

紹介

海外における評価基準と評価制度のマネジメントへの展開

——中国における事例を中心に

内村 幸司

(マーサー（中国）日系企業支援チーム代表)

目次

- I 評価基準の国際比較
- II 評価制度のマネジメントへの展開

評価制度がもつ機能が経営目標を達成するために必要な人材を確保・活用し、育成することであるならば、日系企業が海外で設立している法人においても評価制度を活用し、人材を確保・活用・育成するという意味合いは変わらない。評価制度を考える上で最も重要な視点は組織として「何を」評価するかである。つまり、「評価基準」が最も重要な要素となる。本稿では、海外において「何を」を評価するか、つまり、「評価基準」が日本と海外でどのように異なるのかを日系企業の主要進出先である中国・アジアに着目して概観したい。その概観の中で、その違いが起因となっている在外日系企業の課題構造を解説し、それを如何に解決していくかについて考察したい。また、本稿後半では、評価制度の機能を踏まえた上でマネジメントへどう展開するべきかを考える。評価制度をどう事業の方向性と整合させるかについて、日系企業の主要な海外進出先である中国に着目して考察してみたい。

筆者は米系人事・組織コンサルティング会社であるマーサージャパン社より中国に出向しており、中国において事業を展開する日系企業の支援を統括する立場にある。人材マネジメントにおける基本的な枠組みに基づいて欧系・米系・日系・中国（民営・国営）等各国籍企業が展開している

人事施策を俯瞰できる立場にあり、各企業の課題解決に向けた支援プロジェクトに従事している。本稿では、そうしたプロジェクト経験（特に中国における経験）に基づき、実務家として評価制度について考察するつもりであり、本稿における考察が海外法人におけるマネジメントに携わる方々の一助となることを切に願う。

I 評価基準の国際比較

1 海外現地社員が求める評価基準

日本と各国における評価基準の違いを概観するために、まず日系企業に勤める中国現地社員がもつ評価制度に対するフィードバックを紹介したい。下記に挙げている「声」は、当社がプロジェクトの際に行う社員インタビュー結果を抜粋したものであり、現地中国人社員から日系企業の評価制度に関する典型的なフィードバック例である。

「そもそも評価制度自体が不明確で、何を基準に評価されているのか分からない」

「業績よりも、日本人幹部との関係や日ごろの態度のほうが重視されている」

「評価基準はあるが定性的な表現で曖昧であり、よくわからない」

「どう考えても関係ない評価項目が、職種や部門関係なく全社共通で用いられている」

「部門の上司の厳しさによって目標や評価結果が変わる。不公平だと思う」

「明確な目標が与えられないまま、日本人上司の個人的な判断で評価が決まる」

「誰が評価者かもわからない」

「高い実績を上げたはずが、評価結果や報酬への反映が十分にされていない」

「高い業績をあげても必ずしも良い昇給となっていない。他の人と変わらない」

上記のフィードバック内容から、まず中国人社員の評価基準への期待を整理してみると以下のようになる。

——評価基準は明確で、業務・職務に関係のある成果であるべき

——評価基準は属人的な判断によらず客観的に判断可能なものであるべき

——評価基準としての成果は、明確に報酬と結びつくべき

上記のような非常にデジタルで白黒が明確になる「職務」「成果」を評価基準とするべきという「声」を目の前にしても、経営側にある日本人駐在員は、(頭では分かってもいても)、評価基準を「職務」「成果」にすることに躊躇する人が多い。上記現地社員の「声」を報告すると日本人側から次のようなコメントが返ってくる。

「そうはいつでも目標設定時に明確にしきれない業務もある。我々はそれも評価したい」

「自分の成果だけではなく、チームメンバーを助けたりするようなどころも評価したい」

「個人の能力や成長はまったく考慮しないということか」

「皆が自分の目標に関する仕事だけしかしなかったら、会社は回らない」

「数値目標は結果が明確だが、定性的な目標はそんなにはっきり評価することはできない」

「中国人材はやはり報酬に拘るのか」

「報酬を求めるのは分かるが、そんなに他の社員と格差をつけていいものだろうか」

経営側である日本人が考える評価基準は、中国人社員が考える評価基準とは異なることが多い。日本人は「能力」を評価基準に据える場合が多い。これまで長期雇用が前提とされた日本の労働市場においては、短期における成果を変動賞与等に直

