

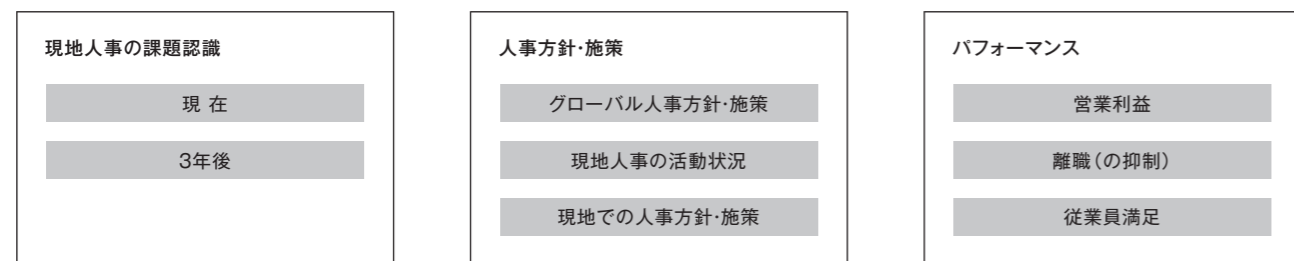
調査概要

■ 調査目的

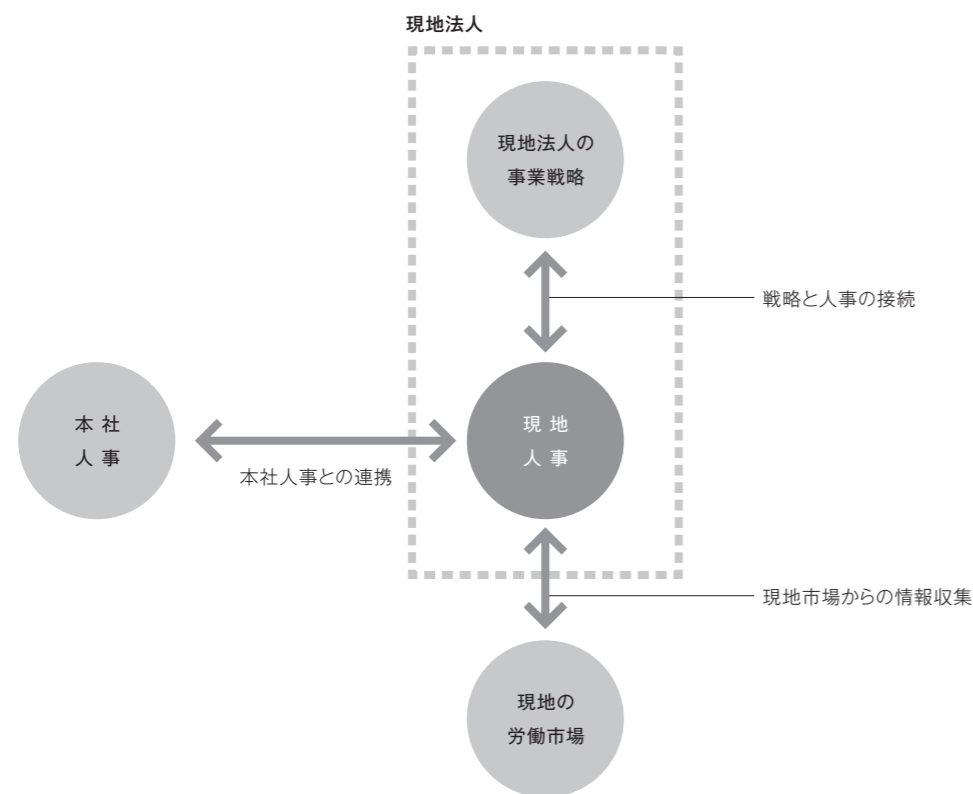
- ▶ 中国における「多国籍企業の現地法人の人材マネジメント」の現状を明らかにし、現地法人のパフォーマンスに資する人事施策を実施するうえでの示唆を得ること
- 中国は、日本企業の多くが「最重要拠点」あるいは「重要拠点」とみなす地域であり、また、現地における「優秀な人材の獲得」「現地従業員のリテンション」が課題となっている（弊社「グローバル人材マネジメント実態調査2011」より）

