

# Vialto Partners

人事運営から人材経営へ、  
在中日系企業に対する有効的な人事  
トランスフォーメーション（変革）

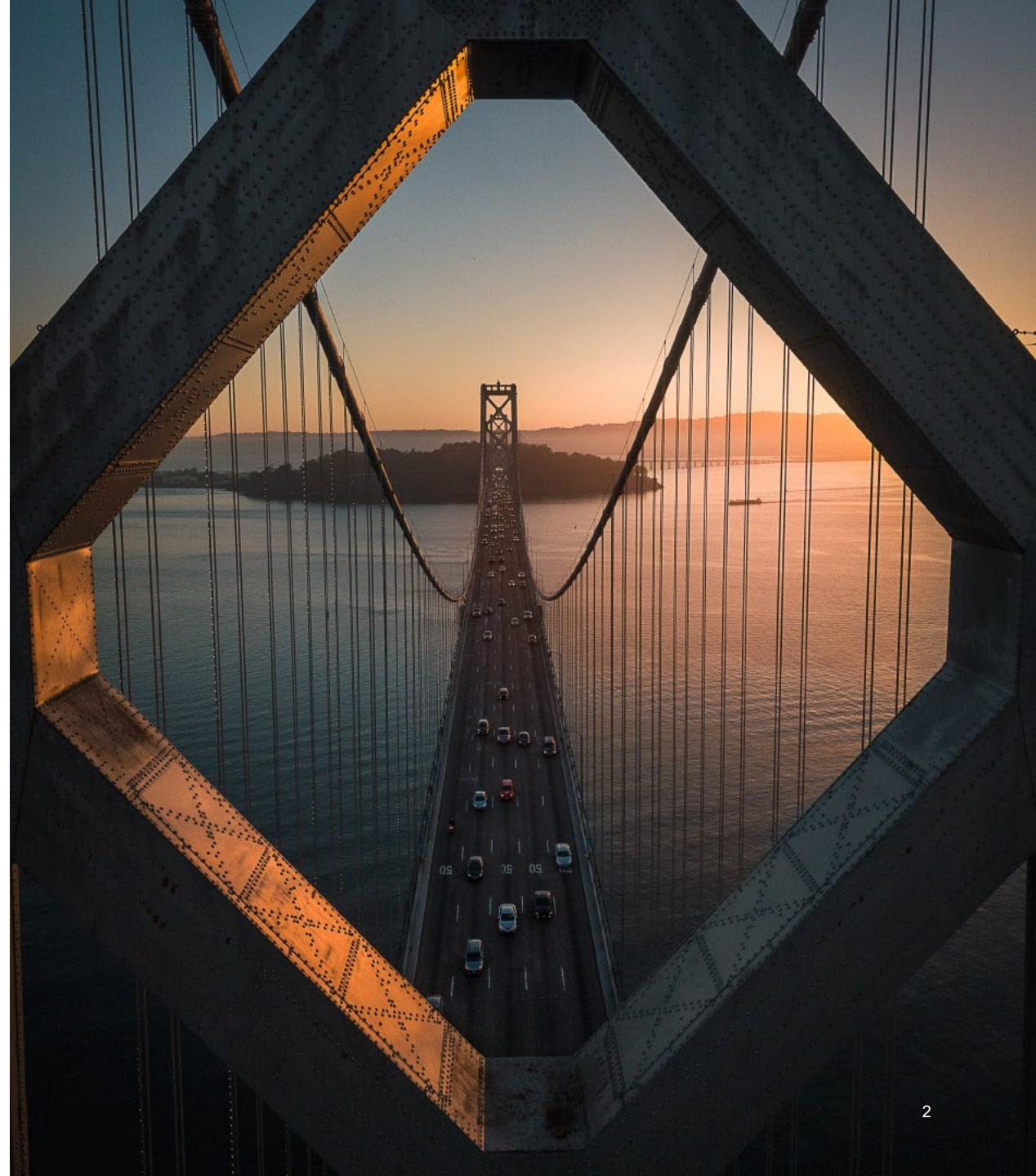
**VIALTO**  
PARTNERS



# 目次

1	私たちVialto Partnersについて	04
2	日系企業の人材マネジメントについて	08
3	民営企業または欧米系企業の人事施策慣習	12
4	日系・民営・欧米系企業の人事施策ギャップ分析またはその中からの学び	16
5	在中日系企業に適する人事変革のステップ及びルートの提示	20
6	事例紹介（ケーススタディ）	24

This proposal does not constitute a contract to perform services. Final acceptance of this engagement by Vialto Partners is contingent upon successful completion of Vialto Partners' acceptance procedures. Any engagement arising out of this proposal will be subject to the execution of our formal engagement contract, including our standard terms and conditions and fees and billing rates established therein.



# 登壇者：謝 弘政(シャ コウセイ)



シニアコンサルタント  
人的資本管理及びタックスコンサル  
ティング

電話：+86131 2099 1514  
メール：HungCheng.Hsieh@vialto.cn

## ハックドレッジ

謝弘政はVialto Partnersのシニアコンサルタントとして、主に人的資源管理のコンサルティング業務を担当している。担当分野では長年のプロフェッショナルサービスを提供する経験を有している。

## 関連経験

謝弘政は、人事戦略策定、人事データ分析、タレントマネジメント、等級制度、報酬報奨・インセンティブ制度、業績・能力評価制度の設計及び構築、労働関連法律法規のコンサルティング・アドバイザリーに対して豊富な経験をしている。

謝弘政は、多種多様な規模及び業界の外資系企業、中外合弁会社、民営企業に合計40社以上(2023年12月時点)でコンサルティングサービスを提供している。

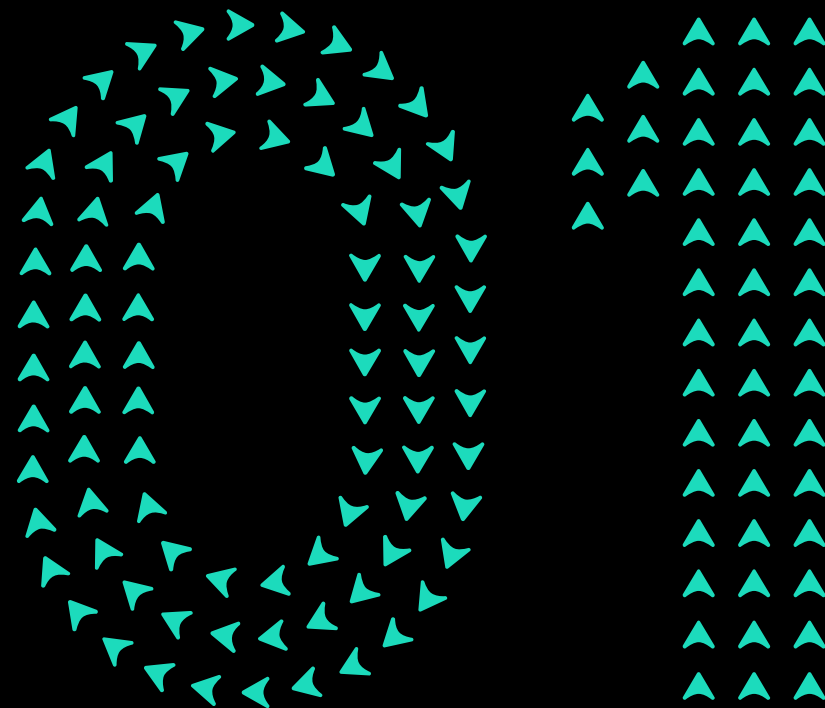
主な業界経験は、化工、ファストリテイリング、医薬、機械製造、自動車、飲食、国際貿易等に渡っている。

