

日系ICT企業における中国ビジネス人材の育成

学籍番号：35122730-6 氏名：胡 浩

ゼミ名称：夜間主プロフェッショナル・グローバルビジネス戦略

主査：太田 正孝教授

副査：大滝 令嗣教授 副査：杉浦 正和教授

概 要

本論文は、第1章から第7章、注釈と参考文献で構成される。

まず、第1章にて、本研究の背景・目的、問題意識及び研究方法を提示する。NECのような日系大手企業では年々外国人留学生の新卒採用や外国人の中途採用を拡大しているものの、育成・活用を含めた人材戦略に乏しく、結果的に会社のグローバル人材不足や、外国人の人材流出になっている。こうした背景を鑑み、本研究の目的は、急速な経済成長がもたらす中国ビジネスの構造変化及び日系ICT企業のグローバル人材戦略を再考することで、日本の多国籍企業内部の人的資源移転（中国へ）の重要性を検証するとともに、中国市場向けグローバル人材の育成、確保の仕組みを検討することにある。そして、本研究の問題意識は、本国本社で採用された外国人社員を最大限有効に活用することが日本企業のグローバルビジネス展開においてとても重要であるにも関わらず、戦略的体系的に実施されていない点にある。

第2章では、本論文に関わる4つの分野の先行研究をレビューする。第一に、グローバル統合とローカル適応に関する先行研究である。具体的には、バートレット&ゴジャールの「トランスナショナルアプローチ」と「海外子会社の役割アプローチ」を詳細にレビューする。第二に、「距離の脅威」と「場の拘束力」に関する先行研究である。バートレット=ゴジャールが提起した「トランスナショナル・ソリューションズ」とゲマワットが提起した「CAGEフレームワーク」と「AAAモデル」について具体的に説明する。そして、第三に、中国市場変化を説明する時に不可欠なのは、ポーターの「グローバル競争戦略」に関する研究である。その中でも特に「競争戦略アプローチ」

「競争のダイヤモンド」「5つの競争要因」と「バリューチェーン」について、レビューする。最後に、「国際人的資源管理」に関する研究である。ここでは、「EPRG プロファイル」をベースにして「人材資源のグローバル化」をレビューして、そして「国際人材資源管理とキャリア」について先行研究を実施する。

第3章では、主に中国市場の環境変化について、中国ビジネスの発展と第2章の先行研究を踏まえながら、具体的に中国市場環境を考察する。「改革開放」政策による外資系企業、合資系企業、民間系企業などの出現、そして企業形態の多様性形成とともに中国市場の複雑化を考察する。特に中国の経済変化の背景や、中国の地域経済の特性をまとめて紹介する。そして、中国の産業クラスターの結成による優位性競争と人材競争の激化状況を考察する。本論文のキーワードである ICT ビジネスに関して「ICT ビジネス」の全般や、「中国 ICT 産業」の特徴などを詳細に説明する。そして、NEC の中国ビジネスへの取り組みを通じて、日系企業がグローバルビジネスを展開する時の文化的差異問題や、国際知識移転時の情報粘着性問題を考察する。

第4章では、多国籍企業がグローバル進出する時に、絶対遭遇する文化問題について詳細に考察する。文化視点で、日本企業と中国企業の企業文化を比較しながら、様々な角度から日中企業文化の特徴を考察する。グローバル人材戦略と文化の関連性を示し、グローバルビジネスにおける文化的差異の重要性を考察する。

第5章では、NEC の中国事業の代表例である「超小型マイクロ波通信システム」と「EV 充電システム」について、先行研究を踏まえながら、NEC の中国ビジネスの特徴や競争上の強みと弱みを考察し、国際人的資源管理の視点で評価する。特に「輸出中心型」ビジネスから「現地中心型」ビジネスへの移転中に直面している組織や、人材面の問題を具体的に考察する。

第6章では、NECの海外ビジネス経験者（102名）に向け、アンケート調査とインタビュー調査を実施し、実際にグローバルビジネスを実施する時に直面した課題や改善方法の提案などを定性的にまとめ、そして、日本籍社員と中国籍社員の価値観、ワークスタイル、キャリアプランなどに関して考察する。彼らの仕事の現状に対する満足度を明らかにし、改善項目を明確にする。そして、これらの不満要因分析および対策例を検討する。これらの調査でNECのグローバルビジネスの一面を知ることができた。インタビュー調査による定性的な結果として、NECの中国ビジネスにおいて、日本本社と現地の文化や商習慣を両方熟知している高度な現地人材（ブリッジSE・営業）と本社と子会社に権限のあるリーダーシップを発揮できる幹部層が求められている。そして、アンケート調

査の結果から、中国籍社員は成果主義を重視しており、適材適所で人材を配置することが求められており、自分たちの強み発揮、仕事の適合性及び今後のキャリアプランに対し、極めて関心を持っていることがわかった。一方、日本籍社員は自分たちの成長を重視しており、もっと成長する場がほしい、蓄積した知識・ノウハウを活かしたいという結果がある。

最後に、実証調査の結論を含め本論文の全体をまとめ、及び本論文で展開された各議論の統括と残された研究課題の提示を行う。

2014年3月卒業予定

早稲田大学大学院商学研究科

専 門 職 学 位 論 文

題目

日系 ICT 企業における中国ビジネス人材の育成

学籍番号： 35122730-6

氏 名： 胡 浩

ゼミ名称： 夜間主プロフェッショナル・グローバルビジネス戦略

主 査： 太田 正孝 教授

副 査： 大滝 令嗣 教授

副 査： 杉浦 正和 教授

<目 次>

第1章 はじめに.....	6
第1節 研究の背景と目的.....	6
第2節 問題意識.....	7
第3節 研究方法.....	9
第2章 本論文に関わる先行研究レビュー.....	11
第1節 グローバル統合とローカル適応.....	11
第2節 「距離の脅威」と「場の拘束力」.....	15
第3節 グローバル競争戦略.....	18
第4節 国際人的資源管理.....	23
第3章 NEC 中国ビジネスにおける環境の変化.....	28
第1節 外部環境の変化.....	28
第2節 ICT 産業について.....	35
第3節 中国 ICT 産業.....	44
第4節 NEC の取り組み.....	51
第4章 日本・中国の企業文化.....	57
第1節 文化の概念.....	57
第2節 日本の企業文化.....	59
第3節 中国の企業文化.....	62
第5章 NEC の中国事例研究.....	66
第1節 海外向け超小型マイクロ波通信システム事業.....	67
第2節 中国 EV (電気自動車) 充電器ビジネス.....	74
第3節 まとめ.....	76
第6章 実証調査.....	79
第1節 調査概要.....	79
第2節 仮説.....	84
第3節 集計と分析.....	85
第7章 おわりに.....	104
第1節 まとめ.....	104

第2節 本研究の限界と今後の課題.....	108
謝辞.....	110
注釈.....	111
参考文献.....	112
図表一覧表.....	115

第1章 はじめに

第1節 研究の背景と目的

第1項 研究背景

従来の国際人材資源管理の研究は、海外子会社の経営人材の現地化に焦点をあてた研究 (Kopp,1994、Rosenzweig&Nohria,1994、Harzing,2000)が多くある。日本の多国籍企業の特徴は「求心型グローバルネットワーク組織」であり、海外事業をグローバル市場への配送パイプラインとみなし、グローバル規模での一極集中的なオペレーションによるコスト優位の確立を目指す戦略である。(太田,2008)「日本的な業務統制」に従って、日本の多国籍企業は集権型であり、権限、情報発信、意思決定権の大部分が本社に集中する。これが日本の多国籍企業の現地マネジャー登用率がすくない理由である。もう一つ大きな理由として、日本企業の独特な企業文化が挙げられる。仕事プロセス、会社言語(日本語)、人事評価制度、日本的ハイコンテクスト・コミュニケーションなどは国際ビジネスにとって高い壁である。日本企業の現地化の遅れが現地の有能な人材を遠ざけていることが指摘されている(Keeley, 2001)。そして、日本企業の「二国籍」型(白木 2005)により、グローバル人材の有効活用は課題である。

近年(NECは2002年から)日本企業は、外国人留学生を正式採用できることにより、優秀な外国人を日本本社で確保することができるようになった。日本労働人口の減少や日本人材市場の競争激化などにより、日本採用の外国人留学生が年々増えている。日本本社で採用される外国人社員はグローバル視点が高く、自国のビジネス環境、行政状況、情報取得方法などよく把握できていながら、日本本社の文化もよく知る。「二国籍」構造の日本企業は人材現地化問題が難航して、本国本社で採用された外国人社員をどう有効に活用するのが日本企業のグローバルビジネス上において、とても重要である。いまのグローバル時代において、国際人的資源管理の最適化が国際ビジネスの経営問題解決にとって重要な意味があることが分かる。本論文は実証調査により、本国本社採用の外国籍社員の活用方法を含め、グローバリゼーションにおける日系ICT企業のグローバル人材のあり方を解明する。

下記のように、筆者の背景を紹介する。

- 筆者は2009年4月にNECに入社、2013年1月迄に約5年半在籍し、中華圏担当としてICT関係、EVインフラ関係、リチウム電池関係の仕事に携わっている。
- 毎年、NEC海外事業部のグローバル人事アシスタントとして、外国人留学生の採用活動に参加。

- 2013年3月～5月にかけて、NEC海外事業部の中間管理職20人（20人のうち8人が外国人部下をもつ）に対し、NECのグローバルビジネスの課題及びグローバル人材の育成及び活用方法についてヒアリングを実施した。

毎年NEC会社説明会で多くの外国人留学生と交流する機会があり、これらの外国籍留学生は会社に入社後、グローバルの仕事を担当したいという希望を持っている。しかし、NECの外国籍社員の現状として、多くの外国人は日本国内の業務担当となっており、入社当初の希望と違っていることがわかった。2013年6月から8月までにかけて、NECの中国籍社員複数名に電話でヒアリングした結果、多くの中国籍社員は自分の強みを発揮できていないと感じ、中国ビジネスあるいはグローバルビジネスを携わりたいという希望を持っていることもわかった。

第2項 研究目的

本稿の目的は、急速な経済成長をもたらす中国ビジネスの構造変化及び日系ICT企業のグローバル人材戦略を再考することで、日本の多国籍企業内部の人的資源移転（中国へ）の重要性を考察するとともに、中国市場向け自社グローバル人材の育成、確保の仕組みを検討することにある。

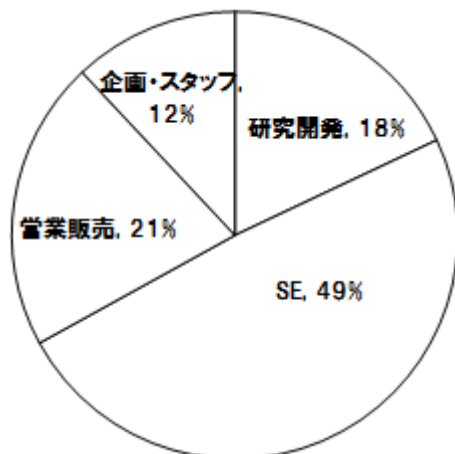
第2節 問題意識

(1) NECグループは中国市場におけるビジネス人材の社内育成が難航する一方、日本採用の中国籍社員の活用が不十分である。

NECの中国への駐在員派遣については、近年中国オペレーションの強化とともに、全社としても増加傾向であり、継続的に派遣を行っていく方向である。毎年、NEC本社からNECの中国現地法人（NEC北京、NEC香港、NEC西安、NEC桂林、NEC重慶など）（以下：NEC中国）に駐在員を派遣しており、役割や職種により派遣期間は約2年から5年となる。SE（システムエンジニア）やPM（プロジェクト管理者）の駐在期間2年に対し、人事や経営戦略は比較的長く4、5年に渡る。一般的にNEC中国に駐在員を派遣する事業部はNECの海外ビジネスユニットやキャリア事業部の海外ビジネス推進部が多い。NEC日本本社の手がける中国現地法人におけるビジネスは1年から2年という短期的なプロジェクトが多く、特にICT企業のNECにとってSI（システムインテグレーション）事業が多く存在しており、SI事業の特徴として短期的で、顧客も固定ではないことが一般的である。この理由で本社側には長期的かつ安定的に中国ビジネスを展開する事業部がほとんど存在せず、基本的に海外ビジネスユニットがNEC全社の中国ビジネスを統括して実施している。これらの背景により、中国ビジネスの経験やノウハウがNECのキャリア事業部側に蓄積しにくく、中国ビジネスを熟知する人材の育成が困難となっている。

一方、2002年からNECは外国人を正社員として雇用開始、以来11年間で約700人を採用している実績がある。(現在退職者も含む) NEC本社単独での社員数の約3%である。近年、日本社会の高齢化により、労働人口の減少と外資系 (AmazonやGoogleなど) が積極的に外国人を採用すること、そして日本企業自身もグローバル化を浸透させるために、毎年外国人留学生の採用活用が拡大しており、NECの場合は2014年入社での採用予定 380名のうち外国人留学生は50~60名をも見込む。これは全体の15%にのぼる。今までの留学生の出身国は東南アジア: 中国, 韓国, マレーシア, ラオス, インドネシア, カンボジア; 南アジア: インド, スリランカ; 南米: ブラジル, コロンビア; 北米: アメリカ; オセアニア: オーストラリア; ヨーロッパ: ロシア, ドイツ, イギリス, フランス, オランダ, スイス; アフリカ: モロッコ, ケニア。そして90%以上が日本の大学を卒業している。以上のうち、全体の50%が中国出身者である。日本語能力を測るためにも、入社試験や面接インタビューはすべて日本語で実施しており、採用者は基本的に「日本語能力検定試験」の1級の持ち主で日本語がかなり流暢に話せる。これらの外国籍社員の活用について、NECのグローバル人材開発グループにヒアリングしてまとめた結論として、外国人社員を活かす方法や制度などを検討しているが、現状としては日本籍社員と同じ扱いである。NECの外国籍社員の具体的な業務分担については、研究開発に従事している者が18%であり、SE (システムエンジニア) を含む技術者が49%である。営業・販売促進業務に携わる者は21%、事業の企画・スタッフ関係が12%となっている。

図表1-1: NECの外国籍社員の業務分担の人数比率



出典: NEC人事部資料にて作成

(2) 日本本社側は、中国ビジネスに適する日本人駐在員の選抜が難しく、そして駐在員帰国後のキャリアパスも不透明。

経営管理に携わる者に求められる能力 (Katz,1955年) は3つに集約していると言われる。業務関連能力 (Technical skill)、コミュニケーション力 (Human Skills) と総合的判断力 (Conceptual skill) である。グローバル事業活動を担うには、さらに別の能力が求められる。NECの海外現地法人に派遣する駐在員の基本条件として、言語力・該当技術力・現地の異文化理解/異文化マネジメント能力、そして現地側への理解・学習・伝達能力を求められる。駐在員は派遣前にこれらの必須研修に参加する。ただ、これらの能力はすべて簡単に取得できるスキルではなく、特に異文化マネジメントや外国語でのコミュニケーション能力などを身につけるためには長期間のグローバルビジネス経験が必要である。特に日本企業にとって不確実性の高まる中国ビジネス環境下において、人材選別・人材育成・人材活躍が競争力の維持・強化において極めて重要である。残念ながら、NECグループは英語圏での先行事例はよく整理されており、海外事業経営に携わる働き手に求められるグローバル・リーダーシップが集約しているが、中国市場向けの先行研究が殆ど存在しない。NECにおいては中国市場に向けて、計画的な人材育成戦略が見られず、中国ビジネスに必要な人材を安定的かつ長期的に確保できていない現状がある。

(3) 留学生採用あるいは中途採用で確保した中国人社員の育成・キャリアプランの形成が困難、離職率も高い。

日本での留学生就職の現状をみると、留学生の絶対数が増えたことと、企業活動のグローバル化が進んだことにより、海外の優秀な人材を確保する日本企業が増えており、外国人留学生の採用は確実に増加している。NECはグローバル化が進んでおり、特に近年留学生の採用を拡大している。基本的には日本人に求められるものと同様だが、留学生を採用する理由として言語力、日本との橋渡し役、社内グローバル化促進などが期待されている。ただ現状として、毎年数多くの外国人 (50%以上が中国人) を採用しているが、採用後の配属、育成プラン、そして今後のキャリアプランが不明確であり、多くの外国人社員をヒアリングした結果、外国人社員に対して会社側に期待されているであろう内容が不透明で、期待に応じる成果を出せない、自分の未来が見えず、自分のキャリアプランの形成が難しく、時間を無駄にしていると感じるというコメントが多い。外国人材の流出もNECの人事課題になっている。

第3節 研究方法

本論文は、日系ICT企業における中国ビジネスに必要な人材に関して、NECの中国ビジネスを例に、国際ビジネスの先行研究を踏まえながら、NEC中国ビジネスにおける環境変化とそれに必要なグローバル人材像を考察するものである。まず、論文のキーワードとして「グローバル統合と

ローカル適応」「多国籍企業の国際競争戦略」「国際知識移転」、「ICT ビジネス」「本社と現地子会社の役割」「国際人的資源管理」などに関する先行研究を踏まえたうえで、NEC 本社が中国ビジネスを展開する際に直面している新たな人材課題について研究を進めていく。

第一に、国際ビジネスに関する先行研究を踏まえたうえで、中国ビジネスの背景及び環境変化を考察する。具体的に中国の市場環境の変化と、NEC の中国ビジネスへの取り組み及び変化を明らかにする。「グローバル統合とローカル適応」の先行研究において、日本企業がグローバルビジネスを展開する時に企業経営資源の共用化・共通化を目指すグローバル統合と、各国ビジネスの特徴に応じてローカル適応に関する研究をレビューし、そのなかに特に多国籍企業の本社と海外子会社の役割変化を明らかにする。その次に、日本企業が国際ビジネスを行う時に、必ず直面する異文化問題について先行研究をレビューする。そして、多国籍企業の経営活動における情報移転時に発生する情報粘着性問題も考察する必要がある。これらの先行研究を踏まえたうえで、ICT ビジネスの国際知識移転の異文化や情報粘着性の問題を見ながら、日系 ICT 企業がグローバル化する際に直面している課題を明らかにする。「国際人的資源管理」において、いままでの研究がどのように国際人的資源を捉えているか、また日本 ICT 企業におけるグローバル人材の課題を明らかにする。

第二に、NEC の中国ビジネスの事例研究を行う。具体的な中国ビジネス案例を用いて、関連の先行研究を踏まえながら、NEC の国際ビジネス及び国際人的資源に関して考察する。1990 年代から 2010 年代までの NEC 中国ビジネスを代表する 2 つの案例（①海外向け超小型マイクロ波通信システム、②中国 EV 充電器ビジネスへの進出について、多角的に NEC グループのグローバル統合とローカル適応、ビジネスモデル変化、経営資源の現地化及び中国子会社の役割の変化について検討する。国際ビジネスにおける人材戦略の重要性を再認識し、企業の内部環境と外部環境を含めたグローバル人材制度の構築を考察する。

最後に、実証調査を行う。上記研究では NEC の中国ビジネスに影響を及ぼす外部要因を踏まえて、中国ビジネスを展開する時に直面する各問題・課題を把握している。ここから、NEC 内部の人材資源に焦点をあて NEC の国際人的資源管理の施策を考察する。具体的には、NEC グループ（NEC の中国子会社を含め）の中国ビジネス経験のある日本人社員と日本本社採用の中国人社員（約 100 人）に対し、定性的なインタビューと定量的なアンケート調査を実施し、NEC の中国ビジネス経験者が感じている現状や課題（事業・組織・人材）、従業員満足度について調査する。NEC の人材育成の考え方と海外ビジネス人材のキャリアプラン構築の仮説を検証し、NEC の中国ビジネスにおける国際人的資源管理上の一助を与えたいと考える。

第2章 本論文に関わる先行研究レビュー

この章では、本論文の内容を論じるための理論的枠組みを紹介する。

第1節 グローバル統合とローカル適応

多国籍企業がグローバルビジネス展開時に必ず遭遇する問題は、「グローバル統合」と「ローカル適応」である。多国籍企業のグローバルビジネスの進捗度や自社のビジネス戦略により、企業の経営モデルや海外子会社の役割が異なる。ここでは、これらの分野を代表する「トランスナショナルアプローチ」と「海外子会社の役割アプローチ」をレビューする。

第1項 トランスナショナルアプローチ

バートレット＝ゴシャールのトランスナショナル企業の経営モデル (Bartlett&Ghoshal, 1989) は80年代後半から90年代までグローバル経営分野の研究に大きな影響力を与えてきた。マルチナショナル企業の各国市場への適応性、グローバル企業の効率性とインターナショナル企業のイノベーションと学習能力、という世界的な移転の3つの特徴を同時に取り込むことができる理想的な経営モデルとして紹介されたのであった。

トランスナショナルのアプローチは4つの形態がある。(図表2-1)

1. グローバル

多くの日本の多国籍企業は集権的な組織の集合体、つまり日本の多国籍企業のオペレーションは権限を本国本社に集中させるグローバル組織 (global organizations) あるいはグローバル・カンパニー(global company)である。グローバルの定義は「集権化されたグローバル規模でのオペレーションを通じてコスト優位を構築すること」(Bartlett & Ghoshal, 1989)。本国本社が集権的なハブ機能をしており、世界を単一の市場としてグローバル化の効率性を重点に置く実行能力を得ている。そのため、本国本社側にすべての経営資源を集中しており、海外子会社はそれぞれの自律性が低く、基本的に本社側の戦略を忠実に実行する。日本企業はこの戦略で世界を一つの市場としてオペレーションのアプローチをとる、完全なグローバル統合型である。効率性が非常に良い一方、こういった世界規模のオペレーションを実施する日本企業は、ローカル化に柔軟に対応するオペレーション組織を構築できていない (Bartlett & Ghoshal, 1989)。こういった企業は、世界市場を統合して一つの市場として捉え、中央集権型のグローバル規模でビジネス行うグローバル企業と規定する (Bartlett & Ghoshal, 1989)。

日系多国籍企業では、業務的統制（operational control）が基本となる。意思決定ならびに情報に関して本社による業務上の統制があると同時に、本部の日本人マネジャーと海外駐在の日本人マネジャーによる密度の濃い人的コミュニケーション、すなわち日本的高コンテキスト・コミュニケーション（high context communication）を介した業務遂行がなされる。（太田、2008）

2. マルチナショナル

一方、ヨーロッパの多国籍企業は、分権的な組織である。多くの重要な資源、責任、意思決定権、情報は海外の各現地に拡散しており、各海外子会社が独立して、独自のネットワークを構築する。特徴として資産が分散的で、本社側から海外子会社に権限を大幅に委譲する。こういった企業は各子会社に自律的な経営を促進しており、多国籍型のマルチナショナル（multinational）企業と規定する。このような組織は、経営資源にオペレーションがそれぞれ独立しているので、資源を統合して規模の経済性と効率性を発揮することが難しく、自社（海外子会社）最適化にフォーカスしがちになり、他の子会社のオペレーションと共有するのも困難である。

マルチナショナル・モデルにおける海外子会社は、マインドセット及び文化の両面においてローカル志向がきわめて強い。またバリューチェーンが各国別に分断されているため、イノベーションはローカル向けにローカルに開発することが原則となる。（太田,2008）

3. インターナショナル

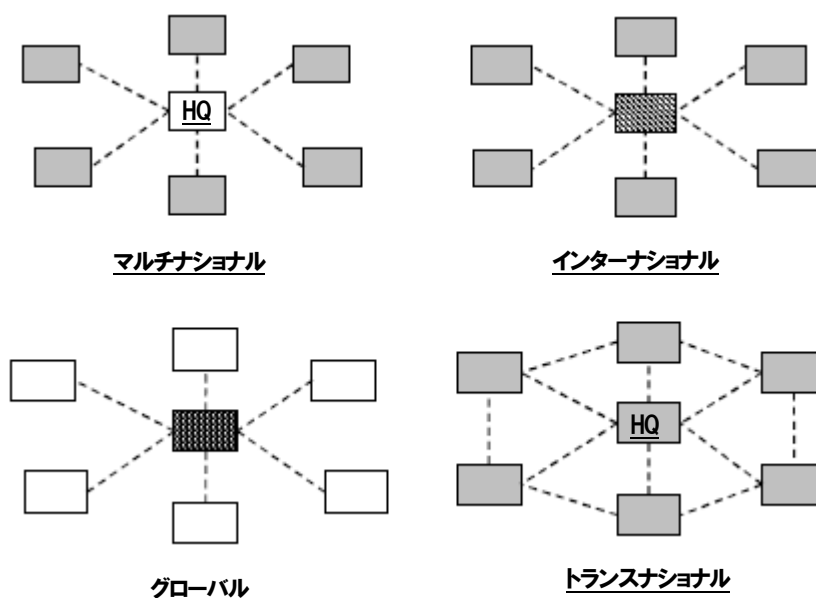
多くのアメリカの多国籍企業は、本社側の知識や能力を世界に広めて適応させるのが特徴的である。本社から子会社へのイノベーションの効果的かつ効率的な移転をコア・コンピタンスとする戦略であり、各海外子会社が本社と同じようなミニチュア組織として設立される。本社が現地子会社に権限を委譲しながらも、本社による経営管理のしたでビジネスを行う。重要な意思決定は基本的に本社が行い、海外子会社を本社のビジョン・ミッションに誘導する。これは、本国本社の経営管理上の優位性を現地に適用することを意味する。こういった企業はインターナショナル（international）企業を規定する（Bartlett & Ghoshal, 1989）。進出国に本社と同じ機能を持つ子会社を設立するので、子会社からの心理的な反発が予想され、またはローカルへの適応性が低い。

4. トランスナショナル

トランスナショナルとは、これら3つのタイプをすべて備えており、マルチナショナルな現地市場への柔軟な対応に加えて、地球規模で市場を一つとみなし、世界的経営を統合することを提唱し、

ユニットの間は分散しているが、相互に依存しているネットワークと位置付けている (Bartlett & Ghoshal, 1989)

図表 2-1 : トランスナショナルの4つ形態



出典 : Bartlett & Ghoshal, (1989) P57,58,60,102

第2項 海外子会社の役割アプローチ

本国の所有優位性は海外子会社に移転していくことが、多国籍企業の競争優位の源泉であるとされてきた。しかし、本国の優位性を海外子会社に移転するだけで常に優位性を得られるとは限らない。海外子会社は本国からの優位性を元に、現地環境に対して適応する必要がある場合が多い。「本国からの標準的な優位性の移転によるグローバルな最適化」と「現地への適応」の間のトレードオフに関する問題がマルチナショナル (Bartlett & Ghoshal, 1989)の研究レビューで議論されてきた。

Birkinshaw and Hood (1998) は海外子会社の役割を決定する要素を3つ指摘しており、組織的なフレームワーク (図面 2-2) を提示し、理論的に海外子会社の役割の決定を論じた。

1. 本社からの役割付与

海外子会社の役割は本国本社から付与されるとする立場では、1) 親会社が子会社の発展の決定要因である。2) 子会社の資源や能力が発展していない低付加価値の段階では本国本社が役割付与していると考えられる。3) この研究は海外拠点による高付加価値活動が説明できない (Birkinshaw

& Hood, 1998)。本社からの役割付与における重要な理論として、PLC(product life cycle)モデルと国際プロセス(Internationalization process)の2つがある。

(1) PLC モデル(Product life cycle)

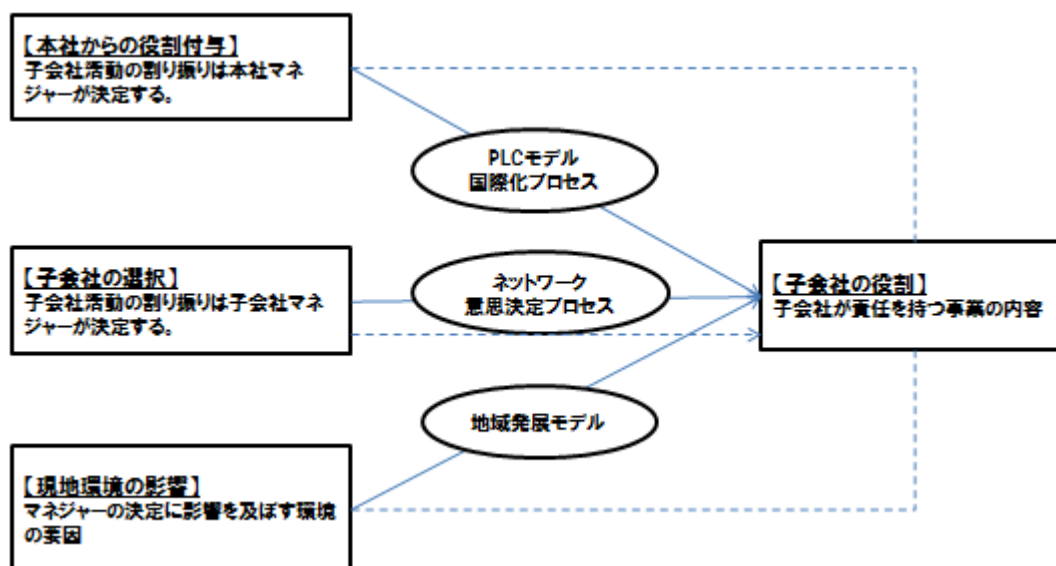
PLC モデルとは、取引費用理論に由来し、本国国内マーケットへの販売から輸出が開始され、現地生産が進む。各輸出国の製品市場の成熟度合に応じて、海外子会社は本社技術の現地適応の役割から、本国に逆輸出するユニットへ変化し、最終的には本国市場のために製品開発を担う段階に進化する。海外子会社の役割が変化することを表すモデル (Vernon,1966) である。海外子会社は本国本社に従う関係であり、海外子会社が本国本社の指示を拒否することができない

(Vernon,1979)。このモデルは、Bartlett & Ghoshal のインターナショナル型の企業と同様のコンセプトである。

(2) 国際化プロセス (Internationalization process)

国際化プロセスでは、海外市場に関する既存の知識とコミットメントと市場への将来のコミットメントに関する決定の間に存在する相補的な関係により、海外子会社進化のプロセスを説明する。本国から海外市場へのコミットメントが強くなることにより学習が行われ、学習された海外子会社に将来の投資が行われやすくなる、それに従い海外子会社が発展し、役割変化していく (Johanson & Vahlne, 1977)。

図表 2-2 : 海外子会社の役割決定—フレームワーク



出典 : Birkinshaw and Hood (1996), P775

2. 子会社自身による選択

子会社自身がその役割を選択する理由として、下記3点が挙げられている。①子会社の自律的行動が経営資源や組織能力の新たな発展になる。②本社支援は必要条件であり、十分条件ではない。③子会社の拒否は本質的に考慮されない。そこで「ネットワークモデル」と「意思決定プロセス」の二つの理論を提示した。

「ネットワークモデル」では、PLCモデルと異なり、海外子会社を親会社の従属物ではなく、それと同等以上の存在として考える。このモデルの代表的な研究として、Hedlund (1986) と Bartlett and Ghoshal (1989) が挙げられている。このモデルでは、所有優位性が海外子会社自身にも存在すると考え、本国会社と海外子会社の関係は、よりゆるく結びついた組織内のネットワークを想定している (Bartlett and Ghoshal 1989)。このモデルにおける海外子会社の進化は、そのネットワークの中で、各子会社が自社特有の資源を強化・弱体化することで行われる (Barney, 1991)。「ネットワークモデル」では、海外子会社の固有能力はこの海外子会社に依存しており、固有能力が蓄積することにより、他の海外拠点への依存度が弱くなり、自己決定ができるようになる。

(Prahalad & Doz, 1981)。こういう多国籍企業の海外拠点にとって「自律的行動(autonomous behavior)」は、本国本社の指示によりコントロールされる子会社の内部成長プロセスを説明している。(Birkinshaw & Hood, 1998)

3. 現地環境の影響

現地環境により海外子会社の活動が制限される。現地環境が海外子会社の役割に影響を与える一因となりうる(Ghoshal & Bartlett, 1991)。現地環境とは、顧客、同業他社、仕入先、政府機関などによって決定付けられており、そのため、海外子会社の活用にインパクトを与える (Birkinshaw & Hood, 1998)。

第2節「距離の脅威」と「場の拘束力」

第1項 トランスナショナル・ソリューションズ (transnational solutions)

トランスナショナル・ソリューションズでは、1992年にバートレット=ゴシヤールが提起したものの他に代表的な理論として、「情報粘着性」と「クラスター理論」がある。

1. 情報粘着性(information stickiness)

1994年にイノベーション・マネジメントの専門家、フォンヒッペル (von Hippel, E. A.) が情報粘着性の概念を提唱した。情報に粘着性があり、人間から別の人間、あるいは場所から別の場所へ

