

# 中国進出日系企業の人材戦略と中国人留学生

蘇 志華

1978年に中国は「改革・開放」政策を打ち出し、積極的に外資の導入を始めた。それを受けて数多くの日系企業が中国に進出するようになった。近年では、13億の人口を持ち高度成長の続く巨大な消費地として中国市場が意識されるようになり、中国でのビジネスは日系企業にとってもとりわけ重要な事業活動の一環になってきたが、中国の事情に適った人材マネジメント（高度な知識、スキルを持った優秀な現地中国人人材の採用、定着、育成を図ること）の構築が、中国ビジネスで成功するための重要な課題となっている。

筆者は、先行研究ではあまり中心的に扱われることがなかった在日中国人留学生の活用に着目し、彼らのキャリア形成についての考え方を検討し、現地中国人人材との相違点を比較してみた。その結果、日本での留学経験者を活用することが、中国における日系企業（特に中小企業）の「人材不足」という問題の解決を図る上で効果的であり、中日間の相互理解の促進にとっても意義が大きいという結論に至った。

## はじめに

1970年代末に中国政府は「改革・開放」政策という国策を打ち出し、積極的に外資の導入を始めた。そのため、数多くの日系企業も中国に進出するようになり、すでに30数年経過した。当初の外国企業の中国進出の動機は輸出製品の生産拠点として安価で豊富な労働力が得られることであったが、近年では巨大な消費地としての中国市場が意識されるようになり、日系企業を含めて外国企業の中国ビジネスは新たな段階を迎えている。

すなわち、1980年代から1990年代にかけては、日系企業の進出は製造業を中心とした労働集約型の工場進出が主流で、中国で生産した製品を日本あるいは第三国への輸出するのが主目的であった。それが、2000年代に入ると、中国のWTO加盟に伴い従来制限していた製造業以外の金融や物流などのサービス業も対外開放の分野になってきたこともあって、各種サービス業の進出も盛んになってきた。少子高齢化が進む日本と比べ、13億の人口を持ち高度成長の続く中国市場の重要性はますます高まってきている。

現在、中国に進出している日系企業は約3万社以上になり、中国でのビジネスは日系企業にとって重要な事業活動の一環になってきたが、日系企業が直面している経営上の問題点も噴出しつつある。法律運用面での不透明さや知的財産権の侵害などへの対応と並んで、人事管理が大きな問題と認識されつつある。とりわけ、日本語を話せる専門性の高い技術者、中間管理職の不足は大きな問題である<sup>2)</sup>。優秀な現地中国人人材の獲得が困難であることや人材の流動性が高いことは、中国に進出している日系企業（特に中小日系企業）の抱える共通の問題ともなっている。

これまでに、中国での日系企業の経営における人材マネジメントや人材育成・技術移転の特徴に関してはいくつかの優れた研究がある。馬成三『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とする意識調査からの考察』（1997）は、主にホワイトカラー層に質問紙調査を行い、「中国における日系企業は欧米系企業に比べ人気度が低く（賃金が低いことが要因の1つ）、現地の人材確保に不利がある」と指摘している。また、日本型人事管理の良さを生かしながらも中国の国情に合う人事管理方法を模索することが重要課題であるとし、特に年功序列的賃金体系を見直していく必要性を指摘している。

川井伸一『日系企業経営人材の現地化課題－近の中国調査事例から』（2000）は、欧米系企業と比較して日系企業のほうが現地の有能な人材の抜擢と昇進は遅く、日系企業が優秀な人材を獲得するのは困難だと指摘している。

郝燕書『中国の経済発展と日本的生産システム』（1999）は、日本式生産システムの中国への技術移転を考察する際、技術移転を「モノ」、「モノとヒト」、「ヒトとヒト」、「部品」という4つの構成要素に分けて考えるべきだとしている。このうち、「ヒトとヒト」が「人材の開発と形成」の部分である。郝は、中国でのテレビ製造工場で生産現場の作業員から作業長へ昇進した者を対象に、彼らの昇進までの過程につき聞き取り調査を行い、作業員が数年にわたり現場で習得した技術や経験によって作業長に抜擢されることを見出し、これを「現場の優秀な中核的人材が常に底辺から生み出される」仕組みと指摘している。

そして、その「長期能力蓄積型の人材育成の仕組みこそ日本的経営システムの真髓の部分であり、優位性の源泉である」と結論づけている。ほかにも、中国に進出している日系企業（とりわけ労働集約型の製造業）の人事管理や人材確保・育成などに関する研究は多数存在している。

しかし以上の研究は、日系企業が中国を安価な労働力を有する生産基地としてとらえ、従来型の中国で生産した商品を外国に輸出する事業を考察対象にしており、人事マネジメントは、生産技法や設備の操作ノウハウを訓練させること、効率良くマニュアルどおりに作業を行わせること、職場における労使紛争を回避することなど「労務管理」の側面が強かった。

