

■ 修士論文要旨

中国の海外進出企業のグローバル人的資源管理

—日中企業人的資源管理の比較研究—

Chinese Overseas Enterprises and Global Human Resource Management

—A comparative study of Japanese and Chinese enterprises' HRM—

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

吳 峰

WU, Feng

本論文は、改革開放後の中国において、経済のグローバル化が進む中国企業の人事管理戦略を、今後どのように展開していくべきかを考察した。人的資源は経営資源の一つの構成要素であり、企業の組織構造における重要な位置を占めている。人的資源管理の効果的な運用により、組織の人材採用から処遇、待遇そして定年に至るまでの周到な計画を立てられる。企業利益最大化の目標に向かって、企業内各部門の人材活用は重要な役割を果たすことになる。企業の経営活動のグローバル化に伴い、地域の制約を超えてより広い範囲のグローバル人材を登用し、自国以外の新たな人材を確保して活躍を促すことが企業の経営目標達成に不可欠である。国際人的資源管理とは、多様な特徴を有する諸外国でオペレーションを行う多国籍企業の人的資源を円滑に管理し運営することである。国際人的資源管理システムとは、「人的資源を採用し、育成し、そして維持確保するための多国籍企業による一連の明確な諸活動、諸機能、そして諸過程」と定義する。このため、「国際人的資源管理とは国内および国外における、多国籍企業内部の人材を管理するために用いられる各種の人的資源管理諸制度の集合体」ともいえる。人的資源管理については、

能力主義と成果主義による管理手法がその中心を担う。さらに、戦後のアジアでいち早く経済発展を成し遂げた日本では、大企業を中心に終身雇用あるいは長期雇用、年功序列に企業内組合といった制度が人的資源管理の内容を構成していた。長い歴史を経て国の文化的、社会的背景、その時々々の経済状態が人事制度を決めてきた。これらの人的資源管理の諸制度は、ある時期その国に対して大きな影響を及ぼし、今でもその一部が企業内で導入されている。年功序列や能力主義、あるいは成果主義のいずれがより効果的であるとは一概にはいえない。つまり、時期や文化的、社会的背景、経済の発展状況など様々な点から違った結論が導き出せよう。そして、今の世界経済を見るとグローバル化が必然的な流れになっており、人的資源管理制度も単一のモデルから時代とともに変化を要求され、各国の社会にとって重要な社会問題や課題になっている。

研究の具体的な内容を概観してみると次のようになる。中国においても現地資本の民族系企業が多国籍企業に発展するにつれ、そこで活躍する人材のグローバル化も自然に進んできた。しかし中国企業内で人的資源管理という概念が導入されてから

まだ20年程度である。人的資源管理のモデルはもちろん、中国なりの人事制度の根幹が未だに普及していない。そこで、中国とアジア系の典型的な人的資源管理の発展した国との比較研究をして考察した。

内容的には、次のような章立てで構成した。第1章は、中国民間企業の人的資源管理について論じた。かつての中国における人材に対する制度の構成要素、すなわち採用から人の配置、人に対する評価基準と人材の育成についてのデータを分析した。現在のグローバル化に対応するグローバル人事制度のあり方とこれからの方向について考察している。第2章は、日本企業の典型的な人事制度について考察した。つまり、日本企業の伝統的な日本の人事制度、すなわち、三種の神器といわれる終身雇用、年功序列、企業内労働組合について考えた。人材の採用から配置、育成と考課など様々な視点から日本の企業はなぜこの人事制度導入したのかを示した。そして、これがグローバル化する経済動向に伴って、どのような変化が起こっているのかを論じた。第3章は、アングロサクソン諸国のアメリカ、イギリスにおける人的資源管理について考察した。中国と日本は地域的、文化的側面から見ると同じアジアに属する国であり、欧米系の国や企業に比べてある程度似通っている。そこで、アングロサクソン諸国の人的資源管理について考察し、比較研究することで、中国またはアジア諸国の人的資源管理に不足している点を発見することができた。欧米系企業の人材採用、育成や人事考課などは、日本企業に比べても大きな相違があることがわかった。さらに、日本を中心とするアジア諸国の人的資源管理の比較的弱い面も発見することができた。第4章では、日本と中国の代表的な企業のグローバル人的資源管理を比較した。かつての伝統的な人事制度を相互に比較してから、互いにの長所と短所を認識し、再発見を試みた。そして、具体的な企業を例に挙げて比較することで、実際的な事例研究を行い分析した。最後に結論として全体的なまとめをおこなった。さらに、これからの中国民間企業の課題となる問題点を示し、グローバル化する中国企業における国際人的資源管理の本質と課題を提案した。

本論文での研究目的は次のように概観できる。アジアの先進国として、日本企業は日本なりの人事制度を用いて、明治維新以来百年以上にわたる経済発展を進めてきた。そのため、現在も労働基準法をはじめとする労働三法では、労働者の権利を守る姿勢を堅持している。また大企業でも終身雇用制度を人事制度の基本としている。日本の終身雇用制度を今のグローバル化の時代にどのように合わせていくかが日本企業の経営者の大きな課題である。しかし一方で、その終身雇用制度と年功序列、企業内労働組合が日本経済にとって重要な意味をもたらしてきたことも認められなければならない。一方、中国企業では人を経営資源と捉えることについてはまだ発展途上であるといわざるを得ない。経営資源の一つに属する人的資源として、人々の様々な能力を発揮し多面的に活用しながら、適切な処遇と待遇をすることが何よりも重要である。つまり、単純に人を雇って仕事をさせるのではなく、その人の能力に合わせてどのようなポジションと職務が適切なのかを見極め、能力を最大限に発揮してもらうような動機づけをすることが人的資源管理の大きな役割になる。中国の『中国の人的資源状況白書』によると、中国は2000年までに九年制義務教育を完成し、青少年の識字率を大幅に向上させてきた。中国の人的資源管理は教育を前提として、企業の中にいる人材という概念で労働者を捉え、人を単純な仕事のため道具ではなく、人それぞれの違う能力に合わせて生産性をより高められる仕組みを整えることが人的資源管理の一つの役割である。しかし、中国の人的資源管理は伝統的な制度から現在まで、多様な人事制度が共存している状態である。そのため成功した日本企業の人事制度の内容を比較し、日本企業が成功できる理由または今のグローバル経済における課題を理解し、何を取り入れて、何を回避すればよいかを発見することがこの論文での主題である。中国人留学生である筆者は、多国籍企業化を進める中国のグローバル企業において、重要な課題となっている人的資源管理のあるべき姿を、評価の透明性を高めることなど意欲的な提案を示している。