



世民律師事務所 SHIMIN LAW OFFICES

中国企業にみる人材獲得・育成の決意

某中国企業が来年の新卒採用数を 8,000 人に拡大

一、はじめに

最近中国のインターネットでは、中国の某通信機器大手企業の従業員向けサイトに公開された同社責任者による講話の内容が大きな話題を集めました。講話は 2020 年 10 月 27 日に同社の最高責任者が「人材が肝心、面接が最重要」と題して、同社の研究開発職の新卒採用者座談会の場で語った内容です。その中に登場する「来年の新卒採用数を 8,000 人まで拡大する」という発言は、目下続く米中摩擦の背景とも相まって、中国国内で人々の注目を集め、中国の各種インターネットニュース等を通じて広く報道されました。

通信機器は 5G が近年世界的に注目されていることから、米中摩擦の影響を受ける分野の一つあり、同分野の代表格ともいえる同社の動向は中国のみならず、今や世界中から注目を浴びています。しかしながら、講話全体に目を通すと、新卒採用数の拡大はメッセージの一つに過ぎず、むしろ本稿に後述するキーワードの観点から同社は自身の目指す方向性を伝えようとしていると言えます。

猛烈な逆風下にある中国の企業がどのように考え、どのように行動をしようとするか、また行動の背後にあるロジックが何かを理解するのは、厳しい環境下で事業活動に取り組む日系企業にも多くの示唆を与えると考えられます。

本稿では、同社の行動背景を理解する一助として、講話の内容を紹介します。

二、講話の要旨

講話では「人材」と「面接」というキーワードを挙げ、同社の考えを示しました。講話の要旨は次のとおりです。

1. 2021-2022 年は生存を求め、発展戦略の難関攻略を図るのが最も困難な 2 年である。果敢に国内・国外の人材を吸収し、格式にとらわれず人材を投入する必要がある。先端に戦略の重要点を置く必要があり、通常の研究開発予算を維持するだけでなく、数十億米ドルを追加して難関攻略の経費として投入する。戦略の構造という点では、自社に「新しい流れ」を呼び込み、その血管に青春の熱き血潮を行き渡らせる必要がある。来年の新卒採用数は 8,000 人まで拡大するが、迎え入れるのは優秀な人材でなければならない。
2. どのように真の人材を見分けるか、面接が極めて重要である。面接官の選考と面接過程

を重視し、3年の時間をかけて先進的な面接水準に達しなければならない。「23年間『疎まれた』数学の天才、疲労で亡くなってはじめて彼の価値を知る」という投稿を学ばなければならず、陸家羲【1】のような人材はたくさんおり、我々は自分たちの会社でこのような人材をどうしたら生み出すことができるかを考えなければならない。

同社が公開する講話内容の全文について、弊所で翻訳した参考の日本語訳は以下のとおりです。

三、講話の内容

人材が肝心、面接が最重要

—研究開発職新卒採用座談会における任総裁の講話

2020年10月27日

一、2021-2022年は生存を求め、発展戦略の難関攻略を図るのが最も困難な2年である。会社が焦点を当てている業務分野では、戦う上で強大なチームが必要である。十分なレベルの兵力があってこそ兵力の優勢を集中させて「殲滅戦」に勝利することができる。果敢に国内・国外の人材を吸収し、格式にとらわれず人材を投入する必要がある。我々には天下の英才を受け入れ、その創造性と才能を発揮させるための十分な資金と十分な空間がある。

生存を求めると、成長を図るかいずれにしろ、人材が最も肝心である。2021-2022年は我々の重要な戦略的難関攻略年であり、戦略の重点を先端に置く。通常の研究開発予算を維持するだけでなく、数十億米ドルの難関攻略経費の投入をさらに増やす。戦略構造から見て、我々は「新しい流れ」を呼び込み、青春の熱き血潮が我々の血管に流れるようにする必要がある。来年の新卒採用数は少なくとも8,000人まで拡大するが、迎え入れるのは、必ず優秀な人でなければならない。

第一に、ヒューマンリソース部は戦略部門と未来の人材需要と人材配置を検討し、人材配置とチーム構成管理の戦略性を高める必要がある。これは一部に過ぎず、最も重要な部分ではない。各部門にこれほど大きな戦略的洞察力はなく、大量の時間をかけて部門の要望をリサーチする必要はない。会社が焦点を当てている分野で、国内、国外に相応しい人材がいれば、まずは引き入れる。人員の定数や配置の制限は受けないようにする。そこで、最も重要なのは面接をしっかりとやることである。採用した人材が重要な成果を出した場合、表彰するときは「伯樂」を含めて一緒に表彰しなければならない。

第二に、人材の供給ルートを重視する。業界の大物、優秀な学校の学長、世界大会の主席等と交流し、優秀な人材の発掘源を拡大する。これを重点中の重点としなければならない。現在分散している自然循環の対外技術交流、対外技術協力、合同ラボを人材募集・獲得などの一環と連動させる。優秀な人材を発見した人が推薦し、優秀な人材をもっと早く我々の戦闘序列に加え、技術協力と人材協力を循環させる。人材採用考課モデルを刷新する。協力の中ですでに際立った貢献がある場合、面接のステップを経る必要はない。面接は、面接者の

