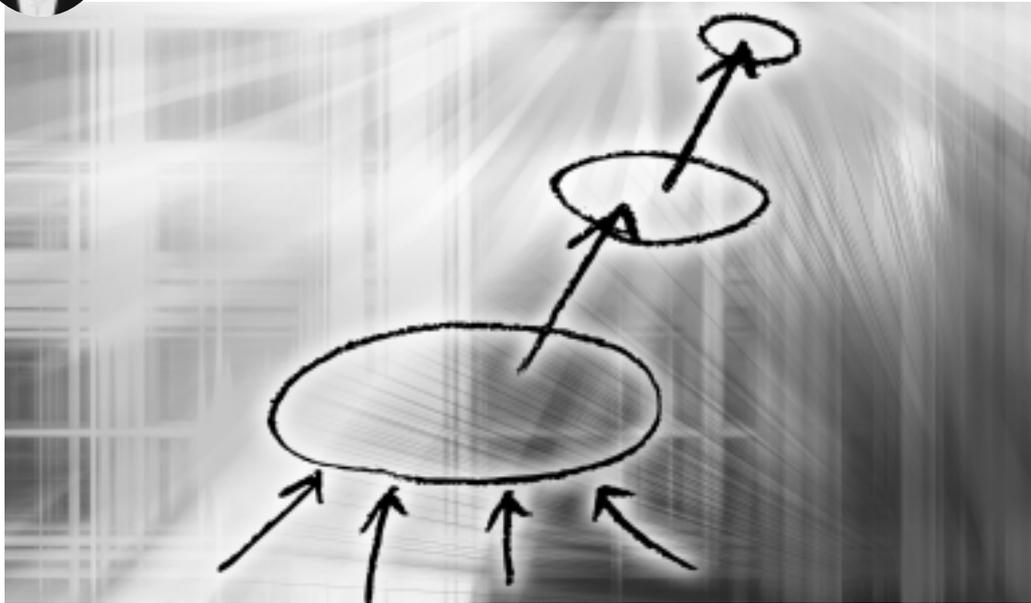


中国における日系企業の 人材マネジメントのあり方

田浦里香



中国が巨大な市場へと変貌するのに伴い、日系企業が現地に根を張った事業を行うためには、高度な能力と意欲を持つ優秀な人材を確保し、多大な成果を上げられるような人材マネジメント戦略の重要性が増している。

中国人の就業者は、成果に応じて評価されることを好む。しかし日系企業では、努力して成果を上げて、昇給や昇進スピードなどの処遇への反映が小さく遅いという不満が多い。人材マネジメントにおいては、中国人社員の意欲や士気を高めるような設計や運用が行われなければならない。

経営の現地化を進めるためには、将来の経営者候補を早期から計画的に育成すべきである。中国人に移管するマネジャーポストについては、育成・登用計画を策定し、現職の日本人社員に後任者の育成を義務づけるといった仕掛けが必要である。また、日系企業が中国人社員との間に信頼関係を築き、その能力と意欲を最大限に引き出すために、日本本社は拠点長として真にリーダーシップを発揮できる人材を登用すべきである。

中国における日系企業の 人材マネジメント問題

1 労務管理から人材マネジメント 戦略へ

「企業は人なり」といわれるが、中国ほどこの言葉の持つ意味の大きさを痛感させられる国はない、と感じている企業は多いのではないだろうか。個人の能力と意欲を最大限に引き出すことができれば、中国人の就業者は期待を上回るほどの優れた成果を発揮する。しかし他方で、個人の能力と意欲を引き出すために、日系企業が多大な苦勞と試行錯誤を強いられてきたのも事実である。

中国では、現地人材の意欲、能力、エネルギーを引き出す人材マネジメントを行うことができるか否かが、ビジネスの成否を左右する鍵であるといっても過言ではない。そしてこのテーマは、日系企業が中国に進出を始めた当初から取り組み、現在もなお悩み続けている、古くて新しい問題である。

中国における人材マネジメントの問題については以前から論じられてきたが、ここ数年、その問題の様相が変化しつつある。従来、日本企業にとって中国は、安価な労働力を豊富に抱える生産基地として位置づけられてきた。したがって、人材マネジメントの問題は「労務管理」の側面が中心であった。すなわち、技能やノウハウを習得させること、マニュアルどおりに間違いなく作業を行わせること、作業効率を高めること、職場でのトラブルや労使紛争を回避することなどが主な関心事であった。

それが近年になり、中国が巨大な市場としての姿を現すにつれて、日系企業が競争に勝

ち抜くためには、現地に根を下ろした経営基盤の確立が喫緊の課題になってきた。そのためには、製造や販売などの現場だけでなく、開発やマーケティング、事業戦略立案、財務・人事などの経営管理といった高度な知識・スキルを要する職務でも、現地中国の人材に活躍してもらわなければならない。

そこで日系企業にとっては、従来の労務管理の問題に加えて、上記のような高度な知識・スキルを持った優秀な人材を確保し、彼らの意欲を高めて、多大な成果を発揮させることのできる「人材マネジメント戦略」を策定し遂行していくことが、競争力を維持・強化するための重要な課題となってきている。

