

中国の外部労働市場の現状 ——人材採用における人材サービス会社の役割——

村田 弘美 リクルート ワークス研究所・主任研究員

国際的な人材獲得競争へと企業の関心が高まり、地域ごとに人材の活用戦略を掲げる企業が増えつつある。本レポートでは、アジアの拠点で企業が現地人材をどのように獲得しているのか、現地の人材サービス会社が提供するサービスに焦点を当て、中国（主に上海）の地域特性、メソッドの有無、サードパーティの活用などの事例を紹介するとともに、日本との違いに注目した。

キーワード： 外部労働市場, 中国, グローバル人材, 現地採用

目次

- I. はじめに
- II. 外部労働市場の特徴
 - III-1. 採用経路
 - III-2. 人材サービス業
- III. アジアに進出する欧米の人材サービス企業のサービス
 - III-1. アデコ
 - III-2. ランスタッド
 - III-3. コーン・フェリー・インターナショナル
 - III-4. フューチャーステップ
- IV. 考察

I. はじめに

新しい市場の開拓、生産コストの削減、新規事業の立ち上げなど、グローバル化¹が加速する中で日本企業の海外展開が進んでいる。海外事業基本調査²をみると、2006年度末時点の現地法人数は1万6370社。地域別にみると、アジアが9671社、北米が2830社、ヨーロッパは2405社で、アジアのシェアは6割と重要な位置づけにあることが示されている。アジアの現地法人数の内訳をみると、中国が最も多く4418社（前年度比9.1%増）、ASEAN⁴は2753社（同1.4%増）、NIEs³は2059社（同0.7%増）である。その他のアジアでも、イン

ド、ベトナムの企業数増加により441社（同21.2%増）となった。グローバル化の波に乗り遅れたといわれる日本においても、中国をはじめアジア地域での海外展開を拡大してきたことが分かる。

世界中で人材獲得競争が起こっているといわれるが、企業を成長させるために有能な人材を登用することは重要なファクターである。日本総合研究所の『中国における人材不足におけるアンケート・ヒアリング』でも管理職の人材不足や人材獲得の競争激化が指摘³されている。本稿では、現地法人において、有能な人材を世界中からどのように獲得しているのかアジアの重要な拠点、中国を例に、日本やグローバル企業の採用の状況や、各国における外部労働市場の利用やそのサービス機能を通じてその現状に接近する。

II. 外部労働市場の特徴

アジアは多くの地域から成り立ち、多文化、多言語、多人種で構成されている。アジア間での人材の流動は、香港・シンガポールなど一部の地域のみというのが実際にはどうか。フューチャーステップ社のアジア太平洋地区社長のティム・ネルソン氏によると、外部労働市場という側面では、アジア太平洋地域は、市場の成熟度や産業特性、転

職志向、人材採用の候補者がプールされている洗練度、ソーシング方法、リーダーシップのコンピタンスなどの指標などから判断して、「北アジア地域」、「インド」、「アセアン」、「オーストラリア・ニュージーランド」、「日本」という5つのタイプに分断されている。それぞれが独立した市場構造になっているという。ただし、実際のリクルーティングのプロセス、面接、テクノロジーの違いはほとんどないという。

アジアの外部労働市場については、環境変化も大きく、現況を映した文献はほとんどまとめられていないため、以下では、日本企業が現地法人を多く置いている北アジア地域の中国（主に上海）について、外部労働市場の外観をインターネットによるリサーチを中心に、近年の人材サービスの種別についてまとめ、また、採用方法や人材サービスの機能については現地の事業者ヒアリング調査を行い、その特徴をまとめた。

中国の人材サービスは、国有の企業が絶対的に主導的な立場にあり、規模や影響力などをみても有利な立場にある。中国対外服務工作業協会の統計によると、2006年に協会に所属していた人材サービス企業116社の営業総収入は310億人民元、うち上海外服、北京外企、中智、広東友誼、天津外專、四川外企、中智大連、深圳労服の8社における営業収入は223億元で、営業総収入の72%を占めている。上述の8社はすべて国有企業である。しかし、国有企業が絶対的に有利な立場にあるというわけではない。その理由として、国有人材サービス企業は人材派遣を主な業務としており、戦略コンサルタント、報酬コンサルタント、ヘッドハンティングなどのハイレベルな業務の市場シェアは外資系人材サービス企業が主体である。

改革開放及びグローバル化が進むにつれて、世界有数の数多くの人材サービス企業が続々と中国市場へ進出している。この進出により、人材サービスマネジメントの先進的な理念および高い品質の業務システムが中国国内へ持ち込まれ、国内の人材サービス産業の競争を増幅させることとなった。人材サービスが産業として確立し、規範化さ

れ、国際化に向けての発展をリードしていくことは、中国にとっても意味のあることである。中国市場への進出からまだ日が浅く、業務の制限もある外資系人材サービス企業の主な業務はヘッドハンティング、トップレベルの人材コンサルタントに集中している。現時点では営業収入も少なく、会社の規模もさほど大きなものではないが、利益が見込めることや、今後は人材サービスに関する規制緩和が進むと目されることから、先行きは明るいと思われる。また、中国の企業は、管理職以上の採用にのみコストをかけ、他は主に自己調達を主としているため、中国に進出した外国企業を中心に人材サービスを利用する傾向が高いという。

II-1. 採用経路

中国人力資源服务业白皮书 2007⁴ (HR White Paper)によると、主な採用経路は「人材招聘会」、「新聞による求人広告」、「インターネットによる求人広告(e-Recruiting)」の3通りに大別される。

採用経路は、人材招聘会、新聞の求人広告、インターネットによる求人広告のほかにも、中国政府傘下の人材管理会社(雇用代行会社)、人材紹介会社、従業員の紹介などの縁故などがあり、採用ターゲットやサービスの特性により使い分けられている。

