JAIST Repository
https://dspace.jaist.ac.jp/

Title	中国・シンセンテクノセンターにおける人材マネジメントに関する調査(<ホットイシュー>日本企業のアジア展開(2),一般講演,第22回年次学術大会)
Author(s)	王，旭；杉原，太郎；井川，康夫
Citation	年次学術大会講演要旨集，22：744-747
Issue Date	2007-10-27
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/7383
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

JAIST
JAPAN
ADVANCED INSTITUTE OF
SCIENCE AND TECHNOLOGY

Japan Advanced Institute of Science and Technology

２Ｅ２５

中国・シンセンテクノセンターにおける人材マネジメントに関する調査

○王旭，　杉原太郎，　井川康夫　（北陸先端科学技術大学院大学）

１．はじめに

コストダウンをメリットとする日本の大企業が海外へ生産拠点を移す中で，大部分の中小企業は海外進出の必要性を感じながらも，「経営資源が乏しい」，「必要な情報の不足」，「適切なパートナーが見つからない」（中島，2004 ; 長谷川，2001）などの問題が存在するために中国進出が困難だと感じている。また、進出した後にも「仕入原価の上昇」、「労務費の上昇」などの問題が起こっている。数ある問題の中で一番困っていることは「優秀な管理者の確保」（中小企業公庫，2006）である。「シンセンテクノセンター」（以下 TNC）は、日本の中小企業が中国に進出する際の問題解決をサポートし、中国での立ち上げを短くする目的で、1991 年広東省シンセン市に設立された。

日系中小企業が中国での製造企業経営を行うには、人材育成、確保が重要である。異なる文化、価値観などの壁をいかに乗り越え、現地で成功できるかには、中国人の中間管理職の果たす役割が大きいと考えられる。一般的な工業団地における中国人管理職や日本人管理職に関する研究は数多くあるが、日本・中国の両国で評価の高い海外進出支援組織である TNC を対象にしたものは少ない。そこで本研究では、日本の中小企業支援に特化した TNC を対象とし、そこでの中国人管理職育成を調査することを目的とした。この調査を通じて今後の中国人管理職の新たなマネジメントにつながる可能性があると考えた。

2. TNC における人材マネジメント

2.1　TNC とは

日系企業の中国進出（事務所や工場設置、貿易など）を総合的に支援する会社である。香港などで事業を営んでいた日本人企業家の人々が経験やノウハウを蓄積した上で、後に続く日本の中小企業の中国進出をサポートする（インフラ・労働力の提供・人材の育成・法律の代行などの支援）目的でシンセン市に設立した施設である。2007 まで入居企業が 53 社、すべて「委託加工」形式で進出した日系中小企業である。

TNC に入居すると、土地や建物の賃借から、経理、税務、貿易などの事務や住居、食生活面に関して支援を受けることができる（石井，2004）。単に工場を建てるだけではなく、総合的なサポートにより、入居企業が安心して進出出来るように支援を行っている。また、入居してから生産に入るまでにかかる時間が独自に進出する場合と比べて 1/4 以下に短縮することができる（長谷川，2001）。そして、入居企業にとって最も重要なメリットは、中国人人材の募集、育成の面において、TNC からの支援があることである。TNC から人材を提供してもらえれば安心して生産に専念することができる。また、日本語講座の開設や生産知識に関する授業など支援制度を利用できる点は、資金力不足で優秀な人材が少ない日系中小企業にとって人材のスキルアップの観点から大きな魅力となる。TNC のようなあらゆるサービスを提供してくれる施設は中国の中でもここしかないと言われている（中島，2004 ; 長谷川，2001）。

2.2　人材の分類

現地の人材は基本的にワーカーと管理職に分けられる。ワーカーとは、高い生産技術力をあまり必要としない単純作業を行う人材であり、管理職とは、管理能力と高い生産技術能力が必要となる人材である。彼らは高学歴であり、またワーカーと日本人経営者の間の調整役を果たすことが特徴である。また、経営現地化の鍵となる中国人

管理職に対しての育成、確保が極めて重要（李，2005）とされており、本研究ではこの点に注目して研究を行った。

2.3　管理職の募集

管理職に対する募集方法は主に二つに分けられている。一つは現地の人材市場（人材サービスセンター）へ行って企業の募集条件に合った人材の採用を行う。もう一つは中国の内陸部にある大学に日本と似た大学生リクルートの形式で人材募集を行う（中島，2004）。管理職を募集する場合、基本的に TNC が代行して行うが企業自身が募集する場合もある。

2.4　管理職育成の必要性

中国人管理職の育成は企業と中国人管理職の両方にとって重要なことである。現地で登用した工場管理職の資質に業績が大きく左右される（古田，2002）。また、能力を身に着けた管理職が長期的に TNC で働けば、企業にとってプラスになる（中島，2004）。管理職にとっては、様々な研修を通じてスキルアップに繋がり、自己の仕事を“よい仕事”であると認識している（柳田，2003）。