接的に結びつけるといった取り組みよりも、その長期雇用を前提とした緩やかな選抜過程のなかで、一人ひとりの「能力」を評価しつつ、中長期的に昇進や昇格といった処遇変動に結びつけることが多かった。中長期雇用においては、環境の変動にも左右される短期的な「成果」よりも、安定的に成果を生み出せる「能力」あるいは、成長の可能性を踏まえた「潜在的能力」といった要素を重視してきたのである。「能力」は、日本国内において中長期雇用の前提のもと、「あるべき姿」や「あるべき優秀さ」を共有している者同士の間で、その「能力」の高い低いが判断される。そのため、海外現地社員には内容の必然性や基準が伝わりにくかったり、理解しにくいものだったりする。日本から赴任した駐在員の説明能力や評価者スキルが乏しい場合は、評価制度そのものが十分に運用されないといった問題も発生する。冒頭に挙げたフィードバックは、こうした経営側である日本人駐在員が自分たちの考える評価基準を中国において適用しようとした結果であろう。これまで長らく日系企業の支援をしてきた中で、筆者が評価基準について最も課題であると感じていることは、日本人(経営側)は「能力」を評価したが、中国人社員は「職務」「成果」を評価してもらいたいと思っていることである。この認識の食い違いは、中国だけに留まらず、他国の海外法人においてもよく見受けられる。この食い違いは、日本人(経営側)と現地社員双方の信頼関係に影響を及ぼし、日本人側は「任せられない」と社員のことを認識し、社員側は「任せてくれない」と認識し、事態は更に悪化する。そして、現地化の停滞、それに伴う優秀社員の離職へとつながる。中国市場の存在感が高まり、中国において自律的なマネジメントが求められる中、現地化の遅れや優秀社員の離職は中国事業戦略の未達成、ひいてはグループ全体の事業計画実現にも影響を及ぼしかねない。

評価基準に対する認識の食い違いは解消した方がよい。なぜ現地社員は明確な「職務」「成果」を評価基準として求め、その「成果」に連動した報酬に固執するのであろうか。なぜ日本人が求め

る「チームワーク」や「他の人がやらない組織のための仕事」が評価基準として成立しないのかわかるか。

評価基準は社員が動機づけされる要素の裏返しである。社員が動機づけされる要素はその社員が属する雇用環境や社会的背景に大きく影響を受ける。評価基準に対する食い違いを解消するためにも海外において社員がなぜそのような評価基準をもつのか、単なる国民性で片づけるのではなく、その背景から考察する必要がある。

2 「職務」「成果」評価基準の背景

未だに中国に新規に法人を設立する際に「とりあえず日本の評価制度をもっていくつもりです」という企業は散見される。日本の評価基準を適用し、現地社員と評価コミュニケーションした結果、中国人にはまだまだ任せられないといった認識をもち、既述の通り経営上の課題が顕在化する日系企業は少くない。中国人材が相対的に評価基準として「職務」や「成果」を求め、かつ、その「成果」に連動した報酬を求めるといった現象は事実である。しかし、なぜそうであるのか、その背景を理解しこの現象と向き合わなければ評価制度における施策は袋小路に入り込んでしまう。そこで、評価基準として「職務」や「成果」を求める背景や明確な成果と報酬への連動を求める背景を、当社のサーベイ結果等を踏まえながら考察したい。

①脆弱な社会保障

中国では「職務」や「成果」重視の評価基準が求められるのか。その特徴を読み解く上で踏まえなければいけないのは、中国における社会保障の脆弱さであろう。公的年金（基本養老保険）の状況を例にとって説明する。

中国では各都市における平均月収をベースに保険金上限が算出され、支給額が確定される。退職時の月収が在住都市平均月収の3倍程度の水準までは、所得代替率は50%前後となる。2009年度における主要都市の平均月収は3000~4000元程度である。退職時月収1万円前後の水準ならば、退職後5000元程度は支給されることになる。しかし、現在シニアマネジメントクラスの月収にな

