

Works

どうなる、人・組織。こうなる。

63

2004.04-05
ワークス研究所
定価700円 本体価格667円



中国－競争とマネジメントのダイナミズム

- ◎中国企業の大変貌 終身雇用のまどろみから、成果・能力主義の徹底へ
- ◎改革・開放後の25年 跳躍の背骨はこう作られた
- ◎中国人材の活用法を模索する日系企業
- ◎中国の現状から何を学ぶか

野中郁次郎の 成功の本質：第13回 ヤマハ／光るギター EZ-EG
リーダーの軌跡：富士重工業 代表取締役社長 竹中恭二

RECRUIT

エンジニアは唯我独尊に陥りがちです。
それを避けるためにも、
いつも視点を変えて物を見ることが
大切だと痛感しました。

▶P58「リーダーの軌跡」富士重工業 代表取締役社長 竹中恭二氏

退職後の仕事がないなどとなれば、
今後の採用、国家の安全に影響します。
退職後であれ、就職希望者全員を
100%援護するのが我々の任務です。

▶P65「年間総数7600人。陸上自衛隊に見る“セカンド・キャリア支援”」
防衛庁 陸上幕僚監部 人事部援護業務課総括班長一等陸佐 宇佐美真氏

Words of Works

ワーズ オブ ワークス

完全無欠の上司なんていないんですよ。
仮にいたとしても、そんなのちっとも
カッコよくないし、なりたくないですよ。

▶P64「カタリスト」作家 横山秀夫氏

知識創造のマネジメントには、トップダウンでも、
ボトムアップでもない第三の方法として、
「ミドルアップダウン」がある。ミドル層はとかく
“変化に遅れたリストラ対象者”的な見方を
されがちだが、実はミドルこそ企業変革において
重要な役割を担うことをこのケースは示している。

▶P53「成功の本質」一橋大学大学院 野中郁次郎教授

特集 中国—— 競争とマネジメント のダイナミズム

はじめに	ひと握りの進士と無数の孔乙己と.....2 編集担当 荻野進介 (本誌)
第1章	中国企業の大変貌 終身雇用のまどろみから、成果・能力主義の徹底へ ...4
Part1	●大学が企業を作り、その企業が大学を作った —知識経済を牽引する新たなビジネスモデル5 ●コラム 劉積仁氏 (東軟集団 総裁)
Part2	●採用から評価、退出まで中国企業の競争力の根幹を支える人事システム ...8 ●東軟集団 (NEUSOFT) ●聯想集団 (lenovo) ●用友軟件 (UFSOFT) ●北京網新喜思軟件技術 ●中国上海俊杭電子 ●上海巴士出租汽車
第2章	跳躍の背骨はこう作られた 改革・開放後の25年19
Part1	●広大な大陸国家・中国のポテンシャル20 “世界の工場”から“世界の商場”へ
Part2	●中国の“人と組織”を理解する7つのキーワード22
Part3	●社会主義から市場経済へ、急激に進んだ企業・労働・大学改革24 ●解説コラム 鄭新培氏 (大東文化大学外国語学部助教授)
Part4	●中国企業はなぜ競争力を獲得できたのか29 ●安室憲一氏 (神戸商科大学 国際商学科 教授)
第3章	中国人材の活用法を模索する日系企業31
Part1	●中国人大学生の就職意識32 I. 中国新卒「就職志望ランキング」とその背景にあるもの ●張杰賢氏 (英才華網網絡技術[北京] 総裁) II. 最先端都市・上海の大学生就職事情 ●王建琨氏 (上海市信息人材交流中心 総経理) ●費毓芳氏 (上海交通大学 助教授 就職部長)
Part2	●座談会 中国人の目から見た等身大の日系企業36 ●コラム 張晟氏 (上海艾克迅營銷管理諮詢 総経理)
Part3	●現地化を進める日系企業のマネジメント40 ●サントリー ●松下電器産業 ●富士写真フイルム ●アイリスオーヤマ ●コラム 趙晨氏 ●コラム 松本篤氏 (愛得卡[上海]貿易 総経理)
第4章	中国の現状から何を学ぶか46
Part1	●中国で、日本人のキャリア・企業人事の未来を考えた47 永井隆雄氏 (AGP 行動科学分析研究所 所長) ●コラム 馮廣明氏 (グローバルデータ代表取締役) ●コラム 沈焱氏 (チャイナインベストメントマネジメント代表取締役社長)
Part2	●成果主義が経営と人事に求めるコミュニケーション投資50 佐野一郎 (本誌編集長) ●コラム 津上俊哉氏 (経済産業研究所 上席研究員)

■連載

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する 成功の本質 監修 野中郁次郎 第13回 ヤマハ/光るギター EZ-EG53
--	---------

■リーダーの軌跡

竹中恭二 (富士重工業 代表取締役社長)58
----------------------	---------

著者からのメッセージ62
『人材マネジメント入門』『現場]でつながる! 地域と大学』『イタリア人の働き方—国民全員が社長の国』	

■カタリスト 人と組織の新・論・点

横山秀夫 (作家)64
-----------	---------

■キャリア特集

年間総数7600人。陸上自衛隊に見る“セカンド・キャリア支援”65
---------------------------------	---------

編集後記71
------	---------

奥付72
----	---------

はじめに

ひと握りの進士と

無数の孔乙己と

編集担当 萩野進介（本誌）

取材で訪れた北京で、現地の人が孔乙己という名前の酒樓に連れて行ってくれた。後海（ホウハイ）という湖を望む一軒家のレストランである。入り口を入ると、にぎわった店内をじっと見ているように鎮座する石膏像が目に入った。文豪・魯迅の上半身像だった。聞けば、「孔乙己」とは魯迅の小説のタイトルで、作中では有名な官吏登用試験制度・科挙に何度も挫折した貧乏書生のあだ名であった。中国人なら誰でも知っている作品で、しかも居酒屋が舞台だから、そんな名前をつけたらしい。

孔乙己が合格を熱望した科挙は、世界最初の能力評価制度である。世襲貴族の跋扈に頭を悩ませた隋の文帝が作ったもので、貴族に対抗できる官吏予備軍の養成が目的だった。時に西暦587年。民主主義が進んだイギリスでさえ官吏登用試験を始めたのは1870年代以降であり、米国は1883年、日本でも1895年だったことを考えると、その先進性には舌を巻く。その歴史は清代まで約1300年も続いた。運用はなかなか複雑だった。県試、

府試、院試と3つの予備試験に合格した者が、3年に一度実施される科挙試への挑戦が許され、この科挙試も郷試、会試、殿試の3段階に分かれた。それぞれの試験も数回続いたから、究極の試験地獄である。殿試に合格し、晴れて官途につく資格をもつ進士となる。進士の首席を状元、次席を榜眼、第3席を探花と呼んだ。一方で、孔乙己のように一生を台無しにされ不遇をかこつ人間を無数に生んだのは言つまでもない。

民族に刻印された記憶はそう簡単には消えない。今回、中国企業を取材してまわり、そう思った。人の能力を見極め、評価することに中国人はとにかく熱心なのである。科挙を考案し、運用した「血」が流れているのだらう。

日本人がそうでない、というわけではない。日本人は暗黙知ベースで、長期にわたってその人を見極めようとする。評価の結果は心の奥底にしまいこみ、表面上の大きな処遇差はつけない。一方、形式知ベースで、短期での能力評価を行い、目に見える差をつけるのが中国人だ。これは同じ民族である台湾人にも理

トのダイナミズム

解しがたい面があるらしい。ある台湾人が中国に赴任し人事を任されたが、ふと30段階もある賃金制度をさも当然のように活用している自分に気づき、愕然としたそうである。

しかし時代は変わった。年功給の廃止と成果主義導入の流れが奔流となつて日本企業を襲い、日本も中国型に近づいている。

この特集は、終身雇用／年功主義に代わり、非・終身雇用／成果主義に傾きつつある日本の今を先取りしている世界として中国をとらえ、そこから、日本企業の人事や働く個人が大きな示唆を得られるのではないかという問題意識から編んだものである。

1章で、評価制度を中心に、民営・国営を含め、中国企業の人事システムを紹介、2章では、改革・開放から現在まで、社会主義・中国の市場経済への体制転換の軌跡を、企業制度・雇用・賃金・大学の4分野を概観する年表などでまとめた。3章は中国に進出した日系企業の人事制度を紹介、中国人による座談会などを通して、働く場としての等身大の日系企業の姿に迫ってみた。最終章では、中国から何を学ぶべきか、を考察してみた。

今までにない大部の特集になったが、全体の軸にブレはないと自負している。「グローバル 欧米」という視点を少しでも提供できれば、特集の意義はあつたものと考えらる。

**この20年は中国人民の
能力開放の時期でもあった**

▶P7 劉積仁氏(東軟集団 総裁)

**人事の根本理念は“天井なき舞台”。
キャリアの発展空間の
大きさにひかれて入社する人が多い**

▶P12 吳曉蓉氏(聯想集団 人力資源部 採用ディレクター)

中国 競争とマネジメン

**「雇用の流動性」を確保したおかげで、
今の中国がある**

▶P29 安室憲一氏(神戸商科大学教授)

**人事には日本人を入れない。
中国人の心のひだに触れる施策が
できなくなる恐れがあるからだ**

▶P41 岡田芳和氏(三得利投資有限公司 董事 総経理)

Part 1

大学が企業を作り、その企業が大学を作った
——知識経済を牽引する新たなビジネスモデル

Part 2

採用から評価、退出まで
中国企業の競争力の根幹を支える人事システム

中国には「社会主義の三鉄」という言葉があった。
一度入社したら、御飯を食いはぐることがない「鉄飯碗」、一度昇進すれば降格なしの「鉄椅子」、
一度昇給すれば下がらない「鉄工賃」の3つで、中国の国営企業の象徴だった。
改革・開放以前、中国の工業生産額の8割以上を占めていたのがこの国営企業だが、
この「三鉄」、今では遠い過去の話になりつつある。
ここでは、中国企業、「人と組織の最先端」をご報告する。

中国企業の 大変貌

終身雇用のまどろみから、
成果・能力主義の徹底へ



大連東軟情報技術学院(手前)と大連ソフトウェアパーク全景

中国は広い。経済発展の先進地域を見ても、組み立て加工業が栄える華南、消費意欲が高い上海地区、IT関連のベンチャー企業が覇を競う北京版シリコンバレーなどがあり、とても一言で括れるものではない。これらの陰に隠れて、知名度はやや低い、東北地方随一の都市・大連は、戦前は植民地だったことも相まって日本との結びつきが非常に強く、多くの日系企業が進出している。ほとんどは研究開発拠点としてだが、なかにはGEジャパンのように、日本語の堪能な現地人材を生かして、コールセン

160社が入居する 一大ソフトウェアパーク

ターを設置する企業もある。最近の目玉は、1998年に設置された、市の西南に位置するソフトウェアパークである。2001年、政府の科学技術部が大連を中国唯一の「ソフトウェア国際化模範都市」に認定したことで弾みがつき、現在約160の企業がここに進出している。うち約3分の1が日系企業だ。最近では、運営会社、パーク内の企業にプロジェクトマネージャーやSEクラスの人材を斡旋する試みを始めている。

中国初のIT専門大学 即戦力の人材を養成

パーク周辺には大連理工大学など、

8つの大学・研究機関が存在し、毎年そこから大量の学生・研究者が送り出され、パーク内の企業に就職する。大連のある遼寧省各地からも、このパーク内で働くことを夢見る多くの若者がやって来る。しかし、「国家的にも、一企業として見ても、ITはまだまだ足りない」と判断した、パーク内に拠点をもつ東軟集団(NEUSOFT)ニューソフト)という中国最大のソフトウェア企業が、パークの運営会社と、自社の母体でもある東北大学(NEU)の出資を得て作ったのが、中国初のIT専門大学、大連東軟情報技術学院である(「情報」情報の意)。

2001年に開学し、計6500名の学生が在籍するこの大学は、2年制

Part 1

大学が企業を作り、その企業が大学を作った 知識経済を牽引する新たなビジネスモデル

世界レベルから見れば、社会主義を標榜するアジアの中進国に過ぎなかった中国が、90年代以降、大きな飛躍を遂げるきっかけとなった重要な要因が、産学連携体制の強力な推進だった。大学も研究所も国家と一心同体の存在だからこそ可能なことだが、これにより校弁企業といわれる大学発ベンチャーが数多く花開く。ここまではどこの国でも聞く話だ。しかし、中国ではすでにその先があるのだ……。





瀋陽にある東軟集団 (NEUSOFT) の本社

の短大、4年制の本科、修士課程、博士課程（学位授与は東北大学が実施）、社会人向けの生涯教育、eラーニングの機能もあわせもつ、中国国内でも有数の高等教育機関である。日本語・英語教育の徹底と、卒業してすぐに即戦力になる実務教育が特徴だ。しかも、大連に続き、広東省南海市、四川省成都市でも同じ技術学院が誕生している。この試みに刺激を受け、中国政府は全国35カ所で、即戦力のIT・ソフト人材を養成する同趣旨の大学設置の許可を出したほどだ。それほど、政府も国の未来をこの分野にかけているということなのだろう。

大学のキーワードは 国際化・実用化・個別化

この大学の教育方針は、「①国際化、②実用化、③個別化」だ。順に説明していこう。まず①だが、英語と日本語教育に重きを置いており、500人いる教師のうち、ネイティブも含め、語学の教師が1000人を超える。②に関しては、1321と名づけた教育モデルを実施している。理論と実践双方を重視するため、「1」年を「3」つに分け、はじめの「2」つの学期を理論学習に、最後の「1」学期を実践、つまり実際の企業でインターンシップを体験させるといふものだ。実用化の一環として、大学生創業センターという特別授業もある。ここでは数人が一組になり、架空の会社

を立ち上げ、交替でCEO、CFOなどを経験する。これは単なる模擬練習にとどまらない。関連のベンチャーキャピタルに認められれば、そのまま起業という選択肢もあるという。

最後の③だが、学生は常時、数千もある学習ソフトや知識データベースにアクセスすることができる。パソコンはいわば電子ランドセルだ。校内いたるところにネットワーク端子があり、自分の好きな時間に、いつでも、どこでも学習ができるようになってきている。そのため、ノートパソコンの所有が必須で、入学時に購入を義務づけられる。授業もすべてパソコンの画面を通じて行われる。

教育と実践の一体化で 就職状況も上々

同学院の人力資源（人事）部部長の任昊氏はこう語った。「教育目標は、学生の価値を教育で高め、結果的に社会の価値も高めようということです。今までの中国では、大学で学んだことが企業で役に立たず、教育と実践があまりに離れていました。そのすき間を埋めるのがこの大学の使命です。昨年、第一期の



大連東軟信息技术学院
人力資源部部长
任昊 (Ren Hao) 氏



図書館でもノートパソコンが威力を発揮する

卒業生を出しましたが、1877名中、22名が東軟集団、16名が日系や欧米の外資企業に就職しました。就職率は90%を超え、これは通常の大学の70%と比べて非常に高い数字です」

大学発の巨大ソフトウェア集団 中国の基幹システムを担う

この大学の特徴である煉瓦を積み上げた瀟洒な外見の建物に足を踏み入ると、その電脳武装ぶりがよくわかる。図書館にはノートブック用のプラグが並び、警備室ではすべての部屋の様子がモニターに映し出されている。贅沢な設備は学費に跳ね返る。学費は通常の3倍近い年間1万6千元だ。それでも学生が全国から集まるところに中国人の大きな意欲がうかがえる。

「能力の開放期」に生まれた新たな夢

劉積仁氏

(東軟集団有限公司 董事長・総裁・博士)

企業人事が成功するポイント

13年前、3万元(約45万円)の資金、3台のパソコンをもとに、研究資金捻出のためやむなくという動機で、私を含め3名でこの会社を作りました。今ではどうでしょう、資本金は10000倍、社員数も20000倍に膨れ上がりました。当時は若くてお金もなかった社員たちが結婚して子どもをもうけ、一戸建ての住宅とマイカーを持っています。私はこのことを何よりも嬉しく、また誇りに思っています。

この会社がここまで発展できたのは、優秀な人材の力に寄与するところが大変大きい。企業が人材面で成功するには、4つのポイントがあります。①リーダーが企業の未来性と発展性を社員に明確に示すこと、②最適な職場に最適な人員を配置すること、③社員に十分に報いる報酬制度、④仕事そのものに楽しみを抱かせるような企業文化、です。もちろん、当社もこれらを率先して行ってきました。

当社は日本企業と非常に密接なつな

この大学の母体である東軟集団は、中国最大のソフトウェア企業である。1988年、瀋陽にある名門・東北大学の研究室にいた現・劉積仁総裁(CEO)

がありある企業ですが、日本企業には見習うべき点がたくさんあります。3つあげれば、社内の諸制度、経営管理手法、そして戦略の立て方です。エンジニアのレベルでいえば、仕事に対する忠誠心、会社に対する態度、チームワークです。これらは中国企業は日本企業にまだまだかかいません。一方、日本企業にはない中国企業の魅力は、組織がシンプルで決断が早い、年功序列はありません、能力を見極めて人を採用・昇進させる、という点でしょうか。人事制度の面では日本企業より米国内企業が参考になります。

中国の能力も開放された

改革・開放以後のこの20年あまり、中国は大きく変貌しました。ひとりひとりの自由な思想、行動が認められるようになりました。この20年は人的資源の開放、中国人民の能力の開放時期でもあったのです。大学のあり方も一変しました。今までの大学は学内の研究や教育のみ目が向けられており、きわめて閉鎖的な場所でしたが、今は

〇)を含めた3名が少額の資金をもとに起業、後に日本のアルパインが劉博士の力量を見抜き、合弁会社設立を申し入れ、それが大きく実ったのが飛躍のは

劉積仁(Liu Jiren) 1955年生まれ。文化大革命の時期に中学・高校生だったため、工場で労働に従事。75年東北大学に研究生として入学。米国留学を経て、33歳で東北大学教授。91年、自身の研究室と日本のアルパインとで合弁会社(東軟集団の前身)を設立、総経理に就任した。現在、東北大学の副学長も兼任。



違います。社会と密接な関わりをもたない大学には未来がありません。今、私のように大学から社会に出て企業を興し、再び大学に戻る人が数え切れないほど増えています。

東軟信息技术学院は、これからの中国にどんな人材が必要なのか、そのために、コンピュータやビジネス知識、あるいは語学を、どんな内容、時間、やり方で教育すればより効果的か、私がこの10年あまり考えてきたことといえば集大成です。もちろん、大学の理事に私も名を連ねています。ビジネスをやりながら、どこかで教職に未練を感じていたのも事実で、この大学を卒業させることが私の新たな夢です。

じまりであった。91年に合弁会社が設立され、93年には中国政府から同社のソフトウェアセンターが国のソフトウェアプロジェクトセンターとして初の認証を受けた。続く96年にはソフトウェア企業としては中国初の株式上場を上海証券市場で果たした。国外では日本の東芝をはじめ、オラクル、モトローラ、IBMといった企業と提携を結ぶ。現在では取引顧客は大手企業中心に2000社に及び、中国の社会保障分野では4割のシェア、移动通信業界でも揺るぎない地位を獲得している。

「負担」から「宝物」へ 産官学一体で人材育成

大連から飛行機で約1時間、遼寧省の省都、瀋陽にある同社の本社に行くのと、広大な敷地とその設備に誰もがびっくりするはずだ。敷地の真ん中に人工池があり、周囲にゴルフ練習場、プール、食堂、従業員住宅などが点在する。優秀な人材確保のために同社がいかに腐心しているかがわかる。

劉総裁に企業が大学を作ることの意味を尋ねてみた。「改革・開放以前、人は負担の存在でしたが、今は違います。中国がもつ最大の宝物が人なんです。私は東北大学副学長という公職も兼ねていますが、インドやアイルランドといったIT先進国に行き、それを痛感し、製品を作るより人を作るほうが大切だと判断しました。一方、企業人の立場

Part 2

採用から評価、退出まで中国企業の競争力の根幹を支える人事システム

ここでは、中国を代表するトップ企業から明日の飛躍を夢見るベンチャー企業まで、IT関連を中心に、中国企業の人事の仕組みを紹介したい。今の中国は、終身雇用などもつてのほか、95年に施行された労働法により、短期の労働契約が義務づけられ、転職が当たり前の社会であり、業績評価の部分が見るべきポイントとなる。取材に同行いただいたAGP行動科学分析研究所所長の永井隆雄氏に監修していただいた。

から言いますと、私たちのように、顧客の問題解決を目標とする企業は、大学をもつことが競争優位につながります。商品を売るだけではなく、大学を通じ、顧客の人材育成や運用サポートに必要な知識を供給することが製品の大きな

付加価値になるからです」(編註…先述の学院では、企業側の資金提供による独自のプログラムがすでに存在する) 大学が企業を作り、その同じ企業が今度は実学重視の大学を作る。その企業のCEOが重鎮・国立大学の副学長

を兼ね、時には国家的見地から全土に活用可能な斬新な試みを行う。これは産学連携などという生なかなものでは決してない。知識社会に合致したビジネスモデルであり、かつ産官学が一体となった強固な国家施策なのである。

東軟集団 (NEUSOFT)
業績と多面評価の
2軸で社員を9分類
企業の根本に根づく
“人材育成の思想”



李印杲 (Li Yingao) 氏
東軟集团有限公司 人材資源部部长



東軟集団 (NEUSOFT)

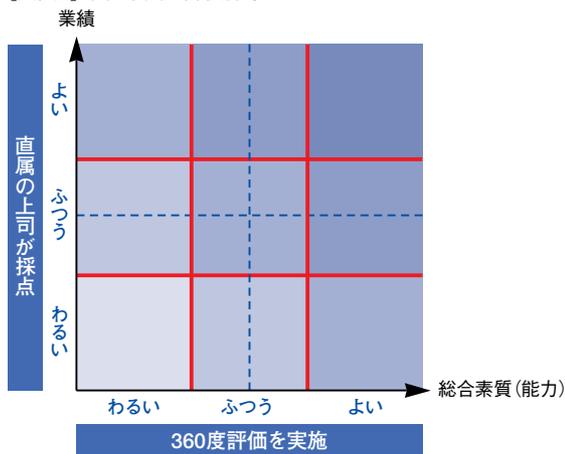
東軟集团有限公司、瀋陽東軟軟件股份有限公司など8社でグループを構成。

- 設立年：1991年
- 従業員数：約6000名
- 業務内容：ソフトウェアとサービスソリューション、デジタル医療ソリューション、IT教育とトレーニングソリューションの提供
- 売上げ：22億元(2003年)
- 本社所在地：遼寧省瀋陽市

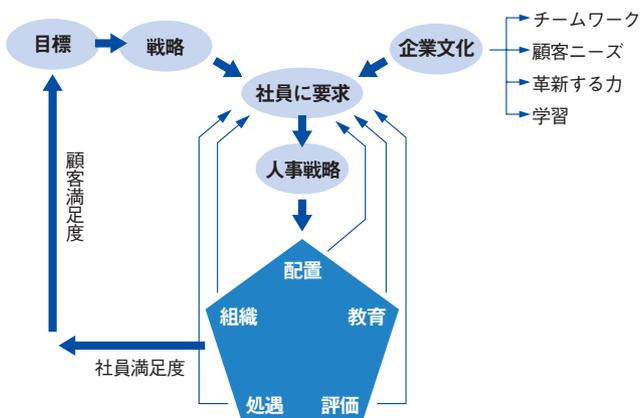
バランススコアカードをもとにした精緻な人事体系

まず、図表1を見ていただきたい。これは東軟集団の人事制度の全体図である。会社全体の目標があり、それが戦略に落とされ、社員に戦略遂行の要求が届く。それとは別に、図の右上方にある企業文化も社員に影響を与える。そこ

【図表2】東軟集団の評価体系



【図表1】東軟集団の人事制度の全体図



**4割が新卒採用
おおむね3年間の契約制**

「自分の成長が会社の成長につながり、再度、それが自分の成長につながるという意識を社員がもつのです」(劉総裁)

霧囲気で仕事ができるよう、同社の組織階層は、一般社員、部長、経営層という3段階。また会社の業績に貢献した人には金銭的なインセンティブも手厚く与えている。代表的なのが社員持ち株制度で、8割の社員が自社株を所有しており、これは全株式の3割を占める。

いくつかのポイントを見てみよう。採

から紐づいて、人事戦略が決まり、またその下に、配置、教育、評価、処遇、組織で構成される五角形が社員を規定する。これだけではない。左方で、年に1回実施される社員満足度調査と顧客満足度調査の結果が今度は会社全体の目標に影響を与える仕組みだ。この概念を作り上げた同社人材資源部部長の李印泉氏はこう話す。「モデルにしたのは、欧米企業の人事管理の思想で、主にバランススコアカードの考え方を取り入れています。当社のコアの競争力は、顧客のニーズに素早く応え、問題解決を図ることです。そのためには、人事制度だけ取り出して考えてもだめで、技術組織、サービス、社員の態度、企業文化などをすべてトータルで考える必要があります」

**賛否両論ある360度評価
5年運用した実績**

「毎年の採用者は新卒が4割、中途が6割です。中途の場合、採用手段としてはネットが一番多い。昨年は1000人の新卒を採用しましたが、大連信息技術学院からは10名ほど。本当はもっと採りたかったのですが」(李氏)

採用した人材は部署やポジションによって違うが、おしなべて、試用期間が3カ月あり、1年から5年の契約制である。営業セールスで1年、研究開発で3年、経営層・専門技術者で5年だ。新卒の場合、3年契約が多い。年間の退職率は5%で、約15%とされる業界平均よりだいぶ低い数字だ。

次は評価の手法に移る。ここでも、図表2のごとく、明快な体系が出来上がっている。縦軸に業績、横軸に上下・

用(主にエンジニア)に関しては、まず、筆記試験と面接で、それぞれ4つの視点で評価する。技術力、分析力、革新行動力、それに潜在資質である。大学新卒の場合、中国国内の有名大学で就職説明会を開催したりするが、母体である東北大学の卒業生が最も多い。東北大学には奨学金制度も設け、東軟信息技術学院については文化祭の後援をしている。中途採用に関しては、各地の就職フェアや人材斡旋会社の利用、ネット採用の実施とさまざまである。既存社員が知人を紹介するケースもある。

**人を育てる企業
能力を伸ばす企業**

「360度評価は年1回の実施である。評価の本身は本人と上司にしか知らされない(同社はこの360度の評価手法をツールにして他社に販売している)。運用から5年経つが、さしたる弊害は出ていないという。問題は、9つのグリッドのうち、左下に位置する低業績・低信頼の社員の扱いだ。①他の部署への異動、②能力アップのための研修受講、③降格の3つが実施され、それでもうまく行かない場合はご退出願います」(李氏)

周囲からの360度評価を置き、合計9つのグリッドで社員を評価している。縦軸の業績評価は上司が下す。いずれも絶対評価である。「同僚、部下、上司からの360度評価は、中国でも議論が分かれていて、人事の専門雑誌に賛否両論の特集が組まれるほど。導入する目的とツールの選定、企業理念と合致するかという3つの判断がとても重要です。当社の企業理念は、「学習とチームワークを重視し、顧客のニーズに合わせて常に革新を目指す集団」というものですから、360度評価を入れることによって発生する害より、功のほうが大きいと判断しました。弊害が出たらやめようと思ったのです」(李氏)

同社では、職種、ポジションに合わせて

联想集团 (lenovo)

271ルールで回る
天井なき舞台
ハイレベルの
人事部隊が後押し



吴晓蓉 (Wu Xiaorong) 氏
联想集团有限公司
人力资源部 採用ディレクター



联想集团 (lenovo)

- 設立年：1984年
- 従業員数：約9705名
- 業務内容：コンピュータの設計・製造・販売
- 売上げ：202億3329万香港ドル(2003年)
- 本社所在地：北京市

て、さまざまな学習プログラムが用意されている。問題は、仕事の意欲はあるのに、自分がやりたい仕事との間で能力ギャップがある場合だ。「問題は、技術なのか、マネジメント力なのか、革新を起す力なのかを見極めたうえで、既存のトレーニング、自学自習、eラーニング、指導役をつけた学習、という4つの選択肢から選びます。また自分の職種以外の内容も学習できます」

劉総裁もこう話す。「大学から生まれた企業ですから、事業の根本に、人を育

てる思想が深く根づいています。社員の平均年齢は27歳と非常に若い。つまり、当社は個人の能力を伸ばす学校でもあるのです。よく、経験が足りないと思われれる人でも背伸びをさせ、重要な役職につけたりします」

総じて、会社の理念と戦略に合致した、誰もが理解しやすい明確な人事制度が実現されているが、最後に360度評価についてコメントしておきたい。中国でも導入事例が多くなっているが、本人の気づきを促し、能力開発を進め

るだけではなく、昇格や昇進、逆に降格や解雇などの処遇に反映させるのに、絶対評価ではうまく機能しない恐れもある。日本では、上司や同僚に厳しい評価を下せない、部下からの評価導入に現場の抵抗が強いという理由で、紹介は早かったものの、実際の導入は遅れている。米国では90年代後半に急速に普及し、ある調査によれば、主要企業の半分以上が導入しているという。日本でも中国での議論を参考に再度検討する必要があるだろう。

採用は能力よりポスト優先 適性テストも自社開発

中国最大のシェアを誇るコンピュータメーカー・联想は、1984年、政府

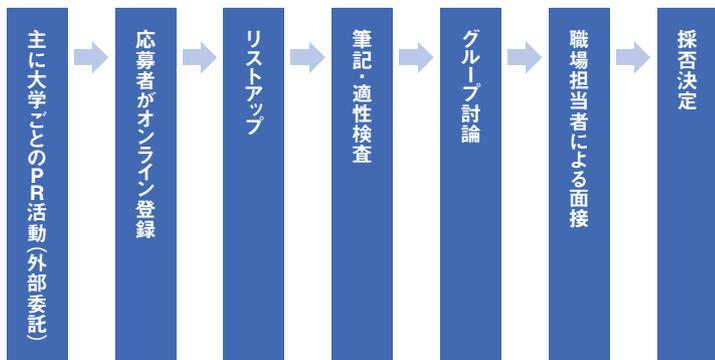
の研究所である中国科学院計算技術研究所のなかの小さな事務室でうぶ声をあげた。国が資金を提供し、研究員が経営と研究にあたる国有民営型のベンチャーである。メンバーは11人、わずかな資金しかなかった。その後、90年代半

ばに急成長を遂げ、現在は世界7カ国に拠点を持ち、社員数約一万名、中国におけるコンピュータ市場の27・3%のトップシェア(2002年)を誇る。

同社の人事制度を採用の場面から見ていこう。名門・清華大学を出てすぐ入社したという人力资源部採用ディレクターの吴晓蓉氏は言う。「採用は、こんな人が欲しいという要望を社内から出してもらいます。人を選ぶときは、優秀な人材というよりも、联想にふさわしい人を優先します。評価は、価値観、論理的思考力、チャレンジ精神、チームワーク、性格の5つの観点から見ます」

採用対象は、新卒、中途、海外からの帰国人材の3つである。一番数の多い中途から見ると、その手段はイン

【図表3】 聯想の新卒採用フロー



ターネット、就職説明会、新聞広告、ヘッドハンティング会社(管理職中心)などさまざまである。国内外で開催される各種の学会で目ぼしい人材を見つけられる場合もある。国の研究所出自の会社ならではの手法だ。「今後は既存社員による知人の紹介にも力を入れたい」と吳氏は話す。

