

## 第4章 中国での人材の獲得と定着： 中小企業の中国進出と人材問題

ここでは中国に駐在事務所もあり、日中間を往復しながら中国において人材マネジメントのコンサルティングを行っている筆者が(町田, 2010 他)、中国での人材問題の現状を紹介し、上手くいっている事例を通じて、これからのグローバル人材マネジメントを検討する。

### 1. 中小にも必要となったグローバル展開

経済環境のグローバル化に伴い、日本企業も企業規模にかかわらず、縮小する国内マーケットだけでは、その存在さえも維持することが困難な状況に追い込まれている。とりわけ昨今の歴史的な円高の影響は大きく日本企業にのしかかっている。日本の高い法人税、貿易自由化の遅れ、二酸化炭素の高い削減目標、高い労働コストといった、製造業の競争力を低下させる要因が山積している上に、震災に伴う電力供給不足、放射能汚染の影響といった試練が加わり、このところ日本企業の海外生産シフトが加速している。もっとも、多くの企業は震災があり急に海外生産シフトを進めているわけでない。震災前から取り組んでいたグローバル展開の計画を、ここにきて速度を速めて実行しているに過ぎない。

震災後の経営環境のさらなる悪化を受けて、製造業のみならず、小売やサービス業のグローバル展開も一段と加速しており、多くの日本企業にとってグローバル化以外に生き残っていけなくなっていると考えられるほどになっている。また、これまで海外生産シフトやグローバル展開を検討はしていたが、地域と密着しているため海外に出て行きにくかった企業にとっては、今回の震災がグローバル展開に踏み切るきっかけになったケースもある。

従来は、国内拠点では高付加価値品、海外拠点では汎用品という棲み分けが一般的だったが、震災以降は電力不足への対応や海外顧客からの要望などにより、高付加価値品の生産を海外に移転する事例が増えてきている。こうした動きは国内の生産や雇用への悪影響や、技術流出を通じた日本企業の競争力低下を引き起こしかねない。

このように、日本の企業は、中小企業も含めて、経営の抜本的な施策の転換を求められている。資源のない日本にとって、グローバルに活躍できる人材を育て、日本以外のグローバルな市場で活路を見出せるかどうか、企業にとっても、国家にとっても将来の命運がかかっているといっても過言ではない。そういった中で、中国をはじめとする急速に発展する新興国市場で事業展開することが喫緊の課題になっている。

2001年に中国がWTO加盟し、多くの日本の製造業は当時、国内の30分の1ともいわれる安価な労働力を求めて中国大陸に進出し、生産拠点の移転を推進してきた。当初は「単純な生産移転型」であり、もっぱらコストダウンを目的に中国に進出したのだが、技術レベルの向上に伴い、中国では主に大量生産品を製造し、国内では高付加価値品や多品種少量品を製造するという「生産分業型」に移行し、コストダウンと国内の雇用維持のバランスを重視

した分業を指向してきた。このような日本企業の中国進出とそれに伴う積極的な技術移転により、中国の製造業は従来の低コスト生産に加え、品質の面でも飛躍的なレベルアップを遂げてきた。その生産性と製造品質は長年、製造業において世界に冠たる地位を占めてきた日本に匹敵するほどに成長し、「世界の工場」といわれるまでになった。

日本の製造業が中国をはじめとする新興国へのシフトを加速すると、国内の空洞化問題に拍車をかけるといわれてきた。そして、国内雇用が縮小する可能性があるとの懸念があった。しかしながら、戸堂（2011）は1991年時点で海外に製造子会社がある日本企業の雇用成長率を分析し、短期的には雇用が減少するが、5～6年経つと雇用が増加しているとされる。さらに、日本企業の海外投資に関しては、投資した年には生産性が増加して生産量が増え、雇用される量は投資した年には変化ないが、1年後以降に増加することが確認されている。対外直接投資や海外業務委託の増加は短期的な雇用を減少させるかもしれないが、長期的にはグローバル化は生産性を上昇させ、生産水準が拡大することによって雇用が増える可能性もあるとしている。企業のグローバル化によって高度人材への労働需要のシフトが起こる可能性はあるが、雇用が必ずしも悪化するわけではない。日本経済再生のためには、人材そのものを高度化しつつ、経済のグローバル化を促進することが望ましいとしている。

事実、日本経済新聞が2010年11月下旬に中国大陸に進出している有力製造業・サービス業136社を対象にした「中国進出日本企業アンケート」によれば、世界的な経済の悪化にもかかわらず、日本企業における中国事業の収益は伸び続けている。2010年度の事業収益の見込みは2ケタ増益が42.5%、2011年度予測も黒字拡大が48.5%に達している。中国での設備投資は2010年度に2ケタ増の企業が3割、2011年度も設備投資も約46%が増やす意向を示している。コスト増や日中関係の行方の不透明さなどの逆風を受けながらも、引き続き中国を収益源として重視する姿勢となっている。一方、2010年度の中国での賃金上昇率は、賃上げの目安となる消費者物価指数上昇率が2009年度3.2%だったものの、これを上回る2009年度比で5%以上の賃上げをした企業が58.4%にのぼり、うち10%以上上昇した企業が40.6%に達した。製造業・サービス業にかかわらず、幅広い業種で賃金水準が上昇した。

このように人件費上昇などで生産拠点としての中国の競争力は低下しつつあるが、同調査で対策として「中国以外への生産移管」を挙げた企業は5%だけである。中国国内向けの販売比率が5割を超えるという企業が7割以上を占め、「世界のマーケット」として中国を重視する姿勢が鮮明になっている。

中小企業の間でも、中国を中心とするアジアへの海外進出意欲が高まっている。経済産業省の「海外事業活動基本調査」によるとグローバルに進出する日本企業（製造業）における中小企業のシェアが2004年度は39.7%だったものが、2009年度は45.6%に上昇している。

中小企業のグローバル展開のパターンは、以前は「大企業の海外シフト追随型」が中心だったが、最近では「第三国向け輸出を目的とした自立型」も増えてきている。直近では、東日本大震災を契機に、受注先の多角化を推進する中小企業がグローバルでの事業展開を活発化

させている。日本の中小企業にとっても「グローバル化」が最も重要な経営課題となっているといえる。

## 2. 中国での人材問題：日本企業の現状

前述した通り、グローバル展開で今、最も注目されるのは中国市場である。しかしながら一旦進出しても中国から撤退する日系企業も多い。

経済産業省の「海外事業活動基本調査」によると、2009年度に海外の進出先から撤退した現地法人数は、659社と前年度と比べ187社増になっている。成長するアジア市場でも、3.2%と前年度比0.4ポイント上昇している。とりわけ中国は3.5%と前年度比0.6ポイント上昇している。中小企業を専門に経営指導をしている、ある中国進出に携わるコンサルティング会社によると、300社進出して100社が撤退しているという。

