

# アジアワイドで活躍できる マネジメント人材の 登用, 育成, 活用, 処遇

## 田中信彦氏

ブライトン・ヒューマンキャピタル・コンサルティング株式会社 パートナー  
中国アナリスト, 亜細亜大学大学院 講師

## 田宮英明氏

株式会社資生堂 中国事業部 参与

## 山下成徳氏

セイコーインスツル株式会社 (SII) 人事部 労政担当課長

## 安登利幸氏

亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科 教授

【2007年12月12日パネル討論会】

**安登 (司会)** お待たせいたしました。それでは、第2部を始めたいと思います。パネルにも書いてありますように、AIBS日中エグゼクティブセミナーは今回で2回目です。それでは、パネルディスカッションを始めたいと思います。タイトルは「アジアワイドで活躍できるマネジメント人材の登用, 育成, 活用, 処遇」です。

私は司会進行をさせていただきます。亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科の安登です。よろしく願いいたします。結婚式の挨拶ではありませんが、不慣れな司会ですので、よろしくお付き合いをお願いしたいと思います。

パネラーの方をご紹介します。皆様から向かって左側、田中信彦先生です。田中先生はブライトヒューマンキャピタル・コンサルティング株式会社のパートナーで、中国アナリストです。亜細亜大学の講師もしていただいています。先生は2001年から上海に在住しておられ、お伺いすると上海が本拠地で、東京には出張ぎに来ておられるということです。上海始め、中国には大変精通しておられます。

2人目は田宮先生です。田宮先生は株式会社資生堂で、中国事業部の参与をしておられます。より詳細に申し上げますと、資生堂コスメティチイタリア副社長、また中国でも仕事をしておられま

す。ご専門は、資生堂の中国現地法人の人材マネジメント改革プロジェクトを担当されています。あるいは日本銀行中国金融問題研究会にも参画しておられ、中国の労務や人材開発、金融といった問題に精通し、第一線で活躍しておられます。

3人目は山下先生です。山下先生はセイコーインスツル株式会社、通称SIIというブランドで皆さんご存じかと思いますが、人事部労政担当課長をしておられます。入社されて以降、人事部門で活躍しておられ、国内関連会社報酬制度再構築、海外現地法人の報酬制度再構築プロジェクトへの参画、海外現地法人スタッフおよび海外現地法人人事担当研修企画、実施をしておられます。業務管理のプロフェッショナルで、現在も最前線でご活躍です。

今回は、労務管理あるいは中国ビジネスに精通しておられるお三方の第一線の情報を基に、さまざまな課題についてディスカッションを展開していただきたいと思います。時間は90分くらいを予定しています。いろいろ討論していただき、最後に時間の許す範囲でフロアの皆様からご質問を受けたいと思います。では、よろしくお付き合いをお願いします。

今日来ておられる皆様は、田宮先生、田中先生、山下先生がどういう仕事をしておられるのだろう

とされていると思います。順番に10分前後、今やられている仕事の内容、会社の経営の話、自己紹介を兼ねて簡単にご説明いただければと思います。田中先生からお願いします。

**田中** ただいまご紹介いただきました田中です。いまご紹介いただきましたように、2001年から上海に居を構えて暮らしています。家内が中国人で、江蘇省の無錫の出身で、上海で会社を経営しています。小さな会社ですが、社員が25人くらいいて、その経営にも関与しつつ、上海で暮らしています。そうはいつても、月に1回か2回のペースで東京と往復しています。通算すると、上海もしくは中国国内にいる時間は半分強くらいかもしれません。

中国とのかかわりは、79年に早稲田大学に入ったとき、第2外国語で中国語の勉強を始めたのがきっかけです。当時日中学院に行って、中国語を勉強しました。卒業したあとは毎日新聞社に入って、新聞記者になりました。警察担当で殺伐としたことをやっていましたが、その後独立して、80年代の終わりくらいから中国関係の仕事をやっています。

中国とのかかわりは80年代の初めくらいから長いことは長いのですが、主に人事関係の仕事をするようになったのは92年くらいからだと思います。当時、日系企業の進出が多くなって、たまたま仕事の関係でリクルートの中国プロジェクトに参画しました。リクルートはいま中国で大きな会社を買収したりしていますが、その最初の中国プロジェクトに入って3年間やりました。そのへんからが本格的なかかわりになります。

その後、一方で文章等を書きながら、いろいろな企業の方にお会いしたり、訪ねさせていただいたりする中で、いくつかのプロジェクトに参画させていただく機会がありました。こういう話は実名を挙げて申し上げられませんが、皆さんよくご存じの大きな会社のプロジェクトにいくつかかかわりました。主に人材募集、人事制度の構築、報酬制度をつくるといった仕事が多かったのですが、そんなことをやってきました。

主にビジネス関係の雑誌、『日経ビジネス』、いまは『東洋経済』で定期的にコラムを書いています。そんなこともしていますので、どこかで文章がお目に止まることもあるかもしれません。亜細亜大学では、一昨年から、大学院で日中人事労務

比較論という授業をやらせていただいています。

自己紹介はそれくらいにして、今日のテーマは「アジアワイドで活躍できるマネジメント人材の登用、育成、活用、処遇」ですが、日系企業はこの面で課題が多くあります。これまでたくさんの日系企業の経営者にお会いして、感じていることはたくさんあります。

基本的な考え方として、私はジャーナリズム出身の人間ですが、ジャーナリズム経由の情報はネガティブな情報が多い。うまくいっていない、失敗している、日本企業はここがよくないという情報が多くなります。確かに問題はありますが、全体的に見れば前に進んでいると思います。決して日系企業はどうにもならない、ますます状況が悪くなる一方とは考えていません。問題はありますが、以前に比べれば外部の環境も内部の環境も、客観的な状況も日系企業が持っている経営資源もよくなっていると思います。

そういう中で、部分的に成果が出る事例も出てきています。今日はお二方、企業の方がお見えです。もちろん何でもかんでもうまくいっているということはないと思いますが、それなりにいろいろなご経験を積まれて、成功事例もある程度生まれています。全面的な成功とはいかなくても、いろいろなところでいろいろな取り組みが個々に成功してきていると思います。

もちろん日系企業といってもひとくくりにはできるものではありませんが、こうした学会などの場を通じて、そうした経験を共有していくことが重要です。中国は広いし、アジアはもっと広いので、いろいろな場所、いろいろな業界、いろいろな領域、マーケティング、人事、いろいろな成功例を共有して、よりよいものをつくっていくことが重要です。そうするためにはこのような学会はものすごく有意義ではないかと思います。

お二方は実務の現場にいらっしゃいますが、私はコンサルタントという立場で、多少違った視点から申し上げますと、日系企業でそれなりにうまく機能しているところに共通する要素があると思います。大きく言うと三つくらいあると考えています。

一つは、メッセージの発信が明確な企業です。言い方が抽象的かもしれませんが、自分たちの強みは何で、何をやろうとしているかが、従業員にはっきり伝えられている企業です。これは会社の