中国企業か外国企業かによって、採用手法や人材サービスの利用への考え方は異なっており、それが人材サービス企業の類型にも反映している。人材サービス会社の利用については、中国独自の制度である档案⁵の取扱いの流れ⁶を汲んでいることや、労働争議の多さなど人事労務管理の複雑さから、雇用代行会社を利用して雇用契約を締結する企業も多い。またいくつかの職種⁷では直接雇用が制限されているため、専門の雇用代行会社を通じて人材が派遣される仕組みをとっている。雇用代行会社の主なサービスは後に紹介する。

中国における外部労働市場は日本や他のアジア地域の国とも異なる独自のものである。たとえば、

公共職業紹介機関は、求職者の取扱いを「人材市場」と「労働市場」の2つに分けている。「人材市場」の人材の要件は、専門学校以上の学歴を有する人である。これに対して「労働市場」はブルーカラーを対象とした紹介を行う公共職業紹介機関を指す。文字は同じだが、日本の「労働市場」の意とは異なるものである。

一般に高学歴の労働者を募集するには、人材紹介会社やヘッドハンティング会社、インターネットによる求人広告、人材招聘会を利用する傾向があり、低学歴の場合は労働市場、縁故、新聞の求人広告などを利用する傾向にあるが⁸、民間人材紹介会社へのヒアリングによると、中国企業では人材サービスのような仲介サービスを利用して採用するのは、管理職以上もしくは高度専門職に限られるという。また、新卒者の就職制度では、1990年代の後半に国による分配制度から自主就職へと制度を変更したことを機に、インターネットによる求人広告などの人材サービス業の利用も増えるようになったという。

また地域によって異なるが、「2007年上海市職場需給状況分析」⁹によると、上海市では約4万5000社が公共のジョブサイトや職業紹介所で人材の募集を行っており、2007年の求人件数は約104万件であった。現地での採用ニーズが高い職種はセールス、カスタマーサービス職、エンジニア、管理職などで、専門性の高い職種に対する求人が集中している。また、求職者約106万人の平均年齢は32歳で、35歳以下が約8割を占める。学歴構造では、大卒者36.2%、高校卒40.2%¹⁰と、両者の合計は76.4%で、中～高学歴の若年求職者が外部労働市場の中心層である。

中国では、日本のように職階で採用方法を分けるのではなく、主に年収額で採用方法を分けるところもある。

II-2. 人材サービス業

中国における人材サービス業は、国有、民営、合資などが混在しているが、大きくは、ヘッドハ

ンティング・人材紹介、多チャンネル募集¹¹、人材（労務）派遣¹²、人材査定、育成訓練、管理サービス、情報調査サービス、データ処理サービス、HRMコンサルティングという9つで構成されている。うち、ヘッドハンティング・人材紹介、多チャンネル募集、人材（労務）派遣、HRMコンサルティングが、市場の売上げの大半を占めている¹³。2006年の人材サービスに関する統計¹⁴によると、ヘッドハンティングの成功数は4万3959件、人材派遣は78万603人、人材情報ネットワークサービスの年間募集件数は2838万8654件、年間求職件数は8526万5929件で、拡大傾向にある。

中国の現行法では、外投単体による人材サービスは3つの業務に限定されていたが、上海市の一部の地区で試験的に人材派遣が認められたことを期に、2008年より欧米の大手企業も次々に事業拡大を計画している。

主な人材サービス会社のサービス領域や系統については、2008年9月～10月にかけてインターネットに掲載されている大手を中心に代表的な企業を中心に調査し、雇用代行、紹介、人材派遣、ジョブサイト、新聞・雑誌を中国の特徴的な類型ごとに分類し（図表1）、その特徴については、以下にまとめた。

①人材招聘会・人材交流会（人材市場）

まず、採用経路に多かった人材招聘会であるが、2006年1月に施行された全国人材交流会審査・許可弁法に基づく資格要件を満たした人材仲介サービス機構と求職者とのプラットフォームで、日本のジョブフェアに近い。人材招聘会の主催者は主に次の3つである。

- ・政府関連機構、各省、市の人事部傘下の人材職業指導センター
- ・民間の人材サービス会社
- ・労働部門傘下の職業紹介機構

最近では、大学など学校におけるキャンパス招聘会が増えている。P&G、モトローラ、マイクロソフトなどの多国籍企業がキャンパスを巡回し、新卒者の採用活動を行っている。

図表1 主な中国の人材サービス会社

類型	系統 外資	会社名	雇用 代行	紹介	派遣	ジョブ サイト	新聞 雑誌	
国有		FESCO	●	●				
		SFSC(上海市对外服務有限公司)	●	●				
		CiC	●	●				
		四通 / 四通星空	●	●			●	
民間		科銳コンサルティング		●				
		科銳派遣			●			
事業 単位	人事部系統	人事部全国人材流動センター 中国国家人材網	●	●			●	
	労働部系統	労働と社会保障部国際交流サービス センター	●	●				
	部、委傘下	建設部的資源開発センター 中国建設人的資源網	●	●			●	
業界 専門 サー ビス 企業	民用航空系統	北京外国航空サービス会社	●	●				
	外交事務系統	北京外交人員人事サービス会社	●	●				
	海上石油部門 サービス企業	中海石油基地集団有限公司人の資源 サービス支社	●	●				
外資 合資 欧米	スイス	Adecco (芸珂)	●	●	●			
	オランダ	randstad (任仕達)		●				
	英国	智联猎头(Alliance Executive Search) zhaopin.com				●	●	
	英国	JAC		●				
	米国		マンパワーチャイナ万宝盛華 万宝盛華白皮書		●	●		●
			Heidrick & Struggles (中国) 公司, 北京海德思哲国际咨询有限公司		●			
			Korn/Ferry International 光辉国际 咨询(北京)有限公司		●			
			Futurestep 上海光辉人力资源咨询有 限公司			●		
			Hewitt Associates 翰威特コンサル ティング会社		●			
			Kelly Services, Inc. 北京普睿国际人力资源顾问有限公司		●			
			东方瀚德(北京)管理咨询有限公司 Hudson Highland Group		●			
	外資 合資 日本	日本	英創人材服務(上海)有限公司 潜力新人		●	●	●	
			保聖那人才服務(上海)有限公司		●			
パソナテック大連				●				
上海テンプスタッフコンサルティング 有限公司				●				
上海ヒューマンリソシア				●				
Staff Service Shanghai Co. Ltd.				●				
上海霧索(NISSO)人力资源服務有限 毎日協通(北京)諮詢有限公司				●				
外資 合資 その他	オーストラリア	北京首要資源商務コンサルティング 有限公司(E.L Consult)		●	●			
	香港	北京伯乐优才管理顾问有限公司 Bo Le Associates, Ltd.		●				
外資 合作	日本	51job.com		●	●	●		
	米国	Monster Worldwide モンスター ChinaHR.com 中華英才網		●		●		

