

## 研究

## 中国におけるホワイトカラー採用ルートの一考察

李 渝 華

## 目 次

はじめに

## I 中国労働市場における雇用と採用ルート

1. 中国における人的資源の基本的な特徴
2. 中国での採用ルート及び募集プロセス

## II 中国の「人材市場」

1. 中国雇用方式の変化——転職マーケット「人材市場」の出現とその業務
2. 中央政府「人事部」に所轄される「人材市場の役割」
3. 民間職業紹介機関の補完的な役割

終わりに

## は じ め に

本稿は中国での人材確保問題（ホワイトカラーの雇用を主対象とする）をめぐる、中国労働市場における雇用システムを、ホワイトカラーの採用という視点から考察する。ホワイトカラーの採用に関しては、中国における大学新卒者の採用と中途採用の制度が違うので、本稿は主に中途採用に焦点を当て、新卒者の採用については若干触れるだけにとどめておく。

外資系企業が中国に進出して以来、中国における人材確保が問題となってきた。近年の中国における人材問題についての白木三秀の研究によると、中国においては、人材の採用・育成・転職・離職などは在中日系企業の人的資源管理上の問題とされている（表1を参照）。中国現地駐在員からも、現地従業員の離職問題が指摘されていることなどからも、日系企業は、欧米企業及び中国有力民間企業に比べて、人材確保上の戦略の遅れがあるとされている<sup>1)</sup>。また、とりわけ2003年の中国のWTO加盟以後、それまで保護されていた中国国内の産業も競争市場にさらされる環境上の変化があった。このため、中国系企業も競争上優位に立つために、有能な人材を確保することをより意識するようになっていく。しかし、中国における市場経済環境に

1) 現地社員の離職に関しては、次の中国現地駐在員からの報告もある。「賃上げばかり要求する」「育ててもすぐ辞める」「いざというときに残業をしない」「仕事が荒っぽい」といった中国従業員に対する不満が中国現地駐在員からよく聞かれる。一方、現地人の社員からは、「仕事を任せようとする」「頑張っても将来のポストはない」「人を育てようとする」など経営側に対する不満も多く出ている。——此本臣吾「急成長する中国市場における日本企業の課題と対応」『知的資産創造』野村総合研究所、2004年8月号（<http://www.nri.co.jp/opinion/chitekishisan/index.html>から検索可）

適応している人材が養成され始めたのは、市場経済が導入されてからである。三十年以上計画経済が実施されていた中国で本格的に市場経済へと移行しはじめた時期は 1990 年代からであることを考えても、中国において人材不足が問題となっていることは容易に想定されよう。

確かにこれまで中国の人的資源に関する研究においても、中国現地の従業員の職業観意識調査 (例えば古田太郎・胡桂欄 2001 ; 2002), 現地経営状況の分析 (安室憲一 1999, 市村真一ら 1998) など、研究はないわけではない。しかし、採用の視点からの研究はまだ十分とは言えないであろう。そこで、本稿は中国労働市場におけるホワイトカラーの採用方法という観点から、中国での人材確保の問題を考察する。第 I 節では、中国における採用ルートを考察し、第 II 節では公共職業紹介機関の「人材市場」(中国語原語は「人才市場」)及びその補完役を果たしている民間職業紹介企業を考察する。

表1 在中日系企業が直面する人的資源管理 (HRM) の典型的諸課題の例

課題領域別	問題となる例
採用・応募	・期待するような人材が応募してくれない, 期待した水準の人材が取れない
教育訓練	・適切なトレーニングセンターがない
	・OJT がうまく機能しない
配置・育成	・日本への留学経験者を十分には活用できていない
	・挑戦的な仕事のポジションの準備ができない
評価	・実務経験者をどのように評価してよいかわからない
	・日本の評価制度を適用してもうまく機能しない
給与・処遇	・給与水準に対する不満が多い
	・昇進やキャリアへの不満が多い (昇進スピードが遅い, 昇進の天井が低い, 中長期的なキャリアが見えない, など)
コミュニケーション	・トップマネジメント層と一般従業員との間のコミュニケーションが悪い
転職・離職	・他社からスカウトされたり, 留学したりする人が多いが, 引き止められない

出所) 白木三秀「中国の日系多国籍企業, HRM 上の悩みは何か」『人材教育』2003 年 6 月

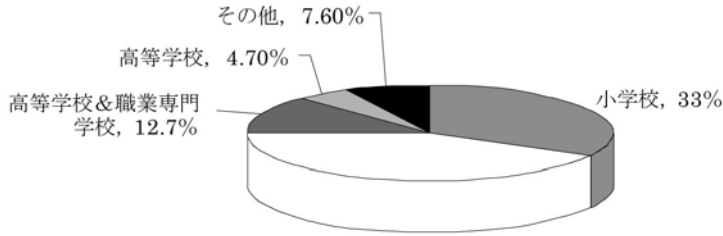
## I 中国労働市場における雇用と採用ルート

### 1. 中国における人的資源の基本的な特徴

中国全体の人的資源の特徴を見ると、以下の点が挙げられる。

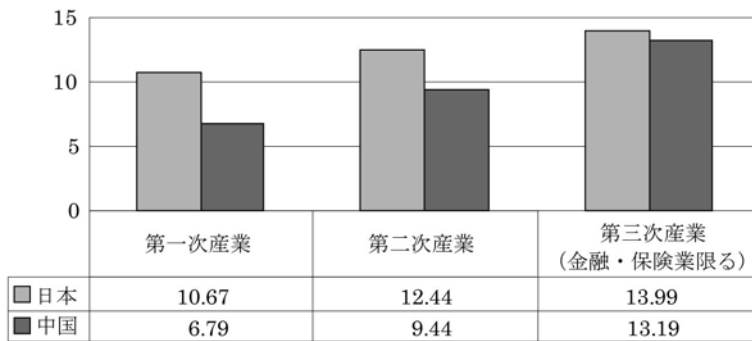
- (1)総人口は多い一方で、人口の平均的な教育レベルが低い (次の図 1 参照)。これと関連して企業の (上級の) 管理人材も不足している。
- (2)雇用されていない人口数が多い。総人口は 13 億を超えているが、2003 年の総就業人口数は 74,432 万人 (表 2 参照) にとどまっている。
- (3)第三次産業の就業人口数が低い。2003 年度は総就業人口数の約 29.3%を占めている (表 2 参照)。

図1 中国就業人口教育構造 (2003)



出所) 中国教育部公表「中国教育と人的資源問題報告」より作成

図2 日中産業就業人口平均教育年数 (2003年) (単位:年)



出所) 中国教育部2003年「中国教育と人的資源問題報告」より作成

表2 中国における総就業人口率及び各産業就業人口率 (単位:万人)

