



神戸学院大学

東アジア産業経済研究センター

News Letter

第1巻 第4号(2005年7月)

ERC

East Asia Industry and Economic Research Center

〒651-2180 神戸市西区伊川谷町有瀬518番 TEL(078)974-4829 FAX(078)974-5856

E-mail: asia@eb.kobegakuin.ac.jp
http://www.erc-kobegakuin.or.jp

CONTENTS

新センター長就任の挨拶……………	1	ベトナム雑感……………	10
公開講座「中国における人材育成」……………	2	活動報告書を発行しました……………	12
上海における人材育成の現状……………	2	タイで今年もインターンシップ……………	12
		2005年度 神戸セミナー……………	12

新センター長就任の挨拶

このたび、前センター長関叻教授の退任にともない、新しくセンター長に就任することとなりました。私自身は、東アジア産業経済研究センターの現在の活動軸である「オープンリサーチ」事業のプロジェクト1（人材育成部門）代表を務めてきたこともあり、したがって具体的な調査研究業務の面では、これまでとは変わらず、やってきたことを深めるだけなのですが、センター長という組織の顔になりますと、これまで以上に外部の方々とのご交流に意を配る責任を感じ、身が引き締まる思いであるというのが正直な心境でございます。

さて1990年代のバブル崩壊以後迷走を続けてきた日本経済も、2003年半ばあたりから、とりわけ旺盛な投資需要に支えられ、いわゆる成長軌道に戻りつつあるように観察されます。このことは、ミクロの視点から見ますと、日本企業が一時期のやや自虐的とも思える「自己批判」から脱却し、「自信」と「活力」を回復しつつある証拠ではないかと感じております。とはいえ、中国、タイも含めた東アジア諸国と日本経済あるいは日本企業をめぐる諸事情は、今後ますます重要になる一方で、それらの展開は予断を許さない状況が続いています。

こうした状況の中で、「東アジア諸国への進出日系企業及び現地企業における人材育成と国際分業」をテーマに掲げてきた私どもの調査研究活動も、更なる段階を迎えていると感じております。文部科学省のオープンリサーチ助成を得ている調査研究結果を集大成した当センターの「活動報告書」を昨年度編集いたしました。これら調査研究結果を再吟味すると同時に、さらなる成果の達成を求めていく所存でございます。

私どもの研究の一部は、企業現場の方にお話をうかがい、その内容を概念的に整理するというスタイルをとっております。その意味で、私どもの活動にとって企業の方々から頂戴するご協力は、何にも勝る財産と認識しております。今後ともなにとぞ私どもの調査研究活動にご理解を賜り、ご指導ご鞭撻を頂戴できれば幸いです。ご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

平成 17 年 4 月

東アジア産業経済研究センター長
経済学部教授

中村 恵



公開講座 「中国における人材育成」

主催：神戸学院大学東アジア産業経済研究センター

日時：2005年3月29日(火) 13:00～

場所：神戸学院大学 11号館大会議室

■プログラム■

1. 挨拶・・・・・・・・・・・・・・・・13:00～13:10

2. 講演・・・・・・・・・・・・・・・・13:10～14:10

演題：「上海における人材育成の現状」

講師：施琴氏（高培特日本語学校社長、エストコンサルティング顧問）

3. パネルディスカッション・・・・14:20～15:20

司会：中村 恵（神戸学院大学経済学部・東アジア産業経済研究センター教授）

パネラー：施琴氏

竹治康公（神戸学院大学経済学部・東アジア産業経済研究センター教授）

梶谷 懐（神戸学院大学経済学部・東アジア産業経済研究センター助教授）

4. 懇談会・・・・・・・・・・・・・・・・15:30～16:30

施琴氏を囲んで

上海における人材育成の現状

高培特日本語学校社長 エストコンサルティング顧問 施 琴

司会 施琴さんは、日本企業の社員に中国語を教えられたり、コンサルティングでは人事、生産管理まで幅広く活動をされているということで、上海の中における人材の現状について、いろいろな見識をお持ちの方だと思います。今日は日頃のご活躍の中で見聞きされたこと、考えておられること、上海における人材育成の現状をお話していただき、その後、質疑応答を活発にしていいただければと思います。

施琴 こんにちは。施琴と申します。今日、皆さんにお会いできて中国の現状を聞いていただくことをうれしく思います。2008年の北京のオリンピック、2010年の上海の万博と大きなイベントが中国という舞台上で演出されています。1990年、投資ブームに続き、1998年、2回目のブームになりました。21世紀に入ると3回目の中国市場ブームに入ってきました。今、最も注目されているのは

中国の中でも経済都市・上海だと思います。神戸学院大学のERCの講座を開いていただき、上海の現状をお伝えできる場を設けていただきまして本当にありがとうございます。ありのままの中国、上海の人材育成の現状をお話したいと思います。

私は1990年、大阪に留学して以来、2000年まで大阪で仕事をしておりました。中国関係の投資関係の仕事です。日本のバブルの絶頂期から崩壊期への時、大学を卒業して、バブル神話が崩れ、95年の阪神大震災があり、日本の社会も激しく変化した中で、大阪をはじめ日本社会をこの目で体験して、2000年、上海に戻り、人材コンサルティングの仕事を始めました。去年4月、会社に付属する日本語教育センターをつくりました。本来は日本語だけではなく、即戦力をつくる学校をつくりたかったのですが、実際、開校してみると語学が中心になりました。日本語と中国語からスタートしました。

先日、ある欧米企業の会社、製造業でトップのひとつの会社の人事部長からこのような話を聞きました。この会社の生産部に陳さんというマネジャーがいます。彼女はとても優秀で、マーケティングに異動したいと希望していました。しかし陳さんは生産部にとってはとても重要な存在です。この会社は1,800名の労働者がいますが、彼女の異動があれば生産を維持することができない。会社が麻痺する可能性もあるほどの人物でした。生産部としては困って、異動希望先のマーケティング部に行かせたくなかったのが、彼女の要望を拒否しました。しかしマーケティング部はどうしても彼女がほしいと譲りませんでした。この時期に陳さんの部下2名もマーケティング部へ異動したいと希望を出しました。生産部とマーケティング部は双方とも譲りませんでした。この時、この会社はどのように方法をとったとお思いですか。もし皆さんがこの会社の人事部長であればどうしますか。陳さんはマーケティング部に行きたい。生産部は行かせたくない。マーケティング部長はぜひ来てほしい。皆さんなら行かせますか、行かせませんか? 難しい問題ですね。誰でも頭を悩ますと思います。陳さんは自分のキャリアアップを考え、マーケティング部で仕事をしたいということを大前提に考えていました。結局、この会社は彼女個人の意見を尊重して、彼女をマーケティング部に異動させました。困った生産部は急いでマネジャーを募集することとなりました。