¹ 中国の現代数学家。数学の組合せ理論の分野にて重大な業績を残す。学業を途中で諦めなければならない不遇の環境に育つも余暇の際に触れた数学に没頭、「カークマンの女子学生 (Kirkman's Schoolgirl Problem)」の難問に挑む等、中国国内で先進的な数学研究を行う。しかし、周囲にその才能が中々認められず苦難の時代を過ごす。晩年に国際的に有名な学術誌に論文を発表。死後にその業績が広く周囲に認められた。

長所を発見し、その長所に沿って深く相手を理解することである。面接者に20分で自分を語らせるのは、即ち自分の水準を論文のように詳しく述べさせてから、その長所について質問することである。ピントが外れた方向から面接者を考察したり、威圧したりしないようくれぐれも肝に銘じておくこと。

第三に、海外の博士やソフトウェア人材の引き入れに注目し、洞察力のある若者を見出すことに長ける。海外のソフトウェアの教育方法は国内とは異なり、我々はアーキテクチャの面からソフトウェア・エンジニアリングを最適化する必要がある。我々の仕事は既に最先端に近づいている。リーダーこそ洞察力を備えていなければならない。現状のチャンスを掴み、留学生の入社をしっかりと行う。外国籍の学生は国内や海外の研究所に入所することができ、特に東欧国籍の学生グループのグローバルな成長と発掘に注目しなければならない。外国籍の博士を中国に招いてポスドクにすることができる。外国人学生は世界の各人種、各国の各民族を含む。

第四に、外国において革新的技術がなく、トップレベルでもない人材だが、専攻分野に対して深い理解力がある場合も、我々にとっては、必要な人材である。「メス」のように深い理解力をもって我々の大きな戦い【2】に加わってほしい。

二、どのように真の人材を見分けるか、面接が極めて重要である。我々は面接官の選考と面接過程を重視し、3年の時間をかけて先進的な面接水準に達しなければならない。

人材が最も肝心であり、面接は最も重要である。あなた達は書類の中で去年をベースにどのように面接水準を改善するか強調する必要がある。皆思想を解き放ち、杓子定規的基準で面接を制約してはいけない。3年の時間をかけて、我々の面接が先進的な水準に達することを希望する。去年はすでに少しやったので、今年は去年よりも更に良くしなければならない。

第一に、開かれた思考と戦略的洞察力を備えた人を面接官に選ばなければならない。その人の出身や現在の職務にはこだわらない。面接官は人材を見分ける上で樹木を築く心構えが必要である。面接官は誰が見込みある苗木か見て分からなければ、どうして優秀な人材を見分けることができるだろうか。面接官の選択では、年度・半期の業績を重要視し過ぎてはいけない。技術力と人材識別能力を総合的に考慮してこそ、異才は異才を見分け、引き付けることができる。今年は去年より面接官の基準や割合を更に上げることができる。面接官には責任感と積極性もなければならず、面接官の面接成績はその業績考課の一部として、また昇進や専任委員会の職務のための資格と経歴の支えとしても機能しなければならない。

第二に、面接は単純に各部署内で独占してはならない。面接官に能力があるなら、より多くの応募者を面接させることだ。たとえ応募者がその面接官の部門に相応しくなくても、社内共有のニーズの中に置いておくことができる。面接は必ずしも自社の専門家だけでなく、費用を支払って外部の専門家に面接してもらうのも良い。

第三に、研修部はコンピュータによる試験プラットフォームの確立に力を入れ、各業務部は試験問題の水準を向上させ、ヒューマンリソース部はツールを十分に活用して一次試験を行う。一次試験を通過しなかった個々の人員について、面接をしたい場合はそれも良い。

² 世民注：原文は「…可以拿着“手术刀”来参加我们“杀猪”的战斗…」。中国では農村を中心に祝い事など大きな出来事の際に「杀猪（豚を屠る）」習慣があり、発言者は同社が直面する人材獲得という大きな壁（戦い）を「杀猪」という発言を通じて表現したと推察。

ヒューマンリソース部は全員が「23年間『疎まれた』数学の天才、疲労で亡くなってはじめて彼の価値を知る」という投稿を学ばなければならない。陸家羲のような人材はたくさんおり、我々は自分たちの会社でこのような人材をどうしたら生み出すことができるかを考えなければならない。人材によっては能力の潜伏期間があり、短期間で役割を発揮できないかもしれない。我々はその人材に能力があるかどうかを観察する必要がある。最も典型的なのはアイゼンハワーである。彼は陸軍士官学校ウェストポイントの試験の成績が良くなく、戦争中に功績があったため淘汰されなかった。その後の25年間は中佐にまでしか昇進できなかったが、第二次世界大戦では僅か4年で5つ星の元帥に昇進した。

本資料の内容について疑問点がございましたら、info@shiminlaw.com までご連絡ください。

本資料の著作権は世民法律事務所（以下「世民」といいます。）に属するものであり、本資料を無断で引用、変更、転写又は複製することは固くお断りいたします。

本資料は、中国法令の意味を理解するための参考として供する目的にのみ作成されたものであり、中国法令そのものに対する解釈、説明又は解説等を含むものではありません。