

在モンゴル中国企業の人材育成

張 英莉 埼玉学園大学経済経営学部教授

——はじめに

2001年にWTO加盟を果たし、国際舞台に躍り出た中国経済は、外貨準備高の急増を背景に、それまで小規模で推移していた対外直接投資（中国語では「走出去」）を飛躍的に拡大させ、国有企業を中心とする企業のグローバル化も本格的になってきた。これはすなわち、世界中から多くの直接投資を受け入れながら、国内で形成された巨額の資本蓄積を、主として多国籍化した巨大国有企業が海外へ持っていくという、90年代以降の中国経済の新しい国際化の動きである。2011年の対外直接投資額（フローベース）は746.5億ドル、累積投資額（ストックベース）は4,248億ドルに達し、2000年初め頃に比べ、実に10倍以上の急増ぶりであった。対内直接投資受入額との比率で見れば、2011年は52.5%だが、そう遠くない将来に量的には対外投資は対内投資と同額になり、さらに逆転する可能性が高いと見込まれている。

中国商務部の統計によれば、中国の対外投資は世界の177の国・地域に及ぶが、そのうち上位20ヶ国への投資額は全投資額の91%を占めており、モンゴルは18位にランクインしている。中国在蒙投資企業総商会の資料によると、2011年まで中国企業の対モンゴル投資累計額は34億8,400万ドル（対蒙外国投資額98億2,600万ドルの35.5%を占める）、現地法人数は4,072社（全外資系企業11,642社の35.0%を占める）となっている。

中国企業の主な投資分野は鉱物資源の探査・開発、飲食、貿易、不動産、建材、軽工業、畜産品であるが、1位は鉱物資源・石油の探査・開発で25億300万ドル、71.9%を占めている（企業数136社）。このように、モンゴルに対する中国の投資額、進出企業数はいずれも、最近10年間では第一投資国の地位を維持してきた。一方、2011年の中蒙貿易について、モンゴルの輸出相手国上位5ヶ国は、①中国、44億3,987万ドル（92.2%）、②ロシア、9,634万ドル（2.0%）、③カナ

ダ、9,078 万ドル (1.9%)、④イタリア、4,981 万ドル (1.0%)、⑤韓国、3,787 万ドル (0.8%)、また輸入相手国上位 5 ヶ国は、①中国、20 億 2,388 万ドル (30.7%)、②ロシア、16 億 2,470 万ドル (24.6%)、③アメリカ、5 億 3,602 万ドル (8.1%)、④日本、4 億 9,022 万ドル (7.4%)、⑤韓国、3 億 5,672 万ドル (5.4%) となっており、対中貿易への依存度がきわめて高いが、そうした 1 ヶ国への過度な依存が問題点として指摘されている。なお、対中輸出が全輸出額の 9 割に達したのも、また輸入は中国がロシアを上回ってトップに出たのも初めてである (日本モンゴル経済委員会事務局 2013)。

ところで、投資の急増とは対照的に、中国企業の国際ビジネスにおける経験の浅さを背景に、企業の収益性 (高コスト・低収益)、資金不足 (外貨は潤沢にあるが、現地での調達は困難)、M&A における成功率の低さ、現地文化に対する理解不足、人材確保難などさまざまな問題が存在し、全体的にはスムーズな経営活動までには至っていないように思われる。人材については、経営知識を持ち、語学力のある現地人人材の確保に苦戦しており、人材育成を行うにもコストや時間がかかり、機敏な対応をしていくうえで足かせになっている事例が報告されている。

本稿は主に 2013 年 8 月 5 日～9 日に実施した在モンゴル中国企業 3 社に対するアンケート、ヒアリング調査に基づいて、調査内容を整理・類別し、検証を加えたものである。調査結果から得られた結論は「一斑を見て全豹を知る」ことができないにしても、少なくとも在モンゴル中国企業の人材育成の現状と課題、中国企業の経営者・管理者の人材育成に関する考え方、その考え方が経営活動に与える影響の一斑を窺うことができよう。

なお、ヒアリング調査のフレームワークは次のとおりである。本稿ではこのフレームワークに基づいて各項目の調査結果を検討していきたい。

- (1) コア人材の定義と過不足状況
- (2) コア人材の採用方法と選抜条件
- (3) コア人材の育成策とキャリア形成
- (4) インセンティブ・ポリシーと定着策
- (5) 人材育成における今後の課題

1 ―― 調査先企業の会社概況と事業内容

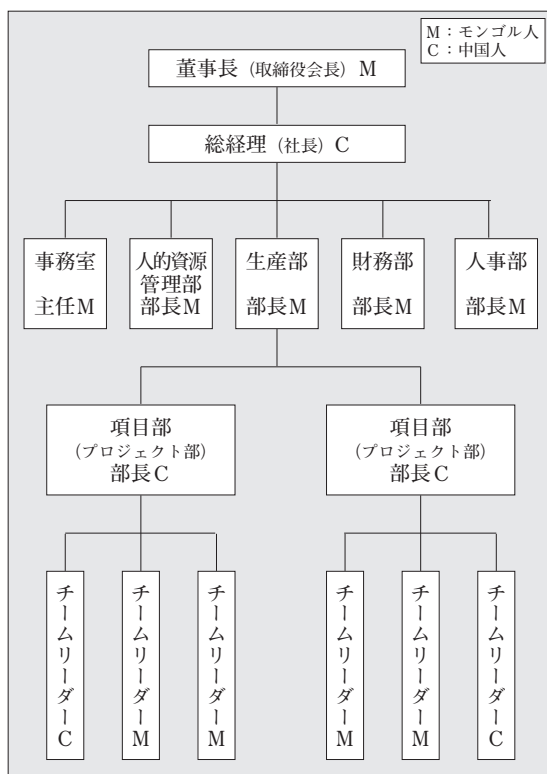
今回のヒアリング調査対象企業は在モンゴル中国企業 D 社、H 社、Z 社の 3 社であり、調査場所はいずれもウランバートル市内である。インタビューに答えたのは、D 社総経理 (社長) の Z 氏、H 社財務部長の W 氏、Z 社副総経理 (副社長) の L 氏の 3 人である。以下ではまず、3 社の企業属性、事業内容、進出目的・進出契機および本社との関連性、現地法人の権限等について記しておこう。

