

# 中小企業の海外展開と 外国人人材活躍への取り組み

～海外拠点での取り組み事例と  
外国人人材へのインタビュー調査から～

- I. 先行研究に見る外国人人材活躍の概況
- II. 外国人人材活躍に取り組む中小企業の事例
- III. 外国人人材へのインタビュー結果
- IV. 外国人人材活躍に向けたマネジメント

## はじめに

近年、日本国内における少子高齢化の進展や、東アジア等新興国の市場化が進む中で、大手企業を中心に海外展開が急速に進んでいる。それに対し、中小企業においても、海外展開の必要性が増しつつある。

だが、中小企業では、海外展開に必要な人材の採用・育成がこれまで十分には行われてきていない。そのため、海外展開を進めるには、日本人だけでなく、外国人人材にも活躍してもらうことを考える必要がある。

そうした中、日本企業による外国人人材の活用状況に関しては、大手企業を中心に研究が見られる。しかしながら、中小企業に関しては十分な蓄積がなされていない。特に、海外拠点における外国人人材の活用状況については、研究の蓄積が期待されている。

こうした状況を踏まえて、本調査は、海外拠点で外国人人材の活用に取り組む中小企業にインタビュー調査を行い、ベストプラクティスを収集した。さらに、日系中小企業の海外拠点で活躍している中核的な外国人人材に対してもインタビュー調査を行った。これら両側面からの調査結果を元に、中小企業に必要な外国人人材の活用策を明らかにした。

本レポートは、以上の結果をとりまとめたものであり、その構成は次のとおりである。

第1章では、先行研究を元に、大企業を中心とした外国人人材活用の状況を概観している。

第2章では、海外拠点で外国人人材の活用に取り組む中小企業の事例を紹介している。

第3章では、日系中小企業の海外拠点で中核人材として活躍している外国人人材へのインタビュー調査の結果を示している。

第4章は、両調査から得られた示唆をとりまとめている。

なお、本調査は2011年度に、日本政策金融公庫総合研究所と、日本政策金融公庫から委託を受けた三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社が共同で実施したものである。

また、本調査及び本レポート作成に当たり、安田 武彦氏（東洋大学経済学部教授）のアドバイスを受けた。

（総合研究所 丹下 英明）

# 要約

## 第1章 先行研究に見る外国人人材活躍の概況

海外展開している中小企業は、現地での外国人人材確保や活用に向けたマネジメントに課題を抱えている。大企業を対象とした先行研究を見ても、中間管理職層まではある程度、外国人人材の活用が進んでいるものの、経営層ではあまり進んでいない。中小企業でも同様の傾向が見られる。

外国人人材活用にメリットを感じている企業は多いものの、一方で日本本社とのコミュニケーションなどに課題を感じている企業も見られる。

## 第2章 外国人人材活躍に取り組む中小企業の事例

本章では、海外拠点で実際に外国人人材の活用に取り組む中小・中堅企業 10 社の事例を紹介し、外国人人材の活用状況と課題についてまとめている。

事例企業を見ると、日本国内で、留学生等、日本語や日本の文化習慣に理解のある人材を採用・育成した上で現地の幹部にしているケースが多い。

海外拠点のガバナンスについては、経営数値を日本本社に報告させてチェックするものの、日々の運営は現地に任せるなど、外国人人材活用に積極的に取り組んでいる。

外国人人材活用に取り組む上で、事例企業は、①外国人人材のモチベーションアップと定着率向上、②異文化コミュニケーションの 2 つを課題と感じている。

## 第3章 外国人人材へのインタビュー結果

本章では、第 2 章で紹介した事例企業の海外拠点において、中核的な役割を果たす外国人人材 9 名へのインタビュー結果を紹介し、外国人人材の視点から見た日系企業の問題点や、モチベーション向上策についてまとめている。

### (1) 外国人人材の入社経緯

外国人人材の入社経路は様々である。日系企業を選んだ主な決め手としては、①何らかの形で日本との関わりがあった、②会社の将来性と自分自身の成長性を感じた、③経営者の人柄・職場の雰囲気、の 3 つが見られた。①については、「せっかく学んだ日本語や、日本への留学経験を活かしたかった」など、日本への留学経験や日系企業での勤務経験、学校での日本語学習経験など、何らかの形で日本や日本語になじみのあったことが、日系企業を選ぶ大きな要因となっている。②については、日系企業の持つ技術力を背景とした会社や個人の成長性への期待、教え合う日系企業の風土などに、将来性を感じている。③については、経営者の人柄や言動、職場の雰囲気に魅力を感じ、日系企業を選ぶに至って

いる。

## (2) 日系企業の問題点

問題点として、①賃金・処遇、②人事マネジメントの2点が挙げられた。

### ①賃金・処遇

- ・賃金レベル…日系は賃金が低い、役員の賃金が低い
- ・昇進、キャリアアップ…中国人のトップがない、日系は昇進が遅い
- ・日本人社員との処遇差の問題…日本人に比べて賃金が低い 等

### ②人事マネジメント

- ・過重労働になっても人員が補充されない、長時間労働
- ・年功序列
- ・頭ごなしに叱る・命令口調・理由も言わず否定
- ・中国人に対する差別、不信を感じる
- ・人の使い方・マネジメントが下手、異文化マネジメントに弱い
- ・スキル・知識向上の機会がない、管理職向け研修がない 等

## (3) どうしたらモチベーションが上がるか

「(2) 日系企業の問題点」で挙げた課題に対して、外国人人材は以下のように対応してほしいと考えている。

### ①賃金・処遇

- イ) 責任と権限を与える(仕事を任せ、経営情報を開示する)
- ロ) 高い賃金・処遇(しかるべきポスト、貢献に応じて荣誉(表彰)・ボーナスを与える)

### ②人事マネジメント

- イ) 会社や自分の将来性、成長への期待を感じさせる(新しいスキルや知識習得機会の提供)
- ロ) 社員を大切にする経営(社員の意見を聞き、社員を大切にする、信頼関係を構築する)

一方で、日本本社の幹部になれることがモチベーションアップに繋がるかとの問いに対しては、否定的な意見が多く、外国人人材は、日本本社での勤務をそれほど望んでいない。

## 第4章 外国人材活躍に向けたマネジメント

### (1) 事例企業に見る課題の抽出と外国人材インタビューからの示唆

外国人材活用において中小企業が抱える課題としては、①定着率の向上、②モチベーションアップ、③日本人社員との関係の3点が挙げられる。

①定着率の向上について、外国人材は、必ずしも目先の給料や処遇の高さだけで会社を選んでいるわけではない。「会社あるいは自分が将来成長できるか」も重視している。そのため、会社の事業計画を開示したり、外国人材のキャリアパスや評価の仕組みを明らかにし、外国人材が将来性を実感できるようにすることが外国人材の確保や定着に繋がる。

新しい知識や技術を身につけることも外国人材は重要視している。そのため、研修機会、特にマネジメント向け研修の増加を図る必要がある。将来的には現地拠点を現地化する方針であることを示すのも重要である。

②モチベーションアップについては、貢献に応じたボーナスだけでなく、皆の前で表彰されるなどの榮譽を与えることも有効だとの指摘があった。仕事を任されることや、自分が期待されていると感じることもモチベーションアップに繋がるという。金銭的報酬だけでなく、報酬以外の施策でもやる気を感じることが分かった。

③日本人社員との関係については、外国人材は、現地拠点にメリットをもたらし、日本本社に対しても言うべきことは言うってくれる日本人社員を評価している。また、日本人社員の管理手法について、「だめだと言うだけでなく、納得がいくように理由をきちんと説明したほうが良い」「命令するのではなく、一緒に対策を考えるようにすると良い」「コミュニケーションを惜しまないように」との意見が出された。

### (2) 外国人材マネジメントのポイント

海外拠点で外国人材活用に取り組むためのポイントとして、①日本本社と良い関係を築きながら現地拠点を発展させることが、自分たちの発展にも繋がることを理解させ実感させた上で、そのためには何をしなければいけないかを、外国人材自身に考えさせること、②本社からの出向者や出張者は、海外拠点やその従業員、ひいては進出先の国・地域にいかにも利益をもたらすか、貢献するかという意識が必要、③海外拠点や外国人材を管理しコントロールする立場にある、本社社員のマネジメント力を向上させることが必要、という3点を提案する。

## 目 次

<b>第1章</b>	<b>先行研究に見る外国人人材活躍の概況</b> .....	1
1.	外国人人材活躍の状況 .....	1
(1)	中小企業の海外展開とその阻害要因.....	1
(2)	外国人人材活躍の現状・課題.....	3
2.	調査方法 .....	10
(1)	企業調査.....	10
(2)	外国人人材調査.....	11
<b>第2章</b>	<b>外国人人材活躍に取り組む中小企業の事例</b> .....	13
1.	事例紹介 .....	13
2.	事例に見る外国人人材活躍の状況と課題.....	54
(1)	外国人人材の採用・育成.....	54
(2)	海外拠点の経営体制.....	57
(3)	外国人人材活躍における課題.....	59
<b>第3章</b>	<b>外国人人材へのインタビュー結果</b> .....	63
1.	インタビューの概要 .....	63
2.	インタビュー結果紹介 .....	65
(1)	外国人人材の入社経緯.....	65
(2)	日系企業について問題とすること.....	68
(3)	対策：どうしたらモチベーションが上がるか.....	75
<b>第4章</b>	<b>外国人人材活躍に向けたマネジメント</b> .....	81
1.	事例企業に見る課題の抽出 .....	81
2.	外国人人材インタビューからの示唆.....	82
3.	外国人人材マネジメントのポイント.....	85



# 第1章 先行研究に見る外国人材活躍の概況

ここでは、先行研究を元に、大企業を中心とした外国人材活用状況を概観する。また、今回の調査の趣旨・目的、調査方法について確認する。

## 1. 外国人材活躍の状況

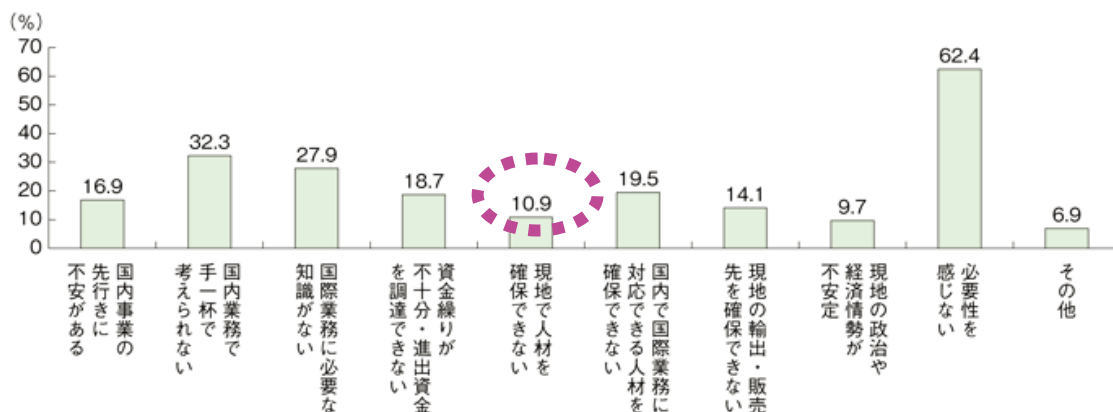
### (1) 中小企業の海外展開とその阻害要因

少子化等による国内市場の構造的な縮小や、東アジア等途上国の市場化が進む中で、近年、海外市場の成長を取り込むための海外展開が急速に進展している。中小企業にとっても、海外展開は、親会社や取引先の海外シフト対応であれ、自ら積極的に海外にチャンスを求めるのであれ、避けて通れない経営判断となっている。

海外展開に際しては、様々な阻害要因が存在する。海外展開していない企業では、国際化を行わない理由として、「必要性を感じない」との回答が約6割と高く、情報や人材、資金面での課題から、国際化を行うつもりはないとの回答も少なくない(図表1-1)。

また、既に海外直接投資を行っている企業に、中小企業が直接投資を開始するために必要な条件を尋ねたところ、「進出先の法制度や商習慣の知識があること」「信頼できるパートナーがいること」「海外直接投資に詳しい人材を社内に確保していること」など、海外直接投資に必要な知識や人材の確保を条件に挙げるところも多い(図表1-2)。海外展開に際しては、そうした知識を持つ人材の確保が中小企業にとって大きな課題といえる。

図表 1-1 国際化を行わない理由



資料：中小企業庁委託「国際化と企業活動に関するアンケート調査」(2009年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))

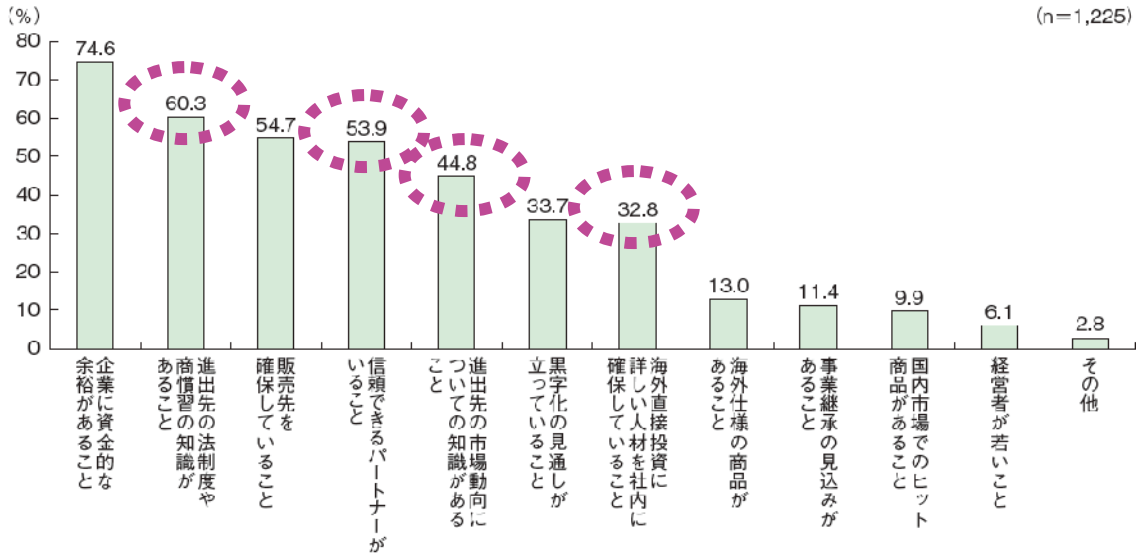
(注) 1. 国際化を「行ったことがない」と回答した中小企業のみを集計している。

2. 複数回答であるため、合計は必ずしも100にならない。

(出所) 中小企業庁『中小企業白書』(2010年版)



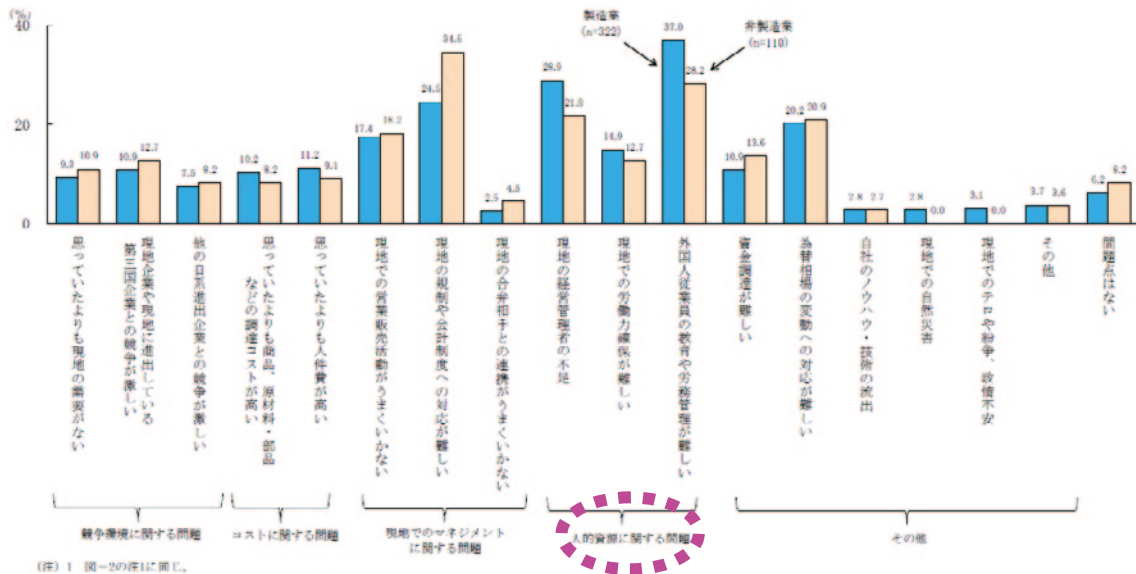
図表 1-2 中小企業が直接投資を開始するために必要な条件



資料：中小企業庁委託「海外展開による中小企業の競争力向上に関する調査」（2011年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）  
 (注) 海外に販売拠点又は生産拠点を保有する中小企業を集計している。

(出所) 中小企業庁『中小企業白書』（2012年版）

図表 1-3 海外直接投資先での問題点（拠点ごとに3つまでの複数回答）



(出所) 日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の海外進出に関する調査結果」

2012年5月

海外展開後も、人材問題は中小企業にとって大きな課題になっている。海外直接投資先の問題として、「外国人従業員の教育や労務管理が難しい」「現地の経営管理者の不足」を挙げる企業は、各37.0%、28.9%（製造業の場合）と、他の項目に比しても高い（図表 1-3）。

## (2) 外国人人材活躍の現状・課題

前項で見たように、中小企業の海外展開において、人材問題は、進出に当たっての阻害要因であり、また進出後にも大きな課題となっている。多くの中小企業においては、海外展開を進めるのに必要な人材の採用・育成が、これまで計画的かつ十分には行われてきていない。そのため、人材の確保策としては、海外経験を持つ大企業のOB人材等の中途採用と並んで、外国人人材にうまく活躍してもらうことが必要となっている。そこで、どのようにしたらうまく外国人人材に活躍してもらえるか——どのように採用し、育成し、仕事を与え、処遇すればよいか、また、活用の方法・形態は日本人の場合とは異なるかについて関心が持たれている。

既存の調査研究は主として大手企業を対象とするものであり、中小企業についての蓄積は少ないが、以下では、海外展開する日本企業における外国人人材活用の現状と課題について、既存調査により整理する。

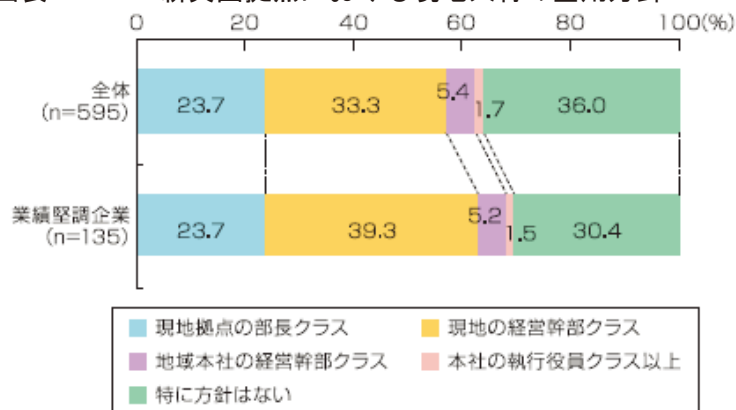
### ① 海外の日系企業において、外国人人材はどの分野でどの程度活躍しているのか

—現地法人の中間管理職止まりで、経営層は日本人が大半。日本本社への幹部登用も進んでいない

既存調査は、日系企業の現地法人では、現地人材を中間管理職層までは活用しているが、経営層は日本人が大半であることを示している。ましてや、日本本社での幹部登用にいたってはほとんど進んでいないのが現状である。

経済産業省の調査(2010年)によれば、現地拠点における現地人材の登用方針としては、現地拠点の部長又は経営幹部クラスまでとする企業が過半数を占めている。一方、地域本社の経営幹部クラスや本社の執行役員クラス以上という方針を持つ企業の割合は低い。(図表 1-4)

図表 1-4 新興国拠点における現地人材の登用方針

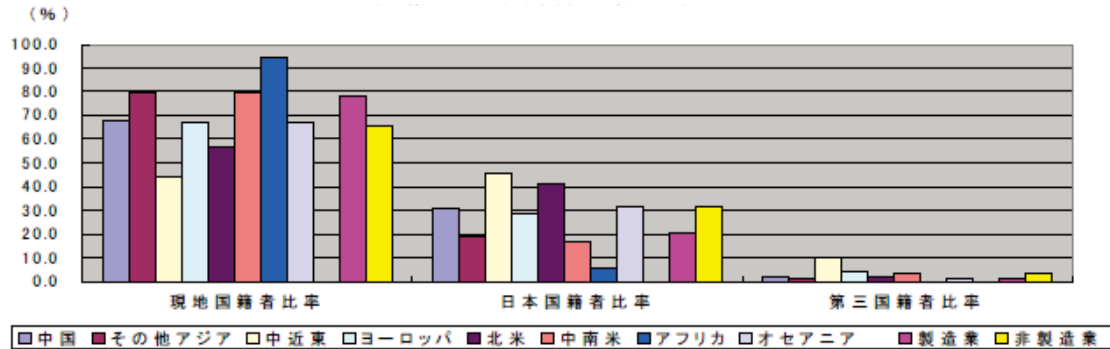


資料：経済産業省調べ(10年1月)

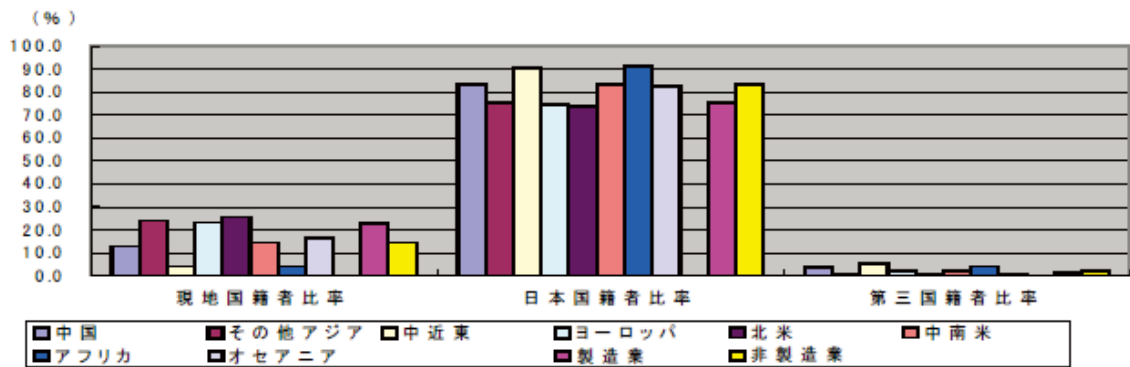
(出所) 経済産業省『ものづくり白書』(2010年版)

図表 1-5 国籍別の中間管理職・取締役の比率

(中間管理職)



(取締役)



(出所) 独立行政法人労働政策研究・研修機構「第 4 回日系グローバル企業の人材マネジメント調査結果」2006 年 10 月

(注) 調査対象は、海外 59 カ国・地域の日本人商工会議所、日本人会等の団体等（以下「日本人商工会議所等」）に加盟する現地法人、支社・支店。調査対象企業 2,656 社に対し有効回答 710 (32.3%)。

実際の活用状況について見ると、「第 4 回日系グローバル企業の人材マネジメント調査結果」（2006 年 10 月）によれば、中間管理職層では、一法人当たりの現地国籍者は 72.5%と比較的高いが（日本国籍者は 25.3%）、取締役では、現地国籍者 19.4%、第三国籍者 1.7%、日本国籍者 78.9%となっており、日本人が大半を占めているのが現状である（図表 1-5）。

また、日本在外企業協会が 2010 年に行った調査でも、日系企業の現地法人における社長は、日本国籍 2,468 人に対して外国籍 783 人であり、外国籍社長比率は 24.1%と 4 人に 1 人の割合に留まっている。さらに地域別に見れば、アジア地域における外国籍社長比率は、中国 10.8%、その他アジア 16.1%と、他の地域に比べて低い水準に留まっている（図表 1-6）。

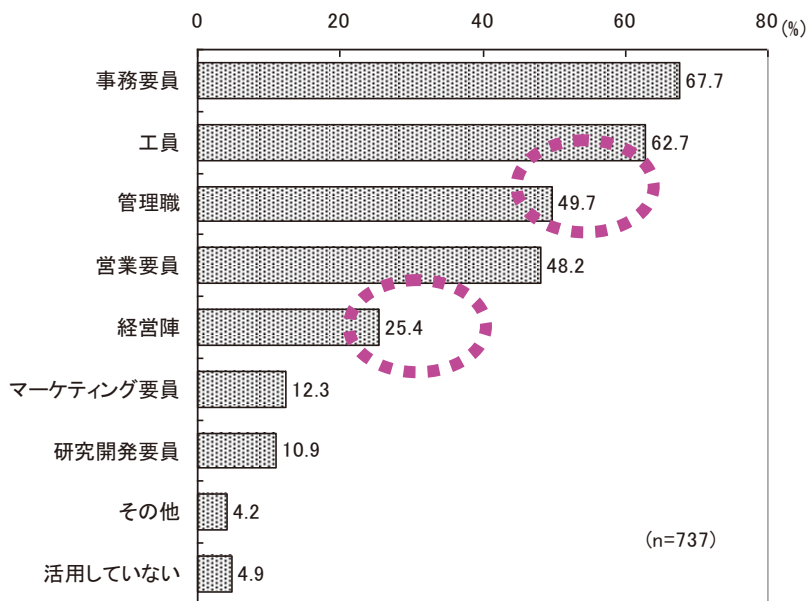
図表 1-6 日系企業の現地法人における外国籍社長比率（地域別）

業種	海外現地法人社長の国籍比率%	
	日本国籍	外国籍
北米	68.9%	31.1%
中南米	73.5%	26.5%
中国	89.2%	10.8%
アジア	83.9%	16.1%
オセアニア	81.3%	18.8%
欧州・ロシア	54.0%	46.0%
中東・アフリカ	75.0%	25.0%
総合計	75.9%	24.1%

