

平成 22 年 6 月 12 日現在

研究種目：基盤研究（B）  
 研究期間：2007～2009  
 課題番号：19402032  
 研究課題名（和文）中国進出日系企業における仕事の管理の仕組みからみた人材育成の  
 目指すべき方向  
 研究課題名（英文）Examination of Human Resource Development from the Viewpoint of the  
 Work Style at Japanese affiliated Companies in China  
 研究代表者  
 板垣 博（ITAGAKI HIROSHI）  
 武蔵大学・経済学部・教授  
 研究者番号：20125884

研究成果の概要（和文）：日系企業が競争力を発揮でき、なおかつ中国の環境に適合する仕事の仕方とは何か、それに適した人材をどう確保し育成すればよいかを、日中英の研究者による共同実態調査を通じて研究した。研究の主な対象は日系企業および比較対象としての中国企業、ドイツ企業である。調査地域は、北京、天津、大連、上海、蘇州、香港、深圳、広州、重慶、成都などである。

研究成果の概要（英文）：This research has examined what kinds of work style strengthen the competitiveness of Japanese affiliated companies in Chinese environment and how they can recruit and develop human resources suitable for their competitiveness and managerial environment. For this purpose, field study, mainly targeting Japanese, German and Chinese companies, was conducted by Japanese, Chinese and German scholars. This research team visited Beijing, Tianjin, Dalian, Shanghai, Suzhou, Hong Kong, Shenzhen, Guangzhou, Chongqing, and Chengdu.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2007 年度	4,100,000	1,230,000	5,330,000
2008 年度	3,600,000	1,080,000	4,680,000
2009 年度	3,700,000	1,110,000	4,810,000
年度			
年度			
総計	11,400,000	3,420,000	14,820,000

研究分野：国際経営

科研費の分科・細目：社会科学A・経営学

キーワード：国際経営、人的資源管理、作業組織、経営組織、意思決定、中国

## 1. 研究開始当初の背景

研究代表者はこれまで、日本企業の経営システムの国際移転とその現地適応をテーマに、北米、南米、NIEs、ASEAN、中国、EU諸国、インド、オセアニアなどにおいて、研究代表者や研究分担者として現地調査を行ってきた。高い国際競争力を有する製造業（自

動車・電子など）は、国内で培われてきた競争優位の源泉の何をどこまで移転できており、どの点では進出先の環境に適応する必要があるのか、その結果どのような現地経営がなされているのか、を明らかにするのが研究の中心であった。進出先の差を大胆に捨象して海外現地経営の特徴を一口で述べれば、工

場内ジャスト・イン・タイムなど形のある制度は比較的容易に移転できているが、それを支える仕事の仕方の移転は容易ではないし、移転できたとしても時間がかかる。しかしそれこそが日本企業の強みの基盤であるため、競争力を維持するためには、仕事の仕方を体化した日本人出向者の存在が不可欠となる。これが海外日系企業の平均的姿であり、また経営者の現地化が遅れる根因である。したがって性急な経営者の現地化によって問題が露呈している海外工場も現に存在する。欧米の多国籍企業に比べて経営者の現地化が進んでいないという批判が常に日本企業に対して向けられてきた。そうした批判の問題点は現地化が進まないのはなぜかを突き詰めて考えていないことである。この問題を根本的に解決するには、日本企業の競争力の本質的部分を維持しながら同時に進出先の環境に適合できる仕事の管理の仕組みを編みだし、それに適した人材の発掘と育成を行うしかない。これが本研究を着想するに至った経緯である。

本研究で中国に進出している日系企業を対象としたのは、中国において日系企業はとりわけ難しい問題に直面しているからである。すなわち、近年の中国では、日本と全く異なる雇用制度（全員契約制）が採用されており、若くて優秀な人材が早い昇進と高所得を目指して企業を選別し、頻繁に転職する現象が都市部を中心にみられる。また大きな社会的格差も生じている。こうした環境の中では、アメリカ企業に一般的な仕事と人材の管理方式は大きな無理がなく適合できるし理解されやすい。すなわち、職務や権限を標準化して、専門化と分業化の進んだ組織を指揮命令系統に沿って統合する仕事の仕組みと、優秀な人材を抜擢して早期に昇進させてトップに大きな権限を与え、結果としての業績で評価する人的資源管理の方式である。一方、日本の製造業分野には、長期雇用を前提に企業内で時間をかけて育成した人材を活用しながら、職務間や部門間さらには権限の上下間の垣根を低くし、チームワークと連携プレイで仕事をしつつ高い競争力を発揮する企業が多い。したがって、中国に進出した日系企業は、優秀な人材のモチベーションを高めようと安易に現地に適応すれば（仕事や権限の標準化・専門化と大胆な抜擢人事など）日本国内で培われた競争力を失いかねず、逆に日本流の仕事の仕組みと人的資源管理の方式を直接中国に持ち込めば、優秀な人材の流出とそれによる経営者の現地化の遅れに拍車をかける、というジレンマを抱えているのである。

