

## 中国における日系企業の人材確保問題に関する調査

## 日系企業における人材確保の現状

## 中国における企業での人材確保と人材の流動化の現状

中国人は他に給与が高い会社があれば翌日からその会社に行ってしまう、会社に対し忠誠心を求めること自体無理など日本から中国を見た場合、中国人従業員に対する認識は必ずしもよいイメージで捉えられているわけではない。それでは果たして現状はどうなのか。確かに4～5年前までの中国人従業員の企業選び、勤務動機は給与額によって決定されるケースも多かった。極端な例を挙げると、月50元(約750円)の給与収入の差があっただけで、長年勤務した会社を、いとも簡単にと辞めてしまう場合もよく見かけられた。現在でも転職率は確かに日本に比べ、中国では年々上昇しているのは事実である。しかし押しなべて中国人は、自分のキャリアに対しての計画性と積極性が彼らを企業選びへと動かすひとつのモチベーションとして機能する。ひとつの会社に2～3年在籍する期間というのは、彼らにとって次のキャリアディベロップメントを計画するには十分な期間である。その会社で上のポジションに行けるか、もし行けないと判断したのであれば自己の能力を活かせる会社の門を叩く。その際、転職によって給料がアップすることや、ポジションと責任が今の会社より広がるということは、彼らにとって至極あたりまえのことと思っている。

従って給料は彼らにとって待遇の中のひとつであり、彼らは自分の企業の中で、教育の場をどれだけ多く与えてくれるのかといったことや、昇進の機会など、トータル的にどのような待遇が見込めるかを判断し、モチベートしていると言えよう。

## 人材確保に関する日系企業の現状

それでは逆に、有能な中国人従業員を企業にリテンションするため、中国国内の海外企業としてはどのような対策を講じているのか、これを「欧米企業+中国企業」とするグループと、「日系企業」とでは大きな差があることに注目したい。一言で言うならば、欧米系企業は高級人材(いわゆる幹部である従業員)に対するインセンティブを、給与など報酬以外の手法によって極めて巧みにリテンションしている、という傾向がある。それは例えば一人当たり年間10万元～20万元(約100数十万円～300万円)の研修費用をかけてアメリカやヨーロッパの本社へ研修に行かせたり、給与体系を工夫してゼネラリスト、マネジメント軸を中心にキャリアアップさせたり、スペシャリストとしての昇進プロセスを準備したり、昇給とは別に待遇面での選択肢を増やしている。また、民間の保険会社に委託して数年勤務したのちに退職一時金が支給されるような適格年金制度を取り入れている企業も最近では増えつつある。

日系企業の場合、中国人従業員に対するリテンション対策はまだまだ単純な考え方、発想しか持っていないという傾向がある。日本ではすでに過去の産物となった「横並び現象」がまさに今、中国での日系企業の相互バランスの要素となっている。日系企業は良くも悪くも地域でのコミュニティを確立するのが上手く、そういう意味では情報の共有能力に長けているのではあるが、結果的に従業員のリテンションということに対して欧米系企業に比べ、残念ながら独自の工夫発想が非常に不足している。つまり日系企業同士、お互いに紳士協定が存在し、それがコミュニティの根源となっている。この点は人事戦略という観点から企業戦略につながる重要な要素として、日系企業は人材の確保における経営戦略を今後、更に工夫改善していく必要がある。

更に欧米企業との傾向の差がある点のひとつに、現地法人を立ち上げてからの後、本社のどのようなポジション、役職者を現地の責任者として着任させるかということも興味深い相違点が現れている。まず、日系企業の総経理(社長)として現地に赴任する責任者の本社(本部)での役職は生産系、製造系の出身者が圧倒的に多く、管理部門の責任者も本社の財務系、会計系の部長レベルの幹部社員が赴任するケースが多い傾向がある。従って日系企業は、モノ作りはうまい、生産管理もきちんが行う、しかし人事管理については欧米系企業に引けをとっているということが起こっている。また、このような専門性を経験した責任者に比べ、本社で人事を担当していた責任者が赴任するケースは皆無と言ってよいほど少ない。要は、中国でのビジネスに対し現場管理が重視されており、将来に渡って中国国内での経営をどのように考えるか、ということに関して、日系企業は欧米企業に比べて戦略不足ということが言える。例を挙げれば、日本の製造企業が上海に工場を作るために誰を現地の責任者として赴任させるかという人事計画になったとき、結果として赴任したのは日本国内の工場に勤務していた生産担当の係長が現地の社長として着任したという例がある。マネジメント経験の少ない、また企業経営に関しての経験も豊かではない人材に、果たして現地企業のマネジメントができるのかどうか、赴任させる人材自体から考えてみる必要がある。

今や中国では日本語が書ける、読める、話せる人材の求人市場は年々拡大してきている。公式発表失業率4%の中国人材市場の中で、日本語の能力がある人材に対しては、1人に対し4つのポジションがあると言われている。特に20台後半の若い世代たちは、現在勤務している会社の中での自己能力の活用機会や、将来に対する昇進などのキャリアが具体的に描かれてくる時期であるため、自分の能力が活かせる企業が他に存在していることが分かれば積極的にホッピングをする。それをリテンションするため日系企業は企業戦略を立て、ライバル企業の研究を始める。日系企業は管理能力に関しては非常に長けているにも関わらず、従業員に対するトレーニングの機会が非常に少ないという問題点がある。このあたりは欧米系企業の人材確保の戦略を積極的に取り入れていくべきである。また日系企業の中には、従業員に対してどのポジションにどのような責任、権限があるのかを明確にしていない企業も多い。これらのことを念頭に、日系企業は求める人材のスペックを描き、トレーニングを積極的に実施し、信賞必罰による成果重視の制度に転換していく必要がある。またそうしなければ台湾、香港、欧米企業のような優秀な人材をリテンションすることは難しいであろう。

### 中国における企業人材に対する概念

中国において、企業人材に対する政策はどのような歴史経験・価値観の変遷を経て、現在に至っているのだろうか。1970年代の後半から鄧小平の改革開放政策により、市場経済の導入を進めていったわけであるが、ここでは国家の工業化、経済効率化が優先していく過程において経済政策がグローバル化していくことになる。しかし、国内経済が急速に成長するに伴い、膨大な人口を持つ中国で、「人材不足」という非常に深刻な局面に直面している。未だに中国の人事戦略の考え方においては、「人的資源の量」が発展する工業の需要を十分に賄える、という定義から研究している学者も少なくない。中国では「人的資源」と「人材資源」とを区別して定義されている。「人的

資源(human resource)」というのは、ある地域が特定の時期において所有する労働適齢人口の全体を指している。中国で規定されている労働適齢は、男性 16 歳から 59 歳、女性 16 歳から 54 歳である。また、「人材資源(human capital)」は「専門人材」と「専門技術人材」とに分類されている。「専門人材」は中等学校及びそれ以上の学歴または専門技術職能を持っている者を指す。「専門人材」は各分野において専門技術職務をもっている者を指す。世界総人口の約 20%を占める中国の人口は約 13 億人となっているが、そのうち 70%は農村人口である。また非識字率は現在 12%まで下がってきているが、未だに 1.5 億人の人口が非識字である。このことから中国では「人的資源」つまり労働力供給は豊富であるが、「人材資源」は不足しているのが現状である。

この逼迫した現状を踏まえて、中国政府は企業人材を他の何よりも優先して重要視してきている。近年、中国では学校教育が普及するとともに、成人教育や職業教育も急速に増加してきている。教育に対する政府の投資が年々増え、教育重視は学校だけの現象ではなく、社会全体にまで広がってきており、全国の人的資源の素質を確実に高めつつある。2001 年に開催された全国人民代表大会では、人的資源に関し、人材戦略、人材育成、人材の有効な活用は、中国振興の重要な戦略として位置付けられるようになった。先進的科学技术と管理知識をマスターし、経済と社会発展に適した専門人材と企業の経営管理者を育成することが、今後の国家の極めてウエイトの高い戦略となっている。さらに幹部人材の制度改革を深めていき、人材の選抜、任用、考課、異動配置、インセンティブなどの制度を確立・充実させ、優れた人材の育成と輩出が、国家を揚げて今後急ピッチで進められていくことは間違いない。

#### 人材確保に関する日系企業の経営命題

中国だけでなく東南アジアや欧米など、あらゆる地域における日系企業に関し、現地において事業活動を始める場合、まず現地法人の経営命題となると、製造業の場合であれば 5S や QC 活動を実施しながら生産品目の品質向上を徹底させ、生産稼働を要求されるレベルの稼働率まで上げていくことであり、またサービス業の場合は現地マーケットを視野に入れ、マーケットのセグメント、シェアの拡大、ブランドの浸透、積極的な SP 活動の領域に全力を注いで取り組んでいくことになる。上海の開発区で家電製品を生産している大手電機製造業は、現地法人ができてからわずか 1 年半の間に、従業員を 3,500 人まで採用し稼働率を上げている。同業社も含めた当該製品における中国国内の生産量の 20%弱をこの工場の生産で賄っている。また同じく、上海市内にある日系乳製品販売企業の場合は、台湾メーカーの模造品に悩まされた経緯があり、現地のメガスーパーや郊外型スーパーマーケットといった量販店では、模造品製造企業からの激しい誹謗に会いながらも、ブランドリカバリー対策のためにマーケットシェア拡大に全社一丸となって取り組んでいる。多くの日系企業は中国における商習慣や様々な規制、さらには現地でのバッシングに会いながらもそのような経営命題の優先化を維持し、中国における経営資源を活用しながら現地法人のマネジメントに関わっている中で、日本人幹部にとっては中国人従業員との組織における関係を深めていくというテーマが必然的に現れてくるのである。

ここ数年、日系企業では次の 3 つの課題が、中国における現地化を進めていく上で不可欠の経

営命題となっている。ひとつは「従業員に対する教育」、さらに「人事管理のローカル化」そして「コンプライアンス」の問題である。ことさら人事管理の制度は本社の制度を流用し、運用している企業が多い。この面において、日本では大手である企業でさえ現地でのローカライズはなされていない。天津の自動車部品製造業の総経理は、本社からの管理面サポート不足を非常に懸念している。大手企業はすでに経営組織としてのグローバル化が進んでおり、中国のみならず世界各国に拠点を構えており、そのような企業は世界各地の対応を本社でやらねばならないため、中国の現地法人にのみ特別なサポートをするだけのマンパワーがない。現地法人の総経理、管理責任者は日本では工場長や経理部長、営業部長などを任務していた幹部が多いのであるが、そのような経歴の現地駐在員が本社の制度を真似ながら、現地の管理を行っているのが現状である。また、コンプライアンスの問題も最近になってかなり深刻な課題として各企業で取り上げられ始めている。もちろん中国は法治国家であるが、特にビジネスの商習慣として遵法に取引をするという認識が世界標準と比較した場合、整備されていない部分がある。その典型的な例が企業と取引業者との間で起こる贈収賄である。これは普通の民間企業であっても事実、後を絶たない問題であり、特に組織内においては総務や購買担当者が業者と癒着して便宜を図る見返りに、売上の数%をキックバックするケースが後を断たない。上海の隣にある昆山の日系大手製造業の場合、総務担当者が不穏な行動をしていたため社内調査を行ったところ、出入りしている業者との金銭的癒着の事実が発覚し担当者は即時解雇されたのであるが、担当者は昆山ではかなりの前科がある人物だった。このように企業としては従業員に対していかに遵法という認識を教育するかは急務であるが、まだその具体的方策については充分議論され尽くしていない。

#### 中国人従業員のモチベーションから見た人材確保

日系企業の人事管理制度を構築する上において、当然、職務分析や評価基準を作っていくわけであるが、そのときにどうしても重要であり、また検討しなければならないのが、「中国人従業員のモチベーション分析」である。都市国家である中国では、ジョブホッピングの多さがよく話題となりがちであるが、中国人従業員の仕事や会社に対する意欲の動機づけ、忠誠心などについて、日本で企業に勤務する従業員との間の相違点を認識しなければならない。また、労働環境が変化している現在と過去において、中国人従業員のモチベーションの変化についても理解しなければならない。このテーマに関しては、人材管理に関する学問的醸成が欧米や日本ほど論議されていない中国において資料はさほど揃っていない為、各地域の人民政府や国有企業、そして日系企業の現状をサーベイしていく方法となる。給与の処遇に関して、基本的に中国の企業では担当する仕事やポジションに対して報酬を与える「職務給」的要素の強い制度が古くから導入されてきている。例えば生産品目を1ヶ月に100個作る仕事で毎月1,000元支払うというような極めてシンプルな給与決定の方法がとられている。だから従業員は1,000元の給与で100個作ることが本人の労働の価値観として合致していないのであれば、その会社を辞めて他の会社に就職することになる。要するに給与と仕事内容が合っているかどうかの仕事への価値判断の材料となる。また本来、中国の

企業では賞与とか昇給といった習慣はあまり見られない。会社の中に「工会」と呼ばれる労働組合があり、企業は決算時に工会と話し合っ、利益が出ればそのうちの何%かを賞与として配分するといった、経営者側としては非常に原理原則に則った合理的な方法がとられている。従って従業員からは経営の透明化が要求されるわけである。ところが海外から欧米企業や日系企業の進出に伴い、このような従業員へのインセンティブの与え方が変わってきている。上海や大連、広州のように日系企業が集積する地域において、定期昇給、賞与支給を人事管理制度として運営している企業はおおよそ9割ある。約3割の企業が従業員に対し目標管理制度を導入している。しかしこれら日系企業のうち6割以上が本社の人事管理制度をそのまま導入している。現地でローカライズ、或いは独自に構築した企業は半分にも満たない。つまり、制度的にはローカライズされていないのが多くの日系企業の現状である。以下、中国の人材管理に対する概念を記述する。

【中国の人材管理の概念】

1	中国国営企業、私企業、行政機関にとって、古くから人事は「管理」するもの、という考え方の上に成り立っているため、制度に関して議論すること自体馴染まない。
2	人事管理に対する研究等、アカデミックな認識の醸成が少ない。人事管理を専攻している研究者自体希少。人材資源という考え方が生まれたのは1990年代後半からである。
3	人事管理制度に関しては担当する仕事を基軸に対応する要素が強い。報酬、結果主義、簡素決定法。しかし、個々人を処遇の上にプロットするトラフィックが欠落している。
4	プロセスを軽視してすぎて、それを評価して管理するしくみにはなっていない。仕事やポジションに対する処遇の決定が中心的に行われる。
5	外国企業の増加に伴い欧米企業との競争が激化。それによりようやく企業における人材という考え方に立脚しつつある。
6	特に欧米企業の進出に伴って人件費の高騰が顕著になる。日系企業は其中で人材資源の獲得の競争を強いられている。

中国人スタッフのモチベーション分析

以下、中国人スタッフのモチベーション分析を記載する。日本国内の企業でも最近影を潜めてしまった忠誠心も中国のスタッフにはないわけではないが、あくまでも将来性と責任というバランスの中で、自分自身の企業組織における存在価値、組織全体のポジションを意識している。これに関しては資料が存在しないため、実際に企業でのサーベイやローカルスタッフへのインタビューをもとに作成している。

【中国人従業員のモチベーション】

1	キャリアプランと将来性	入社2～3年で会社における自己の存在価値、将来のキャリアアップの可能性を見極める。この会社での将来性を判断する。
2	昇進の可能性	より重い責任と権限のある仕事への就業や、役職、ポジションへの昇進など、会社の可能性に対する意欲的な志向が強い。
3	責任ある仕事への機会	責任を持たされると、会社に対するモチベーションは極めて高くなり、自己の能力を十分に発揮する姿勢が強くなる。
4	組織における役割	転職によって給料が下がっても、遣り甲斐と能力発揮の機会に対する強い志向。上司との信頼関係に対する欲求。
5	成果重視の処遇	年功や勤続年数によって処遇が決まるしくみに対する納得性は低く、能力重視、業績重視による高い処遇を求める。
6	安定した長期勤務	転職を好むわけではなく、自分に合った企業で長期継続の勤務、安定した生活保障を期待している。
7	学歴重視	大学進学率が10%という社会の中で、極めて強い学歴社会であり、資格の取得、自己啓発に対する欲求が強い。
8	教育の機会	社内、社外において自己研鑽できるトレーニングの機会や教育費用など、自分のキャリアにプラスとなる社内制度の充実。
9	福利厚生 of 充実	医療保険、養老保険、失業保険、住宅積立金の本人と会社負担の比率、法定社会保険以外の福利厚生の充実。
10	ブランド価値	マスメディア効果、ブランド認知度などによって、中国で著名な企業を選択する傾向が強く、それがキャリアへの動機となる。

問題は、これらのモチベーションを理解認識した上で、日系企業が彼らたちの欲求を満たすことができるのかどうか、またそれを会社の中における制度、しくみとして確立していくことが可能なのかどうかである。重要なことは日系企業としての人材確保に対する戦略をどこに置くかであり、従業員達に日系企業としての価値基準をどのように認識させていくかである。ところが方や、ここで興味深いサーベイ結果をご紹介したいと思う。日系企業の日本人幹部の9割が中国人従業員に対しては日本企業の価値観、例えば品質の追求や顧客へのきめ細かなサービスについてきちんと理解させたいと感じているのに対して、逆に中国人従業員からも日本人幹部に対しては、もっと深く中国の商習慣や歴史観から発生する価値観を理解してもらいたいと思っている割合はやはり9割近く存在する。つまりまだまだ相互理解がなされていないのが、日系企業の日本人と中国人従業員との関係なのである。

### 中国での日系企業の人事戦略

そもそも近年、中国は日本にとって、距離的にも密接さの上でも、極めて関係の近い国となっている。しかしそこには文化の壁やコミュニケーションの難しさ、また、ローカルスタッフが会社に対し



何を要求し、何を考えているかは、むしろ専門の人事管理責任者が担当し、給与体系についても本社人事部がきちんと考える必要がある。ローカルスタッフへのモチベーションの向上やリテンションに対し、その対策を軽視し怠ってきたため、今や日系企業は「外資系・中国民营企业の基地」と呼ばれている。つまり日系企業は、莫大な投資をし、人材を採用して教育はするが、リテンションに工夫がないため、せっかく育成した人材がすべて、台湾系企業、香港系企業、そして欧米系企業など、転職後の企業のために役立っている、ということは、担当責任者もしっかりと頭に刻んでおく必要がある。中国は極めて学歴社会である。大学への進学率が10数%という中で、大学を卒業することはエリート中のエリートである。また前述した戸籍管理制度があるため、地方から都市の大学の進学は、その中でもまたエリートである。日本はもはや以前より学歴偏重は少なくなっているが、中国ではまだ、大卒は大卒なり、高卒は高卒なりの職業にしか就けないことが一般的である。だから学生も社会人も競って資格の取得に励む。また近年、政府系の幹部は中央、地方含めても大きく若返りが進んでいる。しかし人事昇進となるとその中でも年功序列の要素が強い。従って、本来の成果主義はまだ中国企業の中には浸透していない。欧米系企業の人事管理は極めて合理的であり、やはり担当する仕事とその成果に合わせた給与や評価制度を現地対応にアレンジして作っている企業が多い。従って今まで学歴重視の風潮で将来が閉ざされていたローカルスタッフも、非常にモチベーションが高まっていくシステムになっている。その反面日系企業では、例えば日本にある本社でのシステムについては様々なしくみを導入し、評価、給与、退職金などの制度は非常に改善されてきているにも関わらず、中国での現地法人で運用している制度は、なぜか成果とはまったく関係のないしくみを使っている企業が多い。日系企業はバランスを重視し、つまりそこには年功であったり社歴であったり、何らかの基準が存在する。もちろん基準自体は必要であるが、それを逸脱すると、全体の給与バランスが崩れてしまうと考えている。個人の評価と全体のバランスをどのようにとっていけばよいか、これを解決していくためには、やはり人事管理における計画が必要になってくる。それによって日系企業は優秀な人材を採用することが可能になり、組織において従業員の選別と淘汰が発生し、中国人のモチベーションを理解しながら、将来の幹部となる人材確保が実現することになる。

### 人材育成と中国の学校教育、学位制度

現在、中国政府は「教育」を重要な優先的地位に置き、「科学と教育による国家振興」という戦略方針を打ち出している。教育体制改革を絶えず深め、各級の政府は教育への資金投入を増加し、多ルート・多形式による学校運営を奨励している。「現代化に向け、未来に向け、世界に向けて」というスローガンは中国の教育が進むべき方向を示すとともに、教育改革と教育建設を進める上での指針でもある。

中国の学校教育には、学齢前教育、小学校、初級中学(中学校)、高級中学(高校)、大学、大学院が含まれる。『中華人民共和国義務教育法』の規定に基づき、中国は9年制義務教育制度を実行している。すなわち、中国の小学校および初級中学の教育は義務教育の段階で、「年齢が満6歳に達した児童は、性別、民族、人種を問わず、全員が入学して義務教育を受けなければなら

ず、条件を具えていない地区では延長して 7 歳入学とすることができ、国、社会、家庭はこれを保障しなければならない」ことになっている。中国で高等教育を実施している機関は大学、学院と高等専門大学である。高等教育機関は教育、科学研究、社会貢献という 3 つの任務を担っている。中国の大学は、国家教育部に直属する大学、省・自治区・直轄市に所属する大学、地方大都市の経営する大学、民間学校に分かれており、中国の大学ならびに独立して設けられた学院は、同等の地位を有する高等教育機関である。中国は各大学の学生の質を確保するため、募集に当たっての厳格な入学試験制度を制定しており、高校の卒業証書を取得した学生は、全国大学統一試験に合格して初めて大学に入学することができる。中国の学位は学士、修士、博士の 3 等級に分かれており、学科は哲学、経済学、法学、数学、教育学、文学、歴史学、理学、工学、医学、管理学、軍事学の 12 学科に分かれている。大学で学ぶ本科生は、教学計画に定められた各条項を達成し、その課程の学習と卒業論文の成績が合格したとき、学士の学位を授与される。大学と科学研究機関の修士・研究生は、修士学位の試験と論文・口頭試問に合格し、履修成績が及第点に達したとき、修士の学位を授与される。大学と科学研究機関の博士・研究生は、博士学位の試験と論文・口頭試問に合格し、履修成績が及第点に達したとき、博士の学位を授与される。

1997 年に、中国が一人っ子政策に転じて生まれた初めての大学卒業生が社会に出て話題になった。彼らは文化大革命どころか物心ついた時にはテレビも冷蔵庫もある時代に育って、常に世界のニュースを日常生活の中で見たり感じたりしながら育った世代である。考え方も行動様式もそれ以前の世代と全くとってよいほど異なっており、総じて屈託が無く、比較的積極的、行動的であり、自分の考え方をはっきり表明する人が多い。政府や会社の重要ポストへの若い人材の登用は日本とは比較にならないくらい進んでおり、欧米への留学組も大変多い。今後これらの若い人達が新しい中国を形造っていくのであろうが、13 億人の大国中国が今後安定し、成長していくことが、世界の産業、経済の安定に不可欠であるだけに、中国教育界の任務は重いものといえる。

### 人気の多い名門大学

中国では大学はまだまだ狭き門であり、中国教育部(日本の文部科学省)の発表によれば、2004 年の大学進学者の数は約 150 万人、進学率は全国平均で約 14%、北京では約 50%もある。2002 年の大学進学率が全国平均で 7%、北京で 26%と言っていたのであるから、ここ 2 年でおよそ 2 倍になったことになる。現在、中国から外国の大学へ留学する学生は年間約 25 万人、常に 150 万人の学生が外国の大学に在籍していることになる。このうち約 7 割がアメリカへの留学生なのだが、この現実において中国が頭を悩ませる現象が起こっている。それは、その多くの学生が帰国しないことである。従って中国教育部は大学定員を大幅に拡大し、多くの学生を中国の大学に入学させたいという大学進学拡大政策実現方策を実行している。

【中国の難易大学上位 10 校】 2005 年度

順位	大学名	所在地
1	清華大学	北京
2	北京大学	北京
3	浙江大学	浙江省
4	復旦大学	上海
5	華中科技大学	湖北省
6	南京大学	江蘇省
7	武漢大学	湖北省
8	吉林大学	吉林省
9	上海交通大学	上海
10	四川大学	四川省

#### 中国産MBA教育の実態

近年、中国の大学は相次いでMBA大学院を設立し、国産MBAが増加している。WTO加盟により海外からの資本が流入してきていることと国際競争力が向上している原因から、MBA取得者の需要も次第に拡大してきている。2005年現在、中国では、MBAコースを開設した大学は54校あるが、各大学のMBAコースに対する市場評価には大きな格差がある。清華大学(北京)、北京大学、復旦大学(上海)および上海交通大学などのMBA卒業生は比較的に人気があるが、その他多くの大学のMBA卒業生就職状況は必ずしも良くない。2005年度に発表した国内大学MBA人気ランキングは、表のようになっている。

【中国のMBA人気校上位 10 校】 2005 年度

順位	大学名
1	北京大学 光華管理学院
2	清華大学 経済管理学院
3	中国人民大学 工商管理学院
4	中欧国際工商学院
5	上海交通大学 管理学院
6	復旦大学 管理学院
7	南開大学 国際商学院 MBA 教育中心
8	对外経済貿易大学 研究生部
9	同済大学 経済管理学院工商管理系
10	中山大学 管理学院

中国のある調査会社が行った MBA 取得者の賃金水準調査によれば、中国の MBA 取得者の年収水準は 10,000 元から 256,109 元の間であり、平均年収は 88,665 元(約 133 万円)である。また、彼らが MBA 学位取得する前の平均年収は 37,227 元(約 56 万円)である。同調査は、現在、中国 MBA 取得者全体の賃金水準はまだ比較的低いとみている。たとえば、2000 年における MBA 取得者の平均月収は 4,000 元(約 6 万円)以上、5,000 元(約 7 万 5 千円)以下であり、平均月収を地域別にみると、香港 5,350 元(約 8 万円)、北京 3,750 元(約 5 万 6 千円)、上海 4,000 元(約 6 万円)となっている。ただし、その中には、例外もあり、北京大学国際 MBA コースの初代卒業生のうち卒業前にすでに年収 83 万元(約 1,245 万円)のポストの内定を獲得した者がおり、10 数名の卒業生全員は、多国籍企業、大手国有企業や IT 企業に採用され、平均年収は 23 万元(約 345 万円)にも達した。上海中欧国際工商学院の 2001 年卒業生も似たような状況であり、卒業生の半分は年収 10 万元(約 150 万円)の仕事を見つけ、管理経験のある者には年収 20 ~ 30 万元(約 300 万円 ~ 450 万円)の仕事を見つけた者もいる。全体的に国産 MBA の賃金水準は依然として月収 3,000 ~ 5,000 元(約 4 万 5 千円 ~ 7 万 5 千円)のレベルにとどまっており、欧米における MBA 取得者の初任給とは約 10 倍の格差が開いている。それに比べて、海外留学を経て帰国した者や外国籍の MBA 取得者は外資系企業に採用されるケースが多く、年収も 20 ~ 50 万元(約 300 万円 ~ 750 万円)のレベルに達している。一部欧米名門校 MBA 出身者で CEO を勤めている人は、年収が 80 ~ 100 万元(約 1,200 万円 ~ 1,500 万円)にも達している。こうした欧米 MBA コースと共同事業を行っている国産 MBA に対する市場評価も高く、年収は 10 ~ 30 万元(150 万円 ~ 450 万円)に達している。特に優秀な人材の場合、年収 50 万元(750 万円)のケースもある。

WTO 加盟後、MBA 取得者の需要も大きく、中国の MBA 取得者の賃金水準はさらに上昇すると思われる。残念ながら中国産 MBA 取得者に対する日系企業の認識はまだ低い。また、日本企業の本社も含め、MBA 取得者を採用した場合、経営専門職を含め、これらの人材を使いこなせないケースが多い。日本の大手企業では現在、1 社当たり数 100 人規模の中国駐在経験者を生み出しながら、本物の「中国経営のプロ」は数少ない。全体から見ても、中国ビジネスはすでに多くの日本企業にとっては「通常業務の一環」になりつつある中でも、専門人材が不足している。中国やアジアで「勤務を経験した」唯の「サラリーマン」ではなく、問題意識を明確にもち、経営のセンスを持つ者、あるいは中国やアジアビジネスの現場で実体験をしながらも、体系的な、実践的な経営学を学び、その応用能力を持つ「中国・アジアビジネスのプロ」が求められている。そういう意味においても中国 MBA は 1 つのルートとして期待される。

### 中国のWTO加盟に伴う法整備

WTO(世界貿易機関)は「マラケシュ協定」(WTO を設立する協定)とその他いくつかの協定によって構成されており、WTO への加盟国は原則として、加盟と同時にこれらの協定を一括して受諾しなければならないことになっている。GATT(関税及び貿易に関する一般協定)や GATS(サービス貿易に関する一般協定)、TRIM(貿易に関連する投資措置に関する協定)などがその例である。中国は GATT から 15 年もの間加盟交渉を続けてきたが、2001 年 12 月 11 日ようやくその念願が