ると所得代替率は20%を割り込んでしまう¹⁾。所得の増加が著しい都市住民（特にホワイトカラー層）にとって公的年金を通じた社会保障の水準は不十分なものになっている。また、不十分な公的年金を補うために退職金・企業年金制度等制度があるが、マーサーが実施した調査結果によると、市場における普及率は25%程度に留まっている²⁾。つまり、社会保障が不十分なため、老後において金銭的に頼ることができるのは個人の資産のみになるということである。また、社会保障が脆弱であることに加え、不動産・医療費等の物価は上昇を続けており、中国では個人による将来への備えが切実な課題として立ちはだかっていることになる。

②高い流動性

中国労働市場における人材の流動性は、日本と比べて相対的に高い（図1）。

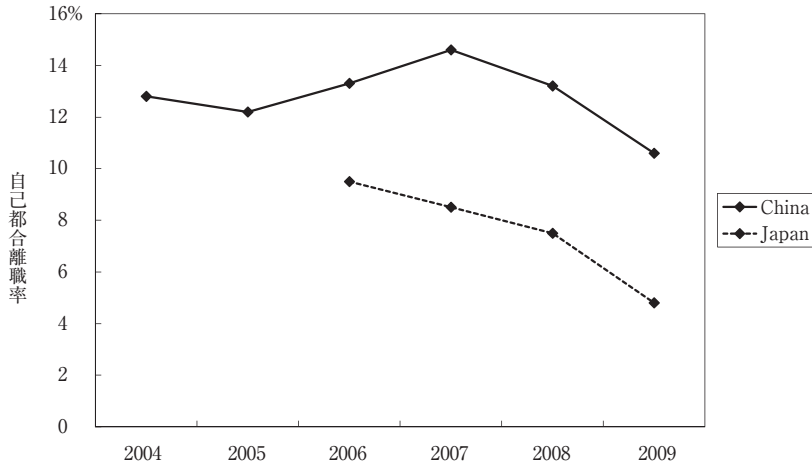
中国人材の離職率が相対的に高いことに加えて、在中国日系企業においてはもう一つ流動性が高い状況がある。それは日本人駐在員の帰国である。多くの日本人駐在員は中国拠点において管理職等キーポジションに就いている。そして、多くの日本人駐在員はある一定の任期が経過すれば帰国する。つまり、日系企業の中国拠点は、キーポジションに就く人材が定期的に入れ替わるといういびつな組織構造をもっていることになる。中国労働市場は相対的に流動性が高いことに加え、在外日系企業はキーポジションに就く人材の入れ替わりが激しく、人材の流動性が非常に高い環境にある。

③高いキャリア意識

中国人材は「キャリア志向が強い」という声がよく聞かれる。マーサーが実施したサーベイ結果を見ても中国人材のキャリア意識の高さは浮かび上がっている（図2）。マーサーは定期的に社員が会社に求めるものに関する調査を行っているが、キャリアに関する項目は例年上位に挙げられている。中国人材はより高いキャリアを求める傾向にあり、その結果として流動性が高くなっていると推察することができる。

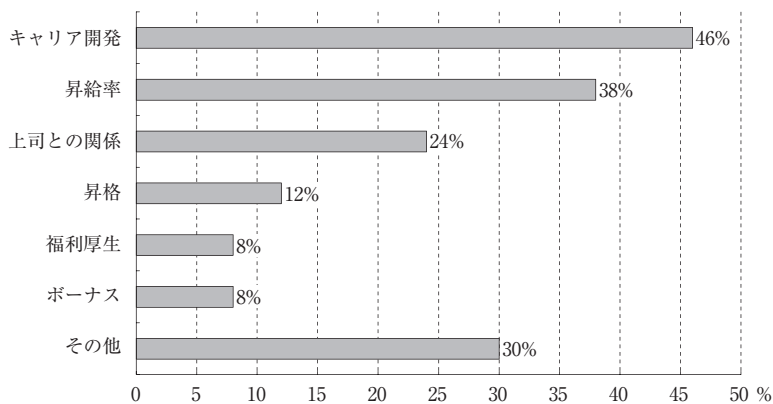
この高いキャリア意識が評価制度に対しどのような言動として現れるか。それは、評価結果に対

図1 離職率日中比較



出所：2004-2010 Mercer China Total Remuneration Survey.
2006-2010 Mercer Japan Total Remuneration Survey

図2 中国における離職理由



出所：Mercer China Monitor Survey 2nd Quarter of 2010 (n=231)

