

博士学位請求論文（要旨）

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——

指導：金山 権 教授

桜美林大学大学院

国際学研究科 博士後期課程

20542102

徐 雄彬

目 次

序章 研究課題、研究方法及び論文構成	1
第 I 部 中国進出日系製造業企業の人材現地化に関する理論的考察と仮説	8
第 1 章 日系企業の中国進出と人材現地化問題	9
—国際比較を中心に—	
第 1 節 日系企業の中国進出の特徴	10
1. 日本の対中直接投資の推移	10
2. 対中直接投資における業種、形態の特徴	15
3. 対中投資の地域、規模、現地調達、内販・輸出の特徴	16
第 2 節 日系企業における問題点	20
1. 投資環境の変化が日系企業に与える影響	20
2. 日系製造業企業における経営活動上の問題点	30
3. 利益の改善、競争力向上の課題	36
第 3 節 人材現地化の重要性	51
1. 在中日系製造業企業の人材確保の難易度	51
2. 中国における日系企業の人材現地化の現状	59
第 2 章 人材現地化に関する理論的考察と仮説設定	66
第 1 節 先行研究についての理論的考察と人材現地化の探究	67
1. 異文化経営の視点	67
2. 経営資源の国際移転の視点	83
3. 海外での日本的な経営システムの修正	100
4. 現地従業員への動機付けの視点	117
5. 国際人的資源管理の視点	126
第 2 節 人材現地化の検討及び仮説設定	137
1. 人材現地化の定義	138
2. 既存研究の特徴及び人材現地化に関する理論的構築	140
3. 人材現地化に関する仮説設定	143

第Ⅱ部 中国進出日系製造業企業の人材現地化に関する事例分析	146
第3章 中国における日系企業の人材現地化の特徴	147
—日系企業17社における分析を踏まえて—	
第1節 日系企業17社における全体分析	148
1. 経営管理者の現地化の現状.....	148
2. 人的資源管理の現状.....	152
3. 人的資源管理と人材現地化の関係.....	154
第2節 地域別、規模別、現地調達・内販の割合別における比較分析	157
1. 地域別における比較分析.....	157
2. 企業の規模別における比較分析.....	165
3. 現地調達・内販の割合別における比較分析.....	172
第3節 中国における日系企業の人材現地化の特徴	180
1. 日系企業17社における人材現地化の特徴.....	180
2. 日系企業17社における研究と先行研究の比較.....	182
第4章 日系企業A社の事例	184
第1節 中国での設立状況と発展経緯	185
1. 日本の親会社の概要.....	185
2. A社の設立と概要.....	186
3. A社の発展経緯.....	187
4. 中国における日本の親会社の人材現地化戦略.....	190
第2節 人的資源管理の特徴	192
1. 経営理念、組織構造及び意思決定のスタイル.....	192
2. 人的資源管理の特徴.....	194
第3節 人材現地化の特徴	235
1. 人材現地化の特徴.....	235
2. 人材現地化の効果.....	240
3. 人材現地化と日本の親会社の関係.....	243
第4節 人的資源管理と人材現地化の相関関係	244
1. 職務の明確さと人材現地化.....	245
2. 評価システムと人材現地化.....	246
3. 人材育成と人材現地化.....	247
4. 人的資源管理の諸システムと人材現地化.....	248

第5章	日系企業P社の事例	251
第1節	中国への進出状況と発展経緯	251
1.	日本本社の概要	251
2.	中国での事業展開及びP社の設立	252
3.	P社の発展経緯	253
4.	P社における原材料・部品の調達と製品販売の状況	254
5.	中国における本社の人材現地化戦略	256
第2節	人的資源管理	256
1.	経営理念と経営組織の特徴	257
2.	人的資源管理の特徴	259
第3節	人材現地化の特徴	285
1.	経営管理者の現地化の現状	286
2.	人材現地化における本社の影響力と課題	288
3.	人材現地化の効果	289
第4節	人的資源管理と人材現地化の相関関係	290
1.	職務の明確さ、評価システム及び人材育成と人材現地化	291
2.	その他人的資源管理要素と人材現地化	296
第Ⅲ部	日系製造業企業の人材現地化に関する仮説の検証	300
第6章	日系製造業企業の人材現地化に関する仮説の検証	301
第1節	先行研究の特徴	302
1.	人材現地化の重要性	302
2.	人材現地化に関する先行研究の特徴	303
第2節	事例研究で明らかになった人材現地化の特徴	309
1.	日系企業17社における人材現地化の特徴	309
2.	A社とP社の人材現地化の特徴	310
3.	事例分析から見る人材現地化の特徴	314
第3節	仮説の検証	316
終章	研究結果と本研究の限界及び今後の研究課題	320
謝辞		333
参考文献		335

論文要旨

I. 問題意識と分析枠組

本研究は、中国における日系製造業企業の人材現地化について、経営管理者の現地化を中心として検討する。一般的に日本企業では日本人を海外子会社へ派遣し、彼らを中心として「日本人による、日本の親会社のための経営」¹を行い、従って、多くの研究者により海外進出日系企業の人材現地化のレベルが低いと指摘されている。このようなことにより、現地従業員のモチベーションの低下や日本人派遣者による「コストの高い日本人が多すぎる」²など様々な問題が引き起こされており、また、優秀な現地従業員の能力を十分活用できなくなる³というマイナス面もある。

在中日系製造業企業の人材現地化の実態を明らかにするために、海外進出日系企業の全体的な、一般的な特徴について分析し、その中で、中国での人材現地化について具体的に検討する必要があると考える。白木（2006）は、50以上の国や地域に進出している日系企業に対して3回のアンケート調査を行った⁴。研究結果を見ると、日本人派遣者の比率で、非製造業では減少しているが、製造業では拡大していることが分かる。白木（2006）は日本、カナダ、フランス、ドイツ、オランダ、スウェーデン、スイス、イギリスなど様々な国を取り上げ、これらの国の企業の海外子会社における人材現地化の比率について比較研究を行った⁵。社長の現地化比率が最も低いのが日系企業（約1割）であり、他に財務管理、人的資源管理など部門責任者の現地化でも日本は遅れていることが示されている。また、中村（2005）によれば⁶、日系企業の海外派遣者の比率が80年代から90年代にかけて低下しているが、派遣者減少の傾向は非製造業で見られるものの、製造業では変化していないという特徴が見られた。明らかなごとく、海外における日系企業の人材現地化は欧米系企業に比べて遅れており、特に製造業での人材現地化があまり進まないことが分かる。

続いて、在中日系企業の人材現地化の実態について分析する。日本貿易振興機構（ジェトロ）は2007年に中国、韓国、台湾、香港に進出している日系製造業企業の社長・会長、役員、部門最高責任者の現地化の現状について調査した⁷。社長・会長の現地化比率で韓国

¹ 吉原（1989）、p. iii。

² 関・範（2003）、p. 2。

³ 徐（2005）、pp. 42-47を参照。

⁴ 第1回調査は1999年（56カ国・2地域、調査対象：2262社、963社が回答）に、第2回調査は2001年（59カ国・2地域、調査対象：2522社、967社が回答）に、第3回調査は2003年（61カ国・地域、調査対象：2569社、851社が回答）に行った日本労働研究機構の調査であるが、白木氏が調査企画委員会の主査として参画した。白木（2006）、pp. 39-58を参考にした。