## 専門資格

謝弘政は輔仁大学の日本語文学学科の学士を卒業し、中国的人資源及び社会保証部より認定される人材及び組織発展関連資格を有する。

謝弘政は中国語、日本語または英語を流暢に話すことができる。

# 私たちVialto Partnersについて



# Vialto Partners について

- ✓ 人材の国際間異動にまつわる税務・イミグレーション・戦略／制度に係るサービスを提供しているグローバルモビリティサービス部門を PwCよりClayton, Dubilier & Rice (“CD&R”)へ譲渡し、事業譲渡契約を締結いたしました。譲渡手続きが2022年4月29日まで完了でき、Vialto Partnersは独立企業としてサービスをクライアントに提供することになりました。
- ✓ Vialto Partnersは6,000人のモビリティスペシャリストを有するグローバルモビリティ分野での世界最大級のプロフェッショナルファームで、国際間人材異動に関する一連のサービスを150カ国で提供しています。
- ✓ 日本企業特有のニーズに対応するため、Vialtoネットワーク内に地域横断のチームを設置し、世界中の海外派遣者から日本語で問い合わせが可能なバックアップ体制を充実しました。

**Vialto Partnersは主に以下のサービスをクライアントに提供：**



税務対応アド  
バイザリー



ビザ・イミグ  
レーション



人事リーワー  
ド制度構築



グローバルモ  
ビリティ管理

**VIALTO**  
PARTNERS



私たちの日常顧問契約業務は国際の人的移動に関する多様なクライアントのニーズを予測し、あらゆる課題に先んじてお手伝いをすることを目指している。

私たちの提供するサービス内容をご理解いただき、複雑な問題をシンプルにすることをご体験ください。

私たちは常に国際間の人的移動に係る制約限界を乗り越え、ビジネスや他の多くの分野にポジティブな結果をもたらしている。

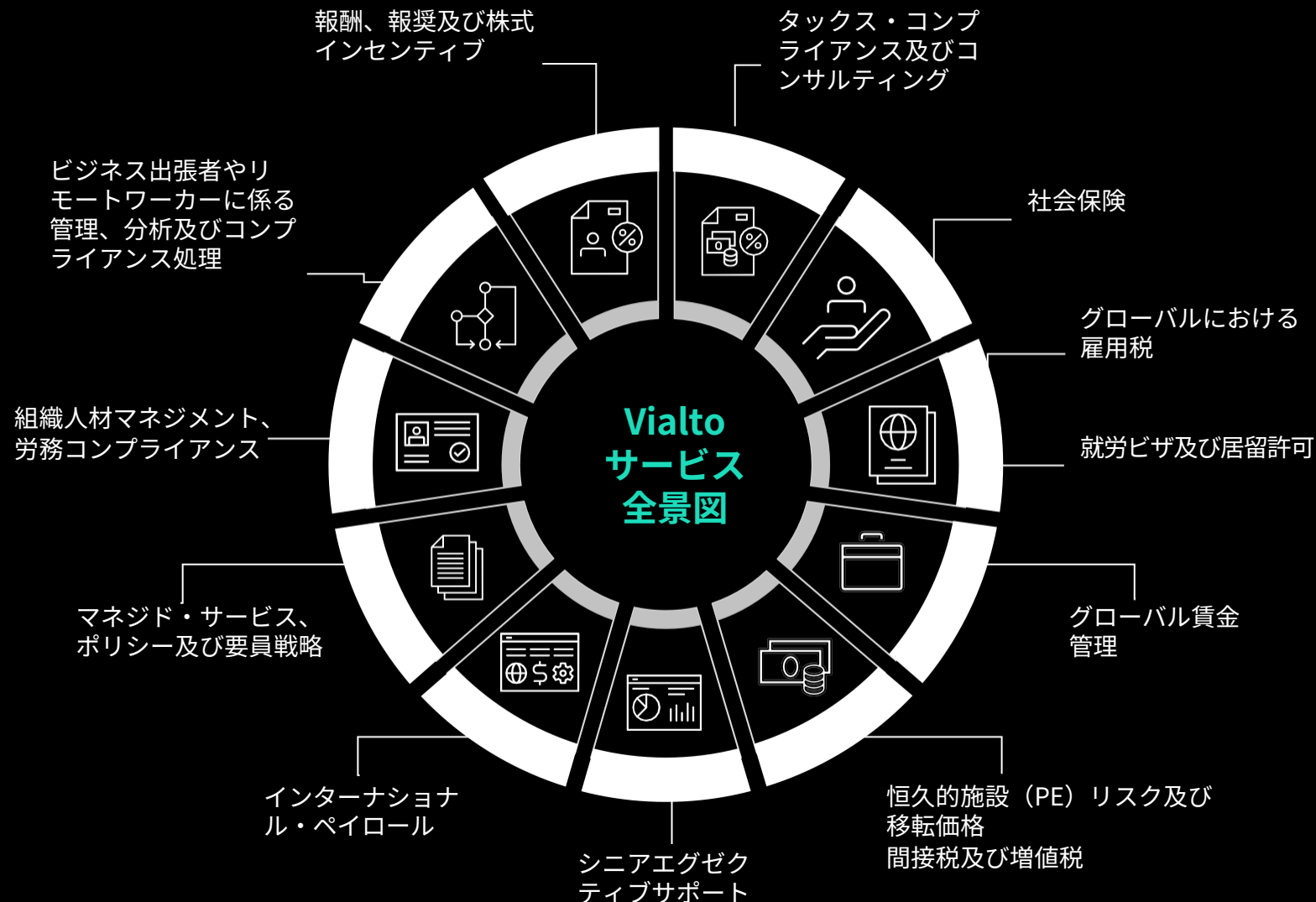
私たちのサービスチームは貴社に寄り添い、あらゆる面にノウハウを共有するほか、シームレスなテクノロジーサポートも提供している。これにより、貴社がダイナミックなグローバルワークフォースを動かし、ポテンシャルを引き出すことができるようになる。

