

2012 年度博士学位論文（要旨）

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  
——中国現地企業との比較を踏まえて——

桜美林大学大学院 国際学研究科 国際関係専攻

遅 暁潔

## 目 次

序：本研究の問題意識とねらい	1
1. 問題意識と研究目的	1
2. 先行研究	1
3. 研究方法	3
4. 論文構成	3
第Ⅰ部 理論的レビュー	5
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	5
第1節 企業の海外進出に関する理論	5
1. 発展段階論	5
2. 多国籍企業論	9
第2節 中国進出日系企業に関する先行研究	19
1. 異文化経営の視点から	19
2. 経営現地化の視点から	21
3. 人事・労務の視点から	23
第3節 本研究のフレームワーク	28
1. 理論と先行研究から得た示唆	28
2. 先行研究の限界および本研究のフレームワーク	30
第2章 人事評価・賃金制度に関する理論	32
第1節 人事評価・賃金制度に関する基礎的理論	32
1. 科学的管理	32
2. 人間関係論	32
3. 目標設定理論	36
第2節 人事制度についての考察	37
1. 日本における人事制度の変遷	37
2. 日本における人事制度の系譜	41
第3節 人事評価制度	44
1. 人事評価制度の方向	44
2. 人事評価の位置づけ	45
3. 人事評価の諸方法	45
第4節 賃金制度	48
1. 賃金の構成	48
2. 賃金制度の種別	49
3. 成果主義賃金制度	50
第Ⅱ部 中国進出日系企業の現状	52
第3章 日本企業の中国進出状況および課題	52
第1節 日本企業の中国進出状況	52
1. 日本企業の対中進出の経緯および進出形態の変化	52

2. 日本企業の対中進出形態の変化 .....	57
第2節 日系企業対中進出の地域・業種の特徴 .....	61
1. 日系企業対中進出の地域特徴 .....	61
2. 日系企業対中進出の業種特徴 .....	63
第3節 中国労働市場の現状 .....	66
1. 中国労働市場の特徴と変化 .....	66
2. 労働契約法 .....	69
第4節 中国人の職業観 .....	75
1. 中国人職業観の変化 .....	75
2. 中国人の仕事意識 .....	76
第4章 日系企業における人事評価・賃金制度の現状 .....	79
第1節 中国大学生希望就職先についての調査 .....	79
1. 調査概要 .....	79
2. 調査結果 .....	80
第2節 中智人力資源管理諮詢公司による調査 .....	82
1. 業績評価と従業員の賃金満足度に関する調査 .....	82
2. 賃金の現状に関する調査 .....	83
第3節 上海時迅商務諮詢有限公司による調査 .....	90
1. 賃金の実態 .....	90
2. 賃金の決定要因 .....	91
第4節 日系企業における人事制度の改革 .....	91
第Ⅲ部 現地調査による事例研究 .....	92
第5章 中国進出日系企業の事例研究 .....	93
第1節 大連・X社の事例研究 .....	93
1. X社の日本本社 .....	93
2. 大連・X社の概要 .....	97
3. 人事評価・賃金制度の実態 .....	99
4. 総合考察 .....	104
第2節 塩城・F社の事例 .....	106
1. F社の日本本社 .....	106
2. 塩城・F社の会社概要 .....	107
3. 人事評価・賃金制度の実態 .....	110
4. 総合考察 .....	118
第3節 武漢・W社の事例 .....	120
1. W社の日本本社 .....	120
2. 武漢・W社の会社概要 .....	120
3. 人事評価・賃金制度の実態 .....	121
4. 総合考察 .....	125
第4節 天津・S社の事例研究 .....	127

