



天外“求索”文库



ZAIHUA RIQI RENSHI KAOHE
JI XINCHOU ZHIDU YANJIU

在华日企人事考核 及薪酬制度研究

迟晓洁◎著

南开大学出版社

在华日企人事考核及 薪酬制度研究

迟晓洁 著

南开大学出版社
天 津

图书在版编目(CIP)数据

在华日企人事考核及薪酬制度研究 / 迟晓洁著. —天津:
南开大学出版社, 2014. 10

(天外“求索”文库)

ISBN 978-7-310-04645-4

I. ①在… II. ①迟… III. ①外资公司—企业管理—人
力资源管理—研究—中国②外资公司—企业管理—工资管理
—研究—中国 IV. ①F279.247

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 218724 号

版权所有 侵权必究

南开大学出版社出版发行

出版人:孙克强

地址:天津市南开区卫津路 94 号 邮政编码:300071

营销部电话:(022)23508339 23500755

营销部传真:(022)23508542 邮购部电话:(022)23502200

*

天津市蓟县宏图印务有限公司印刷

全国各地新华书店经销

*

2014 年 10 月第 1 版 2014 年 10 月第 1 次印刷

230×155 毫米 16 开本 17.25 印张 2 插页 238 千字

定价:35.00 元

如遇图书印装质量问题,请与本社营销部联系调换,电话:(022)23507125



天外“求索”文库

天外“求索”文库编委会

主 任：修 刚

副主任：王铭玉

编 委：余 江 刘宏伟

まえがき

グローバル化の下で、世界の市場として急成長を遂げつつある中国は日本企業にとってむしろ生産活動よりも中国市場の開拓を目指した重要な生産・販売・サービス活動の拠点として重視されてきた。本書は、中国進出日系企業における人事評価・賃金制度に関する研究を中国現地企業との比較を踏まえながら行っている。

本書は四部7章から構成されている。

第Ⅰ部「理論的レビュー」での第1章では「中国進出日系企業の経営に関する理論および先行研究」をとりあげ、企業の海外進出に関する理論、中国進出日系企業に関する先行研究が考察され、第2章の「人事評価・賃金制度に関する理論」では、人事評価・賃金制度に関する基礎的理論、人事制度についての考察、人事評価制度、賃金制度を取りあげている。

第Ⅱ部「中国進出日系企業の現状」においては、第3章の「日本企業の中国進出状況および課題」で日本企業の中国進出状況、日本企業対中進出の地域・業種の特徴、中国労働市場の現状、中国人の職業観を、第4章の「日系企業における人事評価・賃金制度の現状」では、中国大学生希望就職先についての調査、中智人力資源管理諮詢公司による調査、上海時迅商務諮詢有限公司による調査、日系企業における人事制度の改革を取り上げている。

第Ⅲ部「現地調査による事例研究」においては、第5章の「中国進出日系企業の事例研究」では、大連X社、塩城F社、武漢W社、天津S社をとりあげ、第6章の「中国現地企業の事例研究」では、吉林市T社、延辺D社、大連Y社の事例を分析、考察している。

最後の第Ⅳ部の「研究の総括と今後の課題」においては、第7章と終章の構成で、第7章の「日系企業と中国現地企業との比較研究」で、事例研究の再考察、共通する特徴と相違する特徴、終章の「結論と今後の課題」では、発見されたこととその意味、今後の研究課題などが取り上げられ論述されている。

本書は、中国へ進出した日系企業の人事評価・賃金制度を中国現地企業との比較を通じて解明し、人事評価・賃金制度が大きな転換期を迎えているという認識のもとに明確な問題意識を基底にして、日系企業と現地中国企業との人事評価・賃金制度の比較を試み、日系企業が成果主義の方向へ進むべきとの結論を提示している。

目 次

まえがき	1
序 章	1
第Ⅰ部 理論的レビュー	9
第1章 中国進出日系企業の経営に関する理論および先行研究	11
第1節 企業の海外進出に関する理論	11
第2節 中国進出日系企業に関する先行研究	30
第2章 人事評価・賃金制度に関する理論	46
第1節 人事評価・賃金制度に関する基礎的理論	46
第2節 人事制度についての考察	55
第3節 人事評価制度	64
第4節 賃金制度	71
第Ⅱ部 中国進出日系企業の現状	77
第3章 日本企業の中国進出状況および課題	79
第1節 日本企業の中国進出状況	79
第2節 日系企業対中進出の地域・業種の特徴	90
第3節 中国労働市場の現状	97
第4節 中国人の職業観	109
第4章 日系企業における人事評価・賃金制度の現状	115
第1節 中国大学生希望就職先についての調査	115
第2節 中智人力資源管理諮詢公司による調査	119
第3節 上海時迅商務諮詢有限公司による調査	128
第4節 日系企業における人事制度の改革	130

