JAIST Repository
https://dspace.jaist.ac.jp/

Title	ものづくり企業のグローバル人事と人材—中国日系企業の中間管理層処遇をめぐる論点からの一考察
Author(s)	佐藤，秀治；黒田，和光
Citation	年次学術大会講演要旨集，25：771-776
Issue Date	2010-10-09
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/9407
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

JAIST
JAPAN
ADVANCED INSTITUTE OF
SCIENCE AND TECHNOLOGY

Japan Advanced Institute of Science and Technology

２Ｆ１３

講演題目

ものづくり企業のグローバル人事と人材―中国日系企業の中間管理層処遇をめぐる論点からの一考察

○佐藤秀治（公益財団法人　日本生産性本部）、黒田和光（公益財団法人　日本生産性本部）

１．　グローバル人事・人材に関する問題認識

当本部は新しいグローバル経済社会環境の中で、現在海外進出中また今後進出を予定している、日本企業のグローバルリーダーの育成・確保・活用を支援する拠点として下記の問題意識のもと「グローバルマネジメントセンター(GMC)」を設立する。その準備調査段階で把握された論点を上述のテーマで報告する。

- グローバル化の中で、日本企業は経営のイノベーションを担うグローバルリーダー「人財」の採用・確保・育成・活用、後継者育成が大きな課題。
- 「どこにも解はない時代」、経営に唯一無二の解はなく「自学・自習・自得」し、それぞれにふさわしい最適解を導くことになる。
- 個別専門化、部分化、多様化の中で「最適解」の追求にあたり未踏・未経験の課題が多くある。
- 具体的にはグローバルな場面での「組織・人事・人材」の役割、処遇・活用要件、育成・確保、日本の強み（ものづくり・現場力、サービス品質等）強化支援のためのマネジメント・生産性向上のための標準・資格、指導者育成やこれらの評価・認定など。
- 当面アジアワイドで産学官の協働・交流の場～プラットフォーム～での切磋琢磨のバイパス機能を果たしグローバルなものづくり経営および各国・地域の生産性向上に貢献することが目標。
- 具体的には、アジア各国でものづくり経営に直接携わる実務家や産学官関係者が「組織・人事・人材」を切り口に、ググローバル経営のあり方について継続的実践的に学び、相互学習を行う。

これまで、GMC 設立準備の一環で、国内の企業本社人事部門へのヒアリング調査（表１・2010 年４月～6 月）及び当本部主催月例組織人事研究会（メンバー日本企業人事部門部課長及びスタッフ 25 名）における検討などを元に、日本の「ものづくり企業」のグローバル化に伴う人事・人材及び海外拠点で課題解決のための共通的に重要だと考えられる事項を整理した（表 2)。国内では、全部ではないが後記図（図-1）を示し、「事業と人材の位置付け・配置の変化」を含めヒアリングしたが目指す方向として右上の象限との意見が多くグローバル人事・人材対応は待ったなしの状態とみている。

２．　なぜ「中国日系企業の中間管理層処遇をめぐる論点」というテーマを設定したか

上述の（表2)　日本の「ものづくり企業」のグローバル化に伴う人事・人材及び海外拠点で課題解決のための共通的に重要だと考えられる事項のなかで、国内ヒアリングではカバーできていない事項として、「A-現地社員の声、A-1-日本人社員との意思疎通、A-2-本社のビジョンや方向性が見えない、A-3-教育や能力開発の機会がない（少ない)」が気になっていた。

一方、中国における GMC の海外の活動拠点アライアンス候補先として中国のものづくり集積地である江蘇省企業発展工程協会他を江蘇省の生産性向上組織副会長兼南京大学教授より紹介された。同氏は、1980 代に中国側の要請により、中国の生産性向上運動の指導者育成のため ODA により当本部の経営管理コンサルタント養成講 座に中国人研修生が多数派遣された方々のうちの１人。その活動計画の検討とあわせて、中国側の要請によって江蘇省無錫市で「グリーン生産革新（参考 1)」に関する国際会議を共催した。また同地域のものづくり企業５社（内１社は日中合弁会社）の生産現場観察とヒアリングと上海を拠点に現地日系企業を主対象とする人事・労務・経営指導と研修サービスを行う中国企業と日本企業二社のコンサルテイング会社（前者は総経理、後者はパートナーの方）へのヒアリングを 6 月 26 日～7 月 2 日に実施した。かなり断片的な調査ではあるが内外ヒアリングをもとにこのテーマ設定した。なを、ここでは主にホワイトカラー層の日本側と現地側の人事機能・人材を対象に述べる。