年	総就業人口	①第一産業	②第二産業	③第三産業	第三次産業の割合
2003	74432	36546	16077	21809	29.3%
2002	73740	36870	15780	21090	28.6%
2001	73025	36513	16284	20228	27.7%
2000	72085	36043	16219	19823	27.5%
1999	71397	35768	16421	19205	26.9%
1998	70637	35177	16600	18860	26.7%
1997	69820	34840	16547	18432	26.4%
1996	68950	34820	16203	17927	26.0%
1995	68065	35530	15655	16880	24.8%
1994	67455	36628	15312	15515	23.0%
1993	66808	37680	14965	14163	21.2%
1992	66152	38699	14355	13098	19.8%
1991	65491	39098	14015	12378	18.9%
1990	64749	38914	13856	11979	18.5%
1989	55329	33225	11976	10129	18.3%
1988	54334	32249	12152	9933	18.3%
1987	52783	31663	11726	9395	17.8%
1986	51282	31254	11216	8811	17.2%
1985	49873	31130	10384	8359	16.8%

出所) 『中国統計年鑑』(1985-2003) 及び中国統計局資料

表 3 中国十大都市の求人・応募職業ランキング (2004 年 4-6 月)

都市	求人倍率	第二産業需要	第三産業需要	需要を満たされない職種前 3 位	需要する職位 / 求人応募者	需要が応募より少ない職種前 3 位	需要する職位 / 求人応募者
北京	1.08	13.40%	86.10%	セールス・営業	3 対 1	自動車ドライバー	1 対 2
				レストラン店員	2 対 1	一般機械加工	1 対 2
				セキュリティ	1 対 1	経理・会計	1 対 2
上海	0.71	36.60%	63.30%	一般機械加工	36 対 1	店員・レジ係り	1 対 5
				アパレル加工	8 対 1	セキュリティ	1 対 4
				電子部品製造	27 対 1	自動車ドライバー	1 対 5
沈陽	0.57	39.80%	57.00%	一般機械加工	4 対 1	清掃	1 対 3
				アパレル加工	3 対 1	通信交換業務	1 対 6
				機械エンジニア	3 対 1	経理・会計	1 対 4
済南	0.9	15.80%	83.80%	セールス・営業	1 対 1	店員・レジ	1 対 2
				レストラン店員・コック	2 対 1	自動車ドライバー	1 対 2
				機械設備整備	2 対 1	倉庫保管	1 対 4
南京	0.78	8.80%	91.10%	店員・レジ	2 対 1	倉庫保管	1 対 2
				セールス・営業	2 対 1	経理・会計	1 対 2
				セキュリティ	2 対 1	プロジェクト・エンジニア	1 対 3
武漢	0.87	26.50%	71.50%	レストラン店員・コック	2 対 1	店員・レジ係り	1 対 2
				セールス・営業	2 対 1	自動車ドライバー	1 対 6
				保険業務	3 対 1	不動産管理	1 対 4
成都	0.56	19.70%	76.90%	セールス・営業	3 対 1	店員・レジ係り	1 対 2
				保険業務	3 対 1	レストラン店員・コック	1 対 2
				一般機械加工	2 対 1	秘書・事務	1 対 2
長沙	0.59	33.10%	62.90%	セールス・営業	2 対 1	清掃	1 対 3
				保険業務	7 対 1	秘書・事務	1 対 4
				セキュリティ	2 対 1	自動車ドライバー	1 対 4
広州	2.68	29.10%	70.90%	店員・レジ	4 対 1	小学校教師	1 対 2
				体力労働	2 対 1	運輸車両整備	1 対 2
				秘書・事務	2 対 1	環境事業エンジニア	1 対 2
ウルムチ	0.83	16.70%	82.20%	レストラン店員・コック	9 対 1	自動車ドライバー	1 対 15
				洋食レストランコック	8 対 1	体力労働	1 対 24
				清掃	3 対 1	経理・会計	1 対 7

出所)『2004 年二季度部分都市労働市場職業供給状況』「中国労働と社会保障部」発表  
『人民日報』(海外版) 2004 年 8 月 17 日参照

(4)労働市場においては需要と供給の不均衡が、とりわけ特定の職種に関して大きい<sup>2)</sup>。表 3 は

2) 中国語就職サイト (<http://info.china.alibaba.com> 2005 年 8 月 2 日) によると、2005 年現在、中国の労働市場において、もっとも必要とされている人材の具体的な業種を見てみると、次のような種類が挙げられている。1. 医療業界の人材全般。2. 不動産関係人材全般。3. 出版業界のハイレベルのマネジメント人材。仕事経験 5 年以上であり、なお英語の堪能な人材が歓迎される。4. インターネットのメディア業界では、技術者だけではなく、文科系の編集者という人材も必要とされている。5. IT 通信業者の人材もさらに必要とされる (次頁に続く)

中国 2004 年 4 月から 6 月の間の十大都市の求人及び求人応募の状況である。この表から見ると、各都市の状況に違いはあるが、Aの「需要が満たされない職種前 3 位」(上位 3 位) 欄目には、技術系の求人には応募者が少ない。例えば、上海市では、機械加工という職種の求人において、36 人の求人に応募者は 1 人しかいない。また電子部品製造の求人においては、27 人の求人に 1 人の応募者しかいない。一方、Bの「需要が応募より少ない職種前 3 位」欄目には、高い技能とされない(例えば、店員) 職種に対する求職者が求人数より上回っている。このような雇用における求人と応募の不均衡は、中国総人口の全般的な教育水準が相対的に低いこととの関連もあろうが、それに加えて、中国計画経済制度から市場経済制度への移行に伴われて変化すべき雇用システム自体が十分対応していないことにも問題点があるだろう。

2005 年中国国家人事部の「中国人事研究院」が発行する予定の『2005 年中国人材報告』によると、労働市場と労働力の管理システムの不完備、個人戸籍<sup>3)</sup>、個人档案制度(個人経歴記録制度)による制約は、労働市場のより高度な市場化の制約にもなっている<sup>4)</sup>。

では、中国の雇用においてはどのような採用を行っているのか、まず採用のルートから見てみよう。

## 2. 中国での採用ルート及び募集プロセス

1992 年まで、企業の従業員は、国家による計画的人員の配置によって補填されていたが、企業が 1992 年から完全に従業員の採用を自ら行うようになった<sup>5)</sup>。

中国企業採用ルートを考察する前に、ここで簡単に中国の労働資源を管理している政府人事機構を説明しておこう<sup>6)</sup>。

---

ている。6. 旅行業及びゲーム機械産業、物流業界の人材がこれからの 10 年には特に必要とされている。7. 情報、電子流通が含まれる現代的な物流業界の人材の需要が高い。8. 金融業界のハイレベルのマネジメント人材が必要とされている。

