

# グローバル人材マネジメントの現状と課題

Recent Trends and Issues in Global Talent Management

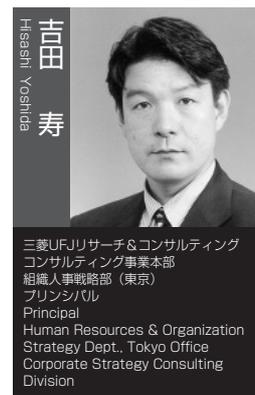
フラット化する世界で、グローバル化3.0の波は、国や企業のグローバル化に止まらず、必然的に人材のグローバル化を推し進める。

少子高齢化が進み人口が減少するこれからの時代に、日本企業は、国境を越えて有能な人材を求める必要性に迫られている。IT（情報技術）企業を筆頭に、熾烈な人材争奪戦（War for Talent）がグローバルに展開されているのが実情だ。

しかし、日本企業の人事や人材マネジメントは、この変化に柔軟に対応できているとは言いがたい。例えば、中国で実際に取り組みされている経営の現地化やローカル社員の人事・処遇制度を見ても、課題は明らかに多い。グローバル標準で成果主義が主流の時代でも、いまだ年功制を引き摺り、硬直的かつ融通の利かない人事制度を運用している企業や、異文化マネジメントの拙さから、ローカル社員と要らぬ摩擦を生んでいる日本人駐在員も多いのだ。

グローバル人材マネジメントとは、クロスボーダーで展開される事業の最適化に対応し、グローバル統一基準の人事・人材戦略を展開していくことである。それは、グローバル人材を処遇するための「グローバル・グレード制」の導入や、グローバルに共通する報酬パッケージの構築にある。一方で、現地マーケットを考慮して、各国・地域で競争力ある報酬水準を維持していくことが重要だ。

日本企業は、「エンployer・ブランド」（雇用主としての魅力度）を高めるために継続的な努力を続け、日本人もローカル社員も相互に利する関係構築のために、グローバル・リーダーシップやマネジメント・スキルの習得に専念して、真のグローバル人事の実現を図るべき時にきている。



In a world that is becoming increasingly flat, the wave of Globalization 3.0 will not be limited to promoting the globalization of countries and corporations, but will inevitably facilitate the globalization of human resources.

As Japan enters an age of a shrinking and aging population and declining birthrate, Japanese companies are gradually facing the need to start aggressively seeking a talented labor force from beyond national borders. The reality is that a “War for Talent” is unfolding on a global basis, led by information technology (IT) companies.

However, it is difficult to say that Japanese companies’ personnel affairs and human resource management have the flexibility to respond to this change. For instance, when looking at the localization of management and personnel & compensation systems for local employees that are actually being implemented in China, there are clearly many issues. Despite the fact that the performance-based system has become the global standard, many companies are still dragging the seniority-based system and have rigid and inflexible personnel systems. Furthermore, there are also many Japanese expatriates, who have created unneeded frictions with local employees due to their poor cross-cultural management.

Global talent management is about rolling out personnel and human resources strategies based on a uniform global standard in response to the optimization of cross-border business operations. This means to introduce “global grading systems” to compensate and reward global human resources, as well as establishing globally uniform remuneration packages. On the other hand, a competitive level of compensation must be maintained in each country or region in consideration for the local market.

It is time for Japanese companies to practice and implement global talent management in a true sense, by making continuous efforts to improve their “employer brand” (the attractiveness as an employer) and by concentrating on acquiring the global leadership and management skills in order to develop relationships which will be mutually beneficial to both Japanese and local employees.

# 1 | グローバリゼーション3.0時代の人材マネジメント

## (1) フラット化する世界と人材マネジメント

トーマス・フリードマンによれば、世界史上のグローバル化は、次の3段階<sup>1</sup>で進んできた（『フラット化する世界【増補改訂版】（上）』日本経済新聞出版社、2008年、pp.23-25）。

### ① グローバリゼーション1.0（1492年～1800年頃迄）

この期間は、コロンブスが航海に乗り出し、旧世界と新世界の間で貿易が始まった時代である。この時代を象徴する主役は、国家と腕力だった。この頃の課題は、自国をグローバルな競争やチャンスにどう適合させるかだったと、フリードマンは指摘する。この時代に、世界のサイズはLからMに縮まった。

### ② グローバリゼーション2.0（1800年～2000年迄）

この期間は、多国籍企業が原動力の時代である。この時代の前半は、蒸気機関と鉄道の出現によって輸送コストが軽減され、後半は、電報、電話やパソコン、初期のワールド・ワイド・ウェブの出現によって、通信コストが大幅に軽減された時代だった。そして、この頃の課題は、自社を世界経済やビジネスチャンスにどう適合させるかだった。この時代、世界のサイズはMからSに縮まった。

### ③ グローバリゼーション3.0（2000年以降～現在、そしてこれから…）

これに対して、2000年頃から始まったグローバル化3.0は、個人がグローバルに力を合わせたり、競争したりする時代となっている。いま世界は、Sサイズからさらに縮まり、かつフラットになった。これを推し進めたものは「フラットな世界のプラットフォーム」と呼ばれるパソコン、光ファイバー、そしてワークフロー・ソフトウェアなどの発達である。この世界での主役は個人となり、フラットな世界のプラットフォームで個人は世界中の個人とどう競争するかが大きな課題となっている。

人事や人材マネジメントの分野でも近年、「グローバル

人材争奪戦」にどう対処すべきかが語られている。グローバル対応を迫られている企業も、また別の視点からこの現象にどう対処するかが問われているのだ。人材マネジメントの世界におけるグローバル化3.0の到来は、とりわけこれまで日本企業が経験してこなかったパラダイム転換を求めているといっても過言ではない。

まずは、こんな共通認識を持つことが重要だと考える。

## (2) グローバル人材争奪戦に対処する

先日、携帯電話向けコンテンツ配信などを事業の柱として展開する新興IT（情報技術）企業に転職したばかりの友人に会う機会があった。話を聞けば、転職したての人事マネージャーとしての彼のミッションは、中国進出に伴う現地での人材の確保と、ローカル社員の人事・処遇制度の検討であるという。

ご承知のとおり、国内のIT関連分野の人材は、恒常的な人材不足の状況にある。そこで国内を諦め、中国進出を考えた。いきなりインドというわけにもいかなかった。とりあえず近場の中国なのだそうだ。「人材争奪戦」あるいは「人材獲得競争」（War for Talent）という言葉もだいぶ耳にするようになってきたが、決して誇張ではなく、国内だけでは人材確保が間に合わず、国境を越えた熾烈な人材の奪い合いがグローバルに展開される時代が既にやってきているということである。

企業は、常に有能な人材を求めている。それは単なる「人手」ではなく「人材」、欲を言えば「人材財」なのだ。とりわけIT分野の人材逼迫感は深刻で、中国、インド、ベトナムなど、今後の経済発展が見込まれる国々に対して、日本企業のみならず、欧米企業も積極的な攻勢をかけている。

今後の企業活動のグローバル化に伴って、日本企業もそろそろグローバルに活躍する人材の活かし方を真剣に考える必要が出てきている。その際のポイントを簡潔にまとめると、以下のとおりだ。

第1に、それぞれの国や人種の特異性のみを強調するのはやめて、グローバルに共通な企業理念を確立することだ。さまざまな国籍や文化的背景の違う人材を束ねる

共通の価値観を形成するということである。

第2に、競争力ある報酬水準を確保する。それぞれの国や地域で報酬水準や給与の事情も異なる。その実情に合わせた昇給システムを柔軟に構築するということである。

第3に、絶えず魅力ある仕事を提供すること。「仕事の報酬は仕事」は、グローバルに通用する正しい考え方である。仕事で成果を上げたものには、正当に仕事で報いる。そのために、社内のキャリアパスを明確に定めておくことが必要だ。

日本企業は、否応なくグローバル対応せざるを得ない局面にきているが、現実はまだなかなかそううまくはいっていないのが実情である。これからの優良企業は、この眼前に突きつけられた喫緊の課題にしなやかに対応できる企業ということだ。

## 2 | グローバル人材マネジメントのあるべき姿

### (1) グローバル化に対応した人材マネジメント

日本の製造業のグローバル展開は、図表1に示すとおり、過去、右肩上がりで堅調に伸びてきた。少子高齢化

と人口減少社会のこれからのトレンドを前提とすれば、国内マーケットだけを頼りとした企業活動はもはや限界であり、日本の企業も、広く海外の市場を視野に入れたマーケティングや製品開発を行っていく必要性が出てきていることは確かだ（図表2参照）。そのために、いままさにBRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）などの新興国が注目されているのである。

しかし、企業活動の展開に伴っては、人事や人材マネジメントに割く時間と労力が後手に回ることは、往々にしてよく見られる傾向である。事業の立ち上げには人材の確保が必要となるが、まずは、事業展開のために必要な生産拠点の立ち上げや販売網の充実が求められ、実際にそこで働く人材の労働条件や処遇については、後回しにされる傾向が強いからだ。これは、日本企業の海外拠点においても同様である。しかし、そのような傾向が、実は後々大きな課題となってしまうのである。

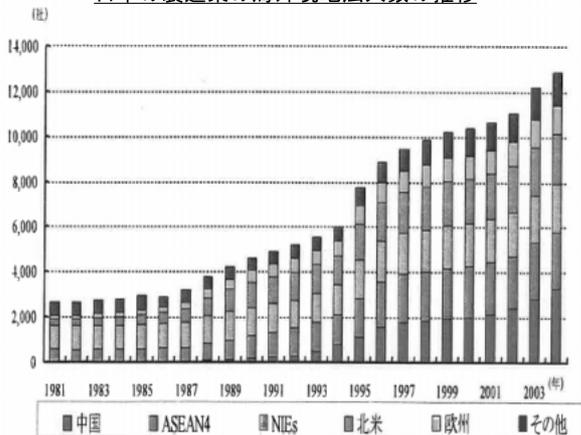
ここで、企業の海外進出段階とそれに応じた人材マネジメントの内容について整理しておこう（図表3参照）。

