

# The China Talent Paradox

How can there be a talent shortage in a country of 1.3 billion people...and what to do about it

## 中国の人材パラドックス

13億人の国で人材不足が起きる理由と  
その対処方法

## 目次

### エグゼクティブ・サマリー 1

### はじめに 3

昇り龍、中国

膨大な人口の中での人材不足

企業への負担

### 中国人従業員を理解する 6

共通言語の模索

従業員との「かけひき」の要素

従業員の確保と定着を左右する主な要因

### 中国の労務管理についての洞察 9

学習する組織の構築

有能なリーダーの任命

中国に適した組織と社風の確立

充実した待遇と福利厚生

適材の選択

### まとめ 15

### 参考文献 16

## マンパワー社について

マンパワー社(NYSE:MAN)は、総合人材サービス業界における世界的なリーディングカンパニーであり、変化し続けるビジネス環境において顧客企業に成功をもたらすために、サービスを創出し提供しています。2005年度売上額160億ドルである同社は、顧客に対して正社員・派遣社員・契約社員などの人材の提供、社員の査定と選定、トレーニング、人材紹介・職業紹介、アウトソーシングやコンサルティングを含む、全ての雇用ビジネスのための総合的なサービスを提供しています。72カ国・地域4,400のオフィスが、つなぐ世界的ネットワークにより、あらゆる業界の中小企業や世界的な大手多国籍企業を含む、年間40万の顧客の要求に応えています。同社の使命は、全体的な労働力の質や能率性の向上によって顧客がコア事業に集中し生産性を上げることがを支援することです。マンパワー社は、マンパワー、マンパワー プロフェッショナル、エラン、ジェファーソン・ウェルズ、ライトマネジメントという5つのブランドを展開しています。

マンパワー社ホームページ：[www.manpower.com](http://www.manpower.com)

## マンパワー・チャイナについて

マンパワー社は1964年に大中華圏市場に参入し、中国本土で12年以上の実績を築いています。マンパワー社は現在、大中華圏に58のオフィス、中国本土に37のオフィスを構えています。

マンパワー・チャイナは中国本土全9都市で活動している350名を超えるリクルーターを抱え、外資系企業(世界トップ50社の内の約80%を含む)と現地企業にも幅広くサービスを提供しています。マンパワー・チャイナはマンパワープロフェッショナルのブランドの下で専門家とエグゼクティブの人材斡旋を展開し、情報技術、通信、製造、消費財、医薬、サービス、金融・銀行の各セクターに属する中間管理職から最高責任者層までの各種人材をクライアントに提供しています。また、正社員と臨時社員の求人採用、人事代行、それにマンパワー・ブランドによる業務管理を手がけてきました。

マンパワー社は、1996年に中国本土にオフィスを開設した子会社のライトマネジメントを通じて、企業コンサルティングを提供しています。

また、マンパワー社は中国政府と協力して中国の急速に進化する労働市場を支援しています。マンパワー社と中国政府は2005年にパートナーシップ契約を締結し、人材不足の予測改善、職業訓練のソリューション模索、労働法規の見直しにあたっています。このパートナーシップは、マンパワー社と、政府部門や国際政策課題を専門とする大手コンサルティングおよびアドバイザリー企業であるケーデン・コーポレーションS.A.との合併企業、マンパワー・ケーデンが主導しています。

マンパワー社が展開する中国事業の詳細については、[www.manpower.com.cn](http://www.manpower.com.cn)と[www.right.com/cn](http://www.right.com/cn)をご覧ください。

## 参考文献一覧

- \*1. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)
- \*2. “The World in 2050” , PricewaterhouseCoopers, March 2006
- \*3. Jonathan Watts, “Despite economic boom, Chinese graduates face struggle for jobs” , The Guardian (UK), May 9, 2006
- \*4. CIA World Fact Book, China, August 2006
- \*5. 2004 survey by the American Chamber of Commerce in Shanghai, along with six other Chambers of Commerce
- \*6. The Manpower Talent Shortage Survey is available to download from the Research Center at www.manpower.com, along with a White Paper ‘Confronting the coming talent crunch: What’s next?’
- \*7. American Corporate Experience in a Changing China is based on seven years of surveys of the American Chamber of Commerce-China (1999-2005) and American Chamber of Commerce - Shanghai (2003-2005) members
- \*8. Society for Human Resource Management, “2005 Human Resources Trends in China”
- \*9. Grant Burley, “Battling Retention Deficit Disorder,” Managing Information Strategies Asia, 1 August 2005
- \*10. To measure employee engagement levels in China, Right Management looked at the responses to five questions which have been shown to reflect how positively an employee feels about their organization – and which, when combined, give a powerful indicator of engagement to the organization. Right Management then identified how many respondents agreed or agreed strongly with statements relating to their commitment, support for their company’s products and/or services, pride, satisfaction and support for their organization. To be truly engaged, a respondent must answer favorably to each of the five measures
- \*11. www.microsoft.com
- \*12. Corporate Leadership Council, “Developing Asian Leaders” , December 2005
- \*13. I.T. Robertson and M. Smith, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2001, 74, 441-472

## エグゼクティブ・サマリー

13億の人口にもかかわらず、中国は深刻な人材不足に悩まされています。  
中国が現状の経済成長を維持するためには、英国やフランスと同レベルの人材を国内で7年以内に育成する必要があります。

*「あの目まぐるしく変化する環境で働く感覚は、実際に中国に足を運んでみなければ理解できません。カオスそのものだと言えます。期待もやりがいも大きいですが、適材適所を実現できなければ初めからすべてやり直す羽目になります。」*

中国に進出した米系重工業企業 主任弁護士

人材不足は管理職や経営職で特に顕著で、この状況は改善するどころか悪化に向かっています。中国で文化大革命が勃発したときにすでに労働年齢に達していた壮年管理職は、役員の仕事に必要な教育と訓練を受けていません。中国人従業員の大半は英語力が低く、中でも伝統的な価値観を持つ国営企業の出身者は西洋の慣習や文化を理解していません。また、中国の儒教観や人間関係を重んじるビジネスの進め方は、西洋の経営手法と対立することもあります。こうしたことから、国境を越えた取引関係の管理に問題が生じます。

中間・上級管理職層に見られる人材不足は、中国系企業と外資系企業の双方にとって大きな問題となっています。適任者の確保と定着に成功しなければ、事業の成長は見込めません。

幸いにも、事業を成功に導くのに必要な人材を確保し定着させるために企業が講じることができる手段はあります。これは中国に限らず、他の途上国でも同じです。企業は従業員の確保と定着に影響を与える重要な「かけひき」の要素を認識し、この部分に努力を傾注すべきです。中国に進出した企業は、中国の価値観や文化を取り入れつつも従業員のニーズや期待を理解するための新たな方法を探し、従業員を確保し定着させる適切な戦略を練ることが求められています。

本ホワイトペーパーでは、マンパワー・チャイナが中国での12年以上に亘る事業経験で蓄積してきた地場の知識を活かして開発した、独自の人員最適化モデルを取り上げています。これは人材を確保し定着させるために企業が投資すべき5つの相互に関連する分野に対する理解を深めるものです。このモデルはその各分野を積み上げるのではなく、全体として捉えることにより多くの収穫をもたらす、総合的なソリューションを提供します。このホワイトペーパーではまた、中国における従業員の定着率と勤労意欲に関する最近の詳細な調査に基づいて、中国人従業員のニーズや要求を概観しています。これらの内容は、中国の経済浮揚から最大限の恩恵を受ける人的リソースの配置を検討するにあたっての1つの指針となるはずですが、

