

中国労働市場の動向と日本企業の 人材マネジメント戦略

田浦里香



劉 沫真



CONTENTS

- I 「安価な労働力供給基地」から脱却する中国
- II 改革開放以来の労働政策を方向転換させた「労働契約法」
- III 「真の現地化」への長期的な取り組みを迫られる日本企業
- IV 日本企業が留意すべき人材マネジメント戦略のポイント

要約

- 1 安価で豊富な労働力を活用して世界の工場として成長してきた中国でも、最近では賃金の上昇が急速に進み、そうした前提が崩れ始めている。日本企業を含め、中国に進出している各国企業の一部は、生産拠点を、中国よりさらにコストの低い国へ移転することを検討・実施し始めている。しかし、現地に販売や研究開発などの機能を持ち、中国に根を下ろした経営を目指す企業の場合、生産性の向上とともに、人材の水準を長期的に高めていくことが課題となる。
- 2 2008年1月から中国で施行された「労働契約法」では、企業は、一定の条件を満たした従業員との間に、期間の定めのない労働契約を結ぶことが義務づけられた。これにより、従来に比べて雇用のフレキシビリティ（柔軟性）が低下することは必至である。2000年代前半までに大挙して中国へ進出した日本企業が、長期的な視点で事業の成長を支える人材を確保し育成しているかという点、まだ道半ばである。雇用のフレキシビリティが低下するなかで、企業はより意識的に人材マネジメント戦略を考え、実行しなければならない。
- 3 人材マネジメント戦略を考えるうえで最も重要なのは、求める人材像を、できるだけ詳細かつ具体的に認識し、それに基づいて人材を選別することである。選ばれた彼らが、何世代にもわたって企業の成長を担っていくためには、今のうちから経営理念や価値観を浸透させ、揺ぎないものにしていく努力が必要である。そうした土台の上に、評価や人材育成などの人事諸制度を運用していくとともに、日ごろから労使の磐石な信頼関係を築いていくことが重要である。

I 「安価な労働力供給基地」から脱却する中国

1 産業構造の高度化を図る中国政府

1960年代、毛沢東主席は「戦争の勝敗を左右する決定的な要素は人間だ」と唱え、人口増加政策を推進した。その結果、中国の人口は1949年ごろの約5億人から、1979年ごろには約9億7000万人にまで膨らんだ。

1978年に、鄧小平主席を中核とする中央指導部が「改革開放」の方針を打ち出すと、人口増加政策は一転し、1979年から「一人っ子政策」が実施された。以降、出生率が低下し、その結果、1990年代から現在まで、人口ピラミッドは35～45歳までの世代が最も多い「つぼ型」となった。出生率の低下によるこうした労働年齢人口^{注1}の割合の増加と非労働年齢人口の減少（人口ボーナス）が、労働投入量の増加と貯蓄率の上昇を促し、1980年代以降、現在までの中国の経済発展を大きく支えてきた。

総人口に占める労働年齢人口の割合は、これからも増え続ける見通しである。2009年前後に70.7%となり（表1）、現在の日本の生産年齢人口の割合の約60%より10%程度高くなると推計されている。

しかし2010年を過ぎると、中国の労働年齢人口の割合は減少し始め、高齢化社会へと突入する。「人口ボーナスの状態から人口オナーナスの状態（労働年齢人口が減少し、非労働年齢人口が増加）」へ転じる。総人口に占める労働年齢人口の割合の伸び率は、すでに2005年を境にして下がり始めている。

中国社会科学院人口・労働経済研究所の蔡昉所長は、「1982年から2000年まで、1人当

表1 中国の総人口に占める労働年齢人口の割合

年	総人口 (億人)	労働年齢人口 (億人)	総人口に占める労働 年齢人口の割合(%)
1954	5.8	3.0	51.5
1964	6.9	3.4	49.4
1982	10.0	5.5	54.9
1990	11.3	6.8	60.1
2000	13.0	8.9	68.5
2003	13.0	9.0	69.3
2004	13.1	9.1	69.6
2005	13.2	9.3	70.0
2006	13.3	9.4	70.3
2007	13.4	9.5	70.4
2008	13.5	9.6	70.5
2009	13.7	9.7	70.7
2010	13.8	9.7	70.7
2015	14.3	10.0	69.9
2020	14.7	10.0	68.2

注) 労働年齢人口とは、男性は16歳から59歳まで、女性は16歳から54歳までを指す
出所) 2000年までは中国の5回にわたる国勢調査の結果、2003年以降は中国人口情報研究センターの予測結果

たりGDP（国内総生産）に対して約27%も貢献してきた人口ボーナスは、今後、期待できなくなる」と予測している。

ただし、人口ボーナスの状態でなくなるとはいえ、それだけで経済成長が鈍化するとは必ずしもいえない。教育水準が向上し、産業の比重が第1産業から、第2次・第3次産業へと移行すれば、労働生産性が向上するからである。

実際、最近では中国でも産業構造の高度化を促す政策が目立つようになってきた。たとえば、外資系企業には、労働集約型である製造業に対する各種の優遇措置を減らしたり廃止したりする一方で、バイオやIT（情報技術）などのハイテク産業に対しては引き続き優遇措置が取られるなど、誘致対象の選別化を進めるようになっている。

また、産業の高度化は、それを担う労働力がなければ実現しない。近年中国では、「藍

領（ブルーカラー）」よりもスキル（技能）が高いが、「白領（ホワイトカラー）」でもない、「灰領」の存在が強調されるようになっている。上海市労働社会保障局の定義によると、灰領とは、「専門知識を十分に理解し運用すると同時に、技能も身につけた複合型人才」を指す（機械測量技師、金型のデザイナーなど）。政府も灰領に該当する職種を具体的に提示し、それらの職種での技能競技大会を開催するなど、一定水準の技能を持った人材の育成を促進していく姿勢を示している。

