

# 変わる 中国市場

The  
Changing  
Chinese  
Market

## 人材獲得をリデザインする

**視界** 中国の話だが、中国の話ではない……2

**鳥瞰図** 労働市場、30年の流れと日系企業の課題……4

**虫瞰図** サントリー——ブランドの維持と経営の現地化を両目でにらむ……12

ダイキン工業——権限委譲という遠心力と理念浸透という求心力のバランス……14

ぐるなび——中国人に「効く」のはお金だけではない……16

上海家化——企業の発展こそが、個人の「発展空間」を増やす……17

良品計画——「中国事業」をなくした途端、すべてが変わった……18

**針路** 人事の話だが、人事の話ではない……20

## 中国の話だが、中国の話ではない

リクルートワークス研究所 主幹研究員 豊田義博

### ハイピッチで進む 中国のサービズ経済化

「中国で最も成功した外資・イーターヨーカ堂」を描いた良書、『いらっしゃいませ』と言えない国』（湯谷昇羊、新潮文庫）。タイトル通り、中国の小売業や飲食店には顧客対応サービスはなかった。おもてなしの精神も欠落していた。

が、それも過去の話になろうとしている。「巨大な農業国」から「世界の工場」へと転身してきた国に、急速にサービズ経済化の波が押し寄せている。

中国の国内総生産は、今は二次産業の比率が高いが、年々、三次産業が追い上げ、1985年に一次を抜き去り、現在は二次とほぼ拮抗（2011年は二次が46・6%、三次が43・4%）、追い抜くのも時間の問題となっている。まさにハイピッチでサービズ経済化が進んでいるのだ。都市部において特にその進行が凄まじい。上海の街は、各国のトップブランドで溢れかえり、バブル期の日本ようだ。

あの頃、日本は、「モノばなれ」という言葉がささやかれていた。ありきたりな機能だけでは差別化が図れない、付加価値重視の時代が到来し、日本市場は歴史的なターニングポイントを迎えていた。そして、中国の都市部には、そのターニングポイントが、も

う訪れようとしている。

日本経済は、戦後の混乱期を経て、1950年代に入って立ち上がり始めた。企業になぞらえれば「創業期」だ。そして、加工貿易スタイルの確立により世界に冠たる工業国の地位を確実なものとし、ドルショック、オイルショックなどの転換点も乗り越えた「成長期」を経て、1980年代後半に、「成熟期」へと突入した。

中国の「創業期」は、1992年に鄧小平が行った南巡講話を皮切りに再開した第二次改革开放とともに始まった。安価な労働力という武器を活かし、外資に積極的に市場を開放することで世界に冠たる工業国の地位を確立。2000年代に入り、国内市場の活性化とともに「成長期」へと突入、そして、2010年代前半には、一部地域において「成熟期」へとそのステージを移し始めている。

日本のステージ変化と、中国のそれのスピードの違いはGDPの値の推移を比較してみれば明らかだ。日本の10倍の人口を持つ超大国が、奇跡といわれた日本の発展スピードをはるかに上回るピッチで、一気に発展のステージを駆け上っているのだ。

### 日本を合わせ鏡として 中国の今後を考える

成熟期に突入すると、市場に新たな

プレイヤーが登場する。日本における消費者サイドのエポックは、団塊ジュニアのデビューだ。彼らの新たな価値観、消費スタイルに対応できずに、多くのブランドが廃れていった。一方で、潜在ニーズを見事にとらえたブランド、製品も登場した。

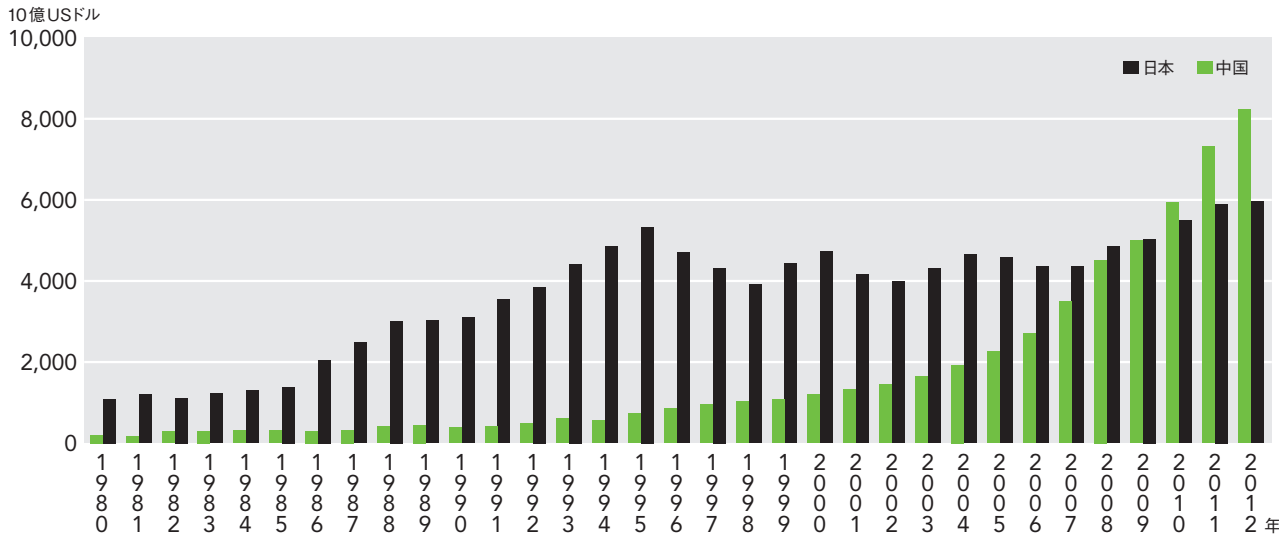
企業サイドにも、大きな変化が生まれた。プロダクトアウト型から、マーケットイン型へ。B to Cビジネスの核が「マーケティング」となり、B to Bにおいては「トータルソリューション」というキーワードが生まれた時代だった。

今の中国においても、消費者サイドには、「80後」「90後」と呼ばれる一人っ子政策の当事者たちが登場している。その特徴を聞いてみると、団塊ジュニアやポスト団塊ジュニアの志向・行動特性との共通点が少くない。

企業サイドの変化は、現地プレイヤーが強力なコンペティターとして成長してきたことだ。製品・サービスの質が、急速に高まっている。価格では、勝てない。日系企業は、市場における自らのポジションを変えざるを得ない。マーケティング、ソリューションをキーとする事業戦略への転換以外の選択肢は、ごく一部の企業にしか残されていない。

このような戦略シフトに伴い、基幹組織、基幹人材の変容が求められるの

図表1 中国と日本のGDP比較(名目値)



出所：IMF「ワールドエコノミックアウトルック データベース」2013年4月

### 戦略の転換が「現地化」を促す

は必然だ。R&D、商品企画、マーケティングといった組織機能の強化が求められる、そこに、現地をよく知る優秀な現地スタッフを配置、登用すること。つまりは、現地化である。これまでも、現地化は叫ばれてきた。現地法人の経営は現地の人材に委ねるべきだ、という意図のもとに、現地化はそれなりに進んでいる。しかし、現地化することが目的となつてしまい、経営の質が低下してしまうケースも散見される。

しかし、情勢が変わつた。今後のキーポジションは、「中国をそれなりに知る優秀な日本人駐在員」ではなく、「中国をよく知る優秀な中国人」でなくては戦えない、という状況が生まれつつある。事業戦略の転換が、現地化を求めているのだ。

そしてそれは、さらに大きなチェンジを必要とする。中国現地法人が、日本本社との庇護のもとから解放され、自立した組織として成長していくためのメカニズムを内蔵する、というパラダイムチェンジを。

それは、これまでの即時対応型の人材調達、登用では実現しない。新たなタレント人材を市場から獲得する、ポテンシャル人材を大胆に抜擢する、と

いった恒常的施策が求められると同時に、そうした人材が育っていく仕組みを組み込む必要がある。

現状に対応する能力しか持たないミドル、シニアローカルスタッフの再配置、代謝という難しい課題もある。長期雇用を大切にしてきた日本企業の多くには、こうした「負の遺産」が滞留している。

中国のとある国有企業では、別会社を作り、40代、50代の中堅・上級管理職をそこへ移し、こう告げた。「今日から、もう何もしなくていい。給料は払い続けるから」。そして、20代、30代の優秀な人材を要職に就けた。彼らは生き生きと働き、会社は大きく成長・発展し始めている……人づてに聞いた話だ。真偽のほどは定かではない。しかし、一部の国有企業が大胆な改革をしているのは事実だ。

現地の民間企業も、欧米流の人材の活用、代謝システムを取り入れている。IT企業、レノボの「ワーストワシ淘汰制度」は、GEの代謝システムを、自社流にアレンジしたもの。また、国有、民間のいずれにおいても、幹部候補生を採用する「管理訓練生」制度を取り入れる企業が増えている。

そんな現地企業と、どのように戦うか。長期雇用を前提とした日本の雇用システムは通用するのか。欧米や国有企業が行っているように、すべての階

層において、トップ人材を高給で迎えるような施策が必須といえるか。エリートとノンエリートを明確に分ける階層化に踏み込むのか。日本の得意技である新卒採用は、この国でも活かせるのか等々、疑問は多い。

この報告書は、「変わる中国市場」で勝つための人材獲得・育成ビジョンを提示するために編まれた。次のページからは、1978年に始動した改革開放政策後の中国の労働市場の変遷を、企業、個人の両面から見ていく。引き続き、サービス経済化の前線にいる日中5社のBtoC企業の実態を、戦略転換・実現と人材獲得の関係にフォーカスしてレポートする。最後には、グローバル人事セクションに身を置く方々、現地法人の経営責任者、組織人事トップの方々に、私たちのメッセージをお届けしたい。

本報告書の内容は、中国の話である。しかし、中国の話ではない。グローバルマーケットに対峙し、市場が成熟するにつれて、同じような戦略転換、組織人事施策のパラダイムチェンジがいずれの国においても求められるか。中国の今、これからにどう対峙するかの。これは、グローバルマーケットでの雌雄を決する問題なのだ。

## 労働市場、30年の流れと 日系企業の課題

Works編集部 荻野進介

十年一昔とよくいわれる。10年経てば確かに物事は一変するものだ。でも社会の動きは一律ではない。たとえば経済成長率2%そここの日本と10%の中国を比べると、中国は4倍速で物事が動いている計算になる。日本では十年一昔だが、高度成長が続く中国では三年一昔と言ってもおかしくない。それはもちろん労働市場にも当てはまる。ここでは、日本をよく知る中国人、および中国在住の日本人識者6名への取材を通して、この30年の中国ホワイトカラー労働市場の変化を鳥瞰してみる。労働市場のキープレイヤーは企業であり、人材である。まずはその2つの変化に焦点を絞る。次に労働市場の構造を規定する労働法の変化を押さえたうえで、外部労働市場の仕組みがよくわかる中国の新卒採用事情を探り、内部労働市場重視の日系企業の課題にも触れてみた。

図表1 大学生 就職人気企業の移り変わり

	2003年	2011年
1位	ハイアール	中国移動通信
2位	IBM	中国銀行
3位	マイクロソフト	アリババ
4位	聯想集団(レノボ)	マイクロソフト
5位	P&G	中国工商銀行
6位	GE	P&G
7位	モトローラ	中国石油 天然ガス集団
8位	華為技術	華為技術
9位	中国移動通信	百度
10位	シーメンス	グーグル

■ 国有企業 ■ 民営(外資) ■ 民営(内資)

