

「五月病」克服が 中国現地法人 成功の鍵



ファーイースト・パートナーズ株式会社
代表取締役
朱 偉徳 Weide Zhu

「中国の現地従業員がなかなか定着しない」。「中国の現地従業員は、すぐにやめてしまうがどうしたものか？」こんな悩みを抱える日本の中国現地法人は多いのではないのでしょうか。特に、3月から5月にかけて離職・転職者が多くなる傾向にあります。

今、中国で「五月病」が問題になっています。そして中国での成功を考える日本企業にとって、五月病の克服が鍵となるのです。それがどういうことなのか、ご説明いたします。

一方、3月から5月にかけて離職・転職が多いのは中間管理職層です。上海市の日系企業で働く中間管理職を対象とした調査を見ると、サービス業は3月に転職者が急増し、ピークの5月には2月の約3倍の83人にまで跳ね上がります。メーカーでも4月に急増し、ピークの5月には2月の3倍弱の88人と同様の傾向にあることが分かります(図表1)。これが中国の五月病の現状です。

●原因は日本の中国現地法人？

離職する中間管理職に話を聞いてみると、「自分は必要とされていないのではないか?」「(日本の現地法人の上司から)相手にされていないのではないか?」という不安や不満を感じていることが多いようです。

そこには、日本の現地法人のトップと現地で採用された部下とのコミュニケーション不全、あるいは現地で採用された従業員の会社内での人間関係構築術に対する日本企業側の無理解という現実が存在しています。

こうした五月病の原因として、双方の関係に齟齬が生じている背景には、日本の現地法人のマネジメ

1 中国の「五月病」

●中間管理職に多い「五月病」

中国の五月病は日本とはやや事情が異なります。ファーイースト・パートナーズでは人材紹介サービスを行っていますが、例年3月から5月にかけて相談件数が増える傾向があります。つまり、この時期の離職・転職が多いということです。

中国では「春節」(旧暦の正月)後に生産ラインで働く従業員の離職が目立つことはよく知られています。

ント手法に問題があることを理解する必要があるのです。

以下、この点について見てみましょう。

2 日本の現地法人トップの流動性の高さ

●日本の縦型意思決定

問題の背景にあるのは日本の現地法人のトップの流動性の高さです。日本企業では、トップが数年で交代するケースが多いのですが、日本から派遣されている部下の場合はこれでも問題はありません。会社の重要な意思決定は部下から上司へと段階を経て縦になされるので、たとえトップが変わっても、トップ間での書類等の引継ぎさえしっかりしていれば部下とのコミュニケーションに問題が生じることはないからです。したがって、日本から派遣されている従業員は「五月病」にはなりにくいのです。

●中国の「越級」型意思決定

一方、現地で採用された従業員は、直接の上司(という階級)を飛び越えてトップ(総経理)に直接掛け

合う「越級」と言われる方法で関係構築を図るのが一般的です。このため、同僚の間では情報共有が不足しがちになる傾向もあります。したがって、そうした管理職にとっては、日本の現地法人のトップがローテーションで頻繁に変わってしまうことは、苦勞して関係を築いた相手が次々に変わってしまうこととなります。このため、トップがこうした特性を理解できずに接すると、自分が相手にされなくなったと解釈してしまうのです。

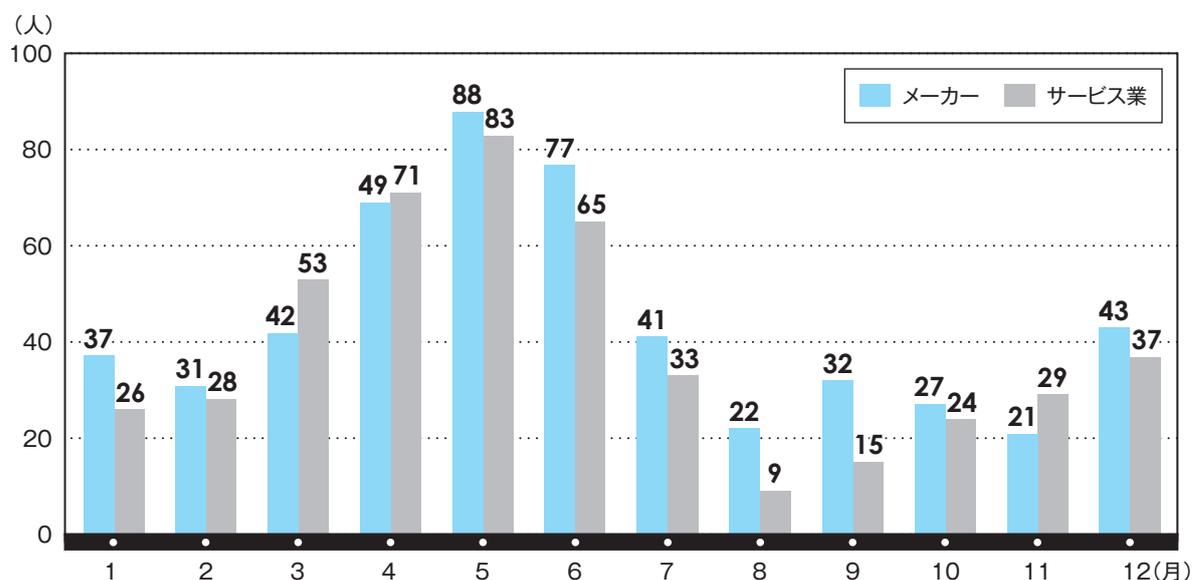
重要なのは、中国の五月病は日本からの駐在員の交代直後の時期にちょうど重なることです。日本の現地法人のトップの交代で、現地採用された管理職は関係の再構築を迫られる一方、トップはそのことに理解がない。こうした事態が五月病の引き金になっていると考えられるのです。

3 「引継ぎ」の徹底が大事

①成功企業はトップを変えない

サムスンや現代等の韓国企業は中国でも成功しています。また日本企業でも大手空調機メーカー等、

図表1 日系企業の中間管理職の月別転職数(上海市)



(出典) ファーイー・パートナーズ(上海)の転職登録者から(2011年度)

中国で成功している企業もあります。こうした成功企業の共通点は、現地法人のトップが10年以上異動しないことです。現地で採用された管理職の「越級」型意思決定を活かし、社内関係構築術の現地化に成功しているといえるでしょう。

②関係の引継ぎに時間をかける

日本の現地法人にアドバイスしたいのは、駐在員

をローテーションさせるのであれば、「越級」型関係構築術をしっかり「引継ぎ」するべきだということです。トップ間の書類の引継ぎはもちろんですが、現地で採用された管理職とトップとの関係を、少なくとも2、3カ月の時間を割いてしっかりと引継ぐことが、離職・転職——五月病を防止し、中国現地で成功する鍵になるということです。