3) 戸籍については、李渝華「中国ホワイトカラー従業員の教育的背景と職業観の形成」『立命館経営学』第 44 巻第 3 号、2005 年 9 月、p.111-119 参照。

4) この報告書は中国初めての中国国家人事部による系統的な人材状況分析報告である。——中国政府機構主催「中国政務信息网」(<http://www.cgov.org.cn/mldjc/frm/f01.htm>) 参照。

5) 計画経済から市場経済へ少しずつ変換するにつれて、企業における従業員制度も変わり、1992 年から、企業側と従業員側の関係は労働契約を結ぶことを通じて「雇用側」と「被雇用側」の関係に変わった。1992 年まで少しずつ企業の自主的な雇用、求職者の自主的な就職の試行を行っていたが、1992 年に中国中央政府の「国務院」によって、『全民所有制工業企業経営機能の転換条例』(中国語原語：《全民所有制工業企業転換経営机制条例》)を發布し、企業の自主的な雇用制度に法律的な意味を付け加えた。翌年 1993 年から、大学卒業者の一括勤務先の配置制度が廃棄された。

6) これに関する説明は、2005 年 10 月 25 日に電話で中国西南大学法律科の経済法専門のある助教授に確認している。

中国の労働資源を管理している政府行政機関は大別にして「人事部」（中央政府は人事部，省レベルは人事庁，その以下の行政レベルは人事局という）と「労働部」がある。専門学校卒以上の人材は各地の人事部門に，工場のワーカーは政府の労働部門（各地の「労働局」）に管理されている。ワーカーなど大卒以外の労働者を対象にする職業紹介機関は，一般的に「労務市場」と呼ぶ習慣がある。専門学校以上を卒業した者を対象にしている職業紹介機関は，通称「人材市場」（中国語の「人材」は「人才」と書く）に管理されている。現在の「人材市場」は，中国人事部に所轄される機関であるから，「人材市場」で紹介される人材は，専門学校，大学卒業以上の人材ということになる。

中国企業の採用ルートは，中国南京大学の研究者である趙曙明らが行った国家プロジェクトの調査報告（2001年以降）によると，中国企業の採用（中国企業では「招聘」という言葉を用いている）方式及び採用試験は次の表4に示されているものである。

表4を見ると，「人材市場」<sup>7)</sup>は調査されたどの企業も利用している。これはホワイトカラー一層の人材を採用するケースである。「人材市場」を100%利用する理由は，一つは「人材市場」が公共機関であることからくる信頼性，もう一つは，利用コストがあまりかからないことにあると言えよう。「人材市場」に次いで，80.6%の調査企業は「新聞求人広告」を利用している。新聞は幅広い人々の目に触れるため，このような求人方法は，企業の宣伝にも繋がるという点からも，よく利用されるのであろう。三番目によく利用されている採用方法ルートは，「社内従業員推薦」である。これは，中国にある縁故就職の一種であり，また，企業内の従業員の推薦なら，推薦される人の背景・経歴などをある程度把握できるので，企業にとっては全く縁故のない新人よりは安心であろう<sup>8)</sup>。「社内従業員推薦」の次によく利用される採用ルートは「求人広告ポスター」，「ヘッドハンティング」，「インターネットによる求人」，「専門業界雑誌求人広告」の順になっている。

ヘッドハンティングを利用する場合は，費用を考えなければならないが，特殊な人材が必要な場合は，直接ヘッドハンティング業者に依頼する傾向が強いこともこの調査報告書によって報告されている。

---

7) 中国における公共職業紹介機関の名称は，「○○○（都市名）人材市場」となっている。民営職業紹介会社でも，「○○○人材市場」という名称をつけているところがある。ここでいう「人材市場」とは公共職業紹介機関のことを指している。以下も同様。

8) 中国での新社員を採用する際，応募者の今までの背景・経歴に対して，慎重である。例えば，松下電器（中国）有限公司の採用においては，現地戸籍の所有者と非所有者に対しては，現地戸籍所有者のほうは経歴が（現地の機関を通じて）容易にわかるということで，現地戸籍所有者のほうが好まれる。——2005年7月14日松下電器（中国）有限公司，人的資源開発部の担当者にインタビュー

表4 中国企業グループの採用・選考方式

中国集団企業（企業グループ）採用方式	
従業員採用ルート	ルートを利用する企業数（%）
人材市場	100.0
社内従業員推薦	50.0
新聞求人広告	80.6
職業紹介所・ヘッドハンティング	25.0
求人広告ポスター	32.2
専門業界誌求人広告	22.6
インターネットによる求人	25.0

中国集団企業（企業グループ）人材選考方式	
選考方法	選考方法を採用する企業数（%）
面接	100.0
応募書類選考	100.0
健康診断	90.3
自社が制作する専門・スキルテスト	32.2
推薦による選考	32.2
心理テスト	6.5
評価部門による選考	3.2
その他	3.2

出所) 上海図書館デジタルデータバンク

資料) 趙曙明・呉慈生による調査報告書『中国企業集団人力資源管理現状調査研究(一)』南京大学商学院, 2003年(中国国家自然科学基金面上項目(プロジェクト)〈79870033〉, 重点項目〈79930300〉)

この調査は国有企業24社, 合資企業4社, 私有企業3社, 合計31社の企業集団を対象にしていた。従業員数が1500~4000人の大型企業は14社, 800~1500人の中型企業は5社, 100~800人の企業は8社あった。

調査の地理的範囲: 中国の華東, 華南地域, 及び河南省と山西省にある三つの企業調査用アンケート数: 1977部, 回収率: 94.4% (その場での回収)

この調査は中国系の企業を対象にしているが, 外資企業の場合は, 採用ルートのウェートの違いがあるものの, 同じようなルートを利用できる。例えば, 筆者がインタビューした上海にある日系MS社<sup>9)</sup> や中国Philips社<sup>10)</sup> も同様のよう採用ルートを利用している。

ただし, 新卒者を採用する場合は, 「人材市場」に頼るだけではなく, 学校, とりわけ有名大学に対して, 直接コンタクトをとり, 積極的に自社のアピールをしている傾向が見られる<sup>11)</sup>。

9) 筆者が2005年7月14日に日本のPanasonic社及び2005年8月12日に上海の日系MS社のヒヤリングによると, 同2社は中国で同じような採用ルートを利用している。

10) 「飛利浦(Philips) CHO 陸志勇: 優秀人才必須陰陽平衡」(中国語) — (<http://finance.sina.com.cn> 2005年8月30日 10:50 金羊網-民營經濟報)より。「中華英才網」(<http://www.chinahhr.com/>)の調査によるとPhilips社2004年度の中国における大学生の就職ランキングは21位となっている。筆者のインタビューしたMS社の関連会社P社は46位となっている。

