

人的資源管理理論と中国における人的資源管理

廣瀬 俊

日本大学大学院総合社会情報研究科

HRM Theory and HRM in China

HIROSE Shun

Nihon University, Graduate School of Social and Cultural Studies

While the global economic slowdown triggered by the subprime loan remains gloomy, China is gaining even more global presence by its fast recovery. China is now seen not only as a global factory, but as a strong market, where multinational corporations are eagerly expanding its businesses. As such, the question arises; how can a company win in the competitive Chinese market? In solving this question, one of the key factors is the human resource management. This paper covers how a company should control human resource management by organizing and reviewing the shift in human resource management theory and the global human resource management as well as studying existing cases.

1. はじめに

中国進出日系企業の人的資源管理に関する先行研究は多い。しかしながら、人的資源管理問題は進出企業にとって引き続き難しい問題であり、現実には進展はしているものの解決するには至っていない。ではなぜ解決できないのか、そこで、本論文においては、人的資源管理理論とその発展型とも言える国際人的資源管理理論に焦点をあて、再整理し、現在の中国における人的資源管理と対比し、その理論的面について検討していくことを目的としている。

また、サブプライム問題に端を発したリーマンショック以降急速に世界経済が減速する中、一早く経済を回復させている中国については、ますます注目が集まっている。但し、その中国への見方は世界同時不況前と現在では大きく異なる。以前は未開の市場としての期待もあったものの低賃金労働等を目当ての低コスト生産基地としての魅力の割合が大きかったが、現在は他国のマーケットの回復がなかなか進まない中、ますます拡大していく市場としての期待が以前にも増して大きくなっている。その点から考えると、当然必要となる人材も人的管理手法も変化していくはずである。

そこで、ますます重要な市場となって行くこれか

らの中国における人的資源管理の観点についても、検討を進めていきたい。

2. 人的資源管理理論の変遷

人的資源管理理論 (HRM = Human Resource Management) は、テイラー (F. W. Taylor, 1856~1915年) の「科学的管理」が、そのスタートだと考えられている。そこでは、それまでの供給過剰になると管理者側が一方的に歩合を変更してしまうような、管理者側のかかなり恣意的、かつ裁量の大きい単純出来高制度 (single piece-rate plan) から賃率決定方法を科学的にし、管理者への不信から発生する労働者の組織的怠業 (systematic soldiering) を労使協調へと導こうとしたのである。しかしながら、科学的管理により管理こそ科学的に進んだものの、実際にはその考え方の基礎であるべき労使協調は実現したとは言えず、却って労使関係を遠ざけたという皮肉な結果になったとも言われている。

そこで「科学的管理」の不十分さと人間的側面への配慮を補完すべく登場したのが「人事管理」だと言われている。それを最初に体系的に整理し、パーソナリティ概念を導入したのが、ティード&メトカーフの 1920 年に出版された「人事管理 (Personnel

Administration)」であり、近代人事管理研究の基礎とも言われている。そこでは「人事管理とは、最小限の努力・対立と労働者の真の福祉への適切な考慮によって、必要最大限の生産を確保するために、その組織の人的諸関係を指揮・調整することである」¹としている。もちろん企業組織であるから「必要最大限の生産を確保する」ことを目的としつつ、その手段の重要な要素として「組織の人的諸関係を指揮・調整すること」としたのである。今となつては当たり前のように感じる人も多いかもしいが、土地、労働、資本の生産要素のうちの労働の特殊性を明らかにした点で重要だと考えられる。

そして1924年からシカゴ郊外のウェスタン・エレクトリック社のホーソン工場でメイヨーやレスリスバーガー等が実施した作業能率向上に関する一連の実験が所謂ホーソン実験で、更に人事管理は発展する。まず、最初の照明実験では、それまで照明量を多くするほど作業効率が上がると思われていたが、それが間違っていたことを究明した。続いて休憩時間の導入や賃金の調整等一連の実験を進めたが、その結果は、①労働者一人ひとりの行動を決定する最大の要因は、従業員一人ひとりの精神的態度や感情であり、それは社会的集団を通じて形成される、②社会的集団の内部では、労働者間の相互作用によって自然発生的な非公式組織が形成される、③非公式組織における集団基準が社会的規制力（social control）として作用し、労働者一人ひとりの作業能率を規定する、④社会的集団の全体的状況のあり方は、監督者の働きかけから大きな影響を受けることを明らかにした。

