

中国における人材流動化について

——人材流動化とその対策——

黄 開 営

目 次

はじめに

1. 人的資源の問題点
2. 人材流動化の現状
3. 人材流動化の影響要因
4. 人材流動化の原因分析
5. 人材流動化対策

おわりに

はじめに

改革開放の深化と WTO の加盟によって、中国社会は今大きく変化しつつある。すなわち、中国経済は計画経済から市場経済にシフトし、高度成長期を迎えている。外資系企業、国有企業、民営企業の間では市場と人材をめぐる争奪戦が一層激しくなっている。

優秀な人材を獲得できれば、競争に勝てるという思いから、「ヒト、モノ、カネ、情報」の 4 大経営資源の中の人的資源に対する注目がますます高まっている。企業は厳しい競争を勝ち抜くために、あらゆる方法で優秀な人材を獲得しようとしている。

その一方、中国の人材市場では、人材流動化という傾向がますます強まっている。従業員のロイヤルティが失われることによって人材の流動化が加速している。企業が如何に優秀な人材を獲得し、そのロイヤルティを維持するかは、企業の持続的な成長に関わっている。企業の業績が、従業員のロイヤルティにこれまで以上に左右される時代である。このような環境下では、企業がどのように人材を獲得して、従業員

のロイヤルティを高めるかが重要な課題となる。

本論文では、このような問題意識から、中国における人材流失の現状を論述し、人材流失の影響要因を探り、流動化の原因を分析し、中国における人材流動化への対策を検討したい。

1. 人的資源の問題点

ここ二十数年、中国経済は急成長を遂げているが、この経済成長に伴って、人的資源には大きな変化が起きている。それは人材不足の深刻化と人材流動の加速化である。

(1) 人材不足の深刻化。中国経済の急成長によって、中国市場の魅力がますます増大している。グローバル企業は中国に進出し、中国市場というパイをできるだけ多く獲得しようとしている。グローバル企業は国情、習慣、文化などが異なる外国で戦略目標を実現するために、人材の現地化を行っている。「引進來・走出去」(外資企業を国内に受け入れて、国内企業のグローバル化を実現する)は中国政府が中国企業に掲げる発展目標である。グローバル企業に学ん

で、ますます競争力をつけた中国企業はグローバル化を図って、海外に進出しようとしている。そのため、グローバルな視野を持っている人材を求めている。中国では毎年310万人の大卒の中で、10%足らずの人材が外資企業の条件を満たしている。マッキンゼー社の2005年の試算データによると、2010年までの5年間に中国企業はおよそ75000人のグローバルマネージャーが必要としているが、現在、そのような人材は5000人ぐらいしかいない⁽¹⁾。経済規模の拡大で人材の需要量が増大し、人材の不足が深刻になっているわけである。

(2)人材流動の加速化。事業の拡大、人材の不足によって、人材をめぐる争奪戦がいつそう激化し、人材の流動化に拍車がかかっている。中国市場においては、経済の成長に伴って、人材の流動化が加速し、人材の離職率も年々高まっている。今日、世界経済は工業経済から知識経済に突入している。知的人材がある企業を離れても、知識や技能を持っているから、すぐ他の企業に職を見つけることができる。そこで、今の会社でちょっと気に入らないことがあれば、すぐ辞めてしまう。特に、今の中国は、経済の

高度成長によって、就職チャンスが増えている。その上に、人材不足のため、離職頻度が高い。中国人材市場では、2年ぐらいで職を変えることは日常茶飯事である。もっといえば、年に5、6社を回ることもよくある。表1-1は日本の独立行政法人労働政策研究・研修機構が実施した4回の「日系グローバル企業の人材マネジメント調査」の調査結果である。このデータによって、世界的視点から中国の離職率を見てみよう。

表1-1に示されているように、全体の傾向としては、アジア地域はほかの地域より離職率がかなり高い。また、アジア地域内では、中国の離職率がその他アジア地域よりずっと高いことが分かる。2005年調査の調査結果データでは、中国の中間管理職の平均離職率は最も高く、9.3%に至っている。中国での人材確保の困難さがうかがえる。

高い離職率と速い離職頻度から見ると、中国市場の人材はハイスピードで流動している。その流動化は、企業の事業展開に大きな影響を与えている。人材流動化のデメリットは以下のように考えられる。

①人材流出に伴って、技術流出の問題が出て

表1-1 中間管理職の平均離職率

単位：(%)

	1998年度 (1999年調査)	2000年度 (2001年調査)	2002年度 (2003年調査)	2004年度 (2005年調査)
アジア全体	8.2	8.9	8.0	9.0
(中国)	(-)	(8.5)	(10.1)	(9.3)
(中国以外)	(-)	(9.1)	(7.3)	(8.8)
中近東	7.5	6.2	3.5	2.4
ヨーロッパ	6.9	5.8	6.0	4.8
北米	6.9	8.3	7.9	8.9
中南米	8.2	10.5	8.9	8.3
アフリカ	2.8	6.3	10.6	0.7
オセアニア	5.9	7.9	10.4	6.9