2 人材マネジメントに多くの 悩みを抱える日系企業

残念ながら日系企業は、中国で人材マネジメントを行ううえで、多くの悩みを抱えている。

たとえば、採用に関しては、優秀な人材の獲得競争で苦戦を強いられている。学生による就職先の人気ランキングでは、日系企業の順位は低く、また全体的に低下傾向にさえある。このことからわかるように、日系企業は働く場としてあまり魅力がないと映っている。もっとも、現段階では多くの場合、日本語を社内公用語とせざるを得ない日系企業を就職先として検討することができるのは、日本語を習得した人材に限られるため、人気投票の順位は低くならざるを得ない。これに加えて、日系企業に対しては、「昇給や昇進のスピードが遅い」「残業が多い」「職場の上下関係が硬直的」など、マイナスイメージが根強く存在している。

また、採用した人材の定着についても、日系企業は苦勞している。自社で活躍してほしい優秀な人材ほど、より高い報酬と成長の機会を求め、英語を勉強して欧米系企業へ転職してしまう事例が後を絶たない。

さらには、「社員に会社が期待する役割を責任をもって遂行させること」「モチベーションを高めて、社員が主体的に仕事に取り組むように促すこと」「創意工夫や会社の期待を上回る成果を引き出すこと」など、採用した人材の活力を高めて業績を向上させるという点でも、日系企業は多くの困難を抱えている。

本稿では、こうした日系企業が抱える問題について、中国人社員の活力を最大限に引き出すための人材マネジメントのあり方、

中国拠点の経営を担う基幹人材の確保・育成、日本人社員に求められる思考・行動という3つの視点から検討する。そして最後に、日本本社として取り組むべき、人材マネジメント上の戦略課題について論じる。

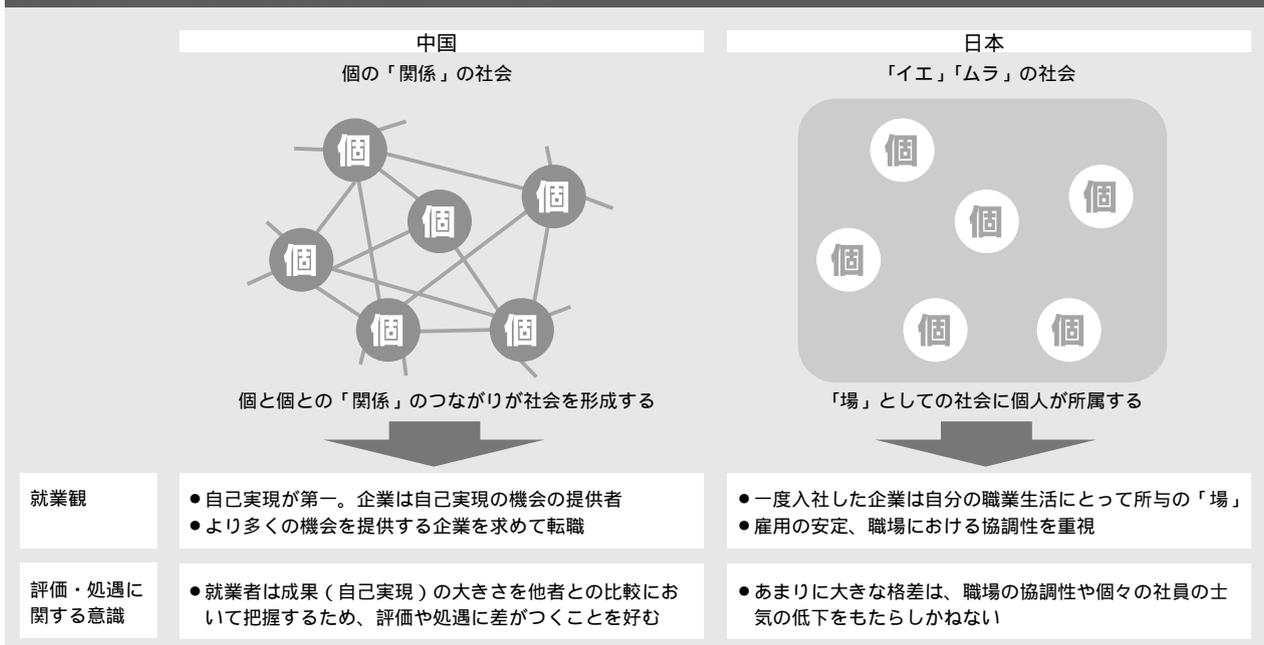
中国人社員の活力を引き出す 人材マネジメントのあり方

中国でマネジメントを経験したことのある人は、異口同音に、「信賞必罰を徹底することが肝要」と強調する。信賞必罰とは、努力して成果を出した人ほど手厚く処遇し、そうでない人には少なく処遇する、いわゆる成果主義と同義であると考えてよい。

実際、中国人の就業観や気質に鑑みると、成果主義は適合しているといえる。すなわち、中国人の就業者は、自分に対する評価を他人のそれとの比較において測る傾向があるため、能力や意欲のある人ほど、成果や実力に応じて明確に差がつくことを好む。また、同僚より低く評価された人も、その差が合理的であると納得できれば、それほど不服には思わない。

日本ではここ数年、成果主義的な人事制度を導入する動きが盛んだが、同時に、行き過ぎた成果主義の弊害も指摘されつつある。制

図1 社会的特性がもたらす中国と日本との就業意識の違い



度の設計や運用の不適切さが原因である場合が多いが、そもそも日本人の心理には、個人の評価や処遇に大きな差が生じることに對して、アレルギーが根強く存在するのではないだろうか。