D 社の本社は 1995 年に設立された中国・内モンゴルバインノール市 (旧巴彦

綽爾盟)にある羊毛加工会社であり、従業員数 400 人の中小私営企業であるが、モンゴルに進出してから建築分野に事業展開している。現地企業は 2006 年 10 月モンゴルの私営企業との折半出資で設立した合弁会社であり、正社員(現場作業員)はモンゴル人と中国人が合わせて約 100 人(ただし 4 月～11 月の繁忙期には臨時工を多数雇用している)、ほかに管理職 12 人(全員中国人)、スタッフ(事務職員)7 人(全員モンゴル人)となっている。合弁会社の組織図は図表 1 のとおりである。モンゴル進出の目的は現地マーケットへの参入だが、2006 年に内モンゴル政府が積極的な対外投資奨励政策を打ち出したことが、進出のきっかけとなった。しかし、中国政府が外国投資に対して積極的に優遇政策を実施してきたのに比べて、モンゴルではそのような優遇政策があまり感じられない現状認識があり、改善を期待している。現地での事業内容は羊毛加工業の本社とは全く無関係の建設業であり、モンゴル政府から土地を借りてビルを建設し、オフィスやショッピングセンターを販売する形で事業を進めている。これまでの建設・販売実績は 30 万平方キロメートルである(すべてウランバートル市内)。

現地法人の権限について、本社の社長が自らウランバートル拠点で陣頭指揮をしているので、現地企業に関しては投資額・利益の分配、新事業の企画・実施、幹部人事の任命など、すべての決定権を有している。3 年前の 2010 年に比べ、売上高はほとんど増減せずに一定額を維持しているが、従業員数は 30% 以上減少している。モンゴルの労働力は、人口が少ないことに関連して絶対的に不足している。しかし、モンゴル政府は 1 企業当たりの外国人従業員が一定数を超える場合、1:7 の割合(業種によって異なり、建設業の場合は外国人 1 人雇えば、モンゴ

図表 1 D社経営組織図

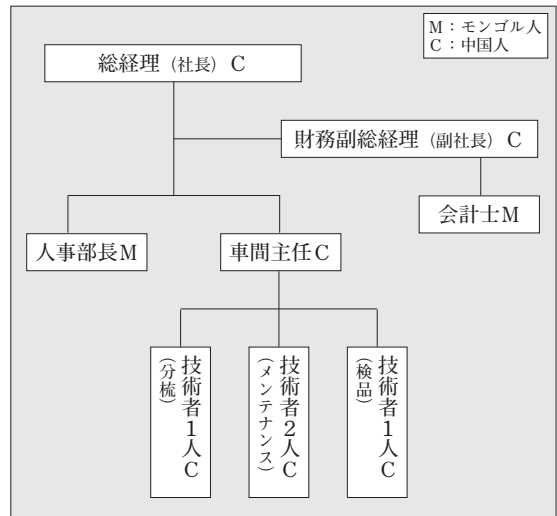


ル人7人を雇用することが義務づけられている)で現地人を採用しなければならないと規定しているため、中国人労働者による補充も期待できず、慢性的な労働力不足を抱えながら経営活動を行っている状態である。D社にとってはコア人材も足りないが、それ以上に現場労働者が不足している。

H社の本社は中国河北省邢台市にある私営企業であり、従業員は300人、業務内容はD社と同じで羊毛の加工・輸出を行っている。社長は1990年よりモンゴル企業との取引を始め、モンゴル企業から毛皮を購入し、中国で加工してヨーロッパに輸出する加工貿易をしていた。2005年12月にウランバートルで独資の現地法人を設立し、羊毛の加工・輸出を営んできた。製品は主にイギリス、イタリア、日本に輸出しているが、生産量は常に需要に追いつかない状態である。製品の付加価値を高めるために、染毛機械、紡糸機、織機などの機械設備を導入し、最終製品を作ることも検討したが、モンゴルの外資政策はまだ不安定なので、撤退時のリスクを考えれば、当面、中間製品(半製品)を生産した方が妥当との経営方針を決めている。モンゴル投資の目的は、①第三国への輸出、②現地市場の開拓、③資源の獲得となっている。従業員数については、4～7月の繁忙期では平均90人を雇い入れているが、繁忙期が過ぎるとほとんどの臨時工は大草原の故郷に帰り、残りは約40人の正社員のみとなる。管理者は中国人4人(総経理〈社長〉、財務副総経理〈財務副社長、対外貿易業務担当〉、財務部長〈資金の分配、給与の設定など社内財務担当〉、車間主任〈作業場の責任者。H社では生産を統括しているの、工場長に相当〉)、モンゴル人2人(人事部長と会計士)の計6人である。なお、会社の組織図は図表2のとおりである。

