

## 連載 プロマネの現場から

### 第116回 現地ローカル社員にとって魅力ある職場作り

蒼海憲治（大手SI企業・上海現地法人・技術総監）

「中国人社員はなぜ辞めるのか？」

せっかく育てた現地ローカル社員が、育ったと思った途端に辞めてしまう。そんなとき出る嘆きの質問です。

でも、これはとても失礼な問いで、「日本人駐在員だって、3年もすれば帰ってしまう。中国人社員から見れば、3年で辞めてしまう人に、『すぐ辞める』といわれても説得力はない」という反論があります。また、本当によい会社からは、中国人に限らずどの国のローカル社員であっても、そうそう辞めません。だから、この質問は、自分のマネジメント力のなさを、外国人に転嫁しているという見方もあります。その一方、上海においては、31～40歳の中堅層でも平均約2年3ヵ月で辞める、さらに20代においては平均2年未満で辞める、という少し前の調査結果もあります。その結果、上海の日系企業においても離職率は平均が20%ほどであるため、数字だけみると4年で総入れ替えしてしまう計算になります。弊社でも、離職率は7～8%前後を推移しており、平均よりは低いのですが、全社員200名余において、毎月2名程度はコンスタントに退職者が出ています。ただし、中国人社員においても、部長・事業部長以上の幹部社員層になると、一般社員と異なり、なかなか辞めなくなります。年齢が40歳前後になり、一定の役職と給与を手に入れると、他の企業に転職しても、それ以上のポジションはなかなか手に入らなくなるためです。また、大量採用を行う中国現地ローカル企業も、ターゲットとしているのは、若手から中堅までになっているためだと思います。つまり、退職者の問題は、流動性が極めて高い、27、8歳から35歳あたりまでの若手から中堅層になります。

彼らはなぜ辞めてしまうのか？ 動機を見きわめることで、彼らにとって魅力のある職場づくりができるのではないかと考えています。

まず、中国人社員が会社を辞める理由を考えてみます。

#### 1. 嫌だから辞める

現状に対する不満があるから辞める。これが一番多い理由だと思います。

つまり、給料が安い、仕事がつまらない。仕事、会社や上司に対する不満があり、現状を変えたいために辞めるというものです。

### 1. 1. 給与と待遇に対して不満

中国において、外資系企業に勤務するホワイトカラーは、政府機関または国有企業が提供してくれるはずの安定性や住宅などの保障を諦め、あえて自分の能力を信じて不安定な外資系企業に選んだ挑戦者になります。

そのため、彼らに対し、現地ローカル企業よりも、高い報酬を示せなければ、あえて外資に来る魅力はありません。にもかかわらず、ここ数年、好調な中国経済を反映し急成長を遂げている現地ローカル企業の方が、ややもすると、日系企業よりも初任給が高い、という逆転現象が起きています。

ただし、単純に給料の多寡だけで辞めるケースよりも、以下の理由と組み合わせたケースの方が多くなります。

### 1. 2. 職場での人間関係、コミュニケーション問題

職場における同僚との人間関係がうまくいかない。仕事上でのコミュニケーションがうまくできないために辞めるというのは、日本と同様に、退職理由の上位にきます。その中でもとりわけ、上司との人間関係が一番大きくなります。

部下からみて、「ついていこうと思える上司であるかどうか」「トップダウンの指示だけでなく、業務に対して責任を持たせてくれるかどうか」が大きなポイントになります。

### 1. 3. 日本の企業文化への不適合

日系企業の多くは、必要以上に経験を重視します。通常、新卒者が幹部社員になるためには10年以上の期間を必要とします。時間の流れ方が、日本に比べて3倍～4倍もスピードが速い中国においては、日本式の年功序列のスピードは遅すぎます。

また、日本国内よりは年功序列色は弱くした人事制度設計をしているところが多いと思いますが、給与も同様に、勤続に対するウェイトが高すぎます。そのため、よくできる野心的な社員ほど実力本位の企業に流出することになります。

## 2. ステップアップのために辞める

平社員から中堅社員へ、中堅社員から中堅幹部へ、中堅幹部から高級幹部へと3ステップの「ジョブホッピング」の機会があります。

「ジョブホッピング」によって、給与・待遇を大きく上げていくことになります。この「ジョブホッピング」の流れに対抗できない会社は、職業訓練所とも揶揄されることになります。

## 2. 1. 将来へのキャリア構築のため

若手社員の中には、「MBAを取るため会社を辞めて米国に行く」「日本に留学したい」などの前向きな理由で辞める人も多くいます。

この理由が本当なら、会社の中に引き留める理由は少ないと思いますが、それが本心で言っているのか、辞めるための口実で言っているのかの見きわめが必要になります。

## 2. 2. 将来展望がみえないため

「仕事にやりがいを感じられない」、「この会社で学ぶことはもうない。次のキャリアに挑戦したい」という理由で辞める人もいます。何をもって学ぶことはもうないと思ったかがポイントになると思います。現状アサインされている仕事をもって全てわかった、と思っているケースが多々あります。

マネージャとして、今後の明確なキャリアパスを示すことができていないか、また、ジョブアサインを通して、正当に評価されていると感じさせられていないことが多い、と推察されます。この場合、その企業に自分の望む将来が見出せないために辞めてしまいます。

