

# 平成17年度富山県受託調査研究報告書

## 中国の投資環境 ～製造業におけるヒトとモノの流れ～

富山大学極東地域研究センター

この報告書は極東地域研究センターでとりまとめたものですが、  
個々の見解は、以下の各執筆者個人の責任に属するものです。

|     |                           |
|-----|---------------------------|
| 第1章 | 今村 弘子(富山大学・極東地域研究センター・教授) |
| 第2章 | 金 奉吉(富山大学・経済学部・教授)        |
| 第3章 | 馬 駿(富山大学・極東地域研究センター・助教授)  |
| 第4章 | 李 瑞雪(富山大学・経済学部・講師)        |
| 第5章 | 馬 駿(富山大学・極東地域研究センター・助教授)  |

### 目次

#### [第1章 中国の直接投資導入の概況](#)

#### [第2章 中国と韓国の自動車産業の発展パターン](#)

#### [第3章 中国の自動車産業における企業間取引関係～日本企業をベンチマークとして～](#)

#### [第4章 物流を制すれば中国ビジネスを制する - 中国物流環境の実態 -](#)

#### [第5章 上海市外資系企業ホワイトカラー人材管理に関する現状分析](#)

- [1. はじめに](#)
- [2. 企業の人材管理に関する基本状況](#)
- [3. 企業経営者のキャリアに関する状況](#)
- [4. 従業員の雇用安定性](#)
- [5. 企業の人材獲得戦略](#)
- [6. 終わり](#)

## 第5章 上海市外資系企業のホワイトカラー人材管理に関する 現状分析

### 1. はじめに

近年、生産基地として中国に進出する企業より、中国国内市場をターゲットに進出する外資系企業が増えつつある。このような状況では、外資系企業における「ヒト」の現地化問題が以前よりますます重要視されるようになってきている。とりわけ、他の外資系企業と比べて、「ヒト」の現地化が遅れている日系企業にとって、一層重要な課題となるだろう<sup>1</sup>。

上海社会科学院人的資源研究センターでは、2004年に上海市のビジネス中心街の企業を対象に、それらの企業の人材管理についてアンケート調査が行われた。この章では、この調査の個票データを用いて上海のビジネス中心地にある企業の人材管理の現状分析を通して、外資系企業、とりわけ日系企業の「ヒト」の現地化について検討してみたい。

ここで、まずこのアンケート調査の対象企業の基本状況について説明しておく。このアンケート調査は約225社の企業から回答が得られている。

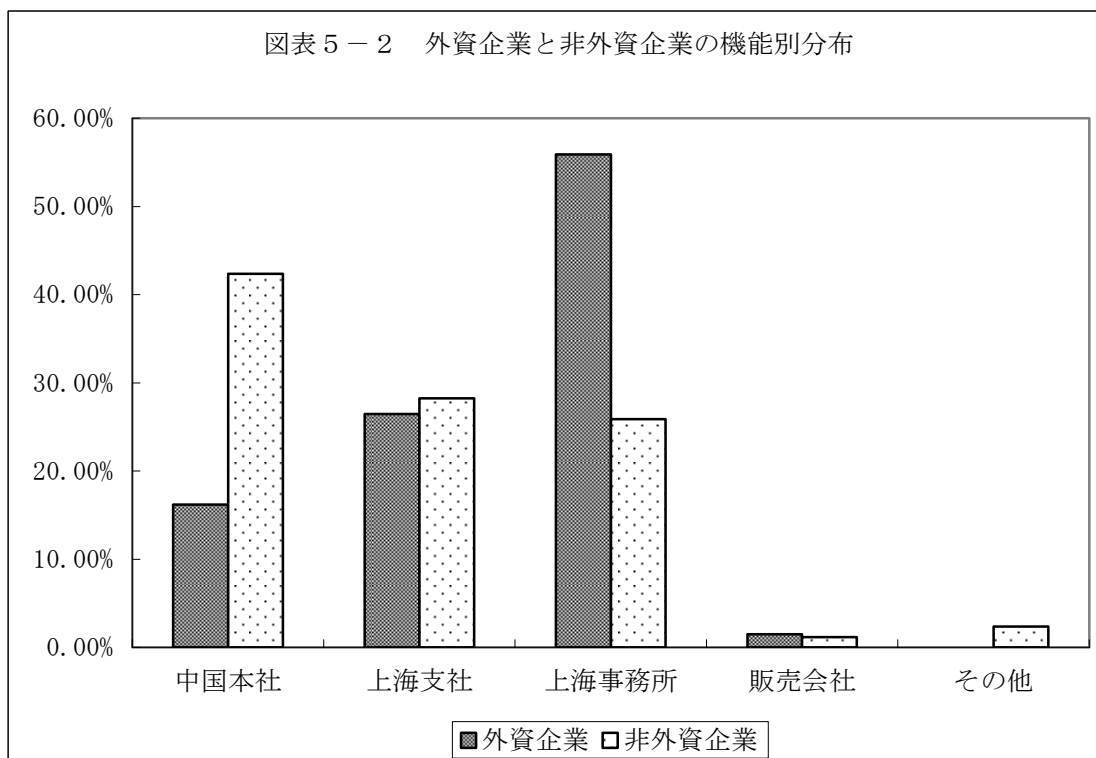
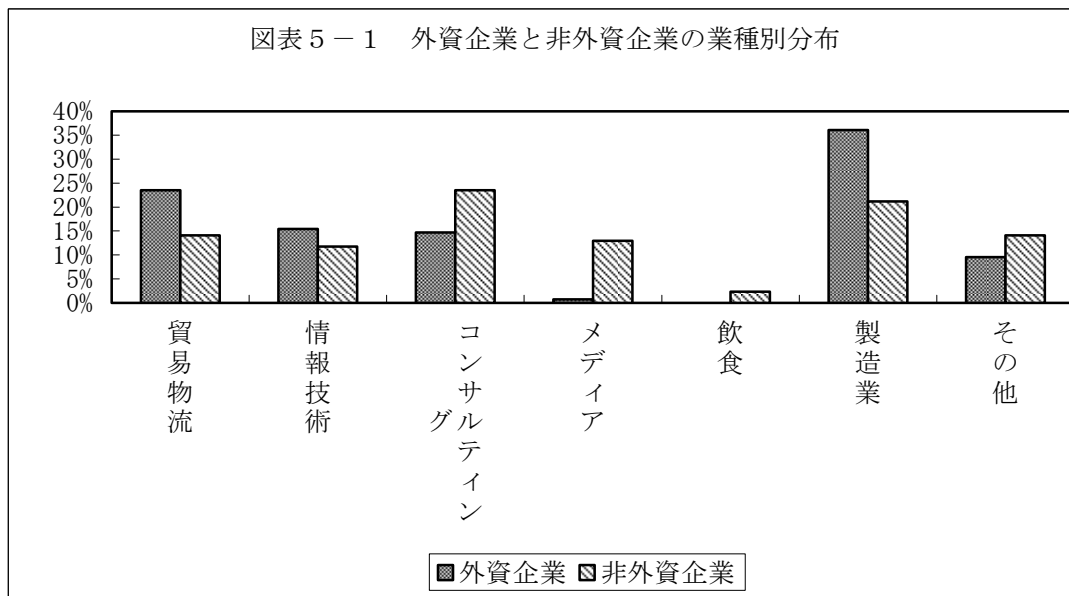
まず、企業の所有属性から見ると、それぞれ国有企業は0.9%、中国と外資との合資企業は9.4%、外資独資企業は61.4%、香港・マカオ・台湾系独資企業は7.6%、その他の株式上場企業13.5%、中国国内私営企業は5.4%となっている。産業別からみると、IT関連企業、専門コンサルティング企業、広告企業、貿易物流関連企業、金融保険企業などの第三次産業の企業が156社あり、全体の約7割を占めている。しかし、企業の投資状況に基づいて、調査対象企業を外資企業と非外資企業<sup>2</sup>に分けて見てみると、外資企業では、製造業企業の割合が最も高いが、これに対して、非外資企業では、コンサルティングなど専門知識を提供するサービス業の割合が最も高くなっている（図表5-1を参照）。

会社全体における機能別に見てみると、中国本社機能を果たしている企業は26.1%、上海支社機能を果たしているのは27%、そして上海での事務所機能を果たしているのは約45%で、販売機能としての企業は約1.4%となっている。さらに、外資系企業と非外資企業を比較してみると、外資企業は上海での事務所企業を設けているところが最も多いが、

<sup>1</sup> たとえば、日系企業の「ヒト」の現地化が遅れていることについて、馬（2000）、関・範（2003）には指摘されている。

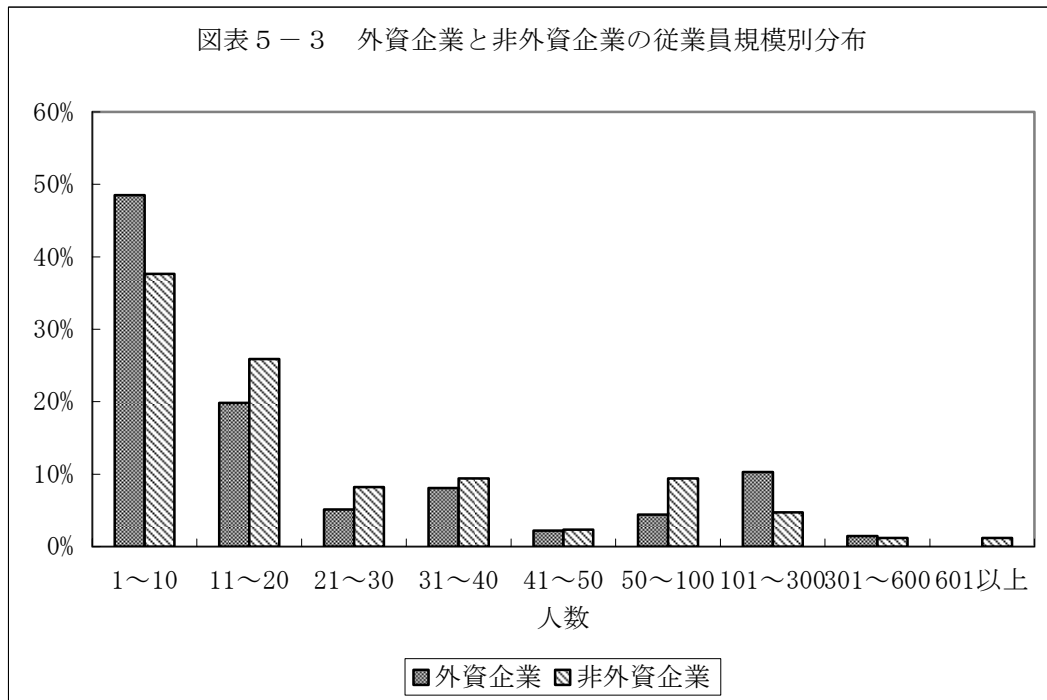
<sup>2</sup> ここでの「外資企業」は外国企業が100%投資資本を持つ企業のこと、言いかえると、中国で「外資独資企業」と言われている企業のことを指しており、そうでない企業のすべてを「非外資企業」と定義する。以下同様。

非外資企業は中国での本社企業を果たしているところが多い（図表 5-2 を参照）。



また、調査対象となっている企業の従業員規模から見てみると、約4割の企業規模が10人以下で、30人以下の企業は全体の72%を占めているが、従業員企業が300人以上の企業も4社ある。そして、外資企業と非外資企業を比べてみると、平均的に外資企業の従業員規模は非外資企業より小さくなっているが、両者はほぼ同じような分布をして

いる（図表 5－3 を参照）。



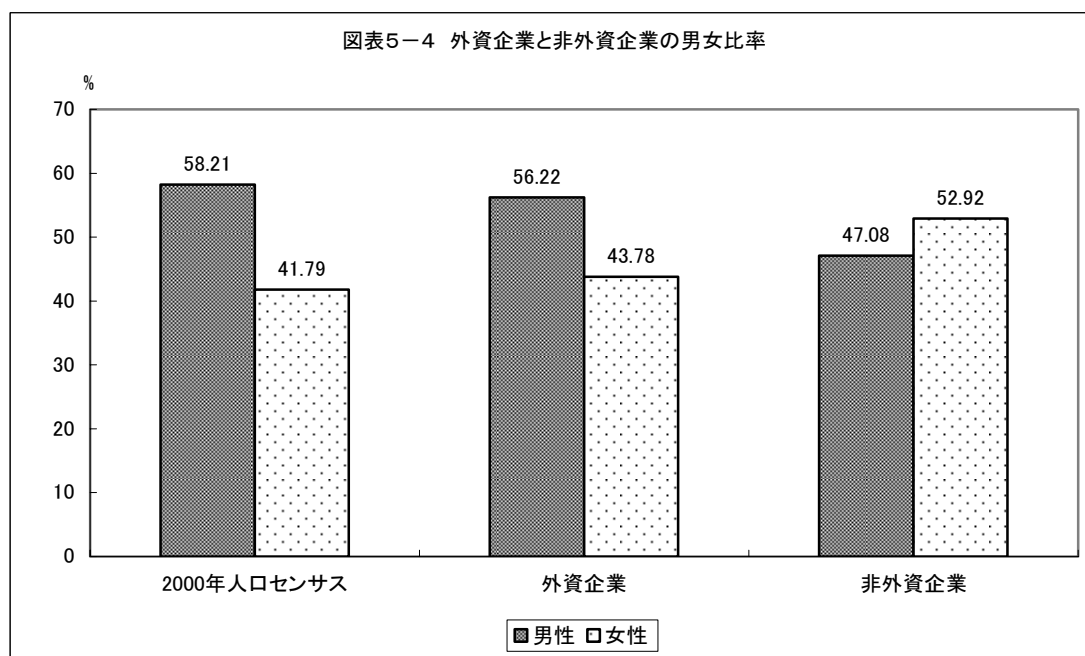
以上では、企業の業種、全社における機能、そして従業員規模から調査対象企業の属性を述べてきたが、このアンケート調査は企業のオフィスでデスクワークに従事している従業員を念頭に行われているものだと考えられるだろう。この意味で、このアンケート調査の個票データを用いた分析によって中国に進出している外資系企業におけるホワイトカラー従業員の人材管理の姿を描くことができるだろう。

