

神戸学院大学

東アジア産業経済研究センター News Letter

第3巻 第1号(2009年1月)


East Asia Industry and
Economic Research Center〒651-2180 神戸市西区伊川谷町有瀬518番 TEL(078)974-4829 FAX(078)974-5856 E-mail: asia@eb.kobegakuin.ac.jp
http://www.erc-kobegakuin.org

CONTENTS

ご挨拶……………	1	これからの中国経済——地方政府と不動産市場——……………	3
神戸学院大学 中国HRシンポジウム……………	2	HRM (人的資源管理) のフレーム・ワーク……………	6
「中国人材市場と流動性の高い環境下でのHRM (人的資源管理)」		中国人の転職行動の研究……………	11
神戸学院大学HRシンポジウム……………	2	日系企業のHR戦略……………	14
講演者紹介		——事例で見る人事制度と賃金・報酬管理	
		日系企業のHR戦略——人事制度を活かす“中華思想” ……	17

ご挨拶

さる2008年8月6日上海銀河賓館において、ERCは海外セミナーを行いました。このセミナーは、上海で人材コンサルティングや人材教育で活動されているプレシード上海、及び上海エストコンサルティングとの共催で行われ、兵庫県、神戸・阪神協議会、日本貿易振興機構上海センターにも御後援を頂戴いたしました。まずもって、セミナー開催に際しましてお世話になりました上記関係者の皆様に深く御礼を申し上げます。

ERCは過去6年半タイ、中国を中心とする東アジアの日系企業及び現地企業の訪問調査やアンケート調査を行ってきましたが、現在その焦点をタイから中国に移しつつ、さらなる研究を継続しております。その意味では、実際に中国上海で事業展開をされている日系企業の皆様に聴衆を迎えての上海セミナーは、私どもにとっても今後のさらなる研究の進化に向けた試金石でもありました。

平日の午後という時間設定ながら、上海セミナーは100名余のご参加を得、盛会のうちに無事終了いたしました。また、セミナー後の懇親会の席にも多くのご出席を賜り、貴重な意見交換をさせていただけたことも、私どもの研究スタイルからしてきわめて幸いなことであったと感じております。

セミナーにおける私どもの報告に関しましては、詳しくはこのニュースレター内をご参照いただきたく存じますが、評価をいただくと同時に、いくつかの貴重なご意見、ご批判も頂戴しました。こうしたご意見、ご批判をこそ糧として、さらなる研究へとつなげていきたいと考えております。

アメリカの金融危機が日本およびアジアへと波及し、今世界経済はある意味での転機を迎えているように思えます。そのようななか、近年ますます海外進出企業の業績や事業展開がGDP等日本経済全般にもたらすインパクトが大きくなってきています。企業業績の要が人材育成にあると考える私たちにとっては、こうした海外進出企業の人的資源管理のありようあるいは変化を、今まで以上に深く探る必要があると考えています。今後ともERCの活動にご理解を賜り、御支援御協力をいただけますよう、お願い申し上げます。

神戸学院大学 経済学部教授

中村 恵

神戸学院大学 中国HRシンポジウム 「中国人材市場と流動性の高い環境下でのHRM (人的資源管理)」

日時： 2008年8月6日(水曜日) 13:00～17:00
会場： 上海銀河賓館 3階大会議室(上海市中山西路888号)

主催：神戸学院大学 東アジア産業経済研究センター
共催：株式会社プレシード上海、株式会社上海エストコンサルティング
後援：兵庫県、日中 神戸・阪神-長江中下流域交流促進協議会
独立行政法人日本貿易振興機構 (JETRO) 上海センター

- シンポジウムの内容 -

13:00～13:30 受付	15:20～16:00 「中国人の転職行動の研究」 神戸学院大学 経営学部准教授 日高謙一
13:30～13:35 ご挨拶 神戸学院大学 経済学部教授 竹治康公	16:00～16:40 「日系企業のHR戦略」 -事例で見る人事制度と賃金・報酬管理 株式会社プレシード(上海) 代表取締役 CEO 清原 学氏 独立行政法人中小企業基盤整備機構国際化アドバイザー 兵庫県・神戸市中国ビジネスアドバイザー
13:35～13:40 来賓挨拶 独立行政法人日本貿易振興機構 上海センター 副所長 岩田 泰	16:40～17:20 「日系企業のHR戦略-人事制度を活かす“中華思想”」 株式会社上海エストコンサルティング 代表取締役 施琴氏 独立行政法人中小企業基盤整備機構国際化アドバイザー
13:40～14:20 「2008年の中国経済の見通し」 神戸学院大学 経済学部准教授 梶谷懐	17:30～19:00 情報交換会
14:20～15:00 「HRM (人的資源管理) のフレーム・ワーク」 神戸学院大学 経済学部教授 中村恵	
15:00～15:20 コーヒーブレイク	

神戸学院大学HRシンポジウム 講演者紹介

神戸学院大学 経済学部教授 中村恵

研究分野：労働経済学・人的資源管理論
略歴：1955年東京都生まれ 1979年京都大学経済学部卒業
1984年名古屋大学大学院経済学研究科博士後期課程単位取得退学
最近の業績：(1)『国際比較：大卒ホワイトカラーの人材開発・雇用システム-日、米、独の大企業(1)事例編』、研究調査報告書 N0.95、日本労働研究機構、1997年
(2)『日本経済の構造調整と労働市場』、中村二郎、中村恵編著、日本評論社、1999年

神戸学院大学 経済学部教授 竹治康公

研究分野：企業行動理論
略歴：1957年大阪府生まれ 1980年京都大学経済学部卒業
1987年京都大学大学院経済学研究科博士後期課程単位取得退学
最近の業績：(1)「非対称情報下における公的金融の役割」、『経済学論集』、第31巻2号、神戸学院大学、1999年
(2)「不確実性下の意思決定理論-Ellsbergの逆説とその周辺-」、『経済学論集』、京都大学、1999年

神戸学院大学 経済学部准教授 梶谷懐

研究分野：現代中国経済の分析
略歴：1970年大阪府生まれ 1994年神戸大学経済学部卒業
2001年神戸大学大学院経済学研究科博士後期課程修了
最近の業績：(1)「中国の地域間経済格差と中央-地方関係-「ソフトな予算制約」と地域経済のパフォーマンス」『神戸学院経済学論集』第36巻第1-2号(2004年)
(2)「中国の財政・金融改革と消費平準化」『アジア研究』第51巻第4号(2005年)

神戸学院大学 経済学部准教授 日高謙一

研究分野：B2Bマーケティング、アジアにおける自動車部品取引ネットワーク、組織行動
略歴：1970年大阪府生まれ 1993年京都大学経済学部卒業
1998年京都大学大学院経済学研究科博士後期課程単位取得退学
2002年博士(経済学)学位取得(京都大学)
最近の業績：(1)「自動車ディーラーにおける営業活動と営業担当者の技能の変化」、京都大学マーケティング研究会編、『マス・マーケティングの発展・革新』、同文館、2001年
(2)「ASEAN地域における日系企業の国際分業」、地理月報 No.488 二官書店、2005年

株式会社プレシード(上海) 董事長 清原学

略歴：1961年生まれ 学習院大学経営学科、東京工業大学大学院社会学修士課程
共同通信、米国A T & T勤務を経て、92年から財団法人社会経済生産性本部で組織人事コンサルティングを手掛ける。大手エンジニアリング企業の取締役最高人事責任者(CPO)を担当し、上海、大連、無錫、香港、ホーチミンにて駐在
2004年、GEMS上海(現、プレシード)を設立し、海外企業の組織人事制度コンサルティングを行う
兵庫県・神戸市中国ビジネスアドバイザー、独立行政法人中小企業基盤整備機構国際化アドバイザー、財団法人海外職業訓練協会国際アドバイザーなどを務める

株式会社上海エストコンサルティング 代表取締役 施 琴

略歴：1971年中国上海生まれ 1995年大阪市立大学経済学部卒業
1995年より興洋染織(株)で日中合弁会社の設立、中国全土での販売会社設立、運営、販売システム構築、三国間貿易を手掛ける。その後、日本国内大手通販等の全国データベースの構築、製作関係(主にAccess)を経て、1999年、百紅商貿易会社の設立に参加2000年上海エストコンサルティング社を設立、人事コンサルティング及び人材育成に携わる
独立行政法人中小企業基盤整備機構国際化アドバイザー

スピーチ要旨

第1部

これからの中国経済——地方政府と不動産市場——

神戸学院大学経済学部准教授 梶谷 懐



題名は「これからの中国経済」ということですが、私は中国のこれからの発展を予測する能力は持っていませんので、ちょっと違った角度として中国経済の、これまでの発展の足取りを振り返りながらこれからどうなっていくかを考えていきたいと思えます。

中国経済を動かしていくアクターはたくさんあるわけですが、あえて中央政府ではなく上海市政府や省政府といった地方政府を設定しております。それから、一つ重要な側面として不動産市場のメカニズム、特にここに絞ってお話をさせていただきたいと思えます。

なぜ地方政府が重要なのか。聞き慣れない言葉かと思いますが、「ナイトの不確実性」がその際のキーワードになるかと思えます。ナイトというのは経済学者の名前ですが、不確実性とか、リスクの問題を語る上で、よく使われる名前です。ナイトという人はリスクと不確実性は違う、という話をした人です。リスクというのは30%の確率で雨が降るとか、比較的客観的な根拠で計算できるものを指します。それに対して「不確実性」というのは何が起こるか分からない。もしかしたら大儲けができるかもしれないが、大きな損失が起こるかもしれない。現在の世界経済自体、アメリカのサブプライムローン以降、不確実な状況にあると言われていました。どういう状況かわからない状態、先に何が起こるか分からない、そういう先が見えない状態では往々にして、人は悲観的な予想をする傾向がある。そういう話です。

ここでエルスバーク・パラドクスという言葉が出てきます。話は単純で二つ箱があるとします。(1)の箱には赤玉が50個入っている。黒玉が50個入っている。これは確実にわかっているわけです。(2)は100個入っているが、の箱は赤と黒が何個ずつ入っているかわからない。たとえば赤が出たら当たりで1万円くれるという場合に、どちらの箱を選ぶか。何百人かに実験をしまして、どういう答えが多いかを調べたわけです。例えば赤が出たら当たりという場合、2番目の箱を選ぶと、もしかすると全部赤かもしれないわけですが、たいていの人は1番目の2分の1という確率がはっきりわかっている方を選ぶ。逆に黒がでたら1万円あげるよという場合でも、同じように1番目の確率2分の1で黒が出る方がいい

と回答した。以上の単純な実験がエルスバーク・パラドクスの結論です。

結局何が言いたいかというと、何が入っているかわからない状態、何が入っているかわからない状態を大体の人は嫌う傾向がある。悲観的な予想を立ててしまう。それより50%の確率に賭ける。50%は外れますが、そっちの方がまだいいという実験結果です。ところが、中には変わった人がいて、少数ですが、2番目を選ぶという逆の選択をする人もいます。

ナイトという人はアントレプレナーシップ、起業家精神はこういう精神に支えられているだろうと考えました。起業家精神というと聞こえはいいですが、実はそれは山師とか賭博に近い、という話です。話を広げますと、経済の中で誰かがそういう不確実な状況でもリスクを積極的に引き受けたり、楽観的に考えたりする人が実は必要なのだということです。そうでないと往々にして今の世界経済もそうかもしれません。安全志向に走って、投資を控えて銀行預金で持つとか、そういうのが広がっていきますと、どんどん経済がデフレ状態で、お金が回らなくて移っていく可能性がある。今、まさにそういう危険性が言われているわけです。