2 魅力が薄れるブルーカラーの労働市場

これまで、外資系企業にとっての中国の魅力の一つは、安価な労働力を無尽蔵に活用できることであった。しかし近年は、こうした魅力が薄れる傾向が顕著になってきている。

量的な側面から見ると、農村部の余剰労働力が都市部へ「農民工（出稼ぎ労働者）」として流出する傾向は今後も変わらず、低スキルの労働力は多量に供給され続けると考えられる。

国務院の農業部農村経済研究センターの調査によると、1995年から2006年まで、全国の

農村労働力のうち、外部の地域で就業した人口は、5066万人から1億1891万人にまで増加した。就業地は主に広東省、浙江省、上海市、北京市である。この研究センターは、今後数年間、外部地域の就業人口が、毎年500万～700万人、5～6%の率で増加し続けると予測している。

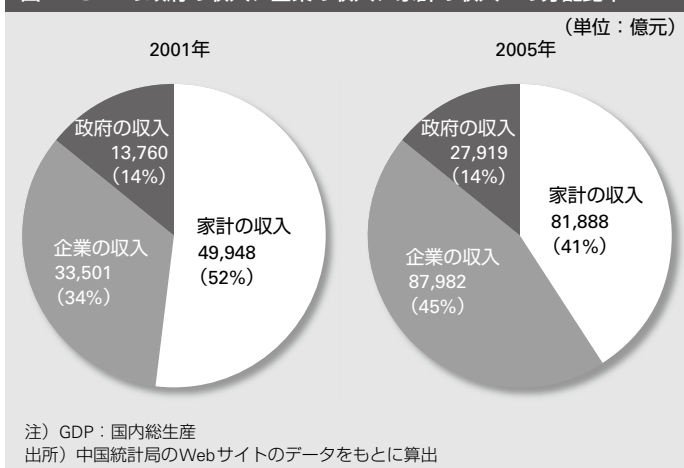
しかし、賃金の側面から見ると、人件費の安さを享受できる時代はもはや去りつつある。

地域や業種により格差があるとはいえ、改革開放政策以後、中国の賃金は急速に上昇した。しかし賃金の上昇スピードは、国民経済生産性（1人当たり実質GDP）の上昇より遅かった。1978年から2006年までの28年間に、国民経済生産性は9.7倍に上昇したが、実質平均賃金は7.3倍の上昇にとどまった。賃金の上昇が抑えられた原因は、所得配分が企業に偏っていたことにあると考えられる（図1）。

この点に関して、中国政府は「社会主義和諧社会（調和の取れた社会）」という大きな政策方針のもとで、労働者に所得をより多く分配する方針を打ち出している。2007年10月の中国共産党第17回全国代表大会では「初次分配和再分配都要处理好效率和公平的关系，再分配更加注重公平（初回分配と二次分配は、効率よく公平に行うように）」という目標が打ち出された。

さらに2008年3月の第11期全国人民代表大会（以下、全人代）一次会議で、温家宝首相は、「GDPに占める労働者（家計）の収入の割合を順次高める」という目標を掲げた。したがって、賃金は全体的に上昇する方向へ向かうと考えられる。

図1 GDPの政府の収入、企業の収入、家計の収入への分配比率



低スキルの労働者にかぎって見ても、従来の賃金水準では労働力を確保しにくくなっている。長江デルタ地域では、農民工の月次の平均賃金は、1995年から2006年までの11年間で2.6倍に上昇している。一方、珠江デルタ地域や福建省南部周辺の加工製造業が集中した地域では、低スキルの労働者の月次の平均賃金は1992年から2004年までの12年間、600～700元の水準のまま、ほとんど上昇しなかった。農民工は、賃金がより高い地域を求めて流動するため、珠江デルタ地域では「民工荒（労働者不足）」が深刻化する事態に至った。

3 ホワイトカラーの労働市場は二極分化

「世界の工場」として発展した中国では、ブルーカラーの需要は膨大に増えたが、ホワイトカラーを多数必要とする産業は、まだ成長の途上にある。

一方、大卒の求職者は大幅に増加した。その背景には、中国の大学への入学者数が急増したことがある。大学および大専（日本の短大や専門学校に相当）への入学者数は、1998年に108万人であったのが、2006年には546万人と、5倍以上に増加した。それでも高等教育機関への進学率（規定年齢〈18歳から22歳まで〉の総人口に占める大学および大専在籍者の割合）は20%であるため、中国政府は、2020年までに高等教育機関への進学率を40%に増やす目標を打ち出している。

このように、大卒者のホワイトカラーに対する限られた需要と急増する供給との狭間で、大卒者の就職率が低下している。

中国教育部の公式発表によると、大学院進

学を含む新卒者の就職率は、2006年で約70%であった。新卒者約500万人として単純計算をすれば、2006年は150万人以上の新卒者が就職できなかったことになる。中華全国青年联合会と労働・社会保障部労働科学研究所が2005年5月に発表した「中国第1回青年就業状況調査報告」でも、中国における若年労働者の失業率は9%となっており、平均失業率の6.1%を上回っている。

就職難とはいうものの、職を選ばなければ就職できないわけではない。しかし大卒者が希望するホワイトカラーの職は多くない。一方、企業側は、職務経験が浅い若年者よりも、経験のあるキャリアの採用を優先しがちである。

こうした需給のミスマッチが、経験を武器に転職を繰り返しながら上昇していく人材と、上昇のきっかけをつかめない若年失業者との二極分化をもたらしている。

II 改革開放以来の労働政策を方向転換させた「労働契約法」

1 労働者の権利を保護する方向へ雇用システムを転換

中国では、2008年1月1日から「労働契約法」が施行された。2006年3月に最初の法案が公開されて以降、第三次案まで修正が重ねられ、2007年6月に全人代第28回常務委員会では採択、公布された。この間、本法案の動向は大きな注目と議論を巻き起こした。