文化・市場面における牽引要因

中国の伝統的な価値観と文化

- 調和を重んじる
- 「Guanxi」（個人的な人間関係やコネ）を重視する
- 「Mianzi」（面子）を重視する
- 基本的に、リスクテークには消極的
- 権威者や長老に対して自然に敬意を払い服従する

中国の伝統的な労働慣行

- マトリックス型の報告形式など西洋の労働慣行に馴染んでいない
- 指導者の公約達成への強い期待
- 向上心があり、伝統的に、反復を通じて学習する

中国の労働市場

- 中国の大卒者の多くが労働市場に参入する
- 中間管理職は増えているものの、依然として需要が供給を上回っている
- 特に上級管理職の人材不足が深刻で、給与水準の上昇に拍車をかけている

人員最適化モデル

組織の改善

勤労意欲と評価

- 社風、会社の価値観、事業目標、方向性を理解している求職者を確保する
- 適任者をリーダーとして選ぶ
- 積極的に行動し、リスクを厭わない従業員を管理職に就かせる

開発

- 強力なリーダーシップ、コミュニケーション能力、模範的なロールモデル役の促進
- 継承プランの確立
- 速習の社風構築
- 経営課題のタイムリーな解決
- 従業員のキャリア設計と昇進の機会提供

状況を見据えた、統制の取れた社内体制

- 従業員から信頼される経営陣
- 個人目標を事業戦略と整合させる
- 従業員に対する継続的なフィードバックを行う
- 充実した待遇と福利制度の確立

企業の利益

ブランド価値の増大

- ブランドの役割と地場市場への適応力をクライアントに認識させる
- 従業員予備軍に対してブランドの魅力を訴求する

生産性の向上

- 知的資本を維持する
- 離職率を抑制する
- 顧客サービス、顧客満足度、顧客忠誠度を改善する
- 成長機会を逃さないような人員配置を行う
- 勤労意欲のある従業員を増やす
- 収益を増大させる

まとめ

中国は実績のある中間管理職と上級管理職の層が薄く、中国系企業と外資系企業の成長を阻害しています。

そのため、中国で人材を確保して定着させるとともに人材を囲い込むというニーズに合った人事政策や人事慣行の確立が、企業にとって急務となっています。

中国経済が成長し、付加価値の高い事業へ移行するに伴い、人材の需要過多が発生し、優れたスキルを持つスタッフを確保し定着させることはますます難しくなっています。

こうした無視できない課題が存在するものの、これに対処するためのソリューションは比較的単純です。

中国に進出した外資系企業は、現地の環境に適応するという観点に立って、外から中国を見つめるのではなく、中国内部から物事を見る必要があります。中国文化を考慮して職場慣行を見直し、西洋の管理プロセスや物の考え方を中国人従業員に押し付けたいという衝動を抑えなければなりません。

同様に、中国の中小企業も厳しい課題に直面しています。外資系企業での雇用を望む管理職の引き留めに、これまでに力を入れなければなりません。中国系企業は、競合他社が提供するもの以上に魅力的な社風と職場を構築する必要があります。

マンパワー・チャイナが委託した調査でも判明したように、どこの企業でも従業員の確保と定着に影響する複数の要因を考慮に入れる必要があります。退職理由や他社に移りたい理由をただ尋ねるだけで熟慮を重ねないと、必要な見識は得られないでしょう。

企業はまた、従業員の勤労意欲を重視し、人員が組織の長期的成功に意欲を持ち、これを達成するために組織に留まることを望むように仕向けなければなりません。勤労意欲のある従業員は会社を代表する親善大使として力を発揮し、良好な実績を残します。

中国に進出している企業は人材の確保と定着を図り、従業員のやる気を100%引き出すため、総合的かつ戦略的なアプローチを採用する必要があります。中国における人事目標は、世界各国の人事目標とまったく変わりません。同じ目標に到達するために新しい手法を開発し、文化の違いを災いから福に転じさせることのできる企業は、事実上無制限の成長を享受できることになります。

次に、求職者は能力と行動を評価する面接を受ける必要があります。これは、求職者の対象職種への適性と潜在能力を測る有効な目安となります。一次面接は採用スペシャリスト、二次面接は部署マネージャーと採用スペシャリストというようにして、採用スペシャリストが求職者に対する部署マネージャーの希望を把握しながら適材を判別できる形にします。面接官は儒教の価値観を考慮に入れながら、落ち着いた求職者の本心を見抜くことが肝心です。大半の中国人は感情表現が間接的で意見の直接対峙を避けようとするため、手厳しい面接手法は逆効果です。西洋人マネージャーと中国人マネージャーの両方で面接することにより、西洋と中国の2つの面接スタイル間でバランスをとることが可能となります。

いくつかの研究論文によると、職務適性を判断するときには、複数の査定手法を取り入れたほうが面接のみよりも相

当に良好な結果がもたらされることが分かっています。最近の研究では、その成功率の開きは45%となっています\*13。

査定と適性診断は、従業員の志望と一致する職場配置を実現する上で役立ちます。また、従業員側も意味のある仕事をしていると感じるようになります。

入社予備軍を増やす効果的な方法として、研修生プログラムの活用があります。特に有望なのが、通常は家庭の一人っ子である1980年以降に生まれた若い中国人研修生です。この環境で育った彼らはキャリアに人一倍の要求や期待を抱き、自分の能力について明確かつ客観的な判断を行っていないことがあります。こうした研修生に査定を実施して定期的な実績レビュー結果を提示すれば、自分自身と将来の道筋をより深く理解することにつながり、妥当なキャリア目標を設定できるようになります。

## 中国で効果的な採用を実現するための10ステップ

1. 採用プランを策定し、はじめに対策プラン、マイルストーン、タイムライン、およびレビュー日程のすべてを定義し、プロセスを迅速に進めます。
2. 現在と将来のセクター別、会社別(全世界を対象)、会社別(中国を対象)の求職者勤労意欲要覧を作成します。
3. 会社所有者(または経営者)との間で社内見解の統一を図り、職務内容、キャリア機会、180日入社プランを定義します。
4. 求職者の能力・資格プロフィール(必須事項と希望)を作成します。求職者の受け皿を広げるため、容易に教育できる能力項目は希望欄に入れます。
5. 人材市場に対する理解を深め、上記2~4を勘案し、提案された雇用条件を再検討します。
6. 求職者と同じ国・地域の出身者を面接官に選びます。
7. 会社の現況と将来性について、求職者にオープンで率直なコミュニケーションを行います。
8. 求職者には1日以内にフィードバックを行い、採用プロセスを迅速化します。
9. 次の基準(記載順)で求職者を比較します。(i)必須の能力と資格、(ii)会社と合致する価値観、態度、および将来性、(iii)望ましい能力と資格。
10. 常に適切な注意を払います。照会先や資格を入念に確認します。

### 適材の選択

- 面接時には求職者に対してオープンで率直な対応をする
- 柔軟性や適応力といったソフトスキルを見抜く
- 早く成長する素質のある求職者を見つける

## はじめに

### 昇り龍、中国

中国という国の特徴はその急速な変化と経済成長です。ホワイトカラー労働者たちの野心の高まりとともに、都市部における所得と消費は加速しています。一方、中国政府は持続可能な長期的経済繁栄を目指す中で、諸法や国家機関の再構築を行っています。労働契約法は書き換えられ、財政が再編され、国営企業の民営化も進んでいます。