そしてメイヨーは科学的・技術的变化や人的結合の流動性に意識的に対応しつつ社会的均衡を維持していく社会、即ち「適応的社会」を主張し、レスリスバーガーは更に、従来までの「経済人モデル」（economic man model）＝「人間は、何よりも経済的利害によって動機づけられ、その論理的能力を自己のために使う存在」という仮説を否定し、更に「社

会人モデル」（social man model）を提唱し、人間関係論として広げていった。

1950年代になると人間関係論は更に行動科学的管理論へと発展して行く。マズロー(A. H. Maslow)は人間の欲求を低次欲求から高次欲求までの5段階に仮定した(①生理的欲求(the physiological needs)、②安全・安定性欲求(the safety needs)、③所属・愛情欲求(the belongingness and love needs)、④尊厳欲求(the esteem needs)、⑤自己実現欲求(the need for self-actualization))。人間は生活に必要な賃金のためだけに働いているのではなく、安定した処遇のみを求めているのではなく、組織の一員であることだけで満足しているのではなく、他の人に認められるのみならず、自分の理想を実現することを目的としていることを仮説としたまとめたものである。現代の現実社会を顧みると、世界的経済危機の中、企業のリストラにより、自己実現欲求や尊厳欲求はおろか、自分の生涯の働く場として所属・愛情欲求をそそいでいた職場から見放され、生活の安全・安定も損なわれ、将に生活していくのもやっとならざるを得ない、いや生活して行くという生理的欲求ですら脅かされている人もいるのが現代社会である。しかし、人はパンのみに生きるにあらずである。マズローの欲求5段階仮説で示されているように、生理的欲求が満たされれば、次なる安全・安定性欲求へ、そして所属・愛情欲求へと欲求は高まっていく。また、人によって価値観は多様化しており、尊厳欲求や自己実現欲求で求めるものは違うかもしれない。しかし、一方で世界がグローバル化、情報化社会となる中で、他人からの尊敬・承認や自尊心といった尊厳欲求や自己の成長や発展を希求する自己実現欲求の国別の差はどんどん少なくなっているものと考えられる。そういう意味ではグローバル化している現代においては、それに応じた人的資源管理が求められているものと考えられる。

尚、欲求理論については、マクレガー(D. McGregor)は更にX(低次欲求モデル)－Y(高次欲求モデル)理論を示し、アージリス(C. Argyris)は未成熟－成熟理論として展開して行く。更にハーズバーグ(F. Herzberg)は、実証研究を進め、動機づけ－衛生理論で満足をもたらす要因を動機づけ要因とし、不

¹ 岡田行正『アメリカ人事管理人的資源管理史』同文館出版、2008年、P192。原文はTead, O. and Metcalf H. C., Personnel Administration : its principles and practices.

満をもたらす要因を衛生要因と別々であることを明らかにした。一方、リッカート(R. Likert)は、個人の動機づけだけでなく、集団の動機づけを重視した理論を展開した。

そして、1960年代以降経済的資源としての人間重視と人間的存在としての人間重視の2つの理念を内包した形で人的資源管理理論へと進み、更に持続的な競争優位の源泉となる無形の資産としての人的資源を如何に確保・活用して行くかという戦略的人的資源管理へと発展して行ったのである。²

3. 国際人的資源管理の理論

では、世界がグローバル化する中、この人的資源管理理論では、どう考えれば良いのであろうか。一国内人的資源管理理論と国際人的資源管理理論では、どのような違いがあるのであろうか。

白木三秀は『国際人的資源管理の比較分析』において、国際人的資源管理を「多国籍企業とその固有の価値、理念、方針、戦略の下に、さまざま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、その能力を十全に活かすべく採用される人的資源管理システム」³としている。一国内と国際では、企業の状態が多国籍化しているという点でまず違い、かつ複数の国籍・文化的背景などからなる従業員を雇用しているという点で大きな違いがあるということである。

また、同書では Taylor et al. の国際人的資源管理システムの「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でき、このため国際人的資源管理とは国内ならびに国外における多国籍企業内部の人材を管理するのに用いられる各種の人的資源管理諸制度の集合体のことである」⁴と

