

Ⅱ 企業事例＜華南地域＞

事例 10（2011 年 9 月、現地工場にて総経理にインタビュー）

1. 企業概要

所在地	設立時期	進出形態	従業員数	資本金
華南地域	1991.9	独資	174 名	HK\$38,380,000 (約 68,300 万円)

2. 事業概要

精密ばね、金型等金属製品の製造を行っています。

3. 中国進出の状況

(1) 進出理由・経緯

30 年以上前から、日本でも取引のあるネジ及び金属部品の商社が香港に進出しており、中国でのバネ販売を広げていく中で、既に華南地域に進出していた、大手の事務機メーカー向けに、現地でバネの生産をされてはと誘いがあり、将来の海外展開を考えたすえ進出を決意しました。1991 年の香港に法人設立と平行して、同年華南地域にも工場を設立しました。

(2) 中国工場における事業内容・現況

日本の大手メーカー（事務機、自動車、家電等）を顧客として精密ばねを中心とした金属部品の製造を行っています。

4. 経営マネジメント

(1) 現在の人員構成

社員は 174 名、うち日本人は 2 名です。ピーク時の 10 年前は従業員が 260 名いましたが、機械の加工能力向上もあり、手作業の一部を機械加工化し、人数を減らしています。

2 人の日本人のうち、総経理は生産面中心にみており、もう 1 人の日本人は比較的若手で品質保証を担当しています。中国人のうち男性は 50 名程度で、工場での作業や品質評価の大半は女性が対応しています。

(2) 中国人の登用・活用

工員は、工場前に張り紙をして募集し、各部門の部長が決定しています。離職者がある程度増えると 5 人くらい雇っています。スタッフは、人材センターを活用して採用しています。

30 名超の班長はすべて中国人ですし、総務及び業務部長も中国人です。現在

の総務部長は、日本の大学に留学経験があり、現地で幹部候補生として採用し、通訳を経て現在の経理職兼、総務部長となりました。

会計と通関の指示などは中国人の方がスムーズであり、また、労務管理は日本人には難しいと考えているため、従業員との話し合いには総経理ももちろん参加しますが、基本は中国人に任せています。登用方針も、できるだけ現場部門に任せるようにしています、取引先が日系企業なので、日本人が対応することも多くありますが、以前に比べるとかなり少なくなっています。

(3) マネジメント方法等

設立当初は、会社全体の業務以外に中国人に対しての教育や指導もあり、日本人は3人おり、加えて立ち上げの責任者であった日本本社の社長が長く出張ベースで滞在して経営をしていました。その後軌道に乗った5～6年後から現在の2人体制になりました。

現在も経営全体は日本本社の社長が見ているところが大きく、総経理は生産面に特化してマネジメントをしています。

5. 中国現地法人における人事労務にかかる状況と対応

(1) 従業員の状況等

勤務体制は、8時～17時で残業があり、土曜日も比較的出勤があります。

機械オペレーター、管理業務、品質、ISOは月給制で手加工や手作業職は出来高制、選別は時間給となっています。出来高制は手加工での曲げの業務ができて導入しました。以前は出来高で給与が多くなる事もあり、昼休みも一生懸命やっていたましたが、最近は最低賃金が上がり、給与収入が増えたため、出来高制の工員も昼休みを休むようになりました。

従業員へ支払う賃金は全部込みで3000～3500元程度です。機械オペレーターや会計、通関士などは4000～5000元程度です。

離職率は低く、やめるのは月数人程度です。30～40歳の比較的高年齢で既婚の女性が多く、寮がないこともあり近隣に住んでいる人が多いことが離職の少ない背景のひとつと考えられます。ふるさとから家族を呼んでいる人も多いので、旧正月も帰らない人が多いです。結果、10年以上勤務している人が多数います。

(2) 組織における人事労務にかかるルール

工会はありません。

就業規則は労働契約法準拠で作成しており、従業員に示しています。ただ、現在契約しているコンサルタントに就業規則を見せたところ、小さな不備があ

ることが判明したので、早急に新たに規則を作る必要性を認識しています。就業規則は、当然のことながら中国語ですし、3年程度で交代する日本からの駐在員が見ているだけでは、変更すべき点や不備はなかなかわからないため、完全な就業規則を整備するのは難しいようです。

(3) 人事労務管理にかかる課題及びその対応

毎年の昇給をどのようにするかがむずかしく大きな課題です。評価を基に昇給額に差を付けると低い者からの不満の声があがり、差をなくすると評価の良い者から、反対に不満の声があがるので、全体のバランスを取る事が非常に難しくなっています。