（出所）社団法人日本在外企業協会「海外現地法人のグローバル経営化に関するアンケート調査」結果報告（2011.3）

（注）2010年調査の調査対象企業数は241社、うち本設問の有効回答は76社

図表 1-7 外国人人材を活用したことがある職種（直接投資を行ったことがある企業）



（出所）三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング「経済のグローバル化への中小企業の対応に関する調査」2010年3月

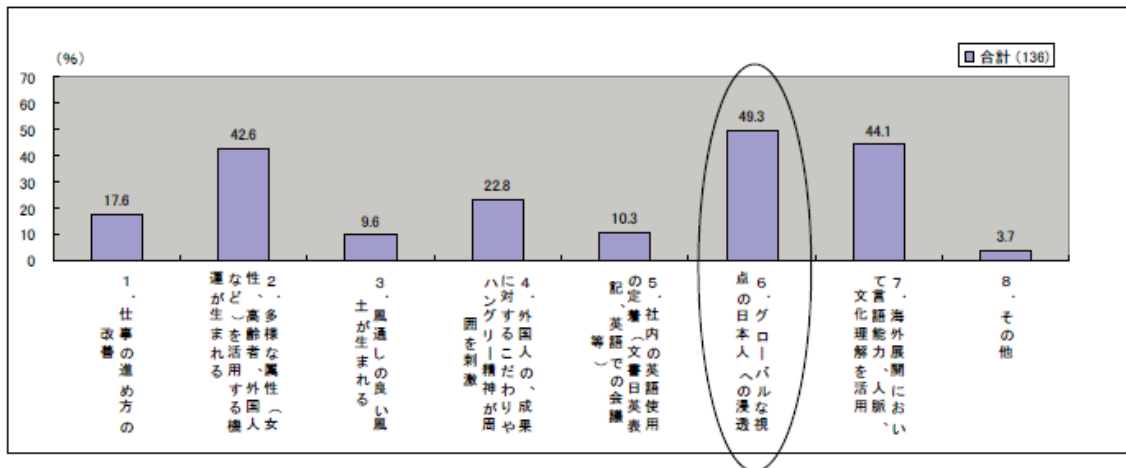
中小企業の状況としては、直接投資を行ったことがある企業（行っている、ないし過去に行っていた企業）に現地人材を活用したことがある職種を尋ねたところ、管理職では約半数の49.7%が活用したことがあると回答したのに対し、経営陣で活用したことがあるとする企業は25.4%であった（図表1-7）。先に見た主として大企業を対象とした調査結果とほぼ同様の傾向となっている。

## ② 海外において日系企業が外国人人材活躍に取り組む理由

一外国人人材の採用経験のある企業では、メリットを感じている

企業は、外国人人材の活用にメリットを感じている。最もプラス効果と認識されているのは「グローバルな視点の日本人への浸透」で、「海外展開において言語能力、人脈、文化理解を活用」、「多様な属性を活用する機運が生まれる」が次いでいる（図表 1-8）。

図表 1-8 外国人登用現場でのプラス効果（複数回答）



（出所）経済産業省「グローバル人材マネジメント研究会報告書」2007年5月

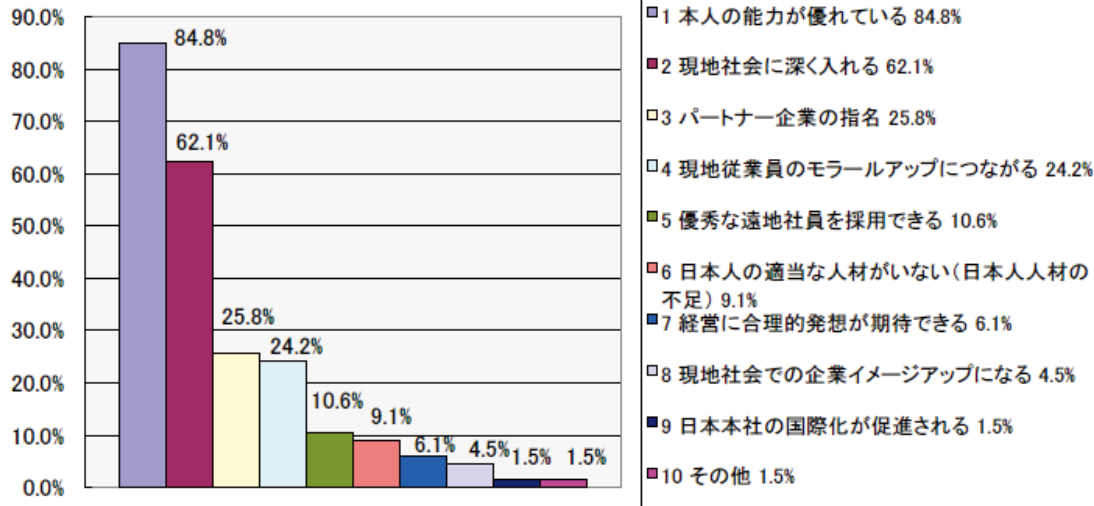
一外国人社長の起用理由は「本人の能力」「現地社会に深く入れる」。一方、起用が難しい点は「本社とのコミュニケーション」

日本在外企業協会の調査によれば、外国人社長を起用する理由としては、「本人の能力が優れている」「現地の社会に深く入れる」を挙げる割合が各 84.8%、62.1%と高く、また、「パートナー企業の指名」「現地従業員のモラルアップに繋がる」を挙げる割合も 25%前後と比較的高く、これらが起用のメリットと感じられていることが分かる（図表 1-9）。

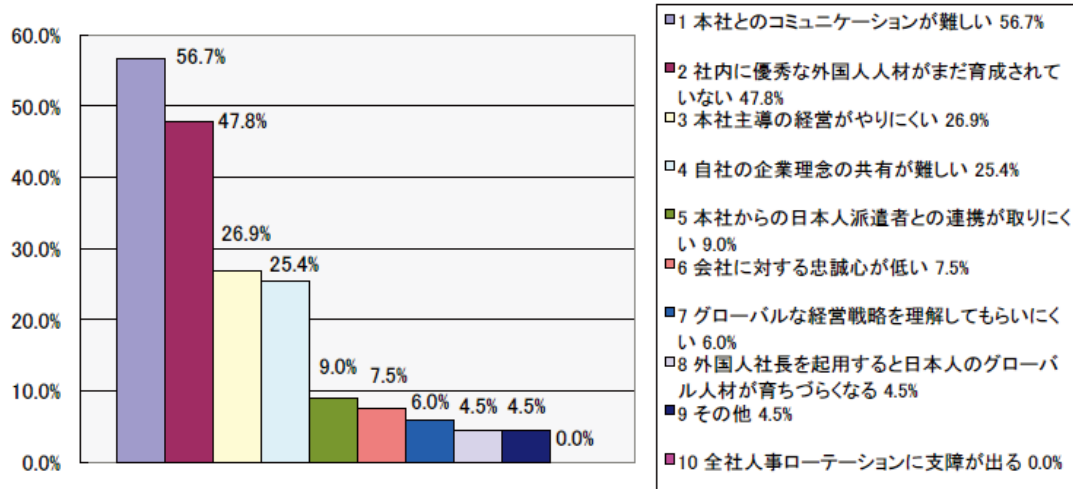
一方、外国人社長の起用に関して難しい点としては、「本社とのコミュニケーションが難しい」を挙げる割合が 56.7%と高く、「本社主導の経営がやりにくい」「自社の企業理念の共有が難しい」を挙げる割合も 25%強と比較的高く、これらがデメリットと感じられていることが分かる。なお、起用が難しい点としては「社内に優秀な外国人人材がまだ育成されていない」を挙げる割合も 47.8%と高く、人材の育成が課題となっていることが分かる。

図表 1-9 外国人社長を起用した理由・起用に関して難しい点

(起用した理由)



(起用に関して難しい点)



(出所) 社団法人日本在外企業協会「海外現地法人のグローバル経営化に関するアンケート調査」結果報告(2011.3)

(注) 2010年調査の調査対象企業数は241社、うち本設問の有効回答は67社

### ③ 外国人材は、日系企業にどのようなイメージを持っているのか

外国人社員や外国人学生に対するインタビュー調査では、日本企業の外国人材活用のイメージとして下記のような点が指摘されている。

(インタビュー結果の総括)

<p>－外国人社員</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・昇進のスピードが遅く、仕事を任せられておらず、发展空间が小さい等と感じている現地従業員が多い</li> </ul> <p>－外国人留学生</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・全体として日本企業の知名度があまりない</li> <li>・業務に関して細かい拘束があり、昇進が遅い</li> </ul>
--

(注) 1.中国、タイ、インドでの現地調査、日本企業で就職している外国人へのインタビュー  
2.外国人学生や海外(中国、タイ、インド)の主要大学に在学している学生に対するインタビュー調査

(海外ヒアリングで多く聞かれた意見)

<ul style="list-style-type: none"> <li>・多くの日系企業では評価・処遇制度が整備されておらず、優秀な現地人をなかなか引きとめることができない (中国)</li> <li>・日系企業はあまり従業員を解雇しないので安定している (中国、タイ)</li> <li>・現地人に対する信用度が低く (マネジメントを任せない)、現地人が日本人出向者の風下に置かれキャリアアップが難しく (昇進にガラスの天井あり)、本社での受け皿も少なく「发展空间が小さい」 (昇進の可能性が小さい) (中国)</li> </ul>
--

(注) 2007年1月～2月における海外ヒアリング  
(出所) 経済産業省「「グローバル人材マネジメント研究会」報告書のポイント」2007年

また、2008年にIT技術者を対象としてインドとベトナムで行った意識調査によれば、日系企業が他国企業に比べて優れている点、劣っている点としては下記が挙げられている。

図表 1-10 日系企業が他国の企業に比べて最も優れている点・最も劣っている点

	最も優れている点	最も劣っている点
ベトナム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「新技術や知識の習得機会」</li> <li>・「職場環境」</li> <li>・「企業の業績」</li> <li>・「雇用の安定」「給与水準」「仕事内容」「能力の発揮」「評価の納得性」「企業の成長性」も5割以上が挙げている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「職場の人間関係」</li> <li>・「労働時間、休日、休暇」</li> <li>・「仕事の裁量性」</li> <li>・「昇進・昇格のチャンス」</li> </ul>
インド	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「新技術や知識の習得機会」</li> <li>・「企業の業績」</li> <li>・「雇用の安定」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「労働時間、休日、休暇」</li> <li>・「昇進・昇格のチャンス」</li> <li>・「職場の人間関係」</li> </ul>

(出所) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング「平成19年度経済連携協定による高度人材受入に関する調査報告書」



#### ④ 外国人人材の活躍について政府はどのような支援策を講じているのか

##### ー海外での外国人人材活躍に対する支援策はほとんどないのが現状

日本国内で高度外国人人材に活躍してもらうための公的支援策はあるが（入国・在留資格取得上の優遇策、滞在・定住支援等）、海外での外国人人材活用のための支援はほとんど見当たらない。財団法人海外技術者研修協会（AOTS）が行う中小企業の海外展開を支援する受入研修（中小企業研修事業）など、海外人材の育成支援がいくつか見られるのみである。海外経験豊富なOB人材や外国人高度人材を登録する人材バンクの国際版の創設が提言されたりもするが実現を見ていない。

図表 1-1-1 海外展開を行おうとする中小企業を対象とする人材育成支援の例

<p>◆AOTS（海外技術者研修協会）国内受入研修 我が国製造技術の現場等を活用した産業人材育成の視点から、中小企業の海外現地法人における技術者・管理者等を本邦に受け入れ、日本語、日本文化等の導入研修の後、企業内に受け入れ、製造技術等の研修を実施。 ※研修受講人数：47社、126人 研修受講者の国籍：中国、タイ、フィリピン、マレーシア、インドネシア、ベトナム、インド、モンゴル</p> <p>◆AOTS（海外技術者研修協会）海外研修 日本から講師を派遣し、海外において現地技術者・管理者を対象に生産管理、品質管理等に係る集団研修を実施。 ※研修受講人数：334社、702人 講師派遣先：中国、タイ、フィリピン、マレーシア、インドネシア</p> <p>◆JODC（海外貿易開発協会）専門家派遣 我が国製造技術の現場等を活用した産業人材育成の視点から、中小企業の海外現地法人等の技術・管理・経営能力の向上を図ること及び海外進出後の立ち上げ等を指導することを目的として、現地法人の技術者・経営者等に対して、専門家を派遣。 ※専門家派遣人数：7社、7人 専門家派遣先：中国、タイ、フィリピン、ベトナム</p> <p>(注) 実績は全て平成20年度</p>
--

(出所) 中小企業庁「中小企業の海外展開支援について」（平成22年2月15日）

([http://www.rieti.go.jp/jp/events/10021501/pdf/4-5\\_J\\_Sato\\_PPT.pdf](http://www.rieti.go.jp/jp/events/10021501/pdf/4-5_J_Sato_PPT.pdf))

#### ⑤ 中小企業の海外展開と外国人人材の活躍について

##### ー外国人人材活躍は、海外展開の成否を左右する鍵。しかしながら、中小企業についての既存研究は十分ではない

以上見てきたように、既存調査は大手企業を対象とするものが大半であるが、外国人人材活用の成否は、海外展開の成否を左右する重要な鍵であることを示唆している。

こうしたことから、本調査では、あらためて、中堅・中小企業を対象に調査を行い、海外拠点における外国人人材活用の状況と課題について把握する。



## 2. 調査方法

---

ここでは、本調査で行った調査の方法について記載する。

本調査では、（１）企業調査（海外拠点において外国人人材活用に取り組む中堅・中小企業を対象とするインタビュー調査）、（２）外国人人材調査（海外拠点で働く外国人人材へのインタビュー調査）をそれぞれ行った。

### （１）企業調査

#### ① 調査方法

中国をはじめとするアジアで海外展開し、現地で外国人人材活用に取り組む中堅・中小企業にインタビュー調査を行った。

インタビュー調査の対象者は、当該企業の海外拠点における外国人人材活用の現状について語れる人、具体的には、当該企業の経営者や、人事部門あるいは海外事業部門の責任者である。

インタビュー調査を行った場所は、当該企業の本社または海外事業所である<sup>1</sup>。

なお、ここでいう「海外展開」とは、

- ①海外に自社の生産拠点を設置している
- ②海外に自社の販売・サービス拠点を設置している

といったケースである。

また、本調査における「外国人人材」とは、

中間管理職以上の役職者（経営層を含む）やその予備軍

であり、現場での工員や営業員、販売員等は調査対象に含めていない。

---

<sup>1</sup> 海外調査については、当初、日本企業が集積している中国とタイを対象としていた。だが、2011年のタイ洪水による被害が甚大であったため、タイでの取材を見合わせている。

## ② 調査項目

- 貴社の事業概要
- 海外での外国人人材活用の実態
  - ・ 外国人人材活用に取り組む海外拠点とその活用状況（人数等）
- 活用の好事例

自社における外国人人材活用の好事例を想定し、活用の経緯や状況を尋ねた。

  - ・ 「好事例」とする理由
  - ・ 当該人材の所属・ポスト、業務の内容
  - ・ 募集・採用の方法と目的、配置（キャリアパス）、育成（どのように行ってきたか。即戦力の中途採用か内部育成かなど）、評価・処遇（日本と同じ方法かなど）
  - ・ 人材の定着・モチベーション向上のために行った工夫、及び課題と克服方法
- 外国人人材活用の方針と今後
  - ・ 海外拠点における外国人人材活用方針（本社の幹部にする可能性など）
  - ・ 外国人人材活用が企業に与えた効果・影響

## (2) 外国人人材調査

### ① 調査方法

企業調査の対象となった企業の海外拠点において中核的な役割を果たす外国人人材を対象にインタビュー調査を行った。

具体的には、当該企業の海外拠点で雇用されている、中間管理職以上の役職者（経営層を含む）やその予備軍である。調査対象者の人選や人数は、企業に一任した。

### ② 調査項目

- ご自身のことについて
  - ・ 現在の所属・ポスト・業務内容
  - ・ 貴社に就職した経緯（前職の有無、職業経歴など）と理由
  - ・ 日系企業に対するイメージ（就職前・就職後）
- 外国人人材の活用についての現状、考え
  - ・ 将来の海外拠点や日本本社を担うような人材の確保・育成の状況と、確保・育成に当たっての課題、今後についての考え
  - ・ 外国人人材の確保・育成を成功させるためのポイント

以上のような方法で行ったインタビュー調査結果について、第2章（企業調査）、第3章（外国人人材調査）で紹介・分析を行う。



## 第2章 外国人材活躍に取り組む中小企業の事例

### 1. 事例紹介

第2章では、海外拠点において外国人材活用に取り組む中小・中堅企業10社の事例を紹介する。日本本社に取材し、自社における外国人材の活用状況、活用の好事例、及び活用にあたっての課題について、インタビューを行っている。

社名(本社所在地)	業種(生産品目)	外国人材の活躍状況
生田産機工業(株) (京都府京都市)	銅合金をはじめとするメタルプロセスラインの製造販売	日本人の母親を持ち、日本で採用したA氏が中国蘇州工場の総経理を務める。また、設立時からのスタッフがほとんど辞めず、10人が中核となって新人を教えている。
日進精機(株) (東京都大田区)	プレス加工	中国無錫工場に、同社として初の外国人の役員登用(しかも女性)となる予定のB氏がいる。フィリピンでも現地中間管理職が育っており、数年後には役員になる可能性も。
オリエンタルエンヂニアリング(株) (東京都荒川区)	熱処理設備の製造販売、熱処理加工	中国江蘇省豊東の合弁工場では、日本で日本語と技術を習得した研修1~3期生が、今や董事長や総経理、部長クラスとなっている。
(株)日本イー・エム・シー (福井県福井市)	高圧配管用継ぎ手の製造・販売、海外製品の現地調達	日本人トップは上海拠点のみ。日本で数年間教育した後、本国で活躍してもらうことを基本としており、現在、5人が中国現法及び関連事業、タイ現法で活躍。
ゴータ EMB(株) (大阪府大阪市)	刺繍製品、服飾資材の製造販売	中国人総経理が上海事務所と蘇州工場を統括している。経営能力があり、会社に対する忠誠心も強いので、大きな戦力となっている。
サラヤ(株) (大阪府大阪市)	家庭用洗剤等衛生用品・薬液供給機器等の製造販売	中国上海の営業拠点では、現地トップの副総経理は日本人だが、他は幹部も含めて現地採用の中国人。東莞の工場でも人材が育っており、タイ拠点は女性マネージャーがいる。
(株)南武 (東京都大田区)	特殊油圧シリンダ設計・製作・販売	タイでの女性技能者の活躍で有名。2011年の中国進出にあたっては中国人社員が立地選定等でアドバイス。総経理には日本採用の中国人G氏(日本に帰化)が就任。
チーカス(株) (愛知県清須市)	婦人用インナーウェア製造・販売	中国青島工場の2工場のうちのひとつでは、日本で採用した中国人が総経理を務めていたが、引き抜かれてしまった。ただし、他にも課長クラスに生え抜きが結構いる。
ストラパック(株) (東京都中央区)	包装関連機器、包装資材の製造販売	上海市嘉定区にある工場では、日本と同様、現場の見込みのある人材を管理職に登用。タイでも中間管理職育成に取り組んでいる。
サンコーテクノ(株) (千葉県流山市)	特殊ねじ等、建設資材の製造販売	タイ人女性をタイ工場の社長に抜擢。タイ人幹部による現地化を進めている。

※海外調査をした場合は海外での取材順、その他は国内での取材順

## 1. 生田産機工業株式会社 <http://ikuta-sanki.com>

- 現地の人事は現地に任せる
- 優秀な人材を引き留めるにはしかるべき処遇が必要。管理職には年俸制を適用
- 中国拠点でほとんど人が辞めないのは、設立当初からいる工場長のやり方や人間性、中国人の気持ちが分かる総経理の調整あってのこと

### ■ 会社概要

所在地 : 京都市伏見区横大路下三栖辻堂町 6

設立年 : 1953 年 (昭和 28 年) 4 月 1 日

資本金 : 2,000 万円 従業者数 : 60 名

事業内容 : 銅合金をはじめとするメタルプロセスラインの製造販売

海外拠点 [設立年、合併の場合は出資比率] : 中国蘇州 [2002 年]、蘇州 [2002 年・関連会社]、蘇州 [2012・中国子会社と日本企業の合併]

### 事業概要

伸銅設備機械のトップメーカー。現社長の祖父が、福井より上京し京都府伏見市（当時）に生田鉄工所を創業。当初は酒造設備機械を主力に様々な科学機械を製造していたが、1950 年に伸銅設備機械の製造に着手。以来、半世紀にわたり、伸銅設備機械のトップメーカーとして国内外の有数な伸銅メーカーに高品質設備を納入してきた。面削技術を得意とするが、伸銅生産ラインにおいて長年にわたり技術の積み重ねを行ってきた結果、面削以外の工程でも独自の技術開発力を保有し、お客さまの個別の設備開発ニーズに応えている。

先代社長の時代に世界への扉を開き、欧米、アジアの海外伸銅メーカーへの納入実績をあげ、IKUTA ブランドは、国内外の伸銅業界において確固たる評価を得るようになった。また、京都府からサポートを受け「ものづくり力」を活かした環境関連事業として垂直軸小型風力発電機の開発もスタートしている。

2009 年 7 月に完成した蘇州の新工場



伸銅生産ライン。国産・中国産を組合せた提案も



## 海外展開の状況

当社ではここ数年、伸銅設備機械のみならず、金属全般に及ぶメタルプロセス・エンジニアリングの分野で積極的に事業展開を図っている。そして、日中 2 極体制で顧客の要望に迅速に的確に答えていけるようエンジニアリング・ソリューションパートナー事業展開を進めており、2002 年に製造子会社の生田（蘇州）精密機械有限公司（独資、以下「蘇州工場」という）を設立。また、同年に日本の機械商社と合弁で昆山生田貿易有限公司（現・蘇州伊庫達貿易有限公司。現在は関連会社）、さらに 2012 年には製造子会社の生和技研（蘇州）有限公司を設立した。

中国に進出したことについては、「成功だった」と評価している。日本国内が不況のときには、中国の需要で持ちこたえることができたからである。また、中国工場で作っている製品と国内工場で作っている製品を組み合わせることで提案することにより、営業の幅も広がっている。進出して 10 年経って配当も出るようになり、本社の新社屋も、中国工場が一部建ててくれたようなものである。

## 外国人材の活用状況

### ■中国進出のキーマン

中国進出に当たってのキーマンの 1 人は、中国人と日本人のハーフで、現在、蘇州工場の総経理となっている A さんである。

A さんは、当社がちょうど中国への進出を考えていたときに、ハローワークからの紹介で採用した人である。中国残留孤児だった母親と 19 歳のときに日本に来て、日本語を勉強して日本の大学に入り、卒業後は中国で友人と会社を設立していたが、どうせなら日本と関係のある仕事をしようと日本に戻り、新卒ではないためハローワークに登録したのだという。1 年ほど営業部、製造部内で研修を行ってみて、「彼ならばできる」と思ったので、上海の市場開拓をミッションに社長が中国へ送り出した。

「上海事務所」といっても最初はマンションの一角で、スタッフは A さん 1 人。どうやって市場を開拓するかは、基本的に A さんに任せた。ただ、中小企業で豊富に資金があるわけではないため、「当面の運転資金はあるが、元手はこれだけ」「借金はするな。営業して売上げを伸ばせ」「暫く赤字でもいい」という余裕はない。会社を賭けるわけにはいかない。赤字なら撤退だ」といって、権限を与える一方で責任を持たせた。その期待に応じて A さんも頑張り、最初の年から黒字となった。

初めから黒字になったのには、無理をせず地道にやってきたことも効を奏している。中国拠点のスタッフは A さん 1 人から始めて、売上げが増えたら 1 人採用するというやり方をとってきた。また、中国の工場は今でも全て賃借工場のままである。



## 外国人人材のプロフィール、採用経緯等

### ○プロフィール

- ・現・蘇州工場 総経理
- ・中国人と日本人のハーフ。19歳で日本に来て、日本の大学を卒業。いったんは中国に戻り友人と会社経営していたが、「日本と関係のある仕事をしよう」と再び日本へ。ハローワークに登録。

### ○採用経緯

- ・ハローワークからの紹介（日本採用）
- ・中国の販路開拓を考えていたことから採用（2000年8月）

### ○配置・育成

- ・日本本社で1年ほど育成した後、中国市場開拓をミッションに中国へ送り出した（2001年）
- ・マンションの一室を「上海事務所」に、営業活動を開始
- ・Aさんが中心となって、2002年に蘇州工場を設立

### ○外国人人材にとっての就職の決め手（当社を選んだ理由）

- ・社長の人柄に惹かれた
- ・自分が入る以前から当社の研究開発部門に中国人社員の a さんがいた。中国で博士号をとった人物で、「どうしてこんな凄い人が、この会社にいるんだろう」と関心を持ったことが大きかった

## ■海外拠点における人材活用状況

進出して10年近くが経った現在、中国拠点は人の現地化が進んでいる。蘇州工場のトップ（総経理）はAさんで、従業員約40名のうち日本人は工場長（取材直前に定年退職）と総経理補助の女性のみ。他は全て現地採用の中国人である。設立時からのスタッフがほとんど辞めず、特にそのうちの10人ほどが中核となって、新人を教えている。

## 外国人人材の活用の方法・工夫

### ■活用の方針など

中国拠点のマネジメントの方針として、現地のことは基本的に現地に任せている。中国は、例えば上海と蘇州の間でさえ、税金や会計のシステムも違い、どう動いたらよいかは現地で動いている者でないと分からない。日本とはスピード感も違う。だから任せる。その代わりに、それだけの責任を持ってもらうという方針でやっている。

### ■マネジメント層の採用・処遇・評価等

人事についても現地に任せている。例えば「従業員を採用した」という報告は受けるが「どんな条件か」といったことは特に聞かない。ただ、優秀な人材を引き留めるには、しるべき処遇を提供することが必要であることから、管理職については年俸制をとってい

