

## 論文

# 外資系中国人ホワイトカラーの転職行動と事業創造志向

李 超 (Li Chao)

大阪国際大学ビジネス学部 専任講師

キーワード: 転職, 事業創造志向, ベンチャー企業, ビジョン, 起業家

## 1 序

中国では経済改革開放以降、経済が著しく発展してきている。その中で、特に起業家やベンチャー企業の出現が注目されている。90年代より、国有企業の経済改革に伴うリストラ問題の解決、WTO加盟に伴う産業競争力の強化、および農村の余剰労働力の解消などを目的に、中国政府は経済の活性化や新しいイノベーションの創造を図るためにベンチャー企業の育成を始めている。そして、中国政府は、ベンチャー企業の育成を促進するために無利子融資、経費補助、情報の提供などのさまざまな支援策を行ってきている。

しかし、中国政府は大学発ベンチャー、外国留学の帰国者、および国有企業で働いた経験のある人々を中心に支援を行っている。大学発ベンチャーは、事業に必要な技術や専門知識は十分に持っているが、事業発展に必要なマネジメント能力や市場開拓能力の点では十分ではない。マネジメントには、概念化、人間関係、専門技術の能力ないしスキルが求められるが<sup>(1)</sup>、それらの多くは事業運営での経験を通じて蓄積されるからである。そのため、大学発ベンチャーは、実際に2、3年で倒産した事例も多く出ているのである。

外国留学帰国者は、特に先進諸国の先端技術や経営管理などについて十分な知識を持っているが、中国国内における事業に関するノウハウや人的ネットワークの点で欠けており、それらを獲得するのに時間がかかり、創業当初から事業を発展させるという事は困難である。

また長期間国有企業で働いた経験のある人々は、国内でのビジネスの経験や人脈がある点でと有利であるが、国有企業で働いていたことによってこれま

での計画経済制度の影響を受けて、市場で競争優位を獲得するような経営戦略やマネジメント能力が不足している。そのため、新規事業を存続、発展させるマネジメント能力に課題がある。

他方で、外資系企業で働いているホワイトカラーは、マネジメント能力やネットワーク形成能力や事業に必要な専門知識や技術力を持っているものの、彼らに対する政府のベンチャー企業の支援策は現在のところ十分ではない。それは、彼らのベンチャー企業創造の重要性が十分に認識されていないからである。

ところで、最近、外資系中国人ホワイトカラーの頻繁な転職が注目されている。経済改革・開放以前の中国では、転職というのは自由に行われていなかったが、それ以降は、転職が自由に行われるようになり、外資系企業の中国人ホワイトカラーの自発的転職が頻繁に行われるようになってきている。

しかし、彼らの自発的転職はキャリアとどのように関係しているのか、また新規事業の創造をキャリア形成の中でどのように位置づけているのかという問題については、これまでのベンチャーの研究やキャリア研究では十分に分析されていないのである。

そこで、本稿では、外資系中国人ホワイトカラーの転職行動と事業創造志向の関係を実証的に分析して、今後の中国でのベンチャー企業や新規事業の創造の展開の方向を探ることを意図している。

## 2 定義

キャリアとベンチャー企業の定義については、いろいろな捉え方があるが、ここでは、次のように定義する。

まず、キャリアとは、個々人が職業生活に関係し

た経験や活動に関わる連続的な態度や行動である<sup>(2)</sup>。ベンチャー企業とは、起業家精神旺盛な経営者によって率いられ、新しい技術や製品、サービス、市場を創造するような企業である<sup>(2)</sup>。

それではベンチャー企業を創造する起業家とは何であろうか。あるいは起業家精神とは何であろうか。W.D. ビグレイブ (Bygrave) は、起業家を起業の機会を捉え、その機会を実現しうる組織を作り出す人と捉える<sup>(4)</sup>。この定義は広義の定義であるが、ここでは、起業家とは新製品やサービスを提供し、市場を創造し、新たな価値を創造する人のことである<sup>(5)</sup>。J.A. ティモンズ (Timmons) によると、起業家精神というのは、起業機会を創り出すか、適切にとらえ、資源の有無のいかんにかかわらずこれを追求するプロセスであり、また価値と利益を定義・創造し、個人、グループ、組織および社会に分配することである<sup>(6)</sup>。起業家精神についてはこのティモンズの考え方を援用する。