■ 調査構造

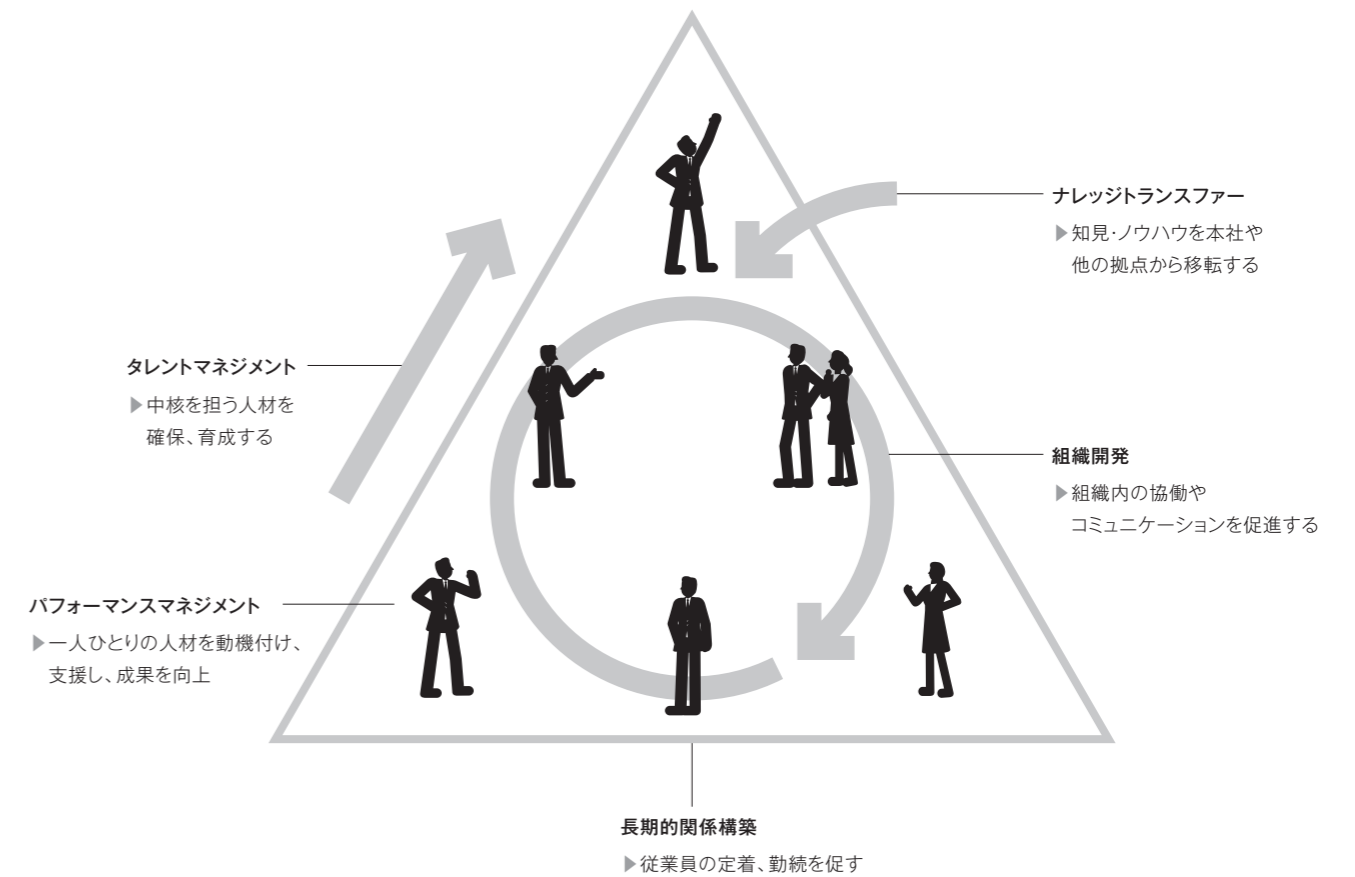
- ▶ 上記の目的に照らし、「現在、今後の中国における重要な人事課題」「日系、欧系、米系企業の人事方針・施策の特徴と違い」「事業・組織運営のパフォーマンスに関係の強い人事方針・施策」を明らかにすることをめざし、以下の枠組みで調査を設計、実施した