11) 例えば, 北京にある清華大学で行われる学生招聘会(企業側からの採用PR会)では, 清華大学3,700人の  
(次頁に続く)

中国でホワイトカラーの採用ルートを、外資企業も含めて次のように整理できる。

- (1) 公共機関である「人材市場」に求人情報を公開して、採用を行う。
- (2) 民間職業紹介業者（ヘッドハンティング業者も含む）に依頼する。
- (3) 知り合い（社員を含む）の紹介から採用する。
- (4) 会社自ら募集する（キャンパス招聘〈新卒採用の場合〉、新聞、インターネットなどの媒体利用）。
- (5) 新しいポストが必要な場合は、まず社内募集するケースもある。

以上の五つのルートに整理しうるが、個別企業の求人の方々の具体的状況によって、利用するルートは違う。採用ルートと企業の需要を図示すると、次の表 5 のようになる。

中国企業の採用試験に関しては、前記の趙曙明らの調査（表 4 参照）によると、すべての企業が書類選考と面接試験を行っているとする。また、90.3%の企業は健康診断を行っている。32.2%の企業がスキルテストを実施している。32.2%の企業は推薦による選考（つまり推薦で合格する）をしている。他には、少数の企業は心理テスト、部門の評価なども行っている。

では、企業の募集から採用全般のプロセスはどのようになっているのか。企業によって、採用のプロセスが違うことがあるが、中国における企業の総合的な採用の流れは次の 8 の段階でまとめられる。

⑧の段階においては、試用期間終了後、一回目の雇用契約として、1年間契約する企業が多い。筆者がインタビューした日系MS社の場合は、一回目の契約期間は1年間であり、二回目から2年間以上の契約が認められる。連続して10年以上勤務した社員に対しては、従業員と企業双方の合意の上で、中国の「労働法」<sup>12)</sup>の規定に従って、期間を定めない（つまり、長期雇用）労働契約を締結することということは、MS社の「従業員修業規則」に明記されている。

現在中国においては、上記のようにいくつかの採用ルートがある。しかし、計画経済時期には、企業側には採用の主導権はなかった。中国政府部門の人事部は、計画的に国家当局の人的資源の配置を行ったのであって、企業や行政機関の雇用に関して、ただ政府の計画的な人事配置を受け入れるだけであった。その後の市場経済の導入に伴って、企業の採用様式も変化した。そしてそこにおいて、労働力の流動を導いた最初の公共職業紹介機関は、「人材市場」であった。では次に「人材市場」とは何かを見てみよう。

---

卒業生に対して、1,100の企業による合計17,000の職位の募集があった。前年の2004年より20%求人数が増加した。—「中国労働力市場」ホームページ ([http://www.lm.gov.cn/gb/employment/2005-03/10/content\\_6055.htm](http://www.lm.gov.cn/gb/employment/2005-03/10/content_6055.htm)) 参照

12) 現在の中国の「労働法」は1993年に立法され、1995年1月1日に実施開始。

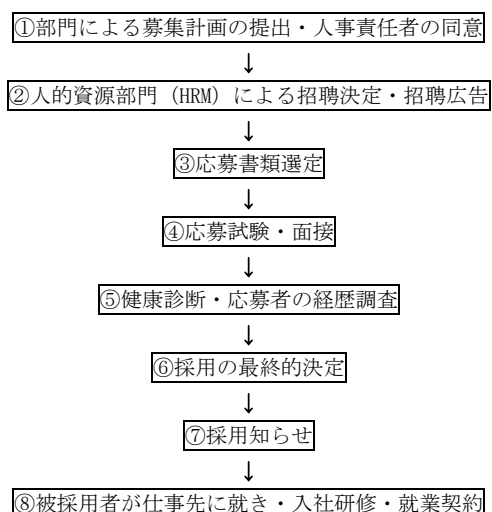


表5 中国における企業募集ルート

	人材市場 (公的機関)	民間職業紹介業者 (ヘッドハンティングを含む)	社内従業員の 推薦	企業による 媒体広告	社内募集
通常の人材募集	利用	利用	利用	利用	
特殊な人材募集	利用	利用	利用	利用	
社内の新しい ポスト		利用		利用	利用

注) 白抜きは重点的に利用, 網掛けは全般的に利用することを示している。  
出所) 筆者の2005年1月及び8月中国深圳圳・上海人材市場等調査より作成

## 募集プロセスの流れ



注) 企業によって、プロセスが違ふことがある。⑤の応募者経歴の調査においては、中国系はまれであり、米国系の企業に多い。(周長偉「員工招聘中的背景調査」『中国労働』, 2003年1月〈中国語〉参照)。

## II 中国の「人材市場」

## 1. 中国雇用方式の変化—転職マーケット「人材市場」の出現とその業務

## 1-1 深圳市「人材市場」の出現

中国における市場経済の導入にあたって、計画経済から市場経済への移行段階において、市場経済に対応するための企業組織、人材の採用・配置などについては、政府からの指導やアド

バイスも行われている<sup>13)</sup>。第 I 節で述べた採用する際にもっともよく利用されているルート「人材市場」も、政府の行政指導の下で設立された、労働市場情報の非対称性を補うための最初の労働マーケット・コーディネート機関である。現在では、各地域によってそれぞれの都市の「人材市場」がネットワーク化されている。

「人材市場」が最初に創設された地域は、1984 年から中国での市場経済の実験地という役割を果たしている深圳市<sup>14)</sup>であった。深圳市の人材市場である「深圳市人材交流中心」は政府の指導と管轄の下で、求人側と求職側双方のコーディネートをしている。深圳は中国他の地域と較べると、より市場経済活動が活発化している要因と関連していることもあって、現在中国の政府機構としての「人材市場」を、規模と機能の観点から序列づけると、深圳は第一位、上海は第二位だと言われている。

このような「人材市場」では、設立された当時から、中途転職者が多いという点に留意すべきである。1980 年代に深圳に市場経済に応じる企業が興された時期、深圳市に企業人材の需要は大きかった。その需要に応じたほとんどの人材は、中国各地から転職してくる既に職を持っている人々であった<sup>15)</sup>。新しい企業が現在中国の中途採用の雇用慣習がある程度定着していることの起源は、ここにあると考えられる。計画経済時代において、労働者の自由移動が困難な環境の中で、深圳での転職は可能だったわけである。

その後、民間レベルでも人材紹介を行う会社が出現し、各種人材市場も発達してきた。具体的には、たとえば比較的小規模である「伯楽園職業紹介所」<sup>16)</sup>のような会社もあれば、後で述べる全国規模で、外資企業にも知名度の高い「中華英才网」という会社もある。