周辺環境も商業化が進み、現在の工場を移転することを検討しているものの、次の場所へ行こうとすると、税関、通関に関わる問題等はもちろんのこと、従業員が移転先に付いて来てくれるのか、来ない従業員の解雇など、人材確保や労務問題も懸念されます。

また、最低賃金上昇は懸念材料ですが、加えて、昇給、住宅基金、社会保険負担など、高いコストがかかるようになってきており、今後更に厳しい状況になりつつあります。

(4) 労務クライシスの有無及び対応・防止策

2010年の昇給の際、給料が思ったようにあがらなかったため、従業員が一日仕事しないことがありました。最初は査定に満足がいかなかった一部従業員だけでしたが、どんどん広がっていき、昼休み頃には多くの従業員に広がって行きました。この時は、各部署ごとに意見を集めたところ、昇給の幅が予定より少なかったという意見でしたので、できるだけ要望に添う形で妥結しました。

これまでは、経営という観点から、賃金をできるだけ安くしようとしてきました。最低賃金が急激に上がる一方昇給の幅が小さかったため、勤務年数が長い従業員と短い従業員との差がどんどん少なくなってしまう、賃金差が100元もない状況となってしまっていました。上を押さえて下は法律であがっていくというという状態を是認してしまっていました。上を考慮すると賃金改定をしなければならぬ状況でしたが、これを機に改定を決断しました。結果、1週間くらいで労務クライシスは完全に収束しました。

今年は、震災の影響で仕事が減少したことを理解していたかもしれないし、昇給を予定通り実施したこともあってか、一切不満が出ませんでした。

ストライキは顧客に迷惑をかけることにもなるので、賃金を少なくすることだけを考えていてはだめだということ学びました。

その他防止策として、日本本社の社長が来た際に役職者をあつめた食事会を

しています。社長の方針伝達やねぎらいが目的です。また、納涼大会と忘年会は社員全員に実施しています。一方、旅行は行っていません。以前隣のローカルメーカーが旅行中に従業員が事故で亡くなり、その補償が大変だったのを目の当たりにしたからです。どこか行こうとすると全員にはならず、行かないならお金下さい、となるのが実情です。

6. その他

進出して20年になりますが、変化が非常に激しいです。今後進出しても同様だと考えられます。生産するだけでなく、環境、社会保障・・・そういうものもみんな会社の負担になっています。海外進出については、中国以外の国も含め幅広く検討する必要があります。

事例 1 1 (2011 年 9 月、現地工場にて董事総経理へインタビュー)

1. 企業概要

所在地	設立時期	進出形態	従業員数	資本金
華南地域	1989 年 1997 年	来料加工貿易※ 独資 (国内販売)	来料 : 400 名 独資 : 48 名	HK\$23,400,000 (約 40,000 万円)

※現在進料加工独資化手続中

2. 事業概要

中国国内での O A 機器・情報通信機器・電子製品の開発、製造・販売及びアフターサービスを行っています。

3. 中国進出の状況

(1) 進出理由・経緯

当社は、成長する中国市場を見据え、中国国内での製造販売を行うために設立しました。

(2) 中国工場における事業内容、現況

プリンター、紙幣カウンター、半導体装置、複写機ソーター、O A 機器用操作盤、各種電源、各種基板の表面実装他、各種計測器、アンテナ等を製造し、中国国内での販売を行っています。

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

現地従業員は、400 名 + 48 名です (工員の男女比は約 2 対 8)。日本人は 6 名です。

(2) 中国人の登用・活用

信頼して任せることを重視し、技能の社内認定制度、日本への研修制度など人材育成に力を入れています。

(3) マネジメント方法

董事総経理と工場長は日本人が務めています。労務担当には、中国人、財務担当には、香港人を配置しています。基本的に日本人をマネジメントのラインには配置せず、中国人が管理する体制を確立しています。そのため、品質管理には、担当者は中国人ですが、顧問として日本人を配置しています。設立当

初は、日本人が12名程度いましたが、現地化を進め、現在は、設立時に管理職として登用した現地従業員を中心としたマネジメント体制となっています。

(4) 日本本社との関係

権限は全て現地会社にあります。当社では、親会社からの受注は10～25%程度で、独自に営業を行っており、独立しています。中小企業は人手不足の状況が多いので、現地だけでやっていくしかないという現状もあります。

現地で採用した日本人については、本社へ送って、経験を積んだ後に戻してもらう体制をとっています。採用された本人は本社の給料体系になり、昇給や年金支給されるので安定した立場でしっかり働いてもらうことができます。また、本社では、グローバルな仕事をさせることができるし、現地としても教育費が発生しないためメリットがあります。

