

中国進出企業の 人材マネジメント支援

中国の人たちが主役となって働ける
組織づくりをサポート



NRI
Solutions

www.nri.co.jp/nriss/

NRIグループが提供するソリューション事例のご紹介

“China’s Ajinomoto”実現に向けて

お客様：味の素株式会社 常務執行役員中国本部長 **前田 宏一** 氏

1990年代から、中国事業を積極的に展開してきた味の素株式会社（以下「味の素」）。中国に生産・販売拠点を次々と誕生させ、調味料、食品、飼料用のリジンや医療用のアミノ酸など、味の素の製品を中国に浸透させていきました。2004年に中国事業の責任者になった味の素常務執行役員中国本部長の前田宏一氏は、事業のさらなる飛躍を図って、拠点ごとにはばらばらだった動きを一つに統括するとともに、中国の人たちに経営を任せていく制度改革を進めていきました。

その国の人々が「働きたい」と思える会社でなければビジネスは成功しない

目指すは“China’s Ajinomoto”。中国にある日本の企業“Ajinomoto in China”ではなく、中国の人たちが「私たちの会社」と心から思える企業にしていく——。2004年に味の素の中国事業の責任者になった前田氏はこのような方針を立てて、中国における味の素の「現地化」に取り組んでいきました。

「中国の人たちが、主人公意識を持って運営していける会社にしたかったのです。味の素グループはグローバルカンパニーであり、“世界の人々に信頼される、個性ある企業”を目標に掲げています。加えて、そもそもその国の人たちが一生懸命に働きたいと思える会社になければ、ビジネスは成功しないのです」

1991年から十数年以上を、中国（北京）、シンガポール、ベトナム、ブラジルに駐在して各国の従業員と過ごしてきた前田氏は、それぞれの国でのビジネスを順調に進めていく上で力を最大限に発揮するの



入社したばかりの若い頃に工場に勤務した経験のある前田氏は、現場の人たちが問題意識を持って働いていること、一生懸命働けば報われる、希望の抱ける職場が必要であることを身を持って知っている。それはどの国であろうと変わらない。だから「人事制度改革を行うには、どんな制度にするかという以前に、現場の人たちと目線を一緒にして練り上げていくことが必要」と語る。

も、そして、何か問題が起きたときに会社を守ってくれるのも現地の従業員であること、また彼らの力を最大限に発揮するためには、日本人が現地の従業員たちと目線を一つにしながら共に汗を流す必要があることを、身を持って経験してきました。

「だから、中国の人たちが、働けばその分きちんと報われる、そして将来に夢の抱ける会社にしたいと考えました」

本社の課長に処遇、次いで人事部長に抜擢

しかし、それをどのように実現していけばいいのか。前田氏がまず行ったのは、組織を変えるための人事制度改革でした。最初に、北京で1991

調味料をはじめ、食品、飼料用のリジンや医療用のアミノ酸など、製品を幅広く中国に浸透させている味の素株式会社。

1990年代から中国事業を推し進めてきた同社は、2004年にさらなる飛躍を図り、中国現地の社員に経営を任せていく制度改革に踏み切りました。

目指すは“China’s Ajinomoto”。

中国の人たちが「私たちの会社」と心から思える企業にしていく。

この「現地化」に向けた人事制度改革を側面から支援したのがNRI上海でした。

中国に進出した多くの企業が

理想としつつもなかなか思うようにできない

中国人社員を主役にする体制づくり。

決め手は長期的な視点と従業員との会話のキャッチボール、そして、一緒につくり上げていくプロセスでした。

NRI
Solutions

年から93年まで事務所長をしていたときに採用して現地従業員たちに信頼されていた中国人の男性を、日本の本社に出向させ課長として処遇しました。彼に本社で1年間、人事制度について学んでもらってから、その後、中国拠点の人事部長に抜擢。以降、「中国人が主人公となる人事制度」づくりを彼が中心になって進めていきました。

「“China's Ajinomoto”にしていくのだと言っても、中国の従業員から見れば半信半疑でしょう。ですから、中国の人たちが『本当にわれわれのために考えてくれている』『頑張ればこうやってステップアップできる』と納得できるかたちを次々に見せていくことが必要でした」

人事制度づくりというのは、新たな枠組みを策定して、それを現場にそのままポンとはめ込めば済むものではありません。何より大切なのは「現場の社員たちが、つくり上げるプロセスにかかわること」であり、それによって初めて「魂が入った制度として機能していく」と前田氏は考えています。

「そのために、現場の社員たちとは、相当、会話のキャッチボールをする必要があります。どんな会社にしていきたいのか、そのためにどんな制度が望ましいのか。そんな議論を、1年半ほどかけて中国の各拠点を回りながら行いました」

