

中国における日系企業と韓国系企業 との人材育成の比較研究

鈴木岩行 所員／経済経営学部教授

黄 八洙 駐日韓国大使館広報室員

——はじめに：研究の目的

中国は世界の工場から世界の市場となりつつあり、日本企業も生産拠点という位置づけから国内販売重視へと転換しつつある。今後中国市場で事業展開する日本企業にとって、どのような人材育成体制を構築するかは重要な経営課題である。その市場競争を支える中国人ホワイトカラーの予備軍である大学生の日系企業に対する評価が低いと言われている⁽¹⁾。日系企業に対する評価の低いこのような状況が続くと、日系企業には優秀な人材が集まらなくなり、中国市場での競争が不利になる可能性が高いと思われる。中国で日系企業が不人気の原因は、日系企業の人事管理・育成方法が年功序列的なものとなっており、中国人が望むような「能力・成果主義」的な人材育成方法をとっていないため、有能な人材・潜在能力のある人材に魅力の乏しいものとなっているからといえよう⁽²⁾。また、筆者の調査⁽³⁾でも日系企業自身は業績・成果を重視した処遇管理を実施しているつもりでも、実際は年功序列型昇進・昇給制度が行なわれているという結果が明らかになった。

一方、日本国内では近年経営環境の大きな変化により、ホワイトカラーの評価・報酬システムは長期雇用にもとづいたものから業績・成果を反映させるシステムへ変わりつつあり、将来中核を担うと目され、早期に選抜、登用される人材（コア人材と呼ぶ）の導入が検討されている。日本国内で導入が検討されている、このコア人材育成策は、能力主義的評価や処遇を望む中国のホワイトカラーに適合する⁽⁴⁾と考えられ、コア人材育成にどのように対処しているかを調査し比較検

(1) 2004年の調査では大学生の人気上位50社中に日系企業は26位ソニーと46位松下電器の2社のみである（表1参照、ジェトロ [24]）。2003年調査でも3社しか入っていない（17位ソニー、32位松下電器、46位トヨタ）。

(2) 古沢[14]、畠 [17]、ジェトロ [24] を参考にした。

(3) 鈴木岩行 [6] 参照。

(4) 鈴木岩行 [19] 参照。

討することは、日系企業の能力・業績を重視した待遇管理がどの程度のものかを判断する指標の一つになると思われる。また、コア人材育成策の導入は企業の現地化にも影響を与えると考えられる。

さらに、日系企業の待遇管理の程度を判断する指標として、在中韓国系企業との比較を行なうこととした。その理由は韓国系企業は中国に進出しているアジアの外資系企業の中では⁽⁵⁾、同じ中華系である香港系企業や台湾系企業よりも、言語・文化・習慣の面から日系企業と類似の条件にあると思われるため、韓国系企業との比較を通して日系企業の抱える問題に示唆を得られるのではないかと考えたからである。またあわせて、あまり詳らかになっていない在中韓国系企業の人材育成の実態を明らかにできるのではないかと考えた。

韓国系企業について、本稿では以下の点について明らかにしたい。アジア金融・経済危機以後、韓国企業の人事管理は成果主義的になった⁽⁶⁾といわれているが、在中韓国系企業における人事管理はどれくらい成果主義的か、サムスン（三星）やLGなど一部の大企業では日系企業よりも人材の現地化が進んでいるとされている⁽⁷⁾が、在中韓国系企業全般の状況はどうか。日系企業との大きな違いは、中国と韓国両方の言語・文化・習慣・思考を理解できるコリアン系中国人（一般的には朝鮮族と言わわれているので、以下朝鮮族と標記する）の存在である。しかし、朝鮮族と韓国系企業とは微妙な関係にある⁽⁸⁾と言われている。

