

コンサルティングレポート

中国人管理職人材の確保・育成において直面する3つの課題

ヒューマンキャピタル部 [東京] シニアマネジャー 石黒太郎

はじめに

日本本社から中国現地法人に総経理・副総経理といった経営ポジションに派遣されている駐在員にとって、頼りになる中国人管理職人材が部下にいるのといないのとでは仕事のしやすさが間違いだろう。管理職人材の不足が、日々の事業運営の不具合だけでなく、計画的な事業成長のボトルネックになっているケースも見られる。我々がコンサルティングサービスを顧客企業に提供してきたこれまでの経験を踏まえると、日本企業が現地法人(以下、現法)の管理職人材の確保・育成において直面している多くの課題は大きく以下の3つに大別される。

1. 管理職人材または候補人材をタイムリーに採用できない
2. 優秀人材が定着しない/育たない
3. 上記 1・2 を課題として認識しつつも自現法で自律的に解決できない

本稿ではこれら3つの課題について、それぞれの要因と課題解決に向けた打ち手を紹介したい。

1. 管理職人材または候補人材をタイムリーに採用できない

現法の事業運営に必要な管理職人材を適時適量確保することは、円滑な経営の大前提となる。しかしながら、「採用活動を行っても、応募が十分に集まらない」「こちらが望むようなスペックの人材が応募してこない」「内定を出しても、他社に逃げられてしまう」といった日本人駐在員の声を聞く機会が多い。採用難による管理職人材の不足が、想定していた事業成長に悪影響を与えている場合もある。もしもこのような状況が貴社に合致するのであれば、次の3つの要因が生じていないか、チェックをお勧めする。

(1) 現法の報酬額が市場水準に対して見劣りしている

日本企業の中国現法における報酬額は、労働市場での報酬水準上昇に追い付けていないことが多い。大きな理由の一つは、現法の毎年の昇給率が、市場の報酬水準の上昇を下回っていることにある。中国の労働市場における報酬額上昇は、以前の毎年10%以上という急速な伸びから鈍化してきた。但し、そうは言っても7%程度はある状況だ。この上昇率よりも低い昇給を現法で続けてしまうと、市場との水準差は複利計算によって毎年広がるばかりだ。「報酬額よりも、仕事のやりがいの方が大事」という考え方は、報酬額が一定以上の水準にある状況でしか通用しない。

日本企業から中国に派遣される駐在員の場合、駐在員本人が日本本社で享受してきた毎年の昇給は2~3%程度であり、昇進・昇格なくして大きな昇給を味わった経験はない場合が多い。そういった日本本社での感覚が中国現法の昇給率決定の判断に影響しがちだ。労働市場の水準よりも低い5%の昇給でも、日本人にとって5%という数字は昇給率として十分に見えてしまう。日本人総経理のトップダウンで昇給率を決められるような状況、または中国の労働市場をあまり理解していない日本本社が現法の昇給率に口を出せるような体制にある場合、日本的感覚が悪影響してしまう場合がある。

上記のような事態を避け、労働市場の報酬水準に企及していくためには、現法としての報酬ポリシーを明文化すべきだ。具体的には、自社における人材採用上の競合企業を定め、それらの企業の報酬水準に対して、自社をどのポジシ

ョンに位置付けるのか、ターゲットを決めることが有効である。競合企業の報酬額分布に対し、中央値でいいのか、上位を目指すのか、といった具合だ。また、固定賃金部分だけでなく、インセンティブや福利厚生も比較対象にすべきである。その上で、このターゲットを意識しながら毎年の昇給率を決めていくことになる。報酬ポリシーに沿った昇給によって現法の利益を確保できないとしたら、それは競合企業の事業成長に自社が追い付いていないということの証左と考えるべきであり、事業戦略の軌道修正・見直しが必要となる可能性もある。

(2) 募集要件設定と人材の見極めが甘い

募集要件の設定は採用活動の核となる部分であり、適正な募集要件なくして効果的・効率的な採用活動は期待できない。そして募集要件を設定するのは、募集ポジションの上司の役割だ。中国現法での採用業務における人事部門の仕事は、型通りの人材募集・選考準備・入社手続き等の事務作業に留まることが多く、日本本社の人事部が行っているような採用業務の推進はあまり期待できない。