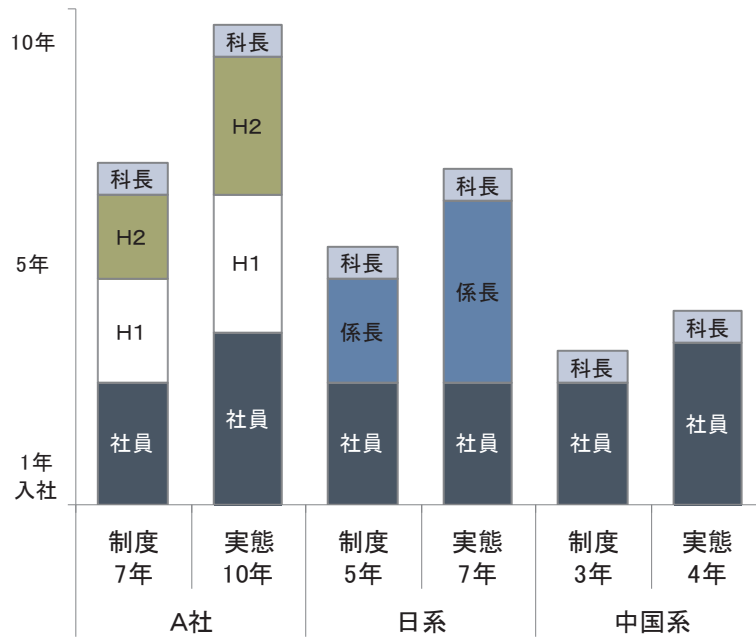
中国に進出した日系企業がどんな経営課題を抱えているのかについて、継続的に調査を行ってきたのが日中投資促進機構である。同機構の調査によれば、日系企業が指摘する自社の経営上の最も大きな問題点は教育、採用・定着、給与制度など、人事・労務管理にかかわる事項である。2001～2005年（第7次～第9次）調査において、この問題は3回続けてトップに挙げられ、選択率はいずれも90%を超えている。

2007年の最新の調査結果（2007年以降は実施していない）では、経営課題として指摘率の多いのは、①人事・労務管理（90%）、②政府機関との関係（86%）、③法律・政策の問題（80%）、④中国国内資材調達（65%）となっている。従業員の採用・定着について、具体的には「管理専門人材が集まりにくい」は平均66%、「引き抜き・ジョブホッピングが多い」は38%となっているが、管理者の教育に関する問題は68%に上り、ワーカーの教育（47%）及び販売人員の教育（32%）に比べて、より緊要な課題と認識されている。

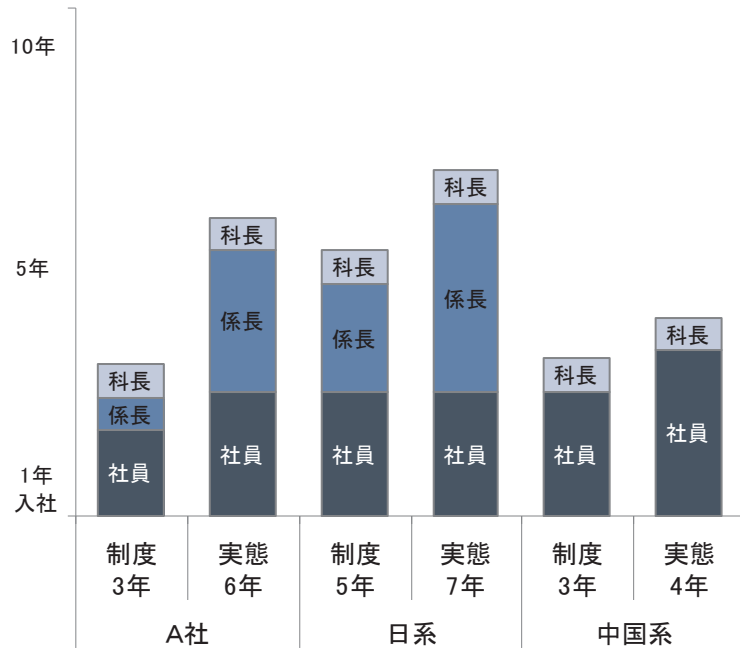
中国に進出した日本企業の中では、人事・労務管理の問題は以前はあまり注目されてこなかったが、急激な経済の成長と物価の上昇、それに伴う賃金の上昇などの労働条件の向上を求めて、不満を持つ労働者がストライキを起こすなど、現在では最も重要な課題として認識されるようになってきているのである。

例えば、ある日系の電機メーカーA社では、優秀な中国の大卒社員に対して、手塩にかけて育てたにもかかわらず、「年功的序列で耐えられない」という理由で辞めていく問題があった。日本の本社の人事スタッフが現地の中国の会社と比較したところ、中国系企業と比較した場合、科長（マネージャークラス）になるまで、旧制度では制度上は7年、実態は10年。それに対して、中国系企業は制度上3年、実態は4年と、図表1-4-1のように、昇格スピードは約2倍の遅さであった。それを、新制度では（図表1-4-2）、制度上は3年、実態は6年と、優秀な社員がいれば、日系企業平均より早く昇格できるように、そして中国系企業並みの昇格スピードを目指して制度を変更している。

図表 1-4-1 A 社の旧制度



図表 1-4-2 A 社の新制度



A 社の場合、日本の本社で導入している職能資格制度をそのまま中国に移植していたが、A 社に限らず、日本の中国進出企業には極めて多いケースである。これらの資格制度やあいまいで信賞必罰ではない評価・報酬制度も加わり、制度と運用の実態により、日本企業が年功序列とみなされている原因の一つになっている。日本企業の「年功序列の人材マネジメント」のイメージが最大の課題である。年功序列で、若いうちにはいくら成果を挙げて実力があっても、昇進・昇格できないといった評判が浸透してしまっている。

在中の米大手法律事務所ジョーンズ・デイによると、中国人の賃金水準を欧米系と日系企業とで比べると 2～3 割以上低い、部門長クラスでは 2 倍近い格差（日系企業が低い給与）が生じているという。中国政府も消費拡大へ所得倍増を後押ししていることもあり、人材を確保するためにも、日系企業はさらに賃上げを迫られるであろうとの見通しである。