表1 2004年中国大学生の希望就職先ランキング

1 ハイアール	26 ソニー
2 I B M	27 コカ・コーラ
3 P & G	28 LG電子
4 中国移動通信	29 マッキンゼー
5 マイクロソフト	30 U T 斯ターコム
6 レノボ（联想）	31 中国銀行
7 華為	32 シティバンク
8 G E	33 ネスレ
9 シーメンス	34 デル
10 中国電信	35 ロレアル
11 サムスン電子	36 マースク
12 T C L	37 オグリバー
13 モトローラ	38 中国一汽
14 中国連通	39 明基
15 インテル	40 ウォールマート
16 ユニリーバ	41 ジョンソン & ジョンソン
17 ノキア	42 美的
18 P W H C	43 中央電視台
19 H P	44 シェル石油
20 中国銀行	45 海信集團
21 フリップス	46 松下電器
22 上海大衆	47 アムウェイ
23 H S B C	48 中国網通
24 富士康	49 シスコシステムズ
25 万科集團	50 中国石化

(5) 中国の国・地域別直接投資受入額（2004年末累計）は、1位香港・マカオ、2位アメリカ、3位日本、4位台湾、5位バージン諸島、6位韓国、7位シンガポールで、上位7カ国・地域中、アジア諸国が5つ入っている（波多野[29]）。

(6) 尹大栄「韓国企業の経営システム」（王、尹、米山[22]）。

(7) サムスン（三星）に関しては、韓国経済新聞社[7]、白木「日系企業のアジア展開と人的資源管理上の構造的諸課題」（白木[21]）、金柳辰[26]参照。LGに関しては、金堅敏「実力つける私営企業、現地化する欧米企業」（日本経済研究センター[23]）参照。

(8) 朝鮮族と韓国系企業との関係については、王志樂[1]、閔[12]、金柳辰[26]参照。

実際に韓国系企業において朝鮮族の人材はどのように活用されているか等である。

以上のような考えに基づきコア人材の導入を中心に、中国における日系企業⁽⁹⁾とそれと比較する意味を含めて韓国系企業の人材育成に関して調査を行なった⁽¹⁰⁾。

1——アンケート調査結果の概要

調査は、中国における日系企業（以下、日系と略す）と韓国系企業（以下、韓国系と略す）にアンケート用紙を送付する形で行なった。まず2002年6月日系300社にアンケート用紙を送付し、40社から回答を得た。同様に2004年6月韓国系300社にアンケート用紙を送付し、25社から回答を得た。日韓合計で65社から回答があった。回答数は満足の行くものではないが、外国企業（この場合は韓国系企業）から日本の研究者への回答であり、人事管理に関することは企業はあまり明らかにしたがらない事項であるため、やむを得ないと考えた。回答数は少ないが、企業行動の最低限の傾向は読み取れると判断し、アンケートで全般的な傾向を見て、ヒアリング（後述）で確認を行なうこととした。

図1 進出企業の現状

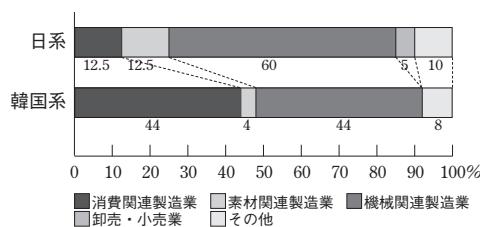
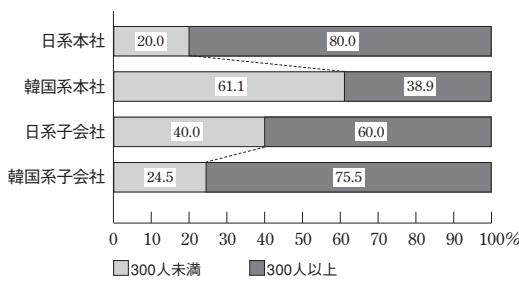


図2 本社・子会社の従業員数



[1] 進出企業の現状について

(1) 進出企業の業種：製造業が日系85%、韓国系92%と圧倒的多数である。日系は機械関連製造業が60%を占めるが、韓国系は機械関連製造業と消費関連製造業が同率1位(44%)となっている。

(2) ①進出企業の本社および②現地子会社の規模：まず、①本社の規模を従業員数で見ると、日系は300人以上の大企業が80%であるが、韓国系は300人未満が61.1%と中小企業の比率が高い。韓国系企業にヒアリングした5社中4社で韓国の本社は事実上消

(9) 中国における日系企業のコア人材に関する調査は、和光学大学グローバル・マネジメント研究会編
[13] 参照。なお、日系企業に対するヒアリングは鈴木岩行が行なった。

