

中国・人と組織の実態調査

中国日系企業の 人材活用

中国・人と組織の実態調査【中国日系企業の人材活用】 目次

調査概要		part4 報酬・福利厚生	
調査概要	4	1) 給与水準決定時の重視項目	40
		2) 法定「四金」以外の福利厚生制度	41
part1 回答企業のプロフィール		part5 雇用の実態・成果の自己評価	
1) 業種	6	1) 日本人従業員数・日本人比率	44
2) 設立してからの年数	7	2) 管理職以上の中国人比率	45
3) 企業形態	8	3) ホワイトカラーの平均勤続年数	46
4) 中国国内でのメイン市場	9	4) ホワイトカラーの年間離職率	47
5) 従業員構成	10	5) 成果の自己評価	48
part2 人事制度・評価		part6 特別集計	
1) 社員雇用の考え方	12	1) 資格の「きざみ」の細かさと離職率	50
2) 長期雇用の考え方	13	2) 能力・スキル明確化と「残ってほしい人材が残るか」	51
3) 職能資格制度の導入	14	3) 企業価値観の発信と「仕事の枠」	52
4) 日本(本社)の職能資格制度との違い	15	4) マネジャー候補者研修と社員平均勤続年数	53
5) 会社の状況	18	5) 給与水準の決定重視点と「仕事の枠」の関係	54
part3 採用・教育		6) 「四金」以外の福利厚生制度と離職率	55
1) 2008年に採用したホワイトカラーの学歴・人数	22	7) メインとしている市場と離職率の関係	56
2) 新卒・中途の採用方法	23	8) 平均勤続年数と利益率	57
3) 求める能力やスキル	24	9) 平均勤続年数と選抜時に実施している面接以外の試験	58
4) 採用広報において発信している情報	29	10) 年間平均離職率と利益率	59
5) 面接以外に実施している選考試験	30		
6) 新卒入社研修の有無・期間	31	付録 調査票	
7) 入社後フォロー研修の有無	32		
8) 管理職・リーダー育成	33		
9) 自社の価値観の伝達	36		
10) 自社の経営戦略の伝達	37		

調査票Qナンバー順目次

設問番号		データ 掲載 ページ	設問番号		データ 掲載 ページ
Q1	社員雇用の考え方	12	F1	設立してからの年数	7
Q2	長期雇用の考え方	13	F2	業種	6
Q3	職能資格制度の導入	14	F3	企業形態	8
Q4	日本(本社)の職能資格制度との違い	15	F4	中国国内でのメイン市場	9
Q5	会社の状況	18	F5	従業員構成	10
Q6	2008年に採用したホワイトカラーの学歴・人数	22	F6	日本人従業員数・日本人比率	44
Q7-1	新卒の採用方法	23	F7	管理職以上の中国人比率	45
Q7-2	中途の採用方法	23	F8	ホワイトカラーの平均勤続年数	46
Q8	求める能力やスキル	24	F9	ホワイトカラーの年間離職率	47
Q9	採用広報において発信している情報	29	F10	成果の自己評価	48
Q10	面接以外に実施している選考試験	30			
Q11	新卒入社研修の有無	31			
Q12	新卒入社研修の期間	31			
Q13	入社後フォロー研修の有無	32			
Q14	マネージャー候補者研修の有無	33			
Q15	経営幹部候補の選抜・育成制度の有無	33			
Q16	日本への出向・研修制度の有無	34			
Q17	日本への出向・研修制度の目的	34			
Q18	日本への出向・研修期間	35			
Q19	給与水準決定時の重視項目	40			
Q20	法定「四金」以外の福利厚生制度	41			
Q21	自社の価値観の伝達	36			
Q22	自社の経営戦略の伝達	37			

調査概要

<調査対象> 上海・北京・広州に拠点を置く日系企業

<発送社数> 839社

<回答社数> 162社

<調査方法> 郵送調査およびインターネット調査

<調査期間> 2008年12月

※「不明」および無回答のデータは掲載していない。そのため、表中数字の合計が100%にならないことがある。

中国・人と組織の実態調査
【中国日系企業の人材活用】

回答企業の プロフィール

Part

1

1) 業種

- ◆ 回答企業の主な業種は、「商業・貿易」(32.1%)、「製造業」(21.0%)である
- ◆ この報告書では、上記以外の業種を「その他」として集計している

■業種(内訳)

(単一回答:%)

	N	健康・医療	法律・司法	商業・貿易	郵送・通信	農・漁・林業	交通運送	銀行・金融・証券	メディア・広告	文化・娯楽・体育	電子・パソコン・インターネット	旅行・ホテル・サービス業	科学・教育	調査・コンサルティング・情報サービス	建築・不動産	製造業	それ以外
TOTAL	162	1.9	-	32.1	0.6	-	0.6	1.2	4.3	1.2	11.1	4.3	-	6.2	4.3	21.0	9.9
業種	商業・貿易	52	-	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	製造業	34	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100.0	-
	その他	74	4.1	-	-	1.4	-	1.4	2.7	9.5	2.7	24.3	9.5	-	13.5	9.5	-

F2. 貴社の業種をお答えください。(○は一つ)

2) 設立してからの年数

- ◆ 設立後5年未満の企業が4割強を占める
- ◆ 業種別にみると、「製造業」は設立10年以上の企業が35.3%を占めるが、「その他」は21.6%である

■ 設立してからの年数 (単一回答:%)

		N	1 ~ 5 年	6 ~ 1 0 年	それ 以上
TOTAL		162	43.2	30.9	24.7
業 種	商業・貿易	52	42.3	34.6	23.1
	製造業	34	32.4	32.4	35.3
	その他	74	48.6	27.0	21.6

F1. 貴事業所は設立何年目ですか(駐在員事務所から法人化の場合、事務所時代も含む)。

3) 企業形態

- ◆ 独資企業が8割強を占める
- ◆ 「製造業」は合併企業が23.5%とやや多くなっている

■企業形態 (単一回答: %)

		N	合併	独資	駐在員事務所 (代表処)	その他
TOTAL		162	16.0	81.5	1.9	0.6
設立年	1~5年	70	21.4	75.7	1.4	1.4
	6~10年	50	8.0	90.0	2.0	-
	それ以上	40	15.0	82.5	2.5	-
業種	商業・貿易	52	11.5	84.6	1.9	1.9
	製造業	34	23.5	70.6	5.9	-
	その他	74	16.2	83.8	-	-

F3. 貴社の企業形態をお答えください。(○は一つ)

4) 中国国内でのメイン市場

- ◆ 中国国内販売をメイン市場としている企業が7割を超える
- ◆ なかでも、「設立1～5年」の企業においては8割以上を占める

■中国国内でのメイン市場

(単一回答:%)

		N	(小売・サービス) 中国国内販売	(対企業、卸売り) 中国国内販売	(自社・グループ企業向け中心) 中国からの輸出	(他社向け中心) 中国からの輸出	その他
TOTAL		162	31.5	43.8	6.8	1.2	14.8
設立年	1～5年	70	40.0	41.4	4.3	1.4	10.0
	6～10年	50	26.0	46.0	12.0	-	16.0
	それ以上	40	25.0	45.0	5.0	2.5	20.0
業種	商業・貿易	52	28.8	59.6	3.8	-	5.8
	製造業	34	32.4	47.1	11.8	-	5.9
	その他	74	32.4	32.4	6.8	2.7	25.7

F4. 貴社(中国国内単体)のメイン市場はどこですか。(○は一つ)

5) 従業員構成

- ◆ ホワイトカラーの従業員数は、設立してからの年数が増えるにつれて増加する傾向にある
- ◆ ワーカーの従業員数は、業種によって大きく異なり、「商業・貿易」では20人以下の企業が過半数を占めるが、「製造業」では101人を上回る企業が4割を超える

■在籍の有無 (複数回答:%)

		N	ホワイトカラー	ワーカー
TOTAL		162	98.8	34.0
設立年	1～5年	70	100.0	37.1
	6～10年	50	100.0	26.0
	それ以上	40	95.0	37.5
業種	商業・貿易	52	100.0	28.8
	製造業	34	97.1	55.9
	その他	74	98.6	27.0

■従業員数 ホワイトカラー (単一回答:%)

		N	1 ～ 20 人	21 ～ 50 人	51 ～ 100 人	101 ～ 500 人	それ 以上
TOTAL		160	38.8	26.3	13.8	17.5	3.8
設立年	1～5年	70	50.0	30.0	8.6	10.0	1.4
	6～10年	50	38.0	26.0	18.0	16.0	2.0
	それ以上	38	18.4	18.4	18.4	34.2	10.5
業種	商業・貿易	52	42.3	32.7	13.5	9.6	1.9
	製造業	33	30.3	33.3	9.1	21.2	6.1
	その他	73	39.7	19.2	15.1	21.9	4.1

■従業員数 ワーカー (単一回答:%)

		N	1 ～ 20 人	21 ～ 50 人	51 ～ 100 人	101 ～ 500 人	それ 以上
TOTAL		55	40.0	20.0	12.7	16.4	10.9
設立年	1～5年	26	42.3	30.8	11.5	11.5	3.8
	6～10年	13	46.2	15.4	23.1	15.4	-
	それ以上	15	26.7	6.7	6.7	26.7	33.3
業種	商業・貿易	15	53.3	13.3	13.3	13.3	6.7
	製造業	19	26.3	15.8	15.8	26.3	15.8
	その他	20	40.0	30.0	10.0	10.0	10.0

F5. 貴社の従業員数についてお答えください(中国国内単体での計算をお願いします)。

中国・人と組織の実態調査
【中国日系企業の人材活用】

人事制度・ 評価

Part

2

1) 社員雇用の考え方

◆ 「可能な限り長期雇用と内部育成が望ましい」と考える企業が9割を超える

■社員雇用の考え方

(単一回答: %)

	N	A. 可能な限り長期雇用と内部育成が望ましい			B. 期間を定めた雇用と人材の外部調達が望ましい			平均
		Aに近い(5)	ややAに近い(4)	どちらともいえない(3)	ややBに近い(2)	Bに近い(1)		
TOTAL	162	44.4	46.3	4.9	3.1	1.2	4.3	
設立年	1~5年	70	41.4	45.7	7.1	2.9	2.9	4.2
	6~10年	50	56.0	38.0	2.0	4.0	-	4.5
	それ以上	40	35.0	57.5	5.0	2.5	-	4.3
業種	商業・貿易	52	42.3	55.8	1.9	-	-	4.4
	製造業	34	32.4	52.9	2.9	8.8	2.9	4.0
	その他	74	52.7	35.1	8.1	2.7	1.4	4.4

	N	Aに近い・計	どちらともいえない	Bに近い・計	
TOTAL	162	90.7	4.9	4.3	
設立年	1~5年	70	87.1	7.1	5.7
	6~10年	50	94.0	2.0	4.0
	それ以上	40	92.5	5.0	2.5
業種	商業・貿易	52	98.1	1.9	-
	製造業	34	85.3	2.9	11.8
	その他	74	87.8	8.1	4.1

Q1. ホワイトカラー社員の雇用についての貴社の基本的な考え方をお聞かせください。(〇は一つ)

2) 長期雇用の考え方

- ◆ 「やり方しだいでは社員の長期雇用は可能である」と考える企業が85.8%にのぼる
- ◆ 「製造業」においては9割を超える

■長期雇用の考え方

(単一回答: %)

	N	A. やり方しだいでは社員の長期雇用は可能である			B. 長期雇用は中国現在の現状になじまず、実現は難しい		平均	
		Aに近い(5)	ややAに近い(4)	どちらともいえない(3)	ややBに近い(2)	Bに近い(1)		
TOTAL	162	45.7	40.1	10.5	3.1	-	4.3	
設立年	1~5年	70	40.0	45.7	11.4	2.9	-	4.2
	6~10年	50	52.0	34.0	8.0	4.0	-	4.4
	それ以上	40	47.5	37.5	12.5	2.5	-	4.3
業種	商業・貿易	52	42.3	40.4	11.5	5.8	-	4.2
	製造業	34	50.0	41.2	5.9	2.9	-	4.4
	その他	74	47.3	37.8	12.2	1.4	-	4.3

	N	Aに近い・計	どちらともいえない	Bに近い・計	
TOTAL	162	85.8	10.5	3.1	
設立年	1~5年	70	85.7	11.4	2.9
	6~10年	50	86.0	8.0	4.0
	それ以上	40	85.0	12.5	2.5
業種	商業・貿易	52	82.7	11.5	5.8
	製造業	34	91.2	5.9	2.9
	その他	74	85.1	12.2	1.4

Q2. ホワイトカラー社員の長期雇用についての貴社の基本的な考え方をお聞かせください。(○は一つ)

3) 職能資格制度の導入

- ◆ 職能資格制度を導入している企業は7割近く存在する
- ◆ 業種別で見ると、「商業・貿易」では職能資格制度の導入企業が6割を切っている

■職能資格制度の導入 (単一回答: %)

