

2012.12.3

中国風険消息＜中国関連リスク情報＞ 月刊12月号

<2012 No.9>

「中国風険消息＜中国関連リスク情報＞」は、中国に拠点をお持ちの企業の皆様にお届けするリスク情報誌です。中国における種々のリスク(火災等の事故、自然災害、法令違反、情報漏えい、労務リスク等)について、時節に応じた話題や、社会の関心が高いトピックを取り上げて解説しています。

※中国語で「風険」はリスク、「消息」は情報・ニュースの意味です。

今月のお役立ち情報：人材流出について

<概要>

日系企業の中国現地法人においては、優秀な従業員の人材流出が大きな懸念となっている。今回は当社と時事通信社が共同調査した「第1回 日本企業の中国現地法人における事業継続マネジメント(BCM)実態調査」の結果も踏まえて、人材流出へのリスク対策状況などを解説する。

<ここがポイント！>

・人材流出の懸念

中国の日系企業現地法人における事業継続上の大きな懸念の一つが、従業員の人材流出である。当社と時事通信社が共同でおこなった「第1回 日本企業の中国現地法人における事業継続マネジメント(BCM)実態調査」(調査期間：2012年1月～4月、回答社数：386社)によると、回答企業の23.3%が、過去に(事業へ)大きな影響を受けた事象として「人材流出」を挙げた。また、事業継続上関心がある事象としても「人材流出」(40.9%)は「労働争議」(42%)に続いて第2位となっている(図1を参照)。

一般的に考えれば、小規模な会社は大規模な会社に比べて、人材流出の影響をより受けやすいと思われる。しかしながら同調査の結果では、従業員数の多寡による傾向の違いは見られなかった。過去に人材流出で影響を受けた企業は、従業員50人未満の会社では20.7%に対して、従業員1,000人以上の会社では26.7%との結果を得た。それぞれ、事業内容やキーとなる人材が何であるかは異なるであろうが、日系企業の現地法人では規模の大小によらず、どこも人材流出に頭を悩ませている状況が推察される(図2を参照)。

本稿のテーマとは若干離れるが、過去に「労働争議」で事業への影響を受けた企業については、従業員数の違いにより明確な差が見られた。従業員50人未満(約10%)、50～299人(20%)、300～999人(約17%)、1,000人以上(約47%)となり、従業員が多いほど労働争議で事業への影響を受けた経験も多く、相関する結果となった。

図1：過去に大きな影響を受けた事象と事業継続上関心のある事象

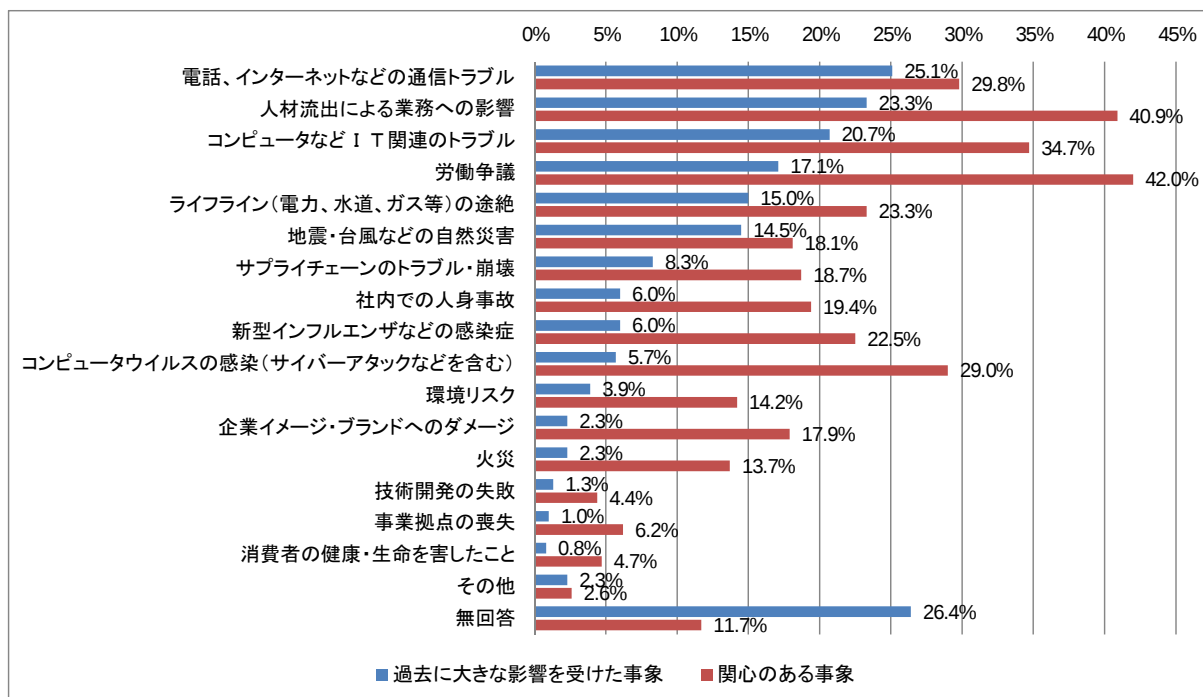
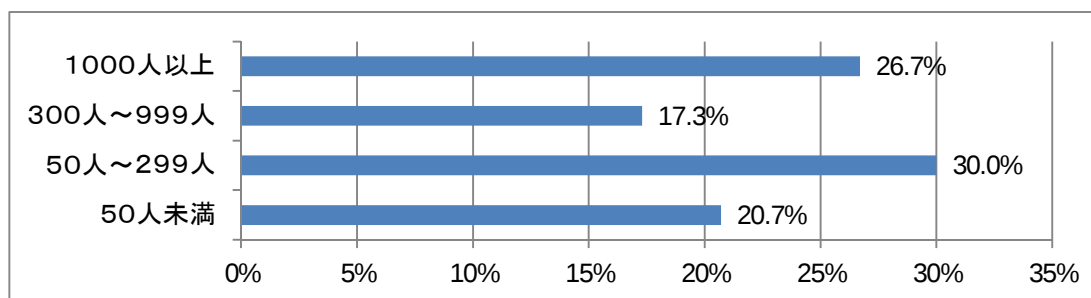