理念もそうですが、赴任される総経理もしくは副総経理以下、日本人のマネジャークラスの方、個人もそうだと思います。それは中国人でも同じだと思います。私の友人で中国でうまく企業をやっている中国人、中国人に慕われてマネジメントをうまくやっている日本人の共通点は、情報の発信量が多い人です。簡単にいうと口数が多い方、よく説明する人は、中国の社会では評価される傾向が強い。逆にいうと、そういう人間が中国社会では魅力的に見えます。

それは企業も同じで、情報の発信量の多い企業はうまくいっています。情報の発信量というところとPRやテレビの宣伝をイメージされるかもしれませんが、必ずしもそれだけではありません。たとえばどういう評価制度をつくるのか、場合によっては従業員にいくらお金を払うのかということも、すべて会社からのメッセージです。会社のやり方について、背景を説明し、目的を説明するというのを頻繁に、こまめにやっている企業は、うまく回る可能性が高いと思います。

二つ目は、人事、マネジメントの仕事のプロがしている企業はうまくいく可能性が高い。プロというのは、人事、マネジメントの世界でいえば、その世界のプロです。つまり、人事をわかっている人が人事をやる。マネジメントができる人がマネジメントをやる。当たり前ではないかといわれるかもしれませんが、中国に限らず外国にある日本企業の法人は、これまで必ずしもそうではありません。国内で人事をやったことがない人が人事をやっている、国内でマネジメントをやったことがない人がマネジメントをやっているケースが多い。以前に比べれば少なくなっただけではありますが、いまでもまだまだたくさんあります。

その世界にはその世界のやり方がありますし、その世界にはその世界の定石、やるべき手立て、欠かせない手立てが必ずあります。アメリカでも、中国でも、イギリスでも、たぶんインドでも、やるべきことは見る人が見ればわかります。国が違って、やり方が違っててもわかります。そういうものが、これまで中国ではかなり欠けていました。簡単にいえば、日中ビジネスの世界に人事のプロの関与があまりに少なかったということです。

僕は、70年代後半から日中関係の人たちと付き合っています。日中ビジネスの世界では「日中屋」という言い方があります。僕が日中学院へ行って

いたころはマイナーな世界でしたから、古い友だちと集まると「もうわれわれ日中屋の世界ではないよね」と自嘲気味に言いますが、悪くいえば日中屋みたいな人たちが中国ビジネスをやってきました。

でも、そうした時期ではなく、大きくなってきて、人事の仕事は人事のプロがやるべきだし、人事のプロがやらなければ人事の仕事は解決しません。日中関係は、そうなっていると思います。そうした企業は、多少の時間はかかりますが、それなりに合理的に機能する制度ができる可能性が高いと思います。

三つ目は時間です。すぐにはできません。マスコミはせっかちですから、進出して1年、2年、3年くらいで利益が上がらないと、もうだめだねみたいな感じで書いたり言ったりします。皆さん、ビジネスの現場で長年やってこられておわかりのように、ビジネスは2年、3年で結論が出るような話ではありません。特に中国のように大きいところは時間がかかります。特に日本は製造業に強みがありますから、製造業が現地に根づいて、本領を発揮して力を出すには、2年、3年の時間ではどうにもなりません。

いまアメリカで活躍している日系企業でも、アジアで安定的に力を出している日本企業でも、進出してから20年、30年というところがほとんどです。資生堂さんにしても、部門の違いもおありと思いますが、80年代前半から中国との歴史があります。その中でいまの資生堂があるのであって、2年、3年でいまの状況になるわけがない。SIIさんにしても、長年の蓄積があっただけでこうなっている。時間、経験の蓄積には、安定的な成長、向上が不可欠だろうと思います。

そんな見方で見っていますが、これからそんなポイントで議論をさせていただければと思います。**安登** 長く日中ビジネスにかかわっておられるだけに、三つの大事な点を指摘していただきました。第1はメッセージの発信が明確でないといけない。第2は、マネジメントにしても労務にしても、その分野のエキスパートの人がかかわらないといけない。第3は何事をなすにも時間がかかる、一朝一夕にはできないということだと思います。次に田宮さん、よろしくお願ひします。

**田宮** 資生堂の田宮と申します。最初に自己紹介させていただき、そのあとスライドを13枚ほど

用意しています。限られた時間ですが、資生堂の中国ビジネスと人材マネジメントの基本的なポリシーについて、お話ししたいと思います。

自己紹介をしますと、私は資生堂に入って、最初は国内事業が中心でしたが、資生堂には70年代から海外研修制度があって、私は80年代の初期にイタリアに研修に行きました。その後、国内事業に戻っていましたが、89年から2度目のイタリア駐在で、イタリアに通算7年、そのあと日本に帰りました。

当時オランダにヨーロッパのホールディングカンパニーがあり、アメリカにもホールディングカンパニーがありましたので、日本から出張ベースで2年ほど、ヨーロッパとアメリカのホールディングカンパニーを担当していました。日本に2年いて、またそろそろ海外にと思っていたとき、96年に上海に会社をつくるプロジェクトがスタートしました。それに参画して以来、現在に至るまで約11年間、中国事業にかかわってきました。

それではスライドに従って、資生堂の中国ビジネスを簡単にご紹介したいと思います。先ほど田中先生からもお話がありましたが、資生堂の中国ビジネスは約26年、4分の1世紀の歴史があります。スタートは1981年、北京市からの要請で、当時中国では屈指のホテルであった北京飯店で化粧品の販売を始めました。スキンケア、口紅など60品で、小さくスタートしました。

その後、同じく北京市の要請で、北京市傘下の工場への化粧品の生産技術協力を第1次から第4次まで9年間実施しました。その中で、北京市のブランドとして「華姿（ファーツー）」というブランドを発売しました。これはいまでも発売されていると聞いています。

北京市との関係もあって、1991年に北京市と資生堂麗源化粧品有限公司という合弁会社をスタートしました。1994年に工場ができて製造体制が整いましたので、中国専用化粧品ブランドを発売しました。オプレという名前です。必ず漢字がつきますのでオプレと読ませますが、中国専用の化粧品を発売しました。

こちらがオプレです。初めて中国女性の肌、中国の気候風土や水などを調査のうえで開発した商品です。われわれも輸入品でスタートしましたが、輸入品は当時30%という高い関税がかかっていました。オプレは中国生産ということで関税がか

からず、輸入品に較べてリーズナブルな価格でした。そうは言いながらもかなり高い化粧品なので、かなりのお金持ち、上位層の方にしか使っていただくことはできませんでした。中国の高級デパートで化粧品を発売し、現在では約600店まで拡大しています。