⁵ 同前掲注、pp. 21-22による。

⁶ 中村（2005）、p. 1。

⁷ ジェトロ編『在アジア日系製造業の経営実態—中国・香港・台湾・韓国編—』の2008年版、pp. 42-45による。

が50%以上、台湾と香港が10%ぐらいとなっているが、中国では約5%で、一番遅れていた。また、部門最高責任者の現地化でも中国は遅れており、特に、営業・販売・マーケティングで韓国が8割、台湾が7割近くとなっているが、中国では3割しか現地化されておらず、エンジニア、研究開発、広報・宣伝部門でも中国は大幅に遅れている。他に、管理職全体における現地化でも中国は韓国、台湾に比べて遅れていることが明らかに示されている。つまり、在アジア日系企業の中でも中国での人材現地化が進んでいないことが分かる。鈴木（2005）は在中外資系企業（研究対象企業の8割以上が製造業）におけるコア人材の昇進について、日系企業と韓国系、米国系、台湾系の企業を取り上げて比較した⁸。日系企業では部長クラスまでの現地化は比較的に進んでいるが、社長、役員及び本社役員への現地人の昇進は遅れていることが明確に示された。日本貿易振興機構と鈴木（2005）の研究から、在中日系企業の人材現地化、特にトップ経営者の現地化が遅れていることが明確になっている。

以上のデータにより、一般的に海外における日系企業の人材現地化が低い水準となっており、また、在中外資系企業のなかで日系企業の人材現地化が遅れていることが分かる。更に、在アジアの日系企業の中でも中国での人材現地化が比較的遅れていることが確認できた。在中日系企業の人材現地化の実態を明確にした上で、人材現地化の遅れにより生ずる様々な問題点について検討してみる。

1) 人的コストの問題。日系企業では大量の経営幹部と技術者を現地に派遣して常駐させており、それ故に給与、手当などの人件費が経営コストを押し上げている。アジア主要都市における中間管理職の賃金水準（月収）の比較から見ると⁹、横浜は4640ドルで、上海、大連、広州の平均値（718ドル）の約6倍となっている。中国に派遣される場合には様々な手当や費用もかかる。古田（2004）は、多くの駐在員の高コストにより在中日系企業の業績は他の外資企業に比べて悪いと指摘した。つまり、人材現地化の遅れは人的コスト面で大きな負担となることが分かる。

2) 現地従業員のモチベーション問題。人材現地化は海外派遣者のコスト問題だけでなく、現地従業員のモチベーションにも関わる。Kopp(1994)は日系、欧米系の多国籍企業918社に対してアンケート調査をし、日系海外子会社が現地人や第三人の起用に消極的であることが現地人のモチベーションの低下や離職率に関連していると述べた。馬（2000）は、中国における日米欧企業の中国人従業員を対象としてアンケート調査を行った。結果、日系企業の人気度が欧米系企業より劣っており、日系企業から欧米系企業への人材流出がその逆より多いが、その原因の一つとして日系企業の人材現地化の遅れを挙げた。また、張・生田・小林（2003）は、在上海の日系企業について調査を行った。調査結果、日系企業における中国人の管理者、技術者の離職の主な原因の一つとして昇進の困難が挙げられた。このように、人材現地化の遅れは現地人従業員の高い離職率やモチベーションの低下と繋

⁸ 鈴木（2005）、p. 87による。

⁹ 『通商白書2008』（経済産業省編）、p. 162による。

がっており、人材獲得競争の激しい中国で日系企業が負け組みになりやすいという恐れもある¹⁰。従って、現地の優秀な人材を引き止め、活用することができなければ、日系企業が中国で「根を下ろす」のは難しいと考えられる。

3) 現地の人的資源を活用する多国籍企業の優位性発揮に関する問題。多国籍企業の場合、親会社は多くの海外子会社と一つの共通の経営戦略のもとで事業を統括、調整しており、親会社と海外子会社は技術やノウハウ、ブランドなどの経営資源を共同利用している¹¹。つまり、多国籍企業は本国だけではなく海外子会社を通じて進出先の経営資源も利用できるというメリットを持っている。経営資源の中でも現地の一流の人材を確保し、彼らに動機付け、そして彼らに能力をフルに発揮してもらうことが最重要な課題とあってよい¹²。日本の多国籍企業では、親会社から現地に多くの駐在員を派遣し、また彼らが現地子会社の重要なポストを占めているのが現状である。それ故に、現地の優秀な人材にとっては能力を発揮するチャンスが少なくなり、従って日系企業は経営資源の中で最も重要な人的資源を活用できるという多国籍企業のメリットを発揮できなくなるのである。

4) 地域社会への貢献の問題。一般的に、先行研究では以上の3つの要素（或いは側面）で人材現地化の効果をはかってきたが、本研究ではもう一つの要素を取り上げる。菊池（2006）¹³は、企業の地域社会関係の維持が経営上の重要な課題の一つとなりつつあり、地域社会との関係について、日本国内だけではなく海外事業活動でも重要視し、それを企業の方針にする必要があると指摘している。菊池（2006）は地域社会の構成と地域社会の企業に対する主な要求・期待について、環境変化の視点から多くの要素を取り上げて分析したが、そのなかで、直接人材現地化にかかわる要素の一つとして企業の人事管理方式を挙げることができる。菊池（2006）によれば、地域社会に立地する企業が雇用創出という重要な役割を果たし、現地従業員の能力を発揮できるような給与・待遇の改善及び権限の委譲などを通じて地域社会の経済活性化に貢献できるということが分かる。この視点から在中日系企業の人材現地化問題を考えると、日系企業が単純に中国の安い労働力を活用するために中国人を起用するのではなく、彼らに動機付けをし、彼らに幸福感を感じさせながら能力を発揮してもらすのが地域社会への一貢献であるといえる。多くの在中日系企業で人材現地化を進めようとしているが、問題意識は様々であり、従って、地域社会への貢献としての人材現地化の効果も異なると推測できる。

¹⁰ 中国人事科学研究院がまとめた「2005年中国人材報告」は、中国の就労人口に占める高学歴人材の割合は先進国の1990年代半ばの最低水準（11%前後）よりも、さらに2～3%低いと指摘し、また、政府の第11次5カ年計画（2006～2010年）は、経済・社会の発展によって人材に対する需要が一層拡大し、2010年には専門技術人材の不足が1746万人～2665万人に達するとの見通しを示している。更に、外資系企業だけではなく联想やハイアールに代表される中国企業も台頭しており、産業構造の高度化が進んだ結果、高級人材への需要は急速に拡大しており、企業間の人材獲得競争は激しくなりつつある。これは、日本経済団連合会（2006）による。

¹¹ 吉原（2004）、pp. 7-8。

¹² 吉原（1989）、p. 2。

¹³ 菊池 敏夫（2006）「企業の地域社会関係の再構築—地域経済活性化の条件と課題—」『経営行動研究年報』2006年7月、第15号、pp. 16-21を参考にした。

以上の分析から明らかなごとく、人材現地化を順調に進めると様々なプラス効果があるが、そうでなければ逆に、マイナス効果が生ずる可能性もある。これまで、海外進出日系企業の人材現地化があまり進んでおらず、従って、日系企業の人材現地化について従来より多くの研究者が議論を展開して来た。従来の研究では、海外子会社で現地の従業員を管理職以上に積極的に起用すべきだという意見が主流であった。特に、中国が「世界の工場」としてのみならず「世界の市場」としても頭角を現してきてから、巨大な中国市場を目指す日系企業が増えており¹⁴、中国市場の特徴及び現地の商慣習など経営活動上の困難により、中国人を管理職以上に積極的に起用・活用すべきだという意見が多かった¹⁵。

しかし、現在（中国が WTO へ加盟してから数年後）中国における日系企業の人材現地化の課題は変わりつつある。人的コストを節約し、中国市場で優秀な中国人を活用するだけでなく、世界本社と中国の子会社の双方に精通し両者の調整ができるマネジャーとして育成する必要が高まっている¹⁶。このような課題が生じた背景には次のような要因があると考えられる。第一に、世界経済のグローバル化により、特に中国の WTO への加盟に伴って中国市場でのグローバルスタンダードの適用範囲が急速に拡大しており、中国が世界経済の中でますます重要な役割を果たしているといえる。第二に、在中日系企業で今後は管理職を含めて経営者の現地化も更に進むと推測できる。人材現地化により、日本人派遣者の数が減少し、本来日本人派遣者の業務が中国人経営管理者に委譲されると考える。それ故に、中国人経営管理者にとって、中国現地に関わる業務だけではなく日本本社とのコミュニケーション能力も高める必要がある。第三に、人材現地化は本社のグローバルな統合を弱める可能性がある¹⁷。それ故に、子会社の現地人経営管理者に本社の経営理念や経営方式についての理解をより深め、彼らのグローバルなビジネス意識を高めなければならない。