		N	職能資格制度を導入している 一般社員には	職能資格制度を導入している 管理職には	職能資格制度を導入している 管理職、一般社員ともに	職能資格制度を導入していない 管理職、一般社員ともに
TOTAL		162	7.4	8.0	50.0	31.5
設立年	1～5年	70	10.0	10.0	44.3	31.4
	6～10年	50	6.0	4.0	52.0	36.0
	それ以上	40	5.0	7.5	60.0	27.5
業種	商業・貿易	52	5.8	7.7	46.2	40.4
	製造業	34	2.9	11.8	52.9	29.4
	その他	74	9.5	6.8	52.7	27.0

Q3. 職能資格制度(社員の能力に応じて資格等級を与え、それに応じて処遇を決める制度)を導入していますか。(〇は一つ)

4) 日本（本社）の職能資格制度との違い

- ◆ 「資格の『きざみ』を細かくし、等級の数を増やした」企業が39.6%存在するが、一方で「資格の『きざみ』を広くし、等級の数を減らした」企業も25.5%存在する
- ◆ 設立からの年数別にみると、6年以上の企業においては「資格の『きざみ』を細かくし、等級の数を増やした」企業が5割近くになる
- ◆ 業種別にみると、「商業・貿易」においては「資格の『きざみ』を細かくし、等級の数を増やした」企業が5割を超えている

■日本（本社）の職能資格制度との違い【職能資格制度導入社ベース】 1 (単一回答:%)

	N	A. 資格の「きざみ」を細かくし、等級の数を増やした			B. 資格の「きざみ」を広くし、等級の数を減らした		平均	
		Aに近い (5)	ややAに近い (4)	どちらともいえない (3)	ややBに近い (2)	Bに近い (1)		
TOTAL	106	14.2	25.5	32.1	19.8	5.7	3.2	
設立年	1～5年	45	11.1	17.8	44.4	22.2	2.2	3.1
	6～10年	31	12.9	35.5	19.4	19.4	9.7	3.2
	それ以上	29	20.7	27.6	24.1	17.2	6.9	3.4
業種	商業・貿易	31	22.6	29.0	22.6	12.9	6.5	3.5
	製造業	23	13.0	26.1	34.8	21.7	4.3	3.2
	その他	51	9.8	23.5	35.3	23.5	5.9	3.1

	N	Aに近い・計	どちらともいえない	Bに近い・計	
TOTAL	106	39.6	32.1	25.5	
設立年	1～5年	45	28.9	44.4	24.4
	6～10年	31	48.4	19.4	29.0
	それ以上	29	48.3	24.1	24.1
業種	商業・貿易	31	51.6	22.6	19.4
	製造業	23	39.1	34.8	26.1
	その他	51	33.3	35.3	29.4

Q4. 現在行っている職能資格制度の日本（本社）との違いを、下記各項目についてお選びください（○は一つ）。

- ◆ 「同一資格内の滞留年数を短く設定した」企業は36.8%である
- ◆ 設立からの年数別にみると、10年を超える企業では、「Aに近い」と答える割合が17.2%と顕著に高い

■日本(本社)の職能資格制度との違い【職能資格制度導入社ベース】 2 (単一回答:%)

	N	A. 同一資格内の滞留年数を短く設定した			B. 同一資格内の滞留年数を長く設定した			平均
		Aに近い(5)	ややAに近い(4)	どちらともいえない(3)	ややBに近い(2)	Bに近い(1)		
TOTAL	106	6.6	30.2	48.1	9.4	0.9	3.3	
設立年	1~5年	45	2.2	37.8	46.7	13.3	-	3.3
	6~10年	31	3.2	29.0	48.4	9.7	-	3.3
	それ以上	29	17.2	20.7	48.3	3.4	3.4	3.5
業種	商業・貿易	31	6.5	29.0	48.4	6.5	-	3.4
	製造業	23	17.4	17.4	47.8	13.0	-	3.4
	その他	51	2.0	37.3	47.1	9.8	2.0	3.3

	N	Aに近い・計	どちらともいえない	Bに近い・計	
TOTAL	106	36.8	48.1	10.4	
設立年	1~5年	45	40.0	46.7	13.3
	6~10年	31	32.3	48.4	9.7
	それ以上	29	37.9	48.3	6.9
業種	商業・貿易	31	35.5	48.4	6.5
	製造業	23	34.8	47.8	13.0
	その他	51	39.2	47.1	11.8

Q4. 現在行っている職能資格制度の日本(本社)との違いを、下記各項目についてお選びください(○は一つ)。

- ◆ 「資格基準を緩くした」企業が27.4%だが、一方で「資格基準を厳しくした」企業も17.0%存在する
- ◆ 設立してからの年数が長くなるにしたがって、「資格基準を厳しくした」企業の割合は減少傾向にある

■日本(本社)の職能資格制度との違い【職能資格制度導入社ベース】3 (単一回答:%)

	N	A. 資格基準を緩くした			B. 資格基準を厳しくした		平均	
		Aに近い(5)	ややAに近い(4)	どちらともいえない(3)	ややBに近い(2)	Bに近い(1)		
TOTAL	106	2.8	24.5	50.0	14.2	2.8	3.1	
設立年	1~5年	45	-	35.6	40.0	20.0	2.2	3.1
	6~10年	31	6.5	9.7	58.1	12.9	3.2	3.0
	それ以上	29	3.4	24.1	55.2	6.9	3.4	3.2
業種	商業・貿易	31	3.2	29.0	32.3	22.6	3.2	3.1
	製造業	23	4.3	21.7	60.9	8.7	-	3.2
	その他	51	2.0	21.6	56.9	11.8	3.9	3.1

	N	Aに近い・計	どちらともいえない	Bに近い・計	
TOTAL	106	27.4	50.0	17.0	
設立年	1~5年	45	35.6	40.0	22.2
	6~10年	31	16.1	58.1	16.1
	それ以上	29	27.6	55.2	10.3
業種	商業・貿易	31	32.3	32.3	25.8
	製造業	23	26.1	60.9	8.7
	その他	51	23.5	56.9	15.7

Q4. 現在行っている職能資格制度の日本(本社)との違いを、下記各項目についてお選びください(○は一つ)。

5) 会社の状況

◆ 「社員は、自分に与えられた仕事の枠の中だけで仕事を遂行していく傾向が強い」企業が73.5%にのぼる

■会社の状況 1

(単一回答:%)

	N	A. 社員は、自分に与えられた仕事の枠の中だけで仕事を遂行していく傾向が強い			B. 社員は、与えられた仕事の枠にとられず、必要と判断した仕事を遂行していく傾向が強い			平均
		Aに近い(5)	ややAに近い(4)	どちらともいえない(3)	ややBに近い(2)	Bに近い(1)		
TOTAL	162	24.7	48.8	11.7	12.3	0.6	3.9	
設立年	1~5年	70	24.3	44.3	11.4	15.7	1.4	3.8
	6~10年	50	28.0	48.0	12.0	10.0	-	4.0
	それ以上	40	17.5	60.0	12.5	10.0	-	3.9
業種	商業・貿易	52	26.9	44.2	13.5	11.5	-	3.9
	製造業	34	29.4	50.0	14.7	5.9	-	4.0
	その他	74	21.6	52.7	8.1	14.9	1.4	3.8

	N	Aに近い・計	どちらともいえない	Bに近い・計	
TOTAL	162	73.5	11.7	13.0	
設立年	1~5年	70	68.6	11.4	17.1
	6~10年	50	76.0	12.0	10.0
	それ以上	40	77.5	12.5	10.0
業種	商業・貿易	52	71.2	13.5	11.5
	製造業	34	79.4	14.7	5.9
	その他	74	74.3	8.1	16.2

Q5. 以下に掲げる項目について、Aの考え方とBの考え方を比較し、貴社の現在の状況と最も合っていると思われる数字に1つだけ○をつけてください。(○は一つ)

- ◆ 「職場に欠員が発生した時、多くの場合、他の者で代行できる」と考えている企業が5割を超える
- ◆ 「職場に欠員が発生した時、多くの場合、他の者で代行することは困難」と考える企業の割合は、設立からの年数が長くなるにしたがって減少する傾向にある
- ◆ 業種別にみると、「製造業」では「職場に欠員が発生した時、多くの場合、他の者で代行することは困難」と考える企業が26.5%と、他の業種に比べて多い

■会社の状況 2

(単一回答:%)

	N	A. 職場に欠員が発生した時、多くの場合、他の者で代行できる			B. 職場に欠員が発生した時、多くの場合、他の者で代行することは困難		平均	
		Aに近い(5)	ややAに近い(4)	どちらともいえない(3)	ややBに近い(2)	Bに近い(1)		
TOTAL	162	9.9	40.7	26.5	17.3	4.3	3.4	
設立年	1~5年	70	7.1	41.4	22.9	22.9	4.3	3.2
	6~10年	50	12.0	36.0	30.0	16.0	4.0	3.4
	それ以上	40	12.5	47.5	25.0	10.0	5.0	3.5
業種	商業・貿易	52	5.8	44.2	28.8	13.5	5.8	3.3
	製造業	34	11.8	32.4	29.4	23.5	2.9	3.3
	その他	74	10.8	43.2	24.3	16.2	4.1	3.4

	N	Aに近い・計	どちらともいえない	Bに近い・計	
TOTAL	162	50.6	26.5	21.6	
設立年	1~5年	70	48.6	22.9	27.1
	6~10年	50	48.0	30.0	20.0
	それ以上	40	60.0	25.0	15.0
業種	商業・貿易	52	50.0	28.8	19.2
	製造業	34	44.1	29.4	26.5
	その他	74	54.1	24.3	20.3

Q5. 以下に掲げる項目について、Aの考え方とBの考え方を比較し、貴社の現在の状況と最も合っていると思われる数字に1つだけ○をつけてください。(○は一つ)

- ◆ 「会社に残ってほしい人材が辞めてしまうことが多い」と考えている企業は16.7%にすぎない
- ◆ 「製造業」ではその割合は10%を切っている

■会社の状況 3

(単一回答:%)

	N	A. 会社に残ってほしい人材が辞めてしまうことが多い			B. 会社に残ってほしい人材が辞めてしまうことはほとんどない		平均	
		Aに近い(5)	ややAに近い(4)	どちらともいえない(3)	ややBに近い(2)	Bに近い(1)		
TOTAL	162	0.6	16.0	35.8	31.5	13.6	2.6	
設立年	1～5年	70	1.4	22.9	30.0	30.0	12.9	2.7
	6～10年	50	-	8.0	36.0	36.0	16.0	2.4
	それ以上	40	-	15.0	45.0	27.5	12.5	2.6
業種	商業・貿易	52	-	13.5	40.4	26.9	15.4	2.5
	製造業	34	-	8.8	35.3	35.3	20.6	2.3
	その他	74	1.4	20.3	33.8	32.4	9.5	2.7

	N	Aに近い・計	どちらともいえない	Bに近い・計	
TOTAL	162	16.7	35.8	45.1	
設立年	1～5年	70	24.3	30.0	42.9
	6～10年	50	8.0	36.0	52.0
	それ以上	40	15.0	45.0	40.0
業種	商業・貿易	52	13.5	40.4	42.3
	製造業	34	8.8	35.3	55.9
	その他	74	21.6	33.8	41.9

Q5. 以下に掲げる項目について、Aの考え方とBの考え方を比較し、貴社の現在の状況と最も合っていると思われる数字に1つだけ○をつけてください。(○は一つ)

中国・人と組織の実態調査
【中国日系企業の人材活用】

採用・教育

Part

3

1) 2008年に採用したホワイトカラーの学歴・人数

- ◆ 「新卒・中途とも採用している」企業が56.8%を占める
- ◆ 設立からの年数別にみると、「1～5年」の企業では「中途のみ採用している」が50.0%を占めるが、年数が長くなるにしたがって「新卒・中途とも採用している」割合が増える
- ◆ 新卒の採用人数は「1～5人」と回答した企業が7割を超える
- ◆ 設立からの年数が長くなるにしたがって、新卒採用人数が10人を上回る企業が増える

■2008年に採用したホワイトカラーの学歴 (単一回答:%)

	N	新卒 のみ採用している (短大、大学、大学院)	中途のみ採用している	新卒・中途とも採用している (短大、大学、大学院)
TOTAL	162	3.1	37.7	56.8
設立年	1～5年	70	1.4	50.0
	6～10年	50	4.0	38.0
	それ以上	40	5.0	12.5
業種	商業・貿易	52	3.8	44.2
	製造業	34	5.9	29.4
	その他	74	1.4	37.8

■ホワイトカラー採用人数 新卒 【ベース:新卒採用実施企業】 (単一回答:%)

	N	1～5人	6～10人	それ以上	平均(人)
TOTAL	97	70.1	8.2	15.5	8.9
設立年	1～5年	32	75.0	9.4	11.6
	6～10年	30	76.7	13.3	4.1
	それ以上	35	60.0	2.9	25.7
業種	商業・貿易	28	82.1	7.1	10.7
	製造業	22	54.5	9.1	18.2
	その他	46	71.7	8.7	15.2

■ホワイトカラー採用人数 中途 【ベース:中途採用実施企業】 (単一回答:%)