(5) 今後の経営マネジメントの方向性

コスト競争が激化しており、コストダウンの体質作りを図るマネジメントが重要と言えます。そして、これからの現地企業の目指すべき方向は、労働集約型から脱却し、工員の技術力を向上させ、製品の高付加価値化、サービス提供まで可能な企業となることです。

当社では、人材育成による技術力アップ（多能工化、組立技術向上、設計技術養成）や製品の付加価値化（保守メンテナンスまでのサービス提供）を重視し、工員の人材育成を行っています。また、中堅幹部の育成では、迅速・柔軟な対応力や約束厳守の徹底を重視しています。そのため、定着率の向上、やる気をおこさせるインセンティブ、人材を見極めるための正確な人事評価制度などの整備が今後のマネジメントのポイントだと言えます。

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

工員は、技能習得に積極的ですが、日本人の若者と似ていてあきやすいようです。また、お金を稼ぎたい気持ちが強く、残業を好む傾向にあります。一方、管理部門のスタッフは、金銭面だけでなく、事業収益に敏感になってきており業務改善意識が徐々に浸透しているようです。

(2) 組織における人事労務に係るルール

労働契約書については、これまでの経緯や積み重ねの結果をもって独自に作成し、弁護士に内容を確認してもらいました。契約時や新入社員教育時に就業規則について説明を行っています。

(参考) 就労時間 8時～5時 (昼1時間休憩、10時と3時に5分休憩)

7時50分 中国式体操 (日本のラジオ体操のようなもの)

残業時間 60～80H/月 ※土日は給料が2倍

給料 基本給 (ワーカーは最低賃金) + 残業手当 + 報奨金

食事 5元/食・人 (会社・本人負担50%) 会社食堂を活用。

労務関係の情報は、労働局やジェトロ、銀行、会計事務所、法律事務所、コンサルタントから収集しています。

総経理の仕事の7割は労務管理であり、契約書などの整備は重要な業務の一つだと考えています。

(3) 人事労務管理に係る課題及びその対応

工員の定着率を高める一番効果的な対策は、受注を平準化させ、常時残業を与えることです。お金のために残業を好む傾向が強いため、残業があれば、人が定着することになります。

また、2008年の労働契約法の施行により、3回目の契約更新で終身雇用が義務付けられましたので、更新時に従業員を見極めることが課題となっています。

工会はありませんが、8名の中国人 (香港人含) の部長で構成されている発展委員会を月に一度開催しています。当委員会にて、コストダウンや残業などについて話し合いを行い、社内対応策を策定します。中国人自らが決めた対応策となるため、スムーズに受入られています。労務トラブル回避の方法として、有効に機能しています。

(4) 労務クライシスの有無及び対応・防止策

手当、福利厚生面の不満が原因となり、部分的に時間ストライキが発生しましたが、工員の鬱憤を聞いて改善しました。

防止策としては、聞く耳を持つことや工員のガス抜きが重要です。食事会 (期末などの打ち上げ) を行うことは、防止策の一つですが、定例化すると、逆効果で、要求が高まるので注意しなければなりません。

また、日常の労務管理を行う仕組みとして、以下のような取り組み、制度整備を行っています。

- ・ペナルティ制度 (罰金) ・人前では怒らない
- ・警告書 (3回で解雇) ・書面で契約、就業規則説明
- ・報奨金 / 毎日査定 (部門上位5%)

※昨年からは開始したインセンティブの仕掛けで、査定するのは中国人の部門上司です。通訳が優遇されるなど公平性を欠く可能性があるため日本人は査定を行いません。さらに、査定結果に不満が出ない

ように、結果を数値化し公表します。

6. その他

日系企業とのネットワーク、商工会などの横のつながりが重要です。

中国では、三現(現場(現物)、現実・現金)主義が重要です。

事例 1 2 (2011 年 9 月、現地工場にて総経理にインタビュー)

1. 企業概要

所在地	設立時期	進出形態	従業員数	資本金
華南地域	1995.10	独資	690 名	HK\$21,000,000 (約 28,300 万円)

2. 事業概要

電気湯沸ジャーポット、レーザープリンタ部品の製造を中心に、圧力 IH ジャー炊飯器部品やファンモータ部品組立等を行っています。

3. 中国進出の状況

(1) 進出理由・経緯

当社は、本社が鳥取県にあり、本社工場で弱電家電を生産していました。しかしながら、国内の増大する需要への対応とすべての製品を国内で製造しては生産性があわないためコストダウンが必要であることから、人件費の安い中国へ出ようと、当社の初代会長と関連会社である F 社の社長が決断しました。

