

Graduate School of  
Business Administration

KOBE  
UNIVERSITY



ROKKO KOBE JAPAN

2011-19

中国におけるYKKグループの  
人材マネジメント改革

小泉 大輔 前川 尚大  
朴 弘文 平野 光俊

Discussion Paper Series

# 中国における YKK グループの人材マネジメント改革

Reform of the Human Resource Management in *YKK Group* in China

小泉 大輔（神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程）

前川 尚大（マーサー上海 ディレクター）

朴 弘文（神戸大学大学院経営学研究科 博士研究員）

平野 光俊（神戸大学大学院経営学研究科 教授）

## Abstract

世界で 70 を超える国と地域で事業を展開する YKK グループ。ファスナー市場においては、国内で 9 割、グローバルで 4 割以上のシェアを誇る。YKK は早くから海外に進出し、顧客企業の近くに拠点を構え、クライアントのニーズに素早く対応する“パラシュート型経営”によって、グローバル市場におけるトップランナーとなった。その海外事業を展開していく上で、YKK が最も重視したのがヒトの現地化であった。YKK の日本人駐在員たちは、各国の現地社会に溶け込み、その土地の人間になることによって、長い年月をかけて現地法人の経営を軌道に乗せた後、経営現地化の最終段階として自ら育成した現地人材にバトンを渡していった。

しかしながら、2000 年以後、中国における生産需要が経験したことのないほどの急激なスピードで伸びる中、中国現地法人では数に限りある日本人駐在員だけでマネジメントできない状況となっていた。同時に、生産現場においても、労働者一人ひとりの技能やマネジメントスキルの熟達による生産性の向上が大きな課題となっており、これまで各国で展開してきた現地化施策を見直さざるを得なくなった。

そこで YKK 中国グループは、現地の幹部化比率 50%、および、生産現場労働者の技能向上と育成を踏まえた優秀な人材の定着を目的に、内部労働市場における現地従業員のマネジメント幹部の蓄積と外部労働市場の人材を中間労働市場へと転換させる人材マネジメント改革に着手する。こうした人材マネジメント改革の試みは、労働者側の関係特殊投資へのインセンティブとホールドアップ問題の緩和に関わり、次のステージとして日本人を中心としたグローバルコア人材の育成のあり方を根本的に変化させる可能性を持っている。

本稿では、YKK 中国グループの人材マネジメント改革において中心的な役割を担った上海 YKK ジッパー社に注目し、その改革プロセスと成果について、人事担当者のみならず、日本人駐在員、現地従業員双方のインタビューを通じて検討する。同時に、本ケースによって、多くの日本企業が課題としているグローバル人材マネジメントについての議論の素材を提供する。

## 1. YKK のファスニング事業

### “Little Parts. Big Difference.”

ファスナーは衣服や鞆，財布等の日用品の一部品である<sup>1</sup>。製品全体からみるとファスナーはあまり目立たないが，その役割は重要である。衣服や鞆のデザインがどれほど秀逸であり，高級素材を使用しているても，ファスナーの滑りが悪ければその商品には欠陥があると言わざるを得ないだろう。

YKK はファスナー市場において，国内で 9 割，グローバルで 4 割以上のシェアを誇るガリバー企業である。顧客企業には LEVI's や adidas, Nike, Gucci や LOUIS VUITTON といった世界的ブランドが名を連ねており，NASA の宇宙服にも同社のファスナーが採用されている。2010 年現在，YKK のファスニング事業グループは世界 70 の国と地域に展開しており，2010 年 3 月期の売上高は 2493 億円である（海外生産であれば約 9 割）<sup>2</sup>。

YKK のファスニング事業は 1934 年に，創業者の吉田忠雄がファスナーの加工・販売を手掛けるサンエス商会を設立したことから始まる<sup>3</sup>。当時は国内で生産された鞆や財布などの袋物の輸出量が増加しており，吉田は国内メーカーにファスナーを卸す事業を展開した。

当初はファスナーに関するノウハウが乏しく，事業規模も小さかったため，ファスナー生産は外注していた。そうした最中，下請け業者に発注したファスナーに不良品が多く混ざり，インドに輸出した 3000 ダースが全て返品されるという事態が発生した。吉田はこの事件を教訓に「納得のいく製品を作るには，どんな部品でも他人任せにはいけない」という信条を強く持つようになり，以降，ファスナーの自社生産に乗り出した。

現在，吉田の故郷<sup>4</sup>に隣接する富山県黒部市には，糸を紡ぐ紡績工場，紡いだ糸を染める染色工場，糸からテープを織る織機工場，金属にメッキをする工場，さらには包装材料の段ボールを製造する工場までもが設置され，ファスナーを一貫生産する体制が整えられている。「当社はファスナー・メーカーであり，決して伸銅会社でもなければ，紡績会社たらんとするものでもない。ただ創業以来の念願である“原材料から製品まで”を実行に移すほかならない。良質のファスナーが消費者にわたるようにするには，ファスナーに適したものを原料から作るべきだ。（中略）世界のどのファスナー・メーカーにも劣らぬ機械設備をもち，技術も十分熟練しているにもかかわらず，粗悪または不適當な原材料を用いれば，その結果は火をみるより明らかである。（中略）1 個だけ，1 回だけ，ひとりだけ，全くのアット・ワン・チャンスに全製品の優劣がかかっていることに思いをいたせば，重要な役