近年、消費地としての中国市場を強く意識して、卸売・小売業、金融・保険業、運輸業など幅広い分野のサービス産業でも日系企業の中国進出が盛んになっている。中国を生産・輸出拠点から生産・販売、研究開発までを行う総合的な事業拠点へと転換させることが重要な課題となっている。「中国で作ったモノを中国で売る」という戦略を積極的に展開するためには、高度な知識、スキルを持った優秀な中国人人材の採用、定着、育成を図ることが不可欠となる。彼らとの信頼関係を樹立し、彼らのモチベーションを高め、活躍できる環境を整え、仕事を任せて彼らの能力を最大限に発揮させることがビジネスの成否を左右する鍵である。日本企業がこれまで国内で蓄積した優れた労務管理のノウハウや人材育成の経験が必ずしも中国で適用できるとは限らない。中国の事情に適った人材マネジメントが、日系企業にとって成功するための重要な課題となっている。

本稿は諸先行研究および筆者の現地調査<sup>3)</sup>を踏まえて、中国国内での人材事情を検討し、日系企業の抱える「人材不足」の原因を明らかにする。そして先行研究では中心的に扱われることがなかった在日中国人留学生に着目し、日系企業にとって新しい人材調達源としての可能性

を検討する。在日中国人留学生のキャリア形成について分析を試み、現地中国人人材との相違点を比較する。最後に彼らを活用することが中国における日系企業の人材確保<sup>4)</sup>の有効手段であるという見通しに立って、今後の対応策として政府や企業が連携して「人材不足」の解消に取り組むことの重要性について考察する。

## 1. 日系企業の人材戦略の現状および課題

### (1) 中国の「人材」事情

中国においては、「人的資源」と「人材資源」は区別して定義されている。「人的資源」(human resource) というのは、ある地域が特定の時期において有する労働適齢人口(男性 16 歳から 59 歳、女性 16 歳から 54 歳)の全体を指す言葉である。「人材資源」(human capital) は「人的資源」中で素質レベルが比較的高く、中等専門学校およびそれ以上の学歴を有する者や各分野において専門技術職務に就いている者を指している。13 億人の人口を有する中国では「人的資源」すなわち労働力供給は豊富であるが、「人材資源」は不足しているのが現状である。

1990 年代に入り急速な経済発展が続くなかで、高度な専門技術人材への需要が増加し、一方で国民の進学ニーズが向上したことから、中国政府は「人材資源」の不足を解消するため激進な高等教育改革を行ってきた。その改革は「教育の産業化」といわれることもあるが、主に授業料を徴収する高等教育の規模拡大や私立大学の設立認可である。1994 年から一部の教育部直属重点大学で学費徴収を始め、1997 年に同じ措置をすべての国立大学に広げることにより「高等教育産業化」の改革をほぼ完成させた。学費徴収により高等教育規模の拡大は経済的に可能となった。1999 年から 2009 年にかけて、大学の新入生定員が大幅に拡大されて、中国の高等教育は大衆化<sup>5)</sup>への道を歩んできたが、様々な新しい問題<sup>6)</sup>も現れており、大学生の就職難がその代表的な問題である。

高等教育の大衆化に伴い労働市場に送られる大学卒業生数が市場で提供できる雇用数より多いのが主原因であるが、経済成長や市場経済の進展に伴い中国の産業構造にも変化が生じており、労働者に期待される技能、知識、考え方等が変わりつつある。かつては、一定の学歴があれば比較的就職も容易だったが、市場競争の激化とともに特定の技能や関連する職務経験を重視する企業も増えてきている。一般に新卒者は職務経験が少ないため、その職業能力と現実企業に求めている技能等との乖離が広がっている。その結果、大学を卒業しても就職ができないという状況が生まれてきた。

今後も数少ない優秀な人材を獲得することが、企業経営における重要な課題となってくるが、すでに日系企業を含む外資系企業の間だけでなく、中国系国有企業や私営企業も加わって、熾烈な人材争奪戦が繰り広げられている。

### (2) 日系企業の評価

中国最大の人材採用ポータルサイトである「中華英才网」は、2002 年から毎年新卒大学生(大学院生)を対象に希望就職先に関する人気度を調査し、企業人気度ランキング TOP50 を公表している。日本製品に対する中国人の評価が高いのに対し、日系企業は職場として高い評価を得ていない。公表されたランキング TOP50 では、日系企業は中国系大手国有企業および

欧米系企業に比べて就職の人気度が低い。毎年 TOP20 社に入る日系企業の数にはゼロとなっているが、TOP50 社に入っている日系企業の企業名を挙げれば、近年では、2005 年は 2 社（ソニー 22 位、松下電器 42 位）、2006 年は 1 社（トヨタ自動車 45 位）、2007 年は 3 社（松下電器 29 位、広州本田 35 位、ソニー 46 位）、2008 年は 3 社（松下電器 27 位、広州本田 28 位、広州トヨタ 42 位）、2009 年は 1 社も入っていない結果となっている。

同調査には就職希望企業名、希望職種、希望勤務地域などの項目が設けられているため、調査対象者の専攻や戸籍、企業所在地の物価、企業の種類（国有、民営、外資）による賃金、福祉格差など中国人材市場独自の事情も調査結果に反映されやすい。また、近年日本と中国の両国間の政治的な軋轢を背景に若者の反日感情の広がり、そのことが日系企業に対するイメージの悪化にも繋がったことも考えられる。結果として、日系企業は働く場としてあまり大学生からの高い評価が得られなかった。日系企業は、人材採用における困難に留まらず、人材の確保にも苦勞している。特に優秀な人材ほど他社からの引き抜かれる確率も高く、定着せずに辞めていくことが大きな問題となっている。