する執着である。現地に赴いた日本人駐在員の中には、部下との評価面談等で執拗に評価結果に対して説明を求められた経験をもつ人は多いはずである。次のキャリアを常に念頭においている中国人材の関心事は「如何に履歴書を飾るか」である。キャリア意識が高いゆえに、社内の上司から「期待している」「いつかは任せたい」といった言葉をかけられるより、毎年の評価結果や昇進（ポスト）に対する関心が高くなり、ゆえに明確な評価基準・結果に対する説明を求めるようになる。

④中国労働市場3つの特徴がもつ意味合い

中国労働市場の特徴として「脆弱な社会保障」

「高い流動性」「高いキャリア意識」について述べた³⁾。これらの特徴から次のような仮説が浮かび上がってくる。中国において社会保障は脆弱であり基本的に自分のことは自分で解決するしかない、ゆえに金銭的により良い環境（キャリア）を求めて転職を繰り返す、中国人材にとってより良い環境を探すことは切実なテーマであり、ゆえに、そのより良い環境に直結する「評価」に対して明確な説明を求めてくる。

中国社員が求める「職務」「成果」基準に、これまで説明してきた背景があったとしたら、「職務」「成果」基準に対し違和感を覚える人は少なくな

るであろう。中国にこうした背景がある中、日系企業のように、一定の職位に到達するために最低十数年以上勤続する必要があり、理解できるかどうかよくわからない「能力」を基準に評価される企業に、人材はどれほど集まるのであろうか。

⑤中国における評価基準策定

これまでの考察を踏まえ、中国ではどのような評価基準を策定し、課題解決していくべきか考えてみたい。結論から言うと、流動性の高さゆえに、「人」にその判断を依存する「能力」等を評価基準に据えるのではなく、事業戦略とそれを実行する組織構造からブレイクダウンされる各ポジションの「職務」とその職務に求められる「成果」を評価基準に据えるべきであろう。

「職務」「成果」基準の対極にあるのが、その人が持っている能力を最大限活かせる仕事を任せ、仕事を通じて発揮・獲得された能力の高さで処遇しようという「能力」基準である。日本ではこの「能力」基準の処遇の方が、親近感がある。ゆえに「日本の制度をもっていきます」となると、「能力」基準の人事制度になってしまう。流動性が高い環境下で「能力」を基準として職務内容や組織内序列を規定される場合、その人がもつ「能力」をどれだけ的確に把握・評価できるかが課題となる。日本のように新卒一括採用・長期雇用が前提としてあり、職務や序列を規定する「人」（評価者）の同質性が高く、かつ、その組織に長く居続けるならば、その人が持つ能力は相当程度に的確に評価され、したがってその人の持つ「能力」に応じた職務任用や序列化は社員を処遇する評価基準として成り立つ。

しかし、流動性の高い中国では、その人が持つ能力を的確に判断できるための情報が組織内に十分に蓄積されていないため、「人」基準で策定した職務内容や序列は上位者、特に日本人駐在員の主観に左右される場合が多くなる。このような上位者の主観に左右される評価結果では説明性も低く、キャリア志向が高く、そもそもよく分からない基準で評価された結果は、中国人材にとって受け入れにくいものとなる。

日本側の評価制度が中国において有効に機能しない背景の一つは、「中長期雇用」を前提とする

日本の雇用環境と、短期雇用を中心とする中国の雇用環境のそもそもの違いである。各企業で個別に求められる「能力」の判断基準は、中長期に職場をともにする中で、評価者・被評価者の間で共有され、評価結果に対し一定の説明性を保つことができる。つまり、中長期雇用という環境があってはじめて、「能力」を評価基準にすることができる。日本のような中長期雇用環境がない国においては、「能力」という評価基準は曖昧になりやすく、文脈依存的になって機能しづらくなる。

そこで中国では、「能力」よりも事業戦略や組織構造を中心に据えた「職務」「成果」の方が評価基準として親和性が高くなる。「職務」「成果」の方が基準としては説明性・納得性も高く、人の入れ替わり（特に日本人駐在員赴任・帰任）によって大きく変わるものでなく継続性もより高まる。ゆえに主観に左右されず、説明もしやすい「職務」を中国では評価基準にする場合が多くなる。経営視点においても、社員視点においても「職務」「成果」を評価基準とした方が中国において評価制度は運用しやすい。

