

日本企業の人材マネジメント戦略

～中国人学生の新規雇用～

政策・メディア研究科修士1年

唐黎雲 81224804

## 1. 研究の背景と意義

グローバル化の進展により、日本企業が外国人の採用を積極的に取り組む動きが見られるものの、現地採用では高離職率の問題や大学生卒業生での不人気などの問題を抱えている。人材育成に相当な力を入れている日本企業はどうしてなかなか現地採用で成功できないのかという根本的な理由を探り、日本企業に提言できることを期待する。

## 2. 調査報告

目的: 中国に進出している外資系企業の人材制度を把握すること。

対象: 1. 上海にある外資系企業 8 社(日系自動車企業 1 社、日系電気製品企業 1 社、日系医療用品企業 1 社、日系総合商社 1 社、イタリア系自動車企業 1 社、ブラジル系鉱産物企業 1 社、フランス系ガス企業 1 社、オランダ電気製品企業 1 社)  
主要内容: 企業全体、採用制度、研修制度、等級制度、評価制度、報酬福祉制度、離職問題、仕事の環境。

### 2. 人材会社 2 社

主要内容: 日系企業と欧米企業の違い

そのうち、日系企業 2 社、イタリア系企業 1 社、ブラジル系 1 社と人材会社 1 社の調査結果を報告致す。

### (1) 企業調査1

日時: 2012年8月6日 15:00-16:30

対象: ある日系自動車企業(以下は A 社と略称)

インタビュー対象: 人事総務部 W 部長、J 人事経理

・(企業全体) A 社現地社員と駐在社員の比率は 11:1 であるものの、駐在社員はほぼ全員管理職にいる。

・(採用) 毎年の採用人数は各部門の需要に合わせて調整される。今年 A 社の一部の日本輸入車は国産化することによって、業務がある程度で縮み、今年の採用人数は 0 人。

・(研修) 専門領域の仕事なので、A 社はローテーション制度がない。ただし、社内では研修制度が整えていて、新人研修から、法務、実務、IT、及び自動車知識の研修は定期的に行われる。

・(等級) 職務で仕事の格をつける。昇進するときは在留年数よりも能力が考えられている。

・(評価) 目標達成と普段表現で社員を評価する。等級が高いほど、評価するとき目

標達成が占める比率が高くなる。フィードバックちゃんと出し、納得できる

- ・(福祉) 給料水準は一流自動車販売代理企業の 50%にある。諸手当も健全。
- ・(離職) 去年の離職率は7-8%、今年は国産化のことで半年だけでも離職率が10%以上になった。離職の理由はほとんど、英語ができる技術人材が欧米自動車企業に憧れがあること(昇進空間)。

## (2) 企業調査2

日時:2012年8月7日 10:00-11:15

対象:ある日系商社(以下はB社と略称)

インタビュー対象:人事部F部長

- ・(企業全体)B社現地社員と駐在社員の人数はそれぞれ320と50ぐらいである。ただし、マネージャー層以上の比率は2:3で、日本人の割合が圧倒的に多い。
- ・(採用)金融危機以降、毎年の採用人数はおよそ60-70人。そのうち、過半数は職歴のある人で、大学生新卒はわずか一桁しか採用していない。
- ・(研修)B社では企業内の研修制度は一番健全だと言えるものの、海外研修や日本の本社へ出向に行ってきた人をどうやって生かして確保するのは課題である。
- ・(等級)A社と同じく職務で格をつける。等級に該当する仕事の難易度によって、当社員の給料上げと昇進を判断する。そして、在留年数は問わないが、完全に無視することもできない。
- ・(評価)職務範囲以内の仕事内容が達成したかどうかを評価する。
- ・(福祉)給料水準は一流企業の中位ぐらいにある。マネージャー以上の管理層の給料のレベルは75%である。諸手当も揃えている。
- ・(離職)去年の離職率は10%、25-28才の社員の離職率が一番高い。長期的な利益を追求しているので、成果主義の人はあまり向いていない。
- ・(仕事の環境)情報の公開化、透明化がまだたりない。
- ・(宣伝)宣伝はしているが、ブランドとしてのマーケティングは欧米企業ほどやっていない。
- ・2008年の金融危機以降、外資系企業の人気度が急落して、公務員や中国国営企業が安定性のあるため2008年の状況と逆転して人気度がアップ。

## (3) 企業調査3

日時:2012年8月7日 14:00-15:30

対象:あるイタリア自動車設備部品企業(以下はC社と略称)

インタビュー対象:ロボット営業部B中国地域総経理

- ・(企業全体)現地化が進んでおり、700余り社員の中で、ただ1-2%ぐらいはイタリアからの駐在員。駐在員はかならずしも管理職についているとはかぎらず、技術員として派遣されることもある。
- ・(採用)大学新卒はほとんど採用しない、5-6年の経験のある中途採用が多い。社員数も1999年の30人から現在の800弱まで、相当拡大した。
- ・(研修)社員一人一人に対し、英語やしつけ、専門知識をふくめる学習コースを設

