



第46回 「人事制度構築・改革を成功させるポイント(2)」

野村综研(上海)咨询有限公司

◇ポイント(2)「发展空间」を感じさせる

2006年智联(求人サイト大手)と騰訊QQ(インスタントメッセージ大手)が実施した転職に関する1万5千人を対象とした調査結果によると、転職の理由の中で「将来の発展が見えない」と答えた割合が最も高く、二番目の「給与が少ない」より10ポイント以上多くなっている。確かに「发展空间」を感じさせる人事制度であれば、人材のリテンション(流出防止)はもちろん、社員のモチベーションや業績の向上などさまざまな面で効果があるに違いない。

◇「发展空间」イコール「昇進・昇格」ではない

ただし、どんなに人事制度を工夫しても、ピラミッド型の組織である以上、ポストの数は限られている。従ってもし「发展空间」を「昇進・昇格」としてとらえるならば実際に社員へ示すことのできる「发展空间」は限定されていると言わざるを得ない。

とはいえ、「发展空间」は必ずしも自社の中での昇格・昇進だけを意味するとは限らない。もし、着実に成長し、業績を上げる人材であれば、たとえ自社でチャンスがなくても、他社へ良い条件で転職できる可能性が十分にある。つまり、「发展空间」は単なる「昇格・昇進」ではなく、より広い「キャリアアップ」としてとらえることができるのである。

そのようなメッセージを社員にうまく伝えることができれば、同じ人事制度であっても、モチベーション向上の効果ははるかに大きくなるであろう。

◇社員のキャリア・アップを会社が支援

人材の流動性が高い今の時代、社員の会社に対するロイヤリティ(忠誠心)は低い。会社へのロイヤリティを高めるための努力は、長期的には重要であるが、短期的には効果が表れにくい。むしろ社員自身のキャリアアップを会社が支援するという姿勢を強調した方が、社員の共感を得やすいし、社員のモチベーションの向上に直接的に働き掛けることができる。

実際、社員の自己成長意欲が高ければ、自社における職責遂行、業績達成を行う意欲も自然に高くなるはずである。キャリア・アップという大きな目標の下では、自分自身に対するロイヤリティと会社に対するロイヤリティとは表裏一体になると考えられる。

中国企業の中には、このような発想で社員のモチベーションを向上させようとしている企業がある。工業用コンピューター・メーカーに「深セン研祥智能科技有限公司」という企業がある。同社は中国の市場シェア第2位であり、トップ8に入った唯一の国内企業である。中国中央テレビCCTVが主催した「2007経済年度人物」および「2007年度創新人物」に入賞した創業者の陳志列氏は、若手社員に対してしばしば「天道酬勤(頑張れば報われる)」と言い、さらに続けて「如果研祥不酬、天酬(たとえ研祥があなたを報いなくても、神様は報いてくれる)」と話すといわれている。「神様は報いてくれる」というのは、「他社が良い条件であなたに報いてくれる」という意味であろう。

給与を払って教育している社員に対して、「努力すれば他社へ転職する道も開ける」と説くのは、気が良過ぎるような気もする。しかし、会社は社員自身の成長を尊重し、成功を期待しているという懐の深い姿勢を示す方が、実は自社への貢献を引き出す近道なのかもしれない。

(経営戦略グループ・劉沫真)

はニンベンに称のつくり