

■海外リスク情報■

2014.01.24

中国における日系企業の人材の現地化

1. はじめに

近年、中国経済の発展に伴い多くの日系企業が中国に進出し事業を展開しています。現在、中国に進出している日系企業数は23,000社以上となっており、2012年の中国への直接投資額では、日本は700億ドルを超え香港に次いで第2位となっています。日本と中国は漢字を使用するなど文化的な共通点も多くありますが、歴史的背景が異なるために両国民の価値観は大きく異なります。そのため、中国で事業を展開している日系企業の多くは価値観の違いによって発生する様々な問題に悩まされています。その中でも人材の現地化（現地の人材を活用した経営管理）は最も悩まされる問題の一つと言えます。昨今、人材の現地化が進んでいない日系企業では優秀な人材が転職等により流出し、現地での企業活動に大きな影響を与えています。したがって、中国人の価値観を理解した上で人材の現地化を進め、事業活動を展開していくことが求められます。

本レポートでは、日本人と中国人の価値観、とりわけ職業観を比較し両国の違いを認識した上で、人材の現地化の問題点とポイントについて解説します。

2. 中国人の職業観

（1）価値観の形成

一般的に国民の価値観は歴史的・文化的背景を基盤として形成されると言われています。日本は古来より島国という特殊な環境の下、外敵による危険から守られた定住生活の農耕文化を背景として社会が形成されてきたため、一般的にリスク感性（リスクを把握して適切に対処する能力）は低いとされています。一方、中国は歴史的・文化的背景から、日本人と比較してリスク感性が高く、人間関係に応じて使い分ける信頼と不信の社会が成り立っているといわれています。さらに、中国人は一般的に個人主義の考え方が強いといわれているため社会への帰属意識は低く、また、高い地位への欲求とそれに伴う高い報酬を得ることが人生の成功と考える傾向があります。

<図表1 中国と日本の文化的基盤>

	中国	日本
社会の構成	人間関係に応じて使い分ける 信頼と不信の社会	顔の見えるムラ社会 (農耕文化)
人間観	性悪説 (警戒)	性善説 (信用)
人生の目標	成功 (高い報酬)	生きがい
会社	高い報酬を得るための道具 (個人主義)	価値共同体 (帰属意識)

出典：ジェトロ『中国リスクマネジメント研究会 報告書』を基に当社作成

（２）中国人の職業観

職業観についても、このような歴史的・文化的背景を基盤として形成されています。リクルートワークス研究所が 2008 年に実施した中国人の職業観に関する調査によると、単純集計では、中国人が仕事に求める条件として、「報酬」、「上司との関係」、「達成感」などが上位に挙がっています。

「報酬」は、8.6 ポイントと全カテゴリーの中で最も高く、中国人は仕事に対して高い収入と昇給を期待する傾向が強いということが読み取れます。これは、自尊心が高く、自分の能力を高く評価する中国人の国民性に起因すると考えられます。次に、「上司との関係」は、8.2 ポイントと二番目に高く、十分な信頼関係を築いた上司の下で働きたいと考える中国人が多いことがわかります。さらに、「達成感」は 8.0 ポイントと三番目に高く、仕事を通して達成感を感じられるかどうかということを重要視していることがわかります。

また、カテゴリー別のポイントではそれほど高くないものの、小項目における「仕事において尊敬される」という条件が 4.2 ポイントと高く、自分の仕事に対して他人から高い評価を得たいという欲求が強いことがわかります。

この調査から、中国人は上司や同僚との良好な人間関係の下、自身の仕事に対して会社から適正な評価を得た上で、その評価に基づいた高い報酬を得たいと考える傾向があるということが読み取れます。なお、同調査では単純集計結果をさらに因子分析した結果 7 つの因子が得られ、立身出世因子（企業規模・知名度にこだわる、高い地位への欲求が強いという志向の因子）が寄与率でトップとなっています。