北京に会社を設立してデパートビジネスを始めたのが第1段階ですが、1998年に華東CITICと合弁で上海卓多姿中信化粧品有限公司を設立しました。資生堂はいろいろな海外メーカーのブランドを買収していますが、アメリカのゾートス社というブランドを買収しました。その名前を取って、漢字にすると「卓多姿」です。それとパートナーの華東CITICは中国名では「中信」ですので、上海卓多姿中信化粧品有限公司という社名で、あえて資生堂を名乗っていません。これまでは高級化粧品が中心だったのですが、もっと幅広い方にお使いいただきたいということで、中低価格のミドルマス市場に初めて参入しました。

2001年に中国に研究所を設立しました。資生堂はアメリカでハーバード大学と一緒に研究所を設立していますが、アジアでは初めての研究所を北京に設立しました。資生堂（中国）化粧品開発中心有限公司という名前です。いまいろいろな研究が進んでいますが、将来的には中国医学、あるいは漢方由来の化粧品を開発して全世界に発売していきたいといった夢を持っています。

2003年に、100%子会社の持株会社を上海に設立しました。資生堂（中国）投資有限公司という名前です。この会社は投資会社としてのホールディングやファイナンス機能も持っていますが、一方で販売の機能も兼ね備えています。北京の会社がデパートチャンネルを中心に商売をしてきましたが、2004年、上海の投資有限公司を通じて、化粧品専門店事業を開始しました。

資生堂はデパートビジネスも全世界で進めていますが、もともと資生堂チェーンストアというボランタリーチェーンがあります。資生堂の発展の基礎となるのは、日本で化粧品専門店がボランタリーチェーンで成功したことが一つの要因です。ヨーロッパ、アメリカでも、デパートビジネスのほかに資生堂チェーンストアを展開していました。中国でも最初はデパートから入りましたが、2004年に資生堂化粧品専門店をスタートして、2007年度末には2500店まで増えています。店数

でいうと、デパートよりかなり速いスピードで進んでいます。

これは資生堂化粧品専門店の店頭の写真です。こういった統一のファサード、看板を提供します。資生堂は技術供与からいうと25年の歴史があり、名前がけっこう知られてきたこともあって、偽物の商品あるいは偽物のカウンター、資生堂という名前を使っているけれども資生堂と全然関係のないものを売っていたりするケースがあります。資生堂化粧品専門店には、必ず右下にあるような番号を振った認証看板があります。この番号が1番からスタートして、いまは2500店までできています。こちらには資生堂が認証した、純粹の資生堂化粧品を売っていますというかたちの看板を提供しています。

資生堂は、いま33行政区で事業展開をしています。黄色く塗ってあるのは化粧品専門店がある地区で、中国全土に出ています。青い点は約600店のデパートで、こちらはどちらかというとも大都市が中心です。当初はデパートを中心に、デパートの中でインストアシアを高めつつ、デパートの中で1位を占めているところもかなりありますが、どちらかというとも高級化粧品を発売してきました。2004年からは資生堂チェーンストアを全国展開しており、地方都市を中心に急激に化粧品の販売ネットワークを拡大しています。

社員数もデパート中心の600店でそんなに多くなかったのですが、ここにきて急激に増えています。いま正社員だけで中国全土で約8500人、来年には1万人を超えます。

現地法人は北京に2社、上海に2社です。香港には合弁会社がありますが、広東省に限っては、香港の合弁会社の子会社が担当しています。中国本土には五つの会社があり、その分公司、営業所を含めると30以上の営業拠点のネットワークを持っています。

資生堂は、デパートでも化粧品専門店でも会員制度を進めています。日本では花椿会員とっていますが、デパートはスタートが早かったため約300万人、資生堂チェーンストアでも、スタートは遅いですが年内には100万人近くに増えて、両方を合わせると400万人の会員がいます。

資生堂には人材に関するマネジメントのポリシーがありますが、それについてお話ししたいと思います。資生堂はハワイ、中国関係では香港に

1962年に進出しているのです、すでに45年くらいの海外進出の歴史があります。最初は、なかなかシエアが取れませんでした。一方でわれわれのライバルとされているアメリカのP&Gは海外売上げ比率が50%をはるかに超えていますし、ロレアルも同じようなかたちです。資生堂は長い間10%に達しませんでした。ここにきて拍車がかかってきて、今年は海外売上げ比率が30%まで高まっています。

そういった中で、資生堂がこれまでマネジメントポリシーとしてきたのは、現地法人のトップは、国籍にかかわらず、その任にふさわしい人を据えるということです。歴史の長いアメリカ、フランス、イタリア、スペイン等は、特に販売会社は現地の方がトップを占めています。現地法人のトップは現地の人ということはかなり進んでいましたが、2007年には本社の国際事業のトップもドイツ人のフィッシャー常務となりました。国際事業のトップも外国人が占めるようになり、今後オフィシャルの言葉も英語になります。中国だけはいまのところ英語でということはありませんが、今年から中国を除くグローバル事業は英語がオフィシャル言語となっています。

これは特に中国を意識して書いていますが、こういった人材を海外に派遣するかという一つの考え方です。会社でオーソライズされているわけではありませんが、中国事業部でもこういった言葉をときどき見るようになりました。アウエーで活躍できる人材の投入で一気に経営基盤を確立したい。中国事業に関しても、技術供与からいうと25年になりますが、実際は94年に中国専用商品を発売したところがスタートですから15~16年です。やや展開がスローでしたが、ここにきて一気に経営を拡大しました。

アウエーで活躍できる人材というのは、まず自らの意思で海外勤務を希望した人を海外駐在員にしようということです。先ほども言いました海外研修制度が70年代後半にスタートしています。中国の研修も1980年に始まっていますが、当時は大陸で研修するのは難しい時代だったので、シンガポールにある北京語の大学に派遣していました。その後北京、ハルビン、上海等でも研修を進めています。80年にスタートして、中国だけでも二十何年の歴史がありますので、海外研修生の層

が厚くなって、現行の副総経理、あるいは本部長は、かつての中国の研修生の中から出てきています。

ジョブ・チャレンジ制度はいろいろな会社が採用していると思いますが、われわれもやっています。特に営業に関してはジョブ・チャレンジ制度で、日本の第一線の営業部長あるいは営業課長を経験した人から、ぜひ中国でやりたいという人を募集しています。日本の第一線の営業キャリアを持った人を、いま中国に10名ほど派遣しています。

幹部社員の現地化を進めようということで、91年にできた北京の会社、私がいた98年にできた上海卓多姿という会社は、それなりの歴史がありますので現地化が進んでいます。当初、初めて会社をつくるときは経験者を幹部候補生として中途採用しました。また中国人で日本に留学している人がかなり多いのですが、上海の会社をつくるにあたっては、日本に留学している中国人を本社で採用して、日本の販売会社で経験を積んでいたでいて、その後現地に派遣しています。いま現在、日本に留学した人の中から、現地の営業部長で活躍している人が出てきています。

もう一つは法務、財務のスペシャリストです。日本人のスペシャリストも何名か派遣していますが、知的財産権、偽物対策もあって、法務部門の責任者は中国人で弁護士資格を持った人を採用しています。財務部長も中国人で、最初日本の資生堂に勤務して、その後上海に駐在しています。ということで、法務や財務のスペシャリストで、資格をきちんと持った中国人を採用しています。