単に国境を越えて外国に進出するのが「国際化」(Internationalization) であるなら、地球を一つの戦略

図表1 日本企業のグローバル化の進展

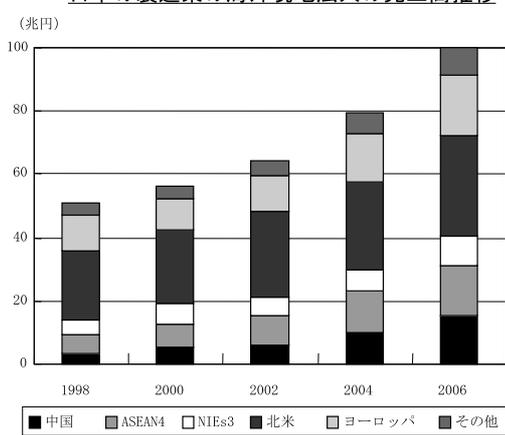
- ◆ 日本企業のグローバル化の進展は、もはや必然的な流れ
- ◆ 特に製造業においては、海外現地法人の数・売上高ともに右肩上がりの状況

日本の製造業の海外現地法人数の推移



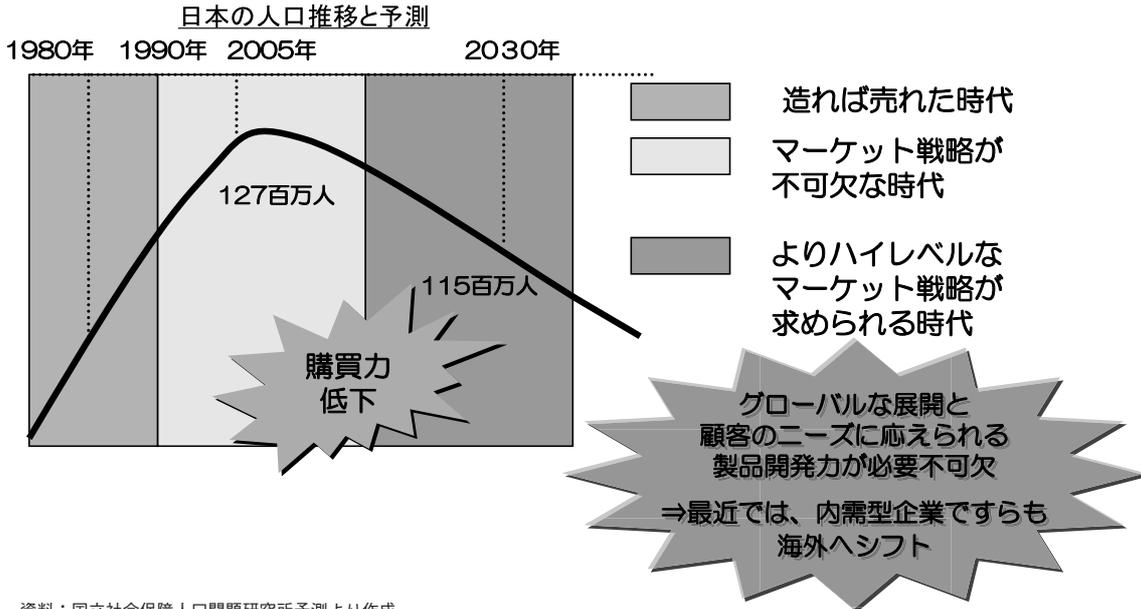
出典：東洋経済「海外進出企業総覧」  
資料：経済産業省「グローバル人材マネジメント研究会報告書」

日本の製造業の海外現地法人の売上高推移



資料：経済産業省「海外事業活動基本調査」

図表2 人口減少社会への日本企業の対処



資料：国立社会保障人口問題研究所予測より作成

図表3 グローバル対応が求められる人材マネジメント

- ◆ 国内市場の飽和に伴い、更なる成長を求めて多くの企業が海外へ展開
- ◆ 企業のグローバル化の進展に伴い、人事諸制度も変革が求められてくる

グローバル化の進展に対する人材マネジメント機能の進化

	輸出中心企業	国際企業	マルチナショナル企業	グローバル企業
	本国国内で製造した製品やサービスを海外マーケットに輸出	輸出を中心として、主要地域で現地生産が強まる	各国・各地域のマーケット特性に応じた商品開発やマーケティングの実施	クロスボーダーのビジネスの中で事業の最適化やポータリティの進展
人材マネジメント戦略	・本国・本社の戦略のみ ・海外現地には体系だった戦略は存在しない	・重要な職務は駐在員が担当 ・ローカル社員のマネジメントの重要性が増す	・ローカル社員の積極的な登用が必要 ・各現地法人ごとの人材・報酬戦略の展開	・グローバルで人材の流動化 ・グローバルで統一した人材マネジメント戦略が必要
グレード(等級)制度	・本国・本社のものをそのまま準用	・現地の人材に焦点を当てて国別に構築	・各国別に構築 ・各国・各地域で共通化の必要性	・グローバル・グレード制の導入 ・グローバル・コア人材等の検討
報酬体系	・報酬水準は、海外現地で個人ごとに設定 ・前職経験や職務内容により、報酬レベルが大きく異なる	・同一現地法人内で職責の大きさや成果に応じた体系を構築	・各国別に管理 ・各国・各地域で共通化の必要性	・グローバル報酬パッケージの共通化 ・社内の公平性と現地マーケットとの競争力のバランスを考慮して各国・地域でカスタマイズ

資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

領域と捉えて、異なる国の拠点間で役割を分担し、相互に連携し合うというのが「グローバル化」(Globalization)である。これに対して、「マルチナショナル」(Multinational)は、一般的に「多国籍企業」の意味で用いられる。多国籍企業の場合には、その活動も各国において自己完結的であり、概して本国志向が強い。そのような認識の下、

ここでは、企業のグローバル展開の段階をおよそ次の4つに区分し、それに対応する人材マネジメントのあり方を考えている。

まず、海外との取引が行われる最初の段階では、輸出中心企業が活躍する。この段階では、人材マネジメントの考え方も、本国や本社の人事戦略に従っていればそれ

で済む段階である。海外拠点には、とりたてて体系だった戦略は存在しない。社員を処遇する資格体系や等級制度も本国・本社のものをそのまま援用しているようなケースが目立つ。報酬体系にしたところで、報酬水準は海外現地における水準をその対象となる社員ごとに個別に都度設定するレベルで、その対象者の前職経験や職務の内容によって、だいぶ個人差が出てくるようなケースが多い。

次の国際企業レベルになると、現地生産が進む段階であるが、現地での重要な職務はまだ本国から派遣された駐在員が担当しており、現地採用者はあまり重要な仕事には就いていなかったりする。しかし、そこそこ現地化が進んだ段階となると、ローカル社員のマネジメントや教育の重要性が認識されてくる。社員を処遇する等級制度は、その現地に合わせて国別につくられたりする。報酬体系もその現地の実情に応じて整備が進む段階である。

マルチナショナル企業の段階になると、進出先のそれぞれの国や地域の特性に応じた商品開発やマーケティングが展開される段階であるため、人材マネジメント戦略

の観点からは、有能なローカル社員の積極的な登用が求められる。それに応じて、等級制度もその国や地域ごとに共通化させる必要が生まれてくる。報酬体系も、それに呼応して各国・地域での共通化が模索されてくる段階である。

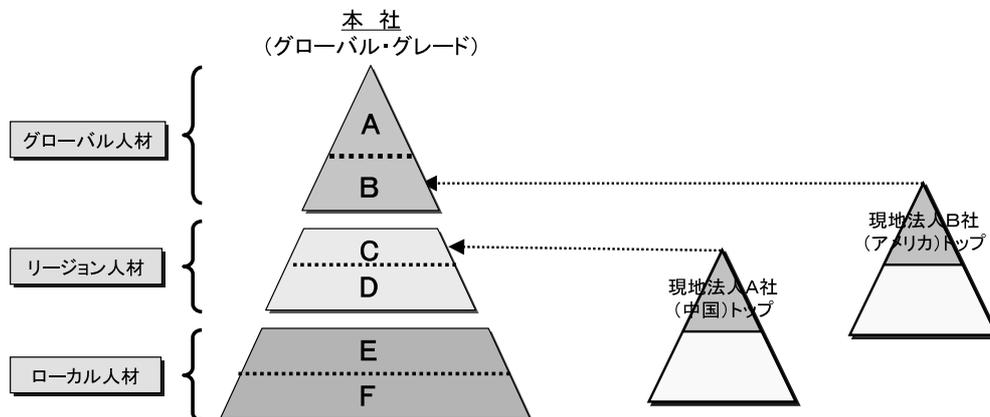
これがグローバル企業の段階となると、ビジネスがクロスボーダーで展開されるため、事業の最適化を求めてさらにボーダーレス化が進む。人材マネジメント戦略上も、グローバル・レベルで流動化する人材に対して、グローバル統一基準の人事・人材戦略が求められることとなる。これに伴い、グローバル・グレード制などの等級制度の導入が必要となり、報酬体系もグローバルで共通化が進んでくる。グローバルに活躍する社員を処遇するために必要とされる報酬パッケージと、一方で現地マーケットでの報酬水準を考慮して、それぞれの国や地域で競争力を持つ報酬水準へのカスタマイズが必要とされてくる段階である。

(2) グローバル・グレード制の構築

グローバル企業の段階まで企業のグローバル展開が進んでくると、図表4のようなグローバル・グレード制の

図表4 グローバル・グレード制

- ◆ グローバル人材: 国境や地域の枠を超えて職務を遂行する人材
  - ◆ リージョン人材: 欧州地域やアジア地域等、地域で職務を遂行する人材
  - ◆ ローカル人材: 特定の国・地域の中のみで職務を遂行する人材
- ⇒ 全世界的に統一したグレーディング(等級制度)を導入し、その中でそれぞれの人材を処遇する



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

整備が求められるようになってくる。これは、活躍する人材の地理的な範囲ごとに、その処遇水準を決めていくという制度だ。日本企業の中でも、まだここまでの制度を整備しているところは少ないが、今後、企業のグローバル展開が一層進んでいくなかで、必ず検討が必要となってくる仕組みと言えるだろう。

ここで言う「グローバル人材」とは、文字どおり国境や地域を超えて地球規模的に職務を遂行する人材のことである。活動の範囲はグローバルであり、その範囲でのローテーションがあり得る人材のことだ。また、「リージョン人材」とは、欧州地域や北米、アジア地域といった、一国を超えた広域（リージョン）ごとに職務を遂行する人材のことである。当然のことながら、定められた地域のなかでのローテーションがあり得る。これに対して「ローカル人材」とは、特定の国や地域のみで職務を遂行する人材となる。活動範囲としては、特定の国のなかでのローテーションに終始する。今後は、これら人材の明確な定義と社内における処遇条件などについて、きちんと整理しておく必要性が出てくるだろう。