以上のような背景により、本研究では従来の研究とは違って、現地人経営管理者のグローバルな経営管理能力を人材現地化の要素の一つとして加える。つまり、本研究では従来の研究で挙げられてきた人材現地化レベルの判断基準である、経営管理者に占める中国人の割合、中国人の最高職位に中国人経営管理者の国際化程度¹⁸を人材現地化の構成要素として加える。

本論文では異文化経営、経営資源の国際移転、日本的な経営システムの現地での修正、動機付け及び国際人的資源管理など5つの視点から先行研究について考察し、人材現地化問題を探る。

¹⁴ 古田 (2004)、p. 1。

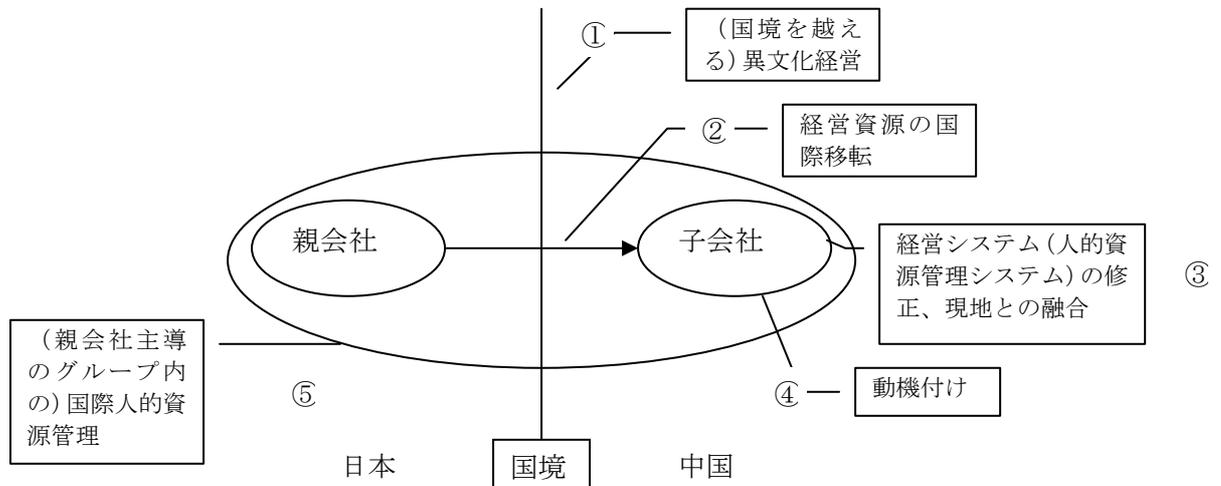
¹⁵ このような研究には、古田 (2004)、関・範 (2003)、金 (2004) などがある。

¹⁶ 在中日系企業で、グローバルマネジャーの育成を課題として新しく取り上げた研究に白木 (2005) (pp. 12—25 を参照) がある。

¹⁷ 白木 (2005)、p. 25。

¹⁸ 中国人経営管理者の中で日本本社で教育を受けた人の割合を指す。日本で育成された人は本社の経営理念や経営方式及び本社のビジネス環境にも詳しく、従って、日本で育成されることにより、中国人経営管理者のグローバルな経営能力が向上すると判断する。

図表 1 中国進出日系企業における人材現地化問題の分析視点



出所：筆者作成。

一つの研究対象を様々な角度から考察することにより、問題把握の客観性を高めることができる。5つの視点から人材現地化問題について分析して見ると、側面は違いますが内容的に共通する部分が多く、これらの研究で共通的に提示されている問題点や課題について探してみる。第一に、海外の日系企業で確保、活用しようとするのは主に優秀な人材、コア人材であることが分かる。第二に、現地の優秀な人材を活用するために、必要なのは人材育成と日本的な人的資源管理システムの修正である。現地人に対する人材育成の中でも、日本本社での育成が強く強調されている。また、日本的な人的資源管理システムの中では、職務の曖昧性と年功的な評価システムの修正の必要性が多く研究者により指摘される反面、成果主義導入の重要性が明確になっている。

上記の分析から、在中日系企業で人材育成に力を入れ、職務の曖昧性と年功的な評価システムを修正することにより現地の優秀な人材を確保・活用し、人材現地化を進めることができると判断する。しかし、先行研究ではこのような人的資源管理の3つの要素と人材現地化の関係が明らかになっていない。先行研究で残された課題により、本研究では中国人従業員の本社への派遣、職務(内容、責任)の明確さ、業績給の導入程度など人的資源管理の3つの要素と人材現地化の関係について明らかにする。

白木(1995)の国際人的資源管理論からみると、世界中のあらゆる国や地域に有能な人材が存在するグローバル化時代に、本国人だけではなく、現地人や第3国人も視野に入れての従業員を十全に活用するのが多国籍企業の強みであり、課題である。白木(2006)の「多国籍内部労働市場」論は、多国籍企業グループ間における人の移動、つまり、親会社・子会社間の人移動ならびに子会社・子会社間での人の移動を視野に入れている。ここで、特に、本社の中心的な地位と役割を強調している。海外派遣者の日常業務を通じての技術、経営ノウハウ、あるいは経営理念・価値などの現地への移転や共有、現地従業員を親会社

へ派遣して育成させることなどが、現地法人における内部昇進につながると主張している。

人材現地化の課題は優秀な現地人の能力を十全に活用することだと考えられる。白木（1995、2006）の国際人的資源管理論と「多国籍内部労働市場」論から人材現地化を考えると、現地子会社における人的資源管理の諸機能を調整し、また、本社が中心的な地位に立って、現地従業員を本社で育成することにより人材現地化が進むと仮説を設定することができる。人材現地化に関する数多くの先行研究で、海外子会社の日本的な人的資源管理システムのなかで職務の曖昧性、年功的な業績評価によるマイナス面を指摘しており、現地人を本社へ派遣することを含む人材育成の重要性が述べられた。このような問題は海外進出日系企業における普遍的な問題であると言える。白木（1995、2006）の視点からみると、日系企業に普遍的に存在するこのような問題を解決することにより、在中日系企業で優秀な人材を確保、活用でき、最終的に人材現地化を促進することができると仮説を設定したい。仮説は、具体的次のような3つに分けられる。仮説一、経営管理者の職務（内容、責任）の明確さを現地人の特徴に適合させながら修正することにより人材現地化が進むと考えられる。仮説二、賃金システムが現地人の特徴に適合すれば人材現地化が進むと仮説設定をする。仮説三、現地人を本社で育成することにより人材現地化が進むと考える。

以上は本論文における3つの仮説である。本論文では、在中日系製造業企業における経営管理者を中心に、人的資源管理の3つの要素と人材現地化の相関関係を明らかにすることを目的とする。また、人的資源管理の他の要素と人材現地化の関係についても分析するが、人的資源管理の全体像の中で特に3要素（中国人従業員の本社への派遣、職務の内容や責任の明確さ、業績給の導入程度）を中心的に取り上げる。