その会社は入社した時、個人面談が行われて、個人のキャリア発展企画書を書かせています。1年後、どういう部門に行きたいか、2年後はどのような人になりたいか、3年後、どういうところのセクションの長になりたいかという個人のキャリア発展の企画を立てさせるのです。その時に陳さんはマーケティング部に行きたいと書いていました。生産部にとってはこの人がいないと困るということは優先せず、会社は彼女の個人的な意見を尊重しました。こういうケースが日系企業、中国の国営企業では彼女の我が儘だと映るかもしれません。しかしこの欧米の会社は個人を尊重し、個人を信用したわけです。

このような会社は上海ではかなり人気があります。個人を尊重する。郷に入れば郷に従えという諺があります。中国人はアメリカに似て、我が儘と言うかもしれませんが、中国人は個人主義です。それが中国の現状です。2005年に大学を卒業した学生たちにとって最も入社したい会社のリストを見てみましょう。上位20位に日本企業が何社くらい入っているか。50位の中に日本企業は何社くらい入っているか。日本のシャープとか大きな電気メーカーが入っていると思われるかもしれませんが、残念なことに上位10位に日本企業は一社も入って

いません。私も悲しいのです。本当は日本企業にもっと入ってほしかった。

このリストを見ると欧米企業が圧倒的に多い。20位のソニーが日本では最上位です。ソニーの商業が中国全国に流れています。その商業を見てソニーという会社はファッション性を持って、しかも自由な社風があるというイメージがある。そういう会社がいい。この会社だったら自由に自分の能力を生かしてくれるだろうと思う。続いて44位がホンダです。その次は46位の松下です。44位のホンダは圧倒的に感動的な商業があってイメージアップしたんです。46位の松下という会社よりパナソニックという商品ブランド名のイメージが強い。パナソニックは女性たちに洗濯機のお妻号が人気があります。松下と聞くと「松下って何?」と言われる。松下は中国読みではソンシアという会社は松下と聞こえない。パナソニックはそのまま英語でパナソニックなのです。この名前はヨーロッパとか欧米のイメージがある。

欧米企業の人気があるというのは個人主義が重視されているところにあります。ソニーは20位ですが、ソニーのトップがイギリス人です。イギリス人だったら自由に話もできるし、自分の意見を言えるのではないかと思います。日本企業は人気がないという意味ではなく、今の中国がどういう人材が必要としているか。自分を大事だと思っている。日本の共生共存より、まず自分をどこまで発展させてくれるか、私はこの会社でどういうものをマスターできるか。自分のキャリアアップをどこまでできるかが重視されます。欧米企業は個人の発展を重視し、社員教育を重視していますが、日本企業は会社のルールに従って決まったことをチームワークで仕事をする人が認められる傾向があります。

中国の諺で、日本にも同じ諺があると思いますが、「出る杭は打たれる」。私はこうしたい、ああしたいと言いだすと「あいつ、何を考えているの?」と思われるかもしれない。1990年当時、私が大阪にいた時は、中国では富士フィルムが目につきました。93年、上海に帰国した時も富士フィルムは人気がありました。データから見ると1993年、富士フィルムの中国でのフィルム・シェアは85%を占めていました。90年代、日本の電化製品がよかったというイメージがありました。電化製品の輸入品は日本製品に人気があった。富士フィルムは明るくてきれいだと。コダックのフィルムはちょっと暗い。当時は誰も富士フィルムはコダックに負けるとは絶対思いませんでした。中国の人は明るい色が好きなんです。コダックはちょっと暗い。しかし2000年に入ると大きく変わりました。コダックが75%のシェアに上昇しました。

中国の美的感覚が変えられたということも言えます。少し暗くてもいい、コダックがいいと現在の中国人は考えているのでしょう。

販売戦略もあると思いますが、重要なのは人事の作戦ではないかと思えます。成功するのも人、失敗するのも人なのです。それはどこの世界でも一緒だと思います。富士フィルムの場合、2002年まで富士フィルムに日本の幹部が30人いました。各セクションの責任者は日本人でした。現地スタッフはどういうことをしているか。毎日、日報を書いたり、報告したりしていた。実際に仕事をしているという過程が重視されています。「この人は真面目で、ちゃんとやってくれている」と。しかしコダックの場合、アメリカや欧米の幹部はトップだけです。実際、現地スタッフは販売プロモーションに関しても企画の段階から参加できる。販売面においても「ノルマを達成するためにはどんな手段を使ってもいいですよ」と自由度が高い。結果が重視されています。

富士フィルムの場合、「この人は今日、欠勤で休んでいる」と怒るのですが、コダックの場合、「いいです、自由にしてください。その代わりノルマを達成してください」といわれる。ノルマを達成しないと罰金制度とかある。富士フィルムはそれは少なかった。個人が真面目に働いているという感じに見られたら、それでいい。

実際、コダックのセールスマンと富士フィルムのセールスマンと話したことがあります。富士フィルムのセールスマンと話していると10年前の中国の国営企業の人と話しているような感じでした。「やればやるほどミスが多いので、やらない方がミスが少ない。しかもチームワークだから私一人、責められるわけではない」という感じなのです。富士フィルムにしてもコダックにしても人材は皆、優秀だと思います。富士フィルムも人材が悪いということではない。会社の戦略によって違ってくる。コダックの人と話をする、実際、10時に出勤する人もいます。しかし夜、販売とかセールスとかに出掛けたりする。残業代をつけなくても自分は働くという意欲がある。

意欲をなくさせたり、意欲をわかせたり、ということが、今、大きな問題になってきていると思います。中国は基本的には個人主義です。日本と顔は同じに見えても、文化や考え方は全然違います。それは実際、日本に働いていた時も感じました。「あなた、日本語ができるから日本の文化を理解できるでしょう」と言われますが、私にとってはとても難しかったです。日本生まれ、日本育ちではないので文化も違います。理解度も違います。そこまで求めるのは難しいと思います。基本的に日本人は中国に出る時、日本企業ということでは

