

中国で競争力のある組織を作る ～日本企業の人材マネジメントをめぐる今日的課題～

多くの日本企業は、経営の現地化を目標としてかかげながらも、なかなか進展していない。2008年からの新「労働契約法」の施行により、従来企業が享受してきた雇用のフレキシビリティが失われる可能性がある。企業がより精力的にスピード感をもって人員体制づくりに取り組まなければ、経営の現地化がますます遠のく恐れがある。

転換期を迎えた中国労働政策

中国では2008年1月1日から新「労働契約法」が施行された。2006年3月に最初の法案が公開されて以降、第三次案まで修正が重ねられ、2007年6月に全人代第二十八回常務委員会で採択、公布された。この間、法案の動向は大きな注目と議論を巻き起こした。

新法は、従来の労働政策とは時代を画する法律である。改革・開放以前、労働者は国家が指定した国有企業に就職し、生涯雇用を保障されていた。しかし1982年、企業と労働者との期限を定めた労働契約を結ぶ「労働契約制」が国有建設企業で試行され、1986年から、適用対象が全国の国有企業に拡大、1995年に労働法が施行されてからは、民営企業でも実施されるようになった。実際に締結される労働契約は1年などの短期のものが多く、企業にとって雇用のフレキシビリティが高い。こうした雇用システムが、活発な企業活動に有利な環境を提供してきた。

しかし目覚ましい経済発展の傍らで、国民の所得格差は著しく拡大している。どんなに働いても低所得層から脱出できない人々の不満

が鬱積し、ストライキや労働争議に訴えるケースが顕著になってきた。さらに、出稼ぎの農民工が労働契約を結ばないまま劣悪な条件下で働かされたり、賃金の未払いが発生したりするなど、違法な雇用行為が社会問題として大きな注目を集めるようになった。

きわどいバランスの上で2けた成長を続ける中、社会不安の増大を恐れる政府は「和諧社会（調和の取れた社会）」の建設を目標として掲げている。この政策方針の一環として、従来よりも労働者の権利を保護する方向へ雇用システムを切り替えるために制定されたのが、新「労働契約法」である。（図1）

今後は雇用のフレキシビリティが低下する

新「労働契約法」の規定のうち、企業への影響が最も大きいのは、労働契約期間に関するものである。従来は、1年などの期限を定めた労働契約が基本で、従業員が勤続満10年に達した時点で契約更新する場合、労働者が期限を定めない労働契約の締結を希望すれば、企業は拒むことができないという規定があったが、これに該当するケースは少なく、企

業はこれまであまり注意を払ってこなかった。

しかし新法では、勤続満10年に達すると、ほぼ自動的に期限を定めない労働契約となることになった。加えて、2回連続して期限を定めた労働契約を締結した労働者と3回目の契約を続けて締結する場合も、期限を定めない労働契約とすることが新たに規定された。従来のように1年契約を繰り返していたら、勤続3年目に入る時点で企業は定年までの雇用を義務付けられることになる。これは、企業が享受してきた雇用のフレキシビリティが失われることを意味する。

そこで多くの企業は、3回目の契約締結時期を出来るだけ先に延ばしながらも、勤続満10年に達しないように、最初の2回の契約期間を従来の1年から3年などに長期化する方針を打ち出している。

企業は「求める人材」を主体的に選ぶべき

こうした目先の法律対応とは別に、中長期的な視点から危惧されるのは、従来の延長線上で人材マネジメントを続けていると、日本企

業の組織・人材の競争力が弱っていく可能性があることである。

競争力のある組織や人材基盤を築くためには「現地化」が必要である。しかし日本企業では「現地化」がなかなか進まない。

「現地化」とは、単に駐在員が担当しているポジションに現地社員を登用することではない。駐在員が本国へ引き上げた後も、現地社員が自社固有の理念や価値観を理解し実践しながら事業を成長させていくような組織をつくることなのである。