出所：http://www.jil.go.jp/institute/research/documents/024/research024-06.pdf。

くる。技術流出とその影響が重大である。特に、同業者であるライバル企業に転職される場合は、企業の致命傷ともなりかねない⁽²⁾。そこで、企業としては、人材のロイヤルティを高め、人材の離職を止めると同時に、技術流出のリスクを防止する対応策を取ることが必要不可欠である。

②高度な技能・技術が長期的な仕事に従事することを通じて形成される。人材の頻繁な流動化によって、同じ仕事に対する知識と経験が蓄積できないから、高度な技術の形成が不可能になる。これは、企業に対しても、人材に対しても、好ましくないことである。森谷正則がいうように、「いまの若い中国人には、より良い仕事、より良い給料を求め、新しい職場に変わっていく傾向が強い。それは、現地で採用した者が仕事に慣れた頃には辞めてしまうという日系企業の悩みでもある。したがって蓄積が生じがたく、高度な技能にまで高まらない」⁽³⁾。

③企業は業務をスムーズに遂行するためには、必要な人材を採用、配置、教育訓練などの活動を行い、人材育成計画を立てている。人材の離職によって、その人材育成計画が中断され、新しい人材を採用して、改めて教育しなければならない。そのため、膨大な教育費がかかる上に、その人材が担当する業務の連続性も破壊されてしまう。特に、顧客に接する人材の流出によって、顧客の不満を招き、顧客の離反に導いてしまう。

④人材が離職する場合には、その悪影響が一人だけの人材の離職に留まらず、周りの人々に波及する。特に、離職する人材の個人的魅力が強い時、集団離職が起こりやすい。人材争奪戦が激しい中国人材市場には、集団離職が次から次へと起こっている。「中山市小霸王公司」の離職したマネージャーが「步步高グループ」を創立し、「伊利乳業」の離職したマネージャーが「蒙牛乳業」を創立し、「デルコンピュータ」の

離職したマネージャーが「聯想（レノボ）グループ」に加盟したのはすべて集団離職によるものである。集団離職は企業に大きなダメージをもたらす。

⑤人材が頻繁に離職する企業は、企業の経営上に何かの問題があると思われかねない。そして、企業が離職手続きの処理について何か不適切なところがあれば、人材が不満を持ちながら企業を離れて、元の企業について絶対にいい話をしない。そのマイナスの口コミ効果が大きいのである。それによって、企業イメージが大きく損なわれ、企業の販売業績悪化に密接につながる。

2. 人材流動化の現状

中国人材市場は複雑で、流動的で、いまだ不透明である。人材不足で採用難の課題を持ちながら、人材の流動化で定着難の問題にも直面している。中国における人材流動化の現状を把握するためには、以下で主要地域、部門と流失集中期間から分析したい。

(1) 地域

表2-1に示されているように、上海の離職率が最も高く、15.9%に至っている。北京が第2

表2-1 各主要地域の人材流失の状況（年）

地域	離職率
北京	13.0%
上海	15.9%
長沙	2.1%
石家荘	0.1%
江浙地区	2.9%
珠江デルタ	5.6%
東北地方	1.5%

出所：張彦寧・陳藍通編『中国企業労働関係状況報告（2006）』，企業管理出版社，p. 45.

位（13.0％）で、珠江デルタが第3位（5.6％）である。上海、北京と珠江デルタは中国の三大経済圏であり、経済発展が最も進んでいるところである。江浙地区、東北地方と内陸の長沙、石家荘は比較的低い。経済発展が多く就職チャンスを創出している。経済発展が著しいところは離職率が高く、人材流動化が激しいことが分かる。

(2) 部門

表2-2に示されているように多くの業種で、販売部門の離職率が最も高く、ハイテク業界では25.0％、医療では26.0％に至っている。これに対して、HR部門はかなり低い離職率を保っている。ハイテク業界において販売、技術、物流部門の離職率が高く、医療業界においては

販売、総務、技術部門の離職率が高く、機械業界においては、製造、経理部門の離職率が高いことが分かる。部門間で離職率が異なる原因を究明するには、産業特性を分析しなければならない。ハイテク産業と医療産業は新興産業で、技術性が高く、新市場の獲得も重視する。販売関係、技術関係人材の人气が高く、その人材の離職率も高い。機械産業は伝統的な産業で、製造実務などの経験を重視しているから、製造関係人材の人气が高く、離職率も高い。経理関係人材の離職は主に業界の給料レベルと評価システムと関係があると考えられる。

(3) 人材流失の集中期間

図2-1に示されているように、12月から3月までの離職人数は年間離職人数の54％を占め、

表2-2 各部門の人材流失の状況 (年)

業種	HR 部門	総務部門	販売部門	製造部門	技術部門	物流部門	経理部門
機械	4.9%	8.7%	4.3%	16.8%	2.3%	—	17.4%
ハイテク	3.1%	—	25.0%	2.5%	9.4%	14.3%	5.9%
医療	2.3%	7.7%	26.0%	5.2%	8.7%	3.9%	4.3%
その他	4.5%	5.1%	23.9%	0.8%	3.2%	3.2%	3.2%

出所：張彦寧・陳藍通編，前掲書，p. 46.

