

2013年3月21日

## < 多国籍企業の中国現地法人における人材マネジメント調査 > (速報)

### 中国の現地法人で好業績を上げている企業の二大特徴 「本社と現地法人が連携して人事施策を実施している」(ハード面) 「社員のコミュニケーションを促す仕組みがある」(ソフト面)

企業の人材育成を手掛ける株式会社リクルートマネジメントソリューションズ(本社 東京都千代田区、代表取締役社長 奥本 英宏)はこの度、「多国籍企業の中国現地法人における人材マネジメント調査」を実施しました。

本調査では、中国における日系、米系、欧系の多国籍企業各100社以上から回答を得、現地法人における人材マネジメント策の実施状況を明らかにするとともに、好業績企業とそうでない企業で違いが見られる施策を分析しています。一部結果がまとまりましたので、先行してご報告いたします。

なお、本内容は2013年6月に発行予定のRMS Researchの速報版です。詳細はお問合せください。

#### < 主な調査結果 >

現地法人が好業績な企業では (業績と人事施策の関係 P.3)

本社と現地法人が連携しつつ、戦略的に人事施策を実施していく「基盤が整っている」

- 「人材マネジメントに関するグローバル共通の枠組みや手続き」「情報システム基盤」が整備された上で、現地法人の人材マネジメント部門のKPや目標が本社と連動しており、本社と現地法人の間でのコミュニケーションを支える情報インフラが整っている」
- 現地の人材マネジメント部門の管理職が「事業運営のパートナー 変革の推進役」とみなされ、現地法人の事業戦略と人材マネジメント戦略を一貫させる「取り組みが行われている」

経営～従業員によるタテヨコのコミュニケーションを促す、組織開発施策を展開している

- 「経営層が従業員と直接対話を行う機会を定期的に設けている」「QCサークルなどの参加型プロジェクトに多くの従業員が参画している」「従業員のアイデアを、業務改善に反映するプロセスがある」「組織の壁を越えて、気軽な会話ができる空間を設けている」「従業員の課外活動を行う機会がある」

現地法人の業績で差が見られなかったのは

タレントマネジメントの実施状況、長期的関係構築のための施策

- 「現地の優秀な経験者人材を採用するために、十分な人員や資金を使っている」「従業員との長期的な雇用関係を重視している」「現地従業員に対して社宅や寮、住宅補助を提供している」

日・欧・米で、人事責任者の経歴に違いが見られた

- 日系企業では、本社から赴任しているケースが30%と多い(欧系10% 米系16%)
- また、中国における勤務経験年数が5～10年未満が41%で最も多く、10～15年未満が最も多い欧系(43%、米系6%)と比べ、現地経験が相対的に浅いことが特徴的であった
- また、現地言語を「流暢に使える」比率も欧系(85%、米系87%)に対して、日系(66%)と少ない

#### 【本件に関するお問合せ先】

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 社外広報担当  
加藤 成田 Te l:03 - 3211 - 6581 / Mail:press@recruit-ms.co.jp

## 調査概要】

調査目的：米系、欧系、日系の多国籍企業にて、中国現地法人における人材マネジメント策の実施状況を明らかにする。好業績企業とそうでない企業で違いの見られる施策を分析し、今後の海外現地法人での人事組織施策についての示唆を得る。

調査時期：2012年11月19日～12月26日

調査対象：米国、欧州、日本を本拠地とする多国籍企業の中国拠点で、現地における年間売上高が1億元以上、あるいは従業員規模が300名以上の企業。現地法人の人事責任者/担当者に回答を依頼。

調査方法：株式会社マクロミルおよび復旦大学の協力を得て、企業をリストアップの上、電話にて人事責任者、担当者にコンタクトを取り、協力を依頼。調査票（日本語/中国語/英語）を配布し、記入式で回答。

調査内容：1) 現地法人における人事課題、体制、施策、2) 本社の人事方針やグローバル施策、3) 事業戦略や現地拠点の役割、4) 現地法人の財務的、人的パフォーマンス など

有効回答数/調査配布数（回収率）：

米系 109 / 299件(36.5%)、欧系 108 / 246件 (43.9%)、日系 105 / 279件 (37.6%) 計322件

## 回答企業の属性】

日系、米系、欧系それぞれ、100社強からの回答を得た。

設立からの年数、現地法人の従業員人数、拠点の担う機能、設立の方法といった、属性上の大きな差異は見られない。

現地法人の設立からの年数

|            | 米系  | 欧系  | 日系  | 全体  |
|------------|-----|-----|-----|-----|
| 5年未満       | 6%  | 7%  | 6%  | 6%  |
| 5年以上10年未満  | 35% | 36% | 30% | 34% |
| 10年以上15年未満 | 23% | 22% | 31% | 25% |
| 15年以上20年未満 | 28% | 22% | 18% | 23% |
| 30年以上      | 9%  | 13% | 15% | 12% |
| 回答数        | 109 | 108 | 105 | 322 |

