

日系企業経営人材の現地化課題

——最近の中国調査事例から

川 井 伸 一

1 国際経営における経営人材の現地化

1) 経営管理の国際化と現地化

企業の国際的な活動の拡大にともない、ますます経営管理方式の国際化が求められている。経営管理の国際化は二つ方向をもつ。ひとつは企業本社の経営管理方針の国際化であり、本社の経営管理方針・方法を国境を超えて他の国々や地域に普及させることである。これにより本社の経営方針が国際的範囲で統一性、普遍性を獲得する。この方向を世界的範囲で追求することをグローバリゼーションという。もう一つの面は、本社の海外現地子会社の経営管理方式を現地社会に適応するような形において追求することであり、この面は一般に現地化、ローカリゼーションと呼ばれている。このふたつは一見二つの相対立する方向性をもっているとみることができる。前者は経営管理方式の世界的な普遍化であるのに対して、後者はそれぞれの地域に応じた個別化、個性化（民族化）であるという具合である。

しかし、企業活動の国際的展開において両者を単純な二項対立的（dichotomy）な観点からみるのは適切ではない。むしろ、両者のあいだは密接に関係している。単純化していえば、企業経営管理の国際化はそれぞれの地域におけるある程度の現地化を通して実現される、逆にいえば、国際企業経営の現地化は、経営の国際的展開という文脈のなかで展開され、適度な現地化は国際経営の展開

にとってその基礎を提供する、といえる。この意味において両者は相互依存的な関係をもつ。このような観点からすれば、経営の国際化と現地化とのあいだの適当な関連づけが必要であり、その関係を国際競争力の強化に向けて最適化することが経営戦略的に重要な課題となる。いわゆる「グローバル・ローカリゼーション」あるいは「グローカリズム」の概念はこのような文脈から提起されたものと考えられる¹⁾。

2) 経営人材の現地化

さて国際経営の現地化はいろいろな内容を含んでいるが、そのなかの主要な項目の一つとして経営人材の現地化がある。経営人材の現地化とは一般に海外子会社の経営者を本社の派遣人員から現地人に転換することを指している。現地人とは狭義には現地国籍の者を指すが、広義には現地国籍をもたずとも現地社会文化と一体的な関係をもっている人々も含めてよいだろう。例えば、中国を例にとれば中国国籍をもっていなくとも中国文化を共有している外国籍華人などである。

3) 現地人経営者のメリットとデメリット評価

国際経営を進めていくうえで、現地子会社になぜ現地人経営者を採用するのであろうか。本社からみて現地人経営者を採用するメリットについては以下の諸点が考えられる²⁾

第一に、現地情報を獲得するうえで役立つことである。現地の市場動向、現地の関連企業、現地政府の政策状況など現地の経営環境にかんする情報は、現地の言葉に通じ現地社会と密接な関係をもつ現地人のほうが外国人よりも優れている。この現地の情報は現地子会社経営の意思決定ばかりでなく、日本本社の国際経営の意思決定にも役立つ。

第二に、現地のヒト、モノ、カネの経営資源の調達において現地人経営者は現地の人的関係をひろく利用できる点で、外国人よりも優れている。現地社会

の人的関係や社会的慣習は社会的文化的特性をもっている故に外国人には理解やアクセスが困難なことが多い。特に中国のような人的関係の役割の強い社会ではなおさらであろう。

第三に、企業内の従業員とのあいだのコミュニケーションを円滑にして現地人従業員の士気、一体感を促進するうえで役に立つ。特に現地人の中間管理職にとっては現地人社長の存在はトップへの昇進の可能性を示すこととなり、彼らの士気を強めるうえでプラスとなろう。また現地人経営者は従業員との日常的なコミュニケーションを通して、職場の状況を容易につかむことができる。

第四に、現地人経営者は本社の経営国際化を促進する条件を与える。現地人経営者と本社（または本社の派遣社員）とのコミュニケーションを緊密化させ、それにより本社の国際経営方針に対する理解を深め、その実施を保証することができる。さらにこうした本社とのコミュニケーションや本社の経営参加を通して本社自体の国際化を促すことができる。

第五に、現地社会における外資系企業（日本本社を含む）に対する認知度を高め、そのイメージアップに役立つ。

第六に、人件費コストの抑制、合理化に役立つ。特に本社の所在国と現地とのあいだの所得水準に大きなギャップがある場合には、現地の所得水準をベースにして現地人経営者や管理者の賃金が設定される場合が多くなる。