<sup>1</sup> ファスナーは“slide fastener”という英国式の呼称から派生した一般名詞であり，ジッパーは“Zipper”という米国式の呼称から派生した一般名詞。チャックは「巾着」をもじった日本式の一般名詞である。

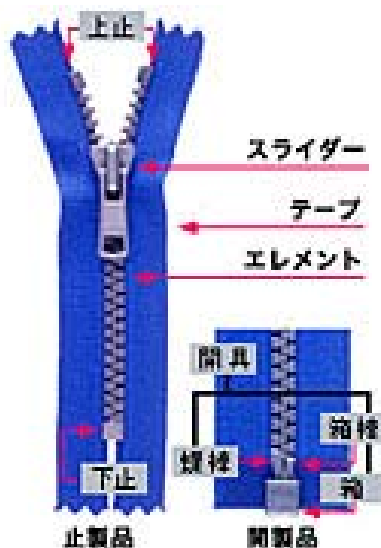
<sup>2</sup> YKK グループはファスナーだけでなく，窓やドアの開け閉めにも貢献している。ファスニング事業で培われたアルミニウム加工技術をもとに多角化を進め，アルミサッシその他の多様な住宅建材，ビル建材を生産・販売しているのが YKK AP 株式会社である。YKK グループはファスニング事業と建材事業，そして両事業の生産を支える工機技術本部によってグループ経営を行っており，2010 年 3 月期の YKK グループ全体の売上高は 5564 億円である。

<sup>3</sup> 1945 年 8 月，「吉田工業株式会社」に社名変更。1946 年 4 月に「YKK」の商標を制定。

<sup>4</sup> 吉田の出身は富山県魚津市である。

割を持つ原材料の自社製造は、必ずや当然の理である」<sup>5</sup>

図1. ファスナーのしくみ



資料出所：YKK ファスニングプロダクツ販売株式会社 Web Site より

### 海外生産体制の確立 —パラシュート型経営—

1950年代、YKK製ファスナーの国内シェアは8割を超え、輸出比率も3割に達していた。海外市場を視察した吉田はYKKブランドが世界各地で広く認知されつつあることを実感し、海外事業のさらなる飛躍を確信した。

ところが海外事業の拡大には、関税等の貿易上の問題が立ちはだかる。たとえば当時、日本から米国にファスナーを輸出するには50%もの関税を支払う必要があった。そこでYKKは海外に生産拠点を建設し、“より安く”製品を供給する体制を整備していった。1959年のインド工場建設に始まり、ニュージーランド、シンガポール、米国、オランダ、ドイツ、イタリア、香港、台湾、韓国、コスタリカ、トリニダードトバゴ、オーストラリアなど、世界各地に相次いでYKKのファスナー工場が建設されていった。

海外進出を加速したもうひとつの理由は、“より早く”製品を供給し、顧客の満足と信頼を獲得することにある。ファスナーはファッション性の高い最終製品の間接材であるため、顧客企業の販売戦略に応じたスピーディーな製品開発が要求される<sup>6</sup>。ファッション・ブランドの繊細なニーズを短期間で実現して受注を勝ち取ったり、受注後の短納期を実現して持続的な信頼関係を構築するため、YKKは顧客企業のなるべく近くに拠点を構える“パラ

<sup>5</sup> 『YKK五十年史』p54-55

<sup>6</sup> とりわけ近年では、低価格でありながらも最新モードを反映し、短期サイクルで製品を次々に投入する“ファスト・ファッション（Fast Fashion）”と呼ばれるビジネス戦略がアパレル業界を席卷しているため、開発・生産スピードの向上はパートナーシップ維持の生命線となる。

シュート型経営”を実践していった。

米国の Talon や Scovill, ドイツの Opti といった大手の他, いくつもの競合企業がひしめく海外市場においてゼロから出発した YKK は, 顧客からの難易度の高い注文やアパレル業界におけるナショナリズム<sup>7</sup>といった問題にも真摯に対応し, “もう紙一枚の努力”<sup>8</sup>を積み重ねることによって, 業界での確固たる地位を確立するに至った。現在, YKK が 4 割を超えるグローバル・シェアを獲得していること背景には, 顧客企業の傍に寄り添い, その成長とともに事業を発展させてきた同社の海外進出の歴史がある。

### ヒトの現地化 —土地っ子政策—

YKK が海外進出を進めるうえで最も重視するのは, 「ヒトの現地化」である。その背景には, 長期的視点に立った日本的経営, 人材育成を海外でも貫こうという確固たる経営哲学が存在する。吉田は, 「相手に利益をもたらす働き方をするためには, 本社や工場の出先の“事業”の一部門であるより, (中略) それぞれの社員がその土地に永住する“家業”であった方がいい」<sup>9</sup>と考へ, 日本人従業員を海外に派遣する際には「土地っ子になれ」という表現を用いて薫陶を行った。“土地っ子”とは文字通り, その土地の人間になることである。

欧米等の海外諸国では職種別の労働市場が発達しており, 人材の流動性が高い。せっかく育てた現地人材を管理職に登用した途端, 他社から声が掛かり転職してしまうという問題は, 海外に進出した日本企業に共通する課題のひとつであろう。このような環境で事業を着実に成長軌道に乗せるには, 中長期的スパンで事業にコミットし, 現地人材を束ねるリーダーが必須と考えるのである。実際, YKK の日本人駐在員達は 10 年, 20 年という長期スパンで海外に派遣され, 日系商事会社などの外部業者を極力利用せずに現地法人を営んでいく。“習うより慣れる”<sup>10</sup>の精神で言語を習得し, 現地社会に溶け込んでいくその姿は, まさに“土地っ子”そのものである。YKK の日本人駐在員達は, 長い年月をかけて現地法人の経営を軌道に乗せ, 経営基盤を強化した後, 経営現地化の最終段階として自ら育成した現地人材にバトンを渡し, 次の任地へと赴いて行く。

