



East Asia Industry and
Economic Research Center

神戸学院大学

東アジア産業経済研究センター News Letter

第3巻 第3号(2010年2月)

〒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.org

CONTENTS

ご挨拶..... 1	総額人件費計画と人事制度..... 7
2009 神戸学院大学中国HRシンポジウム 「経済と産業の変革期に於ける中国人材マネジメント」 仲裁・訴訟の実例から見る中国労働関係法律の動向 3	私からみた在上海邦人——日本企業のよさを守ろう..... 9 日系企業の人事政策と事業展開の方向性..... 12

ご挨拶

さる 2009 年 11 月 5 日上海ルネッサンス揚子江「碧玉庁」において、昨年度に引き続き、ERC は上海海外セミナーを行いました。このセミナーは、上海で人材コンサルティングや人材教育を行っておられるプレシード上海との共催で行われ、独立行政法人日本貿易振興機構（JETRO）上海センター、上海日本商工クラブ、兵庫県、阪神協議会にも御後援を頂戴いたしました。まずもって、セミナー開催に際しましてお世話になりました上記関係者の皆様に深く御礼を申し上げると同時に、幸いなことに、124 名と多くの申込を頂戴し、実際の参加者も 109 名にのぼり、盛況のうちにセミナーが終了したことをここにご報告申し上げます。

今年度のセミナーでは計 4 本の講演を企画し、上海リーグ法律事務所代表弁護士安翊青氏、株式会社プレシード（上海）CEO で、兵庫県・神戸市中国ビジネスアドバイザーでもある清原学氏、株式会社上海エストコンサルティング代表取締役であり、独立行政法人中小企業基盤整備機構国際化支援アドバイザーでもある施琴氏計 3 名による講演を受けたあと、当センター経済学部教授竹治康公の講演でセミナーを締めくくりました。

どこの国においても、海外進出企業における人事労務管理においては、日本とは異なる労働法を前提とし、現地従業員のモノの考え方、仕事意識を理解しつつ、現地に合った人事労務管理諸制度を作り上げていくことに大きな努力が傾注されます。セミナーにおける各ゲストスピーカーのご報告に関しましては、詳しくはこのニュースレター内をご参照いただきたく存じますが、現地中国でまさにそうした分野で活躍されているスピーカーの方々の最新の情報にもとづいたお話は、それぞれ意義深く、今後の私どもの研究にとっても大いに参考になるものでした。

このセミナー、及び今までの調査研究活動で得られた情報、知識、そしてネットワークをもとに、私ども ERC は更に研究活動を発展させていく予定でございます。今後とも ERC の活動にご理解を賜り、御支援御協力をいただけますよう、お願い申し上げます。

東アジア産業経済研究センター長
経済学部教授
中村 恵



2009神戸学院大学 中国HRシンポジウム 「経済と産業の変革期における中国人材マネジメント」

過日、上海にて神戸学院大学 東アジア産業経済研究センター主催の「中国HRシンポジウム」を開催いたしました。

日系企業では、高級人材や技能社員の退職、流動化の食い止めが昨今の人事管理上の課題となっておりますが、神戸学院大学では長年、中国における人材の流動性に着目し、人材の転職行動などに関する研究、日系企業へのインタビューなど、フィールドワークを通じて研究を重ねてまいりました。本シンポジウムでは、中国の経済や政策の変革期における人材マネジメントの展望に関する発表を行うとともに、各分野の専門家を招き、講演していただきました。

日 時： 2009年11月5日(木曜日) 14:00～ 17:30
会 場： 上海ルネッサンス揚子江「碧玉庁」 (上海市延安西路2099号)
参加人数： 109名
後 援： 独立行政法人日本貿易振興機構(JETRO) 上海センター
上海日本商工クラブ
兵庫県
阪神協議会

— シンポジウムの内容 —

13:30～14:00 受 付

14:00～14:10 ご挨拶

ジェトロ上海センター 副所長 川合 現 氏

14:10～15:00 * 「2009年の労働争議における傾向と対策」

上海リーグ法律事務所 代表弁護士
安 翊青 氏

15:00～15:40 「総額人件費計画と人事制度」

株式会社ブレシード(上海) CEO 清原 学 氏

15:40～16:00 コーヒーブレイク

16:00～16:40 * 「親日派の中国人から見た上海にいる日本人」

EST Consulting 代表取締役 施琴 氏

16:40～17:30 「日系企業の人事政策と事業展開の方向性」

神戸学院大学 東アジア産業経済研究センター 経済学部教授 竹治 康公 氏

17:30 散会

* 当日演者2名の演目に変更あり

神戸学院大学

東アジア産業経済研究センター(ERC)は、2002年度文部科学省私立大学学術高度化推進事業「オープンリサーチ整備事業」の選定を受け、東アジア、とりわけタイと中国を中心として、それら地域における日系企業およびローカル企業における人材育成と技術移転、日系企業の国際分業を調査・研究するリサーチセンターとして発足し、活動を続けています。