日系企業の中国人材の採用の難しさおよび定着率の低さを引き起こす原因は様々であるが、本稿では、これまでの先行研究および筆者独自の調査を踏まえて、日系企業独自の要素や中国社会の特殊事情や中国人の特徴などの諸側面から原因を探ってみたい。

#### ①言葉の問題

中国では高校や大学での外国語教育はほとんど英語であり、日本語を第一外国語として教える学校は少ない。社内公用語を日本語とする日系企業を就職先として検討することは、日本語を習得した人材に限られる。日本語を専攻とした大学生は通訳などの仕事には適しているかもしれないが、一般的に技術は苦手である。技術者には日本語ができる人が少ないため、英語を使う欧米企業と比べ、日系企業（特に中小日系企業）は求めている条件（技術および日本語の両方に精通）に合致する人材の数が少ないのが現実である。

また、日系企業社内において、仕事上でのコミュニケーションは日本語を使うことが多く、通訳による誤訳が生じやすいため、日本人社員と中国人社員の間に誤解が生じ、お互いに不信感を招くこともある。

#### ②中国の事情に合う報酬、福祉、評価、昇格基準、研修などの制度の不備

多くの日系企業は中国へ進出した際、日本国内および他国で成功したビジネススタイルをそのまま中国に持ち込み事業を展開するのが一般的である。しかし、中国の社会構造、国民性、文化の特性、社員の価値観などは日本や他国と異なる点が多く、中国系企業や欧米企業の動向を参照しながら、常に中国の事情や中国人のモチベーションに合うような制度に修正する必要がある。

中国には、「士為知己者死」（士は己を知る者のために死す）という司馬遷の『史記』《戦国策・趙策一》に出て来る言葉があるが、「男は自分を信頼し、価値を認めてくれる人のために命を投げ出す」と言う意味である。日系企業の中国人技術者は「士為知己者死」の伝統的な精神を持っているので、その技術者を評価する主君（日本人経営者）は、「士為知己者死」できる環境を作り上げなければならない。

中国人材のモチベーションを向上させるため、努力した結果に見合う賃金制度や、キャリ

アアップの夢を与える昇進、昇格制度や、「信賞必罰」に基づく評価制度などを含む人事政策の遂行は、日本企業にとって大きな課題となる。

### ③中日両国の文化的な差異

日本式の人事管理の基本原理は減点主義であり、集団主義を基調として集団を維持することを重要な規範としてきた（川端、2003）。そのため、「和を以て貴しとなす」、「出る杭は打たれる」などの協調性を重視する社風が形成されている。

中国人は能力や意欲のある人ほど、自分に対する評価や成果を他人と比較し、成果や実力に応じて評価や処遇に差がつくことを好む傾向がある。しかし、日系企業は職場の協調性を重視し、あまりに大きな格差は社員の士気低下を招くと考え、個人への評価や処遇に大きな差をつけることを避けている。結果的に優秀な人材が流出し、ぬるま湯の中でのんびりと過ごす社員だけが残ってしまうことになる。

また、元々中国人は「移動」が好きという性格がある。日本では「衣食住」（衣服と食物と住居は生活をしていく基礎という意味）という言葉があるが、それに似ている言葉が中国にもあり、日本の「衣食住」の後ろに「行」という文字を付け加え、「衣食住行」となっている。「行」は移動する意味であり、中国人にとって生活の基礎のひとつである。

さらに、中国では「人挪活、树挪死」（人は動いてこそ生きる、木は移すと枯れる）という諺がある。木は移すと枯れるに対し、人間は1つのところに長期に留まるとマンネリズムになり、進歩できない。必要とあれば転職や引っ越しをし、常に新しい環境に行き、チャレンジし続けた方がよいという考え方である。そのため、賃金や待遇や将来性などの面で日系企業に魅力が感じられない場合には、躊躇なく転職し、よりいいところに職を持つのが中国の文化とも言える。

### ④中国特有の戸籍制度による人口移動の制限

中国では、「戸籍制度」という特別な身分制度があり、その基本形は1951年に発布された「都市戸籍管理暫定条例」および1953年の「口糧制度」、1958年の「戸籍管理条例」に遡る。「戸籍制度」によって、国民は大きく都市部の人（都市戸籍）と農村部の人（農村戸籍）に分けられている。農村戸籍の者は都市には住めない（農村戸籍の者は都会に移住しても都市戸籍は取れない）、都市戸籍の者は戸籍所在地以外の都市には住めない（勝手に移住しても就職、医療制度、年金制度、保険、住宅、子どもの教育などの面で差別される）など、人口の移動を厳しく制限している。もっとも、市場経済に変わりつつある現在は、計画経済の時より規制緩和され、戸籍制限が弱まってきた。そのため、一部の都市では一定規模以上の投資を行うことや政府機関、国有大手企業の人事異動（日系企業を含む外資系企業は対象外）などの理由に限って、新しい「戸籍」が手に入るようになった。