新卒あるいは海外帰国組の場合、採用業務の前段階をネット上で行う会社に委託をしている。中途と、新卒・海外帰国組それぞれの採用フローを図表3に掲げておく。図中に適性検査とあるが、これは聯想オリジナルのものだ。論理的思考力、言語力、数学、図形、それに性格や職業観も見るときのもので、回答には2時間かかる。こうしたツールも目前で開発している点にこの会社の人事に対する意気込みが感じられた。

人材育成を重視 そのための投資は惜しまない

聯想では、人の育成を最も重視している。特に管理職だ。管理職でも初級、中級、上級に分かれるが、それぞれについて育成すべき能力が違ってくる。「初級の人は部下の指導といった管理技術が中心ですが、中級になると、チームワークを高めながら複数のプロジェクトを同時並行的に進める能力が必要になります。上級管理職には戦略策定力が不可欠です。そのために大学のMBAコースを用意したり、海外で経験を積んでも

らったりします」(吳氏)。新人教育は、企業のルール、自社製品の知識、チームワークなどが中心だ。

仕事の選択は本人の希望を優先させる。本人と上司が話し合い、仕事の自身が決まると、必要な能力と仕事の間にギャップが生じることがある。その際は、特別に育成プログラムを組んだり、希望に近い実際の業務に取り組ませ、指導員をあてがいが、実地で学習させる。社内には聯想管理学院というコーポレートユニバーシティがあり、一般社員には1人当たり年間50000元、上級管理職には2万円の教育費を投じている。

できない者は去れ! 驚愕の271ルール

聯想の人事制度の真骨頂はこれからである。先ほど、仕事内容について、部下と上司が話し合うと述べた。目標管理である。その際、仕事の内容、手順、スケジュールなどとともに、最終的な仕事の評価基準も両者が共有する。もちろん、評価基準は仕事の内容、職種、ポジションによって異なる。「3カ月もしくは6カ月単位で成果を見直すのですが、その際、上司は部下を相対評価でランクづけします。その評価を持ち寄り、さらに部門長が部員すべてをランクづけします。上位2割が優秀、真ん中7割が普通、下位1割は劣るという271ルールが適用され、下位1割に2回入ると、解雇されます」(吳氏)

絶対評価ならともかく、相対評価で下位1割を切るのは、きわめてドライなやり方に思える。そうして止むなく去る人は年間で全体の5%だという。「会社の発展が早いので、個人の能力が追いつかないと、会社はもちろん本人にとって不幸です」(吳氏)

年1回の迷職と迷能 管理職にも試練の場が

管理職向けには、1年に1回、上司、同僚、部下を前にして、自らの1年間の業績、能力向上の成果を発表する会がある。業績発表の場は迷職、能力発表の場は迷能と名づけられ、パワーポイントで作った資料をもとに、各15分程度で各人がプレゼンをする。その後、数十分、周囲から、よくやったとか、あんなミスがあったではないかと、指摘される。「内部では『価値ある会議』とされています(笑)。管理職にとっての目標達成発表の場でもあるのです」(吳氏)

業績発表の内容はよくわかる。でも、能力発表の場とは何が話されるのだろうか。「部門ごとに違いはありますが、戦略策定、顧客意識、経営マインド、会社への忠誠度、決定力、実行力、論理的思考力といった全社共通のコンピテンシーが7つあり、これに基づき、この1年、自分はこれをやった、これが足

用友軟件 (UFSOFT)
 目玉はコンピテンシー
 導入と目標管理
 採用と能力開発を
 兼ねたプログラムも



唐長軍 (Tang Changjun) 氏

用友軟件股份有限公司 人力资源部
 教育マネージャー

用友軟件 (UFSOFT)

- 設立年：1988年
- 従業員数：約4000名
- 業務内容：業務用ソフトの製造・販売
- 売上げ：4億8821万元 (2002年)
- 本社所在地：北京市

**育成より採用が大切
 能力の8割は生まれつき**

用友軟件は、現在、中国で、企業の基幹業務ソフトおよび財務ソフトの分野で最大の売上げを誇る。1988年、20代のふたりの若者がわずかな資金で創業した同社は、創業当初から急成長を遂げ、現在は社員4000人、シリコ



本社にある吹き抜けの休息兼打ち合せスペース。ここで、経営陣がコーヒーを飲みながら社員と歓談する時間が週に1時間ある

りなかつたとプレゼンするのです」(吳氏)
 その内容をもとに、そのの上の上司(時

には評価チームが加わる)が当該管理職の評価を下す。聞けば、先述したコンピテンシーそれぞれに紐づき、細かな行動パターンリストが付随しているという。しかも、コンサルティング会社2社を使って参考意見のみを聴取しながら、最終的に自社で作成したというから驚きた。他社向けの人事コンサルの部隊を社内を抱えていてもおかしくない。

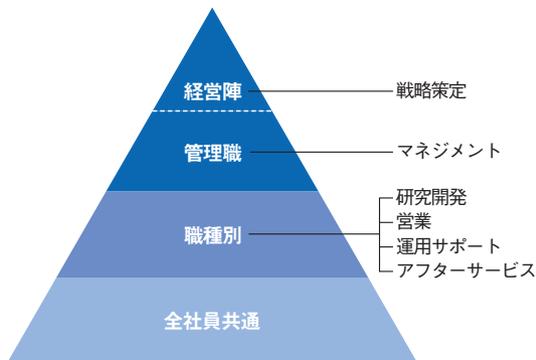
**大学生には憧れの企業
 日本の人事の10年先を行く**

こんなに評価の厳しい聯想だが、中国の大学生からは就職したい企業、第4位の人気企業だ(33ページ参照)。「賃金は平均より少し上で、決して賃金が高い会社ではありません。うちの人事の根

本理念は『天井なき舞台』というものの。能力ある者はどこまでも上に行くことができます。キャリアの発展空間の大きさにひかれて入社を希望する人が多いのです」(吳氏)

この聯想は日本の人事マネジメントの10年先を行く好事例だ。評価基準は上司と部下との話し合いで決める。しかも絶対評価ではなく相対評価で行い、271ルールで低業績者を切る。採用プロセスは日本とあまり差がないが、すべての選考ツールを自社で開発し、適性テストまで作成している。人事担当者の能力も欧米並みで、すべてが世界を意識した仕組みになっている。ここまでやれる企業、またそれを支える優秀な人事スタッフを抱える企業は日本にはあまりない。

【図表4】用友軟件のコンピテンシーモデル



ヘイの助けを借り コンピテンシー管理はじまる

ンバレーにも拠点をもつ巨大ソフトウェアメーカーとなった。その過程で、創業者の会長が、社長（CEO）にふさわしい人物を自ら探し出して入社させたというエピソードが物語るように、優秀な人材の獲得こそが企業競争力を高めるという考えが貫かれている。人力资源部の唐氏氏は話す。「人の能力の8割は生来のもので、採用する側はそれを見抜く必要があります。育成できるのは2割だけです」

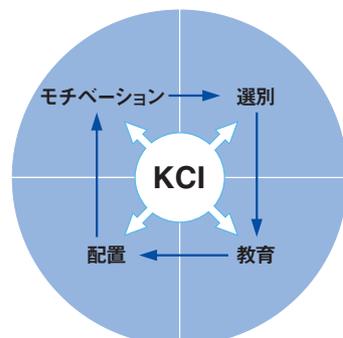
新卒、中途合わせて、中心となる採用手段はインターネットで、雑誌や新聞広告、人材斡旋がそれに続く。最近社員が知人を紹介するやり方も始まった。採用に至った場合、一般社員の場合は500元、管理職の場合は3000元が支払われる。また、ソフトの販売ならびに運用サポートに必要な即戦力の人材を効率よく採用するため、こんなやり方も実施している。「専門知識を6カ月で学ぶ独自の有料プログラムです。寮費や教材費も含め、料金は約5000元。はじめの3カ月で基礎を学び、中間テストに合格した人が実践コースを受けられます。修了生の約半分が実際に当社に入社します」（唐氏）。人材育成の

初期費用を本人に負担させ、あわせて即戦力の人材を確実に確保する方法だ。同社の人事制度の根本には、コンサルティング会社のヘイの助けを借りて作ったKCI (Key Competence Indicator) があり、最近、ようやく運用の段階に入った。これは社員全員に共通するもの、それぞれの職種（研究開発、営業、運用サポート、アフターサービス）ごとのもの、リーダー層のもの（戦略策定者と一般管理職の2種類）がある（図表4）。「これを選別、教育、配置、モチベーションの管理といったさまざまな局面で活用します」（図表5）（唐氏）

個人目標を数値化 3カ月ごとの目標管理

評価については、職種、職位ごとに評価基準が決まっている。基本は目標管理である。設定目標に対する達成度が業績となる。「個人の目標をすべて数値化しています。営業なら売上げ数字、開発なら問題発生率や納期、人事なら、例えば、先述した育成プログラムの受講者と採用歩留まり率などです」（唐氏）。部署単位では、週ごとのレポート提出とミーティングが行われ、3カ月に一度評価会議が開かれる。会議に際し、個々の社員が自己評価レポートを作成し、上司に提出する。上司は周囲の意見も

【図表5】KCIをさまざまな局面で活用



聞き、目標と業績を照らし合わせながら最終評価を下す。「低業績者は賞与が下がり、昇進も不可能になりますから、自然に退職していきます。年間退職者数は全体の5〜7%です」（唐氏）

米国企業の人事管理を大いに参考にされているようだが、と唐氏に尋ねると、「米国というよりグローバルといったほうが正しいですね」という答えが返ってきた。最後に付け加えておけば、私どもは、先の57号の特集で、コンピテンシー管理は、米国でも成功事例があまりないことを明らかにした。適切な人材を示す採用基準以上のものではないということだ。もちろん、用友も、実際の活用は未知数の部分が多いという認識をもっており、今後の展開が注目される。

北京網新喜思軟件技術

人材評価の全デジタル化を目論む

採用に直結する

大学との教育提携



朱士乾
(Zhu Shiqian)氏
北京網新喜思軟件技術有限公司 副社長



楊曉東
(Yang Xiaodong)氏
北京網新喜思軟件技術有限公司 董事 常務副總經理



北京網新喜思軟件技術

- 設立年：2001年
- 従業員数：316名
- 業務内容：日本向けソフトの受注開発
- 売上げ：7億円(2003年)
- 本社所在地：北京市

大学と一体となったユニークな新卒採用手法

北京網新喜思軟件技術（以下、新思ソフト）は、2001年11月、日本で働いた経験のある3人の中国人が、それぞれが率いるソフト会社を合併してきた会社である。日本向けソフトの受注開発が主な業務で、日本の大手S Iベンダーとメーカーが主要顧客だ。「品質立社」を経営理念にすえ、社員の個人業績への品質評価の反映や、徹底した社員教育を実施している。

同社の新卒の採用手法はかなりユニークだ。人事を担当する董事 常務副總經理の楊曉東氏はこう話す。「わが社が欲しい新卒は2種類です。優秀なソフトウェア専攻の学生と、日本語が堪能な学生です。当社の顧客はほぼ日本企業ですから日本語が必須なのです」。

ふさわしい人を採用するため、どんなやり方をしているのか、前者から見ていこう。

新思ソフトは、IT教育の先端大学、杭州にある浙江大学が株主でありパートナー関係にある。さらに、北京工業大学など、4つの大学とも人材教育提携を結んでいる。その結果、これらの大学では、3年生向けに、日本語やコンピュータ技術に関するものなど、新思ソフトが欲しい人材を養成するための特別講義が組まれている。同社への入社を希望する学生は、それらを受講し単位を取得したうえで、卒業の半年前からは、同社で採用選考を兼ねたインターンシップに参加する。「講座の費用負担者は新卒市場の状況で変わります。売り手市場の場合は当社が費用を負担し、逆の場合は大学が負担する。大学側も学生が売れ残ったら大変ですからね」（楊氏）

一方の日本語人材のほうはこんなや

り方だ。「日本語の能力が高く、ソフトウェアにも興味がある人材に、こちらが指定するコンピュータ専門学校に無料で通ってもらい、学習成果をテストし、合格した人を採用しています。昨年は20名の新卒を採用しましたが、今年は倍の40名を予定しています」（楊氏）

中途入社については即戦力のシステムエンジニアなどを、数にして年間10数人、ネットや人材斡旋会社などを通して採用している。ともあれ、新卒採用に関して、特定の大学とここまで密接な関係を結び、あるいは、入社前から、ここまで徹底して学生の即戦力化を図っている企業は中国でも稀だ。

賃金は毎月変動 熱心な社内学習

めでたく採用され入社すると、今度は厳密な評価制度が社員を待っている。新思ソフトの賃金は、基本給と業績給で成り立っている。副社長の朱士乾氏が話す。「基本給は技術レベルで評価されます。社内基準ですが、4級あります。人事や経理など、管理部門にはまた別の指標があります。業績給は、作業量、品質、就業態度の3つで測られます。いずれも絶対評価です」

作業量、品質はよくわかる。問題は就業態度だ。「協調性、責任感、ルール遵守の3つを、5段階で評価します。いかにも日本的といえるかもしれません



ん。上司のおぼえがめでたい人が高評価を得る危惧はあるのですが、チームリーダーの評価をその上の上司がチェックするので、その弊はある程度免れているはずです」

何か月ごとに、こうした評価が行われると思われるだろうか。驚くなかれ。何と毎月評価が行われ、毎月、賃金が変動するのだ！ 経理業務も大変だろう。しかも賞与も年4回支給される。「勤務態度などは毎月変動するものではないのですが、それでも私生活に波風があったときなどは影響が出てくることもありま

す。すべての評価を数値することを望んでいるのですが……」(朱氏)

その他、日本語レベル、管理職はマネジメントレベルに応じて毎月手当がつく。「それぞれ6段階あります。特に日本語能力は毎年4月に社内統一試験があり、手当が毎月出ますから、皆懸命に勉強しています」(朱氏)。まるで学校のような会社なのだ。

退職率の適正値は年間10%程度

賃金水準について、他の会社のレベを参考にして決定する要素は少ないが、日本向けソフト開発会社のなかでは平均よりやや高いレベルだという。「最近、うちより賃金の高い日本向けソフト会社から転職してきた人がいるのですが、転職理由は、自分の能力が伸ばせる感じがした、というものでした。中国人は少しでも賃金が高い会社にすぐ移るといわれますが、それがすべてではありません。若い人ほど特に、自分を大きく成長させてくれる会社で働きたいと思うのです」(朱氏)

ある統計によれば、昨年、北京市内にあるIT企業の年間離職率は20%だった。「当社の場合5・7%です。退職率があまり高くても困りますが、逆に低すぎるのも考えもの。ひとつの会社には、できる人が1割、平均の人が8割、できない人が1割いると思います。いろ

いろな人事制度は平均の8割の人が納得できればよくて、優秀層1割に納得してもらえなかったらルールを曲げてでも処遇すればいい。逆に下位1割に納得してもらえなかったら、彼らが辞めるのを待たばいい。こう考えると、年間10%くらいの退職率が適切だろうと思うので」(朱氏)

厳しい評価の反面 日本的な温情さをも

最近、開発部の部長がどうにも業績が上がらない社員4名に最後通告を言い渡した。しかし、4名が4名とも会社を辞めたくないと言いつ張った。

「仕方ないので、うち2名は私の紹介で他の会社へ転職し、残り2名はもう1年頑張ってもらおうことにしました。こういう温情的な部分はわれわれが日本企業に勤務していたことと無関係ではありません」(楊氏)

正しく効率的に社員をどう評価するか、そのことで企業の競争力をどう担保するか、世界中のどんな企業にとっても切実な問題である。同社は業績評価への取り組みに多大の労力をかけている。評価をめぐる会社と社員の真剣な態度が印象的だった。辞めてもらいたい社員への温情的な対応は日本的といえるが、一方で、今の日本企業はこの会社ほど温情的でなくなっているのもまた事実である。

中国上海俊杭電子

仕事メンバーからの
評価を全社で公開
毎月昇給・毎月減給
もあり得る



蒋 寿杭 (Syo Jyukou) 氏
上海俊杭電子
有限公司
董事
市場開発部經理

中国上海俊杭電子 有限公司

- 設立年：1997年
- 従業員数：約30名
- 事業内容：ソフトウェアとハードウェア
の開発・生産・販売
- 本社所在地：上海市

日本帰りの博士が起業 計測ソフトの開発が主

中国上海俊杭電子は、計測ソフトの開発を主な事業とするベンチャー企業だ。日本にも事務所をもち、ジャストウェアと名乗っている。社長の呉俊氏は、名門・上海交通大学の修士課程を修了した後、日本に留学し東京大学の博士課程を終えた。その後、日本の寺岡精工で技術者として働いた後、1997年に独立した。最初は日本で起業したが、2000年に上海で事業会社を設立した。現在の社員は約30名である。

人事制度づくりの根本は 優秀な人材が流出しないこと

同社董事の蒋寿杭氏は話す。「中国ではIT人材の流動性は日本以上に高いです。そのため、当社の人事制度は、優

秀な人材が流出しないことを目的に作られています。人材を引き止める最も簡単な方法は、高い報酬を払うことです。が、われわれのようなベンチャー企業は大手ほど報酬を与えることが難しいため、違う努力を払わなければなりません」

流動性が最も高いといわれる上海のITエンジニアが企業に求めていることはどんなことだろうか。「優秀な人材が、賃金以外で企業に求めることが5つあります。①働きやすい環境、②公正かつ正確な評価、③能力発揮と能力向上の機会、④仕事から得られる達成感、⑤会社の成長です。こうした条件を満たすために努力を重ねています」(蒋氏)

起業当時は日本人の採用を念頭に置いたが、優秀な人材が集まらず困っていた。中国人の採用に乗り出したことが飛躍のきっかけになった。30名程度の中小企業だが、新卒で入社してくる人材は上海交通大学など一流大学出身者が多い。中国ではベンチャー志向がそれだけ

強いのだ。彼らに伝えるため、どんな組織を目指してきたか、蒋氏は話す。「会社の雰囲気自由楽しくすることです。ルールを少なくして、ひとりひとりの考えや習慣を尊重し、社員が能力や個性を発揮できる環境を作ってきました。リーダーはもちろん、一般社員にも、仕事を完全に任せることが大切です。自己管理能力を尊重し、それぞれの積極性を引き出すことです」

完全な能力主義と成果主義 ボーナスで10倍の差

賃金の決定にあたっては、完全な能力主義と成果主義を採用しているという。「入社時の基本給は低めに設定しています。優秀な社員と、一般的な社員との報酬に差をつけるためです。採用時に、努力して優秀な社員になることができれば、高い報酬が得られますが、そうでない場合、他社と比較しても低い報酬しか得られない可能性があることを理解してもらいます。昇給は年1回ではなく、能力が上がれば随時昇給します。逆に、能力が下がれば減給です。賞与は年2回で、優秀な社員と、そうでない社員との差が10倍以上つきます。こうした制度によって、優秀な社員のモチベーションがさらに高まり、逆に、能力が向上しない社員は淘汰され、自ら辞めていきます」(蒋氏)

中国にはソフト開発に従事する人材

上海巴士出租汽車

管理職には終身雇用と
契約制が混在
運転手は車優先の
労働契約



李州鸣 (Li Zhong Ming) 氏
上海巴士出租汽車股份有限公司
党総支書記



上海巴士出租汽車

- 株式上場年：1996年
- 従業員数：約9000名
- 業務内容：タクシー業務
- 資本金：3.5億元
- 本社所在地：上海市

上海巴士出租汽車（巴士バス、出租汽車＝タクシーの意）は上海市内に7社ある大手タクシー会社のうちの1社で、国有企業だ。1996年に株式

上場し、現在、市内に4600台、郊外に1500台の車両を走らせている。上海市内のタクシーの数は約4万台、シェアは約1割だ。タクシーは規制業界

であり、企業の都合で車の数を増やせない。会社の規模拡大を果たすには、同業の買収や合併しか道はない。総経理の殷賢徳氏は語る。「スタート時、うちにはタクシーが500台しかなく、それが今は10倍です。中小のタクシー会社や個人業者を買収した結果で、これからも買収は経営の最重要課題です」

タクシー運転手のマネジメントから見ている。台数規制の関係で、採用は欠員補充の形で行われる。男性60歳、女性55歳の定年制があるため、募集対象は男性45歳以下、女性35歳以下の免許取得者だ。運転手の数は現在9000人であるが、確実に稼げる職種である



の数は多いが、しっかりした知識や技術を有する人材は決して多くない。同社で人材をネット募集すると100通を超える応募が殺到するそうだが、レジメに書かれた能力や経験と、実際のものがかけ離れた応募が多かったため、昨年後半から試験を課すことにした。応募者の多くが6割以下の点数しか取れず、軒並み不採用にしたことがあった。採用を決定した人材には、人事の考え方を十二分に説明し、お互いに納得したうえで入社を決めているという。

次は、人材の評価方法と、処遇への反映のさせ方である。「透明で公正な評価を最も重視する」という蔣氏は、評価の具体策についてこう話す。

透明で公正な評価 全社の結果をネット上に公開

「年2回の賞与を決めるために、各社員に、『仕事の姿勢、仕事の難易度、仕事の量、仕事の効率と品質』の5つの側面から自己評価してもらい、その結果をネット上に公開します。また、上司も含めて、仕事に関係している社員すべてがその人を評価し、その結果をトップに送ります。トップは他の社員の評価点を集計し、自分の点数も加味して、その合計点をネット上で公開します。賞与はその点数によって決定されます。そして、リーダーと一般社員のなから、点数の

高い人を選び、優秀リーダー、優秀社員として表彰し、賞金を贈呈します」

徹底したオープンな評価を実施している同社だが、蔣氏はこうも話す。「社員数が増えた、新製品が開発された、売上げが前年より増加した、新しいオフィスに引っ越したなど、常に会社自体が変化し、成長していると社員が実感できる経営を心がけたい」

業績評価をここまで徹底するのは、それだけ働く側の意識や関心が高いからだ。それに応えようとする経営側の努力も無視できないと感じた。公開性を重視し、制度を補完する話し合いの実施など、とことん社員に評価を納得させようとする姿勢が示唆に富む事例である。



本社の入り口に掲げられている優秀ドライバー

ため人気が高く、常時40〜50人が採用
選考を待っている状態だ。

車優先の雇用契約 評価が賃金に反映する

車1台につき、1・5人の運転手を
配置するやり方は日本と変わらないが、
面白いのは、人ではなく、まず車ありき
で、車が故障しない範囲で働く点である。
定年制の範囲内で普通は5年契約を結
び、割り当てられた車の耐用年数内で
あれば契約を更新できる。交通事故や
違法運転などが発覚した場合、会社は
運転手を解雇できる。逆に契約期間内
で辞める場合、運転手は会社に違約金
を払う。またまだ車が希少価値である中
国ならではの車優先の労働契約である。

人事部の責任者、李州鳴氏はこう
話す。
「賃金の決め方も非常にシンプルです。
働いた時間当たり32元を運転手は会社
に納めます。1日8時間労働、22日勤
務として月5000元（＝約7万円）。
上海市内のタクシー初乗り料金は10元）
です。ガンリン代や車の維持費は運転手
持ちですが、それ以外の収入はすべて運
転手の取り分です」。車という設備は用
意するが、フランチャイズさながらの自
営業ともいえ、中国の労働者の意識を
うまく反映した制度といえる。
運転手の評価だが、上海市内共通の

基準があり、星(★)の数で技量がわか
る仕組みだ。星なしから星5つまで6段
階で、星を獲得しランクを上げるには、
サービスの常識、運転マナーなどの試験
が課される。星5つレベルの人は英語で
日常会話ができるなど、ハードルはかな
り高い。3つ星以上には奨励金が会社
から毎月支払われる。同社には5つ星
運転手は1名しかおらず、毎月100
0元の奨励金を手にしている。実は星
印で運転手のランクづけをする制度は日
本にも存在するが、多くの星を獲得して
も金銭的な見返りはゼロである。

9000人の運転手を 50人のスタッフで管理

運転手9000人を管理するのは50
数人のスタッフたちだ。採用は、既存社
員含め、縁を頼っての紹介か、市が管
理する人材市場に募集を出すか、どち
らかで行われる。即戦力が欲しいため、
新卒は稀にしか採用しない。

国営企業には厄介な問題が横たわっ
ている。80年代後半を境に、終身雇用
が前提で入社した人と、期間を区切っ
た契約制の人が混在しているのだ。終身
雇用契約の人を契約制に改めるか否か、
は企業ごとの判断に任せられている。契
約制に改める場合、勤続年数による退
職金を支払い、改めて期間を区切った
契約を交わすことになる。

「もともと当社は、契約切り替えを実施
した会社と、終身雇用でいく会社が合
併してできたので、同じ年齢、職種でも、
契約制と終身雇用の人が混在していま
す。お互い微妙な感情があるようですが、
年々、契約制の人ばかりが下から上が
ってきますから、終身雇用意識は徐々
に払拭されてきました」(李氏)

今後の課題は 社内の上下の競争

評価の仕組みだが、業績と社員満足
度という2つの指標で行われる。前者は
各職種、地位によって指標が設けられ、
これが全体の7割を占める。残り3割
を占める社員満足度は、上司からの評
価が7割、運転手からの評価が3割だ。
これは、スタッフのほぼすべてが運転手
と日常的に接しているため可能という。

「身分が安定しているとされる国営企業
ですが、昇進と降格はメリハリをつけて
行います。この1年で3名の降格があり
ました。今後の課題は、上下の競争を
いかに活性化するか、合わない人をどう
退出させ、ふさわしい人を外からどう入
れるか、ということですよ」(李氏)
規制業界といっても、吸収合併が日
常茶飯に行われ、業容の変化に応じて
新しい人材が必要とされる業界。
国営企業でも、すでに中国では競争と
いう言葉が常についてまわるのだ。

2

鄧小平が証券会社の広告看板に登場。大連市内で。撮影：岩崎稔

道理

大通証券
DATON SECURITIES
www.estock.com.cn

Part 1
広大な大陸国家・
中国のポテンシャル
“世界の工場”から
“世界の商場”へ

Part 2
中国の“人と組織”を
理解する7つのキーワード

Part 3
社会主義から市場経済へ
急激に進んだ
企業・労働・大学改革

Part 4
中国企業はなぜ競争力を
獲得できたのか
安室憲一氏（神戸商科大学教授）

「改革・開放」とは、中国国内体制の改革と対外開放政策を意味し、
1978年12月、鄧小平により決定されたキーワードだ。
改革と開放は車の両輪とされ、ここから、
中国の新たな革命が始まったといっても過言ではない。
この章では、中国企業の大変貌の裏に何があったか、背景を見ていきたい。

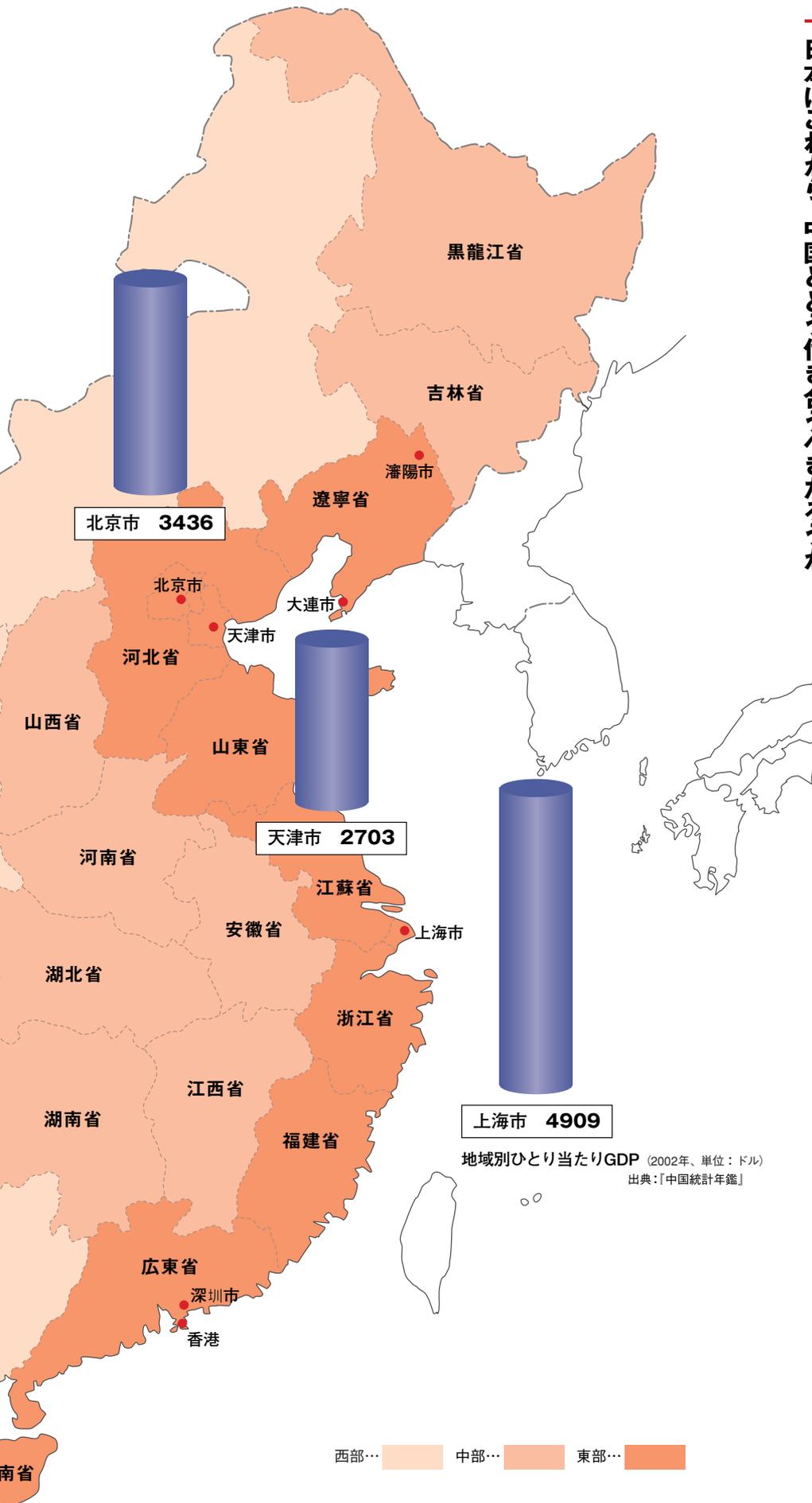
跳躍の背骨は こう作られた

改革・開放後の25年

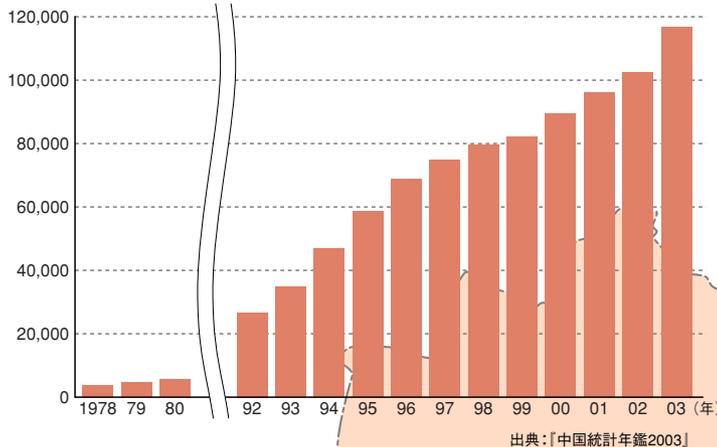
文・構成 荻野進介（本誌）

「世界の大工場」から「世界の商場」へ

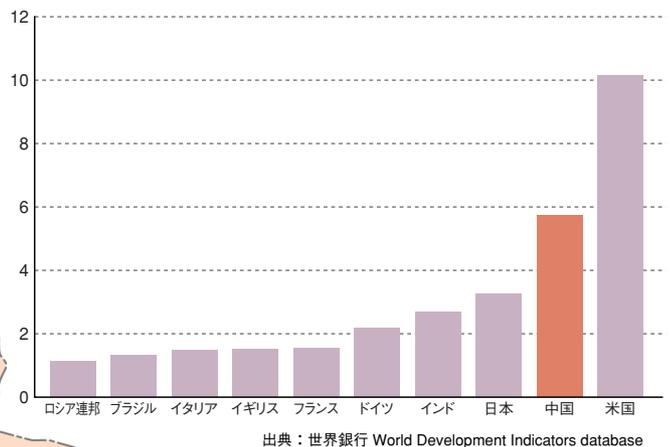
中国の国土面積は、ロシア、カナダに次ぐ世界第3位で、日本の26倍だ。そこに12億8453万人(2002年)、日本の10倍の人口が住む。「改革・開放」以後、GDPは30倍に増え、現在、世界第7位だ。しかし、通貨がもつ購買力に着目した購買力平価換算のGDPランキングでは、中国は米国に次ぐ世界第2位の地位を占め、ポテンシャルはまだまだ大きい。中国で生産される世界一のシェアをもつ製品も数多くある。一方で、中国すべてが豊かになつたわけではない。政府は80年代から全土を東部、中部、西部に分けてきたが、経済発展の中心は何といつても東部であり、西部と東部の経済格差は同じ国とは思えないほどだ。そんななか、中国と日本の経済的関係は緊密度を増している。日本はこれから、中国とどう付き合うべきだろうか。