３．中国日系企業の中間管理層処遇をめぐる論点
上述の国内外のヒアリング結果について、GMC メンバーによる議論によって整理した。現段階での仮説としての論点は次の通りである。

3-1.　上海地域を中心とした最近の日系企業の動きについて
日系企業で「グローバル人事・人材」問題解決への取り組みが加速している。例えば、現地中国人マネジャークラス以上の育成を、現地だけでやるのではなく、統括会社、本社が連携してシステム的にやろうという動きになっている。また新卒採用を含め全体的な動きになっている。ただ「日本の本社で制度を作り、海外子会社にやれというやりかたは難しい（表 1-C 社)」との意見に象徴されるように、現地側より日本側の幹部・中核人材層の人事システムや組織など国内体制のグローバル化対応がより大きな課題となっていると考えられる。

3-2.　グローバル人事制度が「機能するための条件」について
「制度は誰のため、何のためか」、をはっきりして浸透させることに尽きる。例えば人件費を減らす目的と受け取られたりすればやる気が出ない。国内でも同じで制度は道具で、自分のためにもなるのでつかってやろうか、と社員が思わなければ面従腹背になる。グローバルにやる場合も基本は同じであろう。
理念や経営目標が組織のノリとなり「この会社で働くと良いことがありそうだ」と基本的には前向きの気分の有無が機能する前提条件となるのではないか。つまり会社に対して「ポジテイブ」な感覚があるか、「この社長ならやっていけそうだ、この総経理なら、この上司なら、など、言い尽くされてはいるが、また十分条件ではないがコミュニケーションが重要なカギとなるものと考えられる。

3-3.　中国人の中間管理層の本音と雇用環境について
中国人中間管理層の仕事観と時間感覚の違いを良く耳にするが、もとより中国で事業をやる以上こうした違いは受け入れ、かつ経営の意図を正しく伝える、ということが基本となろう。また中国では「組織への信頼」より「社長個人」「上司個人」対するに信頼感がスタート台となるとのことだが、抽象的な信頼や制度で縛るより、「この人とは一緒にやってもいい」と「ニギレルか」どうかがカギとなるようだ。もとより現地が「本社や社長と人事がキチンとニギレテいる」ことが大前提となろう。
また、中国では基本的に長期雇用はほとんどなく、突然首になることが日常茶飯事だとのことだが、逆に安定に渇望して人も少なくないのではないか。「成果をあげればこのように良いことがある。駄目ならこうだ・・」と明示することが不安を和らげやる気を高めることにならないだろうか。
多くの日系企業は幹部に対し会社への忠誠心を求めている。中国の人は会社でなく仕事に忠誠心があるという点の認識に大きなギャップがあるようだ。例えば、本社の人事エキスパートが現地子会社に来ないので実際が見えない、伝わらない、また中国に派遣される日本人幹部が自分の経験の範囲でしか考えない、見ない傾向が強いとの指摘があった。日本に限らず雇用環境は大きく変化したが、自ずとその現状の把握と従来のやり方のどこに不具合が生じているのかを現実現場の見据えて見極めた対応が必要になっているが、そのように本当にやり切れているのだろうか。

3-4.　日本企業の「現地化」について
今回現地ヒアリングで日系企業の事例を伺ったなかで特に気になった点を二つ紹介する。
一つは、日本の本社他で長年働いていた中国人を現地総経理として送り込み、本社はこれで現地化が一歩進んだと考えたようだ。この人は日本事情には明るくなっていたが、日本と同化し、実は浦島太郎になっていて、中国人だが、今の中国を知らない。昔の国営企業のやり方が中国のやり方だと思い込んである契約でトラブルが生じた。また当地の社員から「浮いた存在」になってしまった。それは総経理なのに権限は与えられず、本社への報告に明け暮れていると当地社員に受け止められたからで、実際本人もやる気が出ていない、とのことだ。

もう一つは、目標管理研修のトラブルから見える、現地中間管理職層の処遇についてだ。ある日系企業日本人部長が目標管理をやろうと、始めたら、単なる業務処理のような目標ばかりが出て来たので、中国人の中間管理層は目標管理を理解していないのではないか、と判断した。そこで正しく理解させよ