2004年、中国は世界の経済成長の3分の1を占めるに至り、中国のGDPも2006年度に9.4%、2007年度には9.5%の伸びを示すと予想されています\*1。また、購買力平価(PPP)ベースの為替レートを使った場合、2050年までに現在のG7諸国全体の経済規模を約75%上回るという予測も出ています\*2。

この成長に部分的に寄与しているのが外国直接投資(FDI)の激増です。多国籍企業の世界上位500社の内、90%が中国に投資していると中国共産党の機関紙『人民日報』は報じています。その30%以上は、地域本部を中国に置いています。

外国投資以上に膨大なのが輸出です。中国の輸出量は2005年の時点で、米国とドイツに次ぐ世界第3位となりました。

「世界の工場」たる中国の成長は、無尽蔵ともいえる低コストの労働力に支えられています。しかし、この状況も変わろうとしています。と言うのも、中国では効果的な経済運営を維持するために、2020年までに11億人の労働者が必要となるからです。

主要な対中投資国:1979~2004年  
(単位:10億ドル、および全体に占める割合)

国または地域	投入されたFDIの累計額: 1979~2004年		2004年に投入されたFDI	
	金額(単位:10億ドル)	全体に占める割合	金額(単位:10億ドル)	全体に占める割合
合計	563.8	100	64	100
香港	241.6	42.9	19	29.7
米国	48	8.5	3.9	6.1
日本	46.8	8.3	5.5	8.6
台湾	39.6	7	3.1	4.8
英領バージン諸島	36.9	6.5	6.7	10.5
韓国	25.9	4.6	6.2	9.7

出典:中国政府統計・議会調査局による「China's Economic Conditions(中国の経済状況)」(2006年1月12日)。1979~2004年のFDI累計額から算出した上位6投資国。

## 膨大な人口の中での人材不足

技能労働者への需要を満たすのはすでに難しい状況となっています。

統計は一見、ばら色であるように見えます。2006年の大卒者数は22%増の410万人<sup>\*3</sup>、年齢15歳以上の全国識字率は91%<sup>\*4</sup>という状況です。また、労働市場に現在参入する労働者は、最低9年間の義務教育を受けています。

中国のあらゆる学問領域から労働市場になだれ込む大卒者数はうなぎのぼりとなり、仕事の争奪により初任給の賃金水準は前年比横ばいで推移しています。大卒者の将来は出身大学と英語力、それに職務経験の質にも大きく左右されますが、一般的な傾向としてこの層が増加していることで賃金水準も横ばいとなり、雇用主に人材の宝庫を提供しています。

しかし、膨大な人口と従業員予備軍の数にもかかわらず、中国系企業と外資系企業はともに、募集職種に適したスキ

ルを身につけた十分な数の人材を確保できないでいます。

人材不足が最も深刻なのは上級管理職です。5社中2社の企業で、上級管理職の席を埋めるのに苦労しています<sup>\*5</sup>。従来、人材は多くの多国籍企業により海外からもたらされてきましたが、最近では中国人管理職の採用を行ったり、海外在住中国人の帰国を促したりしています。

高等教育の教育機会が広がったことで中間管理職の予備軍も増加しましたが、それでも需給は逼迫しています。外資系企業が中国事業への参入や拡充を図るにつれ、この水準の人材に対するニーズも増えています。そこで一番求められている人材は、現地労働者と上手く意思疎通ができる中国人管理職です。ただ、6～8年先に今の学生たちが職務経験を積んだ頃には、中間管理職の争奪戦も多少は収まっているかも知れません。

マンパワー人材不足調査<sup>\*6</sup>の結果から、中国における管理職や役員に対する大きな需要は、他国のそれを大幅に上回っていることが判明しています。

### マンパワーが2006年1月に実施した人材不足調査

この調査は中国の雇用主およそ2,700人と、世界23カ国および地域の雇用主33,000人を対象に実施したものです。雇用主に対する質問事項の1つとして、人材確保に苦労している職種をあげてもらいました。

#### マンパワー人材不足調査の回答結果(中国／全世界)

##### 中国で人材が不足している上位10職種

1. 工員
2. 営業員
3. 熟練工
4. 管理職／役員
5. 技術者
6. 機械工
7. 研究員(研究開発)
8. 設計者
9. レストランやホテルのスタッフ
10. 受付係

##### 全世界で人材が不足している上位10職種

1. 営業員
2. 技術者
3. 熟練工
4. 工員
5. 職人
6. IT関連スタッフ
7. 事務アシスタント
8. 運転手
9. 会計士
10. 管理職／役員

また、ブルーカラー労働者も、特に中国の沿海地域で不足しており、これが企業の負担コストを押し上げ生産活動に支障を与えています。そのため、一部の企業は人材不足がそれほど厳しくない内陸地域や、場合によっては東南アジ

ア諸国に移転しました。人民日報の報道によれば、中国では現在、経験豊富なブルーカラー労働者1人に対して求人が88件あり、同じく工場熟練工の場合には求人が16件にも上ります。

しかし、それは金額だけの話ではありません。若手スタッフの場合には金額も重要となりますが、奨学制度や社員旅行などの楽しい活動に魅力を感じ、会社に価値を見出すことがあります。賞与、インセンティブ、食費、社用車はすべて一般的な特典となりつつあります。住宅手当や住宅基金を福利厚生制度に含めることもできます。これは、家族のために住宅を持ちたい中間管理職に好評です。

中国人の上級管理職は、ストック・オプションや退職金制度など本社と同じ福利厚生を期待します。そのため、インセンティブの長期プランを待遇に含めても良いでしょう。中国政府が福利厚生制度改革を推進しているため、保険料や医療費への補助制度を検討するのも一案です。

中国の有能な従業員が自分の価値を日増しに認識するようになり、また、人材不足が悪化するにつれて、企業は、従業員の定着を図るため、より気前の良い独創的な方策に頼らざるを得ません。

### 充実した待遇と福利厚生

- 頻繁に給与を見直す
- 先進国よりも高い昇給率を見込む
- 複数の福利厚生策を含む包括的なパッケージを確立する

## 適材の選択

入念な求人対策を講じると、職務で求められるスキルや適性と応募者との間で最適なマッチが図れるため、定着率も高まります。また、優秀な人材を見つけだせる場合もあります。

求職者が優秀な人材で職種に適しているかどうかを、雇用主はどのように見極めれば良いのでしょうか。その答えは、まず対象職種における成功の基準と最高実績の定義を行うことで始まります。例えば、営業職の今後2年間の最高実績は、過去5年間のものとはまったく違うかもしれません。雇用主は将来的に従業員に期待することをあらかじめ予想し、現実的な募集要項を作成する必要があります。

FDIの一部には中国で痛い目に遭っているものもあるため、求職者の共通の懸念事項として、雇用の保障があります。中国の求職者は経済の進化とともに多くの企業も今後変貌せざるを得ないことを知っているため、大改革を予定している企業は、職場で働く従業員に適応力と柔軟性を求めるのかどうかを正直に説明するべきです。急拡大する事業環境は、ときに混迷を極めることもあるため、企業にとっては従業員の職務経験だけでなく、これに対応する従業員のソフトスキルと高水準の自己啓発能力が不可欠となります。しかしこれは通常のスキルとは身に付ける方法が異なります。