1995 年に進出する際には、中国や香港への家電商品販売も視野に入れていたため、ある香港企業との合弁会社として設立しました。中国、香港でのジャーポットに於ける需要が少ないこともあり、2001 年に合弁を解消し、日系 100% の独資に切り替え、現在に至ります。

(2) 中国工場における事業内容、現況

製造品目は、先に述べたとおり、電気湯沸かしジャーポットやレーザープリンタ部品など、少品種大量生産の品目が中心です。レーザープリンタ部品は取引先からの委託生産として発注を受けており、技術的な支援を受けながら生産活動を進めています。

4. 中国現地法人における経営マネジメント方法

(1) 人員構成

従業員は 690 名 (2011 年 9 月)、うち日本人は 10 名です。

(2) 中国人の登用・活用

中国人については、日本本社や関連会社に勤めていた者、日本の大学に留学していた者など、日本語も日本の文化もある程度理解している者を幹部に登用しています。このような中国人が 3 人いるのがうまくいっている 1 つの理由と考えられます。

中国人の採用は現地に任されています。

また、中国人の活用は非常に重要だと考えており、コミュニケーションを図るための定期的な食事会開催はもちろんのこと、週1回のカイゼンの勉強会と4ヶ月に1度勉強成果発表会など人材育成を積極的に行っています。

(3) マネジメント方法

総経理は、経営者として行動する必要があること、判断すべきことを除いては、できるだけ部長以下に任せるよう心がけています。また、適材適所を考慮し、幹部については、営業や生産管理、技術面は日本人を活用し、総務・人事管理面は中国人に任せています。前の総経理の時は、総務部長は日本人でしたが、現在の総経理は、現地企業で日本人が労務管理を行うのはだめという考えから、総務部長を現在の中国人に変えました。

賃金については、勤続年数により差をつけていますが、深センの賃金上昇率が高いことから、勤続年数による差は微々たるものとなっています。以前、新人と5年目くらいでほとんど賃金が同じことから、それに不満をもった従業員が5人くらいの集団で辞めたことがありました。ですから、今後は、みんな平等ではなく、勤務評価をして賃金に差を付ける必要があると感じています。

(4) 日本本社との関係

中国人の採用は現地で、日本人人事は日本本社で決定しています。今中国にいる日本人のメンバーは、もともと中国に免疫がある古い人が多いですし、基本一度中国にかかると長くなる傾向にあります。日本本社は、中国が合う人と合わない人がいるという意識を持っているのだと思います。

日本本社の商品部を窓口としてやりとりをしています。商品部がコストを決めていますから、実質的には海外製造部門という位置づけに近いかもしれません。

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

24時間2交代制で残業があります。ただし、製品の特性上残業があるときと無いときの波が大きいです。

工員の募集は工場前の貼り紙で行っています。貼り紙をすればすぐに来てくれますが、現場を見て3日でやめていく者も多いです。直接工員は、毎月5~7%やめていきます。若者と女性の離職率が高いように感じますし、残業が少ないと特にすぐにやめていきます。一方、幹部候補生はインターネット等で募集しますが、ほとんどやめません。

老朽化した機械を修理できる人や製造技術・品質を維持するために必要なことをわかっている人が現地にはいないので、そこは日本人で対応する必要があります。現地にも技能工はいますが、金型なら金型しかできないというケースが多くすぐやめていきます。

現地工員の質を上げるために、技能訓練の日本人顧問が2名おり、土曜日曜に賃金対象となる勉強会なども実施しています。

(2) 組織に関するルール、仕組み等

① 工会

工会は、2006年に地方政府から工会を作ってほしいとの話があり、設置しました。総経理を含め全員が入会しています。

社内には工会専用の部屋があり、運営については会社が労務費の2%分を負担しています。そのお金を使って、2~3ヶ月に一度集まり海へ行ったり運動会を開いたりイベントを開催しています。福利厚生がこの近辺の企業の中ではいい方なのでクレームなどはほとんどありません。最近行った海のイベントには450名が参加しました。

総務部長が工会の主席を兼ねていることもあり、労使関係の橋渡しとしてうまく機能していると考えられます。

② 就業規則

就業規則は、前の総経理の時に弁護士と相談して作ったものがあります。罰則も多く規定され、詳細な就業規則となっています。労働契約法にも準拠しています。

従業員が入社した際には、書面で労務契約を締結し、入社教育をする際に就業規則を示して状況を説明しています。入社時の契約は3年、試用期間は3ヶ月です。更新後も3年契約です。3年契約を更新した以降はほとんどの従業員はやめないで更新し続けます。問題がある従業員は、この当初契約で終了するようにしています。