うと一日の研修をしたが、研修をうけて目標管理のことを理解する中に、自分達の職場で会社が実際にやろうとする事とは違うということになってトラブった。日本人部長は、まずはテストとして業務の整理から始めようという意図だったが、それがきちんと伝わらず、目標管理の言葉が一人歩きした。

この事例から見えることは、現場の生産性向上への活性化には現地の中間管理層がカギなのに、彼らをメッセンジャーとして扱っていて、その能力を企業発展の潤滑油として活かしていないのではないか。少なくとも現地社員側にはそのように受け止められていない、という事例ではないか。上からの指示を下に伝えるだけの役割で、現地中間管理層の知恵知識を生かしていないように見える。

3-5.　日系企業の現地中間管理層の人材確保について

中間管理層の人材で日系企業に就職する中国人は限られ、優秀な人材は沢山いるが語学のバリアで多くは欧米企業が優位で、日本企業向けの人数が少なくなる、とのことである。
しかし採用補充より、まずは足元の今の中間管理職教育を腰を据えてやり、現有の人材力を最大限に生かす。また権限委譲のルールを会社としてハッキリと示し、責任を与えて、任せて彼らの知恵を生かす事が先ではなかろうか。いま日系企業がやっている多くの研修の実態はマナー研修のようで、現地中間管理層を実質メッセンジャーとして扱っているのではなかろうか。もしそうであるなら、彼らが本来もつ能力を引き出して生かすことは困難であろう。
これまで現地に権限を与えない、また逆に制度をきちんとしないまま丸投げする、という両極端でうまくゆかない事例が多くあったという。知られる通り欧米企業はこの点制度・システムで運営する。例えば決裁権を金額やルールを決めてそれによって任す。多くの日本企業はこういうやり方に慣れていないようだ。日本企業は余りにも独自のやりかたに拘りすぎて曖昧な運営となっていないだろうか。

3-6.　ものづくり企業のグローバル人事と人材―中国日系企業の中間管理層処遇をめぐる論点から
～日本のものづくり企業のグローバル人事・人材在り方につていの考察～

BRICs やアジアなど 10 年後までには多くの発展は新興国で起きると言われ、人材の採用・育成・活用のグローバル化の流れのなかで、日本のコア人材候補者を新興国に派遣してグローバルリーダーとして育成する等手がうたれ始めている。冒頭に述べたようにグローバルな人事・人材ビジョンを考える象限（図 1）が大きく変化している中、戦略の展開において世界的な市場と雇用環境の変化に対応する人事人材マネジメントの巧拙が競争力を左右する状況にあると見られる。今回の調査から今後の方向としての考察を二点上げる。

一つは、国内ヒアリングにおいて多くの日本のものづくり企業は、これまでの長年の国際展開のなかで技術、生産、販売の現地化は高いレベルにあるとの自信が伺える。(参考 1 参照)。今回お会いした上海の「人事労務コンサルテイング会社」は多くの日系企業をクライアントにもっているとのことだが、同社中国人総経理の方も「日本企業は技術、生産、販売の現地化は上手く行っている」とみている。しかし「日本企業は現地の人事労務管理は上手とはいえず、せっかくの強みを生かせていない」との指摘があった。

日本企業の強みである技術・生産・販売力を促し、総合力を発揮する重要成功要因として、グローバルな人事力をつけることであろう。

もう一つは、日本のものづくり企業のグローバル化において、「コミュニケーション」の問題が様々指摘されている。この問題は語学やコミュニケーションスキルや異文化理解、ダイバーシテイといった問題や人事労務管理だけでは解決できなのではないか。

本年 6 月の神奈川県生産性本部他共催特別セミナーで日産自動車のゴーン社長と小林陽太郎元富士 Xrox 会長が対談で、日本の強みは現場力に尽きる、強化すべきは、これからも現場力だ。日本のレベルはどこの国よりも高い。購買、SC、R&D、ロジスティック、品質管理、などチームとしての協力、適性化、シームレスなスムーズさは世界でダントツだ。マネジメント、開発など、他の国の人と一緒になってやる。今グローバル化の中で日本が「グローバルチーム」を作り上げる絶好の機会だ。～と指摘している。

一方、多くの日本のものづくり企業は各企業毎に企業固有の用語を使用してマネジメントを行っている。例

えば、サプライチェーン単位でのシステム構築やマネジメントを導入するとなると、異なる用語や概念が取り交わされ、コミュニケーションの非効率が足かせとって日本の強みが大きく削がれていると考えられる。