1. S社の日本本社 .....	127
2. 天津・S社の会社概要 .....	128
3. 人事評価・賃金制度の実態 .....	129
4. 総合考察 .....	132
第6章 中国現地企業の事例研究 .....	133
第1節 吉林・T社の事例 .....	133
1. 会社概要 .....	133
2. 人事評価・賃金制度の実態 .....	134
3. 総合考察 .....	139
第2節 延辺・D社の事例研究 .....	140
1. 会社概要 .....	140
2. 経営理念 .....	141
3. D社の人事評価・賃金制度 .....	141
4. 総合考察 .....	150
第3節 大連・Y社の事例研究 .....	151
1. 会社概要 .....	151
2. 経営理念 .....	151
3. Y社の人事評価・賃金制度 .....	152
4. 総合考察 .....	171
第IV部 研究の総括と今後の課題 .....	172
第7章 日系企業と中国現地企業の比較研究 .....	172
1. 事例研究の再考察 .....	172
2. 共通する特徴と相違する特徴 .....	176
終章 結論と今後の課題 .....	177
1. 発見されたこととその意味 .....	177
2. 今後の研究課題 .....	178
<添付資料1> .....	179
<添付資料2> .....	180
<添付資料3> .....	181
<添付資料4> .....	183
参考文献 .....	184

# 要 旨

## 1. 問題意識と研究目的

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。

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、いかに事業を更なる拡大し、持続的成長を果たすの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、そして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見られたが、それよりも最も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会社の調査により明らかになった。

それから、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ている。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、そして、どのような人事評価・賃金制度を構築していたのか、さらに、今後は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「現地に適合かつ競争優位を持つ人事評価・賃金制度」を構築するのかを本研究の問題意識と研究目的とした。

## 2. 先行研究

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や角度から研究され、論じられている。ここでは本研究の研究内容に立ち、先行研究を主に以下の3つの角度からと取り上げられる。

第1は、異文化経営の角度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、日中文化、日中コミュニケーション・スタイルの違いと、日中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の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、日中間の文化、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できないと指摘されている。

第2は、経営現地化の角度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ために最も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。とともに、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・労務の角度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中間管理職従業員を対象に絞り、賃金制度と昇進制度について統計的分析が行われている。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が行われている。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に絞った研究である。

上記した先行研究により、中国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、変化され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を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、非製造業企業が占める割合は43.44%である。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。

### 3. 研究方法

上記の問題意識・研究目的と先行研究を踏まえて、本研究は既存の研究結果を継承しながら、先行研究の不足点の補足をし、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。

中国における日系企業の評価・賃金制度の実態を明らかにするために、単なる日系企業ではなく、現地の中国ローカル企業の事例も取り上げた。とりわけ人事評価と賃金制度の実態や問題点を明確にするとともに、中国現地企業との比較の視点から、日系企業における人事評価・賃金制度のありかたを検討することにした。

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、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。本研究では、中国進出日系企業4社と中国現地のローカル企業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である。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、場合によって、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ある。

### 4. 論文構成

本論文は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、異文化経営の角度、経営現地化の角度、人事・労務の角度という3つの角度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、理論と先行研究から得た示唆および本研究のフレームワークについて提示した。

第2章の「人事評価・賃金に関する理論」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のデータを用いて、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実例研究」では、2009年12月、2011年1月、2011年4月に行われた合計4社の現地調査の実例を取り上げ、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「中国現地企業の実例研究」では、2009年3月、2011年1月、2011年4月に実施した中国現地のローカル企業3社の現地調査の実例を取り上げ、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。第8章では、本研究の研究結果および今後の研究課題を明らかにした。



## 5. 結論

本研究では既存の先行研究の成果を継承しながら、先行研究の不足点の補足をし、日中両国の調査機構による最新の調査を分析したうえで、現地調査した日系企業および中国現地企業の事例研究を通じて、以下諸点が明らかになった。

