

異文化融合を経る在中日系企業の人材育成 ——松下電器の事例を中心にして——

胡 桂蘭

はじめに

1. 中国における松下グループの事業展開
2. 経営理念の浸透と人材育成
3. 新しい企業文化の形成
4. 人材育成と経営現地化

キーワード：人材育成、経営現地化、経営理念、運命共同体、異文化融合

はじめに

人材は、企業発展のカギである。かつて、松下幸之助は、事業は人です。人間を作らなければ、どうにもなりません。自分が命がけで矢面に立つ人間がいないと、何も出来はしません、と述べた。今日、時代は21世紀に差し掛かり、企業間競争が激化する中で、人材獲得競争はますます激しさを増している。

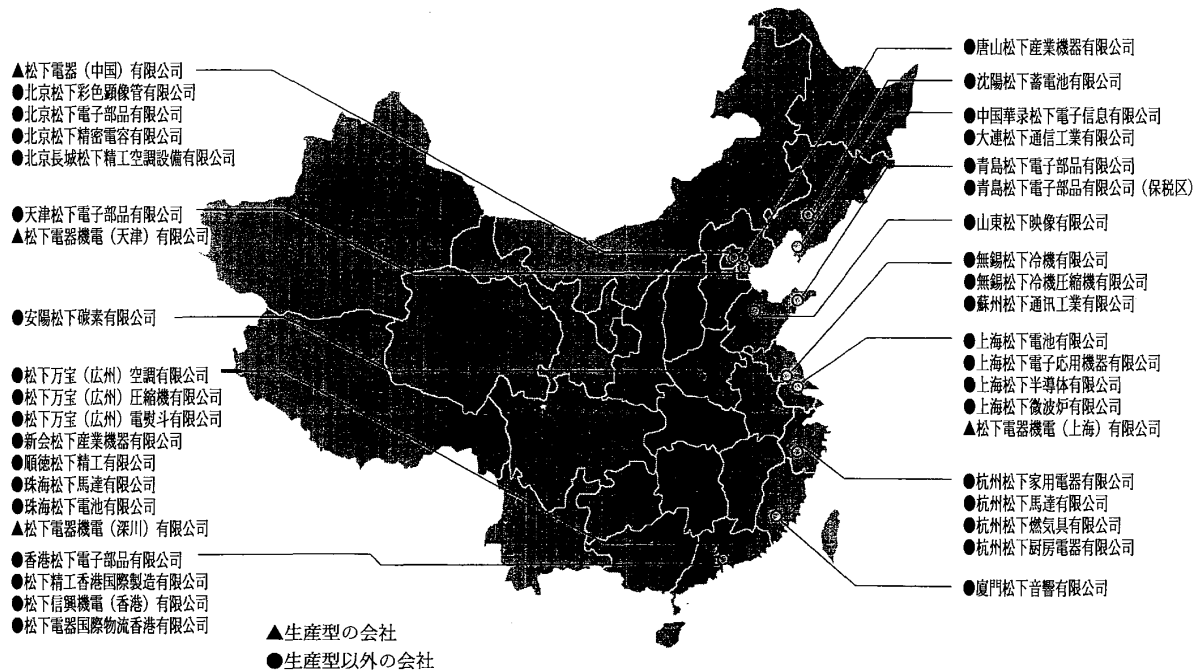
企業の競争力は社員の優秀さにかかっている。いかに優秀な人材を確保し、かつ教育を通じて彼らの能力を開発し、適材適所を通じて彼らの能力を最大限に発揮させるか、——これこそ、企業の盛衰を決するカギであり、今日その重要性は絶大となっている。その意義は、国の内外を問わず高まっているが、グローバルゼーション時代の今日、とりわけ、その現地経営上での意義が大きくなっている。すなわち、企業間の国際競争激化の中で「経営の現地化」ニーズは高まり、そのための「人の現地化」が緊要性を帯びてきている。今、海外現地企業では、製品企画や設計の自主開発、機械設備維持のための技術者育成、現地人経営管理者育成等が、強く迫られている。

人材育成の基礎には、経営理念の浸透がある。松下幸之助を創設者とする松下電器には、その経営理念の根幹に“もの作りは人作りから”という哲学があり、日本国内では、創業以来その徹底が