も紹介されている。多国籍企業内部においては、その多国籍の人材を管理、活用するために、それに見合った様々な諸制度を構築しているのである。

では、国際人的資源管理にはどのような課題があるのであろうか、国際人的資源管理の諸課題には次のものがあげられる。

表 3-1 国際人的資源管理における諸課題

- 異文化適応の問題
 - 海外派遣者の問題
 - 現地採用人材の問題
 - グローバル人材の問題
 - 統合と分散の問題
 - 組織構造の問題
 - ガバナンスの問題
 - 人事制度上の問題
- 等々

国際人的資源管理理論において、まず代表的なものが、異文化適応の問題である。当然一国内にとどまっていれば、異文化適応の問題はほとんどないかもしれない（もっとも日本のような単一民族国家に近い国ではない場合は、一国内でも異文化適応は必要である。一方、伊藤健市は『資源ベースのヒューマン・リソース・マネジメント』でフォーチュン 100 の企業を例に好業績を上げている企業にダイバシティー度が高い企業が多いことを示している⁵）。しかし、企業が多国籍化し、その従業員も多国籍化していけば、当然それぞれの出身地域によって、それぞれの文化的背景も変わってくる。ましてや、世界がグローバル化し、先進国中心の経済だったものが、BRICs に代表されるような、将に経済が世界中に広がっている現代においては、企業活動も同様にグローバル化しており、異文化適応はどの企業にも重要な課題となっている。

また、海外に生産拠点や販売拠点を展開していくためには、海外派遣者の問題も重要になってくる。

²岡田行正『アメリカ人事管理人的資源管理史』同文館出版、2008年。伊藤健市は『資源ベースのヒューマン・リソース・マネジメント』中央経済社、2008年等より抜粋。

³白木三秀『国際人的資源管理の比較分析』有斐閣、2006年、P1。

⁴白木三秀『国際人的資源管理の比較分析』有斐閣、2006年、P8。原文は Taylor et al., 1996, P960。

⁵伊藤健市『資源ベースのヒューマン・リソース・マネジメント』中央経済社、2008年、P10-11。

海外派遣者の資質としては、まず最初にてできがちなのが言葉の課題である。しかし、その現地の言葉ができるか否かという問題ももちろん重要であるが、それよりも寧ろ異文化適応力があるか、更に言えばマネジメント能力があるか否かということが重要である。海外派遣者は仕事に行くのであり、語学力は必要条件であっても、十分条件とは言えない。実際の海外駐在の現場では、海外の現場に行った時点では現地の言葉をあまり理解していない人でも仕事を通じて活躍している人は多く、一方で言葉が得意な人でも、実際の仕事には役に立たないケースも多い。もちろん、言葉はいつでも良いということではない。現地の言葉を使えるか否かということは、将に意志伝達をできるか否かという点で非常に重要なことは言うまでもない。しかしながら、どのような内容を意志伝達するのか、それこそが重要だということである。海外派遣者の問題でもう一つ問題だと言われてきたことは、海外派遣者の帰国後の処遇である。日本の本社の仕事の進め方と海外における仕事の進め方のギャップから国内で役に立たなくなるケースすらある。そのため、過去には社内で昇進するために海外赴任を避けていたケースもあるという。しかしながら、現代はグローバル化の時代である。社内だけの閉ざされた世界であれば、それで済むかもしれないが、顧客サイドを見ると、どんどん国際化していて、それに対応できないのであれば、自ずから自社の活動範囲を狭めることになる。法人はもちろん、個人であっても海外旅行が普通になり、外国製品が日本国内にあふれている現代において、海外経験が不利になるようなことでは、その企業の発展はおぼつかない。もちろん社員全員を海外赴任させることは困難であるが、しかしながら、海外出張や研修を通じて経験を積ませている企業や語学力の向上を奨励している企業は多い。今後の海外派遣者の問題は、その人材の確保と現地採用人材との統一化、グローバル人材の確保こそが問題になっていくものと考えられる。

国際人的資源管理においてもっとも大きな課題の一つとなるのは、現地採用人材の問題である。海外に現地法人を作って本社から海外派遣人員を送ったとしても、現地法人の全員を日本から送り込めるわ

