

中国で長期雇用は実現できるか ——成長志向に応える仕組みとは——

田中 信彦 リクルートワークス研究所・客員研究員

上海の大卒ホワイトカラーは、自らのキャリアの価値を高めるためには、転職の繰り返しより長期雇用が有効と考える人が多いことがわかった。また在中国日系企業の9割以上が「長期雇用と内部育成が望ましい」と考え、「中国でも長期雇用は可能」とする企業も8割を超える。中国でも長期雇用を実現するには、資格等級の増加などこまめに成果を認知する仕組みの構築や、求めるスキルの明確化などの施策が有効であることがわかった。

キーワード： 中国、経営理念、長期雇用、マネジメント、日系企業

目次

I. 問題意識

II. 先行研究

II-1. 先行研究

II-2. 研究方法

III. データおよびインタビューの分析

IV. まとめと考察

IV-1. まとめ

IV-2. 考察

V. 今後の課題

I. 問題意識

従来、中国での日系企業のマネジメントに対する日本国内のイメージは必ずしも良くはない。しばしば語られるのは、日系企業は終身雇用・年功序列に代表される「日本型雇用」をそのまま持ち込み、うまく機能していない、一般に欧米系企業は中国人社員を積極的に高い報酬で登用し、重要な仕事を任せているのに対し、日系企業はそうした対応が遅れており、人材に逃げられている——といったような話である。

こうした指摘はそれぞれ事実ではあろう。確かに筆者の周囲だけでも年功的な仕組みをそのまま

導入して失敗した事例は少なからずあり、有能な人材が欧米系企業などに転職してしまった事例も身近で見聞きしている。しかし、それらの問題が日本の雇用システムそれ自体の原因によって起きたものであるかは疑問の余地がある。

筆者はこれまでの日系企業のマネジメントの問題は多くが、①中国の日系企業の大半は設立後の時間が短く、スタートアップ期の企業に共通な未成熟状態にあったこと、②人事マネジメントの知識や経験が不足し、経営に不慣れな日本人経営者、管理者が大半であったこと、③急速な経済発展とともに計画経済から市場経済化する激変期にある中国社会に対する研究が不足し、適切な対応が取れていなかったこと——などによって発生した可能性が高いと主張してきた(田中 1996, 2006)。仮に在中国日系企業の多くで日本的な雇用システムがうまく機能していない事例が多かったとしても、その原因を「日本的なもの」固有の特徴に求め、それをもってこれまで日本企業が競争力を確保してきた日本型の人材マネジメントシステムが中国で通用しないと判断するのは性急にすぎる。

長期雇用を基盤に、長い時間をかけて社内に競争力を蓄積していくという日本型の雇用システムが成立するには、一定の条件が必要である。誰でもどこでも実行しさえすれば有効に機能するとい

うものではない。

そうした前提条件に対する検討や対策なしに、主として日本の大企業で機能してきた仕組みをそのまま中国で運用すれば、うまく機能しない例が多いのはむしろ当然であろう。そしてその失敗経験をもとに「中国は違う。日本的雇用は通用しない」と決めつけ（その背後には「自分のマネジメントが間違っていた」「理解が不十分だった」ことを認めたくない駐在員の心理が働いている）、いわゆる現地化という美名の下、自らが経験したこともない「現地に即した」管理手法（多くは信賞必罰の類である）を実行し、結局はコアとなる人材が育たず、競争力が高まらない——といった例が見受けられる。これでは本末転倒である。

小池（2005）が指摘するように、日本企業の人材マネジメントの本質は企業内部の長期的な能力形成と長期的な能力評価にある。だとするなら、中国で単に労務費の低さのみを追求する企業は別として、中国社会に根ざし、製品やサービスの高付加価値化を目指す企業（日系企業の大半はそうである）であれば、企業とそこで働く人間との間に信頼関係が構築され、それを基盤にした長期的な雇用関係が存在することは不可欠である。

中国の人々に日本的な雇用システムのメリットを伝え、共感する仲間を増やし、長期的な信頼感を醸成して、「乾いた砂」とも称される中国社会の中に一種の「性善説ワールド」を構築することが中国で日系企業が成功する道であると考えられる。

事実、筆者が上海に居住し、身近なところで見聞きするだけでも、地道な努力で優秀な人材を集め、高い定着率を実現して立派な業績を上げ、現地社会から尊敬を得ている日系企業はいくつも存在する。この現地での感覚と、「失敗ばかり」という日本における在中国日系企業イメージの落差について、これまで常に大きな疑問を感じ、この認識のギャップを解く行動の必要性を強く感じていた。

こうした観点に立って本稿で筆者が検証したいことは以下の2つの経験的仮説である。

仮説 1. 長期雇用を望んでいる人は中国人の中にも少なくない。長期雇用が実現可能な環境は中国にも存在する。

仮説 2. 中国で長期雇用を実現するカギは経営が社員に求めるものを明確にし、評価をこまめに処遇に反映する仕組みが有効である。

上記の点を検証し、中国での長期安定雇用の実現を後押しすることが、多数の日系企業の競争力強化に資すると同時に、長い目で見て日本と中国の相互補完的関係を促進することになると信じる。

II. 先行研究および研究方法

II-1. 先行研究

① 日系企業の長期雇用に関する研究

中国での人材マネジメントについての先行研究は多い。日本国内の報道等では中国の日系企業の人材マネジメントに対するネガティブな論調が目立つが、先行研究の中には中国で新たなマネジメントスタイルを構築しようと努力する日系企業の試みを積極的に分析した研究が少なくない。

郝燕書（1999）は、日本的生産システムの中国への技術移転の過程において、現場のワーカーが長期の能力考課のプロセスを経て昇進していく仕組みを丹念に追っている。郝は「この長期能力蓄積型の人材の存在と形成の仕組みこそ、日本的経営システムの真髄の部分であり、優位性の源泉である」（郝 1999: 284）と述べている。これはワーカーについての考察ではあるが、日系企業の基本的な発想から考えて、おそらくホワイトカラーも同様ではないかと思われる。

また松繁、徐（2002）は、大連経済技術開発区の日系企業で働く中国人中間管理職の昇進と賃金の決定要因を分析し、勤続と経験の賃金決定に対する影響の大きさと経路に注目した考察を行っている。松繁らは中国においても昇進に関しては日本と同様に勤続と経験が重要な要因であり、内部労働市場が発達しつつあることを論じている。