本論文は主に3つの部分に分けられる。第Ⅰ部では、日系製造業企業の人材現地化について理論的考察を行い、仮説を設定する。そのうち、第1章では、在中日系企業の経営活動上の問題点について分析し、人材現地化問題を提出する。第2章では様々な視点から先行研究を考察し、仮説を設定する。第Ⅱ部では、日系企業17社を取り上げ、中国進出日系製造業企業の人材現地化に関する事例分析を行う。第3章では、17社について全体的な分析を行い、地域別、規模別及び現地調達・内販の割合別の分析も行う。続いて、第4章では、日系企業A社について、第5章では、日系企業P社について具体的に、深く分析する。第Ⅲ部（第6章）では、事例分析を通じて日系製造業企業の人材現地化に関する仮説を検証する。終章では本論文の結論をまとめ、今後の課題を提示する。

Ⅱ. 事例研究及び仮説の検証

博士論文には創造性、オリジナリティ、論理性の3つの側面が求められる。この3つの側面を満たすためには理論的研究だけではなく、実証の研究も行う必要がある。筆者は中国で日系企業17社を対象として現地調査を行った。中国の環渤海地域、長江デルタ地域及び珠江デルタ地域¹⁹における日系製造業企業を対象に調査をした。調査地域である環渤海地

¹⁹ 環渤海地域には北京市、天津市、河北省、山東省、遼寧省が含まれる。長江デルタ地域には

域、長江デルタ地域、珠江デルタ地域は中国の経済発展を牽引している三大経済圏であり、中国に進出した日系企業の約9割以上がこの3つの地域に集中している²⁰。調査対象の日系企業の特徴として、17社のうち15社が独資企業であり、2社が合弁企業である。この2社は本研究の中のA社とQ社である。A社の日本側出資率は70%であり、Q社の日本側出資率は90%である。従って、この2社では日本側が実際の経営権を持っていることが分かる。日系合弁企業で、中国側の出資率が日本側より大きい場合は、最初から中国側のメンバーが最高職を占めており、経営活動も中国側の意思によって行うため、人材現地化があまり意義を持たないと考えられる。そのため、本研究では日本側の出資比率が50%を超える企業を対象にした。17社全体の人材現地化の特徴について分析し、また、17社の企業を地域別、規模別、現地調達・内販の割合別に分けてそれぞれ比較分析を行い、そのなかで人材現地化の特徴を探る。更に、17社の中で代表的な企業2社（A社とP社）²¹を取り上げ、より深い分析を展開する。

事例分析を通じての在中日系製造業企業の人材現地化の特徴は次のようである。第一に、在中日系製造業企業の人材現地化レベルが高くなく、これから更に進むと判断できる。管理職の現地化は進んでいるが、経営者の現地化は遅れている。A社、P社のようにこれから経営者の現地化も進めようとする企業が少なくないといえる。また、本社での中国人の育成が不十分であり、従って、国際化程度も低く、これから更に進める企業が増えると判断する。第二に、人材現地化は独立した問題ではなく、本社のグローバル化と一体であることが分かる。つまり、グローバルな事業展開の中に人材現地化が存在し、人材現地化によりグローバルな事業も順調に進められるといえる。A社とP社の人材現地化も本社のグローバルな戦略のもとで、進んでいることが事例分析で見られる。第三に、人材現地化は有効な人的資源管理システムの構築と人材育成の結合により進むと思われる。事例研究で示された効果的なシステムの構築とは、日本的な人的資源管理システムに欧米型の成果主義を導入した、混合型である。システムの修正は一つの特定の部分だけを変えてはならず、関連システムの全体をバランスよく修正するのが重要である。特に、職務の明確さ、業績給の導入程度、中国人従業員の本社への派遣など3つの要素の修正とバランスに注意する必要がある。特に、立派なシステムをうまく機能させるためには人材育成が重要であり、中国人だけではなく、日本人の総経理や副総経理も更に育成する必要がある。第四に、人材現地化を進めるには、本社の支援と主導的な役割が重要である。在中子会社で人材現地化を進めるか否か、或いはどの程度進めるかは本社の対中戦略に関わっている。事例研究でも明らかになったが、人的資源管理システムの修正、中国人従業員の本社での育成、日本人総経理の育成や派遣などにおいて、最終的な決定権は本社がもっている。対中事業を順調に進めるために、本社は子会社の実態や問題点を正確に把握し、積極的に人材現地化を

上海市、江蘇省、浙江省が含まれる。また、珠江デルタ地域は広東省を指している。

²⁰ 筆者の修士論文「中国長江デルタにおける日系企業の人材現地化」(2005)、pp. 7-10。

²¹ A社は環渤海地域の中小企業(合弁企業)であり、P社は珠江デルタ地域の大手企業(独資企業)である。

進めるのが極めて重要であると判断する。第五に、事例研究を通じて人材現地化の効果について具体的に探ることができた。A社とP社には共通的に示された効果がある以外に、特有の効果も示された。共通する効果には、人的コストの節約、中国人従業員のモチベーション・アップ、現地での中国人の活用などを挙げることができる。これ以外に、A社のみで見られた効果として現地社会への貢献、地域経済の活性化への貢献をあげることができるが、これはA社の経営戦略と強く結びついていることが明確になった。しかし、P社では地域社会への貢献を経営戦略に明確に入れず、現地社会への貢献も明確に見られない。

以上は、事例研究の結果及び人材現地化の特徴であるが、事例分析を通じての仮説の検証は次のようである。

1) 仮説一について検証する。この仮説を検証するためにはまず、中国人の特徴に適合する職務の明確さについて分析する必要がある。周（2007）の研究からみると、日本と中国の国民文化の違いとそれに伴う経営方式の違いが明らかになっている。周（2007）によれば、中国企業では個人の能力を重視しているが、日本企業では従業員同士の協力を重視しており、また、中国企業では職務の内容や責任範囲が明確であるのに対して、日本企業ではそれにおいて曖昧な部分が多く、従業員は状況に応じて柔軟に仕事を行う傾向がある。古田（2004）は在中日系企業で中国人を活用する方法の一つとして、職務の責任範囲を明確に限定することを指摘した。更に、徐（1999）は、知やノウハウを異文化である中国の日系企業に移転する際に、日本で暗黙知として通してきた部分を明文化する必要があると述べた。以上の先行研究には共通する部分があるが、在中日系企業で中国人を活躍させながら経営を進めるためには、日本での職務の内容や責任範囲をそのまま導入してはならず、明確化したほうが中国に適するということである。また、ヘンリー・ミンツバーグ（2007）のマネジャーの職務に関する研究から見ると、職位が高ければ高いほど業務に不規則的な部分が多く、（ミンツバーグの研究から在中日系企業を見ると）職務の明確化に関する修正が難しいと考える。

以上のような先行研究で示された、中国人に適する職務の特徴についての考察に続いて、事例研究を挙げながら検討する。日系企業17社における分析では、職務の明確さが高い企業の経営管理者に占める中国人の割合（部長、課長の現地化）が大きく、国際化程度が高いことが確認できた。つまり、中国人の特徴に適した、或いは近い職務を導入した企業の人材現地化が進むという傾向が示されたと考えるが、A社とP社についての分析を通じて更に明らかになった。A社では職務の明確化を通じて個人の役割と成績を明確にする改善が行われた。一般職と班長、係長級では順調に職務を明確にしたが、課長級以上では業務実行中協力する部分が多く、職務自体を明文化することが難しかった。結局、課長級以上ではその職務に一部の目標設定を導入することで明確さを高めた。改善後の特徴を見ると、階層別に職位が高ければ高いほど職務に不明確な部分が多いことが分かる。また、A社の研究で、生産部門と非生産部門に分けてその職務の明確さについて分析したが、生産部門が非生産部門に比べて明確さが高いことが分かる。このように、A社では、本来親会社から導