募集職種のそれぞれについて採用スペシャリストが求職者の所属企業と経験職種の適性分析をすれば、面接前の時点で適任の求職者は見つかります。求職者が会社の社風や事業計画、考え得るキャリア・パスを理解していれば、その求職者が自分に合った職種を見つけられる可能性は増し、

会社側もより安定した従業員を確保できるというメリットを享受できます。また、雇用に際して求職者の期待することの全体像を採用スペシャリストが掴めるよう、求職者には入念な面接を行う必要があります。将来的に考えられるいくつかの雇用先の概要を求職者に提示した上で、その社風や価値観を説明すれば、求職者は組織の価値観と一致するかどうかを判断できます。ただし、その際には会社の実態に沿った説明をすることが大切です。面接中の説明により従業員が抱いた期待と会社の実態に隔たりがあると、従業員は転職してしまいます。雇用主は英語あるいは米語の完璧な発音や、良くできた履歴書に惑わされないよう慎重に判断を行い、求職者の価値観とモチベーションを理解する必要があります。自分の価値観が雇用主の価値観にそぐわないことを理由に中国人従業員が転職してしまうことは、決して珍しいことではありません。

*「当社がどのような組織なのか、医薬品会社としての事業目的は何か、あるいは当社の長期にわたる社会貢献や中国で事業成長を遂げる熱意という点については、求職者にオープンに説明しています。採用に禁物なのは、入社社の動機(もちろん、お金が目的という場合もありますが)がよく分からない状態で応募者を採用したり、入社先の社風と価値観をよく理解していない人材を採用することです。」*

ジェニファー・ジン

ノバルティス社 中国拠点人事担当役員

中国人従業員の多くは、西洋でしばしば使われるマトリックス報告の仕組みに慣れていません。大抵は1人だけに報告するという報告形態しか経験していません。そのため、企業は知識の移転とスタッフの育成を後押しする簡単な仕組みを用意する必要があります。

中国人は、適任者や英語力の高い従業員であっても主導権を握るのに慎重なことが多く、リスクを回避することもしばしばです。過ちを犯すリスクを背負うくらいなら最初から行動を取らないほうを選ぶ中国人従業員もいます。中国で働く人事専門家はコミュニケーションを促進するとともに、寛容な姿勢で主導権をはっきりと示す必要があります。社風に関する伝達事項は、求職者だけでなく既存の従業員にも説明することが重要です。

中国全土でよく聞かれる諺の1つに、「多くをやれば過ちを犯すリスクが高くなり、少しなら過ちも少なくなる。何もやらなければ過ちは生じない」というものがあります。

中国には、Guanxi(関係)というコネの文化があり、これが「知人」をベースとする中国のビジネススタイルを生みます。関係の構築には時間がかかり、双方の努力を要します。また、互いに利益をもたらすものでなければうまく行きません。これは、通常は短命で結果指向な米国のビジネス関係とは正反対です。

したがって、管理職と従業員の関係では、従業員の忠誠と尊

敬を培うのに役立つGuanxi(関係)の開拓が重要となります。その意味で、個人目標を事業目標に結びつけることも不可欠です。中国系企業の従業員が能力や実績ではなくGuanxiで昇進することは決して珍しくありません。そのため、雇用主は実績と成果を重視する社風を確立するのが賢明です。Guanxiで築かれた「忠誠度」をさらに高めるためにオープンで公正な実績評価を導入すれば、従業員から最大限の支持を得られます。

多くの中国人は、社風や価値観のはっきりした企業で働くことを望みます。しかし、価値観を簡潔かつ明確に説明するのは企業側の責任です。会社独自の社風を訴求できる強いブランド価値を確立すれば、人材の確保と定着に役立ちます。中国人従業員はこうした雇用主の価値観を話題にすることを好むので、会社を代表する強力な親善大使として力を発揮してくれる場合もあります。企業はそれを利用して社内紹介プログラムを確立することもできます。

一方、企業はこうした価値観を「口先」だけでなく、実際に有言実行しなければなりません。指導者は会社の価値観を自らの日々の行動で示す必要があります。もっともらしい言葉とは裏腹に実体が伴っていないことに中国人従業員が気付くと、彼らの忠誠度は低下します。

会社の社風や価値観を体現していない上級管理職がいた場合、それが成績優秀者であっても、会社はその処遇について厳しい判断を迫られます。

### 中国に適した組織と社風の確立

- シンプルで「フラット」な経営構造を構築する
- 組織の価値観を示す
- 組織の価値観を繰り返し伝える

## 充実した待遇と福利厚生

需給の差が原因となって、外資系企業は中間管理職と上級管理職の報酬体系や福利厚生制度の確立に苦心することが容易に察せられます。一部の管理職ポストで年収が2桁台の昇給率になることは、それほど稀なことではありません。

企業は、先進国の国際的な給与見直し基準をそのまま使うことはできません。途上国市場にあてはめるのは無意味だからです。相場を保証するためには頻繁な給与見直しが必要不可欠です。また従業員側でも自分たちの市場価値を認識しているはずで

給与水準の見直し頻度は、従業員の予想求人倍率に依存します。容易に埋められない職種では年2回以上、あるいは年収の大幅増額も考えられます。給与見直しを早々に実施しない企業は、より手厚い待遇を用意する他社に従業員が移ってしまうという憂き目に遭います。

*「給与の話になると、西洋の慣習をそのまま中国に移すことはできません。より頻繁に給与見直しを行い、トップ級の逸材の相場を保証することが必要になります。」*

多国籍化学品メーカー 中国拠点人事担当役員

この需給の差を縮めるための対策は講じられているのでしょうか？ 中国政府は従来にも増して国際組織と連携し、雇用主が採用の問題を克服できるよう支援にあたっています。例えば、マンパワー・チャイナは中国の労働当局と協力し、省庁や国営企業のほか外資系企業による採用制度や

人材サービスの効果的かつ効率的な変革を支援しています。

こうした変革が肌で感じられるようになるまで、人材獲得競争はますます激化していくと思われます。

### マンパワー社が展開する中国労働当局との官民パートナーシップ

マンパワー社は2005年5月、国際パートナーシップ事務所の第1号オフィスを上海に開設し、急速に変化する中国労働市場の支援を目的に、中国労働社会保障部と協力契約を結びました。このパートナーシップ事務所は上海の省庁、国営企業、外資系企業を支援するためにさまざまな推進策を展開し、採用制度や人材サービスの効果的かつ効率的な変革を進めております。

マンパワーが設計と実施を担当した初期の訓練および能力開発プロジェクトには以下が含まれます。

- インターネットを利用した査定制度の導入。上海の自治体における新事業立ち上げに際して政府支援を求める起業家を対象とした、インターネットベースの査定サービスが含まれます。
- 上海全19地区で必要となる将来的な職業スキルの数値化。合計65万人の従業員を雇用している、およそ3,000社に対する総合調査を通じて行います。マンパワーはまた、上海における職業訓練のための国際的なプログラムを導入し支援しています。
- 上海従業員諮問フォーラムと協力し、雇用者団体間の対話を促進しています。
- 海外との人材交換制度や視察プログラムの推進でも協力しています。