以下の各節において、このアンケート調査の個票データを用いて、それぞれ企業の人材管理、経営者（COE）のキャリア、人材獲得戦略について、非外資企業を比較しながら、外資企業の人材管理の特徴と問題点を分析してみよう。

## 2. 企業の人材管理に関する基本状況

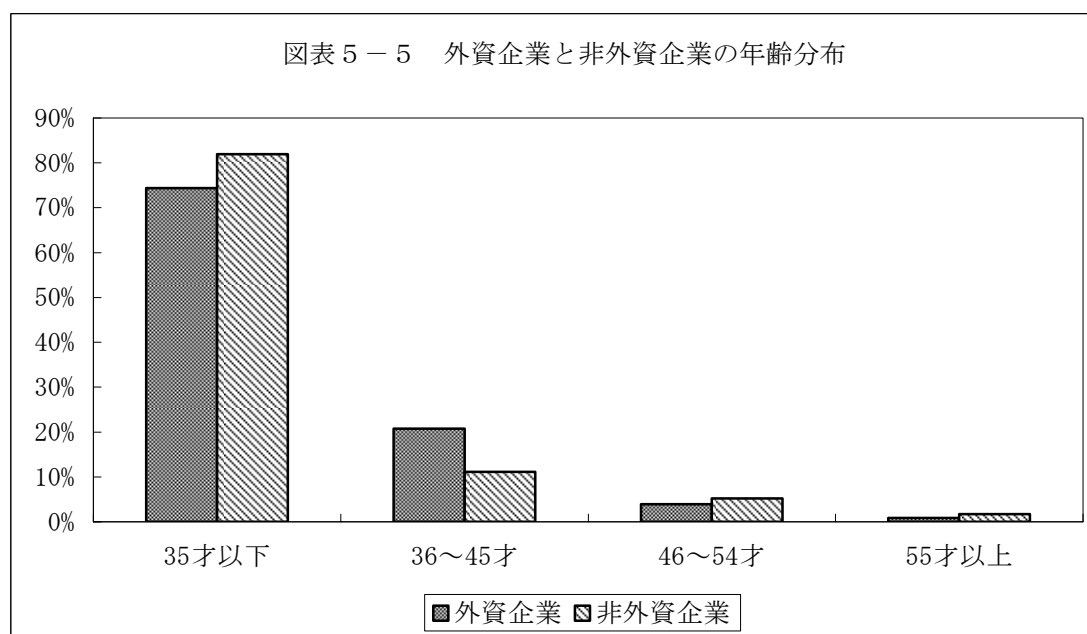
まず、従業員の性別比率を見てみると、外資企業においては、従業員の男女比率は 56.22 : 43.78 となっているが、非外資企業の男女比率は 47.08 : 52.92 となっている。2000 年の第 5 回人口センサスによると、この地域の男女の就業比率は 58.21 : 41.79 であることを考慮に入れて考えると、外資企業はその比率に近いが、非外資企業は男女比率が逆とな

っており、平均的に女性従業員が男性従業員より多くなっているため、非外資企業が従業員を採用する際に、何らかの原因で従業員の性別を考慮している可能性がある。



年齢別で見ると、約8割の従業員は35才以下であるが、非外資企業と比べて、外資企業には35才以下の従業員と45才以下の従業員が多くなっている。これは次の2つの理由があると考えられる。1つは単純に企業が採用する際に、労働者の年齢を考慮に入れている可能性がある。もう1つは、調査対象となっている企業の多くでは、従業員が第三次産業におけるロジステックス、IT、メディアなどの高い専門知識と高い学歴が求められるからだとも考えられる(図表5-5を参照)。この点について、従業員の学歴をみることによって確認することができるだろう。図表5-6には、外資企業と非外資企業の従業員の学歴分布が示されている。それを見ても、外資企業に勤める従業員のうち、短大卒以上の従業員は約86%占めているが、これに対して非外資企業は12ポイントも低くなっており、全体の約74%を占めている。この多くは大卒以上における格差によって生じたものである。したがって、外資系企業の従業員の教育レベルは、他の企業より高くなっている。ところが、外資企業と非外資企業の産業分布を見ると、むしろ外資企業の中に製造業企業の割合が高くなっていることからすると、この現象は上述したような第三次産業に従事しているがゆえに従業員に高い専門知識を求めているからだという理由としては説明できないだろう。むしろ、非外資系企業と比べて、外資系企業への就業競争が激しいため、

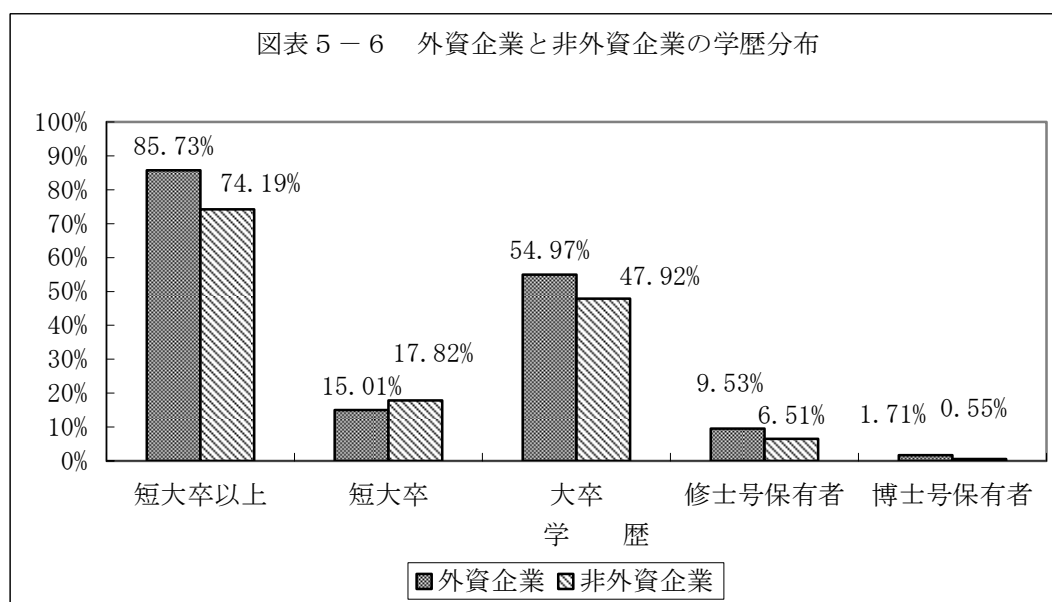
教育レベルのスクリーニング効果がより働いていたのではないかと考えられるだろう。



さらに、図表 5 - 7 には短大卒以上の従業員の大学出身地の分布が示されているが、これを見る際には次のことを留意する必要がある。これは、各企業においてそれぞれの従業員出身地が従業員全体に占める割合の平均値を求めた結果であるため、出身地別の企業サンプルが異なっている。したがって、表されたパーセンテージの合計は 100% になっていない。

図表 5 - 7 に示したすべての企業の状況を見てみると、まず、全体的に約 7 割以上の企業は上海市内の大学生を採用しており、それらの企業の中の外資企業と非外資企業のどちらにおいても、従業員の約 6 割以上は上海市内の大学から採用された者である。しかし外資企業（約 74%）と比べて、非外資企業のうち、上海市内の大学卒業者を採用する企業の割合（81%）が高い。そして、外資企業と非外資企業のどちらにおいても、約半分以上の企業は上海市以外の省や市の大学からの従業員を採用している。しかし、それらの企業のうち、外資企業における上海市以外の省や市からの大卒従業員は 31.2% を占めているが、非外資企業では、その割合は 36% を占めている。また、外資企業のうち、約 37% の企業は、海外留学経験者を採用しているが、非外資企業では、約 21% の企業しか海外留学経験者を採用していない。しかし、海外留学経験者を採用している企業のうち、外資企業においても、非外資企業においても、それらの企業の海外留学経験者は平均的に企業大卒従業員全

体の約2割弱を占めている。更に、全体の約16%の企業は、香港、マカオ、または台湾出身の大卒従業員を採用しているが、それらの企業のうち、外資企業においては、香港、マカオ、または台湾出身の大卒従業員が平均的に企業大卒従業員全体の11.3%しか占めていないが、非外資企業においては、その割合は20.6%占めている。また、全体的に約36%の企業は、外国出身の従業員を採用しており、それらの企業における外国出身者は平均的に企業全体の20.4%を占めている。しかし、外資企業の43.8%は外国出身の大卒従業員を採用しており、それらの外資企業においても、大卒従業員全体の23%は外国出身者である。これに対して、非外資企業の24%しか外国出身の大卒従業員を採用していなく、それらの非外資企業においても、外国出身者は大卒従業員全体の約13%しか占めていない。



図表5-7 短大卒以上の従業員の出身地別状況

|            | 外資企業 (137社) |     |       | 非外資企業 (86社) |     |       | 全 体 (223社) |     |       |
|------------|-------------|-----|-------|-------------|-----|-------|------------|-----|-------|
|            | 平均値         | 企業数 | 標準偏差  | 平均値         | 企業数 | 標準偏差  | 平均値        | 企業数 | 標準偏差  |
| 上海市の卒業生    | 60.0%       | 101 | 25.4% | 61.6%       | 70  | 30.6% | 60.8%      | 172 | 27.6% |
| 他の省からの採用   | 31.2%       | 72  | 20.0% | 36.2%       | 45  | 23.2% | 33.1%      | 117 | 21.4% |
| 海外留学経験者    | 19.1%       | 51  | 17.6% | 17.4%       | 18  | 18.4% | 18.7%      | 69  | 17.7% |
| 香港・マカオ・台湾籍 | 11.3%       | 22  | 12.8% | 20.6%       | 13  | 18.0% | 14.7%      | 35  | 15.4% |
| 外国人        | 23.0%       | 60  | 18.4% | 12.9%       | 21  | 10.7% | 20.4%      | 81  | 17.3% |

以上のいくつかの状況をまとめてみると、外資企業と非外資企業はそれぞれ次のような特徴が描くことができるだろう。外資企業では、男性従業員、年齢が若くて学歴が高い従業員、上海市以外の大学出身者、留学経験者、および外国出身者が多いが、これに対して、非外資企業では相対的に女性従業員、年齢が若くて学歴が低い従業員、そして香港・マカオ・台湾出身者が多い。

以上のような特徴を更に企業の業種、機能、そして規模をコントロールしながら回帰分析を用いて分析してみる。まず、①企業の投資属性について、非外資企業を1、外資企業を0とするダミー変数、②外資企業のうち、本社が日本、アメリカ、ヨーロッパにある場合のそれぞれのダミー変数、③企業の業種についてそれぞれ情報技術関連、コンサルティング関連、メディア関連、飲食関連、製造関連というダミー変数、④機能についてそれぞれ上海支社機能、上海事務所機能、上海販売機能というダミー変数、それぞれ独立変数にする。そして、①短大卒以上の従業員が従業員全体に占める割合、②大卒以上の従業員が従業員全体に占める割合、③修士課程修了以上の従業員が従業員全体に占める割合、④博士課程修了者が従業員全体に占める割合、⑤上海市内大学出身者が従業員全体に占める割合、⑥上海市以外の大学出身者が従業員全体に占める割合、⑦海外留学経験者が従業員全体に占める割合、⑧外国出身者が従業員全体に占める割合をそれぞれ従属変数として、最小二乗法で推定を行ってみた。①、②、③と④についての推定結果は図表5-8と図表5-9にまとめており、⑤、⑥、⑦と⑧について推定結果は図表5-10と図表5-11にまとめている。

まず、従業員の学歴に関する推定結果を見てみると、次の事実が発見された。外資企業であるほど、貿易物流企業と比べて情報技術関連企業であるほど、コンサルティング関連企業であるほど、35才以下の従業員の割合が高い企業であるほど、企業の従業員の学歴が高くなるが、貿易物流企業と比べて飲食関連企業であるほど、上海事務所機能を果たしている企業と比べて、本社機能を果たしている企業であるほど、企業の従業員の学歴が相対的に低くなるだろう。しかし、外資企業のうち、日系企業か、米国系企業か、それともヨーロッパ系企業かによって次のような異なる特徴もある。すなわち、米国系企業とヨーロッパ系企業に比べて、日系企業の従業員の教育レベルが比較的低下している（図表5-9を参照）。