中国の求職サイト「中華英才网」が 2003 年から毎年行っている中国の大学生の人気企業ランキング 50 社の中に、日系企業に関しては、その技術、製品について中国人の高い評価を得ているものの、大学生の希望就職先としては残念な結果となっている。2003 年～2010 年を通して、上位 10 社に日本企業は 1 社も入っていない。50 位以内に入った欧米系企業は過半数を占めるが、日系企業は、2009 年には广汽ホンダやパナソニック、広州トヨタの三社が入っただけで、2010 年にはリーマンショックの影響もあるが、一社も入らなかった。中国の大学生がその企業を選んだ理由のトップ 3 は、①キャリア研修の機会（61.6%）、②企業の知名度と影響力（55.1%）、③他企業と競争できる報酬（53.8%）となっている。

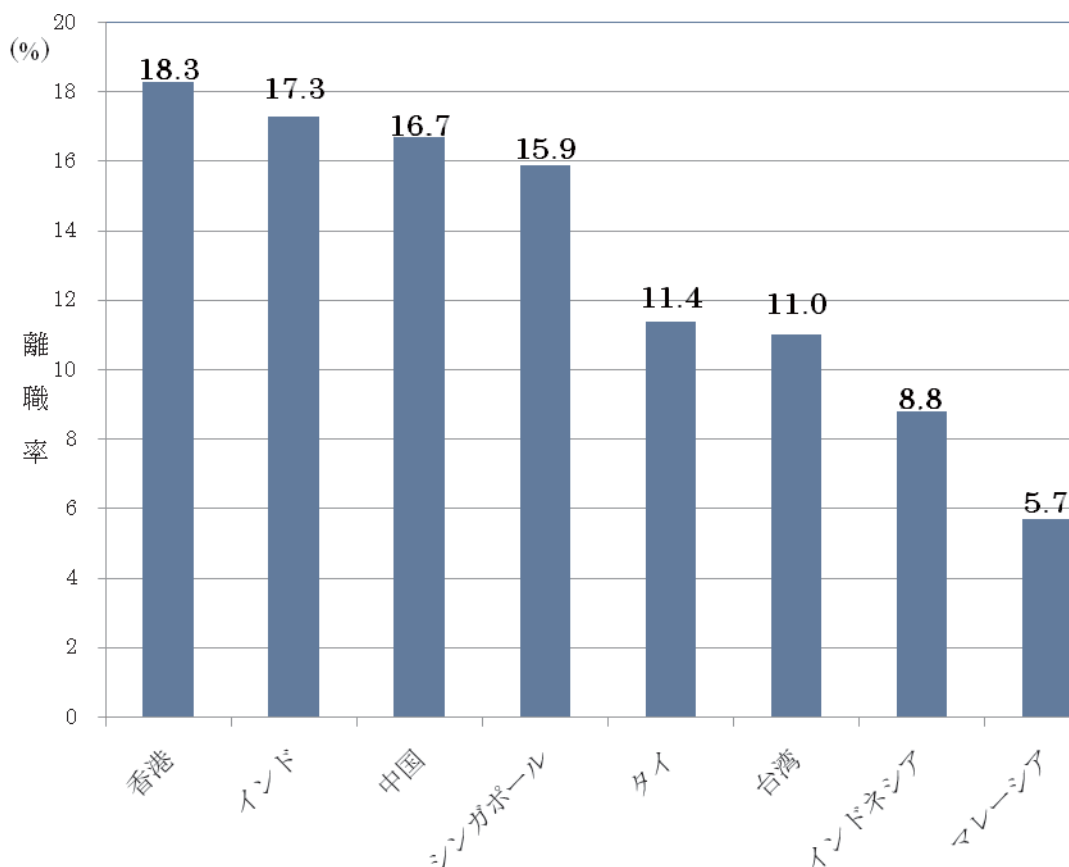
図表 1-4-3 は、ワトソンワイアット（現：タワーズワトソン）社が中国人ビジネスマン 964 名にアンケート調査した、「その会社にとどまる理由」の結果であるが、多い順から①会社の将来性、②キャリア開発の機会、③良質な教育訓練の機会、④自分のスキルが生かせる、⑤職場の良い人間関係、⑥より良い報酬体系となっている。

これらの結果は、一般的に言われている中国人観、すなわち「中国人にとっては報酬がすべてだ」、「少しでも賃金が高ければ、すぐ他社へ転職してしまう」とは必ずしも一致しない。報酬も大事な要素であるが、報酬以上に重視しているのが、仕事を通しての成長と自己実現、そして、そこから得られる充実感や達成感であり、自己のキャリアアップにつながるかどうかといえる。

図表 1-4-3 会社にとどまる理由(ワトソンワイアット)

会社の将来性	21%
キャリア開発の機会	20%
良質な教育訓練の機会	17%
自分のスキルが生かせる	16%
職場の良い人間関係	16%
より良い報酬体系	15%

図表 1-4-4 アジア新興国での退職率



出典：Watson Wyatt (2008) APRI Quarterly Newsletter

さらに、日系企業の退職率が高く、欧米系企業と比べて2倍以上にもなる。図表 1-4-4 は、ワトソンワイアット（現：タワーズワトソン）社でアジアの新興国の退職率を示したものである。中国は 16.7% と高い数字になっている。特に、日系企業が集中している上海地区では、平均退職率は 24.3%、役職で見ると、中級以上の管理職は 7.1%、初級管理職・専門職は 28.0%、一般従業員は 36.2%、ワーカーに至っては 49.3% になっており、上海地区の日系企業の退職率は異常に高いことが分かった。毎年ワーカーの半数が入れ替わる現状について、常時、人員の補充ができれば、人件費を抑制できるというメリットもあろうが、3割近い初・中級管理職の退職は、スムーズな会社運営に影響するのが必至で、憂慮すべき事態といわざるを得ない。

馬(2000)は「日系企業の人気度が相対的に低い理由として、中国人の対日感情があるという声もあるが、日米欧企業の中国人従業員を対象とする意識調査から判断すれば、それは日系企業の賃金制度および人事制度によるところが最も大きいと見るべきであろう」としている。馬(2000)によれば、日米欧企業を対象とするアンケート調査で、外国人管理者の勤労態



度、技術水準、現地従業員に対する態度で日系企業は決して低くなく、北京世紀藍図市場調査会社の大学生の評価でも日系企業の管理方法はドイツ系、香港系、イギリス系、フランス系、韓国系、台湾系をおさえて米国に次いで2位に位置づけられている。しかしながら、問題なのは欧米系企業より低い日系企業の賃金水準と年功序列的な賃金の限界、そして管理要員の現地化の遅れだと指摘している。効率経営こそ欧米系に次いで2位の日本であるが、報酬、成果主義、研修制度、意思決定、方針の透明性、イノベーションでは韓国系にも抜かれ3位、権限委譲では香港系にも抜かれ4位、福利厚生では中国系にも抜かれ5位という結果である。

