

近未来のデファクトスタンダードを探る！

# 人事組織のガバナンス

あるべき姿▶課題整理▶解決策

第10回

## 中国市場での人事ガバナンスのあり方

デロイト トーマツ コンサルティング

マネジャー 澤田 修一／コンサルタント 白 晶圭



澤田 修一(さわだ しゅういち)

日系シンクタンクを経て、現職。大規模・複雑なM&A関連の人事プロジェクトを複数経験後、米国留学を経て、現在は日系企業のグローバル化推進に向けた海外現地法人の人事戦略策定・人事制度構築・業務改革に注力。現場密着型のアプローチを得意としており、直近では中国の統括会社や工場に常駐しながら人事コンサルティングを手がけている。  
shusawada@tohmatu.co.jp



白 晶圭(ばい ちんぐい)

大手日系総合電機メーカーを経て現職。中国吉林省出身の朝鮮系中国人で日・中・韓3か国語を自在に操る。大手製造業のグローバル人材戦略の策定・グローバル人材育成プログラムの企画など、複数のプロジェクトに参画。直近では日本と中国双方の組織・人材・文化を深く理解できる立場を活かして、日系大手製造業における中国現地プロジェクトに参画している。  
jbai@tomatsu.co.jp

本連載シリーズは、人事組織の形態、役割分担と責任、ビジネス側から人事部門への期待に焦点を当てて、人事部門の改革（HR Transformation）に関する先進事例の紹介や今後への提言を示している。第10回は、在中国の日系企業が抱える経営課題や現地の労働市場特性、他国資本会社の現地での人材マネジメントモデルを踏まえて、中国市場における人事ガバナンスのあり方を提言する。

### 中国での事業展開と 人材マネジメントの重要性

JETROが発表した2013年度の調査結果によると、中国で事業展開する日系企業の抱える経営課題のうち、ヒト関連課題がトップ5の3つを占めており、「従業員の賃金上昇」「現地人材の能力・意識」「従業員の質」といった問題点が挙げられている（図表1）。

また、日中投資促進機構が昨年発表した現地化に関する調査結果では、現地化阻害要因の上位7項目のうち5項目がヒト関連課題となっている。「現地の人材不足、経営を任せられる人材育成ができ

ていない」「現地社員に判断を任せることに対して不安がある」「現地法人に派遣されている日本人駐在員の力量不足」「現地社員とのコミュニケーションの不足」「現地社員と信頼関係が構築できていない」といった課題がボトルネックになっているという（図表2）。

以上から、在中国日系企業では、人材マネジメントの重要性が非常に高く、喫緊に対処が必要な優先課題と認識されているといえよう。

### 日本留学経験者に聞いた 日本企業の良い点・改善点

それでは企業側の視点ではなく、働く立場からはどうか。日本への留学経験があり、現在は中国現地で活躍する中国人にインタビューを試みた（図表3）。

いずれの方も日系企業の特徴である「長期雇用」「安定性」「人材育成重視」「誠実さ」を長所に挙げる一方で、「日本人出向者のマネジメント力・コミュニケーション力不足」「昇進スピードの遅さ」「欧米系との報酬格差」を課題として指摘している。日本の伝統的

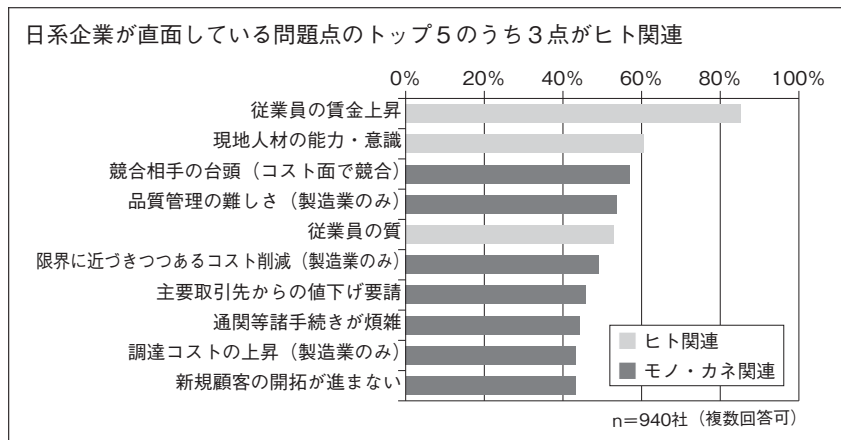
な企業風土は一定の評価がなされながらも企業側の認識と同様にマネジメントやコミュニケーションという人材マネジメント面の鈍さ、加えて報酬や昇進という人事制度面における欧米系企業との違いが指摘されている。

