

「人的資源管理の国際比較に向けて - 中国を中心として - 」

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

中村 良二（副主任研究員）

【要旨】

本稿は、グローバル化が進展する中で、企業における国際人的資源管理の研究課題を検討するために必要な基礎的情報を、収集・整理することをねらいとしている。

わが国企業が海外進出を開始してから既に久しいが、近年、本格的な多国籍化に向かう時、「現地化の推進」など、対応策が必要と言われ続けてきた。環境条件が刻々と変わるなら、企業における国際人的資源管理の仕組み、問題点と対応策も変わるはずであるが、現状ではそうになっていない。ローカルでのもっとも優秀な人材を採用できなくとも、いわば「次点」の人材を確保することが可能であったこと、そして、日本本社がグローバルに展開する各国企業を、全体として統合するというをやや等閑視しがちであったことによる。しかしながら、特に中国を念頭におく限り、経営戦略の変更が従来の方法との齟齬を生じ始めている。そうした現状を捉えるための枠組みについて検討した。

（備考）本稿は、執筆者個人の責任で発表するものであり、労働政策研究・研修機構としての見解を示すものではない。

人的資源管理の国際比較に向けて - 中国を中心として -

- 目次 -

- 1 . はじめに
- 2 . 先行研究の概要
- 3 . 日系企業の海外進出の全体像
- 4 . 進出先としての中国
 - 4-1 市場を支えるシステム
 - 4-2 日系企業の進出
 - 4-3 人的資源管理の動向
 - 4-4 継続する問題：「優秀人材」
 - 4-5 優秀人材採用難の背景
- 5 . 相対的「安定」の構造
- 6 . むすびにかえて

1. はじめに

本稿は、グローバル化が進展する中で、企業における国際人的資源管理の研究課題を検討するために、必要な基礎的情報を収集・整理することをねらいとしている。それを通して、今後のわが国企業の人的資源管理のあり方と、それを中心とする問題の拡がりについて検討しようとするものである。

わが国企業が海外進出を始めてから、すでに久しい。今後も、さらにその動向が様々な展開することは確実である。進出を開始した時代であれば、たとえば製造業において、生産拠点を国内から海外へ移すといった、構図自体は、比較的単純な構造の中での変化であったと考えられよう。むろん、そうした意図による移転は現在も続いているが、そうした生産・活動拠点の移転のみならず、「どこでどのように作り、それをどこで売るのか」、文字どおり、最適生産・業務遂行体制の確立が迫られている。企業戦略は、量的な拡大にとどまらず、文字どおりグローバル競争の中で、変化・変質を迫られている。企業活動全般にわたり、わが国と生産・活動拠点となる国との二国間関係という対比のみでは、不十分になりつつある。

こうした中であって、海外拠点における人的資源管理は、より複雑性を増すと考えられよう。さらに、進出国のみならず、わが国における本社の人的資源管理に対しても、何らかの影響を与えるものと考えられる。JILPT の調査でも明らかになったように、経営活動のグローバル化という戦略は、成果主義の導入を促進する（宮本、2007、p.75）。このように、経営戦略において、グローバル化をさらに進めようとするれば、成果主義の導入に代表されるように、本社の人的資源管理のあり方に相当程度大きな変化が現れている可能性が高い。しかしながら、結論を少々先取りして言うなら、わが国企業の人的資源管理は、あまり大きくは変化していない部分がある。海外進出企業の人的資源管理の問題を検討するということは、一面では、それをいわば鏡として、わが国本社の人的資源管理を考えることでもある。企業を取り巻く環境が激変してきた中で、その仕組みがあまり大きくは変化してこなかった、あるいは、変化しなくても企業活動を継続することができた理由を探ることは、わが国企業の今後の展開にとって、重要である。

以下では、次のように進めてゆく。

まずは、これまでの日系企業の海外進出を簡単に跡づけた上で、これまでの国際人的資源管理に関する先行研究を、主要なものに限って、整理する。その上で、製造業を中心に考えると、今もなお進出が続いているアジア地域、とりわけ、中国を念頭におきながら、この問題を検討してゆく。中国は、2005年時点で、輸出の14.3%、輸入の20.5%を占める、今やわが国の主要な貿易対象国であると同時に、世界経済において、主要な地位を占めつつある大国である。労働市場などに見られる、社会主義国であるが故の特徴を整理し、それに対する企業活動がどのように展開されてきたのかを検討した上で、進出日系

企業の現状と課題を整理する。その上で、今後の国際人的資源管理に関する研究において、
どういった視点が必要となるのかを考えてみたい。

2. 先行研究の概要

世界各国の企業が、海外に進出を開始し、それが地球規模に及ぶことを認識させたのは、パールミュッター (Perlmutter, 1969) であろう。経営資源に対する考え方、意思決定の方法などから、EPG スキームを提案したことは、あまりにも有名である。むしろ、このスキームが含意している経営に関する発展段階的な思考、すなわち、自国の方式がもっとも優れているという考え方から、徐々に、各国がそれぞれ各国なりの対応をしていき、最終的には地球全体を視野においた、それぞれの場合にもっとも適した方法を採用するという考え方まで、はたしてこの順序のとおりに移行するか否かは、議論の余地があろう。それでもなお、企業の海外展開を考える際には、根本的な視点を提供する議論として、その骨子は今なお有効である。

また、バートレットとゴシャル (Bartlett and Ghoshal, 1989, 邦訳, 1990) では、海外展開の状況と、それぞれが今後進むべき方向性という点から、日米欧企業の比較を行った。ここでは、市場自体が文字どおりグローバルに拡大すると同時に、地域的な分化も進む中で、企業は、グローバルな効率性を高めることと、それぞれの地域に柔軟に対応することが必要となることが述べられている。加えてその段階においては、世界規模でのイノベーションをあるエリアから他に移転することが必要となる。そうした全体を、「トランスナショナル」という言葉で表現している。日米欧企業がおしなべて、トランスナショナルに収斂してゆくとされているが、重要なのは、方向性が同じであるとしても、個々の問題への対応の仕方は、それぞれ異なるという点である。なぜならば、日米欧の企業では、彼らが言う「組織伝統」、すなわち換言すれば、現在の組織のあり方であり、それこそが各企業の強みとなっている部分、その点が異なっているからこそ、対応策が異なるというのである。

いずれにせよ、こうした研究から明らかになってきたのは、企業活動を展開する場面が拡大すればするほど、それらを全体としていかに統合するのかという点と、その前提として、それぞれの地域にいかに適応するのかという点の2つが重要であるという認識であろう⁽¹⁾。

わが国でも、企業のグローバル展開に関する研究は、現在に至るまで多数積み重ねられてきた。わが国企業では、個々の従業員が、自らの職務範囲を固定的には限定せず、外発的に広がる範囲の業務に携わる職務構造と、それとは全く逆に、個々の職務範囲をきちんと確定した上で業務を遂行する職務構造の違いから、国際人的資源管理の問題を検討しようとした石田 (1994) は、やはり、代表的な研究成果であろう。また、諸上・根本 (1996) は、特に戦略に焦点を当てた類型を提示したことで、代表的な研究の一つとなっている。ここでは、経営資源の分散度とグローバル政策調整度という2つの次元に基づき、4つの類型が提示されている。そこに内包されているのは、その2つの次元で双方共に低い状態

から高い状態へと移行する、一種の進化、あるいは発展段階的な予測である。さらには、経営資源の分散度も、グローバル政策調整度も、高い状態にあるのが「グローバル」状態であるが、それをさらに、本社主導の度合い、子会社が持つ経営資源により、さらに細分化されているところに、特徴がある。ただ、先ほどのべたパートレットらと異なり、諸上らは、その対象を日本企業に限定していたことや、現実の企業を類型化する際の手法などが問題点としてあげられている（田端、2007）。

また、アジアを中心に日系企業の研究を重ね、本格的な多国籍化を目指す段階では、その全体像を、優秀人材をキーとした「多国籍内部労働市場」として捉えようとしているのが、白木（2006）である。わが国企業でも、一部の企業であれ、本格的な多国籍化が進んでいることを考えれば、こうした研究が、今後ますます進展することに疑いはない。

ある国から他国へと進出するだけでなく、進出先が文字どおり多数の国、エリアにわたり、グローバル展開の範囲が広がれば広がるほど、それらをいかにひとつのまとまりとして、まとめることができるのか、その前段階として、それぞれの国、エリアでは、いかに齟齬を極小化しながら、効率的なオペレーションを行いうるか、企業の多国籍展開する際の重要かつ根本的な問題である。企業が多国籍展開をしようとするれば、各進出先でそれぞれ異なる状況に対応しながら個別企業単位で恙なくオペレーションを行うこと、そうした個別状況を文字どおりグローバルにまとめて、グループ全体としてまとまりを持つことが必須である。これまでの国際人的資源管理の研究が見つめてきた個別の問題は多岐にわたるが、それらはほぼすべて、この2つの大きな問題の中に内包されるであろう。わが国企業の人的資源管理の現状と特色をあらためて、現地化に代表される「現地適応」、そして、「グローバル統合」という点から、跡づけているのが、古沢（2007）である。その骨子は以下のとおりである。