なく「私たちは多国籍企業です。たまたま本社が日本にあって、それが中国に進出しました」という前提で進出された方がいいのではないかと思うようになりました。「日本企業はいいよ」と一方的に押しつけると、なかなか難しいところがあります。国民性が違うと思います。言葉がいくら上手にできても、先方の国の文化を理解できなかったら意味がない。かえってうまくできなくてもいい。中国の文化がわかればスムーズに行けると思います。

2005年の人気トップの会社、ハイアールという会社は家電メーカーです。外資系ではない。皆さんは気がついてないかもしれませんが、日本にも電気製品が輸入されています。もともと中国東北部にある国営企業で、潰れそうな企業でしたが、民営化されたのです。ハイアールの一つの理念は、中国の市場だけではなく、全世界に出ようということです。そこで働くスタッフも、見た目、そんなに優秀と思われなくてもいいかもしれませんが、個人、個人が夢を持っている。「私はヨーロッパの市場を制覇したい」「私は日本の市場を制覇したい」「私は欧米に行きたい」という個人の夢を持っている。「中国企業ではなく、私たちは世界の企業になりたい」という同じ夢で結ばれている。中国の政府も優遇政策を行ったとは思いますが、基本的に、そういうところで人材を集めています。

P&Gもご存じだと思います。中国では、日本でのP&Gよりシャンプーやリンスを何倍も買っていると思います。中国の場合、P&Gという会社名が通っています。会社名と商品名が一致して宣伝しています。父母の年代ではわからないかもしれませんが、30代、20代、10代の人に聞くとP&Gはすごい企業です。日本にも花王という会社があって、日本では有名です。でも中国で花王と聞くと10人中、一人しか知らない。この一人もたまたま日本とかかわりがある人です。アタックの名前は「ジエパー」と言うのと「わかります」と。花王（ファワン）という名前は通っていない。花王は業績はよくない。アタックにしても洗浄力は強いですが、ただし花王の内部に入ってみると、富士フィルムと同様に日本人の幹部が一杯いて、皆、2、3年間で異動する。2年後には日本の本社に戻るから、中国市場を攻めるのではなく、現状維持に精一杯なんです。守りの状態に入っている。今、部長で中国に来ているから、その地位を守りたい。中国ではどういう戦略をとって花王のシェアをどんとろろうという考え方よりも、今の地位を守りたいと考えている。もっとも、今の花王はかなり改善されていると思いますが。

来月から上海でモーターショーが始まります。今まで

は北京でのモーターショーが重視されていました。去年はSARSがあったので、上海でのモーターショーは3日間で終わったのです。今年4月21日～28日までモーターショーがあります。エストコンサルティング会社は広告会社を通して、日本の大手自動車メーカーから人員担当の依頼がきました。人員は3部に分かれています。モデルとコンパニオンと現場スタッフです。コンパニオンの話からしてみましょう。

中国は日本と違ってコンパニオンの専門会社は少ない。あってもプロとは言えない、個人参加が多い。10名のコンパニオンを募集するのに私たちは50名の人と面接しました。彼女たちの正面、側面、上半身の写真を撮りました。中国人にとっては抵抗があったのです。「真正面、側面、上半身の写真を撮るのは犯罪者と同じではないか」と責められました。それは日本の会社の要求だったので説得して撮ったのです。その写真を日本に送って日本側が選択して20名の面接を行いました。20名中、10名と契約しました。

中国は契約社会と言われていています。ちゃんとした契約書です。参加できない場合の条件など会社にも有利、個人にも有利な平等な形でやりました。欠席の場合は罰金にする。やむをえず体の調子が悪い場合は仕方がない。そういう条件が入る。今年3月、彼女たちの制服をつくるために彼女たちに連絡しました。サイズを聞いたりするためです。そうすると3名に、あっさり「私は参加できません」と言われました。この3名は契約書にサインしていたはずなのです。「参加できない場合は予め連絡をください」とか、必ず参加するように念押しをして、何回も確認してサインさせたのに「私はできません」と言われたのです。

中国の労働法は労働者を保護します。私たちも彼女とは交渉をしました。「日当に不満があれば日当を上げましょう。あなたはどこまでなら満足できるか」「日当の話ではない。私はこの期間、別の仕事が入る」「じゃ、別の仕事だったら、いくら日当が払われるのか。それだったらこちらで払います」「そういう理由ではなく、私は10日間、立ちっぱなしの仕事はできない」と言われたのです。去年11月から面接を何回も行いました。面接の時も「19日～28日まで、毎日、立ちっぱなしですよ。しかもコンパニオンですから、資料を配るとかハードなスケジュールです」と何回も説明しました。それで契約を結んだにもかかわらず、「私は体力に自信がない」。本当に考えられない理由で「私はできません」と言われました。

皆、涼しい顔をして、申し訳そうな顔では全然ない。謝ることもない。逆に私たちのスタッフが彼女たちの

家を訪問して「参加してもらわないと困ります」と話をしました。日本のスタッフもわざわざ飛行機で上海に来て、一次面接、二次面接を行ってきたのです。そういう事情を説明しても「私は行きません」。私たちは事情を日本に説明しました。急遽、予備のスタッフの写真を日本に送りました。しかし日本の広告会社に受け入れてもらえませんでした。仕事上のモラルの問題とか一杯責められたのですね。私たちも申し訳ないという気持ちは一杯なのですが、中国人は約束を守らないことが多いという現状を受けとめるしかないかなと思います。人の教育は大事です。基礎から「約束を守りましょう、時間を守りましょう」からスタートしているにもかかわらず、中国の現状はそういう人は少ないですね。

これは中国人の例ですが、上海にいる日本人でも、最近、似たようなことがありました。私にとっては大きなショックでした。私は大阪市立大学出身ですが、ある日、日本人の後輩から「今、上海の華東師範大学で中国語を勉強しているが、アルバイトで手伝えることはできないか」と電話がかかってきました。「いいですよ、わかりました、話をしましょう」と来てもらいました。彼女と話をして「どういう仕事を求めているのですか」と尋ねると、「今、中国語があまりできないので日本人と接触する仕事だったらできるでしょう」といいます。「そうですね、それもいい」と思いました。彼女は「私は日本人だから責任感が強い。それは信じてください」と言われ、同じ大学の後輩なので「信用しましょう」と答えました。信用しないと何もできませんから。お願いした仕事は日本企業の駐在員に中国語を教えたり、日本のスタッフの教育とか契約書をつくってもらったり、日本企業と連携をとる仕事を依頼しました。時間は学校が終わってから4時から8時までの間、毎日来てもらおう。彼女は「それはいいですね。日本企業と話もできるし、日本企業が今、どういうことをしているかよくわかる」ということでした。