図られている。この点において、松下電器は、人材育成における先駆者といえる。では、人材育成のパイオニアたる松下電器は、文化の異なった海外においてはどのように人材育成に取り組んでいるのであろうか。特に、松下グループ全従業員3万人を超える中国における松下電器の人材育成の実際を検証し、異文化融合の成果を考察することは、極めて学問的意義が大きいことと思われる。今夏、複数の松下電器中国現地法人を訪ね、人材育成について経営者インタビューを実施した。また、他の複数の日系企業でのインタビュー・アンケート調査等も重ねて、考察を進めることにする。

1. 中国における松下集団（グループ）の事業展開

表-1 松下電器在中国企業概況



まず、初めに、中国における松下電器の事業内容についてみてみよう。現在、松下は中国において製造会社 35 社あり、総合支援会社 1 社、販売会社 4 社、物流会社 1 社、合計 41 社ある。松下グループの中国全土での分布は表-1 のとおり。

総従業員 29,335 人（中国人 29,055 人、日本人 280 人）。製品は家電・産業機電、情報通信関連機器の三つである。

家電：① AV 商品…カラーテレビ、VTR、VCD、DVD、イヤホン等

② 家電…電子レンジ、冷蔵庫、エアコン、アイロン、洗濯機、精工製品

③ 特別商品…乾電池、照明器具

機電：圧縮機、FA 機戒、半導体、CTR、電子部品、エアコン、車用 VTR、蓄電池、モーター

情報関連機器： 携帯電話、ポケットベル、LL 装置

グループ共通の経営課題は次のとおりである。

黒字を確保し、高収益を目ざす。経営の現地化を促進し、経営力を強化する。カスタマ・サティスファクション（CS）最優先主義。

次に、今回訪問した在中松下合弁会社の3社の特徴は次のとおりである。

① 松下電器（中国）有限公司 人材育成センター（CMC）

設 立：1995年7月

場 所：北京市朝陽区惠新東街4号松下ビル

事業目的：中国の松下電器グループ企業に所属する社員の教育を行う。

教育方針：人材育成体系を確立し、実践活動を通じて、製造力、営業力、経営力向上に寄与し、グループ企業の発展を通じて、中国国家の発展に貢献する。

教育対象：一般社員から幹部社員までの全社員を対象とする。

人材育成センターの研修システムは表-2のとおり

表-2 松下電器（中国）有限公司（CMC）人材育成センター研修教育システム

級別	日本への研修	級別研修	職能研修	基礎研修
董事 部長 課長 係長 技術者	常任董事 経営戦略実践 部長経営戦略実	常任董事経営理念研修 常任董事経営研究会 部長経営理念研修 課長経営理念研修 課長経営実践研究 工業幹部基礎経営実践	人事 財務 購買 製造 品質管理 生産技術 情報システム 販売 サービス	技術教育 技能育成 新入社員教育
研修管 理部門	松下電器産業・教育 育成海外研修センター	松下電器（中国）有限公司人材育成センター		中国松下関連 会社

資料：CMC作成

② 北京・松下彩色顕象管有限公司（BMCC）

設 立：1987年9月

場 所：北京朝陽区大山子酒仙橋北路9号

資 本 金：200億円

出資比率：松下電器25%、松下電子25%、北京電子管廠25%、その他、現地企業3社。

従 業 員：3,200人（日本人7人）。

製 品：主にカラーテレビ用ブラウン管、蛍光灯の製造、販売。

中国の電子工業に貢献する方針：設立前に邓小平氏がかつて日本松下本社を訪問したことがある。

松下幸之助氏も北京を訪問したときに、中国の工業化に貢献しようと思決意した。松下幸之助氏の貢献の精神が非常に中国政府に歓迎された。カラーブラウン管の合弁相手を選考した時、他の日系企業の電子メーカーも入札し、松下電器が落札した。時代の発展に合わせて、同業者より新製品を先に取り入れて生産した。

1989年7月に第1のラインが稼動した。1990年7月1日に第2のラインが稼動。1993年に第3のラインが稼動。1996年1月に第4のラインが稼動し、照明器具の生産を始めた。1998年に第5のラインが稼動。現在、第6のラインを建設中。今秋に生産を開始する予定である。既に2000年1月からカラーフラットテレビの生産を開始した。BMCCは松下の初めての中国での合弁企業である。さらに、松下の在中国合弁企業の中で一番成功した企業である。成功の要因の一つは生産する製品の決定が正しかったことにある。いずれにしても時代の必要とする製品を同業者より一步先に取り入れた。どのような新製品を生産するかを決定次第、第7番ラインを立ち上げる。ちなみに中国政府の外資系企業に対する優遇政策をBMCCはすべて受けることができた。BMCCは、アジアにおけるCRTの重要な生産基地になる。