纬地经天  
行远自迤  
共拓鸿图

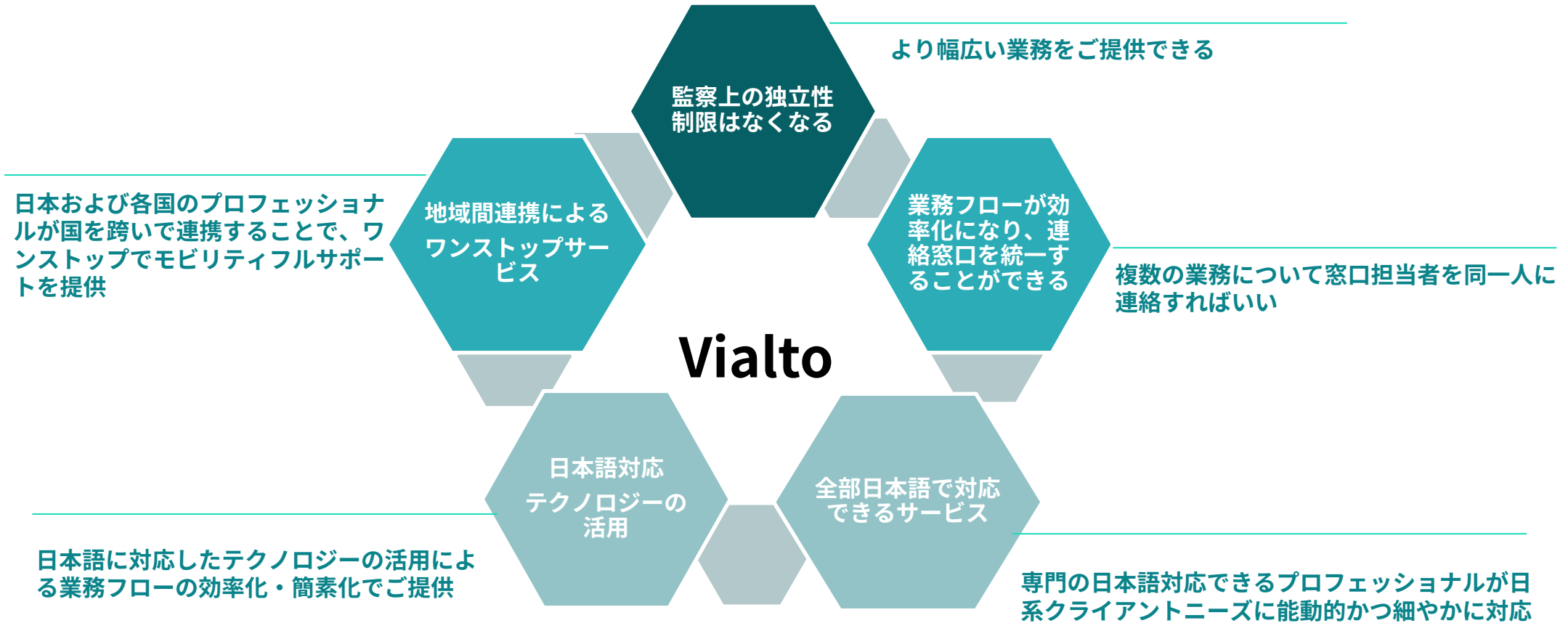
**VIALTO**  
PARTNERS



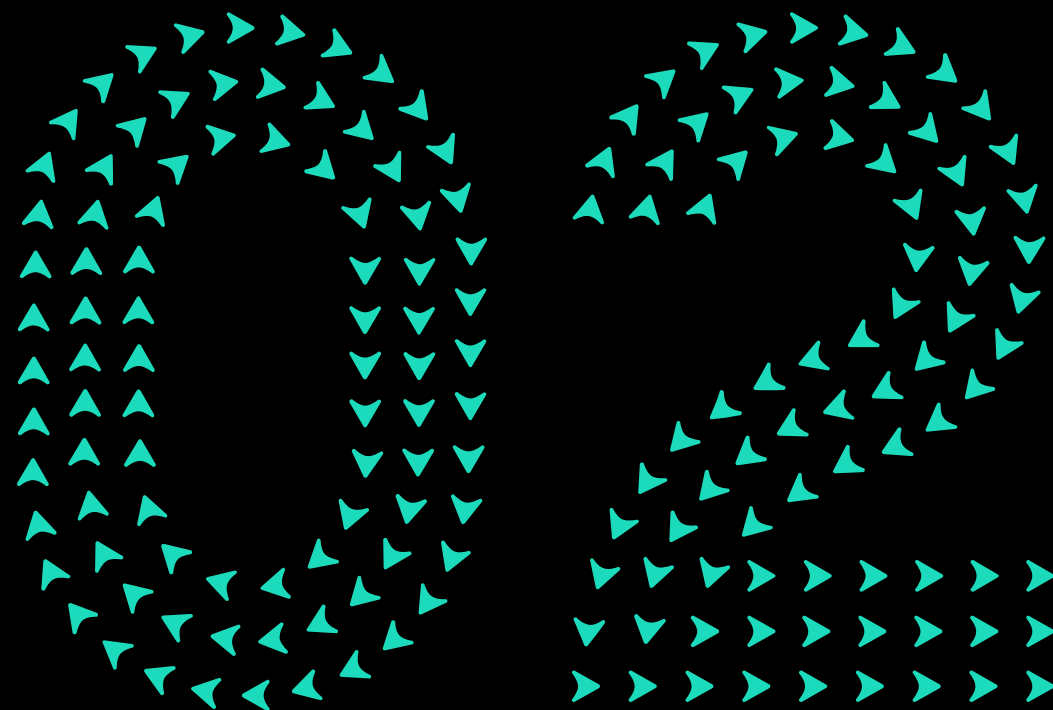
## 私たちのサービスケイパビリティ いつでもどこでも世界中でサービスとサポート