今の議論は慶応大学の竹森俊平氏の著書をもとにお話をしたわけですが、竹森氏によれば、10年前、97年、アジア通貨危機以降、ロシアやアルゼンチンで続けて金融危機、通貨危機が起こったわけですが、そのときの世界経済もまさに「不確実」だったわけです。そこでそれを打ち消すような積極果敢な行動が起こったのはアメリカだった。当時FRBの議長であったグリーンズパンがどんどん金融拡張的な行動をとった。それが「不確実性」から生じる不安を打ち消したわけです。もちろん、それがその後の住宅バブルをもたらしたという話もあるわけですが。

ここで中国経済に話を戻しますと、中国も例えばアジア通貨危機後には相当深刻な不況に見舞われたりしたわけです。かといって、そこでアメリカのように中央政府や中央銀行が積極的な役割を果たしたかということ、どうもそうではないだろう。そこで重要なのはむしろ地方政府の役割です。特に上海・無錫・蘇州とかい地域では、政府が企業だけでなく銀行と結びついたり、最近是不動産業者と結びついたりして地域の発展を支えてきました。こういう政・財・官の一体の形をコーポラティズムと言いますが、そういうものが、改革開放が始まってからの30年、実はずっと「積極的な楽観主義者」

の役割を果たして中国経済の成長に貢献してきたのではないかと、ということです。

ここで、1980年代地方主導型の成長パターンとその帰結を考えましょう。この時期には、上海とか江蘇省、浙江省、広東省もそうですが、地方主導でどんどん成長していくわけです。ただ、広東省には主に外資系の企業が来ますが、江蘇省とか当初は農村から出てきた郷鎮企業など非国営企業が政府と結びつきながら資金を調達して、成長していく。一方で国有企業に対する支援が減る一方国有企業の業績が悪くなってきますから政府が補填したり中央銀行が負債を穴埋めしたりして、それがインフレをもたらす。要するに高投資、高成長、高インフレという形で進んできたのが、1980年代の中国経済であったということです。

そこで注意すべき点は、90年代半ばくらいに政府が様々な改革を行いますが、その結果それまでの成長パターンが大きく異なってきている。やはり地方政府が重要な役割を果たしているのは同じだと思いますが、その位置づけ、意味合いが変わってきていると思うわけです。結論を言ってしまうと、90年代後半から今までにおいては、地方政府の行動の中でも土地市場に対する介入が決定的な重要性を持っていると考えるわけです。

土地の問題というと、中国の場合まず特殊なのは土地市場と不動産市場とが違う原理で動いている点です。ご存知のように中国の土地は国有で、使用権だけが取引されているわけです。最近の上海では不動産市場が加熱をしている、バブルであると盛んに言われたりしています。しかし振り返ってみますと、もともと不動産市場に資金が流れこんだり、価格が上がったりすることは80年代には、まずなかった。90年代になると、一つには住宅改革が行われ、今までみんな国有企業の社宅に住んでいたものが、商品化され個人の持ち物になる。するとみんないい家に住みたいと思いますから住宅開発ブームが起こってきます。さらには92年鄧小平の「南巡講和」以降にドッと海外からの直接投資が増えますから、沿海部地域ではみんな争って開発区、工業団地を設けていく。それを積極的に支えていたのが地方政府であるわけです。そういうプロジェクトがあると、銀行に働きかけて安く融資を図る、ディベロッパーに便宜を図っていく、ということでどんどん投資を推進していきます。最近ではそれに人民元の割安な評価の問題もあって、国内に過剰流動性もたらされています。それにしただがって不動産価格がどんどん上がってきたわけです。

さらには、ここが重要ですが、地方政府がそれだけ土地に入れ込むのには背景がありまして、土地はもともと国有ですから政府が権利を持っているものを民間に払い下げるわけです。払い下げるということは当然、代償としてお金が入ってきます。それはほとんどが地方政府の収入になりますので、

それを何とかして拡大しようというのが最大のインセンティブになるわけです。

以下、データを確認しておこうと思います。中国の土地交易価格指数と不動産（建物）販売価格指数です。ここでパッと目につくのは杭州の土地価格がすさまじい上がり方をしていることです。94年に年率60%くらい、最近ではまた75%という上がり方をしています。それ以外に上海に2004年にバブルが起ったと言われていますが、年20%くらい上がっています。上海の場合は建物の不動産販売価格の方が顕著に上がってきていて、マンションも価格が2004年に上がっています。その後政府がギョッと力で押さえつけましたので2005年にはマイナスになったりしましたが、その後また上がりだした。

このようにストックとしての不動産価格、土地の価格は大きく変動するんですが、フロー、つまり不動産レンタル価格指数はそれほど動きが少ない。最近では年5%も上がっていない状況です。

この辺は都市ごとの動きをまとめてみると明らかだと思います。上海では不動産と土地は同じように動いていますが、レンタル市場はそれにほとんど連動していない。北京は逆にレンタル市場は結構変動していますが、やはり不動産・土地市場とは違う動きをしています。杭州は土地の値段が跳ね上がっていますが、レンタル市場はほとんど動いていません。深圳も顕著でして、土地の取引の値段が2005～2006年にポコンと上がっています。これは明らかに投機的な動きであることを物語っています。

というわけで中国の不動産市場の特徴をまとめてみますと、一つは地域間の価格が連動しているというよりは、むしろ独自の要因で動いているという側面が強いということ。もう一つは、各種金利の変動がほとんど価格変動に影響を与えていないということです。96年から毎月の金利の動きを見ていきますと、政策金利はあまり動いていない。日本の場合、80年代のバブルをなぜ招いたかという、85年のプラザ合意以降の円高不況を打ち消すための過剰な金融緩和があった。ストックとしての土地の価格は他の資産との関係で決まってくるから、金利の動きは大きな影響を与えるはずなんですが、そうはなっていないということです。

これは何かというといわゆるファンダメンタルズ、つまりレンタル市場はどれだけ土地を使ってお金を儲けられるか、ということですし、金利はその現在の資産価値に影響を与えますが、その二つの要因で決まるというのがファンダメンタルズによる地価の決定理論なんですが、全然そうはなっていない。結論から言うとやはり市場の動きは投機的なことなんです。ではなぜそんなに投機が行われるか。一つは土地の供給量を政府が独占的に押さえつけて、制限している。このように供給が不足気味であるということはそれだけで価

格変動しやすいですから、投機的な動きにつながりやすいと考えていいと思います。

それでは、改革開放以降の土地制度の変遷をざっと押さえておきたいと思います。今までお話してきたような、土地の払い下げによる開発を政府が率先して行うのが80年代末くらいからです。90年代に入ると商品住宅化が始まります。それと同時に98年「土地管理法」の制定がありますが、これは土地を開発するには農地を収用したりする必要があるわけですが、80年代までは農村の末端レベルの政府が土地をわりと自由に使っていていいという感じだった。「土地管理法」というのは、そうではなくてこれからは国务院と省政府がしっかり管理しますよ、あまり農民達が無秩序に農地をつぶして企業や住宅を作ってははいけませんよ、ということを決めたわけです。これは一見いいことのように思えますが、逆に土地の供給を国や市、省政府がガチッと押さえてしまう結果になってしまう。その際、農民に十分な補償金を払わずに土地を強引に収容することも出てくる。それで農民との摩擦を起こして問題になったのもご存じだと思います。その背景としては、地方財政が不動産業者などに土地を払い下げる際の収益金が、特に沿海部などでは財政収入の30%~50%くらいになっているということがあります。もともと中国では90年代の財政改革の結果、地方の財源は少なくなったんですが、地方の方はそういう形で何とか財源を確保しようとした、ということがあります。

さて、次に土地関連の政府税収を見ると、一貫してそれほど財政収入の中で大きなウェイトを占めていないのがわかります。土地関連税収に関する問題点をまとめますと、一つは課税ベースが狭すぎる上、免税規定が多い（営業目的以外の不動産所有には課税されない）、次に税率が高すぎるとか、課税対象が明確化されていない。あとは不動産使用目的や地域によって負担率が大きく異なる。税負担の歪みが大きい。つまり投機的な目的のために保有される土地が多くなるような体系になっていたということです。

そこで重要なのは土地の有償譲渡収益金（払い下げによる収益）ですが、土地を払い下げ金として入ってくる収入は当初は中央と地方の間で4:6で分配することになっていました。しかしその後、中央の取り分は32%、5%とだんだんに減っていき、現在では100%が地方に留保されるというわけで、地方としてはかなりうま味がある財源なわけです。

土地有償譲渡収入の推移を見ますと、特に沿海部（東部）で2002年からグッと伸びてきます。これが正規の税収の30~40%に達するわけです。

次に中国の土地市場の構造についてお話しします。建物としての不動産市場と土地使用権の市場を分けて考えないといけないことと、政府が独占的に土地の使用権をコントロールしていること、農民から土地を取り上げて政府が業者に払い

下げる市場の値段が、そのような地方政府の独占的な行動によって決まってしまうところが、他の国の不動産市場と違っていているところなんです。政府が独占的に土地を供給しているの、独占企業の行動と同じであり、供給を抑えることによって価格を吊り上げることができますので、意図的に供給量を少なくしている面が強いと思います。

土地の払い下げ方法には、無償と有償とがあります。有償の中にも二つありまして、まず「協議方式」というのは主に工業用地として払い下げられるもので、他の地域との競争がありますのでかなり安く払い下げられます。逆に言うと農民から取り上げる時にコストを安く抑えているということです。もう一つの競売・入札は最近増えてきたんですが、商業施設とか住宅用地の払い下げの大部分を占めています。面積ベースで見ると協議方式は70~60%を占めていますが、金額ベースでは30~40%程度です。つまり、単価が安い。用途別で見ると、協議方式は圧倒的に工業用地、入札・競売は住宅地などで行われているわけです。

こういう状態をどう考えるか。工業用地は他の地域との競争がありますので需要の価格弾力性が大きく、価格を下げざるをえない。ただ政府としては企業が来てくれれば税金が入ってくるので、それを当て込んでいます。その一方で、住宅地とか商業用地での供給を減らして、価格をつり上げて収入を増やそうとしている。中央政府は、不動産バブルが進むと庶民の不満につながりますので、ずっと対策をとっています。たとえば不動産融資を制限するとか、需要を抑えるようなことをずっとやっていますが、なかなか効果が上がらない。というのは理屈は簡単で、根本的な問題は供給が不足していますから、2004年の上海の例のように引き締めが行われると一時的には価格が下がるんですが、また復活する。そういう意味で、最大の問題点は中国における土地所有権をどうするかということにつながってきます。もちろん2007年「物権法」ができましたが、まだどのように運営されるかは未知数であって、土地利用の決定権を最終的に地方政府が独占しているという状況を今後どのようにしていくか、という点が問題になってくるだろうと思います。

以上の話を、これまでの経済発展パターンとのつながりで考え、これからの中国経済について考えるということで話を閉めたいと思います。1980年代から現在に至るまで、中国経済の基本的な構造はそれほど変わっていない。特に地方が経済成長の原動力となっていることは変わらないと思いますが、ただそのやり方は変わった。かつては金融市場に政府が介入して、銀行融資を特定の企業に割り当てるといったパターンが主流でした。

80年代の中国の金利体系は完全に規制金利で、貸出金利と預金金利の利ざやがほとんどないという状態でした。そういった金利が人為的に低く抑えられた状態で、地方政府が地

元の企業に何とかして資金を引き出していくよう働きかけを行いました。低い金利でお金が借りられるわけですから、当然企業の方に超過利潤(レント)が生まれてきます。その分、地方政府は管理費とか、いろんな名目で企業からお金を取り上げてきた。ただ政府の方も企業が頑張って利潤を上げないと、うま味にありつけませんから、一生懸命それをサポートした。分配されたレントは更なる競争力のために地域へのインフラを整備するとか、そういうものに使われた側面が強かったと思います。