	N	1～5人	6～10人	それ以上	平均(人)
TOTAL	153	51.6	18.3	24.2	17.4
設立年	1～5年	66	57.6	13.6	24.2
	6～10年	47	57.4	21.3	19.1
	それ以上	38	31.6	23.7	31.6
業種	商業・貿易	49	57.1	28.6	12.2
	製造業	30	36.7	23.3	26.7
	その他	73	54.8	9.6	30.1

Q6. 貴社は2008年1月～12月にホワイトカラーの採用で、どのような学歴の人を採用していますか。その人数をお答えください。(○は一つ)

2) 新卒・中途の採用方法

- ◆ 新卒の採用方法は、「メディア」が57.7%と主流だが、設立からの年数が長い企業ほど、「学校訪問」の割合も増える傾向にある
- ◆ 中途の採用方法は、「人材紹介」が77.1%と主流であり、「メディア」(50.3%)がそれに続く
- ◆ 新卒の「その他」自由回答のうち、最も多かったのは「人材紹介」である
- ◆ 中途の「その他」自由回答のうち、最も多かったのは「社員・知人の紹介」である

■新卒の採用方法【ベース:新卒採用実施企業】 (複数回答:%)

		N	学校訪問	メディア	その他
TOTAL		97	25.8	57.7	49.5
設立年	1~5年	32	18.8	62.5	46.9
	6~10年	30	20.0	56.7	46.7
	それ以上	35	37.1	54.3	54.3
業種	商業・貿易	28	14.3	64.3	46.4
	製造業	22	36.4	63.6	36.4
	その他	46	28.3	52.2	56.5

■中途の採用方法【ベース:中途採用実施企業】 (複数回答:%)

		N	人材市場(ジョブフェア、 合同会社説明会など)	人材紹介	メディア	その他
TOTAL		153	12.4	77.1	50.3	17.6
設立年	1~5年	66	13.6	77.3	53.0	13.6
	6~10年	47	8.5	76.6	40.4	21.3
	それ以上	38	15.8	78.9	57.9	18.4
業種	商業・貿易	49	18.4	81.6	38.8	6.1
	製造業	30	16.7	80.0	50.0	13.3
	その他	73	6.8	72.6	58.9	27.4

Q7-1. 新卒(短大、大学、大学院)を採用している場合、その採用方法をお答えください。(〇はいくつでも)

Q7-2. 中途採用を行っている場合、その採用方法をお答えください。(〇はいくつでも)

3) 求める能力やスキル

- ◆ 管理職以外の社員に求める能力やスキルを明確にしている企業は74.1%存在し、うち「非常に明確である」とする企業は27.8%である
- ◆ 管理職以外の社員に求める能力やスキルが明確でない企業は10.5%存在し、「設立からの年数が1～5年」および「商業・貿易」においてその比率が高い

■求める能力やスキル 1 社員 (単一回答:%)

		N	非常に明確である (5)	やや明確である (4)	どちらとも いない (3)	あまり明確 ではない (2)	まったく明確 ではない (1)	平均
TOTAL		162	27.8	46.3	15.4	9.9	0.6	3.9
設立年	1～5年	70	31.4	41.4	12.9	12.9	1.4	3.9
	6～10年	50	26.0	52.0	14.0	8.0	-	4.0
	それ以上	40	22.5	50.0	22.5	5.0	-	3.9
業種	商業・貿易	52	17.3	50.0	15.4	15.4	1.9	3.7
	製造業	34	32.4	38.2	26.5	2.9	-	4.0
	その他	74	33.8	45.9	10.8	9.5	-	4.0

		N	明確である ・計	どちらとも いない	明確でない ・計は
TOTAL		162	74.1	15.4	10.5
設立年	1～5年	70	72.9	12.9	14.3
	6～10年	50	78.0	14.0	8.0
	それ以上	40	72.5	22.5	5.0
業種	商業・貿易	52	67.3	15.4	17.3
	製造業	34	70.6	26.5	2.9
	その他	74	79.7	10.8	9.5

Q8. 貴社では、各人材グループに求める能力やスキルはどの程度明確になっていますか。各人材グループごとに、あてはまるものをお選びください。(○は一つ)

- ◆ マネージャークラスに求める能力やスキルを明確にしている企業は74.7%存在し、うち「非常に明確である」とする企業は27.2%である

■ 求める能力やスキル 2 マネージャークラス

(単一回答:%)

	N	非常に明確である (5)	やや明確である (4)	どちらとも いえない (3)	あまり明確 ではない (2)	まったく明確 ではない (1)	平均	
TOTAL	162	27.2	47.5	15.4	5.6	-	4.0	
設立年	1～5年	70	25.7	47.1	17.1	5.7	-	4.0
	6～10年	50	26.0	52.0	10.0	6.0	-	4.0
	それ以上	40	32.5	45.0	17.5	5.0	-	4.1
業種	商業・貿易	52	11.5	53.8	23.1	9.6	-	3.7
	製造業	34	32.4	47.1	17.6	2.9	-	4.1
	その他	74	35.1	43.2	9.5	4.1	-	4.2

	N	明確である 計	どちらとも いえない	明確でない 計は	
TOTAL	162	74.7	15.4	5.6	
設立年	1～5年	70	72.9	17.1	5.7
	6～10年	50	78.0	10.0	6.0
	それ以上	40	77.5	17.5	5.0
業種	商業・貿易	52	65.4	23.1	9.6
	製造業	34	79.4	17.6	2.9
	その他	74	78.4	9.5	4.1

Q8. 貴社では、各人材グループに求める能力やスキルはどの程度明確になっていますか。各人材グループごとに、あてはまるものをお選びください。(〇は一つ)

- ◆ シニアマネージャークラスに求める能力やスキルを明確にしている企業は61.1%存在し、うち「非常に明確である」とする企業は30.9%である
- ◆ 設立からの年数が長くなるほど、「非常に明確である」企業の割合が高くなる

■求める能力やスキル 3 シニアマネージャークラス (単一回答:%)

		N	非常に明確である(5)	やや明確である(4)	どちらともいえない(3)	あまり明確ではない(2)	まったく明確ではない(1)	平均
TOTAL		162	30.9	30.2	21.0	4.9	4.3	3.9
設立年	1～5年	70	24.3	30.0	25.7	4.3	5.7	3.7
	6～10年	50	36.0	30.0	16.0	6.0	4.0	4.0
	それ以上	40	37.5	32.5	17.5	5.0	2.5	4.0
業種	商業・貿易	52	17.3	28.8	30.8	13.5	1.9	3.5
	製造業	34	32.4	35.3	20.6	-	8.8	3.8
	その他	74	39.2	28.4	14.9	1.4	4.1	4.1

		N	明確である・計	どちらともいえない	明確でない・計は
TOTAL		162	61.1	21.0	9.3
設立年	1～5年	70	54.3	25.7	10.0
	6～10年	50	66.0	16.0	10.0
	それ以上	40	70.0	17.5	7.5
業種	商業・貿易	52	46.2	30.8	15.4
	製造業	34	67.6	20.6	8.8
	その他	74	67.6	14.9	5.4

Q8. 貴社では、各人材グループに求める能力やスキルはどの程度明確になっていますか。各人材グループごとに、あてはまるものをお選びください。(○は一つ)

- ◆ 経営幹部クラスに求める能力やスキルを明確にしている企業は59.3%存在し、「非常に明確である」とする企業は36.4%である

■求める能力やスキル 4 経営幹部クラス (単一回答: %)

	N	非常に明確である (5)	やや明確である (4)	どちらともいえない (3)	あまり明確ではない (2)	まったく明確ではない (1)	平均	
TOTAL	162	36.4	22.8	19.8	6.8	4.3	3.9	
設立年	1～5年	70	30.0	22.9	22.9	7.1	5.7	3.7
	6～10年	50	42.0	22.0	18.0	6.0	4.0	4.0
	それ以上	40	42.5	25.0	15.0	7.5	2.5	4.1
業種	商業・貿易	52	26.9	25.0	26.9	11.5	1.9	3.7
	製造業	34	38.2	17.6	20.6	8.8	8.8	3.7
	その他	74	41.9	23.0	14.9	2.7	4.1	4.1

	N	明確である・計	どちらともいえない	明確ではない・計は	
TOTAL	162	59.3	19.8	11.1	
設立年	1～5年	70	52.9	22.9	12.9
	6～10年	50	64.0	18.0	10.0
	それ以上	40	67.5	15.0	10.0
業種	商業・貿易	52	51.9	26.9	13.5
	製造業	34	55.9	20.6	17.6
	その他	74	64.9	14.9	6.8

Q8. 貴社では、各人材グループに求める能力やスキルはどの程度明確になっていますか。各人材グループごとに、あてはまるものをお選びください。(〇は一つ)

- ◆ 対象となるポストが高くなるにつれて、求める能力やスキルが「非常に明確である」企業の割合が多くなるが、一方で「やや明確である」企業の割合は少なくなる

■ 求める能力やスキル

(単一回答:%)

	非常に明確 である (5)	やや明確 である (4)	どちらとも いえない (3)	あまり 明確 でない (2)	まったく 明確 でない (1)	平均
1 社員	27.8	46.3	15.4	9.9	0.6	3.9
2 マネージャークラス	27.2	47.5	15.4	5.6	-	4.0
3 シニアマネージャークラス	30.9	30.2	21.0	4.9	4.3	3.9
4 経営幹部クラス	36.4	22.8	19.8	6.8	4.3	3.9

Q8. 貴社では、各人材グループに求める能力やスキルはどの程度明確になっていますか。各人材グループごとに、あてはまるものをお選びください。(各行○は一つ)

4) 採用広報において発信している情報

- ◆ 「十分に行っている」項目としては「(各現地法人の)仕事内容」(35.2%)が最も多く、次いで「(各現地法人の)事業概要」(28.4%)である
- ◆ 「十分に行っている」項目として最も少ないのが「(各現地法人の)キャリアプラン」(4.3%)、次いで「(各現地法人の)人事制度の仕組み」(9.3%)である
- ◆ 「十分に行っている」+「ある程度は行っている」が5割を切るのは上記2項目のほか、「(日本本社・グループ全体の)社史・沿革」、「(各現地法人の)職場の雰囲気」である

■採用広報において発信している情報

(単一回答:%)

	行 っ て い る 十 分 に (4)	行 っ て い る 程 度 は (3)	あ ま り 行 っ て い な い (2)	ほ と ん ど 行 っ て い な い (1)	平 均
1 (日本本社・グループ全体の)企業価値観	15.4	35.8	21.0	24.7	2.4
2 (日本本社・グループ全体の)社史・沿革	11.1	36.4	24.1	25.9	2.3
3 (日本本社・グループ全体の)事業概要	19.1	42.0	18.5	17.9	2.6
4 (各現地法人の)事業概要	28.4	42.0	15.4	12.3	2.9
5 (各現地法人の)経営方針	19.8	37.0	21.0	19.8	2.6
6 (各現地法人の)仕事内容	35.2	42.0	11.1	9.9	3.0
7 (各現地法人の)職場の雰囲気	12.3	27.8	34.0	24.1	2.3
8 (各現地法人の)待遇・報酬	17.9	37.7	24.7	17.3	2.6
9 (各現地法人の)人事制度の仕組み	9.3	25.3	36.4	26.5	2.2
10 (各現地法人の)キャリアプラン	4.3	22.8	40.7	29.6	2.0

Q9. 貴社では採用のための広報(各種メディアでの募集広告、会社説明会など)で、自社からのメッセージの発信をどの程度行っていますか。(各行○は一つ)

5) 面接以外に実施している選考試験

- ◆ 能力試験など、面接以外の選考試験を行っている会社は6割近く存在する
- ◆ 設立からの年数が長くなるにつれ、その比率は高くなる傾向がある

■ 面接以外に実施している選考試験 (複数回答:%)

		N	能力試験	適性検査	その他の試験	は面接以外の試験
TOTAL		162	45.7	20.4	19.8	42.0
設立年	1～5年	70	38.6	17.1	17.1	51.4
	6～10年	50	38.0	22.0	10.0	46.0
	それ以上	40	67.5	25.0	37.5	20.0
業種	商業・貿易	52	30.8	9.6	17.3	55.8
	製造業	34	47.1	26.5	14.7	38.2
	その他	74	54.1	24.3	24.3	35.1

Q10. 選抜時に行われている面接以外の試験(テスト)をお選びください。(○はいくつでも)

6) 新卒入社研修の有無・期間

- ◆ 7割以上の企業が、新卒入社研修を実施している
- ◆ 設立からの年数が長くなるにつれ、その比率は高くなり、実施日数も長くなる傾向がある

■新卒入社研修の有無【ベース:新卒採用実施企業】 (単一回答:%)

		N	はい	いいえ
TOTAL		97	72.2	26.8
設立年	1～5年	32	59.4	40.6
	6～10年	30	70.0	26.7
	それ以上	35	85.7	14.3
業種	商業・貿易	28	57.1	39.3
	製造業	22	86.4	13.6
	その他	46	73.9	26.1

■新卒入社研修の期間【ベース:新卒入社研修実施企業】 (単一回答:%)