(10) 中国における韓国系企業のコア人材に関する調査は、鈴木岩行、張喬森、黃八洙、尤艷輝 [20] 参照。なお、韓国系企業に対するヒアリングは黃八洙が行なった。

減していた。次に、②現地子会社の企業規模を従業員数で見ると、300人以上の大企業が韓国系75.5%、日系60%とともに多数を占めるが、本社とは逆に韓国系の方が大規模な企業の比率が高い。

(3) 現地子会社が設立された年：日系、韓国系とも鄧小平の南巡講話が行なわれた92年以後が92%以上占める。中国の子会社は10年前後の年数が短いものがほとんどである。

(4) 現地子会社の企業形態：日系は単独出資(45%)

よりも合弁(47.5%)が多いが、韓国系は単独出資(96.2%)が圧倒的に多い。

[2] コア人材について

1. コア人材の採用・選抜・育成等について

(1) コア人材の過不足感（「かなり不足」を一2点、「やや不足」を一1点、「十分である」を0点、「やや余剰」を1点、「かなり余剰」を2点とし、回答企業の平均をとった）：日系-1.3、韓国系-1.27と2カ国ともほぼ同様にやや不足と感じている。

(2) 採用方法（「全くない」を0点、「あまりない」を1点、「どちらかというと多い」を2点、「非常に多い」を3点とし、回答企業の平均をとった）：日系は職業紹介機構を通じての採用が最も多く(1.8)、次に新規学卒者の定期採用(1.6)が多い。韓国系は点数が著しく低く出ているが、社員による紹介(1.5)がもっとも多く、職業紹介機構を通じての採用

図3 現地子会社設立年

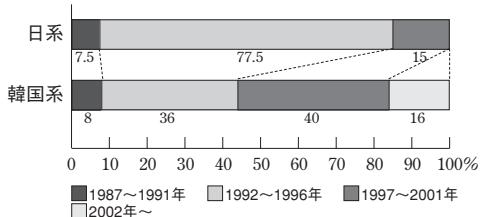


図4 現地子会社の設立形態

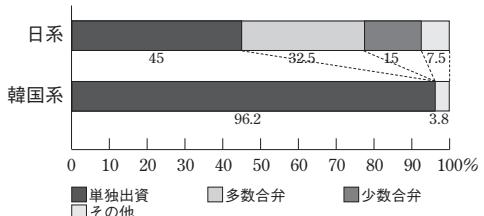


図5 コア人材の採用方法

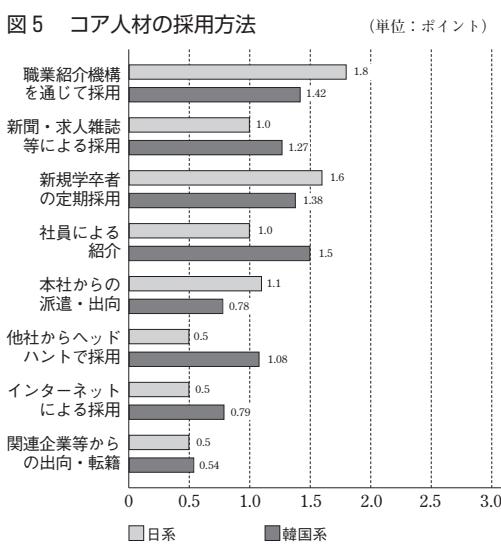


図6 コア人材の選抜要件

(単位: %)