他方で、本社からみた現地人経営者のデメリットについては以下の諸点が指摘できる。

第一に、本社の派遣人員および本社とのあいだのコミュニケーション、意思疎通が比較的難しいことである。日本企業について言えばこの最大の理由は、双方、特に日本側に共通のコミュニケーション言語の運用能力に多少とも制約があることである。両者の共通言語としては日本語や英語が使われる場合が多いが、英語以外の現地語に対して日本人の理解は限られており、それを克服するためには相当の学習コストがかかる。

第二に、現地側で本社の経営方針およびその経営方式を実施することが困難

になることである。現地人経営者はいわゆる日本的経営方式に対する理解および支持の度合いが日本人に比べれば相対的に低く、従って日本的経営方式、特に社会文化的な属性をもつ管理方式を現地で実施することは困難となる。

第三に、経営水準の維持向上に関する評価基準が相違していることから、現地人経営者のもとでは経営水準の維持強化が難しいと考えられることである。特に日本本社は評価基準が高く、一種の完ぺき性から現地人経営者では経営水準や競争力が低下するのではないかと恐れや不安を抱いている場合が多いといわれる。

第四に、本社に対する忠誠心や帰属感が比較的弱いとみなされている点である。

上述の諸点は、最近の日外協のアンケート調査（1998年、対象は日系現地法人2070社）でも確認することができる³⁾。この調査の対象者は基本的に日本人経営者であると考えられるが、彼らからみた現地人経営者のメリット・デメリットは以下のとおりである。

メリット	1 現地社会に深く入れる	30.7%
	2 現地従業員のモラル向上	24.8
	3 優秀な現地社員の採用可能	16.3
	4 経営の合理化になる（人件費削減）	11.1
	5 日本本社の国際化の促進	9.8
	6 現地社会での企業のイメージアップ	7.2
デメリット	1 日本本社とのコミュニケーションが困難	39.2%
	2 日本的経営がやりにくい	23.7
	3 全体のグローバルな経営戦略を理解してもらいにくい	18.6
	4 会社に対する忠誠心が低い	9.3
	5 本社からの出向者とうまくいかない	6.2
	6 全社の人事ローテーションに支障	3.1

2 国際企業における現地人経営者の比率

日本企業の海外子会社における現地人経営者（社長）がどの程度の比率を占めているかについては、まず通産省調査によって知られる⁴⁾。これによれば、現地人社長の比率は全体で 27.2%，うち製造業では 34.2%であった。地域別の全産業および製造業における現地人社長の比率は、それぞれ北米で 18.0%，33.0%，欧州で 26.9%，32.7%，アジアで 36.1%，40.5%であった。つまり、日本の海外子会社においては現地人社長はかなり少なく、日本人社長が全体の 72.8%（北米 82.0%，欧州 73.1%，アジア 63.9%）ときわめて高い割合を占めている。また製造業が他の産業に比べて現地人社長の比率が高いこと、地域的には北米より欧州、欧州よりアジアの地域で現地人社長の比率が高いことが明らかにされている。

1993年に吉原らが日系企業に対して行なったアンケート調査結果（回答企業 620社）では、海外子会社社長における日本人社長は全体の 78%，現地人社長は 22%であり、日本人社長の比率はきわめて高い。親会社の出資比率別でみた海外子会社の社長構成は、50%出資の子会社では日本人 20社（61%）、現地人 13社（39%）、50%超—100%未満出資の子会社では日本人 91人（79%）、現地人 24社（21%）、100%出資の子会社では日本人 356社（79%）、現地人 92社（21%）であった⁵⁾。日本親会社の出資比率が高い場合は海外子会社の日本人社長の比率も高い。

また最近の日外協のアンケート調査（1998年）によれば、現地子会社社長の構成は表1のとおりである。これによれば、日本企業の海外子会社での現地人社長の比率は全体で 28.5%であり、先の通産省調査の数値とほとんど変わらず依然としてかなり低い。ただし、地域別では多少の相違がみられる。すなわち、北米では 27.4%，欧州では 34.8%でそれぞれ通産省調査の数値よりも 8—9ポイントほど高くなっている。他方、アジアでは 27.6%と通産省調査より 9ポイントほど低くなっている。この事情は調査対象とサンプル数が異なるので単純な比較はできない。ただアジアでは 90年代以降に新規に進出した企業が急増し

表 1. 日系現地法人社長の構成

(社, %)