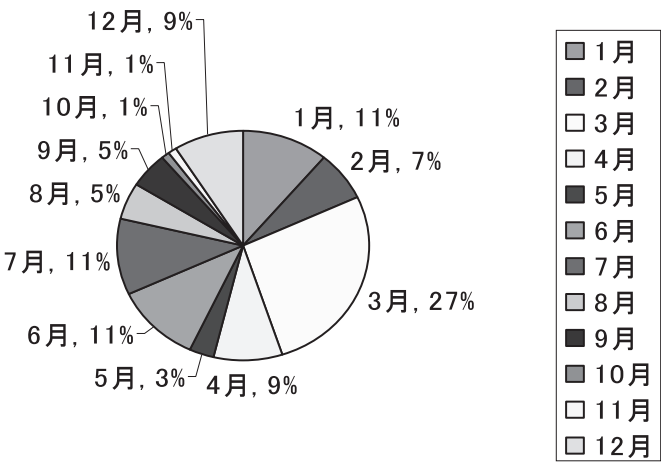


図2-1 人材流失の期間集中度分析 (年)

出所：張彦寧・陳藍通編，前掲書，p. 47.

その内、3月の離職人数が一番多く、27%になっている。6月、7月、8月の3ヶ月間の離職人数は年間離職人数の27%を占め、両者の合計は年間全離職人数の81%に至っている。

中国の人材離職期間がこうになっているのには理由がある。12～3月は、企業の1年間の経営活動を終え、来年の事業計画を策定する時期である。6～8月は、企業が前半の生産と販売を評価し、後半の事業計画を調整する時期である。事業計画の策定と調整は人材配置と連動している。人材がこの時期に離職すれば、企業の事業展開の連続性に対する影響は比較的小さい⁽⁴⁾。

3. 人材流動化の影響要因

過度な人材流動は企業にとって決して好ましくない。人材を維持する戦略を採択するには、その流動を起こす原因を分析する必要がある。人材流動は様々な要因に影響されている。以下では、社会経済環境、企業の雇用慣行と中国人の価値観・職業観から分析したい。

(1) 社会経済環境

①流動人材市場の形成。中国は建国後から大学入試制度を実施している。政府が教育補助金を持っていて、大学に進学した学生はほとんど学費なしで勉強していた。その代わり、卒業するときは自由に就職先を選択する権利もなかった。政府の人事部門は新卒学生を採用計画に従って各就職先に分配していった。企業などは自主募集もできず、採用計画を政府の人事部門に提出し、許可を申請することであった。企業による説明会や選考も何もなく、派遣されてきた学生を迎え、手続きを行うことが採用活動の全てであった。

いったんある企業に就職すると、特別な事情がなければ、ほとんどの従業員は退職まで働き、一時は父親が退職した後、子供が父親の資格を

継いで同じ企業に就職できるという政策さえも実施されたこともあった。形式上は日本企業の終身雇用よりもさらに終身雇用であった。採用の「計画分配」と中国流の終身雇用制度は伝統的な中国企業の人事労務管理の最も基本的な特徴であろう⁽⁵⁾。このような人事労務管理制度の下で、国が大学生の学費を負担するから、大学生が国費であり、国家の財産であった。外資企業は大学に「培養費」と言われる育成費を支払わなければ採用ができなかった。

経済改革に伴って、大学の教育改革も進んでいる。中国人材市場の需要に応じて、大学の募集人数も増大している。1993年から自費学生を認め始めて、自費で大学に進学した大学生が自由に就職できるようになっている。すなわち、就職の自由選択は1995年卒業の短期大学生から始まっていた。1995年から「計画分配」と「自主採用」が併行していた。1997年の新入生から学費全額自己負担になり、2001年から「計画分配」から完全に企業の「自主採用」に移行した。卒業した大学生が自由に就職もできて、企業側も自由に採用できるようになって、流動的な人材市場が形成された。

②地域間格差。中国の経済改革と開放政策は東部・南部の沿海部から始まった。経済特区、沿海開放都市はすべて東部・南部に集中している。改革・開放政策に恵まれ、東部・南部の沿海部は内陸より経済がずいぶん進んでいる。内陸の西部は発展途上国のレベルであるが、沿海部の東部・南部は先進国並みである。経済発展の格差によって、地域ごとに大きな生活水準格差が存在している。人材流動市場の形成によって、労働者が容易に流動できるようになっている。内陸の肉体労働者や知的労働者が皆夢を持って東部・南部の大都市に流れていく。そこで、人材市場には西部から東部へ、農村部から都市部へ、郊外から市街区域へという人材流動の特徴がみられる。