現地法人の権限について、社長は毎年繁忙期の4～7月のみウランバートルに滞在し、繁忙期が終了すれば中国河北省邢台市にある本社に戻るの、利益の分配と再投資、人事、生産計画などすべての決定権が現地法人の財務副社長に委譲されている。同社によれば、3年前に比べ、競争が激しくなってきたため、輸出量は増加しているにもかかわらず、価格の低下によって利益が減少している。従業

図表2 H社経営組織図



注: 「車間主任」は作業場・生産現場の総責任者。
「分梳」とは、羊毛を分けながら梳く作業のことである。
資料: H社のヒアリング調査によって筆者作成。

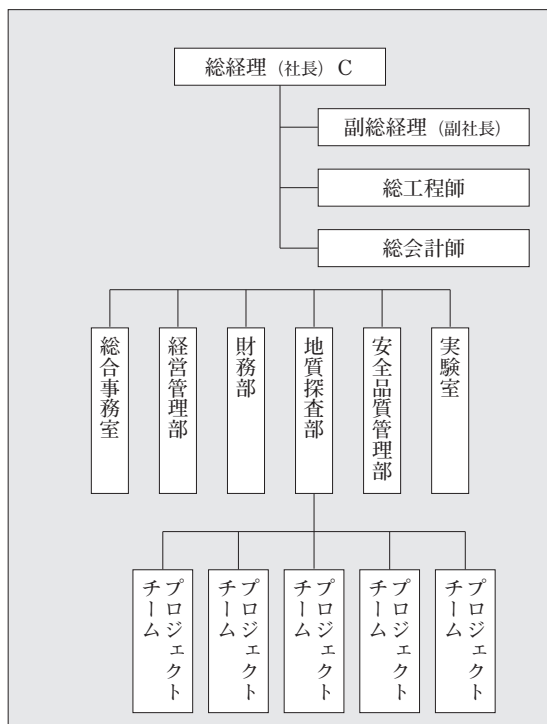
員はほぼ3年前の人数を維持している。

Z社の本社は中国山東省済南市にある金属鉱物資源探査会社であり、約4,000人の従業員を有する国有企業である。モンゴル現地企業は2003年5月に設立され、本社が100%出資する国有独資企業である。現地経営について、同社は常に「平等互惠、互利双盈」（互惠関係を重んじて共に発展し、共に繁栄する）の理念を掲げている。進出の目的は資源の獲得、他企業との提携、納税上の優遇措置の享受であったが、当初の数年間では法人税における減免措置を受けていたものの、現在では政策の変更によって外資系企業に対する優遇措置は大半撤廃されたという。Z社は製造業ではないので、生産量ではなく探査結果を実績として本社に報告することになっているが、現地での探査費用、人件費の一部を賄うため、現地企業、外資系企業（中国企業、韓国企業など）に技術者や探査設備を提供したり、コンサルタント・サービスを行ったりすることで収益を得ている。Z社の従業員数は約200人（うちモンゴル人40人）、管理者は15人（うちモンゴル人6人）となっている。現地法人の組織図は図表3のとおりである。総合事務室はほかの部署に分類できない行政、人事に関するすべての業務を処理している。例えば、会社の管理制度の制定、档案管理（档案

管理には組織档案と個人の人事档案に分けられるが、組織档案には生産・経営過程の記録、会社の設立経緯の記録、中国政府または本社からの方針・通達の公文書の整理・保存、会社組織から上層指導部への報告事項の記録、科学技術上の成果のファイリングなどが含まれている。人事档案は管理者・技術者を中心とする従業員一人ひとりの人事ファイルである）、人事制度の制定、現地政府の政策・法律への対応などを日常的に行っている。

現地法人はほとんどの事項について最終決定権を持っていない。例えば、借款・債務保証、現地法人の幹部人事、新規事業の立ち

図表3 Z社経営組織図



資料：Z社のヒアリング調査によって筆者作成。

上げなどについて決定権は全くなく、人件費総額の決定、固定資産の購入と処分、利益の分配と再投資について決定権はほとんどない。些細なことに関しても逐一報告し、本社から許可をもらわなければならない。こうした管理システム上の不便さは感じてはいるが、管理制度がそうである以上、服従すべきと認識している。唯一本社と相談せずに現地で決定できる事項は、調査プロジェクトの企画と実施である。調査の規模や範囲、および必要な人数はすべて現地法人が決定している。同社によれば、現地での宣伝活動はまったくしていない。現地における中国企業への認知度、中国文化に対する受容度がある程度浸透するまで、過度の宣伝はマイナスの結果をもたらすと考えるからである。経営活動と同時に、あるいはそれ以前に、文化の交流が必要不可欠と考える。モンゴルでの経営はモンゴル政府の政策、法律、さらに国際環境など不確定要素の影響を受けやすいため、会社を設立してから10年経過しているが、安定的な経営がまだ保障されていないという危機意識がある。収益も従業員数も3年前と変わっていない。経営規模を拡大したいが、人材不足の制約で実現するまでかなり時間が要すると認識している。同社によれば、外国人採用におけるモンゴル政府の労働規制が厳しくなっており、中国人人材の採用も難しくなってきた。地質探査分野の場合は1:9の比例になっている。すなわち、外国人を1人雇えば、現地人を9人雇うことが義務付けられている。それがクリアできない場合は、9人分の持ち場料（「崗位費」）をモンゴル政府に支払わなければならない。この政策は中国系企業だけでなく、中国人技術者を雇用している日系、韓国系企業にも大きな影響を与えている。