簡単には移転できないことを意味する(von Hippel,1994)。知識の移転の難しさは移転にかかるコストに反映され、その粘着性は移転するために必要となるコストの増加分として定義される。粘着性を引き起こす要因として、基本的に三つ考えられている。①情報そのものの性質、②情報の送り手と受け手の属性やコンテキストの相違、③移転される情報量がある。フォンヒッペルはアメリカ国内企業を研究対象として、R&D 部門、製造部門、マーケティング部門それぞれがもつ情報粘着性を分析した。その結果、情報粘着性がバリューチェーン構築において重要な役割を果たすことを発見した。

情報粘着性は、情報を移転する時に発生するもので、国際ビジネスにおいてとても重要である。情報粘着性の基本理念は国際的な知識移転や異文化間での価値観共有のプロセスにきわめて重大なインパクトを与える (太田、2008)

2. クラスタ理論 (cluster theory)

ポーターは、次のように「クラスター」を定義する。クラスターとは、ある特定の分野における、相互に結びついた企業群と関連する諸機関からなる地理的に近接したグループであり、これらの企業群と諸機関は、共通性と補完性によって結ばれている(Porter, 1999)。そして、なぜクラスターが重要なのかについて、ポーターは三つの理由をあげる。①グローバル経済下で「立地の役割role of location」が新たに認識されたこと。企業レベルの競争と戦略にとっても、国や州の競争力にとっても、立地が大きく重要な条件となっている。②クラスターの視点は競争の本質や競争優位の源泉を把握しやすいこと。③立地の競争優位はダイヤモンドフレームで把握し、そのグレードアップをめざすべきこと。

クラスターのメリットとして、ポーターは次の三点をあげる。①企業や産業の生産性向上 ②イノベーション能力の強化 ③新規事業の形成。クラスター理論においては、バリューチェーンの主要活動をグローバル市場のどこにおくかが戦略的課題となる。企業レベルだけではなく、国家レベルにおいてもクラスターが大きな意味をなす。国の政策視点で、ポーターは、政府はその経済政策として、マクロ経済政策、ミクロ経済政策 (インフラ等整備、競争政策、投資促進税制、司法、企業統治等) に加えて、「クラスター政策」を位置づけ、「長期的経済アクション・プログラム」を具体化すべきであると提言した。

第2項 CAGE フレームワーク&AAA モデル

多国籍企業がグローバルビジネスを展開する時に、正しいターゲット国を選択し進出するために、マクロ的に本社にある自国と現地側の国家間のビジネス活動に関わるインパクトをはかり、参入コ

ストや自社優位性を議論する必要がある。その代表的な研究はゲマワット (Gemawat,P.) による「CAGE フレームワーク」と「トリプル A モデル」である。

ゲマワットは2001年にHBRで「Distance Still Matters」を発表し、「CAGE フレームワーク」(図表 2-3)において、国家間にビジネス活動がかかわる参入コストを4つの距離で定義し、CAGE フレームワークとして提言した。この4つの距離とはC (Culture distance : 文化的距離)、A (Administrative distance; 行政的距離)、G (Geographic distance; 地理的距離)、E (Economic distance)。距離の大きさがその国に参入するコストの増減に大きなインパクトを与えている。

図表 2-3 : CAGE フレームワーク

	C: 文化的距離	A : 行政的距離	G : 地理的距離	E : 経済的距離
距離を生み出す特性	<ul style="list-style-type: none"> 異なる言語 異なる民族性 異なる宗教 異なる社会規範 	<ul style="list-style-type: none"> 旧植民地と旧宗教の関係の欠如/旧植民地国同士の結びつきの欠如 共通の通貨/政治同盟の有無 政治的な対立 政府の方針 未設備な社会制度 	<ul style="list-style-type: none"> 物理的な隔たり 国境を接していない 海・川からのアクセスがない 国土の大きさ 交通の便や通信の状況が悪い 気候が悪い 	<ul style="list-style-type: none"> 消費者の所得レベルの違い 以下のコスト及び質の違い <ol style="list-style-type: none"> 天然資源 財務資源 人的資源 社会インフラ 仲介者のインプット 情報あるいはナレッジ
距離に影響される	<ul style="list-style-type: none"> 言語の影響が大きい商品 (テレビ番組など) 消費者の文化的、国家的アイデンティティに影響する商品 (食品) 以下の特徴が異なる商品 <ol style="list-style-type: none"> 大きさ (車) 	<ul style="list-style-type: none"> 以下の業界には政府の介入度が高い <ul style="list-style-type: none"> 必需品の生産者 (主食、電気) 「基本的人権にかかわる」商品生産者 (薬品) 大量雇用者 (農業) 政府への大手サプライ 	<ul style="list-style-type: none"> 重量あるいは容積当りの価値が低い商品 (セメント) 壊れやすい、腐敗しやすい商品 (ガラス、果物) コミュニケーションならびに通信手段が重要な産業 (金融サービス) 	<ul style="list-style-type: none"> 所得水準で需要特性が変わる (車など) 基準化あるいは規模の経済が重要 (携帯電話) 人件費やその他のコスト要因の差が鮮明 (衣料)

産 業 や 商 品	② 基準 (家電) ・パッケージ ・品質が特定の国と結 びついているもの (ワ イン)	ヤー (公共輸送機器) ・国威をかけた産業 (航 空機) ・国家安全保障に欠かせ ない産業 (通信) ・天然資源を利用する産 業 ・サンク・コストが高い 産業 (社会的インフラ)	・現地の規制・運営の基準 が高い産業 (多くのサービ ス産業)	・市場対応力と敏感性 が必要 (家電)
-----------------------	---	---	---------------------------------------	------------------------

出典 : Ghemawat,P.(2001)“Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion” Harvard Business Review, September,p.140

ゲマワットは、国際ビジネスにおけるサービス業の企業が国境を越える事例が増えていると指摘している。裁定には文化的、行政的、地理的、経済的のCAGE のフレームワークの中で示された4つの側面が基盤となる。

国際ビジネス活動にとって不可避な国家や文化の相違への対応に対し、ゲマワットが「AAAモデル」を指摘する。トリプルAとはAdaptation(適応)、Aggregation (集合) 、Arbitrage (裁定) の3つのメカニズムである。Adaptationとは、現地ニーズに応えるメカニズムであり、特徴として国ごとのローカルニーズを重視した事業展開を実施する。商品開発・販売はローカル主導で、これを採用する組織は分散分権の組織である。Aggregationとは、グローバル効率性やグローバル合理性を追求するメカニズム、そしてArbitrageは各国、各文化の間にある相違を活用することで利益を創出するメカニズムである。

ゲマワットのこの2つフレームワークを活用することで、多国籍企業がグローバル競争において、客観的に進出市場を分析することができ、より戦略的な企業活動が可能となる。

第3節 グローバル競争戦略

第1項 競争戦略のアプローチ

ポーターは (Michael E. Porter, 1985) は企業の競争戦略として3つのアプローチを使い、競争優位性を構築すると提言している。

図表2-4 : ポーターの競争戦略アプローチ

	戦略アプローチ	
広範囲	差別化戦略	コストリーダーシップ
限定範囲	集中戦略 (集中差別化/集中コスト)	

出典：ポーター,(1985)「競争戦略」

1. コストリーダーシップ戦略

規模の経済性を実現することで、同じ商品やサービスを競合他社より安く作れ、マーケット全体において競争優位を確立するという考え方である。この戦略アプローチを使うのは業界のリーダーあるいはフォロワーである。業界リーダーは資金力があり、商品部材の調達能力が強く、マーケットシェアもトップという条件を揃えているので、競合他社より大量調達・大量生産・大量販売ができる。代表例は、自動車業界のトヨタ自動車や通信機器業界の中国企業華為などがある。

2. 差別化戦略

自社の製品の性能や品質やブランドのなどの面で競合他社とまったく違い形で行い、競争優位を確立するという考え方である。この戦略アプローチを使うのは業界のチャレンジャーが多い。業界リーダーと比べて資金力や調達力が劣るため、コスト競争を避けユニークな商品やサービスを提供することにより、競争有利を導く。その一例として、自動車業界の日産自動車やホンダ自動車が当てはまる。日産自動車は日本市場において、ガソリン自動車と全く違う商品の電気自動車を開発し、マーケット向け差別化戦略と取ろうとしている。

3. 集中戦略

マーケット全体を対象にするのではなく、市場を細分化し特殊地域や特殊なグループに限定し、その市場ごとにニーズに合った商品やサービスを絞り投入する戦略である。そこに経営資源を集中させることで競争優位を確立する。これはニッチャーの戦略である。例として、多くのベンチャー企業がこの戦略に当てはまる。これらの企業の特徴として、リーダー、フォロワーとチャレンジャーより企業規模が小さく、事業領域に対し選択と集中により、競争を避けて経営資源を最大限に利用することを図る。

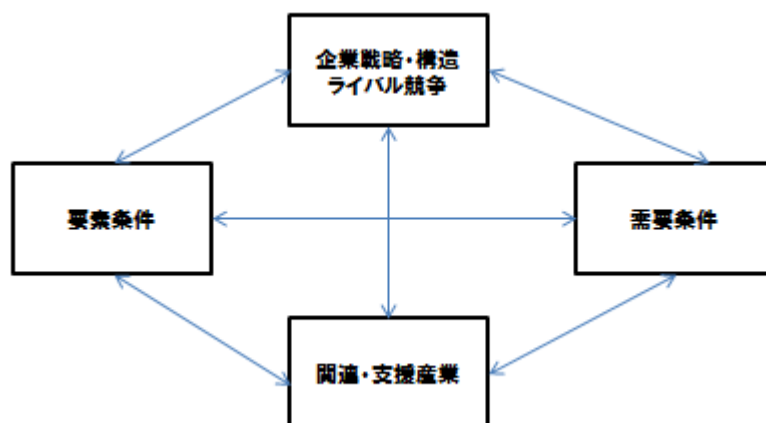
第2項 競争のダイヤモンド

競争のダイヤモンドにおいては、企業の国際競争力は母国の経済的条件により規定される。ポーターはある国の競争力を決定するのは4つの要因があると指摘する。①要素条件、②需要条件、③

関連業界と支援業界、④企業戦略・経営構造・ライバル競争。これらがダイヤモンドとして本国市場に形成されなければならないと主張する。(Porter, 1990)

要素条件とは、労働力、土地、天然資源、資本、インフラなどすべての生産要素である。需要条件とは、業界製品やサービスに対する本国市場の性質である。関連・支援産業とは、本国内に国際競争力をもつ資材供給業界、その他の業界が存在する否か。企業戦略・構造・ライバル競争とは、会社設立・組織・管理の方法を支配する国内条件および国内ライバル間競争力の性質のことである。

図表 2-5 : 競争優位のダイヤモンド



出典 : Porter (1990) The Competitive Advantage of Nation

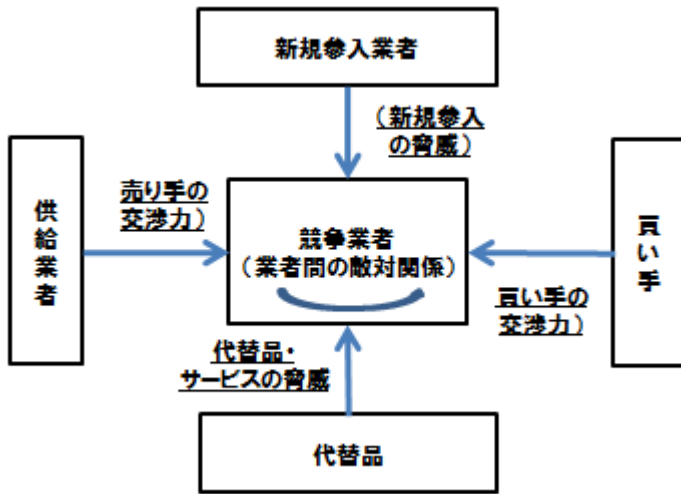
第3項 5つの競争要因 (ファイブ・フォース)

ポーター (1985) は、企業が業界における競争優位を有利に展開するため、業界内部の競争環境を正しく把握することが極めて重要であると指摘する。業界内部のあり方が企業の戦略作成を大きく左右することは間違いない。

業界内の競争要因として、ポーターは5つの要因をまとめて考察ツールにした。ファイブ・フォース或いは5つの競争要因と呼ばれ、これを使い業界を分析する。この5つの競争要因とは、①新規参入者、②競争業者、③代替品、④供給業者、⑤買い手である。(図表2-6)

業界の競争状況において、各要因からのプレッシャーが強いほど、業界内の競争環境の激しさが増加する。

図表 2-6 : ポーターの5つの競争要因

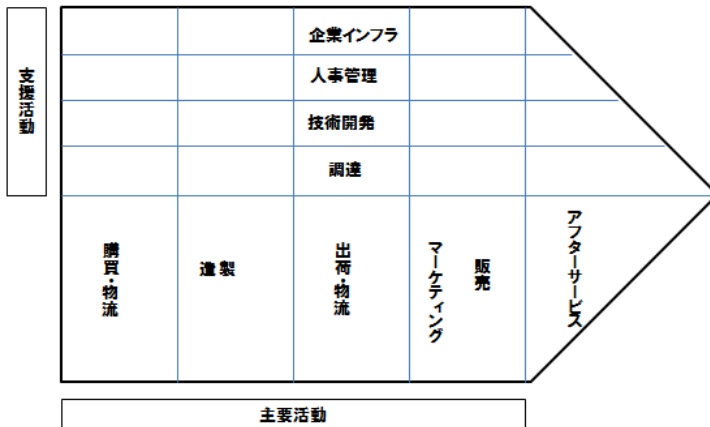


出典：ポーター,(1985)「競争戦略」,pp.87

第4項 バリューチェーン (付加価値の連鎖)

ポーター (1985) は、企業活動を購買・物流、製造、出荷、販売・マーケティング、アフターサービスという主要活動と企業インフラ、人事管理、技術開発、調達などの支援活動を連結して捉え、事業の内部分析のツールとし、各項目の付加価値の連鎖を可視化した。

図表 2-7 : バリューチェーン



出典：ポーター,(1985)「競争戦略」 P37

多国籍企業において、バリューチェーン内の活動をどこに配置するか、また配置した活動をどのように調整していくかが重要である (Porter,1986)。まず配置について、自社の優位性や収入源な

どにより決める。あらゆる活動を本国に集めることから海外に活動を分散的に行う、まで様々である。活動の配置と活動の調整の重点により、4つタイプの国際戦略（図表2-8）が代表的である。

図表 2-8 : 国際戦略の選択

<p>【Complex Global Strategy】 配置→分散；調整→強い ・高度な海外投資 ・子会社間での調整が強い</p>	<p>【Simple Global Strategy】 配置→集中；調整→強い ・多くの活動は一カ国に集中 ・標準化による強い調整</p>
<p>【Country-centered Strategy】 配置→分散；調整→弱い ・ドメスティック企業の集合 ・配置分散/調整しない</p>	<p>【Export-based Strategy】 配置→集中；調整→弱い ・一部配置を分権化 ・調整は行わない</p>

出典：Porter (1986) p28 を参考に筆者作成

1. 【Simple global strategy】

技術開発や製造など多くの活動の配置は一カ国に集中して、海外市場に対し高い活動の調整が求められる戦略である。この戦略は輸出産業に多く見られるが、活動の配置は一カ国に集中させ、市場に近いところの活動を標準化することで強い調整で行うものである。例えば、自動車産業。

2. 【Export-based strategy】

一部の活動配置（例：マーケティング）は現地側に置き、現地での調整はあまり行わない。輸出中心型の国際戦略である。

3. 【Country centered strategy】

国を中心とした国際戦略で、それぞれの国にバリューチェーンのすべての活動を配置し、各国の間では調整を行わない戦略形態である。各進出国が独立しており、ドメスティック市場において、各自でビジネスを行う。

4. 【Complex global strategy】

国中心型(Country centered strategy)と対照的に、バリューチェーンの各活動を世界中に配置しており、国と国の間での調整も強力である。企業にとって、海外投資比率が大きく、海外子会社間へのマネジメントも高度である。

第4節 国際人的資源管理に関する研究

国際人的資源管理とは、多国籍企業の人的資源を採用、開発、維持するための明確な活動や機能、プロセスであり、多国籍企業の本国及び海外でひとの管理に使用されるシステムの集合体であり、多様な国籍や文化的背景を持つ人材を活用するための方法論である。(Taylor, Beechler & Napier, 1996)。多国籍企業は文化を超え、CAGEにおける距離的に敏感であること(Ghemawat, 2001)と集中と分散(Porter, 1986)という二元的な力で働く。

また、古沢(2008)による定義では、国際人的資源管理とは、従業員の採用、配置、評価、育成といった人的資源管理の機能を、企業の拠点のある国、それと従業員のタイプとして現地人、日本人、第三人国という次元を組合せたモデルとして考えられる(古沢, 2008)。海外子会社における人的資源管理は、もっとも難しい経営課題であり、人事戦略(理念・方針)、人事制度(人的資源フロー、評価・報酬、能力開発、労使関係)、人事運用(意思決定、コミュニケーション)に区分され、それぞれは労働市場、労働法制、労働文化に大きく依存している(根本・諸上, 1994)。

図表 2-9 : 国際人的資源管理の領域



出典 : Morgan, P.V (1986) International human resource management:

Fact or fiction, Personnel Administrator, 31/9, p.44

第1項 EPRG プロファイル

Heenan, Perlmutter は国際化プロセスに対する多国籍企業の意思決定に着目した分類で、本国志向 (Ethnocentric)、現地志向 (Polycentric)、地域志向 (Regiocentric)、世界志向 (Geocentric) の4つのタイプがあると提言している。(Heenan & Perlmutter, 1979)

これは多国籍企業の国際化段階を具体的なオペレーションの側面から分析しているというよりも、国際経営に対する本社トップマネジメントの経営パースペクティブやマインドセットに着目した分類である。(太田, 2008)

1. 本国志向

オペレーションにおいて、海外子会社は本国のオペレーションに従属しており、本社の行動基準に従う。海外子会社・関連会社には重要な意思決定に関する裁量権がほとんどない。戦略は本国国内と同様の政策やプロセスで立案される。マーケティング機能が存在せず、製品への大きな修正もなく、海外ニーズに十分な注意が払われない。本国志向は、初期段階における経営面では、海外子会社のトップや中間管理職が本国本社から派遣される。現地社員の役割は駐在員の補佐的業務を担う場合が多い。海外子会社の経営層の任命は本社が決定し、業務の進行事項に関しても本社の承認を求めている。駐在員と現地従業員は全く別の制度により処遇され、明確な差が発生することから、現地従業員は常に不公平と考えるようになる。優秀な現地社員が離職する危険性が高くなる、そして、本国本社が主導権を握り、ローカル適応への不足も鮮明である。

2. 現地志向

海外進出の拡大に従って、海外子会社の拠点数も増加する。現地側と接点が増えることになり、各国の文化や価値観の異文化理解が重要になってくる。多国籍企業の現地社会への浸透が重要な戦略的課題になる。「郷に入れば郷に従う」アプローチで現地の市場条件への適応しようとする。その結果、オペレーション、人事管理、業績評価、人材開発などの日常的な意思決定は現地各国に合わせて子会社に権限委譲することが求められる。重要な意思決定は引き続き本社側で行う。海外子会社の主要ポストはナショナルスタッフに占められており、人材の現地化が進む。現地中心に進むことにより、各国のローカル市場変化に敏感になり、素早い対応が可能になる。現地人材の登用を積極的に行い、人事評価や人事開発などを現地側に合わせるため、現地従業員のモチベーションが上がる。一方、グローバル統合の視点で見ると、各現地拠点は自分への利益重視することになり、企業全体のグローバル範囲で事業最適化が出来なくなる。本社と海外子会社あるいは海外子会社の間での経営資源の共有が進まず、投資の重複や無駄が発生する。企業全体の成長に貢献が少なく、各拠点の部分最適になる問題が存在する。

3. 地域志向

この時期の多国籍企業の事業展開は、国単位ではなく地域単位で統合し、共同市場として捉える。地域戦略計画と統制は地域統括本部に集権化され、各国の事業活動は国単位に分権化される。こうした地域単位の活動を展開することで不必要な重複を避けることができ、経営資源を効率的に分配することができる。この時の人事関係においては、本社から子会社に人材移動だけではなく、地域中の人材移動や人材活用が活発的に行われており、地域レベルの最適化・効率化を目指す。

4. 世界志向

グローバルレベルで経営資源を共有し、本国本社と海外子会社の活動が統合されることで真のグローバル型企業を目指す。この時の多国籍企業はグローバルレベルの目標と現地レベルの目標の双方を満たすような標準やプロセスを追求する。人材の登用もグローバルレベルの最適人材を採用し、海外子会社のトップの人選に国籍を問わず、第三人がトップなることも可能になる。この段階では、各国別市場の概念がなくなり、オペレーションはグローバルレベルで統合・調整される。

第2項 人材資源のグローバル化

1. 日本企業

国際人的資源管理において、日系企業は、現地の人員構成は日本人赴任者と現地人材とにはほぼ限定されている。これを「二国籍型」と呼ぶ。ローカル人材の昇進は現地子会社のトップマネジメント、あるいは中間管理職が天井となってしまう。 (白木、2005)。日本企業は本国志向 (Ethnocentric) にとどまっており、意思決定権の委譲や人事制度・人事評価の問題など、現地人にとって日系企業はいずれ昇進に限界がある会社と目されるようになる。

白木 (2005) は、日本企業の「二国籍型」に対して、次のような指摘が出している。日本企業は「二国籍型」から脱却し、グループ企業で第三国籍人材を含め、国際ミックスで人材を活用できるシステムを構築する必要がある。(白木、2005)

2. 欧米企業

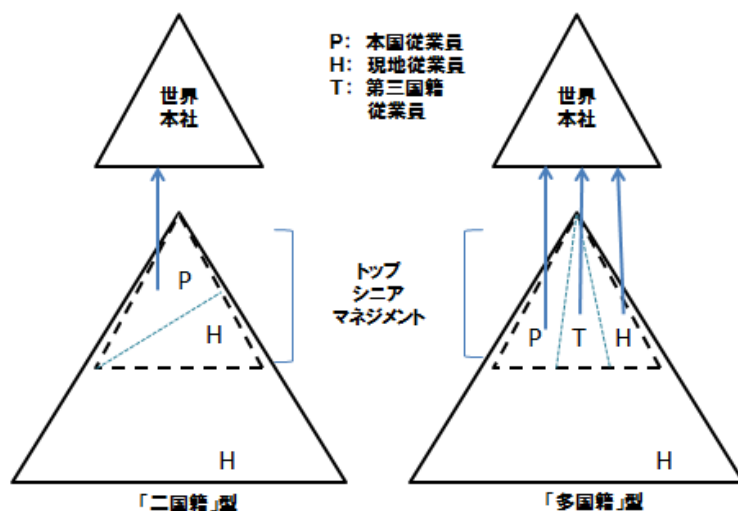
米国系・欧州系企業では日本企業と比較して、欧米系の多国籍企業の海外子会社の社員は、現地国籍の人材と海外からの赴任者・駐在者で構成されており、その比率はほぼ半半ずつである。トップマネジメントの国籍は現地人に限定せず、現地子会社の赴任者・駐在者の国籍も問わない。欧米企業では現地子会社に第三国籍人材が多く含まれており、「多国籍」型と呼ぶ。

3. 世界志向の人材資源管理

海外優秀な人材を本社や子会社内だけにとどめず、人材の出身地と関係ない人材活用をめざし、これらの人材が有する知識や能力をグループ全体のオペレーションに活かせる必要性は多国籍企業のグローバル化の推進に従い、ますます高まっている。日本 IBM のドイツ出身 CEO、日産のフランス出身 CEO、ソニーの英国出身 CEO などにおいて、日本企業に第三国籍人材の登用を日本国内でも実際に目のあたりにするようになった。

国籍不問の人材活用の必要性は、トップマネジメントのみに止まらず、多くの優秀な多国籍企業は、海外人材の選抜、人材登録制度、海外異動などの育成プログラムを積極的に導入し、グローバル人材のさらなる活用を図っている。

図表 2-10：人材構成とキャリアの比較



出典：白木（2005）「チャイナ・シフトの人的資源管理」白桃書房、p.214。

山田&山本（2001）は、日本のある先進的な多国籍企業を調査し、以下3つの要素が本国人材以外のグローバル異動を後押ししていた。

- (1) 第三国籍人材の異動であっても、純粋な教育・研修目的によるものではなく、異動先のニーズを満たす十分な能力のある人材を赴任させることが要件とされていた。赴任先は異文化の状況下で、本人が自分の培ってきた能力と経験を十二分に発揮して活躍できるチャンスとなる。本人がやりがいを感じるとともに、組織での知名度を高める機会ともなりやすく、結果的に本人の組織へのロイヤリティを高め、組織にとどまるリテンションを促す効果が期待できる。
- (2) トップのイニシアチブ。この企業では、トップが長期にわたって海外事業を担当してきた人で、国籍を問わない人材登用ができるかどうか、競争他社を勝つための活路に他ならないという信念をもっていた。
- (3) トップの信念を受け止めて、赴任経験のある日本人ミドル・マネジャーたちが仕事人材の仲介役となっており、同時に第三国籍人材のキャリアの相談にのるほど、メンターの役割を引き受けていた。つまり、グローバルな育成度や人材データベースを整備するだけでは不十分で、日本人赴任マネジャーと現地人材、第三国籍人材の人的ネットワークが築けているかどうかがかぎである。

第3項 国際人材資源管理とキャリア

Hall (1976) によるキャリアの定義は、「ある人の生涯にわたる期間における、仕事関連の諸経験や諸活動と結びついた態度や行動における個人的に知覚された連続」としている。また、金井(2002)はキャリアを「成人になってフルタイムで働き始めて以降、生活ないし人生全体を基盤にして繰り広げられる長期的な仕事生活における具体的な職務・職種・職能での諸経験の連続と、節目での選択が生み出していく回顧的意味付けと、将来構想・展望のパターン」と表現している。金井(1996)のある海外赴任者のキャリア調査により、多くのミドル・マネジャーは何らかの形でキャリアを自分なりに意味づけ、位置づけていた。「連続・断続した仕事経験の流れのなかにあるテーマ、パターン、あるいは意味をみつけるプロセス」(金井、1996, p.89)。このように、キャリアを歩む本人が直接経験したことに対する意味づけあるいは解釈を主観的キャリアと呼ぶ(Gunz & Heslin, 2005)。国際人材資源管理研究においては、主観的キャリアについての視点が欠落してきた(Suutari & Taka, 2004)。主観的キャリアの一つとして、Scheinは「キャリア・アンカー (career anchor)」を指摘する(Schein, 1990)。

キャリア・アンカーとは、キャリア上の選択をする際にガイドとなるような自己イメージであり、いかなる困難な状況においても譲れない自己概念を指す(Schein, 1990)。

Schein は、働く個人のキャリアが動的に変動する過程で、拠り所となる思考を、船が航海するうえでの錨に喩え、キャリア・アンカーと名付けた。

図表 2-11： キャリア・アンカーの特徴

管理的能力	組織内の機能を相互に結びつけ、対人関係を処理し、集団を統率する能力や権限を行使する能力を発揮し、組織の期待に応えることに幸せを感じる。
専門的能力	企画、販売、人事、技術など特定の分野で能力を発揮することに幸せを感じる。
安定と保障	仕事の満足感、雇用保障、年金、退職手当など経済的安定を得ることを重視する。1つの組織に勤続し、組織への忠誠や献身などが見られる。
自律と自立	組織のルールや規制に縛られず、自分のやり方で仕事を進めていくことを重視する。組織に所属している場合、仕事のペースを自分の裁量で自由に決めたいと思う。
起業家的創造性	新しいものを創り出すこと、障害を乗り越える能力と意気込み、リスクを恐れずなにかを達成することに幸せを感じる。達成したものが自分の努力によるものだという欲求が原動力となる。

出典：(Schein (1978) 142-187 頁、金井 (2000) 10 頁より作成)

第3章 NEC 中国ビジネスにおける環境の変化

この章では、国際ビジネスにおける先行研究を踏まえながら、NECの中国ビジネス及び中国市場環境の変化を考察する。

第1節 外部環境の変化

第1項 中国市場変化の歴史

1. 市場閉鎖の計画経済統制時期（1950年代初→70年代後半）

中国建国後の50年代から、国民経済の根底にある私有制から共有制に切り替える政策が中央政府によって行われ、私営工場は事実上の国有企業になった。国有企業は、隷属的な関係によって中央政府に直属する大型国有企業と、各級地方政府に所属する中小国有企業に分けられる。国有企業のほかに、手工業的な生産協同組織や町内工場からできた中小零細集団所有制企業が存在していた。

国有企業の生産財は国家によって供給され、製品は国家の統一販売と統一調達に委ねられた。企業の雇用と賃金分配も完全に国家の計画によって決定された。また、新製品の研究開発は政府の研究所によって行われていた。ただし、国有の大企業が資源配分の面で優遇されたため、地方の中小企業や集団所有制企業は分散資源を活用しながら、消費財分野でローカル市場のニーズを開拓していた。

2. 技術導入と国産化時期（1970年代末→90年代半ば）

70年代の末から、中国の産業政策は重工業優先から、軽工業など消費財優先へと転換しはじめた。さらに、先進国との技術格差を解消するため、政府は対外開放政策を推し進めた。労働者の賃金引き上げによって農村や都市住民の収入は増加し、購買力が高まった。豊かになっていった国民の冷蔵庫、洗濯機、テレビやオートバイ、自動車などに対するニーズが拡大していった。一方、国有企業に対する規制緩和は、企業の自主権拡大の試行から始まった。企業収益が増大すれば、企業の自由になる留保利益（企業の生産発展基金・福祉基金・報奨基金に使用される）も相応に増える。80年代の半ばから集団所有制企業や郷鎮企業、私営企業、外資系企業が急速に拡大してきた。70年代末から工業総生産額に占める非国有企業の比率が毎年3%ポイント近く上昇し、78年の22%から96年の72%に上昇してきたのである。（江小涓、1999）

3. グローバル化への移行期（90年代後半～）

90年代半ばから、WTO（世界貿易機関）への加盟に備え、政府は産業・企業に対する監督部門や規制内容をしだいに縮小して撤廃し、内外企業を競争させる政策に転換していった。01年末に、

中国のWTO加盟が承認された。中国は、WTO加盟にともなって関税障壁を引き下げ、市場開放を進めるとともに国内企業の優遇政策を撤廃しはじめた。同時に、政府は輸出の拡大や中国企業の海外進出などの政策を提唱した。

中国の経済発展の更なる加速にともない、農村部から都市部へ大量の人口が流入し、95年から都市部の人口は毎年2000万人ずつ増え続けた。中国の都市部と農村部は1人当たりの所得格差が実質6倍あり、都市部の人口の増加は国内消費を刺激する大きな要素と見られた。同時に沿海地区の都市には90年代の半ばから一部富裕層が次第に拡大し、「3M(乗用車= My car、住宅= My home、携帯電話= Mobile telecom)」という消費ブームが起きている。また、一般家庭において家電製品が急速に普及し、エアコン、DVDプレーヤー、デジタルカメラ、パソコンの保有率も急増している。98年から、本格的な国有企業の改革が実行の段階に入り、国有企業の株式化や株式合作が推進され、銀行が持っていた国有企業の債権は新設された国有資産管理会社に移され、国有持株に転換させられた。同時に国有企業に対して、外国資本を含めた多数の出資者の投資が許され、企業を行政への所属から脱却させる独立した法人制度も導入されはじめた。また、中国のWTO加盟にともない、多数の多国籍企業が中国で現地生産に乗り出し、市場競争がますますグローバル化していた。

2008年のリーマン・ショック以降、中国政府は内陸振興政策を打ち出して、内陸や農村部の消費を奨励してきた。経済の成長に合わせて、内陸部・農村部の国民収入も増加し、沿海部だけではなく、内陸部にも豊かな中間層のボリューム・ゾーンを急速に拡大している。

第2項 中国の経済変化及び地域経済の特性

中国で「改革・開放」国家政策が1980年に実施されてから30年が経過した。1981年から2010年までの30年間の実質経済成長率は年間平均10.1%に達しており、2010年の名目GDPは1981年比で31倍、約5兆9000億ドルにまで増加した。一人当たり名目GDPを先進国と比較すると、数字と順位はまだ低いものの、30年前と比べ、32.2倍にまで拡大した。また、中国の名目GDPに占める個人消費の割合が約34%である一方、米国、日本では約60%～約70%となっていることで、中国における個人消費の拡大余地は大きいと予想される。そして、近年の中国のGDP成長を需要項目別に見ると、投資(固定資本形成)の寄与が最も大きく、投資主導の経済成長が継続しているが、2005年及び2006年から輸出主導への寄与度が高くなりつつある。中国の2010年貿易総額は1978年と比べて約150倍の約3兆ドルにまで拡大し、輸出額では世界第1位、輸入額では世界第2位となっており、世界経済における中国の存在感は急速に高まっている。