外資系中国人ホワイトカラーがこのような起業家精神を持って新規事業を創造するかどうかを明らかにするために、次に、彼らの頻繁な転職行動の特徴がどのようなものかを分析しよう。

### 3 外資系中国人ホワイトカラーの転職意識

外資系中国人ホワイトカラーの転職行動の特徴について、リクルートワークス研究所が実施した「上海ホワイトカラーの就業意識と行動」調査<sup>(7)</sup>があるので、その結果について見てみよう。

調査対象者の中、58.8%の人が、転職経験があり、転職について特に抵抗感がないとしている。主たる転職の理由は、以下の通りである。「賃金への不満」(46.3%)、「自分が昇進する余地がないから」(39.1%)、「よりよい会社が見つかったから」(33.2%)、「能力や専門性が仕事に活かさないから」(26.4%)、「会社の将来性や安定性への不安から」(25.0%)、「契約期間の満了」(24.0%)、「よりよい職種が見つかったから」(20.4%)であった。

このように、「契約期間の満了」や「会社の将来性や安定性への不安」の原因で、転職をせざるを得ないケースがある一方で、多数の転職の動機は、賃

金や昇進の機会といった外的キャリアの要因、および仕事の専門性や職種の適性や将来のキャリア形成に有利な会社の発見といった内的キャリアの要因によるものであった。

経済改革・開放後の中国では、「能力主義」が標榜され、上昇志向が高くなってきていると指摘されているが<sup>(8)</sup>、上記の調査結果に合わせて分析すると、上昇志向の高い上海ホワイトカラーにとって、仕事の専門性や能力を活かせる結果として高い賃金や昇進の機会を得ることになるため、専門性や能力発揮の要因だけでなく、賃金や昇進などの外的キャリアの要因が、転職の重要な理由であると言える。

上海ホワイトカラーは、将来のキャリア形成のために転職の機会を利用しているのである。そして、上記の調査により、上海ホワイトカラーの「一つの会社で安定的に働く」という意識が高いのである。要するに、上昇志向が高く、転職率が高い上海ホワイトカラーは、能力発揮ができ、昇給・昇進ができる組織であれば、その組織で長く働きたいという意識が覗かれる。

また白木<sup>(9)</sup>は、中国進出日系企業の現地管理者と専門技術者の転職要因は賃金ではなく、個人のキャリアの発展可能性であると指摘している。

筆者の2007年の外資系中国人ホワイトカラーの転職行動に関する調査<sup>(10)</sup>では、外資系中国人ホワイトカラーが将来のキャリア・アップのために転職を手段として使うパターンがある。転職の重要な動機としては、昇給や地位というような形式のものより、実質的に能力開発になるような「職種・職務満足」、「職務挑戦性」、「職務プレッシャー」、「公式影響力」、「非公式影響力」、「キャリア市場価値」である<sup>(11)</sup>。

このように、外資系中国人ホワイトカラーは多様なキャリア志向を求めていると考えられる。その中に転職を繰り返しながらマネジメント能力や専門知識を蓄積し、最終的に事業を興して企業を成長・発展させ、経営者として成功することを求めている人々もいると考えられる。そこで、彼らがどのような形でベンチャー企業を興そうと考えているのか、を分析する必要がある。それでは、ベンチャー企業

創造の条件とは何であろうか。次に、この点について考察しよう。

#### 4 ベンチャー企業創造の条件

W. J. ガートナー (Gartner) は、ベンチャー企業の創造が新しい組織作りであるとして、次の要因が相互作用の関係にあることを示している。①個人(新しい組織を興す人すなわち起業家)、②組織(新規の会社)、③環境、④新規事業の過程(起業家によって企てられる行為)がそれである<sup>(12)</sup>。そこで、ベンチャー企業の創設条件について、次のようなものが考えられる。まず、起業家の存在が必要である。D. P. キンプロウ (Kimbrow) によると、成功する起業家は以下の特徴を持っている。①ビジョン、②使命、③情熱、④独立の欲求、⑤目的、⑥不確実性の受容、⑦忍耐、⑧自尊、⑨セールスマンシップ、⑩自律、がそれである<sup>(13)</sup>。