# Vialto Partnersのサービス強み

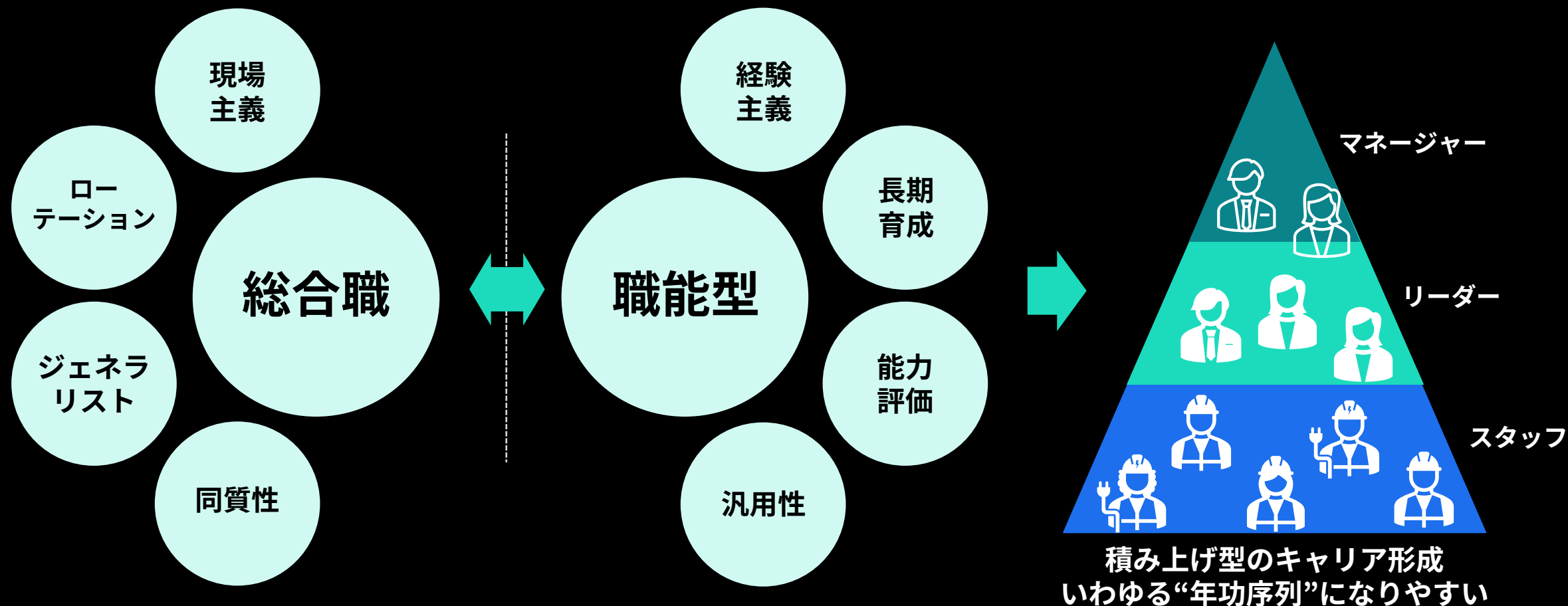


# 日系企業における人事施策の特徴及び課題





日系企業は特有の人事ポリシーを以て、以下のような独特な人事マネジメントの特徴があり、取り組んでいる。



“日式の人事マネジメント”は中国でビジネス展開したときにも持ち込まれることが多い。



日本人  
駐在員

ローカル  
従業員

日系企業の**ローカライゼーション(現地化)**ペースが遅延されているため、ローカル従業員のキャリアパスでは**ガラス天井**が存在している。

経営、管理ポジションは概ね駐在員が担当されている故、人材育成を意識しているが、稀に重要視(優先順位が高いこと)していない。



低評価

標準  
評価

高評価

日系企業は従業員の**雇用公平性**を重視し、または強調しているため、人事評価で大きなメリハリをつけることが滅多にない。

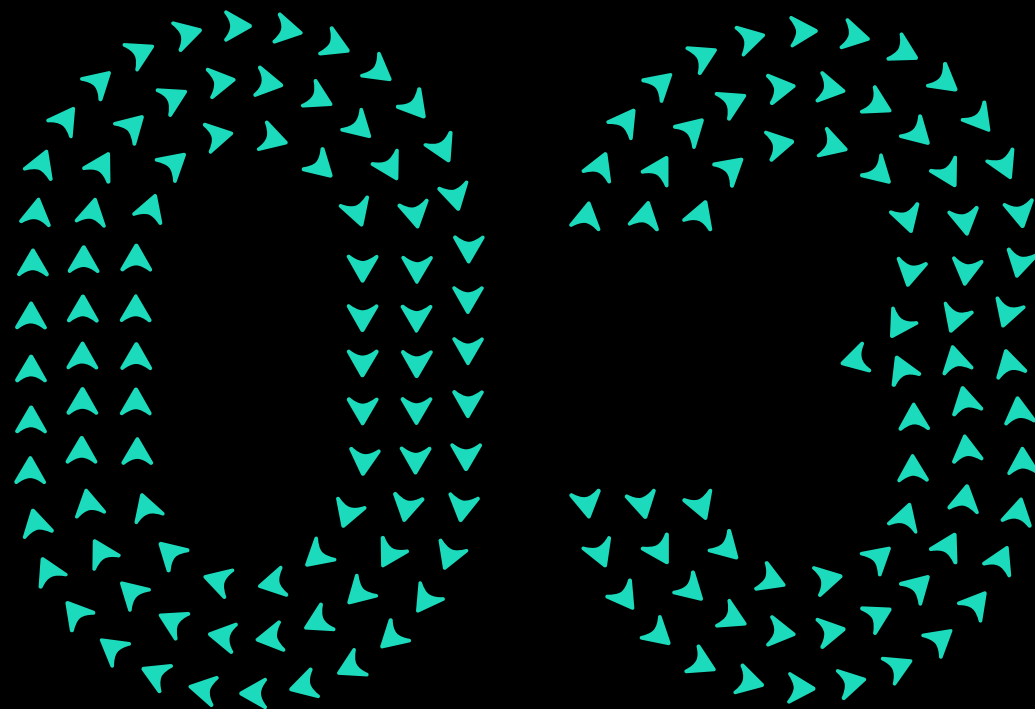
従って、報酬では大きな**変動、差額、優秀者への個別対応**を行うことも少ない。

または、人材育成では個別施行(標的)より、全員実施(一律)の傾向が強い。

従って、在中の人材マネジメントでは、以下のような諸課題が言及されている。

- 現地の**マネジメント層、経営層**の人材が欠如
- **報酬競争力**が在中欧米系企業、中国民営企業に比べれば欠如
- 人事管理の**理念、ポリシー、制度**は日本から踏襲され、**現地文化との相性**が欠如
- **社内公平性**をある程度意識することによって**人事評価のメリハリ**が欠如
- **優秀人材**の獲得、確保が困難、または**激励措置**が欠如

# 民営企業または欧米系企業の人事施策慣習





民営は欧米企業のパスにフォローし、似たような人事マネジメントを取り組むことが多くあると推察している。

等級制度は、職務型が多い



ダブル・複数ルート

評価制度は、結果評価が多い



KRA・KPI

報酬制度は、優秀者指向が多い



職務別・評価別の報酬レンジが大きな区別

▲  
基盤は成果主義

▼  
総合職を育成より、専門性を特定し  
一個一個の成果を生み出す

成果主義のバックボーンは、競争意識であり、他社より優れた戦略を打ち出せるために、ベンチマークをより重視している傾向である。

## Bench marking

同じ土俵に戦っている企業  
(競争相手)の“やり方”  
を鑑み、自分が勝負できる  
のか? との予測



全体ポリシー

組織体制  
または職位設置

人員規模

報酬水準

業績目標  
またはKPI

など



## メリット

- 相手を知り、優位性のある戦略が練りやすい
- 経営安心感がある
- 定量化しやすい

## デメリット

- 相手を模倣してしまうこと
- 本当に“Apple to Apple”でマーケティングするのか? の結論がつけにくい
- 単なる数字比べ、追いかけてしまうこと

そのうち、民営企業や欧米企業は、各自の価値観によって成果主義のものの、求めていること（重要視するもの）が異なっている。

	民営企業	欧米企業
人事制度	基盤・枠づくり、改修	ほぼ整備、プラスαの追加
従業員 モチベーション	物質的“報酬”で喚起が主流、 またはそれに対する“コスパ”	仕事からの“リワード”、 従業員体験(EX)が主軸
報酬	優秀人財の惹きつけに関する支給水準競争性（対外）、内部バランスに意識	雇用、従業員プロフィールに関する支給多様性、公平性、透明性
評価	会社生存に関わる業績目標、指標に専念	業績のみならず仕事の実績（アウトプット）を望む