また、その戸籍による身分上の区別のほか、本人の養老金や医療保険から、子女の教育を受けるチャンスに至るまで待遇が明らかに異なっている。仮に地方都市の技術者が高い技術を持っていて、北京や上海のような大都市にある日系企業に就職することになった場合、本人は大都市の「臨時戸籍」はとれたとしても、家族の分が取れない。「臨時戸籍」が原因で本人が大都市の社会保険や医療保険に加入できないなどの不便が生じ、「戸籍」の有無はやはり生活の質に大きく影響してくる。そのため、日系企業にとって、中国の「戸籍制度」は人材募集や人

材の長期雇用の支障となる。これは一日系企業の努力だけでは解決できない問題である。

### (3) 日系企業の人材戦略への取り組み

日系企業は、優秀な中国人人材の採用の難しさや定着率の低さなど、人材管理上の困難に直面しているが、それを乗り越えるため、様々な取り組みを打ち出しつつある。成功した企業が見られる一方、うまくいっていない企業もある<sup>8)</sup>。成功した企業は具体的な人事戦略の着目点がそれぞれに違うが、共通点も見られる。それは会社の社会的イメージ向上や人材の採用・確保・処遇・育成に関して一貫した人事管理体制を構築していることである。

日系企業は中国の大学や地域に対し、様々な自己PRや教育、文化交流、環境保全、福祉などの分野で様々な社会貢献事業を行っており、それが中国のメディアで好意的に報道されると企業の社会的評価が高くなる。ソニーは2000年以後毎年北京大学でマーケティングフォーラムを開き、役員クラスの管理職を派遣して講演会を行っている。また、中国の政府機関（教育部、情報産業部）と共同で「ソニー杯・全国大学生電子デザインコンテスト」を実施し、大学生に人気を集めている<sup>9)</sup>。

人材育成のため、中国の大学と連携を強化する日系企業も見られる。日本語人材や日本語の話せる技術者を育成するため、一部の日系企業は大学のクラスで人材育成プログラムをカスタマイズして行っている。松下電器（中国）有限公司は中国での生産拡大に対応するため、優秀な中国大学生を囲い込み、技術者を育成する戦略を取っている。大連理工大学（中国の国立大学で難関校のひとつ）の協力を得て「松下グループ専用コース」（学生の負担はゼロで、コースの運営資金は松下が全額提供）を開設し、松下が大連理工大学の学生を選抜し、年間400時間の日本語修得やソフト開発技術などの特別講義（講師は松下から送り込む）を実施した。学生は松下への就職義務はないものの、履修者は採用できる確率が高くする狙いがある<sup>10)</sup>。

中国大学生希望就職企業人気度ランキングTOP50によく入るソニーや松下のような大手企業は「青田買い」とも言える人材獲得の経営手法を取り、在学中の大学生に対しさまざまな工夫をしているが、多くの日系企業は「人材の定着」に力を入れている。評価・処遇や人材育成や福祉厚生などの側面から、中国の社会事情や中国人の特徴、価値観などにふさわしい人事管理制度の策定、遂行に努めている。

一方、筆者の調査によると、人事管理が比較的うまくいっている日系企業（特に中小日系企業）のなかには、日本での留学経験を有する中国人留学生<sup>11)</sup>を起用し、大胆に彼らを重要ポスト（副社長、部長）に任せる例がある。今後、中国に進出する日本の中小企業が増える中、日本での留学経験を信頼できる人材としての採用・確保は日本企業にとって人材戦略成功への近道と考えられる。

以上みてきたとおり、日系企業は中国での優秀な人材の確保に努力しており、相応の成果を挙げつつあることは事実であるが、全般的にはまだまだ苦勞が多いのが実情である。

## 2. 在日中国人留学生への期待

### (1) 中国人留学生

2009年5月1日時点で、日本の大学等に在籍する中国人私費留学生は77,141人で、国費留学生が1,941人であるが<sup>12)</sup>、日本政府は30万留学生を受け入れ計画を立てており、今後日本に留学にくる中国人留学生の人数はさらに増えると予想される。彼らが日本に留学した理由は人により様々であるが、筆者の調査によると、少なくとも多様な文化の体験、より高度な学問や技術の獲得、より高い自己価値の実現などの理由が挙げられる。留学期間終了後、彼らの帰国に伴い日本で身に付けた学問や獲得した技術などの移転が可能になり、「留学」は人を媒体とした文化交流、技術移転を可能にすると考えられる。

現在、日本と中国の経済関係が深まっていくなかで、中国を巨大なマーケットと考えるようになった日系企業にとって、現地での優秀な中国人人材の確保は経営上重要な問題である。企業を経営するにあたって一番大事な要素は「人」であり、これをおろそかにすると日本の高い品質の製品やサービスを提供することは難しくなる可能性が高い。

「人」という要素でみると、中国人留学生は<sup>13)</sup>長年間にわたり日本で学習、生活した経験があるため、平均的に高いレベルの日本語能力を持ち、コミュニケーションが円滑に進む。日本人学生と同じ学習環境において長時間に渡り幅広い分野での教育を受けることにより知識の獲得だけではなく、日本の慣習、日本式の考え方なども習得する機会に恵まれている。