## 2. 研究の目的

本研究の目的は、日系企業が競争力を発揮

でき、なおかつ中国の環境に適合する仕事の管理の仕組みとは何か、それに適した人材をどう確保し育成すればよいかを、日中英の研究者による共同実態調査を通じて明らかにすることである。仕事の管理の仕組みと人的資源管理の2つの軸を設定し、その軸と経営環境の3者間の相関を焦点に据えること、そこに本研究の特色がある。また外資系企業、中国地場企業をも対象とする国際的な共同比較研究であることも本研究の大きな特色である。

## 3. 研究の方法

主な研究方法は、実地調査によるインタビューとアンケート調査である。

(1) インタビューとアンケート調査の対象と方法：日系企業、ドイツ系企業、中国企業の経営管理者（本社からの出向者並びに現地人経営者）に対するインタビューは調査票に基づく統一的なインタビューと、相手の役職・専門に応じた自由な聞き取り方式を併用した。アンケートは、インタビュー項目とほぼ同じ内容を編集して、幅広い従業員層を相手に行った。

(2) 調査対象地域：北京、天津、大連、上海、蘇州、香港、深圳、広州、重慶、成都

## 4. 研究成果

インタビューおよびアンケートを実施した企業は以下の通りである。

H19年度：北京・大連（8月27日～8月31日）：イトーヨーカ堂、北京東陶、資生堂麗源化粧品有限公司、東芝、北京軌道交通建設管理、アサヒビール、Siemens、Bayerを、大連調査では2007年10月15日～19日の期間に、ジェイテクト、アルパイン、アルプス電機、TDK、中国華禄・松下

H20年度：上海・蘇州など華東地域（2008年8月17日～8月30日）：Demag Cranes & Components (Shanghai) Co. Ltd、Bosch Rexroth China、三菱UFJコンサルティング、Bayer Technology and Engineering (Shanghai) Co., Ltd、Carl Zeiss、上海四合不锈钢制品有限公司、上海小林日化有限公司（小林製薬）、Metabo Powertools (China) Co., Ltd、旭硝子特種ガラス（蘇州）有限公司、上海瑞可利广告（广告）有限公司（リクルート）、国泰君安証券有限公司、上海申通集团資産経営管理公司、上海小糸車灯（車灯）有限公司（小糸製作所）、迪愛生投資有限公司（大日本インク）

H21年度：香港、深圳、広州（8月16日～8月29日）：Messe Frankfurt in Hong Kong Siemens、Lufthansa Technik Shenzhen Com. Ltd、EPCOSVA TECH、富士ゼロックス（深圳）、YKK（深圳）、パナソニック電工万宝電器、ヤマト運輸、广汽トヨタ、電装（広

州南沙)、Elin Transformer Guangzhou Co., Ltd.、Guangdong MR OLTC Ltd.

以上のインタビューおよびアンケート調査の結果から次のような知見を得た。

(1) 調査対象となった企業の経営のトップは、日本企業、ドイツ企業を問わずほとんどが本国から派遣された出向者が就いている。日本企業については、これまでの既存の研究あるいは研究代表者が行ってきた中国および中国以外の地域における研究と同様である。ドイツ企業については、しばしば欧米の企業は経営の現地化が進んでおり、経営のトップにも現地人を採用するとする通説とは異なる結果が得られた。ただし、全従業員に対する出向者の比率においては、日本企業とドイツ企業との間に差がある。ただし、日本企業においても、日本人出向者の比率は1%未満が大半であり、海外の日系企業としては低い。とりわけ中国への進出に比べて進出時期の早いアメリカと大きな差がある点が注目される。中国において日本人比率が低い理由の1つは日本と中国の地理的近さである。何か、問題が生じた場合には出張者がすぐ飛んでいくことができる。第2に、言葉の問題が挙げられる。中国における多くの日系企業では日本語の堪能な幹部あるいは社員が少なからず存在する。従って、日本本社や親工場とのやりとりも日本人を介さずに直接中国人社員ができる場合が多い。第3に、言葉の問題とも重なるが、日本での留学経験や就業経験のある人材が存在し、日本方式への理解度が高い点が重要である。ドイツ企業の場合は500人規模の会社であれば、本社からの出向者はトップのドイツ人(ないしヨーロッパ人)一人というケースも少なくない。日本企業の違いが何故生まれるかは、まず第1に、中国現地市場に適応した品質水準でよいと割り切っていること、第2にそれを前提にして仕事の仕方を思い切って標準化し経営管理者の現地化を進めていることに求められる。