香港に 10 年, シンガポールに 8 年, 上海に 7 年半と, 海外駐在生活 26 年目を迎える上海社統括工場長の小林義昭は次のように語る。

「海外が長いので日本の状況はよくわからないことが多いです。日本人でありながら日本人ではない(アジア人)みたいなものです。その意味で普通の日本人ではないように見えるのでしょうか。現地の方に“あなた変わっているね”ってよく言われます」

YKK には, 小林のように複数の海外事業を軌道に乗せ, 数か国語を流暢に使いこなすグローバル人材が数百人単位で存在する。土地っ子政策によって育成された彼らの存在が,

<sup>7</sup> たとえば, 米国の LEVI'S 社やフランスの LOUIS VUITTON など各国を代表するブランドは, 当時, その国のファスナーしか使わないといった慣習があった(『脱カリスマの経営』より)。

<sup>8</sup> 吉田忠雄が大切にしていた考え方の一つ。一生懸命に努力した後, さらに紙一枚分の僅かな努力を重ねることによって, 高き望みに達するという考え方。

<sup>9</sup> 『なしたもんだの経営』p103

<sup>10</sup> 日本人従業員が海外に派遣される際, 社内でよく用いられる表現のひとつ。

YKK のグローバル経営の原動力になっていることは言を俟たないだろう。このように、その地域の“土地っ子”となって、立ち上げから現地化までのすべての経営プロセスを“失敗しても成功せよ”、“信じて任せる”という創業者吉田の経営哲学が時空を越えて受け継がれ、ここ中国 YKK においても、現地スタッフを含め、大切なバリューとして日々の仕事の遂行で常に意識されているのである。

## 2. 中国への進出と課題

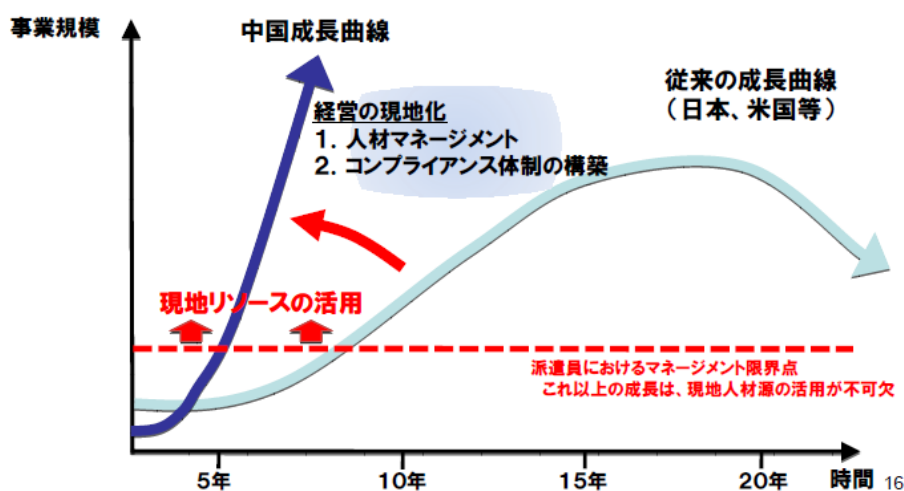
### 中国におけるファスニング事業の「垂直立ち上げ」

1980 年代、中国では「改革・開放」政策によって、徐々に市場経済体制への移行が進められた。上海、天津、広州、大連などの沿岸部には経済技術開発特区が設置され、外資が積極的に誘致された。1992 年には計画経済が公式に放棄され、社会主義市場経済体制のもと、経済成長が一気に加速していく。

この時期、主力顧客である欧米系アパレル企業が相次いで中国に進出したため、パラシュート型経営を実践する YKK も中国への進出を決断した。1992 年の上海 YKK ジッパー社設立を皮切りに、大連 YKK ジッパー社、YKK 深圳社といった現地法人が設立され、中国事業を管轄する YKK（中国）投資有限公司（YCI）が設立された。YCI は中国政府との交渉や YKK 中国グループの方針決定、管理業務の集約化などの機能を担うこととなった。

2001 年に中国が WTO に加盟し、欧米への輸出枠が撤廃されると、中国の縫製産業はさらにその勢いを増し、欧米向けの輸出が急拡大していった。2004 年以降はファスナーの需要が一気に増加したため、YKK はこの時期を「垂直立ち上げ期」と判断し、生産規模を積極的に拡大する方針を決定した。

図 2. 中国におけるファスニング事業の成長イメージ



出所：Mercer 人材マネジメントセミナー YKK 講演資料（2007）

## YKK 中国グループが直面した経営課題 —現地人材の早期育成と定着—

既に述べたように YKK の海外事業は，“土地っ子政策”のもとで育成された日本人駐在員をコアとし，現地法人の経営基盤を整備・強化した上で，現地で育成された人材にバトンを渡していく方式を取ってきた。ところが当時の中国におけるファスナーの需要は，こうした既存の成功パターンでは太刀打ちできないほどの伸びを示していた。