また、日本社会への適応力を持ち、特に日本での就職を通じて実務経験も身に着けることができ、日本企業が求める人材像に一番合致するのではないかと考えられる。そこで、日系企業の人材マネジメントの側面から、日本に留学する中国人留学生のキャリアの選択について考えてみたい。

### (2) 留学終了後のキャリア

日本での中国人留学生にとって、留学終了後の進路は大体三つの選択肢がある。すなわち①日本で「滞在不帰」すること、②すぐに帰国すること、③日本と中国以外の国あるいは地域へ行くことである。日本で「滞在不帰」を選択した理由はさらに、就職、起業、その他（日本人と結婚など）に分けられる。日本で「滞在不帰」の期間からみると長期タイプの「新華僑派<sup>14)</sup>」、短期タイプの「海帰派<sup>15)</sup>」と中日両方で事業を持ち、中国と日本を往来するタイプの「渡り鳥派<sup>16)</sup>」の3つのタイプである。帰国を選択した留学生（元留学生）は「海帰派」とも呼ばれ、中国国内での就職や起業を行うのが一般的なタイプである（留学、就職、起業、結婚およびその他の理由で日本と中国以外の国あるいは地域へ行くことを選択した中国人留学生・元留学生は、一体どのくらいいるのか正確な統計数字は不明である。本稿では、留学生の就職の実態調査により日系企業の人材マネジメントとのつながりを分析するが、日本と中国以外の国あるいは地域へ移動した留学生は研究対象外とする）。

#### ①日本での就職

中国人留学生が日本で就職する理由は様々であるが、一般的な考え方としては、そもそも在日中国人留学生の9割を占めている私費留学生およびその家族にとって、私費留学は生涯所得を高めるための「投資」である。「投資」と言えば、もちろん収益を望みたい。私費での留学

は経済的な負担は大きく、アルバイトで勉強を支える、多くの留学生の生活はととても厳しく、健康まで損なうこともある。卒業後、日本で就職することができれば早く投資の元を回収できるだろう。日本に来る中国人留学生は、年齢は若く、日本社会に溶け込むスピードはかなり早い。日本での数年間の教育を受け、価値観は日本人と似てくる。留学生は日本人学生と同様に就職活動を展開し、卒業後日本企業に入るのは当たり前の方になってきた。

また、中国では学校教育において主な外国語は英語であり、ほとんどの留学生はある程度の年齢に達してから日本語の勉強を始めるので、日本語をマスターするためにより多くの時間と精力を要する。しかし、日本語を使うところは日本だけであるため、帰国すると日本語を教えるか、日系企業に就職する以外には日本語をあまり使わないので、苦勞してマスターした日本語を忘れてしまう。そういう理由で日本での就職を選んだ留学生もいる。

一方、日本では優秀な中国人人材を必要とする中国ビジネスが増えており、そのことは留学生が持つ日本に残りたいという願望を実現させる基礎となっている。言葉の不自由がなく、中国の慣習にも通じており、しかも日本人のメンタリティや日本式経営への親和力もある中国人留学生は優秀な中国人人材を必要とする日系企業にとって魅力的な存在といえよう。

## ②中国での就職

卒業と共に帰国した中国人留学生は、日本で就職した人の数より多い。慧博研究院<sup>17)</sup>が、2007年に海外留学からの帰国者の構成や特徴、帰国者に対する企業の評価などを対象に行った調査(『海外留学帰国者の状況調査報告』)<sup>18)</sup>によると、「海帰派」は主に以下のような特徴をもつ。

「海帰派」は外国での留学経験で得た高学歴(博士は1割弱、修士は6割、学士は3割弱)、高技術と優れた外国語能力を持ち、国際的な視野、革新意識、異文化適応能力、職業上の適応能力などで優れている。彼らは労働市場において都市部の高級中間層に帰属すると位置付けられている。

また、「海帰派」は中国の「戸籍制度」に拘束されず、全国どこに行っても縛られることはない。戸籍制度上明確な規定はないが、実際に「海帰派」はどの都市に行っても大歓迎される。中国戸籍制限が一番厳しいと言われている北京市においても、中国教育部の承認を得た海外の大学で「大専」(日本の短期大学に相当するレベル)程度の学位を取れば、出身地を問わずに誰でも北京市に移籍できる。

帰国留学生(日本での就職経験を持つ元留学生を含む)は優れた日本語能力や専門知識を有し、日本の文化や慣習を理解し、日本で築いた人脈、先進的な技術と管理経験を持ち、そして戸籍制度上の制限もない。彼らもまた日系企業が求めている人材として重要性が高いと考えられる。

## (3) 政府と企業の連携:「アジア人財資金構想」

中国進出した日系企業の多くは、優秀な中国人現地人材の確保、育成に関してはまだ模索段階であり、人材確保が困難な状況であることが分かった。そして現在、中国国内市場をターゲットに多くの日本の中小企業が中国へ進出しているが、大手企業と違い、中小企業は資金面などにおいて限界があり、人材育成を企業単独で行うことは容易ではなく、日本政府による公的支援も大切である。この点に関連して、優秀な人材を育成するという視点から、政府と大学や