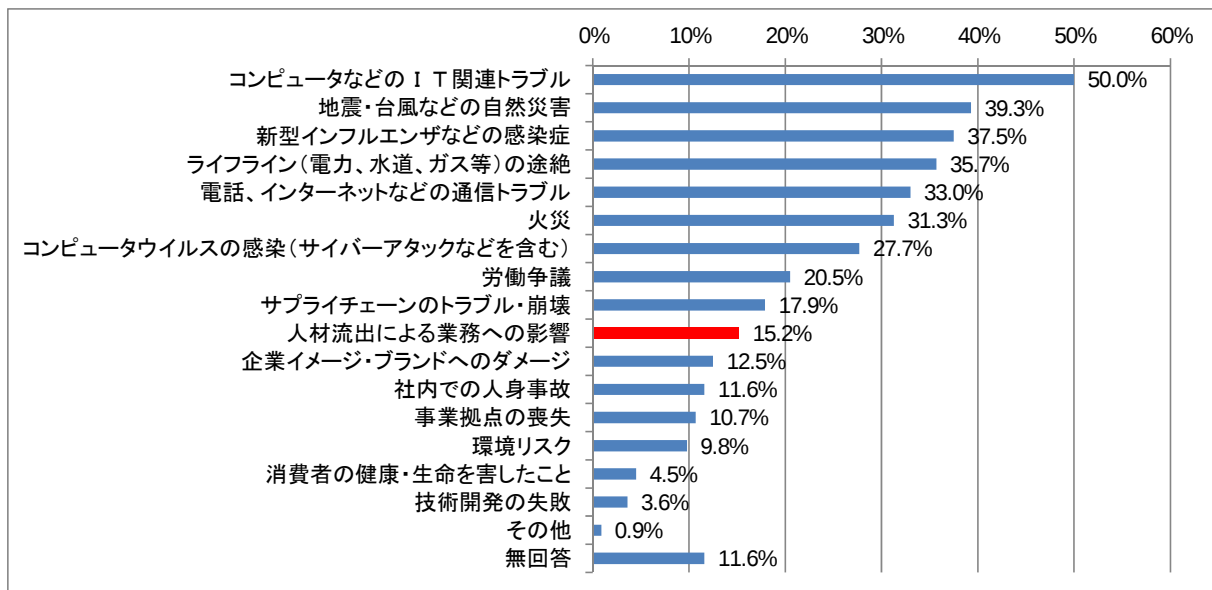
図2：人材流出により業務に大きな影響を受けた企業（従業員数別）



・人材流出への対策状況

では、人材流出対策を講じている企業はどの程度存在するのだろうか。前述の調査によれば、BCPを策定していると回答した企業の中で、人材流出を想定した対策をおこなっているとした企業の割合は15.2%である（図3を参照）。そもそも、どのような事象を対象とするかに関わらず、「BCPを策定している（11.1%）」「策定中（7.0%）」「策定の計画がある（10.9%）」という企業の合計は、全体の回答の約3割にとどまっている。これらを掛け合わせてみると、人材流出対策を想定したBCPの策定は、（BCPを策定する計画がない企業を含めた）アンケート回答企業全体の4.4%を占めるにすぎない。