そこで、もう一つは、今多国籍企業でデファクトスタンダートとなっている方式を日本の従来のやり方に拘らず大胆に取り込み生産性向上をはかるという方向だ。
グローバル競争の中で、日本のものづくりの強みである現場力を強化し進化させるためには、開発・設計、製造、品質管理、物流などの適性化、シームレスなスムーズさなど、現場力の「グローバル連鎖」を作り上げ、一方では日本はシステムやプロセス開発などで言わば、付加価値の源泉を握ることが有力な方向の一つであろう。そのためには、日本の強みをバックに、グローバルなデファクト・スタンダードを戦略的に積極的に取り込む姿勢が必要ではなかろうか。

GMC では、グローバルなマネジメント・生産性向上のための標準、特にものづくりにおけるサプライチェーンマネジメント（SCM）において、グローバル連鎖をはかる手段を駆使できる標準言語を有する人材の能力を国際資格として認定する制度を試行導入することにした。試験を 12 月 4 日に実施する（参考-2）。

狙いは資格保有者がチームを組むことによるコミュニケーション・コストの大幅削減とスピードアップである。すでにアジア圏の人材募集にはすでにこの資格保有が重要な条件として記載されている。この方式を取り込み日本のものづくり企業の SCM の側面の強化を支援するもので、グローバルなものづくり人材のマネジメントの基本となる能力標準を現場実践に即して駆使できる SCM 人材の採用・育成・活用・評価に生かしてもらおうとするものだ。

最後に、日本のものづくり企業のグローバル人事・人材在り方につて、塩野七生著「ローマから日本がみえる」の中の「混迷はここに始まる」の文章の中で、その方向性を具体的に示していると思われるので引用する。
・システムが悪いから問題が起きているのでもなければ、その運営に問題があるのでもない。
・システムと外界のマッチングが悪くなったから問題が発生している
・古いシステムを全否定しても問題の本質は変わらない
・大切なのは、自分達がおかれた状況を正確に把握して
・現在のシステムのどこが現状に適合しなくなっているかをみる
・そこから捨てるべきもの残すべきものが見えてくる
・どれだけ人材がいても、活用するメカニズムが機能しなければ人材がいないのと同じだ
・衰退するのは人材が払底したからではない。人材を活用するメカニズムが狂ってくると衰退する。

以上

国内の企業本社人事部門へのヒアリング結果要約抜粋（表 1）
（A 社）ものづくりの原点回帰でものづくり力強化を軸とする人事を明確化する。例えばチーム力の強化や人材育成における上司の責任を明確化する。基本は自己成長とモチベーション、自分で考え、フィードバックをキチンとすることだ。人事制度の変更はない。気になるのは運用で、例えばメリハリつけようとすると悪平等といわれるような問題を解決する。
（B 社）既存の研修体系とは別にグローバルマネジメントの研修を体系だって始めた。また本社がサポートして現地幹部人材対象でワークショップをスタートした。現行の研修体系との連関をつくる。ありたい姿から逆に現状をみてギャップを埋める方式で取り組んでいる。
（C 社）海外市場比率高める。今後は日本とアジアがビジネスのベース。地域ごとの交流会をつくって地域ごとに育ててゆく。人事制度を役割等級制とし秋口からスタートする。日本の本社で制度を作り、海外子会社にやれというやりかたは難しい工夫をしている。
（D 社）海外事業割合を高め高収益企業に脱皮する。選択と集中、固定費削減が大方針だ。これまで日本人中心のグローバル事業だった。いわゆる「グローバル人事・人材」のやり方は暗中模索中だ。従来方式で通用しない事が生じ対話をベースに取り組んでいる。人事制度の問題は、海外子会社間の事業特性のバラつきもあり一律には行かない。また一気に出来ないので最初に、教育と評価制度から手をつける。それぞれ子会社毎に検討したうえで基本的には子会社に任す方向だ。