一方、中国の各地域が相当な格差が存在する。中国を地域別にみた場合、経済成長が発達している地域は、江蘇省、上海市、浙江省からなる中部沿海地域に集中しており、これらの地域のGDP総額は全国一位で全体の約2割を占める、経済成長はもっとも高く、一人当たりGDPは全国平均の約2倍に達している。西南地域 of 四川省、雲南省、広西、チベットなどの経済発展が比較的遅れており、中部沿海地域と大きな格差がある。

図表3-1：中国各地域の経済成長比較



出典：2012年中国GDP発表データにより筆者作成

1. 沿海地域

(1) 直轄市

北京、上海、天津は中国の直轄市であり、人口が密集しており、各地域の中で人口密度が一番高い。地域内総生産と一人当たりGDPは各地域のトップにある。産業の特徴として、第1次産業の比率が低く、第3次産業の比率は50%を超えている。都市建設とインフラ整備が進められており、先進国並みである。大学と研究機関が集中しており、バイオやIT産業の発展が発達している。

(2) 北部沿海

経済特徴として、第2産業の比率が全国もっとも高い地域の一つである。鉱産資源が豊富で、鉄鉱石や石油に関する産業が発達している。一方、家電、食品の産業が北部沿海地域に集中している。代表的な企業は家電メーカーのハイアールであり、本社は山東省青島にある。

(3) 中部沿海

外資投資がもっとも集中している地域であり、GDP総額は全国1位で約全体の2割を占めている。一人当たりGDPは全国平均の約2倍の水準に達している。輸出業が発達しており、特に外資企業による輸出は全地域の約6割を超えている。中国の軽工業、機械と電子工業の中心であり、ハイテク産業も発展している。

(4) 南部沿海

輸出・輸入額は全国最大規模である。電子、プラスチック、自動車などの生産額が大きい。外資の比重が大きいため、GDPに占める輸出入の比率が全国最大。賃金上昇と出稼ぎ労働者不足問題がある。

2. 内陸地域

(1) 東北地域

地域経済の特徴として、国有企業の数が多い、エネルギー、機械、化学工業などの重工産業が集中している。原油と鉄鉱石資源が非常に豊富、資源産業が発達している。中外合資の自動車産業の発展も期待される。

(2) 中部地域

人口数量が全国中にもっとも多く（全国の約28%）、人口密集地域である。第1次産業の比率が大きく、経済成長は中国の他地域と比べて遅れている。石炭資源、非鉄金属資源、水力資源などが豊富で、世界最大の三峡ダムをはじめ大中型水力発電所があり、沿海部へ電力を輸出している。農業が発達しており、製造業は比較的弱い。

(3) 西南地域

中国の中で経済成長がもっとも遅れており、一人当たりGDPは全国最下位にある。農業の比率が大きく、工業の比率は全国の中で最も小さい。石炭、天然ガス、鉄鉱資源が比較的豊富である。特に天然ガス生産量は全国最大である。

(4) 西北地域

人口密度が全国の中で最も低い、一人当たりGDPが全国平均を下回っている。農業の比率が高い。天然資源の石炭、石油と天然ガスの埋蔵量が豊富である。特に石油生産とレアアースが中国のトップクラスである。

人口の面において、全国的に高齢化が進んでおり、労働人口が減り始めている。2012年には中国における労働人口は345万人減り、初めて減少に転じた。今後大量かつ安価な労働力の確保は難しくなると考えられる。国策による沿海部の経済発展が優先的に豊かになることで、2004年に入ってか

らは労働不足や、賃金の上昇が発生している。「広東省、福建省などの労働集約型産業が集積している新興経済地域では、労働者の1割程度の労働力が不足している」と指摘している。（厳2005）

第3項 中国産業クラスターの結成

産業クラスターに関する定義では、Porter（1990）は「国の競争優位」のなかで、産業クラスターの概念を普及させたと一般的に言われている。Porter（1990）は産業クラスターの発展による地域経済の振興の関係性を明らかにし、“企業と政府にとってクラスターあるいは特定地域にある関係企業、サプライヤー、関連産業と機関の集合というコンセプトは経済成長、地域の競争力の評価および政策の策定において、新しい考えを示している”と主張した。同時に、産業クラスターを形成するのに必要な条件として、人材、資本とインフラが指摘されている。特に企業間の競争が激しくなるので、人材競争の激化が各企業の大きな課題となっている。また、Doeringer・Terkla（1995）によれば、産業クラスターのもっとも重要な特徴は、産業の地理的集積を通じ、競争優位を得ることである。日本では、藤田（2011）がネットワーク、知識移転、知識創造及び経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）の視点から産業クラスター研究の動向をまとめている。

図表 3-2：中国の主要な産業クラスターの形成

年代	背景・政策	発展機会	集積地域	産業特徴
1980年代～	第6次五ヵ年計画- 「改革・開放」国政 策	「深セン経済特 区」の形成	華南地域	労働集約型、製造業クラ スター
1990年代～	上海の金融センター としての発展	「上海経済特区」 の開発	華東地域	精密機器、ハイテク産業、 金融、サービス関連
2000年代～	新たな成長エンジン	「天津経済特区」 の発展	華北地域	内需関連産業 大型産業 環境関係産業

出典：中国政府報道、研究報告書をもとに作成

上記図面を示すように、中国の主要な産業集積地の形成は時間軸と区間軸で分かれば、大きく3つに分類することができるが、それぞれの産業集積地、発展機会、重点分野と産業特徴が異なる。

(1) 華南地域

深セン経済特区からはじまり、広東省を中心に産業集積が進んで、華南地域産業クラスターが形成されている。更なる発展のきっかけは1992年の鄧小平の「南巡講話」であり、その後改革の加速、特に外資導入や市場経済化による経済成長の加速化が進められていた。重点分野は委託加工や電子機器を含めた部品の組立などに関連する製造業であり、現在世界有数の製造業の集積地として成長している。急速に成長してきた通信機器メーカーの華為や世界一の電子機器OEMメーカーのホンハイなどがこの地域にある。中国の重慶市は2012年から2017年までの5年間で、1兆6000億元規模の工業投資を実施、2017年までに同市産業の販売生産高を4兆元にまで引き上げる計画を明らかにしている。なお、重慶市2012年の工業投資総額は約3000億元、販売生産高は約1兆6000億元と予測されている。また重慶市は、今後5年間で、1兆元規模の産業クラスターを7件形成する目標も示している。(China Press 2012 : IT) 2013年4月にNECは中国の重慶市政府とクラウドサービス事業などで協力する契約を結んだ。現地法人を設立し、市政府が進める交通など社会インフラ関連の大型システムの開発に参画する。重慶市とはデータセンターを共同で設置するなど密接に協力し、中国市場で事業を拡大する戦略拠点とする。

(2) 華東地域

中国の上海や江蘇省あたりの中心として地域である。精密機器や電子製品など中心とした製造業が発展しており、金融の発展も力を入れている。2011年にこの地域の総生産GRPは全国の2割以上に達し、外資企業と民営企業の急速成長・発展が特徴として、中国の経済成長をけん引している。

(3) 華北地域

沿海部と内陸部の経済格差を減らすため、内需による経済成長への転換が迫られている。その背景の下で、河北省、山東省と遼寧省を中心とした華北地域である。特に天津や大連にある開発区が発展しており、豊富な資源と整備されている物流インフラが発展に支えている。日系企業を中心に産業集積の「大連開発区」がクラスター基盤としてできている。

第4項 人材競争の激化

中国の市場環境の急速な変化により、中国における人材の需要動向も非常に速いスピードで変化している。中国企業が世界という舞台上で徐々に勢いを増す中で、中国人労働者にとって外資系企業の魅力が薄れており、今や中国系民間企業に就職することを望む中国人労働者が増加している。近年の金融危機に伴い、多くの外資系企業は生産を縮小し、賃金を削減、中には中国での事業を中止した企業もあるためである。労働者における最近の争議行為からも、不満を抱き待遇の改善を求めている労働者が多く存在することが分かる。このような状況を鑑みると外資系企業は魅力を失い始

めている。さらに中国の労働人口は高齢化してきており、2011年以降15～19歳の労働人口は著しく減少する見込みである。今や外資系企業にとって、人材、特に管理職層の獲得ルートを確保することがビジネス上の重要課題である。このような背景で、外資系企業と中国系民間企業間の人材獲得競争は、中国系民間企業が優位な状況へと変わりつつあり、外資系企業は事業目標の達成に必要な人材を獲得する上でさらなる困難に直面している。

2010年度外資系企業・中国系民間企業における人材獲得競争力調査（Foreign and Chinese Private-Owned Companies Talent Competitiveness Survey）によると、中国人労働者にとって外資系企業の魅力は今や衰えてきており、中国系民間企業で働くことを望む人が増加していることが分かる。本調査は、求職者の嗜好が明らかに変化していることを示している。2006年度の調査結果と比較すると、中国系民間企業を第一志望と考えている求職者の割合が5ポイント上昇する一方で、外資系企業を第一志望に挙げる求職者の割合は10ポイント下落している。求職者は、企業が比較的成熟し、より近代的なマネジメント制度を採用している中国南部では特に中国系民間企業を好んでいる。

図表3-3：中国企業と外資系企業の人材吸引制度比較

主な要因	中国系民間企業	外資系企業
報酬と福利厚生が良い	43%	36%
仕事範囲が広範に渡っている	37%	31%
トレーニング・学習機会が豊富	22%	28%
長期的なキャリア開発を推進している	59%	52%
新しい企業文化や職場環境が体験できる	20%	48%
ワーク・ライフバランスをとりやすい	16%	9%

出典：「2012年中国企業家」資料にて加筆作成

華為が中国系民間企業の代表例である、深セン市に本社があり、社員数は十数年間で100倍以上増加しており、2012年までには華為グループの全従業員数は約15万人にのぼった。そのうち外国人社員数は約3万人でグローバル人材のローカル化を速いペースで進めている。結果華為の中高層部管理職に占める海外国籍者の割合は22%までのぼり、全管理職の割合は29%に達した。またこの年、華為は従業員福利厚生（特に各保険関係）に対し、合計58.1億人民元を投資するなど、大幅に従業員の労働条件・環境を改善し、外資系企業よりも優れた環境を実現している。

中国系民間企業または外資系企業を選んだ主な理由として、調査により上記図表3-3の結果が出ている。

中国系民間企業による人材への投資により、外資系企業はもはや最高の給与を支払う雇用主としての評価を失っている。マンパワーの調査によると、中国系民間企業を選ぶ主な理由に「報酬と福利厚生が良い」を挙げている求職者は43%にのぼり、外資系企業より7ポイント高い数値を示している。ただし、企業文化の面では、中国系民間企業は、まだ外資系企業に後れを取っている。中国系民間企業を選ぶ主な理由として「新しい企業文化や職場環境が体験できる」を挙げている求職者は、20%にとどまっているのに対して、外資系企業では48%となっている。

第2節 ICT産業について

第1項 ICT定義

ICTとは、Information and Communication Technology(インフォメーション・アンド・コミュニケーション・テクノロジー)の略で、日本ではすでに一般的となったITの概念をさらに一歩進め、IT=情報技術にC=通信コミュニケーションの重要性を加味した言葉である。ICTは、ITとほぼ同義語であるが、情報通信技術のコミュニケーション性を強調していて、ネットワーク通信による情報・知識の共有を念頭に置いた表現となっている。日本ではITという言葉が普及したが、国際的にはICTという呼称のほうが一般的である。

ネットワークを利用した多様なコミュニケーションが行われている現在、ITと比べ、ICTは今後日本が目指す情報化社会に的確な表現であると言える。総務省の「IT政策大綱」が2004年から「ICT政策大綱」に名称を変更するなど、日本でも徐々にITからICTへと移行している。今や、ICTは、適用領域が社会経済のあらゆる場面へ拡大し、産業・行政・社会の基幹システムで活用されており、各国における産業及び国家の力を支える中核技術となっている。

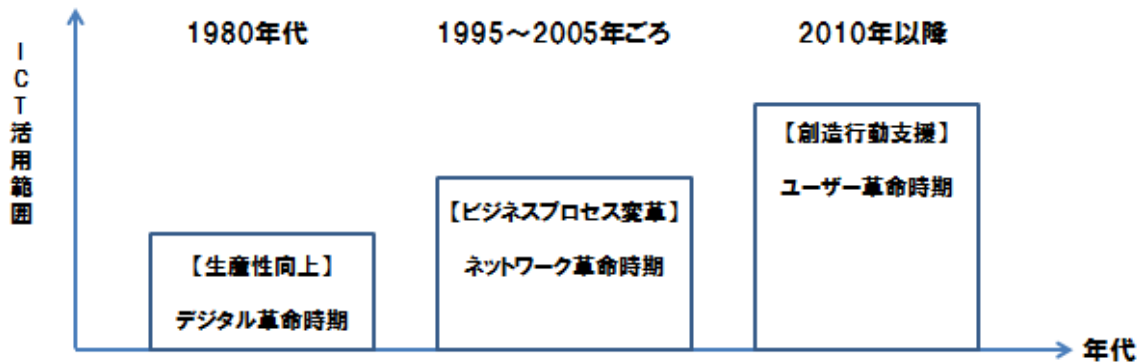
第2項 ICTの歴史変化

世界レベルのICT基盤の変化及び特徴は、基本的に三つの時期で構成される。1980年代のICT活用の「デジタル革命時期」、1995年から2005年ころの「ネットワーク革命時期」、2010年以降を「ユーザー革命時期」とそれぞれ表現できるだろう。

日本のICT産業は、特にICTインフラ構築は国際的な比較において世界トップレベルの水準にある。世界的に見るとき、情報通信技術の進歩と発展がもたらす経済面の効果は非常に大きい。1990年代以降に、日本などの先進国からはじめICT資本の蓄積が生産性向上に寄与し、マクロ経済のパフォーマンスに多く影響を与えた。特に20世紀に入り、パソコン、携帯電話やインターネットな

どの普及で、新興国と途上国を含め、世界中に ICT 産業が急速に発展しており、それに従う変化も激しい。

図表 3-4 : ICT の変遷



出典：総務省「「コトづくり」の動向とICT連携に関する実態調査」（平成25年）

日本の ICT 産業を代表する NEC の ICT 事業の歴史変化（図面 3-5）から日本の ICT 産業変化の激しさを考察する。

図表 3-5 : 2003 年から 2012 年まで ICT の歴史変化

	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年
Trend				ユビキタス		リーマン・ブラザーズショック		AR 3Dテレビ		スマートフォン
IT	RFID IP電話			電子マネー	ブログ・SNS	Web2.0	SaaS/クラウド			
経営者	小泉内閣			安倍内閣	福田内閣	麻生内閣	鳩山内閣	菅内閣	野田内閣	
IT	ブロードバンド加入者1000万件突破	家庭向け光ファイバ加入者100万件突破	個人ネット商取引5兆円突破	Windows Vista発売 IP電話利用数1千万突破	CRTモニタ需要統計上0 光回線1千万件突破	Windows Server2008発売 第2世代携帯端末出荷0	Windows 7発売 グーグル携帯発売	Windows Azuru 開始 3DPC発売 iPad発売		スマートフォン出荷台数PCを上回る Windows 8 発売予定
MW	au定額料金制「ハケット通信」開始	ドコモ「フェリカ携帯」発売 FOMA、IP共用携帯発売	ブログ利用者急増335万人 アップル音楽配信サービス開始	Winnyによる情報流出事件相次ぐ ソフトバンク、ポータフォン買取	イーモバイルサービス開始 NTTポケベルサービス終了 iPhone発売	NTT東西 NGN業務申請認可 タスポ開始	WiMAX開始 XGP開始 KDDIスマートフォン参入	アンドロイド携帯発売 Twitter利用者1億人突破	IPv4アドレス枯渇 SIMロック解除	Facebook-IPO IPv6サービス開始
BC	地上デジタル放送開始 JR西イコカサービス開始			ワンセグ放送開始 モバイルSuica開始	バスモ開始 フェリカチップ2億個出荷 7-11、イオン電子マネー開始	次世代DV DBlu-rayで一本化 JR北海道キタカサービス開始	JR九州スコカサービス開始		地上デジタル放送完全移行 小惑星探査機「はやぶさ」帰還	NFCサービス開始

出典：NEC 内部資料にて加筆作成

通信技術の分野においては、グローバルな変化、技術革新の加速化が顕在化しており、かつ利用者のニーズも変化し、事業展開の面でも個を中心とした多様化が進化しつつある。日本 ICT 市場でも携帯電話の通信技術において、技術革新、通信速度、企業間競争激化など特に変化が激しい。

図表 3-6： 通信技術の変化

通信技術		最大通信速度	導入・検討企業
W-CDMA (第3世代携帯)		384kb	ドコモ、ソフトバンク展開
HSDPA (3.5世代携帯)		14Mb (規格値)	ドコモ、ソフトバンク展開
EV-DO (3.5世代携帯)		2.4Mb	auが「CDMA1XWIN」の名称で展開中
EV-DO REV.A (3.5世代)		3.1Mb	auが2006年~実施
HSPA+		21.6Mb	イー・モバイルが展開
XGP (次世代PHS)		20Mb	ウィルコムが展開
AXGP		110Mb	ソフトバンク (UltraWi-Fi)
WiMAX		40Mb	UQコミュニケーションズ (KDDI) が展開 ; WiMAX2 : 2013年前半
WiMAX2		330Mb	
LTE (4世代携帯)		100Mb 上り 50Mb	HSDPAの進化版 ドコモ : 2010年12月「Xi」クロッシイ KDDI : 2012年10月~ ソフトバンク : 2012年10月~ イー・アクセス : 2012年3月~
規格名	利用周波数帯	伝送速度	特徴

IEEE802.11a	5GHz 帯	最大 54Mbps	他通信機器の電波干渉を受けにくい 隣り合ったチャンネルを同時に使える 一部チャンネルは気象レーダなどとぶつかるため利用に制約がある 一部チャンネルは屋外で使えない
IEEE802.11b	2.4GHz 帯	最大 11Mbps	家電製品、ゲーム機など対応機器が多い 通信速度が遅い 他の通信機器の電波干渉を受けやすい 隣り合ったチャンネルは同時に使えない
IEEE802.11g	2.4GHz 帯	最大 54Mbps	IEEE802.11b と互換性があり、混在して使える 他の通信機器の電波干渉を受けやすい 隣り合ったチャンネルは同時に使えない
IEEE802.11n	2.4GHz 帯/5GHz 帯	100Mbps 以上	通信速度が速い(デュアルチャンネル利用で最大 300Mbps まで高速化可能) 通信エリアが広い 対応機器はまだ少ない 最終規格 2009 年 9 月決定

出典：NEC 内部資料にて加筆作成

第3項 スマートデバイスによる ICT 産業の革命

スマートデバイスに対して、明確な定義がないが、スマートフォンやタブレットなど OS 付きのインターネットに接続可能な移動型デバイスである。スマートデバイスの普及による書籍産業の革命的な変化やソーシャルメディアという新しい産業形態の出現などで、世界中に大きな ICT 産業革命が起きている。

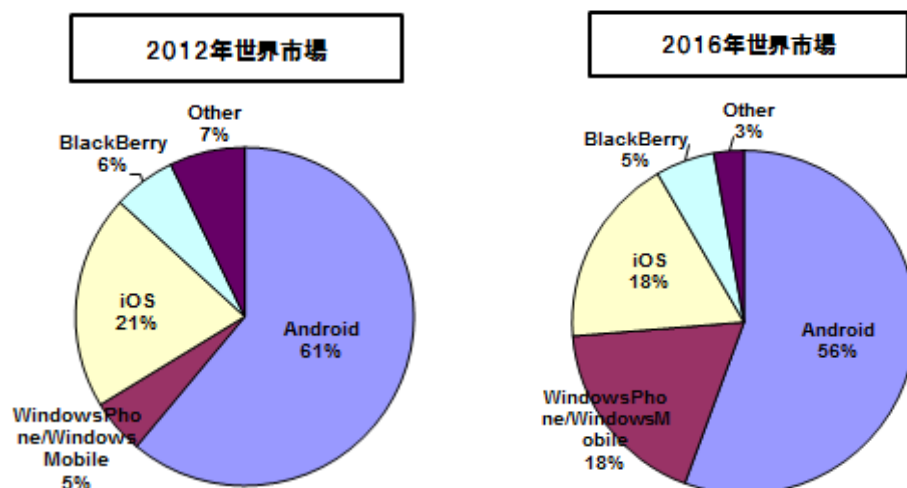
1. スマートフォン

スマートフォンとは、世界的には「スマート=賢い」「フォン=電話」、つまりは多機能電話のことを指す。しかし、日本においてはフィーチャーフォン、あるいはガラケーなどと呼ばれる国産携帯電話がすでに多機能であったため、明確に線引きされるのはOSなどの仕様によることが多い。

スマートフォンの急速な普及は、世界の移動体通信事業及びその関連産業の視界を一変させつつある。Apple社は、iPhone、iPadの世界規模での販売拡大で2012年に株式時価総額1位になり、Android OSを採用する端末を生産・販売する中国・韓国・台湾系企業が躍進する一方で、シェアを大きく落とす企業も出てきている。2013年における世界のスマートフォン出荷台数シェアの調査結果によれば、総出荷台数は2億5,100万台にのぼり、2012年第3四半期の1億7,280万台から45%増を記録している。メーカー別シェアでは、Samsungが35.2%（8,800万台）を占めてトップを維持。次いでAppleの13.4%（3,380万台）となった。3位に喰い込んだのがHuawei。5.1%（1,270万台）のシェアを獲得。続く4位はLGの4.8%（1,200万台）、5位はLenovoの4.3%（1,080万台）となっている

スマートフォンOSの動向も注目されるようになり、スマートフォンOS別契約シェアをみて、Android搭載スマートフォンのシェアは2012年末に61%を記録するものの、2016年には52.9%まで下落すると予測。（動向：韓国Samsung Electronics次第）Windows Phoneは、新興国市場におけるNokiaの強力なプレゼンスに助けられ、2016年には2位へ躍進する見込み。下記の図面3-7により、2012年の世界市場の実績と2016年世界市場の予測を見てみよう。

図表 3-7： スマホ世界市場（2012実績と2016予測）



出典： IDC World Wide Mobile Phone 2012年6月

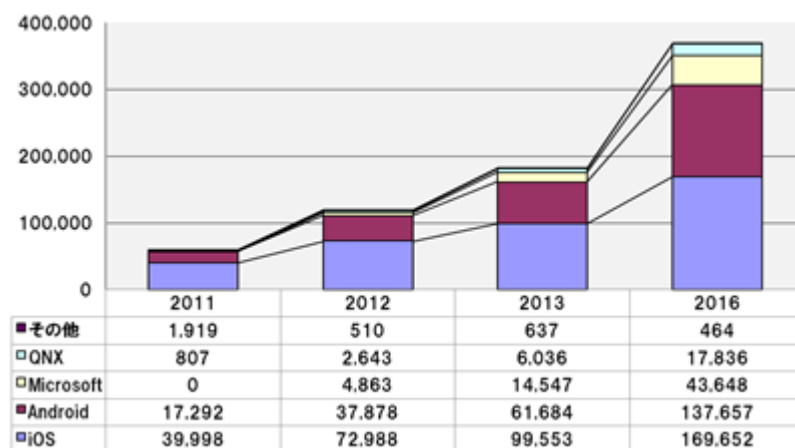
日本のスマホ市場の状況については、海外市場の変化とほぼ同傾向であり、OS単位のシェアはAndroidとiOSが大きくシェアを伸ばしている。その結果、日本市場において、2012年の主要メーカー別シェアでは、Apple社のマーケットシェアが顕著となっている。他方、日系メーカーも高いシェアを維持しており、日本国内においては、Android、Samsungの伸びはあるが、ソニーなどの日本系メーカーも一部確保している状況にある。

2. タブレット

タブレットはスマートデバイスの代表的なデバイスとして、世界中に急速な普及が果たしている。タブレットとは、板状のオールインワン・コンピュータやコンピューター周辺機器に与えられるカテゴリー名称である。特に、2010年ごろよりはアップル社のiPadをはじめとして、一般向けのタブレット製品が登場し利用者数が一気に増加、さらに2011年には様々なメーカーからAndroidを搭載した製品もリリースされるようになり、同年は「タブレット端末元年」などとも呼ばれている。

タブレット市場はiOSが61.4%で圧倒的1位を維持、2位はAndroidで31.9%、3位はMicrosoft (Windows 8を含む) で4.1%。2012年中にはWindows 8搭載タブレットが登場し、Android端末「Kindle Fire」の販売地域拡大。2015年にはタブレットの総売り上げ台数に占める企業向け端末のシェアが約35%となる予測。

図表 3-8： タブレットの世界市場



出典：NEC 内部調査資料にて筆者作成

3. 電子書籍及びソーシャルメディア

書籍関係では書籍を電子的に表示する電子書籍が台頭しており、Amazon が Kindle を発売したことにより、電子書籍端末に注目が集まり始める。書籍を専用サイトからダウンロード購入することが可能になり、データフォーマットの標準化（EPUB3. 0）が進み、利用範囲が急速に拡大している。NEC も電子書籍市場に参戦にしており、2012 年度から「BookLive!」向けに Lideo を提供する。

スマホの急速な普及による Facebook や Twitter に代表されるソーシャルメディアという新しい ICT の形態もある。日本発のソーシャルメディアの代表は LINE である。音声通話や写真送付などが世界中のどこでもすべて無料という特徴があり、今現在 3 億人のユーザーが有する大手ソーシャルメディアになっている。

ソーシャルメディアとは、生活者が情報を発信し形成、膨大な情報がある意味、無秩序に作り出されていくメディアである。個人が発信する情報が不特定多数のユーザーに対して露出され、閲覧した生活者は反応を返すことができる。ユーザー同士のつながりを促進する様々な仕掛けが用意されており、互いの関係を視覚的に把握でき、友達の友達までつながることができる「ソーシャルメディア入門」。ソーシャルメディア利用状況として、ソーシャルメディアの利用者は一国の人口に匹敵するほどの規模を持つ（世界人口約 70 億人）他、その利用者拡大のスピードも目覚ましい。

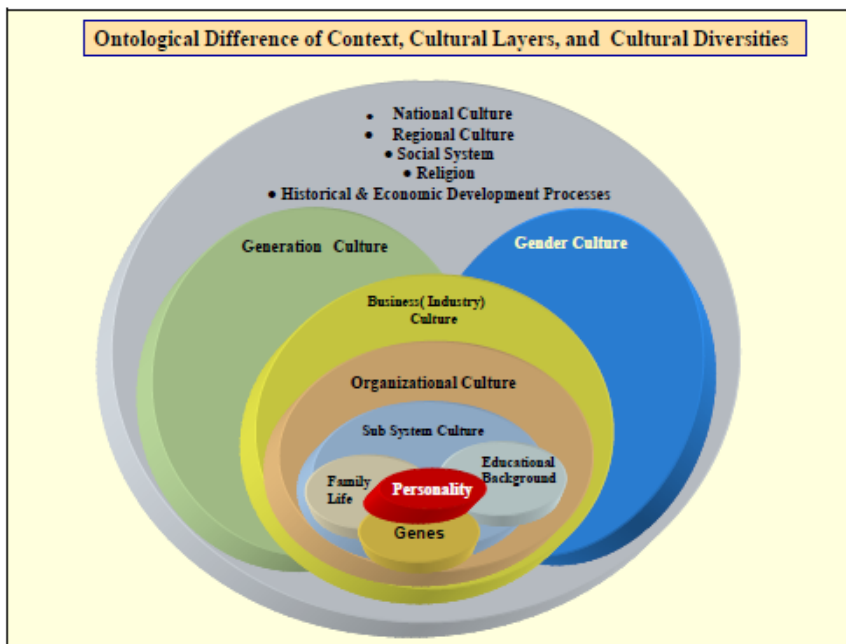
第 4 項 ICT ビジネスから見る国際知識移転の主要問題

1. 異文化接触

21 世紀に入り、ICT 知識のような科学技術知識の生産がグローバルに分散化したことにより、多国企業も本国での技術開発力をベースにグローバル競争優位を構築していくことが難しくなってきた。多国籍企業にとって、競争優位の源泉として本社子会社を問わず、各地で開発、生産する差別化された製品、ソリューションや知識がグローバル規模でトランスファーされることが必要である。特に、粘着性が高いと言われる ICT ビジネスに関して、グローバル規模でのトランスファーはより一層難しくなっている。ICT の国際知識移転時における重要なポイントとして、文化的差異の認識、文化的意識を超えた新たなコンセプトと多様な技術知識の融合による視点が求められてくる。文化的差異とは、国民文化、地域文化、世代間の文化的差異、産業文化、組織文化などの文化的差異を表している。当然、ICT ビジネスにおいても、国や地域により文化環境が異なり、本国からの「輸出中心型」だけでは通用せず、ローカルとの技術融合・技術発展が必須である。その際、多国籍企業にとって文化的差異を超えた新たなコンセプトを創出していくことがより重要になり、そのためには文化的差異を認識する必要がある。

文化的多様性における重要なポイントは、専門的知識を有する多様なメンバーの認知スタイルを尊重しながら、彼らの多様な認知アプローチを最大限に活用する組織を構築する能力にある。これらメンバーとのコミュニケーションや育成・活用などをより戦略的に行う必要がある。

図表3-9： 文化的多層性・文化的多様性・パーソナリティ



出典：G.Hofstede(1991)『イノベーションと異文化マネジメント』, p.10, p.190

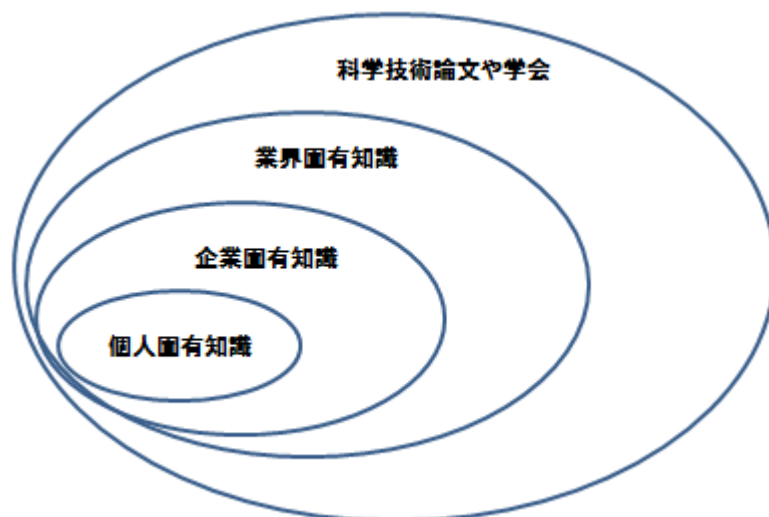
ICT製品の開発ステージを短縮させながら同時に、開発効率を高めるためには、文化的差異を認知しあいながら、異文化シナジーの効果を最大化することが求められることになる。NECはグローバル展開にあたり、国際知識移転時に摩擦減少や、ローカルの開発人材の活用とローカル市場への柔軟対応、そして日本本社へのシナジー効果を目的として、世界の中心市場である中国やアメリカなどにR&Dセンターを設置した。

図表3-9で示されているように、参加メンバーがとても重要であり、組織内に多様性が確保されており、グローバル・リーダーによる境界マネジメントと異文化マネジメント能力が有効に発揮されることがキーとなる。競争のグローバル化が進展するほど、グローバル・リーダーは職務能力として、文化的多様性のメリットを最大化し、同時にデメリットを最小化しうる異文化マネジメント能力が求められることになる。

2. ICT 知識移転の特徴-Sticky Information

下記図表3-10に示しているように、知識のタイプは、個人固有知識のような複製困難な知識から、一般的に公開されている技術論文などの入手可能な知識がある。ICT知識は、企業内の企業固有の知識としてそう容易には複製できない。ICT関連の専門知識や製品づくりのノウハウ等は特許化され、長い時間をかけて企業内部に蓄積されおり、トランスファーの際に時間、コストが必要とされるsticky informationとして分類される。