日本人駐在員の多くにとって、採用業務は未経験の領域だろう。また、多忙な中国駐在業務の中で、採用はどうしても片手間の仕事になってしまう。しかし、だからこそ、採用にあたっての募集要件は綿密に作成すべきだ。具体性に欠けた募集要件を提示しては、どれだけ待っても希望するスペックの応募者は集まらない。この募集要件の作成にあたっては、募集ポジションの役割・責任・権限および詳細な職務内容を定義付け、それらを担うために必要な知識・ノウハウ・スキル、そして保有してほしい経験を明文化することが重要だ。但し、特定の一つのポジションにすべてを期待してしまうと、要件の水準が高くなり過ぎ、候補者の母集団形成が困難になってしまう可能性もある。そういった場合は、ポジションを分割する、または職務内容を見直すことにより、現実的な募集要件にする必要がある。その上で、要件に合致しそうな人材が労働市場のどこに存在するか、現法人事部門と協議しよう。そうすることでターゲットを絞った募集活動が可能となる。その際、報酬水準をどのレベルにするか、1.(1)で述べた報酬ポリシーを元に決定しておくことも忘れてはいけない。

また、有望に見える人材が応募してきた場合でも、面接等での見極めを怠ってはいけない。その際に留意すべきは、募集要件の有無をダイレクトに応募者に聞かないことだ。「〇〇を行えますか?」「××に取り組んだことはありますか?」と聞いて、正直に「できません」「ありません」と答える中国人応募者はあまりいない。ポイントは、応募者のこれまでの業務経験について、いつ・どこで・誰が・何を・なぜ・どのように・どの程度といった 5W2H の視点から相手の思考・行動プロセスを具体的に掘り下げて確認することだ。そうして初めて、募集要件の有無を高い確度で類推することが可能になる。

(3) 自現法への入社を応募者に対して動機付けできていない

採用面接は、企業が応募者を一方的に評価する場ではない。応募者が企業について評価する場でもある。つまり、採用面接とは、企業と応募者が互いに互いを評価するマッチングの機会だ。従って、面接に臨む際には、自分たちも応募者から評価されていることを忘れず、募集要件に合致する応募者に対しては、入社を強く動機付けなければならない。

動機付けの際に意識すべきは短期と中長期の 2 つの時間軸の視点だ。まず、短期の視点では、応募者が入社後すぐに享受できる「嬉しさ」をアピールする必要がある。募集ポジションにおける仕事の面白さ・やりがい、固定報酬に付加される賞与やインセンティブ、職場の雰囲気、福利厚生などがそれにあたる。日本企業の中国現法の場合、「報酬は競合企業と同等か少し低い、福利厚生は手厚い」といった応募者の意識が及ばない嬉しさがあることも多く、しっかりと伝える必要がある。

また、短期に対するもう一方の視点は中長期である。中国人は企業選びの際に「发展空间」の有無を重視する傾向が強い。そのため、短期だけでなく中長期的な視点での嬉しさを訴求する必要がある。发展空间、つまり、その企業に

入社するとどのような成長の可能性が広がるのか、将来の姿を明示するということだ。人材育成体系や昇進制度などの人事制度だけでなく、日本本社を含む海外出張や出向の機会、または応募者に対してどのようなキャリアパスを想定しているのか等、具体的かつ多様でキャリアの広がりがあればあるほどよい。無論、確約する必要はないのだが、優秀な人材を採用したければ、中長期的な視点で自社は応募者に何を嬉しさとして提供できるのか、募集前の段階で整理しておくべきだ。