計し、半年を周期として研修を行う。海外研修あり、ただ社員とは3-5年サービス期間の契約を結ぶ。

- ・(等級)能力と職務で仕事の職位を決める。年功序列制度がない、能力があれば、自分より年上の人、さらにイタリア人の部下を持つのも可能である。
  - ・(評価)60%は業績で判断する。40%はリーダーシップとパフォーマンスで評価する。
  - ・(福祉)給料は市場の平均レベルより10%高い。
  - ・(離職)離職率が3%だけでも高いと考えている。本当に優秀だと考えている人はどんな手を使っても確保する。
  - ・(仕事の環境)チームワークを強調しているので、社員にとって快適。
- ☆話の仕方でも全然インタビューの流れに従わなく、自由に話し合うことによって、当企業の雰囲気若干感じられると思う。

#### (4) 企業調査4

日時:2012年8月7日 19:00-20:30

対象:あるブラジル資源販売企業(以下はD社と略称)

インタビュー対象:人事部担当Wさん

- ・(企業全体)105社員の中で、20人ぐらいはブラジルから派遣された駐在員。トップはブラジル人、そしてブラジルの中11人ぐらいは管理層の職位についている。エンジニアの駐在員もいる。随時に会社の制度を調整している。柔軟性を強調。
  - ・(採用)去年は20人ぐらいを採用した。職歴のある中途採用が圧倒的に多い。
  - ・(研修)年末に各社員に対し、足りない部分はマネジャーが指摘することになっている。人事部はその結果を収集して統計し、普遍性のある、仕事にとって重要な研修を行う。
  - ・(等級)職務で等級を決める。年齢、在留年数は問わず、能力が昇進の条件となる。ただ、辞めていく人が少ないので、昇進するボトルネックはないわけではない。
  - ・(評価)年初のとき、能力、パフォーマンス、業績などを含める5つの目標を設定、年末に評価する。
  - ・(福祉)給料は市場で60%の水準にある。ブラジル駐在員との福祉格差が大きい、現地社員はまだ納得できる。
  - ・(離職)離職率を10%ぐらいにコントロールしている。報酬条件の関係でやめる人はあまりいない。自分で創業するケースも少なくない。
  - ・(仕事の環境)現地社員と駐在員さらに、ブラジルベースの上司との交流が多い。出勤時間は決まっていない、わりと自由な環境。そして、D社は社員の日常生活の充実に工夫している。
- 当企業は特に人材採用、確保の問題を抱えていないという。

#### (5) 人材会社へのヒアリング

日時:2012年8月10日 14:00-15:30

対象:ある人材会社

インタビュー対象:アジア太平洋地域L総経理

日系企業と欧米企業の違いについて話を聞いた。

- ・(採用)特に日系企業と欧米企業は区別なく、同じ方法を使っている。
- ・(研修)日系企業も欧米企業も同じく人材育成を重視している。しかし、日系企業の育成システムは体系的で規則が多い、欧米の研修制度は臨機応変的で、オープン式(管理職、プロジェクトの変更によって変わる)、柔軟に対応している。  
日系企業は新卒を採用する場合、終身使用のつもりで、育成に欧米企業より力を入れている。
- ・(等級)アジア国家は普遍的に民族性が強いので、欧米企業より、日系企業のほうが多くの中間管理職の駐在員を派遣している。日系企業の等級階層から見ると、意識決定をする主体は日本人の場合が多いように見える。
- ・(福祉)日系企業の給与もある程度の競争力がある。但し、報酬システムを研究することが不可能だと主張。
- ・(離職)平均で見れば、日系企業の離職率は欧米企業より5%低い。70%離職の理由は給与であると強調。次に発展の空間。
- ・(仕事の環境)日系企業:規則が多い、圧力が多いという印象があるが、実際調査の結果、これに気にしている人があまり多くない。

### 3. 調査結果(結論)

採用、研修の方法によって、引きつけられる人材対象も違って来る。それは必ずしもどちらの会社がいいかという問題ではなく、人材は当会社向いているかどうかという問題である。今後も研修制度を中心に論じたいと考える。(具体的には、企業の研修制度及び社員のフィードバックに注目したい)

報酬制度に関して、もちろん給与がよければ、人材がより残っていただける傾向が伺える。どうやって給料上げと他のインセンティブと一緒に使って、人材を確保するかは今後研究の課題。

等級制度について、研究した限りほとんどの企業は職務で等級を決めている。

### 4. 不足点と今後の予定

今回の調査は産業を問わず、すべての企業を対象にしていたが、今後はとくに技術開発などに関していない貿易企業に絞っていきたい。

今回は大手、有名な企業だけを対象に研究したので、普遍性がないと思い、今後中小企業もふくめて研究していきたい。

自己ペースでインタビューしているので、漏れている部分はきっとあるから、今後文献を読みながら、補足したい。

調査企業から離職した人の目線も不可欠なので、話を聞きたいと思う。

今後の予定:

1. 研究する対象を特定する。
2. 再度在上海外資系企業を対象としてインタビュー調査を行う。
3. 本社を訪れて、海外支店と本社間関係についての情報を入手する。

以上。