

日本企業における中国人高度技能労働者の  
日本への移動に関する調査研究

平成18年3月

雇 用 ・ 能 力 開 発 機 構

財団法人 アジア人口・開発協会



日本企業における中国人高度技能労働者の  
日本への移動に関する調査研究

平成18年3月

雇 用 ・ 能 力 開 発 機 構

財団法人アジア人口・開発協会

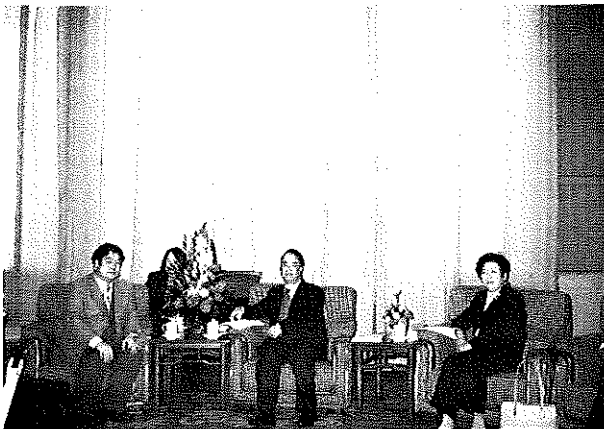




在中国日本大使館

右 小松道彦、領事部長

左 神田多恵、領事部書記官



中国全国人民代表大会（全人代）

右から

宋森、全人代教育・文化衛生委員会、  
人口・衛生・体育室主任

桑国衛、全人代常任委員、教育・文  
化衛生委員会副委員長

楠本修、調査団員



中国国家人口計画生育委員会

左から

汝小姜、国際合作司副司長

宋氷、国際合作司



北京市ソフトウェア産業促進センター

中央  
李勁、国際部長



株式会社加ト吉  
加藤義和、代表取締役社長



北京 NTT-DATA

左から

中村逸一、副董事長・総経理

梅澤 隆、調査団長

楠本 修、前出

樊省相、副総経理・開発本部長

## はじめに

本報告書は、財団法人アジア人口・開発協会が、平成17年雇用・能力開発機構委託事業「日本企業における中国人高度技能労働者の日本への移動に関する調査研究」を受託し、日本および中国・北京で実施したものである。

現在、日本の産業は製造業を中心とした産業の分野で、中国の豊富な労働力と経済の急速な発展を背景として事実上分離が不可能なほど緊密な関係にある。これまで、中国の安価な労働力を求めて中国へ進出していた日本企業も、近年では、中国の経済成長に伴い、製品を売る市場としてとらえ始めている。その結果、中国の存在感はますます大きくなっており、日本の企業にとって中国との関係はますます深まる一方である。

日本にとって、文字をはじめ文化的な共通性を強く感じる中国であるが、同時に違いも多い。したがって、中国で製造業を運営する場合や中国の市場に参入する場合、日本の基準をそのまま中国に適用することはできない。中国に進出するに当たって、日中間に横たわる大きな差異を「翻訳」のできる人材が重要であることが認識されてきている。

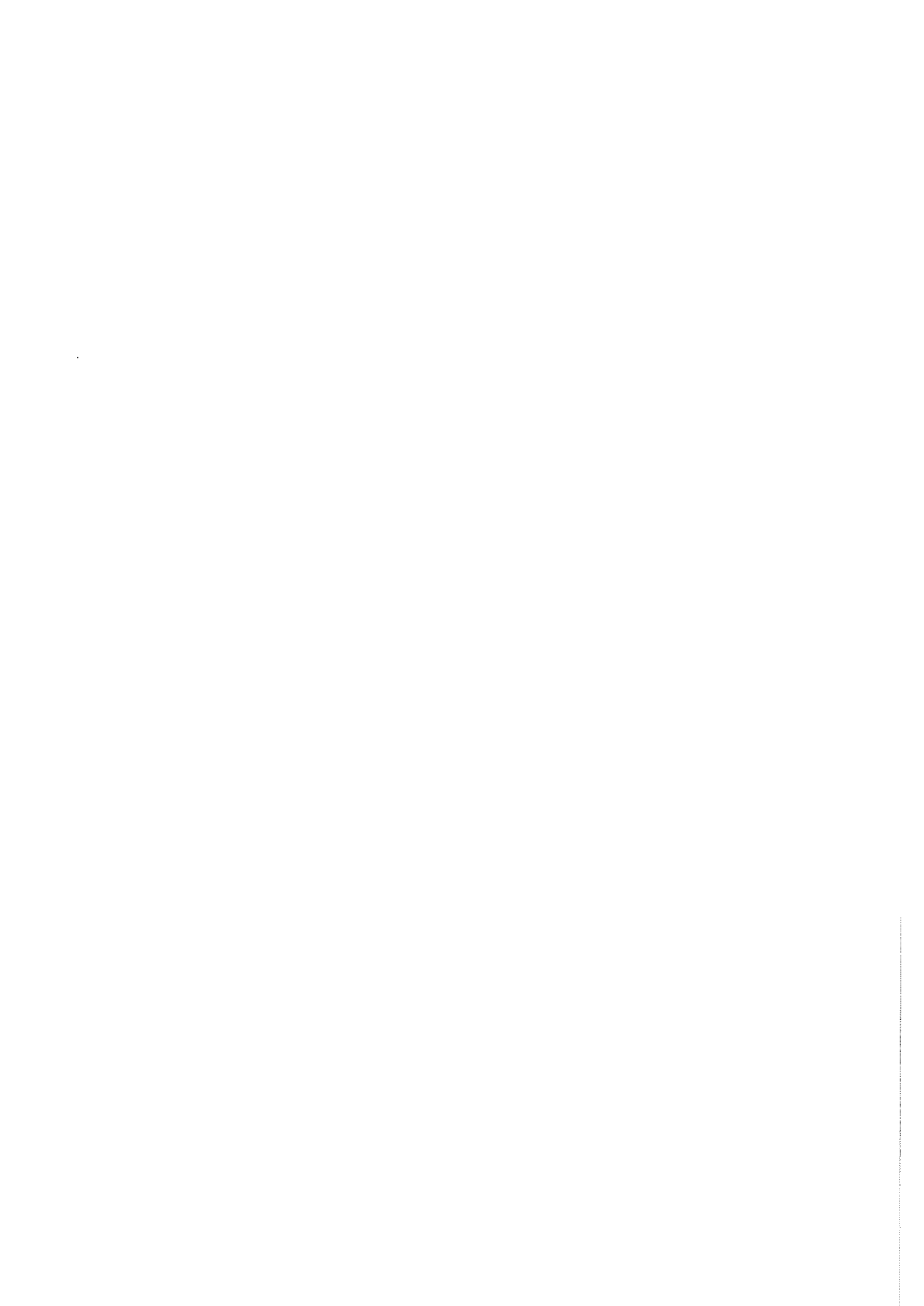
ここで問題となるのは、こういった中国人人材をいかに確保し、育成し、企業内に配置するのか、ということである。こういった観点で見ると、日本企業にとっていわゆるブルーワーカーとしての中国人労働力だけでなく、大卒以上の学歴を持つ中国人のホワイトカラー労働者が増加することが考えられる。今後、特に中国市場の拡大に伴い、日本企業の中国支社での雇用ばかりではなく、全社的な戦略の一環として中国で採用した高度な学識を持った中国人労働者が日本国内での労働に従事する事例も数多くなると考えられる。

日本企業が中国人ホワイトカラー労働者をいかに確保するのか、雇用に際しての法的、制度的、文化的問題点はどのようなものか、また日本で継続的に労働するための条件（家族・環境の問題など）の現状と、今後の対策について検討を行うことは、日本企業における中国人労働者に対する雇用管理を適正に把握するために不可欠なものであり、この観点から雇用・能力開発機構の業務に資することを目的として本調査研究を実施する。調査に際し企業をはじめとする関係者の皆様には多大のご協力をいただいた。

本書は財団法人アジア人口・開発協会の責任で編集されたものであり、表現・内容のすべてについてその責任は財団法人アジア人口・開発協会にあることを付記する。

平成18年3月

財団法人アジア人口・開発協会  
理事長 中山太郎





## 目次

はじめに .....	3
<b>序論：調査について .....</b>	<b>7</b>
1. 調査の制約について.....	7
(1) 個人情報保護法・広範な分布.....	7
2. 既存調査について.....	7
3. 調査方法について.....	7
<b>第1章 日本における中国人高度技能労働者の背景.....</b>	<b>9</b>
1. 日本と中国の労働力人口.....	9
2. 日本における外国人労働者の就業統計.....	13
(1) 在留資格別外国人登録者.....	13
(2) 外国人高度技能労働者の現状.....	17
(3) 日本における中国人高度技能労働者と留学生.....	21
<b>第2章 日本における中国人高度技能労働者活用の事例.....</b>	<b>25</b>
1. グローバル企業の戦略.....	25
(1) ホンダ：ホンダイズムとグローバルネットワーク.....	25
(2) 日本郵船：グローバル企業のグローバル経営.....	37
(3) 東芝：グローバル企業としての課題.....	40
(4) 王子製紙：新たな市場としての中国.....	52
2. 日本の製造業の生き残り戦略.....	62
(5) 山城精機：中堅製造業の差別化戦略.....	62
3. ソフトウェア産業における日中 IT 技術者の有機的連携.....	75
(6) 北京 NTT DATA ジャパン：北京 NTT DATA との一体経営.....	75
(7) ソラン：日本と中国のボーダレス人材活用.....	90
(8) その他技術的企業の事例.....	99
4. 中国市場への“食”の参入戦略.....	102
(9) 加ト吉：冷凍食品の中国展開と留学経験者の活用.....	102

<b>第3章 中国における送り出し側の事情</b> .....	113
1. 政府機関からの聞き取り .....	113
(1) 労働社会保障部見解 .....	113
(2) 教育部での聞き取り .....	117
2. 教育機関からの聞き取り .....	124
3. 北京市ソフトウェア産業促進センター .....	127
4. 日系企業 .....	129
5. 中国現地企業 .....	139
6. 送り出し側の事情「小括と提言」 .....	149
<b>第4章 日本における中国人高度技能労働者活用の課題</b> .....	151
1. 企業における合理的行動と中国人高度技能労働者活用 .....	151
(1) 企業における合理的行動 .....	151
(2) 日本農業との類似性 .....	152
(3) グローバリゼーションの阻害要因 .....	152
2. 典型的事例としてのソフトウェア産業におけるブリッジSE .....	153
3. 中国人高度技能労働者活用の課題 .....	153
4. 中国人高度技能労働者の活用（提言） .....	154
<b>第5章 調査協力者・日程・収集文献リスト・執筆分担</b> .....	156
1. 調査研究メンバー .....	156
(1) 国内委員会 .....	156
(2) 現地調査メンバー .....	156
2. 協力者名簿 .....	157
(1) 官公庁等 .....	157
(2) 中国側官公庁 .....	157
(3) 企業 .....	158
3. 調査日程 .....	160
4. 収集文献 .....	162
5. 執筆分担について .....	163

## 序論：調査について

### 1. 調査の制約について

#### (1) 個人情報保護法・広範な分布

本調査を実施するに当たって、いくつかの問題に直面した。まず一つには個人情報保護法が施行されたことにより、業界団体などが持つ名簿の管理が厳密となり、調査の対象を特定することが極めて困難になったことが挙げられる。そのため調査対象の絞り込みが困難を極めた。

次に、日本に在留している中国人高度技能労働者が極めて少ないという現実が存在した。例えば、中国人留学生の累計が昭和 55 年以降 60 万人を超え、中国人の在留登録が 46 万人を数えるとはいっても対象となる高度技能労働者に限定すれば、最も多い「人文知識・国際業務」で 1 万 2470 人、「技術」1 万 1079 人、「技能」で 6895 人と非常に限られている（『出入国管理』平成 16 年版）。わずかに 2～3 万人の中国人高度技能の労働者のほとんどは中小企業に採用されていると考えられ、それを個別に調査し全体像を把握することは現実的に不可能であるといえる。

### 2. 既存調査について

さらに今回の調査には比較的新しい先行研究が存在している。白木光秀（座長：早稲田大学政治経済学部教授）、梅澤隆（座長代理：国士舘大学政経学部教授）等による『専門的、技術的分野の外国人労働者の雇用管理のあり方に関する検討委員会報告書—IT 技術者編—（平成 15 年 3 月）』（専門的、技術的分野の外国人労働者の雇用管理のあり方に関する検討委員会編）であり、『専門的、技術的分野の外国人労働者の雇用管理のあり方に関する検討委員会報告書—人文知識・国際業務編—（平成 16 年 3 月）』（専門的、技術的分野の外国人労働者の雇用管理のあり方に関する検討委員会編）白木、梅澤等による『外国人 IT 技術者の就労と生活に関する調査報告書（2005 年 3 月）』（早稲田大学現代政治経済研究所）である。

今次調査を実施するに当たって、既存調査とは異なった視点や分析が求められることになる。

### 3. 調査方法について

そこで個人情報保護法に抵触しない形で、統計的な調査を行うために、日本商工会議所・東京商工会議所の協力を得て、同商工会議所「中国ビジネス研究会」の会員企業に WEB 上

でのアンケート調査を実施した。同研究会は、日本で中国ビジネスを積極的に展開している企業のほとんどをその会員として網羅していると考えられ、成果が期待されたが、現在の中国ビジネスに関わる日本企業の関心のほとんどは、中国での経営の現地化であり、日本における雇用ではないため、その調査への回答は皆無であった。その後、財団法人日中経済協会、日本貿易振興機構（JETRO）の協力を得て、日本の代表的な企業を選定し、質的な調査を行うために聞き取り調査を行った。

その中で、中国人高度技能労働者の雇用の問題はまさしく各社の将来戦略に関わるものであり、その企業戦略に対する分析なくして今後の趨勢を理解することはできないとの結論に達した。

ここで訪問した企業は、グローバル企業として「ホンダ」、「日本郵船」、「東芝」、「王子製紙」の4社。中堅製造業として「山城精機」、ソフトウェア業界から「ソラン」、「北京NTTデータ・ジャパン」、食品業界から冷凍食品の「加ト吉」の8社である。この他にも聞き取りを行ったが企業戦略との関係で個別分析を行うことができない事例も存在した。

本文中に聞き取りを掲載しているが、まさしく各社の企業戦略の中で日本において生産する意味、日本で中国人高度技能労働者を雇用する意味が厳しく吟味されていることがわかる。その意味で雇用はまさしく企業戦略と一体のものであり、分離することができないということが明確になった。ここで聞き取りに応じてくださった各社は各分野で日本を代表する企業であり、その企業戦略がグローバル化の中で、極めて合理的に国籍を超えて展開していることは驚くばかりであった。

今次調査において、中国人高度技能労働者の日本への移動・定着過程そのものも、情報通信、経済のグローバル化と企業戦略の中で考えなければならないことが明確になった。日本企業の戦略の中で労働力の活用そのものが“必要性”という合理的視点で貫徹されている。その意味では一国の労働市場という範疇をほぼ意識していないとすらいえるものである。この日本企業のダイナミクスこそが今後の労働政策の基盤となるものではないだろうか。

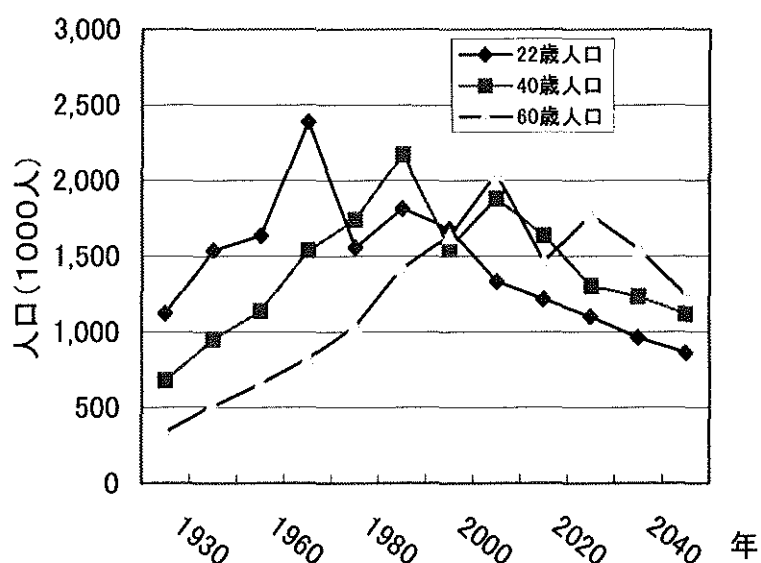
# 第1章 日本における中国人高度技能労働者の背景

## 1. 日本と中国の労働力人口

この問題をマクロの視点からとらえていくために、日中両国の人口構造を比較してみよう。人口構造を視覚的に理解するためには人口ピラミッドといわれる、男女別年齢別人口を積み上げたものを比較してみるのが最も容易である。

日中の人口構造を人口ピラミッドで比較してみよう。日本の人口構造の変化から25年ほど遅れて同じような人口構造をとっていることがわかる(図2)。日本の年齢別労働力人口でいえば、22歳人口が最大になったのが1970年前半で、その後、40歳人口の最大が1990年ごろ、60歳人口で見ても2010年ごろには最大値となり、後は減少の一途を辿ることになる。その意味では日本の若い労働力は非常に希少な資源ということになる。

図1 日本の年齢別人口の推移1930-2050



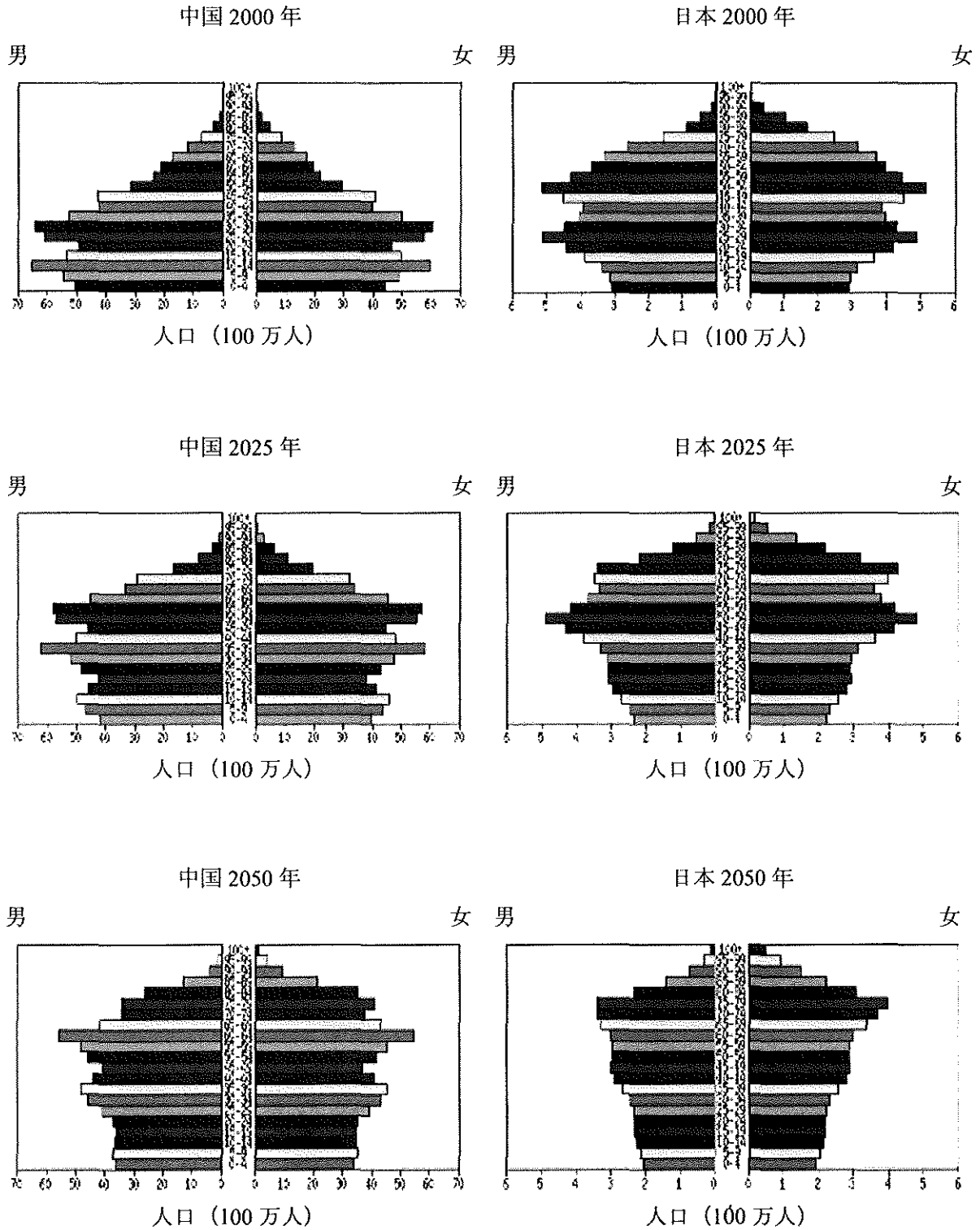
現在産業構造の変化によって、単純労働力の多寡がその国の経済力を規定する要員ではなくなっていることは事実である。かつて製造業を中心に若くて豊富な労働力こそが産業発展を支えていた時代を省みれば隔世の感がある。そうはいっても産業が若い労働力に依

存する面がないとはいえない。最も深刻なのが産業を発展させるイノベーションを担い得るのは常に高度な学識を持った若い技能者であるということである。経営においても同じで、経営を刷新し新たな分野へ進出するためには、若くて高度な教育を受けた従業員の存在が不可欠なのである。またこのような産業のドライビングフォースとしての位置付けだけではなく、技術進歩に対応していくためにも、若い高度技能労働者の存在が不可欠になってくる。

このような若い技能労働者の人口が急減する中で、日本企業は対応をその組織運営、製造基盤をどこに置くかを含め対応を迫られている。そこで大きな可能性として浮上してくるのが中国からの留学生である。昭和 55 年の以来留学生の累計は 100 万人を超え、中国人留学生だけでも 60 万人を超えている。その他に日本との合弁企業に就職して、その後、企業内転勤をして日本に来た高度技能労働者やソフトウェア技術者などで日本に滞在している人等多様な人々が日本と関係を持っているはずであるが、「技術」や「人文知識・国際業務」など、いわゆる高度技能労働者として日本に滞在している中国人はわずかに 2 万 3500 名程度でしかない。

豊富な人的資源の供給地として考えられている中国も人口転換が急速に進み、日本に 25 年ほど遅れて高齢化が進展する。図 3、図 4 は日中の 15-24 歳人口と 60 歳以上人口の変化を示したものである。高齢化の進展は通常、高齢従属人口比率の変化で表される。しかし統計的な整合性を満たすために、単純に日中の 15-24 歳人口と 60 歳以上人口の変化で見ると極めて明確にその変化がわかる。日本で高齢化問題に警鐘が鳴らされ始めたのが 1980 年ごろである。日本の 15-24 歳人口と 60 歳以上人口の変化のグラフを見ると丁度 1980 年ごろに 15-24 歳人口を 60 歳以上人口が追い越している。これと同じ現象が中国では 2012 年ごろに起こることになる。これはあとわずか 6 年後の現実である。中国は内陸部と沿岸部、都市部と農村部の格差が拡大しており、豊富な人口がいるとはいっても、十分に教育を受けた高度技能人材は決して余っている訳ではない。今後、日中はその人口構造からも明らかに補完的な役割を担う。しかしそのような時期も決して永遠に続くわけではなく、長めに見積もっても、わずか 25 年程度の時間しか残されていないといえる。留学生もいずれ希少な資源となってくる。この期間にいかに協力し発展していくかということが両国の今後の高齢社会の姿を決めることになるということを明確に意識する必要がある。

図2 日中の人口構造の変化 2000, 2025, 2050年



出所： <http://www.census.gov/ipc/www/idbpyr.html> (2006年3月7日)

図3 日本の15-24歳および60歳以上年齢別人口

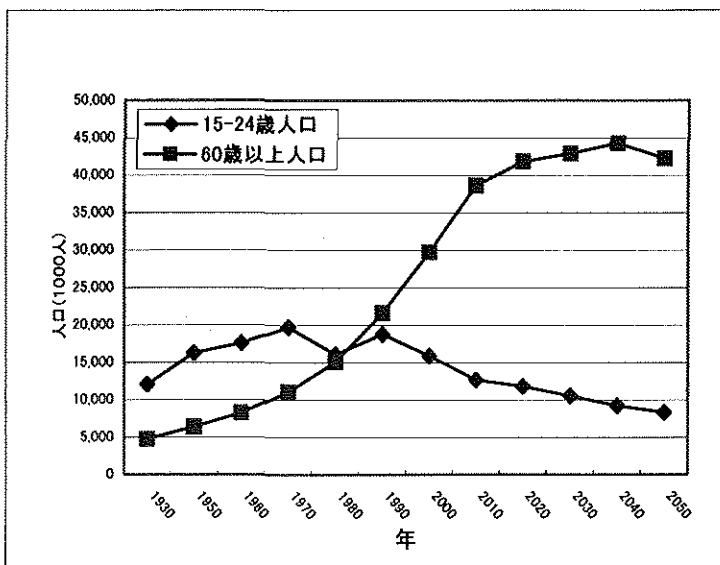
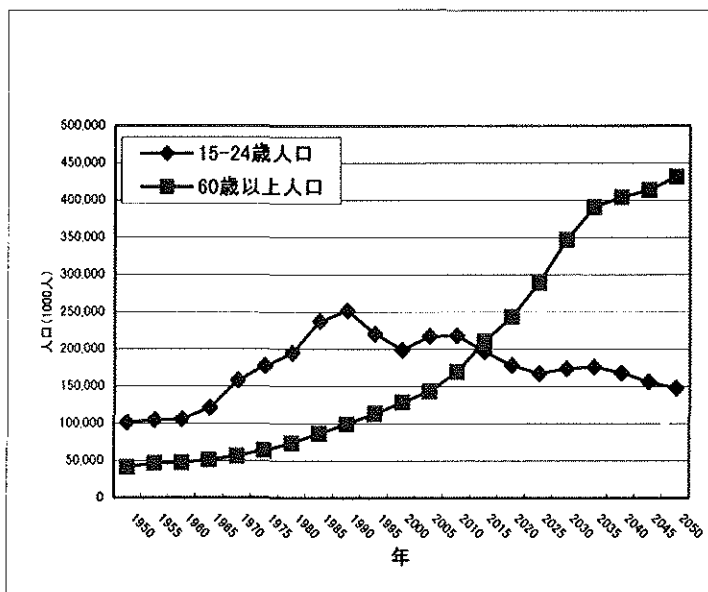


図4 中国の15-24歳および60歳以上年齢別人口の推移





## 2. 日本における外国人労働者の就業統計

### (1) 在留資格別外国人登録者

外国人登録者数は一貫して増加しており、平成16年度における外国人登録の総数は197万人を超え、200万人に迫る勢いである。日本人口で考えても1.5%程度が外国人であることを意味し、そのほとんどが20歳から40歳の人口であることを考えると、日本の労働市場に与える影響は決して小さくない(表1)。

表1 在留資格別外国人登録者数の推移

在留資格	平成12年 2000	平成13年 2001	平成14年 2002	平成15年 2003	平成16年 2004	構成比 (%)
総数	1,686,444	1,778,462	1,851,758	1,915,030	1,973,747	100.0
永住者	657,605	684,853	713,775	742,963	778,583	39.4
うち一般永住者	145,336	184,071	223,875	267,011	312,964	15.9
特別永住者	512,269	500,782	489,900	475,952	465,619	23.6
非永住者	1,028,839	1,093,609	1,137,983	1,172,067	1,195,164	60.6
うち日本人の配偶者等	279,625	280,436	271,719	262,778	257,292	13.0
定住者	237,607	244,460	243,451	245,147	250,734	12.7
留学	76,980	93,614	110,415	125,597	129,873	6.6
家族滞在	72,878	78,847	83,075	81,535	81,919	4.2
興行	53,847	55,461	58,359	64,642	64,742	3.3
研修	36,199	38,169	39,067	44,464	54,317	2.8
人文知識・国際業務	34,739	40,861	44,496	44,943	47,682	2.4
就学	37,781	41,766	47,198	50,473	43,208	2.2
技術	16,531	19,439	20,717	20,807	23,210	1.2
技能	11,349	11,927	12,522	12,583	13,373	0.7
企業内転勤	8,657	9,913	10,923	10,605	10,993	0.6
永住者の配偶者等	6,685	7,047	7,576	8,519	9,417	0.5
教育	8,375	9,068	9,715	9,390	9,393	0.5
教授	6,744	7,196	7,751	8,037	8,153	0.4
その他	140,842	155,405	170,999	182,547	190,858	9.7

出所：<http://www.immi-moj.go.jp/toukei/index.html> (入国管理局ホームページ)

日本の在留資格（27 種類）のうち就労可能な在留資格は、教授、芸術、報道、投資・経営、法律・会計業務、医療、研究、教育、技術、人文知識・国際業務、企業内転勤、興行、技能の 14 種類であり、就労している外国人は 18 万 5556 人と推計されている（表 2）。

表 2 就労する外国人（推計） (人)

	在留資格	平成 15 年
就労目的外国人 (専門的・技術的分野)	教授	8,037
	芸術	386
	宗教	4,732
	報道	294
	投資・経営	6,135
	法律・会計業務	122
	医療	110
	研究	2,770
	教育	9,390
	技術	20,807
	人文知識・国際業務	44,943
	企業内転勤	10,605
	興行	64,642
	技能	12,583
	小計	185,556
その他合法的就労者	特定活動	53,503
	アルバイト（資格外活動）	98,006
	日系人等	230,866
不法滞在者	不法残留者数	219,418
	資格外就労、不法入国等	相当数

出所：http://www.tfemploy.go.jp/jp/each/each\_2.html#02（東京外国人雇用センター）2006/3/8 より作成

その中で「人文知識・国際業務」および「技術」の在留資格別交付件数で見ると増加傾向にあるとはいえ、わずかに1万3000人程度に留まっていることがわかる。

表3 在留資格別交付件数（「人文知識・国際業務」及び「技術」）平成11～16年

	平成11年	平成12年	平成13年	平成14年	平成15年	平成16年
人文・国際	6,368	8,376	8,675	7,912	8,322	8,587
技術	2,283	2,565	3,943	3,030	3,304	4,627
合計	8,651	10,941	12,618	10,942	11,626	13,214

出所：<http://www.immi-moj.go.jp/toukei/index.html>（入国管理局ホームページ）

その雇用されている業種のほとんどは非製造業であり、人文知識・国際業務でいえば95.2%を占めている。全体でも非製造業の占める割合が大きく、89.4%であり、製造業に関しては比較的多い技術であっても21.3%を占めるに過ぎない。ただ、技術でも非製造業が占める割合が大きい理由は、コンピュータソフトウェア製作を含む、コンピュータ関連が非製造業に区分されていることによる。

表4 うち業種別（製造業・非製造業）

（単位：人）

	製造業		非製造業		合計	
	人	構成比	人	構成比	人	構成比
人文知識・国際業務	415	4.8%	8,172	95.2%	8,587	100.0%
技術	985	21.3%	3,642	78.7%	4,627	100.0%
合計	1,400	10.6%	11,814	89.4%	13,214	100.0%

出所：<http://www.immi-moj.go.jp/toukei/index.html>（入国管理局ホームページ）

製造業における「人文知識・国際業務」で最も多いのが、電機12.8%、機械11.8%、食品9.6%、繊維9.2%、自動車7.0%となっている。このほとんどは、海外進出した製造部門の渉外部門で働いていると考えられる。また「技術」で最も多いのが自動車26.6%、電機21.7%であり、過半数を占めている。自動車と電機ではまだ国内生産がある程度、日本の中に残っていることを示している。

a. うち業種別（製造業）

	人文知識・国際業務		技術		合計	
	人	構成比	人	構成比	人	構成比
電機	53	12.8%	214	21.7%	267	19.1%
機械	49	11.8%	112	11.4%	161	11.5%
通信機	22	5.3%	41	4.2%	63	4.5%
自動車	29	7.0%	262	26.6%	291	20.8%
化学	22	5.3%	57	5.8%	79	5.6%
食品	40	9.6%	10	1.0%	50	3.6%
繊維	38	9.2%	3	0.3%	41	2.9%
鉄鋼	9	2.2%	9	0.9%	18	1.3%
その他	153	36.9%	277	28.1%	430	30.7%
合計	415	100.0%	985	100.0%	1,400	100.0%

出所：http://www.immi-moj.go.jp/toukei/index.html（入国管理局ホームページ）

b. うち業種別（非製造業）

	人文知識・国際業務		技術		合計	
	(人)	構成比	(人)	構成比	(人)	構成比
教育	5,823	71.3%	12	0.3%	5,835	49.4%
商業貿易	737	9.0%	138	3.8%	875	7.4%
コンピュータ関連	228	2.8%	2,711	74.4%	2,939	24.9%
金融・保険	360	4.4%	124	3.4%	484	4.1%
運輸	122	1.5%	30	0.8%	152	1.3%
建設	22	0.3%	68	1.9%	90	0.8%
自由業	145	1.8%	10	0.3%	155	1.3%
報道	58	0.7%	18	0.5%	76	0.6%
調査研究	17	0.2%	20	0.5%	37	0.3%
出版	49	0.6%	1	0.0%	50	0.4%
ホテル	37	0.5%	1	0.0%	38	0.3%
広告	39	0.5%	15	0.4%	54	0.5%
その他	535	6.5%	494	13.6%	1,029	8.7%
合計	8,172	100.0%	3,642	100.0%	11,814	100.0%

出所：http://www.immi-moj.go.jp/toukei/index.html（入国管理局ホームページ）

## (2) 外国人高度技能労働者の現状

表5 産業別外国人労働者の現状

	事業所				外国人労働者				全国事業所当たり 外国人労働者数(人)
	東京局		全国		東京局		全国		
	数	構成比	数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	
合計	4,585	100.00%	22,127	100.00%	33,815	100.00%	179,966	100.00%	8.13
産業別									
農業	2	0.04%	104	0.47%	4	0.01%	468	0.26%	4.50
林業	1	0.02%	2	0.01%	1	0.00%	2	0.00%	1.00
漁業	2	0.04%	117	0.53%	5	0.01%	335	0.19%	2.86
鉱業	5	0.11%	9	0.04%	66	0.20%	73	0.04%	8.11
建設業	137	2.99%	714	3.23%	397	1.17%	2,054	1.14%	2.88
製造業	1,110	24.21%	11,188	50.56%	5,330	15.76%	103,234	57.36%	9.23
電気・ガス・ 熱供給・水道業	9	0.20%	22	0.10%	25	0.07%	60	0.03%	2.73
情報通信業	564	12.30%	929	4.20%	2,509	7.42%	3,569	1.98%	3.84
運輸業	206	4.49%	760	3.43%	988	2.92%	4,722	2.62%	6.21
卸売・小売業	848	18.50%	2,496	11.28%	5,117	15.13%	12,592	7.00%	5.04
金融・保険業	152	3.32%	181	0.82%	1,996	5.90%	2,051	1.14%	11.33
不動産業	27	0.59%	63	0.28%	325	0.96%	434	0.24%	6.89
飲食店・宿泊業	253	5.52%	1,041	4.70%	6,663	19.70%	12,723	7.07%	12.22
医療、福祉	106	2.31%	627	2.83%	223	0.66%	1,133	0.63%	1.81
教育、学習支援業	233	5.08%	1,124	5.08%	4,540	13.43%	16,794	9.33%	14.94
複合サービス事業	9	0.20%	70	0.32%	17	0.05%	228	0.13%	3.26
サービス業*	907	19.78%	2,526	11.42%	5,546	16.40%	18,567	10.32%	7.35
その他	14	0.31%	154	0.70%	63	0.19%	927	0.52%	6.02

出所：http://www.tfemploy.go.jp/jp/each/each\_2.html#02（東京外国人雇用センター）2006/3/8より作成

\*他に分類されないものを含む

非製造業の「人文知識・国際業務」で最も多いのは「教育」で 71.3%を占め、圧倒的な比率を占めている。これは語学の教員等の需要が考えられる。同じく非製造業の「技術」で最も多いのはコンピュータ関連で 74.4%を占めており、ブリッジ SE など顧客のニーズに合わせて必要とされる技術者の需要が非常に高いことがわかる。

次に、これら外国人労働者がどのような職場で雇用されているかを見てみよう。製造業が最も多く外国人労働者を雇用しており 57.36%で過半数を占めている。続いてサービス業 10.32%、教育・学習支援業 9.33%、飲食店・宿泊業 7.03%、卸売・小売業 7.00%で、その他の業種は 3%未満である。外国人労働者を採用している 1 企業当たりの就業者数の平均は 8.13 人、最も多い事業規模は 100～299 人の従業員数であり、300 人未満の企業による雇用が 58%程度を占めている。1000 人以上の事業規模の企業が採用している割合は 15%程度である。また 1 企業当たりの雇用者数は 8 人程度と少なく、外国人労働者が分散して雇用されている現状を示している。

表 6 事業所規模別外国人労働者の現状

事業規模別	事業所				外国人労働者				全国事業所 当たり外国 人労働者数 (人)
	東京局		全国		東京局		全国		
	数	構成比	数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	
0 人～4 人	27	0.59%	240	1.08%	40	0.12%	428	0%	1.78
5 人～29 人	285	6.22%	2,977	13.45%	755	2.23%	10,681	6%	3.59
30 人～49 人	663	14.46%	2,966	13.40%	1,723	5.10%	12,308	7%	4.15
50 人～99 人	986	21.50%	5,472	24.73%	3,407	10.08%	26,638	15%	4.87
100 人～299 人	1,322	28.83%	6,344	28.67%	7,350	21.74%	54,416	30%	8.58
300 人～499 人	434	9.47%	1,657	7.49%	4,061	12.01%	23,130	13%	13.96
500 人～999 人	412	8.99%	1,317	5.95%	4,702	13.91%	24,520	14%	18.62
1,000 人以上	456	9.95%	1,154	5.22%	11,777	34.83%	27,845	15%	24.13
合計	4,585	100.00%	22,127	100.00%	33,815	100.00%	179,966	100%	8.13

出所: [http://www.tfemploy.go.jp/jp/each/each\\_2.html#02](http://www.tfemploy.go.jp/jp/each/each_2.html#02) <<平成 16 年外国人雇用状況報告>>2006/3/8  
より作成

職種別、出身地域別および在留資格別・産業別外国人労働者数で見ると、語学教師としての需要を反映して教育・学習支援事業において北米出身とヨーロッパ出身がそれぞれ 36.2%と 26.4%を占めているのを例外として、他のすべての業種で東アジアの割合が過半数を超えており、今回の調査研究の対象としては扱っていないが飲食店・宿泊業では 80.5%を占めている。そのほとんどは留学生で、飲食店を中心に留学生の労働力に依存している実

態がかいま見える。

表7 職種別、出身地域別及び在留資格別・産業別外国人労働者数 (直接雇用)

	製造業		サービス業*		飲食店・宿泊業		教育・学習支援業		卸売・小売業	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
合計	5,330	15.8	5,546	16.4	6,663	19.7	4,540	13.4	5,117	15.1
出身地別										
東アジア	2,970	55.7	3,215	58.0	5,361	80.5	1,112	24.5	3,511	68.6
東南アジア	877	16.5	692	12.5	874	13.1	116	2.6	575	11.2
その他アジア・中近東	169	3.2	153	2.8	264	4.0	82	1.8	216	4.2
北米	191	3.6	589	10.6	29	0.4	1,644	36.2	252	4.9
中南米	646	12.1	444	8.0	23	0.3	45	1.0	87	1.7
ヨーロッパ	370	6.9	322	5.8	85	1.3	1,197	26.4	390	7.6
その他	107	2.0	131	2.4	27	0.4	344	7.6	86	1.7
合計	5,330	100	5,546	100.1	6,663	100	4,540	100.1	5,117	99.9
在留資格別										
専門的、技術的分野	2,140	40.2	2,108	38	429	6.4	3,563	78.5	1,594	31.2
(技術・人文知識・国際業務)	1,535	71.7	1,480	70.2	193	45	1,710	48	1,234	77.4
就労の制限なし	2,154	40.4	1,915	34.5	1,229	18.4	649	14.3	1,282	25.1
留学・就学(アルバイト)	708	13.3	1,370	24.7	4,787	71.8	243	5.4	2,094	40.9
特定活動(技能実習生)	259	4.9	23	0.4	6	0.1	2	0	14	0.3
特定活動										
(ワーキング・ホリデー)	37	0.7	10	0.2	26	0.4	27	0.6	28	0.5
その他	32	0.6	120	2.2	186	2.8	56	1.2	105	2.1

出所：http://www.tfemploy.go.jp/jp/each/each\_2.html#02 <<平成16年外国人雇用状況報告>>より作成

\*他に分類されないものを含む

表8 中国人の在留資格別外国人登録者数の推移

在留資格	平成 11		平成 12		平成 13		平成 14		平成 15	
	数	割合	数	割合	数	割合	数	割合	数	割合
教授	1,827	0.6%	2,062	0.6%	2,228	0.6%	2,437	0.6%	2,443	0.5%
芸術	171	0.1%	172	0.1%	169	0.0%	161	0.0%	135	0.0%
宗教	57	0.0%	57	0.0%	66	0.0%	69	0.0%	71	0.0%
報道	23	0.0%	15	0.0%	14	0.0%	19	0.0%	19	0.0%
投資・経営	1,133	0.4%	1,137	0.3%	1,173	0.3%	1,185	0.3%	1,234	0.3%
法律・会計業務	11	0.0%	11	0.0%	10	0.0%	14	0.0%	14	0.0%
医療	84	0.0%	69	0.0%	66	0.0%	71	0.0%	59	0.0%
研究	1,214	0.4%	1,277	0.4%	1,387	0.4%	1,483	0.3%	1,164	0.3%
教育	76	0.0%	81	0.0%	93	0.0%	91	0.0%	84	0.0%
技術	10,003	3.4%	10,334	3.1%	11,382	3.0%	11,433	2.7%	11,079	2.4%
人文知識・国際業務	10,597	3.6%	11,013	3.3%	11,952	3.1%	12,132	2.9%	12,470	2.7%
企業内転勤	1,490	0.5%	1,632	0.5%	1,936	0.5%	2,201	0.5%	2,324	0.5%
興行	1,177	0.4%	1,912	0.6%	2,065	0.5%	2,762	0.7%	3,848	0.8%
技能	5,495	1.9%	6,033	1.8%	6,333	1.7%	6,756	1.6%	6,895	1.5%
文化活動	1,496	0.5%	1,360	0.4%	1,260	0.3%	1,054	0.2%	996	0.2%
短期滞在	7,685	2.6%	10,545	3.1%	11,187	2.9%	11,778	2.8%	12,951	2.8%
留学	35,879	12.2%	45,321	13.5%	59,079	15.5%	73,795	17.4%	87,091	18.8%
就学	22,782	7.7%	26,542	7.9%	30,170	7.9%	35,450	8.4%	38,873	8.4%
研修	16,101	5.5%	22,163	6.6%	25,640	6.7%	26,945	6.4%	30,763	6.7%
家族滞在	31,375	10.7%	32,306	9.6%	34,821	9.1%	36,453	8.6%	35,390	7.7%
特定活動	12,150	4.1%	16,443	4.9%	22,110	5.8%	29,437	6.9%	35,481	7.7%
永住者	37,960	12.9%	48,809	14.5%	58,778	15.4%	70,599	16.6%	83,321	18.0%
日本人の配偶者等	48,698	16.6%	50,525	15.1%	53,554	14.0%	53,126	12.5%	52,016	11.2%
永住者の配偶者等	1,346	0.5%	1,724	0.5%	1,961	0.5%	2,252	0.5%	2,698	0.6%
定住者	38,982	13.3%	37,337	11.1%	36,580	9.6%	35,020	8.3%	33,292	7.2%
特別永住者	4,252	1.4%	4,151	1.2%	4,060	1.1%	3,924	0.9%	3,406	0.7%
未取得者	1,676	0.6%	1,966	0.6%	2,446	0.6%	2,778	0.7%	3,007	0.7%
一時庇護	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
その他	461	0.2%	578	0.2%	705	0.2%	857	0.2%	1,272	0.3%
総数	294,201	100.0%	335,575	100.0%	381,225	100.0%	424,282	100.0%	462,396	100.0%

出所：p.182『出入国管理—平成 18 年度版—』（法務省入国管理局）より作成



この中で、中国人の在留資格別外国人登録者の詳細を見てみよう。表8にあるように中国人の外国人登録者は一貫して増加している。平成11年に約29万人であったものが平成15年に46万人に増加した。しかし在留資格のうち「技術」、「人文知識・国際業務」に限っていえば、平成11年の2万600人から平成15年に2万3565人とわずか2955人程度の増加に留まっている。最も増えているのは留学であり、平成11年の3万5879人から平成15年には8万7091人へと5万人以上も増加している。いうまでもなく留学生の多くは就学を終えたら帰国する人材で、定着性の高い「技術」、「人文知識・国際業務」の高度技能者に関しては年間わずか600人弱の増加しか示していないことになる。

その意味からいっても中国からの労働力の移動で最も強いインパクトを持っているのは就業者とみなせない学生アルバイトであるということになる。

### (3) 日本における中国人高度技能労働者と留学生

表9 留学生の出身地域(2005)