## 1-2 深圳人材市場の仕組み

各地の政府機構の人材市場の仕組みはおおむねよく似たものである。ここでは一例として深圳の「人材市場」の仕組みを簡潔に説明してみよう<sup>17)</sup>。利用者はまず、求職する側も求人側も

13) 例えば、『公司全書』(「公司事務所研究課題組」編,北京工商出版社,1996年)〈「公司」とは「会社」という意味〉という手引きを出版して、企業の組織、人材、資金、会計、企業に関わる法律などを詳細に指導している。

14) 正式名: 深圳市人材大市场(深圳市保安北路), 深圳市人材交流中心, Shen Zhen General Talents Market (住所: 深圳市保安北路, www.szhr.com.cn)ともいう。Tel: (China) 0755-8212-2383/0755-8212-2383 Fax: 0755-8240-9952

15) 市場経済の実験地とされるまでの深圳は、現代企業はなく、一つの漁村であった。市場経済の実験地とされた後に、深圳で用いられる言葉にも変化をもたらした。深圳は広東省地域にあるので、日常的には広東語を話していたが、中国各地から様々な方言を話す人々が集まることによって、深圳では日常生活においても中国語の標準語がコミュニケーションの言葉となるようになった。

16) 深圳市内に事務所がある(www.boleiyuan.com)。

17) 深圳人材市場に関する内容は、深圳人材市場ホームページ及び、筆者が2004年1月6日に深圳市人材交流(次頁に続く)

「人材市場」に登録する。登録してから初めて求人側は人材市場に自分のほしい人材を依頼できる。「人材市場」は求人情報を公開する一方で、求職側にも、各自の要望に合う情報を知らせる。

「深圳人材市場」は入居しているビル全体を占めている。ビル前の広場の掲示板に医師、エンジニア、倉庫管理員など様々な職種別の求人情報が掲示されている。ビルの中には、1階には各事務所と食堂<sup>18)</sup>がある。2階には壁に付けている掲示板以外に、大きなデジタル掲示板(中国の株式取引所によく見られる掲示板)も設置され、求人情報が流れている。その前に人々が集まって情報を見つめている。

「深圳人材市場」に登録用の項目欄(中国語原語は「求職人員信息登記表」となっている)は次頁のようになっている。

この登録表を見ると、求職者の自分の希望する仕事、特技、キャリア経験、実績などの欄目は日本の求人登録と類似している。日本と違うところは、個人情報に関する「民族」<sup>19)</sup>、戸籍、身分証明書番号、希望する給料という欄目である。民族の記入欄があるのは、多民族の中国においては、民族優遇政策が実施しているためである<sup>20)</sup>。戸籍記入欄は政府にとっては、中国の人口状況(例えば人口の移動など)を把握する上での重要な手段であり、通常就職する際にも必要な手続きである。身分証明書番号は、中国に在住する中国人全員に持たせている、本人の身分を証明できる重要なIDカードのようなものである<sup>21)</sup>。本人であることを確認するうえで重要な証明となっている。

自分の希望する給料を明記するというのは、求職する側は給料の交渉ができるということになっているからである。つまり、中国特有の方式で社会主義市場経済を実施している中国においては、労働市場において自分の意志で取引ができるということになっているわけである<sup>22)</sup>。

### 1-3 深圳人材市場の業務分類

日本の職業安定所と較べると、中国の「人材市場」が対応する求職者の対象と業務内容には

---

中心において、担当者に説明してもらったものに準ずる。

18) 食堂に1元の食事もあった。現地のお昼の弁当の値段(5元~15元ぐらい)と較べると随分安い(2005年1月現在の為替レートなら、1元は約日本円14円)。政府からの予算援助を受けているかもしれない。中国各地から職を求める人や、無職で経済的に困っている人のためであろう。

19) 中国は56の民族がある。

20) 民族によって、習慣、宗教が違うこともあるし、多民族という問題に対しては、中国政府は常に慎重に対応している。例えば、一人っ子政策の場合は、漢民族以外の少数民族に対しては例外(2人の子供を設けることができる)。他に、進学制度などにも民族政策が実施されている。

21) 例えば、個人の銀行口座の手続きには必要である。

22) 中国においては、社会主義中国が設立(1949年)されてから10年目までは、企業では「出来高制」賃金制度を採用、その後「出来高制」が廃棄され、賃金は職種ごとに、各種の賃金ランキング制度が導入された。

——浅海一男『中国の企業経営』日本生産性本部、1973年(p.128-130)参照

## 求職人員情報登録表(求職人員情報登録表) - 表面

No. _____	登録日付 年 月 日		
身分証明証番号 _____	パスポート番号 _____		
姓名 _____	性別 _____	生年月日 _____	民族 _____
加入政治団体 _____	身長 _____	出生地 _____	
戸籍所在地 省 市(県) _____			
現住居地 省 市(県) _____			
婚姻状況 _____			
勤務年数 _____	技術 職能資格 _____	広東語ができるかどうか _____	
教育状況 _____			
	在校時間 _____	学校 専門 _____	学歴 学位 学習方式 _____
外国語レベル _____	外国語種類 _____	読む能力 _____	聴く・会話力 _____
コンピューター技能 _____	書き能力 _____	各資格・テスト成績 _____	
キャリア経歴 _____	できない _____	一般 熟練 _____	
業績 _____	勤務期間 _____	勤め先及び部門 _____	ポスト或いは職位 担当業務 _____
求職希望 _____	希望する仕事 特殊技能 勤務場所 _____	住宅提供希望 住宅提供希望しない フルタイム _____	兼職(パートなど含む) _____
	住宅希望 _____	仕事タイプ _____	月給希望 _____

## 求職人員情報登録表(求職人員情報登録表) 裏面

本人電話 \_\_\_\_\_ Email \_\_\_\_\_

通信住所(郵便が届く住所) \_\_\_\_\_ 郵便番号 \_\_\_\_\_

連絡ができる人 \_\_\_\_\_ 連絡人電話 \_\_\_\_\_

他の説明(中国語 英語可. 200字以内)

深圳人材市場コメント

求人側コメント

二点の違いがある。

第一に、日本の職業安定所は全ての求職者を対象としているが、中国の「人材市場」は、専門学校以上の学校を卒業した人だけを対象としている<sup>23)</sup>。

第二に、中国「人材市場」の業務範囲は日本の職業安定所より幅が広い。現在の職業紹介業務について「深圳人材市場」を例にして見てみよう。

表 6 中国「人材市場」業務分類及び内容（深圳市の例）

業務分類	業務内容	他の業務	他の業務
①一般職業紹介	企業求人	個人求職	委託採用
②ヘッドハンティング	特殊人材, 高級管理職求人		
③大学・専門学校卒業生関係	就職決まらなかった学生の戸籍, 档案	就職斡旋	
④休職人員 (一時出国も含む) 関係	档案書類保管		
④教育訓練	職業, 技能訓練等		
⑤サービス業務	コンサルティング等(例えば, 各種評価)		