上記調査対象企業の企業属性と事業内容から以下の2点を確認することができる。第1に、3社はいずれも中国の対外投資が拡大し続ける2000年前半に設立され、進出の目的は現地市場の開拓、資源獲得および投資優遇措置の享受であるが、政府の優遇措置に関しては不安定要素が多く、予想どおりの結果が得られなかったようだ。第2に、現地子会社への権限移譲の程度は企業の所有形態と関連している。すなわち、私営企業であるD社、H社は現地経営に関する権限がきわめて大きく、資金分配、生産計画、幹部人事などすべての権限が現地に委譲されているのに対して、国有企業のZ社は調査プロジェクトの企画・実施以外は権限が与えられておらず、常に中国本社の指示を仰ぎ、承認を待たなければならない状態である。こうした企業形態、管理システムの違いは迅速な意思決定に影響を与える可能性が大きいと考える。

2——在モンゴル中国企業のコア人材育成の現状と課題

(1) コア人材の定義と過不足状況

コア人材の定義について、建設業であるD社は、「コア人材とはエンジニア（技師）、販売士のような人材のことであり、コア人材は会社のために利益を作り出し、海

外での投資活動に貢献できる人材でなければならない」と理解している。D社にとって、高学歴や高い技術力を持っている人材は必ずしも求めている人材ではなく、当面、差し迫った必要性があるコア人材は、建築関連の技術・スキルを身につけている技術者およびマーケティング人材であり、かつモンゴル人に技術を伝授できる人材である。同業他社では設計・建築士が不足していて苦労しているが、D社は5年前より海外留学から帰国したモンゴル人設計士に設計を委託しているので、設計関係の人は充足しているという。モンゴルでは大卒者はかなり存在しているものの、その多くは芸術、歴史、教育、経済などを専攻とする人文科学系、社会科学系の学生であり、理学部・工学部の卒業生や技術・会計・法律・マーケティングなどの専門家人材は極めて少ない。最近、海外留学・研修を終えて帰国したモンゴル人技術者はやっと現れてきたが、人数が少ないため、企業間の人材争奪戦が頻繁に繰り広げられている。一つの解決法としてOJT（企業内教育・訓練）を実施してみたいが、モンゴルの経済発展のスピードが速いので、自社内で現地人を育成する時間的余裕がないと強く感じている。

H社では、コア人材を選抜する際は学歴や知識水準ではなく、現場での経験、仕事能力を重視している。同社にとってコア人材とは、「管理において大きなミス犯さずに仕事を熟知する人、安心して重要な仕事を任せられる人」であり、研究所や大学、あるいは一部の大企業が求める修士、博士の学位を持っている人材は、必ずしも必要ではない。このような定義で見ると、H社はコア人材が充足していると認識している。

Z社は設立当初からコア人材の育成について模索してきた。できれば現地の人材を最優先に採用したいと考えているが、業種の性質上、技術者、専門家を多く必要としており、Z社のニーズに対応できる人材を現地から容易に採用できていないのが現状である。コア人材の定義について、「コア人材とは、企業の安定的・持続的発展に貢献できる中堅社員のことである」と理解している。Z社にとって、現地コア人材は部課長クラスの管理者、探査技術者、人事・法律・財務関係の専門家などすべて必要であるが、特に人事部長になる人材の必要性は緊急を要するという。いまは人事部門を総合事務室内に暫定的に併設しているが、早急に人事部を独立させなければならないと感じている。マーケティング人材については、将来は必ず必要になるが、今はまだその段階に至っていない。地質探査部に所属する5つのプロジェクトチームは現場第一線の組織に当たり、これらのチームリーダーは技術者でもあり、管理者（課長クラス相当）でもある。このクラスの人材は極端に不足しており、それが事業規模の拡大を図る上でネックとなっている。地質探査分野の技術者人材はモンゴルのみならず、中国でも不足しているので、中国からの補充はあまり望めない状態である。

(2) コア人材の採用方法と選抜条件

コア人材の採用方法について、D 社では新卒者からの採用、新聞・求人雑誌・インターネットによる中途採用、社員の紹介による採用が多く行われている。職業紹介所の利用も望んでいるが、まだ数が少なく、一般的ではないので利用していない。現地採用が難しいときに、中国本社に募集・選抜・採用を依頼し、本社から派遣してくるケースも少なくなかった。ヘッドハンティングは全く考えていない。どんなに必要な人材であっても、その方法を探らないことを決めており、今後も変わらないだろうと考える。高給で他社の人材をヘッドハントするのは企業イメージによくないし、悪循環になるだけである。ちなみに、人事採用システム、募集・採用方法、給与・賞与額の設定などについて、モンゴル人と中国人はすべて異なっている。両国の従業員には言葉の問題もあり、お互いに情報交換をしていない。モンゴル人従業員は自分の給与に満足していれば、他人の給与にはあまり関心を持たないようだ。