図3：BCPで対象としている事象（既存・策定中・計画中のBCPを含む）



・人材流出への対策とは？

人材流出対策を考える上では、当然ながら事前の予防策が不可欠となる。給与や昇進などを含めた人事制度、福利厚生など、従業員のモチベーションを高める（あるいは低下させない）人事戦略の立案・実行が不可欠であろう。しかし、単に「流出防止」を目的として検討するだけでは不十分である。この人事戦略立案の前提として、この会社を将来どのような会社にしていくのかというビジョンが必要であり、会社の長期的な展望や魅力が従業員に理解されなければ、いずれは給与の多寡のみで転職を判断されてしまうこととなる。

さて、前述の調査はあくまでBCPに関するものであり、経営戦略や人事戦略について確認をおこなったものではない。議論をリスク対策に限定して、BCP的な観点で人材流出対策を考えてみたい。

BCPとしての考え方は、人材をひとつの「リソース」として捉え、もしキーパーソン（＝業務上不可欠なリソース）が不在（退職や長期休業などを含む）となった場合に業務を継続できるか、という観点で分析や対策をおこなうこととなる。

例えば、10名いる営業スタッフのうち1名が不在となった場合、営業力は低下するであろうが、すぐに業務が停止するわけではない（もちろん、大量退職が生じれば大きな影響が生じることとなる）。一方、難易度の高い業務や社内外の各種調整ネゴシエーションなど、特定のスタッフにしかできない業務がある場合、そのスタッフが同業他社への引き抜きなどで退職すると、瞬く間に業務が停止したり各種調整が紛糾したりと、企業運営上、大きな支障が生じる。会社にとっては両名とも大事な人材ではあるが、会社運営へのインパクトという点で見ると、どちらを優先して対策すべきかは明白である。

このように、BCPによるアプローチではまずはボトルネックの特定からはじめる。この場合、各部署の重要な業務において他者では代替できない人材がいるか、その人材が属人的におこなっている業務はないか確認する。属人的におこなわれている業務がある場合は、他の人員でも担当できるように教育し、キーパーソンが不在の場合でも代替できるようにしておく。つまり、特定の人員に依存するのではなく、組織として業務遂行できるようにしておくという、組織を基礎とする体制づ

くりが不可欠となる。多くの部署では、特定のスタッフにしかできない業務や社内外の各種調整など「人」に依存するオペレーションが多く存在する。これらのオペレーションをこなすことができる人材を複数育てることが重要である。

これまでは属人的であった業務を複数の人員で対応できるようになれば、優秀なキーパーソンを別のより重要な任務に就かせることも可能となるであろう。まずは、どの業務が属人化していて、何から手を付けるべきなのか、対象を絞り込んで、できるところから対応を開始していただきたい。

以上、BCP 的な観点で人材流出対策を概説したが、やはり並行して、長期的な視点で優秀な人材が流失しにくい社内環境を整備することが不可欠である。優秀な人材が、安心して働ける環境づくり、そして5年後、10年後、もっと先の未来において、この会社でずっと働きたいと思える会社のビジョン、目標策定、またそれを支える人事制度や福利厚生制度の充実等、取り組むべき課題はたくさんある。

よく欧米系企業との比較において、日系企業は「現地化」が進んでいないという声を耳にする。日系企業では、日本本社から派遣された駐在員が経営の中枢を占め、重要方針の多くは日本本社主導で決定されるため、現地に与えられた意思決定・判断の裁量権が非常に小さい、というものである。中国ビジネスにおいて「現地化」が不可欠であるならば、現地スタッフとビジョンや目標を共有し、優秀な人材が働き続けたいと思えるよう、現地に根ざした体制づくりを続けなければならない。

このように、人材流出リスクへの対策としては、経営的視点（優秀な人材が流出しにくい社内環境整備）とBCP 的視点（もしもの人材流出に備えた業務レベルの属人性解消）の双方の対策をバランスよく施すことが重要なポイントとなることを是非ご理解いただきたい。

リスク関連ニュース一覧（2012年10～11月）

【反日デモ等による影響】

- 9月の日系自動車メーカーの販売台数が激減
中国の自動車工業協会の発表によると、9月の日系自動車メーカーの新車販売台数は前月比29.5%減。前年同期比では40.8%減となった。他国メーカーの前月比は、ドイツ系0.1%減、米国系12.1%増、韓国系15.3%増、フランス系32%増だった。
(10月16日 サーチナ)
- 10月の日系車シェア、過去最低の7.6%
中国の自動車工業協会の発表によると、10月の日系乗用車販売シェアは7.6%となり、同協会の統計開始以来、初めて10%台を割り込んだ。前月比では4.6%減、前年同期比12.3%減となった。
(11月11日 サーチナ)

