

NRI 講座 **視点を変えれば未来が見える**  
第6回 転換期の労働市場にどう対応するか

中国では物価や賃金が上昇し、労働契約法など労働者の権利を保護する方向で法整備が進んでいる——中国の日本企業を取り巻く労働市場は、転換点を迎えている。そうした中、人材面での競争力を保ち、業績を向上させるためにはどうすればいいのか。NRI（上海）・田浦里香が、中国での人材ビジネス経験が豊富な上海市对外服务有限公司総経理特別顧問・畑伴子氏と対談した。

**人材獲得競争が激化**

**田浦**…これまでの大きな流れとして、生産基地としての中国は安価で豊富な労働力、雇用のフレキシビリティの高さが魅力でした。しかし、近年、中国が販売マーケットや開発拠点としての位置づけに変化していくなか、優秀な人材の獲得競争がより厳しくなっています。また、今年から労働契約法も施行されました。畑…中国に内販や開発の拠点を置く日本企業は、労働契約法施行後、どうやって雇用リスクを避けるかという点で

懸念がありました。最近はややリスク対応の動きがひと段落し、必要とする人材の層をいかにして高度化するかに課題がシフトしてきているように感じます。同時に、経営層や中間管理層を現地化するために腰を据えて育てる必要が出てきたというのが、最近の労働市場の状況だと考えています。

**田浦**…職種別、地域別という観点から労働市場を見るといかがですか。  
**畑**…今後、雇用制度が整備されていけば、多様な雇用形態を活用した労務費の最適化が可能になるのではないのでしょうか。また、地方が疲弊していると言われていますが、この3、4年、都市部の労働集約型企業でワーカー不足が深刻化しています。これは、地方都市に働く場ができてきたからです。日系企業が地方都市に出て行っても、ホワイトカラー人材を採りやすい環境になったと言えます。人事施策がしっかりとっている企業では、人材の採用にそう困っていないようです。

**田浦**…内陸部や地方都市も経済発展してきたということですね。ただし、地の利や産業の集積度、雇用のしやすさを考えると、既に沿海部に進出した外資の製造業が、内陸部や地方都市にシフトするのは容易ではないですよ。ところで華南では、従来、人手不足と

めとした世界経済の失速で輸出が落ち込んできたなか、倒産する企業が増えていると聞きます。雇用情勢にも、多少、変化が出てきているのでしょうか。

**畑**…米国経済が失速し、私も華南地区で人が余るかと思ったのですが、実際は広州や深圳で日系委託加工型企業が撤退したという話はあまりなく、人材の余剰という状況もありません。むしろ「春節の時にワーカーが帰ってこなかったら生産計画に支障をきたす。それが一番の危機感だ」という声が相変わらずあります。一方、今後は、ベトナムの人材を数千人単位で華南地区へ受け入れて育成し、彼らがベトナムへ帰国して加工した製品を深圳に戻す。そうした分業を成立させるために、日本語とベトナム語の分かる中国人を雇

用する——沿海部、特に華南地区の輸出型企業では、このような国境を越えた動きが出てくるかもしれません。  
**田浦**…そうすると、中国と東南アジア大陸部とは物流インフラもつながってきていますし、労働市場も、だんだん一体化していくかもしれません。  
**畑**…最近、「華南の時代は終わった」という雰囲気もありましたが、実際、現地にいくとそういうことはありません。マーケティング、営業等の職種のパフォーマン

人材も相変わらず引く手あまたです。  
**賃金体系の見直しが必要**

**田浦**…中国の日系企業の間には、「人の流動性が高いから教育しても無駄」という考えがありますが、無駄と言った前に教育はやらなければいけない。特に、企業文化などの教育を受けた人と受けていない人では、長期的にみると戦

方面で大きな差が出てきますね。  
**畑**…一般に中途採用者の転職率が高い背景の一つは、中途採用者には企業文化や社内教育などの基本的な教育が十分に行われていない点です。また外国籍の幹部のためのトレーニングシステムの構築も後手に回っています。企業側に育てるといふ発想が欠如していることにも原因の一端があります。企業は、経営幹部や中間管理職の中国人社員に「日本のビジネス慣習や日本本社

の企業文化を知っている、日本語ができる、社内のネットワーク（中国語でいう「关系」）を持っている」ことを求めますが、中国籍の方を日本で本腰入れて育て、その後、中国で活躍させるというのが、今後の「現地化」の流れの一つになると思われます。  
**田浦**…経済状況の変化とともに、従業員の企業に対するロイヤリティやアグレッシブさも変わってきましたね。  
**畑**…生活水準が高くなるなか、従業員

の定着率は改善してきました。少しでも給料が高ければリスクを冒してでも転職するのではなく、安定を求める傾向が出ています。幹部候補に、1年とか3年とか長期間、日本で教育を受ける機会を提供すると言っても、なかなか中国から動こうとしません。15年前、20年前に比べ、アグレッシブさが下がってきています。

**田浦**…経済水準や価値観が変わり、日本企業もある程度の労務コストを折り込みながら中国で腰を据えて経営していくほかない時代に入りました。しか

**「日頃からコミュニケーションをとり、もつと会社の魅力や良さを説明すべきです」(畑伴子)**



畑伴子 (はたともこ)、写真右: 上海市对外服务有限公司 総経理特別顧問。日本航空に客室乗務員として12年間勤務。その後上海交通大学にて中国語を修得。1997年から現パソナ上海の立ち上げ責任者を勤める。2000年、帰国後、同グループの国際人材サービスビジネス立ち上げ、経営に携わる。2008年5月より現職。上海市对外服务有限公司にて、日系企業向けサービスの拡充に従事。

「労務費の安さばかりを追求せず、職場の全体的な魅力度を高めなければいけません」(田浦里香)

しマーケティングなど専門性の高い人材については、なかなか求めるレベルの人材が採用できないと嘆く企業が多いです。  
**畑**…R&D（研究開発）人材が足りないという耳にしますが、日本語能力にこだわらずに探せば、意外と経験豊富な人材を見つかることができます。業界ごとの特殊な経験者となると、給与水準の高い欧米から帰国した経験者を受け入れられるほどの賃金体系や管理体制を日系企業はまだ築けていません。また中国の民営企業の賃金水準も上がってきています。欧米系企業や地場企業に対する日系企業の賃金競争力は一般的には未だ低いのが実情のようです。  
**田浦**…日本企業も「中国は労務費が安い」という固定観念を改める時期に来ているのかもしれない。同時に、限られた人件費を効果的に配分する仕組みも考えないといけませんね。  
**畑**…日系企業は賃金水準が低いように見えても、欧米企業よりも安定感がある、人材育成に熱心である、福利が充実しているなどの長所があります。ところが、こうした長所が従業員にきちんと伝えられていない。日頃からコミュニケーションを図り、賃金以外の部分をも含めた職場としての魅力を、もつと積極的に従業員に説明していくべきだと思えます。

**創造は社会を創る、未来を創る。**

～経営管理に関するご相談は NRI・経営戦略グループへ～

**ご支援内容**

- ◆人事制度改革
- ◆人材育成制度設計・実行
- ◆企業文化の醸成
- ◆組織風土診断
- ◆労務諸規定策定
- ◆経営管理システム診断
- ◆組織業績管理システム構築
- ◆コーポレート・ガバナンス改革
- ◆リスク・マネジメント