まず、中国進出日系企業、とりわけ人事評価の取り組み、賃金水準は他国の進出企業に比べて、どのような状況に置かれているのかについて、以下の諸点が明らかになった。

(1) 就職先としての日系企業は、中国人特に若年層から高い評価を得られず、むしろ欧米系企業や中国現地企業に比べて、圧倒的劣勢にある。

(2) 日系企業の人事評価（特に業績評価）は中長期で実施されているのが、中国現地企業の事例との比較を通じて明らかになった。

(3) 中国へ進出した外資系企業のうち、日系企業は賃金水準の高い欧米系企業、そしてその他のアジア企業に比べて、大きく賃金の格差が付けられている。

(4) 日系企業では基本的に従業員を解雇しないという日本企業の慣行雇用制度を取り入れていることに関しては、事例研究の分析からも確認できた。それゆえ、日系企業の一般従業員の離職率が低く、雇用の安定性に効果をもたらしているといえよう。一方、中間管理職以上の管理層の離職率は欧米系企業より遥かに高いことも本研究の分析を通じてわかった。要するに、日系企業では、人員雇用の安定を図りながら、優秀な人材の流出問題がいまだに解決されないままである。

次に、中国進出日系企業は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、次の点が明らかになった。

(1) 中国進出日系企業の現状は、能力や業績に基づいた成果型人事制度が導入されつつある段階に置かれている。

本研究で取り上げた日系企業 4 社の事例からもこの点について検証ができた。大連・X 社では、業績評価について取り組んでいるが、営業職や中間管理層に留まっている。塩城・F 社では、個人の業績に比べてチームや組織の業績が重視されている。しかし、武漢・W 社においては、個人の成果・業績による人事評価・賃金制度は設置されていない。天津・S 社では、中間管理層を対象に業績による人事評価に取り組んでいる。そして、それらの評価基準については、4 社のうち、もっとも明確に基準を打ち出しているのが天津・S 社である。そのほかの 3 社は、人事評価の枠組みはできているが、明確な基準は設けられていない。

賃金の面において、ほとんどの日系企業は毎年自社の賃金水準を引き上げている。それは積極的に賃金改善が講じられたからではなく、仕方なく受け身で実施していることが、経営者と管理者へのインタビュー調査を通じて明らかになった。

(2) 上記のようなマイナスになる面もあれば、優れた制度も構築されている。大連・X 社の全員昇給制度、塩城・F 社のストック・オプション制度などが挙げられる。そして、武漢・W 社では、常に行われている人事制度の革新や改善策も手厚い福利厚生や奨励制度によって、人材の確保・定着にプラスに働き、従業員からは評価を得ている。また、安定

志向の慣行雇用制度は従業員への定着や従業員の忠誠心の育成に効果を発揮し、チームワーク重視と成果主義の融合による団体精神の向上重視も優れているといえよう。

最後に、人事評価・賃金制度の今後のありかたについて次のように提言したい。

(1) 永続的成長、長期的発展の視点から、企業戦略に基づき、企業が置かれている発展段階に適合した人事評価・賃金体系の構築が必要であり、常に積極的に人事制度の改善に取り組む姿勢を示さなければならない。そのうえ、企業の安定と成長を求めるには、日系企業の優れた安定志向雇用制度およびチームワーク重視の日本型職場環境づくりを今まで以上に定着させる必要があると考えられる。

(2) 中国での進出にあたって企業の業績をあげるには、長期的成果主義ではなくて、短期的成果主義に基づいた人事評価・賃金制度が重要かつ必要である。日系企業では大手企業をはじめ、成果主義的な人事制度を導入されつつ、これからも成果主義を徹底した導入が必要であろう。

中国では欧米的成果主義型人事制度が深く浸透している。企業をはじめ、政府部門や教育・科学技術・文化・衛生などの活動に従事する社会奉仕組織いわゆる事業単位まで、幅広い領域にわたって導入されている。また、企業においては、職務・職位に関係なく、管理職から一般事務職まで、すべての従業員を短期的業績評価が実施されている。これについても、本研究第6章に行った中国現地企業の事例分析から検証できた。

