

○Noorhizan Bin Zainol, 清家彰敏 (富山大経済), 張 一弛 (中国北京大学),
馬 淑萍 (中国国务院)

1. 緒言

21 世紀に入って中国の経済は世界各国と益々強く連携しつつある。連携はその間での知識移転、学習を伴い人材も大きく変化していく。本研究は中国企業における人材の採用・雇用を概観し、事業創造への中国企業のインフラについて考察する。企業は必要とする人的資源を労働市場から募集・採用し、職場に配置し、必要とする労働サービスを確保する。

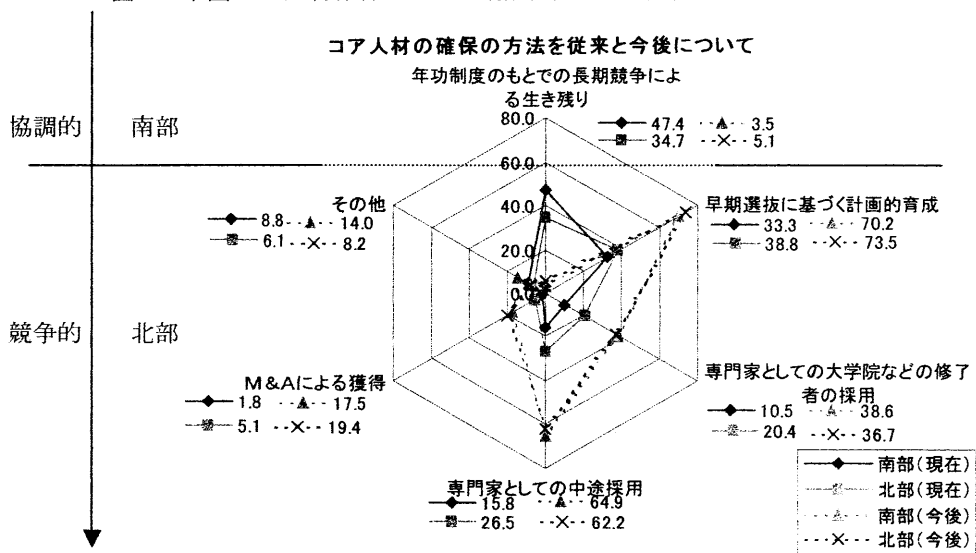
採用された人材は、同じ職場に長期にとどまるのではなく、業務量の変動や人的資源の開発などのため他の職場へ異動するケースが多い。しかし、事業創造は主に権限関係、階層構造や人材の異動といった組織の論理ではなく、意欲、執念、専門性といった個人の論理によって起こる事が多い。会社が事業を起こすのではなく、社員が起こすのである。

本研究は中国 1086 社アンケート (北京大学・富山大学共同調査、2001 年) をもとに、中国企業の事業創造に関わる人材を調査し、分析する。企業組織は人と仕事の結びつきを調整する仕組みであり、事業創造はそのもっとも個人の特性の発揮を期待し、組織のイノベーションへと繋がるものである。

2. 中国企業における協調的人事と競争的人事

企業のコア人材確保の手段は、その企業の人材管理と経営理念を反映している。中国企業の確保の手段を、日本に見られる「年功序列のもとでの長期競争による生き残り」を協調的人事、欧米に多い「早期選抜、専門家としての院生の採用、中途採用、M&A」を競争的人事とし、北部 (北京、天津他)、南部 (上海、広東他) で比較した (図 1)。

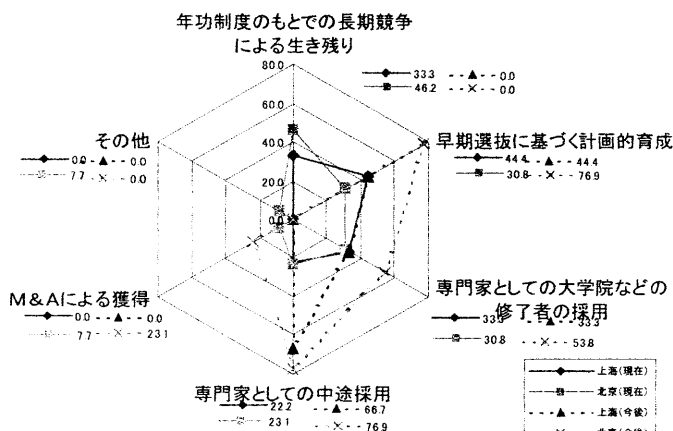
図 1 中国での人材確保における協調的人事と競争的人事 (南北比較)