労働契約法は、従来の労働政策とは時代を画する法律である。改革開放政策以前、労働者は国家が指定した国有企業に就職し、雇用は生涯保障されていた。しかし1982年、企業

表2 中国の「労働契約法」の主なポイント（2008年1月1日施行）

主なポイント	概要
1 労働者の利益に直接かわる規則や制度の制定	- 企業が、従業員代表大会または従業員全体との討論を経て、<u>方案と意見を提示し、労働組合または従業員代表との平等な協議を経て確定する義務が発生</u> - 労働組合または従業員は、制定過程または実施過程で不適切だと考える場合、企業に意見を提出し、協議のうえ、修正する権利を明記 - 規則制度や重大事項の決定を公示、あるいは労働者に告知する義務が発生
2 試用期間	労働契約期間に応じて、試用期間を詳細に規定 3カ月～1年の契約：1カ月以内 1～3年の契約：2カ月以内 3年以上の契約：6カ月以内
3 無固定期限労働契約	- 勤続満10年以上の場合に加えて、<u>2回連続して固定期限契約を結び、3回目の契約を更新する場合も</u>、無固定期限労働契約の義務が発生 ※いずれも、労働者が固定期限契約を望む場合を除く（＝ほぼ自動的に無固定期限契約になる）
4 労働契約の終了、解除	- 契約解除について、試用期間内の場合も、労働者が業務に従事できないことを企業が証明することが必要に - 契約解除の場合だけでなく、<u>契約終了の場合も</u>、企業が労働条件の維持・向上を提示したにもかかわらず、労働者に契約更新に同意しない場合を除き、<u>経済補償金の支払い義務が発生</u>（⇒退職金に近い性格を持つようになる）
5 派遣労働の活用	- 活用可能な職務を、臨時的、補助的、代替的なものと規定 - 派遣会社の義務、派遣受け入れ企業の義務、派遣労働者の権利を規定
6 研修受講者の服務期間、競業制限、違約金	- 研修受講者との間で服務期間と違約金の約定が可能な旨を規定 - 守秘義務を負う者との間に、最長2年までの競業制限（競合関係にある企業での就業や、競合する事業を自ら行うことを制限すること）および違約金を約定することが可能な旨を規定

と労働者とが期限を定めた労働契約を結ぶ「労働契約制」が国有の建設企業で試行され、1986年から、適用対象が全国の国有企業に拡大した。そして1995年に「労働法」が施行されてからは、私営企業でもこの制度が実施されるようになった。

実際に締結される労働契約は、1年などの短期のものが多く、企業にとって雇用のフレキシビリティ（柔軟性）が高い。こうした雇用システムが、活発な企業活動に有利な環境を提供してきたのである。

しかし、こうした目覚ましい経済発展の傍らで、国民の所得格差は著しく拡大している。どんなに働いても低所得層から脱出できない人々の不満が鬱積し、ストライキや労働争議に訴えるケースが顕著になってきた。さらに、労働契約を結ばないまま農民工が劣悪な条件下で働かされたり、賃金の未払いが発

生したりするなど、違法な雇用行為が社会問題として大きな注目を集めるようになった。

きわどいバランスの上で2桁の経済成長を続けるなか、社会不安の増大を恐れる政府は、目標として掲げる和諧社会建設の政策の一環として、雇用システムを、従来よりも労働者の権利を保護する方向へ切り替える方針を打ち出した。こうして制定されたのが、労働契約法である（表2）。

2 今後は雇用のフレキシビリティが低下

労働契約法の規定のうち、企業への影響が最も大きいのは、労働契約期間に関するものである。前述のように、従来は、1年など期限を定めた労働契約が基本であった。これまでも、従業員が勤続満10年に達した時点で契約を更新する場合、労働者が期限を定めな

い労働契約の締結を希望すれば、企業はこれを拒むことができないという規定はあったが、これに該当するケースは少なく、企業はこれまであまり注意を払ってこなかった。

しかし労働契約法では、勤続満10年に達するとほぼ自動的に、期限を定めない（定年までの）労働契約となることになった。加えて、2回連続して期限を定めた労働契約を締結した労働者と、3回目の労働契約を続けて締結する場合も、期限を定めない労働契約とすることが新たに規定された。つまり、従来のように1年間の労働契約を繰り返していたら、勤続3年目に入る時点で、企業は定年までの雇用を義務づけられることになる。これは、それまで企業が享受してきた雇用のフレキシビリティが失われることを意味する。

Ⅲ 「真の現地化」への長期的な取り組みを迫られる日本企業

1 中国での事業を成長させるには人材の水準を高めることが必要

このように、中国へ進出した日本企業をめぐる外部環境は大きく変化している。労働市場の動向を見るかぎり、賃金の上昇による労務コストの増加は避けられない。特に中国を「低コストの生産基地」として位置づけてきた企業は、労働集約型である製造業に対する優遇政策が削減されつつあることもあって、中国に拠点を残すか、中国から撤退して東南アジアなど、労務コストがより低い地域へ移転するかの判断を迫られている。

ただし中国を、単に低コストの生産拠点としてだけでなく、消費を牽引する中間層が成長してきた巨大市場として捉える企業であれ

ば、今後もこの国に腰を据え、長期的な視野を持って事業に取り組んでいく必要がある。賃金の上昇には、人材の能力向上や業務の効率化などによって生産性を高めることで対処するほかない。むしろ、そのような受け身の対応ではなく、事業の成長を担う人材の水準を高めていく積極的な対策を講じていくべきである。

ここで問題となるのが、労働契約法の施行により、雇用のフレキシビリティが低下することである。従来、企業には、たとえ自社が望まない人材を雇用していたとしても、「いざとなれば、どこかのタイミングで労働契約を更新しなければよい」という安易な気持ちがあった。しかし今後は、うっかりすると、望まない人材に対して期限を定めない労働契約を結び、定年まで雇用せざるをえなくなる可能性が出てくる。もしそうした人材が組織にとどまっていくならば、人材の水準を高めて事業を長期的に成長させることは困難になる（次ページの図2）。