このように、起業家と呼ばれるのは、まず新しい事業を作りたいという目的を明確に持ち、そして必ず自分の力で実現しようとする強い情熱を持つことである。そして、安定志向を持たずにどんな困難な状況でも、自分の力で独立し、自分のアイデアを事業化する。最終的に独立のために新しい事業を作り出すのではなく、何らかのビジョンや信念を現実化することに大きな意味がある。例えば、新しい事業を通じて自分の能力を発揮し自己実現ができること、あるいは事業が成功することによって社会に貢献できること、などが事業創造のビジョンや信念である。そして、このようなビジョンや信念を実現し、事業創造の多様な困難や挫折を乗り越えるには、人並み以上の忍耐、自尊、セールスマンシップ、自律および不確実性の受容などの能力が必要となるのである。

次に、起業家となる人と呼ばれる必須条件としては、事業化できる新しいアイデアを持ち、それを成し遂げる実行力である。

J. M. ブラドグッド (Bloodgood) 達によると、最も成功的な起業家は市場機会を確かめ、開発し、資源の制約を克服して、社会条件を利用する人である。そして起業家は、地域、社会、文化というより

大きなコンテキストにおける複雑な社会的相互作用のマトリクスの中で存在しており、その行動は社会的ネットワークによって影響されるとしている<sup>(14)</sup>。このことから事業創造には、その他に必要な資金、事業を支援する友人や家族などのネットワークの存在、マネジメント能力、さらには公的支援などが必要であると考えられるのである。

それでは、事業創造の志向を持つ外資系中国人ホワイトカラーは、以上のような諸能力を持っているのだろうか。外資系中国人ホワイトカラーの事業創造にはどのような特徴があり、彼らの転職行動と事業創造とはどのように関係しているのだろうか。この点を分析するために以下のようなアンケート調査とインタビュー調査を行った。

#### 5 外資系中国人ホワイトカラーの転職行動と事業創造志向に関する調査

ここでは、外資系中国人ホワイトカラーが事業創造志向を持っているかどうかを調べる前に、まず以下の調査結果を紹介しておきたい。

2006年度のグローバル・アントルプレナーシップ・モニター (GEM: Global Entrepreneurship Monitor) の起業活動率 (TEA: Total Entrepreneurship Activity) の国際比較研究によると、中国の起業活動率は41.4%であり、他の国では、例えば日本の起業活動率は0.7%であり、アメリカの起業活動率は5.7%であった<sup>(15)</sup>。

このように、現在の中国では活発な起業活動が行われ、起業できる社会環境や文化が存在していると言える。もちろん、中国経済の急速な発展と高い経済成長が持続していることもその一因と考えられる。前述のように、中国政府は大学発ベンチャーや留学帰国者や国有企業経験者の事業創造を奨励している一方で、外資系ホワイトカラーの事業創造の可能性を十分に認識していないのである。

活発に行われている起業活動の中で、外資系中国人ホワイトカラーが新規事業創造にどのくらい関わっているのか、について調査する必要がある。そこで、本稿は外資系中国人ホワイトカラーの事業創造について調査を行った。



### 5.1 アンケート調査の概要と結果

アンケート調査は、2013年2月7日から3月12日にかけて実施された。中国華東地区（上海市・江蘇省・浙江省）の外資系企業<sup>(16)</sup>における中国人ホワイトカラーを対象にした。配布数は1000部、回収数は776部、有効数は768部であった。

調査対象者の個人属性は以下の通りである。男性は372名で、女性は396名であった。年齢分布は、20歳～30歳の者が607名で、79.0%の割合であった。30歳～40歳の者が146名で、19.0%の割合を占めた。40歳～50歳の者が12名で、1.6%の割合になった。50歳～60歳の者が3名で、0.4%であった。学歴に関しては、高校卒業者の割合は12.6%であり、100名であった。大学卒者の人数は542名があり、70.6%の割合を占めた。修士修了者は118名で、16.7%、また博士修了者は8名で、0.1%であった。