地 域	現地法人 人数	日本人 社長	現地人 社長	現地人 比率	出 資 51%超	日本人 社長	現地人 社長	現地人 比率
北米	369 社	278	105	27.4 %	316 社	240	66	21.6 %
中南米	115	93	93	17.0 %	83	72	7	8.9 %
アジア	1019	725	725	27.6 %	545	484	43	8.2 %
中東	18	16	16	11.1 %	14	13	1	7.1 %
欧州	433	279	279	34.8 %	361	246	109	30.7 %
ロシア	5	2	2	60.0 %	2	2	0	0 %
オセアニア	69	47	47	25.4 %	57	42	11	20.8 %
アフリカ	15	8	8	46.7 %	10	6	4	40.0 %
世界計	2070	1448	1448	28.5 %	1388	1105	241	17.9 %

(日外協 Monthly, 1998 年 6 月)

た事情があり、まだ日が浅いことから日本人社長の比率が高くなったのではないかと推察される。

この調査結果では、日本側の出資比率が過半数を占める場合には、すべての地域で現地人社長の比率が下がっていること、言い換えれば日本人社長の比率が増大していることが分かる。日本本社の出資比率が高くなると現地法人の日本人社長比率が高くなることは、子会社を日本本社のコントロールのもとに置く組織的手段として本社派遣の日本人社長が選好されるからと考えられる。

いずれにせよ、日本企業の海外子会社では現地人社長比率が一般的にまだかなり低いことは明らかであり、この点は欧米企業の海外子会社と比較するといっそう顕著である。Kopp の研究によれば、日本、アメリカ、欧州の企業についてのそれぞれの海外子会社の社長を比較すると、現地人が社長となっている海外子会社の比率は、日本企業で 26 % であるのに対して、アメリカ企業で 69 %、欧州企業で 52 % である⁶⁾。

また日本における外資系企業の社長構成を調査した吉原の研究によれば、421 社のうち日本人が社長となっているのは 265 社で 63 % を占めた(日本人と外国人の二人が共同最高責任者になっている企業 24 社を含めると 69 % となる)⁷⁾。

日本人、すなわち現地人の社長比率はかなり高いのである。調査対象である外資系企業の親会社の国籍（地域）はアメリカ 201 社、EC が 149 社で、この両者で全体の 8 割以上を占めるので、上記の事例は、基本的に欧米企業の日本における子会社の状況を示したものとみなしてよいだろう。欧米企業の海外子会社では現地人社長が多く、現地化率が高いことは日本においても同様である。

3 中国進出の日系企業の事例

1) 現地法人社長

さて、中国における日系企業の社長（総経理）に就いている現地人はどのぐらいの比重を占めているであろうか。この点に関する全体的統計は未見である。ここでは三菱総研編『中国進出企業一覧』97 年度版を利用して、北京市、天津市、大連市にある日系企業のデータについて調べる⁸⁾。それによれば、総経理の氏名が判明した日系企業数は合計で 1949 社で、うち日本人総経理は 645 人（33.1 %）、中国人総経理は 1304 人（66.9 %）であった。中国人総経理の比率は前節でみた日本企業の海外子会社における現地人社長の比率に比べるとかなり高い。この点で中国（北京、天津、大連）では日系企業社長の現地化が比較的進んでいるといえる。

資本出資率別からみた現地法人の現地人社長比率はどうであろうか。その状況を示したのが表 2 である。第一に合弁企業の場合は日本側の出資比率が高いほど日本人社長の比率が高くなる傾向がみられる。この点は日系企業一般にみられるだけでなく、欧米企業でも同様にみられる⁹⁾。

第二に、100 %出資の企業における日本人社長（総経理）の比率をみるとかなり低いことがみてとれる。この点は海外における日系企業の一般的傾向と異なる中国的特徴を示している。100 %出資の独資企業は一般的には製品の大部分を国際市場に輸出する企業か、先進的技術水準の高い製品を製造する企業であることが認可要件とされており、この点（特に前者）からみるかぎり、日本

表 2.

