

2018年3月28日

「LT会」会報第18-2号（総177号）

上海LTコンサルティンググループ

2018年人材流動傾向

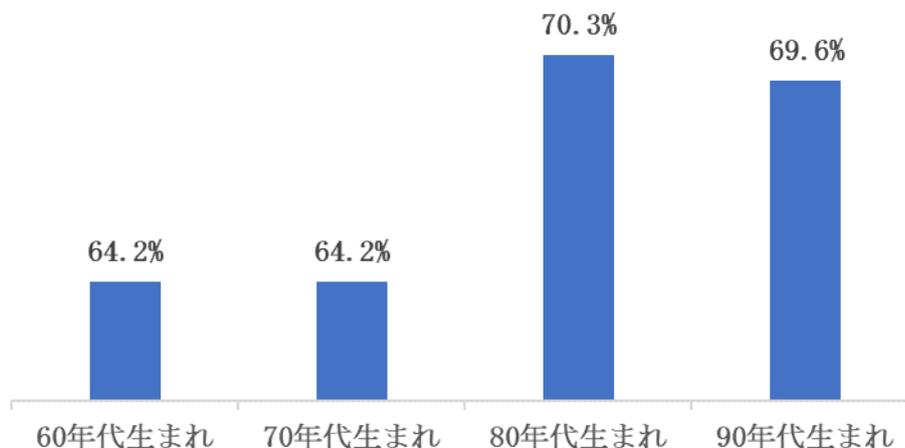
毎年春節が終わって3月に入ると、転職の盛んな季節が到来し、業界間の人材流動傾向が顕著になる。職場の交流サイトLinkedInから出た最新の『中国転職報告』によると、中国のサラリーマンの平均的な転職の頻度は一層加速してきており、平均勤続年数は2014-2015年の34ヶ月から徐々に減っており、2017-2018年は22ヶ月になった。また、中国の有名な人材募集サイト「智联招聘」から出た最新の『2018年春季ホワイトカラー転職指数調査研究報告』にも最近では7割近いホワイトカラーが転職しており、半数以上が3年未満で転職しているとのことだ。

これらのデータは中国の転職がますます活発で開放的になっていることを顕している。ただ、同時に企業の人材募集にも新しいチャレンジとなる——人材を引き止めるのが難しくなり、募集に関わる業務量が激増する等だ。人材の流動傾向、原因等を分析することによって、企業は速やかに自身の人材戦略を調整し、熾烈な人材争奪戦で先手をとることができる。

1、80年代生まれ、90年代生まれ世代など企業の「中堅人材」が転職主力軍

智联招聘の調査結果によれば、転職者の中では80年代と90年代生まれ世代の転職活動割合が最も高く、それぞれ70.3%と69.6%であり、60年代生まれ世代の転職行動が最も低く64.2%だった。通常、新入社員の若い人たちは自分の位置づけを模索中であり、安定性が低い。心身バランスと目標の変動が大きい時期であり、加えて職業人として急速な上昇期にある若者は、転職によって昇進や昇給の機会を得ようとするため、動きが活発になる。60年代と70年代生まれ世代の転職行動率は去年より小さく、この年代の人々はより安定を求めていることがわかる。

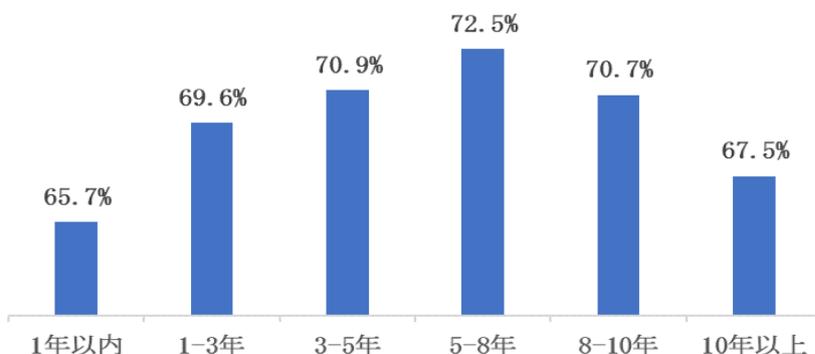
2018年春季年齢層別ホワイトカラーの転職実際行動率



出典：智联招聘（www.zhaopin.com）

勤続年数からみると、勤続 5-8 年の人の転職活動率が最も高く、72.5%もある。この時期のサラリーマンは既に十分な経験を持ち、落ち着いており明確なジョブプランがある。所属企業で行き詰った時、或いは外部でより自己実現できる機会を見つけた時、より転職を選択する傾向にある。