るという。

一方、バランスシートなど経営的なことについては毎月数字を送らせ、総経理が行ったチェックを日本本社でも専門家を頼んで更にチェックしている。

## ■その他

工場の組織は日本的である。先日も、日本での研修から中国に戻った工場長が、夏のバーベキューパーティや、冬の鍋パーティーを取り入れたと言ってきた。日本的な、和気あいあいとした家族的な会社が良いという。そのほうが仕事もしやすいし、人も辞めない。中国人スタッフが自ら、日本的な雰囲気づくりを見習っているようだ。3S活動も、徹底して取り入れている。

## 外国人人材の活用に当たったの課題・困ったこと

蘇州工場は、日本の工場がもう一つ中国にあるようなもので、製造工程としては同じことをしている。だが、例えば、日本人は黙っていても裏面まできれいに削って塗装するが、中国人はそうではない。ただ、それは気質もあるため、頭ごなしに言ってもだめである。それでも、日本的なモノづくりが、だんだん理解されるようになっていく。

人の流動性が高いと言われる中国であるが、当社においてはほとんど人が辞めない。設立当初からいる工場長（67歳で先日退職）のやり方や人間性によるものであり、また、中国人の気持ちが分かる総経理のAさんが間に入って、うまく調整してきたおかげだと思う。

## 今後の外国人人材活用の方針など

当社では、中国拠点で現地化が進んでいるだけでなく、日本本社の従業員も国際的になってきている。外国籍の社員は、中国人、インド人、米国人など9人おり、職種は研究開発、営業など様々である。外国籍社員のうち7人は中国人だが、特に中国人を採用しようとしたわけではない。ただ、中国向けの輸出が多いので、中国語ができて元気な人を採りたいと思ったら、結果的に中国人が多くなった。

中国拠点との関係についても、今後は、ますます日本との距離が縮まっていくだろう。お互いの交流も増えているし、行き来しないまでもパソコンで顔を見ながら仕事ができる。両者の距離感は、既に東京と大阪くらいになっているように思う。



## 2. 日進精機株式会社 <http://www.nissin-precision.com>

- 現地の経営も人事も、ローカルに任せていく方針
- 無錫工場で、現地スタッフ(女性)を初めて役員登用したところ
- 中国の工場は家族的な雰囲気、人材の定着率は日本よりも良いくらい。優秀なスタッフを引き留めるには、心が繋がっていることが大切

### ■ 会社概要

所在地 : 東京都大田区多摩川 2-29-21

設立年 : 1957年(昭和33年)8月

資本金 : 8,475万円 従業者数 : 125名

事業内容 : プレス金型、プレス加工、リフレクター金型、CNCパイプベンダー等

海外拠点 [設立年、合弁の場合は出資比率] : タイ [1994年・合弁 34%]、フィリピン [2001年]、中国無錫 [2004年]、深圳 [2005年]

### ■ 事業概要

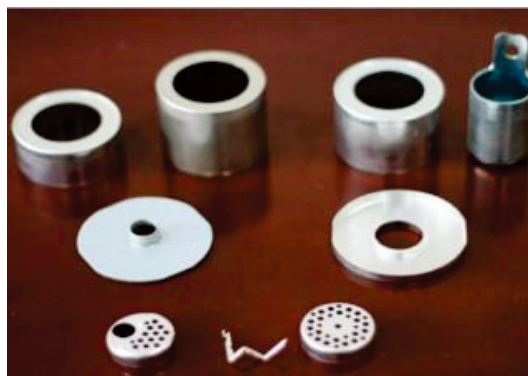
精密部品の順送金型を主とするプレス金型、プレス加工を行っており、特に深絞りの順送型を得意としている。金型製作とプレス加工の双方を行っていることで、加工部門の経験を活かした使いやすい金型をお客様に提供できる。メンテナンスのし易い当社の金型は、海外でプレススタンピングをされるお客様にも好評である。

また、東南アジア、中国で金型プレス部門の国際化を進めており、「海外でメイドインジャパンではないプレス部品が欲しい」「現地でプレス部品を供給して欲しい」というお客様に、タイ工場、フィリピン工場、中国の無錫工場、深圳工場から、プレス部品を納めている。

2012年1月に完成した中国無錫の新工場



海外拠点で供給しているプレス部品



## 海外展開の状況

2代目社長の時代の1994年にタイへ、3代目のときの2001年にフィリピンへ、そして現社長になって2004年、2005年に中国に拠点を設立した。今と昔では海外進出の背景が異なっている。10年前は安い賃金が魅力だったが、今の中国には日本人より良い技術を持った人がおり、将来を考えて頑張っている中国の人たちは優秀である。海外拠点の経営についても、今はできるだけ早く現地の人に任せ、現地化していくことを目標としている。

最初の海外工場であるタイは、日本の商社と現地企業との3社合弁であった。現在は、現地企業との2社合弁である。運営は現地企業が行い、当社は営業及び技術面のみを受け持っている。業況は今も好調だが、合弁には配当ややり繰りを好きにできない等の不具合があるため、フィリピンには独資で進出した。中国も独資にしたかったが、無錫工場は、急遽、取引先の依頼で半年という短期間で設立する必要があったため、現地に工場を持つ別の日本企業に間借りし、合弁という形で進出した。その後2012年に分離して、現在は独資にて運営している。一方、深圳工場は、最初は得意先の要望もあり日本企業との合弁でスタートしたが、3年前より単独運営となり独資となっている。

## 外国人材の活用状況

### ■海外拠点における人材活用状況

管理職層が育ってきている拠点もあれば、そうでない拠点もある。

中国の深圳工場は、日本人トップが技術畑で来た人で、人材マネジメントがうまくできず、現地人材を育てなかった。日本人のようにはできないと決めつけてしまい、「どうしてできないんだ」と頭ごなしに叱り、人を育てられなかった。そこで、今、日本からあらためて人を送り、組織づくりと現地人材の育成に取り組んでいるところである。

一方、無錫工場は、初めて現地スタッフから、しかも女性のBさんを役員登用したところである。その下の工場長なども育ってきており、40~50人規模に対し、総経理は日本人だが、あとは必要時に日本人を送り込む体制で、かなり現地化を進めてきている。

フィリピン工場は、3年前からワーカーの日本研修をやめ、現地主体の会社に変えようと取り組んでいる。人事、総務、検査、製造の部門で5名の中間管理職が育ち、彼らを日本人役員3人がうまく使っている。数年後には、現地スタッフを役員にしていく方針である。

合弁のタイ工場は、社長、工場長とも合弁先の人であり、人事面は先方に任せている。

### ■中核人材の採用経緯等

海外拠点における初の役員登用となる無錫工場のBさんは、学卒で無錫工場に入ってきた人で、入社5年目でまだ30歳くらい。日本に1年間留学した経験があり、日本語も話せる。当社に入ったのは、たまたまだったとのこと。第一志望だったソフト会社が、面接で残業も出張も多いと聞き、家庭との両立が難しいと断念。そのとき、募集をかけていた当社を偶然知り、面接を受けたのだという。無錫工場入社後は管理畑を歩んできた。そして、5年間の働きぶりや実績を見て、本社長が無錫工場の日本人総経理と相談し、Bさんを役

員に抜擢した。社長が中国に出張した際、迎えに出た B さんに「無錫工場の状況はどうか、今月の利益はどのくらいか」と聞いたところ、すらすらと数字が出てきたのには驚いた。日本の部長などには、答えられない人も少なくない。B さんの抜擢は当社にとっても賭けであったが、B さんは期待に応えてくれ、早晩にも総経理にしたいと思っている。

### 外国人人材のプロフィール、採用経緯等

#### ○プロフィール

- ・現・無錫工場の役員。現地の実質的な No.1 で総経理候補
- ・学卒採用で、入社 5 年目、30 歳くらい
- ・日本に 1 年間留学した経験あり（日本語を話すことが可能）

#### ○採用経緯

- ・中国（無錫工場）での現地採用（学卒）
- ・募集広告を見て応募してきたところ、面接して採用（2005 年）

#### ○配置・育成

- ・無錫工場で管理畑を歩んできた
- ・本社長が、働きぶりや成果を 5 年ほど見る中で評価し、無錫工場の役員に抜擢
- ・管理職層の育成について特別なことは行っていない。本社長が中国に行くたびに、「会社経営とは」「なぜ利益が必要か」「分配とは」といった経営教育的な話をしている

#### ○外国人人材にとっての就職の決め手（当社を選んだ理由）

- ・家庭との両立が可能と思われた（第一希望の他社は残業、出張ありだった）
- ・面接を担当した合弁先の若社長の印象が良かった（優しそう）

### 外国人人材の活用方法・工夫

#### ■活用の方針など

海外拠点については、できるだけ早く経営者を現地の人にしていく方針である。

経営的なハンドリングとしては、中間と期末の年 2 回、グループとしての経営会議を行い、方針を立てている。以前は日本で開催していたが、今は海外拠点持ち回りにしている。国籍を問わず、皆に当社の経営に興味を持たせるのが狙い。将来的には、グローバル幹部もあり得ると思うが、そもそも将来も日本に本社を置く必要があるのかという議論もある。

#### ■マネジメント層の採用・処遇・評価等

マネージャーの募集・採用は、人材紹介会社や求人サイト経由などの一般的な方法で行っている。応募者は、30～40 歳が中心だが、50 歳くらいの人もあり、日系を含む他企業で中間管理職等の経験がある人が多い。無錫工場の B さんは学卒で管理職候補として採用したが、タイの中間管理職層はみな中途採用者であり、現場上がりの者はいない。

採用のときに「この人は中間管理職にしよう」と思う人には、「利益はこれだけ、目標はこれだけで、それにはこのくらい仕事をしないと」といった会社の情報を流している。

評価方法は日本と同様である。一次、二次、三次評価者というように、決して1人では評価せず、結果は誰が見ても分かるものになっている。評価は、技術を伸ばし、幸せにするためのものであって、給料を下げるのが目的ではないため、オープンにしている。また、そうでないと、えこひいきが出がちである。

評価についても、段階を追ってローカルに任せるようにと言っている。フィリピンでは、それができつつあり、まずはローカルの管理職が評価を行い、その後、日本人役員と話し合っていて決めている。ローカルの管理職が評価するようになり、回数を重ねる中で、評価の方法について現地から提案が出るようになった。具体的には、スタッフから「なぜ自分はこのように評価（賃金）が低いのか」と言われたときに、「〇〇さんと比べるとこうですよ」と比較すると納得が得られやすいことから、各部門のローカルのトップ、日本人役員、性格のキツイ人、甘い人などバランスをとって人を集め、複数名で評価するようになった。

## ■その他

無錫工場は、中国には珍しく、皆で慰安旅行に行くなど家族的な雰囲気がある。管理職層の定着率も日本よりも良いほどである。深圳工場も同様。海外では、ワーカーだけでなく管理職層も、高い賃金を求め移動が激しいともいわれるが、当社には当てはまらない。無錫工場のBさんもナンバー2の人材も「仕事にはやりがい求めており、お金ではない」といい、また、当社の家庭的な雰囲気が働きやすくて好きだという。海外でも、優秀なスタッフを引き留めるには、心が繋がっていることが大切なのだと感じる。

## 外国人人材の活用に当たった課題・困ったこと

外国人人材の活用には失敗の経験もある。かつて通訳兼幹部候補生だった人がとても優秀というか出来すぎ、仕切りすぎてしまって、人事、財務などについて日本側では管理しきれないところが出てきた。「これではいけない」と思い、日本で勤めていたが中国に戻りたいという中国人を採用し、見守り役として中国に送り込んだ。すると、通訳兼幹部候補生だった人は辞めてしまい、その途端に不正が発覚したということがあった。

現地に任せたといっても、時々チェックする必要もある。年1回現地に行って報告を受けるだけでは難しくとも、何回も見れば不正は見つけられる。工場全体で不正をされれば分からないが、1、2人の問題ならば分かる。とはいえ、全く信じないというのも良くない。

## 今後の外国人人材の方針など

海外工場設立に当たり、今までは日本から技術者を派遣していたがコストが掛かる。今後は、フィリピンの技術者を送るなどグローバルに対応していく必要があると考えている。既に、中国拠点にフィリピンやタイから技術指導者を送るといったことも行っている。

マネジメント層についても、現地スタッフの中から人材が育ってきている。だが、人材が育ったとしても、実際に現地に任せるには強い意志が必要である。だが、信じられるかというのは、いってみれば夫婦の関係と同じようなもの。「裏切られたらどうするか」も考えはするが、ある時期については信じ、検証し、修正していくということであろう。

### 3. オリエンタルエンジニアリング株式会社 <http://www.oriental-eg.co.jp>

- 現地企業との合併で複数の工場を展開。合併ながら研修や経営アドバイス等を通じて強い絆を持つ
- 日本本社に招いた研修生が現地工場の幹部に成長
- 従業員持ち株制の導入、株式市場への上場で、インセンティブを強化

#### ■ 会社概要

所在地 : 東京都荒川区西日暮里 2 丁目 25 番 1-902 号

設立年 : 1952 年 (昭和 27 年) 8 月

資本金 : 8,000 万円 従業者数 : 150 名

事業内容 : 熱処理設備の製造販売、熱処理加工

海外拠点 [設立年、合併の場合は出資比率] : マレーシア [1996 年・合併 40%]、  
中国江蘇 [1987 年・合併 22.8%]、天津 [1994 年・合併 20%]、塩城 [2006 年・  
合併 25%]、重慶 [2007 年・合併 4%]、上海 [2003 年・塩城工場の 100%出資]

#### 事業概要

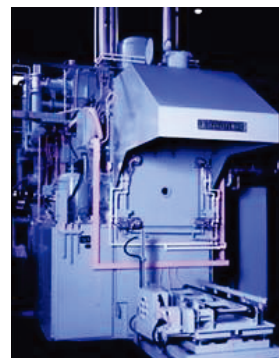
表面熱処理技術の総合メーカーとして、熱処理設備の設計、製造、販売及び受託加工サービスを行い、部品の熱処理加工を受注している。2007 年度の「元気なモノ作り中小企業 300 社」にも選定された。

1973 年 (昭和 48 年) に海外部門を設立し、海外での事業展開にも力を入れてきた。80 年代に入る頃までは直接輸出していたが、円高で難しくなった頃、エンドユーザーだった中国国営の自転車部品会社から「一緒に作ろう」と声が掛かり、1987 年に合併で豊東熱処理 (現・江蘇豊東熱技術股份有限公司、以下、江蘇工場と称する) を設立。その後、1994 年に天津 (熱処理設備・熱処理加工)、2006 年に塩城 (熱処理設備)、2007 年に重慶 (熱処理加工) に、相次いで合併工場を設立した。また、マレーシアにも 1996 年に合併で熱処理加工工場を設立している。

中国大豊市に立地する合併会社の江蘇工場



雰囲気制御装置を搭載した真空浸炭炉





## 海外展開の状況

中国は、江蘇工場がグループの統括会社となっている。江蘇工場は、当社と、中国国営の大豊飛輪総廠、中国銀行塩城支店、中国系商社の日本和華株の合弁である。他の中国拠点は、江蘇工場の90～100%出資であるなど、当社にとっては孫会社に当たるが、日本から技術者を常駐させて指導に当たるなど、密接な関係を持っている。江蘇工場は2010年末に深圳証券市場への上場を果たした。

## 外国人材の活用状況

### ■海外拠点における人材活用状況

江蘇工場では、日本で研修し、技術と日本語を学んだ研修1～3期生が、今や総経理、部長クラスとなっている。合弁ということもあり経営は現地化しているが、「水を飲む人は井戸を掘った人を忘れない」という中国の故事の通り、「井戸を掘った人」である本社長や、営業支援のために常駐している本社役員に対して恩義を感じてくれており、経営面の助言も素直に聞いてくれる。

ただ、全体として見れば、外国人材の活用は、うまくいっている拠点もあればそうでない拠点もある。マレーシアは、日本に国費留学していた優秀な女性を幹部候補と目していたが、帰国指令が出て戻ってしまった。中国の天津工場は、総経理が、ライバル会社を設立して独立してしまった。

### ■中核人材の採用経緯等

合弁は、パートナーとのコミュニケーションが重要で、波長が合わないと難しい。江蘇工場は、合弁先の工場長が、日本の田舎にでもいそうな真面目で温厚な人で、「この人ならば信頼できそうだ」と感じた。実際に合弁を始めてみると、工場長自ら先頭に立ち、有能な人間を合弁先の現場から十数人選び、かつ、その年に入社予定だった大卒者6、7人と合わせて合弁工場に送り込んでくれた。当社では、その中からさらに選抜したメンバーを日本に送り、1人1人に管理関係、電機関係、購買関係などと担当を割り当てて、2カ月間徹底的に指導し、日本語も勉強させた。また、大卒者は全員、日本に受け入れて研修した。社会人経験ゼロで何にも染まっていなかったので、1年かけて当社流に徹底的に教育した。研修はその後も継続しており、研修経験者は今では50人くらいになっている。

現在の江蘇工場の総経理と副総経理は、その研修の1期生である。総経理は、日本に来たときからまじめな好青年で、日本語も一所懸命勉強していた。現総経理のCさんは、中国に戻って営業をしていたが、本社長が中国に行く際は彼を通訳にし、国営企業の工場長あがりの当時の総経理と3人で動くことが多かった。総経理らと行動を共にして苦労を見聞きしたCさんは、いつか幹部登用することになる人材だと思い、意識的に日本から人が行けば彼を同行させ、日本人の考え方ややり方に触れるようにした。そして、上司であった総経理が交通事故で急逝したとき、「まだ若いが是非」と彼を副総経理に推薦した。そして元国営企業の董事長に総経理を2年兼任させ、その後、Cさんを総経理にした。

## 外国人人材のプロフィール、採用経緯等

### ○プロフィール

- ・現・江蘇工場の総経理
- ・本社工場での研修1期生。1年かけて当社のものでづくりと日本語を教え込んだ

### ○採用経緯

- ・合弁相手の中国国営工場に入社予定だった大学新卒者で、合弁先から送り込まれた人材（1987年）

### ○配置・育成

- ・日本での研修の後は、江蘇工場での営業を担当
- ・本社社長の中国出張時は通訳に指名。経営者と行動を共にし、学ぶ中で幹部候補と見なし、意識的に経験を積ませた
- ・総経理が亡くなったときに、「まだ若いが是非」と副総経理として本社社長が合弁先に推薦。2年後、総経理に

### ○外国人人材にとっての就職の決め手（当社を選んだ理由）

- ・入社予定だった国営企業より送り込まれた
- ・田舎には稀な外資企業であり、新しい技術を学べると思った。また、設立したばかりで、発展の可能性があると感じた

## 外国人人材の活用方法・工夫

### ■マネジメント層の採用・処遇・評価等

現地の人事は、合弁と言うこともあり現地に任せているが、人事労務管理はほとんど日本本社と同じ。会社に入ったらまず仕事の目標を立て、個人の成長、育成について計画を立てて話し合う。若い人のモチベーションを上げるには、お金と栄誉が必要であり、個人の貢献に従って、いろんなボーナスを出したり、皆の前での表彰を行っているという。

また、江蘇工場では、従業員持ち株制を導入し、幹部は自社株を保有している。導入経緯としては、当社の社長が中国に駐在していた1999年頃、中国政府の政策で国営企業が株を手放さなくてはならなくなり、合弁相手から「株を買い取って欲しい」と相談を受けた。しかし、当時、当社には余裕がなかったこともあり、江蘇工場の幹部たちに、「この会社は今後必ず発展するし、当社もバックアップする」「自分たちの会社にするために、自分たちで株を持とう」と提案。総経理や副総経理、部長クラスを中心に20人くらいで持ち株会社を作り、彼らに国営企業分の株を持たせた。そして、「将来は上場を目指すべき」と勧め、そのために何をしなくてはいけないかについて、細かく助言した。上場の準備の号令をかけたのは2006、07年頃。そしてついに2010年末に深圳証券市場に上場を果たし、株価上昇で今やこれが大きな利益を生んでいる。株価上昇の背景には、営業支援で常駐していた本社役員が種を蒔き、現地スタッフに引き継いだ種が実り、取引に結びついたことも大きく貢献している。

## 外国人人材の活用に当たっての課題・困ったこと

労働問題が起きているといった報告はこれまでのところ聞いていない。ただ、引き抜きの話は聞く。上海工場で4、5年勤めて中堅になってきた人が、日系の同業他社から倍の給料で引き抜かれたといい、これまでに2人ほどそうしたことがあったようだ。我々日本人は、入社すると自然と愛社精神を持つが、中国人は少しでも良い給料の会社に行ってしまう傾向がある。中国側からは、「給料の見直しが必要であり、地域ごとに周りの状況を考慮した給与体系を検討している」との報告があった。我々は細かいことまでは分からないので、口出しせず、現地に任せている。

江蘇工場にいる人たちは殆ど辞めない。当社が立地する大豊市は、上海の隣とはいっても330kmも離れており、まだまだ田舎である。進出してくる企業も少なく、外資系は当社と韓国系の2社しかない。深圳証券市場に上場し、国家科学技術部から「国家火炬計画の重要な先端技術企業」に認定された当社は、地元では超優良企業として注目の存在となっている。株価が上昇していることから、従業員持ち株制によって自社株を持っている幹部たちにとっては、「辞めないほうが得」な状況になっているということもあるだろう。

## 今後の外国人人材の方針など

現地人材を日本本社の幹部にしていくことはあまり考えていない。彼らもそれは望まないであろう。

ただ、日中の絆は深まっており、本社採用の中国人社員を、橋渡し人材にすることは考えている。今年、中国人留学生を2人採用した。1人は大学院の新卒、もう1人は中国の大学を出て民間企業に勤めた後、日本に留学に来ていた人である。

中国との関係は今後も強まっていくであろう。お互いにとって、メリットのある関係が築けている。日本本社のほうが進んでいる部分があり、彼らにとっては学べることがまだまだある。当社にとっては、近年は円高の影響もあり、日本から製品を直接輸出するのは難しくなっている。現地日系企業との取引でも「日本製は高い」ということになれば、メインの加熱炉は日本から輸出するが、その他の付帯設備は中国工場で作ったものを使う、といった営業も展開している。今後はそのような分業も更に増えていくだろう。



#### 4. 株式会社日本エー・エム・シー <http://www.j-amc.co.jp>

- 海外の仕事は現地の人に任せるといのが、先代の会長時代からの方針
- 海外関連会社 6 社のうち、日本人トップは 1 社のみ
- 日本で留学生等を幹部候補生として採用。数年間教育した後、現地へ送り込んでいる

#### ■ 会社概要

所在地 : 福井県福井市市波町 13-8

設立年 : 1963 年 (昭和 38 年) 2 月

資本金 : 1 億 8,550 万円 従業者数 : 146 名

事業内容 : 高圧配管用継ぎ手の製造・販売、海外製品の現地調達

海外拠点 [設立年、合併の場合は出資比率] : タイ [2006 年]、中国上海 [2004 年]、  
南通 [1997 年・合併 34.4%]、他

#### 事業概要

高圧配管の接合部に使用される「継ぎ手(継手)」「フランジ」「ブロック」「バルブ」「アイボルト」などの配管部品の専門パーツメーカー。高圧配管用「継ぎ手」で日本第 1 位の実績を誇る。

継ぎ手はブルドーザーやパワーショベルといった建設機械等で使われ、納入先は、国内主要建設機械メーカー、重機械、運搬機械、造船、工作機械メーカーなど。

自社工場では多品種・小ロット・短納期に対応した「一個流しシステム」を採用する一方、国内外注では自動化ラインを多用。さらに海外では量産品を低コストで生産することにより、全ての配管部品を1個から量産品まで安価にスムーズに供給できる生産体制を構築している。

#### 「継ぎ手」とパワーショベルにおける使用箇所



#### 日中タイの3拠点体制



## 海外展開の状況

1997年に中国無錫市と南通市に工場を設立して以来、順次展開し、現在に至っている。

中国での出資先は、100%出資の愛慕希国際貿易（上海）有限公司（以下、上海 AMC）や、34.4%の南通 AMC など 5 社。業務提携先は、元社員が起業した会社など 2 社である。また、2006年にはタイに進出、バンコク AMC を設立した。同社はほぼ 100%当社が出資している。

技術立国「日本」、世界の工場「中国」、アジアのデトロイト「タイ」という、それぞれの国の特徴を活かしつつ、「品質は最大の宝である」を共通の理念として生産し、相互補完体制を敷き、安くて良い製品を世界に供給している。

## 外国人材の活用状況

### ■海外拠点における人材活用状況・活用方針

現在、日本人がトップになっているのは、上海 AMC だけである。日本人のいない拠点も少なくない。

海外の仕事は現地の人に任せるとというのが、先代の会長時代から受け継がれている。最初から海外拠点の幹部にするつもりで、日本で留学生等を採用。数年間教育したあと、現地に送り出している。現在、5人が、バンコク AMC の社長、南通 AMC の董事長、上海 AMC の課長、新規事業の責任者などとなって各拠点で活躍している。また、5人が、現在本社で研修中である。

現地に任せる理由は、日本人では難しい場面が出てくるからである。言葉の問題があり、コミュニケーションが難しい。顧客とのやりとりも大変である。

はじめて中国進出した際も、プロジェクトは 95 年くらいからやっていたが、中国人社員の D さんを入れたことで、飛躍的に仕事が進んだ。日本人だけのときは、現地のアテンドを見つけて通訳させていたが、通訳は通訳でしかなく、我々の欲しい材料や人脈を探してくれるわけではない。それで仕事が思うほど進まなかった。

### ■中国進出のキーマン

D さんは、富山大学の留学生だった。日本では新卒採用だが、ハルピン大学を卒業した後、ハルピン市長秘書を務め、その後富山大学でアルミ工学の博士号を取ったという人である。中国工場の立ち上げから任せることを想定して採用した。