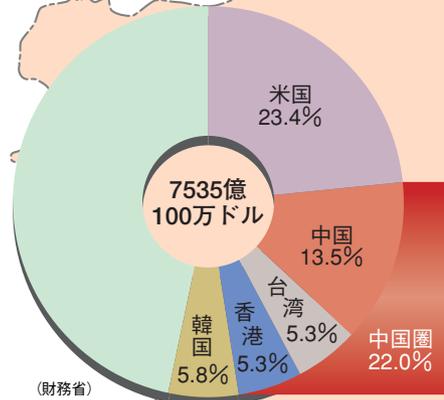
中国の国内総生産の伸び (単位: 億元)



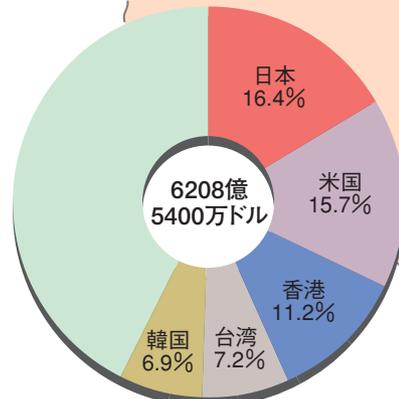
販売力平価でみた各国のGDP (単位: 兆ドル)



日本の相手国別の貿易輸出入額



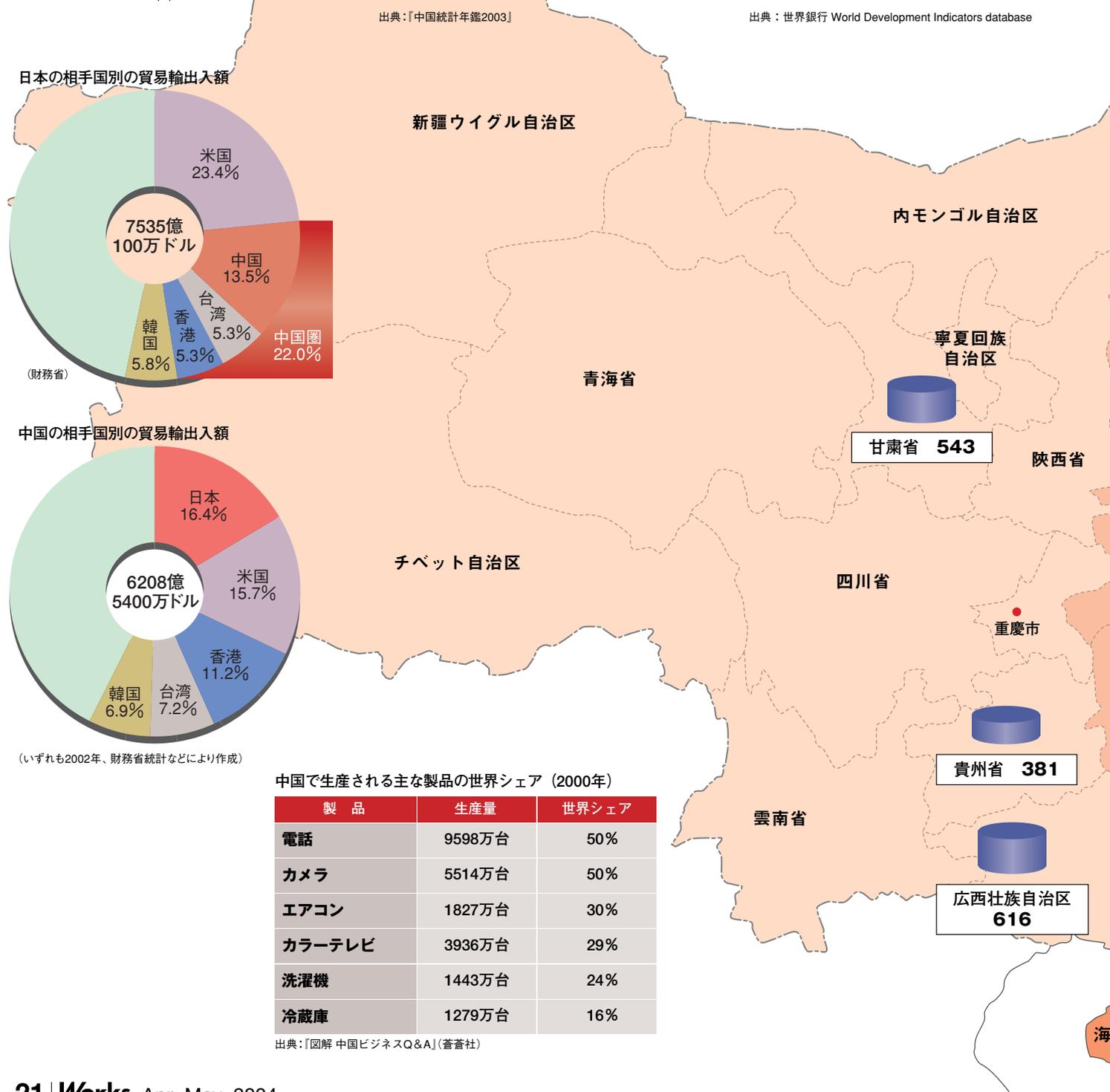
中国の相手国別の貿易輸出入額



中国で生産される主な製品の世界シェア (2000年)

製品	生産量	世界シェア
電話	9598万台	50%
カメラ	5514万台	50%
エアコン	1827万台	30%
カラーテレビ	3936万台	29%
洗濯機	1443万台	24%
冷蔵庫	1279万台	16%

出典: 「図解 中国ビジネスQ&A」(蒼蒼社)



戸籍

中国には都市戸籍と農村戸籍の2種類がある。農村戸籍をもつ農民が都市に移転することは、都市での就職、大学への入学、軍への入隊などの場合を除き、基本的に不可能で、これにより人口の都市集中を防いでいる。

日本では地方行政機関が戸籍を管理するが、中国の場合は公安機関が管理する。農民は都市住民が享受できる食糧配給はもちろん、保健・医療・福祉といった社会保障の対象外存在だったが、1980年代後半には大都市や経済特別区への農民による出稼ぎが一般化した。しかし、そうしたなかでも戸籍制度が堅持されているのは、農民出身者が都市に

住み着き、都市がスラム化したり、公序良俗に反する問題が起きないようにするためである。

一方、最近の上海や北京では、35歳以下、4年制大学卒業以上で、それぞれの市内で企業に就職している人を「人材」（外国人を含む）と定義し、彼らに対して、1年ごとの在住許可を毎年更新するという事実上の永住権付与政策をとっている。

このように戸籍制度のある部分から揺らぎ始めている。かわって、85年から住民証と呼ばれる身分証明書が公安が発行、常時携帯することが求められるようになった。しかし、それをめぐって、警官と市民のいさかいが絶えなかったため、最近では、かつてほど厳しく取り締まられることがなくなっている。

海亀派（ハイグイバイ）

海外に留学し、研究や仕事経験をjて、中国に帰国した人材をいう。中国語の「帰」と「亀」は同じ発音であり、故郷に帰る海亀になぞらえてこの名がついた。歴史的に海外留学生は中国の近代化に貢献してきた。中国最初の鉄道、近代企業、原子爆弾と人工衛星はいずれも留学経験者によるものだ。1978年の改革・開放以来、出国した留学生は50

万人以上で、10年前までは出国留学生と帰国留学生の比率は10対1ほどで出超だったが、1999年に帰国留学生が初めて上回った。

理工系の博士号取得者などに、政府が、就職条件、賃金、住宅、家族の就職、子女の学校入学などにつき相次ぎ優遇策を実施するようになってきたことが大きい。海外の先進的な技術や学問を学んだ人材こそが明日の中国を作る。これが海外の先進技術を取り込む一番確実な方法だということに政府が気づいたのだ。

急速に改革が進んでいるものの、社会主義の残滓を残す中国社会。当たり前だろう、共産党の一党独裁という面は変わらないのだから。ここでは、中国企業の人事を理解するための必須キーワードを解説する。内容は神戸商科大学教授・安室憲一氏にご監修いただいた。



労働契約制

1970年代まで、中国の企業は雇用自主権をもたず（Ⅱ固定工制度）、国家の従業員採用計画を実施するだけの存在だった。人も、食料や資材と同じく配給制だったのだ。従業員は事実上、国家に雇われた国家従業員であり職業選択の自由も存在せず、就業開始から死亡するまで国家による終身雇用（鉄飯碗Ⅱ中国流「親方日の丸」）が実施されていた。こうした労働管理制度は社会の安定性確保という面で絶大な効果をあげたが、労働力の効率的な運用という面で大きな障害となっていた。

82年、国務院労働人事部が国有建設企業で労働契約制を試行することを指示、86年から「国营企業契約労働

働制に関する暫定規定」という具体策を発表、全国の国有企業の新規採用者を中心にこの制度が広がる。ここでは契約期間は1〜3年の短期、経営幹部など向けの5年を超える長期契約に分けている。95年の労働法施行を契機に、国有企業以外の企業にも適用されるようになった。労働法では、契約期間、業務内容、報酬などを書面で明記した労働契約締結の必要性を説いている。

使用者にとっては雇用のフレキシビリティが高い制度であり、従業員にとっては転職の自由を保証する制度でもある。

なお、勤務が10年を過ぎると、期間の定めのない雇用契約を結ぶことができる（事実上の終身雇用だ）と労働側（事実上の終身雇用だ）で解釈が異なり、問題となっている。

工会

日本では労働組合と訳されることが多いが、官製の労組、企業における共産党の下層執行組織であり、「労使を結ぶ重要なパイプ」といった存在である。工会の上には、党中央の命令を伝える伝達組織としての共産党の支部（Ⅱ企業内党委員会）があり、両者は密接に関係している。工会は企業経営には一切タッチしない。工会主席は、人事部長や経理部

長が兼任することが珍しくない。これが管理職は組合員になれない日本の労働組合と根本的に異なる。しかも、工会の業務に関して企業から手当が支払われる。

工会の役割は、①労働者の合法的権利を保護する、②労働者を組織して社会建設に参加させる、③国家社会の運営と企業の民主管理に参加する、④労働者を教育し、思想・政治・文化・技能の素養を高める、の4つだが、これらに増して重要なのが「労働争議の調停」である。職場

档案 (ダンアン)

中国共産党が作成する国民ひとりひとりの身上調査にして労働戸籍。政権奪取前の共産党が幹部党員のために作成していたものだが、共和国の成立後は、農民を除く全国民に適用された。

名前、性別、生年月日、民族、学歴、未婚・既婚の別、出身階級、所属政党、本籍、現住所といった事項に加え、就学時は、校長などが学業成績や素行を、就職後は、労務管理の資格をもつ人事部長などが勤務態度や賞罰、職務成果などを書き足していく。文化大革命時は、人の過去をあげ、懲罰を加える道具として使用されたこともあった。

小学校卒業に際してひとりひとりの分が作成され、進学、留学、就職、転勤、昇進など、社会的な移動とともに档案も移動先に送付され、逐一更新される。企業では党員である人事担当者が保管にあたり、本人には閲覧が許されない。退職後は役所が管理し、死後も保管される。

外国人は档案を取り扱うことができない。合併企業の場合は中国側の人事部長がいるので問題ないが、完全外資の場合は人事担当が外国人の場合が多く、管理する権利がないので、ひとり当たりの保管料を支払い、地元役所に保管してもらった。

今後、より自由な労働市場を形成するうえで障害となり得る制度である。現に、大都市を中心に厳密な運用がなされなくなっている。

社会主義市場経済

改革・開放政策により、中国では80年代半ばから市場経済化が始まり、90年代に入ってその勢いが加速した。そのなかで出てきた言葉であるが、「中国流の市場経済」と言い換えることができる。1992年、江沢民総書記が共産党大会で行った説明によれば、①土地の公有制、②労働に応じた分配を主とし、その他を従としている点で、社会主義の基

本制度に結びつき、そのうえで、③資源配分は市場メカニズムを通して行う、④需給関係に応じて価格を変化させ、企業の優勝劣敗を現実化する、⑤国家は財政・金融政策を通じてマクロ経済管理を行うところの経済体制だということ。

しかし、これはあくまで建前的な発言であり、現状ははるか先を行っている。「計画経済Ⅱ社会主義ではなく、資本主義Ⅱ資本主義ではなく、社会主義Ⅱ市場主義ではない」という鄧小平の発言が本質をついている。

中国の“人と組織”を理解する7つのキーワード

Part 2

のいざこざが発生すると、法律に従い、社内に労働争議調停委員会が設置される。委員長には工会主席が就任し、企業と従業員がそれぞれ代表を選出する。工会が不在の場合は、市の労働管理局に従業員が直接訴えるので、行政が介入してくることになる。2001年の工会法改正により、外資系企業や公的組織を含め、25名以上の従業員がいる組織すべてに工会の設置が義務づけられた。今回の改正では、ストライキやデモの権利なども議論されたが、合法化は

されなかった。工会に入れるのは正社員に限られる。臨時雇用者や派遣社員はもちろん、ほとんどが短期雇用である。フルタイムの人たちも工会からは除外されており、自ずから幹部中心の構成となっている。そのため、現場労働者や若者のなかには、経営側に立ち過ぎていくという理由で工会に不満をもつ者も少なくない。職場の人すべてが参加できるのが従業員代表大会である。このほうが本来の労働組合に近いという意見も根強くある。

文革世代とひとりっ子世代

中国でも世代の違いによるギャップが深刻化している。特に顕著なのが、リストラ対象の50代、いわゆる文革世代と、20代にあたる中国版の新人類、ひとりっ子世代である。

前者は、1966年から始まった毛沢東の文化大革命時代に青春を送り、高校や大学などの教育機関が閉鎖されたため、勉学の機会を剥奪された世代であり、「農民に学べ」というスローガンのもと、多くは「下放」といって、農村に送られた。

この世代には、終身雇用、年功序列的意識を払拭できず、能力ある若手の台頭に危機感を感じる人が多く、集団主義が身についている。自分の心を偽らざるを得なかった経験

をもち、本音と建前の使い分けが見事な人が多い。

後者は、78年の改革・開放とともに実施されたひとりっ子政策の賜物で、両親、2人ずつの祖父母に甘やかされて育った世代だ。公共心に欠け、強い個人主義的な性向をもつ。現在ではひとりっ子政策は若干緩和され、上海などでは2人目を産んでも罰金が科されなくなった。

ひとりっ子政策が及ぼす今後の影響としては、少子高齢化による医療費の増加、年金財政の破綻などが懸念されている。

ちなみに、所得の低い農民を含め、最近の中国では子女の教育がブームで、塾や各種教材に多額のお金を投じる親が多い。一方で、中国では離婚率が非常に高くなっているため、万一に備え、子どもを作らない夫婦が増えている。

社会主義から市場経済へ、急激に進んだ 企業・労働・大学改革

社会主義国家・中国は、1978年の改革・開放宣言を境にがらりと変貌した。それ以後、92年に掲げられた「社会主義市場経済」という新たな目標、そして2001年のWTO加盟を契機に、現在は、改革・開放政策総仕上げの時期を迎えている。ここでは、社会主義から市場経済へ転換した急転直下の歴史を、企業制度・雇用制度・賃金制度・大学および研究機関という4項目で振り返ってみた。

構成 荻野進介（本誌） 協力 馬欣欣（MAYXIN）氏（慶應義塾大学大学院商学研究科後期博士課程、AGP行動科学分析研究所研究員）

改革・開放時期

1982年	1981年	1980年	1979年	1978年	
<ul style="list-style-type: none"> ● 9月、共産党第12回大会で、鄧小平指導体制が確立 	<ul style="list-style-type: none"> ● 1月、中国、上海宝山などのプラント建設の中止・延期を勧告 	<ul style="list-style-type: none"> ● 4月、中国、IMFでの代表権回復 	<ul style="list-style-type: none"> ● 7月、深圳、珠海、汕頭、廈門の4つの経済特区の設置が決定 	<ul style="list-style-type: none"> ● 12月、共産党第11期三中全会で、「改革・開放」政策が打ち出される 	社会と経済の動き
<ul style="list-style-type: none"> ● 中華人民共和国82年憲法で、国営企業の経営管理自主権が明記（16条） 		<ul style="list-style-type: none"> ● 8月、全国労働就職会議が開かれ、共産党が民営企業存在を初めて認める 	<ul style="list-style-type: none"> ● 7月、国営工業企業の経営自主権を拡大させることに関するいくつかの規定（國務院。いわゆる放権讓利。国営有企業の雇用・賃金制度はもちろん、経営全般に関する自主権が認められる ● 同月、中国最初の有限責任法制である「中外合資経営企業法」の制定 		企業制度改革
<ul style="list-style-type: none"> ● 8月、國務院が国有建築企業での労働契約制の試行を決める 					雇用制度改革
		<ul style="list-style-type: none"> ● 4月、「奨励給と出来高給実施の通知」（國務院）。文化大革命で途絶えていた出来高給と賞与が復活 			賃金制度改革
					大学・研究機関改革
9・1%	5・2%	7・8%	7・6%	11・7%	実質GDP成長率（前年比%）

市場経済 離陸期

改革・開放時期

1989年	1988年	1987年	1986年	1985年	1984年	1983年
<ul style="list-style-type: none"> ● 6月、天安門事件。趙紫陽が責任を取る形で解任され、代わって江沢民が総書記に就任 	<ul style="list-style-type: none"> ● 2月、「全人民所有制工業企業経営責任制暫行条例」(國務院)が成立 ● 11月、企業破産法が施行 	<ul style="list-style-type: none"> ● 5月、あらかじめ決められた請負額以外の利潤の使途を経営者の自主判断に任せる「経営責任請負制」が広まる 	<ul style="list-style-type: none"> ● 8月、瀋陽防爆機械工場が倒産。中国の国有企業の倒産第1号となった ● 4月、民法通則で、経営管理権(48条、82条)が定められる ● 12月、「中華人民共和国企業倒産法」が成立 	<ul style="list-style-type: none"> ● 5月、14沿海都市の開放が決定 ● 7月 中国における株式会社第1号、北京市天橋百貨店株式会社が設立 	<ul style="list-style-type: none"> ● 6月、「国有企業の利改税に関する試行方法」(國務院)。単純な利潤上納制から近代的な法人税制への転換 ● 10月、「経済体制改革に関する中共中央の決定」採択。行政と企業の分離、企業の活力強化などがうたわれる 	<ul style="list-style-type: none"> ● 1月、國務院が労働契約制の試行を積極的に進める通知を出す ● 4月、昇給額・昇給率を企業に任せる「変動賃金制度」(國務院)を実施
<ul style="list-style-type: none"> ● 11月、共産党が民営企業を経済面、法律面、行政面から管理していくことを宣言 			<ul style="list-style-type: none"> ● 6月、「国営企業に労働契約制度を実施する規定」(國務院)。労働期間、条件、雇用期間など、以後の新入社員に労働契約制を実施 			<ul style="list-style-type: none"> ● 1月、「国営企業賃金改革に関する問題の通知」(國務院)。賃金制度の簡素化、国家は賃金管理をせず、企業が自らの経営状況に鑑み、賃金総額を決定すべきことなどを織り込む
			<ul style="list-style-type: none"> ● 7月、「企業賃金総額と経営効率をリンクする試行」(國務院) ● 12月、「企業改革の深化と企業活力の増強に関するいくつかの規定」(國務院)。工場長責任制が翌年から実施され、企業内部の賃金の分配形式、額、方法などは企業に一任し、国家は関与しない、とした 			<ul style="list-style-type: none"> ● 3月、鄧小平が著名科学者の提言を受けて立てた「863計画」発表。ハイテク産業の人材育成・環境整備のため、全国10の研究開発センターが設置
<ul style="list-style-type: none"> ● 3月、海外で、科学・技術・管理の分野で優れた業績をあげた人材に対し、中国への渡航費用を割り引く通知(人事部) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 1月、中国に永住を決めた専門家の特別待遇を実施する通知(人事部) ● 8月、研究機関や大学による校弁企業の創出のため、サイエンスパークを全国に設立する「火炬計画」発表 			<ul style="list-style-type: none"> ● 1月、「国営企業賃金改革に関する問題の通知」(國務院)。賃金制度の簡素化、国家は賃金管理をせず、企業が自らの経営状況に鑑み、賃金総額を決定すべきことなどを織り込む 		<ul style="list-style-type: none"> ● 1月、「国営企業賃金改革に関する問題の通知」(國務院)。賃金制度の簡素化、国家は賃金管理をせず、企業が自らの経営状況に鑑み、賃金総額を決定すべきことなどを織り込む
4・1%	11・3%	11・6%	8・8%	13・5%	15・2%	10・9%

市場経済期～現在

市場経済 離陸期

1995年	1994年	1993年	1992年	1991年	1990年
		<ul style="list-style-type: none"> ● 3月、江沢民が国家主席に選出。憲法が修正され、「社会主義市場経済」が明記 	<ul style="list-style-type: none"> ● 1月、鄧小平、南巡講話で、改革・開放、経済発展の加速化を指示する 		
	<ul style="list-style-type: none"> ● 1月、「中華人民共和国会社法」が施行 	<ul style="list-style-type: none"> ● 11月、第14期3中総の「50条決議」で、国有企業の株式会社化への道が開かれる 	<ul style="list-style-type: none"> ● 4月、「中華人民共和国工会法」の制定 ● 7月、「全人民所有制工業企業経営メカニズム轉換条例」発布。経営権は国家から企業に委譲され、所有と経営の分離がなされる 		<ul style="list-style-type: none"> ● 11月、上海証券取引所発足 ● 12月、「中共中央の国民経済と社会発展10カ年計画と85計画の設定に関する提案」(国務院)。国有企業の活性化と改革の深化をうたう
<ul style="list-style-type: none"> ● 1月、労働法が施行。週休2日制が全国に広がる 	<ul style="list-style-type: none"> ● 7月、「中華人民共和国労働法」が公布。就業規則、労働契約制、賃金、職業訓練、社会保障と福祉といった13項目で構成 ● 8月、「外資企業労働管理規定」(労働部) 				
		<ul style="list-style-type: none"> ● 7月、「企業賃金総額のマクロコントロールに関する意見の通知」(労働部) ● 11月、「企業最低賃金規定」(労働部) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 1月、「職務・職能賃金制度の試みに関する通知」(労働部) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 3月、「企業賃金総額の構成に関する規定」(国家统计局) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 1月、「企業における賃金総額と経営効率をリンクさせることを徹底・完遂させる意見の通知」(国務院)
<ul style="list-style-type: none"> ● 中国科学院による若手研究者を海外から呼び寄せる1000人計画が始まる ● 9月に施行された「中華人民共和国教育法」で、高等教育機関に法人格を与える条項が盛り込まれる 		<ul style="list-style-type: none"> ● 21世紀に向け、100校の重点大学と重点学科を政府が認定する「211工程」が発表。実施は95年 ● 3月、「中国教育改革發展要綱」(中共&国務院)が公布され、高等教育機関の明確な自己責任をうたう ● 7月、「中華人民共和国科学技術進歩法」成立 	<ul style="list-style-type: none"> ● 8月、教育部門以外での留学生に優先的な援助を行うことを法定(人事部) ● 国家経済貿易委員会、教育部、中国科学院が共同で、「産学官連携開発工程」の実施を取り決める 	<ul style="list-style-type: none"> ● 12月、海外で働く専門人材に早期帰国を促し、生活優遇策をとる通知(人事部) 	
10・5%	12・6%	13・5%	14・2%	9・2%	3・8%

市場経済期～現在

2004年	2003年	2002年	2001年	2000年	1999年	1998年	1997年	1996年
<ul style="list-style-type: none"> ● 2月、SARS流行 ● 3月、胡錦濤が国家主席に就任 	<ul style="list-style-type: none"> ● 11月、第16回共産党大会で、胡錦濤が党総書記に選出される。同時に、党規約で、「3つの代表」論を展開、資本家の入党に道を開いた 	<ul style="list-style-type: none"> ● 12月、中国がWTOに加盟 	<ul style="list-style-type: none"> ● 10月、「中華人民共和国工会法」が修正され、25人以上の組織に工会の設置を義務づける 	<ul style="list-style-type: none"> ● 3月、「国有企業監査役会暫行条例」を制定 ● 9月、国有大中型企業の「現代企業制度確立等基本規範」（株式会社化）を試行 	<ul style="list-style-type: none"> ● 4月、新興宗教集団、法輪功集団が北京で座り込みを行う ● 7月、法輪功の全面禁止 ● 8月、「個人独資法」が制定され、個人企業が私営企業の一形態として認知 	<ul style="list-style-type: none"> ● 3月、江沢民が国家主席に再任。朱鎔基が総理に選ばれる ● 12月、「中国証券法」制定 	<ul style="list-style-type: none"> ● 2月、鄧小平死去（享年93歳） ● 6月、香港返還 ● 7月、第15回共産党大会で、株式会社制度が認知 ● 12月、中国証券監査委員会が株式上場企業が守るべき規則を発表 	<ul style="list-style-type: none"> ● 10月、郷鎮企業法の制定
	<ul style="list-style-type: none"> ● 1月、外資企業などに職業紹介を認める「中外合資・中外合作職業仲介機関設立管理規定」が公布 	<ul style="list-style-type: none"> ● 1月、「職業紹介サービス規定」（労働部）を試行 		<ul style="list-style-type: none"> ● 1月、「職業紹介サービス規定」（労働部）を試行 	<ul style="list-style-type: none"> ● 3月、中国証券監査委員会が外資の上場企業に対する規則を発表 ● 8月、「個人独資法」が制定され、個人企業が私営企業の一形態として認知 	<ul style="list-style-type: none"> ● 1月、「職業紹介サービス規定」（労働部）を試行 	<ul style="list-style-type: none"> ● 7月、第15回共産党大会で、株式会社制度が認知 ● 12月、中国証券監査委員会が株式上場企業が守るべき規則を発表 	<ul style="list-style-type: none"> ● 10月、郷鎮企業法の制定
<ul style="list-style-type: none"> ● 1月、189の大型国有企業の経営者に年俸制を導入、取締役会の定期開催も義務づける 	<ul style="list-style-type: none"> ● 12月、「私立学校促進法」成立 	<ul style="list-style-type: none"> ● 7月、「中華人民共和国特許法実施細則」が發布され、8月に特許法第2回修正 	<ul style="list-style-type: none"> ● 3月、「科学技術成果の転換促進に関する若干規定」発表 ● 5月、国務院が2422の国立研究所をすべて独立行政法人に変更 	<ul style="list-style-type: none"> ● 3月、「科学技術成果の転換促進に関する若干規定」発表 ● 5月、国務院が2422の国立研究所をすべて独立行政法人に変更 	<ul style="list-style-type: none"> ● 大規模な学制改革の開始。中央の各工業部に所轄されていた大学は、中央教育部や各省市に移管、整理 ● 3月、「科学技術成果の転換促進に関する若干規定」発表 ● 5月、国務院が2422の国立研究所をすべて独立行政法人に変更 	<ul style="list-style-type: none"> ● 大規模な学制改革の開始。中央の各工業部に所轄されていた大学は、中央教育部や各省市に移管、整理 ● 3月、「科学技術成果の転換促進に関する若干規定」発表 ● 5月、国務院が2422の国立研究所をすべて独立行政法人に変更 	<ul style="list-style-type: none"> ● 5月、大学から企業への技術移転を促進する「科学技術成果移転法」の制定 ● 10月、「企業労働者教育訓練規定」（労働部） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 5月、大学から企業への技術移転を促進する「科学技術成果移転法」の制定 ● 10月、「企業労働者教育訓練規定」（労働部）
	<ul style="list-style-type: none"> ● 全国36の大学で、即戦力となるソフト人材養成のための応用ソフトウェア設置を許可 	<ul style="list-style-type: none"> ● 7月、「中華人民共和国特許法実施細則」が發布され、8月に特許法第2回修正 	<ul style="list-style-type: none"> ● 3月、「科学技術成果の転換促進に関する若干規定」発表 ● 5月、国務院が2422の国立研究所をすべて独立行政法人に変更 	<ul style="list-style-type: none"> ● 3月、「科学技術成果の転換促進に関する若干規定」発表 ● 5月、国務院が2422の国立研究所をすべて独立行政法人に変更 	<ul style="list-style-type: none"> ● 大規模な学制改革の開始。中央の各工業部に所轄されていた大学は、中央教育部や各省市に移管、整理 ● 3月、「科学技術成果の転換促進に関する若干規定」発表 ● 5月、国務院が2422の国立研究所をすべて独立行政法人に変更 	<ul style="list-style-type: none"> ● 大規模な学制改革の開始。中央の各工業部に所轄されていた大学は、中央教育部や各省市に移管、整理 ● 3月、「科学技術成果の転換促進に関する若干規定」発表 ● 5月、国務院が2422の国立研究所をすべて独立行政法人に変更 	<ul style="list-style-type: none"> ● 5月、大学から企業への技術移転を促進する「科学技術成果移転法」の制定 ● 10月、「企業労働者教育訓練規定」（労働部） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 5月、大学から企業への技術移転を促進する「科学技術成果移転法」の制定 ● 10月、「企業労働者教育訓練規定」（労働部）
	9・1%	8%	7・3%	8%	7・1%	7・8%	8・8%	9・6%

解説コラム

変わる大学、変わらぬ大学生——改革・開放後の大学改革

鄭新培氏（大東文化大学外国語学部助教）

科教興国というコンセプト 大学改革が加速した20年

鄧小平の改革・開放政策は、中国の大学教育・体制に大変大きな転換をもたらしました。経済の発展に見合う、知識レベルの高い労働者、専門家が圧倒的に不足していたからです。当時の大学進学率は15%、大学の数はわずか300校ぐらいに過ぎませんでした。現在では進学率15%、大学の数は最盛時に1700校と約6倍に増えました。

この背景には、80年代後半から、各大学が、それまでの本科中心の大学教育に対して、修学が短期ですむ専攻科という教育課程を大量に設置し始めたという事情があります。ここでの教育内容は職業・技能教育が中心で、社会ですぐ役立つ知識の習得を目的としています。近年、各大学の統合化が進み、中国全国で大学の数は1000校前後に減りましたが、全体の学生数は増えています。