市村(1998)は「日本的経営」の本質を「人と他の経営資源の長期的な均衡を志向するシステム」(市村 1998: 69)であるとしたうえで、それを構成する3つの経営諸慣行を「個の能力統合促進型」「個の組織埋没促進型」「『場』の共有意識促進型」の3つに類型化し、アンケート調査の結果から、どのような経営慣行が中国に持ち込まれているかを分析している。

それによると、現地の日本人管理者は、日本型経営の優位な面を移転する一方、中国ではうまく機能しない施策は持ち込まず、中国の慣行や風土・習慣に合った混合型(ハイブリッド)経営を基本姿勢としているとする。その結果、中国の日系企業は「経営理念や経営目的の強調」「雇用の安定」「チームワーク精神の高揚」といった「『場』の共有意識促進型」の経営慣行を真っ先に持ち込む。次に「QCサークル」「大部屋方式のオフィス」「提案制度」など「個の組織統合促進型」の経営諸慣行を導入する。反面、「年功序列的昇給体系」「年功序列的昇進体系」「ジョブローテーション」といった「個の組織埋没促進型」諸慣行は実施の程度が低いと分析している。この研究は中国の日系企業では年功的な処遇は実施されにくいものの、長期雇用やチームワークといった経営慣行の導入は可能であることを示唆している。

このことは日本国内の長期雇用に関する議論と合わせて考えると興味深い。宮本ほか(2007)は、アンケート調査の結果に基づき、「長期雇用」と「成果主義」という2つの軸によって日本企業の雇用システムを分類し、(1) 長期雇用を維持した上で成果主義を導入する「NJ型」、(2) 成果主義の導入とともに長期雇用の放棄を図る「A型」、(3) 長期雇用を維持し、成果主義を導入しない「J型」、(4) 長期雇用を否定し、かつ成果主義の導入もない「DJ型」——の4つに分類する。そして現状は、日本企業の雇用システムは、ただちに長期雇用の放棄には向かわず、長期雇用を維持しつつ成果主義の導入を図る「NJ型」が主流となっていると指摘している。

この分析を、前述の市村(1998)の指摘と合わせ

て考えると、在中国日系企業でも日本国内におけると同様に、年功的な昇給・昇進の仕組みは導入せず、「長期雇用+成果主義」のシステムの導入が進むというシナリオに現実性があると思われる。

同時に宮本ほか(2007)は、「成果主義+長期雇用放棄」の「A型」の場合、社外の技能訓練システムが不可欠であると指摘している。だとすれば中国の現状では、社外の技能訓練システムの機能が社会的に非常に不足しているため、長期雇用による内部育成がより合理的であると見ることができると指摘している。

②長期雇用に関する中国の研究

中国では2008年1月の労働契約法施行以前、ホワイトカラーは1年契約が主流で、企業は契約終了時にはほぼ無条件で雇い止めができる状況だった¹。そうした法的な環境と、専門性の高い人材の不足、外資系企業の進出ラッシュなどがあいまって、ホワイトカラーの転職は一般には非常に多い。上海市政府の2005年の統計によると、同市内のホワイトカラーの平均勤続期間は学部卒が21.1ヵ月、大学院卒22.8ヵ月である。特に30歳以下は17.5ヵ月と非常に短い²。

こうした状況には社会的な危機感が強く、長期雇用を積極的に評価する視点の研究は少なくない。たとえば、李(2001)は中国の大手国有家電企業の調査をもとに、人材の内部育成を中心にした「長期雇用」と外部調達を基本にした「自由雇用」という2つの概念を示し、そのバランスを取ることが企業経営に重要だと提言している。閻・陸(2005)は、在中国の日系企業を対象にしたアンケート調査の結果にもとづき、ホワイトカラーに無固定期限の雇用契約を結んでいる日系企業は3%にすぎないが、高級管理職や技術者に対しては5年以上の比較的長期の雇用契約を結んでいる例もあり、日系企業が雇用の安定に高い関心を持っていると指摘する。また趙(2002)は、日本企業の内部労働市場に着目し、中国の計画経済時代の終身雇用制と比較してその経済合理性を評価する。そして、

雇用の安心感を欠き、人材の流出が経営問題になっている中国企業にとって長期雇用実現の意味は大きいとしている。孫・張(2008)も、長期雇用にもとづく内部労働市場のメリットを指摘しつつ、中国では近年の急速な経済発展で企業の組織が拡大しており、長期雇用の導入に有利な条件が増していると分析している。

これら中国における長期雇用に関する研究は相当数あるものの、現実の在中国日系企業においてホワイトカラーの長期雇用がどのように受け止められ、導入されているのか、また長期雇用の実現のためにどのような手段が有効あるのかといった観点での実証的な研究は少ない。本稿の独自性は、在中国の日系企業に対するアンケート調査に加え、上海のホワイトカラーに対するアンケート調査もほぼ同時期に行い、長期雇用に対する受け止め方について企業と人材の双方の視点から分析したところにある。

加えて、現実に長期雇用を実践している日系企業の責任者に対してインタビューを行い、仮説の検証を補足した。中国の日系企業で長期雇用がどのような状況にあり、どのような方策がその実現に有効であるのか、具体的な提案に踏み込んだところに本稿の価値があるものと考えている。

II-2. 研究方法

今回の研究にあたり、2つの調査を活用した。それに加えて、中国で実質的に長期雇用を実現していると思われる日系企業にインタビューを行い、データによる研究を補強する方法を取った。

2つの調査とは、ひとつはリクルートワークス研究所が2008年9~10月に実施した「ワーキングパーソン調査 2008 China」(以下「上海WP調査」)である。この調査は中国でも最も経済発展が速く、都市化も進んだ商業都市である上海のワーキングパーソンの職業観や生き方などを把握するために行ったもので、調査対象は20~30代の男女でサンプル数は1000名。オンライン調査。学歴は³大専³および大学・修士以上の卒業者である。

前述のように中国では市場経済化が本格的に進展したのは90年代以降で、ホワイトカラーの40代以上を対象にした調査は難しいため、今回の対象は20~30代とした。

もうひとつの調査は「在中国日系企業の人材マネジメントに関する調査 2008」(以下「中国マネジメント調査」)である。この調査は日系企業のコアとなる人材を発掘し、育て、企業の競争力を高めるための雇用制度を開発することを目的に、2008年12月、株式会社リクルートが実施したものである。調査対象は上海・北京・広州に拠点を置く日系企業。839社に調査票を発送し、162社から回答を得た。回収率は19.3%であった。方式は郵送とオンライン調査の併用である。