- ▶ 現地人事の活動状況としては、「（現地での）戦略と人事の接続」「現地市場からの情報収集」「本社人事との連携」の3つの観点から項目を設けた



- ▶ 「現地での人事方針・施策」については、以下の5つの観点を調査の枠組みとして用いた



調査概要

■ 調査対象

- ▶ 中国に拠点をもち、活動している、日本、欧州、米国に本社を置く多国籍企業で、「現地法人の従業員人数が300名以上」または、「現地法人の売上が1億元(RMB)以上」の現地法人
- ▶ 各社の人事部門の責任者、あるいは担当者に回答を頂いた

■ 調査方法

- ▶ 電話にて、人事責任者、または担当者に調査への協力を依頼
- ▶ 調査票を郵送したうえで、手持ち、あるいは郵送にて、回答済み調査票を回収

■ 調査期間

- ▶ 2012年11月～12月

■ 有効回答数／配布数(回収率)

- ▶ 日系企業:105社／279社(37.6%)
- ▶ 欧系企業:108社／246社(43.9%)
- ▶ 米系企業:109社／299社(36.5%)
- ▶ 総計:322社／824社(39.1%)

■ 備考

- ▶ 一部の設問に関しては、「分からない」という選択肢を設けており、それらは集計からは除いて集計を行った。そのため、有効回答数と回答数が必ずしも一致しない場合がある
- ▶ %は小数第2位で四捨五入されているため、文中、表中の数値を足し上げた値と、合計の数値が必ずしも一致しない場合がある

■ 回答企業の属性

【企業規模】

	日系		欧系		米系	
	社数	%	社数	%	社数	%
100名未満	20	19.0	27	25.0	22	20.2
100名以上、500名未満	53	50.5	54	50.0	40	36.7
500名以上、1000名未満	15	14.3	12	11.1	21	19.3
1000名以上、5000名未満	14	13.3	13	12.0	19	17.4
5000名以上	3	2.9	2	1.9	7	6.4
合計	105		108		109	

【本社所在地】

	日系		欧系		米系	
	社数	%	社数	%	社数	%
日本	105	100.0	0	0.0	0	0.0
米国	0	0.0	0	0.0	109	100.0
イギリス	0	0.0	11	10.2	0	0.0
ドイツ	0	0.0	57	52.8	0	0.0
フランス	0	0.0	17	15.7	0	0.0
スイス	0	0.0	11	10.2	0	0.0
オランダ	0	0.0	2	1.9	0	0.0
デンマーク	0	0.0	2	1.9	0	0.0
スウェーデン	0	0.0	3	2.8	0	0.0
フィンランド	0	0.0	2	1.9	0	0.0
イタリア	0	0.0	2	1.9	0	0.0
ポルトガル	0	0.0	1	0.9	0	0.0
合計	105		108		109	

【設立からの年数】

	日系		欧系		米系	
	社数	%	社数	%	社数	%
5年未満	6	5.7	7	6.5	6	5.5
5年以上、10年未満	31	29.5	39	36.1	38	34.9
10年以上、15年未満	33	31.4	24	22.2	25	22.9
15年以上、20年未満	19	18.1	24	22.2	30	27.5
20年以上	16	15.2	14	13.0	10	9.2
合計	105		108		109	

【現地法人の担う機能(複数選択)】

	日系		欧系		米系	
	社数	%	社数	%	社数	%
営業機能	75	71.4	61	56.5	71	65.1
生産機能	49	46.7	53	49.1	56	51.4
開発機能	34	32.4	40	37.0	46	42.2
地域統括機能	44	41.9	43	39.8	51	46.8
その他	5	4.8	12	11.1	5	4.6
全体	105		108		109	

【本社からの出向者の比率】

	日系		欧系		米系	
	社数	%	社数	%	社数	%
0%	3	2.9	17	15.7	18	16.5
0%より大、5%未満	58	55.2	61	56.5	68	62.4
5%以上、10%未満	18	17.1	16	14.8	12	11.0
10%以上、20%未満	22	21.0	8	7.4	8	7.3
20%以上、30%未満	4	3.8	4	3.7	2	1.8
30%以上	0	0.0	2	1.9	1	0.9
合計	105		108		109	