アジア金融危機の影響を受けて、BMCCの年間輸出量が1.2億ドルから1999年に3,700万ドルの輸出に減少した。しかし、今後輸出を拡大する方針である。今まで、BMCCが松下グループの中で業績が一番よかった。全体の見通しとして、BMCCが松下の海外の最重要なブラウン管生産基地になる。

③ 上海松下電池有限公司 (SIMB)

設 立：1993年10月28日

場 所：上海市浦東新区北蔡 一六村。

設立の経緯と目的：需要のあるところに工場を立て、中国市場で松下の電池を拡販する。

総投資金額：2,900万米ドル。松下側の投資は90%、上海側の投資は10%。

製 品：主に無水銀乾電池を生産している。

合弁期間：30年

工場の設備や技術は日本と同じ、マニュアル生産がゆきとどいている。最初のころは日本から技術者30人が指導に来たが、現在は一人しかいない。日本人責任者の話によると、中国人はもともと技術レベルが高いので、教えたらずぐ覚えた。会社設立後、3年目に黒字に転換した。競争が激しいなかで、業績としては同業者の間でよいほうである。

2. 経営理念の浸透と人材育成

北京・松下彩色顕像管有限公司（BMCC）の場合

イ、人材育成の実際

人材育成の基礎には、経営理念の浸透があり、松下電器の経営理念の7精神をそのままBMCC適用されている。これ以外に、現地の事情に合わせて、さらに3精神を加え、10精神として展開されている。毎日、朝会で全従業員がこれを唱和してから、仕事にとりかかっている。

表-3 BMCCの経営の十精神

- | | |
|--------|--------|
| ① 産業報国 | ② 公明正大 |
| ③ 和親一致 | ④ 力闘向上 |
| ⑤ 礼節謙讓 | ⑥ 順応同化 |
| ⑦ 感謝報恩 | ⑧ 事実具是 |
| ⑨ 友好合作 | ⑩ 自覚守紀 |

中国側の従業員はこの10の経営精神を受け入れている。たんに言葉として覚えるだけではなく、実際に仕事を通じて、実行している。a、「チームワーク」はそのよい例の一つである。それは「運命共同体」思想の具体化である。社員は一つの船の乗組員であり、従って運命をともにする仲間である。「個人個人の優秀さも大事だが、もっとも大事なのはチームワークである。」⁽¹⁾ b、従業員全員が問題意識を持ち、発見した問題を解決しようと常に日頃努力している。c、「オーバラップ」の精神を養い、セクション同士で責任を擦り合わない共同責任原則が培われている。

BMCCが設立されてから翌年の8月に250人の研修生が日本に派遣され、研修期間の長い人は10ヵ月で、最短期間でも2ヵ月に及んだ。派遣された研修生の実習も生産、管理などの広範な部門に及んだ。この当初に研修を受けた人たちが全員中堅幹部として、現在会社で重要な役割を果している。その後も引き続き毎年日本へ研修生を派遣している。

新入社員の教育には、松下の経営理念の“BMCCの社員の心構え”を用いて教育する他に、現場教育（OJT）も徹底している。さらに、CMCの研修教育も受けさせている。各機能部門は専門訓練制度もある。技術開発については、合弁当時から技術者育成に力を入れたので、現在、現地人技術者は日本本社での日本人技術者との合同研究開発も行われている。今後の方針として、現地設計・開発による現地製造を増大したいとしている。

ロ、人材の定着

最初の4、5年の間に、技術者、パソコンの専門者、会計士、通訳の離職がよくあった。もちろん

ん離職が頻繁に起きたのも外資系企業の進出ラッシュという中国社会全体の動きを反映している。外国企業の中国への進出ラッシュのなかで、一部分の企業は同業者より高い給料で優秀な人材を集めている。特に、欧米企業の場合は企業文化の違いもあって、自社でじっくり人材を育てず、高い給料で有能な人を採用する。そして、中国人は自己価値を実現する意志が強いため、転職されても彼らに文句を言ってもしかたがない。その故、経営者が優秀な社員を引き止めるためにどうしたらよいか現在の極めて大きな経営の課題になっている。そこで、BMCC の場合には、本年より業績主義・成果主義の賃金制度を導入したが、これにより専門職の離職がずいぶん減った。さらには、課長以上の管理者に対して、年功序列賃金制度を廃止して年俸制度を導入した。結果として中国人管理者たちの仕事に対する情熱が変わった。会社全体の利益も前年より上回った。

