



CHINA

経済危機で農民工の「雇い止め」続出 労働者の権利保護政策が裏目に？

今年も中国の農民工（出稼ぎ労働者）大移動の季節になった。中国では春節（旧正月。2009年は1月25日が元日）が近づくと、例年、労働力移動の状況に注目が集まる。それは中国社会の安定と経済の成長に農民工の動向が大きくかかわっているからだ。

中国の改革開放30年のプロセスは、国民の圧倒的多数が第一次産業従事者だった社会を第二次産業、第三次産業のバランスの取れた社会に作り替える過程と言ってもいい。つまり農村の膨大な過剰労働力を都市やその周辺に移し、製造業やサービス業に就ける。この巨大な社会変革が安定的に進行しているかどうかを測るバロメーターが、農村から都市部への「人口移動の尖兵」であるところの農民工の動向なのである。

中国政府のデータによると、中国の農民工は約2億人。まだ正式に都市部の戸籍を付与されていないが、1年の大部分を都市部に定住し、そこで職を得ている人々である。農村から都市部へのこうした漸進的な人口移動は、これまでおむね順調に進んできたと言っていいだろう。04年あたりを境に、地域差はあるが、農村の余剰労働力の大部分は吸収さ

れ、都市部の工場や飲食店などでは農民工の募集難や賃金の急上昇が見られるようになってきた。

こうした状況を前提に、中国政府は「職の創出」最優先の姿勢から、労働集約的企業の淘汰は覚悟の上で、労働者の待遇改善や権利保護、産業構造の高度化路線へと政策の舵を切った。その象徴的な表れが08年1月に施行された労働契約法である（この事情はWorks90号の拙稿を参照されたい*）。

ところがタイミングの悪いことに、その途端に世界規模の経済危機が発生、輸出はみるみる停滞、金融機関は資金の回収に走り、中小企業が大苦境に陥るという状況が現出しつつある。輸出基地である華南の広東省や福建省では、農民工の大量「雇い止め」と集団帰郷が始まっているとの報道もある。農民工は単年度契約なので、旧正月明けに都市部に戻った農民工に職がないという事態が危惧される状況だ。政府の戦略転換がまるで裏目に出た形で、ネット上などでは政策判断のミスを責める声が増えつつある。労働者の権利保護もいいが、職そのものがなくなるとは元も子もないというわけだ。農民工の苦境は政府部内の路線対立も絡んで、にわかに政治問題化しつつある。

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」の私事情』（講談社）などがある。

*ワークス研究所ホームページ
<http://www.works-i.com/flow/works/contents90.html>
にてご覧いただけます。

EUROPE

「雇用者としてのブランド」は企業戦略、 人事の活動、そして現実と一体化すべき



ヨーロッパのどの国でも、企業は才能ある人材を惹きつけ、採用し、定着させることに苦心している。

「ブランドマネジメント」とはもともと、商品・サービスを差別化し、顧客の忠誠心を高め、市場での成功を担保するプロセスとして確立された考え方である。ブランドは企業の性格を構築する強力な心理的要素である。「プロダクトブランド」という言葉は以前から存在するが、これは消費者がその製品やサービスの品質を自然に認知できるよう、消費者の心に持続的なイメージを形成することである。「雇用者としてのブランド」もこれと同様だ。働き手が、「社員が常に学び成長し続けている、管理体制のよい会社である」というイメージを持てば、そこで働きたいという気持ちが高まる。イメージが一度確立すれば、採用希望者が安定的に確保できるようになる。

「雇用者としてのブランド」戦略は通常3つの意図を持つ。まず、働く場としてのその企業に関する理解を深めること。次に、働く場として選ばれるようにすること。そして、実際に応募したいと感じさせること。つまり、ターゲットとする人材プールの脳裏に「働きがいのある場所」というイメージを形成

するプロセスであり、雇用者として自社が何者であり、働き手に何をどのように提供するかという物語を伝えるプロセスである。

そのイメージを企業と働き手の間で現実のものとするためには「統合的なアプローチ」が求められよう。「雇用者としてのブランド」の開発と並行して、実際の組織の中身の開発に取り組むのだ。そのブランドを中核に置きながら人事の仕組みを構築し、企業としてのブランドと雇用者としてのブランドの軸をあわせなければならない。ブランドコンセプトは、企業の戦略と経営目標に直結したものにすべきだ。そしてブランドコンセプトは労働市場や目指す人材グループの現実の理解に依拠すべきである。様々な人事施策と連携して実現されてはじめてブランドは意味を持つ。そして、その実現には時間を要することも理解しておきたい。

雇用者としてのブランドの開発には、トップマネジメントの真摯な取り組みが不可欠だ。有能な人材を見つけ、絆をつくり、育てていくことは、企業の持続的成長に不可欠である。真に働き手に選ばれる企業になるためには、雇用者としてのブランドが、働き手にとっての現実と一体となる必要がある。

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。