それに対し90年代以降は、金融市場がだんだん整えられて、銀行に対する引き締めが強くなりましたので、以上のような構図が成り立たなくなる。そうすると土地への介入、独占的な供給を通じて地方政府および不動産業かがレントを得ていくという構図が生じてきます。それで注意すべきなのは、土地というのはもともと供給量が限られていますから、そういう意味では生産性の向上とあまりリンクしていないということです。その意味では、確かに地域間で激しく競争しているようなんだけど、むしろ80年代に比べるとパイの奪い合いに近い形になっていく。そのことからくる矛盾が最近、顕著になってきていると言えます。

それを最初の命題、「積極果敢な楽観主義者」としての地方政府」、その役割が変わったという観点からみてみましょう。80年代の、郷鎮企業など末端の政府がバックアップしていた状態というのは、不確実な状況の中でリスクをとる、企業家としての側面を地方政府としても持っていたのだろうと思います。それに対して現在では、たしかに積極果敢に投資をしているという点では同じですが、結局は自分たちがリスクを取るということではなく、政治的な手法を使って、土地の供給量を抑制する、農民の土地を安く収用する、つまり

リスクを弱いところに押しつけていて自らはリスクを負っていないので積極的にみえる、という側面があると思います。

結論に入りますが、現在の土地開発にかかわる問題は政府も重視しているとは思いますが、これは一過性のもではなく、かならずしも投機的なお金を引き締めればよいというものではない。つまり改革開放以来の地方主導型の経済発展が生み出していった必然的、構造的なものがあるということです。その中で現在のように中途半端に国家が土地開発の管理をする、バラバラの農民が土地を運用するという形ではなく、もっと上の政府で使用権をコントロールしているという状態が、かえって事態を悪化させているということです。そういう構造を温存して融資などを引き締めても効果を生むはずがないわけです。ただ中央政府としてはジレンマがありまして、地方政府にももちろん原因があるわけですが、それを本気で押さえつけていくことは、地方政府が今まで持ってきた積極性を阻害することになりますから、どうしても場当たりの政策になってしまうということになるかと思っています。

これからの中国経済を占っていく上で、もちろん製造業の問題とか外国貿易の問題も重要なわけですが、その中でも土地の問題というものは、今後私的財産権の問題をどうするかということとも深くかかわってきますので、やはり非常に大きな問題として考えておかなければならないと思います。また直接、ビジネスに結びつくことは少ないかもしれませんが、地方政府と中央政府野の関係がどうなっていくか、ということもこれからの中国を考えていく上で大変重要なのではないかと私は考えております。一つ、こういう考え方もあるということで参考にさせていただければ幸いです。ご清聴どうもありがとうございました。

HRM (人的資源管理) のフレーム・ワーク

神戸学院大学経済学部教授 中村 恵



神戸学院大学の中村でございます。私に与えられているテーマは「HRM (人的資源管理) のフレーム・ワーク」ということでして、基本的には今まで蓄積されてきた人的資源管理に関するさまざまな研究を踏まえた上で、もう一つのセオリー、仮説の提示をさせていただきたい。それと申しますのも私の後に具体的な中国におけるHRMの話題が続きます。その3本

の報告をより深く理解していただくためにも私の話を参考にさせていただければありがたいと考えております。

アメリカでも、また日本でも、様々な経済的な要因を考慮しても、経済成長のすべてを説明することはできない。どうしても残余が残る。残余は最終的に何かと言うと「人の能力の進歩」ではないか。そうとしか解釈のしようがないという研究が経済学の経済成長論の分野であります。そうしたマクロの面から見ても、最終的にどんなに頑張っても説明変数を入れても、人的資本、教育程度というものを仮に入れても、どうしてもすべてを説明できない。教育以外に企業の現場でそれぞれ能力を伸ばされている、その部分が最終的に重要なポ

イントになってくるのではないかという研究があります。

マクロからミクロに目を落としますと、企業のそれぞれの個別の競争力を何が決めているかという研究が経済学に出ってきます。その結論を先取りしてお話しますと、どうも一般的・汎用的な知識・技能ではなく、それぞれひとつひとつの企業が持っている固有の生産力が重要なのではないか。それが企業競争の競争力を決定的に決めているものではないかという考え方がそれです。その背景としては、競争をやや短期でやる競争と長期でやる競争と二つに分けて考え、そのどちらが重要なのだろうかという問いがあります。短期重視でいくのか、長期重視でいくのかによって、少し戦略、戦術が違ってくる可能性があります。形成する競争力にも影響する可能性があるという話を後でさせていただきたいと思います。

企業固有の生産力を高めようとした時、何かポイントになるか。もちろんHRMですので、後からお話になるような賃金の問題、異動の問題、昇進・昇格の問題等々多岐に渡りますが、あえて一つ強調させていただきたいのは、多分、この私の報告の後の3本の報告に共通して出てくる言葉だと思えますが、「キャリア」というものをいかにつくるかというところが実はポイントになってくるのではないか。そのつくり方に応じて報酬管理、広い意味での人事管理、人的資源管理が行われるべきではないかということを経験として申し上げたいと思います。キャリアという言葉を使いますと、よく人事の方々は「CDP (Career Development Program) のことですか?」、あるいは「人事異動、ローテーションの話ですか?」と反応される方がいるのですが、私が使いたいキャリアというのは、それも含むわけですが、もう少し仕事経験に根ざしたその組み合わせとしてのキャリアに焦点を当てたいと思っています。

そこから逆算しますと、仕事という点から社会構造を決める要因は、以下の3つの問いに対する解答如何によると考えられます。一つめは(1)「どのような仕事から構成されるか」、二つ目は(2)「それらの仕事をどの人に配分するか」、そして3番目に(3)「その仕事をそれぞれの仕事もしくはそれら仕事にたずさわる人にいくら報酬を支払うか」という問いです。

どのような仕事から構成されるかということに関しては、ザクとした感じで言いますと、基本的には技術水準でかなりの程度決まるのではないかと。先進国全体をとらえた場合は、基本的にはアメリカと日本、ドイツを比較した場合、どのような仕事から構成されているかに関しては、そうは大きく違わない。私もいろいろと企業にお訪ねした時に組織図を見せていただきながら説明をいただくことがあるんですか、基本的にはアメリカの企業もドイツの企業も似たような組織構成をとっているケースが多い。

3番目の問いである「いくら払ったらいいのか」について

は、実は会社の中で非常に細かな設計が必要になります。その細かな設計の前段階としては労働市場状況、緩い労働市場なのか、あるいは逼迫している労働市場状況なのか、労働市場の労働需要と労働供給の関係、労働需要が強ければ、高めに設定しないとイケない。労働供給が多ければ、低めに設定できる。労働市場状況は無視できない。そこにかなり大きな制約がかかるとういことです。3つ上げたうちの1番目、どのような仕事については技術水準とその構造に規定される。3番目に上げた仕事にいくら払うか、企業内の賃金水準は別にしますと、大前提として労働市場状況は無視できない、そこに大きな制約がかかる。

残るのは、2番目の「その仕事を誰に配分するか」という問いですが、実はここにかなり自由度があると考えられます。日本企業、アメリカの企業、タイ企業等々、今までの私が訪ねた企業からのヒアリング経験からいきますと、実際この部分が基本的にはずいぶん違うという印象があります。似ている部分もありますが、違う部分もおおいにあるという気がします。人は一生一つの仕事を続けるということではなく、いくつかの仕事を体験して職業生涯をつくっていくられる。それがキャリアだということになるとすれば、2番目の問いは、したがって「キャリアをどういうふうにつくるか」という問いとなり、このことが重要だご理解いただければと思います。

次に、何が企業競争力を規定するか。最近の研究の中で言いますと、製造業の生産方式モデルというものがあります。モデルのひとつは、特に日本の自動車産業に見られるような方式で、この生産方式は「擦りあわせ」型といわれています。社内各部門間関係、部品会社との関係において相互に細かい点を改善しながら擦り合わせていくというタイプが日本の自動車産業の大きな持ち味だといわれています。それに対して「オープン・モジュラー」型という生産方式が最近、注目を浴びています。中国の企業はこのタイプだと言われることが多い。これは汎用的に出回っている部品をうまく組み合わせながら、その中で速く量産にこぎ着けて市場に速く出すタイプです。

「擦りあわせ」型と「オープン・モジュラー」型のどちらがいいかというのは、実は議論があり得ます。中国を見てきた方は「オープン・モジュラー型に今後どんどんなっていくのではないかとおっしゃる方もいますし、そうではなく「日本の自動車産業のやり方、すなわち擦りあわせ型の持ち味をより出すべきではないか」と主張される方もあって、議論があります。

企業競争力に関するもう一つの議論は、ヒューマンリソースとくに技能に関するモデルです。人はいろいろな形で知識を身につけ、技能を身につける。そうして身につけた技能のうち、どの会社においても通用するような技能のことを「一般技能」と言います。それに対して、その技能を獲得した企

業でしか通用しないような技能のことを「企業特殊な技能」と呼びます。この理論モデルはアメリカの労働経済学者が考えついたモデルです。実はこのうち「企業特殊な技能」が重要な役割を果たしているのではないかとというのが、この技能モデルの根本にあります。企業特殊な技能が、もし何らかの形で存在するのだとすれば、結論的には、やや長い雇用関係、そして年齢とともに上昇していくようなタイプの賃金がこの概念を使うと出てくる。これはまるで日本の終身雇用と年功賃金の話ではないかと思われる場合もあるのですが、別に日本人がつくった理論ではなく、アメリカ人がつくったアイデアだということを強調しておく必要があると思います。

この「生産方式モデル」、「技能モデル」という二つのモデルを通して企業競争力について考えてみたい。「技能モデル」にしたがって、企業の生産力にはその企業特有の力を表す「企業固有の生産力」とどの企業でも存在するはずの「汎用的・一般的な生産力」があると考えて見ましょう。そのどちらの生産力を重視するか。「汎用的・一般的な生産力」を重視し、「企業固有の生産力」を無視するというやり方は可能かもしれない。これは、近年汎用的なエンプロイアビリティを強調する議論ともつながる。

しかし、企業固有の生産力を重視する場合には、だからといって「汎用的・一般的な生産力には必要ありません」ということにはならないと思います。企業固有の生産力を重視するためにも、どうしても付随的に汎用的・一般的な生産力も高めておかないと企業固有の生産力も上がらないだろうと思います。

今までの研究の中では、日本企業はこの「企業固有の生産力」を重視してきた。それに対して、どちらかと言えば中国の企業はオープン・モジュラー型、「汎用的・一般的な生産力」を重視するのではないかと分かれています。もっとも、欧米では、いろんな研究蓄積を見ている限りにおいては、意外に企業固有の生産力を重視しているようです。事例研究や統計分析をやってみると、何かしらの企業固有の生産力があるというふうに想定しないと、今の実態はとらえられないという研究がずいぶんあるということです。

市場競争の中で、一般の企業は短期的な競争と長期的な競争を両方やっておられる。短期の競争を重視した場合、より高い汎用的・一般的な技能を用いて素早くやるというタイプの競争にならざるをえないだろう。短期という性格上、時間が無いわけですから、ある程度能力の蓄積が必要になってくる企業固有の生産力は形成しにくい。したがって、短期競争重視は「オープン・モジュラー」型に親和的ということになります。

これに対して長期の競争を重視する場合は、時間をかけて企業固有の生産力を高めることになりますので、長期の関係、部品メーカー、組立企業との関係は長期の関係であるといわれますが、その意味からも「擦りあわせ」型に親和的ではな

