

## 平成19年度中小企業中国労務・人材活用セミナー(第2回) 中国ビジネスの拡大・強化に伴う 戦略的かつグローバルな人材活用策

株式会社パソナグローバル 代表取締役社長 畑 伴子 氏

### 1. はじめに

私どもの親会社である株式会社パソナには子会社が70社ほどあり、海外には17法人が30拠点展開している。

その中の一つである当社、パソナグローバルは、国際間の人材紹介、とりわけ既に日本にいらっしゃる外国人の方々により良い就労関係を提供させていただくことを主な業務としている。連結決算の3割以上が海外からもたらされる今日、企業目から見ても、海外事情に精通した人材調達という意味で、日本で育った外国人を日本で育成して送り返すという人材活用や、海外で暮らす日本人、外国人を入社させたいという需要がますます大きくなっていると言えよう。

私自身は前職を1994年に辞し、転職になった主人とともに中国に渡った。2年間中国語を勉強し、1997年に求職活動でパソナに縁ができた。2000年に帰国したが、今もパソナ上海の董事長、マネジングダイレクターを兼任している。中国で人材紹介業を始めた最初の日本人かと思われる。

### 2. 中国事業での採用・人事の最新動向

最新の人材市場動向には、社会的な環境と経済環境の二つが影響を及ぼしている。

社会的には、5年前にWTOに加盟した際の公約がだんだん実施されて、日本企業が中国消費市場で物を売りやすくなってきた。法整備・改正も進み、労働契約法が新しくできて、2008年1月1日から施行される。同時に、企業所得税法も新しいものが施行される。併せて移転価格税制や委託加工認可の見なおしが実施され、子会社から安く買っていると移転価格として課税を強化されると

ようなことが発生している。また、これまでは中国人の方々は雇用契約を1年ずつや3年ずつごとに更新していたのだが、新労働契約法の下では3度目の契約からは無期限雇用になる。

もう一つの大きな変化は、日本側で連結決算、内部統制が強化され、上場企業では海外法人の会計基準を日本の上場基準に合わせなくてはいけなくなったことである。また、コンプライアンスの強化ということで、例えば駐在員の所得税も見直しが求められている。

経済環境の面では、中国では中所得層が非常に増大している。中国から日本に来る留学生は、かつては大学を出て4年ぐらい働いてお金をためてから日本に留学して修士に入るという方が一番多かったが、最近は高校や専門学校を出たくらいで、親のお金で日本の学部ですっと入ってきている。

また、ハイアールやアリババドットコムという民族資本の大企業が中国でも出てきて、中国系の企業に行きたいという中国人も増えている。中華英才ネットが行った中国の大学生2258人を対象とした調査では、行きたい企業の国籍は、欧米系、韓国系、台湾・香港系、中国系、5番目にやっと日系となっているのが現状だ。

それから、地域の経済格差が拡大し、産業構造が非常に高度化している。具体的には、製造業からサービス業へというよりも、例えば製造業の中でも、これまでは南方の広東省を中心に電子部品を組み立てていたのが、労働集約型で少数のマネージャー、もしくは日本人の技術者、生産管理者がものすごい数のワーカーを管理することで物を安く作っていた。

しかし今、広州市にはトヨタ、日産、ホンダ、

いすゞの4社が出て完成車を造っているが、トヨタが進出する際、私どもは「華南型の労働者の調達では困る。自動車の完成品を造るには熟練工が要る」と言われた。また、流通の大手で全省に大型マーケットを展開したいとなると、日本的なマーケティングセンスを持ちながら、中国の市場、中国の人の気持ち分かる人材が多数必要になってくる。

このような背景から、今の中国人材市場では、昇給率・転職率の高止まり、個別賃金格差の拡大（職種、学歴、地域、雇用契約）、現地化の深化、雇用形態の多様化、労働市場の拡大（Local/Regional/Global）、新卒者の急増という現象が起きている。