中国と日本では、図1に示すように、人々の就業観や評価・処遇に関する意識などが大きく異なる。中国人社員の特性に適合した、成果主義的な人材マネジメントを大胆に行わなければ、日系企業からは優秀な人材が流出する一方、ぬるま湯の中で安穩と過ごす社員だけが残ってしまい、競争力のある人材基盤を確立することはできない。本章では、中国の日系企業における人材マネジメントのあり方について、図2に掲げた5つの視点から検討する。

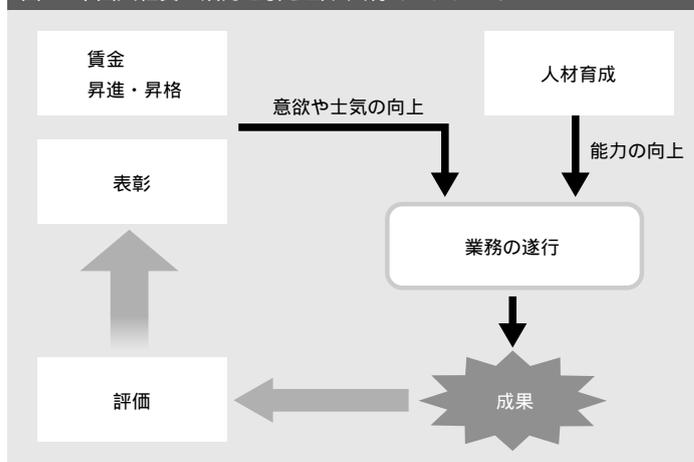
1 成果を出した社員に重点的に報いる賃金制度

日系企業の魅力度が、欧米系企業に比べて劣るとされる最大の原因は、処遇が社員の士気や意欲を高める機能を果たしていないことである。

中国人の就業者は、金銭的処遇に敏感であり、現在よりも高い賃金の職場があれば躊躇なく転職する傾向がある。そのため、企業が人材を定着させるには、「努力して結果を出せば、それに見合う報酬が得られる」と社員が実感できるような賃金制度を持たなければならない。

ところが日系企業では、特に欧米系企業と比べて賃金水準が低いうえに、昇給スピードが遅く、また結果を出しても出さなくても差がつかない。最近でこそ日本でも成果主義の潮流が高まっているものの、従来は、長期間

図2 中国人社員の活力を引き出す人材マネジメント



かけてゆっくりと、しかも年齢や勤続年数ごとに横並びで昇給する賃金制度が主流だった。中国に進出してきた日系企業は、現地の拠点にも同様の賃金制度を移植して運用してきたのである。

まずは、上昇感を与えられるよう昇給カーブの傾きを大きくして、昇給の際には相応の金額アップを社員が享受できるように、メリハリのある賃金テーブルを設計する。そのうえで、年功的な運用に陥らないよう厳格な評価を行い、成果を上げた社員は早く昇給させて高い報酬を与え、そうでない社員は安易に昇給させない。欧米系企業に負けない賃金水準を目指して、人件費の総額を簡単に増やすわけにはいかない。しかし、賃金テーブルとその運用にメリハリを付けることで、高評価者に対しては、現在の報酬水準を引き上げる余地がある。

そもそも日系企業には、安価な労働力を求めて中国に進出してきた経緯があるため、人件費は当然低く抑えられるべき、という意識が根強く存在する。しかし、前述のような競争環境の変化の中で、中国人社員を中核的な

戦力として活用したいのであれば、優れた能力や成果を発揮する人材に対しては、高い報酬を支払うことを躊躇すべきではない。日系企業は、人件費圧縮一辺倒の考え方から脱却すべき時期に来ているといえよう。

中国人社員はまた、自分が出した成果が短期間のうちに処遇に反映されることを期待する傾向にある。したがって、基本給の中に業績給などを取り入れたり、賞与により多くの原資を割り当てたりするなど、賃金の中で業績に応じて変動する部分の割合を大きくすることも、重要なポイントである。

2 キャリアアップの夢を与える

昇進・昇格制度

賃金と同様に、昇進・昇格スピードの遅さも、日系企業に対する就業者の不満足感の原因となっている。

しばしば、中国人社員の意欲の源泉は賃金にあるといわれる。確かに賃金は重要だが、実は高学歴のホワイトカラーほど、金銭的処遇と同じくらい（あるいはそれ以上）に仕事を通じた成長や自己実現、そこから得られる充実感や達成感を重視するともいわれている。したがって、高い成果を出せば早く昇進・昇格でき、より大きな裁量と権限を持つポストに登用される可能性があることを示すことで、社員に対して、自己実現を目指してキャリアアップに挑戦できる魅力的な職場であるとアピールすることが必要である。

そのためには、まず、昇進・昇格基準を設定したうえで、社員に明示しなければならない。これによって社員は、何を目標せばキャリアアップできるのかを理解し、目標を持つことができる。そのうえで、当然のことでは

あるが、昇進・昇格を、評価を反映して厳格に行わなければならない。高評価者は積極的に昇格させてポストに登用する一方、高い評価を得られない社員は安易に昇格させない。横並びの年功的な昇進・昇格は、意欲のある社員の士気を殺ぐので、決して行ってはならない。

むしろ、ポストの数は限られている。そのため、優秀な人材に登用しようとしても、ポストが空かない限り昇進のチャンスはない。そこで役職任期制を導入したり、役職についている社員のうち、成績が下位5%の人を離任させるルールを設けたりするなど、ポスト任用者を意図的に入れ替えることにより、競争環境と昇進チャンスを作り出している企業もある。