出典：各団体のウェブサイト、アニュアルレポート（2008）をもとに作成

②ヘッドハンティング・人材紹介

1992年、中国で最初のヘッドハンティング会社が瀋陽で誕生し、次いで北京・上海・深圳・広州などの大都市に広がった。2007年6月までに政府に登録された会社は950社を超え、うち約200社は多国籍のヘッドハンティング会社である。

人材紹介会社は主に3つの類型に分類される。1つは多国籍のヘッドハンティング会社で、年俸

30万ドル以上の上級管理職を扱う。2つめは現在の主流とされる形態である。中国で5年以上の実績を持つ人材紹介会社で、大企業の中級～上級管理職を扱う。3つめは小規模なヘッドハンティング会社で、ミドルからローエンド層の紹介を行っている。

2000年以降、中国に進出したグローバル企業の高度人材への採用ニーズが高まり、欧米の大手人材サービス会社が次々に参入した。その多くは派遣会社であるが、2008年まで外資による人材派遣業が禁止されていたため、主な事業として人材紹介を行っている。中国国内でグローバル企業が求める高度人材は希少であり、採用に苦戦している企業も多い。欧米系の人材サービス会社では、国内の高度人材や海外の留学生など、外国での経験を持つ人材（ブレンド人材）を軸にした管理職の紹介を行うほか、国内に人材がない場合に他国から最適な人材を調達している。日本から進出した企業が募集する人材の条件には、中国語や英語に加えて日本語が堪能であることを要件にする企業がほとんどのため、日系の人材サービス会社業を利用する企業が多い。人材紹介会社の選択には、コンサルタントが対応する言語なども重要視されている。

③新聞の求人広告

新聞広告は、かつては主要な募集チャンネルであったが、近年のインターネットの発達によりネット募集のシェアが急速に拡大した。現在は新聞の求人広告のほぼすべてがインターネットとセットになっている。ただし、中国でも開発の遅れている一部の地域では、新聞は依然として有力な募集手段であり、新聞広告の浸透力は高い¹⁵。

④インターネットによる求人広告

2006年のインターネットによる求人広告（以下ジョブサイト）の利用者は約1730万人となった。ネットの利用者約1.3億人のうち約13%がジョブサイトを利用している計算となる。入職経路の将来予測では、インターネットが普及していない地

域の今後の増加を見込んで、2010年には54.3%がジョブサイトを利用すると予測されている。

一部のローカルサービス企業と外資系企業は合弁会社を設立し、中国における人材サービス産業の発展の原動力となっている。米国同様に、広大な国土を持つ中国ではインターネットによる情報提供の利用価値は高いようで、新聞や雑誌など旧来のメディアと連携して、全面的な展開を行っている。代表的な企業は51Jobや、ChinaHRなどがある。旧来のメディアに、ネットメディア及び先進的な情報技術を集約し、ネットメディアおよび先進的な情報技術を集約し、募集・ヘッドハンティング、研修・能力診断テスト、およびアウトソーシングなどを含むあらゆる分野に対応できる人材サービスを提供している。求人企業に対し、効率よくターゲットを定め、短時間で、より低コストの方法で最適の人材を探すサポートを行っている。

⑤中国政府傘下の人材管理会社(雇用代行会社)

FESCO（北京外企人力资源服务有限公司）やCiiC（中国国際技術智力合作公司）に代表される国有の雇用代行会社は、人材の採用や人材派遣、労働契約代行、労働争議の解決、従業員の給与支払い、福利厚生のアウトソーシング、档案の管理、外国籍向けの従業員向けサービス、出張を含む出入国の手続き、設立登記の代行、オフィス設備の手配など広範なサービスを行っている。欧米の人材サービスであるPEO（Professional Employer Organization）に近いビジネスモデルといえるだろう。人材紹介や派遣、業務請負も行っているが、たとえば、企業が人材採用を行う場合、ソーシングには、新聞の求人広告、ジョブフェア、ジョブサイトを利用して応募者を選考し、採用を決定する。採用決定後に、企業は労働者と直接雇用契約を結ばずに雇用代行会社を介して最終的な雇用契約を締結する。こうした雇用代行会社の介在が中国の特徴であり特殊性ともいえる。人材の採用には戸籍や就業居住証などの公的手続きや福利厚生の適用など様々な手続きが必要となることや、地

域により諸制度が異なるため、一連の事務を代行するサービスを利用する企業は多い。また政府傘下であり、歴史があるため国内での認知度が高く浸透しており、長期にわたり利用する企業も多い。2008年1月に施行された労働契約法にともなう取り締まり強化など、企業の労働契約に対する意識の高まりから、自社に人事機能や専門家を持たない企業を中心に、今後も一定の利用ニーズが見込まれている。