出所：中華英才网「中国大学生ベスト雇用主ランキング」

1980年代、中国で企業といえば国有企業だった。改革開放以前は行政部門と産業部門が一体であり、そうした産業部門は「国营企業」と呼ばれていた。ところが制度が変わり、国が所有はしているものの、経営自体は民間人が行うようになったため、国有企業と呼ばれるようになったのである。1980年代は雇用の量という意味でも、もちろん国有企業が圧倒的だった。これが1990年代に入ると、外資系企業あるいは中国現地企業といった民営企業が姿を現す。国有企業、合弁外資企業が圧倒的な

数の人材を雇用し、中国現地企業のそれは少なかった。2000年以降は再度、国有企業の雇用が増える一方、合弁外資が小さくなり、その分、独立外資と中国現地企業が雇用を増やしている。国有企業が雇用を増やしているということは、それだけ企業活動に勢いがあるということだ。中国でも「寄らば大樹」今の「大樹」は国有企業。胡錦濤が政権を握った後、改革開放以降の「国退民进」に代わって、「国退民进」という現象が起きたためだ。それを決定づけたのが2006年に政

企業  
2000年を境に、  
「国退民进」から「国進民进」へ

図表2 中国の現代史

1966	毛沢東による文化大革命が始まる
1972	ニクソン大統領が訪中。日中国交正常化
1976	毛沢東死去。文革を主導した毛沢東夫人の江青ら、4人組が逮捕される
1977	鄧小平が復活。最高指導者として「4つの近代化」を推進。4つとは工業、農業、国防、科学技術をいう
1978	改革開放政策
1979	米中国交樹立
1980	ICBM(大陸間弾道ミサイル)の実験に成功する。ベトナムとの国境紛争が勃発
1981	胡耀邦が党主席に就任する
1986	中ソ国境で銃撃戦が起こる
1988	チベット騒乱
1989	天安門事件
1992	鄧小平が改革開放の加速を促す南巡講和を発表。中韓国交樹立
1997	イギリスから香港が返還される
2001	WTO(世界貿易機関)に加盟
2003	胡錦濤が国家主席に就任する
2008	北京オリンピック開催
2010	上海万国博覧会開催。尖閣諸島を巡る日本との争いが勃発
2013	習近平が国家主席に就任する

影響を直接にこうむった世代であり、文革世代ともいわれる。高校や大学が閉鎖されたため、進学できなかつたり、農村に強制移住させられたりもした。そのため、思考、行動が保守的で、ミスや失敗を必要以上に恐れる傾向がある。もちろん、そんななかでも苦勞を重ねて組織のトップを担っている人たちもいる。

つい最近、国家主席になった習近平は1953年生まれだが、文革時は辛

1950年代生まれは文化大革命の影響を直接にこうむった世代であり、文革世代ともいわれる。高校や大学が閉鎖されたため、進学できなかつたり、農村に強制移住させられたりもした。そのため、思考、行動が保守的で、ミスや失敗を必要以上に恐れる傾向がある。もちろん、そんななかでも苦勞を重ねて組織のトップを担っている人たちもいる。

1980年代生まれになると、共産党に対するアレルギーは逆に減る。別

## 人材 中国人が 会社不信になった理由とは

府が発表した政策文書であり、そこには国が絶対的支配権を持つべき業種として、①軍事工業、②資源開発、③電力網、④通信、⑤石炭、⑥旅客航空、⑦貨物航空の7つを定めている。この業種に属する国有企業は民営化において、政府の庇護のもと、企業活動を行うことが可能になっている。

国有企業の勢いの回復は、大学生の就職人気にもはっきりと表れている。図表1は、中華英才网が毎年発表している中国人大学生による就職人気企業ランキングの上位10社を、2003年と2011年で並べたものだ。これを見ると明らかに民営外資から国有企業へ、その人気が移っている。

香港に本社のあるアジア最大の人材紹介会社、ポール・アソシエイツのCEO、庄華氏はその理由をこう説明する。「ひとつは、規制に守られた国有企業が大きな利益をあげ、給料が急上昇したこと。月給で比べると外資系と変わりませんが、福利厚生や各種手当の面が非常に手厚くなっています。も

うひとつは安定性です。国有ですから、潰れる心配がなく、定年まで安心して勤務できます。そこで働くことがブランド化していることも影響しています。中国移动通信や中国銀行で働くことは、マッキンゼーでの勤務経験に負けないほどのステータスになっています」

次に人材の変化について見てみよう。文化大革命(後述)、改革開放、そして天安門事件。その後に、WTO加盟、北京オリンピック、上海万国博覧会と、この半世紀、中国は目まぐるしい変化に見舞われてきた(図表2)。

この影響を受けて、中国では「10年刻みで世代が違う」といわれている。雇用に関係するところであろうと、1950年代生まれ、1960年代生まれ、1970年代生まれ、1980年代生まれ、そして1990年代生まれであ

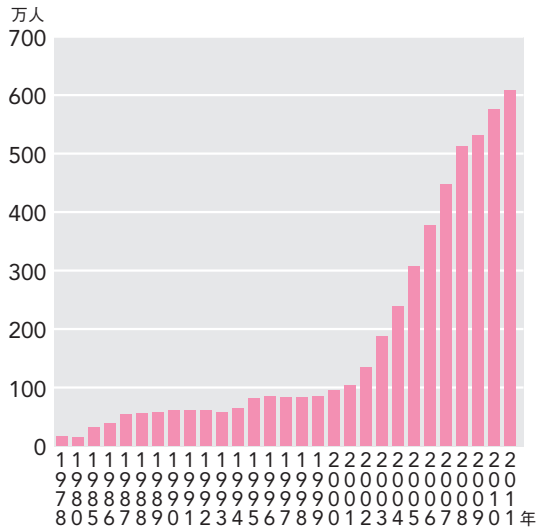
る。富山大学経済学部教授の馬駿氏、北京外国語大学日本語学部専任講師の戴秋娟氏の解説に従って順に説明していこう。

1950年代生まれは文化大革命の影響を直接にこうむった世代であり、文革世代ともいわれる。高校や大学が閉鎖されたため、進学できなかつたり、農村に強制移住させられたりもした。そのため、思考、行動が保守的で、ミスや失敗を必要以上に恐れる傾向がある。もちろん、そんななかでも苦勞を重ねて組織のトップを担っている人たちもいる。

1960年代、1970年代生まれは似ている。あまり自己主張はせず、協調性がある。多感な10代の時期に、貧しかった中国が豊かになっていく過程を体験しているので、自分および祖国に対して自信を持っている人が多い。ただ、1970年代に生まれ、大学生の時に天安門事件を経験した人たちは政治不信の念が強い。共産党を信頼していないのである。

1980年代生まれになると、共産党に対するアレルギーは逆に減る。別

図表3 中国 大学生数の推移



出所：『中国統計年鑑 2012』

図表4 仕事をするうえで大切だと思うもの(3つまで選択可) 選択率(%)

	高い賃金・充実した福利厚生	雇用の安定性	仕事内容	自分の希望する勤務時間・休日	適切な職場の人間関係	良好な職場の人間関係	明確なキャリアパス	自分の希望する勤務地	会社のステイタス	教育研修の機会	正当な評価
中国	79.0	31.3	31.9	30.3	29.9	50.4	18.3	12.7	10.6	5.6	
韓国	75.1	46.1	41.3	50.2	30.6	11.6	18.0	7.1	6.8	13.3	
インド	58.8	37.9	29.6	23.6	26.3	31.5	20.3	30.0	19.7	22.4	
タイ	72.5	47.3	35.5	27.5	26.3	21.6	21.4	20.0	11.4	16.6	
マレーシア	78.8	37.4	34.2	25.7	25.3	28.7	18.9	13.4	21.7	16.1	
インドネシア	83.1	23.3	33.4	23.1	36.5	38.8	14.0	16.1	19.0	12.8	
ベトナム	78.5	37.5	35.5	19.7	18.4	30.2	12.9	64.0	44.4	16.4	
アメリカ	56.9	48.4	52.8	24.8	25.8	19.8	33.1	9.9	16.3	12.3	
ドイツ	58.5	45.2	38.7	37.4	56.6	6.9	20.0		19.3	11.6	
オーストラリア	52.5	42.8	46.3	33.1	32.5	24.5	27.6		16.0	13.6	
日本	39.0	36.3	51.3	49.0	56.0	10.5	20.7	4.8	7.0	25.3	

出所：リクルートワークス研究所「グローバル・キャリア・サーベイ」

の言葉でいえば、政治に対する興味や関心が低い。しかもこの年代から一人っ子政策が厳しくなっていたので、自己中心的な傾向が強い。もちろん、一人ひとりの個性が強く、新しいものを進んで吸収するという優れた面もある。この年代は現在、結婚適齢期にあたっている。結婚となれば必要なのが住宅だが、現在、中国の住宅価格は高騰しており、彼らはそれを購入するため、相当しやかりきに働かなければならない。これは前の世代が経験しなかった新しい現象だ。

1990年代生まれはその先頭がようやく大学を出て、労働市場に入ってきたところだ。この世代が育ってきたのはまさに中国の高度経済成長期である。プライドが高く、挫折を知らない世代であり、「皆の前で叱られること、欠点を指摘されることをひどく嫌がる」(戴氏)。豊かなことが当たり前で、生活にも余裕があるので、前の世代と比べ、学校を卒業したら必ず就職しなければならない、という切迫感も希薄だ。卒業生の数の多さと相俟って、大学を出ても満足する仕事に就けず、同じような人たちが集団で暮らす「蟻族」という現象を引き起こしている。一人っ子であるため、親のすねかじりも多い。大卒フリーターも多く、日本とまったく同じ問題が起こっているのだ。

その理由は、経済発展の中身が海外からの直接投資と低コストの労働力を活用した製品輸出によるもので、高級人材の活躍を必要とする経済のソフト化、サービス化の歩みがこれまでは遅かったからなのだ。

中国の第三次産業従事者の割合は2001年に40・5%と、やっと40%の大台に乗った。70%近い先進国と比べると見劣りする数字である。そこで、2003年頃から新卒大学生の就職難が問題になってきたのである。「北京大学卒業生が肉団子の店を開業」「復旦大学の卒業生が故郷に帰って鶏卵を

「その間、中国経済は高度成長を続けたはずなのに、なぜ就職できないのだろう」と不思議に思われるかもしれない。

「その理由は、経済発展の中身が海外からの直接投資と低コストの労働力を活用した製品輸出によるもので、高級人材の活躍を必要とする経済のソフト化、サービス化の歩みがこれまでは遅かったからなのだ。」

中国の第三次産業従事者の割合は2001年に40・5%と、やっと40%の大台に乗った。70%近い先進国と比べると見劣りする数字である。そこで、2003年頃から新卒大学生の就職難が問題になってきたのである。「北京大学卒業生が肉団子の店を開業」「復旦大学の卒業生が故郷に帰って鶏卵を

「その間、中国経済は高度成長を続けたはずなのに、なぜ就職できないのだろう」と不思議に思われるかもしれない。

「その理由は、経済発展の中身が海外からの直接投資と低コストの労働力を活用した製品輸出によるもので、高級人材の活躍を必要とする経済のソフト化、サービス化の歩みがこれまでは遅かったからなのだ。」

中国の第三次産業従事者の割合は2001年に40・5%と、やっと40%の大台に乗った。70%近い先進国と比べると見劣りする数字である。そこで、2003年頃から新卒大学生の就職難が問題になってきたのである。「北京大学卒業生が肉団子の店を開業」「復旦大学の卒業生が故郷に帰って鶏卵を

「その間、中国経済は高度成長を続けたはずなのに、なぜ就職できないのだろう」と不思議に思われるかもしれない。

「その理由は、経済発展の中身が海外からの直接投資と低コストの労働力を活用した製品輸出によるもので、高級人材の活躍を必要とする経済のソフト化、サービス化の歩みがこれまでは遅かったからなのだ。」