駐在員が経営のバトンを渡す最初の現地社員である「現地化・第一世代」の役割は極めて重要である。なぜなら、第一世代が企業理念や価値観を正しく身に付けていなければ、第二世代以降の組織は本来ありたい姿から掛け離れていってしまうし、第一世代の能力が低ければ、人材レベルも高まる見込みが薄いからである。

しかし、第一世代の人材を育成するのは非常に難しい。企業が必要とする様々な能力や経験をバランスよく兼ね備え、自社の企業理念や価値観と相性の合う人材は、労働市場に多

新「労働契約法」の主なポイント

主なポイント	概要
1 労働者の利益に直接関わる規則制度の制定	●従業員代表大会または従業員全体との討論を経て、方案と意見を提示し、労働組合または従業員代表との平等な協議を経て確定する義務が発生。 ●制定過程、実施過程で不適切だと考える場合、労働組合又は従業員は企業に意見を提出し、協議の上、修正する権利を明記。 ●規則制度や重大事項の決定を公示、あるいは労働者に告知する義務が発生。
2 試用期間	労働契約期間に応じて試用期間を詳細に規定。 ●3ヶ月～1年の契約:1ヶ月以内 ●1～3年の契約:2ヶ月以内 ●3年以上の契約:6ヶ月以内
3 無固定期限労働契約	勤続満10年以上の場合に加えて、2回連続して固定期限契約を結び3回目の契約を更新する場合も、無固定期限労働契約の義務が発生。 ※いずれも、労働者が固定期限契約を望む場合を除く。（＝ほぼ自動的に無固定期限契約になるということ。）
4 労働契約の終了、解除	●契約解除について、試用期間内の場合も、業務に従事できないことの証明が必要に。 ●契約解除の場合だけでなく、契約終了の場合も、経済補償金の支払い義務が発生。（労働者に契約更新の意思がない場合を除く。）
5 派遣労働の活用	●活用可能な職務を、臨時的、補助的、代替的なものと規定。 ●派遣会社の義務、派遣受入企業の義務、派遣労働者の権利を規定。
6 研修受講者の服務期間、競業制限、違約金	●研修受講者との間で服務期間と違約金の約定が可能な旨を規定。 ●守秘義務を負う者との競業制限および違約金の約定が可能な旨を規定。

図1

主任
田浦里香
NRI上海
コンサルタント



くはない。したがって、第一世代を育成するためには、①人材を採用する、②自社に必要な人材か否かを早期に見極める、③自社の基準に合わない人材は雇用を中止し、基準に合う人材のみ残して集中投資する、というサイクルを精力的に回し続ける必要がある。

日本企業の場合、②～③の人材選別に対する意識と行動が極めて弱い。その背景には、差別化や選別することを躊躇する日本的心情がある。それ以上に問題なのは、経営者自身が「現地化・第一世代」の重要性や求める人材像を十分に認識していないことである。

新法が施行されると、期限を定めない労働契約が発生する確率が高まる。もし企業が意識的・主体的に人材を選別していかなければ、市場価値の高い優秀な人材は流出する一方、望まない人材が社内に溜まっていく。これまで、人材の育成やリテンションが課題とされてきたが、それ以前に企業自らが「人材を選ぶ」という意識を強く持たなければ、組織や人材の競争力が高まる望みはない。

改めて問われる駐在員の資質

現地社員のレベルアップとともに重要なのが、駐在員の資質である。

中国で働く日本人駐在員は、中国に対する愛着度とビジネスへの関与度とによって、いくつかのタイプに分類できる。(図2)