ただし、一点注意が必要なことがある。「職務」や「成果」を基準に据えたとしても、その「職務」や「成果」を明確に定義しなければ、文脈依存的になり、その評価制度はうまく運用できない。かつて日系企業は、日本国内において「能力」から「職務」や「成果」に評価基準に切り替えようとした。しかし、うまくいかなかったと認識している人は多い。日系企業は長らく中長期雇用を前提とした「人」をベースとした「能力」を基準として組織・制度を構築し、人材開発に取り組んできた。そのため「職務」をベースとした人事制度に簡単に切り替えることができなかった。外部労働市場の成熟度合いと「職務」を基準とした内部における組織づくりは密接な関係をもつものであり、双方が未成熟な日本では、明確に「職務」とその職務に紐づくべき「成果」を定義できなかったという状況が、成果主義の導入において大きなボトルネックになった。日本人は「職務」や「成果」を明確に定義することに長けていない。海外において評価基準を「職務」や「成果」に据えたとしても、その基準そのものを文脈に依存せず明

確にしなければ、日本と同様に「職務」「成果」基準の評価制度はうまく運用できず、海外においても導入失敗という結果になる。

3 タイ・インドにおける評価基準

ここからは、視点を中国以外の国に向けてみたい。まず、東南アジアの中核国であるタイにおける評価基準に着目する。これまでの筆者がもつプロジェクト経験ならびにマーサー・タイのプロジェクト経験を基に評価基準を考えた場合、タイにおいても明確な「職務」や「成果」を基準に置いた方がよいという見解になる。中国と同様に流動性の問題があるからであり、日本人駐在員の流動性も中国と同様に存在するからである。ただし、中国との違いもある。最も大きな違いは、評価制度そのもの、あるいは評価結果と報酬の連動が動機づけにつながる度合いが相対的に小さい点であろう。筆者は、在タイ日系企業の組織の活性化を意図して成果主義的な変動賞与の導入を行おうとした際に、社員側から反対の意見が噴出し導入を断念したという経験をいくつか持っている。実際、社員の声には以下のようなものがあつた。

「現状の賞与支給金額レベルでかまわないので、なるべく個人ごとに大きな差が出ないようにしてほしい」

「現在の人間関係を損なうので、大きな格差をつけるをやめてほしい」

営業部門では明確な評価基準と「成果」に応じたメリハリのある報酬体系を求められる場合もあるが、タイにおいては、一般的に以下のような考え方が顕著である。

——職場において「人間関係」が重視されるべき

——ときに合理的な意思決定よりも「人間関係」を維持するべき

「人間関係」は、「横」の平等主義と、「縦」の階層主義による「組織の安定・維持」という意味合いがあり、この「人間関係」の安定は「働きやすい職場」として認識されており、時に金銭的なインセンティブを超える動機づけ要因となる。

上記のような背景のもと、タイにおいては「職

務」や「成果」そのものは、やはり評価基準として求められるが、「成果」の報酬への反映の度合いについては、中国に比べて短期的な反映のレバレッジをやや落とすといった対応が多い。その分、報酬への反映度合いは職位タイトルの変更といった昇格的要素の中で、中長期的に報いるという方法で社員を方向づけ、動機づけする場合がある。社会保障の整備度合い、流動性に関する中国とタイの比較については詳細な検証が必要ではあるが、中国と同様の背景構造がタイにはあり評価基準として「職務」や「成果」を求めるという点は同じであるが、結果の反映方法は中国と異なるようである。

中国と同様に発展が著しいインドではどうであろうか。

インドの労働市場の最も顕著な特徴は、中国以上に徹底した個人主義・高い流動性が挙げられる。そもそものインド社会自体が、徹底した個人主義であり、自己責任社会である点から、社員は自らの能力・スキルを高め、市場における価値向上をすべての出発点においているといっても過言ではない。

現在のインド労働市場の流動性は「3年働いてもらえれば1年得をしたと思え」と言われる様に、ほぼ2年から3年で転職を繰り返すことが通常である。そのような背景のもとでは、やはり短期的な「成果」を報酬に直接結びつけることが評価基準策定上の重要な要素となる。日系企業インド市場関係者の中で、「インドで成功する日本人管理者は、時計回りではなく、逆時計回り」と言われる所以はここにある。重要な新興国であるインドに対して、日本人管理者を第三国間で異動させる場合、インドを中心に時計の同心円を描き、タイ・インドネシアといった東南アジアからの異動者（時計回り）よりも、アメリカ・ヨーロッパからの異動者（逆時計回り）のほうが、よりマネジメント上の適合性が高いという印象を伝えている比喩である。インドにおいては、評価基準を「職務」や「成果」に置きつつ、その反映による格差を相対的に大きくすることが求められる。