日本側出資比率	日本人総経理	中国人総経理	合 計
50 %未満	52 社 23.3 %	171 社 76.7 %	223 社
50 %	71 49.7	72 50.3	143
50 %超 - 70 %	92 55.8	73 44.2	165
70 %超 - 100 %未満	55 75.3	18 24.7	73
100 %	246 48.7	259 51.7	505
総計	516 46.5	593 53.5	1109

備考：出資比率の記載がない企業が 840 社（日本人総経理 129 社，中国人総経理 711 社）あり，本表ではこれらの数値を除外した。（『中国進出企業一覧 1997 年版』より作成）

人社長のほうが日本本社にとってメリットがあると考えられる。この状況を示すが大連市の日系企業である。大連市にある経済技術開発区には多くの輸出志向の日系企業が集中しているのである。しかし，北京市と天津市の日系企業は日本人社長の比率が低い（表 3）。これはなぜなのか。恐らく，北京市と天津市の日系独資企業は国内市場志向が比較的強いのではないか。そのために国内販売ルートへの開拓利用や現地企業との取引交渉などで，中国人社長のメリットを発揮できると考えられているのではないか。また他の条件が同じであれば，中国人総経理のほうが中国の現地法人としてのイメージを強く打ち出すのに有利であると考えられているのかもしれない。いずれにせよ，詳しい実証分析は今後の課題としたい。

表 3.

	北京市 (339 社)		天津市 (408 社)		大連市 (362 社)	
	日本人社長	中国人社長	日本人社長	中国人社長	日本人社長	中国人社長
企業数	177 52.2 %	162 47.8 %	154 37.7 %	254 62.3 %	185 51.1 %	177 48.9 %
50 %未満	28 33.7 %	55 66.3	12 23.5	39 76.5	12 13.5	77 86.5
50 %	35 61.4	22 38.6	21 51.2	20 48.8	15 33.3	30 66.7
50 %超 -	47 59.5	32 40.5	15 48.4	16 51.6	30 54.5	25 45.5
70 %超 -	24 72.7	9 27.3	19 90.5	2 9.5	12 63.2	7 36.8
100 %	43 49.4	44 50.6	87 30.0	177 70.0	116 75.3	38 24.7

備考：出資比率が判明した日系企業のみ統計。（『中国進出企業一覧 1997 年版』より作成）

3) 現地人管理職の昇進状況

次に、検討対象を広げて総経理だけでなく中間管理職まで含めて検討してみたい。そうすることにより管理職人材の現地化の動向をいっそうよく把握することができよう。

1998年初に実施された日中投資促進機構の調査によれば¹⁰⁾、日系企業417社における現地人管理職の昇進状況は表4のとおりであった。

表の数値(100%出資企業を除く)のなかには企業設立時に中国側パートナー

表 4. (社, %)

		採用した中国人従業員で最も昇進した従業員の職位			
		回答企業数	高級管理職クラス	部門長クラス	職場長クラス
企業 形 態	回答企業数	417 100.0	175 42.0	151 36.2	91 21.8
	合弁	284 100.0	140 49.3	98 34.5	46 16.2
	合作経営	20 100.0	8 40.0	9 45.0	3 15.0
	独資	107 100.0	26 24.3	41 38.3	40 37.4
	その他	6	1	3	2
外 資 側 出 資 比 率	回答企業数	390 100.0	165 42.3	139 35.6	86 22.1
	50%未満	41 100.0	26 63.4	7 17.1	8 19.5
	50%	47 100.0	18 38.3	23 48.9	6 12.8
	50-70%未満	92 100.0	51 55.4	28 30.4	13 14.1
	70-100%未満	103 100.0	44 42.7	40 38.8	19 18.4
	100%	107 100.0	26 24.3	41 38.3	40 37.4

(『第5次日系企業アンケート調査集計分析結果』1998年, 102頁)

備考: 高級管理職とは具体的には総経理, 副総経理, 総エンジニア, 総会計師, 常務副総経理, 総経理助理などを指す。

から派遣された高級管理職人員が含まれていると考えられる。従って、従業員として採用した後に高級管理職や部門長レベルに登用した者の数値は表よりも少ないと推定される。

(1) 資本形態別

比較的に言えば、合弁企業は中国人の高級管理クラスへ昇進した企業の割合が多く、逆に100%日本側出資の独資企業では中国人を高級管理職クラスに登用している比率が低い。合作企業は両者の中間に位置している。独資企業では現地人の高級管理職への登用が比較的少ない反面、職場長レベルへの採用の度合いは比較的多い。独資企業は完全な外国資本支配の企業であるため、本社の子会社人事に対する統制を通して経営をコントロールする傾向が強く現れている。それに対して合弁の場合は中国側パートナー企業からの高級管理職への出向派遣もあるので中国人の比率が相対的に高くなると考えられる。