いか。問題はどちらが重要なのかということです。

従来の経営学分野の研究蓄積では、企業競争力を構成する要因として、よく使われる言葉が3つあります。ひとつは「不確実な模倣可能性」と呼ばれるものです。モノにはどうしても特殊な部分があるので、すべてをコピーすることは難しい。どうしてもコピーできない部分が残るという考え方で、2番目は「市場取引が困難な資源・ノウハウの存在」です。これは企業の内部に蓄積されていて、直接市場取引ができないようなノウハウが存在しているのではないかとということです。3番目として「資源・ノウハウの異質性の存在」です。企業内部の資源・ノウハウは、程度の差はあっても、異質的その意味の限りで企業固有なものになっているのではないかとという考え方です。

その3つをまとめますと、まさに企業内部で資源・能力を蓄積していく過程が重視されることとなります。最近の研究では、東京大学の藤本隆宏先生の「能力構築競争」という概念の中にその意味が凝縮されています。企業内部で資源・能力を蓄積していく過程を重視するためには、基本的には長期を前提にしないと考えられないこと、そして企業固有の生産力を前提にして考えないと成立しないおではないかと考えられるのです。

他方、経済学では「内部組織の経済学」という分野が注目をあびています。よりヒューマンリソースに関係しますが、人事と組織、組織の中の人事問題を経済学の上で考えようという分野が、20、30年くらい、アメリカで蓄積されてきています。『人事と組織の経済学』という読みやすい翻訳が出ていますので、ご関心があればご一読されるといいのではないかと思います。

その中でも、先ほど申し上げた会社の中には会社の中でしか通用しない「企業特殊な技能」というものが存在しているのではないかとという点が注目点の一つです。もう一つ注目すべきは、「サボリ仮説」(効率賃金仮説)と呼ばれる考え方です。給与の払い方としてサボらないように工夫するためにはどのような賃金設定をしたらいいかということも『人事と組織の経済学』の中で研究されています。結論としては労働取引の面においては、これを押し進めていくと組織の中の体系としては雇用は長期の視野を持つ「雇用の長期性」が出現し、さらに年齢が上がると個別には差がつきつつも、平均的には賃金が上がっていくという意味での「賃金の年功性」が結果するということが研究の中で強調されている。

どうしてこういうことをアメリカの研究者は明らかにしようとしたのか。それは、基本的にはアメリカの企業がこうだからということです。最近、ITの時代になってからアメリカ企業が変わったという議論もありますが、『人事と組織の経済学』の中では、「雇用の長期性」、「賃金の年功性」が実際アメリカ企業に存在しているので、なぜそれらが成立して

いるかを説明しないとイケないということで作られてきた概念だと考えていただければいいと思います。

こうした研究成果をふまえて、さらにそれを押し進めると、やや長い視点で、別に終身を考える必要はなくて、たとえば10年でも十分だと思いますが、長期的に技能をどのように形成させていくか、キャリアをつくっていくかということが、従来の研究蓄積の中から重視されるべき問題として浮かび上がってくると考えられるのです。

これは私が勝手につくった一つの仮説です。「汎用・一般的な生産力」のベースにあるのは一般的な技能であって、どこの企業に行っても通用するような技能がバックグラウンドにある。それに対して企業固有の生産力もあるということ、もし仮に設定した場合、短期の競争の場合には時間がないわけですから、貢献度としては汎用・一般的な生産力が重視されるだろうと。それに対してやや長期になると「企業固有の生産力」、能力を蓄積する関係から汎用・一般的な生産力と同時に企業固有の生産力が重視されるようになっていくのではないかと。企業固有の生産力が全体の生産力の中でどれくらい占めているか、どれほど大きいかはわかりません。場合によっては大きいという研究者もいますが、必ずしもそうでもないかもしれない。全体の生産力の中に占める「企業固有の生産力」の割合は10%~20%程度かもしれない。しかし企業競争力に占める比重から言うと、その「企業固有の生産力」の貢献度は大きくなるのではないかと。

「短期の競争」では汎用・一般的な生産力は重視されざるをえず、したがって求められる能力も一般技能の高い人を求めることが中心にならざるをえない。結果としては、一般技能はどの企業でも通用する技能ですから、したがって労働者から言えば、転職率は高くなるだろう。報酬も短期ですから、最近では日本も成果主義賃金もずいぶん反省されたようですが、まさに短期の場合こそ、短期成果主義賃金をとらないと、まずいだろうということになります。

それに対して「長期の競争」を重視するという考え方になると、「企業固有の生産力」の需要が高まる。ただし注意点としては、すでにふれましたが、「汎用的・一般的な能力」が全く必要ないということではなく、それも同時に高くなくては「企業固有の生産力」も高めることはできないだろう。しかしウェイトとしては「企業特長的」能力の比重が高まることとなりますので、企業の人事管理政策の中では定着してもらおうことが求められる傾向が強くなる。報酬の方も「長期能力」の蓄積に対して払うというやり方をとらないとイケなくなるだろうということです。もちろん人事考課自体は半期、半期であったり、1年ごとであったり、短期で評価しているわけですが、蓄積によって長期の能力の伸長を評価することが企業固有の生産力を重視する場合には重要になってくるのをええない。

この長期の能力の伸長を評価するための報酬のあり方は、具体的な細かい設定は清原さんが報告されると思いますが、通常「範囲資格給」「範囲グレード給」という呼び方をします。これはさまざまなバリエーションがありますが、まず第一に、同じ仕事をしていてもグレードがあります。会社の同じ営業の中でもグレードがあり、グレードが上がっていく。第二に、グレードの中で1本の給与かというところではなく、グレードの中で能力の伸長を評価するためにも、やや範囲を持たせる給与になっている。その意味で範囲資格給、範囲グレード給というものは、実は日本の話だと思われるかもしれませんが、日本だけではなく、私の知る限りではアメリカの企業でも、ドイツの企業でも、細かい点は差異がありますが、ザクツとした設計では非常に似ていると思います。

もし企業固有の生産力を重視した場合、長期の技能形成、キャリアをどのようにつくっていくかということになるという話を申し上げました。やや細かい話になりますが、いろいろ「タスクの分類」があります。それを細かく分類していくと、一つは基本的にはマニュアルがある。マニュアル通りにやらないとイケないという「定型業務」があります。ただしこれは低いレベルの定型業務と高いレベルの定型業務と両タイプあるだろうと考えています。高いレベルになると日本の弁護士資格と公認会計士は難易度の高い資格がありますが、その知識を持っている方々は高い知識です。あくまで資格をとられた時点では一般的な汎用的な知識を持たれていることとなります。

それに対して必ずしもマニュアルには書けない「非定型業務」、日常の中でも非定型業務に直面され、どういうふう日々、問題が生じた時、どう解決していくかということに日々ご努力されていると思いますが、マニュアルがない異常対応だったり、創造・企画業務もそうでしょう。管理判断業務でも、何らかのマニュアルがあるタイプもありますが、そうではない特殊な個別の案件を判断していくケースでの非定型業務に関しても、やさしい段階から難しい段階まであるだろうということです。それを1~4まで付けていますが、場合によったら2番の方が3番より高いケースもありうるかもしれません。

私自身、企業にお訪ねをして、工場ですと、異常、変化が結構起きます。時々、起きるものではなく1日のうちでも何回か起きます。その異常に対してマニュアルをつくっていて「こういうことが起きたらこうして正常復帰させる」とつくっている場合もありますが、そうではないケースもある。その前提としては実は企業独自、それぞれの企業が持たれている「企業固有の生産力」が反映された自社の強みを把握した上で、こういう事態にどういうふうに対応するか、どのように企画するか、創造するかという点が重要になってくるのではないかと考えています。

昨年、ホワイトカラーの関係で、ある研究会でいろいろと企業をお訪ねした時、技能、キャリアというより「企業文化が重要だ」とおっしゃる会社は何社かありました。それをどんどん突き詰めていって「企業文化が意味していることは何ですか？」と、いろいろな角度からお話を伺って、最後に出てきたのは、最終的には「企業固有の生産力」、それぞれのやり方を持っている、ものごとを判断する時こういうやり方をとっているという企業の固有の生産力を反映したようなものを総体を「企業文化」とおっしゃっていることがだんだんとわかるようになってきました。非常に重要な点ではないかと思っています。

ではキャリアを形成していく上において日本と欧米で、どこが似ていて、どこが違うのか。ここではどこで違いが出てくるかに焦点を当てて、先ほどのタスクの分類の概念を使いながらご紹介します。

第一は、やさしい定型業務をどれほど経験させると、難しい定型業務につかせることができるのか。あるいは、難しい定型業務ができるようになるためには、どれほどやさしい定型業務を経験しないとけないのかという問題です。この点は意外に欧米と日本では考え方が違うように思います。日本企業では、一般的に欧米よりもやさしい定型業務の経験を重視していて、その経験がより難しい仕事をこなすための準備となると考えている傾向が強い。

第二に、非定型業務、例えば変化や異常への対応、企画・判断業務のどれほどを、定型業務を多く含む仕事についている一般層に配分できるか。こうした非定型業務を一般層は全く行わないということでは、必ずしもないと思います。マネジャーでなくても非定型業務をやっているケースはずいぶんと日本では見られる。日本の工場のブルーカラーの方々の異常への対応の程度は他国の工場のブルーカラーと比べるとずいぶん違う。このようにマネジャーではなくて、一般層にそうしたやや複雑な仕事をどの程度配分しうるか。あるいは配分したらいいのかという問題です。この点についても、現在でも欧米と日本では大きく考え方が違うような気がします。

最後は、いかに高レベル非定型業務をうまくこなす人を育てるのか。そのために定型業務や比較的易しい非定型業務をどのように系統立てて経験させることが望ましいか、効率的か、という論点です。企業の方々に話を伺うと、CDPとかローテーションをキャリア形成だと思われる方が多いと言いましたが、これに対して現場のマネジャーの方、営業マネジャー、技術のマネジャーに伺うと、キャリア形成の仕方を自分の職場に置き換えて、かなり具体的に考えておられる。

少なくとも、人事の方よりも現場の方々のほうが、より具体的に理想的なキャリアを考えられているケースがずいぶん多いという印象があります。人事の方の場合は、CDPとかローテーションは必ずしも計画的に秩序だててやっているわけではないという先入観が強く、したがってある種秩序だったキャリアというものに否定的な考えを示されるのですが、現場の営業のマネジャー、技術のマネジャー等々に伺いますと、職場での育て方に関してはどういう定型業務をどのようにやらせるか、非定型業務をどの段階でどのようにやらせるか、そのためにポジションをどう異動させたらいいかも含めて、ずいぶんと具体的に考えておられる。それが自然にキャリア形成に反映されているという点が、意外と日本の企業の強みではないかと思うのです。

私自身はまだほとんど、中国の日系企業もローカルの企業もお訪ねしていないんですが、短期の競争を重視するか、長期の競争を重視するかという点は、今後、非常に重要になってくる。私の話の結論としては、長期の競争を考えることが、まず必要になるだろう。そのためには企業固有の生産力を伸ばすことにつながるだろう。したがって、企業固有の生産力を高めるためにはキャリア、仕事経験をどのように組むかというキャリア形成が実は現地の企業においても重要になってくるのではないかとということです。

日本の方式とは終身雇用、年功賃金などという言葉では表せないのではないかと。もし日本企業の強みがあるのだとしたら、終身雇用、年功賃金ではなく、「長期の競争を前提にした技能形成、キャリア形成方式」なのであり、その再評価こそが求められていると思います。この方式は競争的ではないどころか、優れてかなり競争的だったと思われる。長期の競争であるがゆえに一見すると非競争に見えていただけだと思います。日本の持ち味は「終身雇用」や「年功賃金」それ自体にあったのではなくて、(イ)実務層の方々が厚く、(ロ)実務を長く経験して、(ハ)長期の能力向上を促すインセンティブシステムを有していた、そうした人的資源管理にあったのだと考えます。今でも多くの企業はそういうシステムを持っているのではないかと。それをもう一度、成果主義云々の中で揺れてきたわけですが、再評価することが、実は今後再び重要になってくるのではないかと考えております。