日本企業が中国に進出して、失敗している原因をまとめると、「人」のマネジメントの失敗に尽きる。特に、優秀なホワイトカラー人材の管理における困難は、「採用できないこと」と「すぐ退職してしまうこと」と、そうではない人材を「辞めさせられないこと」という3点に集約される。

優れた人材を獲得する「リクルート(Recruit)」、それらの付加価値を生み出す人材を企業内に確保(引き留める)する「リテイン(Retain)」、そして他に悪影響を及ぼすような人材には辞めてもらう「リリース(Release)」という、人材マネジメントの基本的な重要課題である「3つのR」となる。これはグローバルに人材マネジメントを考えるうえでも、共通する重要なキーワードといえる。しかしながら今まで述べてきたとおり、こういった観点から、日本企業はこの基本をいずれも満たしていない。

多くの中国人が就職先を考える際に考えるのは、個人として①能力発揮の機会②学習機会があるかどうか。それらを通して自分の③キャリア開発ができるかどうかを求める。そして、キャリアアップを実現する④責任権限の明確化とそれに伴う⑤評価と金銭的報酬を求める中国では、中国に進出している日本企業が「第二の国営企業」と呼ばれている。「遅れず、休まず、働かず」でも、給料は右肩上がりが増えていく。日本企業は「年功序列・終身雇用」で、厳しく成果を問われない。「遅れず、休まず、働かず」でも大過なく、日本人上司にゴマをすっていれば安泰だ、ということが言われる。

このことから中国は日系企業にとって世界で最も難しい労働市場の一つになってしまっている。その上、急速な経済成長の中で、中国の国内企業も競争力を高めるにつれて、優秀な人材の争奪合戦に参戦するようになってきている。年功序列で硬直的な組織風土の中で実力が発揮できないというイメージが定着している日本企業では、人材獲得競争でますます苦戦を強いられている。管理能力、専門性をもつ人材を中心に、マネジメントやリーダーシップ教育、コア人材の採用と定着などの課題が指摘されている。以前に比べればほぼすべての階層で、中国では求めるスペックの人材の採用が難しくなりつつある。給与の問題のほかにも、業績評価、昇進、業務権限、教育など、中国の人材を積極的に動機づけるための仕組みに関して、日系企業はなんら配慮をしていない現状が浮かび上がってくる。

また、前述したとおり、「世界の工場としての中国」から、「巨大なマーケットとしての中

国」という位置づけに変わり、いままで求められてきた人材とは異なる分野の人材を確保し、育成・開発し、抜擢・登用していく必要性も出てきている。つまり、中国人の顧客に売る仕組みを考えるマーケティングや中国人の嗜好にあった商品やサービスを開発する、高度な専門性を備えたプロフェッショナル人材を採用し確保することが必要になっている。ところが、以上述べた通り、もともと日系企業は優秀な人材の獲得と確保に苦勞しているのである。

中国では従業員が 200 名以上いる職場では、当局から「工会」という労働組合を組織することを義務づけられている。これは社員の福祉向上のための親睦団体と位置づけられ、日本の労働組合と違ってストライキや賃金交渉はなかった。給料の 2 パーセントを工会加入費として積み立てる必要があるが、多くの中国人労働者にとって、工会といえば買い物カードや映画鑑賞券を配り、社内レクレーションを企画する一種の福利厚生団体でしかなかった。中国では管理職も工会に加入し、党書記や企業管理職が工会幹部の兼任も可能になっている。

ところが、工会は急激に労働組合の本来の姿である、労働者を代表する組織へ変質している。きっかけは 2010 年に全国各地で巻き起こったストライキである。中国では高度経済成長によるインフレが進み、貧富の格差も年々広がっている。総工会（中華人民共和国の労働組合の全国連合組織）の調査でも 75%以上の労働者が現在の社会の収入分配は不公平だと回答している。低賃金、低労働条件に対する労働者の不満は大きく、ストライキは今後も、毎年のように起こる可能性が高い。

特に、日系企業は賃金水準が他の外資より低く、他の外資系企業と異質なマネジメントととらえられ、さらに社員の不満が「反日のはげ口に向かう」ことも危惧され、標的にされる可能性が高い。さらにこのような賃上げ・ストライキなどの動きは、発達するインターネットや携帯電話などの情報網により一気に広がる傾向がある。

適切な賃上げのために、総工会は数年前から「賃金の集団協商」を進めている。集団協商とは団体交渉と労使協議のようなものである。総工会は 2011 年末までに、工会の存在する企業の 60%で、集団協商制度を作るという目標まで発表していることは注意を払う必要がある。

### 3. ある中堅中国進出企業の事例

ある中堅の部品メーカーB社のケースを具体的に紹介する。売上高は倍増し、受注も増加しているため、設備投資を増加したところ、人手も足りなくなった。日本の地元では名の知れた会社であるため、昨今の景況感の悪さから人材採用には事欠かない。ところが、中国では名前が知られていない中小規模の日本企業の一つに過ぎず、田舎で交通の便も悪いことから、良い人材が採用できない。高い給料を提示しても、「知名度が低い」、「辺鄙な場所にある」などの理由で来るのを嫌がられ、中国人の優秀な技術者や管理者が全く採用できない。

このため、中途入社して半年～1年程度の力のない若手社員を班長や係長に登用するしかない。ところが、その多くが一生懸命育てたところで、給料の高い大手メーカーに転職して



しまう。事実、2008年には採用した300人中半分が、わずか1年の間に退職してしまった。2～3日で辞めてしまうケースもあった。残った人材も、仕事に対する意欲が低く、会社のトップマネジメントからの指導もないことから、会社や製品に対する責任感や企業への忠誠心を植えつけることもできない。

この会社の給与体系は日本国内と同じ職能資格制度である。定期昇給もあり、ベースアップもある。工場がある中級都市では、最低賃金が月額450元から545元に上がった。近郊の大都市では最低賃金が680元となっている。一方、この会社ではワーカーの給料は月額800～900元（基本給+諸手当）、班長、係長、科長は階層によって、2000元、2500元、3000～4000元と、高くはないうえ、手当ても少ない。そのうえ、近隣の大手自動車メーカーが、毎年給与水準を引き上げるため、そこに転職するケースも少なくない。中国では、高い給料を求めて会社を辞めるのは当たり前であり、地域における退職率も平均30パーセントと高い。従業員の平均の給与水準が高くなく、法定以外の福利厚生も手薄な同社が優秀な人材を採用できないのは、仕方ないことといえる面がある。