(2) 出資比率別

表4にみられるように、日本側出資比率が高い企業ほど現地人の高級管理職への登用率が低くなる傾向がみられる。すなわち外国資本の出資比率と現地人の高級管理職への登用率は一応マイナスの相関関係にある。他方、部門長レベル以下の管理職についてはこの関係はみられない。これについては、独資形態(100%外資出資)の場合はいうまでもないが、合弁のばあいでも資本の多数を支配している側が合弁企業の社長を含む高級管理職の人事を支配するのが一般的であると考えられる。従って、日本側が資本の過半数を占めている場合には合弁企業の高級管理職に日本人出向者を派遣することが多くなり、その結果、日本人高級管理職の比率が増加すると考えられる。

(3) 日本人出向者数

調査対象の現地法人394社における日本人出向者数は0人が12社、3.0%、1

－ 5 人未満が 276 社，70.1 %，5－10 人未満が 66 社，16.8 %，10－20 人未満 35 社，8.9 %，20－50 人未満 3 社，0.8 %，50 人以上 2 社，0.5 %である (11)。

1－5 人未満が群を抜いて多く，5 人未満が全体の 73 %，10 人未満が全体の 90 %を占める。従って，大多数の企業において本社派遣社員は一桁の数でしかない。かれら本社からの派遣社員はおもに現地子会社の高級管理職か部門長レベルを担当するのが普通である。

いくつかの現地企業の日本人出向者の数と職務担当配置をみたのが表 5 である。これらの事例では，日本人がすべての企業の総経理を担当しているほか，副総経理，本部長，部長，所長，工場長などの高級管理職レベルと部門長レベルの職位を担当している。ただし，いずれの企業でも副総経理以下の管理職レベルでは中国人が多数採用されていることはいうまでもない。

表 5 にあげたケースでは，日本人出向社員数と日本側出資比率との関係は必ずしも明らかではない。日本側の出資比率が高ければ必ず日本人出向社員も増えるというわけではない。ただし，独資企業の場合は日本人出向人員が比較的多い。日本人出向社員の数が出資比率よりも，それ以上に企業規模に依存しているようだ。日本人出向社員が 2－4 名の場合はいずれも従業員規模が小さく (100 名か 200 名以下)，6 名以上はおおむね従業員規模が 1000 名前後かそれ以上となっている (独資は除く)。ほぼ同じ従業員規模の企業を比べた場合，日本人出向人数と出資比率との関係は必ずしもはっきりしていない。日本側はすでに資本のマジョリティを占めているので，出資比率自体はもはやそれほど考慮されないのかもしれない。また製造業と小売業，サービス業のあいだでも日本人出向社員数に違いがみられる。特徴的なのは森ビルで，独資ながらも従業員数はきわめて小規模 (28 名) なのに，日本人出向社員数はかなり多い。いずれにせよ，日本人出向人数は単一の変数だけでは説明困難であり，さらに多くの事例において，企業規模，業種，製品特性，現地法人の位置付けや直面する経営課題 (例えば立て直し) などから検討される必要があろう。

次に，日本人出向社員数と現地人管理職の昇進度との関連についてみたもの

表 5. 各現地法人における日本人出向人員とその配置

会 社	日本人数	従業員数	総経理	副総経理	本部長	部長級	科/所長	出資比率	成立年
サントリー	8	1000	1					95 %	1995
北京麦酒	7	1087	1	4		2		41 %	1993
ワコール	6	980	1			5		60 %	1985
田中時装	1	120	0	1				95 %	1994
三愛時装	2	203	1			1		46 %	1992
松下 BMC	6	4066	1		1	4		50 %	1987
松下電工	10	950	1	1		8		60 %	1993
シャープ	8	2000	1	1		6		51 %	1992
日立家電	7	1100	1	1	4	2		60 %	1994
NEC 計算	4	120	1			4		70 %	1995
モートマン	3	60	1			2		55 %	1996
資生堂	6	823	1			4	1	65 %	1991
花王	25	1100	1	2		18	4	75 %	1994
YKK	14	510	1	1		7	5	100 %	1992
伊勢丹	7	400	1	1	1	4		50 %	1992
森ビル	8	28	1			6		100 %	1994

(筆者ヒアリング 1997 年北京, 1999 年北京, 上海より作成)

備考：出資比率はすべて日本側比率。田中時装は総経理と副総経理 2 人はいずれも日本人だが、現地に出向常駐しているのは一人だけである。日本人派遣社員の比率は一般的に 1 %前後できわめて小さい。比較的大きいのは森ビル 28.6 %、モートマン 5.0 %などである。

が表 6 である。これによれば、日本人常駐者数が少ない企業ほど、中国人が高級管理職に昇進した比率が高い。ただし、日本人常駐者数が 20 名以上の事例はその例外となるが、サンプル数がきわめて小さいので考慮外とする。日本人常駐者がゼロであることは日常の現地経営をすべて中国人社長に任せていることを意味しており、当然ながら中国人を高級管理職に採用している比率も高い。日本人常駐者が多くなるとかれらの多くは高級管理職に就任することから、中国人が高級管理職につく余地が相対的に少なくなると考えられる。

表 6.

