

# 「日本企業の中国におけるホワイトカラー人材戦略」の概要

2006年5月16日  
日本経団連

## 背景

- ・急激な経済成長等により高度人材を中心に人材需給が逼迫している
- ・職場としての日本企業のイメージの浸透が不十分である
- ・日本企業の人事処遇制度は、中国人に必ずしも魅力的でない

採用できない(質的・数的問題)

日本企業が直面している困難

退職してしまう(若年者・優秀な人材など)

## 日本企業が始めた取組みの事例

(採用・確保)

- ・「グローバルルートセンター」設置
- ・日本留学生の採用、Web求人、大学説明会実施、人材紹介会社の活用等

(定着・処遇)

- ・「評価・処遇制度の整備(客観性、透明性、納得性の確保)」
- ・グループ会社共同の研修など人材育成の強化
- ・福利厚生施策をモチベーション向上の手段として活用

## 中国人の仕事観

- ・個人主義・実力主義・成果主義
- ・キャリア志向
- ・形式知管理志向

## 欧米企業の成功例

- ・「現地出身者」を現地経営のトップに登用
- ・「現地出身者」を現地経営のトップに登用
- ・トップ以下の人事権を現地拠点に委譲
- ・強固なガバナンス体制を構築
- ・個を尊重する企業文化を醸成
- ・生涯教育の機会を付与
- ・公正・透明性の高い処遇・評価制度を整備
- ・積極的なコミュニケーション・社内広報を実施

## ホワイトカラー人材戦略(優秀人材の確保・定着に向けて)

### 現地化ポリシーを確立する

- ・グローバル戦略上、中国の現地法人をどのように位置付けるか、どのような機能を持たせるか(経営戦略)
- ・現地社員にどこまで権限を委譲するか(現地化ポリシー)
- ・現地化ポリシーに基づき、どのような人材が必要か(人事政策)

### 人事制度による対応

- ・**報酬制度**: 結果に報いる、世間相場に連動した水準、公正性
- ・**昇進・昇格制度**: 昇進・昇格方針の策定、スピード感、成長を実感できる、昇格基準の明示
- ・**評価制度**: 目標を与える評価、公正性・透明性、メリハリをつける
- ・**育成制度**: 多くの技能向上機会、主体性が活かせる、Off-JTの充実、処遇への反映
- ・**モチベーション向上策**: 経営への参画意識の向上、表彰制度、円滑なコミュニケーション

### 中国人が感じる企業の魅力を構築し発信する

中国人の感じる企業の魅力とは

- ← 本人の価値向上が感じられること
- 企業の価値や存在感が感じられること

### 企業広報・コミュニケーションによる対応

- ・中国人の気質・仕事観に訴える企業ブランドなどの積極的PR
- ・マスコミを通じた「企業グループ」としてのイメージ戦略
- ・社内広報及び日常的な社内コミュニケーション強化

### 日本的経営の特質を活かす

#### 日本的経営の特質

- ・従業員を重視した「人間尊重」の経営
- ・日常的なコミュニケーションによる協働意識の醸成と現場力向上
- ・長期的視野に基づく人材育成
- ・イノベーションを重視した経営

中国人の仕事観との接点を訴え、業務運営や評価システムに反映させ、受け入れられ易い土壌を作る

### 日本本社の役割を発揮する

#### 日本本社組織に必要な態勢

- ・中国語、英語などの語学への対応力、異文化への感受性、国際感覚
- ・現場主義と双方向のコミュニケーション
- ・政治・経済等のリスクに関する感覚

#### 経営トップの役割

- ・中国事業に関する経営ビジョンの策定と中国人社員への働きかけ

#### 日本人出向者・派遣社員の役割徹底

- ・中国の事情をよく理解した上での円滑な事業運営
- ・権限委譲を念頭に置いた中国人社員の育成・指導