

## IV 台湾企業事例

事例 25 (2011 年 9 月、現地工場にて人事部副經理にインタビュー)

### 1. 企業概要

| 所在地 | 設立時期   | 進出形態 | 従業員数       | 資本金                                |
|-----|--------|------|------------|------------------------------------|
| 広東省 | 2001 年 | 独資   | 約 20,000 名 | US \$ 30,000,000<br>(約 367,800 万円) |

### 2. 事業概要

パソコンや携帯電話等の電子部品の製造・販売を行っています。

### 3. 中国進出の状況

#### (1) 進出理由・経緯

2001 年、豊富で安価な労働力と大規模工場用地の確保(地方政府からの無償提供)、免税制度などコスト面のメリットを狙い進出しました。

現在は、華南地域の人件費上昇を受け、中国内陸部への移転を検討しています。すでに、当社の関連会社は湖南省へ移転しました。



(現地の当社にて)

#### (2) 中国工場における事業内容、現況

電子部品(コネクタ、ケーブル)の製造やゲーム機のコントローラーやデジタルカメラ、携帯電話、マウスなどの OEM 生産を行っています。製品の 10%は国内で販売し、90%は輸出しています。

### 4. 中国現地法人における経営マネジメント方法

#### (1) 現在の人員構成

従業員は約 20000 名。工員は約 16500 名、スタッフが約 3500 名です。

台湾人は約 180 名で、経営幹部は、すべて台湾人です。

#### (2) 中国人の登用・活用

基本的に工員に昇格はありません。しかし、工員からスタッフに異動し、主

任などになる場合があります。ライン長は、組長と課長が選び、ライン長→組長→課長と昇格する場合があります。課長にはポストが空いていれば、昇格できます。現在、中国人の管理職（部長、課長）は、約 120 名です。

### （3）マネジメント方法

現地の地方政府から、コスト削減、労働問題解決への協力を得ています。例えば、従業員宿舎は地方政府が建設し、当社はリースで借り受けています。また、大規模な労使トラブル時には、従業員との交渉は地方政府が対応することになっています。

## 5. 中国現地法人における人事労務に係る状況と対応

### （1）従業員の状況等

離職率は、15%/月程度です。田舎へ帰る、結婚などが退職の主な理由です。

### （2）組織における人事労務に係るルール

各種規定は整備されており、労務管理上の問題に対しては、社内ルールに基づき厳格に対応しています。

（参考）就労時間 24 時間 2 交代制

休み シフト制（週休 2 日）

給料 工員は昇給なし。技術手当あり。

食事 3 元/日の手当あり。

残業 60～80 時間/月

### （3）人事労務管理に係る課題及びその対応

2～3 年で辞める場合が多く、勤続年数が長くなるほど辞めないことから、離職による技術力低下を心配する必要はありません。

人材募集は、細かな作業が得意であることや管理のしやすさから、女性を優先していますが、労働市場における手数料が女性の方が高い現状があります。

台湾企業の工場が四川省に移転した影響で、四川省からの出稼ぎ者の数が減少しています。

離職防止策として、給料差をつけるインセンティブ制度を運用しています。勤務 6 ヶ月で +100 元、勤務 1 年で +200 元、勤務 2 年で +400 元です。

また、福利厚生としては、食事手当（3 元/日）、寮完備（8 名/部屋）、24 時間オープンの図書館、レクリエーションセンター、スーパーマーケット、理容、診療所、銀行の ATM、体育館などがあります。社員表彰制度も実施しています。

基本的には、小さなトラブルは、各部門で対応しています。叱られたという従業員には個別に話を聞くなど丁寧に対応しています。

#### (4) 労務クライシスの有無及び対応・防止策（あれば）

一部ストライキ、サボタージュがありました。大規模な場合は、地方政府に対応を依頼し、小規模なサボタージュは、社内規定に基づき対応します。なお、対応については、お金では解決せず、法的対応をとることにしています。

ストライキ等の防止策については、昇給以外での対応として以下のことを行っています。

- ・少数民族を雇用しない
- ・出身地がまとまらないようにチーム編成（人事配置）を行う
- ・ストライキ、内部紛争については、事件発生のリーダーを見つけ、部署異動させる