		採用した中国人で最も昇進した従業員の職位			
		回答企業数	高級管理職級	部門長級	職場長級
日 本 人 常 駐 者 数	回答企業数	394 100.0 %	162 41.1	142 36.0	90 22.8
	0人	12	58.3 %	8.3 %	33.3 %
	1 - 4	276	43.8 %	39.8	16.7
	5 - 9	66	30.3	25.8	43.9
	10 - 19	35	31.4	37.1	31.4
	20 - 49	3	66.7	33.3	-
	50 以上	2	50.0	50.0	-

【第5次日系企業アンケート調査集計・分析結果】1998年，105頁）

(4) 操業時期別

現地企業の操業期間と現地人管理職の採用比率とのあいだの関係をみたものが表7である。これによれば、操業時期が古いほど高級管理職に昇進した中国人をかかえる企業の比率が高くなっていることが一応の傾向としてみてとれる。多くの現地企業が操業過程において中国人を次第に高級管理職に昇進させている結果を反映している。これは現地の日系企業が人事政策として年功的なシステムを採用していることと関係があろう。ただし、合弁企業の場合は設立当初に中国側パートナー企業からの出向者が一部の高級管理職に就任する場合が普通であり、この統計はその数値を含めると推定されるので、年功的な昇進システムとの関係は限定的なものであろう。

4) 採用から昇進まで経過期間

日系企業において中国人を採用してから中・高級管理職に登用するまでにどれほどの期間が経過しているかをみたものが表8である。これによれば、日系企業では中国人の管理職登用までに一定の期間をかけていること、最も多い事例が5年以上10年未満で、全体の平均値は6.3年であること、この点は日本側

表 7.

(%)

		採用した中国人従業員で最も昇進した従業員の職位			
		回答企業数	高級管理職級	部門長級	職場長級
操 業 開 始 年	回答企業数	413 社 100.0 %	174 社 42.1 %	147 社 35.6 %	92 社 22.3 %
	85 年以前	8	75.0 %	25.6	—
	86 年	3	66.7	33.3	—
	87 年	6	50.0	50.0	—
	88 年	17	52.9	47.1	—
	89 年	13	53.8	38.5	7.7
	90 年	15	33.3	53.3	13.2
	91 年	16	50.0	43.8	6.3
	92 年	22	27.3	31.8	40.9
	93 年	49	53.1	30.6	16.3
	94 年	55	38.2	38.2	23.6
	95 年	77	35.1	32.5	32.5
	96 年	67	44.8	32.8	22.4
	97 年以降	65	36.9	35.4	27.7

(『第 5 次日系企業アンケート調査集計・分析結果』1998 年, 105 頁)

の出資比率に関係ないことなどが知られる。これは現地子会社において年功的な昇進人事が行なわれていることを示している。他方、1 年以上 3 年未満、3 年以上 5 年未満の事例も合併企業ではそれぞれ 2 割前後を占めており、両者のグループを合わせると企業の 4 割近くになる。日本の企業の一般的慣例との比較で言えば短期である。

100 % 出資の独資企業では短期間に登用することが少なく、登用するまでの期間が長い事例が多い。独資企業では日本的な年功人事政策が多く採用されていると考えられる。逆に、日本人常駐者が不在の場合すなわち中国人に経営を委任している場合には採用から管理職登用までの期間が特に短くなっている。これは能力主義的な人事と関係があるかもしれない。

表 8. (%)

		採用から登用までの期間（年以上－年未満）							
		企業数	1－3	3－5	5－10	10－15	15－20	20以上	平均値
外国側 出資率	企業数	325	53	61	120	63	19	13	6.3
	50未満	35	20.0	17.1	25.7	17.1	11.4	8.6	7.3
	50%	39	17.9	20.5	41.0	7.7	5.1	7.7	6.1
	50-70	66	21.2	19.7	40.9	13.6	1.5	3.0	5.0
	70-100	87	17.2	19.5	34.5	17.2	9.2	2.3	6.3
	100%	102	9.8	16.7	37.3	29.4	3.9	2.9	6.9
日本人 常駐者	企業数	333	52	61	122	65	19	14	6.4
	0人	11	27.3	18.2	27.3	9.1	9.1	9.1	6.4
	1-4	228	17.5	19.7	37.7	16.7	4.4	3.9	6.0
	5-9	57	10.5	17.5	36.8	24.6	8.8	1.8	6.7
	10-20	33	9.1	12.1	33.3	33.3	6.1	6.1	8.0

