

平成25年12月吉日

「中国人従業員の人事管理に関する調査」にご協力いただいた皆様へ

調査へのご協力のお礼とご報告

拝啓 師走の候、ますます御健勝のこととお慶び申し上げます。

さて、本年8月、わたくしども明治大学商学部諸上ゼミの研究活動における「中国人ホワイトカラー従業員の人事管理に関する調査」に、ご多忙中にもかかわらずご協力いただきありがとうございます。おかげさまで、611社の企業様に、こちらからのアンケート送付にご協力いただくことができました。重ねて御礼申し上げます。

この度、アンケートの集計結果及び、研究結果が完成致しましたので、簡単ではございますが、端的にその一部をご紹介します。

今回の調査では、特に「中国人従業員の仕事観を考慮した人事管理」について、各企業様のお考えをお伺いすることを主な目的としておりました。その結果、いかなる経営方針においても、「高賃金」と「手続き公正」は現地中国人ホワイトカラー従業員を雇い続ける上では、重要な要素であり、これらの要素を考慮した、人事管理制度の及び企業の姿勢が非常に重要であることが判明致しました。

量的調査のサンプル数不足や、企業属性の考慮など、本研究活動には至らない点が多くございますが、私どもの研究結果に少しでもご関心を持っていただけましたら、幸いです。

このたびは、アンケート調査へのご協力、誠にありがとうございました。

敬具

諸上ゼミ研究班A 代表 長井 利樹

日系企業の中国拠点における人事管理制度の基礎的課題考察 簡易レポート

—集団主義型と個人主義型の制度比較—

1. 問題意識

中国における、外資系企業の離職率を見ると、欧米系企業に対し、日系企業の離職率が著しく高いことが判明した。そこで、なぜこのようなことが起こっているかを解明すべく、我々はこの問題を、人事管理制度という側面に着目し、その問題と、効果的な解決策を導くため、研究に取り組んだ。

2. 実証研究

アンケート調査

(対象企業: 611 社、有効回答数: 36 社、調査期間: 13/08/01~13/09/02)

※対象企業：

- ・ 100%出資子会社を中国現地拠点に持つ、東証一部上場企業
- ・ 製造、卸・小売業（日本標準産業分類に基づく）に分類される企業

インタビュー調査

(対象企業: 15 社、有効回答数: 9 社、調査期間: 13/09/15~13/10/15)

※1 時間程度の対面、または電話による

3. 研究結果

結論：

いかなる経営方針においても、高給与と手続き公正は、

現地中国人ホワイトカラー従業員を雇う上では重要な要素である。

4. 今後の研究課題

- ・ 量的調査のサンプル数不足
- ・ 失敗のケース探索
- ・ 企業属性の考慮

執筆責任

明治大学 商学部 商学科

諸上ゼミナール 29 期

研究班 A

長井利樹（代表）

菊池樹

横張宏明

近藤希

姜ジュンヨン

E-mail:

eb10939@meiji.ac.jp

「日系企業の中国拠点における現地人ホワイトカラーの人事管理に関する研究」成果がまとまりましたので、ご報告いたします。

この度は、ご多忙中にも関わらず我々の研究活動にご協力いただき、誠にありがとうございました。皆様方にお力添えいただいたおかげで研究活動を実りあるものにする事が出来ました。

本研究の目的は、日系企業の中国進出に際する中国拠点での人事管理のあるべき姿を調査研究し、その成果を企業へ提言し、実用化のための活動を支援することです。私達は、実際に中国拠点を有する日系企業へのアンケート調査・インタビュー調査を行い、研究活動を行いました。

本調査研究について次に示します。

1. 本研究の調査目的と問題意識

近年、日系企業の海外現地法人数における中国のシェアが拡大しており、海外現地法人の中国への集中が進んでいる。しかし、日系企業中国拠点における離職率は高く、その数値は欧米系企業の倍以上となっており、外資系全体平均も上回っている。

このような高い離職率をもたらす要因として、日系企業の中国拠点における人事管理と中国人の仕事観・就業意識に齟齬が生じていることが考えられる。

中国人の仕事観について、あえて一般化するならば、高い給与を求めると同時に、自分自身のキャリアアップへのこだわりが際立ち、「個」を重視した独自の人間関係を築くといった点があげられる。日本的人事管理については、「終身雇用」「年功序列」といった特徴があげられ、このような人事管理を行う日系中国拠点は多く存在するのが実情である。