活動をグローバルに展開する企業では、進出先の国や地域において、それぞれの文化的背景、市場や政策に精通した有能なローカルのホワイトカラーを登用することが必要となる。そのためには、子会社において、幹部層を「現地化」することが必要となる。現地化という点から見ると、欧米系企業に比べて日系企業では、子会社トップを日本人が占める場合が多い。その背景には、異文化コミュニケーション（たとえば、安室、1982）組織構造（たとえば、石田、1994）の双方において、日本企業が「高コンテキスト」文化であるために、職務の範囲を明確にする現地スタッフとの間に、齟齬が生じているという状況が存在する。それに加えて、「内なる国際化」（吉原、1989）という言葉に端的に表れているように、日本本社の内部で、その組織、考え方などが、グローバル展開に適応していないことが加わることで、現地化がなかなか進展しない。現地化が進まないということは、一面ではローカルスタッフの昇進・昇格が進まないことであるため、ローカルスタッフ内部で昇進に対する不満が生じ、本社から派遣された社員と現地スタッフとの間の軋轢

が起こってくる。重要なポストには日本人スタッフが就くことが継続すれば、そうした処遇に納得できないローカルの有能人材の採用や定着にも影響が及んでくる。吉原の考えでは、現地化がなかなか進まない最大の原因は、日本本社にあるのである。

グローバル統合という面では、企業理念に代表される価値観によって、全体をいかに統合するのかという規範的な側面（石田、1994 など）と、世界共通の評価基準などに代表される制度的側面（産労総合研究所、1998 など）から、検討を行っている。それらの点でも、本社から派遣された社員はさておき、ローカルスタッフには十分に企業理念が浸透していないことや、本社によって、優秀なローカルスタッフを評価していないことなどが、明らかにされている。

その上で、古沢は、今後、日本企業に求められる変革として、まずは「現地化」を推進することが先決であり、その上で、規範的な面と制度的な面を連動させながら、統合を強化することを述べている。こうした議論を踏まえた上で本稿では、特に、現地化の側面を中心に考えてゆくことにしたい。むろん、グローバル展開に伴う、その全体的統合は重要であるに違いないが、進出先でのオペレーションを考えれば、まず考えるべきは、現地化の問題だからである。

このように、グローバル化に伴う人的資源管理を考える際、実態を解明するのと同時に、その理論的な枠組みは継続的に検討されてきた。進出先のエリアにおいて、もっとも効率的で適切的なオペレーションを実施するのは、当然のことであろう。そうした二国間関係のみならず、進出先が多数にわたるほど、それらの全体をいかに統合するのかという視点は、今日、より重要性が増している。その意味で、上でみた古沢のまとめも、至極もっともな検討だと思われる。ただ、こうした検討を通して気づくことは、これまで実態としてのオペレーションもその研究も積み重ねられてきた現在でさえ、以前と同じ問題が俎上に載せられていることである。たとえば、現地化の重要性が指摘されてから実に長い時間が経過している。それがきわめて重要であり、一日も早く解決すべき課題であるとすれば、問題なのは、それほど重要な課題がなぜ解決されないまま、今日に至っているのかという点である。解決すべき問題がただ単に未解決のまま放置されているのか、あるいは、言葉は同じでもその内容自体が変容しているのか、さらには、現実のオペレーションを考える限り、指摘とは異なり実はそうした問題にあまり重要性が認められなかったのかなど、そうした点を確認し、整理する必要があるだろう。そうした過程を経て、今日、より重要な問題は何であり、その解決の糸口がどこにあるのかを検討することが可能となる。抽象度の高いモデルを構築することも重要であるが、それと同時に、企業の現実のオペレーションを継続的に検討することが必須であろう。

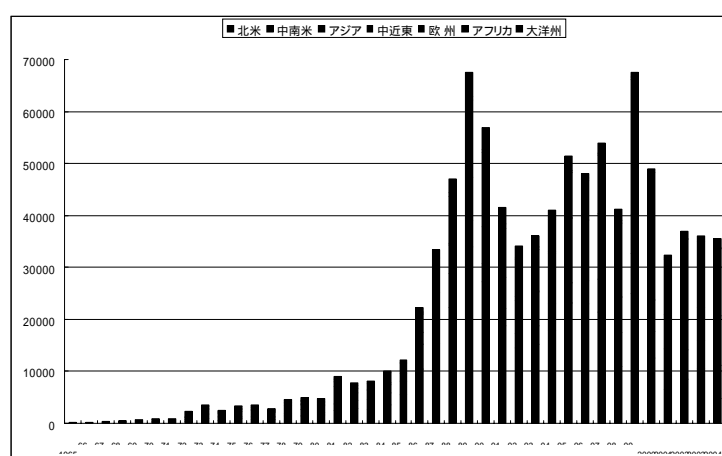
以下では、わが国企業と関連の深い中国をとりあげて、この問題を検討することにした

い。わが国からは、特に 1990 年代以降、急速に進出が進んでいるが、他の資本主義体制国家の場合とはまた別に、中国独自の状況も合わさって、その問題は複雑になっている。後で述べるように、製造業を念頭におけば、アジア諸国、中でも中国におけるわが国企業の問題を検討することは、今後もきわめて重要である。次節では、まずごく簡単に、わが国企業の海外進出の状況を見た上で、中国におけるわが国企業の問題を検討する。

3. 日系企業の海外進出の概要

国際人的資源管理の問題を検討するために、その前段階として、日系企業がこれまで海外進出してきた状況を振り返る必要があるが、詳しくは、中村（2007）を参照されたい。要点をまとめれば、過去およそ40年間にわたる海外進出の歴史の中で、海外直接投資は、1965年の約1億6,000万ドルから、1989年と1999年に、当初額のおよそ400倍超の約675億ドルに達した後、2004年には350億ドルほどの水準となっている（図1参照）。

図1 海外直接投資の変遷（製造業、100万ドル）



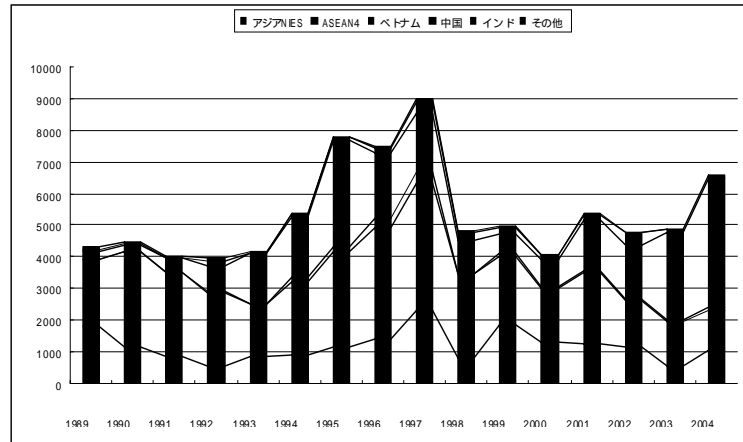
資料出所：『ジェトロ「日本の国・地域別対外直接投資（金額）」』

(www.jetro.go.jp/pn/stats/fdi/data/jfdi1111_01.xlsより作成)

これらは言うまでもなく、わが国企業が、貿易摩擦回避のためのアメリカ現地生産の推進や、EC圏内に足場を築き固めるためのヨーロッパ進出、そして、より安い生産コスト、世界市場を睨んで最適生産体制を構築するためのアジア・シフトといった、その時々最適戦略の結果である。

そして、製造業に着目した時、アジアを中心とした地域へと急速かつ大量に投資が進んできたが、この十数年間に限れば、相当程度をアジア向け投資が占めている。2004年時点では、投資額全体の約4割強、投資件数の約7割を占めるに至っている。その内訳を見ると、アジアNIES（香港、台湾、韓国、シンガポール）、ASEAN4（タイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン）はこれまでも重要な投資先であったが、一国のみでそれにほぼ匹敵する水準にあるのが、中国である（図2、3参照）。

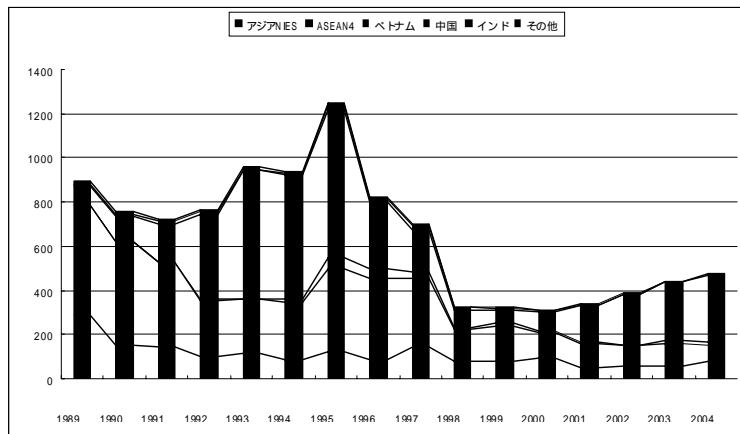
図2 アジア地域の投資額 (製造業、億円)



資料出所 『財務省 業種別対外直接投資実績』

(www.mof.go.jp/fdi/sankou03.xlsより作成)

図3 アジア地域の投資件数 (製造業、件)

