

- ご挨拶
- 企業と従業員の関係は「恋愛関係」と同じ？
- 人事チームを戦略部門とするために
- “綱引き”で垣間見た人事の要諦!?

■ ご挨拶 上海菱威深信息技术有限公司北京分公司 総経理 松下 隆一

企業がゴーイングコンサーンである以上、企業や経営者の人事の悩みもまたゴーイングコンサーンであると思います。とくに文化的背景の異なる海外においては、その悩みは一層、深いものです。しかしながら、人事の巧拙が組織の盛衰に大きく関わることは万国共通であることを考えると、人事は経営の醍醐味の一つであるとも言えるのではないのでしょうか。

今回の NEWS LETTER では、人事について iVision なりに考えました。ご覧いただければ幸いです。

■ 企業と従業員の関係は「恋愛関係」と同じ？

「労働契約法」施行により、従業員と無期限雇用契約を結ぶ可能性が高まり、雇用の柔軟性が低下した。企業は自社の求める人材要件を明確にし、雇い入れた人材がそれに合致しているか否かを早期に見極めることが重要だと、様々な場で提言してきた。賛成して下さる方は多いが、反対意見も必ず出る。「そうした欧米式のドライなやり方は、人を大切にする当社の方針に合わない」というものだ。経営方針や価値観は各社各様だが、私は自分の主張が決してドライでも、人を疎かにしたものでもないと思う。

中国を含め、日本以外のアジア諸国では労働者の流動性が高い。労働者は自分が期待する条件を持った企業を貪欲に探し求める。それならば企業も、自社が期待する条件をもった人材を探し求めてもよいはずだ。そもそも人事評価とは、普遍的尺度で判断する絶対的なものではなく、各々の企業が期待する条件に照らして行なう相対的なものであり、いわば「相性」の判断である。相性が合えば雇用関係は続く。「この会社とは相性が合わない」と従業員が考えれば転職するし、「この人とは相性が合わない」と企業が考えればその従業員の評価・処遇を下げ、場合によっては雇用を止める。これは、自分と相性の合う相手を探し求め、相性が合わないと思ったら互いの違いを尊重して潔く別れる、自立した大人の恋愛関係に似ている。

しかし定年まで同じ会社で勤め上げることが大勢となっている日本の感覚では、会社に貢献していない従業員であっても評価や処遇をあまり低くしないこと、将来にわたる雇用を約束することが「人を大切にする」ことだと考える傾向が強い。これは「もう好きではないけれど、可哀相だから付き合いあげよう」と恩着せがましく関係を続ける男（又は女）、「こんなに尽くしているのに応えてくれない」と愚痴り、いざ別れ話を切り出されると「裏切られた」と相手を恨む女（又は男）に似ている。互いに不幸のままダラダラと付き合い合うのは、不幸の原因を相手に帰する「甘え」があるからである。

中国の日系企業の日本人の中には、特に期待していた従業員が転職した場合、「彼／彼女への投資が無駄になる」という損得勘定だけでなく、「あれだけ期待をかけていたのに裏切られた」という恨みがましい感情をもつ人がいる。「あなたと別れるのは悲しいけれど、相性の合う人を見つけてお幸せに」と言って潔く別れるように、企業も「あなたに辞められるのは悲しいけれど、新しい世界で頑張るね」と言えるほうが、大人らしい。また企業がある従業員に対して「当社とは相性が合わない」と判断した場合、その旨をはっきり伝えるほうが、今の会社で発奮するか、転職に挑戦するかを考える機会を本人に与える点で、相手を大人として尊重していると言えよう。「自社で雇い続けることが本人にとって幸せなはずだ」と考えるのは、傲慢でさえある。少なくとも中国の労働者は、「此处不留爷、自有留爷处」という言葉があるように、「この会社に認められないならば、私を認めてくれる会社を見つけて頑張ろう」という逞しさ（「甘え」のなさ）を持っているように見える。

【筆者】田浦 里香（たうら りか） 野村総研(上海)諮詢有限公司 部門経理 上級諮詢顧問



田浦里香 野村総研(上海)諮詢有限公司

■ 人事チームを戦略部門とするために

人事は経営の肝、とよく言われている。しかしながら、日本の人事部や人事担当者は、異動にまつわる社内調整、給与計算や勤怠管理における例外処理、社内相談を含む労務対策に迫られているイメージが根強い。また、グローバルな人事戦略や制度を有する企業は少なく、現地法人には専任の人事チームがない企業も多いことを考えると、中国をはじめとする現法では人事担当者が戦略的人事政策や社員一人ひとりの力を余すところなく発揮させるための人材マネジメントではなく、目先の人事関連業務をこなすこと、処理することで精一杯なのが現状である。