出所) 深圳市人材交流中心ホームページ ([www.szhr.com.cn](http://www.szhr.com.cn)) 及び「筆者が 2004 年 1 月 6 日に深圳市人材交流中心において担当者に説明してもらったものにより作成

「深圳人材市場」の業務内容は表 6 で示されているように、五つに分類される。①の一般職業紹介は、「企業求人」、「個人求職」、及び採用全般を任せる委託採用業務がある。②のヘッドハンティング業務では、特殊な人材の求人に応じる業務である。これは、日本の職業安定所にはない業務である。③の大学・専門学校卒業生関係（中国語原語：「院校頻道」）は、大学新卒者の就職斡旋に関する業務である。大学新卒者が「人材市場」に登録する場合は、学校側を通して登録することになっている。インターネットで登録する場合は、まず学校側を通じて登録IDとパスワードを取得しなければならない<sup>24)</sup>。

今まで③の大学・専門学校卒業生関係という業務に関しては、卒業した年には就職が決まらなかった学生の戸籍、「档案」を保管することが、主な業務であったが、2005 年の深圳には、民間の職業紹介機関を含め、「人材市場」に来年新卒者の登録も明らかに増えたと報道されている<sup>25)</sup>。これまで、新卒の学生は、学校を通じて、卒業前に就職が決まっていることが多かったため、「人材市場」を利用する新卒の学生はあまりいなかった。学生たちが「人材市場」などを

23) その他の求職者は「労務市場」が対応している。

24) 卒業生はどんなルートで就職にせよ、卒業する学校から就職先宛に「派遣証」（中国語そのまま）というものを行発しなければならぬ。その「派遣証」を行発することによって、個人と一緒に移動すべきの戸籍と「档案」（個人経歴記録）は、就職先の所在地に移動できるようになる。このような制度は計画経済時代から変わっていない。

25) 「深圳人材熱線」というホームページ—<http://www.0755job.com/newsfile/2005/10/20/20051020103540.shtml> を参照

利用しはじめたのは、彼らの就職意識・行動が変化したからと思われる。つまり、学校で企業側の招聘を待っているより、自分からも広範囲に就職活動を始めていると考えられる。一方「人材市場」側も新卒者の就職活動に対応している。新卒学生の就職情報は表7のように人材市場のホームページにも公開されて、学生の情報に興味のある企業は、表7の一覧からさらに学生の詳しい情報や、自己PRを検索することができる仕組みとなっている。なお、ホームページでの就職情報の公開は、一般求人も同じであるが、転職の場合は名前を公開されない。

④の職業訓練と⑤は職業紹介以外の業務である。サービス業務（中国語原語：「服務中心」）では、各種の問合せ、人事・資格評価・査定に関するコンサルティングが実施されている。

表7 最新新卒者自己PR情報登録一覧（例）

姓 名	専 門	卒業学校名	職種希望
Aさん	インテリ設計（平面設計）	北京师范大学	平面設計...
Bさん	交通運輸（物流管理）	深圳大学	物流関係...
Cさん	国際経済と貿易	江西師範大学	対外貿易関係...
Dさん	臨床医学	第四軍医大学	医療関係...
Eさん	情報システム管理	鄭州大学	電子ビジネス...

出所) 深圳人材市場ホームページ (<http://www.szhr.com.cn>) (学校関連) より作成  
 注1) 「姓名」欄に登録されている名前を全てA, B, C というアルファベットに変えている  
 2) 卒業学校の学部名を省いている。

## 2. 中央政府「人事部」に所轄される「人材市場の役割」

中国企業がよく利用している採用ルートの「人材市場」（表4参照）は、中国中央政府の「中華人民共和國人事部」<sup>26)</sup>に所属し、労働マーケット・コーディネートを果たす公共労働機関である。「中華人民共和國人事部」とは、中国人的資源の資源配分・開発・計画などの立法、法律実施する機関である。計画経済時代においては、専門学校、大学卒業者の仕事の計画分配の役割を負っていた。

第I節で述べたように、中国の労働力資源を管理している政府行政機関は大別にして「人事部」と「労働部」があり、専門学校以上を卒業した人材は各地の人事部門に、工場のワーカーは政府の労働部門（各地方は「労働局」）に管理されている。本稿で論じている「人材市場」は、中国人事部に所轄する機関であるから、「人材市場」で紹介される人材は、専門学校、大学卒業以上の人材である。

現在では、上記に述べた中国人事部管轄下の各都市の「人材市場」がネットワーク化されて<sup>27)</sup>、行政階層レベルの（省・市・県）によって各地に設置されている。大学生も「人材市場」を利用

26) 中華人民共和國人事部ホームページ—<http://www.mop.gov.cn/bngk/zz.asp>

27) 各地の人材市場情報は中国政府主催「中国人事部人材市場公共信息网」労働力市場（China Labour Market）のホームページ（<http://www.chrm.gov.cn/Desktop.aspx?PATH=rsrw/sy>）から検索できる。

して就職するケースが増えてきている。新卒の大学生は、卒業する年に就職が決まらない場合、その学生の戸籍及び個人「档案」<sup>28)</sup>は一年間学校側が保管することができるが、卒業した2年目からは、もし依然就職が決まらない場合は、その学生の出身地所在の「人材市場」に移動されることとなっている<sup>29)</sup>。

戸籍及び個人「档案」は常に個人の所在地の管理機関に保管されるべきであるから、学生の戸籍と個人「档案」は在学期間中は学校に保管され、卒業する際に、就職が決まると、必ず卒業する学校から「派遣証」というものを発行してもらわなければならない。「派遣証」を発行されることによって、戸籍、「档案」は就職先に移動できる。学生本人が「派遣証」をもってはじめて勤め先に就職手続きができる。このような卒業生の就職手順は計画経済時代からの延長である。

戸籍と「档案」の管理業務においては、未就職の学生の外に、一時休職する人の戸籍と「档案」も本人所在地の「人材市場」によって管理されることになっている。

現在の中国においては、人材の流動は一部市場化されたけれども、政府による行政管理の仕組みは変わっていない。職に就く時には依然として戸籍と「档案」による制約がある。ただし、計画経済時代と違うところは、能力のある人材ほど、戸籍、「档案」による制約は少ないということである。というのは、企業はほしい人材には戸籍、「档案」の所在地を問わず、雇用する傾向が見られるのである<sup>30)</sup>。

