

中国における“日本的経営”の意外な効果

井 上 善 海
(広島大学大学院
社会科学部教授)



中国人は企業への忠誠心がなく、能力が高まるほど賃金の高いほうへと転職していく、つまり、中国人労働者は仕事の中で賃金が重要な部分を占めている、というのがこれまでの一般的な見方であった。

しかし、ここ数年、従業員の生活が豊かになってきたことなどから、長期・安定的な雇用を望む傾向にあり、賃金の高低より福利厚生の実を求めようようになってきている。特に、外来人（出稼ぎ）労働者より進出地に住む現地労働者にそのような傾向が顕著にでてきている。

これが、ここ3年間、中国へ進出している日系製造業を対象に調査研究を進めて行く中で判明した事実の一つである（本来の研究目的は、科研費による「中国における日系製造業の産業集積の形成と発展に関する調査研究」）。

2000年前後に、IT業界などの技術革新の速さをたとえて「ドッグイヤー（犬は人間の約7倍の速さで成長していくことから）」と呼ばれたが、まさに現在の中国社会全体がドッグイヤー化しているといっても過言ではない。

3年前の調査開始時の日系製造業へのヒヤリングでは、「従業員を育てようとスキルアップさせるとすぐに引き抜きにあうし、研修を受けさせると技術を身につけたということで、評価（昇給）を要求してくる」。「企業への忠誠心はなく、能力が高まるほど賃金の高いほうへと転職していく。辞めていく理由は、給料が安いというだけでなく、仕事内容の厳しさ、職場環境による影響も大きい。ただ、自動化するよりは人手のほうがまだ安くつく」。「中国人は仕事の中で賃金が重要な部分を占めていることから、中国人を育てるのはなかなかむずかしい」といった人材マネジメント上の問題点があげられていた。ただ、辞めて行っても湯水のごとく内陸部から外来人が出てくることから、採用には困らないということであった。

それが、3年後の現在、沿岸部では人手不足が深刻化し、外来人がこれまでのように安い労働力として雇用できる時代は終わってしまった。たとえば、青島では2010年に人件費が28%、最低賃金も22%あがっている（物価は23%増）。

最大の理由は、中国政府が推し進める西部大開発である。中国政府は、2010年7月、内陸部の経済振興を図る西部大開発により、今後数年間で10%以上の内陸部の経済成長を続ける方針を示し、2015年に対象地域の域内総生産（GDP）を2008年の2倍に引き上げることを目標としている。

これまでは沿岸部での経済発展が続いてきたが、最近では西部大開発により内陸部に進出する企業も多く、わざわざ遠く離れた沿岸部に出稼ぎに行く必要がなくなってきた。今後も安い労働力を求める大企業の内陸部進出が加速するとみられ、沿岸部の外来人労働者不足はさらに深刻化するものと予測される。

そのような環境変化を受け、ここ最近の日系製造業の人材マネジメントが、以下のように変容してきている。

「管理職間の共通言語は日本語で、日本の文化を理解してもらい仕事を進めている。日本企業は福利厚生面が充実していることから、一つの会社で働き続ける人が多い。ただし、従業員はすべて現地住民である」

「工場作業員も含め定着率が良い。現地住民の従業員は裕福であることから少々の賃金差では転職する人は少ないし、ルールを守ることができる。座談会を開催し、成功・失敗体験を話し合う機会をもったり、QCサークルを開設している」

「職場旅行や忘年会を開催し、それを従業員は楽しみにしている。愛社精神があり、経営方針を理解しようとしている。また、文化や習慣が違うことを理解し、お互いに我慢している。声かけ、朝礼の励行、工場長と食事をしたりして、お互いに話し合いを行っている。中国人管理職で、ステップアップのため転職していった者は一人もいない。日系企業の規律は欧米企業に比べて厳しくないし、人情があると中国人従業員は評価している」

「賃金は欧米系企業のほうが高いが、この地域は裕福であることから定着率が良い。社員旅行は年1回行い、スタッフもワーカーも楽しみにしている。忘年会、バーベキュー大会も実施し、これらの福利厚生が評価されている。自分にとって働きやすい職場であるかどうか選択基準となっている」

「2010年より、従業員に対する幸福計画（食事の内容を良くする、朝食を出す、現場環境を良くする、忘年会・夏のイベント・カラオケ大会等の開催、保険に入るなど）を展開中である。また、社内に工学院を設立し、人材育成に取り組んでいる。人手不足を補いコストを削減するため、自動化を進めている」

人手不足が深刻化し、外来人がこれまでのように安い労働力として雇用できなくなった現在、沿岸部の日系製造業は、日本では死語になりかけてきた感がする“日本的経営”を駆使して、従業員の定着率向上、管理職をはじめとした従業員の人材育成に一定の成果をあげているのである。

このことから、今後、中国の労働者の生活環境が豊かになってくるにつれ、賃金中心の欧米型のマネジメントより、長期・安定雇用、充実した福利厚生中心の日本型のマネジメントのほうが優位になってくることが予測される。ただし、日本的経営の一要素である年功序列については、全く採り入れられていないことから、将来は日本的経営というよりは、日本的経営を進化させたアジア型の人材マネジメントが構築されていくのではないかと考えられる。

中国における日系製造業は、コスト上昇や人民元政策で輸出型企業が苦しくなる中、中国を生産拠点としてだけでなく消費市場としても位置づけるようになってきており、これに伴って事業の現地化がさらに加速され、人材マネジメントの重要性がさらに増してくるであろう。