転職の経験については、768名の中、経験があった者が491名で、経験のない者が277名であった。転職経験者が63.9%となり、多くの外資系中国人ホワイトカラーが転職を経験しながら、キャリアを形成しようとしていると言える。

調査対象がどれだけ独立志向あるいは事業創造の志向を持っているのかについて、「どこかの会社で働くより、将来は自分の会社を作りたい」という質問項目を設定し、回答を求めた。実際の回答状況は次の通りである。「そう思う」を答えたのは137人で、17.8%であった。「ややそう思う」を答えた人数は180人で、23.4%であった。「どちらともいえない」を答えたのは321人で、41.7%であった。「あまりそう思わない」を答えたのは78人となり、10.2%であった。「そう思わない」を答えたのは52人で、6.8%であった。

このように、現在は会社勤務であるが、将来は独立し事業を成功させたいと考えているのは、「そう思う」と答えた137人と「ややそう思う」と答えた180人が存在し、全体の41.2%を占めていた。つまり、調査対象者の中では、将来の事業に必要な仕事の経験を蓄積しながら事業創造の準備をしていると回答した人は、41.2%である。この人たちが事業創造の志向を持っており、将来、何らかのきっかけで

事業を興す可能性が大きいと言える。前述のグローバル・アントルプレナーシップ・モニターの起業活動率の調査結果を合わせて考慮すると、外資系中国人ホワイトカラーは、中国の事業創造の重要な存在であると考えられる。

以上、アンケート調査によって約4割の外資系中国人ホワイトカラーが事業創造の志向を持っていることを明らかにした。しかし、彼らが、上述の起業家精神や起業家の条件を持っているのか、また彼らの事業創造志向の特徴がどのようなものか、転職とどのような関係にあるのか、について詳しく知るためにインタビュー調査を行った。

### 5.2 インタビュー調査の概要と結果

どのような人が起業しやすいのかについて、S. A. シェーン (Shane) によれば、①失業状態、②パートタイムで働いている、③頻繁に転職をしている、④給料が少ない、状況にある人々が起業しやすいということである<sup>(17)</sup>。

上述の四つの状況になると、おそらく生活が難しい状況が起業を引き起こす場合もあると思われる。しかし、そもそも起業は生計維持のためだけでは行われるのではなく、独自のアイデアやビジョンを持ち、不確実な状況でもそれを実現しようとする起業家精神の旺盛な人が事業を興すのである。

前節のアンケート調査によって、41.2%の外資系中国人ホワイトカラーが転職の経験を利用して事業創造を考えていることが明らかとなったが、それは生活のためではなく、起業家精神を活かした事業創造であるかどうかについて、十分に明らかではない。そこで、外資系中国人ホワイトカラーについてのインタビュー調査から、彼らの事業創造志向の特徴を明らかにしよう。

本調査は、アンケート調査に協力した中国華東地区の外資系企業で働いている中国人ホワイトカラー、あるいはアンケート調査の時点で外資系企業に勤務したが、その後に自分で起業した人に対して、インタビュー調査を行った。以下の3氏が典型的な特徴を示しているため、彼らについて紹介する。インタビューしたA氏、B氏、C氏とも30代である。

### 5.2.1 A氏のケース

一つ目のケースとしては、上海の大手ドイツ企業に働いている技術者A氏（以下はA氏と省略する）のケースである。A氏の学部時代の専門が電子制御であり、卒業後に上海の電子産業の台湾企業に就職した。専門能力を活かして電子機器の研究開発の仕事を担当した。A氏にとって、自分の専門能力を活かせる点、また研究開発の仕事だけではなく、実際に機器の使い方などについて顧客に対して説明を行うことで対面的なビジネス・コミュニケーションの技能を習得できた点は大変よかったという。しかし、仕事を担当しているうちに、自分の専門知識の不足さを感じ、さらに専門的に勉強したいと思うようになった。そこで仕事をやめて大学院に入るようになった。