# 日系・民営・欧米系企業の人事施策ギャップ 分析またはその中からの学び



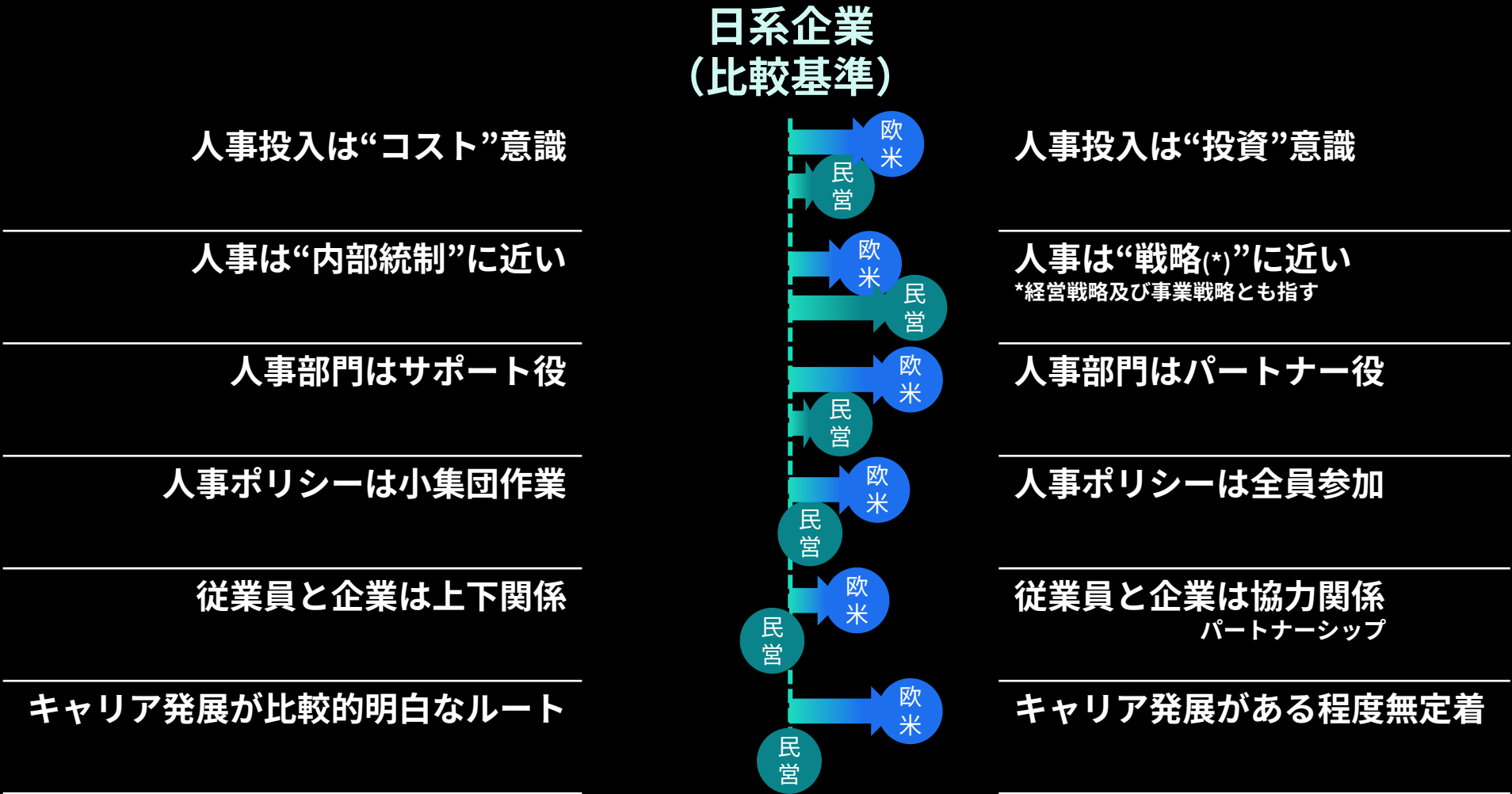


# 近年、日本でも“人的資本経営”に転身しようと提唱されつつある。

Not this		But this
<b>“人的資源・管理”</b> 人的資源の管理。 オペレーション志向。 「投資」ではなく「コスト」。	人材マネジメントの目的	<b>“人的資本・価値創造”</b> 人的資本の活用・成長。 クリエーション志向。 「投資」であり、効果を見える化。
<b>“人事”</b> 人事諸制度の運用・改善が目的。 経営戦略と連動していない。	アクション	<b>“人材戦略”</b> 持続的な企業価値の向上が目的。 経営戦略から落とし込んで策定。
<b>“人事部”</b> 人材関係は人事部門に任せ。 経営戦略との紐づけは意識されず。	イニシアチブ	<b>“経営陣(5C)/取締役会”</b> 経営陣(5C:CEO,CSO,CHRO,CFO,CDO)のイニシアチブで経営戦略と紐づけ。 取締役会がモニタリング。
<b>“内向き”</b> 雇用コミュニティの同質性が高く 人事は囲い込み型。	ベクトル・方向性	<b>“積極的対話”</b> 人材戦略は価値創造のストーリー。 投資家・従業員に積極的に発信・対話。
<b>“相互依存”</b> 企業は囲い込み、個人も依存。 硬直的な文化になり、 イノベーションが生まれにくい	個と組織の関係性	<b>“個の自律・活性化”</b> 互いに選び合い、共に成長。 多様な経験を取り込み、 イノベーションにつなげる。
<b>“囲い込み型”</b> 終身雇用や年功序列により、 囲い込み型のコミュニティに。	雇用コミュニティ	<b>“選び、選ばれる関係”</b> 専門性を土台にした。 多様でオープンなコミュニティに。