叶い、WTO への加盟が実現した。WTO 加盟に伴ってこれらの協定に沿い、貿易障壁を取り除かねばならず、また自由貿易が行われるためには中国の計画経済を市場経済に改革することも要求され、そのスケジュールを明らかにすることが必要になった。つまりそれまで鄧小平から始まった「改革開放」を対外的にも世界に向けて公約したことになるのである。この中国の加盟の際に「議定書」が作成された。議定書にはそれまで各国と交渉を行ってきた経緯を記録した作業部会報告書や関税譲許表、サービス約束表などが添付され、中国は国際社会への門戸開放として、それまでには無かった様々な約束を世界へ向けて実現しなければならなくなったわけである。

過去の中国の法体制は、中央部を規定している「部規則」や各地方でばらばらに運用されている地方法令や措置、人民政府の規則や通達など極めて未整備であり、またその改正・整備の対象が非常に広範囲に渡っているため、こうした協定を遵守するために約 200 万件の見直しを強いられることになった。こうした法改正は国務院(日本の内閣に相当)が定めた「2000 年末以前に公布した一部の行政法規の廃止に関する決定」や、最高人民法院(日本の最高裁に相当)が定めた「最高人民法院が廃止する 2000 年末以前に発布した司法解釈」などによってリスト化されている。中国では、法律を制定するスピードが極めて速かった。近年では年間、100 件から 200 件ほどの法律が制定されてきた。このように多くの法律が乱立したためその内容に整合性が取れていないこと、地方政府に権限を委譲し過ぎてきたこと、また行政部門が利益保護主義だったため地方性規則や部門規則の間で矛盾があったことが、この整備作業を困難にさせている原因でもある。

## 中国の法令

中国の法令は、5 年ごとに開催される中国で唯一の立法機関である全国人民代表大会(「全人代」日本の国会に相当)とその組織下にある常務委員会が定めたものが狭義で言う法律である。またその他には一般的に「条例」と呼ばれている行政法規があり、これは国務院(日本の内閣に相当)が制定する法令である。これ以外には国務院の組織である「部」(日本の省庁に相当)が制定する部門規則や、地方人民政府が定める法規や規則がある。この法律間の効力の優先関係は決して明らかではないものの、憲法-法律-国務院の条令-部門規則-地方法規の順になっていると考えてよいだろう。それでは以下、中国の法律のいくつかについてその内容を簡単に記述する。

### 憲法

「中華人民共和国憲法」は言うまでもなく中国での最高法規である。制定は 1982 年であり、その後 83 年、93 年、99 年に改正されている。中国では全国人民代表大会(立法)、国務院(行政)、最高人民法院(司法)の機関があるが、日本のように三権分立の考えは無く、すべては全人代の組織下に位置する。これが人民民主制である。しかし全人代そのものが中国共産党の指導のもとに機能しており、憲法そのものも共産党の指導を明記されている。

### 民法

中国の民法は、日本のような大綱から成っているものではなく、それぞれが細かな法律により規定されている。この中で最も重要な法律は「契約法」であり、企業と労働者との関係を規定する労働法も、この契約法に根拠するものとなっている。

## 商法

日本の商法に該当するものが会社法(公司法)である。中国では会社にあたる集団を「単位」として規定しており、この会社法では企業の形として有限責任会社(有限公司)と株式会社のふたつを認めている。中国はこの他、農村を中心とした「郷鎮企業」や私人が所有する「私営企業」など様々な形の企業が存在しており、この会社法が規定する範囲に該当しないものも多く、中国企業の複雑性を表している。

## 労働契約の形成

現在施行されている中国の労働法の歴史はまだ浅く、1994年7月に新しい「中華人民共和国労働法」が公布された。実際の施行は翌1995年1月からであるが、この労働法は中国国有企業や集団企業だけでなく、広く外資系企業、郷鎮企業(農村企業)、私営企業すべてに雇用された労働者に対して適用される。すなわち中国における労務に関する基本的な法律はこの労働法となっている。ただし前述したように中央部や各地方人民政府が独自の労働規定を発布しているため、その詳細を掴むことは容易ではなく、中国の労務問題、労務管理を的確に判断することは非常に困難となっている。現在の労働法が施行される以前、中国では労働者の採用、賃金の決定などの人事管理はすべて政府の人事管理部門によって管轄されていた。1986年に「国営企業労働契約制実施暫定規定」により「労働契約制」が実施される前までは、「固定工」と呼ばれる終身雇用が保障された労働者が企業組織の大半を占めていた。従って1986年以降はひとつの企業に終身雇用を保障された労働者と、契約制による労働者のふたつの種類の労働者が存在していたわけである。その後中国政府は、開放改革を進めるわけであるが、この労働環境の改革についての中心は「固定工」を対象にしたものであった。つまりその後、企業と労働者との関係の重点は「労働契約制」に移行し始め、「合理的労働編成」という新たなシステムを導入した。この結果企業は「余剰人員」を生み出し、市場には「職業紹介所」という新たなサービスも出現し、この改革によって中国は、市場経済のもとで人材の流動という労働市場を形成したのである。

これにより企業の労働者全員は労働契約によって企業と個別に結びつき、担当する業務の内容や契約期限、また契約終了後には契約更新を行うかの選択を自ら決定し、企業の収益や生産性を高める上で大きな効果をもたらしているのである。この後社会には先進的な労働市場が形成され、企業は労働者と直接に労働契約を結ぶようになった。企業側はより高質で高学歴の労働力を求めていたが、まだまだ十分な労働市場ではなかったため、失業という問題が露呈し、これにより職業斡旋、職業訓練という新たな産業を創出していったのである。

## 中国の労働法

前述したように中国の労働法は1994年に公布された。この大きな改正は、古い労働制度を改革し、社会主義市場経済の環境下において企業と労働者との労働関係を「労働契約」という新しい価値観で導入したものであった。

この労働法では企業と個人とで結ぶ契約書には 労働契約期間、業務の内容、労働条件、

賃金、規律(服務)、契約終結の条件、違反責任を必ず明記しなければならない。それではここで、中国の労働法に関して主だった内容を列記する。

#### 1) 試用期間

企業は労働者を採用するにあたって試用期間を設けることができる。この試用期間は最長6ヶ月を超えることができない。しかしこれについても、地方の労働法規の規定で定められている場合がある。

#### 2) 雇用期間

労働契約の期間には 期間の定めがあるもの、 期間の定めのないもの、 一定の事業の完了を期限とするものがある。労働者が同一の使用者のもとで10年以上継続勤務し、当事者双方が労働契約の延長に同意した場合、労働者が期間の定めのない労働契約を要求したときは期間の定めのない労働契約を締結しなければならない。

#### 3) 労働時間及び休日

労働法では1週間の平均労働時間が44時間を超えないように規定されているが、「従業員の労働時間に関する国务院の規定」では現在は1週間の平均労働時間を40時間としている。時間外労働に関しては厳しく規定されており、1日に1時間を超えてはならない、とされている。また1ヶ月で36時間を超えてはならない。休日に労働者を働かせる場合は同時間の振替休日を与えなければならない。また、振替休日を与えることができない場合は割増賃金を支払わなければならない。法廷休暇祝日(元旦、春節、メーデー、国慶節)に労働者を働かせた場合も割増賃金を支払わなければならない。

#### 4) 賃金

労働法は同一労働同一賃金、企業の賃金自主決定権、最低賃金保障、理由なき減額禁止、休暇期間の賃金支払を規定している。また外商投資企業労働管理規定、いわゆる外資系企業に対し適用される規定では、賃金の毎年の引き上げ、従業員の個人所得税の源泉徴収等を規定している。労働法とは別に「賃金総額の構成に関する規定」というものがあり、ここでは基本給・賞与・手当の賃金体系を決めている。また、「企業最低賃金規定(最低賃金法)」による賃金の最低保障が定められており、具体的には各省、自治区、直轄市の政府が定めることになっている。

これら労働法の施行により、労働契約制を推進する労働関係調整の法制化が実現された。この動きは労働とは国家のために働くことから企業のため、そして自分の生活と権利を守るために働くという価値観の転換が、中国社会では行われているのである。

### 契約法の考え方

労働法の根幹ともなっている「契約法」について若干触れておく。中国の契約法の歴史もまた浅く、1999年より施行されている。もちろんそれまでも契約に関する法律は存在していたが、適用範囲によって分かれていたため、それを一本化したものが現在の契約法である。この契約法は他国の民法を参考に作られているため、日本の契約の概念とほぼ一致している点も多い。それまで計画経済においては個々の契約に対しても国家が管理していたため、市場経済への転換に伴い「契

約自由の原則」を取り入れたことが大きな特徴である。この点は日本の民法同様、「契約を締結するかどうか」、「誰と契約を締結するか」、については他人の関与を受けず、公序良俗に違反しない限り有効である。また計画経済下での契約はすべて「書面」による形式の契約でなければ有効性は発揮しなかったが現在の契約法においては「口頭の契約」も契約として認められるようになった。

### 中国の労働組合

中国で労働組合は「工会」と呼ばれており、その源泉は中華人民共和国が建国された翌年の1950年に公布された「中華人民共和国工会法」まで遡る。この時点で中央政府は企業の中に労働組合を設立することを積極的に奨励し、また事実、多くの労働組合が企業の末端まで組織された。政府としてはこれらの労働組合をさらに産業別、地域別に組織し、最終的には中央の「中華全国総工会」という最高労働組合組織を構成させた。現在では外資系企業は必ずしも企業内に労働組合を設立する必要はないが、労働者は労働組合を設立する権利を持っており、労働者から設立の要求があれば、企業は必ず組合の設立を認めなければならない。



## 中国政府の外国企業に対する人材確保とサービス支援に関する取り組みの現状

### 多様化しつつある企業側の人材確保に対する要求

中国はここ数年間来、海外からの企業進出投資先として、世界的にも類を見ない有望な国家として事業環境は年々整いつつあり、既に各国から、世界的に著名なグローバル企業トップ 500 社のうち、400 社は中国に独資、合弁、合作等何らかの企業形態によって生産・サービス拠点をもち、企業活動における重要なベースナショナルリティを年々、刻々と形成しつつある。1990 年代における中国は、それら企業にとってはいわば生産拠点としての機能比重が大きかったのであるが、21 世紀に入り、WTO 加盟と同時に中国国政の政策において様々な側面で対外開放と規制緩和が進み、それに伴い近年になると、単なる生産機能だけでなく、技術開発集約型産業の数が急激な勢いで増加傾向にあり、世界的にも主要な、例えばパーソナルコンピュータ、電子部品、通信設備、製薬、バイオテクノロジー、石油加工、電気設備など基礎研究から応用研究までを広く網羅した研究開発のネットワーク拠点としての役割を果たすようになってきている。

このようなグローバル・ハイテクノロジー、クオリティの高いサービスを目指す企業にとってみれば、中国における人材確保については他の何物よりも代えがたい重要な事業活動における課題のひとつであり、その企業競争力を実現する為に中国政府もこれら海外企業の人材確保に対しては多くの援助政策や措置、規制開放への転換、人材管理機能の強化などの施策を発表、実施している。例えば、常に求人と簡易な面接が行える「人材市場(日本のハローワークにあたる)」の新規開設や、インターネットを用いた人材採用、求人サービスを沿岸部の都市は言うまでもなく、地方の主要都市など全国各地においてもそのような人材採用と確保に関するサービス機関、インフラ機能を設置しており、人材採用における様々な手法の拡大推進と管理業務を強化してきている。またそれに加えて中国政府は、ともすれば混沌とし、企業にとってリスク面で不安が拭えない人材採用のマーケットにおける秩序を整備、改善しながら、それら運用面においてあらゆる側面から法制化するなど、従来未整備であった人材確保に関する政策などの管理面においても、積極的な取り組みが進められてきている。中国では WTO 加盟に伴うグローバルスタンダードの推進を目的として、多くの政策を新体制のもとに強化してきており、このひとつに人材確保に対するマーケットの強化整備も含まれており、政策面だけでなく関連法規の整備と新たな制定もその対象となっている。

### 人材仲介、人材マーケットと法制化

例えばその中には、人材確保に関する管理、秩序、統制レベルを高める目的で法制化された「人材市場管理規定(中国名; 人才市場管理規定)」という規定があり、これは国家労働部(日本の厚生労働省)と国家工商局(日本の経済産業省)によって連名で制定されたものである。人材市場、つまり、人材の確保に関して中国ではひとつの大きなマーケットとして捉えていて、仕事を求める人材、すなわち供給側と、採用する企業、すなわち需要側とを効果的、機能的に結びつけようという試みであり、この需給バランスの機能を効果的に高めていこうとする動きとなっている。中国における人材確保のひとつの方法として「人材仲介業(いわゆる人材紹介企業)」を活用するということが

挙げられるが、現在数百社存在すると言われる人材仲介業の事業ライセンスに関するガイドラインを規定したものがこの法制である。この「人材市場管理規定」は国家労働部が1997年に制定した「人材市場に関する管理暫定規定(中国名; 人才市場管理暫行規定)」の基本的内容をベースとし、それによって追及される目的、価値観を継承しつつも、当時と比較して外国企業進出の増加、投資形態の多様化、さらに基幹業務の状況、前述のように技術開発型企业への変化など、人材確保に対する要求が大きく変わってきていることなどを考慮した上で改定されている。すなわち、ここ数年来の経済、企業経営環境発展に伴い普遍的に存在し、企業側からその解決が待たれている問題に対して若干の調整を加え、条項を追加し、適法、違法行為が何なのかを定義し、それらに対する処理能力を高めた内容となっている。

同時に、新しく発生する問題に対しても相応しい規範を策定しており、始めて人事業務代行の分類について権限を規範した。まず人材仲介企業はすべて自ら企業の採用代行業務を行うことが認められ、法律上でも確認された。代行の対象となるのは、各種の専門技術者や管理に関する人材も含まれている。第二に、一般的に代行する業務は、政府人部門から発行される許可証を取得することで業務を行うことが可能であると規定されているが、人事管理における特殊業務、例えば人事档案(戸籍)の代理管理、出国の為の代理審査、組織専門技術職位を審査する等の業務に関しては必ず政府人事部門の授権を経なければならない。第三に、企業と代行の双方は、委託代理契約を締結するべきであることが規定され、双方の権利義務、具体的な代行内容などが確定された。これによって不必要な争議を減少させ、代行業務の正常な運営を保証した。規定では個人が自主的に仕事を選択し、就業する機会均等などの権利を保障していることを強調し、使用者側は個人の民族や性別、宗教信仰を理由として採用を拒否したり、或いはそれらを排除する為採用標準を高めてはならないことを明確にしている。また、人材募集広告の審査制度の取り消しを明確にした。但し中国では、企業側に対し国や省の重要なプロジェクトに従事している科学研究の技術及び管理の主要メンバーなど、政府から就業許可を得なければならない職種があり、それら従業員に関する就業の規定を明確にするのは国全体の利益を保護するためであるとしている。

国家労働部は人材の流動と人材市場に対する指導監督を強化させ、人材市場の管理行為を規範した。流動的人材の档案(戸籍)管理についてここ数年前から整理が着手された。国家労働部は人材の流動化対策と人材市場、つまり、模範となる人材市場管理行為の指導監督を強化している。これにより東北三省(黒竜江、吉林、遼寧)、上海、福建、四川、雲南などにおいて档案管理の抜き打ち検査を実施しており、中国政府としては流動人材の把握と管理を強化していると言える。

2000年、人材市場仲介機構と国家級人材市場との合同で、人材市場における進歩的な一歩とも言える「2000年度国家級人材市場年終検査状況報告」が行われた。それによれば中国政府は人材市場に関するネットワークの建設と情報発信や、情報化のレベルを高めていくとされている。国家労働部は、中国人材市場のネットワーク化を完成させ、更に西部地域、及び国家級人材市場の管理、情報化、ネットワーク化、ソフトウェア化に関する項目に関し規定する「中国西部地域における人材市場のネットワーク化に関する規則」を公布した。この規則によって全国37箇所の主要都

市における人材市場は情報発信に関する事業を推進している。中国では初めての全国人材市場における情報発信の試みである。情報発信を通じて人材を求めている企業と求職者との相互関係の調節、人材サービスの指導、人材市場の活性化、業態による人材の不均衡、都市と地方との人材の合理的な分布、人材の育成の向上、開発上の予見性、ネットワーク化、人材全体の開発と有効な配置の実現、社会主義市場経済体制における人材市場の十分な機能強化、人材市場の健全な発展の保持など、今後、中国の人材市場は更に情報化され、広範囲に渡って企業にとっての情報収集機能は増していく。また国家労働部、商務部、及び国家工商総局は 2003 年に連名で「中国企業と外国企業の人材仲介機構管理暫行規定」を公布した。それによれば、今後条件に合致した外国企業の人材仲介機構と中国人材仲介機構は法律に拠って中外合弁の人材仲介機構を設立できるとされている。これにより中国の人材仲介市場は、正式に世界に向けて開放されたことを意味している。この開放政策によって外国企業の人材確保のチャンスは更に多くなり、中国の各業態での優秀な人材を吸収できるようになり、今後、外国企業の人材確保にとって極めて意義深い結果となっている。更に中国全国では、海外からの企業進出を吸収する為、各種の工業開発区及びハイテクパークの建設が継続的に進められている。そこでは海外からの進出企業にとって良質で充分に行き届いたサービスの提供が行われている。工業区やハイテクパークの中にはそこに拠点を置く外国企業をサポートする目的で作られた、非常に高度なサービスを提供する、開発区独自の人材サービス企業を建設するところも少なくない。この類のサービス企業は“一匹の龍”という名称でワンストップサービス」として開設されている。つまり、企業が求めるすべてのサービスがこの機関だけで賄うことができる、という意味である。ある工業開発区のキャッチフレーズに次のような文句がある。

「あなたがここに来て投資をするのなら、私たちは最も質の高い土地政策のサービスを提供します。できるだけ優れた税収制度、工商税務など各方面のサポートとコンサルティング、もちろん人材を採用するサービスも含まれています。あなたの企業で働くに相応しい、知名度の高い優秀な学校を設立し、そこではトレーニングを積んだ毎年多くの優秀な人材を輩出しています。外国企業の発展の為に私たちは貢献する誠意と外国企業の管理に関するノウハウ、知識を持っています。」

## 中国全土及び主要都市における人材データ

## 1. 中国全土における人材データ

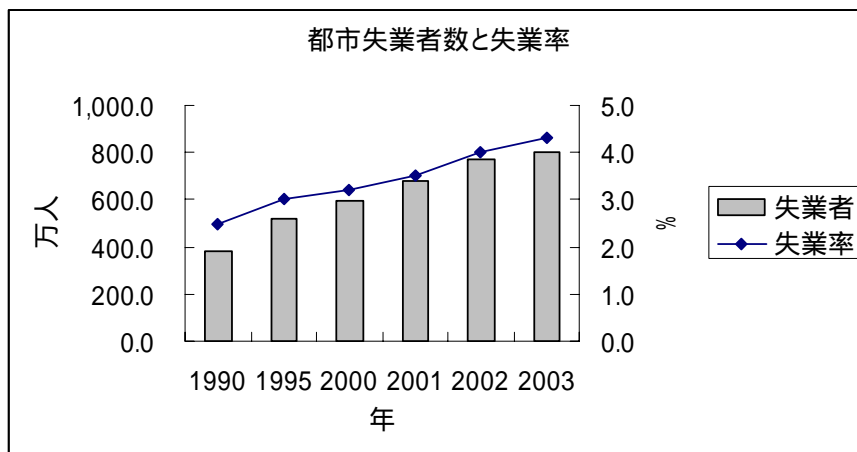
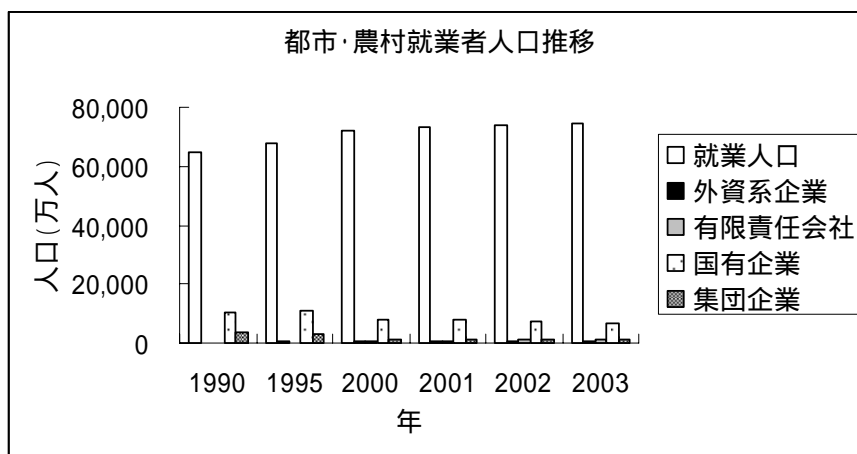
### 中国全土労働人口概要(2004年)

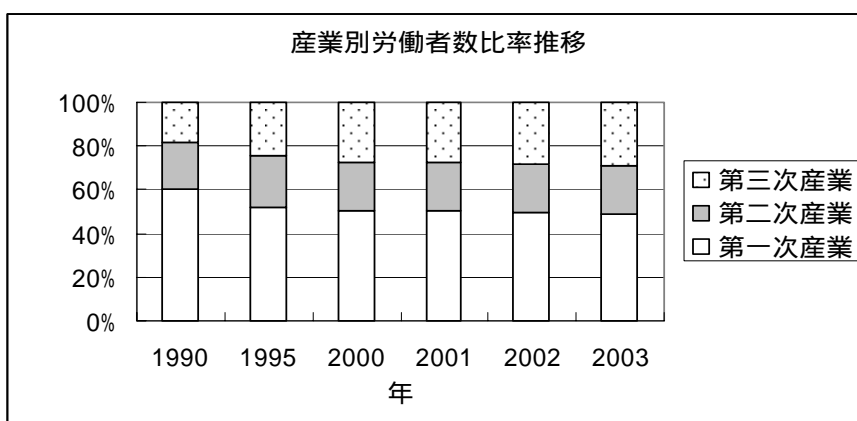
戸籍人口	12億9,227万人
家庭総数	3億6,198万戸 / 一戸あたりの平均構成人数; 3.38人
就業人口	7億4,432万人(前年比 + 692万人)
失業人口	800万人(失業率; 4.3%、前年比 + 0.3%) 【中国統計年鑑2004】

### 中国全土企業別就業者数(単位:万人)

【中国統計年鑑2004】

年	就業人口	外資系企業	有限責任会社	国有企業	集団企業
1990	64,749	66		10,346	3,549
1995	68,065	513		11,261	3,147
2000	72,085	642	687	8,102	1,499
2001	73,025	671	841	7,640	1,291
2002	73,740	758	1,083	7,163	1,122
2003	74,432	863	1,261	6,876	1,000





【中国統計年鑑 2004】

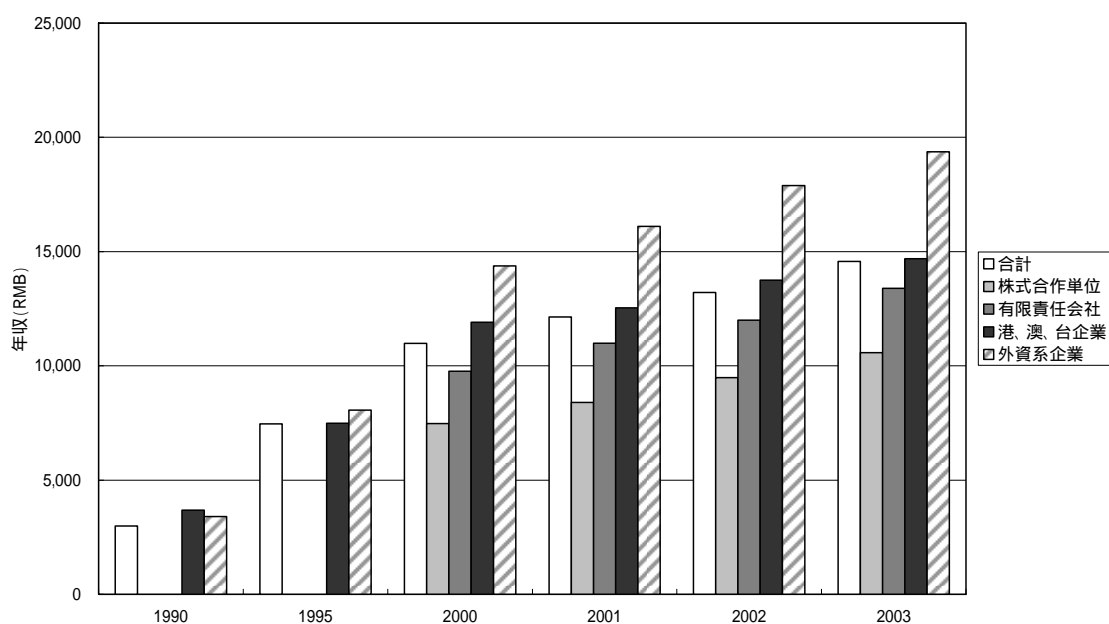
### 中国全土平均賃金の推移

以下、中国全土における企業体別の平均賃金の推移を表とグラフで示す。

年	合計	株式合作単位	有限責任会社	港、澳、台企業	外資系企業
1990	2,987	-	-	3,687	3,411
1995	7,463	-	-	7,484	8,058
2000	10,984	7,473	9,766	11,914	14,372
2001	12,140	8,398	10,993	12,544	16,101
2002	13,212	9,484	11,997	13,756	17,892
2003	14,574	10,575	13,392	14,691	19,366

【中国統計年鑑 2004】

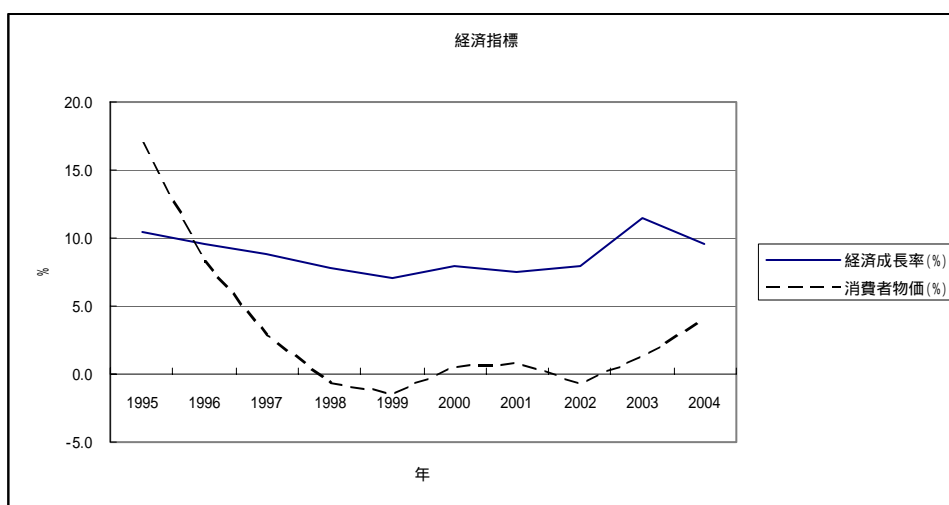
平均賃金の推移



中国全土地域別平均年収

【中国統計年鑑 2004】

地域	総人口 (万人)	都市人口 (万人)	在職者人口 (万人)	平均年収 (RMB)	第一次産業の 人口比率(%)	第二次産業の 人口比率(%)	第三次産業の 人口比率(%)
北京	1,136	1,067	435	21,854	10.0	34.7	55.4
天津	919	752	179	16,258	0.6	50.0	49.5
河北	6,742	1,147	494	9,920	1.9	41.2	56.8
山西	2,903	837	327	9,293	1.1	47.4	51.5
内蒙古	1,616	529	188	9,720	9.5	42.2	48.3
遼寧	4,155	1,761	509	11,525	5.1	47.6	47.3
吉林	2,431	756	264	9,996	5.1	43.2	51.6
黒竜江	3,679	1,184	467	9,649	11.2	46.9	42.0
上海	1,334	1,270	293	23,959	0.7	43.0	56.3
江蘇	7,127	2,063	600	13,518	3.0	45.6	51.4
南京	563	480	91	19,147	1.1	44.7	54.2
無錫	439	216	49	15,796	1.1	48.9	50.0
蘇州	584	212	74	15,923	1.4	56.1	42.5
南通	780	81	53	12,109	3.0	47.3	49.7
浙江	4,536	1,353	346	18,802	1.1	42.2	56.7
杭州	637	387	75	21,418	0.9	36.0	63.1
寧波	546	203	55	21,123	0.5	48.1	51.5
安徽	6,339	1,627	361	9,288	3.2	41.4	55.5
福建	3,332	808	304	13,246	1.8	53.5	44.7
江西	4,232	785	259	9,057	13.1	34.5	52.4
山東	9,069	2,523	757	11,307	1.1	50.6	48.4
煙台	647	168	64	12,034	1.8	51.9	46.3
青島	716	242	104	14,114	0.6	59.3	40.1
河南	9,618	1,541	667	8,403	1.4	42.6	55.9
湖北	5,152	1,854	440	9,814	6.4	40.4	53.2
湖南	6,341	1,133	372	10,782	4.8	35.3	59.9
広東	7,649	2,434	732	17,817	2.0	44.8	53.2
広州	721	584	170	26,220	0.6	42.1	57.3
深?	139	139	100	28,218	0.7	55.2	44.2
東莞	156	156	16	17,802	0.3	45.4	54.3
広西	4,294	1,100	241	11,328	5.5	32.9	61.6
海南	113	113	24	13,532	5.4	27.1	67.5
重慶	3,114	999	200	10,960	1.4	46.1	52.6
四川	7,900	2,170	442	10,962	1.9	45.4	52.7
成都	1,028	440	122	13,712	0.5	49.2	50.4
貴州	1,584	379	107	10,235	1.7	46.3	52.0
雲南	2,113	496	144	12,642	2.8	34.0	63.2
陝西	3,597	1,084	308	10,261	2.3	41.5	56.2
西安	703	497	113	12,139	0.8	45.8	53.5
甘肅	1,767	659	152	10,637	4.3	44.1	51.6
青海	202	116	21	13,580	1.9	37.4	60.8
寧夏	573	186	59	11,477	22.8	35.0	42.3
新疆	205	197	61	14,909	2.5	50.8	46.6