### (3) 人事制度構築のあるべき姿

最近の傾向を加味しながら、グローバルに共通に言える人事制度を考えてみよう。

人事制度構築の目的は、①社員のモチベーションを高め、個人の頑張りを引き出し、②その個人成果の集積を企業業績の向上につなげるという望ましいサイクルを作り上げ、企業の中・長期的な発展を実現することである。ところがこれまでの日本企業の人事制度は、人事部門や人事担当者のための管理ツールという性格が強かった。例えば、昇給やボーナスの査定ツールなど、そこだけで完結して、企業全体の仕組みとはつながっていないというのが実情だった。

最近では、経営の視点とリンクした人事を前面に打ち出さないと、やっていけないような時代になってきている。成果主義がそれを後押ししているという影響もある。成果主義人事では必ず目標管理が導入され、每期自分がやるべき目標を立てなければならない。

自分の目標は社員個人がばらばらな解釈で立てるべきではない。それは会社の方針に沿ったものでなければならない。部門の今年度の計画があり、その部門の計画から落とし込まれた目標があり、人事用語的には「目標の連鎖」と言われるが、目標のブレークダウンという流れの中で個人の目標が設定される。これが、教科書的に言うところの目標管理の手法である。

自分の目標を達成することは、会社の目標の達成につながる。経営目標の達成と経営戦略の実現に資する一連の流れに沿った人事制度が求められている。恐らく、成果主義型の人事で目標管理制度を採用している企業の場合は、「経営連動型の人事」あるいは「戦略実現型の人事」という体制になっていくはずだ。経営戦略上の整合性をどう図るか。その一方で、人件費をどう適正化していくかということにつながってきている。

成果主義は、はたして万能だろうか？ 近年では、成果主義の失敗に対する素直な反省も生まれてきている。確かに従来の成果主義は、社員の感情、やる気やモチベーションなどの心理的な要素を軽視してきたきらいがある。実際に、人件費のリストラを企図した成果主義を導入した企業もある。

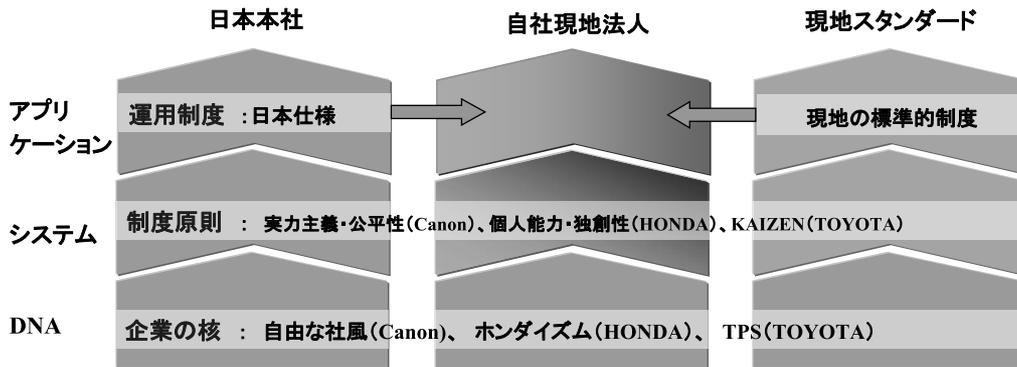
成果主義だけではなく、社員のやる気やモチベーション、思いや感情、そういう要素をうまく採り入れた人事制度でなければならない。この2つの要素をどうバランスさせた制度として導入するのが望ましいかが、最近の人事制度再構築の課題となってきている。納得性の高い評価をしなければ、社員はやる気を著しく下げる。他の会社に移ってしまう可能性も出てくる。評価に対する納得性をいかに確保していくかが、非常に重要な論点となる。さらに、貢献に応じた処遇に注目したい。これをうまく企業の中・長期的な発展に向けた望ましいサイクルとして回していくことが、適正な人事制度である。このことは日本に限らず、グローバルに通用する論理だろう。

実際に現地の制度を構築していく場合には、図表5に示すように、日本本社の持つ経営スタイルと現地スタンダードの実情とを比較検討し、自社の現地法人にフィッ

図表5 2つの組織文化と制度の融合を図る

自社の持つマネジメントスタイルの「どれが海外で適応可能か？」の見極めが必要

- ◆ DNA＝普遍的なコンセプト 企業文化の核【〇〇イズム、××ウエイ 等】
- ◆ システム＝現地適応がほぼ可能な運用制度の原則【実力主義、フェア、独創性、KAIZEN 等】
- ◆ アプリケーション＝制度や仕組み等文化的な背景で、現地にあわせて適応させる制度の運用部分



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

トするような組織文化と制度の融合を図ることが極めて重要な意味を持つ。

#### (4) 制度構築の成功ポイント～失敗パターンと成功パターン

上述したことがうまく回っていないと、制度構築の失敗パターンに陥ってしまう。よく見られるのは、経営戦略や経営計画が組織の目標と何らリンクしない人事制度である。

人事用語的には「期待役割」と言うが、資格制度として役割等級制度を入れる企業が増えてきている。戦略との連動もなく、役割も明確にしていないと、その制度構築は失敗に終わると見るべきだ。単純に評価を厳しくシビアにやるだけではだめなのである。社員の納得性やモラル、モチベーションの向上を考えない制度はやはり失敗である。経営ニーズにも近づかないし、社員のモチベーションの向上にもつながらない。このような失敗例はグローバルに通用する話と考えると差し支えないだろう。

成功パターンを取り上げてみよう。ポイントは、言うまでもなく企業や組織が社員に期待している役割を明確にするパターンである。もちろん、制度をつくっただけでは不十分で、モチベーション対策や社員のやる気対策なども併せて行なう必要性が出てくる。実際にこの両方

を実施している日本企業がグローバル・レベルでも増えてきているように思われる（図表6参照）。

グローバル人事や人材マネジメントの最近の潮流を踏まえ、日本企業がどのようなことを行なっているか。以下、現在、筆者が実際にコンサルティング業務を現地で実際に展開している中国の実例を採り上げて、詳述したい。

## 3 | 中国にみるグローバル人材マネジメントの現在

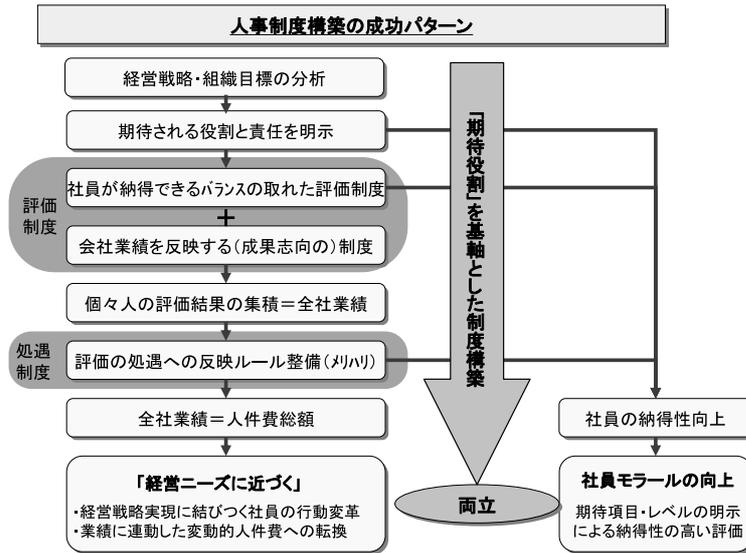
### (1) 中国の人材は本当に異質か？

実際に現地赶赴してみると、中国の人材は非常に異質だと聞かされる場合が多い。だから、異文化マネジメントの視点からのアプローチが強調されることもある。確かに人種の違いがあるため、日本流のマネジメントが合わないケースも出てくる。

中国では、近年、人件費の高騰が問題視されている。実際、年率10%以上もの高騰と言われているが、現場で働くワーカークラスの人件費はまだ安定しているほうである。これに対して、ホワイトカラーの人件費はかなり上がっており、有能な人材の確保は限られてくる。日本企業の中でも、有能な中国人の営業部長を巡って熾烈な引き抜き合戦が繰り返されていたりする。有能な人材は、

図表6 制度構築の成功ポイント～成功パターン

◆ 経営戦略実現のため、個々の社員に求められる“期待役割”を明確にし、それを基軸にした統一性のある人事諸制度を構築することにより、初めて「経営ニーズ」と「社員モラル」の向上の両立が可能となる



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

なかなか定着しないというのが実際のところだ。

新しく制定され、2008年1月1日から施行された「中国労働契約法」では、労働契約は、2回更新されると、3回目からは無期限労働契約（＝終身雇用）としなければならない。これまでの中国では単年度契約が主流だったが、労働契約法では、これまで勤続10年以上の労働者に権利として認めていた終身雇用を義務化するとともに、対象を期限付き契約を2回結んだ労働者にも拡大したのである。

次にローカル社員のモチベーションの問題がある。いかにモチベーションを持たせるか、仕事に対するやる気を持たせるかという問題だ。一部ではマネジメントに対する現場の反発が非常に強くなってきているという事実も挙げられている。

日本流のマネジメント、あるいは日本的な考え方に基づく中国人社員の管理には課題が多い。異文化環境を前提として、日本人スタッフによる現場に合ったマネジメントが本当にできているのか、という疑問を感じることも多い。中国人特有の傾向として、すぐに辞めてしまう

という現実的な問題に直面することもある。このような実態は、日本企業が中国に進出した当初から今日に至るまで、あまり変わっていないのが現実である。研修や人材育成を担当しているコンサルティング会社も、ホワイトカラー、例えば管理部門で特に有能な人事課長などの育成には、大変苦労しているようだ。

しかし、人材の流動化が激しいからといって、最初から教育の効果を疑い、現状維持だけを考えるのはいかなものか。もちろん給与や報酬の問題も同時に考えなければならない。いろいろな観点でうまくバランスがとれる採用や育成計画が望まれる。

(2) 近年における中国市場の位置づけの変化

中国が世界貿易機関 (WTO) に加盟した2001年以来、中国市場そのものが消費マーケットとして大きくなりつつある。つまり、輸出拠点から消費市場への変化であり、工場だけ中国につくればそれでよいという考え方は、もはや通用しなくなってきた。国内の販売網を整備・充実させる必要性が出てきている。つまり、中国市場に対する効果的なマーケティング戦略、場合によっては、中国

に拠点を移して、企業活動をフルセット型で現地化をいかに図るかという課題が生じてきている。単に人件費が安いから生産拠点を中国に移すというような単純な発想では、うまくいかなくなっているのだ。