第Ⅲ部 現地調査による事例研究	133
第5章 中国進出日系企業の事例研究	135
第1節 大連・X社の事例研究	135
第2節 塩城・F社の事例	152
第3節 武漢・W社の事例	170
第4節 天津・S社の事例研究	179
第6章 中国現地企業の事例研究	188
第1節 吉林・T社の事例	188
第2節 延辺・D社の事例研究	196
第3節 大連・Y社の事例研究	210
第Ⅳ部 研究の総括と今後の課題	231
第7章 日系企業と中国現地企業の比較研究	233
終章 結論と今後の課題	241
＜添付資料1＞	246
＜添付資料2＞	247
＜添付資料3＞	248
＜添付資料4＞	250
参考文献	251
あとがき	263

序 章

周知のように、日本企業の対中進出はおよそ 30 年前から始まり、3 つの進出ピークを経て本格化が進んでいる。国際協力銀行の 2010 年の調査によると、中国は日本企業がもっとも有望と考える事業展開先国・地域であることが明らかになっている^①。

しかし、日本企業が中国を最大の消費市場として位置づけているように、世界中の多くの企業も同様な経営戦略を構築している。現在、中国進出日系企業が置かれている状況は、①世界中の多くの企業が中国に進出している、②中国現地の企業が急成長を果たしている、③欧米企業と中国企業との競争がますます激化しつつある。こうした経営環境の下で、いかに事業を拡大し、持続的成長を果たすかが今後の最大の課題であろう。

「企業は人なり、人事なり」。優秀な人材の確保が企業の成長の命運を握ることは言うまでもない。日系企業にとって、中国現地で優秀な人材を確保することが必要になってきた。日系企業において、優秀な人材を引き止め、確保しておくには、従業員に対し適正な評価を実施する企業内の仕組み作りが不可欠である。特に、中国人は自分が会社や上司からどのように評価されるか、どのような評価をされているのかについて、非常に重視している。また、従業員の立場から、賃金などの処遇よりも、自分の能力を十分に活かせる企業さらに将来性の期待できる企業こそ、魅力的で働きがいのある企業である。

また、米国発世界金融危機は 2008 年に世界中に拡大し、以降中国進出日系企業の業績が厳しい状況となってきた中で、新規採用や昇給の中止、人員削減などの対策が企業の危機対応方針として

① 国際協力銀行 (2010)『わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告』16 ページ。

見られたが、最も多く取られたのは人事評価制度の見直しであることがコンサルティング会社である中智人力資源管理諮詢公司の調査により明らかになった。

一方、中国では2008年1月1日に実施された「労働契約法」に伴い、中国における労働情勢が大きく変化した。労働争議が頻繁に起こり、最低賃金の調整頻度が加速され、さらにその調整幅も上昇しつつある。

このような環境の下で、中国進出日系企業における人事評価・賃金制度の再構築が急務となってきた。そのため、中国現地の日系企業はどのような状況に置かれているのか、どのような人事評価・賃金制度を構築していたのかについて、これまでの先行研究の再確認を行い、その結果を生かして、さらに深く掘り出す。また、中国現地企業との比較を踏まえて、どのような成果主義が中国の事情に相応しいのかについて探りながら、今後日系企業が中国現地企業と欧米企業との間の激戦の中から生き残っていく。そして永続的に成長するためには、いかに「現地に適合しかつ競争優位を持つ人事評価・賃金制度」を構築するかについて検証することを本書の問題意識と研究目的とする。

日系企業の中国進出について、政府機関や学者および企業関係者から多くの注目を集めている。今まではさまざまな視点から研究され、論じられている。ここでは本書の研究内容に立ち、先行研究を主に以下の3つの視点から取り上げられる。

第1は、異文化経営の視点からの先行研究である。

古田（2004）は中国事情にあった新しい人事制度の構築の必要性があると指摘している。周（2007）は、中日文化、中日コミュニケーション・スタイルの違いと中日企業の経営方式の違いを指摘し、日系企業が直面する異文化経営の課題について論じている。中村（2007）は中国の文化を重視した現地経営を行う必要性について論じている。三者による研究の共通点は中日間の文化、価値観などの相違点を重視する姿勢が示されている。また、中国の事情