現地法人の従業員人数

|            | 米系  | 欧系  | 日系  | 全体  |
|------------|-----|-----|-----|-----|
| 10～29人     | 4%  | 4%  | -   | 2%  |
| 30～99人     | 17% | 21% | 19% | 19% |
| 100～299人   | 19% | 31% | 32% | 28% |
| 300～999人   | 37% | 30% | 32% | 33% |
| 1000～2999人 | 16% | 8%  | 9%  | 11% |
| 3000～9999人 | 6%  | 5%  | 7%  | 6%  |
| 10000人以上   | 2%  | 1%  | 1%  | 1%  |
| 回答数        | 109 | 108 | 105 | 322 |

拠点の担う機能

|        | 米系  | 欧系  | 日系  | 全体  |
|--------|-----|-----|-----|-----|
| 営業機能   | 65% | 56% | 71% | 64% |
| 生産機能   | 51% | 49% | 47% | 49% |
| 開発機能   | 42% | 37% | 32% | 37% |
| 地域統括機能 | 47% | 40% | 42% | 43% |
| その他    | 5%  | 11% | 5%  | 7%  |
| 回答数    | 109 | 108 | 105 | 322 |

拠点設立の方法

|                  | 米系  | 欧系  | 日系  | 全体  |
|------------------|-----|-----|-----|-----|
| 自社が独自で立ち上げ       | 79% | 67% | 76% | 74% |
| 買収により取得          | 5%  | 13% | 1%  | 6%  |
| 現地企業とのジョイントベンチャー | 17% | 19% | 21% | 19% |
| その他              | -   | 1%  | 2%  | 1%  |
| 回答数              | 109 | 108 | 105 | 322 |

## 業績と人事施策の関係】

### 好業績企業と、それ以外の企業の間には、人事の戦略性や組織開発などに差が見られる

- 全ての回答企業を、営業利益の変化（ ）によって好業績群（G）とその他群（P）に分け、各群の平均値を算出し、検定により、統計的に有意な差が見られる項目を抽出した（\*\*\*1%水準、\*\*5%水準、\*10%水準）

Q 現地法人の営業利益の変化について最もあてはまるのは以下のどれですか

|           | 日系  | 欧系  | 米系  | 全体  |    |
|-----------|-----|-----|-----|-----|----|
| 急激に悪化している | 1%  | -   | -   | -   | P群 |
| 悪化している    | 12% | 7%  | 5%  | 8%  |    |
| 変化していない   | 25% | 19% | 19% | 21% |    |
| 増加している    | 54% | 63% | 65% | 61% | G群 |
| 急激に増加している | 2%  | 6%  | 5%  | 4%  |    |
| 分からない     | 6%  | 5%  | 6%  | 6%  |    |

### 業績と人事体制の関係

|             |   | G群  | P群  | 検定  |
|-------------|---|-----|-----|-----|
| 現地人事の戦略性    | 現地法人の人材マネジメント部門は、現地法人の戦略構築プロセスに関与している                                   | 4.3 | 4.2 | *   |
|             | 現地法人の人材マネジメント部門の管理職は、他部門から「事業運営のパートナー 変革の推進役」として認識されている                 | 4.3 | 4.0 | *** |
|             | 現地法人のトップ、および人材マネジメント部門が現地法人の事業戦略と人材マネジメント戦略を一貫させるための、目に見える取り組みを行っている    | 4.2 | 4.0 | *** |
|             | 現地法人のトップは、人材マネジメント課題の解決に強い関心を払っている                                      | 4.3 | 4.1 | **  |
|             | 現地法人のトップは、人材マネジメント部門に対し定量目標（従業員満足度や離職率低下など）の達成を求めている                    | 4.2 | 4.0 | *   |
| 本社人事とのコンタクト | 現地法人と本社の人材マネジメント部門のメンバーの間での、直接のやりとりが頻繁に行われている                           | 4.1 | 3.9 |     |
|             | 現地法人の人材マネジメント部門の管理指標（KPI）や目標は、本社の人材マネジメント部門の管理指標や目標と連動している              | 4.1 | 3.8 | *** |
|             | 現地法人の人材マネジメント部門の責任者は、現地法人トップだけでなく、本社人材マネジメント部門に対しても、レポート責任を負っている        | 4.2 | 4.1 |     |
|             | 本社と現地法人の間でのコミュニケーションを支える情報インフラ（メール、チャット、電話会議、ウェブ会議、テレビ会議など）が整っている       | 4.4 | 4.0 | *** |
| 現地市場とのコンタクト | 現地法人の人材マネジメント部門は、現地の人材関連のサービス業者やコンサルタントから、労働市場の状況や他社の動向について頻繁に情報収集をしている | 3.8 | 3.7 |     |
|             | 現地法人の人材マネジメント部門は、現地の企業団体を通じて、労働市場の状況や他社の動向について、頻繁に情報収集を行っている            | 3.9 | 3.6 | **  |
|             | 現地法人の人材マネジメント部門は、他の多国籍企業との間で、労働市場の状況や人材マネジメント施策について、頻繁に情報交換している         | 3.8 | 3.7 |     |