中国での事業展開について段階を踏んで考えてみよう。

第1フェーズは、「世界の工場」とも形容されるように、輸出拠点としての中国市場。第2フェーズは、輸出拠点から脱して、消費市場としての中国に対する販売網や営業組織を確立する段階である。そしていまや第3フェーズにある。すなわち、中国進出が一段落し、工場や営業拠点などの組織体制の整備や人事制度の確立という、社内体制の充実が最大の課題となる段階にきている。この段階では、中国進出企業の総合的な問題点の集約とその解決方向を見出すことが肝要となる。

とはいえ、日本企業にも人的な問題がある。すなわち、中国への進出経緯との関連もありそうだが、日本企業の総経理（社長）や副総経理（副社長）は主として技術系や営業系、あるいは生産管理系の出身者が多く、人事担当や人事関連事項に専門性を持った人材はあまり多くない。

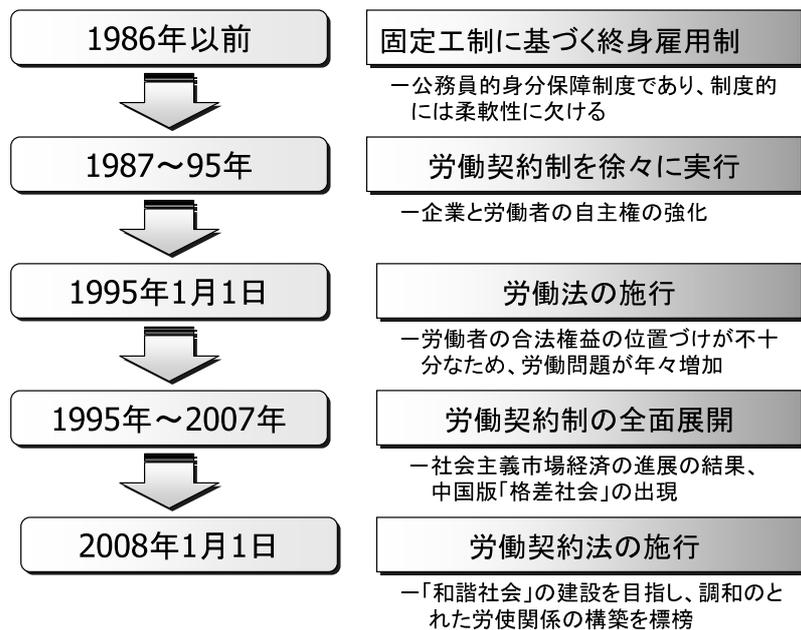
多少なりとも、人事や労務の素養があれば問題にならないようなことが、しばしば現場で問題になったりしている。実に泥臭い労務問題が多いのだ。例えばある企業の場合は、数年前、ストライキで工場が止まってしまったケースなどもある。よく聞いてみると、現場の労務回りで節約ばかりを強調していたり、数年間、昇給がまったく実施されていなかったり、就業規則の中身が明確でないなど、実に基本的なことが労務問題化している場合が多いのだ。しかもそれが大きな問題になり、現地で顕在化しているという。人事のプロが中国の現場にいないために、このような問題をいたずらに引き起こしてしまっている企業が多いのだ。

### （3）中国労働契約法の成立と終身雇用の義務化

既に触れたように、中国では、2008年1月1日から労働契約法が施行された（図表7参照）。

1986年以前は、固定工制という公務員的身分保障制度で、終身雇用だった。しかし、これは制度的には柔軟性に欠け、評判はあまりよくなかった。その後、労働契約制という概念の浸透によって企業や労働者の自主権が強化されていった。この流れの中で95年に「労働法」が

図表7 中国労働契約法の成立と終身雇用の義務化



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

施行されたが、これは労働者の権利や権益を十分確保するものではなかったために、13年の時を経て労働契約法が制定・施行されることになったのである。

一方、経済発展とともに、中国版「格差社会」が問題視され始めた。中国の格差社会は、日本のものとは比較にならないほどの大きな格差が存在している。胡錦濤政権になって、行き過ぎた経済発展最優先主義の是正という動きになり、いわゆる「和諧社会」(調和のとれた社会)の実現に向けた動きにしたがって、労働契約法が成立をみることとなった。

#### (4) 人事制度の整備が急務

労働契約法の中でも第14条の「終身雇用の義務化」がポイントとなる(図表8参照)。労働契約法以前から、勤続10年を経過すると終身雇用と見なされていたが、それが完全に法律上で義務化される。また2回連続で期限付きの労働契約を結ぶと、3回目からは終身雇用となる。仮にこれに違反して、企業が労働者と終身雇用の労働契約を締結しない場合には、終身雇用労働契約を締結すべき日から逆算して毎月2倍の賃金を労働者に支払うというペナルティが課せられる。この規定は、日本企業にとってかなりセンセーショナルで、いま、現地のローカル

社員の働きぶりを正しく評価するための人事制度の整備は急務となっている。しかし、このあたりの整備が進んでいない日本企業がまだまだ多い。

労働契約法については人事制度の整備や構築も重要だが、労働組合の役割には特に注目すべきである。新法にも労使関係の一層の改善を企図すると記述されている。それには、まずコミュニケーションがポイントになるだろう。日本国内と違い、日本人社員と中国人社員とのコミュニケーション上の溝が、やはりあるという感じがぬぐえない。

例えば中国語が話せないので、間に通訳を入れると、日本人社員サイドが伝えたいことが、なかなか中国人に伝わらないというケースが数多く見られる。しかし、それは心構えの問題でもある。「中国人は何を考えているのかわからない」というネガティブな姿勢では、十分なコミュニケーションが取れるはずがない。コミュニケーションの基本は中国人と話をする機会を極力持つことである。これはかなり意図的に仕掛けるよう心掛けるべきだ。何事にもオープンマインドで接することが、特に重要なこととなる。

海外要員として処遇を受けている社員は、世界各地の

図表 8 労働契約法第14条の内容

**第14条 無期限労働契約とは、雇用主と労働者が契約終了期間を定めない労働契約を指す。**  
 雇用主は、労働者との交渉による合意に基づき、無期限労働契約を結ぶことができる。  
 以下に掲げる状況に該当し、労働者が労働契約の延長を求めるか、同意して労働契約を結ぶ場合、労働者が期限付き労働契約を求めた場合を除き、無期限労働契約を結ばなければならない。

- (1)労働者の勤続期間が満10年となったとき
- (2)雇用主が初めて労働契約制度を実施した時点、または国有企業改革により改めて労働契約を結んだ時点で、労働者の勤続期間が満10年を迎えており、かつ法律に定める定年まで10年に満たないとき
- (3)2回連続で期限付き労働契約を結び、かつ雇用主が労働者に一方的に契約解除を行うことができる事由がない場合において、労働契約を延長するとき

雇用主が採用日から1年以内に労働者と書面による労働契約を結ばない場合、雇用主は労働者と無期限労働契約を結んだものと見なす。

資料：共同通信社資料より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

拠点を転々と勤務することが多い。そういう人材が中国に赴任して、「また東南アジアか、東南アジアはどここの国でも同じだろう」という“色眼鏡”で仕事をしているケースもある。これは、日本サイドにおける人事ローテーション上の問題で、グローバル企業を目指すのであれば、やはり人材の選りやローテーションのあり方について、中国人と真に付き合える取り組みが必要である。

中国は、これから先インドと並び称される日本のグローバル拠点として、日本企業の有力な市場だと位置づけられている。上海での経済発展はすばらしいが、まだ発展途上で、少し奥まった地域へ行ってみると、かなり貧しい生活状況であることも事実だ。中国人とのコミュニケーションも、そういう部分があることを前提に考えなければ友好的な人間関係は醸成しにくいだろう。

総額人件費的には、いわゆる労働コストは、雇用長期化だけを考慮に入れてもこれから増えていかざるを得ないだろう。ところが本社サイドによる人件費の枠があり、中国市場で高騰している給与の水準にあわせて、ローカル社員の給与を上げることは、ほとんど不可能に近い状況にある企業も多い。コミュニケーションの重要性は中国人との間だけではなく、現地派遣の日本人社員と日本の本社とのコミュニケーションも重要なマターとなる。

中国人社員にも労働派遣というシステムはある。しかし、人材育成の観点からは、ある程度長期雇用して中国人のコア人材をつくっていく必要性に迫られているのが実情である。そういうせめぎ合いの中で、適正な人件費マネジメントが喫緊の課題だと言えるだろう。

次に、新規採用について考えてみよう。無計画に採用すると、労働契約法の適用で理由もなく解雇できなくなる。これからは、採用時の人材要件や人材スペックを明確にした上で、それにマッチした人材を採用すべきである。併せて処遇の体系、資格制度や等級制度を整備しておく必要がある。そのためには、会社としての将来方針に基づいた人材スペックの確立が必要で、採用計画は経営計画の一環と考えるべきである。さらには、精度の高い人事評価制度の確立にも注力すべきである。人事評価

の基準や仕組み、運用のルールなど精緻化して整備しておく必要があるだろう。本人に対するフィードバック・システムも注意して策定しておきたい。

職務に対する適正化はもちろん必要で、これは労働契約法にも規定されている。すなわち、不適格な仕事をしている場合には職場を変えるか、あるいはその仕事に必要な職業能力やスキルや知識を身につけるための研修をすることと規定されている。それでもだめな場合は、労働契約法の規定としても合法的に解雇することができる。

### (5) グローバルに収斂する人事制度

次に、現地化成功のキーとなる人材マネジメントについて述べておこう（図表9参照）。

この話題は対象を中国だけに限定するのではなく、いま日本の国内で取り組んでいる、いわゆる成果主義人事について、最近いろいろと批判が多い状況も踏まえて考えたい。人事の原理・原則的な点では、国内も海外もそれほど変わりはないからだ。

グローバルに収斂する人事制度という観点から考えてみよう。人事制度の基本は、グローバルに見て大差はないものの、日本企業がグローバルな視点で課題とすべきは、例えば資格体系や等級制度をつくる時、いったい何をベースに考えたかである。いわゆる職能資格制度が、これまでの日本企業のスタンダードであった。