とはいえ、教育訓練は日本のものをそのまま採用し、工場内では5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）を徹底している。なかでも、根気よく教える必要があるしつけやエチケット、マナーなど道德教育はOffJTで強化している。また、中国人労働者は細かい仕事を得意とし、仕事を覚えることも早く、労働集約型の作業にはめっぽう強い。しかしながら、班長、係長、科長といった中間管理職は育ちにくい。事実、作業員が一般的な仕事をこなせるようになる期間は3カ月と短いものの、指導員になるには2～3年もかかる。そういった意味では上司が部下を教える、きちんとしたOJT体制が整うレベルにまでは達していない。現在は10人の日本人駐在員が、総経理（社長）以下、製造部長や管理部長など、経営幹部の部長職のほとんどを占めている。中国人は製造部門の係長、班長と現業部門の中心を担っている。技術移転は日本人のベテラン社員が日本から中国に出張し、直接指導することでスムーズに行われている。ちなみに、中国人作業員は、難しい金型交換を7分で終えるなど、日本人でも真似できないスピードと正確な技能を持っているという。

半面、金型交換をしている作業員の多くは、技術を覚えるとすぐに退職してしまうという問題もある。事実、この会社では、中国人作業員の帰属意識向上と技能の一層のレベルアップをはかるために、3カ月間日本の本社工場に実習に行かせたものの、帰国した途端、ほとんどの社員が転職してしまったという。奨励金を出し、QCサークル（品質管理活動を自主的に行う小グループ）活動も1年半行ったが、期待した結果に至らなかった。今では本社実習もQCサークルも止めている。また、技術の移転方法として、作業熟練一覧表を作成し、技能資格制度や目標管理制度などで運用しているが、退職率が高すぎることから不十分な効果となっている。

問題は他にもある。日本とは文化が異なる中国人に対しては、「あ、うん」の呼吸は通用しない。また、トラブルが起きた際、中国人は「自分の責任ではない」と言い張る傾向があ

る。そこで、この会社では業務指示などの連絡事項はすべて通訳に文章化してもらい、係長以上の管理職を通じて周知することになっている。

B社は売上高が前年比150パーセント増と計画通りに伸びているものの、退職率が高いため、人材サービス会社などの採用コストがかかる他、教育コストや法定内福利厚生関連の負担が大きく、いまだに労働者が辞めては補充する、辞めては補充するという自転車操業になっており、黒字化できる見通しはない。

中国に進出当初は3年目で単年度黒字、設備投資を入れて投資回収に6年かかる目標だったが、歴史的な経済危機も重なり、絶望的な状況になっている。このような状況の中で、利益を出すこともできず、かといって、歴史的な円高と市場の縮小に苦しむ日本での事業展開にも行き詰まり、将来を見通すことができていない。

#### 4. カネボウとホンダ:中国での成功事例

ここでは筆者が実際に、コンサルティングに関わっているカネボウ化粧品中国と广汽ホンダについて報告し、成功の背景を検討する。

##### (1)カネボウ化粧品中国—企業理念の徹底

人の意識を変えるのは簡単なことではない。しかも経営理念は掲げるだけで実践を伴わなければ意味はない。しかしながら試練を与え修羅場をくぐると一皮剥ける。

カネボウ化粧品中国の総経理（社長）が、前任者の後を継いだのは5年前、42歳で赴任した。それは、700人の社員が出社拒否をするという前代未聞の事件が起きた直後であった。

現地で働く人々が「真に働きがいを感じる職場である」ことが重要である。自己成長やキャリアの発展可能性の側面だけでなく、経営理念への共感も重要である。企業の目指す姿や方向を示し、部下にきめ細かく心を配って、その意欲を引き出すといったことは万国共通といえる。コミュニケーションの円滑化・活発化とは、主に経営者や管理職と一般社員との信頼関係作りを指している。むしろ、これは中国に限ったことではなく、どの国の企業でも重要である。とはいえ、中国の日系企業に限って考えれば（現地化が叫ばれているものの）経営者や管理職を日本人出向者が占めているため、彼らの中国人社員に対するリーダーシップの質が問われてくる。

不祥事のあったカネボウ化粧品中国では、日本人経営者に対する不信感が募っていた。それらを払拭するために、「何のために働くのか」、「どう中国の社会に貢献していくのか」といった基本的な考え方から理念教育を徹底していった。それも総経理（社長）自ら先頭に立って「鉄は熱いうちに打て」と、採用した新入社員全員に企業理念を自分の言葉で語り、理解させていった。

また、「外面を美しくするだけでなく、お客様の心まで美しくするのが私たちの使命である」というカネボウ化粧品の経営理念を現実の職場で実践するために、「ハートフェルト・

ストーリー」というスピーチコンテストを行っている。毎日店頭で接客活動をしている際に、実際にお客様とのかかわりの中で、心に残った感動的な出来事を他のスタッフに紹介するというイベントである。

例えば、毎週来てくれていた顧客が突然来なくなり、心配した担当の美容部員が休みの日に顧客の様子を見に行った。顧客の家は遠く離れた辺鄙なところにあり、雨が降ってきて、道に迷いながらもやっと顧客の家にとどり着いた。すると、その顧客は病気で寝たきりになり来店できなくなったと言う。用意した化粧品でメイクしてあげたことで大変喜ばれた。後で「病気で塞ぎ込んでいたところに、わざわざ遠くまで来てくれ、親身に話を聞いてくれ、化粧してもらったことで本当に元気になった」と顧客から感謝の手紙をいただいた、といった話など、各社員が体験した実際の経営理念を体験したことを他の社員の前で発表するものである。このような顧客との感動的なふれあいの体験談を通じて、カネボウ化粧品中国のミッションである「すべてはお客様の満足のために」という意味合いを、真に理解してもらう教育の場としている。

中国人同士の人間関係はほとんど「利害関係」であり、話をするにも仕事をするにも「利害関係」であることを気に留めていなければならないため、非常に疲れてしまうとよく言われる。そうした中で、カネボウ化粧品中国は、「ただ儲かればいい」ということではなく、「真にお客様の満足を得ることが、自分たちの仕事の役割」であり、「自分たちの働きがいなのだ」ということを、実際の仕事を通じて自覚してもらうことにしている。