### 業績と人事施策の関係

|              |  | G群  | P群  | 検定  |
|--------------|--|-----|-----|-----|
| グローバル人事方針、施策 | 本社人事から、「どのような人事施策群をグローバル共通化し、どのような施策群を各地の事情に合わせるか」についての、明確な方針が示されている | 4.2 | 4.0 |     |
|              | 本社人事、地域人事、現地法人人事の担う責任および権限が、明確に決まっている                                | 4.4 | 4.1 | **  |
|              | 人事情報を管理するための、グローバル共通の情報システム基盤が確立されている                                | 4.1 | 3.7 | *** |
|              | 人材マネジメント施策に関する、グローバル共通の枠組みや手続きが確立されている                               | 4.1 | 3.8 | **  |
|              | 全社の方針として、人材マネジメントをグローバル共通化していくことが重視されている                             | 4.0 | 3.8 | **  |
|              | 全社の方針として、人材マネジメントを各地の状況に合わせていくことが重視されている                             | 4.2 | 4.0 |     |

## 業績と人事施策の関係(続き)

C群 F群 検定

|               |  |     |     |     |
|---------------|--|-----|-----|-----|
| タレントマネジメント    | 現地の優秀な新卒人材を採用するために、十分な人員や資金を使っている                                    | 3.9 | 3.7 |     |
|               | 現地の優秀な経験者人材を採用するために、十分な人員や資金を使っている                                   | 4.0 | 4.1 |     |
|               | 現地法人におけるサクセッションプランニング(幹部候補の特定と、育成、登用方法の検討)を、定期的に行っている                | 4.1 | 4.0 |     |
|               | 幹部候補に対して特別な教育プログラムを定期的実施している   | 4.2 | 4.0 |     |
|               | 幹部候補を本社や他国に異動・配置することを積極的に行っている                                       | 3.8 | 3.7 |     |
|               | 将来の幹部候補に対して、現地法人/会社の幹部層によるメンタリングを行っている                               | 3.6 | 3.6 |     |
| 長期的関係構築       | 従業員との長期的な雇用関係を重視している   | 4.5 | 4.4 |     |
|               | 現地従業員に対して退職金制度を提供している  | 4.1 | 4.0 |     |
|               | 現地従業員に対して社宅や寮、住宅補助を提供している  | 3.8 | 3.9 |     |
|               | 現地従業員に対して従業員持株制度を提供している  | 3.0 | 3.0 |     |
| パフォーマンスマネジメント | 現地従業員に対して現地法人の戦略を説明する機会を定期的に設けている                                    | 4.1 | 4.0 |     |
|               | 現地従業員に対して評価や昇格の基準を明確に伝えている   | 4.3 | 4.1 | **  |
|               | 現地従業員に対して公式なパフォーマンス評価を行っている  | 4.4 | 4.3 |     |
|               | 現地従業員に対してパフォーマンス評価の結果を明確にフィードバックしている                                 | 4.4 | 4.3 |     |
|               | 現地従業員の給与や昇進昇格を、公式な評価(パフォーマンスやコンピテンシーなど)に基づいて行っている                    | 4.4 | 4.3 |     |
|               | 現地従業員の昇進昇格や給与決定を、年功(経験年数や勤続年数)に基づいて行っている                             | 4.0 | 3.8 |     |
|               | 一般従業員層に対して、業務に関連したスキルや知識を学ぶための研修を行っている                               | 4.2 | 4.2 |     |
|               | 管理職層に対して、マネジメントに関連したスキルや知識を学ぶための研修を行っている                             | 4.3 | 4.2 |     |
|               | 従業員に対して、誰でも現地法人トップや、本社の幹部など、上位のポジションへの道が開かれていることを明示している              | 4.0 | 3.8 | *   |
|               | 報酬や福利厚生の水準や内容が、現地の労働市場において競争力あるものとなるよう、定期的なレビューを行っている                | 4.2 | 4.0 |     |
| 組織開発          | 従業員に対して、公式な情報発信施策(社内報など)が行われている                                      | 4.2 | 4.1 |     |
|               | 経営層が従業員と直接対話を行う機会を定期的に設けている  | 4.3 | 3.9 | *** |
|               | QCサークルやクロスファンクショナルチームなど、参加型のプロジェクト活動に多くの従業員が参画している                   | 4.1 | 3.8 | *** |
|               | 現地従業員のアイデアを、業務改善に反映するための公式なプロセスが運用されている                              | 4.2 | 3.9 | *** |
|               | 従業員が自社の経営理念やビジョン、バリューについて考えたりディスカッションする機会を定期的に設けている                  | 4.1 | 3.8 | **  |
|               | 望ましい仕事を行った従業員を賞賛・表彰する機会を定期的に設けている                                    | 4.3 | 4.2 |     |
|               | 従業員の満足度や態度を聞く、オピニオンサーベイを定期的実施している                                    | 4.2 | 4.0 | *   |
|               | 所属組織の壁を越えて、気軽な会話の機会を従業員が持てるような空間(カフェテリアや、オープンなミーティングスペースなど)を職場に設けている | 4.0 | 3.4 | *** |
|               | 運動会や文化活動など、従業員が集まって課外活動を行う機会を定期的に設けている                               | 4.2 | 3.8 | *** |
|               | 現地法人の経営層・管理・監督者職が集まり、事業戦略について検討する場が定期的開催されている                        | 4.2 | 4.0 | **  |
| ナレッジトランスファー   | 業務プロセスや方法論について、自社のグローバルスタンダードを現地法人に広く導入している                          | 4.1 | 3.9 |     |
|               | 新規に採用した人材に対して、業務プロセスや方法論に関する自社のグローバルスタンダード教育を行っている                   | 4.0 | 3.7 | *** |
|               | 新規に採用した人材に対して、自社の経営理念やビジョン、バリューについての教育を行っている                         | 4.5 | 4.3 | *   |
|               | 本社から赴任してきた人から現地人材に対して、技術やノウハウの教育が幅広い領域で行われている                        | 4.1 | 4.0 | *   |
|               | 本社や他の海外法人で開発された技術やノウハウを、現地従業員に移転するための取り組みが行われている                     | 4.3 | 3.8 | *** |
|               | 現地の管理職や従業員に対して、全社的な意思決定プロセスやルールを理解を深める機会を提供している                      | 4.3 | 4.1 | *   |