(3) 企業が制度面で公正かつ客観的な姿勢で人事評価に取り組むことは非常に重要である。職務に基づいた賃金制度や仕事の成果を給与に連動させている。ただし、高い賃金だけではなく、自己実現や将来の発展も常に念頭に置き働こうとする特徴を意識し、人事制度を構築しなければならない。そして、人事評価の目的は賃金や昇進への連動だけではなく、従業員を公正・公平に評価することを通じて、従業員に認められることを認識させ、さらに働く甲斐を感じさせることも重要であろう。

## 6. 今後の研究課題

本研究は理論研究、データ分析、事例研究、日中比較の視点から、中国進出日系企業の人事制度、とりわけ人事評価・賃金制度の実態を考察し、上述の3点の提言を試みたが、残された課題はまだある。

まず、本研究では、日系企業4社と中国現地の民営企業3社の事例を取り上げ、現地調査とヒアリング調査を実施したが、人事評価・賃金制度の構築と経営効果の正比例関係についての検証はまだ課題として残されている。今後の課題として、企業の歴史・形態・業種・規模などの特性を絞り、事例研究のさらなる充実をはかり、人事制度による経営効果の正比例関係を検証し、結論の普遍性を探ることにしたい。

次に、本研究では中国現地企業の事例研究を用いて、比較研究を行ったが、今後は中国進出欧米系企業との比較研究も必要である。

したがって、本研究の結論についてさらに掘り下げていくためには一層事例研究を進めて、今後の対策について実証していきたい。

## 主要参考文献

(日本語著書) (五十音順)

- 相原滋弘(2006)『中国で失敗しない人材採用・活用ガイド』、株式会社アルク
- 有沢孝義、重里行訳(1982)『多国籍企業：国際化のための組織開発』、文眞堂
- 石田英夫(1985)『日本企業の国際人事管理』、日本労働協会
- 石田英夫、白木三秀編(1990)『企業グローバル化の人材戦略』、日刊工業新聞社
- 伊藤賢次(2009)『国際経営：日本企業の国際化と東アジアへの進出』、新版創成社
- 伊藤正一(1998)『現代中国の労働市場』、有斐閣
- 稲垣清(2010)『一目でわかる中国進出企業地図』、蒼蒼社
- 岩井清治(研究代表)(2008)『職業観意識開発教育と次世代人材養成の研究：日・独比較』(科学研究費補助金基盤研究(C)(2)研究成果報告書)、桜美林大学
- 上野陽一訳編(1969)『科学的管理法』、産業能率短期大学出版部
- 海野素央(2008)『アジア地域と日系企業：インド・中国進出を考える企業への提言』、同友館
- 江夏健一、首藤信彦編著(1993)『多国籍企業論』、八千代出版社
- エヌ・エヌ・エー(編)(2009)『日系企業中国現地社員給与動向(2009年度版)』、エヌ・エヌ・エー
- 岡本康雄編(1998)『日系企業 in 東アジア』、有斐閣
- 奥村皓一編著(2011)『海外進出企業の経営現地化と地域経済の再編』、創風社
- 笠原清志(研究代表者)(2006)『中国に進出した日系企業の労使関係一党組織と労組機能一』(研究成果調査資料・報告書)、絢文社
- 金山権(2000)『現代中国企業の経営管理』、同友館
- 金山権(2008)『中国企業統治論—集中的所有との関連を中心に—』、学文社
- 関西生産性本部(2003)『中国における経営・人事の新潮流：中国地場企業・日系企業の事例研究：「中国『経営・人事戦略』調査団」報告書』、日中経済貿易センター・連合大阪
- 楠田丘(1972)『仕事を基準とした新しい人事考課：考課者訓練とフィードバックのあり方』、産業労働調査所
- 楠田丘(1981)『人事考課の手引』日本経済新聞社
- 楠田丘(1997)『成果主義賃金：日本型雇用システムにあったこれからの賃金制度』、経営書院
- 楠田丘(2004)『賃金とは何か：戦後日本の人事・賃金制度史：楠田丘オーラルヒストリー』、中央経済社
- 楠田丘(2006)『人を活かす人材評価制度』第7版、経営書院
- 国際交流基金(2008)『中国における日系企業の社会貢献活動に関する調査報告書』
- 今野浩一郎、佐藤博樹(2002)『人事管理入門』、日本経済新聞社
- 佐藤憲正編著(2005)『国際経営論：グローバル化時代とニューアジア経営の展望』、学文社
- 佐藤省蔵、高橋衆一(2009)、(学)産業能率大学総合研究所人事評価実践研究プロジェクト編、『マネージャーのための人事評価実践』、産業能率大学出版部