一方で、政府が大学として認めている正規のものは24校と数は少ないものの、大学あるいは学院という名を冠した私立の高等教育機関も82年に初めて設置が許可され、現在、全国で2000校まで増えています。95年には、「科

教興国」(科学と教育による新たな国づくり)という国家的スローガンも定められました。とにかく、この20年の大学教育の変貌・拡大は、設備の改善も含め、驚くべきスピードで進行しています。

大学のものは大学へ 大学は財政的自立を

それまでの中国の大学の特徴は、①大学はすべて国が管理し授業料は無料、②学生は寮で生活し就職先は政府が決める、③学生は同年代の超エリートであり、教員1人に学生約5~6人という贅沢な教育環境で学ぶ、というものでしたが、国有企業の民営化、官僚腐敗による汚職・脱税などによる国家財政の逼迫から、80年代以降、以下のような大学改革が進められました。こうした一連の改革は、鄧小平による南巡講話が行われた92年頃から動きが加速しました。ちなみに、翌93年には、重点大学として、21世紀に国家が援助・育成に力を注ぐ100校を選ぶ「211工程」もスタートしました。

まずは、(A)管理体制の改革です。政府と地方の役割分担を明確にし、前者が基本政策を定め、後者が管理を担当するようにしました。また、今までは大学の運営や管理の権限は共産党の書

記にあったのですが、これを学長にもたせるようにしました。大学によっては、学長や学部長の若返り施策(40代)、教員の任期制導入などが行われています。次は、(B)教育投資に関する問題です。97年から一部の大学を除き、学生からの授業料徴収が開始されました。さらには、産学連携の推進や、大学が企業を興すことが奨励され、教員のアルバイトも容認されました。④学生募集と進路の問題では、卒業生の就職活動は各人に任せる、社会のニーズに合わせて実用的なカリキュラムを増やし再編成する、在学生の数を増やす、などが進められました。先述のように、⑤私立大学の設置も82年の憲法で認められ、奨励されました。そして、公立大学も技能修得の専攻科(2~3年制)を開設しました。成人大学(夜間職業専門学校)も設置しました。

なかなか変わらない 大学生気質

大学そのものがすごいスピードで変化しているのに、一方で、昔のエリート意識が抜けきれない大学生が多いのも事実です。就職先を探す際も、高卒の数倍の賃金を保証してくれる会社でないといけない。その結果、どこも決まらず、失業してしまう例が増えている。



鄭新培(Teh Sin Puay)
1945年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業、神奈川大学大学院修士課程修了。主な著書に、『中国語翻訳実力養成講座』(現代通訳翻訳センター出版)、『中国語と現代日本』(共著、白帝社)、『中国教育の発展と矛盾』(共編著、御茶の水書房)がある。

ですが、困ったことですね。昔も今も大学生はできれば都会で就職したい。農村から移動できるのは大学を出て就職するときかもしれませんが、無理ない面もあります。

昔から、大学生が就職の際によく使う言葉があります。「天南海北なら行くが、新西蘭は行きたくない」。天南海北は遠い場所、新西蘭(ニュージーランド)は外国という意味です。字面そのまま読めば、「海外はいやだけど、中国国内の辺鄙な離れた場所なら就職したい」という意味ですが、本当の意味はこうなんです。天々天津、南々南京、海々上海、北々北京で、いずれも大都市、一方、新々新疆、西々西藏(チベット)、蘭々蘭州、いずれも辺境の地です。大学生のこういう意識は変わらないうことですね。

Part 4

中国企業はなぜ競争力を獲得できたのか

勃興する中国経済の原動力、中国企業の強さはどこから生まれたのか。先に振り返った改革・開放後の国家施策とどう関係するのか、日本企業はこれからどう対応すべきか。国際経営学者が分析のメスを入れる。

安室憲一氏（神戸商科大学 国際商学科教授）

すばやい技術移転とローエンド特化戦略

2000年以降、「世界の工場」などというフレーズで、突如、中国企業（家電や電子機器中心）の台頭に注目が集まったのを記憶かと思えます。中国には日本や欧米がもってきた技術を換骨奪胎して、すばやく低価格の商品を出すだけの力があつた。その背景には国营企業や郷鎮企業（農村所在の個人あるいは集団所有の企業）がある程度技術をもつていたこと、技術の裏付けがある国有企業を、経営センスのある人材が買収して立て直したことがあると思います。素直に中国の競争力、学習能力は高いなあと思いますよ。東南アジアではそれが起こらなかったわけですから、やはり中国企業はすばらしいライバルです。

彼らが、なぜ低スペック・低価格のローエンド商品から手がけたかという点、先進国の技術にはとうてい追いつけない

と判断し、自分たちの守備範囲から始めたからに過ぎません。ところが、中国企業のレベルが上がってきます。しかも、われわれが作って売った最先端のモジュールを組み込んでくる。あつと気づいたらすごい競争相手に成長し、しかもローエンド商品のマーケットは大きいですから、巨額の利益をあげている。さらに、この資本蓄積にモノを言わせ、最新鋭の設備も装備してくる。これは何だ！となったわけです。

「雇用の流動性」が中国の競争力を担保

「雇用の流動性」をいち早く確保したおかげで今の中国があるといつても過言ではありません。労働契約制に代表される「雇用の流動性」を促す中国の政策は、電子機器系の組み立て加工業に最適でした。経済特区となった深圳で、香港から部品を持ち込み、完成品に組み立てて香港に持ち帰るEMS（電子機器の受託生産）というビジネスが大流行し



やすむろ・けんいち
1947年神奈川県生まれ。神戸商科大学大学院経営学研究科博士課程修了。専門はグローバル経営論で、最近のテーマは、中国における人事・労務管理。主著改訂増補「国際経営行動論」（森山書店、経営科学文献賞受賞）、「中国の労使関係と現地経営」（編著、白桃書房）、「中国企業の競争力」（日本経済新聞社）

ました。80年代後半から90年代のことです。地元には労賃が入り、地域政府には工場の敷地代などのお金が入る。しかし、作った製品は国内では取引されないのです。中央政府には税金がない結果になっていました。

中国企業の進化・発展は、まさにここからスタートしたのです。海爾（ハイアール）にせよTCLにせよ（いずれも中国屈指の家電メーカー）、モノづくりの部分は単純組み立て工場のようなも



のですが、かわりにマーケティングの分野で強みを発揮したわけです。各地に営業所を作り、きめ細かなサービスをすることを、外資系は許されなかったことが彼らに有利に働きました。つまり、モノづくりはモジュラーの組立てに過ぎないのですが、マーケティングは手をかけたインテグラル（すりあわせ）型なのです。しかも、こういう形で、大量に雇用し大量に解雇が可能という制度がありまして、需要が激しく変動するIT製品の場合、雇用調整が簡単にできます。終身雇用ではEMSは極めてやりにくくはまずです。

まず部品産業を海外から誘致 目論見はよし、結果は……

これを中国が国家政策として意図的にやっていたことですが、偶然でしょうね。国有企業の余剰人員をどうするかという焦眉の課題がありましたから。

ただ、こうした認識はあったと思います。東南アジアの場合、組み立て工場を日本から誘致したため、いつまでたっても、日本から部品を買うという構図が改まらなかつた。欧米向け輸出が伸びて黒字になつても、その分、全部日本に取られてしまった。これを見ていた中国政府は、部品産業から入れよう、と考えたはずで、（比較的早くに中国進出した松下電器もブラウン管工場からでした。組み立ては国有企業がやるから、その代

わり、国有企業が作れないような高度な部品を作つて欲しい、ということだったので、根本的な読み違いがあつた。部品産業というのは、世界的規模で作らないとペイしないのです。しかも投資と時間、高度な人材と技術が必要で、おいそれと部品産業が育つはずがありません。製品のグレードが上がるたびに中国製の部品では間に合わず、日本企業や日系の部品会社からの販売が不可欠になります。次第に東南アジアと同じ状態になつてしまつたわけです。

部品産業から誘致を始めたやり方は間違つていなかったのは確かです。国営企業がこれだけ強くなつたのですが、家電企業も急激に強くなつたのですが、液晶テレビ、情報家電まで来ると次第に難しくなります。ですから最近急速に、日本から中国への部材輸出が伸びるようになりました。今までは大幅な貿易黒字で米国内に大量投資していましたが、WTO効果もあつて、中国の貿易は早晩収支トントンか赤字に陥ると思ひますよ。

日中相互のすみ分けが ますます進む

中国側は、商品開発と組み立て、それに国内流通は押さえるけれど、部品やモジュールの生産は海外企業に任せようというように、企業のすみ分けがますます明確になると思ひます。

これは経済合理的な選択です。日本企業にとつて組み立ては儲からない仕事

になつたし、中国でいくら上手に労務管理をやつても、彼らのやり方には追いつけません。しかも、日本的な作り方を中国でやつても高級品しか作れないとなると、部品生産に特化したほうが有利になります。誰でも手がけるものではなく、世界で1社しか作れないような分野に焦点を当て、成功すれば価格決定権も確保できる。この値段以外では売らないと言へば、みんなそれを買わざるを得ません。

高価な液晶部材はそうなりつつあります。中国に進出したメーカーの中でも、シャープや三洋電機など、比較的早く部品やモジュラーにシフトしたところがいま儲かつています。世界ナンバーワンの独創的な部品をいくつか持っているからなんです。

最近、工場を中国から日本に戻す企業も増えていきます。結局、研究所が日本にあつて工場が中国にあると、試作品を作つたり実験をしたりといった、業務に不可欠なすり合わせができないんです。すり合わせ型のモノづくりが日本の強みなので、今後はますます部品やモジュラー、それに組み込むソフトの部分が大切になってきます。

そのうちに、残るべきものは日本に残り、中国に出ていくべきものだけが出ていくという、きれいなすみ分けができてくると思ひます。その切り分けは固定的なものではなく、絶えず流動的でしょうけど、私はこれを「アーキテクチャーによるすみ分け戦略」と呼んでいきます。

3

今年2月、北京市内で行われたジョブフェア。5万人が殺到した。撮影：岩崎稔

Part 1

中国人大学生の
就職意識

Part 2

座談会
中国人の目から見た
等身大の日系企業

Part 3

現地化を進める
日系企業のマネジメント

中国企業と日本企業の緊密度がますます増している。しかし、困った問題がある。かの地では、働く場としての日系企業の人気が高くない。欧米系に比べればとても低いといっても過言ではない。原因は何か。打開策はどこにあるのか。

中国人材の 活用法を模索する 日系企業

文・構成 荻野進介 (本誌)

中国人大学生の就職意識

このところ、日本と中国とで、新卒採用の数を逆転させる日本企業が出てきた。松下電器産業しかり、アイリスオーヤマしかり、である。日本企業の人材獲得競争が中国の新卒学生にまで波及しているのだ。彼らは就職先として日系企業をどう見ているか、中国現地企業や欧米企業と比べて人気はどうか、そもそも就職に対する意識や実態はどうなっているのだろうか。

I 中国新卒「就職志望ランキング」とその背景にあるもの

張杰賢氏（英才華網網絡技術「北京」有限公司 総裁）

新卒採用業務で 中国の最大手

当社、英才華網（中華英才網）は、1995年、欧米の外資企業向けに、IT人材の斡旋事業からスタートしました。以前、私は中国でユニシス、コンパック、それにインテルのそれぞれ人事に在籍していました。現在は人材斡旋のほかに、人材派遣、それに管理職と営業職中心の人材育成コースの運用が業務の3本柱で、北京に本社、上海と広州に支社があります。人材派遣業務は始まったばかりですが、需要はあるにしても、会社側が派遣人材を使うのに抵抗があるらしく、これからの分野です。一方で、大学の新卒採用業務の代行

という分野ではうちは中国最大手。契約企業は欧米外資を中心に20万社あり、35万人の卒業予定者がうちのサイトに登録しています。現在、IBM、インテル、シーメンスといった欧米外資の採用業務代行を行っています。一般的な学方です。まず、どんな大学のどんな学部、専攻の学生が何人必要かという先方の要望を受け、PR活動を開始します。大学ごとに説明会を開催し、インターネットで学生の応募を受け付け、履歴書を登録させます。これに対して、ソフトを使ったキーワード検索と丹念に履歴書を読み込むという2つの方法で選別を行い、点数をつけます。点数が上位の学生に、筆記試験（その会社が独自で作成したものが多い）を実施し、残った学生にその会社の人事担当者が直接面



張杰賢 (James Zhang) 氏
英才華網網絡技術「北京」有限公司 総裁

接を行い、最終選考をします。うちの人間が面接に立ち会うこともありますが、その場合は、専門のトレーニングを受けた者が行動インタビューの手法に即して実施します。

大学生の就職ランキング 日系は50位内に3社のみ

昨年、中国の大学生による就職人気企業ランキングを調査、発表しました

【図表1】大学生の希望就職先ランキング

1	海爾	11	TCL	21	ウォルマート	31	シスコ	41	中国人民銀行
2	IBM	12	中国電信	22	中国銀行	32	松下電器産業	42	Ogilvy
3	マイクロソフト	13	インテル	23	ユニリーバ	33	中国一汽	43	ジョンソン&ジョンソン
4	聯想	14	サムスン電子	24	PWHC	34	万科集団	44	フィリップス
5	P&G	15	ノキア	25	HSBC	35	ネスレ	45	娃哈哈
6	GE	16	HP	26	シティバンク	36	中興科技	46	トヨタ自動車
7	モトローラ	17	ソニー	27	マッキンゼー	37	LG電子	47	明基
8	華為	18	コカ・コーラ	28	上海大衆	38	中国石化	48	神州数碼
9	中国移動通信	19	デル	29	ベル	39	シェル	49	オラクル
10	シーメンス	20	中国聯通	30	長虹集団	40	アムウェア	50	海信集団

2003年、英才華網が全国20の省・自治区・直轄市にある約600の大学の卒業予定の学生1万8000人に行ったアンケート調査。希望就職先を3社あげてもらった

(図表1)。1万8000名の卒業見込みの大学生に、就職したい企業3社を聞いた調査です。青島にある中国の家電メーカー、海爾(ハイアール)が1位になる意外な結果となりました。私たちもIBMがマイクロソフトが首位に来ると思っていました。

海爾が首位になった理由を分析すると、①ブランドイメージが高い、②採用数が年間8000人と多い、③全国で募集している、④配属先を固定せず、育成を重視している、といった要因が考えられます。④について解説を加えると、通常の企業、特に欧米企業はポジションを決めた採用が新卒でも主流です。ところが、海爾はポテンシャルの高い人材をまず採用して、教育を施し、実際の職場に配属するという日本企業のようなやり方をしており、この部分が大学生に評価されたようです。

全50社中、外資企業が33社を占めるものの日本企業は振るわず、韓国のサムスン電子が14位に位置するなか、ソニー(17位)、松下電器産業(32位)、トヨタ自動車(46位)がランクインしたのみです。

経営の現地化、報酬額、教育 さまざまな問題がからむ

外資企業の人気順位をつけてみると、米国企業、ヨーロッパ企業、日本企業、韓国・台湾企業、香港企業、シンガポ

ール企業の順です。中国企業は企業ごとに違う。例えば、聯想や中国移動通信といった会社は成長過程にあり、ブランドイメージも高いので、かなり人気が出てきています。中国企業でも転職が増えてきたことが影響しているでしょうか。

この順位の背景には企業文化やマネジメントの問題があるはず。まずひとつ目は「経営の現地化」という問題で、これが最も大きな要因と思われます。これが最も進んでいるのが米国企業で、現地の総責任者であるゼネラルマネージャーを中国人に任せる企業が多い。日本はもちろん、ヨーロッパ以下、他の外資企業はそうではありません。責任が重いものの、報酬もやりがいも高い仕事を与えてくれるチャンスが少ないのです。

それでも、ヨーロッパならびに日系企業の順位が高いのは、福利厚生面を含めた報酬額の高さが影響しています。台湾や韓国企業などは社会保険に未加入の会社も多い一方、ヨーロッパ企業は手厚い住宅補助費を用意するのが特徴です。管理職にMBAコースを受けさせるといった教育研修もさかんに行い、そうした点も学生は見ているのです。

あと大きいのは言葉の問題です。中国の大学では英語が必須科目で、入試においても英語を非常に大切なポイントです。よって、英語を活用できる米国企業を選択するわけです。

日系企業の場合、歴史の問題も無視できません。地域によって異なり、さらに以前よりは確実に薄れていますが、反日感情の問題があるのです。

このランキングの順位を上げるにはどうしたらいいかですって? 実は同じ相談をフィリップスから受けたことがあります。調査の結果、会社や製品のブランドイメージがまだまだ低いことが原因とわかり、リクルーティング戦略を構築し直しました。そこから改善していく必要があります。

超一流人材は御しがたい 採用より定着が課題

最近の問題は、採用した人材をどう定着させるかということです。これまで多くの企業が一流大学の成績上位者を競って採用してきましたが、そういう人材はプライドも高く、すぐ転職してしまう傾向があるので、最近では2番手大学の優秀層、あるいは一流大学の2番手、3番手の人材に注目が集まっています。大都市ではなく、地方に研究センターを作り、地元一流大学の学生を狙う企業も出てきました。

若者にとっては賃金の高さだけが重要ではないのです。むしろ、それよりも、その会社で昇進の機会はあるか、能力を伸ばすことができるか、のほうが大切なのです。

II 最先端都市・上海の大学生就職事情

大学進学率100%! 厳しさ増す企業の人材要件

上海市信息人材交流中心は、人材交流の仲介組織として、上海市の人材資源を一括して管理している。政府系の機関である。事業内容は、人材仲介、教育研修、留学支援業、人材派遣など幅広く、6000以上の企業と8万人以上の人材が就職説明会や研修を利用している。総経理の王建琨(Wang Jian Kun)氏の話をつかった。

人事改革を方向づけた 中国政府の4つの方針

改革・開放路線以降も、80年代の中国は、終身雇用で年功序列の人事制度が一般的でした。当時は、政治に対する意識の高さで個人の能力が評価されてきました。共産党の党員かどうかで人生が決まったといっても過言ではありません。現在では考えられないことです。中国政府は人材施策に対して、以下の4つの方針を打ち出しました。①市場のニーズに従う、②職業紹介は組織や機関を仲介する、③政府はマクロの運営をコントロールする、④企業が自主的に人事施策を行う。スタート当初は大変な困難が生じましたが、現在はようやくこれが機能するようになってきました。

①ですが、現在の中国では、ITおよび金融人材が不足しています。そのため、政府の呼びかけに応じて、大学側が

独自カリキュラムを編成しています。労働局の計画委員会・統計局が、どんな人材が必要かを調査した結果を大学に伝え、大学がカリキュラムに反映させる仕組みができました。予算は大学が独自にやりくりして解決しています。こうした大学の改革も進み、社会に必要な人材の育成が行われるようになってきたのです。②ですが、改革・開放以前、政府がすべての大学生に職を保障していました。学生側には余地はなかったのです。それが95年半ばには、学生が自分で仕事を探す仕組みになりました。

上海では高校生すべてが 大学に入れる?

③は、上海を例にしましょう。大学生の就職状況は以前と比較すると大変厳しくなっています。2003年以降は特にそうです。企業が求める人材のレベルが上がったのです。上海市内には大学が

約40校あり、卒業生は2003年度で約7万人です。これが2004年度には大学の募集人員が11万人となり、一方で、高校の卒業生は9万人です。つまり、上海市内の大学進学率は100%になるうとしていのです! 大学当局はこの2万人の枠をアジアからの留学生で集めようとしています。

企業ニーズに合わず 就職できない大学生も増大

われわれは、企業では学歴より経験が重視されること、仕事のスピードや、いくつもの仕事こなせる能力を企業は求めていることを大学生に伝えていきます。ところが、ひとりっ子政策の影響もあり、独立心や克己心が弱く、就職できずに困っている学生が多数います。そのため、大学の教育を補完する意味でわれわれが就職トレーニングを行っています。

残念ながら、日系企業就職人気は高くありません。大学では日本語は選択科目で英語が必修という影響もあるんです。ところが、確かに、日系企業は雰囲気や堅く、先輩・後輩など上下関係が厳しい、形式を重視し、仕事の効率がよくないというイメージが出来上がっていますね。欧米や中国では、先輩・後輩





費毓芳 (Fei YuFang) 氏
上海交通大学助教
就職部部长

中国の大学卒業生は毎年増加しています。90年代の後半は約100万人、2002年145万人、2003年220万人、2004年280万人と、この10年間で、3倍近くに増えています。政府は、GDPが1%増えれば約100万人の新規雇用が生まれる、8%の成長を前提とすれば800~900万人の優秀な労働力が必要と見えています。そのため高等教育の拡大を進めているわけですが、企業ニーズとのミスマッチが起きているのも事実です。

今までの中国では、大卒=エリートであり、親も子もエリートになれるという希望に燃え、勉強に励んできました。ところが現在は、進学率も上がり、多くの大学生はもはやエリートではありません。

中国の一般的な就職活動のプロセスを説明します。中国では9月が年度の始まりです。まず、10月ごろから、ネットや企業や大学が主催する説明会を通して情報収集を行います。そのなかで興味をもった企業に学生はネットでエントリーし、選考活動に入ります。筆記試験と面接で選考が行われ、内定時に書面による条件提示が行われます。3、4社の内定を確保し、そのなかから選ぶのが一般的です。インターシップを活用する学生も増えています。

上海交通大学は政府の定めた重点大

学であり、エリート育成の教育を行っています。1学年の人数は、学部で3700名、修士で1300名、博士課程で600名です。全人格的な教育とともに、企業と提携して科学技術の最先端に触れさせています。

最近おかしなと思うのは、せっかく苦労して交通大学卒業生を採用しても、他の大学の卒業生と待遇が変わらない日系企業が多いことです。欧米企業には、交通大学出身者を幹部候補として、他の大学の卒業生はスタッフとして採用する結果、初任給に差をつけているところがあります。新卒を一律で扱わないことが日系企業にも必要でしょう。

学生アンケートの結果によれば、一番人気は公務員です。それから国営企業、欧米企業、日系企業、台湾・香港系企業という順でした。日系企業の人気が低いのは賃金の低さ、昇進・能力開発の機会の乏しさなどが原因と考えられます。中国の今の若者は新しいものに対する関心が大いにあります。それと、終身雇用で安定的な日系企業のイメージが齟齬をきたしているのだと思います。

ひと握りのエリート大学生をどう遇すべきか

上海交通大学は江沢民の学んだ大学として有名で、北京の清華大学と並び中国を代表する理工系大学として知られる。日本の大手メーカーや総合商社と次々に提携を結び、産学連携の進んだ大学でもある。昨年中国で発表された大学別の就職率調査でも、95~100%という最も実績の高いグループに入っている。同大学の就職事情を就職部部长である費毓芳助教にうかがった。

の関係は仕事でさほど重視されません。日系企業の賃金が相対的に低いとい

う点も見逃せません。上海は大変豊かになり、生活費も上昇しています。日本

企業の賃金は学生にとって満足いく額ではないのだと思います。

拡大する高等教育 企業ニーズとのミスマッチ

一般的な就職活動プロセス 上海交通大学は国家重点大学

エリートの遇し方を考えよ 革新イメージが低い日系企業

座談会

中国人の目から見た 等身大の日系企業

日本への留学経験があり、その後も、日系企業に勤務したり、仕事上で密接なつながりがあったりと、日本人や日系企業を最もよく知る立場にいる中国人6名が集まっていた。日系企業のマネジメントのよい点、改めるべき点をさくばらんに語っていただいた。本誌編集長の佐野一郎が司会をつとめた。

日系企業が直面する7%の壁 中国人から見た人事課題

佐野 実は、中国の日系企業には「7%の壁」があるといわれます。日本在外企業協会が、2002年に中国の日系企業に勤務する35歳以下のホワイトカラーに調査したところ、転職希望者のうち、次も日系を希望する人が7%しかいなかったんです。これは中国の民営企業を希望する人の率に等しく、一方、欧米企業を希望する人は69%もいました。また、今回40名を超える日本在住の中国の方にもインタビューしましたが、給料が低い、現地に経営を任せない、コミュニケーションが閉鎖的だなど、あまりよい評判を聞きません。

今日は、経営に近い仕事をされてきた方、日系企業を対象にしたコンサルタント、また日系企業での勤務経験のある方

など、さまざまな皆さんにお集まりいただきました。日系企業の問題点と、できれば解決のヒントまで、本音で語っていただければと思います。

叶 日系の中小企業に中国進出のコンサルティングをしているのですが、目的意識が曖昧な進出が多いです。親会社があるから、と消極的な理由の企業もありません。名刺に中国事務所の記載がないと、あなたの会社はまだ進出していないのか、と周囲から言われるそうですよ。何年後かには清算する企業が相次ぐのでは、と今から心配です。



叶晓 (Ye Xiao) 氏
コンサルティング会社副社長。
37歳。近畿大学法学部卒業、
大阪大学大学院修士課程修了
(法律学専攻)



沈彦 (Shen Yan) 氏
日本でコンサルティング会社を
経営。34歳。慶應義塾大学経
済学部卒業

沈 欧米企業が進出する場合、必ず社長が中国までやって来て、マーケットを直接自分で確かめ、事務所がオープンする日は、中国人の経営者と会っていろいろな話をします。でも日系企業はトップがなかなか出てこない。これではジャッジができませんよ。

賃金が総じて低いのは事実 どの層を上げるかが問題

佐野 それはマネジメント以前の問題ですね。ただ、それほど中国が日本で大き



張 偉政(Zhang Wei Zheng)氏
日系化学会社勤務。44歳。専修大学卒業、専修大学大学院修了

な影響力をもち始めているんです。これからはますますそれが強くなると思います。人材マネジメントについてはいかがですか？

江夏 日系企業をクライアントにコンサルティングをしている立場から、日系企業の人事部長に提案があります。有能な中国人に払う給料の額を上げてほしいということ。経理部門で働く現地採用の中国人の給料が月に約3000~40000元なのに、日本から派遣されてきた人はその10倍、20倍。仕事内容はそんなに変わりません。欧米企業は中国人に日系の3倍、4倍を払います。人件費の安い「工場」という段階を過ぎて、中国を市場として認識するならば、有能な中国人にはもっと報酬で報いるべきだと思います。

叶 私のコンサルティング会社には日系企業の人材斡旋などの仕事も来ますが、会社がある蘇州の相場では、財務や総務の部長クラスで月1万円前後です。日系企業は欧米企業との比較でなく、日系企業同士で比較していくら払うか考えますね。それでは優秀な人材は欧米系に流れてしまいます。

と意思です。

佐野 私たちは「中国人は」と一律で括りがちですが、日本でも働く価値観は多様化しています。当然それぞれに合った評価、報酬が必要ですね。

張偉 企業のニーズでいえば、留学経験者はそれなりの給料を出さないと長く勤めませんよ。留学経験者は語学だけでなく、日本の文化や習慣もよくわか



邱 雅娟(Qiu YaJuan)氏
日系医療法人勤務。28歳、日本語学校卒業

張晟 中国人をマネジメントしていた立場からいえば、日系企業の賃金が低いのは事実ですが、一方で米国企業は大きくして重要な仕事に払いきざしという感じもします。中国には今2種類の人材がいます。ひとつはどの企業も欲しいがひと握りの有能な人材、もう一方はルーティンの業務をしっかりと回してくれる人材。これら2種類の人材に同じ人事制度を適用しようとしても無理で、特に後者の人材に対しては高い給料よりも安定的な雇用を保証すべきです。例えば、伝票を打つだけの人に30000元は必要なくて、福利厚生を厚くするほうがいいのです。一方の幹部社員には成果主義的な高い年俸を支払い、うまく行かない場合は責任も取ってもらうのがいいと思います。

佐野 ここ上海では管理職の給料は昨年と比較して11%上がっていると政府が発表しています。皆さんの話は中国人を一律に安い労働力だけとらえる時期は

つています。その部分も評価して給料を決めるべきです。大卒の新卒に月3000~40000元出すとしたら、仕事経験がないという面では同じでも、日本への留学経験者には50000~60000元出してもいいでしょう。

張晟 今、現地の日本人の件費は本社負担から現地負担に変わっています。そのため、現地のトップは利益が圧迫されるので中国人の給与を抑えようとする。こういう悪循環にも陥っている感じがします。

邱 私はこのなかで一番転職を繰り返していると思います(笑)。出身は台湾ですが、日本で1年間日本語を勉強し、2001年に上海に来て、それから2年間で5つの仕事につきました。働く中国人の立場から言わせてもらうと、今、勤務しているのは日本の医療法人と中国の事業家が出資し合ってきた医院なんです。中国人の金儲け主義の病院経営に大きな疑問を感じ、3カ月ごとに退職願いを出し、その度に給料が上がり引き留められています。おかげで、1年で私の給料は倍になりました(笑)。

**ローテーションの弊害
物事を決める速度が遅い**

過ぎたという指摘だったと思いますが、給料以外の面での課題はどうでしょうか？

江夏 欧米系の企業は海外研修とかMBA取得のチャンスとか、能力開発の機会が多いですよ。日系企業はそういうチャンスが少ないですね。それから権限が与えられていない。例えば金融の支店長で500万ドルを超える融資案件は東京に報告して決裁を仰ぐことが必要ですが、欧米系ならひとりのマネージャーがそれぐらいの権限をもっています。

張晟 日系企業に教育制度の充実を提案すると、中国人はすぐに辞めるから無駄だという答えがよく返ってきます。彼らが辞めるのはその会社で学ぶものがないからであって、もっと勉強させたいんです。終身雇用ではなく長く勤めてもらうための仕組みが必要です。中国人が職場に求めているのはお金だけではありません。仕事のチャンスを与えることです。

中山 私は、日本で物流会社に就職し、その後、アパレルの卸会社に転職したのですが、そこは4年で辞めました。友人



江夏 潔子
(Enatsu Kiyoko)氏
欧米系会計事務所勤務。36歳。
早稲田大学商学部卒業



中山 翔壹
(Nakayama Shoichi)氏
日系コンサルティング会社勤務。
39歳。駒澤大学経営学部卒業。日本に帰化

の話に刺激され、活気ある上海に戻りたかったからですが、直接の理由は、中国現地事務所を開設すべきだというレポートを半年かけて調査して作成し、社長に出したところ、あつけなく断られたことです。私を採用したのは今の仕事を作っても私を使う気はない、ということでした。そのまま日本にいても将来がないと思いい、辞めたんです。

佐野 日本人は期待や希望を言葉で伝えることに慣れていません。そのことによる誤解は日本企業でも同じように起きています。他にはどうでしょう？

江夏 日系企業と仕事で付き合っていて、よくないと思うのはローテーションです。総経理も含め、駐在する人は3年程度で必ず日本に帰ります。企業にとつての学習効果がなかなか社内には蓄積せず、しかも、中国人スタッフにとつては頻繁に代わる上司との付き合い方に困り、結局、生産性にも影響が出てしまうのです。

邱 それと関連しているかもしれませんが、日系企業でよくないと感じるのは物

事を決めるのに時間がかかりすぎるということです。私の部署では毎月の売上げ目標を決めますが、その数字を出すには1年間の売上げ目標が必要です。ところが、数字を出すべき部長がなかなか決めてくれません。なぜですか？と聞いたら、「物事が決まるのはそんなに早くない、根回ししなければいけない人がたくさんいるから」と言われるのです。