(3) 人事労務管理における課題及び対応

従業員の技術力向上が重要と考えていますが、まじめに仕事に取り組まない工員も居ます。監督者によるパトロールや、警告書を発行するなどし、社員の教育及び職場の士気向上に努めています。

前述のようなカイゼン勉強会をしていますが、勉強会についても、やる課とやらない課との差が大きいのが現状です。これは課長次第のところが大きく、課長が自分たちの城だと思いかどうかで決まります。

ただ、以前はよくモノがなくなったりしていましたが、現在はそのようなこ

とはなくなりました。入りと出の管理をしっかりとした結果と考えられます。

6. その他

現状、中国人の幹部は、まじめでよく協力してくれて助かっています。本来的に、日本人と中国人という差は持たない方がよく、いい人材がいればきちんと中国人を登用して経営していきたいという考えです。

そのためにも、実際の活動を評価できる仕組みを持つ企業にしていきたいと思います。また、技術面についても現地で対応できるような体制を持つようにしていきたいと考えています。

中国進出は、手続きも多く、言葉の壁は大きいし大変だと思います。日本で勉強して日本の文化を理解している中国人がいるということが、当社がうまくいっているポイントなので、進出を考えるのであればこれは有効だと思います。

お客様のあてがあって進出するのであればともかく、とりあえず進出してあとでお客様を見つけるようではだめだと思います。

人件費が今後もどんどん上昇するため、今が利益ゼロであればもう来年は維持できないという厳しい状況であることを踏まえて進出を考える必要があります。

事例 13 (2011年9月、現地工場にて董事長と董事總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
華南地域	2003.2	独資	110名	HK\$18,000,000 (約28,400万円)

2. 事業概要

EPE、EPP等ビーズ成型品、段プラ通箱、各種部品トレーの生産・販売を行っています。

3. 中国進出の状況

当社は大手企業A社の代理店であり、1999年にA社から誘われる形で中国に進出することを決めました。この場所に決めた理由は、既に香港の会社を通じて製品を輸出していたこと、現地に大手事務機器製造会社が進出していたことが挙げられます。

2002年11月に当社、A社、香港のパートナーの3社合弁(1/3ずつ出資)で香港に会社を設立し、その1年後(2003年設立)に現在の工場を立ち上げました(香港で設立した会社の100%出資)。その後2年間は赤字が続きましたが、2年後収支がプラスマイナスゼロになった頃に、A社からコンプライアンスの問題を指摘されました。しかし、法律どおりやっていたら、中国で商売はやっていけないと考え、また、A社からの監査等の対応が煩わしくなっていたので、香港の会社のA社の資本を買い上げることになりました(結果、2/3を出資している)。現在、日系企業を中心に取引を行っており、パートナー企業との仲は今でも良好です。

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(日本人/中国人)

工員65名は全て中国人で、スタッフ45名のうち3名が日本人です。工員の男女比は7:3で広東省、湖南省、江西省出身が多いです。

(2) 中国人の登用・活用

営業・技術は日本人が担当しますが、財務・総務は日本語のできる香港人が担当しています。また、言葉の問題から、中国人と接するのは香港人にさせるようにしています。

(3) マネジメント方法

大きな決断は日本人経営層が行いますが、基本的にマネジメントにおいて中国人・日本人で業務を分けるつもりはありません。ただし、当局との付き合いや解雇については中国人に担当させています。そういうものについては、日本人が出て行かない方がいいと思います。

(4) 日本本社との関係

日々の経営は全て本社から任されており、人事関係も本社と相談の上ですが、現地で決定しています。唯一、株主配当については本社が決めています。日本人社員3名は全て本社から派遣されています。

(5) 今後の経営マネジメントの方向性

日本人スタッフは高い給料を払っているので、中国人を下に見ることなく中国人をリードする立場として働いて欲しいと思っています。一方で、日本人1名の給料は、中国人の給料何人分という発想は持っていません。日本人だと日系企業に営業しやすくなる等、日本人と中国人とでは、会社にいる意味が違うからです。

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

工員の質は今も昔も変わりませんが、工員をまとめる人(現場の長)の質は高くなってきています。彼らに対し、会社として色々な職務をあえて経験させ、人間的な厚みを作らせるようにしています。彼らはプライドが高いので、自分でお金を出して研修に行っている人もいます。

ここ2~3年の傾向として、工員は残業が多くても嫌がるし、少なくとも嫌がるようになりました。残業が月60時間を越えると不満が出てくるようになり、土日残業は特に嫌がります。昔は、100時間でも喜んで残業していました。逆に平日はしっかり残業したいようです。