私の話は抽象的、理論的な話を中心でしたが、今、お話ししたことを少し頭の隅においていただきながら、参考にしていただきながらコーヒブレイクを挟んで後半のスピーカーの方々の話を聴いていただければと思います。これで私の話を終わらせていただきます。ご清聴ありがとうございます。

中国人の転職行動の研究

神戸学院大学経営学部准教授 日高謙一



はじめに

2008年1月に実施した「上海市内に勤める若年ホワイトカラー従業員の組織コミットメントの調査」に続き、2008年7月には「上海市内に勤める中国人ホワイトカラー従業員の転職行動に関する調査」を行いました。その調査結果のもとづき、2008年8月上海

セミナーにおける講演内容の要旨をお伝えします。中国、特に上海などの大都市圏ではとりわけ労働市場が流動的であると言われています。そのような環境下で、現地従業員のHRMを考える上で、まずは彼らの転職行動について理解する必要があります。

人はなぜ転職するのかという理由は様々でしょう。ここでは、組織を渡り歩くことによってキャリアを形成していくという側面に焦点を当てます。組織と個人の関係は、どちらかが一方的に何かを与えるという関係では、もはやないはずです。このことは個人主義の傾向がより強い中国では日本以上に当てはまるでしょう。キャリアも会社が与えてくれるわけではなく、個人が自分で考えるべきことでしょう。しかし、個人が自分で考えるといっても、一人でいくら思い悩んでもキャリア発達はありえません。キャリア発達は仕事経験を通じて得られるものでしょう。そこで、個人の転職行動に関するアンケートを実施し、転職がキャリア形成につながっているのかという点について考察したいと思います。サンプル数はわずか140です。中国全土にわたって、あらゆる階層の人のデータを集めたわけではなく、上海市近郊に限定されています。したがって、このデータから得られる知見はごく限られた範囲内でのみ当てはまることを、あらかじめ断っておきます。

サンプルの特徴

転職経験がある人を調査対象にしています。大学、高校等を卒業して「最初の就職先」があります。そして、転職をした場合は、「2回目の就職先」があります。この間に転職を1回経験したことになります。転職を3回以上経験しているサンプルは少なかったため、サンプルは大きく「転職回数が1回」のサンプルと「転職回数が2回以上」のサンプルに分けられます。図表1にサンプルの属性をまとめてあります。50歳代以上のサンプルは少ないので、今後の分析には利用しな

いことにします。

図表1

性別	度数(%)	出身	度数(%)	転職回数	度数(%)※
男性	77(55)	上海	98(70)	1回	83(59)
女性	63(45)	上海以外	42(30)	2回以上	56(40)

※欠損:1

世代	度数(%)	最終学歴	度数(%)
20代	48(34)	高卒以下	11(8)
30代	69(49)	短大	34(24)
40代	21(15)	大学本科	79(56)
50代	2(1)	修士	16(11)

小数点以下四捨五入しているため合計が100にならないことがある

勤続期間

入社年月と退社年月を質問し、勤続月数を計算しています。世代によって労働市場環境が異なります。より若い世代のほうが、転職機会が多く、そのぶん勤続期間が短くなっているだろうということは想像に難くありません。データもその見解を支持しています。

図表2

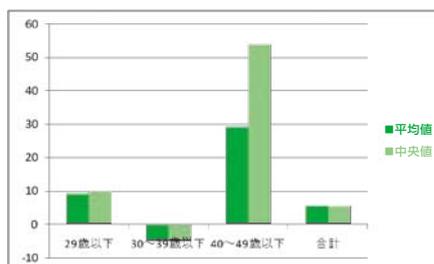
	世代	度数	平均値	標準偏差
最初の就職先での勤続月数	29歳以下	47	17.7	10.6
	30～39歳以下	67	54.6	36.2
	40～49歳以下	21	87.4	65.6
	合計	135	46.9	43.7
2回目の就職先での勤続月数※	29歳以下	44	26.5	19.0
	30～39歳以下	63	51.4	37.8
	40～49歳以下	21	116.7	63.5
	合計	128	53.5	48.7

※2回目の就職先に在籍し続けているケースは、2008年6月までの勤続月数を計算している

20歳代の平均勤続期間は17.7カ月です。転職をしている人だけを対象にしていますので、20歳代全体というわけではありませんが、ほんの1年ちょっとで転職していることとなります。これは、個人のキャリア形成という点からも、組織にとってもHRMへの投資効率という点からも好ましくない状況だと考えられます。図表2は、2回目の就職先での勤続期間も表示しています。2回目の就職先での勤続期間も、最初の就職先のそれと同様の傾向がみとれます。

さて、ここで最初の就職先での勤続期間と2回目の就職先での勤続期間の差をとってみました。この差がマイナスになることは、転職してもまた早い段階で次のところに転職しているという傾向を表しています。

図表3



20～30歳代の人たち就職した先でも留まらないという傾向が見られます。40歳代の人たちは、おそらく経済成長で就職の機会が増え、その機会をつかんで転職した先では留まっているのだと考えられそうです。

勤続期間と他のデモグラフィック要因（性別、出身地、学歴）の間にはあまり相関関係は見られません。唯一有意な差が見られたのは出身地です。出身地が上海以外という人の勤続期間がより短いという傾向がみられます。この点につき、セミナー参加者から後日意見をいただきました。地方出身者は、上海市内に部屋を賃貸しなければなりません。市中心地のオフィスに勤めるような場合、職場に近い場所にある部屋の賃料はとて彼らに支払える額ではありません。そのため、市街地から離れた所に住み、1～2時間かけて通勤してくることも珍しくありません。長い通勤時間が精神的、体力的に彼らを消耗させ、勤務を続けることが難しくなることも考えられます。また、たいていは友人と部屋を共有して生活をしているため、ルームメイトの離職、転居が引き金になり、転職が起こるということもあります。いずれにせよ、地方出身者は個人の生活上の問題が転職のきっかけになることがあるため、留まってもらいたいような従業員に対しては生活面での支援を提供する必要があるでしょう。

転職による給与変化

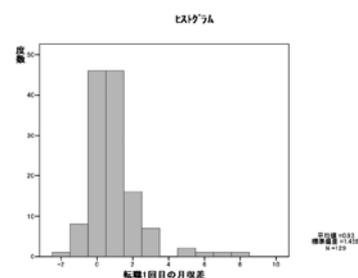
1) 世代

転職によって給与の点でどの程度改善が見られるのでしょうか？月収の実額を直接質問すると、回答者はプライバシーを侵害されていると感じるかもしれないので、1000元単位でカテゴリーを設けて質問しました。

図表4 1回目の転職による給与変化

世代	減少	同じ	増加	合計
29歳以下	4	15	26	45
30～39歳以下	3	24	36	63
40～49歳以下	2	7	12	21
合計	9	46	74	129

図表5



図表4から転職をすることにより給与が増加しているという傾向がみてとれます。図表5は、例えば1000～2000元のカテゴリーから2000～3000元のカテゴリーに変化した場合はプラス1、3000～4000元のカテゴリーに変化した場合はプラス2のように、給与変化の状況をグラフにしたものです。

このグラフから変化はわずかであることがわかります。

このサンプルで、20歳代の人たちが1回目に転職した時期の最頻値は2005年です。30歳代では2000年、40歳代が1995年です。それぞれの時代背景がありますが、どの世代でも1回目の転職によって給与上昇の仕方について顕著な差が見られません。近年になるほど給与と点では、魅力的な転職機会がますます増加してきたであろうと考えられますが、20歳代の人たちの転職による給与改善効果が他の世代と変わらないということは、時代にかかわらず転職によって給与の点で大きく改善されるわけではないと言えそうです。

2) 学歴

学歴の影響はどうでしょうか？世代別にみると20歳代、40歳代では学歴の影響はありません。しかし、30歳代の人たちは修士号（MBA含む）以上の学歴を有する人は、転職によって顕著な給与上昇がみられます。

3) 前職勤続期間

1回転職を経験した人たちの最初の就職先での勤続期間を計算してみました。前職の勤続期間が長ければ長いほど、その会社の中で能力向上が進んでいると考えました。「最初の就職先で能力を蓄積していたからこそ、転職して給与が上がった」という仮説が成立するか否かを検討しましたが、前職期間と転職による給与上昇との間には有意な関係が見られません。

上記の結果から考察すると、転職により給与が大きく上昇するのは、仕事経験により個人の能力が向上した結果というよりも、高学歴の結果であると言えるでしょう。若い世代にMBA熱が高まっているのも、現在はそれが高い給与（高い地位と連動していると思われる）を得るための手段だからでしょう。

転職しないことによる給与変化

転職せずに最初の就職先に留まっていれば給与はどう変化するかを推測してみました。最初の就職先での給与と退職時の給与の差を計算しました。

図表6

20代	度数	勤続月数平均値
同じ	26	12.5
増加	20	23.8

30代	度数	勤続月数平均値
同じ	23	37.5
増加	44	63.5

図表6は、たとえば20歳代では、給与変化がなかった人たちの最初の就職先での平均勤続期間が12.5か月、給与変化があった人たちの最初の就職先での平均勤続期間が23.8か月と読みます。会社により給与体系は様々でしょうが、おおよそ2年目にはカテゴリー1段階ほど給与が上昇すると考えられます。先述した20歳代の最初の就職先での平均勤続

期間は約17か月でしたので、最初の就職先の中で昇給するという2年という期間が待てないと解釈できます。同じような傾向が30歳代にも見られます。

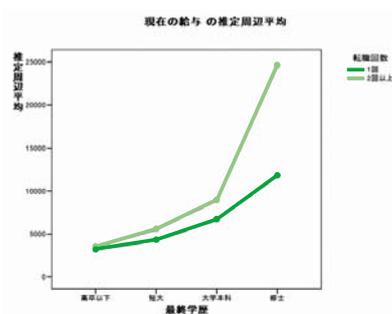
転職とキャリア形成

この調査では現在の給与水準も質問しています。転職を繰り返してきた(2回以上)あるいは1回転職した後に現在の会社に勤務し続けているという結果を、給与水準という点でとらえようと意図しています。また、現在の給与水準をキャリア発達の代理変数としても見ております。

全体的に見ると転職回数の多少と現在の給与水準との関係はありませんでした。転職によるキャリア形成と1社に長くとどまることによるキャリア形成に優劣はないということを意味しています。次に、転職回数と他の変数を組み合わせた現在の給与水準に対する効果をみていくことにします。

1) 転職回数×学歴

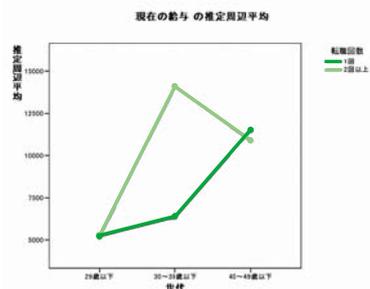
図表7



図表7は横軸に学歴カテゴリー、縦軸に現在の給与水準をとっています。薄い緑の線が2回以上転職した人たちを、濃い緑の線は1回だけ転職した人たちを表しています。グラフからは、高卒、短大、大学本科の学歴では転職回数による現在の給与水準の差はほとんど見られないことがわかります。転職を繰り返すことで顕著な差が生じるのは修士号以上の学歴を持つ人たちです。つまり、労働市場で修士号を持つことを最大限利用して転職を繰り返す人たちが、現在の給与水準という点で最も成功をしている人たちです。

2) 転職回数×世代

図表8



図表8は横軸に世代カテゴリー、縦軸に現在の給与水準をとっています。転職回数により給与水準に差が見られるのは30歳代だけです。20歳代は最初に就職先でのキャリア発達が十分ではないうちに転職しているので、転職をしたところでステップアップにはならないと解釈できるのではないかと思います。40歳代で差がないのは、長期的にみると組織内でキャリア形成していくことと転職を繰り返し、組織間でキャリア形成していくことの優劣が付けられないことを意味していると思われる。唯一30歳代は転職回数の多いことが高い給与水準につながっています。

