

[研究論文]

中国の日系企業と今後の人的資源管理

高千穂 安長

〈要 約〉

本稿は、日系企業の経営スタイルのうち、人的資源管理について、2012年8月～9月に実施した厦門市、東莞市の日系企業の状況を明らかにした。その結果、今回現地調査を行った地域では、一般的な投資環境で明らかにされているデータと大きく異なった日系企業は無かった。しかし、企業の規模によって人的資源管理に差が生じている。

今後中国の日系企業は、長期雇用を前提とした人的資源管理から短期対応型の人的資源管理の導入を行い、2本立てで管理する必要がある。また、今後、日本人従業員の生活環境は厳しい日中関係が続けば容易に回復しがたいほど大きな負担となると考えられ、従来とは異なる人的資源管理が必要となってきている。

キーワード：投資環境, 人的資源管理, 賃金制度

はじめに

中国は、従来の低賃金による世界の工場という地位だけではなく、経済発展、特に沿海部諸都市の平均賃金の大幅な上昇による購買力の増加により世界の市場としての地位も確立した。そのもっとも効果的な手段は海外直接投資の誘致であり、多くの海外企業、特に日本企業が投資を行った日系企業の貢献は大きかった（柴生田, 2009）。

しかし、日系企業で働く中国人ワーカーの職務満足度は低く、今後は、現地従業員の満足度をあげていく形でのマネジメントが求められる（趙, 2002）。その際、旧国有企業との合併事業の場合、余剰人員といえども解雇は出来ないため、生産現場では人員配置の合理化を段階的に進め、あわせて、生産現場以外では、間接部門人材の自宅待機、全社的な早期退社（残業なし）、賃金体系の見直し、ワークシェアリング、週休3日制、年間3交代などの労働体制の実施が必要（欒, 2007）である。

本稿は、日系企業の経営スタイルのうち、人的資源管理について、2012年8月～9月に実施した厦門市、東莞市の日系企業の状況を明らかにする。まず中国の一般的投資環境を概観し、その後現地調査のヒアリング結果をまとめ、今後の日系企業が進むべき人的資源管理の方向性を考慮する。なお、当時すでに反日デモは起こり始めていたが、尖閣諸島問題で日中関係がきわめて悪化する以前であり、その後現地事情は大きく変わっている可能性がある。

1. 中国の人的資源に関する投資環境

国際協力銀行の中国投資環境報告書（2012）によれば、中国の人的資源管理に関わる一般情報は下記(1)、(2)の通りである。

(1) 採用

直接雇用と間接雇用の2通りあり、直接雇用は労働当局の指導の下、企業が独自に採用テスト（書類審査、筆記試験、面接等）を行い、採用を決める。間接雇用は、役所、人材派遣会社から派遣を受け入れる。

本採用の前に試用期間（3か月～6か月）を設けることができ、その間は労働契約の取り消しが可能である。

労働契約期間は特に制限がないが、1年～3年が一般的である。なお、労働契約は必ず書面で締結する必要がある。

従来、大量の内陸部からの出稼ぎ労働者が存在したため採用には苦勞しなかったが、内陸部振興に伴い、採用難が顕在化している。また、労働争議も頻発するようになっている。

(2) 賃金

表1の通り、賃金は本人手取り部分と企業負担部分があるが、これ自体は日本の例と大差ない。

表1 人件費の構成

本人手取り	賃金	給与（基本給・職能給）、奨励金、残業手当等
	手当	食事手当、夏季高温手当、服装手当、通勤手当等
	賞与	年1～2回、年間1～2か月分
その他企業負担	保険福利費	養老保険、失業保険、生育保険、医療保険、労災保険等
	労働組合費	全従業員総額の2%（労働組合法）

出所：国際協力銀行

中国沿海部の賃金は、ワーカー、エンジニア、中間管理職（マネージャー）により大きく異なる。また表2の通り地域によっても差がある。

表2 各都市の賃金（月額、元）

職種 / 都市	上海	北京	大連	広州	深セン	瀋陽	青島
ワーカー	2,773	3,398	1,996	2,223	2,002	1,889	1,585
エンジニア	4,706	5,148	3,411	4,106	3,909	3,354	2,760
中間管理職	8,666	9,222	6,392	8,218	7,630	5,786	4,839
法定最低賃金	1,280	1,260	1,100	1,300	1,500	1,100	1,100