図表 5-8 従業員の学歴別の割合に関する推定結果(1)

|                      | ①        |       | ②        |       | ③       |       | ④       |       |
|----------------------|----------|-------|----------|-------|---------|-------|---------|-------|
|                      | 推定係数     | t 値   | 推定係数     | t 値   | 推定係数    | t 値   | 推定係数    | t 値   |
| 外資企業ダミー              | 0.05     | 1.81  | 0.11***  | 2.71  | 0.01    | 0.37  | 0.01*   | 1.77  |
| 情報技術関連ダミー            | 0.07*    | 1.76  | 0.16***  | 2.61  | 0.08**  | 2.02  | 0.01    | 1.12  |
| コンサルティング関連ダミー        | 0.08**   | 2.17  | 0.13***  | 2.39  | 0.17*** | 4.80  | 0.03*** | 3.10  |
| メディア関連ダミー            | -0.04    | -0.60 | -0.15    | -1.54 | 0.04    | 0.59  | 0.05*** | 2.44  |
| 飲食関連ダミー              | -0.60*** | -4.68 | -0.51*** | -2.68 | -0.02   | -0.20 | 0.01    | 0.39  |
| 製造関連ダミー              | 0.01     | 0.20  | 0.03     | 0.52  | 0.01    | 0.34  | 0.01    | 1.49  |
| 本社機能ダミー              | -0.10*** | -3.22 | -0.08    | -1.53 | -0.07** | -2.27 | -0.01   | -0.52 |
| 上海支社機能ダミー            | -0.04    | -1.38 | -0.09*   | -1.86 | -0.03   | -1.06 | 0.01    | 0.60  |
| 上海販売機能ダミー            | 0.02     | 0.16  | -0.11    | -0.74 | -0.04   | -0.43 | 0.00    | -0.01 |
| 35 才以下従業員の割合         | 0.13**   | 2.37  | 0.03     | 0.36  | 0.01    | 0.22  | -0.01   | -0.86 |
| 定数項                  | 0.78***  | 15.00 | 0.59***  | 7.52  | 0.09*   | 1.76  | 0.00    | 0.18  |
| 調整済みの R <sup>2</sup> | 0.2065   |       | 0.1532   |       | 0.0994  |       | 0.0316  |       |
| サンプルサイズ              | 202      |       | 192      |       | 192     |       | 192     |       |

注：\*、\*\*、\*\*\*はそれぞれ 10%、5%、1%の水準で有意であることを示している。

図表 5-9 従業員の学歴別の割合に関する推定結果(2)

|                      | ①        |       | ②        |       | ③       |       | ④       |       |
|----------------------|----------|-------|----------|-------|---------|-------|---------|-------|
|                      | 推定係数     | t 値   | 推定係数     | t 値   | 推定係数    | t 値   | 推定係数    | t 値   |
| 日系企業                 | 0.06*    | 1.69  | 0.03     | 0.70  | -0.01   | -0.38 | 0.01    | 0.82  |
| 米国系企業                | 0.07*    | 1.93  | 0.12**   | 2.20  | 0.02    | 0.66  | 0.01    | 0.89  |
| ヨーロッパ系企業             | 0.07     | 1.65  | 0.12*    | 1.75  | 0.05    | 1.08  | 0.03*   | 1.85  |
| 情報技術関連ダミー            | 0.07*    | 1.72  | 0.16***  | 2.59  | 0.08**  | 2.06  | 0.01    | 1.19  |
| コンサルティング関連ダミー        | 0.08**   | 2.06  | 0.11*    | 1.90  | 0.16*** | 4.48  | 0.03**  | 2.94  |
| メディア関連ダミー            | -0.04    | -0.57 | -0.16*   | -1.69 | 0.04    | 0.65  | 0.05*** | 2.40  |
| 飲食関連ダミー              | -0.59*** | -4.65 | -0.52*** | -2.74 | -0.02   | -0.18 | 0.01    | 0.39  |
| 製造関連ダミー              | 0.00     | -0.07 | 0.01     | 0.27  | 0.01    | 0.20  | 0.01    | 1.17  |
| 本社機能ダミー              | -0.11*** | -3.29 | -0.09*   | -1.75 | -0.07** | -2.26 | -0.01   | -0.84 |
| 上海支社機能ダミー            | -0.04    | -1.16 | -0.08    | -1.61 | -0.03   | -0.86 | 0.01    | 0.67  |
| 上海販売機能ダミー            | 0.00     | 0.05  | -0.15    | -0.92 | -0.06   | -0.64 | -0.01   | -0.33 |
| 35 才以下従業員の割合         | 0.11**   | 1.97  | -0.02    | -0.27 | -0.01   | -0.13 | -0.02   | -1.28 |
| 定数項                  | 0.79***  | 16.19 | 0.67***  | 8.93  | 0.10**  | 2.17  | 0.01    | 0.84  |
| 調整済みの R <sup>2</sup> | 0.2099   |       | 0.1401   |       | 0.0986  |       | 0.024   |       |
| サンプルサイズ              | 202      |       | 192      |       | 192     |       | 192     |       |

注：\*、\*\*、\*\*\*はそれぞれ 10%、5%、1%の水準で有意であることを示している。

図表5-10 従業員の出身に関する推定結果(1)

|                      | ⑤       |       | ⑥      |       | ⑦      |       | ⑧        |       |
|----------------------|---------|-------|--------|-------|--------|-------|----------|-------|
|                      | 推定係数    | t 値   | 推定係数   | t 値   | 推定係数   | t 値   | 推定係数     | t 値   |
| 外資企業                 | -0.01   | -0.20 | -0.03  | -0.71 | 0.03   | 1.11  | 0.06***  | 2.77  |
| 情報技術関連ダミー            | -0.04   | -0.61 | 0.07   | 1.35  | 0.02   | 0.68  | -0.02    | -0.76 |
| コンサルティング<br>関連ダミー    | 0.01    | 0.20  | 0.01   | 0.20  | 0.04   | 1.26  | 0.02     | 0.77  |
| メディア関連ダミー            | -0.04   | -0.40 | -0.01  | -0.08 | 0.02   | 0.43  | 0.01     | 0.17  |
| 飲食関連ダミー              | -0.18   | -0.67 | 0.07   | 0.31  | 0.03   | 0.24  | 0.04     | 0.33  |
| 製造関連ダミー              | -0.01   | -0.18 | -0.01  | -0.25 | 0.01   | 0.30  | 0.00     | 0.12  |
| 本社機能ダミー              | 0.00    | -0.07 | -0.03  | -0.77 | -0.06  | -2.38 | 0.02     | 0.75  |
| 上海支社機能ダミー            | -0.05   | -1.08 | 0.03   | 0.79  | -0.04  | -1.40 | 0.02     | 0.74  |
| 上海販売機能ダミー            | -0.13   | -0.68 | 0.20   | 1.33  | -0.08  | -0.82 | 0.00     | -0.04 |
| 35 才以下従業員の<br>割合     | 0.27*** | 3.03  | -0.08  | -1.05 | -0.02  | -0.45 | -0.14*** | -3.21 |
| 短大卒以上の従業<br>員の割合     | 0.43*** | 3.95  | 0.14   | 1.55  | 0.05   | 0.93  | 0.12**   | 2.24  |
| 定数項                  | -0.03   | -0.25 | 0.13   | 1.31  | 0.03   | 0.56  | 0.03     | 0.46  |
| 調整済みの R <sup>2</sup> | 0.1196  |       | 0.0800 |       | 0.0183 |       | 0.0991   |       |
| サンプルサイズ              | 175     |       | 168    |       | 168    |       | 168      |       |

注：\*、\*\*、\*\*\*はそれぞれ10%、5%、1%の水準で有意であることを示している。

そして、どのような企業がどこの大学出身の従業員を採用しているかについての推定結果（図表5-10、図表5-11）を見てみると、次の事実を発見することができるだろう。第1に、若い従業員や学歴の高い従業員が多い企業では、上海市内大学出身者の従業員全体に占める割合が高くなる。第2に、上海事務所機能を果たしている企業と比べて、本社機能を果たしている企業では、海外留学経験者の従業員全体に占める割合が低くなる。第3に、外資企業、学歴の高い従業員を採用している企業であるほど、外国出身者の従業員全体に占める割合が高くなるが、若い従業員の多い企業であるほど、外国出身者が少なくなる。第4に、米国系企業と比べて、ヨーロッパ系企業と日系企業では、上海市内大学出身者の従業員全体に占める割合が低い。第5に、米国系企業とヨーロッパ系企業に比べて、日系企業の上海市以外の省や市の大学出身者の従業員全体に占める割合も低い。第6に、米国系企業とヨーロッパ系企業に比べて、日系企業では、留学経験者の従業員全体に占める割合が高い。第7に、米国系企業とヨーロッパ系企業に比べて、日系企業では、外国出身者の従業員全体に占める割合も高い。

図表5-11 従業員の出身に関する推定結果(2)

|                     | ⑤        |       | ⑥      |       | ⑦        |       | ⑧        |       |
|---------------------|----------|-------|--------|-------|----------|-------|----------|-------|
|                     | 推定係数     | t 値   | 推定係数   | t 値   | 推定係数     | t 値   | 推定係数     | t 値   |
| 日系企業                | -0.12*** | -2.48 | -0.07  | -1.68 | 0.08***  | 3.24  | 0.14***  | 6.16  |
| 米国系企業               | -0.02    | -0.35 | 0.00   | 0.01  | 0.01     | 0.22  | 0.02     | 0.89  |
| ヨーロッパ系企業            | -0.17*** | -2.45 | 0.04   | 0.75  | 0.06     | 1.61  | 0.04     | 1.21  |
| 情報技術関連ダミー           | -0.05    | -0.82 | 0.07   | 1.45  | 0.02     | 0.75  | -0.02    | -0.83 |
| コンサルティング関連ダミー       | -0.02    | -0.39 | -0.01  | -0.13 | 0.06**   | 1.97  | 0.06**   | 2.07  |
| メディア関連ダミー           | -0.08    | -0.81 | 0.00   | 0.04  | 0.03     | 0.57  | 0.01     | 0.12  |
| 飲食関連ダミー             | -0.22    | -0.82 | 0.07   | 0.33  | 0.04     | 0.33  | 0.05     | 0.43  |
| 製造関連ダミー             | 0.01     | 0.17  | -0.01  | -0.33 | 0.00     | 0.03  | 0.00     | -0.03 |
| 本社機能ダミー             | 0.00     | 0.06  | -0.03  | -0.60 | -0.07*** | -2.89 | 0.00     | 0.01  |
| 上海支社機能ダミー           | -0.06    | -1.27 | 0.04   | 1.00  | -0.04    | -1.42 | 0.01     | 0.46  |
| 上海販売機能ダミー           | -0.11    | -0.57 | 0.17   | 1.15  | -0.08    | -0.90 | 0.01     | 0.11  |
| 35才以下従業員の割合         | 0.29***  | 3.18  | -0.11  | -1.48 | -0.01    | -0.33 | -0.11*** | -2.73 |
| 短大卒以上の従業員の割合        | 0.48***  | 4.42  | 0.14   | 1.59  | 0.03     | 0.62  | 0.10**   | 2.02  |
| 定数項                 | -0.03    | -0.25 | 0.15   | 1.51  | 0.03     | 0.58  | 0.02     | 0.34  |
| 調整済みのR <sup>2</sup> | 0.1622   |       | 0.0122 |       | 0.0721   |       | 0.2387   |       |
| サンプルサイズ             | 175      |       | 167    |       | 167      |       | 167      |       |

注：\*、\*\*、\*\*\*はそれぞれ10%、5%、1%の水準で有意であることを示している。

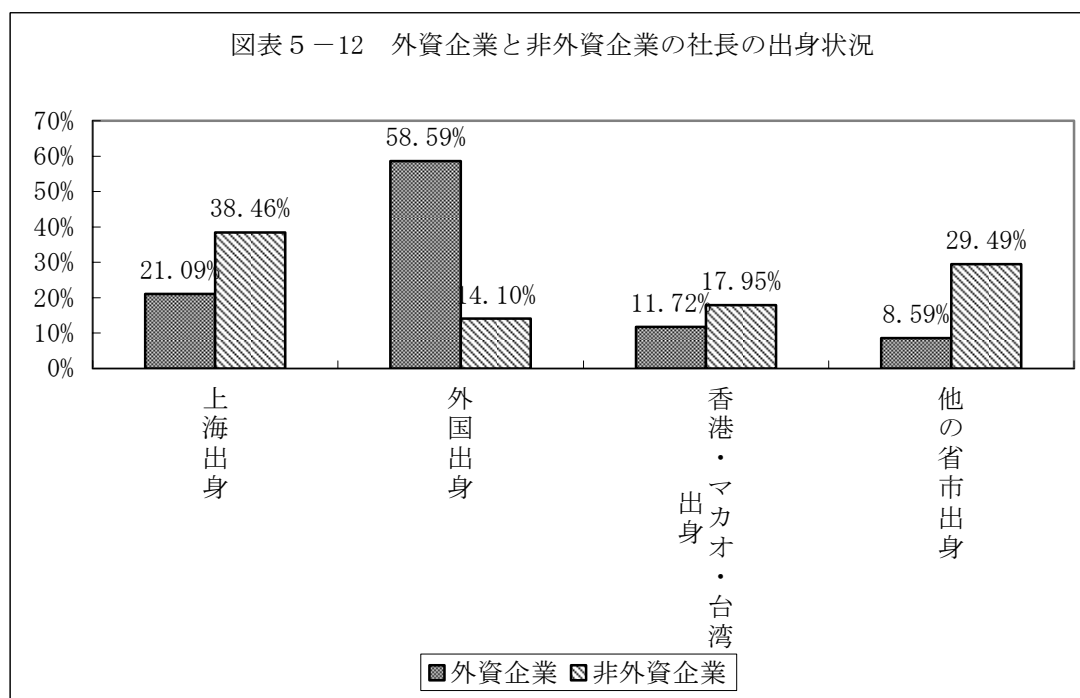
以上の推定から次のことが考えられるだろう。企業は学歴の高い若年従業員はできるだけ上海市内の大学から採用するが、専門職や管理職に対しては、できるだけ海外留学経験者や外国出身者を採用しようと考えており、この特徴は非外資企業より、外資企業の方がより鮮明となっている。特に、他の企業と比べて、日系企業では海外留学経験者や外国出身者（日本国出身者の可能性が高い）がより多く採用されている。これは日系企業の人的資源の現地化が他の外資企業より遅れていることも反映しているだろう。