特に労働市場の拡大に関して言うと、従来、中国では自分の戸籍があるところでしか働けず、社会保険も付けられないという制度があったが、これが随分緩和されて人の動きが起きている（Local）。さらに、香港や台湾との間でも流動化が進んでいる（Regional）。また、大連に非常に優秀な理工系の大連理工大学があり、その機械系学科で昔から日本語を第一外国語としている学科があるのだが、私は2000年にそこへ行って、中国内の日系企業に多数お世話した。しかし、一昨年は日本語専攻の8割の人が日本採用で日本に連れてこられている。今、中国の日系企業の初任給が2500元程度なので、3000円で採るといって交渉しているうちに、日本採用で初任給25万円で引っ張られるのだ（Global）。

さらに、新卒者の急増に関しては、2007年には500万人の学生が大学を出てくる。2001年の5倍になっており、ダブつき気味という状況である。

### 3. 中国における人材マネジメント

通常、中長期の計画に基づいて人事戦略が立てられ、その下に人材マネジメントというものがある。しかし、この中長期の計画がないまま、親会社や関係会社に「出てこない、もう買わない」と言われて、否応なく進出しているところも少なくない。3年後どうする、5年後どうするという組織図も計画もないまま、取りあえず人を採って

いって、辞められたら一生懸命穴埋めをしていくということをやっていると、採用時に中国人に「いつになったらマネージャーになれるか」「いつになったら部長クラスになれるか」と聞かれて困ることになる。

私どもは今、中国の上海と広州、北京に事務所を設けており、大連に兄弟会社がある。また、2007年中には無錫と深センにもということで手続きをしている。私どもは人材会社なので、多いときには年間6000人ぐらいの登録者が来られ、いろいろな情報が集まる。パナソニック上海が行った勤続年数別退職理由の分析を見ると、1年目の退職が一番多く、3年目までくると少し落ち着く。サンプルの平均勤続年数は、3年2カ月であった。2006年の上海市人事局の発表によると、20代の上海人の1社当たりの平均勤続年数は21カ月だった。非常に転職が早い。ちなみに、あるアメリカのコンサルタントも、18～34歳のアメリカ人の平均転職回数は9.2回だと言っていた。一方、日本人の一生の転職回数は平均3.4回である。日本の方がout of global standardなのかもしれない。

中国人の退職理由分析で注目すべきは、「仕事が合わない」である。中国や諸外国の方々は、自分の専門性の中で転職をしながらキャリアアップしていく。日本では一つの会社の中で部署を替わり、その中で購買も営業も人事も税務もできる人が育てられていくので、例えば東芝からシャープに移ると、企業文化も違うので旧の会社で培った各分野の能力は新しい会社では通用し難い。

私が上海にいたころは、特に人事の専門家は駐在もほとんどされなかった。まず、物を作る人が売るのが駐在に来て、採用も任されたということで当社に見えられるのだが、その際、「日本語ができる30歳ぐらいの男性が欲しい。何をさせるかは採ってみてから適性を見て振り分ける」とおっしゃっていた。それに対して私は「何をさせるのかという専門職によって賃金水準が全く違う」と申し上げていたのだが、中国人の人材は自分がこの専門で一生働こうと思ってやって来る。このミスマッチが、1社当たりの勤続年数を減らしているのが現状であり、中国人の高度人材に日本企業

が人気がない理由でもある。

## (1) 採用

労働契約法が変わって、人を辞めさせることが難しくなってくると言いながら、競業規制があって、辞めるのなら最長3年以内は同業他社に行ってはいけないという契約を結べる。しかし、結んだときには3年間の給与保障をしなくてはならない。イギリス法でもフランス法でも、これはごく当たり前である。従って、辞めさせなくてもいい人を見極めてきちんと採用することが重要だ。また、仕事ができない人を辞めさせなくてもお荷物にならないような賃金体系、評価制度も必要である。