### 日本人が誤解しがちな 中国労働市場と就労観

政治的な緊張関係もあるなかでさらに人材マネジメント上の課題も抱える日本企業は、中国において現地人材を獲得し、育成・登用・定着化をうまくできるのか——多くの日系企業にとって特に中国での現地採用活動は悲観的な状況とされているはずだ。

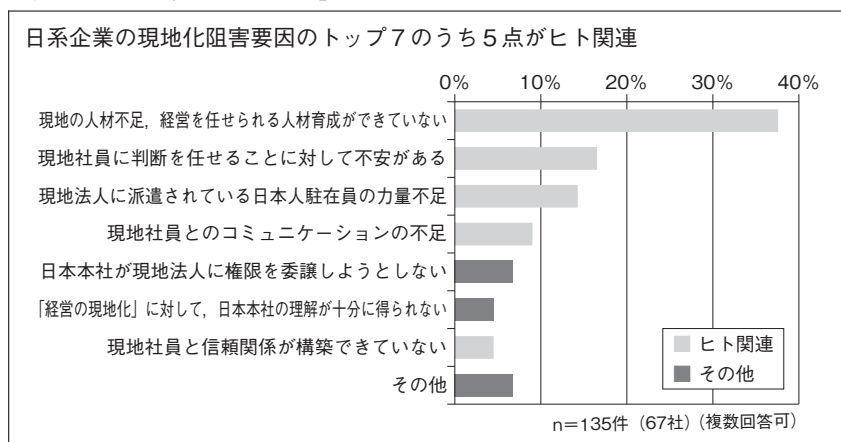
しかし、現地での調査結果からは違った姿も浮かび上がる。例えば中国では伝統的にホワイトカラーを中心に“日本語労働市場”が存在する。中国の日本語学習者数を定点観測している国際交流基金の『日本語教育機関調査』によれば1998年に24.5万人だった日本語学習者数は右肩上がりですべて上昇を続け、2012年には100万人を突破している（図表4）。そのうち、高

図表 1 中国で事業展開する日系企業の経営上の問題点



出所：JETRO 「在アジア・オセアニア日系企業実態調査-中国編- (2013年度調査)」を基にDTC作成

図表 2 中国の「経営の現地化」を推進するに当たっての課題



出所：日中投資促進機構「経営の現地化について2013/3」を基にDTC作成

等教育機関（日本の大学・専門学校）での学習者数は68万人程度であることから、毎年10～20万人程度の卒業生が新卒者として輩出されていると推測される。日本の2012年大卒者数は55万人であり、比較してその規模の大きさがうかがえる。日本語学習者が100万人を突破した背景には、政治や文化の壁を越えて、日系企業への就職等の実利的なニーズが存在することや、日本のアニメ・マンガ、ファッション、ポップカルチャー、

観光などの側面で日本文化への興味・関心が高まってきていることが大きいといわれている（前出『日本語教育機関調査』）。

大卒者の就労観を知るには、ChinaHR.comの2013年の大卒者アンケートが参考になる。仕事を選ぶ際に重視したポイントのランキング第1位・2位は「社会から認められ、尊重される」「良好な経済収益が得られる」であり、第3位は「仕事が安定し、保障される」となっている。さらに、上海

復旦大学による80后（1980年代出生者）の若手層を対象にしたアンケートでは、「転職経験がない人」が40%、「1回以下の人」では50%強となっている。特にリーマン・ショック以降は、当時花形だった欧米系企業が大規模リストラに着手したため、短期間で高収入や昇格を狙うより、長期雇用や安定性を求める若手・中堅ホワイトカラーが増えているともいわれている（出典『綱易財形1/1』）。

つまり、“欧米人に近いキャリア志向で3年に1回は転職し、キャリアを自ら開拓する”といった日本人が想像しがちな中国人とは異なるタイプが存在し、“安定志向で中長期的キャリアを志向し、日本語を話せる”日系企業に親和性の高そうな人材が一定数、中国内に存在することは注目値する。

## 中国進出企業の各国別人材マネジメントモデル

次に各国各社が中国でどのような人材マネジメントを志向しているのかを、ケース別に見ていきたい。世界の人材マネジメントモデルをあえて簡略化すると、日本型モデルと米国型モデルに2分できる（図表5）。