注：2012年1月現在

出所：国際協力銀行

2. 厦門市の企業

厦門市に所在する日系企業のヒアリング調査結果は次の通りである。

(1) A社

業種：トランス、チョークコイル、ノイズ対策コア、電流センサー等製造

顧客：日系企業が大半である。

従業員年齢構成は表3の通りとなっており、18歳～30歳が最も多い層となっている。

採用手段は労働市場からの調達とあっせんがほとんどである。近年、農民工は減少している。教育訓練は2週間程度である。

初任給は「相場」に従って決めている。1,200元/月～2,200元/月程度となっている。

従業員配置にあたっては本人の特性などを見て柔軟に対応している。評価は成果と職能資格制度に基づいて行っている。

QC活動などを通して本社の状況を知らせている。QC活動に伴う提案の採択率は60%程度である。女子工具への支援を重視している。

工会は期待される機能を果たしている。

一番の問題は従業員の引き抜きであり、社内での人材育成のネックとなっている。日本企業は「年功制」を採用し、勤続年数に応じた昇給はあるが、引き抜きを行う企業はそれでは対応できない高額給与を提示してくる(オファーをする企業は年俸制などで対応していると思われる)。

日本人職員の現地での生活は、特に問題は無い。日本の情報はインターネット、TVで分かる。International Schoolもあり、子弟教育にも問題はない。ゴルフは1回1,000元程度で行える。ボーリングやビリヤードなどの娯楽も楽しめる。

表3 A社年齢別従業員構成

年齢	18歳未満	18-20	21-25	26-30	31-34	35歳以上	合計
人数	145	416	602	395	147	208	1,913

出所：A社

(2) B社

業種：LED等照明器具製造

顧客：アジア50% (内日本企業60%)、欧米企業50%

採用は一括採用ではなく、部署の要求により個別に行う。

教育訓練は3か月試用期間の間に行う。給与は2,500元/月支払う。

給与は目下毎年20%～30%上昇している。初年度3,000元/月となっている。

2年目で担当職務が決まり、3年目でプロジェクトに参加する形をとる。

入社時に将来ビジョンを示す。平均年齢は25歳(若い者が入社するため)。

会社の期待勤続年数は8年である。

3. 東莞市の企業

東莞市に所在する日系企業のヒアリング調査結果は次の通りである。

(1) A社

業種：基盤製造

顧客：日本企業，欧米企業

採用については知名度が低いため新卒大卒採用が困難であり，中途採用が大半である。
初任給はワーカーレベルで3,000元/月である。
工会の導入は目下検討中である。従業員の解職は難しいと感じている。
日本人職員の現地でのリフレッシュ手段はゴルフ（土日の場合，1回2万円程度，平日1万5千円程度），プールなどである。
日本人社員の現地での車両運転は禁止している。
医療については大学病院に行っている。
ワーカーは3年～5年で退職している。管理職は採用方法，給与など全く別体系で行っている。従業員評価は事実上機能していない（差をつけられない）。
QC，TQCは本社からの指導を得て各職場単位で実施している。現在は「見える化」を推進している。
職務を変更する際は従業員の了解を得る必要がある。

(2) B社

業種：感光性被膜製造

顧客：広東省85%，その他15%

採用については，ワーカーレベルは問題ない。幹部候補は相当難しい。
最低賃金は1,100元/月であるが，2年毎に更新している。単能工は個々人との契約としている。最近の内陸部からの出稼ぎ工はいない。
CSRとして公園のごみ拾いなどを行っている。
従業員親睦手段として，綱引き大会，課内旅行，毎月の誕生会を行っている。
日本人の現地でのリフレッシュ手段は，ゴルフ，自転車（サイクリング），ジムなどである。
情報入手はスムーズで，日本の情報もほとんど問題なく入手できる。
日本人同士で集まることは少ない。ただし，月1のゴルフコンペ等はある。

(3) C社

業種：操作盤，アナウンス機器，トランス

顧客：世界

従業員数は、115名（営業13名、経理29名、工場65名、品質管理8名）で、日本人は6名となっている（今後減らす方針）。

最低賃金は1,300元/月で、夜勤や薬品を使う部署勤務の場合1,900元/月である。

採用はインターネットで常時募集している。中途採用のみで新卒採用は行っていない。

指導員が付いて数か月経てば1人前になるようにしている。

従業員の楽しみは旧正月、国慶節である。従業員懇親手段としてバスケットボール大会など実施している。従業員から食費（3食）は22.6元/日を徴求している（従業員負担があると無理な待遇改善要求は自己負担の増加になるためしない）。