あるいは、特命プロジェクトのリーダーなど、権限のある役割を与えることで、マネジャーの役割を擬似体験させるという方法も考えられる。この方法は、プロジェクトリーダーとしての成果を加点評価の対象とすることにより、本格的にポストへ登用する際の判断材料としても活用することができる。

3 処遇への納得感を高め、次なる成長への目標を与える評価制度

成果に応じて賃金や昇進・昇格に差をつけるのであれば、その差が適正な評価結果に基づいていることを、会社が社員に納得させることができなければならない。

特に中国人の就業者は、自分に対して下される評価について極めて敏感である、他者（同僚など）に対しても厳しい評価の目を持っており、他者との比較において自分に対する評価を捉えようとする、就業者がお互

いにためらわずに給与金額を見せ合う、同僚との金額差について説明を求める、不公平な扱いに対する反発が強い」といった特性がある。

そのため企業は、評価の公正性、納得性を社員から厳しく要求される。したがって、評価項目や評価基準を社員に明示すること、管理職の評価能力を高めること、評価結果のフィードバックに多大な時間とエネルギーを投入して納得するまで説明を行うことが、非常に重要となってくる。

横並びの評価や処遇に慣れてきた日本人社員は、部下を厳格に評価して差を付けたり、その結果を社員に率直に説明したりすることに慣れていない場合が多い。しかし中国では、中途半端な説明で済ませたり、あいまいな説明でお茶を濁したりすることは許されない。日本人マネジャーには、真剣な姿勢で社員に向き合う覚悟が求められる。

特に、評価項目を示すことは、評価の公正性・納得性を高めるだけでなく、何を達成すれば評価され、高い処遇を獲得できるのかを社員に伝えることができるため、上昇志向の強い中国人社員の挑戦意欲を高める効果もある。中国では、現在の職場における自分の目標があいまいになると転職を考え始める人が多い、という指摘もある。したがって、評価項目の明示は必須といってよいだろう。

評価項目の内容としては、能力・スキル、業績、行動などが考えられる。なかでも、企業が社員に期待しているにもかかわらず、なかなか実行されない行動は、評価項目の一部として設定するとよい。たとえば、日々の業務における同僚とのチームワークを、会社が期待するコンピテンシー（行動特性として現

れる能力）として評価したり、管理職や現場で指導的な立場にある社員については、部下や後輩を育成することを評価項目に盛り込んだりすることが必要である。

孫文が「乾いた砂の民」と表現したように、中国は個人主義の傾向が強い社会である。個人単位で見れば、挑戦意欲や成長志向が旺盛で、優れた能力を発揮する人が多い。しかし、個人と個人が協力しあって、集団として目標や成果を達成するという行動が弱いといわれる。また、自分の強みを奪われたり地位を脅かされたりするのを恐れて、部下や後輩を育成したがる社員も少なくないと聞く。チームワークや部下の育成などを評価項目に取り入れることで、こうした点を克服することも可能になるだろう。

4 成長の機会の多さを社内外にアピールする人材育成制度

賃金や昇進・昇格と並んで、企業で受けられる教育研修の多さも、中国人が企業を選択する際に検討する重要なポイントとなっている。だが、この点でも、日系企業は欧米系企業に比べて、魅力に欠けるという評価を受けている。

このように書くと、「人材育成には力を入れてきている」と違和感を持つ日系企業も多いのではないだろうか。確かに、日系企業はこれまで、製造スキルや販売ノウハウなど、現場で用いる能力・スキルの教育に注力してきた。しかしこの先、事業の拡大に備えて経営基盤を強化するためには、経営管理や企画、開発などに携わる、高度な知識・スキルを持った人材の重要性が増す。これらの人材を対象にした職種別、階層別の教育には、ま

だ手が回っていない企業が少なくない。この点で、日系企業は欧米系企業に先を越されている。

まず、人材育成体系を設計し、職種ごと、階層ごとに、キャリアアップするほど魅力的な教育機会があることを示すことが重要である。また、成長志向のある中国人社員は、体系的に学習すること、学習プロセスが形として目に見えることを好む傾向があるといわれる。日本企業は元来、OJT（業務を通じての訓練）による人材育成が得意だが、それに加えてOffJT（業務を離れた訓練）の研修メニューも整備していくことが望まれる。

もっとも、企業は無尽蔵に教育投資を行うわけにはいかない。そこで、全社員に対して一律に底上げ教育を行うのではなく、教育研修の機会を、個々の社員にメリハリをつけて配分する必要がある。すなわち、教育研修の機会を処遇の一部として位置づけることによって、成果を出し、さらなる成長への意欲を持つ人材に集中的に与えるのである。たとえば、個人ごとの成果に応じ、利用可能な研修受講費用（またはポイント）を算定して付与する仕組みなどは、ひとつの方法として考えられよう。

日系企業の中には、中国では転職率が高いため、人材育成に励んだところで、それに費やした資金とエネルギーが無駄になるという意見もある。かといって、転職されるのを恐れて人材育成投資を控えては、人材が育たないうえに、優秀な人材がますます離れていってしまう。欧米系企業だけでなく、大手の中国企業も人材育成に多大な資金を投入している。信賞必罰の厳しさで知られる海爾集団（ハイアール）も、実は人材の育成に熱心

に取り組んでおり、それが就職希望者に魅力的に映っているといわれている。

日系企業が取り組むべきは、一方で処遇制度などの魅力を高めて人材の定着を図りながら、もう一方で人材育成体系と研修メニューを整備し、その充実度と人材育成に対する会社としての熱意を効果的にアピールすることであろう。