しかし、経営理念の浸透はなお万全とはいえない。中国の文化の影響もあって、一般社員に完全に理解されるまでには時間がかかる。しかし、松下電器の経営理念、10 精神は少なくとも管理者の間には驚くほどよく浸透していることが、今回の中国人経営幹部のインタビューから推察できた。なお、業績主義賃金導入に関して、上司による部下の評価という作業が必要になるが、中国では、日本以上に、これは難問題になっている。評価すればするほど問題が多くなると、中国人経営管理者は答えていた。定量化できにくい仕事は評価が難しく、部門間のバランスも取りにくいのが現実である。

上海松下電池有限公司 (SIMB) の場合

イ、人材育成の実際

(SIMB) の方針も、‘もの作りは人作りから’である。社員の心構えはつぎのとおりであり、毎日、朝会で唱和されている。

- | | |
|-------------|------------|
| 1、全員参加 | 6、まめに動く |
| 2、良いアイデアを収集 | 7、毎日改善 |
| 3、謙虚に学ぶ | 8、自分から始める |
| 4、勇気を持って挑戦 | 9、清く正しく、廉潔 |
| 5、事実を忠実 | 10、活気溢れる |

班長及び班長以上の社員への要求は次のとおりであり、日常の行務での実践徹底が図られている。

- 1、明確な目標と戦略を持つ。
- 2、公正的に他人の能力と仕事の結果を評価する。
- 3、適材適所を実施する。
- 4、自分の情熱で部下に影響をあたえて、雰囲気の良い職場作りに努力する。
- 5、権力で管理せず、部下を指導して目標を達成させる。
- 6、自分より優秀な人材を育てる。
- 7、SIMB の 10 精神を工場に根づけさせる。

具体的な社員教育システムは次の表-4のとおりである。

表-4 上海松下電池有限公司（SIMB）人材育成プログラム

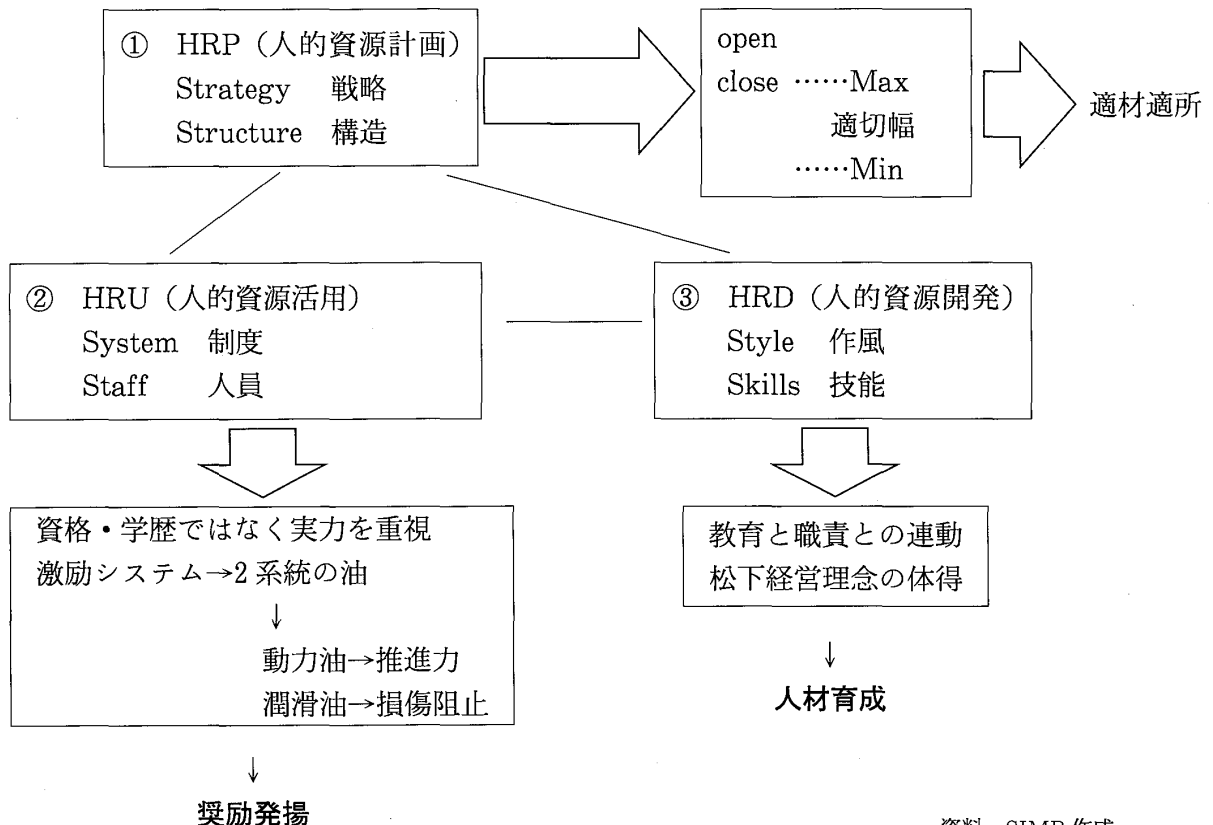
級 別	経営管理研修	専門職研修	基礎研修	その他
部 長	○海外研修	○専門技術研修	●継続教育研修	◎OJT 研修
課 長	●幹部継続教育	○特殊技能研修	★導入教育	△語学教育
係 長	●昇進候補研修	○CMC 研修		△学歴教育
班 長	●昇級候補研修	○ISO 研修		△技術教育
一般社員		○海外研修		
新入社員				