企業インタビューは、2008年6~2009年1月にかけて、日系企業の経営者もしくは人事責任者に筆者が直接インタビューした。設立の経緯や経営方針や人事施策の考え方、マネジメント方法などについて聞いた。会社名と所在地、簡単な特徴は図表1の通りである。インタビュー企業の選択に関しては、本来であればその企業の業種や規模、進出後の長さ、立地、近年の業績などを精査したうえで、何らかの基準を設けて選択すべきであろうが、今回は筆者の業務を通じて得た情報から、長期雇用の実現について何らかの取り組みを行って成果をあげている企業を選んだ。結果的に一定規模以上の製造業が多くなっている。その点は留意が必要である。

III. データおよびインタビューによる分析

まず2つのアンケート調査結果のデータとインタビュー結果に基づいて、前述した2つの仮説について順次、検討してみたい。

仮説 1. 長期雇用を望んでいる人は中国人の中にも少なくない。長期雇用が実現可能な環境は中国にも存在する。

中国のホワイトカラーが長期雇用についてどの

ような意識を持っているのか、その点を「上海WP調査」の結果から見てみよう。

まず将来の仕事の志向についてみる。同調査で、「キャリアを積み上げるためには、ひとつの会社で長く勤務する」ことが有効と考えるか「キャリアを積み上げるためには、機会をとらえて転職する」ことが有効と考えるかを聞いた設問がある。これに対する回答をみると、「ひとつの会社で長く勤務」が有効と回答した人は45.8%で、「機会をとらえて転職」が有効の38.8%を上回った。

従来、中国の高学歴ホワイトカラーは転職の繰り返しによってキャリアを積み上げていく傾向が強いというイメージがある。そういう人も確かに相当数存在するが、一方でひとつの会社で長期間働くことがキャリア構築に有効だと考える人もそれを上回る比率で存在することがわかった。

また同調査で「10年後の自分の価値を高めるために、以下の考え方はどの程度有効だと思うか(複数回答)」という設問に対して、「ひとつの会社で長く働く」ことが有効と回答した人は69.2%に達した。(「有効ではない」6.9%)。この「有効」の比率は「多くの会社で経験を積む」(77.6%)や「給料や待遇のよい仕事に転職する」(72.3%)と比較すると低いが、中国のホワイトカラーがひとつの会社で長期間働くことを一概に否定的に考えてはいないことを示している。

そこで、前述の設問で「キャリアを積み上げるためには、ひとつの会社で長く勤務することが有効だ」と考える人と、「機会をとらえて転職」が有効とする人について、同調査のデータからその働き方の現状や意識を分析してみた。

まず年齢についてみる。20～24歳では「ひとつの会社で長く勤務」が42.4%、「機会をとらえて転職」が43.6%、25～29歳では前者が38.6%、後者が46.4%と、20代ではいずれも「機会をとらえて転職」が有効とする人のほうが多い。しかし、30～34歳では「ひとつの会社で長く」が46.1%、「機会をとらえて転職」は36.1%と比率が逆転し、35～39歳では「ひとつの会社で長く」55.0%、「機会をとらえて転職」30.1%とその差が大きくなっ

ている。年齢が高くなるにつれてひとつの会社で長く勤務することの有効性を認識する人の比率が高くなる傾向が見て取れる。このことは今後、中国でも企業の設立以来の年数が次第に長くなり、中高年層の社員が増えるにしたがって長期雇用を積極的に評価するホワイトカラーがさらに増える可能性が高いことを示唆している。

さらに入社年数の長さとの比較でも、「ひとつの会社に長く勤務」が有効とする人は、入社1年未満では38.9%、1～2年40.8%、2～3年39.3%であるが、入社3～5年になると47.3%とその比率が高くなり、5年以上になると55.3%とさらに高くなる。この結果は、入社年数が長くなるほど、ひとつの会社に長く勤務することが自分のキャリアにプラスであると認識する人の比率が高くなることを示している。

また現時点で「自分の一生の仕事とするものを決めているか」との設問に対しては、「ひとつの会社に長く勤務」が有効とした人の64.4%が「決めている」と回答している。一方、「機会をとらえて転職」が有効と回答した人で一生の仕事を決めている人は44.1%だった。このことはひとつの会社に長く勤務することが自分の一生の仕事を決めるうえで一定の作用をしていることを示している。

転職意向の面からみるとどうだろうか。同調査で、現時点で「転職するつもりはない」と回答した人は28.5%である。逆に言えば、転職を実行に移す時期はともかく、現状で7割強の人は何らかの形で転職意向を持っていることになる。ここではあえてこの3割弱の「転職意向がない人」に着目し、さらに詳しくその現状を分析してみたい。

年齢層で見ると、「転職するつもりはない」人は、20～24歳では20.7%、25～29歳では19.5%で、20代ではいずれも全体の平均より低い。しかし、30～35歳では28.5%とその比率が上昇し、35～39歳では43.5%と20代の2倍を超えている。年齢層が高くなるにしたがって転職意向がない人の比率が高くなっていることが明らかである。ここでも今後、ホワイトカラーのトップランナーの年齢層が高くなるにつれ、さらに「転職意向はない」

人の比率が高くなっていくことが予想される。

学歴別でみるとどうか。現状で「転職するつもりはない」の回答は、大専卒が26.0%、学部卒が28.4%、修士修了以上が36.4%である。高学歴者ほど転職意向のない人の比率が高くなっている。この背景には中国において高学歴者にふさわしい職が十分に供給されていないなど、採用市場の影響がある可能性もあるが、高学歴者ほどキャリア志向が強く、転職が頻繁であるとの従来のイメージとは異なる結果になっている。

また先に触れた「自分の一生の仕事」と転職意向の関係についてみると、「転職するつもりはない」と回答した全体の3割弱の人のうち、80.4%が「自分の一生の仕事とするものを決めている」と回答している。これは何らかの形で転職を考えている7割強の人の平均値44.1%を大きく上回っている。

言い方を変えると、現状で転職意向がない3割強の人の8割、すなわち全体の約4分の1はすでに自分の一生の仕事を決めており、転職する気もない人ということになる。この4分の1の人たちは、かなり強い長期雇用継続の可能性を持ったコアの人たちと見ていいだろう。