「チャイナ・スクール」は、中国語が堪能で中国に造詣が深い親中派である。その対極にあるのが、中国での仕事や生活に馴染めず、一

日も早い帰国を望んでいる「嫌中派」である。その中間に、中国に対する特別な感情に左右されずミッションに取り組む「実務派」がいる。

近年、各社のグローバル事業の中で中国が大きな位置を占めるようになると、「実務派」の中に新しいタイプが生まれてきた。「グローバル実務派」は、欧米などで経験を積んだのち、総経理や事業部長として中国事業の立ち上げや建て直しのために送り込まれた人々である。中国特殊論に染まることなく、日本方式に固執するわけでもなく、事業を成長させるための仕組みや施策を、客観的・分析的に考える。かといって現地の事情を無視するわけではなく、他国での経験から、どのような事柄は現地の事情に合わせて考えなければならないかを心得ている。

一方、注意したいのが若手駐在員の増加である。特にグローバル展開を進めている製造業の場合、世界のあちこちで同様のニーズが生じているため、海外へ送り出せる本社の人材が不足している。そこでマネジメント経験のない若手までもが派遣の対象になっているのである。

若手駐在員に対しては現地社員から「なぜこんなに経験の浅い駐在員の下で働かなければならないのか」、「教育すべきは我々よりも

駐在員だ」、「現地化はますます遠のいた」などの不満が出るケースが目立つようになった。

若手駐在員にとっても、海外に赴任して突然多数の部下を抱え、日々意思決定を迫られると、戸惑い悩み、精神的に潰れてしまう人が少なくない。他方、経済も社会も成熟し閉塞感の漂う日本を抜け出して、発展の最中で活気があり、生活面で不自由の少ない中国の大都市で数年間の海外生活を楽しもうと目論む、「海外生活エンジョイ派」もいる。仕事より余暇に精力を傾けるような人が管理職として赴任すると、その下で働く現地社員のモチベーションは確実に下がる。

企業は、異文化への許容度が高く精神力が強い人など、適切な人選を行うとともに、現地でのミッションやマネジメントの基本スキルについて、派遣前に教育するのが望ましい。

「チャイナ・スクール」の一部をめぐる問題についても指摘しておきたい。いずれの企業もコンプライアンスに注力しているが、グレーゾーンが多い中国では、本社基準でコンプライアンスを実践するのに限界がある。ただしコンプライアンスを軽視していると、いつ足元をすくわれるかわからないため、可能なかぎり推進しなくてはならない。しかし、価値観や行動様式までもが中国風に染まってしまった駐在員が、会社の方針に反して、現地社員と一緒にコンプライアンス違反を起こすケースが時々発生している。また、会社の方針を駐在員が自分の担当部署へ展開する際に、現地社員に「受け」の良ように曲げて伝えてしまうケースなども散見される。

会社の経営方針や価値基準は、必ずしも現地社員に歓迎されるものばかりとは限らな

い。現地の価値観や風習を理解するのは素晴らしいが、企業人である以上、会社の経営方針や価値基準を堅持した上での「現地化」であることを、改めて徹底する必要がある。

現地に対する本社の理解と協力が不可欠

中国事業の成長を目指して人材マネジメントを推進する上で、本社の果たす役割も重要である。

日本企業では、製造や営業などを軌道に乗せることに注力するあまり、人事など経営管理機能の整備が後手に回りやすい。中国が自社にとって重要な地域であるならば、経営管理に通じた人材を介して現地社員に仕組みやノウハウを移転するなど、本社からのより積極的な支援が必要である。

ただし、本社から支援する場合は、現地の事情を十分に理解する姿勢が不可欠である。中国での人事制度改革を本社の人事担当者が側面支援する際に、本社の人事制度を強引に導入させようとするケースがある。中国と日本とは、労働市場の状況が大きく異なる。どうしても日本の人事制度を中国にも導入したいならば、その運用プロセスで生じかねない問題と対応策を事前に研究するべきである。そうでなければ、本社は干渉するだけで、現地経営の成功を真剣に考えているとは言えない。

企業はグローバル化とローカリゼーションが表裏一体となった「グローカリゼーション」の課題に直面している。本社にも、進出先におけるローカリゼーションを助けるようなグローバル化の発想が求められている。 ■

近年見られる日本人駐在員の類型 図2