このような『個人主義的』な中国人ホワイトカラー従業員の仕事観と、『集団主義的』な日本的人事管理の齟齬を埋めるような人事管理が不可欠になっている。

本研究では、人事管理におけるキーワードとして、「キャリア形成」、「分配」、「手続き公正」の3点を挙げる。これらの要素において、より「個人主義的」傾向を示す人事管理が、中国人従業員の離職率を低下させると仮説を立て、質的・量的調査をもとに検証を行った。

2. 調査研究の概要

・調査期間

アンケートによる量的調査:08/01~09/03.

インタビューによる質的調査:09/07~10/15

・調査対象

必須条件として、100%出資子会社を持つ企業を選出。これは、本社子会社に対して、十分な影響力を持つ指標とした。また経営規模としては、東証一部上場企業、また業種は日本標準産業分類に基づき、製造、卸小売業とした。

また、とりわけ、量的研究の調査対象企業に関しては、『海外進出企業総覧【会社別編】2013』（東洋経済社）を参考にした。

・調査結果

—量的研究

調査対象から、611社にアンケートを郵送、うち返答数は、43社、有効回答は36社となった。

—質的研究

調査対象該当企業に、電話及び、メールによるインタビューの事前依頼、承諾を得た後、対面・電話により、1時間ほどの対話を行った。

3. 研究結果と考察、展望

調査結果より、「いかなる経営方針を問わず、中国人ホワイトカラー従業員の人事管理は、給与面と従業員の公正感を、まずは重視すべきである」ということが言える。

量的調査から、日系企業は中国拠点において積極的に「成果報酬制」を導入していることが分かった。これは、中国人の仕事観を認識し、考慮したうえでの施策であると考えられる。

また、質的調査から、中国人ホワイトカラー従業員との賃金交渉に関する対応はとて濃密に行われていることが分かった。

これらのことから、中国人ホワイトカラーに対して、給与面と公正感を重視することが不可欠である。

4.この研究の問題点、今後の課題

本研究において、当初目的としていた量的研究の実証が、有効回答数の不足により、実行不可能となってしまった。これは、研究テーマそのものが、企業秘密に抵触するところが多分にあると考えられる。また、質的研究においては、調査対象数の不足による業界間差異を考慮せず、インタビューを行った。従って、サンプルの属性自体に、説明変数が内包されている場合、従属変数に与える影響を説明出来ない。

また、今回の研究では、本国本社に対して研究を試みたが、実際の現場である、中国拠点現地子会社の声を多く集めることが出来なかった。本国本社と、現場意識の乖離の可能性も考えられることから、今後の研究においては、これらについても考慮に入れる必要がある。

5.参考資料

柴田弘捷 (2010)「在中国日系企業の人事管理」

白木三秀 (2006)「国際人的資源管理の比較分析」北川浩伸 (2006)「我が国企業における海外派遣員に関する研究再考と戦略的国際人的資源管理論の展開可能性について」

内村幸司 (2011)「海外における評価基準と評価制度のマネジメントへの展開」

竹田志郎 (2005)「日本企業のグローバル市場開発」

若林直樹 (2006)「成果主義的人事制度改革と組織帰属意識の変化」

張英莉 (2010)

「在中国内陸部日系企業の経営活動と人的資源管理」

範建亭 (2011)

「中国進出企業の経営現地化と現地側の評価—日米欧企業の比較による検証—」

古沢昌之 (2000)

「中国における「能力主義・成果主義」人事の進展 その実態と日系企業の課題」

古沢昌之 (2003)「在中国日系企業の人事労務管理」

古田秋太郎 (2004)「中国における日系企業の経営現地化」

日本経団連 (2004)「日本企業の中国におけるホワイトカラー人材戦略」

田浦里香 (2004)「中国における日系企業の人材マネジメントのあり方」

原口恭彦 (2008)「中国日系企業における人的資源管理の展開と変容に関する考察」

西原博之 (1998)「在中日系企業における人的資源管理とその課題」

馬成三 (1997)「対外進出の日米欧企業の労働問題の比較～現地中国人従業員を対象とする意識調査からの考察」

韓敏恒 (2010)「在中国日系製造業における現地管理職人材の育成に関する研究」