国(地域)名	留学生数	構成比	国(地域)名	留学生数	構成比
中国	80,592	66.16%	ロシア	346	0.28%
韓国	15,606	12.81%	ブラジル	338	0.28%
台湾	4,134	3.39%	ドイツ	336	0.28%
マレーシア	2,114	1.74%	イギリス	326	0.27%
ベトナム	1,745	1.43%	オーストラリア	300	0.25%
タイ	1,734	1.42%	カンボジア	298	0.24%
アメリカ	1,646	1.35%	カナダ	279	0.23%
インドネシア	1,488	1.22%	ラオス	266	0.22%
バングラデシュ	1,331	1.09%	イラン	235	0.19%
モンゴル	924	0.76%	エジプト	219	0.18%
スリランカ	907	0.74%	トルコ	164	0.13%
ミャンマー	651	0.53%	ブルガリア	145	0.12%
ネパール	617	0.51%	ウズベキスタン	139	0.11%
フィリピン	544	0.45%	メキシコ	137	0.11%
インド	410	0.34%	その他	3,461	2.84%
フランス	380	0.31%	計	121,812	100.00%

『留学生受け入れの概況—平成18年度版—』(独立行政法人日本学生支援機構)

日本における外国人高度技能労働者の最も大きい供給源が留学生であることがこれで判然とした。2005年の資料によると、世界の全地域からの留学生は12万1812人、うち8万592人(66.16%)が中国からの留学生である。

表10 国公立別・在学段階別留学生数(一部抜粋)

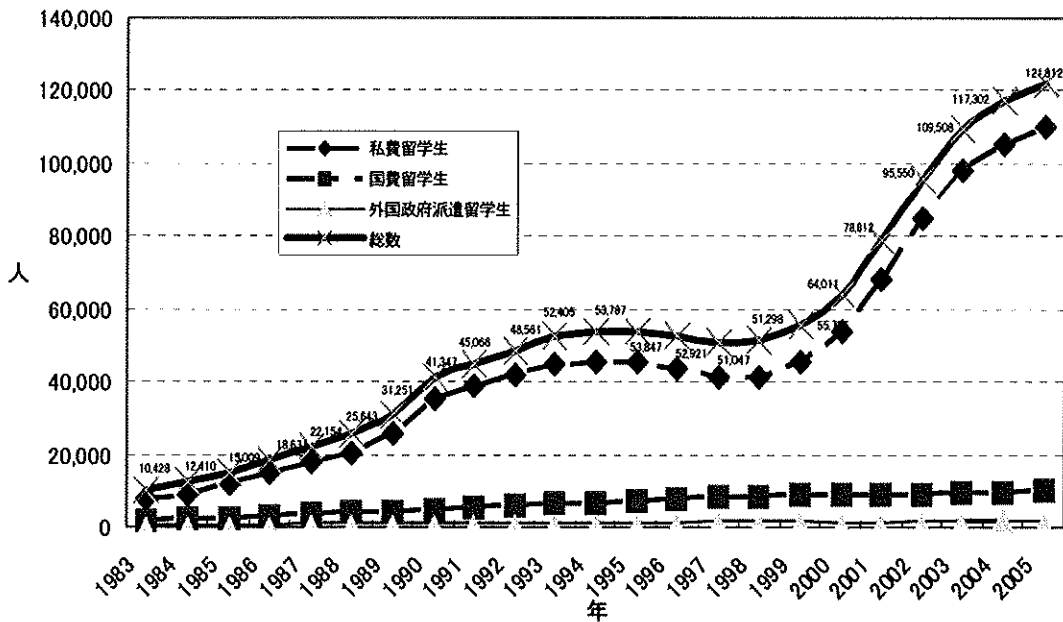
在学段階	国立		公立		私立		合計	
	留学生数	構成比	留学生数	構成比	留学生数	構成比	留学生数	構成比
学部	9,574	15.7%	1,384	2.3%	50,194	82.1%	61,152	100.0%
大学院	19,333	63.9%	1,312	4.3%	9,633	31.8%	30,278	100.0%
短期大学	10	0.3%	26	0.8%	3,055	98.8%	3,091	100.0%
高等専門学校	450	84.7%	0	0.0%	81	15.3%	531	100.0%
専修学校	0	0.0%	26	0.1%	25,171	99.9%	25,197	100.0%
準備教育機関	0	0.0%	0	0.0%	1,563	100.0%	1,563	100.0%
合計	29,367	24.1%	2,748	2.3%	89,697	73.6%	121,812	100.0%

『留学生受け入れの概況—平成18年度版—』(独立行政法人日本学生支援機構)

この留学生を「国公立別・在学段階別留学生数(一部抜粋)」(表10)から見ると興味深いことがわかる。それは学部レベル、専修学校レベルでは私立が82.1%、99.9%と圧倒的な比率を占めているが、大学院では国立の比率が増加し63.9%と過半数を占めることになる。ここでわかることは留学生がおそらく二分されている現状である。中国などでは大学教育の大衆化が進んできたとはいっても大学進学者は人口比からいって少数であり、大学へ進学できない学生が数多く存在する。このような学生たちの受け皿になっている部分と大学院教育を通じて自国で十分に研究を果たすことができない分野で学習・研究を続けるために留学する学生たちである。中国国内で進学できなかった学生たちはアルバイトしながら大学を卒業するために日本の大学を選択している可能性もある。

これは留学生の推移を見てもよくわかる。留学生の累計は101万5142人と昭和55年以降100万人を超えている。2005年だけでも12万1812人にのぼっている。この留学生の推移のグラフを見て明らかなのは、留学生が一貫して増加しているとはいってもそのほとんどは私費留学生であり、国費や日本政府による支援を受けることのできない留学生であるということである。日本でアルバイトをしながら学費や生活費を賄うことは大変な苦勞が予測されるものであり、せつかく学業に専念すべき期間に、それを果たすことができないという、本末転倒を招く可能性の高いものである。企業の聞き取りでも、大学での教育は仕事に役に立つと期待されていない現状があり、日本の教育に対する国際的な評価を下げる原因にもなっているし、留学生の希望する日本での就職先を狭めてしまう結果を導き出してしまっていることは憂慮すべきことであり、将来にわたって有能な人材を確保するという点から考えれば大きな損失となっているという事実を直視すべきであろう。

図5 留学生の推移(1983-2005)



また専攻分野別のミスマッチも指摘しておくべき課題である。おそらくアルバイトをしながら大学教育を受けるためには、実験などで時間的な制約の厳しい理工系では卒業することができない。そのため勢い、留学生のほとんどは人文・社会科学系に流れると想定される。しかし日本での雇用を考える場合、理工学系に比べて、その業務内容から人文・社会科学系の学生の雇用は言葉の問題などの面で、日本人学生に比べて不利であるという一面は否定できない。しかし、日本で現実的に働きながらの通学という選択を考えると、どうしても人文・社会科学系が増え、その留学生たちが日本の底辺で働くことを強いられ日本から学ぶのではなく日本の悪い面に染まって、さらに就職もできないことで悪い印象だけを持って帰ることになりかねないのは容易に想像できることである。

異なる文化からきた若い留学生が日本にとっての将来にわたる支援者となり、日本の産業の活性化にもつながるためには、この専攻分野のミスマッチを改善すると同時に、適切な留学生支援策を実施していくことが重要であると思われる。

表 11 専攻分野別留学生数（一部抜粋）

専攻分野	留学生数	割合
社会科学	44,422	36.47%
人文科学	27,670	22.72%
工学	17,763	14.58%
教員養成等	3,565	2.93%
医歯薬学等	3,023	2.48%
芸術	3,569	2.93%
家政	3,052	2.51%
農学	2,858	2.35%
理学	1,564	1.28%
その他	14,326	11.76%
合計	121,812	100.00%

『留学生受け入れの概況—平成 18 年度版—』（独立行政法人日本学生支援機構）

## 第2章 日本における中国人高度技能労働者活用の事例

### 1. グローバル企業の戦略

#### (1) ホンダ：ホンダイズムとグローバルネットワーク

社名：本田技研工業（Honda Motor Co., Ltd.）

#### ①企業概況

設立	昭和23年（1948年）9月
資本金	860億円
資産総額	9兆3169億7000万円（2004年度）
本社所在地	〒107-8556 東京都港区南青山2-1-1
従業員数	13万7827
年間売上高	8兆6501億500万円（2004年度）

出所：<http://www.honda.co.jp>

#### ②中国人高度技能の労働者の現状

##### i. 中国人従業員数・学歴

中国人従業員は10名。学歴に関しては不問で採用。

##### ii. その他の情報、採用形態、方法、職務など

「採用の形態」としては、中国人高度技能労働者数は10名（臨時工・派遣社員を除く）。全員が契約社員。「採用方法」に関していえば、すべて経験者を採用。その「職位」は職員（専門職）10名であり、その「職務」は、1名が「人事」、残りの9名が「営業」に従事している。また「採用理由」に関しては、現在行われている中国法人との取引のため。さらに、「中国人を日本企業が採用・雇用する場合に日本人従業員に比べて難しい点」という設問に関しては“言葉や文化・習慣の違い”を挙げた。ビザやその他の制度的な面に関しては困難を感じていない。また「企業戦略の中で大卒以上の中国人労働者の採用を今後拡大させていく予定か否か」という設問に関しては、“予定はない”。「今後増やしたい人材はどのような人材ですか」という設問に関しても前の質問と対応して未定である。さらに、「中国人留学生向けの奨学金や企業インターンの実施を行っていますか」という設問に関して

は、実施していないと回答した。

### iii. 研修生の受け入れ

ホンダの場合、代表的な製造業ということで、高度技能労働者ではないが、研修の実態についても回答していただいた。

回答：中国の合弁3会社から日本の工場では技術研修（新機種導入のための設備メンテや、新技術講習など）を実施し、113名の方が研修を受けました。7年前の広州 Honda 生産開始前には、300名規模の大規模な日本研修を実施したこともあり、受け入れの手続きや日本滞在中のお世話など、日本語が通じない技術者も多く、大変な手間がかかりました。受け入れに際しての問題点は、「受け入れ」自体が大きな工数のかかる仕事であり、身元引受け書類などの法的な手続きは、その中の「一部分」なので、手続簡素化によるメリットはそんなに大きくないと感じます。むしろ、研修生が日本語か英語が話せるようになり、日本滞在中のお世話係が不要になるほうが、会社としては手間とコストの節約になる、と感じます。

## ③ホンダ間取要約

ホンダ中国本部中国業務室事業企画ブロック  
ブロックリーダー主幹  
中田宗吾

### i. 中国市場への参入のための人材戦略

Q：中国を工場として考えるだけでなく市場への参入を果たすためには、経営方針と参入すべき市場との間をつなぐためにさまざまな形の翻訳が必要になってくると思います。昨年は日本と中国のIT企業のソフト分野におけるソフトウェアエンジニアの日中分業について調査を実施したのですが、そこでも一種のキーワードが翻訳で、言語の翻訳だけではなく文化的な翻訳、技術の翻訳、という考え方で理解することができました。英語のインタープリテーション（翻訳）は聖書などの解釈をも意味し、宗教的な解釈権とかもからんで相当深い意味があります。言葉をかえれば「翻訳」とは「判断」そのものを意味します。その意味で、企業マネジメントも国際的に展開する場合この翻訳を意識する必要があるのではないのでしょうか。この意味で各社にとって高度技能労働者を取り込んでいくことが重要なのではないかという問題意識があります。各国に展開している企業は各国の法を遵守することを求められます。しかし法規範一つとっても各国ごとに国際的な整合性がとれているとはいえないと思います。例えば、日本の場合であれば、罪刑法定主義で法律に準じてある一定の基準を超えたら当然処罰されます。しかし国によってはそうではないのです。この間の日本の大使館に対する投石事件でも、中国の刑法だと罪にならないといえます。これは中国の刑法には刑罰の累積思想みたいなのがあって、ある一定の量を超えないと罪

にならないといえます。

日本は西洋のシステムに範をとって、明治時代から法制を整備してきた結果、罪刑法定主義に則って処断をするという考え方が基本になっています。しかし中国の場合は日本などの基準でいえば、そこが明確ではないといえます。このような中で企業はリスクマネジメントしながら市場に入っていかなければなりません。そこで何が必要になってくるかという、これは論理的な話でしかありませんが、日本のこともよくわかって、なおかつ中国のこともよくわかり、文化的かつ法的な、もしくはマネジメントの面などさまざまな分野での翻訳ができる、かなり高度な人材が要求されるのではないのでしょうか。

A：翻訳するとき、言葉を訳すだけではなく文化や、法や法意識といったものも含めて翻訳する必要があるとまさしく思っています。中国の方とお付き合いさせていただいて、善悪の判断基準や法に対する意識が若干違うように思います。日本は社会として道徳という基準があり、法というのは最低線であり、この最低線は越えないという意味で非常に厳しくて細い線があります。しかし中国の場合には善悪の間にずいぶん灰色の帯があるように思います。たぶんこの黒と白を線で区切る日本の文化に対して、中国の方は、彼らの生活の知恵だと思いますが、黒でもない白でもない灰色の帯があって、その帯が時代によっては非常に厳しく狭く定義されたり、混乱の時代にはなんとなく広く定義されたりして、後で恨みの残らないグレーのところまで時代を乗り切っていくという運用がなされてきたようです。

推測ですが中国政府は、かつて解釈の幅を限りなく極めて広くとっていたものを徐々に狭め、欧米型、日本型の法運用の厳格化を目指して法制度を整備しているところだと思います。外国企業としては、こういう法では不十分だという意見が出てくると思いますが、中国は現在徐々に法が整備されていく過程にあり、最終的には欧米並みに法を整備する方向にあるといえます。こういう中で、中国の人たちも、徐々に法律知識の必要性を感じてきています。これらのプロセスを経て、最後には厳密に合理的な法による支配を行う過程の中にあると思います。

## ii. 組織への帰属と人材流動

Q：アジア各地の労働者の勤務意識に対する比較研究によると、インドでも IT など高度技術労働者の場合には給料だけが組織への帰属要因でなく、会社の中での環境や過ごしやすさのほうが大きな要因になっているといえます。そうであれば実は労働者の質によって組織へのコミットメントの誘因というものは異なっているといえます。考えてみれば、大学の場合、民間企業と比較して給料が低くとも研究環境がよければ平気でそこに行く人が大勢います。この意味で、経済的な誘因がどこまで効果的かというのは一般化できない部分があります。特に収入がある生活の水準を超えたときには給料だけがインセンティブになるわけではありません。

中国人高度技能労働者の日本への移動過程を考えていく上で、組織へのコミットメントの方向性を探ることも重要だと思っています。中国でも高度技能労働者に関してはそのような組織への帰属要因の変化が生じてくる可能性があるのでしょうか。それともマックス・ウェバーが言うように、非常にプラグマティックであるがゆえに、どこまでも経済的な報酬を追求するのでしょうか。これによってマネジメントも変わってくると思います。この点についてのお考えを伺いたいと思います。

A：人材の流動・移動ということに関して中国が将来的にもすべて賃金がほぼすべてのインセンティブとして機能し給与次第で人材の流動が激しい状態が続くのかどうかについて、会社としての見解は持っていません。個人的には香港での駐在経験からいえることがあります。中国の場合は、目前に迫った北京オリンピックの後も、2010年の上海万博までは成長が途切れないという確信があるのだと思います。中国政府には、このように大きなイベントを先に作りながら、目標地点をちょっとずつ先に延ばしながら、成長神話を続けていきたいというシナリオがあるのだと思います。

我々がお付き合いしている中国の従業員やディーラー経営者の皆さんを見てみると、やはり2000年あたりから2010年までぐらいは、長い中国の歴史の中でも一番経済発展をして、特に個人の所得・収入を増やす千載一遇のチャンスだと見ているようです。我々にとって2010年はあまり明確な目標ではありませんが中国の人にとっての2010年は、かなりクリアで、逆にいうと中国政府が、2010年まで成長を保証している中で、自分たちに残された確実に儲けられる時間はあと数年しかないと考えているようです。

その中で、2年、3年、4年という時間を漫然と将来のプロモーションを期待して下積みをするなど、どっしり構えられていられない現状があるようです。できれば今年がんばって来年の年明けから別の会社で働く、もしくは別のポストで1年、さらにプロモートして1年。とにかく、経済が発展するであろうと確実に予測できる2010年の終わった時点で、確固たる地位と収入のところまで上り詰めておきたいという、ものすごく強い動機を一人ひとりが持っています。国の発展計画とあいまって、個人の目がすごく輝いています。会社の運営にとって、それが安定して永遠に目が輝いている人材なら非常に素晴らしいのですが、やはり我々が感じるところでは2010年ぐらいを目指して、全員が前のめりで発展し、収入増を手に入れようとしてがんばっているようにも見えます。

私は、以前1994年から99年まで香港に駐在していましたが、その時に香港返還を前にして、香港では97年返還までが安定が保証された世の中だということで、97年を一つの仮想ゴールとして、投資ブームと転職ブームと不動産・株ブームが起りました。これが今の中国の人の2010年に向けた、大陸の人の行動すごく似ていて、いくら止めても止まらない。仕事に株をやるなど言ってもやめない。香港返還の場合、これまでの香港という大きな土台が崩れることが予想されている中で、唯一頼れるのはお金だと考えたのだと思います。97年というゴールが決まっている中で、君たちは10年後、15年後、マネージャーになり、



ゼネラルマネージャーになり、というような長期的キャリアプランを示したところで、会社のタイムスケールと彼らの切実なタイムスケールは合わなかったのです。しかしながら香港の人が永遠にジョブ・ホッピングし続けたか、といえばそうではありませんでした。95年ぐらいはジョブ・ホッピングがひどく、スタッフを確保するのに大変苦勞しました。現在、香港は中国返還後、中国の経済成長に引っ張られる形で、安定的成長を続けていて、以前のような狂乱的ジョブ・ホッピングは収まってきているようです。香港現法では、私が帰国した当時のスタッフが5年、6年と仕事を続けてくれています。サラリーに関する交渉も返還前は非常にアグレッシブでしたが、今では契約の延長が優先されています。中国の人にも香港の人たちと同じ血が流れているということで類推すると、今の中国の労働市場というのは、特殊な環境ではないかと考えます。

中国人は日本人よりドライであり、ロジカルであり、会社の都合より自分の都合を優先するといわれます。この違いは民族間の違いというより、置かれた環境の違いが大きいと思います。2010年を目標とした昇進への欲求が、労働力移動の現象となって激しく出ている現状は、一企業の魅力で止められないと思います。

### iii. 日本本社における中国人高度技能労働者について

Q：日本で、中国人を10名採用されていますが、中国人を採用した理由、特に難しかった点はどのような点でしょうか。

A：当社の採用は、学歴などを意識的に取り払って、ホンダのフィロソフィーに合うのか、1人1人を人物本位で見極め採用しています。国籍も学歴も問わないというのが原則です。会社側のニーズとして語学のスペシャリストとして使いたいという目的が明確になったので、その目的にとって最善の選択は中国の人ということで採用しました。

その登用についてですが、まだ当社として本社で中国人材を正式雇用し、将来の中国事業の幹部として育てていくという人材ビジョンまでは持ち得ていません。そういう意味ではほんとの難しさをまだ経験していないのかもしれないかもしれません。ただ、いっしょに働く中で日本人のように“言わずもがな”というか、お互いに思ったことを言わずに遠慮してチームワークで仕事をするというのが美德だという環境と、13億の中でもまれてきた人の自己主張の強さは、違いがあると思います。本人が日本の会社に入ったあと、日本的なやり方に順応できるかどうか大きなポイントではないでしょうか。ただ、性格に関しては一般化して論じることは難しく、個人差が大きい部分だと思います。

私見ですが、誇りの高い、アイデンティティの強い頑固な人は、中国でやってきたやり方、私はこうだ！という点を押し出しすぎるあまり、チームワークが苦手という部分があるように思います。

#### iv. 現地法人での活用について

Q: 中国ですでに優秀な人材がいた場合に現地法人と人事交流をやりながら、将来的には重要なポストで採用するとかはありえますか。

A: 我々もそうしたいと思っています。現地生産を進める中で、それを支える技術・マネジメント・人材の現地化は、ずっと自分たちとしても取り組んできたつもりですが、それがマネジメントレベルで実現できているか自問すれば、まだまだ難しい、というのが現状です。当社の場合では言葉ができるから昇進が早かったということはありません。現状は、現地の人材のポテンシャルは十分認めているものの、現地スタッフを幹部に登用するところまで踏み込んで仕事を任せきれてないことのほうが多いと思います。

#### v. 技能の移転と日本型マネジメントの導入について

Q: やはり御社だとホンダ・クオリティといわれる、そういう質の高さを、結局サービスの面でも、生産の面でも全部維持しなければならない。その部分で言葉に表せない、スキルみたいなものがどうしてもあって、昔の日本人の同じ釜の飯を食って、同じように仕事しないとどうしても移転できない部分があるように思うのですが。

A: 日本の経営スタイルは、世界の中でかなり特殊なのかもしれません。欧米メーカーは、北京に地区本社を持ち、アメリカ留学経験を持つ人に地区代表を任せ、英語でコミュニケーションをしながらスタッフを率いる、という経営の現地化にまですでに踏み込んでいます。欧米の場合、株式会社の成り立ちだとか、出資者と経営者の関係だとかが非常にわかりやすく、世界に持っていきやすい経営システムです。それを中国にも持ってきました。日本の場合も、国内で、日本人同士がやってきた日本的経営スタイルを、そのまま世界に持ち込もうとしていることが多いようです。品質には明確な品質基準があり、検査基準があり、モノづくりは、成文化されています。従って設計図をもとに技術基準を満たせば、現地化されても部品はできます。でも部品をつくるマネジメント領域では、暗黙知やチームワークが大きく効いてきます。弊社の場合、10のうち8は日本の本社でハンドルするが、残りの2は現地に権限委譲するという明確な基準はありません。当社の場合、みんなで10をやりきるという組織風土があります。このような企業文化の中で育った駐在員が海外に行ったとき、1人の力はいくら優秀でも2か3なのですが、残りの7か8の仕事は現地の人を育てて10にするという経営がなかなかできないのです。日本人が行っている作業を、手伝ってくれ、とって要請し、手の足りない2のところにお手伝いをお願いして、同時に学んでもらうことによって、それを3にして、4にして、5にして、と徐々に全体をレベルアップする方法だといえます。

自分たちの特殊な経営風土を省みず、上手くいかない場合は中国が特殊だから、という短絡的結論を出すことはいけないと思います。ホンダの場合は各国で生産、販売を展開し

ていますが、マネジメントの現地化が大きな課題だと思います。

Q：日本の経営の問題点を指摘されましたが、マネジメントにおける情報理論のような分析視角から考えると、情報の共有度が高い中で暗黙知は結果としての効率を高める方法だと思うのですが、いかがでしょうか。

A：深いレベルでの理解が得られるとあとは任せてよい、という点からいえばそうです。まずは共同体験、徒弟制度みたいなかたちでいっしょに現場の仕事をする経験を何年かしたうえで、マネジメント層がその先を動かせるようになれば強いと思います。

Q：知識の共有と外部化の問題は日本的な経営を海外に移転するときに常に課題となる問題だと思います。これを理解するのによい例を経験したことがあります。2000年ごろ日本のITは少し落ち込んでいました。例えばOSのウインドウズ2000は実はインドの会社がほとんど開発したといわれますが、日本はその変化にうまく乗れずIT産業に関して欧米のやり方とギャップがあったといわれました。その理由がインドのIT産業を調査してわかりました。実はコンピュータの世界は知的労働で個人的技能に依拠する部分が多いのですが、同時にデジタルなので、ある意味でいえばすべての情報を記述して公表することができます。日本の場合は、製造業が特にそうだと思いますが、技能は文書化されるのではなく伝承されるもので、先ほど述べたような技術者やマネジメントに共有されている技能を言語化することが非常に難しいのです。その結果としてソフトウェア産業に関しても労働集約的な部分を上手く使うことができなかつたといえます。欧米流の開発手法には、明確な枠組みがあって、それを分業で生産していくことが基本になっていると思います。言葉をかえれば、積み上げ方式で8割、9割5分のところまで持って行って市場の必要とする基準を超えればよいという考え方があると思います。しかし日本はそうではなくて、ある種の完璧主義で初めから100%を狙っていきます。その手法も、分業でやるというよりは、全員が同じ知識を共有して、練り上げていくというものです。この手法の違いが大きく出たのだと思います。よくいえば一体性が強いのですが、言葉をかえればパーツパーツで分けて、相手に任せることができないともいえます。

ある日本の有名なプラント会社での聞き取りですが、“自分のところで完全に一貫してソフトウェアを組めば絶対に止まらないプラントができる。しかしお客さんのほうは、マイクロソフトのサーバーなどを必要とするので、そこの接続のところでソフトウェアが問題を起こしてプラントが止まってしまう”とっていました。ある閉鎖的な自分たちのシステムの中では完璧なものを作るだけのノウハウや技術、技能の集積があります。これが日本の強さだったわけですが、この技能をすべての人が共有することは簡単なことではありません。

IT分野はかなり労働集約的な分野なので、インドのように人件費の安いところで開発し

たほうがやはり競争力は高くなります。ソフトウェアのような製品の場合、市場にしてみればある基準を超えていればそれで十分で、その基準を超える努力をすればよいとなります。そのような視点から見た場合、日本的なマネジメント・スキルは適格的ではなかったのではないかという印象を持ちました。つまり、日本的な強さが弱さになってしまっていたのだと気付いたのです。

このようなまさしく企業文化の違いから、日本はIT分野の国際競争に少し出遅れたのかなと思っていました。ところが去年、実は中国に調査に行き日本の企業にインタビューですごく驚きました。ソフトウェアで、ちゃんと動くのはあたりまえで、今は使い勝手の問題まできていて、日本人が使い勝手がいいといえるレベルまで追い込めるようになってきたと言っていました。これは言いかえれば、日本的なスキルのところを外部化することに成功し始めているわけです。これは大きな変化だと思います。中国とインドを同じように比較することはできないかもしれませんが、外国にアウトソーシングするという意味においては同じように異なる文化の人々に意思疎通を行い、これまでわかっている人にはわかっているという共有されている知識であった技能の外部化に成功しているわけです。たった4年でこれだけの変化が起こってきています。使い勝手とか触ったときの感じというのは感性の問題で、その意味ではこれまで言語化して分業化していくことが非常に難しかった領域です。その意味からいえば、意識されない知識としての共有知の問題にもかかわると思います。現在、日本企業は中国でソフトウェア開発を行う際に、そういうレベルまで、追い込むことができているということを知って、本当に驚きました。

この例からいえばマネジメントもある条件がそろえば移転できる可能性があるといえると思います。その点について、いかがお考えですか。

A：可能性はあると思うし、中国では最終的には開発の現地化までいきたいと個人的には思っています。

Q：“いい組織を作るのは簡単だ、いい人を採用すればよい”という非常に有名な話がありますがそれが非常に難しいわけですね。

A：難しいです。中国製品は品質面で大きく向上しています。ホンダは中国でバイクを25年前から作っています。当時の中国製バイクは非常に品質の悪いものでした。また労働者の所得が低かったので、作っている人が一生働いても自社の製品を買えないだろうと思うほど遠いものだったのです。バイクという製品は従業員にとってあまり現実味がありませんでした。従業員は、単にいわれたとおりに作ればよい、と考えてきたのです。経済成長とともに、バイクはどんどん身近な道具になり、自分の目も肥えてきた結果、製品の精度も上がってきています。ではこの間製造図面が変わったのか、というと何も変えていないのです。

図面を見て、商品を作るとき中国の人の目が肥えてきたのだと思います。テレビにたとえます。ハイビジョン放送のない国でハイビジョンのないテレビを見て、画像がきれいだなあと思っている人がいるとします。この図面どおり作ってくださいって言ってハイビジョンを作ってもその製造レベルはそれほど上がりません。しかしハイビジョンがあたりまえの国で、ハイビジョンの放送を見ながら育った人に、図面に合わせて作って、というところかなり細かいところまで作りこんでできます。

非常に細密な画像が見えるテレビなのに、ボヤッとしか見えていないと、従業員は、生理的に気持ち悪くて、絶対にもっとよくなるはずだと、図面を読み取り始めるわけです。理屈というより、きれいじゃないと気持ち悪い、という感覚に動かされるのです。

そういう意味で中国も、お客様視点が1人1人の中に急速に根付いてきているのかもしれない。昔は国が配給したモノづくりには口出しできず、中国の消費者は製品に従う立場でした。今は選択の自由を消費者が握りつつあります。中国の消費者が今後益々レベルアップし、最終的には消費者運動なども巻き起こしながら、最終的にはメーカーを動かしていく力を持つのではないかと思います。中国の場合、労働者が同時に消費者であるという感情と目が急速に強まってきているのではないかと思います。そういう感覚や意識が、先ほどいったような手触りとか、使い勝手などのレベルの改善につながっているのだでしょう。中国の従業員自身が、自分の生活の中で経験していないことをいってもしかたないし、与えられたものが変だなと思いつつも、変えろという権力を持てなかった環境の中であって、機械やソフトウェアに自分から馴れなければならない状況が生まれたように思います。

Q：中国人労働者それぞれのベースでやっているということですね。その文化的な適合性というのは、先ほどいったように、中国の2010年ターゲットを目指してのモビリティの高さプラスある意味では日本的な共有知の問題との距離感の調整が現在抱えている問題だといえますか。もしそうであれば、そのような場合には、どのようにお互いにすりあわせをやったほうがよいと、会社のマネジメントとしては考えることができるのでしょうか。

A：日本では、日本人がマジョリティなので、中国の人に期待することとしては、少しでも日本の文化や仕事の進め方を理解していただきたいということだし、立場を逆にして、我々が中国で経営する際には、日本のやり方を押し付けない、中国のやり方も学ぶという姿勢が必要だと思います。こちらのほうがもっと柔軟にならないといけないと思います。ポードレス社会の中のHondaの究極の姿は、世界中の現地法人や子会社がHondaの経営理念に従って働くことだと思います。理想論ですが、民族だとか、育ってきた環境にも関係なく、Hondaの経営理念の下で行動規範がきちっと定められ、それで動いていく。地球上のどこでも、Hondaらしい経営ができるのが究極の姿です。モノづくりでは多くの国境を越えた自信を持ちつつあるのですが、人の領域ではまだまだ国境があります。モノづくりを支え

るマネジメント面では、まだ国境の壁は高いというのが実感です。

Q：御社の場合には技能訓練は自分のところで改めて全部やり直している形でしょうか？

A：各職場ごとに求められる技術は違いますから、技術研修は OJT、日本研修で行います。新機種を導入するときには新技術が投入されるので、それを支える日本の、マザーと呼ばれる、技術の発信基地である日本の工場が先にその技術を確立し、海外の工場の係長、課長クラスの人に来てもらって研修・実習をして、帰っていただくということになります。

Q：機械というのはどんなものでも、どんなに高価なものでも、そのまま使ってもきっと動かないですね。

A：買ってきただけではダメですね。特にうちの場合は、メーカーさんのオリジナルを、そのまま使っているケースはほとんどないそうです。機械の操作法を学ぶ場合、その操作法を学ぶだけではなくて、メーカーの仕様ではなく、なぜホンダ仕様に改造するのか、という理解の共有化を行うようにしています。

Q：この技術者の方のこだわりが、結果的に精度を2ケタあげることにつながって、御社のクオリティの上昇につながるわけですね。それはたぶん創業者の、それこそホンダ DNA が生きていて、ある意味、技術志向ということから考えれば、そういうところをある程度許していくところが、イノベーションにつながっていくというようなお考えがあるのかと思いますがいかがでしょうか。

A：ホンダの場合は、引継ぎが非常に少ない会社で、人が変わるとやり方まで含めて全部見直しをかけるような非常に効率の悪いことをやっています。そういう意味でいえば生産部門が今、そのよさと悪さを両方体験したうえで、よいものをきちんと残す努力をしているところです。

#### vi. ネットワーク経営について

Q：今のところは、現地法人と日本の本社の役割分担に関していえば、日本の本社で基本的にコントロールされているということですね。

A：いいえ違います。ホンダの場合には、北京に投資性会社をつくり中国本部を置いています。本部長は北京にいます。そしてこれまで本社でやっていた業務を段階的に北京に移している最中です。四輪の合弁会社は武漢、広州にあります。現地法人は、上海、広州にあるのですが、それを統括する機能も現地化していくプロセスにあります。当面は日本人が

現地の本部長をするというのですが、それを支えるスタッフの現地化はいかなる課題があっても絶対にやっていかないといけないということで、問題があってもなくてもやりますというのが、これからの段階です。それを考えるに当たって、2010年を目指して中国の人が激しく動いている中で、今はあまりにも環境が激しいのです。これがもう少し落ち着いた時代であれば落ち着いた人材の雇用と研修、育成と活用ができるのですが、経済が2010年を目指して急速に拡大している中で、労働市場がものすごく流動的で、いいと思った人はすぐ出てしまうような環境の中では、人材育成のような非常に長期的な観点でやる必要があることに対して落ち着いてやりにくい環境にあるといえます。

Q：あと御社の経営戦略の中で中国以外の国との関係はどのようなものでしょうか。

A：ホンダの場合、「需要のあるところで生産する」という経営の原則があります。従って、特定の国を狙って生産するというのではなく、市場がある程度の規模になって生産をしても採算が合い、現地生産が合理的であるということになれば、生産は現地化します。ある程度のマーケット規模になると現地に工場をつくるというのがホンダの場合、自然な形です。ホンダは、二輪と四輪という商品を持っています。開発途上国ではその国の経済発展に伴って最初に二輪市場が立ち上がるので、ハイリスクのマーケットに対して、二輪という投資規模も小さく、失敗しても損失が比較的小さい事業で先に参入します。だからベトナムも中国にしても先に二輪で参入して、どんな国なのかを勉強したうえで、四輪に発展させていくことができます。二輪で現地化をして、人の質はどうか、モノの質はどうか、市場はどうか、ということを先行して勉強したうえで、四輪進出、というのが基本パターンです。これが結果としてのリスク対策になっているのかもしれない。

Q：二輪の場合であっても投資金額はかなりの規模だと思いますが、御社の戦略を確認させていただくと、その投資は市場があるからいずれ回収できると理解してよろしいでしょうか。

A：中国本部の方針は、お金の回り方をきちんと管理するという事です。初めて投資をしたときから今までの累計投資額と、配当、ロイヤリティ、部品利益をバランスシートでチェックして、マイナスにならないようにしています。赤字になった場合でも、その先にどんなシナリオを描けるのか常に議論をしながら方針を決めています。ホンダの場合には、中国一極集中が危険だから多極展開するという視点はありません。A地点がダメならB地点という考え方ではないのです。

Q：2010年まではよいかもしれませんが、それから先の見通しはいかがでしょうか。有名な中国の資本主義に関する分析として、中国人の行動が功利主義的で、余りにも功利的過ぎ

るがゆえに資本主義の形成が阻害されたという分析があります。このような中で市場の加熱がかえって将来の市場を狭めてしまう、つまり短期的な利益の極大化に走ることで、長期的な計画に必要な資金流動が確保できないのではないかという懸念もあると思いますが、いかがお考えでしょうか。

#### vii. 長期的な資本の安定性について

A：中国の人々はプラグマティズムに裏打ちされた人民ですから、それはいいのではないかと考えています。今、中国はかつて経験したことのない政治的安定な中でかつて経験したことのないほどの経済的成長を享受しているのです。民主の欠如だとかの課題は存在するものの、現在は中国近世史の中でも稀な安定性だと思います。持続的成長を続ける社会にあって、長期保有による含み資産の価値増大だとか、経営の透明性の向上の重要性などが理解されれば、中国の人は合理的な行動をとると思います。かつて零細企業などは短期視点で利益の極大化を図っていましたが、長期の安定取引のほうが結果的に利益が高いということが理解できれば、そのように行動すると思います。資本主義の根付きやすさは日本以上だと思いますから、長期的には彼らのお金が株式会社に投資されて資金は回っていくのではないのでしょうか。また、中国の人たちは経営を論じるのも好きですから、日本以上に会社経営に対する一般庶民の関心が高くなるのではないのでしょうか。

Q：中国は日本に比べて民族的にも明らかに多様性が大きい社会で、その意味ではまさしく大陸の文化だと思います。しかし中国共産党による安定政権が、営利活動の長期的視点を作り出したということが事実であるとすれば、中国の共産党政権がある意味では安定政権をつくった結果、行動様式が変わるということはあると思います。お話のように長期的に見ることでもっと大きな利益が返ってくるのであれば合理的な判断で、長期的な利益を持つ構造になるという可能性も大きいということですね。人間が与えられた条件の変化で合理的に行動しているということを示していることになります。

A：中国は個人財産保護法を出し、個人財産を保証する方向性を示しました。政治の方向性は限りなく現実主義的で、共産党一党独裁堅持は緩めないでしょうが、その他にはあまり拘泥している様子がありません。政治の安定性を守るためにも経済環境をよくしていくことが必要です。同時に、安定政権が人々の行動を変えていると思います。中国の中に二つ以上の権力を持つと世が乱れるというのは、歴史の教えるところですから一党独裁が中国にとって正しいという考えは、共産党が確信しているのだと思います。政府として、全国民を飢えさせない一番大事な役目は常に果たす必要があると考えているようです。

民主主義を抑制する一党独裁の見返りとして、個人の私有財産を認め、法で保護する政権というのは、中国に過去ありませんでした。それをやりきると政権への信頼性も増し、一党独裁でも強い政府ならばよいではないか、と国民が政府を見直す契機になろうと思います。



(2) 日本郵船：グローバル企業のグローバル経営

社名：日本郵船株式会社 (Nippon Yusen Kabushiki Kaisha: NYK Line Co., LTD.)

①企業概況

創業	明治18年(1885年)9月29日
財閥解体後の設立	昭和24年(1949年)8月1日
資本金	885億3103万3730円
総資産	1兆8732億600万円(2005年12月期)
本社所在地	〒100-0005 東京都千代田区丸の内2-3-2
従業員数	1720名
年間売上高(連結)	1兆9100億円(2005年度予想)

出所：<http://www.nykline.co.jp/>

②中国人高度技能の労働者の現状

i. 中国人従業員数・学歴

中国人従業員は1名。日本人とまったく同条件で採用。学歴は理工系の大卒。

ii. その他の情報、採用形態、方法、職務など

「採用の形態」としては、中国人高度技能労働者数は1名(臨時工・派遣社員を除く)。うち1名が長期社員。「採用方法」に関していえば、留学生の新卒採用であり、その「職位」は社員、その現在の「職務」は営業である。また「採用理由」に関しては、通常の方法で採用したので、特に中国人ということ意識して採用したものではない。さらに、「中国人を日本企業が採用・雇用する場合に日本人従業員に比べて難しい点」という設問に関しては“ない”と回答。「企業戦略の中で大卒以上の中国人労働者の採用を今後拡大させていく予定か否か」という設問に関しては、“意識していない”とし、「今後増やしたい人材はどのような人材ですか」という設問に関しても前の質問と同様に未定である。さらに、「中国人留学生向けの奨学金や企業インターンの実施を行っていますか」という設問に関しては、中国における同社現地法人として実施しているが、日本本社では実施していないという回答である。

③同社の人事戦略

同社は日本を代表する船会社であり、明治時代から日本の海運を支えてきた代表的な企業である。同社の業務である海運事業が国際的な物流を担うものである以上、日本国内に

本社があるとはいっても日本国内の顧客だけを対象として事業が行われるわけではない。同社が競争に勝ち抜くためには、国際的なコストと輸送品質の観点から海運会社を選択する荷主に対して、同社を選択するだけのメリットを示す必要があるといえる。かつてプラザ合意以前の固定相場制の中で、質の高い人的資源と比較的安い人件費を武器に国際競争に打ち勝っていた同社も、変動相場制への移行、および急激な円高の進展、日本の高度成長といった経済環境の変化があいまって日本人船員の人件費が高騰することになった。そのため国際的な競争に打ち勝つためにはかつて日本の本社で抱えていた機能の海外への移転が不可避の選択となったのである。

そもそも国際的な物流業務が英語を媒介として行われることもあり、その人的資源に対する訓練や教育も全体から見れば英語で行われ、日本語で実施する必要性がない業界でもある。そのため同社の人事戦略は、まさしく日本における雇用の必要性を厳しく問うものとなる。国際的な競争の中で同社が競争力を維持するためには、事業の可能な限りの海外展開によって労働力コストの総合的な低減を図ると同時に、同社の持っているさまざまな優位性を維持する戦略が必要不可欠となる。具体的には同社の業務の中で海外に移転できる業務は可能な限り海外へ移転すると同時に、その業務の“質”を維持するために用船技能や人事管理で懸命の努力が行われることになる。

例えば、用船技能の面では LNG や科学技術船、客船など高度な運営技能が必要な部分を国内で保持し、高度技能の開発と維持を行っている。さらに管理の面では、同社がこれまでの歴史の中で築きあげてきた管理技能の維持が同社の優位性を維持するうえで重要な意味を持つことになる。そのため、日本本社で採用される人材はいわゆる総合職として、全社的な運営・管理ができる資質を持った優秀な人材に限られる。さらに、本社で採用する人材が、全社的な管理・運営に特化しているという現状から、大学で習得してきた知識や技能よりも企業内訓練が重要であり、そこでの業務経験が何よりも重要な意味を持つ。このため就職する前の教育は、基礎的な能力の確立や人間性の陶冶など高度な一般教養として位置付けられるものであり、大学院以上の教育は特に必要とされておらず、就職もその基準に従って行われる。

この際の採用基準に国籍の制限はなく、日本人も外国人も同社の採用基準に照らして判断され、採否が決定される。採用する人材は上記の特性から、その資質が重視され、大学院以上の専門職や技能という基準による選択ではないため、結果として外国人の採用は限られたものとなる。いうまでもなく必要に応じて外国人を含む専門職の採用が行われており、それはそれぞれの事業ごとに雇用されることになる。また海外への事業展開に伴い海外での雇用は大規模なものである。

このように事業の海外への移転の中で、同社の物流に関するノウハウの移転も積極的に推進されており、世界中に広がる同社の拠点（例えばヨーロッパの場合であればイギリス・ロンドンのヨーロッパ地域拠点）において日本の本社役員を交えた研修を行うことで、同社の理念や経営方針の共通化が図られている。

つまり同社における人事戦略は、海運業という同社の特性やその国際的な競争という環境に適合したものであり、そこでの経費の削減と競争力の維持に焦点が置かれた合理的なものである。これは同社の置かれた環境の中で企業経営という点から考えれば適切な選択であるということができ、本社における外国人の採用や海外での事業拠点における採用もこの事業戦略と一貫性を持ったものであるということが出来る。

(3) 東芝：グローバル企業としての課題

社名：株式会社 東芝 (TOSHIBA CORPORATION)

①企業概況

創業	1875年（明治8年）7月
創立	1904年（明治37年）6月
資本金	2749億円（2005年3月末現在）
資産総額	2兆6431億円（2005年3月末現在）
本社所在地	東京都港区芝浦1-1-1
従業員数	3万810人（2005年3月末現在、単独ベース）
年間売上高	2兆8163億円（2004年度、単独ベース）

出所：[http://www.toshiba.co.jp/about/profi\\_j.htm](http://www.toshiba.co.jp/about/profi_j.htm)

②中国人高度技能の労働者の現状

i. 学歴

学歴	理工系（名）	人文社会科学系（名）
大学院（博士）	7名	0名
大学院（修士）	13名	5名
大学卒	3名	3名
専門学校	0名	0名
学歴不問	0名	0名

ii. その他の情報、採用形態、方法、職務など

「採用の形態」としては、中国人高度技能労働者数は31名（臨時工・派遣社員を除く）。すべての人が正規職員として日本で採用された。また「採用方法」に関していえば、留学生を新卒採用が20名、留学生の中途採用が4名、経験者採用が7名である。その「職務」は、総務1名、経理2名、営業4名、生産管理1名、研究開発23名。また「採用理由」に関しては、通常の方法で採用したので、特に中国人ということ意識して採用したものではない。さらに、「中国人を日本企業が採用・雇用する場合に日本人従業員に比べて難しい点」という設問に関しては特に難しさを感じていない。「企業戦略の中で大卒以上の中国人労働者の採用を今後拡大させていく予定か否か」という設問に関しては、まだ未定である。

「今後増やしたい人材はどのような人材ですか」という設問に対しても前の質問と対応して未定である。さらに、「中国人留学生向けの奨学金や企業インターンの実施を行っていますか」という設問に関しては、特に実施していないと回答した。

### ③東芝聞取要約

海外事業推進部

名本敦司 中国室室長

馬場先雄二 中国室参事

#### i. 日本本社における中国人高度技能労働者について

Q: 日本の人口構造と実は中国の人口構造は補完的な関係を持っています。こういう点から考えれば、日中間は労働力の面でも市場の面でも不可分な関係にあると思います。また、これまでは中国をその労働資源を使った工場として日本企業は意識してきましたが、これからは単に工場として見るのではなく、市場として見ていく動きも重要になると思います。

工場として単に中国を使うのであれば比較の問題としてまだ容易であっても、中国を本格的に市場として考え、参入していく場合には、実は中国の法制度、慣習も含め十分な対策が必要になってきます。この意味で、これから中国市場に入るに際して、各社で中国人の高度人材を活用する必要があるだろうというのが今回の問題意識の一つです。また高度人材といってもいろいろなレベルがあり、技術系に関してはやはり日本でも労働力が不足しており、中小企業では相対的な質の問題として優れているので中国の技術者の採用に積極的になっています。また国際的なグローバル戦略の中で事業を実施している企業にとっては、中国人でマネジメントのできるクラスを育て企業経営を行っていくかということが問題になってくると思います。ひと言で中国人高度技能労働者の活用といっても、実はいろいろな戦略が複雑に絡んでくると思います。この活用戦略についてご意見を伺いたいと思います。