工員の半分は、入ってすぐに辞めてしまいます。彼らは、残業量等からひと月にどれぐらい稼げるかを計算して、少ないと思えばすぐに辞めてしまいます。工員の最大の関心事はいくら稼げるかで、例えば寮が個室でクーラー完備であっても、賃金が低いと離職率は上がってしまいます。

(2) 組織における人事労務に係るルール

現実には、従業員代表が工員の前面に出て調整しなければならないという事案はありません。契約書は2008年に当該省の雛型をもらって作成し、1年単位で取り交わしています。また、入社時に契約内容の説明をするようにしていま

す。

工会はありませんが、人事課長を従業員代表として選任しています。

(3) 人事労務管理に係る課題及びその対応

日系企業に比べて、香港や台湾系の企業は法律的にゆるく対応しています。当地域は北京・上海等と比べて、法律的に厳しくないのも、彼らの様子を見てから動き出しても遅くないぐらいです。

中国は人治国家です。法律は整備されていますが、それを運用する際に人の判断が大きく影響します。そういった基準面での二重構造が中国にはあります。ただ、当局から日系企業だから意地悪されたことはありません。

誕生会や食事会、親睦旅行を開催して交流しており、家族的な雰囲気作りを意識しています。しかし究極的には、もっと給料を稼げる環境を用意してあげることこそが、従業員の満足には一番効果があると思います。

(4) 労務クライシスの有無及び対応・防止策

サボタージュはありますが、集団化することはありません。理由として、当社は65名程度の小規模工場なので、サボタージュをアジテートする人が紛れ込んでいなかったからだと思います。

尖閣問題は口実に過ぎず、ストライキは全て個人的なお金や待遇の理由から始まっています。一方で、中国人には潜在的に反日意識があるのも事実です。しかしそれは、日中お互いに持っている感情だと思います。日中間だけでなく、世界中を見ても隣国同士で仲がいい国などありません。大切なのは、外国で働かせてもらっているという意識を持つことだと思います。

6. その他

中国人と上辺だけでなく仲良くするためには、人間性が重要です。そういう人材を本社は派遣すべきです。中国人のことを下に見ると、すぐに気づきます。また、中国人に対して阿吽の呼吸を求めてはいけません。違う文化の人と仕事をしているということ認識する必要があります。

事例 14 (2011 年 9 月、現地工場にて副董事長と総経理にインタビュー)

1. 企業概要

所在地	設立時期	進出形態	従業員数	資本金
華南地域	2005.8	独資	135 名	HK\$7,000,000 (約 10,300 万円)

2. 事業概要

プラスチックシート製造販売、包装資材の企画販売、デジタル機器向け機械部品製造販売を行っています。

3. 中国進出の状況

本社のメインユーザーである大手企業 S 社の窓口対応と華南地域にある協力工場のオペレーションを目的に、1993 年に香港に商社を設立しました。当初は、製造は中国の協力工場で行っていましたが、得意先 (S 社の OEM 先) から、外注戦略を見直し、自前の工場で Q、C、D、S 貢献の要望があり、2005 年 8 月に当地域に自社工場を設立しました。

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 (日本人 / 中国人)

従業員 135 名で、内訳は工員 105 名、スタッフ 30 名となっています。工員は全て中国人で 7 割が女性ですが、リーダークラスは男性が多くなっています。スタッフのうち、副董事長、総経理、現地採用の営業部長と現地勤務の日本人管理者の 4 名が日本人です。

(2) 中国人の登用・活用

マネージャーのうち 5 名は中国人で、そのうち 2 名は日本語が堪能な香港人になります。近く、日本語が堪能な中国人を採用し、品質管理部長とする予定ですが、これは、マネジメント層は意思疎通・コミュニケーションが重要なので、日本語ができなければならないと考えているからです。

(3) マネジメント方法

人事や給与面での判断は中国人に任せることはなく、日本人経営層が判断しています。

日系企業同士で食事会をするなどして、賃金等の情報交換をしています。住宅積立金制度といった新しい制度ができたときは、特に情報交換するようにしており、そこで得た情報をマネジメントに反映するようにしています。

(4) 日本本社との関係

当社は中小企業なので、日本本社は細かく中国工場について見ることはできません。その結果、権限は100%現地に委譲されており、極めて円満に運営できています。

(5) 今後の経営マネジメントの方向性

グローバル・ローカライゼーションの観点から、マネジメント層に積極的に中国人を登用しようと考えています。同時に、キーとなる中国人は優秀な人材を採用しなくてはならないと考えています。

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

中国人工員は勤勉ではなく、学ぼうという向上意識がありません。質的には、タイやマレーシアの方が高いと言えます。工員に対して「自分自身を向上させるために、皆さんは何をすべきか考えなさい。」と話していますが、上の空で聞き流されてしまいます。これは、彼らが教育を受けていない、或いは受けていても日本の教育課程とは全然違う教育であることから仕方がないと考えています。

工員は残業を喜び、土日でも喜んで出勤しますが、スタッフは残業を嫌がる傾向があります。工員ですら携帯電話を持っている等、若い中国人が裕福になっているのは確かで、余暇を楽しむ傾向が出てきています。ただし、この傾向による業務上の影響は出てきてはいないと考えています。

(2) 組織における人事労務に係るルール

労務管理については、言葉が通じる中国人が前面に出る方が良いと考えています。そこに良い人材を配置しないと、現場で揉め事が起きてしまいます。

(3) 人事労務管理に係る課題及びその対応

工員が業務時間中に携帯電話でネットを閲覧するほか、夜間にサボるといった姿が見受けられます。中には、勤務時間中に自社のフォークリストを使って隣接している他社で仕事をしているという事例もありました。彼らは教育を受けていないので、善悪の認識がなく、罪悪感は薄いようです。

その場合には、生産目標の数値を示しながら指摘し、警告書や罰金を科すことで対処しています。数値を示して説明することで不満が出なくなり、警告書を出すことで、後々解雇しやすくなります。

(4) 労務クライシスの有無及び対応・防止策

労務クライシスはなく、あっても年1回の定期昇給時に、個人でクレームを言うてくるくらいで、集団で行動することは一切ありません。対応として、工員がクレームを言うてきた場合は自主退職を促し、スタッフの場合は、業績を数値で示して指摘しています。残って欲しい人材には将来性を見て期待値をプラスすることもあります。工員はその交渉の対象外としています。工員の話まで聞いていたら、業務効率が悪くなり、会社が成り立たなくなります。

職場のリーダーと意思の疎通ができていれば、問題はまず起きません。換言すれば、労務管理は中国人工場長の能力に大きく左右されると言えます。また、クレームが出てきても弁護士を間に入れて解決というのは、極力避けたいと考えています。日本人、中国人の違いはあっても、人間同士なので腹を割って話せば上手くいくと思います。

6. その他

最近の商工会議所は敷居が高くなってしまったので、日系企業同士で気楽に情報交換できる場が欲しいと思います。現時点で日系企業とのビジネスがメインなので、台湾・欧米系企業と交流しようとは思いません。

これから進出する企業へアドバイスのアドバイスとして、安い労働力で生産し中国国外に輸出することを考えていると厳しいと思います。日本の商品を中国で販売できるのなら、まだ可能性はあります。

事例 15 (2011 年 9 月、工場長へインタビュー)

1. 企業概要

所在地	設立時期	進出形態	従業員数	資本金
華南地域	2003.3	独資	400 名	HK\$2,700,000 (約 4,300 万円)

2. 事業概要

板金加工、精密板金加工、板金部品を中心にした製品の設計・製造・組立を行っています。

3. 中国進出の状況

当社は、もともと群馬県で板金製造業を営んでいましたが、取引先が中国に進出したこともあり、2003 年に中国に進出しました。

現在、大手企業 2 社と取引をしていますが、取引をしている製品が年 2 回同じ時期に落ち込むため、違う製品を行う必要性を感じていることもあり、近所に新工場を建設しています。鍍金や塗装の許可がなかなか下りないため、違う地域に行くことも検討していましたが、最終的に了解が取れたため、近所への移転を決定しました。

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

人員構成は、董事長、副総経理、工場長はすべて日本人で、部長クラスも大半は日本人です。董事長、副総経理は常駐ではありませんが、董事長は月の半分近くは駐在しています。約 400 名の従業員のうち常駐の日本人は 4 名です。

(2) 中国人の登用・活用

中国人の登用は、基本的にはたたき上げが多いです。

従業員はハルピンから華南まで全国からやってきます。以前は年功序列でしたが、課長以上は試験及び董事長面接があります。係長以下は工場長が現場を見ながら決めています。

(3) マネジメント方法

ローカルの現地責任者に依存するのではなく、日本人を複数名入れて対応することがよいと考えています。

財務は日本人の工場長が見ています。普段の総務人事は助手が対応していますが、昇給と給与は董事長及び工場長が決めています。製造部長は中国人です

が日本の大学に留学し当社でアルバイトしていた者です。日本で採用し、3年ほど日本本社で働いた後、中国に戻ってきてもらいました。従って、他の中国人と違う待遇であることを明確に示すようにしています。