入した職務について、中国人の特徴に適合させながら修正したのである。しかし、これは修正であり、完全な欧米系企業や中国企業での職務のように変わったわけではない。職務の明確さを高めた後、個人の役割や責任範囲が明確になった。職務の明確化自体が多くの中国人に好まれており、また、職務の明確化は個人の役割や成績に直接繋がるがゆえに、社内での競争が強化され、従業員のモチベーションも向上するようになった。これは、優秀な人材の定着や活用にプラス効果があり、人材現地化を促進する役割を果たしていると判断する。P社では、一般従業員の職務（班長、副班長の業務の一部を明確化）を明確化したが、管理職層では日本の親会社の方式をほぼそのまま導入している。協力やチームワークなどを強調するが個人の職務の内容や責任などで曖昧な部分が多い。職務を明確化した後、一般職の離職率が下がり、モチベーションが向上したが、管理職ではこのような競争の雰囲気ややる気のアップなどプラス効果が生じず、魅力に欠けている職場となっている。管理職の離職も比較的が多い。つまり、管理職層では日本的な曖昧な職務をそのまま導入したがゆえに、中国人管理職にあまり適していないと判断する。優秀な人材のモチベーションの低下や離職に繋がる職務は人材現地化にマイナス影響を与えるといえる。

以上の事例分析を総合してみると、明確な業務内容や責任を好んでいる中国人の特徴に適合する職務を構築することが様々なプラス効果をもたらし、人材現地化を促進することが分かる。しかし、A社やP社での職務の明確さが欧米系企業のようにならず、親会社の職務の特徴が残っている。17社の研究で明確な職務が人材現地化に繋がるという特徴が見られたが、A社、P社の分析でその明確さの限界が示される。つまり、ここでの明確さは日本の親会社に比べて高いが、欧米系企業や中国企業での明確さではない。また、階層別に、部門別にそれぞれの特徴があり、職務の明確化は限られた範囲以内（階層や部門による差が存在）で、具体的な状況に応じて行う必要があると考える。これが、仮説一の検証である。

2) 続いて、仮説二について検証する。賃金システムが現地の特徴に適合すれば人材現地化が進むと考えられるが、まず、先行研究を取り上げながら中国現地に適合する賃金システムについて考察し、次に、事例研究を通じて明らかにする。異文化経営の視点からあげた周（2007）の研究によれば、中国文化の特徴の一つは個人主義で、企業では個人の能力を重視していることが分かる。また、在中日系企業における動機付けに関する富田（1998）の研究でも個人の能力発揮や成果主義的な処遇を重要視する中国人の特徴が見られた。中国企業の中国人コア人材を対象とした王（2007）研究では、明確な格差をつける賃金システムがコア人材に対する有効な動機付けの一つであることが示された。更に、古田（2004）、董（2007）、鈴木（2005、2007、2008）の研究では在中日系企業で、中国人は成果主義的であり、優秀な中国人を確保して活用するためには成果主義による賃金システムが効果的であることが明らかになった。しかし、日本国内と海外の日系企業における成果主義導入に関する様々な研究から示されるように、成果主義賃金の主な対象は優秀な人材、特に管理職以上の人材であることが分かる。一般職よりも管理職以上の人材に対する能力発揮が更

に求められることが明確になっている。つまり、組織の発展はリーダーや管理者の能力発揮と大きく関わるといえる。

これらの先行研究に続いて、事例研究で見られた特徴についてあげる。日系企業 17 社についての分析で、人的資源管理要素のなかで、業績給が人材現地化に対する影響が強く確認できた。即ち、業績給の導入は人材現地化の 3 つの要素全てに影響を与えることが分かる。業績給の導入と経営管理者に占める現地人の割合の関係が最も明確に示されている。つまり、業績給を導入している企業の方が、そのなかでも導入程度が大きい（業績給の 10% と 20% で）企業で、経営管理者に占める中国人の割合が大きいことが分かる。17 社の中で A 社では個人の成績を反映する業績給を賃金システムに導入した。業績給の導入により、同じクラスの従業員の賃金格差が拡大し、より良い賃金を受けるために全員が競争し、特に、能力のある人にとって有利な環境となった。成果主義的な賃金システムにより、A 社は優秀な人が残り、そうでない人が離職し始めた。A 社は自社の人材を確保するだけでなく、優秀な人が多く応募して来るようになった。このように、成果主義的な賃金により A 社には人材が集まり、人材現地化の 3 つの要素にプラス影響を与えている。P 社でも業績給を導入し、従業員間の賃金格差が拡大した。しかし、P 社では個人の役割や成績が不明確であり、賃金格差が生じた基準も曖昧である。従って、良い賃金を受けながら頑張る従業員がいる同時に、不満を抱えて離職する管理職もある。これに対して、一般職では業績給の導入程度が小さいが、それと個人の成果がうまく連動しており、様々なプラス効果が生じている。A 社と P 社では成果主義的な賃金システムの導入により有能な中国人の確保ができたといえるが、P 社ではあまり効果が良くない。その原因は評価基準の不明確にあると考える。

以上の分析から、成果主義による賃金システムが優秀な中国人の活用に関わり、人材現地化を促進する効果があると判断するが、成果主義による賃金の設定は評価基準の明確化と同時にやる必要があると考える。魏・司徒（2008）は極端的な成果主義（例えば、「末席淘汰」）は逆にマイナス効果があると指摘したが、A 社と P 社ではこのような成果主義を導入してはいない。A 社と P 社の事例で、中国人は個人の成績を明確に反映する賃金システムを好むことが分かる。A 社の賃金システムはこのような中国人の特徴に適合し、従って人材現地化も進むと考える。これが仮説二の検証である。

3) 最後に仮説三について検証する。周（2007）と徐（2005）²²の研究では日中企業システムの違いが明らかになっている。石田（1985）は、海外子会社の現地人を日本の本社で教育訓練させることにより、現地人に日本的経営を理解させるべきだと指摘した。董（2007）は中国で日本的経営を維持し、中国人を活用するための人材育成の重要性を指摘し、特に日本における中国人育成の重要性を強調した。石田（1985）と董（2007）の共通目的の一つは海外での日本的経営の維持であるといえる。つまり、日本企業と経営システムが異なる中国で中国人を採用しながら日本的経営を行うためには人材育成が重要であることが分

²²徐 方啓（2005）『日中企業の経営比較』ナカニシヤ出版、pp. 100-139 を参考。

かる。また、グローバル経営を順調に進める目的で本社での現地人育成の重要性を指摘した研究として安室（1992）、中村（2005）、白木（1995、2006）を挙げることができる。特に、白木（1995、2006）は多国籍企業グループで、人材育成を含む様々な面における本社の主導的な役割を強調した。このような研究から本社での現地人育成の重要性が分かる。本社での現地人育成の重要性と人材現地化の関係について、事例研究を通じて検討する。17社における分析で本社での中国人の育成と人材現地化の要素である経営管理者に占める中国人の割合、国際化程度が正の関係を表している。特に、国際化程度との関係が強く示されるが、研修や逆出向など様々な形で積極的に中国人を本社へ派遣する企業の国際化程度が高く示されている。本社での育成と中国人の最高職位（総経理、副総経理の現地化）の関係は確認できなかった。しかし、A社とP社における具体的な分析では、本社で育成された中国人を対象に副総経理の現地化を進めようとする傾向が見られた。A社では人事考課の成績や総経理の判断により日本への派遣者を決定する。日本で教育を受けた人は非常に少ないが、この教育を受けてから昇進が早く、経営者現地化の人選にもなりうる。このような制度の存在はA社の人事制度の魅力を高めており、従って、人材の確保・活用及び人材現地化にプラス影響を与えることが確認できた。P社の人的資源管理には様々な問題点が存在するが、本社での中国人育成の制度は充実している。しかし、本社に派遣される人数はあまり多くなく、総経理に認められる人のみ可能である。生産や非生産など部門に限らず、本社で教育を受けた中国人たちが活躍している。P社でもこの教育を受けた高級管理職の人を副総経理の人選として育成している。

