



中国における新たな世代の登場

— 新中国人論 —

上野 洋 上級コンサルタント アジア・中国事業コンサルティング部

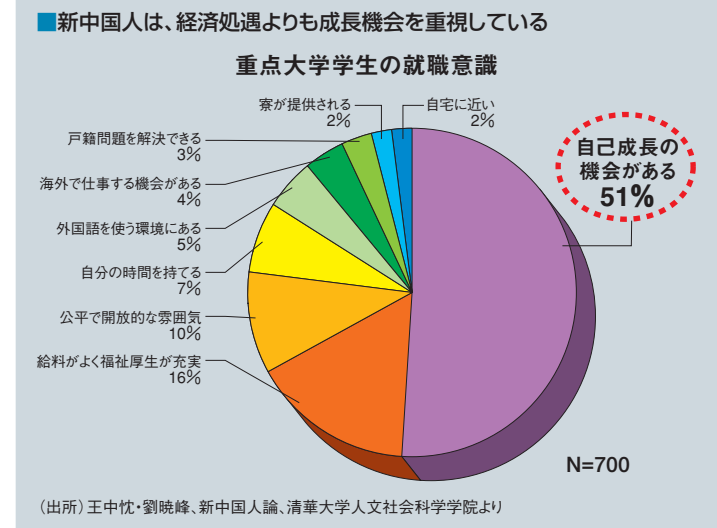
中国の一人っ子政策については衆目の知るところである。なかでも、現在大学や大学院で学ぶ26歳以下の世代にこれまでの中国人の価値観や行動様式とは異なる世代が生まれていることをご存知であろうか。

日本でも、今の若者を捉える言葉として、ニート、オタクなどの言葉がある。改革開放が進み、街には商品が満ち溢れ、両親や祖父母に甘やかされて育った一人っ子を想像しがちであるが、新中国人はこういったイメージとは違うという。この新中国人という言葉を知ったのは、清華大学人文社会科学学院との間で進めていた共同研究での議論がきっかけであった。2005年の3、4月に中国で吹き荒れた反日デモを踏まえ、今の中国の若者の行動原理を中国人研究者の目線で読み解くと、何が見えてくるかという議論を行っている中で、「清華大生の中にこれまでの中国人とは異なる考えを持つものがある。新しい中国人だ。」という同大研究者の発言に着目し、我々は新中国人と命名した。

新中国人とは、経済的に発達した都市部で生まれ育ち、親も比較的裕福で教育熱心な家庭で育っている。中学生くらいからインターネットに触れ、世界の動きを知り、日本や欧米で流行しているものを探索してきている。今の中国の良いところ、悪いところも客観的に理解できており、中国の今の発展も外国との交流なくしては達しえなかったということも理解できているという。反面、一人っ子で甘えん坊でもあることから、精神的にもろい面も持っている。

清華大学との議論の過程で印象的であったのは、「彼ら(新中国人)が、中国を普通の国にしていくことを期待する」というある研究者の述懐であった。一方、「世界経済や政治の中でプレゼンスを増す中国社会の中で、狭隘なナショナリズムに走らぬよう教育していかなければならない。大学の責任は重い」という指摘も出された。

さて、この新中国人、自分の進むべき道を真剣に模索している。高額なブランド商品より自分に本当に合うものは何かを探求している。中国でのマーケティングにおいては、この世代の特長を理解、把握することが必要となる。また、自社の経営資源において「自分が本当にやりたいことは何か」を探求しているこの世代の活用戦略が課題となりそうである。中国でもこの「新中国人」世代への研究は始まったばかりである。



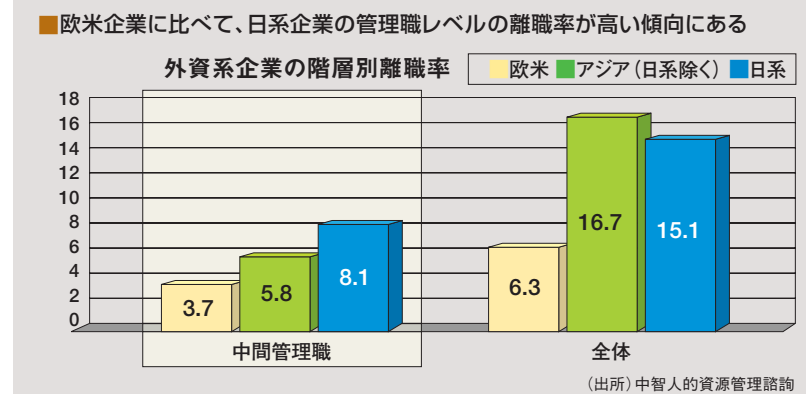
中国における経営「現地化」再考

— 日系企業のとるべきアプローチ —

中国の日系企業において、経営幹部候補の人材流出が激しさを増している。日本語人材ということで日系企業間での移動もあるが、最近は欧米系企業に人材を抜かれることが多い。実際、米国系企業の人事担当者から「日系企業に勤めている方は勤務態度がよく、責任を持って働く。最近は英語能力が低くても優先的に採用している」という話を聞いた。研修制度がないとの指摘をうける日系企業。実は、欧米風の座学の研修ではなく、現場でのOJTを通じて本当に必要とされるスキルを育成していることに気付く。それだけに競合への流出はなお手痛い。

では、なぜ彼らは出て行くのか。管理職クラスが日系企業から転職する大きな理由は「上は日本人ばかりで、上のポストに行けない」である。経営の「現地化」問題である。最近は福利厚生施策で人材を引きとめようとする試みも盛んであるが、再度、問題の本質に戻ってアプローチする必要がある。

まず第一歩は、現地化の計画・ビジョンを社員に示すことである。中国事業のためには、技術やノウハウの「移転」が必要であり、続いて人材の「現地化」が行われ、その後「グローバル化」人材を育成するなど、人材マネジメントに関する将来のステップを明示する。それにより、幹部社員は自社内でのキャリア計画を立てやすくなる。あくまで发展空间を示すことで、将来の約束をするわけではない。



中島 久雄
NRI上海 総経理

競争があることも認識してもらった上で、個々のキャリアプランの実現を支援する。

次に、経営幹部人材に特化した育成プログラムが必要である。経営幹部になる素養のある人材を発掘し、動機づけして教育する。これには、戦略マップを用いた合宿型研修が効果的である。ワークショップ型で自社の経営課題に対する解決策を考えさせる。経験上、検討フレームを与えて議論のお膳立てをきちんとすれば、現状への不平不満はまったく出ず、非常に前向きな議論が行われる。事業部選抜で横断的なメンバーを構成することで視野が広がり、経営者の視点で議論が行われる。他事業部の有能なメンバーの存在を知ること、企業へのロイヤリティもあがるという効果もある。日本でもよくやる方法である。

現地化でさらに重要なのは、経営管理プラットフォームの整備による経営の「見える化」である。あいまいになっている経営管理上のルールを明らかにして、それに従って業務が流れるように情報システムなどを導入する。さらに、BSC(バランス・スコア・カード)などのツールを用いて財務結果の管理だけでなく、そのプロセス指標も「見える」ようにして、常に管理者がモニタリングできるようにする。要は、現地に経営を任せるのであれば、少し自由度を減らしてでも、安心して任せるための土台を作っておくべきである。

現地化の最大の敵は、「本社の“心配”」という言葉が最近よく聞く。心配しないための仕組みを作って、思い切って任せることが現地化の第一歩である。