A: 日本本社における中国人高度技能労働者の現状について中国室としては十分に説明しづらい面が多少あります。本来、人事政策を決めている主幹部門として人事教育部門があり、そこがグローバル人材に関する雇用も含めた育成および彼らの就職をした後のいわゆる社内的ないろいろな資格や、処遇を含めた対応を決めています。現実的には、どれくらいの比率で、国籍の違う方を採用していくのか、特にその中で中国に関する比率をどう考えていくのかについては、グローバル人材全体の制度の仕組みや、全体をどのようにコントロールしていくかという議論と重なってきてしまう部分です。今回のご質問の趣旨が中国人だけというご質問であれば、共通的な問題と個別の問題と二つに分ける必要があると思います。

まず共通問題に関しては、企業の場合のグローバル人材活用という問題があるとするのですが日本国内の活用で済ませるのか、グローバル展開をするのかが問題になります。特に専門的な能力、高い学歴の方を採用した場合には、国籍を問わず日本で雇用をした日本人の従業員と同等の位置付けで考えます。または世界のいろいろな国に対応してもらう力

を期待するがゆえに当然世界中で転勤をしてもらう、ということになります。そしてグローバル人材活用に関わる展開を可能とするような環境を企業内にきちんと持てるかというのが一つ大きな課題だといえます。当然、日本人であっても中国人であっても本社で雇用する場合、雇用条件は同じでなんら変わりません。しかし逆にグローバル人材に対しては、会社の中に入ってくるときにやはり期待される要素がさまざまあり、その期待される要素に伴って、その通り配置していけるかどうかという問題があると思います。二つめは、日本の高い学歴の人たちと同じような評価ができるかという問題です。最後に先ほどいった同一条件下で世界中へのローテーションができるのか否かということです。これは所管違いだと思うので、あまり一般論を長く申し上げても仕方がないと思います。

しかし、非常に単純な事例を考えてみれば問題点がはっきりします。例えば、日本に來られた中国の方を日本で採用し雇用していたとして、その方が中国への転勤が必要になった時に疑問が出てきます。中国の人を日本の条件で採用して、中国に駐在してもらうということになれば、それであればなぜ現地採用しないのかという問いが出てきます。言葉をかえれば、日本で採用した中国の方を現地で活用する意味はどこにあるのかという問題になります。いうまでもなく中国の方を中国で採用して活動してもらったほうが必要となる経費は大幅に安くなります。日本企業の雇用条件の水準は、それは日本人が日本の中で生きていくためにつくられた一つの基準です。従って国情が違い貨幣価値も違えば、同じ基準を適用する意味が問われることになるのです。中国で雇用ということになればいろいろな意味で変わってきます。

これは逆にいうとそれぞれの地域でどういう活動をしていくかという、企業そのものの活動状況にも関連する問題です。地域の中で、特に現地にいろいろな法人をつかって、それを大きな体制の柱として展開をしていくとなると、まず事業の目的に応じて事業体制が作られ、その体制に従って人の採用がある、と考えることになります。その意味でまず目的のところ問われるわけです。そうすると、中国の市場をターゲットとして開拓をしていくという企業と日本および世界に製品を供給していくという企業とでは人事戦略が自ずと異なってくると思います。

また現在非常に逼迫しているのはソフトウェアの開発要員です。しかし東芝の場合、生産基地化しようと考えているエリアが世界のほかの地域にも非常に数多くあるので、さまざまな条件の比較になっています。一番よい例がインドだと思います。これはおそらくクオリティとコストの問題だと思いますが、それ以上に日本人として、いろいろな意味のやりやすさ、例えば国の状況、制度、ソフトウェア開発における技術的な集積度などの総合値で開発拠点を選択することになると思います。

Q: 中国の場合には漢字が使えるので、どうしても日本語に置きかえるときは中国が便利で、それこそエンベディドのような言語インターフェースがいないものはインドが便利だという話を聞いたことがあります。特にそういうことはありませんか。もっと総合的に考

えてよいわけですか。

A：まず何の目的で行うかが問題になります。例えば、インドならどのような目的でソフトウェアの人材活用を行うかが問われるわけです。その生産された製品の仕向け地が欧米であればすべて英語ベースでよいわけです。

Q：日本との関係を考える必要はないということですね。

A：仕上がったものに対する製品評価は当然英語で行うのでそれはあまり問題になりません。むしろインド人が英語で育っていれば、そのほうが容易になります。そうすると今と同じ論理で、中国はどのような利点があるのかが問われるわけです。中国内に向けてのソフトウェアの開発であれば、それはまた一つの優位性があります。しかし中国をグローバル生産基地とするのであれば、果たしてそれが、言語的な優位性とみなせるかは別の問題です。ですから日系の企業に就職するので、日本語ができる中国人であればよいというような文系的な発想だけでは話は進まないわけです。中国の場合でも、これからは少なくとも日本語、英語、中国語での交流が可能というぐらいのレベルが基準値で、これを超えることが、これから採用の基準となってくると思います。

特にソフトウェアの場合、コンピュータ言語の性質からもコスト面でも開発速度の面でも英語で開発するほうがおそらく増えてくると思います。もちろん製品は市場に向けて開発するので、中国内モデルを開発するうえで、いろいろな意味のソフトウェア的な開発が言語的な要素で発展するという領域がないとは言いきれません。しかし市場として見たときに中国の市場がそれほど大きく発展しているとはいえないように思います。いずれにしても、どこに向かって商品を供給していくかという視点で生産拠点の選定を行うしかないと思います。これが欧米との言語的な親密性からインドがソフトウェアの生産基地としての優位性を非常に持っていると考えられた、大きな理由の一つです。それからやはり数学を中心とした能力の高さ、理数系のレベルの高さは、依然魅力的であったと思います。

Q：企業のマネジメントについてですがグローバル戦略として御社が中国人高度技能労働者を日本人と同等に日本で採用するのであれば、とにかく同じレベルで採用し、また逆に中国に派遣するということになれば、なぜ現地採用しなかったかという問題が出てくるとおっしゃいましたが、具体的な課題としてはどのようなものがありますか。

A：その議論の中で一つ大きく立ちはだかるであろう問題として、社内の環境というものがグローバル化しているかどうか大きなポイントとなります。これを社内では「内なるグローバル化」と呼んでいます。我々の中でも事業上の位置付けからいくと、出来高比率の4割を超え、5割に迫ろうかという部分が海外市場です。こういう時代においてグローバルな

人材展開をどうしたらよいかは課題になります。特に製造の部分を切り離して残った職能人材の分布は圧倒的に日本が多いわけです。大部分の仕事は現地法人を通じて行っていますが、日本の非常に高学歴で優秀とされる人材が基本的には本社にいて、それが必要に応じて転勤シローテーションして配属されるという環境です。ただ、それは日本で行うべきものなのか、そうではないのかという見極めができた上で、そうなっているかという問題については、これはいささか難しい部分があります。日本の企業の生い立ちからいっても、当然日本国内のマーケットが最大のマーケットである時代が長く続いたわけで、海外マーケットに進出していくときに、合わせて人材もシフトしていったかという、これはそこまではできていません。そこまで日本人を出すとするとコスト的なデメリットが大きいのです。従って海外オペレーションが急激に増えていくのに比例しない人員の配置となっていますし、単純な数値的な計算をした場合には地域別担当の人口比は対応していません。ではまったくコントロールしていないかといえばそうではありません。日本以外で大きな売上げを上げてはいるけれど、それは実際に非常に少数の人員でオペレーション出来ているのかもしれないし、すでに現地化して現地の法人から輸入という形で返ってきているだけなのかもしれません。しかし単純に数値的な意味ではグローバル対応をこれからより強化していくうえでのグローバル対応人材の数の問題は一つの課題だと思います。いずれの段階かで、きっとオペレーションの中核的な役割を担う人たちが不足してきます。これはご承知のように団塊の世代が抜け落ちた後、社内のいわゆるマネジメントを行うクラスの人口比は激減するはずですが、しかも日本のバブル以降の不況もあって年齢別に見て均等な新規採用ができていません。だから当然、そのかなり年齢別に人員の偏りがあり、企業内人口構造から生じるマネジメント要員の不足の時期と重なって、それは比例的に海外のことを担当できる人材の不足をもたらすわけです。比率が同じだとすると、この年齢の社員が少ない分、ただでさえ少ない海外担当人材が減ってしまうのです。そしてそのときには海外の事業比率はもっと上がっているのです。もっと上がっているのに、社内人口比は下がる可能性があるのです。各社とも同じような問題があると思います。

Q：御社の中で海外担当される場合に、上司の方が見ていて性格が向くとか、向かないとかはありますか。例えば、日本型マネジメントに適性のある人が、国際的なマネジメントに向いているとは限らないところがあるように思います。御社の場合特に意識されないで海外担当を振り分けられているのか、それとも特性を考えて振り分けられているのでしょうか。

## ii. グローバル要員とキャリアパス

A：明瞭な一つの基準があるのか、ないのかという議論になりますが、それは難しい質問です。これに対する回答としては、目的を持って採用しているか否かによって異なるということです。この人材は少なくともグローバル要員で採用するという発想で採用する場合と、



何人かまとめて採用してその中でグローバル向きの人を選びましょうという発想とはかなり違うと思います。もし、前者であれば、そのふるいの中で落としていく、または、ふるいの中で振り分けて、地域別にも振り分けていくわけです。この場合であれば、かなりハイレベルな選択になると思います。従って当然、即戦力として活用できるようなところに配置すると思います。当社の現状では長い時間をかけて、国内もいろいろやってもらったけれども、海外もそろそろ経験してもらってというように、どちらかという、キャリアデベロップメントの要素として見てしまう率が高いと思います。

これまで日本の人のキャリアパスに、その要件の一つとして長いこと“海外経験”といわれてきました。しかし逆にいえば日本人だけが、海外を経験することでプラス要素を得るのかという疑問が出てよいわけです。それは海外の人を採用した場合に、海外の人たちにとってキャリアパスは何か、という問いにもなります。出身国と違う国に赴任してもらうことがキャリアパスなのか、それとも日本国内の他の地域＝地方を経験できればキャリアパスなのかとも問われるわけです。グローバル人材の強化という観点からいえば、キャリアパスの制度の中に海外経験を組み込むということの意味も考えなければならないかもしれません。これはどちらかという、人材採用と人材育成の政策的要素になりますので一般論です。

Q: 今、日本企業そのものが一種の岐路に立っている気がします。本格的にある程度中国というものを見据えながら、中国に入っていくのか、それともやっぱり日本にコアを残しておいて、ある意味では出先としてコントロールする形にするのか。そういうときに結局、企業の戦略みたいなものが、人材採用にもものすごく大きな影響を与えてくると思います。現在、政冷経熱といわれますが中国はリスクが少ないとはいえません。ご回答には工場などで研修で採用されている技術者は数として挙げられていないと思います。採用された中国人の皆様は日本人と同じ基準で採用されたということであれば、その職位は、日本人の総合職採用と同じキャリアパスをとっていると考えてよろしいでしょうか。その人の能力・才能で決まってくるということはあるのでしょうか、だいたい年齢で決まってくるかと考えてよろしいでしょうか。またここで採用された中国人高度技能労働者の方々はここ20年間ぐらいで順々に採用されてきたのか、それとも近年増えたのかお伺いしたいと思います。

A: 継続的にというよりは、この十数年ぐらいで増えてきたと思います。先ほどお話しした通り、まさに事業形態によって採用も決まってきます。かつて中国も香港トレーダールートで掌握していた時代から始まって、だんだん生産基地化していき工場を建設し始めて、そのうち生産を全部合わせ持っている事業拠点が増えてくるわけです。こんな大雑把なことをいいますと、だんだん後ろに来るほど、事業規模が拡大するとともに高学歴の現地人材が増えることもあいまって、本社側にもいわゆる中国ビジネス全体の拡大に伴って中国

ビジネス対応の人材に対する需要も増えてきます。それがいつからかという話になると十年ぐらいから需要が生まれ、5、6年ぐらい前から増えてきたのではないかと思います。だいたい商社を使って売っていた時代には直接雇用しようとは思いませんでした。自分で自ら事業としてやらなければならない、また日本の中にいたとしても、さっき申し上げたような工場の操業をコントロールしていかなければいけない、となるとそういう人材を対応させる必要性が生まれてくるのではないのでしょうか。

Q：日本の大企業の本社は現在ホールディングス化してきているのではないのでしょうか。徐々に実態のところはほとんど外に出ていっています。そんな中では、事業をどこで展開するかというグローバル戦略が必要になってくる。しかもグローバル戦略ということになると、必ずしも中国人に限るという話ではまったくくないですね。

A：雇用上のニーズからいったら中国の比率だけを考えているわけにはいきません。グローバルに仕事を展開する中でやはり欧米系の売上率が高く、中国は、まだ全体の10%ぐらいの売上げしかありません。単純に比率で考えるとグローバルに採用しなくてはいけない中国の人たちは10%でも多いということになるでしょうね。ただ、どういう目的で人を採用するか議論は、やはり戦略的にその地域でどのような事業を展開していくかによります。またそれは完全に現地化してやっていくのか、それとも日本から持っていくのか、それによってもガラッと変わります。雇用の実態を単に売上げ規模だけでとらえるわけにもいきませんし、国によってもどちらのやり方がいいのか分かれてくるかもしれません。製品領域によっても違うかもしれません。だから非常に複合的な問題です。

### iii. 今後の人材活用の方向性

Q：これは、人事部にお伺いするのが適切だと思いますが、今後の人材活用の方向性の問題についてご意見の範囲でお教えてください。例えば国連をはじめとする国際機関はどこから採用しようと、本部採用した人間は、世界中どこにでも配置します。こういう形で、総合職採用された人であれば、まったく何の差もなく昇進できます。しかし現地採用と本部採用では完全に差があり、基本的に現地からの登用はありえないという制度を採っています。これが一つの国際的なシステムだと思います。もう一つのシステム、例えば日本的なフレキシビリティの中で、現地で優秀な人がいたら、日本に持ってきてある程度研修をさせて、今度は登用していくというような方向もあります。このどちらのシステムを採ろうとお考えなのかお教えてください。

A：ご質問はまさに日本企業が国際展開していくうえで直面する労務管理に関する質問ですね。国際的に企業戦略を考えていく場合には組織管理の問題を考えなければなりません。一つのモデルとなるのは国連型で、おっしゃった通りに“グローバル企業であるならば”

という前提ですが、世界中の各国から優秀な人材を集めてきて、まったくフラットな同じ条件の中でやっていきます。こうなると言語は日本語ではなくなると思います。この問題からまず逃れられるかという問題が生じてきます。二つめは逆に現地の雇用が戻ってくる感じで、要するに現地採用者を日本の中で処遇できるかという議論ですね。ここもステップ・バイ・ステップだと思うのですが、現実的にはまだ、現地採用の目的が現地化に向けた対応なので、そこから先までを見通した現地で実際に雇用しておいて、日本の中に移植してくるというシステムが確立しているかという点と非常にこれはまだできていないといえると思います。現地の中で、同じ中国圏で雇用する可能性はありますが、日本の本社機能の中に取り込んでいくということはゼロではありませんが、ほとんどないです。いずれの可能性もゼロではありませんが、いずれにしても非常に少ないと思います。ソニーさんとかホンダさんとか、できているところも一部あります。ソニーの場合であれば海外で雇用した方が本社のトップになってしまうわけですから。そういうことも可能だということ論議することがおかしい状態になっています。そこは、戦略のとり方の問題にもなるかもしれませんが、これからの課題です。トップマネジメント人材選抜をどう進めるかという問題も大きな問題ですが、非常に重要なのはミドルマネジメントのクラスをどこで確保していくか。それは日本の中だけで賄いきれるかどうかという問題です。逆にいうと、ミドルマネジメントのクラスを日本のほうに置いておいて事業が実施できるのか、この両面で挟みうちになっていると思います。

#### iv. 日本的人事管理と中国人高度技能労働者

Q：実は中国側でも、そのクラスの年齢層が極めて不足しています。ブリッジSEでも、日本語もでき、ミドルマネジメントもできるという層は一番薄くて、そこさえ入れれば大きく発展できるのにと考えている企業が随分あります。ミドルマネジメントになると逆にさっきいったように、言葉の問題であるとか、まさしく日本の中に同化するかどうかという問題であったり、日本人職員の部下をどうやってうまく使うかという問題などが出てくるなど直接的に文化的な違いというものが影響してくるということでしょうか。

A：まさにそうですね。トップとローアはけっこうななんとかなるのです。それなりに探し方もありますから。外国人をミドルマネジメントとする場合に課題となるのは、マネジメント能力もあり、コミュニケーションもあり、モチベーションもありますよね。その三つを兼ねていけば一番可能性があります。

Q：グローバル戦略と言語戦略は必ずしも一致しないような気がします。グローバル戦略をとり、社内でも英語を使っているからといいながら、非常にドメスティックな企業もありますし、日本語でオペレートしながら考え方が非常にグローバルスタンダードな企業もあると思います。そういうときに言語がどれくらい問題になってくるのかまた別の問題かも

しれません。日本の企業はこれまで海外から技術を導入することで成功してきたこともあってか、外国に合わせて、添っていくようなところがすごくあり、言葉の問題を気にしすぎなのかもしれません。日本企業が国際展開するのであれば外国人でも日本語のできる人材で、かつ優秀な人材というのが、これから出てくる気がします。結局はそのような人材をいかに活用するのが問われていくのではないのでしょうか。言語はできて当然の時代になりました。すでにそのような時代が来ていて英語のできる人材が増えてきたからこそ、これから必ずしもグローバルゼーション=英語化ではないのではないかという感覚を持っています。この点についていかが思われますか。

A: まさにその通りだと思います。言葉があることでコミュニケーションの部分は相当カバーできるのでそういう意味でのメリットは当然大きいかもしれませんが、マネジメント=戦略だとすれば、そういった能力のノウハウがないと、結果的にはせつかくのコミュニケーション能力を持っていても問題を解決できないということになります。また、さっきいったモチベーションの話になると、そういう人たち、要するに非常にある意味でコミュニケーション能力が高いし戦略的な発想もでき、かついろいろな交渉力もあるというような卓越した能力がある人であってもモチベーションの部分、つまりインセンティブがはっきりしてないと、なかなか定着しないといえます。レベルが上がれば上がるほど、定着化率を高めることは難しくなってきます。特に中国は政策の面でも日本企業に就職するモチベーションを高める方向にはなく定着率を高める要素がないといえます。

定着が難しいとして、そのときに企業に所属している期間をどのぐらいの長さで想定することができるかも戦略に影響を与えていくと思います。採用コストもまったく回収できず1年以内で辞められると痛手は大きいですが3年、5年ぐらいの幅であれば、少なくとも採用時に投入したコストを回収できるでしょうから、その間の活用について評価していきます。まあそのような人たちと、長期的にお勤めいただき長い時間をかけて、経営幹部登用の道まで含めて、中長期的に育成をかけていく部分と、同じ中国人の採用とはいってもコースが5つか6つぐらいに分かれていくのではないのでしょうか。いろいろな人材を確保したいというニーズの中からその目的や採用される方の事情に合わせて細分化していくような方向になっていくと思います。だからある部分の人材はどンドン3年とか、短い人で2年ぐらいで変わっていくでしょう。しかし、それはしかたないことだと思います。たぶんいくつかの条件が合わなかったり、またはこちらで求めていたものではなかったりするわけで、そこは回転が速くてもいいと思います。こっちにはもう少しゆっくり回ってもらいたいところが、はっきりしている人たちの層があって、そのような人たちは人材育成の中に入れ込んでいくようにします。日本でも、中国でも、アメリカでもやっていかなければならないという、そういう時代がくるかもしれないですね。ただ、それは理想的で現実化しているわけではないですが。

現実的にはシェイカーのように振っているうちに残っているものは残っているし、出て

行くものは出て行きます。ただ、制度をきちんとしておく必要はありますよね。評価をするとか、格を上げるとか。それからやはりこういうことを教育するなどを条件にして、企業として求める内容を果たしていただく。または、求められたことに対して出された成果をきちんと評価をして、報酬や昇進を与えないと、すぐに辞めてしまいます。この時代は、“あと30年経ったら、きっと君も部長だよ”っていつでもだめです。

Q：感覚的に何年くらいの幅だったら目標設定できますか。

A：せいぜい長くても3年とか5年だと思います。3年先にメドが立ちそうになかったら、来ないと思います。これまでの人材運用の見直しを求められるわけで企業側にとってみれば難しい話です。いろいろな条件の中で日本の経営中枢に入る方向や、このまま現地を任せるなどの方向に分かれていくのではないかと思います。

#### v. 文科系高度技能労働者の活用

Q：やはり文系の人たちを入れていくのは難しいですか。先ほどの文化的な問題とか言語的な問題とかが理由でしょうか。

A：やはり大卒以上の中国人というと、現実には理系の技術者が中心です。さっきの話のように、例えば、経営のあり方自体が国連型のように、どの国でもどの言語でもとにかく採用して、全体はすべて公平。これは全部の人たちが、共通の言語＝英語なら英語を使って活動できる環境があるとなれば、それはもう完全にそうでしょうけど、なかなかそうはなりません。ただ少なくとも日本の中でこれから文系の人を採用して、経営者として育てていけるかということになると、確かに中途はいくつかありえても、外国人の文系の中の人たちを経営中枢に育てていく環境というのはまだまだできてないと思います。

Q：言葉による意思疎通の難しさだけではなく、日本的なマネジメントの部分が、移転しにくいであろうという前提があるのでしょうか。言葉もですが、そういう意味では日本的な経営慣行の中での、ある意味では東芝の中でマネジメントを形成していく層に共有されたコーポレートカルチャー（企業文化）のようなものがあり、それを外国人に移転していくのは、そう容易ではないということでしょうか。

#### vi. 経営と技能

A：その前に、個人的な意見ですが要するにマネジメントという役割を技能（スキル）として考えるのか、能力の集大成として考えるのかで、この話はまるで違ってくると思います。欧米と日本ではこの点が明らかに違います。マネジメントは欧米ではスキルですから、人というのは外国人でもいいわけですよ。“これだけあなたやってください”、“マーケティング

グはあなたに任せた” というように技能を持った人に国籍を問わず任せていけるわけです。ところが日本型の場合では、いかなる職能からでも経営者になっていく可能性はあります。しかしマネジメント能力を技能として磨いてくるわけではありません。

しかしアメリカ人やヨーロッパ人から見ると、マネジメントはどうしても経営の手段です。そこから見るとうまく理解できないことになります。

経営にはいろいろな能力が関わります。その中のマネジメントという一つの経営スキルだけを切り取って、要するに人を買う、または育てる、そういうことをやる会社なのかやらない会社なのかが分かれ道となります。このように経営を技能として見て、その専門家を必要に応じて動員するようなことをやるのであれば、その会社の人材構成は大きく変化します。

しかしそれに対して、基本的な育ちを踏襲していく中で、いつの間にか身についたであろう経営技能を踏襲するのであれば、それほど大きく変化しません。経験の中で身に付けたであろう経営技能がいかなるものであるか、これを検証した人は誰もいないでしょう。日本の企業経営の中では、経営者の戦略的な能力は、その立場に立ってから検証されるのです。その意味では技能を社内的な意味で磨いてきた人たちだけが、今後もマネジメントを担うことになれば、グローバル・コンペティションは難しい闘いになってくると思います。

Q：確かに経営は単純に知識や技能ではありません。例えば部下たちから見て指示を出している人が尊敬できる人でなければその指示の効果は十分に発揮できません。従って技術部門だと、ある人がマネジメントの技術を持っていたとしても、まったく技術のわからない素人がトップに座った場合、部下の技術者は“なに言っているのだ、わかりもしないのに”となり充分機能しないということが起こり得ます。逆に、技術分野で大きな成果を挙げ尊敬を受けている人が指示をしたら実はマネジメント技能がなかったとしても、結果的に部下が動いてくれてマネジメントとして成り立つというようなこともあります。また逆に技術者としては有能だったけれどもマネジメントの技能を形成できなかった事例もあると思います。確かに、マネジメントを技能としてとらえるか、それとも技術なども含めた総合的なものとしてとらえるかは難しい問題ですね。

#### vii. 課題

A：現実に率いている集団が、機能すれば充分マネジメント能力を発揮しているわけですし、確かにそういう評価になっています。現在では、そういう評価になっていますが海外で競争する環境を作らなければならないとなるとそれでは充分でなくなる可能性があります。ある企業が特定の領域で優位性を持っていて他の企業を凌駕している間は問題が生じませんが、その優位性が拮抗してくると、人の能力差で勝敗が分かれてきます。そうなったときどのような人材を使っているかが、重要な戦略の要素となります。だから逆にいうと、

人事としてどの段階でそういう仕掛けをしていくかというのは重要です。そういいながらも現実と本来のあるべき姿のギャップというのも非常にあります。今日はかなり「あるべき論」を述べました。当社の場合でも、その段階に進んでいる例も確かにありますが、いろいろなところが追いついていないという実態もあります。

Q: 企業にとって「べき論」というのは、かなり重要だと思います。方向性を決めたり、まさしく人の目線を決めるのが「べき論」なのだと思います。事実を踏まえたうえでうまく「べき論」を立てることができるというのは、ある意味では経営トップの資質の一つだと思います。

(4) 王子製紙：新たな市場としての中国

社名：王子製紙株式会社 (Oji Paper Co., LTD.)

①企業概況

創業	明治6年(1873年)2月12日
財閥解体後の設立	昭和24年(1949年)8月1日
資本金	1038億8000万円
総資産	1兆6061億7100万円(2005年度)
本社所在地	本館 〒104-0061 東京都中央区銀座4-7-5
従業員数	4984名
年間売上高	1兆1851億4100万円(2005年度)

出所：<http://www.ojipaper.co.jp>

②中国人高度技能の労働者の現状

i. 学歴

学歴	理工系(名)	人文社会科学系(名)
大学院(博士)		
大学院(修士)	6	
大学卒	2	1
専門学校		
学歴不問		

ii. その他の情報、採用形態、方法、職務など

「採用の形態」としては、中国人高度技能労働者数は9名(臨時工・派遣社員を除く)。うち8名が正規職員。「採用方法」に関していえば、留学生を新卒採用が7名、留学生の中途採用が1名である。その「職位」は職員(総合職)5名、課長級(総合職)3名であり、その「職務」は、企画2名、技術7名。また「採用理由」に関しては、通常の方法で採用したので、特に中国人ということ意識して採用したものではない。さらに、「中国人を日本企業が採用・雇用する場合に日本人従業員に比べて難しい点」という設問に関しては“ある”と回答。具体的には①ビザなどの法制度の問題が煩瑣であること、②居住環境の問題、③言葉や文化習慣の違い、が挙げられた。「企業戦略の中で大卒以上の中国人労働者の採用



を今後拡大させていく予定か否か」という設問に関しては、“意識していない”。「今後増やしたい人材はどのような人材ですか」という設問に関しても前の質問と対応して未定である。さらに、「中国人留学生向けの奨学金や企業インターンの実施を行っていますか」という設問に関しては、中国人留学生向けというわけではないが一般的に技術系の学生に奨学金を出している、という回答である。

### ③王子製紙聞取要約

中国事業推進本部  
グループマネージャー  
小宮山泰

#### i. 採用について

日本本社で採用する人材に関しては留学生が中心だが、日本人と同じ採用基準で試験を行い、特に特別な待遇や配慮は行っていない。

#### ii. 現地法人の人事戦略

Q:これから中国展開をねらって、現地法人で優秀な人材がいた場合には総経理などの管理職をやらせるために、王子製紙のやり方というものを学んでもらう必要がある場合、数年間日本で勉強させるというような形で採用および交流というお考えはありますか。

A:現在、現地法人の立ち上げで幹部候補生を採用していますが、彼らは1年程度日本で研修を受けます。もう一つ、将来にわたって優秀な人間はオール王子製紙グループの幹部候補生として、日本の処遇にしてグローバル人材として育てていく方針です。日本で採用した職員を中国に派遣する場合、本当に現地化するのであれば、彼らにそれなりの役職を与えて移籍してもらい中国の給料に一度変わってもらわないと本当の現地化とはいえないと思っています。しかし本社で採用した中国人のメンバーが現地に行ってくれるのであれば非常に優秀ですし王子のノウハウややり方を知っています。さらに出身地が違うかもしれませんが中国の事情もわかっていますから、絶対役に立ちます。原則として、本社で採用した人材は中国に赴任したとしても、ずっとそこにいる人材ではなくて、次の赴任先はインドかもしれないという中枢の人材です。しかし本社採用で中国に戻った職員はおそらく居心地がいいだろうと思います。その意味からいえば中国に戻れば双方ハッピーかもしれません。

Q:今後、中国ですごく能力のある人がいれば本社機能の中にも取り込んでいくということですね。その場合、日本で採用された中国人職員と現地採用の職員では給与水準がまったく違うわけですが、そこに軋轢はないでしょうか。

A：現地のメンバーから見て中国人だけど優秀な人間が日本の給料をもらっていてもよい仕事をしていればまったく文句は出ませんが、それが見劣りすれば文句が出ます。また現地で採用した職員が優秀であった場合に、それを全社的に活用するために日本の処遇に変えるということは、その瞬間に、もう中国の給料に戻れないことになります。ですからそのような登用には慎重にならざるをえないのですが、長い目で見れば、いずれ東アジアの給与水準もそろってくるでしょうから、そのような交流が増えると思います。現時点で、日本で本社採用されて日本で働くという人材は少ないですが、これから研修などを含めた形で、日本に呼んできて、まさしく企業の世界戦略の中で中国人人材の取り込み・組み込みは増えてくると思います。

Q：御社の企業戦略における中国の位置付けというのは、今のところは生産地としてお考えですか、それとも市場としてお考えですか。

A：第二の創業と位置付けていて生産地であると同時に市場です。中国で製造して中国で全部売ります。これは百年の計とっています。

Q：いわゆるチャイナリスクに関してはどういうふうにお考えでいらっしゃいますか。

A：これは非常に心配で、慎重に対応しなければいけないと思っています。法の運用に関して外国人から見てまだ明示的でない部分が多々あります。WTOも加盟したばかりで変化の過程の中にあるので、さまざまな事柄がどンドン動いていて、それへの対応が必要になっています。ただ、変化の方向性自体は市場経済化の方向だと思うので、当社としては将来の発展を期待しています。基本的には徐々に改善されていると思います。逆に中国に進出してみると日本が特殊なことも多々あります。中国はかなり欧米型のノウハウを導入しているので、それと比較して日本や韓国の特殊性が目立つことがあります。個々人には可能かもしれないのですが、日本企業でよく大事にされる、以心伝心を組織として行うということは無理なので、これまで暗黙のルールとして存在していたさまざまな決まりごとなどを文章にしていく必要があるし、明示的にしていかなければなりません。このような中で日本企業のほうがこれまでのやり方について検討を迫られる場合もあります。

Q：通常製造業の場合、製造の部分が一番利益が出ると聞きます。現地法人に投資をして工場を作った場合、結果的に工場の利益は現地に置いてくる形になるわけですね。その場合、日本の本社と現地法人の関係は、現地法人が製造して利益を上げ、本社は一種のホールディングスみたいな形で財務を含めコントロールするという形になっていくのでしょうか。

A：近いと思います。当社の場合は中国で生産したものを中国で販売しますので、日本法人とは別に、中国本社のようなイメージで王子中国を作ることになると思います。いずれは中国だけではなくてアジア企業になりたいと考えています。

### iii. 現地のトップマネジメント

Q：日本本社から総経理や役員として中国に行って、中国の方とコミュニケーションをとる場合にはどうされるのですか。

A：これまで役職者の中にネイティブスピーカーはいませんので当然通訳がつきますし、もう一つには、副総経理格に、それなりの言語能力のある人材を配置してきました。これまで中国語ができて経営がわかる人を中途採用してきましたが、今、そういう人がなかなか採れなくなっていますので、これからは中から育てていくしかないと思っています。また総経理クラスになれば給料の面では日本人が行くのも中国の方をお願いするのも大差ありません。その意味では、日本で育てた人間が行ってもあまり問題ありません。

Q：これから特に中国人を意識して採ることはないが、その中で育てていった人が、仲介的な役割と担うこともある程度期待されるし、現地で優秀な人が中枢に入ってくることも期待されるということですね。現地で十分な経営能力を示せた人が現地のマネジメントを行い現地化を推進すると同時に、日本の企業ということにこだわるのではなくアジアの企業、世界の企業になっていって経営そのものも分散化していくということですね。

A：中国における紙の消費は一貫して増えています。日本の中では伸びが止まってきたので中国をはじめとする次の市場を目指していく必要があります。同時に国内ではより程度の高い、付加価値の高いものに移行していかないと、生き残っていけないと思っています。

Q：かつては中国に現地法人を出す際に現地の有力者と知り合いじゃないと現実的にうまく進出できないなど難しい問題があったと聞きますが、そういう中国法の、法務的な処理というのはあまり問題になったことはないですか。

A：これまでは比較的小規模の事業ばかりなので問題になったことはありませんが、現在計画しているプラントは非常に大きく中国の法律では王子製紙の独資は認められない等の制限があり、対応に努力しているところです。これまでは外部の中国法の弁護士にもお願いして処理をしていましたが、これからは専門家を社内に抱える必要が出てくるかもしれません。

#### iv. 留学生と新卒採用

Q：留学生を採用されて感じる問題点はどのようなものですか。

A：現地法人で、大学卒の新人を採用して思うのは彼らはエリートで、王子という日系の民間企業に入って勉強していこうという意欲があります。素直で特に汚れないで済んでいるわけです。ところが日本への留学生はかなり苦学をしているものですから、必ずしも日本が好きではありません。彼らは生きていくために、私たちも知らないような日本の悪い部分をよく知っています。苦勞にも、したほうがよい苦勞と、しないほうがよい苦勞がありますが、生活のために社会の底辺に係わり合いを持つということは、その後、普通の会社に入って生活していくためにはむしろマイナスになってしまいます。その意味で留学生の置かれた状況を憂慮しています。

Q：私も同感です。昔からよい解決方法として考えているのが、日本でちゃんと大学を出たら、アメリカのグリーンカードのような就労ビザを自動的に出すという制度を作ることです。そのかわり日本の卒業資格というものを日本人の学生も含めてかなり厳しくする。それで4年間かかって日本の文化に同化してもらった人たちを日本の企業の中にうまく組み込むことも必要になるのではないのでしょうか。もちろん留学生を中国に限定する必要はありませんが、有能な留学生は日本にとっても資産であり、これからの労働力の推移を考えたら重要な意味を持ってきます。そのためにも、彼らが余にもひどい状況に置かれないように、やはり企業も参加した形で奨学基金などをある程度完備させて、日本のよいところをちゃんと学んでもらって、帰ってもらうなり日本企業に貢献してもらうなりの対策をとっていく必要があると思うのですが。

A：今、中国の優秀な学生たちは、日本ではなくアメリカを見ています。アメリカは大学に入るのは簡単ですが、出るのは難しい。そのかわり卒業したら一定の権利を与えられます。また移民の国ですから人種に対する理解も日本とはまったく違います。日本に来て、ちょっと難しいけど入りさえすればなんとかかなるような感じであれば、ほんとに優秀な人たちにとって日本の大学は物足りないのかもしれない。もう一つの日本企業の動きとして、中国で優秀な大学を出た学生を電機産業などでは採用し始めています。日本で雇用するために、中国の新卒の採用を始めています。その理由は、やはり優秀だからです。この場合、就職が内定するのが卒業の半年以上前ですから、それから卒業するまでの間に日本語を教え、日本に連れてきたら即戦力で使うという感じです。もちろん日本の給料を払って、幹部候補生です。

Q：そのような人材を中国に戻すことは考えていないのでしょうか。

A：企業サイドとしては考えていないと思いますが、中国国内の拠点の多い企業の場合には現実的には帰る例も多くなると思います。帰るときは日本やグローバル水準の処遇を持って帰るわけですから、現地採用の方たちより給料は高いということになります。

Q：国連機関でも本部職員として採用された人と、現地で採用された人の待遇はまったく違います。

A：このような方法を自動車業界も検討していると聞いています。当社としては国内の人員はできる限り絞り込んでいますので、本社人員を採用するために中国まで広げないでも間に合うと思っています。現地法人で優秀な人を採用して欲しいと思います。

#### v. 日本における労働力需要と留学生

Q：先ほどの留学生対策に戻りますが、日本が留学生をどのように考えるかが今後の対応を決めると思います。日本の人口構造の変化の中で日本にとって何が一番適切な方針なのか法制度の部分を含め検討する必要があるわけです。これまで日本は、なし崩し的に対応してきており、留学生に関しても大学を出ていれば事実上、就労できるが、それを明示的には示してこなかったわけです。日本に来れば奨学金もつくし、大学を出れば就労できるよということをこれまでは国際的に示していません。もし海外から若くて優秀な人材を取り込んでいこうと思うのであれば、制度を運用で処理するのではなくて、わかりやすくする必要があると思うのです。

A：わかりやすくして、同時にもう少しハードルを高くしたほうがいいかもしれませんね。昔は中国も国費の留学生の比率が高く、国費の留学生は非常に優秀でその資金も国が出してくれるので勉学に専念できたと思うのですが、現在ではほとんど私費になってきて、留学生の質も玉石混交になってきているように感じます。

Q：これから 20 歳人口が急速に減って行って、全体としてみれば日本の労働力は明らかに減っていきます。この対策として、財界全体でまとまって留学生に対する奨学金とか資金みたいなものを導入しようというような機運はないのでしょうか。

A：奨学金の話はまだ聞いていませんが、日中経協はまず、日本企業に関わる端緒をつくりましょうというインターンシップにだいぶ力を入れています。当社の会長の大国が、まだ経団連といっしょになる前の日経連の副会長だった時代に雇用の専門委員会の委員長を務めました。そのときにこれから人口が減る中でどのように労働力を確保するのが問題となりました。その対策として挙げられたのがまず高齢者、次に女性、そしてもう一つは外国人です。これはもう門戸を広げるしかないということは、当然財界の人間はみんな理解

しています。ですから留学生に対する奨学金にしても、財界のしかるべき地位にある人がうまく音頭をとれば設立可能ではないかと思います。この奨学金はある種のスカラシップだと思いますが、それを受ける留学生に対する審査メカニズムのようなものがあれば、採用する企業としても安心して採用できるようになるのではないのでしょうか。これも日中経協から、日中で活動している企業に東大の博士課程に行っている留学生に奨学金を設けましょうという提案がありました。まだ具体化していませんが、博士課程となると企業での活躍の場が限定されそうなので、修士程度が適切ではないかと思っています。財界としてもそのような動きはあります。

Q: 財界としても良質の労働力をいかに囲い込むかが国籍問わず重要になってきているということですね。また日本全体としてもインフォーマルな悪い経験をいっぱいしたような人たちに日本に残ってもらうよりは、いい経験をした人たちに残ってもらうほうがはるかに効果的だと思います。

A: 悪い経験をしないですめばもっといいです。留学生のほとんどは実はどこからお金が出ているかわからないが、何らかの奨学金をもらっています。奨学金を出す場合にはその資金源をはっきりさせて出すべきだと思います。

Q: 雇用推進ということからいったら、そういうところから奨学生、奨学金なんかも考えていかななくてはけません。大学で勉強しながらインターンシップのような形で実務研修もするという制度を作るのも一つのアイデアとしてはあり得ると思いますが、いかがお考えでしょうか。

A: 今、インターンシップはその間、自分のやらなければいけないアルバイトができなくなり、お金にならないので中国人留学生たちから敬遠されています。

Q: 日本人の学生でも新聞の配達員をしながら大学のお金を全部そこで出してもらって、結果的に大学をちゃんと卒業していく学生もいます。とても大変ですが努力すればできます。しかしこの人材を新聞配達業が生かしているかといえばそうではありません。そこで頑張った彼らを次の幹部候補生として取り込むとかではなく、単純な労働力として使っています。そうではなくて、企業が働きながら奨学金を出せるような制度を作ればあまりひどい苦勞もしないで大学できちっと勉強して、贅沢はできないかもしれないけど、悪い苦勞までしなくていいという状態をつくれる可能性はありますよね。

A: それは当然あります。日中経協のやっているインターンシップでもお金が出ないのが一番のネックですよという話を僕はしています。インターンシップに応募する学生から見れ

ば勉強させてもらうっていう姿勢を求められるのです。これに対して、新聞配達の場合には、完全に制度としてあって、新聞販売店に4年間勤めることが条件ではありますが学費と生活費を出してくれます。あのような制度をもう少し利用しやすい形にしたり業種を多様にしたりする努力も必要かもしれません。忙しいとはいっても、大学の場合、文科系であれば、夏休み、春休み、冬休みが長いので年間半分ぐらい、働こうと思ったら働けるわけです。季節性のある業種であれば通年1人雇用するよりはコストの面でも有利だと思います。

Q：中国人を含む外国人だけではなく日本の少子化対策にもつながるかもしれませんね。制度として拡充できれば金がなくても能力があれば大学にいけるようになるということは重要なことだと思います。

A：まさしく大学と産業社会の距離がもう少し接近しないとまずいと思います。むしろ中国に学ばなければならないのですが、中国では大学が行っているビジネスが数多くあるので大学の中にも就職先が数多くある状況になっています。

#### vi. 雇用形態について

Q：話は変わりますが、日本の基準のほうが特殊であると感じたことはありますか。

A：端的な例は長期雇用です。終身・長期の雇用が前提で就職するというのは日本と韓国だけの制度のようです。欧米流は雇用契約があって、雇用期間があります。その制度の中ではジョブ・ホッピング、仕事を替えていくというのは悪いことでもなんでもなくて、職場に対するロイヤリティというのは別の形で示すということになります。現在日本企業が中国で直面している最も大きな問題はこの点だと思います。欧米や中国では自分の専門は専門でつきつめるので、今いる職場でそれ以上の仕事が無くなったら、別の職場を探して自分の専門を買ってくれるところに行くのです。そういうことを繰り返すことでさらに専門が高まり、自らの価値が上がると考えているようです。

また日本ではスペシャリストを育てるのではなくて、ゼネラリストを育てたがります。私たちはそれがあたりまえだと思っていましたが、国際標準はそうではなくて、むしろ専門家です。一つの仕事に対して一つの賃金という考え方だということを知って驚いたことがあります。

Q：日本的経営の特質を明らかに述べられているような気がします。日本では職に就くという意味での「就職」ではなく、会社に就く「就社」だといわれます。まさしくその会社の中での雇用のスキルとか技能とか知識を身につけることが昇進で、それほど専門技能は問われない。その意味で日本における就職は企業に就職するのではなくて、企業に

生まれることです。新卒で“会社に生まれた”のでなければその中で昇進していきません。その意味では日本の会社は目的遂行のための組織としてのアソシエーションではなくて、コミュニティだともいわれます。

A：欧米の労働組合は職種別で企業横断的です。中国に行くまで具体的なイメージがよくわかりませんでした。仕事に応じて専門性がある、その専門性から労働市場が決まっています、企業を変わっても同じ仕事であれば同程度の賃金になっています。言葉をかえればその職種を離れたら同じ企業の中でも他の職員がやっていることはわからない。それに対して日本は、この会社の中では職種の壁がなく全部オープンになっていて誰でも他の職員がどのような仕事をしているかわかります。それが日本の一番大きな特殊性だと思います。最近組織率が下がってきていますが企業内組合も日本的な制度だろうし、世界的に見たら特殊な制度なのだろうと思います。

Q：この欧米型と日本型の制度ですが、どちらがよいかといわれれば、難しいと思います。ヨーロッパの労働組合＝トレードユニオンは一種のギルドで、インドからヨーロッパまで続く、インドアリア系に共通する職業カーストからの残さいみたいなのところもあると思います。社会階層を規定してしまう側面もあると思います。例えば秘密結社として有名なフリーメイソンももとは石工の組合で一つのカーストを形成して、ヨーロッパ中を建築技術者として回っている間に形成された組織だといいます。また欧米系に多い名前のスミスという姓は彫金であれ鉄鋼であれ鍛冶屋を意味しますし、インドのジャーティのように姓が自動的に職業を規定しているわけです。日本でも文化人類学者が山家の人たちが、伝統的な製鉄業である“たたら”業の技能を持って特殊な一種のカーストをつくって伝播させていったと指摘していますが、このような例外を除けば、比較の問題として日本の一般社会は極めてフラットだったといえると思います。その意味で日本の近代においては職業区分よりも、企業の区分のほうが大きかったということです。

このような中国を含む欧米と日本の違いは人口の面でも出ています。有名な人口論でマルサスが、人口は幾何級数的に増加するが、食糧は等差級数的にしか増加できず、この人口が食料生産を追い越した段階で飢餓が出て人が死ぬと述べています。これを「マルサスの崩壊」というのですが、日本ではこれが起こらないのに、中国では頻繁に起こるのだそうです。日本でなぜ起こらないかという、やはり一種の同族だから、お互いに痛みに対する理解があって、いくら武士でも農民が死ぬまでの徴税はどうもできなかつたらしいのです。ところが中国を含めたヨーロッパの社会は、異民族が支配するのが普通ですから、民族が違ってしまえば、殺してしまってもある意味では気になりません。マルサスの崩壊はこのように異質性を前提とした社会で生じるので、同質的な社会では何らかの形で人口の安定化メカニズムが働いてきたのではないかという指摘があります。