Ⅲ. アジアに進出する欧米の人材サービス企業のサービス

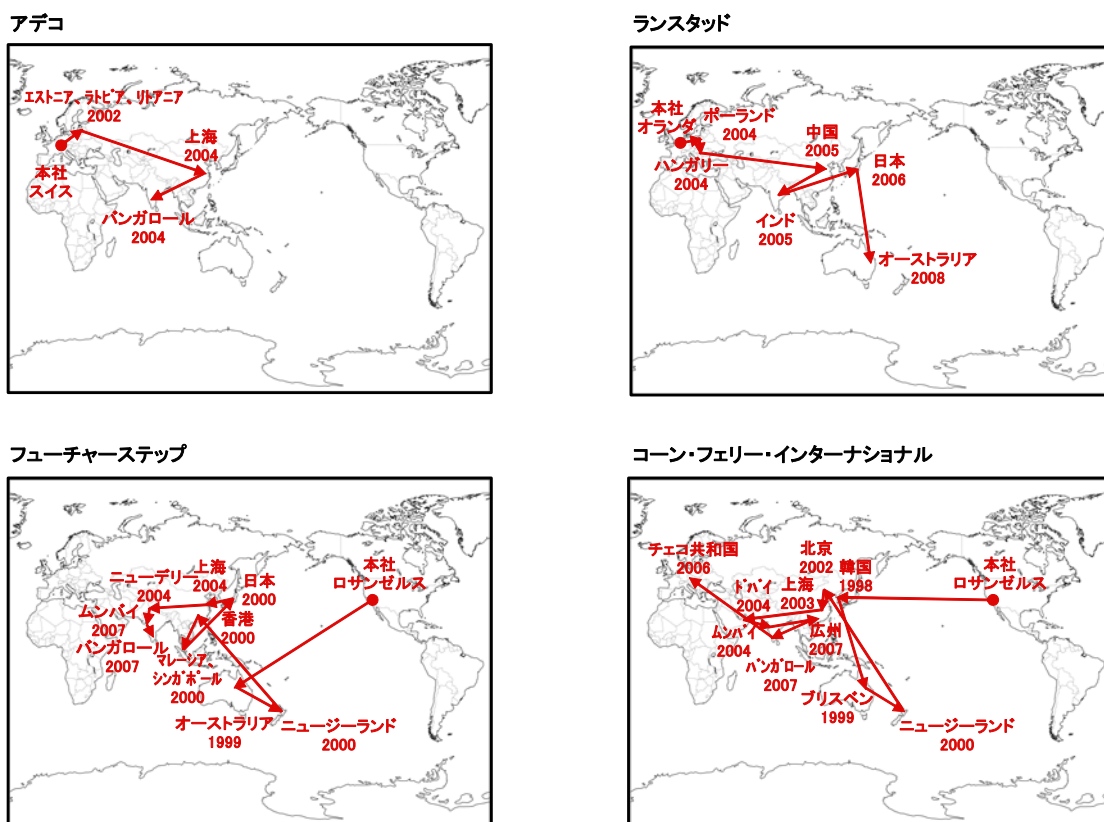
1999年以降、アジア各国に主要な欧米系の大手人材サービス事業が次々に参入している。これが国内の外部労働市場を刺激して、よりサービスの質が高まるなど、近代化プロセスが進むと予想されている。

世界の代表的な欧米の大手人材サービス企業であるアデコ、ランスタッド、コーン・フェリー・インターナショナル、フューチャーステップといった派遣および職業紹介会社4社の進出を例にみると、アデコは早くから世界中に拠点展開していたが、4社とも2000年以降に中国やインドをはじめ、アジア地域に進出し重点を置きはじめている（図表2）。

質の高い欧米企業の進出は、活発な競争を呼び、企業や求職者双方へのサービスの向上につながるはずである。国内企業はきめ細かなサービス面で劣っているが、欧米系企業の影響を受けてより高いサービスを生み出すことではじめてグローバル化への一歩を踏み出すことになる。

次項では、アジアにおける人材サービス提供の特徴やその効果について、上記の大手人材サービス企業で国際戦略を担当する代表者にご協力いただき、2008年7月～8月にアジアの労働市場とサービス内容についてのインタビューを行った¹⁶。その中から、アジアや中国特有のサービスを中心にその特徴を述べる。

図表2 人材サービス会社大手4社のアジア・東欧・中東進出（1999年以降）



出典：各社のウェブサイト（2008），アニュアルレポートをもとに作成

III-1. アデコ (Adecco SA) 17

アデコグループは世界の60カ所に7000以上の拠点を展開し、アジア地区では13カ国と25年以上の実績を持つ。アジア市場の収益では、日本、シンガポール、台湾が上位であり、この3カ国ではフルラインのスタッフィングサービスを行っている。香港・タイ・シンガポール・中国（広州）では、日本語部門を開設し、主に日本企業向けにきめ細かなサービスを展開している。日本における同社のイメージは派遣を主としたものにとらわれがちであるが、国により提供する人材サービスは異なる。これは、各国の法規制の違いや、市場のニーズによるものである。たとえば中国では、派遣業への参入規制がされていたことや、管理職や専門職以外の人材の採用には、あえてコストをか

けなくとも採用できていたためである。同社をはじめ、中国に進出したスタッフィング会社は、中国では主に中国人の管理職の職業紹介に絞り、主にエグゼクティブサーチを行っていた。2008年に派遣のサービスが許可され、今後はサービスを拡大する予定である。アデコでは、中国では人材紹介を中心にエントリーレベルからエグゼクティブまでアセスメントを含むリクルーティングプランを提供している。また、事務所の設立サービスも行っている。これは、中国に事務所を設立する企業が増えたことや、中国における諸手続きが煩雑であることから、包括的な顧客サービスを行なっている。他にも、他国のエグゼクティブが半年程度の短期間だけ中国に滞在する場合に、“ワンストップソリューション”と称する法的に必要な手続きを請け負う。たとえば、日本企業が支社を設立する場合に、同社は事業許可の取得からサポート

できる。採用計画ではすべての契約形態の採用と配置までを行っている自社のアセスメントテストを利用するなど、グローバルに展開する人材サービス会社ならではの包括的なサービスを提供している。