H 社では、中国人の辞職者がいれば、すぐ本社所在地の中国河北省で募集し、所定の条件で採用している。この業種の人材は中国には数多く存在し、社長のコネクションを使えば、非常に優秀な人材が簡単に採用できるという。同社によれば、全体的には、管理者、技術者人材は非常に充足しており、コア人材が不足することで苦労したことはこれまでなかった。人事部長を除いて人材は本社経由で外部から容易に採用できているので、OJT による育成は当面は考えていない。また、人材をヘッドハンティングするほど、緊急性がないと考えている。被採用者とは1年単位で契約を交わし、翌年に再度待遇（給与・賞与、福祉関係、旅費など）について話し合い、契約を更新するかどうかを決める。現地で実施している人事・給与制度はすべて中国本社から導入したものである。

一般従業員（モンゴル人、中国人を含む）の募集・採用は、基本的には新聞・雑誌・ラジオ・インターネットの募集広告と社員紹介を利用しているが、大量採用する場合（例えば、毎年7月11日～13日に開催される全国規模の国家ナードムが始まると、現地従業員は休暇をとってしばらく出勤しなくなる傾向がある。しかし、この時期は繁忙期に当たるので、社員を補充するための集中募集を行わなければならない）は、会社周辺5キロ範囲内の商店、娯楽所に募集広告を張り出して募集するときもある。この方法は非常に効果的である。

Z 社では新卒の定期一括採用は行っていない。新聞・雑誌による募集をしているが、これまではあまり効果がなかった。職業紹介所は存在しているかどうかの情報さえないので、利用することが難しい。本社、他企業の紹介は相対的に多く、また社員紹介も少なくなかった。紹介による採用は現時点では最も効果的な方法である。ヘッドハンティングはまったく行っていないし、今後行う予定はない。なぜなら、会社のイメージダウンにつながるからである。たとえ他社にぜひほしい人材がいても、ヘッドハントするようなことはしない方針である。

コア人材の選抜条件について 10 項目（①語学力、②学歴〈資格、学位を含む〉、③社内での実績、④社内外での過去の実績、⑤将来性、⑥人柄、⑦リーダーシップ、⑧実行力、⑨専門性、⑩問題解決力）を挙げて選択させたが、D 社では専門性、社内での実績、実行力を上位に挙げているのに対して、H 社では人柄、専門性、実行力、Z 社では人柄、問題解決力、実行力を選択しており、H 社、Z 社では人柄を重視していることが窺える。人柄を重視する理由として、能力は教育・訓練によって身につけられるが、人柄は変えるのが難しいこと（H 社）、素直さ、指示された通りに行動する性格や素質がなければ、管理者人材として育成するのは困難であること（Z 社）、などが挙げられている。

コア人材の選抜時期は、D 社では入社後 1～3 年としている。その理由は、2～3 年の時期を通じて、じっくりと選抜対象者の専門性、コミュニケーション能力、仕事能力を観察しなければ、経営幹部、管理者として抜擢できるかどうか判断し兼ねるからである。この基準は当然ながら、モンゴル人にも中国人にも適用している。より具体的なコア人材に求められる能力・スキルは、取引先や顧客に対応する能力、外部との交渉力、IT 機器を使いこなす能力、堅実な専門知識、部下を育てる能力が強調されている。コア人材選抜の最終決定権は現地法人にある。

H 社では選抜時期は入社後 1 年以内としている。選抜要件は言葉上の支障があるか（被選抜者はモンゴル語および中国語でコミュニケーションができるか）、これまで仕事において大きなミスがあったか、ミスがあった時の対応が適切だったか、コア人材としての適性があるか、などである。コア人材に求められる能力は、特にコミュニケーション能力、交渉力、利益志向を重視している。コア人材選抜の最終決定権は現地法人にある。

Z 社では人材の選抜時期は入社後 1～3 年としている。その理由は、被選抜者の忍耐力を確認しなければならないからである。入社後 1 年程度働いた段階で、にわかに積極性や向上心を失う人がいるので、本当にコア人材になるかどうかを見極めるためには、時間をかけてじっくりと観察する必要がある。コア人材に求められる能力は、取引先や顧客への対応力、外部との交渉力、コミュニケーション能力、国際感覚が最も必要な能力としている。このほかに、会社に対する忠誠心や帰属意識、組織とのコミットメント、誠実さ、有言実行など、組織への服従や人格面の要素も必要であり、今後はこれらに関連する教育を強化していきたいと考えている。コア人材選抜の最終決定権はモンゴル人については現地法人にあるが、中国人に関しては中国本社にある。

（3）コア人材の育成策とキャリア形成

D 社では、会社を設立してからまだ年数が浅く、現地政府の政策・方針への対応、市場開拓、労働力不足の解消策などに追われ、人材育成、特にコア人材の育成に関しては、時間的にも資金的にも余裕がなかった。今後は人材育成に真剣に

