

日外協 中国シリーズ講演会「中国、新常态におけるビジネス最新情報」抄録 (2016年9月14日開催)

## 中国日系法人の組織人事課題と次代への提言



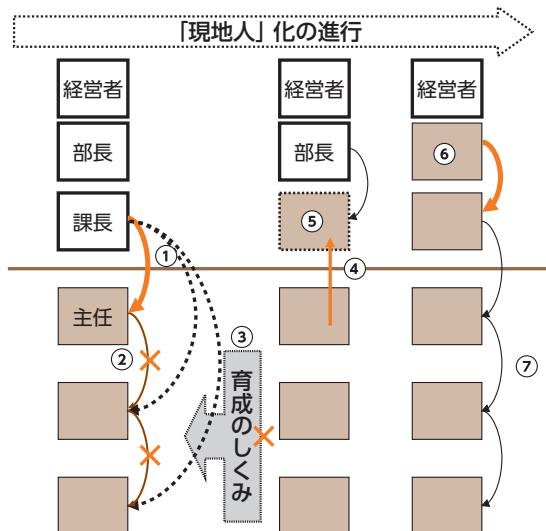
ブライトンヒューマンキャピタルコンサルティング株式会社  
代表パートナー **金子行宏氏**

中国事業の位置付けが見直される中で、本社指示で無理やり日本人の数を減らして現地人化を進めたものの人が育たないという問題が生じている。今の課題は大きく分けて3つある。

### 「一人前」に育たない若手

在中国日系企業の1つ目の組織人事課題は、若手人材の育成をいかに行うかということである。

図1：現在の日系企業の組織・人事課題



2016©BHCC

現状では中国人の若手を効果・効率的に「一人前」につくりあげる仕組みができていない。

例えばメーカーの場合、進出当初は日本人課長が機械の動かし方・トラブル対応を中国人のリーダークラスに教える。ところがこの中国人のリーダークラスは中国人の後輩に教えようとしないう。自分の強みを後輩に渡してしまうと、後輩がライバルになってしまうからである。そこで日本人課長は現場に出向いて指導することを余儀なくされ、本来のマネジメントはそっちのけになる。

若手の早期戦力化には、教えた者が得をする仕組みや評価制度をつくる必要がある(図1の①、②、③)。

### 指示待ちが多い管理者

2つ目の課題は、自律的な管理者の育成。せっかく現地人を管理者(課長)に引き上げても指示待ちが多い。

中国人の主任(リーダークラス)が日本人課長の帰任で課長ポストにつく。だが一般職から管理職になる意識付けができていないため、いつまでたっても上司の顔色を見て言われたことしかやらない。自ら問題を発見し、それを分析し対策を考え、リスクを取って実行することができていない。まずは自立して問題を解決するという機会と権限・責任を与えることが重要である(同④、⑤)。

### リーダーシップ不足の幹部人材

3つ目の課題は、経営幹部をどう育成するか。事業を体現できる幹部人材を育成し選抜しなければならない。

ある程度の問題解決ができるようになった中国人課長は部長職に就く。ここで大事になるのは企業理念に基づいて意思決定ができるかどうかということであり、リーダーシップのある人物でなければ務まらない。実践的経験を踏ませながら責任を与えるための仕組みを設ける必要がある。また本人のモチベーションを上げるためには、少なく