以上から、転職を繰り返すことによって給与上昇及びキャリア形成が進んでいるというふうには言っていないのは30歳代の人たちです。さらに、修士号の学位を持つ人たちです。すべての人が転職を繰り返すことでキャリア形成ができているわけではないのです。

転職理由

図表9は転職理由についての回答の集計です。「専門知識を発揮したい」、「仕事の領域を広げたい」が給与についての不満よりも上位になっています。これまでの分析からは、転職によって大きく給与が改善されるわけではないと言えそうなので、転職しても結局給与に対する不満は解消されないでしょう。では、転職によって仕事の幅を広げたり、専門知識を発揮したりできるのでしょうか?もう一度図表2を振り返ると、20歳代では最初の就職先での平均勤続月数が17.7月、2回目の就職先での平均勤続月数が26.5月でした。ようやく仕事が終わってきた頃だと言えるでしょう。仕事の幅を広げる前に、現在の仕事で知識を蓄積する余地は十分ありそうです。専門知識についても同様のことが言えるでしょう。つまり、20歳代の転職は、自分のキャリア形成についてのプランなき転職ではないかという気がします。

図表9

1回目の転職の理由(a)	N	パーセント
専門知識を発揮するため	65	19.8
仕事の領域を広げるため	63	19.2
転職の誘いがあったため	25	7.6
会社が倒産、またはリストラのため	6	1.8
会社の将来に不安を感じたため	25	7.6
会社の経営方針に疑問を感じたため	13	4.0
仕事内容に不満があったため	16	4.9
昇進昇級の見通しに不安を感じたため	31	9.5
人間関係に問題があったため	8	2.4
労働時間が長かったため	8	2.4
給与に満足できなかったため	41	12.5
その他	27	8.2
合計	328	100.0

30歳代で転職を繰り返すことで高い給与を得られているのは、ちょうどこの世代はマネージャークラスの役職を得られる世代だということとも関係がありそうです。高学歴の人た

ちは、彼らの持つ高度な知識や教養が評価されて、そのポジションを得ているのではないかと考えられます。

しかし、同じ30歳代でもそのチャンスをつかめなかった人は転職をしても、大幅な給与の改善も見られず、専門知識の発揮という欲求も満たせないのでしょうか。

40歳代の人たちは自分たちが働き始めた頃、就職先が国により決められていた人たちもいたかもしれません。経済成長を遂げ、転職機会が増え、転職する機会をつかんだ後、転職先に定着している人と、転職を繰り返してきた行動をとってきた人との間で、現在の給与水準に差はありませんでした。仕事の幅を広げたり、専門知識を発揮したり、経済的成功を得たりしたいという欲求を、企業を渡り歩くことでそれを実現するのか、あるいは企業内でそれを実現するのか、その優劣は、今のところつけられないということです。

まとめ

20歳代の人たちが専門的な仕事がしたい、仕事の領域を広げたいと言っても1年、2年そこそこでは十分なキャリア

形成ができていないでしょうから、結局その欲求は満たされません。専門知識を発揮したいや、仕事の領域を広げたいと言う人たちも、実は転職をして自分の仕事の領域を広げられるとは本当は思っていないのではないかと思います。彼らは、自分自身のキャリア形成について明確に描けていないのだと思われます。こっちがいい、あっちがいいという噂、誘いで転職をするのではなからうかと感じます。

したがって、こういう人たちに対してはあまり夢を見て転職を繰り返さず、会社に留まってキャリア発達をした方が有利ですよというふうに説得できるかと思います。では、彼らにそう説得するには何か必要でしょうか？この会社に残って何年働くと、どういうキャリア形成が実現でき、給与はどのように上昇していくのかというロードマップを示す必要があるでしょう。

30歳代高学歴者は現在は転職を繰り返すことで、経済的成功を得ていると言えるでしょう。しかし、今後MBA取得者が増加することが予想されます。これからも同じことが言えるか否かはわかりません。

日系企業のHR戦略——事例で見る人事制度と賃金・報酬管理

株式会社プレシード(上海)代表取締役CEO
独立行政法人中小企業基盤整備機構国際化アドバイザー
兵庫県・神戸市中国ビジネスアドバイザー 清原 学



ご紹介いただきました清原です。私の会社は2004年から中国の人事管理、労務管理のコンサルティングの仕事をしております。私の方の仕事の専門は、人事制度、等級評価、賃金管理、賞与の支払いとか、人事制度管理の企業向けのお手伝いと、中国の労働関連法に関するアドバイザーサービス

を中心にやっています。最近、トレーニングとか人材紹介も少しずつ始めていますが、今日は今まで私の方で日系企業の人事制度をつくってきて、その中で、どういう人事制度が中国の日系企業に合うのかというような話をさせていただきたいと思います。今日は一通り、人事制度はどういうものがあるのかというお話をしながら、皆さんの興味がおありだと思いますし、私も関心が高い「人事制度の評価」のところを詳しく掘り下げてお話ししたいと思います。

今年1月1日から労働契約法が施行されています。なおかつ昨年くらいから中国の物価が上昇気味でございます。CPIが上がってきています。それに伴い、昇給もかなり影響が

ありまして、昨年のCPIの指数を見ると中国全体で4.8%くらい、上海では6%くらいです。今まで中国の物価がどれくらいで推移してきたか。過去5年間で見ますと北京、上海、南の広州では1%後半から2%台くらいです。CPIは毎月発表されますが、それくらいで推移していたのが昨年、ドカンと上がってしまいました。それに伴い昇給率も影響されています。私の方で日系企業のお客さまに聞いて回った感じだと、今年の昇給で、メーカー、販売会社、サービス会社を全部合わせますと大体9.8%くらいの昇給率になるのかなというところなんです。なおかつメーカーの場合は労務工の賃金で最低賃金をベースに決めていると思いますが、最低賃金が4.3%上がっています。噂によりますと、今年、もう一回最低賃金の引き上げがあるのではないかという話もあります。それだけ物価上昇に対して賃金の上昇が追いついていない。

そういう中で「労働契約法」を受けて企業において、どういう人事管理、人事制度の中で影響があるのかという話を最初にします。今までは雇用期間を1年契約で労働期間を決めている企業が多いと思いますが、労働契約法が施行された後、複数年間、今まで1年契約だったのを3年、5年という複数年の労働契約に結び直している企業が多いですね。もう一つ

の労働契約法の影響の事例としては、今までは社会保険納付とか大学の管理とかはアウトソーシングで派遣会社に任せるけど、雇用は、直接雇用に切り換えようという企業が多いです。

それと試用期間中の評価、今までですと1年契約で3カ月の試用期間が明けて本採用になっていたのを、試用期間をきちんと評価しようという動きが出てきています。3カ月の試用期間の中で特別な業務、その会社のコア業務に対する評価はなかなかできませんが、少なくとも勤務態度、能力的な部分、コミュニケーション能力とか、会社によってはリーダーシップとか理解力、判断力という能力はきちんと2カ月の試用期間中に評価しよう。労働契約法の中では試用期間であっても労働契約期間の中に入りますので、試用期間後、本採用しないうちでも、労働契約の解除になりますから、その時にはきちんとした説明が求められるということで、試用期間もきちんと評価しようという動きがあります。

もう一つは、担当する仕事の特定をしよう、職務記述をはっきりしようという動きがあります。ジョブ・ディスクリプションと言われますが、財務の1級、営業の5級と担当する職務、仕事と階層、等級、グレートマトリックスをつくりながら「この人は財務の1級だからこういう仕事、こういう役割、こういう責任、こういう能力が必要だ」ということを記述してはっきりさせよう。それをつくらないと評価できないという動きがありまして、ちょっと進んでいる企業ではジョブ・ディスクリプションを整備していこうという動きがあります。

賃金制度、評価制度、これも引き続き日系企業では見直しをされる動きが多いです。それに伴って評価制度の見直しが出てきていると思います。

まず、人事制度は3つに分かれます。一つは等級です。組織づくりですね。皆さんの会社に従業員が100人いる時に、100人をどういう等級に格付けするか。人事制度をつくる時はここから始まります。等級制度がないと、この後、人事も評価を組めなくなります。まず組織をいくつの階層と等級に分けるか。なおかつ等級に対する資格提示、1級だったらどういう能力資格が必要か。どういう仕事か。2級になったらどうか。等級制度をつくる。ここから始まります。

等級に応じた賃金の決め方。賃金は3つに分かれます。一つは「基本給」。二つ目は「手当」。3つ目が「賞与」です。報酬管理を賃金制度の中でやります。一般的には昇給するのは基本給です。私の会ったお客さんで手当も昇給制度のところがありました。部長だったら1年勤めたらいくら、2年目はいくらというふうに任務期間に応じて昇給するお客さまがあったんですが、ややこしいのは基本給の昇給にしましょうと変えたところがあります。一般的には基本給で昇給をやりません。最近では企業によっては基本給、皆さんの会社では賃

金のテーブルをどのレベルでつくるか。手取りの給料でつくるのか、年金とか社会保険を入れて税引き前の給与、グロスの人件費の給与でテーブルをつくるのか。最近の傾向は手取りだと昇給させても、どれくらい人件費が上がるか個別にわからないというので、グロスで給与のテーブルをつくりたいという企業が多いですね。ただ気をつけていただかないといけないのは、グロスの中には基本給だけではなく、手当も入っています。職務手当、課長だったらいくら、係長だったらいくらという職務手当が入ったグロスで昇給させてしまいますと、昇格した時にいくら上がったのか、インセンティブがわからなくなります。一般的には人件費を管理するにはグロスで管理するとわかりやすいのですが、そういうデメリットがあります。

3番目は評価制度です。一番悩ましいところですね。最近では考課者訓練をされるところが多いです。考課者訓練をやる時に、中国人のスタッフだけではなく、日系企業人の駐在員を入れてやるケースが多い。というのは、日本人の方でも本社で課長以上の役職の方であれば、本社で考課者訓練を受けている機会が多いと思いますが、そうでない場合、係長だけ、中国に赴任した時には部門経理になっている場合には、日本では受けていないわけです。そういう方を交えて考課者訓練をするケースが多いです。もう一回、日本で受けた方でも中国でもやろうかというケースも多いですね。この訓練をやりますと、見事にバラツキます。評価制度は、どんないい評価制度をつくっても、大事なのは運用なんです。評価の擦り合わせ、これをやっていただきたいと思います。たとえば、責任性、協調性、こういう評価要素があると思います。責任性はどういう時に観察できるか。24時間、観察できるわけではないし、部下によっては外に出ていて、なかなか観察する機会がないと思いますが、それでも評価しないといけない。部下に何かをやってもらった結果を観察して評価するわけですが、その際の評価のすり合わせが制度では一番重要なところですね。

これが人事制度の概略です。大体3つの制度です。「等級」「賃金」「評価」。その制度を使いながら人事制度のアウトプットをしていきます。等級を通じて役割を決定する。初任賃金を決定する。賞与を決定する。こういう制度を使って、これらのことを運用していくのが人事制度の段階です。

人事制度の一覧を後でご覧になっていただきたいと思いますが、こういう段階でやらないといけないということです。もちろん全部いっぺんにやろうとすると時間もかかりますし、やるスタッフがいらない。総務、人事はいても、制度を組むというところまではなかなかできない。人事制度をつくるために中国に来ているわけではないので、自分の本来の仕事がある中でやらないといけないとなると、少しずつできるところからやらないといけないといけません。とりあえず評価の

基準を整理しようかと、等級を社内で格付けしようかというところから少しずつやることになります。これだけの制度を固めていけたら、いい人事制度を運用しながら社員の処遇を決めていただくということになりますね。