### 3. 企業経営者のキャリアに関する状況

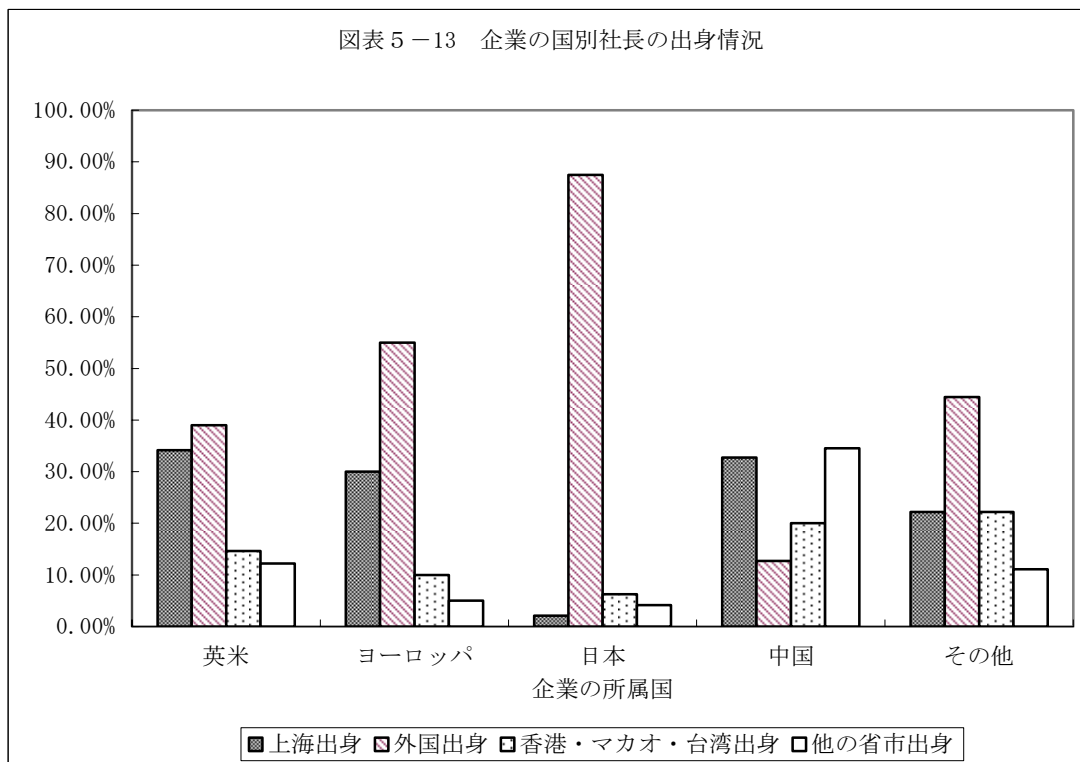
企業経営者の素質が企業経営に大きく影響を与えることは多くの研究によって知られている。とりわけ、海外進出している企業にとって、本社から経営者を派遣するか、それと

も、現地従業員を登用するかはきわめて重要な意思決定となっている。この節では、このアンケート調査のデータを用いて、上海のオフィス中心街に拠点を設けている企業の経営者像を描きながら、外資企業、とりわけ日系企業の現地経営の特徴を検討してみる。

第1に、まず、図表5-12には外資企業と非外資企業の社長の出身状況が示されているが、これを見てみると、外資企業では、外国出身の社長が最も多く、その次は上海出身者、香港・マカオ・台湾出身者、上海以外の省や市の出身者の順になっているが、非外資企業では、上海出身の社長が最も多く、その次は上海市以外の省や市の出身者、香港・マカオ・台湾出身者であり、最も少ないのは外国出身者であるが、その割合は14%に達しており、決して低い数字ではないと考えられる。そして企業本社の所在国別で上海現地の社長の出身状況を示している図表5-13を見てみると、アメリカ系企業やヨーロッパ系企業などの企業に比べても、日系企業のうち、外国出身の社長の割合は著しく高く、一方、上海出身者の社長の割合は極めて低くなっている。このような事実から、中国国内の地元企業の国際化が進んでいる一方、外資企業、とりわけ日系企業の現地化はあまり進んでいないのではないかと考えられるだろう。

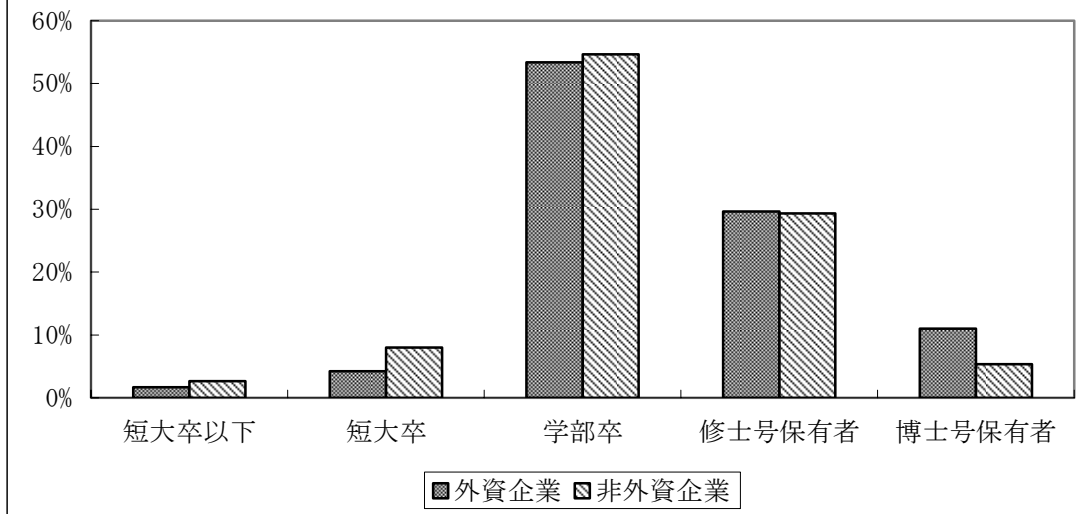


図表 5-13 企業の国別社長の出身情況

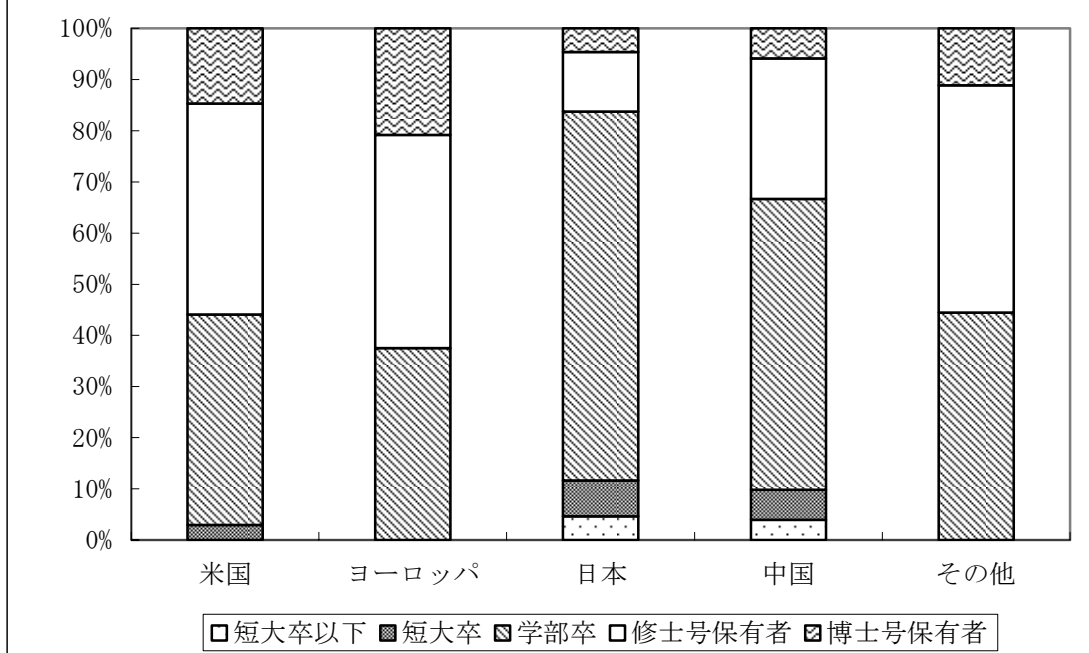


第2に、社長の学歴に関する状況（図表5-14、図表5-15）を見てみると、短大卒以下、大卒、そして修士号保有者については、外資企業と非外資企業の間に大きな差がないが、非外資企業では短大卒が多いのに対し、外資企業では博士号保有者が多い。平均的には、外資企業の社長の教育レベルが非外資企業より高くなっている。しかし、これは、欧米企業における社長の学歴が高いことによって持たされた結果であり、日系企業の社長の学歴は、むしろすべての企業における平均レベルより低くなっている。これは、日系企業では社長の選定において学歴があまり考慮されていないことを反映しているだろう。

図表 5-14 外資独立企業と非外資独立企業の社長の学歴状況

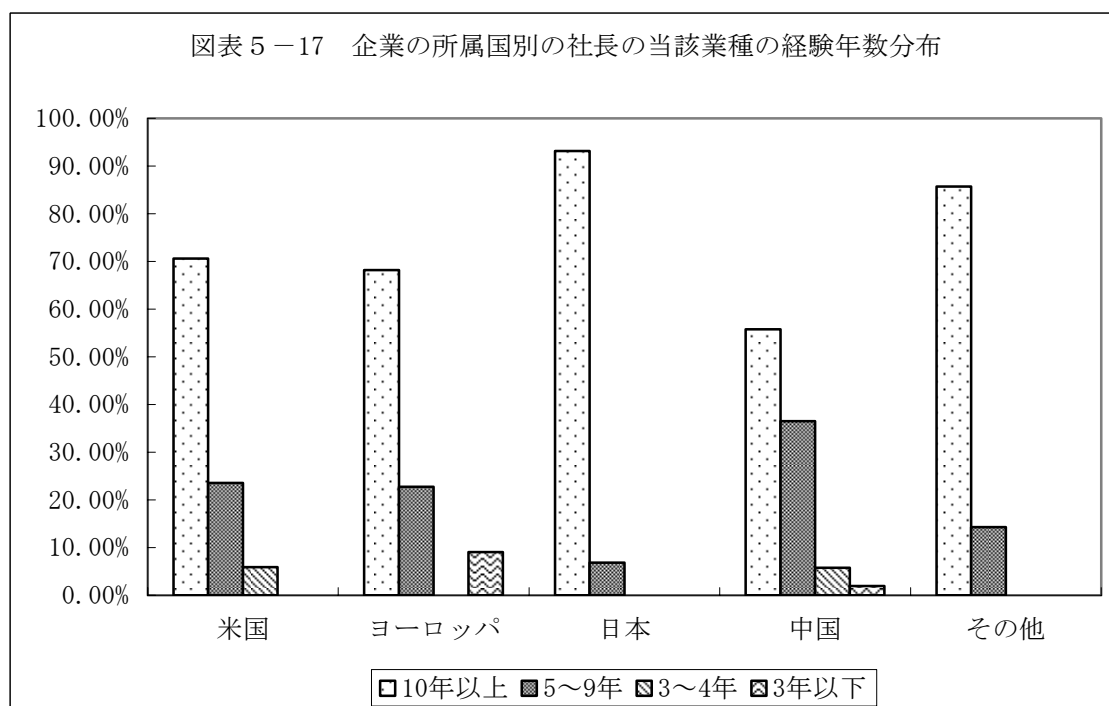
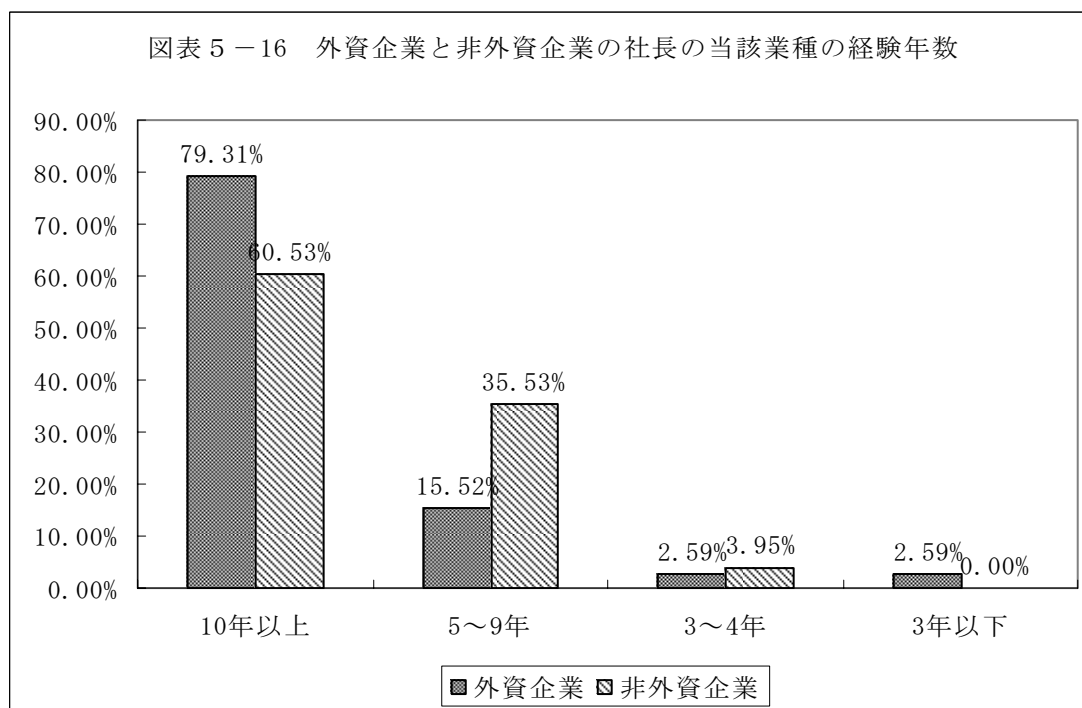