企業が連携して行われている人材育成プログラム（「アジア人財資金構想」）を取りあげて検討してみたい。

留学生の就職促進を念頭に置いた日本における初めての留学生支援事業である「アジア人財資金構想」は、経済産業省と文部科学省の連携により 2007 年から実施されてきた人材育成事業である（プログラムの詳細は表 1 参照）。同プログラムは高度専門留學生育成事業および高度実践留學生育成事業を展開し、産学連携専門教育プログラム、ビジネス日本語教育、日本ビジネス教育、社会人基礎力の養成、インターンシップ、就職相談などを通じ、留学生と企業と大学との結びつきを構築することを目指している。同事業に参加する留学生、大学、企業の数は表 1 のとおりで、年々増えつつある。

2009 年度、高度専門留學生育成事業に参加した中国人留学生数は 216 人（全体の 5 割を占めている）であり、高度実践留學生育成事業に参加した中国人留学生数は 800 人（全体の 8 割を占めている）に上った。

表 1 「アジア人財資金構想」プログラムの詳細

項目別	高度専門留學生育成事業	高度実践留學生育成事業
所轄	経済産業省、文部科学省	経済産業省
対象者	日本、日系企業への就職の意思を有するアジア諸国の留学生	日本、日系企業への就職の意思を有するアジア諸国の留学生
支援内容	国費奨学金を支給、産学連携教育プログラム、ビジネス日本語教育、日本ビジネス教育、インターンシップ、就職支援を実施	ビジネス日本語教育、日本ビジネス教育、インターンシップ、就職支援を実施
参加人数	2007 年度：83 人 2008 年度：271 人 2009 年度：418 人	2007 年度：392 人 2008 年度：845 人 2009 年度：1007 人
就職状況	2008 年度：40 人 2009 年度：55 人	2008 年度：234 人 2009 年度：233 人
実施機関	2007 年度：大学 14 校、企業 197 社 2008 年度：大学 23 校、企業 321 社 2009 年度：大学 25 校、企業 358 社	2007 年度：大学 88 校、企業 596 社 2008 年度：大学 108 校、企業 645 社 2009 年度：大学 162 校、企業 1160 社

出所：『アジア人財資金構想』より筆者作成。

留学生は、日本語や日本企業文化への理解を深め、日系企業への就職のチャンスが増える。企業は、優秀なグローバル人材である留学生の確保により、ビジネスチャンスの拡大ができる。大学は、留学生と企業の双方の評価が高まり、さらに優秀な留学生を受け入れることができる。

企業にとっては、知識や能力面で自社の要求に合致した即戦力の人材を人材市場において確保できることが最良な選択肢である。しかし、中国人材市場において、「日本語が堪能」、「日

本式の経営手法が分かる」、「高い技術を持つ」などの条件をすべて揃える優秀な人材の絶対数が不足しているため、日系企業が求める人材を直接に中国の労働市場で獲得することには限界がある。

中国における多くの日系企業の間で、自社内での独自の人材育成プログラムにより中国人従業員の知識や能力を高めるなど、人材不足の解決を図ろうとする動きがあるが、人材育成にはコスト（時間、労力、資金）がかかるため、日系企業（特に中小日系企業）にとって自社内での人材育成には限界がある<sup>19)</sup>。そこで、一部の日系企業は「人材確保」の目線を中国国内から日本に移し、中国人留学生に目を向けつつある。日本政府と企業が連携して行われている人材育成の事業「アジア人財資金構想」に参加する企業数は年々増えており、2007年は793社、2008年は966社、2009年は1518社となっている<sup>20)</sup>。

また、中国人留学生にインターンシップのチャンスを与える日本企業の数も年々増えており、正確な数を掴むことができないが、「中国人留学生向けインターンシップ合同企業説明会」や「中国人留学生向け企業説明会」などのイベントがかなり頻繁に行われている。やはり、すでに中国に進出している、あるいは将来進出しようと計画を立てている日本企業にとって、日本国内にいる中国人留学生から望ましい人柄や技能を有する者を採用し、早めに日本本社で日本式の経営手法や経営理念などを研修させ、幹部候補という位置づけで中国に帰ってもらうことは人材確保の効率的な方法であろう。

## おわりに

本稿では、中国における日系企業の抱えている「人材不足」という問題点を取り上げ、「人材不足」に至る要因およびその解決策を考察してきた。日系企業は人材確保のため、人材育成に様々な努力をしてきたが、まだ問題の解決にはほど遠い。これまでの単純労働を中心とした作業員の職業訓練と違い、人材育成は企業にとって莫大な時間や労力や資金を必要とする。これまで見てきたように、中国人留学生の受け入れは中国と日本との相互理解の促進や知日派、親日派の育成、あるいは国際技術協力（技術移転）への貢献といった目的に加え、中国における日系企業（特に中小企業）の「人材不足」の解決を図る上でも意義が大きいと考えられる。

これらの点を踏まえて考えると、中国人留学生やその他の外国人留学生の留学生生活を支援することや日本国内での就職を支援することは重要な政策課題といえよう。財政面の厳しさで日本政府は留学生への経済支援の規模を縮小していく傾向<sup>21)</sup>があるなかで、成績優秀な外国人留学生が学業に専念できる環境を整えるため、政府に代わり企業による留学生への支援も必要となる。一方、企業からの支援を受けた留学生にとっては日本企業に対するイメージが向上すると考えられる。