世界中から殺到する注文に対処するため，資金や設備，原材料などは投入できても，年々膨れ上がる組織をまとめるには，日本人駐在員だけに頼る体制では限界がある。中国事業の“垂直立ち上げ”を成功させるには，現地人材の早期育成と幹部ポストへの登用が不可欠であり，その育成スピードもこれまでのような自然成長を待つのでは到底追いつかないことが誰の目にも明らかとなった。

その一方で YKK 中国グループ各社の人事制度は，日本人駐在員達が本社の制度を参考に導入したものであり，必ずしも中国労働市場の特性に対応しているとは言えなかった。結果，現地従業員の定着率は低く，社内で育成された人材の相当数が社外に流出する状況が続いていた。

## 中国労働市場の特徴とリスク

ここで，当時の中国の労働市場，およびリスクについて触れておこう。90 年代以降，急速な経済成長を続ける中国労働市場を特徴づける用語のひとつに，“発展空間”というものがある。これは，主にホワイトカラー層が仕事を通じて自らのスキルを効率的に高め，より上位のポストと報酬を求めてキャリアを自律的に歩んでいく様子を指す言葉である。その背景には，経済成長の果実をより多く享受したいという中国人労働者の上昇志向や，社会保障制度が十分に整備されていない状況で自身の将来の安定性を確保したいという危機感が存在する。

実際，中国労働市場における新規入職者と管理職層の所得格差は激しく，新入社員に対する部長級の平均年収が日本で約 3 倍程度であるのに対し，中国では 20 倍を超えることも稀ではないという<sup>11</sup>。多くの中国人ホワイトカラー層にとって，転職は自らの“発展空間”を労働市場全体に広く求める正当な手段であり，その行為は肯定的に捉えられる傾向にある。

同じくブルーカラー層の労働市場も流動性が高いが，その転職理由はより切実である。90 年代以降，“世界の工場”としての中国を支えてきたのは「農民工」<sup>12</sup>と呼ばれる低賃金労働者であった。農民工の多くは内陸農村部からの出稼ぎ労働者であり，沿岸都市部近郊の農村出身者も一部含まれる。

内陸部出身者は中国の戸籍法上，「農民戸籍」<sup>13</sup>というグループに属しており，社会保障

<sup>11</sup> Mercer 社総報酬サーベイ (TRS) 2010 年調査結果より引用。

<sup>12</sup> 「派遣工」とも呼ばれる。「農民工」と呼ばれるのは農村部出身者であることから，「派遣工」と呼ばれるのは人材派遣業者に登録し，派遣されることが多いからである。

<sup>13</sup> 沿岸都市部出身者は「都市戸籍」グループに属する。



(医療保険、年金、子女の義務教育等の公的サービス)が受けられるのは原則として自らの戸籍がある内陸部に限定される。したがって、内陸部出身者の農民工は短期滞在を前提に沿岸都市部で働き、帰郷前に少しでも多くの報酬を得るべく企業間を頻繁に移動する傾向にある。その他、沿岸都市部近郊の農村出身者の場合も出稼ぎであることに変わりはなく、短期利益志向という要素が加わるため、農民工の離職率は総じて非常に高くなる。特にファスナー業界のトップ企業である YKK で仕事を覚えた労働者は、競合企業からの引き抜きの対象にもなりやすく、YKK 中国グループにおける農民工の離職率は年間で 8 割を超えるほどであった。

一方で、こうした離職率の高さは YKK のように高度な製品を扱う企業にとって、コアとなる製品技術の流出というリスクにさらされることにもつながってくる。また中国の知的財産権に関わる法整備についてはしばしば問題となって日本でも報道されるが、どこまで現地従業員に任せるべきかという点も同時に考慮していかなければならない。YKK に限らず、日系の製造業はこうしたリスクを考えながらも、同時に、現地スタッフの定着・育成という非常にバランスをとることが困難なマネジメントが求められているのである。

### 3. 中国における人材マネジメント改革

#### 「経営現地化推進委員会」の発足と改革プロセス

上述のような背景から、現地人材の早期育成と定着のためには、中国労働市場の特性に対応し、かつ日本人駐在員と中国人幹部の協働体制を確立するような人材マネジメント改革が不可欠であった。YKK 中国グループの経営方針を決定する「YKK 中国グループ出資者会」において、吉田忠裕現社長は次のような檄を飛ばした。「われわれは中国で No.1 の会社になる。しかし、この会議の場を見渡すと中国人幹部がいない。No.1 を目指すのに現地人材の幹部がいない会社などありえない<sup>14</sup>」

以降、YKK 中国グループは各拠点を巻き込んだ人材マネジメント改革を推進していくことになる。2004 年には地域統括会社である YCI 内に「経営現地化推進委員会」が設置され、2008 年までに幹部ポストの現地化比率を 50%とする目標が定められた。改革にあたってはモデル拠点が選ばれ、YCI 人事企画グループとモデル拠点の駐在員幹部、ならびに中国人事スタッフがプロジェクト・チームを結成した。