A氏は、大学院の終了後に、再び就職活動をし、最終的に医療機器の生産・販売を行う上海の民営企業に就職した。この民営企業に就職を決めた理由は、当時の経営者の経営理念に共鳴しており、またビジネス・パートナーになるよう誘われたからである。A氏は、最初の就職のときに、すでに起業することを考えていた。しかし、資本金と専門技術力が不足していたのですぐに起業することをしなかった。仕事を経験して、市場のニーズを察知し、将来の起業の目標や信念が明確になってきた。修士終了後にすぐ起業するのではなく、さらに現場の経験を重ねて、専門技術力やマネジメント能力を身につけるために、二度目の就職活動をした。

最初は、先端の専門技術やマネジメントの知識を勉強するために、外資系企業の就職を考えたが、その民営企業経営者との出会いで、A氏は自分のキャリアを変えた。つまり、自分が独立することが大事であると同時に、医療機器の研究開発と生産・販売の事業が社会貢献できることが、自分のビジョンや使命感と一致していると考え、その民営企業の経営者の誘いに乗った。A氏は、この民営企業の研究開発部のエンジニア、同時に一人のビジネス・パートナーとして、この民営企業で仕事をすることにした。しかし、順風満帆の日々は多くはなく、ビジネスの困難や挫折を克服ながら、事業のビジョンを実現で

きるように努力したが、新たに経営者が増えたことで、経営理念や経営方針の変化があり、A氏の事業理念とまったく違う方向で事業が展開されるようになった。A氏は、資金的に十分な影響力を行使できなかったのでこの状況を自分の力で変えられず、自ら仕事を辞めることにした。そこで、A氏は再度自分のキャリアを変えて、彼の本来の事業の夢や目標を実現するために、まず他の企業で働いて、資金を貯める決意をした。

A氏は、その後に上海のドイツ企業に転職した。A氏は、このドイツ企業の医療機器の研究開発部門に所属し、エンジニアの仕事に従事している。この仕事では、医療機器の最先端の技術を勉強でき、そして新しい技術やサービスや市場のあり方を察知する機会が多く、A氏にとってとてもやり甲斐がある仕事である。しかし、A氏は、この会社で長く働く考えはなく、将来事業を興すために、必要な資本金や専門技術やマネジメント能力などを準備しており、そのために今の会社に勤務していると答えている。現在の会社は、良い環境であるが、エンジニアの仕事だけではなく、しばらく働いて、できれば管理職の仕事を経験しマネジメント能力を含めて十分な力を身につけて、最終的に自ら起業すると回答していた。

A氏は、一回目の就職経験で将来の起業の夢やビジョンを確立し、しばらくの企業勤務あるいは転職を利用して起業の準備を着実にしていたが、2013年12月に会社を興している。

### 5.2.2 B氏のケース

次に、江蘇省にある大手日系企業に勤務している管理者B氏（以下、B氏と称する）のケースである。B氏は、大学ではビジネス日本語を専攻し、日本語と日本の経営学を中心に勉強した。そして、日本の経営学について憧れを持ち、日系企業の就職を強く希望し、卒業後は希望とおりに大手日系企業に就職できた。

B氏の最初の仕事は、主にビル建材や住宅建材関係の製品の翻訳・通訳であった。2年後に現在の日系企業に転職した。B氏の仕事能力が会社の中で評

価され、製品の翻訳・通訳の仕事だけでなく、少しずつ管理の仕事に関わるようになった。現地従業員と日本人管理者との間の意思疎通を調整する重要な役割を果たすことができた。B氏の調整役の役割、また管理能力が評価されて管理職に就いた。そして、順調に昇進し、現在は製造現場の重要な管理職である工場長である。

B氏は、学生時代に日系企業へ憧れ、当時の夢は日系企業の管理者になることであった。工場長に昇進して自分の夢を実現し、大きなやり甲斐を感じ、その会社ですべて安定的に働きたいと思った。しかし、工場長の管理経験を重ねているうちに、B氏の考えが変わった。

日々の管理の仕事の中で、自分で意思決定できる事項がほとんどなく、現場の問題点を十分に改善できない組織の問題に気づいたのである。そこで、組織のマネジメントの問題について自ら勉強するようになり、組織のあり方がどうあるべきかという経営の根本的な問題について考えるようになった。そして、B氏は新しい夢を持つようになり、ビジネスで成功するだけでなく、同時に多くの人々が幸せになるような組織でなければならないという思いが強くなり、自分でそのような組織を作りたいと思った。現在の会社から大きな夢を得たことに感謝しているが、しばらく働いてから自分の夢を実現できる会社を作りたいと考えている。