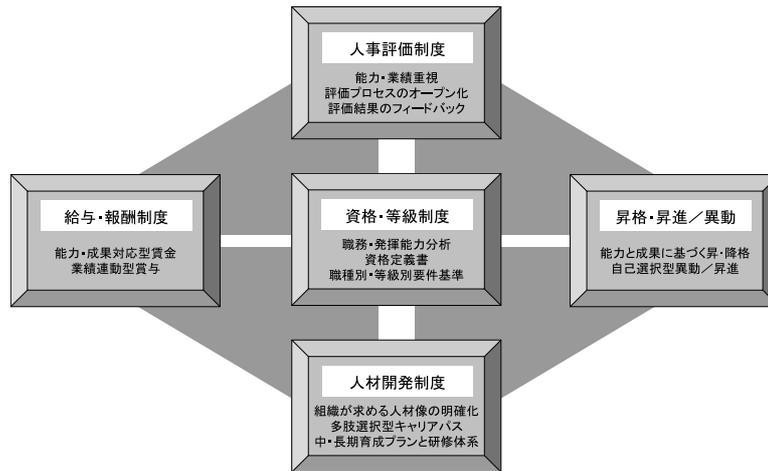
職能資格制度は、職務遂行能力に基づいている。仕事に求められる能力をベースに社員を格付けするのが職能資格制度という本来的な機能からすれば、能力ランクが明確で公正に運用されていれば、年功序列には陥らなかつたはずである。ところが長期にわたる運用プロセスで、年功重視の傾向が避けられなかつたのはなぜだろうか。

職能に基準を置く日本の制度に対して、欧米は職務重視の制度だと言える。だが考えようによっては、両者にそれほど差異があるとは思えない。単に職能か職務かの違いだけである。どちらも社員をランク付けする等級制度を持っていた。日本の場合、これまでは年功で序列をつけてきた会社が多かったが、欧米の場合は、職務で序列をつけてきた。つまり、年功序列か職務序列かの違

図表9 グローバルに収斂する人事制度

- ◆ グローバルなトレンドは、いうまでもなく**成果主義**
- ◆ 中国においては、日本以上に**成果主義はウェルカム**

資格等級を核としたトータル人事・処遇フレーム



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

いであっただけである。

人事制度のトータルフレームを考えると、日本流と欧米流とはほとんど一緒である。欧米の企業でももちろん人事評価制度を持っている。最近では、パフォーマンス・マネジメントやコンピテンシー・マネジメントと呼ばれる評価体系の中では、成果や業績に基づく評価と、成果に確実に結びつく発揮能力や期待行動に基づく評価という2つの側面がある。

給与・報酬も能力に基づいて払われるのか、職務に基づいて払われるのかの違いだけである。日本の場合のボーナス制度についてだけが、やや違う程度だ。欧米も最近ではインセンティブ・ボーナスあるいはパフォーマンス・ボーナスという制度もあり、給与や報酬制度の体系も、業績連動という観点からは、日本は基本的に欧米企業に近づいてきている。欧米の人材開発制度は、「ヒューマン・リソース・ディベロップメント」であり、これは、日本の人材育成や人材開発と基本的に変わるころは少ない。

昇格・昇進・異動もグローバルなレベルで、昨今はかなり似通ってきているという印象を持っている。欧米に限らず、日本やその他先進企業が海外に進出する機会が

増加してくると、グローバルな展開を各企業とも余儀なくされて、人事制度も1つの形に収斂してきていると思われる。そのトレンドは、いうまでもなく成果主義である。日本企業の場合、人事関係のアンケート調査などを見ても回答企業の8~9割は、何らかの形で成果主義を採用入れた制度になっている。この点においては、日本人よりも中国人の方が成果主義に対する抵抗感は少ないようだ。今日やったらやっただけ、明日にでも給料をもらいたいという考えからきていると思われる。

**(6) 成果主義はもはや必然**

中国では、最近の新興勢力、新中間層と呼ばれる20代~30代のいわゆるホワイトカラー人材が台頭してきている。建国世代(50~60代)や文革世代(40代)とは違う新しい教育体系と制度で育った新人類世代が、かなりの比率を占めてくるようになってきている。彼等が今、中国のホワイトカラー層の中核をなす時代になりつつあり、中にはアメリカに留学してMBA(経営学修士)を取得してくる者も増えている。人口的には大卒で2,500万人、高卒が8,000万人。合計約1億人の新中間層ということになるが、この層をねらっての人材争奪戦が展開されている。

この世代は中国国内だけでなく、アメリカや日本などでも世界的な視野を養い、また実際に経験している。したがって新しい価値観、新しいライフスタイル、新しい考え方を身につけている。また、成果主義に対してもウェルカムである。中国は日本以上に成果主義に馴染むお国柄だという認識が必要だ。

成果主義に関しては、世界市場での考え方にそれほどの違いはない。図表10に成果主義人事の評価ゾーンを示しているが、最終的な結果を生み出すプロセスや行動を中心に評価する。これが成果主義の評価体系の基本となる。

ただ、最近日本で成果主義がやや敬遠されたのは、成果主義イコール結果主義という傾向に陥ってしまったことによる。また短期の成果が重要視されて、長いタイムスパンでの評価体系が軽視される傾向もあった。短期的に結果が出たか出なかったかという点を評価するという方向に、振り子の針が行き過ぎてしまったのだ。そのため、成果主義は個人主義に走る人間をつくる、あるいは人との協調性が失われやすいなどの欠陥が指摘された。このあたりへの素直な反省から、最近では、トヨタ自動

車を始めとして、「チーム成果主義」や「グループ成果主義」を志向する動きが顕著となってきている。

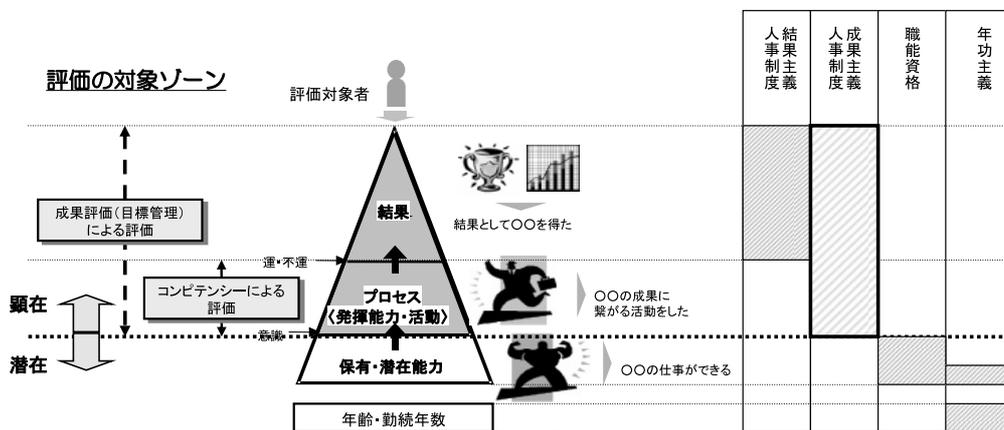
一方、中国では、コア人材の育成に視点を向ける企業が増えてきた。管理職層の中国人社員のなかから、コアとなる人材を選抜して教育する。日本では一時期、次世代リーダー教育や経営幹部教育などの選抜研修が流行し、いまでは人材育成プログラムの一環として完全に定着化している企業も多くなった。同様に中国でも、有能人材のリテンション（引き留め）戦略の一環として、中国人社員を対象とした人材育成体系の整備が積極的に進められている。

中国に進出している日本企業を業種別に見てみると、メーカーが圧倒的に多いことがわかる。そのような状況下で、工場経営自体を現地に任せようという傾向も見られる。その方向で円滑に進めるには、スキルの伝承という問題に当面する。また、日常的な課題としてマニュアルの整備が必要となる。そういう観点から、短期的な成果主義ではなく、2~3年先を見据えて、日本が持っているスキルや技術を中国にいかにつなげるか、成果主義自体の見直しが必要である。そういう評価の体系を構築して

図表10 評価の対象ゾーン

◆ 成果主義における評価対象ゾーンを明らかにする

- 「成果」は「結果」だけではない
- 「成果」(結果+プロセス)と「能力」(コンピテンシー)で評価する



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

おくことが望ましい。

**(7) 「発展空間」の提供が急務**

中国人は「発展空間」という言葉を好んで使う。「発展空間」とは、社内におけるキャリアの可能性のこと。つまり、会社で自分がキャリアを積み上げていけば、どこまで昇進・昇格が果たせるかへの関心だ。キャリアやプロモーションの可能性に関心が高いということである。逆に言えば、自分のキャリア志向性にマッチした発展空間がどこまで提供されるか、ということである。日本企業も、彼らのそのような関心に気づきさまざまな取り組みをしているところも多い。毎年、中国の大学生を対象として、図表11のように、日本企業に限らず中国国内企業から外資系すべてを対象とした希望就職先ランキングが実施されている。

直近の2007年では、1位が联想（レノボ）、2位は中国移动通信（チャイナ・モバイル）、3位は海爾（ハイアール）、4位は華為技術（ホアウェイ）、5位はP&G、6位はIBM、7位がマイクロソフト、8位は広東核電、9位は阿里巴巴（アリババ）となっている。日本企業は、松下電器が29位、35位に広州ホンダ、46位にソニーと、残

念ながら上位10社に全く入ってこない。これが中国における日本企業の実力とは単純には思えないが、大学生に人気がないということは、これから日本企業が、中国において本当に有能な人材を定期的に採用できるかどうかという疑問が残ることになる。日本企業にとっても、「エンプロイヤー・ブランド」（雇用主としての魅力度）の構築がカギを握るといって過言ではないだろう。

なぜ人気が高いのか？ 理由はいくつかある。例えば、日本企業は、実力的に評価はできるが、友好的な企業イメージがあまりない。企業文化的には、真面目で勤勉な印象は強いが、社内の人事制度に柔軟性がない。給与・報酬面では年功重視のため、短期的にはキャリアの発展可能性が失われている。特に、高騰している現地の給与事情に柔軟に対応できていない、等々。特に硬直的な人事制度や給与水準の低さ、年功序列志向というような問題は、早急に改善しなければならないだろう。