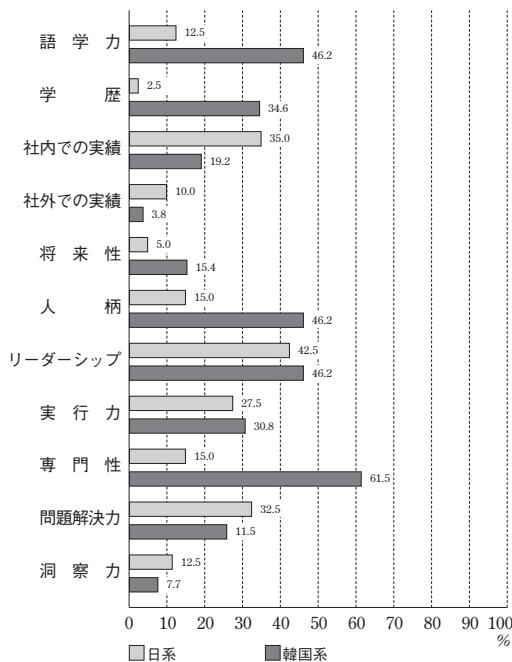
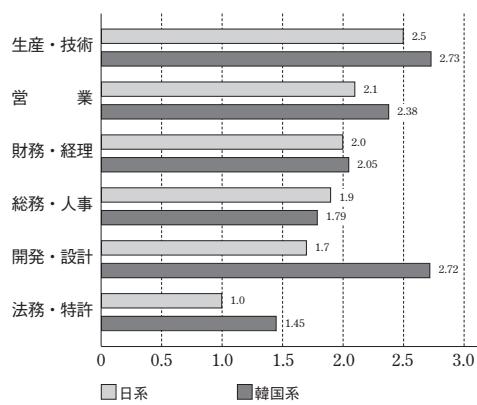


図7 コア人材が必要な職種

(単位: ポイント)



日系よりも1ポイント近く高く、現地で開発・設計も行なっている企業が多いと思われる。

(3-3) コア人材育成の施策（選択肢4、「全く実施していない」を0点、「あまり実施していない」を1点、「どちらかというと実施している」を2点、「大いに実施している」を3点とし、回答企業の平均をとった）：日系企業は、1位が本社へ出向さ

(1.42) が次ぐ。

(3-1) コア人材の選抜要件（選択肢11、うち3つ回答、日系は入社後5年以上を対象にした）：日系企業の選抜要件の上位は、1位リーダーシップ(42.5%)、2位社内での実績(35%)、3位問題解決力(32.5%)であり、30%を超えるものは3つだけである。韓国系は1位専門性(61.5%)、2位に語学力、人柄、リーダーシップが46.2%で並ぶ。リーダーシップを除いて日韓は大きく異なる。

(3-2) コア人材を必要とする職種（選択肢6、「全く必要としない」を0点、「あまり必要としない」を1点、「どちらかというと必要とする」を2点、「非常に必要とする」を3点とし、回答企業の平均をとった）：日系は1位生産・技術(2.5)で、5位の開発・設計でも1.7であり、法務・特許(1.0)を除き必要度は比較的高い。韓国系は1位生産・技術(2.73)のほか総務・人事(1.79)以外の5つの職種で日系よりも必要度が高い。特に、開発・設計(2.72)は1位の生産・技術とほぼ同等の数値で、

図8 キャリア形成パターン

キャリア 形成の パターン	パターンI	パターンII	パターンIII
	年齢 職務	年齢 職務	年齢 職務
一定年齢までに幅広い職務を経験し、将来の中核となる人材を育成するキャリア		一定年齢までに1つの職務で高度な専門性を身につけ、その分野のプロフェッショナルを育成するキャリア	一定年齢までに狭い範囲の職務を経験し、企業内スペシャリストを育成するキャリア
これまで	1	2	3
今 後	1	2	3

せ上位の職務を経験させる(1.4)、2位が社外の研修機関(大学を含む)への派遣とコア人材を意識したキャリア形成(ともに1.3)となり、実施率の最も高いものでも中位数に届いておらず、コア人材育成策の実施率は高いとは言えない。韓国系は1位がコア人材を意識したキャリア形成(1.91)で、2位がコア人材を意識した能力開発プログラム(1.54)であり、コア人材育成策の実施率は日系より高い。

(4) コア人材のこれまでと今後のキャリア形成パターン(図8、図9)(選択肢3、1つ回答)：日系は、これまでではプロフェッショナル・タイプ(パターンII)が52.5%と半分以上を占めていたが、今後は大幅に減り(15.4%)、企業内スペシャリスト・タイプ(パターンIII)が大幅に増え(56.4%)、幅広い職務を経験し、将来の中核となる人材を育成するタイプ(パターンI)が少し増える(28.2%)。韓国系はこれまで最も多かったプロフェッショナル・タイプが微減し(40%)、最も少なかった企業内スペシャリスト・タイプが倍増し(44%)、2番目に多かった幅広い職務を経験し、将来の中核となる人材を育成するタイプが半減する(16%)。日韓とともに企業内スペシャリスト・タイプが今後は最も多くなる。

