

在中国日系製造業における 現地管理職人材⁽¹⁾の育成に関する研究

——中国天津における日系製造業の事例を踏まえて——

韓 敏 恒

要 旨

中国に進出している日系企業にとって、将来経営を担う基幹人材である現地の中間管理職者の育成が人的管理の大きな課題となっており、多くの研究者が欧米系企業と競争するために速やかな現地化が必要であると指摘している。しかしいまだに、多くの日系企業は主要な管理職のポストを現地人に任せることにある種の不安を感じているようである。本質的に何が原因であろうか。本稿はこのような問題意識に基づき、先行研究をレビューしたうえ、中国における日系企業の現地化がなかなか進まないのは中国人側に適任の管理職者がまだ育成されていないからではないかという仮説を立て、中国における日系製造業8社の事例を通じ、現地管理職人材の育成実態を考察する。仮説検証に当たって、管理職者の育成度合を評価するための量的・質的な指標を用い、先行研究であまり触れられていない現地管理職人材の蓄積と本社の子会社に対する位置づけという側面から、中国に進出している日系企業における現地管理職者がどのように育成され、どのように評価され、そして彼らが会社の経営を担える人材に育っているかどうかを明らかにしたい。

キーワード：日系企業、現地化、管理職、育成、派遣者

A Study on the Development and Training of Middle Management in Japanese Subsidiaries in China

A Case Study of Japanese Manufacturing Companies in Tianjin, China

HAN MINHENG

Abstract

The development and training of local middle managers is one of the most difficult issues for Japanese companies in China. Researchers have suggested that to compete with Western enterprises, localization is necessary. Nevertheless, a majority of Japanese headquarters do not give important management positions to local personnel. This paper describes a case study of eight companies located in the Tianjin area and confirms that Japanese subsidiaries in China have not fully developed or utilized local managers. In the analysis section of the paper, the author uses quantitative and qualitative indices to explore and analyze which kinds of training are conducted for middle managers and how they are evaluated. This paper contributes to a better understanding of the actual conditions of local management training and gives an unequivocal answer to the question of whether local managers have been fully developed and whether they can perform well.

Key words: Japanese Subsidiaries, Localization, Middle Management, Development and Training, Expatriates

1. 本稿の課題

2001年のWTO加盟後、中国は毎年10%前後の経済成長を遂げ、今では世界第3位の経済大国に成長した。世界各国の企業が急速な経済成長を続ける中国に進出し、優秀な人材の採用・確保をめぐる激しい競争を繰り返している。日系企業は管理職については、現地人材を登用せず、日本人管理職を送り込むことで対応しているため、業務面においてもコスト面においても、効率が悪いだけでなく、現地社員のモチベーションの低下や離職率の向上にもつながるとの指摘がしばしばある。では、なぜ日系企業は現地管理職を積極的に登用しないのだろうか。そもそも現地人材は日本人派遣者にとって代わるほどのレベルにまだ育成できていないのだろうか。

日本企業海外子会社の現地化及び人材育成に関する研究が多数なされている。日本企業海外子会社の現地化に関して、今野（1982）は、海外に進出している日系企業において、現地人の登用はある一定の年数までは進んでいくが、それ以降はあまり進まないことを明らかにした。吉原（1996）は、海外子会社の業績と現地社長との間に正の関係が存在することを発見した。また白木（1995）は、現地従業員の本社への逆出向や現地での第三国出身者の採用が極めて少ないことを調査で明らかにした。Kopp（1994）は、海外子会社は、現地人の管理職登用に消極的であるため、現地人のモチベーションを低下させ、離職を引き起こしていると指摘している。

中国における日系企業に関して、馬（1997）のアンケート調査によれば、日系企業は現地人にはあまり人気度がなく、特に、現地での人材確保に問題があると指摘している。西原（1998）は、日系企業の現地ホワイトカラー層に対し、アンケート調査ならびにヒアリング調査を実施した結果、現地人は日系企業の福利厚生、手当及び待遇に対する不満がもっとも高いと指摘した。趙（2002）は、中国の日系企業に勤務する現地人を対象とした調査結果によれば、80%の人が外資系よりも給与水準が低いと考えていることが分かった。川井（2000）は、欧米企業と比べ、日系企業のほうが現地人の選抜と昇進が遅いため、有能な人材を獲得・確保するのに困難を抱えていると指摘している。

日系企業の現地管理職人材の育成に関しては、研究がまだ少なく、そのほとんどが職務意識に関するものである。柳田（2003）は上海市、浙江省に進出し日系合併企業計5社の管理職計17名に対し、聞き取り調査を行ない、今後の育成課題として、長期的な育成方針を持ち、「仕事人」の視点から「穏やかな人事管理」を取り入れることが重要であると指摘した。澤木（1996）は台湾の日系企業の現地管理職を対象としたアンケート調査を行い、日本人派遣者の上司を有している管理職より、台湾人上司を有している管理職のほうが、職務意識が高いことを明らかにした。

日系企業の現地化に関する研究の多くは、進出企業は日本式的人的資源管理システムを現地にそのまま適用しようとした結果、現地事情に合わず、したがって、現地化が進まないと指摘している。また、中国における日系企業の人的資源管理に関する先行研究は、日系企業は人事管理に問題を抱え、現地労働者からの評価が低いため、優秀な人材を獲得するのに苦戦していると主張し

ている。そのため、優秀な現地管理職による早急の現地化が成功の鍵であると示唆している。さらに、中国の現地管理職人材の育成に関する先行研究については、筆者が調べたところ、その数がきわめて少なく、しかも管理職の職務意識を中心とする研究がほとんどであり、現地管理職の育成そのものに関する研究がほとんどなかった。加えて、従来の研究は現地管理職の育成を子会社だけの人的資源管理の問題として取り上げられることが多く、本社が海外子会社をどのように位置付けているかという視点の分析があまりなされていない。

本稿は前述した現地管理職の育成実態と育成度合いを考察するという問題意識に基づき、先行研究の成果とそれらの限界を踏まえ、先行研究ではあまり触れられていない人材現地化のもう1つの側面、本社が現地子会社をどのように位置付けているかという観点も含めて、実際、日系企業において、現地経営を担える管理職人材が育成されているかどうか、またそれに影響を与える原因は何かを明らかにしてみたい。

2. 調査設計

2.1. 仮説：

ここで以下のような仮説を設定する。

『調査時点において、在中国日系製造業の現地管理職人材は日本人派遣者にとって代われるレベルまでには育成できていない。』

なぜ、製造業なのか。日本から中国への直接投資は、製造業が中心になっている。2006年まで製造業の比率が金額ベースで79.1%である。安い人件費、安価な部品を求めて、中国に進出し、その製品を輸出するのが日本企業の中国進出の主流である⁽²⁾。また日本企業は海外で事業をやっていく上で、品質の競争優位性を保つため、格段に高い品質要求、慎重な技術移転により、現地化が他業界より遅い傾向にあるとの指摘があるため、本稿ではこのような理由で研究対象を製造業に限定する。

日本人派遣者にとって代われるレベルまでには育成できていないとはどういうことか。そもそも日系企業は現地管理職を育成しようとしているのか。Perlmutter (1969)によれば、多国籍企業の海外子会社の人材戦略は本社の国際化段階によって本国志向 (Ethnocentric)、現地志向 (Polycentric)、世界志向 (Geocentric) の3つのタイプに分類できる。本国志向企業の場合、本国人は現地人に比べて優秀であり、現地人は技術的にも低レベルで信頼できないと考えるため、海外子会社の経営は日本人中心で行われる。現地志向企業の場合は、現地の事情について、現地人がもっとも知っているため、経営は現地人に任せた方がよいと考え、現地人中心で海外子会社の経営を行う。そして、世界志向企業の場合は海外子会社をグループ企業の1つである考え、国籍を問わず、世界中の組織の中で最適な人材活用が行われる。このように、本社の国際化段階が海外子会社への人材戦略に影響し、人的資源管理施策の充実度や人材育成の方針は大きく異なると考えられる。この理論を援用し、本研究では、中国の日系企業における管理職の育成には2つ

のパターンが存在すると想定する。1つ目は現地志向型で、現地管理職を育成しようとしているパターンである。これをパターン A とする。もう 1 つは本国志向でもともと現地管理職を育成しようとし、そのため、適任な人が育たにくい。これをパターン B としておく。

本稿は上記の 2 つのパターンがあると想定し、本社の戦略志向ならびに中国現地法人の位置づけという点を考慮した上、仮説を検証してみたい。

2.2. 調査指標

何をもって管理職の育成度合いを判断できるのか。そもそも管理職の役割と管理職に求められる能力は何か。Mintzberg. (1973) は管理職の役割を 10 に分け、対人関係、情報関係、意思決定関係と 3 つの大枠におさめている。日置ほか (1998) は管理職の役割を、部下の業務遂行の「監督者」、「タスク」遂行者に分けている。田尾 (2005) は、管理職の役割は「単なるルーティンを超えて、ポリティカル・マネージャー的な役割」や「アントレプレナー」の役割が期待されると言っている。

管理職の求められる能力について、Katz. (1974) は、管理職の能力をテクニカルスキル、ヒューマンスキル、コンセプチュアルスキル⁽³⁾の 3 つに分類し、その職位の高低との関係で、求められるものが変わってくるとしている。永井ほかは (2004)、マネージャーの能力を課題設定、意思決定、実行と位置付けた。Boyatzis. (1982) は 41 業種の 2,000 人の管理職を対象として調査を行い、管理職に必要な要素として、パワーの行使、正確な自己評価、人柄の良さ、自分に対して正直であること、倫理的思考、専門的知識と部下育成の 7 つの能力を明らかにしている。