(2) 仕事の垣根と標準化については、日本企業、ドイツ企業、中国企業の間でも、企業により、あるいは(4)で述べる地域差により対応が分かれる。ただし、日本企業は出来るだけ仕事の垣根を高くせず、チームワークや多面的技能の形成に努めたいとする企業が多数派である。しかし、それがうまく機能しているとする企業は少数派である。そこで、日本企業の中でも、中国ではむしろ仕事の垣根を高くして仕事を標準化した方がよいとする企業が存在する。逆に、ドイツ企業の場合は、チームワークで仕事をするとしている企業もあるが、割り切って仕事の標準化を進めている企業の方が多数派である。中国企業

の場合は一般に仕事の固定化の度合いが強い。

日本企業が仕事垣根を低くし、標準化を進めないのは、本国に於ける自身の強みと関係している。仕事間、職場間、部門間、企業間のチームワークと連携プレイによって、摺り合わせ型の製品開発や工程管理に競争力の源泉がある日本企業にとって、ここは譲れない一線であるとも言える。ただし、海外市場向けの製品において、どこまで摺り合わせ型の高機能と高品質を達成すべきかの割り切り方によっては、標準化の度合いをもっと高めることが可能となろう。それがまさにドイツ企業であり、品質と機能の割り切りによって、国内とは異なる仕事の仕方を海外では実践している。

(3) 上司が部下の仕事を管理する方法としては、仕事のプロセス自体を管理するか、それともプロセスは問わず結果を重視するかに大別される。また、目標に到達するまでの手順やプロセスを細かに指示するか、それともそれ自体も部下に任せるか、のタイプ分けも重要である。日本の企業は、単に結果を求めるだけでなく、プロセス自体を重視し、しかも逐次仕事の進行状態についての報告(いわゆる(ホウレンソウ)を求める企業が多い。この点、多くの中国人従業員は(マネージャーも含めて)煩わしすぎると感じており、良い結果を出せばそれで良いではないかと、疑問に感じている。しかし、日本企業としては、良いプロセスこそがよい結果を生むのであって、いつけん良い結果のように見えても、その達成度合いには差が生じると、従業員を説得している(その説得が納得されているか否かは別として)。

一方、ドイツ企業においては、派遣された経営トップの方針によっても異なるが、どちらかと言えば、プロセスの事細かな管理は行わず、結果が許容範囲であればそれでよしとしている。こうした、日本企業とドイツ企業の違いは、先の仕事の垣根と標準化に対応しており、それはつまり、現地市場向け製品に対する割り切り方の違いに起因するとも言えるのではないか。中国企業では、大多数の企業がプロセス重視ではなく、結果が得られればそれで良いという態度である。

(4) 人事管理の面では、長期雇用を重視し、それを前提として教育訓練に力を入れていることが、多くの日本企業、ドイツ企業に共通している。また、給与の面では日本企業、ドイツ企業共にアメリカ企業ほど高くない点も共通している。この点でも、欧米企業は成果主義に基づく高給を出すことによって優秀な人材を確保しているとする通説に修正を迫る研究成果がえられた。つまり、日本

企業、ドイツ企業とも、短期の成果と高給を求める野心的な人材よりは、長期安定的な環境の中で力を発揮したいと考える人材を求めているといえる。ただ、同じ日本企業でも地域による違いがある。北京や大連など北部の日本企業が職能資格制をベースにした日本型の賃金給与システムを一般的に採用していたのに対して、上海地域では仕事の成果をダイレクトに給与に反映させる奨励金制度を導入している企業が存在する。ただし、その場合でも固定給に対する奨励金の割合は、中国企業や台湾企業に比べて小さく、また、成果があまり芳しくなくても奨励金部分をゼロにはしないなど、「優しい」経営となっている点が日本企業の特徴である。