そのためには、まず中長期の計画を立てて、組織体制を確立する。次に、採用時にはどういう職種かを明確にしてあげる。転職を繰り返しながらキャリアアップする社会だから、専門性の意識が非常に高いので、どういう職種を採用するのかを明確にし、企業として組織×職種×職位×戦略(計画) = Job Descriptionを明確しておく必要がある。組織がだんだん拡大していくときに、最初にあまり大したことがない人をマネージャーに採って高給を出してしまうと、それが重石になって次はどうしようもなくなってしまう。きちんとした計画に基づいて、この人はここからスタートしようという職位をきちんと決めることが基本である。

## (2) 報酬

報酬も、人事と同様、外部環境と内部環境を掛け合わせて決まっていく。現在の外部環境としては、市場動向と人材市場の拡大傾向が挙げられる。これを考えるときに、地域の一般市場と外資系人材の市場とを混同してはいけない。まさか今、中国の人件費は日本の20分の1と思っている方はいないと思うが、日系企業に働く従業員、もしくはそこで通用する高度人材の層は、地場の人材市場とは動向が全く違う。既に日系人材市場もできており、昨年中国で日本語検定試験の1級を受けた人が6万人を超えた。ちなみに、一昨年は3万6000人であった。

また、外部環境として、中国国内を広域に見なければならぬ。例えば、蘇州や無錫で高度人材を採ろうと思っても、田舎に来る者はいない。広

東省でも高度人材が少ない。2003年の公表数値では高校を出た後に大学へ行くのは中国の人口の15%ぐらいであり、広東省も同様であり、上海や北京では高校を出た後、50%ぐらいが大学や専門学校に行くという状況で同じスタンスで採用をやっていると、広東省では高度人材が採れないことが大きな課題であった。蘇州大学には日本語学科があるが、2年生までもうお手付きである。蘇州では、日系企業間で、いったん日系企業で働いた人は採用しないという紳士協定を結んだほどだ。しかも、蘇州は上海より平均賃金が4割も安く、教育施設もまだまだ整っていない。さらに、日本国内の中国人の人材市場との競合もあるし、雇用情勢や法令の問題もある。(注：2007年最新数値は全国平均55%、上海市80%、北京市70%、広東省70%)

そうは言っても、うちはもうかっていないので、報酬で魅力を出すのではなく、長期雇用で人を育てて家族のようにやっていくという企業ポリシーを持っているという企業もあるだろう。また、うちには既存の賃金テーブルがあって、それを変えることはできないとおっしゃるかもしれない。しかし、私が中国にいた1998~1999年は非常に賃金上がり出したところで、新卒も足りなかった。新卒を採用しようと思うと、前年に採った1年先輩の給与より高くないと採れないということがあって、既存の賃金テーブルがものすごく障害になったケースがある。

このような外部環境にさらされている現地法人に内部環境でブレーキをかけるのではなく、報酬を正しく導いていくことが必要だ。給与だけでなく、働きがいも報酬の一部である。

金銭報酬決定時の注意点は、まず、個人所得税、月次課税であるということである。賞与に対する課税方法はまだ全国统一されておらず、社会保険の領域に至ってはいまだに全く統一されていない。ようやく2005年から所得税の基礎控除だけは中国人が1600元、外国人が4800元に統一されたが、2005年までは上海が1000元、北京クラスが800元だった。しかし、広州ではずっと前から1600元だったとうちの広州の支店長が言っていた。賃金格差

## 平成19年度中小企業中国労務・人材活用セミナー(第2回) 中国ビジネスの拡大・強化に伴う戦略的かつグローバルな人材活用策

が地域ごとにもものすごく大きいだけに、一緒にした方が不公平なのかもしれない。

次の注意点は給与構造で、固定給の割合がまだまだ高い。私どもが行った福利厚生調査では、日系企業のうち半導体関連、サービス、通信など、比較的新しく出られた産業は固定給が割と少なく、個人業績給や会社業績給という変動給の割合を増やしている。また、事務系に比べ営業系の人の方が変動給の割合が高く、職位では管理職の方が変動給の割合が高い。日本企業も景気のかげりが出てきたと言われているので、トータルの固定セッションはきちんと市場のレベルに合わせながら変化に対応していけるように、固定給を上げず、変動給で対応していくということが、今、非常に重要になってきていると思う。