経済産業省  
《人材版伊藤レポート（2020年9月）》  
《人材版伊藤レポート2.0（2022年5月）》を参照

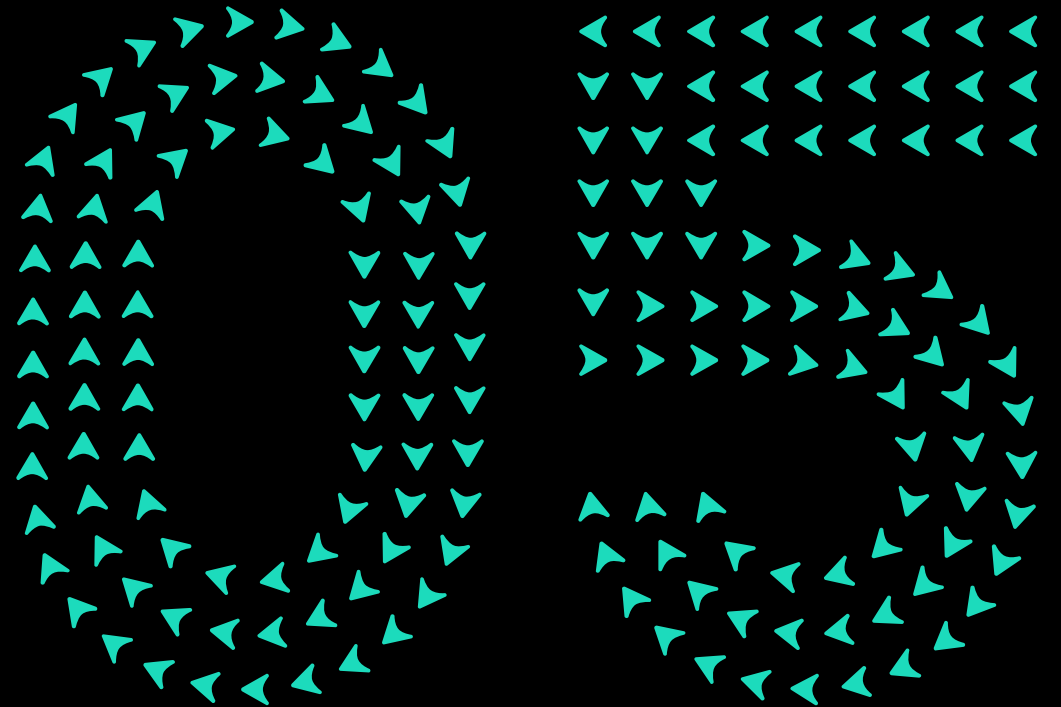
# 日系企業の人事現状改革（ギャップ埋め）は民営・欧米系企業からそれぞれ“参照”できることがある。



# 日系企業の人事現状改革（ギャップ埋め）は民営・欧米系企業からそれぞれ“参照”できることがある。

日系企業	民営企業	欧米企業
人事マネジメントは 運営(オペレーション)指向		▶ 多様性人材を求める。 新しいものごとの研究・開発を鼓舞する。 “異なり”に対する呑み込みが速い。
人事制度は 経営と離脱している様子	◀ 会社目標は、諸制度の帰属点。 結果公平性よりはルール公平性を強調する。 “管理”よりは“選別”。	
人事部門の仕事は 経営と隔たり、サポートできず	◀ 事業を理解する人事部門(BP)を求める。 モチベーション向上は人事部門の主役割。 優秀社員・要改善社員に注力。	
人材は同質性が高く、 枠外の動きが少ない傾向		▶ 個の意思を尊重する。 議論さらにコンフリクトに恐れない。 トップダウンよりは、ボトムアップの会話。