## 2. 北京市人材データ

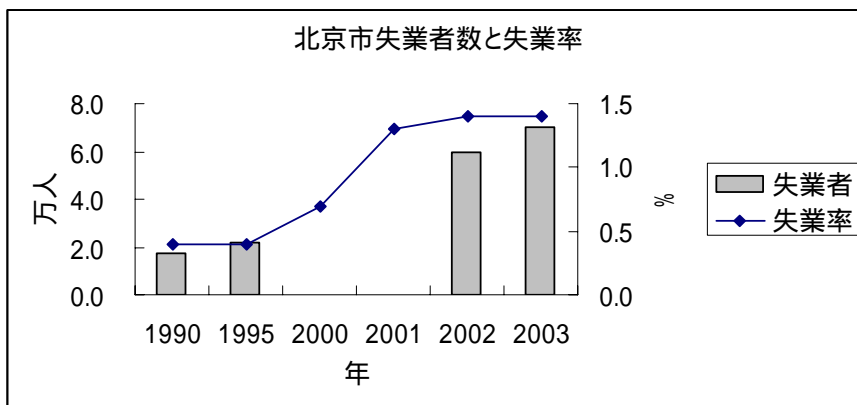
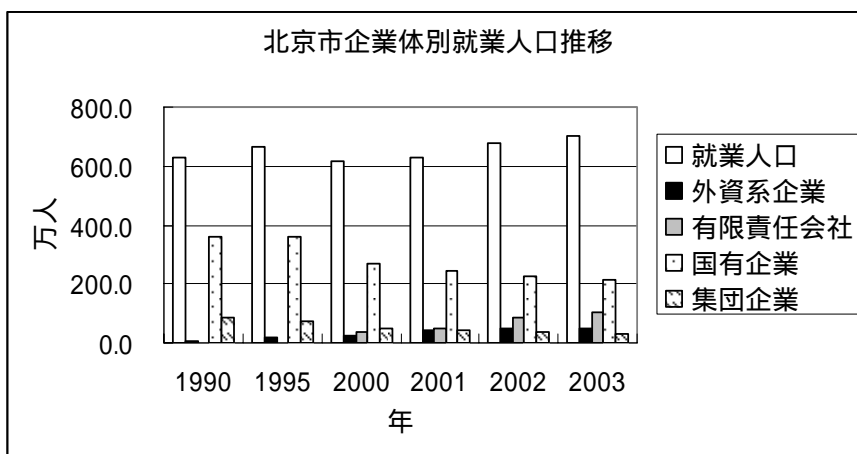
### 労働人口概要(2004年)

戸籍人口	1,492.7万人
家庭総数	427.6万戸 / 一戸あたりの平均構成人数; 2.69人
就業人口	703.3万人(2002年比 +24.1万人)
失業人口	7.0万人(失業率; 1.4%、前年比 +0.3%)【中国統計年鑑 2004】

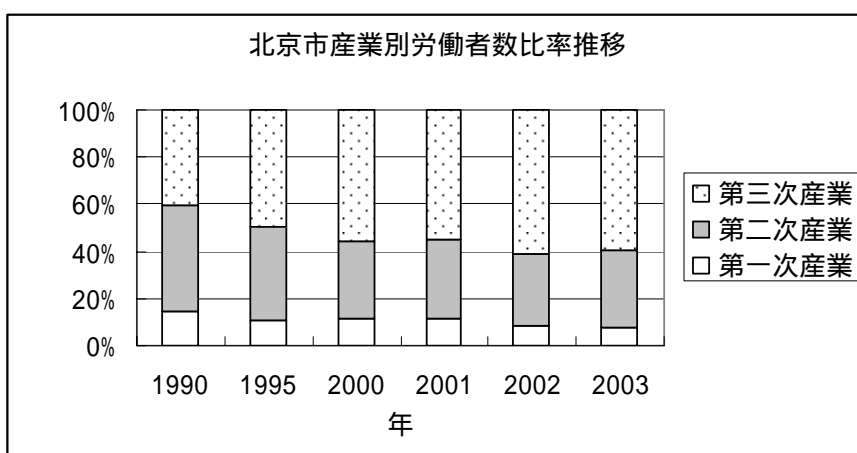
### 北京市企業別就業者数(単位:万人)

【中国統計年鑑 2004】

	就業人口	外資系企業	有限責任会社	国有企業	集団企業
1990	627.1	4.6	-	357.9	86.8
1995	665.3	17.4	-	358.1	72.1
2000	619.3	23.8	34.2	266.2	48.3
2001	628.9	40.0	50.6	246.3	45.8
2002	679.2	46.2	85.0	224.8	36.8
2003	703.3	48.8	102.3	212.8	30.0







【中国統計年鑑 2004】

### 北京市の平均賃金と昇給率の推移

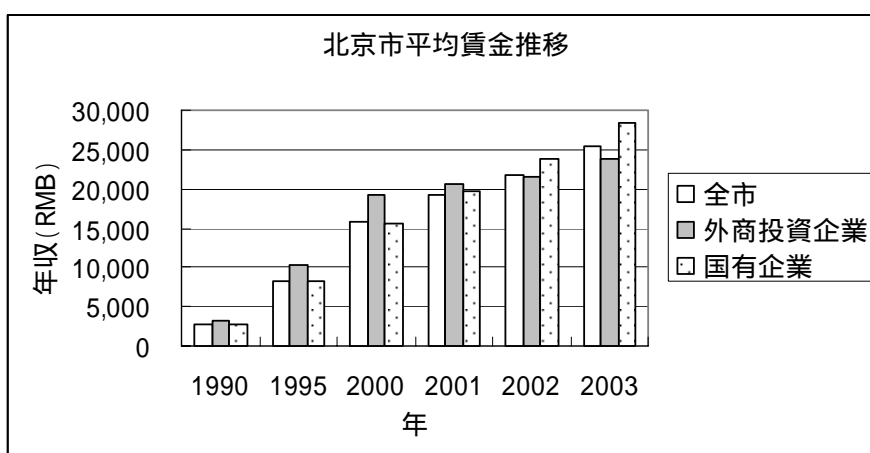
以下、北京市における企業体別の平均賃金・昇給率の推移を表とグラフで示す。

北京市年度別平均年収推移表

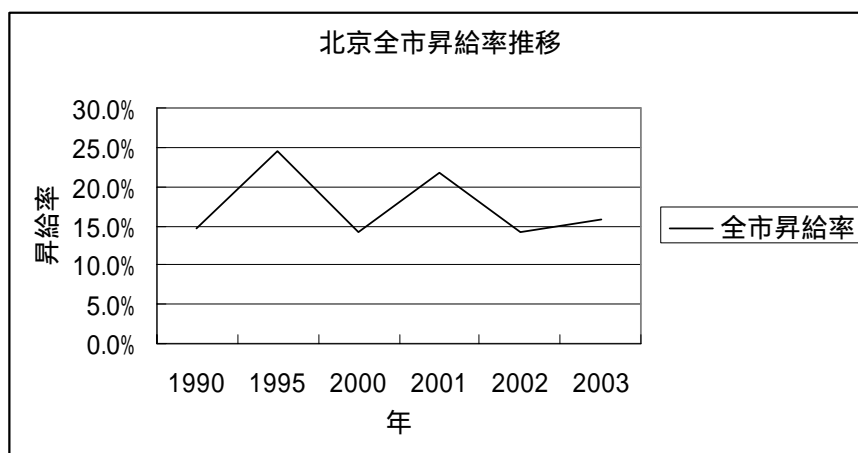
(単位:RMB)

年	全市	外商投資企業	国有企業
1990	2,653	3,243	2,713
1995	8,144	10,278	8,237
2000	15,726	19,165	15,483
2001	19,155	20,594	19,776
2002	21,852	21,432	23,754
2003	25,312	23,769	28,464

北京市平均賃金推移



北京全市昇給率推移



北京市業種別平均年収 / 2003 年

(単位:RMB)

業種	外商投資企業	国有企業	集団企業	業種平均
農、林、牧、漁業	13,704	16,635	10,329	14,980
採掘	20,054	12,280	11,310	18,858
製造	20,866	20,285	10,886	20,059
電力、ガス、水道	30,479	43,375	11,413	37,112
建築	15,721	22,010	12,962	16,730
運輸、倉庫、通信	14,826	24,410	11,328	19,977
情報通信、IT	54,481	45,775	22,017	53,010
卸、小売	20,245	31,473	14,734	23,088
ホテル、飲食	16,771	16,986	11,528	16,530
金融	64,964	59,874	49,521	61,713
不動産	26,472	26,842	14,307	26,064
リース、商業サービス	35,469	20,249	15,554	25,742
研究、調査、分析	32,214	37,387	19,526	34,898
公共サービス	19,379	23,163	18,683	22,357
住民サービス	16,229	24,560	12,062	17,433
教育	21,708	28,942	16,162	28,565
衛生、社会福祉	24,931	34,724	29,929	34,173
文化、体育、娯楽	23,104	37,569	10,955	35,006
国家機関、政党	26,472	30,297	25,336	30,279
平均	23,796	28,464	13,584	25,312

## 2. 上海市人材データ

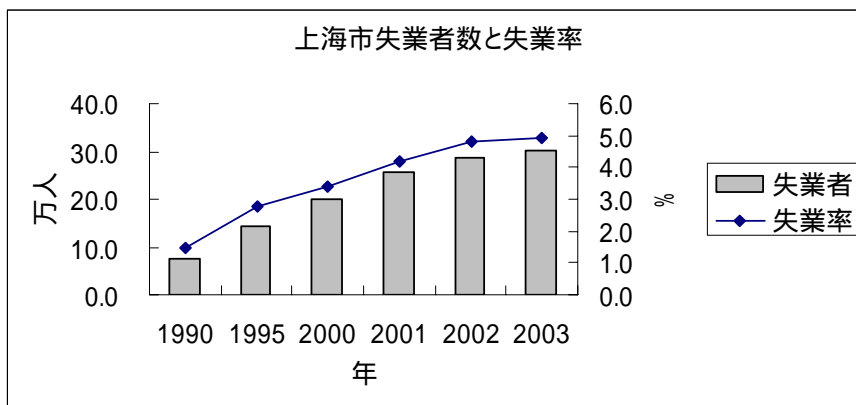
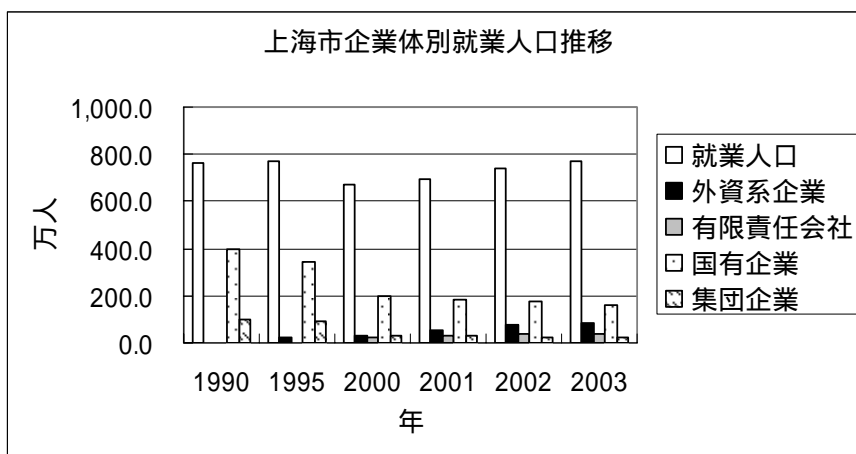
### 労働人口概要(2004年)

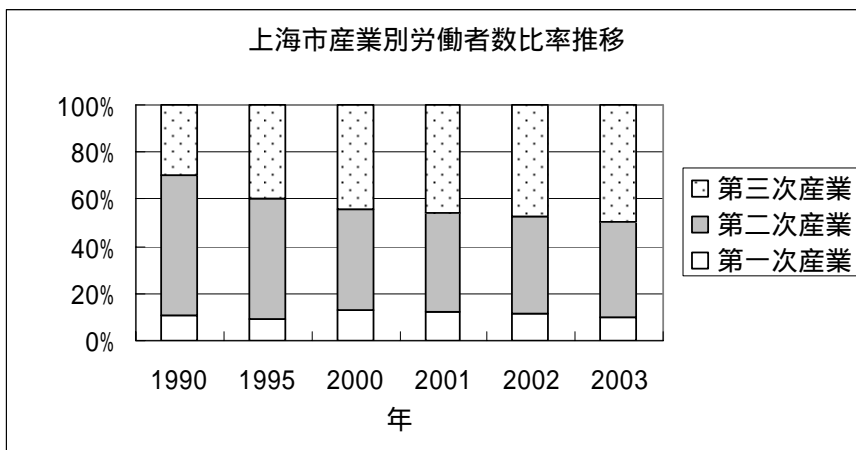
戸籍人口	1,341.8万人
家庭総数	486.1万戸 / 一戸あたりの平均構成人数; 2.8人
就業人口	771.5万人(2002年比 +26.1万人)
失業人口	30.1万人(失業率; 4.9%、前年比 +0.1%)【中国統計年鑑 2004】

### 上海市企業体別就業者数(単位:万人)

【中国統計年鑑 2004】

年	就業人口	外資系企業	有限責任会社	国有企業	集団企業
1990	763.8	-	-	397.2	101.6
1995	768.0	22.2	-	341.0	90.9
2000	673.1	31.1	25.8	198.6	31.6
2001	692.4	51.1	30.9	184.1	27.6
2002	742.8	78.2	35.9	173.7	25.8
2003	771.5	81.7	34.8	163.7	21.1





【中国統計年鑑 2004】

### 上海市の平均賃金と昇給率の推移

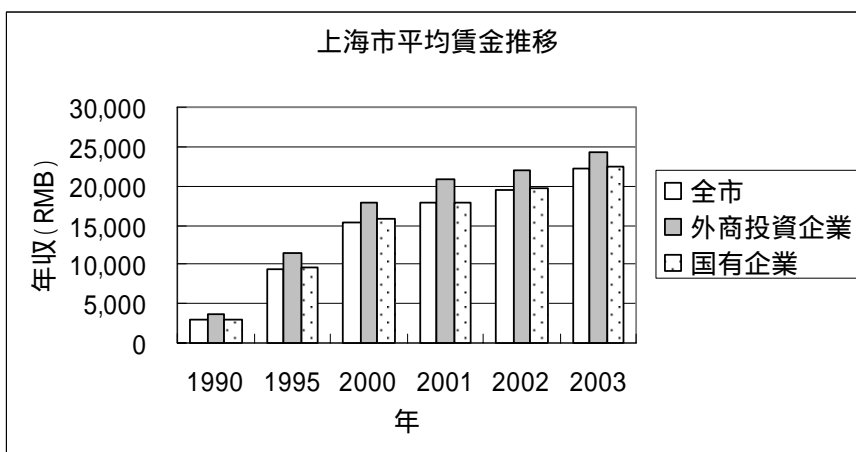
以下、上海市における企業体別の平均賃金・昇給率の推移を表とグラフで示す。

上海市年度別平均年収推移表

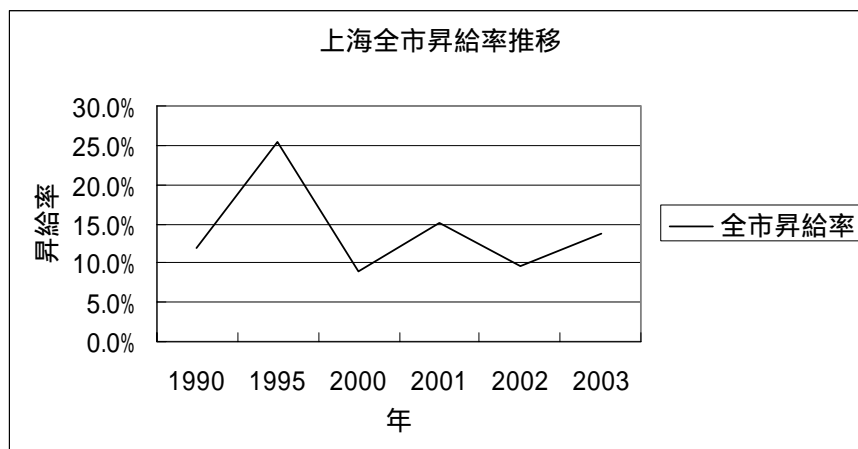
(単位:RMB)

年	全市	外商投資企業	国有企業
1990	2,917	3,611	3,037
1995	9,279	11,518	9,578
2000	15,420	17,942	15,737
2001	17,764	20,865	17,820
2002	19,473	21,886	19,777
2003	22,160	24,359	22,541

上海市平均賃金推移



上海全市昇給率推移



上海市業種別平均年収 / 2003 年

(単位:RMB)

業種	外商投資企業	国有企業	集団企業	業種平均
農、林、牧、漁業	14,451	18,849	22,095	18,706
採掘	32,048	47,948	9,333	44,197
製造	26,707	26,415	13,458	25,477
電力、ガス、水道	47,163	30,494	36,963	32,330
建築	20,924	26,229	15,609	24,591
運輸、倉庫、通信	41,784	28,056	12,009	25,903
情報通信、IT	73,979	63,249	31,905	69,821
卸、小売	35,503	27,589	15,183	25,038
ホテル、飲食	23,904	22,104	11,930	21,168
金融	88,423	44,327	21,184	42,544
不動産	42,402	31,258	19,108	32,802
リース、商業サービス	73,852	20,288	17,544	22,990
研究、調査、分析	43,342	29,963	19,838	30,928
公共サービス	34,661	25,395	17,574	24,850
住民サービス	15,220	22,257	14,720	18,542
教育	31,024	26,764	15,733	26,601
衛生、社会福祉	47,474	28,582	27,779	28,531
文化	21,401	35,794	20,301	35,010
体育	15,441	24,930	27,692	24,754
娯楽	18,375	20,476	7,940	17,867
国家機関、政党	-	30,828	23,432	30,748
平均	29,106	28,406	16,973	27,304

## 2. 広東省人材データ

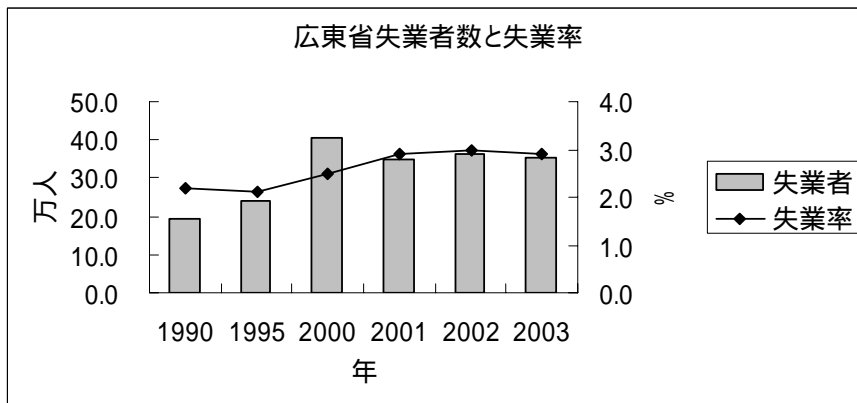
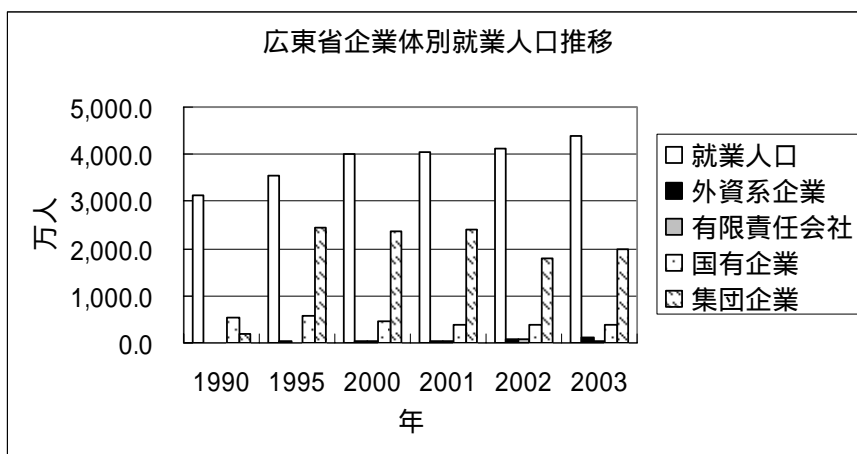
### 労働人口概要(2004年)

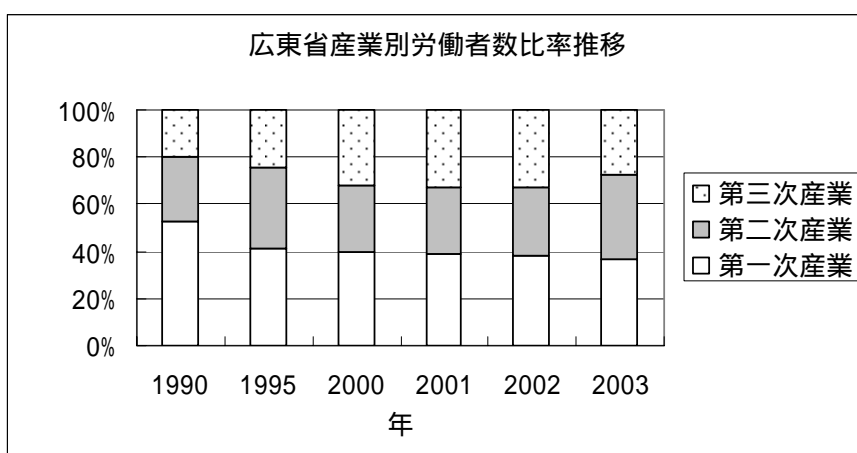
戸籍人口	7,723.4万人
家庭総数	2,023.9万戸 / 一戸あたりの平均構成人数; 3.8人
就業人口	4,395.9万人(2002年比 +261.56万人)
失業人口	35.5万人(失業率; 2.9%、前年比 +0.3%)【中国統計年鑑2004】

### 広東省企業体別就業者数(単位:万人)

【中国統計年鑑2004】

年	就業人口	外資系企業	有限責任会社	国有企業	集団企業
1990	3,118.0	15.0	-	528.0	208.0
1995	3,551.0	36.0	-	566.0	2,448.0
2000	3,989.0	43.0	38.0	471.0	2,369.0
2001	4,059.0	46.0	45.0	400.0	2,393.0
2002	4,134.0	93.0	93.0	383.0	1,795.0
2003	4,396.0	130.0	23.0	377.0	1,991.0





【中国統計年鑑 2004】

### 広東省の平均賃金と昇給率の推移

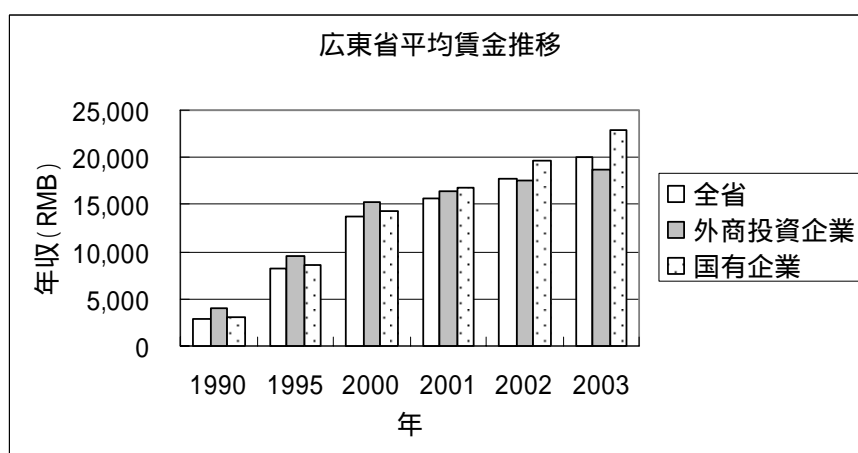
以下、広東省における企業体別の平均賃金・昇給率の推移を表とグラフで示す。

広東省年度別平均年収推移表

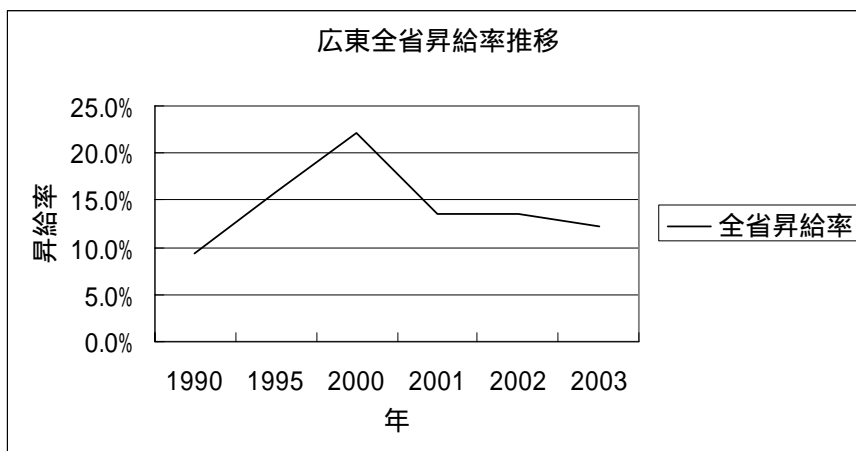
(単位:RMB)

年	全省	外商投資企業	国有企業
1990	2,929	3,972	3,000
1995	8,250	9,546	8,540
2000	13,823	15,240	14,387
2001	15,682	16,392	16,779
2002	17,814	17,597	19,696
2003	19,986	18,782	22,944

広東省平均賃金推移



広東全省昇給率推移



広東省業種別平均年収 / 2003 年

(単位: RMB)