③企業間格差

改革・開放政策が打ち出される以前，中国市場には国営企業しかなく，優秀な人材がすべてそれらの企業に沈殿した。改革・開放以来，外資企業の進出，個人企業の興起により，中国市場は国有企業，民営企業，欧米系企業，非欧米企業の外資企業（日系，韓国企業など）の市場に細分化されている。外資企業は給与，管理制度，職場環境などの面で優位性を持っているから，人気が高い。一方，中国の民営企業は活性化を図り，科学的な経営手法を取り入れ，大きな発展を遂げ，就職の理想企業になりつつある。表3-1に示されているように，外資企業と民営企業は就職の高い人気度を集めている。そこで，国有企業に沈殿された人材が外資企業と民営企業に流れていく。

(2) 企業の経営戦略と人材観

人材流動は企業の経営活動と大きな関わりがある。企業がどういう経営理念を持ち，どういう経営戦略を採るか，そして，人材をどう扱う

かが，従業員のロイヤルティに影響し，モチベーションの低下や離職の原因になりかねない。

①資本重視

中国経済の成長は労働力の投入ではなく，主に資本の投入により支えられている。そこで，企業の戦略策定においては，資本と技術を重視し，人的資源より財務資本のほうが優位性をもっていて，中国の人材市場はまだ資本支配時代である。多くの企業が原始資本を蓄積する段階で，「企業は人なり」，「人本位」などが口だけに留まって，実際の行動に移行できていない状態である。人的資源が労使関係においてまだ弱い立場に立っているから，多くの経営者が人材を資源ではなくコストとして扱い，人材にかかる費用を知っているが，人材にどれだけ値打ちがあるか知らないのである。このような認識しかない経営者の企業がどれほど競争力を低下させるかについて，ピーター・ドラッカーは次のように言っている。「今日，すべての企業が口癖のように，『人材こそはわが社の宝である』

表3-1 2004年中国大学生の希望就職先ランキング

1	ハイアール	11	サムスン電子	21	フィリップス	31	中国人民銀行	41	ウォールマート
2	IBM	12	TCL	22	上海大衆	32	シティバンク	42	美的
3	P&G	13	モトローラ	23	HSBC	33	ネスレ	43	中央電視台
4	中国移动通信	14	中国連通	24	富士康	34	デル	44	シェル石油
5	マイクロソフト	15	インテル	25	万科集团	35	ロレアル	45	海信集团
6	レノボ(連想)	16	ユニリーバ	26	ソニー	36	マースク	46	松下電器
7	華為	17	ノキア	27	コカコーラ	37	オグリビー	47	アムウェイ
8	GE	18	PWHC	28	LG 電子	38	中国一汽	48	中国网通
9	シーメンス	19	HP	29	マッキンゼー	39	明基	49	シスコシステムズ
10	中国电信	20	中国銀行	30	UT スターコム	40	ジョンソン&ジョンソン	50	中国石化

出所：九門 崇著「中国人の就職・キャリア観」，ジェトロ『中国進出企業の人材活用と人事戦略』，2005年10月31日，p. 22.

と言っている。ただし、そのとおりに実践している企業がほとんどないし、それどころか、実は、まったくそのことを信じていないのである。ほとんどの経営者は、無意識のうちに、19世紀の経営者と同じように、『我々が人材を必要としている以上に、彼らは我々を必要としているのである』と信じ込んでいる。しかし実際には企業は、製品やサービスのマーケティングを行うのと同様、またはそれ以上に、社員のマーケティングを行わなければならない。企業は人を集め、これを維持し、評価して報酬を与え、さらにやる気を起こさせ、彼らに奉仕して、満足してもらわなければならないのである」⁽⁶⁾。

②利益優先の短期志向

今日、多くの企業が経営戦略を策定する際に、長期持続的な発展戦略を立てず、利益優先の短期的な投機行為を行っている。グローバル企業の中国進出によって、中国企業がグローバル企業と競争しなければならない。グローバル企業が技術力、資金力と科学的な管理制度を持っているから、中国企業は巨大な競争の圧力を感じている。特に、2001年中国が正式にWTOに加盟することによって、中国企業は生き残る危機に直面した。利益に集中する企業経営を行う結果、社会責任の欠如という社会問題が起こっている。企業は社会環境に配慮せず、浄化処理をしていない廃棄物の排出による環境破壊、サプライヤーに対する債務不払いによる債務連鎖の形成、会社都合による一方的解雇、給料の減額・不払いなど、企業イメージが大きく損なわれている。多くの人がこんな企業に働いて、自分の恥であると感じて、辞めてしまうことが多い。

③雇用慣行

今の中国企業は企業の利益ばかり考える結果、新卒採用ではなく、中途採用を好む雇用慣行になっている。新卒採用の場合には、業務の経験がなく、仕事に慣れるまでかなりの時間が