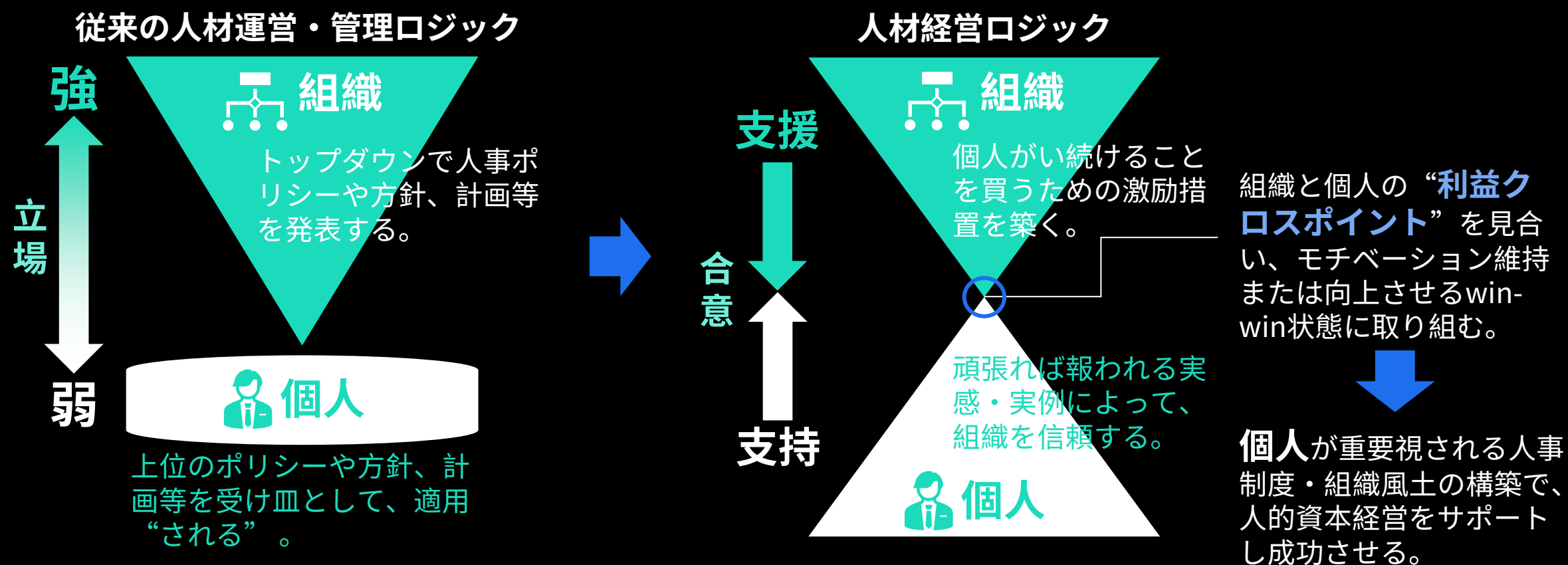
# 在中日系企業に適する人事変革のステップ 及びルートの提示



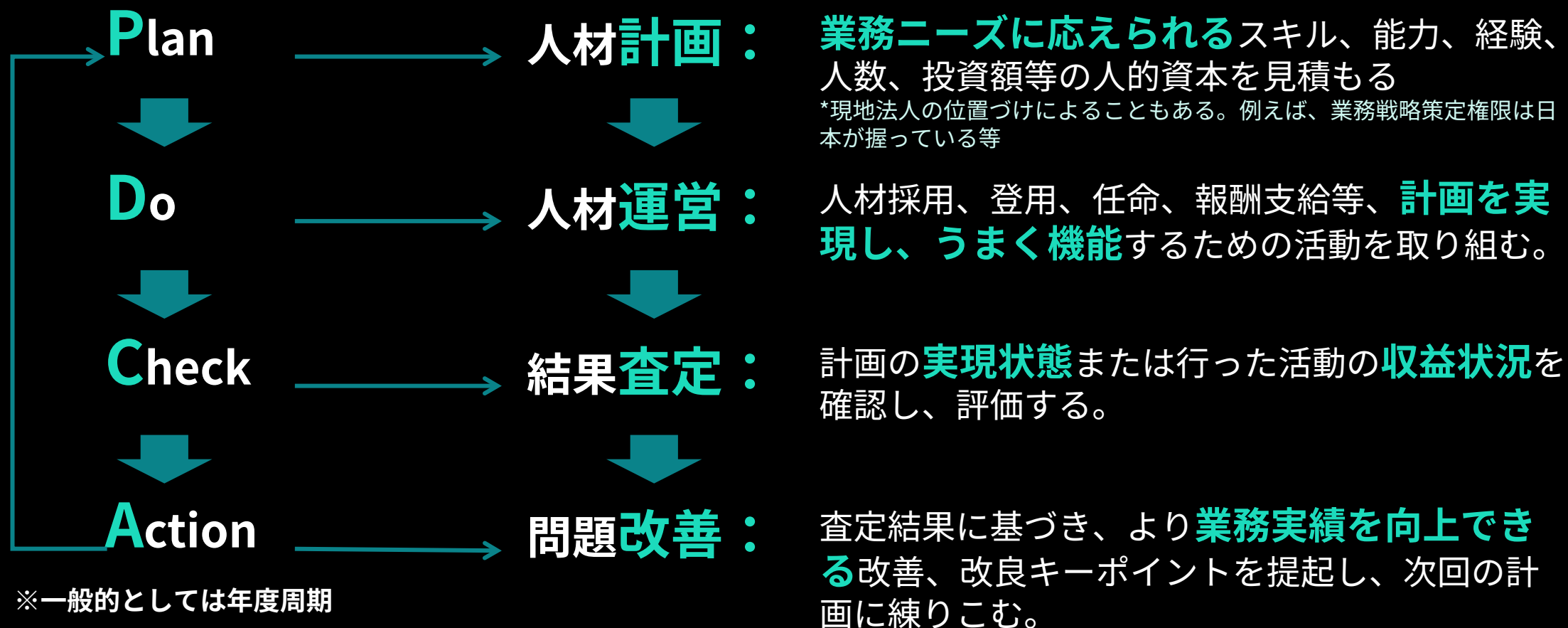


# Step1. 組織、団体有利のほか、個人、特に優秀者・HIPO者(\*)の確保、 激励に傾けるマインドセットが中国では必要または当然だと考えられて いる。

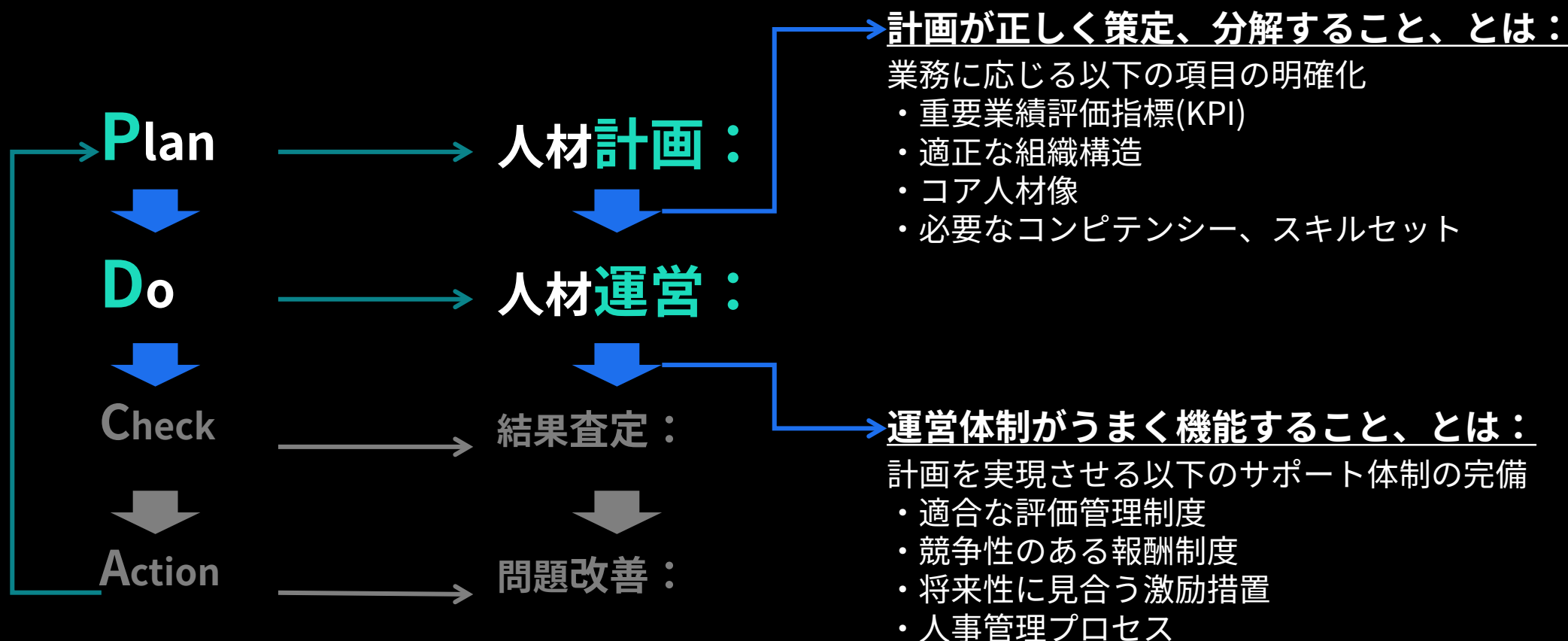
\*企業戦略・発展・目標達成の実現に向けて必要となる人財である。必ずしもハイパフォーマーと同じではない。



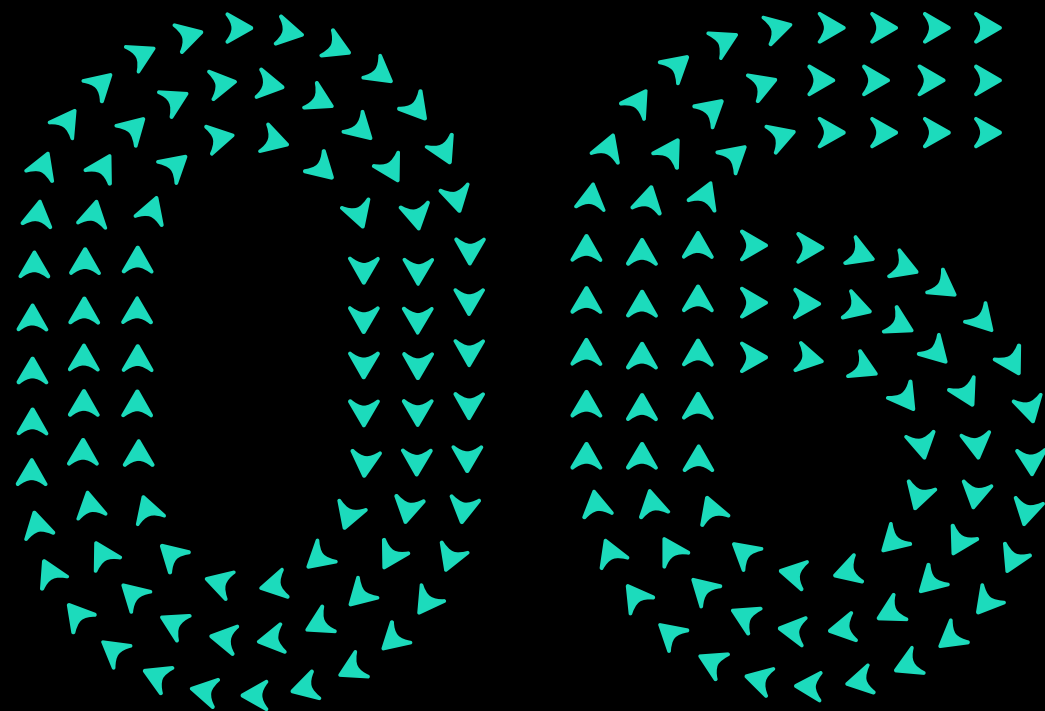
## Step2. 経営といえば、PDCAの好循環である。人材を会社と共に成長させていく経営意識で取り組む必要がある。