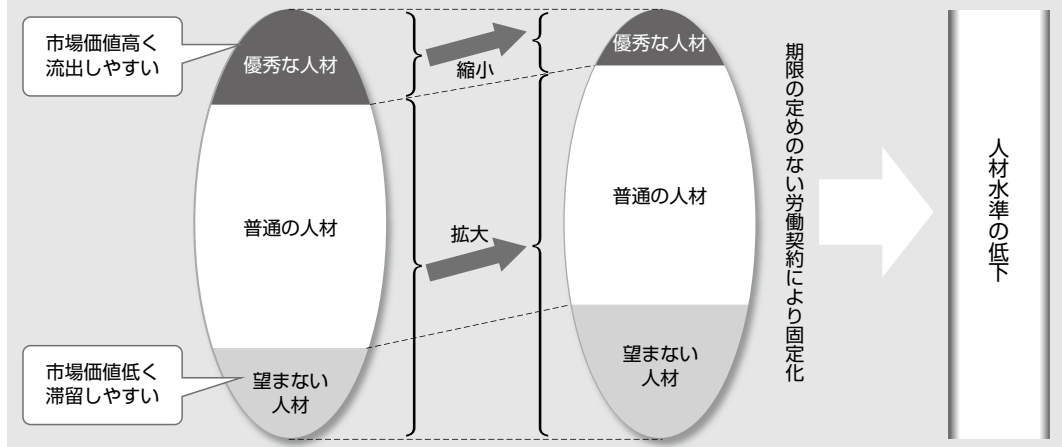
2 「真の現地化」が後れる日本企業

それでは、中国の日本企業は現在、どのような状況にあるだろうか。

2000年代前半まで、日本企業では「とりあえずの現地化」が進んできた。市場としての魅力を中国が持ち始めると、多数の日本企業が進出してきた。その過程で、現地に根ざした経営、いわゆる「現地化」の必要性が叫ばれた。特に人材の現地化が重視され、管理職のポストに現地採用の中国人社員が登用されるケースが増加した。

ただし、管理職のポストに中国人を登用するだけでは、現地化が実現したとはいえない

図2 企業の人材水準低下の構造



い。「真の現地化」とは、現地採用の中国人社員が経営理念を理解してそれを実践する組織になり、彼らが能力を発揮して成果を生み出し、競争力を継続的に高めていく組織になることである。そのような組織をつくることによってこそ、中国での事業の長期的な発展が可能になる。

その点で危惧されるのは、従来の延長線上で人材マネジメントを続けていても、日本企業では真の現地化が実現しないのではないかと、ということである。組織の形をつくり、必要な数の人員は揃えた。しかし自社が本当に必要とする人材を確保したうえで、採用した人材の意欲と能力を高め、最大限の成果を引き出す——組織の競争力を高めるためのそうした人材マネジメントができていないかという、まだ道半ばの日本企業が少なくない。

Ⅳ 日本企業が留意すべき人材マネジメント戦略のポイント

新しい環境のもとで真の現地化を実現するための人材マネジメント戦略を考えるために

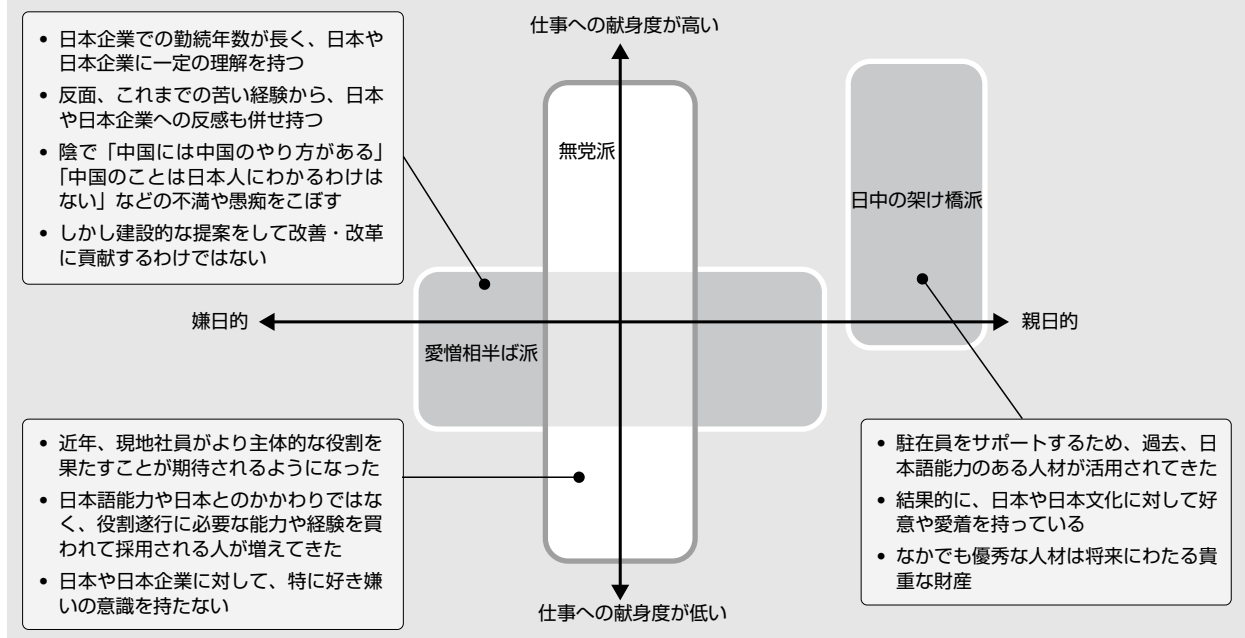
は何が重要であるのか。中国に進出している日本企業へのコンサルティングの現場で得た経験などにに基づき、以下の5つのポイントに整理して述べる。

