

中国IT事業拡大に向けた人材採用戦略

加藤大也

野村総研（北京）系统集成有限公司（NRI北京）は、流通業のシステムを中心に中国事業を展開してきたが、中国でのIT（情報技術）事業拡大に向けて、2009年7月入社者の技術職の新卒採用枠を大幅に拡大した。そこで人材採用戦略のケーススタディとして、NRI北京の事例を紹介したい。

中国大学生の就職までの流れ

中国大学生の就職までのタイムスケジュールは、①6～9月インターンシップ、②9月新学期、③10月就職活動解禁、④12、1月大学院・留学・公務員試験、⑤1月末～2月初旬春節休暇、⑥6月卒業——となる。

調査活動

そこで、日本本社・中国拠点の採用活動の実績と、同業他社の動向を調査した。採用活動は、応募率・辞退率などの数値指標をもとに計画立案・実行する。調査の結果は仮説立案のための基礎とした。

ポジショニング確認

次に、SWOT分析（強み・弱み・機会・脅威の評価に用いられる戦略ルール）を利用して、NRI北京のポジショニングを確認した。

（1）強み

人材育成を重視する企業文化：中国の学生は「発展空間（個人の成長性）」を重視する。

（2）弱み

①低い知名度：企業向けシステム事業は学生への知名度が低い。

②都市戸籍支給：北京市の理工系大学で修士号を取得した新卒の地方出身者は、「標記受給資格」を有する。標記戸籍の保有者は、福祉・厚生などで地方戸籍者よりも優遇されるため、地方出身の学生が就職先を決める大きな要因となる。北京市から支給される標記戸籍枠数は国営企業が多く、外資企業は少ない。

③インターンシップ：学生が企業を具体的に知る機会だが、NRI北京では未実施である。

（3）機会

世界的不況の影響を受けて就職

市場は、売り手市場から買い手市場となっている。

（4）脅威

国営企業（安定性・北京市戸籍）や欧米企業（インターンシップや企業講座で高知名度）、民間企業（百度やアリババ、ハイアール、通信事業者が人気）である。

プランニング

（1）採用戦略立案

前述の調査活動と並行して、企業理念、人事制度について、①グローバル展開すべきもの、②現地化が必要なもの——の観点で整理し、人事採用戦略を立案した。コンセンサス形成に半年を要したが、採用活動の「憲法」に当たるため重要な過程であった。

（2）活動計画立案

次に採用活動計画として、①制約条件、②目標、③選考課程、④数値指標——を定義してタスク分解・スケジュールを組み立てた。特に、インターンシップの未実施は、学生とのコンタクトチャネルの面で、大きな制約条件であった。

次善策として、優秀なエンジニアを輩出している北京の理工系大学6校に絞り込んで企業紹介セミナーを重点実施した。

採用活動の実際

(1) 募集要項などの設計

募集要項は、今回の採用活動に合わせ、中国IT事業開発の方向性やキャリアプラン（学生が重視する発展空間）が応募者に伝わるように再設計した。

応募はNRI北京のWebサイトからダウンロードした専用履歴書の使用を必須とした。この目的は、①応募者間の相対比較を容易にするため記載項目を標準化、②応募者に意図的に手間をかけさせることで応募意思を確認——するためであった。

(2) 企業紹介セミナー

企業紹介セミナーは、今回の採用活動における学生との最重要コンタクトチャンネルであり、採用活動のリソース（資源）を重点配分して、11月上旬に前述の6校で実施した。内容は、企業紹介（事業・業務内容、福利厚生、キャリア開発等）、先輩社員の話などで、毎回100人を超える参加があった。

実際、応募者の80%以上が、同セミナーに参加してNRI北京に関心を持ったことが確認できた。

(3) 書類応募

企業紹介セミナーを経て書類応募を締め切り、応募数は計画した人数とほぼ一致した。

(4) 筆記試験・面接試験

人事採用は、印象に左右されやすい面接試験（定性評価）に過度に依存するのではなく、能力試験などの定量評価を交えて選考課程を多角化することが重要である。

NRI北京では、筆記試験としてIQテスト、プログラミング、一般常識などについて実施した。筆記試験の一部は外部の人事・教育コンサルティング企業に委託した。また、筆記試験合格者には小論文提出を求め、論理思考を確認した。

面接試験も多面評価が必要なため、一次面接はシステム開発現場の管理職による適性確認、二次面接では人事・経営管理の観点からの確認を行った。

(5) 契約交渉

中国では、内定者と「三方契約」を締結する。三方契約とは学生・大学・企業の三者による就職内定契約で、学生が内定辞退をした場合は学生が大学に、また、企業が内定を取り消した場合は企業が大学に違約金を支払う。

学生は複数企業の内定を獲得して、そのなかから本命企業を決め

て三方契約を締結をする。企業の採用担当者には、学生が「内定がほしいだけ」なのか、「当社に関心を持って働く意思がある」のかを見極めることが必要となる。

地方出身の学生にとって、前述の都市戸籍支給枠が企業にどれだけあるかは大きな関心事である。この問題は事前調査で認識して採用計画に織り込んでいたが、予想以上に最後まで悩まされた。

採用活動を終えて

想定外の事象はいくつも発生したが、仮説を早めに修正することで目標を達成することができた。また、インターネット上の就職情報掲示板では、面接試験の内容や学生との契約交渉内容が掲載され、口コミの大きさを実感した。口コミは企業側で直接コントロールできないため、対策には主要掲示板での評判の監視および企業の積極的な情報開示が必要である。

海外での人材採用戦略および採用活動は、業種・企業文化・現地とのかかわり・社会情勢などにより各社で相違して当然であるが、共通項もあると思う。本稿が読者の一助となれば幸いである。

加藤大也（かとう だいや）

野村総研（北京）系统集成有限公司人材開発部長