市場経済以前の中国では国有企業が中心であり、北部と南部におけるコア人材の確保の手段は同じであったと思われる。「単位」と呼ばれたその国有企業は完全な終身雇用組織であり、すべての生活手段を内包していた。学校、病院、食料品店等がすべて「単位」内にあった。その中では、基本的にコア人材確保は「年功制度のもとでの長期競争による生き残り」であった。協調的人事である。ところが、中国の市場経済化でこの状況は大きく変化した。図1をみると、北部34.7%、南部47.4%と協調的人事を志向する企業は多くはない。日本企業は1999年調査（清家他『人材白書』日本経営協会）で、71.6%であった。

早期選抜に基づいての計画的育成では南部より北部のほうが欧米に近い人事制度が採用されていた。将来についての回答では、南部と北部は同じ傾向を示した。現在と将来で大きな差が見られるのは、「専門家としての中途採用」である。南部では15.8%から64.9%に回答数が増加した。「専門家として大学院などの修了者の採用」は南部において顕著な差がでた。日本型の協調的人事制度から欧米型の競争的人事制度へと変化していく傾向が南北とも伺え、現在欧米化が進んでいない南部のほうが当然、将来と現在の差が大きい。

上海と北京の製造業におけるコア人材の確保方法

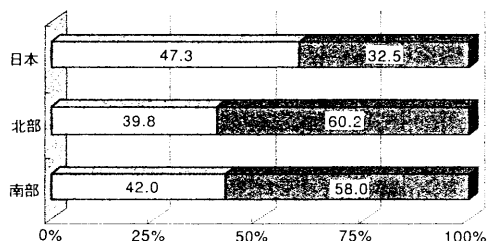


この結果は、北部のほうが国有企業の伝統が強く、過去の中国企業の年功制度を受け継いでいる、といった一般的な見方に反する。製造業は長期投資が必要であり、長期雇用が行われる場合が多いとも考えられる。中国の南部は世界の生産拠点で製造業が多い。この現状を反映し、アンケート回収企業における製造業の比率は南部が36.2%、北部が19.2%であった。この比率を受けて、製造業だけについて特に北部の上海と北京を比較した。一般的な南部が欧米的、北部がかつての「単位」のなごりで日本的との通念を再確認する意味である。その結果、製造業については逆に南部が欧米的、北部が「単位」的=日本的との通念を裏づける結果がでた。この結果、製造業では南部は欧米的、非製造業では北部が欧米的という分析が可能である。

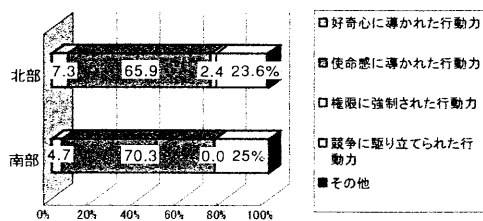
図3

図4

ゼネラリスト(ライン管理者)とエキスパート(専門職)に分けると貴社のコア人材の構成はどのようになっていますか



期待するリーダーに求められる行動力はどのような性質のものですか



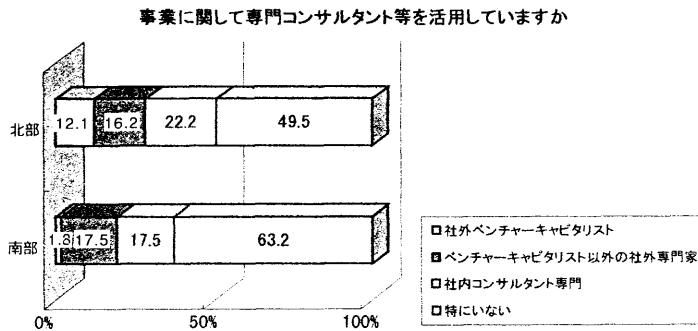
北部は南部に比べて、ゼネラリストよりもエキスパートをやや重視する傾向がある。(図 3) この結果は図 1 と関係がある。北部が「専門家としての中途採用」と「専門家としての大学院修了者の採用」が南部より多いのがこのような結果につながる。

中国と日本を比較した場合、中国はエキスパートの比率が高い。日本は「年功制度のもとでの長期競争による生残り」を重視しており、ジョブローテーションにより、総合的な人材—ゼネラリストを育成している。国有企業主導から民営企業主導へと進化するに連れて、年功序列と終身雇用が崩れている。日本型の協調的人事から欧米型の競争的人事へと変化しつつある。