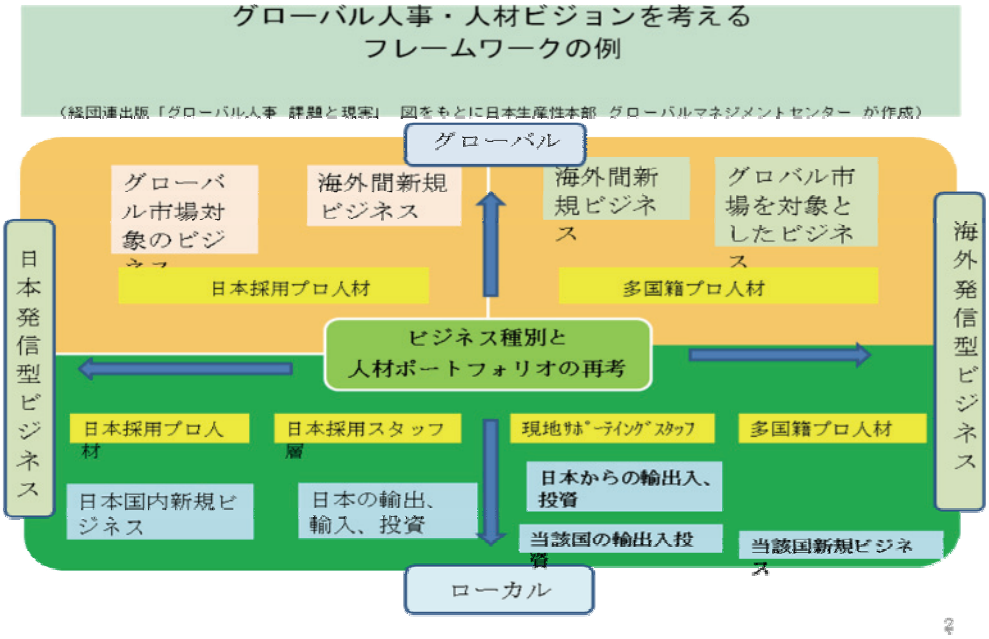
（E 社）最大関心事は、若手を引き上げ、ビジネスリーダーとしての育成の場をつくることだ。つまり、経営マインドの風土を作り、事業を開拓して経営をやる。部課長対象に外部プロをつかい「役割等級制度」を入れた。運用はこれからだ。「グローバル人事・人材」への取り組みは、工場経営レベルは従来のやり方で基本的に OK だ。問題は開発、営業などホワイト人材の育成、確保、後継者育成だ。グループとして経営層を育てるには、「出先のオペレーション」という発想を変える必要がある。 現地の大学や現地政府や組織との情報交換場づくり。若手がグローバル化の実感をもる研修は、個別企業ではやりにくい。例えばこうした内容で各社共通的なニーズに対応したサービスがあるとよい。
（F 社）中国市場を意識し、事業構造**%以上にする。そのためのグローバル人材育成が課題。ミドル層にリーダシップ力をつけることが必須だ。ローテーションがやりにくいなど、現状の狭い捉え方からの脱却が課題。技術専門だけでなく企画専門人材など、採用時点で意識して育てたい。
（G 社）***Vision2020 達成のため人材育成のあり方のブレークダウンが必要。成長分野は海外だ。M&A も検討中。出る人（海外派遣）、居る人（ナショナルスタッフ）の要件整備を早急に行う。今中長期計画策定中で人事として戦略方針を待っているところ。国内管理職クラスの頭の切り替えが課題だ。国内経験しかないので研修をやってもピンとこない。語学研修だけではない。要は「ダイバシテイマネジメントのセンス」だ。

（表 2）　日本の「ものづくり企業」のグローバル化に伴う人事・人材及び海外拠点で課題解決のための共通的に重要だと考えられる事項～問題点整理表

	問題点	D：A～C の問題点の整理	E:問題解決のための重要課題
A- 現地社員の声	A-1-日本人社員との意思疎通 A-2-本社のビジョンや方向性が見えない A-3一教育や能力開発の機会がない（少ない）	D-1-.権限委譲、登用が進めにくい。 D-2-ビジョン、ミッション、価値観が共有しにくい D-3-教育、コミュニケーションが不十分	E-1-権限移譲と登用 E-2-ビジョン、ミッション、価値観の共有 E-3-教育、コミュニケーションの充実 E-4-リテンション
B- 日本人現地駐在員の声	B-1-現地社員とのコミュニケーション B-2-現地社員の帰属意識、忠誠心が低い（転職が多い） B-3-現地社員は、自主性、積極性に欠ける		
C- 国内で起きている問題	C-1-人材、組織、価値観の多様化が進行（国内組織も広い意味での価値観の多様化） C-2-常識、価値観、背景、目的の共有のレベルが低下 C-3-コミュニケーションねじれ現象やその深刻化が進行		