		N	1日	3日	1週間	それ以上
TOTAL		70	20.0	18.6	37.1	24.3
設立年	1～5年	19	15.8	26.3	36.8	21.1
	6～10年	21	23.8	19.0	38.1	19.0
	それ以上	30	20.0	13.3	36.7	30.0
業種	商業・貿易	16	6.3	18.8	56.3	18.8
	製造業	19	15.8	26.3	47.4	10.5
	その他	34	26.5	14.7	23.5	35.3

Q11. 新卒採用を行っている場合、入社時の研修はありますか。(○は一つ)

Q12. それは、どの程度の期間ですか。(○は一つ)

7) 入社後フォロー研修の有無

- ◆ 5割弱の企業が入社後フォロー研修を実施している
- ◆ 業種別にみると、「商業・貿易」では、実施していない企業が65.4%と他業種に比べて多い

■入社後フォロー研修の有無 (単一回答:%)

	N	新卒・中途ともに 実施している	新卒はやっているが、 中途はやっていない	新卒・中途ともに 実施していない	
TOTAL	162	40.7	6.8	51.2	
設立年	1～5年	70	40.0	5.7	51.4
	6～10年	50	42.0	2.0	56.0
	それ以上	40	40.0	15.0	45.0
業種	商業・貿易	52	30.8	3.8	65.4
	製造業	34	41.2	5.9	52.9
	その他	74	47.3	9.5	41.9

Q13. 入社後のフォロー研修(入社半年後、1年目研修など)を行っていますか。(〇は一つ)

8) 管理職・リーダー育成

- ◆ マネージャー候補者研修を実施している企業は45.7%存在し、その比率は設立からの年数が長くなるにつれて高くなる
- ◆ 経営幹部候補の選抜・育成制度のある企業は29.6%存在し、設立後10年を超える企業においてはその比率は45.0%ととても高くなる

■ マネージャー候補者研修の有無 (単一回答:%)

		N	はい	いいえ
TOTAL		162	45.7	53.7
設立年	1～5年	70	37.1	62.9
	6～10年	50	50.0	48.0
	それ以上	40	55.0	45.0
業種	商業・貿易	52	44.2	55.8
	製造業	34	47.1	52.9
	その他	74	44.6	54.1

■ 経営幹部候補の選抜・育成制度の有無 (単一回答:%)

		N	はい	いいえ
TOTAL		162	29.6	66.7
設立年	1～5年	70	25.7	70.0
	6～10年	50	24.0	74.0
	それ以上	40	45.0	52.5
業種	商業・貿易	52	19.2	76.9
	製造業	34	29.4	70.6
	その他	74	35.1	59.5

Q14. マネージャー候補者を対象にした研修を行っていますか。(○は一つ)

Q15. シニアマネージャー以上の経営幹部候補を選抜、育成する制度はありますか。(○は一つ)

- ◆ 日本への出向・研修制度がある企業は63.0%存在し、特に「製造業」では82.4%と多くなっている
- ◆ 日本への出向・研修の主な目的は「新たな業務や技術、商品知識の習得」(84.3%)だが、「社内外の人的ネットワーク構築」(40.2%)や「企業風土・企業文化の習得」(55.9%)など、長期雇用を目的としたものの比率も高い

■日本への出向・研修制度の有無（単一回答：％）

		N	はい	いいえ
TOTAL		162	63.0	37.0
設立年	1～5年	70	51.4	48.6
	6～10年	50	76.0	24.0
	それ以上	40	67.5	32.5
業種	商業・貿易	52	51.9	48.1
	製造業	34	82.4	17.6
	その他	74	62.2	37.8

■日本への出向・研修の目的【ベース：日本への出向・研修実施企業】（複数回答：％）

		N	インセンティブ（ご褒美）研修	新たな業務や技術、商品知識の習得	社内外の人的ネットワーク構築	企業風土・企業文化の習得	あてはまるものはない
TOTAL		102	45.1	84.3	40.2	55.9	1.0
設立年	1～5年	36	41.7	77.8	36.1	55.6	2.8
	6～10年	38	47.4	86.8	36.8	42.1	-
	それ以上	27	48.1	88.9	51.9	77.8	-
業種	商業・貿易	27	51.9	85.2	37.0	51.9	-
	製造業	28	42.9	85.7	42.9	60.7	-
	その他	46	41.3	82.6	39.1	54.3	2.2

Q16. 日本へ派遣する出向・研修制度(短期、長期)はありますか。(○は一つ)

Q17. 日本への出向・研修の目的は何ですか。(○はいくつでも)

- ◆ 「新たな業務や技術、商品知識の習得」、「社内外の人的ネットワーク構築」、「企業風土・企業文化の習得」を目的とした出向・研修の期間について、1年以上の長期のものとしている企業がそれぞれ10%以上存在する

■ 日本への出向・研修期間【ベース：各出向・研修実施企業】 (単一回答：%)

	N	2 週間 未満	3 ヶ月 未満	1 年 未満	1 年 以上
1 インセンティブ(ご褒美)研修	46	100.0	-	-	-
2 新たな業務や技術、商品知識の習得	86	44.2	27.9	15.1	12.8
3 社内外の人的ネットワーク構築	41	70.7	7.3	7.3	14.6
4 企業風土・企業文化の習得	57	71.9	8.8	7.0	12.3

Q18. それぞれの日本への出向・研修の期間をお答えください。(それぞれ一つに○)

9) 自社の価値観の伝達

◆ 自社の価値観を社員に伝達している企業は73.5%

■ 自社の価値観の伝達

(単一回答:%)

	N	力を入れて伝達している(5)	やや伝達している(4)	どちらともいえない(3)	あまり伝達していない(2)	伝達していない(1)	平均	
TOTAL	162	32.7	40.7	19.8	4.9	1.2	4.0	
設立年	1~5年	70	35.7	34.3	25.7	1.4	2.9	4.0
	6~10年	50	28.0	50.0	16.0	6.0	-	4.0
	それ以上	40	35.0	40.0	12.5	10.0	-	4.0
業種	商業・貿易	52	32.7	40.4	19.2	5.8	-	4.0
	製造業	34	23.5	47.1	20.6	2.9	5.9	3.8
	その他	74	36.5	37.8	20.3	5.4	-	4.1

	N	伝達している・計	どちらともいえない	伝達していない・計	
TOTAL	162	73.5	19.8	6.2	
設立年	1~5年	70	70.0	25.7	4.3
	6~10年	50	78.0	16.0	6.0
	それ以上	40	75.0	12.5	10.0
業種	商業・貿易	52	73.1	19.2	5.8
	製造業	34	70.6	20.6	8.8
	その他	74	74.3	20.3	5.4

Q21. 貴社では、自社の価値観をどの程度、社員(ホワイトカラー)に伝達していますか(○は一つ)。

10) 自社の経営戦略の伝達

◆ 自社の経営戦略を社員に伝達している企業は72.8%

■ 自社の経営戦略の伝達

(単一回答:%)

	N	力を入れている (5)	やや伝達 している(4)	どちらとも いない(3)	あまり伝達 してない(2)	伝達して いない(1)	平均	
TOTAL	162	32.1	40.7	21.0	5.6	0.6	4.0	
設立年	1~5年	70	30.0	37.1	24.3	7.1	1.4	3.9
	6~10年	50	36.0	48.0	14.0	2.0	-	4.2
	それ以上	40	32.5	40.0	22.5	5.0	-	4.0
業種	商業・貿易	52	36.5	38.5	17.3	7.7	-	4.0
	製造業	34	26.5	50.0	20.6	-	2.9	4.0
	その他	74	29.7	39.2	24.3	6.8	-	3.9

	N	伝達して いる・計	どちらとも いない	伝達して いない・計	
TOTAL	162	72.8	21.0	6.2	
設立年	1~5年	70	67.1	24.3	8.6
	6~10年	50	84.0	14.0	2.0
	それ以上	40	72.5	22.5	5.0
業種	商業・貿易	52	75.0	17.3	7.7
	製造業	34	76.5	20.6	2.9
	その他	74	68.9	24.3	6.8

Q22. 貴社では、自社の経営戦略をどの程度、社員(ホワイトカラー)に伝達していますか(○は一つ)。

中国・人と組織の実態調査
【中国日系企業の人材活用】

報酬・福利厚生

Part

4

1) 給与水準決定時の重視項目

- ◆ 「物価上昇率、インフレ率を考慮する」が62.3%で最も高く、次いで「同業他社とほぼ同じ水準を維持する」が56.2%、「毎年ベースアップを行う」が52.5%である
- ◆ 「必要な人材であれば、給与制度にかかわらず、報酬決定する」企業が49.4%あり、「製造業」「その他」ではその比率は5割を超える

■ 給与水準決定時の重視項目 (複数回答:%)

		N	同業他社とほぼ同じ水準を維持する	業界の外国企業も含め、上位水準を維持する	物価上昇率、インフレ率を考慮する	毎年ベースアップを行う	必要な人材であれば、給与制度にかかわらず、報酬決定する	あてはまるものはない
TOTAL		162	56.2	17.3	62.3	52.5	49.4	0.6
設立年	1～5年	70	54.3	14.3	55.7	45.7	60.0	-
	6～10年	50	56.0	20.0	74.0	60.0	38.0	-
	それ以上	40	60.0	17.5	62.5	57.5	45.0	2.5
業種	商業・貿易	52	53.8	11.5	71.2	55.8	38.5	-
	製造業	34	58.8	11.8	70.6	58.8	52.9	-
	その他	74	58.1	21.6	52.7	47.3	56.8	1.4

Q19. 貴社では給与水準の決定に際して重視していることは何ですか。(〇はいくつでも)

2) 法定「四金」以外の福利厚生制度

◆ 最も多くの企業が実施している福利厚生制度は「社員旅行」で57.4%、次が「医療保障(本人・家族)」で45.1%

■ 法定「四金」以外の福利厚生制度

(複数回答:%)

	N	会社独自の退職金	医療保障(本人・家族)	融資制度	カンパニーカー、車・ガソリン補助	子供の教育費補助	独自の長期休暇	社員旅行	住宅補助	住宅提供	会社独自の住宅ローン	あてはまるものはない	
TOTAL	162	3.7	45.1	0.6	11.1	4.9	16.7	57.4	21.6	3.7	1.9	16.0	
設立年	1~5年	70	-	41.4	1.4	14.3	5.7	10.0	50.0	25.7	8.6	-	20.0
	6~10年	50	2.0	48.0	-	8.0	4.0	18.0	66.0	16.0	-	4.0	16.0
	それ以上	40	12.5	45.0	-	10.0	5.0	27.5	62.5	20.0	-	2.5	10.0
業種	商業・貿易	52	5.8	34.6	1.9	7.7	3.8	13.5	69.2	15.4	1.9	-	13.5
	製造業	34	2.9	41.2	-	20.6	5.9	5.9	58.8	26.5	5.9	5.9	20.6
	その他	74	2.7	54.1	-	9.5	5.4	24.3	50.0	23.0	4.1	1.4	16.2

Q20. 貴社は法定の「四金」以外に、以下のような福利厚生制度がありますか。(○はいくつでも)

中国・人と組織の実態調査
【中国日系企業の人材活用】

雇用の実態・ 成果の自己評価

Part

5

1) 日本人従業員数・日本人比率

- ◆ 日本人従業員が5人以下の企業が6割弱を占める
- ◆ 設立からの年数が長くなるにつれ、日本人比率が下がる傾向がある
- ◆ 「商業・貿易」では日本人比率が「20%以上」の企業の割合が比較的高く、34.6%

■ 日本人従業員数 (単一回答: %)

		N	0 ~ 5 人	6 ~ 10 人	11 ~ 30 人	それ 以上
TOTAL		162	58.6	24.1	11.7	4.9
設立年	1~5年	70	72.9	15.7	10.0	-
	6~10年	50	50.0	38.0	10.0	2.0
	それ以上	40	45.0	22.5	15.0	17.5
業種	商業・貿易	52	65.4	23.1	9.6	1.9
	製造業	34	55.9	17.6	14.7	11.8
	その他	74	56.8	25.7	12.2	4.1

■ 日本人比率 ※F6: 日本人従業員数/F5: ホワイトカラー従業員数

		N	0 % 以上 5 % 未満	5 % 以上 10 % 未満	10 % 以上 15 % 未満	15 % 以上 20 % 未満	20 % 以上	平均 (%)
TOTAL		162	16.0	17.9	19.1	17.9	27.2	17.3
設立年	1~5年	70	12.9	22.9	12.9	14.3	35.7	19.6
	6~10年	50	12.0	14.0	26.0	24.0	24.0	16.8
	それ以上	40	27.5	15.0	22.5	17.5	12.5	12.6
業種	商業・貿易	52	9.6	19.2	19.2	17.3	34.6	18.6
	製造業	34	14.7	20.6	20.6	20.6	20.6	13.7
	その他	74	21.6	16.2	17.6	17.6	24.3	17.9

F6. F5でご回答いただいた貴社の従業員(中国国内単体)のうち、日本人(半年以上の長期出張者含む)は何人ぐらいでしょうか。人数をお答えください。

2) 管理職以上の中国人比率

- ◆ 管理職以上の中国人比率が30%未満の企業が6割以上を占める
- ◆ 「商業・貿易」では管理職以上の中国人比率が10%未満の企業が50.0%
- ◆ 設立からの年数が10年を上回る企業では、管理職以上の中国人比率が70%を超える企業が25.0%