4 評価基準についてまとめ

海外で求められる評価基準は、単純に国民性の問題というよりは社会環境や労働市場によって規定される、というのが筆者の見解である。社会保障の整備度合いや労働市場における流動性を踏まえると、海外、特に新興国では、「職務」や「成果」を評価基準に据える方が評価制度の運用はうまくいく場合が多いであろう。

翻って、日本においても社会保障が脆弱になり、労働市場における流動性が今以上に高まったならば、評価基準を明確な「職務」や「成果」に据えざるをえなくなることが容易に推察される。一方で、中国においても社会保障が整備されつつある。また、外資系企業を中心に活躍してきた中国人若手人材が40歳代を迎えるに伴い、中長期の安定的な雇用を求める傾向が中国でも強まってきている。安定志向が高まり流動性が低くなり、中長期の雇用環境が整った場合、「能力」がもつ意味合いの共有が容易になり、「能力」を評価基準として据えることに違和感を覚えない中国人材も増加するであろう。評価基準における「日本の中国化・中国の日本化」が起りうる。また、その予兆を感じている実務家は少なくない。

しかし、求められる評価基準は同じであっても、処遇への反映方法には国によってその親和性に違いがある。「職務」や「成果」基準における評価結果を昇給・昇格・昇進・育成等にどのように反映させるかは、国ごとの親和性を踏まえながら、どのような人材を確保・育成する必要があるのか、そして社員をどう方向づけたいのかというマネジメントの意思によって規定されることになる。

II 評価制度のマネジメントへの展開

評価制度は、組織が社員に求める成果の方向性と社員が生み出す成果の方向性を一致させるための有効なツールであり、経営インフラである。このツールをどのように活用すべきなのであろうか。当該テーマも日系企業が中国で抱えている課題を題材に考察してみたい。

中国においてここ数年でおきた大きな変化を一言で表すとしたら、やはり「世界の工場」から「世界の市場」への変化であろう。中国各省において購買力が高まり、市場が地理的に広がってきている。また、人口構造におけるボリュームゾーンの購買力も底上げされており、顧客となりうる層が深まっている。こうした市場の「広がり」と「深まり」に対応しなければ、中国市場の果実にありつくことはできない。これまでの在中國日系企業の課題は、「中国」という異文化に対応し、中国進出の目的を果たすべくオペレーションを早期に立ち上げることであった。ここで言う異文化対応のうちの1つに既述の「職務」「成果」基準への転換も含まれるであろう。

では、オペレーションを立ち上げた後、市場の「広がり」と「深まり」にどう対応するか。特に奇策を講じる必要はない。中国ビジネスにおける思考の軸を日本（日系企業）と中国の違いに対応するという異文化対応から、自社と他社の違いを踏まえて市場における競争に対応するという市場対応に転換すればよい。つまり、普通に中国で自律的に事業戦略を策定し、それを実行するということである。ただし、取り組むべき課題は高度化する。複雑化する市場に対し、自社製品をどのように導入していくか、広がる市場に対応するためにどのように販売網を構築していくか、生産量が拡大していく中、自社の目指すQCD（Quality, Cost, Delivery）を保ちながら如何に規模拡大を推進していくか、生産ラインにおいて如何に柔軟かつ迅速に変化対応していくか等、自社の強み・弱み等も踏まえながら取り組んでいく必要がある。また、これらの課題に取り組むためには意思決定にも関わる必要がある。意思決定していく過程において、自社が保有するリソースの理解、自社におけるグループダイナミクスの理解、自社のリソースを活用するために必要な勘所（根回し）の理解等も必要になってくる。

そうなる中国において必要になってくる人材は、マネジメントスキルが高いという要件や中国ビジネスに精通しているという要件が求められるだけではなく、自社の強み・弱みを理解しているという要件が求められる。