このように、B氏は、初めから特に事業を興したいという思いはなかったが、現場の仕事の中で自ら新しい事業や組織を創造する使命感が湧いてきたのである。そして、現在はその会社設立の準備をしている。

### 5.2.3 C氏のケース

三つ目の事例は、江蘇省にある電子産業の台湾企業で働いたC氏のケースである。C氏は、大学卒業後に自分の専攻を重視して台湾企業に就職した。仕事は、製品の品質システムマネジメントの認証、および環境システムマネジメントの認証、の担当であった。

C氏はこの企業で約9年間働いた。仕事では自分

の専攻を最大限に活かすことができ、9年間に新しい知識を勉強し認証の資格試験に合格したことについて満足しているという。また、大手企業であるため、仕事を通じていろいろな人的ネットワークを構築できた。この影響で、仕事と関係なく、社外や社内のネットワークからよく認証基準などの相談を受け、丁寧に対応している。

C氏は、学生時代に自分の会社を作りたいという夢を持っていた。しかし、漠然としたイメージで、実際にどうすればできるのかはよく分からなかった。現実の企業経営あるいは現場の仕事のやり方を知るために就職をした。いつか力がつけば自分の会社を作りたいという目標を持っていた。

実務経験を積んで専門資格を取得したときに社外のネットワークで会社設立へ誘われた。しかし、C氏は、それまでの相談に対応した経験で、品質と環境の認証作業について十分な知識がないことに危機感を覚えた。そして、単にビジネスをしてお金を儲けるのではなく、他の人々や社会に役立てるビジネスができるのは、自分の会社を作る意味であると思うようになった。

C氏は、2013年の夏にそれまでの会社を辞め、自分の会社を設立した。設立間もない会社であるが、少しずつ成長している。それは、これまで蓄積した専門知識や専門資格の取得、外資系企業での仕事の経験があるからである。新しい事業を成功させるのは決して簡単なことではない。現在もC氏は、いろいろな困難な状況に直面しながら、経営管理能力や忍耐さや不確実性への対応力などを磨いている。

以上のように、C氏は早い時期から独立の意志があった。そこで、将来の起業の準備として、高度な専門知識や先端な経営管理技術を習得できる外資系企業に就職した。外資系企業で約9年間の仕事経験を通じて、専門知識や経営管理手法の習得だけでなく、将来の起業に必要なネットワークを形成し、事業を設立できたのである。他の外資系企業に転職することはしなかったが、C氏は、転職に抵抗感はなく、もし前の企業勤務の仕事経験が十分な起業の準備に役立たなかったなら、転職をしたであろうと言っている。



#### 5.2.4 インタビュー調査の結果

以上のA氏、B氏とC氏のケースから見ると、事業創造志向の外資系中国人ホワイトカラーは、学生時代のより早い時期に起業するという目標を持つケースと、実際の仕事の経験の中で起業しようと決心するケースがあると言える。

また、起業の目標を明確に持ったときに、直ぐに起業することは少なく、外資系企業での仕事経験を通じて、起業に必要な資金やネットワークや専門知識や経営管理知識を身につけてから起業する考えが多いのである。このことから、外資系中国人ホワイトカラーがより慎重に計画的な事業創造を考えていると言えるだろう。

そして、外資系中国人ホワイトカラーが事業をより確実に成功させるために、現場の仕事経験を重視し、起業に必要な専門知識や技能、マネジメント能力などを習得している。これが外資系企業に就職する大きな理由であり、もし十分に起業に必要な能力を習得できないならば、転職をして、他の外資系企業に再度就職するのである。

このように、外資系中国人ホワイトカラーは転職を利用してキャリアを形成し、事業創造の準備をしているのである。上記のケースから、彼らのキャリア形成と事業創造の関係について次のようにまとめることができる。