■管理職以上の中国人比率

(単一回答:%)

		N	5 1 0 % 未 満	1 0 % 5 3 0 % 未 満	3 0 % 5 5 0 % 未 満	5 0 % 7 0 % 未 満	7 0 % 以 上
TOTAL		162	35.2	29.0	11.1	7.4	16.7
設 立 年	1~5年	70	37.1	21.4	12.9	7.1	20.0
	6~10年	50	36.0	42.0	10.0	6.0	6.0
	それ以上	40	30.0	27.5	7.5	10.0	25.0
業 種	商業・貿易	52	50.0	30.8	3.8	5.8	9.6
	製造業	34	17.6	29.4	17.6	11.8	20.6
	その他	74	33.8	25.7	13.5	6.8	20.3

F7. (中国国内単体)管理職(マネージャークラス)以上の中国人比率をお答えください。(○は一つ)

3) ホワイトカラーの平均勤続年数

- ◆ ホワイトカラーの平均勤続年数は「3～5年以内」が38.3%で最も多く、次いで「2～3年以内」が28.4%
- ◆ 設立からの年数が10年を超える企業では、「5～10年以内」が30.0%

■ ホワイトカラーの平均勤続年数 (単一回答: %)

		N	1 年 以 内	1 ～ 2 年 以 内	2 ～ 3 年 以 内	3 ～ 5 年 以 内	5 ～ 1 0 年 以 内	1 0 年 以 上
TOTAL		162	3.1	15.4	28.4	38.3	14.2	0.6
設 立 年	1～5年	70	5.7	30.0	38.6	20.0	5.7	-
	6～10年	50	-	4.0	28.0	52.0	14.0	2.0
	それ以上	40	-	2.5	12.5	55.0	30.0	-
業 種	商業・貿易	52	3.8	11.5	38.5	30.8	15.4	-
	製造業	34	-	14.7	17.6	50.0	14.7	2.9
	その他	74	4.1	17.6	25.7	39.2	13.5	-

F8. 貴社(中国国内単体)の社員(ホワイトカラー)の平均勤続年数を教えてください。(〇は一つ)

4) ホワイトカラーの年間離職率

- ◆ 「3%未満」が最も多く25.9%、次いで「6～10%」で24.1%
- ◆ 設立から5年目までの企業においては、年間離職率が16%以上の企業が合計で約3割となり、離職率が極めて高い

■ホワイトカラーの年間離職率

(単一回答:%)

	N	3%未満	3%～5%	6%～10%	11%～15%	16%～20%	21%～25%	26%～30%	31%以上	
TOTAL	162	25.9	17.3	24.1	12.3	9.3	6.8	3.1	0.6	
設立年	1～5年	70	22.9	12.9	27.1	7.1	12.9	8.6	7.1	1.4
	6～10年	50	32.0	18.0	18.0	20.0	8.0	4.0	-	-
	それ以上	40	22.5	25.0	25.0	12.5	5.0	7.5	-	-
業種	商業・貿易	52	21.2	19.2	28.8	13.5	11.5	3.8	1.9	-
	製造業	34	32.4	17.6	26.5	11.8	5.9	5.9	-	-
	その他	74	27.0	16.2	20.3	10.8	9.5	9.5	4.1	1.4

F9. 貴社(中国国内単体)のホワイトカラーの年間離職率(1年間に全体の何%が辞めるか)をお答えください。(〇は一つ)

5) 成果の自己評価

◆ 顧客満足度についての自己評価が高く、利益率についての自己評価が低い

■ 成果の自己評価 (単一回答:%)

	かなり高い (5)	やや高い (4)	普通 (3)	やや低い (2)	かなり低い (1)	平均
1 顧客の満足度	10.5	60.5	24.1	4.3	-	3.8
2 従業員の満足度	2.5	45.1	46.9	4.9	-	3.5
3 利益率	3.7	26.5	34.6	25.9	8.0	2.9
4 人材の質	2.5	41.4	43.2	9.9	1.2	3.3

(単一回答:%)

	高い・計	どちらともいえない	低い・計
1 顧客の満足度	71.0	24.1	4.3
2 従業員の満足度	47.5	46.9	4.9
3 利益率	30.2	34.6	34.0
4 人材の質	43.8	43.2	11.1

F10. 以下に挙げる各々の項目に対して、貴社はどの程度の成果をあげているとお考えですか。自己評価で結構ですので、ふさわしいと思う数字に一つだけ○をつけてください。(○は一つ)

中国・人と組織の実態調査
【中国日系企業の人材活用】

特別集計

Part

6

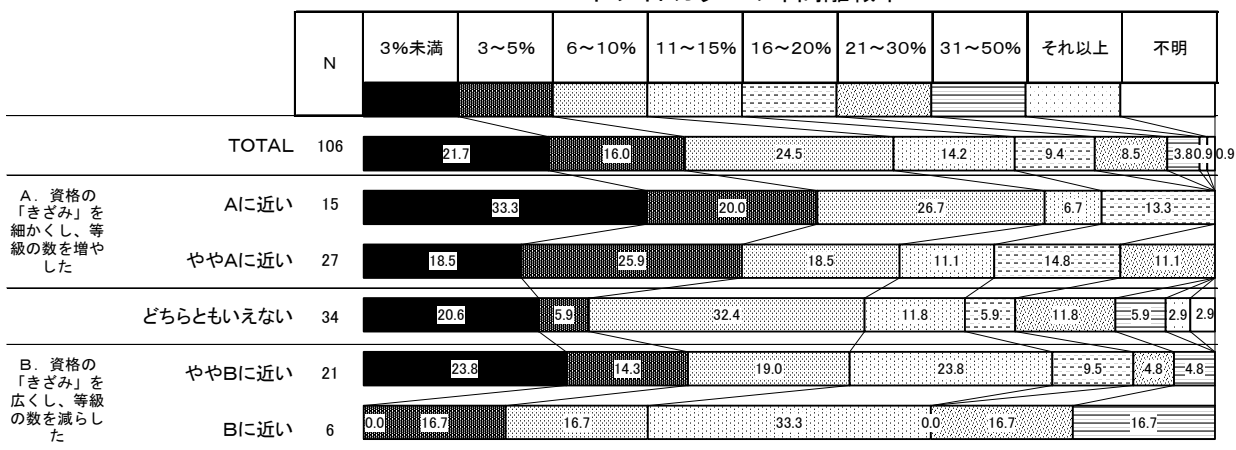
1) 資格の「きざみ」の細かさと離職率

職能資格制度の導入企業の中で、「資格の『きざみ』を細かくし、等級の数を増やした」と回答した企業と、「等級の『きざみ』を広くし、等級の数を減らした」と回答した企業の年間離職率を比較した

- ◆ 資格の「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5%以下の企業の割合は47.6%であるが、「きざみ」を細かくしていない企業で離職率が5%以下の企業は33.3%に留まった
- ◆ 逆に年間離職率が20%を超える企業は、「きざみ」を細かくしていないと回答した企業では14.8%だが、「きざみ」を細かくしたと回答した企業(7.1%)の2倍に達する
- ◆ 資格等級の「きざみ」を細かくし、貢献のこまめな認知を本人に伝えることが離職率の低下につながるとうかがえる

ホワイトカラーの年間離職率

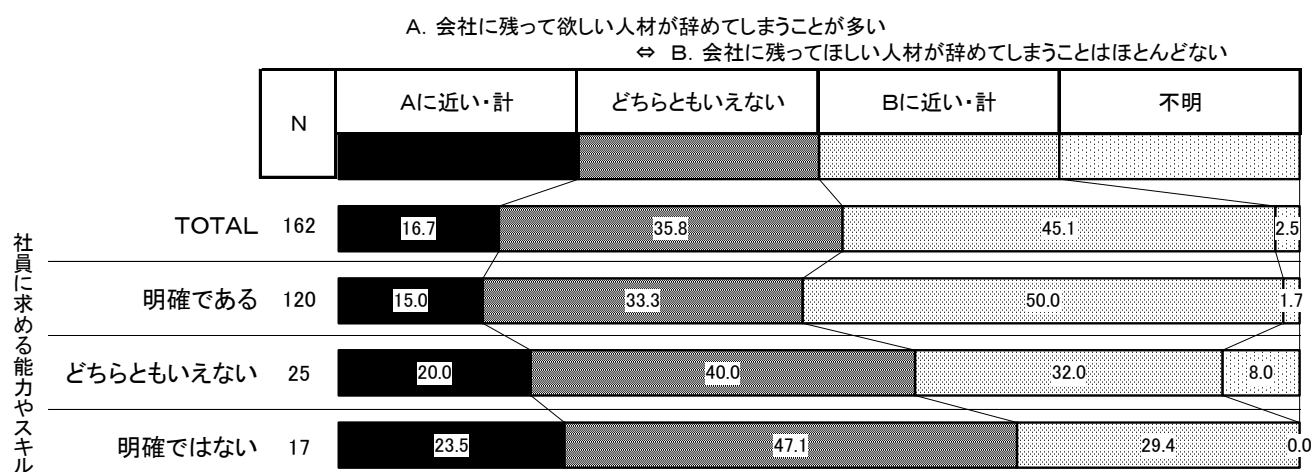
「きざみ」を細かくしたか



2) 能力・スキル明確化と「残ってほしい人材が残るか」

社員に求める能力・スキルが明確である企業と明確でない企業のそれぞれについて、「会社に残ってほしい人材が辞めてしまうことが多いか、それとも「会社に残ってほしい人材が辞めてしまうことはほとんどない」かを比較した

- ◆ 求める能力・スキルが「明確である」企業の50.0%が「会社に残ってほしい人材が辞めてしまうことはほとんどない」と回答しているが、能力・スキルが「明確でない」とした企業では29.4%に留まっている
- ◆ 逆に「会社に残ってほしい人材が辞めてしまうことが多い」との回答は、能力・スキルが「明確でない」とした企業では23.5%だが、「明確である」企業では15.0%に留まっている
- ◆ 社員に求める能力・スキルが明確である企業のほうが、会社が必要とする人材が辞めにくい傾向があることが確認できる



3) 企業価値観の発信と「仕事の枠」

採用広報時に自社の企業価値観をメッセージとして「発信している」と回答した企業と「発信していない」企業について、「社員は与えられた仕事の枠の中だけで仕事を遂行している傾向が強い」か、それとも「社員は与えられた仕事の枠にとらわれず、必要と判断した仕事を遂行していく傾向が強い」かを比較した

- ◆ 採用時に企業価値観を「発信している」とした企業では、「与えられた仕事の枠の中だけ」の回答は66.3%だが、「発信していない」企業では「与えられた仕事の枠の中だけ」と回答が81.1%に達する
- ◆ さらに「与えられた仕事の枠の中だけ」との回答の中身を、程度の強さによって、その状態に「近い」と「やや近い」に分けてみると、「近い」とする回答は、企業価値観を「発信していない」企業では32.4%に達しているが、「発信している」企業では18.1%である
- ◆ 採用時に企業価値観を発信している企業のほうが、与えられた仕事の枠にとらわれず仕事を遂行している傾向が強いことがうかがえる

A. 社員は、自分に与えられた仕事の枠の中だけで仕事を遂行していく傾向が強い
 ⇨ B. 社員は、与えられた仕事の枠にとらわれず、必要と判断した仕事を遂行していく傾向が強い

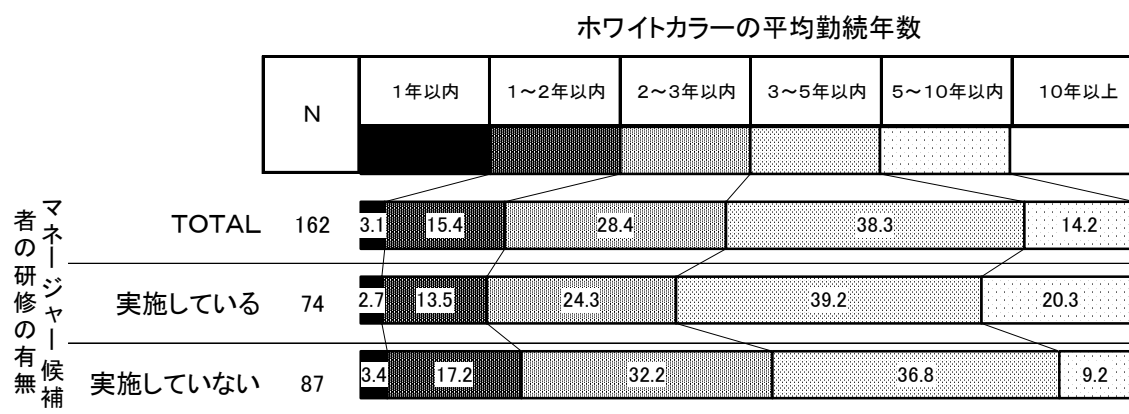
採用広報時の価値観の発信

N	Aに近い	ややAに近い	どちらともいえない	ややBに近い	Bに近い	不明	
TOTAL 162	24.7	48.8	11.7	12.3	0.6		1.9
行っている・計 83	18.1	48.2	18.1	12.0	1.2		2.4
行っていない・計 74	32.4	48.6	5.4	12.2	0.0		1.4