<図表 2 中国人の職業観に関する調査結果>

カテゴリー	小項目	ポイント	合計	カテゴリー	小項目	ポイント	合計
報酬	昇給の期待がある	4.4	8.6	威光	仕事において尊敬される	4.2	7.6
	高い収入が得られる	4.2			注目を浴びる仕事をする	3.4	
上司との関係	仕事のできる上司の下で働く	4.1	8.2	知的刺激	新たな知識に出会う	4.0	7.5
	話の分かる上司の下で働く	4.1			新たな課題に挑戦している	3.5	
達成感	やり遂げたという実感が持てる	4.1	8.0	仕事環境	希望に合う勤務時間・勤務地	3.7	7.4
	結果が目に見える形で分かる	3.9			快適なオフィス環境で働く	3.7	
帰属意識	同僚と友好的な関係	4.2	7.9	安定性	規模・知名度が高い会社で働く	3.7	7.3
	会社へ愛着を感じる	3.7			一つの会社で安定的に働く	3.6	
独立心	やりたいことを仕事にする	4.0	7.8	愛他心	人に喜ばれる	3.6	7.2
	仕事のやり方は自分で決める	3.8			世の中の役に立つ	3.6	
生き方	なりたと思う人間になれる	4.0	7.7	管理	大きな権限をもつ	3.8	6.7
	仕事への拒否権をもつ	3.7			人に指揮命令をする	2.9	
創造性	アイデアや工夫が求められる	4.0	7.6	変化	仕事の中に変化がある	3.4	6.4
	新しい製品やサービスを生み出す	3.6			様々な仕事を経験する	3.0	

出典：豊田 義博「中国人と日本人はなぜうまくいかないのか？」（リクルートワークス研究所）を基に当社作成
集計方法：20～30 代の上海在住の男女 1000 人を対象としたオンライン調査による。なお、ポイント数は 5 件法（とても大切である/大切である/少しは大切である/あまり大切ではない/大切ではない）の加重平均値。

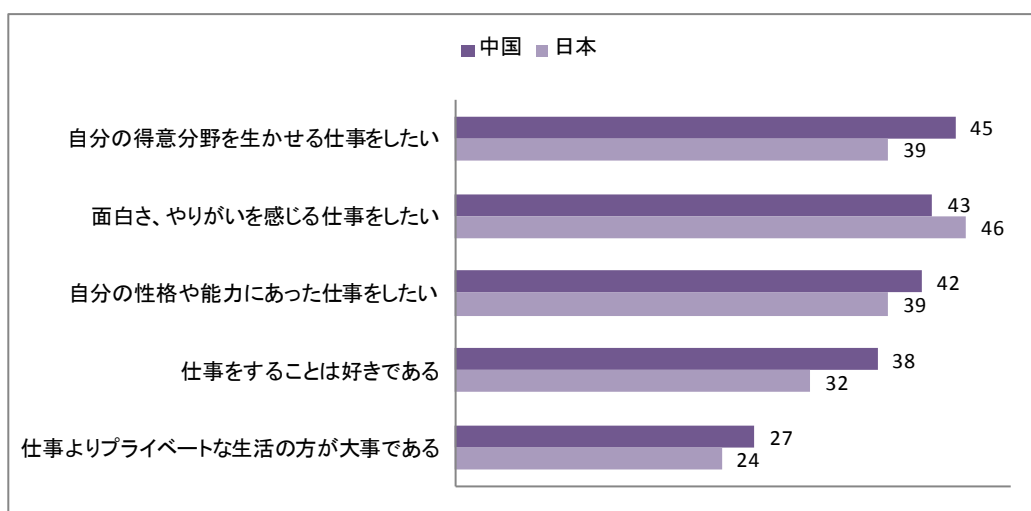
3. 日本人と中国人の職業観比較

2012年11月にインターネット調査会社が実施した都市部に在住する日本人と中国人の職業観に関する調査によると、日本人と中国人の職業観についてはいくつかの共通点と相違点があるという結果が出ています。

(1) 共通点

日本人と中国人の職業観における共通点としては、図表3のとおり、両者とも「自分の得意分野を生かせる仕事をしたい」と考える傾向があり、両者とも仕事を通して成長したいという内的欲求を強く持っていることがわかります。また、「面白さ、やりがいを感じる仕事をしたい」、「自分の性格や能力にあった仕事をしたい」といった成長実感や自己の能力発揮を仕事に求める傾向があるという点も挙げられます。