本稿はこのような管理職の役割と管理職に求められる能力を分析軸とし、人的資源管理理論そして、日本企業の人材育成事情を加え、仮説を検証するため、下記の指標を設定した。

①量的な指標

- ・管理職の現地化率⁽⁴⁾
- ・部門別の現地化状況
- ・事業の拡大による駐在派遣者の増減
- ・ホワイトカラーの離職率

②質的な指標

- ・育成プランの有無
- ・教育訓練の実施状況
- ・意図的な職能を超えた配置転換の有無
- ・日本人同クラスの管理職と比べた場合の評価

2.2.1. 指標の説明

①量的な指標について

日系企業にとって中国での事業を拡大する上で、現地人を育成・登用し、権限を委譲していく必要があるとの指摘がしばしばなされる。しかし、人材の蓄積ができているかどうかは人材の現地化の鍵であると思われる。そのため、管理職の現地化率が仮説検証のひとつの量的な指標として考えられる。しかし、どこまで昇進できるのか、実質的に権限を持たされているかどうか、また重要な部門を現地人に委ねられているかどうかについては、現地化率だけでは、説明しきれない部分がある。そこで、部門別の現地化という指標を設け、各部門のトップは日本人なのか、現地人なのかに分類し、重要な意思決定権はどちら側が持つかという現地化の質的な面も探ってみることにした。

また、事業が拡大した場合、新製品・新技術の投入に伴い、本社による技術指導が行われるが、海外子会社に新事業を担える人材がいれば、生産が安定化するまでの短期の技術指導ですむはずであると考えられる。しかし事業拡大に伴い、新規に長期滞在者が派遣されてくる場合、現地に適任の人材がまだいない、もしくは戦略的な理由により登用できないことが考えられる。本稿では、海外事業が拡大した場合の海外派遣者の増減をひとつの指標として取り上げる。

中国において、日系企業の一番大きな人的資源面の課題は現地な優秀人材の採用と確保である。管理職の源泉でもあるホワイトカラーが定着しないと技術、ノウハウが広がらず、現地化がどこかでとどまってしまうと考えられるため、ホワイトカラーの離職率はもう一つの量的な指標として、取り上げられる。

②質的な指標について

量的な指標だけでなく、質的指標でも仮説を検証する。質的な指標として、管理職の育成プランの有無をまず確認する。明確なプランがある場合は、どのような訓練を行っているかをさらに探る。特にどのような部門の管理職に対し、どのような研修制度で、どのような訓練をどれぐらいの頻度・期間で実施しているかについて、細かく分析する。また管理職の技能幅を広げる職能を超えた配置転換が実施されているかどうか、またそれを育成の手段として取り上げているかどうかを調べる。管理職の能力ならびに評価については、客観性を得るため、本社同格管理職との比較を行う。また客観性を保つため、現地管理職の優れているところと劣っているところについて両方調査し、分析する。

2.3. 調査方法

「なぜ」、「どのように」という質的な問題を扱う場合は、事例分析を行なうことが望ましい(Yin, 1994) ため、調査は日系企業のトップマネジメントに対するヒアリング調査に限定した。

仮説を検証するにあたり、前述した量的な指標及び質的な指標に基づき、調査の内容を企業の基本状況と管理職育成の2つのカテゴリーに分け、設問を設定した。調査は中国における4つの

直轄市の1つであり、「北方経済の中心」と位置付けられ、注目を浴びている古くからの工業都市である天津市を中心に2006年9月～10月にかけて、進出している日系企業の製造業8社にて、
 公刊資料、事前アンケート、インタビュー調査の方法により、データ収集を行った。また、日本
 本社の管理職育成システムとの比較を視野にいれ、インタビュー調査を行った8社のうち1社に
 つき、日本本社にて担当者へのヒアリング調査も補足として、実施した。その趣旨としては、親
 会社も子会社も同様なシステムで管理職の育成を行っているかどうかを検証することにあった。

3. 調査結果

3.1. 調査企業の基本情報

図表1 調査企業の一般特性1

	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	H社	単純平均
設立年	1995年	1995年	2000年	1988年	1989年	1997年	2002年	1995年	1995年
事業内容	電子部品	通信機器	輸送機器	自動車部品 金型設計	プリンタ 関連部品	自動車 部品	プレス 部品	車載用 電子製品	—
進出形態	独資	合弁	合弁	独資	合弁	独資	独資	合弁	—
日本側出資	90% →100%	50%	50%	100%	50% →80%	100%	100%	65%	78%
資本金 ⁽¹⁾	80億円	35億円	458億円	124億円	138億円	138億円	18億円	10億円	125億円
ホワイトカラー の年間離職率	12%	8%	12%	11%	6%	15%	10%	18%	12%
インタビュー 対象者	総経理	総経理	党委書記	取締役 会長	総経理	副総経理	副総経理	総経理	—

注⁽¹⁾：資本金を2005年7～9月のIMF平均為替レート 1ドル=112.22円、1元=13.79円で統一した。

図表2 調査企業の一般特性2

	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	H社
進出動機 (人件費以外)	グループ 企業の進出	中国市場 の拡大	中国市場 の拡大	—	中国市場 の拡大	取引先の 進出	取引先の 進出	—
製品の分類	部品	市販品	市販品	部品	部品	部品	部品	部品
販売先	日本(50%) 欧米 ⁽¹⁾	米国	中国	日本(95%) 中国	日本(95%) 中国	日本	日本	日本

注⁽¹⁾：中国における欧米系企業

図表 3 調査企業の一般特性 3

	A 社	B 社	C 社	D 社	E 社	F 社	G 社	H 社	単純平均
全従業員数	1700人	780人	8500人	3800人	3200人	850人	1330人	2800人	2883人
正社員数	不明	280人	不明	不明	1100人	600人	300人	1800人	816人
ホワイトカラー数	220人	96人	700人	350人	150人	350人	135人	170人	271人
大卒以上数	240人	87人	670人	130人	70人	340人	100人	170人	226人
大卒以上が全従業員を占める割合	13%	11%	8%	3%	2%	40%	80%	6%	20%

3. 2. 調査結果の要約並びにその評価⁵⁾

調査の対象者は各対象企業のトップマネジメントである總經理（副總經理）またはそれに相当する人物とした。会社ごとの調査要約については、付録の図表を参考のこと。

まず、人材の現地化について各対象者に考えを質問したところ、8社のうち A, B, C, D, E, F, H 社 7社は将来的には派遣者を減少させ、経営を現地人に任せたいという回答を得たのに対し、G 社が「得意先の要請で中国に進出したので、現地人を時間かけて育てるより、日本国内からの定年者や女性を安い給料で採用し、現地で働いてもらったほうが、効率的である」と管理職の育成に対する消極的な見方を示した。仮説で想定した2つのパターンが存在していることが分かった。

3. 2. 1. 管理職の現地化率について

組織図⁶⁾を入手できなかった企業を除き、各社から頂いた組織図をみて、現地化率について独自の計算を行った。中国人管理職の全人数を全管理職数で割って計算した。兼任の場合は0.5人で計算し、合併企業の場合、パートナーからの異動者は除いた。組織図を入手できなかった企業（1社のみ）でも、同じような計算方法で計算してもらい、その結果だけを頂いた。

評価にあたって、部長クラスの現地化率のみを評価対象とした。部長クラスの現地化率が61%～100%までの企業に○を、31%～60%までの企業に△を、そして0%～30%までの企業に×を

図表 4 現地化率の評価

	パターン A							パターン B	単純平均
	A 社	B 社	C 社	D 社	E 社	F 社	H 社	G 社	
部長クラス	40%	42%	0%	10%	不明	13%	41%	0%	21%
課長クラス	72%	93%	8%	100%	100%	8%	76%	25%	56%
操業年数	11年	11年	5年	17年	16年	9年	11年	3年	10年
全体評価	△	△	—	×	—	—	△	—	—
企業形態	独資	合併	合併	独資	合併	独資	独資	合併	—

全体評価：○よい △普通 ×よくない

つけた。なお、創業年数の短いC社、G社と2002年事業を再開したF社は評価しないことにした。E社は計算方法を間違っており、不正確と判断したため、評価からはずした。調査結果と評価は図表4の通りである。

3. 2. 2. 部門別の現地化について

部門別の現地化状況を表したのが図表5である。調査対象企業の8社ともR&D部門を設置していないため、評価からはずすことにした。また調達部門は製造部門に所属することが多いため、同様に評価対象からはずした。評価基準として、5部門のうち、トップに勤めている中国人が日本人より数多い場合、○をつけ、中日の人数が同様の場合は△を、トップに勤めている中国人が日本人より数が少ない場合は×をつけることにした。評価の客観性を保つため、創業年数の短いC社、G社と、事業を一端閉鎖し2002年に再開を果たしたF社を評価しないことにした。なお、A、B社では、品質部門が製造部門の下に設置されているため、評価対象からはずした。

図表5 重要部門の現地化ならびに評価

	パターン A							パターン B
	A 社	B 社	C 社	D 社	E 社	F 社	H 社	G 社
製造部門 ⁽¹⁾	日	日	日	日	日	日	中	日
品質部門	—	—	日	日	日	日	日	日
財務部門	日	日	日	日	日	中	日	日
営業部門	中	※	中	※	※	※	※	日
人事総務	中	中	中	日 ⁽²⁾	中	日	中	日
全体評価	△	×	—	×	×	—	△	—
調達部門	日	日	日	日	中	日	日	日
R&D 部門	※	※	※ ⁽³⁾	※	※	※	※ ⁽³⁾	※