日本型は大卒新卒者を人材供給源の母集団とし、社内の序列で秩序を保ちながら、中長期的に育成・

図表 3 日本留学経験者に聞く日系企業の特徴

	Aさん	Bさん	Cさん	Dさん
出生期	70年代	80年代	80年代	80年代
中国内出身地	東北地方	東北地方	東北地方	華北地方
家族構成	3人（妻、息子）	3人（妻、息子）	2人（妻）	2人（夫）
最終学歴	国立大学院卒	難関私立大学院卒	大学院卒	大学院卒
日本留学経験	ある（国費留学）	ある（私費留学）	ある（私費留学）	ある（私費留学）
現職	日系IT企業	日系メーカー	国営企業	公務員
転職回数	2回	2回	なし	なし
役職	総監	部長	主任	なし
なぜ日系企業に就職したのか/しなかったのか？	日本本社の勤務経験があったため、中国帰国後、課長職で入社できた。また、欧米系企業とほぼ同じ給与を提示されたことも大きい。	日本で学んだ知識・日本語スキルを活かせる仕事があったため。現在の会社の社長から声をかけてもらい、転職した。	日本で就職活動をしたものの、第一志望の会社の内定は貰えなかった。日本で学んだものを活かさないのはとても残念だが、将来性を考えて、現在の国営企業に入社した。	日系・韓国系企業に入社して、遅くまで働きたくなかったし、英語ができなかったため、欧米企業も諦めた。親戚のコネがあったので、公務員になることにした。
現在の仕事に満足か、その理由は？	満足している。裁量権のある仕事ができていることがよい。さらに定期的に日本出張があるし、本社人脈を活かせ仕事やりやすいことも理由の一部。	満足というほどではないが、不満はない。現在は地方拠点立ち上げを任されており、と張りがある。仕事に対する不満はないが、家族に年に数回しか会えないのが辛い。	自分がやりたい仕事があるので、満足している。国営企業でも留学経験者の採用が増えているので、競争は激しい。実力がある人は、すぐ昇進できるので、やりがいがある。	プライベートな時間も多く取れるので、とても満足している。
日系企業の強みは？	長期雇用や安定性。また会社管理上のルールがしっかりしており、上司・部下関係なく全員が平等に守ること。	仕事のプロセスやマネーなど社会人としての基礎がしっかり学べる。また、常に課題を見つけ、改善に取り組もうとしていること。	知人から聞いた話を踏まえると、チームワークがあり長期的な育成に力を入れていることだと思う。	品質が高いサービスや製品を世の中に提供していること。経営者が誠実で、嘘をつかないこと。
日系企業の課題は？	近年は日系企業のリストアップの話題が増えてきており、長期雇用・安定のイメージが下がっている。	現地のことを知らない日本人上司や若い中国人スタッフのマネジメントが苦手な日本人上司が多い。	日本企業は昇進が遅いので、現在の中国の若者には人気がないのではと思う。	残業が多く、管理が厳しい（細かいルールが多い）イメージがある。

出所：DTCの簡易インタビュー調査結果（2014年6月に実施）

図表 4 中国における日本語学習者数の推移

1998年以降日本語学習者数は4倍以上となり、2012年には100万人を突破					
年	1998	2003	2006	2009	2012
総人数	245,863	388,284	684,366	827,171	1,046,490
うち高等教育	95,668	205,841	407,603	529,508	679,336
高等教育比率	38.9%	53.0%	59.6%	64.0%	64.9%
成長率		57.9%	76.3%	20.9%	26.5%

出所：国際交流基金「日本語教育機関調査」を基にDTC作成

選抜して組織ピラミッドを作るモデルである。一方、米国型では人材供給源は労働市場そのものであり、“Up or Out”のポリシーの下、優秀な人間だけを囲い込み、投資・育成し、競争力を上げていくモデルである。

現在中国では、基本的には出身国の人材マネジメントモデルを持ち込む企業が多く、米系企業はグローバルトップダウンで米国型を導入し、日系企業は日本型を持ち込んでいる。ただし、日本型は中国人のマインド・働き方に合致しない点（ガラスの天井の存在・比較的遅い昇進等）が多いため、育成しても優秀な人材が外部流出し、結果としてローカル管理職層が育たないという事象が起きている。そのような状態に対し日系企業は、直感的に日本型が機能不全を起こしていることは分かりながらも米国型への移行までは舵を切れず、成り行き任せ、もしくは手探り状態であるように見える。