＜図表3 日本人と中国人の職業観（共通点）＞



出典：「中国4大都市・中間層の正体を探る 2. 仕事に対する考え方」を基に当社作成

集計方法：中国 20～40代の北京・上海・広州・成都在住の男女384人を対象とした対面調査による。

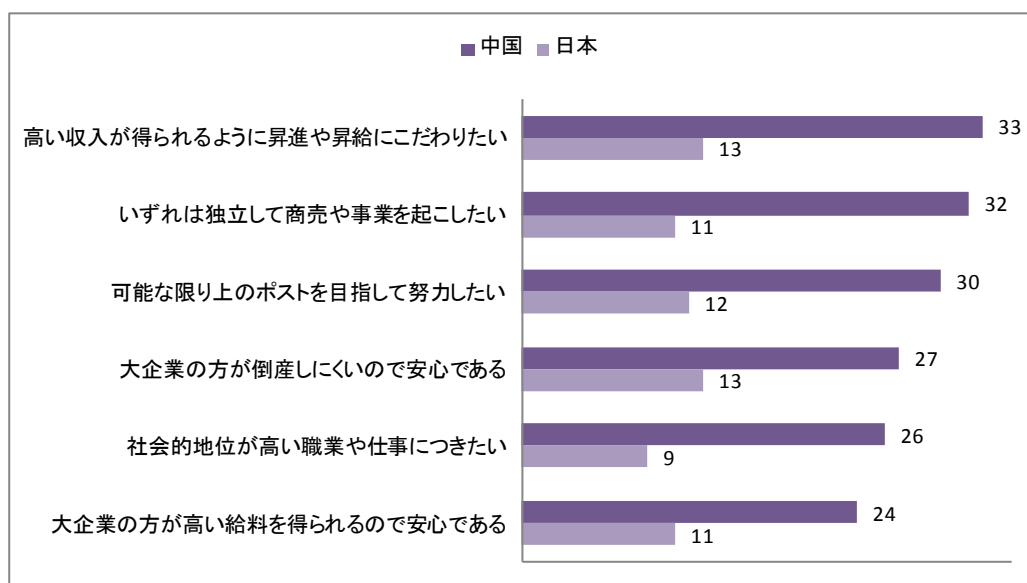
日本 リサーチアンドディベロップメント社が毎年10月に首都40km圏で実施している調査による。

(2) 相違点

一方で、日本人と中国人の職業観には図表4のとおり顕著な相違も見受けられます。中国人は「高い収入を得たい」という報酬に対する欲求が強く、「昇進・昇給にこだわる」、「可能な限り上のポストを目指して努力する」といった高い収入を得る手段としての上昇志向や、「社会的地位の高い職業に就く」といった世間からの評価などを重要視していることがわかります。また、大企業に対しては「倒産しにくい」、「高い給料を得られる」と考える中国人も多く、大企業で仕事することにこだわる傾向も見受けられます。一般的に中国人にとっての成功とは、高い収入を得られる仕事に就くことであるといわれていますが、これらはそのことを裏付ける結果となっています。

また、一般的に中国人は一つの会社で安定的に働くよりも、転職を繰り返してスキルを積んだ上で起業したいと考える傾向があると言われており、「いずれは独立して起業したい」と考えている中国人が日本人の3倍もいるという結果は、そのことを裏付けていると言えます。

<図表 4 日本人と中国人の職業観（相違点）>



出典：図表 3 に同じ。

集計方法：図表 3 に同じ。（ポイント数に 2 倍以上の差がみられる項目を抜粋）

前述のように、日本人と中国人の職業観には共通点も多く見受けられますが、特に報酬に係わる昇進・昇給の面においては大きな相違があります。この職業観の相違は、中国で事業を展開する上で重要なポイントとなっています。中国事業が行き詰まる原因の一つとして、日本人の職業観を前提とした経営管理手法や人事労務管理制度の採用による経営組織の機能不全が挙げられます。図表 2、図表 4 から分かるように、中国人は日本人と比較すると、自分の能力や成果に対する社内外からの適正な評価に基づく能力・成果主義の考え方を重視する傾向があります。そのため、日本の年功序列や経験を前提とした人事労務管理制度を採用した場合には中国人が仕事に求める価値観に合致しておらず、現地従業員は不満を抱くことになります。したがって、中国人の職業観を理解した上で人事労務管理を実施することは、中国事業をより円滑に運営する上で重要なポイントとなります。