(凡例) 日：日本人 中：中国人 ※：部門の設置なし

注⁽¹⁾：製造部門には生産、製造技術を含む

注⁽²⁾：人材育成部が新規に設置され、元の人事部長が部門長となり、人事総務部の部門長は現在日本人の副総経理が兼任している。

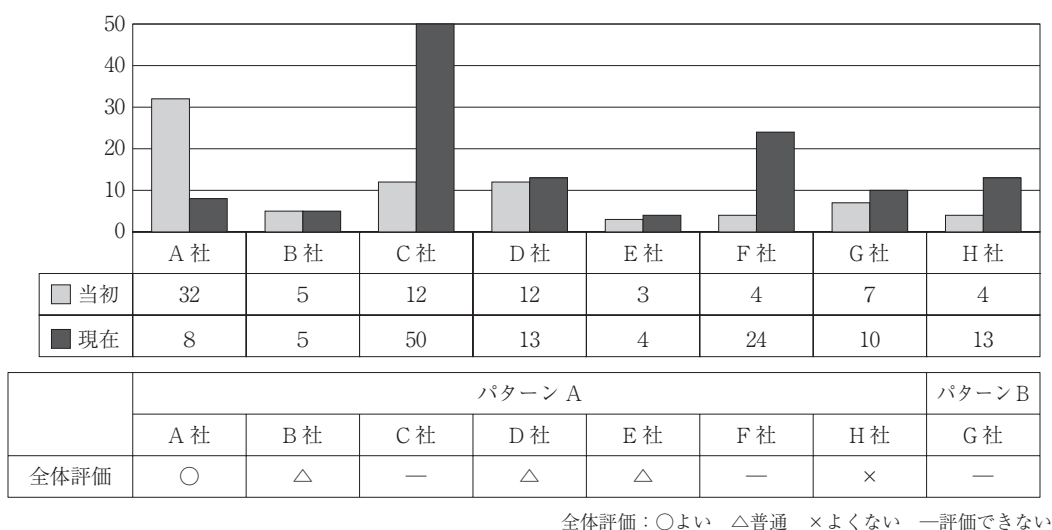
注⁽³⁾：会社には設置されていないが、同地域に本社投資のR&D企業がある。

全体評価：○よい △普通 ×よくない —評価できない

3. 2. 3. 事業の拡大に伴う長期海外派遣者の増減について

事業の拡大に伴う長期海外派遣者の増減を示したのは図表6である。評価については、創業年数の短いC社、G社と2002年事業を再開したF社は評価対象としなかった。評価基準として、日本人派遣者が低減した企業には○を、あまり変わらない企業に△を、多く増加した企業には×をつけた。

図表6 事業拡大に伴う長期海外派遣者数（人）の増減並びに評価



3. 2. 4. ホワイトカラーの離職率について

管理職人材の源泉となるホワイトカラー人材の流出に困っていると訴えた企業が多い。今回の調査対象企業の離職率は図表7のとおりである。評価にあたっては、離職率が5%以下の企業に○を、6%～10%の企業に△を、そして、10%以上の企業に×をつけた。

図表7 調査企業のホワイトカラー離職率ならびに評価

離職率	パターン A							パターン B	単純平均
	A 社	B 社	C 社	D 社	E 社	F 社	H 社	G 社	
離職率	12%	8 %	12%	11%	6 %	15%	18%	10%	11%
全体評価	×	△	×	×	△	×	×	△	—

全体評価：○よい △普通 ×よくない —評価できない

3. 2. 5. 明確な管理職の育成プランの有無について

各社の現地管理職に対する明確な育成プランの有無状況を表したのは図表8である。評価にあたっては、明確な育成プランのある企業に○を、育成プランはあるが明確ではない企業に△を、そしてまったく育成制度がないという企業に×をつけた。

図表8 調査企業の育成プランならびに評価

育成プラン	パターン A							パターン B
	A 社	B 社	C 社	D 社	E 社	F 社	H 社	G 社
明確	●	●	●					
不明確				●	●	●	●	
制度がない								●
全体評価	○	○	○	△	△	△	△	×

注：●当てはまる 全体評価：○よい △普通 ×よくない —評価できない

3.2.6. Off-JT の充実度について

育成の手段は何かと質問したところ、8社ともOJT中心だと回答した。Off-JTについては、社内研修、本社研修、グループ企業での研修、外部機関での研修を利用しているとの回答が多かった。また社内に育成センターを持っているのが2社あり、中国国内にあるグループ企業の研修センターを利用しているのが2社あった。

教育訓練の内容として、専門知識と回答している企業が多く、マネジメントの研修を専門知識の研修と同様に研修内容に取り入れたのはC社とD社であり、必要に応じてしか実施していない企業もあった。またマネジメントの研修より、日本語または英語の語学力や専門知識の研修を重視している企業もあった。本社研修を実施している部門を見てみると、製造関係を中心としている企業が多くしかも必要に応じて実施しているという企業が多く見られた。

社内研修の実施頻度と期間はC社が一番多く、年間計50時間となっている。グループ企業での研修を最も利用しているのがA社であり、頻度は決まっていないが、1回につき、2日～1か月となっている。本社研修はD社が一番長く、1年間日本滞在となっている⁽⁷⁾。各社のOff-JTの実施詳細状況については、付録の図表を参考のこと。

図表9 Off-JT の実施状況

		パターン A							パターン B
		A 社	B 社	C 社	D 社	E 社	F 社	H 社	G 社
手 段	社内研修	△	△	○ ⁽¹⁾	○ ⁽¹⁾	△	×	○	△
	グループ企業での研修	△	×	△	△	△	×	×	×
	外部教育機関(大学など)	△	△	△	△	△	○	△	△
	本社での研修	△	△	○	○	○	○	△	△
内 容	専門知識・技術面の研修	○	○	○	○	○	○	○	○
	マネジメント面の研修	△	△	○	○	△	×	△	×
	語学の研修 / 研修補助	×	×	○	○	×	×	△	×

(凡例) ○実施している △必要に応じて、実施している ×実施していない

注⁽¹⁾：社内に研修センターがあり、そこを利用している。

評価にあたって、育成手段と研修の内容を合わせて、総合的に行った。Off-JT が計画的に行われているかどうかまた内容としては専門知識だけではなく、マネジメント面あるいは語学の研修も含まれているかどうかについて、総合的に判断した。A、E 社は必要に応じて実施することが多いのと研修の内容にはマネジメント研修は入っているが、計画的ではないため、△の評価をした。B 社も同様な理由で△の評価をつけた。C 社、D 社は社内に研修センターも設置されており、また積極的に利用しているように見られ、社内研修以外は必要に応じて実施しているが、研修の内容としては、全面的にマネジメントや語学の研修も積極的に行っているため、○の評価をした。H 社はグループ企業での研修を実施していないが、社内での研修を積極的に行い、研修の内容にも語学の研修があるため、総合判断した結果、△の評価をつけた。F 社は管理職が少ないが、積極的に外部の研修や社内研修を行なっているため、△の評価をした。G 社も同様な理由で△をつけた。

図表10 Off-JT 実施状況の総合評価

	パターン A							パターン B
	A 社	B 社	C 社	D 社	E 社	F 社	H 社	G 社
育成方法の全体評価	△	△	○	○	△	△	△	△

全体評価：○よい △普通 ×よくない —評価できない

3. 2. 7. 職務を超えた配置転換について

各社の職務を超えた配置転換の実施状況をまとめたのが図表11である。育成手段として計画的に実施している C 社に○を、A、B、E 社は計画的に実施していないが、制度があり、必要に応じて実施しているため、管理職の能力の幅がそれにより広がる可能性があると判断し、△をつけることにした。反対に制度がないとしている企業に対しては、×をつけた。

図表11 職務を超えた配置転換ならびにその評価

	パターン A							パターン B
	A 社	B 社	C 社	D 社	E 社	F 社	H 社	G 社
計画的に実施している			●					
あるが、計画的に実施していない	●	●			●			
制度ない				●		●	●	●
全体評価	△	△	○	×	△	×	×	×

全体評価：○よい △普通 ×よくない —評価できない 注：●当てはまる

3. 2. 8. 日本人同クラス管理職と比べた評価

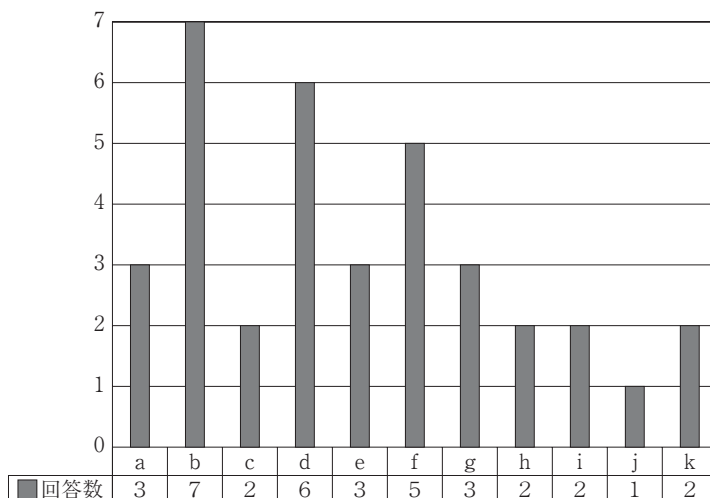
日本人同クラス管理職と比べた場合の長所と短所をまとめたのは図表12と13である。