図表 3-10 : 知識のタイプ



出典 : D.Leonard(1998),p.21 に加筆修正

NECの海外事業はIT技術を活かしたソリューション事業が主力であり、さまざまなハードウェアやソフトウェアを組みあわせて複雑なITソリューションを構築し、お客様に提供している。例として、NECではアジアの主要空港向けに、NECの最先端生体認証技術を活用して安全かつ確実な出入国審査を実現する『E-Passportシステム』を提供した。シンガポールとマレーシアの国境にあるジョホールバルでは、このシステムの導入により、保持者の出入国手続きが大幅に簡略化され、出入国に要する時間は一人最大12秒となった。さらに、グローバル・セキュリティ確保にもNECは力を入れている。また、流通業向けには、各小売店舗に設置されたPOS端末をネットワークで接続することにより商品の受発注情報や顧客情報の管理を行う『トータルPOSシステム』を提供している。台湾セブンイレブンでは、3,600以上の店舗でこのトータルPOSシステムを導入し、効率的な在庫確認や販売情報の追跡・分析を実現されている。これらのITソリューションをグローバルで提供するには、単にパソコンやケータイといったハードウェアを販売するよりも、提供製品に高度な知識やスキルが含まれるため、これらのソリューションのグローバル展開時の情報の粘着性は非常に大きい。国際間の知識/スキルの移転がスムーズにトランスファーするためには、

製品の専門知識だけではなく、現地側に英語或いは現地語で伝達することも必須である。こうした能力・スキルを備えた人材を確保することが NEC のグローバルビジネス展開時に不可欠である。

そして、国際技術特許に対し、NECはICT業界の専門知識やハードウェアの特別製法などの企業内部の固有化を積極的に実施してきた。1990年代は、NEC交換機ビジネスや小型マイクロ通信装置ビジネスが好調な時期であり、年間平均的に2万件以上もの特許を出願していた。特にIT分野と半導体分野においてはNECグループ内部でスキルやノウハウを蓄積し、企業優位性を築いたことで業界トップレベルまで成長した。2000年に入り、日本国内市場の頭打ちのため、国内事業縮小や事業構造改革の必要性に迫られ企業のグローバル化に直面しており、グローバル環境の下で事業開拓を行い、海外事業を発展しなければいけなかった。当時はNECにグローバルな専門人材不足のため、企業内に固有の専門知識や特別製法などをグローバルビジネスに活かすことが困難な状況にあった。時間を稼ぐためグローバル人材を外部調達する人事戦略をとった。そして2002年からようやくNECは外国人正社員の採用を開始した。その時からグローバル人材の内部化と外部調達の二本の柱を使い、グローバル人材の確保をしようとしていた。ただし、2010年以降、NECの特許申請数は3000件程度まで縮小しており、メーカーからICT通信ソリューション事業者に移行していた。

業界固有の知識は、科学的（公共的）知識より移転が困難であり、そして企業固有の知識は業界固有の知識よりさらに移転が困難となる。個々人が有する知識は頭脳の中にインプットされているために持ち出すのは非常に難しい。特に個人が保有する知識は、基本的に個人に粘着的(Sticky)であり、移転の難易度がより高い（Von Hippel, e.:1994, G. Szulanski, 1996, 相山:2001、浅川:2002）。

第3節 中国 ICT 産業

第1項 中国 ICT 機器産業の歴史

中国は20世紀まで世界の工場と呼ばれ、製造業を中心に経済発展を遂げてきた。ICT産業も類似する形で外資系企業とともに成長してきた。ここでは、中国ICT機器産業を代表する「パソコン」、「携帯電話」「電話交換機」について、中国のICT産業を考察する。

1. パソコン

1980年代に、パソコンは中国に入ってきた。当時は、海外メーカーがほとんどで代表的なメーカーはIBMやアップルである。中国国内メーカーは中国長城計算機集团公司があるが、海外メーカーに圧倒され評判も良くなかった。1980年代半ばに入り、中国のシリコンバレーと呼ばれている北京の中関村（注1）では、輸入パソコンの販売やサービスに携わる中小企業が登場してきた。1990年代になって、パソコンの互換化が進み、個人でもパソコンが組み立てられるような時代に

なった。従来、パソコンの販売・サービスに従事していた中国企業がパソコンの生産にも乗り出すようになった。そのようにして誕生したパソコンメーカーである聯想 (Lenovo)、北大方正 (Founder)、清華同方などが今や IBM や Dell を抑えて中国のパソコン市場の上位を占めている。特に、聯想集団は NEC の PC 事業を買収し、1996 年以降中国のパソコン市場で連続して第一位を占めており、今や中国のみならず日本を除くアジア太平洋地域で最大級のパソコンメーカーのひとつとなった。パソコン市場第 2 位の北大方正集団も聯想集団のように、パソコンの輸入販売から生産に携わった。北大方正集団は北京大学の技術を産業化するための会社として位置づけられたことから技術力をもって発展、それ以来、写植機や中国語電算写植システム (DTP) が北大方正の事業の柱となり、今では中国語 DTP の分野では中国語圏で 80% のシェアを握っている。聯想集団と北大方正この両社は徹底して販売重視の姿勢を貫くことで、中国市場で上位維持してきた。2000 年に入り、パソコン市場が急拡大しているために、他業種の企業が次々と参入している。パソコンの部品購入や組立技術などが容易になっているため、企業間に追従できないような差別化を図ることは難しい。パソコン大手企業の差別化戦略は、販売体制やアフターサービスなどソフトの面で優位性を作ることであり、製造面での差別化はほとんど存在しない。

一方、中国のパソコン市場において日本企業も存在感を示しており、ソニー、東芝、NEC などが代表的である。中国市場においては日系企業が技術的優位性を発揮できる余地があるものの、ソフトの面においては不利である。

2. 携帯電話

90 年代後半に入り、中国の個人用携帯電話の加入者数は毎年千万人単位という勢いで増加しており、携帯電話機や交換機などに対する膨大な需要が発生している。携帯電話メーカーにおいて、海外メーカーが圧倒的なマーケットシェアが占めている。アナログ時代に米国系のモトローラがトップシェアであったが、GSM 時代に入り、欧州系のノキア、シーメンス、エリクソンが上がってきた。

中国の通信産業が急成長していくなかで、中国政府は 1999 年に「移動通信産業の発展を促進することに関するいくつかの意見」を公布した。そのなかで、外資系企業については輸出を義務づけるとともに、中国企業に対しては財政資金の投入も含めた積極的強化策をとることを表明した。この政策によって国内ブランドの携帯電話端末のシェアは 1998 年のゼロから 2001 年には 21.5% まで上昇した。外資系企業による携帯電話輸出も増え、中国の携帯電話生産に占める輸出の比率は 1998 年の 4.4% から 2001 年には 54.3% に上昇した。WTO に加盟したとともに、中国政府は研究開発に

対する補助金や通信方式における独自標準の採用など様々な手段を通じて今後も中国企業のシェア引き上げを図っている。

日系企業の中国市場進出は出遅れ感が強く、代表的な企業はパナソニック、ソニー、NECである。これら日系企業の優位性は、携帯カメラのような電話の多機能や携帯部品であり、一時的にシェアを拡大していた。しかし、スマホの急速的な普及により、米国系、韓国系と中国系企業が優位に立つようになってきて、スマホ市場における日系企業の存在が薄くなっている。

中国企業（代表的は華為）が中国国内・海外におけるマーケットシェアを年々拡大しており、現在世界トップレベルの企業に成長してきた。これらの中国企業は政府行政やロビー活動において、外資企業より有利であり、短期間でマーケットシェアの急成長を果たすことができる。ローエンド製品戦略で、全く新たに携帯電話生産に参入して、外資系の携帯マーケットシェアは一気に奪われた。そうした中、中国の3Gネットワークの移行時期を読み違えたNECは2005年中国の携帯事業を撤退すると発表した。ちなみに中国の3G市場は2009年から始まった。

3. 電話交換機

中国の交換機産業は、外資系企業とともに成長した産業である。1984年に郵電部傘下の中国郵電工業総会社とアルカテル・ベル社との合併による上海貝爾電話設備製造有限公司（上海ベル）が設立され、中国国内でのデジタル交換機の生産が始まった。上海ベルの交換機は一時的に中国国内で50%前後のシェアをとるに至った。外国ブランド交換機の攻勢に対抗して、中国郵電部が純国産のデジタル交換機の開発も進め、郵電部傘下企業として育てた。こうして中国の電話交換機市場において、外資系、合資系と国営系の三つの勢力がしのぎを削ることとなった。

中国民間系の交換機産業の代表は、深圳の私営企業である華為技術有限公司である。華為は1988年に深圳で7～8人がわずか2400人民元（約4万円）を持ち寄って設立した私営企業で、最初は香港製の小型交換機を輸入して中国の農村部に販売する事業をてがけた。当時深圳には200社以上もの通信関連企業があり、華為はその一つにすぎなかった。華為はその後農村用交換機を生産を開始し、現在は電話交換機、移動通信交換機、伝送網、加入者網など電気通信関連の設備全般を開発・製造・販売している。現在では中国国内で高いシェアをとっているほか、南アジア、中東など100数カ国に製品を輸出している。従業員6万3000人（2012年現在）のうち大学卒以上が85%という高学歴集団で、研究開発に1万人以上を投入している。華為は半導体の設計も自ら手がけており、毎年売上の10%を研究開発費用としてR&Dに投入しており、グローバルのローエンド市場向け、

最先端技術を使い新しい商品を安く開発・製造する戦略をとっている。2005年に華為は日本法人を設立し、日本市場向けの営業活動が始まった。

第2項 中国 ICT 機器企業の特徴

ここから中国の家電・IT 機器産業における代表的な中国企業の特徴を明確にしていく。まずは2012年の電子情報産業上位企業ランキング(図表 3-11)のうち、中国主要 IT 企業をタイプ分けして考察する。

図表 3-11 : 2012 年度電子情報百強企業上位 10 社 (単位・億元)

順位	会社名	評価点	売上高	純利益	主用品目
1	華為技術	83.78	2202	150.4	通信設備、携帯
2	聯想	72.66	2086	38.9	PC、携帯
3	海爾集団	60.76	1631	90	総合家電
4	中興通訊	38.83	842	28.4	通信設備、携帯
5	長城科技	36.52	958	1.2	テレビ、PC、PC周辺機器
6	海信集団	34.05	810	52	総合家電
7	四川長虹電気	33.50	523	3.2	テレビ、空調、冷蔵庫、IT製品
8	TCL集団	28.14	696	7.9	テレビ、携帯
9	北大方正集団	26.30	618		PC、ソフト
10	BYD	23.40	468	-4	電池、自動車

出典：中国工業情報化部 HP より作成

中国の IT 業界の競争は激しさを増しており、2005 年度の順位と比べると上位 10 社もかなり変わった。聯想集団や海爾集団（ハイアール）は 2005 年と同様上位に位置していて、売上や利益も大きく伸ばしている。トップの華為技術（ファーウェイ）は通信設備で世界的な企業で、最近ではモバイル端末製造・販売にもマーケットシェアが拡大中である。中興通訊、長城科技、四川長虹電気、BYD は 2005 年度にはランクインしていなかった企業であるが、特に 4 位の中興通訊（ZTE）は通信設備や携帯などを展開している企業で、2012 年度の国際特許出願件数で 2 位のパナソニックの 2951 件を抜いて 3906 件で堂々 1 位を獲得した。ちなみに華為技術の特許出願件数は 4 位で 1801 件である。10 位の BYD はもともと電池メーカーとして 1995 年に創業した企業であり、2003 年に自動車産業に参入し電気自動車やプラグインハイブリッド車などを販売している。

上位 10 位社を見ると、ハード製造業が主要事業である企業がほとんどで、一般的に利益率の低い企業が多くあり、華為技術や海爾集団はその中でも比較的に利益率が高いものの、1%にも満た

ない程度である。競争が激しい電子・IT 製造業における企業の優位性をどう創出するのか、下記のように、グループに分けてその特徴をみる。

(1) 立地型

電子情報産業で売上第8位の TCL は、中国の「改革開放」(注2)の実験地である広東省にある。国家政策による低賃金労働力の容易調達や電機部品の海外輸入など、有利な生産要素を入手しやすい地域に立地することで競争優位を發揮してきた企業である。近年、そのような政策は全国的に広がり、広東省の労働賃金の上昇や部品調達優位性の消失により、中国国内での立地型の優位性が失われてきている。

(2) サービス型

売上第3位の海爾集団がこのタイプにあてはまる。海爾集団は家電メーカーとして2010年には1357億元(約2.4兆円)を売り上げた中国のトップ企業である。海爾集団は、アフターサービスが非常に充実している点の特徴である。このような企業は、全国規模でチャンネルを作り、即時対応するというアフターサービスを提供することにより、サービス型企业として優位性を獲得している。

これらの中国系企業は海外市場への進出にあたり、サービス型の優位性が弱くなり、グローバルな技術融合・技術発展が重要になってくる。その一例として、2010年に海爾集団は日本の三洋電機を買収し、技術融合や知名度アップの国際的な活動が出現してきた。現在、海爾集団は全世界100カ国以上に製品販売しており、家電メーカーとして急成長している。

(3) 統括型

第1位の華為と第2位の聯想が典型例である。これらの中国系企業は、創業時から開発や生産を行うのではなく、聯想は外国パソコンの販売・サービスを提供、華為は電話交換機の輸入販売に従事していた。つまり、最初の輸入販売から自ら開発・生産までに事業を拡大してきた。このような企業はもともと販売重視で、全国的に販売チャンネルを構築している。「販売→生産→開発」というのが企業方針であり、販売が最優先だということを表している。

(4) 連帯型

これらの企業は、外国企業が中国政府の規制やその他の理由により、中国に進出する際に中国企業との合弁の形態で進出せざるを得ないとき、その受け皿を提供する役割である。代表的には、中国普天信息产业集团公司は傘下に属するノキアやモトローラとの合弁企業が売上の大半を稼ぎ出

しており、上海広電（集団）有限公司はソニーやシャープなどとの合弁事業、また熊猫電子はシャープなどとの合弁事業が柱となっているとみられる。

第3項 中国企業の国際競争力

1. 海外市場への進出

2001年に中国はWTOに加盟し、市場開放によりビジネス機会が多く増えた結果、多くの中国企業は大きな成長を果たしてきた。特に21世紀の中国経済の連続的な急成長と中国市場の爆発的な拡大したとともに、国内市場の競争激化や自社の更なる発展のため、中国企業の海外進出も加速している。これらの中国企業の海外進出の方式として、主に下記4つのモデルがある。第一に、海外直接投資モデル。このような企業は海外に直接に工場を建設したり、M&Aを行ったりしている。ハイアールやTCLが代表的である。第二に、海外販売代理店モデルが挙げられる。海外で自社販売代理店を確立するタイプである。第三は、輸出中心モデルである。国内生産が中心に行われており、海外市場に輸出するタイプである。華為技術はこのタイプの企業である。第四は、海外OEMモデル。海外企業にOEM生産を委託するタイプである。万向集団は中国の大手自動車部品メーカーであり、一部の部品生産は米国メーカーにOEM委託している。

これらの企業のなかで、海外成長率が最も高いのは華為技術である。近年、華為技術はアジア、中東、アフリカなどの海外市場を拡大しており、売上の海外依存度を70%までに急速に高めてきた。海外市場における最先端技術の融合や外国人材の獲得も同時に行われており、特に海外企業のマネジメントのノウハウを積極的に企業組織に取り入れている。

2. 中国企業の国際M&A

中国企業の戦略的経営の特徴の一つとして、近年急速に増えている中国企業の国際M&Aにみることもできる。中国企業による海外企業のM&Aの規模は2002年の2億米ドルから2008年に205億米ドルと約100倍に急拡大した。豊富な資金を持つ中国企業は短時間で技術力を向上させるため、海外での国際M&Aを戦略的経営の手段としている(黄、2009)。中国企業は対外投資や国際M&Aを成長戦略のひとつとして、海外市場でもグローバルなライバルと直接競争している。そのなかで、中国国有企業による資源買収と、民営企業による技術・ブランドの獲得が典型的である。

中国企業の国際M&Aの中から、日本企業の買収も行われていた。記憶に新しいのは、2010年にハイアールが日本三洋電機を買収したケースである。そして、2004年に聯想集団が12.5億ドルでIBMのパソコン事業部門を買収した事例のように世界から注目されるような中国企業による国際M&Aは増えている。聯想のケースに対して、巨額の資金を必要とする大型の国際M&Aによ

ってグローバルブランドや研究開発資源を取り込む戦略が、果たして持続的な企業成長のためにとって有効であるかどうかという疑問であるが、中国企業の国際競争力がアップしていることは間違いないだろう。

第4項 中国における各機関・組織間の関係変化

中国市場環境の変化を最も影響するのは、経済成長による各機関や組織間の関係変化である。ここでは、企業と政府の関係、外資との関係、研究開発の外注化といった点のみ取り上げる。

1. 地方政府の政治的な業績をめぐる競争

90年代に入り、中国の計画経済が薄くなるとともに、経済発展の原動力は中国中央政府から地方政府に移りつつある。各地方政府が地元経済の発展を目標にして政治的な業績競争が起こる。地域資源や地元企業の保護が全国各地で見られる。地方政府は、次々と新しいプロジェクトを打ち上げて政治的業績を競う。

2. 政府と企業との関係

国有企業の改革により、多くの企業形態が出現してきた。中央政府から出資される純粋の「国有企業」の数が少なくなり、銀行融資による投資で設立した企業が増えている。こういった民営企業や合資企業の出現によって、政府から企業経営への干渉がなくなっている。このような企業の数が増えており、地方政府の財政収入と雇用が増加している一方、政府からの支援は資金面に制限され、徐々に政府と企業の役割が明確になっていた。

3. 外資参入との関係

地方政府は経済発展の自主権を持つようになり、外国企業の資金参入が地方経済発展の大きな源になっている。外資の参入によって地方政府に不足している資金を補い、地方の財政収入や雇用の改善につながり、同時に技術と経営ノウハウも導入される。「招商引資」(注3)活動は、各地方政府が頻繁的に行っており、政府から海外企業へのロビー活動が中国の地方経済の特徴でもある。

4. 研究開発の外注化

90年代以降、外資企業から導入された最先端技術は複雑化し、国内企業の技術者だけでは対応できなくなり、外資系企業から技術者を引き抜き外国人の技術者や管理者を雇用するケースが増えた。そして、自主研究開発の必要性が高くなり、企業が大学や研究機関との連携も増えてきた。こうして、中国の大学は技術・人材・資金の集積拠点となり、企業の研究開発活動のベースキャンプになっている。

第4節 NECの取り組み

NECの中国市場への進出は、1972年の日中国交正常化後、当時の田中角栄首相が中国を訪問した際、その歴史的な訪問の様子を全世界に向けて生中継するための技術・設備支援として中国政府の要請・日本政府の臨時指名を受け、北京の首都空港で衛星中継システムを組み立てたことがきっかけとなった。当時の中国市場環境は、国家発展戦略により中国内部の重工業優先政策を長年実施した結果、農業生産の停滞及び国民の生活水準の停滞・悪化が大きな社会問題となった。そして厳しい失業問題も直面しており、国民所得水準が低く経済面において深刻な問題になり、中国社会において大きな経済改革を求める時期だった。海外市場とのつながりにおいて、当時の中国は社会主義グループにあり、国の行政的には「自力更生」という外部に一切頼らずに自分の力での発展戦略のもとで、旧ソ連や東欧諸国を中心に海外から技術と設備などを導入した経験があるものの、資本主義の外国企業による直接投資は受入れていなかった。1970年代末から先進国との経済格差を解消するため、中国政府はこれまでの閉鎖的な工業化戦略を捨て、対外開放政策を推し進めた。同時に一連の経済管理権利が中央政府から地方政府に移管されたことが地方産業の形成に大きく影響を与え、地方企業の自主権も徐々に拡大していた。当時の対外開放戦略の最大目標は、外国の資本と技術などを利用して中国の経済発展を図ることであり、外資導入は最も重要な政策課題の一環として実施されるようになった。だが、外国からの直接投資はこれまで皆無であったため、投資環境や関連法制度が整備されていなかった。中国政府は外部投資に関する一連の国家政策を作り出し、投資環境の整備、対外開放の政策外資導入体制の確立は、紆余曲折の下徐々に進められていたという特徴がある。

CAGEフレームワークを使い、NECが中国市場に進出した当時の“距離が大きく存在する部分”を示し、1970年代～1980年代の日中環境の全体像を掴む。

図面3-12に示しているように、1970年代の中国と日本は文化・制度・地理・経済の“距離”が大きく、NECは日本政府の支援の下で中国市場におけるビジネス展開を行った。その時のNECの中国ビジネスの特徴として、国家レベルにおける外交的な経済活動を行い、中国（中央と地方）政府や中央企業と関係は良好であるNECはその後、現地ビジネスを拡大しつつあり、中国に拠点を設立する必要がある、1980年には中国に事務所を設け、最も早く中国進出を果たした外資企業の一社となった。

多国籍企業は海外市場での企業活動を支配する目的として、その国に直接投資を行う。その理由として、ハイマー（Hymer,1960）は紛争の排除と優位性の保持の2つを挙げた。企業がはじめて海外市場に直接投資する時に、市場としての不完全性を防ぐために、現地との結託、合併、協定な

どにより集権的な意思決定を行うことで、リスク減少や利益増大の可能性が生まれる。そして、現地企業が保有する強みに対して、外資系企業の優位性の源泉としてハイマーは信用、マーケティング能力、製品差別化、生産工程のノウハウなどを挙げている。

図表 3-12: 1970 年代～1980 年代の日中“距離” (CAGE モデル)

Culture distance	Administrative distance	Geographic distance	Economic distance
<ul style="list-style-type: none"> ■文化的距離の高さ -言語 -商品・販売に対する固 有的嗜好 -生活習慣・購買週刊 	<ul style="list-style-type: none"> ■政府の介入余地 -産業形態の違い -規制・許認可・会計・法 務の制度 -電気・機械標準の違い 	<ul style="list-style-type: none"> ■物理的距離重要性 -距離コストが高い -連携が存在しない -サプライチェーンのレ ベル 	<ul style="list-style-type: none"> ■経済距離の要因 -市場規模 -所得水準 (購買能力) -流通構造
<ul style="list-style-type: none"> ■価値観 -旧ソ連式共産主義と 米式資本主義 -企業規範 (中国の国有 企業と日本の民間企 業) 	<ul style="list-style-type: none"> ■政府間の関連性 -日中政府外交 -政府間の安定性 	<ul style="list-style-type: none"> ■経営管理 -ローカルリソースの確 保 -日中間のマネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> ■金融市場 -信用情報 -資金調達 -決済 -為替

出典：Ghemawat の CAGE フレームワークにより作成

1979年7月に中国政府は初めて外資を利用する法律「中外合資経営企業法」を発表した。その後、モトローラ、GE、三菱、フォードなどの有名企業が中国市場に入り、外資系企業の中国での投資活動が始まった。中国政府は外商投資をさらに拡大するため、1986年10月に「關於鼓勵外商投資的規定」を発表。NEC が初めて中国に工場進出したのは、その4年後の1990 年だった。当時、NEC は電話交換機の工場を天津に建設する計画を立てていた。そこへ中国政府より部品を含め一からの生産を要請され、急遽合弁による半導体工場の設立が決定した。こうして、中国における部品から組み立てまでの一貫事業がスタートしたのである。その後は、無線、光通信などの分野で工場進出が続き、中国政府の協力とともに一時的に中国市場にある外資系企業としてリーダー的な存在になった。当時の中国市場は主に国有企業の需要が占め、民間向けのビジネスはなかったという。工場の設立や運営に必要な人材としてNEC本社の電話交換機や半導体などの技術エンジニアを駐在員として現地へ送り込み技術アドバイザーや現地技術者の指導者としての役割を果たした。

上記で紹介した通り、NECはIT、通信と半導体3つの分野において、中国市場向けに本格的にビジネスを展開していた。そして1991年の半導体メーカー「首鋼日電電子有限公司」設立後も、電話交換機、コンピューター、モバイル通信およびソフトウェア開発などの分野で、多くの合弁、もしくは独資企業を設立。こうして、NECを含め日本から大量の直接投資と技術が導入されたことが、その後の中国の急速な経済成長と産業発展のキー要因の一つとなり、また中でも技術移転のもたらした効果は非常に重要であろう。そして、外資系企業が現地生産活動を通じて、中国企業との間に多様な分業・協力関係を築きつつあった1990年代までの中国において、NECは進出している海外企業の中にリーダー的な存在であった。

2000年以降WTO加盟の交渉に伴い政策の変更や関連法制度の整備などによりビジネス環境が改善され、その一例として輸出義務やローカルコンテンツなどの操業許可条件が撤廃され、一層の規制緩和と市場開放が進められている。その結果、中国の投資環境が一気に向上した。

当時中国の外資導入政策における基本的な考え方は、市場の一部を外国企業に譲ると同時に、海外の優れた技術を吸収することであり、いわゆる中国語で「以市場換技術」（市場を以って技術と交換する）という方針である。こうした認識に基づき、中国は海外から大量の直接投資と生産技術を導入してきた。特に90年代に入ってから、改革・開放の深化と経済の高度成長を背景に、外資と技術の導入規模は飛躍的に拡大している。特にICT産業の急速な発展において、主要理由として日本・欧米ICT多国籍企業の中国地域への進出である（座間・藤原、2003）。

図表 3-13:NEC 中国研究院 主要研究紹介

主な研究分野	概要紹介
Wireless Communication	LTE-Advanced、60-GHz WPAN / WLAN
Networking Systems	Data centric networking、Wireless Networking
Solutions Software	データマイニング、推薦技術、自然言語処理技術、感情分析技術
Services Software	Application Mash-Up、Intelligent Transportation System

出典：NEC 中国研究院作成資料

NECは「中国の優秀な研究者を原動力に、中国市場の需要と特色にフォーカスし、世界をリードする技術研究成果を創出する」という理念の下、2003年に中国北京でNEC中国研究院を設立した。NEC中国研究院は北京市中関村清華科技园に位置されている。現在は50人以上の研究員を

持ち、その内の60%は博士である。研究分野において、大規模かつ高分散型の社会情報インフラ技術の研究開発を行っており、主な研究内容としては図面3-13に示しているとおりである。

図表 3-14 : NEC 通迅(中国)概要

名称	NEC 通迅(中国) NEC Telecommunications (China)
構成法人	日電通迅有限公司(天津 NEC より改称) 武漢 NEC 移動通信有限公司； 西安 NEC 無線通信設備有限公司； 桂林 NEC 無線通信有限公司
所在地	北京(本社機能) 拠点:天津、武漢、西安、桂林、上海、広州他
人員規模	約 670 名 ※日電通迅 約 290 名 桂林 NEC・西安 NEC 合計 約 120 名 武漢 NEC 約 260 名
事業内容	携帯電話端末の開発、設計、商品企画、販売携帯電話インフラ機器 およびサービスアプリケーションの設計、開発、システムインテグレーション、販売 通信ソフトウェアの開発、設計、製造 上記システム設備及び端末製品にかかわる工事、保守、コンサルティング業務

出典：NEC 通迅(中国)有限公司 HP より筆者作成

NEC の中国研究院における R&D 戦略とは、NGN(次世代ネットワーク)の時代に向けて、NEC ビジネスチャンスの拡大が今後期待できるユビキタス情報活用サービス基盤への取り組みを一層強化し、モバイル情報サービスシステム、モバイルブロードバンドネットワーク、セキュリティシステム、RFID 応用システムなどの領域における研究開発・実用化を加速していくことであった。

2004年6月1日、NECは中国にある全ての通信企業を統合し、NEC 通迅(中国)有限公司を設立。その後、さらに全てのIT業務を整合してNEC 情報系統(中国)有限公司を設立した。2005年10月、NECはNEC 電子(中国)有限公司を設立し、関係する設計、開発部門と販売部門を併合した。

図表 3-15 : NEC の中国ビジネス変化一覧

年 度	事 業
1991 年	首鋼 NEC(半導体)設立
1992 年～	天津 NEC(交換機)、武漢 NEC(光通信)設立 西安 NEC・桂林 NEC(マイクロ)など設立
1996 年	NEC 系統集成(中国)有限公司(NEC 情報系統前身)設立
1997 年	上海華虹 NEC(半導体)設立
2000 年～2009 年	<ul style="list-style-type: none"> ● ソリューション事業本格的展開 ● IT/NW 製品販売 ● 中国研究院設立 ● オフショア開発 ● 国際購買活動強化

出典：NECホームページにて加筆作成

NECは経営管理人材の現地化を加速させるため、欧米企業ですでに鍛え上げられた現地人材を積極的に採用することを始めた。(元 Motorola 携帯電話中国地区総経理の盧雷氏を招聘したことは日本のIT企業の中国における事業再編成のシンボリックな出来事であった)。ブランドの知名度と市場シェアは若干アップしたものの、顧客満足度と営業成績が下降してしまい、またそれに追い打ちをかけるように、NECグループの第3世代(3G)携帯電話業務に集中するという新全社戦略により、中国地域だけでなく、日本を除くすべての市場でGSM携帯電話の新製品の発売を行わないことが決定された。2006年11月23日、NEC通迅はついに中国国内市場からの撤退を発表。NECは中国市場では主要業務を基地局やシステムなどの分野に重点を移し、中国市場における戦略を変更した。NECの携帯事業が中国市場から事業撤退してから6年経った2012年3月16日NECは防塵・防水・防振の携帯電話、2種のタブレット端末を再び発表し、クラウドコンピューティングサービスとソリューションプランを提示し、中国の通信市場に再挑戦していくこととなった。

NECの再挑戦の背景として、中国がIT機器の市場としてまた生産拠点として急速にその地位を高めたことが挙げられる。2001年の時点で中国は既に携帯電話の加入者数世界第1位になった。当時に携帯電話の加入数は1億4500万人に達し、既にアメリカ（1億2700万人）、日本（7480万人）などを抜いていた。それは携帯電話端末、交換機などに対する膨大な需要が発生していることを意味する。2010年に携帯電話の利用者は8億5900万人、2012年11月末の時点で中国の携帯電話利用者は11億人が突破したという。そして、国民収入と購買力の増加により、パソコンとインターネットの普及も急ピッチで進んでいる。2010年度、中国のパソコンの生産量は2.46億台、携帯端末の生産量は9.98億台である。

第4章 日本・中国の企業文化

第1節 文化の概念

第1項 文化とは

文化とは、ある一定の人間集団によって構築され、世代から世代への継承される生活様式の総合体である(Kroeber and Kluckhohn, 1952)。ここでの人間集団は社会組織であり、組織（年齢別グループ、地域社会、血縁組織などを含む）ごとに固有の文化があるとされ、組織の成員になるということは、その文化を身につける（身体化）ということでもある。人は同時に複数の組織に所属することが可能であり、異なる組織に共通する文化が存在することもある。

現在、文化人類学者や社会学者が認めている文化の定義とは、19世紀のタイラーが初めて用いた言葉であり、「文化とは、知識、信用、芸術、道徳、法律、習慣その他、人間がの構成員として獲得したあらゆる能力と習性を含むあの複合的全体」（Tylor,1877）。現代の文化は、次の意味で使われることも多い。

- ハイカルチャー（芸術や学問など人間が生み出した高い達成度を持つもの）のように洗練されたもの
- 象徴的な思考や学習による信念やふるまいのパターン
- ある社会組織に共有されている価値観

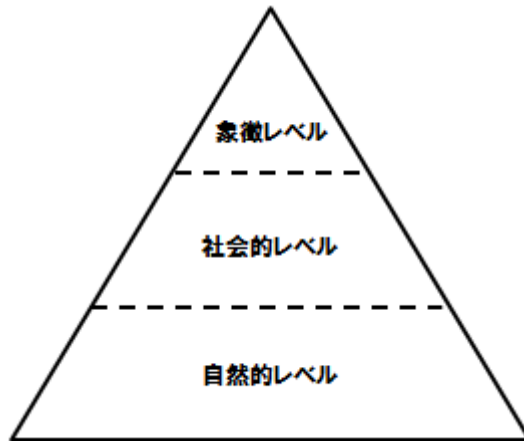
文化形成の最も重要な二大要素は、その国の言語と宗教である。文化の分析には、自己と世界観がその言語と宗教により、いかに明確に又潜在的に定義されているかが重要である。

文化におけるコミュニケーションについて、イギリスの社会人類学者エドマンド・リーチが①自然的レベル、②社会的レベル、③象徴レベルという3段階があると提言している。これらの3つのレベルが総体として異文化が形成しており、この文化の全体性の中にさまざまな要素が組み込まれて、人々の言葉と行動に意味づけをしていると青木「異文化理解」（2001）は述べている。

コミュニケーションの「自然的レベル」は、基本的に共通のものである。「社会的レベル」は、その社会特有の挨拶の仕方や食事のマナーなどであり、最低限に理解していれば、表面上は認め合うことができる。「象徴的レベル」は、その社会特有の価値観や行動原理などであり、それらはその社会に属する人のアイデンティティを形成しており、その外にいる人にはすぐには分からない。しかし「象徴レベル」を理解していないと、相手の価値判断による行動基準が理解できない。特に国によって価値判断が異なるので、国際ビジネスにおいて、象徴レベルへの理解がきわめて重要な