カネボウ化粧品中国の総経理（社長）は、経営理念の「意識づけ」において最も重要なのは、トップ、リーダー層の本気度合いを中国人スタッフに伝えることだと言う。つまり、経営理念や方針についてメッセージを言葉や文章で発するだけでなく、実際の評価制度で、経営理念の実践度を評価したり、トレーニングの時間を業務時間内に割り当て、自らも意識づけの活動に直接関わっていくことであるとされる。

例えば、新入社員には、彼ら彼女らに自らの言葉で口をすっぱく何度も何度も繰り返して理念を伝えている。また言葉で伝えるだけでなく、それを自分の職場でどう発揮していこうとするのか、アクションプランを考えさせ、数ヵ月後にその結果をレビューする機会を作っている。

カネボウ化粧品中国の総経理（社長）は「駄目な社員は、評価をしっかりとやめさせる」とも言う。たとえそれが問題となり裁判で訴えられたとしても、「どうぞ」という姿勢である。就業規則や賞罰規則、評価制度などをきめ細かく用意し、漏れなく一人ひとりに読ませ、理解してもらってからサインを求めている。やるべきことは「ヌケ」「モレ」なく、ちゃんと行っている、どのようなことが起こっても、対応は可能であり、覚悟はできているとの自信に裏打ちされた結果である。

## (2) 广汽ホンダーホンダ哲学の刷り込み

ホンダ成長の原動力は本田技研工業の企業哲学である。創業者の本田宗一郎氏と藤澤武夫氏が残した最大の財産といえる。どこの国でも拠点を作るときには様々な難題が出てくるが、それを解決するため、また、問題を起こさないためのベースとして、このホンダの基本理念をしっかりと理解してもらい、できる限り同じ価値観を共有するということを徹底している。筆者は大学を卒業してホンダに入り、ホンダの米国法人に勤務しホンダ哲学を体感している一人でもある。

人を感動させるものは、金や設備ではなく思想である。どんな方針にしても、経営にしても、商品にしても、ものづくりにしても思想がハッキリしていなければならない。経営に哲学がなく組織の活力が失われ、個人の自由が抑圧される管理社会の中で人間性が憂慮されているが、ホンダでは個性がぶつかり合い自由闊達に物が言え、枠にとらわれず行動できる。飛躍するための前向きな失敗が認められ、実力が発揮できる。このようなホンダの経営の基本的な考え方は、中国人の心も掴んでいる。人は本来みな平等であり自由であって、他人に束縛されるのをいやがるものである。言いたいことが言え、やりたいことができる自由闊達な風土づくりにホンダは基盤を置いている。まさに人間の本質を理解した経営を行っているといえる。

广汽ホンダの中国におけるマネジメントの強さの源泉は、ホンダ哲学の共有化を図り、組織全体の方向性を一つのベクトルに合わせ、中国人に「任せる」経営を行っていることである。ではどのように行っているのだろうか。

まず、第1ステップとして、新しく入ってきた中国人のスタッフには、何がホンダ哲学なのか知ってもらおう。ホンダ哲学の冊子を渡され、新入社員研修でホンダ哲学についてのレクチャーを受ける。その後、それぞれの職場の中でもホンダ哲学の学習会が行われる。ホンダ哲学の学習会は昼食時に大きな食堂にあるテレビモニターに映し出され、社員は食事を取りながら食い入るように見ている。

第2ステップは、ホンダ哲学を自分で納得するまで理解し、自分の言葉で話せるようになること。特に、管理監督者レベルでは、自分の言葉でホンダ哲学が語れるようになることを目指している。

第3ステップは、それらを現場で実践し、伝承すること。日常の仕事の中で、ほんの少しでもいいから、実行することを奨励している。

第4ステップは、自分たちの理解、自分たちの実践度を自ら評価してみるということである。理解度、実践度チェックとして20項目のセルフアセスメントの仕組みがある。これでセルフチェックすることにより、自分がどのくらいの実践度かが分かるようになっている。

このように、「ひとたびホンダに入ったら誰でも平等だ」という認識を持ってもらい、その上で、一人ひとりの「個」の考え方を大事にしていくという方針を徹底している。

また、一つの仕事を担当する場合、最初は職務記述書などのガイドにしたがってやってもらうが、慣れてきたら、「あなたは、どういうふうに仕事をしたいのか？」と聞き、そ



それぞれの個人の思いを大事にしていく。個人のやる気を引き出すことで、会社としての総合力を高めていくという方法をとっている。国籍は関係なく、まずは一人の人間である、ということで個性を尊重し、人間は誰しも自分のアイデアが具現化することが、一番の働き甲斐につながるという人間尊重の基本的考え方にそってマネジメントを行っている。

広汽ホンダを訪れるともものすごいパワーと熱気を感じる。このような環境に育てられ、社員一人ひとりが成長する実感をもち、自分のために可能性を追求し、「広汽ホンダを動かしているのは自分だ」という自負が芽生えてきている。実際、現場では「なぜ、このように、徹底して検査するのか」、「後工程はお客様」の意味合いを根気良く教えている。現場で問題が発生したらその原因を追及し、解決策を教え、失敗した理由を理解することが生きた教育になる。失敗をどう生かすかを徹底して教え込んでいる。仕事を徹底的に中国人社員に任せている。恥をかいたり、失敗したり、怒られたりしながら教わって、はじめてレベルが上がる。

また、日本のやり方をそのまま真似るのではない。例えば日本では超音波の自動洗浄機を使って各部品の洗浄を行っているが、中国では工賃が安いので人力の方が良いという中国スタッフの提案を尊重し、人海戦術で各部品の洗浄をしている。このような取り組みの結果、特定の領域では、今や中国の方が品質の良いものができるようになってきている。特定の仕事の分野では、技能レベルが日本より中国の方が高くなっている。

中国では、自己成長の機会が多いことに加えて、企業に社員を大切にしている姿勢を見出せることも、現地の働く人々が企業の良し悪しを判断する上で重要なポイントである。この基礎になっているのがモラルサーベイである。広汽ホンダは3年おきに8000人の全社員に対してモラルサーベイを行っている。場合によっては「HRM チェックリスト」も活用し、社員一人ひとりの要望を吸い上げるとともに、現状の病巣を探り出し、具体的な施策に落とし込むことで、企業風土の転換をはかっている。このような取り組みなくして、継続的な事業の発展は成り立たない。

以上、2社の事例は経営理念や事業ビジョンを提示し、それに基づいて人材マネジメントを行っている。決してカネボウ化粧品中国や広汽ホンダといった一部の優良企業ができていれば良いことではない。中国で成功したい企業ならば必ず取り組むべき本質が要素として含まれている。