A：中国に行って思ったのですが、将棋で相手の駒を使うのは日本だけです。チェスでもなんでも、中国将棋でもとったら首切って終わりです。同じ社会の中で調整を考える、これは本当に日本の特殊性ですし、特殊性であると同時に日本がなんとか人を殺さずにやってきた社会という特質でもあると思います。狭い国土で和が必要だったのでしょうか。優秀な人材を殺してしまったら、トータルでプラスにならないですものね。

Q：日本企業が特殊だといえば特殊なのかもしれませんが、中国のようにある意味で異民族にもまれてきた社会の経験は今後日本企業が国際展開する場合に有効になってくるのではないのでしょうか。グローバリゼーションの中で異質性を保持しながらも情報の共有を進めざるを得ません。このような中ではお互いが同じ人間だという認識がなければこの変化に対応できないわけです。その意味では今後の企業経営は中国型でも日本型でもない、折衷型みたいな方法になるのではないかという気がします。御社の場合、経営を現地化していく中で中国人を日本で登用していくのというよりは、まさしく研修みたいな形でどんどん入れて、またどんどん中国に戻ってもらって昇進し、結果として現地法人の効率を上げ、競争力をつけるという形で考えられているということですね。それから日本の中の問題で、少子化対策として企業が優秀な人材を囲い込むうえで留学生に限らず、大学との協力なども必要になってくるし、大学に求める授業の質というのめかなり切実な問題となってくるということですね。

A：これから企業に入ってから1から鍛え直すには時間が足りなくなると思います。中国を見ているとこれから産学連携を促進して即戦力を育てていく必要があると思います。

## 2. 日本の製造業の生き残り戦略

### (5) 山城精機：中堅製造業の差別化戦略

社名：株式会社山城精機製作所（Sanjo Seiki Co., LTD.）

#### ①企業概況

創業	1956年10月
資本金	6000万円（2005年1月）
総資産	約40億円
本社所在地	埼玉県川口市青木2-18-21
従業員数	170名
年間売上高	30億円弱

出所：<http://www.sanjo.co.jp/sanjo.html>

#### ②中国人高度技能の労働者の現状

##### i. 学歴

学歴	理工系（名）	人文社会科学系（名）
大学院（博士）		
大学院（修士）	3名	
大学卒		
専門学校		
学歴不問		

##### ii. その他の情報、採用形態、方法、職務など

「採用の形態」としては、中国人高度技能労働者数は3名（臨時工・派遣社員を除く）全員が正規職員。「採用方法」に関していえば、留学生を新卒採用が3名である。その「職位」は、係長級（総合職）1名、係長級（技術職）2名でありその「職務」は、営業1名、技術2名。営業を担当している人も技術者で国際事業を兼任している。また「採用理由」に関しては、「将来の中国市場への足がかりとして」、「技術や能力が日本人労働者と比べて高いため」である。さらに、「中国人を日本企業が採用・雇用する場合に日本人従業員に比べて難しい点」という設問に関しては“ない”と回答。「企業戦略の中で大卒以上の中国人労働者の採用を今後拡大させていく予定か否か」という設問に関しては、“予定がある”。今後増やしたい人材はどのような人材ですかという問いに対して、「新卒理系」という回答である。さらに、「中国人留学生向けの奨学金や企業インターンの実施を行っていますか」という設問に関しては、「行っていない」という回答である。

### ③山城精機間取要約

代表取締役社長  
堀信夫

#### i. 外国人高度技能者の採用について

Q：これまで数社大手企業を訪問しましたが、日本の大企業は本社機能だけを残して、あとは海外へ分社化する方向でした。その意味で日本の産業の実態はかなり海外に移転していて日本の本社は資本コントロールをするようなホールディングの状態になっているのだとつくづく思いました。御社の場合には、製造を日本で行っていく中で中国からの留学生を採用されています。実際の事例を細かく伺いたいと思っています。まず外国人高度技能者の採用についてお聞かせください。

A：これまで採用した3人は日本の大学院を卒業しているメンバーで、日本で働きたいということで当社を希望してきました。いろいろな理由が背景にありますが、一つは我々規模の中小企業の製造業が日本人の大学院修了者を採用できる可能性は少ないのです。日本の大学院卒の人は大企業志向というか、あるいは、製造業離れというか、そういう傾向があってなかなか採用できません。しかし留学生の中には中小企業に就職したいという希望のある人もいて、採用できたといえます。また採用するほうとしても外国まで来ているのだから一応ポテンシャルは高いだろうという期待もありました。従って当社の場合には日本人の採用が難しいから中国人を採用したということです。たまたまそういう理由で採用して、数年経っているのですが、今年また留学生を採用する予定です。中国人とバングラデシュからの留学生を1名ずつです。バングラデシュからの留学生は博士課程の学生です。博士課程出身者に関しては、かつてイラン人を3年ぐらいの契約で採用したことがあります。今回採用するバングラデシュの人は、日本で長期的に働きたいと希望しています。

当社の場合には現在輸出比率が低いので、いずれは中国への輸出を行いたいという希望があり、その時になんとか活躍してもらえないかという意図もありました。留学生は学生として日本に来ていますから、言葉の問題もありませんし、特に中国人の場合には漢字もある程度共通しているので日本の資料が読めることが利点として挙げられます。

当社は中国人の他にもフィリピンの大学を卒業したフィリピン人技術者を2人採用しています。彼らは、一応日常会話はできて、英語はもちろんわかりますが残念ながら日本語は読めないですね。カタカナ、ひらがなは読めますが漢字が難しいようです。研修生レベルではタイから2人の研修生が3年間の期限で来ています。これはいわゆる技術者ではなくて技能者レベルの研修生です。彼らも同じで、日常会話上あるいは仕事上のところは1年も経てば問題はないのですが、日本語のマニュアルとか指示書は読めません。その部分が少し大変です。その点からいうと、中国人は比較的、日本の文章を読むことが苦にならないようです。そういうことで便利だということがあります。今年入社予定の中国人は現

在、医学部の基礎医学の修士課程に在籍しています。今後研究を続けていくのも厳しいというので医学を断念して、ビジネスをやりたいといっています。

Q：御社はISO9000を取得されるなど、品質コントロールに積極的に挑戦されていらっしゃると思います。また現在のハイテク技術ではメカトロニクスなど医学と工学が連携した分野もかなりあるので医学系人材といっても将来的にその知識が生かせる可能性が出てくるかもしれませんね。

A：そうですね。臨床医学と違った形での活用はあるかもしれません。この人などは中国では医学部を出て医師の資格を持っていたのですが、日本で医師の資格をとるには、臨床医学を最初からやり直さなければならないのですが、それだけの時間を改めて勉強するのは大変だということです。基本的な採用の形態は留学生を新卒採用です。

## ii. 大学教育の利用可能性

Q：御社の技術の性質によると思うのですが、御社で仕事をする場合、大学院で学んできたことの専門性は利用可能ですか。

A：今の大学の学部は現実的にはかつての高校レベルで実際的には直ぐには使えません。大学院がかつての学部です。ですから、今技術系については、大企業もその採用基準は明らかに最低限を修士に置いています。今の大企業では学部卒で採用する大学卒業生は現場要員です。われわれもそれに近い状態です。当社の場合、大企業よりも多能工対応ができないと勤まらないので、それなりのポテンシャルが必要で工業高校ではちょっと対応できなくなったと数年前に考えました。現実には工場では工業高校の卒業生はオペレーターとしても5年以上採用していなかったのです。かつては、工高卒でも優秀であれば2、3度教えればだいたい話が通じました。ところがレベルが落ちてくると10回教えても通じないと、というような状態が現実には起こったのです。しかし実は高卒の採用を去年から再開しています。2～3年前からインターンシップを始めていて、この制度を利用して工業高校から夏休みに事前に研修に来ます。そして試してみると中には優秀な人材がいて、彼なら真面目で、素直で理解力もありそうだから採用したいと現場の連中が言い出しました。インターンシップのおかげで工業高校生を試傭して採用できるようになったということです。

Q：現実問題、合うか合わないかということもあるし、やはりインターンシップ制のようなものは重要かもしれませんね。また外国人は大学院修了者が中心だということですが、確かに大学院の受験となると日本でも相当限られますし、真面目にやらずに入れるほど今でも簡単ではありません。このようなまじめな人材が、大手だとあまり可能性がないけれども、御社のようにこれから業績を伸ばしてく可能性のある会社に就職できれば、その中で

努力していくことで自分の地位や能力を向上させていこうという意欲のある人材は企業と  
ってもメリットありますよね。

### iii. 外国人高度技能労働者の利点

A: 双方にとってメリットがありますから、今後も留学生や外国人の採用は拡大する方向で  
す。基本的には新卒の理系または文系で、技術職、営業職が中心となります。専門職も、  
場合によっては管理職も可能性があるかもしれません。今回フィリピンの技術者を中途採  
用で採用しました。なぜフィリピンかというと、一つには英語ができる、そして3次元CAD  
の操作もできて、一応設計技術者としての活躍が期待できるからです。日本は2次元CAD  
が長かったものですから、3次元になかなか切り替えないのです。うちの連中も、目の前が  
忙しいことばかりを言い訳にして、3次元CADのデータベースを作らないので、もうそれ  
なら連れてくるというフィリピンまで面接に行き連れてきたのです。フィリピンの場合、  
私立の工科系大学でもその設備はだいたい日本の工業高校よりちょっとよい程度です。  
授業はそれなりの内容をやっていましたが求めている技能に関して十分な訓練ができる環  
境ではありません。採用した技術者に口頭試問と簡単な筆記試験を行いました。あまり  
基礎能力が高いとはいえません。ただ、CADの操作能力は日本に比べて非常に高く、3次  
元CADのデータベース作成に関していえば非常に満足しており、期待通りの活躍をしても  
らっています。

外国人の雇用に関するハンディとしては、日本人に比べると年齢が少し高いぐらいで、  
特に問題とを感じる点はないですね。処遇などについては、まったく日本人と同じ、評価も  
まったく同じです。評価が低いとしたら、日本語の部分やいわゆる気働き、気を利かせる  
というところは弱いです。指示すればやりますが、自分で気を利かせてやるっていうところ  
は弱いですね。これは日本的なところであろうと思います。従って明確に指示しなければ  
ダメだということですね。明示すればきちっとできます。今後外国人の採用を拡大する  
のも無制限ではありませんが、優秀な者であれば、ときどきは入れていきたいと思いま  
す。修士が中心となると思いますが、ドクターであれば最高ですね。ただし大学生は大学  
でバイトばかりしているせいか、自己PRが強いだけで残念ながら質は高くないですね。

Q: 途上国の場合、機械を使つての実技ということになると運転するのに資金がかかるので  
実際に練習できないという現状があるようです。

A: 今回採用したのは企業経験者で2人とも中途採用という形です。3次元CADのオペレ  
ーション能力は、フィリピンの場合CADの普及と同時に3次元を使っていますから日本人  
よりも高いといえます。フィリピンなどでは2次元の期間がほとんどなかったということ  
です。中国、フィリピンもマレーシアもCADといえば3次元があたりまえなので充分使え  
ます。マレーシアからの研修生は2ヵ月足らずの期間だったのですが、日本人の社員でな

かなかできなかったテーマを1ヵ月くらいでちゃんとまとめました。ですから一つの目的を明確に示せば留学生など外国人はよく働くということです。しかしそこに日本人的に気働きみたいなことを期待してもダメです。

#### iv. 個人的技能と技術

Q：違う文化の人には当然違う形で教えていかなくてはいけないということですね。今の話で一つ思ったのは、後発性利益があるということですね。後から学んだほうが整理された技術がきちんと入るので逆に新しい技術を利用できます。日本もアメリカとの関係でいえば戦後アメリカから技術を学んで製造業が急速に発展したのだから同じことを経験してきたといえますね。ただし、少し細かい話に入りますが、日本の製造業では技術の伝承が職場で職人の間で行われてきました。それは言いかえれば明示化しにくい、昔でいえば釜が味をつくるみたいな話ではありませんが、工場の中で伝承されていくようなものがあって、そのような手が覚えている技術や技能が日本の製造業の強みだといわれます。よくいわれるのがNC旋盤等でもいじる余地がないようなものだけでも、さらになんかいじって、細かいことをやって製品をつくっていくことで、驚異的な精度を達成してきたと聞きます。このように技術の特性を考えると新しい技術を入れるだけでは充分ではないのではないかと思います。その意味では昔からの相当な技能の蓄積があって機能する部分があると思います。そういうところは特にないのでしょうか。

A：現場の技術についていえば、当社の場合、機械の持つ分解能とか機械の品位＝表面の粗さを超えて、機械ではできないようなものはあまりやってないというのが本当です。ですから、今の最新鋭の機械とそれを使える技能を教え込めれば、十分我々の仕事はできます。例えば、機械とはいっても工作機械はマザーマシンですからその機械をつくるときに機械で加工した部品を組み立てた段階で測定をしながら微調整して機械でできた精度以上のものをつくり上げます。そうしないと精度を極限まで上げることができないのです。工作機械の場合は確かにそういう要素があります。ところが当社で行っているのは、そういう過程を経てつくられた工作機械の精度を部品の精度に転写する仕事为主です。これは表面粗さについても同じです。最近では高精度・高品位といいますが、高品位精度を生かして部品をつくる。それでできた形状精度や表面粗さ等を機械で転写してそのままの精度で組み合わせれば産業機械では充分なので、そこに組み立て段階で測定しながら調整するなどという要素はほとんどないといえます。産業界というのはそんなものです。工作機器の製造と測定器の製造は、我々の業界とはちょっと違う分野です。そういう点からいえば、少なくとも最新鋭の機械を使えば本当に機械でできない技能というのはほとんどありません。従って私たちにとって重要になってくるのは、いかに機械を使うかということと機械でつくられた部品をいかに組み立てるかということです。そして、それを教えるのが我々の技能教育です。もちろん職人芸的なところがゼロではありません。確かに2、3%から4、5%く

らいは真の職人芸の要素が残ります。それは残念ながら特定の人間に依存するし、その特定の人間にマンツーマンで後進をつけて技術移転するしかありません。逆にいえば少なくとも 95%は機械や設備をアップデートしていけば対応できるのです。それでできるという範囲のことを我々はやっています。その意味で機械の使いこなしに関する技能の面で多能化教育をやっています。そういうレベルですから 1人で3つくらいの機械を使えるように教育をやっています。当社は技能者を増やす方針を採っており、その技能を認証するために技能士資格の取得を奨励しています。社員が持っている技能士資格の総数は社員の数よりも多いのです。1人で5つも6つも持っている人間がいます。それは意図的にそういうことをやってきたのです。当社はいわゆる標準品量産メーカーではなく“一品料理を厭わず”、なんてカッコいいことを掲げて、個別生産しています。そういうつくり方をしようとする、徹底的に1人当たりの多能化教育をしないと対応できないのです。工程からも繁閑の波が出てくるので忙しいところに人が移動するというやり方でカバーしています。少なくとも現場の技能については“一品料理づくり”なので必然的にそういうことをやらざるを得なかったし、それを意図的にやってきました。

Q：金型など場合でも同じですか。

A：金型も基本的には同じです。金型は産業機械の部品に比べるとその半分から3分の1くらいの誤差で収まるより高性能の機械を使って製造しています。

Q：高精度が必要なところでは高性能な機械を使うことで対応されているわけですね。

A：機械を適材適所に使うためには1人で3つも4つも機械を使えるようにすることが必要で、それが、当社の一つの標準的な環境、雰囲気であり、あたりまえになっています。しかし、製造業の中でそういうところまで、それを“あたりまえ”にしている企業というのは、少ないかもしれません。

Q：逆にそうであれば、技術を中国等に移転しやすいのではないのでしょうか。

#### v. 日本で製造する意味

A：技術一つ一つを取れば移転しやすいかもしれませんがそう容易ではありません。中国の労働者や技術者にどのようにして、必要に応じて人が移動するということを教えることは簡単ではありません。これは技術者同士が互いに相手の仕事の内容を把握して納期などを理解していないとできないし、技術的にも対応の幅が広くなければできないことです。中国であれば人件費が10分の1だから10人いて遊ばせてもいいじゃないかと考えれば別ですが、このような意味での多能化教育を中国でできるかどうか難しいところだと思います。

一つ一つの工程を単能工で動かしてやれば十分できると思います。その意味では中国の場合はまだ単能であるといえると思います。

Q: いくつか企業を回ってすごく印象に残ったことがあります。各社が強調していたのは日本で操業することの意味、もしくは日本で人を抱えることの意味というのを厳しく問わなければならないということです。企業によってはその本社機能をできる限り圧縮していて、言いかえればマニュアルとして移転できる事業やノウハウであれば移転する。移転できない何かがあるものに関しては日本に残す。それはマニュアル化できないので、その優位性を維持するためにも非言語的なノウハウとしてある伝統的に継承する必要があると理解しました。

A: 量産品であればそうだと思います。相当な部分がそのように動いていると思います。ところが、量産品でない場合には日本に置いておく別の意味があります。製品をつくる側からすれば、理想は高付加価値商品 100%です。どこにもできない高付加価値化して、オンリーワンが理想だと思うのです。しかし、通常は他社と同じようなものもつくっています。一般的には独自の高付加価値商品と価格競争している商品が 50 : 50 くらいを目指せば上出来だと思います。したがって、この競争している商品ではつくり方を工夫しないと利益は出ないのです。つまり単純な価格競争に依存しないということが必要になります。この工場独自のつくり方の工夫の一つの戦略を私はコンビニ化工場とっています。コンビニエンスストアをもじったもので、顧客のニーズを満たすために多品種少量生産に短納期で対応するという事です。多品種少量生産に短納期で対応するためにはコンビニエンスストアのように年中稼働させる。当社の場合には 24 時間はやっていませんが年間稼働日が 355 日で年間ほとんど全日稼働しています。お正月とお盆のときに全員休むぐらいで、あとはほとんど交代で稼働させています。そのため当社では土日祭日の概念がいったいありません。そういう体制をつくと短納期が可能になるわけです。さらに技能者を多能化教育して設備をフル稼働させると納期が短くなるということです。こういう考え方で、総人員を増やさずに、多能化社員でシフトの人員を減らして交代で稼働できれば、日本国内でも付加価値が稼げるのです。日本のモノづくりで付加価値を稼ぐという点からいったら、そのようなことを考えていかなければなりません。ありふれた量産であれば日本では付加価値は稼げませんから、どんどん海外シフトしていくのはあたりまえだと思います。

Q: なるほど。一種のカスタムメイドみたいな製品が中心なのですね。

A: セミカスタムというほうが適切な表現かもしれません。技術要素とか標準品を用意しておいて、つまりレストランでいえば、素材から半加工品まで用意しておいて、それをお客さんの注文によって組み合わせ、一部お客様個有のものをつくって追加します。できあい



のメニューに出ているものをお客さんに1個だけ選んでもらうのではありません。うちはできあがっているものを完成品で持っているわけではなく、半製品の技術要素をたくさん持っているのです。それをお客さんとの打ち合わせによって、営業マンがどんどん提案をしてその中から選んでいただいて、それを組み合わせます。当社であればこういう組み合わせができますよ、ご要望に応じて自由なモノができますよと提案します。そうすることによって、組み合わせは多様ですから完成品はお客さん固有のものになります。

Q: それだと日本に企業が存在する意味が出てくるわけですね。これから将来的に中国が経済成長を続けていくと中国企業のほうから引き合いだとかが出てくる可能性はあるし、そういうときには、ノウハウっていうのはそのまま使えるわけですね。

A: かつて当社、台湾に合弁企業をつくっていたのですが、台湾需要がほとんどなくなったので今は撤退しました。台湾での営業は代理店販売に切り替えています、その納入先のほとんどは中国です。韓国でもそうになってきていますし、中国からも直接注文が来るような状態にもなっています。これに対応するために当社では、中国人社員につくらせて中国語のホームページを出していますから、そこ経由で引き合いがきたり、英語で引き合いがきたりしていますが、中国からの注文に関しては中国人がほとんど対応しています。中国人社員が出かけて行って、中国のローカルの企業に直接輸出をするようこともやっています。

#### vi. 中国企業との提携における中国人社員の役割

Q: 中国との提携はどのような形で進められているのでしょうか。

A: 現地のプライベートカンパニーに我々が技術供与する業務提携です。資本は完全に中国資本で技術だけを手伝っています。我々は縦型の射出成形機が得意なのですが、射出成形機の世界では95%は横型で、縦型というのはマイナーでその比率はわずか5%ぐらいです。中国の提携先は横型についてはドイツと提携しています。だから縦型の提携もドイツとやるか日本とやるかについていろいろ駆け引きがあったのですが当社に決まりました。縦型の主な用途はインサート成形というものですが、これは日本のほうが強いということを説得して当社と技術提携したわけです。そうしたら今度は中国の提携先が逆にドイツと提携した横型機を日本でも売ってくれということを出してきました。向こうは50台ぐらい売ってくれと言っていますが、年間20台ぐらい売っています。当社ではまだ20台程度しか売れないのですが、そのうちの半分ぐらい当社の日本の顧客は、当社が横型を扱いはじめたら、それをベースにして専用機・カスタムメイドの機械をつくってくれということを出されたのです。最初は向こうからきた標準の機械をうちで部品はずして入れ替えということをやっていましたが、そのうち半分ぐらいがそのようになるとばかばかしくな

って中国の提携会社にこういう用途の注文をもらったから、“これとこれとこれの部分だけ出してくれ”、“これとこれはいらない”というようなことを言ったら、向こうもそういう注文はおもしろいということで、二つ返事ですぐ出してくれるようになったのです。そうするとお互いに強いところを組み合わせでですね、比較的成本メリットのある専用機ができるわけです。そのようなビジネスも始まっています。

Q：そういうことからいくと、顧客が海外展開すれば、それに伴って御社も海外展開するということも今後ありうるわけですね。

A：今は中国のメーカーの横型機を中国工場に入れるための前段階の打ち合わせとか、試作を当社でやって、それで納得すれば、中国の工場に直接入れてもらうという形の提携販売も進んできています。これはあまり大きなマージンはもらえませんが、そんなビジネスも少しずつ始まっています。

Q：ジェトロの報告書に、御社が中国との技術提携をするときに中国人社員の方が非常に大きな役割を果たされたと記載されていました。その辺をもう少しご説明ください。

A：通訳や商社を介在させて交渉をしたらその交渉は表門からだけの交渉になります。ところが、直接技術者同士が話し合うと向こうの困っていることなどを聞きだしてきて、それに誠実に対応することで信頼関係ができて交渉がうまくいったのだと思います。そういう点でも直接中国側の技術者と話せることは強いですね。中国側にしても日本人に話す場合であれば、多少向こうも気兼ねするというか、構えるところがありますが、中国人同士であれば構えないでオープンに話ができるということもあるようです。

Q：中国人技術者を採用される段階で、そこまで展開するとイメージされていましたか。例えば、95年ごろから中国販売を視野に入れるようになったというお話ですがそのタイミングが非常によかったということですね。

A：中国は広大なところなので、少なくとも中国の企業と何らかの形で提携をしないと販売はできないという意識は当時からありました。私たちの合弁相手は、中国で一番大きな射出機メーカーです。我々は年間たかだか300台しか作りませんが、向こうは1万5000台つくっている会社です。そういう点ではまったく対照的な企業で、中国側の提携先はほとんど標準機を大量生産し、我々は個別受注生産しています。そんなところと提携がある程度うまくいったという背景には中国人社員の存在が大きかったと思っています。

#### vii. 法的な問題点について

Q: 話は戻りますが、中国人社員の人的管理について、難しい点はないとおっしゃっていましたがビザなどでも特に何も問題はないですか。

A: 高度技術者のビザで年に1度は更新しています。当社は順法精神に則って運営し、当然ですが違法行為はやらないというのが基本方針です。いわゆるコンプライアンスなどが盛んにいわれていますが、そういうところで問題が起こらないように公正明大にやっていますので問題はありません。これは中国に限らずフィリピンでもタイでも同じです。

Q: ある大手電機メーカーでは中国で大学生に奨学金を出して卒業までの半年ほど、日本語教育を実施して中国の大学卒業後に技術者として日本で働いてもらうという事例もありますが、そういう採用ではありませんね。

A: 当社における中国人技術者採用は、日本の大学院を卒業した人が対象です。幸か不幸か、そういう人は年齢も少し高いので日本の大企業があまり採用しないのでしょうか。ですから、我々のところでも採用できるということです。

#### viii. 外国人高度技能労働者の出身大学

Q: 留学生の出身大学はどのような大学ですか。

A: 博士課程修了者は国立大学系です。この前採用したイラン人は三重大学、今年応募してきているのは埼玉大学、先ほどいった医学系修士は岡山大学、あとは東京農工大や法政大学、福岡工大などです。

Q: 優秀ですね。日本人の場合、6大学とか国立出身の技術系卒業生に大企業志向が強い中で、中国人技術者の比較優位が出てくるということですね。

#### ix. 技能と国籍

A: 東京農工大出身の元中国人留学生は、今、山口県の工場で金型の設計をしています。彼は非常に優秀で、営業の人間も彼と一っしょにお客さんと打ち合わせに行ったものはほとんどトラブルがないといって喜んでます。

Q: 金型製作というのは見えないところまで見える想像力が必要なのだということを聞いたことがあります。そういうイメージーションの能力というのはやはり技術者の個人的な資質によって随分違ってくるものですか。これに関して、日本人だから、中国人だからという差はありませんか。

A：一つのセンスです。日本人だから、中国人だからという差はなく、もう個人の問題だけです。

#### x. 製造業の海外移転と技能の特性

Q：金型のような技能でも移転は可能ということであれば、日本の技術を支えた企業もどんどん中国に出て行ってしまうのでしょうか。

A：日本の金型企業が中国進出するのは難しいのです。台湾の企業は中国大陸に出て規模を非常に拡大しています。一番大きな金型企業は8000人ぐらい雇用しているといわれています。金型づくりでそのような規模というのは日本の企業にはまずできません。なぜかといえば、最近少しずつ変わってきていますが、日本の金型づくりは設計から加工、組み立てまですべて丸抱えだからです。従って中国で日本的な金型製造を行おうとすれば、日本の会社のそれこそレプリカを中国につくるということになります。これに対して台湾の企業は、設計と最終調整だけ自分でやって、真ん中の加工は中国企業に任せたり、単能的な工場にしています。工業製品をつくる場合、中間的なところは個人的な技能にあまり依存しません。その部分を台湾企業はうまくやっているわけです。当社の場合でも山に例えると9合目以上、先ほどお話ししたように95%のところまでは総合化の技能を投入して製造します。しかし最後の一番上の神様のような技能者が手がける領域に関して当社はあまり手がかけません。例えば、光学レンズのように磨きを完全に仕上げるといような領域に関しては当社では引き受けないわけです。中国の場合はその領域が低く、たかだか8合目（80%）くらいです。それから上は“もうやらない”と割り切ってしまうから8000人も抱えて部品の工程別に大量生産することができるのです。当社の提携している海天機械という中国企業もミドルレンジしかやりません。ハイエンドは日本のメーカーがやってくれといっています。ミドルレンジの量が一番多いのです。ローエンドもハイエンドもやらないでミドルレンジだけやると割り切っています。ローエンドの安い機械メーカーはたくさんありますが、安い3合目以下の領域もやらない。3合目から8合目までの50%が一番量が多いのだと割り切っています。だから8合目から上は日本でやってくれというわけです。

Q：後発性利益を最大限に活用しようということですね。技術開発で最先端をやろうとすると、膨大な資金や技能が必要になってくるけど、中間領域に関しては中国の技術水準や労働賃金の低さが生きてきて競争力が出てくるということですね。

A：高度な技能を必要とする領域は膨大な投資や高度な技能が必要だけでも扱い高は少ないので割に合わないということです。ですから日本の金型企業にも5年ぐらい前までは中国脅威論がかなりはびこっていたのですが、2~3年前からは、少なくとも8合目から上をや

っている金型企業に関してはまったく脅威論はなくなりました。中国の金型企業はどんどん近づいてきたけれど、8合目から上には当分、上がってこないということがわかったからです。

Q: 逆にいえば、現実問題として日本でそれだけの技術者を大量に抱え込むことも難しいし、トップエンドだけつくってあげればいいと割り切ったわけですね。この高度技能が8合目のほうに波及していくということはないのですか？

A: それはあります。だから、そこをどこまでやるかですが、提携先のように3合目から下はやらないというのを同じように7合目から下はやらないとか、6合目から下はやらないとかね。上から逆に考えるでしょうね。またトップエンドに関しても一番上の9合目から、9合5尺から上はやらないとか、その判断は企業の特性を踏まえた“わきまえ”だと思うのです。

Q: 技術の進歩の中で技術の陳腐化の問題が出てきますが、かつて高度な技能であったものも、技術が普及して8合目の技術があたりまえになってくれば、8合目以下だった企業でも簡単にできるわけですね。

A: それは機械の分解能がそこまで上がって、機械のできる領域が拡大したからできるのです。例えば、昔の工作機械では品位＝表面の粗さが昔は5～6ミクロンのばらつきを持っていました。ところが今は、普通でも2ミクロン以下ぐらいになっています。3分の1ぐらいになっているのです。さらに高度なものだったら1ミクロンぐらいになってきているのです。ばらつきが多いものを全体をならしながら、平らに仕上げるなどということは、これは大変な技能です。5～6ミクロンのものを手で磨くのは大変なのですが、2～1ミクロンのばらつきを仕上げるのは簡単で、ちょっとなればそのばらつきはとれますから、技能はいらなくなってきたのです。ですから機械の進歩によって求められるものがまったく違ってきます。最新型の機械を導入して、機械のできる精度が上がったから、技能が必要でなくなったのです。つまり機械の進歩でかつて高度技能であったものが一般的な技能となって、8合目までの技術になったということです。

#### xi. 技能と財務

Q: そうなると技術進歩に合わせた機械の更新が必要で、会社の技術戦略と機械の更新をいかに売りに結び付けていくかという問題、機械の減価償却などを含む財務戦略が統合的な問題となりますし、企業戦略そのものになりますね。

A: 少なくともそういう設備の更新サイクル維持できるだけの利益率、利益額をいかに維持

するかが問題になります。それを維持さえすればそれなりに続けられます。従って、商品の独自性と先ほど述べた多能化教育や広い意味の工作機械も含めた IT 化を活用した工夫が求められることになります。

Q：御社の組み立ての部分は決して普遍化できるものではなく、それこそが優位性を持つノウハウなのですね。

A：ですから当社は付加価値で勝負するものと価格競争品だが方法論で勝負する比率を 50 : 50 とか、理想からいえば、70 : 30 とか 80 : 20 に持っていきたいと思っています。もちろん一時的でも 100 : 0 でブランド化できて製品面でオンリーワン化できればそれに越したことはないと考えています。しかしこれは、簡単にはできないのでせめて 50 : 50 以上のことをやろうと考えています。50 であっても独自のノウハウを持って特色のあることをやれば生き残っていきます。設備だけではなく、人を含め、多能化教育を含めて優位性を維持し拡大していくということです。具体的には工場を 1 ヶ月間 30 日稼働させ年間 355 日稼働させるのと、20 日稼働させて年間 250 日稼働させるのでは顧客に収める納期がまったく違ってきます。1 月に 10 日間の違いを生かして選択と集中を行い、納期が遅れそうなところに多能化した人間を投入すれば、その分納期が短くなります。

Q：注文する企業としてはスケールメリットではなくタイムメリットが出てくるというわけですね。技能と経営の関係について、日本で製造業をやっていく必然性がよくわかりました。

### 3. ソフトウェア産業における日中 IT 技術者の有機的連携

(6) 北京 NTT DATA ジャパン：北京 NTT DATA との一体経営

社名：株式会社 エヌ・ティ・ティ・データ (NTT DATA CORPORATION)

#### ①企業概況

設立	昭和 63 年 (1988 年) 5 月 23 日
資本金	1425 億 2000 万円
総資産	1 兆 0655 億 4900 万円 (2004 年度)
本社所在地	〒135-6033 東京都江東区豊洲 3-3-3 豊洲センタービル
従業員数	8077 名 (単独)、2 万 445 名 (連結)
年間売上高	8541 億 5300 万円 (2004 年度)

出所：<http://www.nttdata.co.jp/>

社名：北京恩梯梯数据系统集成有限公司 (北京 NTT DATA 系统集成有限公司：Beijing NTT DATA Systems Integration Co., Ltd.)

#### ①企業概況

設立	平成 10 年 (1998 年) 9 月 2 日
資本金	2752 万元人民幣
本社所在地	北京市海淀区中関村大街 27 号中関村大厦 12F
従業員数	230 名 (単独)

出所：<http://www.nttdata.co.jp/>

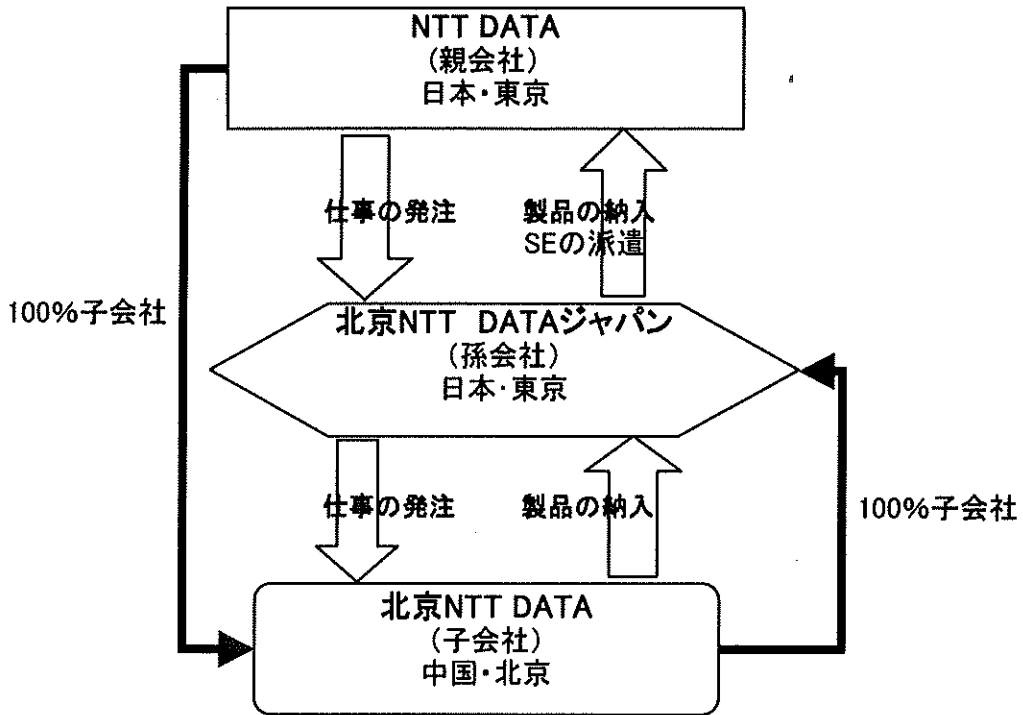
社名：株式会社北京エヌ・ティ・ティ・データ・ジャパン (Beijing NTT DATA Systems Integration Japan Co., Ltd.)

#### ① 企業概況

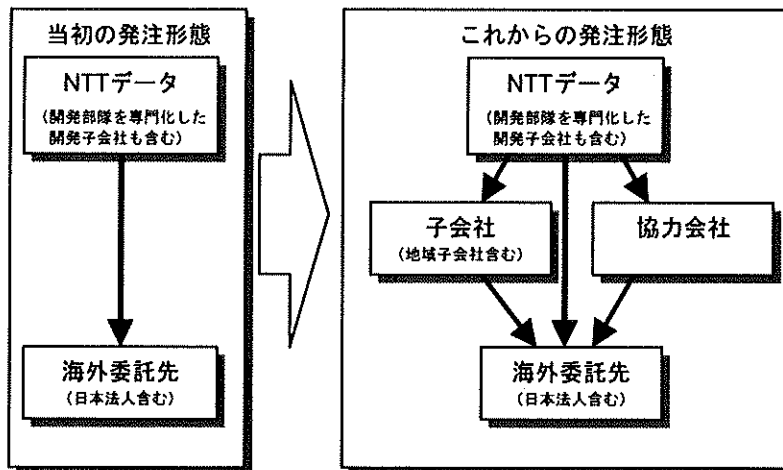
設立	平成 15 年 (2003 年) 7 月 1 日
資本金	1000 万円
本社所在地	〒135-6033 東京都江東区豊洲 3-3-3 豊洲センタービル
従業員数	17 名

出所：<http://www.nttdata.co.jp/>

NTT データ関連図



★発注形態が、多様化し、オフショアの活用が拡大している



出所：p.91, Business Communication Jan. 2006, Vol.43



社名：株式会社北京エヌ・ティ・ティ・データ・ジャパン（北京 NTT DATA ジャパンと略記）

## ② 中国人高度技能の労働者の現状

### i. 学歴

学歴	理工系（名）	人文社会科学系（名）
大学院（博士）	1	
大学院（修士）		
大学卒	15	
専門学校		
学歴不問		

### ii. その他の情報、採用形態、方法、職務など

採用している中国人技術者は16名。「採用の形態」は16名全員が正規職員。「採用方法」に関していえば、経験者の採用が15名、留学生の新卒採用が1名である。その「職位」は、職員（総合職）1名、職員（専門職）14名、取締役1名である。その「職務」は、総務1名、技術14名、全社管理（トップ・マネジメント）1名となる。また「採用理由」に関しては、「現在行われている中国法人との取引のため」である。さらに、「中国人を日本企業が採用・雇用する場合に日本人従業員に比べて難しい点」という設問に関しては“ない”と回答。「企業戦略の中で大卒以上の中国人労働者の採用を今後拡大させていく予定か否か」という設問に関しては、“拡大していく予定”と回答。「今後増やしたい人材はどのような人材ですか」という設問に関しては経験者の技術職と管理職を挙げた。さらに、「中国人留学生向けの奨学金や企業インターンの実施を行っていますか」という設問に関しては“ない”という回答であった。

### ③ 北京 NTT DATA ジャパン聞取要約

北京 NTT DATA  
兼北京 NTT DATA・ジャパン  
代表取締役社長  
中村逸一

#### i. 会社概要、人材採用規模、会社設立の経緯

北京 NTT DATA は、中国郵貯システムを NTT DATA が手がけ、そのシステム保守・メンテナンスを請け負う会社が必要となり 1998 年に設立した。そのため設立当初は、中国郵便貯金システムに特化していたが、種々の事情により 2003 年に中国郵貯システムの仕事はすべてなくなった。従って北京 NTT DATA は開発会社として作られたものではないが現在では NTT DATA のソフトウェア開発の一翼を担っている。開発会社を設立するならば、ソフトウェア人材の件数が高い北京に事務所は置かず大連や四川に事務所を置くケースが多いが北京 NTT DATA が北京に拠点を構えている理由が上記にある。

北京 NTT データ・ジャパンは中国の北京 NTT DATA の 100%完全子会社で会社の資本金は 1000 万円、現在の社員数は社長を含めて 17 人。NTT DATA 本社から見れば、孫会社に当たる。NTT DATA 本社の仕事を中国に向けて発注する場合、孫会社に当たる北京 NTT DATA ジャパンで仕事内容の確認や締め切り、予算等を協議する。それを北京 NTT DATA に発注し北京でソフトウェアを作成し、完成したら孫会社である北京 NTT DATA ジャパンを経由して、発注元である NTT DATA 本社に納品する（図参照）。

従ってソフトウェア開発を日本で受け、それを中国に渡し中国で安く高品質につくって戻るのが北京 NTT DATA ジャパンの基本的な役割。従って当社のスタッフの大半はブリッジ SE で、お客様のところに直接行って開発支援を行い、要請があればそれを中国に伝える役割をしている。中国側に正確に伝えるためにはスタッフは中国人のほうが望ましいので職員 17 人のうち社長を除く 16 人は全員中国人である。

#### ii. 北京 NTT DATA ジャパンの特性

Q：顧客から見たときに、中国で開発するということにはどのような意味があるのでしょうか。北京 NTT DATA ジャパンは中国の北京 NTT DATA の 100%完全子会社ということですが御社の役割はどのようなものになるのでしょうか。もう少し具体的に教えてください。

A：まず仕事を発注する顧客から見れば中国に出しているのか、日本に出しているのかはあまり問題ではありません。安くてよいものが出てくればそれでよいわけです。従ってこのニーズを満たすためにどのように日本と中国の会社が連携するかの仕方・仕組み、それを構築する戦略には各社いろいろあります。当社では、先ほど示したように、仕組み上は北

京のほうが親会社になっていますが、個人的には、オフショアなら日本が親会社であるほうがよいのではと思っています。ただ今後、中国国内市場に本格的に参入していくときには、中国の会社が親になっているほうがやりやすいですから長期戦略上は中国を親会社にしておいて日本を子会社にしておくという現在の方法でもよいと思います。

現時点では北京 NTT DATA の事務所は北京にあるので競合相手と違う活動をしないと意味がありません。人件費という点では北京のコストは中国で一番高いので、競争力がないのです。北京に置いておく意味は、中国の最も優秀な人材を確保することと、まもなく中国でもソフトウェア市場ができると思うのでそこに参入するうえで立地がよいということだと思います。

Q：NTT データでも中国人人材を採用しているのですか？

A：NTT データにも、中国人は何人かいますが、特に中国人という意味での採用ではなく日本人と同じように普通に受験して入社しています。親会社の場合には当社とは仕事が違うので、中国人技術者といっても意味が違ってきます。

### iii. 採用人材の特徴と採用方法

Q：現在御社での中国人労働者は 16 人とおっしゃいましたが、日本で採用された方はそのうち何名ですか？ また、採用した人材の経歴・職位はどうでしょうか？

A：正規職員として日本で採用された人数が 16 人です。ちょうど来月、北京から 3 人来ることになっています。彼らは北京 NTT DATA で働いていた技術者なのですが、日本で働きたいという希望があり、退職したいということでした。その技術者が優秀だったので、北京 NTT DATA を一度退職して、北京 NTT DATA ジャパンで再雇用することになりました。従いまして企業内転勤ではなく一度退職してからの採用です。会社設立後 2 年程度しか経過していないので、社内でもまだ明確なルールができていません。去年はそのような採用形態になりましたが、今年は企業内転勤を意図的に実施してみたいと思っています。企業内転勤をさせて、何年か経験させたら戻すということです。

採用した中国人の学歴は全員大学卒業で、これまでは全員が留学生で中途採用、つまり経験者採用でした。これは、新卒では即戦力にならないという認識があったためです。やはりすぐに働ける人を採用していました。ただ昨年初めて新卒を 1 人採用しました。非常に有能な人で「アタリ」でした。これが偶然なのか、それとも、もともとそういう素質がある人が大勢来ているのかですが、母数 1 なのでまだわかりません。

Q：多くの場合、中国の大学を卒業して、そして日本で大学院を修了してといった方になるのでしょうか？ 日本に来るまでの経路というものはどうですか？

A: だいたい日本の大学を出てソフトウェアの会社にいくつか勤めて転職する人が多いですね。中国の大学を出て大学院に行って日本の企業というパターンだと思います。

Q: トップ人材はなかなか日本に行かないというのが、中国でよく話題になっているそうですが、ほんとに優秀な人材はアメリカに行ってしまうのですか。

A: そうだと思います。清華大学の優秀な層は中国国内にも残らないし、日本にも行かないで、ほとんどアメリカに行く聞いています。欧米の巨大企業である IBM や HP に入社するようですが、北京 NTT DATA は知名度があまりないので清華大学出身者は数えるほどしか採用できていません。

#### iv. 給与体系など人事管理の基準

Q: 中国人労働者採用の理由の一つには給与面などを低く抑えることができるからでしょうか。あるいは将来の中国市場への足がかりもあるのでしょうか。

A: 中国人労働者を採用した理由は、先に述べたように中国との架け橋をする人たちが必要だからです。将来の中国市場への足がかりもなきにしもあらずですが、現状はビジネス上の必要性が理由です。技術能力については、日本人技術者と比べてみた場合ですが、同程度ではないかと思います。給与が安いということはありません。本質的には中国側とのコミュニケーション能力が重視されています。

Q: 日本で親会社（NTT データ）がありますが、人事管理のスタンダードと同じものを適用されているのですか？

A: これは、まったく違います。法人独自のルールと給与体系をつくりました。それは北京 NTT DATA も同じです。北京では元建てで給料払っていますから、そこにも独自のルールがあります。従って独自の給与体系をつくりました。先の質問に戻ってしまいましたが、給与水準に関していえば私の見る限り、当社社員の年俸は日本の他社の技術者と比べて安くはありません。もともと技能水準はかなり高いので他社でも、これくらいは払っているだろうと思う額です。そもそも日本で採用しているために日本人技術者との給与格差は生じません。トップ技術者には高額な給与を出していますし、新人で入社しても日本人の初任給とほぼ同じです。その点からいえば他の日本人ともあまり変わらないと思います。やはり日本で生活している人たちなので、何年か経験していくとランクが上がって給与も上がっていく仕組みになっています。従って給与を低く抑えるために、中国人を採用しているということではありません。

#### v. 中国人技術者雇用の難しさ

Q：中国人労働者を日本企業が採用する場合、日本従業員に比べて難しい点がありますか？

A：この IT 業界では中国人人材は非常に少ないですから、そもそも採用が難しいです。留学生も多いと思うのですが、比率的には少ないのです。そのうえ、どこかで経験者ということになると、ほとんど人材は流通していません。昨年、雑誌や新聞で求人広告を出したのですがあまり応募はありませんでした。その中からさらにスクリーニングすると、希望の募集人員を満たすことが極めて難しいのです。昨年は 10 人ほどの採用目標に対して 6 人しか採用できませんでした。従って採用自体が難しいのが実情です。日本人を採用したらという話もありますが、もともと中国人を使おうと思っているのでそれも少し難しいのです。