また、地域格差についても注意が必要だ。各省市の全就労者の平均賃金と日系企業市場（広東省、広州、深セン、珠海、山東省、汕頭、佛山）の就労者の平均賃金には、非常に格差がある。つまり、高度人材を雇おうと思うと、安い所だから安くということではできないということだ。

次は職種・職位による賃金格差で、パソナの中国法人が行った日系企業向け人材市場の賃金調査では、マーケティングの経験3年未満の者でも事務系の専門職と比べて大きな差があり、上の方になると職種ごとの格差が余計大きくなってくる。つまり、自分の専門以外に動くと不利なわけである。従って、自分が最もパフォーマンスを発揮できる職種で生きていくことになる。

また、日本と比べると、職位の階段が非常に急である。日系企業はここがあまりにも穏やかで、課長の給与はどこの仕事も同じ、営業部長も人事部長も財務部長も同じとなると、外から人を採ってこれなくなる。中国では今、財務部長の市場は非常に賃金水準が高い。

もう一つ、2007年の調査では、営業とマーケティングのマネージャーの給料が非常に上がっているし、全体にも高いのが特徴だ。これは中国が消費市場として発展しだしたことが背景にある。技術系は非常に低い、恐らくこの上には有能な日本人の管理者がいて、中国人の技術部長は少ないと

いうことだろう。

華南は上海の3年遅れだとか5年遅れと言われるが、まだまだ構造が違う。特にマーケティングは、広東省ではまだ市場開発をするほどまでは進んでおらず、技術系の評価が高い。ただ、第三次産業、サービス系職種というものが非常に伸びてきているのは、華東と華南共通の状況である。

それから、事務系専門職の中で高卒、大専（高校を出た後3年間行く専門学校）、学士、修士という最終学歴の差を見ると、華東地区の日系企業では、2006年ぐらいから特に学士と修士の格差が非常に大きくなっている。かつて日本企業では修士の賃金が低いということで高度な人材に逃げられたことがあった。しかし、最近は学士と修士の賃金の差が華東地区では非常に大きくなっている。そういう意味では華南はまだ未熟な市場という感じだ。

非日系の外資と比べると、学歴がそう高くないところでは日系企業が非常にいい給料を出す傾向があり、競争力がある。ところが高度人材になるほどダイナミズムに欠けていて、欧米系企業より低い傾向が顕著だった。しかし、最近の華東ではこれが随分良くなってきている。

また、語学能力別賃金では、英語ができる人の賃金がずっと高かった。GEやGM、マイクロソフトにも行けるからということだったが、2006年、2007年は、日本語のできる方の賃金レベルが高くなっている。英語ビジネスレベル・英語コミュニケーションレベル・日本語ビジネスレベル・日本語コミュニケーションレベルを比べると、2006年はビジネスレベルの日本語を話せる方の給料が一番高くなっている。

特に広東省は、大学進学率もそう高くない、高度人材が少ない、日本語1級の受験者数を見ても、上海の3分の1以下である。しかし、日本語を話せる高度人材の需要は非常に高いということで、広東省のビジネスレベルの日本語を話せる方の給料が一番上がっている。

ただ、これは全業種に共通することではない。特に今は企業の内部統制や連結決算の要請が厳しいので、語学力のある会計・財務のマネージャー

レベルの方の需要が非常に高くなっている。つまり、中国では高度人材の賃金が、需給のバランスからだんだん上がっているのが現状で、特にビジネスクラスの日本語が話せる方やマネージャーの賃金は11万7000元にもなっており、2006年と比べてもものすごく高くなっている。