ここからが等級の話ですが、神戸学院大学の先生のお話にもありましたようにキャリアパス、転職をするのが果たしていいかどうか。少なくとも自分の会社にいる間は、どういうキャリア、どういうキャリアパスがあるかを社員に見せておかないといけない。たとえば日本の人事制度に比べると等級・階層は中国の方が多いですね。必然的に多くなります。日本ですと、たとえば一つの等級に5、6年いてもそれで辞めることはあまりないんですが、中国では同じ等級に6年くらいいますと、大体飽き飽きして他の会社に行ってしまうので、2、3年の間にちょっとずつ等級を上げてあげる、昇格させてあげることを考えていくと、どうしても日本に比べると等級階層が増えます。等級階層が増えるからどうするか。中国企業の人事制度、日本と中国の合弁企業で中国型がマジョリティを握っているような会社ですと、人事制度は中国的な人事制度です。中国の人事制度はどういう制度か。職務給なんです。職務給は課長だったらいくら、部長だったらいくらと役職に給与がついています。単一の給与ではなく課長でもABCとある。部長でもABCとあって給与が変わってくるんです。このところで評価があるわけです。ということは課長になれないと給与は上がらない。課長は上げますということになると上げられないわけです。そうすると目詰まりを起こしていきます。そこで考えたいのは「職能資格」、つまり等級の資格と役割の資格、これは別物だということ。皆さんの会社でもそうなっていると思いますが、主査、主事というよくわからないような資格があって、主事以上だったら課長になれる。等級自体が持っている資格と、役割、役職の資格を切り離している、関連性でない制度にすると、課長がいても昇格ができる。これが職能資格制度です。

このように本人のキャリアパスを考えますと等級階層が比較的多めになります。そうなるのとんでもない役職の数になるわけです。だからこのような職能資格は日本的ではありませんが、日本の人事制度の中では優れた機能を果たしている制度です。これが職能資格のやり方です。ところが中国人の管理部長とか、人事課長と打ち合わせをするんですが、説明すると、なかなか理解が得られにくい。「部長がいるのに、同じ8級などというのは、ありえない」と。「部長と同じなんだけど、給料も大体同じ。でも部長ではないというのは理解が得られません」と言われます。そういうキャリアパスと階層の数を考えると、こういう職能資格もお考えいただいた方がいいかなと思います。

もう一つの制度、これは販売会社などに多いのですが、日系の企業ではこれは職務給です。職務に応じて等級を持たせ

るパターンです。職場の資格か、職務給か、どちらかの選択になるんですが、このメリットは給与に格差がある場合、上海だと販売会社が他の地域に比べると多い。販売会社が多いのは販売会社の人材のニーズ、営業、マーケティングがほしい、しかも優れた人材をほしいというニーズに対して、それだけの人材が上海にいるかどうか。需給のバランスで、需要がたくさんあるが供給が少なければ、その人の給与は上がります。営業とかマーケティングのマネジャーになりますと、他の管理部門のマネジャーに比べて当然、給与の水準は上がっていきます。会社の中ですが、担当している職務によっては非常に給与格差が出てくるわけです。日本だとそんなに格差はない。日本だと給与格差があるとすれば、IT系企業のSEとか、トレードマネジャーの給与は高いですけど、他はそんなに変わらない。ところが中国の企業の場合、仕事に応じて担当する職務に応じて給与格差は大きい場合は、同じ等級で基本給を決めてしまいますと、いい人材を採用できないとか、流れていくという悪い結果になってしまいますので、その場合は、このように切り離してしまうということです。テクニカルの給与が高い、エンジニアとかサポートの担当者などの人材に対して高い給与を払わないと来ない場合は、切り離さないといけない。同じ給与の中で運用はできません。その場合は職務に応じて給与を設定している。テクニカルが高ければ、テクニカルの給与を高めに設定するというようにして対応する。ただこの場合のデメリットは何か。横のジョブローテーションがしにくい。たとえばアドミからテクニカルに行くなら給与が上がりますから、いいんですが、逆のパターンは難しいですね。テクニカルで、こいつは使えないから管理に回そうかということになってアドミに来た場合、給与が下げられるということがあがる場合、職務給は難しいです。

この間、ある人事部長さんに「中国の人事制度は何だろう」という話をした時に、結論は下の等級の人、スタッフ、担当主任、係長くらいの人に関しては職能資格、その次の管理職、課長、部長代理、部長の管理職に対しては職務給がいいんじゃないか。上の幹部になると毎年、洗い替えて1万円の給与があって、年俸に近い形ですね。1年間評価して翌年の給与を決めると洗い替える。「一つの組織の中で3つくらいの制度があってもいいんじゃないか」という話をされたことがありますが、制度的には「職務給」と「職能資格」の二つに集約されるということです。

もう一つは仕事を特定するジョブ・ディスクリプションをつくりたいという企業の要求が、今年になって多くなりました。なぜ多いのかというと、皆さん、結構、評価ということに対して慎重になっています。労働契約法が施行された後。今年はしっかり評価しないと何をされるかわからないと。訴訟ケースが増えていきますからね。上海市で去年の2倍くらい

になっています。南の広東省では3倍くらいになっています。訴訟しやすい、訴えやすい環境が整ってきたりしていますので、非常に評価に慎重になっています。評価に慎重になることは、ジョブ・ディスクリプション、仕事を特定して社員と管理者と互いに最初にコミットしておいて「あなたの仕事は財務の1級だからこの仕事をやってください」とコミットしておいて、1年たった後に互い評価をする。仕事を特定して評価しないと評価できないという考える企業が増えてきているためにジョブ・ディスクリプションの要求が高くなっています。

賃金決定の仕組みは、基本給テーブルによって運営されます。昇給も一般的は基本給によって上がっていきます。中には合弁企業が多いですが、管理部長が中国人の方で、すべて任せているという企業が多いですが、基本給を上げることはあまりしないんですね。基本給を上げると賞与に影響します。だから基本給ではなく手当を上げる。手当を上げるのはいいんだけど、昇給を手当で吸収させようと思ったら全員がもらっている手当でないといけません。そういう手当をくっつけて、そこが昇給する。賞与に影響しないという企業もあります。一般的には基本給を昇給させていくということです。あと手当の整備。他の会社がどういいう手当をつけているのか、いくらつけているのか。会計の担当者ならいくらか、中級だったらいくらか。どういいう手当をつけるか、手当をいくらにするか。それと賞与。年2回以上支給が多いですね。年2回の賞与はどうやって決めるか。昇給というのは昇給のお金があって、賞与は賞与の財布があって、限りなくお金があるのではなく、その中から配分するんだということをしっかり教えておいてあげないと、皆、たくさんもらいましょうということになります。きちんと限値管理、昇給には限値があっ

てその中で配分していくということをぜひ、教えてあげてください。このように賞与をどうやって決めるか、基本給をどうやって決めるか、何を支払うのかというのが報酬管理です。

基本給は等級に応じて最高の金額と最低の金額があります。この中で昇給していきます。この幅をバンドと言いますが、これが重なっているパターン、離れているパターンとくっついているパターンと3種類あります。重なっている場合は、昇格線がここに到達させるかどうか、1年間くらい見ましょと余裕を持たせる場合です。どういいう基本給のテーブルをつくるかということも企業の考え方によって変わっていきます。

評価の仕組みについては、一つの例ですが、積極性、協調性、責任性とかで評価をしてウェイトをかけます。今、会社が責任性を求める。皆、責任感がなさすぎるという場合、責任性のウェイトを上げて、それでトータルの結果を出す。出てきた結果をS~Dまで5段階評価をしますと、最後はBに集まります。評価に差をつけたい場合は、結果は細かい方がいいと思います。10段階評価とか、これくらい細かい評価でもいいのかなと思います。

評価の基準はルールのゲームです。教えてあげないとアンフェアです。「うちの会社はどういいう評価をするんだよ」と細部まで教えてあげる。細かい基本給の表を見せる必要はありませんが、どういいう評価をするのかルールはちゃんと教えてあげる。それでゲームを始めるということをやフェアな評価をするために必要です。その結果を見て社員にフィードバックするわけです。フィードバックしてあげないと本人のキャリアパスが見えてこない。ぜひ評価をする場合にはルールを伝えてあげることと、フィードバック面接をすることは忘れずにおやりになっていただきたいと思います。

日系企業のHR戦略——人事制度を活かす“中華思想”

株式会社上海エストコンサルティング代表取締役

独立行政法人中小企業基盤整備機構国際化アドバイザー 施 琴



は大阪においていたので、実際の中国の現場は2000年に

こんにちは。上海エストの施琴と申します。私は中国の高校を卒業してから1990年、今から18年前に留学のために大阪にまいりました。その後も大阪で仕事をしていました。本格的に社会人に入るのは日本社会、中国の社会ではなく、その後もずっと日中関係の仕事はしてきたのですが、拠点は

帰国してから味わいました。中国人と話をしても「何か違う」とか「何か戸惑う」とか「それは違うのではないか」ということをよく思われると思います。日本で生まれ、日本で育って、日本の社会で生活し仕事をしてきた皆さんが、そういうことを感じるのはい私の方が少ないと思うんです。皆さんもっと多いと思います。そういう意味で今日、私の話が皆さんの役に立てばいいと思います。

今日は8月6日です。北京オリンピックは2008年8月8日、あと2日に迫りました。上海もそうですが、北京の方はもっと整備が厳しいと思います。東京オリンピックを思い出していただきたいんです。東京オリンピックは1964年です。

中国は2008年です。その間、40年間の年月があります。その後、2010年、上海の万博があります。大阪万博は1970年です。東京オリンピックと大阪の万博の間は6年間の年月があります。中国の場合は北京オリンピックから上海の万博まで2年間しかない。その時間は短いです。現在の中国は何よりもスピードが問われていると思います。東京オリンピックは1964年10月10日です。当時、衛星によるテレビ中継が、アジア最大の大会が史上最大の規模で衛星テレビで中継されました。今回の北京オリンピックは衛星だけではなくインターネットでも放映されています。かなり変わってきています。上海の万博のテーマは「よい生活」です。よい都市、よい生活、皆さん、多分、感じておられると思いますが、上海にいらっしやると感じるんですが、浙江省とか奥に入ると「よい生活」の定義が全然違ってきます。上海で、よい生活は住宅です。自分が住むところを確保できるかどうか。現在の初任給では上海では家を買えるかどうか。それを考えてみてください。80~90%、買えないと思います。上海の物価が上がってきていますし、マンション価格が上がってきているんですね。そのへんで中国を理解していただきたいんです。

万博とオリンピックの話をするのは目的は一つです。40年前の日本を思い出していただきたいんです。40年前の日本の社会、40年前の日本のマナー、40年前の日本の会社のルールを考えてみてください。今の中国はスピードが問われていますが、北京でも上海でも建築工事が至るところであるんですね。その中で中国人の心、本当に自分を見つめる心がどこにあるかという問題です。自分のことを見つめることができないうらい、上海人は今、一生懸命生きています。

中国がよく言われるのは離職率が高い。転職も意味のある転職と、意味のない転職が両方あると思うんですね。皆さん、大事なスタッフたちをもう一回見直していただきたい。40年前の日本、今の上海はかつての東京と大阪とあまり変わらないです。ただ今、上海に住んでいる上海人の心の豊かさと、現在の日本人とは違うと思います。私も当時、95年に日本で就職した時の初任給はとても高かったです。25万円でした。でも今、上海の初任給は全然違うんですね。今の上海の初任給は2000元です。3万円くらい。環境や見た目は一緒なんです。高速道路は走っています。地下鉄も。1990年、大阪にいた時、大阪の地下鉄に目を張りました。すごく感動したんですね。私がいた90年には上海では高速道路も少なかったし、地下鉄はなかったです。2010年に向かって地下鉄も12本必ず開設させますという中国政府は意地でやっています。

