

論文要旨

近年、経済の成熟化・少子高齢化に伴い、日本国内の市場は飽和状態になったということが多くの産業において認識されている。そして、かかる状況の中で多くの日本企業が新たな成長の可能性を求めて、自社の新市場を生み出すために海外に積極的に進出している。その中でも、中国は巨大な人口数を持ち、海外企業にとって重点的な進出先となっている。

従来中国は「世界の工場」と呼ばれるように先進国企業の海外生産拠点の機能を果たしてきたが、特に近年その経済成長に伴う国民所得の伸長により、巨大かつ成長著しい消費市場としての面をも持つようになった。現在では多くの企業が販売市場としての中国に大きい関心を寄せるようになっており、それにともない、海外企業の中国進出の目的もかつての低廉な労働力を求めての生産機能移転のための投資から、販売機能の拡充、現地向け製品開発機能の整備、さらには地域統括管理機能の付与など、巨大化する中国市場での事業活動の多様化と高度化が進んでいる。

そうした中で、日本の製造業にとっては、多様化・高度化する現地での仕事を担う、様々な職種や管理機能に携わる優秀な現地スタッフの確保は喫緊の課題となっている。しかし、中国現地での価値観・考え方やビジネス慣習と日本企業の政策との違いや、中国の労働市場での働く人々の意識と日本企業の人事管理政策のずれが生じ、中国の日系企業においては現地スタッフの確保難や離職率の高さに直面しているのが現状である。

本論文では、日本企業が自らの成長戦略の拠点として位置づける中国事業において競争優位を確保する、という戦略的課題のために、どのような人材戦略や人的資源管理の仕組みを構築していくべきなのか、特に管理職層を中心に考察していくこととする。

なお、考察にあたっては経営戦略論、国際経営論及び人的資源管理論などの各種理論を用い、前半部分では日本企業の中国進出の現状と人的資源管理上の課題を抽出し、そして、後半部分では中国での事業展開の歴史も長い日本の化粧品メーカーである資生堂を取り上げ、その事例研究をつうじて日系企業の中国における人的資源管理の問題について確認するとともに、そこから、今後の展望を明らかにしていくこととする。

なお、具体的な論文構成は以下のとおりである。

第1章は「日本企業の中国における事業展開」として、1980年代以降の日本企業の中国進出の歴史を振り返り、30年の間に日本企業の中国進出の目的が現地生産から中国市場の獲得に転換し、日本企業の現地拠点が多様化・高度化しているものの、現在、中国の日系企業においては市場変化への対応の遅れ、現地適応の遅れ、現地人材と用の遅れ、といった「三つの遅れ」が業績の悪化をもたらしていることを見ていく。

第2章は「中国における日系企業の人的資源管理」として、三つの遅れの中で最も重要と考えられる人的資源管理の現地化の問題について取り上げ、日系企業が採用する人事政策や日本型の人的資源制度が中国の労働市場ないし中国人従業員との間に「不適合」を起こしており、そのことが中国現地環境に適した現地「コア人材」の獲得や活用を難しくしていることを確認し、優秀な現地人材の登用を促す現地適応型の人的資源管理制度の導入の必要性を提示する。

そして、第3章では事例研究として「資生堂」を取り上げ、その中国事業の歴史と現状について検討し、今現在同社が抱えている業績不振の主たる要因がやはり「三つの遅れ」にあり、そして、その遅れが同社の中国現地法人の意思決定や人材登用上の問題点によってもたらされていることを確認する。