ことである。しかも異文化の本質を理解する上で、最も困難かつ重要なのは、象徴的レベルを理解することである。

図表 4-1： 文化におけるコミュニケーションの3つのレベル

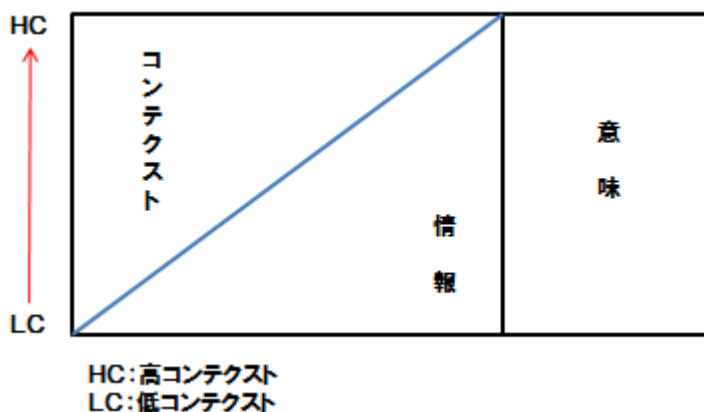


出典：青木、2001 「異文化理解」

第2項 文化の識別

多国籍企業の国際ビジネスにおける多文化コミュニケーション環境を説明するのに役立つ概念として、アメリカの文化人類学者であるエドワード.T.ホールが提唱した「ハイコンテキスト文化」と「ローコンテキスト文化」という識別法がある。この識別により、国や地域のコミュニケーション・スタイルの特長が理解しやすくなる。

図表 4-2： コンテキスト、情報、意味の相関関係



出典：Hall, E.T. Beyond Culture, Anchor Press, 1976

コンテキストとは、コミュニケーション時に生じる物理的、社会的、心理的、時間的な環境すべてを指す (Hall, 1976)。Hall によれば、コミュニケーションにおいて、一定量の意味を送り手と受け手が共有する場合、送り手から受け手に伝達されるべき情報量と、両者の間に存在するコンテキストの量は反比例の関係にある。上記図表 4-2 に示す通りである。

「ハイコンテキスト文化」とはコンテキストの共有性が高い文化のことで、伝える努力やスキルがなくても、お互いに相手の意図を察しあうことで、言葉による説明がなくともなんとなく通じてしまう環境のことである。日本文化では、単一民族によるコンテキストが主に共有時間や共有体験に基づいて形成される傾向が強く、ハイコンテキスト文化に属している。

第2節 日本の企業文化

1980年代頃、世界的に日本企業の品質と生産性の優位性が強く、優位性を失っていた欧米企業が自分たちの組織マネジメントのあり方を再認識するために企業文化論が登場した。当時のアメリカ企業は生産性の向上要因や組織マネジメントなどを重視して科学的にアプローチを実施していたが、日本企業に対する優位性を欠いており、日本企業の躍進に対して欧米の研究者により日本企業研究がなされた。従来の合理性、客観性を重視した組織マネジメントに限界があり、組織構成員の共通行動やあるべき共通価値観が必要ではないかと指摘されていた。その中に、日本に関連する研究があった。「日本の社会的規範と企業組織内部の特質があり、日本企業には信頼、ゆきとどいた気配り、親密さという要素から成り立つ「セオリーZ」型社風(カルチャー)が存在する」と指摘 (Ouchi, 1981)。こうした取り組みの中で、競争力の源として企業文化(組織構成員の間で共有された価値観と共通の行動パターン)という概念を提示したのである。

第1項 日本の企業文化の特徴

日本の企業文化の特徴は、「終身雇用・年功序列制・企業内労働組合」の3つにある (Abegglen, 1958) と指されている。

(1) 終身雇用

終身雇用制度とは、社員が企業に採用されてから定年まで同一企業で就業するという形態である。アベグレンは、日本企業は雇用保証を行い、人間関係を長期的に保つことにより、報酬や意思決定の方法がそれぞれに「各人の顔を立てる」という特徴があると指摘した。終身雇用制度が日本で成功している理由として、日本の企業は会社組織に日本人の家族のような人間関係という伝統的な社会ルールをうまく取り入れたためであると言われる。アベグレン (2004) は、雇用維持の重要

性について、「どのような事業を行っている企業にとっても、従業員のスキルと経験、仕入れ先や顧客に関する知識、会社に対する忠誠心が維持されるほど、利益を最大限に増やすのに有利になる。終身雇用制であれば、従業員のこうしたスキルと経験を企業の健全性を維持するために十分活用できる。」と述べている。また、「日本企業は共同体であり、強力な企業文化を作り上げている。」とし、企業を共同体として捉えた場合には関係が長期的となり日本企業の独自の仕組みを作り出すとし、アベグレン（1958）は主張をしている。

日本企業は独自の終身雇用制度で企業社会を作り出して、従業員の確保やスキル・経験の活用などに成功した。さらにこれらのメリット以上に、終身雇用制度の根幹にあるものは、「人本主義」として伊丹が提言した（伊丹、1987）。「人本主義」とは、資本主義に対置する概念として、ヒトを経営資源の中でもっとも重要なものとして捉えた考え方である。会社にとって人材資源は最も希少な資源と考え、人材資源の安定的なネットワークづくり、維持することが極めて重要である。

(2) 年功序列制度

年功序列とは、企業などにおいて勤続年数、年齢などの増加につれて、社員の役職や賃金を上昇させる人事制度・慣習のことである。その他、個人の資質や能力、実績に関わらず年数のみで評価する仕組みを年功序列と称することもある。年功序列制度は、年齢の増加とともに労働者の技術や能力が積み重ねられ、最終的には企業の成績に反映されるという考え方に基づいている。結果として、豊かな経験を持つ年長者が管理職などのポストにつく割合が高くなる。また、年少者は年長者に従うべきという儒教的な考え方が強かったことも年功序列制が成立したひとつの理由である。その他、集団で助け合って仕事をする場合は、個人の成果をはっきりすることが難しい場合も多く、組織を円滑に動かすには、社員が納得しやすい上下関係が求められる。日本社会において、年功序列制度は、こういったニーズを満たす合理的な方法だったのである。

日本企業の組織形態については、中根の「縦社会論」の解釈が代表的である。“日本の組織というのは、序列を守り人間関係をうまく保っている限りにおいて有能・無能にかかわらず同じように養っていける性質をもっている。序列偏重で一見非常に弾力性がなく、硬直した組織のようであるが、これは同時に、驚くほど自由な活動の場を個人に与えている組織である。（中根氏、1967）

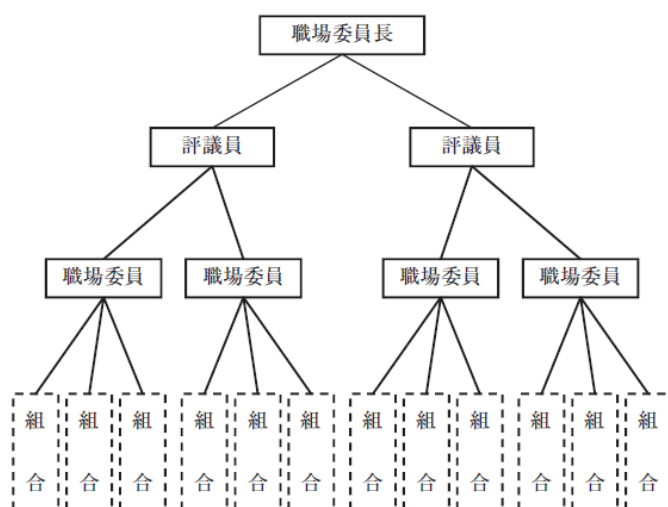
19世紀になり、日本の企業文化に変化があった。アメリカや欧州などの先進国の影響で欧米的な能力成果主義の評価システムが日本企業に導入された。能力成果主義とは、言葉の通り個人の能力による実績成果で評価される制度である。今日の日本では、多くの企業に成果主義が導入されているが、日本の行政、電力、交通機関などでは年功序列制度が依然として残っている。

(3) 企業内労働組合

日本の企業内労働組合とは、「企業労働者を組織対象とし、企業の中ではなく一定地域を団結の場として組織された労働組合であり、個人加盟の一般労組を純粋型とするもの」である(菅野 2010)。日本の労働組合の特徴として、組織単位が産業・職業・地域ではなく「企業」である。アメリカやヨーロッパ諸国の労働組合とは対照的であり、日本の企業別労働組合は日本の雇用システムの特徴である。

企業別労働組合の機能として、労使協議制度を通じ、使用者と、労働条件、人事、福利厚生のほか、経営に関する事項等について、情報提供を受け、ないしは、協議を行うなどしている。2009年時点の日本企業労働組合設置率は83.3%に達している。組合員のメリットは基本的に3つ考えられる。①労働条件や職場環境の改善、②職場への不満・不平・悩み事の相談、③情報共有。経営側も、企業内労働組合の場を使い、従業員側とのバランス感を調整することでより安定的な経営活動に繋がる。

図表 4-3 : 日本労働組合の組織例



出典：NECの労働組合の組織図にて筆者作成

第2項 日本人のリーダーシップ

リーダーシップとは、ある共通の課題の達成に関してある人が他者の援助と支持を得ることを可能にする社会的影響課程(チェマーズ, 1999)である。彼の「リーダーシップの統合理論」(チェマーズ, 1972)の中に、集団主義の文化を持つ国と、個人主義の文化を持つ国とでは望まれるリーダーのあり方が異なるという。日本は集団主義の国である。

日本人のリーダーシップは日本社会と大きく関係がある。日本社会には、単一民族に構成されており、主に「大和文化」と「集団行動」の2つの特徴がある。大和文化による均一文化の社会基盤において、リーダーシップ発揮の対象であるフォロワーは、日本社会の共通の社会規範にいる日本人であり、一人ひとりに対するリーダーシップをとるスタイルではなく、組織全体をリードできるリーダーシップが日本社会において評価される。また集団行動が基盤である日本社会に求められるのはヒーロー的なリーダーシップではなく、先頭に立つ個人プレーでありながら、組織をうまく機能させ、集団をリードするリーダーシップである。

もう一つの特徴として、ハイコンテクスト文化に属している日本では、お互いに気遣いおもてなし風習があり、相手の気持ちや場の空気を読んでから行動する、狭い意味では、日本人は生れ付きの「フォロワーシップ」が身に付いている。それに従い、日本人が得意なのは、皆とうまくバランスをとりやっつけていける協調性に長けたリーダーシップである。

第3項 まとめ

日本文化は長い歴史の中から形成されており、中国を中心としたアジアの近隣諸国、現代では欧米からの影響を受け、こういった吸収・取捨選択を繰り返し、形成した文化である。特に現代の日本人及び日本企業に深く影響しているのは、20世紀後半からの欧米文化である。この日本文化は、民主化、個人の尊重、自由・平等観の変化、男女同権、経済発展中心などの考え方が日本社会に深く刷り込まれている。

日本企業が世界で活躍することにあたって、グローバル化の促進が日本企業にて進められている。グローバル化に異文化知識・異文化理解が不可欠である。

第3節 中国の企業文化

第1項 中国企業の多様性への変化

1. 中国文化

中国文化は儒教に長年影響され、儒教は中国社会に定着し中国人の意識の奥深くまで染み込んでいる。中国文化の特徴として、家族と社会の安定と繁栄を図る家族主義的文化であると言える。また、現代の中国社会には序列関係が強く残っている。中国も日本と同様、集団主義的文化に属しており、相互依存的な文化を有している。日本と異なるのは、中国は広い国土に56個の民族が住んでおり、各民族がそれぞれの文化や言語を保有している。日本社会の均一文化に対し、中国社会は多様な文化が混在している。中国は集団主義と言いながら、地域的には個人主義的な傾向も表している。

2. 中国の企業文化

中国の企業文化の理論は、1980年代から紹介されるようになった。1988年10月に、北京で全国的企業文化シンポジウムが2回開催されており、中国企業文化研究の大規模な展開は、この年から始まった。最初段階での中国企業の文化創造において、下記に示しているように国有企業が代表して発展してきた。

① 企業価値観の養成

価値観念は、企業文化の核心であり、多くの会社が成功しているのは、従業員が組織の価値観を理解し、受入れ、また実行できるからである (Kennedy, 1982)。企業の価値観念において、中国企業が長年の共産主義の価値観に影響されており、「企業精神」の形式で表現されることが多い。特に国有企業が実質的に国家に属しており、このような企業精神が深く浸透されている。こういった企業の目標を従業員自身の発展と存続につなげ、企業の追求および努力の目標を従業員の個人奮闘意識に入れ込む。企業のメンバーは実在的な理想とそれを実現するための強い意識を持ち、企業の共通価値観念が形成される。

② 個人価値観の尊重

中国企業の経営管理において、個人的な価値観への尊重がとても重要である。企業の経営者は、企業を家庭のように感じさせ、従業員の貢献を認め、従業員の家族までも考慮に入れる。企業内での人間関係を良好に保つことに苦心し、企業環境を保証する。

③ 多角的な関係強化

中国の国有企業の従業員に対する評価方法が特徴的であり、従業員を評価するだけでなく、支えてくれる家族まで評価している。企業から従業員本人および家族に感謝状や祝金などを送ることで、企業と従業員の間により強い関係を築く。

中国企業の企業文化形成の基盤として、中国の国有企業がある。中国は建国（1949年）するまで工業・輸送業の固定資産に占める官僚資本と民族資本の比率はそれぞれ80%と20%であったが、1958年の「大躍進政策」（注4）により、国有企業による国家資本の比率は90%近くとなった。その後、徐々に国有企業の比率が落ちているが、改革開放が開始する1979年でも、中国の工業系国有企業の比率は約75%を占めていた。中国における長年の国家出資の国有企業の圧倒的な存在により、国有企業文化がその後の中国の企業文化に深く影響していた。25年後の2004年には国有企業の比率は35%まで低下した。20年を超える改革プロセスのなかで、外資系企業を含め多くの企業形態が現れてきた。中国企業の多様化に従って、企業文化の多様化になりつつある。国有企業の

「企業精神」のような企業文化は、民営企業には見えず、市場経済で生まれた民営企業は中国文化を伝承しながら、海外企業の優れた企業文化も積極的に吸収している。

3. 中国企業文化の特徴

中国企業文化の主要な特徴として、下記4点ある。(蘇勇、1994)

(1) 論理型の文化特徴

中国社会は二千年も続いた儒教に影響され、儒教による強い論理的な文化要素は今日に至るまで社会の各面に強く影響している。この論理型文化は、中国社会を管理し、調整する重要な法則となっている。この中国伝統文化の論理型特徴は企業文化の歴史的根源と基礎である(蘇勇、1994)。

(2) 政治的企業文化

中国企業(特に国有企業を指す)は、一定の程度で国家行政組織であり、自己の生産と経営の任務のほかに、社会的機能と任務も担当している。

(3) 非制度型企業文化

中国文化の基礎の一つとして、義理人情の文化がある。中国社会において、人情が重要な社会原理となっており、人情の有無は、指導者の威信と管理の成果とを直接結びつけるものである。こういった人情は数多くの企業行為規範となっており、しかも制度化できないため、多くの中国企業は行為規範において、非制度化になっている(蘇勇、1994)。近年、外資系企業や合資企業が増えており、欧米的な制度文化も中国企業に徐々に浸透してきている。

(4) 非自主的企業文化

中国経済は長い間に計画経済体制の下で発展してきたため、企業は国家に対する依存度が高く、企業文化においては企業個性が欠乏している。2000年代以降は企業文化の重要性が重視され始め、中国企業の企業文化の形成も多様性へ変化している。

第2項 まとめ

1. 日中差異について

上記考察してきた通り、中国と日本とは様々な面で似ているように見えるものの、実際は両国の文化や人々の考え方・価値観など、異なるところが多く存在している。多国籍企業が日中ビジネスを展開する時に、組織内外で異文化理解、異文化マネジメントを重視すべきである。特にグローバル化が複雑になっている今の時代にとって、文化的要因が多国籍企業の経営活動に大きな影響を与えるので、十分に認識する必要がある。文化的差異の原因で、海外での現地経営が失敗を招き、

うまくいかないケースが少なからず見受けられる。双方のコミュニケーション不足により、互いに企業文化の違いを理解できず、それが事業撤退を招く一要因だとも考えられる。

2. 異文化について

日系企業では外国籍社員の採用を年々拡大しており、外国人社員数が増えることによって、日系企業内部での異文化マネジメントの導入が始まっている。同じ組織あるいは同じ仕事環境にいる異なる国籍の人たちの相互影響が最も重要である(Nancy J. Adler 1983)。

多国籍企業が海外拠点を持ちビジネスを展開する以上、本社知識・スキル・文化などの移転は必然である。そして、これらの海外移転は当然ながら異文化接触を伴うために異文化理解や異文化マネジメントが多国籍企業経営上解決しなければならない重要課題となる。異文化マネジメントを克服してまで獲得したい関心事とは、異文化環境下において、海外で入手可能な経営資源（知識・スキル・ノウハウなど）を本国本社のみならず、全社で蓄積し活用することによりグローバル規模で国際競争力を構築することにある。(Doz & Prahalad, 1984; Alder 1991)

グローバル化がもたらす最大のインパクトの一つは、企業活動の多文化主義化であり、そこに関与する異なる文化システム間の調整と管理である。従来、ビジネスの異文化問題は企業組織にとって最も厄介なものであると同時に、経済効率、経営効率への貢献度が最も低い問題と捉えられることが多かった。(太田、1998) 欧米を中心とする異文化マネジメント研究の台頭に象徴されるように、異なる文化グループ間の相互作用が企業組織とビジネス活動にいかに関与を与えるか、そしてその影響を経営目標の達成につなげられるかが大きな関心事項となっている。

文化的多様性を活かす組織環境づくりのためには①信頼関係を構築すること②モチベーションの向上を促すことと指摘されている。異なる意見、多様なアイデアを結合し、新たなコンセプトの創出につなげるためのマネジメントが重要となる。文化的多様性のデメリットとはカルチャー・ギャップに起因するコミュニケーション・ギャップによって、意見の統合が困難になることであり、N・J・アドラーも、多様性のデメリットとして「合意形成の困難性」や「行動の統一の困難性」などを指摘した。文化的背景が異なること場合、意見そのものでなく文化的背景、価値観の枠組みの対立から意見が対立することがある。

文化的多様性のもたらす最大のメリットとして、多様な意見や考えが交換され、互いの意見や情報を共有し合い、新たなコンセプトが創造されることである。結果として、新しい製品や技術、そしてイノベーションの創出を促していく、「異文化シナジー」の効果が期待できる。

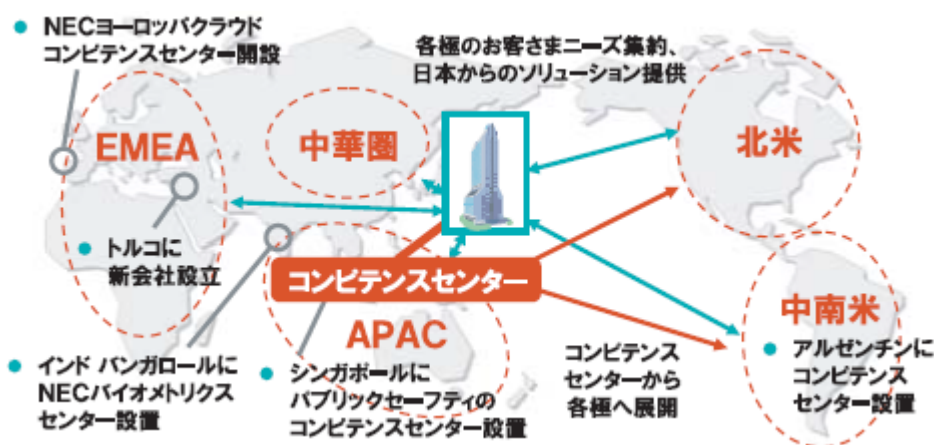
第5章 NECの中国事例研究

この章では、NECグローバル体制のなかでの中国ビジネスの位置付けを踏まえながら、国際人的資源管理の視点でNECの代表的な中国展開ビジネスの事例として「超小型マイクロ波通信システム」と「EVインフラ-電気自動車用充電システム」を紹介する。

■NECグローバル体制及び中国ビジネスの位置付け

2010年からNEC（日本電気株式会社）は、グローバル五極体制を採用している。この五極体制とは、「中華圏」（香港及び台湾を含む）、「APAC(Asia, Pacific)」、「北米」、「中南米」、「EMEA(Europe, the Middle East and Africa)」である。

図表 5-1 : NEC グローバル5極体制



出典：NECのHPにて筆者作成

2010年3月末現在の連携子会社数は、国内118社、海外192社であり、NECは早くから海外での事業展開を行い、情報通信分野のメーカーとしてグローバルに活動している。

NECのグローバル展開のなかでも、中国市場への進出は古く、1972年に日中国交正常化の中継用の「移動式衛星ステーション」を受注したことに端を発する。1972年～1980年代まで中国市場へ向けた輸出事業を主体にビジネスが始まった。そして1990年から1999年までは、NEC事業の中国現地化を進め、生産工場とSI会社を設立した時期である。21世紀に入り最初の10年間は、中国市場向け事業の展開並びに中国人の人材活用を本格化させ、事業を推進させた時期である。2010年から今まで、NECのグローバル地域統合に合わせ、新たな事業発展を目指している。

今回挙げる2つの事例とは、中国ビジネス環境が最も変化している時期（2000年から現在に至るまで）のNEC中国ビジネスの典型的な事例である。前章で述べたようにNECは2002年から正式に外国人社員を採用して始まり、グローバルでは「多国籍」化しているが、日本国内ではほぼ「単

一国籍」の状態である。特に、国際化プロセスにおける意思決定に対して、日系企業は「本国志向」(Heenan & Perlmutter, 1979)の傾向が強いため、NECの社内グローバル化が国際ビジネスの展開スピードに追いつかない状況である。いままでNEC本社での人的資源の採用・育成・維持確保の一連の管理システムは、本社の人的資源が多国籍化になっていくことにより、明確な諸活動や諸機能などへの再定義の必要性に直面している。こうして、国内ならびに国外における国際人的資源管理が多国籍企業のNECにとって、重要課題となっている。

図表 5-2 : NEC の海外事業における歴史

第1期 (1950～60年代)	輸出中心で、機器輸出の拡大の時期。人事の仕事は出張・駐在処遇整備が中心
第2期 (1970～90年代前半)	現地生産・量販拡大、現地生産法人・販売法人の設立加速期。人事は法人設立と組織・人事整備が仕事であり、出向者制度の整備や現地人の幹部教育も開始
第3期 (90年代前半～2000年代前半)	海外事業縮小、事業構造改革(現地法人の閉鎖・統合)の時期。バブル崩壊やアジア通貨危機により事業が縮小し、半導体部門売却などの変化あり。現地法人でも人員削減、出向者削減を実施
第4期 (2000年代前半～現在)	海外事業、再拡大への挑戦期。これまでの方針を転換し、ソリューションビジネスに注力。現地主導型事業の拡大と5極体制、国境を越えたM&Aも増加。人事面では、海外拠点も含めたリーダー開発や国内人材のグローバル化強化、海外人材の専門スキル開発を行う

出典：NEC ホームページの人材開発グループ資料にて作成

第1節 超小型マイクロ波通信システム-パソリンク

第1項 製品&背景紹介

「パソリンク」とは、NECの超小型マイクロ波通信システムの製品名である。パソリンクは今日の携帯電話サービス、デジタルデータ固定回線サービスに不可欠なバックホール回線を提供する基盤システムであり、適用範囲は広範囲にわたっている。

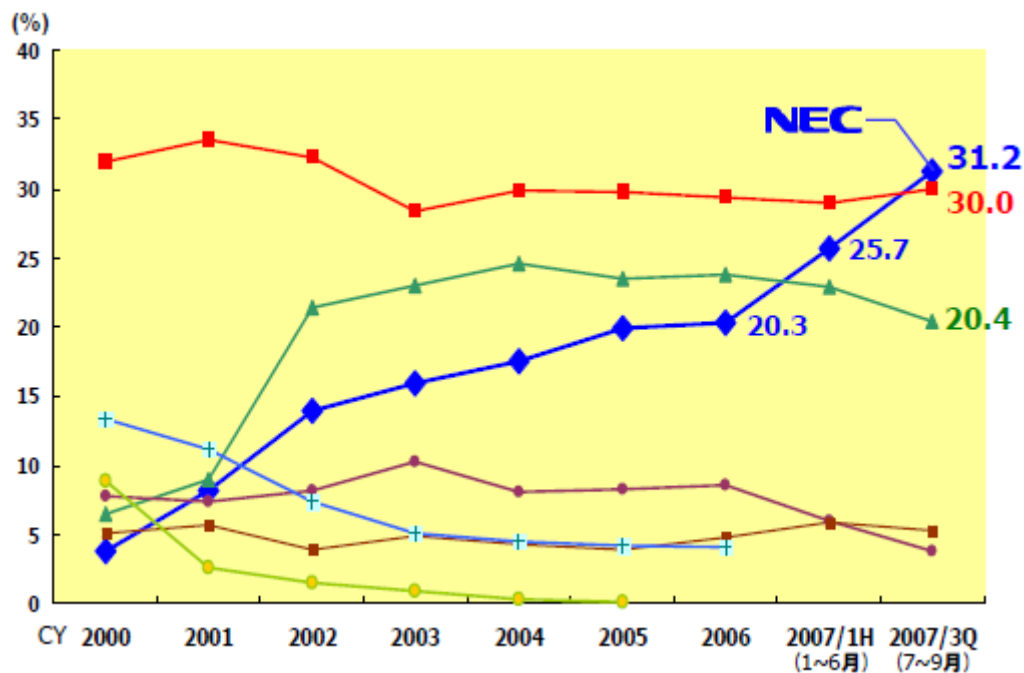
図表 5-3 : PASOLINK シリーズ



出典：NEC ホームページにより加筆作成

近年携帯電話サービスの普及により、基地局間を結ぶ高品質かつ大容量のデジタル通信回線が要求されており、パソリンクはこの2つのニーズに応え、特に海外からの需要が多く、急速に市場規模が拡大している。2000年時点では、NECはパソリンク型のマイクロ波通信システムは市場シェア8位だったが、2007年度年間で納入台数のシェアを30.2%とし、マーケットシェア世界一となった。

図表 5-4：パソリンク台数シェア（2000年～2007年3Q）



出典：NEC 資料「NECのワイヤレス事業パソリンクについて」,2008年

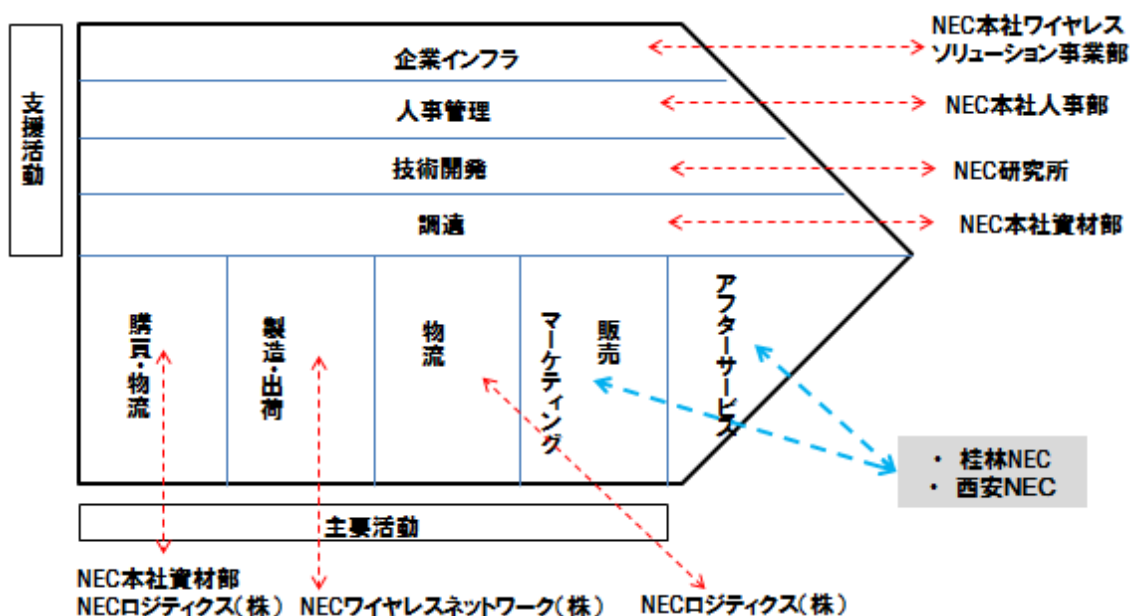
NEC パソリンク事業の中国市場進出は90年代から本格的に始まった。その背景として、本論文第3章「中国 ICT 産業」に述べた通り、90年代に入り中国の個人用携帯電話の加入者数は毎年数

千万人もの勢いで増加しており、基地局通信機や交換機などに対する膨大な需要が発生していることである。当時 NEC は中国の通信機メーカー（華為と中興）と連携し中国でパソリンク事業を展開し始めた。

第2項 事業体制（研究・調達・生産・販売・マーケティング・保守）

NEC のパソリンクの主な事業活動は日本で行われている。トランスナショナルの4つの形態（Bartlett & Ghoshal, (1989)）のなかの「グローバル型」であり、「輸出中心型」（Porter (1986)）の国際戦略をとっている。マーケティング・現地販売以外のオペレーションはすべて日本側で実施されており、上流工程を統合して効率性を最大限に引き出す戦略である。

図表 5-5 : パソリンクの事業体制



出典：バリューチェーンにNECパソリンク事業体制を加筆作成

中国市場におけるローカルでの販売強化、日本国内での技術強化と高品質・多機能による付加価値の拡大に事業戦略として集中、日系企業の技術・品質の優位性が十分発揮でき、2008年頃までにNECの戦略は見事に成功を収めた。図面5-5に示しているように、中国市場に進出してから約20年間この事業組織体制を維持してきた。R&Dや製造はすべて日本国内で実施しており、日本国内で評価される製品をグローバル市場に販売していく形になっている。これまでNEC製品は中国市場における絶対的な製品優位性があり、かつ代理店の役割をしている華為や中興が強いマーケティングと販売能力を持っていたために、中国市場で事業を拡大してきた。

こうした産業環境のなかで、NEC 中国ビジネスにおける国際人的資源管理はほとんど日本国内で抑えることができた。特に、NEC 中国ビジネスのために、本社採用の中国籍社員を管理、活用する諸制度の構築の必要性はなかった。2008 年頃から、市場環境が大きく変わり、華為や中興が代表する中国系通信機メーカーが長年の技術投資、外資からの技術吸収と国家支援で大きく成長してきた。代理店機能を果たしていた中国系通信機メーカーは一夜にして競合相手に変化した。過去実質的なマーケティング・販売機能を持たなかった NEC は、自らローカル市場への情報収集、市場開拓、事業拡大などに参戦しなければならない状況となった。これまで直面してこなかった課題が数多く出現してきた。まず代表的なものが、異文化適応の問題である。かつてこの異文化適応問題はほとんど存在しなかったが、NEC が直接にローカル市場に入り込むに従い、自社従業員も多国籍化に変化し、それぞれの地域文化や商習慣などへの適応は NEC にも中国ビジネス展開する際に重要な課題となっている。その他の課題として、海外派遣者の問題、グローバル人材の問題、統合と分散の問題、組織構造の問題、などが徐々に現れてきた。このような問題はすべて国際人的資源管理の課題として扱え、いままで NEC にとって必要性がなかった人的資源の有用活用を重視するようになってきた。NEC は、R&D から現地販売まで更に持続的な競争優位の源泉となる無形の資産としての人的資源を如何に確保・活用して行くかという戦略的人的資源管理を行うようになってきた。