4. 人材の現地化

（1）現地化とは

現地化とは、海外に進出している企業が現地の経営資源を積極的に活用して事業を運営することです。現地の経営資源にはヒト・モノ・カネ・情報などが含まれ、この中でも人材に係わる経営資源が現地化を進める上で最も重要な要素であると言われています。現地に精通した人材を育成し、経営幹部などの重要な役職に登用して事業を運営することが人材の現地化であり、海外で事業を展開する企業にとって人材の現地化、とりわけ経営幹部における人材の現地化は、現地での事業を円滑に運営するために不可欠な施策となっています。

（2）現地化の必要性

社会情勢の変化が激しい中国では、市場の特殊性を理解した上で様々な変化への柔軟な対応が求められるため、現地の情勢を正確に把握する必要があります。また、中国で安定的に事業を推進していくためには当局関係者との親密な関係を構築した上で現地当局との交渉を進めることが必要となります。しかし、現地に精通していない日本人出向者にとって、現地の状況を正確に把握することや現地での親密

な人間関係の構築は非常に困難となります。さらに、経営幹部に日本人を多く登用した場合には人件費の高止まりが発生します。中国人の給与水準は近年著しく増加していますが、日本人幹部の人件費は同じクラスの中国人と比較すると5～10倍にも相当するといわれています。したがって、経営幹部には日本人出向者だけでなく現地従業員を積極的に登用して人材の現地化を図り、事業の円滑な運営を行うことが必要となります。

(3) 現地化の現状と問題点

人材の現地化が遅れている原因として、日本型の人事制度や現地での労務管理に起因する問題が挙げられます。

① 現地化の現状

中国に進出している日系企業の多くは、年功序列や経験を前提とする日本型の経営管理手法を導入し、日本企業における社長と同等の役職である総経理には、日本本社からの管理が容易な日本人出向者を登用しています。専門性が求められるライン部長などの管理職には現地従業員を登用していますが、それらの管理職が経営に直接携わる機会ほとんどなく、総経理の補助的な役割に留まっているというケースが多く見受けられます。図表5に示すように、2006年の調査によると、中国人を総経理に登用している日系企業は全体の3割に留まっています。また、現地従業員を部長に登用している企業についても全体の5割程度と、現地従業員の経営幹部や管理職への積極的な登用が進んでいない状況にあります。しかし、前述のように、中国人は昇給や昇格に対する期待が日本人と比較して強いため、総経理などの経営幹部を日本人出向者が占めている管理方法に不満を抱いている現地従業員も少なくありません。そのような現地従業員の中にはより給料が高く昇格も望める企業へ転職する者もいるため、スキルを積んだ優秀な人材の流出につながります。

＜図表5 中国人総経理、営業部長（副総経理、副部長も含む）の登用状況＞

	回答企業	登用している	登用していない
中国人総経理	104 社	31 社 (29.8%)	73 社 (70.2%)
中国人営業部長	103 社	56 社 (54.4%)	47 社 (45.6%)

出典：古田 秋太郎「中国市場販売における日系企業の戦略と戦術」を基に当社作成
集計方法：2006年に実施したアンケート調査による。対象企業859社、回答企業105社。

