

ご挨拶

5月の三連休も終わり、上海では日に日に夏へと近づいております。皆様いかがおすごでしょうか？

普段「たくさん人件費コストを掛けているのに、従業員がぜんぜん満足理解してくれない。」と悩むお客様の声を多く聞きます。それに対して、最近世界最大規模の人事コンサルティング企業の一つである「エーオンヒューイット (AON Hewitt Singapore)」から、「報酬制度における企業努力を如何に従業員へ伝えるべきか? (英文本文: Success in Rewards Communication)」というレポートを発表されました。英語と中国語版しかないので、今回の「AQUA Mirai通信」では、それを皆様に紹介させていただきたいと思います。

今回のレポートでは、アジア7か国（オーストラリア、中国、インド、香港、マレーシア、シンガポール、タイ）の全604社からリサーチされており、我々のレポートでは中国（306社）のデータ分析を簡単にまとめて、皆様のご参考になれば幸いです。

調査対象と今回のテーマ

調査対象企業数	内資企業	外資企業	合弁企業
306社	7%	76%	17%
企業規模100名未満	100-500名	500-1000名	1000名以上
7%	27%	19%	47%

今回のレポートでは、企業から与えられるすべてのモノ（給与だけでなく、研修なども含む）を総合的な報酬ととらえ、現行制度に従業員が満足しているか？どのような報酬が受け入れられるのか？などに焦点を充てています。

現況、どの様に報酬制度を従業員へ伝えていますか？

一般的に3つのアプローチ方法が考えられます。3つのアプローチとは...

- ① **Very Open Communication** : 報酬制度について十分コミュニケーションがとられ、マネージャーと従業員が報酬制度の意義や精神などを十分に理解している。
- ② **General Information** : 総合的報酬制度の一般情報を提供。たとえば従業員は人事評価制度に基づいて給与は決定しているという事は知っているが、どのように人事制度が成り立っているのかは分からない状況。
- ③ **Need-to-Know Only** : 報酬制度は存在については詳しく知らない状況。争議などを防ぐために総合的な報酬制度を制定しているが、必要最低限の事しか従業員には伝えない方法。

中国では、

アプローチ方法	Very Open Comm.	General Inf.	Need-to-Know
現状	10%	51%	39%
企業の理想	52%	42%	6%

調査対象企業の 39%が「Need-to-Know」方法をとっており、7カ国中最も多い数字です。しかし、52%の企業が Very Open Comm. を目標としています。

どのような報酬が中国では望まれると思いますか？

「基本給」や「賞与」、「一般的な福利厚生」「インセンティブ」、「年金」、「長期労働賞与」、「手当」などの金銭的な報酬が挙げられていますが、それに加えて「キャリアアップチャンス」や「学習/発展」など非金銭的な報酬も従業員には受け入れられであろうと考えている企業も見受けられます。

報酬制度において、どんなことをもっと伝えるべきか？

N=306	報酬制度の精神	各報酬の価値を文書で	研修の必要性	過去の職歴	福利厚生の詳細を文書で
伝えるべき	60%	58%	63%	56%	86%
すでに伝えている	37%	33%	44%	34%	78%

N=306	福利厚生の価値	個人評価	個人目標達成度	賞与の詳細	福利厚生のオプション
伝えるべき	48%	65%	35%	57%	25%
すでに伝えている	44%	57%	28%	50%	9%

従業員は報酬制度に満足していると思いますか？

44%の企業が「従業員は自分たちの報酬制度に満足していない」と答えています。主な理由としては、「競合他社の報酬制度と差別化することができないため」、「報酬制度の基準が非常に流動的なため（常に他社との差別化を図るために流動的）」、または「会社と従業員との報酬に対する価値観に不一致が生じているため」などが挙げられ、アプローチの問題ではなく、制度自体にまだまだ問題点があるようです。

文書による報酬制度の詳細を説明することは有効的か？

既に文書により説明している企業は 44%、今後文書により報酬制度の詳細などを説明しようと考えている企業が 51%に達していることから、大多数の企業が中国においては、文書による説明が有効的であると考えています。

どの様な報酬を強化すればいいと思いますか？

もちろん「給与面での報酬を強化すべき」と考える企業は全体の 68%と大多数を占めますが、その他にも「従業員とのコミュニケーションを強化すべき」や「マネージャーのトレーニングを強化すべき」と考える企業も半数近く存在する結果となっています。

(以上、出典「Success in Rewards Communication, AON Hewitt Pte. Ltd」より)

弊社では、これまでの経験を活かし中国市場の実情にあった労務・人事制度構築のお手伝いをさせていただきます。労務・人事制度の構築や見直しなどをご検討中でしたら、個別に別途ご相談いただければ幸いです。

この他にもご質問・ご意見等ございましたら、お気軽にご連絡下さい。

Issued By

株式会社アクアビジネスコンサルティング (作成者：程鵬 編集：小笠原翔大)

上海市南京東路 409-459 号 置地広場 1318 室 200001

TEL : 021-6352-1155 FAX : 021-6351-6772 E-Mail : info@aqua-consulting.co.jp

唯来企業管理諮詢(上海)有限公司 (作成者：関一則)

200120 上海市浦東新区銀城中路 68 号 時代金融中心 22 楼 2218 室

TEL Japan:(81)3-3519-3970 China:(8621)6194-6633