2. 優秀人材が定着しない/育たない

第二の課題は、せっかく採用した人材、特に優秀人材が定着しないまたは育たない、というものだ。「それなりの社員しか定着しない」「有名大学出身者は早く辞めてしまう。有名大学からは採用しないようにしている」といった定着に関する意見や、「日本本社なら当たり前のことが、中国現法では社員に何度言ってもできるようにならない」といった育成に関する意見を日本人駐在員から聞くことも多い。定着や育成に関する課題の原因を中国の労働市場・慣習に求めてしまう気持ちも分かるが、その前に、自社において次の3つの状況が生じていないか、確認しておくべきだろう。

(1) 社員を公正に評価し、フィードバックしていない

管理職人材または候補人材に対してどのような役割の発揮を現法が期待しているのかを明文化し、本人に明示しているだろうか。また、彼・彼女らによるそれらの役割の発揮度合いを事実に基づいて客観的に評価し、本人にフィードバックの上、処遇に即時反映できているだろうか。これら二つの質問への回答がいずれも Yes でなければ、その現法における人材の定着・育成には改善の余地がある。

新卒一括採用および長期雇用が一般的な日本本社においては、会社が社員に期待する役割が明示されていなくとも、社員は暗黙的にそれを認識し、体現しようとする傾向にある。むしろ、そうしないと優秀人材とはみなされず、社内的に良いキャリアを積むことが難しくなることもある。しかし、同じことを中国現法で求めてはいけぬ。これは日本人が優秀だからという訳ではなく、日本の労働慣習の特殊性によるものである。会社から自分が何を期待されているのか曖昧なまま仕事をし、上司による主観的な評価・フィードバックや即時性のない処遇をも受け入れる傾向にある日本の労働慣習は、世界的に見て異質なものだ。中国現法の社員に期待する役割を曖昧にしたままで、日本的な評価・フィードバック・処遇をしてしまうと、中国人社員は不満を感じ、退職につながるだろう。

また、中国人に対するフィードバックの際、日本と同様に中国もコミュニケーションがハイコンテクスト文化を前提としていることに留意すべきだ。ハイコンテクスト文化のコミュニケーションでは、発信者側のコンテクストすなわち文脈に言外の意味が多く含まれ、その解釈が受信者側の理解に委ねられてしまう。発信者と受信者が同じ解釈・理解の方法つまり文化を共有していれば、阿吽の呼吸、が成り立つ。逆に、文化を共有していなければ、大きな誤解を生む原因となる。従って、日本と中国のようなハイコンテクストな異文化間同士のコミュニケーションでは、自らが伝えたいことを明確かつ具体的にする努力を怠ってはならない。

一般的に中国人の相互信頼のベースは人間関係にある。上記に留意した評価・フィードバックと即時性のある処遇を積み重ね、人間関係に基づく中長期的な相互信頼を築くことができれば、優秀人材の定着率は格段に高まるはずだ。

(2) 職場での OJT に育成が偏っており、中長期的キャリア形成が行われていない

「7:2:1 の法則」と呼ばれる人材育成の考え方がある。社会人の学びの 7 割は業務経験から、2 割は上司や周囲からの指導・アドバイスから、残り 1 割は研修や自己啓発からもたらされるという法則である。つまり、上司や周囲からの OJT によって何を本人に指導・アドバイスするかよりも、どのような業務経験を積ませるかという視点の方が人材育成においては意義深いということだ。当然ながら、本人にとって少し難しい業務や、修羅場を伴うような業務の方が、学びの質が

高くなる。優秀な社員であれば、そういった業務の方がやりがいを感じてくれるはずだ。管理職人材、中でも将来の経営幹部候補に対しては、中長期的な視点から本人のキャリア形成につながるような高いレベルの業務を意図的に付与し、処遇でも報いる必要がある。その際、重要になるのが業務の付与方法だ。業務内容と期待水準を明確にせずに「丸投げ」しているようでは、経験からの効果的な学習は見込めない。上司の期待と本人の認識との間にギャップが生じ、本人が認識する狭い範囲での業務に終始してしまう可能性が高いからだ。できれば Job Description(職務記述書)として業務内容を言語化し、期待を本人に明示的に伝えることが望ましい。