以上の説明のように、「人材市場」は計画経済時代における「中華人民共和国内政部」が行った卒業生の就職配置、卒業後のアフターケアといった仕事の一部も引き続いている。

またほとんどの中国企業は人材を募集する際に、「人材市場」を利用していることからわかるように(表4参照)、「人材市場」は外部労働市場においては、公的機関による雇用と被雇用者双方の(信用度が高い)コーディネーターとして、欠かせない存在とされている。

このように、中国の「人材市場」は、労働市場における人的資源の配置に信頼度の高い、利用しやすいコーディネーターとしての役割を果たしていると言えよう。同時に、中国の労働市場では、民間の職業紹介機関も存在している。最後に、「人材市場」の補完役割をしている民間職業紹介機関を簡単に考察しておこう。

---

28) 「档案」とは個人の履歴が記録されている書類であり、中国の「档案法」という法律では、档案は所属する人事部門に保管され、本人は見られないこととなっている。

29) 学生の戸籍及び個人「档案」管理制度に関する内容は、2005年10月25日に電話で中国西南大学法律科の経済法専門のある助教授に確認している。

30) 例えば、日系企業のトヨタ社、アメリカ系の企業は採用にあたっては、戸籍所在地を問わない。中国 Panasonic 社はスペシャリストという人材を採用する場合に限って、戸籍所在地を問わない。

### 3. 民間職業紹介機関の補完的な役割

#### 3-1 国内民間職業紹介業者—「中華英才网」を例にして

第 I 節の中国の採用ルートにおいて、特殊な人材を採用する場合は直接ヘッドハンティング会社に依頼すると述べていた。民間の職業紹介会社は、公的機関の人材市場と較べると、利用するコストは高いが、より高度なサービスを提供している。例えば、日系外資企業でも利用されている「中華英才网」(<http://www.chinahhr.com>)<sup>31)</sup> という会社は、1997 年に中国でもっとも早いインターネット人材会社として設立され、現在では、新卒大学生の採用から、特殊人材のヘッドハンティング、企業の教育訓練まで幅広い業務を展開している。日系企業の Panasonic 社なども利用している。同社のホームページのトップでは、IBM 社、Panasonic 社、アメリカの GE 社など知名度の高い企業の広告が常に見えるようになっている。2005 年 2 月にはアメリカの大手人材会社である Monster.com (Nasdaq:MNST) から 5 千万ドルの資本金を受け入れ、両社の事業提携が始められた。2005 年現在は中国語と英語両方の言語で「中華英才网」での検索ができる。

「中華英才网」のほかに、多数の職業紹介会社が存在している。例えば「中華英才网」のパートナーでもある「新浪」([sina.com](http://sina.com)) も、職業紹介業務を展開している。

#### 3-2 外資系のヘッドハンティング会社の進出

ハイレベルの経営人材や技能レベルの人材不足の状況にある中国には、外資系職業紹介業者は中国に進出している。例えば、日本のパソナ社なども中国に拠点を構えて人材全般の紹介業務を行っている。

2005 年になって、ハイレベルの人材紹介だけを目指して、中国に進出するアメリカ系のヘッドハンティング会社も現れた。例えば、50 ヶ国で活動している経営者人材を探すことを専門にしている Amrop Hever Group は、中国に進出しようと動き出している。その他に、Korn Ferry 社と Heidrick Struggles 社を含む 19 社が中国国内で提携ビジネスをするために、中国政府に既にアプローチを取っている<sup>32)</sup>。

このような外資系のヘッドハンティング社が進出する理由は、中国においては、これからも、ハイレベルの経営・技術人材の不足はまだ続くという、ヘッドハンティング業の潜在的な市場

31) 「中華英才网」に関する説明は「中華英才网」ホームページ (<http://www.chinahhr.com>) の企業説明に準ずる。

32) Amrop Hever 社の中国地域社長の Kelvin Chen によると、Amrop Hever は世界レベルと同じように、提供した人材の年収の 3 分の 1 を手数料として請求する予定である。(CEO の年収について) 2004 年編の The Wall Street Journal / Mercer Human Resource Consulting CEO Compensation Survey によると、欧米での CEO の推定年収は、基本給料とボーナスを含めて、240 万ドル (US \$ 2.4 million)，一方、中国では 100 万元 (US \$ 12 万 5 千)。—China Daily, 15 August 2005 “Headhunters target top jobs”



の見込みがあったからである。

## 終 わ り に

以上、中国における企業の採用システムを見てきた。現在の中国においては、政府の行政指導を受けている「人材市場」の機関以外に、民間の職業紹介業者、外国資本のヘッドハンティングを含む人材紹介業者も現れている。各種の人材紹介業者が発達している背景には、中国には、キャリア経験者、ハイレベルの人材が不足している実態があるからである。

人事経済学研究者である樋口美雄（2001年）によると、日本においては、最近になって、新卒採用を減らし、特定の仕事を経験してきた中途採用を増やそうとする企業が増えてきた。しかしこれまで、長期雇用に基づき配置転換を前提とする場合は、仕事の内容を限定した採用を実施していたわけではなかった。その結果、中途採用よりも新卒者の採用に重きを置いた一括採用方式が取られた。その方式は日本経済の右肩上がりの状況に適合したものであった。すなわち、これまでは急速な企業成長のもとで、個々人の特性を見るよりも、まず一定以上の潜在能力を備えた人を一斉に採用し、企業内研修を通じて、選別して配属を見つけるといった採用方法は、企業の利益にもつながったのである。

企業内の雇用制度という視点から見ると、日本における長期雇用制度は、労働者の企業特殊技能<sup>33)</sup>、長期にわたって企業内の競争を通じる企業内評価制度などの要因によって、歴史的に形成されていた<sup>34)</sup>。

中国においては、ヘッドハンティング業の潜在的な市場が存在していることから見ても、中国における企業の雇用制度は、完全な企業内部労働市場によるものではなく、また、日本のよ

---

33) 労働者の技能は「一般技能」と「特殊技能」に分けられる。「一般技能」、即ち他企業にも等しい価値をもつ技能に関しては、企業が訓練コストを負担することはない。従業員が負担する。この場合、個人が離職しても企業は訓練コストを回収できないリスクはない。ゆえに、一般技能は個人の離職を阻害することはない。一方、「特殊技能」の場合は、その技能コストは企業が負担する。この場合に、一つは、企業側は訓練コストを回収するため（或いは、訓練を受けた従業員の離職を防ぐため）、もう一つは、従業員に技能形成のインセンティブを高めるためには、従業員の定着を図る必要がある。そのために、賃金の設定は次のようになっている、つまり、技能形成が生み出す利益は従業員にも分配する意味で、訓練後、即ち技能形成後の賃金を高める必要がある、それに応じて技能形成コストは従業員にも負担することが求められる。つまり訓練期間中（日本の場合は入社後の初段階）の賃金を低く引き下げられる（一般技能で、訓練を受けず働く場合の賃金よりも低くなる）。これはなぜ入社後、若い時期の給料が安いのかの理由になる。この意味で、企業特殊の技能に関しては、訓練コストは企業と従業員の間で共同に負担され、訓練が生み出す収益は共同に分配されることが指摘できる。一以上のような理論は、1964年 G・S Becker (HUMAN CAPITAL:A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education 『人的資本：教育を中心とした理論的・経験的分析』佐野陽子訳 東洋経済、1976年)を参照)によって論じられたものである。この理論に基づいて、日本の労働市場を論述しているものは、宮本光晴(2004年)『企業システムの経済学』新世社、2004年(第2章)を参照。