中国の第三次産業従事者の割合は2001年に40・5%と、やっと40%の大台に乗った。70%近い先進国と比べると見劣りする数字である。そこで、2003年頃から新卒大学生の就職難が問題になってきたのである。「北京大学卒業生が肉団子の店を開業」「復旦大学の卒業生が故郷に帰って鶏卵を

経済が「張り子の虎」  
大卒を十分吸収できず

「その間、中国経済は高度成長を続けたはずなのに、なぜ就職できないのだろう」と不思議に思われるかもしれない。

「その理由は、経済発展の中身が海外からの直接投資と低コストの労働力を活用した製品輸出によるもので、高級人材の活躍を必要とする経済のソフト化、サービス化の歩みがこれまでは遅かったからなのだ。」

中国の第三次産業従事者の割合は2001年に40・5%と、やっと40%の大台に乗った。70%近い先進国と比べると見劣りする数字である。そこで、2003年頃から新卒大学生の就職難が問題になってきたのである。「北京大学卒業生が肉団子の店を開業」「復旦大学の卒業生が故郷に帰って鶏卵を

仕事で大切なのは  
明解なキャリアパス

「その間、中国経済は高度成長を続けたはずなのに、なぜ就職できないのだろう」と不思議に思われるかもしれない。

「その理由は、経済発展の中身が海外からの直接投資と低コストの労働力を活用した製品輸出によるもので、高級人材の活躍を必要とする経済のソフト化、サービス化の歩みがこれまでは遅かったからなのだ。」

中国の第三次産業従事者の割合は2001年に40・5%と、やっと40%の大台に乗った。70%近い先進国と比べると見劣りする数字である。そこで、2003年頃から新卒大学生の就職難が問題になってきたのである。「北京大学卒業生が肉団子の店を開業」「復旦大学の卒業生が故郷に帰って鶏卵を

図表5 中国における主な労働立法

施行年	法律・条例などの名称	内容
1988	全民所有制企業法	国有企業に賃金形式と奨励金分配に関する自主権を付与
1995	労働法	労働者の権益保護。すべての企業に「労働契約」の締結を義務付ける
2001	工会法改正	中国版労働組合である工会の設立を企業に義務付ける
2004	労働保障監察条例	悪質な労働条件を押し付ける企業を監視し処罰する
2008	労働契約法	労働法の内容をより具体化した特別法であり、派遣についても初めて法規制をかけた
	就業促進法	農村労働者や女性に対する差別を解消し、就業の平等を謳う
	労働調停仲裁法	労働紛争を解決に導く調停と仲裁機能の強化を図る
	年次有休休暇条例	年休の日数や受給資格、未消化年休の処理法などを定める

## 労働法制 終身から契約雇用へ、 契約雇用から長期雇用へ、 二度の政策転換

が頑張ったら会社は報いてくれるものだと思つています。だから、居心地のよい仲間と好きな仕事ができればよい、となるのでしょうか」

### 今の中国を作った 2つの革命

なぜ、中国人は会社を信頼しないのだろうか。富山大学の馬氏はその原因

目まぐるしい変化といえは、労働法制に関してもそれが当てはまる。図表5は改革開放以来の主な労働立法とその内容をまとめたものである。このうち、中国人の労働観に大きな影響を与

として、1966年から10年間続いた文化大革命と、改革開放から始まった計画経済システムとの決別という形で起こった経済革命、その2つの影響を指摘する。

文化大革命（文革）とは、「封建的文化、資本主義文化を一掃し、新しく社会主義文化を創生する」という名目で行われた改革運動だが、実質的には

えたのが、終身雇用から年限を区切った契約雇用へ、そして、終身雇用とまではいかないが、長期雇用の保障へ、という二度の大きな政策転換である。改革開放以前の計画経済時代には国营企業しか存在せず、すべての労働者に定年までの終身雇用が適用されていた。

解雇がなく、食いつぶれがないという意味で、そういう状態は「鉄飯椀」と呼ばれた。労働者を保護するための労働法は存在せず、労働基準を決めたり、労使関係を調整したりするのは政府による行政命令であった。その後、改革開放政策による市場経済の導入により、外資系企業の進出や現地企業の誕生が相次いだ。

大躍進政策の失敗により政権中枢から追われた毛沢東らが自らの復権を目指して引き起こした大掛かりな権力闘争だったと言われている。1000万人以上ともいわれる多数の犠牲者を出し、伝統文化の破壊と経済の長期停滞をもたらした。「文革」という思想革命は、人と人との関係をスタスタにしました。その後、鄧小平による経済革

そこで、個別の労働関係を調整するために、1980年代から政府は労働契約制度を導入した。1995年にそれらを立法化した労働法を施行したのである。

国有企業も例外ではなかった。とりわけ、そのリストラに大鉦を振るったのが1997年に首相となった朱鎔基であった。

労働法のもとでは、期間の長さを含めた有期労働契約の締結や更新、契約期間満了時の雇い止めに至るまで、何ら規制がなかったため、多くの企業が労働者の雇用にあたっては1年から3年の有期雇用を活用し、必要に応じてそれを更新していくというやり方を採った。鉄飯椀が「陶器飯椀」に変わってしまったのである。

ところがその後、労働紛争の激化という事態が発生した。その数は、1992年が8150件（仲裁委員会ベース、以下同）だったが、2002年には18万4116件と20倍強に膨れあがり、5年後の2007年にはさらにその倍近い35万182件となった。

権が、その点を改良すべく行ったのが労働法の特別法としての労働契約法の制定であった。

## 10年経ったら無期雇用 有期の更新は2回まで

2008年から施行された同法によると、同一企業に10年以上勤務した労働者が期間の定めのない労働契約の締結を求めた場合、企業側はそれを拒否

## 新卒採用 「初任給は大卒全員同じ」の 日本とは大違い

中国の大学生の新卒就職シーズンは、大学4年生の10月頃から本格的にスタートする（中国の大学は9月が新学期）。

各大学の就職担当部門に企業からさまざまな情報が届く。キャンパス内で企業を集めた招聘会も開き始める。年内に採用通知を獲得するのが学生の目標だ。

最近、採用プロセスにおいてインターンシップを導入する企業が増えて

いる。  
人材採用支援サービス大手「智聯招聘」が行った調査によると、2012年に就職した学生のうち48・4%がインターンシップを経て採用に至った。

できなくなった（労働法のもとでは、企業側の同意が不可欠だった）。有期契約の更新にも歯止めがかけられた。つまり、連続2回目までの更新は認められるものの、3回目からは期間の定めのない労働契約に自動的に切り替わることになったのである。

これにより、労働者の身分はやや安定することになった。鉄飯椀とまではいかないものの、10年間、不安定な雇

用に耐えることができたなら、終身雇用が保証されることになったのである。「鉄飯椀」ではなく、「木飯椀」といったところか。

富山大学の馬氏によると、労働者の権利を守り、雇用を安定させるために定められた条項であったにもかかわらず、その中身をよく理解せず、「期間の定めがない」いつでも首切り可能」と早合点する人が多く、混乱が生じた

その背景には、「新卒学生を採用したものの、離職率の高さに音を上げる企業が多い」という事情がある」と上海在住のジャーナリスト、田中信彦氏は指摘する。「中国の学生は日本の学生に比べ、アルバイトやサークル活動、ボランティア経験といった社会との接点

が少なく、勉強一筋で世間知らずという面が強い。そのため一定期間の実習経験を経ての採用がミスマッチの防止に効果的なのです」

## 初任給を決める基準は 学歴、出身校、都市

日本の新卒採用との最も大きな違いは、学歴および出身校、そして都市に

よって初任給に差がつくことだ。

図表6は、人事コンサルティング会社、エーオンヒューリットが調査した2013年卒の初任給の額である。学歴や出身校で機械的に決めているわけではなく、能力や学業成績、保有資格などを見ながら、個別に決めているのだ。

一番下の「管理訓練生」という項目に注目していただきたい。これは将来の幹部候補として入社する人たちの指す。欧米企業におけるマネジメント・トレーニー、あるいはリーダーシッププログラム受講生と同じだ。こう見ると、中国の労働市場の構造は欧米に非常に近いことがわかる。

## 職務主義の中国 職能主義の日本

富山大学の馬氏によれば、中国の多

元/年

それ以外の大学				
上位25%	平均	下位25%	中位	上位25%
48,575				
72,200	62,043	48,250	56,000	71,500
100,000	86,886	70,000	80,950	98,536
166,770	124,883	104,738	131,525	150,000
99,375	84,731	67,600	80,000	97,500
それ以外の大学				
上位25%	平均	下位25%	中位	上位25%
39,400				
55,700	45,376	37,500	45,500	54,720
80,600	64,529	54,000	65,000	78,000
153,500	117,114	92,500	100,000	139,000
60,000	51,590	38,400	40,950	57,600



くの企業では職務等級制度が導入されている。それに対して、中国の日系企業の多くは本社とほぼ同じ、職能資格制度を導入している。

職能資格制度では「人に仕事」がつくが、職務資格制度では「仕事に人」がつく。まずは「総合職」として採用し、適性を見ながら担当職務を決める日本企業とは違って、大学での専攻科目と企業に入った後の仕事のつながりが強い。たとえば、大学の経営学部で人的資源管理を勉強したら人事部に行

く例が多い。「日本企業が採用時に見るのは協調性やチャレンジ精神の有無といった能力で、学業成績や内容はそんなに重視しません。逆に中国企業や欧米企業はもっと具体的な知識やスキルを見るので、学業成績もしっかり見ます。学歴が高いと学習能力が高い、すなわち優秀だと判断され、学士よりも修士、修士よりも博士のほうが初任給が高くなるのです。職務主義は人材の流動性を高め、職能主義は逆に低く

「馬氏」

馬氏によれば、採用において日本企業が中国企業や欧米企業と違うのは、先ほどのインターンシップの活用度が低いことだ。対照的に、中国企業や欧米企業がインターンシップを採用活動に組み込めるのは、大学で学んだことが仕事に結びつくケースが多い職種別採用が徹底されているからではないだろうか。しかも、日本企業が採用時に重視する協調性やチャレンジ精神はそのインターンシップの段階で精査しているものと思われる。

馬氏によれば、採用において日本企業が中国企業や欧米企業と違うのは、先ほどのインターンシップの活用度が低いことだ。対照的に、中国企業や欧米企業がインターンシップを採用活動に組み込めるのは、大学で学んだことが仕事に結びつくケースが多い職種別採用が徹底されているからではないだろうか。しかも、日本企業が採用時に重視する協調性やチャレンジ精神はそのインターンシップの段階で精査しているものと思われる。

## 日系企業 特筆すべきは人材流動性の低さ その悪影響が今後出る可能性も

先に紹介したランキングでもベスト10に入る企業がなかったように、中国人の大学生に日系企業はあまり人気がない。

でもそれは仕方のない面がある。日本と同じで、中国では全員が義務教育で英語を学ぶ。多くの日系企業は日本語力を必須とするから、日系企業への就職を希望する場合、英語とは別に日本語を学ぶ必要がある。

それならば、特別な語学習得の時間がいらない中国企業か、英語力を磨いて欧米企業に行くことを考え、日系企業に就職することをそもそも考えない

のだ。つまり、日本語を特別に学んだ学生か、日本に留学経験がある学生のみが日系企業を志望する。

地域による違いもある。旧満州に近い東北地方は歴史的経緯もあって日本に対する理解が深く、日本語ができる人材も多いので日系企業を希望する人が多い。

日系企業の人気の低さは、もちろん日本語の問題だけではない。「日系企業は外資系のなかでも給料が低く、中国人が出世できない。ガラスの天井がある」と考える傾向が強い」（ポーレ、庄氏）