図表4 モンゴル中国企業のヒアリングの概要

質問項目	D社	H社	Z社
企業概要			
進出時期	○2006年10月設立	○2005年12月設立	○2003年5月設立
事業内容	○建築業	○羊毛加工・販売	○金属鉱物資源の探査
進出目的	○中国政府の対外投資奨励政策、現地市場	○第三国への輸出、現地市場、資源の獲得	○資源の獲得、モンゴル政府の優遇政策
出資形態	○合弁（私営企業）	○単独出資（私営企業）	○単独出資（国有企業）
現地法人権限	○投資、利益分配・再投資、事業計画、人事などすべての権限を持つ	○利益の処分と再投資、生産・販売計画、幹部人事などすべての権限を持つ	○調査プロジェクトの企画・実施以外は決定権がなく、すべて本社の承認が必要
コア人材の定義と過不足状況	○コア人材とは技術者、販売士のような人であり、利益志向が強く企業に貢献できる人である ○技術者、会計・法律・マーケティング人材が不足	○コア人材とは大きなミスを犯さずに仕事を熟知する管理者、また安心して仕事を任せられる人材である ○人事部長以外は充足	○コア人材とは企業の安定的・持続的発展に貢献できる中堅社員のことである ○技術者、管理者、専門家（人事・法律・財務など）はすべて不足
コア人材の採用方法、選抜条件、選抜時期、求められる能力	○新聞・求人雑誌・ネットでの広告と社員の紹介、本社からの派遣を併用して募集 ○選抜条件は専門性、社内での実績、行動力。学歴より経験を重視 ○入社後1～3年 ○取引先や顧客への対応力、交渉力、コミュニケーション能力、専門知識、部下を育てる能力	○本社からの派遣が中心。新聞・雑誌・ラジオでの広告や社員の紹介をも併用 ○選抜条件は人柄、専門性、行動力 ○入社後1年以内 ○コミュニケーション能力、交渉力、利益志向	○新聞・求人雑誌での広告、社員の紹介で募集 ○選抜条件は人柄、問題解決能力、行動力 ○入社後1～3年 ○取引先や顧客への対応力、外部との交渉力、コミュニケーション能力、国際感覚
コア人材の育成策とキャリア形成	○現在は実施していない ○今後は現地人社員を中国の大学・研究機関に送り、研修させる予定	○現在は実施していない ○今後は人事幹部を中心にコア人材を育成していきたい（OJT）	○現在はコア人材の候補者を中国の大学に送り、専門知識を研修させている。また社内で語学講座を定期的に開いている ○今後は能力開発のためのシステムを構築したい
インセンティブ・ポリシーと定着策	○コア人材は現地子会社の部長クラスまで昇進可能 ○給与・賞与の増加、表彰制度、福祉制度の充実 ○刺激策として報酬、賞与など金銭的なものが最も有効と考える	○コア人材は現地子会社の部長クラスまで起用する ○給与・賞与の増加、表彰制度、福祉制度の充実 ○ストックオプション制度、研修機会の増加などは効果がないと判断	○コア人材は部長、部門マネージャークラスまで起用する ○給与・賞与の増加、福祉制度の充実 ○定期的に従業員交流会を招集
人材育成における今後の課題	○人材育成は重要な問題と認識。早急に取り込んでいきたい。 ○現地人による現地人の管理を徹底したい	○コア人材の育成制度はデメリットが大きいと考える ○しかし、少なくとも人事の専門家を自社内で育成したい	○当面の育成策は極めて不足と認識 ○コア人材の考え方に大いに賛同し、早急に組織的・系統的な人材育成制度を構築していきたい

資料：各社のヒアリング調査によって筆者作成。

取り組んでいきたいと考えている。例えば、モンゴル人を中国の大学や企業に送って研修させたり、中国本社に送り込み、より高位のポストに就かせ、管理経験を積ませたり、あるいは合弁相手企業の本部で働かせたりすることによって、コア人材のキャリア形成をバックアップしていきたい。管理経験、語学力（主にモンゴル語、中国語）、コミュニケーション能力はもちろん必要だが、それ以上に専門性を重視している。人材のキャリア形成パターンとしては、日本企業で実施している幅広いジョブ・ローテーションを実施せずに、本人の専門分野を優先し、専門分野に関するより高度な知識や技術を身につけさせ、専門家が管理者を兼ねる形のコア人材育成を目標にしたい。コア人材を最高、部長クラスまで起用すると想定している。

H社では、これまでは基本的に即戦力を求め、中途採用によって随時、コア人材としての管理者や技術者を補充してきた。そのために社内には人材育成計画も具体的な訓練プログラムもなかった。しかし、人事部長がモンゴル人でなければ労務管理が困難であることを認識しており、現職の人事部長が辞職することに備え、今後は少なくとも人事幹部を中心にOJTで育成していく考え方に変わってきた。現在は時間をかけて、社内のモンゴル人一般従業員から選抜・育成する構想を練り上げる段階にある。コア人材に求められる能力は組織力、専門性、部下を育てる能力である。また、技術者についても、専門知識があるものの、語学力が不足している人を研修機関に送り、語学（モンゴル語または中国語）を学ばせる必要があると感じている。人材のキャリア形成パターンは本人の専門分野の範囲内で経験させ、より高度な知識や技術を身につけさせ、スペシャリスト型人材を育成したいと考えている。コア人材は部長クラスまで起用したいとしている。

Z社では積極的な人材育成策が実施されている。これまではコア人材選抜の候補者を中国の大学に送って専門知識を学ばせた事例、またコア人材のキャリア形成のため隣接分野を経験させた事例がある。最近、外国語ができる人材の不足を痛感しているという。中国語のできる現地人はごく限られているので、コミュニケーションを図るために社内でモンゴル語講座を開き、中国人社員にモンゴル語を教えることにしている。効果が現れているので、これを長期・継続的に実施していきたい。内モンゴル自治区出身のモンゴル族社員を4人採用したが、彼らは現地で使われている新モンゴル語が理解できないので、通訳・翻訳をこなせるようにきちんと勉強する時間を与えたい。現在実施している教育・研修制度にまったく満足していない。今後はコア人材育成のための能力開発システムを構築し、そのためにはまず人事部や人的資源部を早急に立ち上げたいと考えている。コア人材のキャリア形成パターンは、「一定年齢まで比較的狭い分野を経験させ、専門家人材として育成する」としている。また、本人が希望した分野・職務に必要な適格性を欠く場合は、会社が積極的に調整する方針を実施している。現地人コア人材を部長・部門マネージャークラスまで起用したいとしている。