必要である。仕事をスムーズに遂行するために、企業が様々な教育を行わなければならない。企業は膨大な教育費用と長い時間をかけなければならないのである。その上に、仕事に慣れてからまた転職すれば企業にとって大きな損失である。中途採用の場合には、採用された人材が仕事の経験があり、即戦力を持っている。新卒採用よりかなりの教育費用と時間を節約できる。今の中国では毎年300万人以上の大学生が卒業しているが、就職できる人は少数であり、非常に厳しい「就職難」の状況である。企業が募集する時、募集要項に「〇〇年の業務経験が必要」とか、「業務経験者優先」と明確に書いてあるから、事実上新卒の採用を拒否している。就職するために、大学生は卒業する前に会社に入って実習・バイトなどの実践活動を通じて仕事の経験を稼ぐ。その結果、その会社に就職する場合もあるし、就職しない場合は、求職する時に、その経験を履歴書に書き込む。一方、就職できない人は、「大学生浪人」になるか、やむを得ず進学し、「卒業恐怖症」にかかってしまう。

中途採用のほかに、派遣採用の雇用慣行もある。専門の派遣会社は人材と労働契約を結んで、人材の労働関係、報酬、社会保険と労働保護などの労働權益に責任を負う。人材が企業の編成に入らず、企業の雇用と使用が分離しているから、企業が労使紛争などを避けられる。派遣採用によって、派遣社員は企業に対するロイヤリティが薄くて、頻繁に離職してしまう。

(3) 中国人の職業観

中国の人材が頻繁に離職する原因を分析するには、中国人の職業観を理解しなければならない。次では、中国人の職業観から分析したい。

基本的に中国人は「就社」ではなく、「就職」である。このような行動をとる根拠としては、会社に対する「不信任」がある。改革・開放後のここ20年あまりの間に、中国にはたくさんの企業が誕生したが、倒産の憂き目にあうもの

も少なくなく、多くの人が職を失った。外資企業も同じである。無数の日本企業、欧米企業が中国進出を果たしたものの、その多くは夢破れ、空しく撤退していった。こうした現実を目のあたりにした中国人は、当然こう考える。いつ潰れるか分からないのが企業というものである。いつ潰れても路頭に迷わないために、自分の強みや専門性を今から磨いておこう⁽⁷⁾。企業の競争力を高めるために、中国企業は労働集約型企業ではなく、資本・技術集約型企業への道を選んでいる。企業改革によって、生産効率や技術力が段々高くなって、余剰人員がますます多くなっている。企業が「減人増効」（人員を減らして、効率を向上させる）の戦略を取り、リストラを行い、多くの人々が職を失っている。会社は頼りにならず、頼れる者は自分しかない。人材は企業に対するロイヤルティが非常に低く、逆に、どの会社にも通用する能力の獲得への関心度が高いのである。そこで、中国人は勉強に強い意欲を持っていて、職業を選択する際にも、自分の成長に最も関心を持っている。中華英才网の2004年調査によると、中国の大学

生が卒業後の就職先を選ぶ際に重視する点の第一位は「研修とキャリア発展の機会（50%）」が半数を占め、次に「福利厚生を含めた給与（14%）」となっている⁽⁸⁾。

4. 人材流動化の原因分析

人材は色々な職業観を持っているが、離職する原因も異なる。CBR（The China Business Review）データの中から、「何故従業員は留まるのか」についてのオフィス従業員に対する調査結果を図示したのが図4-1であり、良いキャリアの機会が1位を占め、報酬と並んで優れた訓練・教育制度の存在が会社に留まる重要な理由になっている。CBR レポートは、「報酬を超えた要因が大切」との観点から、従業員の戦略確保について述べていて興味深い。

マーサー（Mercer Human Resource Consulting）は中国人が転職する理由の上位5位として、①（現在の会社における）人事制度の未整備、②キャリアアップ、③留学、④給与に対する不満、⑤仕事の内容のミスマッチを挙げて

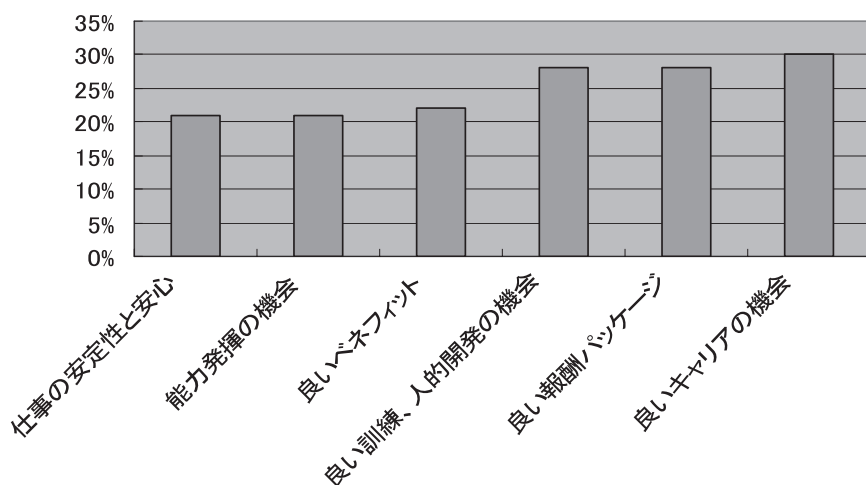


図4-1 何故従業員は留まるのか（2005年）

出所：CBRデータ（Watson Wyatt Worldwide資料）。
URLは<http://www2.odn.ne.jp/kurakami/japco/BR0606.pdf>。