図表6 中国 大卒初任給の額(2013年卒)

一級都市	重点大学		
	平均	下位25%	中位
大学(カレッジ)	43,615	35,825	42,900
学士	63,496	50,715	58,650
修士	89,071	70,530	82,450
博士	131,142	105,895	133,000
管理訓練生	86,711	72,200	80,800
二級都市	重点大学		
	平均	下位25%	中位
大学(カレッジ)	34,929	28,973	33,600
学士	47,016	39,500	46,250
修士	68,482	55,000	66,240
博士	121,633	96,250	105,000
管理訓練生	56,980	38,400	58,500

出所: エーオンヒューイット「2012クオーターリーウォッチレポート Q3」

## 反日運動の影響は 後から出てくる可能性

実際、大阪商業大学教授の古沢昌之氏が2005年に行った調査によれば、中国の日系企業で中国人が総経理となっている比率は9・8%だったが、アメリカ系企業の場合、83・2%だった(古沢昌之「グローバル人的資源管理論」白桃書房)。

日本と中国といえば、ひと頃と比べればおさまったものの、尖閣諸島問題に端を発した反日運動の問題が完全に

は終息していない。それが日系企業

採用に悪影響を及ぼす可能性はないのだろうか。北京外国語大学の戴氏は、「日本語ができるから日系を目指すという人材に関しては、影響はないでしょう。日本語はそれほどではないのだけれど、働きやすさに魅かれて日系を目指すエンジニアや金融のプロフェッショナルには影響が及び、欧米や中国現地企業に流れる可能性が「あります」と話す。

むしろ、戴氏が心配しているのは日本語を学ぶ学生の数が減ってしまうことだ。「英語学部にはかきませんが、ドイツ語やフランス語を学ぶより日本

語を学んだほうが卒業後の就職率がよかったです。日本語学部の人気は結構高かったです。本人はもちろんですが、中国では学部選びにも親の影響が強いので、中日関係の見通しが悪いと、親が子どもに日本語を学ばせることを拒否する結果、以前ほど優秀な学生が日本語を学ばなくなる可能性があります。それは将来の日系企業の採用に悪影響を及ぼす可能性があります」

もちろん、日系企業のよいところもある。野村総研（上海）諮詢有限公司のシニアコンサルタント、劉沫真氏が「日系企業に勤務する中国人社員に聞いたところ、9割の人が社内の雰囲気がいい、人間関係が温かいということでした」という。どうも入ってみたいとそのよさがよくわからないのが日系企業のようなのだ。

それを改善するにはどうしたらいいのだろうか。「その会社に入社したら、何年後にはこうなれるというキャリアアップのイメージを明確にして、それをうまく学生に伝えることが肝心です」（劉氏）。たとえば、中国民営企業の華為技術は「残業も多く仕事は大変だが、頑張れば力がつき出世できる」、グーグルは「ワークライフバランスが充実している」、P&Gは「研修機会が豊富で、エンプロイアビリティが高まる」などと打ち出して応募人気を高めている。

## よく転職するのは営業 日系辞めたら再び日系

「中国人はすぐ会社を辞める」といわれているが、こと大企業に限る限り、最近はそのでもないようだ。富山大学の馬氏によると、四川省にある某大手家電メーカーの離職率は年間5%だという。これは日本の大企業とそれほど差のない低い数字である。職種で見ると、辞める人が多いのが営業で、研究開発部門の人材はほとんど辞めな。営業が辞めるのはノルマがきつ、達成できない場合、給料を減らされるのが原因のようである。

辞めた人材がどこに行くかという点、ここでも日系企業の特徴が現れる。引き続き、馬氏が説明する。「中国国内のコア人材の流動性について調べているのですが、興味深いことに、日系企業を辞めた人材は次も別の日系企業に行く傾向があります。欧米系からは中国の民営企業や国有企業に流れるケースが多い。逆に、中国企業から欧米系に移る例も結構ありますが、日系企業に移る例は少ない。その理由は、中国企業、欧米系企業が同じ職務主義で運営されていること、形式知がより重視されているため、一方で培った能力やスキルがもう一方で評価されやすく、かつ活かしやすいことがあげられます。もちろん日本語の理由も

大きい」。形式知よりも暗黙知が重視されている日系企業が多様な人材を求めるのはなかなか難しいということだろう。

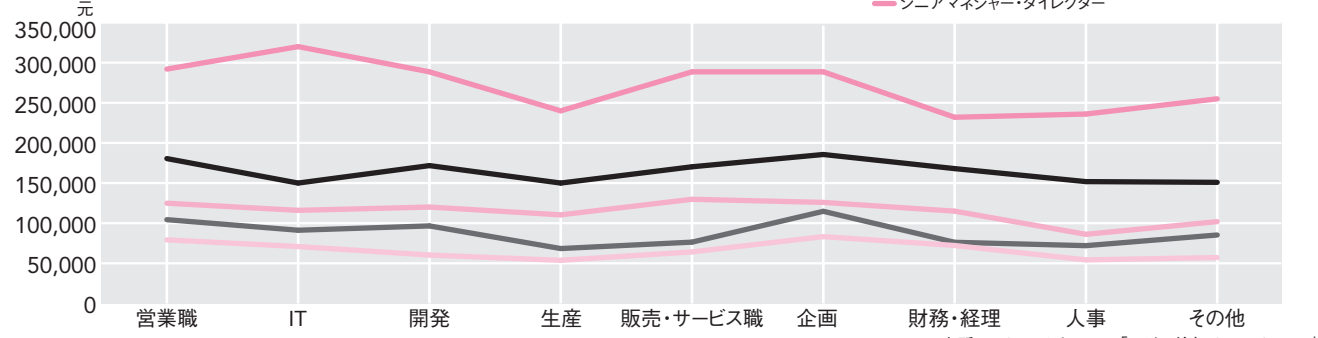
これでは日本企業が中国で生き残るのは難しい。人件費の安さを武器とした製造拠点から、世界一の人口を擁するメガ市場へ、中国の立ち位置が一変したからである。

## 世界の工場から市場へ 人材要件も高度化

製造拠点であれば、日本で作った仕組みを中国に移植すれば事足りた。現地の中国人の創意工夫を引き出す仕掛けもさほど必要ではなかった。これが中国を市場ととらえると違ってくる。マーケティングから商品開発、販売、人材マネジメントまで、現地の優秀な中国人の力が不可欠となる。

野村総研の劉氏が解説する。「われわれが上海に拠点を構えたのは2003年でした。当時の日系企業の多くは本社の人事制度を持参し、現地の事情に合わせて自分たちで多少カスタマイズして運用していましたが、2004年くらいからそれでは間に合わなくなってきました。営業はもちろん、人事、経理あるいは研究開発といったスタッフ職にも中国人を採用するようになったのですが、中国人は評価基準が明確な成果主義を求めます。評価基準

図表7 日系企業の現地採用中国人の年間給与(職階別の中央値)



出所：リクルートキャリア「アジア給与サーベイ2012」

が曖昧で年功序列の色彩が濃い日本のやり方ではうまくいかなくなってきたのです。われわれもお手伝いして制度を中国流にチューニングする期間が2007年頃まで続きましたが、今は人材育成、特に中国人経営幹部の育成が重要な課題になってきており、われわれの仕事もそちらに移行しています」

## これからの経営幹部はグローバルな視野を

そうした経営幹部にはどんな能力が求められるのだろうか。ボレーの庄氏が説明する。「1980年代は大学卒であること、英語ができること、この2つが揃えば幹部候補の高級人材でした。1990年代になると、英語ができるのは当たり前で、その他に、これまでのマネジメント経験が重視されるようになりました。2000年に入ると、戦略的思考力や緻密な計画力といった高いレベルのマネジメント力が求められるようになります。これが2010年以降はさらにレベルが上がります。グローバルな視野を持っていることです。これまでの中国経済の発展は非常に特殊で、いわば国内のみの発展にとどまっています。これからは、中国企業もどんどん海外に出ていかなければならない。日系も含めた外資系企業の場合、中国事業のトップとなった中国人を、アジア太平洋地区のトップ

プにしているのか、あるいは本社のトップにしているのか、それが問われる時代です。そのために不可欠なのがグローバルな視野なのです」

そうした優秀な人材が日系企業に潤沢にいるのかといえば、そうでもないようだ。

図表7は、リクルートキャリアが2012年に日系企業の現地採用中国人の給与（基本給・手当・賞与の年間総額）を職種・職階別に調査したものである。このデータから2つの特徴を見出すことができる。まず、職種によって給与は異なる。市場獲得に直結する営業職や企画職は生産などの職種よりも給与が高い。その傾向を新入社員でも確認できることに、日本との違いがある。

さらに職階別に見ると、職階が上位になるほどひとつ下位の給与との差が広がる。これは昇進によって給与が著しく上昇することを示しており、野村総研の劉氏も近年、高級幹部になればなるほど、給与が高騰していると指摘する。「15年前だったら、年20万円でも高い水準でしたが、今は100万円でも珍しくありません。最近では同じ理由で、ハイエンドのエンジニアの奪い合いも激しくなりました」

## 複線型人事に役職定年 40年前の悪夢に直面

そうした人材獲得競争に日系企業は勝てるのか。どうも旗色は悪いようだ。

エーオンヒューリットのシニアコンサルタント、木下毅氏はその理由を3つあげる。ひとつは高い給与を出して、優秀な人材を獲得することに日系企業が未だアレルギーを持っていること。もうひとつはしかもそうやって優秀な人材を入れたとしても、使いこなせず、結局は早期に辞めてしまう例が多いことだ。最後は、日系企業の「辞めてほしい人材が辞めない体質」である。「20代は結構流動性が高いのですが、問題は35歳を超えた人たちです。欧米系はその層の流動性も高いのですが、同じ中国人でも日系企業の勤務者はどうも違う。仕事の本身と役職、それに給与が明らかにつりあわないミドルが滞留しているので、若手を抜擢したり、外から優秀な人材を引っ張ってきたりといった策が打てなくなっているのです。日本のように、出向・転籍といった施策を採るのが難しいので今は複線型人事制度や役職定年制を入れるなどして、社内で人を流動化させる必要があります」

それはいつか辿った道ではないのか。そう、同じ問題に日本企業が直面

したのが1970年代半ば、オイルショックの後だった。悪夢が、まさに今中国で繰り返されようとしているのかもしれない。

が、今から職務主義にして流動性を高め、大枚はたいて「優秀な」人材を外からスカウトすればいいというわけでもない。背伸びは身体に毒である。日系企業ならではのやり方が何かあるのではないだろうか。

われわれは中国に飛び、業績好調な日系企業を訪れ、そのマネジメントから大きなヒントを得ることができた。次ページから始まる事例に目を通していただきたい。

### 参考文献

戴秋娟「中国の労働事情」（社会経済生産性本部生産性労働情報センター、2009）  
増田英樹「階級のない国の格差」（教育評論社、2009）  
山下昇・龔敏 編著「変容する中国の労働法」（九州大学出版会、2010）  
加藤弘之・渡邊真理子・大橋英夫『21世紀の中国 経済篇』（朝日新聞出版、2013）

## ブランドの維持と 経営の現地化を両目でにらむ サントリー

サントリーの中国事業の売り上げは、すでに400億円を超えている。事業領域もビールや輸入ワイン、飲料など、多岐にわたる。中国に最初の合弁会社を設立したのが1984年。同社は当初から中国を「市場」と位置づけてきた。

現在、ビール事業約2700人、輸入ワイン事業約1200人、飲料事業約700人を含む約5000人の社員がいる。事業の主力は上海だが、近年はワイン、洋酒事業は、北京・深圳・大連などに営業拠点を拡大中だ。