勤務先企業の属性別でも、「転職するつもりがない」と回答した人の比率は、中国国有企業在籍者が39.2%と際立って高いのを除けば、中国民間企業23.9%、米国企業25.5%、欧州企業26.4%、日系企業24.2%と、いずれも大きな差はなく、日系企業在籍者の転職意向が特に大きな違いがあるとの結果は出ていない。むしろ日系企業在籍者だけでみると、現在の会社に5年以上勤務している人の比率は全体の41.9%で、これは全体の平均31.8%よりかなり高い。

こうした点からみて、中国のホワイトカラーの中には長期雇用を積極的に評価する人はかなりの比率で存在すると言える。在中国の日系企業にとって適切な採用活動を行えば、長期雇用が実現可能な環境は存在していることがわかった。

こうした結果は、在中国日系企業に対する調査結果からも裏付けられる。

日系企業の経営者もしくは人事責任者を対象にした「中国マネジメント調査」の結果によると、設問中で「可能な限り長期雇用と内部育成が望ましい」か「期間を定めた雇用と人材の外部調達が望ましい」か、どちらかを選んでもらったところ、解答者の90.7%が「長期雇用と内部育成が望ましい」と回答している。「期間を定めた……」が望ましいとする回答は4.3%しかなかった。

さらに、「やり方しだいでは社員の長期雇用は可能である」もしくは「長期雇用は中国社会の現状になじまず、実現は難しい」のどちらかを選んでもらった設問では、「やり方しだいでは可能」と考える日系企業が85.8%に達した。「実現は難しい」という回答は3.1%だった。

中国の日系企業はそのほとんどが長期雇用が望ましいと考えており、なおかつその実現は可能であると考えていることがわかった。

では現実には在中国日系企業の長期雇用はどのような状況になっているのだろうか。

中国は1978年から改革開放政策を始めたが、日系を含む外資系企業の進出が本格化したのは92年秋、鄧小平のいわゆる「南巡講話」以降である。大半の日系企業の経営が軌道に乗ったのは90年代後半で、長い企業でも15年程度しか経過していない。今回の調査でも、回答企業の43.2%が設立5年以内、74.1%が設立10年以内であった。中国の日系企業は新しい企業が多い。これは長期雇用を考えるうえで不可欠の視点である⁴。

このように設立後間もない企業が多いことから、企業ごとの平均勤続年数を比較しても有効性が低いと考えられる。そこで平均勤続年数に代わり、離職率を用いて、その企業にどの程度社員が定着しているかをみてみることにする。

回答によると、在中国日系企業のうちホワイトカラーの離職率が「3%未満」が25.9%、「5%未満」43.2%、「10%未満」67.3%であった。全体の3分の2が離職率10%未満ということになる。もちろんこれは日本国内に比べれば高いが、前述したように上海では学卒者の平均勤続年数が2年以下という現状からみれば、非常に低い数字であ

る。この結果からも、日系企業に関して言えば、日本で一般に想像されているほどホワイトカラーの離職率は高くないことが確認できる。

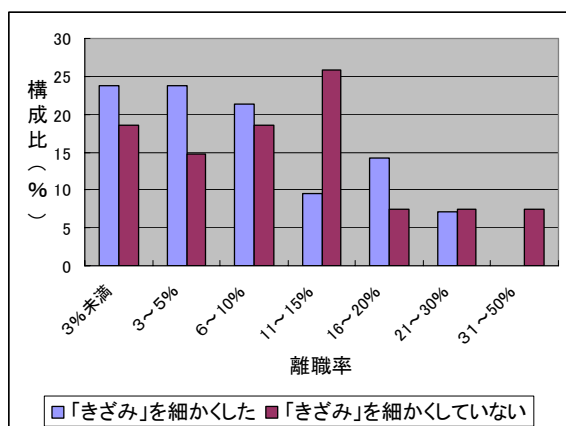
仮説 2. 中国で長期雇用を実現するカギは、経営が社員に求めるものを明確にし、評価をこまめに処遇に反映する仕組みの構築にある。

ここでは在中国日系企業を対象にした「中国マネジメント調査」の結果を用い、企業が社員に対してどのような処遇の仕組みを導入し、それが長期雇用にどのように影響しているかをみる。

同調査によると、管理職か一般社員のいずれか、もしくは両方に職能資格制度を導入している日系企業は 106 社で、全体の 67.5%である。中国の日系企業でも職能資格制度の導入がかなり進んでいることがわかる。

この職能資格制度導入企業に対して、中国で行っている職能資格制度の日本(本社)との違いを聞いてみた。その結果によると、「資格の『きざみ』を細かくし、等級の数を増やした」とする企業は 39.6%で、そうした変更をしていない企業は 25.5%であった。在中国日系企業は、日本国内よりも資格の「きざみ」を細かくし、等級数を増やして運用している例が多いことがわかった。

「きざみ」の細かさと離職率



そこで、この「きざみ」の細分化（等級数増）と社員の離職率の関係をみてみる。「きざみ」を細

かくした企業の中で、ホワイトカラーの年間離職率が「3%以下」の企業の割合は 23.8%、同「3~5%」が 23.8%、同「6~10%」が 21.4%、同「11~15%」が 9.5%、同「16~20%」が 14.3%、同「31~50%」は 7.1%である。また「きざみ」を細かくした企業では 69.0%が離職率 10%以下である。一方、「きざみ」を細かくしていない企業では、その割合は 51.9%に留まっている。

資格等級の「きざみ」を細かくし、それによって従業員に対してこまめに成果の認知を行い、成長実感を持たせることが離職率の低下につながる事がうかがえる。

こうした結果はインタビューでも確認することができた。コンデンサーなどの電子部品が主力の村田製作所（本社・京都市）の上海現地法人は、03年、人材の流出が目立ち始めたことから全面的に給与水準を改定、同時に人事制度の運用を変えた。従来は先行して進出していたグループ工場の人事制度を基本にしており、年功的な運用になっていた。基本的には日本と同じ職能資格制度で、マネジャーになるまでの職級は4段階。従来の運用では標準滞留年数は4年程度だったが、それを優秀な人であれば最短1年で上のクラスに上げられるように変更、そのために必要な要件を明文化した。理論上は新卒でも入社4年でマネジャーに昇格できることになる。村田(中国)投資管理部人事総務科科長、藤田将一氏は「普通は3年ぐらいだが、2年で上がる人はごく普通。中途入社経験者なら1年で上がる人もいます」と話す。この改革によって離職者は劇的に減り、ミドルクラスのマネジャーは大半が中国人スタッフになった。マネジャー昇格以降のキャリアステップをどう構築するかが今後の課題だという。