それ以外には、難しい点はあまりありません。ビザなど法的な問題、子女の教育の問題、住居の問題、家族の問題もありません。給与条件をめぐって若干交渉があるときもありますが、これは経験者を採用するため、前の会社の給与水準を下回ったら困るということです。採用する際の経歴と実力をめぐって見方の相違が出て、齟齬が生じる場合があります。ただこれは特に中国人だからというわけではありません。就業条件は問題なく、離職率は高くありません。言葉・習慣の違いは少しありますが、それほど大きな問題ではありません。

#### vi. 今後の採用計画とその戦略

Q：今後、企業採用の中で大卒以上の中国人労働者を拡大していきますか？

A：拡大したいと考えています。今年できれば 5 人以上採用したいですね。ブリッジ SE といいながらも、はじめは IT 技術者を将来の顧客に派遣しているようなものです。先ほど、年俸としては日本人とほとんどいっしょといいましたが、顧客に派遣するときは、中国人ということで派遣費を若干抑えます。従って発注元からすれば、いい人材を安く採れるというメリットがあり、現在はオファーが多いです。

Q：その分、人材派遣という点からいくと利益率が低いといえますよね。そのアドバンテージは会社としてどう考えていらっしゃるのですか？

A：確かに利益率は、人材派遣専門の会社と比べると低いと思います。ただし、そのブリッジ SE が顧客の企業に行くことで、受注につながり、その後に本格的に中国でのオフショア開発につながり、そこで利益を上げられるので問題にならないわけです。例えば日本人の技術者をオンサイトで派遣するとなれば、たぶん月当たり百万とか百数十万円でない企業として成り立たないと思います。けれども、当社ではそれらより 20%程度低く設定しま

すが、後の話も含めて採算が合います。その額だと本人に払っている給与とかなり近くなって正直利ざやあまり稼げません。現在、需要が高い高度な技術者は引く手あまたなので、空き稼働、例えば本人を採用して1ヵ月間遊ばすことはほとんどありません。完璧に働いて時間の無駄のない環境にありますから、そういった意味で東京と北京は違います。北京には200人も300人も技術者がいますが、開発案件に波があり、ある時期には空き稼働が出て、中国人技術者を遊ばせることもあります。ただ東京ではそのようなことがなく、1人入ると、1、2ヵ月ずっと働いていくので、何人採ってもいいのです。しかし、実際には、それだけ技術者がいないので採れません。ですから、現在は、重要な顧客に優先的に派遣するようにしています。

Q：今後増やしたい人材は、経験者の技術職ですか？ いわば、製薬会社のような技術のわかった営業のできる人でしょうか？

A：意図的に営業をやらせなくても良いのが実情です。まず、需要のほうが大きいですし、また営業的なところは別に営業部隊が少人数いますから。技術者にとって、いかに顧客と上手にコミュニケーションをし、顧客の言いたいことを中国に伝えるかが一番のポイントです。時には営業する技術者もいますが、そこを実際あまり大きくしても意味がありません。それからもう一つ今後増やしたい人材は管理職ですね。今、取締役を1名配置していますが、その次に続く者がいないので、これ以上規模を拡大するときの足かせというか、人材不足の問題になっています。優秀な人材はいるので、その人を管理職にすることも考えていますが、そうすると彼が担当していた事業に人材不足が生じるので検討中です。従って一番増やしたいのは技術職ですが、管理職も若干増やしたいと考えています。

## vii. 中国事業の将来戦略

Q：今後の事業展開と中国人技術者の雇用について教えてください。

A：現在は価格コストの差があるからこそ中国に頼むという、いわば価格優位性が働いています。長期的に考えると人民元の切り上げが生じコストが同水準になれば価格優位性だけではビジネスが続かない。それを考えると日本人よりも優秀な中国人を擁して、安いからではなく、価値があるから頼むという企業に今から脱皮していかないと将来はないですね。その意味では、付加価値の高い人間を日本で採用する、というところに今一番のポイントを置いています。また現在雇用している中国人技術者に話を聞くと「当面、日本にいたい」と答えます。この「当面」というのが明確でないのですが、「2、3年後をいうのか？」と問うと、「いや、もう少し滞在したい」といいます。お子さんの教育について悩み中国に帰国することを希望している人もいます。先日の実際起こったケースでは、上海に帰国して子どもに自国の教育を受けさせたいというものでした。これは親会社である NTT DATA で採

用した中国人人材のケースですが、上海にある北京 NTT DATA の支店で採用したいと考えています。

ただ、そういった問題のない人は、日本のほうが労働環境上、よいと思っているのではないのでしょうか。給与も多いですし住めば帰りたくなるとよく聞きます。食生活等の問題もすでに長く滞在していますから慣れていきます。

#### viii. 日本オフィスとの分業体制の将来像

A：現在、北京には 200 何十人の従業員がいます。日本は経験を積んだ精鋭だけを集めているので、一人ひとりの能力にはかなり格差があります。若い人は別として、日本で経験した技術者 16 人を今、中国に持っていけばすぐにマネージャーで使えます。先ほど触れましたが、彼らは、当面は日本で仕事をするといいいながらも、いつかは中国に帰ると思っているので、私としては、受け皿として北京のオフィスがあって、そこに管理職としてマネジメント層に送り込むという体制を整えていきたいと考えています。そうなれば、北京のほうも発展するし、日本は日本でリクルートしながら続ければいいわけです。儲けるという意味では技術者が多くいればよいのですが、出先である日本の会社を大きくする意味はそんなにありません。そのため日本は少数精鋭で行くほうがいいのではないかと考えています。

中国人技術者の IT 技能は日本人より高いのです。現在は、日本にマーケットがたくさんあるので、日本語を勉強してブリッジ SE になる努力をしています。将来的に中国市場が大きくなったら日本語とか日本人というのは相手にしなくてもよくなってしまいかもかもしれません。そういう時代には、人材採用が難しくなるとい問題も出てくるかもしれませんが、現在、中国で IT 技術者を大量生産しており人材供給が大量になるので間に合うような気がします。

Q：昔に比べたら技術者の質が落ちたということはないですか。IT 分野自体が最先端を走っているから、一番中国の人たちが優秀な人たちがシフトしているようにも思います。ただ会社によっては、昔に比べて留学生の質が落ちたといっているところもあるのですが。

A：昔をよく知らないのですが、勤勉ですから質の低下はないと思います。それから、少し言い方が悪いかもしれないのですが、問題は給与水準だと思います。中国人技術者はすごく給与を気にして、給与のためだったら、会社をすぐ辞めてしまいます。そう考えると、給与と人材の質が対応することになります。給与が低ければ、そういう人しか集まらないという基準が自然にできてしまう。日本のように一度入社したらずっとそこで給料が安くてもがまんしようというのではないですし、自分の合うところに行くということから判断すれば、給料に従って行動しているという気がします。そういった意味で、最近では人民元が強くなって、昔に比べて人民元換算上の給与水準が下がっていますから、人気も下がっ

ていると見たほうがよいと思います。当社の事例では、給与が低いとなれば来ないですし、次のところで給与が高いと思えば、すぐに辞めていってしまいます。

Q: そういう意味では経済合理的に人が動いているといえるわけですね。ソフトウェア開発の場合その開発技能はある程度、汎用的なものですか。

A: そうですね。IT は大体似ています。プログラム開発とか、プロジェクトマネジメントは、だいたい共通したやり方がありますし、資格もあります。ただ、採用する側としても、資格だけでなく、どれだけの経験を何度重ねたかによって、だいたいの価値がわかってきます。そこで、価値が日本円に換算されて 800 万円なら 800 万円、あるいは 500 万円となるわけです。それが若干高ければ、彼らは別のところに行くというように行動します。

#### ix. 高度技能者の労働力市場：その流動性

Q: そのような技術的な特性があるとすれば会社として見た場合、企業内研修や企業内での人的な訓練の投資をやるというよりは、できた人を探ってくるほうが、はるかに経済合理的であるということになりますね。

A: 本質的にはそうですが、上のレベルの人材は流通していないので、非常に経験が深い人、管理能力がある人、管理職として会社を担っていけるような人というのは自前で育てる必要があります。もちろんトップをヘッドハンティングすることはできますが、そういう人材は非常に高額ですし、いつ別のところにヘッドハンティングされるかわからないという不安がつきまといます。ですので、やはり企業内で育てていかないと安定性が欠けることになります。

Q: 育てるときに会社に帰属感を持ってくれるように給与も上がっていくわけですね。

A: ただ技術者は、育てられかたというのも自分の収益としてカウントしていると思います。彼らは、基本的にお金に換算して一番いいところへというように動いていると思います。例えば、この会社において自分がどこまで高められるかといった言い方を彼らはよくします。従って企業がどれだけ教育に投資しているかが金銭的に換算されて、それを含めて、会社にいるかいないかを決めていると思います。ですから、すごく簡単なのは、引き留めなければ給料をどんどん上げる。不要と思った瞬間に下げると辞めます。昨日も北京のほうで、ある人材の給与を大幅に下げたら辞めたという報告が届いていました。やはり成績が振るわない人には賃金カットを少しすると、一所懸命がんばるか、または辞めてしまうかのどちらかを選択するわけです。



Q: 能力のある人材であれば高い給与を払ってもペイするわけだし、能力のない人を抱えていると、その分損するわけですから、成績評価と連動するという意味では企業としてもコントロールしやすいですね。日本の会社もそれに合わせたマネジメントをしている限りにおいては合理的だから、判断もしやすいし特に難しいところもありません。ただ、日本的な長期的雇用で、何十年か経って、退職金で報われるような考え方はまったく適合しないわけですね。

A: 当社も退職金なしです。みんな何十年もいるなんて思っていない。いつかは退社するでしょうから、退職金も給与に含まれた形で、上げていくつもりですと話しています。

#### x. 北京 NTT DATA での日本人採用について

A: 北京の会社で雇用している 200 何十人の中には中国にいる日本人も 2、3 人採用しています。日本人なので若干ほかの中国人よりも日本語ができるということで技術水準に比べて給与を上乗せしています。ただ中国人と同じような場所に暮らしていますから、基本的には中国人価格で採用しています。それでも、違和感はありません。偶然にも彼らは全員独身ですから配偶者の問題もありません。日本人も多様化しているということでしょうか。

#### xi. 分散化

ベトナムへの発注のケース

Q: 北京 NTT DATA はそもそも中国の現地法人なのでベトナムなどの周辺国は関係ないかもしれませんが、NTT DATA として、他の国に同様の子会社を持ってらっしゃるのでしょうか？

A: 韓国等に子会社はありますが、別会社と一っしょに出資しており、少し違います。オフショア用に出資している会社は、中国以外ないと思います。ただ、ベトナムには注目してまして、AOTS の受け入れを NTT DATA が実施することはしています。

Q: 人的な集積の面からいえば中国には膨大な集積がありますから、ベトナムはなかなか追いつかないかもしれないですね。

A: 今のところそうですね。ただ、今後勉強してくるでしょうから、将来的には人民元の上昇しだいで十分中国の競争相手になり得ます。ただやはり問題なのは、ボリューム感がないことですね。ボリューム感がない以上、他社もベトナムに向かえば、仕事のできる人が不足します。そうはいつでも、ベトナムは安価ですから、ソフトウェアの産業の中でも比較的単純なもので、なおかつ安くとなればベトナムはいい選択肢だと思います。

## Ⅻ. インドへの発注のケースと中国との相違

Q: それ以外の国、例えばインドはどうでしょうか?

A: 難しいですね。親会社が5年ぐらい前からインドでオフショアのソフトウェア開発を試みてきましたがあまり成功しているとは聞いておりません。その理由はまず日本の言葉の壁。それから仕様書の書き方です。日本の書き方はどうもグローバル標準ではないでしょう。その状態でインドに頼むとインド側は勝手につくってしまいます。それを直せと要求すれば、それは仕様変更だから追加経費が必要であるということで、結局、開発経費が膨らんでしまいます。仕様書に対する考え方の違いから、インドに発注した場合には、インド側の解釈に対して日本の意図を伝えたら仕様が変わったとされ、彼らの主張を飲まなければ製品ができなくなります。これを避けるために仕様変更だということを認めると追加コストが発生し、その調整コスト等々がかかってきます。そういう理由で成功したことがないのではないかと想像しています。

Q: 中国の場合には、それはあまり生じないわけですか。

A: まず、言葉の壁はさっきもいったように、なんとかなります。かなり日本に近いし、漢字文化でブリッジSEもちゃんといるので、そのような変更はヘッジできます。あとはコスト上にその仕様変更コストをあらかじめ織り込みます。ですから、ある程度のソフト関係の仕様変更は“サービスです”といってやるしかありません。それは、ほとんどの日本企業がやっていると思います。それを実施しているのです。インドの場合は書いてある仕様書のままで受注金額を決めてしまうので、やはり違います。

日本からの仕様書がはっきりしないことに関しては中国人も不平は言います。仕様が変わって1ページ増えたら1ページ分の金が余分に必要だと主張します。ただ、それをどちらの言い分が正しいのかよく判断して、日本側で抑えるのです。顧客と交渉して、お金をもらえる調整をしてから変更すればよかったのに、勝手に変更して「代金をください」と言ってもくれないと説明します。中国人技術者は日本文化のことはわからないですし、中国人もインド人に近い合理的な考えをしているので、顧客が電話で“これ変えろと言ったから変えたのです”と主張します。しかし日本での営業経験が長い会社は、そういうことは会社の側で吸収します。

Q: インドの報告書で書いたのですが、中国とインドで圧倒的に違うのは、留学生の量です。インドからの留学生は昭和55年以降、累積で4000人ぐらいしかいません。中国人は60万人以上です。それほど数の面で人材がいればやはり、さまざまな側面でコミュニケーションが進んで交流が進むことが期待できると思います。その結果として、文化的には相当違うとしても、通訳できる人が、技術的にも文化的にも相当いて、そこは吸収しやすいとい

う構造になっているのでしょうか。

A: 仕様書のグローバル化とコミュニケーションによる吸収のどちらが望ましいかといえば、日本の仕様書の書き方をグローバル化したほうが良いとは思いますが、ただ、同じプログラムをつくる時でも日本のプログラム設計書とアメリカではまったく量が違うわけです。アメリカの場合、この通りつくりなさいと渡してしまうわけですが、日本ではこの通りつくってください、あとは“よしなに”となります。もちろん仕様書の作成基準でも、世界中どこに持っていっても使えるように共通化されていけば安くできます。ただその場合、仕様書が大変になりますし、そのノウハウや技術が必要です。

#### xiii. ソフトウェア開発と共有知

Q: 日本の場合には共有知、言い換えれば“あ・うん”の呼吸が仲間内で働きます。よく知っているもの同士は言葉が少なくなりますよね。一番典型的な例が夫婦で、今は難しいかもしれませんが、昔は“おい”といったら、ひとセット全部出てきました。これは情報という観点から考えれば“おい”でイメージされるものがパターンとして決まっていて、知識が共有されているから、短いひと言で、ひと通り必要なものがセットで出てくると解釈することができます。これは日本の感覚だと思います。それが、これまで日本の企業の効率性にもつながってきました。会社の文化を共有し、目的を共有しているから情報が共有されていて、同じことを伝えるにも非常に少ない言葉で、もしくは文字にすることが少ない状態で成立するのです。情報の面から言い換えれば、非常に効率的でスピーディな部分があります。しかしながらそれを外に出すとすると、端からはまるでわかりません。これが現在の日本企業の強みであり、弱みであるのかと思うのです。

ソフトウェアはデジタル情報ですから、どこまでも文字で書けてしまいます。どんな使い勝手といっても文字で書けてしまう。そうなってくると、結局は、それを労働集約化が可能な、もしくは労働集約能力のある場所に持ってくる必要性があります。中国とインド比較でいう中国の事例は、日本が共有知の部分をうまく移転できない間に中国の技術水準が伸びて、ある程度共有できるような母体ができきました。その結果として日本的な調整のようなものができるようになったと考えることができますね。そうすると今後一層、日本企業は中国に対する依存度を高めていこうと考えられる、ということですね。

A: 生産拠点がソフトウェアの分野でも中国になるということは、なきにしもあらずですね。将来的に我々の情報産業のノウハウは中国に移転されて、何かやりたいときには、みんな中国にやってもらわなきゃいけないという関係が、つくられる可能性はあります。

#### xiv. 中国市場の規模と現状

Q: 一昨年、北京でお伺いした時に“中国マーケットは、本当に大きいのか”というお話が

あったと思います。巨大な中国なのですが、実際には需要につながる入り口を探るのは非常に難しいというお話を伺いました。その状況は、1年経ってどのように変わりましたか。

A：変わっていません。むしろ中国内の IT の市場というのが我々外国企業にとって非常に閉鎖的かつ非常に小さいものだということがだんだんわかってきました。例えば、オリンピックが開催されると何らかのコンピュータシステムが必要となります。そのシステムをつくりましょうというときには一応、入札はあるようですが人為的にすでに決まっていて、その決定に従ってシステム全体が中国国内の大手 IT ベンダーに発注されて終わりという図式です。他方で、一般的な企業の中で IT 投資そのものが無駄な投資のように、今はまだ考えられています。そこに投資するという概念がそれほどないので、そういった意味では中国国内自身の IT マーケットが、非常に小規模なのではないかと思っています。小規模なうえに、行き先が決まっている案件ばかりで、我々が今手を出せるところはほとんどありません。そういったところで、儲けようと思っても今は無理ではないかと思っています。

それこそ、中国側がもう少し効率化を考えないことには、IT などを出る幕ないと思うのです。警備員が立っている現状で、IT を利用した警備セキュリティの必要がないのと同じです。同規模の費用を出せば警備員 100 人くらいで囲められるわけですから、その効率化をどうするといわれても、無理というのが事実です。ただ、IT 導入も始まっていますから、徐々に効率性も上がると思います。日本でも 20 年ぐらい前はそうだったと思います。ともかく、中国では、給与の低い層の人口が膨大に存在するので、労働集約的なやり方で困らないのです。むしろ雇用することで生じる社会保障が重要なのではないのでしょうか。

Q：インドでも同じですね。インドのカーストは、社会カーストであると同時に職業集団でもあるので、結果的に多くの人を雇わないといけません。インドの人件費が安いといっても日本人だったら 1 人で済む作業にインドだと 10 人も必要になる場合があります、決して安くはない場合があります。

A：同感です。ですから、そういう意味では私も疑問に思っているのです。中国の IT 市場が本当に巨大な市場なのか、会社が運営できるだけの市場になるのか、少し不安に思います。人間が全部やってしまうのではないかというわけです。

#### xv. 国の支援に期待するところ

A：国への支援としては日本政府が支援して日本の企業に勉強のために来日させる AOTS 研修のプログラムがあります。中国に対する ODA の関係で、今年から中国人向けがなくなりました。この制度は大変有効で、この研修制度を利用して、半年間日本で勉強してもらって帰ってくると、成長の様子がまったく違います。現在、統計で確認中ですが AOTS の制度を出た技術者は、離職率も低いし、マネージャークラスになる比率が非常に高いの

です。これが利用できなくなり非常に困っています。現在、NTT DATA に依頼して NTT DATA 独自の AOTS 研修を実施してほしいと要望し検討した結果、昨年と同様に 6 人程度の研修をしていただけることとなりました。これから 4、5 年続けていきたい施策です。

(7) ソラン：日本と中国のボーダレス人材活用

社名：ソラン株式会社 (SORUN CORPORATION)

①企業概況

創業	昭和45年(1970年)6月5日
資本金	68億7800万円
総資産	342億7900万円(2005年度)
本社所在地	〒108-8368 東京都港区三田3-11-24
従業員数	2830名
年間売上高	522億5700万円(2005年度)

出所：<http://www.sorun.co.jp/>

社名：ソラン北京株式会社 (SORUN BEIJING Co., Ltd.)

①企業概況

創業	平成元年(1989年)9月
資本金	5500万円
本社所在地	〒108-8368 東京都港区三田3-11-24
従業員数	40名
年間売上高	4億2800万円(2005年度)

出所：<http://www.sorun-beijing.com/>

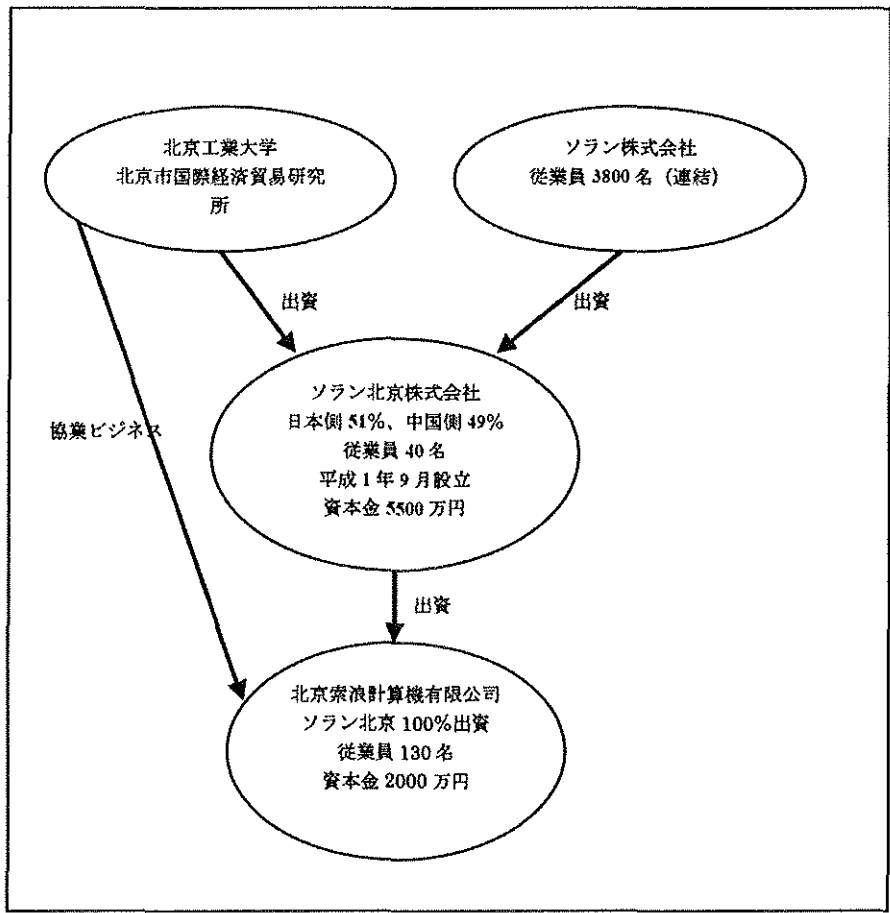
社名：北京索浪(ソラン)計算機有限公司 (SORUN BEIJING Co., Ltd.)

①企業概況

創業	平成5年(1993年)9月
資本金	2000万円
本社所在地	北京市朝陽区安定門外小關東里14号 中国航空工業信息中心3F
従業員数	130名
年間売上高	

出所：<http://www.sorun-beijing.com/BeijingSorun/jp/information/gaiyao.html>

②ソラン、ソラン北京、北京ソラン関係図



③中国人高度技能の労働者の現状

i. 中国人高度技能労働者数・学歴

学歴	理工系 (名)	人文社会科学系 (名)
大学院 (博士)		
大学院 (修士)		
大学卒	32	
専門学校		
学歴不問		

ii. その他の情報、採用形態、方法、職務など

「採用の形態」としては、中国人高度技能労働者数は 32 名、全員が正規職員。「採用方

法」に関していえば、留学生の新卒採用が1名、中国子会社からの転職が1名、残りの30名は中国での直接採用である。その「職位」は、職員（総合職）1名、職員（専門職）30名、課長級（専門職）1名であり、その「職務」は、経理1名、技術31名。また「採用理由」に関しては、「現在行われている中国法人との取引のため」。さらに、「中国人を日本企業が採用・雇用する場合に日本人従業員に比べて難しい点」という設問に関しては“ある”と思う。具体的には、①ビザなどの法制度の問題、②離職率の高さ、③言葉や文化習慣の違い、が挙げられた。「企業戦略の中で大卒以上の中国人労働者の採用を今後拡大させていく予定か否か」という設問に関しては、“ソラン北京としては拡大する予定はない”と回答。

### ③ソラン聞取要約

中国事業推進本部中国事業推進室部長  
兼ソラン北京株式会社取締役  
兼北京索浪計算機有限公司董事  
小城正孝

#### i. 中国人技能労働者の採用について

「ソラン北京」についてお話しします。「ソラン北京」は中国と当社の合弁会社で東京にあります（関係図参照）。そこには約30名中国人技能労働者がいます。その出身のほとんどは、出資元である北京工業大学の卒業生です。彼らはソラン本社ではなく、その子会社であるソラン北京が直接雇用する社員です。そのうちほとんどは新卒で、技術ビザで入っています。彼らは、北京工大を卒業して、4プラス1という制度を経て当社に入社しました。

中国の大学は5月か6月ぐらいにほとんど終わります。そして、通常は8月ぐらいが就職になるのですが、そこから日本語教育と技術教育を、日本の入社式である3月末まで教育をします。そこで2つの条件、日本語検定が2級以上、そしてMCSE（Microsoft Certified Systems Engineer）というマイクロソフトの技術試験の合格者から、だいたい10名ぐらいずつ採用してきました。

この4プラス1という制度は、5年間継続しました。現在は、6年経ちましたのでいったん終わりにし昨年からは工業大学の新規採用を止め、その代わりに北京索浪の社員を1年間、日本で教育するという制度に改めました。もうすぐ1年経つというところで現在、技術者が日本に7名来ています。

Q：制度変更の理由はどのような経緯からですか？



A：中国は契約社会ですから雇用契約を結びます。大体3年契約ですが、日本で直接採用した技術者が3年経つと辞めてしまうのです。大学を卒業して、1年育て、2年育てて、3年目に任せられるようになって次に、と思ったところで、辞めていったわけです。技術的にはMCSEや基礎技術はできていますが、まだまだこれからというところなんです。第1期生は現在、1人だけ北京で仕事をしていますが、それ以外全員辞めてしまいました。2期生は7名ぐらい採用しましたが今残っているのは3名です。3期生は10人ほど採用して5人しか残っていません。4期生はほとんど残り、また5期生もほぼ全員残っています。ただ、離職率が余りに高すぎるので、もう少しメリットのある方法を模索したところ、せっかく北京の会社があるので、そちらの技術者を呼び、日本で1年間勉強してもらって、それでまた戻したほうがよいのではないかとになりました。そこで去年からシステムを改めて、まだ1年経っていないのですが、昨年、北京索浪から呼んだ技術者の日本における研修は今のところ全員3月末で終了し、また新たに北京索浪から日本に技術者を呼ぶ予定です。まだ日本で研修する技術者は決定していませんが、現在、候補者が10名おり、来月最終面接のために、その中から何名か日本に来ます。

Q：なぜ、離職率がそんなに高くなったのでしょうか？

A：一般的に言って、まず給与、そして待遇です。待遇といっても中国は技術志向が高いので、育て方が非常に難しいのです。例えば、彼らは1年経つと「私は立派なプログラマーだ」という意識を持つのです。2年目になるとSEをやりたいといいます。当社もその頃は不慣れでしたから、日本的な技術者の育成をやるうとしていたのです。新入社員は3年ぐらいプログラマーで当然という幅で仕事を与えていくと、本人の意識と会社の仕事の与え方にズレが生じてきて、私はこれこれができるから、在籍し続けてもこれ以上覚えることはないという感じになります。それで、もっと新しいことをさせろという話がありました。現場の話では、まだまだ1年やそこらで何ができるといい、それ以上の仕事はさせられないと説明して、その仕事を続けろというのですが、もうやりたくないといいます。そんな感じが続いていました。

ソラン北京という会社が小規模で、組織的に弱いところもあったので、それを改めるために企業内の部門を変更したり、日本企業とのブリッジSEになることを目標としたノウハウをつくり、会社を大きくしようという目標を示すことで少しは離職率が下がってきているかなというところなんです。

Q：日本で採用した技術者は就業ビザを持っているので、一種のヘッドハンティングのように日本での市場で十分雇用先を見つけることができるから動いたということもあるのではないですか。

A：会社を辞めるときには北京に戻るという理由で辞めます。しかし会社に残っているメンバーに聞くと、まだ日本にいるといますので再就職している人間はいると思います。ビザは3年間で、その後は1年更新ですから、その間にどこかに再就職先を見つけて、新しいところでビザを取り直す人はいると思います。3年ずつビザを更新したいという人もいるのですが、現在は1年ずつにしています。

Q：中国人採用に当たって難しい点はどのような点ですか。

A：前述のように現在日本での中国人技術者の新規採用は実施していませんが、組織強化のために中途採用を昨年行い、2名ほど新たに中国人技術者を管理と技術の分野で採用しました。採用に当たって、何名か面接をしたのですが、給与対応をきっちりお話ししないと難しいですね。日本人のように入社してからではなくて、最初にやはり給与はいくらで、処遇はどうなっていて、どれくらいで上にあがれるのか等、面接では具体的な内容を知りたいのです。2年、3年後のことは、それまでの実績によるのだとしても、2、3年後の処遇のことを聞いてくる人が何名かいました。そういう意味では、日本人の採用面接とは違います。

## ii. ビザ等の問題点

Q：出入国管理法上、ビザの問題で苦勞するということはないですか。

A：それほどでもないのですが、やはりあります。手続きの書類を含め非常に大変な部分があります。急に呼び出しを受けることもあり、その部分で手続きは面倒だという感じを受けています。具体的には一人ひとり更新のたびに謄本を取り寄せ書類一式を毎回提出しなければいけないということです。一人ひとりではなく会社として一斉に出せばいいと思います。それから、短期的に支援として呼びたいときに、もう少し簡単にビザのとれる方法がないだろうかと思います。当社は北京索浪とソラン北京という2つの会社が別会社になっているため、企業内転勤になりません。昨日も、北京で入管に確認してもらいました。一昨年に上海の出資している会社の技術者を呼ぼうとしたときに、出し方に問題があったのかもしれませんが、入国管理局で3ヵ月くらい止まってしまい、結局、仕事に間に合わなくなりました。その間、何の連絡もないし、問い合わせしてもどこにあるのかわからなくて、ひたすら待つしかなかったのです。また福利厚生的なことを考えれば、家族に対する在留許可手続きが簡単にできるようになると社員が喜ぶと思います。

Q：そういうことを理由にした離職はありますか。

A：それはないですね。

Q：子どもの教育のために中国に帰国するという例も聞いたことがあります。日本は、ゆとり教育だから、このままでは中国の競争社会を生き抜いていけないという理由を聞いていますが、御社ではどうですか？

A：一つ、逆のケースを知っています。日本に住んでいて、中国に戻ったのですが、子どもが学校についていけないために、日本に戻りたいというケースです。中国では、小学校 1 年生で、日本の 3 年生レベルを教えていると聞きました。だからついていけないということです。中国は 1 人っ子政策ですから、教育に対する意識が違うのかもしれませんが。

Q：インド人技術者にはマルチビザが発給されるようになりましたけれど、中国はどうでしょうか。

A：中国人技術者に対してもマルチビザは発給されています。ただしマルチビザを持っているのは技術者系ではなく、もう少し上の管理者・経営層の方です。経営層には、日本で活躍する方も多いため、1 年や半年のマルチビザを持って往来する方がいます。

### iii. 文化の違い・雇用制度の対応

Q：一般的に中国の方というのは、顔は似ているのですが、行動パターンは違うとよくいわれます。事実、社内においても日本人と同じような行動はとりませんね。そういった意味で、文化的適合性などの問題はありますか。

A：文化的な意味で根本の考え方は日本人と違うと思います。具体的にいうと、日本に来ている若い技術者の層は、確かにお金中心で動いているところがあります。それから、長期勤務は考えていないと思います。ですから 3 年間日本に滞在したら帰国しようとか、3 年～5 年ぐらいの間に新しい技術・ノウハウを持ち帰ろう、といった考えを持っている方が非常に多いのです。従って自分がどれだけステップアップできるか常に考えているので、技術面のレベルアップにつながらない仕事や古いシステムの仕事はやりたがらないのです。雇用は 3 年契約で更新するという期間契約の形ですから、給与の要求も自分からいってきますし、そこで合わなければ契約がそこで終了するということです。

日本滞在期間中に、いかに稼ぎ、いかにステップアップして中国へ戻るかと考えている方が非常に多いと思います。その意味で、日本の技術者が長期的で、定年を迎えるまでを考える人、つまりこの会社にいようとする気持ちの中で仕事をされている人とのギャップは非常に大きいものです。かなり日本人の雇用とは違う形ですが、中国人技術者の場合、人材育成を含め、短期間の幅で彼らの要望に答えていかないとダメだろうと思います。

Q: これとほぼ同じこととなるとと思いますが、日本的な労務管理というのは長期雇用を前提とした労務管理になっています。短期間の幅での対応が必要ということになると、日本的な雇用体系をそのまま適用することはできません。これは日本人職員には問題となるところだと思います。そのあたりはどのように対処されるのでしょうか。まずソラン北京の中には、日本人はどれくらいいらっしゃるのですか？

A: 日本人はいません。もちろん私の他に、本社の担当役員も社長をしています。あと取締役にも日本人は何人かいます。それ以外は全員中国の方で、統括マネージャーも、課長も、主任も、経理も、そのほかの技術者も全員が中国人です。

Q: 言いかえれば、トップマネジメントだけはソラン本体から派遣されているが、あとは日本でありながら、中国の会社と同じであるということですね。つまり兼任する日本人スタッフの給与はソラン本社と同じ人事管理の基準で支給し、その他、中国人は契約ベースですからある意味では矛盾が起こりません。そうなれば、分社化する意味が出てきますね。

A: そうですね。設立されて14年になりますが、もともとは北京工業大学と貿易研究所の知り合いが日本側に会社をつくらうとしたわけです。日本側が合弁だったですから、今では難しい形態を、14年前に実施したということは聞いています。

#### iv. 社内のコミュニケーション

Q: ソラン北京のスタッフとのコミュニケーションは基本的に日本語ですか？

A: 全部日本語です。コミュニケーションは問題ありません。中国人同士は中国語で話しているときがありますが、私たちとは当然日本語で話していますし、技術者も現場では日本語ですから、日本語で困るという面はありません。

Q: 技術と言語のトレードオフといいたいでしょうか、技術の方で優れたスキルを持っている人が、必ずしも日本語能力が高いとはいえないと聞きますが。ソフトウェア開発能力は技術レベルで決まっている以上、組織運営をするためには組織内における権威、つまり職位が高いスタッフに対する職位の低いスタッフの尊敬が必要で、その尊敬を構成する要素の中にたぶん技術的な側面が相当影響を及ぼしていると思います。それが日本語の能力とうまく調和しているかどうか。つまり、日本語の能力が高く技術も高ければ問題ありませんが、この矛盾が生じる場合はありませんか。

#### v. 技術レベル、言語とマネジメント

A: 非常に矛盾が生じます。必ずしも技術と日本語は一致しないので、日本語力が非常に高くても技術は普通の人はいますし、また技術力は優れているけれど性格的なもので話すのが苦手という人もいます。どちらかといえば、現在、東京にいるソラン北京の技術者はみんな話すのがうまい人たちなのですが、技術的には普通の日本人の技術的レベルしかありません。昨年北京から来た 7 人は勉強熱心で高い技術能力を持っています。今後日本で大きな開発をやっていくためには、日本語力がないといけないということで、今回受け入れたのです。彼らは中国で開発をやっていたので、日本に来る前に日本語を勉強してくるのですが、それほど高いレベルではありません。

それに比べてソラン北京の社員の日本語力は日本にいるのでレベルが高いのです。中国からきた技術者にはこのギャップを埋めるために、日本に 1 年間滞在してもらいますし、その間にさらに技術と日本語と日本的な開発手法を学んでもらいます。ただ実際、1年でできるかという話もありますが、今は数多くの人に経験してもらうことが重要なのでローテーションで 1 年ぐらい日本に来てもらおうとしています。問題は、北京索浪を活性化させることなので、試験的に何年かやってみようとなりました。

取得手当があるためかもしれませんが、中国人技術者の資格試験の取得を目指す姿勢は、日本の技術者よりも強いです。非常に勉強熱心ですし、オラクルや MCSE などの資格をたくさんとろうという姿勢はステップアップするための、星いくつみたいな感じですね。

#### vi. 中国人技術者の登用

Q: 日本のソラン北京でよく頑張っていた方が、北京索浪に戻ってマネージャーに就任されるというケースはありますか。

A: 本来はそれが目的でスタートしたのですが、実現しているのは 1 名だけです。先ほどお話しした 1 期生の中の 1 名が北京索浪に戻り、現在、課長になっています。女性ですが、彼女は、日本のやり方や開発に慣れていますが、マネジメントしながら北京で部下を使っています。

Q: その意味では、コアになる人がいれば、北京のほうではそれなりの日本語能力でもちゃんとオペレートするということですね。

A: やはり窓口になる人がどれだけしっかり日本のことを知っていて会話できるかがキーポイントになります。北京にいる技術者は日本語の会話能力がそれほど高くなくても勤まります。もちろん仕様書は当然日本語でしかいかないので、読めないとはだめです。

Q: 技術と言語的なものがアンバランスになったときに、昇進の基準はどのようにされていますか。

ますか。

A：特に明確ではありません。ただ、日本語ができないとダメです。

Q：日本語は上手だが、技術がたいしたことない人を適材適所ということで営業に回ってもらうことなどはありますか。

A：ソラン北京自体は組織が小さいので、今のところそこまではやっていません。実際には、母体となるソラン本社の仕事を受けるのが中心ですから。

Q：なるほど、本社の仕事そのものは本社の営業部隊がとってくるわけですね。御社の場合、役割分業が明確ですね。その他に課題があれば教えてください。

A：日本での研修を職業訓練と考えた場合、その一番の目的は会話力の強化です。これについては独自で日本の先生を呼び勉強させていますが、その日本語教育の分野でよいところを探しています。

#### vii. 他地域への展開について

Q：御社は現在、中国に積極的に進出してらっしゃいますが、チャイナリスクといった問題で、東南アジア等々への転換というのは、今のところ想定されていないのですか。

A：少し前まで中国もオフショアという形はオリンピックの時代までと考えていて、その後は、中国内部の拡大をしなければいけないといわれてきました。となれば、日本ではなく、中国自体の話なってきます。それで、先を見据えてとベトナムも視野に入れてといわれていたのですが、中国における拡大で忙しいのが実情です。しかし長期的に見れば、いずれオフショアを中国沿岸部や都市部で行うことが難しくなって、内陸のほうへ入っていくか、違う国に入っていくかになるだろうと思っています。

Q：ベトナムも漢字文化かもしれませんが、ベトナム人は漢字がまったく読めずに、ほとんど忘れられています。そういう、文字の適合性からいえば、他を探しにくいというのはありますね。

## (8) その他技術的企業の事例

その他の技術系企業で技術者の派遣を行っている企業からはいくつか問題が提起された。

### ①概要

この企業は総合技術コンサルタント企業として、外国人技術者を雇用している。特に中国人高度技能者の雇用が大きく、その業務内容も中国人高度技能労働者に依存している部分が多い。海外における事業展開も活発でソフトウェア産業などに関しては、オフショアを中心として考えているが、自動車製造業で 300 人の派遣を行っているなど国内でのブリッジSEをはじめとする高度技術者の不足に直面している。そこで積極的な人材採用を行っているが、完全に採用人員が募集人員を下回っており、不足している状態が続いている。人材は不足しており、新卒だけでは不十分で中途採用も行っている。中途採用に関しては、中途採用専門のチームをつくって対応しているほどである。ソフトウェア技術者の採用に関しては、日本人も中国人も区別して考えておらず、同じ基準で採用する。中国人の場合には中国のオフショアと日本の顧客をつなぐブリッジSEとしての機能を期待する。日本的な職場慣行・業務慣習に関しては中国人に対してもまったく譲歩しておらず日本の厳しいビジネスマナーを徹底している。これは海外におけるアウトソーシングについても同じで中国の現地法人でも毎日朝礼を行うなど日本式のビジネスマナーの徹底を行っている。また顧客のビジョンを形にすることができるような技術者は、のどから手が出るほどほしい。企業にとって国籍は問題ではなく利益が出せる条件を揃えていくことが問題となる。従って外国人の雇用に関して何らの問題も感じていない。

また経済産業省で実施している AOTS に対する評価が高く、AOTS で招聘する場合には就労ビザの取得がきわめて容易である。AOTS を適用して研修を行ったベトナム人人材はソフトウェア開発の上流から下流まですべてを任せることができ、プロジェクトマネージャーとして現地でのオペレーションを任せうる人材として育成している。市場としての中国に関していえば、マーケットとして中国を想定していなかったが中国側の需要に応える形で受注を行っている現状はある。今後の企業展望としては、この会社では技術分野での人材派遣が主力であることもあり、人的資源の質を確保して、アウトソーシングを受注する力を今後も拡大していきたい。

### ②課題

#### i. 外国為替および外国貿易法（以下「外為法」）規制の問題

ヤマハ発動機の無人ヘリコプター輸出が、外為法第 48 条第 1 項に基づき、輸出管理例別

表第 1 の 4 項に該当する貨物として、経済産業大臣の許可を得るべきところ、許可を得ずに輸出し、または輸出しようとして、経済産業省より告発された。この一例を見てもわかるように、旧ココム規制に当たるものが日中の間に横たわってくる。

日中でソフトウェア開発を行う場合、特にエンベディッドなどのようにハードウェアと不可分なソフトウェア開発の場合、どの領域がこの規制に関わってくるのかははっきりしない部分がある。アウトソーシングを受託する場合、顧客のほうからどの程度のラインで外為法の規制にかかるのか見解を求められることがある。経済産業省に判断を求めても判断が出ない場合も多い。またその根拠法の文書も明確ではない。中国人高度技能労働者が関わることでこの問題にも関わってくるので、全体的な事業すべてに関与できる管理部門に中国人を登用することはできない。また高度技術に関する定義があいまいで明確な基準が不明である。

以上のような指摘があったが、これは国の安全にかかわるものであり、慎重な対応が求められることはいうまでもない。ただ現実的に考えると中国人高度能労働者のある一部の部分が企業研究所や大学など研究機関で研究に従事しているし、日本の IT 企業大手の中には中国科学院と共同開発している著名な事例もある。無制限に開放できるものではないことが事実であると同時に、このような中で技術の国内への囲い込みが事実上難しいということも現実である。

また、技術の特性として時間がたてば軍事機密も民生用の普通の技術になる。例えばインターネットそのものも米軍の通信網から始まったことはよく知られた事実であるし、現在携帯電話やカーナビゲーションに使われている GPS システムもかつては高度な軍事機密であった。技術の陳腐化の速度が速い中でどの技術が安全保障に重要な意味を持ち、どの技術が公開して問題ないのかの判断は安全保障と経済の拡大のトレードオフであり、適切かつ迅速な判断が求められることになる。

## ii. 在留資格の問題

在留資格に関しても問題が提起された。その主な点は、高度技能労働者を雇用する場合であっても、通常の在留資格と企業が採用する場合の在留資格はほとんど同じで企業の現状を考えていないようなフォームになっている。具体的には、「採用する中国人一人ひとりに同じ書類を申請する必要がある」という点である。そこで出された提案としては、企業が一括して在留許可申請を行う場合、一括申請できないのだろうかという提案である。例えば、10 人以上外国人を雇用する企業を登録しておいて、企業に対する審査を行い、その審査の結果、認定された企業で雇用する外国人技術者に対する審査は、一括して行うなどの対策である。

## iii. 労働者派遣業法（以下「派遣業法」）の問題

続いて、派遣業法の問題も提出された。この会社の場合、中国人高度技能労働者をいつ



たん正規職員として雇用し、その職員を各企業に派遣している。正規社員の派遣を行う場合でも労働者派遣業法の規定が制限となってくる。

具体的には、派遣機関が3年間を超えると雇用先における雇用義務が生じてくるが、高度なプロジェクトであれば通常3年間を超える。その意味では、育てた労働者を奪われてしまうことになる。正規職員の派遣の場合、労働条件や雇用は確保されており、派遣業法の想定する趣旨とは異なっているのではないかと、という点である。特に外国人技術者の場合には通常の雇用であっても期間雇用で終身雇用を前提としていない。その中で、プロジェクトが終了するたびに職位が上がるという性質を持つ派遣を好む外国人技術者も多く、特に負担になっているという性質のものではないと思う。その意味では3年間の制限に関して正規職員の派遣である特定派遣を除いてほしい、という要請である。

#### iv. 人材募集の問題

人材募集に関しては、募集の難しさが挙げられた。具体的には、人材募集をする際にも、ハローワークによって対応がさまざまに統一されておらず、求人を出す際の条件が、地方によってもハローワークによっても異なっている。また、これも派遣業務との関係があるが、正規職員として雇用するといっても派遣が業務内容である場合、正社員として雇用し、訓練をした後に正社員としての身分のまま派遣するにもかかわらず、派遣の求人を行わなければならない事例も多い。その際、派遣先が決まらなければハローワークで受け付けてくれず、人材募集もできないという悪循環に陥ってしまう。正社員の募集のカテゴリーで求人情報を提出できるのか、派遣社員のカテゴリーで求人情報を提出しなければならないのかそのとき次第で統一されていないように思う。対策としては、正社員としての募集で受け付けて派遣業務を特記事項として明示しておくことではないかと、という提案がなされた。

#### 4. 中国市場への“食”の参入戦略

(9) 加ト吉：冷凍食品の中国展開と留学経験者の活用

社名：株式会社 加ト吉 (Katokichi Co., LTD.)