### 10種以上必要

1996年に上海でサントリーブランドのビールを発売し、3年でシェアトップを獲得した。競合ひしめくビール事業に新規参入し、あつという間にシェアが獲れた理由を、三得利投資有 limit 公司副総経理、菊池鉄穂氏は次のように語る。「マーケティングの力が大きいです。市場調査をしたところ、当時、上海で売られていた重い感じのビールではなく、もっと軽くてすっきりしたタイプが受けることがわかりました。商品をガラッと変えて販売しました。流通も、大問屋制では末端まで商品が流れないため、小さなやる気のある問屋と細かく専売契約を結ぶことで『サントリービールを売れば儲かる』

という流れができたのが幸いした」

こうして獲得した1位の座を、10年以上経った現在も維持する。その間、中国経済は発展し、消費者の購買行動は変わった。同社はいかにこの変化に対応してきたのか。「日本では新ジャンルからプレミアムまでの価格差は2倍程度。けれども、中国では1本2元から10元まで10数種類のビールを出しています。ジュース1本は3・5元なので、ジュースより安いビールもあるということです。国の発展によって中高所得者のマーケットが拡大してきているので、中高級品に力を入れています。中国は収入の差が非常に大きいので、それが可能なのです」

日本に比べ経済格差や嗜好の幅が大きい中国では、消費者のニーズに合わせた多彩な商品投入が売り上げの鍵を握るのだ。

### 工場の品質管理は「現地化」が完了

食品事業の生命線は、商品の品質とブランド力である。中国で求められる多様な商品を、高い品質で提供するために、同社は現地化を進めてきた。「重要なのは、現地の中国人がサントリーブランドを維持・発展させられる形にマネジメントすることです。そうではなく、やみくもに現地化を進めても、やがてブランド自体が毀損さ

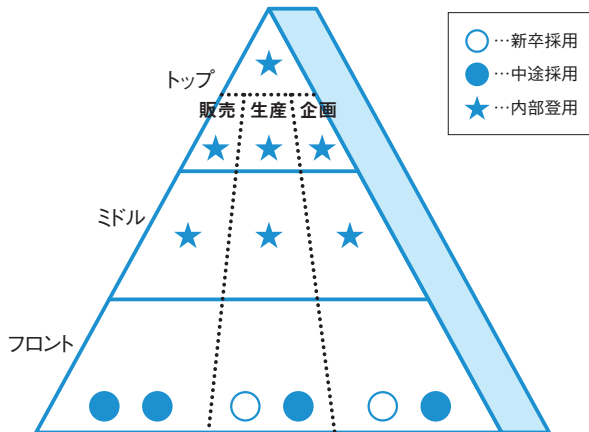
れてしまう」と菊池氏は言う。

現在、ブランドや品質に直結し、かつ中国にノウハウがない業務には日本人駐在員を置くものの、そうではない業務は積極的に現地化を進めている。前者の業務としては、品質ガバナンス、商品開発、営業推進、管理会計など。工場現場の品質管理は立ち上げ時こそ、日本から多数の従業員が支援に入ったが、そのノウハウを徐々に移管し、2012年をもって、ビール5工場は総経理以下すべて現地化が完了した。

一方、未だ現地化が難しいのが商品開発である。「商品開発には高い能力が求められます。消費者のインサイト、マーケティングから販売戦略まで全工程を基本的に1人で考えなければなりません。生産や営業部門と利害調整も必要です。また、商品（ブランド）企業ですから、サントリーらしい商品とは何かをしっかりと理解しなければなりません。育成には数年かかりますし、10人やって2人でできるようにするか。今は日本から結構な数の日本人を連れてきていますが、それではいつまでたっても現地に知見が残らない。そこで、中国の人材をきちんと育てるために、2012年から、まずは半年間、日本の商品開発部門に派遣する施策を始めました」

同社はすでに単なる現地化から、長

図表1 中国法人の人材調達の仕組み



取材をもとにリクルートワークス研究所が作成。以下同

図表2 中国事業の歩みと人事の変化

- 1984** 江蘇省に中国国営企業との  
合併会社を設立
- 1995** 上海三得利酒(サントリービール)  
有限公司を設立
- 1996** 上海でサントリーブランドの  
ビールを発売
- 1997** 上海でペットボトル入り烏龍茶を発売
- 1999** 上海でビールがシェアトップを獲得
- 2010** 中国の輸入ワイン販売会社を買収  
新卒採用を開始
- 2012** ビール5工場で現地化が完了  
中国の商品開発担当者を  
日本に派遣

## DATA

## 会社名

サントリーホールディングス株式会社

## 設立

1899年(創業)

## 資本金

700億円

## 従業員数

2万8,767人

(グループ全体、2012年12月31日現在)

## 中核に就くのは 長期勤続社員

期的な人材育成のフェーズに移行しているように見える。

「ブランドの質を守る」ことを最重視する会社では、商品開発だけでなく営業や工場でも、同社で長く働き、文化や価値観を理解した社員が中核に就くことになる。そのため、人材調達よりもむしろその後の定着を重視している。

「採用よりも『辞めてしまう問題』のほうが重要です。生産の現場は、ある程度の離職は前提としてとらえています。一番辞めてしまうのは営業です。

中国ではセールスマンは歩合制の要素が強いので、どの会社で何を売っても同じといえば同じ。何かつまずくことがあるとすぐに辞めてしまう。逆にパフォーマンスを出せる営業は、収入も昇進も見えるので続きます。生産工も管理職になると、仕事がうまくいってれば成果があがるし、認められるので、多少相場より給与が低くても辞めません」。一般に中国では離職率が高いといわれているが、成果をあげることで、むしろ辞めないという事実は注目に値する。

同社の人材調達の中心は中途採用だが、2010年から毎年5人程度の新

卒採用も始めた。「中国では日本と違い製造業の人气が低いので、企画職に限定して新卒採用を行っています。上海では知名度の高いブランドという点もあり、毎年、一流大学から採用できています」と菊池氏は言う。新卒採用の社員は将来の幹部候補であり、今後は日本に派遣し商品企画について学ばせることも検討している。

中国ならではの消費者ニーズの多様性とサントリーの高いブランドイメージの両立。それを実現するためには、長期的な視点で人材育成に取り組むことが必要だと同社は考えている。

「© 中村天江(主任研究員)」

# 権限委譲という遠心力と 理念浸透という 求心力のバランス

## ダイキン工業

ダイキン工業の中国進出は、1995年に始まった。日本の空調メーカーでは最後発組だったが、当初から中国を生産拠点としてではなく、有望な市場とらえて事業を展開した。

2003年には現地の統括会社として大金（中国）投資有限公司（以下、大金中国）を設立。2008年には中国ローカル企業のトップである格力電器と提携。2010年には、中国R&Dセンターを設立している。現在、中国事業に携わる従業員は約2万人。中国全土に1万2000の専売店を展開し、空調メーカーでは外資系トップ企業となっている。

急成長を続けるダイキングループだが、人に関する課題で重要なテーマのひとつが、上の世代と比べて価値観が大きく変化している1980年代、1990年代生まれの若者たちへの対応だという。

大金中国の人事本部長、王賓氏は「彼らに発展空間をいかに示し、意欲をもってもらえるかが大きな課題。これはホワイトカラーでも、ワーカーでも共通している」と話す。「発展空間」とは、成果を出せば何年でどこまで昇進できるのか、給与はどこまでアップするのか、知識やスキル、経験はどれだけ積めるのかといったことを複合的に示す、中国人がよく使用するキーワードだ。

### 多様な価値観の若手 年間離職率は10数%

まずワーカー層を見てみよう。ここ数年、製造現場は深刻な人手不足に見舞われているという。中国の経済発展とともに、大学進学率が上がり、専門学校以下の学生は減少している。また内陸部の賃金水準が上がり、わざわざ上海周辺などの沿海部に出稼ぎに来る意味も薄れている。

出稼ぎの意味も変化してきている。以前は稼いだお金を親元に送金する、文字通りの「出稼ぎ」だったが、最近の地方の親たちは「送金は期待していない。広い世界を見に行つてこい」と送り出しているというのだ。

王氏によれば、多くの若者たちが面接で最初に聞くのは、「知識やスキルについて、どんな学びの場があるのか」、次に聞くのが「何年で、どこまで昇進できる可能性があるのか」。前者については、専門学校と提携して校内にダイキンクラスを開設し、知識や技能を教えたり、入社後、働きながらの短大進学を支援したりしている。後者については、高校卒のワーカーで入社した女性が、実際に工場の副総経理まで昇進している実例を示し、「成長のチャンスをつかみ、個々人の可能性を広げてほしい」といった考え方を説明している。

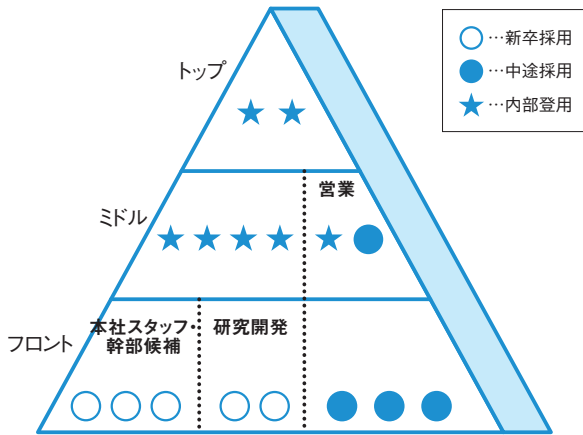
大卒ホワイトカラーについてはどうだろうか。こちらも若い人ほど離職率が高まる傾向があり、年間離職率は10数%だ。新卒で入社して3、4年目、評価も高く、将来の幹部候補と目星をつけていた人材が、「会社に不満はないし、上司に認められているのわかっていて。でも、このまま一生、ひとつの会社に勤めていいのか。よそを見てみたい」と辞めていくケースもあるという。

### 「コアマンとサポーター」 仕事を任せて育てる

ホワイトカラーについては、若いうちから思い切つて仕事を任せ、多様な経験を積ませて成長させる「発展空間」を意識的に与えている、と王氏は説明する。

入社前、実習という形で職場に入っていた人事部門の新人社員に、入社式典や新人教育の事務局長を任せただけがある。10数人の若手社員たちに若い消費者の価値観を調査させ、新商品の提案に結びつけたこともある。「中国では、結婚式や子どもの誕生を記念した写真をベッドルームなどに飾る習慣があります。それをヒントにして、お客様が好きな写真をエアコンのパネルに印刷できるサービスを提案してきました、トップの判断で実際に商品化した」

図表3 中国法人の人材調達の仕組み



図表4 中国事業の歩みと人事の変化

1995 中国へ進出

2002 事業の飛躍的拡大を目指す「大中国戦略」がスタート

2003 現地の統括会社である大金(中国)投資有限公司を設立。新卒採用スタート

2008 中国でシェアトップの空調機器メーカー、格力電器と提携

2010 中国R&amp;Dセンターを設立

## DATA

## 会社名

ダイキン工業株式会社

## 設立

1934年2月11日

## 資本金

850億3243万6,655円

## 従業員数

単独 6,550名(2012年3月31日現在)、  
連結 4万4,110名(2012年3月31日現在)

入社から1年半という編集未経験の新卒女性社員を中心に、理念浸透を目的とした社内報の編集を任せたこともある。「ダイキンには役職や年齢に関係なく、最も思いの強い人がコアマンになり、上司を含む周囲がその人を支える『コアマンとサポーター』という考え方がある。若手社員に思い切った仕事を任せているのは、まさにその実践といえます」

大金中国は2003年の設立時から、大卒の新卒採用を、少数ながらも毎年継続している。会社全体で新卒採用と中途採用の割合は概ね3対7だ。営業現場の担当者などは中途採用が多いが、逆にR&Dセンターの20