**(8) 貴社の人事制度の土台は大丈夫か？**

日本企業のこれまでのあり方を終身雇用と年功序列で見た場合、入社後30～40年の中で帳尻合わせをする仕組みであった。中国は単年度決済主義で、毎年の評価を

図表11 中国の大学生の希望就職先ランキング

◆ **日系企業は、中国では人気がいまひとつ  
一対外的なイメージをどう高めていくかが大きな課題**

順位	2005年	2006年	2007年
1	海爾	联想	联想
2	IBM	P&G	中国移动通信
3	P&G	華為	海爾
4	联想	IBM	華為
5	華為	海爾	P&G
6	中国移动通信	中国移动通信	IBM
7	Microsoft	Microsoft	Microsoft
8	LG電子	テンセント	広東核電
9	SIEMENS	SIEMENS	阿里巴巴
10	GE	GE	百度
~~~~~			
22	ソニー		
29			松下電器
35			広州ホンダ
38		ソニー	
42	松下電器		
46			ソニー

資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

図表12 中国人気質と人材マネジメント上のポイント

	中国の特徴と中国人気質	人材マネジメント上のポイント
中国の特徴	・人脈社会(面子、人情)	・競争力を確保できる給与水準、福利厚生 ・内部等級と外部呼称(名刺タイトル)の区分 ・人本主義的な管理手法
	・労働契約法の施行により、人材マネジメントに対するニーズが極めて高まっている	・仕事基準の明確化(JDの作成) ・評価基準の明確化(評価制度)
中国人気質	・自己中心的な考え方	・明快で納得性が高い人事制度 ・公平・公正を確保する等級・評価制度 ・チームワークを促進する工夫が必要
	・「発展空間」に対する期待が強い	・キャリアパスが見える能力開発制度 ・昇進・昇格の条件を基準化
	・面子は何よりも重要	・フィードバック、コミュニケーションを強化 ・社員の気持ちや本音を日頃のマネジメントの中から把握する工夫が必要である

資料：三菱UFJリサーチ&amp;コンサルティング作成

次年度の処遇に反映する仕組みが主流である。労働契約法の導入によって、複数年契約が普及してくるかどうかは今後の状況を見ないと判断できないが、単年度契約で更新というこれまでのルールも続いていくことだろう。したがって成果主義は、中国人にとっては受け入れやすい。さらに、自分の成果の見返りとして自分が享受する権利があるという考え方も根強い。中国人は、自分の給与袋を社員同士で見せ合う習慣がある。友人と比較してもし納得いかない場合には、会社に対してクレームをつけてくる場合も多い。

日本企業の場合、成果主義とはいえ、例えば、AさんとBさんに差をつけることには心理的な抵抗感もあり、評価者は大変やりにくい思いをしている。評価者自身は、いままで年功序列の世界に浸っていたわけだから、そういう年功という価値観からなかなか抜け切れないところがある。制度の形は成果主義で、評価基準も成果主義に従おうとするが、その本来的な趣旨を活用できていない日本人評価者が中国で悩んでいるのが現状である。Aさんから「これだけの成果を上げたのに、なぜBさんと差がつかないのか」と詰め寄られて難儀するケースもあるようだ。

ましてや日本国内で成果主義を採っているのに、中国現地ではまだ年功主義に基づく職能資格制度を適用して

いるような企業は、直ちに制度を見直すべきである。

#### (9) 新人事制度の基本コンセプトを明らかにする

中国における人事制度のあるべき姿を考えてみよう。人事制度自体に大きな制約はなく、グローバルに考えればよいと思われる。一般的に言われている中国人の特質とそれを前提とした人事制度の特徴をまとめたものが図表12だが、中国特有なものにあまりこだわり過ぎるのもよくないだろう。

例えばある企業では、ローカル・スタッフの新人事制度を構築する際の基本コンセプトとして、4つの柱を打ち出した。

第1は、安心感とモチベーションを与える制度。会社の企業文化を損ねることなく、有能な人材がやる気を持って働ける制度にしようというねらいである。日本においても一時期、人事制度改革がブームとなった。その際、精緻な制度を導入したものの、現場ではうまく運用されず、機能不全に陥ってしまった人事制度が諸所に見られた。その反省を踏まえて、最近では、運用のしやすさや、人事部門だけが理解できるような制度ではなく実際に制度を活用する現場の管理職クラス、マネジャー層にとって分かりやすく、かつ運用しやすい制度が望ましいとされるようになってきている。

第2は、シンプルで汎用性の高い制度とする。現地法

人や事務所の実情を考慮し、裁量を極力与える弾力的な運用が可能なのも重要だ。運用が雑になっても問題だが、厳密に詳細定義までつくり込まなくてもよい。例えば、能力評価の基準を20～30項目も設定する企業もあるが、これを図表13のように限定10項目に絞って、運用可能な基準でスタートする企業の方が実際にはうまくいっている場合が多い。

たとえ10項目でも、それぞれの定義に即した評価をすると、評価者の負担が大きいという指摘を現場から受けたこともある。まして日本人の管理職だけでなく、中国人も含めた管理職がこれを活用すると、かなり骨が折れるようだ。10項目では不足だとの指摘もあるが、その10項目を厳密に設定すれば、運用がやりやすいだけでなく、その効果も十分発揮できると考えられる。

第3は、グローバル人事というフレームの中で考えたとき、中国の人事制度をどう位置づけるか。日本本社の人事制度とどう整合性をとるか、などが重要となる。

第4は、社員の登用についてである。有能なローカル社員をパートナーとして、中・長期的に積極的に育成・登用する制度とする。雇用の状況から判断すれば、多少は人件費コストがかさんでも、有能なローカル社員の育成はぜひ目指したいものだ。

**(10) 総経理までの可能性を示唆した「発展空間」**

上海の製薬メーカーの事例を紹介しよう。現地工場の設立は5年前のことである。同社の場合、当初から日本人の工場関与は今後10年と決め、その10年の間に工場が安定稼働できるよう体制整備を進め、日本人は、順次その役割が終われば帰国する。10年後は、基本的に総経理を含め、中国人スタッフ全員で運営・管理できる工場にするよう明確に示し、目下計画通りに実施してきている。当初、日本人が8割いたが、5年経過後の現在、約半分になっている。労働契約に関しても一貫した流れで運用している。

同社の中国人ローカル社員は、特にホワイトカラーにとっては、発展空間やキャリアの可能性から見て、自分が頑張れば同社の総経理にも就ける可能性があることを前提とした制度であることをよく理解している。当然やる気が出る。モチベーションも上がり、昇進・昇格が期待できない企業と比較して雰囲気はかなり違う。

**(11) 等級制度構築の基本的考え方**

等級制度について考えてみよう。まずその基軸を、職能に置くか職務に置くか役割にするかという選択肢が考えられる。グローバル展開している日本企業では、欧米流の職務等級制度を入れているケースも見られる。純粋

図表13 シンプルな能力評価基準

- ◆ 能力評価・意欲行動評価は、資格別に設定した評価項目について、限定10項目
- ◆ 全ての等級に「規律・マナー」の評価項目を入れる

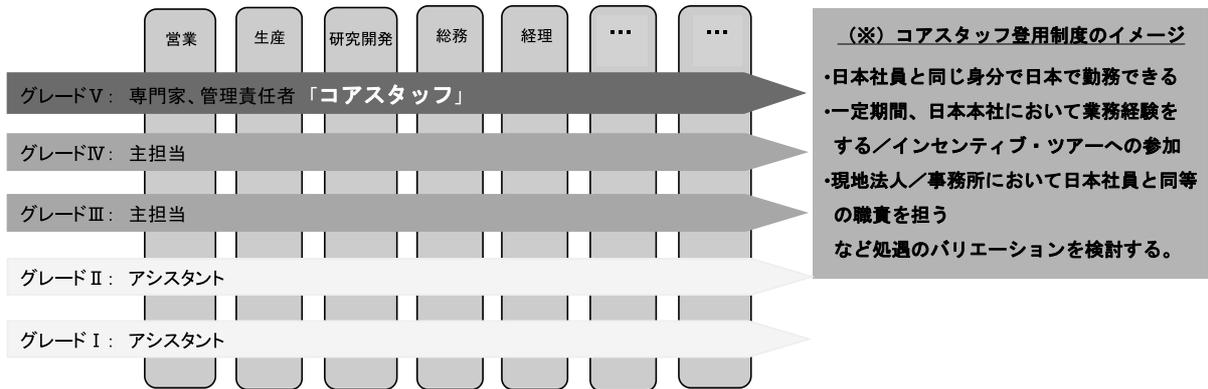
等級別の能力評価・意欲行動評価項目一覧(事例)

	5等級(部長クラス)	4等級(科長クラス)	3等級(主管クラス)	2等級(熟練クラス)	1等級(初中級クラス)
能力 考 査	・問題解決力	・リスク管理	・リスク管理	・作業能力(ライセンス)	・作業能力(ライセンス)
	・リーダーシップ	・問題解決力	・判断力	・判断力	・判断力
	・業務改善力(ライセンス)	・リーダーシップ	・業務推進力(ライセンス)	・コミュニケーション能力	・コミュニケーション能力
	・戦略構想力	・業務改善力(ライセンス)	・対人対応力	・自己管理	・自己管理
	・状況分析力	・目標管理力	・問題解決力	・改善提案力	・業務理解力
意 欲 行 動 考 査	・労務管理/予算管理	・目標管理/予算管理	・部門間協調	・当事者意識	・当事者意識
	・業務の標準化	・権限委譲	・スキル育成	・協調行動	・協調行動
	・認知、考課、動機づけ	・規律、マナー	・コスト意識	・規律・マナー	・規律・マナー
	・人材育成	・部門間協調	・動機づけ	・スキル育成	・安全意識
	・方針計画の徹底	・人材育成	・チャレンジ精神	・チャレンジ精神	・チャレンジ精神
	・規律、マナー				

※同一の能力評価項目でも、上位資格ほど期待される基準レベルが高まる設定。  
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

図表14 コアスタッフへの登用可能性を持たせた等級制度

- ◆ 日本本社／日本人処遇制度との関係性を整理する
  - －ある程度の連動性を持たせるか？ローカル独自の処遇制度とするか？
- ◆ いわゆる「ガラスの天井」を設けない⇒「天井なき舞台」の提供
  - －昇格・昇進の上限をどう考えるか？
- ◆ 現地スタッフの登用の可能性を大きく持たせる



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

