



CHINA

大学生の増加にホワイトカラーのニーズが追いつかない。新卒就職は「氷河期」に

中 国の新卒就職が深刻さを増している。大学は7月卒業なので、毎年1~2月の春節（旧正月）までに就職先を決めて帰省し両親を安心させたいというのが学生たちの思いなのだが、今年はまだ半分以上の学生の就職先が決まっていないという。

2009年、中国の高等教育機関（4年制大学、短大など）の新卒学生は611万人。1998年時点では108万人だったが、政府の超積極的な大学生増加政策によって、11年で6倍近くに増えた。学校数も98年の約1000校から08年には1800校に増え、大学進学率はすでに23%に達している。

80年代には大学進学率2~3%という超エリート社会だったのに、わずか20年ほどで「大学大衆化社会」に移行しつつある。このスピードにそもそも無理がある。大学生を大量に生み出したはいいが、高学歴のホワイトカラーに見合う仕事は足りない。経済構造はそう簡単に変わるものではないからだ。

確かに昨年までの年率10%を超える経済成長で雇用は増えている。しかし中国の経済成長は海外からの直接投資および政府の公共投資、製品輸出の比重が高いという特徴を持つ。直接投資の多くは工場などの生産拠点であり、公共投資は建設プロジェク

トが中心だ。輸出は相対的に付加価値の低い組立加工業が主力である。経済のパイは大きくなっても雇用が伸びるのは製造現場や飲食・サービス業などが中心で、ホワイトカラーの職はそうは増えない。

一方で、大学生の「粗製濫造」でレベルが落ちていくとの指摘も多い。それはそうだろう。現在、主要企業の管理職になっている人たちは、ほぼ全員、大学がエリート養成機関だった時代の「勝ち組」である。大学進学率が10倍近くになった時代の「大卒」のレベルに満足できるわけがない。

加えて中国の企業社会は全体的に専門性重視の傾向が強い。一部の大手国有企業や日系企業などを除いて、新卒から長期的視野で人を育てる風土が根付いていないので、必然的に中途採用との競争になる。新卒に勝ち目はないから、一部上位校の理工系、情報系学部出身者などを除いて、最後には売値を下げる（安い賃金で働く）しかなくなる。

すでに地方都市では高卒の工場労働者より大卒事務職の賃金のほうが低い現象は珍しくない。さらにここへ来て今回の経済危機で、大卒の大きな吸収先だった金融業界が総崩れ。まさに泣き面に蜂の状態で、当面、有効な手だてはなさそうだ。

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。

NORTH AMERICA

増加し続ける臨時雇用労働者 戦略的な採用、管理、サポートが必要



アメリカでは臨時雇用労働者は労働人口の4分の1以上を占め、その数は増え続けている。Human Capital Instituteの2009年1月の発表によると、企業の32%が今後3年間で臨時雇用労働者の増員を計画している。現在、臨時雇用労働者の採用計画、管理手法、サポートサービスの3つに経営者の関心が向かっている。

採用計画については、「なぜ正社員の代わりに臨時雇用労働者を雇うのか」を考えなければならない。企業は短期間の労働力が求められる場合に臨時雇用労働者を採用する。必要なスキルを必要な期間だけ調達することができるからである。しかし、ここには1つの問題が潜む。臨時雇用労働者が企業の製品、顧客、歴史について熟知していないことである。こうした知識の欠如がもたらす代償は、目には見えなけれどもビジネスチャンスを見落とす要因となる。企業は、どのような仕事で臨時雇用労働者を採用すべきか、戦略的に判断できるようプロセスの改善に努めている。

管理手法について、Thought Leader Instituteのジョン・チェyson氏はこう語る。「臨時雇用労働者は、企業のタレント・マネジメント体制に組み込

まれておらず、採用、育成、待遇は正社員と異なる。このためタレントの十分な活用が行われない恐れがある」。また、アメリカの法的基準も臨時雇用の管理に関する企業の決断を歪めている。もし臨時雇用労働者が正社員と同じ待遇を受ければ、裁判所は臨時雇用労働者を正社員とみなしかねないのだ。企業は訴訟を避けるため、総労働力の管理の技術を向上させてきたが、一方で臨時雇用労働者のタレント・マネジメントの重要性も感じはじめている。

さらに、臨時雇用労働者をサポートする新サービスが多数生まれていることも注目に値する。MBO Partnersはどの企業にも属さない労働者のために法律や事務手続きをサポートする。Vendor Management Systemsは、企業が臨時雇用労働者の諸費用を管理する際のサポートを行う。こうしたサービスは企業と臨時雇用労働者の双方の利便性を高めている。

正社員が企業にとって最も重要な資産ならば、臨時雇用労働者は2番目に重要な資産であろう。アメリカ企業はこの資産の管理について、ゆっくりとはあるがより高度な仕組みを構築しつつある。こうした傾向は今後も続くと思われる。

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。