●定期的 ○必要に応じて ★必修 ◎随時併行的 △社員の自主的

資料：SIMB 作成

人材資源の有効利用を通じて、最高の目標に達成までのステップについては表-5のとおりである。

表-5 人的資源の有効活用を通じた最高の目標達成



資料：SIMB 作成

専門職講師については、外部から来てもらう。また、CMCの研修に参加させる。日本へ研修に派遣する。ここにおいて、人事方針として、社員に自主性を育てる。個性を生かした人作り、国際

人を指すという点がうち出されているが、これは、日本的経営のマイナス面を克服すべく、中国文化に合わせた新しい企業文化の形成として評価される。‘1+3 と 3+1’ が社員から自主的に提案された。すなわち、一人が三種類の仕事ができる多能工育成と、一つの仕事を三人ができる予備人材の育成である。これは、上の新しい企業文化の成果ともいえる。また、チームワークと CS の実施にしっかり取り組むとしている。

俸給制度としては、給料の中に能力給を含ませる。年2回のボーナスに業績評価を反映させる。昇進については昇進されるまでにテスト期間を設ける。今までの業績を参考した上で、昇進してから仕事に適任するかどうかを十分にチェックする。できるだけ公正に評価するよう努力している。

3. 新しい企業文化の形成

日本の企業経営や企業文化が中国に持ち込まれ、中国の事情に合わせて、現地文化とブレンドされ、新しい企業文化が形成されつつある。外国企業の永年にわたって蓄積された文化と中国現地の良い文化がみごとに融合された時には、新しい企業文化が生みだされ、企業経営の新たな発展の可能性が生じるであろう。さらには、今や中国には、豊富な労働力と莫大の市場を求めて、世界各国の企業が投資を集中している。このような環境の中で、日系企業は経営の面で中国の企業文化を取り入れるだけでは足りない。日本や中国以外の国の文化や経営ノウハウも同時に取り入れる必要が生じている。例えば、中国に移植されている日本的な雇用慣行——長期雇用、年功序列賃金・昇進制度は、今日ではその効果に限界が生じている。その限界を克服するために、アメリカ式の評価制度、つまり個人業績による評価や賞罰システム、金銭に基づく報酬制度の導入、人事、権限・責任の大胆な委譲が、今必要となっている。

中国は発展途上国として、国民の価値観も絶えず変化していくから、日系企業は常に情報をキャッチし、変化に合わせて社内システムの微調整を絶えず進めていく必要がある。そして将来的には、新しい企業文化として、中国を舞台として日、中、欧等国際企業間での交流を深め、互いに学び合い、刺激しあって、新しい企業経営方式が生み出されるであろう。それは、世界のいずれでも通用する普遍的経営方式になる可能性が高い。

今、日系企業の経営方式に関して、報酬に関する不満が大きくなりつつある。利益の出ていない時には、やむを得ないとしても、好利益時にはさらに給与水準を引き上げ、福利厚生をさらに改善する必要がある。「中国において優秀な人材を確保し定着させるためには、雇用安定よりは高賃金や住宅などの福利厚生の充実が重要である。」⁽²⁾ もちろん、やりがいのある仕事を与えることは、第一に重要なことである。まずは、やりがいのある仕事を準備し、適材適所を実践し、そして、そのうえで報酬にも充分配慮しなければならない。社長は、しっかりビジョンを持ち、社員に会社の魅力を感じさせ、会社を誇りに持つような企業作りに努力しなければならない。このことが、人材