## 5. 中国企業での「HRM チェックリスト」の活用事例

次に「HRM チェックリスト」を中国の会社で実施した結果を紹介する。

C社は中国上海に本社を置き、大連、深圳に拠点がある、日本人が経営する社員50人足らずの人材紹介会社である。C社は経営トップ、営業、管理の責任者が日本人の創業4年の若い会社である。

C社のトップマネジメントは、多くの日本企業が採用している「人の心を大切にする」ことが企業理念だとしている。何か会社で方針を決めるとき、全社員で納得するまで話し合う



ことで、コンセンサスを得ることにしている。企業の存在意義はそこで働く人のたゆまぬ努力による自己革新があってこそ可能となる。その大きな目標に向かって努力し、チャレンジしようとする人、さらには努力やチャレンジするプロセスを喜び、また楽しむことができる人、このような人を次の飛躍に向かって確保し、その個性が発揮できる場を与えることが組織のミッションと考えられている。

ところが、社員の定着率がすこぶる悪い。上海では一般的に、20代の社員は平均わずか1年5ヵ月で会社を辞める。30代でも平均勤続年数は2年3ヵ月である。実際、日系企業の退職率は高く、欧米系企業と比べても2倍以上にもなる。C社も同様であり、20代の若い社員を中途採用しているが、平均わずか1年6ヵ月で会社を辞めてしまう。一人前に育てようとOJTで教育しても、一人前になり使えるようになったと思った瞬間辞められてしまう。

実は半年前まで、北京にも社員10人の拠点があったが、顧客がほとんど上海周辺の江蘇省の蘇州や無錫、浙江省の杭州などにある日系企業であり、経営トップがその地域で顧客開拓に奔走していた。このため、北京事務所の社員に対するマネジメントが疎かになり、コミュニケーション不足もあいまって、社員の大半に辞められてしまった。そして、2011年の春に北京事務所の閉鎖を余儀なくされた。

このような状況の中で、「HRMチェックリスト」を活用し、現状を確認することとなった。「HRMチェックリスト」を中国語に翻訳して、従業員(含管理職)の意識を調べ、仕事へのモチベーション向上策の検討資料としようとした。モチベーションや組織へのコミットメントを向上させ、激しい競争にさらされている厳しい経営環境を乗り越え、活力と働き甲斐のある組織へと発展する道筋を見出すことを意図した。

「HRMチェックリスト」を実施した結果、以下のような意外な結果が得られた。①「職務」に対する参画、自律性などの満足度が日本企業と比べても極めて高い。②不安などの「ストレス反応」は日本企業と比べて低い。③「ビジョン・経営者」や「上司やリーダー」に関する信頼感や支持が日本企業に比べて圧倒的に高い。④昇進・昇格・キャリアなど「処遇・報酬」面で数値が高く、さらに日本企業と比べても満足度が圧倒的に高い。⑤組織コミットメントが日本企業と比べて高い。このようにほとんどの項目で日本企業よりも高い結果となった。特に、高揚感が日本企業より著しく高く、若手社員を中心にやる気の高い風土が満ち満ちていることが示された。

多くの項目で日本企業よりも高い結果は、全く予想できないものではなかったが、予想以上に日本企業と比べてデータ的に上回っていた点がC社のトップマネジメントは意外に感じた。ただし、想定していた通り、組織コミットメントの「存続的」の項目は、日本企業より低く、国民性の違いなのかと感じながらも、これらの結果を踏まえ、また、組織の掲げるビジョンや目標に独自のものがなかったため、若手社員を中心にトップマネジメントと協議しながらビジョン作りが行われた。

並行して、営業能力の向上を目指し、外部講師を呼んで、「切り出し話法」、「応酬話法」、

「クロージングの仕方」など、個々人のスキルアップを目指す研修を毎週1回4時間、5ヶ月間行うことにした。また全社員の5%にあたる人員が中途採用で増員された。徹底した教育訓練を行うとともに、駅に近い、交通の利便性の高い場所に本社社屋を移転することにした。さらに、事業の自立性を高め、自己完結で運営できるよう組織構造および組織運営体制に関して、役割責任が「すっきり、はっきり、きっちり」と分かるよう大幅な改革を実施した。

また、C社は、他の中国の人材紹介会社と同様に、右から左に流すだけの業務に追われ、事業の将来方向の新しい「軸」を描くことができていなかった。過去の成功体験から来る戦略の延長線上でしかなく、新しい価値観を柔軟に受け入れ、組織を牽引していく自信や高い志が欠けているともいえた。さらに将来的にも、「勝ち続けるビジョンを自分の言葉で語るリーダー」がいなかった。

そのため5年後、10年後の将来企業像が見えてこないという状況であった。企業価値をさらに高めるには、経営トップをはじめ、役員や部門長の人材およびマネジメントストラクチャーを見直す必要があった。

「HRMチェックリスト」を実施後、組織構造や組織運営を改革したわけだが、そのためには、何より誰がトップマネジメントチームや部門のリーダーになるかという問題が極めて重要であった。幸いにもC社には社員のやる気や育成を尊重する「人重視の健全なカルチャー」があり、若手社員の人材の質は非常に高い。ただ、せっかくの「人的資本」を生かしきれていない側面もあったのは事実である。これらのことから、スムーズなマネジメント層の入れ替えを早急、かつ強力に行っていく必要があると判断した。そして、新しい経営の基本的な考え方や仕組みを社員に明示し、公平かつ納得のいく運用がなされる必要がある。

このようにして、HRMチェックリストを活用し、C社はマネジメントの抜本的見直しを行うとともに、若手中国人ビジネスリーダー候補の抜擢、登用を行い、企業の将来ビジョンを明確に示すことで、社員の個人個人のキャリアビジョンが明確に描けるようにし、たゆみない努力で真の企業変革を実現しようとしている。

## 6. 中国からグローバルマネジメントへ

今日、中国における日系企業では、中国人社員の高い離退職率やモチベーションの維持の難しさが表面化している。また、社内の衝突や格差に対する不満が鬱積し、賃上げ交渉が決裂、ストライキを起こされるなど、事件が頻繁に発生している。すでに述べてきたように、顔かたちが似ている中国人であっても日本と中国の文化は異なる。また、中国には長年の共産主義統制経済の影響が残っており、中国人の持つ常識や前提は日本人のものとはかなり異なっている。その上、中国は経済的にも政治的にも激しい変化を続けており、中国に進出する日本企業はその変化についていかなければならない。