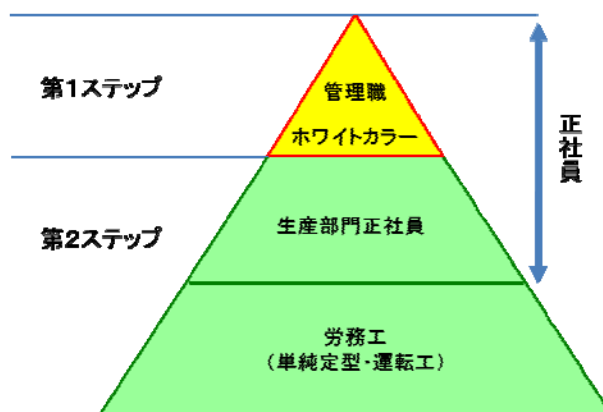
度重なる議論の末、この改革プロジェクトは 2 段階で進められることが確認された。第 1 ステップでは現地人幹部の早期育成を目的に、管理職およびホワイトカラー層（営業・購買・マーケティング・人事総務部門等）を対象とした人事制度改革を行うことが決定された。この第 1 ステップは、これまで日本人駐在員が担ってきたマネジメント機能を現地人材に代替・委譲し、経営基盤を強化するための段階と位置づけられる。

続く第 2 ステップでは、ファスニング事業の心臓部である生産部門（ブルーカラー層）

<sup>14</sup> 『グローバル経営』2009 年 6 月号。

を対象に、制度改革を行うことが決定された。この第 2 ステップは、今回の人材マネジメント改革の本来の目的、すなわち中国事業の“垂直立ち上げ”成功に向けた生産部門ブルーカラー層の定着と早期育成のためのインフラ整備段階である。

図 3. 人材マネジメント改革のステップ



出所：Mercer 人材マネジメントセミナー YKK 講演資料（2007）

## 第 1 ステップ —管理職・ホワイトカラーを対象とした人事制度改革—

### 現状把握

改革プロジェクトはモデル拠点の現状把握からスタートし、現地従業員が自社の人事制度についてどのように感じているか、インタビューやアンケート調査が行われた。その結果、ある拠点では「人事制度に関して一貫した方針がない」という回答が 6 割以上も寄せられ、「明確な報酬基準が設定されていない」といった不満も強く示された。

それまでの YKK 中国グループの人事制度は、前述のように日本人駐在員が本社の過去の制度を参考にして、拠点毎に別個に導入されたものであり、社内での整合性や公平性が確保されているとは言い難い状況であった。たとえば同じ経理（課長）という職位であっても、実際の仕事内容や役割には個人差があり、報酬格差も極端に開いている状況が散見された。こうした状況を打破し、現地人幹部の育成・定着をはかるには、中国労働市場の特性に対応した人事制度を再構築するだけでなく、YKK 中国グループ全体としてのタテ（階層間）とヨコ（拠点・部門間）の処遇の整合性をはかる必要があった。

### 役割等級制度「J グレード」の導入

中国での改革に先立って、日本の YKK 本社でもこれまでの職能資格制度を改め、役割基準の人事等級制度を導入する改革が行われていた。これは、各ポジションの「役割」の大

きさ・重要度を定義し、この役割等級を基準に評価や処遇を決定するものである。

中国における制度改革は、こうした本社の制度改革の骨格に合わせる形で検討が進められた。日本人駐在員の機能を現地人材に移行し、幹部ポストの現地化比率 5 割を達成するという事は、幹部ポストに占める日本人と中国人の比率が半々になることを意味する。

そこで改革プロジェクト・チームは、モデル拠点の組織にベンチマーク・ポジションを設定し、当該ポジションで求められる役割を定義するとともに、周辺ポジションの職務分析を行い、ポジション間の役割の関係整理を進めていった。その後、こうした活動の成果として、役割の大きさ（重要度）を等級の基準とした「J グレード」と呼ばれる新たな人事等級制度が導入された。この J グレードにおいて、現地従業員の下級管理職層は大きく JC, JB, JA の 3 階層、上級管理職層は J1（課長級）から J2（部長級）までに等級付けされた<sup>15</sup>。そして人材の流出を抑えるため、各等級の報酬水準は客観的な外部労働市場の報酬データを参考に決定されることが決められた。

労働市場の流動性が高く、職務内容や職位に応じて報酬が大きく異なる中国では、労働者は常に自らの市場価値を意識しながら働いている。自らの役割が社内で明確に定義され、その役割に応じて処遇が決定される J グレードは、中国人労働者にとって非常にわかりやすい仕組みであった。J グレードの導入により、現地従業員の組織内公平性に対する不満は徐々に解消の方向へと向かっていった。

### 管理職層に対する「目標管理制度」の導入

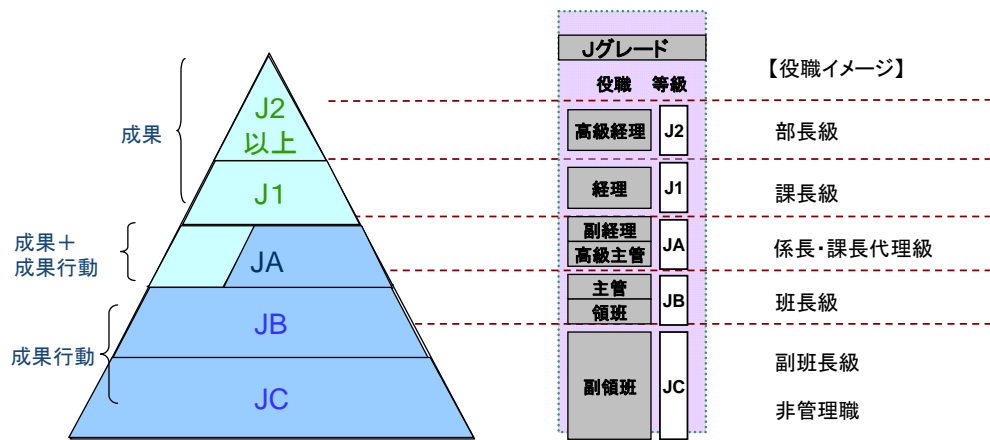
人事等級制度の改革に続き、人事評価制度の改革が行われた。上級管理職層（J1 以上）に対しては、部門の事業計画と J グレードの役割に基づき期首に目標が設定され、その達成度（成果）を期末に測定する目標管理制度が導入された。目標達成度（成果）に応じて報酬水準が上下するため、この制度もまた中国人にとってはわかりやすいものであった。