D さんは、当社に 8 年程在籍し、工場のマニュアル作成からサプライヤー探しまで、いろいろなことをしてもらった。金属関係の大学を出ているので、通訳ができるだけでなく人脈もある。中国のローカルの取引先 10 社くらいは、彼に面倒を見てもらった先である。最終的には子どもの教育の問題もあって上海に戻ったが、今も当社の部品を作ったり検査したりする会社において、当社との関係は続いている。

## 外国人人材のプロフィール、採用経緯等

### ○プロフィール

- ・中国進出のキーマン（家庭の事情で退社し、中国の協力工場で活躍）
- ・中国の大学を卒業後、ハルピン市長秘書となり、日本に留学して博士号を取得

### ○採用経緯

- ・留学生の院卒採用（日本採用）（1997年）

### ○配置・育成

- ・取り組んでいた中国工場の立ち上げを任せることを最初から想定して採用
- ・現地との交渉で通訳を務めるだけでなく、金属関係の大学を出た人脈を活かして取引先開拓でも貢献。立ち上げたばかりの中国工場で、工場のマニュアル作成からサプライヤー探しまで活用

### ○外国人人材にとっての就職の決め手（当社を選んだ理由）

- ・留学先であった日本の大学の研究室からの紹介

### ■その他の中核人材の採用経緯等

現在育成中の社員に、上海 AMC で品質保証の主任をしている d さんがいる。d さんも日本への留学生で、日本語、英語、中国語ができる。日本では新卒採用だが、中国では役人の経験もある。日本からの出向扱いの待遇で上海 AMC に送り込んでおり、各中国生産拠点の品質指導の中心的な役割をしている。

## 外国人人材の活用方法・工夫

### ■マネジメント層の採用・処遇・評価等

本社で外国人社員を採用する際は前職の有無を意識しており、海外進出当初は経験者を、現在では新卒を重視している。進出当初は、スムーズに工場を立ち上げるため、即戦力となり人脈のある人が良かった。だが、今は、工場を次々に作るというよりは、かなり先の将来を見据えて、現地工場に日本式の管理を教えるための人材として採用している。そのため、他社のやり方に染まっていない新卒を中心に採用している。そして、海外拠点の幹部候補として、様々な部門を経験させたり、企画を担当させるなど、一般の日本人社員とは違う教育を行っている。

現地での採用や人事については、現地の責任者が決め、本社は結果だけを見るようにしている。相談をしてきたときに、助言をする程度である。南通工場からバンコク工場に技術指導者を派遣してもらうときなどは、本社から南通工場に依頼する形で行っている。

評価方法については、上海 AMC では、ほぼ本社と同じで、能力、業績、課題の達成度といった日本の評価表の尺度を中国語に訳して使っている。南通 AMC は、中国人社長なのでそこまではしていない。だが、評価項目は、文化でそれほど差が出るものではない。

技術者は評価がしやすい。例えば、中国人の P さんと日本人の Q さんとの比較でも、どちらの段取りが早いかなど、共通項目で評価することができる。

## 外国人人材の活用に当たっての課題・困ったこと

今まで海外人材がらみで特に難しかったことはあまりない。どうしても本社と海外でコミュニケーションを取りにくいところがあるため、今は日本で研修した留学生を活用している。

ただ、日本から送り込んだ場合、現地採用のマネージャーと待遇に差が出てしまうという問題はある。同じ仕事をしているのに給料が違うのは良くない。dさんなど本社からの出向扱いの人には「賃金が高い分、人の3倍は働け」「向こうの人よりいっぱい能力をつけろ」といって発破をかけている。

## 今後の外国人人材の方針など

日本からの出向者とローカルスタッフの処遇差問題への対応として、現地で採用した人を日本に送り込んで教育し、戻すことも考えられる。

ただし、現地採用者の場合は、コミュニケーション上の問題があるほか、「今まで一緒に会社を大きくしてきた人」という感覚に欠けるところがある。それを避けるため、日本と現地の間立つ仕事をさせ、仕事を共有したり、日本に来させたり、コミュニケーションをとる機会を増やす工夫をしたりもしている。

## 5. ゴーダ EMB 株式会社 <http://www.godaemb.co.jp>

- 海外展開の経営ベースは、日本人に拘らず現地で適切な人探しに注力
- 海外展開は、良い人材を見つけることからスタート
- 中国人材を中途採用し、見定めてから総経理、そしてパートナーに

### ■ 会社概要

所在地 : 大阪市阿倍野区松崎町 4-11-34

設立年 : 1957 年 (昭和 32 年) (1937 年創業)

資本金 : 4,800 万円 従業者数 : 36 名 (2011 年 12 月末時点)

事業内容 : 刺繍製品、服飾資材の製造販売

海外拠点 [設立年、合弁の場合は出資比率] : 中国深圳 [1986 年・来料加工から現在は独資]、  
上海 (蘇州工場と上海事務所) [1993 年・日本企業との合弁から現在は独資]、  
青島 [2001 年]、香港 [1986 年・販売]、英国 [2002 年、駐在員事務所]

### 事業概要

創業 70 年の歴史を持つ、刺繍製品、服飾資材の製造販売会社である。

刺繍のエンブレム (ワッペン) の他、有名ブランドの婦人服・子供服の OEM 生産、ファッション商品の刺繍企画、キャラクターグッズ、装飾品、雑貨、小物の開発等を行っている。独特の風合いと立体感を持つ中国特許取得の新しい立体刺繍や、独自技術により誕生した柔らかい風合いの立体刺繍、ホログラム調の新しい輝きを持った刺繍、レーザーカット、特殊ミシンなど、刺繍をはじめとする様々な手法により、新たなる表現を服飾資材として提案。顧客には、欧米のラグジュアリーブランドも。また、ブランド品のシャツ等につける刺繍のエンブレムは、コピー商品を防ぐ機能もあり、これらは独占契約で生産を行っている。

上海合田刺繍有限公司の新社屋



フル稼働の多頭ミシン





## 海外展開の状況

海外展開のきっかけは、ニクソンショック、プラザ合意以降の円高である。それまで主に米国に輸出を行っていたが、円高を理由にメキシコや台湾に調達先を切り替えられ、難しい対応を迫られた。ただ、それ以前から、米国市場を攻めるのに、日本からやっていたのではだめだと思い、メキシコに出てマキラドーラ（保税加工制度）を利用することなどを考えていた。一方、中国は、当時はまだ進出しようという企業自体がそれほど多くない状況だった。だが、当社の場合は、結果的に、メキシコよりも中国進出が先に形となり、1986年に深圳に来料加工の少人数でできる工場を設立した。それに先だって、米国で商品を守るための販売会社をジョイントベンチャーで立ち上げた。本当は、メキシコにも併行して進出したかったが、中小企業で、人も資本もないため断念した。だが、今となっては、当時メキシコに出た企業よりも、中国に出た企業のほうが伸びており、結果的に中国に注力して良かったと思っている。

1993年に、将来の内販も睨んで、日本の商社との合弁で蘇州工場を設立した。上海近郊を選んだのは、将来的に北京なども含んだ広い範囲に売っていくことを考えると、そこに立地するのが便利と思われたためであり、また、上海にはもともと繊維産業があったことによる。2001年には、青島に最新の設備環境を整えた刺繍工場を設立した。

ただし、中国5拠点のうち、現在資本関係があるのは蘇州工場と青島工場だけで、残る3拠点は上海法人が管理する協力会社のような位置づけとなっている。

## 外国人材の活用状況

### ■海外拠点における人材活用状況

蘇州工場は、董事長は本社社長が務めているが、総経理以下は全て中国人社員となっている。青島工場は、本社社長の弟が董事長を務めており、総経理以下は中国人。経営は、ほぼ100%現地に任せている。

### ■中核人材の採用経緯等

蘇州工場の総経理の羅 聖傑氏（以下、Eさん）は、設立時に工場長候補として採用した人である。中国の大学卒業後、上海宝山製鉄所に配属され、技術通訳として、新日鐵からの技術導入を図る中国最大の国家プロジェクトに関わった。その後、国営の貿易会社に転職し、繊維を担当。そこで当社の社長と出会った。社長がEさんに、上海で展開しようとしている事業を説明し、「同じサラリーマンでも、もっとチャレンジしてみないか」と誘ったところ、当社への転職を決めてくれた。

最初は、副総経理補助兼工場長として入社。当時、総経理は日本の役員による兼任で、本社から派遣された日本人副総経理が常駐していたが、その副総経理の補佐として、副総経理は日本本社との窓口役、Eさんは税関、税務局、工員対策等、中国対応の窓口役というように役割分担を行った。その後、「営業重視」という本社の方針の下でEさんは2002年に営業部長となり、2005年に総経理に就任した。

## 外国人人材のプロフィール、採用経緯等

### ○プロフィール

- ・現・蘇州工場の総経理
- ・中国の大学卒業後、上海宝山製鉄所で、技術通訳として日中共同プロジェクトに携わる
- ・国営企業に転職し、繊維を担当。その後、当社に転職

### ○採用経緯

- ・中国での現地採用（経験者採用）
- ・中国内販を睨んだ蘇州工場設立に際し、人からの紹介で知り合い、本社長が勧誘

### ○配置・育成

- ・新設する蘇州工場の工場長として採用（1993年）
- ・日本人副総経理の補佐役として、税関、税務局、工員対策等、中国対応の窓口を分担
- ・蘇州工場の営業部長（2002年）を経て、2005年より総経理

### ○外国人人材にとっての就職の決め手（当社を選んだ理由）

- ・これまでのキャリアやスキル（日本語、日本企業との関わり、貿易会社での経験や人脈等）を活かせると思った
- ・従来の業務から幅を広げ、企業の管理面にチャレンジできると考えた
- ・定款や上海での事業計画等を見て、発展性があると感じた

## 外国人人材の活用の方法・工夫

### ■活用の方針など

当社の海外展開は、良い人材を見つけることからスタートする。中国進出の際も、日本人に担当させることは当初から考えていなかった。日本人が工場長となり技術を現地に持ち込むのは良いが、それ以外の部分はローカルの人材がすべきである。新しい工場には新しいワーカー、マネージャーが必要である。そのため、深圳工場でも蘇州工場でも、本社長は人に会えば「誰かローカルで良い人はいませんか」と聞き、一所懸命に人探しを行った。

海外拠点の設立後は、「任せて任さず」を基本方針としている。原則現地の自由にさせているが、口は出す。本人にも言っているが、信じないというのではなく、勉強のために一緒になって海外拠点の経営を考え、思いついたことは意見したり口を出す。重箱の隅をつつくようなことも言うが、そこから大きな問題が生じることもある。実際、知り合いの会社のことだが、米国の会社を米国人社長に任せすぎ、宗教団体に多額の寄付をしたり、毎月、打合せや旅費だといって多額の経費が出ていたことに後から気付く、上限を設けようなどと議論しているうちに、うまくいかなくなってしまったことがある。

海外出張費は全て報告させている。自由にさせないというより、何かあったときに追求を受けるのは本社だからだ。また、日本でいう交際費については、現地なりのいろいろな関係もあり、いちいち本社の承認を取るわけにもいかないもので、ある程度は認めなくては

いけない。だが、中国は公私混同の社会でありチェックは必要である。あまりしつこく言うのも良くないので加減が難しいが、会社経営なので、中間決算や月々の報告のときに数字を見て、状況によっては「これはやりすぎじゃないのか」と言って確認したりしている。

人材の獲得は大事だが、実はメンテナンスの方がより重要である。つい任せっきりで目に付いたことも言わないでいると、だんだんそれが普通化する。最初は「こんなことしていいのかな」「日本の社長からお小言もらうかな」と遠慮していたのが、2回、3回になると当たり前になる。当たり前は一概に悪いことではないが、我々のビジネスは環境に左右されがちであり、業績が悪くなったときに問題化しやすいので注意が必要である。

### ■マネジメント層の採用・処遇・評価等

人事権に関して、部長以上については総経理が案を作り、董事長である本社社長が承認するが、課長以下やワーカーについては報告を受けるだけである。

総経理をはじめ現地幹部の報酬については、2、3年スパンで、予め処遇を取り決めておく協議書を作成している。当社では本社社員との間でも取り交わしている。決めるときは大変だが、先に決めておけば昇級時やボーナス時にもめずに済むので期間内は楽ができる。

### ■その他

中国に5拠点展開しているが、蘇州工場立ち上げの際は、先に設立していた深圳工場から人を送り込み、青島工場の際は、上海や深圳から人を送り込んだ。既存拠点から人を送り込んで立ち上げながら新規採用でき、楽に、早く立ち上げられた。また、技術の移転も、中国人同士であるためスムーズに行うことができた。

### 外国人人材の活用に当たっての課題・困ったこと

中国拠点において、総経理以外のスタッフとのコミュニケーションがだんだん少なくなっており、改善の必要性を感じている。中国人は、自分の上司に対しては忠誠があり、言うことを聞くが、それ以外の人は目に入らない。董事長である本社社長が中国拠点に行っても、挨拶はするが、それだけでしかない。工場を見て気付いたことを言っても、聞き入れない。だが、総経理の言うことであれば聞く。そういうこともあり、本社社長が中国出張する際は幹部を集めて、パーティーや新年会、忘年会を催して、いろいろな人とコミュニケーションを取るようにしている。一緒に食事をするとう距離を近づけることができる。

### 今後の外国人人材の方針など

今後の考えとして、中国の幹部に自社株を持たせたいと思っている。今の中国では、外資系企業における中国人の持ち株は認めていないが、目先の経済的報酬ではなく、会社とともに個人も成長し豊かになっていく仕組みを作り、義務や責任を持たせる一方で、やる気も持たせたいと考えている。

また、当社は、社長は国際化しているが、他は99%ローカルな企業である。研修・技能実習生を除いて外国人社員はいない。日本本社のグローバル化が大きな課題である。



## 6. サラヤ株式会社 <http://www.saraya.com>

- 海外拠点は現地化が基本方針。ほとんどの拠点で実質トップは外国人
- 現地トップを本社で1週間~1カ月研修。当社のスタイルや方針を学ばせる
- 本社にも約20人の外国籍社員。経営に参画する人材も出ている

### ■ 会社概要

所在地 : 大阪市東住吉区湯里 2-2-8

設立年 : 1959年(1952年創業)

資本金 : 4,500万円 従業者数 : 1,019名(うち正社員668名)

事業内容 : 家庭用洗剤等衛生用品・薬液供給機器等の製造販売

海外拠点 [設立年、合弁の場合は出資比率] : 米国 [1995年・合弁約96%]、中国東莞 [2003年・香港100%]、タイ [2004年・製造・営業]、上海 [2005年・営業、2006年]、〈以下販売拠点〉香港 [2003年・サラヤグループ100%]、韓国 [2003年・香港100%]、台湾 [2004年・合弁34%]、ベルギー [2004年]、他

### 事業概要

台所洗剤「ヤシノミ洗剤」や、お肌にやさしい石鹼シリーズ「arau. (アラウ.)」などを製造・販売している大阪の中堅企業である。

戦後間もない時期、赤痢や疫痢などの伝染病が多発する中で、手洗いと殺菌消毒ができる石鹼液と石鹼液容器を日本で初めて考案し創業。以来、「手洗いは、衛生の基本である」との信念を持ち、工場、オフィス、食品衛生、感染予防、家庭など、あらゆる局面での手洗いのための石鹼液、手指消毒剤とその専用ディスペンサーなどの商品・サービスを提供している。

家庭用、業務用、医療用の商品群



上海工場の商品展示室



## 海外展開の状況

当社にとっての初の海外進出は、1995年の米国法人設立である。当時の会長が「勝負するなら米国だ。米国で売れなかったらどこでも売れへん」と言って単身米国に乗り込み、販路開拓をする中で、たまたま同じようなことをやっていた向こうの社長が「一緒に組みたい」というので始まった。うちの商品を米国で売りたいと言ってくれた人が、社長になってくれたのは、とても幸運なことである。米国には日本とは違うニーズがあったり（力が強いので容器を頑強にしないといけないなど）、米国食品医薬品局（FDA）の規制などがあったりするので、日本での仕様とは変えているものもある。「自然にやさしい」という当社の商品特性を失わない製造や売り方を分かった上で市場に合わせてくれている。当社は工場建設に立ち会ったり、技術的なアドバイスはするが、経営は最初から任せている。ただ、スカイプを使った会議や出張などでコミュニケーションを図っている。

海外拠点が一気に増えたのは7年前ほどからである。2003年に中国東莞市に東莞工場（莎羅雅潔具製品廠）、香港、韓国に営業拠点を設立。2004年にタイに工場（Saraya Mfg. (Thailand) Co., Ltd.）と営業拠点、香港、台湾、ベルギーに営業拠点を設立。2005年には上海、オーストラリア、カナダ、ロシアに営業拠点、2006年には莎羅雅（上海）生物科技有限公司（以下、上海工場）、ベストサニタイザーズ・ケンタッキー工場を設立した。そして、2011年には、ウガンダに東アフリカ法人を創設し、BOP(Base of the Economic Pyramid)ビジネスの可能性を調査。これを土台に、今後、アルコール手指消毒剤の生産を開始していくなど、BOPビジネスにも乗り出す予定である。

## 外国人人材の活用状況

### ■外国人人材の活用状況

初の海外進出であった1995年の米国法人設立の準備のために米国籍の社員を採用して以来、当社では、海外事業展開に応じて海外人材の採用・活用を進めてきた。外国人人材を活用し始めてから14年経ち、本社の経営に参画する外国籍社員も出ている。

現在、当社で活躍する外国籍社員は22名。中国人、韓国人、タイ人、フィリピン人、ウクライナ人、米国人、フランス人、インド人など、国籍は多様である。いずれも日本で採用した人材で、海外事業部や開発部門（研究所）を中心に、様々な部門で活躍している。

海外拠点についても、社長の方針で現地化を進めている。海外拠点としては、現地法人、支店、駐在員事務所など15カ所くらいあるが、日本人がいるのはタイの2拠点と上海のみで、他は全て現地の人材のみ。登記上は本社の役員を社長にしても、実質的なトップには外国人を置いている。海外拠点の経営については、事業計画の策定については本社の承認を必要としているが、決めた数字に向かっての経営は現地に任せている。その数字をどうやって達成するかについては、一応、当社でチェックしている。

### ■中核人材の採用経緯等

当社で活躍する外国人人材の代表的存在といえば、海外事業部長のFさんが挙げられる。

Fさんは、当社のほとんどの海外拠点の開設に携わってきた。

もともとはウクライナからの留学生で、ロシアの国営企業の幹部が来日した際に、通訳のアルバイトとして学生時代の彼を雇い、社長に1週間同行させた。アルバイトの終わりに、「卒業したら当社に来ないか」と社長が誘ったことがきっかけで当社に来てくれた。日本に残って就職することは、それまであまり考えていなかったが、「社長の人間性に惹かれた」のだという。だが、入社して1カ月も経たないうちに、ロシア拠点の設置を任せられ、海外に送り出されたのには驚いたという。現地ではゼロから販路を開拓し、立地を選び、従業員を雇い、拠点を軌道に乗せてきた。苦労はしたが、他の会社ではなかなかそこまで任せてくれないので、やりがいを感じたといい、「そういう積み重ねがあったからこそ今がある」と評価している。

### 外国人人材のプロフィール、採用経緯等

#### ○プロフィール

- ・現・本社海外事業部長

#### ○採用経緯

- ・日本採用。留学生を大卒新卒で採用した。
- ・日本の大学への留学生で、在学中にロシア語の通訳のアルバイトとして雇った。社長に1週間同行。社長が卒業したら来ないかと誘ったことがきっかけで、卒業後に就職。

#### ○配置・育成

- ・日本採用。入社後1カ月経たないうちに、ロシアでの拠点開設をミッションに送り出された（2004年）
- ・海外事業部で同社のほとんどの海外拠点設立に携わってきた

#### ○外国人人材にとっての就職の決め手（当社を選んだ理由）

- ・学生時代にアルバイトの通訳で社長に1週間同行する中で、社長の人間性に惹かれた
- ・仕事を任せられ、やりがいを感じた

### 外国人人材の活用の方法・工夫

#### ■マネジメント層の採用・処遇・評価等

当社における外国人人材の活用は、本社の海外事業部が先行しており、海外拠点における中核人材育成はこれからの課題である。

海外拠点での採用・人事は現地に任せている。海外では、マネジメント層は人材紹介会社を通じて採用することが多い。

現地の責任者に対しては、1週間から1カ月かけて日本で研修し、当社のスタイルや方針を学んでもらっている。また、現地で採用した幹部候補でこれと思った人について、日本で2、3年研修を受けさせ、現地に戻すといったことをやっている。当社のスタイルを伝える点では効果が高いが、コストが掛かり、戻った後に本当に当社で活躍してくれるかは分からない。日本人とはロイヤリティが違うし、どうやってリテンション（離職防止）を

図るか、モチベーションを保つかは課題である。だが、今のところは、運が良いだけかもしれないが、皆、残ってくれている。

当社のスタイルを伝える手段として、2種類のグローバル会議がある。1つは現地責任者を集めて行うもので、去年はタイ、今年は中国で開催した。海外展示会や工場視察など、何かのイベントに合わせて行い、3日間缶詰で議論する。もう1つは営業会議である。課長クラスを集め、数字をどうやって上げていくか、新商品の売り方、営業をどうしていくかなど、製品知識を含めて試験を行う。拠点間では、普段からもクラウドなどを活用してコミュニケーションを図っているが、やはり直接会って話をすることは大事である。会議を通じて横のつながりを作り、成功事例や失敗事例などの共有も図っている。

### 外国人人材の活用に当たった課題・困ったこと

中小企業の海外展開におけるネックは、語学力、現地との意思疎通である。本社としてはチェック機能を働かせたいが、例えば、タイ語で書かれた証票が本物かどうかはよく分からないし、フランス語、ロシア語、韓国語も難しい。本社に各拠点の現地語が分かる人材が欲しいが、中小企業にはなかなか人が来てくれない。まずは、日本人にせよ外国人にせよ、共通語である英語ができて仕事ができ、かつ当社の理念や経営の動きが分かる人を確保できるかどうか鍵である。そうした人を確保できれば、後はその人を海外に派遣して拠点開設に当たらせ、その人が現地採用し、ローカルスタッフを育てることで、水が上から下に流れるように当社の方針が伝わるはずだ。だが、言葉は手段でしかなく、言葉だけではだめである。語学力だけで、中核人材を採用するのは辞めたほうが良い。

採用した人たちに、どれだけ長くいてもらうか、そのためにどうすれば良いかは、まだ試行錯誤している状況である。どのように評価してインセンティブを与えていくかについても、あまり日本人と差をつけると不協和音が出るので、無茶なことはせずに定着してもらえる方法を検討している。売上げが上がれば、その分給料を上げたりもしたが、なかなか難しい。ただ、当社では海外拠点は現地化していく方針であり、国籍にかかわらず頑張れば現地法人の社長になれる。本社の幹部にもなれる。それは、優秀な人材のモチベーションを上げていると思う。

### 今後の外国人人材の方針など

国内外で外国人人材を活用することで、日本本社のグローバル化も少しずつ進んでいる。当社はもともとは大阪の中小企業。英語もできない、外国人にも慣れていない社員が大半である。だが、本社に20人も外国籍の社員がいることで、日本人の若手社員が英語を勉強しようと思うようになる。また、今までは日本の市場しか見えていなかったのが、皆が世界を意識するようになった。特に影響が大きいのは開発部隊。2、3年後に世界で売るものを考えて開発を行うようになってきた。このように、外国人人材の存在は、日本人社員の意識や組織にも、少なからぬ影響を及ぼしている。

## 7. 株式会社南武 <http://www.nambu-cyl.co.jp>

- 国内外を問わず、「人を大切にする経営」を方針に掲げる
- 中国進出に当たっては、留学経験のある後継者と中国出身社員が活躍
- ハローワーク経由で、日本の大学院卒の技術者を経験者採用

### ■ 会社概要

所在地 : 東京都大田区萩中 3-14-18

設立年 : 1965 年 (1941 年創業)

資本金 : 5,800 万円 従業者数 : 108 名 (2012 年 6 月現在)

事業内容 : 特殊油圧シリンダの設計・製作・販売

海外拠点 [設立年、合弁の場合は出資比率] : タイ [2002 年、合弁 90%]、中国常州 [2010 年]、米国 [2001 年・技術提携契約締結]

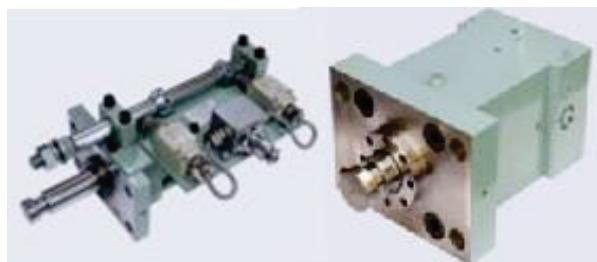
### 事業概要

1955 年に日本最初の油圧シリンダ専門メーカーとして発足。以来、長年にわたり培った技術と開発力により、油圧シリンダに関連する多数の特許（センサ、ハイブリッド製品を含む）を日米で取得し、特殊油圧シリンダメーカーとして確固たる地位を築き、現在に至っている。

柱となる事業分野は 2 つあり、1 つ目は主に自動車向けの金型用中子抜きシリンダで、日本で 7~8 割のシェアを有している。2 つ目は、製鉄メーカー向けの鋼板巻き取り用ロータリージョイント・ロータリーシリンダで、アジア・米国での市場シェアは約 7 割ある。これらを主としながら、顧客からの依頼による特殊油圧機器の研究開発を行っている。

「技術を持って社会に奉仕する」というのが先代社長以来の社訓。シリンダの専門メーカーで特許を有しているのは当社だけとの自負がある。また、多品種少量生産に当社の存在意義があると思っている。110 名規模の会社ながら、研究開発専任者を 8 人、設計技術者を 20 人抱えている。コストアップ要因ではあるが、既存技術だけにしがみついていたのでは会社は生き延びていけないとの考えによるものである。