評価にあたっては、良いところと不足しているところを前述で議論した管理職の役割及び管理

職に求められる能力に照らし合わせ、総合判断を行った。全体的からみて中国人管理職の長所が評価されているものの、管理職として必要とされる能力については、若干不足しているようである。中国人管理職が日本人管理職に比べ、管理職に求められる能力を十分持っているコメントした企業がなかったため、○をつけられる企業はなかった。B、E、H社については、中国人管理職は日本人同クラス管理職と比べ不足点があるが、勤務年数や語学の問題、または中国人の特性によるものが多く、また内容から見ると良い方向に改善しつつあると判断でき、それに加え、きちんと中国人の良いところも評価されていたため、△をつけた。また中国人管理職が日本人管理職と比べ、管理職に求められている能力の面で特に劣っており、改善するのに時間がかかると判断した企業には×つけた。

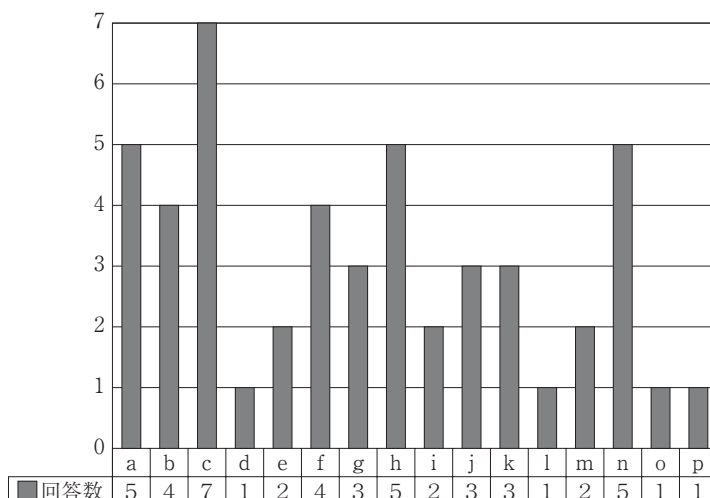
図表12 日本人同クラスの管理職と比べた場合の長所（8社のまとめ）

NO	項目	票数
a	視野が広い	3
b	向上心がある	7
c	責任感がある	2
d	仕事をきちんとやる	6
e	能力がある	3
f	頭の回転が早い	5
g	前向きである	3
h	記憶力がすごい	2
i	柔軟性がある	2
j	発想がいい	1
k	勉強するのが好き	2



図表13 日本人同クラス管理職と比べた場合の不足点（8社のまとめ）

NO	項目	票数
a	自社経験が不足	5
b	部下への指導力が不足	4
c	全体を見る能力が不足	7
d	マネジメント力が不足	1
e	専門知識が不足	2
f	問題解決能力が不足	4
g	コミュニケーション力が不足	3
h	部門間の協調が弱い	5
i	情報や技術を共有しない	2
j	予知・改善能力がない	3
k	品質意識が弱い	3
l	自分本位	1
m	責任感が不足	2
n	企業理念への理解が不足	5
o	権力が私用にまわす	1
p	面子にこだわる	1



図表14 中国人管理職の能力評価

	パターン A							パターン B
	A 社	B 社	C 社	D 社	E 社	F 社	H 社	G 社
全体評価	×	△	×	×	△	×	△	×

全体評価：○よい △普通 ×よくない —評価できない

3. 3. 本社の管理職育成システムとの比較

図表15 H 社本社の育成システム

職位	区分	級別	コンピタンス強化		自主自立型 人材育成	育成する 風土作り	企業家/ ビジネス リーダー 育成	プロ人 材育成	グローバル 人材育成
本部長	幹部社員	M3級	M3昇級研修		キャリア開発研修	講演会・自己啓発講座・通信教育・資格取得支援・経営図書館	次世代幹部 養成研修		グローバル人材登録制度
部長		M2級	M2昇級研修						
課長		M1級	M1昇級研修 戦略策定・実践研修						
チームリーダー	中堅社員	6級	M1候補研修 リーダマネジメント リーダーシップ研修 6級昇進研修	選択型研修	キャリア開発計画書	コーチング研修	コンピテンシ評価・従業員士気調査	専門分野研修（技術・営業・ものづくり・・・）	赴任前研修・グローバル研修
平社員		5級	6級候補研修 企画力開発研修 QCアドバンス						
		4級	ヒューマンスキル研修						
	トレニー		課題論文 QCベーシック 仕事の基礎研修 工場・販売実習 新入社員導入教育 入社前教育						

出所：H 社本社資料に基づき、筆者作成

調査の最後に、子会社が親会社と同様な管理職育成システムを利用しているかどうかを調べるため、調査対象の H 社の日本本社にて人財育成担当者へのヒアリング調査を補足的に実施した。H 社本社の育成システムをまとめたのは図表15である。

H 社の本社は1972年に設立された電子機器メーカーである。会社の資本金は53億円であり、2005年度の連結売上が前年度比117%の2,746億円で、7期連続の増加、3期連続の3桁成長を続

けている。2006年3月末まで、連結で、従業員12,570名を有している。

大卒入社時の5級から6級に昇進するには、そして6級から課長に昇進するには、どちらも筆記試験と面接試験を通る必要がある。特に課長昇進試験の場合、課題達成能力の審査2回と役員面接がある。大卒が入社から課長になるまで、最短でも10年はかかるという。また、課長に昇進した人は戦略策定、実践研修、コーチング研修や通信教育などさまざまな受講を要請されるほか、3年間課題解決テーマが課せられ、進捗状況を年1回役員に報告しなければならない。進捗報告の成績が悪い場合、格下げもありうるという。それと同様に課長職から部長職になるには一層厳しい選抜試験があり、部長になってからでも、さまざまな課題が課せられ、より厳しい試験を通らなければならないことになっている。

この事例から、H社本社とH社とでは、まったく違う育成システムを使用していることが分かります。またH社本社は幹部候補の育成や管理職になってからのフォローもきちんとしており、どちらも育成プログラムに沿って、計画的に実施していることが窺える。今回の調査では調査企業の本社データは1社しかないため、一般化することは難しいが、中国における日系企業の現地管理職育成において、何らかの理由によって、まだ充実したものではないということを裏付けるものと言えるのであろう。

4. 検証方法

仮説をより分かりやすく検証するために、調査を実施した8社の日系製造業のそれぞれの項目の評価を点数化し、最後に8社の総合ポイントを出すことにした。○を2ポイント、△を1ポイント、×を0ポイントとし、計算を行った。なお、設定した指標に基づき、仮説が成立かどうかについては、点数化した結果、総合ポイントが最高ポイントの半分つまり半数の50ポイントを下回っている場合、仮説「在中国日系製造業の現地管理職人材は日本人派遣者に取って代われるレベルまでには育成できていない」が支持されているとし、反対に50ポイント以上となった場合は仮説が棄却されるとした。

4.1. 総合ポイントの算出方法

まず、指標ごとの評価ポイントを算出する。計算方法は下記のとおりである。

$$\text{指標ごとのポイント} = \frac{\text{同指標の各社の得点合計}}{\text{同指標の最高得点（2点×項目数）}} \times 100$$

指標ごとに評価をした後に、現地管理職人材育成の全体評価、つまり仮説検定のための計算を行った。計算方法は下記のとおりである。

$$\text{総合ポイント} = \frac{\text{各指標のポイントの合計}}{8 \text{（指標数）}} \times 100$$

また、参考に、各社のポイントもそれぞれ出すことにした。ポイントは下記の式で算出する。

$$\text{各社のポイント} = \frac{\text{各社の指標ごとの得点合計}}{\text{各社の最高得点（2点×項目数）}} \times 100$$

4. 2. 全体評価のまとめ

上記の計算式に従い、総合ポイントを算出した。それぞれの結果をまとめたのは図表16である。総合ポイントが38ポイントであるため、設定されていた仮説検定基準の50ポイントをかなり下回っている結果となり、仮説は棄却されず、「調査時点において、在中国日系製造業における現地管理職の人材は日本人派遣者にとって代わるレベルまでには育成されていない」ことが証明できたと言えよう。

図表16 現地管理職人材の育成に関する総合評価

育成パターン		パターン A								パターンB	全体 評価
		A 社	B 社	C 社	D 社	E 社	F 社	H 社	G 社		
基本情報	主要販売先の国籍	他国	他国	中国	日本	日本	日本	日本	日本	—	
	製品の分類	中間財	市販品	市販品	中間財	中間財	中間財	中間財	中間財	—	
	当初の進出動機 (コスト削減以外)	グループ 企業の進出	中国市場 の拡大	中国市場 の拡大	無し	中国市場 の拡大	取引先 の進出	無し	取引先 の進出	—	
	出資形態	独資	合弁	合弁	独資	合弁	独資	合弁	独資	—	
総合評価	量的な指標	部長職の 現地化率	1	1	—	0	—	—	1	—	38
		重要部門の 現地化	1	0	—	0	0	—	1	—	20
		事業拡大による 派遣者数の増減	2	1	—	1	1	—	0	—	50
		ホワイトカラー の年間離職率	0	1	0	0	1	0	0	1	19
	質的な指標	明確した育成 プランの有無	2	2	2	1	1	1	1	0	63
		OFF-JT の 充実度	1	1	2	2	1	1	1	1	63
		職能を超えた 配置転換の有無	1	1	2	0	1	0	0	0	31
		本社同クラスと 比較した場合の評価	0	1	0	0	1	0	1	0	19
	各社総合得点 (得点比)		50	50	60	25	43	20	31	20	38
			8/16	8/16	6/10	4/16	6/14	2/10	5/16	2/10	