図表 5-15 企業の所属国別の企業社長の学歴状況



第3に、社長の当該業種における経験年数を示している図表5-16と図表5-17を見てみると、外資企業の社長は10年以上の経験者が多いが、3年以下の経験者（3名）も僅かながら、2.59%占めている。これに対して、非外資企業では、10年以上の経験者は外資企業の社長より少ないが、60.5%も占めており、5～9年の経験者の割合は外資企業を大きく上回っているため、平均的には、両者の差はそれほど大きくない。そして、企業の所

属国別で見ると、アメリカ系企業、ヨーロッパ系企業や中国地元企業に比べて、10年以上の当該業種経験者が非常に高く、日系企業全体の約9割を占めている。したがって、日系企業では社長の選定において仕事経験を重視していることが伺える。



以上の事実をまとめてみると、アメリカ系企業、ヨーロッパ系企業や中国系企業に比べて、日系企業では、現地社長を選定するに当たって、外国出身で当該業種の経験が豊富であれば、学歴が低くても選んでいることになる。この事実をもし日本国内の雇用慣行と結び付けて考えると、日系企業の社長の多くは、日本の本社から社内で豊富な仕事経験をもつ従業員が派遣されている者だと推測できるだろう。

マルチロジットモデルを用いて、企業の投資属性、所属国、業種などの要因をコントロールしながら、以上の結果を更に確認してみる。具体的には、第2節の推定と同様な独立変数を現地の社長の選定に影響を与えている要因として、それぞれ選ばれた社長の①出身、②教育レベル、③当該業種経験年数とどのような関係になっているかを推定してみる。推定結果は図表5-18、図表5-19と図表5-20に示されている。

まず、社長の出身に関する推定結果（図表5-18）を見てみると、企業の業種、機能、および従業員規模をコントロールしても、非外資企業と比べて、外資企業における外国出身者の社長が多くなっている（図表5-18の推定①を参照）。この結果を更に、日系企業、アメリカ系企業、およびヨーロッパ系企業といった3つのグループダミーを入れて、推定した結果、アメリカ企業、ヨーロッパ企業、そしてその他の企業に比べて、やはり日系企業においては、外国出身の社長が多い（図表5-18の推定②を参照）。

社長の教育レベルに関する推定結果（図表5-19）を見てみると、企業の業種、機能、および従業員規模をコントロールすれば、非外資企業と外資企業の間に、社長の教育レベルに関する差が見られなくなる（図表5-19の推定①を参照）。しかし、この結果を更に、日系企業、アメリカ系企業、およびヨーロッパ系企業といった3つのグループダミーを入れて、推定すると、アメリカ企業、ヨーロッパ企業は、他の企業より、教育レベルの高い社長が多いが、日系企業は、他の企業に比べて、教育レベルの高い社長が少なくなっている（図表5-19の推定②を参照）。

また、社長の当該業種における経験年数に関する推定結果（図表5-20）を見てみると、企業の業種、機能、および従業員規模をコントロールすれば、非外資企業に比べて、外資企業の社長の中に当該業種における経験年数の長い社長は少ない（図表5-20の推定①を参照）。しかし、この結果を更に日系企業、アメリカ系企業、およびヨーロッパ系企業といった3つのグループダミーを入れて推定すると、以上の結果は主にヨーロッパ企業の社長の経験年数の短さによってもたらされたものであり、日系企業とアメリカ企業には、むしろ他の企業より経験年数の長い社長が多いことがわかる（図表5-19の推定②を参照）。



図表 5-18 現地企業社長の出身に関する推定結果

|                |                | 推定①      |         | 推定②      |         |
|----------------|----------------|----------|---------|----------|---------|
|                |                | 推定係数     | z 値     | 推定係数     | z 値     |
| 外国出身者          | 外資企業           | 2.12***  | 4.46    |          |         |
|                | 日系企業           |          |         | 4.47***  | 4.15    |
|                | アメリカ系企業        |          |         | 0.73     | 1.40    |
|                | ヨーロッパ系企業       |          |         | 0.63     | 1.00    |
|                | 情報技術関連ダミー      | -0.76    | -1.29   | -0.83    | -1.21   |
|                | コンサルティング関連ダミー  | -0.04    | -0.07   | 0.42     | 0.77    |
|                | メディア関連ダミー      | 0.49     | 0.54    | 0.12     | 0.12    |
|                | 飲食関連ダミー        | -35.52   | 0.00    | -31.60   | 0.00    |
|                | 製造関連ダミー        | 0.43     | 0.85    | 0.33     | 0.59    |
|                | 本社機能ダミー        | 0.50     | 0.97    | -0.09    | -0.17   |
|                | 上海支社機能ダミー      | 0.96**   | 1.96    | 0.78     | 1.46    |
|                | 上海販売機能ダミー      | 23.38*** | 14.09   | 23.70*** | 15.73   |
|                | 従業員数           | 0.00     | -0.06   | 0.00     | 0.38    |
|                | 定数項            | -1.45*** | -2.65   | -0.86*   | -1.78   |
| 香港・マカオ・台湾出身者   | 外資企業           | 0.34     | 0.62    |          |         |
|                | 日系企業           |          |         | 1.78     | 1.46    |
|                | アメリカ系企業        |          |         | -0.60    | -0.85   |
|                | ヨーロッパ系企業       |          |         | -0.47    | -0.57   |
|                | 情報技術関連ダミー      | -0.69    | -0.77   | -0.64    | -0.70   |
|                | コンサルティング関連ダミー  | 0.03     | 0.05    | 0.18     | 0.25    |
|                | メディア関連ダミー      | 0.88     | 0.93    | 0.75     | 0.81    |
|                | 飲食関連ダミー        | 1.15     | 0.74    | 1.06     | 0.68    |
|                | 製造関連ダミー        | 0.80     | 1.26    | 0.87     | 1.34    |
|                | 本社機能ダミー        | -0.09    | -0.15   | -0.38    | -0.60   |
|                | 上海支社機能ダミー      | 0.07     | 0.11    | -0.14    | -0.20   |
|                | 上海販売機能ダミー      | -12.73   | 0.00    | -8.58    | 0.00    |
|                | 従業員数           | 0.00     | 0.67    | 0.00     | 0.89    |
|                | 定数項            | -1.18*   | -1.88   | -0.88    | -1.63   |
| 上海市以外の省や市の出身者  | 外資企業           | -0.93*   | -1.78   |          |         |
|                | 日系企業           |          |         | 0.78     | 0.62    |
|                | アメリカ系企業        |          |         | -0.67    | -0.99   |
|                | ヨーロッパ系企業       |          |         | -1.16    | -1.26   |
|                | 情報技術関連ダミー      | 0.41     | 0.64    | 0.30     | 0.47    |
|                | コンサルティング関連ダミー  | -2.19*   | -1.95   | -2.11    | -1.88   |
|                | メディア関連ダミー      | -0.48    | -0.49   | -0.40    | -0.40   |
|                | 飲食関連ダミー        | -37.08   | 0.00    | -32.97   | 0.00    |
|                | 製造関連ダミー        | 0.74     | 1.19    | 0.80     | 1.29    |
|                | 本社機能ダミー        | 0.40     | 0.65    | 0.58     | 0.96    |
|                | 上海支社機能ダミー      | 0.83     | 1.36    | 0.93     | 1.52    |
|                | 従業員数           | 0.00     | -0.83   | -0.01    | -1.02   |
|                | 定数項            | -0.45    | -0.78   | -0.69    | -1.31   |
|                | Log-likelihood |          | -224.29 |          | -210.67 |
| Number of obs. |                | 204      |         | 204      |         |

注：上海出身の社長を比較のベースグループとする。

図表5-19 現地企業社長の教育レベルに関する推定結果

|                |               | 推定①       |          | 推定②       |        |       |
|----------------|---------------|-----------|----------|-----------|--------|-------|
|                |               | 推定係数      | z 値      | 推定係数      | z 値    |       |
| 短大卒            | 外資企業          | -1.30     | -0.92    |           |        |       |
|                | 日系企業          |           |          | -1.05     | -0.74  |       |
|                | ヨーロッパ系企業      |           |          | -50.22    | 0.00   |       |
|                | 情報技術関連ダミー     | 21.68***  | 12.28    | 21.65***  | 12.27  |       |
|                | コンサルティング関連ダミー | 21.43***  | 16.94    | 21.58***  | 16.57  |       |
|                | メディア関連ダミー     | -12.17    | 0.00     | -12.03    | 0.00   |       |
|                | 飲食関連ダミー       | 0.86      | 0.00     | 0.78      | 0.00   |       |
|                | 製造関連ダミー       | 1.21      | 0.79     | 1.21      | 0.80   |       |
|                | 本社機能ダミー       | -21.09*** | -16.14   | -21.03*** | -15.22 |       |
|                | 上海支社機能ダミー     | -20.29*** | -13.03   | -20.50*** | -13.80 |       |
|                | 上海販売機能ダミー     | 19.54***  | 10.53    | 29.15     | 0.00   |       |
|                | 従業員数          | 0.02      | 0.77     | 0.02      | 0.81   |       |
|                | 定数項           | 19.88     | .        | 19.56     | .      |       |
| 大卒             | 外資企業          | -0.51     | -0.40    |           |        |       |
|                | 日系企業          |           |          | -0.87     | -0.72  |       |
|                | アメリカ系企業       |           |          | 20.23***  | 16.77  |       |
|                | ヨーロッパ系企業      |           |          | 17.77***  | 19.71  |       |
|                | 情報技術関連ダミー     | 21.33***  | 16.31    | 21.35***  | 16.42  |       |
|                | コンサルティング関連ダミー | 20.07***  | 21.66    | 20.13***  | 21.40  |       |
|                | メディア関連ダミー     | 21.54***  | 28.21    | 21.88***  | 28.66  |       |
|                | 飲食関連ダミー       | 35.90     | 0.00     | 36.06     | 0.00   |       |
|                | 製造関連ダミー       | 0.26      | 0.20     | 0.25      | 0.20   |       |
|                | 本社機能ダミー       | -21.11*** | -15.97   | -21.13*** | -15.70 |       |
|                | 上海支社機能ダミー     | -20.35*** | -12.92   | -20.45*** | -13.84 |       |
|                | 上海販売機能ダミー     | 16.47***  | 10.07    | -8.23***  | -4.58  |       |
|                | 従業員数          | 0.01      | 0.50     | 0.02      | 0.60   |       |
| 定数項            | 22.58***      | 23.83     | 22.46*** | 24.68     |        |       |
| 修士号<br>保有者     | 外資企業          | -0.50     | -0.39    |           |        |       |
|                | 日系企業          |           |          | -2.22*    | -1.71  |       |
|                | アメリカ系企業       |           |          | 20.54***  | 16.95  |       |
|                | ヨーロッパ系企業      |           |          | 18.29***  | 20.64  |       |
|                | 情報技術関連ダミー     | 22.39***  | 17.00    | 22.53***  | 17.21  |       |
|                | コンサルティング関連ダミー | 21.06***  | 22.45    | 20.88***  | 21.85  |       |
|                | 製造関連ダミー       | 0.31      | 0.23     | 0.36      | 0.27   |       |
|                | 本社機能ダミー       | -21.50*** | -15.89   | -21.47*** | -15.51 |       |
|                | 上海支社機能ダミー     | -20.88*** | -13.04   | -20.87*** | -13.81 |       |
|                | 従業員数          | 0.02      | 0.87     | 0.03      | 0.85   |       |
|                | 定数項           | 21.56***  | 21.93    | 21.57***  | 22.81  |       |
|                | 博士号<br>保有者    | 外資企業      | 0.19     | 0.13      |        |       |
|                |               | 日系企業      |          |           | -1.55  | -1.06 |
| アメリカ系企業        |               |           |          | 21.03***  | 15.50  |       |
| メディア関連ダミー      |               | -11.05    | 0.00     | -11.31    | 0.00   |       |
| 飲食関連ダミー        |               | 1.64      | 0.00     | 1.19      | 0.00   |       |
| 製造関連ダミー        |               | 1.68      | 1.12     | 1.81      | 1.21   |       |
| 本社機能ダミー        |               | -20.78*** | -14.13   | -20.73*** | -13.69 |       |
| 上海支社機能ダミー      |               | -20.84*** | -12.01   | -20.65*** | -12.40 |       |
| 従業員数           |               | 0.02      | 0.92     | 0.03      | 0.87   |       |
| 定数項            |               | 18.90***  | 14.69    | 19.13***  | 15.45  |       |
| Log likelihood |               | -194.379  |          | -185.357  |        |       |
| Number of obs  |               | 192       |          | 192       |        |       |