ただし、下級管理職層（JA 以下）に対しては一律に目標管理制度を導入せず、YKK 中国グループ各社の実情に応じて制度のカスタマイズが行われた。なぜなら各社の下級管理職層のマネジメントスキルには個人差があり、部下の目標設定や評価を適切に行うことが難しいと判断されたためである。たとえば上海 YKK ジッパー社では、下級管理職層以下にも目標管理制度を導入するための過渡的措置として、日本本社におけるコンピテンシー評価を参考にした「成果行動」評価が導入された。上海 YKK ジッパー社における成果行動とは、所属部署や組織の成果につながるような行動の総称である。

新人事制度に対する現地従業員の理解を深めるため、その内容は中国語の「人事制度ハンドブック」にまとめられ、制度の説明会が繰り返し行われた。また、目標管理制度の円滑な運用を目的に、中国人・日本人双方の管理職に対して評価者研修が実施された。

<sup>15</sup> 事業所のトップに該当する J4 以上の設定は、今後の現地化の進展を睨み、将来の課題として残した。

図4. 管理職・ホワイトカラー向けの新人事制度の概要（例：上海 YKK ジッパー社）



出所：Mercer 人材マネジメントセミナー YKK 講演資料（2007）

### 職場への浸透を目指して

新人事制度に対する現地従業員の評価は高く、徐々にではあるが個々人の役割や目標、成果に対する意識が高まってきた。上海 YKK ジッパー社の営業部門で営業企画副経理として働く周は、新人事制度について次のように語っている。「新しい人事制度の導入にあたっては、会社側から丁寧な説明を受けました。現在は年二回の成果評価があり、上司の高級経理からその結果を全てフィードバックしてもらっているので、自分に求められる役割やその達成度がよく理解できます。評価シートには上司のコメントも書かれていて、自分も読んで納得してからサインをしています」

また、上海 YKK ジッパー社の顧客管理部門で働く朱は、自らの役割認識について次のように語っている。「納期管理を徹底することが私の役割です。お客様からオーダーを頂き、納期を確認する。納期を守るために生産現場で問題がありそうな場合は、工場とお客様の間に立って調整をします。上司と相談することもあります。納期管理は私の役割なので、基本的には自分の判断で行動しています。あまり先のことまでは考えていませんが、今の YKK は雰囲気良く、国営企業に比べると昇進・昇格の可能性も十分あるので、今後も YKK で働き続けたいと考えています」

Jグレードの導入により、中国人ホワイトカラー層は自身に課せられた役割の遂行やそのためのスキルアップを明確に意識しながら、自律的に業務を行うようになっていった。そこで一部の拠点では、さらなる打ち手として日本人駐在員達の多くを現地人材の指導・育成・補助等を担う企画部門へと移動させ、実質的なオペレーションの管理・監督を行う幹部ポストを中国人幹部向けポジションとすることで、現地化比率 50%という目標が単なるスローガンではないことを示した。

## 第2ステップ ―生産部門における人事制度改革―

### 生産部門幹部に課せられた課題 ―農民工の定着と育成―

Jグレードと目標管理制度の導入が一段落しつつある頃、全従業員の7割を占める生産部門での人事制度改革が開始された。生産部門における具体的課題は以下の2点であった。

第一に、YKKに勤務する農民工の多くは人材派遣会社に登録し、派遣されていたが、優秀な農民工は中長期的に定着させるべく、その技能の伸長に応じて直接雇用契約へと切り替える仕組みが必要であった。第二に、直接雇用契約後も継続的に技能を向上させ、さらにはマネジメントスキルを身に着けさせるべく、現地人材にとって魅力的な報酬体系やキャリア・パスを提示する必要があるであった。

このプロジェクトを上海YKKジッパー社でリードした闵行（ミンハン）工場長の永田行雄は、当時のことを振り返って次のように語っている。「中国では普通のことかもしれませんが、農民工は最低賃金付近の給与でずっと働いているような状況が周囲にありました。これでは作業員一人一人の技能の向上は見込めません。製造業として生産性を上げていくときに、習熟というのは一つの絶対条件であり、機械だけで出来るものではないのです。労働者の習熟を促すには、仕事の対価である給与が、それぞれの仕事のレベルに応じて支払われる仕組みでなければならないですし、それを我々が用意する必要があると感じていました」

また、前出の統括工場長、小林は次のように語っている。「20何年かずっと中国社会で働いていますが、やっぱり『自己の成長』というキーワードが、特に中国では重視されます。現地の人達には『会社のためではなく、自分のために頑張ってください。あなたが成長してください。そうすればあなたの成長が会社に跳ね返ってきて、会社も成長します』と話しています。長期雇用を前提にしている日本とは異なり“会社の成功が自分の成功”に繋がるという考えは、彼らには合わないのかもしれませんが。ストレートに自己の成長を求めるほうがフィットするように思います」