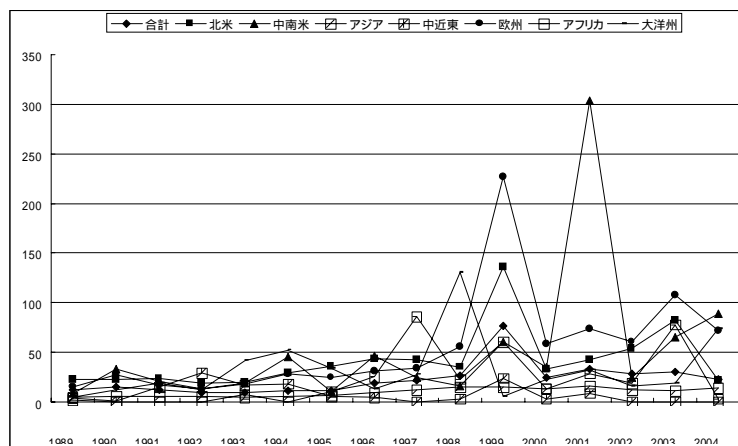


資料出所 『財務省 業種別対外直接投資実績』

(www.mof.go.jp/fdi/sankou03.xlsより作成)

アジアに対する投資の一つの特徴は、図4に見るように、北米や欧州に比べると、投資一件当たりの平均金額が少額となっていることである(中村、2007、pp.295-296)。ただ、こうした状況は、わが国からアジアと、北米や欧州への距離を考えれば、当然のこととも言えよう。そこには相当数にのぼる中小企業が含まれている。むしろ、アジア地域への進出が容易いという意味ではないが、それらは、巨大企業が文字どおりグローバル戦略の中で、欧米へと進出するケースとは、相当な違いがあることは言うまでもない。

図4 平均投資金額の推移 (億円)



資料出所 『財務省 業種別対外直接投資実績』

(www.mof.go.jp/fdi/sankou02.xlsより作成)

いずれにせよ、いわゆるバブル期の突出した状況から、金額、件数共にやや沈静化傾向にあるとはいえ、現在でも、製造業において約1兆5,000億円の投資が海外に向けてなされており、中でも、中国への投資は、金額、件数共に高水準にあるのが現状である。

日系企業の海外活動に伴い、海外に派遣される邦人数も、多数にのぼる。2006年度は、長期滞在者と永住者を合わせた海外在留邦人数は、全世界規模で、1,063,695人となった(外務省領事局政策課、2007)。そのうち、永住資格ではない長期滞在者は、約74万人におよぶ。その長期滞在者には、民間企業関係者を筆頭に、報道関係者や留学生、政府関係職員などが含まれるが、わが国企業関係者が占める実数、比率を見たのが、表1である。

そこに見るように、全世界規模で見れば、長期滞在者全体に占める民間企業関係者(本人。同居家族は含まない)は、約1/3程度である。地域別に見た場合、4割を越えてその比率が高いのは、アジア、中東の2地域である。文字どおり、わが国企業の従業員は全世界に派遣されているが、実数を見た時に現在もっとも多い派遣先は、アジア地域であり、約13万人が派遣されている。民間企業関係者全体の中で、アジア地域派遣者が半数を超えている。そして、その中でも中国への派遣者は実数で約7.6万人と、一国のみで北米全体への派遣者数を上回っていることがわかる。

単に派遣者数の多寡が企業活動内容の重要性を表すものでは決してないが、少なくとも、わが国企業が、どのエリアを重要視し、オペレーションを行おうとしているのかを探る一つの参考データにはなり得る。こうした点からも、中国は、わが国とわが国企業にとって重要な存在となりつつあると言えよう。

表1 海外在留邦人数 (2006年度、人、%)

| | 長期滞在者 (A) | 民間企業 関係者 (本人)(B) | B/A (%) | 民間企業 関係者 地域別比率 (%) |
|----------|--------------|------------------------|---------|-----------------------------|
| 全世界 | 735,378 | 235,171 | 32.0 | 100.0 |
| アジア | 267,064 | 133,218 | 49.9 | 56.6 |
| (うち、中国) | 123,476 | 76,480 | 61.4 | 32.5 |
| 大洋州 | 41,788 | 5,194 | 12.4 | 2.2 |
| 北米 | 263,756 | 59,114 | 22.4 | 25.1 |
| 中米・カリブ | 5,606 | 1,756 | 31.3 | 0.7 |
| 南米 | 5,262 | 1,402 | 26.6 | 0.6 |
| 西欧 | 132,912 | 28,541 | 21.5 | 12.1 |
| 中・東欧、旧ソ連 | 6,862 | 2,236 | 32.6 | 1.0 |
| 中東 | 6,292 | 2,696 | 42.8 | 1.1 |
| アフリカ | 5,799 | 1,013 | 17.5 | 0.4 |
| 南極 | 37 | 1 | 2.7 | 0.0 |

出所：外務省領事局政策課 (2007)より作成。

海外に長期で派遣される民間企業関係者数は、1990年には約37万人であったが、その後右上がりの増加を続け、2006年時点で約74万人となり、この16年間でほぼ倍増している。彼らは通常、海外派遣を終えた後には帰国し、わが国での業務に就く。その意味では、本稿では十分検討することはできないが、彼らも無論のこと、人的資源管理の主要なアクターである。そうした中で、人的資源管理の問題がどのように検討されてきたのかを次に見てゆく。

4. 進出先としての中国

周知のとおり、中国が改革・開放政策を開始してから、ほぼ 30 年が経過している。ここでは、社会主義体制を堅持しながら、市場経済システムを導入するという、史上初の仕組みが試されてきた。急速な経済成長を続けたことから、グローバル経済の中における中国のプレゼンスは、確実に高まっている。

ただそれでも、社会主義の「看板」を外していないことから、経済システムは資本主義社会におけるそれとは、同じではない。中国における市場は、中国独自の「市場」である。日系をはじめ、世界各国の企業が事業を展開する中国「市場」について、その特徴を簡単に記した上で、日系企業の問題を考えてゆきたい。

4-1 市場を支えるシステム

改革・開放政策が開始されてから、中国は、「人治から法治へ」と、すべてにおいて政府・党が主導する社会から、市場主導の社会へと変わらなければならないとのスローガンが繰り返し述べられてきた。未だにそれが続いているということは、裏返してみれば、市場を主体としたシステムには完全にはなっていないことの傍証であろう。政府は企業活動のいわば外枠を整備し、実際の経営には原則として介入しないというのが、われわれの理解である。しかしながら、今日でも、中国においては「市場のあり方」に注意を払う必要がある。中央の政策はひとまず全国共通であったにせよ、それが文字どおり実施されるか否かは、別問題である。省ごとの政策、さらには、その下の各級政府の政策も、決して一様ではない。

こうした状況をとりわけ理解困難にしているのは、それぞれの地方における企業と政府との関係性、そして、そこで捉えられる市場の姿であろう。すなわち、経済活動の主体たる企業に対して、各地方政府がそのエリア内外で採用する政策が、明確に区別されるという点である。この点は、王（2001）が、「市場分断」の問題として、綿密な検討を加えてきた。そこで明らかにされたのは、各地方政府が、エリア内の企業を保護するために、徹底して、エリア内企業を優遇し、エリア外企業に対しては負荷をかけるという仕組みであった。各地方政府は、中央に頼らず、財政的にも自立せざるを得ないため、極力、エリア内企業の倒産を回避しようとする。その早道は、エリア内企業を徹底的に「保護」することである。（同上、特に第 1～2 章）。地方政府がそのように介入したことの一つの結果が、競争を無視した過剰生産、過剰な在庫であり、本来、市場からは撤退すべき企業を保護し、あまつさえ、倒産企業をすぐにてこ入れして再建させることに結びついている（日本経済新聞、2005）。さらに言えば、地方においては、行政、企業、そして、おそらくは党、その下部機関としての工会、それらのトップ層が緻密なネットワークを構築し、エリ

アの権益を保護しようとしてきたと考えて、大きなズレはないであろう。いわゆる『関係』（相互扶助を念頭においた、地域における人的ネットワークの拡がり）の構図が背後には見えてくる。それが現在の中国における地方権力の一つの姿である。やや誇張して言うなら、市場における競争が、地方権力のあり方によって、左右される可能性が少なくない。

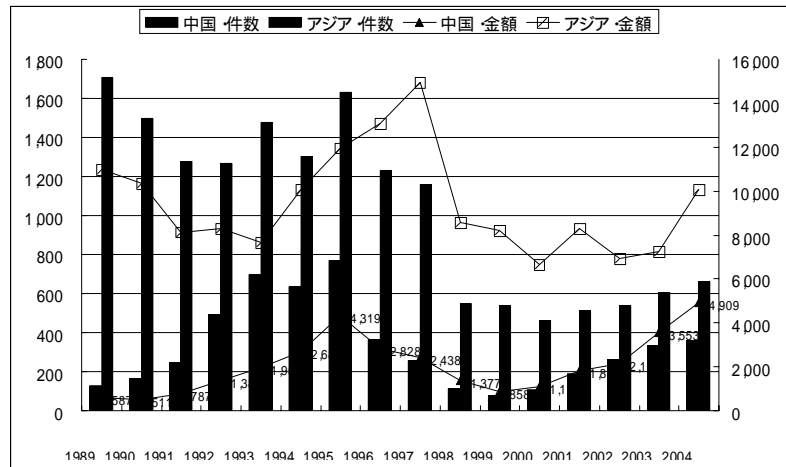
しかしながら、同時に、こうした「特徴」的市場慣行が続けば、それは中国全体にとって、大きなマイナスとなる。WTO加盟で、原則的には13億人の市場が全世界の企業に開放されたことは、そこでの本来の競争が可能になるという前提が保証されなければならないからである。中国において、今までになかった「市場」という仕組みが、確かに立ち上がってきた。それが社会主義における独自の市場システムから、資本主義的市場システムに徐々に向かいつつある過程、それを成熟化と言いつけるかは別として、そうした現状の下で、企業は、事業を展開している。