〔第5次日系企業アンケート調査集計・分析結果〕1998年，102，106頁）

日本人常駐者数にかかわらず昇進まで5－10年かけている企業が最も多い。ただし、日本人常駐者が増大すると1－5年という比較的短期の比率が減少し、10－15年という比較的長期の比率が増大している。これは日本人常駐者が多くなると子会社の人事に対する影響が強まり、より年功的な人事が実施される可能性があると考えられる。

4 経営人材現地化の課題

上記のように、中国における現地日系企業では地域や出資比率によって相違があるものの、他の諸国における日系企業に比べて現地社長の比率が比較的高いといえる。しかし、中国における現地日系企業の高級管理人材の現地化はまだこれからの課題である。

ところで、経営管理人材の現地化は日本的経営の移転とのあいだにどのよう

な関係をもつのであろうか。先にみた日外協のアンケート調査は、現地人社長が日本型経営の推進にとってデメリットであると考えられていることを示している。言いかえれば、日本型経営の推進には現地人よりも日本人の経営者のほうがプラスであるとの考え方である。ここにおいては経営人材の現地化と日本型経営の推進とは一種対立的な関係として捉えられている。果たしてそうであるうか。

岡本康雄らの研究グループが東アジア7カ国の日系企業58企業(うちわけ中国9社、台湾6社、韓国6社、タイ13社、マレーシア11社、シンガポール8社、インドネシア5社)に対して行なった詳細な調査研究は、この点できわめて興味深い事実を提供している¹²⁾。

彼らは統計分析から、人、考え方、モノの現地化が進んでいる日系企業ほど、日本型経営の現地移転が進んでいることを明かにしている。つまり、こうした面での「現地化が推進されれば、現地経営のシステムがまだ確立されていない東アジアの日系企業では日本型経営の移転が進み、次第に定着していく」という¹³⁾。この場合、人の現地化にかんして、「人の現地化が進むということは、主として日本型経営のノウハウ・知識を理解する現地人マネジャー・従業員が増大し、彼らが登用される機会が拡大すること」を意味している、と把握される¹⁴⁾。要するに、日系子会社における経営現地化が進むということは、「それなりに日本型経営システムが定着していくことを含意している」のであり、経営現地化と日本型経営システムの定着とはパラレルに進展する関係なのである、という。

彼らによれば、その関係は必ずしも一様ではなく領域により異なる。経営組織性、人事労務特性の発揮度合いといった領域では人の現地化と正の相関がみられるが、生産活動全般との関連は弱く、現場生産能力水準の領域では人の現地化とマイナスの相関にあるという。興味ぶかいことに現場の生産能力水準ではかった競争力をみれば、日本人経営者(取締役)数と企業の競争力とのあいだには明かな正の相関関係があるという。すなわち海外子会社において日本人

経営者（取締役）数が多ければ、企業はより競争優位になるということである。日本人出向者は現場生産分野の優位技術を現地子会社に移転し、生産面の競争優位水準の向上に貢献している、とされる¹⁵⁾。これが事実であるとすれば、この面で現地人経営者を登用するという動機はあまり働かないであろう。今回筆者がヒアリングしたなかでも、何人かの日本人社長は、現地人社長に代えたときに現在の生産サービス水準の低下を招きかねないとの不安を語っていた。

このように経営現地化とは、内部に多様な関係をもちつつも日本型経営の移転定着の過程であるとの指摘は国際経営と現地化との相互促進的關係を考える場合に重要な点だと思われる。ただし、前述のように人の現地化の意味について「主として日本型経営のノウハウ・知識を理解する現地人マネジャー・従業員が増大し、彼らが登用される機会が拡大すること」とされており、こうした「日本型経営のノウハウ・知識を理解して」いることを前提条件とするならば、人の現地化が進むにつれて日本型経営が一応定着していくことはある意味で当然かもしれない。問題は現地人経営者が必ずしも日本型経営の方式を理解していないことであり、かれらは日本型経営の方式ではなく現地社会に特徴的な方法を採用しようとするかもしれない。従って、現地人経営者が日本型経営方式を十分理解できるよう教育、育成する制度が用意されていなければならない。もし、このような制度的条件がないもとの、現地人を経営者に登用するのであれば、日本型経営方式の現地化は当然リスクを負うことになる。