- 島弘編著(2004)『人的資源管理論』、ミネルヴァ書房
- 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
- 白木三秀編著(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
- 進藤勝美(1978)『ホーソン・リサーチと人間関係論』、産業能率大学出版部
- 社会経済生産性本部生産性労働情報センター笹島芳雄監修(2000)、『成果主義人事・賃金VI  
—先進8社の事例研究—』、社会経済生産性本部
- 周宝玲(2007)『日系企業が中国で成功する為に：異文化経営が直面する課題』、晃洋書  
房
- 徐方啓(2005)『日中企業の経営比較』、ナカニシヤ出版
- 鈴木康司(2005)『中国・アジア進出企業のための人材マネジメント：現地スタッフの採用  
から評価・処遇まで』、日本経済新聞社
- 鈴木滋(2000)『アジアにおける日系企業の経営：アンケート・現地調査にもとづいて』、  
税務経理協会
- 関満博、範建亭編(2003)『現地化する中国進出日本企業』、新評論
- 高橋達男訳(1970)『企業の人的側面：統合と自己統制による経営(新版・新訳)』、産業能率  
短期大学
- 戴秋娟(2010)『中国における日系企業の発展と国有企業経験者の役割』、東京大学社会科学  
研究所現代中国研究拠点
- 趙曉霞(2002)『中国における日系企業の人的資源管理についての分析』、白桃書房
- 田園(2011)『中国日系企業の人材育成』、桜美林大学北東アジア総合研究所
- 董光哲(2007)『経営資源の国際移転—日本型経営資源の中国への移転の研究—』、文眞堂
- 土岐坤、中辻萬治、服部照夫訳(1982)『競争の戦略』、ダイヤモンド社
- 土岐坤、中辻萬治、小野寺武夫訳(1985)『競争優位の戦略：いかに高業績を持続させるか』、  
ダイヤモンド社
- 土岐坤、中辻萬治、小野寺武夫、戸成富美子訳(1992)『国の競争優位』、ダイヤモンド社
- 富澤芳亜、久保亨、萩原充編著(2011)『近代中国を生きた日系企業』、大阪大学出版会、  
杜進編(2009)『中国の外資政策と日系企業』、勁草書房
- 中村久人(2010)『グローバル経営の理論と実態』新訂版、同文館
- 西田ひろ子編著(2007)『米国、中国進出日系企業における異文化間コミュニケーション摩  
擦』、風間書房
- Nihon Keizai Shimbun(2009)『在アジア日系企業における現地スタッフの給料と待遇に関  
する調査』中国編
- 日本能率協会総合研究所(2009)『新・労働契約法に基づく最新中国人材マネジメントガイ  
ドブック』
- 日本能力協会編(2006)『人と組織の持続的成長を実現する成果主義の新展開』日本能率  
協会
- 日本労働研究機構(1998)『日系企業の経営と雇用管理』、日本労働研究機構
- 日本貿易振興機構(2004)『中国市場に挑む日系企業：その戦略と課題を探る』、日本貿