4) マネジャー候補者研修と社員平均勤続年数

マネジャー候補者を対象にした研修を行っているかどうかを聞いた設問で、「行っている」企業と「行っていない」企業の平均勤続年数を比較した

- ◆ マネジャー候補者研修を「行っている」企業の59.5%が平均勤続年数3年以上だが、同研修を「行っていない」企業では平均勤続年数3年以上の企業は47.1%だった。また平均勤続年数5年以上の企業に限ってその比率をみると、同研修を「行っている」企業は20.3%あるが、「行っていない」企業は9.2%である
- ◆ この結果がマネジャー候補者研修を行った結果によるものとは必ずしも断言できないが、マネジャー候補者研修を行っている企業は平均勤続年数が高いという傾向は確認できる

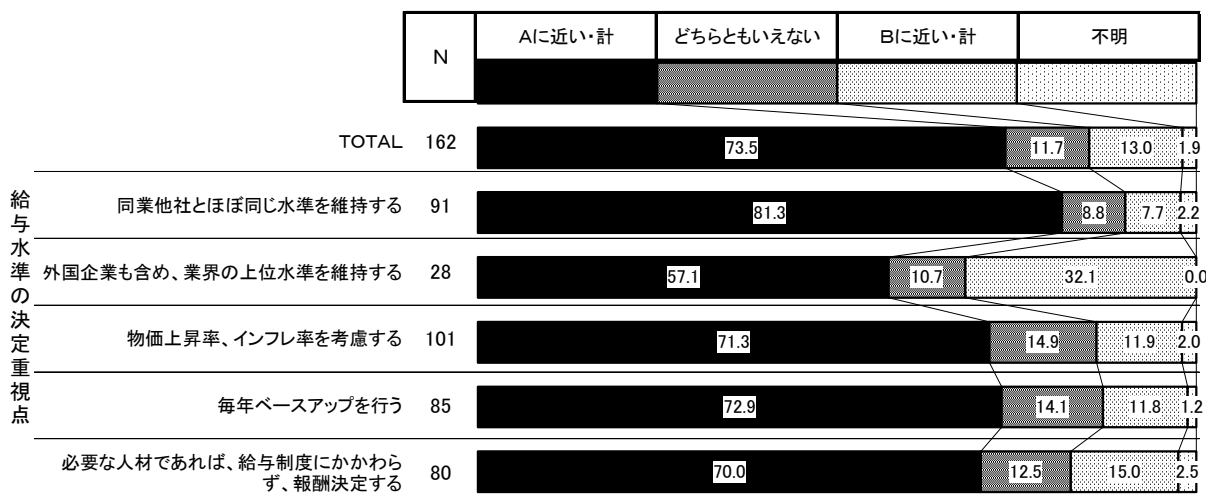


5) 給与水準の決定重視点と「仕事の枠」の関係

「給与水準の決定に際して重視していることは何か」という設問で、6つの選択肢ごとに、「社員は与えられた仕事の枠の中だけで仕事を遂行している傾向が強い」と回答しているか、それとも「社員は与えられた仕事の枠にとらわれず、必要と判断した仕事を遂行していく傾向が強い」と回答しているかを比較した

- ◆ 選択肢中で「外国企業も含め、業界の上位水準を維持する」を選んだ企業は、「与えられた仕事の枠にとらわれず、必要と判断した仕事を遂行」との回答の比率が32.1%と他のすべての選択肢に比べて際立って高い。逆に「与えられた仕事の枠の中だけ」という回答の比率が57.1%と他の選択肢に比べて低い
- ◆ 業界の中で上位水準の給与を維持するように努めている企業は、「社員は与えられた仕事の枠にとらわれず、必要と判断した仕事を遂行していく傾向が強い」とことがわかる

A. 社員は、自分に与えられた仕事の枠の中だけで仕事を遂行していく傾向が強い
 ⇔ B. 社員は、与えられた仕事の枠にとらわれず、必要と判断した仕事を遂行していく傾向が強い

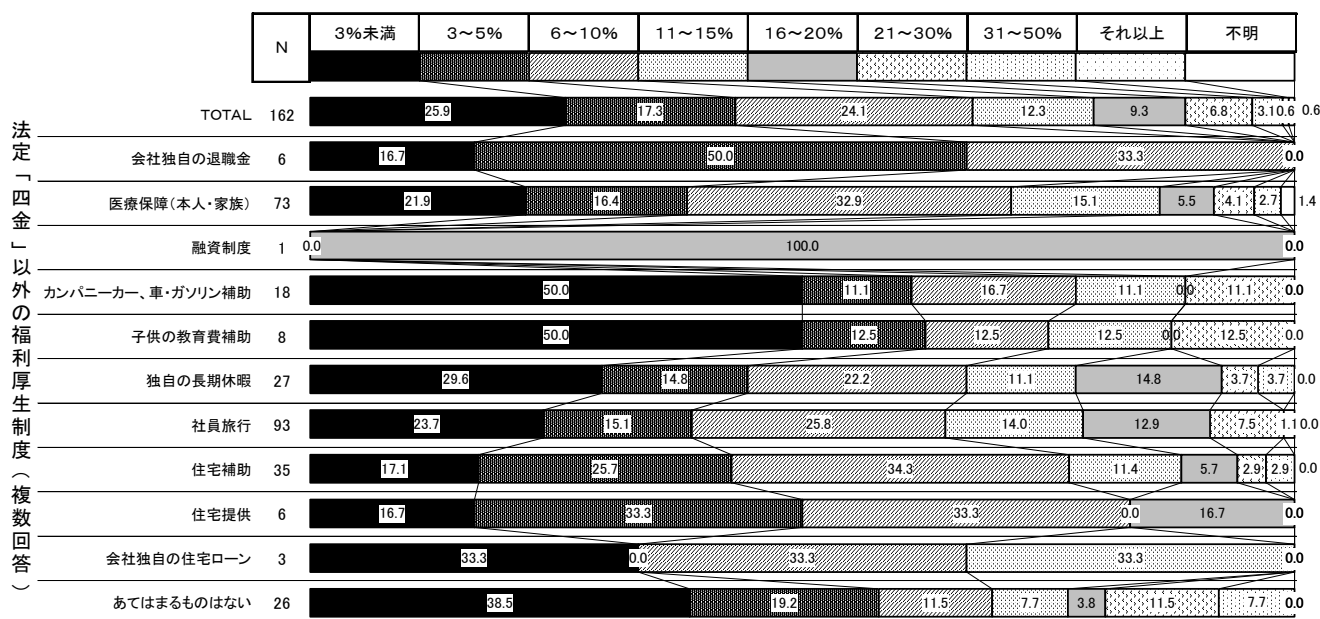


6) 「四金」以外の福利厚生制度と離職率

法定の「四金」以外にどのような福利厚生制度があるかを聞いた設問の回答と、その企業のホワイトカラーの離職率の関係をみてみた

- ◆ 「カンパニーカー」および「子供の教育費補助」の制度を導入している企業の50.0%がホワイトカラーの年間離職率3%以下である。また「独自の退職金」の制度がある企業の66.7%がホワイトカラーの平均離職率5%以下である。そのほか「独自の長期休暇」や「社員旅行」「住宅提供」といった制度を導入している企業に離職率の低い企業が比較的多い
- ◆ 「カンパニーカー」「子供の教育費補助」などはステイタス性があり、ホワイトカラー層の支持を得ていることがうかがわれる

ホワイトカラーの年間離職率



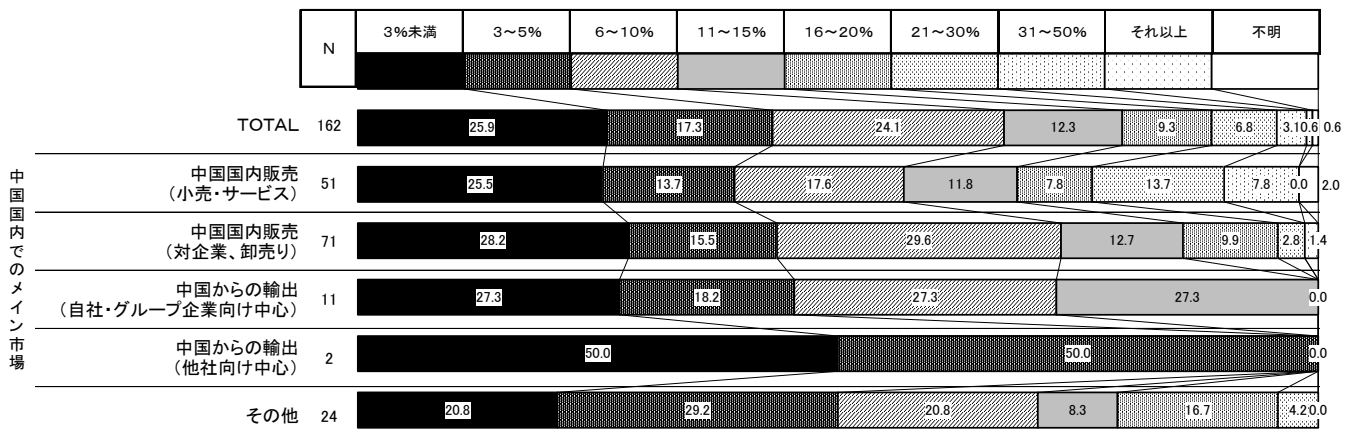
※回答によって、N数にばらつきがある。
「会社独自の退職金」「融資制度」「子供の教育費補助」「住宅提供」「会社独自の住宅ローン」の各項目は、回答数が一桁であるため、データの解釈には留意が必要である。

7) メインとしている市場と離職率の関係

その日系企業がどのような市場をメインのターゲットにしているかとホワイトカラーの年間離職率との関係を見てみた

- ◆ メインターゲットが「中国国内販売(小売・サービス)」である企業の中に離職率が高い企業が多い。年間平均離職率が10%を超える企業が41.1%に達する
- ◆ サンプル数が少ない「中国からの輸出(他社向け中心)」を除いて、全体的に離職率が3%以下の企業が20数%、同5%以下の企業が40%程度存在している
- ◆ 日系企業の離職率は日本でイメージされているほど高くないが、中国国内での小売やサービスを展開するための人材は流動性が高く、人材に不足感があることがうかがわれる

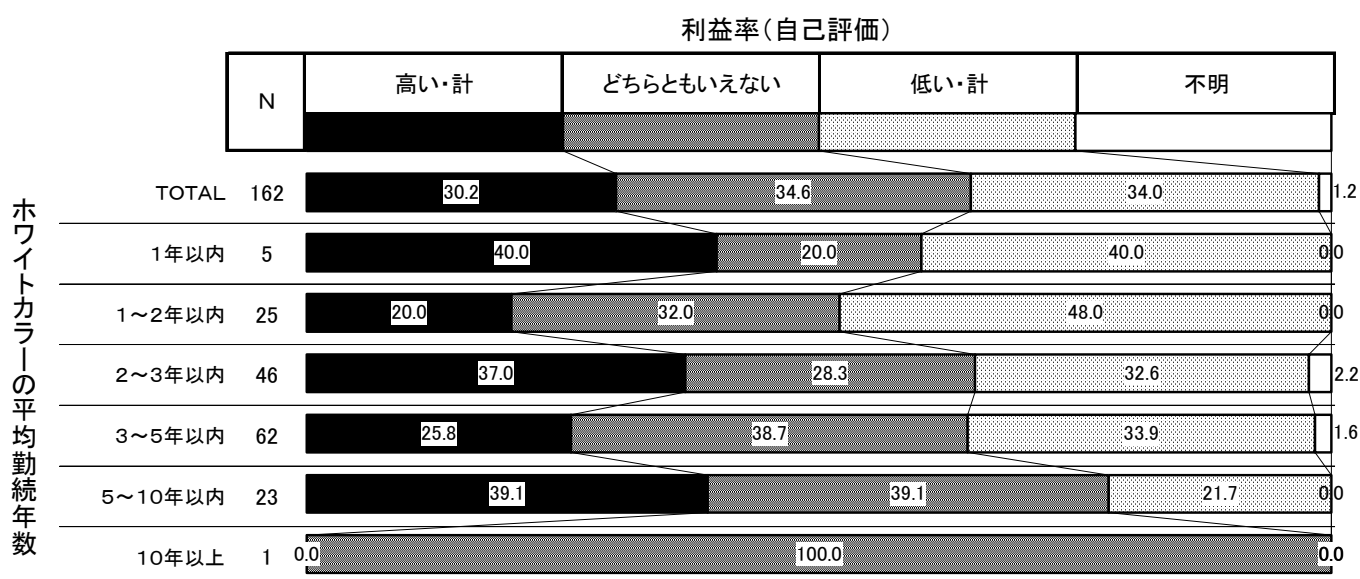
ホワイトカラーの年間離職率



8) 平均勤続年数と利益率

平均勤続年数の長さとその企業の利益率がどのような関係にあるかをみてみた

- ◆ 平均勤続年数が3年を超える企業では36.7%が利益率は「高い」と回答しているが、同3年以下の企業では、その比率は25.8%に留まる
- ◆ 逆に利益率が「低い」とする企業は、同3年超の企業では30.6%だが、同3年以下の企業は38.2%に達する
- ◆ 立ち上げ初期の企業を除外するために、平均勤続年数「3～5年以内」と同「5～10年以内」の企業の間で利益率を比較してみると、同「3～5年以内」の企業は利益率が「高い」25.8%、「低い」33.9%、同「5～10年以内」の企業では利益率が「高い」39.1%、「低い」21.7%で、やはり平均勤続年数の長い企業に利益率の高い企業が多い傾向は変わらない



