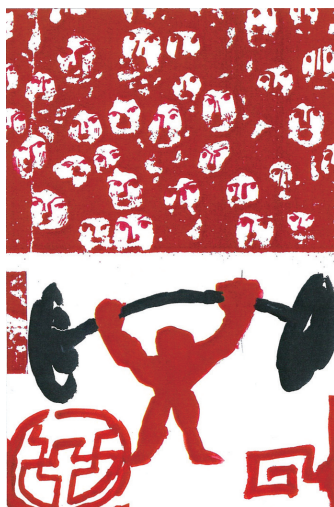


CHINA

庶民重視の「労働契約法」は 景気の減退でどうなる？



2 008年1月1日、中国で労働契約法が施行された。この法律の真の狙いは、被雇用者に有利な新法の導入で事実上の「強制賃上げ」を実現し、低賃金労働に依存した経済成長の体質を変えようという点にある。中国政府は「賃金を上げよ。労働条件を改善せよ。できないなら退場せよ」と要求し始めたのである。法律の内容については、ここでは深く触れない。ポイントは、1. 被雇用者と正式な雇用契約を締結しないなど不当な行為に対する罰則を強化、2. 工会（中国式の労働者組織）の発言権強化、3. 有期雇用を2回更新した場合、3回目には無固定期限（期間の定めのない）雇用契約を結ぶことを義務づけた——といった点である。

改革開放以来、中国経済発展の最大の成功要因が「労働力安売り政策」にあったことは間違いない。しかし一方で、GDPに占める労働者への報酬比率は1990年の53.4%から2005年の41.4%へと15年間で約12%も低下（中国社会科学院「中国企業競争力報告07年版」）し、豊かさが末端の人々に行き届いていない現状が顕著になってきた。02年に誕生した胡錦濤政権は貧富の格差縮小に向けて農民の税負担軽減や補助金増額などの政策を次々と実行している。今回の労働契約法もそうした「庶民重視」の政治的流れの一環にある。

中国政府がこの時期にこうした「強気な」法律を出す背景には経済に対する自信がある。中国では04年頃から一部地域で労働力の需給関係が逼迫、賃金の急騰が起こり始めた。現在ではそれが全国に波及、企業がワーカーを集めきれない事態が日常化している。こうした労働市場の潮目の変化に乗じ、労働者の権利保護や待遇改善、ひいては雇用期間の長期化を通じた産業高度化、高付加価値化を加速しようというのが、今回の労働契約法の目論見である。

しかしここへきて、どうも雲行きが怪しくなってきた。法案の議論が進んでいた05～06年、中国経済は絶好調。しかし07年10月をピークに上海証券市場の株価は暴落、現在はピーク時の4割程度だ。また人民元高やサブプライムローン問題などの影響で輸出が減速、原油高などによるインフレ傾向もあって、中国経済の先行きに悲観的な見方が強まっている。「こんな時期にわざわざ企業競争力を下げる法案を施行するなど、とんでもない」という富裕層の声は強い。分配か成長か。政府の思惑通りに進むかは予断を許さない状況だ。

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。

EUROPE

タレント・マネジメントの
重要性は増し、担い手が変わる

適切な人材の確保は、欧州企業にとってかつてなく重要だ。タレント（＝才能ある人材）の獲得競争は世界的に激化し、欧州ではさらに、労働力人口の高齢化、失業率改善、より高度なスキル・知識・経験への希求が、競争に拍車をかけている。質の高いタレントは、次の理由からも不足している。

1. 労働力人口の変化：団塊世代の引退、西欧諸国の人口減少。
2. 教育レベルのミスマッチ：高等教育の実態と企業ニーズの乖離。
3. 経済成長：業界によっては成長が過熱、労働需要の穴を埋められない。
4. 域外タレント不足：中国、インドなどからの獲得は現地の需要増で困難に。
5. 団塊ジュニアの台頭：仕事のみよりも私生活とのバランス、自由や楽しさを尊ぶ新たな価値観を持つ。面白い製品群、福利厚生や名声を就職先に求める。

傑出した人材を惹きつけ、留め、育て、伸ばすこと、即ち効果的なタレント・マネジメントが競争上極めて重要になった。「War for Talent（タレントを巡る戦争）」とも表現され、今は多くの企業が資質あるプロや新人を同じ池から釣り上げようと競い合う。働く場としての魅力が俄然重要になった。

PwC[®]社の世界経営者意識調査によれば、企業の62%がタレントを巡る競争の中で採用、動機づけ、育成の変革の必要を感じているという。社内での役割再定義によりこの競争に勝てると思う経営者は、南米では8割を占めるが、欧州では6割に過ぎない。欧州では、タレントを社外に求める企業が増え、社内調達しようとする企業は減っているようだ。

タレント・マネジメントが事業戦略上、影響力を発揮するには、「企業の明日の成功に、どのような役割を果たす人材が必要になるか」との視点がより必要になる。将来、どのようなコンピテンシー、いかなる役割や新しい職務が求められるのか。戦略的タレント・マネジメントは、将来の事業戦略実現に向けた要件の定義と分析から始まる。戦略、事業モデルや販売手法が変われば、新たな役割が生まれ、従来とは異なる能力やリーダーシップが求められる。

また、タレントを最も必要な場、最も成長できる場に配置することも大切だ。欧州の優良企業の中では、タレント・マネジメントはラインの重要な仕事であり、人事はそれを支援する役割を持つ、との考え方が台頭してきた。ラインは、この責任を人事任せにせず、人事と連携して共に担う必要がある。