言うまでもなく、海外へと事業を展開するわが国企業がすべて中国に進出している訳ではない。ただ、現在のグローバル社会におけるプレゼンスや、前節でも見たような企業の動向を見れば、日系企業の問題を中国という場において検討することは、比較研究という意味からも重要である。

4-2 日系企業の進出

わが国の対外直接投資が本格化したのは、1990年代に入ってからとも言われている。中国では1992年に鄧小平の南方講話から、改革が加速化し90年代半ばまで、急激な成長をしている。しかしながら、その後、中国経済の成長鈍化、そして、さまざまな投資環境などの点から、対中投資は激減してゆく。それでもなお、2000年以降は、アジア全体に対する投資額が増加と減少を繰り返すときに、中国では額、件数ともに、再度上昇傾向に入りつつある。2004年における対中投資額は、4,909億円である。この十数年の間では、1995年の水準を抜き、最高額となっている（図5参照）。

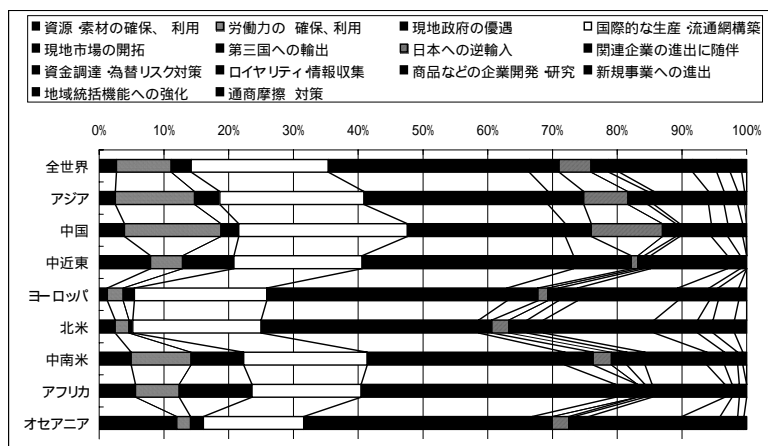
図5 アジア・中国に対する対外直接投資(件数:左軸、金額、億円:右軸)



資料出所 財務省 対外直接投資実績 (www.mof.go.jp/fdi/sankou01.xls)より

さて、これまで日系企業が中国へと進出してきたのは、主として、現地の「労働力の確保・利用」と「日本への逆輸入」を考えたからであった(図6参照)。

図6 投資目的別進出状況



資料出所: 『海外進出企業総覧(2001年版)』東洋経済新報社。

むろん、その他のエリアとも共通する「国際的な生産・流通網構築」や「現地市場の開拓」も、多い。ただ、先に挙げた2つの理由が、中国では突出している。製造業を念頭におくならば、ごく当然の結果と言えよう。後で述べるように、中国への進出意図も刻々と変わりつつある。これらは、あくまでも数年ほど前の状況である。

今日、そうした初期の進出意図がまったく霧散した訳ではなく、より安価な労働力を求めて、中国に進出する企業は少なからず存在しよう。しかしながら、高度成長が続く中で

は当然のことながら、沿海部を中心に、賃金水準は上昇を続けている。一般労働者に関して言えば、その最大の理由は、農民層が出稼ぎに出なくなったことがあげられる。政府のてこ入れで、農業収入が改善したことにより、多くの農民が低賃金の出稼ぎ労働者として働かなくなり、沿海部で労働力不足となったことが最大の原因の一つである（人民日報、2005）。同時に、中国米国商会（中国米国商工会議所）調査でも明らかになったように、海外留学から帰国した人材に対する需要は高く、その獲得のために給与水準は高騰を続けている（人民日報、2006）。もはや、中国全土で安価な労働力が入手できる訳ではない。経済力を付け始めている中間層をターゲットとした市場を目指して進出する場合もあろうし、あるいは、安価な労働力を求めて、中国以外のアジア諸国へと進出する企業もある。

注目すべきは、より長期的な戦略に基づいて、R&D の工程も中国に移す企業も出始めていることであろう（日経新聞、2007）。たとえば、マイクロソフトが北京での研究員を約 300 人体制と、本社シアトルに匹敵する水準にまで増強している。上海では、外資系の研究開発拠点が、ほぼ 200 カ所にもものぼる。むろん、日系企業でも、日立のように、中国における研究開発人員が約 1,000 名にもものぼるが、さらに、研究開発本部直属の北京拠点において、人員を現在の約 2.5 倍の 200 人体制にしようとしている。このように、これまで、研究開発部門を中国本土で展開する欧米系企業の姿が指摘されてきたが、わが国企業の一部でも、そうした戦略を開始している。優れた人材の獲得は、将来的な問題ではなく、既に顕在化しつつある。より効率的に質のよい製品を作り出すだけでなく、多国籍企業は、中国市場を念頭においた新しい製品を、開発の段階から中国において設計し、生産・販売しようとしている。そこで必要となるのは、優秀な職長だけではない。その点でも、わが国企業は、現在から将来に向けて、より厳しい競争を強いられていると思われる。

4-3 人的資源管理の基本的な方向性

中国における企業内の人的資源管理については、基本的には、わが国以上に成果主義的人事管理が当たり前の存在になりつつある。遡れば、1986 年に、国有企業改革の一環として、それまでの文字通りの終身雇用制（従業員が死亡した後でも、家族は手厚い社会保障の恩恵をうけることができた）から、原則、全員が労働契約を結ぶ方式に大転換が図られた。それまでの過度の平等主義から、まったく反対の方向に大きく方向転換した。

その範囲は、一般従業員から始まってすべての層にわたっている。現在、基本的に、こうした成果主義の範疇にない労働者は存在しない。一般的な工場労働者であれ、幹部クラスであれ、それは同じである。一般労働者であればむしろ、報酬と確実にリンクすることによって、すなわち、働けば働いただけ報酬が増えるという意味で、成果主義は受容されつつある。ただ、ホワイトカラーの中で、上級職位に対する評価と処遇に関しては、評価

自体が困難であることは、日本の場合と同じである。そして、中国における『関係』などの要素も含めて、その全体的な評価と処遇は、容易いことではない。

いずれにせよ、傾向としての「平等主義から成果主義的人的資源管理へ」という流れは、さらに進むことはあれ、逆戻りする可能性はほとんどないと思われる。そして、こうした管理の仕組みは、中国人従業員が持つ個人主義的な行動様式とも合致するものである。その点について、周（2000、p.278）は端的に、個々人では能力の高い従業員でも、協力して仕事を進める場合には効率が下がることがある、自らの仕事を守るために情報の共有化を避けようとする傾向があるといった点を指摘している。次項でも見るように、優秀人材の中では、そうした傾向がさらに強まっている。よりよい処遇、とりわけ、高収入を目指すことはある意味では当然のことであろう。ただ、中国においてよりその傾向が強い一因は、1980年代半ばから実施された雇用制度改革によって、「単位」を中心とした生活全般にわたる保障制度が事実上崩壊し、生活の安定化のためには、高い所得だけが唯一の頼みの綱となったことにある（徐、1997、p.93）。

以下では、より具体的にいくつかの面から現在の状況を検討してゆくが、その際、2つの視点が必要となろう。すなわち、活動をグローバルに展開する中で、日本本社側から中国の問題を検討する時には、欧米をはじめ他地域に進出した日系企業との比較が必要となる。そして、現地スタッフを中心として中国側から見た日系企業の問題を考えようとするれば、欧米系や韓国、香港・台湾など他国から進出した外資系企業、そして、中国国有の企業や民営企業との比較が必要となる。ただ、この後者の視点に関しては、比較対象となるすべての企業と日系企業とをまったく同じ条件の下で比較検討したデータは、少なくとも筆者の知る限りは存在しない。そのため、以下では、前者の日本側から見た日系企業の姿を中心に検討してゆく。後者については、あくまでも意識レベルでの比較であるが、日本労働研究機構が実施した調査結果を用いることにしたい。

4-4 継続する問題：「優秀人材」

日本企業の海外進出に関しては、以前から、同じ問題が指摘され続けてきた。最大の問題であり続けているのは、優秀人材の採用と確保である。白木は、この点について、「日本企業がローカルの最優秀人材を採用できないこと」と端的に述べている（労働政策研究・研修機構、2003、p.29）。そしてごく最近、中国における人材戦略を検討した日本経済団体連合会（2006）によれば、問題はやはりこの2点に集約されている。すなわち、優秀人材が「採用できない」、採用できても「退職してしまう」ことである。吉原（1989）らも取り上げていたように、現地化がなかなか進まないことによるマイナス面の影響として取り上げられた問題が、まさにここで指摘されている。この報告書がまとめられた最大の原因は、以下のとおりである。すなわち、「中国における事業活動の成否は企業のグロ

ーバル活動そのものに影響を与えている」。これまで、いわゆるブルー・カラー人材の人事管理にはうまく対処できた一方で、ホワイトカラー人材の管理については、わが国の慣行が必ずしも適用しなかった。そうした中であって、「中国のホワイトカラー人材に的を絞り、日本企業としてその活用の方策を検討する」ために、この報告書はとりまとめられている(同上、p.1)。そこで検討されているのは、次のような諸点である(同上、pp.2-13)。