##### ①企業概況（調査票記入内容）

設立	昭和31年（1956年）9月1日
資本金	340億269万円
資産総額	1958億3700万円
本社所在地	〒768-0067 香川県観音寺市阪本町5丁目18-37
従業員数	972名
年間売上高	2355億8200万円（2005年度）

出所：<http://www.katokichi.co.jp/>

##### ②中国人高度技能の労働者の現状

###### i. 学歴

学歴	理工系（名）	人文社会科学系（名）
大学院（博士）	6	
大学院（修士）	2	1
大学卒		4
専門学校		
学歴不問		

###### ii. その他の情報、採用形態、方法、職務など

中国人高度技能労働者数としては採用している中国人は13名で、すべてが正規職員である。「採用方法」に関していえば、留学生を新卒採用が13名全員である。その「職位」は、職員（専門職）4名、課長級（専門職）4名、部長級（専門職）5名であり、その「職務」は、営業2名、生産管理3名、全社管理（トップマネジメント）8名。また「採用理由」に関しては、「現在行われている中国法人との取引のため」、「将来の中国市場参入への足がかりとして」が挙げられている。「中国人を日本企業が採用・雇用する場合に日本人従業員に比べて難しい点」があるかという設問に対しては“ある”と回答し、具体的には「給

与条件」が挙げられた。「企業戦略の中で大卒以上の中国人労働者の採用を今後拡大させていく予定か否か」という設問に関しては、「拡大していく予定であると」と回答され、今後増やしたい人材として「新卒理系」を挙げている。さらに、「中国人留学生向けの奨学金や企業インターンの実施を行っていますか」という設問に関しては、「実施していない」、中国人の採用・雇用についての意見として、「わが国の急激な留学生の受け入れ拡大に伴い、質の低下が進み、大学卒業後、専門的・技術分野で勤務する能力のある学生の数が減少した」との回答を得た。

### ③加ト吉聞取要約

代表取締役社長  
加藤義和

Q: 中国人の高度技能労働者の活用について調査を続けています。今回の調査を通じてはつきりわかったのが、中国人の高度技能労働者の活用のあり方を決定しているのは、企業戦略のビジョンの中で中国というものをどのように位置付けているか、ということです。例えば今まで日本では多くの場合、工場として中国を位置付けてきました。その場合は日本がお金を投資するわけですから、さまざまな難点はあるにしてもコントロールであったと思います。しかしながら中国を市場として、そこから利益を得る状態としてみていくと、もう少し深い係わり合いが必要になってきます。そうなったときに各社とも現地法人化を進めています。御社の場合でも日本で博士課程を修了された優秀な方をまた現地に返されて活用されていると思いますが、その一方で、本社機能の中に中国戦略を見ることが出来る人が必要になってくると思います。中国人高度技能労働者の活用は結局、企業戦略と不可分なものなので是非そここのところをお話いただければと思っております。

A: 我々のところは10年ぐらい前から原料資材を中国以外からも持ち込んで、向こうの労働資源を利用して低コストで加工し日本で販売していましたが、2~3年前から中国でも販売を始めました。当社の商品は冷凍食品が中心です。中国では米作ができない地域が多くて、饅頭(マントウ)、餃子、シュウマイなど需要がありますが、この冷凍食品には台湾企業が参入していました。当社の商品である和食、特に魚介の冷凍食品はまだ入っていませんでした。当社の扱う商品は冷凍だから冷凍物流(コールドチェーン)が必要ですが、まだ中国の奥地までコールドチェーンは入っていません。中国の半分、特に中国の内陸部では海の魚を食べたことがない人がほとんどなので、そのような地域に徐々に販売していこうと思っています。ただ、日本企業のお店やレストランには直接売り込むことができますが、中国の企業に販売するには、やはり中国の我々と同じような冷凍水産加工をやっている企業と共同する必要があります。そこで中国の同業者と当社とできれば日本の商社と3社ぐらいで水産加工品の販売会社を今から立ち上げ、本格的に参入しようと思っています。

中国の奥地の所得は日本の 50 年前と同じですから、そういうところへこれから入っていくと思っているのです。所得水準は低いですが人口が多いので商売になると思っています。当社は中国でつくって日本で売ることに関しては絶対のノウハウがありますが、向こうで売って回収するというのはあまり経験がないから今後、中国市場に本格的に参入するためには中国の同じ業界の人といっしょにやると同時に商社にも入っていただかないといけないと思います。中国市場に日本企業が参入するのは容易なことではありません。そこで中国人留学生として日本の大学を出た十数名が、私の会社に入って、今、中国で工場長、総経理等の管理職に就いて経営を担っています。また 1 人ないし 2 人は、技術指導のために日本の工場から中国に出ています。

Q：中国で加工食品の製造を始めるとき、日本で採用した中国人労働者を中国に戻して立ち上げたのですか、それとも日本の社員が現地で立ち上げたのでしょうか。また御社が最初に中国の方を採用しようと思われたのはどのような理由からだったのでしょうか。

A：初めは日本の社員も中国人で日本の本社にいた人もいっしょに行って立ち上げました。日本人職員は 3 年か 4 年で帰ってきて、今は完全に中国人が運営しています。また最初に中国の方を採用しようと思った理由は 17～8 年前に日本の大学を出て博士号までとって、日本で就職したいという中国人留学生を紹介され採用しました。それがきっかけとなって次々入ってきました。初め採用した人は岡山大学の農学博士で、今では農学博士が 7 人ぐらいいます。

Q：中国人の方を採用するうえで、何か問題点を感じられるところはありませんか。

A：初めは気にしなくもなかったけど、なんといっても博士号を取得するぐらいだから頭もいいし、努力もしています。当社では始めは製造部門の工場で活用することでしたから、あまり抵抗はありません。10～11 年前に中国へ工場を進出させるときに、3～4 年工場働いて、優秀だった職員をその工場の立ち上げに行ってもらったのです。そのときには栄転で、工場長で行って、その後、総経理になりました。

Q：栄転だからあまり反発はなかったでしょうけど、日本に住みたいなどという意見はなかったですか。

A：なかったね。日本での待遇を向こうでもそのままにしましたから。

Q：採用されたときに、例えば、就業ビザとか、そういうものの難しさというのは、ありませんでしたか。

A: 留学生として日本に長く滞在し、博士号も取得しており本人に専門的な能力があるため、就労ビザを取得して日本で働く分には問題なかった。

Q: 最初に何人か工場に採用された時点で、日本的な雇用慣行や労務管理などの面で難しさは感じませんでしたか。

A: 彼らは4年間は国費で留学していますが、大学院での勉強はレストランなどに勤めてアルバイトしながら行っていたので、我々の会社に入る前にすでに日本での生活基盤ができており問題はありませんでした。

Q: 今後、中国を市場として重要視して考えていこうという方針ですか。

A: 当社で冷凍食品を始めて43年になります。アメリカでも60～70年の歴史です。経済成長が起これば調理人の人件費が上がります。このコストを節約するために日本の冷凍食品は給食から入っていきました。この、加工食品なら短時間で調理ができるという利点は、家庭でも生かされました。都市的な生活になってくると主婦が肉、魚、いろいろなものを買ってきてすべて調理するよりは、ある程度できたものを利用したほうが効率がよいということになってきます。それに調理機器も新しい調理器具ができてくるので、冷凍加工の需要が増えてきます。日本の冷凍食品の黎明期から40何年間の歴史をすべて加ト吉は経験して生きていますからノウハウがあります。今、中国の地方を見れば地方によって、まだ日本の30何年前だとか、奥地はまだ40年前、50年前ではないかということが感覚でわかります。中国奥地はこれから中国自身が開発してそこにいる人の所得が上がって食生活が変わってくると思います。日本でも、オリンピック開催後に冷凍食品は出回り始めたのです。他の業界もいっしょで、例えば日本の「すかいらーく」でも36年前の万博のときには1店しかなかった。その後、加工食品を使ってレストランのチェーン化をしていったのです。このように経済所得の変化で食生活は変わります。この変化を日本は経験していますが、中国は地域によって格差があります。中国の沿岸部はもうすでに変化していますが、奥地はこれからでしょう。この変化の過程の中で奥地への時点でどういふものから売っていくか経験からわかっています。冷凍食品は、冷凍で保存と輸送ができる施設がないと持っていけないので、施設の導入とその販売の拡大は対応することになります。例えばアメリカでは50年以上前からデンバー、シカゴなど大陸の真ん中に太平洋、大西洋からコールドチェーンで運んできて海の魚を売っていました。日本では40年前からコールドチェーンが整備され当社の場合でも四国から青森、北海道まで冷凍で運びました。淡水魚もよいが養殖の場合には餌で味が大きく変わり、一般に養殖の淡水魚は匂いがきついので、そこに海の魚がいけば需要はあると思います。つまり今後は内陸部の開発の進展に伴い、現在

市場のないところに徐々に広げていくということです。

Q：日本でから工場機能を中国に移転するのはかなり進んできているというお話でしょうか。

A：かなり進んでいます。当社では中国 10 工場、約 2 万人の従業員がいます。これから中国での販売を本格化するうえで、工場をどうするかという質問もありますが、よい立地で条件が合えば新たに工場をつくる場合もあるし、同業者と提携する場合もありますが、あまり工場を増やすことは考えていません。まだ中国の工場は労働集約的でほとんどが手作り、手作業ですからある程度機械化することで生産性が向上する余地があります。日本も 40 年前には全部手作業だったものが機械化していったので今日の生産性があるのですから、これから増産する場合には機械化の方向だと思います。

Q：日本の経験が使えるというのは重要だと思います。中国で運営していく中で法制度やその運用の面でリスクや難しさは特にありませんか。

A：当社は日本の四国に本社を置いています。当社の経営理念・社是は“企業が繁栄することは地域社会に貢献する、奉仕する”ということです。これが設立の原点なのです。だからその社会・地域が、望んだ仕事したいと思うし、そうしたら現地の協力が得られます。私自身が中国の山東省威海市、高密市、青島の即墨市、浙江省の舟山市の 4 つの市から名誉市民賞いただいています。市民賞・名誉市民賞の理由ですが、まず若者の働く場所をつくったことです。工場が進出することで 2500 人の働く場所をつくりました。また、その土地でとれる産物や物を購入します。そうして利益が出たらもちろん税金も納めます。もう一つ国として大事なものは、そこでできたものを海外へ輸出することで外貨を稼げるという効果があります。つまり、その地域の役人から見て加ト吉の工場が現地に利益をもたらすから名誉市民賞をいただけたのだと思います。工場が進出した地域にとっては「加ト吉」という会社に居てほしいし、これからも大きくなってほしいわけです。そうであれば心配する必要はないと思います。

Q：結論として、中国人であることによる難しさについては、採用された中国人の方が留学生として日本に滞在していたために日本社会にすでに順応していて難しいことはなかったということですね。その人たちが中国での工場の運用に関してもコアとなって働いて、しかも現地で雇用を創出し、現地で求められていることをやっているから、今後の展開に関しても問題はないと思います。またこれから中国で事業を展開していく中で、条件さえ合えば工場を増設してもよいけれども、生産性の向上である程度対応できる可能性があるということですね。

A：現在中国人の職員は十数名いますが工場管理要員として14～5人です。今採用しているのは日本の東京支社にいて営業を担当しています。ここで日本の食品の営業や開発を5年ぐらい勉強して中国へ戻ってもらうように考えています。かつては製造の部門だけで採用していました。その人たちが現在では中国の7工場に入って操業をしています。また10年前の中国は、類似の工場もなかったので日本から直接行って操業するしかありませんでした。しかし今は中国の仕様で中国人のやっている工場がたくさんできました。その意味では今後の事業拡大は中国の同業者との提携になってきます。加ト吉の名前で出す以上は、品質コントロール等をきちっと見ていく必要はありますが、すべてを抱える必要はありません。日本人が10億円かける工場を中国人は7億円でつくります。全部自分でやらなければならない時代ではありません。中国の優秀な経営者と提携することが重要になってきます。

#### ④株式会社 加ト吉 アンケート回答内容

(株式会社 加ト吉 平成17年12月15日)

##### 1. 高度技能者の中国国内から日本への労働力移動の実態とそのメカニズム

当社の経験からは、日本留学からそのまま日本企業に雇用されるケースが多いのではないかと推察できる。中国の大学卒業後、中国で日系企業を含む外資企業や国営企業にいったん就職し、専門知識の不足を認識して海外留学、そして留学先の国でその国の企業に就職というケースがよく見られる。これらの人材は留学の目的意識が明確なだけに有為、優秀なことが多い。当社が日本で採用した中国人高度技能労働者に属する人材はすべてこのケースであるといっても過言ではない。

##### 2. 労働力移動の社会・経済的背景、移動に伴う制度的な要件と障害

日本の企業に日本で就職することは祖国の日系企業に就職する以上に高い収入が得られるとともに、日本の就労ビザを保有することになるが、これが一つのステイタスになっているかのように感じられる。高収入もさることながら日本のビザには日本人に理解しがたい執着がある。高度技能者の中国における賃金上昇は急激であるが、まだ日本との賃金格差は大きく彼等には魅力的であり続けているようである。しかし日本留学、高学歴＝中国社会のエリートではなくなりつつあるようで、帰国しても、かつてのような厚遇はなくなっていると聞く。移動に伴う制度的な要件と障害として、中国人留学生の事件・事故の続発から留学ビザの発給が厳しくなっていること、中国の経済発展から留学の経済的な垣根が低くなっており、留学生の質的な低下が顕著で国公立上位校では中国人留学生の受け入れを制限し始めているようである。

##### 3. 日本企業における中国人労働者の採用方法、採用基準、雇用形態（日本への留学経験者雇用の実態を含む。）

###### ① 採用方法

中国人留学生を数多く受け入れている国公立、主要私立大学の留学生窓口（学生部学生総合支援課、キャリアセンターなど）に中国人留学生を採用対象とする求人依頼をしている。その他、職業安定機関、関係NPO法人、独立行政法人、東京外国人雇用サービスセンター、国際留学生協会、IFSA（NPO法人）、日本学生支援機構（独立行政法人）にも求人依頼をしている。

（別添：大学に対する案内および雇用形態に関しては「就職のご案内」を参照。）



## ② 日本語教育プログラムや日本文化習得研修の実施

留学生の場合、個人差はあるが当社が採用しようとするレベルの人材はそのほとんどが日本語検定 1 級に合格し、会話はもとより読み書きともに実務上まったく問題のない日本語能力を有しており、当社が日本語教育プログラムを用意する必要性はない。日本文化の習得についても長期間にわたる日本での生活で相当程度の日本文化と日本人に一定の理解と親和性を持っており、改めて教育を施す必要性は感じていないし彼等からそのような要望もない。中国に帰国赴任後も日本人との接触の機会が多く、日常の職業生活を通じて日本人、日本文化を継続して学んでいると考えられる。

## ③ 日本向け市場の為の人材教育プログラム

主な活躍の場が中国であるため日本向け市場のための特別な人材教育は行われていないが、中国での生産物が日本で消費されるため、品質、衛生管理の要求水準について実務を通じて教育が為されている。近い将来、中国での販売が見込まれるがこれに向けて営業要員を少人数ながら確保しており、日本の流通システムがやがて中国にも根を下ろすことになると見て、彼等を東京支社に研修配属し実地で営業活動に従事させ教育を施している。

## ④ ホワイトカラー労働者の出身地域

そもそも日本への留学生の多い中国東北 3 省（遼寧省、吉林省、黒龍江省）出身者が相当部分（40%）を占めているが、ここ近年は上海市、四川省成都市、湖北省仙桃市などの大都市出身者や前述の東北 3 省以外の人材も増えつつある。

## 資料 1：中国からの留学生の皆様へ（就職のご案内）

株式会社加ト吉

日本での留学生活は、日々充実されていることと思います。

さて、私共、株式会社加ト吉は、調理冷凍食品、冷凍水産品（総称して冷凍食品）の専門メーカーとして、1956年に設立、以来順調に成長を遂げ1987年には東京・大阪証券取引所市場第一部に株式公開し、2004年3月期の売上高は2279億7600万円、当業界では日本国内2位のシェアを占めるに至っています。1989年より、良質な原材料の安定確保と、生産のグローバル化に対応するため、海外への進出、殊に、中国での生産体制の拡充に注力して参りました。現在のところ、山東省を中心に合弁企業の運営する工場を含め8工場を擁するに至っています。その中で現在10名の日本留学を終えた後、当社に入社された方々が、実務トレーニングを終えて、帰国赴任し、それぞれ当社グループの各企業において、経営トップとしてダイナミックに躍進する中国経済の中で、果敢に企業経営にあたり、素晴らしい業績を収めています。

今後も引き続いてこれらの企業をさらに発展させるとともに、中国国内の他地域へも新たな事業展開を計画しています。

その具体的な事業展開として、この程、新たな商品の生産に対応するため新工場の建設を進めており、これらの工場の操業開始に向けて諸準備が進められていますが、殊に重要な課題は経営層を担う人材の獲得であります。当社では現地グループ企業の経営層は例外なく日本に留学経験のある優秀な帰国赴任者を持って当たらせており、今回の募集もこれら経営層に加わって活躍いただける人材を発掘し、採用しようとするものです。

今後、さらに進展する中国ビジネスの中核となる期間人材を募集するもので、中国と日本を舞台に活躍していただき、私共の事業の発展とともに、国際ビジネスマンとして成功したいと願う方々に是非応募していただきたいと思っております。

#### <募集要項>

- ・ 仕事内容

日本国内において技術面を中心とする実務研修を行った後、中国に帰国赴任して現地グループ企業にて経営層の一翼を担う品質保証担当責任者として従事する。

- ・ 募集学科

生物系統の全学部・学科

- ・ 応募資格

2005年3月卒業見込みの方、既卒の方

修士、博士課程修了、修士号、博士号取得・取得見込みの方を歓迎する。

中国語を母国語とし、英語力があり、日本語が堪能（日本語検定1級）で中国に勤務可能な方。

- ・ 勤務地

入社後本社において、技術的な実務トレーニングを行った後、当社グループの合弁会社にて勤務する。

（青島を含む山東省内）

#### <採用後の処遇について>

##### 1. 日本において勤務する期間

- ・ 社員区分 （株）加ト吉契約社員（1年単位で契約期間を更新します）

- ・ 処遇 正社員に準じて、手当等を含め総支給額で正社員と同等に処遇する。

##### 2. 中国に帰国赴任後

- ・ 社員区分 現地駐在事務所若しくは合弁会社の正社員

- ・ 処遇 現地駐在事務所の規定と本人の能力・業績によって処遇水準を再査定し決定する。（現地通貨 10,000 元～15,000 元）

#### <応募方法>

=略=

資料2：中国人社員名簿

氏名	現配置先	役職	年齢	入社年月日	出身大学・学部 学科	出身地	国費留学
NH	青島亜是加・青島事務所	総経理	44	H4.5.1	岡山大学大学院・自然科学研究科 博士課程	吉林省	○
RS	舟山加藤佳食品有限公司	総経理	46	H7.1.16	岡山大学大学院・自然科学研究科生物資源科専攻 博士課程	吉林省延辺市	○
KS	維坊凱加食品有限公司	総経理	46	H8.4.1	愛媛大学大学院・連合農学研究科生物資源利用学専攻 博士課程	吉林省長春市	○
HK	吉林徳加食品有限公司	総経理	42	H12.3.30	九州大学大学院・工学研究科 知能機械工学科	山東省章丘市	○
CC	青島亜是加食品有限公司	品質管理部長	45	H12.3.30	愛媛大学大学院・連合農学研究科生物資源生産学専攻 博士課程	江蘇省沛県	○
UG	維坊美城食品有限公司	副総経理	33	H12.3.15	長崎大学・経済学部研究生	安徽省宿松県	
RA	威東日総合食品有限公司	総経理	43	H13.1.4	北海道大学大学院・農芸化学専攻 博士課程	湖北省仙桃市	
RJ	広東加藤利食品有限公司	副総経理	35	H13.3.19	長崎大学大学院・経済学研究科	江蘇省無錫市	
SK	青島加藤吉食品有限公司	総経理代行	32	H14.9.3	富山大学大学院・理工学研究科 博士課程	河北省	○
CJ	巡回品質管理		30	H17.4.1	広島大学大学院・社会科学研究科	遼寧省大連市	○
CG	東京特販部		28	H17.4.1	京都大学・経済学部経営学科	上海市	
TS	巡回品質管理		28	H17.4.1	早稲田大学大学院・商学研究科	遼寧省大連市	
TSH	東京支社営業二部		29	H17.4.1	明治大学・商学部・商学科	上海市	
HY	平成18年入社予定		26	H18.4.1	早稲田大学大学院・商学研究科	四川省成都市	
SY	平成18年入社予定			H18.4.1	東京工業大学大学院・理工学研究科国際開発工学専攻	黒龍江省ハルビン市	

平成17年12月

## 第3章 中国における送り出し側の事情

「中国における送り出し側に事情」について1. 政府機関の公式見解とを示し、2. 教育機関、3. 日系企業、4. 中国系企業で行った聞き取りを分析する。

### 1. 政府機関からの聞き取り

#### (1) 労働社会保障部見解

中国の労働行政を司る労働社会保障部（日本の省に相当）に高度技能人材の育成に関わる政策を問い合わせたところ以下のような回答がきた。原文は中文（一部意訳）。

#### 中華人民共和国労働社会保障部

#### 中国の高度技能人材を育成する政策、措置と計画

中国政府は高度技能人材の育成を非常に重視し、高度技能人材を人材の重要な構成部分として、「人材によって国を強大にする」戦略を実施計画に組み入れ、高度技能人材の育成を加速するために、一連の有効な措置を講じている。まず、

- 一、 技能振興活動を繰り広げ、国家高度技能人材育成・訓練プロジェクトを実施し、高度技能人材育成の度合を強化すること。技能労働者の育成を加速するため、中国労働保障部は技能振興活動を実施した。この活動を通じて、社会全体の力を動員し、企業および職業大学・学院と人材育成・研修機構の力を借り、予備労働者の育成・再就職のための研修と起業のための研修を大規模に実施し、労働者の就業能力、作業能力と職業転換能力を高めた。経済社会の発展が数多くの高度技能人材を差し迫って必要とする現実に基づいて、労働保障部は2002年から、関連産業部門、産業分野別業界団体および大手企業グループとともに、国家高度技能人材育成プロジェクトを行い、機械・電子設備、電器製造、電力などの高度技術労働者育成プロジェクトと東部地域の研修プロジェクトを相次いで実施し、2004年に「3年間50万人の新技師育成計画」をスタートさせた。具体的な方法は企業の生産・技術の更新と製品のモデルチェンジのニーズを勘案し、業界・企業の主体的役割を生かし、技術師範学院・高級技術労働者学校の力を借りて、企業での実習と学校での理論学習、在職育成・訓練と一時休業の勉強、独学による向上と企業、社会による育成・訓練との結合などの方式を通じて、高度技能人材の育成を加速した。山東省は「ゴールデン・ブルー・カラー」育成プロジェクトを積極的に推進し、政府の指導、学校と企業の結合、個人の参与を通じて、企業の必要と

する高度技能人材の育成を加速した。上海、青島、深圳などの都市は、地域経済発展のニーズを結び付けて、政府の公共投資における模範的役割を發揮し、いくつかの社会化、オープン型、高水準の公共実習・訓練基地を模索的に建設し、社会全体のために高水準の技能育成・訓練と技能鑑定サービスを提供している。各地域、各部門の共同の努力のもとで、2004年から今まで、全国では新しい技師約30万人の育成任務をすでに達成した。

二、 就職資格証明書制度を推進し、技師、高級技師の評定と招聘・登用テストを繰り広げ、高度技能人材の評価とテスト体系を一応確立したこと。全国では1994年から、職業技能の鑑定〔評価・認定〕活動をあまねく展開してきた。就職資格証明書は労働者の職業能力・水準鑑定書と就職の認定書として、すでに広範な雇用部門と労働者の認可を得た。現在、就職資格証明書を取得した人はすでに延べ6000万人に達し、そのうち、技師と高級技師の就職資格証明書を取得したものはすでに360万人に達した。技能人材評価制度の基礎、組織・実施の基礎と質的基礎が形成された。労働保障部は2000年から、一部の中央直属の企業で技師、高級技師制度改革のモデルケースを行い、企業の生産実態に合わせて、技師技能認定テストの方法を改革し、評定と招聘・登用を分離させ、また、試験と評価を結び付けるやり方を実行している。同時に、年齢、資格・経歴、身分と比率の制限を撤廃し、極めて高度な技能や、特殊な個人的資質に依存する技能を身につけ、あるいは生産の第一線で重要な役割を果たし、顕著な貢献をしている者に対し、特例を設け技師あるいは高級技師に昇進させることもできるようにすることで、高度技能人材の成長の可能性を拡大した。同時に、大学・学院における就職資格認証事業を実施し、100校の大学・学院で就職資格認証のモデルケースをスタートさせ、若い技能人材の成長のために道を開いた。

三、 技術人材表彰制度を確立し、職業技能競技の拡大を行うことで技能人材の成長に良好な環境を創造すること。現在、中国は国家レベルでは「中華技能グランプリ」、「全国有能技術者」政府賞を設立し、地方と業界では「有能技術者」と「業界技能グランプリ」などの賞を設けている。技術・技能人材に対する評定、選出、表彰はすでに制度として確立された。今まであわせて7回の「中華技能グランプリ」の授賞と「全国有能技術者」の表彰活動を行い、中華技能グランプリ受賞者80人、全国有能技術者800人以上および省クラスの有能技術者と業界技能グランプリ受賞者数千人を評定・選出した。2004年、労働保障部はまた、関連部門、業界組織と連合して「高技能、新技師」をテーマとする全国的競技活動を共同で展開し、表彰と競技活動を通じて、数多くの高度技能人材を発掘したばかりでなく、社会全体の技能人材を重視する観念の形成を促した。

高度技能人材の育成をさらに加速し、高度技能人材の成長と役割の発揮にプラスとなる制度・環境と社会的雰囲気を作成し、高度技能人材に国の経済と社会発展の中でより重要な役割を發揮させるため、中国政府は現在、一連の新しい政策を研究、制定しつつある。これらの新しい政策は高度技能人材のさまざまな面におよび、主に技能の育成、テストと評価、職場における活用、競技による選抜、技術交流、表彰・激励、合理的な移動、社会保障などを含んでいる。育成の面では、中国政府は、国家技能型人材育成プロジェクトを引き続き実施し、高度技能人材育成の事業に焦点をあて経済社会発展の実際のニーズに合わせて、企業・業界を主体とする学校・企業の協力による高度技能人材育成システムを確立した。研修を実施する際、職業大学・学院が基盤的な存在で、政府と社会は支援の役割を果たす。政府は高度技能人材の教師の育成・訓練、教材の開発などの面で支援を与えることになるとともに、それぞれ①企業・業界が主体的役割を發揮し、②学校と企業が協力して高度技能人材を育成する制度を確立し、③企業従業員の技能育成・訓練への参加を奨励し、④高度技能人材育成・訓練基地の建設を強化する、という4つの面で政策と対策を打ち出した。

中国政府は、企業・業界における高度技能人材の育成にむけて主体的役割を發揮するために国の大型プロジェクトと重要な科学技術計画の実施、および重要な技術と重要な設備の導入、消化、吸収およびさらなる革新を結び付けて高度技能人材を育成する必要がある。さまざまな企業、特に大手企業（グループ）は生産の発展と技術革新の必要性に基づいて、高度技能人材育成の計画を策定するとともに、それを企業発展の全般的な企画に組み入れなければならない。さらに企業は規定に基づいて従業員教育費を取り出し、高度技能人材育成の資金投入を増やさなければならない、という規定も設けた。国有と国有持株企業は企業の経営・管理者に対する業績報告の一部として、高度技能人材育成計画の制定と実施状況を定期的に職員・労働者代表大会に報告しなければならない。同時に、政府は非公有制企業における高度技能人材育成のプログラムの拡大を積極的に支持し促進するよう誘導する必要がある。企業は法律によって現代的な従業員育成・訓練制度を確立し、それを完全なものにし、企業内における従業員育成・訓練制度とOJTを通じた技能伝承制度を推進し、技師研修制度を確立し、さまざまな方式を通じて高度技能人材の育成を加速しなければならない。同時に、各業界の主管部門と業界組織は、高度技能人材のニーズに関する予測と育成計画の作成を行ううえで積極的な役割を發揮し、当該業界の高度技能人材の合理的配置に関する基準を提示し、当業界の高度技能人材育成の仕事の展開を指導しなければならない。

学校と企業が協力して高度技能人材を育成する制度を確立する面で、中国政府は次のような要求を示した。

- 一、 政府と関連部門の責任者、企業と大学・学院の代表、関連方面の専門家からなった高度技能人材学校企業協力育成協調指導委員会をつくり、学校と企業が協力し

て高度技能人材を育成する仕事を指導、推進する。

- 二、 職業大学・学院、特に高度技能人材の育成を主要な目標とする職業大学・学院、高級技能労働者学校と技師学院の学校運営方向を明確なものとし、それにより学校教育と実際の企業の生産を有機的に連携させるよう学科と課程の設置を調整し、それにあわせてカリキュラムを構成し企業に必要な高度技能人材の育成を加速させる。

同時に、中国政府は学校と企業が協力して高度技能人材を育成することに参加している学校と企業に対し、それぞれ3つの奨励政策を打ち出した。

- 一、 積極的に市場化のメカニズムを利用して学校と企業の協力を展開し、生産と研修の有機的連携を行うとともに、高度技能人材育成の面で際立った成績をあげた職業大学・学院に対し、中央財政は実習・訓練基地建設などの面で支援と報奨を与える。
- 二、 企業が職業大学・学院に学生の実習・訓練を行うセンターを設立することを支持する。そこで学校と企業の協力によって実施する定方向（企業が資金を出して人材を育成し、その人材が卒業したら企業に就職すること）育成・訓練費用は企業の従業員教育費の中から支出することができる。
- 三、 積極的に学校と企業の協力を繰り広げ、実習・見習の任務を引き受け、著しい育成・訓練の効果をあげた企業に対し、現地政府から適切な報奨を与える。

従業員の職業技能研修の参加を支援・奨励する面で、中国政府は2つの政策を打ち出した。

- 一、 従業員が所在部門の認可を得て育成・訓練に参加する場合、雇用部門は国の関連規定に基づいて育成・訓練に参加する従業員の給料制度と激励政策を制定しなければならない。
- 二、 地元で非常に不足している職業（職種）の高級技能以上の育成・訓練に参加してそれ相応の職業資格を取得し、しかも企業に招聘・登用された者に対し、一定額の育成・訓練と鑑定手当を与えることができる。その中の政府によって育成・訓練手当を負担される条件にかなった者に対しては、地元政府から手当を与える。

高度技能人材育成・訓練基地の建設を強化するうえで、中国政府は、現在ある教育・訓練・訓練資源を十分に活用し、大手中堅企業（グループ）、重点職業大学・学院と育成・訓練機構とともに、いくつかの国家クラスの高度技能人材育成・訓練のモデル基地を建設しなければならない。同時に、条件のある都市が多岐な面から資金を調達し、当地域の中心となる産業発展の必要性に基づいて合理配置による、技術水準の高い、社会に目を向けた、技能の育成・訓練と技能鑑定サービスを提供する公共実習・訓練基地を設立することを奨励することを打ち出した。



## (2) 教育部での聞き取り

中国・教育部によると大学入学率は19%であり、エリート教育から大学の大衆化の時代に入ったという。このために1999年から大学の入学者の規模を拡大した。1995年までは大学の卒業生は政府がその配置を決める配分制度があったために、就職問題は大きな問題ではなかった。そのため大学には「就職指導部門」が設置されていなかった。しかしながら大学の収容定員の拡大、大学の大衆化により、卒業生の就職が大きな問題となってきた。このために、各大学では「就職指導部門」を設置するようになった。

また留学については中国教育部によると2004年度の留学生は11万4700人で、このうち私費留学生が90.9%と圧倒的多数を占めている。また同年の帰国留学生は2万5100人であった。1978年から2000年までの累計では81万4900人が海外留学し、そのうち19万7900人が帰国している。そのため2004年時点が海外留学から戻っていないものは61万7000人とされている。

教育部では留学に対する方針として、次の3つをあげている。①留学手続きの簡素化など留学支援、②海外で高度な技術、技能を身につけた者に対する帰国の奨励、③出入国の自由化である。海外で高度な技術、技能を身につけた者の帰国の奨励では、教育部と科学部が協力して、「インキュベーター」を設置するなどの施策を実施している。ただし年々海外留学先から帰国する者が増えているが、他方あまりに多くの留学生が帰国すると雇用の場がないことが問題になるとしている。またソフトウェア産業については全国36校のモデル・ソフトウェア学院を設置して、より高いレベルの教育を実施するよう努力している。

この教育部（日本の省に相当）では留学生政策を公開している。その主要な点に関しては、留学希望者が自由に留学できるように支援をすることであり、私費留学生を拡大することである。かつての国費留学生のような帰国後の任官義務もなく、大量の留学生が海外に行って学んだ成果がいずれ中国に戻ってその発展貢献すると考えている。以下は教育部の留学生行政の実績報告並びに政策を翻訳したものである。

中国教育部（省）留学支援事業報告  
＜2005年留学支援事業年鑑：一部略＞

教育部は留学に関する今年度の統計データを算出した。このデータは、中国の世界109カ国における在外大使（領事）館の報告による統計データを基礎として主要な留学先の国の在中国大使館および公安部出入国管理局により提供された出国カードによる留学関連の統計データ、並びに我が国の重視された省の教育および人事部門、国内の留学関連事業実施機関、国家の関連各部・委員会（ほぼ日本の「省」、「庁」に相当）および直属の高等教育機関により提供された統計データおよび国内外にある関連機関が発表した統計情報に基づき算出されたものである。

それによると2004年度の出国留学者総数は11.47万人（そのうち、国費派遣3.1%、所属機関による出費派遣6%、自費留学90.9%）で、帰国留学生総数は2.51万人である。1978年～2004年末の累計では出国留学者総数は81.49万人、帰国留学生総数は19.79万人で、留学先は108カ国にのぼる。また現在海外在住中の留学生61.7万人（そのうち、南北アメリカが32.1%、ヨーロッパが27.9%、アジアが25.2%、オセアニアが14.2%、アフリカが0.5%）のうち、42.7万人が現在も国外で学習、共同研究、学術訪問を行っている。

鄧小平同志による海外派遣留学生の拡大という重要な指示の発布25周年を記念し教育部、中央宣伝部、人事部、科学技術部は中央政府の承認を得て中国人留学生帰国創業成果展覧会を共同で主催した。＜中略＞

教育部は「留学支援事業の規模拡大、レベル向上、品質確保、実質的効果の増大」という事業理念に基づき、国家留学基金委員会事務局とともに2004年度国費海外留学計画の制定と審議および派遣作業を完了した。また、高等教育機関におけるクリエイティブなエリート人材育成計画を策定し、高等教育機関のエリート集団育成支援計画、新世紀優秀な人材の育成計画、中核的青年教師留学育成計画も制定した。そして、中国西部地区の人材育成を強化し、西部地区人材育成特別プロジェクトによる留学生の選出・派遣業務を完了した。現在、国家は自費留学生に重点を置いており、優秀な自費留学生が順調に学業を継続できるよう奨励・支援し、さらには自費留学生の帰国・就業または多方面での国家貢献事業従事への意識を促すため「国家優秀自費留学生奨学金」プロジェクトを2003年に創設し、その試験的な運用に成功した。2004年には、その基礎に基づき奨学金の実施対象範囲を5カ国から28カ国に拡大し、支援事業は資金援助の規模拡大やその実績の面で積極的な展開を行っている。

教育部は、第25、26期『帰国留学生科学研究開始支援基金』の審議および資金援助事業（援助対象者1425名）を完了し、今期の科学研究開始支援基金の審議および資金援助を締めくくった。また第7期『教育部「春暉計画」海外留学生学術休暇帰国および就業奨励プロジェクト』の審議および資金援助事業も完了した。さらには2004年の2期にわたる『春暉計画科学技術提携プロジェクト』の審議および資金援助事業も完了し、この2期で261の資金援助プロジェクトが行われた。

教育部は、優秀な留学生の帰国と国家貢献事業への従事に向けた奨励活動に力を入れている。引き続き「集団式、集約制、団地化」の事業モデルに沿って、日本、カナダ、オーストラリア、アメリカ、イギリス、スウェーデン、ベルギー等の国に留学した専門家および学術研究者 300 数名を 10 チームに編成し、新疆、内モンゴル、陝西、甘肅、四川、重慶、雲南、貴州、遼寧、吉林、黒竜江等の省（自治区・直轄市）で奉仕事業を展開している。この奉仕事業には以下のものを含む：情報サービスの実施、学術報告、特別講座の開催、コンサルティング・サービスの提供、人材育成の協力支援、国際提携への橋渡し支援、科学研究プロジェクトの提携実施、企業および資本誘致のための協力、企業設立、そして幾つかの重要な課題に対する提案および解決等。

教育部は主催機関の一つとして、関連部門と共同で「第 7 期中国人留学生広州科学技術交流会」を開催し、以下 6 項目の活動を展開した：中国人の海外留学支援事業成果展覧会、高等教育機関による帰国留学生採用に関する就職情報の公開、帰国留学生の創業フォーラム、教育外交官座談会、教育部「春暉計画」の西部地区開発フォーラムへの支援、中国留学サービスセンターおよび各地の支部センターの 2004 年度例会。そして清華大学の留学生創業園（インキュベーター）等の 15 機関が参加した「中国人留学生創業園によるインキュベーター視察団」が教育部により組織され、インド、イギリスおよびアイルランドで視察を行った。この視察は、留学生創業園の起業支援、プロジェクトへの融資、事業成果の活用発展、商品市場等のレベルを高めると同時に、創業園のマネジメントレベル向上およびサービスシステムの完備を支援し、国外インキュベーターの先進的経験の導入を行うことで、留学生への帰国および起業を誘致するために行われたものである。

## 留学支援事業部

### 海外留学支援事業の紹介

中国の留学支援事業は百年余りの歴史の中で、時代によりその規模の面でも拡大した時期もあれば縮小した時期もありその留学の形式も多様であったが、それぞれの時代ごとに求められた目標は常に明確であった。留学支援事業は、中国が各時期に直面してきた国家としての目標に向かって前進するために一貫して進められてきたものといえる。

新中国成立前から、中国では優秀な若者が多数遠い異国を訪れ学問を修め、国家国民を救う真理を探求した。そして新中国成立後、中国共産党と国家は、帝国主義諸国による外交の封鎖を打開し、社会主義建設に向ける歩みを促進するためにソ連および他の社会主義国家の先進的科学技术とマネジメント経験を学習するという方針を明確に打ち出した。その後 60 年代以降は、国際情勢の変化に鑑み、留学生の選抜派遣の施策方針を時勢に応じて調整した。1978 年、政治家としての戦略的な視点と先見の明を有していた鄧小平同志は、留学生の派遣規模拡大という重大方針を決定した。その後中央政府は 1992 年に「留学支援、帰国奨励、出入国自由」という海外留学支援事業方針を打ち出した。我が国の改革開放という方針、政策全体の中で、留学政策はすでに重要な部分を担うようになったのである。

#### 一、我が国の改革開放以降における留学支援事業の状況

改革開放以来、我が国の海外留学支援事業は基礎から発展段階を経て、常に制度の構築に努めてきた。現在、この事業は我が国の改革開放と国際交流の重要な窓口となっている。そして一連の留学支援事業管理および運営体制は、社会経済発展に合わせて、国から地方へ、高等教育機関から科学研究院へと着実に拡充してきている。国費、所属機関による費用負担および自費留学という留学への三大ルートが形づくられ、互いに特徴を生かしそれぞれ特色のある役割を果たしている。

2003 年度の統計によれば出国留学生総数は 11 万 7300 人、そのうち国費派遣が 3002 人、所属機関による出費派遣が 5144 人、自費留学が 10 万 9200 人であった。また 2003 年度の帰国留学生総数は 2 万 100 人、そのうち国費派遣が 2638 人、所属機関による出費派遣が 4292 人、自費留学が 1 万 3200 人であった。

1978 年から 2003 年末の間で、我が国の出国留学者数は 70.02 万人にのぼり、留学先は世界 108 の国と地域に及んでいる。留学生の専攻分野は現在ほぼすべての学科におよび、中国の海外留学は史上空前の規模および人数になっている。1978 年から 2003 年末の間で、帰国留学生数は 17 万 2800 人であり、現在でも海外在住の留学生 52 万 7400 人のうち、合計 35 万 6600 人が国外の高等教育機関で在学、共同研究、学術訪問等を行っている。

世界の各大陸ごとの全体的な分布状況は以下の通りである：2003 年度の出国留学者の

割合は、アジア 10.5%、アフリカ 1.8%、ヨーロッパ 49.8%、南北アメリカ 15.4%、オセアニア 22.5%である。また 2003 年度の帰国留学生の割合は、アジア 25.1%、アフリカ 0.2%、ヨーロッパ 42.7%、南北アメリカ 22.7%、オセアニア 9.3%である。現在海外在住の留学生の割合は、アジア 22.0%、アフリカ 0.6%、ヨーロッパ 28.1%、南北アメリカ 36.4%、オセアニア 12.9%である。

## 二、教育部による優秀な留学生の帰国と就業または国家貢献への招致事業実施状況

共産党と政府は留学帰国後の就業を非常に重視している。教育部は中央政府の「留学支援、帰国奨励、出入国自由」という留学方針を常に貫徹し、現在見られる各種の政策的措置を着実に実行に移すという基礎に立ち、留学帰国後の就業支援を常に強化している。そして優秀な留学生の帰国と就業または国家貢献を積極的に指導、支援している。

帰国留学生は教育、科学研究、ハイテク産業、金融、保険、貿易、マネジメント等の職場で重要な役割を發揮し、我が国の国民経済と社会の発展を担う重要な推進力となっている。同時にここ数年では、国家の実情に合った貢献活動が次々に開始されている。海外在住の留学生は短期帰国による学術講演、学術交流、共同科学研究、プロジェクトと資金の導入、情報と技術コンサルティング・サービスの提供など多方面での国家貢献を行っている。近年、政府および各地・各レベルの地方自治体からに至るまでの各組織が、海外在住の留学生による帰国と就業、または国家貢献活動を奨励する一連の政策的規定を相次いで制定、公布した。また、関連する管理およびサービス業者と留学生人材バンクの設立と整備も行い、留学生向けの特別基金も多種設立している。さらにここ十数年の間に、教育部は模範的な一連の重要プロジェクトを始動させている。そのうち主要プロジェクトは以下の通りである：

1. 「帰国留学生科学研究開始支援基金」の創設。1990 年の創設以来、合計で 24 期 1 万 926 名の留学生に対し資金援助を行い、援助金額は 3 億 5000 万人民币元にのぼる。
2. 「大世紀の優秀な人材育成計画」の実施。留学生を中心とした優秀な青年教師の育成に特別に援助するものである。1993 年の開始以来合計 11 期 922 名に対し資金援助を行い、援助総額は 1 億 8000 万人民币元余りとなった。
3. 「春暉計画」の創設。博士号の学位所得者でまた自己の専門分野で抜きん出た成果を収めた優秀な留学生を厳選し資金援助を行うもの。1996 年の創設以来、すでに海外在住の優秀な留学生 8000 名余りの短期帰国と就業に対し資金援助を行っている。そして 90 数チームが国のために貢献している。
4. 「長江学者奨励計画」の開始。国内外在住の中年、青年エリートを採用し我が国の高等教育機関での研究活動に参加させるもの。1998 年の開始以来、海外留学経験を持つ合計 537 名の学術研究者を特別招聘教授、講座担当教授として採用している。これは特別招聘教授、講座担当教授総数の 93% を占めている。
5. 「海外留学生学術休暇帰国と就業プロジェクト」の実施。海外在住の優秀な留学生が

学術休暇を利用して帰国し、プロジェクト実験地点とされた 28 のエリート高等教育機関で学術講演と研究を行うための資金援助を行うもの。当該プロジェクトは 2001 年に本格的に開始して以来、すでに 6 期合計 104 名に対し資金援助を行った。