一方で中国には国営系企業もある。以前国営系は日本型と似ていたが、政府機関から天下りしてきたマネジメント層の高齢化や業務領域のグローバル化に伴い、現在は日米のハイブリッドを目指しているように見える。一般社員には手厚い社会保険や安定性を強調して惹きつける一方、マネジメント層には海外の中国人エリート層を中国国内に呼び戻し、着任させる

傾向が出てきている。安定性や福利厚生の実施といった以前からの強みは残しつつ、欧米で培われた高いマネジメント能力や戦略策定力をうまく組み込み、競争力強化を志向しているようだ。

韓国系も伝統的には儒教思想があるため、年功序列の階級社会であった。しかし、近年のグローバ

ル企業（サムスン電子や現代自動車等）は、優秀な若手人材への飛び級昇進制度や、マネジメント層に対するグローバル統一の報酬制度など、米国企業のマネジメント要素を多く取り入れ、移行している。

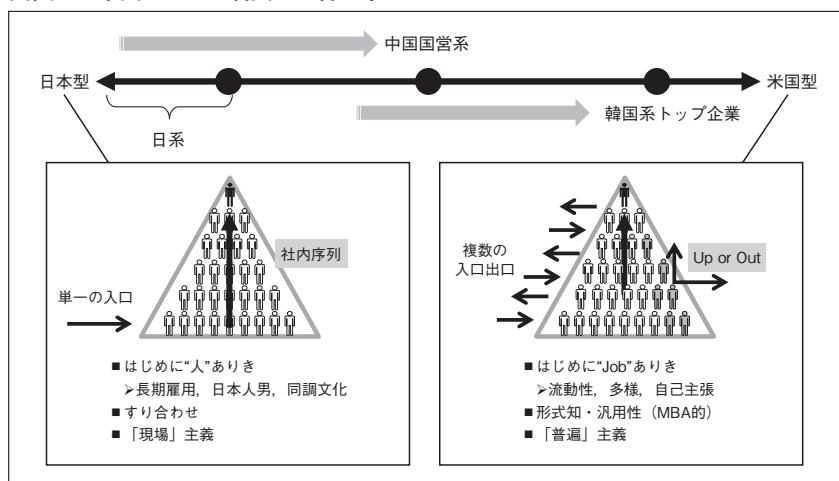
このように、中国における人材マネジメントでは各国とも独自の



# 人事組織のガバナンス

あるべき姿▶課題整理▶解決策

図表 5 中国における名国の人材マネジメントモデル



ポリシーを持ちながら時代や戦略に応じて深化させているように見受けられる。日系企業も同様な考え方で中国労働市場に対峙していくべきだろう。

## 日系企業に求められる人材マネジメントの姿とは

それでは、在中国の日系企業に求められている人材マネジメントとはどのようなものなのか？ それを3つの視点から提言したい。

### (1) 日本型モデル+αの確立

中国人の志向や労働市場を踏まえると、決して日本型モデルが否定されているわけではない。つまり、「人材を中長期的な視点で複数の職務経験やOJTを通じて、多様な能力を開発・育成し、人材の層を厚くする。そのなかからマネジメント人材を選抜し、一体感のある強い組織を作る」というヒト中心の人材マネジメントモデルは中国においても有効と考えられる。ただし、中国人の特性を踏まえ、+αの工夫が必要となる。

### ①職務内容の明確化

中国人はもともと縦割りの意識が強く、自己と他者の仕事を分ける傾向がある。そのため、職務内容を明確化し、本人に求められる仕事・役割・目標を明確化・可視化し、本人に認識させることが必要となる。日本国内では目標設定が浸透し、人材マネジメントの基礎として認知されているものの、中国国内では徹底されていないケースが多い。初歩的だが、役割や目標をまず認識させて仕事を振ることが第一歩である。中国人に「阿吽の呼吸」や「空気を読む」ことを期待してはならない。

### ②分かりやすい評価基準と評価結果のフィードバックの徹底

こちらも日本国内の人事施策としては浸透しているものだが、中国人に対して実施できている企業は少ない。具体的にどの点が良かったのか、至らなかったのかを事実ベースで評価を行い、本人の能力開発を目標としたフィードバックをしっかりと実施する。できたと