(1) R&D

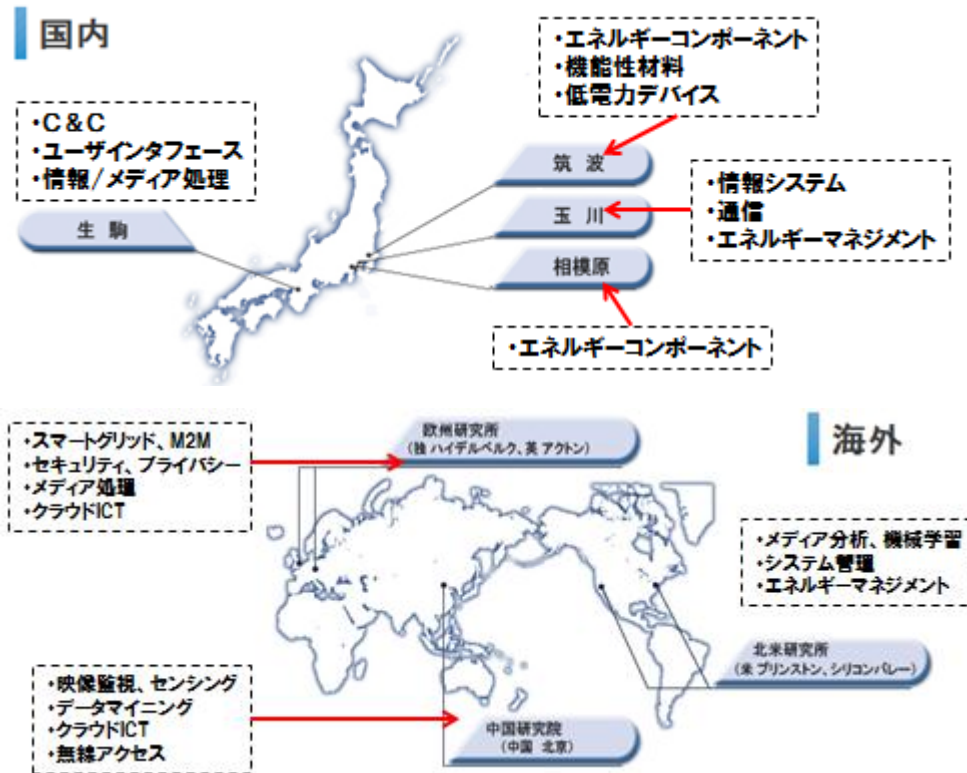
NEC の研究所は、国内 4 拠点と海外 5 拠点 (図表 5-6) がある。各研究所に数多くの外国籍社員が在籍しており、前章で述べた通り、他の日系企業と同じようにこれらの外国正社員は日本の大学の博士課程を修了し、日本語が堪能で日本文化も熟知している。パソリンク事業のグローバル化により、多くの国・地域では外部環境が変わり、技術優位性の源泉である研究所では、外国籍社員を活かして海外との情報交換やプロジェクト連携などを実施し始めている。日本本社にある中央研究所で手掛ける中・長期視点の研究開発を推進しながら、各拠点の専門テーマをもった研究開発活動が見られるようになってきた。

(2) 製造

NEC のパソリンク製造部門に関しても、大きな組織構造変化があった。いままでパソリンクの製造は NEC ワイヤレスネットワーク株式会社 (注 5) で行われてきたが、2011 年パソリンク製品の一部をインドで生産することを決定した。子会社の NEC インドがチェンナイの経済特区内に新たにパソリンクの生産部門を設置し、生産を開始した。組織構造においては常に、組織として本国を中心に統合していくべきか、それとも現地それぞれの特性を發揮し分散するか「統合」と「分散」の問題が存在する。日系企業は本社集中型の構造が多い環境なかで、NEC はグローバル競争力を

高める目的で、現地子会社と連携しながらパソリンク事業の分散化に挑戦している。毎年海外業務研修を含め、NEC 本社から NEC インドに社員を派遣するようになっており、グローバル人材の育成と、社内グローバル化を推進する形となってきた。

図表 5-6 : NEC 研究所-国内 4 拠点と海外 5 拠点



出典 : NEC 研究所 HP より筆者作成

(3) 物流

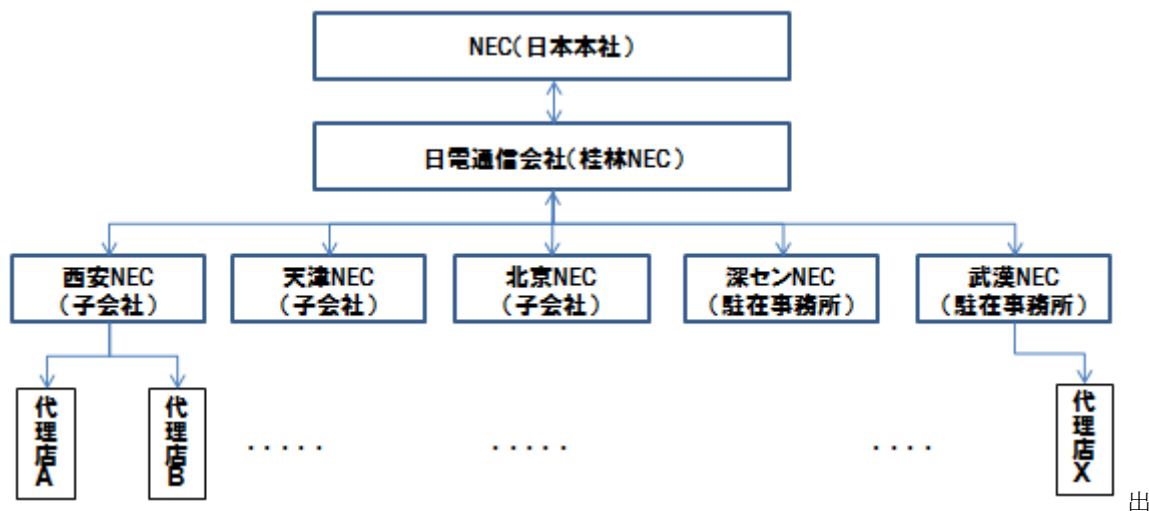
パソリンクの物流関係は、これまで日本国内中心の NEC ロジスティクス株式会社 (注6) で行われてきたが、パソリンク事業のような海外事業展開により強力にサポートできるよう、2013年12月から、グローバルな物流サービス事業を強化する目的で、グローバルな物流ネットワークおよびロジスティクスに関する高度な機能を有する日通と戦略的業務提携を実現した。

(4) マーケティング・販売

パソリンクの中国市場のマーケティング・販売は、NEC の 100%出資中国子会社「日電通信有限公司」が行う。本部は中国の桂林 (桂林 NEC と呼ぶ) にある「国家高新区情報産業開発園」に設置しており、販売ネットワークとして、西安 NEC (子)、天津 NEC、北京 NEC などが存在する。

日本本社側でも多くの中国籍社員を採用しており、中国子会社および代理店との窓口機能が期待される。

図表 5-7：中国市場におけるマーケティング・販売体制



出典：日電通信会社ホームページ情報にて加筆作成

第3項 NECの事業戦略評価

市場環境の変化に応じて、NEC 本社はパソリンク事業の R&D における海外子会社や海外研究所との間に企業内における知識移転、知識共有を促進しているが、グローバル経営が遂行できるグローバルマネジャーが不足しているため、本社側と現地側の間で競争優位を生み出せるようなレベルにまだ達していない。本社、海外子会社の垣根を越える R&D グローバル・コミュニケーション・ネットワークが構築できていないため、実質的には R&D における競争優位性が本社中央研究所から解放できない一方、海外子会社の優位性も本社側に移転することができない。21 世紀に入り、中国の競合企業の台頭やグローバル市場の成熟における市場環境がどんどん複雑になっていくなか、過去のグローバル・サプライヤー・モデルではマーケットに対応できなくなり、十分な機能が果たせなくなってきた。製造を含め、NEC の長年続けてきた国内一極集中戦略により、企業内のコミュニケーション・プロセスはマンネリズムになってしまい、本社と現地子会社間の協調ができていない。さらに、国際戦略的な連携に活躍できるグローバル人材の育成が遅れているため、グローバル・コミュニケーション・ネットワークの構築が進捗困難である。

NEC本社から派遣される駐在人員は専門性が高く、日本本社側の事業目標、事業戦略、推進ポリシー、意思決定プロセス、企業文化などに精通しており、日本本社側が要求する業務水準や管理能

力をもっている。さらに、日本駐在員は日本本社側との関係は緊密かつ効果的に維持できているため、本社と現地子会社のブリッジ機能も果たすことができる。一方、これらの日本駐在員は、ほぼ全員日本国籍で、またはじめて中国に駐在する社員がほとんどである。彼らは難しい中国語や深い現地文化や社会への適応といった困難に直面することになる。中国のビジネス言語は当然中国語であり、マーケティング・販売における中国語能力の要求が高く、この水準に達するのに一般的に3年以上の現地ビジネス経験が必要だと言われている。これらの日本駐在員の駐在期間はたいてい2年～4年であり、駐在期間中に中国ビジネスに必要な言語水準に達することは困難である。そして、マーケティング・販売において、ローカル側の情報収集と関連業界との緊密なコミュニケーションが必要である。中国政治動向への高いアンテナや法的制度・環境への関心度などの中国の社会文化に対する適応性が特に大切で、中国に外国籍駐在員を派遣する際は、これらを習得するのに大変な時間と労力が費やされる。

第4項 まとめ

NECの海外向け超小型マイクロ波通信システム事業は、80年から始まり、30年以上の歴史がある。いままで、日本本社で蓄積してきた技術・品質優位性を維持してきて、2007年から2009年までの連続3年間で業界トップシェアを獲得した。一方、華為や中興が代表する中国系通信機メーカーの急成長により、技術格差が急速に縮小され、グローバル市場におけるコストリーダーシップも取られている。グローバル市場において、日系企業の共通点ともいえる「高品質」と「低コスト」という競争優位性が市場変化により、本来の強みではなくなっており、NECにも同じ現象が起きている。

NECのような多国籍日系企業がグローバル市場で競争優位を生み出すためには、グローバルビジネスにおける業務遂行・目標達成を促すように、環境変化とともに国際人的資源管理の役割を変化させる必要がある。これを実現するために、下記3つのことを実施しなければならないと筆者は感じた。第一に、組織構造における統合と分散のバランスをとり、本社と海外子会社から生み出された競争優位を多国籍企業のグローバル競争優位につなげる。第二に、外国籍社員の異文化適応能力や言語力などをうまく活用し、グローバルで活躍できるグローバルマネジャーとして育成する。第三に、海外子会社の人材を含め、国際ミックスで人材を活用できるシステムを構築する。

第2節 EV インフラ-電気自動車急速充電システム

今まで、NECは「輸出中心型」でグローバルビジネスを実行してきたが、21世紀に入りこうしたプロダクトアウトのビジネスモデルが成立しなくなり、現地市場・現地規制に適応する製品が

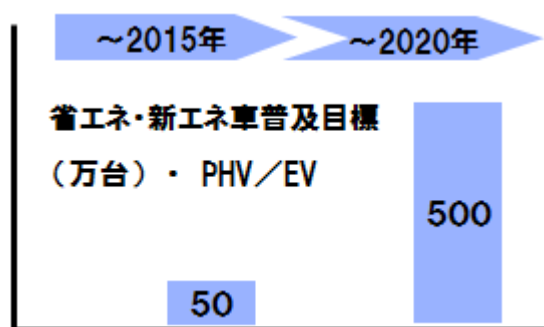
要求されている。中国のEVインフラビジネスはその典型的な事例である。ビジネスが「現地中心型」に移転することにより、グローバル人材の確保育成がさらに日系企業の課題として重要度を増してきている。

第1項 背景紹介

EVとは、Electric Vehicleの略で、日本語では電気自動車と言う。近年、資源制約や環境問題への関心の高まりを背景に、電気自動車が注目を集めている。日本政府は電気自動車の普及促進を推し進めており、NECはEVを普及させるため、EVインフラと呼ばれる電気自動車向け充電インフラを構築しようとしている。

一方、近年中国は低炭素社会に向けて、中央政府と地方自治体を含め、電気自動車の普及やインフラ整備を加速させている。中国国内資本系自動車メーカーは2010年に相次いで電気自動車を投入している。中国政府は新エネルギー自動車普及とそれによる産業振興を図るため、政策と標準化活動を進めている。地方政府は、新エネルギー車産業連盟を相次いで形成、また外資企業による充電器への投資奨励も実施する。

図表 5-8：中国の省エネ・新エネ車普及目標



出典：中国工信部・科技部「中国省エネ・新エネ車発展規化書」の内容に筆者加筆

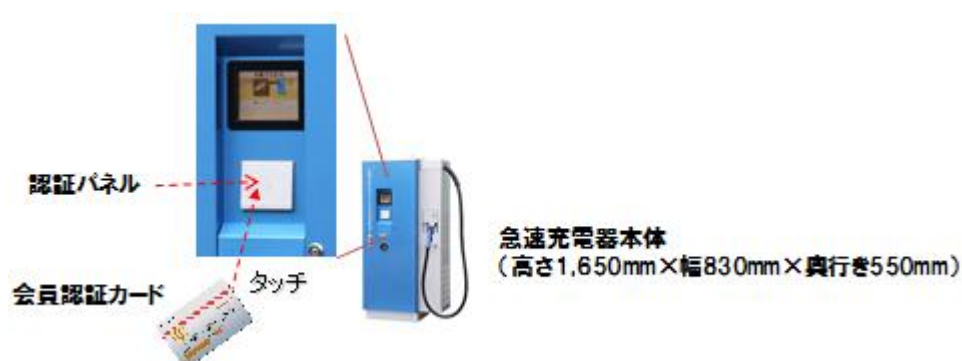
第2項 中国EV事業への取り組み

EVインフラの普及は、中国の国策であり、製品標準を含めすべて規定が存在する。NECは中国EV市場において、従来の「輸出中心型」ではなく、現地の市場条件や、法的規制などに適応する「現地中心型」の戦略を実施している。中国の有力な国有企業とアライアンスを組み、製品設計から販売まですべて現地で実施しており、NEC本社はコア技術のライセンス契約と一部コア部品のブラックボックス化により収益を獲得する戦略である。投資を最小限に抑えられるというメリット

がある一方、国際知識移転時の情報粘着性による技術の移転困難や、中国国有企業とアライアンスを組む時の契約交渉・SOW 決定などの課題も多数存在する。

中国 EV 市場への進出は NEC にとってはじめての電力関連での中国ビジネス展開である。これまでの NEC 日本本社の EV チームは、日本国内向けの組織体制になっており、当時中国籍社員は一人もメンバーに入っていなかった。中国市場に進出する時の一番の課題は、スピードのある技術ノウハウの国際移転である。技術文献やコミュニケーションなどの言語の壁を乗り越えるため、本社採用の中国籍社員を数人追加でアサインし、このプロジェクトに配属させることにした。こうしてプロジェクトが回るようになってきた。ただ、ライセンスによる技術移転やコア部品の販売において、現地企業と通常以上に深くかかわっており、技術面のコンフリクトがとて多かった。現地企業に求められる意思決定のスピードや、必要な技術内容の開示範囲などで問題も多発している。

図表 5-9： NEC 急速充電器イメージ図



出典：NEC ホームページより加筆作成

2011年5月に中国の国有企業とアライアンス契約を締結し、検討段階から本格的に実行フェーズに移行した。知識ノウハウをアライアンス先に移転する時に、NECは多くの移転課題に遭遇した。技術摺合せは、中国のアライアンス企業と最初に直面した課題である。ライセンス契約により、NECからアライアンス先にコア技術の一部を提供することになっている。いままで日本国内で展開してきたEVインフラビジネスであるために、すべての技術資料が日本語で記載されており、資料翻訳の際の技術言語が難しい。技術摺合せできるレベルに達するまで大変時間を要した。そして、NECは、日本国内向けのEV充電器(図面5-9)の部品や作法にこだわりを持ち、コア技術に使う部品はほとんど特殊部品で、技術も特殊なもので、標準化される部品や技術ではなかったために、部品の大量調達や技術のトランスファーが困難であることがわかった。特に技術関連では多くの暗黙知が存在しており、図面に落とせない技術内容もある。中国側の技術者との技術摺合せは中国語

で行われており、中国籍社員のブリッジ機能が発揮できたが、NECは技術系のグローバル人材の不足が深刻である。最終的に解決までかなりの時間を浪費してしまう結果となった。

一方、現地企業の技術人員育成においても、本社側の中国籍社員が大きく活躍しており、中国EVビジネス展開時に欠かせない存在になっている。本社側にも高く評価されており、本社採用の外国人社員の母国への活用が実証されている。

第3項 事業評価とまとめ

EVインフラ整備にICT技術を活用することで、NECの強電設備の強みとICTのトップレベルの技術力が活かせる分野である。日系企業にとって、中国市場には市場不確実性が多いため、市場参入はNECが独自に行動するよりも、現地企業との連携、合併、協定などによる集権的意思決定を行う戦略を実施する方針である。いま、NECは国際ビジネスにおいて、「輸出中心型」から「現地中心型」に変わろうとしている。ビジネスプロセス上は整ってきているが、グローバルオペレーションの人的な実行面では、アライアンス連携を含めて、課題が多数残る。特に本国本社が保有する優位性を海外子会社やアライアンス先に移転するときに、必要とされる人材像の定義も変化している。技術力、交渉力、マネジメント能力などを揃えるグローバル人材が必要である。

中国EVインフラ市場への進出にあたって、NECはグローバル人材の課題を多く発見することとなった。技術人員のグローバル化や、現地商習慣・文化に熟知するグローバル人材の育成などの重要性も認識するようになった。現地でビジネスを行う際に、日本的商習慣を異質な文化に押し付けても、うまく噛み合わないことが実証された。

第3節 まとめ

21世紀に入り、NECの中国ビジネスは徐々にハード売りからソリューションやサービスなどのソフト的なビジネスに変化している。それに合わせて、必要な本社人材像も変わりつつあることがインタビューを通して明らかになってきた。中国側の子会社からみて、本社駐在員に期待される人材とは、①本社・子会社間で事業戦略が伝達できるヒト、②子会社側で即時即断に意思決定ができるヒト、③日本本社と中国子会社両方の業務プロセス上の摩擦障害を排除できるヒトである。

1. 本社・子会社間で事業戦略が伝達できるヒト

NEC中国ビジネスの歴史をみると、ハードウェアの輸出中心型から現地生産に変わり、さらに中国市場の急成長により、マーケティング機能や企画機能を現地子会社に移行した。海外子会社の役割が変化することにより、自律的な経営活動が求められている。従来のモデルでは、本社側が事業

戦略を作成し、海外子会社は本国本社に従う関係であるが、現在では事業戦略への関与もしくは主体参加まで発展しており、役割が変化している。日本本社と中国子会社において合意できる事業戦略を得るために、日本本社側がいままで事業運営のレベルだった中国子会社と、事業経営のレベルで討論や説明などを実施しなければいけない。日本側と中国側にこうした事業活動を支えられる人材が求められている。

2. 現地側で即時即断に意思決定ができるヒト

大きな市場として発展してきた中国において、現地環境の変化に従い、迅速な意思決定が必要となっている。NECの経営スタイルは「全員参加経営」の傾向が強く、メリットとしてはリスクが少なく品質が良い経営ができていますが、海外市場への対応スピードは遅くなる。特にあらゆる分野において市場変化が激しい中国では、多国籍企業のスピード対応が必須条件である。NECは権限の現地移行が徐々に進行してはいるが、これは制度上の改善に留まり、実際には中国側で迅速に決断できるグローバルリーダーは不足、育成が進んでおらず、実行プロセスはまだ今後の課題である。

3. 日本・中国両方の業務プロセス上の摩擦障害を排除できるヒト

第4章にて日中の企業文化について考察した。日中文化の識別 (Hall, 1976) や行動パターン (中根氏, 1967) などにおいて、日本と中国がかなり異なり、中国子会社やアライアンス先との業務拡大による接触が多くなるため、業務実行上での摩擦障害が頻発に発生する。特に日中の企業文化の差異から、同一業務プロセスではうまくいかないケースが多い。日中文化を良く理解して、企業内部・外部の摩擦排除ができる人材が特に求められている。

20世紀から21世紀にかけて、多国籍企業の戦略的焦点は明らかに、①ハードからソフト、②構造からプロセス、③明示的なモノから非明示的なものへとシフトした (太田, 2008)。また、IT情報の粘着性の特徴として、①企業固有情報でありトランスファーされにくい、②言語や文化の相違による影響が強い、③移転される情報量が多い。以上はすべてビジネスのコスト増加とスピードダウンに繋がる。

NECの国際ビジネスにも同じ変化が見て取れる。「輸出中心型」から「現地連携型」に変化しつつあり、現地市場を熟知しているアライアンス先と連携する「現地連携型」、現地ニーズに合わせるR&Dがビジネスを遂行する上で必須要件となってきた。「輸出中心型」時代のような一方的な技術移転が今の時代では機能しなくなっており、双方向にコミュニケーションがとれるブリッジ

機能を備えたグローバル人材が必要となっている。NECはシステム上でのグローバル化が進んでいるが、グローバルで活躍できるグローバル人材ネットワークの構築はこれからである。

第6章 実証調査

NEC 社内海外ビジネス経験者向け満足度調査

NEC グループ内（現地法人の NEC 中国を含め）の中国ビジネス経験のある日本人社員と本社採用の中国籍社員（約 100 人）に対し、インタビューとアンケート調査を実施した。中国ビジネス経験者 35 人に対してインタビューを実施し、NEC における中国ビジネスに直面している課題を定性的に把握したところ、中国ビジネスにおけるグローバル人材を果たす役割の重要性を再認識する結果となった。

アンケート調査における従業員満足の基礎的な理論として動機付け衛生理論(Motivation Hygiene Theory)を参考にする(ハズバーク,1966)。この理論は、仕事における満足度が、「満足」に関する動機付け要因（図表 6-1）と「不満足」に関する要因(衛生要因)に分かれるとする考え方である。この理論を用いて、グローバルビジネスの要素を加え、アンケート調査とインタビューを実施、結果を分析・考察を行った。

- 動機付け要因とは、より高い業績へと人々を動機付ける要因であり、承認・達成・仕事そのもの・責任・昇進・成長への可能性が含まれる。
- 衛生要因とは、環境によるもの。仕事の不満を予防する働きを持つ要因であり、監督技術、企業の経営方針、作業条件、対人関係、賃金、個人生活が含まれる。

図表6-1：衛生要因と動機づけ要因

動機づけ要因 (満足を強める)	衛生要因 (不足すると不満足を強める)
・仕事そのものの達成感 ・評価による承認 ・成長実感 ・将来の見通し	報酬:賃金、賞与など ・福利厚生 ・労働条件:勤務時間、休暇、職場環境など ・経営方針、ビジョン・組織風土

出典:ハズバーク(1966)を参考に筆者作成

第1節 調査概要

第1項 全体概要

1. 調査目的

NECグループにおける中国ビジネスの課題及び中国ビジネスにおける人材課題の実態を明確し、NECの中国ビジネスに必要な人材像を明らかにすること。

2. 調査対象

- (1)NEC本社人事・人材開発部門
- (2)NEC本社海外営業ビジネスユニット部門
- (3)NEC本社の各ビジネスユニットの中国籍社員
- (4)役員

3.調査方法

インタビュー及びアンケートより実施。（※インタビューは面談形式、アンケートは質問フォーマットによる；名前非公開）

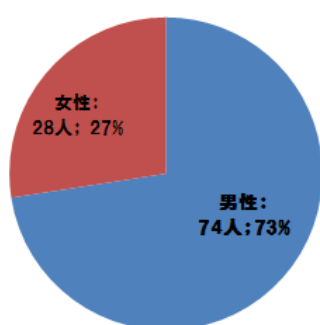
4. 回収状況

アンケート発送数（300）有効回収数（102）回収率（有効：34%）

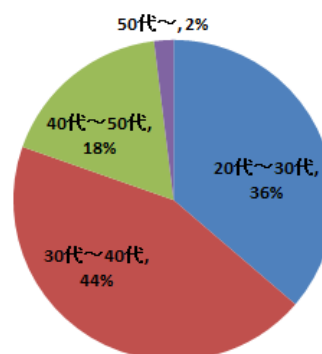
図表6-2:アンケート回答者の属性

人事・人材開発	海外営業BU	中国人社員	役員
3%	45%	54%	2%

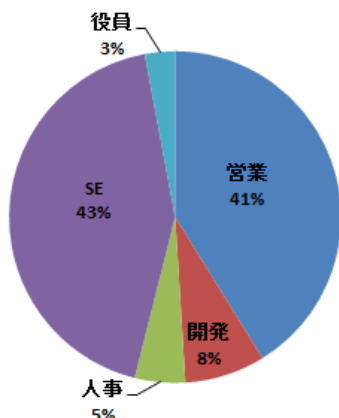
① 性別：



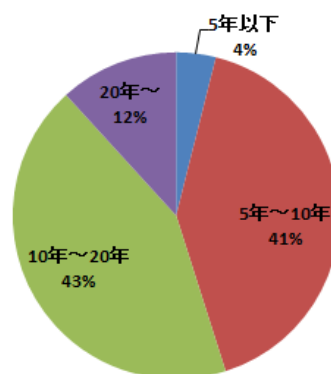
② 年齢：



③NECの勤続年数：



④ 職 種：



5. 実施期間

インタビュー（2013年9月～12月）；アンケート（2013年10月～12月）

第2項 調査内容

NECグループ内（現地法人-NEC中国を含め）海外ビジネス経験のある従業員満足度調査に対し、アンケートを実施。中国人社員と海外ビジネス経験のある日本人社員に聞きたいこと、知りたいことを直接的に項目に加えたうえで、更に影響しそうな要因についても幅広くとらえることを意図した。実際の調査票設計時に、上記の影響要因の他、NECグループ内の各事業部の取り組みや、組織風土、組織の置かれた状況を踏まえた関連要因についてもリストアップし、調査項目として加えた。

図表6-3： 満足度マトリックス表

維持項目 (個別満足度中；重要度中)	重点維持項目 (個別満足度大；重要度大)
改善項目 (個別満足度小；重要度小)	重点改善項目 (個別満足度小；重要度大)

カテゴリーの属性について、社員満足度調査では、普段思っていることを率直に答えてもらうため、無記名式で行われた。具体的に個人名の代わりに、その人の年齢、性別、役職、職種（営業、

SE、企画、人事、開発など）と国籍（日本と中国）などの属性を聞き、その属性ごとに分析を行った。そして重点維持項目や重点改善項目のマトリックスを使い、実践に向け具体的な説明も行った。

今回のアンケート調査は選択式質問を中心に構成されているが、その情報を補完するものとして自由記述形式の設問を加えること（フリーアンサー）にした。フリーアンサーの目的は選択式回答だけでは読み取れない意見や強い問題意識、満足・不満足の原因を拾い上げることである。最終的に回答の性質や回答者の属性と合わせて分析した。

本調査に使用した設問は以下の通り（**図表6-4**）である。

図表6-4： 全員向けアンケート調査項目

No.	カテゴリー	設問
Q01	仕事	仕事内容が適切である
Q02	仕事	職場が進むべき方向性の共通理解がある
Q03	仕事	自分の仕事に対する権限がある
Q04	モチベーション	仕事に対しやりがいを感じている
Q05	モチベーション	仕事に対して自由に主張できる
Q06	モチベーション	自分の意見が職場に尊敬されている
Q07	承認	仕事をした時は賞賛を受ける
Q08	承認	顧客は、当社の商品(サービス)に魅力を感じている
Q09	承認	この会社で働くことを自慢している。
Q10	達成	仕事に達成感が十分ある
Q11	達成	自分の強みを発揮できている
Q12	達成	仕事の結果や評価にフィードバックされる
Q13	責任	仕事をする時にいつもコミットする
Q14	責任	いつも信頼されて責任ある仕事を任されている
Q15	責任	仕事に対する責任感がある
Q16	昇進	今の仕事での昇進のチャンスがある
Q17	昇進	職場での地位がある
Q18	昇進	昇進の限界を感じる

Q19	成長	将来に役に立つ仕事を携わっている
Q20	成長	仕事を通じて十分な成長を感じている
Q21	成長	会社は能力向上の為に支援してくれている
Q22	総合満足	この会社を友人や知人に勧める
Q23	監督技術	上司の指示は常に適切である
Q24	監督技術	上司は部下の教育に対して積極的である
Q25	監督技術	上司は部下に仕事を任せる姿勢を持っている
Q26	人間関係	従業員は、納得のいかないことはとことん話し合う
Q27	人間関係	他の従業員への協力を積極的に行っている
Q28	人間関係	上司との関係は良好である
Q29	方針	会社の理念や目標は明確である
Q30	方針	社員のキャリア形成及びキャリアプランは明確である
Q31	方針	国際ビジネスにおける人材戦略は明確である
Q32	環境	今の職場は、良い環境である
Q33	環境	チームメンバーと信頼関係がある
Q34	環境	会社環境（文化）は自分にフィットすると感じる
Q35	保障	会社の将来についての関心がある
Q36	保障	ずっと NEC で働きたい
Q37	賃金	仕事対給料は妥当である
Q38	賃金	同業界賃金を意識している
Q39	生活	休暇取得しやすい
Q40	生活	仕事後帰宅しやすい
Q41	生活	福利厚生制度は利用しやすい
Q42	総合満足	総合的に満足している

従業員の満足度は基本的に2つの要素で構成されている。それ自体が積極的に満足度を高める「動機づけ要因 (motivators)」と、不足すると不満足を強める「衛生要因 (hygiene factors)」である。

動機づけ要因は、その名の通り積極的に社員を動機づけ、満足度を高める要因である。例えば、「仕事そのものの達成感」や「成長実感」などは社員のやる気を高め、前向きに仕事に向かう推進力となる。衛生要因とは、あって当たり前と思われているものであり、失うと強い不満を感じるよ

うになるが、これが満たされているからといって社員の働きがいが高くなるとは言えない。優秀な人材を惹き付ける魅力ある組織づくりのためには、衛生要因のみならず、動機づけ要因を満たす取り組みが求められる。例えば、報酬だけ高くしても優秀な社員の引き留めには限らない。極端に言えば「納得いく仕事をして成果を上げたい」と考える社員ではなく、居心地や待遇の良さだけを求める人材を引き寄せてしまうリスクとなる。

第2節 仮説

日系ICT企業のグローバル化が進む中、NECグループも中国市場へのビジネス展開を拡大しつつある。特にグローバル人材能力の視点でのローカルへの異文化マネジメント能力や業務遂行能力に関わる中国の政治事情や日中商習慣の違いへの理解・把握・対応などは、今後ますますその必要性を増していく。そして、近年NECグループではグローバル化に合わせ、外国人社員の基数を増やす人材戦略をとっており、外国人留学生や外国人中途採用の採用人数が大幅に増加している一方、外国人社員の離職率も徐々に高くなっている事実もある。それは日本企業間におけるグローバル人材確保の競争激化という原因もあるが、NECの外国人社員に対するキャリアプランが不透明、適材適所が実現されていないなどの原因が離職に繋がっていると考えられる。時間と費用をかけ育成した外国人社員を自社内部に留保する方法を検討すべきである。

【仮説Ⅰ】

日本採用のNEC中国籍社員は、中国と日本を両方熟知しており、彼らを現地需要に応じて中国市場に派遣することにより、NECグループ全体（本国本社と中国子会社）の経営資源を最大限に活かし、日中ビジネスの摩擦を最小限に抑え、スムーズに企業活動につなげることができる。また中国籍社員個人にとっても自分の能力発揮・適性を活かし、良いキャリアを形成することができる。日本企業と外国籍社員の双方にwinwin関係をもたらすことを期待する。

【仮説Ⅱ】

本社採用の中国籍社員（その他外国籍社員を含め）に対し、外国人としての強みを活かせるキャリアプランや外国籍社員向けの活躍方法を明確することで、外国籍社員の高離職率の低下につなげる。

多国籍企業にとってのグローバル人材とは、英語や現地語を流暢に話せることは当然の条件だが、その他の必須要件として日本側と現地側の企業文化への理解・伝達、社内の経営資源や社外のリソ

ース活用もスムーズに行われなければいけない。日本企業は中国ビジネスにおけるグローバル人材の需要が不可欠である。

第3節 集計と分析

第1項 インタビュー調査による定性的分析

まず、NECの中国ビジネス人材のグローバル化に向けて重要分野及び課題について、インタビューを実施した。具体的には、「NECのグローバル化の推進度」、「NECの中国ビジネスの課題」「中国ビジネスに活躍できる人材の育成」「日本本社で採用した中国籍社員の活用」、「グローバル人材の選抜・配置・移動による最適配置」などに関する意見が多かった。そして、中国ビジネスに関する必要な能力やスキルなどに関して、「語学力」、「異文化理解・多様性受容」、「マインド」などに関する指摘も多かった。

1. 重要分野の課題

(1) NECのグローバル化の推進度

インタビューした全員のうち、「NECのグローバル化の推進度」はまだ低いと答えた人は約8割にのぼる。主な理由として、①外国人従業員の数の割合が低く数%に過ぎない、②英語または現地言語の実行度が低い、③海外ビジネスを熟知するマネジャー層が少ない。上記3点に関する指摘が多かった。

(2) NECの中国ビジネスの課題

中国ビジネスの課題に関する指摘が多かったのは、①日本本社と中国子会社間のコミュニケーション不足、②本社を代表し即時即断ができる人材の不足、③日本本社の業務速度が遅い。

(3) 中国ビジネスに活躍できる人材の育成

この課題に関して指摘が多かったのは、①中国ビジネスにセンスがある人材選抜ができていない、②人材育成の実践の“場”の提供が不足、③若い層からのグローバルリーダー候補のキャリア育成がない。