【製品安全】

- 偽ブランドのテレビが爆発
福建省の家庭で、購入して5日目のテレビが爆発。被害のあった所有者は有名ブランドのテレビを購入したつもりだったが、「偽商品」と判明。テレビは家電販売店にて300円の格安価格で購

入したものだった。
(11月15日 サーチナ)

○ 湯沸かし器が爆発

広東省広州市内、家庭用ガス湯沸かし器が爆発。事故翌日に訪問した当該メーカーの技術担当者は、「何年も使ったガス湯沸かし器の爆発は正常なこと」であり修理や賠償はしないと説明した。その後、メディアに報道されるとメーカー側は、説明が不適切で誤解が生じた、と弁明した。
(10月22日 サーチナ)

【事件・事故】

○ 工場から有毒ガスが漏出

湖北省の工場で、有毒ガス（アンモニア）が大量に漏れる事故が発生。当時、敷地内の寮にいた従業員など約2,000人が避難した。479人が治療を受け、うち3名は重症となった。
(10月24日 サーチナ)

○ 路線バスが爆発

浙江省杭州市内で走行中の路線バスが炎上し爆発。乗客乗務員全員が脱出した7、8分後には、車体全体が火に包まれた。
(11月9日 サーチナ)

○ 杭州の花火大会で爆発事故

浙江省杭州市の西湖国際花火大会において、打ち上げた花火が観客席に入り爆発し、35人が負傷した。
(10月14日 Record China)

○ 河北省の長城で大雪、日本人4人遭難

河北省張家口市にある万里の長城跡で、日本人観光客4人と現地ガイド1人、合わせて5人が遭難。3人が死亡し、2人が救出された。当時は河北省で大雪警報が発令されていた。
(11月15日 サーチナ 他)

【情報セキュリティ／IT】

○ モバイル通信機器利用者の4割で情報流出

中国青年報社会調査センターなどの調査によると、携帯電話などのモバイル通信機器利用者のうち、個人情報を出した経験を持つ人は41.7%にのぼるとの結果が出た。本調査の回答者は9割以上が1980年以降の生まれの若者であり、9割以上はゲームやチャットなどのアプリケーションをダウンロードしていると回答した。
(11月6日 サーチナ)

【知的財産権】

○ 仏高級ブランドが商標権侵害で店舗を告訴

フランスの高級ブランドが、商標権侵害および不正競争を理由に、中国の店舗を訴えた。この店舗では、同仏ブランドのロゴが付いた紛らわしい商品を販売したり、陳列にロゴを無断利用するなどしていた。仏ブランド側は何度か警告したが改善されず、今回の訴訟に至った。
(11月3日 毎日中国経済)

○ 著作権法の改正に向け準備

中国之声「全国新聞聯播（全国ニュース）」によると、新聞出版総署署長の柳斌傑氏は、「著作権法の改正準備を進めており、将来的に海賊版ディスクに対する処罰が大幅に強化される」と説明。法律改正により著作権保護の強化、デジタル出版権保護の強化を目指すとしている。

（11月13日 毎日中国経済）

執筆：インターリスク総研 コンサルティング第2部
上席コンサルタント 對間 裕之（たいま ひろゆき）

株式会社インターリスク総研は、MS&AD インシュアランスグループに属する、リスクマネジメントに関する調査研究およびコンサルティングを行う専門会社です。中国進出企業さま向けのコンサルティング・セミナー等についてのお問い合わせ・お申込み等は、下記の弊社お問い合わせ先、または、お近くの三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保の各社営業担当までお気軽にお寄せ下さい。

お問い合わせ先

（株）インターリスク総研 コンサルティング第二部

TEL:03-5296-8918 <http://www.irric.co.jp/>

瑛得管理諮詢（上海）は、中国 上海に設立されたMS & ADインシュアランスグループに属するリスクマネジメント会社であり、お客様の工場・倉庫等へのリスク調査や、BCP策定等の各種リスクコンサルティングサービスを提供させて頂いております。お問い合わせ・お申し込み等は、下記の弊社お問い合わせ先までお気軽にお寄せ下さい。

お問い合わせ先

瑛得管理諮詢（上海）有限公司（日本語表記：インターリスク上海）

上海市浦東新区陸家嘴環路1000号 恒生銀行大廈14楼23室

TEL:+86-(0)21-6841-0611（代表）

本誌は、マスコミ報道など公開されている情報に基づいて作成しております。

また、本誌は、読者の方々および読者の方々が所属する組織のリスクマネジメントの取組みに役立てていただくことを目的としたものであり、事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。

不許複製／Copyright 株式会社インターリスク総研 2012