張晟 もっと現地化を推進すべきでしょう。私が勤務していた日系企業が中国でトップシェアを取れたのは、私も含めて中国人にたくさんチャンスを与え、能力を最大に引き出したことに尽きます。私が辞めるときには、営業部門数百人のトップを含めすべて現地の中国人でした。現地法人では降格される人もたくさんいましたけどね。そのほかにも成功している企業は、中国人のマネジメントが優れているのが共通点です。

佐野 本日は耳の痛い話が続きましたが、それが一般的な日本企業のイメージなのだと理解しました。ただその裏に、留学された皆さんの日本や日系企業への期待や愛着みたいなものを感じました。ありがとうございます。



張晟 (Joshua Zhang)氏
コンサルティング会社経営。
37歳。慶應義塾大学経済学部卒業

人材育成の仕組み化が困難だからこそ、 仕組み化する価値がある

張晟氏（上海艾克迅營銷管理諮詢有限公司 董事長 總經理）

日本は就社社会 中国は就職社会

日本企業の人材教育に関する考え方は非常に優れています。ただ認識すべきは、日本は「就社社会」、中国は「就職社会」ということ。中国人が一生、ひとつの会社で働くことは稀です。賃金が定年直前にいくらになるか、いくら説明しても意味がありません。代わりに、なるべく長く働いてもらうことを考えるべきです。今の賃金はいくらか、昇進の可能性がどのくらいあるか、いくら昇給するかが重要になります。

しかし、これは長く働く条件の半分に過ぎず、あとの半分は、どれだけ自分が成長できるか、です。日系企業の人材は「中国人を教育してもすぐ辞めるから意味ない」とよく言いますが、そんなことはありません。どんどん学習させ、自分の成長をいつも実感させる仕組みを作れば、学習意欲の高い優秀な人材ほど長く働きます。教育済みの優秀な人材を日系から高給で引き抜けばいいと思っている欧米企業との差別化という意味でも、よい方法ではないでしょう。

うか。

中国は仕組み化するのが難しい国だとよくいわれますが、だからこそ、それが実現できれば最大の成功要因となるのは間違いありません。私も前の会社で最後の数年間は、人材育成の仕組み化に最も多くの時間を割きました。

日中の長所融合を うまく図れる人材を

中国は「就職社会」だからこそ、社内や業界など、狭い基準で、待遇や身分を語ってはいけません。ある日系企業が、仕事ができる人が職を探していると言ってきたので紹介してほしいと言っていました。それなら、「この人は専門学校卒で、しかもまだ28歳なのになぜ年収が10万円も必要なのか」と担当者に真顔で聞かれたんです。あなたの仕事は賃金を比較することか、ビジネスを成功させる人を採用することではないのかと皮肉を言いたくなりました。なぜ日系企業の間で、賃金が計ったように横一線なのか理解できかねます。意識すべき相手は欧米企業ではないでしょうか。

もうひとつ日本企業が犯す典型的過

ちがあります。本社からのプレッシャーがあり、早く実績を出さなければと考へ、中国への赴任者が自らビジネスの第一線に出てしまうことです。文化や商習慣が違いますから、経験がなければうまく行くはずがない、その分、部下を教育する時間も減り、挙句の果てに中国人は非協力的で困る、となる。そうではなく、現地の中国人の教育役、サポート役に徹するべきなんです。日本からプレーヤーが来る必要はない、コーチか監督が来ればいいんですよ。

日本企業が中国に出る場合、人事制度を含め、まず日本のやり方を移植しようとしています。当然失敗するわけですが、今度はすべてローカルで通そうとする。ところが、中国の市場社会はできただけで、確固たる仕組みもありませんから、これもうまく行くはずがない。日中どちらかを選択することが一番よくありません。中国の実情をよく認識したうえで、人材育成の仕組みなど、日本企業の優れた点を再認識し、どのタイミングでそれを導入するかの判断がとても大切です。



張晟 (Joshua Zhang) 氏

上海市出身。1967年生まれ。1995年慶應義塾大学経済学部卒業後、日本の大手日用品会社に入社。中国プロジェクト担当となり、上海の現地法人設立とともにマーケティング担当として赴任。半年を経て営業担当になり、96年10月から中国全土の営業の責任者を務め、女性関連用品を上海でトップに押し上げる。昨年末に退社し、現在は中国に進出した日系企業向けのコンサルティングを行っている。

現地化を進める日系企業のマネジメント

日系企業の評判が総じてよくないといっても、健闘している企業があるのも事実である。そうした企業は、中国を市場としてとらえ、優秀な現地の人材や日本への留学生をつまく活用していることが多い。「現地化」をキーワードに、中国での日系企業のマネジメントをいくつか紹介する。

サントリー

中国人による中国人のための 人事を徹底 留学生が中国進出の先遣隊に



岡田芳和氏
三得利(中国)投資有限公司 董事 総経理

上海サントリー

投資管理会社、販売会社、ビール生産会社2社、飲料会社、持ち株会社の計6社で構成。

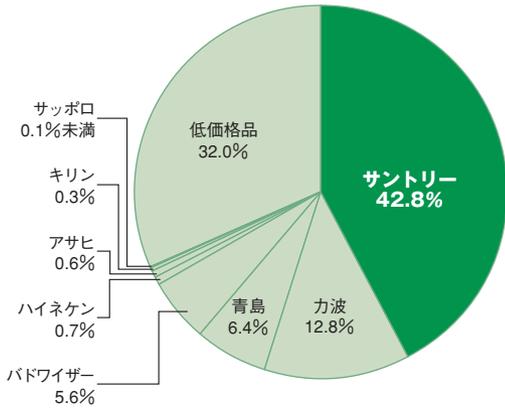
- 設立年：1995年
- 従業員数：2600名(うち日本人は50名)
- 業務内容：ビールおよび飲料の製造・販売
- 所在地：上海市

そのうえでサントリーは、上海人はどんな味のビールを好むのか、綿密な市場調査を繰り返して、度数が低いライトタイプのビール、「三得利「白ラベル」」を開発。販売網もいちから組織した。それまで上海のビール流通網は、国営の大卸・二次卸・三次卸という構造が主流で、消費者が購入するのは主に地域の雑貨屋だった。サントリーはそれまで付き合っていた国営の大卸と決別、やる気の高い中小の卸会社中心の独自流通網を作った。社内教育に力を入れ、300名にのぼる中国人の営業部隊を組織して攻勢をかけた。消費者向けには中国で初めて広告用の飛行船を飛ばし、上海つ子の度肝も抜いた。

日本で留学生を採用し育成 人事部には日本人を排除

こうした成功の背景にはどんな人事施策があるのだろうか。サントリーの中国総経理、岡田芳和氏はこう話す。「上

【図表1】上海でのブランド別 ビールのシェア(2001年)



上海圏でシェアトップ 三得利が成功した要因

サントリーが中国でのビール事業をスタートさせたのは1984年で、場所は上海と北京の間にある江蘇省の連雲港市だった。中国独特の経営慣習や行政の仕組みなどに悩まされた反面、大きな学習を積む。その経験を生かして、96年、上海でビール事業を立ち上げ、4年足らずで、飲食店や一般家庭向けのミド

ルクラス(瓶1本、2〜6元〓約30〜90円)の分野で7割近いシェアを獲得した。ホテルや高級レストラン向けのアップー(6元以上)、季節労働者が主な消費層のローアー(2元未満)を合わせると全体で4割を超すシェアで、もちろんダントツのトップだ(図表1)。上海周辺だけで、人口はほぼ1億人だから快挙に違いない。

成功の理由はいくつかあるが、まず、最も市場が大きいミドルにターゲットを絞ったことだ。

松下電器産業

中国流「信賞必罰型」に大転換
その裏に、
中国はグローバル経営の試金石
という経営判断



上海市内の繁華街にかかるサントリーの看板

海に出てきてマーケティングがうまく行ったから成功するというものではない。地場の商習慣、人材のマネジメントは現地の人がよくわかっていますから、現地の運営は極力、中国人に任せるといって考えます」

現地に任せる。言葉で表すのは簡単だが、実践はなかなか難しい。「実は、80年、当時の佐治敬三社長の鶴の一声があり、これからは中国マーケットが有望だということで、中国人留学生を第

1号として本社採用したのです。彼を中国ビジネスのウォッチャーとして育成すべく、国際事業セクションに配属し、勉強させました。その後、第2号、第3号の留学生も採用しました。サントリーの企業文化をよく理解した中国人の人材を長期で育てようという意図ですね。いざ中国でビジネスを立ち上げる段になると、彼らが先遣隊となったことはいままでもない。81年にできた北京事務所の2代目所長が第1号の元・留学生、上海事務所と同じく初代所長が第2号の元・留学生だった。

現在、サントリーは中国でビールと清涼飲料水事業を手がけ、投資会社、製造会社、販売会社など、6つのグループ会社を展開している。そこで働いている総従業員は2600名（今年中に3000名）で、そのうち日本人は50名だ。「会社のトップが日本人ばかりだと中国人のモチベーションが下がってしま

世界共通の人事制度は存在しない

う。中国人を副社長などの高い地位に上げたうえで、その下に日本人を入れ、中国での仕事のやり方を勉強してもらおうようにしています。人事には日本人は一切入れません。日本人が入ると、中国人の心のひだに触れる人事政策が実行できない恐れがあります。人事政策は現地化の背骨だと考えます」（岡田氏）

従業員の評価の仕組みはどうなっているのだろうか。「営業部門に関しては毎月の数字をもとに評価を実施し、イノベーションを出します。管理部門は3カ月に1回評価をし、場合によっては年ごとで降格もあり得ます。業績が低い下位5%を入れ替えるといったルールはありません。それよりも全員の能力の底上げを目指しています」（岡田氏）。報道記

事によれば、代理店を回る営業担当者の評価項目に、売掛金の回収率、販売の額だけでなく額の伸び率が入っているという。あるいは事業戦略に密着し、あるいは中国人の気質を考慮した、きめ細かな人の使い方にもサントリーの成功の秘訣が潜んでいる。

日本で人事畑にも属していたことがあるという岡田氏は最後にこう話した。「人を使うということは、その人の心をつかめるかどうかにかかっています。だから、その国の政策、価値観に合った人事制度、人を躍動せしめるような制度でなければなりません。そのうえで、所属する業界や会社の歴史などによっても変わってきます。どこの国、どの企業にも通用する人事制度はないはずですよ」この事例は20数年前から進めていた中国人材養成策がなければ今はなかったことが予想される点で、「事業は人なり」という言葉を改めて想起させる。



中村好伸氏
松下電器産業株式会社
人事グループ
グループ採用センター所長



長見 真氏
松下電器産業株式会社
人事グループ
国際人事チーム 主事

松下電器産業

家電製造会社など計55社を中国で展開している

- 進出年：1987年
- 従業員数：約2万名
（うち日本人は350名）
- 業務内容：家電製品・部品の製造、研究開発
- 総売上げ：6800億円（2003年）
- 所在地：北京市ほか

中国の位置づけの変化と対応して変わる人事制度

営業職に毎月の奨励金、製造職に日々の出来高制、スタッフ部門も下位5%の人の入れ替え……。松下電器産業（以下、松下）は中国に55の関連会社を展開しているが、2003年から、そのうち3社に対し、上記のような中国

流・信賞必罰の人事制度を導入している。今後は他の会社にも適用する予定だ。

松下の中国進出は日系企業としては比較的早く1987年。中国側との合弁でブラウン管の製造会社を作った。当時、合弁会社の数はきわめて少なく、国営企業全盛の時代でもあり、当時は先進的だった松下の人事制度がそのままもち込まれた。同社人事グループ国際人事チーム主事の長見真氏はこう話す。「事業が成功したので、その後の中国進出会社にも同じものを当てはめたのですが、民営企業の台頭、欧米企業の進出と、中国の経済の仕組みががらりと変わり、いつしか実情に合わなくなっていたのです。そのため、優秀な人材が採れない、2、3年ですぐ辞めてしまうという弊害が出ていました」

その間、同社における中国の位置づ

けが大きく変わった。2002年、中国でのグループ事業の売上げを3年後に1兆円にする目標で、中国・新創業プロジェクトが組まれた。「中国人材戦略タスクフォースがそのなかに組み込まれたのです。本社、日本の事業部、それに中国人の人事責任者、現地会社のトップを巻き込んで、経営の仕組み自体を変えることも含め、大いに議論しました」(同社グループ採用センター所長・中村好伸氏)

中国流・信賞必罰の人事 日本にも成果が返るか？

先の新・人事制度は人材戦略タスクフォースの一環であるが、3社の導入制度を詳しく見てみよう。まずエアコンを作っている会社の営業担当者に歩合制に近い毎月のインセンティブ制度を取り

入れた。この結果、固定給と変動給の割合は5対5になったが、将来は3対7まで高める予定である。次にCDプレイヤーの組み立てを行う会社では、それまでのライン生産に替わってセル生産方式を取り入れた結果、個々人の生産能力の違いが一目瞭然となった。現在、日々の出来高に応じて賃金を払っているという。最後に、エアコンの部品を作る会社である。「ここには抜本的な手を打ちました。一番大きな変更点は、職能資格制度をやめ、ポスト制にしたんです。ポストの数が毎年、例えば課長の数が変わるようになりました。そのポストも自分から立候補してもらい、上司が評価して決めるんです」(長見氏)

に適用するのではなく、それぞれに応じたやり方を考えます。立ち上げたばかりの会社には、劇薬にもなり得ますからね」(長見氏)。全体を通じて成果はどうなのだろうか。「社員の定着率が上がりました。回収がうまく行かない弊害も少し出ていますが、販売額は上向きです。目論見通り、よくない人が辞めていく例も多い」(長見氏)

こうしたモデル3社のプロジェクトのほか、松下グループ全体の採用センターの創設(北京)、中国人管理職育成コースの整備と、同社の人事インフラ構築の試みが同時進行している。中国進出はグローバル経営の試金石と置く松下。今年是中国での新卒採用数が日本での数を上回る。中国における人事制度の模索経験は、日本で、あるいは他の海外で、必ず生きてくるはずだ。

富士写真フイルム 留学生活用、新卒採用、 現地化推進、 ひとつひとつの課題を 地道に遂行



徐瑞馥(Xu Rui Fu)氏
富士膠片(中国)投資有限公司
経営管理部
部長経理



小泉雅史氏
富士膠片(中国)投資有限公司
副総経理



富士膠片(中国)投資 有限公司

- 設立年：2001年
- 従業員数：175名(うち日本人が7名)
- 業務内容：カメラ、フィルムの製造販売
- 所在地：上海市

留学経験のある中国人に 人事制度づくりを任せる

2001年4月、中国における持ち株会社として富士写真フイルム投資有限公司が設立された。1980年、北京に連絡事務所を開設して以来、順調な発展を続けてきた富士写真フイルムにとって、中国の位置づけは生産基地

中国に進出した、 ある米国企業の取り組み

趙晨氏 (Jane Zhao)

一般的な欧米企業では、どんなマネジメントが行われているのか。米国の大手メーカーの人事責任者が社名を伏せることを条件に、取材に答えた。

トップ以外はほとんど中国人

当社は米国のトップ10に入る特殊分野の鉄鋼メーカーです。米国側が100%出資した会社で、97年に中国で設立され、国内に数カ所工場をもっています。トップは米国人ですが、それ以外はほとんど現地の中国人です。マネジメント層には華僑や香港人、シンガポールなどの留学生を配置しています。米国本国からのミッションはROE一本で、人事制度は徹底して中国に合わせて作っています。基本的に解雇はしません。業績の低い社員は配属を変えます。

採用は上海市外の人

新卒採用は未実施で、大卒で社会人経験

であり、拡大する市場であり、部品調達
の拠点だ。持ち株会社設立から3年、
上海のホワイトカラーをどうマネジメン
トしているのか、取材した。

副総経理の小泉雅史氏は話す。「社員
数は175名で、日本人が7名。日本

1年以上の人が採用対象です。中国マーケ
ットは日々成長しており、人材を育成して
いる余裕はなく、即戦力のみ必要です。当
社の給料は決して高くありません。そのた
め、上海戸籍が欲しい地方の人材を狙って
採用しています。彼らとは3年の労働契約
を結びます。しかし、人材競争が激しく、
今年も早々に主要なマネージャーが7名も
退職し、多くのスタッフも辞めていきまし
た。そこで目標をもってチャレンジする人
が自然に残るように人事制度を作り直した
ところではあります。

日系企業への3つのアドバイス

人材流出を防ぐために、3つの対策を考
えています。ひとつ目はポジション、昇
進・昇格の機会です。独立したい人は多い

への留学経験者が55名在籍しています」。
賃金体系や人事制度は中国に合った独
自のものだが、こうした制度は、主に日
本に留学経験のある中国人が作った。

最初に人材採用の問題から話を聞いて
た。急速に人材市場が変化するなか、



趙晨 (Jane Zhao) 氏

のですが、会社を作るには資金が必要で
すし、独立して事業に失敗し、戻って働く人
も多いのです。社内で仕事の経験を積んで
昇進していきたいというのが彼らの強い要
望です。2つ目はトレーニングです。1人
当たり300万円を投資し、セールスや生
産管理など、専門能力の開発機会を提供し
ています。3つ目が福利厚生で、同業他社
より多めにしています。

従業員のマネジメントに苦しむ日系企業
へのアドバイスですが、私自身、日系企業
に勤めた経験があります。職場では圧迫感
を感じ、サービス残業はおかしいと思いま
したよ。仕事の仕方も非効率なものでし
ょう。日本企業が中国で成功するためには、
①留学生を数多く活用すること、②残業を
させないこと、③福利厚生を充実させるこ
と、以上3点が大切だと思います。

応募者側が求めるものも日々変化して
いる。「以前は賃金の高低に関心が集中
していましたが、最近は、仕事内容を重
視する人が大増えました。将来にどの
くらい役立つか、能力がどのくらい伸び
るのか、ということですね。会社ごとに
それを比較するんです。賃金は仕事に
応じ相場を見て決定すべきですが、細かな
データが未整備のため、前職や現行社
員のものを参考にすることが多い」(小
泉氏)。上海市政府が発表したデータに
よると、現在、最も高い管理職の給与
は年俸で60万円(約850万円)、平均
で29万円(約400万円)。決して安く
ない金額だ。採用力を上げるには、こ
うしたデータで相場を把握し、自社の改善
に生かすことが重要だ。

インターンシップで新卒採用 大学生の認知度アップを狙う

採用は、まだ中途が中心の同社だが、
新卒への取り組みも始まっている。「1
年前から、上海市政府が大学生に職務
経験を積ませることを奨励しています。
1人当たり毎月620元、政府から企
業に補助金が出るんですよ。一種のイン
ターンシップですが、当社もそれに参加
し、現在20名を受け入れています。その
なかから優秀な人材の採用を考えてい
ます」(同社経営管理部部长・徐瑞霞氏)。
上海市労働保障局は、こうした活動に
参加してくれた20社に奨励賞を与えて
いるが、同社もそれに含まれている。

人材流出は大前提 再雇用も視野に退職面談

日本ではまだそうでもないが、上海では、採用以上に人材引き止め策が課題になっている。「入社を決める際、何を重視したか、というアンケートを社内で取ったことがあります。賃金、会社の文化、働く環境、そして上司との人間関

係のよさが上位でした。リテンションの基本は、いかに本人が会社から必要とされているかを日常的に上司が伝えることです。実は定着率が一番高いのは、いったん辞めてもう一度再入社した人だと思っています。こうしたことも視野に入れて退職面談を行っています」(徐氏)

社員が退職を申し出た場合、直属の上司だけでなく、どんなに忙しくても副総経理が必ず時間を取り、再雇用の可

能性も考えながら話をするといい。今後の課題を小泉氏はこう話す。「少なくとも副総経理は早く中国人に任せたい。現地化を推進することが重要です」

閉鎖的、コミュニケーションを軽視する、中国人を登用しないなど、中国人が一般的にもつ日系企業のネガティブなイメージを払拭するため、ひとつひとつ課題を克服する地道な取り組みが印象的だった。

アイリスオーヤマ

日本流は中国でも
通用する
運用は、明示的かつ
厳密に



大山繁生氏
大連アイリス集団 董事長

大連アイリス集団

- 設立年：1996年
- 従業員数：5000名(うち日本人は14名)
- 業務内容：収納・インテリア、園芸、ペット関連など生活用品の製造
- 売上げ：1億1300万ドル(2003年)
- 所在地：大連市

日本より多い 大卒新卒の採用数

1996年に自社工場を大連に立ち上げたアイリスオーヤマは、昨年、日本本社(仙台)での数を上回る104名の大卒新卒を大量採用した。日本向け商品の生産拠点として進出した大連だが、工場の規模も拡大し、商品設計の

業務も徐々に日本から移管しつつある。そうした業務に対応できる、日本よりコストの低い優秀な人材が今なら獲得できるはずだ、というのが、大量採用に踏み切った大連アイリス集団の代表、大山繁生氏の判断だった。

現在5000人の中国人従業員の中で日本人は14名である。「発当初は日本語のできる人材を優先して採用しましたが、今では日本語がでなくても

まず優秀な人を採用し、仕事を任せています。当社の副総経理は中国人。うちがオーナー会社で、機動的かつスピーディに、さまざまな人事施策を打てる点

技能マトリックスと 下位10%の降格制度

同社の人事評価は、仕事に必要な知識・スキルを各人が身につけているか、いないかを一覧表にした「技能マトリックス」を使って行われる。

これは部署ごとに異なり、例えば、生産管理の現場でコンピュータの特定ソフトに十分習熟している人はマトリックスの該当箇所に赤の星がつく。職場ごとに一表が貼り出されており、向上心のある社員には大きな励みになるはずだ。「3カ月、あるいは半年ごとに上司が見直して評価します。中国人は目に見え

海外で根を張れる、情念のある人間を 松本篤氏（愛得）（上海）貿易有限公司 董事 総経理

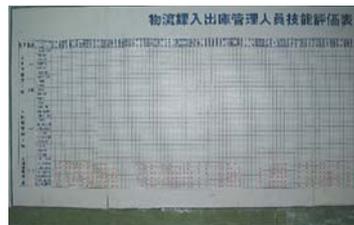


まつもと・あつし
1949年生まれ。大卒後、藤田観光、俳優・勝新太郎のマネージャー、日東電工などを経て現職。愛得カードエレクトロニクスとは、1929年、米国インターメトロ社が発売したネジや釘なしで組み立て可能なスチールワイヤー棚のブランド名。1966年日本法人が設立され、昨年11月、上海法人が設立。

中国進出を決めたのは商圏のポテンシャルに賭けたからです。世界史で繁栄する地域を見ると、文明発祥のメソポタミアから始まって西向きに欧州、米国、日本ときた。次は中国。2008年の北京オリンピック、2年後の上海万博、そこまでは間違いないと思う。とはいっても、中国はまだまだおかしなところが多い。役人は不親切で威張っているし、料理が遅いので怒ると店の従業員は絶対自分の非を認めず言い訳ばかり。会社でも、上が決めたことを下の人は杓子定規にやるだけ。状況判断をせずにね。教育が行き渡って

いないんだね。新しいものをクリエイティブできる段階まで行っていないと思う。中国と日本は隣同士だし、同じ漢字を使うから似た国だと思ったらとんでもない。中国人は自分の基軸をちゃんともっている。広大な国土に26もの民族がいて、それを統一したのが今の中国。すごい競争社会で、個が確立していないと死んでしまうからだ。そういう中国には、短期の実力主義、成果主義はうまく合致すると思う。だめならば他に移ればいいんだから。日本は違う。和気あいあいと、なるべく目立たないように、みんなが平均点を上げていこうという風土なんだ。日本企業も最近は成果主義に変わりつつあるようだが、うまく行くか疑問だね。そのためには学校教育の根本を変えて、強い個を育てなければいけないと思う。

一番残念に思うのは、海外で現地根を張り現地の人間と一緒にやってやるというスピリットをもった日本人があまりに少ないことだ。住む場所も、付き合いの範囲も、日本人同士で固まり、そこから出ようとしにくい。日本の本社ばかり見て仕事をし、海外手当で貯金を増やすという感覚なんだ。自分が台湾赴任から帰ってきたとき、羽田で1000円ばかりしかなかった。金はたまらなかつたけど、代わりに、現地の友達が出迎えてくれた。今でもビジネス面でもプライベートでもすごく有益なネットワークになっているよ。今、上海でも同じことやっているんだ。人間が好きなんだね。人事制度云々の前に、現地に根を張る根性をもった、情念のある人間をよこすことが必要じゃないかな。



技能マトリックスの一例。
これは物流課のものである

るものはよくやる傾向があります。どんな技能が必要で、各人がどれだけ身につけているかが一目でわかるので、所属長の勉強にもなっています」（大山氏）。この部分は賃金にも反映する。賃金は職位と等級で基本給が決まり、技能手当がそこに加わる。部署ごとに両者の比率は異なるが、なかには半々という部署もある。「今、マネジメント力についての技能マトリックスを作れ、と指示をしています」（大山氏）

日本より厳しい点は、主任以上のコアのメンバーについて、毎年、下位10%

の人が該当する降格制度があることだ。「人事評価委員会を設け、本人に面接したうえで、全員の序列をつけ、評価がよくなかった人を降格させる。ただし解雇はしません、一度入ってもらった人はできるだけ頑張って成功してもらいたいというのが基本です」（大山氏）

昨年入社した104人の新卒のうち脱落者はまだ数名だ。「中国人は目標が曖昧になると、会社を辞めていきます。裏を返せばそれだけ向上心が強いということ。今回はマトリックスを使い、1年後にどのレベルまで行きますと、ひと

りひとり目の前でコミットメントをさせ、互いにサインを交わしたんです。結果報告が今から楽しみですね」（大山氏）

技能マトリックスも、人事評価委員会による毎年の評価制度も、日本での試みを現地流にアレンジしたものだ。この事例は、日本流を全否定するのではなく、現地の事情にアレンジすることが大切だということを物語っている。その裏で、オーナー企業のトップの親族が中国での総責任者であることが大きなメリットとして働いている。

Part 1

中国で、日本人のキャリア・
企業人事の未来を考えた
永井隆雄氏 (AGP行動科学分析研究所 所長)

Part 2

成果主義が経営と
人事に求める
コミュニケーション投資
佐野一郎 (本誌編集長)

長い旅もようやく終わりが近づいた。
隣人であり、時に、密接なパートナー、好敵手であり、
扱いの手ごわい大国でもある中国。
われわれは中国から、中国企業から、何を学ぶべきだろうか。
Part1では、企画にご協力いただき、現地取材にもご同行いただいた
人事コンサルタント、永井隆雄氏の論考を掲載する。
同じく取材にご同行いただいた、ふたりの在日・中国人起業家の
コラムとあわせてお読みいただきたい。
Part2、編集部からのメッセージで特集の最後を締めくりたい。

中国の現状から 何を学ぶか

中国で、日本人のキャリア・企業人事の未来を考えたい

文・永井隆雄氏（AGP行動科学分析研究所所長）



ながい・たかお
1963年生まれ。AGP行動科学分析研究所所長。慶應義塾大学文学部卒業。同大学院、外資系企業などを経て現職。日本大学など複数の大学の講師も務める。

中国への誤解を解き 我身を映す鏡とせよ

日本の人事と組織は行き詰まっている。そんな閉塞感を覚えて何年になるだろうか。万能薬を求める経営者や人事担当は今もって少なくない。古くは職能資格制度に始まり、目標管理、年俸制、成果主義、コンピテンシー、業績評価など今も桃源郷へとさまよう人は後を絶たない。しかし、これら人事イノベーションがどれひとつとして特効薬とはなり得ないし、欧米でも妙薬がないことは私なりに実証してきた。人事の運営はもつと戦術的なものだ。

今回、中国特集のお話があり、私は北京、上海の企業や大学を訪問し、貴重なお話を聞くことができた。またついでに福建省や香港にも足を運んだ。実は昨年、出版準備などの案件で通算2カ月近くを上海で過ごした。上海は英語の通じないところなので、夏頃から毎日中国語や広東語を勉強し、最低限のコミュニケーションはできるようにした。広東語は難しいが、中国語はもとも

と共通語なので、習得は難しくなく、中国語は基本的にわかりやすい。

この1、2年だろうか、にわかに中国への関心が高まっている。高度成長とダブル経済が同時に来たような上海の光景を見て、多くの日本人は80年代を思い出す。「今度こそ成功させてやる」「中国に行くしかもはや手はない」「中国で勝てば世界を制する」。しかし、多くの日本人は、中国を誤解している。その誤解をまず解く必要がある。まず、上海だけを見て中国を語ることは誤りで、地域によって同じ国と思えないほど格差がある。基本的に発展途上国の様相を呈しているが、多くの点で中国は日本の先を行っている。中国を見る日本人は偏見に満ち、そこには根拠なき楽観、侮り、情報不足、考え違いがある。

中国は多くの点で 日本の先を行く

訪問した聯想の人事は日本企業のはるか先を行っており、米国系エクセレント企業と同期化している。新思ソフトや用友軟件にしても日本の先進企業並み

だ。中華英才網など、今回取材した話には多くの点で日本の人事より先行しており、その担い手たちは英語も堪能で、米国HRMにも十分に精通している。「そんなバカな」そう言い出す人事担当がいるかもしれない。人事担当を専門家と見ない日本には欧米並みのHR担当者はほぼ皆無である。中国には欧米企業でHR担当を経た人材も豊富だ。

中国の人情費は安い。しかし、これは円高と人民元安がベースにある超常現象で、安いから人材もばっとしないというわけではない。30代の中国人ビジネスマンは男女ともずば抜けて優秀な人が多い。基礎学力、語学力、志、達成意欲、バランス感覚、いずれも卓抜している。何よりも度胸があり、腹が据わっている。維新の志士を思わせる人も少なくない。対する日本の30代は心許ない。大学の講師として痛感するが、下の世代ほど基礎学力も意欲も平均して低くなりつつある。「言いすぎでしょ？」そんな声がかけるが、そうではない。しかし、一方で、身勝手な恥知らず、わきまのない傍若無人の徒も中国には有象無象いる。道を聞いて親切に教えてもらえるこ

統率と競争、チームワークと効率。 どちらかではない、どちらも必要

馮廣明氏 (株式会社グローバルデータ代表取締役)

中国から来日して10数年が経ち、その間、学校、アルバイト先、日本企業、日本にある中国企業を歩き回った。当たり前だが、学校でも企業でも、中国との大きな隔たりを感じた。同じ漢字文化圏とはいえ、チームワークを重視する日本に対し、組織と個人能力の重要性を提唱する中国。報告・連絡・相談というビジネスの基礎に関しても、前者は上下関係を中心に、後者は効率的な業務処理を前提とするなど、考え方がまったく異なっていた。

日本企業の管理職のほとんどは、業務が円滑に運ぶよう、指示を忠実に実行し管理しやすい人材を望む傾向がある。35歳が転職する最後の年齢というのが暗黙のルールであり、転職を繰り返す人は異端児とされがちである。

だが、顧客ニーズが移ろいやすく、商品サイクルも短い今の時代は、既成の枠を破り突破口を開く、チャレンジ精神あふれる人材が必要とされる。そうした人材こそが斬新なアイデアと行動で企業の活性化を促すからだ。

それでも最近では効率を求め、多くの転職人材を受け入れる日本企業が増えている。そうした人材は、良くも悪くも、硬直化した社内には刺激を与え、環境に変化を起こすことが多い。それな

のに、横のチームワークと上下関係中心の管理体制を維持したままでは、傑出した個人の居場所がなくなり、モチベーションも下がってしまう。その結果、多くの人材が別の新天地を求めるといふ選択肢を取らざるをえなくなる。今後、日本企業が大きく伸びるには、統率やチームワークなど、本来、得意としてきた分野を伸ばしながら、個人がもっと競争し合う環境づくりや、より効率的な管理体制の構築を心がけるべきだ。そうすれば現場のモチベーションが上がリ、企業は自然に成長していくのではないだろうか。