私が出張でいない時があって、2週間後、突然、携帯に電話がかかってきました。「私は辞めたい」「えっ、辞めたい? いつからですか」。びっくりしてしまいました。残ってほしい気持ちは一杯ですが、個人の自由だから仕方がない。就職は結婚と同じで、結婚する前はよく考える。離婚はそう簡単ではないですから。もっとも今は、中国でも離婚は簡単になりましたが。「仕方がない、いつから辞めるんですか?」と尋ねると、電話で「明日、辞めたい」と言われたのです。

正直な話、言葉も出ない。日本語だけでなく、中国語も出ない。上海語も出ない。何を考えているのかな。「辞めたい理由を教えてくださいませんか? ちゃんと話をし

て、こういう仕事をしましょう、アルバイトをしましょうと決まったのに、急にどうして辞めたいのですか?」と聞くと、「私は事務に向いていないことがわかりました。だから辞めたい」というのです。日本の若者でも、こういうことが多いのかなと思うようになりました。日本人だから責任感がある、日本人だから任せていいということでもない。上海という大環境の中で中国人に影響されたのかもしれない。約束に対する認識が薄いのです。私はこうした人には、どうして働くのか、何のために働くのかということを改めて考えてほしいと思います。基本的に1年間勉強して、この会社の事情を理解して、2年目からこういうことができるようになる。3年目からこの仕事のプロになるというふうには。上海に必要なのは、約束を守る人間ですね。そして個人主義が多いということがあります。

中国では今、人材に関して問題が一杯ありますが、一番問題は、大学生たちが「私はこの会社に不満がある」「どうして不満があるの?」と聞かれて「私は能力があるのに仕事を任されない。私は小さい仕事はやりたくない、大きな仕事をしたい」と答えます。私たちが新人教育、マナー教育をしに行くと面白い光景に出会います。パンチの使い方、書類の作り方ができない。「パンチの穴を真ん中に開けてきれいに揃えましょう」と言わなければパンチの仕方わからない大学生が多い。考えられないかもしれませんが、それが現状です。しかし日本語レベル、英語のレベルは高い。語学のレベルは高いが、事務的な仕事はできない。事務的な仕事ができなくても、別の仕事ができると思い込む。しかし、実際はそうではない。物事は小さいことから大きいことに展開していくものです。資料の整理ができない人に何ができるか。

ある会社の経理を募集していました。依頼されて会計学校を卒業した人が仕事に就いた。出納から始まる。出納はコンピュータのエクセルに入力する仕事です。笑われるかもしれませんが、エクセルの仕方がわからない。大学で勉強をしたはずだから、コンピュータの入力くらいはできるかな、統計くらいはできるかなと思いますが、それができない。この人たちも4年間の本科大学卒です。中国では本科と専科があります。そういう人たちも増えてきています。

もう一つは欧米企業と日本企業で転職が多い。中国では日本社会と違って、よく転職します。キャリアアップするために転職することもあるし、賃金が高くなるための転職もあります。面白い傾向ですが、欧米から日系企業への転職はほとんどゼロです。他方、日系企業から欧米企業へ行く人材は多い。日系企業はある意味で教育

の場になっています。

日本の有名化粧品会社、資生堂の企画部のある男性は、日本語はそんなにできないのですが、英語が得意です。どうして最初から欧米企業に行かないのか。日本企業で資料の作り方、まとめ方、ハウレンソウ（報告・連絡・相談）のやり方を学び、この人は資生堂で3年間仕事をしてからロレールという会社に転職しました。最近、会った時、「あなたは資生堂に戻らないの?」。カネボウも上海で大きな工場をつくっています。「カネボウへの転職は考えられないの?」「行きません」「どうして?」「ロレールの方が自由だから。私が今までやってきたことができるから」。そういう傾向が今、多い。日本企業が悪いという意味ではなく、彼が言うように日本企業は統計のとり方、資料の整理の仕方、まとめ方を勉強できる。しかし、その中では自分ができないことも一杯ある。制限があつてトップに従うしかないところもある。そういう意味ではアメリカの企業のいいところと、日本企業のいいところと両方とらないといけなかなと思います。

1995年、私は仕事の関係で浙江省の寧波、最初に日本の留学生がいったところですが、そこに工場をつくっていました。当初は語学ができる人は少なかったもので、誰か日本語ができる人、英語ができる人はすぐマネジャーになりました。2000年になると、日本からも欧米からも留学生が少しずつ帰国してきました。すると、単に語学を道具としている、あるいは語学ができるからといって、日系企業のマネジャーになれるということが少なくなりました。

2005年になると、多国籍の人がほしいというニーズが拡大しています。多国籍というのは言葉を使いこなすだけでなく、文化の違う人、異文化の中で接触して仕事ができる人材が求められている。欧米企業では1995年、管理職は外国人が多かった。この外国人というのは外国の国籍を持っている人という意味で、アメリカ国籍を持っている中国人も、外国人としていました。2000年に入ると外資系、とくに欧米系の場合は、シンガポール、香港人が中心になってきました。それが2005年では85%が現地化するにいたっています。帰国した留学生も含めてローカルの人を多く起用しました。一つは帰国した留学生も多くなってきたこと。もう一つは社内教育を重視したこと。社内教育は会社内での教育だけでなく、海外でも教育をさせる。本社がアメリカだったらアメリカへ海外研修に出す。1995年当時は海外に研修に行かせると、日本やアメリカに残ってしまうのではないかという恐れがありましたが、2005年になると海外研修をさせても、そこに残らず、上海に戻ってくる傾向があります。上海

が発展してきて中国でもそうした人材の市場価値が認められていますから皆、戻ってきます。

要するに欧米企業は現地化が早い。しかし日系企業はどうか。1995年当時は、管理職は全部、日本人でした。トップから部長、課長までです。残念ながら、2000年になっても、課長クラス以上は日本人が多かった。やっと2005年、部長クラス以上が日本人になって、課長は中国人でもいいという状況になり、帰国した中国人を採用するようになりました。富士フィルムの話のように1995年、30人だったのが2000年で管理職は10人に減った。今、花王も30数人くらい日本人マネジャーがいますが、人員削減ではなく、どんどん日本人の管理職は減ってきています。実際に中国の現地の人を起用するのが一番いいのではないかと思います。ヘッドは外国人や日本人であっても、日本企業ですからトップの方針が誤解されると困る場合もありますが、ただし管理職に現地化を認めていかないといけないと思います。

