



## 第2回 モチベーション向上の3ポイント

野村綜研(上海)咨询有限公司

前回は、「中国式」人事制度の標準形を求めるのではなく、まずは「わが社式」を大切にすべきだと述べた。もっとも、これは人材マネジメントに対する経営の姿勢とも言うべきことであり、国や地域を問わない大原則と言えよう。一方で、中国人社員をマネジメントする以上、中国固有の社会・文化や労働市場の特徴を考慮しなければならないことも事実である。今回は、狭い意味での人事制度（等級・評価・賃金）について、中国で留意すべきポイントを考えてみたい。

### ◇キャリアの展望明示

中国は一言では語れないことを承知の上で、あえて、中国で社員のモチベーションを維持・向上させる上で重要なポイントを述べると、次の3点になる。

(1) 等級制度の仕組みと現地化の方針・計画を社員に明示することによって、キャリアの発展空間が見えるようにする。

(2) 自分の仕事の結果について社員が手応えを感じられるような評価制度を運用する。具体的には評価項目を明示する 考課者のスキルを高めて評価の納得性を高める そして評価のフィードバックを丁寧に実施する - ことが必要である。四半期ごとや毎月など高い頻度で評価を実施する企業もある。

(3) 中国人社員の感覚に即して、賞をもらえばうれしく、罰を受けたら悲しく感じてくれる程度まで、評価結果の処遇への反映の度合いにメリハリを付ける。

以上の3大ポイントは以前から指摘されており、「今さら」という感じが強いと思うが、今でもポイントであることには変わりがない。なぜなら、いわゆる終身雇用が崩壊したとはいいながら、少なくとも正社員は期間の定めのない雇用が前提となっている日本と、雇用契約制の中国とでは、社員の企業に対する期待の在り方が当然違ってくる。にもかかわらず、日本的な考え方から中国の現実に適した考え方へなかなか転換できない企業が少なくないからである。

### ◇大手メーカーの誤算

例えば(1)に関しては、少なからぬ企業が現地化を優先課題とし、そのための幹部人材育成などへの取り組みを始めている。しかし一方で、現在の中国では年功序列は適していないにもかかわらず、どうしても勤続年数を登用要件として考えてしまう企業がある。某業界最大手メーカーB社では、総経理が「初級管理職になるまでに最低10年間は必要だ」と言うのに対して、社員たちが「とても待ってられない」とあきれ顔でこたえていた。そして実際にこの企業では、少なからぬ人数の中核戦力が競合他社に引き抜かれてしまった。たとえ必要な能力を習得するのに10年かかるのが現実であっても、説明する際の論理としては登用要件は年数ではなく、「職責を果たせそうかどうか」に徹底すべきであろう。

同様に、(2)については、評価とフィードバックに手間暇をかける必要性を感じていない企業、(3)については、賞与の格差を大きくすることを「世知辛い」といってちゅうちょする企業がある。最近感じているのは、この傾向は特に、日本で高い品質とそれを生み出す組織風土・経営手法に強い自信を持っている企業ほど、強い。もちろん製品やサービスの品質を維持しながら海外展開することは重要だが、そのプロセスでの人的資源の活用の仕方には「郷に入っては郷に従え」で取り組むべきであろう。

(主任諮詢顧問 田浦里香)