（作成協力　Aditaya（インド）自動車部品㈱経営顧問日本代表　清水英亢氏）

（図-1）



（参考-1）江蘇省中小企業局（政府の経済部門）、企業発展工程協会、鼎信国際と当本部の共催で江蘇省側の要請により「グリーン生産革新」に関する会議及び生産現場観察テーマが設定された。背景には中国の経済発展は環境がネックとなり厳しい制約を受けており、低炭素経済への全面的な転換が中国の将来経済発展の方向との政策が打ち出されていこと、また賃金などコスト上昇もあり、精益管理（リーン生産を中身とする経営力の向上）、緑色生産（グリーン生産・製造）など、環境保護と生産性向上の両立が強く求められていることがある。

アジア各国生産性本部での「緑の生産性」プログラムや、日本の先進事例としてグリーンサプライチェーン事業（経済産業省）及び日本企業における、生産革新事例などを紹介した。また、シンポジウム翌日から二日間で無錫市の５社のものづくり企業の現場観察とその場で改善提案（「通り診断」）をおこなった。日本発の省エネ・資源・コスト化手法であるマテリアルフローコスト会計の ISO 標準化（日本 MFCA フォーラム、http://www.mfca-forum.com/news/162.html 参照）をにらみ、中国での普及をはかりたいというねらいもある。今回の通り診断先の選定は省や無錫市の意向に基づき、強い企業をグローバルに、より強くするという指示のもと選定がなされたとのことだった。今後低炭素経済化の方針と相俟って賃金アップなどを背景に、中国のものづくり企業の生産向上が急ピッチですすむものと見られる。

（参考 2）日本生産性本部 GMC では、国際的な生産管理となるサプライチェーン・マネジメントの管理技術で、APICS-CPIM（Advancing Productivity, Innovation, and Competitive Success- Certified in Production and Inventory Management）の認定筆記試験を実施する。(www.jpc-net.jp/gmc) 同試験は日本で初めての導入となる。全世界で約９万人が認定されており、グローバルな企業間のサプライチェーンの構築や管理上では必須の技術知識の保有を認定する。世界共通の試験日は 12 月 4 日（土）で日本初の筆記試験会場は東京。日本に進出する多国籍企業間ではすでにグローバル・オペレーションに必須の知識として資格取得を推奨している。日本以外のアジア圏でもこの認定の普及が進み、海外事業所を持つ日本企業でも早急に導入し生産性向上による競争力を強化する必要性があるとして、日本導入を決定した。

＜APICS と CPIM＞
APICS（Advancing Productivity, Innovation, and Competitive Success：www.apics.org）は 1957 年に設置、米国の生産管理専門家機関。全米 250 支部、海外 44 提携機関を持つ生産管理技術教育を専門とする非営利団体である。個人会員 33,000 名、APICS 本部機構スタッフ 85 名、米国地域ボランティア 500 名等で構成。CPIM（Certified in Production and Inventory Management)はサプライチェーン・マネジメントに従事するプロフェショナルの基盤知識を認定する資格。
＜グローバルなデファクト・スタンダード＞
現在、国内では各種の国内認定規格がある。APICS-CPIM は米国を中心にして海外の多国籍企業に普及しているグローバルなデファクト・スタンダードの資格認定試験。今回はこれを日本で実施するもの。CPIM 認定者は欧米中心に８万５千人に達し、アジア圏でも韓国、インド、中国、マレーシアで５千人以上認定されている。CPIM は「サプライチェーン・マネジメント基礎」「資源のマスター計画策定」「スケジュールと生産計画の詳細設計」「実行と運営コントロール」「資源の戦略的管理」の五つの科目で構成される。毎年世界統一試験が実施されアジアでは、オーストラリア、中国、インド、インドネシア、ニュージーランド、マレーシア、フィリピン、シンガポール、韓国、台湾、タイで受験ができる。今回は一般向けの筆記試験の導入。日本生産性本部は試験センターと教育機関は実証事業として今年のみ行い、来年以降は日本の代表機関に移行する予定。
＜生産性向上効果＞
コミュニケーションコストが大幅に削減できる。通常、各企業は企業毎に固有の用語を使用してマネジメントを行う。サプライチェーン単位のシステム構築やマネジメントを実施するとなると、異なる用語や概念が取り交わされ、非効率になる。多国籍企業では、デファクトスタンダートとなっている APICS-CPIM の概念と用語を導入することにより、生産性向上を行っており、アジア圏の人材募集にはすでにこの資格保有が記載されている。 ■