



第8回 優秀な人材を引き留める

野村综研(上海)咨询有限公司

◇流動性に強い体質

人材の流動性が極めて高いのは、中国の労働市場の現状である。せっかく人材を育てても定着しないので、人員のやりくりが大変だ、幹部人材がいつまでも形成されないなど、頭を抱えている日系企業は非常に多い。悩んでいる企業は多いものの、人材流動性の高い環境であっても自社が目指す経営を行えるような施策を、積極的に講じている企業は少ない。

中国の労働市場の流動性が高い現実を変えることができない以上、企業は、人材の流動性の高さに対応できる体質をつくるよりほかない。人材流動性の高さに対応できる体質づくりとして、次の2つが考えられる。

- (1) 経営の中核を担う優秀な人材を引き付け、引き留める
 - (2) (人材流出は完全には防げないので)人材が流出した場合のコストを最小化する
- 今回は(1)について考える。(2)は次回、取り上げる。

◇給与の「延期支払い」

中国の地場企業の中には、必要とする優秀な人材を引き留めるため、いろいろと工夫した施策を積極的に実施しているケースがみられる。その一つが給与の「延期支払い」である。具体的には、対象となる優秀な人材と長期(例えば3年間)の雇用契約を結び、その中で3年後に達成すべき目標と、目標を達成した場合に支払われる3年間の給与総額を約束する。ただし、その給与総額は毎年均等に分割して支給されるのではない。均等割りの金額の一部のみを基本給として毎年支給し残りは留保される。もし3年後に目標を達成することができれば、それまでに留保された金額が支払われるが、目標を達成できなければ基本給のみで、留保分は支払われない。特に重要なのは、もし途中で退社すれば、留保分の給与を受け取ることができないので、少なくともその期間は人材を引き留める効果があるということである。

◇青島海信集団の5年契約

例えば、家電大手の青島海信(Hisense)集団では、マネジャーと5年間の契約を結び、上記のような方法で給与を年俸の形で支払っている。5年後に目標が達成されれば、それまでの留保分がまとめて支給される。

このように、雇用契約を結ぶ時点で、契約満了時に達成されるべき目標と、達成した場合の雇用期間中の給与総額とを提示する。これによって、数年後の目標へ向かってまい進するように人材のモチベーションを高めることができ、少なくとも契約期間中は人材を引き留めることができる。ほかにも数年間の勤続を条件に魅力的な福利厚生を提供するなど、リテンション(引き留め)のための施策はある。しかし今回紹介した方法は、対象となる人材のモチベーションとパフォーマンスを高く維持しながらリテンションを図る点で、有効性がより高いといえよう。

もっとも、この方法を行う場合は、目標、給与総額、そして毎年支払う基本給部分と最後にまとめて払う留保部分との比率を、各社の事情に応じて適切に設定することが大変重要である。(諮詢顧問 劉沫真)