2005年の段階では、基本的には欧米企業のような個人の発展を重視することも、日本のいい管理システム、ホウ・レン・ソウ（報告・連絡・相談）ということも、どちらも重要だと思います。その次に重要なのは中国式のチームワークを理解することです。中国は上と下の差がない。横と縦も同じです。「私は部長だからお前とは違う」と言うことはできない。それが中国の現状です。中国では「これから欧米企業ではなく、日本企業ではなく、多国籍企業でいきましょう」ということを高めてきました。ハイアールもそうですが、一つの会社として中国市場だけではなく世界市場にしようという会社が増えてきています。

まだまだお話ししたいことはありますが、時間の関係もありますので、このあたりで私のお話は終わりにして、質問があれば受けたいと思います。

司会 上海で欧米系企業と日系企業との比較という点を中心に話をさせていただきました。中国人の気質など、どんな点でもご質問がありましたら。

質問 日本の企業では会社に入って会社の中で人材育成する仕組みがあります。昇格のローテーションがあったり、社内研修があったり。中国企業もそういう仕組みはあるんですか？

施 今までではなかったんです、弟子と師匠の関係がありました。組長がいて組長から教えてもらう。最近では新人教育、社内教育も増えてきています。でも残念ながら日系企業ではそれをやっている会社は少なくなってきました。

なぜなら人材の移動が多いから。折角教えたのに別の会社にヘッドハンティングされる。ヘッドハンティングされても、社内教育は必要だと思います。それは会社にとってもいいことだと思います。会社はその人の将来も考えてあげないといけない。社内教育を受けて海外で研修を受ける。帰国した途端に別の会社に行く。それでも人事部としては行かせるしかない。行かせたことによって、その人は、会社とよい別れ方をして、結果的に、この人は会社にとってプラスになってくれる。「私はこの会社で海外研修させてもらった」と考えます。恩返しではなく。

司会 中国の企業についての質問、コンサルティングされている日系企業、欧米系の比較ということなどについて、何かありましたら。

佐々木 会社に対するロイヤリティは日本では強いと思いますが、中国の人たちを会社に引きつけるのは、ポストを与えることもそうですが、もう一つ、報酬、賃金はどうなんですか？

施 私たちは2004年の賃金統計をとってみましたが、欧米企業の方が上ですね。その次は香港系、台湾系、その次が日系企業です。人事部のマネジャーを例にとると、日系企業でよく出していたところで6,000元、日本円で9万円くらいです。安いところは4,000元です。6万円くらいです。欧米系企業の場合は、人事部長は最低1万円です。15万円です。報酬の違いはあります。だから欧米系企業に行きたい。日系企業が中国に進出した最初の頃、人件費が安いということで中国の拠点をおくことをスタートしたと思います。ただ労働者の平均賃金は安いかもしれませんが、管理職はピラミッドのような感じの上に来る人は少ない。そういう人には対等な給料を払うべきだと思います。

もう一つ面白いのは日系企業の中では同じポジションでも、日本人の給料と中国人の給料が違うんですね。それは差別とは言わないですが、同じ中国で生活していますから不公平です。家族が日本にいるから家族を支えないといけないということもあるかもしれませんが、基本的には一緒にした方がいいと思います。ワーカーとか労働者は中国ベースでいいと思いますが、管理者になると、ある程度認めてあげないといけない。対等に報酬を与えないと日系企業は今後、難しいのではないかと思います。

佐々木 日本企業が中国に出ていくのは賃金が安いから

らということが強かったと思います。それがかなり福利のコストがいる、賃金も高くなると、日本の会社は、今後、どうなんですかね。きついですかね。

施 きついかもしれないですね。ただ90年の一回目の投資ブームの時、確かに賃金が安いから出ようと思いました。その時は中国を工場として使っていたんだと思います。80%以上は日本に製品を持って帰ってきている。しかし2005年になると、中国は工場ではなく、市場として見なければいけないと思います。上海で登録されている人口は1,200万人です。実際にいるのはもっと多い。登録されているのは上海の戸籍です。他の戸籍の人は登録数に入れていない。市場として認めないといけない。面白い話ですが、日本のワールドという会社で23区というブランドがあって、上海と日本と値段はそんなに変わらない。かえって上海の方が高いかもしれない。それなのに上海の23区はよく売れています。日本も中国を市場として見ないと、今後、日本企業は撤退するしかないかなと思います。

質問 資料の6ページの上海一人あたりの平均収入は、どういう役職の人たちですか？

施 ワーカーではなく、18歳以上から退職する人までの平均です。管理職も含まれています。

質問 ワーカーも管理職も含めての平均ですか？

施 中国も日本と同じように社会保険があります。去年、中国の最低賃金は1,100元です。1,100元をベースに社会保険、失業保険を払わないといけない。今年のデータは上海の場合、平均年収が24,000元になってきています。日本円で30万円くらいです。上海の収入は中国の全国平均収入の3倍以上になっています。

中国の大学生は6月に卒業しますが、今年の大卒の初任給は2,000~2,500元です。2,000元は3万円くらいです。高いところはもっとあるかもしれませんが。日本語ができる人材は不足していますので上海外国語大学、上海師範大学の日本語科の卒業生は一人2、3社の内定をもらっています。ただしその中の3分の1は1年未満で転職しています。日本の大手の日系企業はできるだけ多めに募集しています。一人でいいのに2人、3人募集しています。中小企業など資本金ぎりぎりで行っている会社ではしんどいと思います。