## 易振興機構

- 日本貿易振興機構(2005)『中国進出企業の人材活用と人事戦略』、日本貿易振興機構
- 日本貿易振興機構(2006)『中国進出日系企業の実態と地域別投資環境満足度評価』、日本貿易振興機構
- 日本貿易振興機構(2010年)『在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査—中国編—』(2009年度調査)、日本貿易振興機構
- 日本貿易振興機構(2011年)『在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査—中国編—』(2010年度調査)、日本貿易振興機構
- 日本貿易振興機構(2012年)『在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査—中国編—』(2011年度調査)、日本貿易振興機構
- 日本貿易振興会海外調査部(2003)『中国市場開拓のポイントと留意点：中国国内販売促進調査報告書』、日本貿易振興会
- 野田一夫監修(1992)『現代の経営』、ダイヤモンド社
- 馬成三(2000)『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
- 樋口義治、福井幹彦、渡辺和敏、岩川長生(2005)『中国における日系および中国系企業のケーススタディ』、愛知大学中部地方産業研究所
- PHP 研究所編(2006)『中国で成功する人材マネジメントマニュアル』(新版)PHP 研究所
- ピーター F. ドラッカー著、ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編訳(2006)『P.F. ドラッカー経営論』、ダイヤモンド社
- 服部治、竹村之宏(1996)『経営・人事労務管理要論』、白桃書房
- 古田秋太郎(2004)『中国における日系企業の経営現地化』、税務経理協会
- 古田秋太郎著(2007)『日系企業の中国市場販売』、税務経理協会、
- 馬越恵美子(2000)『異文化経営論の展開：「経営文化」から「経営文明」へ』、学文社
- 馬越恵美子、桑名義晴編著(2010)『異文化経営の世界：その理論と実践』、白桃書房
- 松田憲二(2001)『人事・賃金評価制度マニュアル：ピカリと光る成功事例』、産労総合研究所出版部経営書院
- 宮崎義一編訳(1979)『多国籍企業論』、岩波書店
- 宮本謙介(2009)『アジア日系企業と労働格差』、北海道大学出版会
- 吉原英樹編著(1992)『日本企業の国際経営』、同文館
- (日本語学術論文)**
- 青木修二(2008)「中国における労働事情—労働契約法制定の影響を中心に—」、衆議院調査局、  
[http://www.shugiin.go.jp/itdb\\_rchome.nsf/html/rchome/Shiryo/report5.pdf/\\$File/report5.pdf](http://www.shugiin.go.jp/itdb_rchome.nsf/html/rchome/Shiryo/report5.pdf/$File/report5.pdf)。
- 石井脩二(1999)「人的資源管理の課題と内容」『産研論集』第21号、関西学院大学産業研究所、pp. 37-53。
- 岩田一哲(2006)「戦略的人的資源管理のプロセス論的評価に向けて」『高松大学紀要』第45号、高松大学、pp. 33-49。