## 2. 3. 自分の納得できる仕事がしたいため

赴任して3か月も経たない頃ですが、1000人月を超える大規模案件の提案を行う機会がありました。現地ローカル社員とともに、見積りから提案書策定までを行いました。この時期の1か月間は、休日返上で取り組んだのですが、彼らのモチベーションは非常に高く、その頑張りぶりに正直驚きました。その一方、この提案が逸注した結果、一人の部長職から退職の申し出がありました。退職理由は、別のパートナー会社に移って、この提案プロジェクトを担当したい、ということでした。ポストや給料よりも、やりがいのある仕事をしたい、というものでした。最終的に、業務命令に従う、ということとは別の文化があることを痛感した瞬間でした。

このような退職理由を踏まえた魅力ある職場づくりを考えてみます。

改善の方向は、「ジョブホッピング」されないための職場づくりと、たとえ転職されても仕事に穴が開かない体制づくりになります。

## 1. 採用応募者の転職履歴の確認

まず入り口として、キャリアの採用時に注意すべきことがあります。

ただ単に目先の高給や派手さに引かれて転職を繰り返す応募者をふるいにかける必要があります。経歴書や過去の転職理由・背景を十分に確認することが大切になります。

## 2. 仕事の縦割り化とマニュアルの整備

特定の個人の資質やリーダーシップに頼った仕事の進め方は転職社会には向きません。属人的な仕事を求めてしまうと、そのキーパーソンが一人退職した途端に、プロジェクトや営業活動に大きな穴が開いてしまいます。

そのため、縦割りによる職務範囲の明確化とそれに伴うマニュアル整備を続ける必要があります。

## 3. 将来に対するビジョンの共有

会社に自分の望む将来が見出せるように、会社としてのビジョンとその道筋を共有します。それとともに、個人一人一人のキャリアプランをつくります。それによって、日々の仕事をすることによって、キャリアを積み、かつ成長していると実感させます。そして、ジョブアサインを通して、評価されていると感じさせます。

## 4. 会社の知名度・社会的評価を高める

日本の親会社に、たとえ知名度があつたとしても、現地法人の多くは中小零細企業であることを再認識します。

そこで、充実して魅力ある職場をつくと同時に、それが世間の目にも触れるような積極的な工夫をします。そうして、家族や友人が自分の会社の名前を目にすることで、従業員が誇りをもてる職場をつくっていくということも大切になります。

## 5. 高い給与を支払うこと

他社よりも高い給与を支払うこと、そのために、恒常的に成長し続けることが必要になります。

GDPの成長率に見合った昇給を続けることが求められています。現在であれば、年率7～10%給与上昇が求められています。過去20年余り、毎年10%近い成長した中国と、年率3～10%の成長で評価される日本との差は大きいです。

そのため、日本の本社を見て判断すると間違えるため、日本国内の成長スピードとは切り離して考えることが必要になります。

## 6. 職場の人間関係・信頼関係

これが一番大切なことだと思っています。会社側として、給与やアサインを心がけたとして、個々人の処遇がすべて満足いくものになることは難しいです。その不足分を補うのが、日々の上司や同僚に「見られている感」なのだと思います。

中国人に「忠」はないという人がいる一方、『三国志』に出てくる「桃園の誓い」があります。つまり、「桃園の誓い」にみるように、中国にもこれと見込んだ人には、とことんついていく忠誠心があります。

中国人上司と部下の間での強い絆を感じることは多々あります。日本からの総経理がローテーションとして2～3年で帰国してしまう中で、人がついてこないと嘆いても仕方がないことだと思っています。

## 7. 日本人は黒子に徹する

いずれは、すべて現地ローカル社員に任せる。つまり、現地法人では社長から何から全部やってもらうことを最終的な形と認識する必要があります。

日本人駐在員が常に前に出て全部やってしまうのでは、現地はいつまで経っても立ち上がらず、現地ローカル社員もしらけてしまいます。これでは、典型的な失敗事例となってしまいます。そのため、日本人駐在員は、どうやったら現地ローカル社員がよく動くかを考えて行動する必要があります。

その一方、日系企業・日本人からのクレームなど現地ローカル社員が苦手なこと・嫌なことは率先して、自分が矢面に立って折衝する必要があります。

ただし、決して日本人同士で閉じず、解決の方針をつけた後は、現地社員が主体的に動けるようにふるまうことが求められます。このあたりは、日本国内でのマネジメントに比べて数倍大変になります。そのため、覚悟を持って取り組む必要があります。

## 8. 志の共有

最後に、日本人駐在員は、志をもって仕事をするのが大切だと思っています。

赴任した先の国のために何ができるか？

その国の人にどう喜んでもらいたいのか？

を、ひたすら考え続けること。本気であること。本気であることが伝わるのが、大切です。

異国の地で商売させてもらう以上、ギブアンドテイクではなく、ギブギブギブが先で、その後にテイクするのだ、という覚悟が必要なのだと思います。

(※1) 伊藤久『海外勤務・成功の秘訣—外国人と働くツボ』日本貿易振興会、1993年刊