に適応した経営なくしては成功ができないと指摘されている。

第2は、経営現地化の視点からの先行研究である。

朱（2001）は中国進出日系企業の現地化経営課題を欧米進出日系企業に比べ、低い現地販売率、経営幹部の現地人材登用の遅れと日本本社依存した資金調達方式と捉えている。古田（2004）は積極的に経営管理層に中国人の登用、現地幹部への責任・権限の委譲が経営現地化を実現するための急務であると論じている。徐（2009）は、人材現地化の遅れにより生ずる問題点を分析したうえで、中国進出日系製造業企業における人材現地化の実態とりわけトップ経営層の現地化の遅れを指摘している。それと同時に、事例研究を通じて、成果主義による賃金システムが中国人の活用につながり、人材現地化を促進する効果があると検証されている。

第3は、人事・労務の視点からの先行研究である。

早期の研究として、日本労働研究機構（1996、1997）の研究は第1次対中投資ブームに行われた研究であり、当時の中国進出日系企業の賃金制度と昇進構造を研究の対象にしている。安室、関西生産性本部、日中経済貿易センター、連合大阪編（1999）も、同じく第1次対中進出ブームにおける日系企業の賃金制度の実態についてである。松繁・徐（2002）は中国進出日系企業の間管理職従業員を対象に、賃金制度と昇進制度について統計的分析を行っている。趙（2002）は日本企業、中国進出日系企業、中国国有企業、それぞれの人的資源管理の特徴をまとめている。さらに中国進出にあたり、どのような管理方法が適しているのかを解明しようとした。「従業員の重視」によって企業利益の最大化を追求することが提起されている。

また、近年の研究として、董（2007）は日本型経営資源を組織・管理関係と人事・労務関係に分け、経営資源の国際移転の視点から、電子・電気企業を対象とした研究を行っている。人事・労務管理は「適用」ではなく、中国現地の事情に「適応」させた形で移転する必要があると指摘している。田（2009、2011）の研究は

中国進出日系企業の人材教育を絞った研究である。

上記した先行研究により、中国へ進出した日系企業が直面する課題が明らかにされている。また、人材確保の急務化、中国現地の事情に適した成果主義賃金制度、昇進制度の必要性も既に提起されていた。先行研究から多くの示唆を得た一方で、以下のような限界もある。

第 1、変化しつつある環境への対応。前述した中国進出日系企業についての先行研究は主に 2000 年代に行われた研究である。しかし、ここ数年中国進出日系企業の経営課題は変わりつつある。特に、アメリカ発世界金融危機が世界中に拡大した 2008 年はその変化の境目となっている。新たな環境に置かれている日系企業についての研究は必要であろう。

第 2、これまでの中国進出日系企業についての先行研究はほとんど製造業が研究対象となっている。しかし、現在、非製造業日系企業の中国進出も年々増加しつつあり、2009 年度の時点で、非製造企業が占める割合は 43.44%である^①。そのため、製造業だけではなく、非製造業企業についての研究も必要であろう。

第 3、さきに中国進出日系企業の人事・労務に関する先行研究を概観したが、ほとんどは異文化経営、人材の現地化、経営資源の国際移転などについての研究の一環として、言及される程度で、専ら人事評価・賃金制度に関する研究はほとんどない。また、科学的、理論的に論じられていても、中国進出日系企業の人事評価・賃金制度の詳細な事例研究による実証検証はきわめて少ない。

第 4、中国での事業展開にあたって、成果主義人事制度が必要と大いに論議されているが、具体的に制度そのものをどのように構築するのかはいまだに明らかにされていない。

そこで、本書は既存の研究結果を継承しながら、先行研究の不足点を補足し、次のように、本書のフレームワークを通じて得た

① 経済産業省海外事業活動調査 2010 年度調査データによる。

示唆を提示する。

第 1、先行研究ではすでに提起されているように中国では成果主義賃金制度の構築が必要である。本書は中国進出現地企業における賃金制度を 1 つの研究内容にする。また、成果主義賃金制度を有効に機能させるために、人事評価制度が成功の鍵となるため、本書は人事評価制度をもう 1 つの研究内容にし、より具体的に中国進出日系企業における人事評価・賃金制度の現状を検討した。

第 2、本書は製造業企業に限らず、非製造業企業の研究も視野に入れることにする。現在中国へ進出した日系製造業企業の多くは、生産活動だけでなく研究開発や販売活動も行われるようになってきている。したがって、中国現地においての実際の経営活動では製造業企業の多くはその生産活動の中でサービス活動も行っており、またサービスを提供する非製造業企業も生産された製品に依存した活動を行っていることが多くと考えられる。それゆえ、本書では中国進出日系製造業企業と非製造業企業における人事評価・賃金制度について取り上げるが、それぞれの企業に対して、従業員の職位別・職種別に取り上げることが前提とする。

第 3、上述の如く、今日の中国の経営環境や労働事情が大きく変化しつつある。本書は現在の中国進出日系企業の人事評価・賃金制度の実態を考察するために、まず中国労働事情の現状、中国進出日系企業が置かれている環境を把握する必要がある。そのため、本書は中日両国の調査機構による最新^①の調査データを用いて、分析を行う。

