



## CHINA

日中の関係は「教える・教わる」の関係から、  
本格的な「協働」関係に

「世界<sup>とうかん</sup>の工場」の中心地、広東省東莞市<sup>とうかん</sup>に行ってきました。東莞は出稼ぎ労働者を軸にした低付加価値の組み立て加工業の街というイメージが中国国内でも強い。そこではいま街をあげて産業の高度化、高付加価値化に取り組んでいた。

市政府は潤沢な資金力を武器に、研究開発機能を新たに市内に設置する企業に最大で1億円もの補助金を出す。すでに60社への支給実績がある。訪問したある台湾系企業では、200人規模の開発拠点を開設するため人材集めに着手していた。市の幹部に聞くと、高度な人材を全国から呼び寄せるため製造業の街の特色を生かしたIT図書館、服装図書館、家具図書館、毛紡織図書館などといった専門図書館を市内各地に作ったという。「日本は自力で産業構造を高度化し、円高を乗り越ってきたでしょう。私たちの街もそれをやりたいのです」と話す。

ある上海市内の日系有名製造業を訪ねたときのことだ。日本人幹部は「大きな声では言えないが」としたうえで、社内にあるR&D拠点には約300人の修士、博士レベルの中国人社員がいるが、これまでに移管した業務では、その仕事のレベル、スピード、コスト競争力とも日本国内よりも圧倒的に高いとい

う。こなせる範囲も急速に高度化しており、日本から次々と仕事に移ってきている。「ごく一部の業務を除いて、将来的には日本国内でR&D要員を採用する必要はなくなるかもしれない」。

生産現場では中国国内の工場のほうが日本国内の工場より不良品率も低く、生産性が高い例はもはや珍しくない。若くて優秀な人材が豊富に採用でき、その人材を効率よくマネジメントするノウハウが日系企業の側に蓄積されてきたからである。日本企業としては日本国内で日本人を雇用したい。でもグローバルな競争がそれを許さない。「大きな声では言えない」のはそのためである。

中国のGDPが早ければ2009年中にも日本を抜いて世界第2位の経済大国になるというニュースが中国国内で話題になっている。中国はいよいよ大国になってきた。徐々にだが人材も育ってきた。日本と中国の関係は「教える・教わる」の関係から、本格的な「協働」関係に変わりつつある。

この観念の転換をスムーズにこなし、優れた中国の人材を味方に付けた日本企業が次の時代をリードすることになるだろう。時間の余裕はあまりないのである。

田中信彦

Nobuhiko Tanaka / 1988年から中国経済および日系企業のマネジメントなどの領域でジャーナリストとして活躍。上海を拠点にコンサルタントとして経営の第一線でも活動。亜細亜大学大学院アジア国際経営戦略研究科非常勤講師。ワークス研究所客員研究員。著書に『日本人が知らない「普通の中国人」の私的事情』（講談社）などがある。

# NORTH AMERICA

## アナリティクスによって人事が科学に変わる？ データ分析が人事業務を改善する



アメリカには「人事アナリティクス」と呼ばれる分野がある。アナリティクスとは、例えば企業が新聞に求人広告を出して得られる応募者数と、同じ広告をWeb上のジョブ・ボードに掲載した場合の応募者数の比較を分析することなどを指す。

人事アナリティクスは新しい分野であるため、ほとんどの企業は取り組んではいない。しかし、人事トップの関心が高まっていることから、今後多くの企業が取り組むことが予測される。

アメリカ人は、有形のものへの関心について長い歴史を持つ。例えば、アメリカの心理学を長い間支配してきた学派は、感覚や意思といった無形のものは研究するに値せず、観察可能な行動のみが重要だ、としてきた「行動主義」である。それと同様に、定量的な経済学分野は、その他の定性的な社会科学分野に対して圧倒的に優勢である。世界を数字で理解することへの関心は、アメリカ人の心理に深く根付いている。

また、人事アナリティクスは、技術の進展によってさらなる関心の高まりを見せている。ソフトウェアの普及により、人事は多くのデータを利用できるようになった。数年前だったら「雇用した従業員の

業績パフォーマンスを、X大学出身者とY大学出身者で比較するとどうなる？」という質問は、現実的ではなかった。しかし、今では必要な情報はすべて人事情報システムで管理され、こういった分析も可能になっている。

実際、アナリティクスを実行するのは簡単な作業ではない。データの入力間違いをしたり、複雑なコーディングが求められたりするからだ。ただし、こうした問題も解決可能である。多くの人事ツールのベンダーは、分析を容易にするために、アナリティクスのためのツールを包含したソフトウェアを提供する。

「女性のエンジニアの退職が最も多い年齢は？」と分析して、あるテーマへの理解を深めたり、「コールセンターのオペレーターの訓練プログラムは、コストに見合うだけのリテンションにつながっているか？」と分析して、疑問を解消したりすることによって、人事施策の効果を改善することが可能であろう。アナリティクスによって人事が突然科学に変わってしまうと不安を覚えるかもしれないが、アメリカの人事業務は、データによる分析を取り入れることで、大きく発展できると考える。

デイヴィッド・クリールマン

David Creelman / ウェスタンオンタリオ大学でMBA取得。HR情報サイト「HR.com」のナレッジマネジャーを務めた後、クリールマン・リサーチを設立、CEOに就任。人的資本管理について研究、調査、執筆、コンサルティングに携わる。米国、カナダ、欧州のコンサルタントや研究機関を顧客に持つ。