質問 大学卒で求人倍率はどれくらいですか？

施 2004年で上海の各種学校の卒業生の就職率は86.9%です。各種学校は大学、高校、専門学校を含めてです。

司会 年々上がっているんですか？

施 2003年は80%くらいでした。

質問 大卒で日本語ができる人が入社して1年未満で辞めてしまう理由はどういうものですか。またどういふうにしたら辞めなくて続けて働くと考えられますか？

施 私たちにとっても今頭が痛い問題です。基本的に大学生たちに「この会社にいると1年後はどうなりますよ」とキャリア発展の企画を立てて、会社の組織はどういうものかということを確認してあげた方がいいと思います。「昇進は必ずありますよ、1年間、事務的な仕事をして、2年目はこういう仕事を任せられますよ」。具体的にボーナスを給料の何か月分と言わなくてもいいですが、例年、何%くらいになると具体的な数字を目標として出した方がいいと思います。もう一つ、辞めたいと考える人の多さに関して、人事部の役割は重要だと思います。日本企業は人事部の人を重視していない。給料を5,000元、4,000元しか出さないのではなく、1万円出せば、もっといい人事部人材を募集できる。人事部にしっかりした長をおいて中国人に任せる。その人が中国の法律をよく知っているとかが。

実は、中国の法律はよく変わります。どんどん改善されます。上海の戸籍法では大学を卒業すると用金を与えてもいい。日本の年金とか失業保険とか健康保険です。もう一つは公積金がある。これは分譲マンションを買う時に補助をしようというものです。公積金は労働法から強制されていません。公積金は会社が6~8%出さないといけない。そういうものを全部負担しましょう。その代わりに、いい人材を採る。トップにいい人材を揃える。この人が会社にとって情熱を持って働いてくれるかどうか。これはある意味で個人主義を重視しすぎて危ないかもしれませんが、今の中国の現段階では、そういう方法をとることが、一つの方法ではないかと思います。

司会 中国に進出されていて、中国人の方にこういうことを理解してもらえないかなという点はありませんか。中国の人はどう感じているとか。

質問 私も94年、大阪市立大学を出ました。中国式のチームワークについて。具体的にどういうイメージなのか。3年前から上海の会社に駐在しています。従業員は

16名の小さい会社ですが、最初、スタートの時、上海籍、外省籍を数名くらい採用したのです。しかし1年も持たない。上海では上海籍の人を採用するのが一番いいのでしょうか？

施 戸籍は日本にはないシステムです。上海に生まれて両親が上海であれば、上海戸籍になる。浙江省はそのこの戸籍、北京の人は北京の戸籍。戸籍にはどういう意味があるかという、たとえば中国の大学は北京と上海に多い。上海の戸籍があれば上海の大学に入りやすい。浙江省の人は8,000万人、7,000万人の中に大学に2,000万人が受験する。その中で10%しか上海の大学に入れない。上海の戸籍の人は60%が現地の大学に入れる。戸籍は大きな意味を持っています。

二つ目は労働法が違う。上海戸籍の人は備金に入れる。上海戸籍以外の方は大学4年間、本科卒業でないと備金に入れない。そこでどういう保険に入るかというと、総合保険です。総合保険はある意味では全然、保護されていない。毎月100元くらい払えば総合保険に入れるというものです。上海戸籍の人を雇ったらどうですかということですが、中国は3月8日は婦人節です。働いている女性は全部休めるんですよ。上海は揚子江の支流があってホワンロンコン(黄龍宮)があって東と西に分かれています。西の方は今までの上海市で発展している。東の方は浦東地区と言います。浦東地区は今まで農業中心にやってきた。その地区に金融街をつくったのです。金融街では英語を使っています。上海市内に住んで上海語を使っていた人はどんどん市の建設によって郊外に行きました。外環状線よりもっと外です。外環状線の外の方は上海語を使っています。では市内でどんな言葉を使っているか。新しい上海人、つまり上海の大学を卒業して戸籍は外から入ってきた人たちは標準語を使う。実際には上海で成功しているのは、いい人材は新上海人です。もともといた上海人は少ない。外資系で見れば上の方に行くと10人中、新しい上海人は8人です。この人たちはすでに上海の戸籍をとっているのです。大学本科卒業生であれば、会社で戸籍の移動ができますから。実際、上海で生まれ、育った人でトップにいるのは2%しかいない。

上海戸籍を採った方がいいというのは、上海戸籍を持っている新上海人を採った方がいいという意味です。今までの上海生まれ、育ちの人ではなく、もとは上海外だが、現在は戸籍が上海で、家族も上海に住んでいる人を採った方がいい。外地の人、内地の人を採ったら悪いという意味ではなく、上海は1920年代から外国が接触していますから、そういう意味では上海にいる人たちは目

が肥えているところがあります。中国の農村に行くと生活レベルは全然違います。想像もつかないところがあります。日本の場合はどこに行ってもファミリーレストランがあります。スーパーマーケットがあって、大きくは変わらない。中国は変わります。内地の人を採ると一つは中国国内の文化に差が出てきます。それを教育するのは大変だと思います。だから新しい上海人を採ったらいいのではないかと思います。

中国式のチームワークについてですが、中国の人は個人主義です。冗談で言うのですが、中国人一人ひとりには「龍」なのです。10人の「龍」をまとめるとどうなるか。中国の諺では「虫」になります。ただし一人ひとりの日本人は「虫」、ちょっと申し訳ないですが、例とすると、一人ひとりの日本人は「虫」なんですが、10人の日本人がいれば「龍」になります。中国の企業はいつまでたっても日本に勝てないのではないかということが、今でも中国全国で話題になっています。

中国はチームワークが必要になってきます。中国式のチームワークは上司と部下のラインをはっきりするのは難しいのですが、「ラインの決定権は私にあります」と、それを皆に押しつけた方がいいと思います。ただし決断するまで、皆の意見は出してもらった方がいい。その時は同等です。「私とあなたは同じです。ただし決断は私に出させてもらいます。プロジェクトに関して皆の意見を聞きたい」。そう言うとすごくいいんですね。考えられないかも知れませんが、上司と部下が話をして、日本ではありえないことですが、上司の前で足をテーブルに上げて友だちとおしゃべりをするような会社もあるのです。そういうことは日本では絶対に考えられない。日本ではちゃんと前に座って話をします。そうすると中国人は「私の意見は尊重されないのではないか」という考えがあるのですね。

結局中国式のやり方があると思います。皆、自由に意見を出させ、話をさせておいて、ただし統一したら、必ずこうしなさいというようなやり方の存在を、最初から皆が念頭においておいた方がいいと思います。それが中国式のチームワークではないかと思います。

司会 どうもありがとうございました。ブレイクの後、施琴さんを囲んでディスカッションを続けたいと思います。施琴さん、どうもありがとうございました。拍手で感謝の意を表したいと思います。

