

現地の有能な人材が成功の鍵

Toshi
11.06.10
SUGITA

甲南大学教授 杉田俊明

中国における現地法人の経営、特に現地市場への参入や人事労務管理は、有力な中国人上級幹部の有無がその成否の決め手になる。

中国市場で快進撃を続け、労働争議とも無縁の日系企業がある一方、再三のストライキや賃上げ要求に苦しめられている日系企業がある。その明暗を分けるのは、まさに現地の有能な人材の有無である。

ある企業は、中国市場への参入こそ同業他社と比べて出遅れ

たが、人材戦略では先手を打っていた。中国人留学生の中から厳選した人材を20年も前から多く採用し、各部署で鍛えたとえ、さらに選抜した者を中国現地法人に送り出していた。さまざまな教育・研修を通じ、日本企業で通算20年もの薫陶を受けた彼らは、日本企業や日本人の心を理解するようになり、一緒に仕事をしてきた上司や仲間とも信頼関係が醸成されている。

そして、もともと中国に対する理解と、語学力を含む中国で

のコミュニケーションの能力を併せ持つ彼らは、水を得た魚のように中国で自分の才能を発揮している。

仕事に対する自覚や会社に対するロイヤルティーの高い彼らはいま、中国統括会社の部長や各支社の社長に成長している。本社の意向を理解し、中国や中国人従業員に対する理解を踏まえた彼らの業務遂行能力は、日本本社や現地法人と中国人従業員の間、あるいは中国のユーザーとの間で、まさに懸け橋的な

役割を果たし、日本人駐在員以上の役割を担っている。

このような彼らは、日本人経営者から重宝されるのはいうまでもなく、中国人従業員からも頼りにされ、これらが自己成長の目標にもなっている。その自然な結果として、会社の業績は向上し、労資関係も円滑だ。

他方、世界で名をはせる日本の大手企業でも、中国の現地法人となると、確かに同じように

多くの日本留学経験者の幹部がおり、経費をかけて日本研修を受けさせた幹部がいるにもかかわらず、思うほどの活躍が見られない。労働争議においても、日本人経営者が現地従業員への対応に四苦八苦している中、その場に現地人幹部の姿が見当たらないのが不可解である。

このような会社では、採用のあり方、教育研修のあり方、幹部選抜のあり方、そして、日本人経営者と現地幹部社員たちとの接し方などについて、改めて抜本から考え直していかなければならないだろう。