ところが、営業職の語学能力別の管理職の賃金が一番高いのは英語がコミュニケーションレベルの人であり、英語や日本語がビジネスクラスの方よりも高くなっている。これは、国内営業には英語や日本語は要らない。それよりも、中国で物が売れるパフォーマンスが求められていると言えよう。つまり、語学力が高いからお給料が高いということではなく、職種ごと、仕事の内容によって、賃金水準も全く違うということだ。

また、賞与はダブルペイということで、旧正月に1カ月分ぐらい出るのが通常だったが、このごろは業績評価を入れられるところが増えており、2007年の支給予定は1.84カ月、華南が1.45カ月という予定である。

法定福利以外に、福利厚生については長期休暇制度、企業年金制度の導入で定着を図ろうという動きが出てきている。

#### 4. 評価・育成・昇給・昇格

中国では今のところまだパフォーマンスによる評価は少ない。私どもでは中国、香港、台湾、タイ、シンガポールの日系企業に対して一斉に同じ調査を行っているが、中国では能力(リーダーシップ・協調性)、職務態度、業務の習熟度で評価がなされているが、結果(=パフォーマンス)ではそんなにシビアに見ていないという状況である。

育成も人材管理に非常に重要である。今、導入済みと検討中の研修を合わせたものを見ていただくと、一番多いのが中国の現地化の深化に伴う管理職研修である。ただ、管理職研修になると現地ではなかなかでき難いということで、日本本社側のサポートが非常に重要になってくる。私どもの質問に関して、「現在、実務研修がある」と答えた企業が70%ぐらいあるが、研修したけれども辞められてしまうというのが今のところ頭痛の種で

ある。新しい労働契約法からは、ここの規制を明確に書くことができるようになるので、少しは良くなるだろう。

ちなみに、研修に出すときにリテンション契約を結んでいるところは43%だけで、半分以上は研修を終えた後に辞められたら困ると思いつつもリテンション契約も結ばずに研修を受けさせているのが現状だ。ご参考までに、「研修を半年受けて帰ったら、3年間は辞めない。辞めたら3万円の罰金である」という様なものがリテンション契約で、拘束期間で一番多いのは3年未満である。

昇給・昇格については非日系まで見ていかないと正しい判断ができない。また、物価の上昇率を見ているところも多いようだが、中国では食料物価が上がるとCPIが上がるらしい。食べていくのに精いっぱいの人たちがたくさんいるということだ。ところが、日系企業の従業員は、不動産の次には自動車を買いたいという人たちだから、そこを見てもあまり意味がない。従業員の個別査定をきちんと強化していただきたい。

今、話題になっている昇給率は、今年は若干落ち着きそうだ。昇給率については、北京市や上海市などの各省市がガイドラインを出している。日系企業の昇給率はガイドラインより若干低めだが、中国政府としては賃金の高い層はそんなに上げず、低いところを持ち上げてほしいという方向なので、日系企業の昇給率7~8%というのは妥当な線であると言える。

#### 5. 人材活用施策—中国現地法人における雇用形態と在日中国人・日本人の活用

今、中国の法人における雇用形態は、現地採用と本社採用で9種類ある。今までは現地採用の母国籍、つまり中国人社員と、本社採用の正社員である駐在員だけで仕事が行われていた中に、現地採用の日本人社員が随分入ってくるようになった。また、本社採用の中にも契約社員と正社員の両方がいる。私どもはこのごろ、日本人のシニアの方を契約社員として再雇用していただいて、中国の専門家として中国に行っていただくということをよくやっている。中国籍の有能な人材も、日本で

## 平成19年度中小企業中国労務・人材活用セミナー(第2回) 中国ビジネスの拡大・強化に伴う戦略的かつグローバルな人材活用策

正社員にしてしまうと日本の規則に縛られてしまうので、日本で契約社員として雇用して、そのうち中国に送って、中国の現地法人でやっていただく。本社で契約社員として育成すると、ロイヤルティーが非常に高くなって活用しやすいので、お勧めしている。