電子部品大手のアルプス電気（本社・東京都大田区）は、江蘇省無錫市の現地法人で1995年の設立時から新卒の技術者の採用を開始、毎年50~60人の新卒採用を続けてきた。しかし社員の定着率は低く、毎年40~50人もが離職する状態が続いていた。この状態を改善するため、過去の大卒技術者のデータを調べ、入社後のキャリアを分

析した。すると、入社2年目までの退職率が圧倒的に高く、3年目以降は低下していくことがわかった。そこで「2年目までは何が何でも残す。そのために多少のコストは覚悟する。本格的な選抜は3年目以降」という方針を固めた。

図表1 インタビュー調査の対象企業

社名	事業所	特徴
日立建機	安徽省合肥	幹部従業員のほとんどを内部育成
アルプス電気	北京, 江蘇省無錫	設計技術者 200 人を新卒内部育成
セイコーインスツル (SII)	上海, 大連, 広州	長期雇用+成果主義的な制度導入
オムロン	上海	新卒のほとんどを内部育成, 理念重視
村田製作所	上海	営業に新卒を積極採用。定着率高い
鹿島建設	上海	設計技術者の定着率が高い
沖電気(半導体)	上海	理念重視の経営, 技術者の離職率低い,
アサヒビール	北京, 上海	営業部門の制度に工夫, 離職率低い
富士電機(中国)	上海	幹部, 経営層の教育制度が充実
松下電工(中国)	北京	幹部社員に複線型人事制度を導入
日立(中国)	北京, 上海	グループ一括の新卒採用活動で成果

その狙いに沿って 02 年に賃金カーブを変更。従来は若い時は賃金の上昇カーブが緩やかで、資格の上昇とともに上昇率が高くなる、いわば日本的な賃金カーブを取っていた。それを入社2年目まではほぼ全員に一律に昇格を実施、それに伴って賃金も上昇する形に変えた。これによって新入社員は入社以降、自分の成長が小刻みに会社に認知されたとの実感を持てる。特に優秀な人材には、

半年単位で全体を上回る速度で昇格する仕組みも取り入れている。

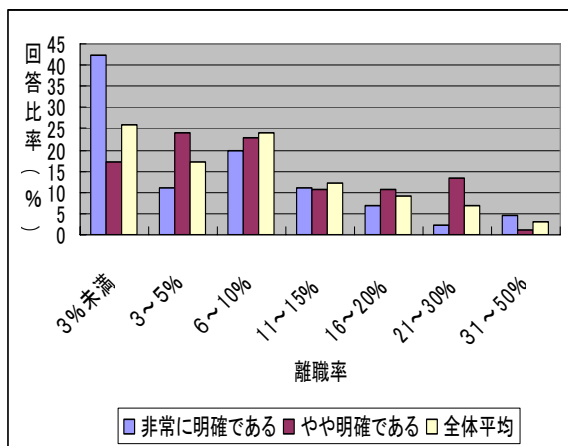
効果は劇的で、従来は入社2年で8割が退職していたものが、2割以下に激減。豊富に残った人材の中から、3年目以降、会社が主導権を持って選抜できるようになった。アルプス(中国)人事総務部長、中村邦彦氏は「確かに人件費は増えたが、新入社員の人件費は相対的に低いし、数千人のワーカーを抱える製造業の中で全体から見た比率は高くない。人材の定着性が高まるメリットのほうが格段に大きい」と話す。その結果、ここ数年、若手社員の層が厚みを増し、マネジャーレベルに達する人材も出てきている。こうしたマネジャークラスの人材をいかに次代の経営者候補として育てていくかが次の課題と認識されており、そのためプログラムを用意しているところだという。

次に社員に求めるスキルの明確さと離職率の関係についてみてみよう。同調査で社員に求めるスキルの明確さを聞いた設問では、「社員に求める能力やスキルが非常に明確である」とする企業が27.8%、「やや明確である」とする企業は46.3%で、「どちらともいえない」が15.4%、「あまり明確でない」が9.9%、「まったく明確でない」企業は0.6%だった。そこで、社員に求めるスキルが「非常に明確」である、および「やや明確である」と回答した企業と離職率の関係を調べた。

その結果、求めるスキルが「非常に明確」と回答した企業では離職率「3%以下」の占める比率が42.2%と際立って高い。これは全体の平均値25.9%を大きく上回っている。さらに「非常に明確」と回答した企業では離職率「11~15%」が11.19% (全体平均12.3%)、同「16~20%」が6.7% (同9.3%)、同「21~30%」2.2% (同6.8%)、同「31~50%」が4.5% (同3.1%) など、一部の例外はあるものの、離職率11%以上の企業の比率がおおむね平均値よりも低くなっていることがわかる。また「非常に明確である」企業と「やや明確である」企業を比較すると、離職率16~30%の比較的離職率が高い企業で「やや明確である」企業の比率が高いことがわかる。このように社員

に求めるスキルが明確である企業のほうが、全体として離職率が低い傾向が確認できる。

社員に求めるスキルの明確さと離職率



インタビューの結果でも、求めるスキルの明確化に実際に取り組み、成果を挙げている企業が数多く存在した。たとえば、精密機械製造に高い技術を持つセイコーインスツルは、業務の標準化とノウハウの伝承を目的に、現地の人事スタッフが自分たちの力で業務マニュアルを作成、大きな成果を挙げている。

同社は中国に上海や大連、広州など8拠点（台湾含まず）を展開している。中国の人事処遇制度は、「年功的・属人的・定昇的な要素を排除し、現在担当している職務の価値を処遇の基礎とする」

（人事部長・石田由美子氏）とするもので、基本的に2004年までに日本国内の人事制度改革によって導入されたものと同様である。同社の人事処遇制度は中国を含む世界各国26カ所の海外拠点ではほぼ共通の枠組みで運用されている。

賃金は職務価値で決まる等級（10段階）と顕在化された職務遂行能力発揮度で決まる本給ランク（5段階）で構成され、この50通りの本給で全従業員を処遇している。中国の各拠点でも、課長・部長相当の技術職が育ってくるように資格等級を課長クラスまで想定し、要求基準を明確化。キャリアアップを求めて転職しやすい海外社員のリテンション策および技術・技能・ノウハウの伝承が可能になるような仕組みの構築に力を入れている。