5 企業に貢献した社員を誠意をもって称賛する表彰制度

中国では、優れた成果を出した社員や、会社が期待する行動をとった社員を、公の場でたたえる表彰制度が、従業員の士気を高めるうえで効果的である。実際、研究開発優秀賞、改善提案賞、社内試験や公的試験で優秀な成績を上げた社員の名前の掲示、顧客対応の優れた社員をたたえる会など、中国系、外資系を問わず、多くの企業でさまざまな表彰制度が実施されている。

表彰制度には3つのメリットがある。第1は、会社が社員の努力をきちんと見て評価しているという姿勢をアピールできること、2つ目は、目標にしてほしい人物像を社員に具体的に示せること、3番目は、面子を重んじる中国の人々の気質に適合しているため、社員の士気をいっそう高める効果があることである。

特に最後の点は、中国では重要なポイントである。公の場で評価されることが、自分を同僚たちの中に位置づけて相対的に見たときに、「自分は優秀である」「頑張れば自分は優れた成果を発揮できるのだ」という満足感・充実感につながりやすい。また、高学歴のホワイトカラーほど、金銭的処遇よりもむし

ろ、会社や上司から評価され信頼を得ていると実感できることが、士気の向上に結びつきやすいともいわれている。

日本においても表彰制度はあるが、あまり華々しく行われているとはいえない。推察するに、日本人の場合、「大勢の前でほめられると照れくさい」「他の人たちの協力があってこそ成し遂げられたのに、自分だけが表彰されるのは気が引ける」といった心理が働きがちなのではないだろうか。むしろ、仕事を離れた場面で上司からさりげなくほめられた方が、密やかな、しかし言うに言われぬ大きな満足を感じる傾向さえあるように思われる。さらには、「表彰など、わざとらしい」と、白けた態度の人もあるだろう。

ともすると、日系企業で行われている表彰制度は形ばかりで心がこもっていない、という声が中国人就業者から聞かれる。社員の士気を高めるための仕掛けとして、形式的に実施するのではなく、社員の努力や成果を心からたたえ、企業への貢献に誠意をもって感謝する姿勢が大切である。

6 優秀な人材の定着を図る さまざまな工夫

これまで述べてきたさまざまな施策を通じて、働く場としての企業の魅力を高めることが、優秀な社員を定着させることにつながる。その他、人材の定着を図る取り組みとして、次のような方策が考えられる。

1つは、経営状況や社内のさまざまな制度に関して社員に情報を開示し、透明性の高い経営を行うことである。経営を透明化することによって、自社の経営に対する一体感を社員の間で醸成することができれば、会社に貢

献しようという主体的な姿勢を引き出す素地を作ることができる。もっとも、前述のような施策を通じて社員の士気や意欲を高める努力をすることなしに、ただ経営状況をガラス張りにするだけでは、厳しい局面に入ったときに会社に見切りをつけて他社へ転職してしまうだろう。

また、日頃から自社の事業の強みや、商品・サービスの独自性を社員にアピールすることも、社員に、自分が勤める企業への誇りや愛着を持たせる効果を生む。

自社で働き続けてほしい優秀な人材に関しては、彼らが会社に何を望んでいるか、何か不満に感じていることはないかを常に把握しておき、それらを必要に応じて人材マネジメント施策の軌道修正に反映させるとよい。こうした情報を吸い上げるためには、自己申告書のような公式の制度だけでなく、社員の本音を引き出せるようなコミュニケーションが日頃から行われていなければならない。その際に、日本で生まれ育った中国人や、中国在住年数の長い日本人など、日中双方の社会や文化に精通している社員が、パイプ役として貴重な役割を果たしている例がしばしば見られる。

残念ながら社員が他社へ転職することになった場合、その人物が優秀な人材であれば、転職の理由を聞くとともに、再び自社へ復帰できる可能性があることを強調して説いておくことも、人材を引き留めるための方法として考えられる。

日系企業の間では、「あれだけ熱心に育成してあげたのに転職してしまうのは薄情だ」と嘆く声も聞かれる。だが、優秀な人材ほど成長と自己実現に貪欲なことを考えれば、そ

うした受け止め方は妥当ではない。優秀な人材が自社へ戻ってきてくれれば、企業にとっては大きな宝であるし、また戻ってきてもらえるような魅力ある会社になることが、企業自身の目標ともなる。中国のような流動性の高い労働市場で人材獲得競争を戦うならば、企業には、そのくらいの懐の深さが求められる。

中国拠点の経営を担う 基幹人材の確保・育成

ここまで述べてきたように、競争が激化する中国において日系企業が勝ち抜くためには、「成長と自己実現の機会が多い職場である」と社員に感じさせられるような人材マネジメントを行うことによって、優秀な人材を引き付け、社員一人ひとりの意欲と活力を引き出さなければならない。