- 岡田行正 (2006) 「ティード&メトカーフ : 『人事管理～原理と実践～』 (1920 年版) の再考」、『北海学園大学経営論集』 第 4 巻第 3 号、北海学園大学経営学会、pp. 95-106。
- 金山権 (1997) 「中国進出日系企業の現状と労使関係問題の分析」『桜美林エコノミックス』 (38)、桜美林大学経済学部、pp. 25-42。
- 金山権 (2011)、「日系企業の経営行動に対する中国からの評価ーグローバル化に向けた今後の方向と課題ー」、『桜美林経営研究』 2011年3月創刊号、pp. 1-13。
- 菊池敏夫 (1995) 「東アジアにおける企業の経営管理」『日本大学経済学部産業経営研究』 37、日本大学、pp. 2-24。
- 胡桂蘭 (2001) 「在中日系企業の成功要因：経営理念の確立と人的資源の活性化こそ成功のカギ」『中京経営研究』、経営学部創設10 周年記念号、中京大学、pp. 247-265。
- 胡桂蘭 (2002a) 「中国人の職業観と日本的経営に対する評価：アンケート調査分析」『中京経営紀要』 第2号、中京大学、pp. 141-169。
- 胡桂蘭、古田秋太郎 (2002b) 「在中日系企業中国人社員の職業観と日本企業文化に対する評価：アンケート調査(市川繁先生退職記念号)」『中京経営研究』 11(2)、中京大学、pp. 291-315。
- 胡桂蘭 (2002) 「在中日系企業の経営現地化に関する研究ー中国社会へのインサイダー化の道ー」中京大学、博士学位請求論文。
- 古林恒雄 (2007) 「中国『労働契約法』と企業の対応」『グローバル経営』 2007年10月号、No. 309、日本在外企業協会、pp. 8-11。
- 金堅敏 (2004) 「対中ビジネスにおける現地化とガバナンスのあり方」『Economic Review』、富士通総研、2004 年 10 月号、  
<http://jp.fujitsu.com/group/fri/downloads/report/research/2004/report199.pdf>。
- 佐藤憲正 (1987) 「国際化時代における経営管理——企業組織環境の激変に対する社会工学的アプローチ」『桜美林エコノミックス』 (19)、桜美林大学経済学部、pp. 67-85。
- 佐藤憲正 (2002) 「情報リテラシーと経営文化」『経営行動研究年報』 第11号、経営行動研究学会、pp. 96-100。
- 白木三秀 (2008) 「日系多国籍企業の人材マネジメントの諸課題と展望」『日本貿易会月報』 2008 年7・8 月合併号、No. 661 pp. 20-24。
- 朱炎 (2007) 「中国における日系企業経営の問題点と改善策」、富士通総研、  
<http://jp.fujitsu.com/group/fri/downloads/report/research/2007/no289.pdf>。
- 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』39(1)、(225)、立命館大学経営学会、pp. 265-298。
- 周宝玲 (2003) 「中日間の異文化経営と異文化コミュニケーション」『立命館経営学』42(3)、(245)、立命館大学経営学会、pp. 151-178。
- 周宝玲 (2006a) 「中国企業TCL 社の経営戦略と人材マネジメント」『社会システム研究』12、立命館大学、pp. 75-94。
- 周宝玲 (2006b) 「中国企業の経営戦略と人材マネジメント——長虹の事例研究」『立命館経営学』 45(4)、(264)、立命館大学経営学会、pp. 177-193。
- 徐向東 (2003) 「中国における職業資格制度の確立と技能労働者の人材育成」『月刊経営労

- 働』38(2)、経営労働協会、pp.13-16。
- 徐向東(2004)「中国の成果主義型人的資源管理と日系企業の課題：急がれる戦略人材マネジメントの構築」『Business research』(964)、企業研究会、pp.74-82。
- 徐雄彬(2007)「中国進出日系・韓国系企業の人材現地化—経営システムの特徴を踏まえて—」『経営行動研究年報』第16号、pp.59-63。
- 徐雄彬(2009)「中国における日系製造業企業の人材現地化に関する研究—経営管理者の現地化を中心として—」桜美林大学博士学位請求論文
- 鈴木岩行(1999)「中国における日系企業の評価について」『和光経済』和光大学社会経済研究所、第32巻第1号、pp.23-32。
- 立道信吾、守島基博(2006)「働く人からみた成果主義」『日本労働協会雑誌』、No.554、労働政策研究・研修機構、pp.69-83。
- 田浦里香(2004)「中国における日系企業の人材マネジメントのありかた」『知的資産創造』野村総合研究所、2004年12月、pp.26-39。
- 田浦里香、劉沫真(2008)「中国労働市場の動向と日本企業の人材マネジメント戦略」『知的資産創造』、2008年7月、pp.30-42。
- 田園(2009)「在中日系企業の人材育成に関する研究」桜美林大学博士学位請求論文
- 遅曉潔(2007)「中国進出日系企業の経営管理に関する研究—日・中企業の比較研究を中心に—」、桜美林大学修士学位請求論文
- 遅曉潔(2012)「在中日系企業の人事制度に関する研究」、『桜美林経営研究』、第2期、。
- 張英莉(2007)「在中日系企業の人材マネジメント—現状・問題点・課題」『埼玉学園大学紀要』No.7、埼玉学園大学経営学部、pp.77-88。
- 中村久人(2007)「在中日系企業と異文化経営」『異文化経営研究』、異文化経営学会、pp.3-14。
- (英語文献)** (アルファベット順)
- Abraham H. Maslow(1998)、*Maslow on Management*, Wiley.
- C. A. Bartlett, and S. Ghoshal(1989)、*Managing Across Borders*, Harvard Business School Press.
- Bill Taylor, Chang Kai, Li Qi(2003), *Industrial Relations in China*, Edward Egar Publishing Limited, U. K.
- Douglas Murray McGregor(1960)、*The Human Side of Enterprise* New York:McGraw-Hill.
- H. V. Perlmutter & D. A. Heenan(1979) *Multinational Organization Development*, Addison-Wisley Publishing Company.
- John H. Dunning(1992)、*Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley
- R. Likert, (1961)、*New patterns of management*, New York: McGraw-Hill.
- M. P. Porter(1980), *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press.
- M. P. Porter (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press. M. P. Porter (1990), *The competitive advantage of nations*, Free