(4) インセンティブ・ポリシーと定着策

D 社では、モンゴル人労働者の定着率は非常に低いが、モンゴル人管理者、ホワイトカラー職員は相対的に安定している。インセンティブ・ポリシーとして最も有効なのは給与・賞与の増額である。表彰制度や福祉制度（例えば、モンゴルの労働法に従い、有給休暇、残業・交通・食事手当の支給、作業衣の支給など）の充実もある程度有効だが、昇進のチャンス、研修機会の増加、権限移譲、ストックオプション制度などはほとんど効果がないと認識している。この点に関しては、改革開放初期の中国と極めて類似性を持っていると思われる。

H 社では、労働流動率が高く、今まで 60 人以上が退職している。モンゴル人労働者は仕事に対してかなりドライであるが、管理者や技術者は総じて定着率が高い。人材を引き留めるもっとも有効な措置は給与・賞与の増加であり、次に有効なのは表彰制度である。同様の表彰制度を中国本社でも実施していたが、それほど効果はなかった。しかし、モンゴルの現地法人では非常に有効である。表彰方法は年に一度の表彰大会を開催し、選ばれた 4 人の従業員に表彰状と記念品を贈呈し、表彰式の写真を作業場に飾ることである。これまで被表彰者が退職する例は少なかったので、必要があれば、選抜対象の候補者にしたいと考えている。

Z 社では中国人社員はもちろんのこと、現地人社員の流動性も低く、退職者はごく稀である。その理由は国有企業の安定性、比較的に良い労働環境が彼らにとって魅力的であること、賃金は欧米企業には及ばないものの、現地系企業や中国の民営・私営企業に比べて割高であることが挙げられる。また、社内のコミュニケーションが非常にスムーズであり、中国人社員とモンゴル人社員との人間関係が良好であることも、高い定着率につながっているのではないかと推測されている。インセンティブ・ポリシーとしてどれが有効かはまだ模索段階にあるが、給与・賞与の増額が非常に有効なのは判明しており、昇進すれば給与も増えるので、昇進・昇格も一定の効果がある。このほかに福祉制度の充実（年功手当、昼食手当、交通費・旅費手当、通信費手当などの支給）も有効と認識されている。しかし、同社によれば、能力開発機会、研修機会、権限の委譲に対して、あまりアクティブな反応が見られず、そしてモンゴル人はあまり競争が好きではないような印象を持っているという。また、Z 社では社内推薦制度、ストックオプション制度、表彰制度はあまり効果がないと判断し、実施していない。社内では定期的に従業員交流会を開き、会社に対する不満や従業員たちの要望に耳を傾け、できるだけ受け入れている。会社設立以来 10 年間経過したが、ストライキ、サボタージュ、および労使間のトラブルは一度も起きたことがない。故意にトラブルを起こす者に対して、警告、処罰、解雇というように段階を踏んで厳しく対処する規則を制定している。

(5) 人材育成における今後の課題

D社はこれまでコア人材を育成する余裕がなかったが、しかし、人材は企業にとって非常に重要な問題であり、企業の成長は人材の有無に大きく関わっている。今後、積極的に取り組んでいきたいと認識している。また、人材の現地化を確実に推し進め、モンゴル人によるモンゴル人の管理を徹底したい。そのために現地人管理者、専門家を早急に育てていきたいとしている。

H社はコア人材という考え方について、あまり受け入れられないと考えている。なぜなら、H社のようなハイテクを必要としない中小企業にとっては、コア人材システムが非現実的と言わざるを得ないからである。例えば、人材育成のためにかかる時間と費用、難しい評価基準、選抜対象にかかる負担、コア人材に相応しい候補者選出の難しさ、育成対象者以外の従業員のモチベーションの低下、そして急激な経済成長と刻々と変化する現場のニーズへの対応の困難さなど、デメリットの方が大きいと認識している。ただ現地人による現地人の管理を徹底するために、少なくともモンゴル人の人事部長を育成したいと考えている。

Z社はコア人材の考え方に大いに賛同し、この問題が極めて重要だと考えている。人材育成に関してまだ取り組み始めたばかりであり、課題は山積みである。今後は現地コア人材に対して経営管理能力、リーダーシップ、問題発見・問題解決力、コミュニケーション能力などを持続的に教育・訓練・開発し、これを通して自社に必要な人材を確保していきたい。ただコア人材選抜の過程で、周囲の従業員のモチベーションが下がったり、選抜対象者と一般社員との人間関係が悪くなったり、コア人材対象者の負担が重くなったりする可能性がある。慎重に進めるべきと認識している。人材育成のほかに、モンゴル政府の外資政策にどう対応するかも今後の重要課題である。外資政策には安定性・整合性・連続性が必要だが、それらが欠けているように感じているという。モンゴルは市場経済が始まって日が浅いので、今後は体系的・安定的な外資政策を期待したいとしている。

以上ではモンゴルにおける中国系企業3社のヒアリング調査の結果を類別し、検討した。ヒアリング調査結果の概要は図表4のとおりである。

—— おわりに

最後にコア人材育成における調査対象企業の現状、特徴、企業間の類似性や相違点、さらに問題点を指摘し、本稿の結論を記しておきたい。

第1に、現地法人の権限について企業形態によって異なり、国有企業Z社は投資、幹部人事、新事業の企画など、ほとんどの事項について中国本社に報告し、その承認を得なければならないが、私営企業のD社、H社は現地法人に経営の全権限を委譲するか、経営者自ら現地に赴き、陣頭指揮する形をとっている。私営企業の方が迅速な意思決定と経営活動を行っている可能性が高い。経済発展