0人は大半が新卒だ。「幹部社員として中途採用しても、当社の文化になじめず辞めた例が結構あります。経験上、新卒のほうがキーパーソンとして育ちやすいようです」。実際、同社の課長クラスの大半は2003年前後の新卒採用者であり、なかには部長や副部長への昇進者もいる。日本と比べると、随分早い昇進といえよう。「コアマンとサポーター」方式で「发展空间」を存分に与えられ、活躍できた人材がミドル、シニアへと育ってきているということだろう。

同社は中国事業の成長を維持し、自社の地位をさらに確固たるものにするため、経営の現地化を加速しており、

### 伝道師40人を選定 経営理念の浸透も熱心

「権限委譲」がここ数年のキーワードだ。幹部に育てることを意図した新卒採用の継続や、若手社員への「发展空间」の強調は、経営の現地化を進めるためにも必要不可欠だ。

事業の拡大とともに権限委譲という遠心力が強くなる一方で、全社員へのグループ経営理念の浸透・実践という、求心力の確保にも注力している。たとえば「理念の伝道師」として入社7、8年目を中心の社員約40人を、「DPS(ダイキン・フィロソフィー・スプレッター)」に選定。各自の経験

の振り返りから「挑戦」「誇り」「成長」「人の和」など理念を表すキーワードを出し合ったり、「仕事を部下に与える際、質問を必ず3つ以上させて、互いの納得性を高める」など、日常業務で理念浸透につながる行動計画を立てたり、新入社員研修で自らの経験を語ってもらったりしている。

権限委譲という遠心力と経営理念の浸透という求心力のバランスをとることで、ダイキン工業は中国におけるより一層の成長と現地化を進めている。

Text 五嶋正風 (Work 編集部)

# 中国人に「効く」のは お金だけではない ぐるなび

の社員がおり、そのほとんどが中途採用である。50人のうち、飲食店を回る営業が20人強。しかし、労働市場の流動性が高い中国において、営業を採用し、定着させるのは容易ではない。

## 採用面接に加えて 試用期間を存分に活用

「優秀な人材を採用するために、最初は基本給を高めに設定していたのです。ところが、これは失敗でした」と、ぐるなび上海社の総経理、趙剛氏は振り返る。基本給が高ければ、確かに優秀な人材を採用できる。しかし、毎月、一定以上の収入が約束されるため、営業努力をしない社員が続出したのだ。そこで2008年、基本給をおさえる代わりに、多様なインセンティブを用意した給与制度の変更を行った。

「ぐるなび」の中国版「咕嘟妈咪」には、現在、2万2000件の飲食店の情報が掲載され、約50万人の会員が登録する。単品料理がほとんどの上海の飲食店に「コース料理」を提案し、普及するきっかけを作ったのも同社である。2005年にサービスを開始し、2010年に黒字に転換。中国事業はすでに投資の段階を越え、利益に貢献している。

ぐるなび上海社にはいまや50人以上

売上げの伸長という、わかりやすいが達成は難しい目標を課せられる営業の採用では、人材の見極めが非常に重要である。ぐるなび上海社では、採用面接だけでなく、試用期間を積極的に活用することによって将来性を判断している。「3カ月の試用期間に目標を設定して、その目標を達成できるかを見ています。受注件数だけでなく、社内でのロールプレイングの回数や電話営業の件数なども含まれます。もし2カ月でクリアできれば、3カ月待た

ずに正式採用します。また、達成できなくてもコツコツまじめにやっている人は、面談して採用することもあります。労働契約法が制定され、解雇のハードルが上がった中国で、このように試用期間をうまく活用する意味は大きい。

## 社員表彰から誕生会まで モチベーション向上策

給与制度の変更によって、成果をあげられない営業は辞めていった一方で、成果をあげられる営業は今ままで以上の給与がもらえるようになったこともあり、近年では社員の離職は落ち着いている。ぐるなび上海社では、さらにインセンティブにも工夫をこらすようになった。「社員表彰で以前は金一封を渡していたのです。けれども、あるとき『お金よりもモノがいいので

### DATA

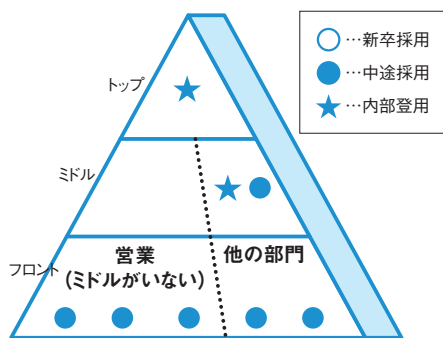
会社名	株式会社ぐるなび
設立	1989年10月2日(会社設立) 2000年2月29日(株式会社ぐるなび発足)
資本金	23億3,400万円
従業員数	単体1,254名 連結1,334名(2012年3月31日現在)

は』という提案があつて。財布をあげたら、たまたま表彰されたのが女性社員というのもあつてとても喜んでくれました。中国は会社に対する帰属意識が弱い分、逆に『会社がここまで考えてくれた』ということがモチベーションにつながるようです。この他にも、社内横断プロジェクトや誕生会など、組織の一体感を高める取り組みを行っている。

ぐるなび上海社の次の課題はリーダーの育成であり、そのためにスキルアップのための勉強会をもっと増やす予定だ。「会社には勉強できる機会がある。それが中国人にとってはモチベーションになるんです」

さまざまな手法で一体感を醸成し、社員のモチベーションを高める。それによって、業績が向上し、社員も定着する。同社ではこの好循環が回り始めている。

図表5 中国法人の人材調達の仕組み

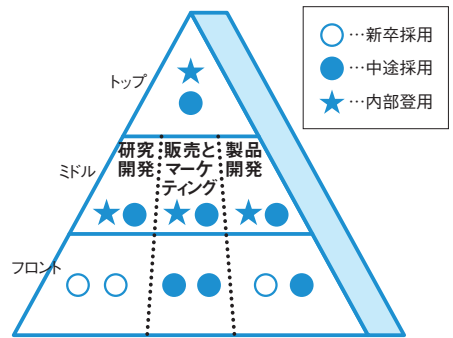




# 企業の発展こそが、 個人の「発展空間」 を増やす 上海家化

1988年に創業という長い歴史を持つ上海家化は、化粧品の開発、製造、販売を行う中国の国有企業であり、年間売上高は45億元である。外資系企業が市場の9割を押さえる化粧品市場にあって、現地企業として有数の存在であり、中国女性スキンケア市場においてシェア6位の「佰草集」など、欧州でも販売されているメジャーブランドも輩出している。

図表6 人材調達の仕組み



「生き残ったポイントは「学ぶ体質」にあり」

「私たちの会社の社員は、当社の歴史に、誇り、プライドを持っています。同社の人事・組織開発ディレクター、黄閔氏は、そう語る。同社の前身である民族系企業・香港広生行有限公司の創立者が、中国でも世界一流のものを作れると決意し、同社を創業。当時より、乱立していた同業者の多くは、外資が続々と参入するなかで淘汰されていき、今は同社以外に数えるほどだという。

「当社が生き残れたのは、学ぶ体質が、企業文化として浸透しているからだと思います」

1985年の仏ロレアルとの技術提携以降、同社は、多くの外資系企業と業務提携を行ってきた。米S&Cジョンソンとのジョイントベンチャー設立に

よって、ブランドマネジメントシステムを、カネボウとの提携では、マーケティングセグメントのノウハウを学習し、計画経済のもとでの一工場という地位から、市場経済における競争優位性を持った近代的企業へと生まれ変わったのだ。

## 実践的な採用ポータルフォリオで

そのメタモルフォーゼは、組織・人材面にも大きな変化をもたらした。営業、マーケティング、研究開発人材の比率が著しく高まり、必然的に、社員の大卒比率の向上、若年化が進んだ。人事の課題や施策は、管理的、維持的なものから、開発的、創造的なものへと変わっていった。採用のあり方も、大きく変わった。

現在は、主に2つのルートで採用を行っている。最も規模の大きい募集は、大学キャンパスで行う新卒向けへの募集であり、研究開発人材は、主にこのルートから採用している。ブランドを生み出し、その品質を高めるコア人材は、長期視点で育成していくという姿勢が明確だ。

一方、中途での採用も盛んだ。主には営業人材であり、外資系企業で働いていた人を、次々と迎え入れている。「ブランドマネジャーなどのエグゼクティブクラスの人材も、エグゼクティ

ブサーチ会社を活用して採用しています。社内には適材がない場合は、引き抜きを考えます。私たちに経験がない分野においては、外部の文化を導入したいんです。エグゼクティブクラスの内部登用と外部採用の比率は半々とかなり積極的に映るが、市場の成長性と同社の業績の伸びを考えれば、当然かもしれない。

では、優秀な人材を採用し、辞めさせないポイントは何か。

「ひとつは、チャレンジングな企業風土。ストックオプションも有効です。しかし、最も大きいのは、キャリアアップの発展空間、可能性があることでしょう」

なぜ、発展空間、可能性を提示できるのか、という質問には、「会社が大きく発展していること自体が、一番よい宣伝になっていると思います」と明快な答えが返ってきた。

Text 豊田義博 (主幹研究員)

## DATA

会社名	上海家化聯合股份有限公司
設立	1996年1月
従業員数	1,044名(2011年現在)

# 「中国事業」をなくした途端、 すべてが変わった 良品計画

「無印良品（MUJI）」ブランドを掲げた良品計画の中国出店が加速している。現在67店舗で、進出している海外の国や地域のなかでは最も数が多い。2013年度中には100を突破する予定だ。

規模の拡大だけではなく、経営内容も順調だ。海外事業の売り上げの約3割を中国が占めているが、利益にする約6割にもなる。

なぜこんなに利益率が高いのか。同社常務取締役海外事業部長、松崎暁氏によれば、その要因は、ブランド、賃料、内販の3つで説明できる。「MUJIブランドは強力で、日本発というよりインターナショナルなブランドとして定着しつつあります。そのような人気のおかげで、よい条件のテナント物件に入ることができ、賃料も安く抑えられています。一方、中国は以前からわれわれの重要な製造拠点でもあります。衣服の7割を中国で製造しています。そこで作った製品を国内で売るわけですから、利益が多くなります」

## アジア全面撤退という 苦い経験を糧に

ただ、ここまでの道のりは平坦ではなかった。同社の海外進出は、香港とロンドンに出店した1991年までさかのぼる。その後も台湾などに出るが、赤字が続き、1998年にアジア

から全面撤退する。捲土重来を期して香港に舞い戻ったのが2001年。中国本土への初出店は2005年で、場所は上海だった。そこから製造拠点としての中国が、販売・製造拠点に変わったのである。商品開発は従来通り、日本本社の管轄だ。

同社の製造は委託生産であるから、中国に拠点があったわけではない。本社商品部に所属する日本人社員が何度か委託先を訪問することで事足りた。それが、店を出すことで、独自の「拠点」が生じ、中国人に働いてもらうという「雇用」が発生したのだ。ただ、スタッフ部門の拠点となる中国本社のあるオフィスは開業から5年間は存在せず、店のバックヤードで代替していた。

当時は中国本社のトップは日本人、要となる営業トップも日本人が務めていた。このように日本人が主体にならざるを得ないには理由があった。小売りの基本はOJTであるため、「できる人」が手本を見せながら教えていくしかない。その「できる人」は当然、日本人だったのである。商品と並んで、販売の核となるVMD（ビジュアル・マーチャンダイジング）のスキルを備えた人材も中国にはいなかったため、日本から派遣された人材に指導を頼るしかなかった。もう一步で「できる人」になる中国人には日本の店舗での研修機会が与えられ、それが彼ら