会社をゼロから立ち上げるということで、これまでは経験者を採用することが基本でした。ようやく体制も整ってきましたので、今後は新たに新卒を定期的に採用して、育成していきたいと考えています。

次に、日本企業の誤解と書きました。中国人で、中国に関するいろいろなコンサルタントに携わっている方に、私は直接言われたことがあります。この方は本を出されていて、この間その本を見たら、その中でも少し触れられていました。日系企業はこういうことを誤解しているのではないですかということでした。

1番目は、中国にはそもそも人材が少ないのではないかと。2番目は、その中でもよい人材ほど離

職率が高い。3番目に、人を育成すればするほど辞めていく。そういった考え方で、研修に力を入れていない企業がありますと言われました。私は96年から会社づくりに携わりましたが、98年にパートナーが決まり、ゼロからスタートしました。私は当初から人材が少ないとは思っていませんでした。中国の方は個人ベースでは優秀な人が多い。1番目はこの方と若干見解が違いますが、2番目のよい人材ほど離職率が高い、3番目の人を育成すればするほど辞めていくというあたりは、私も最初そう思っていました。

98年に会社をつくったとき、幹部候補生として10名くらいの中国人を採用したのですが、その中の4割が辞めていって、最初はそう思ったこともあります。ただ6人が残りました。いま彼らはマーケティング部長、人事部長、物流部長、営業部長などで活躍しています。先ほど田中先生もおっしゃいましたが、きちんと企業の意思や理念を伝えれば定着していただけるということも実感しています。この方がおっしゃる2番目と3番目に関しては、日系企業は往々にして誤りがちだけれども、教育をきちんとすれば、あるいは企業理念やポリシーをきちんと伝えれば、ほとんどの人が残って幹部として活躍していただけていると思っています。

辞める大きな原因は人事制度にもあるのではないかと。最初は会社をゼロからスタートするというので、先ほど田中先生がおっしゃったことはわが社も例外ではなく、営業や生産、財務のプロは駐在員として派遣しますが、人事のプロは派遣しません。うちは中国大陸だけで五つの会社がありますが、どういったパートナーと組むかでそれぞれ違う人事制度を取っていました。したがって人事評価や、どうしたらキャリアアップしてキャリアビジョンが描けるかということがありませんでした。そうしたことを伝え切れなかったことが、会社に入社した4割が辞めていった原因の一つと考えています。

いま考えているのは、上海にある100%資生堂の会社で、新たに職務等級制度を導入することです。職能等級制度と職務等級制度のどちらがいいかは、会社の経緯や歴史があるので一概に言えませんが、これから2010年をめぐりに短期間に欧米のグローバル企業と伍していくためには、職務等級制度の導入がいいのではないかと考えています。まず試験的に、来年から上海の会社で職務等

級制度を導入していきたいと考えています。関連して、業績連動の給与、目標管理評価制度も整備していきたいと考えています。

もう一つは、きちんとした教育制度を確立して、きちんとした研修を行っていくことが人材の定着につながるだろうということです。今後中国に研修センターを設立する予定です。いままで五つの会社が、それぞれのやり方で研修をやっていました。上海にある投資会社を中心に統括機能を高めようということもあって、きちんとした制度の下に実施するつもりです。

一つは階層別の研修、新入社員研修、新任管理職研修、マネジメント層の研修を行います。こういったところはいままで弱かったところです。二つ目は分野別の研修、美容、営業、マーケティング、財務、生産、人事、物流システムといった分野別の研修も体系化してやっていきたい。いままで美容や生産は比較的充実した研修が行われていましたが、それ以外の分野は弱かったので、強化していきたいと考えています。

最後にお話するのは「一瞬も一生も美しく」というコーポレートメッセージについてです。社員手帳にも書いてありますし、新聞やテレビの広告でも発信することがあります。いろいろなブランドに携わる、それぞれ会社の所属も違う社員がいますが、これをベースに活動していきましようということです。

われわれの会社の存在意義は、お客様、資生堂製品を使っていただく方に、生涯を通じて美しくあるためのお手伝いをさせていただくことにあります。実際に老人ホームや病院等で皮膚の色がすぐれない方、あるいはやけどをした方にメーキャップで美しくなってもらいたいことも、社会貢献の一環としてやっています。われわれの日常の活動は、すべての方に美しくなってほしい、われわれも美しくあらねばならないということが原点にあります。このコーポレートメッセージを今後もずっと発信していきたいと考えています。時間がオーバーして申し訳ございません。

**安登** 広範な分野にわたってご説明いただきました。資生堂さんは2500店舗、8500人の人を抱えておられて、400万人の会員がおられる。これだけの大きなフィールドで仕事をされているということは、並々ならぬご苦労や試行錯誤の賜物であるかと思います。突っ込んだ話はあとでお聞かせ

いただくとして、次にセイコーインスツルの山下先生に、自己紹介を兼ねて企業の紹介をしていただきたいと思います。

**山下** セイコーインスツル株式会社人事部の山下と申します。よろしくお願ひします。セイコーとついていますので皆さんが知っている時計のセイコーですが、少しわかりにくいところもあるので、最初に会社を紹介させていただき、本題に入らせていただきます。

右上にSIIというマークが入っています。「セイコーなのになぜSEIKOのマークを使わないのですか」というご質問をよくいただきますが、歴史的な背景がありますので、それをご紹介します。いわゆるセイコーグループの中には大きく3つのグループがあります。一つはセイコーホールディングスグループ、もう一つはセイコーエプソングループ、最後に私どものSIIグループです。

皆様がよくご存じのセイコーは服部時計店として1881年に創業しました。現在はセイコーホールディングスという会社になっていまして、ここがSEIKOブランドを管理しています。セイコーホールディングスグループの中には、服部時計店の次に設立された精工舎があります。「精工舎の時計が7時をお知らせします」とテレビでやっていた時代がありますが、その精工舎です。現在はセイコーロックとセイコープレジジョンという会社になっています。他には、ゴルフのセイコーエスヤードとかいくつかの企業体から成り立っています。

私どものセイコーインスツルは第二精工舎という名前で1937年に設立していまして、今年で70周年です。途中、社名をセイコー電子工業、セイコーインスツルメンツ、少し略して今はセイコーインスツルになっています。SEIKOブランドはセイコーホールディングスが管理しており、セイコーホールディングスとは違う製品群のため、SIIという別ブランドを使っています。

さらにセイコーエプソンという会社は、皆さんがお使いいただいているプリンターなどで有名な会社です。これは太平洋戦争中の1942年に、私どもの会社が長野県諏訪の大和工業という会社に疎開し、その後、諏訪精工舎としてスタートし、現在のセイコーエプソンとなっています。ちなみにセイコーエプソンはEPSONというブランドを使っています。