1 求める人材像の明確化と人材の選別

日本人駐在員（以下、駐在員）が経営のバトンを渡す最初の現地社員である「現地化第一世代」の役割は、きわめて重要である。なぜなら、第一世代は第二世代以降のロールモデル（お手本）であるため、彼らが自社の企業理念や価値観を正しく身につけていなければ、第二世代以降の組織は、本来ありたい姿からかけ離れていってしまうからである。また、第一世代の能力が低ければ、後に続く人材のレベルも高まる見込みが薄くなる。第一世代とは、第二世代以降の人材競争力を決定づける存在なのである。

しかし日本企業の現状を見ると、第一世代が頼りない場合が少なくない。たとえば「指示待ち型マネージャー」「甘やかされたマネージャー」、あるいは図3の「愛憎相半ば

図3 中国の日本企業で働く現地社員の類型



派」のように、面従腹背で、後ろ向きの批判者でしかないマネージャーなどが多く見られる。

確かに、優秀な第一世代の人材を確保するのは非常に難しい。企業が必要とするさまざまな能力や経験をバランスよく兼ね備え、自社の企業理念や価値観と相性の合う人材に、簡単にはめぐり会うことはできない。したがって、第一世代を育成するためには、次の2点を徹底する必要がある。

第1は、自社が求める人材像を明確に認識することである。これは当たり前のことのようにだが、実際に深く考え抜いて具体的なイメージを持っている企業は多くはない。

たとえば、3～5年後の組織やポジションの構造を、事業戦略の側面と人材育成の側面から描き出す。各ポジションにはどのような要件を備えた人材がどれくらい必要なのか、そうした人材は社外から即戦力として調達す

るのか、社内で育成すべきなのか、社内で昇格・昇進していく際は、どの段階でどの程度の高さのハードルを設定するのか——といった点を熟慮して決める必要がある。

求める人材像を明確化するために、しばしば「役割定義書」を作成する必要があるといわれるが、文書の作成自体は、本質的に重要なことではない。最も重要なのは、上述のように自社独自の人材要件と人材確保の方法について、できるだけ詳細かつ具体的なイメージを持つことである。

第2は、採用した人材が、自社が求める人材の要件に合致しているか否かを早期に見極め、合致していない人材は評価を下げるか雇用を中止し、要件に合致する人材を厚遇して、その人材に集中投資することである。

日本企業の場合、この「人材を選別する」という決断ができない。その背景には、選ばれなかった人に配慮するあまり、選別を躊躇

する日本的な心情があるからである。

しかし中国人には、「差をつけなければ、努力して成果を出した人は報われたと実感できない。企業の成長に貢献するのは、努力して結果を出す人であるから、企業が配慮すべきは彼らであり、選ばれなかった人ではない」という考え方が強い。確かにこの考えには道理があり、また、結果を出せない人にとっても、自分により適した職場を外部に求めるほうが幸せであろう。

労働契約法が施行されると、期限を定めない労働契約が発生する確率が高まる。もし企業が人材を意識的・主体的に選別していかなければ、市場価値の高い優秀な人材は流出する一方、望まない人材が社内にとどまっていく。これまで、中国は人材の流動性が高いため、人材の引き留めや育成が課題だといわれてきたが、それ以前に、企業自らが「人材を選ぶ」という意識を強く持たなければ、組織や人材の競争力が高まる望みはない。

2 経営理念の浸透

中国では人材の流動性が高いため、組織としてのまとまりを保ちにくい。そこで組織が一体感を持って競争力を高めていくためには、社員の連帯意識の基礎となる経営理念の構築や企業文化の醸成が、きわめて重要になる。

しばしば、「中国人は個人主義であり、組織への忠誠心や帰属意識が低い。したがって、経営理念などを強調しても効果は期待できない」という意見が聞かれる。確かに、あうんの呼吸でチームプレーを行うのが得意な日本人と、互いに責任分担を決めてから個人プレーで推し進めるのが得意な中国人とで

は、性格が異なる。しかし、本当に日本人は組織への忠誠心が高く、中国人は低いといえるのだろうか。

日本では外部労働市場が発達しておらず、年金などのポータビリティ（勤務先を変える際の持ち運びやすさ）が低いため、現在勤務している企業に不満を持っていても転職をしにくい。日本人の本来の性質が組織の価値観に染まりやすいのではなく、上述のような理由で多くの人材が組織に定着する結果、特段の施策を講じなくても、時間の経過とともに、企業の経営理念や企業文化が社員に浸透していきやすい、ということではないだろうか。

それに対して中国は、人材の入れ替わりが激しいからこそ、ここで組織をまとめていくためには、日本以上に経営理念の浸透が重要になる。そして、経営理念を浸透させるためには、日本以上に意識的な努力と工夫を必要とする。

実際、中国で成功している企業のなかには、独自の企業文化を持つことで有名な企業が少なくない。単に経営トップの個人的なカリスマ性に依存するのではなく、自社で大切にしたい価値観を表す標語やイラストを社員から募集して選び、冊子にして配布するなど、社員を巻き込みながら、経営理念を浸透させるためにさまざまな工夫を凝らしている。中国の家電メーカーである海爾集団（ハイアールグループ）は、そうした取り組みが最もよく知られた企業の一つである。

3 評価と研修の両輪による 人材の育成

中国の社員が、日本企業に対して最も多く

挙げる不満の一つに、体系的な研修が行われないということがある。これは、日本企業が研修よりもOJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング：実業務を通して技能などを覚えていくこと）に依存しがちな傾向も背景にあるが、むしろこの不満は、研修を通じて自分の知識や技能を高めることが、給与と同様に、会社から得られる利益であるという中国人社員の意識を反映したものと考えられる。