### 職能資格制度「Tグレード」の導入

永田が言うように「仕事のレベル」を体系化するといっても、ファスナー生産には染色、加工、メッキ、仕上げ等の様々な工程があり、しかもファスナーの素材や種類<sup>16</sup>によって別個のラインが敷かれている。それら全ての工程、ラインで職務分析を行い、仕事内容や技能のレベルに応じた等級付けを行うには、膨大な作業を必要とした。しかし、改革プロジェクトのモデル拠点に選ばれた上海YKKジッパー社では、日本本社で活用されている役割基準を参考に、各工程、ラインで求められる技能要件を半年以上掛けて整理し、それらの等級付けを行った。

こうした活動の成果は「Tグレード（Technical Grade）」と呼ばれる新人事等級制度に反映

<sup>16</sup> たとえば、ファスナーの幅の太さによって“細物”と“太物”という別個のラインに分かれている。

された。図5に示されるように、Tグレードでは管理職を含めたブルーカラー層が大きく3つの職群に分類された。ファスナー生産に従事する現場作業員は、「製造一般職」に該当するT1からT3、そして「高度技能職」に含まれるT4までの4階層に分類され、T4以上のブルーカラー層は原則として全て直接雇用契約の正社員、T3についても段階的に直接雇用で切り替えていくことが決定された。また、これらのTグレードは、既存のホワイトカラー向け人事等級制度Jグレードとの人事異動も考慮し、T4以上の等級は、ホワイトカラーのJグレードの等級階層と整合するように等級設計された。

Tグレードの等級は、その業務内容に応じていくつかの職種に分かれる。直接的に生産機械を操作し、ファスナーを生産する運転工（操作工）と呼ばれる職種。これらの作業員は、主に作業手順書に従って一定の作業を行う職種である。これらの作業員の作業を指導したり、トラブル発生時の初期対応を行う指導員と呼ばれる職種。安定的な生産を確保するために、生産機械設備の保全やトラブル・故障時の対応を行う保全工と呼ばれる職種。現地における新商品の設計や新生産機械設備の工程への導入といった難易度の高い業務を行う技術員（エンジニア）と呼ばれる職種も今後の事業の拡大を意識し設定された。

これらの職種はそれぞれ等級制度におけるキャリア・パスとして職種ごとに等級設定が決定された。運転工のキャリア・パスはT4を上限とし、T5以上への昇格者は、各工程の指導員へのキャリア・パスが用意された。結果としてT5以上については、指導員・保全工、工程全般を管理するエンジニア（Jグレードにおける管理職レベル）によって構成されることが決定された。

Tグレードの導入により、農民工に象徴される末端のブルーカラーにも、ホワイトカラー同様の“発展空間”が開けただけでなく、YKK社内における技能の向上とキャリア発展が連動する具体的ロードマップが提示された。Tグレードにおける報酬体系は「技能手当」といった補足的なものではなく、基本給と技能（職能資格）給がダイナミックに連動するものであった。すなわち、YKK中国グループはTグレードの導入により、現地ブルーカラー層に対して「会社側は技能向上に処遇改善をもって報いる」という明確なメッセージを発信することに成功した。

図 5. T グレードの概要 (J グレードとの対応関係)

Jグレード		Tグレード		職層	等級	間接	運転	指導員	保全	技術	
役職	等級	職層	等級								
高級経理	J2	エンジニア	T9	エンジニア	T9					シニアエンジニア	
経理	J1	エンジニア	T8		T8						エンジニア
副経理 高級主管	JA	エンジニア	T7		T7						エンジニア エントリー
主管 領班	JB	高度技能職	T6	高度技能職	T6			指導員	保全工 指導員		
副領班	JC	高度技能職	T5		T5			副指導員	保全工A		
		高度技能職	T4		T4	製造間接A	運転A	運転指導	保全工B		
		高度技能職	T3		T3	製造間接B	運転B		保全工C		
製造一般職	T2	T2	製造間接C	運転C							
製造一般職	T1	T1	製造間接 単純作業	単純作業							

出所：上海 YKK ジッパー社 社内資料 (2010 年)

### 生産現場への浸透

T グレードの導入は、中国人ブルーカラー層に技能の向上と定着へのインセンティブを与えた。しかしながら、前述のように複雑な社会的背景を持つ労務工に対しては、福利厚生という点でさらなる配慮が必要であった。そこで、YKK 中国グループの一部の会社では、医療保険が適用されない内陸部出身者への配慮として、直接雇用契約の正社員に対しては医療費を全額実費で支給するといった対応を導入した。これらの対応もきっかけとなり、数多くの農民工が YKK の正社員（直接雇用契約）を目指して技能試験に挑戦することとなった。

技能試験に合格し、派遣社員から正社員へと登用された岳（T3 等級）は、次のように語る。「これからもずっとこの会社（上海 YKK ジッパー社）で働きたいです。職場の人間関係や今の給与水準には大変満足しています。私は、努力すれば担当工程のリーダー（T4 の副領班＝班長級）にまでステップアップできるはずだと信じています」

また、同じく技能試験に合格し、T4 に昇格した唐は、次のように語る。「この会社はまるでファミリーのようです。会社を良くするために従業員が皆同じような目標を持って働いています。今回、T グレードが導入されて、昇格のステップや判定基準も明確になりました。会社に対してどのぐらい貢献できるか、それが一番大事なことで、昇格はその貢献度で決まるのです。努力して昇格すれば給料も上がるし、ここで働くことには安心感があります」

