

平成29年10月10日

愛知県上海産業情報センター
余語 克昭

一般調査報告書 日系企業の課題 人材の現地化

中国に進出している日系企業の悩みと聞くと、さっと思い当たるものを挙げても為替変動や人件費高騰、頻繁な法規ルールの改正、環境規制の厳格化や商業地域化による工場立ち退き問題、はたまた知的財産権の侵害など、本当に多岐に渡ります。そんな中で、今回は「現地化」、特に「人材の現地化」についてレポートしてみたいと思います。

1. 人材の現地化

日々、中国の経済開発区のスタッフとやり取りをしている中で、何度か「日系企業は欧米系企業に比べて人材の現地化が遅れていますね。欧米系企業の総経理（現地責任者）は中国人が務めていることが多いですが、日系では珍しいですよ。」と、言われたことがあります。自開発区内に進出する欧米系企業と接する機会も多い彼らの正直な感想というところでしょうか。

現地化と言っても、人材だけでなく、調達や開発、商品や販路など、様々な現地化があります。例えば原材料・部品の調達を見てみると、ジェトロの「2016年度アジア・オセアニア進出日系企業実態調査」によれば、中国での日系企業の事業活動においては、主要4業種（輸送機械器具、鉄・非鉄・金属、化学・医薬、電気機械器具）の現地調達率は既に50%を超えており、韓国・台湾、東南アジア諸国などに比較して軒並み高くなっています。

しかし、日系企業においては、現地で頑張っという事業の現地化を進めているのは日本人駐在員であり、こと人材の面で見ると、諸外国に比べて現地化が遅れてきた側面があるのではないかと思います。

海外に日本人社員を駐在員として派遣するコストは、諸手当や保険などを加味すると、同じ人間を日本で勤務させるときの2倍以上も必要となることもあります。厳しいコスト環境の中でビジネスを行う上で、これまで日本人駐在員

が担ってきた権限を委譲できる現地管理職社員の確保・育成は、多くの日系企業にとって重要な課題ではないでしょうか。

2. 企業と外国人材とのマッチングをビジネスへ

去る9月21日から23日まで、FBC上海2017ものづくり商談会（上海市）が開催されました。当事務所も愛知県企業様のブースを訪問して情報交換をさせていただきましたが、その中で、企業と外国人材のマッチング紹介を行うスタッフィング・ジャパン株式会社（本社：名古屋市）のブースを訪問する機会がありました。同社は、日系企業向けに中国人技術者を中心とした人材派遣・紹介を行っており、中国における日系企業の現地人材の需要や同社のスキームを活用した人材確保事例について、代表取締役社長の川地竜太氏にお話を伺うことができましたので、ご紹介したいと思います。

- ・ 日系企業の人材現地化が遅れているという点について、どのように感じていますか？

（川地社長）

日系企業は情報流出を懸念して中国人へは任せきれない、また欧米より給与水準が低く良い現地人材を取り切れない、また、日本国内の拠点の人材においても、日本人の若手が海外赴任を敬遠するといった傾向があると感じています。

また、日本市場が拡大する可能性は少なく、目先は日本ではなく中国市場、またはアセアン・中近東・アフリカ等に向けなければなりません。世界人材争奪戦の中、良い人材はどここの国でも足りておらず、企業の発展は人材確保にかかっています。中国国内でも、人材は不足しています。

- ・ 貴社が企業への外国人材紹介ビジネスを始めたきっかけ、理由について教えてください。

（川地社長）

きっかけは本業である外国人向け不動産事業が、リーマンショックや東日本大震災等の影響で大幅に縮小したことを受け、外国人に関わるビジネスを模索していたところ、外国人材の紹介に着眼しました。

特に、その時点で中国には2万社の進出日系企業があり、現地化を目指して若い技術者の卵、つまり大学の新4年生に日系企業と会ってもらい、その企業にとって良い人材であれば卒業までに日本語を学んでもらい、卒業後に日本に来てその日系企業で就労し、学び、将来は中国法人に戻って幹部を目指してもらおうというスキームで人材を発掘・紹介し始めました。

- ・ 顧客企業からは、人材に対してどのような要望やリクエストが寄せられるのでしょうか？

(川地社長)

高い日本語力（理系人材は日本語専攻者が少ない）、自社の業務にあった技術の基礎を大学で専攻（理系）していること、一度入社したら辞めない人材、高くない給与など、多くの要望がありますが、全部を求めたら無理ですね。