定評のある標準シリンダ(左)と特殊シリンダ



2012 年 5 月に拡張移転したタイ工場





## 海外展開の状況

初の海外進出は2002年6月であり、タイに製造会社を設立した。現地代理店の工場の一画を借りて20人ほどで操業をスタートしたが、手狭となったことから、2006年にオオタテクノパークに拡張移転した。進出当初は、コスト削減のために部品を作るだけであったが、徐々に製品の組立までを行うようになり、オオタテクノパーク移転で製販一貫体制となった。タイを中心としたアジア地域における自動車生産の拡大をベースに、市場ニーズの増大、顧客対応への迅速化、周辺各国を含めたグローバル化などに鑑みてのことである。現在、2交代制で24時間操業をしているが、生産が追いつかないため、2012年6月には、工場隣のアマタナコン工業団地内で新工場を操業する予定である。これにより人員的にも現在の2倍の100人規模となる見込みである。

また、2011年6月には、自動車販売台数世界一となった中国への進出として、江蘇省常州市に工場（南武油紅（常州）有限公司）を設置した。

米国に対しては、技術供与を行っている。2001年に、インディアナ州の「five star hydraulics社」に対して、金型関連業界向けの油圧シリンダと鉄鋼業界向けロータリーシリンダ・ロータリージョイントに関する北米地区のサービス・技術供与契約を締結。現在、11年が経過している。

## 外国人材の活用状況

### ■海外拠点における人材活用状況

タイ工場には、日本から30代の若いマネジング・ダイレクターを派遣している。従業員約50人のうち、日本人は彼を含めて3人だけで、あとは全て現地スタッフである。

中国工場については、中国から日本に帰化したGさんが総経理を務め、管理部、設計部、総務部の長も兼任している。副総経理は、中国の大学に留学経験のある当社社長の三男が務め、中国に常駐して、製造部、財務部の長を兼任している。その他は、各部門の課長職を含めて全て現地スタッフである。従業員は全体で約30名であるが、1年後には50名体制にする計画である。

### ■中国進出のキーマン

当社の中国進出は、きわめて短期間のスピーディな進出であった。社長が2009年夏に進出を決意してからわずか4カ月で、華北から華南まで市場調査をし、江蘇省常州市にある武進ハイテク産業開発区を進出先に決め、2011年6月には工場の操業を開始できた。

短期間で進出を可能にしたのは、人材に恵まれたことによるところが大きい。当社には、設計課長から中国総経理に抜擢したGさんと、彼の紹介で当社に入り本社設計部で活躍するgさんという2人の中国出身の社員がいる（いずれも当社支援により現在は日本に帰化）。北京大学へ留学経験のある日本人女性スタッフが本社の設計部門におり、中国の大学に留学経験のある社長の三男もいるため、言葉には困らない。社長の三男は、浜松工場の立ち上げに工場長として携わった経験もあることから、進出に当たって中国工場の責



任者に抜擢した。

工場の立地選定に際しては、中国出身社員の意見を聞いた。日本人は上海や大連をつい  
選びがちだが、常州市は、油圧シリンダを作るのに欠かせないめっき業者があり、上海か  
らは約 170km、東京から静岡のイメージで羽田からのアクセスも良い。開発特区内には 8 万  
人の生徒を抱える職業訓練校があり、毎年 2.5 万人の卒業生を輩出する。しかも、地方政府  
のトップに G さんの同級生がいるなど人的なコネクションもある。

家賃が 18 カ月間無料だったこともあり、操業 6 カ月目で早くも単月黒字となった。この  
ように人材に恵まれていなかったら、当社の中国進出は違ったものになっていたであろう。

### ■中核人材の採用経緯等

中国工場の総経理に抜擢した G さんは、15、16 年前にハローワーク経由で採用した人材  
である。日本の商社でプラントの機械設計に携わっていたが、プラントの仕事がなくなり  
通訳をしていた。だが、南京大学の工学部を出、早稲田の大学院にもいたことのある人材  
が、通訳だけではつまらない。当社は技術志向の会社で、優秀な技術者はいつでも欲しい  
と思っていることから、是非にと思って採用した。採用後は、設計部に配属した。

社長は、シンガポールにいたときに、国を出て努力している中国人たちと親交を持った  
経験があり、「自分は気骨のある中国人が好きだ」といって採用した G さんを可愛がった。  
自分の息子のようにも思い、帰化に際しての彼の日本人名は、社長の名前と息子の名前か  
ら一文字ずつ取って名付けている。G さんも、社長の期待に頑張ってくれており、社  
長と G さんの間には強い信頼関係がある。

### 外国人人材のプロフィール、採用経緯等

#### ○プロフィール

- ・現・中国工場の総経理
- ・南京大学工学部卒。早稲田大学大学院修了
- ・日本の商社での勤務経験あり（プラントの機械設計、通訳）

#### ○採用経緯

- ・ハローワーク経由で経験者採用（日本採用）
- ・採用は 15、16 年前。優秀な技術者はいつでも欲しいと思っていることから採用

#### ○配置・育成

- ・機械設計の技術者として設計部に配属
- ・設計課長

#### ○外国人人材にとっての就職の決め手（当社を選んだ理由）

- ・技術志向の会社であったから。設計の仕事ができるから

### 外国人人材の活用方法・工夫

#### ■マネジメント層の採用・処遇・評価等

中国工場は、2011 年 6 月に開設したばかりだが、従業員 30 人のうち、25 人は現地採用

の大卒の正社員である。新卒採用もあれば経験者採用もある。設立当初はインターンシップの大学生が3人ほどいて仕事をしていたが、今は卒業して正社員となっている。マネジメント層はまだ課長クラスまでだが、総経理の同級生で銀行出身の女性が、会社の金融面（銀行との関係、支払い等）を担い、総経理、副総経理の片腕となっている。また、生産管理部の日本語が堪能な女性が、工場長を兼任している副総経理の片腕になっている。

処遇については、総経理に「給料は特に安くすることはない。インフレについて行かれないことになることはするな」「おまえに任せたらちゃんとやれ」と言っている。基本的に現地に任せているが、中国もタイも物価がどんどん上がっており、インフレに準じる給料を出さなければ人が辞めてしまうからだ。中国は、去年はじめて1桁成長となったが、この10年間はずっと2ケタ成長で来ており、皆が明日は今日より良くなるという感覚を持っている。日本人誰もが自分は中流だと答えていた時代と同様である。幹部候補については、昇格させることが必要である、タイでは実際にそうしており、中国もそのつもりである。

## ■その他

海外拠点については、現地に権限を大幅に委譲している。外国人人材に「任せすぎてはだめ」という人もいるが、「任せなくてはだめ」だと考える。当社では、総経理に、設備投資や現地の従業員の処遇を一任している。パソコン1台買うのすら総経理が決められず、本社にお伺いを立てるというのでは、経営が回らない。ただし、複数名でチェックし、「報連相（ほうれんそう：報告・連絡・相談）」を行う。具体的には、まず、総経理のハンコがなければ支出はできない。そして毎月、月次決算を本社役員で中国拠点董事長が指導し、作成させている。バランスシートとPLだけは、作らせるようにしている。なかなか帳尻は合わないが、だいたい近似値で合っていれば良い。そういった具合でチェックしている。また、日本と中国の双方向で人が行き来して、「報連相」を行っている。「報連相」というのは、簡単そうでいて実はそうではない。そこには人格があり、報告する方も受ける方も、それだけの認識、理性、人間性といったファンダメンタルズが必要である。

## 外国人人材の活用に当たった課題・困ったこと

きちんと給料を出し、幹部候補は昇進させていくことは必要である。一方で、お金だけではだめであり、日本的な経営、日本的な文化がやはり大切だと思う。タイでは当初、社員がなかなか定着せず、サッカー大会やパーティーをして職場への親しみを醸成し、また、幽霊が出るという噂が広がって社員が夜勤を拒んだ際は、僧侶を呼んでお祓いをしたこともあり、そのようにしてだんだん辞める人が減り、工場が軌道に乗った。中国においても、日本的な経営が、いつか評価されると思っている。

## 今後の外国人人材の方針など

海外で日本人を雇うのはコストがかかる。知的労働者は、中国人やタイ人のほうが雇いやすい。今後も、ローカルの人材の活用は進んで行くであろう。いずれにせよ、国内外を問わず、「人を大切に作る」という経営方針でやっていくつもりである。

## 8. チーカス株式会社 <http://www.chiecas.com>

- 合併での反省を踏まえ、独資工場で、現地人材をトップに据えて運営
- 現地トップは、即戦力を集めて「この1年をどう乗り切ろうか」という短期的な視野が現状だが、中間管理職層は、長期勤続の生え抜きも育てている

### ■ 会社概要

所在地 : 愛知県清須市西枇杷島町小田井 3-1-3

設立年 : 1972 年 4 月

資本金 : 3,800 万円 従業者数 : 20 名

事業内容 : 婦人・紳士・子供用インナーウェア製造・販売、インナー・アウターの OEM・ODM 生産等

海外拠点 [設立年、合併の場合は出資比率] : 台湾 [1976 年・合併、86 年終了]、中国天津 (3 工場) [1996、2000 年]、青島 [2004 年、11 年末終了]、高密市 [2005 年]

### ■ 事業概要

中国に縫製工場を立ち上げたパイオニアとして、海外自社工場と共に成長してきたインナーメーカー。中国自社工場には 500 人以上の従業員が働いているが、国内は伝統的に少数精鋭の会社で、現在も約 20 名という規模である。設立当初はショーツ専門メーカーであったが、多様化するニーズに対応してアイテムを拡大し、T シャツ、レギンス、キャミソールやタンクトップなどインナー全般を生産するようになった。現在は、婦人用を中心とするインナーウェア製造・販売、インナー・アウターの OEM・ODM 生産を行うほか、アンテナショップ「町の下着屋さん」を実店舗及びインターネットで展開している。また、米国のアンダーウェア・スポーツウェアのブランド「JOCKEY」やイタリアのブランド「FIORUCCI」などのライセンス生産、「SNOOPY」や「ムーミン」等のキャラクター商品のライセンス生産も手がけている。

名古屋駅地下街にあるショップ「Pure Kristen」



中国・高密チーカスの作業風景



## 海外展開の状況

当社の海外進出は、台湾から香港経由で広東省に入り、中国を北上していった形となる。最初の海外展開は、1972年の当社設立から間もない1976年の合弁による台湾工場設立であった。下着メーカーとして後発であったため、競争力を高めるには、海外で大量にローコストで生産する必要があったからである。その後、1986年と87年に中国の広東省、89年にフィリピン、92年に中国河北省で、相次いで合弁工場を設立した。

最初に台湾を選んだのは、日本から近いこと、親日的な人が多くパートナーが探しやすいこと、そして、当時はまだ物価も安かったことなどが理由である。だが、その後の経済発展でコストが高くなり、儲けを重視するパートナーともうまうまいなくなった。これらの合弁工場は、既に終了している。パートナーの個人的資質に大きく左右される合弁事業の難しさを知り、その後の海外展開は、全て自社単独資本で行う方針に切り替えた。

1995年に、初の独資工場として、中国山東省に済南チーカスを設立した（2004年終了）。続いて、96年に天津チーカス、98年に厦門チーカス（03年終了）、2000年に天津麗東チーカスと天津燕津チーカス、2004年に青島チーカス（以下、青島工場。2011年末終了）、2005年に高密チーカス（以下、高密工場）を、いずれも独資で設立した。

## 外国人人材の活用状況

### ■海外拠点における人材活用状況

現在の中国5拠点のうち、日本人が総経理を務めているのは高密工場のみであり、あとの青島工場と天津3工場は、現地人材を総経理にしている。天津の3工場は、取引のあったローカルの貿易会社の担当者が独立したいというので一緒に作ったり、人を紹介されて作ったりなど、いずれも貿易会社絡みで設立した工場である。

### ■中核人材の採用経緯等

青島工場の中国人総経理は、洛陽出身で、中国の大学卒業後、少し働いてから日本に留学し、南山大学、名古屋大学大学院を出て、名古屋の企業で半年ほど働いていた。だが、仕事に満足できないとあって当社のHPを見て応募してきた。本社に1年弱ほど勤務し、それから青島工場の副総経理として送り出し、2年後に総経理にした。だが、近々、当社を辞めることになっている。妻のいる北京に行き、「倍の給料を出す」といって誘われた友人の会社に転職するという。ただし、彼がいなくなっても、青島工場には設立時からの人が何人か残っていてくれている。課長クラスには、生え抜きの管理職もかなりいる<sup>2</sup>。

### 外国人人材のプロフィール、採用経緯等

#### ○プロフィール

・現・青島工場の総経理

<sup>2</sup> 青島工場は、インタビュー調査後の2011年末に終了となっている。

### ○採用経緯

- ・中国の大学卒業後、少し働いてから日本に留学。南山大学、名古屋大学大学院を出て、名古屋の企業に半年ほど勤めてから当社に転職（日本で経験者採用）
- ・当社のことはHPで知り、応募

### ○配置・育成

- ・日本本社で採用
- ・本社に1年弱ほど勤務後、青島工場に副総経理として送り出され、2年後に総経理に

### ○外国人人材にとっての就職の決め手（当社を選んだ理由）

- ・前職の仕事に満足できなかったから
- ・企業に発展性があると思ったから

## 外国人人材の活用方法・工夫

### ■活用の方針など

これまでの撤退経験から、海外展開は独資で行い、現地人材をトップに据えて現地法人経営を行っている。

合弁はパートナーとの関係が難しい。最初のうちは「何でも協力します」と低姿勢だが、儲かってくると、価格をつりあげたり、品質を低下させたり、納期を守らない、商品を横流しするなど、ルール違反が出てくる。また、他にも工場を作ったり、独立するなどいろいろあって、「やはり自社の社員にしなくてはだめだ」と考え、独資で工場を作り、現地人材をトップに据えて、現地法人を運営させる形に切り替えた。

現地人材をトップにするのは、海外、特に中国は、反日感情もあり、日本人がトップになるのは難しいためでもある。縫製工の若い女性を日本人上司が指導しているのを「いじめている」と見られ、反発を生むこともある。

現地トップにも良し悪しはあるが、合弁のパートナーに比べれば、登用した人材が良い人材ならばラッキーであり、悪ければ業績が上がらず不良が出るが、パートナー任せではなく全て自己責任であり、自分でコントロールできる分、楽である。

### ■マネジメント層の採用・処遇・評価等

高密工場の日本人総経理は、社内で育成してきた人材であるが、全般的には、最初から幹部として採用し、遇することが多い。

採用方法としては、人材紹介会社を介することが多い。その他、自分で当社のHPを見て、応募してくるケースもある。応募者については本社の社長が面接し、採用を決定する。

総経理の平均的な勤続期間は2、3年くらい。これまでの経緯では、その位経つと、「辞めます」とか「給料を上げてくれ」と言い出すことが多い。日系の工場で管理職を経験した人材は、良い条件で転職できるようだ。

総経理をはじめとする部長クラスまでの幹部については、業績や個人の功績を見ながら、本場で給料を決めている。目標的なものも設定しているが、目標管理のようなシステム



ティックなことはしていない。「100 元上げてくれ」「200 元上げてくれ」といった話が出るが、給料を上げてくれというときは「上げなければ辞める」ということである。個別に交渉し、条件が合わなければ仕方ないという感じである。幹部以下の層については、総経理に任せている。「人事権は本社が持つ」という考え方もあるが、あまり本社が口を出すと、総経理が尊敬されず、グリップが効かなくなる。現地の総経理には、本社と交渉し、現地に有利になるよう頑張っているというパフォーマンスも必要である。また、現地の従業員数が多く、本社では個々の働きを把握できないこともある。

定着率は、他に比べれば比較的良いと思う。メイン工場では、10 年以上継続して働いてくれている人がいる。ただ、全体としては、10 人いれば 2 年で半分の人が辞め、幹部については 2、3 年は頑張るが、その後は転職していく人が多い。ひとつの会社に骨を埋めようという人はいないというのが実感である。

## ■その他

海外拠点の運営は総経理に任せている。特殊なケースは相談を受けるが、基本的には、本社では、売上げ、利益がいくらで、いくら残るかといった数字を中心にしている。

## 外国人人材の活用に当たっての課題・困ったこと

去年、不正で総経理を 1 人辞めさせた。どうしても資材の納入業者等から賄賂を受け取ってしまう。本人が要求しなくても向こうが払おうとするので、断るには強い意志が必要だ。今中国では成功ストーリーが一人歩きしており、「周りがどんどん金持ちになっていくのに、自分は給料が上がらない」という強迫観念に特に幹部層が駆られている。仕事のやりがいではなく、幾らもらえるか、何を持っているか（高級マンション、外車等）を気にするので、やりにくい。そこでわざわざ日本の大学を出た人を採用したりもしたが、うまく行かない。去年は総経理を 2 人辞めさせた。1 人は不正、1 人はやるべき職務を果たさなかったためである。中国に戻ると、周りに染まってしまうようだ。

## 今後の外国人人材の方針など

いろいろと問題はあるが、中国は当社にとってチャンスが多い。今、どこの企業も中国で売上げを上げようとしており、工場が足りない。きちんと品質を保ち、納期を守れる工場は引く手あまたとなっている<sup>3</sup>。当社の強みは、中国での運営ノウハウが基幹となっている。当社の規模で、今からバングラディッシュ等に大きな工場を作り、ノウハウを初めから築くのは難しい。やはりノウハウを活かしながら中国で勝ち残っていくしかない。

人の問題も、いずれ経済とともに落ち着いていくものと思う。落ち着いて人を育てられる状況になく、現地トップについては即戦力を集めて「この1年をどう乗り切ろうか」という短期的な視野にならざるをえない。だが、中間管理職以下では残ってくれている人たちがいる。そうした人たちを大切にしながら、今を乗り切っていきたい。

<sup>3</sup> 景気後退により、2012 年現在の状況は変化している



## 9. ストラパック株式会社 <http://www.strapack.co.jp>

- 合併を解消し、新しい経営方針の下、人材育成に注力中
- 日本のように、現場からたたき上げた管理職を育てようと取り組む
- 指示待ちの名ばかり管理職を真のマネージャーにするため、PDCAを導入

### ■ 会社概要

所在地 : 東京都中央区銀座 7-16-14 銀座イーストビル 5F

設立年 : 1960 年 (昭和 35 年) 5 月

資本金 : 6 億 1,589 万 7,000 円 従業者数 : 239 名 (2012 年 6 月末)

事業内容 : 包装用機械・資材の製造及び販売、荷役運搬機器の製造及び販売。農業・食品機器の製造販売

海外拠点 [設立年、合併の場合は出資比率] : 米国 [1981 年・製造・販売]、タイ [1987 年・合併 80%]、英国 [1995 年・販売]、ベルギー [2003 年・販売]、中国上海 [2004 年・合併→独資、2006 年・販売]

### 事業概要

梱包機 (バンド掛け包装機械) を中心とする包装用機械の開発・設計・製造・販売を展開。早くから海外市場開拓にも取り組み、梱包機というニッチな分野を開拓してきた。国内ではシェア・ナンバーワン。海外市場でも、当社の梱包機が全米の郵便局で採用されるなど高い評価を受けており、特に PP バンド用梱包機では世界トップクラスの生産台数となっている。トラブルの少ない機械づくりを最も重視しており、メンテナンスや万が一の修理対応などのきめ細かいサービスにも力を入れているため、当社の製品は欧米やアジアでも定評を得ている。開発面でも、特に「高性能自動梱包機」と呼ばれるハイテク梱包機の分野では、抜きんてた開発力を持つ。

#### 当社主力製品(自動梱包機)RQ-8



#### 斯托派克包装机械(上海)有限公司



## 海外展開の状況

当社が初めて梱包機を輸出したのは、およそ 40 年前。海外拠点の設置は、1981 年に米国に直轄販売拠点を作るため、現地法人（STRAPACK INC.）を買収したのが最初である。95 年には、持ち株会社として英国に現地法人子会社を設立するとともに、英国法人（GORDIAN STRAPPING LTD.）を買収。2003 年には、欧州における販売拠点として、ベルギーに子会社を開設した。生産拠点としては、87 年にタイ工場（ストラパック・タイ）、95 年に米国イリノイ工場を設立した。中国については、2004 年に合弁で上海工場（ストラパック上海）を設立、06 年には同じく上海に貿易会社を設立した。

上海工場は、当社が 60%、中国の私営企業が 40% 出資してスタートしたが、品質に対する考え方の違いなどから 2007 年に合弁を解消。現在は当社の 100% 子会社となっている。

## 外国人材の活用状況

### ■海外拠点における人材活用状況

アジアの拠点で中核人材が育っているのは、タイ及び中国の製造子会社である。上海の貿易会社は、日本から輸入した製品を中国で売るための会社であり、上海工場の販売部門的な位置づけであることもあって、拠点としての中核人材はいない。

上海工場では、中核人材にしようと現場から抜擢した人材が課長、部長クラスにいる。従業員数は 100～110 名ほど。幹部はまだ日本人中心で、総経理は日本人（出向）、副総経理は日本からの出張ベース、他に本社採用で出向扱いの日本人 1 人（営業担当）と中国人 1 人（購買担当）が常駐している<sup>4</sup>。タイ工場でも、中間管理職の育成に取り組んでいるところであり、8 つある課のマネージャー 6 人（兼務あり）はタイ人である。従業員数は約 130 名。社長と工場長は日本人である。

### ■中核人材の採用経緯等

上海工場の技術部長の I 氏は、つい最近、課長から部長に昇格。現在、ローカルスタッフのトップにある。2005 年に、上海工場設立に際しての募集に応募してきた人で、学校で技術と設計を学び、以前は台湾系と香港系のプラスチック成形工場で設計技術者として働いていたという。上海工場でも、分野は違うが設計技術者として採用し、技術部の課長を経て、部長となった。

ローカルスタッフのナンバー 2 は、生産部副部長の i 氏である。同じく 2005 年の採用で、以前に勤めていたローカルの工場が倒産し、インターネットで当社の求人を知り応募。学校では電子関係を学び、前職では電子制御装置の仕事をしていたことから、IC 基板関係で求人があり、また、ハーネスやトランスなど専門分野に関係している当社に関心を持ったという。採用後は、チーフとして基板の組立・検査の仕事に配置し、優秀であったことから、課長、副部長と昇格させた。

<sup>4</sup> 2011 年 10 月時点。12 月以降、副総経理は本社からの出向社員に交替している。

## 外国人材のプロフィール、採用経緯等

### ○プロフィール

- ・現・上海工場の技術部長（I氏）、生産部副部長（i氏）

### ○採用経緯

- ・上海工場の設立時の求人に応募（I氏）／インターネットの求人情報を見て応募（i氏）  
（いずれも2005年に現地採用）
- ・学校で技術と設計を学び、以前は台湾系と香港系のプラスチック工場で設計の仕事に従事していた（I氏）／学校で電子関係を学び、前職のローカル企業では、電子制御装置の仕事をしていましたが、勤め先が倒産（i氏）

### ○配置・育成

- ・設計技術者として採用→技術部の課長→部長（I氏）
- ・IC基板の組立・検査のチーフ→生産部課長→生産部副部長（i氏）

### ○外国人材にとっての就職の決め手（当社を選んだ理由）

- ・設計技術者での求人であり専門性やスキルが活かせる、新しい知識を勉強するチャンスがあると思ったため（I氏）／IC基板関係での求人があったから。さらにハーネスやトランスにも関係し、電子、電気関係の専門性やスキルが活かせると思った（i氏）

## 外国人材の活用方法・工夫

### ■活用の方針など

中国、タイともに、日本のように現場からのたたき上げで管理職を育てようとしているところである。特に上海工場は、設立時の中国人総経理が絶対的な力を持つ合併時代の名残で、管理職層が育っていない。独資に変わり新たな経営方針ということで人の育成にも取り組んでいる。

タイ工場でも、以前のマネージャーは名ばかりだった。本来、管理職というものは、自分が率いる部門が向かうべき方向を考え、そのためのアクションを考え、部門を引っ張っていくものだが、部門をまとめる意識はあっても指示待ちで、マネージャーに求められるタスクを果たそうという意識がなかった。中間管理職に責任と権限という意識を根付かせないと、問題が起こっても「モグラ叩き」になるだけだと思い、マネージャー、サブマネージャーに部門の目標を立てさせ、年3回、進捗率と対応策を発表させることにした。最初はどうしてもよいか分からないようだったが、6年経ち、PDCAがだいぶ身についてきた。

### ■マネジメント層の採用・処遇・評価等

中国では、職安や有料の人材紹介会社を利用することが多い。地域によるが、職安で週末等に人材市場が開催され、求人企業は費用を払って参加する。ブースを設けて面接し、良さそうな人材がいれば自社に呼んで再度面接したりする。有料の人材紹介については、日本よりもインターネットを使った求人が発達している。以前は、管理職経験者を採用していたが、現在は内部育成を基本としている。自分のやり方に固執し、当社のやり方に馴

染もうとしない傾向があるためである。タイでも同様に内部育成を基本としている。

処遇については、上海工場もタイ工場も賃金レベルは地域の相場並みか少し高いくらい。中国では、ローカル企業はワーカーに出来高制を入れているところが多いが、当社を含め日系は管理職ともども固定給が多い。ただし、ワーカーでは最低の 500 元しかもらえない人がいる一方、部長職は月 5 千、6 千元と差が大きい。なお、中国では、管理職だけでなく副総経理にも残業代がつくことがある。基本給でなく、諸手当を含めた総給与に対し、平日 150%、休日 200%、国家休日 300%の割増となる。部署ぐるみで、ふだんはあまり一生懸命仕事をせず、それを休日出勤で補おうとするところもあるのが悩みである。

タイ工場では、目標管理による PDCA を導入している。大きくわけて 5 つある評価項目の中に「創意工夫をして実績・成果をあげられたか」という項目を入れている。「勤怠」という項目もあるが、あまり重きは置いていない。各項目への評価ウエイトは、一律配分でなく加重配分としている。