馮廣明 (Feng Guang Ming)
1969年生まれ。90年に来日、印刷関連企業(日本)、SIベンダー企業(中国)、セキュリティベンダー(日本)を経て、3年前にEC、ソーシャルネットワークの開発会社を設立。日本人パートナーと、日本での事業拡大や中国サービス拠点の設立に奔走する毎日。

とは珍しい。それも事実だ。

日本がどうか中国がどうか、安っぽいお国自慢をしても仕方がない。「中国には進出しないからうちには関係ない」「海外進出は海外担当がやっているから関係ない」。どうかそういう話も待ってほしい。中国は日本の行き詰まりの原因を紐解く最大の鏡なのだ。そこを忘れてはならない。

浸透する成果主義 背景に、個人主義・独立心

日本では成果主義がどうもうまく行かない。対する中国ではおおむね成功している。日本の成果主義には光と影がある。はつきり言えば、光が少なく、影の部分が多すぎ、おどろおどろしさが勝る。中国ではその影をほとんど感じない。光り輝き、燦然と成果主義が花開いている。トルストイではないが、日本企業は、「光あるうちに光の中を歩」むべきだろう。どうしたらいいのか、何が学べるのか。

企業に依存する発想の希薄な中国人は徹底的に自立した価値観をもっていき。一流大学の学生でも多数派は将来の自営を夢見る。何も華やかなベンチャーばかりではない。花屋か飲食店でもいいから、勤めるよりは人を使う立場になりたいという。

ありのままの評価を突きつけられることをむしろ好む。評価制度を作っても寛大化と中心化のために何の改革も実質



北京市内で行われたジョブフェアで求人紙を読む人たち

的に起こらない日本と空気が違う。絶対評価ではなく相対評価が基本。適任者がいればゴボウ抜きで抜擢し、だめな社員は切る、不正があれば即時に解雇、下の1割は代謝、信賞必罰。日本と違って、当たり前のことが徹底して行われている。

欧米企業も日系企業も 中国人マネジメントに悩む

成果主義は厳しいイイズムである。絶対評価の手法であるコンピテンシーや目標管理とは併存しにくい。相対評価のままざしを再考しないといけない。中国の事例企業から痛感する教訓だ。

日系企業が見直すべき、 中国人材戦略のキーポイント

沈焱氏 (株式会社チャイナイベストメント マネジメント代表取締役社長)

中国に進出した多くの日系企業は、中国人材のマネジメントで苦勞している。以下の問題点が指摘できる。①いい人材が足りない、すぐ辞める、②コミュニケーションがうまく行かない、③上下関係が明確なため、社内の雰囲気、④中国人の自己主張が強い。

日本側の原因として、まず「年功序列」があげられる。トップは常に日本人で中国人は出世できない。給料は総額、昇給額ともに欧米企業より少なく、個人の差が出ない。日本人だけで固まり、物事を決める「集団行動」も問題だ。さらに、男女・学歴差別などの「人権問題」もある。これは、能力より学歴・社歴といった経験を重視すること起因する。「文化差異」という問題もある。中国人は自分と家族を大切にす。日本企業のサービス残業は到底理解されない。

中国側の原因は逆にシンプルだ。目のことを重視しすぎる、自己犠牲の気持ちが少ない、過大に自己を評価する。これは中国人のよくない特性でもある。しかし、よい特性もたくさんある。例えば、チャレンジ精神が旺盛、向上心が強い、負けず嫌いななどである。

問題解決には、「中国人は信用できない」「中国の人情費は驚くほど安い」「中国ビジネスは儲からない」といった

沈焱 (Shen Yan)
1969年生まれ。90年に来日し、慶應義塾大学商学部卒業後、アーサーアンダーセンに入社。その後、マーケティング会社の責任者を経て同社を設立。主に中国関連の人材コンサルティング、戦略型マーケティングコンサルティングなどを手がけている。



先入観をもたずに、中国の実情に合わせた、中国人の特性を考慮した人事制度と企業戦略が必要となる。

見直すべきは、まず中国事業そのものの位置づけだ。巨大マーケット攻略のためには、事業部を独立させ、現地で独自に素早く対応できる体制が必要である。そのためには、「人材の現地化」を徹底すべきだ。主役は中国人で、日本人はアドバイザーの形がベストである。先頭に立つのは日本に留学し日本企業での勤務経験をもつ中国人だ。その際、待遇を見直すことも必要だ。業績と貢献度を給与と連動させる。能力の高い人材にもっと権限を与え、ハイルの高い仕事任せせる。成功すれば大きなインセンティブを与えるべきだ。

一方で、市場原理が過度に機能する中国。そこに生きることには日本ほど気楽ではない。じつくりと腰を据えて先の先まで考える。顧客の満足度を追求する。チームワークで製品やサービスのクオリティを高める。ある欧米系企業のマネージャーは、私に、中国人を日本式に組織化できないものかと打ち明け、中国人が粗野で無頼なこと、ルールへの無頓着、不誠実さ、裏切り行為を嘆いている。何も欧米系スタイルがそのまま直ちに成功しているわけではない。同じように試行錯誤し、悩みは尽きない。

中国における日本企業の印象は最悪。しかも驚くほど一致している。曰く。給与が安いのにサービス残業があり、将来のために勉強する時間がない。権限委譲がなく、いつまでも一人前扱いされない。昇進昇格の機会がなく、固定の年長者がいつまでも仕切っている。人間関係が厄介で、先輩後輩、長幼の序、男女差別、学歴差別などがはびこる。なんとなく重苦しい空気が立ち込め、トップや上司のご機嫌うかがいだけに皆が汲々としている。業績評価が曖昧で、不透明である。仕事の実績よりも上位者の覚えだけがよい太鼓持ちが跋扈する。横並び意識が強く、内向き発想が強い。耳が痛い、そうではないと言いつける日本人はどれだけいるか。

中国人の生き方はうらやましい。ストレスで体調不良などを頻繁に訴える日本人に対して、お会いする中国人は例外なく表情が明るく、躍動感と希望に

満ちている。日本でも、そして中国でも終身雇用がなくなつた。それを重苦しい閉塞感がなくなつた、自分の意思でどこにでも行けると前向きにとらえる中国人と、将来への不安から窮状としてしかとらえられない日本人。どうしてこんな対照的となるのか。

中国が日本に学ぶ日 わが身を振り返るための中国

中国人のキャリア意識はあくまでも自立。大半の人にとって、組織はそこまで信頼できるような体裁としつらえになっていないのかもしれない。「勤務する企業はあくまでも踏み台でしかない」そういう切切の中国人も多い。しかし、会社を踏み台としか思わない社員を集めて組織としてのパワーが出てくるのか、中国企業も日本式を参考にしないといけない部分はどこかにありそうだ。人生の大半の時間を過ごす職場が踏み台でしかないのは寂しすぎないか。はたまた日本の行き過ぎた組織コミットメントが、そもそも膏盲に入る病の病巣なのだろうか。

断言的に総括することはやめたい。ありのままの中国を体感し、わが身を振り返る。そのために中国は存在している。わが身にはよさも美風もあるし、綻びも弊習もある。そしてわが身はデジタル的ではなく、アナログ的・連続的にしか変化することはない。鏡の向こうには行けない。

成果主義が経営と人事に求める コミュニケーション投資

文・佐野一郎（本誌編集長）

中国と日本の人事制度 その前提の違い

成果主義人事制度が、企業の競争力の向上という導入の狙いに反し、働く人の元気を失わせ、組織活力を低下させている。前号の特集「人件費マネジメントの未来」で取り上げたようにタワーズペリン社が行ったグローバル調査でも、およそ3分の2の大企業で、期待した結果に結びついていないというデータが発表されている。どうすれば成果主義をもっと機能させることができるのか。今回の特集では中国企業の先端的な人材マネジメントにそのヒントを探った。

第2章で見たように、経済の前提が日本と中国では大きく違う。バブル崩壊以後、低成長が続く日本に対して、中国のGDPは毎年10%近い成長を続け、少なくとも2010年の上海万博まで持続するといわれている。さらに、日本の大企業では、戦後の成長を支え、働く人に安心と安定をもたらした終身雇用が幻想になりつつあるが、一方の中国では、自由な就職も転職も不可能だっ

た閉鎖的な社会に、職業選択権と有期の労働契約制が導入された。多くの若者はそれを前向きに受け入れ、その結果、人材の流動化が著しく進んでいる。

さらに中国では大学改革や産学連携の推進にせよ、規模とスピードが日本とは比較にならない。こうした前提の違いを捨象し、日本企業の成果主義をより機能させるヒントを中国で探すことには多少の無理があるかもしれない。しかし、あえてコミュニケーションの問題について提案をし、まとめたい。

多大なコミュニケーションが 制度によって担保されている

今回の企業取材で最も印象的だったのは、期待と評価にかかわるコミュニケーションの圧倒的な量だ。例えば、毎週のレポート提出と3カ月ごとの評価会議（用友軟件）、管理職に課せられる述职・述能という目標達成発表の場（聯想）、そして新思ソフトや上海俊杭電子の賃金の額に連動する毎月評価（新思ソフト、上海俊杭電子）などでそれが見られた。規模の違いはあるものの、いず

れも成長企業である。職場は多忙を極めている。評価制度の運用に費やされる経営陣、マネジャー、従業員の労力は想像を絶するものがある。従業員が毎週自己評価するという例は極端にしても、一般的な日本企業では考えられない。

なぜここまでエネルギーを注ぐのか。元来、中国人は明示的な評価を好むという国民性があり、それが本質のような気がする。また、中国では、すべての従業員が有期契約で、評価の結果によっては契約打ち切りもあり得る。しかも、評価は毎月の賃金に直結するから、従業員が評価の透明性・納得性にこだわることも自然の流れである。労働市場の流動化が進み、評価に不満をもてば、優秀な人材はすぐに転職するため、評価する側も必死だ。市場の変化が早いから、半年や1年ごとの評価では追いつかないという面もあるだろう。

おそらく、こうした現実のニーズに支えられているのだろうが、大切なのは、コミュニケーションを密にせざるを得ない状況が制度的に担保されていることだ。その際、評価内容を数値化するなど、基準の透明性と明示性の確保に熱

日本のネガティブ・イメージ払拭を 津上俊哉氏（独立行政法人 経済産業研究所 上席研究員）

日本はどう見られているか

日本はこれからどう中国や中国企業と付き合うべきか云々を考える前に、海外で、日本がどう見られているか、一度真摯に受け止めたほうがいいと思います。ほとんどの中国人が日本について抱いているのは、閉鎖的で決断が遅い、国民は働きすぎで疲れているといったネガティブなイメージです。これは中国に限りません。日本という国は悪いイメージで語られるほうが圧倒的に多いのですが、これは経済のプレゼンスは大きいのに、自分たちの主義・主張を、英語を使って海外へ発信することを怠ってきたことが関係しています。

中国の台頭が現実のものとなり、それにどう対応するかが課題になってきた今、冷静な自己認識をしたうえで、早急に中国の日本イメージを改善すべきではないでしょうか。

中国人は自分の人生の発展を限りなく願う、とても現世利益的な民族です。中国から日本への留学志望者は、数は増えても質が低下しているという話をあちこちで聞きます。われわれが惹きつけたいような優秀な中国人から見ると

日本は自分の人生の発展を後押ししてくれる国とは思えないということですね。現実には日本で活躍し、社会の重要な地位につく中国人は増えていきます。例えば、日本で起業し、会社を上場した中国人が始めましたが、彼らのことは中国ではほとんど知られていません。日本の大学で教授となって働いている中国人の数は4桁に達しようというのに、そういうニュースも中国には伝わらない。残念ですね。日本人のPR下手でしょうか。米国とは対極的です。中国政府の反日教育の成果という人もいるでしょうが、その影響はあるとしても一部に過ぎません。

自社を、自己を、語るべき

国に当てはまるのが企業でもそうです。会社の価値観、企業文化、人の評価基準などを現地の社員に説明できない日本人がとて多いと聞きます。日本人同士なら、暗黙知で理解し合い、阿吽の呼吸でわかりあえる場合が多いけど、言語、習慣の違う外国人には無理です。会社を語ることは、日本では広報や営業の人間に任せればいいけど、海外ではそうではない。それが不可能

つがみ・としや
1957年生まれ。東京大学法学部卒業、通商産業省入省。経済部、機械情報産業局、資源エネルギー庁、通商政策などを経て、96年外務省出向（在中國日本大使館経済部審議官）。2000年通商政策局北西アジア課長、01年通商政策局北東アジア室長を歴任し、02年7月より現職。昨年上梓した『中国台頭 日本は何をすべきか』（日本経済新聞社）がサントリー学芸賞受賞（政治・経済部門）。



ならば欧米のように現地の人に任せる植民地経営に徹するしかないでしょう。中国語が話せなければ通訳を介することになりますが、通訳のレベルも千差万別、こちらの主張があべこべに伝わっていることもよくある。そんなときは、会話の相手の反応をよく見ることです。相手が妙な反応をしたら通訳の言葉が間違っているのかもしれない。その意味で、台湾人を大陸での協力者に選ぶことも一案です。あとは、中国人に対して見下したりせず、人として誠実な関心をもつことです。当たり前のことが当たり前にできない人がまだまだ多いのです。

心であることも付け加えておきたい。

さまざまなシンボルに託した マネジメントの工夫

上司と部下の1対1のコミュニケーションだけではない。社内全体に向けたコミュニケーションへの取り組みも強く印象に残った。聯想では、成績優秀者の名前と経歴が写真入りでオフィスの一番目立つ場所に掲げられていた。国有企業である上海巴士タクシーでも本社に入り口に優秀ドライバーが同じく写真入りで表彰されていた。上海俊杭電子では、半年に一度全従業員の評価をウェブ上で公開、その上で優秀社員と優秀リーダーを選出し表彰する。これらは組織が目指すものを、具体的人物にシンボルに託して伝えていくコミュニケーションだ。

日常でもこんな工夫がされていた。生活品関連の日系メーカーで、中国全土の営業責任者だった張晟氏の話だ。毎月の支店長会の席順は業績順に決めた。自分の上司がどの位置にいるか、会議に参加する部下にわかってしまいが、それこそが狙いだった。部下の表情から支店長を評価していたのだ。業績の低下は支店長の報酬に直結する。上司の席順が下がっても無関心な表情の部下がいれば、部下ではなく、むしろ支店長のマネジメントに問題があると彼は考えた。信頼されている支店長なら、部下は席順を見て悔しがり、奮起するはずだと



……。〔分厚い評価制度のマニュアルを懸命につくりこむより、余程効果的だ〕という彼の言葉が印象的だった。

成果主義に不可欠な「人間の尊厳」という理念

コミュニケーションを重視する姿勢は仕事の場面に留まらない。富士写真フィルムでは、管理職以上対象の採用面接は、食事やコーヒーを摂りながら行われ、お互いの希望を話しやすい雰囲気を作る努力をしている。また、最近では求職者の関心が、賃金の高さから能力向上機会の多さに移っており、それに合わせて企業や仕事の説明の仕方を変えているという。職場仲間でのレクリエーションや食事会などを経営側が支援している企業も数多くあった。いずれもコミュニケーションの場づくりの工夫だ。わ



れわれは有期契約と成果主義という言葉から、勝手に無機質でドライな組織を想像しがちだったが、実態は大きく違っていた。従業員と経営側が、相手に配慮したコミュニケーションをさまざまな形で行っていたのだ。

一橋大学の守島基博教授は、成果主義には評価の適切なフィードバックと従業員の支援が不可欠であり、その際、「人間の尊厳」という理念を念頭におくべきだと指摘する。「人間の尊厳」を私なりに解釈すれば、「かけがえない自分という存在を、仕事を通して表現したい、成長したいという想いを尊重すること」だ。組織から何を期待され、仕事はどう評価されているのか、期待される能力は何か、それは伸びているのか、いないのか。これは誰にとっても切実な関心事で、日本人も中国人も変りはない。

人事評価は究極のコミュニケーション

翻って、日本企業を考えると、職能資格制度から成果主義への転換過程で、職場での、こうしたコミュニケーションが以前よりも減少したと思えてならない。成果主義に込められた経営のメッセージは従業員になかなか届かない。これまで以上に組織の期待が見えなくなり、従業員の将来不安は増している。若手の正社員の数が減る一方、派遣社員や業務委託などの非正社員が増加し、長期的な人材育成に関するコミュニケーション

ションが減少しているのも問題だ。

企業の人事評価は、従業員に格差をつけ、賃金の分配を決めるためだけのものではない。目標を明示し、期待を表明する。成果を評価し、従業員の能力を最大化する。人事評価とは、組織にとって何が大切で、何がそうでないかを従業員に伝えるためのコミュニケーション活動でもあるのだ。制度とは、コミュニケーションの量と質を担保するためのひとつのツールではない。

暗黙の了解、阿吽の呼吸を美德として、期待を明文化したり、ひとりひとりの成果を評価し、それを伝えることに慣れていない日本のビジネスマンにとって、成果主義や目標管理は大きなハードルだ。経営的には、職能資格と年功を軸にした人事制度はコミュニケーションのコストが少なく済むシステムだったのかもしれない。しかし後戻りはできない。制度を作って導入するだけでなく、こうしたコミュニケーションの実践に投資し、その実効に徹底してこだわらなければ、せっかく導入した成果主義が変革への障害になってしまふ可能性がある。

日系企業の中国での人材マネジメントがうまくいかない問題も病根は同じところにあるはずだ。至るところで聞いた「日系企業には閉鎖的なイメージがある」という言葉は、重要な問題を示唆している。日本企業は、日常的なコミュニケーションの量と質を変えていく取り組みを、もう一段も二段も行う必要があるのではないだろうか。



野中郁次郎の

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

文/勝見明

“成功の本質”を、“人と組織”の観点から探ってみよう。
この連載では、知識創造経営の第一人者、
一橋大学大学院の野中郁次郎教授が提唱する
「クリエイティブ・ルーティン※」の考え方をもとに、
優れた創造活動のエッセンスを抽出する。

※知識創造のダイナミズムを可能にする、個人や組織がもつ創造的思考・行動様式のエッセンス(=型)のこと



第13回 ヤマハ 光るギター EZ-EG

「もう一度、人前でカッコよく
ギターを弾きこなしたい！」
ひとりのミドルの強い思いが
ネットでの顧客支援を得て
営業の反対をみごと突破した

ヤマハの「光るギター」といえば、「インターネット上で企画された商品」として話題になった。EZ・EGという商品名で、イージー・イージーと読む。企業がユーザーからアイデアを募集するウェブサイトを活用したからだ。いかにもデジタル時代の先端を行く手法のように見えるが、「ならばうちも」と安易にマネすると失敗しかない。

では、ヤマハはいかにして成功したのか。プロセスを追うと、デジタルイメージとは裏腹に、1人のミドルのきわめてアナログ的な奮闘の軌跡があり、経験を積んだミドルだからこそ発揮される力を改めて認識させられるのだ。
「光るギター」とはひと言でいえば、誰でも簡単に弾ける電子ギターだ。形は通常のエレキギターだが、ネック

(棒)に弦はなく、左手で押さえる部分に光るスイッチが並んでいる。内蔵曲を選ぶと、曲に合わせてスイッチがコード進行を光で教えてくれる。ギターのほうが自動的にコード進行を行うモードもあり、左手は押さえるふりをして、右手で弦を弾くだけで弾き語りができる。30〜40代の中年層に大いにうけ、「1品番で4000本売れば成功」(同社広報)といわれるギター業界で、2002年夏の発売以来2万本を売るヒットとなった。

2年におよぶ開発過程をなぞると、いくつかの大きな特徴が見られる。最も印象的なのは、つくり手の「思い」が徹底的に凝縮されていることだ。当の本人、開発プロデューサーを務めた旭保彦(現・PA・DMI事業部NII-Dプロジェクトリーダー)が話す。

「昔、学生のころ、カッコつけたい、モテたいの一心でギターを始めたものの、Fコードが押さえずに挫折したお父さん世代。また始めてみたいけれど練習するのが大変……でも、もう一度カッコよく弾きたい。その思いの一点集中でつくりました。要は自分がターゲットだったのです」

旭は1958年生まれ。井上陽水、吉田拓郎らが活躍した70年代に、中学高校時代を送ったフォークソング世代だ。憧れてギターを買い、サークルに入って仲間内で盛り上がった。北陸出身で金沢大学の修士課程まで進み、機械工学を専攻。大学にはギターサークルがなかったためマンドリンクラブを選び、「なぜかコンダクターに抜擢され音楽の勉強をした」のがきっかけで83年、ヤマハに就職した。志望動機は「ギターをつくりたい」。しかし、配属された設計部門では電子キーボードの担当になり、ギターは押し入れの奥にしまい込まれたまま歳月が流れた。

95年、新設の商品企画部門に異動になり、頭打ちだったポータブルタイプのキーボードの開発に携わる。売り場に立ち、客の生の声に耳を傾けた。「流行っている曲を簡単に弾きたい」。スキルを持った一部ユーザーのための道具だったキーボードに曲を内蔵させ、カラオケのように楽しめる楽器に変えた。曲に合わせて鍵盤を光らせるアイデアも既にこのころ生まれてい



ヤマハ株式会社
PA・DMI 事業部
NI-D プロジェクトリーダー
旭 保彦氏

る。しかし、少子化も手伝い、市場は低迷。99年、ヤマハは上場以来初の赤字に転落、未曾有の危機に直面する。翌2000年春、旭は事業部長から1つのミッションを与えられた。とにかく何でもいい、何か新しいことを考えろ。

「自分は何をやりたいのか。その瞬間、光るギターのイメージが全部頭の中に浮かびました。42歳になって、心の奥に置き忘れていたものが、一気に棚卸しされた。あとはいかに実現するかどうか」(旭)

本物感を追求しないと必ず飽きられる

以降、プロトタイプが年末に完成するまでの半年間は、「本物」に限りなく近づけるための試行錯誤の繰り返しだった。右手で弾く弦の太さと張り具合。光スイッチの幅も高音になるほど細くし、指で押さえる荷重まで初めは同じにしようとした。中の構造はキーボードと同様だが、弦を放した瞬間に鳴る仕組みは世界で初めて。

「違う」「これはギターではない」 営業に全否定され、リベンジが始まった！

どんなに速く弾いても音が遅れないように反応させるのは至難の業だった。大先輩のベテランがつくってくれた試作に、自分で触って納得いかなければダメ出しをし、つくり直しは10回を数えた。

「楽器には200年、300年の歴史があつて、ギターを弾かない人でもギターつてこういうもんだよな、という本物感がDNAのように刷り込まれています。本物に近づけないと必ず飽きます。ただ、こちらが本物感にこだわれば、その刷り込みが逆に利用できる知識資産にもなったのです」

内蔵した曲も、拓郎に、かぐや姫、ビートルズと「憧れの曲」ばかり。自分の思いとやりたいことのすべてを詰め込んだ自信作ができあがると、旭はそれを手に、市場の反応を探りに会社を飛び出した。これまでとは違うターゲットに向けて、新しい商品を投入するには既存のやり方ではだめだ。製品化も決まっていらない開発途中の試作を外に出すのも初めてなら、楽器市場ではなく、玩具や一般消費財の市場に目を向けたのも初の挑戦だった。

翌2001年1月、米国ラスベガ

スでのビジネスショーに出品し、自らデモ演奏。2〜3月は大手スーパーや玩具の卸を回った。どこへ行っても大好評を博し、自信を深めた旭は5月、いよいよ営業部門へのプレゼンに臨んだ。ところが、待っていたのは予想外の言葉だった。

「違う」「これはギターではない」
ヤマハの営業には自らギターを弾く音楽好きが多く、こだわりがある。楽器店に本物を売る彼らの目には、光るギターは「自分の扱う商品ではない」と映った。価値観の違ひだった。「では、こちらも勝手にやらせてもらいます」

啖呵を切ったものの、営業が動かなければ出口がない。旭はここで前例のない作戦に打って出た。この物語の二つ目の特徴であるデジタルネットの活用に着目切ったのだ。

ネットの声を鵜呑みにせず 行間を読み取る

ヤマハの音楽ポータルサイトを運営していた社内の「同志」が紹介してくれたのは、ネットベンチャーが運営する受注生産ショッピングサイト「た

光るギター 開発の軌跡

2000(平成12)年
5月

旭彦氏が事業部長から新コンセプト商品開発のミッションを与えられる。弦が光スイッチで、できており、コードを教えてくれるというコンセプトの試作品が12月に完成

2001(平成13)年
1月

米国ラスベガスで開催されたビジネスショーに出品。旭氏自らがデモを行い、大好評を博す。帰国後廻った日本の玩具業界でも好評だった

2001(平成13)年
5月

自社の営業部門にプレゼンするも、予想に反し、まったく受けなかった

2001(平成13)年
7月～10月

消費者の意見を直接聴取するため、ネット企画会議室を立ち上げる。200件のアイデアが集まり、これらも参考にしながら製品設計を行う

2001(平成14)年
12月

ネット上でモニター品を販売。先着50名分は24時間で完売し、追加募集の100名には1300名の応募が殺到した

2002
(平成15)年
1月

製品化が決定し、6月に発売

「のみこむ tanomi.com」。その中に企業が「お題」を出し、ユーザーから投稿を募る「ネット企画会議室」があった。旭は、自分がどんな思いでどのようなギターをつくらうとしているか、企画案のすべてを公開し、意見を求めた。

「営業に否定されれば、逆に怖いものなしで半ば捨て身でした。これがきっかけで市場に火がつけば社内も動くだろう。突破口としてお客を味方につける。最終的にはお客と一緒に考えた商品にしたいという思いもありました」

期間は7～9月、リベンジを期した「夏の陣」は掲載早々、投稿が続々寄せられ、その数200件と同サイト史上最高を記録した。旭は感激しながらすべてに目を通し、いくつかの意見をとり入れた。中でも最大の収穫は「右手だけで弾くときにスイッチを光らせないモードもほしい」。押さえるふりをする左手の指と光の位置がずれると、逆に格好が悪い。光らせることはかり考えていた旭には「目からウロコ」だった。ただ、ユーザーの意見を活かすことができたのは、「それを鵜呑みにしなくてすんだから」だという。

「こちららも企画のすべてを吐き出しま



ネック部分はフレットごとに光スイッチが配され、通常の弦の部分は、弦の形状と、弾く感じを模した金属ワイヤーでできている。面倒な弦交換、チューニングはもちろん必要ない

成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

したから、ユーザーも本音で書いてきて、中身がすごく濃いんです。だから行間から相手がわかる。例えば、自分で曲をつくってパソコンに取り込めたいのという意見が多くありました。普通は鵜呑みにして機能を加えてしまおう一度弾きたいお父さんや、昔でできずに新たに始めたい初心者のためにギターをつくるんだ、という思いをもって読むと、パソコンに取り込みたい人たちは私のターゲットではない、申し訳ないがその意見は聞けない、ということがわかる。ネットの声も、こちらに思いや仮説がなければ行間は読み取れません」

ネットでの反響は社内にも伝わり、俄然注目を浴びるようになった。この勢いに乗じて、製品化の企画書を上司の事業部長に提出した。これまでになかった商品だけに、上司もなかなか首を縦に振らない。ただ、顔色から反対していないことはわかった。そこで、旭は上司も承認しやすいモニター販売を提案。200台のサンプル生産を認めさせた。金型づくりは、規模が200台でも1万台でも同じ。暗黙の了解」を知り尽くした作戦だった。

ところが、ここでまた壁にぶつかる。モニター協力者には何としても年内に届けたいが、すでに10月に入り、常識的には不可能なスケジュールだった。しかも、ギターの製造は、当時在籍した電子楽器事業部とは別の弦打楽器事業部の担当で、その管轄の工場に頼まなくてはならない。旭は先輩のつてを頼り、台湾にあるギター工場トップに直接会いに行き、思いをぶつけた。

「何とかクリスマスプレゼントにしたいんです。お願いします」

「……わかりました。やってみましょう」

工場側も新しい製品にチャレンジしたいと考えていたことも幸いして、月産1万台が可能なラインが完成する。ネット上で募集した第1弾50台は1日で即完売。第2弾1000台には1300件もの応募が殺到した。客がまだ触ってもいない楽器の人氣に営業も重い腰を上げ、ついに製品化決定。2002年6月、念願の発売に至るのだ。

「あいつを20%くれ」 上司同士で裏で握る

この物語のもうひとつの特徴は、サンプル生産のエピソードが示すように、組織を超えた人のつながりが、さまざまな場面で「バイパス」の役割を果たし、流れの途絶を回避したこと

とだ。

旭が人のつながりを重視したのは、そうせざるを得ない面もあった。ミッションを与えられて2年目、旭はライオンを離れ専任になっている。最初は1人だけで孤軍奮闘。正面突破が難しいときは、先輩、同僚などのルートを使い自力で打開しなければならなかった。営業部門に否定されたときも、ネット以外に別の有志の紹介でTV通販の「ジャパネットたかた」を訪ねたこともあった。また、専任になったのは元上司で当時の技術担当常務の意向だったが、常務も旭の仕事の評価するコメントを発しては側面から支援した。

「その常務からは、電子キーボードの企画をやっていたところにこういわれたことがあります。ルアーは投げてみなきゃ（魚が食いつくか）わからんだろう。何か案を考えついたら、まずはお客さんに見せてこい。そのころから、組織の枠にとらわれずに動く癖がついていて、下地があったのです。常務の存在も大きかった」

旭は今も有志を集めて合宿するなど人脈づくりを進めている。新入社員からも研修の際、「酒を飲ませてやるから自分のやりたいことをプレゼンしろ」と有志を募り、配属後、その上司と掛け合って、「悪いが、あいつを20%くれと裏で握ったりします」。また、ヤマハのコアテクノロジーのひとつである半導体部門にも人脈をもち、

ややもすると、利幅の厚い高額商品の半導体に目が向きがちな技術者たちに自分の思いを語り、薄利多売の商品用にも開発してもらったりしている。

「組織の壁を破って仕事をするのが楽しい」という旭にとっては、フェイストウ・フェイスだけではなく、デジタルネットも人のつながりのひとつの形だったのだろう。

眠っているDNAをミドルが覚醒させる

「ギターをつくりたい」と、25歳で入社してから19年。その間ずっと心の奥にしまわれていた思い、技術部門で得た設計ノウハウ、企画に移って知った顧客の真実、そして、その人間的魅力でひとつひとつつくり上げてきた有志の人脈……19年間のすべてが凝縮されたからこそヒットに結びついたとすれば、企業におけるミドルの新たな存在意義が浮かび上がるのだ。