な職務等級までは採用せずとも、役割ベースの等級制度を導入している企業も、最近の中国では増えてきている。

職務と役割の厳密な違いを説明することはなかなか難しいが、職務を束にしたのが役割といったところである。その仕事をする上でいかなる役割を担っているか、その中身は何かを定義したのが役割で、職務の場合は、細かく職務の中身を整理して「職務記述書」などにまとめ、それに基づき行われている仕事と考えればよい。中国の場合、給与の取り決めが最大の関心であるが、最近、役割を主体とした制度の構築が多くなってきた。

次に、現地のローカル社員をどこまで引き上げるかという発展の可能性について考えよう。まず等級制度では、いわゆる「ガラスの天井」を設けない。つまり昇進・昇格の上限を設定しないということである。むしろ、「天井なき舞台」を提供することが重要である。

例えば、それぞれの職種ごとにグレードを5段階ぐらゐに設定した場合、一番上はいわゆる専門家や管理責任者クラス、そのグレード5まではすべての社員が昇格できる可能性を持たせるのだ。ガラスの天井とは、例えばグレード4のところでは現地のローカル社員が留まって、

グレード5には絶対に上がれないことを暗黙のルールとしてしまうような場合を言う。上は見えるがガラスが張ってあって、それ以上は行けない。そういう制度で運用している企業も確かにある。しかし、将来を見据えて考えた場合、それでは禍根を残すことになるだろう（図表14参照）。

### (12) 組織目標と個人目標をリンクさせる

最近、中国でも目標管理制度が増えている。しかも日本国内とさほど変わらないやり方だ。そうすると、この評価制度を順調に運用するためには、目標管理の周知徹底が必要になってくる。現地の管理者クラスの再教育が必要な場合も出てきている。実際に現場で立てた目標を持ち寄って、その目標の立て方が妥当か否かを実際に研修で議論させたり、正しい目標の立て方を習得させたりするなど、地道な教育が必要となる。このような教育を重ねることによって、マネジメント・スキルや評価スキルを高めていくことが、これからの課題である。

評価の運用は当たり前のプロセスだが、これを明確に整備して確立することが肝要だ。目標を立てる際にきちんと面談して、面談の中で目標管理の妥当性を確認し、

中間地点で中間レビューを実施する。評価の段階では、中国でも自己評価や本人評価を実施させるケースが多くなっている。日本国内では、一次評価に臨む前に自己評価して、それをもとに上司と面談というパターンがポピュラーだが、中国でも同様のプロセスが望ましい。

中国人は、自分がよくやっていると判断すると、全員満点をつけてくるようなケースが多い。例えば、S、A、B、C、Dなどの5段階評価を採用したとする。何事にも控えめな日本人であれば普通はB評価をつけるが、中国人は、「今期、自分はすごく頑張った」とS評価をつけ、まあまあでもA評価にしてくる場合などが散見される。そこで、評価の厳しさを教えることも中国人スタッフに対する基本教育となる。

実際にあった事例を紹介しよう。業績評価でS、A、B、C、Dといった評語に対して、点数をつけてみる。例えばSだったら100点、Aなら80点、Bは60点、Cは40点、Dは20点と20点刻みで配点する。通常、「期待通りの成果」はB評価なので、Bでも十分評価に値しているわけだが、中国人の場合には、「B評価だから君は60点だ」と伝え、「満点は100点なのだから60点では納得できない」と言ってくる。そこで苦肉の策として、「よく頑張って頑張ったら100点つけるから、B評価を100点にしよう」と提案すると、少しは納得してくれる。この場合、Bが100点なのでAは120点、Sは140点と配点する。そうすると、中国人も100点以上は言い出さなくなる。こういう涙ぐましい努力を日本国内に伝え、「なぜ、そこまでしなければいけないのか？」と思うかもしれない。しかし、中国人の社員教育においては、業績評価の配点についてもこのような配慮が必要とされるという一例である。

結果のフィードバックも、絶対に必要である。そうしなければ、「なぜ、自分がこういう評価になったのか？」と中国人は必ず説明を求めてくる。そういう場合、例えば「君は今期Bだったよ」とか、「ちょっと頑張りが足りなくてCだったよ」と単に答えたとする。このように最終評語を伝えるだけで終わってしまうことが結構多いの

だが、これでは中国人は納得しない。「何でCだったのか、〇〇さんと差をつけられた根拠をはっきり説明してくれ」とくる。したがって評価結果のフィードバックについても、必ず評価根拠をセットで回答するのが望ましい。これは、日本国内における評価結果のフィードバックにおいても、基本的には同様である。

ただし、日々のコミュニケーションを明確にフォローしていれば、評価結果のフィードバック面談に、改めて採点の理由づけをしなくてもわからせるやり方は、もちろんある。日常レベルで、「君はこういうところが足りないの、もう少しこういうところをしっかりとだめだよ」と言い続けたり、どこが自分の強みで、どこが弱みなのかを日頃のコミュニケーションのなかで部下に伝えたり、認識させたりすれば、ことさら面談を通じて意識的に評価結果のフィードバックをやらなくても、理解・納得されるはずだ。

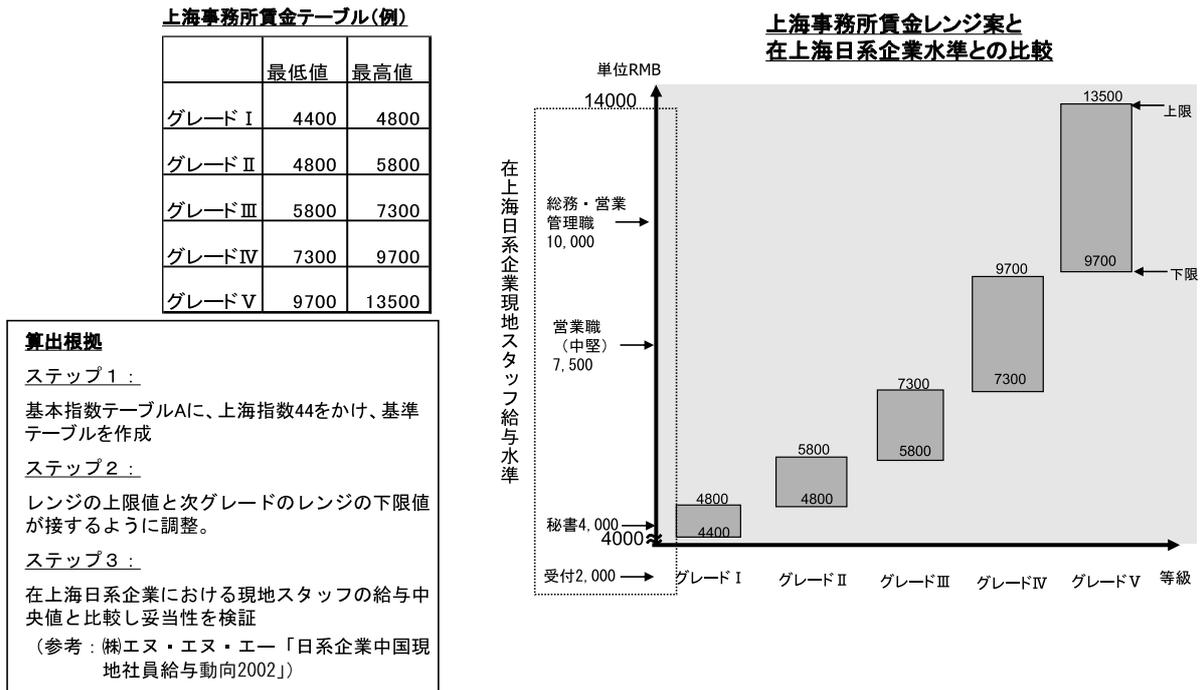
マネジメント・スキルの課題として、この評価結果の納得性をいかに与えるかという問題がある。中国のローカル社員に対してだけではない。日本国内の中国人社員も納得がいかないと声を上げる可能性があることには、注意が必要である。

### (13) 新給与体系を構築する

給与体系について考えてみよう。給与体系の見直しの場合、基本給や諸手当を整理・統廃合して、できるだけシンプルな形に変更するパターンが多い。中国の場合、諸手当について、特に公的資格に関する手当の種類が結構多い。中国にも日本語会話検定があり、その手当水準は世間水準と合わせやすい。ほかの会社の事例がすぐに分かるからだ。

基本給などのベース部分は、各地域に応じて相場がほぼでき上がっている。図表15は上海のある事務所の給与レンジを設定した事例だが、検討対象の地域によってかなり給与水準に格差があるのが特徴だ。日本国内の事情とは異なり中国の場合には、給与水準は比較的オープンで、給与水準データを提供している調査会社などで調べることができる。

図表15 新給与体系の事例（上海事務所）



公表データをベースにもう少し情報を見てみよう。図表15にあるエヌ・エヌ・エーは、中国に進出している企業に毎年、アンケート調査形式で給与水準の調査を実施している企業である。これらの公表データを見れば、あまり費用をかけずに給与水準を知ることができる。

ただし、最近の現地人件費の高騰は強烈だ。現時点の給与相場とともにベースアップをどうみるか、そういう視点から昇給ポリシーについて考慮する必要がある。しかし、今後の人件費上昇率を正確に調査で掴むことはかなり難しいので、自社なりの判断を必要とするだろう。

日本企業の中には、場当たりに給与を決めている会社が結構見受けられるが、基本的な給与体系を事前に固めておくことが望ましい。賃金テーブルすら整備できていない企業もまだ多いが、場当たりに決めた当座の給与が、その後決めた賃金テーブルのルールと整合しないこともよくある。こうなると、今度は調整のために大変な苦労が生じかねない。もし、給与体系がまだ未整備の場合には、市場の給与情報を綿密に調べて、給与市場のトレンドもきちんと掴み、自社の給与体系をその情報にあわせて作り上げる必要があるだろう。

**(14) モチベーションを高める戦略が必要**

モチベーション戦略の重要性について、中国の新人類（新中間層）たちの勤務意識や就労意識、労働意識を取り上げて考えてみよう。彼らの働き方はどうか。日経リサーチの調査（2002年、03年）によれば、「1つの組織で働きながらキャリア・アップを図っていく」という、長期安定志向派が4割。「複数の組織を経験しながらキャリア・アップを図っていく」、「いつか独立して自分のベンチャービジネスを立ち上げたい」と答えた層が5割だった。処遇について「能力と年功のどちらを選ぶか」の問いについては、多くの中国人が「能力志向」を選んでいる。日本企業の現状の人材マネジメントは、これらのニーズには残念ながら的確に答えていない。特に新中間層には日本企業が魅力的に映らない、夢が持てないという印象が支配的なようである。彼らの「内発的モチベーション」に訴える戦略が是が非でも必要である。

いわゆるES (Employee Satisfaction ; 社員満足度) 調査について考えてみよう。最近、中国においてもES調査に関心を示す企業が増えてきた。これは、足元の社員状況をきちんと確認する必要性を感じる企業が増えて

きたからにはかならない。

給与面で不満を持つ社員を抱えている企業は数多い。パイが限られていて、なかなか人件費を増やすことができないからだ。したがって、昇給もままならないという現場での悩みを抱える日本企業が実際に多い。実際に年率2桁台で人件費が上昇しているという実情もある。どのあたりで給与の折り合いをつけるか企業として悩んでおり、一方そういう会社事情を反映して、それに対する不満を持っている中国人社員がかなり存在している。