注：短大卒以下（短大が含まない）の学歴を比較ベースグループとする

図表5-20 現地企業社長の当該業種経験年数に関する推定結果

|                |               | 推定①       |          | 推定②       |        |
|----------------|---------------|-----------|----------|-----------|--------|
|                |               | 推定係数      | z 値      | 推定係数      | z 値    |
| 10年以上          | 外資企業          | -21.55*** | -13.03   |           |        |
|                | 日系企業          |           |          | 20.06***  | 30.37  |
|                | アメリカ系企業       |           |          | 19.53***  | 19.76  |
|                | ヨーロッパ系企業      |           |          | -28.11*** | -42.93 |
|                | 情報技術関連ダミー     | -1.66     | -1.01    | -27.69*** | -15.80 |
|                | コンサルティング関連ダミー | 0.05      | 0.03     | -20.55    | -0.89  |
|                | メディア関連ダミー     | 18.51***  | 23.87    | -7.05***  | -9.05  |
|                | 製造関連ダミー       | 20.42***  | 21.84    | 20.96***  | 21.97  |
|                | 本社機能ダミー       | -2.99     | -1.19    | 17.06     | 0.71   |
|                | 上海支社機能ダミー     | 20.27***  | 42.55    |           |        |
|                | 上海販売機能ダミー     | 18.06***  | 11.75    |           |        |
|                | 従業員数          | 0.30      | 1.15     | 0.16      | 1.08   |
|                | 定数項           | 22.93***  | 24.30    | 27.82***  | 20.09  |
| 5～9年           | 外資企業          | -22.85*** | -13.75   |           |        |
|                | アメリカ系企業       |           |          | 19.30***  | 18.83  |
|                | 情報技術関連ダミー     | -1.92     | -1.12    | -27.87*** | -15.71 |
|                | コンサルティング関連ダミー | -0.48     | -0.26    | -21.22    | -0.92  |
|                | 飲食関連ダミー       |           |          | -47.24    | 0.00   |
|                | 製造関連ダミー       | 20.42***  | 21.00    | 21.07***  | 21.46  |
|                | 本社機能ダミー       | -3.08     | -1.21    | 17.35     | 0.72   |
|                | 上海支社機能ダミー     |           |          | 18.52***  | 37.96  |
|                | 上海販売機能ダミー     |           |          | 21.26***  | 14.27  |
|                | 従業員数          | 0.29      | 1.13     | 0.15      | 1.02   |
| 定数項            | 23.02***      | 24.15     | 27.46*** | 20.06     |        |
| 3～4年           | 外資企業          | -23.33*** | -15.32   |           |        |
|                | 日系企業          |           |          | -18.52    | 0.00   |
|                | ヨーロッパ系企業      |           |          | -66.61    | 0.00   |
|                | 情報技術関連ダミー     |           |          | -65.63    | 0.00   |
|                | コンサルティング関連ダミー |           |          | -59.24    | 0.00   |
|                | メディア関連ダミー     |           |          | -45.44    | 0.00   |
|                | 飲食関連ダミー       |           |          | -47.38    | 0.00   |
|                | 本社機能ダミー       | -4.45     | -1.57    | 16.29     | 0.68   |
|                | 上海支社機能ダミー     |           |          | -19.02    | 0.00   |
|                | 上海販売機能ダミー     |           |          | -17.52    | 0.00   |
|                | 従業員数          | 0.29      | 1.11     | 0.14      | 0.96   |
|                | 定数項           | 22.73     | 0.00     | 26.97***  | 17.29  |
| Log likelihood |               | -120.85   |          | -113.08   |        |
| Number of obs  |               | 191       |          | 191       |        |

注：①当該業種経験年数が3年以下のグループを比較ベースグループとする。

②図表5-17、図表5-18、および図表5-20において、\*、\*\*、\*\*\*はそれぞれ10%、5%、1%の水準で有意であることを示している。

#### 4. 従業員の雇用安定性

外資企業の現地化について、もう1つ重要なファクトとして、現地従業員の雇用安定性の問題がよく取り上げられる。この節では、外資企業と非外資企業間の従業員の採用と流出について分析してみる。

第1に、外資企業と非外資企業における2003年度の短大卒以上のホワイトカラー従業員の採用状況を比較してみよう。まず、2003年度では、非外資企業に比べて、多くの外資企業が従業員を採用したが、各企業の採用人数から見ると、平均的に非外資企業の方が多くなっている。これは恐らく現地の外資企業は規模的に非外資企業より小さいからだろう。企業の採用特徴から見ると、外資企業においても、非外資企業においても、新卒、当該業種経験者、他の業種の経験者のいずれが採用されているが、非外資企業に比べて、外資企業は仕事経験者の採用がより重視されていることがわかる。また、採用者の出身からみると、外資企業においては、留学経験者、外国出身者の採用がより重視されているが、非外資企業では、他の省や市の出身者が積極的に採用する傾向が見られる(図表5-21を参照)。

外資企業のうち、さらにアメリカ系企業、ヨーロッパ系企業と日系企業を比較してみると、アメリカ系企業は新卒採用をより重視しているが、ヨーロッパ系企業と日系企業は仕事経験者の採用を重視しており、とりわけ日系企業は当該業種経験者の採用がより積極的になっている。また、日系企業は、アメリカ系企業とヨーロッパ系企業に比べて、外国出身者の採用に積極的であり、これに対して、ヨーロッパ系企業は中国国内の他の省や市の出身者を積極的に採用する傾向が見られる(図表5-22を参照)。

第2に、外資企業と非外資企業における2003年度の短大卒以上のホワイトカラー従業員の離職状況を比較してみよう。まず、非外資企業に比べて、外資企業では、従業員の離職が生じた企業数は多いが、しかし平均的に各企業の離職者数は少ない。これは外資企業の規模は小さいからだろう。そして、部門長以上の離職者数や上級技術職の離職者数を見ても、外資企業と非外資企業の間に大きな差はなく、強いて言えば、非外資企業では、部門長以上の離職者数や上級技術職の離職者数がやや多い。さらに、外資企業のうち、アメリカ系企業、ヨーロッパ系企業と日系企業を比較してみると、ヨーロッパ系企業と日系企業に比べて、アメリカ系企業の離職者数が非常に多いが、バラつきも大きいので、規模の大きい企業で離職者が多く生じた可能性がある。これに対して、ヨーロッパ系企業と日系企業では、確かに1社あたりの平均的離職者数は少ないが、小規模の企業が多いこととそれぞれのばらつきが小さいことから考えると、全体的に決して少ないとはいえない。ま

た、企業の重要な位置にある部門長以上の従業員や上級技術職の従業員の離職について、企業数も少ないし、一社あたりの離職者数も非常に少ない。

図表 5-21 2003 年度外資企業と非外資企業の短大卒以上の従業員採用状況（単位：人）

| 企業投資特性 |      | 採用<br>人数 | 新卒<br>採用 | 当該<br>業種<br>経験者 | 他の<br>業種<br>経験者 | 留学<br>経験者 | 外国<br>出身者 | 他の省<br>の出身者 |
|--------|------|----------|----------|-----------------|-----------------|-----------|-----------|-------------|
| 外資企業   | 平均値  | 11.89    | 2.72     | 7.72            | 6.12            | 2.38      | 3.08      | 3.95        |
|        | 度数   | 82       | 39       | 57              | 26              | 16        | 13        | 22          |
|        | 標準偏差 | 28.06    | 3.62     | 13.76           | 11.23           | 2.42      | 4.03      | 5.35        |
| 非外資企業  | 平均値  | 13.24    | 7.71     | 6.43            | 7.72            | 1.31      | 3.38      | 6.50        |
|        | 度数   | 49       | 24       | 35              | 18              | 13        | 8         | 18          |
|        | 標準偏差 | 24.97    | 23.46    | 8.90            | 22.15           | 0.63      | 4.41      | 11.33       |
| 合 計    | 平均値  | 12.40    | 4.62     | 7.23            | 6.77            | 1.90      | 3.19      | 5.10        |
|        | 度数   | 131      | 63       | 92              | 44              | 29        | 21        | 40          |
|        | 標準偏差 | 26.86    | 14.77    | 12.10           | 16.37           | 1.90      | 4.07      | 8.54        |

図表 5-22 2003 年度地域別企業の短大卒以上の従業員採用状況（単位：人）

| 地域    |      | 採用人<br>数 | 新卒採<br>用 | 当該業種<br>経験者 | 他の業種<br>経験者 | 留学<br>経験者 | 外国<br>出身者 | 他の省の<br>出身者 |
|-------|------|----------|----------|-------------|-------------|-----------|-----------|-------------|
| アメリカ  | 平均値  | 19.42    | 12.58    | 6.35        | 3.50        | 2.20      | 2.00      | 3.33        |
|       | 度数   | 26       | 12       | 17          | 6           | 5         | 3         | 3           |
|       | 標準偏差 | 45.04    | 33.12    | 7.66        | 3.51        | 1.30      | 1.73      | 1.53        |
| ヨーロッパ | 平均値  | 10.18    | 2.14     | 6.38        | 22.60       | 2.50      | 2.33      | 13.00       |
|       | 度数   | 11       | 7        | 8           | 5           | 2         | 3         | 4           |
|       | 標準偏差 | 12.57    | 1.86     | 6.16        | 41.28       | 2.12      | 1.53      | 22.02       |
| 日本    | 平均値  | 13.23    | 4.20     | 9.75        | 9.83        | 2.15      | 4.43      | 4.63        |
|       | 度数   | 30       | 15       | 20          | 12          | 13        | 7         | 8           |
|       | 標準偏差 | 25.49    | 5.35     | 14.03       | 15.74       | 2.61      | 5.53      | 8.30        |

図表 5-23 2003 年度外資企業と非外資企業の短大卒以上の従業員離職状況（単位：人）

| 企業投資属性 |      | 離職者数  | 部門長以上の離職者数 | 上級技術職離職者数 |
|--------|------|-------|------------|-----------|
| 外資企業   | 平均値  | 3.43  | 1.53       | 2.33      |
|        | 度数   | 42    | 15         | 15        |
|        | 標準偏差 | 2.74  | 1.06       | 2.19      |
| 非外資企業  | 平均値  | 10.97 | 1.70       | 2.78      |
|        | 度数   | 30    | 10         | 9         |
|        | 標準偏差 | 30.13 | 1.25       | 2.33      |

図表 5-24 2003 年度地域別外資系企業の短大卒以上の従業員離職状況（単位：人）

| 地域別   |      | 離職者数  | 部門長以上の離職者数 | 上級技術職離職者数 |
|-------|------|-------|------------|-----------|
| アメリカ  | 平均値  | 18.33 | 1.33       | 1.33      |
|       | 度数   | 12    | 3          | 3         |
|       | 標準偏差 | 46.91 | 0.58       | 0.58      |
| ヨーロッパ | 平均値  | 5.57  | 2.20       | 5.00      |
|       | 度数   | 7     | 5          | 1         |
|       | 標準偏差 | 7.09  | 1.64       | .         |
| 日本    | 平均値  | 3.33  | 1.00       | 1.75      |
|       | 度数   | 15    | 3          | 4         |
|       | 標準偏差 | 2.64  | 0.00       | 0.96      |

回帰分析の方法を用いて企業の投資属性、所属国、業種などの要因をコントロールしながら、以上の結果を更に確認してみる。具体的には、第2節の推定と同様な独立変数を用いて、それらの変数を、①企業における短大卒以上の従業員の採用者数が全従業員に占める割合と、②企業における短大卒以上の従業員の離職者数が全従業員に占める割合にどのような影響を与えているかを推定してみる。①と②の推定結果はそれぞれ図表 5-25 と図表 5-26 に示している。

図表 5-25 短大卒以上の従業員の採用人数が全従業員に占める割合に関する推定

|                      | 推定係数    | t 値   | 推定係数   | t 値   |
|----------------------|---------|-------|--------|-------|
| 外資企業                 | -0.01   | -0.13 |        |       |
| 日系企業                 |         |       | 0.09   | 1.52  |
| アメリカ系企業              |         |       | 0.04   | 0.62  |
| ヨーロッパ系企業             |         |       | 0.03   | 0.34  |
| 情報技術関連ダミー            | 0.01    | 0.21  | 0.01   | 0.10  |
| コンサルティング関連ダミー        | 0.03    | 0.48  | 0.05   | 0.68  |
| メディア関連ダミー            | -0.05   | -0.46 | -0.02  | -0.14 |
| 飲食関連ダミー              | -0.18   | -0.71 | -0.14  | -0.56 |
| 製造関連ダミー              | -0.06   | -1.01 | -0.06  | -1.02 |
| 本社機能ダミー              | -0.12** | -2.04 | -0.11  | -1.96 |
| 上海支社機能ダミー            | -0.03   | -0.46 | -0.02  | -0.34 |
| 上海販売機能ダミー            | -0.23   | -1.26 | -0.21  | -1.12 |
| 35 才以下の従業員の割合        | 0.24**  | 2.21  | 0.25** | 2.18  |
| 定数項                  | 0.22**  | 2.20  | 0.18*  | 1.86  |
| 調整済みの R <sup>2</sup> | 0.0220  |       | 0.0248 |       |
| サンプルサイズ              | 127     |       | 127    |       |

