

2012.10.30  
 コチ コンサルティング

大手国営人材会社の調査による上海市の外資系企業の2012年の平均賃上げ率は10.5%であり、13年予想賃上げ率は9.6%と新聞報道されています（10月25日新聞晨报）。賞与支給、来年度の昇給査定の時期が近づき、昇給に関する情報収集の時期となりました。

本号では、昇給に関わる各種指数と前号に引き続き新卒採用に関する状況をご報告します。

内容 【人事・労務情報】  
 ■昇給率関連指数  
 ■新卒生の採用 ②中国の大学概況  
 【コラム】  
 評価制度の運用を考える

#### 人事・労務情報

##### ■ 昇給率関連指数

年度	平均賃金		最低賃金		CPI	昇給 ガイドライン
	元/月	上昇率	元/月	上昇率		
<b>上海</b>						
2010	3,896	9.3%	1,120	16.7%	3.1%	下限:4% 平均:11% 上限:16%
2011	4,311	11.1%	1,280	14.3%	5.2%	下限:6% 平均:13% 上限:18%
2012	—	—	1,450	13.3%	2.1% (1~7月前 年比)	下限:5% 平均:12% 上限:16%
<b>北京</b>						
2010	4,201	4.1%	960	20.0%	2.4%	下限:3% 平均:11% 上限:16%
2011	4,672	11.2%	1,160	20.1%	5.6%	平均:10.5%
2012	—	—	1,260	8.6%	3% (9月前年 比)	下限:4.5% 平均:11.5% 上限:16.5%
<b>広州</b>						
2010	4,541	10.7%	1,100	27.9%	3.2%	下限:3% 平均:11% 上限:16%
2011	4,789	5.5%	1,300	18.2%	5.5%	下限:6% 平均:13% 上限:20%
2012	—	—	1,470	13.1%	2.4% (8月前年 比)	—

**NAVI** 中国の日系企業では、本社にあわせた4月昇給実施企業と、旧正月前に前年度の査定を行い、賞与支給と併せて、翌年度の昇格、昇給を通知する企業が多く見られます。この時期は、従業員は自己の評価を見定めるべく転職等の動きを控える時期となります。

日本では物価上昇率（CPI）が定期昇給の重要な指標とされますが、左表からも、中国の昇給率はCPIとの連動、最低賃金上昇率との連動は見られません。

中国地場系コンサルティング会社の調査（有効回答983社、民営企業61.6%、外資系企業23.2%、国有企業5.3%、合資企業10.0%）では、昇給率決定要因として、

- 企業収益：67.4%、
- 業界報酬水準：62.9%、
- 労働市場需給動向：50.0%、
- 経営戦略等：31.3%、
- マクロ指数（GDP.CPI等）30.8%
- マクロ政策：17.9%
- その他：4.9%

という結果が公表されています。

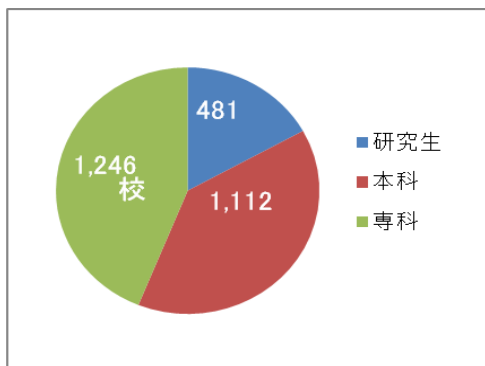
CPI等を反映させるべき生活給・基本給と企業業績や個人査定を反映させる業績給与等の給与構成と評価指標の整備が必要と思われます。

## Consulting

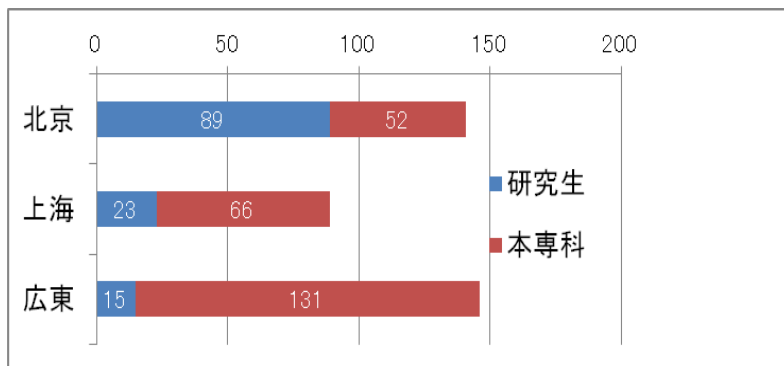
### ■ 新卒生の採用 ② 中国の大学概況

中国の高等教育機関は全国に大学本科（4年制）で1112校、専科（3年制）で1246校、大学院設置（大学院修士、博士）は481校あります。近年は民間の大学も増加しており、本科で371校、専科で303校あります。ちなみに日本の大学総数は約1200校で大学院設置は約500校で4年制大学、大学院設置はほぼ同数です。