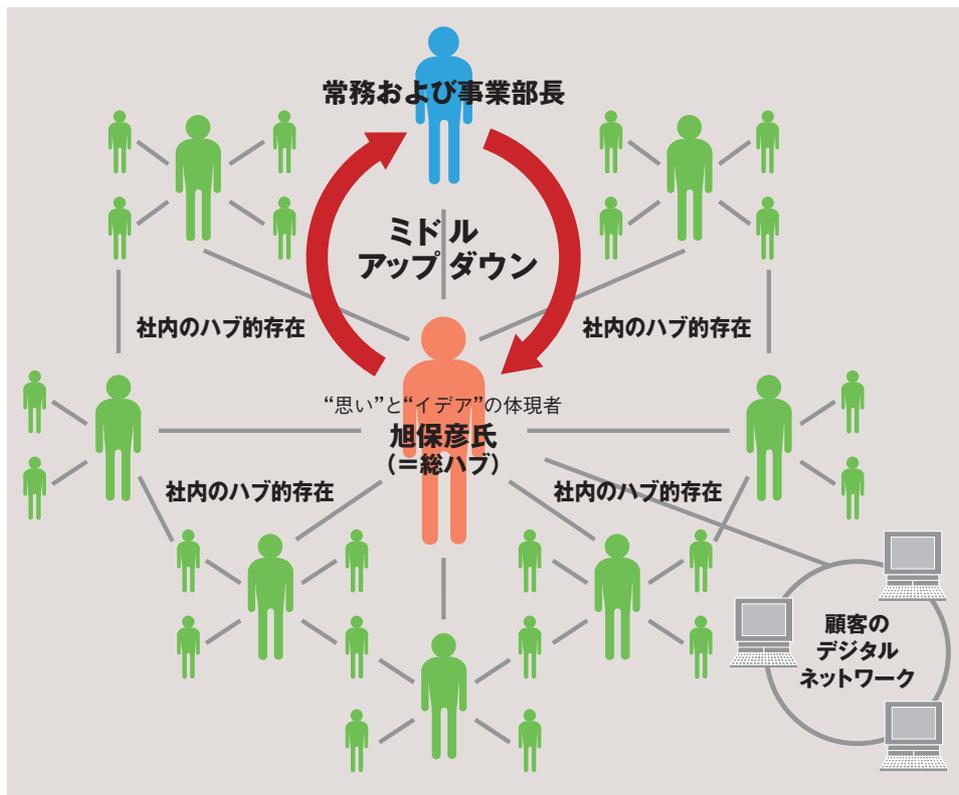
同じ時期、ヤマハでは前述の常務の発案による社内公募制度の中から「サイレントギター」のヒットも生まれている。音はヘッドホンで聴くため、夜、マンションでも気兼ねなく弾ける点が評価されたこの商品も、ひとりのミドルが発案しプロデュースしたものだ。

ヤマハは、中興の祖といわれる川上源一（第4代社長）が今のビジネス

成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

光るギターのクリエイティブ・ルーティン



モデルをつくり上げたが、その原点は「自分のやりたいことをやる」だった。オートバイも、ボートも川上自身がやりたいと思ったことだ。

「そのDNAは知らず知らず受け継いでいるように思います」（旭）

赤字転落後、再生を託されて就任した伊藤修二社長も、社内講演の折

に旭を呼び、社員の前で語らせるなど、「会社をかき回す」役割を期待しているという。組織の壁を縦横に破って攪拌し、眠っているDNAを覚醒させる。この動きがミドル層全体に広まれば、ヤマハの再生はより確実なものとなるだろう。

（文中敬称略）

暗黙知に富んだミドルこそが知識創造を促進する ミドルアップダウンのマネジメントを再認識せよ

●一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授
野中郁次郎氏



タテヨコの知の交差点で トップと第一線を結び

知識創造のマネジメントには、トップダウンでも、ボトムアップでもない第三の方法として、「ミドルアップダウン」がある。ミドルマネジャーが、社内、タテとヨコの知の流れが交差する中心点に立ち、トップと第一線社員を巻き込んで知識創造プロセスを促進する。ミドル層はとかく、変化に遅れたリストラ対象者”的な見方をされがちだが、実はミドルこそ企業変革において重要な役割を担うことをこのケースは示している。

なぜ、ミドルなのか。答えは、旭氏だからこそ「光るギター」を思いついたという事実の中にある。「何か新しいことを」と命じられた瞬間、氏の心の中ではプロトタイ

プが生まれていた。眠っていた思いがコンセプトとなって目覚めたのだ。源泉は70年代の原体験。その後、キーボードの企画を通じた顧客ニーズの気づき、ルアーのメタファーによる上からの刺激、環境特性の見極め……等々、経験を積み重ねていく中で、自分なりの楽器の理想像が知らず知らずつくられていた。そして、「お前は何をやりたいのか」という自らへの問いかけをきっかけに、忘れかけていた原体験とともに、つくりたいギターの理想像が想起された。

哲学者プラトンは真善美の理想をイデアと呼び、それはもともと自分の中にあって忘却されていたものが、あるとき想起され蘇ると説いた。光るギターも単なる思いつきではなく、その奥に1つのイデアがあった。旭氏は、デジタルネットの書き込みについて、「こちら側に思いや仮説があるから行間を読み取れた」と話すが、自分の中にイデアがなければ仮説も生まれないし、思いも深まらない。限りなく本物に近づこうとすることもなかったらう。

このイデアはきわめて高質の暗黙知であり、入社後20年近い経験

により磨かれ、形が整えられてきたものだ。ミドルだからこそ持ちうる知の創造力をここに見ることがができる。

「友だちの友だちはみんな 友だち」的な人脈の連鎖

もうひとつ注目すべきは、思いを実現していく過程で、日ごろから構築した人と人のつながりを徹底して活用していることだ。組織には「スモールワールド・ネットワーク」とでも名づけられる人脈の連鎖がある。大組織も実は「友だちの友だちはみんな友だち」的につながった狭い世界であり、中でも多くの知人友人のリンクを持つたハブ的な存在がとて重要になる。

旭氏は自らがハブとして周囲に影響を及ぼすと同時に、ハブの人脈の支援を受けて製品化にこぎ着けた。それは、ものづくりが最終的には人をその気にさせて手足を動かしてもらわないと実現できないことを熟知しているからだ。この人脈は組織におけるタテとヨコの結節点にいるミドルだからこそ活用できるものだ。

また、モニター販売という、上司も納得しやすい案を出して、最終的には正当化していく、いい意味でのポリティクスを駆使している点も興味深い。人脈を活かせる人間は自分の思いを実現するシナリオも描ける。人間がわかるからこそプロセスの流れを読んだマネジメントができるのだ。

こうした旭氏の動きはミドルアップダウンの典型的モデルだ。経営再建を目指して就任した伊藤社長は「感動を・ともに・創る」という、ヤマハのDNA再生のためのビジョンを掲げ、技術担当常務は社内公募制を始めるなど、個人の思いを引き出す多様な場をつくらうとした。これを受けて、旭氏は人脈を動員し、若手の力もすくい上げ、再生の方向性を具体的なコンセプトで示した。その後もトップから新人までスモールワールド・ネットワークを広げながら、知識創造プロセスを回している姿は称賛に値する。ミドルの重要性をもう一度見直すべきである。



ある年代のエンジニアや研究者に会うと、いつも「夢」が及ぼす影響の大きさを痛感させられる。手塚治虫が創造したロボットの少年「鉄腕アトム」は、日本人に「ロボット＝善」のイメージを植えつけ、技術が描く明るい未来を信じさせることに成功した。日本のロボット技術が世界一といわれるのも、かつてアトムで育った子どもたちが、大きな夢を抱いて技術開発の世界に飛び込み、仕事に取り組んできたからだといわれる。

富士重工業の竹中恭二社長も「アトム少年」のひとりである。「鉄腕アトム」で育ち、子どものころから工学的に動くものが大好きで、機械のしくみに興味があった。ラジオからなせ音が聞こえるのか不思議で、自分でエナメル線を巻いてラジオを作ってみたり、アマチュア無線に夢中になって無線機を手作りしていた。

「理屈も分からずに作ったので放送が聞こえず、家中にアンテナを張り巡らせたり、自転車を20キロも漕いで放送局の近くへ行ったりしたものです。また、私が育ったのは自動車日本社会に普及していく時代とぴったり重なっています。新しいものが次々生まれ、興味がどんどん広がっていきました」

大学は大阪市立大学工学部を選んだ。しかし、学業よりもクルマに夢中になり、自動車部に入る。当時はトヨタや日産が大きなシェアを獲得していたが、竹中氏はあるとき、富士重工業が発表した1台のクルマに目を見張った。伝説の名車・スバル1000である。

「自動車部で私たちが運転していたのは伝統的な自動車。しかしスバル1000はそのセオリーとはまったく違った設計で、驚きましたね。後輪駆動が常識だった時代に、今では普通となった前輪駆動を先駆けて採用していました。ブレーキの位置も車輪の

Lessons リーダーの軌跡 竹中恭二

K Y O J I T A K E N A K A

富士重工業株式会社 代表取締役社長

リーダーシップの多くは、仕事上の“一皮むけた”経験を通して培われる。
今回は富士重工業の竹中恭二氏だ。
経営トップと企業の夢がイコールだとすれば、
富士重工業はユーモアあふれる、夢のある企業に間違いなし。
「アトム少年」だった竹中氏が経営トップになるまでの軌跡を探る。

中だけではなく駆動軸についているとか、駐車ブレーキも後輪でなく前輪にかけるとか、とにかく斬新でした。「こんな設計があるんだ！」と感動し、こういうクルマを作るエンジニアの集団にぜひ加わりたいと思ったのが入社のかきかけです。もともと、会社の知名度は低くて、大阪の人間は富士重工業なんて名前も知らなかったけれど（笑）」

限界を打破するため 次の世界に進んで 飛び込んだ若手時代

「自動車の構造を知っている、なかなか生意気な存在だったはず」と言う竹中氏が入社後すぐに配属されたのは、技術本部研究実験部。担当はブレーキの実験を繰り返して、改善の道をさぐることだったが、実際にハンドルを握ってテスト走行をするテストドライバーでもあった。

「私には、よりスバルらしいクルマを作りたいという夢がありましたから、その一心で試作品の改良に取り組みました。しかしそのうちに限界も感じました。もう一段上流の仕事をしたくない、自分の思うクルマが作れないと考え、めざす部署へ行きたいとギヤーギヤー上司にアピールしました（笑）。当時は配属された部署にずっと居続けるのが普通だったので、私は、私はどうしても設計に行きたかったんですね。

そのころはトヨタのカローラがすごく売れていました。その後コロナやブルーバードも売れ出し、業界は大きな転機を迎えます。あるとき私は、スバル1000を四輪駆動車に改造したクルマを見る機会がありました。ブルーバードの後輪駆動部品を使った手作りでした。それを見たときには身震いがしたことを覚えています」

自動車がつ可能性の大きさ、業界の転換期を迎

成功体験だけでは人は育たない。 大切なのは、常に視点を変えて 物を見ること

竹中恭二

たけなか・きょうじ

昭和21年大阪府生まれ。大阪市立大学工学部卒業。昭和44年富士重工業入社。商品企画室担当部長、総合企画本部副本部長を経て、平成13年6月に代表取締役社長兼執行役員に就任。平成15年には、レガシーが「第24回日本カー・オブ・ザ・イヤー」を受賞。



えているという自覚。念願の設計に異動し、竹中氏は張り切った。だが、時間がたつにつれて再び問題意識が強くなっていく。

「結局、クルマは商品ですから図面でいいものが描けるだけではダメなんです。あくまでビジネス企画として成立するものでなければダメ。私は以前から商品企画のありようが、よりよいクルマを作る障害要因になっていると上司に言っていました。うるさい社員だったんです（笑）。設計部門は群馬県の太田市にあったのですが、あんまりうるさく言っていたから群馬から追い出されたのかな？ 昭和50年に東京新宿の本社の商品企画に異動になり、それから平成5年までずっと商品企画の仕事をしました。

経歴から見ますと、私はモノ作りで邁進してきたということになりますね。しかし道のりは平坦ではありませんでした。挫折の繰り返しで、高い目標に取り組んだつもりでも、経営トップにはそれなりの判断基準というものがあります。私の崇高な（笑）目的は、ことごとく却下されました」

大プロジェクトで挫折 方向転換の中で 独自の道を発見した

竹中氏が取り組んだ最も大きなプロジェクトは、グローバル化に伴う新車種の開発だった。日本も国際化が進み、国内市場だけでは勝負できない時代に入っていた。ところが富士重工業には、軽自動車とスバル1000から発展したレオーネ、それしか車種がなかったのである。レオーネだけでは海外で商売はできない。レオーネよりも少し下の車種を新たに作る企画の担当者として竹中氏が指名された。

「これは理想に燃えたプロジェクトでした。でも、企画がなかなか通らないんです。正面攻撃ではだめ

だと思い、作戦を練りました。理想のクルマを作るまで芽になるものを順番に作るうと考え、ストーリーをこしらえたんです。たとえば軽自動車のエンジンもそのころは550ccの2気筒でしたが、将来は4気筒にしたい。そこでまずは550ccを少し上げて660ccにするわけです。そして1気筒足すと3気筒で1000ccになります。トップには『1000ccを安くできますよ』とプレゼンテーション。それならいいと、企画が通ります。そして徐々に広げて、さらに1気筒増やして直列4気筒エンジンの1300ccから1600ccの理想のクルマを実現しようと思ったときに色々な問題が起きたのです。

日米貿易摩擦はその最たるものでした。摩擦解消のためにアメリカにも工場を建設しなければいけない状況になり、経営としては限られた資源を開発だけに投資できなくなりました。そんなとき社長に呼ばれました。『悪いけれど、アメリカに工場を作る。そのために開発投資を抑制しなければいけないが、なんとかこらえてくれ』と、呑み屋で説得されました。自動車の設備投資はお金がかかりますからね。新しい設備投資ができなければ工夫するしかない。経営の継続性からも代替案を作るしかなかったわけです。そこですべて新規につくるのではなく、レガシイの派生車としての企画を考えました」

このときの発想は斬新だった。レガシイのパワートレインを使ってできるだけ部品を共用化し、それでいてレガシイよりもっとコンパクトなクルマを作る。一般的には下の車種から上の車種を開発する積み上げ型の発想でコストを抑えるのが常識で、上の車種から下の車種を開発してもコストは下がらない。そこで開き直って大きなクルマがもつメリットを生かし、さらによいクルマを開発してこそ消費者に新しい価値として認められるクルマが出来ると竹



経営者の仕事は、社員に共通の目的意識をもたせること



中氏は考えた。それがインプレッサである。

「スペシャルな走りをもったコンパクトカー、それがインプレッサです。理想的だと思っていた直列4気筒エンジンのクルマをあえて諦めて、次善の策で開発したインプレッサでしたが、実際にはそれが大きく花開きました。このクルマがなかったら、もしかすると当社は今存在していなかったかもしれない。コア技術に特化して、他の大手メーカーと違うやり方をした、あえて当時のグローバルスタンダードとは異なる方法を選択したわけですが、それが結局自分たちの生きる道を見出すことになったのです。もしもグローバルスタンダードをめざしていたら、スバルの独自性はなかったでしょう」

唯我独尊に陥りがちな技術者はいつも視点を 変えてモノを見るべきだ

トップにあきらめるよう説得されたとき、竹中氏は39歳だった。自分の理想を断念する悔しさが、当時の竹中氏を打ちのめしたが、結果的にインプレッサを成功させたとき、大きな疑問がわきあがった。なぜ自分には、早い時期から独自の道を求めるという判断ができなかったのか？ 偶然かもしれないが、トップになぜその判断ができたのか？ まっしぐらにモノ作りに打ち込み、人の心を打つ仕事をす

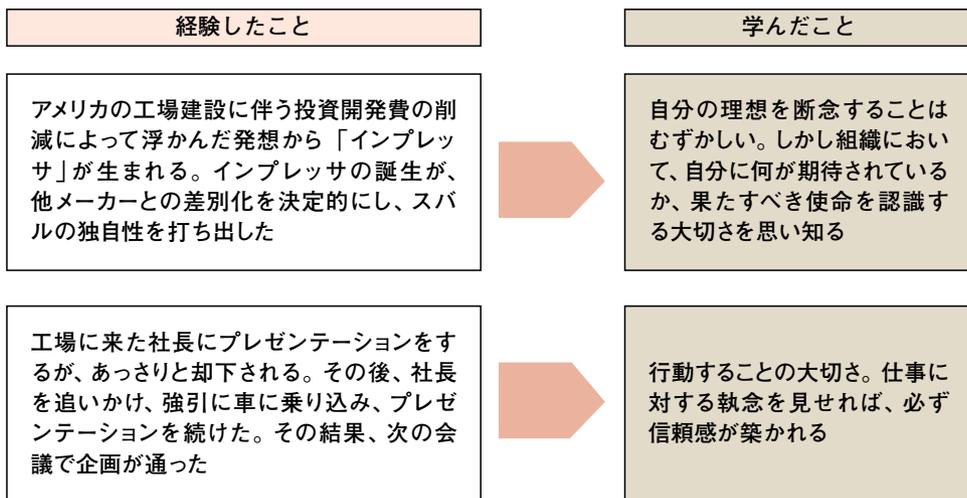
ることは大切だが、自分の判断の支えとなる情報は果たして正確だったのだろうか……。39歳の竹中氏と、経営トップがもつ情報量と質の差は、判断力にも大きな影響を及ぼしたに違いない。

「エンジニアは唯我独尊に陥りがちです。それを避けるためにも、いつも視点を変えて物を見ることが大切だと痛感しました。人間、成功体験だけでは育たないものです」

89年にレガシイが誕生してから、94年には二代目が送り出された。このレガシイは名車として高い評価を受け、ベストセラーになった。竹中氏は成功の要因を「時代性にマッチしていた」と分析する。自分のこだわりがすべて正しいとエンジニアは思いがちだが、世界のマーケットの潮流を理解するため、必ず自分たちの相対的な位置を見る必要があると力説するゆえんである。

「自分の理想を断念しろと言われたときは、なかなか切り替えはむずかしいものです。しかし、われわれ組織に生きる人間は、何が期待されているのかをきちんと認識すべきだと思うのです。当時私に求められていたのは、どうやって富士重工業という会社がグローバルに存在し続けるのかというテーマに即した判断でした。私の使命は、置かれた環境の中でできるかぎりよいクルマを作ること。そう考えてパッと頭を切り替えました。また、トップから直接説

■ 竹中恭二氏のリーダーシップを育ててきた「経験と学習」



明されたことは大きかったですね。意気に感じて何かやろうと思えますから。その結果生まれたのがインプレッサでした。苦しみあがいて生まれたクルマなんです(笑)

経営は継続性が大切だと竹中氏は言う。名車レガシイは大きな戦略変更の第一歩だった。そのため莫大な投資を行い、90年代初めは大幅赤字となった

が、その後のレガシイの大ヒット、さらにレガシイからインプレッサが生まれるなど、再建、発展の起爆剤となった。ベースとなったレガシイの設計思想がしっかりとっていたからできたことである。

**企業の中だからできることがある
その魅力を訴えたい**

ここ10年ほど、大きな企業組織の中で生きる魅力が減ってきたと思われる。だが、起業して小さな組織を運営したり、そういう会社で働くことから得られない喜びもあるのではないだろうか。個人では不可能なことが、大組織では可能になる。

「企業組織なら100億、200億のビジネスができる。ひとりの力ではできないようなことを、同じ方向に信念をもって動き出せばすごい力になるでしょう? だからこそ、経営者は社員に共通の目的意識をもたせることが重要になってくるんです」

社員もあっさり諦めてはいけない、と竹中氏は自分の体験を振り返る。1回蹴飛ばされたぐらいであきらめるな、やりたかったら10回説明しろと先輩から言われたことが忘れられない。その教えどおり、群馬工場にやってきた社長にあるトランスミッションの企画をプレゼンテーション。あっさり却下されたが、移動する社長を追いかけ、強引にクルマに乗り込んでプレを続けた。

「結局、その行動をとることがインパクトになるんです。次の会議ではスパッと通りましたものね。仕事に対する執念を見せておけば、その人間との信頼感が築かれるものです」

エンジニアながら議論はいとわかない。この気性は学園紛争が活発だった大阪市立大学時代に培われた。学園封鎖が予定されているという情報が入り、

一般学生たちで逆封鎖をするべく、議論して実行したこともある。自動車部はノンポリ集団だったが、だからといって安閑とはしていられなかった。当時社会や政治について、また「工学と社会の関わり」について熱く議論した体験が、竹中氏の精神的骨格を形成したといえる。

「あの時代に学生だったこと、それは大きなインパクトがありました」

もうひとつ、糸を商う商人だったという曾祖父の、仕事に対する姿勢も支えとなっている。

「ひいおじいさんはこういう人だったと、よく親父から聞かされました。当時の糸の商売はコンプライアンスがはつきりしていなくて、何処という単位もいい加減なものだったんです。5000匁買っても、1〜2割少ないのが当たり前時代に、曾祖父は逆に1割増やして納めたんだとか。ほかと同じことをしていたら差がつかないというわけです。そうしたら『竹中の糸ならきっちり長さがある。信用できる』と大変な信頼を得ました。おまえもよく覚えておくと、親父は言っていました」

多数派とは違う道を行くこと。それはレオノーネからレガシイ、インプレッサへと続く富士重工の道に重なる。

最後に、「自由にクルマを買えるとしたらどんなクルマがいいか」と尋ねてみた。その答えがふるっていた。

「空飛ぶ自動車が欲しいですね。50年ごろ、アメリカで作られたことがあるんですよ。その会社は数台作って初飛行したあと倒産しましたけれど(笑)。空飛ぶ自動車なら通勤のときもひとつ飛びで楽ですね。私は自動車に限らず乗り物はすべて好き」

社長とはいえ、やはり竹中氏は根っからのエンジニアであった。

『人材マネジメント入門』

著者/守島基博 (日経文庫 本体830円+税)

バランスの取れた議論の前提となるパラダイムを

「企業の人材マネジメントについては、すでに多くのことが語られていますが。しかしそれらのほとんどは、いきなり制度の紹介に入っていくものでした。本書の主なテーマは、もう少し手前の枠組み的な所にあります。制度は目的ではなく、人材を活用する手段、道具であるはず。だとすればそれは何のためにあるのか。ベースになる考え方、さまざまな視点を整理し、議論の前提となるパラダイムを提示してみよう」と

人材を資源として考え経営を行う手法は、すでに広く一般的になった。しかし一方で、人材は他の経営資源とは同列に語れない特殊性をもつと著者は言う。なぜなら人は人材である前に、ひとりひとりが心をもち、成長していく「人間」だからだ。本書冒頭では、人材マネジメントの基本的な考え方として、「経営の視点と人の視点」および「短期的な視点と長期的な視点」が提示される。以下、常にその根本に立ち返る形で、獲得、育成、配置、評価、処遇までの全プロセスが解説されていく。「利益が出る構造をつくらなければならぬ経営の視点、誰もが活き活き働けるようにという人の視点など、さまざまな要素の接点を見出し、それを人事制度

として設計していく。本書は、そのなかで苦闘されている多くの現場の人材マネジメント担当者との出会いから生まれました。だからこそ本書は、そんな方々へのエールでもあるのです」

成果主義を人材マネジメントの視点から考える

人材マネジメントに関する鳥瞰図的な本書の特徴を示す一例として、インセンティブをめぐる議論を紹介してみよう。

「これまでの日本の賃金論は、主に労働の対価としての賃金という側面から語られてきました。成果主義に関する議論でも、成果を測定し、処遇に結びつける部分ばかりがクローズアップされて語られがちでした。

その結果、一時期猛烈な勢いで推進がなされた反動で、今度には極端に否定的な意見が出てきたりします。しかし、そもそもなぜ成果主義という変革が要請されてきたのかという原点に戻って考えれば、現状の全肯定や全否定はいずれもバランスに欠けています。

人材マネジメントの発想からすると、人の行動を組織の期待する方向に水路つける「インセンティブ」の視点がもっと重視されてもいい。また、成果を生み出すプロセスを遡り、その人がなぜ期待する成果を出せないか(または出せるのか)を能力、コンピテンシー、モチベーション

などから考えてみると、成果主義は、成果を出すためのマネジメントとして位置づけられるのです。そしてさらに重要なのは、成果をあげる過程での「工夫」を大切にすることです」

「成果主義のなかで、例えば、工夫に注目することで、個人の知識創造、イニシアティブなどをプラスに評価する人材マネジメントが生まれ、いずれは、企業文化となっていくのです」

人材は「活用」されているか？ 制度の有効性チェックの視点

「人材」という言葉に一番親和性があるのは、「活用」という言葉ではないかと思うんです。

経営の視点からの戦略達成や、コストパフォーマンス的な結果と同時に、人がワクワク感をもつて、自らのポテンシャルを伸ばす方向に活用できているかどうかのような人材マネジメント、人事制度も、この基準でチェックしてみることで、大きな誤りはなくなるのではないのでしょうか。

今、組織の力で目標を達成する時代から、ひとりひとりの企業人としてのリーダーシップを活力に組織が組まれる時代になっています。その結果、人材マネジメントの課題自体が大きく転換しつつあるのです。本書が、ひとりひとりの人材がもっと活用される人材マネジメントにつながるれば、とても嬉しいですね」

プロフィール
守島基博
もりしま・もとひろ

一橋大学大学院商学研究科教授。カナダ・サイモン・フレーザー大学経営学部助教授、慶應義塾大学総合政策学部助教授、同大学院経営管理研究科教授などを経て現職。著書に『21世紀の“戦略型”人事部』(編著)、『会社の元気は人事がつくる』(共著)など。



『「現場」でつながる! 地域と大学』

著者/友成真一 協力者/菊池章人 (東洋経済新報社 本体2300円+税)

産学連携で地域を活性化 眠れる知的資源を掘り起こす

日本が元気になるためには、社会全体としてこれまで以上に知的資源を活用していくことが必要不可欠だ。特に企業社会と比較すると、行政、大学、地域には莫大なポテンシャルがまだまだ眠ったまま埋もれているといわざるをえない。

しかし一方、ここ数年全国各地で、これら組織、機関などが連携し、相互に活性化をはかる取り組みも活発になりつつある。

本書では、まず、そんな事例を豊富に、かつ詳細に紹介することにとつとめた。同時にその背景にある、「右肩上がり」時代終焉後の「左肩上がり」パラダイムを提示することを試みた。

大学と地域の「機能的コラボレーション」など、知的資源のユニークな活性化に成功している事例に注目すると、おもしろいことが見えてくる。キーワードは、「現場でつながる」だ。

例えば年輩の中小企業の社長と若い大学生という異質なものが出会い、腹を割って語り合い、「つながる」。そこから一種の化学変化が起き、なんらかの新しい価値が生まれてくる。

この局面では、組織や制度の枠組みは重要ではない。あくまで一対一の人間同士が向き合う中で、相互に意識改革が起きていくということが重要なのである。

このようなきわめてミクロな関係づくりが集積されていったとき、閉塞した空気が動かされ、壁を突破する巨大なエネルギーがわき出てくる。

こうした活動の底流には、つながった人、かかわった人すべてが呪縛から解放され、みずからが本来もっていた資源を有効に活用し、「みんながハッピーになる」社会イメージがある。コストをかけずに、幅広い波及効果を可能にするという点からは、一種の社会的運動的な側面もあるといえるかもしれない。

しかしこのイメージは、今日最先端とされる企業経営、組織イメージに重なるものだ。パラダイムの転換点を考える企業人の方々にも、「一読いただければ幸いです。」 (友成、菊池談)

友成真一

ともなり・しんいち

1954年大分県生まれ。通商産業省(現・経済産業省)を経て、早稲田大学産業技術創成研究所教授。2002年より現職。

菊池章人

きくち・あきひと

1954年岩手県生まれ。社団法人日本リサーチ総合研究所特別研究員。



『イタリア人の働き方——国民全員が社長の国』

著者/シルヴィオ・ピエールサンティ 企画・監修/内田洋子 (光文社新書 本体740円+税)

知られざる起業家魂の 底流に流れるもの

総人口5700万人のイタリアには、2000万余りの零細、中小企業体が存在する。労働人口との対比で考えれば、まさに国民全員が社長の国といえるほどの割合だ。こうした経済構造は世界に例を見ないもので、その特殊性には多くの専門家が高い関心を寄せている。

本書では、ゼロあるいはマイナスから事業を立ち上げ成功した15人のイタリア人を、独自の取材をもとに紹介している。イタリアは、国家としてまとまって行うようなことについては依然として「後進国」だが、個人が独創性を発揮する分野では抜群の輝きを放つ。そんな、「もうひとつのイタリアの顔」を知っていただければと思う。

侵略され、征服され、統治される歴史の繰り返しの中で、イタリア人は「自分の幸せは自分、家族の力で築くもの」という価値観をもつに至った。すなわち彼ら彼女らの人生観、職業観の背景には、歴史的社会的な個人の精神性のあり方がある。

よって、イタリアの例を一概に日本にあてはめることはできないだろう。しかし、イタリアを通して日本社会を見たとき、「自分を育てることで豊かな関係をつくりあげる」という人間同士の同等性の視点が足りないよう

に感じる。企業においても、人材とは高い立場から「育成」するようなものなのだろうか。むしろそれぞれの人間の個性を殺すことで、戦後日本的な企業経営は成り立ってきたようにも思う。

多くのイタリアの企業人の間には、人間性回帰のスピリットが流れている。利益よりも個人の幸せを追求する、新ルネサンス時代を進んでいるかのようにも見える。

本書に登場する元氣なイタリア人たちの姿から、一度きりの人生の貴重な時間、チャンスが無駄にしないこと、日常の中の小さな充実感が積み重なり、やがて大きな意味が自分の中に生まれることの価値を感じていただければ幸いだ。 (著者談)

シルヴィオ・ピエールサンティ

Silvio Piersanti

通信社イタルメディア代表。1935年ローマ生まれ。ローマサンタチェチリア音楽院ピアノ・作曲科卒業。

内田洋子

うちだ・ようこ

株式会社ウーノアソシエイツ代表。1959年神戸市生まれ。東京外国語大学イタリア語学科卒業。



人と組織の
新・論・点

CATALYST*

カタリスト

横山秀夫

組織と個人の葛藤を描き、独自の“横山ワールド”が話題の作家



部下が本当に恐れていることは何か

完全無欠のカッコイ 上司なんていないよ

最近、ビジネス誌の取材で「若手にガツンと言お願いします」って。これ、ホント多いんですよ。管理職の人は自分で言えないんですか？ 僕を悪者にしないで自分でピシャッと行ってほしいですね、ピシャッと（笑）。

若い人のことがわからないって、それを言ったらおしまいですよ。自分がカッコイ上司になろうとしてるんじゃないんですか？

僕の小説には『半落ち』にしても、『陰の季節』にしても、ほとんどヒーローはでてこないんですよ。だって、今までの人生でヒーローなんていなかったでしょ？ 完全無欠の上司なんていないんですよ。仮にいたとしても、そんなのちっともカッコよくないし、なりたくないですよ。それよりも、自分がどれだけ情けなくて、家族や組織にがんじがらめで、素朴な正義感で生きているのか、自分の生き様をさらりと話せる上司のほうが断然カッコイ

い。そういう上司に部下も憧れるし、ついてくる。会社ってのは同じ言語を使っている村。若い人もそう、誰だってそこで評価されたいんです。違う村の人になんか評価されてもちっとも嬉しくないわけですよ。

小説の中でも、カッコイことを語るのは本当に簡単です。いくらでも捏造できますから。

ごく普通の想像から ストーリーを広げる

部下の育成法を意識したことはないけれど、僕の人物作りにヒントがあるかもしれません。よく、「どこへ取材に行っているのですか」と聞かれるんだけど、行ってないんです。それよりも普通の生活の中で、出会った人のふとした表情からどんどん想像を膨らませていく。人それぞれに、絶対起こってほしくない恐ろしいことがあるんです。