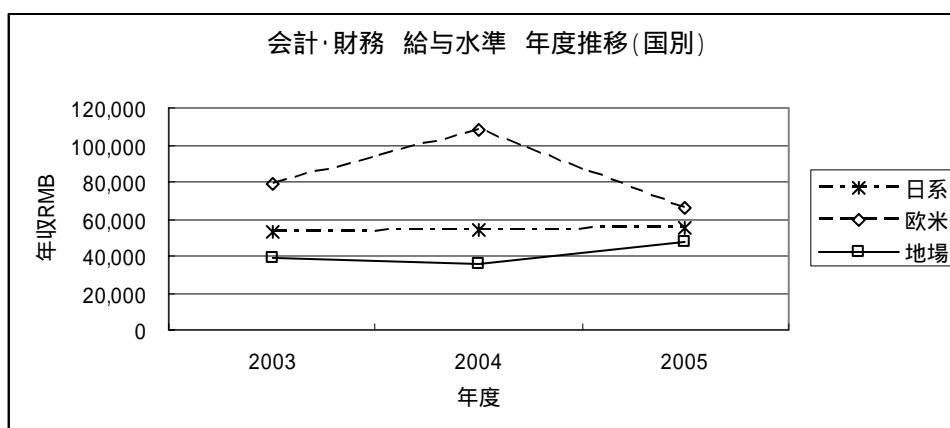
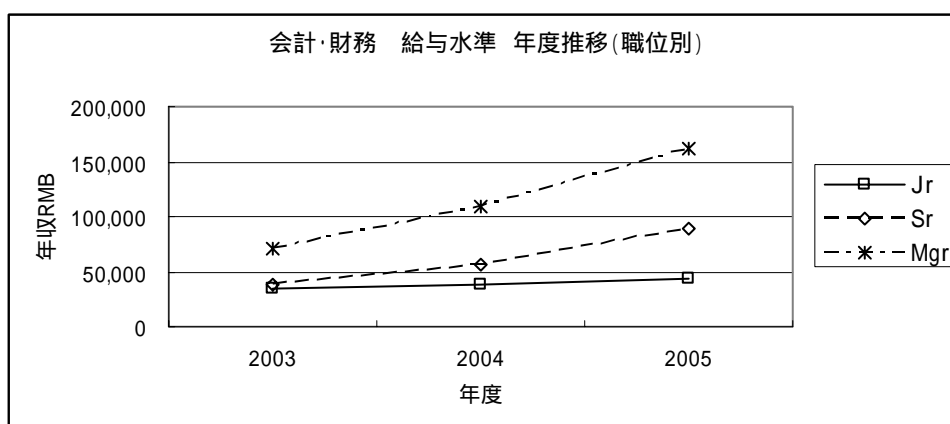
業種	外商投資企業	国有企業	集団企業	業種平均
農、林、牧、漁業	18,060	8,132	9,148	8,997
採掘	15,091	12,603	6,903	12,961
製造	16,352	17,949	9,106	15,763
電力、ガス、水道	35,048	27,283	20,228	28,574
建築	17,972	18,588	9,154	14,608
運輸、倉庫、通信	28,971	25,789	11,525	25,936
情報通信、IT	51,122	38,323	19,753	42,966
卸、小売	22,001	18,725	9,566	18,296
ホテル、飲食	15,553	14,316	10,346	14,778
金融	45,045	35,354	19,386	33,426
不動産	25,078	20,320	14,531	22,312
リース、商業サービス	33,172	19,913	13,876	21,306
研究、調査、分析	36,260	32,959	17,199	32,963
公共サービス	20,562	16,606	11,772	16,257
住民サービス	15,041	26,119	11,792	17,832
教育	18,885	20,481	16,613	20,449
衛生、社会福祉	21,393	25,469	16,678	25,157
文化、体育、娯楽	16,622	28,549	15,540	25,901
国家機関、政党	14,658	25,662	16,943	25,642
平均	18,782	22,944	10,836	19,986



## 日系、欧米系、地場系企業の給与水準比較データ

本データについては、パソナ上海、NNA、上海工商局等のデータに基づき、まとめている。人材採用の参照にご利用頂きたい。

## 1. 会計・財務職 給与水準推移データ



### 【職種の定義】

#### 会計・財務マネージャー

各種財務諸表の準備、作成、管理、報告や、期毎、年間の予算の策定、コスト管理ができる。

に事情の会計業務が滞りなく行えるよう、各種の財務制度を構築する。

財務部長若しくは副総経理の管轄下で、3～10人の部下を持つ。

7～10年程度の会計財務の実務経験、年以上の管理経験有り。英語または日本語がコミュニケーションレベル以上。

#### 会計・財務シニア

各種会計財務諸表を作成できる。

一般帳簿や税務処理、一般家系の監督執行ができる。

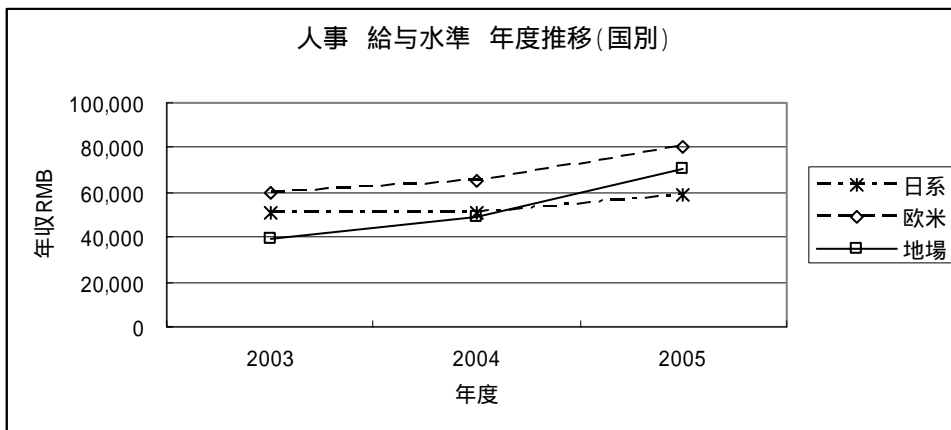
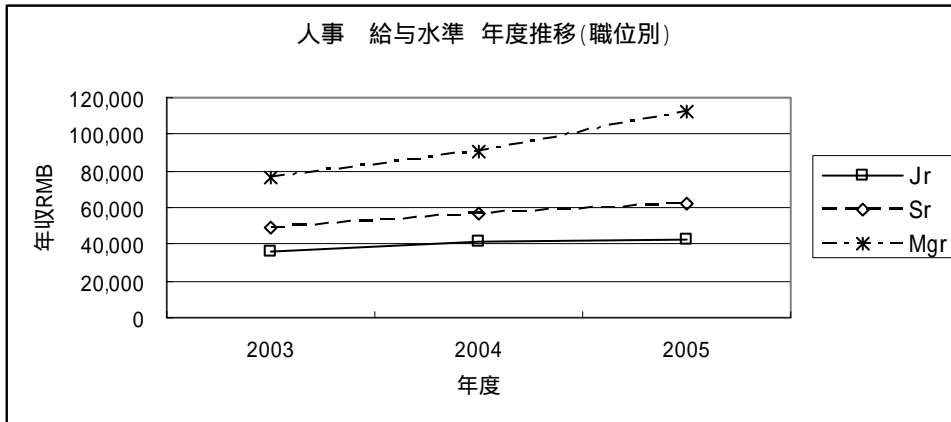
5～7年程度の会計財務の実務経験。会計ソフトに熟練している。

#### 会計・財務ジュニア

上司の指示のもとで一般帳簿や財務処理、コスト計算ができる。

2～3年程度の実務経験、会計ソフトの使用が可能。

## 2. 人事職 給与水準推移データ



### 【職種の定義】

#### 人事・総務マネージャー

人事部門の採用、昇格、教育、給与、福利厚生及び労務関連法規の制度を計画、策定し、実施する。企業の長期、中期、短期の人事戦略について計画、立案、策定及び実施ができる。副総経理の管轄下で中小企業なら1名、大企業江あれば2~4名の部下を持ち指導する。7~10年程度の人事部の仕事を経験。英語または日本語コミュニケーションレベル以上。

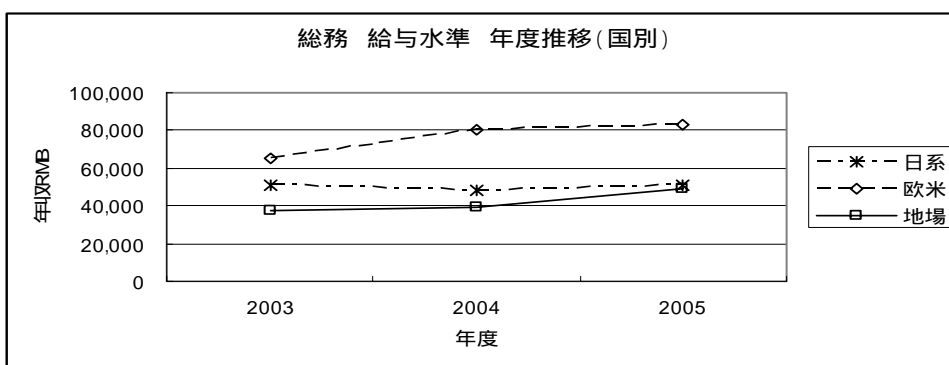
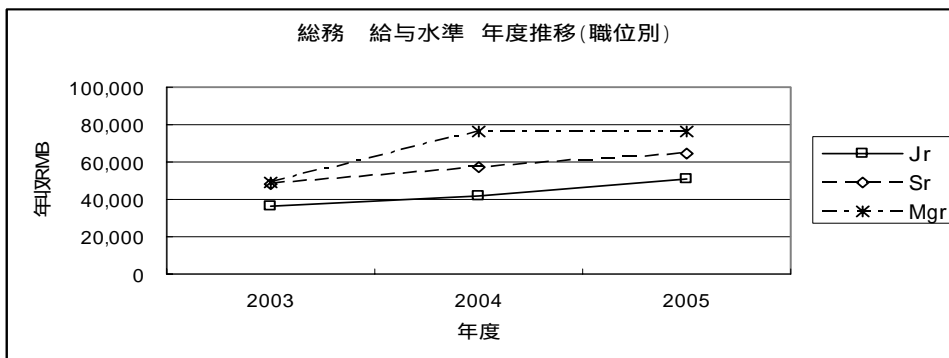
#### 人事・総務シニア

人事部門の採用、昇格、教育、給与、福利制度及び労務関連法規の制度を各部門と協調しながら実施する。人事マネージャーの指導の下、場合によっては1~4名の部下を持つ。5年以上の人事の実務経験。

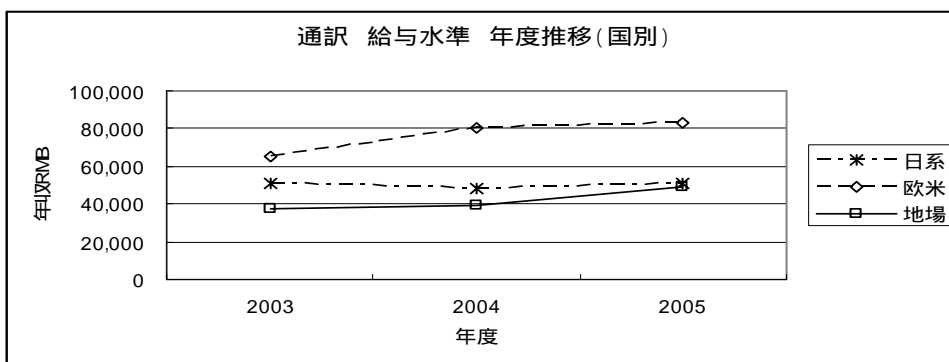
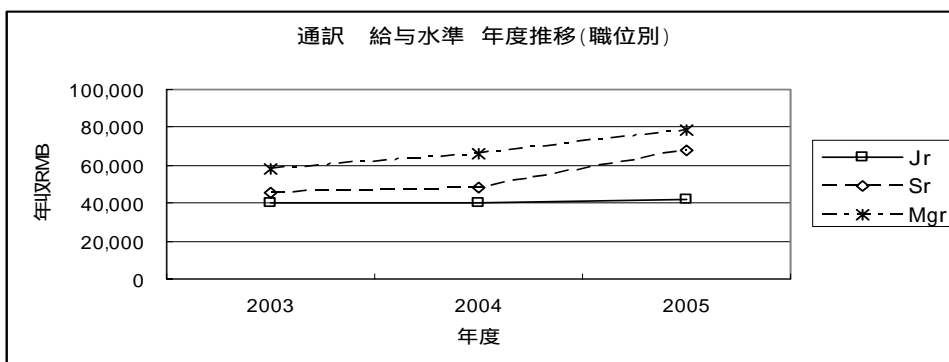
#### 人事・総務ジュニア

上司の指示の下、採用、昇格、教育、福利制度が円滑に実施できるよう補佐する。労務関連などの文書ファイリングなど、補佐的な仕事を担当。2~3年の実務経験。

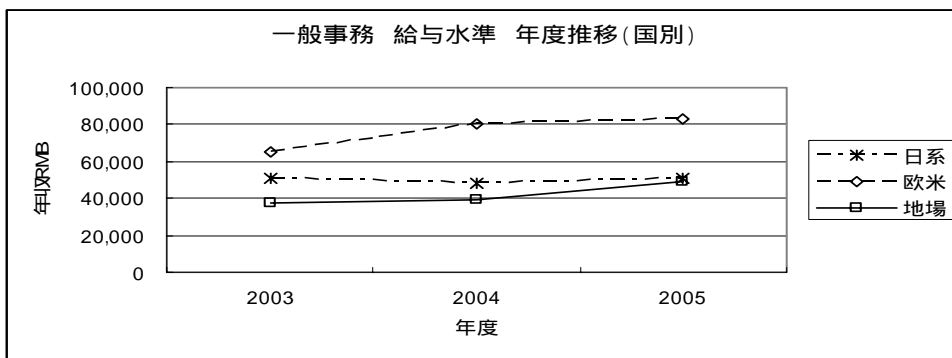
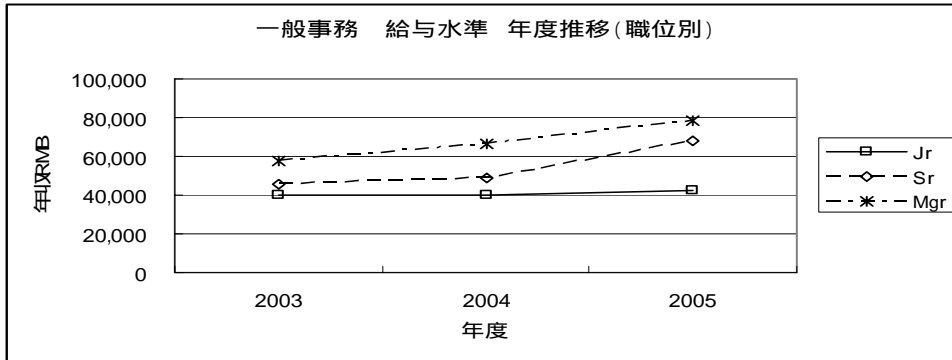
### 3. 総務職 給与水準推移データ



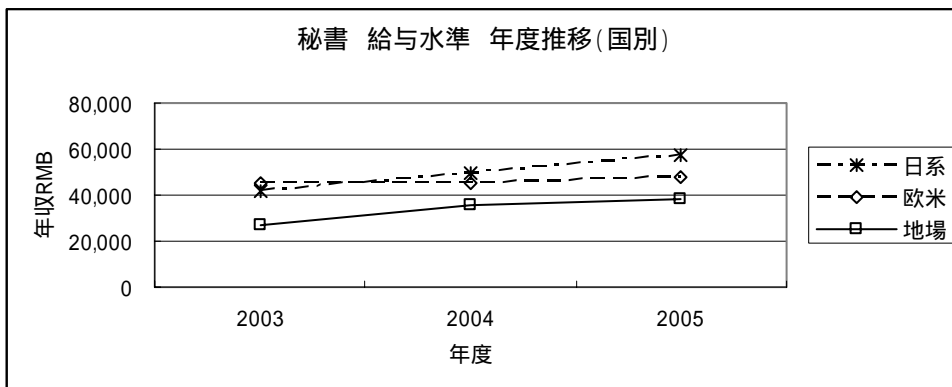
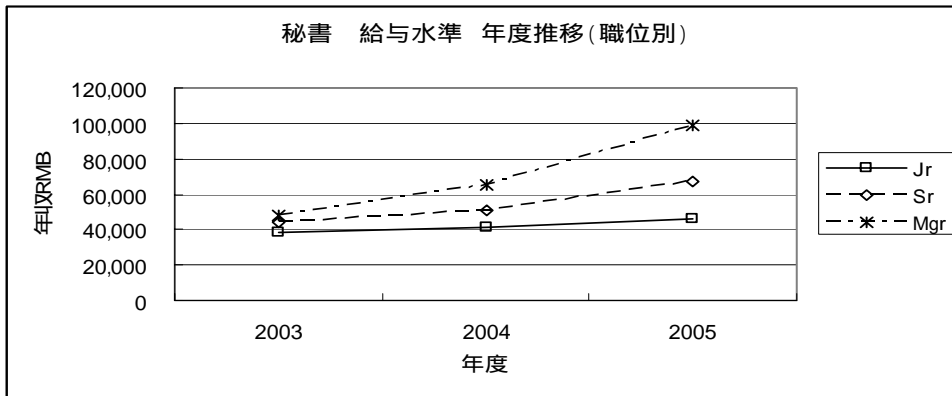
### 4. 通訳職 給与水準推移データ



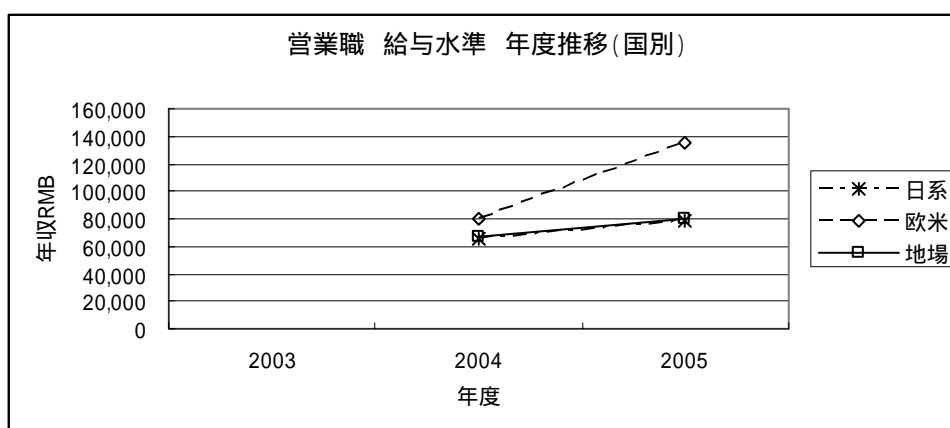
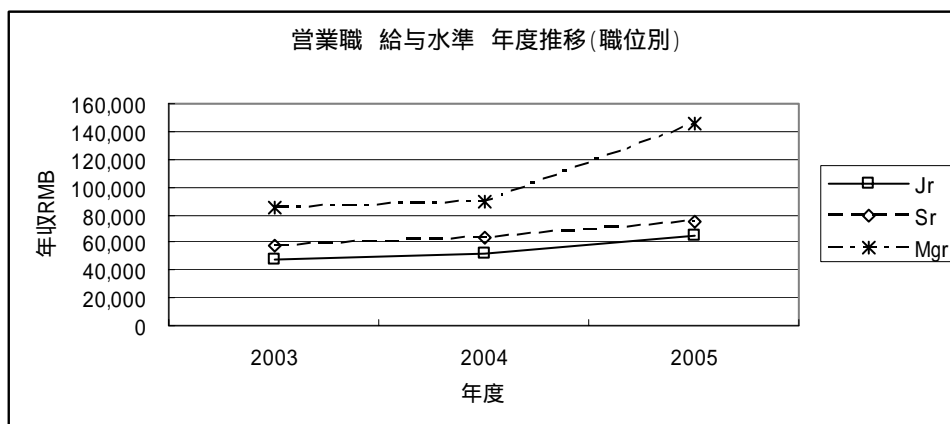
5. 一般事務職 給与水準推移データ



6. 秘書職 給与水準推移データ



## 7. 営業職 給与水準推移データ



### 【職種の定義】

#### 営業マネージャー

企業の各商品内容や販売状況を管理し、顧客への営業活動を担当する。アフターサービスのサポートやアフターサービス部門とともに顧客と密接に連携しながらサービス活動を行う。年度の執行計画を制定し、総経理若しくは副総経理の管轄下で主任に指示を与える。部下は数名。学歴は大専(短大)以上。5年以上の営業の経験がある。

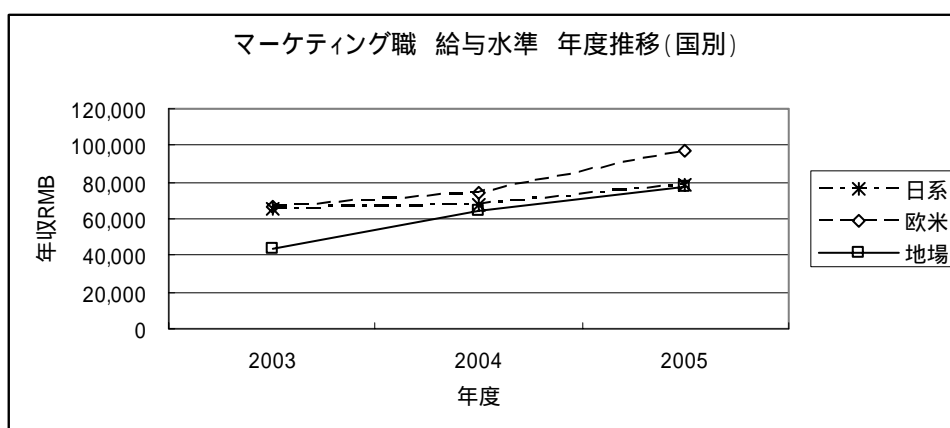
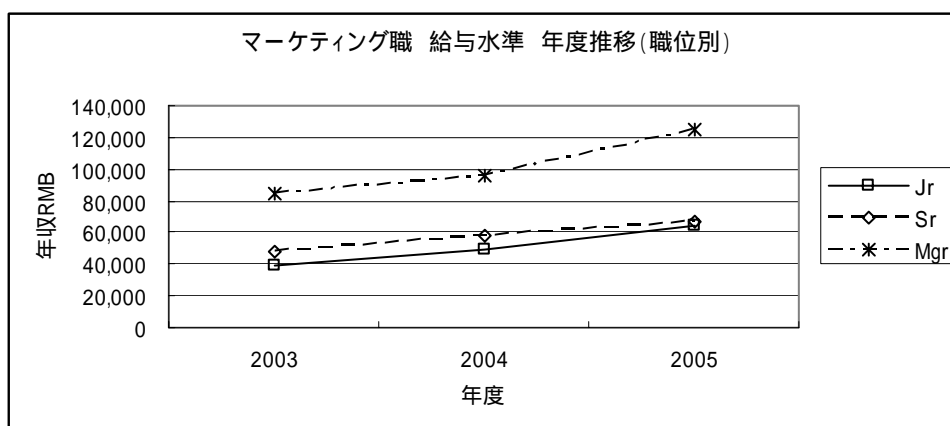
#### 営業シニア

上司の指示に従い、独立して業務を行い、権限の範囲内で処理、解決する。顧客のニーズを掴み、よい関係を保ち、営業目標を達成する。営業マネージャーの管轄下でスタッフに指示を与える。3年以上の同業種若しくは関連業種での営業経験がある。

#### 営業ジュニア

上司の指示に従い、独立して業務を行い、権限の範囲内で処理、解決する。顧客のニーズを掴み、よい関係を保ち、営業目標を達成する。営業マネージャー若しくは営業主任の管轄化で勤務する。3年未満の同業種若しくは関連業種での営業経験がある。

## 8. マーケティング職 給与水準推移データ



### 【職種の定義】

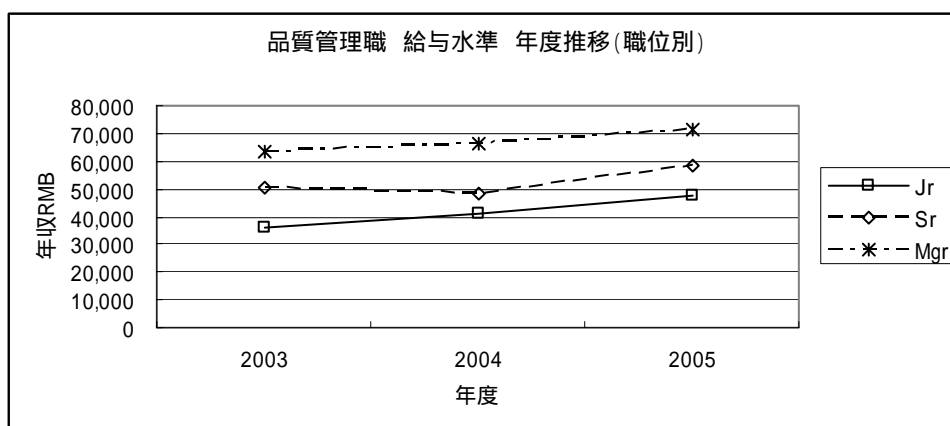
会社の経営戦略に基づき、リサーチ、製品、価格、プロモーション、流通及び顧客・環境関係などに関わる諸活動を実施する。

消費者の嗜好やニーズを把握し、会社のブランドイメージを確立して、企業の競争力を高める。

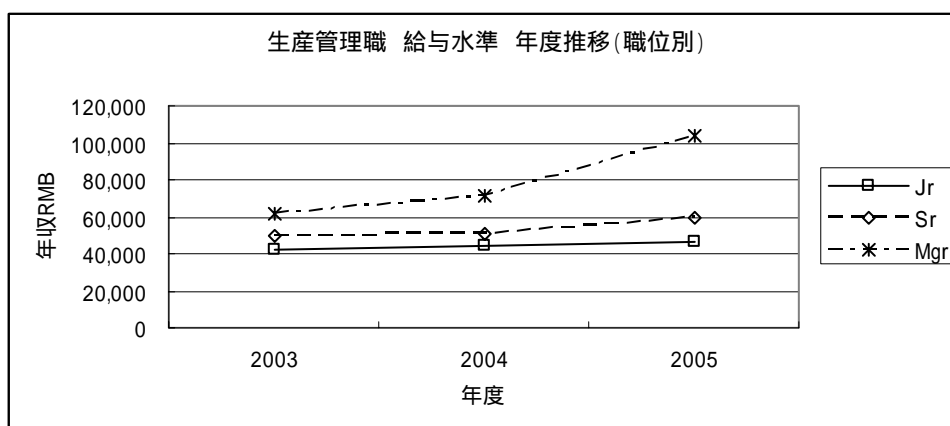
商品に関するプロモーションや広告戦略を立案、企画し、実施する。

新しい商品開発を企画、実施担当する。

9. 品質管理職 給与水準推移データ

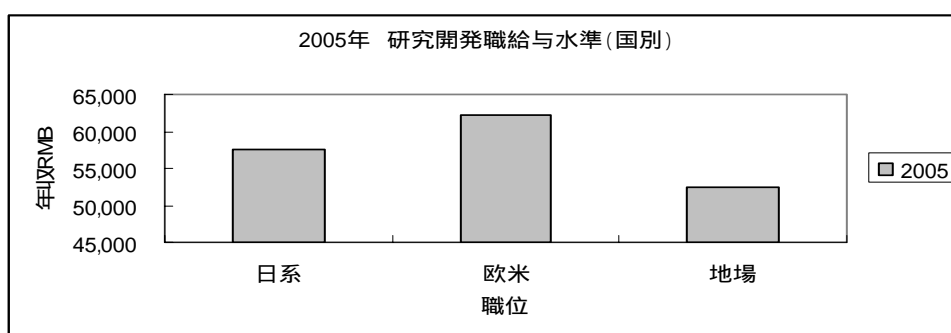
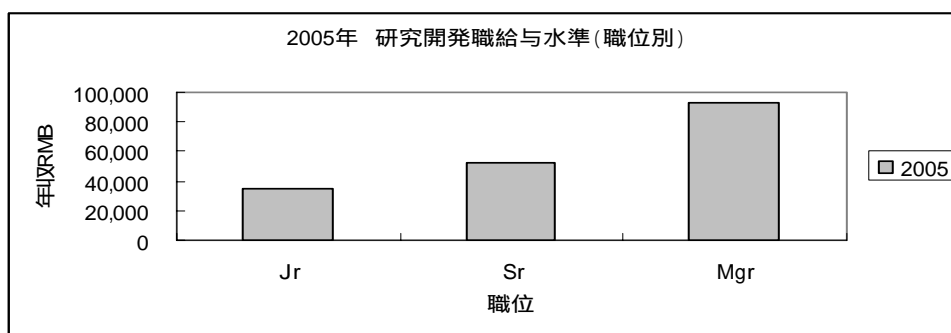


10. 生産管理職 給与水準データ

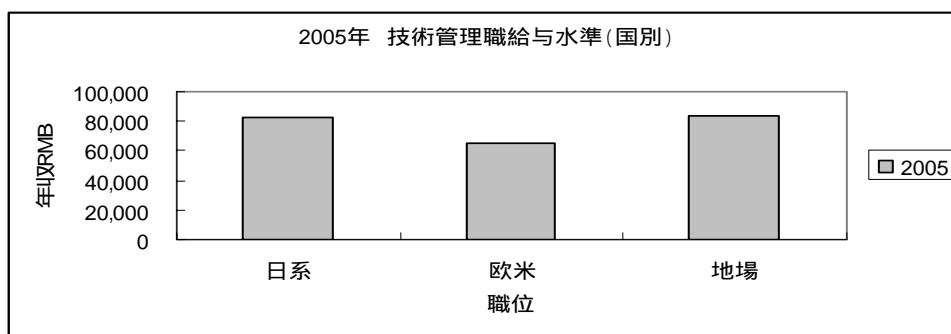
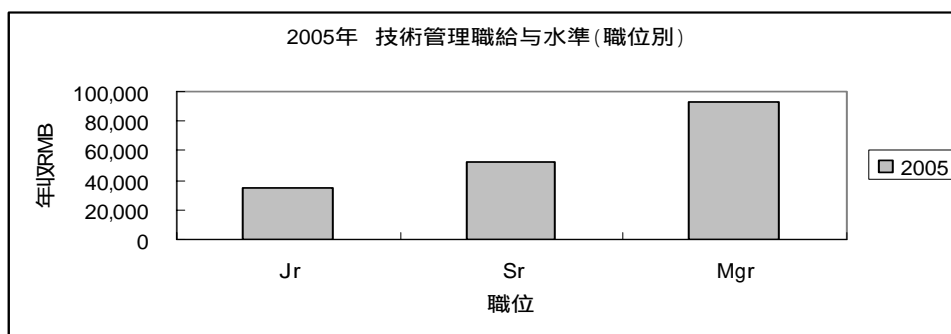