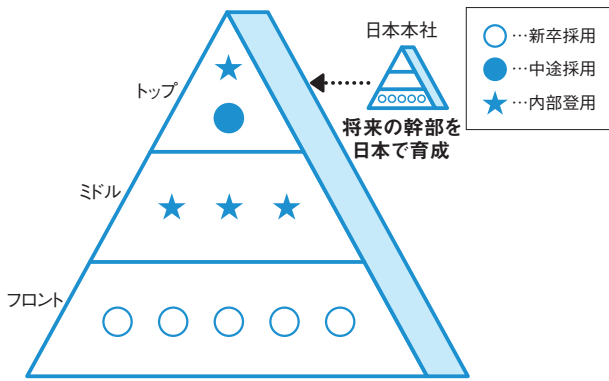
のモチベーションも喚起した。

## トップ、営業責任者が いずれも中国人に

こうした体制が様変わりするきっかけが2010年5月に生じた。商品勘定と物流からなる本社の基幹システムが中国にも導入されたのだ。これによつて、それまでは海外事業部の担当だった中国事業が、完全に全社業務の一部に組み込まれたのである。

翌年5月、中国本社の組織体制が一変した。トップが中国人になった。香港のトップを務める孔慧蘭氏であり、兼務という形だ。現在、本社の執行役員も兼ねている。営業責任者（董事副総経理営業総監）も新しく中国人を中途採用した。スタッフの数も膨らんだので、中国本社のオフィスを店舗とは別の上海市内に構えるようになった。現在の人員は約50名。店舗の販売スタッフを入れると1400名を超える。このうち、日本人はたった10名程度しかいない。それでなぜ組織が回ることかといえば、中間層に「できる中国人」が現れたからだ。だが、新しく採用した人材ではない。「2005年に1号店を出した時のスタッフが辞めずについて、順調に育ってくれたのです。その数は10人ほどですが、多くが店長の上のエリアマネジャーといった役職に就き、現場を統括しています」

図表7 中国法人の人材調達の仕組み



図表8 中国事業の歩みと人事の変化

1994	中国での製造委託の本格化
2005	上海1号店出店
2010	中国事業が本社事業に組み込まれる
2011	トップと営業責任者が中国人に
2012	新卒採用の開始

DATA

会社名	株式会社良品計画
設立	1989年6月(登記上 1979年5月)
資本金	67億6,625万円
従業員数	5,271名(パートタイム社員3,886名を含む/2013年2月期)

Text 荻野進介 (Works 編集部)

希望が非常にはっきりしている。つまりは志を重視した結果です。ただし、上海現地からも人材が育ってきていますので、この枠は一旦、この5名で打ち止めです」(同社総務人事担当部長、齊藤正一氏)

製造から販売へ、そして規模の拡大へ、拠点の性格と大きさが変わるたび、同社の人材マネジメントのあり方も変わってきた。現在、トップが中国人であり、新卒採用も行っていることから、十分、「現地化」していると言っていいだろう。同社が次に目指すのは「土着化」だという。「企業理念やコンセプトをローカルの人たちが理解しながら、その地に溶け込んでいく状態」(松崎氏)。新卒で入った人たちが管理職になる5年後くらいが目安になるのではないか。

彼らは、なぜ辞めなかったのだろうか。「給料は決して高くないのですが」と前置きしたうえで、松崎氏が説明する。「まずは企業理念やMUJIのコンセプトをしっかり伝えていくことでしよう。うちは商品が好きで入ったという人材が多いですから、より一層、それが効いた。あとは、自分は成長している、ここで働くことは将来性があると思えたからでは」。中国では日本と違って、現場が重視されない。現場は現場、管理は管理なのである。結果、現場の人が管理の仕事に転じることはないが、同社では違った。多くは高卒の契約社員として入社した彼らが、本社員となり、副店長、店長を経

験し、エリアマネジャーまで昇ることができるのだ。これは続ける理由になるだろう。

### 新卒応募に6000名が殺到

かくして、指導役となれる現地の間層がうまく育ち、なおかつ、今後もハイペースの出店が続くことから、店長候補者を確保するため、2012年から新卒採用も始めた。約40名を採用したが、応募は6000名にもなった。「結果的によい人を採用できたが、『現場の仕事はやりたくない。店舗設計や商品開発といった、専攻と結びついた専門的な仕事を担当した

い』という学生が多くてびっくりしました。われわれが欲しいのは、現場の仕事で反復継続しながら、何かしらの改善を生み出していく人材です。何とか、彼らをそういう人材に育てたい」一方で、同社は管理を担当する幹部候補人材の獲得にも余念がない。2011年、清華大学、北京大学といった中国の超一流大学の学生を5名採用。店舗研修含め、3年間、日本で育てた後、中国に帰参させようとしている。「最初は日本に来ている中国人留学生を採用しようと思ったのですが、いざ面接してみるとハングリー精神が薄くなっていくようでした。その点、現地の学生は何年後に何をやりたいという

「現場の仕事はやりたくない。店舗設計や商品開発といった、専攻と結びついた専門的な仕事を担当した

「現場の仕事はやりたくない。店舗設計や商品開発といった、専攻と結びついた専門的な仕事を担当した

## 人事の話だが、人事の話ではない

主任研究員 中村天江

### 流動性が高い中国で日本流は通用するのか

世界最多13億人の人口を有す中国。その巨大な内需の獲得を目指し、世界中の企業が進出を続ける。ところが、その巨大な市場で日系企業が勝つための人材獲得のありようは、まだ確立されていません。

中国は、日系企業にとって長く「工場」だったが、既に「市場」になった。生産拠点としての人材マネジメント・ノウハウが蓄積されてきた中国だからこそ、市場で戦うための人材調達があり方を探り、明示することが、日系企業の人材獲得戦略の転換に有効なものではないか。本報告書の出発点はこの問題意識である。

労働市場の流動性が高い海外では、外部労働市場が発達した欧米の人材調達の方法が多い。だが、日系企業が得意とするのは内部育成に重点を置き、人材を登用する、いわば内部労働市場を活用した人材調達である。

はたして、中国ではこのような「日本流」は通用しないのだろうか。取材を通じてわれわれが得た結論は、日系企業の人材活用を安易に否定し、欧米

流のやり方を絶対視するような一般論に対するアンチテーゼである。

#### 世界のスタンダードは欧米流という盲信

「日系企業は、年功序列で給与レンジも小さいため、優秀な人材を採用できないし、リテンションできない」「グローバルで戦うなら日本流の人材マネジメントを捨て、欧米のようにするべきだ」

労働市場の流動性が高い海外では、このように欧米流の人材調達はスタンダードととらえる言説が、まことしやかに語られている。そして、多くの日系企業が「日本企業らしさ」を捨てることができずに苦勞している。

ところが、中国においてBtoCビジネスで成功している、今回取材した日系企業各社はいずれも、欧米流というよりはむしろ、日本流の人材調達を行っていた。ダイキン工業や良品計画は新卒採用を重視し、サントリーは勤続年数の長いローカル社員を幹部に登用し、ぐるなびは組織の一体感を醸成してリテンションを高める。中国企業

である上海家化でさえも、コア人材は新卒で採用し、長期的に育成していた。

この事実、人材調達において日系企業ならではのやり方が、中国で通用する可能性を示唆する。中国で日系企業の人材調達方法が通用する理由を考えてみたい。

#### 「市場で勝つ」ことがすべてに勝るといふ現実

中国人は日本人に比べ、その社会体制ゆえに、将来に対する不安が大きいの。富山大学の馬氏は、中国人が企業を信頼しない背景に、文化大革命後に起きた長期にわたる深刻な経済停滞や経済改革によって失われた儒教的な信頼関係があると指摘する。市場経済の導入で、解雇のない国有企業から、有期契約を積極的に活用する民营企业や外資系企業が1980年代以降に増加したこともまた、雇用継続に対する不安を高めた。

だからこそ中国人は、「発展空間」を強く求め、給与の上昇や地位・専門性の向上に余念がない。欧米系企業のように明確なキャリアパスが見えない

日系企業は、だから人材の採用やリテレーションができないと一般には考えられている。

だが、取材した5社から共通して聞かれたのは、「事業を拡大できれば、従業員に新たなチャンスを提供できる」という発言である。中国事業の発展に伴い、新たなポジションや挑戦的な仕事が生まれる。従業員からすれば、会社にとどまり成果をあげることが、自身のキャリアの発展を保証する。

だとするならば、採用力を高め人材の定着を促す最大の鍵は、「市場で勝つ」ことだ。ある意味逆説的だが、「市場で勝つ」ことがすべてに勝るといふ、視点を人事から経営に引き上げれば当然の事実こそが、実は人材調達の要なのだ。

なかでもB to Cビジネスは、商品やブランド・イメージが人材を惹きつける大きな誘因になる。中国事業で高い収益をあげているサントリー、良品計画、ダイキン工業は、「給与は相場に比べて若干低いくらいだが、離職率はそれほど高くない」と口をそろえ、

ぐるなび上海社の募集にはサービス利用者が多数集まる。ここには、「日系企業は人気がない」という見方と異なる現実がある。

## 中国の格差が人材獲得を左右する

中国で日系企業のやり方が受け入れられる背景のひとつに、中国における深刻な格差がある。中国には、日本とは比較にならないほどの所得格差、大卒をエリート視する学歴格差、戸籍制度に起因する地域格差など、さまざまな格差が存在する。そして、その社会的な位置づけによって、本人の能力とは関係なく、就職先や将来の可能性が規定されてしまう。学校を卒業し社会に出た後も、将来の幹部候補は厚遇され、特別の訓練コースを歩むが、ワーカーは低賃金のまま、生涯働き続けなければならない。

ところが、日系企業の人材マネジメントにはこのようなエリートとノンエリートとの明確な区別がない。多少あるにしても、能力が高ければ高卒であろうが、地方出身であろうが、しかるべ

図表1 日本企業と欧米企業の人材活用の相違点

	日本企業	欧米企業
人事制度	職能資格制度	職務等級制度
能力評価	潜在能力+顕在能力	顕在能力
能力形成	企業が長期的に企業特 殊的な能力を習得させる	個人が一般的技能(専門 性)の向上を望む
昇進 スピード	遅い	速い
賃金水準	組織内のバランス	労働市場の相場
採用方法	ポテンシャル採用(新卒 採用など)の比重が高い	即戦力採用が中心
職務の 区別	ライン職の延長にマネジ メント職がある	マネジメント職とライン職は 分断されている

き職位に就くことができる。とりわけ近年、中国進出が増加している小売業やサービス業では、現場経験を重視する。社会的に不利な立場にある中国人にとつて、これほどやりがいのある職場はない。

しかし、日系企業のこのような特徴は、裏を返せば弱点でもある。社会的に有利な立場にある人材、たとえば都市生まれの大卒の採用に苦勞するのである。中国では製造業や小売業のイ

メージは低いため、本人が就職しようとしても家族が反対する。一人っ子政策以降に生まれた「80後」「90後」世代は、現場作業のような厳しい仕事を忌避する傾向も強い。そのため良品計画やサントリーは、将来の幹部候補としてある種の「新卒エリート採用」を、企画職など上流工程の職務に限って行い、現場経験をキャリアパスのなかで明確に位置づけるなどの工夫をしている。

# 日系企業の平等さは強みでもあり弱みでもある

## コア人材に求められる 企業の色に「染まる」経験

日系企業は近年、現地化を積極的に進め、中国市場の消費者のニーズに合った商品やサービスの、機動的な開発・投入に取り組んでいる。R&D人材やマーケット、販路を開拓する営業の獲得が、この取り組みのスピードを左右する。