また、7:2:1 の残り 1 割の部分である研修や自己啓発、特に研修については中国現法として重視する必要がある。1 割という比率は相対的に低いものの、業務時間に対して研修にかかる時間はその比率以上に短い。つまり、投入する時間に対する育成効果という意味では、研修は非常に効率的な人材育成施策ということになる。また、中国人社員は研修受講を自らの発展の機会と前向きに考えるため、動機付けにつながるというメリットもある。社員の業務内容や登用の節目に応じた研修の機会を計画的に用意すべきだ。

(3)活躍・成長した社員に納得感のある処遇で報いていない

高い業績を上げた社員に十分な賞・インセンティブで報いているだろうか。また、公正な評価によって登用した社員に、登用後のポジションに相応しい報酬を与えているだろうか。逆に、重要ポジションに年功で登用された不活性人材が長年滞留し、若手抜擢の障壁になってはいないだろうか。2.(1)で役割の明確化と評価・フィードバックの重要性について触れたが、それらを納得感のある処遇と明確かつすぐに関連させることによって初めて優秀人材の定着率を高めることがある。

また、納得感という意味で重要になるのが 1.(1)で述べた報酬ポリシーの存在だ。採用の際だけでなく、登用の際にも新しい報酬額をいくらにするか、競合企業に対するポジションを意識する必要がある。そうでなければ、せっかくマネージャーに育て上げた人材を競合企業に簡単に引き抜かれてしまうことになるだろう。

3.課題 1・2 を認識しつつも自律的に解決できない

課題 1・2 の内容は、どれも人事の専門家にとって基本的なものばかりだ。これらの状況が中国現法で顕在化しているにも関わらず、解決されないまま放置されているとしたら、それは当該現法の人事業務、特に戦略的人材マネジメントのあり方に問題があると考えられる。

まず想定されるのは、戦略的人材マネジメントの役割の担い手が現法内で不在になっている状況だ。その現法の人事業務が、欠員補充メインの採用活動や期日通りの給与支払い、社員からのクレーム対応といったオペレーショナルなルーティン人事に終始している場合に生じやすい。また、人事部門が、事業の現場で通用しなかった異動者や、日本語が話せるという理由で採用されたメンバー、経理部門との兼務者等によって構成されているケースも同様である。

こういった状況に合致する現法では、既存の人事部門に戦略的人材マネジメントの推進を期待するのは難しい。その場合、総経理もしくは副総経理といった経営層が自ら推進役になるというのも一つの手だ。但し、経営層も多忙であり、戦略的人材マネジメントの実務を担当する人材が必要だろう。人事に関する高い専門性を有する人材が既存の人事業務担当者がいなければ、社外から確保しなければならない。

そして、ここまでで述べてきたことをすべて実現して初めて、競合企業との人材獲得競争で対等に戦えるベースができることになる。人材獲得競争に勝利するためには、更にプラスアルファの「自社らしさ」が必要だ。共感してほしい価値観、事業を通じた社会貢献、仕事そのものの面白さ等、自社らしい魅力を、採用時点だけでなく、常日頃の業務においても社員に経験してもらい必要がある。

終わりに

冒頭のはじめに述べた通り、中国現法における管理職人材の不足が、その法人の事業成長のボトルネックになっているケースも多い。上記でも触れたが、管理職人材に関する課題を解決するためには、専門的な知識・ノウハウ・経験を有する人事の専門家が当該現法の経営層と連携し、中長期的な視点に基づく戦略的人材マネジメントの取り組みを計画的に展開するのが得策だ。逆説的に考えれば、そういった取り組みが存在しないために、管理職人材不足が生じてしまっているとも言えるだろう。中国現法の経営層の皆さんにおかれては、自らの現法の人材マネジメントの現状がどうなっているか、一度棚卸しをしてみてもどうだろうか。その際、棚卸しを人事部門に任せるのではなく、コンサルタントのような第三者の客観的な専門的視点を活用することをお勧めしたい。

- ご利用に際して -

- 本資料は、信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。

ご利用に際してのご留意事項を最後に記載していますので、ご参照ください。

(お問い合わせ)コーポレート・コミュニケーション室 TEL:03-6733-1005 E-mail:info@murc.jp