



## 第54回

## 「中国企業に学ぶ人材マネジメント」(3) =海爾

野村総研(上海)咨询有限公司

海爾集団(ハイアール)は約20年の間に先進各国の白物家電メーカーとの競争を勝ち抜き、売上高で世界トップ5に入った。従業員数約800人の中国国内企業から、世界12カ国に5万人以上の従業員を抱える数少ない中国の多国籍企業の一つに成長した。今回は急成長を支えてきた人材マネジメントの特徴を紹介する。

## ◇「三工並存、動態転換」

ハイアールはこれまで、「誰もが人材である。競馬の前には馬を選別しない」という人材マネジメントの理念を掲げてきた。これは従業員に平等な機会を与え、一人一人の潜在能力を最大限に発揮させることを重視していることを意味している。そのためハイアールの人材マネジメントは「競馬人事」とも呼ばれている。競馬人事においてハイアールは「競馬の前には馬を選別しない」だけでなく、「競馬の中では馬を選別する」ことを強調している。

具体的には内部の競争を促すため、「三工並存 動態転換」という制度を導入した。従業員を「優秀社員」「合格社員」「試用社員」の3種類に分類し、それぞれに対する報酬水準に差を付ける。そのために定期的に業績評価を行い、評価結果に基づいて3種類に振り分ける。同じ職場の中では必ず、「優秀:合格:試用=4:5:1」の従業員比率を維持する。試用は現在の職務に適任ではないとみなされ、3カ月のOffJT(研修)を受けなければならない。研修を受けた後に評価を受け、もし依然として適任ではないと判断した場合は退職させることもある。

こうした「動態転換」(流動性の高い人材配置)により、一部の従業員は優秀または合格に格上げされ、自己成長を実感する。その一方で一部の従業員は試用となり、研修によって能力を向上させ、職場に復帰するための準備期間を与えられる。また本連載の第7回で紹介したように、同社は社内公募制度を実施している。部門間の壁を打ち破り、業績が上位30%の従業員はすべての空きポストに応募できるような仕組みである。

このように社内で流動性の高い人材活用を通じて優勝劣敗の競争環境を形成し、従業員に常に危機意識を持たせると同時に継続的に人材の選別を行い、企業の活力と競争力の維持を可能にしている。

## ◇従業員の行動を毎日評価

ハイアールは日本企業で行なわれている5Sに「安全(Safety)」を加え「6S」とし、職場改善を実施している。6Sの徹底を支えるのは行動評価の制度である。管理者は毎日従業員の行動を記録して評価を行い、その結果を同じ職場の全員に開示する。

各生産ラインの床には足跡の絵が描かれている。評価の上位10%と下位10%の従業員は毎日、足跡の絵の上に立って感想を述べさせられる。こうして従業員は「優秀社員」になるため、また「不良社員」にならないため、日々努力を惜しまなくなり、6Sを徹底実施するように動機付ける効果をもたらすことができた。

なお「三工並存」も「6S管理」も評価結果は開示される。会社が何を求めているかを従業員は明確に理解できる。また「優秀社員」と「不良社員」の経験を全員に共有させることで、組織全体での改善・向上を促すことができる。

(経営戦略グループ・咨询顧問 趙瑛)