2. 現地化に関して

(1) コア人材選抜の最終決定者(選択肢5、うち1つ回答、日系は入社後5年以

図9 コア人材のキャリア形成パターン (単位: %)

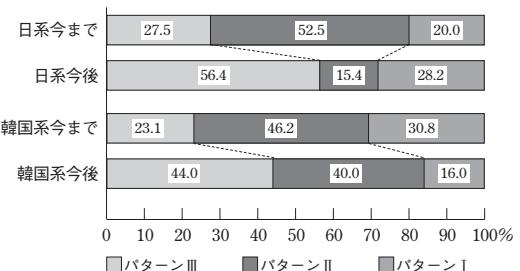


図10 コア人材最終決定者

(単位: %)

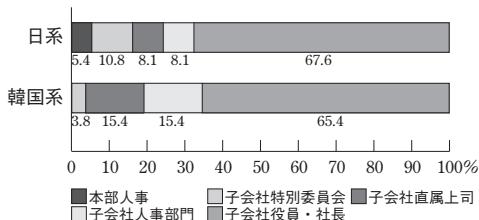
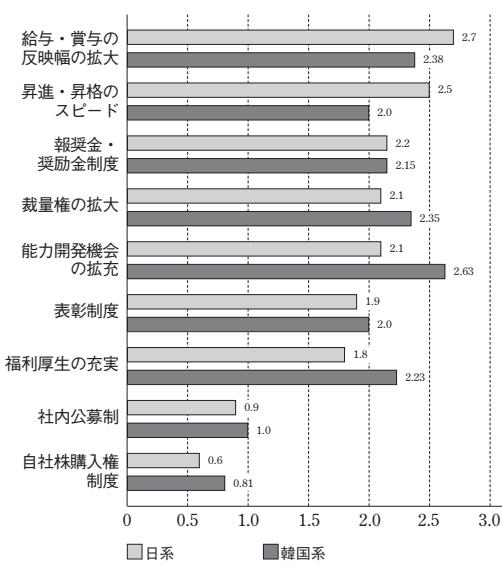


図11 コア人材の定着施策の有効度

(単位: ポイント)



上を対象にした)：日系(67.6%)、韓国系(65.4%)とも圧倒的に子会社の社長・役員である。

次に、選抜したコア人材をどの職位まで昇進させるかを見る。

コア人材を昇進させる職位(選択肢4、「全くない」を0点、「あまりない」を1点、「どちらかというと多い」を2点、「非常に多い」を3点とし、回答企業の平均をとった)：日韓とも子会社部長クラスが最も多い(日系2.4、韓国系1.77)。子会社役員クラスは日系0.8、韓国系1.25、子会社社長は日系0.2、韓国系0.71、本社役員クラスは日系0.1、韓国系0.41である。子会社役員クラス以上に昇進させる比率は日韓ともに高くないが、子会社役員クラス以上に昇進させる比率は相対的に韓国系の方が日系よりも高い。

(2) コア人材を定着させるための施策(選択肢9、「全く有効でない」を0点、「あまり有効でない」を1点、「どちらかというと有効である」を2点、「非常に有効である」を3点とし、回答企業の平均をとった)：日系は給与・賞与の反映幅の拡大(1位、2.7)と昇進・昇格のスピード(2位、2.5)の有効性が高いと評価し、能力開発の機会の拡充(5位、2.1)の有効性の評価はあまり高くない。韓国系は給与・賞与の反映幅の拡大(2位、2.38)以上に能力開発の機会の拡充の評価が高く(1位、2.63)、裁量権の拡大の評価も高い(3位、2.35)。一方、昇進・昇格のスピードの評価は相対的に高くなかった(6位、2.0)。

3. コア人材の評価・受け入れについて

(1) コア人材制度の評価(選択肢11、「違う」を0点、「やや違う」を1点、「まあそうだ」を2点、「そのとおり」を3点とし、回答企業の平均をとった)：選択肢の1

番～5番まではプラス評価に関するもので、6番～11番まではマイナス評価のものである。

日韓ともにコア人材制度については有効であると評価している（プラス評価の順位は日韓ですべて同じ、数値は日系の方がすべて上回る）。その一方で、コア人材の要件を満たす人材が不足