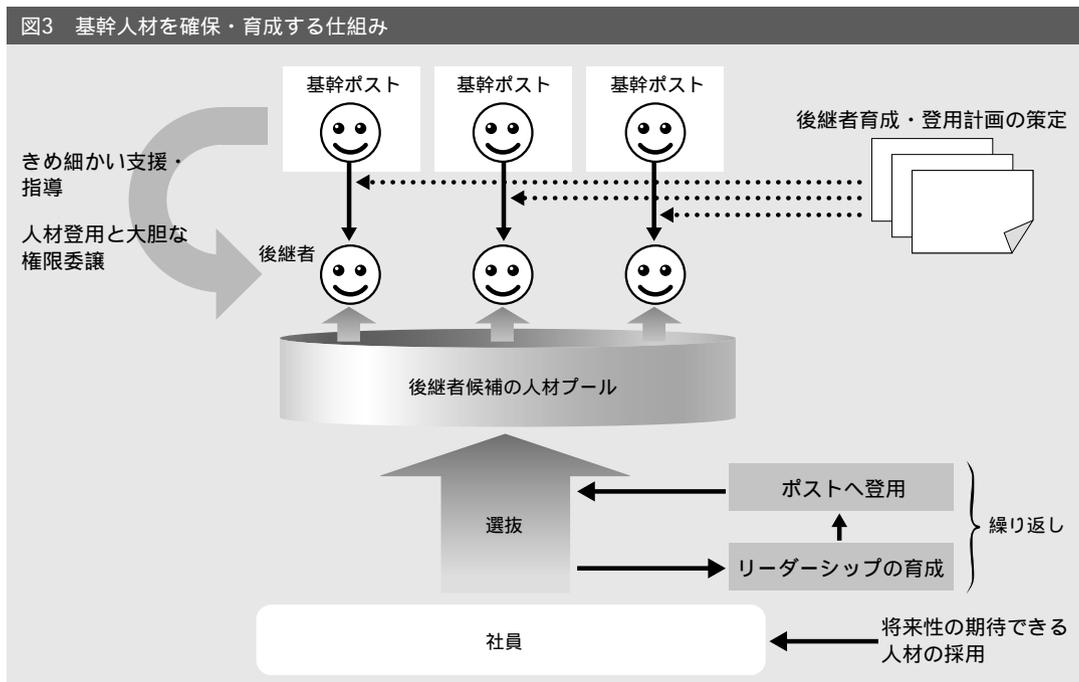
特に、経営を担う基幹的なポストには、しばしば「現地化」という言葉で論じられてい

るように、中国人社員を登用して、日本人主導の経営から中国人主導の経営へと切り替えていく必要がある。この背景には、日本からの駐在員の人件費が高コスト構造の大きな原因になっていること、中国市場において的確で迅速な経営判断を下しながら舵取りを行うには、外国人では限界があること、基幹的なポストが日本人によって占められているため、優秀な中国人社員に「ガラスの天井」（キャリアアップの限界）を感じさせていること などがある。

経営の現地化の必要性が指摘されて久しいが、日系企業は依然として道半ばである。本章では、図3に示したポイントに沿って、中国人社員の基幹人材を育成するための施策について検討する。

1 現地化のための「後継者育成・登用計画」を策定する

ポストによっては、日本本社との緊密な連携が必要な事業部など、どうしても日本人が



務めないと仕事を進めにくい場合がある。そこでまず、現地化した方がよいポストと、日本人が担当した方がよいポストとに切り分ける。後者については、その理由を社員が納得できるように説明すれば、日系企業には「ガラスの天井」があるというイメージを払拭できるだろう。

日本人から中国人へ移管するポストについては、人材要件を明らかにしたうえで、後任の候補者をリストアップし、「後継者育成・登用計画（サクセッションプラン）」を作る必要がある。特に後任者の育成は、当該ポストに在任中の日本人駐在員の使命として明確に位置づけ、その成否を評価対象に組み込むなど、実行を促すための仕掛けが必要である。欧米系企業や日系企業の一部には、後任者が育たないうちは本国へ帰還させない、一定の期間内に後任者が育たなければ降格させる、などのルールを定めている例がある。

2 後任者に対してきめ細かく支援する

ポストを中国人マネジャーに移管した後、しばらくは日本人駐在員がアドバイザーとして側面支援する方法が考えられる。ただし、ある企業の経験談によれば、日本人アドバイザーに逐一報告したり判断を仰いだりするのが煩雑なため、後任の中国人マネジャーがアドバイザーに対して報告や情報提供をしようとしなかったり、あるいは逆に、日本人アドバイザーが手を出しすぎて後任マネジャーの仕事を自ら進めてしまうといった事態が生じる場合がある。そうなると、アドバイザー制度は機能不全に陥ってしまう。

したがって、日本人アドバイザーを設置す

る場合は、その任期を限定して暫定的なポストとすること、企業として現地化を進める意思があることを後任の中国人マネジャーに十分に伝え、コミュニケーションを万全にとること、日本人駐在員は育成者・支援者としての役割に徹することなどが重要である。

特に最後の点については、一般的に、不得手な日本人が多い。後任者の仕事ぶりを見てもどかしく思ったり、自分がやってしまった方が早いと思ったりして、つい自ら手を出してしまう。後任者を育成するという心構えで、根気良く指導し支援する姿勢が不可欠である。

3 信頼できる人材を登用して大胆に権限を委譲する

このように後継者育成・登用計画に基づいて現地スタッフの登用を進めようとしても、そもそも企業側に積極的に権限を委譲する姿勢がなければ、現地化は成功裏には進まない。権限委譲に消極的であれば、現地化が進展しないばかりでなく、中国社員の士気を高めることもできない。

「鶏口となるも牛後となるなかれ」ということわざがあるように、個人の独立心の強さが、中国の人々に特徴的に見られる気質である。また中国には、自分が信頼されていると思えば思えるほど、意欲が湧いてくるタイプの人が多い。裁量の範囲や権限を拡大することが、社員の主体性や意欲を引き出すうえで、極めて重要であるといえよう。