2018 春季勤続年数別ホワイトカラー転職の実際行動割合



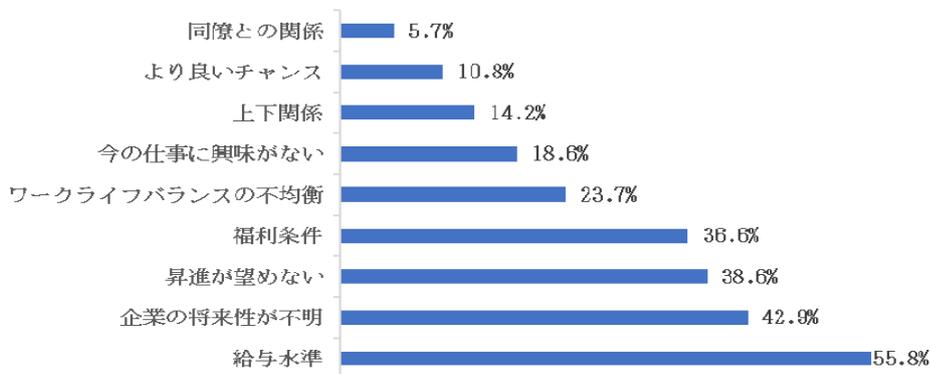
出典：智聯招聘 (www.zhaopin.com)

上記データから見ると、企業内の経験豊富で強力な「中堅社員」の転職リスクが最も高く、これらの社員は通常企業の大黒柱であり、一旦流出すると、企業の損失も最も大きいものだ。そのため、企業は人件費の配分に際し、適宜これら中堅社員に対して手厚く配分することが非常に重要なことである。

2、転職で最も重視するのは報酬！

智聯招聘の報告によると、ホワイトカラーが転職を決めた理由のうち、最も多いのは給与水準で、55.8%のホワイトカラーが今の報酬に不満足であることがわかる。また、企業の将来性が不明、昇進が望めない、福利条件の三つの要因もホワイトカラーが転職する主因を構成しており、それぞれ42.9%、38.6%、36.6%の回答者がこれらの要因を選んでいる。それに比べ、ワークライフバランスの欠如（仕事が忙しすぎる）や仕事への興味及び人間関係（上下関係、同僚との関係）等の要因が転職に与える影響は、報酬待遇、昇進及び将来性に比べ遥かに及ばない。以上のことから、最近の転職希望者は概ね現実的であることがわかる。

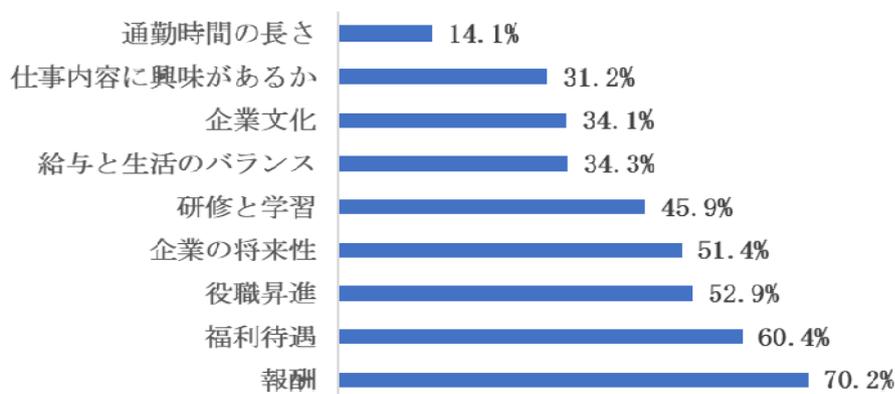
2018年春季ホワイトカラー転職理由



出典：智聯招聘 (www.zhaopin.com)

対象となる仕事について、ホワイトカラーを引き込む要素も報酬と福利が首位であり、その次が企業の将来性である。そのためなら、労働時間や仕事への興味及び通勤時間を犠牲にしてもよいと考えている。

2018年春季ホワイトカラー転職で最重視する順位



出典：智联招聘 (www.zhaopin.com)

これらのことから、中国のサラリーマンにとって、報酬待遇、社員福利及び昇進の希望がその去就を決定する重要な要因であることがわかる。

そこで弊社は以下の項目を皆様に提案したい。

1. 先ず自社の給与福利体系や社員のキャリアプラン制度の現状を分析し、現行制度が社員のニーズや期待に沿うものかどうか把握し、問題を速やかに発見解決し、有能な人材を引き止められるようにする。
2. 同業の平均水準でのみ給与を調整するのではなく、能力に応じて配分される合理的な給与体系を作る。もし能力に応じて効果的に報酬を配分できないと、却って能力のある社員のモチベーションを下げ、有能な社員の転職率が上昇する。
3. 福利体系を作る。例えば運転免許を持つ中国人は2017年3.6億人に達しているが自家用車の保有率はまだ低い。企業は社員の等級に応じて社用車（会社が購入又はリース）を通勤・週末などに無償貸与させるなど工夫をする。中堅幹部の福利条件や仕事へのモチベーションを高め、同時に個人所得税や社会保険料の負担を軽減することができる。
4. 社員研修への投資を増やし、体系的な研修制度を作り、外部の専門機関を導入するなどし、研修に参加した社員と拘束期間契約を交わし、転職率を下げる。
5. 内部統制を強化し、社内の不正行為を正すことにより、真面目に一生懸命働く人材を引き止める。
6. 親会社から派遣されている駐在員の報酬は海外手当等が加算され、実際の収入が現地社員より遥かに高い。給与報酬の見えない化を図るとともに駐在員の規律を正し、現地社員の良い手本となる人材を派遣する。

以上