同社の取り組みでユニークなのは、現地スタッフの参与を積極的に求め、本社の人事部門はサポート役に徹していることだ。中国各社のHRスタッフは当初は本社の制度をコピーするが、次第に現地の事情に合わせて独自の工夫を凝らすようになる。さらに各拠点の担当者が自ら業務マニュアルを作成することで、会社の経営理念や求めているスキル、評価基準などに対する理解が深まり、ものさせ、マニュアルの質を各拠点に競わせて貢献を認知することで、現地HRスタッフのモラルが高まる効果もあった。「中国では、これを見れば誰でも業務ができるほど詳細な完成度の高い業務マニュアルが完成し、そのレベルは日本国内を凌ぐ」という大きな成果があった。

またオムロン（上海）では、300人近い開発部隊を抱えており、日本からも開発業務が急速に移転してきている。当然、全員が大卒以上だが、「ほとんど離職者はいない」と村川信義・企画室長は話す。そこで有効に機能しているのが、社員に求める知識や技術、機能を多数の講座の形で設置し、そこで学んだ成果を評価と直結させる仕組みである。同社にはすでに技術系だけで100を超える講座が常時開設されており、講師は日本の第一線の技術者が直接担当する。講座の最後には必ず試験があり、その成績は評価と直結させている。この試験で高得点を取らないと、どんなに業務面でのパフォーマンスが高くても、上の資格等級には上がれない。高学歴の技術者たちの知識欲や向上心を高め、仲間どうしの競争意識を刺激しつつ、評価に客観性をもたせる機能を果たしている。村川氏は「仕事がよくできる社員は講座の試験でもいい点を取る。みな厳しい受験競争を勝ち抜いてきた人材なので、上司による評価に加えて数字が明確に出る試験を行うことで、客観性が増し、納得性が高くなっている」と話す。

こうした事例は、人材マネジメントシステムの工夫次第では中国でも離職率を低く抑えることが可能であることを示している。そのことは中国の日系企業でも内部労働市場が成立していることを示しているのだろうか。

守島 (2001) によれば、日本の人材マネジメントモデルの特徴は以下の3点であった。

- ①コア人材の長期雇用と、長期雇用に支持された内部での人材育成投資
- ②スキルの伸長を評価基準として長期的に行なわれる企業内部での競争
- ③人材の長期囲い込みによる労働者と企業の目標同一化

こうした観点から見た場合、中国の日系企業で行なわれて雇用の長期化に効果を上げている人材マネジメントシステムは、企業内部での育成による「企業特長的スキル」を安定的に育成、確保することを目的にしたものと言える。さらに上述のオムロン社の例に見られるように、能力やスキルの伸長を評価の指標として用いるなど、成果よりは能力・スキルの伸長を処遇の基本にしようとしている傾向が見られる。また人材の長期的な囲い込みにより企業と人材の目標同一化を図ることでエージェンシーコストの低減を目指している。こうした点から見て、中国においても日系企業は内部労働市場によるマネジメントモデルの形成を意図していると言えるだろう。

しかし、現実には中国における内部労働市場が日本と同様な形に向かうには、大きな困難があることも事実である。実務的な面で言えば、最も大きなハードルは人材の地域を超えた異動や職種の転換、出向といった「日本的」な施策が実行しにくいことであろう。つまり弾力的な職務編成やジョブローテーションなどによる企業固有性の獲得が進みにくいのである。

その背景には、人材にとって自らのキャリアは自らがハンドルを握って決めるべきものであり、自らの命運を他者に握られてしまうことへの、中国社会に生きる人々共通の強い警戒感がある。「組織」というものへの信頼感の欠如といってもいいであろう。これは長期雇用の実現と「ニワトリとタマゴ」の関係にあることも事実だが、現実には「会社の言う通りにスキル形成をして、ハシゴを外されたらどうするのか」という不安感に対する有効な手だてを探しあぐねている日系企業は少な

くない。

現時点では「長期雇用」については、その実現を促進する施策はある程度見えてきたものの、「会社の思惑に沿って内部で柔軟に人を動かす」という段階までには到底至っていない。「自分が慣れていない仕事に挑む」ことに対する中国人社員の抵抗感是非常に強い。

地域的な異動に関してはさらにハードルが高い。この背景には、中国人社会の構造的な理由がある。中国社会は「属人的」に物事が処理される傾向が強く、仕事もプライベートも、はては行政や司法の運用までが人間関係によって大きく決定される。そのため自分が育った土地、ネットワークが機能する土地を離れると、自らの実力を発揮する基盤が大きく削がれてしまう。というより、司法や警察、医療まで属人性に大きく依存している現状では、自らの地元以外では自らの安穏な生活基盤を守ることすら容易でない。現実にはビジネス上の競争相手と地元の権力が結託し、あらぬ嫌疑をでっち上げられたといった例は珍しくはない。「中国人社員の海外転勤は可能だが、国内転勤は不可能」という企業が多いのはこうした背景がある。これは中国社会の構造に根付いたもので、当面、劇的に変わる見込みはない。

こうした点は、今後、在中国日系企業の設立以来の年数が長くなり、中国人コア社員の勤続年数が伸び、幹部としての育成の必要性が増してくるに従って、より大きな障害となってくるものと思われる。これらの点を解決するためには、現行の1~3年程度の短期雇用契約の更新という形態ではなく、2008年1月に導入された新たな労働契約法が求めているような「無固定期限」の雇用契約をより積極的に推進していくとともに、賃金の後払い的な日本型の退職金制度や独自の企業年金、住宅取得制度なども含めた総合的な施策が必要になってくるだろう。

さらに中国国内での他地域への異動が難しいとするならば、日本国内の本社や他事業所、さらには香港や台湾、シンガポールといったアジア圏をひとつの括りとして活用し、グローバルな「内部」

での人材ローテーションを行なうといった方法も必要だろう。これらの手法はすでに一部の日系企業では実行され始めているが、そうすると、今度は日本本社自身の人材マネジメントシステムとの整合性が問題にならざるを得ず、簡単には進んでいないのが現状である。

このように数々の難しい課題はあるものの、在中国日系企業の長期雇用および内部労働市場の形成を考えるには、中国国内の単独の事業会社単位で考えるのではなく、より広い視野で、グローバルな人材調達、人材ポートフォリオ的な視点から認識することが不可欠である。在中国日系企業の長期雇用の実現はまだ緒についたばかりではあるが、それをいかにして全社を巻き込んだ「グローバルな内部労働市場」の確立という段階にまで高めていくかが今後の課題である。