実際、日本企業はこれまで、研修を全く実施していないわけではない。しかし、それらは製造や営業の体制を立ち上げるための、業務に直結した実務スキル研修が大半で、階層や職種別に求められる能力要件に基づいて、体系的に整備された研修ではない。しかも、多くは場当たりの実施してきたのも事実である。

とはいえ、近年は、事業の中長期的な成長を視野に入れて、人材基盤を整備するために、研修を体系的に実施する企業が増えてきている。それらは、経営理念を浸透させるための研修、コンプライアンス（法令遵守）研修、新入社員研修、新任管理職向けマネジメ

ント研修である。

このとき注意したいのは、研修メニューを幅広く取り揃えて提供したものの、それが人材の能力向上につながらず、福利厚生で終わってしまわないようにすることである。事実、さまざまな研修を矢継ぎ早に実施したものの、あまり効果を実感できないと悩む企業がある。そうした場合は、研修内容の是非というよりは、各ポジションに求める職責や能力要件を明確にし、それに基づいて評価をするという人事制度がしっかり運用されていないことにある。

人材育成において、研修が「アメ」だとすれば、評価は「ムチ」だといえるであろう（図4）。研修だけでは人は育たない。アメとムチの両輪が機能するように、等級、評価、賃金、人材育成といった人事諸制度を、全体として整合性が取れた形で設計することが重要である（次ページの図5）。

4 労使の信頼関係の構築

前節まででは、自社にとって必要な人材を確保し、彼らの意欲と能力を引き出す、いわ

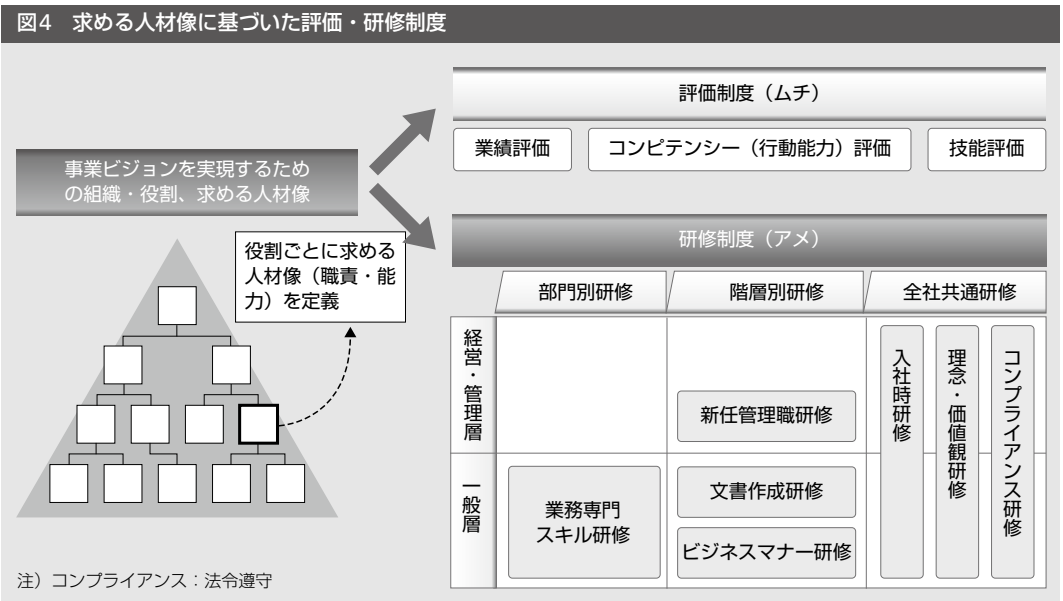
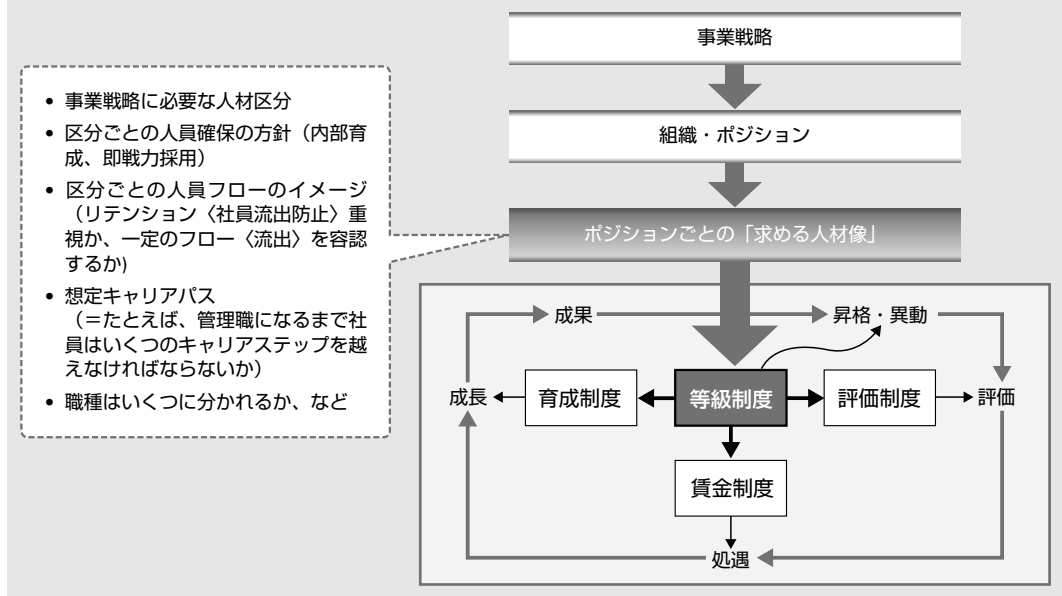