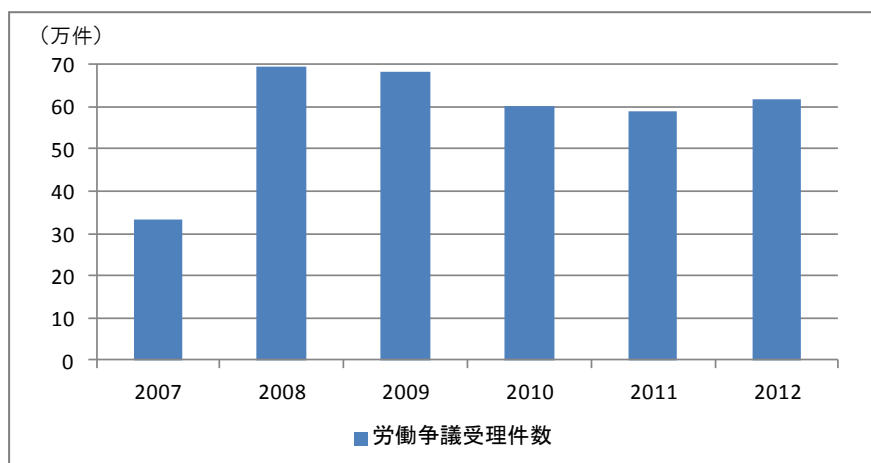
② 経営管理・人事労務管理に係わる問題

多くの日系企業は日本本社の人事制度を現地でも導入して現地従業員の管理を実施しています。しかし、能力・成果主義の考え方を重視する中国にとって、日本の年功序列や経験に基づいた人事制度は必ずしも適した制度であるとは言えません。また、権限を一任する重要なポストに現地従業員を登用した場合でも、仕事をチェックし監督するシステムがない場合には個人の利益を求めた自己取引や横領などの不正行為が発生し、自社の経済的損失だけでなく取引先からの信用にも影響を与えることになります。

そして、中国では労務に関わる法令や規律の改定が頻繁に行われています。そのため、現地従業員の労働契約規定や労働契約書などの見直しを定期的には実施しない場合には、現地従業員によって労働争議を提起される可能性があります。近年では日本人出向者との賃金格差や待遇などの労働契約内容に不満

を持った従業員による労働争議が頻発しています。中国政府が実施した調査によると、2008年に労働契約を規定する「労働契約法」と労働争議について定める「労働紛争調停仲裁法」が施行されてから労働争議の受理件数は2倍以上に増加し、2012年も61万8000件と高い水準で推移しています。2013年1月には、上海の日系企業工場で、労働条件の変更に反発した女性従業員によって日本人経営幹部が2日間に亘って軟禁され、地元警察の仲裁を経て解放されるという事件が起こっています。このような労働争議の発生を防ぐためにも、現地に精通した中国人幹部による労務管理が必要となります。

<図表6 労働争議の発生件数>



出典：中国 人力資源・社会保障部「2012年度人力資源・社会保障事業発展統計」を基に当社作成

(4) 現地化推進のポイント

① 中国人の職業観を踏まえた人事労務管理制度

前述のように、中国人は個人の能力や成果を重視した人事制度による適正な評価と、それに見合った報酬を得ることを強く期待しています。したがって、日本型の年功序列や経験に基づいた人事制度ではなく、能力・成果主義に基づいた人事評価制度を採用する必要があります。例えば、営業成績の良い現地従業員は営業部長などの管理職に積極的に登用し、従業員の管理権限や一定の裁量権を与えることで実情に適した事業の展開が可能となります。

また、日系企業の経営管理手法を理解した現地従業員を育成することも必要となります。現地での人材育成制度を充実させることにより、優秀な現地従業員を経営幹部や管理職の候補として長期的に育成することができるだけでなく、スキルを積んだ従業員の離職防止につながります。そのため、育成プランを作成する場合には、多業務の経験を積むための積極的な配置転換や外部機関での研修への参加など、業務スキルだけでなく経営幹部や管理職に必要とされるスキルを習得できる内容にすることが求められます。また、現地での配置転換や研修だけでなく、現地従業員の日本本社での勤務を育成プランに導入することにより、経営管理手法などの日本企業の企業文化に対する理解を深めることができます。

さらに、近年、権利意識の高まりに伴い、報酬の一環として法定外労災補償などの手厚い福利厚生を求める中国人が増加しています。そのため、政府労災保険の上乗せ部分について、企業側が従業員やその家族を対象とする団体傷害保険や医療保険などを手配して福利厚生を充実させ、従業員の満足度を向上させることも、従業員の定着率の向上と現地化の推進に寄与すると考えられます。

② 中国人と日本人出向者の権限の明確化

前述のように、経営幹部は現地当局との交渉が不可欠となるため、社外との交渉については現地に精通した従業員を経営幹部に登用し、それらに係わる権限を一任することにより、時間を要する交渉や煩雑な手続きが簡素化され、外部との交渉を円滑に進めることが可能となります。

ただし、そのような経営に係わる重要な役職に現地従業員に登用した場合には、職権乱用を防止するための経営管理制度を構築する必要があります。たとえば、金銭の流れなどの重要な項目については最終的な確認を日本人出向者の権限とするといった管理方法の検討が必要です。その上で、定期的な監査の実施を義務づけた内部統制制度などの経営管理制度を構築することにより不正の早期発見と抑止につながります。また、日本本社と最終意思決定を行うことは現地の実情に精通した日本人出向者の役割とするなど、中国人幹部と日本人出向者の役割分担を明確にする必要があります。