ベトナム雑感

中村 恵

1 ベトナム訪問

昨年(2004年)10月末から約1週間、京都のシンクタンクである関西国際産業関係研究所(中條毅所長、元同志社大学教授)の計らいで、ベトナムの日系企業4社を訪ねる機会を持った。私どもがタイ、中国の企業調査を行っていることをご存知の中條先生が誘ってくださった。さらに、このベトナム調査が企画された背景には、神戸大学香川孝三教授が在ベトナム日本大使館公使として現地に滞在されていたことが大きかった。

訪問先はハノイ3社、ホーチミン(旧サイゴン)1社で、短期の日程であったので、それぞれわずか1回かぎりの訪問であったが、訪問先の企業ではオフィスでの聞き取りにとどまらず、工場においても熱心に現場の実態について教えていただいた。個人のお名前を出すことはできないが、この場を借りて、インタビューに応じていただいた日系4社の方々に厚くお礼を申し上げたい。

2 ベトナムの街

ベトナムの都会はバイクの街である。ある程度の下知識は仕入れていたものの、そのバイクの数は私の想像を超えていた。しかも、交通ルールがあつて無きがごとくの状態である。われわれの車が走っている車線の正面にバイクの大群が現れることなど日常茶飯事。思わず、こちらの車のほうが一方通行を逆走してしまったのかと錯覚させられるほどであった。普通の交差点でも直進車優先など有名無実。対向車線から目の前をバイクが右折してきて危ないと思ったのは数限りなかった。

こうなると、数が少ない四輪乗用車は不利である。できるかぎりスピードを落として、バイクを避ける以外に方法はない。なかには1台のバイクに4人乗りしているのもまれではないので、始終まわりを取り囲む状態になるバイクの状況に気を配り続けなくては、乗用車の運転などできたものではない。日本ではベテラン・ドライバーを自認している私でも、ベトナムの街を1日経験しただけで、ここでは自動車の運転は絶対にできないとの結論に至ったほどであった。

街中の風景は、やはり旧南ベトナムのホーチミンの方がきれいである。旧市庁舎を中心にしながら、道路は計画的に配置されているし、ホテルを始めとした近代的な

建物も多い。ハノイはまだ街としての体をなしていないようにすら見受けられたというのが実感である。

3 ベトナム日系企業の実態

訪問したベトナム日系4企業は、それぞれ四輪自動車、二輪自動車、家電製品、女性用アパレルを製造するメーカーで、日本本社は有数の企業ばかりであった。会社概要、設立からの経緯、及び人事労務管理制度についてのレクチャーを受けた後、私の関心の中心であった工場労働者の(イ)技能の幅と(ロ)技能の深さがどの程度であるか、それがタイ日系企業のブルーカラーの実態とどの程度同じで、どの程度異なるかについて、工場の現場を見せていただきながら、現場マネジャーを中心にヒアリングをさせていただいた。

技能形成の実態を観察できる工場操業蓄積を有しているのは、訪ねた日系4企業のうち3企業(四輪自動車、二輪自動車、女性用アパレル)であったが、まず、(イ)技能の幅に関しては、どの工場でも持ち場の移動などを通してそれを広げつつあり、中には日本と同様に「技能マップ」の作成を行っている工場も存在した。第二に、焦点となる(ロ)技能の深さ、すなわち異常への対処や現場での日常的な工夫も、その層の厚みは日本ほどではないと推測されるにせよ、現場労働者に浸透させつつある実態がヒアリング結果で浮かび上がってきた。ベトナムは、他の東アジア諸国に比べると押しなべて操業実績が短い点を考慮すると、当初の予想以上にブルーカラーの技能の蓄積は進んでいるように見受けられた。以下、なぜそのように感じたか、とくに印象的であった事例を紹介しながら、敷衍しよう。

四輪自動車メーカー

四輪自動車製造のプレス職場における技能の実態を見よう。この職場には日本から1200トン中古プレス機が一台だけ導入されている。日本の工場であれば、こうしたプレス機が4~5台並び、すべて自動搬送で運転されているが、この工場では異なる。わずか1台で全工程のプレスをおこなわなければならないので、工程ごとにプレス金型の交換、段取り替えが発生する。したがって、効率を上げるため、プレス金型自体も少量生産用に変えている。たとえば、サイドアウターと呼ばれる自動車部品で一番大きい部品のプレスは、日本では4工程かけるが、

ここでは3工程ですむように、3つの金型しか使わないのだという。

プレス機の生産システムを少量生産用に改変しているため、プレス終了後にどうしても加工残りを手加工する部分が残ることになる。この加工残りの手作業に熟練が要する。いわゆるボディの凹凸を手作業で研磨する作業である。とくにサイドアウターは外部から見える部分であるため、要求品質も高く設定されている。したがって、このプレス機導入が決まったときに、すぐベトナム人労働者を日本に派遣し、基本技能訓練をおこなったのだという。最初の派遣者は4ヶ月間の型メンテナンスと3ヶ月間の手加工での手直し技能の訓練を受けた。同時に、生産が開始されると日本からも技能者に来てもらい、実地で生産をしながら訓練をしてもらった。こうした結果、この手直し技能のレベルはずいぶんと上がり、習熟度は日本人の若者以上ではないかと現場マネジャーは評価していた。

プレス職場の仕事は、こうしたプレス加工後の手直し作業や型メンテナンス以外にも、プレス機の運転操作そのもの、金型交換および段取り、金型を運ぶためのクレーン操作などが含まれる。この企業では、職場ごとに必要とされる仕事やスキルを明文化し、個人ごとにどのスキルがどの程度のレベルで遂行できるかを示した表(いわゆる「技能マップ」)を作成し、それぞれの職場のボードに張り出している。

スキルレベルは0~4までの5段階からなり、1が「経験したことがある」、2が「援助があれば一応できる」、3が「自分ひとりでする」、4が「人を指導できる」と定義されており、プレス職場の全員(13名)がすべての工程でレベル3以上になることを目標としているとのことであった。

実際のボードの「技能マップ」からは、勤続年数が長い者は、確かに全工程レベル3に到達しているものが多く、目標に向かって着実に進捗している様子が見えられた。このプレス工場ができたのは2003年3月であるから、日本での研修の結果もあるとはいえ、勤続年数の長いものほとんどが1年半で全工程をこなせるようになっていて、自慢すべきであると思われる。