2.5 テクノセンター内における管理職の育成項目

基本的な育成の方法は off-JT、OJT の 2 つがある。Off-JT に関しては、管理職の日本語教育や入社前の訓練、安全教育が TNC から育成サービスとして提供されている。日本語教育の場合、管理職は日本語能力試験の 1 級、2 級という資格を取得した場合、会社から賞与が出る（関，2002）。OJT に関しては、管理職が入社した後、2 週間の研修によって、社内の資源を使ってパソコン教育や生産知識に関する育成制度が行われる。また優秀な人材に対して短期間と長期間の日本への研修機会を与えることもある。それに応じた社内での資格制度や昇進制度もある（石井，2004）。

2.6　管理職の確保

現在の中国の工業団地において、人材流動性の高い中国に進出した日系中小企業が経営していく上で、一番困っている問題は「優秀な管理職の確保」である。その転職・離職の原因につながる中国人管理職の特性について、管理職が仕事を選ぶ、もしくは転職する際に、一番重視していることは“収入の増加”である（馬，1997）。日本人より給与への意識が強く（鈴木，1999）。個人主義の傾向が強い。また自分の仕事への評価に敏感（周，2000）など、金銭・待遇と自分に対する評価の意識が強いことが特徴である。これは TNC でも同様である。（中島，2004）

3.　調査

3.1 概要

TNC における中国人管理職育成を聞き取るため、現地へ赴き、テクノセンター内でインタビューを行った。概要を表 1 に示す。

表 1 ：インタビュー実施の概要

期間	2007 年 7 月 28 日~8 月 14 日
場所	シンセンテクノセンター
対象	①中国人管理職（日本のマネジャー相当）15 人 ②日本人責任者（社長・工場長）5 人
方法	インタビュー形式
対象のプロフィール	年齢：20 歳~40 歳 勤務年数：2.5 年~11 年（平均約 5 年） 転職経験：１回 ~２回

3.2 質問項目

質問は、半構造化された形で行い、会話の流れの中で下記の質問を織り交ぜた。

①（対象：日本人経営者）

・中国人管理職に対する人材育成はどのように行われているのか？
・人材育成の目的とは何か？
・人材育成のおける問題とは何か？
・中国人管理職の離職の原因とは何か？

②（対象：中国人管理職）

・会社に何を求めているのか？
　－会社選びの基準とは何か？
　－離職の理由とは何か？

3.3 調査結果および考察：

結果①（対象：日本人経営者）

中国人管理職に対する人材育成はどのように行われているのか？

入居企業の中国人管理職に対して様々な人材

育成制度が実施されている。例えば、先行研究で言われた通り、現在でも TNC では“テクノアカデミー”と呼ばれる日本語能力、安全知識、管理知識といった知識の伝授を通じた管理職の育成が行われている。入居企業に目を向けると、職種別に応じた研修プログラムの設定や、職場環境を維持するため、月に一度、各部門の管理職を集めて“5S（整理、整頓、清掃、清潔、躾）コンテスト”が行われ、各部門を競争させる。優勝した部門の管理者に賞金を与えるなどの評価制度がある。日本人経営者の一人は「この“5S コンテスト”を実施して以来、職場が以前より綺麗になった」と述べている。また部門や職種によって職位ごとに必要とされる知識が決められており、その知識を身につけているかどうかを判断する昇進テストで昇進が決まる。そのテストによって、幅広い知識を身につけた人が上位の職につけるという能力主義になっている。

また、現場管理者の安全意識を高めるため、“年間無事故”を達成できた人に昇進、賞与を与えるといった制度もあり。この制度で現場管理職の安全意識が高まることに繋がっていると考えられる。他にも、優秀な管理職には日本本社への研修機会を与える制度がある。

人材育成の目的とは何か？

管理職の育成について日本人の経営者たちが「私は中国人管理職がＴＮＣに長く勤めてもらいたい」（TNC・神谷社長）、「ワーカー流失の激しい中でこそ、中国人管理職に対する育成が極めて重要」（同・立石総経理）。「長く残ってもらうための育成制度が重要である」「われわれ日本人経営者の自身を楽にさせるため」、「もっと管理しやすいため」（宮川香港・国島工場長）という目的であった。

TNC から独立したい企業が増えてきており、将来スムーズに独立するため、今から管理職を育成する必要性が出た（A 社工場長）という回答もあった。

人材育成における問題および離職原因

管理職の育成には、企業側にリスクを伴うことも言及しておかなくてはならない。お金をかけて育成した管理職が流失してしまい、再雇用・育成にコストをかかったり、同僚の士気の低下に繋がったりするなどが代表的な問題である。聞き取りの結果、人材育成をきちんと実行していない企業があること、育成を受ける側の管理職が現在の育成制度に満足してないと感じていることが分かった。