5. 検証結果に関する考察

5.1. 指標ごとの考察

5.1.1. 部長職の現地化率について

調査を行った8社のうち、課長クラスについては、操業年数の短いC、F、G社を除き、現地化率が高いことが分かった。しかし、部長クラスの場合、操業年数にかかわらず、全体的に50%を超える企業は1社もなかった。特に独資企業であるD社は進出年数が17年になるにもかかわらず部長クラスの現地化率はわずか10%であった。現地化率には合併パートナーからの人事異動者を計算対象から除くように計算したため、実質的には内部昇進率である。部長職の現地率について、相対的に高いポイントを得られたのはA、B、H社であり、それぞれ40%、42%、41%であった。B、H社は合併企業であり、A社はもともと合併企業として進出し、途中で独資企業に変わった経緯がある。合併企業である故に、独資企業と比べ、本社の統制が若干少ないため、現地管理職の内部昇進がより早くできたのが理由として考えられる。

5.1.2. 重要部門の現地化について

製造部門、財務部門に加え、品質管理部門の3つの部門のトップには、本社派遣者が就いている場合が多い。製造・品質部門は、製造業において、一番重要な部門であり、加えて、本社からの技術移転がまだ十分なされていないことがその理由として考えられる。また本社とのコミュニケーションが必要とされる際に日本語力が要請されることももう一つの理由と考えられる。財務部門については、現地人の能力ではなく、本社やグループ会社との連結決算などにより、日本人が就いている場合が多いと推定できる。一方、人事総務、営業部門には中国人がトップに就いていることがほとんどであった。中国の独自の商習慣や独自の慣行や法規制に対応するため、中国人に管理してもらったほうが合理的であろう。調達部門については、E社を除き、全社日本人が担当していることが分かった。多数の企業は部品をほとんど日系企業から調達しているため、コミュニケーション問題回避のためであろうと考えられる。

5.1.3. 事業拡大による派遣者の増減について

A、B、D、E社を除く残りの4社は、事業拡大をした場合、日本人を管理職とし、本社から現地へ派遣することが多いと回答した。C、F、G社は操業年数が短いため、技術の移転に時間が要請されることを考慮し、評価からはずしたが、H社は進出から11年も経つが、事業の拡大があった場合、新たに日本人が派遣されてくると回答した。これは製品や製造技術の性質により、企業それぞれ状況が違うことが考えられる。たとえば、A社はチップコンデンサーやチップ抵抗器などの微電子部品を取り扱っており、大量生産であるため、設備の安定が大きな影響要素となることが考えられる。反対にH社の場合、製品は電子機器であり、少量多品種の生産方式で

あるため、現地化するには技術的に難しい面があると考えられる。

5.1.4. ホワイトカラーの離職率について

管理職人材の源泉となるホワイトカラーの流出に困っていると訴えた企業が多い。B, E, Gを除き、他6社とも10%以上であることがわかった。特にF, H社が高くそれぞれ15%と18%になっている。いずれも欧米企業の6.3%⁽⁸⁾と比べ高い結果となっている。これは日本企業の報酬、評価、研修などの制度がきちんと運用されておらず、また将来の期待賃金が低く、特に昇進を好む中国人にとって、日本企業の「遅い昇進」慣習や日本人派遣者がトップに立ち、昇進の天井が高くなることで生じたものだと考えられる。

5.1.5. 明確した育成プランの有無について

明確な管理職の育成プランがあるかどうかという質問に対し、あると回答した企業がA, B, C3社であり、育成プランはあるが、明確ではないと回答した企業がD, E, F, H社であった。E社は現在明確ではないが、管理職の育成を今年の会社方針に取り入れたため、今後プランを明確にし、育成により力を入れようと表明した。Gは現地の課長について育成プランはあると回答したが、現在の課長層を部長クラスまで育てるプランではなかった。現地化しないポリシーを表明したG社を除き、全社現地の管理職人材を積極的に育成し、現地化を進める意向が見られた。

5.1.6. Off-JTの充実度について

調査対象企業の8社ともOJTがメインの育成手段であると回答した。Off-JTについては、社内研修、本社研修、グループ企業での研修、外部機関での研修など多彩な研修を行なっている企業も少なくなかった。教育訓練の内容として、専門知識と回答している企業が多かったが、マネジメントの研修も同様に取り入れている会社（C社とD社）もあった。またマネジメントの研修より、日本語または英語の語学力研修が重視されている傾向が見られた。スムーズな業務運営に役立つと考え、実施しているのであろう。また現地管理職の学歴から見ても、日本語学科出身者や日本語能力の高い人が多く、語学力が管理職登用の1つの判断基準となっていることが考えられる。

5.1.7. 職務を超えた配置転換について

職務を超えた配置転換があるかどうか、またそれは育成の手段として計画的に実施しているかどうかという質問に対し、C社のみが計画的に実施していると回答し、A, B, E社は計画的には実施していないが、必要に応じて実施していると回答した。またD, F, H, G社は配置転換を育成の手段として考えてないと回答した。職務を超えた配置転換を幅広いキャリアの形成をはかり、能力により適合する職場を見つけるための手段として利用せず、単に人員過剰・不足対策

として実施しているという現状は現地管理職がまだ現職に求められる能力をまだ十分持っていないことが理由であると想定できる。

5. 1. 8. 本社同クラス管理職と比較する場合の評価について

全体から見て日本人同クラスの管理職と比べて、長所として、最も多い回答は、「向上心がある」と「与えた仕事をきちんとやってくれる」であった。反対に不足しているところをみると、最も多い回答は、「部または課全体を見る能力が足りない」であり、次に「自社での勤務経験」、「部門間の協調」、「企業理念への理解」が挙げられた。また、部下への「指導力が足りない」、「問題解決力がない」というのも挙げられた。全体的にみて、日本人同クラスと比べ、現地管理職はやや劣っているといえよう。経験不足と企業理念理解の不足に関連するかもしれない。

5. 2. 企業の得点についての考察

A社は進出当初、合弁形態をとっており、中間財をグループ企業に提供をしていた。また途中で独資企業に代わり、製品もグループ企業にのみならず、中国に進出している欧米企業に約50%を供給するようになった。

B社は当初中国市場を狙って、合弁企業の形で進出したが、中国市場の開拓に難航しており、次第に市販品である製品をアメリカ市場へ輸出するようになった。

C社は中国市場を狙って、合弁企業のかたちで市販品である製品を中国市場で販売している。

E社は当初中国市場の拡大をねらい、合弁企業の形で進出し、OS機器の消耗品である市販製品を販売したが、中国市場での売れ行きがおもわしくなく、現在は日系企業をメインに中間財である部品を販売するようになった。

これら総合ポイントの相対的に高い企業において、何らかの要素が現地管理職人材の育成に影響を及ぼしていると仮定した場合、所有形態つまり独資か合弁か、進出動機つまり中国市場狙いか、コスト削減狙いか、販売先の国籍つまり日本のみか日本を含めた中国または他国か、製品つまり市販品か中間財か、といったことが独立変数であるように見えた。しかし、どの変数がどのように影響をしており、それぞれの変数の間にどのような関係があるのかについては、今回の調査では明らかにすることができなかった。

6. 結論

6. 1. 本稿の発見

第1に、現段階では、在中国日系企業において現地管理職人材がまだ日本人派遣者にとって代わるまでには育成されていないことがわかった。個別企業から見て、現地管理職の人材育成が進んでいる企業は何社もあったが、全体的にはまだ現地化できるほどには育成されていない傾向が見られた。特に、日本人同クラスの管理職と比べた場合の不足点として、「部または課全体を

見る能力が足りない」、「自社での勤務経験が足りない」、「部門間の協調力が足りない」、「企業理念への理解が不十分」、「部下への指導力が足りない」などいずれも管理職に求められる能力が不足していることがわかった。現地化できるまで、まだ人材の蓄積に今少し時間が要請されるであろう。

第2に、管理職に関する育成ポリシーについて、2つ存在していること確かめられた。1つは現地社員に活躍してもらう必要があると認識し、積極的に現地人を育てようとするポリシーであり、もう1つは現状の日本人派遣者による経営を維持しようとし、現地管理職の育成に力を入れようとしない消極的なポリシーである。特に製品の販売先が日本企業である場合、取引先企業との調整などがあるため、考え方が近く、日本語に堪能な日本人の方がいいと考え、現地化をしない、現地人スタッフを積極的に育成しないという方針をとることが今回の調査で分かった。これは現地人材の育成度合いが芳しくない結果の1つの原因であると考えられる。

第3に現地管理職の育成度合いは企業の形態、販売先の国籍、製品の特性からなんらかの影響を受けているように見えた。今回の調査で所有形態が合弁企業である日系企業では、管理職の人材育成が独資の企業より、比較的に進んでいるように見えた。合弁企業は、本社の統制が独資企業のほうより相対的に弱く、日本人派遣者による管理体制の構築がしにくいため、現地管理職の内部昇進や育成が積極的に行なわれる結果になったと考えられる。また現地市場での販売を目的としている企業では、現地管理職の人材育成が比較的に進んでいるように見え、逆に日本への逆輸出または現地の日系企業への販売を目的としている企業では、やや遅れている傾向にあるように見えた。現地市場での販売を目的としている企業は、現地独自の商慣習への対応や現地に適した商品開発のため、積極的に現地人を育成・登用するため、現地管理職の育成が比較的に進む結果となった。反対に、日系企業への販売や日本への逆輸出というパターンは日本国内と同レベルの品質体制、高度な専門知識が要請されるほか、コミュニケーション問題回避のため、多くの日本人海外派遣者が派遣されることになる。その結果、現地管理職の育成が比較的に進みにくいと考えられる。