（日系2位、韓国系1位）し、選抜のための基準作りや評価が難しく（日系1位、韓国系3位）、さらに育成に費用や時間がかかる（日系3位、韓国系2位）と考えている。しかし、相対的にはプラスに評価している。マイナス評価では「選抜のための基準作りや評価が困難」を除き、韓国系の方が数値が高い。

(2) コア人材の受け入れについて（「全く受け入れられない」を0点、「あまり受け入れられない」を1点、「どちらかというと受け入れられる」を2点、「大いに受け入れられる」を3点とし、回答企業の平均をとった）：1—(1)で見たように、コア人材の過不足感は日韓でほとんど差がなく、また、3—(1)コア人材制度の評価では、プラス評価は日系が多く、マイナス評価は韓国系が多かった。しかし、コア人材という考え方は、韓国系(2.23)、日系(1.9)と韓国系の方が日系よりも受け入れられるとする企業が多い結果となった。

2——ヒアリング調査の概要

ヒアリング調査は、事前に実施したアンケート調査に協力してくれた企業群の中から抽出した日系8社、韓国系5社を対象に実施した。地域別では華北（北京・天津・青島・日系4社）、華中（上海・日系・韓国系ともに1社ずつ）、華南（広州・東莞・深圳・日系3社・韓国系4社）である。本ヒアリング調査は、日系は2002年8月、03年9月、04年8月に、韓国系は2004年8月に実施した。中国における日系と韓国系企業に対して行なったヒアリング調査を通して判明した重要事項をまとめると、以下のとおりである（番号はアンケート調査と対応している）。

1. コア人材の採用・選抜等について

(1—1) コア人材の定義は、日系企業では管理職と答えた企業が多く（8社中5社）、韓国系は回答のあった4社中、専門性の高い人、韓国企業の技術をマスターできる人などで職位を答えた企業はなかった。

表2 コア人材制度の評価

項目	日系	韓国
1 能力がある人材を魅きつけるシステム	2.3	2.04
2 人材が流動化する中で有効な人材育成システム	2.2	1.92
3 限られた資源を有効に活用するシステム	2.0	1.88
4 ホワイトカラーの選抜に有効なシステム	1.9	1.85
5 世の中の変化に対応できるシステム	1.8	1.73
6 コア人材の要件を満たす人材が不足	2.3	2.50
7 選抜のための基準作りや評価が困難	2.5	1.54
8 コア人材の育成に費用や時間が必要	1.9	2.24
9 コア人材として選抜されたもののへの負担が大きい	1.3	1.50
10 コア人材以外の社員のモチベーションの喪失	1.3	1.50
11 人間関係がギクシャクする	0.9	1.22

(1-2) 現地法人の社長（中国では総経理）は、日系では8社中7社で日本人、1社で日本本社採用の中国人である。韓国系は5社全てで韓国人である。韓国系では5社全てが単独出資ということもあり役員も全員韓国人である。

(1-3) 管理職クラスは、日系では課長クラスは多くを中国人が占めているが、部長クラスはまだ少なく経営の中核は日本人が就いている。韓国系も韓国人が経営の中核を占めているが、管理職における朝鮮族の比重が高いことが特徴的である。

(2) コア人材の採用は、日系は中途採用が中心であり、中途採用する理由として新卒採用が困難であることをあげている。韓国系では新卒採用が主である。

(3) コア人材の選抜要件で重視されるものは、日系では社内外の実績（6社）、実行力（5社）、人柄（4社）である。韓国系では、専門性（4社）、語学力、リーダーシップ（各項目3社）である。韓国系はアンケートと同様であるが、日系は社内外の実績を除き、アンケート調査とは異なっている。

(4) コア人材のキャリア形成は、日系は企業内スペシャリストとして育成するパターンⅢの方法が最も多く（5社）、韓国系はプロフェッショナルを育成するパターンⅡの方法が多い（韓国系3社）。アンケート調査と比較すると、日系は今後のパターンが多く、韓国系はこれまでのパターンが多いという結果となった。