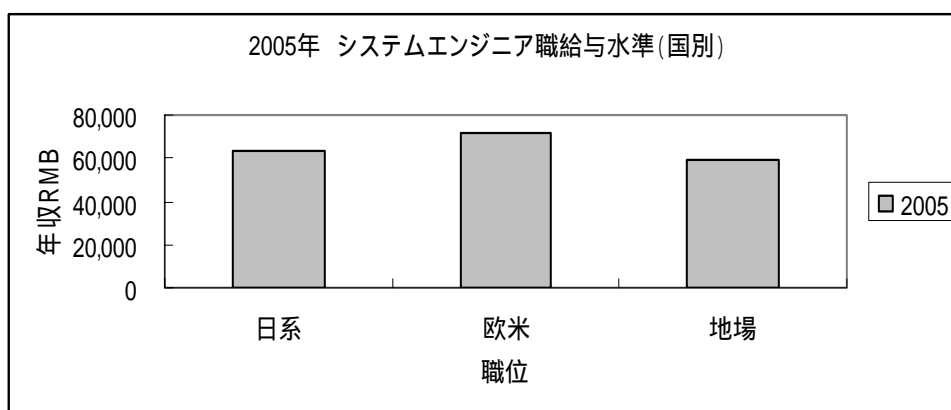
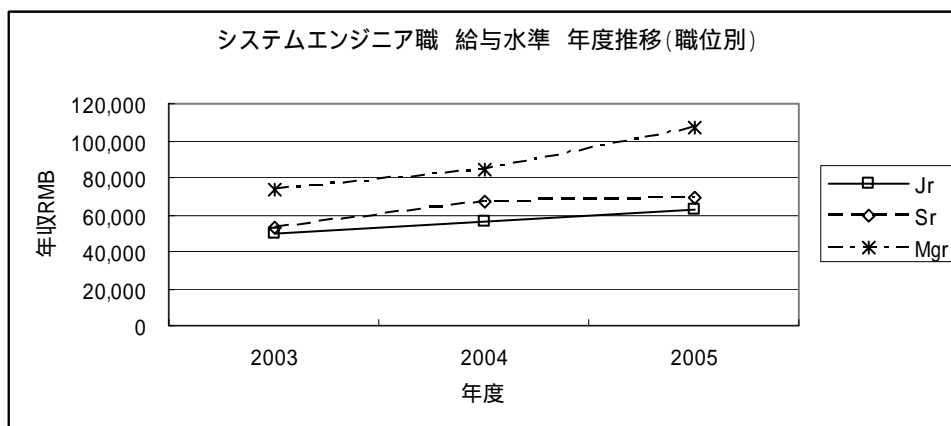
11. 研究開発職給与水準(2005年)



12. 技術管理職給与水準(2005年)



### 13. システムエンジニア 給与水準推移データ



#### 【職種の定義】

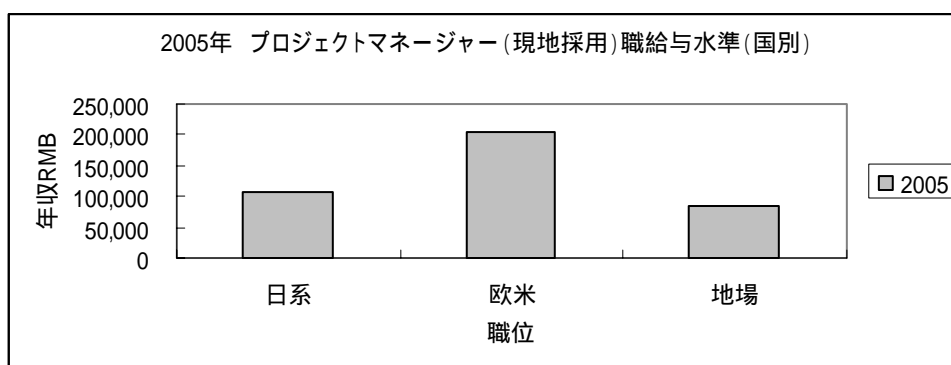
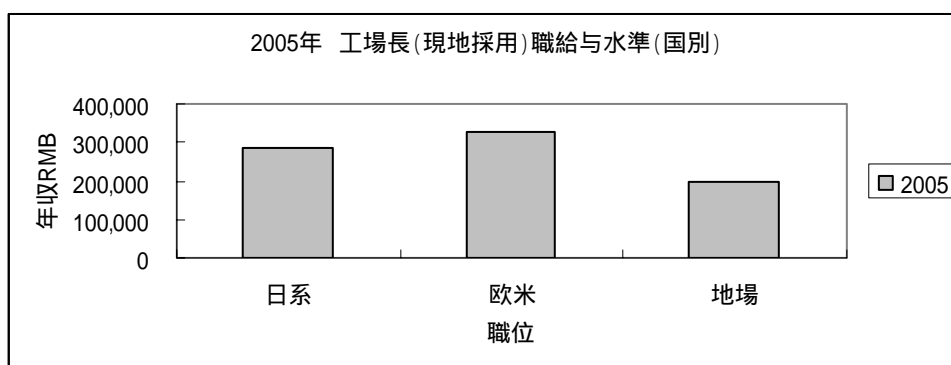
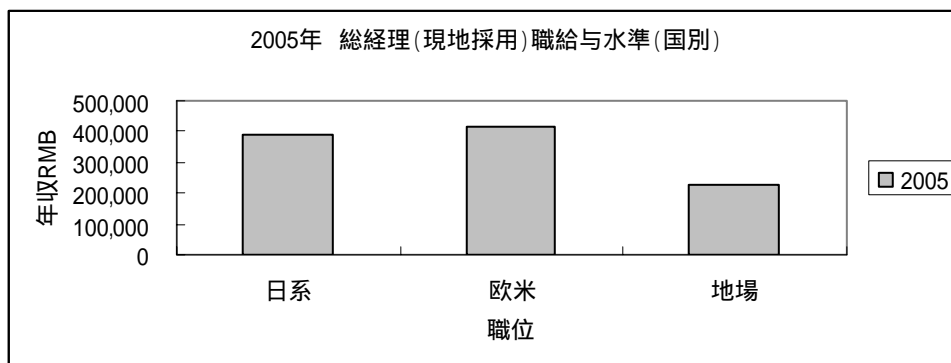
##### システムエンジニア

アプリケーションシステムの開発担当。  
同職種での経験が必須。

##### ネットワークエンジニア

通信関連の製品やシステムのハード、ソフトに渡る研究、開発、製造とメンテナンスを担当。  
通信設備のシステムを設計、研究、開発とメンテナンスを担当。  
システムの安全管理を担当。

14. 幹部職 給与水準(2005年)



## 人材確保に関する企業実務法令

## 人材確保に関する企業実務法令 ～無固定期限労働契約～

1990年代後半、第二次中国投資ブームの時期、日本からも含め世界各国から企業が中国へ進出し、現地法人を設立、中国人従業員を大量に採用した企業が現在、法人設立から満10年を経過しようとしている。当時採用し、現在も在職して継続勤務している従業員に対し、それら企業に起こりつつあるテーマとして「無固定労働契約」という労働法上の規定の問題がある。

一般的に中国では1年、3年という期限付きの労働契約を締結するが、「無固定労働契約」とは終結日付を定めない、つまり、このような期限を定めない労働契約を指す。従って雇用の開始から数えて満10年の継続的な労働契約更新を経過した従業員に対しては本人の申し入れがあった場合、企業側は無期限の労働契約を締結しなければならないという規定である。この「無固定労働契約」に関し、中華人民共和国労働法(1994年7月5日国家主席令第28号)では、次のように定められている。

「労働者は同一会社で連続して満10年以上働き、当事者の双方が労働契約を引き続くことに合意し、労働者から無期限労働契約の締結を提起された場合は無期限の労働契約を締結する」(第20条)。

更に、1995年8月4日に中国労働部から発行された「中華人民共和国労働法を執行する若干の問題に関する意見」には、次のように記載されている。

「無固定労働契約は終結日付を定めていない労働契約を指す。平等自願、協議一致の原則に従って使用側と労働者の間で一致した場合は、初就職か固定工から転じたかを問わず、無固定労働契約を締結できる。無固定労働契約は法定の解除条件を終結条件にすることができない。それは使用側が労働契約を解除することによって労働者に対して経済補償を支払う義務から免れることを防ぐためである」

「労働法第二十条中の同一企業で連続満10年以上働くという意味は、労働者と同一使用側が締結した労働契約の期間が中断しないで10年まで達していることを指す。労働契約の期間が満了し双方とも労働契約の継続に合意した場合、労働者側から無期限労働契約の締結を提起されたら、使用側は労働者と無固定労働契約を締結しなければならない。固定工から契約工に転ずる時各地方に特殊規定がある場合はそれに従う。」

実際、企業実務の中で、企業として無固定労働契約を結ぶことについては疑問が存在するケースが多い。この種の労働契約を正しく理解するためには以下の3点について把握する必要がある。

法律の規定によると、無固定期限の契約は一種の長期契約ではあるが、「終身雇用制」とは全く違う意味合いを呈している。即ち、法律、或は契約で定めた解約条件が成立すれば使用側と労働者はどちらも契約を解除することができる。つまり、就業規則等で定めた契約解除条件に該当する違反行為があった場合、企業は無固定雇用契約を解除することが可能となる。

無固定期限労働契約の締結に対して、法律は使用側と労働者の間で協議が一致すれば契約を結ぶことが出来ると規定している。また弱者層に属する労働者は一定の条件を満たす場合、無固定労働契約の締結を提起する権利があり、使用側は断ることなく労働者と無固定労働契約

を結ばなければいけないと、特別に規定している。

弱者層に対して結ぶ無固定労働契約に関する規定は 2 種類に分けられる。ひとつは一次性的政策、もうひとつは長期性の政策である。労働部の「労働契約制度の実行に際する若干の問題に対する通知」の第 2 条の、固定工制から契約制に転換する過程で使用側が労働者と無固定労働契約を締結することに対する規定で、労働者が具えるべき条件の中で、「勤務年数が比較的長い、しかも法定退職年齢から 10 年以内である」というのが一次性的政策であり、このような制度転換の特定時期にのみ適用される。その他 2 つめの規定は長期性の政策である。「労働法」第 20 条 2 の規定は長期性の政策で、随時適用可能である。この長期性の政策に対しても総合的に理解する必要がある。即ち、労働者は次の 3 つの条件を同時に具えた時にのみ、使用側と無期限契約を結ばなければならない。第 1 に労働者は同一企業で満 10 年以上働いている。第 2 に契約期限が満了している。そして第 3 に労働者から無固定労働契約の締結を提起されている。3 つの条件のうち 1 つが足りなくても、労働者は使用者と無固定労働契約を結ぶことができない。

#### 無固定労働契約に関する関連法規

労働契約制度を実行する若干の問題に関する通知(1996 年 10 月 31 日[1996] 354 号)

固定工制度から労働契約制度へ転換する過程で、使用側は以下の条件の一つに当たる労働者から無期限労働契約の締結を提起された場合、無期限労働契約を締結しなければならない。

- (1)「労働法」の規定によって、同一企業で連続満 10 年以上働き、当事者双方が労働契約の継続に同意した場合
- (2)勤続年数が比較的長く且つ法定退職年齢から 10 年以内である場合
- (3)復員・転業軍人が始めて就職する場合
- (4)法律、法規で規定した其の他情況

中華人民共和国労働法(1994 年 7 月 5 日国家主席令第 28 号)

第 24 条 労働契約当事者間で協議が一致する場合、労働契約は解除することができる。

第 25 条 労働者が以下の条件のうち一つでも満たした場合、使用側は労働契約を解除することができる。

- (1)試用期間中に採用条件に合わないことが証明された場合
- (2)労働規律或は使用側の規制を嚴重に違反した場合
- (3)職務を嚴重に怠り、私利を営み不正を働き、使用側に重大な損害を持たした場合
- (4)法律によって刑事責任を追及された場合

第 26 条 以下の条件のうち一つでも合致した場合、使用側は労働契約を解除できるが、30 日前までに書面で労働者本人に通知しなければならない。

- (1)労働者が疾病にかかりまたは勤務中に負傷して治療期間が満了した後も、従来の仕事或いは使用側が手配したその他の仕事に従事することができない場合
- (2)労働者が十分に仕事に堪えられなく、トレーニング或は部署を調整した後も仕事に堪えられない場合

## 人材確保に関する企業実務法令 ～ 経済補償金 ～

近年、海外からの中国進出企業数の増加に伴い、雇用従業員数も年々拡大傾向にある。その中で、従業員との労働契約を執行途中に解除する企業も増えてきており、企業側からの一方的な契約解除によって、事後に労務関連の訴訟、トラブルとなるケースが後を絶たない。企業側からの労働契約解除には、従業員的能力不足 事業縮小による人員整理 外部委託などの代替手段による労働力の調整 などがその主な要因であるが、雇用契約は会社と従業員との間に交わされる契約として成立しているため、双方は契約が規定する内容について善意に履行する義務を持つ。この労働契約に対する概念、及び経済補償に対する知識を持っておくことが、従業員の雇用を確保しておく上で重要な判断材料となる。以下に、経済補償に関する一般的措置について記述する。

中華人民共和国労働法(1994年7月5日国家主席令第28号)の規定に基づき従業員は通常会社から解雇されるか場合に限り経済補償金の支払いを受ける権利を有する。経済補償の支給に関しては概ね以下のような具体的状況が規定されている。

### 従業員の12ヶ月分給与に制限される経済補償

- 1) 労働契約の当事者間で合意し、雇用側が解約を提起した場合
- 2) 労働者が十分に仕事に堪えられなく、トレーニング或は部署を調整した後も仕事に堪えられないため解約された場合

以上の場合、雇用側は労働者が本企業での勤続年数に基づいて、満1年ごとに1ヶ月分給与に相当する経済補償金を支給するが、12ヶ月分給与額を超えてはならない。

### 12ヶ月分給与に制限されない経済補償

- 1) 客観的な重大な変化により、元の契約が履行できなくなったが、当事者間で契約の変更について合意ができなく、雇用側から解約を提起した場合
- 2) リストラによる解約の場合
- 3) 疾病或いは勤務以外の負傷による治療期間が満了後、労働鑑定委員会から元の仕事及びその他仕事に従事できないと確認されたため解約された場合

以上の場合、雇用側は労働者が本企業での勤続年数により、満1年ごとに1ヶ月分給与に相当する経済補償金を支給する。

### 賠償性経済補償金

賠償性の経済補償は具体的には2通りある

- 1) 雇用企業が解約した後、規定どおりに労働者に経済補償を与えていない場合、経済補償金を全額支払うほかに、規定補償金の50%を余分に支払わなければならない。
- 2) 雇用側が無断で給料をカットしたり、滞納したり、残業代の支払を拒否したり、最低賃金基準より低い給与を支払った場合、雇用側は期限内に労働者に未払い給与を支払う他、未払い給与の25%に相当する経済補償金を余分に支払わなければならない。

### 医療補助費的経済補償金

疾病或いは勤務以外の負傷による治療期間が満了した後、労働鑑定委員会から5級から10級の障害と鑑定され、元の仕事及び勤務替えをしても仕事に従事できないため労働契約を解除する場合、会社は経済補償金を支給する以外に、6ヶ月分給料額以上に相当する医療補助金を支払わなければならない。重病にかかった場合は9ヶ月分給料額以上を、不治病にかかった場合は12ヶ月分給料額以上を支払わなければならない。契約期間が満了し、解約する場合でも、労働鑑定委員会から5級から10級の障害と鑑定された労働者には、上述の標準どおりに医療補助金を支払わなければならない。経済補償金の給料計算標準は、企業が通常どおり運営されている時、労働者が解約される前12ヶ月給料の平均月給である。もし該当する平均月給が企業の平均月給より低い場合、企業の平均月給で支払わなければならない。ここで言う給料は賞与、時間外手当などを含む労働者の収入の総額である。また、労働者の勤続年数が1年未満である場合1年として計算するという事は、次の二つの場合を指す。一は労働者が本企業での勤続年数が1年未満の場合である。二は労働者が本企業での勤続年数は1年以上であるが、余りの勤務時間が1年未満の場合である。このように、経営側の理由以外、職場における労働災害の発生に伴う従業員の障害によって雇用契約を解除する場合は、通常の経済補償金以外に重い補償を企業側は負担することが求められている。

労働契約を解約した後、雇用側は規定の条件に一致する労働者に対して経済補償金を支払わなければならない、且つ労働者が失業救済金を受け取ったことを理由に経済補償金をカット或は滞納してはいけない。失業保険機関も経済補償金を受け取ったことを理由に労働者に対する失業救済金を停止、カットする事はできない。このように、従業員を解雇する場合、解雇にともなう補償は嚴重に定められている。企業側としては従業員との双方で雇用契約の締結という事実を充分認識した上で、契約の途中変更または解除にはそれだけの代償を支払う義務を負うことを正しく理解すべきである。労働契約の途中解除を止む無く実施せざるを得ない場合に関しては、以上のような経済補償金の支払いを遵守し、労務上のトラブルを回避する施策を講じておく必要がある。

### 経済補償金に関する関連法規

準拠法令 「中華人民共和国労働法(1994年7月5日国家主席令第28号)」

#### 第28条

雇用者は本法第二十四条、第二十六条、第二十七条の規定により労働契約を解除する場合は、国の規定により労働者に対して経済補償をしなければならない。

準拠法令 「契約の違反と解約による経済補償方法(1994年12月3日労働部発[1994]481号)」

#### 第1条

雇用契約の違反と解約による労働者に対する経済補償の標準を規範するため、中華人民共和国労働法に基づき、本法を制定する。



## 人材確保に関する企業実務法令 ～企業の障害者雇用に関する規定～

外資企業、内資企業を問わず中国で事業活動を行う企業に関して、全従業員に対する一定比率で障害者を雇用する義務を法律では課している。1990年に制定された「中華人民共和国身体障害者保障法(1990年12月28日国家主席令第36号)」によって企業における障害者雇用義務(この時点では企業努力目標とも解釈できる)のガイドラインが定められ、それに準じて各地方行政組織ではそれぞれの地域の企業における障害者法定雇用率が定められた。

以下、上海市に属する企業に対して、上海市人民政府が公布した障害者雇用に関する法令の一部を抜粋する。

上海市で登記された企業に対して、「上海残联(上海障害者連合会)」が「上海社会労働保障局」に委託し、毎年(本年は8月)、「障害者就業保障金」の支払いを企業に送付する。企業として必ずしも1.6%以上の障害者を雇用しなければならない政府の規定はないが、全従業員の1.6%以上の障害者を雇用していた場合は、「上海市協調委員会」に依頼し、各区、県の「残疾人労働服務機構」から障害者雇用の証明をもらい、「上海社会労働保障局」に提出することで、「障害者就業保障金」の支払を免除することができる。

### 【関連通達】

1. 上海市人民政府令 82 号
2. 沪残工委办 2001009 号
3. 沪残联 2000(办字第 035 号)

これによれば、障害者雇用に関してはあくまでも企業の努力目標として発せられており、必ずしも雇用義務が生じているわけではないと解釈される。つまり、法定雇用率に達していなくても罰せられることはなく、障害者就業保障金の支払いを義務づけられるのみであるものの、WTO加盟とともに人権に関する世界的な圧力により、または障害者保護に関する世界的レベルへの達成目標として、ここ数年の間に企業における障害者雇用義務が法定化される可能性も払拭できない。

法律は、国家と社会は障害者福祉企業、公傷医療機構、按摩医療機構とその他の福利性の企業・事業体を運営して障害者を集中的に就業させると規定している。それに加え企業は一定の比例によって障害者を雇用する制度と障害者就業促進保証金制度を実行する義務を負うと定められている。障害者の雇用が規定の比例に達していない企業は、一定金額の「障害者就業促進保障金」を納付する義務がある。それに対して規定比例を超過した企業に対しては雇用を奨励する意図から、本来企業が負担する様々な行政関連経費、例えば租税などについて優遇する政策を施す。規定した比例の要求に達してなく、且つ障害者就業促進保証金も納付しない企業に対しては滞納金を徴収する等、相応の処罰を与える。同時に政府の関係部門は障害者の自主的な創業を支援し且つ一連の優遇政策を取る、と規定されている。更に国家は、各採用企業が障害者を雇用するよう推進し、各地方政府と関係部門はその仕組の構築、指導に努めなければならないとしている。

更に機関、団体、企業・事業体、都市と農村の集団経済組織は一定の比例に基づいて障害者を雇用し、且つ彼らのために適切な職種とポストを選ぶ必要があり、省、自治区、直轄市人民政府は実際情況に基づいて法定雇用率に関する具体比例を定めることが出来るとしている。

### 労働災害の発生と障害の認定

また、ここ数年来海外企業進出の増加に伴い、それに加えて企業における安全衛生管理のレベル低下により、企業内労働、または通勤途上における労働災害の発生件数が急激に増加している。労働災害が発生した場合に、当該従業員に対して十分な補償措置を行わなかった為、後日相当額の損害賠償請求に関するトラブルが生じることも事例として報告されている。労働災害が発生しないための普段の教育、対策が必要であることは言うに及ばないが、万が一発生した場合には適切な措置が施せるよう、準備をしておいた方がよい。以下、上海市の企業において労働災害が発生し、従業員に障害が残った場合、企業としての手続について記す。

受傷した従業員を職業病診断の指定病院で受診させる

企業の管轄労働局にて労働災害の認定を受ける

上海市労働能力検定センターにて障害級の認定を受ける

障害認定の証明書の発行を受け、企業の人事部に提出

管轄) 上海労働保障局 2004年6月発行 市政29号令

### 企業における障害者雇用に関する関連法規

中華人民共和国身体障害者保障法(1990年12月28日国家主席令第36号)

一部都市で試験的に身障者就業サービスと比例によって就業する活動を展開することに関する通知(1992年5月25日[1992]身障者連合会群字第81号)

「中華人民共和国身障者保障法の、機関、団体、企業・事業体、都市と農村の経済組織は、一定の比例に基づいて身障者の就業を配置する、という規定により、各試験都市は当地の情況に基づいて、具体的な比例と実施方法を制定し、社会の各雇用企業に、規定比例に基づいて相応の能力を所有している身障者を適切なポストで働かせ、また身障者就業促進保障金制度を試行するよう要求する必要がある。身体障害者の採用が規定の比例に達していない企業は一定金額の「身体障害者就業促進保障金」を上納し、規定比例を超過した企業に対しては適度に奨励する」

## 人材確保に関する企業実務法令 ～ 社会保険制度と出産(生育)保険制度～

組織における能力の高い女性従業員を確保する為、企業としては社会保険制度に則った企業内福利を充実させておく必要がある。企業における女性従業員の地位を保護し、安心して働くことのできる労働環境を整備する目的で、中国の出産保険制度は、出産という生理的要因によって女性従業員が出産のため暫く労働能力と収入を喪失した場合、国、或は社会から物質的な援助を提供する社会保険制度の一種として保護されている。その基本的な内容は、出産保険の適用範囲や出産保険保証金の調達、出産待遇の基準、出産保険待遇を受けられる資格及び出産保険管理、サービスの他、社会保険基金に対する監督等を含んでいる。

WTO 加盟以前から、具体的には 1988 年に制定された「女性従業員労働保護規定(1988 年 7 月 21 日国務院令第 9 号)」から中国では、女性労働者の地位を世界的要求レベルへと引き上げる動きがあり、女性労働者の安定した就業機会を保証する意味で中国政府では、国家は社会保険事業を発展充実させ、世界レベルの社会保険制度を確立し、更に保険料運営の母体となる社会保険基金を設立して、女性労働者が老齢や疾病、公傷、失業、出産等の場合に援助と補償を受けられるようにするという政策が次々と打ち出されてきた。この中でも特に社会保険基金は保険の種類によってその資金源を確定し、一步一步社会全体での統合的調達を実行することが要求されている。このような要請の中で、健全な社会生活を保障できるよう使用者側と労働者は法律に従って社会保険に参加し、社会保険料を納付しなければならない、と企業に対し、社会保険制度全般に渡って厳しく制度を遵守するよう、踏み込んだ形で表現されているのである。

また、企業の社会保険に対する責任のみならず政府は、保険料の運用についても規定している。中国においては社会保険料の運用は社会保険基金によって為され、社会保険基金を取り扱う機構は法律規定によって社会保険基金を収支、管理及び運営し、且つ社会保険基金の価値保障と増価の責任を負う。この基金運営を監督する「社会保険基金監督機構」は法律規定によって、社会保険基金の収支、管理及び運営に対して監督を実施する。社会保険基金機構と社会保険基金監督機構の設立と職能は法律規定による。いかなる組織と個人も社会保険基金を流用してはいけないとされ、それまで多発していた、企業による社会保険料の水増しや、徴収した保険料の私的流用に対しては厳しく取り締まる旨、表記された。また政府は、企業が経営の実際情況に基づいて労働者の為に補助的保険制度、ここでは社会保険以外の福利的保険制度の導入を推奨し、労働者個人に対しては貯蓄性保険に加入することを積極的に求めている。

### 出産保険制度の概要

まず出産保険制度の大原則として、従業員個人は保険料を納める必要がない。出産保険は「個人の収入で支出を定め、収支の基本的バランスを保つ」という原則に基づいて保険料を調達し、企業が給与総額の一定比例に基づいて社会保険機構に出産保険費を納付し且つ出産保険基金を建てることになる。出産保険料の計上比例は企業を管轄する地方人民政府が計画内出産人数と出産手当、出産医療費等の項目に基づいて確定し、且つ費用の支出情況によって適時調整でき

るしくみになっているが、企業が納付する保険料は最高でも給与総額の1%を超えることができない。企業としては従業員の出産保険料は期間費用として企業管理費用に計上することになる。

女性従業員は出産する際に法律、法規の規定によって産休を享受できる。産休期間の出産手当は本企業前年度の従業員月平均給与により計算し、出産保険基金から支給される。女性従業員が出産する際に発生した検査費、助産費、手術費、入院費及び医薬費は出産保険基金が負担する。規定部分を超過した医療費と医薬費(私費薬品と栄養剤などを含む)のみ女性従業員個人が負担する。女性従業員が産後退院した後出産による疾病の医療費は出産保険基金で支払うことになる。その他疾病の医療費は、医療保険待遇の規定による。女性従業員が産休期間満了後、疾病の治療や休養が必要な場合は、傷病休暇待遇と医療保険待遇に関する規定に従う。女性従業員は出産或は流産後、本人或は所属企業が地方計画出産管理部門から発行した計画内出産証明書、嬰兒の出生・死亡或は流産に関する証明書を持って、地方社会保険機構にて手続をし、出産手当と出産医療費を受け取る。

出産保険基金は労働部門所属の社会保険機構が接收、支給、管理する。出産保険基金は、社会保険機構が銀行に設けた専用口座に預け入れる。銀行は個人の同期預金利率によって利息を計算し、その利息を出産保険基金に繰り入れる。社会保険機構は出産保険基金から管理費を引出して、本機構の件費や事務費、及びその他業務費に当てる。管理費の標準は、各地社会保険機構の人員配置の状況に基づいて労働部門が提出し、財政部門の審査を経て、当地人民政府が批准する。管理費の引出比率は出産保険基金の2%を超えてはならない。出産保険基金及び管理費は納税の対象にはならない。

#### 企業に対する出産保険管理強化の要請

企業は必ず期限内に出産保険料を納付しなければならない。滞納者に対しては、1日につき1000分の2の滞納金を徴収する。滞納金は出産保険基金に繰り入れる。企業としては滞納金は営業外支出に計上しておいて、納税する際に調整する。また、虚報を行ったり、不正手段で出産手当や出産医療費を受け取る企業に対しては、社会保険機構は支給した全部の金額を取り戻し、且つ労働行政部門から処罰が与えられることになる。従業員出産手当・医療費を滞納或は支払を拒絶する企業に対しては、労働行政部門から期限を切って支払うことを命じる。企業は従業員にもたらした損害に対して賠償しなければいけない。職権を濫用したり職務を怠ったり、汚職したり、出産保険基金を流用した労働行政部門或は社会保険機構の職員に対しては、犯罪を構成する場合は、法律に従って刑事責任を追及し、犯罪を構成しない場合は行政処分を与える。