IV. まとめと考察

IV-1. まとめ

まず検討の結果を取りまとめておこう。

仮説 1. 長期雇用を望んでいる人は中国人の中にも少なくない。長期雇用が実現可能な環境は中国にも存在する。

「上海 WP 調査」の結果に対する検討から、中国のホワイトカラーの中にも、自分の将来のキャリア形成に対する長期雇用の意味を積極的に評価し、安定的な雇用を望む人が相当の割合で存在することが明らかになった。また、そうした人々は年齢が高くなるほど、またひとつの企業での在籍年数が長くなるほどその比率が高くなることがわかった。このことから、中国でもホワイトカラーの長期雇用が実現可能な環境は存在し、今後、することが明らかになった。また、在中国日系企業に対して行った「マネジメント調査」でも、中国での長期雇用の実現は可能であると考えている企業がほとんどであり、そのための各種の施策が効果を挙げていることがインタビュー結果からも裏

付けられた。

仮説 2. 中国で長期雇用を実現するカギは経営が社員に求めるものを明確にし、評価をこまめに処遇に反映する仕組みが有効である。

「中国マネジメント調査」の結果に対する分析から、資格等級の「きざみ」を細かくし、こまめな貢献の認知を行っている企業の離職率が低い傾向があることが確認できた。またマネジャーに対する求めるスキルを明確化している企業についても離職率が低いことがわかった。またインタビューの結果からも、在中国の日系企業では社員に求めるものを明確にし、資格等級の数を増やしてそれをこまめに評価や処遇に反映させる仕組みを運用している企業が存在し、大きな効果を挙げていることが確認できた。

IV-2. 考察

「仮説 1.」に対する検証で明らかになったように、中国のホワイトカラーの中にもひとつの企業で長期的に勤務することが自分のキャリア構築にプラスになると考える人が多くいる。自身のキャリアを積み上げるために、ひとつの会社で長く勤務することが有効か、機会をとらえて転職することが有効かを聞いた設問に対して、「ひとつの会社で長く」が 45.8%、「機会をとらえて転職」が 38.8%という結果は、この2つの選択肢のバランスの中で揺れ動く中国のホワイトカラーの考え方をいみじくも示している。

急速な経済の成長に加え、社会主義計画経済から市場経済への劇的なシステムの転換、一党独裁の政治システムの民主化の問題など、中国社会は単に経済的な側面だけでなく、社会全体の価値観が急速に変化する時代の中にある。若いワーキングパーソンは10年先、20年先の自分を想像しにくい。社会保険のシステムも未整備で、病気に対する不安は極めて大きい。老後の保障も薄い。こうした安心感の低い社会で人々は将来の憂いなく

安心して働ける場を常に求めている。一部の特権層は別として、「普通の人々」の安定した雇用に対する期待感は想像していた以上に強いのではないか。そうした人々の心情が今回の結果にも表れていると言っているであろう。

それは、先の設問で「ひとつの会社で長く」と回答した人の比率が、年齢が上がるごとに高くなっていることでもわかる。若いうちはさまざまなことにチャレンジしたいが、年齢を経るごとに家庭を持ち、ローンを抱え、子供の学費が……社会的な責任が高まるにつれ、人は安定を求めていく。程度の差こそあれ、この心情は基本的に国や民族を超えて共通するものであろう。従来の在中国日系企業には若い社員しかいなかった——という極めて単純な事実を、我々はあまりにも等閑視していたのではないか。このことは、今後の中国での日系企業の人材マネジメントシステムを考える上で、とても重要な視点になっていくはずだ。

もうひとつ重要なことは、中国に限らないが、「長期とは短期の繰り返しである」ということである。今回インタビューしたある企業の人事部長が強調していたことだが、中国では「終身雇用」という暗黙の契約が存在しないだけに、「人と企業のWIN-WINの成長」という長期的な目標や基本的な価値観の擦り合わせを意識的にしっかりする。そのうえで、目標設定は意図的に短期間にし、こまめなフィードバックを繰り返して成長実感を絶やさないようにしていく。それを給与や資格等級、研修機会の付与などと小刻みに連動させ、マネジメント側が従業員に対する「約束を守る」ことが重要である。言葉で言うだけではなく、行動で示す。そうでないと中国のホワイトカラーはすぐに自分の将来が心配になって周囲を見回し始める。

資格等級の「きざみ」を細かくし、マネジャーに求めるスキルを明確にしている企業に離職率が低いケースが多くなっているという今回の結果は、それを裏付けるものである。「長期雇用するのだから、評価の軸も長期的」というだけでは理解を得るのは難しい。日常的には短期的な評価や貢献の認知を繰り返し、それが従業員の経営に対する信

頼感を生み、結果的に長期雇用になるという流れを構築することがカギである。

V. 今後の課題

これまで、在中国の日系企業において「長期雇用」という観点から行った調査は少なく、今回の2つの調査は今後の中国での有効なマネジメントを考えるうえで、非常に貴重なデータをふんだんに含んでいる。しかし、アンケート調査やインタビューにおける制約から、以下のような点で課題があったことも事実である。

まず第1には、地域的な問題である。「ワーキングパーソン調査」は、上海市内の大卒ホワイトカラーを対象にしたもので、それ以外の地域の特性は反映していない。上海は中国で最も開放的かつ経済的にも豊かな都市であり、大卒ホワイトカラーの現時点の考え方ならびに将来向かう方向性を探るうえでふさわしい場所であるとは言えるが、逆にいえば、非常に特殊な都市であるとも言え、数の上では大多数を占める地方都市のホワイトカラーの実態とはずれがある可能性が高い。「中国マネジメント調査」についても、今回の調査対象は上海を中心に北京、広州とその周辺の日系企業に限られており、地域的な偏りは免れない。この点は今後、さらなる検証が必要な部分である。

第2には、年齢的な問題である。本文でも触れたが、中国のホワイトカラーは全般的に若い。また日系を含む外資系企業は設立後の年数が短い企業が圧倒的に多い。これは中国の改革開放政策の歴史的要因から来るもので、当然の帰結である。ただ、長期雇用という視点から考えた時、このことは決定的な重要性を持つ。最も歴史が長いクラスの企業ですら、創業時に新卒で入った社員がまだ30代後半であるという事実は、「長期雇用」という問題を考えるうえでのひとつの限界とも言える。設立後10年以内の企業が全体の7割近くを占めるという現状では、一体何年勤続したら「長期雇用」であるのか、その定義は難しい。今回の検証でも平均勤続年数は有効な指標とはならず、