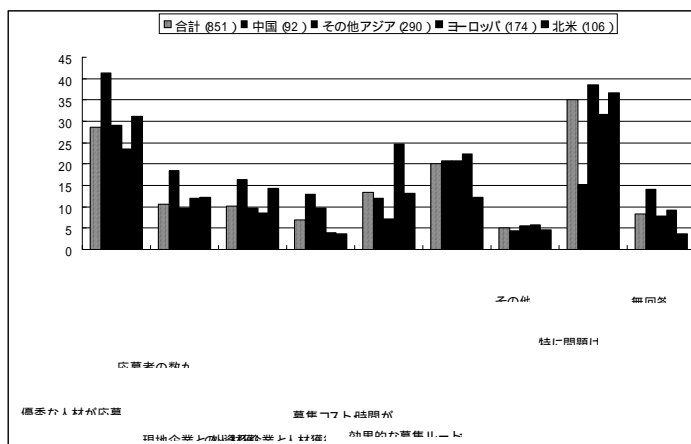
中国における外資系企業の中でも、欧米系企業と日系企業を比較した場合、企業グループとしてのイメージをはじめ、実際の処遇制度など様々な点で、相対的に日系企業の魅力が低迷している状況と対策が述べられている。その中で中心となるのはやはり、現地従業員にとって魅力的なキャリア・パスを提供し得ているのか否かという点であろう。本社での勤務経験や、大幅な権限委譲といった点は、ある意味では、日本企業がこれまで、積極的には取り組んでこなかった、あるいは、等閑視してきた点を表している。欧米系企業によるこうした取り組みが、一定程度の成果を納めているとすれば、それがとりもなおさず、中国現地従業員の働き方や考え方に適合してきたのであり、日本企業におけるそれらが適合しなかったという一つの証左である。

現地の優秀人材がおしなべて、「個人主義」であって、「キャリア志向が」強く、「形式知による管理を好む」などの特徴があるとされている。要するに、自分自身のキャリア・アップ、自己実現へのこだわりが強く、それらにつながる可能性のある人間関係には興味を示すが、逆に、そうした可能性が場合には、むしろ抵抗感が見られるという。中国で事業を展開するなら、こうした特徴を持つ従業員に適合的な仕組みを構築するほかはない。対策としても、成果に応じた賃金やポストなどの報酬、評価の透明性などがあげられている。

以上が、骨子である。それらを見ると、指摘されてきた項目のほぼすべては、実は、これまで指摘され続けてきたことに気づく。今後なすべきことは明確である。それでもなお、ここで大きな疑問として残るのは、上記報告書において、明確な方策が「なぜ、今までできなかったのか」について、言及がないことである。克服すべき課題を再掲するよりは、問題解決に向かい難いシステム・要因を、克明に分析して初めて、今後の方向性を考えることができるはずである。現状では、優秀人材の人的資源管理に関する本質的な課題には、解決の糸口が見えていないという状況なのであろうか。別のデータでも、浮かびあがる姿は、極めて類似している。

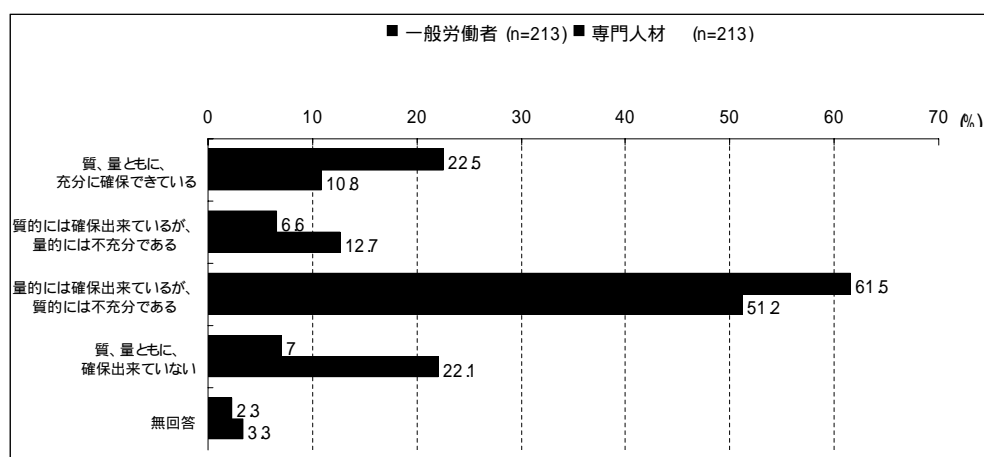
すなわち、図6～7に見るように、管理職に関しては、優秀な人材の応募が少ないことと、一般従業員では量的に確保できるものの、質的には問題があり、より専門性の高い従業員では、さらに量的にさえ不足する傾向となっている。

図6 採用上の問題 (管理職、%)



資料出所 :労働政策研究・研修機構 (2004)より作成。

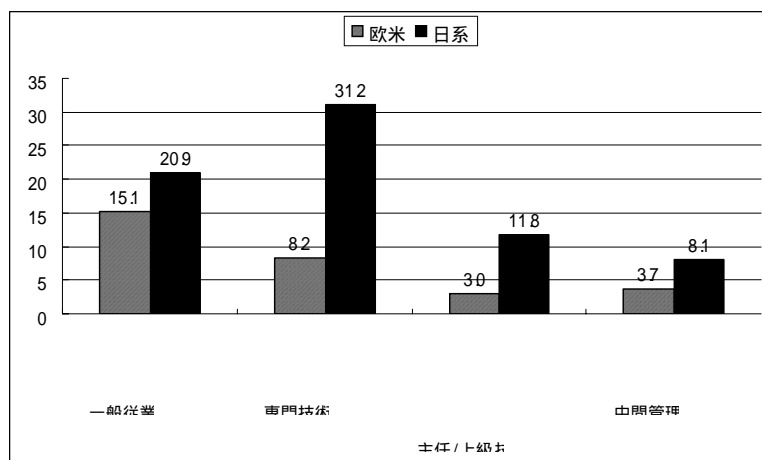
図7 採用の量的・質的充足 (%)



資料出所 :笠原清志編 (2006)より作成。

そして、採用できた人材でも、特に大卒以上の若手が流出してしまう。むしろ、そうした状況に対応するために、中国においては、他エリアに比べれば相対的に経営幹部の早期選抜などが積極的に検討されている (労働政策研究・研修機構、2004)。それらは一面では、人材が優秀であるほど、他企業に流出する可能性が高いことの証左とも考えられよう。その意味で、? (2006)において、特に、専門技術者の範疇で、日系企業では離職率が高くなっていることが数値データとして裏づけられたことの意味は大きい (図8参照)。

図8 投資国別従業員離職率 (%)



出所 ? 紅雲 (2006、p22)

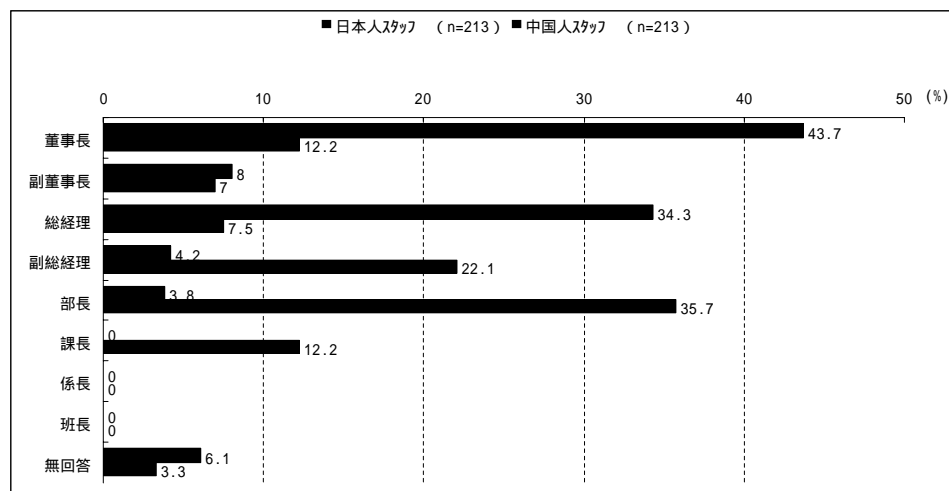
4-5 優秀人材採用難の背景

優秀人材難の背景には、よりよい給与水準や処遇を求める中国人スタッフの意識や就業観があることには違いない。それと同時に、人材育成を含めこれまで日系企業が実施してきた人的資源管理そのもの、それらに裏打ちされた日系企業のイメージも影響しているように思われる。

育成や能力開発という点で、日系企業が行ってきたのは一言で言えば、進出企業内部での研修と、日本への短期研修派遣である。そして、昇進・昇格との関連で重要となる「経営幹部の早期選抜・育成システム」を採っている企業は、12.8%と少数派であり、「特に行っていない」企業も、14.1%存在する。さらには、現地を離れて長期に海外で勤務を経験させるとする企業は、日本であっても(8.6%)、日本以外でも(4.2%)ごくわずかであり、どちらかと言えば例外的なケースとなっている(図9参照)。

能力開発を行う主たる責任は誰にあるのかという点については、労働市場のあり方によってもかなり大きな差異があるだろうが、大まかにみて、それを根本的には自己責任と捉える欧米とは、中国やアジア地域では方向性が異なるように思われる。自己責任と言うよりはやはり、より積極的に企業が主導して能力開発を行う姿勢が見られる。中でも中国の場合には、やや突出しており、「経営幹部の早期選抜・育成システム」や「グループ企業への研修派遣」、「職能を超えた配置転換」などが、相対的に、頻繁に実施されている。中国において、すでに優秀人材に対する対応策が意識され始めていることの証左である。