注：\*、\*\*、\*\*\*はそれぞれ 10%、5%、1%の水準で有意であることを示している。

まず、企業における短大卒以上の従業員の採用者数が全従業員に占める割合について、

非外資企業と外資企業の間には大きな差が見られなかった。外資企業において、日系企業、アメリカ系企業、およびヨーロッパ系企業の間にもその差が見られなかった。これに対して、本社機能を果たしている企業では、従業員の採用は少なく、35才の従業員が全体に占める割合の高い企業では、従業員の採用が多く見られている。

そして、企業における短大卒以上の従業員の離職者数が全従業員に占める割合について、非外資企業と外資企業の間には大きな差が見られなかった。外資企業において、日系企業、アメリカ系企業、およびヨーロッパ系企業の間にもその差が見られなかった。それより、むしろ、上海エリアの事務所機能を果たしている企業と比べて、本社機能や上海支社機能を果たしている企業であるほど、短大卒以上の従業員の離職者数が全従業員に占める割合が高くなることが伺える。

図表5-26 短大卒以上の従業員の離職者数が全従業員に占める割合に関する推定

|                      | 推定①      |       | 推定②      |       |
|----------------------|----------|-------|----------|-------|
|                      | 推定係数     | t 値   | 推定係数     | t 値   |
| 外資企業                 | 0.01     | 0.20  |          |       |
| 日系企業                 |          |       | 0.01     | 0.21  |
| アメリカ系企業              |          |       | -0.03    | -0.64 |
| ヨーロッパ系企業             |          |       | 0.10     | 1.60  |
| 情報技術関連ダミー            | 0.04     | 0.73  | 0.04     | 0.84  |
| コンサルティング関連ダミー        | 0.05     | 0.94  | 0.05     | 0.99  |
| メディア関連ダミー            | -0.05    | -0.46 | -0.04    | -0.37 |
| 飲食関連ダミー              | 0.12     | 0.83  | 0.13     | 0.95  |
| 製造関連ダミー              | 0.04     | 1.05  | 0.04     | 0.88  |
| 本社機能ダミー              | -0.12*** | -2.69 | -0.14*** | -3.14 |
| 上海支社機能ダミー            | -0.08*   | -1.82 | -0.08*   | -1.83 |
| 上海販売機能ダミー            | -0.08    | -0.91 | -0.14    | -1.60 |
| 35才以下の従業員の割合         | 0.05     | 0.48  | 0.01     | 0.12  |
| 定数項                  | 0.17*    | 1.82  | 0.20**   | 2.30  |
| 調整済みの R <sup>2</sup> | 0.0197   |       | 0.0479   |       |
| サンプルサイズ              | 69       |       | 69       |       |

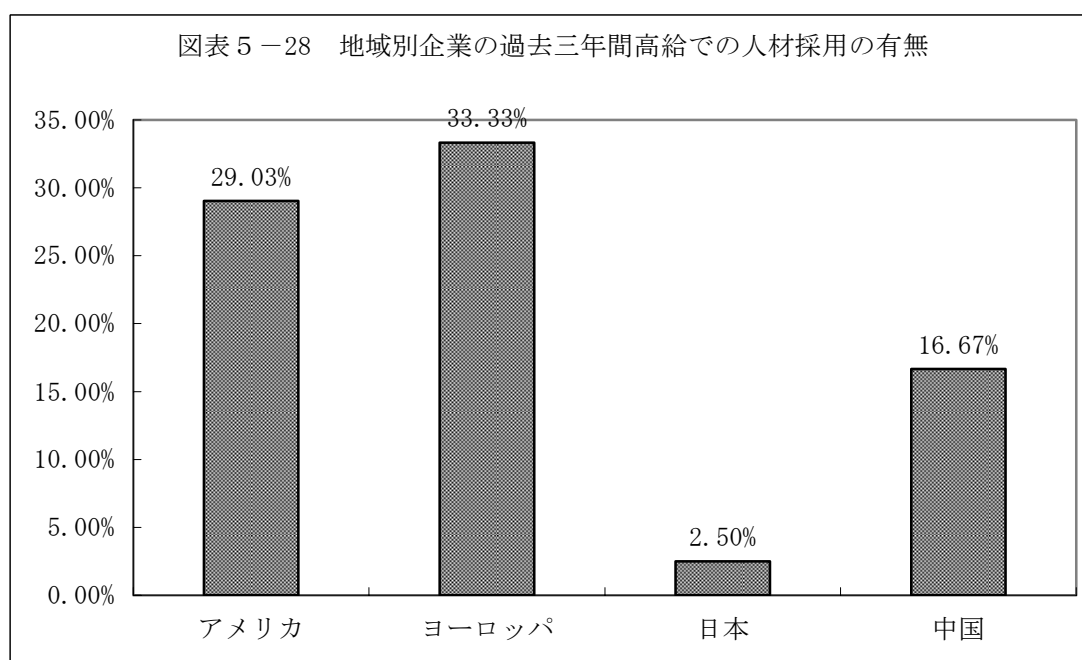
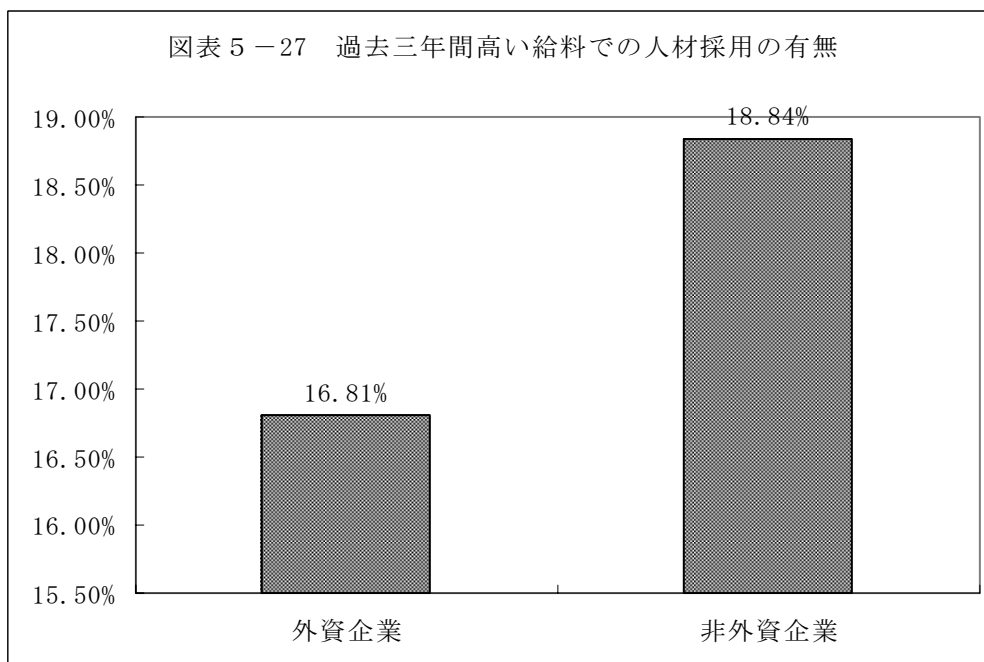
注：\*、\*\*、\*\*\*はそれぞれ10%、5%、1%の水準で有意であることを示している。

## 5. 企業の人材獲得戦略

上海は中国で市場競争の最も激しいエリアであるため、企業の人材獲得にも激しい競争を繰り広げている。ヘッドハンティングを通して、高い給料で海外、または中国の国内の他の企業から優秀な人材を獲得する企業は少なくない。この節では、外資企業と非外資企

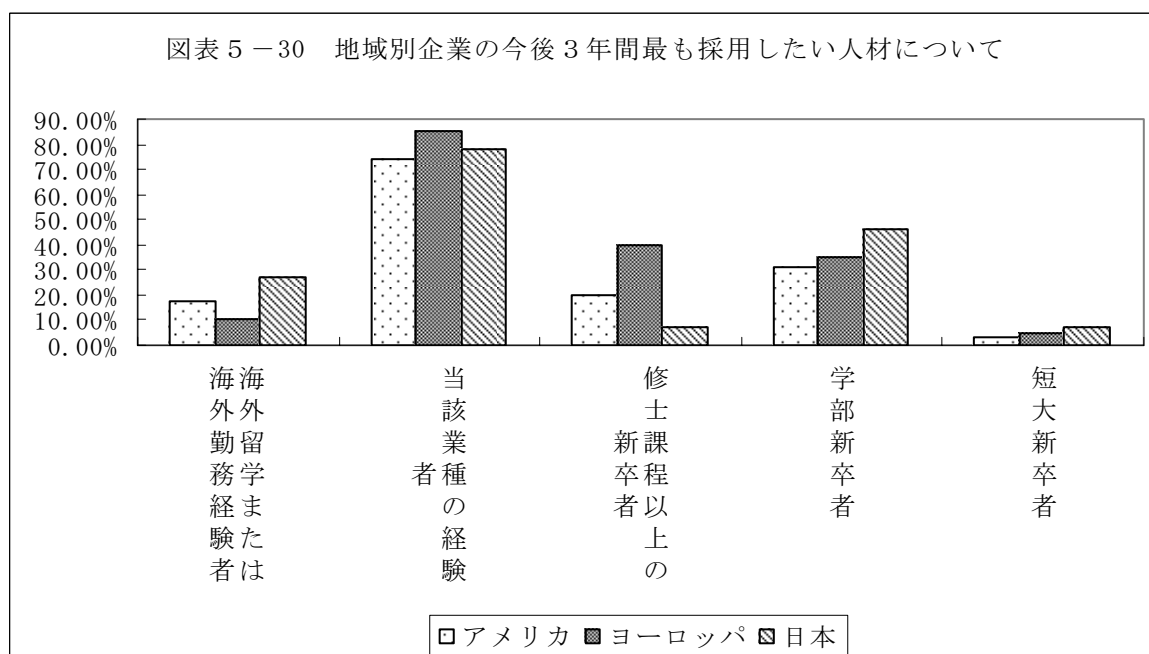
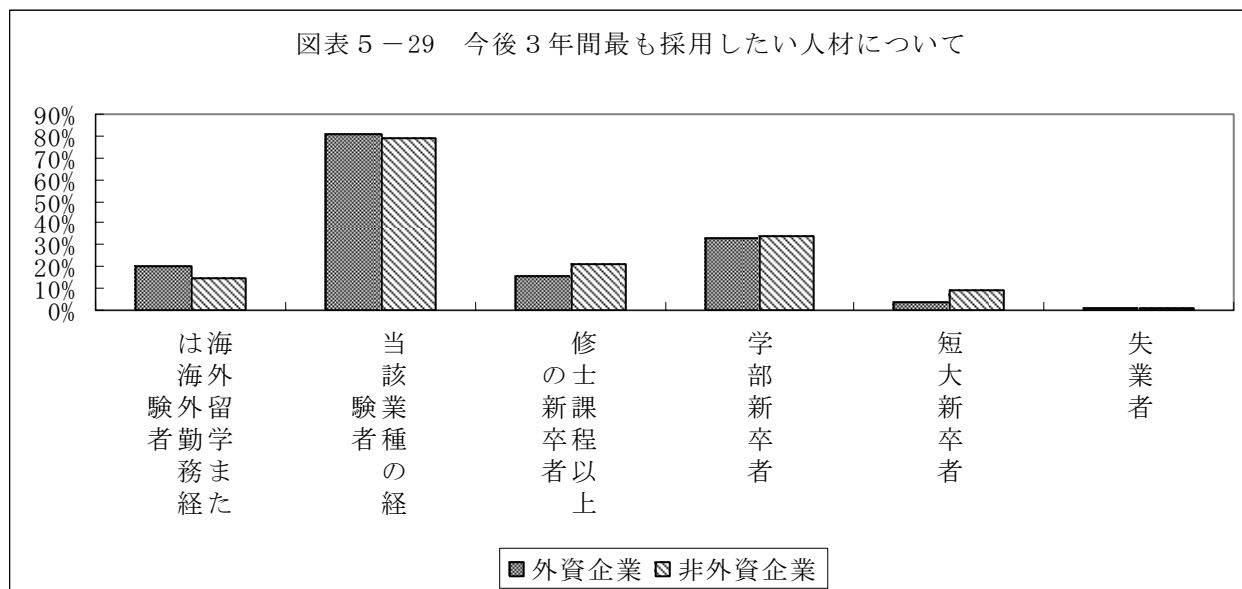
業では、それぞれどのような人材獲得戦略を採っているかを分析してみる。

まず、過去3年間で高い給料での人材獲得について見てみると、外資企業より、非外資企業のほうが積極的に行っている（図表5-27）。外資企業のうち、アメリカ系企業とヨーロッパ系企業も積極的に高い給料で人材を獲得しているが、日本企業では、このような人材獲得戦略を取っている企業が非常に少ない（図表5-28）。





そして、今後3年間最も採用したい人材について、外資企業と非外資企業には大きな差がなく、両者とも最も採用したいのは当該業種の経験者であり、その次には学部新卒者となっている。ただ、非外資企業に比べて、外資企業は海外留学または海外勤務経験を積極的に獲得する傾向があるが、これに対して、非外資企業は修士過程修了以上の教育レベルの高い人材を獲得する傾向がある。