事実、デロイト トーマツ コンサルティング株式会社が行った「人事部門の役割と業務の効率化・高度化に関する調査」（2009年1月9日）によると、日本企業の人事部門は制度運用、給与、研修、労務といったオペレーション業務が部門業務の8割を占めているとのことである。また、調査対象企業の半数以上がグローバル展開をしているにも関わらず、人事部門の効率化や高度化に向けた取り組みは約9割が国内で完結しているとのことである。

グローバルでの人材マネジメントが問われている今日の状況において、現地での人事戦略や制度の立案のためには、まずは人事部門がオペレーション業務から解放されることが必要条件である。人事部門への追加人員投入が難しければ、オペレーション業務の自動化、すなわち人事管理をシステム化することが一つの方策ではないだろうか。

人事管理は業種を問わず企業に共通した業務であることから、さまざまなパッケージソフトがすでに市場に溢れている。その基本機能は給与計算や勤怠管理であるが、人事管理システムの導入に際しては、個社の人事制度要件に起因するシステム化対応の難しさをしばしば耳にする。しかし、ほとんどの企業の場合、若干のカスタマイズでそのような個別対応可能である、というのが当社の経験である。また、最近のパッケージソフトは、中国新労働法への対応や日系企業に散見される頻繁な組織変更や複雑な残業休暇管理にも対応可能である。さらに、人材マネジメントという観点から、研修管理や考課管理の機能も標準装備されているケースが多い。加えて、残業や休暇、出張、交際費などの社内申請・精算が行える機能を備えているものもある。

人事管理システム導入の第一歩は人事を巡るオペレーション業務の効率化であるが、あくまでも人事管理システム導入の目指すところは、戦略的人事政策の推進や高度な人材マネジメントの実現であることを忘れてはならない。

【筆者】賀 麗娜（が れいな）上海菱威深信息技术有限公司北京分公司

■ “綱引き”に垣間見た人事の要諦！？

2泊3日で青島へ社員旅行に出かけた。総勢180名、小生の経験では修学旅行以来の大移動だったが、思いがけない発見もあった。一つ目の発見は、180名の先頭に立つ幹事社員の如才なき差配。まさに天晴れの一言だった。

二つ目の発見は、この旅行でのメインイベント、砂浜での部門対抗運動会でのことである。運動会ではさまざまなプログラムが企画準備されていたようであるが、部門対抗綱引きの1種目だけで日が暮れてしまった。綱引きが予想以上の盛り上がりを見せたからである。社員はもちろん、海水浴客やリサイクラー（リサイクルゴミを集める人々）も巻き込んで盛り上がった。

まず、試合開始前。綱の中心から勝敗を決するポイント（位置）までの距離、人数、綱の張り具合、力の入れ方などなど、条件均等化折衝（実は優位性獲得折衝なのだが）にずいぶん時間がかかる。そして、一旦、勝敗が決しても、判定に対して激しい物言いがつく。一回の綱引きで前哨戦・本戦・舌戦の3つの戦いが繰り広げられるのである。

あらためて振り返ってみると、この綱引きに組織人事の理想が隠れていたような気がする。まず、組織（チーム）の目的が明確であり、一人ひとりが高いモチベーションを持って自分の役割を十分に発揮している。さらに声をかけ合って協調する。また、回数を重ねるごとに、知恵が付き、工夫も生まれてくる。長期戦が予想されたとき、掛け声のテンポを巧みに変える戦略はなかなかのものだった。そして、達成感をみんなで分かち合う。このような情景に回りの人も惹きつけられてしまう。

もちろん実際の人事は綱引きほど簡単でないことは承知の上である。が、綱引きのこと、そのときの社員の表情を思い返すと、綱引きのような単純モデルを通じて人事の本質を見つめ直すことの大切さを再発見した旅であった。

【筆者】松下 隆一（まつした りゅういち）上海菱威深信息技术有限公司 董事・副総経理、北京分公司総経理

本ニュースレターに執筆された内容は、筆者の個人的見解であり、上海菱威深信息技术有限公司としての公式見解ではありません。