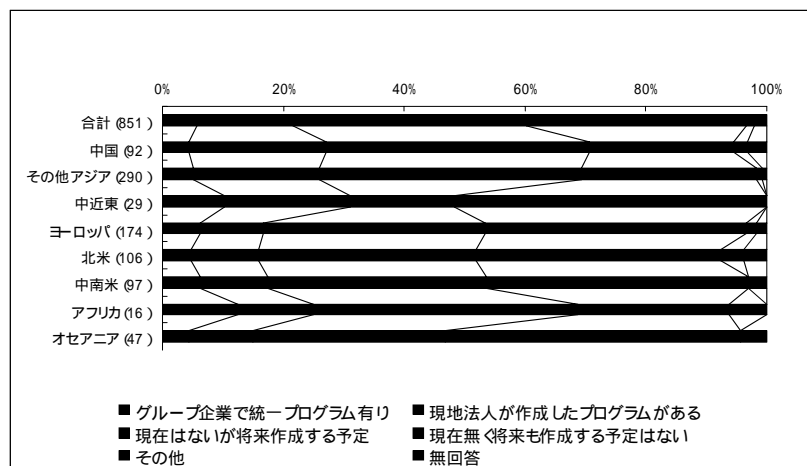
図11 もっとも昇進した職位 (%)



資料出所 :笠原清志編 (2006)より作成。

さらには、幹部登用プログラムという点から見ると、現時点で、こうした幹部登用プログラムを持っている企業は、全体のほぼ2割程度に過ぎない。ほぼ3/4にのぼる企業は、こうしたプログラムを持っていないと同時に、その中で36.2%は将来的にも「作成する予定はない」と回答している(図12参照)。

図12 幹部登用プログラム (%)



資料出所 :労働政策研究・研修機構 (2004)より作成。

その内容を考えれば、このプログラムは、現時点での姿勢を表しているだけでなく、文字どおり、将来の方向性に深く関わるものである。中国やその他のアジア地域で、こう

したプログラムを備えている比率が相対的に高くなっていると言えるが、いずれにせよ、全般的に、日系企業においては、こうした幹部登用に關する積極的な姿勢は見られないと考えることができよう。

こうした全体が、日系企業のイメージにつながっている。

一言で言えば、外資系企業として「悪くはないが、決してベストではない」、あくまでも「欧米系企業に次ぐ二番手として」の存在である（表2参照）。ただ、注意せねばならないのは、この調査の対象者となっているのは、現在日系企業に勤務しているが、転職経験はない人々という点である。そのため、日系企業における処遇は、実際に経験しているものの、他の企業については様々な情報元から得られたイメージである。

表2 日系企業のイメージ (%)

| | 欧米系企業 | 日系企業 | 韓国系企業 |
|---------------|-------|------|-------|
| 労働条件 | 93.1 | 52.7 | 18.9 |
| 経営理念 戦略が明確 | 91.6 | 87.3 | 51.8 |
| 現地化レベルが高い | 51.7 | 52.9 | 29.9 |
| 先端的なことを打ち出す | 89.6 | 67.2 | 44.4 |
| 意思決定が早い | 82.3 | 51.2 | 29.7 |
| 福祉水準が高い | 85.4 | 45.6 | 19.8 |
| 階層間の平等性が高い | 63.0 | 24.3 | 7.4 |
| 労使関係が融和的 | 59.5 | 50.5 | 19.5 |
| 上意下達がうまくいっている | 70.2 | 68.3 | 36.9 |
| 下意上達がうまくいっている | 60.6 | 39.4 | 19.9 |
| 部門間の協力意識が高い | 59.3 | 50.5 | 21.0 |
| 雇用が安定 | 31.8 | 70.0 | 19.0 |
| 社会的評判がよい | 89.1 | 55.8 | 21.4 |

資料出所 :日本労働研究機構 (2003b)より作成。

注 :各数値は、それぞれの項目に關して、「そう思う」、「まあそう思う」の回答を合わせた数値である。

興味深いことに、日本側から見た場合、「現地化」の水準は、欧米系企業と日系企業とを分ける明確なポイントであったが、現地スタッフから見た場合、両者にはあまり大きな差異がないと認識されていた。あくまでもイメージ上のことではあるが、「現地化のレベルが高い」という項目では、わずかに1ポイントほど、欧米系企業より日系企業の数値が高くなっているが、これはほぼ同等と考えられよう。やはり、明確に欧米系企業のほうがよいと認識されているのは、労働条件であり、福祉水準、意思決定の早さ、そして、社会的評判である。こうした諸点を除けば、ただ一点、「雇用の安定」において、日系企業

が欧米系企業を凌駕しているのみである。ちなみに、そうした日系企業であっても、韓国系企業に比した場合、はるかに良好なイメージを持たれていることが、表から伺える。

優秀人材から見た場合、労働条件や社会的評判に関するイメージで、欧米系企業には劣る存在であり、実際に離職率も高いという現状を見てきた。これらのデータから見る限り、イメージとしても実態としても、優秀人材からはやや距離を置かれているのが、日系企業の現在の姿である。ただ、あくまでもその差異は決定的に大きなものではないという解釈も可能ではある。そのため、人的資源管理を中心としたこれまでの戦略を今後も変更しないという考えもありうる。それでもなお、現時点で明らかであることは、かつて白木が指摘したように、欧米系企業が、大卒者に対してより魅力的な職位、キャリア・パスを提示しているために、日系企業は「必然的に高学歴者の採用と確保で比較劣位に立たざるを得なくなって」おり、その状況が基本的に変わっていないことなのである（白木、1995、p.55）。

問題はやはり、今後のことであろう。各々の日系企業が、今後のグローバル経営戦略の展開をどのように予測し、それに伴って、もっともふさわしい人材像はいかなるものなのかをより明確化する必要がある。それは言うまでもなく、進出先の現地法人のみならず、日本本社のグローバル戦略の中で決定されるはずである。その戦略的位置づけこそが、重要である。

5 . 相対的「安定」の構造

日系企業における、全世界にわたる進出先での経営課題については、これまでも、いくつかのデータを用いて、日系企業の現状を、日本側・日本人スタッフの側からと、現地側・現地採用のローカルスタッフの側と、両側から検討してきた（中村、2007）。そこにはたとえば、日本本社と現地法人との間の意思疎通の問題も含まれている。今日でも、本社から派遣されたスタッフから、本社が「現地の事情を理解していない」ことが指摘されている。

法人間の意思疎通に問題が生じている最大の理由は、端的には、本社の姿勢や考え方にあると言って大きなズレはないであろう。中村（2007、pp.314-316）で見たように、本社が「現地の事情を充分には理解せず、本社の基準を現地に押しつける」という姿勢は、少なくとも、十数年前から変わっていない（たとえば、機械振興協会経済研究所、1990）。刻々と変わる経済環境の中で、現地法人とそのスタッフは、当然のことながら、そうした変化に対応せざるを得ないのは当たり前である。しかしながら、対進出先のスタッフという部分では、未だにもっとも変わっていなかったのが、日本の本社であった。かつて、吉原（1989）が指摘したこの点は、今でも課題であり続けている。

その一方で、進出先の人的資源管理に目を向ければ、一定程度の安定した姿が見える。これまで上で見てきたように、全世界規模で考えれば、日本側から見た日系企業の姿は、中国以外のエリアでは、あくまでも「相対的に」であるが、安定していると言えよう（同上、pp.304-314）。採用、育成・能力開発、人材流出の3側面で、喫緊の課題を多数抱えているという訳ではない。特段大きな問題はないとする回答は、それぞれの側面で多数派となっている。ただ、その内容を見ると、現地採用スタッフに対しては、社内研修などを中心に育成・能力開発を実施し、昇進の上限は、中間管理職を目途としていることは明らかである。経営の最高責任を担うのは、あくまでも派遣された日本人スタッフである。現状がそのレベルであると同時に、今後に向けての幹部登用プログラムもさらに整備する意思是、ほとんど見られない。これがいわゆる現地化の現状である。先ほど検討した古沢の言うように、海外展開をする場合、「『現地化』は、それ自体が最終到達点でなく、中略 必要条件（十分条件ではない）として捉えるべきもの」（古沢、2007、p.172）であるとしても、その条件整備もなかなか順調には進んでいない。

それでもなお、こうした経営の体制からでも、成果と利益が上がれば、少なくとも現時点で特段問題はないこととなる。ただ、先ほど見たように中国においては、現在でもすでに、さらに競争が激化し、R&Dを含めた新たな展開をする必要性が高まっている。その際、これまでと同じ人的資源管理の手法が充分である可能性のほうが少ないと考えたほうが妥当である。よりはっきりとしているのは、少なくとも優秀人材の採用に関しては、日系企業の姿は欧米系企業に比べて、魅力に欠ける存在と映るという点である。その点が、

将来的に、徹底的にマズイと捉えるのか、あるいは、それで充分と捉えるのか、その評価こそが問題となろう。それはとりもなおさず、現地法人の人的資源管理という範疇の問題を超え、日本本社がグローバル展開と人的資源管理を、どのように関連づけているのかという問題に直結している。