2. 現地化について

(1) コア人材の人事権（採用決定権）は、日系ではコア人材を採用している7社のうち5社で社長・役員がもっており、韓国系では5社中3社が社長・役員が決定する。韓国系では2社が子会社の特別委員会で決定するが、管理職レベルでも本国人が実権を握っているので、日韓ともにコア人材の人事権は中国人に委譲されていない。

(2) コア人材の昇進の可能性を見ると、日系は8社中5社が現地法人の部長までで、2社が現地法人の役員までとし、社長まで可能とするのは1社だけである。韓国系は、回答のあった4社中部長までが3社、役員までが1社である。昇進の可能性は日韓とも現地法人の部長までというところが多い。

(3) コア人材に対する定着施策を見ると、日系は第一に給与・賞与の反映幅の拡大と第二に昇進・昇格のスピードが有効であるとしている。韓国系は、能力開発の機会の拡充が1位で、給与・賞与の反映幅の拡大が次ぐ。

現地化に関しては、アンケートと調査と同様の結果となった。

3. コア人材制度の受け入れについて

コア人材制度の受け入れについて、回答のあった7社のうち日系企業は受け入れられるという企業が5社、受け入れるのは難しいとする企業が2社であった。韓国系は4社中3社が受け入れられるとし、受け入れるのは難しいとする企業が

1社である。日系と韓国系で似通った回答であるが、その中身を詳しく見ると、受け入れられるとする企業のうち大いに受け入れられるとするのは、日系は5社中2社、韓国系は3社中2社で、韓国系の方が強く受け入れられると判断できる。

——終わりに

中国における日系企業と韓国系企業に対するコア人材の導入を中心とした人材育成に関する調査の結果は以下のとおりである。

(1) 類似点

①現地子会社の設立年数は10年前後の比較的新しい企業が多い、②コア人材はやや不足と感じている、③現地子会社の社長だけでなく、管理職のうち部長クラス以上は日本人または韓国人が就き、経営の中枢を握っている。ただし、韓国系は管理職に朝鮮族が多い、④コア人材の採用決定権は両国とも日本人または韓国人が持つ、⑤コア人材の昇進は、部長までという企業が大半である。

(2) 相違点

①本社の規模は日系は大企業が多く、韓国系は中小企業が多い、②現地子会社の企業形態は、日系は合弁が半数近くを占めるが、韓国系は単独出資が圧倒的多数である、③コア人材の選抜要件は、日系は実績を重視するが、韓国系は専門性を重視する、④コア人材の定着施策として有効なものとして、給与・賞与の反映幅の拡大のほかは、日系は昇進・昇格のスピードで、韓国系は能力開発の機会の拡充である。

(3) コア人材制度の受け入れ度合いより見た成果主義的人事制度の積極度

ヒアリングでは受け入れられるとする企業のうち大いに受け入れられるとするものは、日系は5社中2社、韓国系は3社中2社であった。アンケートの回答（日系1.9、韓国系2.23）ほどではないが、韓国系の方が強く受け入れられると判断できる。したがって、日系の方がコア人材制度の受け入れ比率が低く、成果主義的人事制度に積極的でないと考えられる。

(4) 人材の現地化に関して

①コア人材の人事権は日韓とともに本国人が握り、中国人に委譲していない。②コア人材の昇進可能性も日韓ともに現地法人の部長までとするところが多く、人材の現地化の進展度は高くない。③コア人材に対する定着施策に関しては、中国人ホワイトカラーが重視する能力開発の機会の拡充⁽¹¹⁾を韓国系は有効性が高いとしているが、日系はそれほど高いとしていない。韓国系は日系よりも中国人コア人材が望む定着施策を実施しているので、韓国系の方が中国人コア人材の希望を汲み上げられていると考えられる。したがって、日系の方が中国への現地化が

(11) 中国人ホワイトカラーに関する調査は、鈴木岩行、張英莉 [28] 参照。

進んでいないと判断せざるを得ない。回答した韓国系の多くが中小企業（アンケートの61%、ヒアリングの80%）であることを考慮すると、韓国系の大企業とは現地化の差がより大きいことが予想される。日系で現地化が進まない理由として、韓国系に比べて相対的に投資規模が大きく、日系企業間での取引に依存する割合が大きいため、韓国系ほど現地化の切迫感がない⁽¹²⁾ことが考えられる。