マンパワーはこうしたプロジェクトの設計と実施を子会社であるライトマネジメントとキャリア・ハーモニーに委託しました。また、マンパワーの国際的政府諮問パートナーであるケーデン・コーポレーションもこの重要施策の展開に関与しています。

## 企業への負担

技能者の不足により、中国に進出した企業が成長予測を達成するのが困難になる場合があります。

人件費の上昇で、海外メーカーの中国本土における利ざやは縮小しています。在中米商工会議所の加盟企業のうち41%、それに製造業全体の48%は、給与・賃金の負担増による悪影響を報告しています\*7。

既存従業員の離職率は需要過多により上昇しています。管理職レベルでは、離職率は世界平均より25%高くなっています\*8。

高水準の人材不足と従業員の入替率は、企業に四重苦を強めています。その影響は次の点に見られます。

- 企業成長や新規事業の展開に必要な人材を確保できないため、成長機会に迅速に対応できない。
- 有望な人材が他社に移ってしまうため、離職率が高まる。
- 社内事情に通じ、自社製品や業務について膨大な知的資本を蓄積している社員を入れ替える必要性が生じる。

- 前任者の離職によって喪失した知識と知的資本を補充するための新入社員訓練に注力し、中核事業に専念できない。

人員補充にかかる実費の統計によると、平均的な能力を有するスタッフの入れ替えでは当人の給与の約90%に相当するコスト負担が生じます。一方、有能な人材の場合には300%から2,000%の間となります\*9。人材の採用よりも定着の方がコスト、時間、それに事業の効率性と関係が深いことは明らかです。

このように、人材不足が給与水準に影響を与えていることは驚くにあたりません。しかし、これは報酬と福利厚生だけの話でしょうか？ 従業員の確保と定着率に影響を及ぼしている要因は他にも無いでしょうか？

*「従業員を慰留できなければ、いとも簡単に、離職者の穴を埋めるために新規人材の採用と訓練を繰り返すという悪循環に陥ります。事業拡大どころか現状維持が精一杯でしょう。」*

世界的な医薬品会社 中国拠点最高業務責任者

# 中国人従業員を理解する

## 共通言語の模索

中国で働くには、中国の価値観と文化を取り入れた新しい労務管理技法や人事慣行が必要となります。人事の専門家は意思決定に際し、文化に配慮した方法で定期的に従業員データを収集し審査を行うことが求められます(このテーマについては後ほど取り上げます)。そうすることによって、従業員の確保・定着戦略を上手く策定する手がかりを得ることが可能となります。

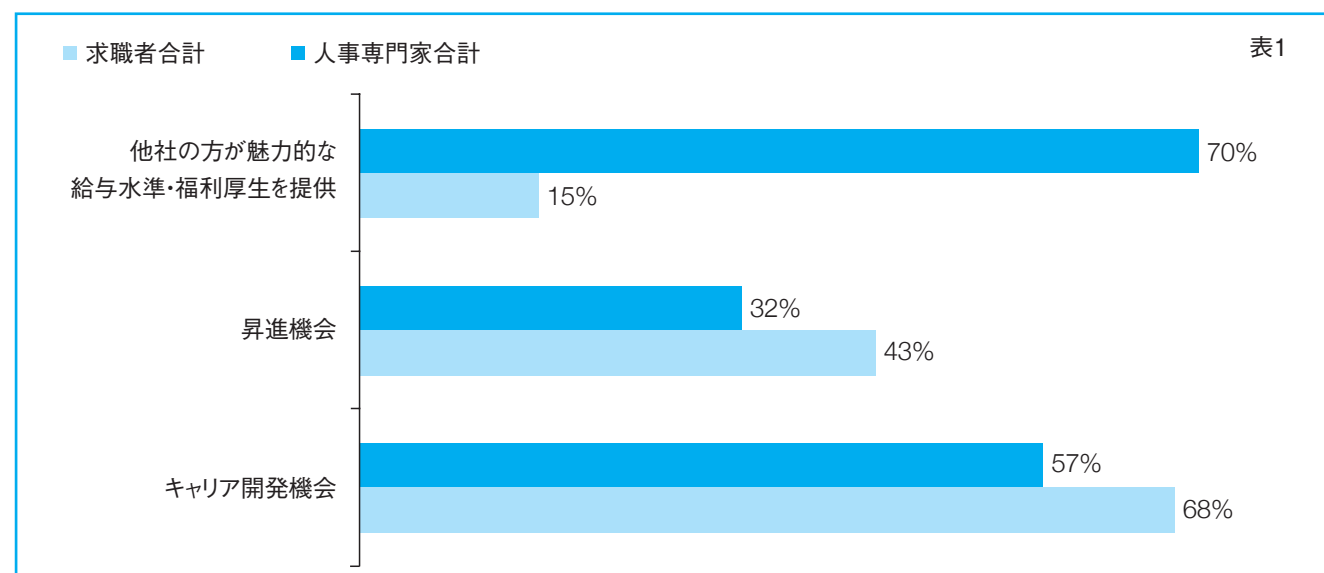
マンパワー・チャイナの依頼で最近ライトマネジメントが実

施した従業員勤労意欲・定着調査の結果から、求職者のものの考え方を理解することの重要性が確認されました。この調査では、企業離職者や積極的な求職者の考え方と、同じ質問事項に対する人事専門家の見方を調べています。

調査結果によれば、人事専門家は従業員の退職理由こそ予測していましたが、従業員本人が個々の理由をどこまで重視しているのかという点に関しては温度差が見られました。また、求職者が退職理由にあげていなかった項目にも言及していました。ちなみに、最も多かった実際の退職理由は、キャリア開発の機会の追求、次いで昇進機会、それに続いて給与水準や福利厚生待遇改善でした(表1を参照)。

### 従業員勤労意欲・定着調査

マンパワー・チャイナはライトマネジメントと協力して2006年5月にこの調査を実施しました。調査の目的は、従業員の勤労意欲、人材確保、および人材定着にとって重要な要因を特定し理解することです。この求職者調査は、マンパワーの上海事務所、北京事務所、広州事務所を通じて接触した312人からなるサンプルを対象に1週間かけて実施されました。求職者の過半数(53%)は、中間管理職か上級管理職でした。一方、人事専門家を対象とした電話アンケート調査は、マンパワーの顧客データベースに記録されている主に上海、北京、広州に本拠を置く141社のサンプルを用いて1週間で実施されました。なお、求職者と人事専門家のサンプルの人口統計的な内訳も入手可能です。調査の詳細は、[www.manpower.com.cn](http://www.manpower.com.cn) からダウンロードできます。



この調査では、社風に関する30項目の要因と、従業員の定着・勤労意欲との関連性についても調査されました。その結果、人事専門家の認識と求職者の見解の間に大きなずれがあることが判明しました。双方の評定に食い違いが見られたの

は社風30項目のうち23項目でした。また、双方の認識の差が最も開いていたのは、キャリア開発、教育および能力開発、昇進機会、雇用保障、ならびに従業員による積極的な取り組みと関連する項目です(表2を参照)。

ライトマネジメントによる調査の結果は、従業員から経営手腕が高いと見なされ、かつ従業員に対し即座にフィードバックを提供するリーダーを雇用する企業が、従業員の勤労意欲を強化しやすいという点を裏付けています。