さらに、YKK 中国グループは、前述した J グレードとこの T グレードといったインセンティブに関わる制度面の整備と運用だけでなく、日本のグループ本社が進める 4 万人社員フォーラムという YKK のコアバリューの浸透プロジェクトを効果的に活用していった。このプロジェクトは、全世界の YKK グループに所属する約 4 万人の従業員を集めて、同社の

コアバリューをストーリーとして共有・確認し合ったもので、DVD としてもまとめられている。このように現地従業員の YKK に対する組織アイデンティティを補完的に高める施策を同時に打つことによって、現地スタッフを選抜し、中国における人材のリスクマネジメントを、バランスをとりながらうまく両立していったのである。

#### 4. まとめ

##### 改革の成果

以上、一連の人事制度改革により、YKK 中国グループの現地人幹部の人数は、プロジェクト開始時 2005 年の 29 人から、2009 年の 112 人へと大幅な増加を示した。幹部ポストの現地化比率は 46% に達しており、目標とされた 50% にはわずかに届いていないが、今後もその比率は増加していく予定である。

また、ブルーカラー層の定着率も改善される方向性へ向かっている。生産現場を支える T4 以上の高度技能職人材はその厚みを増し、生産効率の改善に大きく貢献することが期待されている。結果として、YKK 中国グループの“垂直立ち上げ”は見事な成功を収め、モデル拠点である上海 YKK ジッパー社では、2010 年度には単体事業会社としての月間生産最高本数を大きく塗り替えるに至った。

##### 新たな課題への挑戦

現在、YKK 中国グループでは、更なる「経営の現地化」に向けた現地人材の登用を検討している。その対象ポジションの多くは、営業や製造といった各機能のトップのポジションであり、まさに経営幹部と呼べるポジションである。これらのポジションは、まさに YKK 中国グループに限らず、中国で事業展開を行う日系企業にとって、最後の「現地化対象ポジション」となっている。

もちろん全てのポジションが「現地化」の対象となる必要は無く、それぞれの事業において最適な現地人材・日本人駐在員の役割分担があるはずである。しかしながら、中国と言う巨大市場を見据えたときに、現地の状況に迅速に対応できる経営を目指す上で、中国人経営幹部という存在は各社の事業にとって無視できない要素になりつつある。

一方で、これらの経営幹部ポジションについては、日系企業においては、事業展開の中核ポジションとしてこれまで日本本社が管理してきた企業が大多数である。一般に、不確実性の高い事業環境下で意思決定を行う必要のある経営幹部のポジションは、事業について幅が広くかつ深い知識・経験を有する人材が求められる。また、成長を続ける中国市場における事業展開が、各日系企業のグループ経営全体にとって重みを増す中で、日本本社とのネットワークも経営幹部ポジションにとっては重要な要件となってきた。

中国における外資系企業進出の歴史はまだ 20 年程度あり、上記のような事業経営に関する深い知識や経験、重要な意思決定を左右する日本本社とのネットワークといった点で現



地人材にはまだ課題が残されている。これらの課題は、研修といった短期の施策で解決できるものではなく、いかに中国人の経営人材候補に実地に経験を積ませていくか、といった中長期的な人材育成上の課題として存在している。

### グローバル人材の登用に向けて

本ケースの対象となった YKK グループにおいても、各拠点のトップを勤める経営人材や幹部層の多くは、長い海外赴任のなかで様々な地域で経験を積み、厳しい事業環境の中で自ら事業を立ち上げるといった経験で自己を成長させてきたことが伺える。そのような多様かつチャレンジングな環境をどのように中国人人材に与えていくか、というのが次の課題になっている。この点について、上海 YKK ジッパー社の総経理（社長）を努める遠藤厚は次のように語っている。

「中国で採用した人材で優秀な方を中国の他の事業会社、或いは他の地域で活躍していただく。そういったこともそろそろ必要になってきているのではないかと考え始めています」

遠藤が語るように、さらなる現地化の進展には、まさに日本人を中心に運営してきた経営トップ層＝「グローバル人材」のポジションを現地人材にも門戸開放すること意味する。すでに YKK グループでは欧米系拠点において現地人材の経営トップは誕生している。しかし、この中国という不確実性が高く、かつ急速な成長を遂げている新興国において、そのような取組みを事業の拡大にあわせて同時に進めることは極めて難しい課題と言える。また日本人と同様に地域をまたぐ異動やジョブ・ローテーションを中国人に課すためには、それらの人材に対して、育成への中長期的な会社のコミットメントを明確に伝える必要がある。

YKK グループには創業者が残した「善の循環」という言葉がある。「他人の利益を図らずして自らの繁栄はない」という考えである。この「善の循環」に立ち戻って考えたとき、中国人人材への更なる活躍の場の提供は、ひるがえって YKK グループ自体の更なる成長にも繋がるはずでもある。さらなる成長のステージを目指して YKK 中国グループの挑戦は続いていく。

[2011.3.25 1035]

### 参考文献

井上孝（2009）「中国におけるグローバル経営と人材育成」『グローバル経営』2009年6月号。

吉田忠雄（1982）『「なしたもんだ」の経営：善の巡環の発想と実践』千広企画出版部。

吉田忠裕（2003）『脱カリスマの経営』東洋経済新報社。

### 一般誌・社内資料

吉田工業株式会社 五十年史編纂室（1984）『YKK 五十年史』吉田工業株式会社。

『日経ビジネス』「YKK 知られざる「善の経営」」2007年1月15日号。