## 【人事部門の現地経験】

### 人事部門においては、日系企業責任者の現地経験の少なさが特徴的

日系企業の人材マネジメント部門の責任者の経歴は、現地のローカル企業から採用が最も多く、  
 ついで「本社から赴任」が30%を占める。一方、米・欧系企業では、本社からの赴任者であるケースは限られ、  
 現地の多国籍企業・ローカル企業から採用されている。

経歴を反映してか、中国での勤務経験年数も最も短く、現地言語スキルも「流暢に使える」レベルが日系企業で最も低い点が特徴的だった。

#### 人材マネジメント部門の責任者の経歴

|      | 本国から赴任 | 自社内の他の海外拠点から赴任 | 現地の多国籍企業から採用された | 現地のローカル企業から採用された | その他 |
|------|--------|----------------|-----------------|------------------|-----|
| 日系企業 | 30%    | 6%             | 14%             | 50%              | 0%  |
| 欧系企業 | 10%    | 4%             | 45%             | 41%              | 0%  |
| 米系企業 | 16%    | 5%             | 39%             | 38%              | 3%  |

#### 同、現地勤務経験年数

|      | 5年未満 | 5~10年未満 | 10~15年未満 | 15年以上 |
|------|------|---------|----------|-------|
| 日系企業 | 10%  | 41%     | 31%      | 17%   |
| 欧系企業 | 4%   | 27%     | 43%      | 27%   |
| 米系企業 | 2%   | 15%     | 56%      | 28%   |

#### 同、現地言語スキル

|      | 全く使えない | 初級者レベル | ほどほど使える | 流暢に使える |
|------|--------|--------|---------|--------|
| 日系企業 | 2%     | 10%    | 22%     | 66%    |
| 欧系企業 |        | 15%    |         | 85%    |
| 米系企業 | 2%     | 11%    |         | 87%    |

#### 会社概要

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ

設立：1989年 所在地：東京都千代田区丸の内1-9-2 グラントウキョウサウスタワー

代表取締役社長：奥本 英宏

URL：<http://www.recruit-ms.co.jp/>

人と組織に関わる広範な領域で、経営戦略に必要な能力を持った人材の育成、顧客接点に携わる人材との組織の強化、さらには企業が抱える組織運営上の課題まで、「アセスメント」「トレーニング」「コンサルティング」「カウンセリング」などの手法を用いて解決に導く。組織行動研究所を保有し、在籍するスタッフは約40名。心理学、行動科学など、科学的な根拠に基づいた「圧倒的な専門性」を生かしたプログラムには定評がある。

#### 【本件に関するお問合せ先】

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 社外広報担当  
 加藤 成田 Te l:03 - 3211 - 6581 / Mail:press@recruit-ms.co.jp