一般に、中国系企業の経営層は複数階層により構成され、階層制の組織運営が行われます。雇用主は従業員から「問題が発生しました」、あるいは「分かりません」と聞かされることは減多にありません。実際、要請に対する最も典型的な返答は「問題ありません」です。中国文化の不文律として、労働者は何かを理解できないことを上級管理職に対して決して打ち明けません。中国社会はメンツの概念である「mianzi(面子)」や世間体が高い価値を置きます。敗北を認めればメンツを失うことになり、職場のみならず社会的にも敗者の烙印を押されることを意味します。そのため、ビジネスの取引に際しては意見の相違を口に出すことは避け、丁寧に代案を提示するのが得策です。中国人従業員は他人の意見を直接拒むことは少なく、それに代えて丁寧な言い訳をするか、人を介して批判や懸念を表明します。

ライトマネジメントによる調査の中で強調されているように、企業のリーダーは、個々人の職務目標が組織の事業目標とどのように結びついているのかを従業員に理解してもらう必要があります。西洋では個人主義の強さから従業員が自ら個人的な達成基準を設定しますが、中国では、現地従業員の大半にとって、社会の期待や外部要因が実績を上げるモチベーションとなります。そのため、リーダーは個人や集団に明確な開発目標と実績目標を設定させる必要があります。従業員に仕事を割り当ててから3カ月ごとに実績

評価を行えば、それは長所や改善点、そして従業員に期待されることをフィードバックする理想的な機会となります。実績評価結果を提示する際に、中国におけるコミュニケーションは間接的に行われるものであるという点を外国人管理職は認識して置かなければなりません。

*「中国の場合、相手に期待することや具体的な実績基準を明確に示し、従業員にフィードバックを与えることは、おそらく他国よりも重要度が高いと言えます。それは、中国人の仕事の仕方と関係しているからです。」*

世界的なエレクトロニクス企業 中国拠点・技術シニアマネージャー

上級管理職に対しては、従業員の向上心を高めるためのもう1つのモチベーション手段である継承プランの活用を促す必要があります。伝統文化の影響から、中国人は他人を指導することを嫌うことがあります。自分自身の立場が脅かされると感じるためです。

継承プランの概念については経営陣に教育を施す必要がありますが、継承プランを実績基準に含めることによって経営陣のモチベーションが向上することもあります。後任者を養成しなければ自分自身のキャリア目標を達成できない仕組みを導入することができます。

### 有能なリーダーの任命

- ロールモデルとなる実践的なリーダーを任命する
- リーダーのコミュニケーションスキルを向上させる
- 会社戦略および個人目標と事業目標の結びつきを説明する

## 中国に適した組織と社風の確立

中国文化の規範を認識して尊重し、その一定の要素を経営慣行や組織行動に馴染ませることは、企業にとって不可欠です。通常はより分権化しており、直接的で議論することも多い西洋ビジネスの慣行や経営手法を外資系企業や多国籍企業が無理強いすると、従業員との関係が壊れてストレスや緊張を招きます。企業は自らを現地のやり方に適応させた方がより簡単で、しかもコスト効率が高いということが最終的に見えてきます。

*「中国で決してしてはならないのは、市場に乱入して現地従業員に西洋と同じ働き方をさせようとすることです。大半の従業員はその方法を理解しませんし、彼らの文化や価値観と対立することになります。そのため、最初から中国のやり方に適応するほうが手っ取り早いのです。」*

石油・ガソリン会社 中国拠点人事担当役員



企業は適切な学習態度を持つ中国人従業員や、組織が求めるペースに付いて行ける変革・適応能力を有する中国人従業員を見分ける必要があります。企業はこのような人材を育成し、たとえ従業員の経験やスキルが、割り当てられた役割の要求事項と完全に一致しない場合でも、社内で積極的に支援するように努めなければなりません。上級幹部の人事考課目標として人材開発を義務化するか、あるいはスキル向上を上級幹部のチーム・メンバーの仕事とする企業では、最善の成果が期待できます。各部門には必ず一定割合の中国人従業員を配置し、特別な任務においても必ず中国人従業員を関与させることです。例えばモトローラ社の場合、外国人管理職が2年から3年で現地後任者に訓練を施すことを、契約上で規定しています。その結果、同社の中国を拠点とする中間管理職の84%を中国人が占めるようになりました。10年前と比べて11%増えています\*12。

学習を疎かにすると中国人従業員は不満を持ちます。彼らの知識欲は非常に旺盛であり、先進国における一般的なペースよりも急ピッチで教育されることを期待し、望んでいます。

**「ロックウェル・オートメーションでは、成果主義と監督指向の社風の醸成を経営陣が推進しています。この社風が、人材の確保、定着、能力開発を実現させるのです。社風を常に促進・向上させ、活用すれば、それは組織運営の効率を上げ、もう一段上を目指すことが可能となります。」**

エリック・ワン  
ロックウェル・オートメーション 中国拠点人事マネージャー

### 学習する組織の構築

ポテンシャルの高い従業員向けの速習は、以下の手段を通じて実現できます。

- 現在の職務の枠を超えたプロジェクトを従業員に与える
- グローバルな作業に参加させることで西洋文化や経営管理手法を学ばせ、見識を広げる
- その従業員の通常の職責より1段階上の、現地拠点内および全社的な経営会議の場に同席させる

## 有能なリーダーの任命

良きリーダーに求められる資質について、中国と西洋の従業員は違ったものの見方をします。中国人従業員は姿勢の低さと謙虚さをリーダーに期待する一方で、西洋の従業員は、中央集権的な強いリーダーシップを発揮して果敢にリスクテイクする性格、また分権化による従業員の権限強化と管理職への権限委譲をリーダーに期待します。中国の場合、管理職という地位は高い尊敬を払うべき権力者のような存在で、「親」のごとく扱う伝統があります。中国の労働者が上司に個人的な相談を持ちかけることは決して珍しくなく、ホワイトカラー労働者の場合には社長からの指導を期待することもあります。

中国でリーダーに求められるスキルは明確です。リーダーはマクロレベルで戦略的な経営を要求されると同時に、ミクロレベルでも管理を行えなければなりません。中国人従業員は実践的なリーダーシップや、自分たちに何が期待されているのかを教えてくれるロールモデル役に一番耳を傾け、こうした人物の行動を真似します。一般的に、直属の部下が求めるのは管理職による具体的な方向性や詳細説明であって、大きな目標ではありません。