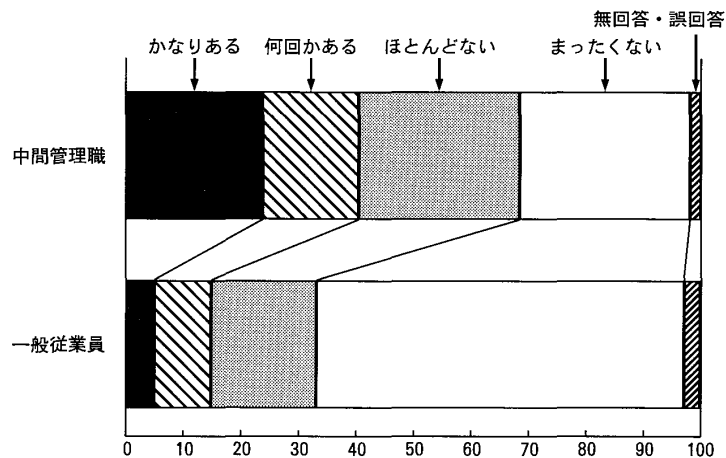
の定着にもつながる。そのためには、会社の社会的信用度、信頼度、知名度が必要であると同時に、会社の社会的貢献度や企業理念の魅力が欠かせないものになってくるといえる。

人材育成に携る者は、人材育成に関してエキスパートでなければならず、異文化理解を深め、多様な文化をもつ人々を一つの組織行動として統合させる能力を持つことが求められる。経営者が中国の国民文化の良い点を十分に尊重し、日本的とは異なる発想や行動に対して、その意義を正しく解釈し、日本的方式との融合を図りながら普遍的な方式へと高めていく能力が問われている。「コーポレート・カルチャーの拡大解釈や意味の現地化を許容することによって組織のなかでのローカルな文化に生存場所をあたえ、人々の主体性を確保する。これが言葉の真の意味での‘人間性尊重’である。文化の尊厳が個人の尊厳とともに守られてはじめて、グローバル企業における‘人間性尊重’となるのである。」⁽³⁾ 中国の歴史、文化を知り、自分自身がその文化に溶けこまないと、現地人が納得するような良い教育はできない。さらに、このような異質な環境のなかで普遍的な経営管理能力を発揮する柔軟な対応能力が必要と思われる。

避けるべき点は、日本本社の経営方法だけがこの世の中で唯一絶対に正しいとするエスノセントリズムである。これは、「自国中心主義を絶対にとることなく、現地文化と融合し、謙虚・理解の精神を持つべきである。」⁽⁴⁾ グローバル時代に必要な発想は、異質な価値どうしの葛藤から創造性を引き出すような柔軟な思考方法である。他方、現地経営者が企業環境の変化に直ちに対応するために、本社は、グローバル戦略のなかで、現地の自主的かつ自由な事業展開を認めなければならない。場合によっては、同質性を排除し、異質性を積極的に歓迎・導入しなければならない。グローバル企業の経営者は、異文化シナジー効果を最大限に作り出すべくブレンドされた多文化企業組織のパワーを開花させ、現地企業経営の成功的展開を図らなければならない。そこには、文化の壁を超えた現地人との交流・コミュニケーションが不可欠のものとなる。

しかし、表-6にあるように社内の日本人従業員と中国人従業員のコミュニケーションの頻度は非常に小さい。‘ほとんどない’、‘まったくない’を合わせると、一般従業員では、8割を超え、管理職ですら五割を超える人がコミュニケーションの経験がないと答えている。改善策としては、相互理解と信頼が必要になると思われる。しかし、単にコミュニケーションを増やすだけでは、問題は解決されない。日本側からの一方的な指示提案あるだけで、中国側でこれをただ受け止めるだけのコミュニケーションなら、総合理解は深まらない。「目的や原則を日中間で共有しなければ、いくらやり方を強調しても不信感の溝が残る。そもそも、中国の組織感覚からすれば、やり方や規則は、所期の目的を達成するための便宜的なものにすぎないからである。」⁽⁵⁾ 海外事業成功の秘訣は、まず、第一には進出先国の制度や慣習をできる限り深く知ることである。つぎには、それによって認識される日中双方における差異を障害として否定するのではなく、差異を前提にし相互の優位性融合を通じて新しいものを創造しようとする姿勢を堅持するかどうかである。このことは、日本人社長やその他の派遣社員の海外勤務や異文化の適応能力の有無に左右されるところが大きい。従っ