9) 平均勤続年数と選抜時に実施している面接以外の試験

平均勤続年数と採用時に行っている面接以外の試験の有無について、その関係を見てみた。面接以外の試験とは主に能力試験(基本的な計算能力や論理的思考力、言語能力などを測るもの)および適性検査(職業適性を把握するための心理検査)などを指している

- ◆ 平均勤続年数5年超の企業では、面接以外に能力試験を行っている企業が58.3%あり、これは同5年以下の企業の平均44.5%よりかなり高い。また適性検査の実施比率も平均勤続年数5年超の企業は33.3%で、同5年以下の企業の18.1%より高い
- ◆ 逆に平均勤続年数5年以下の企業は44.2%が採用時に面接しか行っていないが、同5年以上の企業で採用時に面接しか行っていない企業は29.2%に留まる
- ◆ 平均勤続年数の長い企業に、採用時に面接以外の試験を実施している比率が高いことが確認できる

面接以外に実施している選考試験

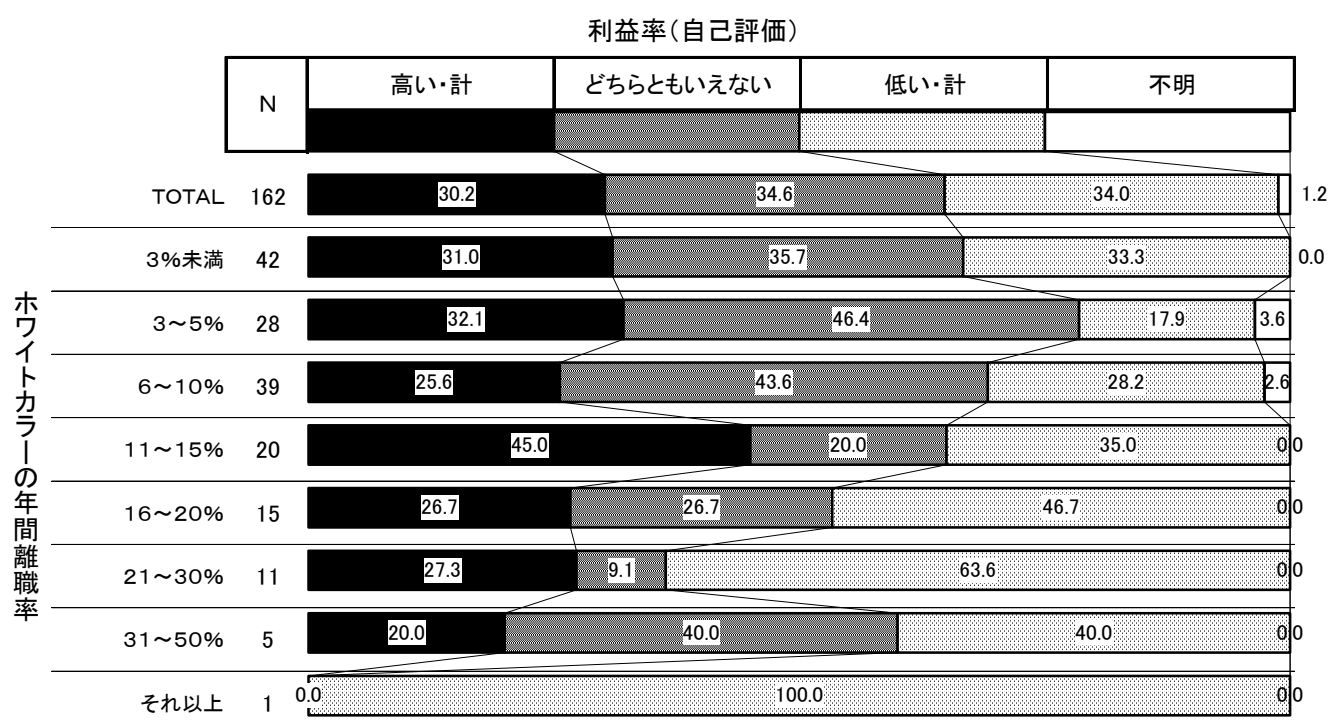
	N	面接以外に実施している選考試験			面接以外の試験は行っていない
		能力試験	適性検査	その他の試験	
TOTAL	162	45.7	20.4	19.8	42.0
1年以内	5	20.0	0.0	20.0	60.0
1～2年以内	25	44.0	20.0	16.0	48.0
2～3年以内	46	39.1	13.0	10.9	52.2
3～5年以内	62	48.4	22.6	22.6	35.5
5～10年以内	23	56.5	34.8	34.8	30.4
10年以上	1	100.0			

ホワイトカラーの平均勤続年数

10) 年間平均離職率と利益率

年間平均離職率の高低とその企業の利益率の関係をもてみた

- ◆ 年間平均離職率が同16%以上の企業32社についてみると、半数以上の53.1%が利益率は「低い」と回答している。一方、年間平均離職率5%以下の企業で利益率が「低い」は27.5%と半分程度しかなく、逆に利益率が「高い」と回答した企業は31.9%とそれよりも高くなっている
- ◆ 離職率が5%を超える企業全体についてみると、利益率が「低い」が38.5%で、「高い」は30.8%と、やはり利益率が低い企業が多くなっている
- ◆ 離職率が高い企業は全般的に利益率が低い傾向が読み取れる



中国・人と組織の実態調査
【中国日系企業の人材活用】

調査票

付録

『在中国日系企業の人材マネジメントに関する調査 2008』

このたびは株式会社リクルート ワークス研究所の調査研究にご協力いただきありがとうございます。

本アンケートの回答に際しましては、以下の注意書きをお読みいただいた上でお願いいたします。

ご回答いただきました企業様には、調査結果をまとめた報告書ならびに報告会のご案内をお送りいたします。

■調査名 『在中国日系企業の人材マネジメントに関する調査 2008』

- 調査目的 ①5年後、10年後のコアとなる人材を育てる手法の開発・創造
②短期的な離職を減らし、長期・安定的な雇用を実現するための方法の探索
③日本企業の競争力を海外に移転するための優れた雇用制度の確立

■調査対象 在中国の日系企業約700社

■調査委託先 本アンケートの実施を個人情報保護に関する契約を締結の上、(株)インテージ(上海)
<中国語名:英徳知市場咨询(上海)有限公司>に業務委託しています。

【ご記入にあたって】

- 回答のご記入は質問の番号順にお進みください。
- 回答記入は、用意されている回答の中であてはまる番号を○で囲んでいただく質問がほとんどです。回答の中で「その他」の回答に該当する場合は、「その他」の番号に○をして、()部分に具体的な回答の内容をご記入ください。

ご回答いただきました内容は、すべて統計的処理を行った上で、分析いたします。

貴社の情報ならびにご回答いただいた内容が、第三者の目に触れることは一切ございません。

勝手ではございますが、集計分析の都合上、

2008年12月25日(木曜日)までに、同封の返信用封筒にて、御投函ください。

【本アンケートはインターネットでもご回答頂けます】

このアンケートはインターネットでもお答え頂けます。インターネットによる回答をご希望の方は、以下のURLよりアクセス下さい。その際に郵送版は破棄して下さい。

<日本語版><http://enquete.intage-online.com/enq/q/sv=12359feszyvf>

<中国語版><http://enquete.intage-online.com/enq/q/sv=1j3tyiqdhy17>

本アンケートの構成

本アンケートは5つのパートにより構成されております。

PART 1 : <Q 1～Q5>貴社の人事制度・評価に関する、実態と考え方をお伺いする質問群です。

PART 2 : <Q6～Q18>貴社の採用関連・教育関連をお伺いする質問群です。

PART 3 : <Q19～Q20>貴社の報酬や福利厚生をお伺いする質問群です。

PART 4 : <Q21～Q22>貴社の企業文化・戦略をお伺いする質問群です。

PART 5 : <F1～F10>貴社の概要に関する質問群です。

貴社の主たる業種、業績や、従業員の人数構成、年齢構成など、数字に関する質問のパートです。カテゴリーによる選択肢質問が中心ですが、一部実数をご記入いただく質問があります。

※特に記述がない設問については、全てN=162です。

★まず、貴社の「人事制度、評価」についてお伺いします★

Q1 ホワイトカラー社員の雇用についての貴社の基本的な考え方をお聞かせください。(○は一つ)

5 ← → 1

A	Aに近い	ややAに近い	どちらともいえない	ややBに近い	Bに近い	平均: 4.3	B
可能な限り長期雇用と内部育成が望ましい。	44.4	46.3	4.9	3.1	1.2		期間を定めた雇用と人材の外部調達が望ましい。

Q2 ホワイトカラー社員の長期雇用についての貴社の基本的な考え方をお聞かせください。(○は一つ)

5 ← → 1

A	Aに近い	ややAに近い	どちらともいえない	ややBに近い	Bに近い	不明: 0.6 平均: 4.3	B
やり方しだいでは社員の長期雇用は可能である。	45.7	40.1	10.5	3.1	0.0		長期雇用は中国社会の現状になじまず、実現は難しい。

Q3 職能資格制度（社員の能力に応じて資格等級を与え、それに応じて処遇を決める制度）を導入していますか。(○は一つ)

1. 一般社員には職能資格制度を導入している 7.4
2. 管理職には職能資格制度を導入している 8.0
3. 管理職、一般社員ともに職能資格制度を導入している 50.0
4. 管理職、一般社員ともに職能資格制度は導入していない（→Q5に飛ぶ） 31.5
不明: 3.1

Q4. 現在行っている職能資格制度の日本（本社）との違いを、下記各項目についてお選びください。(各行○は一つ)

5 ← → 1

No.	A	Aに近い	ややAに近い	どちらともいえない	ややBに近い	Bに近い	不明	平均	B
1	資格の「きざみ」を細かくし、等級の数を増やした	14.2	25.5	32.1	19.8	5.7	2.8	3.2	資格の「きざみ」を広くし、等級の数を減らした
2	同一資格内の滞留年数を短く設定した	6.6	30.2	48.1	9.4	0.9	4.7	3.3	同一資格内の滞留年数を長く設定した
3	資格基準を緩くした	2.8	24.5	50.0	14.2	2.8	5.7	3.1	資格基準を厳しくした

Q5. 以下に掲げる項目について、Aの考え方とBの考え方を比較し、貴社の現在の状況と最も合っていると思われる数字に1つだけ○をつけてください。(各行○は一つ)

No.	A	Aに近い	ややAに近い	どちらともいえない	ややBに近い	Bに近い	不明	B
1	社員は、自分に与えられた仕事の枠の中だけで仕事を遂行していく傾向が強い。	24.7	48.8	11.7	12.3	0.6	1.9	社員は、与えられた仕事の枠にとらわれず、必要と判断した仕事を遂行していく傾向が強い。
2	職場に欠員が発生した時、多くの場合、他の者で代行できる。	9.9	40.7	26.5	17.3	4.3	1.2	職場に欠員が発生した時、多くの場合、他の者で代行することは困難。
3	会社に残ってほしい人材が辞めてしまうことが多い。	0.6	16.0	35.8	31.5	13.6	2.5	会社に残ってほしい人材が辞めてしまうことはほとんどない。

★引き続き、貴社の「採用関連・教育関連」についてお伺いします★

Q6. 貴社は2008年1月～12月にホワイトカラーの採用で、どのような学歴の人を採用していますか。その人数をお答えください。(○は一つ)

- 1. 新卒（短大、大学、大学院）のみ採用している **3.1** _____人
- 2. 中途のみ採用している **37.7** _____人
- 3. 新卒（短大、大学、大学院）、中途とも採用している **56.8** 新卒 _____人 中途 _____人

不明：2.5

人数

	1～5人	6～10人	それ以上	不明
新卒	70.1	8.2	15.5	6.2
中途	51.6	18.3	24.2	5.9

次の質問<Q7-1>に関しては、新卒（短大、大学、大学院）のみ採用している方
 或いは新卒（短大、大学、大学院）、中途とも採用している方（Q6で1或いは3をお答えの方）
 のみお答えください。

Q7-1. 新卒（短大、大学、大学院）を採用している場合、その採用方法をお答えください。(○はいくつでも) N=97

- 1. 学校訪問 **25.8**
 - 2. 媒体 **57.7**
 - 3. その他（具体的に _____） **49.5**
- 不明：1.0

次の質問<Q7-2>に関しては、
 中途のみ採用している或いは新卒（短大、大学、大学院）、中途とも採用している
 （Q6で2或いは3をお答えの方）のみお答えください。

Q7-2. 中途採用を行っている場合、その採用方法をお答えください。(○はいくつでも)