生産拠点として中国に進出し、さらに新たな展開を模索しているのは、ひとり日本だけではない。周知のとおり、韓国企業も大挙して、中国に進出を続けている。この点については、郭(2005)に詳しい。それによれば、これまでの韓国企業の特徴は、製造業比率、中小企業比率が極めて高いこと、そして、低賃金労働力の活用を求めて進出し、現地化の程度が低いことにある。すなわち、賃金コスト削減のために進出したものの、現地ではその水準が上昇していることに直面し、組織内の要職はそのほとんどを韓国人スタッフが占め、現地採用者に不満がでている。こうした姿はまさに、これまでの日本企業にきわめて類似している。中国市場における現代自動車の動向や、ヨーロッパ市場に進出しつつあるLG社を見れば、一部の韓国企業は文字どおり、グローバル企業として、確実に発展しつつある。進出の経緯や経過、さらには、中国との距離という点でもきわめてよく似ている韓国系企業と日系企業とを比較することも、今後、重要性が高まるものと思われる。

それらは人的資源管理に関する比較のみならず、労使関係の比較研究にもつながる可能性を秘めている。周知のとおり、通貨危機以降の韓国において、整理解雇制と派遣労働制が導入され、非正規化と失業率が急上昇した。それに伴い、1992年以降、過激化した組合と他方で従業員の支持を失った大企業の労組が崩壊し、彼らが企業と共に地域活動を行うといった「無組合融合型労使関係」の共存(呉、2001)という形になってきている。それに対して、基本的には、協調的労使関係を模索し労使間の「事前協議の徹底」、「雇用維持の努力」、そして「成果の公正な配分」といった慣行やシステムを作り上げてきたのがわが国企業である。では、そうした異なる背景を持つ日韓企業がそれぞれ中国に進出した場合には、どういったシステムを確立しようとするのであろうか。そして、それらは、日本、韓国の本社を中心としたシステムの中で、どのように統合的な存在となつてゆくのであろうか。それらは、日系企業と韓国系企業をはじめ、欧米系、香港・台湾系企業や、中国国有、民営企業との比較の中でこそ、検討が可能となろう。

こうした現状をいかに捉えるのかが問題である。相対的安定と記したのは、これまでは従来の仕組みでオペレーションを継続することが可能であったが、まさにそれが変わらざるを得ない過渡期に入りつつあるということを表したいと考えたからである。

ここで日系企業が全世界に進出していったそのプロセスをすべて振り返る余裕はないが、各国で事業展開し、確実に実績を上げてきた日系企業の姿を考えると、わが国企業は、エリアごとに進出目的に合致したオペレーションを展開してきたと言えよう。その限りでは、「各進出先」と日本本社とが、それぞれのエリアごとに、個別の問題解決に当たればそれで十分であった。しかしながら、先にも見たように、グローバル化は、その競争の範

囲を容易に拡大してゆく。いったん、そのエリアにもっとも相応しい仕組みを構築し得ても、その「進出先」自体が、急速に変わってゆく。その変化がもっとも激しいエリアの筆頭が、ここで検討してきた中国であろう。そうなれば、その変化に合わせて、「もっとも相応しい仕組み」を再構築せざるを得ない。

文字どおり、全世界規模で考えるならば、その競争に打ち勝つためには、どうしてももっとも優秀な人材の確保が必要である。一部の欧米系企業にすでに見られる、「High Potencial」を確保しうるか否かは、今後の企業活動に重大な影響を及ぼすことになる。そうした方向性の変更は、当然のことながら、たとえば、優秀人材に関する全世界共通の処遇基準など、これまでにはない新しい仕組みを必要とする。このように考えると、まさにこれらは、単に進出先の人的資源管理に留まらず、本사가グローバル人事体制をいかに設計し、それを実行してゆくのかという将来的な事業計画と企業像という点につながると思われる。

いずれにせよ、これらの問題は、単に進出先での適応という問題に矮小化するのではなく、本社のグローバル戦略、その中での人的資源管理に関する予測、そして、各進出先での同業他社の戦略、そして何より、日本から派遣されたスタッフ、および、ローカルスタッフの意識や就業観などをすべて含んだ問題群として捉えた上で、「比較」検討することが必要となろう。グローバル人事体制というグランド・デザインを基底として、欧米系企業を中心とするグローバル企業とは、もっとも優秀な人材の確保、その処遇という点で、比較検討することが必須となる。同時に、一般従業員に関しては、「現地化」を中心に、さらに効率的なオペレーションのための仕組みを模索する必要がある。従業員階層別に、課題を整理することは言うまでもなく重要である。ただそこで忘れてはならないのは、その両者の有機的な結びつきであろう。中国社会の文化や慣習を担う労働者層と、一部の優秀人材、エリート層が欧米文化をそのまま受け入れて、両者が乖離するようでは、最終的に、組織や企業が効率的には機能しないと考えるからである。労働市場であれ、それを含む社会全体であれ、階層別の把握と、その全体としてのまとめり方の両方を見ることで、現地化、そして、グローバル化の問題は、より深い検討が可能となる。

6. むすびにかえて

わが国企業がまさにグローバル世界で、こういった分業体制を築きつつあり、その際にこういった問題が生じているのか、今後問題となるのかを考えることはきわめて重要である。ここまで見てきたように、グローバル化に関して、「現地化」が必要条件であるとしても、その整備は十分には進んでいない。そして、本稿では詳しく検討することはできなかったが、そうした状況の背景には、本社の方針が確固として存在していると思われる。問題は広範にわたり、検討課題は山積している。文字どおりグローバルな環境の中で、経営体制全体をどのように再構築してゆくのかは、今後そう易々とは解決されない大問題である。人的資源管理という側面だけから見ても、それらがはたして、本社内部におけるヒトの多国籍化にまでつながるものであるのかについては、少なくとも現段階でそうした動向は明確とはなっていない⁽²⁾。

こうした問題について、いくつか提言を行っているのが、経済産業省（2006、2007）である。日系企業が海外進出を開始してからほぼ半世紀にも至る今日でも、「グローバル化対応のために企業が克服すべき課題」として、「グローバル化に対応した人材マネジメントの未確立」（経済産業省、2006、p.60）が、取り上げられることの問題性をあらためて考える必要がある。そこでは、現在まで続く課題を、今検討することが必要という主張が明確に見てとれる。

そこでは、人材マネジメントが、変化してゆく現状とズレが生じつつあることから、現在でも、「海外に進出したものの、日本人による経営や本社による経営管理に固執するあまりに、現地に即した人材マネジメントが不十分であるため、現地人材の本来の資質や現地マーケットを熟知しているという特性を十分に活用できていないケースもある」（同上）と述べられている。そして、今後の方向性として、「優秀な人材を魅きつける政策が必要」とあるとの主張には、耳を傾ける必要があるように思われる。

ただ、こうした問題を考えるための背景に関する認識、そして、問題解決のための方策には、やや疑問符がつく。

高度人材がなぜ必要となるのかについて、その背景として呈示されるのは、少子高齢化の進展に伴い、労働力供給が量的にも質的にも制約を受けることである。その中で、競争力を維持・強化するためには、国籍を問わず優秀な人材を確保することが必要（経済産業省、2007、p.14）という。そして、それは「自然な流れ」（同上）と述べられている。ここで繰り返すまでもなく、専門知識を備えた優秀人材の受け入れ、その奨励は、1999年の第9次雇用対策基本計画以来、国是となっている。そこでは「単に、少子・高齢化に伴う労働力不足への対応として外国人労働者の受入れを考えることは適当ではない」と、明確に述べられている。また、文部科学省によっても、より多くの留学生をわが国に招き入れることが計画されてきた。しかしながら、経済産業省が言うように、属性にかかわら

ず、「有能な人材を確保し、育成し、多様な人材が能力を活かして活躍できる場を提供していく」(同上、p.16)ことが、わが国労働市場全体との齟齬をきたすのであれば、その認識にはズレがあると言わざるを得ない。留学生の受け入れ拡大といった施策は、決して目新しいものではないし、単純にそれだけでグローバル化への対応が可能となる訳ではない。そうした施策が、これまでの政策と矛盾をきたさぬように、さらに十分な配慮が必要となろう。

いずれにせよ、中国における現地化を考えれば、グローバル化に伴い、さらに現地化を推進し、権限委譲をせねばならないと言われてきたにも関わらず、日系企業はそうはしてこなかった。今後はまず、この「変わらなかった、あるいは、変われなかった」理由と、それによるメリット、デメリットをあらためて整理する必要があるだろう。

そして、どちらかと言えば、「現地化」を積極的には推進しなかったにも関わらず、あるいは、そうであるがゆえに、本社を含む人的資源管理の全体的な仕組みにおいては、「相対的に安定」していると考えられる構造が存在した。しかしながら、特に中国を念頭におく限り、経営・進出戦略の変更に伴う、もっとも優秀な人材の確保は、すでに焦眉の急となっており、現在から将来にかけての最大の問題の一つである。今までのように、「ローカルの最優秀ではない」人材を採用しながら、競争に勝ち抜く可能性は高くないように思われる。透明・公正な制度の構築や、キャリアパスの明確化など、今後取り組みべき基本的な課題ははっきりしている。重要なのは、そうした項目の一つひとつを、いかに実行に移してゆくのかである。そのための政策的支援として、個々の企業ではなかなか変わりにくいからこそ、政府としての提言をする(経済産業省、2007、pp.5-6)といった姿勢は、決して無駄ではなからう。

国際人的資源管理の仕組みは、それが個々の企業グループ内の処遇システムという意味合いしかないのなら、あくまでもそのグループ固有の問題であって、政策にはあまり関係がないと考えられよう。しかしながら、そうは思われぬ。