シニアレベルの募集では、台湾、香港、シンガポールなど、アジア太平洋各地の拠点間での紹介も行っている。また、たとえばイタリアで中国系企業の求人が出ていれば、中国で人材を捜してイタリアに紹介することも可能で、その逆もあるという。

III-2. ランスタッド (Randstad) ¹⁸

ランスタッドは、世界 53 カ国に 5400 拠点をもち、アジア圏では 2005 年以降にインド、中国、日本に進出している。コアビジネスとしてスタッフィング、専門職紹介、サーチ&セクション、HRソリューション、インハウスサービスの 5 つの事業を展開する。中国では企業と労働者が対等な関係性ではなく、また労働条件や給与支払いをめぐる労働争議も多かったが、欧米の人材サービスの手法を取り入れることにより、労働市場そのものを改革するに至った。中国政府（立法機関）に対して人材派遣や外部労働市場の機能への理解を得るために積極的な活動を行っており、同社の取り組みが中国における人材派遣の市場を創ったといえる。

中国では、「シニアレベル」と「ジュニアからミドルレベル」のエグゼクティブの 2 つの層を対象としている。シニアレベルを対象としたビジネスモデルは、「フル・サーチ」で、コールドコール (Cold Call) からマッピングを経て最後の契約までを含めたすべてを請け負う。このレベルの候補者は通常、他社に雇用されている状況でヘッドハンティングをするため、必然的にフル・サーチの形態となる。課金はリテイナー型で、着手金としてフィーの 33%を受け取り、コールドコールをはじめとして積極的に顧客の条件に合う候補者を探し出す。候補者を顧客に紹介した時点で 33%を受け取り、

契約が完了したら残りの 33%を受け取る。

ジュニア～ミドルのエグゼクティブには、「サーチ&セクション」というサービスを提供している。このサービスでは、顧客の条件に合う人材を同社の候補者データベースから探し出す。新聞やインターネットのサイトなどに広告を出して候補者の申し込みを募り、ジョブボードなどから情報をスキャンする。条件に合う人材がいれば、顧客企業から「最適なオファー」があると知らせる。

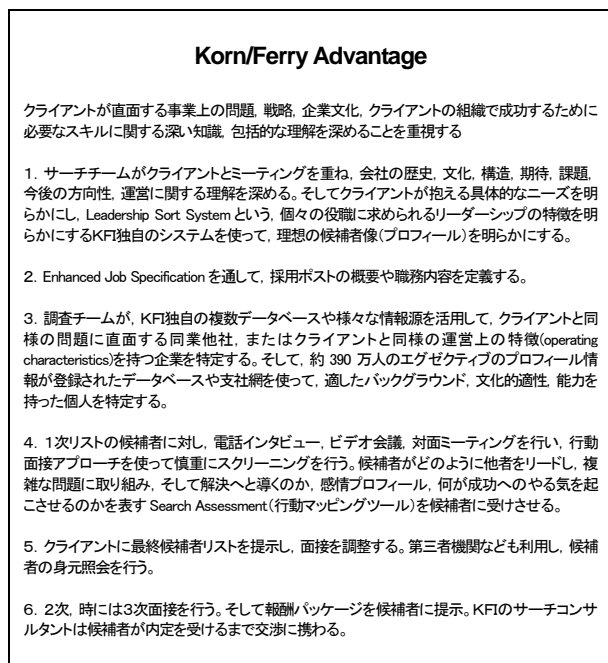
同社の競争優位はリーディング・カンパニーであることと、ビジネスコンセプトであるという。ランスタッドは法律の遵守と質の高いサービスをモットーとしており、候補者からのクレームがあれば、すべて中国の新しい労働法に準じて対応する保証をするという。インドや中国など新しい市場を開拓し、制度を整え、ビジネスを成功させるのは容易な道ではない。しかし長期的な視野で考えると、飛躍的な成長と、法律を遵守し高品質なサービスを提供することを切り離すことはできないという。

III-3. コーン・フェリー・インターナショナル¹⁹ (KORN/FERRY INTERNATIONAL)

コーン・フェリー・インターナショナルは、世界 40 カ国に 90 拠点をもち、アジア太平洋では 10 カ国 18 拠点を設けている。エグゼクティブ採用の世界的リーダーである同社は 1969 年に創設され、日本では 1973 年、シンガポールでは 1975 年に支社を開設し、エグゼクティブの紹介から、リーダーシップおよび人材コンサルティング、採用アウトソーシング、中間管理職の紹介まで包括的なタレントマネジメントソリューションを提供している。コンサルタントは、業界の豊富な知識および世界規模のネットワークと科学的アセスメントツールを組み合わせ、(採用) ポジションの具体的な人材要件に対する候補者の適性を正確に測定している (図表 7)。また、エグゼクティブ 130 万人以上のコンピテンシーデータおよびリーダーシップスタイルに関する専門知識を生かし、アジ

アおよび世界中の人材マネジメントやリーダーシップの問題における画期的な研究を実施・発表している。

図表7 エグゼクティブ採用メソッドロジー



出典：アニュアルレポート（2008）をもとに作成

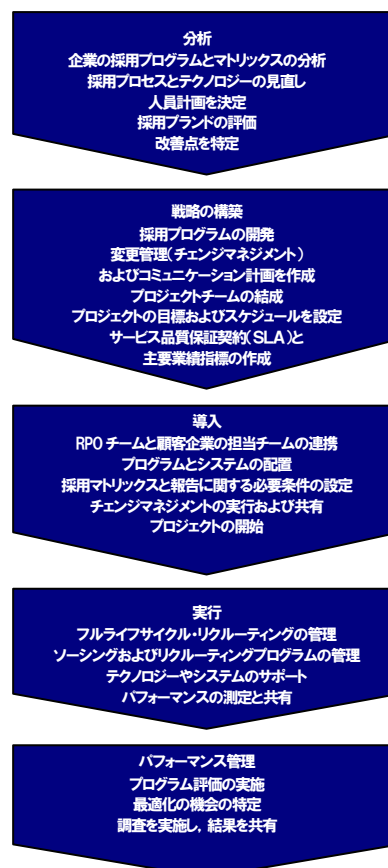
III-4. フューチャーステップ (futurestep) ²⁰

フューチャーステップは、世界 20 カ国 70 拠点をもち、アジアでは、1999 年にオーストラリア、2000 年にニュージーランド、香港、クアラルンプール、日本、2004 年に上海、2005 年にインドに進出した。同社が行うサービスは主に、企業から中間管理職(年収 7 万 5000~15 万 US ドル程度の範囲)のスカウト依頼を受け、同社のウェブサイトに登録した候補者の中から最有力な数名を紹介し、最終的に企業側が採用者を 1 名に絞り込めるようにするものである。セールスマネージャーなどが中心で、少数の顧客企業とパートナーシップを結び、豊富な人材供給源からの大量採用のサポートを可能としている。