まず、技術職や専門職の外資系中国人ホワイトカラーは、その分野のスペシャリストとしての能力を伸ばし、技術職から管理職へのキャリア移行を行い、マネジメントの経験を積み重ねて、最終的に独立したり、事業を創造したりしているということである。次に、管理職のホワイトカラーは、より上位の管理職を求め、十分なマネジメントの実務経験を重ねた後で、新規事業やベンチャー企業を興しているのである。

## 6 考察

新規事業やベンチャー企業の創造は、経済の活性化や雇用の拡大につながるものと期待され、そのため国や地方行政機関も様々な支援策を実施してきている。しかし、ベンチャー企業や新規事業を創造す

るためには、アイデアやビジョンを持ちそれを事業化しようとする強い意欲を持った起業家、家族や同僚あるいは友人などの協力者、財政的支援、地域社会や公的機関の支援、企業育成の文化などが必要である<sup>(18)</sup>。そこで本稿は、頻繁に転職している外資系中国人ホワイトカラーの中に、事業創造志向があるかどうか、また彼らの事業創造の特徴がどのようなものを明らかにするために、彼らの転職行動と事業創造の関係を実証的に分析してきた。

この調査結果から、次のことが明らかである。外資系中国人ホワイトカラーは高い給料や昇進を求めて転職をするだけでなく、将来の独立ないし事業創造を志向して、転職を行い、これによって事業に必要な専門知識、技術、ノウハウを習得し、マネジメント能力を高めるようにしている。

また、彼らはベンチャー企業を興すことを考えて、仕事の経験を積み、事業の成功に必要な知識や技能およびネットワークを形成し、人脈づくりといったキャリアを志向している。

このように、外資系中国人ホワイトカラーが新規事業創造やベンチャー企業創造を志向する傾向が強くなるので、彼らの起業に必要な支援策が求められる。これまでのベンチャー企業に対する税制上の支援や起業資金などの支援だけではなく、本稿の調査結果から明らかのように、外資系中国人ホワイトカラーの中では、専門知識や技術、マネジメントの知識を蓄積した後で事業を興す人が多いので、彼らの事業創造に必要な専門的技術支援、マネジメント能力開発支援が必要であると思われる。そして、彼らが事業創設をするまでに、事業創設のためのキャリア支援やキャリア・カウンセリングが必要であると考えられる。

人的資源管理の視点から考えると、今までのように優秀な人材を引き留める工夫をすることは重要であるが、それとともに企業内ベンチャーの機会を提供して、彼らの将来の事業創造を支援することも重要である。また単に将来、起業を希望する人材を引き留めるのではなく、彼らの事業創造志向に合致するようなキャリア支援や人的資源施策を導入する必要もある。このような支援策を提供することで、将

来彼らが事業を興し、成功した場合、彼らとの事業提携の可能性が生まれ、新たなネットワーク形成の機会が生じ、それによって両者が共に事業拡大につながる可能性も生まれるのである。この点から、人材の組織内部への引き留めと、人材の組織外部への送り出しという人員配置のバランスの問題を検討する必要があると言える。

本稿は、外資系中国人ホワイトカラーの事業創造の志向ないし意志について検討してきた。しかし、新規事業創造の意志ないし目標を持つということと、実際に創業することは別の問題である。しかし、本稿では専ら創業志向ないし創業への意志を持っている人に対する調査は行ったが、創業の意志や目標を持ちながら実際に創業しなかった人についてのインタビューはできなかった。このようなギャップがなぜ起こるのか、何が障害（例えば、資金や創業パートナーの確保の困難さ、協力者の存在の欠如など）になって創業できなかったかを明らかにすることは、今後のベンチャー支援策を考えるに当たって重要であると思われるので、この点について今後の課題としたい。

また、日中間のキャリア形成の仕方や事業創造志向の違いが何か、その文化的違いを分析することも重要である。さらにインタビュアーの数を増やすことで調査の精度を高め、キャリア形成と事業創造の関係を補強していきたい。

## 注

- (1) Katz, 1974.
- (2) Hall, 1976, 2002.
- (3) 狩俣, 2004, 150 頁。
- (4) Bygrave, 1994, 邦訳, 1996.
- (5) 狩俣, 2004, pp.150-154.
- (6) Tiimmons, 1994, 邦訳, 1997.
- (7) 2008 年に、リクルートワークス研究所が「上海ホワイトカラーの就業意識と行動」について調査を行った。本調査は、20 代～30 代の社会人を対象にし、学歴が専門学校・短期大学以上になっている。サンプル数は 1000 人であった。
- (8) 安室, 1999.