さらに、外資企業のうち、アメリカ系企業では、今後3年間最も採用したい人材として、当該業種の経験者、学部新卒者、修士課程以上の新卒者、海外留学または海外勤務経験者

といった順番となっているが、ヨーロッパ系企業では、当該業種の経験者、修士課程以上の新卒者、学部新卒者、海外留学または海外勤務経験者、短大新卒者の順となっている。これに対して、日系企業では、当該業種の経験者、学部新卒者、海外留学または海外勤務経験者、短大新卒者の順となっている。三者ともは当該業種経験者の獲得を最も重視しているが、しかし、他の二者より、ヨーロッパ系企業は教育レベルの高い人材の獲得に積極的であることに対して、日系企業は海外留学または海外勤務経験を持っている人材の獲得に積極的となっている。

プロビットモデルを用いて、企業の投資属性、所属国、業種などの要因をコントロールしながら、以上の結果を更に確認してみる。具体的には、第2節の推定と同様な独立変数を用いて、それらの変数を、①最近3年間に企業が高い給料で人材を採用したことの有無に対して、そして②今後3年、最も採用したい人材といった人材獲得戦略に対してどのような影響を与えているかを推定してみる。①の推定結果は図表5-31に示しており、②の推定結果はそれぞれ図表5-32、図表5-32の①、②、③および④に示している。

まず、図表5-31を見てみると、過去3年間で高い給料で人材を獲得することの有無について、非外資企業と外資企業の間に殆ど差が見られなかった。しかし他の企業と比べて、少なくとも日系企業は、高い給料で人材を獲得する戦略をとっていないことが分かる。

そして、図表5-32を見てみると、今後3年間最も獲得したい人材についても、外資企業と非外資企業の間に大きな差が見られなかった。しかし、他の企業と比べて、ヨーロッパ系企業は積極的に修士課程修了以上のような高い教育レベルの人材を獲得する戦略が見られるが、これに対して、日系企業は会社業務と関連のある専門分野の学部新卒者を積極的に獲得することも見られる。

図表5-31 過去3年間高い給料での人材獲得の有無に関する推定結果

|                | 推定①      |       | 推定②      |       |
|----------------|----------|-------|----------|-------|
|                | 推定係数     | z 値   | 推定係数     | z 値   |
| 外資企業           | -0.29    | -1.03 |          |       |
| 日系企業           |          |       | -0.83*   | -1.71 |
| アメリカ系企業        |          |       | 0.41     | 1.17  |
| ヨーロッパ系企業       |          |       | 0.49     | 1.26  |
| 情報技術関連ダミー      | 0.24     | 0.52  | 0.12     | 0.26  |
| コンサルティング関連ダミー  | 1.31***  | 3.19  | 1.03***  | 2.50  |
| メディア関連ダミー      | 0.76     | 1.32  | 0.80     | 1.39  |
| 製造関連ダミー        | 0.72**   | 1.96  | 0.60     | 1.62  |
| 本社機能ダミー        | -0.29    | -0.81 | -0.06    | -0.16 |
| 上海支社機能ダミー      | -0.23    | -0.70 | 0.04     | 0.12  |
| 上海販売機能ダミー      | 1.55*    | 1.87  | 1.15     | 1.30  |
| 短大卒以上の従業員の割合   | 1.79***  | 2.47  | 1.76***  | 2.48  |
| 従業員数           | 0.01***  | 3.15  | 0.01***  | 2.74  |
| 定数項            | -2.51*** | -4.42 | -2.68*** | -4.85 |
| Log likelihood | -65.7633 |       | -62.0589 |       |
| Number of obs  | 178      |       | 178      |       |

注：\*、\*\*、\*\*\*はそれぞれ10%、5%、1%の水準で有意であることを示している。

図表5-32 今後3年間、最も獲得したい人材に関する推定結果

① 海外留学または海外勤務経験者

|                | 推定①      |       | 推定②      |       |
|----------------|----------|-------|----------|-------|
|                | 推定係数     | z 値   | 推定係数     | z 値   |
| 外資企業           | 0.22     | 0.85  |          |       |
| 日系企業           |          |       | 0.41     | 1.42  |
| アメリカ系企業        |          |       | -0.03    | -0.08 |
| ヨーロッパ系企業       |          |       | -0.14    | -0.31 |
| 情報技術関連ダミー      | 0.31     | 0.90  | 0.29     | 0.81  |
| コンサルティング関連ダミー  | 0.49     | 1.60  | 0.58*    | 1.81  |
| 製造関連ダミー        | 0.05     | 0.17  | 0.05     | 0.15  |
| 本社機能ダミー        | 0.18     | 0.58  | 0.10     | 0.31  |
| 上海支社機能ダミー      | 0.45     | 1.65  | 0.38     | 1.37  |
| 短大卒以上の従業員の割合   | 0.53     | 0.85  | 0.55     | 0.87  |
| 従業員数           | 0.00     | -0.39 | 0.00     | -0.13 |
| 定数項            | -1.63*** | -3.70 | -1.56*** | -3.61 |
| Log likelihood | -81.448  |       | -80.4621 |       |
| Number of obs  | 172      |       | 172      |       |

②当該業種の経営経験を持つ者

|                | 推定①     |       | 推定②      |       |
|----------------|---------|-------|----------|-------|
|                | 推定係数    | z 値   | 推定係数     | z 値   |
| 外資企業           | 0.09    | 0.35  |          |       |
| 日系企業           |         |       | -0.21    | -0.70 |
| アメリカ系企業        |         |       | -0.25    | -0.81 |
| ヨーロッパ系企業       |         |       | 0.05     | 0.12  |
| 情報技術関連ダミー      | 0.52    | 1.22  | 0.53     | 1.23  |
| コンサルティング関連ダミー  | -0.02   | -0.05 | -0.03    | -0.09 |
| メディア関連ダミー      | -0.21   | -0.45 | -0.31    | -0.68 |
| 飲食関連ダミー        | -0.78   | -0.72 | -0.90    | -0.83 |
| 製造関連ダミー        | 0.15    | 0.54  | 0.17     | 0.57  |
| 本社機能ダミー        | 0.30    | 0.97  | 0.22     | 0.72  |
| 上海支社機能ダミー      | 0.42    | 1.44  | 0.37     | 1.25  |
| 短大卒以上の従業員の割合   | 1.12**  | 2.08  | 1.15**   | 2.14  |
| 従業員数           | 0.00    | 1.24  | 0.00     | 1.27  |
| 定数項            | -0.16   | -0.43 | 0.00     | 0.01  |
| Log likelihood | -85.909 |       | -85.4363 |       |
| Number of obs  | 186     |       | 186      |       |

③修士課程修了以上の新卒者

|                | 推定①      |       | 推定②      |       |
|----------------|----------|-------|----------|-------|
|                | 推定係数     | z 値   | 推定係数     | z 値   |
| 外資企業           | -0.23    | -0.96 |          |       |
| 日系企業           |          |       | -0.50    | -1.43 |
| アメリカ系企業        |          |       | -0.02    | -0.06 |
| ヨーロッパ系企業       |          |       | 0.71*    | 1.95  |
| 情報技術関連ダミー      | 0.41     | 1.08  | 0.44     | 1.12  |
| コンサルティング関連ダミー  | 0.61*    | 1.91  | 0.56*    | 1.70  |
| メディア関連ダミー      | -0.32    | -0.54 | -0.20    | -0.34 |
| 製造関連ダミー        | 0.50     | 1.66  | 0.44     | 1.41  |
| 本社機能ダミー        | 0.19     | 0.65  | 0.26     | 0.85  |
| 上海支社機能ダミー      | 0.12     | 0.43  | 0.24     | 0.81  |
| 短大卒以上の従業員の割合   | -0.34    | -0.57 | -0.34    | -0.55 |
| 従業員数           | 0.00     | 1.37  | 0.00     | 1.04  |
| 定数項            | -1.09*** | -2.68 | -1.24*** | -3.08 |
| Log likelihood | -85.909  |       | -85.4363 |       |
| Number of obs  | 186      |       | 186      |       |

④会社業務と関連のある専門分野の学部新卒者

|                | 推定係数     | z 値   | 推定係数     | z 値   |
|----------------|----------|-------|----------|-------|
| 外資企業           | 0.18     | 0.82  |          |       |
| 日系企業           |          |       | 0.58**   | 2.23  |
| アメリカ系企業        |          |       | 0.20     | 0.68  |
| ヨーロッパ系企業       |          |       | 0.28     | 0.79  |
| 情報技術関連ダミー      | 0.54     | 1.67  | 0.53     | 1.64  |
| コンサルティング関連ダミー  | -0.03    | -0.10 | 0.06     | 0.21  |
| メディア関連ダミー      | 0.22     | 0.50  | 0.29     | 0.66  |
| 飲食関連ダミー        | 0.11     | 0.12  | 0.21     | 0.22  |
| 製造関連ダミー        | 0.23     | 0.89  | 0.19     | 0.74  |
| 本社機能ダミー        | 0.61**   | 2.28  | 0.61**   | 2.25  |
| 上海支社機能ダミー      | 0.40     | 1.64  | 0.39     | 1.56  |
| 短大卒以上の従業員の割合   | -0.81    | -1.57 | -0.86    | -1.64 |
| 従業員数           | 0.00     | 0.73  | 0.00     | 0.69  |
| 定数項            | -0.58    | -1.67 | -0.65*   | -1.88 |
| Log likelihood | -112.767 |       | -110.579 |       |
| Number of obs  | 185      |       | 185      |       |

注：\*、\*\*、\*\*\*はそれぞれ10%、5%、1%の水準で有意であることを示している。

## 6. 終わり

以上で上海市ビジネス中心エリアにある企業の人材採用、経営者のキャリア特徴、雇用特徴、および人材獲得戦略について、アンケート調査に基づいて分析を行ってきた。これらの分析を通して、主に以下の結論が得られた。

第1に、外資企業と非外資企業のどちらでも、学歴の高い若年従業員はできるだけ上海市内の大学から採用するが、専門職や管理職はできるだけ海外留学経験者や外国出身者から獲得しようと考えている。また、この特徴は、他の企業と比べて日系企業においてより鮮明となっている。

第2に、非外資企業と比べて、外資企業の社長には外国出身者の割合が高い。また、この特徴についても、他の企業と比べて日系企業のほうがより強い。

第3に、非外資企業と外資企業の間に、平均的には社長の教育レベルに関する差が殆どない。しかし、他の企業と比べて、アメリカ企業とヨーロッパ企業にはやはり教育レベルの高い社長の割合が高いが、これに対して日系企業には教育レベルの高い社長の割合が少ない。

第4に、非外資企業と比べて、平均的に外資企業の社長の中に当該業種における経験年

数の長い社長が少ないが、日系企業とアメリカ企業には、むしろ他の企業より経験年数の長い社長が多い。

第5に、企業における短大卒以上の従業員の採用者数が全従業員に占める割合について、非外資企業と外資企業の間には大きな差はなく、外資企業において、日系企業、アメリカ系企業、およびヨーロッパ系企業の間でもその差は大きくない。

第6に、企業における短大卒以上の従業員の離職者数が全従業員に占める割合についても、非外資企業と外資企業の間には大きな差がないし、外資企業において、日系企業、アメリカ系企業、およびヨーロッパ系企業の間にもその差が大きい。

第7に、高い給料での人材獲得戦略について、非外資企業と外資企業の間には平均的に殆ど差はないが、他の企業と比べて、日系企業の中に高い給料で人材を獲得する戦略をとっている企業は少ない。

第8に、今後最も獲得したい人材についても、外資企業と非外資企業の間に大きな差がない。しかし、他の企業と比べて、ヨーロッパ系企業は積極的に高い教育レベルの人材を獲得する戦略をもっているが、これに対して、日系企業は会社業務と関連のある専門分野の学部新卒者を積極的に獲得する戦略をもっているだろう。

以上の事実をふまえて考えると、「ヒト」の現地化について、確かに日系企業では現地従業員の社長への登用は積極的ではないし、高い給料で優秀な人材を獲得する戦略もあまりとらないが、他の外資系企業、または中国企業と比べて、全体的に「ヒト」の現地化がそれほど遅れているといえないだろう。もちろん、ここで得られた結論は、上海のビジネス中心地にある企業に限定されたものであるが、しかしこのエリアでは多くの国の企業が集中しているため、かなりの一般性をもっていると考えられるだろう。そして、「ヒト」の現地化は本稿に取り上げられた内容だけではなく、企業内部の人材管理や労使関係等にも深くかかわっているが、データの制限でこれ以上の分析ができない。今後、中国における外資系企業、とりわけ日系企業の人材管理システムの実態について更に深く分析していきたい。

---

参考文献：

馬成三（2000）『中国進出企業の労働問題——日米欧企業の比較による検証』日本貿易振興会。

関満博・範建亭（2003）『現地化する中国進出に日本企業』新評論。

橋本介三（2002）『中国の開放経済と日本企業』大阪大学出版会。

市村真一（1998）『中国から見た日本的経営』東洋経済。

趙曉霞（2001）『中国における日系企業の人的資源管理についての分析』白桃書房。

安室憲一・（財）関西生産性本部・日中経済貿易センター・連合大阪（1999）『中国の労使関係と現地経営』白桃書房。