このように、セイコーグループは大きく三つのグループから成り立っています。

では、私どもの会社の事業内容を簡単にご説明します。大きくウオッチ関連、電子デバイス、ソリューションなどで構成されています。売上げ構成比ではウオッチ関連は4分の1を切っています。ここでいうウオッチ関連にはウオッチ以外も入っていますので、ウオッチはもっと少なくなります。一口にウオッチといっても、完成品だけでなく中身のムーブメントでも商売しています。いまはどちらかというムーブメントの方が利益が出ています。利益の半分くらいは電子デバイスになっていて、半導体、液晶デバイスなどです。イメージがわきにくい方も多いと思いますが、いろいろなところ、例えば携帯ゲーム機器、携帯電話にも入っています。

ソリューションビジネスにはいろいろなものがありますが、わかりやすいのは電子辞書です。店頭へ行くとSEIKOというロゴかSIIというロゴが入って販売されています。中国語の辞書を買っていただくときは、ぜひ私どもの電子辞書をお勧めいただくとありがたいと思います。次に、オーダーエントリーシステムです。レストランでは、注文を聞いて端末に入れているのをご存知かと思いますが、私どもが最初にやらせていただきました。それから都内のタクシー会社でクレジットカードが直接使えるようになりましたが、その決済システムをCREPiCOという名前で、弊社では提供しています。それ以外の分野ではプリンターや計測・分析機器などもやっています。

世界連結で見ると従業員数は約1万4000人ですが、その中で中国の社員数が約4500人になっています。半分とまではいきませんが、かなりの社員が中国の方となっている社員構成です。売上げでも、現在4分の1くらいは中国向けです。日本が1番ですが、2番目は中国という構成になっています。

続いて、拠点のご紹介です。自分たちで出資する中で一番古いものは、1989年、大連精工電子有限公司です。これは当時、合作会社の方式を取っていて、大連の現地時計会社との合作会社です。現在は独資化していて100%私どもの会社です。

それ以外に、北京には駐在員事務所を置いています。人数は少ないですが、中国の中心ということもあって、駐在員事務所があります。上海には

会社が三つあります。精工電子商業、半導体の後工程の検査作業をしている精工電子技術有限公司、ナノテク関連の精工盈司電子科技有限公司です。

それから、広州に二つ、深圳に一つ、香港に三つ関連会社があります。広州精工技術有限公司は、もともと88年にできた香港系の委託加工の会社を2002年に私どもで独資化しています。ここはウオッチの組立を行っています。もう一つの広州精工電子有限公司は液晶パネル関係の製造をしています。深圳には、時計のマーケティングやデザイン、設計をする部隊があります。香港は、もともとは製造から入りましたが、現在は商社機能の会社です。

会社の紹介はこのくらいにして、本日のテーマに入ります。われわれの海外拠点における中核人材の育成は、経営課題の一つにもなっていて、グローバルにキーマンをつくっていかうということが掲げられています。現在、拠点責任者の現地化では、ドイツ、香港、台湾で進められ、現地の方が責任者になっています。中国ではトップではありませんが、ナンバー2のかたちで副総経理を設置してきました。そのうち1名は董事、日本でいう取締役クラスになっていて、少しずつですが、現地化が進んでいます。

人事部門に絞ってお話ししますと、今年度から定期的に研修を開催していて、特にSIIの人事ポリシーの浸透をやっています。どこの国でも通用するような簡単なポリシーになっていて、二つ掲げています。一つは、個人の顕在能力と成果を処遇に連動させる。当たり前のことですが、能力と成果で処遇しましょうということです。年功で決めるということではありません。もう一つは、社員のモチベーションを高めて組織の活性化につなげるというものです。その二つを人事の基本理念、ポリシーとしています。これは中国やアジアだけではなく、グローバルにドイツやアメリカなど、全拠点で展開しています。

特に中国では、昨年くらいから、中国の会社の人事担当を定期的に日本や上海に呼んで教育をしています。人事制度の統一化は、資生堂さんもやられています。われわれも2003年後半からやってきました。その中で、先ほど田中先生もおっしゃっていたように、それまで人事のプロがいなかったこともあって、その育成から入っています。

つまり、自分たちでSIIのポリシーを反映した人事制度を構築し、運用するというものです。始めは人事制度がつくれるまでに成長するように、ミーティングをやったり、セミナーをやったりというかたちを取っています。中国では2008年4月までには人事制度が同じようなかたちになる予定です。

ただし、最初にやったところは運用がうまくいかなくて、またやり直しというところも出ています。スパイラルアップではなく、同じところをぐるぐる回っている状態ですが、少なくとも人事担当者、責任者については、作業や研修などの育成も兼ねて、われわれの考え方が理解されているのではないかと思います。

参考までにどんな研修をしているかご紹介しましょう。これは今年2回行った研修内容です。目的は人事ポリシーの浸透とメンバーのスキルアップ、もう一つは、研修を通して何とかわれわれの会社に目を向けてもらう。すぐに退職しないように、リテンションを目的として、日本で開催して、日本に行くといいことがあるよというものをやっています。ここに書いてあるテーマについてはわれわれが一方向的に情報発信するのではなく、事例発表をさせて参画意識を持たせたり、テーマについてグループディスカッションをしながらいろいろな工夫をしています。

第1回の研修では時計組立研修を行いました。時計をつくることは、われわれもないのですが、半日もあれば簡単な時計を分解してまた組み立て直せますから、それをやってもらっています。みんなに「この研修でこれが一番おもしろかった」と言われてしまいました。(笑)それはそうなのかもしれないのですが、われわれは細かい作業をやっている会社で、ここから技術がいろいろ発展しているということを海外拠点の人事の人にも理解してもらおうという企画です。

いままではうまくいったケースを紹介しましたが、今度はうまくいっていないケースです。先ほどの田宮先生の話ではありませんが、やはり辞めてしまいます。研修すればするほど辞めているわけではありません。でも驚くタイミングで辞めてしまいます。分析していくと日本と同じような辞め方もありますが、少し違った辞め方、われわれから見ると不思議だなと思うものもありました。人材開発と反対の話になりますが、ご参考になる

かと思って、大きく二つの事例をお持ちしました。

一つは、肩書き、役職を替えたことをきっかけにお辞めになりました。副総経理の方がいらして、能力が発揮できなかったものですから、契約更新時に「給与はあまり変えないで、部長という名前にしますよ」。そのときにご本人が傷つかないように、日本人の副総経理も部長にして、見た目はあなたの責任ではありませんというふうにしたつもりでした。本人の意見では、副総経理の肩書きで仕事をしていたので、部長になったら統制が取れない。これではとてもやっていられないということでお辞めになりました。

