 中国企業 日系企業 欧米系企業 経営現地化 権限委譲 共通点 人材確保 人材育成

中国の現在、「世界の工場」としてのみならず、「世界の市場」としても現実になるは近い将来だろう。日本企業の中国進出は歴史経緯から見て、次のような三つの段階を経てきたと考えられる。第一段階は品質管理が業務の中心だった段階。つまり、合格品をきちんと生み出すことが企業生存を考えられる。第二段階は物流管理が重要だった段階。中国の道路や通信といったインフラや関税管理が十分なかったため、物流上の混乱が日常的に起きていた。そのため企業として安定した物流ラインを確保することが最優先された。

第一段階と第二段階では、中国は「世界の工場」としてづけられたのである。

そして、第三段階に入ると人材資源の管理が注目されてきた。中国における日系企業の経営現地化は要するにヒトの現地化である。企業の競争は、最終的に人材資源の競争の上に成り立つのであ

る。競争の勝ち負けは、人材資源の優劣で決まるといっても過言ではない。企業経営の重点をモノからヒトに切り替えていくことが重要な課題であり、それは21世紀において日本企業が中国で生き残り、発展するための重要なポイントであると私は考えている。しかし、あらゆる資料からみると多くの日系企業は、この部分でかなりの遅れをとっているように思える。

本論文は、中国における日系企業の様々な情報を収集し、とくに人事労務に関する各問題をまとめて分析し、人材資源管理の問題点を探し出す、中国の日系企業成功の鍵となる正しい経営現地化政策を提言することであった。中国経済の格差が大きいと、本論文の研究対象は、中国経済でも発展している上海市とその周辺地域の日系企業に絞っていた。

本論文は、四章で構成されている。

第一章は、中国国内の労働市場について調べて、まとめたことによって中国の労働市場の変化、労働雇用制度の改革と課題、中国保険制度の整備状況、さらに中国企業賃金の推移を深く、詳しく理解していくことにした。

中国では現在総人口13億人のうち、就労人口が7.6億人にのぼっている。就業構造は、経済改革後大きく変化した。特に産業別構造と所有制構造に見られる変化が顕著である。労働雇用制度の改革は、労働雇用の市場メカニズムの導入し、就職方式も変化した。失業保険制度の整備については中国の失業保険は1986年に設立されたものである。当時中国の「企業破産法」が試行され、労働雇用制度の改革も本格的に動き出した時期である。ただし、当時は社会主義国に失業に対して抵抗が強かったため、「待業」という言葉が使われた。その後、1999年の1月により「失業保険条例」が公布され、失業保険制度は明確な形で確立された。賃金に関しては、中国の総人数が一億人以上で広い地域、業種、階層に分布している職工の平均賃金に焦点した。理由は二つがある、一つは総人数が一億人以上おり、その代表性が十分強いことである。もう一つは職工の賃金データの信頼度が高いことである。

第二章では、まず在中日本企業の人事労務を巡る雇用管理、賃金労働契約、保険制度、労働時間、休日、労働組合と労使関係の問題について考察した。さらに、欧米系と中国企業との国際比較によって、日本企業の人事労務管理の特徴を明らかにした。

中国では、90年代前には、終身雇用制度であった。しかし、改革後に、1995年に労働法が改訂され、中国的終身雇用制度を廃止、労働契約制度が導入された。これによって、中国企業の雇用形態は大きく変化した。その結果、企業側は企業経営状況によって必要な時に必要な人材を自由に採用できるようになり、雇用方法も多様化した。中国へ進出する日系企業は労働雇用権、賃金分配権をもち、労働者を自由に採用し、賃金を決定することができる。日系企業の給与体系は一般的に基本給、手当、補充手当、ボーナスの4種類

で構成される。中国の従業員は年功序列賃金制度が好まないため、中国の日系企業では、年功序列賃金制度を導入していない傾向がある。ローカルスタッフは全員契約制である。中国の日本企業は、年金、医療、失業、労災、出生保険の五種類の保険に加入しなければならない。「労働法」第36条の規定により、国家として労働者の労働時間は、毎日8時間以内、週平均労働時間は40時間以内という労働時間制度が制定されている。同時に、雇用者は、労働者に対して毎週少なくとも1日の休暇を保証するように規定している。労働組合については日系多くの企業は、設立最初の数年間に、労働組合が存在しないのが多かった。現在、外資企業がほとんど全員労働組合に加入している。『労働組合法』の規定では、企業は毎月従業員全員の賃金総額の2%を労働組合経費として労働組合に納付しなければならない。

第三章では、まず日系企業の雇用管理・賃金の国際比較を行なった。中国の優秀な人材を活用したいと希望する日系企業は増えているが、就職する学生の側からすると日系企業はそれほど人気が高くないようだ。その理由は大きくわけると二つの原因である。①給与安い②昇進空間が狭いである。これに対して欧米系企業は、給与が高い、昇進しやすいである。というわけで、日系企業に就職しても2、3年後に欧米系企業へ転職してしまう傾向がある。欧米系企業の魅力がどこにあるかという疑問点を持って第三章を論述した。さらに、中国企業、欧米企業の人事・労務管理制度の事例と日系好業績企業の事例を通じて共通点を探し出したのである。中国企業のハイアール、ギャランツ、欧米系のケロングループ、モトローラ中国電子有限公司、エリクソン中国会社について一挙としてあげた。最後に日系好業績の上海サントリー上海三菱エレベーターのケースをあげられたのである。ケースの分析によって両社の共通点が明らかになった。雇用管理については、徹底的に中国人社員を信頼し、権限委譲する。これにより、現地優秀な人材の確保・定着を促し、現地社員のやる気を引き出す、企業のパワーアップが現実化

されて戦線離脱を阻止できたのである。賃金については中国人の職業観に見合う能力給・成果給の導入し、賃金の差をつけることにより従業員の仕事効率は高まり、やる気を起こさせ、職場環境も顕著に改善したといえる。

第四章では、本論文の結論である。本論文の研究成果をまとめて分析することによって中国の日系企業成功の鍵となる正しい経営現地化政策を提言した。

中国が2001年末にWTOに加盟したことによって、今後日本の対中投資がさらに増えていくと考えられる。そのため以上の研究成果は、これからの日本企業の中国進出、または進出済みの現地経営などに有用な資料になればうれしい。しかし、本論文を執筆しているうちに、私にとって今後解明しなければならない課題が浮かび上がってきた。まず、ケース研究については、好業績日本企業の研究が不足である、従って日系企業の成功事例に対する成功経験の分析や研究を私の今後の課題にしたい。

さらに、本論文のなかで日系企業の人材流出問題など取上げ、現在の中国青年が能力主義を実施している欧米企業に憧れていることを述べたが、具体的に欧米企業がどのような人事労務管理を行っているのかなどまた分析不十分である、そのため、日系企業と欧米系企業との人事労務管理などの実態を比較しながら研究を行うことは、今後の大きな課題として残されている。

以上のように、中国における日系企業の経営現地化に関しては、まだ解明できていない課題が多く残されている。従って、筆者はそれらの課題を念頭において、今後引き続き研究を行い、これらの課題の解明に取り込んでいきたいと考えている。