地域ごとに多少の違いがあるが、ソリューションの方法論やビジネスモデル (RPO モデル) の内

容は大幅には変わっていない (図表 8)。

図表 8 フューチャーステップ社の RPO サービスのプロセス



出典：ウェブサイト（2008）をもとに作成

実際のリクルーティングのプロセス、面接のテクノロジーはどこでも共通するものである。また、ATSを活用する企業が、テクノロジーを最大限に活用できるように、コンサルティング機能を充実させている。また中国では、プロジェクト単位ですべてのポジションの紹介を依頼することもできる。たとえば、新店舗の開設にあたり全スタッフの採用を任された実績もある。また、人材の大規模なソーシングを目的とした「グローバル・リクルーティング・リサーチセンター」を上海に開設しており、大量の人材の依頼にも対応できる。他のアジア諸国と日本で異なるのは、候補者の集めかたであるという。中国をはじめアジアの若年

者は多くが野心的で、企業を渡り歩く“ジョブホッピング”が少なくない。アジアの各市場で候補者の動機付けの理由や方法を理解する必要があるという。

IV. 考察

前項では民間を代表する大手人材サービス会社、4社のサービスを取り上げた。人材サービスの基本ともいえる欧米型をそのままアジアに移行しているのは、エグゼクティブサーチで、エグゼクティブ採用のメソッドは世界共通のようだ。

しかし、それ以外の職位では、その国に応じたサービスが行われていた。中国では、人材派遣は一部の解禁であり、スタッフィング会社においても、スタッフィング本来の自由で多様なサービスを行うことは難しい。現段階では管理職の職業紹介を主体とせざるを得ないように、国外に進出しでも欧米のビジネスモデルをそのままに輸入することはできないようだ。

各国における採用の質を向上させるには、それぞれの人材サービス企業の技術を向上させるかによるが、まずはサービス提供するための下地づくりが重要である。現在はランスタッドのようなリーディング・カンパニーがその役割を担っているが、開発途上国においては、単なる仲介者、サービス提供者としての役割だけではなく、当該国における労働市場の改革者としての視点が必要である。人材サービスを通して、募集内容が法令や社会規範に违背していないか、労働者に不利益を与えていないか、適正な労働契約の締結がされているか、規範を持たせるための仕組みをつくることができる。また、各所での状況を察知した就業・人材政策のリード役となることもできるはずである。また、企業や個人は人材サービス業の築いたインフラを通じて質の高い労働契約を交わすことも可能となる。

中国をはじめアジアの人材サービスは、今後も発展する可能性が高い。人材派遣を全面的に解禁していない国もあるが、中国のように試験的に地

域に導入することで、これから実績を積み重ねていくことや、企業や個人への認知度を高めることが課題である。

最後に、アジアの拠点で企業が有能な現地人材を採用していくために、どのような点に留意すべきかについて述べる

1 日本流をどこまで持ち込むべきか

まず、日本流をベースとした採用手法や雇用慣行を見直す必要がある。ヒアリング調査によると、日系企業は、当初、職業別のスキルや経験とは別に、日本語と現地の通用語の複数言語ができることに加えて、日本の企業風土に馴染むことのできる、人材を採用したいと日系の人材サービス会社に強く望む傾向にあるという。日本型雇用慣行をベースにした採用は現地では理解されにくく、定着につながらない。

中国をはじめとするアジア地域では欧米と同じように、知識・スキルや経験と、職位、報酬が連動している。日本流では新たに入社する者は下積みからはじまり昇進が遅いというデメリットもリテンションに影響し、手間をかけて有能な人材を採用しても日本流の雇用慣行がその成果を壊してしまう。日本の人的資源管理と現地のそれとをどのように融合させるのか、今後も改良の余地は多い。日本企業の一拠点として設置するのか、現地企業と位置づけ拠点を設置するのかにより、人材の配置と採用手法は異なるはずである。採用から定着までを人的資源管理一つの流れ、セットで考えることが必要とされる。

2 求職者の確保と定着

現在、最も課題とされているのは、労働市場における質の高い求職者の確保とその定着である。フューチャーステップの例にみるように、ソーシングが最も重要な課題となっている。英米の基本原則のような“employment at will”ではないが、中国では、管理職以上のポストや専門職について

は、常に有能な人材が不足している状況下であり、短いサイクルで採用活動を繰り返す企業も多い。金融系では特に人材が不足しているため、2008年から2009年にかけての経済危機では、米国で職を失った労働者に対してもオファーをかけるなど、危機を人材採用の好機として国外の高度専門人材の採用にも力を入れはじめた。

また、2008年1月に施行された「労働契約法」では、一定の条件を満たした労働者には無固定期限労働契約すなわち期間の定めのない労働契約を結ぶことが義務づけられた。これによって企業は長期的な視点で人材を確保するための採用力の強化、人材マネジメント戦略を実行しなければならなくなった。企業の成長のためには、採用に関わるアセスメントが重要となり、従来の人材の評価や育成のシステムについても再考せざるを得なくなる。今後は留学生も含めたソーシングや高等教育との連動も必要になるだろう。