- (9) 白木, 2001, 2005.
- (10) 李, 2010 を参照のこと。
- (11) 李, 2010 を参照のこと。
- (12) Gartner, 1985.
- (13) Kimbro, 1996.
- (14) Bloodgood, 1995.
- (15) GEM 本部データを参照。
- (16) 本調査は外国資本が 50%以上を占める場合、外資系企業として取り扱うことにした。また、香港企業と台湾企業を外資系企業に分類した。実際に調査した企業は、主に欧米企業、日本企業、韓国企業、香港企業、台湾企業であった。
- (17) Shane, 2010, 邦訳, 2011.
- (18) 狩俣, 2004, 154 頁。

## 参考文献 (50 音順)

- 汪志平「中国の創業支援政策」『経済と経営』第 32 巻, 第 3 号, 31-60 ページ。
- 狩俣正雄 (2004) 『支援組織のマネジメント』税務経理協会。
- Katz, R. L. (1974) "Skills of an effective administrator," *Harvard Business Review*, Vol. 52, pp.90-102.
- Kimbro, D.P. (1996) "Mission, Vision, and Passion in the entrepreneur," In R. W. Similor and D. L. Sexton, *Leadership and Entrepreneurship : Personal and Organizational Development in Entrepreneurial Ventures*, Quorum Books, pp.3-13.
- Gartner, W. B. (1985) "A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation," *Academy of management Review*, Vol.10. No.4, pp.696-706.
- 白木三秀「隅から始めよ～アジアにおける日米欧グローバル企業の人的資源管理」『JIL@Work』, 2001 年, 12-17 ページ。
- 白木三秀『チャイナ・シフトの人的資源管理』白桃書房, 2005 年。
- 鈴木岩行・張喬森・黄八洙・尤艶輝「中国における外資系企業のコア人材育成 一日系企業と米国・台



湾・韓国系企業との比較を中心に」『和光経済』, 第37巻, 第3号, 2005年, 77-117ページ。

Shane, S.A. (2010) *The Illusions of Entrepreneurship: The Costly Myths That Entrepreneurs, Investors, and Policy Makers Live By*, Yale University Press. (谷口功一・中野鋼志・柴山桂太訳『「起業」という幻想——アメリカ・ドリームの現実——』白水社、2011年)。

Timmons, J.A. (1994) *New Venture Creation*, Illinois: Richard D. Irwin, Inc. (千本倅生・金井信次訳『ベンチャー創造の理論と戦略——起業機会探索から資金調達までの実践的方法論——』ダイヤモンド社、1997年)。

豊田義博編著『中国・人と組織の実態調査（上海ホワイトカラーの就業意識と行動）』株式会社リクルートワークス研究所, 2009年。

中国国家统计局・中国労働社会保障部編『中国労働統計年鑑』（各年版）中国統計出版社。

Hall, D.T. (1976) *Careers in Organizations*, Scott, Foresman and Company.

Hall, D.T. (2002) *Careers In and Out of Organizations*, Sage Publications, Inc.

Bloodgood, J. M., Sapienza, H. J. and A. L. Carsrud, (1995) “ The Dynamics of New Business Start-ups : Person, Context, and Process,” in J. A. Katz and R. H. Brockhaus, Sr., (eds.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, Greenwich, Connecticut : JAI Press Inc., pp.123-144.

Bygrave, W.D. (1994) *The Portable MBA in Entrepreneurship*, John Wiley & Sons, Inc. (千本倅生訳『MBA 起業家育成』学習研究社、1996年)。

宮本謙介『アジア開発最前線の労働市場』北海道大学図書刊行会, 2002年。

李超「外資系中国人ホワイトカラーの組織間キャリア志向」『日本経営学会誌』, 第26号, 2010年, 92-103ページ。

安室憲一『中国の労使関係と現地経営 —共生の人事労務施策を求めて—』白桃書房, 1999年。