#### ■ 中国の大学総数



#### ■ 中国の地域別大学総数



\* 中国教育制度概要 : <http://cochicon.com/1-5/>

**NAVI** 中国の大学ランキングを測るには、【211プロジェクト】の重点大学に該当するかどうか参考になります。【211プロジェクト】とは1995年より中国教育部が21世紀に中国の大学を世界の一流大学に仲間入りさせるために、約100の大学を優秀、重点大学として指定し、資金、資源を重点的に投入してレベル向上していくプロジェクトです。現在も継続しており、現在は118校が指定され、全国の大学総数の5%にあたります。重点大学を地域別にみると、江蘇省が13校と最多で、省都の南京に優秀な大学が多いことがわかります。次に上海市、北京市、陝西省、広東省と続きます。

北京には国の研究機関が多数設置されており、文系トップは北京大学、理系トップは清華大学とともに北京の大学が上位を占めています。

#### ■ 中国の重点大学 Top30

順位	2012年	地域	順位	2012年	地域	順位	2012年	地域
1	北京大学	北京	11	華中科技大学	湖北省	21	同濟大学	上海
2	清華大学	北京	12	四川大學	四川省	22	東南大学	江蘇省
3	復旦大学	上海	13	中国人民大学	北京	23	天津大学	天津
4	浙江大学	浙江省	14	山東大学	山東省	24	北京航空航天大学	北京
5	上海交通大学	上海	15	南開大学	天津	25	大連理工大学	遼寧省
6	南京大学	江蘇省	16	中南大学	湖南省	26	華東師範大学	上海
7	中山大学	広東省	17	北京師範大学	北京	27	中国農業大学	北京
8	武漢大学	湖北省	18	ハルビン工業大学	黒龍江省	28	華南理工大学	広東省
9	中国科技大学	安徽省	19	西安交通大学	陝西省	29	蘭州大学	甘肅省
10	吉林大学	吉林省	20	厦門大学	福建省	30	西北工業大学	陝西省

## 評価制度の運用を考える

目標管理制度とは、一定期間ごとに個人の目標を設定しその達成度を測定して評価するという方法です。中国の日本企業も、この制度を踏襲して評価しているケースが多く見られます。

目標管理制度の目的は一人一人の役割と責任を明らかにし、本当に実行したかしなかったかを見極めること、貢献の度合いを一定の基準で測定しようとするものです。ところが、この目標管理制度の運用は難しく、よくあるのが部下の自己評価が上司評価と大きく異なるケースです。ほとんどの場合、自己評価が上司評価を上回ります。

例えば、今年度の目標項目として営業部 A さんに「販促イベントを実施する」という内容があったとします。A さんは、販促イベントを企画、無事に実施したので、期末に自己評価で最高の5点をつけました。しかし上司 B さんは、販促イベントは実施したが、集客効果が例年より少なく新規受注に結びつかなかったとして3点をつけました。

部下側からすると、販促イベントは実施できて、会社に貢献しているのにどうして認められないのか、不満が残りました。上司側からすると、受注が少ないので3点が相応しい、自己評価が高すぎると考えました。

どうしてこのようなギャップが生まれたのでしょうか？そもそも目標の達成結果のイメージ（ゴール）が上司、部下で共有されていなかったことに問題がありました。上司 B の A さんへの目標の達成結果イメージは、「販促イベントを通じて例年以上の新規受注」だったのです。そうした期待値が上司から部下に伝わらなかったことが双方のギャップを生みだしました。この目標設定の場合、上司 B さんは「販促イベントを実施して新規顧客からの受注を例年より約5%増大させる」ということを部下 A さんに伝えればより明確なことでしょう。こうした事例は日々起きているのではないのでしょうか。

目標設定は評価制度の出発点です。  
何を評価するのか？その目標はどのような達成結果イメージなのか？  
改めて考えてみたいと思います。

※当社は目標設定についてラウンドテーブルを通じて皆様と一緒に学んでいきたいと思ひます。詳細はメール本文をご覧ください。