また、日本人経営者として中国人管理者が離職する一番の原因は、給与を含む待遇への不満だという認識が多かった。

結果②（対象：中国人管理職）
会社に何を求めているのか？

中国人管理職の会社を選ぶ理由に関するインタビュー調査の結果を表 2 に示す。「学習・スキルアップできる」、「環境や職種・職務内容」、「会社の将来性」など給与や待遇よりもむしろ成長、自己実現できる環境を重視していることがわかった。例えば、最も回答数が多かった、「学習、スキルアップできる環境」では、「できるだけ多くの知識を身につけたい」などの具体的な答えであった。

次に、管理職の転職理由に関するインタビュー調査の結果を表 3 に示す。「学習・スキルアップできない環境」、「成長できる見込みが少ない」、「また会社の将来性が見えない」という理由で会社を転職する結果となった。ここでも成長、自己実現できる環境を重視することがわかった。例えば最も回答が多かった「学習・スキルアップできない環境」では、「知識が吸収できる環境がないこと」や、「勉強の機会を提供してもらえない」などの回答が得られた。

以上を踏まえて、中国人管理職が会社を求めているのはお金、待遇ではなく自己成長、自己実現ができる環境であることがわかった。

表 2：管理職が会社を選ぶ理由

会社選びの基準（15 人・複数回答）
学習・スキルアップできる環境（11 人）
職種・職務内容（8 人）
給与・福利厚生（6 人）
職場環境（6 人）
会社の将来性（5 人）

TNC は人材育成において、企業に off-JT の形で

表 3：管理職の転職の理由

転職の理由（15 人・複数回答）
学習・スキルアップできない環境（11 人）
上司との関係が悪い（8 人）
成長できる見込みが少ない（7 人）
待遇が悪い（5 人）
会社の将来性が見えない（4 人）
信用・重視されてない（3 人）
安心感がない（3 人）

支援を行っているものの、管理職の育成については日本語教育などの導入部分のものに過ぎず、本格的な育成は入居企業自身が実施しなければならない。

TNC 内の日系中小企業が中国人管理職を育成する重要性を認識し，様々な制度を実施しているが、主にマニュアル作りであり、まだ本格的な体制は整っているとは言えない。また、人材流失の原因に対する認識が日本人経営者と中国人管理職双方で異なっている。調査を通じて、中国人管理職が会社に自己実現ができる環境を求めていることが明らかとなった。日系中小企業が人材育成を徹底的に実施すれば、優秀な管理職の人材流失を食い止め、人材確保することに繋がる可能性が見えてきた。

4. おわりに

本調査では TNC 内における中国人管理職の育成の重要性を示し、中国人管理職の育成の現状と、幾つかの問題点を明らかにした。また、人材育成することによって人材の確保ができるという可能性を検証するため、調査データをさらに深く解釈していく。また文献記事、政府報道などを調べ、インタビュー回答者の発言の本意（価値観・特徴など）を取る上、人材マネジメントにおける問題を明らかにした上、具体的な改善策を検討する。

謝辞

本稿を執筆するにあたり、インタビューにご協力頂いたシンセンテクノセンターの方々に感謝いたします。

参考文献

Koopman A(1991), Transcultural management : how to unlock global resources , Cambridge, MA : B. Blackwell.

江 春華(2003)「人的資源管理の生成と日本的経営」現代社会文化研究 26 号. pp.129-137.

古田茂美（2002）「中小企業の国際アライアンス」香港貿易大阪事務所.pp.185-206.

中島隆信（2004）「中国シンセン・テクノセンターの経営・経済分析 」『三田商学研究 』47 巻 2 号, pp.27-50.

石井次郎（(2004)『中国・広東省でやる気向上 女子工員が大先生』重化学工業通信社)』

関 満博 （2002）『世界の工場 ： 中国華南と日本企業 』 新評論

馬成三（1997)『対外進出の日米欧企業の労働問題の比較－現地中国人従業員を対象する意識調査からの考察』富士総合研究所

長谷川伸 (2001)「日系中小企業の中国進出とテクノセンター」『関西大学商学論集』46 巻 4 号. pp.57－86.

李渝華（2005)「中国ホワイトカラー従業員の教育的背景と職業観の形成」『立命館経営学』第 44 巻 3 号,pp99-110.

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』立命館大学経営学会 編/立命館大学経営学会 42 巻 3 号.pp.151-178.

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』第 39 巻 1 号、pp.17-33.和光大学社会経済研究所

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』第 32 巻 1 号.pp.17-33.和光大学社会経済研究所

Rothwell W.J (2000) “ Workplace learning and performance: Present and Future roles and Competencies Vol.1 p,5, HRD press, MA ”

柳田純子（2003.2)「日中合弁企業における現地中間管理職人材の育成」東京情報大学研究論集 6 巻 2 号,183-197

経済産業省（2006）「海外事業活動基本調査」（http://www.meti.go.jp/statistics/downloadfiles/h2c406ij.pdf）[2007 年 6 月 23 日アクセス]

「中小公庫」（2006）
(http://www.jasme.go.jp/jpn/result/index_c.html)
[2007 年 6 月 25 日アクセス]