6.2. 調査結果の含意

6.2.1. 企業に対する含意

現地管理職人材がまだ日本人派遣者にとって代われるレベルまで育成できていないため、単に日本人派遣者のコストダウンのために、現地人を登用することは無謀である。しかし、いつまでも昇進の見込みがないと、現地管理職のモチベーションが低下することになる。それを防止するには、企業が求める人材像を現地管理職に提示し、彼らが十分に職務をこなす能力を身に付ければ、さらなる昇進ができることを明確にしておく必要がある。

6. 2. 2. 現地管理職に対する含意

日系企業が求めている管理職人材は単に専門知識をもつ人材ではなく、リーダーとして部門全体を見る能力、重大な意思決定能力、部下への指導力などが求められるほか、日系製造業ならではの品質に対する敏感さ、予知・改善能力が求められる。それを念頭におきながら、自己啓発を強め、能力を磨いていく必要があると認識しなければならない。

6. 3. 残された課題

第1に、調査対象は天津地域に限定された8社の企業にすぎないためいくつかの課題が残る。また、管理職の育成について、1回だけの調査では、一時点の評価しかできないという限界を持つ。第2に、人材の蓄積ができていないかどうかということを出発点としたため、企業サイドからの視点に偏っている嫌いがある。育成については、現地管理職と企業の両サイドに認識のギャップがあると思われる。第3に、現地管理職人材の育成実態を明らかにし、現地管理職人材がまだ日本人にとって代われるまでに育成されていないという結論には到達したが、日系企業にとって、本社における位置づけ、企業戦略また企業発展段階によっては、一概に現地人による経営システムの構築が必要であると断言できないため、企業の種類などによって、どのレベルまでの現地化がベストなのかといった点については、本研究では議論できなかった。

本研究には上述した限界がありながらも、これまで在中国日系企業における現地管理職の育成実態に関する定量的、定性的分析がほとんどなされていなかったため、将来の研究にとって、探索的な意義があると思われる。本研究の結果を一般化できるかどうかを吟味するには今後はより構造化された枠組みを用い、より調査対象、地域、業種を拡大した研究が望まれる。

注

- (1) 本稿では管理職の定義を企業の基幹となる中間管理職の部長・課長クラスに限定する。
- (2) 白木三秀(2005)、『チャイナ・シフトの人的資源管理』白桃書房 P19
- (3) 専門能力、対人能力、概念化能力の3つである。上位管理職ほどテクニカルスキルよりもヒューマンスキル、そしてヒューマンスキルよりもコンセプチュアルスキルと、求められる。
- (4) 合弁企業の場合、パートナー企業からの異動があるので、本論文では、管理職の現地化率を内部昇進率の意味とし、使用している。
- (5) 評価方法は主に小林規威(1980)を参考にした。
- (6) 付録の組織図をご参考ください。
- (7) D社では、年間2人の現地管理職を本社に1年間研修で派遣させている。研修内容は日本語と日本文化である。
- (8) 日本貿易振興機構(ジェトロ)が2005年中国に進出している欧米系企業40社と日系企業の実態を比較し他結果、日系企業の離職率15%に対し、欧米企業の離職率が6.5%になっていることが分かった。

主要参考文献：

日本語文献

石田英夫(1989)、「マネジメントの現地化問題」『日本労働協会雑誌』No.356 pp28-35

今野浩一郎(1982)、「日系進出企業の経営現地化とその特徴—シンガポール—」近畿大学労働問題研究所『労働

- 問題研究』, No.16, pp.23-38
- 川井伸一 (2000). 「日系企業経営人材の現地化課題—最近の中国調査事例から」『経営総合科学』 No.74 pp.99-117
- 小池和男 (2003). 『仕事の経済学』 東洋経済新報社
- 小林規威 (1980). 『日本の多国籍企業』 中央経済社
- 澤木聖子 (1996). 「在台湾日系企業における現地雇用管理職の人材育成に関する研究—直属の上司の国籍別にみた職務意識の比較分析を通じて—」『日本労務学会年報』 pp.38-43
- 徐向東 (1997). 「中国の日系企業における技術移転と人材育成—日本の生産システムの適応をめぐる—」『立教大学大学院社会学研究科論集』 No.4号 pp.89-98
- 白木三秀 (1995). 『日本企業の人的資源管理』 日本労働研究機構
- 白木三秀 (1999). 『アジアの国際人的資源管理』 生産性労働情報センター
- 白木三秀 (1999). 『アジアにおける欧米多国籍企業の人材戦略』 日本在外企業協会
- 白木三秀 (2005). 『チャイナ・シフトの人的資源管理』 白桃書房
- 白木三秀 (2006). 『国際人的資源管理の比較分析』 有斐閣アカデミア
- 田尾雅夫 (2005). 「管理職の役割変化とストレス」『日本労働研究雑誌』 No.545, pp.29-39 労働政策研究・研修機構
- 関満博・範建亨 (2003). 『現地化する中国進出日本企業』 経営労働協会
- 趙曉霞 (2002). 『中国における日系企業の人的資源管理に関する調査分析』 白桃書房
- 『中国情報ハンドブック』 (2005) 蒼蒼社
- 日中経済協会 (2003). 『対中ビジネス経営戦略』 蒼蒼社
- 日置弘一郎ほか (1998). 『日本企業副の研究—補佐, 代行, 支援…』 白桃書房
- 樋口美雄 (2001). 『人事経済学』 生産性出版
- 西原博之 (1998). 『在中日系企業における人的資源管理とその課題』『組織行動研究』 No.28 慶應義塾大学産業研究所
- 永井裕久, 石田英夫 (1995). 「在中日系企業における中国人ホワイトカラーの意識—直属上司の国籍と資本形態による影響の比較—」『国際ビジネス研究学会年報』 No.12
- 西原博之 (1998). 「在中日系企業における人的資源管理とその課題」『組織行動研究』 慶應義塾大学産業研究所 No.28
- 林伸二 (2005). 『人材育成原理』 白桃書房
- 馬成三 (1997). 「求められる対中進出企業の現地人材確保」『日中経協ジャーナル』 No.42 pp.17-23 日中投資促進機構
- 馬成三 (2002). 『中国進出企業の労働問題: 日米欧企業の比較による検証』 日本貿易振興会
- 八代充史 (2002). 『管理職層の人的資源管理』 有斐閣
- 柳田純子 (2003). 「日中合弁企業における現地中間管理職人材の育成」『東京情報大学研究論集』 Vol.6, No.2 pp.193-197
- 吉原英樹 (1989). 『現地人社長と内なる国際化』 東洋経済新報社
- 吉原英樹 (1996). 『未熟な国際経営』 白桃書房
- 労働政策研究・研修機構 (2006) 『第4回日系グローバル企業の人材マネジメント調査結果』 労働政策研究・研修機構
- 永井裕久, 渡辺壽美子, 田代美智子 (2004). 「高業績グローバルマネージャーのコンピタンスに関する国際比較調査」『国際ビジネス研究学会年報』 pp.201-251
- 『ジェトロ投資白書』 日本貿易振興会 (1999-2002版)
- 『ジェトロ貿易投資白書』 日本貿易振興会 (2002-2004版)
- 英語文献
- Kopp, R. (1994). *International Human Resource Policies and Practices in Japanese, European and United States Multinationals Human Resource Management* Vol.33 No.4, pp.581-599.
- Kotter, J. P. (1990) *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. Free Press

- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*, harpercollins college div (ヘンリー ミンツバーグ (著), 奥村哲史 (翻訳), 須貝栄 (翻訳) (1993) マネージャの仕事』白桃書房)
- Perlmutter, H. V. (1969) *The Tortuous Evolution of the Multinational corporation*, The Columbia Journal of World Business, January-February, pp.9-18.
- Rosenzweig P. M. (1994). *Management Practices in U. S. Affiliates of Foreign-Owned Firms: Are “They” Just Like “Us”*. The International Executives Vo.36 No.4, pp.393-410.
- Richard E. Boyatzis. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Wiley
- Robert L. Katz. (1974). *Skills of an effective administrator*, Harvard Business Review: Vol.52 Issue 5, p.90-101 (ロバート・L・カッツ. 「スキル・アプローチによる優秀な管理者への道」『ハーバードビジネス』ダイヤモンド社)
- Yin, Robert K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods, Second Edition*, Sage Publications Inc. (近藤公彦訳 (1996) 『ケース・スタディの方法 (第2版)』千倉書房)
- Zhu, Cherrie Jiu Hua. (2005). *Human Resource Management in China* Routledge Curzon
- 中国語文献：
- 楊秀 (2000) 「日資企业如何评价管理人员」『中国橡胶』总第362期 P32
- 路耀华 (1996) 「日本企业经营管理的几个特点」『东北亚论坛』1996年第4期
- 张德修 陶涛 (1999) 「论日本企业管理模式在中国的适用性与适应性」『经济科学』1999年第6期
- 岛津 石金涛 (2005) 「在华日企为了实现本地化所需要的五个视点」『技术经济与管理研究』2005年第1期
- 『中国統計年鑑』(2003-2004)
- インターネット
- 中華人民共和国国家統計局 <http://www.stats.gov.cn/>
- 中国労働力市場 <http://www.lm.gov.cn/>
- 中華人民共和国教育部 <http://www.moe.edu.cn/>
- 中華英材網 <http://www.chinahhr.com/>
- 中国情報局 <http://searchina.net.jp/>