#### 女性従業員の出産保険に関する関連法規

女性従業員労働保護規定(1988年7月21日国务院令第9号)

中華人民共和国労働法(1994年7月5日国家主席令第28号)

企業従業員出産保険試行方法(1994年12月14日労働部発[1994]504号)



人材確保を目的とした日系企業における人事制度の事例

## 日系企業の人事制度事例 ～組織と階層～

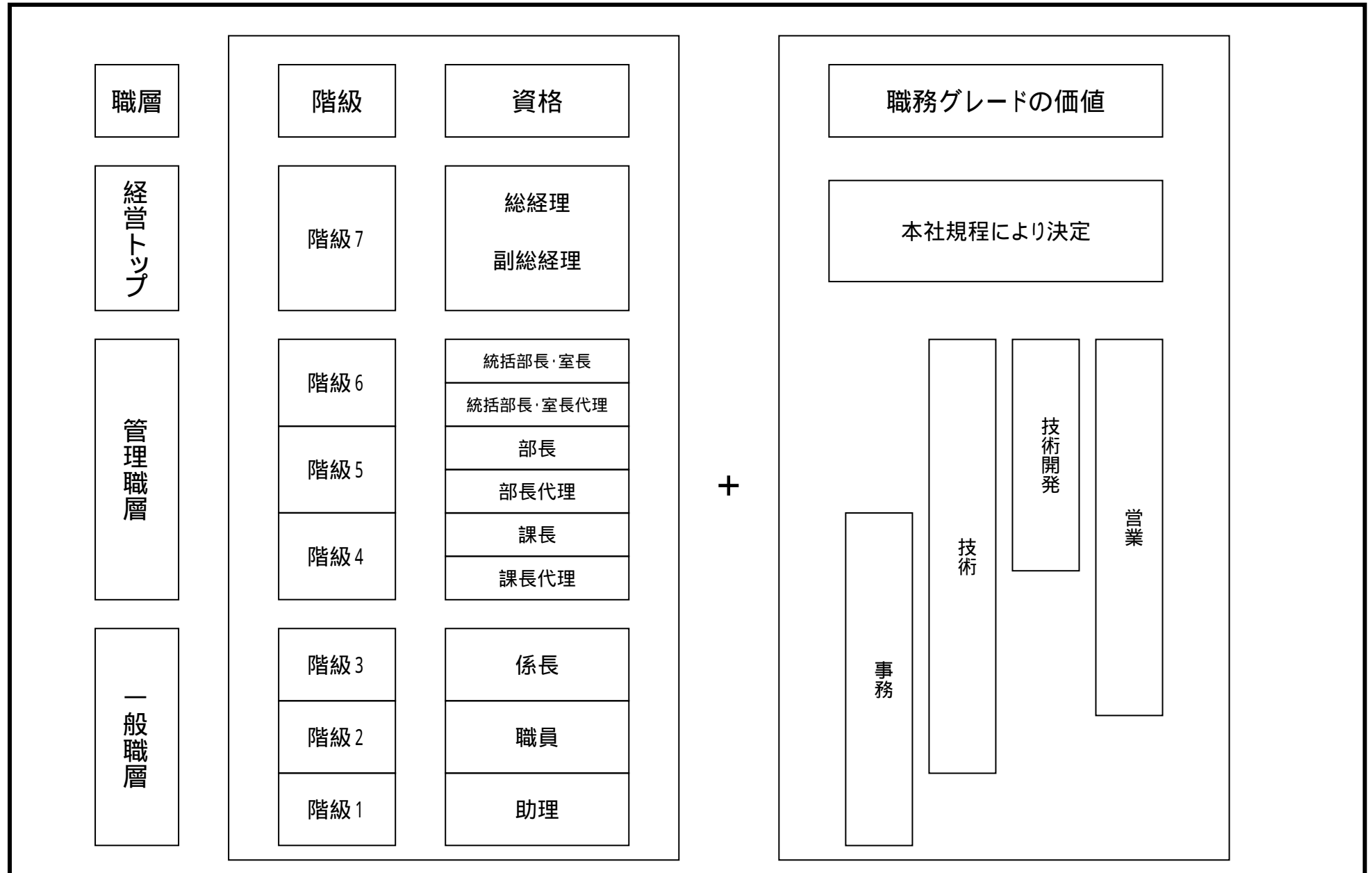
中国では本来、国有企業または人民政府などにおける共産党支配が長く続いてきたため、そのような組織内部における階層もひとつひとつが明確に決められている。この職務階層によって給与や福利厚生などの待遇も紐付けされて決まる為、この職務階層が全ての従業員の処遇を決定すると言っても過言ではない。すなわち、従業員個々の階層や担当している仕事の価値に対して処遇が決定される仕組みであり、この点においてはむしろ欧米系企業の組織階層の考え方に近い。(表1)にも挙げたように、個々の職員が階級(等級)を持っており、それに呼応する役職(肩書き)を有している。中国ではこの役職が仕事の上で大きく左右することがあり、どのようなタイトルを持っているかによって会える相手方の地位も変わってくる程、重要な意味合いを持つ。日系企業の場合、駐在員は概ね日本本社での採用となっている為現地法人組織内での階層は持っていない処遇は現地に関係のない決定プロセスとなるが、現地採用の中国人従業員に対してはこの階層、階級(等級)、資格(タイトル)を各々リンクさせて組織のマネジメントを実施した方が、企業にとっても昇給や昇格、昇進、トレーニング計画などの人事管理が行いやすく、また、従業員にとっても自分の担当業務の責任や権限が明確となり、なお且つ自己の将来におけるキャリアプランが描きやすくなるといった双方にとってのメリットがある為、この組織階層の設定は企業にとってはまず実施すべき内部組織管理となる。

実際に組織階層の運用にあたっては、従業員個々の役割、責任、及び能力基準を詳細に「職務記述書」によって設定し、更に社内組織内部での社員個々のポジションを明確に表し、かつ会社としての人事管理を簡素化するため、社員個々における役割等級を設定する。これは同一職務(担当業務)、仕事に対する責任と権限、要求される技能と能力レベルによって組織を等級のグループで分類し、その中に社員全員を格付けすることによって、初任給の決定、昇給、賞与など処遇の決定の他、組織内でのマネジメントのあり方など、人事管理を系統的に実施することを目的としている。(表1)の組織では、組織を7つの等級に分類し、それぞれの仕事(職務)に対応する等級の範囲を設定している。これにより、社員が個々担当する仕事に対応する等級を持つことになる。組織の中のスタッフに対して「等級」を付与し、給与の決定・評価・昇給・賞与などの処遇について、個々の等級によってオペレーションを行っていくことで、社員ひとりひとりの評価による昇給管理、賞与支給額の決定などが可能となり、評価者の恣意的要素を極力排除することができる。また、スタッフが全員、等級と号数を持っているため、管理者はスタッフ間の順位を管理し易くなり、スタッフは組織内での自己のポジションが分かり、結果として長期にわたるキャリアアップを目指すことができる。

### 職務と等級との関係(マトリクス表の見方)

(例) 助理(アシスタント)であれば、対応する階級は「1」となり、大きな数字になるほど階級としては上位に位置づけされる。従って階級1である限りにおいて昇給は一定額で停止し、それ以上の昇給を望むのであれば階級2への昇格が要求される。

(表 1)





## 日系企業の人事制度事例 ～組織と給与テーブル～

日系企業の場合、この給与テーブルを既に整備している企業が全体の約 3 割、残りはまだ給与テーブル自体の整備が遅れている。中国の従業員の場合、昇給の決定や賞与支給の後自分の処遇に納得できない者が評価者の日本人のところに直談判に来るケースが非常に多い。それだけ自分の業績や組織における役割に対しては面子を持っているということも言えるのだが、このときに日本人の方で、曖昧な表現や結論を先送り(今年頑張れば来年もっと昇給させるなど)をする回答では従業員は納得しないどころか、その先の仕事に対するモチベーションにも大きく影響する。また中国における従業員の特性として、お互いの給与額に関する情報交換が頻繁に行われるということが挙げられる。これは社内だけでなく、周辺にある企業の処遇に関しても、どの企業でどの程度の給与水準かを殆どの従業員が熟知しており、それとも比較して自社の給与水準や給与決定のプロセスに関し、従業員の間では非常に関心の高い事項となっている。

企業組織の中に給与テーブルがあれば新たに採用する従業員の初任給の決定や、年間の評価を反映させた昇給プロセスが実施できる為、この給与テーブルを作成することをお勧めする。年間で平均 10%近い昇給率相場を反映させながら、なお且つ同業他社との給与水準を考慮してテーブルを作成するのは一苦労であるが、それでも一旦作成してしまえばその後の昇給管理が非常に系統的に実施することができる。給与のしくみには以下、二通りの方法がある。

### 1) 評価によって給与の決定は実施するが、減給、昇給の停止は無く、少なからず昇給する

従業員個々の評価によって給与の変動額は変わるものの、企業から評価されない従業員に対しても若干の昇給は実施される。ここに決定要素として年功や勤続年数が加わることによって、日本本社での給与システムに近い体系となる。

### 2) 仕事、担当する役割によって給与が決定し、それを超えない限り昇給は行われない

担当業務と階級(等級)、給与の下限上限の幅が決まっている為、その中での能力の向上による給与の変動はあるが、その仕事、役割を超えない限り、給与の限度額までしか昇給が実施されない。

評価によって昇給額、または昇給率を変え、個々に差をつけていくのは双方とも共通であるが、後者の場合は「担当する仕事の価値」に重点を置いているので、仕事の内容が変わらない限り昇給は実施されない。これがむしろ中国式、或いは欧米企業の手法である。日系企業がそこまでドラスティックに運用できるかどうかは企業の考え方次第であるが、少なくとも世界各国に拠点を持ち、海外での現地従業員の労務管理に長年のノウハウを持っている企業の場合、或いは中国での事業経験を積んでいる企業の場合はこの方法に対しての違和感はさほどない。給与の決定方法に関して、本社からのテーブルをそのまま中国の現地法人で運用している企業もまだ多数あり、できる限り早い時点での自社の人事管理方針に合致した給与システム、テーブルを完備しておくことが、能力の高い従業員を引きとめ、更に外部から優秀な人材を呼び込む為の経営管理におけるひとつの企業経営管理手法であることは間違いない。

(表 2)

職位階層	グレード	年俸イメージ(職務給 B 査定、賞与4カ月)	月 俸						
			資格給 (月額)	職務給(月額)					
				S	A	B	C	D	
階級 6(統括部長・室長)	64	400,000	7,500	19,900	18,700	17,500	16,300	15,100	
	63	360,000		17,400	16,200	15,000	13,800	12,600	
	62	320,000		14,900	13,700	12,500	11,300	10,100	
	61	280,000		12,400	11,200	10,000	8,800	7,600	
	60	240,000		9,900	8,700	7,500	6,300	5,100	
階級 5(部長・部長代理)	54	301,200	5,700	15,000	14,100	13,200	12,300	11,400	
	53	269,200		13,000	12,100	11,200	10,300	9,400	
	52	237,200		11,000	10,100	9,200	8,300	7,400	
	51	205,200		9,000	8,100	7,200	6,300	5,400	
	50	173,200		7,000	6,100	5,200	4,300	3,400	
階級 4(課長・課長代理)	44	200,800	3,800	9,400	9,100	8,800	8,500	8,200	
	43	176,800		7,900	7,600	7,300	7,000	6,700	
	42	152,800		6,400	6,100	5,800	5,500	5,200	
	41	128,800		4,900	4,600	4,300	4,000	3,700	
	40	104,800		3,400	3,100	2,800	2,500	2,200	

## 日系企業の人事制度事例 ～目標管理制度～

従業員に対して目標管理制度を導入する場合、留意しなければならないことが幾つかある。まず、どの階層、役割に対して自己の目標を設定させるか、次に、設定した目標に対する達成度評価の方法、そして最も重要なのが目標設定に関するトレーニングである。日系企業で目標管理制度を導入している企業は全体の2割から3割にしか満たないが、多くの企業では目標設定についての十分なトレーニングがなされていない為、結果的に評価も曖昧となり、処遇への反映も充分にできないまま、制度のみが動いている状況である。一般的に中国人従業員の場合、自己の目標を立て、それを意識しながら日常の担当業務を遂行していくという教育経験が浅く、企業としてはまず、個々の従業員達に目標を立てさせることから始めなければならない。以下、日系企業における従業員の目標管理をうまく運用させるプロセスを挙げているのでご参考にして頂きたい。

- 目標管理の3要素を明確にする  
目標項目(何を)      達成水準(どれだけ)      達成期間(いつまでに)
- 目標は「成果」である  
目標は業務そのものではなく、業務を通じて成し遂げる「もの」である。つまり成果は個人と組織にとって「価値あるもの」でなければならない。
- 目標は本人の納得(関与)が必要である  
目標は上司と本人との間でよく話し合って設定する。(ノルマ管理にならないこと)
- 達成した成果を正確に把握する  
まず本人が自己評価を行い、上司はその内容を検討し上司としての評価案を決め評価面接に臨む。「何を成し遂げたか」に焦点を当て評価する。
- 達成度評価を評価に反映させる  
目標達成率をどの程度の割合で評価に反映させるか決定し、また能力的に不足のある項目については、人材開発にも応用する。
- 簡単なフォーマットから始める  
自分の仕事に対して「目標を持って取り組む」こと自体、経験がないスタッフが多いので導入当初は「自己申告書」のような形から始めると長続きする。
- 対象者を絞り込む  
対象者があまり多すぎると目標が甘くなっても指導できず、また達成までの進捗管理や達成度の評価ができないなど、有名無実の制度になりやすい。
- 導入時は処遇(賞与・昇給)の対象にしない  
当初から処遇反映のツールにすると、業務に支障がでたり、自己の目標達成だけに走りやすくなり組織としてまとまりがなくなるなどの悪影響を及ぼす。
- 目標設定のトレーニングと割り切る  
まず、仕事に目標を持たせる、期限を決めて改善意識をつけさせるなど、社員に対する人材育成のツールとして活用する。

## 評価基準書【事務員】

評価要素		評価着眼点
業績 評価 基準	仕事の品質・処理量	1 ミスやトラブルが無いように配慮し、正確に業務を遂行し、定められた期間内に業務を完遂できていたか 2 遂行した業務の量は十分でありかつ遂行した業務の質(出来映え、内容の充実度当)においても満足できるものであったか
	仕事の効率性	1 仕事にかかる時間の配分を考え、当初の期限を守ることができるように、常に早め早めに処理することができたか 2 担当業務について目先のことだけでなく先々までを考え、優先順位を理解し、手際よく仕事の組み合わせができていたか
	後輩の指導	1 後輩が仕事をやりやすいように、目的や手法についてわかりやすい指示を行ったか 2 後輩の能力・特性を把握し、後輩を効果的に動機づけ、部門の意欲喚起、能力開発・育成・指導をすることができたか。
能力 評価 基準	理解・判断力	1 業務における自己の役割、上位者の指示・命令を正確に理解し、要求に適うよう的確に業務を処理することができていたか 2 異例業務や新たな業務に対し、理解・習熟は早い、また、場合によっては上位者と相談しながら適切な対応ができたか
	表現力	1 自己の考え・意志等を口頭または文書でわかりやすく相手方に伝えることができたか。 2 外部からの問い合わせ等に対して、要領よく回答し、相手方に理解させ信頼を得ることができたか
	顧客対応力	1 電話対応や面談において、関係者と、感じのよい対応ができたか 2 協会に対する顧客満足度を高めようと、適切な行動を行ったか
	調整折衝能力	1 職員や、周囲のトラブルを放置せず、自己或いは所属組織の意志を相手につたえ、正確に理解させることができたか 2 相手の無理な言い分に対しても誠実に受け止め、様々な意見を調整して最良の結果を導く能力はあったか
	業務改善力	1 問題意識を持って、担当業務に望み、課題・改善点の発見に努めると共にその解決ができたか 2 担当業務の中で、具体的に創意工夫をし、業務効率を高めることができたか
	自己管理能力	1 上司の目が行き届かないところや状況に置かれても、自分を律する厳しさがあり、よい悪いの分別がついていたか 2 仕事や生活面で、自分の健康、時間を管理できる自律精神を持っていたか
情意 評価 基準	知識・技能の習得	1 担当業務に必要な専門的業務知識や規則類・関連法規等を習得し、業務遂行に有効活用ができていたか 2 所属組織の業務全般に関する相当程度の知識を有し、担当外業務についても問い合わせ等に対応し得たか
	法令遵守	1 法令を遵守しようという意識が高く、自ら仕事に関連する法令を守り、また守らせるよう働きかけていたか 2 生活面においても社会のルールを守っていく姿勢があったか
	対人・対社会マナー	1 会社の価値や知名度向上を目指す職員として、挨拶や社会マナーなどが適切に行えたか 2 人を優先したり、思いやりのある行動によって、社会人としての責任を自覚していたか
	規律ある行動と態度	1 就業規則等の、勤務について定められた諸規則を率先して守り、職場秩序向上に努めていたか。 2 上司の指示をよく守っていたか。職場マナーを守り、同僚や後輩の良き模範として行動していたか
	積極的行動と態度	1 現状に満足することなく、新たな業務や困難な課題に進んで取り組んでいたかより高度な課題に挑戦していたか 2 自己啓発に意欲的に取り組み、業務能力の向上に努めていたか
	責任感	1 自己の職責を完全に遂行しようと努力していたか。誤りや失敗に対し、責任を回避しようとする事はなかったか 2 困難や障害に対し、諦めることなく克服につとめていたか
	コミュニケーション	1 情報共有化に効果的な報告の実施を迅速に努め、上司や周囲との会話、報告、連絡、相談を積極的に行えたか。 2 自分の意見に固執せず、他人の意見に耳を傾けようという姿勢は見られたか
	自主的な整理・整頓	1 後片付け、書類や身の回り、共有部分の整理・整頓を自主的に行うことができたか、 2 足元のゴミを拾ったり、ファイル整理などの細かなところまで気を配り、気持ちのよい職場作りの意識があったか
	コスト意識	1 日常の業務の中でムダなところを改善したり、または再利用したりするなど、協会のコスト削減に対する意識を持っていたか 2 自ら進んでコスト削減のための代替案の提案や実行が行えたか
	協動的行動と態度	1 自分の利益や都合のみを考えず、職場全体のために協力し、職場での自分の立場や相手の立場を十分に考えて行動したか 2 異例業務や突発自体においても進んで協力し、働きやすい職場の人間関係づくりに努力していたか。
向上心、参加意識	1 自分の能力向上と会社の発展のために努力し、自分が不得意なことや困難なことにも意欲的に取り組んでいたか 2 自分の仕事を通じて組織の安定を意識し、情報収集や上司への提案など、「自身の事柄」という意識を持って取り組んだか	

## 日系企業の人事制度事例 ～評価制度～

日系企業において優秀な人材を引き止め、確保しておくには、従業員に対し適正な評価を実施する企業内のしくみ作りが不可欠である。自分が会社からどのような評価をされているかということは、従業員の立場からも非常に関心のある事項である。企業の人材管理上、この評価制度が不十分、もしくは全く準備されてなく、曖昧な評価を毎年繰り返していれば、能力の高い従業員は自分の能力を正しく認めてくれる企業へいずれホッピングし、逆に、能力の低い従業員にとっては居心地のよい企業ということになってしまう。従業員から見れば、給与など処遇がよい企業を選択するのではなく、自分の能力が充分活かせる企業の方が魅力的な企業と感じていることを、企業経営者は忘れてはならない。このように企業側は従業員を評価する基準作りが必要なのであるが、それはすなわち、企業のミッションやビジョン、行動指針が評価基準にブレイクダウンされ、それによって従業員は評価されることになる。また、この評価基準は従業員全員に公開することが望ましい。折角評価基準を作ってもそれが従業員に認知されなければ、結局従業員は、会社がどのような基準を期待しているかがわからなくなってしまう為である。

次に評価基準を作成する場合に留意しなければならないのは、わかりやすい言葉で具体的な事項を記述し、誰が見ても理解できる文言でなければならない。中国は契約社会であるように、従業員との雇用もまた契約観念の上に成立している。つまり、契約を履行する上で評価基準は一種の作為義務であり、この評価基準の記述が曖昧に解釈されてしまうと、結果的に昇給や賞与などの処遇決定の際に会社と従業員双方がお互いの正当性を主張し合うことになる。従って記述には「をすること」といった主語と行為の組み合わせによって具体性を持たせる工夫が要求される。評価基準の項目については本社の基準をそのまま使っている日系企業が非常に多く見受けられる。本社の評価基準ですら記述が曖昧であるのに、現地の従業員は尚更理解できない。従業員に対する会社の期待能力を示す重要な道標となるので、この評価基準だけは現地管理者が知恵を絞って、時間をかけてでも、自社の現状に即したものをぜひ用意しておきたいものである。

最後に、日系企業として最近の傾向は、評価基準の中にコンプライアンス項目を入れる企業が多くなってきている。金品の授受などが日常的に行われている経営環境において、とすれば管理者の見えないところで不正行為が行われているケースがある。特に現地企業の購買部門、人事部門はこのような傾向が比較的多いということを、経営者側は認識しておく必要がある。現代の企業経営はコンプライアンスに対する利害関係者の評価は年々厳しくなっている為、現地法人で従業員の不正行為があった場合、それが本社へ影響を及ぼすことも予想される。このような背景を受けてか、日系企業の間では不正行為があった場合、関係した従業員を即時解雇する措置を施している企業も少なくない。コンプライアンス基準に関しては、雇用契約書、就業規則、機密保持契約書を従業員と交わすことを補佐する上でも、評価基準のひとつとして整備しておきたい。

以下、日系企業で使用されている評価基準書のサンプルをご紹介します。このようにそれぞれの役割、階層別に A4 一枚程度の基準書を作り、適宜内容を見直しながら、現状に合った基準となっているか、不足している項目はないかを常に検証して頂きたい。

2005 年经营目标	( ) 部门/上司 2005 年工作目标
------------	----------------------

### 2005 年度个人目标申请书

姓名	XXX	工号	XXX	职务	XXX	部门	XXX	科室	XXX	
序号	权重	目标项目内容		目标达成的方法措施			自我评价		上司评价	
1	60%	XXX 型号产品年生产量 11000 件		1. 月计划 (4~10) 产量 800 件/月, 11~3 月新生产线投产后 1200/月 2. 5 月份开始采用新刀具, 设备稼动率提升至 92%			达成率	评价	达成率	评价
							110%	A	110%	A
2	40%	新生产线项目 10 月底前顺利投产		6 月份完成设备到位安装, 7 月 20 前完成设备调试 8 月 05 前新增 20 名操作人员到位, 8 月 10 前完成操作规范设计 9 月 10 前完成培训后上岗 9 月 20 试产, 10 月 20 正式投产			达成率	评价	达成率	评价
							100%	B	100%	B
3	%						达成率	评价	达成率	评价
4	%						达成率	评价	达成率	评价
目标调整记录:				达成率评价	A. 目标达成率 105% 以上	综合评价	(自我填写)		(上司填写)	
					B. 目标达成率 95%~105%		总达成率: -----106%	总达成率: -----106%		
					C. 目标达成率 80%~95%		评价: -----A-----	评价: -----A-----		
					D. 目标达成率 80% 以下					
目标申请人		上司确认		特别事项						

106%=110% 60%+100% 40%

## 日系企業における人材確保の事例

社員に経営理念を浸透させ、個々の適性によって育成する ～花王の事例～

## 企業の概要

花王(上海)産品服務有限公司は上海の人民広場の近く、外灘中心(Band Centre)にオフィスを構える、花王 100%出資の花王製品販売企業である。現在上海には、中国でのグループを統括する本社機能としての「花王(中国)投資有限公司」、製造工場である「花王(上海)有限公司」、更に販売会社としての「花王(上海)服務有限公司」の 3 つの拠点がある。従来までは主に、中国国内での商品生産と販売業務が花王の企業戦略であったが、今後は研究開発機能も中国で強化稼働させるため、商品研究と開発を司る研究所の稼働も充実させてきている。

花王の中国での製造は 1993 年に一般家庭向け商品の生産からスタートし、1995 年には業務用の化学品生産も生産を始めている。また、同社は中国のみならず広くアジア各地で製造販売機能としての拠点を持っており、中国で生産された商品も、香港、オーストラリアなど各地へ輸出されている。言わば花王は、グループとしてのグローバルネットワークの中で、それぞれの国における現地法人に独自の役割を持たせ、世界をひとつのマーケットとして捉えた企業として、優位性を十二分に兼ね備えた体制を構築し、企業経営を推進しているのである。

現在、花王の中国での商品開発、販売戦略路線は 4 つのカテゴリーから成っている。ひとつは髪への保護作用としての「ヘアケア」、さらに美肌作用としての「スキンケア」、一般家庭の衛生を対象とした「ハウスホールド」、そして洗面用品としての「サニタリ」である。取扱商品となるこれらカテゴリー別にマーケットを細分化し、それぞれの消費者の動向、嗜好などを細かく分析しながら販売戦略を進めている。また、中国のみならずそれぞれの国ではその国の消費者の髪質や肌質に合わせた商品開発も進められており、中国の花王では漢方の研究も進められている。このように、「美しさと健やかさ」をテーマとしたその国の文化に対する敬服心、商品への活用に対する追及にも余念がない。販売マーケットに対してその地域の特性を理解し、それを商品開発に応用するところなど、いかにもグローバルで美を追求する花王らしい。現在同社の看板商品である「ソフィーナ」は 100% 日本から持ち込まれ販売されているため販売価格は高めに設定されているが、日本からの輸入品であること、また、その品質における商品価値も極めて高いことなどから、消費者の評判も高く、中国でも消費は好調に推移し続けている。

## 花王の人材採用方針と手法

花王のこれら商品開発、販売戦略を担う人材の採用に対する方法、考え方に関して、同社の総経理室(社長室) 翟総監にお話をうかがった。同社では毎年、学卒者を年 1 回中国で開催される就職フォーラムによって採用している。その場では簡単な面接、応募に対する動機などをインタビューし、その後、正規の採用試験を実施した後、当初は全員実習生として雇用する。昨年もこの方法によって 10 名ほどの正社員を新規採用している。

入社してから暫くの実習期間を経ながら、その間、全員に対して経営理念である「花王ウエイ」や「フィロソフィ(経営哲学)」など企業経営についての学習や、商品に関する知識を学ばせる。そのよ



うな育成機関を設けながら、新入社員ひとりひとりの花王商品への価値観、マーケティングや販売戦略に対する考え方などを判定、個々の適性を確認し、本採用へと導いていく。

この他にも採用活動は、中国各地の花王のグループ会社がお互いの人材採用に関する要望を提出し、花王としての統一した募集を実施している。中国ではメジャーな求人サイトである「51Job」などの媒体も活用され、人材紹介も全国統一の要求レベルで実施される。その方が無駄な重複を回避でき、効率的な求人活動ができるのである。現在は日本でも在日の中国人留学生を採用し、現地採用社員として中国に帰し、中国の拠点で採用する「インターンシップ制」を導入しており、その実績として昨年は7名の中国人留学生が日本から中国へと戻り、現地の花王で就職をしている。

### 独特な人材育成に対する考え方と方法

花王の人材育成についての方法、考え方はどうなのか、という質問に対して、「将来のマネージャーを育てようと思ったら、5年前からその適性を見なければならぬ」と翟総監は語る。花王では毎年7月の中旬に幹部社員、幹部候補生を集め、合宿形式で経営や販売に関する討論会が行われている。討論は日本人も中国人も理解できるようにすべて英語で行われ、花王が日本で成功した事例やSCM(サプライチェーンマネジメント)、物流に関するテーマなど、様々な角度からのディスカッションが繰り広げられる。そこでは幹部社員同士の激論が交わされ、中には「あなたのスピーチは面白くない」と言われて退場を命じられる幹部も出てくる。

幹部研修は年1回、上海の本社で開かれる予算会議の際に実施される。その際には各拠点の幹部が集まり、部門を越えた「問題抽出と問題解決型」の研修が行われる。例えば管理部門から販売部門に対して改善して欲しいテーマなどを出し合う。そこでは当然、お互いの部門利益を前提とした要望が出されることもあるが、このようなディスカッションを通じて、改善すべき点、または改善できる点についてはその場で最終的に総経理が決断する。企業経営にとって重要なリーダーシップとスピード感のある問題解決の手法である。このような機会を設けることにより、その中で社員相互に刺激を与え、会社としても個人の適性を判断し、将来の幹部候補を育成していている。