離職率などを指標として用いざるを得なかった。今後、この点は次第に解決されていくはずであるが、現状では課題として残らざるを得ない。

第3には、採用活動の重要性をデータの的に証明することができなかつたことである。長期的な能力形成や評価を基盤にした日本の雇用システムに対して、働く人が親近感を持つかどうかは、本人の価値観や人生観によるところが大きいと考えられる。この部分は採用後の教育では変化しにくく、採用の精度を上げることは長期雇用の促進には非常に重要であると思われる。また中国では日本ほど採用時の能力試験や性格適性検査は広く普及しておらず、逆にそれだけ面接以外のアセスメント手法の採用に熱心な企業とそうでない企業の差が出やすいと考えられるが、これらの点が長期雇用に及ぼす影響について、残念ながら今回の調査では有効なデータを得ることができなかつた。今後の課題としたい。

少子高齢化、人口減少の進む日本社会にあつて、日本企業は過去に長期間かけて蓄積してきた組織能力をいかに次世代に継承するかという問題が大きなテーマになっている。中国の大量の優れた人材はその最も有力な継承対象者であり、在中国日系企業にとって、これは中国国内市場の巨大さとか、海外生産によるコスト削減よりも実ははるかに本質的かつ重要な課題である。

中国の側から見ても、現時点までの粗放的な資源大量投入、量的拡大に頼った経済成長が限界に来ていることは明らかである。現状の近視眼的な拝金主義的行動様式を抑制し、個人および組織の長期的な能力形成の仕組みを育てることが、国の将来を左右する問題であることは、すでに中国国内の政治・経済界の共通認識になっている。長期雇用を基盤にした経済発展のモデルである日本企業に対する期待は日本人の想像以上に大きい。

そう考えれば、日本企業にとって中国での長期雇用をいかに実現し、その精度を上げていくかは死活的に重要な仕事であることがわかる。この分野の実証的な研究は、これからまさに重要な意味を持つことになる。上述したような問題点を解決

し、このテーマに対するさらなる有効な研究を行うことが今後の課題である。

注

¹ 中国の労働契約法では、勤続満10年を経過した場合、契約更新を2回繰り返し、なおも継続的に契約を更新する場合に、無固定期限(期間の定めのない)労働契約を結ばねばならないと定められた。

² 上海市政府人力資源と社会保障局ウェブサイト 2006年3月6日付「上海人平均約4年換一次工作」による。

³ 中国の学制で高専と短大に相当。修業年限2~3年、学士の学位は申請できないが、中国では大学の一種と目されている。

⁴ 当然ながら本稿での考察は、この範囲での議論になる。「長期雇用」という表現が適切かどうかも考えたが、将来に向けた長期雇用の意思という意味で、本稿では長期雇用という表現を使用する。

参考文献

- 陈岩峰, 2007, 「日本与日本雇用模式的比较及其文化根源」『商业研究』362(6):87-89。
- 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。
- 中小企業基盤整備機構, 2005, 『中国における日系企業の人材確保問題に関する調査』。
- 経済産業省経済産業政策局産業人材担当参事官室, 2007, 『グローバル人材マネジメント研究会報告書』。
- 藤井光男, 2001, 『東アジアにおける国際分業と技術移転』ミネルヴァ書房。
- 古田 秋太郎, 2004, 『中国における日系企業の経営現地化』税務経理協会。
- 原口 俊道, 1999, 『経営管理と国際経営』同文館出版。
- 郝燕書, 1999, 『中国の経済発展と日本の生産システム』ミネルヴァ書房。
- 板垣博篤, 1997, 『日本的経営・生産システムと東アジア』ミネルヴァ書房。
- 市村真一編, 1998, 『中国からみた日本の経営』東洋経済新報社。
- 小池和男, 2005, 『仕事の経済学』東洋経済新報社。
- , 2008, 『海外日本企業の人材形成』東洋経済新報社。
- , 2004, 『日本の雇用システム』東洋経済新報社。
- 李蕾, 2008, 『人力资源管理』中共中央党校出版社。
- 李敏, 2001, 「長期雇用与企业可持续发展」『中国人口资源与环境』51(11):161-162。
- 松繁寿和・徐雪梅, 2002, 「中国の日系企業における中間管理職の昇進と賃金」大阪大学大学院国際公共政策研究科ディスカッション・ペーパー。
- 宮本光晴・守島基博・立道信吾・藤本真・奥津真里・中村良二, 2007, 『プロジェクト研究シリーズNo.5 日本の企業と雇用——長期雇用と成果主義のゆくえ』独立行政法人労働政策研究・研修機構。
- 守島基宏, 2001, 「内部労働市場論に基づく21世紀型人材マネジメントモデルの概要」『組織科学』34(4):39-52
- 日本経済団体連合会, 2006, 『日本企業の中国におけるホワイトカラー人材戦略——優秀人材の確保と定着こそが成功の鍵』。
- 関満博・範建亭編, 2003, 『現地化する中国進出日本企業』新評社。
- 白木 三秀, 2005, 『チャイナシフトの人的資源管理』。
- 宋徳玲, 2006, 「十年来中国的日本企业终身雇用制研究综述」『日本学论坛』3:6-13。
- 孙成亮 张阳, 2008, 「长期雇用制度下内部劳动力市场研究」『现代管理科学』10:22-24。
- 孙杰・黄金芳, 2008, 「长期雇用的经济解释解读——劳动合同法中

-
- 的无固定期限劳动合同』《贵州财经学院学报》135(4):79-82。
- 周宝玲, 2007, 『日系企業が中国で成功する為に——異文化経営が直面する課題』 晃洋書房。
- 田中信彦, 1996, 『中国で成功する人事 失敗する人事』 日本経済新聞社。
- , 2006, 「人事施策の基本は、自分の土俵で相撲を取ることに」『人材教育』18(3):14-18
- 安室憲一, 1999, 『中国の労使関係と現地経営』 白桃書房。
- 阎俊·陆雄文, 2005, 「在华日资企业人力资源管理模式」『经济管理』15:80-84。
- 赵增耀, 2002, 「内部劳动市场的经济理性及其在我国的适用性」『经济研究』3:76-96。