③ コミュニケーション

現地従業員の中には現行の日本型の経営管理に不満を抱いている従業員も少なからずいると推測されます。そのような不満を解消するため、日本人出向者は日本本社からの指示に基づいた経営を行うだけでなく、現地従業員からのヒアリングを実施する機会を設けて密なコミュニケーションをとる必要があります。日本人出向者には現地従業員の意見を聞いた上で現状に適した経営管理手法を模索することが求められています。

また、日本人出向者と日本本社とのコミュニケーションも重要なポイントとなります。日本人出向者は現地従業員の意向を汲んだ上で日本本社と現地の経営方法について協議・決定し、絶えず変化する中国の情勢に適した方法で管理体制を構築する必要があります。

さらに、日本で採用し、日本での勤務経験が長い中国人従業員を現地に派遣することも人材の現地化を推進する方法の一つとなります。日本採用の中国人従業員は留学などで日本の教育を受け、日本企業での仕事の進め方や経営管理手法など日本企業の企業文化と日本人の価値観を理解しています。したがって、そのような中国人幹部を現地の総経理に就任させることにより、現地での意思疎通だけでなく日本本社との意思疎通も円滑に実施することができるため、現地と日本の理解不足に起因する問題の発生を防止することが可能となります。

5. さいごに

中国における人材の現地化には多くの問題が存在しています。それらには、中国人の職業観への理解不足に起因した日本型の経営管理手法や人事労務管理制度の採用による経営組織の機能不全が挙げられます。中国人は日本人と異なり、高い地位とそれに伴う報酬を重視する傾向があるため、日本本社とは両者の職業観の相違を理解した上で現地の人事労務管理を実施する必要があります。また、中国人の職業観に合った人事制度の導入だけでなく、現地従業員に対する育成制度を充実させ、積極的に経営幹部や管理職に現地従業員に登用することも人材の現地化を推進する重要なポイントとなります。

また、日本と中国現地間のコミュニケーション不足も人材の現地化の推進を妨げる要因となっています。日本人出向者は現地従業員からヒアリングを実施するだけでなく、日本本社とも密なコミュニケーションを行い、中国事業の戦略について綿密な協議を実施した上で最適な経営方法について模索することが重要となります。

生産拠点から巨大な消費マーケットへと変化している中国において事業を継続するためには、人材の

現地化は多くの日系企業にとって最大の急務となっています。絶えず変化する情勢への柔軟な対応と共に、今まさに、自社の状況に応じた現地化の推進方法について検討することが日系企業に求められています。

【参考文献】

- ・ジェトロ（2013年）『2012年の対中直接投資動向』
- ・ジェトロ（2013年）「中国進出日系企業における労務管理上のポイント」セミナー資料
- ・ジェトロ（2013年）『中国リスクマネジメント研究会 報告書』
- ・(株)リサーチアンドディベロップメント、(株)クロスマーケティング（2013年）
「中国4大都市・中間層の正体を探る」調査トピックレポート
- ・中華人民共和国 人材資源・社会保障部 <http://www.mohrss.gov.cn/>
- ・劉 新宇（2012年）「中国ビジネス成功への鍵—中国における日系企業の現地化を考える」
- ・豊田 義博（2008年）「中国人と日本人はなぜうまくいかないのか？」リクルートワークス研究所
- ・朱 炎（2007年）「中国における日系企業経営の問題点と改善策」富士通総研経済研究所
- ・高原 彦二郎（2013年）「中国事業の戦略的見直し—事業の継続か撤退か—」NKSJ-RM セミナー資料
- ・古田 秋太郎（2006年）「中国市場販売における日系企業の戦略と戦術」中国経営管理学会
- ・韓 敏恒（2010年）「在中国日系企業における現地管理職人材の育成に関する研究」早稲田大学産業経営研究所
- ・趙 新甘（2008年）「中国における日系企業の人材現地化」龍谷ビジネスレビューNo.9

【本レポートに関するお問合せ先】

銀泉リスクソリューションズ株式会社 グローバル営業開発室 村野 裕子

102-0074 東京都千代田区九段南 3-9-14

Tel : 03-5226-2267 Fax : 03-5226-2884 <http://www.ginsen-risk.com/>

* 本レポートは、企業のリスクマネジメントに役立てていただくことを目的としたものであり、事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。