ところで、信頼される人事制度改革を進めていくには、「第三者に入ってもらい、われわれと従業員とのすり合わせを行う必要」がありました。そこで前田氏が支援を頼んだのが、NRI上海の田浦里香でした。

「田浦さんをお願いしたのは、私どもの改革に取り組もうとされる情熱が、たいへん強く感じられたからです」

大切なのは、一緒に練り上げていく過程

当時、前田氏は中国における人事制度づくりに実績のある何名もの人事コンサルタントから、話を聞く機会があったといいます。けれど「人事制度に対するハウツーを語る人が多かった」。新たな人事制度をつくるには、ハウツーを導入するのではなく、組織にかかわる人たちが会話を重ねながら一緒に練り上げていくプロセスが大事だと、前田氏は考えていました。

「NRIの田浦さんなら、われわれとキャッチボールができると思ったのです。実際に、田浦さんは、現場の意見をよく聞いて、中国人と日本人の接着剤の役割を果たしてくれました」

中国的な要素を取り入れた人事制度を提案してもらい完成できたのも、田浦のひたむきな情熱が大きき力になったと前田氏は評価します。

NRIの支援は2005年1月から始まり、翌年1月には一段落しました。しかし、中国味の素の改革は現在も継続しています。副社長、支店長、マーケティング部長、工場長など、中国人社員の幹部登用は進み、「中国人が主人公となる人事制度」は、順調に機能し始めているようです。

「2007年2月に“味来天計画”をスタートさせました。中国味の素で働く人たちにとって、本当に目指したい会社を実現させるための具体的な事業目標を掲げた活動です」

中国味の素の社員が育ち、リーダーとなって会社を大きくしていく。それが中国社会に貢献することにつながると前田氏は考えています。

現地社員に魅力的な会社となるために

NRI上海 田浦 里香

急速な成長を続ける中国には、数多くの日本企業が進出し、事業拡大に動んでいます。こうした企業が共通して抱く悩みは、現地での人材マネジメントです。優秀な中国の人材に力を発揮してもらうにはどうすればいいのか。そのための人事制度はどうあるべきか。こうしたことを支援しているのが、NRI上海の田浦里香です。中国味の素の人事制度改革にも携わりました。昨今の日系企業の人事面における課題、人事制度策定における重要なポイントについて語ります。

中国進出企業が抱える3つの悩み

2006年の4月に中国・上海に赴任し、NRI上海で、中国に進出している日系企業の人事コンサルティングを行っています。赴任前は、NRIのコンサルティング事業本部で、企業の人事制度策定や人材育成に関するコンサルタントをしていました。中国で事業を展開する日系企業は増えているにもかかわらず現地の人たちの能力や知恵を生かしきれていない。そんな実情を聞いていたので、実態を把握しようとして何社かの日系企業を調査したところ、どの企業もいろいろ悩んでいらっしやる。その悩みをもっと掘り下げて支援したいと思い、現地の中国に渡り、NRI上海で仕事をすることになりました。

では、日系企業が抱える悩みとはどんなことでしょうか。各企業の戦略や事業内容、中国における事業発展の段階でどこに位置しているのかによって違いはありますが、おおよそ次の3点が挙げられます。

一つは、人事面についていろいろ問題があると

認識しつつもどこから手をつけていいかわからないという悩みです。中国で事業を立ち上げること自体が精一杯で、人事制度づくりにまで手が回らない、あるいは人材マネジメントについてあまり深く考えてこなかった企業に多く見受けられます。もう一つは、経営幹部となる

人材がなかなか見つからないという悩みです。日本では、社員が社内のいくつかの部署をローテーションしながら、その会社の経営に必要な知識を身につけて幹部人材として育っていきます。ところが中国の人は、自分の専門分野にこだわる傾向が強い。そのため日系企業にとっては、幹部人材を育てようと思ってもなかなかうまくいきません。最後は、人材の流動性が高いことです。ある程度は仕方ないとしても、せめて自分たちの会社で働いている間は、やる気をもって仕事に臨んでほしい。そのためにはどうしたらいいかということに、多くの企業が頭を抱えています。

現地企業の考え方に共鳴してもらうために

最近では、その企業らしさや、中国における自社ブランドを、社員に浸透させる必要性を感じている企業が増えています。中国の人たちにモチベーション高く働いてもらうには自社の思いを通じて「この会社は将来性がある」「この会社の社員になり



たい」と魅力的に感じてもらう必要があることと、その会社の強みやこだわり、考え方を発信することで、それらに共鳴する人に残ってほしいという意図があるからです。

私は、会社のブランドを中国人社員に伝えていくことはとても大切だと考えています。単に、理念や経営方針を伝えるということではなく、中国の現地企業はどんな会社を目指していくのか、それを実現するには日頃の業務で何をしなければならないのか、具体的にかみくだいていく必要があります。現地企業の理念や事業方針は現地のトップが打ち出せばいいことですが、どんな会社にしていきたいのかといったことは社員の間で議論を重ねてコンセンサスをとっていくべきでしょう。