表-6 在中日系企業一般従業員と中間管理職にみるコミュニケーション頻度の違い



出所：今田高俊・園田茂人編『アジアからの視線』1995年

て、現地赴任する日本人社長およびその他の駐在員の派遣にあたっては、能力・使命観・情熱の点で適格者を選ぶ必要がある。ここでは、派遣前の事前教育も重要になる。

そして、現地赴任後、派遣社員は、現地人とのコミュニケーションを十分にとって現地インサイダー化すべく努力することが必要である。「仕事上でも、仕事以外でも‘郷に入れば、郷に従い’で、その土地になじみ、本来の職務、機能を果たす必要がある。⁶⁾「日本の本社に媚を売らず、現地に溶け込まない限り、〔それは〕困難である。』⁷⁾ こうして、21世紀を迎え、「技術レベルや製品の質、収益性の高さでエクセレントであるだけでなく、世界に通用する経営理念をもち、……普遍的経営システムや経営理念を確立するワールド・クラス・カンパニーの目標」⁸⁾を目指すためには、文化・慣習の差異をむしろ積極的に利用してより高い次元の経営方法にまで高めてゆく経営能力とそのための人材育成が問われるといえよう。

4. 人材育成の今後の課題

以上、松下電器の中国における3つの合弁会社のインタビュー調査に基き、その経営理念の浸透努力と人材育成の実際を検証し、これと関連する異文化社会の若干を考察したが、最後に、松下電器を始め、中国における日系企業の人材育成についての将来的課題について考えてみよう。

企業にとり、世界的普遍的な経営理念があり、進出先国でのこれの浸透がいかに図られるかが、まずもって、人材育成の基礎であり、成功のカギである。目標に向かっての社員の能力発揮は、この経営理念の具体的実践に他ならない。検証を通じて、中国でも確実に通用すると思われることは、企業経営は、船の運航と同じであるということである。すなわち、会社と従業員の「運命共同体」思想はBMCCの中国人経営者の説明からもはっきり確認できたが、中国の現実に立派に適用されうる。

ところで、経営理念の浸透であるが、少数の経営幹部には会社の経営理念はしっかりと身に付けてきているが、多くの一般社員までの浸透には時間がかかるであろう。BMCCの各部署での朝会では、社歌の斉唱、BMCCの目標と10精神の唱和、メンバーの所感発表を行う。これは、現時点での中国では大いに意味があると思う。毎朝、目標と精神を確認し、発表された所感によって、問題の発見や新しいアイデアもでてくる。これによって一日の元気も違ってくると思う。このようなスタイルは、90年代に入って、国有企業の社員が外資系企業で働き始めた過去10年間、「鉄飯碗」意識を改善するために、目下のところ有力なもの認められる。しかし、将来において、多くの中国人の意識改善が進むにつれ、新しい啓蒙スタイルを開発する必要が出てくるであろう。

また、うまく育った人材の定着率を引き上げるために、報酬制度も改善する必要がある。これは、松下電器に限らず、全ての日系企業にとって、今、緊急の課題になっている。日系企業に対する最大の不満の一つは、報酬制度の問題である。すなわち、年功序列賃金制からくる若年時の報酬が期待できないこと、また、技術能力者の低処遇の問題である。第一には、利益増大時に、ボーナスを増やし、福利厚生を改善する必要がある。そのうえに、業績主義の導入により技術能力者の要求に応え、また、適材適所を通じてやりがいのある仕事を与えることが重要となる。

松下電器の経営理念においては、事業活動ならびに人材育成を通じて「現地に根ざし、現地に貢献する企業になる」⁽⁹⁾ ことに力点が置かれている。このような「中国に根ざし、中国に貢献する企業になる」⁽¹⁰⁾ 中国の電子工業に貢献するという方針は、現地社員の大きな励みになる。現地社員の働く意欲を大いに引き出すことにつながる。社会的に貢献しようとする企業のみが発展が可能となり、利益が付いてくるといえよう。