しかし日系企業は、思い切って権限を委譲することに及び腰になりがちである。この点は、中国社員からも、日系企業に対する不

満として最も多く指摘されることの1つでもある。

この点に関しては、おそらく、中国でマネジメントを経験した方からは、「権限は委譲したものの、散々な結果に終わることが多い」との反論があるのではないだろうか。この「散々な結果」には2種類ある。

1つは、権限の濫用による不正が生じるケースである。これに対しては、想定される不正について、あらかじめ罰則規定を定めておくことで対処するしかない。

もう1つは、期待とは全く異なる結果や、期待レベルに達しない結果が出てきた、というケースである。そうならないためには、どのような成果を期待しているのか、その成果を出すためにどのような作業を行うべきかを具体的に指示し、途中経過をきめ細かくチェックすること、相手を育成する気持ちで根気良く指導することが必要である。以心伝心が働く日本人は、「そこまで言わなくても大丈夫だろう」と思いがちだが、異文化を背景に持つ中国人と働く場合は、そうした発想を転換しなければならない。つい、任せっ放しにしていないか、いま一度、指示の出し方を振り返ってみるべきだろう。

権限と表裏一体のものとして果たされるべき責任については、「中国人は言い訳ばかりして責任をとろうとしない」という声がしばしば聞かれる。しかし、このようにモラルの問題に帰すのではなく、そうした行動を変革するよう促す努力をすべきである。職務を遂行するという事は、単に指示された作業を行うことではなく、結果に対して責任を果たすことであるという考え方を、中国人社員に対して根気良く説き、責任遂行を評価の対象

にするなどして、意識改革に努めなければならない。

中国には「疑人不用、用人不疑」（疑うならその人は使うな、使うならばその人を疑うな）ということわざがある。将来が期待される人物については、その能力や人柄などを厳しく吟味し、ひとたび責任あるポストに登用すると決めたなら、その人物を信頼して大胆に権限を委譲する姿勢が大切である。

4 基幹社員として将来性の期待できる人材を採用する

基幹的なポストに、ヘッドハンティングによって外部から適材を調達することは可能である。とはいえ、長期的に見れば、自社で採用した人材を計画的に育成し、その中から登用できる仕組みを作ることが、人材基盤を堅固にするという観点からも望ましい。

人材の登用の仕方には、2つの方法が考えられる。1つは次項で述べるように、中国で採用した社員の中から次世代を担う基幹人材を計画的に育成し、登用する方法である。

もう1つは、日本で採用した中国人社員を中国拠点の基幹的なポストに配置する方法である。このようにして登用された人材には、日本本社の企業風土や事業内容を理解し、人脈を持っているという強みがある。しかし一方で、中国で採用された社員との賃金格差が反発を呼び、経営者や管理職としてリーダーシップを発揮することができなくなったという事例も少なくない。賃金格差に見合うだけの大きな役割を担うポストに配置することや、そうしたポストへの登用を周囲に納得させられるだけの高い能力や優れた人格を備えた人物を選定することが必要である。

5 リーダーシップを備えた人材を育成・登用する

日本でも、ここ数年、選抜型の次世代経営者育成に取り組む企業が増えてきた。中国においても、経営の現地化を進めるうえで、長期的な視野に立って、中国で採用した社員を対象とした同様の仕組みを導入すべきだろう。そのためには、まず企業が求める経営者の人材要件を明確化する必要がある。人材要件に基づいて選抜と育成を繰り返すことにより、基幹的なポストに登用する候補者を絞り込むのである。

経営者に求められる人材要件として、戦略策定力や問題解決力、企業独自の理念・価値観への共鳴などが考えられるが、とりわけ同僚や部下を動かし組織を率いるリーダーシップを備えていることが重要である。

個人主義の傾向が強いため、中国社会では既存の集団が個人に対して求心力を働かせたり、個人が集団に対して帰属意識を持ったりすることは難しい。しかし同時に、周囲の尊敬を集めることのできる、強いリーダーシップを備えた人物がひとたび登場すれば、個人はリーダーのもとに進んで団結するともいわれる。したがって中国において、企業が社員の力を結集して強い組織力を発揮しようとするならば、経営者や管理職がいかにリーダーシップを発揮できるかが、重要な鍵になるといえよう。

リーダーシップは、経営を担う人材に求めるコンピテンシーとして具体的に定義し、それを登用の際に評価に加味することで、強化を図ることができる。また、こうしたコンピテンシーを、昇進を目指す社員が心掛けるべき行動として、社員に公開してもよい。

日本人社員に求められる思考・行動

この先、現地化が本格的に進めば、日本人駐在員は減少していくだろう。しかし当面は、一定程度の日本人が中国で活動を続けると思われる。たいていの場合、日本人社員は経営者や管理職として派遣される以上、企業風土を形成したり、企業と現地社員との信頼関係を作ったりするうえで果たす役割が大きい。そこで、日本人社員にはどのような行動や考え方が求められるかを検討したい。

1 拠点長は経営者としてのリーダーシップを発揮する

日系企業の場合、特に総経理などの拠点長として派遣される人物が、経営者としての資質を備えていないケースが少なくない。すなわち、企業としての理念やビジョンを社員に示す、事業戦略を策定する、決断力をもって経営判断を下すといった組織全体を率いるリーダーシップを発揮できていない。

その原因は、中国拠点長のポストが、日本本社によるローテーション人事の一環として位置づけられているため、在任期間を大過なく終えれば良いという消極的な姿勢を生じさせていることにある。日本本社はあらかじめ、拠点長として派遣する社員に対して、自社の経営における中国事業の重要性と、中国事業戦略に基づく派遣期間中の使命を十分に理解させなければならない。