次は、コンプライアンスの精神を持って改革に意欲的な中国の方がいらっしゃいました。副総経理ではありませんが、事実上、現地のナンバー2にして1年間ウオッチングしていました。現地のローカルメンバーからその評判をヒアリングすると日本人の総経理に向かって話している内容と、自分の部下に言っていることが180度違ったりしているということが分かってきました。どうも日本人が喜ぶような言い方をご存じで、実際はそうではなかったということでした。そこで部長のスパンを狭めました。そうしたら、急にお辞めになりました。この二つのケースは、中国の方は仕事もできる方が多いが、その分、プライドをお持ちの方も多し。われわれとしては気をつけて処遇しているつもりですが、うまくいかなかったケースです。

次のケースは業務を途中で投げ出して辞めてしまった例です。現在、構築中の新人事制度をあと数カ月で終わるところで辞められて、いま困っている状態です。本人と話したとき、われわれからいろいろ教えてもらうのを喜んでいました。この方は辞める直前の研修への参加を予定していて、それを楽しみにされていましたが突然辞めてしまいました。理由はいろいろな説がありますが、人間関係、仕事のプレッシャー、言葉の問題です。特に言葉の問題は深刻で、総経理が中国語を話すことができず、日本語を話す中国人を重用したり、会議は日本語で行っており、そこで本人が阻害感を味わっていたのではないかという説が有力です。この方は英語を話すことができましたが、日本語ができず、そういうところではつまらなくなったのかなというところではあります。

もう一つのケースは、11月に研修を受けて、ア

ンケートで「この研修の内容が良く理解できた。それを是非仕事に生かしたい」というメールをもらった直後に、今月末で辞めると言ってきた例です。これも、いろいろ聞いていくと、グループ内の関連会社との業務分担に対する不満や、自分のキャリアを生かせる会社の採用情報が目の前にあったので、飛びついたということだったようで残念な結果になりました。

先ほどのケースも含めて、人材育成はしたものの、われわれに引きつける力がないとお辞めになってしまうのかなという切実な感想です。今、上げた例を除いては研修を受けたり、私たちの意図を理解して人事制度を独自で構築した方は、期待したようにステップアップされて、資生堂さんと同じように人材も育てています。このように少しずつHR人材はレベルアップはしていますが、一口に人材育成、人材開発といっても、うまくいかないところがあると思います。

最後のページはおまけ的に、われわれとしてはこんな対策をしていますということを紹介します。突然退社する方もいます。プライドを傷つけられたり、研修でキャリアアップができると思ったというのはあくまでも想像でわれわれには本当の気持ちは理解できません。そこで今、私たちは業務の標準化と後継者に対するスムーズな引き継ぎの方法を構築中です。

それから全世界にSIIグループ全体に共通の目標管理制度を導入して、中国も例外ではありませんが、このきちんとした運用です。日本人赴任者にコミュニケーション能力がないと辞めてしまうケースもありますので、日本人赴任者がきちんとしてコミュニケーションができるように、日本人に対する研修にも取り組んでいます。以上で終わります。

**安登** 成功事例、失敗事例をまじえて、詳しくお話いただきました。これだけでも大変参考になったと思います。自己紹介的な説明をしていただきましたので、次にコンサルタントとしてさまざまな局面に立ち会われた田中先生にお伺いしたいと思います。

資生堂さんやセイコーインスツルさんは、全体として成功された企業ですので、管理面でもうまくやっておられるところが多いと思います。その中でも試行錯誤されておられますが、まずい対応をしている会社もたくさんあると思います。いろ

いろな会社を見ておられて、日本企業の方は、よかれと思ってベストを尽くしてやっていると思いますが、その中でもうまく理解されなかったり、誤解されたりしてうまくいかないことが往々にして起こると思います。どうしてそういう問題が起こるのかを、教えていただければと思います。

**田中** いろいろな理由があると思いますが、先ほど申し上げた3点で一番重要なのはコミュニケーションだと思います。コミュニケーションというお互いのやりとり、お互いが理解するということですが、いま私が申し上げているのは、どちらかという側と経営する側、管理する側、日本人からの発信に問題があるのではないかと思います。

中国で見ていると、日本の企業で赴任してこられる方は、中国のことを調べることに、中国側の情報を取ることはものすごく熱心です。これほど熱心にやる国はないというくらいに熱心にやります。ところが、自分たちが持っているものを相手に伝えることは、これほどなおざりにしている企業も少ないのではないかと思うくらい、不熱心です。働く中国人の側から見れば、日本企業からの発信が情報収集です。いま申し上げたことの逆です。つまり、日本人は相手から情報を取ること、情報の受信、受容、吸収は熱心だけれども、発信に関してものすごく関心が薄い。

いまお二方のお話にもあったと思いますが、すぐ辞めてしまう。中国人はだめだ、ロイヤリティがない。日本の終身雇用制度はだめだ、アメリカ風にしなければいけない、ドライにやらなければだめだ。中国では、人を使い捨てにするくらいでなければだめだ。しかし、そんなことをやっている会社で、うまくいっているところは一つもありません。日系企業が中国へ進出して、人が辞めてしまった、その原因が本当に終身雇用にあるのか、誰も深く考えていません。辞めてしまった、日本型雇用は中国人には合わない、アメリカ式だと単純にやってきた部分があります。

日本型雇用とは何かという議論を始めるときがないので便宜的に言っておきますが、日本型雇用をやってみただけでもだめだったときにいろいろな原因が考えられます。もしかしたらそのやり方が合わないのではなく、伝わっていないだけだったかもしれない。もしかしたら中国の中にそのやり方を受け入れられる人が3分の1くらいいるけれども、その人が採用できていなくて、3分の

2の合わない人を採用していたのかもしれない。もしかしたら運用している日本人マネジャーの能力が足りなかったのかもしれない。もしかしたら北のほうではだめだったけれども、南ではよかったかもしれない。あるいは逆かもしれない。もしかしたら製造業ではいいけれども、金融業、サービス業ではだめだったかもしれない。いろいろなことが考えられますが、そうした厳密な検討は、人事やマネジメントの世界でこれまであまりされていません。

タイミングの悪いことに、90年代に日本でも金融機関がつぶれたり、会社がつぶれたりして、自信を失った時期があります。90年代後半、日本人が自信を失った時期と中国に大挙して進出した時期が比較的重なっていたものですから、そのころ進出した人たちは、日本のやり方は中国では通用しない、もっとドライなアメリカ式のやり方に変えなければだめだという考え方をお持ちの方が多かったと思います。でも、自分たちが慣れ親しんできたやり方を捨てて、新しいアメリカのコンサルタントを入れて、ドライなやり方を取って、いまもそれを続けている会社はほとんどありません。うまくいっている事例は聞いたことがありません。

では、何でも日本式にすればいいかという、そんな単純なものではないと思います。先ほどプロが不足していると申し上げたのはまさにそこにあります。うまくいかなかったとしたら、何が原因かをきちんと詰めて考えなければいけないし、それを解決するためにはどうするかという詰めた議論をしなければいけない。その中でも私が一番大きいと思っているのは、赴任していく日本人、投資する日本人が、自分たちは何によって勝ってきたのか、どういう人事制度で勝ってきたのかを中国の人たちに伝え、理解してもらうにはどうしたらいいのか。理解してもらうことは不可能なのか。理解してもらうための努力を過去にどこまでしたのかを考えていくと、ほとんど何もやっていません。