また、中国の方を生涯、日中間だけではなく、海外事業に活躍してほしいということで正社員として雇用して、中国へ行っている方がいる。また、日系の台湾法人の正社員を上海など中国に送るといった形の働き方も、製造業やコンシューマーで結構見られる。このような中国人以外の多国籍人材の活用も重要だろう。

日本人の現地採用は、中国では1社当たり0.51人にすぎない。そういう中で重要になってくるのは、在日中国人の人材活用である。ある大手商社では、今年はまだ40人の中国のスタッフを本社籍に移したと言う。また、在日外国人である中国人を日本で採用して現地に送り返す、日本で契約社員として採用して行き来させる、正社員にするなど、いろいろな活用の仕方がある。

先ほど、中国では日系企業の人気が低いと申し上げたが、先日行った私どものセミナーへの在日中国人参加者の意識調査では、82%ぐらいが日系企業に勤めたいと言っている。日本で働きたい人が64%ぐらい、残りはもう帰りたいという組である。中国人留学生は留学生全体の63%を占め、2006年度の数字では7万4292人となっているが、これは残念ながら前年比7.8%減の状況である。

留学後、就労の資格に書き換えて働いている方で一番多いのも、やはり中国人である。2006年、就労ビザが下りた数は9034人で、前年比43.4%アップだが、その中で中国人は72.5%、6000人が就労ビザに書き換えているという状況である。これらの方は日系企業にとっては金の卵で、ここをいかに上手に使っていくかが重要になってくると思う。

ただ、かつて非常に苦勞して日本に来た方々は、割と即戦力で、現地法人に返しても幹部になる方々が多かった。しかし、今の在日中国人は、ちょっと育成型になってきている。ただ、中国では日系企業に対する評価が非常に低く、感性も若

干違うという方と比べると、十分考慮に値する。

私どものアンケートで、在日中国人が日本企業の良いと思うところとして挙げていたのは、「福利厚生が充実している」「育成がしっかりしている」「安心して長く働ける」「職場に一体感がある」ということであった。中国国内にいる方と比べると、日本企業になじみやすい人材だと思う。こういう方を育成して、中国の現地法人に送り返すというケースも、非常に増えてきている。では、新卒の方は幾らぐらいで向こうへ帰っていくのかというと、2006年、新卒の方で4000元（6～7万円）で戻る方々が随分出た。

ただ、マネージャークラスになると、年間コストが現地でも300万円近くかかっている。というのは、中国の方はお給料以外に社会保障の企業負担が約45%かかる。従って、若い段階では日中間に若干格差があるが、上になればなるほど雇用コストの面でも平行移動しやすくなってきているという状況があると思う。

さらに、私どもが今アジアで働いている在外の日本人にWebアンケートを採ったところ、契約社員と正社員を合わせて42%、本社からの雇用契約で海外に行っている方がいた。中途採用された中高年の方々に、本社で契約して海外事業をやる方が増えてきているのだ。すなわち、「業務指示」は7.3%しかなく、あとは「経験を生かすため、アジアでの転職を希望した」ということである。

その中でもこのごろ注目されているのは、団塊の世代を中心とした管理要員としてのシニアの活用である。特にこのごろは、日系の中国法人からの品質管理や品質保証の求人が増加している。また経理や財務が分かる即戦力の管理部長を採用したいという求人も非常に多い。

そしてもう一つが、中国人を研修するまでのつなぎ、かつトレーナーとして3～5年活躍していただきたいということで、これらはシニアの方々のニーズと合致しているところがある。ただ、注意しなくてはいけないのは、中国では外国人向けに社会保険が一切付かない。所得税の控除もなく、高給所得者になるので非常に税金が高くなるということだ。