着任した拠点長は、それに従って中国での方針・計画を策定し、組織の末端まで浸透させるわけだが、方針や計画を実行させるため

に社員を鞭打つだけではノルマの達成に終始してしまい、持続的な成長は見込まれない。拠点長は、配下のマネジャーはもちろん、全社員に対しても自ら夢を語りビジョンを示すことで、会社全体に目標感と一体感を持たせられるよう、積極的なコミュニケーションを図るべきである。

2 中国人社員との信頼関係を築く

日本企業はこれまでに多くの海外進出の経験を重ねてきたが、現在でも、進出先の社会に融け込むことは苦手なようである。業務においては、日本人だけで議論して意思決定してしまったり、日常生活においては、日本人同士でばかり食事をしたりと、中国でもムラ社会を作ってしまう企業がある。現地社員に溶け込んで人間関係を作るよう、意識的に努力すべきだろう。

また、たとえば中国人は面子を大変に重んじるなど、異文化の国では人々の考え方や気質が日本人とは異なることを常に意識して言動に注意しなければ、円滑なコミュニケーションをとるのは難しいということも、改めて指摘しておきたい。知識としては理解していても、日々のコミュニケーションの中では忘れてしまいがちな人が多いはずである。

さらに、残念なことに、中国人社員にはそうした意図はないのだろうが、日系企業では、中国人社員が「馬鹿にされている」と感じてしまう場面があるという声が聞かれる。このような状況では、企業と社員との間に真の信頼関係を築くことはできない。いずれの国でも同じだが、自国と比較して現地の流儀を否定的に評価するなど、相手への敬意を欠いた態度や言動は慎むべきである。

特に日系企業の場合は、日本と中国との間に横たわる歴史や国際関係が隠然と及ぼしてくる影響を免れ得ないということも、十分に認識しておかなければならない。中国での対日批判的な教育が、昨今の反日感情を高まらせているという指摘があるが、それは本質的な問題ではない。教育のあり方のいかんにかかわらず、日中間の過去の歴史は書き換えられることなく存在し続ける。

そうである以上、日常の付き合いの中での軽率な言動が歴史の記憶と結びついたときに、「馬鹿にされている」という感情と結びつきかねないということに、中国人社員は今以上に敏感になるべきだろう。

日本本社として取り組むべき人材マネジメントの戦略課題

最後に、日本本社が中国における人材マネジメントの面で、戦略的に取り組むべき課題を2点取り上げておきたい。

第1に、中国拠点長には、経営者としての資質を備えた人物を登用すべきである。前述のように、拠点長には経営者としてのリーダーシップを発揮してもらわなければならないが、そもそもその資質が備わっていなければ、着任してから努力をしても限界がある。最近でこそ、日本企業はようやく第一級の人材を中国事業に投入するようになったといわれているが、腰を据えて中国事業で勝負しようとするならば、中国拠点長にはそうした優れた人材をこそ配置すべきだろう。

仮に、ローテーション人事を続けるのならば、これまでの発想から大きく転換し、日本本社で次世代の経営者候補として期待されて

いる優秀な人材に、実践的な成長の場を与えるためのキャリアステップの1つとして、中国拠点長のポストを位置づけるのがよいと思われる。カルロス・ゴーン氏を含め、欧米の著名な経営者には、ブラジルで拠点経営を経験した人が多い。ブラジルという不確実性の大きい環境で経営の舵取りを任せられたことが、彼らにとって、経営者として成長するための試練になったといえよう。企業側には、実は、将来が期待されるこれらの人物に、そうした試練の場を与える意図があったのかもしれない。

魅力は大きいが困難も多い、挑戦しがいのある中国という舞台を、欧米企業におけるブラジルと同じように位置づけ、優秀な人材を派遣することは、日本本社にとっても、中国事業にとっても、そして中国の現地社員にとっても、好ましい結果を生むことが期待できる。

もう1つは、日本本社が中国拠点の人材マネジメント戦略の実効性をチェックし、必要に応じて支援することである。人材マネジメントがうまく機能していない場合、その結果は、現在雇用している社員の業績が停滞するだけに止まらない。中国では、人々が自分の働く職場として厳しい眼で企業を選択するので、社員の能力と意欲を活かす人材マネジメ

ントができていなければ、企業は労働市場においてレベルの高い人材を引き付けて確保することができない。それでは、日系企業はいつまで経っても成長のための人材基盤を確立できないのである。

中国で日々奮闘している経営者や人事担当者では、真の問題の所在に気づかない場合もあるはずである。実際、しばしば、中国拠点において問題が深刻化してから、本社人事部に対して支援が要請されるケースがある。

中国の労働市場における自社の魅力度の高さ、社員の能力レベルや成長度、社員の職場満足度、マネジャーのリーダーシップの発揮度、組織全体の活性化など、さまざまな視点から日本本社が主導して現状を調査し、各種制度の設計や運用の改善に活かすことが求められる。中国拠点でのマネジメントに対して、過度に日本本社の関与を深めればよいというわけではないものの、企業にとって中国事業の重要性が高いのであれば、このような本社による問題把握と解決へ向けた支援を定期的に行っていくことが望まれる。

著者

田浦里香（たうりりか）

経営コンサルティング部副主任コンサルタント

専門は人事制度、人材マネジメント、雇用システムなど