図5 求める人材像に基づいたトータルな人事諸制度



ば「攻め」の人材マネジメントのポイントについて述べた。一方で、「守り」の人材マネジメント、すなわち、労務紛争やトラブルが発生しないような労使の信頼関係がなければ、「攻め」の人材マネジメントも機能しない。

特に、労働契約法の施行を契機に労働者の権利意識が高まっており、実際、2008年1月の施行後、労働仲裁所に持ち込まれる案件が急増していると報道されている。それは、同法が全体的に、従来よりも労働者の権利の保護を重視する内容になっているだけでなく、法律制定の過程そのものが世論を喚起する効果をもたらしたことも原因となっている。

また、労務紛争は工場で発生するものだと思うがちだが、実はあらゆる企業で起こりうるものだと認識する必要がある。たとえばある販売会社では、サボタージュが発生したため、営業活動が停止してしまった。賃金水準が高い会計事務所でさえも、サボタージュが

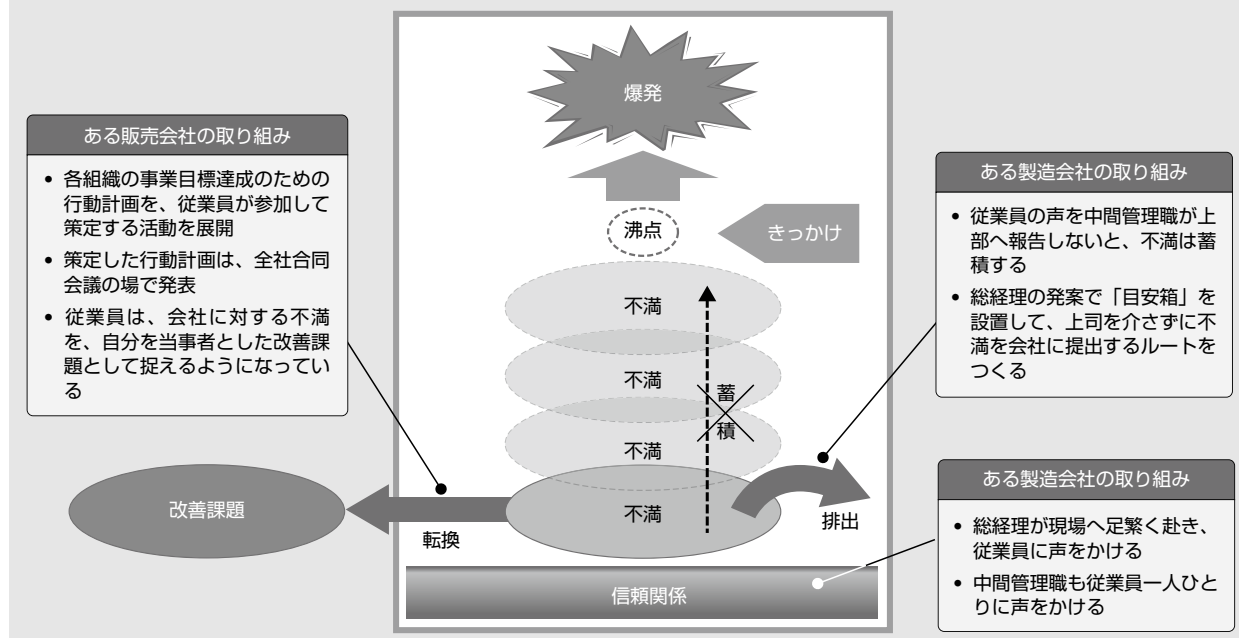
発生した例がある。

こうしたサボタージュやストライキの直接の原因は、賃上げ率が近隣や同業の他社より低かったとか、何らかの制度改正が社員にとって不利なものであると誤解されたため、といったことである。しかし、さまざまな事例を詳細に見てみると、それらに共通しているのは、社員の不満が日ごろから蓄積しており、賃上げや制度改正は、実は不満が爆発するきっかけにすぎないということである。

たとえば、工場ではしばしば、社員食堂の料理の質が農民工たちの不満の大きな原因になる。しかし「食事がまずい」という声は、数百人、数千人を抱える工場の経営管理層の耳には届きにくいため、不満の存在は知られないまま放置されがちである。もし数百人から数千人もの不満が毎日蓄積していけば、時を経るほど殺伐とした職場になっていくことは容易に想像できるであろう。

販売会社や知識集約型の企業でも同様であ

図6 不満を蓄積させないための日常的な取り組み



る。労働負荷があまりに大きいため日常的に社員の疲労がたまっていたり、さまざまな施策を実施しても、説明が不十分で社員の誤解を招き、会社への不信感がたまっていたりするケースは少なくない。

そこで重要になるのは、不満を蓄積させない日常的な取り組みである。組織が大きくて末端まで目が届かない場合は、末端の社員が直接会社に提案できる制度をつくる、あるいは社員が日ごろ感じている問題を、改善課題として提案させる会議を開催する、といった工夫をしている企業がある。

また基礎的なこととしては、経営層や管理職が日ごろから社員にこまめに声をかけて、人間的な親近感を醸成する。実際、こうした取り組みを積み重ねている企業では、労使の信頼関係が形成されているため、たとえ社員が不満を感じる事柄が発生しても、建設的な話し合いによって解決され、労務紛争が発生