したがって、リーダーに求められる重要なスキルは指導力とコミュニケーション能力ということになります。従業員

に対するフィードバックの諸手続きを確立し、綿密な社内コミュニケーションを励行する必要があります。

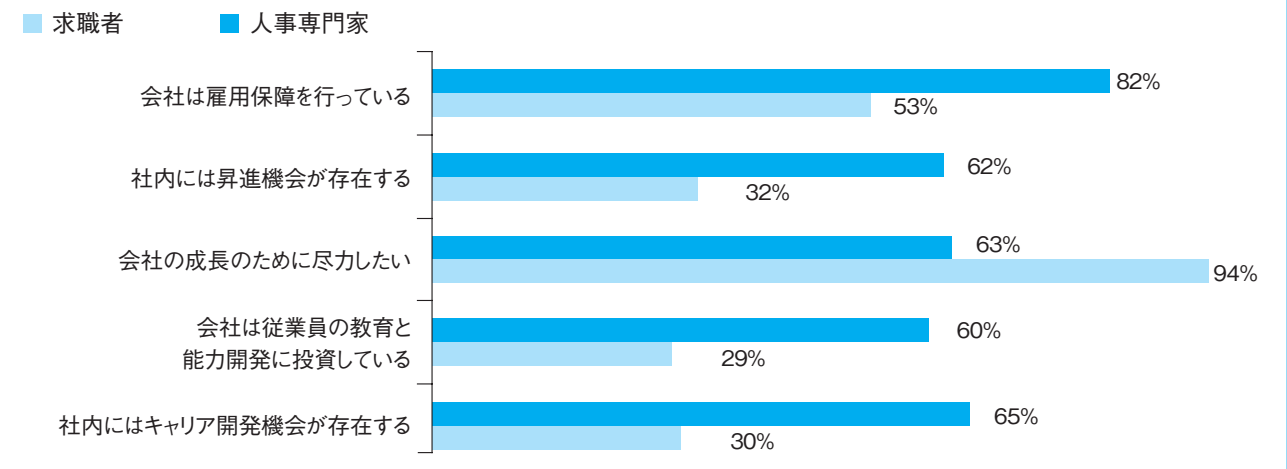
**「従業員の勤労意欲の向上、人材定着の管理、および他社と同等以上の報酬を実現するため、企業は目的を定めて仕事を設計する必要があります。つまり、従業員の時間を有効利用する体制を敷き、従業員の功績を認めてその仕事を評価し、昇進機会を与えます。」**

**こうした望ましい職場作りに役立つ要となるのが効率的なコミュニケーションです。…仕事の大切さや、会社がいかに従業員に対して投資しているのかについて従業員に理解を深めてもらい、会社に関するニュースや戦略などを知らせることで相互のコミュニケーションを促進し、従業員が自由に役員に意見やアイデアを伝えられる仕組みを提供するのが、コミュニケーションを常にオープンにして誠意を見せることが不可欠です。」**

キャサリン・デン  
アメリカン・スタンダード社 中国拠点人事マネージャー

最も統計的に有意な比較項目の差異

表2



## 従業員との「かけひき」の要素

中国に進出した企業は、従業員の確保と定着に影響を与えるいくつかの「かけひき」の要素が存在することを念頭に置く必要があります。こうした要素を人事戦略に取り込み、それに対する投資を行うことで、従業員の定着のみならず人材確保にも寄与します。

- キャリア開発機会 (64%)
- 待遇／福利厚生改善 (48%)
- 昇進機会 (40%)
- 優れたリーダーシップと経営管理 (37%)

求職者の5人に1人が自分と一致する価値観を組織に求め、職務、スキル、仕事のスタイルでも考え方がマッチすることを希望しています。

人材に対する需要が供給を上回っている現状では、上級管理職と中間管理職の給与水準が上昇している事実は決して驚くべきことではありません。しかし、中国人従業員は賃金さえ多ければ良いと考えているわけではありません。その他にもキャリアを前進させる、あるいは開発する機会や報酬と福利厚生改善、それに優れたリーダーシップと経営管理を望んでいるのです。

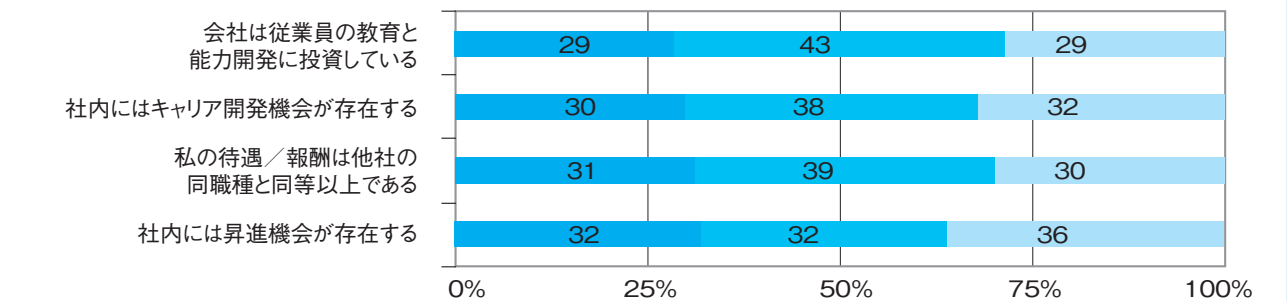
将来の雇用主に求めるものを求職者に聞いたところ、次のような回答が寄せられました。

当然ながら、将来の就職先を選ぶポイントとしてあげられた上位3つの要因は、退職理由の上位3つに対応しています。また、雇用主の社風についての考え方に同意するかしないかに関して、転職を検討している求職者に答えてもらいました。「同意する」の回答数が最も少なかったのは次の質問項目です。

- 会社は従業員の教育と能力開発に投資している
- 社内にはキャリア開発機会が存在する
- 私の待遇／報酬は他社の同職種と同等以上である
- 社内には昇進機会が存在する (表3を参照)

同意する／強く同意する ■ どちらとも言えない ■ 同意しない／強く反対する

表3



調査対象となった求職者のうち75%近くが、社会的なステータスだけでなく高い賃金や充実した訓練と職場環境を提供してくれる100%外資系企業に勤めたいと回答しています。

次善の選択肢は合弁企業でしたが、全回答の10%未満にとどまりました。中国系企業は人材確保にあたって従来以上に苦戦を強いられることは明らかです。

## 従業員の確保と定着を左右する主な要因

従業員の確保率と定着率を引き上げるにあたって、中国の人事専門家は従業員の勤労意欲の主な要因に着目する必要があります。従業員の勤労意欲は従業員と組織の絆を測定する重要な指標です。勤労意欲とは、組織への貢献と組織の成功に向けた従業員の心理的および知的な関与と定義されます。

勤労意欲のある従業員は共通の態度と信念を分かち合います。つまり組織の健全性に不可欠な側面を担います。こうした従業員は精力的に働くため定着率が高く、顧客を満足させることにもつながります。また、売りに貢献し、自社の従業員を魅了し、組織の長期パフォーマンスと成長に寄与します。そのため、従業員全体の勤労意欲を高めることは、経営の優先課題として上位に位置付けられて然るべきです。

中国の従業員は他国と比べ勤労意欲が高く、やる気の高さも示しています。これを説明するものとして、文化的な要因をあげることができます。中国人は伝統的に雇用主への忠誠心が高く、「鉄飯碗」と呼ばれた終身雇用の時代はとうに去っているにもかかわらず、服従心がまだ感情的に残っています。

この事実は、中国の雇用主や人事専門家に重要な洞察を与えてくれます。従業員調査の中でやる気の高さについて従業員に尋ねたとしても、その回答は彼らの離職の可能性を正確に示すものではないということを認識しておく必要があります。