(4) 日本本社で採用した中国籍社員の活用

NEC人事部と海外ビジネスユニット中国営業グループの担当者からの指摘は、全体的に中国籍社員の全社員数の割合がまだ低く、中国籍社員向けの制度がないが、中国ビジネスへの活用は事業部門に限って実行している。現状として、外国籍社員が増加しており、外国籍社員の活用制度を検討しているが、実行フェーズまで進んでいない。

営業部門とSE部門の担当者から指摘が多かったのは、①本社採用の中国籍社員は日本語が堪能で特別な外国人扱いをしていない、②中国籍社員を含め、外国籍社員の活用をもっと積極的に行うべき。③中国市場に中国籍社員を派遣することで、経営資源の最大限利用を期待する。

(5) グローバル人材の選抜・配置・移動による最適配置

本社採用の中国籍社員からの指摘が多かったのは、①外国籍社員の選抜・配置・移動の社内キャリアプランを特に感じない、②中国人としての強みを活かされていない

全体の指摘に関して、①グローバル人材戦略が明確すべき、②トータルな人材育成・活用の計画が必要、③特に海外経験者の復帰後の配置・移動の活用計画を事前に明確すべき。

2. 定性的分析のまとめ

中国市場の急速な変化により、NECの中国進出パターンが変化しつつある。過去の輸出販売・生産拠点の移転を中心とした海外展開から中国市場への製品・ソリューション開発・システムサービス提供へ移行。ビジネスモデルの変化に従い、従来は「輸出中心型」のやり方を伝承する派遣者が成功してきたが、いまは日本本社と現地の文化や商習慣を両方熟知している高度な現地人材（ブリッジSE・営業）と本社と子会社に権限のあるリーダーシップを発揮できる幹部層が求められている。

3. その他—自由コメント

■ 中国ビジネスに必要なスキル

(1) 語学力

- ・現地人と緊密なコミュニケーションのための語学力は必須
- ・早い段階での語学力を身につける必要と感じている。仕事だけではなく、現地生活への支障なく円滑なコミュニケーションが必要。
- ・現地に対して、日本からの駐在員に対する期待が高く、仕事に対する論理的な説明力や普段のコミュニケーションに支える最低限の言語力が絶対必須である。
- ・英語だけでなく、中国語が話せることが重要。特に中国企業向けの営業は中国語が使えないと役に立たない。
- ・リーダーシップを果たす基本ツールとして、ハイレベルの語学力が必要。

(2) 異文化理解・多様性受容

- ・現地文化、商習慣、ヒトの行動・行為への理解がとても重要、日本の価値観で物事を判断したら絶対失敗する。

- ・積極的なコミュニケーションすることで、異文化理解に役立つ。
- ・駐在するまえに、基本的な現地文化や商習慣などを理解すべき。
- ・異国文化や社会理解まで、海外勤務に必要な期間は最低でも3年以上。現地語の精通を含めたら、もっと長い期間が必要。
- ・異文化理解するまえに、日本文化をちゃんと説明できるようにならないといけない。
- ・現地人の考え方ややり方を尊重したうえで、自分の観点や指示などを実施すべき。
- ・仕事だけの付き合いではなく、仕事以外の繋がりも重要である。
- ・日本人としての発言ではなく、同じ仲間としてこうすべきだと主張しなければならない。
- ・日本本社の意思を代表しているため、現地側に必要以上のメッセージを出さないことが重要である。
- ・日本は先進国、日本人は優秀だという考えは、駐在人としてまず捨てないといけない。
- ・日本人は残業が当たり前だけど、同じように現地スタッフに要求してはいけない。

(3)マインド

- ・駐在員は行動力が必須。特にやり方や考え方が違った時、言葉で説明するより、先頭に立って行動で示す必要がある。
- ・変化が激しい中国市場に柔軟性・スピードのある人材が必要。
- ・仕事に対するコミットの気持ち
- ・逆境に強い精神、ポジティブな姿勢が駐在員に必要なマインド。
- ・現地人を巻き込んで、納得ができる仕事する。
- ・日本側を代表する責任感をもった、自信を持って仕事に実行すべき。
- ・現地への好奇心、仕事への忍耐力、コミュニケーションへの柔軟性、元気で生きる体力
- ・責任を持って、仕事に対し、言い切る強い意志が必要である。

第2項 アンケート調査による定量的分析

ここで、二つの方法を使い、アンケート調査内容を分析する。一つ目は、社員の満足度の数値を客観的に見て、因果関係や背景などは考慮せず、数値結果を直接測る方法である。二つ目は、統計手法を用い、因果関係や背景なども含め、考察・検討する。

1. 調査内容を直接測る方法

102名のNEC社員（中国籍社員54名と日本籍社員48名のそれぞれの項目に対する満足度の平均値をまとめた。下記のように3つの観点で、それぞれの満足度を測る。①日本籍・中国籍社員の満足度のギャップ、②日本籍・中国籍社員の満足ベストファイブ、③日本籍・中国籍社員の不満ワーストファイブ。

① 日本・中国籍社員の満足度のギャップ

中国籍、日本国籍社員の回答の間で大きく差が見られたものは、以下の通り（**図表6-5**）。1ポイント以上開きがある項目につき抜出し、考察する。

図表6-5：日本・中国籍社員の満足度のギャップ

No.	カテゴリー	設問	中国	日本	差
Q01	仕事	仕事内容が適切である	2.48	3.61	1.13
Q04	モチベーション	仕事に対しやりがいを感じている	1.96	3.21	1.25
Q16	昇進	今の仕事ででの昇進のチャンスがある	2.36	3.55	1.19
Q32	環境	今の職場は、良い環境である	2.08	3.24	1.16
Q34	環境	会社環境（文化）は自分にフィットすると感じる	1.48	3.18	1.70
Q37	賃金	仕事対給料は妥当である	1.96	3.24	1.28
Q38	賃金	同業界賃金を意識している	3.48	2.48	1.00

図表6-5に示しているように、仕事のやりがいや昇進のチャンスに対して、中国籍社員は不安を持つ人が多く、特にQ34番環境に関する問題の「会社環境は自分にフィットすると感じる」に最も大きな開きがあるように、中国籍社員はNECの企業環境に慣れず、不満を持っていることを表している。Q37とQ38に関して、日本籍社員は平均値以上に満足しており、同業賃金をあまり意識していない点に対して、中国籍社員は自分の給料水準を比較的気にする傾向がある。なお、NEC本社の給与体系では、国籍による給与の格差はない。

下記図表6-6、6-7に示しているように、NECの生活の福利厚生的一面では、日本籍・中国籍社員の多くの社員が満足感を持ち、社員生活へのプレッシャーを感じずに、仕事環境がよいと実感している。また、仕事に対する責任感が強いと表れている。両者の回答に大きな差が見られない結果となった。

② 日本籍・中国籍社員の満足ベストファイブ

図表6-6：日本籍社員満足度ベストファイブ

No.	カテゴリー	設問	日本籍社員
Q40	生活	仕事後帰宅しやすい	4.36
Q15	責任	仕事に対する責任感がある	4.24
Q03	仕事	自分の仕事に対する権限がある	4.00
Q41	生活	福利厚生制度は利用しやすい	3.94
Q39	生活	休暇取得しやすい	3.91

図表6-7：中国籍社員満足度ベストファイブ

No.	カテゴリー	設問	中国籍社員
Q15	責任	仕事に対する責任感がある	4.32
Q40	生活	仕事後帰宅しやすい	4.32
Q39	生活	休暇取得しやすい	4.28
Q41	生活	福利厚生制度は利用しやすい	4.20
Q27	人間関係	他の従業員への協力を積極的に行っている	4.16

③ 日本籍・中国籍社員の不満ワーストファイブ

図表6-8：日本籍社員満足度ワーストファイブ

No.	カテゴリー	設問	日本籍社員
Q09	承認	この会社で働くことを自慢している。	2.45
Q38	賃金	同業界賃金を意識している	2.48
Q36	保障	ずっと NEC で働きたい	2.55
Q17	昇進	職場での地位がある	2.67
Q30	方針	社員のキャリア形成及びキャリアプランは明確である	2.70

図表6-8;6-9で示しているように、どちらの回答でもずっとNECで働きたいという質問がワーストファイブに上がっている。一方、数値をみても日本籍社員の回答は最低でも2.45であるのに対し、中国籍社員の「会社環境(文化)は自分にフィットすると感じる」「仕事対給料は妥当である」「仕事に対しやりがいを感じている」の項目では2を下回っていることが分かる。

図表6-9：中国籍社員満足度ワーストファイブ

No.	カテゴリー	設問	中国籍社員
Q34	環境	会社環境（文化）は自分にフィットすると感じる	1.48
Q37	賃金	仕事対給料は妥当である	1.96
Q04	モチベーション	仕事に対しやりがいを感じている	1.96
Q32	環境	今の職場は、良い環境である	2.08
Q36	保障	ずっと NEC で働きたい	2.12

下記図表6-10に示しているように、日本・中国籍社員の満足度を比較し、そのギャップを考察する。

図表6-10：日本・中国籍社員の満足度比較

No.	カテゴリー	設問	中国籍社員	日本籍社員	差
Q01	仕事	仕事内容が適切である	2.48	3.61	-1.13
Q02	仕事	職場が進むべき方向性の共通理解がある	2.72	2.73	-0.01
Q03	仕事	自分の仕事に対する権限がある	3.52	4.00	-0.48
Q04	モチベーション	仕事に対しやりがいを感じている	1.96	3.21	-1.25
Q05	モチベーション	仕事に対して自由に主張できる	2.84	3.70	-0.86
Q06	モチベーション	自分の意見が職場に尊敬されている	2.88	3.33	-0.45
Q07	承認	仕事をした時は賞賛を受ける	3.56	3.91	-0.35
Q08	承認	顧客は、当社の商品(サービス)に魅力を感じている	2.36	3.00	-0.64
Q09	承認	この会社で働くことを自慢している。	2.44	2.45	-0.01
Q10	達成	仕事に達成感が十分ある	2.48	2.94	-0.46
Q11	達成	自分の強みを発揮できている	2.24	3.12	-0.88
Q12	達成	仕事の結果や評価にフィードバックされる	3.88	3.21	0.67
Q13	責任	仕事をする時にいつもコミットする	3.36	3.76	-0.40
Q14	責任	いつも信頼されて責任ある仕事を任されている	3.52	3.33	0.19
Q15	責任	仕事に対する責任感がある	4.32	4.24	0.08
Q16	昇進	今の仕事での昇進のチャンスがある	2.36	3.55	-1.19

Q17	昇進	職場での地位がある	3.24	2.67	0.57
Q18	昇進	昇進の限界を感じる	3.88	3.15	0.73
Q19	成長	将来に役に立つ仕事を携わっている	3.28	3.79	-0.51
Q20	成長	仕事を通じて十分な成長を感じている	2.24	2.55	-0.31
Q21	成長	会社は能力向上の為に支援してくれている	4.04	3.30	0.74
Q22	総合満足	この会社を友人や知人に勧める	2.36	2.70	-0.34
Q23	監督技術	上司の指示は常に適切である	2.44	3.00	-0.56
Q24	監督技術	上司は部下の教育に対して積極的である	2.52	3.09	-0.57
Q25	監督技術	上司は部下に仕事を任せる姿勢を持っている	3.32	3.67	-0.35
Q26	人間関係	従業員は、納得のいかないことはとことん話し合う	3.2	2.85	0.35
Q27	人間関係	他の従業員への協力を積極的に行っている	4.16	3.67	0.49
Q28	人間関係	上司との関係は良好である	3.4	3.91	-0.51
Q29	方針	会社の理念や目標は明確である	3.16	3.03	0.13
Q30	方針	社員のキャリア形成及びキャリアプランは明確である	2.92	2.70	0.22
Q31	方針	国際ビジネスにおける人材戦略は明確である	4	3.85	0.15
Q32	環境	今の職場は、良い環境である	2.08	3.24	-1.16
Q33	環境	チームメンバーと信頼関係がある	3.96	3.58	0.38
Q34	環境	会社環境（文化）は自分にフィットすると感じる	1.48	3.18	-1.70
Q35	保障	会社の将来についての関心がある	3.44	3.82	-0.38
Q36	保障	ずっと NEC で働きたい	2.12	3.09	-0.97
Q37	賃金	仕事対給料は妥当である	1.96	3.24	-1.28
Q38	賃金	同業界賃金を意識している	3.48	2.48	1.00
Q39	生活	休暇取得しやすい	4.28	3.91	0.37
Q40	生活	仕事後帰宅しやすい	4.32	4.36	-0.04
Q41	生活	福利厚生制度は利用しやすい	4.2	3.94	0.26
Q42	総合満足	総合的に満足している	2.28	3.12	-0.84

日本籍・中国籍社員の満足度の平均値（日本籍社員：3.33；中国籍社員：3.06）は中央値を上回る。個別項目の不満足率が比較的に小さく、平均的に見るときに課題の数が少ないことを表している。

る。ただ、これで重要課題がないとは言えない。これから統計分析により重要課題を洗い出し、満足度に関する相関関係と因果関係を考察していく。

2. データを基に統計で求める方法

各調査項目に対する海外ビジネス職務の満足とそれに影響する主要要因との関連について、下記のようにマトリクス図、満足影響要因関連図と因果関係（パス解析）で示す。

ここで、（浅井、2012）表満足「総合的に満足している」と、裏満足「この会社を友人や知人に勧める」によるポートフォリオを作成し、総合満足度の直接評価を行う。具体的な作成手順は下記の通りである。

- (1) 総合満足度の算出：「Q42 総合的に満足している」の表満足の算術平均と、「Q22この会社を友人や知人に勧める」の裏満足の算術平均を算出する。
- (2) 重要度の算出：総合満足度と各項目との相関係数
- (3) ポートフォリオの作成：（x軸）重要度と（y軸）各項目の平均を偏差得点に置き換えプロット
- (4) マトリクスで維持項目（重要度高；満足度高）と改善項目（重要度高；満足度低）を選別し、評価する。

3. 解析結果

下記図表6-11に示しているように、表満足と裏満足の相関を見ると、中国籍社では表満足と裏満足の相関が0.82に対して、日本籍社員では0.56であり、日本籍社員の方が比較的相関は弱いとみられる。中国籍社員では、表満足と裏満度に両方相関関係が高いと示している。

中国籍社員では、表満足の「会社環境（文化）は自分にフィットすると感じる」「仕事内容が適切である」「自分の強みを発揮できている」と総合満足の相関が最も高く、裏満足の「仕事に達成感が十分ある」「この会社で働くことを自慢している」「会社環境（文化）は自分にフィットすると感じる」が最も高い。一方、日本籍社員では、表満足の「仕事を通じて十分な成長を感じている」「ずっとNECで働きたい」「今の職場は、良い環境である」の相関が最も高く、裏満足の「仕事に達成感が十分ある」「仕事の結果や評価にフィードバックされる」「会社は能力向上の為に支援してくれている」の相関が最も高い。

図表6-11：表満足と裏満足の相関

No.	設問	中国籍社員		日本籍社員	
		Q22	Q42	Q22	Q42
Q01	仕事内容が適切である	0.80	<u>0.89</u>	0.22	0.49
Q02	職場が進むべき方向性の共通理解がある	0.77	0.89	0.39	0.51
Q03	自分の仕事に対する権限がある	0.62	0.51	0.14	0.19
Q04	仕事に対しやりがいを感じている	0.63	0.63	0.48	0.54
Q05	仕事に対して自由に主張できる	0.63	0.48	0.36	0.52
Q06	自分の意見が職場に尊敬されている	0.69	0.54	0.44	0.60
Q07	仕事をした時は賞賛を受ける	0.71	0.60	0.21	0.19
Q08	顧客は、当社の商品(サービス)に魅力を感じている	0.77	0.56	0.08	-0.04
Q09	この会社で働くことを自慢している。	<u>0.91</u>	0.75	0.15	0.57
Q10	仕事に達成感が十分ある	<u>0.91</u>	0.77	<u>0.56</u>	0.60
Q11	自分の強みを発揮できている	0.58	<u>0.86</u>	0.39	0.66
Q12	仕事の結果や評価にフィードバックされる	-0.41	-0.09	<u>0.55</u>	0.56
Q13	仕事をする時にいつもコミットする	0.15	-0.04	0.15	0.35
Q14	いつも信頼されて責任ある仕事を任されている	0.62	0.51	0.25	0.63
Q15	仕事に対する責任感がある	0.70	0.36	0.21	0.41
Q16	今の仕事での昇進のチャンスがある	0.33	0.55	0.23	0.48
Q17	職場での地位がある	0.43	0.05	0.22	0.42
Q18	昇進の限界を感じる	-0.58	-0.20	-0.05	-0.13
Q19	将来に役に立つ仕事を携わっている	0.05	0.18	0.05	0.22
Q20	仕事を通じて十分な成長を感じている	0.86	0.86	0.46	<u>0.72</u>
Q21	会社は能力向上の為に支援してくれている	-0.34	-0.44	<u>0.49</u>	0.26
Q22	この会社を友人や知人に勧める	1.00	<u>0.82</u>	1.00	<u>0.56</u>
Q23	上司の指示は常に適切である	0.60	0.63	0.40	0.31
Q24	上司は部下の教育に対して積極的である	0.37	0.51	0.31	0.19
Q25	上司は部下に仕事を任せる姿勢を持っている	0.25	0.44	0.13	0.39
Q26	従業員は、納得のいかないことはとことん話し合う	-0.07	0.14	0.19	0.35

Q27	他の従業員への協力を積極的に行っている	0.27	0.31	0.27	0.53
Q28	上司との関係は良好である	0.45	0.30	0.43	0.55
Q29	会社の理念や目標は明確である	0.37	0.68	0.35	0.46
Q30	社員のキャリア形成及びキャリアプランは明確である	0.44	0.57	0.42	0.50
Q31	国際ビジネスにおける人材戦略は明確である	-0.09	0.26	0.32	0.51
Q32	今の職場は、良い環境である	0.63	0.84	0.47	<u>0.68</u>
Q33	チームメンバーと信頼関係がある	-0.15	0.27	0.31	0.58
Q34	会社環境（文化）は自分にフィットすると感じる	<u>0.88</u>	<u>0.94</u>	0.43	0.49
Q35	会社の将来についての関心がある	0.51	0.23	0.30	0.54
Q36	ずっと NEC で働きたい	0.66	0.85	0.46	<u>0.75</u>
Q37	仕事対給料は妥当である	0.42	0.66	0.17	0.43
Q38	同業界賃金を意識している	0.40	0.11	0.18	-0.08
Q39	休暇取得しやすい	0.50	0.14	0.00	0.25
Q40	仕事後帰宅しやすい	0.70	0.36	-0.09	-0.14
Q41	福利厚生制度は利用しやすい	0.03	-0.29	0.05	0.09
Q42	総合的に満足している	0.82	1.00	0.56	1.00

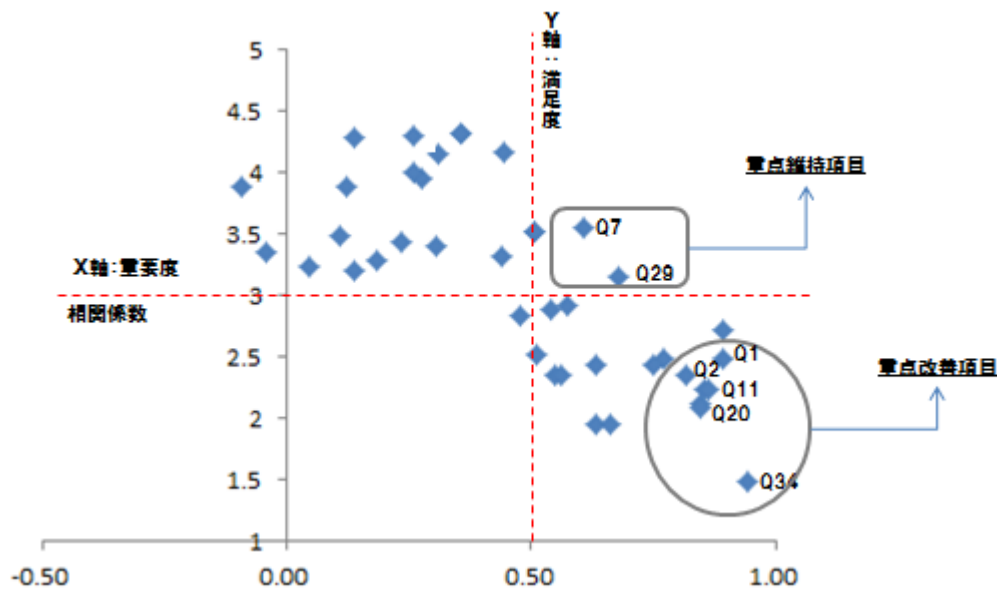
次に、総合満足度における中国籍社員と日本籍社員のポートフォリオを作成し、各々の維持項目と改善項目を選定した。X軸は各項目と総合満足度との関係の強さを表し、Y軸は各項目の満足度を示している。相関係数の強弱の目安に比較的良く使われる基準としては、絶対値0.8以上が「強い相関」、0.6以上～0.8未満が「相関あり」、0.4以上～0.6未満が「弱い相関」、0.4未満が「相関なし」である。

(1) 中国籍社員の表満足

下記の図表6-12に示しているように、Q29「会社の理念や目標は明確である」とQ7「仕事をした時は賞賛を受ける」は重要度と満足度が共に高く、NECが維持していくべき項目である。一方、Q34「会社環境（文化）は自分にフィットすると感じる」が最も総合満足度と相関しており、NECの多くの中国籍社員が会社へのフィット感を持たず、会社に適応する際の障壁の存在を感じていることがわかる。その他の改善項目としてQ11「自分の強みを発揮できている」とQ20「仕事を通じ

て十分な成長を感じている」がある。多くの中国籍社員は、適材適所を求めており、キャリア成長の意識を強く持っていることがわかる。

図表6-12：表満足による中国籍社員ポートフォリオ



上記図表6-12の中国籍社員ポートフォリオに示している結果に対し、なぜそのような結果になったのかについて、これから具体的な要因を分析する。

下記図表6-13に示しているように、相関係数の絶対値0.6（相関あり）以上の項目が13項目ある。総合満足度に対する相関係数（重要度）が高い割に、個別の満足度はほとんど平均値以下であることがわかった。強い相関（0.8以上）の各項目に対して、これらの不満要因をさらに把握する必要があり、重要改善項目として取り組むべきである。一方、相関ありの項目のなかに、Q29「会社の理念や目標は明確である」とQ7「仕事をした時は賞賛を受ける」の個別満足度が比較的に高く、重要維持項目として引き続き浸透すべきである。

具体的にみると、相関係数0.8以上「強い相関」の項目は6項目があり、環境に関する問題が2問「Q34:会社環境（文化）は自分にフィットすると感じる」「Q32:今の職場は、良い環境である」、仕事に関する問題が2問「Q02:仕事内容が適切である」「Q01:職場が進むべき方向性の共通理解がある」と、達成感に関する問題は1問「Q11:自分の強みを発揮できている」。Q1以外のすべての項目において、満足度の値は平均値（2.5）より低く、重要改善項目として対策をとる必要がある。これらの

不満要因をさらに深掘するため、アンケート回答者の1部に対して、ヒアリングを実施した。ヒアリングの結果を図表6-14の通りまとめた。

図表6-13：中国籍社員-相関係数0.6以上の項目一覧

No.	設 問	中国籍社員 満足度	中国籍社員 重要度
Q34	会社環境（文化）は自分にフィットすると感じる	1.48	<u>0.94</u>
Q01	職場が進むべき方向性の共通理解がある	2.72	<u>0.89</u>
Q02	仕事内容が適切である	2.48	<u>0.89</u>
Q11	自分の強みを発揮できている	2.24	<u>0.86</u>
Q20	仕事を通じて十分な成長を感じている	2.24	<u>0.86</u>
Q32	今の職場は、良い環境である	2.08	<u>0.84</u>
Q10	仕事達に達成感が十分ある	2.48	0.77
Q09	この会社で働くことを自慢している。	2.44	0.75
Q29	会社の理念や目標は明確である	<u>3.16</u>	0.68
Q37	仕事対給料は妥当である	1.96	0.66
Q23	上司の指示は常に適切である	2.44	0.63
Q04	仕事に対しやりがいを感じている	1.96	0.63
Q07	仕事をした時は賞賛を受ける	<u>3.56</u>	0.60

出典：分析データから抜粋したもの、筆者作成

特に、将来的に中国に帰りたいと答えた中国籍社員が多数いたが、彼らは自分のキャリアパスや今後活かせるスキルの獲得（成長）を非常に重視している。こういった中国籍社員の今後のキャリアパスとして、NECの中国子会社へ転勤することは選択肢として十分考えられる。会社側は外国籍社員に対して、明確なキャリアプランを提示することによって、人材流出を防ぎ会社内部に人材確保することに繋がる。多くの中国籍社員は仕事に対する意欲が高く、短時間で成果を出したい傾向がある。その理由として、第一に、成果主義の考え方が強く、明確なアウトプットがある仕事は本人のモチベーションに繋がる。第二に、速く出世することを求める。中国国内の転職率が高い理由の一部はこれに当てはまる。特に、学歴が高いエリート層は「UP or OUT」の考え方が一般的であり、望む出世ができなければ会社をやめていく。職場環境に対して、仕事の交流だけではなく、

より深いコミュニケーションを求める傾向がある。上司のリーダーシップも、明確な戦略や計画を示す、また彼らに期待することを明確に表現することがとても重要である。

図表6-14：中国籍社員不満要因のヒアリング調査結果（一部抜粋）

No.	設 問	満足度	主 要 理 由
Q34	会社環境（文化）は自分にフィットすると感じる	1.48	1. 仕事に対する責任・権限や評価基準が不明瞭。 2. コミュニケーションにおける暗黙知が多く、しかも結論がはっきりしない。 3. 会議などでほとんどの日本人は発言しない、発言する人に対しても歓迎していないと感じる。
Q02	仕事内容が適切である	2.48	1. 明確な計画や目標（期待成果）が伝えられていない 2. 自分の上司は業務説明やコーチングができていない
Q11	自分の強みを発揮できている	2.24	1. 自国の経験ノウハウや言語力を活かしていない 2. マネジメント層は部下の強みを把握できておらず、適材適所を感じない 3. 中国ビジネスに携わる環境がすくない
Q20	仕事を通じて十分な成長を感じている	2.24	1. 担当領域が狭くて、仕事内容が単一。 2. 上司の指示が細かい、判断裁量権があまりない。 3. キャリアパスが不透明で、キャリア形成が難しく感じる
Q32	今の職場は、良い環境である	2.08	1. チャレンジできる環境と感じにくい 2. 外国人が活躍できる環境であると感じない

出典：分析データとヒアリング調査データから抜粋したもの、筆者作成

ここから、中国籍社員の不満を解消する重要改善項目の対策について、アンケート調査の自由記述とヒアリングの関連内容を下記のように（図表6-11）まとめた。

制度面において、評価基準（KPIや多面評価）を明確にしたうえで、中国籍社員向けに定期的なレビューを行う必要がある。人事制度に対する理解を深め、会社側が何を期待しているのか、上司がどういった視点で部下を育成していくのかなどを体系的に理解することで、会社側と社員側の共通認識の形成を促進する。特にKPIや多面評価の基準設定について、会社側が一方的に作成するのではなく、評価側と被評価側とのフィードバックが重要である。そして、中国籍社員を含め外国

籍社員に対して今後のキャリアパス・キャリアプランを明確にすることで、会社内部で外国籍社員のキャリアの選択肢を増やすことができる。こうして外国籍社員が中長期的な視点で自分の社内キャリア形成を明確にできるようになり、モチベーションの向上や離職率の低下につながる。また、中国籍社員は上司とのコミュニケーションの機会を求める傾向にある。特に経営層との対話の機会は、トップマネジメントの考え方や思いを直接伝えるとともに、中国籍社員との意見交換による双方向のコミュニケーションが信頼形成に大きな役割を果たす。定期的な交流会の実施は、達成感に対する不満の解消に役に立つ。

図表6-15：中国籍社員の課題と課題解決に向けた対策例

重要改善項目	対 策 例
会社環境に対する不満 Q34；Q32	1. 評価基準の見える化（①人事評価に対する理解を促進実施；②KPIの標準化を実施；③多面評価を実施） 2. マネジメント層向け異文化理解および異文化マネジメント教育を実施。 3. 責任と権限の範囲を明確化
仕事に対する不満 Q2；Q20	1. 外国籍社員のキャリアパス・キャリアプランの明確化 2. マネジメント層向けコーチング教育を実施
達成感に対する不満 Q11	1. 定期的にコミュニケーション（交流会）を実施 2. マネジメント層のリーダーシップ能力の向上

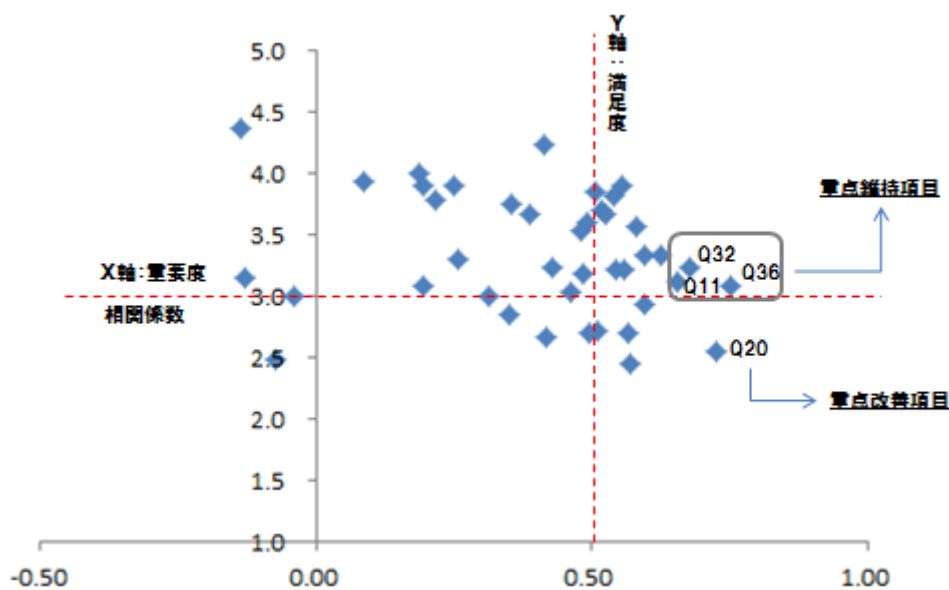
出典：アンケート調査とヒアリング調査から抜粋したもの、筆者作成

一方、管理職においては、異文化理解・異文化マネジメントの教育実施が重要である。NECは日本国内で中心にビジネスを展開してきたために、多くの管理職は「ハイコンテキスト」型のマネジメント・スタイルが定着しており、日本人にとって当たり前のことでも外国人にとっては曖昧な指示や暗黙知になってしまうケースが多くある。そして、日本籍社員が仕事を共有し合うのに対し、中国籍社員は仕事の責任と権限範囲の明確化を求めており、事前の業務説明が特に重要となる。その理由の一つとして、中国籍社員にとって、コミュニケーションにおいては仕事の依頼・指示を話し手の方にわかりやすい説明をする責任があり、依頼される仕事に対して納得して初めて仕事を受け取り、その責任が聞き手に移転する。学校の授業や会社の会議で外国人の方が活発に質問をする理由はここにある。日本人はコミュニケーションの責任は聞き手にあるのに対し、外国人は話し手が責任を負う。従って、異文化理解を含めたコーチング教育も管理職にとって不可欠である。

インタビューやヒアリング調査によって見えてきた中国籍社員の特徴として、大きく2つある。①中国人の論理的思考の不足、②人間関係の捉え方である。論理的思考の不足に関して、NECのグローバルマネージャーたちのコメントによると、アメリカ人や日本人と比較すると、いままで接した多くの中国人とはロジカルな会話を進行することが難しく、例えば中国人は質問に対して、ロジカルに回答するのではなく、質問する側に関心がない背景やいままでの実施方法などを説明することが多いという。NECの外国籍社員の内半数以上は中国籍社員であり、これら中国籍社員に対し、グローバルに通用するロジカル思考の教育を実施すべきである。こうして不足能力を伸ばし、グローバル人材として育成していく。一方、人間関係においても日本人と大きな差異がある。前章「中国企業文化」に記述した通り、中国社会は家族社会であり、中国人の「家族」の枠に入るか否かが彼らとの人間関係の展開に大きく影響する。上記に記載したように、中国人が上司とより深いコミュニケーションを求める理由は、上司と「家族」になり、人間関係をうまく持って行きたいということになる。日本でよく聞く話だが、中国人は一見冷たい印象があり、自分たちの事しか関心がないよう見えるが、友達になってみたら非常に優しく頼りがあるヒトであるという。この理由は、中国人は「家族文化」で育てられていることである。こうして、中国文化をよく理解することで、中国籍社員を育成・活用がよりスムーズに実施できるようになる。