するおそれが少ないようである（図6）。

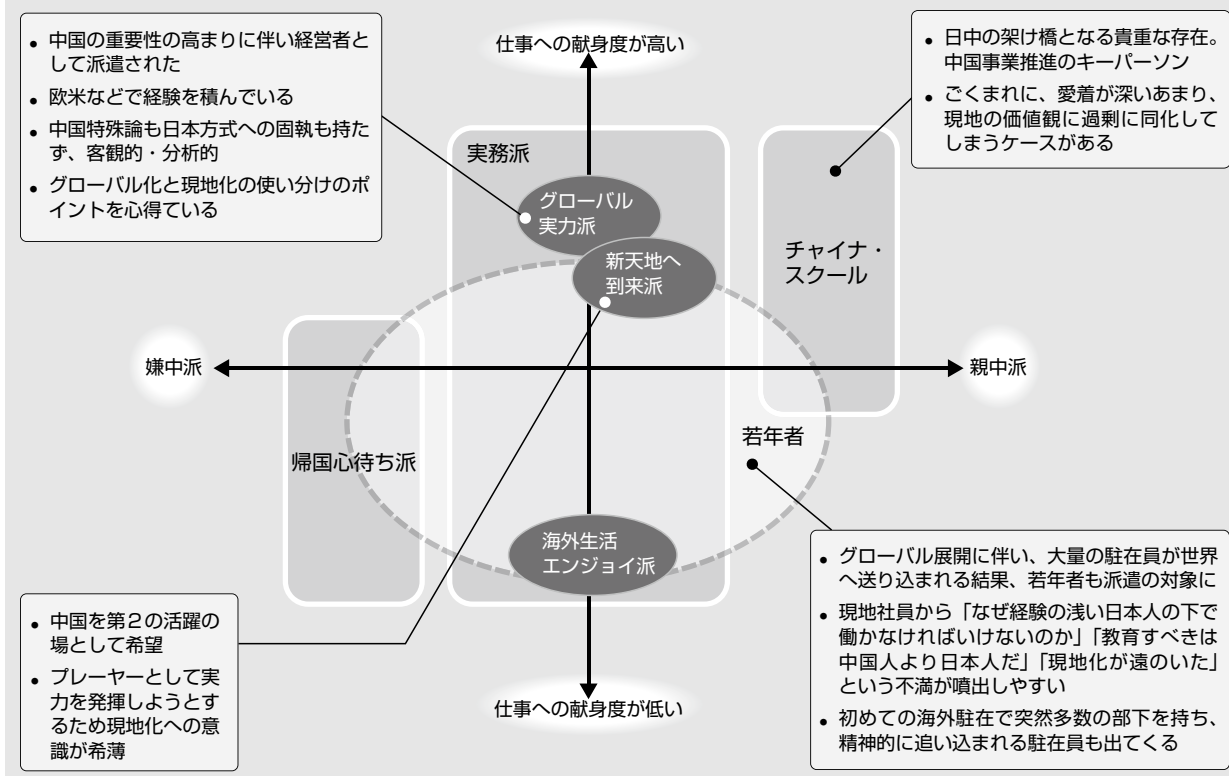
5 駐在員の役割の明確化

現地社員の人材水準の向上とともに重要なのが、駐在員の資質である。駐在員が真の現地化の阻害要因になる可能性もある。

まず最低限のこととして、現地の中国人社員との無用な摩擦を未然に防ぐために、日本人、中国人相互に互いの文化を学習する必要がある。少なくとも外国人である日本人が率先して、中国の文化を理解する努力をしなければならない。

その際注意すべきなのは、駐在員に対して、中国や中国人への過度なステレオタイプのイメージを植えつけたり、それに基づいたコミュニケーションのノウハウ論を押しつけたりしないことである。どの国の国民も十人十色である。まして広大多様性に富む中国は、ひとくくりで語ることはできない。

図7 中国の日本企業で働く駐在員の類型



絶対にやってはいけないこと、絶対に知っておくべきこと、最低限やるべきこと、知っておくと便利なこと——といった知識を優先して教育する。そこから先は、各自が試行錯誤のなかで、自分なりの理解を深めていくのが適切である。

ここ数年で急増した駐在員は、さまざまなタイプに分けられる（図7）。このなかで特に注意したいのは、20代および30代前半の若年者の増加である。特にグローバル展開を進めている製造業の場合、世界のあちこちで事業の立ち上げ要員への需要が増えているため、海外へ送り出せる本社の人材が不足している。そこでマネジメント（管理）経験のない若年者までもが駐在員の対象になってしまう。

若年の駐在員に対しては、現地社員から「なぜこんなに経験の浅い駐在員の下で働かなければいけないのか」「教育すべきは自分たちよりも駐在員のほうだ」「これで現地化はますます遠のいた」などの不満が出るケースが目立つ。

若年の駐在員にとっても、海外に赴任して突然多数の部下を抱え、意思決定を日々迫られると、戸惑い悩み、精神的に追い込まれてしまう人も出てくる。企業は、異文化への許容度が高く精神力が強い人など、適切な人選を行うとともに、現地でのミッション（任務、使命）やマネジメントの基本スキルについて、派遣前に教育するのが望ましい。

最後に、中国へ社員を送り出す日本企業は、駐在員のミッションを明確に伝え、本人

の意欲を高めるよう配慮すべきである。現地化の気運のなかにあって、ともすると、駐在員はまるで存在悪であるかのように本社などからいわれかねない。もし本社からミッションが明示されなければ、現地に派遣されても自分の存在意義を見出せないため、仕事への意欲が失われてしまう。

「後任となる現地社員の育成」をミッションとして伝え、意欲を持って取り組んでもらう。そうすれば真の現地化は大きく前進するに違いない。

注

- 1 中国では、「労働年齢人口」は男性の場合、16歳から59歳まで、女性の場合、16歳から54歳までを指す。なお日本では、「生産年齢人口」は男女

の区別なく20歳から64歳までを指す。

著者

田浦里香（たうりりか）

野村総研（上海）諮詢有限公司 経営戦略グループ・マネージャー

専門は中国における日本企業の人事制度改革、企業文化の醸成、幹部人材育成制度の設計・実施、労務リスク管理など、人材マネジメント全般に関するコンサルティング

劉 沫真（りゅうまつしん）

野村総研（上海）諮詢有限公司 主任コンサルタント

専門は人事制度改革、幹部人材育成制度の設計・実施などの人材マネジメントに関するコンサルティング、中国労働市場に関する調査研究