3 ブレンド人材の創出

長期的な視点としては、他国を知る「ブレンド人材」の質的、量的確保、それに合った採用や育成方針が必要となるだろう。その供給源は「チャイニーズ・リターンニー」と中国で呼称される他国への留学経験者などが担っているが、グローバルな知識と自国における知識を合わせ持ち、かつビジネスができる人材は希少である。今後は、海外の高等教育機関との連携をはじめとして、グローバルに展開する人材ビジネス会社の積極活用なども視野に入れるべきである。たとえばシンガポールでは、世界各国から積極的に高等教育機関を誘致し、有能な人材の創出に力を入れているが、アジア全体でそのような取り組みが必要になるだろう。企業は従業員が若手のうちから海外でのビジネス経験を積ませる機会をつくるなど、それぞれの段階において、有能なブレンド人材を作り出すための施策が必要になるだろう。

4 人材サービスを通じた世界標準

人材サービス会社に国の諸制度や慣習に合わせたカスタマイズやサービスの変更が望まれている反面、人材サービス会社の各機能には、欧米やその他の国など世界での実績や経験が含まれている。つまりは、世界で共有できる人材の評価軸を人材サービスが保有しているということである。「自社のこのポストにはこのスペック、適性の人材が必要」と企業の求める人物像を示すことが多いが、それを逆手にとって、企業が本来そのポストに求めていくべきグローバル人材像を一緒に生み出すことも可能なのである。人材サービス会社が保有している能力や可能性をうまく引き出し、最大限活用することが、競争力を高める要素になるのだが、それに気づく企業は少ない。

日本企業においては、環境変化の中で、国籍を問わない有能な人材の登用が、競争力のキーフクターとなる。アジアの豊富な人材を始めとする高度外国人の活用の重要性が言われているが、アジアにおける人材採用については、共通化されたメソッドを持っていない企業が多く、試行錯誤の状態である。各国の外部労働市場の特性を理解し、自国のやり方にとられない手法を見つけることが喫緊の課題といえる。また、キャリアパスや能力に応じた透明性ある処遇など、従来の日本型の人材マネジメントのシステムをかなり大がかりに変更する必要があるだろう。

外部労働市場は国毎に独自の顔を持っている。職業紹介を国家独占としていた国にみるように、歴史や労働法規などの社会制度が外郭を作り、それにさまざまな利権や思惑、キャリアに対する個人の意識など、複雑な要素が絡み、市場を形成している。たとえば、国別に特徴をみると、米国や英国のように人材サービスの規制がほとんどない国では、PEOをはじめさまざまなビジネスモデルで分化され、次々に新しい発想のビジネスが生まれるなど外部労働市場が成熟している。フランスのように近年まで職業紹介が規制されていた国では、規制が解かれても公共を主として、民間がそ

れを補完するやり方が色濃く残っている。また、同じアジアにおいてもシンガポールでは、多国籍・多人種の影響を受けて、職業紹介業が多様化している。日本の外部労働市場も新卒採用をはじめ、他国にはない独特な採用方法や人材サービスの形態を持っているが、中国の外部労働市場のそれとは異なる。同じビジネスモデルであっても、国によるカスタマイズがなされている。中国は外部労働市場の形成過程にあり、国有の雇用代行会社の影響も非常に大きいことから、他国にはない独自のモデルを形成しているといえる。たとえば、店長の採用する際にも国によって募集方法や人材サービスの利用などその手法は異なる。日本企業が、中国をはじめ他国で人材採用をする際に、日本流の採用手法では通用しない。まずはターゲットとする求職者の入職経路や人材サービスの特徴、法規制などその国の外部労働市場の特徴を理解することからはじめることが必要である。

注

- 1 内閣府 平成16年度『年次経済財政報告』によると、一般に、グローバル化とは、資本や労働力の国境を越えた移動が活発化するとともに、貿易を通じた商品・サービスの取引や、海外への投資が増大することによって世界における経済的な結びつきが深まることを意味する。また、世界銀行はグローバル化を「個人や企業が他国民と自発的に経済取引を始めることができる自由と能力」と定義している。「自由」とは国境を越えて資本・労働力等の移動に障害がないこと、「能力」とは国境を越えて商品・サービスを提供し、あるいは他の国で経済活動をする能力があることを意味する。『通商白書2001』の定義では、グローバリゼーションとはその用語を用いる者によってさまざまな意味合いに使われる抽象的な概念である。経済学の世界では企業等の国境を越えた経済活動の活発化として用いられ、政治学や歴史学の世界では冷戦後のアングロサクソン系自由主義の世界的波及の進展として用いられ、また、単に漠然と市場経済主義や最近の世界経済の成長を指す場合にも用いられる。これは、まさに国際的にモノ、カネ、ヒト及び情報の移動が活発化している上、国際社会における主体の多様化、国際関係の多様化等が、経済分野のみならず、政治、社会、文化等のさまざまな分野において地球規模の影響をもたらしていることの証に他ならない。通商白書では、グローバリゼーションとは、経済的観点から、地球規模で市場経済化が進んでいく現象を指すこととする」としている。実際には各企業で使用するグローバル化ということばの定義がされていないことが多い
- 2 経済産業省 『第37回海外事業活動基本調査』、2008年6月公表。数値は2006年度末。
- 3 日本総合研究所、2008.2、「中国労働市場における労働力移動と需給ミスマッチの現状と展望」p74-80によると、中国に進出している日系企業67社を対象とした「中国における人材不足におけるアンケート」で、管理職の人材不足の理由は「優秀な人材が応募してくれない(32.8%)」「日系企業間での人材獲得競争が激しく欲しい人材が採れない(25.4%)」「現地企業との人材獲得競争が激しく