(2) 日本籍社員の表満足

図表6-16：表満足による日本籍社員ポートフォリオ



図表6-16に示しているように、多くの日本籍社員の回答では、Q32「今の職場は、良い環境である」とQ11「自分の強みを発揮できている」の重要度と満足度が高く、NECが維持すべき項目である。一方、Q20「仕事を通じて十分な成長を感じている」に対して、多くの日本籍社員が自分の成長状況において満足しておらず、NECにとって重点課題として改善すべきである。

上記中国籍社員の相関分析と同じように、具体的に日本籍社員の不満要因を分析する。

図表6-17に示しているように、相関あり（0.6以上）の項目は7項目があり、相関係数0.8以上の強い相関がなかった。各項目の個別満足度は中央値より大きく、日本籍社員は比較的現状に満足していることを表している。一番相関の強い項目はQ20「仕事を通じて十分な成長を感じている」の個別満足度がこのなかで一番低い値（2.55）になっている。Q20は改善項目として、対策をとる必要がある。

図表6-17：日本籍社員-相関係数0.6以上の項目一覧

	設問	日本籍社員 満足度	日本籍社員 重要度
Q20	仕事を通じて十分な成長を感じている	2.55	0.75
Q36	ずっと NEC で働きたい	3.09	0.72
Q32	今の職場は、良い環境である	3.24	0.68
Q11	自分の強みを発揮できている	3.12	0.66
Q14	いつも信頼されて責任がある仕事を任されている	3.33	0.63
Q10	仕事達に達成感が十分ある	2.94	0.60
Q06	自分の意見が職場に尊敬されている	3.33	0.60

出典：分析データから抜粋したもの、筆者作成

Q20に対する要因分析のため、一部のアンケート回答者をヒアリングした結果、次の通り（回答が多い順）①若手層に大きな場の提供ができていない、②単純な仕事が多い、③蓄積した経験やノウハウを活かせていない、本人の成長に繋がらないという回答が多かった。これらの不満を解消する対策として、アンケート自由記述とヒアリング調査により図表6-18にまとめた。

特に、早い段階でグローバルビジネスの実務を通じて若手層を育成することで、会社の中でグローバルリーダーのボリューム拡大を実現するとともに、彼らのモチベーションを刺激して、指示さ

れる側として仕事するのではなく、自分の頭で仕事を考え、自ら工夫して成長していくことが重要である。一方、マネジメント層に対しても、育成ができるコーチング能力の向上が必要である。

図表6-18：日本籍社員の課題と課題解決に向けた対策例

重要改善項目	対策例
成長に対する不満 Q20	1. 若手にマネジメントを経験させる (①若手向けプロジェクトマネジメント教育を実施、②プロジェクトリーダーとして任せる) 2. マネジメント層向け、コーチング研修を実施する。 3. 社員の知識・ノウハウの見える化

出典：アンケート調査から抜粋したもの、筆者作成

4. アンケート調査のまとめ

(1) 中国市場をターゲットにNECのグローバル化を促進するにあたって、日本社会と中国社会を両方分かる本社採用の中国籍社員を活かせることが不可欠である。中国籍社員のキャリアプランや、評価基準などを明確にすることにより、彼らのモチベーションを刺激し、高い離職率を防ぐことが出来る。そして、中国籍社員は成果主義を重視しており、適材適所で人材を配置することが求められる。彼らの自国経験や言語力の強みを活かし、日中ビジネスのブリッジ機能を持たせることが重要である。

(2) NECは、社内グローバル人材を適材適所で活用できる制度構築が遅れており、高度なグローバル人材の獲得や維持に対して悪影響を及ぼす。グローバル人材は自分たちの強み発揮、仕事の適合性及び今後のキャリアプランに対し、極めて関心を持っている。これらに関する人材戦略の不透明あるいは放置することは、モチベーション低下や人材流出に大きく繋がる。

図表6-19：アンケートの自由記述整理（一部抜粋）

NO.	国籍	職種	勤続年数	分類	回答
1	日本	SE	15年	問題	事業部もBUも会社も数値目標は立てるが、戦略に心がこもっていないように感じる。本気で信じられる戦略があり、その次に数字がくるといふ考え方にすべきである。人材戦略は見えない。
2	日本	営業	5年	課題	出張時は特にやりがいを感じ、仕事を任せられ自分の判断裁量が大きくなる。若手であっても単独での客先交渉などの場が多く

					<p>与えられている。一方、日本からの管理業務も相変わらず工数が嵩み、非効率であると共にモチベーションも低下。</p> <p>自分の担当する市場では日本人の積極的な関与ができるので現場で仕事が可能だが、他市場を見ていると若手は仕事内容に対する満足度が低く折角の人材が活かしきれていないと感じる。</p> <p>日本社員のグローバル人材化を進める一方で、既存のグローバル人材をうまく活かせていない現状は遺憾。</p>
3	中国	SE	7年	問題	<p>ビジネス上の共通認識・共通理解が足りないと感じる。上司からの業務説明やCoachingなどが全然できていないと思う。</p> <p>グローバルビジネスの理念度や目標もあんまり感じていない。</p> <p>明確なグローバル戦略がみえない。</p>
4	日本	営業	5年	問題 課題	<ul style="list-style-type: none"> ・業務研修制度として、若手を早い段階で海外現地法人に派遣し、現場オペレーションを見て理解する機会を与えることについては、NECが今後、海外事業を伸ばす上で良い試みであると思う。一方で、派遣後にこれらの人材をどのように活かすのか（業務アサイン）については、その時点の組織状況任せであるように見え、制度として確立できていない点が未だあるように感じる。 ・海外現地法人から日本本社に逆出向している者の活用が未だ十分できていないように思う。これらの人材に日本のビジネスを学んでもらうのではなく、日本本社とは視点の異なる意見を出してもらえるような雰囲気が弱い。また、重要なメッセージを発信する際には英語でも行い、彼らが検討・戦略の「蚊帳の外」にならないような配慮がもっと必要だと思う。
5	中国	SE	5年	課題	<p>人を育てることは十分意識されているようですが、育てた後の未来図と活用するフィールドは会社が戦略的に考えているかは不明確です。</p> <p>また、体制が変わる都度、設定した短期及び長期的な目標も合わせて変えるのは事実ですが、人材育成の一貫性から見ればと</p>

					でも不適切です。
6	日本	企画	8年	問題	<ul style="list-style-type: none"> ・大企業故か業務が細分化されすぎており、「個別最適」になりすぎているように感じる。また細分化により自分自身が「仕事をやりきった」感が薄く、達成感が希薄。同時に細分化された業務のみを繰り返していると自分自身の成長を感じられず、時折不安になる。 ・成果が見える職種ではないので自信の仕事のレベルや成長が感じにくい。 ・企画職こそジョブローテーションを行い、自分の仕事がどこへつながっていくのか、何の意味を持っているのかを理解したほうがいいのでは？と感じる。
7	中国	営業	5年	問題	<p>人材育成について、ハード面は整っているもののソフト面までは手が回っていないように感じる。</p> <p>上司からは各人に対しての将来像(方向性)やどう成長してほしいか、などの助言が必ずしも行われているわけではない(自由にやらせてくれているという見方もできるが)。</p>

第7章 おわりに

本論文の目的は、日系 ICT 企業の中国ビジネスの更なる発展・成長を実現するために、本国本社で採用されている外国籍社員を適材適所活用することにより、優秀な外国籍人材の流出をとめ、会社全体の経営資源を最大限に発揮できることに繋がる考察にあった。また、本国本社の内部環境と中国市場の外部環境の変化対応を含めて、中国ビジネスに求められる人材像を明らかにすることが目的であった。

第1節 まとめ

第1項 中国ビジネス人材における環境変化

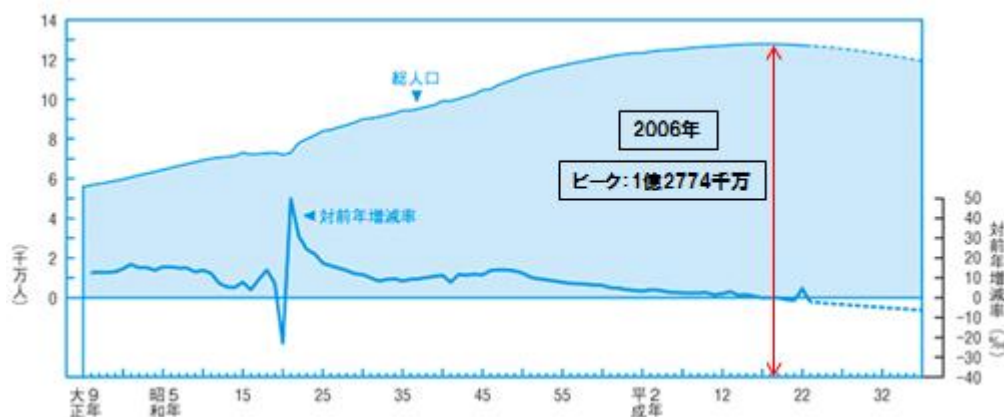
2001年11月中国WTOへの加盟をきっかけに、外国企業の投資環境や政府の行政施策などがさらに整備され、中国経済の発展が継続的かつ高速的に進んでいる。中国はGDPの二桁成長を長年継続して実現しており、世界的金融危機の影響も乗り越え、見事に2008年北京オリンピックと2010年上海万博を開催した。そして、2011年に中国のGDPが43年間第二位を維持してきた日本を超え、世界第二位の経済大国と成長した。高速な経済成長により中国の市場環境も急速に変化している。中国のなかで新しい産業クラスターがどんどん形成されており、企業間の競争も激化している。国家の政策にも変化が見られて、いままでの外資誘致積極路線から、自国企業の発展支持のため、既に外資企業投資の選別方向へ転換してきている。こういった外部環境の多様な変化に適応できるグローバル人材が多国籍企業に求められる。

一方、日本社会にも変化が起きている。長引く不況から国内市場だけでは成長が頭打ちとなり、日本企業はグローバル展開により新たな発展を見つけようとしている。グローバル化は日本企業の社会的な現象となり、大手企業から中小企業までグローバル化は日本企業の課題になっている。そして、日本企業はもう一つの深刻な問題に直面している。日本の少子高齢化である。2006年から日本の人口は減少（図面7-1）に転じ、年間に平均で約75万人が減少している。日本企業に該当する労働人口が減少し、企業にとって適合な人材が採用できなくなってきたことが分かる。労働人口の不足で話題になっていた「外国人ナース採用制度」がこれに当てはまる。そして、いま日本の輸送業のドライバーの採用も深刻性が現れてきている。日本のドライバー人口が激減し、多くの中小運送会社がドライバーの採用ができなくなり、会社が統合されたり、廃業したりする事例もある。

以上2点の理由で、近年に日本企業が外国人留学生の採用を拡大しており、外国人社員の割合が年々増加している。NECも外国人留学生の採用や外国人中途の採用を積極的に実施している。NEC

の人事データによると、採用されている外国人社員は7割以上が中国籍、残り2割強は東南アジア、北米、欧州などになる。こういった外国人社員をどう有効活用するのかが各日本企業にとって重要課題である。

図表 7-1： 日本総人口の推移



出典：総務省統計局統計研修所 HP より加筆作成

第2項 本論文の考察内容及び実証調査のまとめ

本論文では、NECの中国ビジネスを踏まえながら、中国の外部環境を考察し、中国市場における日系ICT企業の競争優位性や今後のさらなる発展の可能性などを考察してきた。国際経営に関わる主要な先行研究をレビューしたうえで、NEC中国ビジネスの具体的な事例を使い、日系ICT企業の中国ビジネスの現状を考察した。そして、企業文化の面で日本の企業文化と中国の企業文化のそれぞれの特徴や変化などを考察し、文化相違による日中ビジネスへの影響が大きいことがわかった。最後に、NECの中国ビジネスの経験者に対しインタビュー（合計：35人）を実施した。自社の中国ビジネス及び中国ビジネス人材の状況を定性的に整理・分析しNEC中国ビジネスの特徴、直面している課題、中国ビジネスに求められる人材像などを考察した。NEC内部のグローバル人材の属性や現状に対する満足度などを定量的に把握するため、NECの中国籍社員と海外ビジネス経験者向け、アンケート（有効回答：102人）を実施した。

上記の各内容を考察した結果からNEC及び日系ICT企業の中国ビジネス発展へいつかの示唆を得ることができた。

(1) 中国の市場特性

中国市場において、地域経済の格差が多く存在しており、内陸地域と沿海地域の経済発展の重点も異なる。中国市場に進出する時に、業種による「土俵」の選択と集中が重要であることが考察できた。中国全国規模でのクラスター産業地域や経済開発特区などの中国国家戦略をうまく活用し、人材確保を含め統括的な中国事業戦略が必要である。

中国の市場環境における企業形態が多数存在しており、地域経済の格差による多様性も特徴的である。日系企業にとって不確実性が多い中、本国本社から派遣される人材がより重要な役割を果たすことが期待される。グローバル人材条件に対する要求はビジネスモデルの変化とともに変わりつつある。技術力以上に、現地語交渉力、即時即断の意思決定力、異文化マネジメントが必須条件となっている。これらのグローバル人材をどう確保・育成・活用などは日系企業の重要な経営課題である。

日系企業の中国子会社の役割もより複雑に変化しているため、本社と子会社間の緊密なコミュニケーションはより重要になってきたことが考察できた。意思決定権限の子会社への委譲による現地化の加速が進んでいるなか、ブレッジ機能を果たす本社からの駐在マネジャーたちは複数の役割が要求されるようになっている。日系企業は、グローバル人材の内部育成と外部調達のバランスを配慮しながら、新たな人材戦略が必要になる。

(2) ICT ビジネスの事業特性

パソコンやインターネットの普及による ICT ビジネスの変化が激しく、特にスマートデバイスの出現で ICT 産業革命が起こり、産業形態がかなり変化している。

中国市場における中国 ICT 企業の台頭や外資系企業間の競争激化などにより、ICT 産業環境が厳しくなっている。日系企業の本社優位性を最大限に活かすために、どう (how)・何(what)・どこ(where)で発揮するのが、重要課題である。これらの課題を解決できる人材は、本社と海外子会社の内部事情や本国市場と中国市場など熟知しなければならない。最適な人材を選抜して、活用することが中国ビジネスへの一つカギである。

ICT 産業のもう一つの特徴は、ICT 知識が企業内固有知識として蓄積されて、情報の粘着性が高く、移転困難である。国際ビジネスにおける ICT 知識をトランスファーする役割がグローバル人材に期待される。これらの人材のパフォーマンスにより、取引コストが変わる。高度な人材需要が求められる ICT 産業において、人材の確保だけではなく、活用・育成を含めたトータルな人材戦略は日系企業が必要である。特に、中国 ICT 産業において、人材の転職がごく普通なことであり、人材の適材適所でモチベーションを引出すことで人材を安着させる必要がある。

(3) 日本・中国の企業文化

日本の企業文化の特徴として、終身雇用・年功序列制・企業内労働組合である。日系企業のグローバル化により、雇用形態の変化や成果主義の出現があるが、日本を代表する大手企業は、日本企業の昔ながらの特徴が色濃く残っている。これらの日系企業は国際ビジネスを展開する時に、企業文化の壁にぶつかることが多い。事例も多く存在する。特に、日系企業の中国ビジネスにおける企業文化の相異による衝突は、日中ビジネスの世界で最も多く発生する。日本社会で良く耳にする中国トピックは「チャイナリスク」、「信用問題」、「ヒトがすぐやめる」などがある。逆に中国においても、日本企業に対して「スピードが遅い」「意思決定しない」「慎重すぎる」「昇進が遅い」などがよく聞かれる。これらの問題はほぼすべて企業文化の相異による問題だと考えて良い。こうした文化問題を解決するグローバル人材が、日中ビジネスに求められている。

日本人のリーダーシップと中国人のリーダーシップが異なるため、グローバル人材のマネジメント層の育成視点において、異文化マネジメントがとても重要である。

(4) インタビューの定性分析

NECの中国ビジネスの現状、課題と解決方を考察したことで、下記の分析ができた。

NECの中国ビジネスの現状として、日本本社から中国子会社への権限委譲がかなり進んでおり、海外子会社の役割が変化している。中国市場において、NECはグローバル型企業からマルチナショナル企業に変化している。この変化により、中国子会社が本社に求めるポイントも変わった。特に本社からの駐在員に対するニーズの変化が明らかである。従来の日系企業の「輸出中心型」に必要であった技術系人材派遣は現地に求める人材ニーズに合わず、日本本社と現地の文化や商習慣を両方熟知している高度な人材（ブリッジSE・営業）や、本社と支社に権限のあるリーダーシップを発揮できる幹部層などが求められている。

(5) アンケートの定量分析

アンケート調査の定量分析により、NECの海外ビジネスに関わる多くの日本人経験者は、「会社の環境」や「自分の成長」を重視しており、「ずっとNECで働きたい」も重視されている点が印象的である。一方、中国籍社員は、「自分の強みの発揮」、「仕事の適切性」と「今後のキャリアプラン」に注目している。仕事に対する適材適所への要求や、自分のキャリアをかなり意識していることがわかった。そして、日中社員の満足度と重要度を（相関）比較する時、中国籍社員は点数の変動が激しいことに対して、日本籍社員は比較的集中している。ここでも文化の違いを感じており、異文化理解の重要性に対する意味深いデータである。

NECは2002年に外国籍社員を正式に採用し始めてから11年間で合計700人以上採用しており、今後も採用人数を拡大する。外国籍社員の全体割合がどんどん高くなっていく中、積極的な採用活動を含め、入社後の育成・活用・キャリアプランの制度完備も必要となってきた。この定量分析で明確に分かったのは、「適材適所」への要求、「自分の成長」、そして「今後のキャリアプラン」への重視である。

第2節 本研究の限界と今後の課題

第1項 本研究の限界

本研究は、NECの事例をベースとして日系ICT企業の中国ビジネスの環境状況及び経営課題を考察し、インタビューやアンケートで課題解決における仮説を検証した。本研究では、NECの中国ビジネス経験者と中国籍社員(有効回答合計102人)を対象にしたグローバル人材の育成確保に向けて、外部環境を踏まえながら、日系ICT企業として取り組むべき事項に関して議論した。中国以外のグローバル人材の育成確保のあり方に関して、本研究では触れておらず、国際ビジネスの広範な視点で今後検討を行っていく必要がある。そして、今回事例研究を含めNECのみ使っていることで、日系ICT企業の主要特徴を説明できるが、企業毎に異なる人材環境の本研究の仮説の通用性に対して、さらに他の日系企業を研究する必要がある。

また、さまざまな分野において、日本企業がグローバル展開しているが、本研究では、日系企業のICT産業にフォーカスしており、研究結論を他の産業へ適用することが十分ではない。

第2項 今後の課題

今回の研究では、NEC人材開発の協力を得ることができたが、NECグループにおける中国籍社員向けの人材育成研究は本稿が初めての試みである。NECの中国ビジネスが更なる発展を遂げるため、主に中国籍社員を活用する方法を検討した。少しでもNECの中国籍社員の実態が書けたと考えている。NECの35名の中国ビジネス経験者(日本人28名)にインタビューで調査した結果より、定性的に仮説Ⅰと仮説Ⅱを証明できたと考えるが、さらに研究すべき課題がある。まず、NECのグローバル化推進にあたって、日本籍社員と外国籍社員両方に活躍してもらう必要がある。適材適所という視点で、中国ビジネスにおける日本籍社員の役割と中国籍社員の役割を明確にする必要がある。

そして、中国ビジネスだけではなく、他の地域や国のビジネスに本研究の結論を使えるのかを検証する必要がある。日系企業は外国人留学生の採用を拡大しているが、採用以外の事も含めてトータルで考えないと、企業の魅力性を感じなくなる外国人が辞めていく。今後、本社採用の外国籍社員の育成・活用を含めたグローバル人材戦略をさらに研究したい。

謝 辞：

本論文を作成するにあたり、様々なご指導を頂きました太田正孝教授に深謝いたします。本研究テーマ設定から実証調査の方法まで、沢山のアドバイスや激励を頂きました。先生の先行文献を多く参考させて頂き、本研究の土台をしっかりと築くことが出来ました。我々が研究に集中できるよう、いつも温かい雰囲気を作ってくださった太田先生に、再び心より御礼申し上げます。

専門職学位論文のご指導において、貴重なご指導とご助言を頂きました大滝令嗣教授と杉浦正和教授に、心から感謝の意を表します。年末年始の多忙な時期にも拘らず、いつも丁寧かつ熱心なご指導賜りましたこと深く心に残っております。本当にありがとうございます。

太田ゼミの同期の皆さん（前園さん、樫山さん、宮崎拓夫さん、宮崎拓さん、吉村さん、西本さん）にも深く感謝いたします。2年間一緒に奮闘してきた仲間であり、私にとってかけがえのない大切な存在です。そして、早稲田第11号館という素晴らしい学習環境を作って頂いた早稲田大学ビジネススクールの先生方・先輩・後輩に心より感謝いたします。皆様で作ってくださったこの絆をずっと大切にします。

本研究の実証調査において、NEC人材開発グループの鈴木香澄マネジャーなどのご協力頂き、多くのNEC海外ビジネス経験者にインタビューとアンケート調査ができるようになりました。そして、快くインタビューを引き受けてくださった皆様にも感謝いたします。改めまして、実証調査にご協力いただいたすべての皆さまへ心から感謝の気持ちと御礼を申し上げます。

また、研究を進めるにあたり、ご支援、ご協力を頂きながら、ここにお名前を記すことが出来なかった多くの方々に心より感謝申し上げます。

最後になりますが、いつも心の支えになってくれた家族に感謝します。

2014年1月

胡 浩

注釈：

- 注1：**中関村とは北京市西北郊の海淀区の一角を占める地区である。北京大学や清華大学にも程近い中国最大のIT企業である連想集団を始め多数のIT産業や研究所が集積、中国のシリコンバレーと呼ばれる。
- 注2：**改革開放とは中華人民共和国の鄧小平の指導体制の下で、1978年12月に開催された中国共産党第十一期中央委員会第三回全体会議で提出、その後開始された中国国内体制の改革および対外開放政策のこと。
- 注3：**招商引資とは中国の改革開放における政策の一つであり、海外企業を誘致し資金を導入することである。
- 注4：**大躍進政策とは1958年-1960年の間に中華人民共和国が施行した農業・工業の大増産政策である。
- 注5：**NECワイヤレスネットワークは1973年12月設立しており、NEC資本100%の製造子会社である。社員数は500人強、主な事業内容はモバイル・ワイヤレス通信機器の製造と制御端末機器他の製造である。
- 注6：**NECロジスティクスは1972年2月に設立し、2013年現在従業員数は2119名、国内60拠点と海外25拠点を有する総合グローバルロジスティクス企業である。主な業務分野は貨物利用運送、貨物自動車運送事業、航空貨物運送代理店業、海上貨物運送代理店、通関業、倉庫業、荷造と包装などがある。

参考文献：

■日英文献

- Abegglen (1958) , *The Japanese Factory. Aspects of its Social Organization*, *The Free Press*, 占部都美
監訳『日本の経営』ダイヤモンド社 (1958) ; 山岡洋一訳『日本の経営』日本経済新聞社,
2004年
- 青木保氏 (2001) 『異文化理解』岩波書店
- 浅井悟史『従業員満足の因果分析に関する研究』南山大学大学院数理情報研究科修士論文(2012)
- Barney, J. B. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*,
Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- Bartlett, C. A. & S. Ghoshal (1989) *Managing across Borders – the Transnational Solution*, Boston,
MA: *Harvard Business School Press*. (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略：トランスナショ
ナルマネジメントの構築』日本経済新聞社, 1990年)
- Beyond Culture* (1976) 邦訳『文化を超えて』岩田慶治・谷泰共訳、阪急コミュニケーションズ、1993
年
- Birkinshaw, J. & N. Hood (1998) Multinational Subsidiary Evolution: Capability in
Foreign-Owned Companies, *Academy of Management Review*, Vol 23, No. 4, pp. 773-795.
- E.Deal, A, Kennedy (1982) *Corporate cultures*, *Addison-Wesley Publishing Company*.
- 巖善平 (2005) 『中国の人口移動と民工：マクロ・ミクロ・データに基づく計量分析』勁草書房
- Ghemawat, P. (2001) Distance Still Matters: the Hard Reality of Global Expansion, *Harvard Business
Review*, September, pp. 137-147.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1991). The multinational corporation as an interorganizational network.
Academy of Management Review, 15, pp. 603–625.
- 根本考・諸上茂登 (1994) 『国際経営の進化』学分社
- Gunz, H.P.&P.A. Heslin, (2005) Reconceptualizing career success, *Journal of Organizational Behavior*,
26/Special Issue, pp.105-111.
- Hall, D. H. (1976) *Careers in organizations*, *Foresman and Company*, pp.1-7.
- Harzing, A.W. (2001) Who’s in charge: an Empirical Study of Executive Staffing Practices in Foreign
Subsidiaries, *Human resource Management*, Vol.40, No.2, pp.139-158.
- Hedlund, G. (1986). The hypermodern MNC: A heterarchy *Human Resource Management*, 25,
pp.9–35.

- 古沢昌之 (2008) 『グローバル人的資源管理-「規範的統合」と「制度的統合」による人材マネジメント』 白桃書房
- Hymer, S. The international Operations of National Firms: s Study of Direct Foreign Investment, doctoral dissertation, MIT Press (pub. In 1976), 1960.
- 伊丹敬之 『人本主義企業—変わる経営変わらぬ原理』 筑摩書房, 1987年。
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, pp.8.
- 金井壽宏 (2002a) 『働くひとのためのキャリア・デザイン』 PHP 新書
- 菅野和夫 (2010) 『労働法第9 版』 弘文堂
- Katz, Robert (1955) Skill of an Effective Manager, *Harvard Business Review* .33(Jan-Feb): pp.33-42.
- Keely, T.D (2001) International Human Resource Management in Japanese Firms: *their Greatest Challenge*, New York: Palgrave
- Kopp, R.(1994) International Human Resource Policy and Practices in Japanese, European and United States Multinationals, *Human Resource Management*, Vol.33, No.4, pp.581-599
- マイケル・E・ポーター著 竹内弘高訳 『競争戦略論Ⅱ』 (ダイヤモンド社、1999年8月)
- M.Mチェマーズ著 白樫三四郎 訳編 『リーダーシップの統合理論』 (北大路書房 1999年)
- 中根千枝 (1967) 『タテ社会の人間関係』 講談社
- 太田正孝 (2008) 『多国籍企業と異文化マネジメント』 同文館
- Ouchi, William G. (1981) Theory Z: How American Business can Meet the Japanese Challenge, *Readings MA, Addison-Wesley PublishingCompany,Inc.*, (W.オオウチ(1981), 徳山二郎監訳 『セオリーZ —◎日本に学び, 日本を越える』 CBS ソニー出版)
- Porter, M. (Ed.). (1986). Competition in global industries., *Boston: Harvard Business*
- Porter, M. E. (1990) The Competition Advantage of Nations, *The Free Press*
- Prahalad, C. K. & Y. L. Doz (1981) An Approach to Strategic Control in MNCs, *Sloan Management Review*, Summer, pp. 5-13
- Rosenzweig, P.M. & N.Nohria (1994) Influences on Human Resource Management Practice in Multinational Corporations, *Journal of International Business Study*, Vol.25, No.2, pp. 229-251
- 白木三秀 (1995) 『日本企業の国際人的資源管理』 日本労働研究機構
- 白木三秀 (2005) 『チャイナ・シフトの人的資源管理』 白桃書房

- School Press. 邦訳, M. E. ポーター 編著 (1989)『グローバル企業の競争戦略』土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫 訳. ダイヤモンド社
- Schein, E.G. (1990) *Career Anchor: Discovering Your Real Values*, Pfeiffer & Company.
- Suutari, V&M. Taka, (2004) Career anchors of managers with global careers, *The Journal of Management Development*, 23/9, pp.833-847.
- 高橋満 (2004) 『中華新経済システムの形成』創土社
- Tylor, E.B. (1877) *Primitive Culture: Research into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Language, Art, and Customs*, Henry Hold & Co.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle, *Quarterly Journal of Economics*, 80, pp.190-207.
- Vernon, R. (1979). The product cycle in the new international environment, *The Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41, pp.255-267.
- von Hippel, E. (1994). "Sticky information" and the locus of problem solving: Implications for innovation. *Management Science*, 40(4), pp.429-439.
- 山田奈緒子・山本崇雄 (2001) 『海外子会社人材のグローバル異動—ソニーの事例研究—』『大競争時代における国際ビジネスの諸問題』産研シリーズ No.33, pp.177-195
- 座間紘一、藤原貞雄編 (2003) 『東アジアの生産ネットワーク：自動車・電子機器を中心として』ミネルウァ書房

■中国語文献

- 江小涓 (1999) 『体制轉換中的産業發展与産業政策：以家用電器行業為例』
- 蘇勇 (1994) 『中国的企業文化』中国上海復旦大学出版社, 134-146 頁
- 黄磷 (2009) 『中国企業の海外直接投資と経営資源獲得戦略』国民経済雑誌 199 卷-5 号。

図表一覧表

第1章

図表 1-1： NEC の外国籍社員の業務分担の人数比率

第2章

図表 2-1： トランスナショナルの4つ形態

図表 2-2： 海外子会社の役割決定フレームワーク

図表 2-3： CAGE フレームワーク

図表 2-4： ポーターの競争戦略アプローチ

図表 2-5： 競争優位のダイヤモンド

図表 2-6： ポーターの5つの競争要因

図表 2-7： バリューチェーン

図表 2-8： 国際戦略の選択

図表 2-9： 国際人的資源管理の領域

図表 2-10： 人材構成とキャリアの比較

図表 2-11： キャリア・アンカーの特徴

第3章

図表 3-1： 中国各地域の経済成長比較

図表 3-2： 中国の主要な産業クラスターの形成

図表 3-3： 中国企業と外資系企業の人材吸引制度比較

図表 3-4： ICT の変遷

図表 3-5： 2003 年から 2012 年まで ICT の歴史変化

図表 3-6： 通信技術の変化

図表 3-7： スマホ世界市場（2012実績と2016予測）

図表 3-8： タブレットの世界市場

図表 3-9： 文化的多層性・文化的多様性・パーソナリティ

図表 3-10： 知識のタイプ

図表 3-11： 2012年度電子情報百強企業上位10社（単位・億元）

図表 3-12： 1970 年代～1980 年代の日中“距離”（CAGE モデル）

図表 3-13： NEC 中国研究院_主要研究紹介

図表 3-14 : NEC 通迅(中国)概要

図表 3-15 : NEC の中国ビジネス変化一覧

第 4 章

図表 4-1 : 文化におけるコミュニケーションの 3 つのレベル

図表 4-2 : コンテキスト、情報、意味の相関関係

図表 4-3 : 日本労働組合の組織例

第 5 章

図表 5-1 : NEC グローバル 5 極体制

図表 5-2 : NEC の海外事業における歴史

図表 5-3 : PASOLINK シリーズ

図表 5-4 : パソリンク台数シェア (2000 年～2007 年 3Q)

図表 5-5 : パソリンクの事業体制

図表 5-6 : NEC 研究所-国内 4 拠点と海外 5 拠点

図表 5-7 : 中国市場におけるマーケティング・販売体制

図表 5-8 : 中国の省エネ・新エネ車普及目標

図表 5-9 : NEC 急速充電器イメージ図

第 6 章

図表 6-1 : 衛生要因と動機づけ要因

図表 6-2 : アンケート回答者の属性

図表 6-3 : 満足度マトリックス表

図表 6-4 : 全員向けアンケート調査項目

図表 6-5 : 日本・中国籍社員の満足度のギャップ

図表 6-6 : 日本籍社員満足度ベストファイブ

図表 6-7 : 中国籍社員満足度ベストファイブ

図表 6-8 : 日本籍社員満足度ワーストファイブ

図表 6-9 : 中国籍社員満足度ワーストファイブ

図表 6-10 : 日本・中国籍社員の満足度比較

図表 6-11 : 表満足と裏満足の相関

図表6-12：表満足による中国籍社員ポートフォリオ

図表6-13：中国籍社員-相関係数0.6以上の項目一覧

図表6-14：中国籍社員不満要因のヒアリング調査結果（一部抜粋）

図表6-15：中国籍社員の課題と課題解決に向けた対策例

図表6-16：表満足による日本籍社員ポートフォリオ

図表6-17：日本籍社員-相関係数0.6以上の項目一覧

図表6-18：日本籍社員の課題と課題解決に向けた対策例

図表6-19：アンケートの自由記述整理（一部抜粋）

第7章

図表 7-1：日本総人口の推移