また、日本の大学や大学院の課程を優秀な成績で修了した外国人留学生の日本国内での就職は単なる「出稼ぎ」ではなく、日本経済の活力維持のためにも重要となってくるだろう。少子・高齢化が進む日本では優秀な外国人労働力の活用は不可欠である。

今後、中国における日系企業はますます厳しくなる人材獲得競争に勝ち抜くため、中国社会の実情や中国人の性格に適応する目標管理や業績評価制度・賃金や福祉政策の決定など現地化された人事システムの構築を目指すべきである。一方で、身近なところに存在する人材資源を

豊かにするため、企業での留学生インターンシップの奨励や企業が留学生を採用する時の在留資格など法律面での手続き緩和など国内での官民共同での地道な政策対応は必要である。

## 注

- 1) 中国において、日本企業は出資方法によって「中日合弁企業」（国内販売や営業許可など商権を持つ中国企業との共同出資で株式有限会社を設立する企業形態）、「中日合作企業」（いわば「のれん分け」で、日本の資本や技術や設備などを用いて中国資本と合同で生産を行う企業形態）、「日本独資企業」（日本企業が全額出資し経営する企業形態）に分けられる。本稿ではこれらの企業形態を総称して「日系企業」と呼ぶ。2009年時点、中国現地法人は21,918社、日本側出資企業は4,098社、支店および駐在員事務所は3,524ヶ所となる（東洋経済新報社、『海外進出企業総覧国別編 2010 版』）。
- 2) 国際協力銀行編『中国における日系企業の人材確保問題に関する調査』（2010年）p p 3~9
- 3) 調査の概要は次の通りである。①調査対象者：中国の日系企業に勤めている57名の中国人社員、日系企業5社、②調査方法：中国人社員（アンケート調査と面接による聞き取り調査）、日系企業（聞き取り調査）、③調査地域：江蘇省無錫市（3社）、上海市松江区（2社）、④研究実施期間：2010年4月~2010年5月、⑤調査内容の概要：中国人社員（日系企業を選ぶ理由、日系企業に就職のメリットとデメリット、今後転職計画の有無および理由）、日系企業（人材の採用、定着、賃金、福祉、評価システムなどの人事管理上の問題点とその対応策、技術者や経営人材への育成方法および求める人材像）などの項目である。
- 4) 本稿において、研究対象として取り扱う人材は専門技術人材や経営人材に限定し、農村出稼ぎ労働者（中国では民工、農民工とも言う）は本稿の対象外とする。
- 5) 『中国統計年鑑 2010』によると高等教育機関（普通国民教育に当たる4~5年制大学、2~3年制短期大学、高等専門学校、高等職業学院、成人大学のことを指し、共産党や解放軍に属する教育機関は含まれていない）での新規学生数は1995年の92.6万人から2009年の840.97万人まで急増してきた。高等学校卒業者の大学進学率も1995年の7.2%から2009年の24.2%に上昇してきた。
- 6) 例えば、一部の大学は規模拡大に伴い収入増加をあまりにも先走り過ぎることである。大学入試の合格点に足りなくても、高額な授業料を支払えば大学に入学できるようなケースもある。また、大学の授業料も高騰し、国立大学の場合においても6,000元(年間)は必要になっているため、貧乏人はとても払えない。大学に入学できても、大学生活を送っていけない学生が増えているため、教育の格差が深刻化してきた。
- 7) 「大学生最佳雇主 TOP50」（中華英才网 <http://www.chinahhr.com>、2011年3月21日アクセス）
- 8) 筆者が行った日系企業に就職している中国人従業員への聞き取り調査によると、中国の社会事情および中国人の特徴や価値観を無視して人材の流動を阻止するため、極端な人材管理手法を取る日系企業も存在している。例えば、多くの日系企業が進出している長江デルタ地域にある〇〇市の工業パークにおいて、日系企業の間で暗黙のルールが作られている。すなわち、日系会社（A社）を辞めた人間はブラックリストに載せ、工業パーク内のほかの日系企業に就職できない仕組みになっている。このようなやり方は一時的に人材の流動を阻止することができるかもしれないが、長期から見ると、人材離れが加速するのではないかと懸念される
- 9) 日本貿易振興機構編『中国進出企業の人材活用と人事戦略』（ジェトロ、2005年）p p 26~33
- 10) 2004年10月13日付『朝日新聞』。
- 11) 筆者の調査によると、一部の日系企業において、日本で企業研修経験を持つ産業研修生も留学生に似た役割を果たしているが、本稿は留学生を中心に取り上げているため、研修生の役割に関する研究は別稿で改めて検討することにした。
- 12) 文部科学省『文部科学白書 2009』 p p 316~317
- 13) 本稿において、日本での中国人留学生とは「留学」の在留資格を有する大学(短期大学、大学院、専門学校を含む)に入学し、教育を受ける中国大学生のことである。日本語学校や私立大学の留学生別科で日本語を学習している中国人就学生は含まれていない。
- 14) 「新華僑」という言葉は在日中国人ジャーナリスト莫邦富氏が初めて『留学生新聞』で使い、世に広めた。莫邦富氏の解説により、1980年代以降に来日した中国人を華僑というのに対し、80年代以前に来日した華僑やその子供や孫たちを、年齢が若くても「老華僑」と呼ぶ。そして、「新華僑」とは中国大陸で「改革・開放」政策が実施されてから以降海外に出国し、いわば外国での永住権をもつが持たないかにかかわらず、永住傾向の強い中国人のことを指す。
- 15) 「海帰派」という呼び方は、近年使われるようになった新しい言葉であり、厳密な定義はない。普通は留学帰国者および海外に留学し、現地で研究や仕事の経験をへて中国へ帰国した人々を指す。元々は「海外帰国者」、縮めて「海帰派 (ハイガイイ)」と呼ばれていたものが、故郷に再び戻る海亀になぞらえ、中国語の発音が全く同じ「海亀派」の字も使われるようになった。
- 16) 「渡り鳥派」(候鳥)という呼び方は、「海帰派」と同じように近年で使われるようになった新しい言葉であり、厳密な定義はない。普通は、大学やビジネスなど何らかの形で海外に拠点をもち続けながら、中国