### 外国人人材の活用に当たった課題・困ったこと

タイ工場で悩んでいるのは、放っておくと辞めてしまうことである。特に、機械加工部門では、技術のある人ほど独立して自分で加工会社を作りたがる。組立部門の人は、セミナーなどに出たがる。転職のときのキャリアになるからだ。周りに比べて給与水準は相応であるが、今後どのように昇給するかを示せずにいる。一定のルールはあるが、給料の構造を明確に描き切れていないためだ。だが、ワーカーが辞めるのは仕方がないとして、マネージャーについては、今後のキャリアや昇給の見通しを示せないと、できる人ほど辞めてしまうだろう。また、評価の仕組みについて、今は日本本社で使っているものを若干手直しして使っているが、もっと分かりやすく感覚的なもののほうが良いとも言われている。今のままが良いとは思わないが、タイ独自の評価制度を作るのも難しく、悩ましい。

上海工場では、現場からのマネージャーの抜擢が思うように進まないのが悩みである。見込みのある人材を現場から抜擢すると、合弁時代からの古株社員たちにはそれが面白くないと感じられ、コミュニケーションに齟齬をきたすこともあった。ワーカー層に多い「外地人」に対する「上海人」の差別意識も根強い。そのため、抜擢された人が「ワーカーに戻してほしい」と泣きついてきたり、辞めてしまったりする。中国人社員内の人間関係など、日本人スタッフではどうしても把握しきれない部分もある。また、労働法が改正され、雇用保障が強まったことから、会社都合の退職を引き出して補償金を引き出そうと、いろいろと画策する「利にさとい従業員」もいる。合弁を解消してから、そうした従業員をだいたい辞めさせ、人を入れ替えてきたが、思うようなマネジメントができるようになるには、まだ時間がかかりそうである。

### 今後の外国人人材の方針など

タイ、中国拠点とも、いつまでも日本人がトップをするものでもないと思っている。時間はかかっても、マネージャー層の育成に取り組んでいきたい。

## 10. サンコーテクノ株式会社 <http://www.sanko-techno.co.jp>

- 本社に利益を戻すための海外拠点ではなく、その国の会社にしていく
- 自分の会社と思えばこそ一所懸命になり、やりがいいがあって、人が辞めない
- 任せることで人は育つ

### ■ 会社概要

所在地 : 千葉県流山市東初石 6-183-1

設立年 : 1964 年 5 月

資本金 : 7 億 6,800 万円 従業者数 : 317 名

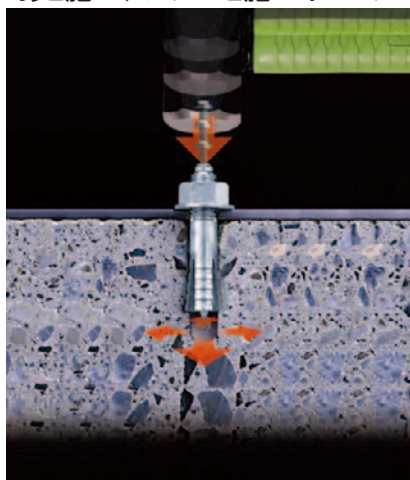
事業内容 : 建設資材、複合材、防水材、各種測定器の企画開発・製造・販売・施工  
及び輸出入

海外拠点 [設立年、合併の場合は出資比率] : 台湾 [1988 年・販売]、タイ [1988 年・合併 84.5%]、  
ベトナム [2011 年・タイ工場の 100%出資・販売]

### ■ 事業概要

コンクリートにいろいろな機器を取り付け固定する特殊ねじである「あと施工アンカー」で、国内シェア・ナンバーワンの建設資材メーカーである。あと施工アンカーとは、コンクリートが固まった後にドリルで孔をあけ、あとからモノを固定することによる呼称である。取り付け物に応じたあと施工アンカーやファスナー、及びそれらの施工に必要なドリル等の企画開発・製造・販売・施工を行っている。自社開発の「オールアンカー」を起点に、ユーザーの要望に応え、多種多様なファスニング製品を開発してきた。独自技術に定評があり、多品種少量供給体制に強みを持っている。近年では、太陽光パネルの架台設置用の需要が拡大している。

あと施工アンカーと施工イメージ タイ王国パトムタニ県にあるサンコーファステムタイランド





## 海外展開の状況

タイ、日本に工場、台湾、ベトナムに販売拠点をもち、アジア圏を中心に世界に向けて事業展開している。台湾は100%出資子会社であるが、タイは投資優遇制度の認定を受けるには85%までしか持てない決まりだったので、日本の商社に加え、複数のタイの投資家に5%ずつ持って貰い、設立した（現在は当社が84.5%を保有）。ベトナムは、タイ工場が100%出資する孫会社である。

海外拠点については、1988年に台湾、米国ロサンゼルス及びタイに相次いで子会社を設立した。世界経済が円高基調で推移する中、供給基地としてタイに工場を作り、日本国内はもとより米国での販売を拡大していく構想だった。だが、米国は、ちょうどジャパンバッシングの最中で、反日感情が高まっており、また、当社も米国の法律や商慣習、文化等をよく知らないままに進出し、日本流のやり方で通そうとして、「ノー」を突きつけられた。思惑からだんだんと外れ、最後は人事問題の訴訟となって撤退を余儀なくされた。契約社会の米国で、日本のように人間関係でやろうとしたところを突かれてしまった。

この手痛い経験を踏まえて、「進出しようという国の法律や商習慣、文化等をよく知らなくてはいけない」「海外進出というのは、その国に受け入れられ、その国の企業になることを考えなくてはいけない。その国の人たちに喜ばれる企業にならなくてはいけない」「それによってwin-winの関係を築かなくてはいけない」ということを学んだ。それに気付いたことが、当社にとってのターニングポイントとなった。

海外の競合相手の多くはいろいろな国に展開しているが、どこも本社の利益を上げることが目的で、その国のためにどう生きるかは考えていない。経営は本社が握り、利益は本国に送っている。だが、これではヒトは育たない。当社は、台湾拠点は台湾の会社に、タイ拠点はタイの会社になってもらおうとしている。自分たちの会社と思えばこそ一所懸命になる。「ここは、あなたたちの会社なんだよ」「我々は仲間だよ、チームなんだよ」「お互い助け合いながら、それぞれの良いところを伸ばしていこう」と言ってきた。そして、「アジア圏」として強くなることで、世界の競合相手に勝っていこうと考えている。世界の競合相手に勝つためにも、相手とは違うことをしなくてはいけない。

## 外国人人材の活用状況

### ■海外拠点における人材活用状況

台湾の貿易商社は現地化している。社長は名目上日本人だが、実質的には台湾人5人で、うち1人を役員にして運営している。日本人を社長にしているのは、台湾のスタッフが「日本企業であるところに価値がある」と主張するからだ。

サンコーファステムタイランド（タイ工場）は、今は約160名の規模だが、第4工場を建設中であり、完成すれば人数が増える見込みである（2012年3月第4工場竣工/2012年4月現在の従業員数160名）。社長はタイ人女性のJさんで、日系企業でタイ人、しかも女性を社長にしたのはおそらく当社が初めてだと言われている。その他の幹部10名もみな



タイ人である。日本本社の役員が会長として常駐しているが、アジア戦略を練ることが目的であり、タイ工場の運営にはタッチしていない。Jさんを社長にするに当たっては、前社長だった現会長を日本に戻し、数年間、Jさんに現地を任せるようにした。他に日本人は、会長のサポートをするために現地採用した日本人が1人いるだけ。決裁権限は、全て社長以下のタイ人幹部たちが有している。

### ■中核人材の採用経緯等

タイ工場の社長のJさんは、タイ工場を設立した時に経理担当で採用した人である。入社後は、経理のリーダー、経理部長と経理畑を歩んできた。同時期に、幹部候補の男性が総務にいて、互いに競わせ切磋琢磨してきたが、最終的にJさんを社長に抜擢した。

### 外国人人材のプロフィール、採用経緯等

#### ○プロフィール

- ・現・タイ工場の社長

#### ○採用経緯

- ・タイ工場を設立した際の求人に応募して入ってきた人（1988年、現地採用）

#### ○配置・育成

- ・経理担当として採用。経理部門のリーダーから、部長へと、経理畑を歩んだ人材。  
2007年に社長に抜擢
- ・タイ工場の工場長だった前タイ工場社長（現タイ工場会長）と、常駐していた前副社長とで、タイ人幹部候補の育成に取り組んできた
- ・もう1人の幹部候補と切磋琢磨するよう競わせた

### 外国人人材の活用の方法・工夫

#### ■活用の方針など

台湾拠点台湾の会社に、タイ工場はタイの会社にしていきたいと思っており、人材面でも現地化を進めている。

#### ■マネジメント層の採用・処遇・評価等

ローカルの幹部層は、経験者採用した人もいれば、現場のたたき上げもいる。

幹部層は、皆長く勤めてくれているが、それはお金のためではなく、自分たちの会社のため、自分たちの国のために、どうやったら貢献できるか、どうやったらお客さんに喜んでもらえるかを考えて働いているからである。やりがい、生きがいがあれば、人は辞めないものである。

評価システムは、日本と似ており、各部署が成績をつけ、幹部が集まって総合評価をし、社長がポイントを持っていて加算するが、配分の仕方は任せている。

台湾もタイも、幹部には日本語をしゃべれる人が少なくないが、留学経験者は、台湾の

幹部1人のみ。必要性を感じて、みな自分たちで日本語を学んでいる。日本語のみならず、タイ工場では、現地の一流大学教授を講師陣とする幹部層向けのMBA講習会（延べ180時間）や英語学習、一般従業員を対象とするパソコン技術研修会等を実施しているが、これらは日本本社が押しつけたものではなく、タイ工場の従業員自身が、自分たちには何が必要かを考えて提案し、実現させてきたものである。このような自主性は、タイの前社長と現社長の教育の成果でもある。前社長は、長くタイの工場長として現場を育て、社長になってからはタイ人幹部の育成に努めてきた。当初は受け身だったタイの従業員たちに、「日本のためのタイ工場ではなく、タイのためのタイ工場なんだ」という意識を持たせ、そうなるための課題を自分たちで見つけ、何をすべきかを考えるように仕向けてきた。

## ■その他

本社と海外拠点の間では、お互いの立場、責任と役割を明確にしている。タイ工場については、役員クラスの見終人事権は本社にあるが、それ以外はほぼ全て現地に任せている。運営についても現地に任せているが、売上報告、会計報告はさせている。3カ月に1度、タイ工場を含むグループ全体で会議を行い、状況報告させる。グループ会議では、各拠点の戦略を発表させ、それに対し、グループ皆で意見を言い合う。スピード経営の時代に本社があればこれ口を出すと、良いものもまともなくなるが、グループ会議の目的は顧客満足の上昇である。本社も、タイ工場から製品を輸入している「顧客」であり、その立場で意見を言っている。

## 外国人人材の活用にあたっての課題・困ったこと

タイに進出して、最初はいろんなことがあった。タイ人同士の喧嘩もあった。また、人に注意するときは皆の前ではならず、個別に呼び出して行くべきところ、それをして逆に激怒されたこともあった。日本人に命令が多いことも、「タイ人を下に見ている」という反発を生みやすい。現地の習慣をきちんと守り、彼らの土俵に立って、同じ目線で話し合うことが大事だ。

日本人との待遇差の問題については、タイ側の給料に一本化した。タイ工場の会長直属の現地採用の日本人も、給与は現地レベルにしている。

## 今後の外国人人材の方針など

日本企業の多くは、現地に任せることを怖がる、恐れるきらいがあるが、任せてこそ人は育つものである。当社グループのタイ工場では、タイの従業員が自ら、安い中国製品に勝つために、工場のコスト削減や省力化・自動化に取り組んでいる。現地に任せ、人を育てるということを、日本本社が目的意識を持って取り組むことが必要である。

## 2. 事例に見る外国人人材活躍の状況と課題

ここでは、海外展開する中堅・中小企業において、外国人人材の活用状況がどのようなものであるか、また、どのようなことが課題になっているかについて整理している。

### (1) 外国人人材の採用・育成

#### 概要

日本国内で、留学生等、日本語や日本の文化習慣に理解のある人材を採用・育成した上で現地の幹部にしているケースが多い。

一方、日本に縁のない現地人材を即戦力として採用・活用しているケースは少ない。

中小企業の海外展開が成功するかどうかは、海外拠点を任せられる外国人人材を確保できるかにかかっているといても過言ではない。海外拠点の立ち上げ時や技術移転の局面では、日本からの駐在員や、派遣した社員に負うところもあるが、そもそもの立地選定や慣れない土地での開業に当たり、土地勘があり現地での人的ネットワークのある外国人人材がいたからこそ進出を成功させることができたという企業も少なくない。また、海外拠点の立ち上げ後は、現地化を進め、徐々に日本人を減らし、現地スタッフに拠点経営を任せている企業も多い。

外国人人材の採用経緯について、事例企業を見ると、日本国内で、留学生や他の日本企業からの転職者をハローワーク経由で採用したり（生田産機工業、南武）、来日していた留学生を採用し、ある程度日本国内で育成した後に現地に送り込んでいる企業が比較的多い（日本エー・エム・シー、サラヤ、チーカス）。海外の進出先で採用する場合も、日系企業で働いた経験者や（ゴード EMB）、日本への元留学生を採用し（日進精機）、中核人材として育てているところが多くなっている。日本に留学したことも、日系企業で働いたこともない人材を採用し、現地の中核人材としている企業は、あまり多くない（オリエンタルエンジニアリング、サンコーテクノ）。

また、最初から海外拠点の幹部として外国人人材を採用している企業は少ない。日本人社員と同様に新卒から社内で育成する企業（日進精機、オリエンタルエンジニアリング、サンコーテクノ）ばかりではないが、中途採用の場合でも少なくとも数年、社内で育成してから、海外拠点の責任者・管理職として送り出しているケースが多い（日本エー・エム・シー、チーカス、生田産機工業）。

### 事例に見る中核人材の確保方法

- ①日本で、留学生を採用・育成（生田産機工業、日本エー・エム・シー、サラヤ、チーカス）
- ②日本で、日系企業経験者を採用・育成（南武）
- ③現地で、元留学生を採用・育成（日進精機）
- ④現地で、日系企業経験者を採用・育成（ゴード EMB）
- ⑤現地で、新人\*を採用・育成（オリエンタルエンジニアリング、サンコーテクノ、ストラパック）

※管理職未経験の中途採用者等を含む

#### ① 日本で、留学生を採用・育成

- ・中国進出に当たってのキーマンの1人は、中国人と日本人のハーフで、現在、蘇州工場の総経理となっている A さん。日本の大学を卒業。いったんは中国に戻り友人と会社経営していたが、「日本と関係のある仕事をしよう」と再び日本へ。ハローワークからの紹介で採用。1年ほど育成してみて、できると思ったので、上海の市場開拓をミッションに送り出した（生田産機工業）
- ・最初から海外拠点の幹部にするつもりで、日本で留学生等を採用。数年間教育したあと、現地に送り出している。現在、5人が、バンコクの社長、南通の董事長、上海の課長、新規事業の責任者などとなって各拠点で活躍している（日本エー・エム・シー）
- ・当社のほとんどの海外拠点の開設に携わってきた海外事業部長の F さんは、もともとはウクライナからの留学生で、通訳のアルバイトとして学生時代の彼を雇い、社長に1週間同行させた。卒業したら来ないかと誘ったことがきっかけで来てくれた（サラヤ）
- ・青島工場の中国人総経理は、中国の大学卒業後、少し働いてから日本に留学。卒業後、名古屋の企業で半年ほど働いていたが、仕事に満足ができないとあって、HP を見て当社に応募してきた。本社に1年弱ほど勤務し、それから青島工場の副総経理として送り出し、2年後に総経理にした。だが、近々、当社を辞めることになっている（チーカス）

#### ② 日本で日系企業経験者を採用・育成

- ・中国工場の総経理に抜擢した G さんは、15、16年前にハローワーク経由で採用した人材。日本の商社でプラントの機械設計に携わっていたが、プラントの仕事がなくなり通訳をしていた。現在は日本に帰化している（南武）

#### ③ 現地で、元留学生を採用・育成

- ・無錫工場は、初めて現地スタッフから、しかも女性の B さんを役員登用した。現地で学卒採用。日本に1年間留学した経験があり、日本語も話せる（日進精機）

#### ④ 現地で、日系企業経験者を採用・育成

- ・蘇州工場の総経理の E さんは、設立時に工場長候補として採用した人。中国の大学卒業後、技術通訳として日中共同の国家プロジェクトに係わった。その後、国営の貿易会社で働いていたときに本社長が出会い、声をかけた。副総経理補助兼工場長として採用（ゴード EMB）

#### ⑤ 現地で、新人を採用・育成

- ・合弁の江蘇工場では、日本で研修し、技術と日本語を学んだ研修 1～3 期生が、今や董事長や総経理、部長クラスとなっている（オリエンタルエンジニアリング）
- ・タイ工場の社長の J さんは、タイ工場を設立した時に経理担当で採用した女性。入社後は、経理のリーダー、経理部長というように経理畑を歩んできた。同時期に、幹部候補の男性が総務にいて、互いに競わせ切磋琢磨してきたが、最終的に J さんを社長に抜擢した（サンコーテクノ）
- ・最近技術部の課長から部長に昇格させた I 氏は、上海工場設立時に採用した人で、学校で技術と設計を学び、以前は台湾系と香港系のプラスチック成形工場で設計技術者として働いていたといい、設計技術者として採用した。以前は、（管理職）経験者を採用していたが、現在は内部育成を基本としている（ストラパック）

## (2) 海外拠点の経営体制

### 概要

事例企業で見ると、海外拠点のマネジメントについては、現地化が進んでいる企業が多くなっている。海外拠点のガバナンスについては、経営数値を日本本社に報告させてチェックするものの、日々の運営は現地に任せている企業が多い。

#### ① 海外拠点マネジメントの現地化

「外国人人材の活用は、うまくいっている拠点もあればそうでない拠点もある」とする企業もあるものの、全体として見れば海外拠点のマネジメントに関しては、現地化が進んでいる企業が多い。名目上のトップは日本人としながらも、実際には現地人材をトップにしているという企業が多くなっている。「(海外拠点に)日本人は1人もいない」とする企業も少なくない。

#### ■現地化の進み具合は拠点によるとする企業

- ・外国人人材の活用は、うまくいっている拠点もあればそうでない拠点もある。合弁の江蘇工場では、日本で研修し、技術と日本語を学んだ研修1～3期生が、今や総経理、部長クラスとなっている（オリエンタルエンジニアリング）
- ・管理職層が育ってきている拠点もあれば、そうでない拠点もある。無錫工場は、初めて現地スタッフから、しかも女性のBさんを役員登用した。その下の工場長なども育ってきている。40～50人規模に対し、総経理は日本人だが、あとは必要時に日本人を送り込む体制で、かなり現地化を進めてきている（日進精機）

#### ■現地人材が実質的なトップとする企業

- ・中国5拠点のうち、日本人が総経理を務めているのは高密工場のみ（チーカス）
- ・現在、日本人がトップになっているのは、上海AMCだけである。日本人のいない拠点も少なくない（日本エー・エム・シー）
- ・現在、本社で活躍する外国籍社員は22名。国籍は多様である。いずれも日本で採用した人材。海外拠点についても、社長の方針で現地化を進めている。15拠点中、日本人がいるのはタイの2拠点と上海のみ。登記上は本社の役員を社長にしても、実質的なトップには外国人を置いている（サラヤ）
- ・蘇州工場、青島工場とも、董事長は本社役員が務めているが、総経理以下は全て中国人社員。経営は、ほぼ100%現地に任せている（ゴード EMB）
- ・進出して10年近くが経った現在、中国拠点は人の現地化が進んでいる。蘇州工場のトップ（総経理）はAさんで、従業員約40名のうち日本人は工場長と総経理補助の女性のみ。他は全て現地採用の中国人である。設立時からのスタッフがほとんど辞めず、特にそのう



ちの 10 人ほどが中核となって、新人を教えている（生田産機工業）

- ・中国工場は、中国から日本に帰化した G さんが総経理を務め、日本人の副総経理とともに各部門の部長を兼任しているが、その他は課長クラスを含めて全て現地スタッフ。タイ工場は、日本人の若い総経理を含め 3 名の日本人がいるが、あとは全て現地スタッフ（南武）
- ・台湾の貿易商社は、社長は名目上日本人だが、実質的には現地化している。タイ工場の社長はタイ人女性の J さんで、日系企業でタイ人、しかも女性を社長にしたのはおそらく当社が初めてだと言われている。その他の幹部 10 名もみなタイ人。本社役員がタイ工場の会長として常駐しているが、タイ工場の運営にはタッチしていない（サンコーテクノ）

### ■取組中の企業

- ・中国、タイの製造子会社で、日本のように現場からのたたき上げで管理職を育てようとしているところ。これまでは、マネージャーはいても名ばかりであった。上海工場は、幹部は日本人だが、課長、部長クラスに中核人材にしようと現場から抜擢した人材がいる。しかし、中国ではワーカー層に多い外地人に対する上海人の差別意識も根強く、現場からの抜擢には難しい面もある（ストラパック）

## ② 日本本社による海外拠点のガバナンス

海外拠点のガバナンスについては、日本本社が経営数値をチェックするものの、日々の運営は現地に任せている（生田産機工業）、年 2 回、グループとしての経営会議で現地の経営状況を報告させている（日進精機）といった事例が得られた。

一方、現地に任せっぱなしにしてしまい、不正があつて、総経理を辞めさせざるを得なかったという企業もある。

### ■海外拠点のガバナンス（成功例）

- ・日々の経営、人事は現地に任せる。バランスシート等経営的なことは、毎月数字をチェック（生田産機工業）
- ・経営的なハンドリングとしては、中間と期末の年 2 回、グループとしての経営会議を行い、方針を立てている（日進精機）

### ■海外拠点のガバナンス（失敗例）

- ・幹部候補だった人がとても優秀というか出来すぎ、仕切りすぎてしまって、人事、財務などについて日本側では管理しきれないところが出てきた。辞めた途端に不正が発覚。現地に任せたといっても、時々チェックする必要もある（日進精機）
- ・不正で総経理を 1 人辞めさせた。どうしても資材の納入業者等から賄略を受け取ってしまう。わざわざ日本の大学を出た人を採用したりもしたが、うまく行かない。中国に戻ると、周りに染まってしまうようだ（チーカス）

### (3) 外国人人材活躍における課題

#### 概要

①外国人人材のモチベーションアップと定着率向上、②異文化コミュニケーションの2つを課題と感じている企業が多い。

#### ① 外国人人材のモチベーションアップと定着率向上

##### 課題1：外国人人材をいかに定着させるか

海外拠点における外国人人材活用の課題として、定着率向上を挙げる企業が多い（チーカス、ストラパック、オリエンタルエンジニアリング他）。ワーカーと違い、マネジメント層については「ほとんど辞めない」「長く勤めてくれる」という企業もあるものの、全体として見れば課題を感じる企業が少なくない。

外国人人材は、日本人よりも同じ企業に長く勤め続けようという意識が弱く、より高い賃金を得られる企業があれば転職する傾向がある。

- ・ 定着率は、他に比べれば比較的良いと思う。メイン工場では、10年以上継続して働いてくれている人がいる。ただ、全体としては、10人いれば2年で半分の人が辞め、幹部については2、3年は頑張るが、その後は転職していく人が多い。ひとつの会社に骨を埋めようという人はいないというのが実感である（チーカス）
- ・ タイ工場で悩んでいるのは、放っておくと辞めてしまうこと（ストラパック）
- ・ 中堅になってきた人が、日系の同業他社から倍の給料で引き抜かれたという。我々日本人は、入社すると自然と愛社精神を持つが、中国人は少しでも良い給料の会社に行ってしまう傾向がある。中国側からは「給与の見直しが必要」との報告があった。現地に任せている（オリエンタルエンジニアリング）

##### 対策：賃金以外の手段をも活用

優秀な人材を引き留めるには、「きちんと給料を出し、幹部候補については昇進させていくこと」が大事との指摘がある（南武）。サラヤでは「国籍にかかわらず頑張れば現地法人の社長にも本社の幹部にもなれる」といった前例の存在が、優秀な人材のモチベーションを上げているという。優秀な人材を引き留めるには、相応の賃金を払い、昇格させることが必要といえる。

また、優秀な人材を定着させモチベーションを高く持ってもらうには、賃金の水準だけでなく、「今後のキャリアや昇給の見通し」を示すことが必要との指摘もある。さらには、日本本社の役員が勧めて導入した現地法人の従業員持ち株制が、会社の成長と株式市場への上場によって現地従業員に大きな利益をもたらし、中核人材が「辞めない」ことにな

がっている企業もある。

- ・国籍にかかわらず頑張れば現地法人の社長になれる、本社の幹部にもなれることは、優秀な人材のモチベーションを上げていると思う（サラヤ）
- ・従業員持ち株制によって自社株を持っている幹部たちにとっては、「辞めないほうが得」な状況になっているということもあるだろう（オリエンタルエン지니어リング）
- ・マネージャーについては、給料はまあまあのレベルでも、今後のキャリアや昇給の見通しを示せないと、できる人ほど辞めてしまう（ストラパック）

## 課題2：日本人駐在員等との処遇差

外国人人材の定着やモチベーションに関連して、日本人駐在員や日本本社の社員との処遇差に問題を感じている企業は少なくない。「日本は物価が高いので、手取りで見れば変わらない」という説明で、いつまでも納得を得続けることは難しい。

- ・日本から送り込んだ場合、現地採用のマネージャーと待遇に差が出てしまう（日本エー・エム・シー）

## 対策：処遇差を実質的に解消へ

日本エー・エム・シーでは、日本からの出向扱いにしている主任（日本採用の中国人主任）に対し、「賃金が高い分、人の3倍は働け」「向こうの人よりいっぱい能力をつけろ」と発破をかけている。出向者が活躍することで、実質的な処遇差を現地従業員が感じないよう努めている。

一方、サンコーテクノでは、日本人（現地採用）の賃金水準をタイの従業員と同じにする方向で、待遇差を解消している。

このように海外拠点の中核人材をどのように処遇し、モチベーションを向上させ、定着を図るかは、中小企業にとって悩ましい問題となっている。

一方で、日本よりは高い賃金を求めて転職する傾向が強いにせよ、優秀な人材の離職防止は、お金だけではないとする企業も少なくない。職場に自分の存在意義や、やりがいがあることが大事であり、また、コミュニケーションを図ることや、信頼関係、心のつながりが大事だという指摘もあった。特に中国は「井戸を掘った人を忘れない」という故事のある国であり、現地拠点や現地の従業員のためにしたことが、信頼関係につながっているケースが見られる。