例えば、動物病院の先生の言動から、「この人にとって絶対起こってほしくない、一番恐れていることって何だろう」って考えるんです。

預かった犬が急に死んでしまうことかなとかね。そうして考えていくと、どんどん物語が広がっていく。

部下が警察手帳を紛失。 その時あなたは……

小説の中でも、部下が最も恐れている、絶対起こってほしくない事態をそっとカバーする上司を登場させるんです。『動機』では、新米の部下が命の次に大事な“警察手帳”を紛失してしまいます。そこで、定年間近の彼の上司が部下の将来に傷がついてはいけないと、一括保管していた30冊余りの他の手帳をまとめてわざと紛失させてしまう。もちろん、部下には何も言わずにです。なぜそれが発覚したかは、実際にお読みいただきたいのですが。

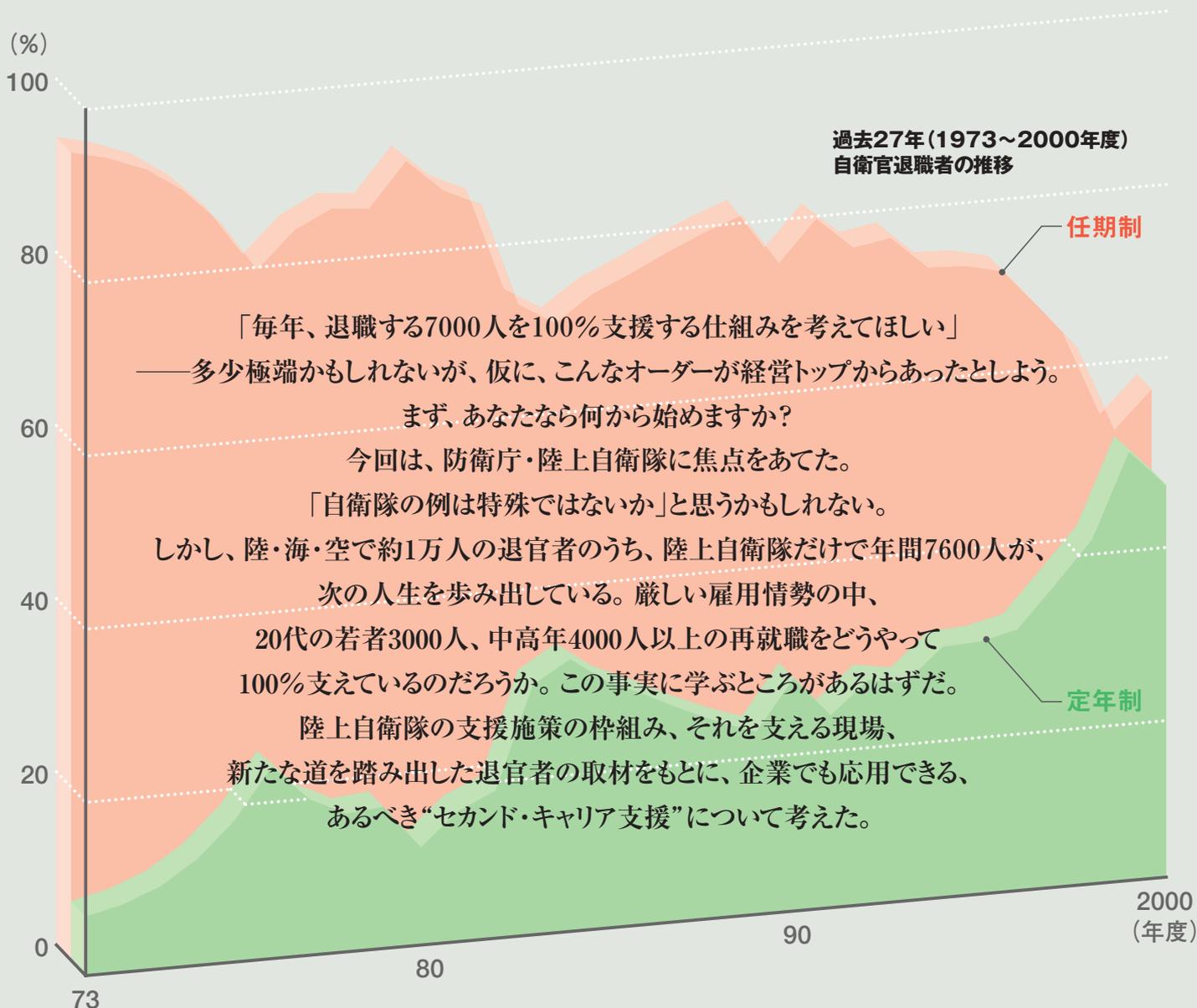
何が怖いのか、直接部下に聞いてみて駄目ですよ。人間、本当に恐れていることは絶対口にできないんです。部下がボロボロになってしまうような、仕事や人生で最も恐れていることは何だろうか……。想像することですよ。

文/正木美穂子（編集部）

PROFILE よこやま・ひでお

1957年、東京都生まれ。国際商科大学（現・東京国際大学）卒。上毛新聞社に勤務後、フリーライターとなる。91年『ルパンの消息』が第9回サントリー・ミステリー大賞佳作に。98年『陰の季節』で第5回松本清張賞を受賞。2004年『半落ち』が映画化され大ヒット。

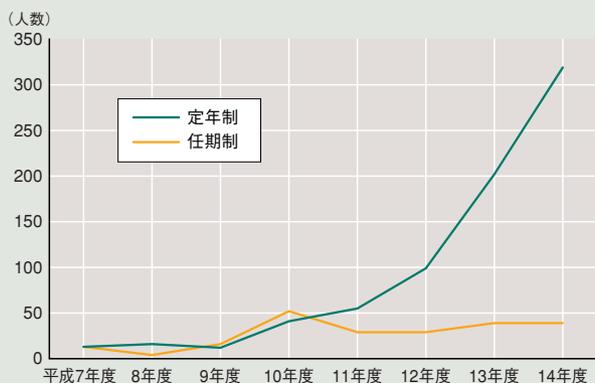
年間総数7600人。 陸上自衛隊に見る “セカンド・キャリア支援”



文・構成 正木美穂子 (編集部)

延べ10万人が利用した援護施策の背景

【図表1】退職日時点での再就職未決定者数の推移



なぜ、100%支援するのか。 「任務」という言葉の重み

「退官する自衛官のキャリア支援は、業務ではなく任務です」財団法人自衛隊援護協会東京支部・援護課長の小島捷利氏は言う。自衛官にとっての「任務」という意味は格別である。彼らの任務とは、極寒の地で飲まず食わずのまま一晩中、山中を駆け回るなど、その厳しさは経験した者でなければわからない。まさに「命がけで達成すべきもの」なのである。第二の人生を支援することは、国家の安全に直結する。退官という出口の安定は、若手人材の確保にも大きく影響するからだ。有事に備える組織には若い人材が必要であり、若手人材の大量採用、大量放出は否めない。若くなければ体力的にも、精神的にも過酷な状況に対応できないのが本音であろう。そのため自衛官は公務員でありながらも、定年年齢が若い。任期制は20代、定年制は大多数が53歳から55歳で定年を迎える。定年が60歳なのは、わずかに数名で、幹部中の幹部だけである。それでも退職時には90%を超える再就職率も、退職3カ月後にはほぼ100%を

超える。

「退職後の仕事がないとなれば、今後の採用、国家の安全に影響します。退職日までになんとか再就職先を決めてあげたいと考えますが、これは雇用保険がないことも理由のひとつです。決まらなければ、無給の失業者になります。就職希望者全員を100%援護するのが我々の任務です」防衛庁陸上幕僚監部人事部援護業務課総括班長一等陸佐の宇佐美真氏は言う。ただ退職3カ月以内にほぼ全員の就職先が決まっているが、年々退職日までに就職が決まらない人が増えてきている(図表1)。

どんな歴史的背景で 支援は発達したのか

朝鮮戦争が勃発した1950年、賛否両論の渦中に創設された警察予備隊は、1954年防衛庁・自衛隊となる。以上の志願者が殺到し、5倍の倍率になった。1956年に任期満了による退職者が発生したことで、「再就職援護」が始まった。これまでに援護施策を利用したのは、延べ10万人に上る。同年、就職援護を円滑にするため、全国46都道

【図表2】陸上自衛隊 セカンド・キャリア支援の内容

施策名	開始年度	対象	人数/年	延べ人数	制度名・狙い
1.就職支援	S.31~				
2.業務管理教育	S.37~	定年制	約3,300名	約27,500名	定年3年前に5週、経営管理・人事労務管理・事務管理・生産管理・財務管理、その他の教育を1佐に対しては小平学校、2佐以下については方面隊ごとに実施
3.定年前の異動	S.39~	定年制	約1,100名	約9,300名	定年3年前以降の定期異動時に上申に基づき定年関連異動を実施
4.付期間の設定	S.37~	定年制	約4,000名	約21,900名	退職予定3カ月間、年次休暇の範囲内で就職準備(就職予定事務所の見学・座学教育の受講・就職の打ち合わせ)のため特に支障のない職務に配置
5.グリーンプログラム	H.6~	定年制	約2,800名	約17,200名	在職25年目に3日、方面総監部等駐屯地において、職務能力・労働情勢・職業能力開発、生涯生活設計などを教育
6.合同企業説明会	H.11~	任期制	約4,500名	約20,900名	年2回1日、任満退職予定隊員に対し雇用協力企業の説明会により具体的な就職準備を実施
7.任期制隊員ライフプラン	H.15~	任期制	約500名	約500名	入隊後2年経過した任期制隊員を対象に3日/回、明確な自己分析による人生設計・進路相談、職業選択・施策取得等に関する知識付与・動機付けを実施

自衛官という職業

現在の陸上自衛官は14万8197人である。1980年に30700人だった女性自衛官の数は、現在1万439人で全体の4.4%を占める(※1)。自衛官は任期制と定年制に分かれており、陸上自衛隊の場合は、1任期2年で通常2任期を節目として退職する者が多い。1任期満了退職者の平均年齢は20歳。2任期満了退職者でも平均22歳と若い。2002年度では3600人が新しい人生を歩み始めている。以前は多くを高卒者が占めていた任期制だが、最近では約2割が大卒者である。定年制に切り替えることも可能だが、

そのためには厳しい試験をパスしなければならぬ。実際に切り替えが可能なのは10人中2人ほどである。任期制自衛官は今回のイラク派遣でも現地で多数活躍している。

一方、定年制へは、幹部候補生として採用試験を受けるか、防衛大学校や防衛医科大学校を卒業してから入隊する。彼らのほとんどが50代半ばで定年を迎える。平成14年度の定年者数は約4000人である。

※1 防衛庁ホームページより(2004年3月24日現在)

【図表3】防衛庁職員の内訳

防衛庁職員	特別職	自衛隊の隊員	防衛長官
			副長官
			長官政務官(2名)
			事務次官
			防衛参事官等(289名)
			事務官等(23,924名)
			自衛官(258,581名)
			即応予備自衛官(5,723名)
			予備自衛官(47,900名)
			防衛大学校学生 防衛医科大学校学生
一般職	非常勤職員	事務官等(85名)	
	非常勤職員		

府県の地方連絡部に援護要員が配置された。

1987年には財団法人自衛隊援護協会が設立され、無料職業紹介事業を始めた。防衛庁側は、同援護協会に対して、求職情報と退職予定自衛官の情報を取次いでいる。

「キャリア支援ではなく、『援護』という言葉を使っているのは、あくまでも就職を決めるのは本人であり、彼らを援護するという考えだからです」と宇佐美氏は言う。

任期制、定年制それぞれに教育研修



防衛庁陸上幕僚監部 人事部 援護業務課 総括班長 一等陸佐 宇佐美 真氏

制度が用意されている。まず、任期制には2つの支援が用意され、1つ目は、動機付けを目的とした、入隊3年目の「任期制隊員ライフプラン」研修である。3日間泊り込みのこの研修では、定年まで自衛官として務め上げるか、民間を選ぶのか深く考えさせる。グループ討議や進路相談で自分について話をするこ

とで、人生設計の重要性を認識させるのが狙いだ。

また、定年制自衛官に向けては、4つの支援施策がある。1つ目は、「業務管理教育」である。定年の3年前に企業実務を5週間かけて学ぶ。

2つ目は、「グリーンプログラム」である。在職25年目の年に3日間、職業能力開発と生活設計に関する教育を受ける。この時点で、将来自分のやりたいことが固まっている人は6割にも満たないといい、定年後の生活も視野に入れた「生涯経済プラン」の作成は、「定年までの10年を有効活用できる」と好評だ。

3つ目は「定年前の異動」である。自衛官は1年半から2年ごとに全国を異動する。そのため、多くの自衛官は故郷を離れ、遠隔で任務に就いている。この制度では定年3年前から、希望する地域への異動を可能にし、定年後は故郷にUターンしたいという自衛官の希望を後押ししている。4つ目は「付期間の設定」である。退職予定日の3カ月前から年次休暇の範囲内で就職準備のための便宜が図られている。

【図表4】平成14年度 定年制・任期制自衛官の内訳と16年度退職予定者数

階級	区分	年齢	16年度陸上自衛隊退職予定者数	
			数	名
定年制	幹部	60	陸将	数名
			陸将補	10数名
		56	1等陸佐	約100名
			2等陸佐	約300名
			3等陸佐	約300名
	54	55	1等陸尉	約400名
			2等陸尉	約300名
			3等陸尉	約50名
		54	准尉	約600名
			陸曹長	約2,000名
曹	53	1等陸曹	約100名	
		2等陸曹		
		3等陸曹		
		陸士長		
		数名		
任期制	士	1等陸士	約3,000名	
		2等陸士		
		3等陸士		

年間7600人を支援する現場の凄み

全体計画を練っている防衛庁を支えているのが、全国の援護協会支部だ。現場を支えている東京支部に支援の実際を聞いた。

**10名で2000社をフォロー。
新規求人は
毎年400社を獲得**

自衛隊援護協会東京支部は首都圏一都三県を担当し、企業と各部隊をつなぐ役割を果たしている。主な業務は求人開拓とそれによって得られた情報の現場へのフィードバックだ。東京支部では10



株式会社ラスコーポレーション
営業統括本部 菅田行一氏（写真右から2人目）
業務改善プロジェクトの成功が目下のミッションだ

人のスタッフが求人開拓にあたっており、首都圏の企業約2000社に足を運んでいる。その内、毎年新規の求人が獲得できるのは約400社。隊員の希望があれば、実績のない業種でも情報を求めて足を運ぶ。求人開拓は隊員のニーズからはじまるが、20代から50代までの隊員の希望職種は実に幅広い。「退官後の職業人生は長い。それだけに、望みをかなえてやりたい。たとえ、希望が芸能事務所であろうと、電話をかけ、片っ端から話を聞きに行きます。我々スタッフも元自衛官なので、求職者の気持ちがよくわかる。それだけに、どうにかしてやりたいという強い思いがあります」と同援護協会 総括主幹の横山文夫氏は言う。中には、退職後にスキューバ・ダイビングのインストラクターとして沖縄で働きたいという希望を持っている20代の隊員もいる。南国のイメージばかりが先行していないかと思うものの、各支部と連携を取り、仕事はあるのか、沖縄の労働条件が果たして本人の希望と合致しているのか、徹底的に事実に基づく情報を集めて本人に提示する。「隊員は社会の現実を知りません。イメージだ

けで希望を言っているものも多い。現実を目の当たりにし、やっぱりムリだと言う結論になってもいい。とにかく納得のいく再就職をさせることが大切です」と横山氏。

援護協会ではこうした足で稼いだ情報を集め、現場の自衛官に提供するとともに、「人材情報」という名前の冊子で、定年退職予定の求職者リストを広く公開している。リスト内容に、各人の階級や生年月日のほか、希望の職種、取得資格や免許、退職後の市町村が記されている。

**毎年1000件の
求人がリピート
企業からの信頼を生む
「手作りの援護」**

新規開拓とは別に年間1000件もの求人が、企業から援護協会に寄せられているという。なぜ、これだけの数の求人が集まるのだろうか。そのヒントは「手作りの援護」にあった。

援護協会のスタッフは再就職をした元隊員との絆を何よりも大切にしてい

る。再就職先の企業の近くに立ち寄ると、元気かと顔を見に行くことも珍しくない。こうしたフォロワーが、元隊員を初めに戻す。「今、職を探している後輩のために頑張らなければ」と、自分が体験した再就職までの困難な道のりを思い出し、それが大きな力に変わる。また企業側に声をかけ、OBの様子を伺い、小さな誤解から力を発揮できないでいたOBが活躍をはじめるというケースもしばしばあるという。こうして再就職したOBが就職先で活躍し、それが認められて求人があった時に、また自衛隊から採用したいという連絡が入る。小島氏はこれを「手作りの援護」と表現する。この地道な援護活動とOBの活躍が大きな信頼をうみ1000件の求人を生み出している。

**企業のニーズを正確に把握し
隊員の能力とマッチング**

それにしても1000件の求人が企業から寄せられるという事実は驚きだ。どんな求人が寄せられ、自衛隊員の何が期待されているのだろうか。「自衛隊



日通東京警備株式会社 東京警送支店
警備隊 根岸正善氏
素早い敬礼と鋭い視線が、瞬時に周囲の空気を変える

は社会の縮図です。病院から結婚式場からまであらゆる職場と仕事が自衛隊の中にあります。だからさまざまな経験の活かし方がありますが、最近ではリスクマネジメントの経験が買われて企業に就職するケースもあります」（小島氏）。実際の仕事の知識や経験以外に期待されているのは何だろうか？横山氏にうかがった。「組織の中で役割の大切さや、ギリギリの状況を乗り越ってきた粘り強さ、また1000人も部隊を持った経験から培われたリーダーシップなど自衛隊の活動で養われたさまざまな能力が企業の中で活かされています。皆さんが意外に思われるのは、例えばコンビニエンスストアの店舗経営のアドバイザー。この仕事は、日々、厳しい競争下にある7、8店舗の経営数値を分析し、オーナーに提案するコンサルティング業

自衛隊での経験をどうやって再就職に活かしたのか

務です。売上、利益を向上させるために、早朝から夜遅くまで、各店舗を回り、立地や競合、天気、気温、地域行事などの商圏調査、発注や品揃え、従業員との教育から効果的な陳列提案までと仕事内容は幅広い。経営者との信頼関係も築き上げなければいけません。ずっとスタッフで来た企業出身のホワイトカラーと違い、自衛官はみな厳しい現場を経験しており、現場の状況を素早く察知する能力に長けています。細かい確認をミスなしで行うのは自衛官の得意とするところ、また体力も鍛えられています。こうしたことが我々への求人へとつながっています。こうして企業のニーズを正確に受け止め、隊員たちの経験を棚卸しながら一人一人マッチングさせる現場の努力は驚きだ。

実際に、自衛官はどうやって再就職先を見つけたのか。定年制と任期制、それぞれの経験を活かして新たな道を歩んでいるお二人に、話を聞いた。

人材総合サービス会社のラスコーポレーションに昨年7月に入社した菅田行一氏（55歳）は、全社規模で進んでいる「棚卸業務改善プロジェクト」で社長直轄のチームリーダーを務める。全国に散らばるメンバーに指示を与え、プロジェクトを形にするのが仕事だ。組織

の見直し、リーダー育成と難題が山積みだが、ひるむ気持ちは全くない。

菅田氏の専門は大砲だった。欧州から輸入した大砲のマニュアルを作成し、訓練では180人に命令を出す指揮官だった。防衛大学校を卒業後、昭和46年に入隊し、指揮官、幕僚、教官、研究員などを経て、平成15年7月に一陸佐として55歳で定年退職した。

初めて再就職を意識したのは、定年10年前の研修だ。何かを始めなければと焦り、単身赴任先で毎晩、行政書士の勉強をしたもの頃だ。営業以外の職に就きたかったが、即戦力になる経験がない事に悩んだ。自分に何ができるのか。自問した結果、答えは「人」だった。

「そのために新しい資格を取るなんてナシセンス。少人数で練った作戦も、180人の部隊を指揮したことも、基本は全部人を動かすことだった。自分にできることはこれだと気がきました」（菅田氏）。そんな時に、援護協会の求人ですコーポレーションに出会った。「自衛隊で培った状況判断や思考過程を活かしてほしい」とこの言葉が全く違う世界への転職を決意させた。

菅田氏は言う。「幕僚長をしていた時の考え方や、指揮官をしていた時のリーダーシップが私の財産です。この会社のメンバーにこの財産をいかに分け与えられるか。それが私の課題です」

一方、日通東京警備に勤める根岸正

善氏（28歳）は、ある朝、都内の倉庫の入り口へと早足で向かった。3年前に入社して以来、建物のセキュリティ管理と、ひっきりなしに出入りする大型自働車の出入管理を担当する。根岸氏の鋭い視線と、空気を切るような素早い敬礼は、一瞬にして周囲の空気を緊張させる。

根岸氏は、任期制自衛官として6年間勤めた。自衛官になる前にはアルミ加工会社に3年間勤務した。「精神的に弱い自分を克服したい」と入隊を決意した。陸上自衛隊では備品整備を担当した。入隊時には再就職を考える余裕などなく、ただ、「自分に本当に自衛官が勤まるだろうか」と不安だった。

衝撃を受けたのは入隊2カ月目の訓練。「目をこするな」との命令で、進入したテントの中には催涙ガスが溜まっていた。その中で5、6分は途方もなく長く感じられた。そうして、苦しい訓練に挑んでいたある日、自分が強く成長していることに気が付いた。

任期満了の1年前、自衛官を続けるか、民間への道を選ぶかと悩んだ。

「自分が強くなりたいという願望がかなった時、情報が遮断されていて、外出するのにも色々手続きをしなければいけない生活に嫌気がさしたんです。そこで、再就職を決意しました」（根岸氏）。就職活動では、合同企業セミナーを通して、外資系生保から大手外食産業まで、なんと6社からの逆指名を受けたが、迷う

ことなく、第一志望の警備の仕事を選んだ。自衛隊での経験が存分に活かせるからだ。

「夜中にサーチライト片手で一人で確認に周ることもあります。突然誰かが出て

きても対応できる精神力と、24時間体制の激務に耐えうる体力は、自衛隊での6年間で培われたものです」（根岸氏）

「7600人の再就職は何が支えている

のだろう？」取材を進めながらずっと

考えていた。「任務」という言葉の重さからはじまり、さまざまな支援プログラム。隊員の納得感と就職後までフォローする「手作りの援護」。そしてOB一

人一人の元自衛隊員としての誇り……。何が欠けても実現できない。OBふたりを取材して仕組みは大切だが、何よりも自衛官一人一人の前向きな心のあり方が一番大切ではないかと強く感じた。

理想の組織を保つためのヒントがここにある

古野庸一（ワークス研究所 主幹研究員）

惹きつけながら代謝を促す

「自衛隊の事例は、特殊である。普通の企業であれば、7600人の再就職支援のために1000人の人材を割っていたら、コストが合わない」と考えていた。しかし、この事例は、代謝マネジメントを考える際の重要な示唆を提供してくれる。

14万8000人以上を抱える「陸上自衛隊」という組織を健全に運営するためには、新陳代謝が必要である。しかし、円滑な代謝は実に難しい。なぜなら代謝される人に対する組織のスタンスは、その組織に残っている人、もつといえは、その組織に参加する人

に影響を及ぼし、長期的には、業績にまで影響を及ぼすからである。

経営の論理からすると、必要な時に、必要な人材と人数が揃っていればいい。よって、「必要な人材だけを調達して、そうでない人材はアウトプレイスメントすればいい」とシンプルに考える人もいる。しかし、マネージしようとしている「ひと」は生身である。生身の「ひと」は気まぐれで、合理的な反面、情緒的でもある。ゴキゲンに働いてもらわないと、調達したはずの「人材の質」が担保されない。また、調達した人材は、学習をする。学習の度合いによって、「人材の質」は変化し続ける。そのような学習度合いも、「学習意欲」といわれるように、ゴキ

ゲンさに起因する部分も多い。

このような観点から、代謝マネジメントを考える必要がある。つまり、組織に残る人がゴキゲンで仕事に打ち込み、組織に対する貢献を図り、優秀な人材を惹きつけながら、代謝を考えなければならぬということだ。

自律に対するアンチテーゼではない

近年流行している「キャリア自律（自分のキャリアは自分で考えなさい。）」のための支援は会社がする。は、円滑な代謝を促すひとつの方法である。自衛隊の事例は、「キャリア自律」に対するアンチテーゼに見えるが、そ



ふるの・よういち 主幹研究員
ワークス研究所 1962年生まれ。86年東京大学工学部船舶工学科卒業、同年リクルート入社。南カリフォルニア大学MBA取得。ビジネスマンのキャリア形成を中心に研究活動を行っている。

のひとつの変形ととらえることができる。今は、目の前の任務に打ち込みなさい。早期の定年が近づけば、定年後のキャリアを考え始めましょう。こちらで十分に援護するから」というスタンスである。

冒頭に、1000人の再就職支援部隊がいることは、コスト高と述べた。しかし、再就職をする7600人の人件費に比較すれば、支援を行う1000人の人件費は十分にペイするだろうし、そのことにより、自衛官が安心してゴキゲンよく任務を遂行でき、いい人が採用できるとするならば、ひとつの確立された代謝システムと考えることができる。

編集後記

上海国際空港に向かうタクシーの中から、何気なく風景を眺めていたら、物凄い速度で、列車が視界を横切り、空港のほうに駆け抜けていった。うん？ここは高速道路だったよなと、車のメーターを見ると120キロオーバー。だとすると……あの列車のスピード？？？恥ずかしながらリニアモーターカーが開通していることを知らなかった私は帰社後、メンバリーに教えられそのことを知る。速度は480キロ。上海市内まで車で約40分だが、それが8分!! ハイアットホテルから見た夜景は映画「スター・ウォーズ」の夜の世界と重なる一方、夜道で見た自動小銃を小脇に抱えて金融機関の前に立つ国民服の兵士。また政府当局や国営企業の取材時には、必ず書記が同席し、無表情でベンを走らせる。社会主義市場経済がもたらした現実私の想像力が到底及ばない世界だった。昨年来、仕事で毎月中国を訪れている友人が、「上海は行くたびに変わっている。行って現地の人と話をしてみよう」と言い続ける意味がやっと理解できた。(佐野)

飛行機の時間が不便なため、大連から瀋陽まで、車をチャーターした。朝6時半にホテルを出発し、到着が取材時間ギリギリの午後1時半。車の乗り心地は抜群だったが、道路は最悪。舗装が上下に波打っているのだ。車の天井に頭が衝突しかけたのも数度ではない。窓の外には赤茶けた昔の中国がどこまでも広がっていた。丹東という北朝鮮国境の町を経由し、そこから瀋陽まで二百数十キロの道程だったが、ここを1時間強で突破した。片側2車線の立派な高速道路のおかげだ。車影はなかったが、それもそのはず、北朝鮮有事の際、瀋陽から軍が移動できるように作られた道路だという。日本との異質さ、困難さを感じた。取材に同行いただいた水井隆雄さん、馮廣明さん、沈焱さん、カメラマンの岩崎稔さん、

同じく町川秀人さん、ありがとう。人との出会いが楽しくて、この稼業をしているようなものだから……。(荻野)

ある企業に20人の新人社員を集めた部署がある。営業目標の達成者を多数出すなど、若手社員の早期戦力化で実績を挙げている。その部署のマネジャーは部下とのコミュニケーションに携帯電話を活用してきた。「仕事ぶりに感動したとき、元気なさそうに見えたとき、すかさず送信。パソコンのメールはオフイシャル過ぎてダメ。携帯へ送ることに意味がある。彼らは意外にさみしがりやなんです」と言う。関西大学社会学部の辻大介助教授が、実施した調査をもとに「携帯でメール機能をよく使う若者は、孤独への耐性が低い傾向にある」と話していたのと符合するではないか。ただしこの方法、実践にはいきなりメールを送っても「キモい」と思われないう人間関係構築が必要だ。おじさんにはそっちのほうで難しかったりして。(Mafico)

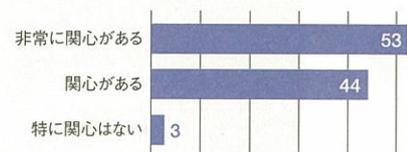
4年の任期が目前に迫る。第一希望だった特科、火力部隊に配属になり、自分で言うのもなんだが、成績も結構いい。もう辞めようかと決心していたのに、「お前、もう一度考え直せ」と上官に強く引き止められた。「これは天職なのだろうか」と真剣に思い悩んでいたら……朝だった。最近、寝ても起きても自衛隊のことを考えていたら、何度も夢の中で自衛官の私は民間への道を選ぶかどうかの選択を迫られた。転職する際の心情がいやにリアルだったせいなのか、元自衛官の方のお話を聞きながら、ひとこととは思えないような気分になった。普段滅多に会う機会のない現役・OB自衛官の方たちにお会いして、こんなに一生懸命な人たちが国を守っているのかと、なんだかほっと安心しました。(正木)

前号『Works No.62 人件費マネジメントの未来』2004.2-3へ寄せられた読者の声 (2004.03.17時点)

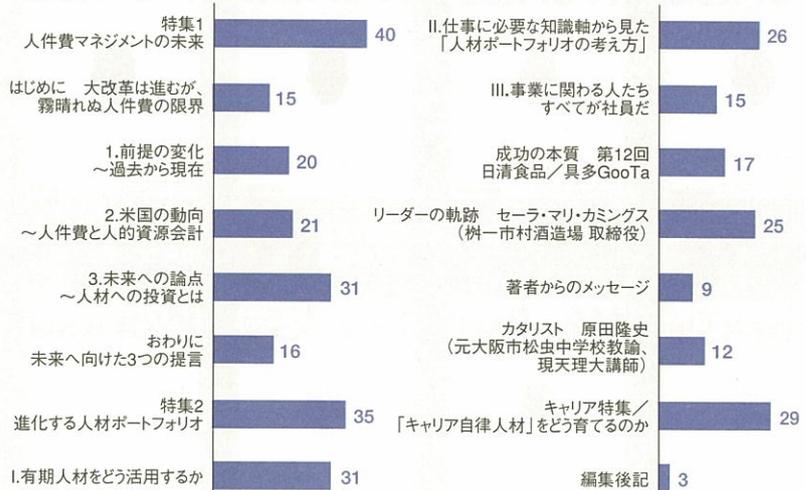
◆今回の特集内容は、今後の貴殿の経営・ビジネス・研究等に、



◆貴殿は(または御社では)、「人件費マネジメントの未来」に



◆印象に残った記事・発言内容・事例



そのようにお答えになった理由

- サービス業における研究開発は教育研修だと強く認識したとともに、人件費の捉え方を考え直す必要を感じた(旅行 人事部長)
- 多角的な視点で人件費問題が論じられており、参考になりました(製薬 人事部 副部長)
- 本題を視点を変えて取り上げている姿勢には賛同する。人件費を考える意味で重要な年金問題、グローバルな人事管理、人材マネジメントなどを体系的に結びつけた記事、またそのキーワードは何なのかなどの視座があると嬉しい(製造 課長)



photo Minoru Iwasaki

毛沢東解放

どうなる、人・組織。こうなる。

Works

Works No.63 2004.04-05

発行人：大久保幸夫

編集長：佐野一郎

編集制作：荻野進介 五嶋正風 正木美穂子

アートディレクター：岡奥武志（株式会社アレフ・ゼロ）

表紙クリエイティブディレクター：橋本郷司

表紙アートディレクター：森谷健久

デザイン：株式会社アレフ・ゼロ

表紙デザイン：永井雄二（有限会社デザインハウス）

編集協力：勝見 明 千葉 望 松田尚之

カメラマン：岩崎 徳 町川秀人 栗原克己 渡部信光 勝尾 仁

校正：ディクション DTP制作：株式会社アレフ・ゼロ

株式会社リクルートメディアコミュニケーションズ

印刷：株式会社北斗社

©株式会社リクルート
本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます