

## 事例 16 (2011 年 9 月、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 | 1997 | 独資   | 800 名 | HK\$45,000,000<br>(約 72,400 万円) |

### 2. 事業概要

工業用プラスチック製品(小型精密成形部品)、金型、治工具の製造販売を主体とし、組立作業と関連部品の購買も行っています。

現在の顧客は、日系企業が約 70%、日系以外の外資企業が 30%であり、中国メーカーへの直接取引はまだ始まっていません。顧客はほとんどがメーカーの組立工場への直接納入で、取引の形態は、進料加工が約 90%、国内販売が約 10%です。

### 3. 中国進出の状況

#### (1) 進出理由・経緯

1993 年に香港に進出しました。中国本土に直接進出しなかった理由は、電気や水道等のインフラ整備に係る費用負担を避けること、当社は軽工業(成型加工)であるため、大規模な敷地や工員が必要でなかったことが挙げられます。

また、当時の来料加工形態では「転廠」制度は無く、組立メーカーは、来料加工で中国生産されたサプライヤーの部品を、一旦輸出完了させ、香港より再輸入をとるという単純ながら経費のかかる方法であり、来料加工業として中国で生産するよりも、香港で製造し中国本土に輸出した方が、コストが安くなると判断したためです。

1992 年に大手取引先が華南地区に工場を稼働させた為、部品メーカーによる安定供給が必要になったので、それに応える形で 1993 年に香港工場の開設、国内での来料加工部品の輸出手続き(転廠)が可能になった為に 1997 年華南地区に来料加工工場の新設、その後香港工場閉鎖を経て、2009 年～11 年に二つの華南地区の独資工場へと変移しました。



(現地の当社にて)

## (2) 中国工場における事業内容、現況

この工場は成形機を約 140 台保有していますが、中国のローカル工場の中には 1000 台以上保有するところもありますので、小規模であるとも言えます。

成形機は再現性への信頼より全て日本製であり、金型加工機械は、加工精度が必要な部分は日本製を、他の部分は中国製を利用しています。製品は品質保証や精度確保の問題もあり、現在はほぼ全量を内製し、金型に関しては一部を中国の金型工場へ外注委託しています。

電気の供給は慢性的に不足な為、発電機を保有しています。

## 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

生産部門で約 500 名、品質保証部門で約 100 名、技術(金型)部門が約 100 名、行政(総務)部門で約 40 名、営業関連部門で 50 名、その他税務関係部門、財務関係部門があり、現在従業員数は約 800 名(2011 年 9 月末現在)になります。そのうち日本本社からの出向者は 4 名(営業、技術、QA、総経理)、現地採用の日本人 6 名が、現地工場に在籍しています。この他に出張ベースで技術開発・財務の 2 名が定期的に来ています。

### (2) 中国人の登用・活用

販売先の 7 割が日系企業であるため、営業や重要なポジションは日本人が責任者として存在しますが、基本的に課長職以下は中国人あるいは香港人です。昨年からは、現場の管理担当者すなわち班長・主任クラスの職務/職責履行への意識付けを高くしていくことに力を入れています。

但し中国では、ポジションを与えないと部下管理は出来ないと言うのが当たり前です。日本の場合であれば、職場の中で意欲のある人が自然と能力やリーダーシップを発揮し、その結果リーダーになっていくのが一般的ですが、中国ではあまり期待できません。過去、基礎能力の高い人にポジションを与えても、

なかなかリーダーシップを発揮できないという事例が散見されました。”リーダーシップ”や”管理”とは何かといった教育、あるいは、リーダーについての常識や教育機会が少ないです。

当社では、リーダーや一般工員の仕事についての考え方の基礎教育を本部管理室と人事が協力して行っています。

しかし、今なお「職場の物事の考え方(如何あるべきか?)」という基本思想を徹底化させることに苦慮しています。

雇用は定期的に行い、特に新卒の大学生を将来への幹部候補者として毎年採用しています。現場の技能職者・工員の雇用は、月次生産計画の中から不足予想人数の算出より、月一回を基本として募集を行っています。

雇用問題として、離職者の多さです。華南地区は地方出身の労働者が多く、労働者の定着化が進んでいません。従って、若い時分の出稼ぎの感覚での就業者が多く、会社への忠誠心や定着を期待する事が出来なくなっています。この事は、特に単純労働者の離職率の高さにつながり、会社としては労働力の定着の為の方策にも苦慮しています。

### (3) マネジメント方法

現地の運営管理として現在は、基本的に日本人が各部門(営業・生産・技術・QA・総務・財務)のヘッドとなり、課長以下の現地管理者・従業員の業務・技術管理の指揮・管理をします。

財務会計部門は香港の現地法人が責任として担当し、本社から日本人管理者が月1回出張にて業務の監査を行います。

多様な民族が暮らす中国に於いて、日本に於ける中小企業のマネジメント手法は通用しません。この多様性のある地域文化を基礎にして人間の行動パターンが変化するので、会社の基本ルールや思想を明示し統一化しなければなりません。さらに、中国人の中でも生まれた地域や年代で思考の特徴や仕事に対する意識が変わってくるので、会社はこの事をよく理解した上で労務管理を行わなければなりません。

製造の高品位を保つ管理はもちろんのこと、現在の中国での外資系企業が注意しなければならないのは、特に労働者側に立つ”労働法”への対策としての「人事労務管理」です。

### (4) 日本本社との関係

日本本社/工場でのモノづくりや人材の育成の必要性和、出向社員の帰任時の職場として、日本の工場は残さなければならないことを会社方針としています。しかし、現在の経済環境の中、仕事量は減っており、産業構造変化の著しい

AV/OA 業界関係の納品は日本ではほとんどゼロになってしまいました。

最近の小ロットのものさえも中国で製造しており、当社が日本で持つ販売市場では、産業機械、自動車/輸送機関連・建築関連が年々生産量を落としています。

海外工場への本社の役割として、顧客と新規商品の開発、中国関連の日系顧客へのフォローがあり、この事が日本と中国の相互の人事交流に繋がっています。

中国/香港からは、現場技能職者の就労提供・中国における新規顧客・金型の供給・ロイヤルティの提供等々をメリットとして与え、日本からは、管理・営業・技術サービスの提供等々をメリットとして与え、相互利益の享受を行っています。

#### (5) 今後の経営マネジメントの方向性

人事関係について今まで十分やっていなかったという反省から、今後 2~3 年かけて、評価制度を見直していこうという動きがあります。特に、職務期日（何をいつまでにしなければならないか）、職務要件（この仕事をするのにどのようなスキルが求められるのか）を明確にすることを考えています。また、職場のモラルを高めるために、「私たちは会社の社員としてどのような行為・行動をとらなければならないのか」という行動指針について事務職と現場の技能職以上の社員を対象に説明を行い、それに違反した場合は解雇であるということも言及しています。今後は、評価制度に従った人事を行っていく予定であり、例えば、当社の試用期間は 2~3 ヶ月ですが、職務要件を満たさない場合には、試用期間を待たずとも解雇することも実施しています。

将来の労務費の負担・労働意欲の低下懸念より、生産効率向上・品質安定化の為、作業員の減少と自動化の方針を促進し、将来的には現状生産能力を維持したまま、2/3 程度までに直接作業員を減らしたい、と思っています。

現在、中国メーカーへの販売はありませんが、香港系、台湾系企業へは販売しています。顧客のリスク分散の意味でも、顧客に占める日系企業の割合を減らす方針です。しかし、言語や文化習慣を理解していないと信頼関係を構築することはできないので、まだ販売していない韓国系や欧米系企業への営業を今後どうしていくか思案している状態です。

### 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

中国においては、学歴と能力が比例すると言えます。日本の学歴社会より、更に学歴優先の中国の社会階層体制では、自身の学歴に自身で壁を作ってしまう

う事が見受けられます。具体的には、大卒未満の多くの人は社会人になってから、その限界意識によりあまり努力することができないため、昇進には限界がある場合が多いと思われます。従って、当社では、将来的には大卒新卒者の就業者が、会社の幹部・経営者になることを期待しています。「新卒」と限定しているのは、当社が日系企業であり新卒者社員教育において、日系の管理方法が、中国系企業とは若干管理思想が違うためです。

しかし、昨今の大学卒業生は、大学の乱立や一人子政策の弊害により、国家や社会への大義を果たそうとする意識が欠落し、より技術や技能が個人に帰する専門職を希望する傾向があります。総合職を志向する人材を育てないと、将来の中国工場を自立して管理する現地マネージャーが育成できません。この長期的政策のマネージャー育成方針は、今年から来年にかけて本格的に取り組む当社の課題です。この政策への具体的アクションとして、マネージャーとしての人格の教育と、マネジメントの基礎教育を、段階的に行っていく予定です。

## (2) 組織における人事労務に係るルール

労働契約書は政府から指導された要項にしたがって作成し、締結しています。また、新入社員の教育の中に、締結した労働契約の内容や会社の方針・規則の説明が含まれており、4時間程度時間をかけています。安全教育等についても、政府の指導に従って実施しています。

## (3) 人事労務管理に係る課題及びその対応

### ① 指示の明確化

日本は教育もマスメディアも発達しているため、全国に共通した常識あるいは基礎的な物事の見え方がありますが、中国の場合には多民族国家ということもあって思想が統一されていません。また、中国人は中央志向ではなく、地方が強いという特徴があるので、彼らを管理する場合には地域性を考慮し、日本人のような以心伝心は期待せず、細かいところまで説明する等、指示の明確化に努めなければなりません。会社のルールや管理体制が明確でないと工具に付け入れられるので、問題が発生する度に改善していく必要があります。

### ② 労働契約法施行の弊害

労働契約法の施行は、経営者側からするとあまり好ましいことではありません。解雇（労働契約を解除）するにあたり補償金が発生しますし、契約書を根拠に不当解雇で訴えられるケースもあります。事前に警告書を出していても、1～2枚では解雇要件にはならないので、合法的な解雇がしにくい状態

です。

伝聞による事例ですが、工員自身に退職する理由が発生していても、自己都合で退職すると補償金が得られないので、サボタージュなどを行い、会社側から解雇するよう仕向けることがあるようです。

### ③ターゲットとなる食堂

工員からすると、食堂は丁度いいターゲットで文句が言いやすい存在です。大きな騒ぎにはなりません、会社がある程度慌てるだろうという感覚があるようです。工員はその辺のツボを心得ていて、焚きつける工員が電話等で「みんな一緒にやろう！」と連絡すると、連絡された方は面白がって、あるいはもしかしたら自分にとって何か得になるのではと話に乗ってしまいます。幸い、当社ではあまり発生しませんが、頻繁に発生する会社もあると聞いています。

## (4) 労務クライシスの有無及び対応・防止策

サボタージュは給料の調整後に起きやすく、2～3ヶ月に1度の頻度で発生します。いずれも個人単位でのもので、話し合いを行い最低限の保障で手を打つようにしていますが、会社の労務方針に不利益な条件を要求してきた場合や、解雇・退職への保証の不合理性を労働局に告発した場合には、弁護士を使って徹底的に裁判を行い、他の社員への警告を含めて、判決を有利にしています。

ストライキ事例として、工員が残業拒否でまとまって帰ったことがあります。法律を超えた残業は会社として強制できないので、それを根拠に帰ってしまうと会社としては打つ手がありません。班長のような上の立場の者が中心になってそれをやられるととても困ります。工員は残業が嫌なのではなく、1日に12時間以上連続して勤務するのが嫌がっています。昔は残業があればあるほど喜ばれたので、このような反応は、工員の変化と言えるのかもしれませんが。労働局からも月の残業時間は100時間を超えないよう、できれば80時間内に収めるよう指導されています。

## 6. その他

ある程度規模のある中堅以上の会社でないと中国での事業は難しいです。現に、小規模企業は撤退し始めていますし、華南地域も2011年6月末までに小規模企業が撤退することを推奨しています。しかし中には、金がかかるので撤退や独資企業転換できない企業もあるようです。

当地域政府の「来料加工工場の独資転換への優遇税策」は、2012年12月31

日を最終期日とした延長政策を最後に、来料加工契約の延長を停止しようとしています。

これは、1980年後半より貿易型外資企業の招致優遇政策より、中国沿岸部での労働者所得の内地分散を図った、「経済的改革开放の中期的政策」を発端とする経済開放政策の終焉を意味します。転換を行う外資企業側にとっては、手続きと、来料加工の終息への経費負担が、非常に複雑で難しい人間関係と理不尽な経費が負担となります。これを円滑に行うためには、企業側の組織的な活動と、地方政府との日常的な人間関係を要求されます。

中国の製造業のビジネスには、製造力だけでない企業の持つ総合的な力と、現地管理責任者の渉外交渉能力が要求されます。

## 事例 17 (2011年9月、総経理、副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 | 2003年 | 来料加工貿易   | 来料：80名 | HK \$ 10,000,000<br>(約 15,400万円) |
|      | 2006年 | 独資(国内販売) | 独資：70名 | US \$ 1,300,000<br>(約 15,300万円)  |

### 2. 事業概要

冷間圧造加工及び切削、転造等による自動車、複写機、家電分野のパーツ部品全般段付きネジ、リベット、シャフト、特殊ネジなどの製造と販売を行っています。

### 3. 中国進出の状況

#### (1) 進出理由・経緯

以前より日本だけで事業をしても今後の発展性は望めず、海外に進出しないといけないという思いがあり、具体的な取引のあてはなかったのですが、2003年4月中国に進出し、香港に会社を設立しました(工場は華南地域、稼働は2003年8月)。日系企業も比較的多く進出しており市場として期待が出来るようであり、また、人口も多く人材も集めやすいのでは、という理由とテクノセンターという機構を利用する事で容易な手続きや環境の整備もできており立地条件が最適と判断してこの地を選びました。どのような発注にも対応できるよう、本社の設備と同じ圧造機、二次加工機を揃えて輸入し中国工場に設置しました。しかし当初は顧客からの注文が全くなく、現地採用者は圧造や切削の経験のない人が大半で訓練期間中は工員が作ったものを本社でチェックしてもらっていましたが、最初は不合格品ばかりという状態でした。次第に注文が増えてきましたが、来料加工は無税扱いのため売り先が限定され(香港への輸出が原則)、当時、日系の自動車メーカーの進出が進むにつれ中国国内用の部品需要が増えるのではないかと思い、2006年に国内販売が可能な独資工場を設立しました。当時、自動車メーカーは部品のほとんどを日本から輸入しており、特に難易度の高い部品は中国企業へは発注できなかったことから、技術的特長のある部品を狙い目としました。

少なくとも現地企業を上回る強みを持っていないと勝ち組にはなれず、当社の圧造技術を重点とした販売戦略をとりました。



## (2) 中国工場における事業内容、現況

中国工場は 2-3 ヘッダーを使ったφ4～φ12 までの鉄鋼のシャフト類が多く圧造～切削～熱処理（外注）～鍍金（外注）品は傷、打コンがつきやすく、全数目視検査を実施しています。顧客受入れ検査も外観を非常に重視しており、使用上問題なからうと思われる製品でも不良と判定されるケースが多いのです。

顧客は全て日系としていますが、その理由は債権上から来るもので、中国メーカーの中には支払いをしない（親会社からの入金がないとの理由）、または堂々と延期する（中国においては優秀な財務の手法）、そうしたケースが珍しくはありません。

## 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

両工場併せて 150 名（80 名+70 名）で 65%が女性です。検査部門はほとんどが女性となっています。中国人の課長は 3 名、係長は 4～5 名。部門責任者は全て日本人となっています。

### (2) 日本本社との関係

顧客による設計が日本で行われる場合、事前に図面検討が必要であります。こうした場合は日本本社の営業が対応し、日本で図面を作る事があります。また、日程計画も日本から出されることもあり、日本と中国の連携も大切な仕事となります。

本社の営業担当者も年 3 回程度こちらの工場に長期出張し、中国の支援も行っていきます。決算は連結とはなっていません。人事権も含めて本社からほとんどの権限が委譲されています。

### (3) 今後の経営マネジメントの方向性

中国人の中間管理職を育成中で、将来は中国人が会社経営に携わってほしいと考えています。日本人はチームや部門で成果を上げる意識が強いのですが、中国人は個人で成果を出して、個人を評価してほしいという感覚が強いようです。

部門による成果、会社全体の貢献などより自分自身の待遇の損得になりがちです。視野を広く持ち、また、長期的な見方を学ばせていますが、風俗、習慣、倫理観の違いなどから日本人の言っていることが理解できない、などの声も聞きます。これらのことから、コミュニケーションを良く図りお互いの真意を分りあえる関係を作り上げる必要性を強く感じています。中国人による日本的な企業作りは相当な時間が掛かりそうですが重要な課題と考えています。大手企

業の中には幹部候補生を日本に派遣しての長期研修も行っているようですが、そうしたことも検討していく考えです。

## 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

昔は仕事場以外でも工員は作業着を着ていました。それは工員にとって日系のマークの入った作業着は1つの誇りでした。最近は私服に着替えおしゃれをする人がとても増えています。携帯電話も全ての従業員がもっており、ちょっとした仕事はやりたがらない傾向も目につきます。入寮率は、以前は90%でしたが、最近は20%です。当初1部屋8人が今は3~4人ですが規則に縛られたくない、賃金も手元に残る事などから自由な生活環境を求める傾向が急激に増えました。

工員は最低賃金+ $\alpha$ であまり多くのアップは望めません。そのため少しでも賃金の良い企業に転職しがります。当社離職率は5%ほどで少ない方と言えます。

転職は別に悪い事ではなく、かえって履歴に箔が付くためその経験を理由により高い給料を要求する事は一般的と言えます。

### (2) 組織における人事労務に係るルール

賃金形態はテクノセンターの規則に準じており、新入社員の基本給は最低賃金を適用し、企業ごとに福利費として加味した金額が給与となります。試用期間は6ヶ月間、休暇は2年目以降5日となっています。人事労務については中国人の管理職から話すようにしています。言葉のニュアンスから違う意味に取られないようにするためです。5S委員会というものがあり、10ブロックの職場に評点をつけ、毎月表彰しています。1位の職場には200元、2位は100元、3位は50元の報奨金を出しており効果が出ています。また、中国人7名による賞罰委員会があり、良い提案には30~300元の報奨金を出して勤労意欲向上させています。逆に不良品を顧客に納品した場合には30元の罰金を科すこともありました。現場作業での報奨、罰金制度を用いている企業は多く、金に結び付けて対価を要求する(それも即時)事を望む中国人氣質をうまく活用する必要があります。

ボーナスは正月休み前に半分、帰ってきたら半分渡す事にしています。田舎に戻った後帰らない作業員も多いための対策としています。

### (3) 人事労務に係る課題及びその対応

一部の工員にだけ残業させると、残りの工員が「俺にも稼がせろ」と文句を言います。工員は休みよりもお金を優先する考えが強く、土、日の出勤も2倍の残業代となるため進んでやりたがる傾向が多いです。そのため仕事の割り振りも平等に皆に残業させるなど配慮したものでないとクレームを受けます。勤務は2交代制を切削部門は敷いています。夜間の生産量は昼間と比べると落ちます。

日本人から人前で頭ごなしに叱られると当人にとっては面子の丸つぶれとなり、面子を重んじる彼らから善悪抜きのお返しを食らう事がありますので、叱り方や注意の仕方も配慮が必要です。通訳者も中国人に対して都合の悪い事は省いて通訳しますので、日本人の言いたいことが本当に伝わっているのか疑問を持つ場合もあります。特に労務問題になると中国人対日本人といった感覚から通訳そのものが曖昧になりやすく話がこじれる事もなくはありません。中国人気質も理解しておく中で彼らと折衝しなくてはなりません。

### (4) 労務クライシスの有無及び対応、防止策

中国では住宅保証と食事保証をセットにして人を採用しており、身一つですぐに就職できる体制となっています。テクノセンターには約40社の日系企業が入居しており、従業員食堂が完備されていますが、最近は食堂ではなく、一般のお店で食事をする人が増えてきています。会社としては食堂利用者に食費補助をしていますが、利用しない人から補助金を自分に返してくれ、という要求を受けました。食堂経営の1つとして補助金を出して皆さんに利用してもらいたいと説明しても全く理解されず、会社が払う金を個人が受けとってなにが悪いのかの論法で団体で抗議され、結局、全ての人に補助金分は均等に支払う事で決着となりました。特に賃金関連の事ではうっかりしたことを言うとそれを盾にとって自分たちの都合の良いように解釈し、会社に要求する事があります。また、こうした要求事例はメールを使って仲間同士の意思統一を図り、あたかも皆の要求であるが如く押し通してくるので慎重な発言が求められます。自分たちにとって都合の良い事はダメもとで要求してくることが多々あります。即断即決し、ダメなものをはっきりとダメと言い切る姿勢が大切です。日本人の優柔不断は、中国人には特に嫌われ馬鹿にされますし、目先の金銭を重要視する体質に日本人はついていけない事があります。中国にいて強く感じるのは、日本人は何て順法精神に富んだ、他人に対する思いやりの心を持った民族なのだろう、という事です。このギャップを理解したうえでの人の使い方や仕事の進め方をしないとうまく会社は運営できません。日本の常識は中国の非常識と言ってもいいのかもしれませんが。彼らの気質を汲み取る事はとても大切な行為

でしょう。

## 6. その他

昨今の人件費の高騰は異常です。毎年 17～20%の割合で最低賃金のアップがあり、労働集約型の組み立て品などの事業を行っている企業は今後の経営の行き詰まりが懸念されます。当社においても自動化を積極的に図る方針となっています。

また、価格競争においてはローカル企業に勝てず、製品に特徴がないと日系も生き残れません。日系メーカーも国内で調達したい部品がまだ相当ありますからローカル企業で作れないものを製造しないとイケません。昨今は日系であろうと中国系や台湾系であろうとメーカー選定は問わない、という方針があります。

質、量、コスト、対応力、技術開発力を持った企業が勝ち残ります。強みの特徴を持つ企業でないと発展しません。

日系企業といえども従業員は中国人です。現地スタッフが如何に働くかが鍵なので彼らに日本人の気質を学んでもらうべきです。お金は掛かりますが、スタッフを日本に送って日本人の気質を学ばせるのも一つの手だと思います。

## 事例 18 (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 | 1992 | 独資   | 313名 | 4,000万円 |

### 2. 事業概要

精密部品や医療機器の開発・製造、超小物精密切削加工、超精密小物プレス加工、表面処理（メッキ処理）を行っています。

### 3. 中国進出の状況

大手取引先が中国へ進出したことが、当社が中国へ進出した大きな要因です。当時は、親会社が海外に進出したら子会社もという雰囲気がありました。初めはその取引先の建物を間借りしていましたが、コンプライアンス上問題があるため、事務所を立ち上げることにしました。この地域を選んだ理由は、協力会社から紹介されたことと、土地が安かったことが挙げられます。また、当時の中国の安い人件費や税制面での好条件（中国が発展途中で、技術を国内に入れるための規制緩和がありました）も魅力的でした。

### 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

従業員は320名弱で、うち15%が間接部門、85%が直接部門になります。日本人は5名で、内訳は、総経理（全体を管理）、副総経理（製造部を管理）、営業が1名、特殊技術を持ち本社対応を担当する部長クラスが1名、技術者が1名です。

#### (2) 中国人の登用・活用

当社は現地化が進んでおり、各部門も課長以下は全て中国人で、課長級8名のうち5名は日本語が分かる（5ヶ月程度、日本本社に研修に派遣しているため）ので、助かっています。また、スタッフ層を対象に外部講師を呼んでマネジメントの研修を実施しています。

工員については、課長級がスキルを判断して班長に登用します。

#### (3) マネジメント方法

労務管理や財務を担当するのは中国人で、日本人は会社全体の管理や最終的な判断を担当するというスタイルです。これは、ローカルな部分はローカルに任せるという判断からです。

#### (4) 日本本社との関係

8割方現地に権限が移譲されていますが、ある程度お金がかかるものは本社決裁になります。人事労務は完全に現地でやっていますが、日本人を現地で採用する場合は、本社面接を行います。本社長は2ヶ月に1度の頻度で現地に来ますが、基本的に本社は儲けをきちんと出せば現地の判断を尊重してくれます。

#### (5) 今後の経営マネジメントの方向性

最低賃金が上がっており、人件費の圧迫が大きいので、効率化や材料の現地調達を模索しています。売上減少は、日系メーカーの中で日系企業の部品だから買うという感覚がなくなっていることが原因と考えています。実際、2社ほど使えば中国メーカーの部品でもいいという感覚の日系メーカーがあります。中国メーカーも競合相手となってきたので、既存の技術に付加価値をつけることや、中国以外の国（タイ、マレーシア、ベトナム）でやっていくことも視野に入れたいと思います。

### 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

工員の意欲は低く、採用しても半分は辞めていきますが、3K職場なので、離職率が高いのは仕方がないと感じています。工員は少しでもいい条件の職場があれば、すぐに移ってしまいます。早い人は採用1ヵ月後に辞めてしまいますが、換言すると、最初の給料をもらうまでは辞めません。

中国の労務管理は難しいので、社員の親戚は採用しないよう決めています。中国人は仕事に対する考え方が日本人と違い、責任感があるとはいえず、日本人特有の心配りもありません。特に、「昔はこれで注意されなかった。」という意見が多く、自己判断で解釈する人が多いです。

#### (2) 組織における人事労務に係るルール

採用時に契約書の取り交わしをしていますし、退職する際は、自己都合で辞める旨の記載がある書類にサインしてもらっています。裁判になっても負けないように、書類の雛型は労働局と顧問弁護士に相談して作成しました。何かあったら、すぐに弁護士に相談して処理しているので、ここ2~3年は訴訟になったことはありません。

工会はありません。代わりに各職場の代表者8名と2~3ヶ月に1度意見交換をしています。出てくる意見は、社員旅行に行きたい等、厚生面の話が多いです。

### (3) 人事労務管理に係る課題及びその対応

以前は、工場内で起きた些細な問題について、工員から日本人と話をしたいという意見があった場合には対応していました。しかし、中国人とは意見が合わない、日本人の感覚とは違うと感じたため、今は話し合いに日本人が出ていないようになりました。

### (4) 労務クライシスの有無及び対応・防止策

昨年6月に一部賃金体系を見直した（作業量に応じて賃金に差が出る体系へ見直し）際、賃金が上がらなかった人間からクレームはありましたが、一部の人間が1日サボったぐらいで、大きなストライキにはなりません。新賃金体系は作業量に連動している云々は理解できず、例え自分の給料が減っていなかったとしても同じ職種で上がった人がいるということに不満が出たようです。対応は、弁護士を入れて話し合いました。

また、日系来料加工会社が独資化する際にトラブルになった事例が近隣で1社ありました。今いる会社から新しく立ち上げた会社に異動するととらえる会社側と、今いる会社を退職して新しい会社に採用されるので退職金が発生すると考える社員側との認識の違いから来るものです。中国では、独資へは退職して転籍するとの考え方が一般的なようです。

## 6. その他

沿岸部は生活水準が上がっているので、奥地へ行くべきだと思います。しかし、奥地はインフラが未整備というリスクもあります。また、たとえ労務費が日本の10分の1だとしても、資材は日本から持ってくるわけで、製品は10分の1のコストで生産できるわけではありません。

中国は、マーケットとしてはあと10～20年は問題ありません。今後、中国全土が上海や北京のように発展するのならば、50年問題ないのではないのでしょうか。

## 事例 19 (2011 年 9 月、現地工場にて管理部長にインタビュー)

### 1. 企業概要

| 所在地  | 設立時期   | 進出形態 | 従業員数  | 資本金                               |
|------|--------|------|-------|-----------------------------------|
| 華南地域 | 2004.3 | 独資   | 200 名 | RMB21,131,769.38<br>(約 27,700 万円) |

### 2. 事業概要

連続プレス加工品、精密クリーン加工品（複合精密加工品）、プラスチック加工品、エレクトロニクス関連業界を中心としたフィルム及び粘着テープなどの二次加工製品の製造・販売を行っています。

### 3. 中国進出の状況

当社は、日本の大企業 100% 出資子会社が設立した現地法人です。華南地域では、日本企業が香港の会社を経由して中国に出資するのが一般的ですが、当社は直接出資の独立採算で運営しています。2003 年に蘇州に会社を設立し上手くいったので、華南にもという流れになり、2004 年に資本金約 3 億円で設立しました。電気、自動車、エレクトロニクスメーカーが中国に進出しており、現地で材料供給の需要があったことも進出理由に挙げられます。

### 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 200 名で、内訳は工員 130 名、スタッフ 70 名となっています。工員は全て中国人で、6 割が女性です。スタッフのうち日本人は 6 名で、そのうち 2 名は現地で採用しました。

#### (2) 中国人の登用・活用

総経理、董事長、部長級は全て日本人ですが、課長級は全て中国人で、副部长級にも中国人社員が 1 名います。彼ら管理職レベルの定着率が高いです。

#### (3) マネジメント方法

中国人社員との間を取り持つ役は、現地採用の中国語ができる日本人を当たらせています。中国語ができる日本人からだど、中国人に対し日本人の考えがよく伝わります。中国人で日本語ができる人だと悪いわけではありませんが、日本人の考え方を理解し、正確に伝えてくれる中国人の人材はなかなか見つからないと思います。



#### (4) 日本本社との関係

日本人のアパートや固定資産の処理、設備の購入など、ほとんどの案件で日本本社へ申請しなくてはなりません。

従業員と問題が生じても本社からのサポートはなく、現地で処理することになります。

#### (5) 今後の経営マネジメントの方向性

いずれは中国人の上位層が出てきて欲しいと思っています。そのために、日東チャイナのトレーニングセンターの管理者研修に中国人を参加させています。日本本社へ研修に行かせることはありません。

### 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

##### ① 工員の質

工員の質は、昔の方が良かった気がします。昔は、字が書けないような工員もいましたが、こちらが教えれば彼らはよく習得するし、頑張ってきてちゃんと仕事をしていました。最近の工員は学校こそ卒業していますが、上司が言ったことを聞かずに自分勝手に作業したり、自己判断して作業手順書を守らず、勝手に休んだりもします。彼らは扱いにくく自分中心で、会社のルールを守るという意識が薄いようです。残業時間についても、昔の工員は残業があればあるほど喜んで働きましたが、90年代生まれの工員は、残業時間が月70時間を超えると不満を言います。

また、ネットの普及で労働法等に詳しくなり、要求度合が大きくなっています。ただし、それらの要求は、例えば休日出勤させようとした際、「賃金が3倍になるのでは」と言ってくるように、間違えていることが多いのです。

##### ② 工員への教育

教育システムがしっかりしている会社は、中国でも生き残れると思います。結局のところ会社は人次第であり、どんな良い設備があっても、作る工員の質が低いと全て無駄になってしまいます。そのため、工員に対しては、入社後、就業規則の説明から仕事の説明まで、時間をかけるようにしています。例えば、クリーンルームに入る人には服の着方から全部一つ一つ教え、説明が一通り終わった後に、実際に簡単な作業からやらせるようにしています。また、新人には組長が直接ついて教えています。中国では、日本のような「習うより、慣れる」のOJTでは通用しません。

## (2) 組織における人事労務に係るルール

### ① 契約書

契約書や規則に問題がないか、事前に弁護士に精査してもらい、取り交わしの際には工員にしっかりと読ませ、その上でサインするようにしています。また、臨機応変に対応できなくなるので、契約書にはあまり細かく記載しないようにしています（例：配属先を製造部〇〇課と記入すると異動させにくくなる（従業員の同意書が必要になる）ので、製造部までしか書かない）。

### ② 給与体系

当社は、社員の間不公平感が出ないようにシンプルな給与体系になっています。ややこしい給与体系では、判断する人が特定の社員を最良とする余地が生じてしまいます。よって、業績給やインセンティブは設定せず、年1回のボーナスで差がつくようにしています。査定結果によって、通常、基本給の1.5ヶ月分支給されるボーナスが、最大で1.8ヶ月分、最小で1ヶ月分の幅で差がつくようになっています。日本人の感覚からすると、大した差があるようには感じませんが、中国人からすると大きな差に感じるようです。

### ③ 工会

工会はありませんので、従業員代表委員会で代行しています。委員会は、各部署のワーカーから組長まで、各ポジションから3~4名ほど参加してもらい運営していますが、従業員のガス抜きに役だっていると思います。

## (3) 人事労務管理に係る課題及びその対応

### ① 離職率対応

離職率を下げる手段として、これまで採用してこなかった30歳過ぎの既婚者を採用するようになりました。若い人は給料を全て遊びに使ってしましますが、家庭のある人は生活のために稼がないといけないので、よく働きます。また、夫がいると、簡単に良い条件を求めて引っ越すことができなくなるので辞めなくなります。

### ② 食堂の閉鎖

設立当初は食堂があり、1名あたり1日8元程度で食事を提供していました。しかし、美味しくないとの不満が多かったことから、従業員から同意書を提出させた上で食堂を閉鎖し、1日15元の現金支給制にしました。出費は増えましたが、不満が出やすい食堂関係に頭を悩ませずに済むので本当に楽になりました。当社は旧正月明けでもほとんどの従業員が帰ってきますが、そ

の理由として、この1日15元の現金支給が魅力的であることが考えられます。実際、多くの従業員が15元全額を食費にはせず、いくらか貯金に回しているようです。

### ③スト減少の理由

工員が会社を訴えても勝てない事例が多くなったのが、ストライキ減少の理由だと考えられます。弁護士に相談して、就業規則や労働契約書を整備しておけば、例え訴えられても勝つことができます。コストがかかっても法律に明るい人を会社の中に入れて備えておくべきだと思います。

なお、「訴える！」という相手に臆した姿勢を見せるのはよくありません。訴えた工員だけでなく、周りで様子をうかがっている工員に対する牽制の意味もあるので、騒いでも無駄、勝ち目はないぞという雰囲気作りの形成が重要です。

### (4) 労務クライシスの有無及び対応・防止策

過去に、数時間レベルのプチストライキが2度ありました。1度目は、給料の改定が不満という内容で、2度目は、土日に従業員全員が出勤した際、一部に代休・一部に残業代を支給したところ、代休となった工員から不満が出たという内容です。中国人従業員は皆お金が欲しいので、給料面の取扱に差があると、不公平だと文句が出やすいのです。

この2つのプチストライキについては、中国語ができる経営者層の日本人が話し合いに応じることで解決しました。この経験を教訓に、従業員に対して説明・連絡をする際は、各部署の課長からこまめに行うようになりました。また、就業規則に、ストを扇動したら即解雇の条文を入れました。

## 6. その他

ビジネスモデル（国内販売なのか輸出なのか）を明確にしてから進出しないと厳しいと思います。また、労働法の複雑化、人件費の高騰も踏まえ、人手にかかる業種はやめて、オートメーション化に努めた方がよいです。今はコスト競争でちょっとしたことですぐに赤字になりますし、ローカル企業も育ってきているので、特別なノウハウがないと厳しいと思います。

女性は日本より中国の方が働きやすいです。賃金が男女平等であり、男性社会ではないので、女性が強く優秀です。実際、当社の中国人管理職は全員女性ですし、ローカル企業でも女性管理職は多いです。

事例 20（日本に本社がない現地設立の日系企業。2011年9月、現地工場にて会長および社長へインタビュー）

#### 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 | 2001 | 独資   | 130名 | HK \$ 5,000,000<br>(約 8,005 万円) |

#### 2. 事業概要

板金加工を行っている、日本人が経営する現地企業です。取引先は日本企業で日本から直接仕事をとってきています。

#### 3. 中国にて会社を設立した経緯及び現状

約 20 年前日本でバブルが崩壊し、国内全体の状況が悪化した頃、現会長はビデオ設計の会社を経営しており、部品を韓国などに輸出していました。しかしその部品がコピーされるようになり経営が悪化、不渡りを出してしまい、仕方なく会社を畳みました。

当時外注で使っていた企業が 89 年に中国に進出しており、そこで社長になってほしいと請われ、広東省惠州にある町工場へ行きました。その工場は、3 年で従業員 2000 人まで大きくなりました。次に、韓国の会社が中国に進出する際に手伝い、その会社は、半年超で 700 人規模になりました。その後、香港に個人商社を設立して数年経営していましたが、次は外注ではなく工場を建ててやりたいと考え、2001 年に華南地区に工場を設置し、現在に至ります。

#### 4. 経営マネジメント方法

##### (1) 現在の人員構成

全従業員のうち、日本人は会長や社長を含め 6 名です。工員とスタッフの比率は 7:3、男女比は 5:5 程度です。出身地は広東省周辺、湖南省あたりが多いです。

##### (2) 中国人の登用・活用

従業員の採用は、ワーカーは工場前の張り紙で集まりますし、十分事足りません。技術者が必要なときは、人材市場へ行き確保しています。

##### (3) マネジメント方法

経営体制は、創業者である会長、会長の嫁である社長、技術担当部長は日本人で、製造担当部長及び財務担当部長は共に中国人です。工場長はおいてい

ないので、部長の下は、次長、課長、班長という体制です。

それぞれの長は、会長及び社長が仕事ぶりや声かけて検討し、話し合っ  
て決めています。部長は本人にも相談した上で決定し、課長及び班長は任命という  
形をとっています。検討のポイントとしては、年功序列や大学卒かワーカーか  
などは関係なくやる気を重視しており、子供の有無、生活できるかも参考にし  
ています。これまでの経験上、基本的には任せればきちんと対応できます。結  
果、管理職などもみんなたたき上げの従業員達です。

人事管理は中国人に任せたほうが良いと考え、ワーカーの採用は中国人が決  
めています。技術者は日本の部長が決める、トラブル時とコミュニケーションは  
社長が対応するという分担にしています。

賃金の上昇は非常に厳しいです。現在は、仕事を選び、他社がいやがるもの  
や付加価値の高いものをやることで対応しています。具体的には、ロットの少  
ないもの、材料費が3割以下のものです。板金を行うローカル企業は数ものし  
かやらないので、数ものはしないようにしています。

## 5. 人事労務に係る状況と対応

### (1) 従業員の状況等

従業員の勤務体制は、2交代制で毎日2時間残業、週1休日出勤です。当該  
地域の最低賃金は1320円ですが、実際は2000円程度の賃金に諸経費がかかる  
ので1人あたり月3000円くらい負担していることとなります。部長クラスで  
5000円くらいの給料です。

男性は25歳以下の若者が多いですが、できるだけ若者ではなく家族持ちを採  
用するよう心がけています。家族持ちの方が離職しない率が高いからです。

1年以上働くワーカーは半分程度です。残業がないとすぐにやめてしまいま  
す。一方、スタッフ系はやめません。給料が良いので、彼ら自身も定着したい  
と考えているようです。

寮で生活している人も多いですが、家族持ちも多いのでその場合は支給され  
る住宅手当をもとに外で暮らしていることが多いです。

### (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。

就業規則は、労働契約法改正に対応したものとなっており、労働局に提出し  
たものと同じものを従業員に公開しています。労働契約も書面で締結していま  
す。試用期間は3ヶ月です。

就業規則など労働関係の法律に関することや労働問題については、労働専門  
の弁護士に絶えず相談するようにしています。

### (3) 人事労務にかかる課題及びその対応

以前、7年勤務していた工場長にやめてもらったことがあります。複数の給与体系から自ら月給制を選んだにもかかわらず、慣れたら残業手当がほしいと言い出しました。断ると、定時で帰る、2交代制なのに夜は来ない、管理もしなくなり、他の者もサボるようになりました。トラブルが表面化した後も仕事を変えさせたりしてみましたが効果がありませんでした。最終的には弁護士に相談し、1年かけて解雇しました。

また、ガンで1年休んだ従業員が、仕事をせずやる気もないので再契約をしなかったところ、労働局へ訴えられたことがあります。その従業員には家族もいるから支払をしなさいと言われたうえ、さらに上乘せを要求されたことがありました。

中国人にはとりあえず言った方がいい、うまくすれば金が入るという意識が強いようです。特に日系は金を取りやすいという意識があるようです。

### (4) 労務クライシスの有無及びその対応

ストライキはありませんが、サボタージュは時々あります。その他、個人レベルで賃金を上げてくれという訴えはよくあります。はっきり厳しく断ることで対応しています。

組織を大きくすると人事管理が難しくなるので、人数を増やしすぎず家庭的な雰囲気になるよう声をかけるようにしています。具体的には、社長は従業員との食事会を頻繁に開催しています。いつも文句を言っているのは悪いと思わせるきめ細やかなケアが必要です。