また、今年から各国にある拠点のグローバルマネージャーとして勤務するコア人材が日本本社に集まり、本社の会長とのミーティングを実施する。現地では何が問題となっているのか、会社の方針や戦略をどのようにしていけばよいのか、などに関して、会長自らが幹部ひとりひとりに面談を実施し聞いていく。このように花王は、単に各国の拠点が個々としてのオペレーションを担当しているのではなく、全世界のマーケットに対してどのように取り組んでいくのか、また、現地幹部社員の育成についてのケアに対する対策をどうするのか、国境を越えた相乗効果などについても、本社を中心としたグループ全体のテーマとして取り組んでいるのである。

花王の社員に対する基本方針は「信賞必罰」。貢献が目覚しく、成長が著しい社員に対しては年2回の昇格を実施している。またこの会社では製造工場に勤務する日本人駐在員は他の企業に比較しても極端に少ない。商品製造の要である生産管理、品質管理のラインはほとんど中国人責任者が占めており、日本人が細かく指導をする場面もない。製品の生産、品質管理については特に信賞必罰を徹底しており、時間と根気をかけた人材の育成が重要であることを窺わせる。

工場では毎年 2 回、日本への研修をさせている。次は誰が日本に行くのか、賞与の前に発表することになっており、このような褒美を与えることも、社員のモチベーションを高めるひとつの要因となっている。

### 中国人のロイヤリティについて

日系企業の間では「中国人は会社への忠誠心が希薄である」という認識が多く聞かれるが、本当に自分の勤務する会社に対するロイヤリティが薄いのか、その点について日本での生活、企業での勤務経験も長く、グローバル企業としての花王で幹部を務める翟総監に尋ねた。

それによれば、多くの日系企業では中国人スタッフのロイヤリティについての分析がまだ不十分であるという。日本人も中国人もお互いに会社のために一所懸命働こうという気持ちが強く、その前にまず、日系企業が好きであるから日系企業で働こうというモチベーションが作用するのである。つまり、日系企業が好きだから入社した社員たちは、会社を辞めて簡単に欧米企業で勤務しようとは思わないようである。ところが会社のために働こうという気持ちがあり、きちんと結果を残してきたとしても、結局会社は自分に何をしてくれたのか、というリターンがない。日系企業として中国人社員に対し、中国人社員の立場を十分に考えることが少ない点は反省すべき点であるかも知れない。

### 花王の社員福利における工夫

中国では、企業に勤務する社員に対する社会保険政策として住宅購入のための積立金を個人の他、会社も負担することになっている。しかしこの積立金だけでは金額の備蓄が少ないため、住宅が購入できない。そこで花王としては社員に対して住宅購入資金のためのローンを低金利で貸し付ける「住宅購入貸付制度」を導入している。ある程度の継続した勤務期間を経過すれば完済できるくらい優遇された貸付制度である。中国では近年、国民の持ち家に対する欲求が極めて高くなってきており、この欲求をうまく活用させた制度である。更にマネージャー以上の幹部には企業年金制度も取り入れている。本来、中国の欧米企業では、有能な社員を長く会社に引きつけておく為、企業年金制度を取り入れるケースが少なくないが、日系企業の場合、人材確保に対する社内の施策が乏しく、企業年金を導入する企業は極めて稀であったが、最近になって人材確保が困難になってきた状況もあり、このように長期でのインセンティブを与える企業が増えてきている。保険に対するインフラが整備されていない中国では会社を辞めたら企業年金もポータブルではないので、特定の社員に対しては長期間に渡って会社に確保しておく効果がある。

最後に、花王としてどのような人材に入社して欲しいかについて翟総監に尋ねてみた。次の6つのスキルについて答えて頂いた。まず、他人よりも高度な能力としての「専門スキルが高いこと」、次に困難にも打ち勝つ「チャレンジ精神」、そして本編でも紹介した「会社に対するロイヤリティ(忠誠心)」、「自分の意見を主張できる」「解決策を考えられる」そしてユニークな回答であるが、「戦える力」。このように花王では、人材の育成に対しても「花王ウエイ」、そして世界各国で経験してきた多くの「ケーススタディ」によって解決していているのである。

(了)



花王(上海)產品服務 總經理室翟總監

## 企業の概要

富士食品工業(蘇州)は江蘇省蘇州市の西側、シンガポール工業園区にある食品調味料製造の企業である。蘇州は近年、上海からの交通の便もよく、また人件費も上海よりも比較的低いこともあり、日系企業の進出件数が著しく増加している場所である。江蘇省全体としても外国企業の投資総額は、2005年にそれまで外商投資の最も多かった広東省を抜き、今や中国全体で第一位となっている。

このような投資環境に位置する富士食品工業の設立は2002年6月であり、その後工場設立、従業員採用、製造稼働のチェック期間などを経て、2004年4月より生産本稼働に入っている。進出企業としては比較的新しい方ではあるが、食品工業という事業領域だけあって、生産管理、品質管理などに対する取り組みは厳重で、それ故に、それらを取り扱う人材の育成については進出から短期間ながらも多くの経験とノウハウを持っている企業でもある。2002年の秋口から現地採用を開始し、当初は10名の従業員を採用、現在は40名強の従業員数であり、2003年7月より現在の体制になっている。生産される品目は加工食品用、または業務用スープであり、中国から国外へと輸出される割合が約2割、残り8割が中国国内市場向けで、商品のほとんどが中国国内マーケットを対象として生産されている。しかし中国国内向けとは言え、国内の納品先がさらに海外輸出用の製品なのか、それとも純粋に完成品も中国国内販売向けなのかによって調味料の成分基準に販売相手国の使用制限があるため、非常に神経を使って生産をしている。こういった日々の企業努力もあり、なお且つスープの風味、種類も豊富な為、最近では即席麺スープなど加工食品向けの納品数が急上昇しており、売上也好調な推移を示している。

## 地元密着型の採用活動

江蘇省は蘇州市の他、無錫市、昆山市、南京市など、比較的上海に近い場所に位置している為、求職者の労働としての選択には上海まで出て行ってしまいうケースが多い。従ってかなりの労働力が上海へ流出してしまうため、企業の人材採用に関しては非常に苦労する位置環境にある。このような企業をサポートする目的で、富士食品工業が立地する工業園区や開発区などでは、開発区委員会(外商投資の窓口機関)が企業向けの採用に関するサービスを行っている。富士食品工業では定期的な採用は現在のところ実施しておらず、欠員が生じた場合に社員を補充する目的で不定期の求人を行う程度であるが、このような場合には工業園区の人材市場(日本のハローワークのような機関)を利用している。人材市場では頻繁に求人フェアが開催され、参加企業はブースを借りて出展することができる。そこには各地から仕事を求めて集まって来た求職者が来場し、出展企業も求職者とは簡単な面接を行うことができる。この人材市場もインターネットを使って事前に独自のホームページに企業求人情報を掲載するサービスを行うことがあり、求人手段の少ない立地環境にある企業にとっては非常に重要な人材採用の方法となっている。

更に富士食品工業のように、人材市場との企業年間契約をすれば比較的 low コストで人材採用

が可能となる。人材市場に集まる求職者レベルでは主に労務工の採用が中心となるが、仮に自社の部門幹部レベルを採用しようと思うならば、蘇州市社会事業局が運営する人材センターを使って他社からのヘッドハンティングなどを行ったりもできる。この人材センターは蘇州市、つまり行政機関が運営する民間企業であり、このような行政単位が商業ベースのサービスを扱っていることも中国では決して珍しくない。いずれにせよ上海のような商業都市に比べ、人材採用の手段が限られている都市部の開発区では、このように地元の行政組織が企業の人材採用をバックアップするサービスが充実しそれを十分に活用しているのも、日系企業での人材確保のひとつの特徴と言える。

### ジョブホッピングとヘッドハンティングに悩まされる江蘇省の企業

この企業では食品、しかも調味料という特殊な業態のため、よく言われている他社からの引き抜きはそれほど多くはない。しかし蘇州市にある外国企業では、海外との輸出入を担当する通関業務などのような汎用性の高い社内職種では、頻繁に転職や他社からの引き抜きが発生する。江蘇省には台湾や香港からの企業も多く進出しているが、日系企業以外の海外企業の中には、従業員に毎月 7,000 円程度の生活費を支給して給与との差額は年末にまとめて払うといった法定外な方法をとっている企業もあるようである。従業員が雇用契約の途中で退職し他社へ転職することを防ぐ目的でこのような施策を講じているのである。江蘇省の企業では人材獲得競争が激しい為此までしないと人材流出を食い止めることができずそれだけ人材の確保には苦労しているのである。

中国には春節と呼ばれる旧正月期間があるのだが、地方から出稼ぎで蘇州に出てきている労務工は一斉に実家へ帰省する。蘇州のある日系企業の幹部が言っていた話であるが、今年の春節に実家へ戻った労務工の約 15%が春節明けに会社へ戻ってこなかった企業もあったようである。別の日系企業はわざわざ労務工が集まって住んでいるところまでバスで送り迎えをして帰省させたようであるが、それでも何人かは、帰りの集合時間に来なかった。このように人材の採用のみならず従業員の確保、会社離れまでも悩まされ続けているのが日系企業の現状のようである。

蘇州市のみならず概ねどの地域の日系企業でも似たような現象が生じていることのひとつに、従業員に対する処遇に関し周辺企業で相談して決定するという対策があるのだが、ここ蘇州市の日系企業でもそういう企業同士の話し合いは頻繁にあるようである。従業員の他社への流出を防ぐ為に極端に突出したな昇給や賞与はお互いに避けようというものである。一種の紳士協定のようなものであるが、ある日系企業の幹部は「談合」という言葉で表現している。上海への人材流出、外国企業の著しい増加、製造業という汎用性の高い職種の集積という労働環境が、江蘇省企業の人材確保を困難にしているひとつの原因と言えるであろう。

### 徹底した社員教育方針

富士食品工業では、従業員に対する教育方針として日常の挨拶を徹底させることに教育の重点を置いている。取材に訪れた際にも擦れ違わず従業員が一礼を行って挨拶をしてくれ、気持ちよく出迎えてくれた。事務所を通り抜けるときも全員が声をかけてくれる。非常に行き届いた従業員教育である。このように日本的な礼儀を教育することは実は大変な苦労がある。製造業の場合、職場の

5S(整理・整頓・清掃・清潔・躰)を徹底している企業が多いが、教育を怠ると工場や事務所が乱雑になったり、身の回りの掃除がお座なりになったりすることがよく起こり、管理者は生産稼働の向上という命題の他、自社従業員の教育に悩まされる。本来、チームワークで仕事をするというよりも個人プレーに走りやすい中国人従業員に対してはこのような礼儀から教え、それを職場の環境整備、更には製品の品質向上に反映させていくことが、企業としては重要な教育方針である。

また多くの企業は春節の前に従業員に対して昇給を行い、賞与を支給している。富士食品工業でもこの時期に昇給を実施し、昇給率は毎年 10%から 12~13%の間で推移しているが更に従業員に対してメリハリをつけるため、年 2 回の評価を実施している。これによって昇進を決定するので半年に 1 回の昇進が発生する。こうすることによって従業員に対し、緊張感を芽生えさせる。昇給だけでなく、この企業では減給も行い、減給の金額はそれほど多くはなくても、減給となった従業員は給与を下げられたというメンツが傷つけられるため、「なぜ給与が下がったのか」に対して説明を求められる。しかしそれに動じず、きちんとした説明をこの会社ではひとりひとりに行っている。このように信賞必罰をお題目ではなく実際に行い、その中でも従業員とのコミュニケーションには十分な時間をかけ、日本人、中国人の間でのお互いの信頼感を深めていく。富士食品工業でのこのような密着した従業員教育は、日系企業の労務管理にとって非常に学ぶべきところが大きいと思われる。

#### 工夫を凝らした採用方法

この企業がユニークなのは、新規応募者に対するその面接の方法である。新規応募者の面接はその配属部門の従業員が全員で実施している。つまり 1 名の応募者に対し既に勤務している 10 名くらいの従業員が同席し、全員で面接をして採否を決定するのである。この面接方法は会社設立当初から続けているということだが、こうすることによって従業員ひとりひとりに自分も採用に関わったという責任感と意識付けを行うことが目的である。後になって「自分は関係ない」とは言えない。新しい仲間は自分たちで決めさせるということを実践しながら、一緒に仕事をする従業員に対するチームワーク意識を醸成させているのである。従って採用された場合でも、入社してきた従業員、受け入れる従業員双方とも接し方が違う。上司がひとりで面接して入社してきたのではないから、そこにはやっと仲間になった、これから一緒に頑張ろう、というお互いの信頼感が既に存在する。入社後一ヶ月の試用期間後も、最初に面接した従業員全員で新入社員の一ヶ月間の仕事ぶりを評価し、正規雇用の是非を討論する。そういうプロセスを経て、ひとりの従業員の採用には関係する従業員全員に責任を持たせるのである。この方法は組織が大きくなるとなかなか取り入れること自体難しいところもあるが、日本人の管理者がすべての物事を決めるのではなく、いろいろな場面や機会を利用しながら中国人従業員にも会社の運営に関わらせるという考え方は、他の企業にとっても参考になることが多いのではないだろうか。まさしく「アメとムチ」とを企業経営の中で使い分けながら、更には常に十分な社内コミュニケーションを継続させながら日本人、中国人が一体となって会社を動かしていくことが、日系企業にとって成功するひとつの秘訣かも知れない。

(了)



富士食品工業(蘇州)片山總經理



富士食品工業(蘇州)幹部の皆様

## 品質向上に対してインセンティブを与える ～インクリメント P の事例～

### 企業の概要

インクリメント P (中国名: 愛琵希 (上海) 軟件開發) は上海市の中心から最も近い開発区、上海の西に位置する漕河涇開発区にあるパイオニア株式会社の 100% 出資子会社であり、取り扱い業務はソフトウェアの開発なのだが、電子地図という特殊な開発業務を手掛けている。電子地図製作と言うのは、従来の紙による地図情報を電子データに置き換え、それを様々な使用領域に応用させるといった非常に高度なデータの作成である。例えば、日本全国の町並み、住宅地図、高速などの全国道路情報の他、現在では世界各国の主要都市の地図情報を電子化し、その応用はパイオニアのカーナビゲーションシステム、携帯電話のコンテンツなど幅広く応用されている。

同社は、1996 年 10 月から上海での電子地図のテスト製作をスタートしている。総経理の星淳一氏が言うには、当初、インクリメント P としては自前の地図情報製作機能を持っておらず、日本にあるパートナー企業へ発注し、そこで製作を行ったものをカーナビゲーションなどの電子情報にしていた。しかし、独自に開発した地図情報があればそれを加工しながら様々な用途に応用できる為自分達の地図を作りたい、そのような社内からの要望があり、1996 年から上海でテスト的な電子地図の製作を開始した。

スタート時点ではまだ試験的なつもりで始めたのであったのが、品質、コストの面で申し分がない。これはいける、と思い、120 名の電子地図製作のオペレータを採用し、翌 1997 年 1 月に現在の会社の前進である上海愛希思軟件開發を正式に設立している。これらのオペレータは上海のコンピュータ専門学校を丹念に訪問し集めてきた。日本からの要求に応え、設備をフル稼働させるために 2 交代制での開発業務も実施した。当時から電子地図製作に対するニーズも徐々に高まり、日本からの発注量も増え 1998 年には 200 名まで従業員を増員している。更に 2000 年からは CAD (コンピュータを使用した建築設計) 業務の開始、ホームページなど WEB 製作なども始め、一時は 350 名の組織まで拡大している。業務スタートから数えて、今年で 10 年目になるのだが、現在は、約 270 名の従業員の他、会社の近くから採用した学生アルバイトや地方の派遣会社からの派遣社員達を夜間で勤務させ、それでも業務量をこなさきれないため、北のハルビン、上海から近い安徽省にある開発外注企業にも発注しながら増え続けている業務に対応している。

### 機密性の高い業務と服務規律の徹底

電子地図製作という業務は極めて機密性の高い業務である。その工程には特殊なノウハウが詰め込まれているので、外部へのデータ流出を防ぐ為従業員は入社したら、まずロッカーでユニフォームに着替え、持ち物はすべてその中に収める。私物を持って職場へ入場することは許されない。従業員はユニフォームの色でもその担当する役割が分けられている。まず全員が会社のユニフォームを着用することには、同じ会社の一員であるという仲間意識を植え付けさせる意図がある。その中でも一般の地図製作オペレータは黄色、係長以上になると青のユニフォームを着用することになる。このように、黄色のオペレータに対しては早く青のユニフォームを着られるようになりなさい



という、従業員達の上昇志向、つまりひとりひとりの能力の向上と、更に責任の重い仕事へのステップアップを煽る目的がある。従業員は採用されると、3ヶ月間の試用期間の間に適性を判断される。製作技術の能力はもちろん、組織での行動、仕事に対する取り組み姿勢など、あらゆる角度から評価される。この試用期間中であっても厳しい目で研修生の評価が判断され、能力不足の為、試用期間後に本採用されない者もいるが、自ら辞退する者も多いという。それだけ本採用されるまでの条件においては厳重に審査を行っている。

クライアントからの信頼性を得、重要情報の紛失や流失を防ぐ為、従業員に対する情報管理のトレーニングも欠かせない。ひとりひとりに情報の取り扱いについての研修を受講させ、機密情報の重要性を認識させる。同社では、年間の研修計画を立て、どの階層の誰が、いつ、どのような研修を受けなければならないか、細微に渡る計画によって管理されており、人材育成にも余念がない。一人の心無い従業員がいることで社内に悪い習慣が万延する。それが仕事の品質にも影響し、クライアントからの信用にも対しても大きな損害を与える。このように星総経理は考え、ダメな従業員はどんどん辞めてもらうという毅然とした態度で従業員に対しても臨んでおり、その決意に揺るぎがない。なお且つ、地図製作というのは「粘着性」と「スピード」が要求される仕事である。「東京から大阪までノンストップで居眠りもせず、高速を運転するような仕事」と星総経理は表現する。それだけ根気よく更に次々と処理していかなければならない仕事である。もちろん高い品質、ミスのない製作技術が要求される。電子地図を製作する場合、どうしても日本語の図面を読み、入力する作業が必要となる。この会社では日本語能力は採用の必須条件ではないが、できるにこしたことはない。日本語学校の先生を会社に招いて、日本語の勉強を実施することもある。日本語に限らず、業務に必要な技術を自分で勉強したければ、会社が受講費を負担する。その代わり、公認の試験に合格することが条件となる。もしその後、3年以内にその従業員が退職した場合は、受講料を全額返済することなどが、細かく記されている。

### 出来高によって報酬を与える

この会社では現在、「お宝プロジェクト」というインクリメント P 独自の人材育成の計画が進められている。これは次の世代を担う幹部候補生の発掘、更に優秀な人材を選別し育てていこうという狙いのものである。つまり、出来る人材と出来ない人材を待遇面で差をつけていこうという待遇面での改革もそこには含まれる。この会社の従業員待遇制度の特徴のひとつに、その給与体系の明確さがある。星総経理はよく、マクドナルドの給与体系という表現を用いて自社の給与のしくみを説明するが、ここではオペレータの給与体系を基本給と年齢給(この年齢給は従業員の面子を確保している)とで構成し、運用されており、それに加えてオペレータ個々の成果物に対する品質チェックを行った結果の作業品質、スピード性などを毎月細かく評価し、それが成果給として支給される。成果物の品質が悪かったりミスが多いと、この成果給もマイナスになることがある。このように基本給をベースとしてそれに能力や出来高を加えていく方法は、どちらかと言うと中国式、或いは欧米の企業で多く採用されている方法がある。従って昇給も、基本給の物価上昇分が変動することはないにせよ、従業員の給与自体が上がることはない。これも担当業務の作業効率を追求し、それに対して

成果を評定して個々の報酬を決定すると言った、極めて理に適った処遇制度となっている。交通費などの処遇も一定額支給である。交通費や家族手当のようなものは本人の仕事の能力とは関係ない。会社としては事業に直接的に関係する従業員個人の能力を、最大限の評価の基軸としたいと考えている為、そこに会社の資源を集中させたい。その反面、罰金制度を取り入れていたことがあった。遅刻 3 回で 100 元の罰金。相場から見ると、非常に高い罰金額ではあるが、それだけ会社としては従業員の規律モラルの維持向上が製品の品質を確保する重要な要素と考えている。能力の高い人材とそうでない人材を選別し、会社にとって必要のない人材は辞めていってもらうような社内環境を全員で作っていく、逆に能力や会社への貢献度が高く、将来の「お宝」となる人材をどんどん引き上げていく、これがインクリメント P のお宝プロジェクトの考えている方針である。

### 将来への展望

インクリメント P の社内には、至る所に経営理念、経営方針の看板が掲げられている。その中には「2010 年アジア最良のコンテンツプロダクションとなる」という目標が大きく掲げられている。過去 10 年に及ぶ上海での電子地図製作という事業に加え、これからはもっと広くデータコンテンツの領域で更に付加価値のある仕事に対応できるよう、従業員の教育を継続し、今までのように日本から言われたことだけをやるのではなくこちらから仕事を取っていき、新しい領域の事業にも果敢にチャレンジしていくといった狩猟民族への変貌を成し遂げたいというのがこの会社の経営に対する考え方である。自分達で事業を大きく拡大してアジアで No1 のコンテンツ会社を目指したい、その為には従業員に対してチャレンジ精神と独創性を持って仕事をさせることを教えていくことが今後の重要なテーマとなってくる。

そういった、次世代を担う幹部を育成するためには、日本への研修が非常に意義を持ってくる。始めて日本へ行く従業員達に日本の文化に直接触れさせ、日本の技術に対するこだわりや品質に対する考え方を勉強させ、その経験を上海での開発、品質向上につなげていきたいと考えている。そこで得るものは非常に大きい。自分達が机の上で電子地図によって作った高速道路のインターチェンジの実物を日本の高速道路で間近に見せることによって我々の技術はこのような場所で使われているということを実感できる。その為に毎年、従業員の中から計画的に日本へ研修生を送り出している。このように目で見て考え、体験させるという方法が座学教育以外に今後、能力の高い人材を育てていく最良の方法と思われる。星総経理は従業員に求めることのひとつに、「奥さんや彼女を愛するように仕事を好きになって欲しい」と言う。好きだから長く続けることもでき、その中で苦労はあっても、独創的な努力をもってそれを乗り越えることができる。「創造と発展こそ我々の最大のプロフィットである」という経営理念、「チャレンジ、創造、感動」という行動指針がインクリメント P の活力であり、従業員を牽引していく要因になっているのだと思う。

(了)



愛琵希(上海)軟件開發 星總經理と喬部長



愛琵希(上海)軟件開發 幹部の皆様

## 人材確保に関する現地幹部の切実な悩み ～上海 機械製造業 A 社の事例

上海の市内中心地から高速道路を使っておおよそ 40 分ほど、青浦開発区にある A 社は、従業員数約 2,000 人の規模を抱えた大手機械製造業である。工場の内部には、各工程毎に厳重にセキュリティ管理が施されており、機密性の高い製品を製造していることが伺える。工場がある周辺には賑わいはなく、地方都市を思わせるような、ローカルな雰囲気醸し出した立地環境である。総経理の B 氏は「指導不足で従業員の教育に問題がある。なかなか会社の中では丁寧に教える時間がとれない。生産稼働を上げることが本社から必至の命題としてあるので、社員全員、もちろん駐在員全員が生産活動の方に追われてしまっている。社員の育成はもっと力を入れてやらなくちゃいけないのはわかっているのだが、従業員を注意することすらできる人間がいない。」上海はちょうど群馬県と同じくらいの面積だが、市外には周囲を取り囲むように宝山、嘉定、青浦、松江、閔行などの工業開発区があり、日本のメーカーはほとんどこれらの開発区に錚々たる製造工場を構えている。勤務するスタッフ、特に現場で働く労務工は開発区周辺から通勤している者も多い。一般的に日系企業は、従業員に対する教育にかかる費用は多くないと言われている。これは欧米企業との大きな差となって、人材の採用やリテンションの結果に表れてくる。また親会社とのコミュニケーション不足により、人材のレベルやトレーニング水準など、現場の状況が日本側に的確に伝わっていないことも原因のひとつであるかもしれない。また、どうしても日系企業の間には、せっかく採用した人材もいずれジョブホップしてしまうから、トレーニングにコストと時間をかけても仕方がないという先入観があり、その表れとも言える。確かに日本で販売されている中国本のマニュアルには、中国、特に上海周辺では、従業員がすぐに辞めてしまい、総経理始め幹部の日本人はその対応に四六時中悩まされている、中国人は会社に対する帰属意識が低い、といったような情報が書かれている本も少なくないが、日本と比較した場合、退職していく頻度は多いものの、実際に従業員側としても安定した生活を放棄するリスクを負ってまでジョブホップするとは考えられない。また、近年では会社に対する帰属意識が低いとは決して思えない。あくまでも自分のキャリアをフォーカスしながら、やはりひとつの企業に長く勤めたいと思っている。また、日系企業の方も決して教育、トレーニングをしたくないわけではない。企業の多くは、積極的に従業員に対して教育のためにコストと時間をかけているし、また、さらにいいトレーニング方法があれば、従業員を参加させることを惜しまない。要するにトレーニングを受けさせる意識は充分にあるものの、中国という、習慣的にも価値観的にも日本とはまったく異なる文化の中で、完全に地域の状況、従業員のモチベーションを把握し育成していただくだけの機会が極めて少ないのである。

もちろん日系企業は中国の文化を最大限取り入れ、それに従う意識はあるとは思うが、日本企業である以上、日本のやり方を中国で育てていかなければならない。そこに現地のジレンマが存在する、ということは容易に想像できることである。

### 根底にある価値観の違い

中国における日系企業の現状を観察した場合、もっとも欠けている点のひとつに「5S」、つまり、

職場の整理整頓や規律、対外的なコミュニケーション能力の問題がある。日本では昔から、メーカーを中心に徹底教育がなされている「5S」であるが、この整理・整頓・清潔・清掃・躰が中国ではなかなか浸透していかない。日系のメーカーでは工場のいたるところに「5S」のスローガンを貼り出しているところも多く見られる。また工場などでは、毎日朝礼をきちんと実施しているところもあり、企業の中には5Sをしっかりとシステム化し、生産効率を上げているところもあるが、現場の細かな箇所を見ると書類は乱雑に積み重ねられ、運搬や仕掛の効率化が遅れているところも見られる。上海でカーテンレールを作っているある製造業の総経理からは、取引先が来社しても、恥ずかしいからあまり現場を見せられないとまで言われた。無理にお願いして工場を見せて頂いたが、そこでは総経理自ら工場の中に、材料の置き場所(置き棚)を作ってラベルを貼ったり、製造工程の人員配置場所の隅々まで指導しているということである。しかし一歩現場に入ってみると、仕掛品はそこらあたりの床に置きっぱなし、前工程から後工程へ移動する流れは、あたかもルールがないように見える。それにも増して従業員に活気が見られない。総経理に話を聞いてみると、いくら指導してもすぐ元に戻ってしまうらしい。指導が限界に近づくと連れ、そのうち従業員からの反発が表面化し、「日本企業や日本人の考え方はわからない」となってしまう。どうやらこれが現実のようである。5S や挨拶を実施することは、日系企業であればマニュアル化し、それをチェックしていけば充分かのように思われる。しかしそれでは彼らの中に潜在する疑問は一向に解くことができない。それには時間をかけてじっくりと教えていき、その重要性やなぜそうしなければならないのか、なぜモノの位置はここではないのか、そもそも日系企業が価値のある仕事をする根拠や方法は何かなどについて彼らと正面を向き合って伝えていかなければならないように思われる。しかし多くの企業は冒頭でも記述したとおり、「方法がわからず」「時間に制約され」、「日常業務に追われている」のである。

上海から1時間強に位置する蘇州では、高騰する上海の人的費用に比べておよそ7割から8割ほどの人的費用の従業員を集めることが可能であり、今や「上海よりも人的費用コストを下げる」目的で、多くの日系製造業が蘇州に進出してきている。またこの一帯は台湾や香港企業が非常に多い場所でもある。この蘇州にある大手日系製造業では、DVD や携帯パネルに使われる薄膜を生産しているのだが、その9割が国外輸出向けである。その生産量はほかの企業とは群を抜いており、現在、3交代のシフトでも生産が追いつかない。しかし反面、この企業ではひとつの問題を抱えている。部品を加工する場合に品質基準に満たない不良品が発生するのだが、通常ではこのような不良品は産廃業者に委託し、回収していく。しかしこの企業では、不良品として工場内に積んでおいた製品がいつの間にか無くなってしまっていたという。工場の裏を通りかかった日本人幹部が目にした光景は、従業員が不良品を工場の窓から搬出し、外には受け取る役割の人間がいて、不良品を詰め込んだ袋を持ち出していたのである。加工品材料は慢性的に市場では不足しておりヤミで流せば高額で売れる。そこに目をつけた従業員が不良品を流していたらしい。幹部たちも驚愕し、それよりも日本人達は従業員のモラルの低さに愕然とした。これはある企業の一例にしか過ぎない。ところが日本の本社にはこの現実には伝えきれない。日本人幹部たちの苦悩はまだまだこれからも続くのである。その中で、この価値観の違いを変えることはできない、現地化は諦めたし到底無理である、と言い出している日系企業も少なくない。