事業の中核となるこのようなポジションの人材調達に対する一般的な解決策は、「高い給与を提示して外部労働市場から優秀な人材を獲得する」である。だが、今回、取材した企業は、中国企業である上海家化を除いて、そのような手法が中心ではなかった。

R&Dは、その知見を組織に蓄積することによって初めて、次の商品を自律的に生み出すことができるようになる。商品開発には、開発工程に関する広範な知識に加え、生産や販売など多数の関係部署とかけあったり、経営陣に投資決済を促したりといった、高い社内調整能力が必要だ。営業であれば、かつて中国でよく見られたような

営業先と個人的なリレーションを築き、賄賂をやりとりするやり方ではなく、オープンなビジネスルールにのっとった公正なやり方が求められる。これらは外部から採用した中国人全員が自然にできることではない。そのため、日系企業は時間をかけて、自社の求める基準を満たす人材を育成しているのである。

人材調達では、市場の伸びに組織の拡大が追いつかず、各社とも中途採用を積極的に活用する。割合にすると、新卒採用よりも中途採用のほうがずっと高い。だが、中途採用だったとしても、中核的な幹部ポジションに任用されるのは、一定以上の勤続年数を経た社員ばかりである。これは自社の理念や行動規範を身に付けた人材かどうかを、日系企業が重視しているからに他ならない。

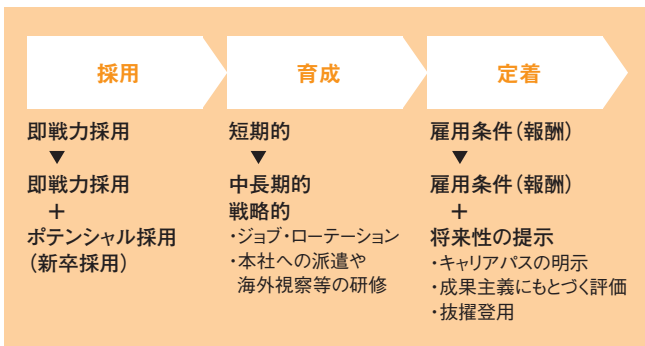
そのため、事業の中核を担う人材の新卒採用に本格的に取り組み日系企業が増えている。すでにダイキンはR&Dのエンジニアを、サントリーは商品開発、良品計画は店長候補を新卒で採用している。

# 信頼から始まる日本人 不信が出発点の中国人

## 日本流人材育成と 相性がいい中国人も

このように時間をかけて企業特殊的な能力を身に付けた人材を育成する方法は、極めて日本的である。そして、このような日本流のやり方が中国で受け入れられるのには、中国人の特性もある。

図表2 人材調達のリデザイン



「日本人は最初から周囲を信頼しますが、中国人は不信を抱くところから始まります。周囲を信頼できないからこそ、給与や地位、キャリアパスといった『发展空间』を強く求めるのです」と、前述の馬氏同様、ボレ・アソシエイツの庄氏も彼らの特性を指摘する。中国人は一見、即物的な対価を求めているように見えるが、その背後には信頼できる人間関係や将来に対する安心を渴望する気持ちがある。その欲求の強さゆえに、ひとたびその確証が得られれば、心理的な結びつきは極めて強固なものになる。

企業特殊な能力を重視し、内部育成に重きを置く日系企業のやり方は、個人と企業の結びつきを強める。しかも、そのような人材こそ中核ポジションに登用するという昇進のさせ方は、企業内キャリアの将来性を約束する。周囲に不信を抱いている中国人にとつて、実は日本流の人材育成は相性が高いのである。

だが、人材獲得競争が激しい環境のなかでは限界もある。企業も個人も内部育成による結びつきを指向したとし

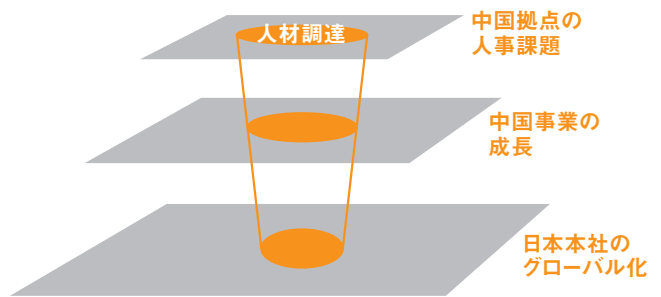
ても、優秀な人材であればあるほど、周囲が放っておかないからだ。労働市場の流動性が高い中国では、「引き抜き」のリスクが常につきまとう。日系企業は、中国では日本国内以上に、人材の定着に腐心する必要がある。

## 本社の経営への参画 ルートの整備が不可欠

現地化が進み、事業の中核を担う人材の中長期的な育成が始まった今、次なる課題はそのような中核人材のリテンションである。他社からの引き抜きのリスクにさらされていることを考えれば、そのリテンション策は、企業内での相対的な水準ではなく、市場相場に見合う条件でなければならない。

具体的な策としては、キャリア早期からの大胆な抜擢登用や、成果に応じた高額報酬の設定などである。ただし、リテンション策といえは、とかく給与の多寡に議論が集中するが、心理的な結びつきを重んじる中国人にとって給与だけが魅力要因ではない。むしろ、本人への高い期待を具体的に示すことが重要なのである。

図表3 グローバル人事に求められるマルチレベルな視点



その人材から見切りをつけられる可能性を否定できない。

この「ガラスの天井」問題を解決するには、「本社の下に中国法人がある」という、本社と中国事業の上下関係を脱する必要がある。良品計画の中国事業部門を解体し、日本本社の全社事業に組み込む組織再編は、そのシンボリックな流れとみることができると。

## 「問題が人事に閉じない」 グローバル人事の難しさ

中国における人材調達は、欧米流のやり方が一般的にはスタンダードだと考えられているが、実は日本流の育成による内部登用にも大きな可能性がある。

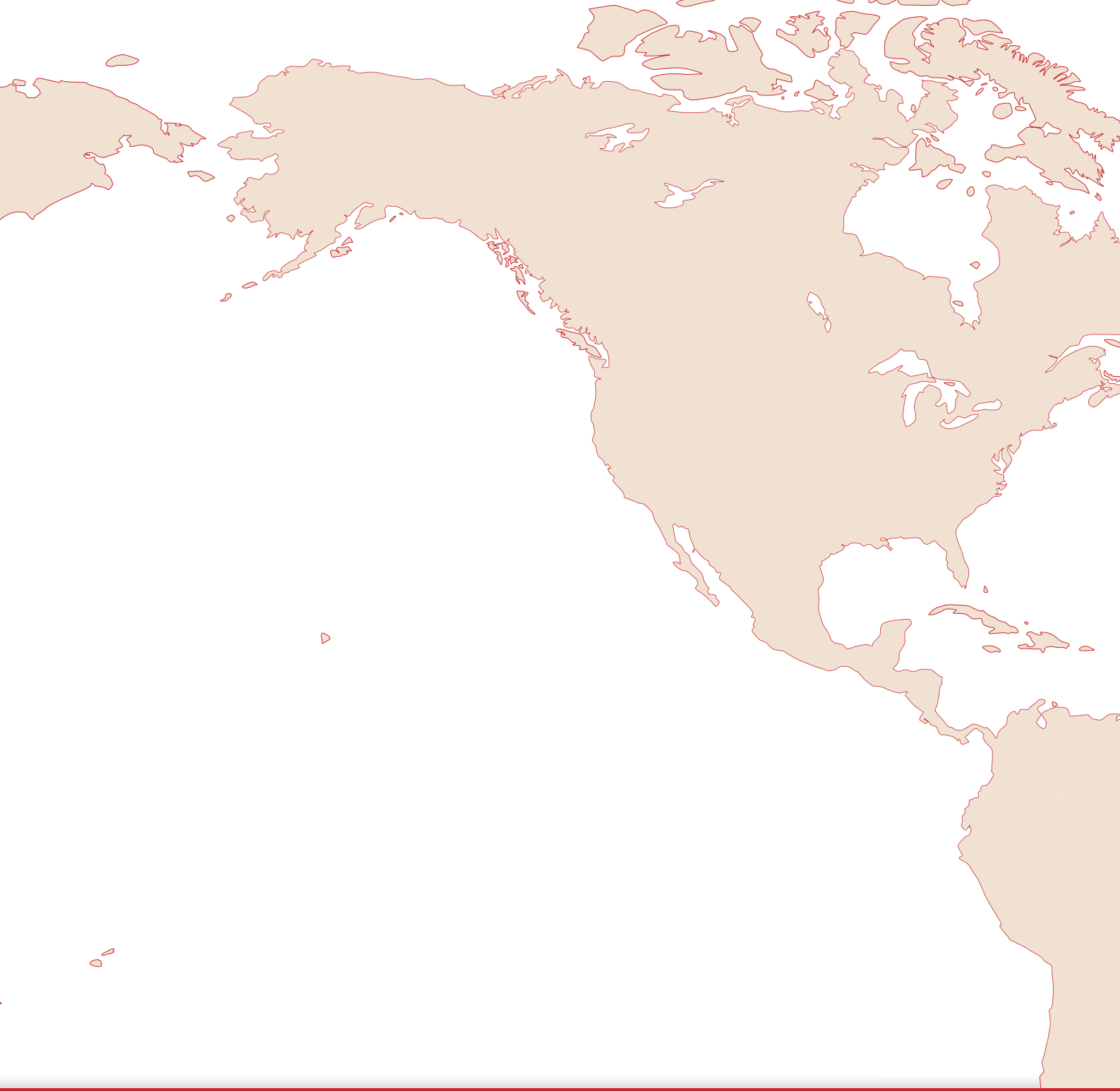
ただし、それは「人材を採り、活用する」フェーズにおいてである。

日系企業が「人材を逃さない」ためには、企業の内部労働市場において、外部労働市場の競争環境に見合うだけの条件を整備する必要がある。ただし、これは給与の金額以上に、本人への期待であり、それを表すものとしてのキャリアパスの提示である。

このリテンション問題は、つきつめれば中国法人と本社との関係にいきつく。加えて、人材定着の最大のキードライバーは事業の発展である。

この「人事の問題が人事に閉じない」ことにこそ、グローバル人事の本質的な難しさがある。「日系企業の本社は、中国では、日々の業務に忙殺されて、事業への戦略的な関与が十分にできていません。欧米系企業はアウトソーサーなどを積極的に活用して、人事のパワーを上流工程にシフトさせている。この点は日系企業と明確に違います」とエーオンヒューイットの木下氏は日系企業の人事に警鐘を鳴らす。採用や定着において、日本流と欧米流の手法をいかに組み合わせ、中国独自の要素を追加するのか。事業を発展させるために人事ができることは何で、すべきでないことは何なのか。そして、人事課題と経営課題をいかに接続させるのか。経営の大局観を持ち、かつ事業の現場に深く入り込む。戦略的な関与をマルチレベルで行うことこそ、グローバル経営で人事に求められる役割だろう。

# 人事に求められるのは マルチレベルの戦略的関与



## Works Report 2013

変わる中国市場——人材獲得をリデザインする  
リクルートワークス研究所

〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2  
グラントウキョウサウスタワー  
株式会社リクルートホールディングス  
TEL 03-6835-9200  
<http://www.works-i.com>

2013年5月発行  
発行者・著者／リクルートワークス研究所

「中国の労働市場」プロジェクト  
中村天江 豊田義博 荻野進介 五嶋正風 阪口祐子

デザイン／荒井雅美(トモエキコウ)

校正／ディクション株式会社(相澤若葉)

印刷／株式会社ダイヤモンド・グラフィック社(中山和宜 江崎宏之)

©株式会社リクルートホールディングス 本報告書の無断転載を禁じます  
Copyright2013 by Recruit Holdings.co.,Ltd. All right reserved.