Press.

S. H. Hymer (1976), *The International Operations Of National Firms' A Study of Direct Foreign Investment*,

The MIT Press.

#### 中国語文献 (アルファベット順)

蔡启明 (2008) 『人力資源管理標準工作流程』、立信會計出版社

程雲喜 (2005) 『現代企業管理』、河南人民出版社

范林榜 (2006) 「企業生命周期与薪酬水平策略研究」『企業管理』、2006 年第 6 期

羅双平 (2010) 『績効量化考核方法、案例与模板』化学工業出版社

蘇仁華 (2000) 『現代企業人事管理』、中南大学出版社

孫新科 (2007) 「企業留人新策略」『企業管理』、2007 年第 11 期

王莉、石金涛 (2006) 「員工離職的預防管理」『企業管理』、企業管理雜誌社、2006 年第 1 期

薛軍、西村豪太 (2006) 「在華日資企業經營管理者当地化分析」『日本学刊』、中国社会科学  
院日本研究所・中華日本学会、2006 年第 1 期

徐永革 (2007) 「对人永遠不變的尊重」『企業管理』、2007 年第 9 期

朱飛 (2010) 『績効激励与薪酬激励』、企業管理出版社

中国人事科学研究院編 (2009) 『全国人事科学研究獲獎論文選編：績効考核、人員測評、薪  
酬激励、人事管理系統』、中国人事出版社

中華英才網 (2003) 『第 1 回中国大学生最佳雇主調查報告』

中華英才網 (2004) 『第 2 回中国大学生最佳雇主調查報告』

中華英才網 (2005) 『第 3 回中国大学生最佳雇主調查報告』

中華英才網 (2006) 『第 4 回中国大学生最佳雇主調查報告』

中華英才網 (2007) 『第 5 回中国大学生最佳雇主調查報告』

中華英才網 (2008) 『第 6 回中国大学生最佳雇主調查報告』

中華英才網 (2009) 『第 7 回中国大学生最佳雇主調查報告』

中華英才網 (2010) 『第 8 回中国大学生最佳雇主調查報告』

中華英才網 (2011) 『第 9 回中国大学生最佳雇主調查報告』

#### (ウェブサイト)

サーチナ総合研究所：<http://jp.searchina.com.cn/>

日本經濟産業省：<http://www.meti.go.jp/>

日本經濟団体連合会：<http://www.keidanren.or.jp/>

日本貿易振興機構：<http://www.jetro.go.jp/indexj.html/>

中華人民共和國商務部：<http://www.mofcom.gov.cn/>

中華英才網：<http://www.chinahr.com/>

#### (その他)

中智人力資源管理諮詢公司 (2009) 「2009 中智日資企業薪酬数据」発表会配布資料  
現地調査企業の社内資料など