女性用アパレルメーカー

もうひとつの事例は、女性用アパレル製品を製造するメーカーの職場の話である。まず、日本から布地が搬入され、受け入れ検査が終了すると、裁断課に回される。同時に、日本から製品部品も仕入れるが、それらは縫製課に直接回される。裁断課で布地を製品の型に合わせてカットされるが、大型プレスを使用する以外は、その

ほとんどの裁断を手作業でおこなっている。裁断された布地は、部品とともに縫製課に送られ、ミシン等での縫製と部品の取り付けを行い、完成品となる。

ここでは、最も要員の多い縫製課の状況を観察しよう。縫製課は複数の製造ラインからなっており、1ライン30名ほどで構成されている。たとえば、ブラジャーの縫製ラインでは、ラインはさらに三つに分割される。Aグループは右側の縫製、Bグループは左側の縫製を平行して行い、それらがCグループに集まり、そこで最終縫製と部品の取り付け等のアッセンブリーがなされる。

一時的な観察ではわからないが、1ラインあたり平均して一月に3回は製造する品番が切り替わるという。縫製課全体で言えば一月に60回もの品番切り替えがある。そのたびに、ラインの再編成がおこなわれる。使用するミシンが変わったり、ミシンの並べ方が変わったりする。当然品番によって工程の内容も変わってくる。したがって、そうした変化に応じてラインの作業員の配置なども変わってこざるをえない。

このような時、ラインリーダー、グループリーダーを中心にしてミーティングが開かれ、ライン編成をどのようにするかについて話し合いがおこなわれる。ここでいうラインリーダーやグループリーダーは、ライン作業に従事する作業員でもある。彼女たちが職場を組織してミシンのレイアウトや要員の配置を決定する。したがって、ラインリーダーやグループリーダーは、ミシンの性格を知っていると同時に、個人ごとのこなせる工程などの情報を持っていると考えられる。それがなければ、品番に対応したライン編成が組めないからである。

聞き取りによれば、こうした品番の切り替えに応じたライン編成の組み換えをおこなうと、どうしても一時的に生産性が落ちるといえる。ここに日本の工場との差があるという。ベトナムでは平常の作業能率は日本の工場とも遜色がないほど高くなってきたが、こうした品番切り替え時に、日本の工場であれば生産性はあまり落ちないが、ベトナムではまだだいぶ落ちる。

とはいえ、アジアの他の拠点と比べると、D社の生産性は高い。D社日本本社では、各拠点の生産性を測るための指標を用意している。標準値を100として、日本の工場は120ぐらいの水準に達している。これに対してD社は80ぐらいまでの水準にきており、他の拠点と比較しても高い数値であるという。ちなみに、1970年代に進出した操業経験の長いあるアジアの国の数値はいまだ50ぐらいであるという。この差の要因は、ひとつには勤続効果による技能蓄積があり、もうひとつは、日本と比較すると劣るが、こうした品番切り替え時の職場再編成が他の海外拠点に比べるとうまくできているからのようであった。

4 魅力的な進出先に

私が当研究センターのプロジェクトで手がけた事例調査によれば、進出実績がより長いタイの日系企業における技能の蓄積は確かに進んでおり、現場労働者の判断による異常への対処や日常的な工夫がよく行われている企業が存在するものの、タイの教育水準が低いことが影響して、そのような工場でも、異常への対処等にさらに必要となる科学的・理論的な理解が、現状のブルーカラーには十分に身につけていないことが明らかになっている。このことに比べると、少なくとも訪ねたベトナムの日

系企業現地労働者の教育水準はタイよりも高く、このことが比較的操業が短いにもかかわらず、異常への対処や日常的な工夫など、いわゆる「知的熟練」とよばれる部分の技能の蓄積が予想以上に進んでいる根拠の重要な一部であると推測される。こうした労働力の質の高さを考慮すると、日本企業にとってベトナムは今後も魅力的な進出先として考えられるべきである。

<注>

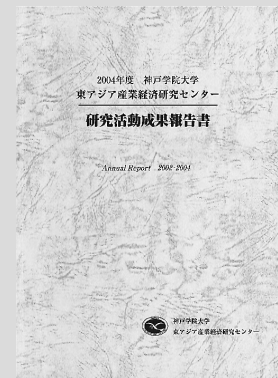
なお、このベトナム調査の報告は、私の論文を含め、関西国際産業関係研究所『KIIR 国際産研』第24号(2005年5月発行)に掲載されている。

活動報告書を発行しました

私どもの2002年度～2004年度の調査結果をまとめた「2004年度神戸学院大学東アジア産業経済研究センター研究活動成果報告書」を発行いたしました。

入手ご希望の方は、下記まで、電話もしくは電子メールにてお問い合わせください。

神戸学院大学東アジア産業経済研究センター
TEL: 078-974-5856
E-Mail: secretary@erc-kobegakuin.org



タイで今年もインターンシップ

昨年度に引き続き、今年度も調査研究活動の教育への還元事業の一つとして、タイでのインターンシップを企画、実施の予定となっています。

研修日程：2005年8月20日～9月4日
研修先：Okamoto Thai, TTL, Takahashi Plastic
参加学生数：7名

昨年に引き続いて研修先になっていただく3社には、大変お世話になることと思います。どうぞよろしく願い申し上げます。

2005年度 神戸セミナー

「グローバル化するアジアと現地製造業の競争力」

日時：2005年7月9日(土) 13:00～17:30 (12:30より受付開始)

場所：神戸学院大学 11号館大会議室 神戸市西区伊川谷町有瀬 518

報告

1. 「中国山東省における民営企業発展の現状と情勢」(中国語、逐語訳つき) 山東省国際技術経済研究所 所長 林 泓 氏
2. 「中国企業の民営化—国有企業と民営企業との補完の視点から」 南開大学国際商学院 副教授 楊 斌 氏
3. 「地場製造企業の発展経路—中国、台湾、インドにおける二輪車メーカーの事例」 日本貿易振興機構アジア経済研究所 研究員 大原盛樹 氏

※ 2005年度神戸セミナーの詳細については、次号ニューズレターにてご報告する予定です。

東アジア産業経済研究センター

e-mail chief@erc-kobegakuin.org

住所 〒651-2180 神戸市西区伊川谷町有瀬 518 神戸学院大学内
TEL +81-(0)78-974-4829 FAX +81-(0)78-974-5856