現地人材のモチベーションを高めるためには、日本本社を利するための海外拠点ではなく、その国の企業にしていくこと、その国の人たちの企業にしていくことが大事だとの指

摘もある。そのような意識を持って海外拠点の運営に臨むことが、真の意味での現地人材との信頼関係構築に繋がるのだろう。

現地化が進展している企業では、日本本社の経営者と、現地従業員とのコミュニケーションが希薄化していると感じているところもある。現地化を進める一方で、どのようにグループとしての一体感、仲間意識を醸成するかが課題となってきたそうである。

#### ■モチベーションアップの決め手はお金だけではない

- ・きちんと給料を出し、幹部候補は昇進させていくことは必要であるが、その一方で、お金だけではだめ。日本的な経営がいつかは評価される（南武）
- ・（外国人人材の流動性が）当社で低いのは、工場長のやり方や人間性、中国人の気持ちの分かる総経理が間に入って調整してきたおかげ（生田産機工業）
- ・合弁ということもあり経営は現地化しているが、「井戸を掘った人」である本社社長や、営業支援のために常駐している本社役員に対して恩義を感じてくれており、経営面の助言も素直に聞いてくれる（オリエンタルエンジニアリング）
- ・海外では、ワーカーだけでなく管理職層も、高い賃金を求め移動が激しいともいわれるが、当社には当てはまらない（日進精機）
- ・「仕事にはやりがいを求めており、お金ではない」といい、また、当社の家庭的な雰囲気働きやすくて好きだという。海外でも、優秀なスタッフを引き留めるには、心が繋がっていることが大切なのだと感じる（日進精機）
- ・（現地化に伴い）総経理以外のスタッフとのコミュニケーションがだんだん少なくなっている（ゴータ EMB）

#### ■モチベーションアップを図るための工夫

- ・「自分たちの会社にするために、自分たちで株を持とう」と提案。総経理や副総経理、部長クラスを中心に20人くらいで持ち株会社を作り、彼らに国営企業分の株を持たせた（オリエンタルエンジニアリング）
- ・海外の競合相手の多くはいろいろな国に展開しているが、どこも本社の利益を上げることが目的で、その国のためにどう生きるかは考えていない。これではヒトは育たない。自分たちの会社と思えばこそ一生懸命になる。「ここは、あなたたちの会社なんだよ」「我々は仲間だよ、チームなんだよ」「お互い助け合いながら、それぞれの良いところを伸ばしていこう」と言ってきた（サンコーテクノ）
- ・進出しようとする国の法律や商習慣、文化等をよく知らなくてはいけない（よく知らずに日本流のやり方で通そうとすると「ノー」を突きつけられる）（サンコーテクノ）

## ② 異文化マネジメント

定着や処遇以外の課題としては、文化や習慣が違うなかで、外国人人材とコミュニケーションを取り、マネジメントすることの難しさを挙げる企業も多い。

特に、現地の従業員を育成しよう、成長させようと思って指導したことが、「見下している」「差別意識がある」「いじめている」「侮辱された」など、思いもよらない受け取り方をされ、日本人と外国人人材との間に溝をつくっていることがあることには注意が必要と思われる。

### ■言葉の壁や、文化や習慣が違うなかでのマネジメントが課題

- ・ 中小企業の海外展開におけるネックは、語学力というか現地との意思疎通（サラヤ）
- ・ 気質もあるため、頭ごなしに言ってもだめである。それでも、日本的なモノづくりが、だんだん理解されるようになっていく（生田産機工業）
- ・ タイでは、人に注意するときは皆の前ではせず、個別に呼び出して行うべきところ、それをして逆に激怒されたこともあった。日本人に命令が多いことも、「タイ人を下に見ている」という反発を生みやすい（サンコーテクノ）

## 第3章 外国人人材へのインタビュー結果

第3章では、中核的な役割を果たす外国人人材に対するインタビュー調査の結果を紹介する。

### 1. インタビューの概要

第2章では、海外展開する中小企業がどのように外国人人材活用に取り組んでいるのか、また、活用に当たってはどのような課題が存在し、どのような対策が講じられているかについて事例を通じて把握した。それらを整理したものが、下の図表（図表 3-1）である。

本章では、このような課題や対策について、事例企業で実際に働く外国人人材自身はどのように考えているのか、海外拠点で働く中核的な外国人人材を対象に行ったインタビュー結果を紹介する。

図表 3-1 事例に見る外国人人材活用に当たっての課題と対策

	課題	対策(講じられている／考えられていること)
確保	海外展開が成功するかは、海外展開推進の力となり、信頼できる外国人中核人材を確保できるかに負うところ大	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本で、留学生や日本企業からの転職者を採用し、ある程度育成してから海外に出す</li> <li>現地で、日本への留学経験や日系企業で働いた経験者等を採用し、育成した上でマネージャーや幹部にする</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>任せるが任せっぱなしにはせず、信頼するがチェックシロを出す</li> <li>日々の経営、人事は現地に任せる。数字(バランスシート、利益等)を見ている</li> </ul>
定着・モチベーション向上	ワーカー層ほどではないが、マネージャー層も放っておくと辞めてしまう	<ul style="list-style-type: none"> <li>きちんと給料を出し、幹部候補は昇進させていく(相応に高い処遇と昇進)</li> <li>今後のキャリアや昇給の見通しを示す、国籍にかかわらず頑張れば現地法人の社長や本社の幹部になれることを示す</li> </ul>
	会うたびに「賃金を上げてくれ」という、高い賃金を示され転職してしまう	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本人駐在員・派遣社員との処遇差についての納得性、差の解消が必要</li> </ul>
	日本人に比べ、会社へのロイヤリティがない・希薄	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本本社を利するための海外拠点ではなく、その国の会社、その国の人たちの会社にしていくことが必要</li> <li>「お金」だけではなく、職場の雰囲気や人間関係、心のつながりや信頼関係もやはり大切。日本的経営の良さが生きるはず</li> </ul>
異文化マネジメント	言葉の壁等により、意思疎通が難しい	<ul style="list-style-type: none"> <li>ローカルのマネージャー・幹部を育てる、現地従業員の気持ち分かる外国人中核人材が、本社との間に入って調整する</li> </ul>
	文化・習慣等が異なり、日本のやり方が通用しない(OJT、管理等)	<ul style="list-style-type: none"> <li>その国の法律や商習慣、文化等をよく知る(日本のやり方を押しつけない)</li> <li>人を大事にする「日本的経営」の良さが生きるはず</li> </ul>



インタビュー調査の対象者は、第 2 章で紹介した事例企業の海外拠点（図表 3-2 上）で働く外国人材 9 名（図表 3-2 下）である<sup>5</sup>。

（なお、ここで調査対象としている外国人材は、企業調査の中で好事例として紹介されている外国人材とは必ずしも一致していない。）

図表 3-2 インタビューの対象者について

■所属企業（海外拠点、7カ所）

海外拠点名 （本社名）	訪問先所在地
生田（蘇州）精密機械有限公司 （生田産機工業株）	江蘇省蘇州市工業園区金谷路 68 号
竹田（無錫）精密冲压件有限公司 ・日進事業部（日進精機株）	江蘇省無錫市国家高新技术産業開発区 100 号
江蘇豊東熱技術股份有限公司 （オリエンタルエンジニアリング株）	江蘇省大豊市経済開發区南翔西路 333 号
愛慕希国際貿易（上海）有限公司 （株）日本エー・エム・シー）	上海市浦東新区浦東大道 2000 号 30 階-C 室
蘇州合田刺繡有限公司 （ゴーダ EMB株）	江蘇省太倉市瀏河鎮滬太路 168 號甲
莎羅雅（上海）生物科技有限公司 （サラヤ株）	上海市長寧区遵义路 107 号安泰大厦 503 室
斯托派克包装机械（上海）有限公司 （ストラパック株）	上海市嘉定区馬陸鎮豊饒路 358 号

■役職・職種（9名）

		職種（性別）
経営者	R	総経理（男性）
	S	総経理（男性）
部長	T	技術部部长（男性）
	U	生産部副部长（男性）
	V	総工程師（男性）
課長	W	管理部課長（女性）
	X	営業部課長（男性）
	Y	管理課長（男性）
主任	Z	品質保証課主任（男性）

では、次項より、これらの課題、対応策についてのインタビュー結果を紹介していく。

<sup>5</sup> 海外調査については、当初、日本企業が集積している中国とタイを対象としていた。だが、2011年のタイ洪水による被害が甚大であったため、タイでの取材を見合わせている。【再掲】

## 2. インタビュー結果紹介

### (1) 外国人人材の入社経緯

#### ① 入社経路

##### 概要

外国人人材の入社経路は様々

入社経路としては、現地で採用された人もいれば、日本で採用された人もおり、また、ハローワーク経由の人、人材紹介会社経由、直接応募など様々である。

- ・ 日本で、ハローワークから紹介された
- ・ 日本で、大学の留学生センターから、中国人を募集していると紹介された
- ・ 日系の人材紹介会社に登録し、紹介された
- ・ 既に就職していた友人から紹介された
- ・ 社内に元上司がいて誘われた
- ・ 仕事を通じて知り合った社長から誘われた
- ・ 工場設立時に募集があり、応募した
- ・ HPを見て応募、面接を受けた
- ・ インターネットで調べていて、応募した

#### ② 会社選択の決め手（日本企業を選んだ理由）

##### 概要

会社選択の決め手として以下が挙げられた

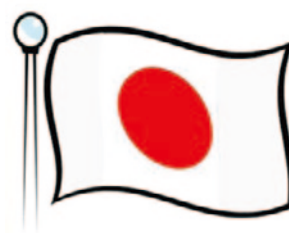
- ・ せっかく学んだ日本語や、日本への留学経験を活かしたい
- ・ 会社に将来性があると感じた
- ・ 先輩や上司が仕事を教えてくれるので、自分が成長できると感じた
- ・ 新しい技術や知識を学べ、自分が成長できると感じた

#### イ) 何らかの形で日本とのかかわりがあった

今いる日系企業に就職することを選択した決め手は何であったか尋ねたところ、「せっかく学んだ日本語や、日本への留学経験を活かしたかった」という人が少なくない。これ

は、インタビューをした外国人人材は、日本への留学経験や日本で働いた経験があったり、日本に行ったことはなくとも、学校で日本語を学んだり、現地の日系企業で働いた経験があるなど、何らかの形で日本や日本語になじみがある人が多かったためである。

- ・ 日本の大学を卒業。中国で働いていたが、どうせなら日本に関係のある仕事をしたいと思った
- ・ 日本に関心があり、中国の大学で日本語を専攻し、日本にも交換留学で1年滞在。卒業後は日系企業で働きたいと思っていた
- ・ 日本への留学経験があり、日本語を活かすため、日系に就職するつもりだった
- ・ 日本企業の中で国民性も含めてもっと学びたい、大学だけでは足りないと思った
- ・ 大学で日本語を学び、日系企業で働いた経験があり、日本語を活かせる仕事を探していた
- ・ 日本語を忘れないよう、日系で働こうと考えた
- ・ 日系企業に勤めた経験から、自分は日系の雰囲気に向いていると感じていた



#### ロ) 会社の将来性と自分自身の成長性を感じた

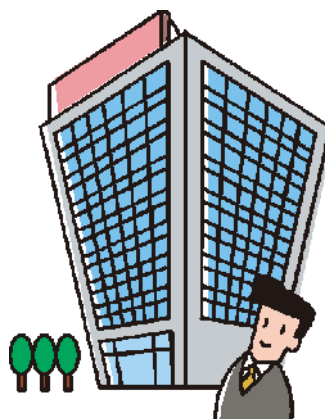
外国人人材調査で特徴的なのは、「会社の将来性・発展性」「自分自身の成長性」を理由に挙げる人が多い点である。中国での外国人人材へのインタビューでは、「成長性」「発展性」という言葉が頻繁に聞かれた。会社や自分自身の成長は、高い賃金やステータスにつながり、やはり「お金」が決め手にはなっているとみえるが、その時の賃金水準だけではなく、将来の賃金への期待が「決め手」として重視されている点が注目される。

なお、「自分自身の成長性」が感じられる背景としては、日本企業における「先輩や上司が仕事を教えてくれる」文化も一役買っているようである。「仕事を教えてくれる」というのは日本人にとっては当たり前のことだが、中国人にとっては「人に教えたら、自分の仕事がなくなる」という考えが一般的だといいい、上司や先輩が、部下や後輩に仕事を教えることは、まずないという。また、日系企業という外資であるがゆえに、新しい技術や知識を学べ、それを通じて「自分が成長できる」ことも、会社選びの決め手となっている。

以上のように、日系企業に対するプラスのイメージを持つ人材がいる一方で、「賃金が安い」「昇進できない」など処遇面にマイナスイメージがあったという人もいる。

### －会社や個人の成長性への期待、「教え合う」日系企業の風土もプラス評価

- ・ 技術力に優れた会社で将来性があると感じた
- ・ 新しい技術を吸収し自分が勉強できるチャンスが大きいと感じた
- ・ 地元に外資系企業はまだ少なく、新しい技術を学ぶには適していると感じた
- ・ 職種は違ったが、かえって新しい知識を習得できるのではないかと考えた
- ・ 中国で展開しようとしている事業を説明され、将来性を感じた
- ・ 設立間もなく、発展のチャンスがあると感じた
- ・ 上司は何でも教えてくれる優しい人だったので、自分も成長できると感じた
- ・ 同僚も助け合い発展していこうという雰囲気があり、会社に将来性があると感じた
- ・ 既に中国人社員が働いており、また中国に拠点があるので、自分が活躍できる場があると感じた（注：日本採用者）
- ・ 中小企業にもかかわらず中国人の博士号取得者が在籍していて、「こんなに凄い人がいるなんて、どんな会社なのだろう」と興味を持った



### －賃金水準など報酬面の良さを決め手とする人も少なくない

- ・ 給料も普通の会社より高かった
- ・ 給料水準が高いことも理由の1つ

### －日系にはマイナスイメージがあるとの指摘も

- ・ 日系には「なかなか昇進できない」「欧米系より給料が低い」というイメージもあった。だが、人材会社に勤める友人から「この会社は違う」と教えられた

### ハ) 経営者の人柄、職場の雰囲気

「お金」以外の点としては、経営者の人柄や、職場の雰囲気に惹かれた等が理由として挙げられている。

- ・ 社長と面接したところ、意思疎通ができ、人格に惹かれた
- ・ 社長面談で最後に「是非来てくれ」と言われ、この会社は自分を重視していると感じた
- ・ 経理が元上司で、懇意であった
- ・ 1カ月の試用期間中に、人間関係もとても良いので長く勤めたいと感じた。皆さんとても素晴らしい。分からないことがあれば親切に教えてくれ、困った時は助けてくれる
- ・ 残業や休日出勤がなく、家庭と両立できそうだった

## (2) 日系企業について問題と思うこと

(1) では日系企業を選んだ理由について聞いたが、(2) では、採用した外国人人材をその企業に定着させ、モチベーションを高く持ってもらうには何が必要か、あるいは逆にどのようなことがモチベーションを引き下げたのかを探るため、外国人人材に対し、「日系企業一般について、定着やモチベーション向上に関して問題と思うこと」「どんなことがあるとモチベーションが下がるか、辞めたいと思うか」を聞いた。

回答結果は、大きく分けると、①賃金・処遇の問題、②人事マネジメントの問題の2つが指摘されている<sup>6</sup>。

### ① 賃金・処遇の問題

#### 概要

外国人人材の定着やモチベーションの向上に関し、日系企業の問題として、賃金・処遇に係る問題が多く挙げられた

#### ○賃金・処遇の問題

- ・賃金レベル…日系は賃金が低い、役員の賃金が低い
- ・昇進、キャリアアップ…中国人のトップがいない、日系は昇進が遅い
- ・日本人社員との処遇差の問題…日本人に比べて賃金が低い 等

#### イ) 賃金レベルの問題

入社後の定着やモチベーション向上に対する問題として、賃金の低さ、役員の賃金の低さが挙げられた。

#### ■賃金が低い

##### ー転職理由として賃金（の低さ）を挙げる声

- ・前職（日系）を辞めたのは給料が理由である。入社時に「幾ら欲しいか」と聞かれて「1,800 元」と答え、その額をもらったが、新人ですら 2,000 元をもらっていたことを後で知った。その後も当初の金額をベースにアップ率が決まるので、不公平感があった。自分より高い給料をもらっている人より仕事ができるという自負もあった。なお、転職で給料が 2,100 元から約 5,000 元にアップした
- ・自分では給料に不満はなかったが、先輩が「給料が低い」と怒って転職を勧めてきた。次の仕事は先輩から紹介された
- ・給料への不満で前職を辞めたが、辞める前に、会社に対して「給料を見直してくれ」な

<sup>6</sup> 外国人人材に気兼ねなく意見を述べてもらうため、現在の勤め先に限定せず、前職を含めた日系企業について問題を挙げてもらっている。

どと掛け合ったりはしなかった

#### －中国人は賃金を重視するとの意見

- 中国人社員は給料に敏感である。給料の水準をよくよく考えないと社員は辞めてしまう
- 給料に敏感なのはやむをえない。2009年から住宅価格は2倍。給料を年15%上げても物価が30%上がっている。また、中国には扶養控除のような所得控除はなく、社会保険制度も整っていないので、風邪で病院に行くだけで200円かかる
- 家がないと結婚できない。家があれば定着する
- 中国の人は月給にこだわる。ボーナスよりも月給を上げて欲しいという要求が強い
- 日本人は、月給は生活費用とし、ボーナスは貯蓄へ回すが、中国人はせっせと貯金する。入社して4～5年で車や家を買う社員が多い。自炊すれば、生活コストをかなり安くできる。残業代も入る



#### ■役員は賃金が低い

- 日系企業は役員レベルの給料が低すぎる。現場の管理者レベルの給料水準では、当社も欧米系に負けていないが、社長、副社長レベルになると負けてしまう

#### ロ) 昇進、キャリアアップの問題

「2.(1)②会社選択の決め手」を見ると、外国人人材は、将来に向けた「成長性」「発展性」が期待できるかどうかを重視していたが、日系企業の問題として「中国人トップがない」などキャリアに「天井」が感じられ、「発展性」のない点が指摘された。一方、日系企業でも、中国人をトップに据えるなど変化が見られるとの声もある。

また、日系企業の昇進の遅さを問題視する意見も聞かれた。

#### ■中国人のトップがない、中国人をトップにしない

- 日系でも大手企業は中国人を総経理に据えているが、中小企業の総経理はほとんどが日本人。日系は雇用こそするが、中国人で総経理になる人が少ない
- キャリアパスとしては、総経理か副総経理まではいきたい。だが、日本企業は総経理を外国人に任せることはあまりないだろう
- 日本に本社がある現地法人の多くはトップが日本人。かつ本社の顔色をうかがい、意思決定権がない場合も少なくない。駐在する3年間のことだけ考え、現地のことを真剣に考えていない



- ・ 外国人は、日本人を募集しても定員が足りない時の助っ人か、在外拠点で管理者として活躍するケースくらいではないか
- ・ これまでは中国人トップはいなかったが、現地法人がさらに子会社をつくったり、分工場を作る場合は中国人をトップに据えるなど、少しずつ変化は見られる
- ・ 入社当時は駐在員が多くやりにくかったが、駐在員が「現地化」を唱えていたので、いずれ変わるという安心感があった



### ■昇進が遅い

- ・ 当社は給与水準は高く、安定している。だが、友人に比べると社内でのポジションが低い。友人は既に総経理、副総経理クラスとなっている
- ・ 中国は定年が早いので、若いうちから高ポジションに着きたがる。昇進が遅いのは問題

### ハ) 日本人社員との処遇差の問題

中国人がトップになれないことに加え、日本人駐在員や日本からの派遣社員に比べて、中国社員の賃金や福利厚生等が低いことが問題として挙げられた。これに関連して、役員を含む日本社員の仕事が賃金に見合わない（賃金が高すぎる）ことを問題視する声も聞かれた。

インタビューでは、身近な日本人駐在員や派遣社員の働きぶりを見て「自分のほうが仕事ができるのに」と思ったときに、不満が高まることがうかがわれた。日本からの出張者を見て、「遊びに来ている」などと思い、不満を持つこともあるようである。ただし、中には誤解によると思われるケースもある。例えば、「日本人出張者は社用車が使えるのに、中国社員は使えない」というのは、「日本人の中でも、社用車を使えるのは役員だけ」「ただし本社からの出張者は例外」といったことを知らずに、「中国人に対する差別」ととらえてしまっているものと思われる。

### ■日本人駐在員・派遣社員に比べ、賃金等が低い

#### －「日本人に比べて賃金が低い」ことを問題視する意見

- ・ 同じ仕事をしているのに、処遇が全然違う
- ・ 日本人というだけで中国スタッフより給料が高い。バランスを取るのが大変（管理職の意見）

#### －中国人と日本人で処遇や福利厚生に差別があることを問題視する意見

- ・ 同じ会社なのに日本人と中国人では福利厚生が違う。例



- 例えば、中国人はバス通勤なのに、日本人はタクシーでの通勤が可能である
- ・ 出張の際に、中国人の社員は会社の車を使いにくい。だが、日本人からの出張者は会社の車を使うことができる。そういう差別があると、中国人スタッフのやる気が失われる

#### ■日本人は賃金に見合った仕事をしていない

##### －「日本人社員は賃金分の仕事をしていない」ことを問題視する意見

- ・ 日本からの出張者は、高い賃金をもらっているのに、中国に来ると遊んでばかりいる
- ・ 本社から来る人を尊敬できるかどうかは半々くらい。現地法人に対するサポート、問題解決といった意味のある出張かどうかポイントである。問題解決してくれたり、新しい情報や技術を現法に与えてくれる人であれば尊敬できる
- ・ 中国の状況が分からない駐在員（海外経験の全くない駐在員）が、「こうすればうまくいく」と、自分の成功体験を押しつけるのはやめた方がよい

##### －日本人董事長、総経理の働きぶりを問題視する意見

- ・ 本来、3年交代では、現法の総経理は務まらない。1年かけて環境に慣れ、3年目に帰国するようでは駄目である
- ・ 「ここにいる」という覚悟のある総経理と、定期的にししか駐在しない総経理との違いは絶対にある。事業計画を立てる際、表面だけでなくもっと深く先を見据えられるかどうか違う
- ・ 当社の日本人董事長は、滞在歴が長く、中国のことをよく理解している。目標の設定の仕方や要求水準が高く厳しいが、良い上司である

##### －結果として人件費、間接費が割高であることを問題視する意見

- ・ 日本企業は管理費用、間接費用がかかりすぎる。大手は中国国営と変わらない

## ② 人事マネジメントの問題

外国人人材の定着やモチベーション向上にとって問題と思うこととしては、人事マネジメントに係わるものも多くなっている。

### 概要

外国人人材の定着やモチベーションの向上に関し、日系企業の問題点として人事マネジメントに係わる問題も多数挙げられた

#### ○人事マネジメントの問題

- ・ 過重労働になっても人員が補充されない、長時間労働
- ・ 年功序列
- ・ 頭ごなしに叱る・命令口調・理由も言わず否定
- ・ 中国人に対する差別、不信を感じる
- ・ 人の使い方・マネジメントが下手、異文化マネジメントに弱い
- ・ スキル・知識向上の機会がない、管理職向け研修がない 等

## イ) どのようなときに「辞めたい」と思ったか

インタビューの中で、賃金以外の問題で、日系企業を「辞めたいと思った」、実際に「辞めた」経験を持つ人にその原因を尋ねたところ、「過重労働が解消されず、身体を壊した」「頭ごなしに否定された」などの理由が挙げられた。

### ー過重労働が解消されず、身体を壊したケース

- 入社4年目に、仕事の量がものすごく増えて次々と同僚が辞めてしまった。3人分の仕事を1人でしなくてはならず、所定の勤務時間は8~17時勤務のところを22時まで働き、土日も出勤して身体を壊した。「1人では無理なので人を増やしてほしい」と訴えたが、なかなか人員が補充されなかった。再三訴え、ようやく補充人員が入ったが、会社が採用したのは、日本語もできない若い男性で、その人に仕事を振るためには、日本語で書かれた仕様書やマニュアルを自分が中国語に翻訳しなくてはいけなかった。それに耐えられず、1カ月後に辞めた

### ー頭ごなしに否定されたケース

- 自分がすごく頑張っているのに上司に評価されず、「そんなことやっても無駄だ」と頭ごなしに言われて落ち込んだ。会社を辞めようと思ったこともある。具体的には、中国には正月に赤い袋にお金を包んで渡す習慣があり、取引先との関係では必要なので、やろうとしたら「無駄なこと」と頭ごなしに言われた。なぜ「無駄か」の説明もあったが、中国の商習慣であり、日本とは違うので納得できなかった。「中国ではこうしたほうが良い」「そうでないと他社に負けてしまう」と説明したが、受け入れられなかった
- 正月にお金を包んで渡す習慣は、中国では一般的なことであるのに咎められた。一方的だった。そもそも中国人社員がやることを、不信感を持って見ているようである。信頼関係が疑われているようですごく不快である
- 「袖の下は駄目だ」と頭ごなしに否定するのではなく、中国の商慣習を理解した上で、「じゃあ別のやり方はないか」と一緒に相談にのってもらえたほうが良い

## ロ) 長時間労働、年功序列

上記以外でも、残業時間が長いこと、早く帰りにくい雰囲気のあること、年功序列などが、定着やモチベーションに対して問題だとする意見が挙げられている。

### ー長時間労働

- 上司よりも先に帰宅しにくい。実際、先に帰ると、翌日出社したとたんに「あの仕事は終わったの？」と必ず言われる。今は自分が管理職となり、責任があるので毎晩20時、21時頃まで仕事をしているが、