けではないし、送りこめたとしても現地のことを理解した人間を現地で採用しないということはある。では、現地採用人材をどのように捉えるべきか。これこそが、日系企業に課される最大の課題の一つと言っても良いだろう。応募してくる現地の人々、実際に働いている人々にとって魅力的な職場であるのか否か、それこそが問題である。ここで、もう一度マズローの欲求5段階仮説を思い出してみよう。①生理的欲求(the physiological needs)、②安全・安定性欲求(the safety needs)、③所属・愛情欲求(the belongingness and love needs)、④尊厳欲求(the esteem needs)、⑤自己実現欲求(the need for self-actualization)である。よく言われるのが日系企業の海外現地法人は、賃金はそこそこだが(もちろん一部研究のように低めだとする意見もある)、終身雇用制の下、出世は遅く、かつ一定水準以上になるとガラスの天井があり、能力に見合ったポストにつけないというように言われている。つまり、生理的欲求や安全・安定性欲求、所属愛情欲求は満たされるものの、一部の人にとっては尊厳欲求や自己実現欲求を満たすかということ、かなり怪しくなってくるというのである。もちろん、その現地のおかれた状況や各企業の手法によって大きく違う。重要なポストに登用しているケースも増えている。

しかしながら、欧米系企業に比して日系企業全体のイメージに対する見方として、このように見ている例も多いことは事実であり、肝に銘じる必要がある。

そういった点から一步引いて、個々人ではなく、組織を見て捉えた課題が、統合と分散の問題であり、組織構造の問題であり、ガバナンスの問題である。統合と分散の問題では組織として本社を中心に統合していくべきか、それとも現地それぞれの特性を優先し分散するかということである。これは組織構造やガバナンスの問題にもつながっていく。日系企業はよく、本社集中型の構造にあると言われている。ガバナンスでは分散ではなく統合なのである。本社から派遣された海外派遣者が現地法人の社長となり、本社と綿密な連絡をし、方向を定めて行く。もちろん、この方法であれば、本社の指示が海外の現地まで徹底され効率的とも言える。しかしながら、この

方法では顧客の現地のニーズはもちろん、現地採用人材の欲求を満たすことは難しくなる。将に分散と統合のバランスこそが重要なのである。ましてや世界中にマーケットが広がっている現在、現地において顧客のニーズを掴むことが、競争の勝敗を左右すると言っても過言ではないだろう。そのための統合と分散のバランス、組織構造、ガバナンスを構築することが重要なのである。

それらを含め、人事制度を作り上げていく、それこそが、グローバル社会における戦略的人的資源管理の戦略だと考えられる。

一方、日本の研究では、従来日本の環境で形成されてきた本社のシステムをどのように海外の現地法人に導入するかという視点に立った議論が中心に展開されている。白木の分類では以下のとおりである。

表 3-2 日本における国際人的資源管理の分類⁶

導入積極派	① 知的熟練全面適用可能型 小池和男
	② 部分適用可能型 高宮誠等
	③ 現地移転時間軸型 岡本康雄
導入消極派	① 文化的適用不可能型 安室憲一
	② 現地化型 吉原英樹
折衷派	① 適用・適応型 安保哲夫等

小池和男は『海外日本企業の人材形成』において、トヨタの米国工場、英国工場、タイ工場を調査、研究し、タイ工場の先行性を指摘しつつ、パイロットチームの比較、適用を通じて、日系企業の「中厚型」の強さについて説明している。将に知的熟練全面適用可能型の展開を示している。⁷

一方、安室憲一は『新グローバル経営論』において、日本企業的人的資源管理の特質を「人を中心とする考え方、すなわち終身雇用と年功制」と説明し、海外で認識された日本的資源管理の問題点を①柔軟な職務設計、②長期雇用を前提とするゼネラリ

スト育成型人材育成、③潜在能力を含めた職務能力、業績のみならず、今日調整、責任感等の職務態度を含めた評価体系と整理し、更に日系企業の「必要条件としての現地化の遅れ」を指摘し、規範的統合や制度的統合の必要性を説いている。⁸

どちらの主張についても学ぶべきところは多い。では現在の中国ではどう対処すできか。その観点から探っていきたい。

4. 中国における人的資源管理

日系企業の中国投資は、中国の改革開放が 1978 年にスタートし、中国自身が輸出奨励型の外資導入を進めて来たことと、1985 年のプラザ合意で円高が進み日系企業がコスト削減のため生産基地を海外に求めたことがマッチしたことにより、過去においては労働集約型の製造業の輸出生産基地が主たる内容だったと考えられる。もちろん、人口大国の中国マーケットを最初から目指した企業も無いわけではない。しかしながら、未成熟マーケット段階からの参入は厳しく、本格的にマーケットになって来たのは、GDP で 10 兆人民元を超えて以降の、ここ約 10 年だと考えられる。