また、労務問題はどの会社でも起こっていることなので、正当に対応する事が大切です。解決に当たっては、労務専門の弁護士に相談しています。また、労働局、公安、市政府とつきあいが大切です。まめに電話をしたり食事をしたりすることがポイントです。地元＝大家という意識が重要です。

中国人と日本人では、政治、生まれ育ち、文化が違います。それをわかる中国人がいることが大事です。当社には、会長に17年ついてきている中国人がいます。

## 6. その他

リーマンショック前、別の場所に工場を作ることを考えていましたが断念したことがあります。今は、今後も基本はこの場所で100名～200名を一つの束と考えてやっていく方向です。この人数が日本人が管理できる限界という判断からです。たとえ大きい会社でも、小さいグループに小分けして考えるという

発想が必要です。

生き残っていくためには、これまでは日本から仕事をとってきていましたが、今後は日系の現地企業、香港、台湾の企業、現地企業ともやっていく必要があります。

中国に工場を作り、製造したものを日本に送るのでは魅力はありません。中国に販売する形にしないとむずかしいということを理解した上で進出を検討する必要があります。

事例 2 1 (日本に本社がない現地設立の日系企業。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 | 1987 | 独資   | 170 名 | HK\$1,000,000<br>(約 2,100 万円) |

#### 2. 事業概要

A V 部品の組立、プリント基板、プレス部品調達、プラスチック成形部品の製造を行っている日本人が現地で設立した企業です。取引先は日本企業です。

#### 3. 中国に会社を設立した経緯及び現状

1972 年、現董事総経理が香港の日系企業に出向で来た際、まだ中国は労働者があふれていて、いくらでも集まる状態でした。一方香港には人がいませんでした。それから中国の開放政策が始まり、香港からモノを持っていき中国で加工して持って帰るというのを目にしました。その様子を最初は香港の人についていって見ていましたが、そのうちに自分たちでやるようになりました。その後勤めていた会社が香港から撤退したのに伴い、香港に会社を設立しました。当時、香港の会社が数多く中国に進出していたため、その動きに併せて 1987 年に華南地区に進出、工場を設置しました。

その頃は仕事も残業もあるけどどんどんやる感じでしたし、5~6 年前までは従業員が現在の数倍いる時期もありました。

#### 4. 経営マネジメント手法

##### (1) 現在の人員構成

従業員は 170 名、うち日本人は総経理、通訳など 3 人、取引先からの出向者が 1 人です。仕事の中心が組立作業のため、従業員の 9 割は女性です。

##### (2) 中国人の登用・活用

当社の董事総経理は日本人ですが、他の幹部はすべて中国人です。幹部の中国人は 10 年以上つとめており、基本的に中国人に任せるスタイルにしています。

採用については、工場の前に張り紙をして募集することが基本です。入社時に簡単な試験を課しています。

若い人はだめなことが多いので、地元定住の年配者を中心に採用しています。地元以外では湖南省、湖北省などが多いですが、内陸でも仕事ができるようになったせいか、若干減少傾向です。



### (3) マネジメント方法

先に述べたとおり、基本的に中国人に任せるスタイルにしていますが、通訳を担当している日本人が、対外調整、お客様対応、会議などを取り仕切っており、実質的には総経理の腹心という位置づけとなっています。

事業が厳しく縮小傾向な一方、簡単に人を切ることはできないので非常にむずかしいです。工場は他社から借りて運営しています。

## 5. 人事労務に係る状況と対応

### (1) 従業員の状況等

勤務体制は、8時間＋残業、土曜出勤というのが基本スタイルで、賃金は2500～3000円です。

離職率は入社してすぐやめる者が多いため年間5割位ですが、10年、15年長い間勤務している者も多いです。

まじめな人も多いですが、基本は農民なので集団行動をとりやすい傾向にあります。黙っていると茶を飲んでのんびりしたり、一緒に手洗いにいたりしています。

### (2) 組織におけるルール、仕組み等

工会はありません。

就業規則は、労働契約法に準拠した内容のものを整備しています。入社条件等については、入社する際労務担当が提示していますが、書面での提示は行っていません。

年金や保険、退職規程も整備しないといけなくなっており、大変になってきています。このような法律や政府の指導に従うのは外資系のみで、ローカル企業はほとんど対応していないのが実態のようです。

### (3) 人事労務管理に係る課題及び対応

部品等に不良が出た際、それによるペナルティを取られるのがいやで作業しなくなる場合がありますし、それを煽動する人がいます。部署単位などのレベルで問題が起こることもあります。

また、中国人はムラ社会的なところがあり、自分の部下を責めない傾向にあります。新しいルールを決めて守れない場合はペナルティと伝えても、無視したり、指摘することもなく、実際機能しないことが多いです。総経理が注意するとそれをまた批判してくるので対応がむずかしいのが実情ですが、ルールを守らない従業員に対し、気を遣ってはいけないので毅然とした姿勢で対応します。問題を起こすような人は、結局自らやめていくことが多いです。

労務問題については、大きな問題になる前に早めに労働局に相談に行くようにしています。法律に基づいているかがすべてと考え、厳然と対応していくことが大切です。従って、会社の規則を作る際は、法律に基づくことについては細心の注意を払っています。

2500 元/月の賃金を必ず確保すれば大きな騒動は起きないと思います。

食事会は以前はやっていましたが、贅沢を覚えさせることとなるので現在はやっていません。

## 6. その他

当社は中国の企業なので中国で生きていくしかありません。そのためにも為替リスクのない人民元でビジネスをしていくことを目指しています。日本との取引も行いつつ、日系中国企業や中国内でのビジネス確立を志向しています。

香港は世界共通に売れるものの拠点として活用したいと考えています。

日本のマーケットのためにやっていくのはもうむずかしいので、「アジア圏」としてとらえる必要があります。