本社での育成は最もレベルの高い人材育成法と見なされており、キャリア・アップの志望の強い中国人にとっては、よい動機付けとなる。両社とも本社での教育の効果が良い。この教育を通じて、中国人は異文化や経営理念への理解を深め、経営管理能力もアップできる。この教育を通じてA社とP社では人材の確保や活用ができ、従って、人材現地化が進むと考える。これが仮説三についての検証である。

以上のように、3つの人的資源管理要素の充実により人材現地化が進むことを検証したが、事例研究から見ると、これらの要素は独立的に役割を果たすだけでなく、より多くの場合は相互作用しながら人材現地化に影響を与えることが分かる。

Ⅲ. 本論文の限界及び今後の課題

本研究では以上のように、人材現地化を進める方法について研究したが、限られている部分や問題点も抱えている。一つは、A社とP社の現地調査の際に、一部入手しにくい資料もあり、その場合は資料内容の特徴をメモするようになった。また、インタビュー調査で企業の責任者から全体的な傾向や特徴に関する答えが多かったが、具体的な数字が比較的少ない。もう一つは、人的資源管理と人材現地化の関係を更に明確に探る必要があると思われる。人的資源管理と人材現地化の諸要素の特徴についてより深く探り、その関係についてもより明らかにすることが重要であると考えられる。本研究では人的資源管理の3つ

の中心要素については比較的深い分析を行ったが、他の要素における分析はあまり深くない。この二つの側面は本研究で不足している部分であると考ええる。

以上のような問題点以外に、今後の研究課題について以下のように提示する。第一に、現地調査を行った 17 社の在中日系企業の中で A 社と P 社のみに対して具体的な分析を行ったが、今後他の企業についても更に研究を深める必要がある。つまり、人材現地化のあり方を明らかにする方法は、より深く、幅広く研究を進めることであると考ええる。第二に、今後の研究では在中日系企業の本社に対する調査を深め、特に本社のグローバルな政策について更に調査する。本論文での A 社と P 社の研究で日本本社の協力も得た（本社から郵便で資料を送って頂き、電話で質問調査をした）が、調査が足りない。人材現地化における本社の主導的な役割を期待しながら、今後は本社のグローバルな戦略や政策についても深く研究する必要があると考ええる。第三に、今後は、韓国や台湾を含めてアジアの他の国や地域に進出した日系企業、及び在中欧米系企業や韓国系企業の人材現地化についても考察し、在中日系企業の特徴と比較する。韓国と台湾もアジアに所属しているが、中国（大陸）に比べて経営者の現地化が遥かに進んでいる。また、中国における外資系企業の中で欧米系企業は日系企業に比べて総経理、副総経理の現地化が進んでおり、本社での中国人の（本社の経営幹部として）起用も進んでいる。このような格差が生じた実態の後ろには必ずそれなりの原因があると思われる。本研究ではこのような比較研究が少なく、幅広く取り入れることができなかったが、今後は、この課題をめぐって続けて研究を進める。

以上は本研究における限界、問題点及び今後の課題である。今回の博士論文で筆者の研究が終わることではなく、今後も続けようと思っている。

参考文献

日本語文献

- 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
- 安室 憲一 (1986) 『国際経営行動論』 森山書店
- 安室 憲一 (1992) 『グローバル経営論』 千倉書房
- A. H. マズロー (小口 忠彦監訳) (1971) 『人間性の心理学』 産業能率短期大学出版部
- A. H. マズロー (金井 壽宏監訳、大川 修二訳) (2002) 『完全なる経営』 日本経済新聞社
- 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 (1990) 編 『企業グローバル化の人材戦略』 日刊工業新聞社
- 板垣 博 (1995、9) 「日本型生産システムの国際移転」 『20 世紀資本主義 I 技術革新と生産システム』 東京大学出版会
- 板垣 博 編著 (1997) 『日本的経営・生産システムと東アジア—台湾・韓国・中国におけるハイブリッド工場—』 ミネルヴァ書房
- 稲垣 清・21 世紀中国総研 (2004) 『中国進出企業地図』 蒼蒼社
- 井上 隆一郎編著 (2004) 『中国のトップカンパニー—躍進 70 社の実力—』 ジェトロ
- 岡本 康雄編 (1998) 『日系企業 in 東アジア』 有斐閣
- 王効平・尹大栄・米山茂美 (2005) 『日中韓企業の経営比較』 税務経理協会
- 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—党組織と労組機能—』 (研究成果調査資料・報告書) 絢文社
- 金山 権 (1994) 「中国への外国直接投資形態の分析—日本企業の進出を中心として—」 『アジア太平洋研究』 1994 年、第 1 号
- 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
- ギャート・ホフステード (萬成 博・安藤 文四郎訳) (1984 年) 『経営文化の国際比較—多国籍企業の中の国民性—』
- 魏 景賦・司徒唯爾 (2008) 「中国における社員のモチベーションと企業成長を論ずる」 『経営哲学』 2008 年 8 月、第 5 巻 1 号
- 菊池 敏夫 (2006) 『現代経営学』 税務経理協会
- 菊池 敏夫 (2006) 「企業の地域社会関係の再構築—地域経済活性化の条件と課題—」 『経営行動研究年報』 2006 年 7 月、第 15 号
- 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』 2004 年 10 月号
- 金 善子 (2005) 「中国における日・韓中小企業の現地化戦略の比較研究」 『東京国際大学大学院商学研究科 商学研究』 2005 年、第 16 号
- 金 日坤 (1999) 「東アジアの共生資本主義と儒教的経営」 『経営哲学論集』 1999 年 10 月、

第 15 集

厚東 偉介 (2008) 「グローバル化時代の日本企業のマネジメントの課題」『経営行動研究年報』2008 年

胡 桂蘭 (2002) 「在中日系企業の経営現地化に関する研究—中国社会へのインサイダー化の道—」(中京大学、博士学位請求論文)

佐久間 賢 (2000) 「経営戦略と人事管理の海外移転—日系企業の東アジア進出の事例を中心に—」『経営管理方式の国際移転』(高橋 由明他編著) 中央大学出版部

島 弘編著 (2004) 『人的資源管理論』ミネルヴァ書房

周 宝玲 (2001) 「中国における日系合弁企業の現地経営」『立命館経営学』2001 年 9 月、第 40 巻、第 3 号

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

ジェトロ (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』、ジェトロ

ジェトロ (2005) 『中国進出企業の人材活用と人事戦略』、ジェトロ

ジェトロ (2006) 『在アジア日系製造業の経営実態—中国・香港・台湾・韓国編—』(2005 年度調査)、ジェトロ

ジェトロ (2006) 『在アジア日系製造業の経営実態—ASEAN・インド編—』(2005 年調査)、ジェトロ

ジェトロ (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』、ジェトロ

ジェトロ (2006) 『ASEAN・中国・インド各国の労働力環境比較調査』、ジェトロ

ジェトロ (2006) 『北米日系製造業の経営実態—米国、カナダ編—』(2006 年度調査)、ジェトロ

ジェトロ (2006) 『米国企業の対中国経営戦略—日系企業の飛躍に向けて—』、ジェトロ

ジェトロ (2007) 『ジェトロ貿易投資白書』(2007 年版)、ジェトロ

ジェトロ (2008) 『北米日系製造業の経営実態—米国、カナダ編—』(2007 年度調査)、ジェトロ

ジェトロ (2008) 『在アジア日系企業の経営実態—中国・香港・台湾・韓国編—』(2007 年度調査)、ジェトロ

ジェトロ (2008) 『2008 年上半期の対中直接投資動向』、ジェトロ

ジェトロ (2008) 『在アジア日系企業の経営実態—ASEAN・インド編—』(2007 年度調査)、ジェトロ

ジェームス・C・アベグレン (占部都美訳) (1974) 『日本の経営から何を学ぶのか』ダイヤモンド社

ジェームス・C・アベグレン (山岡 洋一訳) (2005) 『新・日本の経営』日本経済新聞社

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 (FRI) 経済研

究所のホームページ <http://jp.fujitsu.com/group/fri/>)