このような現実を見据えて、今後、給与体系をどうしていくかはもちろん重要なテーマだが、上述のようなモチベーションを重点的に考えていけば、事態の進展が図られるのではないと思われる。

#### (15) 「金銭的報酬」と「非金銭的報酬」

この場合、「金銭的報酬」と「非金銭的報酬」という考え方に着目すべきだ。金銭的報酬とは、平たく言うとお金に関することで、大まかに「直接報酬」と「間接報酬」に分類できる。直接報酬とは、直接的に賃金でもらうもの。間接報酬とは、福利厚生や能力開発の機会などを指している。

金銭的報酬以外に非金銭的報酬がある。これは、仕事面でのやりがいや仕事の重要性、面白みなどだ。労働環境面を見ると、安全に働ける環境、健全な経営方針、適度なステータス感などが挙げられる。中国の場合、非金銭的報酬では、健全な経営方針に関心を寄せる向きが強いように思われる。

沖電気上海（日沖電子（上海）有限公司）の事例を見よう。同社の給与はそれほど高くはないが、ES調査の結果などを見ると満足度が非常に高く、過去2～3年の間、社員が1人も辞めていないとのことだ。非金銭的報酬に満足度が高いのだろう。同社では、副総経理が熱心に現場の中国人とよくコミュニケーションをとったり、福利厚生的な仕事に関与したり、また社員旅行など社内イベントなどにも精力的に取り組んでいる。一昔前の日本企業が甦った感じがするが、表彰制度なども有効に活用している。これも日本企業の以前の姿である。いずれ

もコストはかかるものの、大した負担ではない。そういう非金銭的報酬が沖電気上海では生きている。金をかければいいというものではない。やりがいや成長実感などを刺激すれば、中国人社員のモチベーションを上げることは十分可能だと考える。社内の雰囲気もすばらしい。少なくとも、他の日本企業で見られるような日本人は日本人同士で、中国人は中国人同士で昼食をとるような光景はあまり見受けられなかった。

中国のローカル社員が望んでいるのは「発展のチャンス」である。能力開発、人間としての成長、キャリア人生の先行き展望などが彼らの最大の関心事だ。これは決して中国の人材だけに特有の傾向ではない。先述の発展空間に絡んで、日本在外企業協会が2002年に実施した「日系企業新世代中国人大卒ホワイトカラー調査」の結果をみると、日本企業に対する理想と現実のギャップに関する調査結果では、ギャップの値が最も大きく出ている要素として、「先行きの展望が描けるか」という項目でマイナス68.8%だったことが印象的である。日本企業による中国人を動かすための満足度が、ここまで落ちているという実態が明らかになっている。

これは中国の人材特有の傾向ではなく、日本の若者にも通じることではないだろうか。

#### (16) 管理者のマネジメント・スキルを向上させる

人事制度が整備されてくると、次はマネジメントに携わる人材の能力やスキルが問われてくる。管理職に登用される人材は、十分なスキルと能力を持っていなければならない。そのような問題意識から、日本人だけではなく中国人のマネジメント人材を育成していこうという動きが日本企業にも出始めている。

例えば、特定層だけを対象にした教育を1カ月に1度、現地研修を主体に実施する事例などが挙げられる。特に、統率やコミュニケーション力の育成に対する重要性が増してきている。例えば、目標の設定や評価スキルを身につけることを徹底してトレーニングさせる。事例を持ち寄っていろいろ議論し、目標の中身や評価結果について、その妥当性を議論するのである。

図表16に示すパターン①のように詳細な基準を検討した時代もあったが、最近では評価基準をつくり込むというよりは、むしろ現実的な面での悩みを対象にすることが多い。中国では、地道に繰り返してやっていく方法が最大の効果を得るだろう。目標設定・評価のモノサシづくりと共有化のほかに、4つのマネジメント・スキルの領域を挙げてみよう。

第1に、ヒューマン・スキルの向上である。これは、基本的には仕事を成功させるマネジメント能力に根ざしており、管理者の育成・適材配置などが求められる。

第2にチャレンジを尊重する風土づくりである。結果だけでなくプロセスを評価することの重要性を認識すべきだ。本人のやる気を引き出す仕組みを考える。報酬だけでなく、権限委譲や「自分で仕事を選ぶ」権利などを生かす仕組みが重要である。

第3にオープン化の必要性。目標設定、評価基準、評価プロセス、評価結果のフィードバックなどあらゆる面でのオープン化が重要である。日本人駐在員の姿勢として、オープンマインドなスタンスも問われることとなる。

第4にラインに対する責任と権限の委譲。評価制度の運用は、その多くを評価者（管理者）のマネジメント力に依存しているが、管理者が自ら主体的に取り組む環境

をつくり出すことが重要である。人材に対する責任と権限（評価、採用、配置、報酬決定など）をラインに委ねることで、管理者の強い「当事者意識」（オーナーシップ）を引き出すようにする。そしてヒューマン・スキル、評価者の目標設定スキル、面談スキルの向上を図る。

特に面談スキルは重要である。最近、中国人社員に対してコーチング研修を実施したりするなど、ヒューマン・スキル系の研修を現場で実施する機会が増えている。中国人社員のなかには、当事者としての責任意識をあまり持てない人材が意外に多い。そこで職場で起こった現実的な問題を採り上げ、「当事者意識研修」や「コンフリクト・マネジメント研修」などの名目で頻繁に行ったりしているのである。

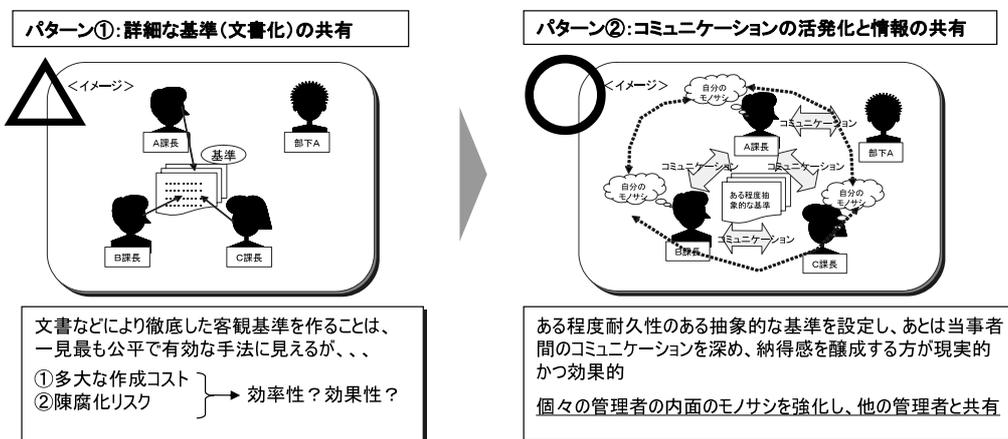
## 4 | グローバル人材マネジメントの共通課題

### (1) 日本本社は現地の実態をよく理解する

日本本社の対中戦略は本当に明確だろうか？ また、本社の意向と現地のマネジメントの整合性は取れているだろうか？ そして、現地の近年の変化は本当に本社サイドに理解されているか？ さらに、グローバル人材マネジメントと中国の人材マネジメントはリンクしているか？ この点が最も重要な課題である。そのために現地

図表16 管理者のマネジメント・スキルを向上させる

### ◆ 「運用面での徹底した努力」を浸透させる



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

は、本社に向かって近年の「変化」を巨細にわたって叫ばなければならない。その叫びを聞いて、本社は現地の実態を十分理解するよう努める必要がある。

そもそも本社は、対中戦略をどう考えているのか？ 人事や人材の領域で考えると、グローバル人材の問題を避けては通れない。中国だけではなく、グローバル企業として他の地域との相対的な関係においても、中国の経営軸というものを明確に捉え、現地総経理に的確に指示しなければならない。そういうグローバル人材マネジメントという大枠の中で、中国の人材マネジメントをどう考えるべきか。この点に関しては、一部の日本の先進グローバル企業を除いては、非常に心許ない部分がある。現地としては、中国の変化を的確かつタイミングよく本社に伝える責任がある。

## (2) 明日の中国市場の人材マネジメントのために

すべて日本本社の喫緊の課題でもあるが、明日の中国での人材マネジメントの課題について思いつくまま列挙してみよう。

- ①中国人スタッフに対する権限の委譲
- ②組織目標にリンクした個人目標の明確化
- ③公正かつ透明な評価制度の策定
- ④エンプロイアビリティ(人材の市場価値)の向上支援
- ⑤コア人材の早期選抜とリーダー開発
- ⑥マネジメントの現地化と分権化
- ⑦日本本社依存体質からの脱却と現地の自立化
- ⑧グローバル市場における適正な人材の配置と活用

労働契約法との関係で言うと、公正かつ透明な評価制度の策定は喫緊の課題である。そうはいつても、中国の

人事制度や人材マネジメント体系は一朝一夕にしてできるものではないから、どこでも通用するような能力を向上させるような環境をつくることも大切である。自社に限らず、他社に行くことも含めて、もし自社で働き続けられれば、他社でも十分通用するスキルなり能力を身につけられるかを、明確にしておく必要があるだろう。そういうオープンな姿勢に逆に魅力を感じて、入社してくる人材が出てくる可能性は高い。

中国人の場合の動機は、「就社」ではなく明らかに「就職」である。これは厳然たる事実であるから、就職を前提とした人材マネジメントのあり方を考えていく必要性がある。一方、コア人材候補をいかに確保・育成していくか。そこに⑥のマネジメントの現地化と分権化が経営計画の組上に上ることになる。

そして、最後にして最大の課題は、⑧の中国も含めたグローバル市場における適正な人材の配置と活用だ。これは中国現地での問題であると同時に、すべて日本本社の総合的な人事・人材戦略上の喫緊の課題でもある。

欧米のグローバル企業と比較すると、日本の海外人材派遣やグローバル人材マネジメントは、遅れている面が多々ある。上述の8項目の課題は日本企業のグローバル市場における課題であり、その縮図が、ある意味で中国における現在のマネジメントの課題として現れているのではないかと考える。

中国で起きていることは、広くグローバル人材マネジメントに共通する課題であるとの認識が極めて重要な意味を持つのである。

### 【注】

<sup>1</sup> ここで紹介しているグローバル化の3段階は、トーマス・フリードマン(『フラット化する世界【増補改訂版】(上)』)における分類であり、本特集における分類とは異なる。