



## 第7回 ハイアールの管理職登用

野村综研(上海)咨询有限公司

## ◇登用時の見極めが困難

有望な人材を発掘して、一つ上のレベルの職種として登用することは、経営の原則であり、将来の幹部人材育成の基本である。しかし、中国に進出している日系企業はこの「思いきって任せる」ということが、なかなかできない。

日系企業には、終身雇用の文化が多少残っていて、登用した後に不適格であっても、なかなか降格を実施しにくい、という思いがあることもその一因であろう。ただそれ以上に、そのポストに、その人材が本当に適格かどうかを見極めること自体が難しいということが大きな要因であるケースが多い。

今までやらせたことのない仕事を任せるのだから、これが難しいのは、どこの企業も同じである。中国企業も同じ悩みはないのだろうか。

中国の学生人気ランキング第1位のハイアールでは管理職を登用する際、「社内公募制度」（ポスティング制度）を多用しているようだ。既に十年近く実施してきた経験がある。

## ◇社内公募の方法

ハイアールの社内公募制度の成功ポイントをまとめてみるとー。

## (1) 新しいポストへの「理解度」を中心にして、候補人材を選抜する

新しいポストに対する候補者の能力をいろいろな視点で評価するが、ハイアールが最も重点を置いている視点は、新しいポストへの理解度である。ハイアール内では「公開述職」と呼ばれている選考方法であり、候補者は「該当ポストの今の問題が何か、改善すべき所は何か」について分析し、「もし登用されたら具体的にどんな解決策を取るか」について自らプレゼンテーションを行い選考委員会メンバーの質疑に応答する。

この選考プロセスを通じて、候補者が、求められているポストの役割を本当にどれだけ理解しているのかを見極め、その上で候補者のどの能力や技能がその役割を果たせるのかとすることが、相当はっきりと見えるようになる。

## (2) 新しいポストのステークホルダー（利害関係者）全員を評価者にする

選考委員会のメンバーは主に、当該ポストの上司と部下で構成されている。監督席には当然、人事部門の人もいる。しかも、プレゼンテーションにはすべての社員が参加自由であり、非常にオープンな環境の中で行われる。さらに、選考結果が出たら、一週間の間、社内に掲示して、異議の有無について意見を集めるという徹底ぶりである。

この360度評価的なやり方で選考すると、判断の精度を上げられるし、登用者に対するステークホルダーの納得感もあげられる。登用された際、業務を順調に始めるのにも役立つ。

時間とエネルギーを惜しまずに、人材の見極めを徹底することこそ、ハイアールの企業成長や企業文化の醸成に大きく寄与していると考えられる。

不適格な人材を登用してしまうことに、かなり敏感な日系企業には、事前にコストをかけて適格な人材を選び出す、このハイアールの方法が非常に参考になるのではないか。（諮詢顧問 劉沫真）