- ・ これまでの貴社の取り組み、実績について教えてください。また、顧客企業からの反応、人材側からの反応はどのようなものでしょうか？

(川地社長)

2011年に中国に渡ってパートナーと提携し、中国・日本での営業活動や東北三省を中心としたエリアにある大学から候補者探しを開始し、2012年から新卒と第二新卒（男女問わず）を来日させて日系企業で2～3年働いてもらうようになりました。

外国人を初めて採用するという企業も多く、日本に居る間は、弊社が中国人を雇用し、その企業には弊社から派遣するという方法で日系企業のリスク回避をするようにしました。

実績としては、本年秋に20名を受け入れると通算で約200名が来日したことになります。

顧客企業様からは、理系で日本語を専攻していなかった学生でも、1年で日本語能力試験のN2を取得、3年目にはN1を取得すると、全てにおいて日本の大学を卒業した学生よりも活動の幅が広がると好評です。

ただ、中国人人材の思いも変わりつつあり、当初は2～3年の就労後は中国に帰国して活躍したいという希望であったのが、日本で暮らすうちに、空気やマナーの良さや食の安全等から、こういう国（日本）に永住したいという人が増えてきました。その場合には日本で正社員登用してもらい、逆駐在で数年間

中国に戻ってもらうか、出張で日中間を移動してその架け橋となる、そんな役割を果たしてもらいます。

当初は自動車完成車メーカーのT i e r 2・3サプライヤー企業に登用してもらっていたこれら人材ですが、昨年度からはT i e r 1企業も採用を始めて頂くようになり、代表格として株式会社東海理化様や、一部上場企業の利用も増えてきました。

・具体的には、企業とどのようにして人材をマッチングさせるのでしょうか？

(川地社長)

上記のような需要を持つ企業と中国人技術者人材とのマッチングのため、国内で「中国人技術者採用面接会」を開催しています。今年度第一回目の卒業見込4年生と企業との面接会は、2017年11月26日(日)に遼寧省瀋陽市で開催する予定で、その後は、随時企業ニーズで開催を継続していきます。

また中国のみならず、インドネシア、フィリピン、ミャンマー、マレーシア等でもこれに近いスキームで人材を日系企業で活用してもらえるように準備しているところです。さらに、海外から人を呼ぶだけでなく、日本にいる外国人を活用して人不足が叫ばれる介護・病院・工場・ホテルなどで働いてもらうビジネスも始めています。

・これから中国でこの人材発掘・紹介ビジネスを続けていくに当たり、進めて行く方向性やビジョン、課題などがありましたら教えてください。

(川地社長)

課題としては、来日前の日本語レベルの向上度合い、日系企業の人気落ちる中でも日本で働きたいという学生の発掘、逆に、日本人の皆さんに中国・中国人を理解してもらうことが挙げられます。また、受入企業側の課題としては、日本人的な「背中を見て学べ」ではなく、きちんとした教育プログラムを策定して中国人を受け入れてもらうことなどです。

(以上、インタビュー)



FBCものづくり商談会 スタッフィング・ジャパン社ブースにて

以前、日本企業が中国へ進出したばかりの頃は、いわゆる加工貿易が中心で、中国に進出した日系企業の多くが日本への輸出や現地進出日系企業ばかり見て仕事してきました。しかし、中国を市場としてみる流れの中で、人材の使い方も変わり、優秀な中国人人材の確保＝人材の現地化は、何年も前から変わらず大きな課題となっています。

また、日系企業が人材を確保する上では、その企業の風土に合った人、日本人とマインドを共有できるような人材の確保の確保が望まれると思いますが、日本企業は、良い意味でも悪い意味でも世界においては特殊であり、だからこそ日本を理解しつつ中国で通用する人材は重要という川地社長のお話が印象に残りました。

中国拠点の現地化に資する人材の確保についてお悩みの企業は多いことと思いますが、同社のような取り組みを活用することも一つの解決手段となるかも知れません。

上海産業情報センターでは、今後も引き続き中国の現地情報について提供していきたいと思えます。

本資料は、参考資料として情報提供を目的に作成したものです。

上海産業情報センターは資料作成にはできる限り正確に記載するよう努力していますが、その正確性を保証するものではありません。本情報の採否は読者の判断で行ってください。

また、万一不利益を被る事態が生じても当センター及び愛知県等は責任を負うことができませんのでご了承ください。