

NRI講座 視点を変えれば 未来が見える

第28回

転換期を迎える労働力市場と
企業の人材マネジメントの対応

中国では今年に入り、各地で労働問題が噴出、多くの日系企業でも賃上げ要求のストライキに直面した。このような労働環境の変化は一過性なのか、中国の経済発展モデルの根本的な転換の中で起こった現象なのか？ 後者であるなら、企業はどう競争力を維持するのか？ 今こそ各企業の人材マネジメント力が問われている。

労働コスト上昇は不可逆的変化

中国の労働コストの上昇は一時的な現象ではなく、不可逆的な変化かもしれない。改革開放以降の30年間、中国経済は著しい発展を遂げてきた。その著しい経済発展を支え続けた重要な一因は、廉価かつ豊富な労働力だ。しかし、中国の労働人口を統計データから見ると、これから中国の労働力はかつてのように恵まれた状況が続くとは考えられない。加

員のモチベーションアップに繋がる。特に、労働コストが上昇する中、早めに管理を現地化することが重要だ。ここ数年、日系企業の現地化はかなり進んできたが、未だ遅れている面がある。遅れているという言葉には二つの意味がある。一つ目は、欧米企業に比べると、現地管理職の人数がまだ少なく、登用される階層も低い。もう一つは、管理職の現地化のための一連の人事制度の整備が遅れている。

(2) 技能工の育成による労働生産性を改善する：単純作業できる労働者は多いが、一定の技術力を持つ技能工が足りないのが中国労働市場の現状である。中国の労働部は04年にも技能工の不足について報告を出して、技能工の育成を呼びかけた。企業にとっては技能工の育成は労働生産性を改善する主要な方法の一つである。ただし、育成コストをかけていかに効果を最大限に引出せるかが要諦になる。ここで2つのポイントを挙げる。

① 技能について定義して、技能工の教育体系を整備する：急いで技能の育成に走り出すのではなく、まずは技能工の教育体系を作っておいたほうがいい。例えば、製造部門に必要な技能はどのようなものがあるか、何をどう育成すれば効率効果が良い

えて、労働者の意識も大きく変わってきた。80后(注1)の新型農民工の考え方や行動様式は彼らの親世代とは異なり、権利意識や職に対する選択意識がより強くなっている。

経済のファンダメンタルズからみると、中国の人口ボーナス(注2)がなくなりつつある。いままでの経済発展に貢献した人口ボーナスは、これからは人口オーナスに転じる。中国人口情報研究中心によると、労働人口の総人口に占める割合は09年にピークの70・70%を迎え、その後横ばいから減少に転じる。豊富な廉価労働力を大量に調達できる時代は、徐々に過去のものになると考えても良い。

新型農民工の働く意識の変化を在来中国の日系企業の多くが体感している。彼らに対して、「親に甘やかされたので従来の労働環境に不満を持ちやすい」「労働意欲が下がった」「我慢・苦勞に弱い」のような評価が良く聞かれる。昔の農民工は、毎日10時間以上働き続けても文句を言わなかったが、新型の農民工は農地での耕作経験などの苦勞が少ない。また彼らは、小学校卒が多い親世代より教養レベルが高く、仕事に対して選択意識、自分の権利を主張する意識が高くなっている。

広東省青少年研究中心によると、か、という順番で一連の技能を育成すれば良いか、様々なポイントを整理して制度化しておいたほうが良い。技能を定義・整理、技能工の教育を体系化することができれば、教える側も教えられる側も、育成のゴール、ステップ及び方法についてはっきりとした共通認識が形成できる。これにより育成の効率が上げられる。

② 技能工の資格等級制度を整備して社員に技能工としてのキャリアパスを示す：多くの企業は、せっかく育成できた技能工がどんどん辞めてしまうことを心配している。一方、働き側から見ると技能の向上に応じて賃金の向上は当たり前のこと。育成できた技能工を引き止めるために技能の向上に応じて処遇の改善が不可欠だ。企業は技能工の資格等級制度を整備し、各資格等級に適切な賃金を設定する必要がある。これは、技能工の引止めだけではなく、彼らのモチベーションアップ、キャリアアップ意識の醸成にも繋がる。長期的に見ると企業の労働生産性の向上にも繋がる。