その当初の労働集約型の製造業の輸出生産基地の場合、もちろん人的資源管理の発想は必要であるものの、低廉な労働力を頼みにして来た企業が多いのも実態である。低廉な労働力の活用という代表的なものは広東省等で行われた出稼ぎ労働者、特に手先の器用な若い女性の活用である。彼女らは一生懸命働き、ある程度お金がたまると田舎へ帰ってしまう。そういった中でも、それに見合った人的資源管理は必要であるが、現地の人的資源を活用して新たな中国マーケットを開拓したり、新しい生産方式を導入するというよりも、日本国内の労働者ではできなくなった安価な労働力の提供や機械の代替手段を利用していたのである。この段階においては、当時の中国における労働法に基づいて、労働契約は交わされ、10 年以上の契約継続となれば、終身雇用とも言える無固定期間契約としなければいけなかったも

⁶白木三秀『国際人的資源管理の比較分析』有斐閣、2006 年、P19。

⁷小池和男『海外日本企業の人材形成』東洋経済新報社、2008 年。

⁸安室憲一は『新グローバル経営論』白桃書房、2007 年、P161-176。

の、労働当局の契約ひな形も含め固定期間契約が中心で、日系に限らず地場系、その他外資系も含め1～2年の固定期間契約を必要に応じて更新するのが一般的であった。そういう意味では、極端に言えば懲戒のような特段大きな問題のない従業員でも契約期間満了を理由に解雇できる企業側に有利なシステムだったのである。

もっとも日系企業の場合、終身雇用的人材育成体系が良い意味でも悪い意味でも特徴になっている例が多く、その場合2008年の労働契約法施行前から、たとえ1～2年の固定期間契約の更新形式を採っていたとしても、終身雇用的、年功序列的人事管理をしていた企業が多かったことにも留意が必要だと考えられる。

2007年6月29日に公布され、2008年1月1日から施行された労働契約法では、従来より労働者保護を強化することを打ち出している。今回の労働契約法の制定により固定期間契約更新は2回まで等となり、経済補償金についても原則支払う必要があり、外資系企業の労働契約形態も大きく変わっている。もっとも90年代中盤から進出していた日系企業の場合は前にもふれたとおり既に従来 of 労働法に基づき無固定期間契約に移行していたところもあり、また日系企業の場合は終身雇用制度に本国で慣れていたということもあり、さほど騒がない企業もある。また、直接契約とせず、派遣の形の間接契約にすることで補助的業務については無固定期間契約になることを回避しようとする動きもある。但し、そういった日系企業というよりも、劣悪な条件で労働者から搾取に走っていた地元中国系企業や華南地域等低コスト優先を全面にだして運営していた場合に本来インパクトが大きい内容になっている。されど、上に政策があれば下に対策のある中国である。また、無固定期間契約と言いつつ優秀な人間は更に良い条件を求めて転職するのが当り前の中国の現状を考えると、どのような状況で中国における就業構造が落ち着いていくのかは、もう少し様子を見る必要があるものと考えられる。

馬成三は『中国進出企業の労働問題』で「日系企業の人気度が相対的に低い理由として、中国人の対日感情があるという声もあるが、日米欧企業の中国

人従業員を対象とする意識調査から判断すれば、それは日系企業の賃金制度および人事制度によるところが最も大きいと見るべきであろう⁹と説明している。外国人管理者の勤労態度、技術水準、現地従業員に対する態度で日系企業は決して低くなく、問題は欧米系企業より低い日系企業の賃金水準と年功序列的賃金の限界、そして管理要員の現地化の遅れだと指摘している。

改革開放スタートから約30年を経て、各部門長への登用はある程度進んでいるように見えるものの、欧米企業に比べて現地化の進捗は遅いと言わざるを得ない。

では欧米系以外の特に自国中国企業、また人気の上がっている韓国、台湾系企業はどうであろうか。特に就職希望ランキング2005年度1位のハイアール、4位のレノボ（联想）、5位の華為技術はどのような人的資源管理を通じてこれだけの人気を得ているのだろうか。