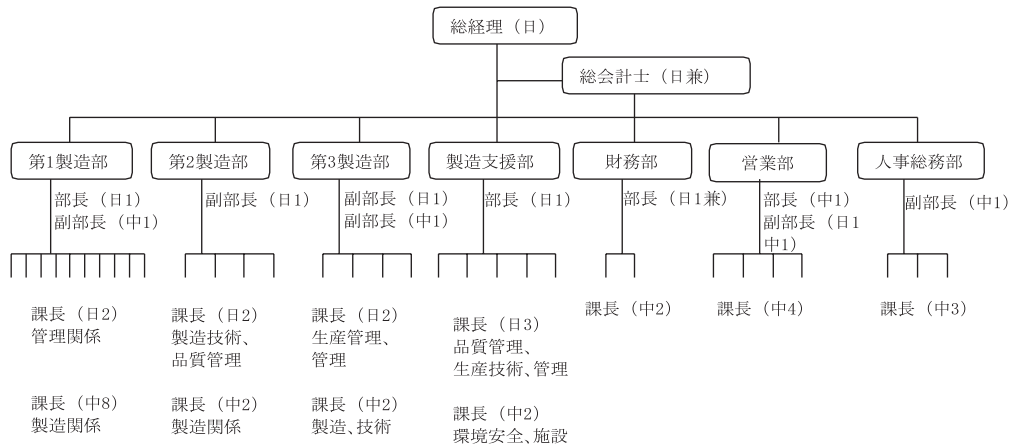
付録

1. A社の事例

図表17 A社の基本情報

設立年 (生産開始)	出資形態 (出資比率)	資本金 (円)	製品	販売先の 国籍	売上増減 (3年前と比較)	従業員数 (大卒以上)	ホワイトカラー 年間離職率
1995.11 (翌年7月)	独資 (100%日本)	80億	電子部品	日本欧米	減少	約1700人 (約240人)	約12%

図表18 A社の組織図



注：括弧内「日」は日本人を指し、「中」は中国人を指す。
括弧内「兼」は兼任を指し、数字は人数を指す。

図表19 A社の Off-JT の実施状況

		製造部門		品質部門		財務部門		人事部門		営業部門	
		頻度	期間	頻度	期間	頻度	期間	頻度	期間	頻度	期間
手段	社内研修	都度	不確定	都度	不確定	都度	不確定	都度	不確定	都度	不確定
	本社研修	都度	2日～	都度	2日～	都度	不確定	都度	不確定	都度	不確定
	グループ企業での研修	都度	2日～	都度	2日～	都度	不確定	都度	不確定	都度	不確定
	外部教育機関での研修	都度	2日～	都度	2日～	都度	不確定	都度	不確定	都度	不確定
内容	専門知識・技術面の研修	○		○		○		○		○	
	マネジメント面の研修	△		△		△		△		△	
	語学の研修／研修補助	×		×		×		×		×	

(凡例) ○実施している △必要に応じて実施している ×実施していない

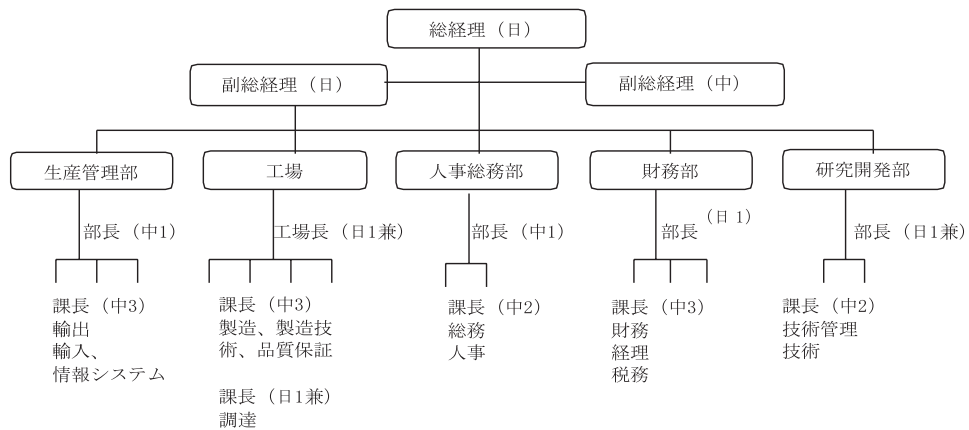
出所：ヒアリング調査により筆者作成

2. B社の事例

図表20 B社の基本情報

設立年 (生産開始)	出資形態 (出資比率)	資本金 (円)	製品	販売先の 国籍	売上増減 (3年前と比較)	従業員数 (大卒以上)	ホワイトカラー 年間離職率
1995.04 (翌年)	合併 (50%対50%)	35億	通信機器	アメリカ	増加	約780人 (約87人)	約8%

図表21 B社の組織図



注：括弧内「日」は日本人を指し、「中」は中国人を指す。
括弧内「兼」は兼任を指し、数字は人数を指す。

図表22 B社の Off-JT の実施状況

		製造部門		品質部門		財務部門		人事総務部門	
		頻度	期間	頻度	期間	頻度	期間	頻度	期間
手段	社内研修	1回	4時間	×		×		×	
	本社研修	2回	5日～	2回	5日～	×		×	
	グループ企業での研修	×		×		×		×	
	外部教育機関での研修	3回	1週間	3回	1週間	3回	1週間	6回	2日
内容	専門知識・技術面の研修	○		○		○		○	
	マネジメント面の研修	△		△		△		△	
	語学の研修／研修補助	×		×		×		×	

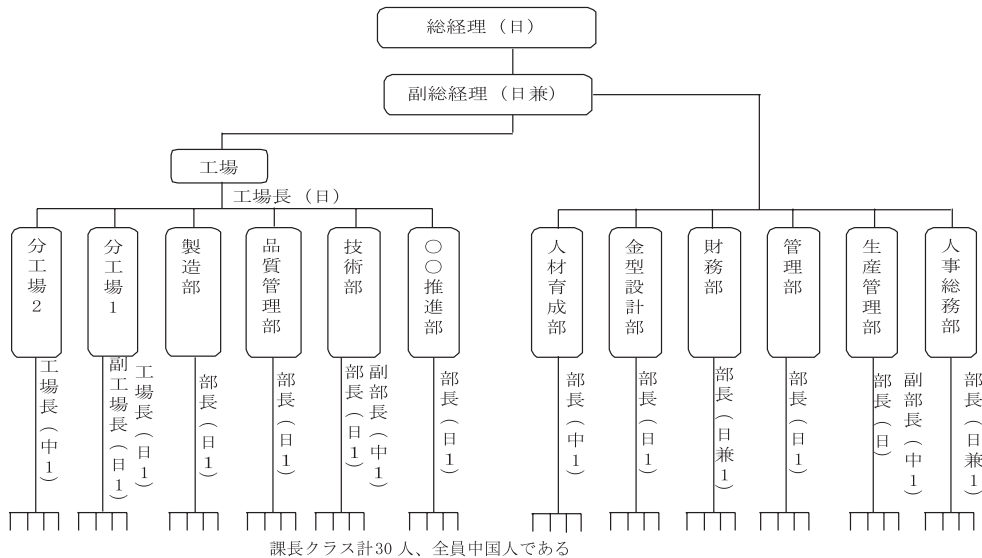
(凡例) ○実施している △必要に応じて実施している ×実施していない
出所：ヒアリング調査により筆者作成

4. D社の事例

図表26 D社の基本情報

設立年 (生産開始)	出資形態 (出資比率)	資本金 (円)	製品	販売先の 国籍	売上増減 (3年前と比較)	従業員数 (大卒以上)	ホワイトカラー 年間離職率
1988.03 (1990年)	独資 (100%日本)	124億	自動車部品 金型設計	日本 一部中国	増加	約3800人 (約130人)	約11%

図表27 D社の組織図



注：括弧内「日」は日本人を指し、「中」は中国人を指す。数字は人数を指す。
 〇〇：会社名が特定できる情報のため、〇〇と表記した。

図表28 D社の Off-JT の実施状況

		製造部門		品質部門		財務部門		人事総務部門	
		頻度	期間	頻度	期間	頻度	期間	頻度	期間
手段	社内研修	3回	3時間	3回	3時間	3回	3時間	3回	3時間
	本社研修	各部門課長対象 1回 1年間 (語学研修のみ)							
	グループ企業での研修	都度	不確定	都度	不確定	都度	不確定	都度	不確定
	外部教育機関での研修	都度	不確定	都度	不確定	都度	不確定	都度	不確定
内容	専門知識・技術面の研修	○		○		○		○	
	マネジメント面の研修	○		○		○		○	
	語学の研修／研修補助	○		○		○		○	

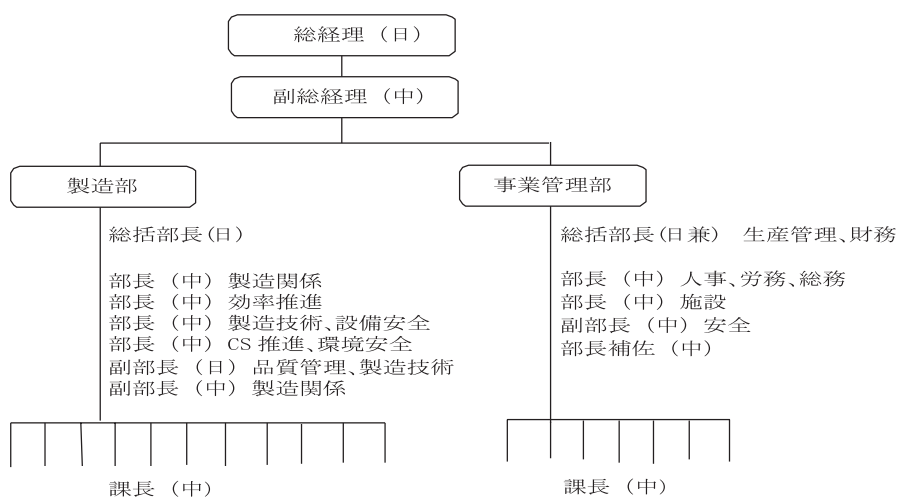
(凡例) ○実施している △必要に応じて実施している ×実施していない
 出所：ヒアリング調査により筆者作成

