



第52回 「中国企業に学ぶ人材マネジメント」(1) = 聯想

野村综研(上海)咨询有限公司

昔、人材獲得競争は主に外資企業の間で展開されていたが、近年は中国民营企业の活躍が注目されている。中華英才网が行っている中国の大学生就職人気ランキング調査では、上位にランクインする民营企业の数が年々増えている。中でも聯想 (Lenovo)、華為 (Huawei)、海爾 (Haier) の3社は毎年必ず「トップ10」に登場する。今回から3回にわたり、中国民营企业の代表であるこれら3社の人材マネジメントの特徴や成功のポイントをご紹介します。

パソコン販売を行う投資額20万元の中小民营企业から20年間で多角経営に成功した聯想は、世界的なリーディングカンパニーだ。事業の急成長に伴い、人材も急速に成長した。典型的な例は、現在の聯想グループ董事長である楊元慶氏のキャリアである。楊氏は1989年に25歳で入社し、94年に聯想パソコン事業会社の社長に就任、2001年には37歳の若さで聯想グループ取締役役に抜擢された。聯想では実際、楊氏のキャリアは珍しい例ではない。現在の事業会社社長の平均年齢は33歳、グループの取締役は36歳である。聯想は人材基盤を強化するために若い社員の能力を最大限に発揮できるように、さまざまな成長の機会を与えてきた。特に00年以降は次のような人材育成の施策を推進してきた。

◇複線型キャリアパス制度を導入

聯想では、従業員を成功に導く道は管理職への昇進だけではない。同社は00年に複線型キャリアパス制度を導入し、従業員が自ら管理職キャリアパスか専門職キャリアパスかを選択できるようにした。専門職の業務内容が多岐にわたるため、職種に応じてキャリアパスをさらに小さく区分し、研究開発職、エンジニア職、技術サポート職、チャネル営業職、キーアカウント職、購買職などを設けた。また各キャリアパスの階層ごとに人材要件を詳細に定義し、従業員が目指すべき姿を明確にした。

また従業員が継続的にキャリアアップできるようキャリア区分ごとに研修プログラムを開発し、従業員が自分の能力レベルに応じて研修に参加することができるような環境を整備した。

◇ローテーションで管理職人材育成

聯想は以前から仕事を通じて従業員を鍛え、「競馬の中で千里の馬を選ぶ」という人材発掘の理念を徹底してきた。88年に入社した神州デジタル取締役の郭為氏は00年までの12年間に全国を転々とし、11の部署で仕事をしてきた。聯想は人使いが荒いと言われるが、従業員に常に新しい分野に挑戦させることによって人材の早期育成を実現してきた。

02年にローテーションを制度化して以来、同社は管理職のローテーションに力を入れてきた。毎年、管理職全員に対して評価を行い、その結果に基づいてローテーションの対象者を確定する。人事部門は本人とステップアップに必要な業務経験について面談を行い、合意の上でローテーション先を決める。

管理職が頻繁に異動することに対し、聯想の従業員はごく普通の出来事のように受け止めている。聯想はローテーションを通じ、「人が変わっても業務が影響を受けない」強い組織体質を作り上げてきたという認識が共有されているためである。

複線型キャリアパスは日本でも以前は多く行われた。ただし非管理職の受け皿として安易な昇格を行わないためには、聯想のように人材要件を詳細に定義して制度化していくことが必要である。

また多くの日系企業は「中国ではローテーションは受け入れられない」と考えているが、聯想の例を見れば、先入観を持たずに実現方法を検討する価値はあると言える。

(諮詢顧問 趙瑛)