のスピードが速く、刻々と変化するビジネス現場に対応できる管理システムの構築が、在モンゴル中国国有企業の重要課題となるだろう。

第2に、コア人材の定義と過不足感について、3社はいずれもコア人材を「高い専門知識・スキルまたは管理者の経験を持ち、企業の投資活動、企業の安定的・持続的發展に貢献できる人材」と定義しており、高い学歴は必ずしも重視しない点が共通している。人材の過不足感について、H社は当面では十分であり、特に人材不足を感じていないが、これに対してD社、Z社はかなり不足しており、特に国有企業のZ社は人事、技術、管理などすべての部署において専門家人材が足りない深刻な状態にある。必要な人材獲得への対応法は、H社は基本的には現地での育成を考えずに中国で募集・採用し、常に即戦力を補充する形をとっているのに対して、D社は現地コア人材育成の必要性を強く感じているにもかかわらず、育成するコストや時間的余裕がないため、モンゴル人帰国留学生への人材争奪戦に加わっている。そしてZ社は、コア人材育成の考え方に大いに賛同し、社内における人材育成システムの開発・構築を図り、できれば外部の人材市場ではなく、OJTを通して必要な人材を確保していきたいと考えているが、まだ構想段階にあり、運用の軌道に乗っていない状態である。調査チームは中国系企業のみならず、モンゴル系企業、日系企業、韓国系企業に対しても調査を行ったが、現地企業や外資系企業の多くは、モンゴルにおける専門家、技術者、管理者人材の不足、人材をめぐる激しい競争を指摘している。

第3に、コア人材の採用方法と選抜条件について、まず採用方法は3社いずれも新聞・雑誌・インターネット・ラジオなどの求人媒体と社員による紹介を利用しており、なかでも社員による紹介が最も効率的で安心できる方法と認識している。D社、Z社では職業紹介所も利用しようと考えているが、モンゴルの労働市場が未発達で、キャリア形成のための公共機関、人材ビジネス関係会社（人材派遣・職業紹介・就職支援など）はまだ少数であり、容易に利用できない環境にある。ヘッドハンティングに対して3社とも否定的である。H社はヘッドハントする緊急性がないと考え、D社、Z社はヘッドハンティングの非合理性や企業イメージへのマイナス影響を危惧している。次に選抜条件については、専門性、人柄、実績、問題解決力、実行力が挙げられているが、3社に共通するキーワードは実行力である。いったん決定したらタイミング（良い機会）を逃さずに素早く実行に移し、成功に結び付く人材を求めていることが示されている。コア人材に求められる能力は、3社いずれもコミュニケーション能力、外部との交渉力、取引先への対応力を挙げており、対人関係能力を重視していることが窺われる。

第4に、コア人材の育成策とキャリア形成についてであるが、全体的にはまだコア人材育成の計画を立てて、それに沿って実施・運用する段階に至っていないと言えよう。3社はいずれもコア人材育成の必要性、D社、Z社では特にその緊急性を認識しているが、未だに短期的・散発的な研修にとどまっており、中長期

的な視野に立脚した組織的・系統的な人材育成制度の構築までは、なお時間を要すると感じている。確かに必要な人材を随時中途採用するのが手っ取り早い方法なのかもしれないが、しかし、長期継続的な企業経営を考える場合、現地社会との共存共栄、地域貢献、人種や異文化を超えた協働が必要不可欠であり、そのためにもコア人材の育成、人材の現地化が重要であろう。

第5に、インセンティブ・ポリシーと定着策について、コア人材を含む従業員のモチベーションを高め、定着を図るために、3社ではいずれも給与・賞与・報奨金など金銭的報酬を運用しており、こうした刺激策が最も有効と認識されている。このほかに福祉政策の充実（D社、Z社）、表彰制度（D社、H社）も積極的に活用されている。一方、ストックオプション制度の利用、研修・能力開発機会の増加、権限移譲については3社ではいずれも効果が薄いと判断され、実施されていない。しかし、給与アップによる定着策は一時的には有効かもしれないが、いずれ人件費負担が限界に達するにつれ、それ以上の報酬を求める人材を失うことになるだろう。経済成長がこれからも続くモンゴルでは、今の中国のように、金銭的報酬よりもキャリア形成につながる社外研修や自己開発の機会を求める人材が増えれば、給与の増加だけでは満足させることができなくなり、定着策としての有効性も薄れてしまう可能性が高い。給与・賞与の増額に過度に依存しない有効な人材定着策を実施する必要がある。

《参考文献》

- 江原規由・箱崎大編『中国経済最前線——対内・対外投資戦略の実態』JETRO、2009年
商那拉図主編『蒙古国投資指南』内蒙古教育出版社（中国語）、2013年
高橋五郎編『海外進出する中国経済』日本評論社、2008年
中華人民共和国商務部・中華人民共和国国家統計局・国家外貨管理局『2011年度中国対外直接投資統計公報』中国統計出版社、2012年
日本モンゴル経済委員会事務局編『日本モンゴル貿易投資データブック』2013年
萩原守『体感するモンゴル現代史』南船北馬舎、2009年

[ZHANG Yingli]