社内コミュニケーションを促し組織風土を活性化

(3) 今回の賃上げストライキが日系企業に多発している原因の一つは、日系企業の企業文化にあるというコメントもある。厳しく管理する一方、管理層と現場の意思の疎通に問題がある

06年末まで広東省の外来人口のうち18歳から28歳までの80后である新型農民工の割合は64%前後。また新型農民工の中、短大以上の学歴を持つ人の割合が23・2%まで達していた(注3)。

政府の政策が労働コストの上昇を後押し

中国政府は、内需拡大のために賃金の引き上げによる個人の可処分所得の増加は有効であると認識している。年初より、各地で最低賃金の引き上げが相次ぎ行われている。最近の政府の政策動向をしてみると、今後も賃金の引き上げの趨勢は続くと考えられる。2011年から始まる第12次5カ年計画の中には、5年間で所得を倍増させる計画が盛り込まれる予定だ。

ホンダ中国部品工場で発生したストライキに対して、「中華全国总工会(注4)は異例の通達を出し、外資系企業の賃金アップなどを促した。労働者からの賃上げ要求に対し、政府の態度は抑制ではなく、「中立」または「黙認」にシフトしている。また経済学者の多くは、労働コストの上昇は内需拡大への経済発展のモデルの転換を促すので、政府が労働コストの上昇をサポートすべきと主張してい

場合、問題が大きくなる可能性が高い。新型農民工は昔の農民工より感情と帰属感への需要が強くなっている。

広東省の07年の調査によると、新型農民工は仕事を選ぶ時、「対人尊重」「人情味のある」要素を重要視している(注5)。彼らは人を機械として扱われる働き方に不満を持ちやすい。従って彼らに対し、より関心を払い、彼らの言うことに耳を傾ける必要がある。特に管理層側に現場との意思疎通を図ることができる、力のある幹部がいることが重要である。管理層の現地化が必要な所以である。

(注1) 80后：80年代以降生まれの世代。
(注2) 人口ボーナス：一国の人口構成で、子供と老人が少なく、生産年齢人口が多い状態。豊富な労働力で高度の経済成長が可能。
(注3) 出所：人民日報07年5月28日付
(注4) 中国政府系の労働組合
(注5) 出所：人民日報07年5月28日付



劉沫真 (Liu Mozhen)
上海交通大学管理科学工程專業碩士課程
アクア淀屋橋法律事務所(日本) 弁護士秘書として勤務。03年NRI上海入社。現在主任コンサルタント。専門は、人材マネジメント戦略、人事・労務諸制度、組織風土改革、人材育成システム。

る。労働コストの上昇は長期待せられる可能性が高く、労働コストの上昇を前提としての人材マネジメントの転換が今企業に求められている。

労働コスト上昇を前提に人材マネジメントを

厳しくなる一方の労働環境の中、多くの企業が対応策を採り始めた。「基本給や各種手当の引き上げ」「福利厚生充実」など短期対策を採った企業もあれば、「人よりも設備に投資する」「管理の現地化を進めて駐在員のコストを削減する」など、中長期的な戦略を見直す企業もある。いずれにしても労働生産性の引き上げは今後の企業経営の重要なポイントだ。賃金の引き上げで今しばらく労働力を確保できた企業であっても、労働生産性の引き上げのための取り組みを始めないと、中長期的には競争力の低下に繋がる。では、労働生産性を引き上げるためには、どうすればいいだろうか。ここで3つのポイントをあげる。

(1) 現地管理職の育成・登用を一層加速する：管理の現地化のメリットは多い。駐在員の人件費コストを節約でき、現地の状況を熟知しているのでコミュニケーションの効率が大きく、現地社員へ発展空間を示せるので社

ご支援内容

- ◆事業戦略・マーケティング戦略策定・実行支援
- ◆経営改革・人材マネジメント改革支援
- ◆中国の都市開発計画・地域発展戦略策定
- ◆M&A戦略策定・実行支援

NRI 上海総公司
上海市淮海中路1010号嘉華中心29F
Tel.021-5403-1122 Fax.021-5403-9891
北京分公司
北京市中関村科学院南路2号融科資訊中心A座6樓
Tel.010-6250-9868 Fax.010-6250-9866

NRI 未来創発

野村综研(上海)咨询有限公司
http://www.nri.com.cn