国際人的資源管理と一口に言っても、その問題は本稿でも見たように、実に多岐にわたる巨大な問題群である。その全体像を、克明に描き出すだけでも、相当な労力を要する。現地化という観点から、現地スタッフがどのような労働市場の中で、どういった意識、就業観を持っているのか、派遣された邦人と現地スタッフとの間で、現在、どのような問題があるのか、そして、派遣された邦人と派遣元の本社との間では、どういった問題があるのかに始まり、それらを全体のまとめ、システムとして見た時、どのような問題があるのかを考える必要がある。そして、現在ある問題状況は、将来的にはより重要な問題となるのか否か、もしも、重要な問題を解決しないままにしておくことで、当該企業、そして、わが国全体にとって将来的なデメリットはないのかを考えることが、今要請されているように思われる。

現段階での状況とその対応策を考えることが重要であるのは、明らかである。ただ、そ

れだけではなく、長期的な予測の下に、将来的なメリットとデメリットを考えることも同等に重要である。国際人的資源管理の問題を、単に企業内の問題として捉えることによって、優秀な人材が獲得できず、そのために熾烈な競争に勝ち残ることができず、結果的に将来の国益が損なわれるようなことになっては一大事である。そうした観点から、長期的な政策対応を考える必要がある。

優秀人材の確保という点を考えれば、そこでなんらかの企業に対する支援措置が考えられないだろうか。具体的なプランには程遠いが、進出先で採用した優秀人材に限って、彼らを一定期間、わが国に呼び寄せて、人材育成をする際、たとえば税制面で何らかの優遇措置を施すなどの政策的支援は、一考に値しよう。本社内で就労経験を積ませると共に、将来の経営管理者として必要なことを学ぶプログラムを準備し、それが終了した後は、確実に帰国させて、進出先の経営陣として働いてもらうということである。こうしたことを考えるのは、欧米系企業において、進出先の経営者となる人材には、本社で教育を受けさせることにより、「勤務経験を通じて、本社の経営理念を始め、会社の強みや、競争力の厳選を熟知」するという仕組みが実際に設けられているからである（日本経済団体連合会、2006、p.9）。むしろ、こうした施策を実行しうるか否かは、直接的には個々の企業次第である。ただ、こうした少なくないコストがかかる人材育成を、国として支援することによって、一面では国際貢献するということにも直結する。それと同時に、それらが中長期的には将来的な国益につながるような仕組み、発想があってもいいのではないだろうか。

現時点で、70万超の人々が、海外に派遣されて働いている。一定期間の後には帰国して、再度わが国で働く彼らが、いきいきと働くことができる環境を考えることも、また重要であろう。さらに、優秀人材の確保、育成などを加えれば、その点だけを取り上げても、国際人的資源管理の問題は、国内の雇用・労働問題と関係がないのではなく、むしろ、密接に関連していると言えよう。企業の人材戦略という枠に留まらず、今後のわが国のありべき雇用・労働システム像、それらの見取り図まで含めた政策全体のデッサン、少なくともその見通しとアイデアが今問われている。そういった大きなデザインについて、ある程度の見通しがつく中で初めて、企業の人的資源管理に関する中長期的な支援も可能となろう。国際人的資源管理の研究は、その意味で、こうした施策を考える上でのきわめて基本的な研究と考えることができる。

人的資源管理にかかわる課題は数多い。その中で、必要性が高く、着手しやすい問題から解決してゆくしかないが、そのためには、問題の拡がりとそれらがいかなるサブ・テーマとして分割することができるのか、それらを再度統合して、どういった全体像を描けるのかという、さまざまな視点からの比較研究がぜひとも必要である。

〔註記〕

(1) こうした考え方は以前には、相反するものとして捉えられてきた。しかしながら、そうした対立概念としてではなく、両者のバランスこそ考えなければならないとされるようになってきたのは、せいぜい1980年代からである(古沢、2007)。

2 人事の仕組みをグローバル化させることについて、たとえば三洋電機の貴田氏は、「これまでわが国企業で外国人が多数働きながら、彼らが経営のコア以外の特定部門に集中していたのではないか」と述べている(労働政策研究・研修機構、2003、p.29)。この点に関しては詳しくは触れないが、今後の最大の課題の一つと言えよう。

〔参考文献〕

- 石田英夫編著 1994 『国際人事』、中央経済社
- 呉 学殊 2001 『雇用慣行と労使関係の日韓比較 - 鉄鋼産業を中心とした社会学的研究 - 』、東京大学大学院博士学位論文。
- 王保林 2001 『中国における市場分断』、日本経済評論社
- 郭 智雄 2005 「韓国から中国への直接投資と企業活動の特徴」、白木三秀編(2005)所収。
- 外務省領事局政策課 2007 『平成18年度海外在留邦人数調査』
- 笠原清志 2003 「中国に進出した日系企業の経営問題」、日本労働研究機構、『中国進出日系企業の研究 - 党・工会機能と労使関係 - 』
- - - - 編 2006 『中国に進出した日系企業の労使関係研究 - 党組織と労組機能 - 』(科学研究費研究成果報告書)
- 機械振興協会経済研究所 1990 『経営のグローバル化と人材(2)』
- 経済産業省 2006 『グローバル経済戦略』
- (www.meti.go.jp/press/20060412001/g.senryaku-houkokusho-set.pdf)
- - - - 2007 『「グローバル人材マネジメント研究会」報告書』
- 産労総合研究所 1998 『賃金実務』(12月1日号)
- 周宝玲 2000 「中国における日系企業の異文化コミュニケーション」、『立命館経営学』第39巻第1号。
- 徐向東 1997 「中国の日系企業における技術移転と人材育成」、『立教大学大学院社会学研究科論集』第4号。
- 白木三秀 1995 『日本企業の国際人的資源管理』、日本労働研究機構
- - - - 2005 『チャイナ・シフトの国際人的資源管理』、白桃書房
- - - - 2006 『国際人的資源管理の比較分析』、有斐閣。
- 人民日報 2005 「一部地区で労働力コスト上昇圧力が顕在化」
- (http://j.peopledaily.com.cn/2005/06/11/jp20050611_50841.html)

- - - - 2006 「『帰国組』人材、売り手市場続く 給与も上昇」
 (http://j.peopledaily.com.cn/2006/02/22/jp20060222_57679.html)
- ? 紅雲 2006 「調査データで見る中国進出日系企業の優位性と課題」、『人材教育』
 (March)
- 総合研究開発機構 (NIRA)・立教大学産業関係研究所 1997 『中国に進出した日系企
 業の労使関係に関する研究 - 日本と日本企業は労使関係の確立のためにどのような政
 策をとるべきか - 』(NIRA 研究報告書)
- 田端昌平 2007 「『グローバル』とは」、安室編 (2007) 所収。
- 唐燕霞 2004 『中国の企業統治システム』、御茶ノ水書房
- 唐燕霞編 近刊 『中国における情報社会と産業』、明石書房
- 中村良二 2007 「海外進出日系企業の現状と課題」、労働政策研究・研修機構編(2007)
 所収。
- - - - 近刊 「中国進出日系企業の労働問題 - 『工会』を中心に - 」、唐燕霞編 (近
 刊) 所収。
- 日本経済新聞 2005 「中国、企業の淘汰進まず - 地方政府が再建支援 - 」(8月29日
 朝刊)
- - - - - 2007 「中国の開発拠点拡充 - 日米欧 豊富な理系活用 - 」(4月10日
 朝刊)
- 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 - 』
- 日本国際貿易促進協会 2002 『日中関係企業データ 2001年版』
- 日本労働研究機構 2001 『中国国有企業改革のゆくえ - 労働・社会保障システムの変
 容と企業組織 - 』(調査研究報告書 No.140)
- - - - - 2003a 『中国進出日系企業の研究 - 党・工会機能と労使関係 - 』(資
 料シリーズ No.130)
- - - - - 2003b 『海外派遣者ハンドブック - 中国 (WTO 加盟後の労働事情)
 編 - 』
- 古沢昌之 2007 「グローバル企業の人的資源管理」、安室編 (2007) 所収。
- 宮本光晴 2007 「コーポレート・ガバナンスの変化と日本企業の多様性 - 人材マネジ
 メントの4類型 - 」、労働政策研究・研修機構編 (2007) 所収。
- 諸上茂登・根本孝編 1996 『グローバル経営の調整メカニズム』、文眞堂。
- 安室憲一 2003 『中国企業の競争力 - 「世界の工場」のビジネスモデル』、日本経済新
 聞社。
- - - - 編 2007 『新グローバル経営論』、白桃書房。
- 吉原英樹 1989 『現地人社長と内なる国際化』東洋経済新報社。

- 労働政策研究・研修機構 2003 「アジアの労働と日本(2003年労使関係研究会議報告)」、
『日本労働研究雑誌』No.522
- - - - - 2004 『第3回 日系グローバル企業の人材マネジメント調査』
- - - - - 2006 『アジアの労使関係、どう読むか - 韓国・中国・ベトナムを中心に - 』(JILPT国際フォーラム)
- - - - - 編 2007 『日本の企業と雇用 - 長期雇用と成果主義のゆくえ - 』
- Bartlett, C.A. and S. Ghoshal 1989 *Managing Across Borders*, Harvard Business School Press (吉原英樹監訳 1990 『地球市場時代の企業戦略』、日本経済新聞社)
- Bill Taylor, Chang Kai, Li Qi, 2003, *Industrial Relations in China*, Edward Elgar Publishing Limited, U.K.
- Perlmutter, H.V. 1969 *The Tourtous Evolution of Multinational Corporation*, Columbia Journal of World Business, Vol.4, No.1.