



## 第1回 大事なものは「わが社式」

「中国では人材マネジメントが最大の経営課題」と言われて久しい。人材マネジメントは人事制度、人材育成、社内コミュニケーション、労務リスク管理など、大変幅広いテーマである。この連載では、これら分野に関して企業の取り組み事例などを紹介しながら情報を発信していく。

### ◇「中国式」前提は古い

今回は第1回なので、日系企業をめぐる人材マネジメント問題の最近のトレンドを考えてみたい。従来、主に議論されてきたのは、中国では人材の流動性が激しいので、社員が辞めずに成果を上げてくれるような「中国式人事制度」とはどのようなものか、ということが一つ。もう一つは、中国人の気質は日本人とは意外にも随分異なるので、中国人社員の動かすためのコミュニケーションはどのようなものか、ということである。

これらは現在も多くの企業が悩み続けている課題だが、「中国式」を前提に考えるのは最早古いのではないかと、最近、野村総合研究所（NRI）は強く感じている。

結論から言うと、中国的な味付けを模索しながらも、基本的には自社の理念・価値観・事業ビジョンに基づいた、自社固有の経営の仕組みを土台にした人材マネジメントを考え抜いて、徹底的に実践できるかどうか、企業の競争力を左右する。こうやってしまうと、あまりにも当たり前のように聞こえるが、中国の日系企業の中では、こうした問題意識の下でマネジメントをしている企業は大変少ないという印象である。

### ◇成果主義の誤算

中国では信賞必罰のメリハリを明確にした評価・賃金制度が大切だということで、中国に合った成果主義的人事制度といわれる仕組み（実は結局のところ米国式人事制度の移植にすぎない場合が多いのだが）を導入している企業が少なからずある。しかし、運用してみたら自社の事業経営にはそぐわない、やはり自社なりの仕組みに修正したい、という相談を受けることが最近特に増えている。

例えばA社では、成果指標を設定して、期初に目標値を定めて期末に達成度を測る評価制度を導入した。しかし成果評価だけでは「結果さえ出せばどんな方法で仕事しても構わないだろう」という雰囲気になり、仕事の進め方がいがかげんになったり、仕事の質が落ちたりしてしまった。そのため、能力評価（特に、会社によって期待される行動を実践できる能力の評価）を導入し、また独自の業務遂行方法をマニュアル化して教育するなど、成果を出すプロセスを重視した取り組みを始めている。

そもそも人事制度は、会社が社員に何を期待しているかを伝えるためのメッセージなのだから、「中国式」の前に「わが社式」を考える必要があるのは、中国にあっても原則である。中国的味付けは、その後の仕事であろう。

「中国式コミュニケーション」についても同様。これまでは中国人の気質に沿った社内コミュニケーションを、という論調が多かった。もちろん「メンツを傷つけてはいけない」など、尊重すべき社会・文化的なポイントはたくさんある。しかし妙に遠慮してしまって、業務運営上必ず実践してほしいこと（報・連・相、論点を明確にした資料作成など）の徹底指導に及び腰であった企業も多いのではないだろうか。

労働力は豊富だが、資本主義経済の中で競争するグローバル企業における仕事の仕方を身に付けた人材は大変少ないのが中国。「中国には中国のやり方がある」という主張に流され過ぎず、自社なりの仕事の流儀を教育するための仕組みやツールを作って、徹底教育することが優先課題になっている。次回は人事制度に焦点を当てて述べてみたい。（主任諮詢顧問 田浦里香）