部下には、仕事が終わったら早く帰るように促している

#### 一年功序列

- ・ 日本企業には年功序列的なところがある。上司・部下の関係についてもそう。そこが色濃く残っていると中国人社員に嫌われる

#### ハ) 注意の仕方、叱り方

辞めた／辞めたいと思った原因として「頭ごなしの否定」が挙げられたが、他にも、日本流の「注意の仕方、叱り方」を問題視する意見が複数挙げられている。

- ・ 日本人は、理由を明確にせず、上からの命令口調で「駄目だ」と直接注意する。だが、中国人に対しては、注意する場合はきちんと相手に理由を説明すべきである。ただし、直接的だったり命令口調ではなく、それとなく本人に説明的に注意・勧告する方が良い
- ・ 優秀な部下にはやや厳しくしてもチャンスを与えたい。「優秀なのだから、もっと頑張れ」という認識を持たせたい。だが、中国では、面子が大事なので、厳しく注意・要求するのは、本人と2人きりのときが良い。中国では、2つの方法を使い分けることが必要である。1つは皆の前で言うとき、もう1つは2人きりのときの方法である。皆の前で言うときは、会社のルールを守り、会社の利益を守ることの大切さとして話しをする。2人きりのときは、やや厳しい要求をする。なぜ、そういう厳しい要求をするかについても、きちんと説明する。コミュニケーションをとって納得させる。使い分けが非常に重要だが、日本人の上司は、そこがうまくできないときがある
- ・ 中国は人間関係（社会の潤滑油）が重要で、人間関係をまず考えて仕事の流れを考える。日本とは文化的な違いがある。中国人に対しては、あまり厳しくしすぎたり、怒ったりしない方が良いと思う
- ・ 日本企業には年功序列的なところがある。上司・部下の関係についてもそう。そこが色濃く残っていると中国人社員に嫌われる
- ・ 当社は、ものづくりに関しては日本的なやり方をしている。だが、管理者はいろいろ考えているが、現地社員や顧客の考え方とは違うところがある
- ・ 日本企業は管理が厳しく真面目。厳しくても良いが、中国人は日本人のように完璧（指向）ではない。例えば、品質は重要だが、お客様の考え方を踏まえるとコストが何よりも重要。品質とコストのバランスの考え方が日本と中国とは少し違う



## 二) 異文化マネジメント

イ) で挙げた事例は、個別事情が強く、一般的なケースではないようにも見える。だが、「長時間労働」「商習慣の違い」など、発端となった事象そのものが問題というよりも、問題に対する日本人上司の対応の仕方、マネジメントに問題があり、「辞めたい」と思わせてしまった部分が多分にあるように思われる。例えば後者のケースでは、商習慣の違いそのものの問題もさることながら、「頭ごなしに否定しない」「納得のいくまで説明する・話し合う」「命令ではなく、一緒に解決策を考える」といった、相違点を解決する際のプロセスの問題（あるいは日本とのプロセスの違いの問題）と考えることができる。

文化や習慣に違いがある中で、マネジメント、コミュニケーションがうまくできていないのが日系企業の現状である。インタビューでは、日系企業が「異文化マネジメント」に弱いという指摘も聞かれた。中国に進出している外資は、欧米系も韓国勢も大手が中心であり、グローバル展開や異文化マネジメントにも慣れているが、日系は中小・中堅企業も多く、「異文化マネジメント」に不慣れなところも少なくないのではないかと指摘される。実際、中国人マネジメント層からは、日本人が不得手な異文化マネジメントの部分を補うべく、意識的に中国人マネージャーが間に入って調整しているといった指摘もあった。

また、「日本人は人の使い方が下手」「日系企業は異文化マネジメントに不慣れ」との指摘に関連し、日系企業におけるマネージャー層に対する研修機会のなさも指摘されている。日系企業は、入社時の研修こそ充実しているものの、管理職層を対象とするマネジメント研修がなく、マネジメントとしてスキルアップする機会がないとの指摘である。

### ■日本人は人の使い方が下手、異文化マネジメントに不慣れ

- ・ 日本人は人の使い方が下手
- ・ 日系は中小・中堅も中国に来ているが、欧米系や韓国系など他の国の企業は大手ばかりで、もともとグローバル経営や異文化マネジメントに慣れている

### ■中国人マネージャーによる調整

- ・ 日本人のマネジメントがよくないと思えるところもある。そういうときは、自分が日本人上司と中国人部下の間に入って、互いに折り合いがつくように調整している

### ■マネジメント研修がない

- ・ 日系企業では、入社時を除くと研修がない・少ない
- ・ 管理職向けの研修がない



### (3) 対策：どうしたらモチベーションが上がるか

(2) では、日系企業の問題点として、①賃金・処遇、②人事マネジメントという 2 つの問題点を抽出した。(3) では、そうした問題点に対して、外国人人材が日系企業に対してどのように対応してほしいと考えているか、インタビュー結果から考察する。

#### ① 賃金・処遇面での対応

##### イ) 責任と権限を与える

「どのようにしたらモチベーションが上がるか、いて欲しい人が定着してくれるか」との問いに対しては、「責任と権限を与える」ことが必要との意見が聞かれた。「情報の開示」が必要との指摘も、「責任と権限」につながっていると思われる。

#### ■仕事を任せる

- ・ モチベーションを上げるには、仕事を任せることが効果的である
- ・ 社内には反対の声もあったが、社長はヨコから口を出さず、中国進出を任せてくれた
- ・ 自分にもチャレンジの気持ちがあった

#### ■情報を開示する

- ・ 情報を開示することが必要。日系企業は社員に経営情報をオープンにしていないところも多いが、当社は、部長クラスまで経営情報を開示している

##### ロ) 高い賃金・処遇

働きに見合った「高い賃金」や「しかるべき処遇」を与えることも、モチベーションアップにつながっている。加えて、貢献に応じて、他の社員たちの前で表彰したりボーナスを与えるなど、「榮譽を与える」ことが効果的との意見も複数の外国人人材から挙げられた。一方、「良いときも、厳しいときも、何も変わらないことが一番よくない」とし、悪いときにはマイナスの処遇が必要との指摘もあった。

#### ■高い賃金、しかるべき処遇、榮譽を与える

- ・ 高い賃金を与える
- ・ 優秀な人材への評価、昇進昇格
- ・ 部長などのしかるべき待遇を提供する
- ・ 個人の貢献にしたがって、色々なボーナスを設定している
- ・ 優秀な人材への株の付与（持ち株）（※ただし外資には規制あり）
- ・ お金と榮譽を与える。具体的には、「進歩賞」「優秀技術賞」などを設定している。品質管理、優秀な論文の表彰もある。皆の前で表彰するのが効果的



- ・ 良いときも、厳しいときも、何も変わらないことが一番よくない。常に変化する国なので、年に2回も昇級する人もいる

「日本本社の幹部になれることはモチベーションアップや定着に繋がるか」との問いに対しては、否定的な意見が多かった。中国現地法人のトップは目指しているが、日本本社のトップは望んでおらず、インセンティブにはならないと思われる。

#### ■日本本社の幹部になれることが、モチベーションアップや定着に繋がるかは否定的

- ・ 日本の本社で幹部になって見たいと考えたことはない。研修の機会があれば日本へ行きたいが、生活基盤は中国に置きたい
- ・ 日本の本社へ行き、技術面の交流もしたいとの希望があるが、本社で管理職に就きたいと思ったことはない
- ・ 現法スタッフの中に、日本本社の幹部になりたい人はいないだろう
- ・ 中国拠点でトップになっていきたい
- ・ あまり考えていないが、本社に来て欲しいと言われれば、そこまで自分を必要とされることなので、嬉しいと思う
- ・ 日本で働くことは一つのステップ、自分の成長になるとは思いますが、本当に行くかはよく考えたい

また、高賃金・高処遇を求めて流動性が高いように思われている中国であるが、最近の若い人は、雇用の安定を求めているとの指摘も聞かれた。

#### ■雇用の安定性、解雇されにくいこと

- ・ 若い人は、給料や発展可能性も重視するが、以前よりは不景気の影響もあって安定性を重視する
- ・ 出稼ぎの中には賃金だけで仕事を変える人も少なくないが、自分になるべく地元で、同じ会社で働きたい

## ② 人事マネジメントに関する対応

### イ) 会社や自分の将来性・成長への期待を感じさせる

目前の賃金、処遇の高さも大事ではあるが、会社や自分の将来性、発展への期待も重要であり、それを感じさせることが有効との指摘も多い。

### ■会社の将来性、発展性を感じさせる

- ・ 利益を出して、会社の将来性を感じさせる
- ・ 地元出身者は、地元で発展可能性の高い企業があれば、そこに就職したいと考える。地元は人間関係が良く、上海や蘇州のように物価高で生活が圧迫されることもない
- ・ 発展性があるって、自分も成長できる企業が良い
- ・ 会社のビジョンや経営方針が、会議の場などを通して常に社員にも伝わるのが大事である（当社ももっと頻度を上げて情報発信すると良い）。その際にはトップが直接メッセージを社員に伝えるべき

自分の将来性、発展への期待を感じさせることが重要であるが、それには、その会社で「中国人が実際に高いポジションについている」ことを見せることや、キャリアプランについて話し合い、それに対して、会社としてどのような育成支援があるか、仕事のチャンスがあるかを見せることが有効なようである。

また、そのことと関連して、目標を立て達成感を持たせることや、新しいスキルや知識の習得機会があることも、定着やモチベーション向上に効果的と指摘された。

### ■キャリアアップの可能性があり、キャリアプランが描ける

- ・ 中国人が高いポジションにつけることを示す
- ・ 中国では、給料水準と昇進できるスペースがあるかがポイント。総経理のポジションまで見通せるか。経営者のビジョンはどうか。駐在員が多いかどうか。こういう点をチェックする。課長クラスまで日本人で埋めているような会社は魅力がない
- ・ 若者は給与よりは、経験を深められるかを重視。若者に自分の未来が見えるようにする必要がある
- ・ 目標、キャリアプランを示す。それから昇進昇格の話をして、次のステップにはどういう目標があるんだよ、ということを示す方が良い。この会社の中で自己実現を図っていけるという実感を持たせることが大事
- ・ （外国人人材が）会社に入ったらまず仕事の目標を立て、個人の成長、育成について計画を立てて話し合う

### ■新しいスキルや知識習得の機会がある

- ・ 日本の専門技術の習得への支援を行うこと
- ・ 自分にとって魅力ある会社とは、勉強するチャンスがある会社、高い技術を持つ会社
- ・ 導入教育のために、日本からわざわざ専門家を派遣し、一貫工場での生産管理に必要な様々な知識を教えてくれ、新しい知識を習得することができた
- ・ インストラクター部隊の育成のため、日本から出張者が年2回ほど来る。こうした研修は現法にも自分にも役立っている

- (何がモチベーションになっているかとの問いに、) 新しい仕事にチャレンジすることが好き。転職してから財務や人事の勉強を始めた。新しいことを勉強できると、自分の可能性も高まっていく
- 従来の設計の仕事に比べ、今の品質保証の仕事は幅広く会社全体の仕事を見渡せる。次は営業を経験したい
- 機会があれば日本本社に行ってみたいし、新しいことを学びたい

### ■ 目標を与える、達成感を持たせる

- 自分がどんな仕事をしなければならないか、人間関係をどう処理すべきか、自分の立ち位置が確認できた方が良い。目標シートがあった方が上司とも相談しやすい
- 新人には、入社したらすぐ目標シートを作らせる。上司やマネージャーと相談しつつ、目標を調整しながら進めていく
- 「同僚との関係はどうか」「お客さんとの関係はどうか」といった評価シートを年末に作らせる
- 「当社が扱っている、品質の良い商品をいかに市場で展開できるか」という目標を立て、その目標の達成感を与える。中国人は給料も大切だが、目標達成できる実感を持たせることが大事
- 担当する分野を明確にすれば、仕事はやりやすくなる
- 目標の達成感を与える。お客さんからの評価も常に本人にフィードバックした方が良い
- 自分にとって魅力ある会社とは、頑張っている人材を評価する会社。チームワークも重視する。良い提案を出せば、それが受け入れられ、実現できる会社が望ましい

### — どんなときに達成感を感じるか

- 年間計画は総経理が作るものではなく、事業部がそれぞれで作る。事業部全員で、「売上高をどうしよう」「いかにコスト削減をしようか」などといって計画を作り、部長クラスの手当をどうするかなども考える。数字が達成できれば 30% プラスされるが、達成できなければ 30% マイナスされるといった数字を公表する。それを達成することで全員で達成感を共有できる
- 5S を実践しているが、そこで成果が出た時は一番嬉しい

### ロ) 社員を大切にする経営

外国人人材の定着には、社員の意見を聞く、意見を吸い上げるといったことの他、人を大切にする経営が大切だという意見が聞かれた。社員旅行や「飲みニケーション」などのコミュニケーションや、それらの上に築かれる職場の雰囲気、人間関係というものも、大切との指摘もあった。

### ■社員の意見を聞き、社員を大切にする

- ・ 意見箱を設置して、社員の意見を吸い上げるのも有効な方策であると思う
- ・ 人を大切にする経営（社員全員で新年会、誕生日会、社員旅行など）

### ■信頼関係、人間性が大切

- ・ 皆が会社を好きになるためにはポイントが2つある。お互いのコミュニケーションをよくすること。そして、ワーカーから管理職までは同じ考え方を共有し、一緒にやっていくという雰囲気を作ることである
- ・ 部下とは酒を飲んだり、一緒にビリヤードをやったりと交流することも大事。部下との信頼関係を構築し、部下の出世も後押ししてあげることが信頼にも繋がる
- ・ 社長と自分は、人前では上下関係を守っているが、実際は兄弟、パートナー、信頼できる友だち同士のようなところがある
- ・ 会社を選ぶときは、人の考え方や雰囲気、会社の環境を重視。「ああ、この会社は良さそうだな」という雰囲気を重視



## 第4章 外国人人材活躍に向けたマネジメント

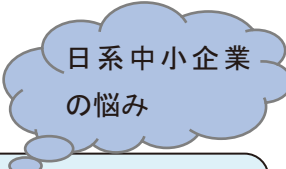
---

本章では、第2章、第3章からの「気付き」を、外国人人材活用・マネジメントのポイントとして提示する。

### 1. 事例企業に見る課題の抽出

---

第2章では、海外拠点において外国人人材の活用に取り組む中小・中堅企業10社の事例を紹介した。事例企業の海外拠点運営は概ねうまくいっているといえるが、外国人人材のマネジメントに関して、以下のような悩みや課題を感じていることも分かった。



日系中小企業  
の悩み

- √ 高い給料や処遇で会社を選ぶ（要求に応じないと辞めてしまう）
- √ 育てがいが無い。育てると他社へ転職する（育てると高い給料や処遇を要求する）
- √ お金以外に何にやりがいを感じるか分からない。どうしたらモチベーションアップや定着に繋がるか分からない
- √ 日本人社員との処遇差に不満を持っている
- √ 日本人マネージャーやトップのことを聞かない（管理できない）



## 2. 外国人人材インタビューからの示唆

1. 示した日本企業の悩みに対し、事例企業で中核的な役割を果たす外国人人材自身はどのように感じ考えているのか、第3章の外国人人材インタビューから意見を拾い上げ整理すると、以下ようになる。

### ■日本企業の悩み（1）

- ✓ 高い給料や処遇で会社を選ぶ（要求に応じないと辞めてしまう）
- ✓ 育てがいが無い。育てると他社へ転職する（育てると高い給料や処遇を要求する）

こうした日本企業の悩みに対し、外国人人材からは、その背景として、中国では物価がものすごい勢いで上昇して生活を圧迫しており、給料アップは必要であること、いつまで中国の好景気が続くか分からないという思いから、「稼げるときに稼がない」という意識があること、しかも、中国は日本のように社会保障が整備されておらず、病気や失業、老後に備えて自分で蓄えるしかない、といったことが指摘された。

また、中国では、給料が高いことだけでなく、ポスト（役職）が高いこともステイタスとして重要である。それに対して日系企業は昇進が遅いため、同級生などと比べてポストが低くなり、劣等感、不満を感じてしまうという。

だが、外国人人材は、必ずしも目先の給料や処遇の高さだけで会社を選んでいるわけではない。「会社や自分が将来成長できるか、発展できるか」も重視している。そのため、外国人人材がそうしたことを実感できるようにすることが、外国人人材の確保や定着に繋がる。具体的には、会社の事業計画を開示したり、外国人人材のキャリアパスや評価の仕組みを明らかにすると良いといった意見があった。

インタビューでは、「会社にいることで、新しい知識や技術を身につけることができる」「自分が成長できる」といった声が複数の人から聞かれ、それが実感できることで会社への満足度が高まっていることが分かった。

しかしながら、日系企業の場合、入社時の研修はあるものの、いったん入社してしまうと研修の機会がなく、特にマネジメント層向けの研修がないことに不満の声が聞かれた。こうした点は今後、改善していく必要があるだろう。

また、「日系企業は管理職や経営層を日本人が独占している」というイメージが広く持たれており、外国人人材からは、「出世の見込みがない」「将来の成長がない」として敬遠される傾向がうかがえた。これに対しては、企業の側が「たとえ今は日本人が多くても、

できるだけ早く減らし、将来的には現地化する方針であること」を示すことで、外国人人材のモチベーションを保っている事例も見られた。

### ■日本企業の悩み（2）

- √ お金以外に何にやりがいを感じるか分からない。どうしたらモチベーションアップや定着につながるか分からない

外国人人材へのインタビューからは、モチベーションアップのためには、貢献に応じて荣誉（表彰）やボーナスが与えたり、ボーナスだけでなく、皆の前で表彰されるなどの荣誉を与えることも有効だとの指摘があった。

また、「仕事を任されること」「自分が期待されている、必要と思われていると感じること」「自分や会社が成長したと感じられること」などがモチベーションアップの要因として挙げられている。金銭的報酬だけでなく、報酬以外の施策でもやる気を感じることが分かる。日系企業は、こうした声をうまく活かして、外国人人材のモチベーションアップに取り組むと良いだろう。

### ■日本企業の悩み（3）

- √ 日本人社員との処遇差に不満を持っている
- √ 日本人マネージャーやトップの言うことを聞かない（管理できない）

日本人社員が思っている以上に、外国人人材は、日本人駐在員や日本からの出張者の働きぶり、組織への貢献度をよく見ていることが分かる。「会社のお金で中国に来て、遊んでいるような日本人出張者は尊敬できない」「自分と比べて大した仕事をしていない、成果を上げていない日本人社員が、日本人というだけで高い給料をもらっているのは納得ができない」といった声が聞かれた。日本人の総経理についても、「日本本社のほうばかり見ている総経理は尊敬できない」との意見があった。

では、どのような人であれば尊敬できるかとの問いに対しては、新しい技術や知識を教えてくれたり、問題を解決してくれるなど、「中国拠点にメリットをもたらしてくれる出張者は尊敬する」としている。総経理についても、日本本社に言うべきことは言い、中国拠点のためになることをしてくれる人を尊敬するという。

なお、日本人社員や出張者への「反感」の中には、文化の違いや感じ方の違い、あるいは説明不足が行き違いを生んでいると思われるものもある。

例えば、「日本人社員はタクシー通勤が認められるが、中国人はだめ」と不満を感じている例があったが、中国と日本の交通事情は大きく異なっており、多くの日本人は怖くて中国の道路を運転できないためではないか、と指摘したところ、納得したようであった。

また、「日本人社員や日本からの出張者は社用車が使えるが、中国人社員は使えない」「自分たちが社用車を使えば、もっと仕事が効率的になるのに」として、「日本人社員は優遇されている」「中国人社員は差別されている」と感じている例もあった。だが、「日本人同士でも、親会社の社員は海外出張時に現地法人社用車を使えるが、子会社の社員は社用車を使えない」ことを指摘したところ、「思いもよらなかった」と意外そうであった。中国人に対する差別ではなく、日本独特の本社・子会社の力関係、慣行であることを説明すると、納得しないまでも「差別ではないか」との誤解を解くことはできるようである。

さらに、日本人社員が熱心に仕事を教えようとしたところ、中国人社員の側では、「日本人は頭ごなしに叱る」「否定する」「命令口調」と反発を持ち、頭ごなしに叱られたことに対し、「中国人をはなから信用していない」「見ていないと不正をしようと思っている」などと感じて「嫌な気分」になった、という例があった。周囲でそれを見ていた他の中国人社員たちも、「日本人が女の子をいじめている」と、反感を持ったという。

では、どのようにしたら良いのか、中国人人材に尋ねたところ、「だめな理由を納得がいくようにきちんと説明したほうが良い」「命令するのではなく、一緒に対策を考えるようにすると良い」「コミュニケーションを惜しまないようにする」との意見が出された。

日本人社員にとっては思いもよらない反応、受け止められ方がされる可能性のあることを、日本人社員は知り、気をつけていく必要があるだろう。

ただし、これらのことをもって「日本人は反感を持たれている」と考えるのは誤りであろう。事例にも見られたように、日系企業に就職する外国人には、もともと日本に興味があつて日本語を学んだり、日本に留学した経験を持つ人が少なくない。留学経験がなくても、日本や日本人に対して何らかの親近感を持っている人が多いと思われる。「もともと反感があるのだろう」「仕方がない」と諦めたり、決めつけたりせず、「コミュニケーションを惜しまない」で、「一緒に対策を考える」ことが求められる。

### 3. 外国人人材マネジメントのポイント

---

最後に、事例として取り上げた企業や外国人人材からの指摘を踏まえ、海外拠点での外国人人材活用を目指す中小企業に対し、よりよい外国人人材マネジメントに向けて、3つの提案をしたい。

**日本本社と良い関係を築きながら海外拠点を発展させることが、自分たちの発展にも繋がることを理解し実感させた上で、そのためには何をしなくてはいけないかを、外国人人材自身に考えさせること**

日系企業はどうしても本社の利益の増大を海外拠点にも求めがちであるが、それでは外国人材たちは、会社を自分たちのものと思うことができず、個人の利益追求と会社の利益追求とが乖離してしまう。

したがって、日本本社と良い関係を築きながら現地拠点を発展させることが、自分たちの発展にも繋がること、win-win の関係にあることを外国人材に理解し実感させた上で、そのためには自分たちは何をしなくてはいけないかを、外国人材自身に考えさせることが求められる。

また、日系企業で働いていることや、日本本社と良い関係を築くことのメリットを感じさせることも必要であろう。

**本社からの出向者や出張者も、海外拠点やその従業員、ひいては進出先の国・地域にいかにも利益をもたらすか、貢献するかという意識が必要**

海外拠点ではなく、日本本社ばかりを気にしているような出向者・出張者は、事例に見るように、海外拠点において評価されない。海外拠点にメリットをもたらすことで、初めて評価され、アドバイスに耳を傾けてもらえる。

海外拠点の外国人材が「言うことを聞いてくれない」と決めつける前に、日本人社員は、高い賃金を払われるだけの存在意義、期待役割を自覚し、行動することが求められる。

## 海外拠点や外国人人材を管理しコントロールする立場にある、本社社員のマネジメント力を向上させることが必要

欧米系企業に比べて、日本企業はマネジメント層の教育ができていない。OJTに頼りすぎる嫌いがあり、きちんとしたマネジメント研修を行っている日本企業は少ない。学校でも企業でも、マネジメントの訓練、意識づけを受けたことがないまま、海外拠点に送り出され、マネジメントできずにいることが、日本人社員の評価を下げている。海外派遣自体をマネジメント教育ととらえる企業もあるが、海外拠点は社員研修の場ではないはずである。海外拠点や外国人人材を管理しコントロールする立場にある、本社社員のマネジメント力を向上させることが必要である。

以上、本レポートでは、事例調査及び外国人人材調査を元に、中小企業における外国人人材活用の現状と課題、今後の方向性について考察を行ってきた。なかでも、日系中小企業の海外拠点で実際に活躍する外国人人材に対してもインタビュー調査を行い、その考え方を明らかにしたことは、外国人人材活用に課題を抱える多くの中小企業にとって、参考となるものとする。

また、外国人人材は、金銭的な報酬だけでなく、自分自身の成長ができるかなど、金銭以外の条件も重視していることが本調査では明らかになった。外国人人材活用を考える中小企業は、新たな技術習得の機会拡充や研修機会の拡大など、金銭以外の条件を充実させることが、外国人人材活用においては重要といえよう。

本レポートが多くの中企業にとって、参考となれば幸いである。

(参考文献)

- ・ 経済産業省「グローバル人材マネジメント研究会報告書」2007年5月
- ・ 経済産業省『ものづくり白書』（2010年版）
- ・ 社団法人日本在外企業協会「海外現地法人のグローバル経営化に関するアンケート調査」結果報告（2011年3月）
- ・ 中小企業庁「中小企業の海外展開支援について」（平成22年2月15日）  
（[http://www.rieti.go.jp/jp/events/10021501/pdf/4-5\\_J\\_Sato\\_PPT.pdf](http://www.rieti.go.jp/jp/events/10021501/pdf/4-5_J_Sato_PPT.pdf)）
- ・ 中小企業庁『中小企業白書』（2010年版）
- ・ 中小企業庁『中小企業白書』（2012年版）
- ・ 独立行政法人労働政策研究・研修機構「第4回日系グローバル企業の人材マネジメント調査結果」2006年10月
- ・ 日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の海外進出に関する調査結果」2012年5月
- ・ 三菱UFJリサーチ&コンサルティング「平成19年度経済連携協定による高度人材受入に関する調査報告書」
- ・ 三菱UFJリサーチ&コンサルティング「経済のグローバル化への中小企業の対応に関する調査」2010年3月
- ・ 事例企業各社のホームページ、新聞記事



本調査は、日本政策金融公庫 総合研究所と、日本政策金融公庫から委託を受けた三菱 UFJ  
リサーチ&コンサルティング株式会社が、2011 年度に共同で実施したものである。

## 日本公庫総研レポート No.2012-6

発行日 2012年11月30日

発行者 日本政策金融公庫 総合研究所

〒100-0004

東京都千代田区大手町1-9-4

電話 (03) 3270-1269

(禁無断転載)