多くの日本企業は、「人間尊重」や「人の心を大切にすること」を企業理念として掲げて

いる。企業が社員の成長の機会を与え、自社で働く人たちのたゆまぬ努力による自己研鑽があってそれが可能となる。世界に冠たるこの素晴らしい理念のもと、国籍に関係なく、大きな目標に向かって努力し、チャレンジしようとする人、さらには努力やチャレンジするプロセスを喜び、また楽しむことが出来る人を尊重し、このような人を登用し機会を与え、次の飛躍に向かって成長する場を与えることを多くの日本企業は行っている。そういう人材を確保し、その個性発揮の場を与えることこそが、日本企業の存在価値といえる。

この具体的な施策の一つとして、「HRM チェックリスト」のような社内サーベイを活用し、現地で働いている社員の状況を客観的に把握するとともに、現状の病巣を探り出し、具体的な施策に反映させ、体質の転換を継続的に行わなければ中国ビジネスは成り立たない。また、実際に人事施策を展開した後で、再度「HRM チェックリスト」を実施するなど、施策の妥当性や効果を検証することも必要である。さらに、毎年、定期的に「HRM チェックリスト」を実施し、経年の変化を調査するなど、組織の健康診断として実施することが、企業にとっても働いている現地の社員にとっても、「人間尊重」や「人の心を大切にする」の企業理念を浸透させ信頼関係を築くことの基礎になる。

中国に進出している日本企業の最大の懸念は春節（旧正月の長期休暇）明けである。2008年1月に施行された新しい労働契約法では春節から3日間を国民の祝日と定めているが、多くの企業は春節の前後を長期休暇としており、その前後は都市部から地方に帰省する人々で中国の公共機関は大混雑となる。中国人にとっては、日本の正月以上に、この時期に帰省することが重要となっている。これが中国沿海部の工場労働者を抱える日本企業にとって、最も警戒している経営課題となる。というのは、春節明けに内陸など田舎に帰った労働者が自社に戻ってくるかどうかである。中小企業のみならず、有名な大企業においても、労働者が自社に戻ってこない、そのため工場が稼働しなくなる、という不穏な空気が大きくなる。中国は10%近い成長を続けているが、その原動力は、今や沿海部ではなく、重慶や湖北省の武漢、四川省の成都などの内陸部の急速な成長である。何も、わざわざ物価や家賃が高い沿海部に出稼ぎに行かなくても、実家に近い内陸部の都市に、雇用機会が整ってきているからである。

このようなときにも活用できるのが「HRM チェックリスト」などのモラルサーベイである。社員の不満を点検し、その要因に対して対策することで、リスクを軽減することができる。

また、これからの中国での人材マネジメントでは、以下の点を継続してチェックしていく必要がある。この中でも「HRM チェックリスト」やモラルサーベイが活用できるものもある。

第1に、上手くいっている日系企業の場合、日中双方のトップマネージャーと従業員とのコミュニケーションが良く行われている。自社のコミュニケーションが上手くいっているかどうか重要である。このような際、「HRM チェックリスト」は他社と自社のコミュニケーシ

ョンの状況を比較検討できる。

第2に、従業員の教育に熱心であり、中国独自の企業文化を確立し、従業員の意識を改革しているかという点である。実際、日系企業で働く中国人社員と話していると、「この会社の企業文化や沿革・歴史をもっと教えてほしい」という声を少なからず聞く。書店の人材マネジメント関連のコーナーに行けば、「企業文化」というタイトルの書籍がたくさん並んでいる。従業員に「企業の『人となり』」を理解してもらい、共感を得ることが重要である。

第3に、中国ではキャリアアップ、能力開発の機会が多いことに加えて、企業に社員を大切にしている姿勢を見出せること、例えば法律で定められている以上の魅力ある「福利厚生制度」を拡充することができれば、働いている中国人スタッフのモチベーションを高める重要なポイントとなる。

経営環境の激変に伴い、強力な信念とリーダーシップで過去からのしがらみを排除すべきであり、自らビジョンを描けないトップやリーダーは早急に入れ替える必要がある。また常に先端、最重要な課題に取り組み続け、変化し続けることが求められる。そういった資質のある人材を早期に見極め、早期に育成していくことが必要である。人のやる気を引き出す人材マネジメントのコアは、それを運用するリーダー次第である。いくら素晴らしい理念や戦略に基づいて制度が作られたとしても、その運用が、当初描いた理念通りに適切に行われなければ意味がない。意味がないだけならまだしも、中国人の若手・中堅社員のモチベーション向上にはつながらないばかりか、逆に不信感を募らせ、深刻なモチベーションダウンを引き起こす可能性が高い。その結果、優秀な人材に辞められてしまうことにもなりかねない。

日本の企業がグローバル競争の中で勝ち続けていくためには、中国市場の攻略が欠かせない。「HRM チェックリスト」などのモラルサーベイや日常のマネジメント、日常のコミュニケーションなどを通して、中国の人の心を掴み生かしていくことが肝要である。そういった日本企業のもとで、品質の高い商品やサービスを提供する喜びや購入する喜びを、中国の人々に感じとってもらうことが重要である。

「障子を開けよ、外は広いぞ」とは、まだ中堅企業だったトヨタグループの始祖、豊田佐吉の言葉である。地力のある日本の中堅・中小企業にとっても、天地人、「人の和」を以って、相手の利益を考えてビジネスを展開すれば、日本では100店舗しかない味千ラーメンの重光産業が中国で500店舗以上に拡大したように、小さくとも逆転できる市場がすぐ傍にある。今まさに、千載一遇のチャンスが目の前に転がっている。そして、「近くて遠い国」中国を「いかに近い国にできるか」が更なる発展が期待される新興国市場で、あるいはグローバル市場で、今後も勝ち続け、飛躍できるかどうかの試金石になる。

## 文 献

経済産業省 (2007). 第35回海外事業活動基本調査結果概要確報—平成16(2004)年度実績—

経済産業省 (2011). 第 40 回海外事業活動基本調査結果概要確報—平成 21(2009)年度実績—  
町田秀樹(2010). 中国市場で成功する人材マネジメント 広汽ホンダとカネボウ化粧品中国  
に学ぶ ダイヤモンド社  
馬成三 (2000). 中国進出企業の労働問題 ジェトロ  
日中投資促進機構 (2007). 「第 9 次日系企業アンケート調査」集計結果  
日本経済新聞 (2010). 中国進出日本企業アンケート 12 月 5 日朝刊  
戸堂康之 (2011). 日本経済の底力—臥龍が目覚めるとき 中央公論新社  
Watson Wyatt (2008). *APRI Quarterly Newsletter*. Watson Wyatt K.K.