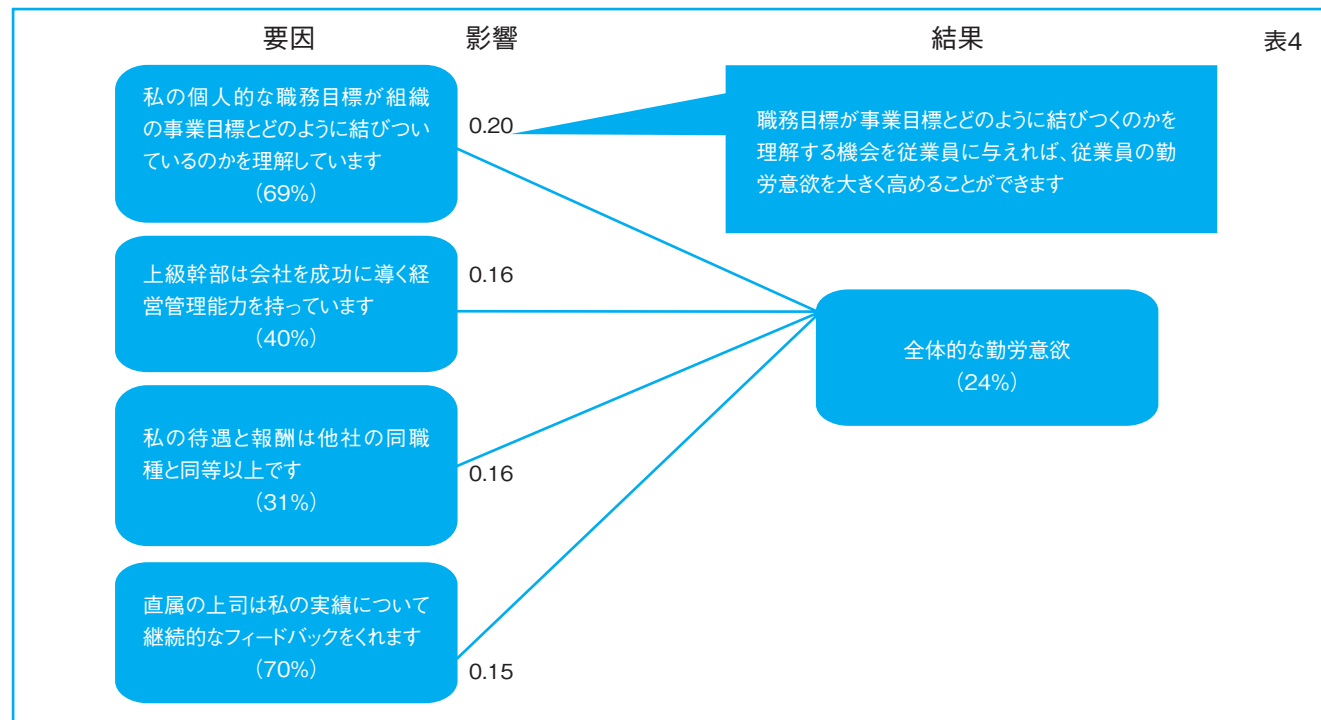
この点は、ライトマネジメントが調査の一環として実施した、従業員の勤労意欲水準に関する測定結果からも明らかです。調査対象となった求職者のうち24%は高い勤労意欲を持っていました(5つの重要測定指標<sup>\*10</sup>に基づきます)。この割合は、ライトマネジメントの全世界データベースに蓄積されている、今後12カ月以内に退職を予定している従業員の平均的比率である11%の2倍以上です。

これを踏まえ、人事専門家は従業員全体の勤労意欲を測定しながらも、中国に関しては他国よりも高い目標を設定することが重要です。人材に対する需要は供給を凌駕しているため、中国に進出した企業は、従業員を定着させる、できるだけ高い勤労意欲水準を目指す必要があります。

従業員の確保と定着を促進するにあたって、中国の雇用主は従業員の勤労意欲に影響を与える無意識の要因にも注目すべきです。例えば、最近組織を去った従業員にどのような手立てを講じていたら勤労意欲が高まっていたらどうか、あるいは組織を離れたいと思っている従業員の勤労意欲を向上させるためには何をすればよいのか、という点を理解することです。

ライトマネジメントの調査から、従業員の勤労意欲に最も好ましい影響を与えたのは以下の要因であることがわかりました(表4を参照)。

- 従業員の職務目標を事業目標と合致させること
- 従業員が上級幹部の経営管理能力を信頼するように仕向けること
- 他社より充実した待遇と福利厚生を提供すること
- 従業員が直属の上司から実績の継続的なフィードバックを受けられること



この調査では、複数の要因が従業員の確保と定着に影響を与えることを明らかにしました。退職理由や他社で働きたい理由を尋ねるといった手段は原因究明プロセスのほんの一部に過ぎないため、これだけでは不十分です。このような情報は従業員の目先の確保や定着に役立てられるという点

で組織にとっては利用価値があるかも知れませんが、同時に、従業員が組織の長期的成功にも意欲を持ち、その決意を達成するために組織に留まるよう、働きかけをしなければなりません。

## 中国の労務管理についての洞察

人材確保と定着の秘訣は、秘密めいた複雑なものではありません。それはすべての外資系企業や中国系企業の手の届くものです。マンパワー・チャイナは中国での12年以上の事業経験を活かして人員最適化モデル(表5を参照)を開発し、上手く従業員の確保と定着を図る5つの実用的なプログラムを提案しています。企業がこれを活用する際に重要となるのは、この5つのプログラムを1つのソリューションとして捉えることです。そのいずれか1つでもなおざりにすると、ソリューションの効果は著しく減退することになります。後ほど詳述しますが、ポイントを以下に記します。

1. 学習する組織の構築
2. 有能なリーダーの任命
3. 中国に適した組織と社風の確立
4. 充実した待遇と福利厚生
5. 適材の選択

### 学習する組織の構築

外資系企業と中国系企業は、学習する組織の構築に重点的に投資する必要があります。従業員は教育制度の限界を痛切に感じながらも、自分自身を売り込めるスキルを身に付けたいと考えているため、学習は彼らの優先課題なのです。急成長する経済においてスキルに磨きをかけなければ、取り残され、二流のキャリアに甘んじることになるのを従業員は十分承知しています。

学習する社風を企業が築くためには、トレーニングやワークショップを超える手段を従業員に提供しなければなりません。学習は従業員の日々の活動の中に刻み込まれるものです。これにより、従業員は新たなスキルを学び、日々新しい経験を積むことが可能になります。知識共有の文化は、成績優秀者を招いて実用的な技法や成功体験を披露してもらうことで培うことができます。

#### マンパワーのオンライン・グローバル・ラーニング・センター

マンパワーのオンライン・グローバル・ラーニング・センターは、リーダーシップ、コミュニケーション、顧客サービス、幅広いIT関連スキルなど、3,600種類以上の学習コースをマンパワーのスタッフに提供しています。同センターは、目まぐるしく変わる仕事の世界の最新情報をマンパワーのスタッフに提供しています。

人員最適化モデル 表5



外資系企業の場合は、ときには地元のビジネス・スクールとの共催で、管理職のスキル向上を目的とした経営研修講座の開設が必要となることもあるかも知れません。また、中国系企業なら、政策立案者や大学の首脳陣と協力し、授業カリキュラムを産業のニーズに合わせることも考えられます。例えば、マイクロソフト社の場合、いくつかの大学と共同でマイクロソフトの技術を大学のカリキュラムに取り入れる活動を行っています。そうすることで大学生は適切な訓練を受け、マイクロソフトのプラットフォームに精通しているという認定を受けられるようになります<sup>\*11</sup>。

雇用主の企業方針と訓練プログラムは、中国における従業員の定着と勤労意欲に関する重要な役割を果たします。従業員のために明確なキャリアの道筋を用意し、具体的な促進基準を提示することで、スタッフを奮起させるのです。また、従業員が自らの目標を設定できるようにすれば、自分自身の能力開発に自ら乗り出す動機付けとなります。