日本人職員の現地での生活については不足感はない。基本的に単身赴任の場合3年勤務、家族帯同の場合は5年勤務となっている。

(4) D社

業種：樹脂加工

顧客：中国

従業員数1,200名（内日本人20名）

現地従業員の離職率は高い（平均10%）。基本給は1,200元/月～1,400元/月。

ワーカー（単能工）の調達には目下は困っていないが今後逼迫すると思われる。技術者は広州、深センから選べる。マネージャークラスの採用は行わず、自社（プロパー）で対応している。

評価は絶対評価で、等級内で微調整を行っている。

従業員懇親を行う組織として、常青会があり、運動会、釣り大会、旅行等を行っている。

工会は2008年に労働争議などリスク対策として設立した。

考察

今回現地調査を行った地域では、一般的な投資環境で明らかにされているデータと大きく異なった日系企業は無かった。しかし、企業の規模によって人的資源管理に差が生じている。例えば初任給にしてもワーカーレベルに相場の賃金を払う企業もあれば、最低賃金をベースにしている企業もあった。また、試用期間から3,000元/月を払う企業もあった。

従業員の調達の問題では、従来は買い手市場であったワーカーレベルの人材調達でも逼迫感が見られるようになってきている。マネージャー、技術者クラスでは調達難であるうえに、「引き抜き」が大きな問題となっている。戦力化したマネージャー、技術者クラスが、給与を3倍払うなどの勧誘により一本釣りで引き抜かれてしまう背景には、日本・中国の報酬体系の違いがある。日本は職能等級基準に基づく長期雇用を前提とした給与体系であるため年齢により支給額がほぼ決まっているのに対して、中国では職務給、年俸制の企業が多く、「技術取得を狙った短期雇用前提のヘッドハント」として相対的に高額な賃金を提示できる。このため、このような事態が起こりうる。従業員調達の他の問題として、内陸から出稼ぎに来ている従業員は、内陸部での雇用機会の増加により以前ほど多く都会に出てこないため、採用が困難となっている。

従業員の配置は、中国では従業員と個別に契約を結ぶ（職務範囲を限定している）ため、多能工化は困難な状況にある。また、幹部（マネージャー）候補は採用のみならず、既述のヘッドハントもあ

り、教育も困難である。

おわりに

製造業は生産面を考えれば、尖閣諸島問題等で顕在化した中国の反日の動きに対して、リスクヘッジの観点から製造機能を、ASEANをはじめとした他地域へ広げるべきであるが、販売面を考えれば、市場動向把握の意味から、何らかのチャネルの維持が求められている。

今回の現地調査で明らかになったことから、今後の中国の日系企業は、長期雇用を前提とした人的資源管理から短期対応型の人的資源管理の導入を行い、2本立てで管理する必要があるということである。また、今後、日本人従業員の生活環境は厳しい日中関係が続けば容易に回復しがたいほど大きな負担となると考えられ、製造拠点として活動を続ける場合は派遣する日本人のこの面での配慮が求められる。いずれにせよ、従来とは異なる人的資源管理が必要となってきている。

参考文献

- 国際協力銀行 2012『中国投資環境シリーズ 総論編』国際協力銀行
- 柴生田敦夫 2009「日本企業の対中投資」RIETIポリシー・ディスカッション・ペーパー 09-p-004 独立行政法人経済産業研究所
- 趙 曉霞 2002『中国における日系企業の人的資源管理についての分析』白桃書房
- 爨 斌 (Luan Bin) 2007『技術移転・発展と中核能力形成に関する研究 中国における日系企業の実態と展望』大学教育出版社

(たかちほ やすなが)

Japanese Companies in China and its Future Human Resource Management

Yasunaga TAKACHIHO

Abstract

In this paper, we identify the current situation of Japanese companies in China, especially from a human resource management (HRM) perspective of a Japanese company located in Amoi City and Tougan City where we conducted a study from August to September 2012 in China. We found that in the research target area in China is clearly no Japanese companies have different HRM from data of environmental situation of investment. But some companies have different HRM by scale.

From now on, Japanese companies should change the wage system from longitudinal type of HRM to short time type of HRM. And also adapt the cutting edge HRM for life circumstances of Japanese employees due worsening conditions of Japan-China relations.

Key words: Investment Environment, Human Resource Management, Wage System