いる。また、経営の方向性が明確に示されていないなど経営側の問題も指摘される。いずれの結果を見ても、自分の能力が正当に評価され、それに見合った給与やボーナスが得られるか、今後の自分自身の成長やキャリアアップの機会が十分あるかという点が重要であると思われる⁽⁹⁾。前述の中国人の職業観で分析したように、中国人の意識は「就社」ではなく、「就職」であり、仕事に対するロイヤルティが非常に高いのである。職業を選択する際であれ、業務を遂行する際であれ、すべて自分の成長、自分の将来性について関心を持っている。勿論、もっと高い給料を求めて離職することもあるが、もっぱら高い給料のために離職するという認識は大きな間違いである。中国人のロイヤルティを高めるには、報酬だけではなく、個人の成長に対する支援、精神的な欲求を満たすことが重要である。

5. 人材流動化対策

人材の流失は企業を悩ませる問題であり、企業の発展に大きな影響を与えている。有能な人材を採用し、確保することは事業の成功に関わっている。以下では、企業の人材確保戦略を検討したい。

(1) 自ら人材を育てる

中国企業のグローバル化とグローバル企業の中国現地化によって、グローバルな視野を持つトップ・マネージャーの需要が高まっている。中国の人材市場は人材不足の現状を持っているから、企業間の人材争奪戦が激化している。企業はスムーズに事業を展開するために、即戦力のある人材の中途採用を重視している。適切な人材を獲得するために、企業がヘッドハンターを通じて採用することが多い。このような育成軽視、中途採用重視の採用志向は人材流動の悪循環に拍車をかけている。

ヘッドハンターなどを通じた人材の外部調達には、いくつかのデメリットがある。①コストが高い。企業は獲得した人材に高い給料を支払う

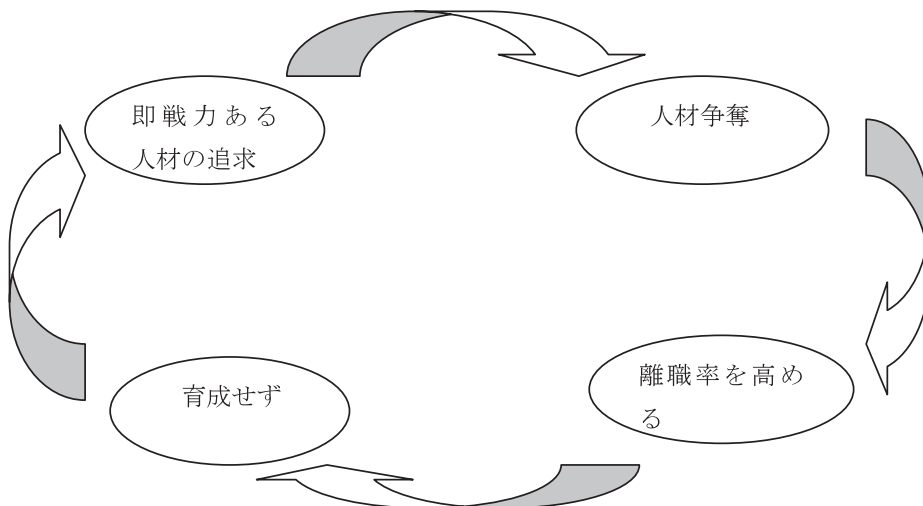


図5-1 人材争奪の悪循環

出所：筆者作成

一方、ヘッドハンター会社に高い紹介料金を支払わなければならない。②中途採用で獲得した人材は会社の事情について知らないから、慣れるまで時間がかかる。そして、会社での人間関係もできていないから、コミュニケーションがしにくく、協働できない。③中途採用の人材は企業に対する感情が薄く、離職志向も強いから、また転職する可能性が大きい。④人材が外部で調達されるから、企業内部の幹部は昇進できなくなって、モチベーションが低下し、離職する可能性が高い。

育成軽視、中途採用重視の中国人材市場では、人材が良い職に就くために一生懸命勉強している。図4-1に示されているように、優れた訓練・教育制度の存在が会社に留まる重要な理由になっている。そのような環境下では、企業は自らの人材を自ら育てるという理念を持って、十分な教育・訓練、研修制度を整えて、必要な人材を内部で公募、育成することは人材確保の有効な方法であると考えられる。