それについては白木三秀編著の『チャイナ・シフトの人的資源管理』において徐向東がまとめている。ハイアールは1984年中国山東省青島市に設立された成長著しい中国家電メーカーの一つであり、特に冷蔵庫、フリーザー、洗濯機など白物家電に強く、白物家電では世界第2位、激戦の中国マーケットでも8種の家電においてトップシェアを誇っている。その人的資源管理においては「公平競争の原則」、「適材適所の原則」、「動態管理の原則」を掲げ、成果主義型人的資源管理の「競馬方式」を徹底し、比率を4:5:1とする優秀社員:合格社員:試用社員の「三工制度」の下、「末位淘汰」として一定の比率で定期的に従業員を淘汰する仕組みを続けているという。

「1010原則」とも呼ばれ、毎年成績の良い10%を最優秀社員として表彰する一方、成績の悪い10%を淘汰するというのである。また、社内公募制により条件を満たすものであれば管理職に応募する機会を与え、リーダー養成には「イルカ式昇進」と呼ばれる、重責を負わせそれを成功した場合の大抜擢もする方法も使い、副社長もその方式で昇進しているという。

⁹馬成三『中国進出企業の労働問題』ジェトロ、2000年、P127。

また研究開発においても開発スタッフの固定給をゼロとし、そのかわり研究開発成果を市場業績に直結させているとのことである。日系企業が成果主義を導入していると言ってもここまでしている例は聞いたことがないし、研究開発においてもハイアールのような短期間の部品の組み合わせによって新製品を作るようなものであればともかく、結果がでるか否かの最先端の基礎研究等では当然導入は難しいだろう。しかしここで気をつけなければいけないことは、このような手法が採られていると言われている企業が、就職人気ランキングの1位であり、日系企業が20位以内に1社も入っていないという現実である。それ程までに中国においては評価を明確化することが求められており、これでは日系企業の報酬、成果主義、権限委譲、働きたい企業の分野で不人気になっていることが理解できる。どちらが中国における自己実現欲求に合致しているかと言えばハイアールに軍配があがるのである。

2005年5月にIBMのパソコン部門を買収し一躍世界的に有名になったレノボ(联想)も同様である。1984年中国北京市に11名のエンジニアと研究者によって設立されたレノボ(联想)は中国のパソコンのトップメーカーとなり、そしてIBMのパソコン部門買収により名実共に世界のトップ企業の一つになったのである。ここでも人的資源管理においては「競馬方式」を採用し、部署間や個人間の収入格差はあって当然という考えの下、各人に適した競争路に応じたインセンティブ・メカニズムと業績が捗々しくない場合の一定比率に基づく淘汰制度になっているという。また、重要ポストについては社内公募制度も用意され、更に現場での仕事ぶり実績に基づいて抜擢人事も行なっている。

1988年に設立された通信機器の研究開発、製造、マーケティングに特化した華為技術は中国の一流大学卒に対し徹底した新人教育をし、最下位の5%は淘汰していく仕組みになっているという。またここでも企業内公募制度を導入しているほか、ストックオプションも導入し4割の社員が会社の株を保有しているとのことである。

2002年に日経リサーチが行なった20~45歳で年収2万元以上の上海の人800サンプルで実施したア

ンケート調査でも、9割以上の方が能力や実績評価を支持し、一方年功基準を支持するものは2割にも満たなかったという。将に中国では公正な競争の下、結果が出たのに対し、格差が無い方が不平等、不公平なのである。¹⁰

以前こうした中国の人の考え方をたどるべく、中国における教育制度を調査したが、日本のゆとり教育とは反対に中国では幼稚園、小学校から競争社会であり、良い成績をとった子が、学芸会の主役をやったり、運動会の選手宣誓をするというのが当たり前であり、その成績も企業の業績管理ではないが壁に棒グラフで一目瞭然とできるようにされているのである。こういった改革開放後世代と文革世代の間には違いがあり、少なくとも改革開放後世代は競争、進歩こそ、その根底に流れる思想であると言っても良いものと考えられる。