人材が採れない(22.4%)」とされ、全般的な管理職の不足に加え管理能力の高い人材、専門・知識を持った管理職の不足を指摘している。欧米と同じく即戦力を問われるため、未経験の新卒者は、対象からは外れる。また、2006.6-9に実施されたIBMビジネス・バリュー・インスティテュートの「在中国多国籍企業管理意識調査」でも同様に管理職不足が指摘されているという。欧米と同じく即戦力を問われるため、新卒は未経験のため、対象からは外れる。

4 上海市对外服务有限公司、北京大学人力资源开发与管理研究中心『中国人力资源服务业白皮书White Paper for Human Resources Service Industry in China』2007年11月によると、中国における公共職業紹介機関の名称は「都市名+人材市場」という名称が多いが、民間の人材職業紹介会社でも「人材市場」という名称をつけるものがあり混在しているという。

5 共産党人事部などが管理する個人の身上書・行状記録で、本人には開示されていない。氏名、生年月日、性別、民族、本籍、現住所、学歴・成績、家庭出身、婚姻、所属階級、所属政党、親族や友人との関係、外国人との関係、渡航など学生時代からの個人情報記載されている。トウアン、ダンアンと呼称される。

内閣府「歴史資料として重要な公文書等の適切な保存・利用等のための研究会資料によると、法律上の定義では、過去及び現在の国家機構、社会組織及び個人が、政治、軍事、経済、科学、技術、文化、宗教などの活動に従事し、直接作成した国家及び社会にとって保存価値を有する各種文字、図表、音声画像など、形式を問わない歴史記録とある。(档案法第2条)

www8.cao.go.jp/chosei/koubun/kenkyukai/sidai/151027/siryoy1-2.pdf

6 流動人員人事档案管理暫行規定によると、(第4条)流動人員の人事檔案の管理機構は県以上(県を含む)共産党委員会組織部門と政府。個人が他人の人事檔案を管理することを厳禁する。(第5条)地区を跨って流動する流動人員の人事檔案は、戸籍所在地の人材流動サービス機構が管理することができるし、現在働いている単位所在地の人材流動サービス機構が管理することもできる。(第6条)人材流動サービス機構を設置していない地区では、流動人員の人事檔案は元の人事档案管理単位で管理する、とある。西湖法律図書館 www.law-lib.com

7 航空会社、大使館、金融、新聞などマスコミ等、業種によっては直接雇用が制限されており、専門の雇用代行会社を利用している。

8 上海市の公共職業紹介所への訪問ヒアリングによる。2008.8。また、日本総合研究所、2008.02、「中国労働市場における労働力移動と需給ミスマッチの現状と展望」p66によると、「一般的には、職業紹介所の利用率は、高校および高校以下の低学歴者の割合が大きく70%前後を占める。この背景には、職業紹介所の取り扱う職種が、単純労働者やブルーカラー向けの多いことに起因しているとみられる」とある。

9 『上海市職場需給状況分析』上海市労働保障を参照。www.12333sh.gov.cn

10 高校卒には専門学校、技術学校が含まれる。

11 多チャンネル募集とは、人材招聘会、新聞、インターネットの総称を指す。

12 日本の派遣業のビジネスモデルとは異なる。

13 上海市对外服务有限公司、北京大学人力资源开发与管理研究中心『中国人力资源服务业白皮书White Paper for Human Resources Service Industry in China』p40では、20年余をかけて現在の系列となったとしている。

14 人事部『2006年の人材流動と人材市場の基本状況に関する報告』国人庁発[2007]54号による。

15 遇偉剛『インターネット募集現在中』2007.06.01,中航メディアによる。

16 インタビューは2008年7-8月に人材サービス会社6社を対象に対面形式で30-120分(時間は企業により異なる)かけて行った。質問は、アジア圏への進出や、主な顧客層、アジア圏で提供する人材サービスの特徴などを聞いている。

17 上海アデコ執行役員 HR開発・パフォーマンス担当 アニー・リム氏へのインタビューによる。

18 ランスタッド上海経営責任者 ポール・ヴェン・デ・ケルコフ

氏へのインタビューによる。

¹⁹ コーン・フェリー・インターナショナル アジア太平洋地区社長 チャールズ・ツェン氏へのインタビューによる。

²⁰ フューチャーステップ アジア太平洋地区社長 ティム・ネルソン氏へのインタビューによる。

参考文献

内閣府, 2004, 『年次経済財政報告 (平成 16 年版)』。

経済産業省, 2001, 『通商白書 2001』。

経済産業省, 2008, 『第 37 回海外事業活動基本調査』。

鈴木敦雄, 1999, 「進化する労働市場」, 『WorksNo36』リクルート。

——, 2000, 「人材ビジネスの現状と可能性」, 『ジュリスト』1173 号。

日本総合研究所, 2008.02, 『中国労働市場における労働力移動と需給ミスマッチの現状と展望』。

上海市対外服务有限公司, 北京大学人力资源开发与管理研究中心, 2007, 『中国人力資源服务业白皮書 White Paper for Human Resources Service Industry in China』。

松本学, 2008, 「中国「労働契約法」の概要」, 『世界の労働』, 日本 ILO 協会。

山下登, 2008, 「中国労働契約法の内容とその意義」, 『日本労働研究雑誌』, 日本労働研究・研修機構。

朴文杰, 2002, 「中国の労働力改革をめぐる現状と課題—外部労働市場の機能と評価を巡って—」, 『現代社会文化研究No25』新潟大学。

曾 湘泉, 2009, 「中国の人的資源市場と公共職業紹介」, 『第 7 回北東アジア労働フォーラム 活気に溢れたシステムチックな人的資源市場 (労働市場) の構築』, 労働政策研究・研修機構。

KRONOS, 2008-9, 『CHINA STAFF The Human Resources Journal for China and Hong Kong』。

江原規由, 2003, 『職在中国』, JETRO。

リクルートワークス研究所, 2008, 「米・英・仏の労働市場サービス 2008 労働力需給システムの現状」, リクルート。

リクルートワークス研究所, 2002, 「欧米諸国の労働市場サービス 英・独・蘭・仏・米の労働力需給システムの課題と展望」, リクルート。