## 中国人総経理から見た中国での人材育成 ～新生システムの事例～

華商という言葉がある。中国を出て自国以外の地で働く中国人の呼称である。また華商には、さらに分類すると、中国国籍を持ったまま海外へ行った「華僑」と、自国以外の国籍を取得した「華人」とに分かれる。今や全世界で華商はおよそ 3,000 万人いると推定され、密接なネットワークで結ばれている。かつてアイルランドから多くの移民がアメリカ大陸へ渡り、その地で栄華させたように今や華僑は全世界のビジネスをその手に掌握している。この華商たちが 1 年に 1 回、世界のどこかで「世界華商大会」を開催し、そのビジネス談義に花を咲かせる。2007 年には日本の神戸でその華商大会が開かれることになっている。神戸は日本で華商がもっとも多い地として有名である。

そのような華商のひとりに、6 年前、神戸にソフトウェア企業を上げた金龍久氏がいる。富士通や NEC など、日本のシステム開発企業から仕事を受注している会社であり、現在は従業員も増えて一昨年には大連のハイテクパークにも現地法人の設立を果たしている。中国人でありながら日本で事業を始め、最終的にはまた中国に現地法人を設立したという、華商らしいビジネスプランである。金氏は北朝鮮の国境に近い中国東北地方の丹東という市の出身である。日本での品質管理の厳しさを体験した彼は、今後の日本と中国におけるビジネスの重点課題として、中国の現地に任せている業務の質を高めていくことが最優先であると言う。まだ中国での開発品質は悪すぎる。中国人従業員達と一緒にビジネスをしていると、製品の品質を高めていこうとする努力の姿勢が不十分であり、企業にとって品質の確保がいかに重要なことなのかを徹底的に教える必要があると言っている。仕事の話をしよと思っていても、根本的な話し合いにならない。中国を外から見て、この数年間いい勉強になったと語る。中国人華商ですら中国の人材教育には手をこまねいている。ましてや文化も習慣も価値観も違う日本人が人材育成に対して不断の努力をしていくことは至極あたりまえの話である。

実際、彼らから見た今の中国における人材確保、人材育成の方法は、品質に対する認識問題以外にも、納期に対する厳しさや上司との接し方、仕事への取り組み姿勢、不具合が発生した際の対処方法などが充分ではないと感じている。これらは決して企業内のシステム的な問題ではなく、人材の育成に対して日系企業幹部が取り組むべき問題ばかりである。つまり、中国にある多くの日系企業はこのように極めてレベルの低い現実に対して絶望し、従業員に対して敵対的な感情を露にし、それがまた現地のスタッフとのコミュニケーションや人間関係を悪化させてしまっている。

日系企業は今、中国のローカルスタッフとのコミュニケーションギャップの中で喘ぎながら手探りで自社の戦略を見出そうとしている。上海にある化学品製造企業の総経理は、「弾をたくさん撃って当たった方へ進んでいくしかない」と表現する。多くの日系企業は広義の人材育成というところで問題を抱えている。このように「現地化」という問題はグローバルなステージとして日系企業が取り組むべきテーマではあるが、このような目の前に差し迫った「現地化」をいかにスピーディに、かつスムーズに進めていくかが、これからの日系企業の大きな課題になってくる。この現地化が日系企業の中では非常に深刻なテーマとなってくる。日系企業は生産コストを下げ、結果的に企業収益を上げるために、更には中国という市場を手中にするために中国に投資してきたはずなのであるが、そ

れが現地化できないとなればいつまでも日本人が現地に張り付いていなければならなくなる。また本社からの出張者が少なくなることはない。確かに生産コストなどは日本国内で生産するよりは遥かに下がってきているし、それによって生産性が向上した企業は多い。しかし一般的に日本人の駐在にかかるコストは、ローカルスタッフの数十倍を要するので、日本人がいる限り企業のコストはあるところで下げ止まりになる。全体のパイが大きくなれば日本人コストも目立たなくなるが、まだ小さい規模で事業を行っている企業にとっては、大きなコスト負担となる。

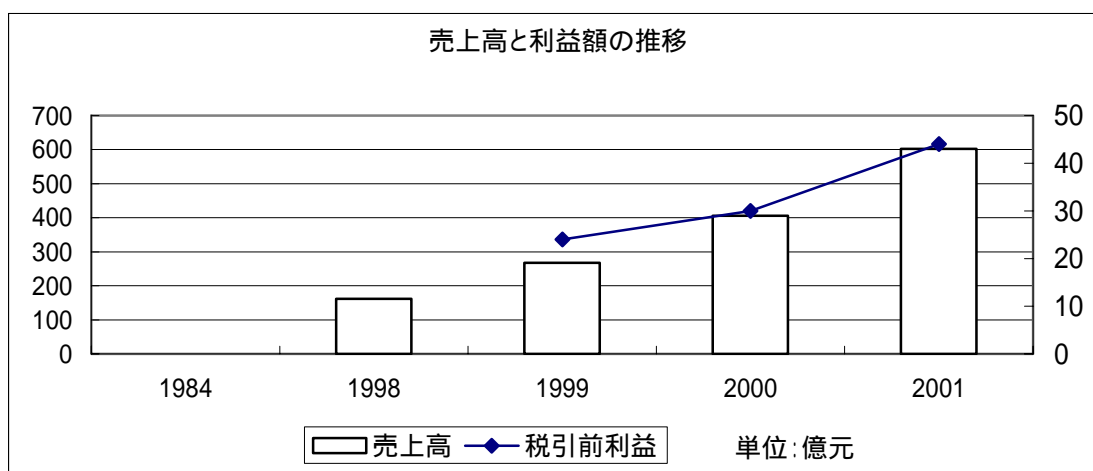
金氏は今まで、「いいモノ作り」を追求してきた。この「いいモノ」というのは、製品の品質やデザイン、サービスであれば他社との競争力を持つ高い付加価値といった類になる。このこだわりが日本企業を躍動させる機動力であり、過去から現在において世界に誇るブランドを育ててきたことには違いない。そのような経営理念で事業を行ってきた日本企業は、当然中国でも同じ理念で経営を行っていくことになる。そこがまず、日本企業が直面する大きな壁である。金氏このように考えており中国人従業員のマーケティング自体に対する概念がまだ希薄であると思っている。消費者の心理、行動などを科学的に分析して消費者の立場に立った手法が研究され応用され尽していない。これらのことを考えると、まだ中国では購買意欲を煽る方法が不足している。逆を返せば、ここに新規マーケティングビジネスのチャンスがあるのかも知れないと思っている。また最近では日系企業の間で、コストを追求することは「負のスパイラル」かも知れないと言う。これはどういうことかと言えば、中国ではコストの話ばかりすることによって従業員たちはコストダウンに専念し始める。少し前までは工場の中に「コストダウンを実現しよう」などの張り紙を掲げていた企業もあったが、そうすることによってつまり、コストダウンが唯一の目的となってしまう、品質やサービスの向上についてはブラインドになってしまうのである。コストダウンの結果、不良品の発生が増えたりすることは企業にとって死活問題である。また PL 法によって企業責任が追求され兼ねない事態も起こりうる。このことを恐れて今では、コストダウンをあまり口にするのはやめよう、という企業も多くなってきている。しかし、世界中どこに行っても品質のいい製品はいいし、サービスがいいモノはいいのであるから、中国企業もそこを徹底的に追及することによって、今後世界的なブランドが生まれてくる可能性は大きい。

新生システムでは、日本のクライアント企業の業務をオフショアで大連に開発を委ねている。日本から開発担当者が常駐し、現地の中国人従業員に日本の開発手法、プロセス管理、品質管理のやり方を、OJT を通じて徹底的に指導しており、この努力が品質を高めていく唯一の対策であると考えている。また近い将来には、大連で採用した中国人総経理を現地の責任者として任せていくことも眼中においており、その人材採用、指導が当面の課題であると金氏は語っている。このように、日本でビジネスに対する考え方を学んだ中国人創業者から見ても、中国における人材確保と育成の課題は簡単ではない。この点、日本での価値観、習慣しか身につけていない日本人の現地法人管理者にとって、これから中国で人材を育成し、業務を少しずつ任せ、最終的には現地化を実現させるということは不断の努力が必要不可欠である。

## 中国ブランドを育てる人材戦略 ハイアールの事例～

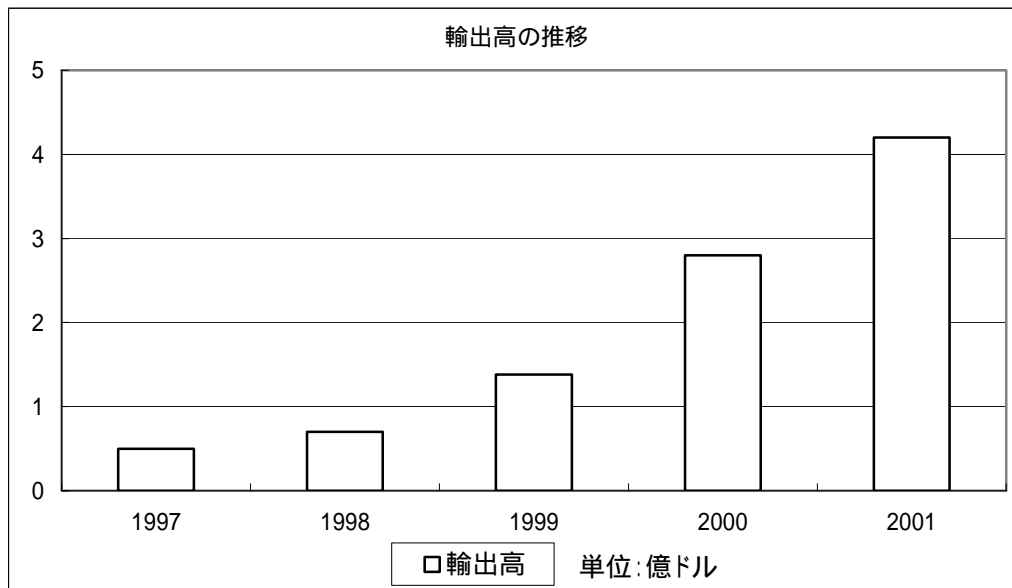
ハイアール社は中国最大の家電メーカーで、年平均約 80%の上昇率を維持している。ハイアール社の成功は世界中で注目されており、その成功の原因は多方面、例えば管理方式や販売戦略などである。その中でも人材管理方式は企業発展の一番重要な要因である。

ハイアール社の正式名称は海爾集団公司で、本社は山東省青島市にある。資本金約 50 億円。売上高は 2000 年度で 406 億元(約 6090 億円)、従業員約 3 万人。現在までに、ハイアール社の製品は 160 以上の国と地区に輸出してきた。ハイアール社はテレビ、冷蔵庫、洗濯機はもちろん、コンピュータ、食器洗浄機、電子レンジ、掃除機、携帯電話、温水器、扇風機にいたるまで総計 69 の家電、電子製品部門で 10800 のモデルを生産し、全世界 68 カ国に 38000 の販売店を持ち、アメリカをはじめ海外に 14 の生産工場を持つ大企業となっている。ところが 17 年前まではハイアールの前身 1984 年 12 月に創業された青島冷蔵庫総工場は倒産寸前の苦境に立たされていた。この 17 年間、ハイアール社の成果は、以下のデータに示されている。



1997 年輸出高は 0.5 億ドル、98 年に 0.7 億ドル、99 年に 1.38 億ドル、2000 年に 2.8 億ドル、2001 年は 4.2 億ドルに達している。





2000年のハイアールブランドの評価価値は300億元(約4500億円)、これは1995年に初めて評価した価値の7.8倍。現在、ハイアールと言うブランドは中国の家電産業でNO.1である。ハイアール社はこの17年の間、著しく発展してきた。現在、未だ日本とアメリカの家電メーカーに追いついていないが、しかし、中国の独自の工業の中では、ハイアール社は一番成功している。ハイアール社は独自の「市場鏈」(マーケット・チェーン)制度を考案したが、その一環として独自のSST制度を導入している。SSTは中国語の「索酬 suochou」「索賠 suopei」「跳闸 tiaozha」の頭文字の略称である。やや複雑な概念で日本的には理解しにくい部分もあるが、ここでは意識的にその概略を説明する。

市場経済においては、すべての者が(社内外を問わず)いわゆる「前工程」から引き継いだ業務を、付加価値をつけて自分の次の「後工程」につないでいく義務がある。この際、次の工程は自分の「市場」となるので、うまく義務を果たしていれば、「索酬」、つまり成果をあげられた褒美として報酬を得ることができる。努力はしたが次の肯定に対して自分の責務を果たすことができず、結果的に損失をもたらした場合、「索賠」、つまり罰則を受けることになり、損失をもたらした者には罰金や減俸などの処分がなされる。同様に、前工程の担当者から「不良品」に類する責務を引き継いだ場合は、前工程の担当者にクレームを請求できる。「跳闸」という中国語はもともと「ショート」や「ヒューズが飛ぶ」「飛ばす」などの意味がある。ここでは、「前工程」のミスを見過ごしたり、自分の付加価値に問題を残したまま「次の工程」に引き渡したりしたとき、さらなる問題を引き起こし、例えば生産ラインであればいったんラインを止めて整理整頓をしなければならないので、こうしたこと、ならびにこれに対するしかるべき責任をとることを意味する。下記の「定期定量淘汰制」と合わせ、「みずからの責務を果たせないものは会社における存在価値はない」という厳しい内容である。

SST制度の実施と関連して、「定期定量淘汰制度」がハイアール社において適用されている。各生産現場や事務室には、「員工動態管理(表)」や「淘汰通告(書)」が壁に貼られている。実名実例(ときには顔写真付き)で勤務評定が掲示され、淘汰される者の一覧が淘汰された理由とともに

掲示されたりしている。ちなみに、2000年度における生産現場の淘汰実績は約1割という厳しい対応ぶりであり、上級管理職においてもほぼ同様の制度が適用されているというので、常に緊張感を持って業務に対応することが求められている。「労働者の権利」という主張や「厳しすぎる」という批判がないではないが、社員としての素質がまだ一定の水準に達していない現段階では、このような厳しい対応がやはり必要だとハイアール社は認識している。ただ、これらの意見への尊重、そして、社員資質の段階的な向上に合わせて、現在のハイアール社は SST 制度や「定期定量淘汰制度」を前面に出さずに、社員による自主管理をより強調した「OEC 管理法」などの制度を導入・適用し、対外的にアピールしている。

“OEC”とは Overall Every Control and Clear の略で、意味は「毎日の仕事が毎日終わる、毎日の仕事をクリアして、きれいに仕上げをしたのち、毎日漸進的な成長を期する。」

“OEC”管理法は以下の三つのシステムから成り立っている。

目標システム 毎日クリアシステム 激励制度

まず、目標を確立する、毎日クリアは目標を達成する基礎の仕事である、毎日クリアの結果によって必ず正負激励制度を実施して“OEC”管理法が果たされる。これがハイアールの考え方である。“OEC”管理法は分業の不明確による、責任のがれや仕事の誤りを招くことを防止している。すべての部門、すべてのラインの前に、“OEC”の掲示板が立っている。どこに問題があるとか、誰の責任とか、どこで業績が上がっているとか、誰の功労などきちんと書いてある。ハイアール社はすべての仕事を基準によって分けて、担当者、責任者、協力者、監督者、仕事のプロセス、証明の資料、仕事の頻度などを明確にしている。

社内のすべてのことは、決められた担当者が責任を果たす。それは、目標の審査の証である。社内のすべての製品や備品は決められた担当者が管理している。そのうえ、その物のそばに担当者の名前が書いてある。このようなシステムは、会社のすべての仕事、すべての物が理路整然としていることを請け合っている。首席総裁から、一社員まで、毎日何の仕事をするか、どの基準によってするか、どんな結果になるか、みんな自分で把握している。それで、浪費と損失を減少させて、仕事の効率と目標の達成を請け合っている。“OEC”管理法はあらゆる子会社にも浸透している。例えば、冷蔵庫の自社ビルの各階に置いてある“OEC”掲示板に、当階の部門の責任者が職員に対する月評価を貼ってある。月評は表彰と批判2種類に分けてある。表彰されても、批判されても、翌月の給料に反映される。ハイアール社の社員は「“OEC”管理法は私達に対する励ましである。」と思っている。ハイアール社は社員の能力別優秀社員、合格社員、試用社員3段階ランク分けをし、段階が上がったり、下がったりすることができる。毎月各部門から人事管理部門に相当する社員の書類を出し、それが審査されて、その結果が認定されれば、公示して、勤務評価のランク(3段階)は変動される。

勤務評価には勤務年数手当でも加味されるが業務成績が優先され、上格や降格また退職させることも厳しく通告される。工作中うっかりして事故を起こした従業員や無断欠勤した人や会社の規定を違反する人を降格する。分配された仕事をうまくできなく、連続2ヶ月指示どおり目標が達成できない人は会社の規定を違反したことがなくても降格される。試用社員に降格させられると、部署を

離れて 3 ヶ月間の再教育を受けてから職場復帰する。もう一方では、真面目に働いて、仕事の改善提案とか、小発明とか、仕事の効率に役立てることや、製品品質あるいは設備の弊害を発見し、損を避けることなどができたら、試用社員であれば、合格社員に上格できる。合格社員であれば、優秀社員に上格できる。

「三段階転換」制度の一番目の特徴は平等、首席執行官であっても、プラントの現場工員であっても、すべての人はこの制度によって、3つの段階に属している。2番目の特徴は激励効果がある。3つの段階に分けると、不変的ではない。規定によって、上格または降格させられると、給料にも影響する。そして、この制度は、試用社員と合格社員の積極性を伸ばし、優秀社員の傲慢さを防ぎます。それで、この制度は激励と拘束二つの効果がある。「三段階同時に存在」と「動的的に転換」両方面は有効的に協力して最大限に人の潜在的な能力を引き出している。

例えば、検査課の古株の社員は、うっかりして、不合格品に合格のハンコを押して、次の工程に回してしまった。2000 円以上の損になったので、規定によって、合格社員から試用社員に降格された。その社員の心を揺り動かした。それからの四ヶ月の間、彼は自分が属している職場の手薄なところに対して、10個以上の改善提案を提出し、前の工程から回ってきた7個の不合格品を発見し、重大な品質事故も防いだし。だから、合格社員に復帰した。彼は転換の通知書を貰ったとき、「私の努力は、報われた。」と言った。それから、彼はもっと積極的に仕事をして、もっと貢献して、優秀社員になった。ハイアール社は、完全に業績によって、3つのランクを分けて、賞罰制度を公平的に実施している。

伝統的な上司評価のデメリットはまず、上司 1 人の意見で、社員がその評価結果は不公平だと思ふかもしれない。次は、単一の上司評価は主観的で、一旦上司が社員に固定のイメージを形成すれば、評価はそのイメージに左右される。最後、社員が評価結果を納得できなくて、激励効果が失う。ハイアール社の 360 度評価体系は直接上司、ほかの部門の上司、下級、同僚と顧客は社員に対する多方面の評価。しかも、社員の自己評価も含めている。その体系は全面的、客観的、公正的にすべての評価の意見を合わせ、総合的に評価する。

科学的管理の起点と目標は人、主な任務は最大限に人の能力を開発、高水準に人的資源を開発して、運用して、企業の業績を上げる。人は企業生存の第一資本で、人の知恵と内在的能力と潜在的な能力は企業発展の資源である。ハイアール社はそれが科学的管理の真義だと思う。人は企業の生産力の中に、唯一の創造性がある主体要素である。管理制度も人が運行している。だから、企業が発展するため、人を活用しなければならない。わが国のほかの企業もハイアール社のように、“人は企業の元である”という管理思想を確立すれば、企業の発展に役に立てると思う。

ハイアール社はこの 17 年の発展経緯に、革新的に OEC 管理法、「三段階転換」制度、斜面球体発展理論などの人的資源管理制度を取り上げて、人的資源活用の効率を高まったし、社員を激励する効用も果たした。学習 参考 模倣 革新、続けて自己否定、自己超越、長所を伸ばし、短所を直し、それはハイアール社成功の秘訣である。ハイアール社の特徴は従業員の企業に対する信頼度が高く、絶えず新しいものを求め、変化を求めるところである。従業員に自己革新を要求している。特に技術者には「他人から安定を与えられる前に、自力で安定を求めよ」と要求し

ている。今日開発したものが市場から歓迎されたとしても、明日は他の者に圧倒されるかもしれない。だから、「他人から否定される前に自らを否定せよ」と言うことである。一般の企業では、業績が悪化すると様様な原因を強調する。例えば、「市場が混乱している」「競争が激しい」「資金不足だ」と。そういう問題はいつでもあることだろう。問題を早く解決しなければまず自分を磨くことである。<sup>1</sup>

ハイアール社が中国で起こした、いまひとつの革命的転換がある。製品品質への責任をとることとなれば、企業の労務管理に徹底的な競争原理と、成果主義を持ち込んだことだ。かつて国有企業などでいわれた「鉄飯碗」(壊れないお碗 = 国家に保証された平等主義的雇用制度)の在りようを一掃し、能力主義と機会均等の競争原理を大胆に導入した。たとえばハイアール社では、一般労働者として採用された者でも、改善アイデアの提出や具体的業績などに応じ、管理者コースに移行することができる。すくなくとも、制度上では、農民出身でも企業リーダーになり得ようになっている。これも、実は中国の企業管理制度としては、かなり革新的なことだった。

ハイアール社は、中国企業の中では相対的に企業文化が確立される企業である。だからといって、抽象的、空洞的な理念を挙げているわけではない。ハイアール社の生産現場や事務室、あるいは階段、通路の壁には、よくさまざまな漫画が掲げられている。例えば「発現不了問題就是最大的問題」、つまり、「問題を発見できないこと自体が最大の問題である」という漫画がある。急成長により、ハイアール社賞賛されることが多くなったが、絶えず自ら問題を発見するように努力し、問題を早期処理しておくことが経営者のみならず、全幹部、社員にも求められている。この積極的な改革意識を絶えず持つようにと、漫画が社員の手によって作成され、多くの場において掲げられている。「『凄いこと』『平凡でない』こととは何か？それは、平凡なことを何千回、何万回と、うまくこなすことである」。日々の地味な仕事をどうこなしていくべきか、山のようなグラスをバーテンダーのような人がひたすら磨いているこの漫画は見事な表現でその答えをわれわれに示す。ハイアール社では、とりわけ厳格な品質管理を行うために、社員一人一人の意識改革を喚起し、全員による息の長い、地道な経営改革を求めている。つまり、ハイアール社は明確な賞罰システムを持つが、それだけに頼っているわけではなく、社員の意識改革にも力を注いでいる。さらに、ハイアール社は自ら「大学」まで設立して、幹部社員に対する専門教育にも力を注いでいる。「ハイアール大学」では、社員たちが順繰りで研修を受け、外部からの見学者や研修者も受け入れている。そしてなにより、毎週土曜、ハイアール社のトップマネジメント層が集結し、最新の経営学やケース・スタディを行いながら、自社の課題への対応に励む。市場中心主義が企業文化として当初からあり、ハイアールの強みとなってきた。「消費者は常に正しい。消費者が望むものなら何でも作る」「お客様はいつも正しいと考える」このような「顧客志向」の企業文化が存在している。例えば、「芋洗い兼用洗濯機」のヒットは、ハイアール社の「顧客志向」の具体的な典型的な例と考えられる。1996年、四川省のある農民から、ハイアールブランドの洗濯機の配水ホースがよく詰まることを訴える一通の手紙がハイアール社のサービスセンターに届いた。家宅訪問サービスに出向かうハイアール社の要員は、この農民が洗濯機で芋を洗い、芋に付着した泥が配水ホースに詰まったという故障の原因をつきとめ、ハイアール社はこの農民の苦情からヒントを得て調査したところ、四川省は芋産地で、この地域の農民

<sup>1</sup> 『気がつけば中国が「世界の工場」』 日経ビジネス編 日経BP社 P78

たちが洗濯機で芋を洗うのは普通のことであることを知った。洗濯機はイモを洗うとすぐに故障することから、四川省の小都市では洗濯機が売れないという状況である。ハイアール社の首席執行官張瑞敏氏は洗濯機の開発者にイモも洗える製品を作れと指示した。すると開発者は「農家に使い方を教育すべきだ。」と反論したのだが、張瑞敏氏はニーズに合う製品を開発するのが君の仕事だと一喝し、太いパイプを備え泥詰まりしない洗濯機を開発させたわけである。1998年に洗濯機の全機能に加え、芋、リンゴ、貝も洗える農民向けの新型洗濯機を発売し市場に投入すると、1万台が飛ぶように売り切れたということである。張瑞敏氏は「全従業員が市場に向き合う意識を持たねばならない」と「顧客志向」の重要性を社内に浸透させていったのである。

ハイアール社は長年にわたり企業文化という無形資産を重視している。ハイアール社の人的資源センターは続けてハイアール人、ハイアール新聞、ハイアール企業文化手帳など企業内部の刊行物を通じて、独特なハイアール文化を社員に教育する。企業と社員共に成功と挫折を経験してきた。“運命共同体”の利益共同関係を形成しました。その上、利益と目標の一致は仕事の成功の基礎である。ハイアール社の激励制度は多種多様である。その中に物質激励は基礎で、精神的激励は根本である。両方結合の元でだんだん精神激励の方が主になる。工場のラインを発明した社員は、その名前をラインに付けられるという報奨制度もある。

ハイアール社の社員の報酬も市場に連動した管理手法を用いている。各人の受け取る分配利益は市場次第であり、例えば、製品開発などに携わる技術者にはいわゆる固定給がない。開発した製品が市場でどれだけ売れたかで給料は決まる。売れ行きが良ければ給料を多くもらえるし、売れなければ給料はもらえない。開発できなかつたら、収入はない。営業スタッフも完全に受注量次第であり、売り上げが伸びなければ給料も多く望めない。食べるのに困るようなことはないが同じ階層や年齢で収入が10倍離れても構わない。判断基準はあくまでも市場への貢献度だからである。

優秀な人材が育たなければ業績は向上しない。人材の育成は企業のコストがかかる。苦勞して優秀な人材を育てても、他社に引き抜かれては元が取れない。適当な激励制度のシステムが確立するのは人材の使用と育成を統一できるわけである。

ハイアール社は、実績を上げた社員に対してきちんと報えている。それによって、社員の創造性と革新性を促進する。変革の時代において、社員のモチベーションをどう高め、企業の成長に貢献する社員にどう報いるのか、また、その企業の阻害要因となるものの摘出や排除にどう対応すべきか。ハイアール社は欧米の経営システムを参考に、独自の経営システムを構築し、明確な戦略目標を設定し、それぞれの実行状況を厳格にチェックし、明確な賞罰システムを導入した。

「市場鏈」SST 制度の導入がまさにその一環である。「索酬(褒美)」成果を上げられた者には高い評価と報酬を与え、「索賠(罰則)」損失をもたらせた者にはしかるべき罰則を、「跳闸(飛ばし)」、役割を果たせない者は、企業における存在価値はない、という制度だ。関連する制度として、「定期定量淘汰制度」があり、優秀な社員への高い褒賞と同時に、2000年度においては約1割の社員は淘汰され、入れ替わっている。幹部社員の能力を引き出し、その努力の成果に報いることがハイアール社の成長の活力であり、また、厳しい競争のなかで淘汰や新陳代謝も活力を生む源泉である。これまでの日本的な経営とは馴染まない点はあるにせよ、これらの事実を日本の経営者、日本

企業は直視しなければなるまい。ハイアール社はモチベーション・システムの必要性について、改めて示唆している。

84年時点では赤字企業だったハイアール社を急成長させ、今日の中国を代表する国際的知名度も高い企業に築き上げたには、ハイアール社の人的資源管理方式が重要な役割を担っていると思う。その人的資源管理方式の特徴は、従業員のモチベーション、能力、価値観、潜在能力、自己開発などが反映されると考えられる。「問題を発見できないことこそが、最大の問題である」。ハイアール社の社内標語の精神を遵守し、絶え間ない改革を進める限り、企業は活力化し、成長し続ける。逆に、この精神から逸脱したとき、企業は退化する。厳しい競争の環境で生き残るために、行動様式を変化に適應させていくよう組織を動機づけることは非常に重要である。企業は自らの競争力を高め、優れた技術や品質を創出するためには、優秀な人材を必要とし、企業の各職種に適應できる人間を育てなければならない。そのため、企業は、人間の積極性、内在的能力、潜在的な能力および働く意欲の開発を考慮しなければならない。