3. リーダーの要件

南部と北部とも「使命感に導かれた行動力」がもっとも高い回答があった。それぞれ、70.3%と 65.9%である。南部で示していない。「好奇心に導かれた行動力」について北部は 7.3%で、南部より 2.6%高い(図 4)。使命感に満ち、行動力、好奇心に富んだリーダー像が浮かび上がる。

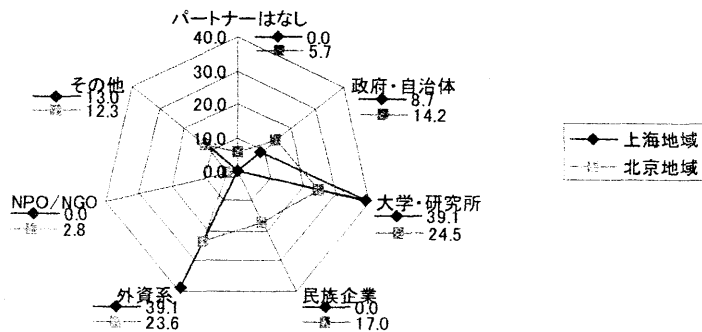
4. 事業創造インフラとコンサルタント



事業創造インフラについて、北部は社外ベンチャーキャピタリストとの回答が最も多い。北部が 12.1%と活用しているのに対して南部は 1.8%しか活用していない。社内コンサルタントは、北部は南部より 4.7%多い。ベンチャーキャピタリスト以外の社外専門家の活用は、南部と北部ほぼ同様である。コンサルタントの活用との回答は南部では少ない。

5. 新事業のアライアンス パートナー選択

32. 新事業のパートナーについてお聞きます

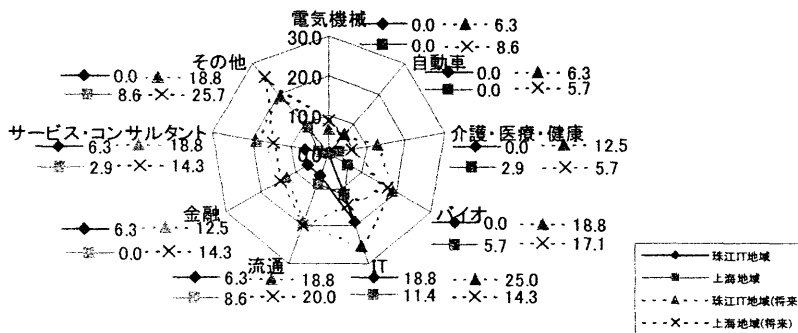


北京地域と上海地域は大学研究所が新事業のパートナーに選ばれている。上海地域は北京地域より 2 倍ほど多い。政府と自治体とパートナーを組んで新事業を行うという回答は北京地域が多い。NPO/NGO と民族企業は上海地域でパートナーとして選ばれていない。外資系との回答は上海地域に集中している。上海地域で 39.1%、それに対して北京地域は 23.6%と少ない。

6. 新事業としてのバイオ

将来一番大きな変化が見られるのはバイオである。珠江 IT 地域 18.8%、上海地域 17.1%で、将来の事業と大きく期待されている。珠江デルタはかつてのシリコンバレーのように IT からバイオへ重心が移ろうとしているとも考えられる。

珠江IT地域と上海地域で創造させたベンチャー企業の主流と将来の新事業の領域主流について



7. 結語

中国の経済は急速な発展を遂げているが、中国事情に適應する人事制度を模索することはとても大きな課題である。地域差が見られ、北部と南部のねじれ現象がみられるが、全体の傾向として日本型の協調型人事から欧米型の競争型人事へ変化しながらも、双方の長所を統合しようとしている。現在、北部の製造業以外は南部に比べて欧米型の人事制度がより多く採用されている。しかし、製造業は逆に南部の方が日本型といったねじれを持っている。日本企業、欧米企業の進出の中で連携、学習する中国企業の現状が現れている。成長には欧米型の競争的人事が、安定には日本型の協調的人事が望ましい。欧米型になりつつある北京の非製造業、南部の製造業は日本型の協調的人事制度を採用し、その逆は欧米型を志向するとも思われる。WTO への加盟を控えて、中国企業の対応が注目される。

参考文献：

- 清家彰敏 (1999) 『進化型組織』 同友館
- 清家彰敏・馬淑平 (2001) 『知識消費経営』 中央経済社
- 藤村博之・八代充史 (2000) 『新しい人事労務管理』 有斐閣