三、エリート人材の育成および帰国と就業または国家貢献を強化するための教育部による主要施策：

1. 留学支援事業体制を改革し、高等教育機関の教師による海外留学の規模拡大を図る。国費派遣海外留学のための選抜派遣計画において、「長江学者とエリートチーム育成支援計画」および「青年学術先駆者支援計画」の中から先端的研究を行う学者の条件に適合する対象者を毎年 300 名厳選し、国外の優良大学で共同研究に従事するのを支援する。また他に 5000 名の中核的青年教師を厳選し国外の優良大学で研究学習を行う（博士課程修了後の博士研究員を含む）か、または博士号取得を支援する。
2. 人材の採用方法を改め、融通性に富んだ方策で海外在住のエリート人材の帰国と就業を誘致する。インターネットプラットフォームを構築し、中国の留学ネットを十分に活用する。また採用機関と海外在住の留学生がインターネット上の人材サイトを通して、海外在住の人材を高等教育機関へ導く「直行便」としての役割を強め、システムと空間的な障害を克服する。そして各分野での人材を効果的に活用することで、優良な教師チームと学校管理者チームの編成をバックアップする。この奨励施策により、単独での招聘応募、世帯規模での帰国もできれば、また「一時滞在型」「二極型」等の方法を用いての帰国と就業もでき、さらには「チーム編成型」「集約式」等の方式でチーム規模での招聘応募も可能となる。
3. 人材活用システムを改革し、海外在住の優秀な留学生が帰国し学術交流、共同プロジェクト研究、人材育成等の多方面で国家貢献を行う活動を企画する。「集団式、集約制、団地化」というモデルにより、人材、技術、プロジェクト、活動拠点を一体化させたサービスを提供する。そして需要に基づき、各プロジェクトを原動力にして、事業の効果を重視して行うことで、さらに「春暉計画」を浸透させ、広範に進める。
4. 留学生の創業団地（インキュベーター）の建設を強化し、良好な市場システムと総合的環境をつくり出す。「優秀な人材の帰国創業支援基金」を創設し、融資ルートの不備とベンチャー・キャピタルの不足という困難を解決し、健全なハイテク企業の投融資システム・株式上場と株式市場からの撤退システムを構築する。また優秀な留学生の創業面での需要を十分に考慮して、企業設立手続きを簡略化し、優遇政策を施す。これらにより優秀な留学生に帰国、創業に当たって便利な条件と総合的な環境を提供する。
5. 「出入国自由」という留学方針を確実なものとするため、教育部は公安部とともに高等教育機関と科学研究院に在籍する優秀な人材に対して 5 年間にわたる長期滞在とマルチビザ申請の具体的な手続き方法を制定し、確立させて、またエリート人材に対し

て永住権を付与する重要な改革を実施する予定である。

6. 現在、国内外の文化、教育面での差異が比較的大きく、帰国留学生の子女が国内の教育システムに適応するのは難しい。教育部は関係各部門の協力と協議を深め、地方自治体とビジネス社会の積極性を引き出すことで、優秀な留学生の子女の入学と配偶者の就業に対し利便性を図る施策を実行する予定である。
7. 国家の「西部大開発」戦略に合わせ、西部地区に実質的な協力提携体制を構築する。教育部は西部地区に「三大支援」プロジェクトを実施する予定である。このプロジェクトは、相互的および多角的な提携プロジェクトと資金を西部地区に投入し、国費留学支援プロジェクトの西部地区への導入を推し進めると同時に、海外在住の優秀な留学生をより多く西部地区へ送り込むものである。

我が国の改革開放の継続的進展に伴い留学支援事業は我が国の経済発展、社会の進歩に対し、より一層重要な役割を果たすものとなるだろう。

## 2. 教育機関からの聞き取り

### ①北京外国語大学・北京大学

北京大学の日本語学科は18人の教員を擁している。このうち1人は日本人の教員である。これらのスタッフで日本語学科の学部生を毎年15～20人、修士課程学生は10人、博士課程は6人を教育している。これ以外に一般教育としての日本語も担当している。

同学科の学部生の第1志望は英語学科であり、英語学科入学できなかった者が回されてくることが多い。学部の卒業生は毎年15人程度であるが、このうち半分は就職、残る半分は同大学院かあるいは他の大学の大学院に進学している。就職したものはほとんどが在中国日系企業へ就職している。

大学院への進学のうち2、3人は海外の大学院に進学している。これまで多かったのはアメリカの大学院への進学である。というのは日本語を専攻しているが、同時に英語の勉強もしており、高い英語能力も持っているためである。

ただし「同時多発テロ」以降アメリカの留学ビザを取得するのが難しくなったために、留学先を日本に変える者が多くなっている。日本では1年間大学院の研究生を経験した後、修士課程に進学している。特に同学科では早稲田大学大学院商学研究科に進学する者が多い。これはすでに留学しているOBが多いためである。留学して帰国する者はほとんどいない。

また同大学院修士課程に進学した者は、ほとんどが就職する。この場合も学部生と同様に、日系企業に勤務している。学部卒業生あるいは修士課程修了者も在中国日系企業で、通訳、翻訳の仕事をする場合が多い。

博士課程に進学する場合には、教職に就くことを目的としているが、現在では大学に職を求めることは難しくなっている。同学科の学部生、大学院修了者でも、直接日本国内の会社に就職した者はいない。

北京外語大学日本語学科は、学部は3クラス、70人の規模で、このほか修士課程8人、博士課程1人の在学者がいる。またこれとは別に日本語に対する社会人教育のためのセンターを独立して持っている。学部の学生は第1志望の学科は英語学科が多く、英語学科に入れなかった者が、第2志望として日本語学科にくる場合が多い。また同学科では日本語を学ぶと同時に、国際経済、金融などの勉強をし、「第2学位」が取得できる。

学部卒業者の多くは就職するが、一部は同大学大学院あるいは他の海外の大学院に留学する者もいる。就職先としては在中国の日系企業が圧倒的に多く、それも北京、天津など都市部に限られている。仕事の内容は通訳、翻訳などの仕事である。ただ在中国日系企業は欧米系企業に比べて雇用は比較的安定している面ではよいが、給与が安いこと、昇進が遅いことなどが卒業生の不満としてある。

2005年には同学科の卒業生で日本国内の企業に直接入社した者が2人あった。これは同



大学の日本人留学生の紹介であった。日本国内の企業に就職を希望する学生は多い。このため学生はインターネットを利用して、日本国内の募集を調べているが、日本国内の企業に直接入社するのは、前の 2 人の例を除いて、これまではきわめて希である。日本国内の勤務という求人そのものが非常に少ない。また海外の大学院に留学するものは日本が多いが、アメリカ、イギリスなどもある。これは日本語とともに英語の勉強もしているためである。

## ②新東方教育センター

### i. 中国における IT 日本語教育の変化

大学で IT を学んだ技術者に対して、現場での即戦力を要請することを目的に、日本語のできる IT ソフトウェア開発人材の育成を行っている。これはこれまで企業が行っていた企業内訓練の部分が、現在では技術者自身が投資をして身に付けなければならない技能となってきたということを意味し、IT 人材の供給が進み、その中で日本企業や日系企業への就職希望者も差別化を図らなければならなくなってきた状況を示している。企業内における日本語初等教育の注視などの動きと対応しており非常に興味深いものである。

### ii. 概要

名称：新東方教育科技集団。中国の現地資本による専門学校。これまで主に英語の教育を中心に実績がある。中国国内でも IT 人材の需要が高まり、それに応じる形で 2001 年ごろ IT の職業訓練も始めた。日本語関係以外の IT 関係の学生は年間 3000 人ぐらいで、大学を卒業した後そのまま入学する場合と、仕事を辞めて入学する場合とある。社会で開発を経験した後コースに参加する人もいる。トレーニングコースの内容は JAVA 技術などである。履修期間は週 6 日で、日本の企業向けが 10 ヶ月、中国国内向けが 7 ヶ月のコースで現在 9 期目。1 期あたり約 20 名程度の受講生が在学している。日本企業向けと中国国内企業向の教育期間が 10 ヶ月と 7 ヶ月で 3 ヶ月の格差があり、日本企業向けのほうが長くなっているが、この違いは日本語教育の違いである。卒業生の累計は 150 名程度で、すでに 15 名程度が日本に直接就職し実績を上げている。日本向けコースに関しては、日本語と IT 技能の両方を教えている。日本語については日本語の基礎を 5 ヶ月間ぐらいかけて学び、その後 IT 関連の技術ソフトウェアの開発プロセスやプログラミングなどの技能を教え、同時にプロジェクト管理の情報や日本企業内のマナーや文化を教え、総合的に人材の技能育成を行っている。その学費は、日本向けコースが 1 万 9000 元程度、中国国内向けコースが 1 万 4000 元程度。しかし、そのような高い学費を払える人は限られており、優秀な人材を集めることができない。

### iii. 棟梁プロジェクト

この問題を解決するために棟梁プロジェクトを実施している。「棟梁」は中国語でエリートという意味で、優秀な学生向けの無料プログラムである。一部は国の援助で、あと一部はグループ会社の中で日本向けのオフショア開発を行う際に受講生が実際にオフショア開発に携わることで賄う。この目的は優秀な人材の囲い込みで、第一次プロジェクトを3月から始める。希望者は多く、大変高い競争率で、一流大学の受験以上の競争率になっている。応募者に占める大学院生の割合は約7割で、このような能力の高い人材に対して新東方のトレーニングコースで10ヵ月程度受講させ、さらに中国国内のオフショア開発企業で、3ヵ月から半年ぐらい実習してもらいながら、日本企業に就職させることを考えている。軌道に乗れば、500人程度まで増やしていきたいと考えている。中国のIT関連の大学卒業生はIT関連の基礎知識をすでに身に付けており、10ヵ月程度の日本語プログラムと開発実務を学ぶことで、日本企業での就業が可能になる。

高度な即戦力の人材を育成することで、将来的には日本の人材派遣業や人材紹介業者などと提携し、日本での就職先から費用を回収することも考えている。

### 3. 北京市ソフトウェア産業促進センター

北京市ソフトウェア産業促進センターは北京市科学委員会傘下の組織で、北京市のソフトウェア産業の育成、発展させるための政策の実施機関である。以下同センターでのインタビューの結果は以下の通りである。

これまではソフトウェア・エンジニアが外国で働く場合、アメリカが圧倒的に多かった。これは2つの理由がある。第1は、ソフトウェア技術に関してアメリカが世界の最先端にあること。第2は、留学先としてアメリカを選ぶ者が多く、留学を終えて、そのままアメリカで職を見つけ就職する者が多いためである。

ただし現在では特に2001年9月の「同時多発テロ」以降、アメリカに入国するビザの取得が難しくなった。それに比較すると日本での就労ビザ等は比較的取得しやすい。このために、日本で働く中国人ソフトウェア・エンジニアが増加している。

中国人ソフトウェア・エンジニアが日本で働く理由は、2つある。第1は、技術が身につけられる、第2は、ソフトウェア開発の仕事に就くことができることである。後に事例でも見るようにこの背景には中国国内でソフトウェア・エンジニアとしての教育を受けても、新卒者が仕事を見つけるのは非常に困難な状況があることがある。

ただし中国国内でソフトウェア・エンジニアとしての教育を受けていれば、日本で勤務できるわけではない。つまり日本語等のコミュニケーション能力の問題がある。このために、北京市にはソフトウェアを学びながら、日本語も同時に取得できる教育機関がある。それが北京工業大学ソフトウェア学部の日本語コース、北京航空航天大学ソフトウェア学部の日本語コース、さらに中国科学院のソフトウェア学科の日本語コース（大学院）の、3つである。このうち2005年には北京航空航天大学ソフトウェア学部の日本語コースの卒業生約40人が、日本国内の企業に就職した。ただしこのような大学を卒業してすぐに日本国内の企業に就職できるのは、少数である。

多くは大学を卒業した後に、ソフトウェア技術と日本語を学ぶ教育機関を経て、日本で就職することが多い。その際の日本での就職ルートは2つある。第1は、前に述べたソフトウェア技術と日本語を学ぶ教育機関は、日本企業と何らかのパートナー関係を持っていることが多い。そのためこの教育機関を通して、日本での就職先を斡旋してもらう場合がある。

第2は、中国の人材募集・斡旋会社を介して、日本での仕事を探す場合である。

ただし中国人ソフトウェア・エンジニアにとって日本での生活は快適であるという。しかしながら問題がないわけではない。日本の企業は、入職当時はよいが、スキルアップが難しい。あるいは昇進のスピードが遅いという問題もある。

さらに日本では「永住権」の取得が難しいことも問題としてある。このため最初から「永住権」を取得しようとする中国人ソフトウェア・エンジニアは、アメリカを最初から目標

とする。

ただし中国のソフトウェア産業の発展は、安易に人材を流出させない方向に向かっている。というのはこれまで中国のソフトウェア産業は成立して期間も短く、経験を積んだ人材を生かすことができなかった。そのためにある程度の経験を積んだソフトウェア・エンジニアも海外に流出していた。しかしながら中国のソフトウェア産業は初期の段階を達しつつある。このために必要ながある程度ソフトウェア開発の経験を積んだ人材（高級人材）である。このような人材を確保するために、様々な施策を実施している。

例えば北京市ソフトウェア産業促進センターは東京で、2005年に在中國ソフトウェア企業（日系およびその他外資系を含む）の人材募集会を実施し、ある程度経験を積んだソフトウェア・エンジニアを確保しようとしている。この会には新卒者も含むが200人以上が来場し、40人程度が内定段階に進んだ。また北京市ではソフトウェア・エンジニアが住宅、車を購入した際には所得税の4割程度を還付する制度を設けており、ソフトウェア・エンジニアの定着を図っている。いずれにしても新卒者はともかくとして、ある程度経験を積んだソフトウェア・エンジニアに関しては、日本と同様に中国でも不足しているといえる。

#### 4. 日系企業

##### ①北京 NTT DATA 系統集成有限公司

###### i. 会社の概要

北京 NTT DATA 系統集成有限公司（以下、北京 NTT DATA）は、1998年に日本の大手情報サービス企業である NTT データ（株）と中国のソフトウェア企業、大連華信とが合弁で設立したソフトウェア企業である。当初は中国の大連華信が株式の大半を取得していたが、後に日本の NTT データ（株）が約 80%を取得して、大連華信は約 20%を保持していた。しかし 2005年に NTT データが大連華信の保有する北京 NTT DATA の株式をすべて買い取り、100%NTT データの子会社となった。

現在、従業員は 220 人で、そのほとんどがソフトウェア技術者である。

同社の業務内容としては大きく分けると 2 つある。第 1 が、中国国内向けの SI（システム・インテグレーション）事業である。さらに親会社である NTT データのソフトウェア製品の販売がある。

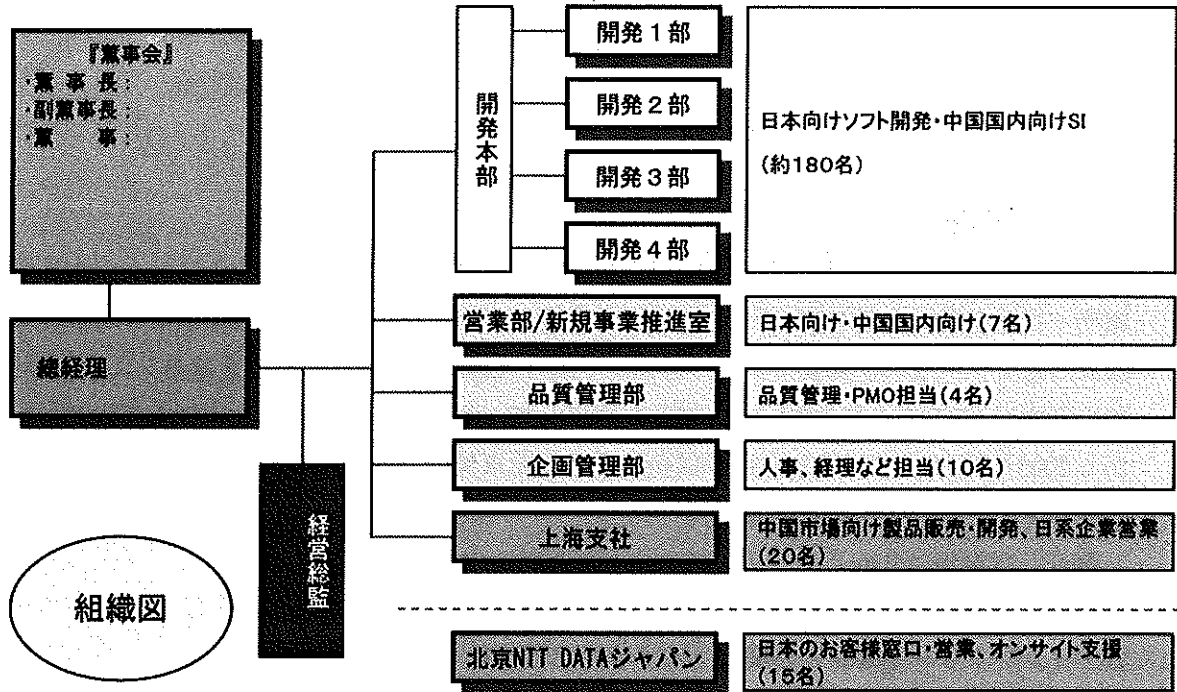
第 2 は日本向けのソフトウェアのオフショア開発である。売上高のうち中国国内の SI 事業が 30%、日本向けオフショア開発が 70%を占めている。

同社の関連会社としては（株）北京エヌ・ティ・ティ・データ・ジャパンがある。

###### ii. 組織体制

北京 NTT DATA は開発本部、「営業部/新規事業推進室」、品質管理部、企画管理部、上海支社に分かれている。上で述べたように関連会社に（株）北京エヌ・ティ・ティ・データ・ジャパンがあるが、同社の社長は北京 NTT DATA の総経理が兼務している。

図 a 北京 NTT DATA



出所：北京 NTT DATA 提供資料

従来は同社では、日本からのオフショア開発を担当する海外事業本部と中国国内での事業展開を行う「開発本部」の2つの事業本部に分かれていたが、これを2005年に1つの事業本部に統合した。その結果生まれたのが開発事業本部で、その下に「開発1部」から「開発4部」までの4つの部が置かれている。開発3部は中国に所在する日系企業を含めた中国国内向けのシステム・インテグレーション事業を担当している。この開発3部以外は、いずれも日本向けのオフショア開発を業務としている。つまり開発1部は金融分野、開発2部は決済分野を担当している。そして開発4部はプログラミング工程だけではなく、より上流工程を受注するために設けられている。つまりプログラミング工程のみの受注では北京以外の地域の進出もあり、厳しい価格競争に巻き込まれてしまう。それを脱却するのがより上流工程からの受注である。その意味で開発4部は、オフショア開発に対する戦略を示すものである。開発本部に所属するソフトウェア・エンジニアは180人であるが、このうち現在、開発4部には30人ほどが所属している。ただし開発1部から開発4部までの各部への所属は必ずしも固定的なものではなく、その時々業務量によって所属する人員数は変化する。

また品質管理部にPMO担当を設けて、プロジェクト・マネジャーへのサポート業務を行い、重点的なプロジェクトのリスクを軽減している。

### iii. オフショア開発とソフトウェア・エンジニアの移動

100%オフショア開発志向ではないところに同社の特徴がある。在中国の日系企業やローカル企業をターゲットとしてビジネスを展開している。しかし売り上げベースでは日本向けのオフショア開発が多くを占めていることも事実である。そのため組織体制も開発 3 部を以外は日本向けオフショア開発のために設けられている。

同社のオフショア開発に対する最終目標は「日本の優良ソフトハウスと同等の感覚で発注いただける開発パートナー」\*となることである。この目標を実現するための戦略は5つある。第1は「日本の優良ソフトハウスに劣らない（中国ソフト会社で卓越した）プロジェクト管理能力を実現」することである。そのために親会社である NTT データの開発標準に沿ってソフトウェア開発を行っている。また 2005 年 5 月には CMM のレベル3 を取得した。さらに、「お客様満足度調査」を実施することで開発プロセスの改善を常に行っている。

第2は現在同社が有している WEB 上でのアプリケーションソフトウェアの開発、親会社独自のフレームワーク技術の活用、日本語によるコミュニケーション能力のアップがある。

第3は現在同社の関連会社や北京 NTT データ・ジャパン（株）の役割に端的に示されるように「ブリッジ SE」を中国の開発部隊との中間に介在させることにより、中国発注を意識せずに顧客が同社を利用できる体制を充実することである。

さらに第4にプログラミング工程のオフショア開発にとどまらず、より上流工程へ参入することである。このために上で見たように「開発4部」が2005年に設置されたのである。

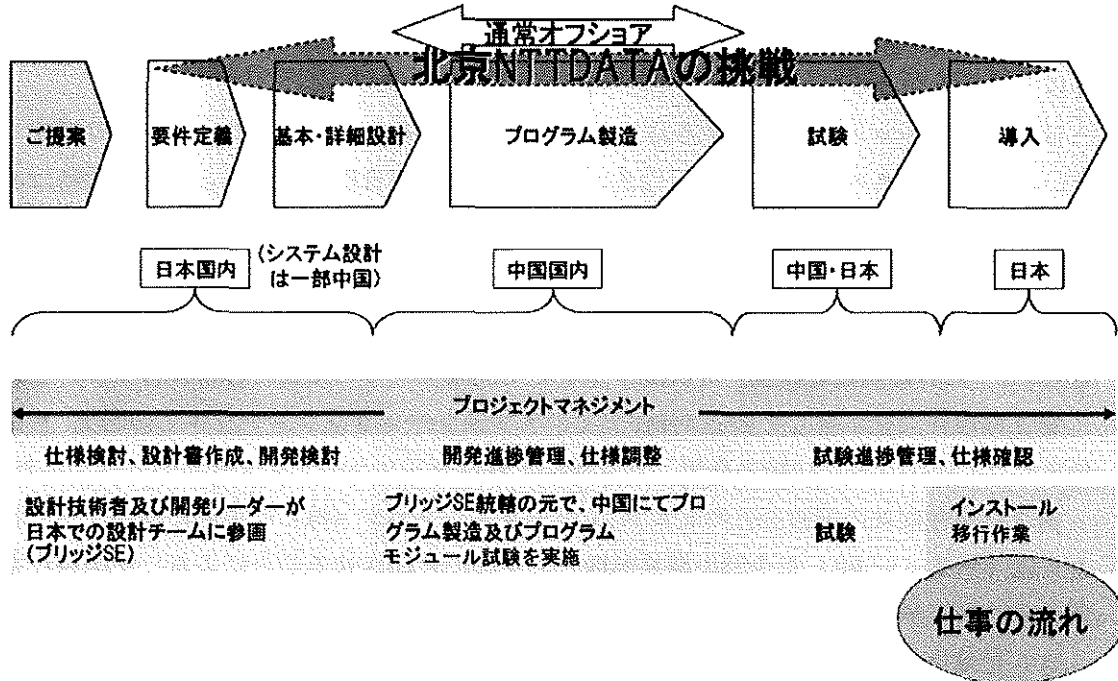
第5は品質管理をさらに強化するために PMO を設立したことである。

以上の5つの戦略のうち第1、第2、第3は2005年以前から実施されてきたことである。ただし第4の上流工程からの参入と第5の PMO の設置は、2005年から明確に同社の戦略に組み入れられ、実施されたものである。

そのため従来多くがプログラミング工程の受注だけに留まっていたものが、より要件定義等の上流工程、さらにはテスト段階、導入段階にまでその業務を広げようとしている（図 b 参照）。事実、2005年の同社の売上高の1/3を占めているのは1件のオフショア開発であったが、これには同社の8人の中国人ソフトウェア・エンジニアが、日本で行われた要件定義の段階から参加していた。その後これらの中国人ソフトウェア・エンジニアは基本設計、詳細設計を日本で行い、それを北京に持ち帰ってプログラミングした。結局8人の中国人ソフトウェア・エンジニアは3ヵ月、日本に滞在した。この案件は2006年1月末に完成（カットオーバー）した。これは NTT データ社内のネット管理システムであり、この意味ではより上流工程をターゲットとする同社に、親会社である NTT データが挑戦の機会を提供したと考えられる。

しかしこれ以外にも基本設計段階から受注した案件が2005年には3件ほどある。これらは同社が得意とする既存システムをウェブ化するものである。

図 b 北京 NTT DATA のオフショア開発の業務範囲



出所：北京 NTT DATA 提供資料

以上のように同社では、中国人ソフトウェア・エンジニアが上流工程や試験等の工程に参加するために日本に行く必要性が高まっている。また日本の顧客側が中国人ソフトウェア・エンジニアに来日を要望することも多い。現在でも 40 人程度のソフトウェア・エンジニアが日本に滞在している。これはすべて 3 ヶ月間の滞在が認められている「ビジネスビザ」を取得して来日している。これらのソフトウェア・エンジニアは①日本語能力があり、②設計ができて、③設計したものを中国に持ち帰って、プログラミングのプロジェクトチームを管理できる能力を持つ者を派遣している。そのためこれらのソフトウェア・エンジニアは同社でプロジェクト・マネジャークラスということになる。

同社には関連会社として (株) 北京エヌ・ティ・ティ・データ・ジャパンがあり、これは「ブリッジ SE」の集団として位置づけられている。この意味は大規模ソフトウェア開発の場合に北京の同社との窓口が必要なために、客先にそれぞれ 1 名程度配置されているソフトウェア・エンジニアで、要件定義などの実際のソフトウェア開発作業にはほとんど従事していない。

なお同社から (株) 北京エヌ・ティ・ティ・データ・ジャパンに 2005 年には 4 名が移籍した。これはすべて転籍扱いであり「技術」の就労ビザを取得し、同社をいったん退職し (株) 北京エヌ・ティ・ティ・データ・ジャパンの社員となったものである。これらソフ



トウェア・エンジニアに関しては同社では、一定期間の後同社に戻ることを想定していない。

#### iv. 人材の調達と処遇

2005 年は新卒者 8 人、中途採用者は 12 人であった。2005 年は同社の機構見直しなどがあったために、採用を抑制した。2006 年には新卒者の採用は 20 人を予定している。すでに 11 人は内定している。新卒者については採用予定数に対して十分な応募者がある。このため応募者に対して「日本語が理解できるもの」としたために応募者はかなり少なくなった。

それに対して中途採用は厳しい。同社では日本にいる中国人ソフトウェア・エンジニアを対象に新聞広告を出したが、効果はなかった。また中国国内でも日本語能力があり、ソフトウェア技術を持っている者は少なく、採用は難しいのが現状である。

新卒者の初任賃金は 3500 人民元で、プロジェクト・マネージャークラスになると 1 万 2000 人民元で、このほか平均 3 ヶ月の賞与がある。

教育に関してはこれまで日本語の能力がないことを前提として新卒者には 3 ヶ月 360 時間の日本語の教育、その他技術教育を行ってきたが、2006 年度からは日本語能力があることを前提に新卒者を採用しているので、週に 6~9 時間の日本語教育実施に改める予定である。また新卒者以外プロジェクト・マネージャークラスに対する教育など、社内講師、社外講師を活用して教育を行っている。また AOTS（(財) 海外技術者研修協会）の研修制度も利用している。

人事考課については年 2 回実施している。2005 年からは目標管理制度も導入し年度の初めに目標を設定し、その達成度による評価も行っている。

離職率については、2005 年は 17% であった。これは中国事業と日本事業の見直しなどの含む大幅な同社の業務や機構を改訂の結果である。このため会社都合での解雇が 7%、自己都合での離職が 10% であった。

#### v. 現在の課題と今後の方針

現在の課題は 3 つである。第 1 は、現在同社のソフトウェア・エンジニアが最大 90 日の「ビジネスビザ」を取得して来日しているが、その期間が 90 日間では短すぎることである。そのため必要な場合にはソフトウェア・エンジニアがいったん帰国して再び「ビジネスビザ」を取得して来日するような事態も生じている。

第 2 は残業の発生である。残業が多いために教育研修の時間が十分に取れなくなる可能性があるため、この残業の発生を如何に抑制するかが課題となっている。

第 3 は給与の問題である。これまでも新卒者の初任賃金を抑制してきたが、初任賃金をさらに抑制し、会社へ現実に貢献しているプロジェクトマネージャークラスの賃金を引き上げる必要があるかもしれない。

今後の方針として、次の 2 つのことがある。つまり第 1 は北京のコストが上がってきて

いるので、北京では上流工程を担当し、プログラミング工程は地方で行うために、2006年度に北京以外の地方に子会社を設立する計画である。

第2は、第1と関連しているが北京 NTT DATA の業務を要件定義などのより上流工程、あるいは試験、導入段階までに拡大して参画することである。これにより従来より付加価値の高い業務を担当することができる。

(注)：\*北京 NTT DATA 提供資料。

## ②北京索浪（ソラン）計算機有限公司

### i. 会社の概要

日本のソフトウェア企業であるソラン（株）が51%、北京工業大学と北京市国際経済貿易研究所がそれぞれ24.5%を出資して、1989年に資本金5500万円で日本法人であるソラン北京（株）を東京に設立した。その後1993年に、このソラン北京（株）が100%を出資して中国法人として北京市に、資本金2000万円で設立したのが北京索浪（ソラン）計算機有限公司である。つまり中国側が資本参加した日本法人が設立したところに北京索浪計算機有限公司（以下北京ソラン）の特徴がある。なお直接の親会社であるソラン（株）は資本金5500万円で、従業員数は約40名で、すべてがソフトウェア技術者である。またグループの親会社であるソラン（株）は資本金68億円、従業員数は2800人、2004年の売上高は520億円の大手ソフトウェア企業である。

現在、北京ソランの従業員は170名であり、そのうち165名がソフトウェア技術者で、残りが間接部門で働いている。北京ソランの業務は日本向けのソフトウェアのオフショア開発あるいは中国国内の日系企業向けのソフトウェア開発であり、2004年度の売上高は1億7500万円である。2003年度は日本からの発注は500人月<sup>①</sup>であったが、2004年には844人月。2005年度は1200人月が計画目標であったが、1500人月を達成できる予定である。また同社は2005年中国商務部、情報産業部等が認定する「国家重点ソフトウェア企業」に選ばれている。

### ii. 組織体制

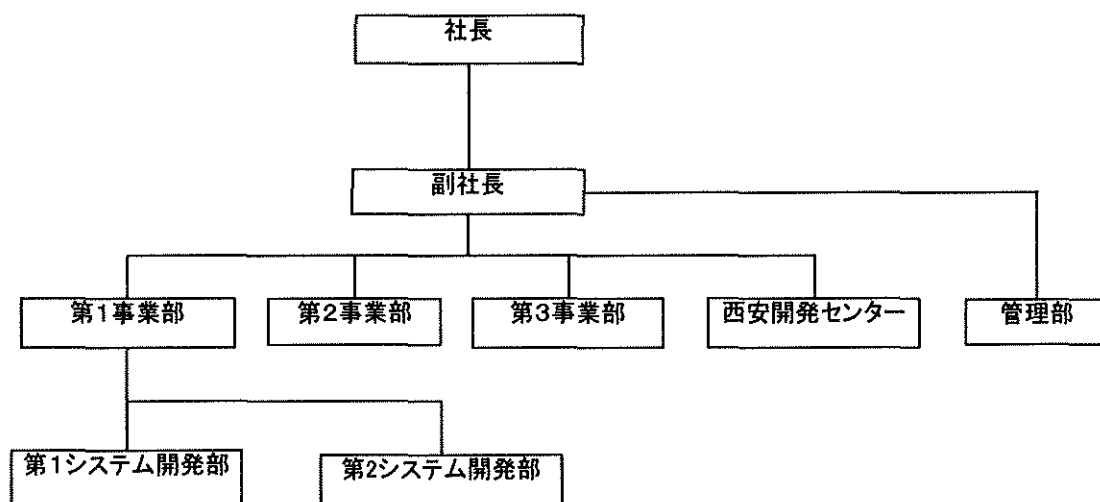
北京索浪の組織体制は図cに示すように、3つの事業部からと1つの開発センターから構成されている。第1事業部には第1システム開発部と第2システム開発部の2つの部から構成されている。この第1事業部は専ら親会社であるソラン北京（株）の業務を担当して

① ソフトウェア産業は労働力集約産業であるため、受注した仕事の量は「1人の技術者が…ヵ月働いた場合の労働量」を単位として計られることになる。これを「人月」と呼ぶ。例えばあるソフトウェアを作るために20人の技術者が15ヵ月かかった場合、その仕事は300人月であったという。

いる。また西安にも30人規模の「西安開発センター」を設置している。

この第1事業部についてはソラン北京(株)と「ラボ契約」を結んでおり、つまりソラン北京(株)のために業務があってもなくても一定の規模のソフトウェア・エンジニアが確保されている。「ラボ契約」のため原則的には本社から固定的に費用が支払われる。

図c 北京索浪の組織体制



出所：北京索浪提供資料

その他の第2事業部、第3事業部は一括請負契約で行われており、これは業務が発生した都度、顧客から費用が支払われる。このため「一括請負契約」より「ラボ契約」は同社にとって安定的に売り上げを確保できるためにリスクが小さい。ただし一般的には「ラボ契約」の人月の単金<sup>②</sup>は、「一括請負」のそれよりも低く抑えられる。同社では「一括請負契約」、「ラボ契約」のいずれの場合でも、プロジェクト・マネジャー、SE、プログラマの3段階の人月「単金」はランク付けを行っている。もちろん最も単金が高いのがプロジェクト・マネージャークラスである。「ラボ契約」は「一括請負契約」に比較して人月の単金は10～20%程度低く抑えられている。

### iii. オフショア開発とソフトウェア・エンジニアの移動

同社の事業内容は、中国国内の日系ソフトウェア企業からの受託開発も行っているが、現在のところ売上げの多くを占めるのは日本からのオフショア開発の受託である。これまでは日本からのオフショア開発はすべて直接の親会社であるソラン北京(株)あるいはソラン(株)を経由していた。しかし同社の成長速度を考慮するとすべての業務をソラン北

<sup>②</sup> ソフトウェア開発を受注する場合に基準となる1人月あたりの金額のこと。例えば、1人月の単金が100万円で、300人月の仕事であれば三億円の事業となる。

京（株）あるいはソラン（株）が安定的に供給できるとは限らない。このために日本のユーザーから直接の受注も 2005 年より可能とした。ただし現在のところユーザーから直接受注したことはない。

同社が現在、受注しているのは多くはソフトウェア開発の下流工程であるプログラミングの工程である。ただし 100%同社内で作業が完結しているわけではない。つまりリーダークラスのソフトウェア・エンジニア数人が日本に出張して、仕様書を理解して、業務を引き受けてくる。その後中国の同社でプログラミング作業が行われる。プログラミング作業が完了すると日本に送られテストが行われる。テストでは当然「問題」や「バグ」が発生するが、その場合すぐに同社のソフトウェア・エンジニアが日本に出張し、開発の現場で修正などが行われる。日本へのソフトウェア・エンジニアの出張費用などについては顧客との交渉事項になる。

以上のように同社におけるオフショア開発は中国国内の同社だけで完結しているわけではなく、業務の必要上、中国人ソフトウェア・エンジニアが仕様の理解の段階、そしてテストの段階で日本に出かけている。つまり厳密な意味では同社の事業内容はオフショア開発ではなく、それとオンサイト開発を組み合わせたものである。同社がこのような開発方法をとるのには 2 つの理由がある。第 1 は、同社はプログラミング工程をもっぱら担当しているが、その際にも全体を理解せずに十分なプログラミングはできない。そのために全体の工程を含めたドキュメント、仕様の理解が不可欠である。第 2 は、仕様書等のドキュメントも必ずしも完全なものではない。そのためには問題が発生したときに機動的な対応が必要になる。

このために中国人ソフトウェア・エンジニアが日本に入国するための「ビザ」が同社の事業展開上大きな問題となる。現実には同社は現在、この「ビザ」問題に対して 3 つの対応をとっている。第 1 はシングル・エントリーの「ビジネス・ビザ」を取得する。第 2 は 1 年間ないし 3 年間で 90 日滞在できるマルチプル・エントリーの「ビジネス・ビザ」を取得する。この「ビジネス・ビザ」で常時、日本に行っている中国人ソフトウェア・エンジニアは 15 人から 20 人に及んでいる。

第 3 は同社から日本の本社であるソラン北京（株）に転籍させる「企業内転勤」の就労ビザの取得である。この場合は当然のことながら、1 年間、日本本社に勤務することを前提としている。2005 年には 7 人、2006 年度には 10 人をソラン北京（株）へ「企業内転勤」させる。期間は 1 年間である。

いずれにしても同社ではこの 3 つを活用しつつ、オフショア開発とオンサイト開発を組み合わせた事業展開を行っている。

#### iv. 人材の調達と処遇、定着策

2005 年度には新卒者は 33 人、中途採用者は 5 人であった。新卒者に関しては十分に採用できる状況にある。しかしながら中途採用はターゲットをプロジェクトリーダークラスか

ら課長クラスにしているために、採用が難しい。というのはこのクラスは日本をはじめ海外での勤務経験があり、要求する給与水準が高いために採用が難しい状況にある。

新卒については3カ月の研修プログラムがある。1週間目は社会人教育を行い、この後各事業部長クラスが交代で技術教育を行う。3カ月目には各ソフトウェア開発プロジェクトに入れて、OJTで研修を行う。

現在同社のソフトウェア・エンジニアの構成はプロジェクト・マネージャークラスが12人、SEクラスが38人、プログラマクラスが115人で、圧倒的にプログラマクラスが多い。

新卒者初任賃金は大卒では3000人民元で、当然、大学院卒はこの水準より高くなる。賞与は年間平均で3カ月支給される。もちろんこれには人事考課があり、25の評価項目により業績、職務評価を行って、昇給、賞与が決定される。

現在同社の離職率は14.5%であるが、プログラマクラスの中でも上級クラスになると6%程度に低下する。定着対策としては①「教育」、②「会社の環境」、③「給与」の3点に重点を置いている。まず「教育」については、すでに述べた新卒者に対する教育以外に出資者である北京工業大学などの協力を得て技術教育を行っている。また上で述べた日本のソラン北京への1年間の派遣も教育の一環であり、またこれはインセンティブとしても機能を果たしている。つまり各事業部から推薦された優秀な人材を日本のソラン北京（株）に送って1年間勤務するものだが、その期間の「出張手当」などの形態で手当を支給し、給与水準はほぼソラン北京（株）のソフトウェア・エンジニアと同じ水準になるようにしている。そのためこのソラン北京への派遣は同社のソフトウェア・エンジニアにとって大きなインセンティブとなっているのである。

ソラン北京への派遣をこのような形態に改めたのは2005年度からである。それまでは北京工業大学ソフトウェア関係の学部を卒業した学生に対して半年の日本語教育を実施し、日本のソラン北京に派遣していたが、必ずしも成果は十分なものではなかった。そのため2005年からは3年程度同社で経験を積んだ優秀なソフトウェア・エンジニアを教育とインセンティブをかねてソラン北京に派遣することにしたのである。そのため選抜に当たって一番重視されるのは技術力であり、その次が日本語の能力である。日本語能力に関しては日本語能力検定2級合格者とそれ以下の者がいる。ある程度候補者を選んだ段階で日本語の集中教育を行っている。

次に「会社の環境」についても会社のクラブ活動に助成を行うなど、働きやすい環境をつくっている。さらに「給与」についていえば同社は北京では平均的水準を確保している。

以上3つを重点策として同社は定着対策に取り組んでおり、実際、以前に比較すると離職率はかなり低下してきている。

#### v. 現在の課題と今後の方針

現在の課題は3つある。第1は、仕様書の問題である。もちろん100%完全な仕様書を作成することは不可能である。しかしできる限り誤解を生まない仕様書を作成することは、

プログラミング工程を成功させるのに重要なことである。つまり顧客から受けた注文を中国側に「一括発注」することが可能になるような仕様書を作成することが重要であり、ここに親会社であるソラン（株）のような SI（システム・インテグレーター）のノウハウがある。しかしそのことが顧客にはなかなか理解されない。これを解決する方法として同社が望む仕様書のひな形を提供して、それをモデルとして仕様書を作成するように提案している。例えばその中には文章を箇条書きにして理解しやすくする、一定の条件が与えられると処理が変わる「分岐」に関しては図で示すことなどが含まれている。

第 2 は、同社の直接の親会社であるソラン北京（株）と同社の役割分担である。これまではソラン北京（株）は日本にあって、受発注の窓口、プログラミング工程での問題発生への対処などいわゆる「ブリッジ SE」集団としての役割を果たし、同社は製造工程であるプログラミング工程を担ってきた。しかし様々な形で同社の中国人ソフトウェア・エンジニアが日本へ行っている現状では、ソラン北京の「ブリッジ SE」集団としての役割は見直す必要が出てくるかもしれない。

第 3 は、ビザの問題である。オフショア開発とオンサイト開発を組み合わせた同社の業務形態では、どうしても中国人ソフトウェア・エンジニアが日本へでかける必要がある。しかしビザの取得まで最短でも 2 週間程度の時間がかかる。このため日本側の要請に機動的に対応できないという問題が発生する。

今後の方針としては第 1 に同社の従業員規模の拡大がある。現在日本からのオフショア開発の業務量が急激に拡大しているために、2008 年度までにはソフトウェア・エンジニアの規模を現在の倍に当たる 400 人体制にする計画である。

第 2 は、同社は、直接には関わらないが、親会社であるソラン（株）がデジタルハリウッドとともに南開大学（天津市）の協力を得て、アニメ、映像コンテンツの作成に関わる人材養成の大学院を開設する計画がある。親会社であるソラン（株）はこれを人材育成ビジネスへの事業展開として位置づけている。

第 3 に、上記の大学院を終了した人材を同社で採用して、アニメの作成受託に進出する計画もある。

## 5. 中国現地企業

### ①北京北方新宇信息技術有限公司 (BBX)

#### i. 会社の概要

北京北方新宇信息技術有限公司（以下 BBX 「Best Business eXchange」）は 1999 年に設立された。現在の資本金は 631.5 万人民元で北京に本社を置くほか、2002 年には大連に支社として BBX 大連を置いている。

同の創業者たちは 1990 年に中国と日本の合弁のソフトウェア企業、1990 年から 1992 年の間日本に派遣された経験を持っている。その後、合弁企業で勤務していたが、1999 年に合弁企業が解散となり、この合弁企業に勤務していた者が中心となって、BBX を設立した。そのため中心メンバーは日本向けソフトウェア開発に関しては 15 年以上の経験を持っている。

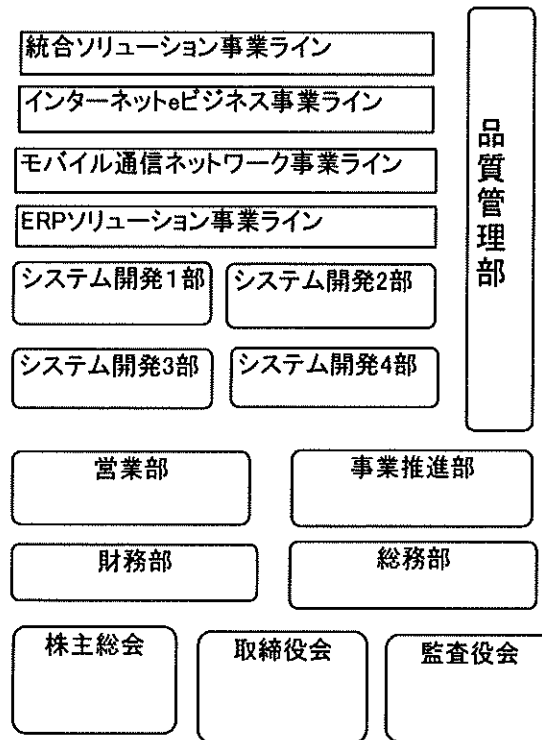
また同社は 2001 年に日本に BBX 日本を設立しているが、これも前の合弁会社に勤務していた者が、設立時の中核メンバーとなっている。

北京本社では従業員は 301 人であり、BBX 大連の 61 人とを合わせて、中国側では 362 人の従業員を擁している。また BBX 日本には 52 人の従業員がいる。

#### ii. 経営理念と組織体制

同社は「顧客が企業の生命線」、「社員が企業の母体」、「危機感がチャレンジ」を経営理念としている。「顧客が企業の生命線」の経営理念から、同社の品質管理体制、セキュリティー体制に関しても非常に厳しい管理体制をとっている。

図 d BBX 組織図



出所：BBX 提供資料

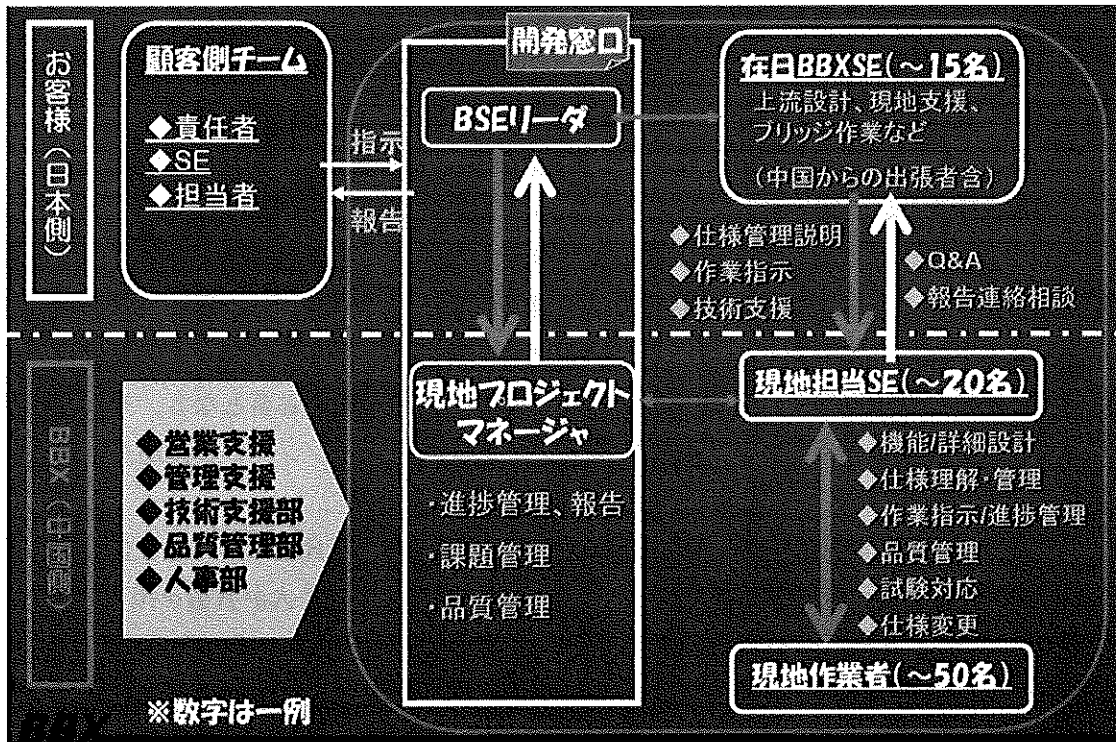
このために品質管理部が設置されて、実際の開発業務を担当とするシステム開発 1 部からシステム開発 4 部までの品質管理、セキュリティーに責任を持っている。また中国のソフトウェア企業として、珍しく営業部を設置している。このことや顧客重視の経営理念などの制定は、同社が単なるソフトウェア・エンジニアの集団からの脱皮しつつあることを示している。