設立当時は、中国人が現場責任者で、日本人は納期・品質のみを見ていました。その現場責任者は、3年程度アルバイトをしていましたし日本滞在経験もあったのですが、財務の不正や嫌がらせなどを犯しました。その経験もあり、5年ほど前に日本人を増やし、現在の体制に変更しました。以前は、資材、会計などは1人に権限が集中していましたが、最低2~3人は必要と判断しました。結果、ここ2年くらいで安定してきています。

日本語ができる中国人を話ができるからというだけで信用できるわけではないので、現在のような日本人中心の管理体制で対応しています。

(3) 日本本社との関係

日本本社の社長である董事長が月の半分は中国に駐在しているので情報共有は普段からできています。また、大事な決断は社長が行っています。

5. 中国現地法人における人事労務にかかる状況と対応

(1) 従業員の状況等

22時間2交代制(11時間労働。残業あり)で、昼及び夜の食事付です。最低賃金は5年で倍になることに加え、12月より住宅手当が必要となり、保険料も上がってきていますし、税金も増えました。板金の腕のある工員は賃金1400~1500元、諸手当を加えると一番低い者で1800元となっています。

能力手当としては、国家試験の資格を持っていると資格手当、そのほかabcdで評価する技能手当があります。勤続年数と査定により、中間期に賃金があがります。

賞与は、年1回、賃金1月分を旧正月の前に渡しています。以前は旧正月後に渡していましたが、多くの者がきちんと帰ってくるため、現在は旧正月前に渡しています。

離職率は5%程度と比較的低いです。設立当時から働いている人もいます。早い人は1~2年で辞めていきますが、平均は3~4年程度働いています。以前は、お金を貯めて故郷に帰る従業員が多かったのですが、今はここに住もうという気持ちがある人が多いです。

(2) 組織における人事労務に係るルール

工会はありません。代わりに、係長から話を聞く機会を月に1回設けています。

就業規則は、労働契約法に準拠したものがあります。入社時に、試験、面接、給料を始め就業規則の内容について、総務から説明をしています。1ヶ月、1年、3年で契約の区切りをつけており、3年で部門毎に試験（筆記及び実務）を行っています。

（3）人事労務に係る課題及びその対応

求人が難しくなっています。以前は張り紙を貼ると多数の希望者が来ましたが、今は貼り紙を貼っても来ません。特に腕のある人はお金をかけないと来ない状況です。

また、仕事に関する不満の表現があまりにひどい者に対しては、昇給評価を下げる、部署替えなどを行う、再契約をしない等の対応を検討します。課長クラス以上であれば、直接話をして解決するようにしています。

（4）労務クライシスの有無及び対応・防止策

最低賃金の上昇が大きいため、通常の賃金年間上昇分を上回ってしまっています。これにより従業員に不満が生じるケースがあり、部署ごとのサボタージュにつながる可能性があります。

過去の事例としては、中国人の管理職を辞めさせた時や給与や契約の更新時にもめることがあり、1時間レベルで数回のサボタージュやいやがらせがありました。また、日本人が中心となって管理し始めたときも嫌がらせがありました。給料や上司査定、同郷出身者への優遇等に対する不満が表面化した際は、部署内で解決してもらうようにしています。

現在は大きなストなどは発生していませんが、日頃から不審な動きがないかなど従業員の動向を意識するようにしています。

労務クライシスの対応策としては、先述の現場責任者とのトラブル以降、契約やトラブル等の対応のため顧問弁護士と契約を結んでいます。また、小さなトラブルのときは、日本へ留学経験のある中国人に食事をしながら話を聞いてもらうようにしています。問題が大きいときは、弁護士の意見を基本に対応しています。

従業員の本音を聞くのは非常に大事なので、1対1、1対2で週に1～2回位話をする機会を作っています。

とはいえ、言葉の壁があるので、基本的には部署内で解決してもらっているのが現状です。中国人を育てないといけない一方、日本語を話せるからいいと判断できるわけでもないため、まずはきちんとした管理体制にすることが大切です。

6. その他

当社でも中国に10年遅く進出したと感じているので、今から進出するのでは遅いくらいだと思います。賃金なども高くなっていますし、優遇措置もありません。日本で売る製品や逆輸入ではむずかしいので、ここを市場としてとらえて計画する必要があります。

中国自体がいつどういう事態になるかわからない状況ですし、法律なども頻繁に変わるので、これらも踏まえてくる必要があります。

今は、5年前の3倍の危機感があります。現在の中国は、技術も資金と設備があればある程度何でもできますから、社員教育がまだ不十分という点で日本に優位性がありますが、技術の優位性はそこまで求められなくなりつつあります。