5. E社の事例

図表29 E社の基本情報

設立年 (生産開始)	出資形態 (出資比率)	資本金 (円)	製品	販売先の 国籍	売上増減 (3年前と比較)	従業員数 (大卒以上)	ホワイトカラー 年間離職率
1989年 (同年)	合併 (80%対20%)	138億	プリンタ 関連部品	日本 一部中国	変わらない	約3200人 (約70人)	約6%

図表30 E社の組織図



注：括弧内「日」は日本人を指し、「中」は中国人を指す。なお人数不明のため、明記しなかった。

図表31 E社の Off-JT の実施状況

		製造部門		品質部門		財務部門		人事総務部門	
		頻度	期間	頻度	期間	頻度	期間	頻度	期間
手段	社内研修	都度	不確定	都度	不確定	都度	不確定	都度	不確定
	本社研修	都度	1週間	都度	1週間	都度	1週間	×	
	グループ企業での研修	都度	不確定	都度	不確定	都度	不確定	都度	不確定
	外部教育機関での研修	都度	不確定	都度	不確定	都度	不確定	都度	不確定
内容	専門知識・技術面の研修	○		○		○		○	
	マネジメント面の研修	△		△		△		△	
	語学の研修／研修補助	×		×		×		×	

(凡例) ○実施している △必要に応じて実施している ×実施していない

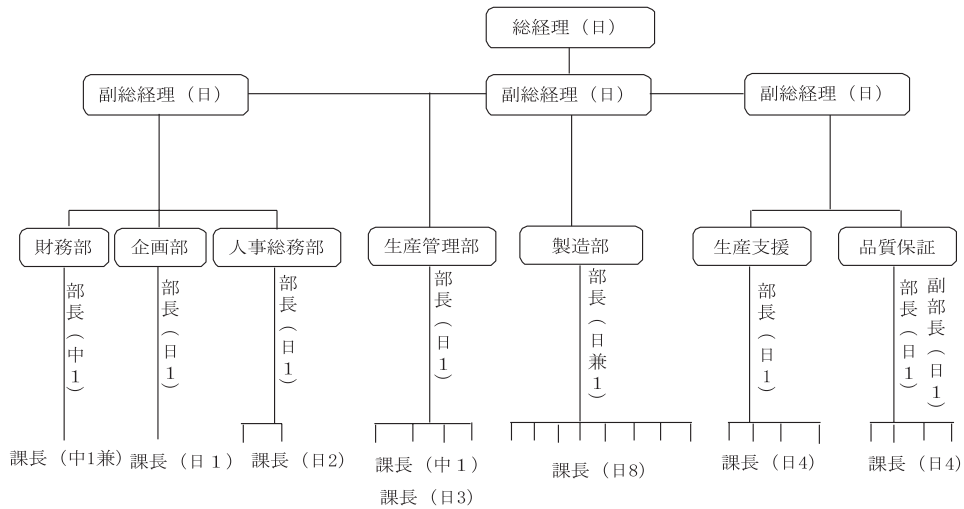
出所：ヒアリング調査により筆者作成

6. F社の事例

図表32 F社の基本情報

設立年 (生産開始)	出資形態 (出資比率)	資本金 (円)	製品	販売先の 国籍	売上増減 (3年前と比較)	従業員数 (大卒以上)	ホワイトカラー 年間離職率
1997.07 (翌年)	独資 (100%日本)	138億円	自動車部品	日本	増加	850人 (340人)	約15%

図表33 F社の組織図



注：括弧内「日」は日本人を指し、「中」は中国人を指す。
括弧内「兼」は兼任を指し、数字は人数を指す。

図表34 F社の Off-JT の実施状況

		製造部門		品質部門		財務部門		人事総務部門	
		頻度	期間	頻度	期間	頻度	期間	頻度	期間
手段	社内研修	×		*	*	×		*	*
	本社研修	都度	不確定	*	*	1回	1週間	*	*
	グループ企業での研修	×		*	*	×		*	*
	外部教育機関での研修	×		*	*	3回	3日	*	*
内容	専門知識・技術面の研修	○		—		○		—	
	マネジメント面の研修	×		—		×		—	
	語学の研修／研修補助	×		—		×		—	

(凡例) ○実施している △必要に応じて実施している ×実施していない *該当者なし —評価できない
出所：ヒアリング調査により筆者作成

7. G社の事例

図表35 G社の基本情報

設立年 (生産開始)	出資形態 (出資比率)	資本金 (円)	製品	販売先の 国籍	売上増減 (3年前と比較)	従業員数 (大卒以上)	ホワイトカラー 年間離職率
2002.09 (翌年11月)	独資 (100%日本)	18億	プレス部品	日本	D ⁽¹⁾	約1330人 (100人)	約10%

注(1) 3年前会社が成立していないため、比較にならない。

G社の組織図

残念ながら、組織図を入手できなかった。インタビューの結果より次の内容がわかった。人事、営業、財務の3人の課長を除き、全管理職が日本人である。製造部門には7人の中国人の係長がいる。技術開発は日本でやっているため、部門は設置していない。

部長・課長の現地化率はそれぞれ、0%と25%である。この情報から、課長ポストは12個あると推定できる。

図表36 G社の Off-JT の実施状況

		製造部門		品質部門		財務部門		人事総務部門		営業部門	
		頻度	期間	頻度	期間	頻度	期間	頻度	期間	頻度	期間
手段	社内研修	*	*	*	*	都度	不確定	都度	不確定	都度	不確定
	本社研修	*	*	*	*	都度	不確定	都度	不確定	都度	不確定
	グループ企業での研修	*	*	*	*	×		×		×	
	外部教育機関での研修	*	*	*	*	都度	不確定	都度	不確定	都度	不確定
内容	専門知識・技術面の研修	—		—		○		○		○	
	マネジメント面の研修	—		—		△		△		△	
	語学の研修／研修補助	—		—		×		×		×	

(凡例) ○実施している △必要に応じて実施している ×実施していない *該当者なし —評価できない

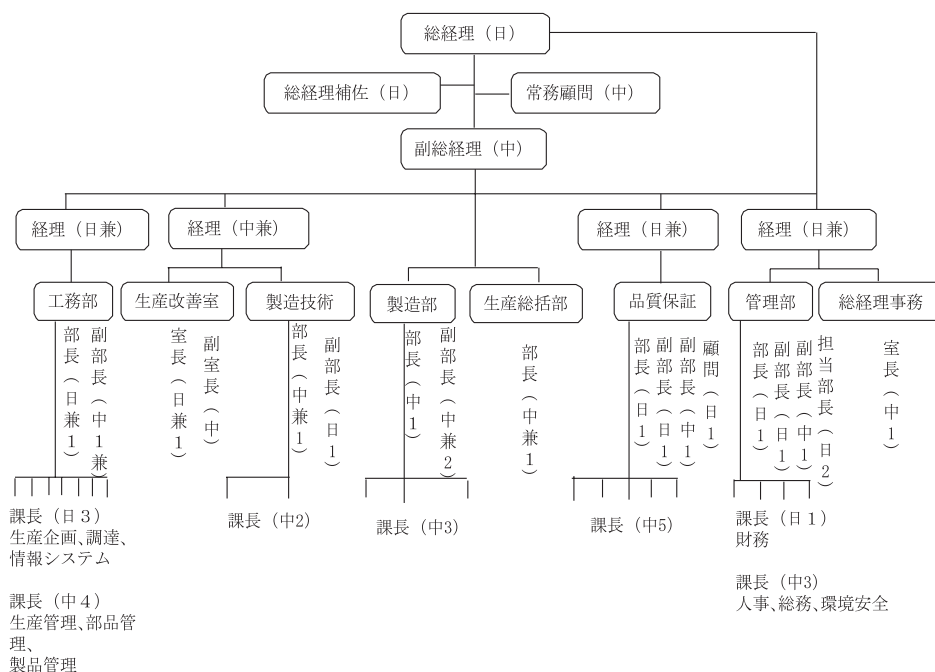
出所：ヒアリング調査により筆者作成

8. H社の事例

図表37 H社の基本情報

設立年 (生産開始)	出資形態 (出資比率)	資本金 (円)	製品	販売先の 国籍	売上増減 (3年前と比較)	従業員数 (大卒以上)	ホワイトカラー 年間離職率
1995.12 (1997年)	合弁 (65%対35%)	10億	車載用 電子製品	日本	増加	約2800人 (約170人)	約18%

図表38 H社の組織図



注：括弧内「日」は日本人を指し、「中」は中国人を指す。
括弧内「兼」は兼任を指し、数字は人数を指す。

図表39 H社の Off-JT の実施状況

		製造部門		品質部門		財務部門		人事総務部門	
		頻度	期間	頻度	期間	頻度	期間	頻度	期間
手段	社内研修	2回	5時間	2回	5時間	*	*	都度	不確定
	本社研修	都度	不確定	都度	不確定	*	*	×	
	グループ企業での研修	×		×		*	*	×	
	外部教育機関での研修	都度	不確定	都度	不確定	*	*	都度	不確定
内容	専門知識・技術面の研修	○		○		—		○	
	マネジメント面の研修	△		△		—		△	
	語学の研修／研修補助	△		△		—		△	

(凡例) ○実施している △必要に応じて実施している ×実施していない *該当者なし —評価できない
出所：ヒアリング調査により筆者作成