### iii. オフショア開発とソフトウェア・エンジニアの移動

現在同社の業務の 90%は日本向けオフショア開発であり、残る 10%が中国国内向けのソフトウェア開発である。



図 e オフショア開発の流れ



出所：BBX 提供資料

同社のオフショア開発の典型的な流れは、図 e に示すようなものである。受注すると同社の「ブリッジ SE (BSE) リーダー」が、顧客先に常駐する。この「ブリッジ SE (BSE) リーダー」が、以降窓口となって、北京本社、BBX 大連の開発部隊のプロジェクト・マネジャーと進捗管理、品質管理などの情報の交換を行う。

同社ではこれまでの「ブリッジ SE」は技術、管理、そしてコミュニケーション能力など多くの能力が求められてきたが、これを 1 人のソフトウェア・エンジニアが行うのは難しいと考えている。そのために「BSE リーダー」、「在日 BBX-SE」そして「現地 (中国) プロジェクト・マネジャー」、「現地 (中国) 担当 SE」と役割を分化させ、システムとして「ブリッジ SE」を果たせる体制をつくっている。

それ以外の BBX 日本のソフトウェア・エンジニア (SE) が、日本国内で仕様の確定などの上流工程から参画し、仕様などを固めていく。そして BBX 日本のソフトウェア・エンジニア (SE) は、これを中国の担当ソフトウェア・エンジニア (SE) に対して作業指示などの形で伝える。同時に中国側からの質問事項についても回答等を行う。中国の担当ソフトウェア・エンジニア (SE) はプログラミングに関する指示をプログラマ (現地作業者) に出し、プログラミング工程に入る。

同社ではオフショア開発の起こりうる問題として、4 つを考えている。つまり第 1 にノウハウの継続的利用性の低下である。そのためには継続的受注が必要である。

第 2 が、コミュニケーションの鈍化であり、このためにはコミュニケーションのルール化、定期化が必要だとしている。

第 3 が、仕様変更の多発であり、これには仕様の品質を確保し、ある程度仕様変更を予想しておくことが大切である。

第 4 は、「Q&A 管理」であり、同じような質問が重複しないように、回答の日程を管理し、二重回答を防止し、一定の形式にまとめることを重視している。

同社がソフトウェア開発の上流工程にまで参画するのは、開発の対象となっている業務内容を理解することがオフショア開発では必要であるからである。コンピュータの技術そのものは中国側にも充分ある。ただしソフトウェア開発あるいはオフショア開発にはコンピュータ技術だけではなく、開発の対象となる分野の業務知識が必要となる。それを理解するためには日本国内での作業工程に中国人ソフトウェア・エンジニアの参加が不可欠になる。

そのために BBX 日本には 52 人の従業員がいる。これは一部営業部門の者を含むが、基本的にはブリッジ SE の集団である。このうち 5 人は日本人で、2 人が営業を担当し、3 人がブリッジ SE である。これ以外はすべて中国人ソフトウェア・エンジニアでブリッジ SE である。これらの中国人ソフトウェア・エンジニアは「技術」ビザを取得している。ただし業務の内容あるいは繁忙に応じて、BBX 本社あるいは BBX 大連から中国人ソフトウェア・エンジニアが日本に来日することもある。この場合にはシングルエントリーあるいはマルチプルエントリーの最大 3 ヶ月の「ビジネスビザ」を取得して来日する。このような「ビジネスビザ」で日本に来ているソフトウェア・エンジニアは、現在 20 人程度である。

#### iv. 人材の調達、処遇と定着対策

同社では 2005 年に新卒者を 20 人、中途採用者を 40 人ほど採用した。つまり採用の中心は中途採用者である。同社では新卒者を採用したいのだが、即戦力としては期待することができない。そのために中途採用が採用の中心となっている。新卒者を採用したいのは、大学を卒業したばかりで、仕事に「情熱」があり、同社の仕事のやり方を教えることが容易だからである。新卒者に関しては、応募者は多く、十分に採用できる。しかし中途採用者の採用は難しい。つまりソフトウェア・エンジニアとして 3 年、4 年の経験があり、上流工程を経験した者の採用は非常に難しいのが現状である。

なお同社のソフトウェア・エンジニアは大学の卒業者は 80%、大学院の卒業者は 10%で、残りは大学専科の卒業生である。また同社のソフトウェア・エンジニアの 20%がプロジェクトマネージャークラス、30%がシステム・エンジニア (SE)、残り 50%がプログラマクラスである。

新卒者の賃金は 2500 人民元から 3000 人民元で、入社して半年後、見直しを行い、さらに 1 年後にも改訂を行う。これには当然のことながら評価に基づいて行うが、評価基準は該当するソフトウェア・エンジニアのアウトプットの生産性と品質で行う。

日本語能力の有無は入社条件としていない。というより新たに同社に入社するほとんどのソフトウェア・エンジニアは日本語能力を身に付けていない。そのために新卒者の場合は「日本語初級入門」を3ヵ月受講する。またそれ以上については中級、上級の日本語クラス、さらには日本慣習のクラスが設けられている。一部は日本人が講師となって、社内で実施されている。

このためほぼ全員が日本語の読み書き、仕様書、メールの理解は可能である。またテレビ会議、電話など日本とのコミュニケーションはすべて日本語で行っている。同社の60%、184人は日本語検定3級以上を保有している。

もちろん日本語教育以外に、コンピュータ言語、プロジェクト管理などの技術教育も行っている。また同社がローテーションとして行うBBX日本への転勤にも教育の意味がある。現在8人がBBX日本に転籍している。いずれこれらの転籍者は中国に戻ってくることを想定している。

BBX日本の設立の中核となったのは、上で述べた日本との合弁会社に勤務していた20人ほどのソフトウェア・エンジニアであった。さらにBBX日本は独自に、日本への中国人留学生を新卒として採用している。また日本国内での中途採用としても中国人ソフトウェア・エンジニアを採用している。それにBBX本社からの転籍者が加わり、BBX日本の人材の調達ルートとしては3つのルートがあることになる。日本国内では継続的に在日中国人向けに新聞広告などを出し、中途採用を行っている。

同社の離職率は9%程度である。同社としては業界の平均は15%と見ているので、平均以下と考えている。

定着対策としては高い賃金水準やスキルアップの可能性を提供することが重要である。また上で述べたBBX日本への転勤も、インセンティブの一つとなっている。

#### v. 現在の課題と今後の方針

同社の現在の課題は2つある。第1は、ある一定程度の経験を積んだソフトウェア・エンジニアの採用が難しいことである。特に日本のオフショア開発の経験を持つソフトウェア・エンジニアが同社としては必要だが、その採用は難しい。

第2は、ビザの問題である。特に「ビジネスビザ」は申請してから、取得するまでに時間がかかることが問題となる。また同じソフトウェア・エンジニアに連続して「ビジネスビザ」発給申請をすると、発給されない場合がある。日本のソフトウェア開発プロジェクトにおいて不可欠な役割を果たしているソフトウェア・エンジニアである場合が多く、他のソフトウェア・エンジニアに変えることは難しい。

今後の方針としては、次のことがある。2007年までに、中国側の体制を800人体制をまでに規模を拡大したい。当然のことながら売上高もそれに応じて拡大したい。

第2は、同社はオフショア開発を事業としているが、それは金融などの「ソリューション事業」、組込みソフトウェアを含む「モバイル通信事業」を中心にしている。今後は、ネ

ットワーク通信、オープンソース・ソリューションなどの「ネットワーク事業」、e コマース、電子決済などの「e ビジネス事業」の2つの事業分野も開拓したい。

## ②北京利達智通信息技术有限公司（LZT）

### i. 会社の概要

北京利達智通信息技术有限公司（以下、北京 LZT）は、2001 年に北京にあった2つのローカルソフトウェア企業が合併して設立された。合併前の企業の一方は1996年に設立されているので、10年ほどの歴史があることになる。現在従業員は180人で、そのうち13人が間接部門の要員であり、残りはソフトウェア・エンジニアである。資本金は3760万円、2005年度の売上高は3億8000万円である。

同社は2003年8月に日本法人、(株)日本LZTを設立した。ここには16人のソフトウェア・エンジニアが所属している。

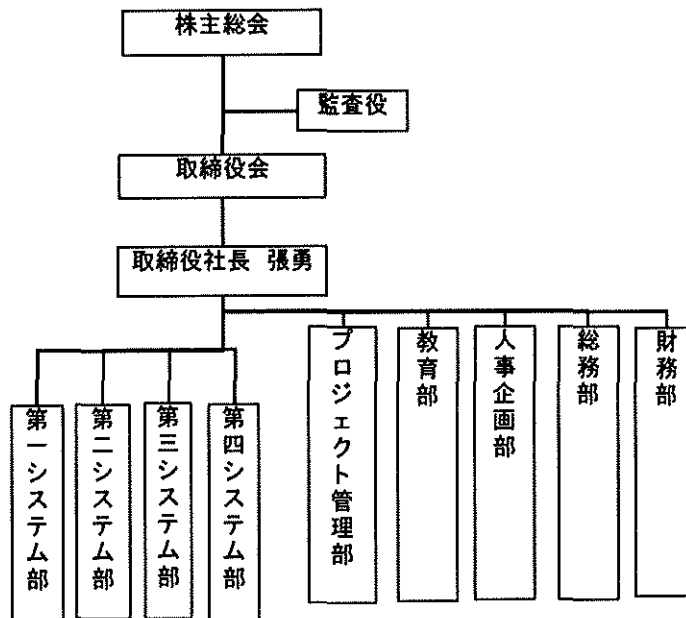
### ii. 組織体制

北京 LZT の開発部門は第1システム部、第2システム部、第3システム部、第4システム部の4つの部からなっている。このうち第1システム部と第3システム部は同社の最大の顧客である日本の大手情報サービス企業からの業務を担当している。ここでは主に金融・証券分野のシステムを開発している。第2システム部はやはり日本のコンピュータ・メーカー子会社の業務をもっぱら担当している。ここでは画像処理を含む医療関係のシステムを開発している。第4システム部は、以上以外の日本の顧客および在中国の日系企業の業務を担当している。

同社の事業内容としては日本向けのオフショア開発、日系企業向けのソフトウェア開発、さらに中国国内向け業務、パッケージ開発があるが、売上げのほとんどは日本向けオフショア開発からである。このことは組織体制からも確認できる。

2005年に新たに「教育部」を設けた。これは同社が急激に拡大しているために、人材育成が間に合わない状況に直面したため、同社の教育を体系的に扱う部門として「教育部」を設置したのである。

図 f 北京 LZT の組織図



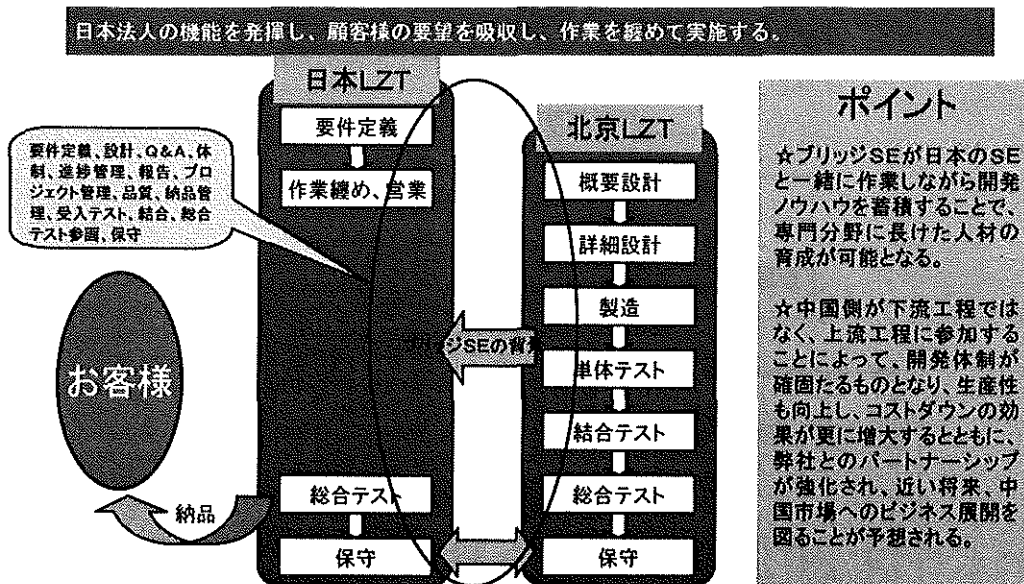
出所：北京 LZT 提供資料

### iii. オフショア開発のソフトウェア・エンジニアの移動

同社は日本向けオフショア開発を業務の中心としているが、単にプログラミング工程部分を担当しているわけではない。特に現在同社の最大の顧客である日本の大手情報サービス企業の業務を受注したのを契機に、より上流工程から受注するようになった。というよりこの企業は、最初から、プログラミング工程のみの発注というより仕様の確定を含む上流工程からの同社の参加を希望したのである。これを契機に同社のオフショア開発はより上流工程からの受注が拡大した。このため経営方針の第1に掲げられているのが、「上流工程から参入でき、顧客へ組織としての付加価値を提供できる会社になる」\*である。

(注) \*北京 LZT 提供資料。

図 g 北京 LZT の業務の流れ



出所：北京 LZT 提供資料

図 g に示したのが、同社のオフショア開発の流れである。同社の関連会社の日本 LZT が要件定義等を固める。これを受けて概要設計から結合テストをまでを北京 LZT で行う。この後北京 LZT および日本 LZT が総合テスト、保守を行う。同社では保守まで担当しているため、かなり安定的、長期的に受注が見込めることになる。

ただし実際には要件定義等の段階を日本 LZT の中国人ソフトウェア・エンジニアのみで行っているわけではない。必要に応じて北京 LZT のソフトウェア・エンジニアが日本に出かけて、業務を担当することも当然ある。必要に応じて北京からソフトウェア・エンジニアが出張するので、「ブリッジ SE」の集団としての意味では、日本 LZT は必ずしも必要ない。

しかし日本法人である日本 LZT を設立した背景には、日本法人があるために契約は日本の国内法に則った契約になるなど顧客に安心感に与え、リスクを軽減する意味もある。

同社がこのようなオフショア開発の方法をとりだしたのは、すでに述べたように最大の顧客の希望でもあったが、次の 2 つの理由もある。つまり第 1 に、オフショア開発を開始した初期には日本の顧客から仕様書を受け取り、北京で開発をしていたが問題が少なからず発生した。その経験から北京でプログラミング工程を担当するプロジェクトのマネージャークラスが、日本での設計段階から参加したほうが、プログラミング工程自体も巧くいくことが分かった。

また第 2 に、日本におけるテストの段階でもプログラミング工程の担当がいれば、その場ですぐに修正、問題解決が可能である。

そのため同社の「ブリッジ SE」には高い能力が求められる。つまり①技術力、②業務知識、③日本語を含めたコミュニケーション能力、④コラボレーション能力の 4 つが求めら

れている。同社では日本語の運用能力があり、少し「技術」を持っている程度では、「ブリッジSE」の役割は果たせないと考えている。

同社の中国人ソフトウェア・エンジニアの移動には短期と長期の2つの形態がある。短期の場合は要件定義の段階あるいはテストの段階に、同社のソフトウェア・エンジニアが参加するために派遣されるものである。これには最大90日の「ビジネスビザ」を取得して、来日する。現在この「ビジネスビザ」を取得して日本に出張しているソフトウェア・エンジニアは3人である。この出張者の規模は当然のことながら、毎月変化する。

他方長期の場合は、ソフトウェア・エンジニアの能力を高めるために、最短でも1年間日本へ派遣するものである。この場合、転籍して日本LZTの従業員となる。この長期の場合には「技術」の就労ビザを取得している。日本LZTと北京LZTは関連会社であるが、直接には資本関係はないために、「企業内転勤」の就労ビザは取得していない。現在日本LZTの従業員は16人であるが、このうち5人は北京LZTから派遣されたものである。それ以外は日本国内で採用された中国人ソフトウェア・エンジニアである。ただしこのうち1人は日本国籍を取得している。これら日本LZTのソフトウェア・エンジニアは北京LZT最大の顧客やその他の日本の顧客先に常駐している。

#### iv. 人材の調達と処遇、定着対策

2005年度は新卒者を32人採用し、中途採用者は30人程度であった。新卒者に関しては十分に確保できている。また2005年度から中国の「重点大学」からの採用が可能になり、2/3程度はこれらの大学からの採用者であり、新卒者のレベルは上がっている。中途採用者は現状ではさらに採用したいが、人材が払底し、不足している。新卒者は日本語の能力はほとんどない。中途採用者も日本語の能力のあるものは少ない。かつては中途採用に力を入れていたが、中途採用が難しいので、現在では新卒者の採用に力を入れている。そのためにも教育が重要であり、「教育部」を設置した。新卒の場合の初任賃金は2500人民元から3000人民元で、個人の能力により若干差をつけている。ただし1年後には1000人民元から2000人民元の大きな格差が出る。

同社では従業員教育に力を入れているが、教育に4種類ある。第1は新人教育で、2ヵ月間行う。ビジネスマナー、日本の新人教育と同様のものを行っている。これには仕事の中でよく使われる基本事項、プロジェクト共同開発の注意事項、テスト・品質意識の育成などの教育も含まれている。.NET（ドットネット）などの技術教育も含まれている。

第2は、マネジメント研修がある。第3は技術教育で、これには資格取得のサポート、新技術の講習会などがある。

第4が日本語教育で、「初級」、「中級」、「高級」の3クラスがあり、1週間に3回、2時間の教育を就業時間内に行っている。就業時間外で、これらの教育を行うと残業手当を支払わなければならないためである。

同社のソフトウェア・エンジニアには7ランクに分かれ、それぞれに格付けされている。

この格付けされたランクを昇級しなければ、給与も上がらない。そのためにはそれぞれのソフトウェア・エンジニアが自ら充分ではない点を自覚し、それを身につけなければならない。それを明らかにするのが年 2 回行われる人事考課である。人事考課で評価がよければ、昇格し、給与も上がる。またソフトウェア・エンジニアに不足しているものを補うのが教育である。

離職率は 2005 年には 15%、2004 年度は 9.7%であった。同社としては 2005 年 15%の離職率はやや多いと考えている。

そのための定着策としては、高い業績を上げた従業員に対して賞与、速い昇級で報いている。それ以外には従業員に対して同社の株を持たせるようにしており、現在同社の従業員の 13 人が株主である。ただし従業員に与えられる株数には制約があり、現状では自由に従業員に株を与えることはできない。

以上以外に「社員旅行」、「特別な保険」への加入、誕生日に会社からプレゼントを与えるなどしている。

#### v. 現在の課題と今後の方針

現在の課題としては、次の 3 点がある。第 1 は、同社のオフショア開発の形態は要件定義をはじめとしたソフトウェア開発の上流工程、さらにはテスト工程、保守まで、すべての工程、フェイズを受注しようとするものである。そうすると当然、中国人ソフトウェア・エンジニアの日本への出張は不可欠である。しかしながらそのために「ビジネスビザ」の発給に時間がかかり、日本側の要望に柔軟に対応できないことである。

第 2 に、同社は近年急激に成長したので、組織体制が未だ十分に整っていないことである。第 3 に、同社の組織図からも分かるように、同社には営業部門がない。そのため営業力が弱いことが課題の一つとしてある。

今後の方針としては、次のことがある。第 1 は、日本の大規模ソフトウェア開発プロジェクトを経験したい。中国ではソフトウェア技術そのものは日本と遜色ないが、大規模プロジェクトの管理技術は日本のほうが進んでいる。そのプロジェクト・マネジメント技術を同社のものでほしい。そうすれば人民元の為替レートが高くなって、中国でのオフショア開発がコスト高になっても、問題はないと考えている。

第 2 は、これまでは同社は技術中心であったが、今後は企業理念、企業文化をつくり上げていきたい。組織としてこれまで以上に成長させるためには、企業理念、企業文化が必要となっている。



## 6. 送り出し側の事情「小括と提言」

事例の検討から、次のことが明らかになった。

第1に、北京ソラン、北京 NTT DATA の日系ソフトウェア企業のみならず、ローカル企業である北京 LZT、BBX も、ソフトウェア開発のプログラミング工程だけではなく、仕様の確定、基本設計などの上流工程から参画している。

これには 2 つの理由がある。一つは、上流工程から参画しないと、下流工程であるプログラミング工程においてトラブル、問題が発生する。つまりプログラミング工程においてトラブル、問題の発生を最小限に抑えるために、上流工程である仕様の確定、基本設計からの参加が必要なのである。

二つは、日中双方において、上流工程からの参画はコストメリットがある。日本側にとって、上流工程から中国人ソフトウェア・エンジニアが参加することは日本人ソフトウェア・エンジニアに担当させるよりコストを抑えることができる。例えば中国人ソフトウェア・エンジニアが日本で作業する場合の人月の「単金」は 80 万円から 60 万円で、日本人ソフトウェア・エンジニアより 20%から 40%コストを抑えることができる。また中国側にとってもメリットがある。つまりオフショア開発でプログラミング工程を受注する場合、人月の「単金」は北京では 20 万円から 25 万円である。規模的には上流工程で必要なソフトウェア・エンジニアの規模はプログラミング工程のそれより少ないが、それでも人月の「単金」でいえば、2 倍から 3 倍になる。つまり中国ソフトウェア企業にとっては、上流工程への参画はより付加価値の高い作業への参画となる。

この 2 つの理由によって、日系ソフトウェア企業だけではなく中国ローカルソフトウェア企業も含めて中国ソフトウェア企業は単にプログラミング工程だけを受注するのではなく、より上流工程への参画へとその業務領域を広げ始めている。

第2に、上流工程への参画は、いわゆる「ブリッジ SE」だけに留まらないということである。確かに事例の 4 社は、いずれも日本法人を設置しており、それを「ブリッジ SE」の集団と位置づけている。しかしながら下流工程であるプログラミング工程においてトラブル、問題の発生を最小限に抑えるために必要なのは、中国国内でプログラミング工程を担当するソフトウェア・エンジニアが仕様の確定、基本設計に関して理解することが必要である。そのために事実、出張ベースで多くの中国人ソフトウェア・エンジニアが来日している。プログラミング工程に関与しない「ブリッジ SE」では、この役割は果たせないのである。そのために事の成否は別としても BBX が「システム」として「ブリッジ SE」の機能を組み立てているのは注目に値する。

第3に、上流工程の参加だけではなく、北京 NTT DATA や北京 LZT のようにソフトウェア開発終了後の保守というソフトウェア開発のライフサイクル全体をターゲットにおいているソフトウェア企業が出現したことである。北京 NTT DATA のような日系ソフトウェア企業だけではなく、北京 LZT その他中国ローカルソフトウェア企業もこのことは完全に視

野に入れている。

第 4 に、以上のことから、我々が想像する以上に中国におけるオフショア開発は顧客である日本と有機的につながっており、中国国内で完結しているわけではない。オフショア開発とオンサイト開発とは事実上表裏一体のものなのである。そのためにソフトウェア・エンジニアの移動は必要不可欠なのである。

以上のことから導かれる提言は、次のことである。

第 1 に、オフショア開発とオンサイト開発が表裏一体であるなら、日本企業が中国ソフトウェア企業を活用するに当たって、中国人ソフトウェア・エンジニアが「技術ビザ」あるいは「ビジネスビザ」で日本に渡航し、日本人ソフトウェア・エンジニアが中国へ渡航する相互の移動が活発化することは間違いない。そのためには事例でも多く指摘されたように「ビジネスビザ」の発給を迅速にし、その弾力的な運用も必要不可欠である。

第 2 は、中国国内でもある程度経験を積んだソフトウェア・エンジニアは不足している点に注目する必要があるということである。現時点では日本のソフトウェア産業の賃金水準は、中国のソフトウェア産業に比べて確かに高く、中国人技術者を日本に引きつける要因となっている。しかしながら中国は、高度技術・技能を持った技術者の帰国を奨励するために様々な優遇政策をとっており、将来的にも賃金水準だけの優位性で中国人ソフトウェア・エンジニアを日本に引きつけ、定着させることができるか否かについては、問題が残る。中国人ソフトウェア・エンジニアを日本に獲得し、定着させるためには、新たなメリットを考慮する必要があるといえるだろう。

## 第4章 日本における中国人高度技能労働者活用の課題

### 1. 企業における合理的行動と中国人高度技能労働者活用

#### (1) 企業における合理的行動

今回の調査で、日本の代表的企業を含めた中国人高度技能労働者、中国で技術者を日本に派遣している企業からの聞き取りを行った。そこで、極めて印象的であったのが企業の人材活用そのものが企業戦略と不可分であり、必要に応じて人材を採用しているという当然の事実であった。そこで問題となっていたのは日本で雇用する意味そのものであった。大企業はその製造拠点を海外に大きく移転し、本社機能、開発機能を日本に残している。賃金の内外格差がある中で、労働力をどのように配置するかが企業利益に直結することになる。この賃金の内外格差とともに生産拠点の海外への移転の背景となっているのが少子化である。少子化の進展の中で大学卒業年齢に当たる22歳人口は減少の一途を辿る。このような中で、いわゆる生産に従事する労働力として日本の労働力を当てにすることができないという背景がそこにはある。

つまり労働力が不足するから日本で外国人労働力に依存するというのではなく、労働集約が必要な部分に関してはその求める技術水準を含め優位性のある国や地域で生産するというのである。この前提にあるのがWTOをはじめとする貿易・経済のグローバル化であり相互依存の進展である。世界の各地で紛争やテロが発生しているとはいっても、かつてのような政治やイデオロギーを理由とした対立や国交の断絶、交流の極端な制限というものがないことが現実的でなくなったことを反映している。このように経済外的な要因が小さくなれば、経済活動はその原則に従って、生産の3要素、土地（原材料・自然）、労働（人的資源）、資本の最適化を求めて移動することになる。これは私たちがかつて経験したことのない現象であり、この情報と経済のグローバリゼーションの拡大と深化こそが今回調査の背景にあるといえる。

経済活動が貨幣を媒介として行われる以上、同じ品質、同じ量、同じサービスであれば消費者は安価なものを選択する。貿易が海運を使って行われその輸送コストが非常に低い現状では、製品の価格を決めるのは人的資源ということになる。特に若くて優秀な労働力の確保という点からいえば中国が圧倒的な優位性を持っており、中国が世界の工場となっているのは経済学的に見て当然といえる。また製品の質を決定する“製造技術”も先進国が製造工場を移転することで、技術の移転が行われ、ある程度の時間をかけて製品管理のノウハウなども定着しつつある。この意味では移転が難しい唯一の生産要素である人的資源が、生産拠点を決める決定要因となっているのである。

## (2) 日本農業との類似性

従って日本での雇用はその高いコストゆえに雇用する意味を厳しく問われていることになる。これは農業なども同じで日本の食料自給率は穀物で 27%程度でしかない。これに対して金額ベースでは 70%程度を自給している。これは何を意味するのであろうか。畜産物などもその飼料のほとんどは穀類であり、穀物の自給率が 27%ということは、基本的な食料に関してはほとんど日本の農業は競争力がないことを意味している。それに対して、金額ベースでは 70%を維持している ([http://www.kanbou.maff.go.jp/www/jikyu/jikyu\\_top.htm](http://www.kanbou.maff.go.jp/www/jikyu/jikyu_top.htm)) ということは鮮魚や園芸的な農業、例えば近郊野菜や花卉などの分野では鮮度や安全性が高い付加価値を生み出しているということであり、競争力があるということである。これは今回の聞き取りでもまったく同じである。海外で生産したほうがコストを低く抑えられるもの、海外で生産してもその質が変わらないものに関しては日本に置いておく意味がないということである。その意味では今後も海外移転が大きく進み経営の現地化まで含めた現地化の方向が一層進展するであろうということが明確になったと思う。同時に、付加価値をつけることができる分野、例えば研究開発や研究開発に必要なさまざまな機材を需要に応じて生産する分野などは、日本で生産する意味があるものであり、それに伴う雇用が必要とされる分野であるという明解な事実だったのである。この前提にあるのが国際政治の安定であり、私的財産権の保護をはじめとする企業経営に必要な法規が、国際的に一貫性を持ち始めている現実であることはいうまでもない。

## (3) グローバリゼーションの阻害要因

もし仮にかつてのようなイデオロギーの対立や政治的な思惑によってこのような交流が制限されることがあったとすれば、その国の経済が破綻するばかりではなく、世界の経済活動が大きく阻害されて甚大な被害を引き起こすことになってしまう。その意味でどのような政府であっても合理的な判断をする限り、イデオロギーや政治を前面に押し出すことができなくなっているともいえる。その一方で、国際社会が主権国家というものを前提に存在している以上、国家の安全保障、主権の問題は常に存在し、その対応が必要なこともまた事実なのである。この意味で私たちを取り巻く社会は経済・情報のグローバル化と国家主権というある矛盾する力の拮抗の間にあるということができよう。

いずれにしても雇用は経済の原則のもとで行われ、各社の置かれた状況のもとで中国人高度技能労働者の雇用もその戦略の中に完全に組み込まれているということが出来る。その意味では日本の雇用に対する政策判断も企業の世界戦略を考慮して行っていく必要がある。

このように企業戦略というものを考えて雇用を見つめると国の違いというものとはそれほど大きな意味を持たなくなっている。その典型例がソフトウェア開発の現場であろう。

## 2. 典型的事例としてのソフトウェア産業におけるブリッジ SE

かつて、ソフトウェア開発はオンサイト（日本の顧客の元での開発）とオフショア（中国などにおける開発）に分けて考えられてきた。ソフトウェア産業は知的労働集約産業であり、ソフトウェア開発において優位性を持っている地域や国というのは、比較的賃金の安い知的労働者が潤沢に存在している地域や国であるということになる。その意味で IT ソフトウェア産業は別名 CI 産業といわれるほど中国やインドへの依存性の高い産業になっている。大規模なソフトウェアをつくる場合、大量のソフトウェア技術者が必要でその需要を満たすことができるのは中国やインドだけであるという現実がある。しかしながらソフトウェアそのものはある目的に応じてつくられる。顧客のニーズを満たすことが最も重要で、いくらソフトウェア単体としてよくできていても顧客が使いにくい製品では顧客の満足を得ることはできない。顧客の満足を得るためにはソフトウェア開発の知識があるだけでは不十分で、顧客がそのソフトウェアで処理したい業務そのものについての知識や、経営、マネジメントのノウハウが必要になってくる。その意味で、ソフトウェア開発技術者にとって、顧客のニーズの汲み取りが必要になり、現場での手直しが必要になってくる。この現場での顧客ニーズの汲み取りのいかんによっては、また大規模な労働集約が必要となり、その仕事を労働集約的生産に優位性を持っている中国やインドに戻して開発を続けることになる。このような業務内容による国際分業が自然に行われるようになってきている。そのためオンサイトで日本の顧客に張り付いてニーズを汲み取るスタッフと、そのニーズに応じてオフショア（中国やインド）で労働集約的に開発を行う部分が一貫性を持って運営されるようになってきている。これを梅澤は“オンショア”と名付けているが、このような有機的連携が当然のごとく進展してきているのである。このような環境の中では中国人高度技能労働者の日本における定着という観点そのものが成り立たないことになる。

## 3. 中国人高度技能労働者活用の課題

このような中で、中国人高度技能労働者の定着を図ることは非常に難しい。特に中国では 1 人っ子政策がとられ、都市部ではそれが厳密に適用されている。そのため教育を受けた若い高度技能労働者のほとんどが 1 人っ子であると推測され、その行動様式が従来のものとは異なるものであることは注目すべき視点である。1 人っ子はその両親を扶養する必要があり、現在中国では結婚するときに双方の両親の扶養義務に署名しないと結婚できないという。社会保障が十分に完備しているとはいえない中国で今後生じてくる老親の扶養は非常に重要な問題となってくる。これは中国人高度技能労働者の日本への定着に対して大きな影響を与える。留学生は学生時代の多感な時期を日本で過ごし、日本で学生として学ぶことで日本語や日本文化、慣習に適應することができるとしても、その両親は中国語しか話すことができず、文化的にも適應することが難しいとなれば、長期的に日本に滞在することは困難になる。いずれかの時点で中国に帰国するという選択を迫られてしまうのである。少子化で急速に 22 歳人口の減少が始まっている中で、日本経済の活力を維持するた

めには総合的な対策が必要となり、その中には高齢者の活用や主婦の活用も考えられるが、それらの年齢層の労働力には産業の革新と駆動力となることを期待することができないのは残念ながら現実として直視するしかない。その意味ではいかに優秀な留学生を日本社会に取り込み活性化の一翼を担ってもらうかということは非常に重要な戦略となるものであろう。

#### 4. 中国人高度技能労働者の活用（提言）

中国人高度技能労働者の採用や配置が、企業戦略と密接に関連し、その合理的な判断の中で実施されている。日本における中国人高度技能労働者活用という点を考えた場合、すでに高度技能者となって就業している人材の移動は一時的かつ必要に応じたものとなってきている。この点からいけば日本の産業を支える若い人材として期待できるのは、中国からの留学生ということになる。また将来の可能性という点まで含めて中国人高度技能労働者を考えた場合には中国人留学生の存在が圧倒的なボリュームを持っている。現実的な経済においても、一般の日本人とのかかわりという点からいっても中国人として日本社会に最も大きなインパクトを与えているのは中国人留学生によるアルバイトである。平成16年だけで12万人もの中国人が日本に留学し学習している。しかし、この重要な意味を持つ留学生に関して、日本は決してよい状況にあるとはいえない。「留米（美）親米（美）、留日反日」といわれるように、アメリカに留学した中国人が親米的になっていくのに対して、日本に留学した中国人は反日的になっていくことを示したものである。これには文化的に微妙な感情があるとしても、主な理由は、留学の自由化の中で国費留学生や政府奨学金留学生の比率が低下し、私費留学生が圧倒的に増加したことによる。その私費留学生も二分されることは前述したが、少なくとも学部レベルで留学する留学生かなりの割合が経済的利益を求めての留学（経済留学）であり、日本での教育を求めて来日するのではないということである。もちろん留学生のほとんどは経済も学問もという志を持って留学していると考えられるが、日本での高額な学費や生活費を賄い、渡航費用を賄うためには勢いアルバイトに依存せざるを得ず、日本社会もいわゆる3Kの部分に彼らに押し付けているという現実が存在している。日本人学生でも大学の費用を支弁し学業を続けることは非常に困難を伴う。その意味ではせっかくの学業の機会に十分な学業を身に付けることができないということで、非常に非効率かつ不幸な現状が生じてしまっているといえる。

中国でもまもなく高齢化社会が始まり、社会的負担が増加する。また1人っ子政策に加え、都市部における極端な少子化の進展から、中国においても22歳時人口は1990年をピークに減少に転じているのである。中国国内における大学の増設もあいまって、日本に魅力がなければ留学生を集めることもできなくなる可能性がある。留学生に対する需要として技術系の人材は不足しているが、人文・社会科学系の人材は日本での就職が極めて困難な現実がある。これらの情報を中国側に積極的に開示して需給のミスマッチを防ぐ努力を行うことも「留日反日」を防ぐために有効な手段であるといえる。

さらに、日本への留学を魅力あるものとするためにも奨学生制度の拡充も重要な課題となるだろう。これには公費奨学生ばかりではなく、企業が共同で出資する奨学金制度などが有効であると考えられる。さらに公的な審査制度を設け、正規の大学教育を終えその審査に合格した奨学生には自動的にアメリカのグリーンカードのような就業許可を出すような制度をつくり、それを公示することも重要な対策ではないだろうか。現実的には有能な留学生在が日本で就職しているとはいっても、そのプロセスは留学する前の学生にとっては不透明であり、有能な学生を留学生として日本に集めるための障害となっていると考えられる。

これまで運用に頼って実質的なコントロールを行ってきた外国人管理をグローバルゼーションの中で競争に勝つためには、明示化していく必要があるということである。現実問題 22 歳人口の日本における急減がある中で、これらの措置は日本人の若者の労働市場への参入を阻害するものではないと考えられ、まだ日本が魅力を失っていない今こそ、政策を打ち出す必要性があるといえる。

## 第5章 調査協力者・日程・収集文献リスト・執筆分担

### 1. 調査研究メンバー

#### (1) 国内委員会

委員長	黒田俊夫	日本大学人口研究所名誉所長
委員	岡崎陽一	元厚生省人口問題研究所所長（主査）
	降矢憲一	日本家庭問題研究協会副会長
	駒井洋	中京女子大学教授
	梅澤隆	国士舘大学教授
研究員	大野昭彦	青山学院大学国際政治経済学部教授
	尾崎美千生	財団法人アジア人口・開発協会常務理事・事務局長
	楠本修	財団法人アジア人口・開発協会 事務局長補佐・主任研究員
	竹本将規	財団法人アジア人口・開発協会研究員
	木村亮子	財団法人アジア人口・開発協会職員
	恒川ひとみ	財団法人アジア人口・開発協会職員

#### (2) 現地調査メンバー

梅澤隆	団長（前出）
楠本修	団員（前出）



## 2. 協力者名簿

### (1) 官公庁等

#### 在中国日本大使館

- ・ 小松道彦、領事部長
- ・ 神田多恵、領事部書記官

#### 新宿公共職業安定所

- ・ 松本隆司、専門援助第3部門（東京外国人雇用サービスセンター）、統括職業指導官

#### 日本貿易振興機構（JETRO）

- ・ 加藤康二、海外調査部中国北アジア課長
- ・ 酒向浩二、海外調査部中国北アジア課長代理
- ・ 九門崇、海外調査部中国北アジア課
- ・ 真家陽一、北京センター次長（在北京）

#### 財団法人日中経済協会

- ・ 藤原弘、調査部長
- ・ 中村一誠、事業開発部長
- ・ 畠山忠久、北京事務所副所長（在北京）

#### 日本商工会議所・東京商工会議所

- ・ 安生隆行、国際部

#### 中国日本商会（在北京）

- ・ 勝又玲央奈

### (2) 中国側官公庁

#### 中華人民共和国全国人民代表大会

- ・ 宋森、教育・文化衛生委員会、人口・衛生・体育室主任
- ・ 桑国衛、全人代常任委員、教育・文化衛生委員会副委員長
- ・ 章武、教育・文化衛生委員会事務局長
- ・ 楊勝万、教育・文化衛生委員会人口・衛生・体育室長
- ・ 毛峰俊、教育・文化衛生委員会人口・衛生・体育室

国家人口計画生育委員会

- ・ 汝小姜、国際合作司副司長
- ・ 宋氷、国際合作司

中華人民共和国教育部国際合作・交流司

- ・ 呉勁松、アジア・アフリカ課課長補佐

北京大学

- ・ 彭広陸、外国語学院日本語言文化系主任・北京大学日本文化研究所長

北京外国語大学

- ・ 張慧芬、日語系副主任、副教授

北京軟件産業促進中心（北京市ソフトウェア産業促進センター）

- ・ 李 勁、国際協力部長

(3) 企業

本田技研工業株式会社

- ・ 中田宗吾、中国本部中国業務室事業企画ブロック、ブロックリーダー主幹

株式会社東芝

- ・ 名本敦司、海外事業推進部中国室長
- ・ 馬場先雄二、海外事業推進部中国室参事

日本郵船株式会社

- ・ 三木賢一、人事グループ・人事チーム・GHR チーム長

王子製紙株式会社

- ・ 小宮山泰、中国事業推進本部グループマネージャー

株式会社加ト吉

- ・ 加藤義和、代表取締役社長

株式会社山城精機製作所

- ・ 堀信夫、代表取締役社長

北京北方新宇信息技術有限公司 (BBX)

- ・ 王世清、董事長
- ・ 張富江、總經理

新東方職業教育

- ・ 王春夫、副社長（兼北京唯思意科技有限公司總經理）
- ・ 林修二、副總經理、北京唯思意科技有限公司

北京 NTT-DATA 系統集成有限公司

- ・ 中村逸一、副董事長・總經理（兼株式会社北京 NTT データ・ジャパン代表取締役社長）
- ・ 王俊虹、副總經理・高級会計師
- ・ 樊省相、副總經理・開発本部長
- ・ 謝燕、総経理秘書

ソラン株式会社

- ・ 水谷芳利、常務取締役中国事業推進本部長（兼ソラン北京株式会社代表取締役社長、兼北京索浪計算機有限公司董事長・總經理）
- ・ 小城正孝、中国事業推進本部中国事業推進室部長（兼ソラン北京株式会社取締役、兼北京索浪計算機有限公司董事）
- ・ 曹偉、北京索浪計算機有限公司副總經理・高級工程師
- ・ 張勇、北京利達智通信息技術有限公司、總經理

### 3. 調査日程

2月6日(月)	10:20 成田発 (JL781)	13:25 北京着
2月7日(火)	午前	家族計画生育人口委員会訪問。中国の人口の概況について説明を受ける。
	午後	北京ソフトウェア産業促進センター訪問。 李勁・国際協力部部長より北京市ソフトウェア企業における日本語人材採用と日本での活動について説明を受ける。
2月8日(水)	午前	ジェトロ・北京・センター訪問。真家陽一次長より日系企業の中国人高度労働者採用について説明を受ける。
	午後	日中経済協会北京事務所訪問。日系企業の中国人高度労働者採用について説明を受ける。
	午後	中国日本商会訪問。日系企業の求人活動説明会について説明を受ける。
2月9日(木)	午前	中国教育部訪問。中国における日本語教育および留学生政策について説明を受ける。
	午後	資料分析
2月10日(金)	午前	北京外国語大学日本語科訪問。日本語教育の現状と就学生の就職先等について説明を受ける。(日本での就業に際する課題など)
	午後	全人代訪問、桑国衛 AFPPD 副議長他 ESCPH 議員表敬

2月11日(土)

- 午前 BBX(中国ソフトウェア企業)訪問。  
テーマ:日本での中国人高度労働者活用の事例について。
- 午後 新東方職業教育センター(中国人材育成・ソフトウェア企業)訪問。日本語を使った高度技能人材の育成とソフトウェア産業について説明を聞く。

2月12日(日)

調査資料分析

2月13日(月)

- 午前 北京NTT DATA(日系企業)訪問。  
中国人高度労働者の日本への派遣について説明を聞く。
- 午後 ソラン北京(日系企業)訪問。  
水谷社長から中国人高度労働者の日本への派遣について説明を聞く。
- 午後 LZT(中国ソフトウェア企業)訪問。  
中国人高度労働者の日本への派遣について説明を聞く。

2月14日(火)

- 午前 日本大使館領事部訪問。就学ビザ、就労ビザの発給状況について説明を受ける。
- 午後 北京大学日本語科訪問。卒業生の日本への就職、留学について説明を聞く。(日本での就業に際する課題など)

2月15日(水)

8:25 北京発(JL780)

12:40 成田着

#### 4. 収集文献

- ① 情報産業部電子情報産品管理司・中国軟件行業協會編、中国軟件産業年鑑  
2005 中国軟件産業發展研究報告、中国軟件行業協會 2005
- ② 日中經濟協會、中国留日同学会『中国留日学人状況調査一報告書』、2002 年  
2 月 28 日
- ③ 段躍中、現代中国人の日本留学、明石書店、2003 年
- ④ Business Communication, Jan 2006, Vol.43、ビジネスコミュニケーション社

## 5. 執筆分担について

本書は調査委員メンバーの密接な連携のもとで協議を積み重ね作成されたものであるが、主に以下のような分担で執筆がなされた。全体の調整は梅澤とともに楠本が行った。

担当部分	執筆者
序論：調査について	楠本修
第1章 日本における中国人高度技能労働者の背景 1. 日本と中国の労働力人口 2. 日本における外国人労働者の就業統計 3. 調査方法について	楠本修
第2章 日本における中国人高度技能労働者活用の事例 1. グローバル企業の戦略 2. 日本の製造業の生き残り戦略 3. ソフトウェア産業における日中 IT 技術者の有機的連携 4. 中国市場への“食”の参入戦略	楠本修
第3章 中国における送り出し側の事情 1. 政府機関からの聞き取り 2. 教育機関からの聞き取り 3. 北京市ソフトウェア産業促進センター 4. 日系企業 5. 中国現地企業 6. 送り出し側の事情「小括と提言」	梅澤隆 ・ 楠本修
第4章 日本における中国人高度技能労働者活用の課題 1. 企業における合理的行動と中国人高度技能労働者活用 2. 典型的事例としてのソフトウェア産業におけるブリッジ SE 3. 中国人高度技能労働者活用の課題 4. 中国人高度技能労働者の活用（提言）	梅澤隆 ・ 楠本修
第5章 調査研究メンバー・協力者名簿・調査日程・収集文献・執筆分担	APDA 事務局