但し、もちろんある程度の安定を求める気持ち、安全・安定欲求は誰にだってあり、中国においても世界同時不況の中、工場閉鎖等で仕事を失った人もいう点では現代の中国の人も同様である。また、トップクラスの中国企業の例を紹介して来たが、労働者から搾取しているような大多数の中国企業があるのも一方で現実である。だからこそHAY Group Surveyにおいても報酬、成果主義、キャリア開発等の点では、欧米、韓国、香港・台湾系、日系企業よりも劣る最下位であったし、2008年から施行された労働契約法は労働者保護を優先に無固定期間契約という言わば終身雇用制の導入を目指していることを考えるとこれからが正念場と言えるであろう。しかしながら、それでも逆に上に行けば行くほど上昇志向の下、成果主義が好まれているのであり、かつ下にいる者も学習し、努力を重ね、格差が拡大していると不平を言うのではなく、成果をあげ、実力で上を目指しているのである。

韓国企業、台湾企業についてはどうであろうか。韓国企業では2005年度就職希望ランキングで日系企業をおさえ、8位にLG電子が、11位にサムスンが入っておりその躍進が目覚ましい。また台湾企業は

¹⁰白木三秀、徐向東等『チャイナ・シフトの人的資源管理』、白桃書房、2005年、P109~126。

業績面で2006年度外資企業トップ20の堂々の1位をパソコン周辺機器・携帯電話部品製造の鴻富錦精密工業（深セン）が誇り、ノートパソコン製造の達豊（上海）電腦が8位、英順達科技が9位、携帯電話製造の深セン富泰宏精密工業が19位とベスト20の社数では米国と並びトップである。

では韓国、台湾の中国投資はどのような状況なのだろうか。2004年における韓国から中国への投資は1,940件、1,849百万米ドルにのぼり、韓国から海外への直接投資の件数にして実に57.6%、金額でも37.8%に達している。台湾から中国への投資は兩岸関係問題もあり、直接投資が抑制されていることから香港経由やその他タックスヘブン諸国からの投資が多いため計測は容易ではないが1991年～2004年8月までの類型で38,705.7百万米ドルに達していると言われている。

韓国企業は、従来は低賃金労働と低い現地化と言われ、却って日系企業より苛酷な人的資源管理をしていたというイメージがあるが、近年では就職希望ランキングにもあらわれているとおり、中国国内販売を強化、今やLGの携帯電話は先発のモトローラ、ノキアとも対等に戦っているし、サムソンも液晶等で消費者へ直接のインパクトを植えている。また、自動車においても北京空港へ行かれたかたは直ぐにわかるように、一時はフォルクスワーゲンに独占されていたかのような中国マーケットだったが、現在では北京のタクシーの多くは現代自動車のものになっている。そういう意味でも韓国企業に人気があるのは肯ける。

台湾企業も、最終消費者へ直結していないものの世界中の企業からOEM生産を受託することにより成長、同じ中国人であるという利点もフルに活用し、中国の外資企業の中ではすばらしい実績をあげている。また、カップラーメン、清涼飲料水等の食品分野でもその活躍は目覚ましい。人的資源管理面では軍隊型管理、家父長型管理、学級担任型管理の3つの管理方法を駆使して、状況に応じた対応を進めており、今後も活躍が期待される。

日系企業が苦戦する中、近隣の自国中国企業、韓国企業、台湾企業は総じて日系企業より活躍していると言わざるを得ない状況であり、日系企業も謙虚

にこれらの企業から活用可能な部分を学ぶことが必要だと思われる。

現代の状況に則した中国人のニーズに応え得る戦略人的資源管理が日系企業に求められている。

5. おわりに

本論文においては、人的資源管理理論とその発展型とも言える国際人的資源管理理論に焦点をあて、再整理し、現在の中国における人的資源管理と対比し、その理論的面について検討してきた。

そこからは、以前は低賃金労働等を目当てに低コスト生産基地としての魅力の割合が大きかったことから人材は利用していたものの、現地人材等を本当の意味では活用しきれていなかった現実が浮かび上がってくる。

一方、就職ランク等でも上位を占める地場中国系、韓国系、台湾系等は従業員の競争心理をフルに活用し、尊厳欲求や自己実現欲求に直接アプローチしていることも良く分かった。その点から考えるとまず、これらにどこまで応えられるのかということが中国進出日系企業に課された一つの課題であると考えられる。

また、本社集中型の日系企業の組織構造、集中と分散のバランスについても注意が必要だ。日本人中心の本社が中心となっていれば、現地で登用をしても自ずから限界がある。既に中国は世界の工場から世界の市場に脱皮してきており、他国に本社を持つ外資系企業、特に日系企業にとっては分散の度合いをどこまで進めるのが重要な課題となってきた。その分散の中で、現地人材の活用や、中国で好業績を実現している台湾企業や台湾人の活用等についても合わせて検討していく必要があるものと考えられる。