昨日、上海の大学の法学部の教授たちに会って話をしたんですが、皆さん、異口同音に話したのは「上海の法律はちゃんと守られていますよ」と。別に法的な管理できる都市は日本人ではあたりまえかもしれない。でも中国では画期的なこ

となんです。2008年8月1日「反独占法」が発表されます。2007年「物権法」が発表されました。2005年から4年間でたくさんの法律が出てきています。中国政府も一生懸命法的管理ができるようにしよう。今までは人脈があれば何とかかなり、ということが多かったんですが、多分、これからは難しくなってきます。法的管理がどんどん整備されると思います。上海の底力はすごく柔軟性があることです。海の上に上海という都市がありますから、それくらい柔軟性があると思います。

ある会社の事例をお話します。おつきあいのあるお客さんですが、この会社はすばらしいことに、長期10年以上の社員が5名いらっしやる。日本人は2名、総経理と財務部長2名常駐しています。そこへ2008年、本社の財務部から60歳の部長代理が管理部長として上海会社に着任しました。すると、2月と6月に勤続7年の営業課長が退職しました。7月には勤務12年の財務総務担当者が退職しました。財務と総務の担当者は12年前から設立の時からいる古い社員です。彼女も退職しました。

その原因は何か。話をしてみると、管理部長が着任して、出張の申請が不透明化し、出張後の精算が従来の1週間以内から実質無期限になった。中国人は皆さん「ドライだ、お金のことしか考えていない」と思われるかもしれませんが、ただし皆さん、自分でも考えてみてください。お金がないと何もできないです。お金があって、はじめていいものを買えます。住宅が買えます。お金に触れることはきたない話ではないです。そのことを認識していただきたいと思います。日本はお金について言うことは「それはちょっとどうかな」と思うんですが、ただ中国ではお金の話が出てきます。たとえば管理部長は、1週間以内に出張は処理してあげるべきです。12年間やってきたことなので、ルールは守って1週間以内には出張の費用を精算しようと。管理部長はわからないことを一人ひとり呼びつけて問いあわせをする。問い合わせすること自体は悪くはない。だけど問い合わせする前に財務担当者がいますので、「中国の実情はこうだから、ホテルの宿泊はどれくらいですか？」と、下調べとは言いませんが、ある意味で中国の勉強をした上で社員を呼び出すべきです。2つ目の事例です。出張中のスタッフに交通事故があった。スタッフは無事だったんですが、そこで管理部長がかけた電話の一言が、まずかったんですね。まず一言「大丈夫ですか、あなたは？」と声をかけるべきでした。そしたら「部長は私のことを本当に思ってくれている。会社の仕事のことでなく、私のことを思ってくれている」と、その一言で感動するかもしれません。実際は「仕事に差し支えないのか。ちゃんと時間通りお客さんのところに行けるの？」という電話の仕方でした。その後、「交通事故は大丈夫でしたか？」。逆であればよかったんです。まず「交通事故は大丈夫でしたか？」。そ

の次に「仕事先にちゃんと時間通りに行けるかどうか？」と聞けばよかった。「そんな細かいことを気がつかないといけないの？」と思われるかもしれないです。ただどんな仕事も人間関係です。私は日本に十何年か住んでいましたが、日本人の人情とか、人に対して心遣いするとか思いやりとか、それは日本のよさなんですね。そのよさの中で一言「大丈夫ですか？」と聞けばよかったと思います。

続いて総務担当の人の転職の理由です。彼女は12年間勤めていました。管理部長の質問の仕方は、「私は中国に対して初心者だからわからないので教えてください」というものではなく、「これどうなんだ、これはどうか？」という聞き方で、「信頼されてないんじゃないか。もう12年間もやってきたのに」と思った。2つ目は、営業課長が「もう私は辞めます」と言った時、管理部長は引き止めるようなことを何もしなかった。7年間一生懸命仕事をしてきた仲間なので「もう少し考え直したらどうですか？」という一言をかけてもいいと思うんですね。それが一切、意思表示がなかったんです。「あ、辞めるのか。去るものは追わず」というような言い方でした。7年間のつきあいは長い。7年間もつきあってくると人間は感情が出てきます。そこで引き止める意思是表すべきでしょうね。「もう少し残って見たらどうですか？」と。

もう一人は、会社の設立当時から総務、財務、人事を総合担当していた重要なスタッフだったんです。管理部長が着任することによって自分の立場が社内での位置が曖昧になってきました。仕事の上司が管理部長になったことで、キャリアパスがなくなったと感じた。本当は「自分は総務部長になれるかもしれない、管理部長になれるかもしれない」と少し心の中で思っていたかもしれない。それが見えなくなってきました。そこに社長の説明があれば、よかったかもしれませんが、それもなかったんですね。本社から見れば上海の会社は単なる子会社ですね。プライドが高い中国人としては子会社はいいんですが、「一般の会社のスタッフとして私は生活している」という誇りを持ちたいのに、それを私は感じられなくなった、というのが彼女の本当の退職の理由なんですね。

「中華思想」の話を少しさせていただきます。もともと中華思想というのは「たくさん苦を食べて初めて人の上に立つ」という言葉があるんですね。中国語で「吃的苦中苦、方為人上」という諺があるんです。これを私たちは小さい時からずっと言われていることなんです。今の中国は、もしかしたら苦をたくさん食べることを、もう忘れていていると思います。楽しんで、仕事は人に任せて一杯お金をもらいたいということしか覚えてないかもしれない。

日本の福沢諭吉の言葉に同じ言葉があるんですね。「学問のスズメ」で「天ハ人ノ上ニ人ヲ造ラズ、人ノ下ニ人ヲ造ラズ」。日本も中国もメンツを大事にする国だと思います。メンツを立てることは難しいかもしれませんが、相手を平等

に扱う、同じ立場で話をすることはできると思います。中華思想の「人の上に人」の中で、今、一部分しかとられていません。「私は人の上に人に立ちたい」ということを一生懸命に考えている。そのためにどうすればいいかと思っています。

たまたま平成17年、出版された本でイザヤ・ベンダソンの『日本人と中国人』という本があります。この本の中で一番面白いのは江戸時代、田沼意次の時代から日本は中国蔑視時代に入ったと書かれています。儒者、中国から来た思想を学ぶ学者たちを田沼は一切信用しなかった。儒者たちは中国を理解していました。その人たちに対する反発から中国蔑視に入ってしまったんですね。最初から中国が嫌いではない。その頃、経済万能の時代に入りました。田沼は日本列島を改造して、それによって生産される製品を中国へ輸出して逆に成果を獲得すればよいと考えていました。中国はもともと経済万能なんです。なんでもすべてお金の考え方です。日本の近代化は、明治の欧化政策から始まったのではなく、中国に反発する田沼の感情に顕在的な起因があっかもしれない。それに立脚した田沼の中国戦略だったかもしれない。

中国人と日本人のビジネスの中で、あるいは仕事に関して、意識の違い、商業ビジネスの習慣の違いを改めてもう一度認識していただきたいですね。私たちは同じ顔をしています。同じ服を着ています。日本人も同じかもしれないです。しかし考え方は全然違うんですね。ここでもう一回、日本でいろいろ中国スタッフとよい関係を築くためのポイントをまとめてみました。

第一にどんなことがあっても仕事にかかわる場合、簡単明瞭であること。1は1、2は2、はっきり言ってください。曖昧に60%、70%じゃなくて、簡単明瞭でいいと思います。「私がこれを命令を受けてこれをやると、私はどんな評価されますか。私はどんな立場になりますか？」と、ストレートに皆が理解できるように指示してください。

その次に多忙な毎日だと思いますが、口頭ではなくメール、あるいは書面で指示をしてみてください。日本で私もよく先輩に言われました。「仕事というのは盗んで覚えろ。職場の雰囲気、習慣に慣れてください」と、よく言われました。自分で感じる、自分で勉強する。中国では違うと思います。中国では幼稚園の園長だというつもりで書面でメールで出してください。大事なものは出したメール、書面の指示に必ずフィードバックしてもらってください。いつ出した仕事、スタッフたちが本当にやってくれているか、どうしてやってくれていないか。それを聞いてください。中国は責任感がないんじゃないかと言われますが、本当に基礎の基礎なんです。責任というのは今の激しい日進月歩の中で中国は忘れることは一杯あります。

日本の会社における業務や責任という意識を初期段階で植えつけければ、新入社員に植えつけければ成功につながると思

ます。指示通りにできたとしても、そのことを内心思うのではなく、あたりまえと思うのではなく、口頭で表してください。「よくできましたね、これは進歩ですね」。「よくできました」ではなく「こうだからよかった、だから私は評価しましたよ」という具体的な褒め方をしてください。私も日本で上司によく言われたことは「部下は皆、わが子なんだ」と。子どもが育つようにいろいろ叱ったり、褒めたりしないといけません。現状の中国では一人っ子政策の中では叱る一方は通じません。褒めないといけません。褒めて、褒めて育っていく。褒める時も「よくできた」ではなく、具体的な例を出して褒めてください。

中華思想では仕事の能力だけ切り返すのではなく、存在している全人格が重視されていることが強調されます。というのは「私たちはあなたを尊敬している、尊重しています、重視しています」と口頭で言わないといけません。コミュニケーションが大事なんです。「時間通りできましたね」。そうすると次も「私は時間どおりやればちゃんとできる」と責任を果たしたと思うようになります。具体的な例を出してください。

3つ目。時間があればやってほしいことですが、3カ月か半年に一回でもいいですが、直接の部下とか勤務内時間に1対1で10分～15分間、雑談してみてください。食事ではない。仕事が終わってから「食事に行きましょう、二次会に行きましょう」ではなく、時間内で10分～15分、スタッフたちと話をしてみてください。時間が終わってから食事に行こう、というのは日本ではあたりまえですが、中国ではそれは通用しません。「勤務外の時間はプライベートな時間。つきあいと仕事と関係ない」と思う。そうではなく、勤務時間内に10分間雑談することは「あなたを大事にしている。だから話を聞きたい」というメッセージになります。もしよければ、ぜひ一回やってみてください。機会があれば、その結果を私に教えていただきたいと思います。

最後に年1回、必ず具体的な評価をしましょう。査定という形ではなく、社の評価の内容を公開してみてください。そのプロセスによって「私はこの会社の中で、次にはこうなるかもしれない」というイメージができるわけです。中国語でよく聞かれると思いますが、「発展空間」。転職によって発展空間を果たすのではなく「私がこの会社でどんな発展空間があるか。次は、私はこうなるかもしれない」と思うことが大事です。それが中国で夜間のビジネススクールや専門学校が繁栄している理由ではないかと思います。皆、自分に投資しています。もちろんいい給料をもらいたい。ただ次に、よりいい生活をしたいから。「この会社はそれを与えてくれるかどうか」と思っています。現地のスタッフに「将来、要職につく道はありますよ。会社ではこうなりますよ」ということを知らせてあげてください。

しかし信頼していたスタッフが、もっと発展空間のあるところに転職するケースもあると思います。難しいと思いますが、それに対して怒ったり、失望したりではなく、喜んで送り出してください。「あなたの会社で育って、あなたの会社できちんと仕事をしてきた。自分の発展空間を求めて別の会社に行きます」。その選択を認めてあげましょう。「おめでとうございます。いいところに行きましたね」、と喜んで送り出すことによって将来的にその会社のお客さんになるかもしれない。一緒に仕事をするかもしれない。別に「鶴の恩返し」ではないですが、将来的にもいいお客さまになるかもしれない。人事の面では難しいと思いますが、ぜひ喜んで送りましょう。

私のようなものがここで申し上げるのは僭越ではございますが、ぜひ中国人のスタッフたちの中華思想を理解することで、中国のビジネスの醍醐味を味わっていただければと、心より願っています。