このような人材をどのように確保するか。そこで、経営インフラとしての評価制度の活用を本格化させる必要がある。

求められる人材は、オペレーションを運営する人材のみではなく、自社の強みを十分に理解し、各機能と事業戦略の間のコーディネーションを、自社の文脈のなかで実現できる人材である。この場合には、単に「職務」や「成果」という点よりも、そのような固有な役割を果たすことができる「能力」そのものを評価基準に設定すべきであろう。また、その企業が独自にもつ「ミッション」「バリュー」等の体現度も評価基準となりえる。

中国においても雇用環境の変化に伴い、中長期的雇用といった「能力」を評価基準とする前提となる環境は整いつつある。この点において、自社の発展に不可欠な自社の文脈において高い「能力」を持つ人材を確保・育成するための経営インフラとしての評価制度を活用する時期に来ている。

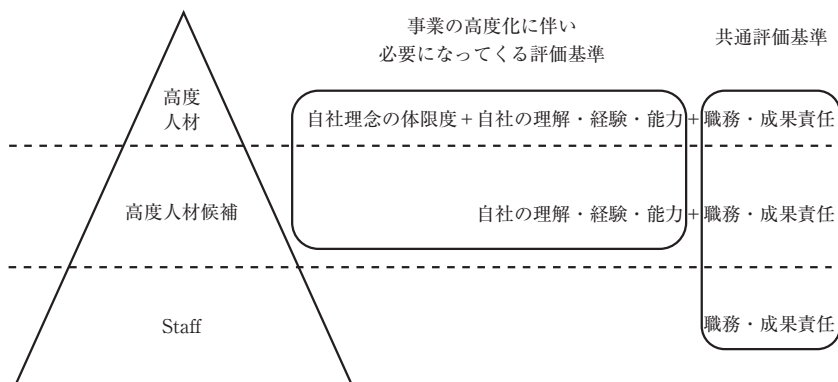
前半において述べてきた、中国では「職務」「成果」を評価基準に設定するべきという主張に矛盾しているように思われるかもしれない。ただ、筆者はやはり中国において親和性が高いのは「職務」「成果」基準であるという主張は変えているつもりはない。中国においては、依然として若年層における離職率が高い傾向があるために、「職務」「成果」基準の親和性の高さは変わらない。高度な業務は相対的に階層が高い人材が担う場合

が多いので、階層が高くなるにしたがって、「職務」「成果」基準と「能力」基準を併せ持つハイブリッド型の評価制度構築・運用が必要になってくるだろうというのが主張である。具体的なイメージは図3のようになる。

事業の方向性に応じて必要な人材の要件も変わってくる。その変化に合わせて、評価制度における基準を整合させ、評価制度を通じて処遇・育成を行い人材の確保を目指す必要がある。中国では事業環境の変化により自社の理解や経験をもつ人材が必要になってきているため、また、社会環境の変化等により中長期雇用の可能性が醸成されているためにハイブリッド型の評価制度が求められる。しかし、そのような労働市場における変化と事業の要請がないインドではどの階層においても共通して「職務」や「成果」を基準とした評価精度の方が適切かもしれない。

評価制度のマネジメントの展開とは、進出国の社会・雇用環境を洞察し、事業の方向性を踏まえながら、自社においてどのような人材が必要なるかを明確に把握し、その人材の確保に向けて社員を方向づけ、動機づけ、育成できる評価基準を設定し、その基準における評価結果を報酬制度及び人材開発施策に反映させることによって、必要な人材を確保することを指す。この取り組みを事業の変化・各国での社会・雇用環境変化に合わせてながら如何に適切かつ、迅速に行えるかが、今後の海外展開、特に変化の著しい振興国において鍵

図3 マネジメントの方向性を踏まえた上での評価基準と適用対象



出所：筆者作成

となるだろう。

- 1) マーサーによる社内分析。イメージをつかむために概算で算出している。
- 2) マーサー『中国退職金・企業年金制度調査』（2009年）。
- 3) 補足：当局による社会保障改善に関する取り組みが進んでいる。加えて、中国社会が豊かになるにつれてキャリアよりも安定を求める中国人材も散見される。すべての中国人材が

転職を繰り返す訳ではなく、年齢層によってその傾向は異なる。本稿では評価基準を考察する上で最も基本的な中国労働市場の特徴として述べている。

うちむら・こうじ マーサー（中国）日系企業支援チーム
代表。