1951
in E
In h
24 her
recu
her
ried
siste
the
25 Cur
was
in H
to it
1964
tion
drea
piec
on
asso
26 Arti
Yori
In il
27 Sni
"un
the
fron
carti
"Ro
Call
bia
Eug
Sec
(Ne
1991
rem
mr

ハンス・ブラウアー

Hans Brouwer / これまで、人材開発にフォーカスした複数のコンサルタント企業の取締役を経験。2001年からの5年間は、欧州トレーニング & 開発組織(ETDF)の財務部長を務めた。現在は、オランダのHRDプロフェッショナル協会や欧州委員会の公共機関プロジェクト「Sputnic」にも所属している。

INDIA

意識の共通点を念頭に置き、 インドへ投資せよ



1 978年頃のインドでは、ステータスの象徴であった日本のテレビを買うには、数年間貯金をして海外に飛ばなければならなかった。その後30年経った今では、最新の電化製品などを国内の街角の店で手に入れることができるようになった。このように、インドの需要と消費は急速に上昇を続ける。2010年までに日本企業はインド全体で約60億米ドルの投資をすることが予想される。インドは、日本企業にとって最も人気のある投資先の1つとなった。

インドで長く事業を行ってきた日本企業は、インドでのビジネスをよく心得ている。インド人がタフで容赦がなく、インド市場が荒っぽくて流通が細分化されていることを知っている。しかし、これからインドへ投資を考えている日本人は、日本と同じくらい長く豊かな文化や歴史のあるインドに何を期待できるだろうか？ 外見も習慣も異なるインド人とどう付き合えばいいだろうか？

インドで暮らしたことがない人が商売を始めようとするれば、誰でも最初は大変な苦勞をするだろう。新しい豊かさにまだ触れていないインドの一部の地域の人々は、伝統的な神への崇拝の精神や文化、これまで閉鎖されていた社会ゆえの飢餓感を依然として残している。また、近寄ってきては現在の暮らしの厳しさについて不平を漏らす人もいるだろう。

しかし一方でインド人は、様々な地域で異なる精神や文化の根底に、個人として、国としてのビジョンを持ち、家族や民族のよりよい未来のために努力を重ねている。都会のビジネスパーソンはさらに先を行き、周囲には煙幕のように自己実存の悩みを口にしながら、西欧の経営者やビジネスパーソンのスキルと能力をしっかりと身に付けていく。彼らは、インドがそれ自体完結していて自己充足している国だとしても、この世のすべてではないことを知っている。現在のインドは、さらに大きなプロセスの一部に過ぎず、成長と人生のサイクルの頂点にいつ続けるためには、適応と融合と前進が必要であると知っている。

このような意識は、日本の個人や社会の精神の根底にもあるだろう。日本人がこの共通点を念頭に置き、インドのビジネスパートナーと日本の他の県の人と付き合うように接すれば、インド進出の長期的な戦略や投資は非常に実り多いものになる。もちろんインドの交通事情、やや感情むき出しで議論する人々、美味しいが辛い料理には慣れるしかないだろうが。

ラジュ・マンディアン

Raju Mandhyan / 1980年にインドのブネ大学経済学部を卒業。その後、フィリピン・インド輸出業者協会代表なども経験し、2001年にはインナー・サン・コンサルタンツを設立。コミュニケーション、創造性、リーダーシップ分野を専門にしたコンサルタントとして、インド、米国、アジアへと活動の場を広げている。

NORTH AMERICA

米国における リーダー育成の盛衰

リーダー育成は、米国の経営関連の最もホットな話題の1つである — こう聞けば日本企業も、その革新的な手法を取り入れねばと焦るだろう。しかしピーター・キャベリ教授は著書『Talent on Demand』の中で、リーダー育成に関する「革新的」手法の多くが1950年代の米国にすでに存在したと指摘する。リーダー育成論が盛り上がっては消え、再び盛り上がるのはなぜか。

リーダー育成プログラムが50年代に発展したのは、上級管理職を他企業から引き抜くのが困難だったからだ。当時、中途での転職は文化的に普通とは言えなかったし、所得増分に対する約90%の限界税率を鑑みれば、税込み給与が大きく上昇したとしても、転職はリスクに見合う行為とは言い難かった。

しかし80年代の景気後退が、大規模なリーダー育成プログラムの大部分に終止符を打った。管理者人材は余っていて、リーダー育成よりも緊急な課題が山積している、というのが企業の共通認識になった。人員削減に伴い企業への忠誠心がなくなり、転職は以前よりも容易になった。必要な時に管理職を採用するほうが、前もって管理職を育成するよりも理にかなう時代になったのだ。

90年代後半、企業は労働市場の逼迫を感じ、リーダー育成に再び着手した。GEがロールモデルとして賞賛されたのは、手法が革新的だったからというより、80年代にリーダー育成を断念しなかった数少ない企業の1社だったからだ。

こういった歴史から、私たちは何を学べるのだろうか。

第一に、「新しい」リーダー育成プログラムとは、より優れた手法への進歩というより、「育てるか、引き抜くか」という問いへの答えだと捉えるべき、という点だ。その答えを左右するのは、景気や社会状況や事業環境である。

第二に、個別企業と国全体の利益が相反しうる、という点だ。育成に投資する企業が減れば、国全体がリーダー不足に陥る。育成には時間もかかる。短期的には合理的に見える施策も、10~15年後に悪い影響を及ぼしかねない。

第三には、米国がこれから長期の景気後退に入るとすれば、企業がリーダー育成プログラムを縮小するとの予想が立つことだ。それは、プログラムの中身や効果の問題ではなく、米国内の諸状況が変化したことへの反応に過ぎない。

個々の企業も国も、一時的な流行に単に流されるのではなく、指導者育成の費用と効果を長期的な広い視野から判断するのが賢明だろう。



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。