朱 晋偉 (2005) 「中国における日系企業経営の問題点と改善策」(一橋大学、博士学位請求論文)

徐 向東 (1999) 「中国進出日系企業における技術移転と人材育成についての考察」『経営哲学論集』経営哲学学会 1999年10月、第15集

徐 方啓 (2005) 『日中企業の経営比較』ナカニシヤ出版

徐 雄彬 (2005) 「中国長江デルタにおける日系企業の人材現地化—製造業を中心として—」2005年7月(桜美林大学、修士学位請求論文)

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』2007年、第16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

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

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

鈴木 岩行・黄 八洙・張 喬森・尤 艶輝 (2005) 「中国における外資系企業のコア人材育成—日系企業と米国・台湾・韓国系企業との比較を中心に—」『和光経済』2005年3月、第37巻 第3号、和光大学社会経済研究所

鈴木 岩行 (2007) 「香港・台湾・韓国における日系企業のコア人材育成—在中国日系企業との比較を中心に—」『和光経済』2007年3月、第39巻 第3号、和光大学社会経済研究所

鈴木 岩行 (2008) 「ベトナム・フィリピン・インドネシアにおける日系企業のコア人材育成—在中国日系企業との比較を中心に—」『和光経済』2008年3月、第40巻 第2・3号、和光大学社会経済研究所

関満博・範建亭編 (2003) 『現地化する中国進出日本企業』新評論

蘇 東水 (2006) 「東方経営哲学について」『経営哲学』2006年8月、第3巻

孫 紹榮 (徐 雄彬訳) 「経営理念に影響する人の非理性行動理論について (2006年上海で開かれた日中シンポジウム「21世紀の現代経営理念について」)

竹田 志郎 (1994) 『国際経営論』中央経済社

張 英莉 (2007) 「在中国日系企業の人材マネジメント」『埼玉学園大学紀要』2007年12月、第7号

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

張 効晨・生田 泰亮・小林 敏男 (2003) 「中国に進出している日系企業の人事労部戦略」『大阪大学経済学』2003年、第52巻第4号

陳 子光・竹内 規彦・若林 満 (2004) 「中国市場での競争戦略と人的資源管理施策とのアラインメント—日系製造企業5社の事例から—」『国際ビジネス研究学会年報』2004年8月

洞口 治夫 (1992) 『日本企業の海外直接投資—アジアへの進出と撤退—』東京大学出版会

- 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
- 陶 田 (2008) 「中国儒家哲学と現代経営理念の構造」『経営哲学』2008年8月、第5巻、第1号
- 富田 光彦 (1998) 「日本型経営システムの有効性」『中国から見た日本的経営』(市村 真一編著) 東洋経済新報社
- 中井 壽 (2001) 「日本企業とグローバル人材育成・活用—成果を出すための本社の役割—」『中京経営研究』2001年2月、第10巻、第2号
- 永尾 正章 (1999、11) 「日本企業の国際展開とビジネス・コミュニケーション」『立命館経営学』1999年11月、第38巻、第4号
- 中川 多喜雄 (1983) 「日本人比率と現地化問題」『アカデミア 経済経営学編』
- 中村 志保 (2005) 「日系海外子会社の現地化に関する研究」(神戸大学大学院経営学研究科、博士学位請求論文)
- 日本経済団体連合会 (2006、5) 「日本企業の中国におけるホワイトカラー人材戦略」(<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2006/030/honbun.pdf>)
- 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
- 林 吉朗 (1985) 『異文化インターフェイス』 有斐閣
- 林 正樹 (1998) 『日本的経営の進化』 税務経理協会
- PHP 研究所編 (ジャパン・インターカルチュラル・コンサルティング日本支社監修) (2005) 『中国で成功する人材マネジメントマニュアル』(実践) PHP 研究所
- PHP 研究所編 (ジャパン・インターカルチュラル・コンサルティング日本支社監修) (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
- 服部 治 (2005) 「グローバル経営の進展呼応と人的資源—現地化問題と中国日系企業の経営課題—」『金沢星稜大学 経済研究所年報』2005年3月、第25号
- 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 (2007) 『日系企業の中国市場販売』 税務経理協会
- ヘールト・ホフステード (岩井 紀子・岩井 八郎 訳) (1995) 『多文化世界—違いを学び共存への道を探る—』、有斐閣
- ヘンリー・ミンツバーグ (奥村 哲史・須貝 栄訳) (1993) 『マネジャーの仕事』 白桃書房
- ヘンリー・ミンツバーグ (DLAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 編訳) (2007) 『H. ミンツバーグ経営論』 ダイヤモンド社
- H. クーンツ他 (松岡 盤木他訳) (1972) 『経営管理の新展開—激動する環境の中で—』 ダイヤモンド社
- 馬越 恵美子 (2000) 『異文化経営論の展開』 学文社
- 馬越 恵美子 (2007) 「異文化経営と国際経営の研究・教育 日本における異文化マネジメント教育の現状と課題」(村山元英編) 『国際経営と経営文化』 文眞堂

- 元井 弘 (2007) 『目標管理と人事考課』 生産性出版
 吉原 英樹 (1984) 『中堅企業の海外進出』 東洋経済新報社
 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 (1994) 『日本企業の国際経営』 同友館
 吉原 英樹 (2002) 『国際経営論への招待』 有斐閣
 吉原 英樹 (2004) 『国際経営』 有斐閣
 鷺尾 紀吉 (2003) 『中小企業の中国投資行動』 同友館
 劉 永鵬 (1997) 『日本企業の中国戦略』 税務経理協会

中国語文献

- 吴显英 (2004) <跨国公司本土化策略的主要障碍及对策研究> 中国科技论坛、2004 年、第 6 期
 薛军・西村豪太 (2006) <在华日资企业经营管理者当地化分析> 中国社会科学院世界经济与政治研究所网
 曾仕强 (2006) 《中道管理—M 理论及其应用》 北京大学出版社
 温元凯 (2006) <中国企业家的成功基因> 《企业管理》2006 年、第 12 期
 范林榜 (2006) <企业生命周期与薪酬水平策略研究> 《企业管理》2006 年、第 6 期
 刘军・刘小禹・任兵 (2007) <员工离职：雇佣关系框架下的追踪研究> 《管理世界》2007 年、第 12 期
 中国企业联合会・中国企业家协会 (2007) <扎扎实实推进企业做强做大> 《企业管理》2007 年、第 11 期
 中国企业联合会・中国企业家协会 (2007) <2007 中国企业 500 强> 《企业管理》第 9 期
 孙新科 (2007) <企业留人新策略> 《企业管理》2007 年、第 11 期
 徐建林・马辉峰 (2007) <评判中层干部> 《企业管理》2007 年、第 10 期
 徐永革 (2007) <对人永远不变的尊重> 《企业管理》2007 年、第 9 期
 何德权 (2007) <人脉管理与制度管理> 《企业管理》2007 年、第 8 期
 苏中兴 (2007) <人力资源管理十大实践> 《企业管理》2007 年、第 7 期
 吴维库・林绍文 (2007) <走出人才流失怪圈> 《企业管理》2007 年、第 4 期
 祝波善 (2007) <企业和谐的本质> 《企业管理》第 4 期
 贺映辉 (2007) <跨国公司技术创新本地化的挤出效应> 《企业管理》2007 年、第 4 期
 王宓愚 (2007) <核心员工的激励> 《企业管理》2007 年、第 1 期
 吕长江・赵宇恒 (2008) <国有企业管理者激励效应研究> 《管理世界》2008 年、第 11 期
 周小虎・马莉 (2008) <企业社会资本，文化取向与离职意愿> 《管理世界》2008 年、第 6 期
 邓丽芳・郑日昌 (2008) <组织沟通对成员工作压力的影响：质，量结合的实证分析> 《管