第 4、「敵を知り、己を知れば、百戦危うからず」という孫子の思想に立脚し、中国進出日系企業だけではなく、現地の中国企業についての事例も取り上げる。実証検証を行い、両者の比較研究を通じて、人事評価・賃金制度における共通点と相違点を抽出し、中国の事情に見合った人事評価・賃金制度のあり方を探る。

① 本書は中国の労働事情が大きく変化した 2008 年以後の各種データを用いて、分析を行う。

具体的な研究方法として、理論的レビュー、先行研究の整理、既発表の公的機構調査データの分析および事例研究などを用いた。

まず、中国進出日系企業の経営に関する諸理論および先行研究についての検討を行った。

次に、文献資料をサーベイし、調査機構の調査データを用いて、分析を行った。

最後に、理論分析に加え、現地調査による事例分析を行った。本書では、中国進出日系企業4社と現地の中国企業3社の事例を考察、分析した。事例研究の部分では、企業の公開資料、ヒアリング調査の記録、社内資料の3つの方法を使用して、データの収集を行った。

現地調査の調査方法に関しては、各企業への事前質問項目の回答を依頼した後、現地で企業経営者、人事担当者を対象にしたヒアリング調査、社内および工場考察などを実施した。さらに、現地での文献、社内資料による文献研究も行った。そして、従業員にアンケートを依頼した企業もあり、企業訪問後、電話やメールなどを通じて確認を行う方法も採用した。

本書は4部8章から構成され、各部・章・節の概要は以下のとおりである。

第I部の「理論的レビュー」は後続諸章での実証的研究に先立ち、中国進出日系企業の経営に関する理論および先行研究の考察と、人事評価・賃金制度にかかわる人事管理に関する理論の検討を行った。

第1章の「中国進出日系企業の経営に関する理論および先行研究」においては、第1節では、まず企業の海外進出の発展段階論、多国籍企業論、グローバル競争戦略論、人事管理に関する理論などについての考察および分析を行った。続く第2節では、異文化経営の視点、経営現地化の視点、人事・労務の視点という3つの視点から中国進出日系企業に関する先行研究を考察した。第3節では、理論と先行研究および本書のフレームワークを通じて得た

示唆を提示した。

第2章の「人事評価・賃金制度に関する理論」においては、第1節では人事評価・賃金制度にかかわる人事管理の諸理論の変遷を探りながら、人事評価・賃金制度を研究するための主な理論的根拠を概観した。第2節では、日本における人事制度の変遷・人事制度の系譜について分析した。第3節では、人事評価制度、第4節では、賃金制度について検討した。

第Ⅱ部の「中国進出日系企業の現状」は文献資料をサーベイし、現在中国進出日系企業が置かれている現状について考察・分析を行った。

第3章の「日本企業の中国進出状況および課題」においては、第1節では日本企業の対中進出の経緯、進出形態の変化について分析した。第2節では日系企業対中進出の地域・業種の特徴について分析を行った。第3節では中国労働市場の現状について検討した。第4節では中国人の職業観について検討を行った。

第4章の「日系企業における人事評価・賃金制度の現状」においては、第1節では中華英才网による中国大学生希望就職先についてのアンケート調査、第2節では、中智人力資源管理諮詢公司による中国進出日系企業の業績評価と賃金についての調査、第3節では上海時迅商務諮詢有限公司による日系企業の中国現地社員の給与動向についての調査データを用いて、分析を行い、中国進出日系企業の人事評価および賃金の実態を明らかにした。第4節では近年中国進出日系企業における人事制度の改革の先進事例を取り上げた。

第Ⅲ部の「現地調査による事例研究」は中国現地調査による日系企業（大連・X社、塩城・F社、武漢・W社、天津・S社）と中国現地企業（吉林・T社、延辺・D社、大連・Y社）、合計7社の事例研究について分析を行った。

第5章の「中国進出日系企業の事例研究」では、2009年12月、2011年1月、2011年4月に行われた合計4社の現地調査の事例を

取り上げ、各社における人事評価制度の仕組み、賃金制度の構成などの内容を考察しながら、それぞれの日系企業における人事評価制度と賃金制度の実態を明らかにした。

第6章の「中国現地企業の事例研究」では、2009年3月、2011年1月、2011年4月に実施した中国現地の中国企業3社の現地調査の事例を取り上げ、各社の人事評価制度、賃金制度の実態について分析した。

第IV部の「研究の総括と今後の課題」においては、第7章では、事例研究の日系企業と中国現地企業の比較研究を行った。終章では、本書の研究結果および今後の研究課題を明らかにした。

第Ⅰ部

理論的レビュー