- との間を行き来する中国人を指す。中にはアメリカのグリーンカードや外国の永住権を持つ人もいる。
- 17) 慧博研究院とは 2005 年成立された人力資源研究を専門的に行う民間組織である。
- 18) 慧博研究院編『慧博研究』第三期(北京龍泰神宇印刷技術中心、2007 年) p p 21~33
- 19) 筆者の調査によると、コスト面の負担増に加え、「中国人は転職しやすい」、「中国の戸籍制度」、「感情的な日本に対する抵抗感」などの中国特有の事情があるため、自社内での人材育成には消極的な態度を取る日系企業も存在している。
- 20) 経済産業省『経済産業省における留学生の受入れに関する取組について』(平成 22 年度留学生交流研究協議会配布資料、2010 年) p p 19~20
- 21) 例えば、2009 年 3 月、日本学生支援機構(JASSO)は「外国人留学生医療費補助制度」を終了させた。また、文部科学省では 2010 年度から、留学生向けに授業料減免を実施している私立大学に対し実施中の授業料減免学校法人援助(政府開発援助外国人留学生修学援助費補助金制度)を全廃する方針を打ち出した。日本政府は 2011 年度予算案で文部科学省が計画している外国人留学生受け入れに関連した予算額は、2010 年度比でマイナス 23 億円(マイナス 6.7%)の 319 億円であり、減額された 23 億円の内、実に 19 億円が留学生向け奨学金の部分となっている(留学生新聞ニュース weekly、2011 年 1 月 12 日)。

## 参考文献

- 明石純一 『入国管理政策～「1990 年体制」の成立と展開』 ナカニシヤ出版 2010 年
- 川井伸一 「日系企業経営人材の現地化課題～最近の中国調査事例から」『経営総合科学』第 74 号 愛知大学経営総合科学研究所、p p 99~117 2000 年
- 川端大二 『人材開発論～知力人材開発の論理と方策』 学文社 2003 年
- 柴生田敦夫 『日本企業の対中投資・調査・分析と中国の実際』 三和書籍 2009 年
- 馬成三 『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とする意識調査からの考察』 富士総合研究所 1997 年
- 原口俊道 『アジアの経営戦略と日系企業』(株)学文社 2007 年
- 郝燕書 『中国の経済発展と日本的生産システム』 ミネルヴァ書房 1999 年
- 増田英樹 『階級のない国の格差～誰も知らない中国労働事情』 教育評論社 2009 年
- 安室憲一 『中国の労使関係と現地経営～共生の人事労務政策を求めて～』 白桃書房 1999 年
- 慧博研究院編 「海外留学帰国者の状況調査報告」『慧博研究』第三期 北京龍泰神宇印刷技術中心 p p 21~33 2007 年
- 経済産業省・アジア人財資金構想プロジェクトサポートセンター 『アジア人財構想』株式会社ピクト 2009 年
- 経済産業省 『経済産業省における留学生の受入れに関する取組について』 2010 年
- 国際協力銀行編 『わが国製造企業の海外事業展開に関する調査報告～2010 年度海外直接投資アンケート結果(第 22 回)～』 2010 年
- 東洋経済新報社編 『海外進出企業総覧 国別編』(株)東洋経済新報社 2010 年
- 中華人民共和国中国国家统计局編 『中国統計年鑑 2010』 中国統計出版社 2010 年
- 中華人民共和国中国国家统计局編 『2010 年国民経済および社会発展統計公報』 2011 年
- 中小企業基盤整備機構編 『中国における日系企業の人材確保問題に関する調査』2005 年
- 中国日本商会編 『日本企業の中国における社会貢献事業等概要』 2006 年
- 日本貿易振興機構編 『中国進出企業の人材活用と人事戦略』ジェトロ 2005 年
- 法務省・入国管理局編 『平成 21 年度出入国管理』 2009 年
- 文部科学省編 『平成 21 年度 文部科学白書』 佐伯印刷 2009 年