仮に終身雇用は日本の発展上、よかったとします。中国でそれはできないのか。誰も検証したことはない。終身とは言わないけれども、長期雇用のメリットはどこにあって、うちの会社の強みはどこにあって、それを中国の人たちに伝えるためにどういう説明の方法があるのか。説明するだけ

ではなく、それを実際の人事制度に落としたら、あなたは3年後、5年後、10年後にどうなるのか。そういうことをきちんと説明している企業は、きわめて少ない。今日来られているようないくつかの例外の企業を除けば、ほとんどないと言ってもいい。それをやらずに、新卒から長くいるのが前提の日本の社会と同じやり方をして、中国人は理解できない、こんなものは中国社会には無理だと言ってやめてしまう。そのころにはその人は帰国して、次の人が来て、また同じことをやる。その繰り返しだったというのが現実だと思います。プロが必要だというのは、そこにあります。

失敗の事例はたくさんありますが、失敗すべくして失敗している。どう見てもあまり建設的でないことを繰り返して失敗している事例が多いように思います。ですから、赴任する人たちが自分たちの強みをきちんと理解して、理解したらそれを伝える方法はどうか。一方で、それをどうやって制度に具体化するのか。その制度で具体化したものを、中国でどういう人たちに伝えるのか。

中国でアンケートを取ってみるとわかりますが、中国にも、一生一つの会社で働きたいと思っている人が2割くらいはいます。いつ調査をしても、必ずいます。8割の人は一生一つの会社には勤めたくないと思っていますが、あれだけ大きな国ですから2割いたら十分だと思います。その2割の人たちを、どうやって引き寄せるか。その工夫をするのが投資側、マネジメント側の責任であって、それをやらずにすぐ辞めてしまうと文句ばかり言っている、経営や投資にならないと思います。どうやって伝えるかを考えて実施して、その考え方を理解してくれる人たちを引き寄せて、先ほどお話もあつたようにリテンションをどうしていくのかを施策で考えていく。

それには、いろいろな方法論があります。今日は申し上げられませんが、個々の方法論はいろいろあります。そういうものを地道にやっていくことは、必ず効果はあります。もちろん誰も辞めないということは考えられませんが、考えてやれば制度の成果は必ずあります。具体的に手順を追って、論理的に考えていくことが大事だし、それはある程度知識のある、経験のある人事のプロがやる。日本で設計をやっていた方がいきなりマネジャーとしていらしても難しいだろう。少なくとも本社の人事のサポートは絶対に必要だろうと思

ます。

**安登** コミュニケーション力が重要であるということと、人事のプロとしての本社のバックアップが不可欠であるというお話で、大事な論点を指摘していただいたかと思います。田宮さんにお伺いしたいのですが、いまの田中先生のお話に対して、うちは違うよとか、そのとおりでとか、具体的なビジネスの現場において感じられたことがありましたらお願いします。

**田宮** 発信が大事だというお話がありました。私が中国に赴任しているとき、いくつかの危機がありました。一つは2003年にSARSがありました。われわれは売上げのデータがかなり取れますが、2003年1月から3月にかけて売上げが好調で、かなり躍進できるなと思っていた矢先、広州からSARSがスタートしました。実は蔓延していたのですが、公表されていなかったのです。広州、広東省に出稼ぎに来ていた人が、春節で地元へ帰ります。それで香港にも伝播しますが、広東省から離れた地域にSARSが飛び火しました。そのあと3月の全人代のころ、北京でかなり広まりました。

最初はわからなかったのですが、売上げを見ていくと、3月の下旬くらいからどんどん前年を割ります。徐々にいろいろなところに伝播して、4月はかなり売上げが下がりました。5月のメーカーの連休のときは上海も含めて中国全土で消費が抑えられましたし、香港も売場に立つビューティーコンサルタントがマスクをするという日がありました。

北京の会社は91年にスタートしていて、2003年にはかなり経営基盤が整っていて、利益体質になっていたのですが、SARSでも経営基盤に揺るぎはありませんでした。しかし、われわれの上海の会社は98年にできて、本格稼働は2000年に工場が稼働してからですから、月次で見ると毎月赤字が累積している状態で、2003年にいいほうへ向かうかなという矢先にSARSが勃発しました。聞いてみると、有名な五つ星ホテルでも従業員の4割を残して6割の方は自宅待機にする等お客が全然来ない時期がありました。われわれも販売がどんどん下がってきますし、生産も落としていかなければいけない時期がありました。

日本の企業はどちらかといえば発信が弱いわけです。企業理念、何を求めているのか、何を評価しているのか、昇進、キャリアアップがどうなの

かはあまり明確にしません。しかしこのとき初めて、われわれの会社が危機にあること、売上げが前年を大幅に割っていることを話しました。この危機を乗り越えるために、われわれはレイオフや自宅待機はやらない、いままでどおり着実に生産はしていくけれども、6月の賞与は大幅に削減しますよと言いました。そのときに会社をつくった経緯、どういった考え方でわれわれが進んでいるかを発信しました。皆さんには、マスクをする、消毒を徹底するといった基本的なこともお願いしましたが、一方で賞与は当初考えていたものの半分にしますよとはっきり言いました。その代わり下期、7月以降に回復できれば、上期に削減したものを含めて、それ以上のものを冬のボーナス払いますと明言しました。

一方で、あらゆる費用を削減しました。食堂の食事、造園の業者も入札をやり直しました。電気は昼休みには消す。トイレも使っていないときは消す。これまでは1人が残業していても全室の蛍光灯をつけていましたが、その部分だけつけてください。多少機密上の問題もあると思いましたが、よほどのことでない限り裏紙を使う。考えられるありとあらゆる削減案をやりました。

その年の売上げは、上期が落ちたのでかなり厳しかったのですが、後半持ち直したことによって前年対比が130%でした。当初計画したよりは低かったのですが、それでも3割の増収でした。経費に関しては、縮めて私もびっくりしましたが、規模が拡大したにもかかわらず、営業費用が前年対比99%で、7月から利益が出るようになりました。

ということで、われわれ上海の会社にとっては、2003年のSARSが一つの契機になりました。拡大しながらのリストラではありましたが、それができたことで、悪いこと、不利になることでもはっきり伝える、すべての人に公平に、収益に連動しますよ、悪ければ上がりませんと明確に発信すれば、中国の方に理解いただけると2003年のSARSのときに感じました。

以降、1年に2回、組合と労使懇談会を実施して、要望をいろいろ聞いています。50の要望があった場合、その中で取り入れるのは5あるいは3ということもありますが、採用しない理由も含めて、労働組合を通じて社員の方に伝えるということ、2003年を契機にスタートしました。それが