(5) 同じ中国といえども、地域による従業員の特性の違いが明白に存在する。北京、天津など北部では、旧来の国有企業的=保守的体質が色濃く残っている。長期安定志向は日本企業の経営スタイルと一見適合的であるかのように見えるが、ヒエラルキー志向と職務固定的な志向はその適用の阻害要因となりうる。広東省を中心とする華南地域では、新しいものに挑戦する志向性が強い。また、労働力の流動性が高い点が強調されてきたが、現地のホワイトカラー層の中には長期安定的な職場環境のもとで力を発揮したいと考えている人材も少なからず存在するのではないかと。華東地域、とりわけ上海では野心に満ち新しいものへの挑戦を試みる若い人材が多数存在する。しかし、彼らの金銭や社会的ステータスに関するあまりにも強烈な上昇志向が人材の流動性を極端に高めており、これが日本企業のみならず（その経営の性格上日本企業にとっての影響が一番大きいのであるが）企業経営一般への制約となっている。

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計2件)

①板垣博「中国における日本・韓国・台湾エレクトロニクス企業の比較研究：中国華録松下・東莞三星電機・冠捷電子福建の事例を中心に」『武蔵大学論集』第57巻3・4号、2010年3月、497-510頁、査読無し

② Hiroshi Itagaki, 'Competitiveness, localization and Japanese companies in China: realities and alternate approaches', *Asia Pacific Business Review* (Routledge), Vol. 15 Issue3, 2009, pp. 451 - 462、査読有り

[学会発表] (計4件)

①板垣博「日中企業間協力の新たな可能性」、復旦大学日本研究センター第19回国際シンポジウム：「中国経済のモデルチェンジと中日経済関係の新しい課題」、於復旦大学、上海、2009年10月31日

②板垣博「日本企業の強みと弱み」、河北経済貿易大学大学院創立10周年記念講演会、於河北経済貿易大学、河北省石家荘市、2009年10月23日

③板垣博「日本の企業：強い製品と弱い製品——経営組織とものづくりの関係」、高麗大学校日本研究センター国際学術シンポジウム：グローバル時代の自国研究と外国研究、於高麗大学、ソウル、2009年3月9日

④板垣博「中国における日本・韓国・台湾電子企業の比較研究—松下・サムスン・冠捷電子の事例より」帝京システムラボ・中国企業戦略ワークショップ、東京、2007年6月30日、7月1日

[図書] (計5件)

①板垣博編著『中国における日韓台企業の比較研究』ミネルヴァ書房、2010年、272頁

②横川信治・板垣博編『中国とインドの経済発展の衝撃』お茶の水書房、2010年、全269頁

③Hiroshi Itagaki 'A Comparative Study of Japanese, Korean, and Taiwanese electronics Companies in China: Focusing on the Examples of China Hualu Panasonic AVC Networks, Dongguan Samsung Electro-Mechanics, and Guan Jie Electronics' (in Tetsuo Abo ed. *Competing Chinese and Foreign Firms in Swelling Chinese Economy: Competition Strategies for Japanese, Western and Asian Firms*., LIT Verlag: Berlin, 2010), pp. 113-125, 285

④板垣博「日本製造業の競争優位と石油・ガス産業への適用可能性」(安保哲夫編著『日本石油・ガス企業の国際競争戦略：国際石油メジャー・日本製造企業との比較』ミネルヴァ書房、2008年、第4章所収、210ページ中26ページ(129~154))

⑤Hiroshi Itagaki, 'Hybrid Factories in East Asia in 1992-93 and After' (in Tetsuo Abo ed. *Japanese Hybrid Factories: A Comparison of Global Production Strategies*, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007, pp. 98-123, total 280)

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

板垣 博 (ITAGAKI HIROSHI)  
武蔵大学・経済学部・教授  
研究者番号：20125884

### (2) 研究分担者

高橋 德行 (TAKAHASHI NORIYUKI)  
武蔵大学・経済学部・教授  
研究者番号：60366838  
米山 茂美 (YONEYAMA SHIGEMI)  
武蔵大学・経済学部・教授  
研究者番号：30258496  
黒岩 健一郎 (KUROIWA KENICHIRO)  
武蔵大学・経済学部・准教授  
研究者番号：00366840

### (3) 連携研究者

横田 絵理 (YOKOTA ERI)  
慶應義塾大学・商学部・教授  
研究者番号：20277700