人事制度に メッセージを込める

これらは、人事制度をつくる上でも重要です。「こんな会社にしていきたい」「社員にはこんなことを期待したい」というメッセージを人事制度に込めていく。こうした思いがないと、人事制度は制度の

ための制度に終わってしまい、導入しても機能しません。ですから、私が人事制度づくりをお手伝いするときは、その会社ではどんなメッセージを発していくのか、社員の方々にきちんと議論していただくようにしています。

人事制度の策定でお手伝いさせていただいた味之素(中国)有限公司様は、「現地化」に向けた人事制度改革を行っていましたが、そのためにどんな会社を目指すべきか、最初から社内で徹底的に議論を行いました。このとき私は、ファシリテーターとして議論をサポートしました。「最初にきちんと議論を行ったのがよかった」「その後、迷ったときにも方針がぶれない」といった評価をいただいています。

こうした改革を行ったからといって、従業員の定着率が即座に上がるなど、目に見えた効果がすぐに表れるとは限りません。もともと人事に関する改革は、システムや流通の改革とは異なり、長期スパンで見えていく必要があります。議論を重ねながら息の長い改革を続けた結果、10年後にはその改革の理念に共鳴した人材が、幹部として現地企業の経営を担うようになることを願っています。

本ソリューションに関するお問い合わせ

野村総研(上海) 咨询有限公司
200031
上海市淮海中路1045号 淮海国際広場 901室
Tel. 86-21-5465-9980
E-mail shanghai@nri.co.jp
http://consulting.nri.com.cn

NRI Solutions バックナンバー

NRI野村総合研究所ホームページの「NRI Solutions」に掲載されたテーマの一覧です。

<http://www.nri.co.jp/nriss/>

	テーマ	公開日
17	電子マネーの導入・運用支援 ー流通と金融のソリューションを融合したnanacoプロジェクト お客様: 株式会社セブン&アイ・ホールディングス	2007/10/10
16	トータルな観点からメールセキュリティ対策を支援する「Proofpoint」 お客様: 旭化成株式会社	2007/09/18
15	対話を通じて経営者の力を引き出す「IDELEA」 お客様: フリュウ株式会社	2007/08/13
14	臨場感ある空間と感情を伝える分身による新しいコミュニケーションの創造 遠隔教育システム「3D-IES」 お客様: 九州大学	2007/06/06
13	Webサイトにおける新たな価値を提供するアグリゲーションサービス「InterCollage」 お客様: 株式会社日本航空	2007/03/26
12	スピード経営と業務改革に貢献する電子帳票システム「ILF Powered /Ex」 お客様: 日本生命保険相互会社/ニッセイ情報テクノロジー株式会社	2007/02/05
11	業務視点から提供する変化に応える次世代IT基盤「オブジェクトワークス」 お客様: 株式会社阪急百貨店/株式会社ウイズシステム	2007/01/15
10	NRIウェブブランディア ー東京工業大学のオープンコースウェア開発 お客様: 東京工業大学	2006/12/18
9	NRIネットCOMのウェブサイト・プロデュース ー住友不動産販売のウェブサイトの可能性 お客様: 住友不動産販売株式会社	2006/09/29
8	証券ホールセールビジネスのための共同利用型システム「I-STAR」 お客様: 三菱UFJ証券株式会社/ドレスナー・クライノート証券会社	2006/08/14
7	金融「福利厚生」の新時代を拓く職域向け金融ポータルサービス「MoneySquare」 お客様: 株式会社ベネフィット・ワン	2006/07/03
6	お客様視点のサービスを追求するセブンドリーム・ドットコム ー「OpenStandia」を活用し柔軟なECシステム基盤を再構築 お客様: 株式会社セブンドリーム・ドットコム	2006/06/12
5	大規模システム統合をわずか一年で完遂 ー三菱UFJ証券システム統合 プロジェクトの軌跡 お客様: 三菱UFJ証券株式会社	2006/04/04
4	定期的なテキスト情報から定量情報を抽出 ー統合型テキストマイニング分析システム「TRUETELLER」 お客様: 松下電工株式会社	2006/01/16
3	“業務発”の発想でシステムの全体最適を実現 ーNRIグループのIT基盤ソリューション「GranArch」	2005/12/02
2	投資信託の銀行窓販を加速させるIT基盤 ー金融リテール販売支援ソリューション「BESTWAY」 お客様: 株式会社三井住友銀行	2005/11/14
1	損保業界最大の共同化プロジェクト ー自賠責保険共同システム「e-JIBAI」 お客様: 株式会社損害保険ジャパン	2005/10/17