(2) 新卒の活用

人材不足の深刻化が進む一方で、中国の人材市場は新卒の「就職難」の課題も抱えている。外資系、地場系企業における人材不足の問題に応じて、中国政府は早急な対策を講じ、2003年度の大学新卒者数は前年比46%増の216万人、2004年は280万人、2005年は310万人に達すると言われている。しかし、新卒者がすぐに幹部人材になり得ないから、結果として、新卒は供給過剰で初任給の低下、就職決定率の低下が起こっている。これらの新卒者は、仕事の経験だけがないが、高等教育を受けているので、育てやすいし、成功の意欲もある。企業は人材を採用する時、「準人材」の新卒を吸収して、自ら幹部か幹部候補まで育てることによって、低コストで人材を獲得できる。「モノづくりはヒットづくりである」と言われるように、企業は製品を造る工場だけではなく、人材育成を行う学校

でもある。人材育成活動を通じて、人材は企業との間に絆ができて、ロイヤルティが向上し、離職する可能性が低くなる。

(3) 中核人材の確保

人材不足の深刻化という環境の中で、企業が獲得、育成した人材はヘッドハンターか、ライバル企業に取られるリスクが高い。企業はこのような人材流失リスクに対策を策定しなければならない。中国人材市場には専門性の高い人材が不足しており、普通の人材が豊富である。そのため、企業にとって必要不可欠な中核人材の確保が重要である。例えば、中国に進出する欧米系企業は中核人材に高待遇を提供し、代替可能な人材に低い給与を支払うので、ポジションによる給与格差が非常に大きい。そして、中国現地のマネージャーに十分な成長チャンスを与えるためには、欧米系企業は本国からあまり出向者を送らず、大胆に現地の人材を採用している。

欧米系企業は現地のマネージャーに発展空間、報酬、育成などに十分な配慮を払っているから、中国に良いイメージができて、就職に高い人気を集めている。企業が事業をスムーズに展開するために、優先的に中核人材を確保するには効果的な戦略であると考えられる。

(4) 企業文化戦略の構築

アメリカの心理学者マズロー（Maslow・A）は1955年に5段階の「欲求階層構造」の理論を提唱した。それらは、①生理欲求②安全・安定欲求③社会的欲求④自我自尊の欲求⑤自己実現の欲求である。マズローの理論によると、低い次元の欲求が満足すれば、次のもっと高い次元の欲求を追求する。前述のように、中国の人材が離職する理由はお金だけではなく、自己実現などの精神的な欲求の理由もある。企業は人材に雇用保障などの生存条件を保証するとともに、人材の高いレベルの精神的な欲求を満たさなければならない。その精神的な欲求は企業の

創造力の源泉であり、企業存続の必要条件でもある。企業が人材のその精神的な欲求を満たすには、企業文化の構築が必要である。企業は企業文化の構築を通じて、人材の発展に必要な成長条件を提供できる上、人材と共通の理念を持ち、共同发展への道に導いていく。人材を確保するには、人材個人レベルへの配慮が必要不可欠であり、人材の個人成長に対する支援、精神的な欲求を満たすことが重要である。

企業文化は企業に参加する人々に共有されている価値観と、共通の考え方、意思決定の仕方、および目に見える行動パターンの総和である⁽¹⁰⁾。図5-2 企業文化戦略の構築と人材確保の関係図に示されているように、企業文化戦略の構築は、人材の物質的欲求と精神的欲求の達成に重要な役割を演じて、人材の確保に重要な戦略であると考えられる。

おわりに

市場経済改革の深化によって、中国の経済環境が大きく変わりつつある。経済の発展、グローバル化の進展、などの要因によって、人材をめぐる競争が一層激しくなっている。中国人の職業観の変化、離職率の上昇、雇用賃金の高騰など、中国人材労働市場が大きな変容を演じていて、中国の人的資源管理は大きな転換期を迎えている。

中国における企業が人材を有効に確保するには、人材に対する意識、行動を改めて徹底的に見直す必要がある。企業と人材との関係は「商取引」関係ではない。「商取引主義」組織の経営者が人材を価格のついた「商品」とであると認識し、あらゆる方法を使って人材のコストを削減しようとしている。未だに流行っているリストラクチャリング、外部委託、生産の海外移管な