N=153

- 1. 人材市場（ジョブフェア、合同会社説明会等） **12.4**
 - 2. 人材紹介 **77.1**
 - 3. 媒体 **50.3**
 - 4. その他（具体的に _____） **17.6**
- 不明：3.3

Q8. 貴社では、各人材グループに求める能力やスキルはどの程度明確になっていますか。各人材グループごとに、あてはまるものをお選びください。(各行○は一つ)

No.		非常に 明確で ある	やや明 確である	どちらと もいえな い	あまり明 確ではな い	まったく 明確で はない	不明	平均
1	社員	27.8	46.3	15.4	9.9	0.6	0.0	3.9
2	マネージャークラス	27.2	47.5	15.4	5.6	0.0	4.3	4.0
3	シニアマネージャークラス	30.9	30.2	21.0	4.9	4.3	8.6	3.9
4	経営幹部クラス	36.4	22.8	19.8	6.8	4.3	9.9	3.9

5 ←

→ 1

Q9. 貴社では採用のための広報（各種メディアでの募集広告、会社説明会など）で、自社からのメッセージの発信をどの程度行っていますか。（各行○は一つ）

No.		十分に	ある程度は	あまり	ほとんど	不明	平均
1	（日本本社・グループ全体の）企業価値観	15.4	35.8	21.0	24.7	3.1	2.4
2	（日本本社・グループ全体の）社史・沿革	11.1	36.4	24.1	25.9	2.5	2.3
3	（日本本社・グループ全体の）事業概要	19.1	42.0	18.5	17.9	2.5	2.6
4	（各現地法人の）事業概要	28.4	42.0	15.4	12.3	1.9	2.9
5	（各現地法人の）経営方針	19.8	37.0	21.0	19.8	2.5	2.6
6	（各現地法人の）仕事内容	35.2	42.0	11.1	9.9	1.9	3.0
7	（各現地法人の）職場の雰囲気	12.3	27.8	34.0	24.1	1.9	2.3
8	（各現地法人の）待遇・報酬	17.9	37.7	24.7	17.3	2.5	2.6
9	（各現地法人の）人事制度の仕組み	9.3	25.3	36.4	26.5	2.5	2.2
10	（各現地法人の）キャリアプラン	4.3	22.8	40.7	29.6	2.5	2.0
		4 ←					→ 1

Q10. 選抜時に行われている面接以外の試験（テスト）をお選びください。（○はいくつでも）

1. 能力試験（基本的な計算能力や論理的思考力、言語能力などを測るもの） 45.7
2. 適性検査（職業適性を把握するための心理検査） 20.4
3. その他の試験（具体的に ） 19.8
4. 面接以外の試験は行っていない 42.0

次の質問<Q11~12>に関しては、
新卒（短大、大学、大学院）のみ採用している方或いは新卒（短大、大学、大学院）、
中途とも採用している（Q6で1或いは3をお答えの方）のみお答えください。

Q11. 新卒採用を行っている場合、入社時の研修はありますか。（○は一つ） N=97

1. はい 72.2
 2. いいえ（→Q13に飛ぶ） 26.8
- 不明：1.0

Q12. それは、どの程度の期間ですか。（○は一つ） N=70

1. 1日 20.0
2. ~3日 18.6
3. ~1週間 37.1
4. それ以上 24.3

次の質問は全員お答えください。

Q13. 入社後のフォロー研修（入社半年後、1年目研修など）を行っていますか。（○は一つ）

- 1. 新卒・中途ともにやっている **40.7**
 - 2. 新卒はやっているが、中途はやっていない **6.8**
 - 3. 新卒・中途ともに実施していない **51.2**
- 不明：1.2

Q14. マネージャー候補者を対象にした研修を行っていますか。（○は一つ）

- 1. はい **45.7**
 - 2. いいえ **53.7**
- 不明：0.6

Q15. シニアマネージャー以上の経営幹部候補を選抜、育成する制度はありますか。（○は一つ）

- 1. はい **29.6**
 - 2. いいえ **66.7**
- 不明：3.7

Q16. 日本へ派遣する出向・研修制度（短期、長期）はありますか。（○は一つ）

- 1. はい **63.0**
- 2. いいえ（→Q19に飛ぶ） **37.0**

次の質問<Q17~18>に関しては、

日本への出向・研修制度（短期、長期）がある方（Q16で1をお答えの方）のみお答えください。

Q17. 日本への出向・研修の目的は何ですか。（○はいくつでも）

Q18. それぞれの日本への出向・研修の期間をお答えください。（それぞれ一つに○）

Q17		Q18			
No.		~2週間未 満	~3ヶ月未 満	~1年未満	1年以上
	N=102				
1	インセンティブ（ご褒美）研修	45.1	N=46 100.0	0.0	0.0
2	新たな業務や技術、商品知識の習得	84.3	N=86 44.2	27.9	15.1
3	社内外の人的ネットワーク構築	40.2	N=41 70.7	7.3	7.3
4	企業風土・企業文化の習得	55.9	N=57 71.9	8.8	7.0
5	あてはまるものはない	1.0			

不明：2.0

次の質問は全員お答えください。
★貴社の「報酬や福利厚生」についてお伺いします★

Q19. 貴社では給与水準の決定に際して重視していることは何ですか。(〇はいくつでも)

1. 同業他社とほぼ同じ水準を維持する 56.2
2. 外国企業も含め、業界の上位水準を維持する 17.3
3. 物価上昇率、インフレ率を考慮する 62.3
4. 毎年ベースアップを行う 52.5
5. 必要な人材であれば、給与制度にかかわらず、報酬を決定する 49.4
6. あてはまるものはない 0.6

Q20. 貴社は法定の「四金」以外に、以下のような福利厚生制度がありますか。(〇はいくつでも)

1. 会社独自の退職金 3.7
 2. 医療保障（本人、家族） 45.1
 3. 融資制度 0.6
 4. カンパニーカー、車・ガソリン補助 11.1
 5. 子供の教育費補助 4.9
 6. 独自の長期休暇 16.7
 7. 社員旅行 57.4
 8. 住宅補助 21.6
 9. 住宅提供 3.7
 10. 会社独自の住宅ローン 1.9
 11. あてはまるものはない 16.0
- 不明：0.6

★貴社の「企業文化・戦略」についてお伺いします★

Q21. 貴社では、自社の価値観をどの程度、社員（ホワイトカラー）に伝達していますか。(〇は一つ)

1. 力を入れて伝達している 32.7
 2. やや伝達している 40.7
 3. どちらともいえない 19.8
 4. あまり伝達していない 4.9
 5. 伝達していない 1.2
- 不明：0.6

Q22. 貴社では、自社の経営戦略をどの程度、社員（ホワイトカラー）に伝達していますか。(〇は一つ)

1. 力を入れて伝達している 32.1
2. やや伝達している 40.7
3. どちらともいえない 21.0
4. あまり伝達していない 5.6
5. 伝達していない 0.6

★ ここからは、貴社の概要についてお尋ねいたします★

F1. 貴事業所は設立何年目ですか（駐在員事務所から法人化の場合、事務所時代も含む）。

_____年	1～5年	43.2
	6～10年	30.9
	それ以上	24.7
	不明	1.2

F2. 貴社の業種をお答えください。（○は一つ）

- 1. 健康・医療 1.9
 - 2. 法律・司法 0.0
 - 3. 商業・貿易 32.1
 - 4. 郵送・通信 0.6
 - 5. 農・漁・林業 0.0
 - 6. 交通運送 0.6
 - 7. 銀行・金融・証券 1.2
 - 8. メディア・広告 4.3
 - 9. 文化・娯楽・体育 1.2
 - 10. 電子・パソコン・インターネット 11.1
 - 11. 旅行・ホテル・サービス業 4.3
 - 12. 科学・教育 0.0
 - 13. 調査・コンサルティング・情報サービス 6.2
 - 14. 建築・不動産 4.3
 - 15. 製造業 21.0
 - 16. その他（具体的に _____） 9.9
- 不明：1.2

F3. 貴社の企業形態をお答えください。（○は一つ）

- 1. 合弁 16.0
- 2. 独資 81.5
- 3. 駐在員事務所（代表処） 1.9
- 4. その他（具体的に _____） 0.6

F4. 貴社（中国国内単体）のメイン市場はどこですか。（○は一つ）

- 1. 中国国内販売（小売・サービス） 31.5
 - 2. 中国国内販売（対企業、卸売り） 43.8
 - 3. 中国からの輸出（自社・グループ企業向け中心） 6.8
 - 4. 中国からの輸出（他社向け中心） 1.2
 - 5. その他（具体的に _____） 14.8
- 不明：1.9

F5. 貴社の従業員数についてお答え下さい（中国国内単体での計算をお願いします）。（各行○は一つ）

N=160	ホワイトカラー	1	人ぐらい
N=55	ワーカー	2	人ぐらい

	1～20人	21～50人	51～100人	101～500人	それ以上
ホワイトカラー	38.8	26.3	13.8	17.5	3.8
ワーカー	40.0	20.0	12.7	16.4	10.9

F6. F5 でご回答いただいた貴社の従業員（中国国内単体）のうち、日本人（半年以上の長期出張者含む）は何人ぐらいでしょうか。人数をお答えください。

	0~5人	6~10人	11~30人	それ以上	不明
_____人ぐらい	58.6	24.1	11.7	4.9	0.6

F7.（中国国内単体）管理職（マネージャークラス）以上の中国人比率をお答えください。（○は一つ）

1. 10%未満 **35.2** 2. 10%以上~30%未満 **29.0** 3. 30%以上~50%未満 **11.1**
 4. 50%以上~70%未満 **7.4** 5. 70%以上 **16.7** 不明 : **0.6**

F8. 貴社（中国国内単体）の社員（ホワイトカラー）の平均勤続年数を教えてください。（○は一つ）

1. 1年以内 **3.1** 2. 1~2年以内 **15.4** 3. 2~3年以内 **28.4**
 4. 3~5年以内 **38.3** 5. 5~10年以内 **14.2** 6. 10年以上 **0.6**

F9. 貴社（中国国内単体）のホワイトカラーの年間離職率（1年間に全体の何%が辞めるか）をお答えください。（○は一つ）

1. 3%未満 **25.9** 2. 3~5% **17.3** 3. 6~10% **24.1**
 4. 11~15% **12.3** 5. 16~20% **9.3** 6. 21~30% **6.8**
 7. 31~50% **3.1** 8. それ以上 **0.6** 不明 : **0.6**

F10. 以下に挙げる各々の項目に対して、貴社はどの程度の成果をあげているとお考えですか。自己評価で結構ですので、ふさわしいと思う数字にひとつだけ○をつけてください。

（各行○は一つ）

	かなり高い	やや高い	普通	やや低い	かなり低い	不明	平均
1. 顧客の満足度	10.5	60.5	24.1	4.3	0.0	0.6	3.8
2. 従業員の満足度	2.5	45.1	46.9	4.9	0.0	0.6	3.5
3. 利益率	3.7	26.5	34.6	25.9	8.0	1.2	2.9
4. 人材の質	2.5	41.4	43.2	9.9	1.2	1.9	3.3

これでアンケートは終了です。長時間にわたり最後までご回答いただき本当にありがとうございます。報告書やシンポジウムご案内状の送付先として、次ページのご回答者プロフィールの欄をご記入ください。

ありがとうございました。

- 調査結果をまとめた報告書、ならびに報告会のご案内をお送りいたします。下記のプライバシーポリシーをご一読の上、ご回答者様のプロフィールをご記入ください。

■■■プライバシーポリシー■■■

お預かりした個人情報（氏名・会社名・電話番号等）は報告書の発送ならびに、シンポジウムのご案内およびリクルートワークス研究所からの情報提供に利用させていただきます。ご本人の承諾なしに上記目的以外に個人情報を利用または第三者に提供する事はいたしません。ただし、リクルートは個人情報を取扱う業務の一部または全部を外部委託することがあります。

個人情報管理責任者：株式会社リクルート ワークス研究所 所長 大久保幸夫

個人情報の取扱いに関するお問合せおよび情報の修正、削除等は下記までご連絡ください。

株式会社リクルート ワークス研究所

担当 豊田 義博／田中 信彦／阪口 祐子 03-3575-5861／works@r.recruit.co.jp



- ご回答者様プロフィール

「上記プライバシーポリシーに同意の上、以下に記入します。」

貴社名	
部署名	
お役職	
フリガナ ご回答者様お名前	
報告書 ご送付先の住所	郵便番号 —
電話番号 (地域番号まで ご記入ください。)	() —
e-mail アドレス	@

本調査に関するお問い合わせに関して

本調査は株式会社リクルートが主体として実施しております。
御不明な点がございましたら下記担当者宛てに御連絡ください。

株式会社リクルート ワークス研究所 阪口祐子
東京都中央区銀座8-4-17 リクルートGINZA8ビル10階
電話：+81(3)3575-6185（日本語のみ対応可能）
E-mail：hrm_research@r.recruit.co.jp

株式会社リクルート 中国推進ユニット（中国駐在）
<上海地区> 山口 021-6334-3355（内線3216）
<北京地区> 舘 010-5869-0121（内線200）
<広州地区> 矢本 020-8107-8336（内線801）