いいほうにつながったのではないかなと考えています。

**安登** SARSという大変な危機のときに、それをバネにして、悪いことも伝えることで、社員の方の求心力を高めることに成功されたというお話だと思います。時間もあまりありませんが、山下さん、コミュニケーション力が必要だということで、先ほどトラブった話もありましたが、どのようにお考えでしょうか。

**山下** 先ほど失敗事例を言いましたが、いま人事制度を再構築して統一化するという動きの中で大きく影響したことがいくつかあります。もともと人事制度は会社としてのメッセージになりますので、皆さんの働き方をこういうところで評価していますということがはっきり伝えることができます。これを浸透させることは会社の一つのポリシーを打ち出すことになりますので、ここに力を入れています。

それを伝える責任者がいまのところ日本人なので、日本人がどのように伝えたかによって、人事制度がきちんと定着したかどうかの差が出ました。総経理がかなりリーダーシップを持って、みんなの前で自分の口できちんと説明して、こうするのだという姿勢を見せているところは現在も制度はきちんと運用できていますし、さらに発展しています。そこがうまくできなかった会社は、制度がぐじゃぐじゃになってやり直しになっています。

いまおっしゃったように、いかに伝えていくか、いろいろな仕組みを使って伝えていくのですが、そこにはコミュニケーション、言葉だけではなくて姿勢も含めて、相手に発信することが大事だと感じています。

**安登** 人事制度は勤めている人からすると自分に対する処遇ですが、これは会社からの最大のメッセージであり、それによってモラルが上がることもあれば下がることもある。そういったことを伝える情報発信が大事だというお話だったと思います。

では、締めくくりに入ります。田中先生にコミュニケーション能力についてお話しいただきましたが、どうすればコミュニケーション能力を高くすることができるか。改善することがいくつもあって、話しますと時間が足りないというお話もありましたが、コミュニケーション力を高める努力、

本社側において、現地側において、一番大事だと思われることがありましたらお願いします。

**田中** 当たり前のことになってしまいますが、何か伝えたいことがあるから伝えるわけで、伝えたいことが何かを自分がきちんと理解することだと思います。それは当たり前で、自分が理解していないことをどうやって伝えるのだと言われるかもしれませんが、意外とこれができていないことが多いと思います。

たとえばいま山下さんがおっしゃったように、人事制度に新しいものを入れます。それを伝える総経理の日本人が、本当にその人事制度を理解しているか。自分がその人事制度を運用したことがあるか。仮にないにしても、その制度にどういう意味があるのか。自分は本当にそれを実行したいのか。実行したら、自分の下で働いている中国人の人たちにどういうメリットがあるのか。メリットがなければ誰もやりません。

そういうことをきちんと理解したうえで、従業員、部下を説得する。私はこれを実行したい。なぜならば、これを実行すると投資家にはこういういい面がある。お客さんにはこういうメリットがある。私にはこういうメリットがある。働いているあなたにはこういうメリットがある。だからやろう。それをきちんと理解して伝えていくかという、そうでないケースのほうが多いと思います。本社から人事の人が来て、パワーポイントで説明して、総経理はうんうんと言って、わかったような、わからないようなという話がけっこう多い。こういうものは伝わらないのです。

本当に伝えるべきことは何なのか、伝えることによって何をねらっているのか。提案する人事制度は、投資サイドである日本の本社もオーソライズして、本社もかつてアメリカや日本国内、東南アジアのマーケットでそういうやり方をして勝ってきた。成功体験に基づいてつくったモデルのはずです。そういうものを中国で再現したい。そのためにはこれが必要で、これをやると皆さんにはこういういいことがありますよ。皆さんの将来像はこうなりますよ。それを示すことかなと思っています。

**安登** 企業が経営していくうえでいろいろなステークホルダーがいます。その中で投資家が最近かなり強調されていますが、従業員に対しても、日本であれ、中国であれ、アメリカであれ、メッセ

ージをきちんと伝えることによって、成果が最大限に出てくるかと思います。

まだまだお話をお伺いしたいのですが、時間がなくなってきました。今日はたくさんの方に参加していただいています。せっかくの機会ですので、フロアからパネリストのどなたでも結構ですから、ご質問を受けたいと思います。内緒で聞きたいことがありましたら懇親会で聞いていただきたいのですが、クエスチョンとアンサーを共有したいと思いますので、どなたか、ご質問はございますか。

**質問** お三方にいろいろと教えていただき、ありがとうございます。たまたま今日は大企業の方が2社いらして、それぞれ苦労しながら成功されています。田中先生にお聞きしたいのですが、コミュニケーション、いったい何をやるのか、真剣さが足りない、伝えるべきものをきちんと伝えていないということですが、大企業の場合と中小企業の場合、どちらでそういう問題が多いのか。一般的に、日系企業はそういう体質なのか。そのあたりを教えてくださいませんか。

**田中** 基本的に共通する部分がある問題だと思えますが、症状が深刻なのは大きい企業だと思います。一つは、中小企業の場合は経営者が中国の事業に直接かかわるケースがかなり多い。経営者がオーナーであることも多いですが、その人から「あなたにすべて任せます」と言われた決定権のある人が中国に来ているケースが多い。もしくはトップがしょっちゅう来て深く関与している。

ところが、大企業の場合はそういうことはありません。先ほど申し上げたようにどこかの部門のどなたかが経営者になる。そのときに、経営者になる方は技術系の方だったり、営業系の方だったりというケースが多いわけで、いかどうかは別として、人事の人がトップになるケースはほとんどありません。これまで日本の場合、赴任される方はその会社しか経験がないか、せいぜい若いころに1回、転職をされたくらいの方が多くいます。そういう場合に、自分が育ってきた専門領域の知識、経験はかなりおありになるにしても、人とコミュニケーションをして目的を伝えて人を動かすということは経験されたことがないケースが多いように思います。

中小企業の場合は中国とのかかわりも深いので、その会社の製品の8割は中国でつくっていま

すというケースが多く、会社として中国から離れられないことは、経営者も、赴任される方も皆さんわかっています。ところが大企業の場合は定期的な赴任、駐在員のかたちで行くので、自分の30年、40年のキャリア人生の中で中国とずっとかわらなければならないというわけでもない。この4~5年赴任すれば、定年までは中国には来ないだろう。若い方であれば、来るにしても次は15年後かな、みたいな感じの方が多くいます。その方の取り組みとしても、もう一つ腰が座らないケースが多いように思います。

**安登** まだご質問もあるかと思いますが、時間が過ぎてしまいました。個別のご質問は、このあとの懇親会の場で聞いていただければと思います。

中国は日本の企業にとって最大の生産拠点であり、かつ市場でもあります。これからも重要な関係ですので、今日のお話を参考にしていただき、ますます両国の経済、社会が発展するように努力していただきたいと思えますし、期待もしたいところです。最後に、パネリストの3人の先生方に、もう一度、盛大な拍手をお願いいたします。どうもありがとうございました。