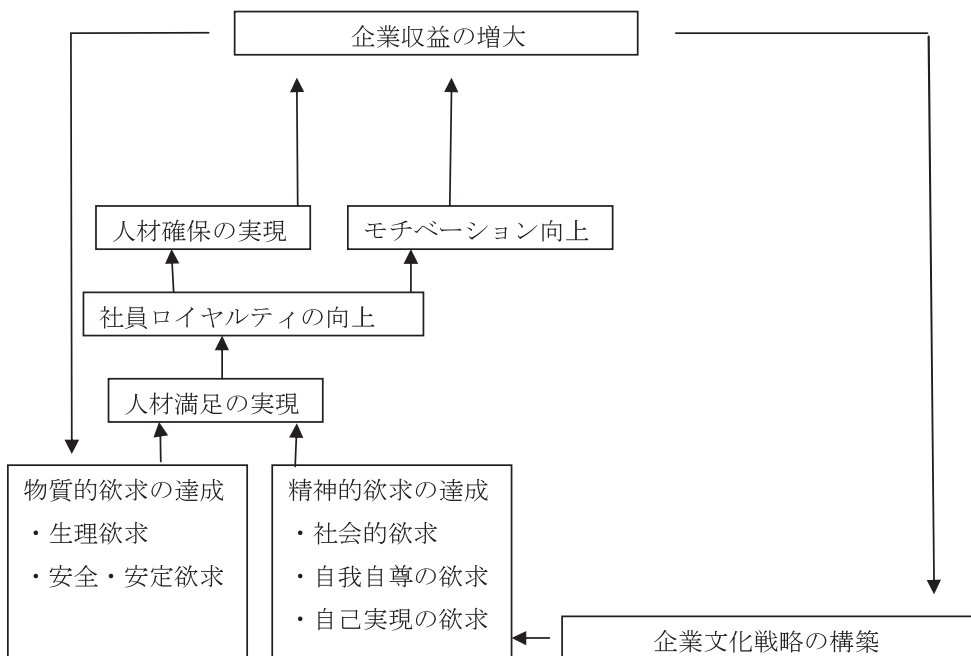


図5-2 企業文化戦略の構築と人材確保の関係図

出所：筆者作成。

どの経営施策は、人材の感情に大きな傷をつけ、人材のロイヤルティを低下させている。

企業と人材との関係は「利害関係者」である。人材は企業の商品ではなく、企業のコストでもない。人材は企業の事業発展になくてはならない戦略的パートナーである。人材は職務遂行することによって、自分の能力を生かして、人生の価値を実現すると共に、会社の発展に貢献する。企業が人材の個人目標と企業の発展とを有機的に結合し、企業と人材の共同発展を図らなければならない。

人材はコストではなく、会社の資源であるという意識を持ち、人材と会社との目標を一致させ、人材のモチベーションを高め、人材の確保ができてはじめて、会社も持続的な発展を図ることができると考えられる。

注

- (1) Louis Lavelle, *China's B-School Boom*, Business Week Asian Edition/January 9 & 16, 2006, p. 55. ...In all, China will require 75,000 top-level executives with global experience by 2010, estimates Mckinsey & Co. -about 70,000 more than it has now. Without them, the future is uncertain. ...
- (2) 酒井浩二著「技術流出のリスク踏まえた人事戦略の必要性」, ジェトロ『中国進出企業の人材活用と人事戦略』第6章, 2005年, p. 109.
- (3) 森谷正則著『中国経済真の実力』, 文芸春秋, 2003年, p. 158.
- (4) 張彦寧・陳藍通編『中国企業労働関係状況報告(2006)』, 企業管理出版社, 2006年, p. 46.
- (5) 楊杜著「中国の人事労務管理」, 奧林康司・今井齊・風間信隆編著『現代労務管理の国際比較』第5章,

2000年, p. 117-118.

- (6) Frederick F. Reihheld, *The Loyalty Effect*, Bain&Company, Inc. 1996. 邦訳『顧客ロイヤルティのマネジメント』, ダイアモンド社, 1998年, p. 163.
- (7) 張晟著『中国人をやる気にさせる人材マネジメント』, ダイアモンド社, 2006年, p. 87.
- (8) 九門崇著「中国人の就職・キャリア観」, ジェトロ『中国進出企業の人材活用と人事戦略』第2章, 2005年, p. 22.
- (9) 同上, p. 22.
- (10) 河野豊宏・S.R. クレグ著『経営戦略と企業文化』, 白桃書房, 1999年, p. 1.

参考文献

- (1) デビッド・シロッタ, ルイス・A・マスキンド, マイケル・アーウィン・メルツァー著『熱狂する社員』, 英治出版株式会社, 2006年.
- (2) クレイア・コンサルティング著『やる気の構造』, 同文館出版, 2003年.
- (3) スティーヴ・Y・西浦著『リテンションストラテジ』, かんき出版, 2001年.
- (4) 李向前, 向洪, 賀然編『中国人材批判』, 中国時代経済出版社, 2005年.
- (5) 葉陳剛著『公司論理と企業文化』, 復旦大学出版社, 2007年.
- (6) 劉秋華著『回帰人本』, 機械工業出版社, 2006年.
- (7) 魏鈞著『忠誠管理』, 北京大学出版社, 2005年.
- (8) 周箴, 彭正龍, 孫遇春, 朱晨海編著『在華跨国公司人力資源管理』, 華夏出版社, 2005年.
- (9) 呂国榮著『使命感』, 機械工業出版社, 2007年.
- (10) 申明, 李劍編著『以人為本』, 企業管理出版社, 2006年.
- (11) 孟秀勤, 史紹潔編『国際化人材戦略と開発』, 中国人民大学出版社, 2006年.