34) 青木昌彦『経済システムの比較制度分析』東京大学出版会、1996年(第1章～第5章)を参照

うな長期雇用が形成する「特殊技能」,「企業内評価」制度の環境も存在していない。つまり,企業外部においては,企業「特殊技能」と「企業内評価」という制度を採用する企業は,支配的になっていないのである<sup>35)</sup>。このような労働市場の状況では,中国においては日本のような長期雇用制度は形成されにくく,日本のような新卒者を一括採用する形態は見られない。筆者がインタビュー調査した上海にある日系MS社も一括採用を行わず,部門配置を前提とした採用を実施している。MS社従業員の9割は中途採用されたものである<sup>36)</sup>。つまり,トップの人事部が,各部署から提出された人員計画や必要となっている補填人員を集計し,それに基づき,コスト,企業パフォーマンスなどいろいろ慎重に吟味した上で採用者を決めている<sup>37)</sup>。

以上の本稿での分析から以下のような結論が得られよう。

第一に,中国における企業の採用ルートは,計画経済時代に実施された政府による計画配置の単一ルートから変換して,すでに多様化されている。そして,社会主義の中国においては,「人材市場」で見られるように,自由に労働の取引が行われている。

第二に,中国中央政府人事部に管轄され,各行政レベルに設置されている「人材市場」は,まだ計画経済時代にあった政府による人事管理の名残が残っている。「人材市場」には,計画経済時代に人事部が行った人的資源の合理的な配置・開発という役割の一部を引き続けている。未就職の専門学校・大学卒業者及び一時休職者の管理(就職に無くてはならない戸籍と個人「档案」の保管)を行っている。現在の中国においては人材の流動は一部市場化されながら,政府による行政管理の仕組みは変わっていない。職に就く時にはまだ戸籍と「档案」による制約がある。ただし,本文で述べたように,計画経済時代と違うところは,能力のある人材ほど,戸籍,「档案」による制約は少ない。これはまた今の中国にある能力競争現象(より良い大学に行く競争,より多く投資して技能を身につける競争)を引き起こしている。

第三に,中国の「人材市場」は公共職業紹介機関という理由で,信頼とコストの面の利点から,中国の企業だけではなく,外資系の企業にも利用されている。

第四に,中国の経済発展には人材の不足や,労働市場のミスマッチの問題点が存在している背景から,国内の「中華英才網」のような民間職業紹介企業だけではなく,外資系のヘッドハンティング業の発展にもチャンスを与えられている。そしてこのような民間の職業紹介企業の存在は,中国公的機関の「人材市場」の補完的役割を果たしている。

---

35) 青木(前掲書)によれば,このような企業タイプはJだとすると,労働市場の外部には類似のJタイプが多いほど,J企業は合理的になる。逆に,もし外部労働市場はAタイプの企業(アメリカのような一般技能,市場で労働者の価値を評価するタイプの企業)が多いほど,Aタイプの企業は合理的になる。

36) 2005年8月12日,上海の日系MS社の人事担当者にインタビュー。

37) しかしもし企業が特定の仕事,仕事の内容を限定した経験者だけを望んでいるなら,新卒のキャリア未経験者の大学生がどこで仕事経験を積めばいいのかという問題も生じるであろう。

本稿は中国における企業側の採用という視点から考察してきたが、求職者側の希望に関する検討も必要であり、また、新卒者の採用・企業研修に関する考察も今後の課題として残されている。

#### 参考文献

- 青木昌彦・奥野正寛編著『経済システムの比較制度分析』東京大学出版会,1996年  
浅野一男『中国の企業経営』日本生産性本部,1973年  
Becker Gary.S,Becker Guity Nashat 著,鞍谷雅敏・岡田滋行訳『ベッカー教授の経済学ではこう考える—教育・結婚から税金・通貨問題まで』東洋経済新報社,1998年  
陳企華,孫科炎編著『怎樣留住人才』中華工商聯合出版社,2002年  
古田秋太郎「中国人総経理を増やすべし」『中京経営研究』Vol.11No.1/2001.9  
古田秋太郎・胡桂蘭「中国における好業績外資企業インタビュー調査」『中京経営研究』Vol.11 No.2/2002.2  
古田秋太郎・胡桂蘭「在中日系企業中国人社員の職業観と日本企業文化に対する評価—アンケート調査」『中京経営研究』Vol.11No.2/2002.2  
関志雄編『最新中国経済入門』東洋経済新報社,1998年  
宮本光晴『企業組織と組織の経済学』新世社,1991年  
宮本光晴『企業システムの経済学』新世社,2004年  
樋口美雄『人事経済学』生産性出版,2001年  
市村真一『中国から見た日本の経営』東洋経済新報社,1998年  
奥林康司・今井斎・風間信隆編著『現代労務管理の国際比較』ミネヴァル書房,2004年  
李明徳『管理心理学』四川大学出版社,2001年  
李爽主編,常興華・楊宜勇副主編『中国城镇居民差距研究』中国計画出版社(中国),2002年  
廖文泉『招聘与録用』中国人民大学出版社,2002年  
李興奇「論開發人力資源对經濟發展的作用」『經濟師』2001年第9号(中国語)

## Chinese White-Collar Employment Recruiting System: A Focus on Recruiting Route

## Abstract

In 1992 the Chinese government shifted the administrative right to recruiting employees to the state-owned companies. For the first time this allowed Chinese companies to do their own employee recruiting. The most used recruiting route is through the “Talents Market,” which is organized by the Chinese central government’s Personnel Department.

The first “Talents Market” was set up at the city of Shenzhen, which was designated as a trial area for China's switch from a socialism planned economic system to a Chinese socialism market competitive economic system. By analyzing the functions of a “Talents Market” through the case of the city of Shenzhen, this article found that the Chinese “Talents Market” operating as the public employment bureau is now the primary labor market coordinator in China. In addition, the private employment exchange companies perform an important assisting role in the China labor market.

Both Chinese companies and foreign investment companies may now use these same recruiting routes when operating in China.