理世界》2008年、第1期

赵中伟(2008) <直面金融危机>《企业管理》2008年、第11期

朱良国·李良·纪曙光(2008) <企业文化与核心竞争力>《企业管理》2008年、第11期

刘建利(2008) <满意, 遗憾与员工忠诚>《企业管理》2008年、第11期

王忠禹(2008) <贯彻落实科学发展观扎实做强做大做久> (中国企业500强发布暨中国大企业高峰会)《企业管理》2008年、第10期

刘承元(2008) <日本制造业的竞争力>《企业管理》2008年、第6期

刘承元(2008) <留住人才与培养人才>《企业管理》2008年、第5期

周永亮(2008) <回归本质: 中国企业的新潮流>《企业管理》2008年、第1期

韓國語文獻

안광구 (1992) 『日本企業、왜 강한가』 한국능률협회

강준영 편 (2003) 『중국진출전략대특강』 중앙 M&B 출판(주)

백권호 他 (2004) 『중국내한국계외자기업의경영현지화』 미래인력연구원

안중영 (2004) 『중국진출한국기업의경영실태와시사점』 대외경제정책연구원

김유진 (2005) 『삼성과중국, 거대한미래에도전하라』 동양문고

고촌직조 (2005) 『일본기업의중국진출』 도서출판 신서원

다다 칫따란잔아난다 (2008) 「대공황으로 치닫는 세계경제」 『말』 2008년 12월 8일

英語文獻

Henry Mintzberg(1972). The Myths of MIS. *California Management Review*, Fall, Vol. 15, No. 1.

Trevor.M(ed.) (1985). The Internationalization of Japanese Business—European and Japanese Perspectives, *Campus/Westview*.

Bond, M. H. (ed), (1986). The Psychology of the Chinese People. *Oxford University Press*.

Morgan, P. V., (1986). International Human Resource Management: Fact or Fiction, *Personnel Administrator*, Vol. 31, No. 9.

Ferraro, G. P., (1990). The Cultural Dimension of International Business. *Prentice Hall, Inc.*

Kopp, R. (1994). International Human Resource Policies and Practices in Japanese, European, and United States Multinationals. *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 4.

Swierczek, F. and H. Georges(1994). Joint Ventures in Asia and Multicultural Management. *European Management Journal*, Vol. 12.

Dowling, Peter J., Denise E. Welch, and Randall S. Schuler(1999). International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context. *Third edition, South-Western College Publishing.*

年鑑

- 『中国年鑑 2008』(中国研究所編)
- 『世界年鑑 2008』(共同通信社編)
- 『中国統計年鑑 2007』(中華人民共和国国家統計局編)
- 『通商白書 2008』(経済産業省編)
- 『通商白書 2006』(経済産業省編)
- 『労働経済白書 2008』(厚生労働省編)

ホームページ

- 中華人民共和国国家統計局 <http://www.stats.gov.cn/>
- 中華人民共和国国商務部 <http://www.mofcom.gov.cn/>
- 中国社会科学院世界經濟政治研究所 <http://www.iwep.org.cn/info/content.asp?infoId=1934>
- 日本の財務省 <http://www.mof.go.jp/>
- 日本貿易振興機構 (ジェトロ) <http://www.jetro.go.jp/indexj.html>
- 日本政策投資銀行 <http://www.dbj.jp/>
- サムスン経済研究所 <http://www.serijapan.org/>
- 韓国貿易協会 <http://www.kita.net/>

新聞

- 日経産業新聞 (2008年8月25日)
- 日本経済新聞 (2005年5月18日)
- 中国経済新聞 (2006年4月1日)
- 中国経済新聞 (2005年9月1日)
- 中国経営報 (2004年10月27日)

企業 (事例研究) への現地調査と社内資料

①日系企業 17社に対する調査

主にアンケート調査表(「中国における日系製造業企業の人材現地化」に関する質問、41問)とインタビュー質問票により、17社について調査した。

1) 第1回目の現地調査:

調査対象: 日系企業 17社。

調査時間: 2007年8月24日から9月16日まで約3週間の間。

調査方法: 環渤海地域の日系企業9社(A社、B社、C社、D社、E社、F社、G社、H社、I社)については、企業内で調査を行った。長江デルタ地域の6社(J社、K社、L社、M社、N社、O社)と珠江デルタ地域の企業2社(P社、Q社)については、ファクスやメールでアンケート調査表を送って、書いてもらい、電話でインタビューを行った。

対応者: 各企業での対応者は課長級以上の経営管理者であり、そのなかには日本人も中国人もいる。

入手した資料：アンケートとインタビューによる調査以外にも、他の関連資料を入手することができた。

2) 第2回目の現地調査：

調査対象：A社とP社。

調査時間：2008年8月12日にA社（2回目の現地調査）について、8月20日にP社について現地調査をした。

調査方法：インタビュー調査をし、社内資料を入手した。

対応者：A社では日本人副総経理と中国人人事責任者、P社では日本人副総経理、生産1課課長（中国人）、人事責任者（中国人）を対象にインタビューをした。

日本に戻ってきて論文を執筆するうちにも不明な点があって、数回にわたってA社とP社の責任者に電話で質問した。

②A社とP社の資料

1) A社の資料：

以下の資料の多くは1998年に明文化され、2004年から2007年（最新は2007年）まで毎年修正された。中国語資料は筆者が日本語に訳して書き並べる。

『就業規則』—『就業規則』

『工资规定』—『賃金規定』

『教育制度』—『教育制度』

『社会保険及灾害补偿』—『社会保険と災害補助』

『表彰及惩戒』—『表彰と賞罰』

『劳动争议』—『労働争議』

『法律责任』—『法律責任』

『员工考勤管理规定』—『従業員勤務管理規定』

『国内，海外出差规定』—『国内、海外出張規定』

『人事考核规定』—『人事考課規定』

『提案规定』—『提案規定』

『交通费补贴规定』—『交通費補助規定』

『研修报告书』（4人）—『研修報告書』（4人分）

『制造部各个工序希望培训的内容』—『製造部の各作業における人材育成目標の内容』

『2006年大学新卒入社教育計画』

A社ホームページで公開されている資料

A社におけるアンケート調査表

A社におけるインタビュー調査

A社の日本の親会社資料：

『アニュアルレポート2000年』

『アニュアルレポート2001年』

『アニュアルレポート2002年』

『アニュアルレポート2003年』

『アニュアルレポート2004年』

『アニュアルレポート2005年』

『アニュアルレポート2006年』

『アニュアルレポート 2007 年』
『CSR レポート 2007 年』
親会社のホームページで公開されている資料

2) P 社の資料 :

以下の資料は、2008 年現在のもので、中国語資料の名前は日本語に訳した。

『公司简介』—『P 社の概要』
『相关部门人员职责职能』—『各部門の職責職能規定』
『客户满意度调查』—『顧客満足度調査』
『人事考課基準（課長級以上を対象）』
『人事考課基準（組長級以上を対象）』
『人事考課基準（班長級以上を対象）』
『人事考課基準（事務員クラスを対象）』
『生产过程控制程序』—『生産プログラム表』
『培训程序』—『人材育成プログラム』
『采购程序』—『購買プログラム』
『订单评审程序』—『注文審査プログラム』
『质量方针及目标』—『品質の方針、目標』
『质量记录程序』—『品質記録手順』
『内部质量审核表』—『社内品質審査表』
『不合格品控制程序』—『不合格品処理手順』
『纠正预防措施程序』—『修正、予防措置のプログラム』
『产品测量程序』—『製品検定プログラム』
『管理评审程序』—『管理（レベル）審査プログラム』
P 社ホームページで公開されている資料
P 社におけるアンケート調査表
P 社におけるインタビュー調査
本社人事部に対する聞き取り調査(電話で質問)