（5）朝鮮族の韓国系企業における活用について

ヒアリングした韓国系では朝鮮族は管理職として登用されていた。韓国系が日系よりも中国人コア人材が望む定着施策を実施できていることが、管理職に朝鮮族が登用されていることと関連しているならば（検証が必要であるが）、朝鮮族は中国人コア人材の希望を汲み上げるうえで韓国系企業にとって大いに役立っているといえよう。

《参考文献》

- [1] 王志榮『韓国企業在中国的投资』中国經濟出版社、1996年。
- [2] 岡本康雄編『日系企業 in 東アジア』有斐閣、1998年。
- [3] 飯富順久・鈴木岩行他『中国進出日本企業に関する調査研究』和光大学、1998年。
- [4] 鈴木滋『アジアにおける日系企業の経営』税務経理協会、2000年。
- [5] 馬成三『中国進出企業の労働問題——日米欧企業の比較による検証』日本貿易振興会、2000年。
- [6] 鈴木岩行「アジアにおける日系企業の人事管理とその課題」日本経営教育学会編『経営教育4——経営の新課題と人材育成』学文社、2001年。
- [7] 韓国経済新聞社編、福田恵介訳『サムスン電子 躍進する高収益企業の秘密』東洋経済新報社、2002年。
- [8] 関満博『北東アジアの産業連携——中国北方と日韓の企業』新評論、2002年。
- [9] 園田茂人「日系企業の現地化を阻むいくつかの『壁』——蘇州調査が示唆する厳しい現実」、『東亜』第423号、2002年。
- [10] 趙曉霞『中国における日系企業の人的資源管理についての分析』白桃書房、2002年。
- [11] 松繁寿和「中国の日系企業における中間管理職の昇進と賃金」、橋本介三編著『中国の開放経済と日本企業』、大阪大学出版会、2002年。
- [12] 関満博『「現場」学者 中国に行く』日本経済新聞社、2003年。
- [13] 和光大学グローバル・マネジメント研究会編『アジア日系企業の人材育成』和光大学総合文化研究所、2002年。
- [14] 古沢昌之「中国の人材をいかに活用するか」、日中経済協会編『対中ビジネスと経営戦略 [中堅・中小企業への提言]』蒼蒼社、2003年。
- [15] 安室憲一『中国企業の競争力』日本経済新聞社、2003年。
- [16] 阿部一知、浦田秀次郎編著『日中韓直接投資の進展』日本経済評論社、2003年。
- [17] 畑伴子「中国での採用と人材確保」、『グローバル経営』2003年9月号、日本在外企業協会。
- [18] 薛文肇「中国での企業経営における人材資源管理」、『日中経協ジャーナル』2004年5月号。

(12) 中国における韓国系企業の状況は、関[8]参照。また、中国における日系企業の状況は、園田[9]参照。

- [19] 鈴木岩行「中国企業と在中国日系企業との人材育成の比較研究」、『和光経済』第36巻第2号、2004年。
- [20] 鈴木岩行、張喬森、黃八洙、尤艷輝「中国における外資系企業のコア人材育成」、『和光経済』第37巻第3号、2005年。
- [21] 白木三秀編著『チャイナ・シフトの人的資源管理』白桃書房、2005年。
- [22] 王効平、尹大栄、米山茂美著『日中韓企業の経営比較』税務経理協会、2005年。
- [23] 日本経済研究センター『大解説中国経済 巨大経済の全容と未来』日本経済新聞社、2005年。
- [24] ジェトロ『中国進出企業の人材活用と人事戦略』ジェトロ、2005年。
- [25] 黃八洙「韓国企業の中国進出および現地化：人材育成に関する現地調査を中心に」、『経営行動研究年報』第15号、2006年。
- [26] 金柳辰著、丸子徹訳『なぜ、サムスンは中国で勝てたのか?』彩図社、2006年。
- [27] 鄭守源「韓国企業の对中国投資が貿易収支に及ぼす効果について」、『日本貿易学会年報』第43号、2006年。
- [28] 鈴木岩行、張英莉「在中国日系企業における中国人ホワイトカラーの人的資源管理」、『和光経済』第38巻第3号、2006年。
- [29] 波多野淳彦『中国経済の基礎知識』ジェトロ、2006年。

[すずき いわゆき／ファン パルス]