#### 6. その他（日系企業へのアドバイスなど）

労務トラブルは、金銭で解決せず、ルールに基づき、毅然とした対応で臨むことが重要です。

## 事例 26 (2011年9月、現地工場にて董事長にインタビュー)

### 1. 企業概要

| 所在地 | 設立時期  | 進出形態 | 従業員数 | 資本金                            |
|-----|-------|------|------|--------------------------------|
| 広東省 | 2002年 | 独資   | 240名 | US\$ 3,500,000<br>(約 44,300万円) |

### 2. 事業概要

光学プレス品(レンズブランク)の製造販売(中国国内販売)を行っています。

### 3. 中国への進出理由・経緯と現況

2001年に日本企業と台湾企業が共同出資して設立しました。光学プレス品(レンズブランク)を製造し、中国国内に販売しています。現在は、95%台湾系資本、5%日系資本となっています。

### 4. 中国現地法人における経営マネジメント方法

#### (1) 現在の人員構成

従業員は工員 210名、スタッフ 30名、うち台湾人は 3名です。男女比は、ほぼ 50:50 です。

#### (2) 中国人の登用・活用

董事長・総経理は台湾人が務めていますが、各部門の管理職は、中国人が務めています。技術指導者として 1名台湾人がいますが、あえて管理職としての役職をつけず、顧問としています。現地従業員のモチベーション維持のためにも台湾人の管理職を減らすようにしています。

#### (3) マネジメント方法

採用については、7割が従業員の紹介、再入社も歓迎しています。また、工員は部署の組長がインタビューして採用します。従業員との食事会なども頻繁に開催しています。コミュニケーションや人材教育に力を入れ、積極的に現地スタッフを管理職登用し、現地化を進め、従業員を家族のように扱っています。

なお、当社では、労働局と全く交際をしていません。

今後も、教育を重視し現地化を進め、家族的な雰囲気のマネジメントを継続することとしています。

## 5. 中国現地法人における人事労務に係る状況と対応

### (1) 従業員の状況等

無錫の工員は残業をしたがらないですが、こちらの工員は残業を希望する傾向が強いです。

離職率は、10%程度です。3~4年で辞める場合が多く、結婚、出産などが退職の主な理由です。

### (2) 組織における人事労務に係るルール

各種規定は整備されており、労務管理上の問題に対しては、社内ルールに基づき対応しています。

#### (参考)

|      |                             |
|------|-----------------------------|
| 就労時間 | 24時間 2交代制                   |
| 休み   | 土日                          |
| 残業時間 | 80時間/月 ※土日は残業代が2倍           |
| 給料   | 基本給+手当+残業、合計で平均3200~3300元/月 |
| 手当   | 職務手当(1~3級)、技術手当             |

### (3) 人事労務管理に係る課題及びその対応

労務管理の取り組みとしては、月曜日に集会を開催し、社内の状況、業界の状況などの情報共有を図ったり、5Sや仕事に対する姿勢(考え方)を教育したりしています。

教育を重視しており、新入社員に対しては、技術や社内規則だけでなく、仕事に対する考え方(ベストを尽くすこと)を董事長自らが2時間講義して教育します。また、給料以外の仕事に対する希望を聞き、金銭以外のモチベーション(自己実現)を与える教育も行っています。

また、福利厚生として、家賃無料の寮を完備(4~8名/部屋)しています。従業員の95%が寮に入居しており、親戚や友人も宿泊可能です。

### (4) 労務クライシスの有無及び対応・防止策(あれば)

大きなトラブルはありません。

工員が怪我をして金銭問題争議が発生したことがありますが、仲裁委員会に対応を任せ解決しました。また、2002年5月にプレス部門でストライキが発生しました。收拾するため、昇給要求を受入ましたが、規定違反ということで解雇しました。

中国人と台湾人は、言葉は通じますが考え方は通じないため、従業員の教育が重要と考え、仕事に対する姿勢(考え方)を変化させる教育を行っています。

また、食事会などによりコミュニケーションを良好に保っています。

## 6. その他

沿岸部の物価、人件費上昇などの理由で中国西部へ進出することは一概に良い考えとは言えません。西部の田舎に進出すると、特に中小企業は人材確保が難しいと考えられます。また、共産党の影響も強いことから、現地政府との付き合いも難しいと思われます。

通訳の教育は重要であり、日本人の考え方ややり方がある程度理解できる留学生や台湾人の通訳を活用するのは、良い方法と言えます。