2009年9月28日号の日経ビジネスで「アメリカの反撃 グローバル経営は死なず」という特集が組まれ、そこでは、中国やフィリピンの農村部まで営業展開しつつ究極のグローバル企業を目指しているP&Gや、19世紀モデルで海外で作る・売る国際企業とし、20世紀モデルで各国子会社に自律性を持たせた多国籍企業として、21世紀モデルとしては地球全体の最適化を進めたグローバル統合企業を提唱し

ているIBM等が紹介されている。¹¹将に世界のグローバル競争は引き続き継続しており、それに勝ち抜く戦略的人的資源管理が日系企業にも求められている。

参考文献

片山善行「海外子会社のガバナンスに関する一考察（プロフェッショナルリズムと経営教育）」『日本経営教育学会全国研究大会研究報告集』第55号、日本経営教育学会、2007年、P63-66

渡邊輝幸、出水力「日本型経営・生産システムの適用・適応度分析：中国におけるホンダおよび関連企業の日本化」『大阪産業大学経営論集』Vol.8, No.2、大阪産業大学学会、2007年、P169-189

白木三秀「アジアにおける日系企業のHRM上の諸課題と対応諸施策」『在アジア日系企業における現地スタッフの給料と待遇に関する調査』日経アジア社、日経リサーチ、2007年、P9-20

長谷川啓之「中国進出日系企業の現地化問題とその背景要因：ヒトの現地化を中心として」『商学集志』Vol.76, No.1、日本大学商学研究会、2006年、P1-26

古沢昌之「日本企業における国際人的資源管理の変革：『統一現地適応』の両立に向けて」『国際ビジネス研究学会年報』第11号、国際ビジネス研究学会、2005年、P13-27

加護野忠男『『グローバルスタンダード』の妄想『日本らしさ』を失えば世界市場では生き残れない』『エコノミスト』Vol.81, No.55、毎日新聞社、2003年、P22-23

中井壽「日本企業とグローバル人材育成・活用ー成果を出すための本社の役割」『中京経営研究』Vol.10, No.2、中京大学経営学会、2001年、P141-156

馬成三『中国進出企業の労働問題』ジェトロ、2000年

M. E. ポーター、竹内弘高『日本の競争戦略』ダイヤモンド社、2000年

吉原英樹『国際経営』有斐閣、2001年

渡辺泰三、廣瀬俊『大連で経験した現地化への試み

と教育面から見た中国人活用論』日本インダストリアル協会、IEレビュー228号、2002年

ジョイ B. バーニー『企業戦略論』ダイヤモンド社、2003年

ジェトロ『中国市場に挑む日系企業』、2004年

長谷川啓之『グローバル化時代のアジア経済』創土社、2004年

ジェトロ『中国進出企業の人材活用と人事戦略』、2005年

Joshua Zhang『中国人をやる気にさせる人材マネジメント』ダイヤモンド社、2005年

鈴木康司『中国・アジア進出企業のための人材マネジメント』日本経済新聞社、2005年

白木三秀等『チャイナ・シフトの人的資源管理』白桃書房、2005年

朱炎『台湾企業に学ぶものが中国を制す』東洋経済、2005年

茂垣広志『国際経営』学文社、2006年

白木三秀『国際人的資源管理の比較分析』有斐閣、2006年

馬述忠、廖紅『国際企業管理』北京大学出版会、2006年

スザンヌ・バーガー等『グローバル企業の成功戦略』草思社、2006年

伊丹敬之『日米企業の利益率格差』有斐閣、2006年

ヘイコンサルティンググループ『グローバル人事課題と現実』日本経団連出版、2007年

安室憲一『新グローバル経営論』白桃書房、2007年

岡田行正『アメリカ人事管理・人的資源管理史』同文館出版、2008年

薛軍『跨国公司全球一体化条件下的当地化战略研究』人民出版社、2008年

小池和男『海外日本企業の人材形成』、東洋経済、2008年

伊藤健市『資源ベースのヒューマン・リソース・マネジメント』中央経済社、2008年

(Received:September 30,2009)

(Issued in internet Edition:November 1,2009)

¹¹ 日経ビジネス 2009年9月28日号、P26-32