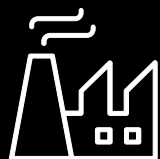
# Step3. 人的資本経営を成功させる前提、要件としては、“計画が正しく策定、分解すること”及び“運営体制がうまく機能すること”である。



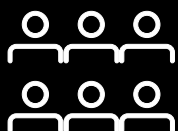
# 事例紹介（ケーススタディ）



# 事例一：報酬はどこまで支払われ、戦略がどこまでもって行かれる。



精密機器メーカー  
本社所在地：ヨーロッパ



人員規模（中国拠点）：500+

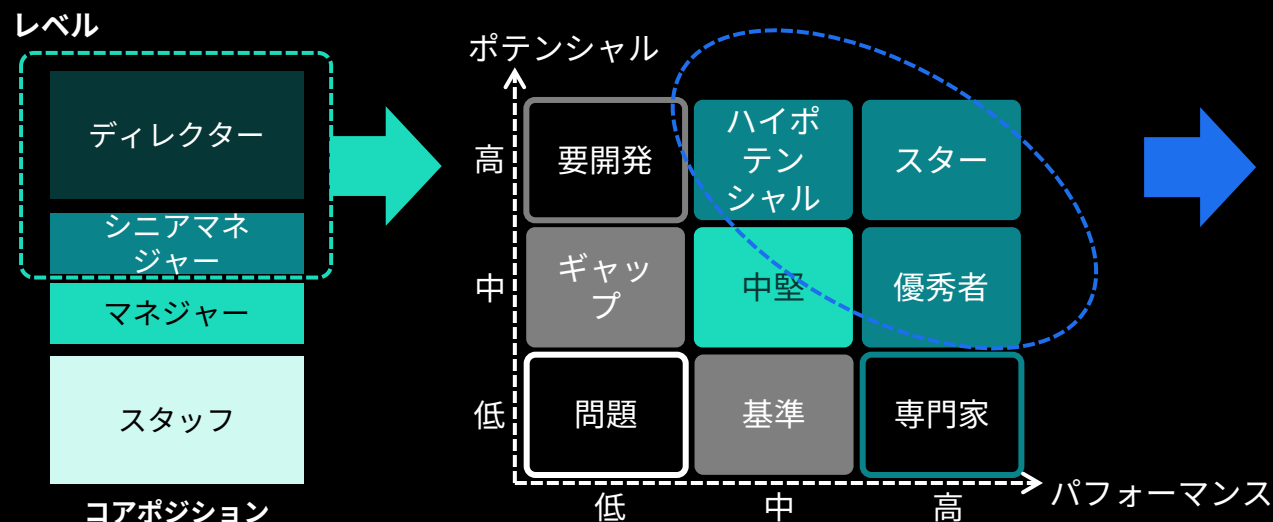
背景：

在中事業戦略の達成に向けて従業員モチベーションについてはギャップ（低下）が感じられ、向上させる必要性があった。

成果：

ハイレベルのコア人員は自発的に会社の中長期戦略を牽引し、ゴールに向けて取り組む姿勢が見られた。

## 具体的な施策：コア人員中長期インセンティブ制度の導入



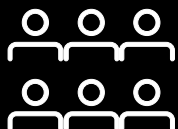
	中期インセンティブ		長期インセンティブ		
	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
ハイポテンシャル	30%	40%	30%		
中堅		25%	25%	25%	25%
専門家					

- ◆ 現金型で還元、毎年の最高還元額を明確
- ◆ 還元条件が中長期事業戦略目標(業績、EBITDA、ESG指標)と連結

# 事例二：経営戦略と連結する目標設定意識は議論で醸成する。



電子部品メーカー  
本社所在地：中国



人員規模（中国拠点）：300+

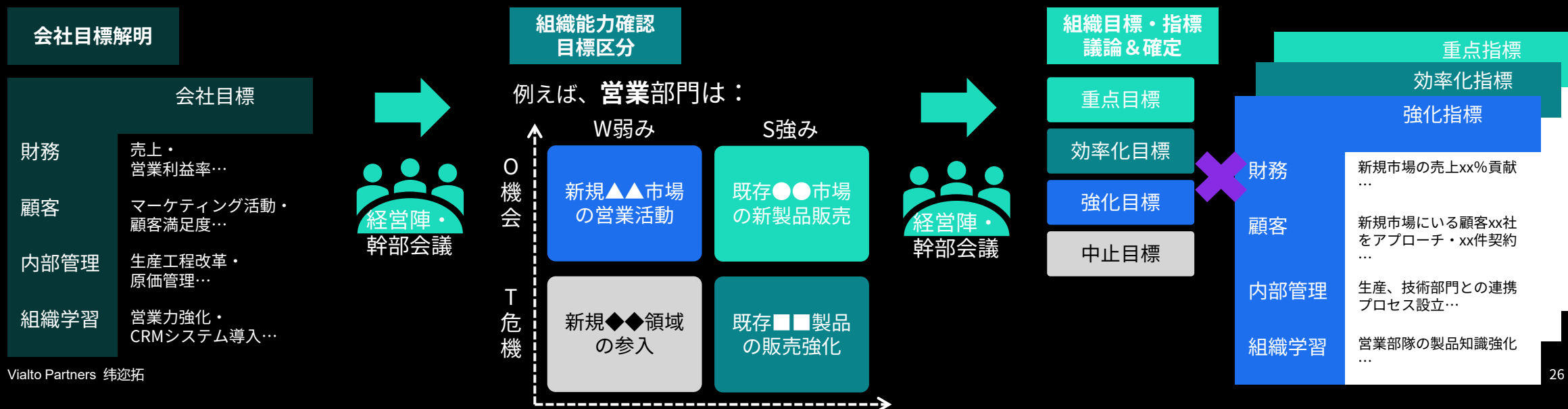
## 背景：

各組織の目標が会社目標と連結していなかったことは、会社業績結果が組織または個人の評価結果と噛み合わないことに気づいた。従って、評価制度自体は形骸化になりつつある。

## 成果：

各組織の幹部たちは、会社目標に対して自組織の“やるべきこと”を発表し、互いに課題を披露しながら議論することによって会社目標と方向性一致の自組織目標または重要業績指標が明白に合意できた。

## 具体的な施策：幹部層戦略共創会議の導入





# Q&A



Vialtoパートナーズ  
WeChat公式アカウント

# 以上、ありがとうございます！