【現地法人の参入形態】

	日系		欧系		米系	
	社数	%	社数	%	社数	%
自社が独自で立ち上げ(Greenfield)	80	76.2	72	66.7	86	78.9
買収により取得(M&A)	1	1.0	14	13.0	5	4.6
現地企業とのジョイントベンチャー(JV)	22	21.0	21	19.4	18	16.5
その他	2	1.9	1	0.9	0	0.0
合計	105		108		109	

【拠点トップの経歴】

	日系		欧系		米系	
	社数	%	社数	%	社数	%
本社から赴任	91	86.7	56	51.9	59	54.1
自社内の他の海外法人から赴任	1	1.0	3	2.8	4	3.7
他の多国籍企業から採用された	2	1.9	30	27.8	18	16.5
現地のローカル企業から採用された	10	9.5	19	17.6	27	24.8
その他	1	1.0	0	0.0	1	0.9
合計	105		108		109	

【拠点における公式言語(複数選択)】

	日系		欧系		米系	
	社数	%	社数	%	社数	%
中国語	99	94.3	92	85.2	101	92.7
英語	13	12.4	48	44.4	45	41.3
日本語	27	25.7	0	0.0	0	0.0
ドイツ語	0	0.0	3	2.8	0	0.0
フランス語	0	0.0	2	1.9	0	0.0
全体	105		108		109	

要旨

第1章 重要な人事課題

P11~

- ▶ 現在の人事課題としては、「現地法人のキーポジションへの現地人材の登用」「親会社の経営理念やビジョン、バリューを現地法人の従業員に浸透、共有すること」が、日系、欧系、米系に共通して、重要な課題として認識されている
- ▶ 3年後の人事課題では、「現在の人事課題」と比べ、日系、欧系、米系の間での違いが見られた
- ▶ 欧系、米系と比較して、日系企業は「一般従業員の育成・強化」や「定着」を重視する傾向が強い

第2章 人事方針・施策

P21~

■ グローバルでの人事方針・施策

- ▶ 人材マネジメントにおいて、「グローバル共通化」と「各地の状況に合わせる」の両方を同時に追求することを重視する企業が最も多く、過半数を占める
- ▶ 日系企業においては、グローバルな人事組織間の役割が明確になっている一方で、グローバル共通の枠組みや手続き、情報基盤の整備は（欧系、米系と比べ）相対的に進んでいない

■ 現地人事の活動状況

- ▶ 現地人事の活動としては、「戦略と人事の接続」「本社人事との連携」は活発に行われている一方、「現地市場からの情報収集」はそれほど行われていない傾向が総じて見られた
- ▶ 日系企業の現地人事部門の責任者は、「本社からの赴任」「現地企業からの採用」が多く、「他の多国籍企業からの採用」が少ない。加えて、現地における勤務経験が短い傾向が見られる

■ 現地での人事方針・施策

- ▶ タレントマネジメント、長期的関係構築について、「新卒採用への人員、資金の投下」「幹部候補の本社や他国への異動・配置」「現地従業員に対する退職金や社宅、寮、住宅補助などの提供」といった施策を実施している比率が、日本企業に特徴的に高い
- ▶ パフォーマンスマネジメントに関しては、欧米企業での施策実施率の低さが特徴的
- ▶ ナレッジトランスファーにおいては、米系企業における理念教育の実施率の高さが目立つ
- ▶ 組織開発については、「経営者が従業員と直接対話を行う機会」「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」「従業員に対する情報発信」「望ましい仕事を行った従業員の表彰」「組織の壁を越えた会話が持てるような空間を設ける」といった施策の実施率が米企業で高い

第3章 パフォーマンス指標と人事方針・施策の関係

P35~

- ▶ 「営業利益」が成長している企業群では他の企業と比べて、「グローバル共通の人事に関する枠組みや手続き、情報システム基盤」が整備されており、現地人事の活動が活発で、「ナレッジトランスファー」や「組織開発」に関する施策が活発に実施されている傾向が見られる
- ▶ 「離職率」が低い企業群では他の企業と比べて、「退職金や社宅、寮、住宅補助などの提供」「年功による処遇」「赴任者から現地人材への技術やノウハウの教育」が行われている傾向がある。また、現地法人トップが「人材マネジメント部門に定量的目標の達成を求めている」傾向が強い
- ▶ 「従業員満足度」が改善傾向にある企業群では他の企業と比べて、「現地従業員の巻き込み」や「気軽な会話や課外活動の促進」など、「組織開発」の実施度が高い。また、「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傾向が見られた