現地人経営者の育成は人事管理制度の問題であるが、先にみたアンケート調査結果では中国における多くの日系企業（特に資本比率の高い大型企業）が現地人の高級管理職への登用に慎重な姿勢、つまり比較的時間をかけて内部者を段階的に登用する年功的人事を採用している。日本的な年功的人事は企業特殊な技能ノウハウを学習し日本本社の経営方針への理解を促すうえで積極的な役割を果たしているものの、現地人の管理職からみた評価は比較的に低い¹⁶⁾。

中国における日系企業での年功的人事はいくつかの基本的問題をかかえているように思われる。第一に高級管理職まで昇進するのにかなり時間がかかること

であり、この年功的な人事制度に対して中国人の中間管理職は不満をもっていること。第二に欧米の外資系企業は基本的に業績主義人事を行っており、有能な人材の抜擢と昇給は速い。従ってこうした欧米の企業との比較において、日系企業は有能な人材を獲得するうえで困難を抱えている。第三に日系企業に有能な管理職がいても、かれらはより高い待遇条件の外資系企業に転職する傾向があり、人材の育成に支障をきたす企業も少なくない。実際、日本人経営者からみて中国人の管理人材への定着に対する不安はかなり強いものがある¹⁷⁾。第四に、日本的な年功人事では成立してから日が浅い日系企業では部門長クラスや高級管理職クラスの現地人人材がまだ育っておらず、そのレベルの現地人の薄さが管理上のネックになっている状況もみられる。その結果、日本人経営者が兼職することで埋め合わせするために日本人経営者の数がなかなか減らず、かれらの負担がきつくなっているといわれる¹⁸⁾。

従って、次第に多くの日系企業では業績主義的な昇進制度を部分的に採用しており、外部採用型の人事を行なう企業も増えている。人事における年功主義的要素と業績主義的要素をいかに最適に組合せていくのかは、これからの日系企業における重要な経営管理課題のひとつである。

注

- 1) グローバル・ローカリゼーションの概念を提起したのはソニー (SONY) の盛田昭夫である。その経営戦略の説明はとりあえず伊丹敬之『グローバル・マネジメント』NHK ブックス、1991年、石井昌司『日本企業の海外事業展開—グローバル・ローカリゼーションの実態—』、中央経済社、1992年などを参照。
- 2) 吉原英樹『未熟な国際経営』、白桃書房、1996年、32-39頁も現地人社長の長所・短所を分析している。
- 3) 日外協 Monthly 1998年6月。
- 4) 通商産業省産業政策局国際企業課編『第4回海外事業活動基本調査・海外投資統計総覧』1991年、35頁。

日系企業経営人材の現地化課題

- 5) 吉原英樹『未熟な国際経営』（前掲），28頁。
- 6) Rochelle Kopp, “International Human Resource Policies and Practices in Japanese, European, and U. S. Multinationals” unpublished paper, June 29, 1992（吉原英樹『外資系企業』同文館，1994年，47頁より引用）
- 7) 吉原英樹『外資系企業』，47頁。
- 8) 三菱総合研究所編『中国進出企業一覧'97年版』蒼蒼社，1997年。北京市，天津市，大連市を選んだのは便宜的なものであり，もっと全国的な範囲で調査する必要がある。サンプル数1949企業は本書に収録してある日系企業10510社の18.5%を占めるが，一応の動向をみるには十分な数と思われる。
- 9) 吉原英樹『外資系企業』，47頁。
- 10) 日中投資促進機構『第5次日系企業アンケート調査集計分析結果』1998年3月。日中投資促進機構はすでに，1991年，1993年，1995年，1997年に日系企業アンケート調査結果を発表している。
- 11) 同上，105頁。
- 12) 岡本康雄編『日系企業 in 東アジア』有斐閣，1998年。
- 13) 同上，236頁。
- 14) 同上，235頁。
- 15) 同上，243頁。
- 16) アジア社会問題研究所編『中国における日本人観と勤労意識に関する調査研究とタイ・マレーシア・インドネシアとの比較研究』1992年，今田高俊・園田茂人『アジアからの視線：日系企業で働く1万人からみた「日本」』東大出版会，1995年。
- 17) 日中投資促進機構『第3次日系企業アンケート調査集計結果』，107頁，同『第2次日系企業アンケート調査集計結果』，97頁。
- 18) 筆者のヒアリング調査（1994年9月，上海）でもこのような指摘を複数の日系企業総経理から聞いた。