ころは褒め、さらなる飛躍が必要な領域は厳しく指導するという姿勢が重要となる。フィードバック内容に妥当性があれば、中国人もしっかり聞き、改善しようと動き出す。

### (2) 日本人派遣者による徹底した育成

「中国現地スタッフの能力・意識や従業員の質が低く、現地化推進の足枷になっている」と日本人マネジメント層や派遣者は嘆いているが、インタビューを重ねて伺ってみると、原因は相手ではなく自分たちにあることが多い。ある企業では、「日本人派遣者が中国人スタッフに企画業務を任せず、設立後10年間オペレーション中心の業務しか任せていない」「日本人派遣者は3年という派遣期間を“乗り切る”ことに集中しており、自分の赴任期間に成果を得られるか分からない人材育成は行わない」という実態が浮かび上がってきた。「①赴任後、中国人スタッフが“使えるか”様子見」→「②企画業務には“使えない”ことが分かる」→「③企画業務はスポットで発生する職務であり、赴任期間通算でも多くはないため、自分が残業・土日出勤をしてでも“乗り切ってしまう”」→「④日本帰任後“あのリソース不足のなか、よく乗り切った”と称えられる＝“中国赴任者の成功モデル”と認知される」→「⑤次の赴任者が成功モ

デルを体現する」→「①・・・」。このように日本人赴任者を企画・戦略担当としたモデルが確固なものと認識されればされるほど、現地優秀人材は失望し、言われたことをやるだけのオペレーション担当者しか残らなくなっていく。結果、いつまでも現地人材の能力・意識や従業員の質が低い状態から脱することができない。

日本人赴任者の方には、今こそ中国人に対して、山本五十六の名言を体現していただきたい。

『やってみせ、言って聞かせて、させてみせ、ほめてやらねば、人は動かじ』

『話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、人は育たず』

『やっている、姿を感謝で見守って、信頼せねば、人は実らず』

派遣者を送る側の日本本社人事部も、本人のミッションに「中国人事スタッフの育成」を掲げ、誰にどの仕事を1人で回せるよう指導・育成するのかまで具体的にコミットさせることが必要であり、実行度合いのモニタリングまでしていただきたい。

### (3) ガラパゴス本社人事部からの脱却

現実的には中国現地に赴任しているメンバーだけで問題の解決は困難である。日本本社の人材部側も奮起が必要である。

貴社は以下のような状況に陥っていないだろうか？

- 現地法人の人事制度は1990年代の職能型人事制度から変わっていない。日本人総経理は10年以上中国に赴任しているため、日本の成果主義型人事制度の意図・メリットについて理解しておらず、いまだ90年代の旧来型人事制度に対する執着心を持っている。
- 制度導入した10年前は小さい事業向けの人事制度だったが、事業規模も社員も10倍以上となった現在では戦略や事業規模も変わったため、人事制度が機能不全を起こしている。
- このような状態であっても現地法人では事業部の力が強く、本社人事部が口出しできる状況ではない。日本本社はこの10数年間の人事変革で成果主義人事制度や先進的な人材開発の仕組みを作ってきたにもかかわらず、海外に影響力がないので、それを横展開できていない。

グローバル化と言いながら「本社人事部が最もグローバル化されていない組織」と揶揄されてきたこれまでの時代から、「真にグローバル戦略を人材面から支える参謀」として日本の本社人事部が活躍する時代に移行すべきである。

まずは人事企画担当者を現場に送り込み、社内インタビューやデータ分析を通じて現状の課題を特定し、施策の方向性について本社

人事企画と相談しながら検討すべきだろう。人事メンバーに中国の事業経験が少ないなら海外事業部や現場から企画担当者を追加アサインしたり、現地法人の中国人スタッフを巻き込むことも有用である。特に中国人スタッフの巻き込みは戦略業務・企画業務を体感するいい場になるため、ぜひ検討したい。また、外部の知見が必要であれば外部コンサルタントを活用するのも有効となる。ある日系企業の中国人人事部は、1年前はオペレーション中心でモチベーションも低く言われたこともやりきれない状態だった。しかし、半年以上に及ぶ人事改革プロジェクトのなかで、制度の理解はもちろんのこと、企画業務の回し方・資料の効果的な作り方・説明のストーリーの立て方についても習得し、成果を上げられる集団に生まれ変わった。これには日本人マネジメント層も驚嘆の声を上げたという。人事組織のグローバル化対応力を構築するのは時間がかかり骨の折れることだが、ぜひ粘り強く推進していただきたいと思う。

\* \* \*

新しい仕組みの導入・運用には、その理念・魂を十分承知した現地人材による運用体制が不可欠である。日系企業の人材マネジメント上の課題の克服に向け、仕組み・体制の両面から問題解決に着手いただくことを切に願う。