今回の松下電器への訪問において、技術者育成の現状について新しい方向を知ることができた。すなわち、技術者育成は相当に進んできており、従来の「技術移転」から一歩進んで、今では、現地人技術者の手による現地発の技術開発が日程にのぼってきているということである。「自主開発のカギは、現地に優秀な人材が育つことにある。……外資系企業（合併も含む）、地場企業を問わず、現地人に優秀な技術者が育ち、広範なその産業で現地人による自主的製品開発が行われ、自主的経営管理が展開でき、高度技術を自主的に駆使できるようになったときにはじめて自立的産業基盤は確立したといえる。このとき、「輸出立国」は現実化し、安定的外貨獲得と為替レートの安定が実現する。」⁽¹¹⁾ このことは、中国の国民経済発展にとって大きな意味を持つものである。

今、日系企業の「経営の現地化」が、大きな課題になりつつある。特に、「人の現地化」、とくに社長人事については、人材育成がまさにそのカギとなる。これについては、経営者インタビューでは、現時点では、現地法人社長として任せられる人材がなお不足しており、人材が育つのにもうすこし時間がかかると言われている。しかし、日系企業の中国での事業活動については、10年以上経ている企業もあり、このような企業については、人材が十分に育っている場合もあるであろう。しかし、実際は、圧倒的に日本人総経理のもとにマネジメントが行われている。欧米企業と比べ、

日系企業の「人の現地化の遅れ」⁽¹²⁾ が中国で大変目立った。中国では、世代ごとに価値観や考え方が違うので、「外国人経営者が中国型リーダーシップの神髄を極めることが難しいと思われる。技術移転・経営移転が終わった段階では、リーダーシップは中国人に委ねるべきである。」⁽¹³⁾ 現地人にトップマネジメントを任せられない現状は、本社の「内なる国際化」⁽¹⁴⁾ に問題があると思われる。

いずれにしても、日系企業の緊急課題は、人材獲得競争の激しい今日において、経営方針や経営理念を堅持しながらも、時代の変化とともにその展開方法を改善し、人材育成と同時にここで育った人材の定着率をさらに引き上げることである。そのためには、大胆な権限委譲をさらに推し進め、報酬と福利をさらに改善することが必要である。この場合、BMCCで行われている現地人に権限委譲をすすめながら、責任は日本人総経理がとるというのもう一つの方法であると思われる。しかし、将来的には、総経理を現地人に委ねるところまですすむのが、やはり優秀な人材確保上の最良な政策であろうと思われる。

注

- (1) 蜷川親義「日中友好と現場イズム：北京・松下彩色顕像管有限公司」（安室憲一著『現場イズムの海外経営』白桃書房 p. 71）
- (2) 鈴木滋著『アジアにおける日本企業の経営』税務経理協会 2000年 p. 307
- (3) 安室憲一「グローバル企業における人材開発」（吉原英樹編著『日本企業の国際経営』同文館 1992年 p. 158）
- (4) 郭四志著「中国における多国籍企業の異文化シナジー管理」（『世界経済評論』1997年6月号）
- (5) 奥山敏雄「対立する常識－日中間の組織感覚の違いとコミュニケーションの落とし穴」（今田高俊、園田茂人著『アジアからの視線』東京大学出版会 1995年 p. 159）
- (6) 白木三秀著『日本企業国際人的資源管理』日本労働研究機構 1995年 p. 103
- (7) 佐藤正明著『望郷と決別を』文芸春秋 1997年 p. 488
- (8) 安室憲一著『グローバル経営論』千倉書房 1998年 p. 261
- (9) 少徳敬雄「中国『生産性・労使関係』研究ネットワーク」プロジェクト委員会記録、1996年10月1日開催」（安室憲一他編著『中国の労使関係と現地経営』白桃書房 1999年 p. 277）
- (10) 同上 松下電器の中国進出の目標
- (11) 古田秋太郎著「アジア経済危機とASEAN サポートイング・インタストリー」（『中京経営研究』第10巻 第1号 2000年9月 p. 65）
- (12) 吉原英樹著『未熟な国際経営』白桃書房 1996年
- (13) 安室憲一「社会主義市場経済と企業ガバナンス」（安室憲一他著『中国の労使関係と現地経営』白桃書房 1999年 p. 17）

- (14) 中井 壽著「マネジメントの現地化とグローバル人事の役割」（『中京経営研究』 第8巻 第2号 1999年2月 p. 137）林吉郎著『異文化インターフェイス経営』日本経済新聞社 1994年 p. 46