ジェトロ上海センター副所長 川合 現

本日は神戸学院大学の「経済と産業の変革期における中国人材マネジメント」という内容で、上海において日系企業の皆様が常に頭を悩ませている人材マネジメントについて、学術的視点から、あるいは労働契約法の観点から、そしてまたそれぞれの民族性の観点からお話を聞かせていただきます。金融危機以降、特に新労働契約法施行後、企業の皆様は人材マネジメントの問題に高い関心をお持ちであろうと思いますが、本日は、いろんな観点から中国における人材マネジメントの勉強できるよい機会だと思います。私どもジェトロ上海は、在中国の日系企業の進出支援をさせていただいておりますが、このようなシンポジウムを通じまして皆様の事業活動が少しでも円滑に展開されるよう、期待しております。

スピーチ要旨

仲裁・訴訟の実例から見る中国労働関係法律の動向

上海リーグ法律事務所代表弁護士 安 翊青



皆さま。こんにちは。実例から見る中国の労働関係の法律をご紹介します。まず、中国の労働法律制度の過程を簡単に説明させていただきます。最初は終身雇用制、国有企業から始まりました。その後、労働法が発表されました。その時の内容は、主に労働

契約をすれば、どんな会社でも勤められるという考え方です。市場経済に適応しようという目的で労働法が発表されました。その欠けている部分は、効率重視のために公平さへの配慮が不足していたのではないかと思います。しかし労働法は今でも有効です。原則として、すべての基本はここにあります。それからいろんな事件があって、人が死んだり、給与が払われていなかったり、ということもあって、2008年に労働契約法が発表されました。その時の考え方は、労働者の権利を守ろう、労働者の待遇にあまりにも格差があるのはよくない、という考え方が底流としてありました。それに対して、企業からも異議があり、あまりにも労働者寄りに偏りすぎているということから、企業の利益をどうやって守っていくかというのが今の課題であります。

この二つの法律は、ともに今有効です。両方とも有効なんです。企業としては、このような法律のもとで、どうやって管理するか、考え方をどう整理するかということが重要です。つまり、労働法は中国において全体の法律の中でどういう位置づけになっているか。法律の中で一番上位に来るのは中国でも憲法です。憲法は4回改正されましたが、その時の経済、政治情勢に合わせて変わってきました。その時の憲法に基づき、その時の労働法がつくられています。

中国の労働・人事関連法体系は、中華人民共和国憲法の下に全部で7つの法律に分けられています。その中で労働法は社会法の範疇にあります。社会法の下に95年1月1日に労働法が発表されました。そして2002年に上海市労働契約条例が労働法の下部の法規として細かく決められました。江蘇省など、各地に労働契約条例があります。これらはまだ有効なんです。

2008年、労働法が引き続き有効なまま、各地の労働契約

関係の法律がまとめられ、労働契約法として発表されました。労働法や労働契約法も憲法の下にあります。平等に有効な法律としてあります。

2008年、労働法の就業促進に関して就業促進法が生まれました。次に労働争議、労働紛争調停仲裁法が発表されました。今度また新しく発表されるのは社会福祉法です。こういうのは今まで全部憲法の下に原則論としてあったものが細かく独立して重要視されていったということです。なぜこのようなものがたくさん発表されているか。政府は2010年までに社会主義の法律体系、中国の特色がある法律体系を完成させようとしているからです。これが全体の流れであります。今後も社会保険法が発表され、その他の部門にも民法法典が発表され、全部改正されていきます。経済危機の影響で、少しは遅れるかもしれませんがそれでも。

このような憲法のもとで生まれた労働契約法のもと、現状はどうなっているか。以下のお話はどこかの弁護士が言っている話でもなく、またどこかの企業が言っている話でもありません。上海の法廷がまとめたレポート、または成都の法廷がまとめたレポート、上海市委員会がまとめた最近の労働案件に関する考え方のレポート、その中から共通する問題点を採り上げたものです。

まず一つ目は、従業員が企業とともに困難を乗り越える気持ちがなく、法律に対して明らかに勘違いがあるということです。もちろん企業の管理にも抜け穴がある。あとは「公民代理人」、つまり法律はわからないが、「あなたが辞める時、私が代行してあげるから訴訟を起こしてみよう。負けたら1円もいらない。勝ったら10%」という人間がいて、案件が一杯増えています。これは裁判所から見た状況です。

我々の法律事務所が感じた最近の労働案件の動向を紹介しましょう。最初に労働契約法が発表された時、どういうことがあったか。その人はあまり頑張っていないということで従業員を切ったら負けとか、企業を辞める時、お金がとれるのではないかとということで訴訟を起こすといったことがたくさんありました。たとえば、自分で精神的に病んでいるといい、うつ病と言って24カ月病気休暇を取ろうとしたり、自分で怪我をして労災を申し立てたり、というケースがあった。さらに、ストライキが発生しはじめた。金融危機後に、いろんなストライキが発生して、その対策に追われて政府とあちこ

ちで交渉するようになりました。その後、最近「新型ストライキ」というケースがでてきました。新型ストライキとは、会社に出てきても仕事はしないで食堂にいる。会社に1から4までの条件を出して、1を会社がのんだら明日、仕事をしよう。会社が断るとまた2時間ストライキしよう。2に同意しても、3、4がだめだとまた1日ストライキをする。これが新型ストライキです。

訴訟などにも新型の案件が出てきています。たとえば、今回の労働契約書に自分はサインせず、奥さんがサインしている。「僕はサインをしていないからこの時期の給料は2倍にしてくれ。労働契約書がないから」といいながらも。毎日会社に来てはいるんですね。そのような新型個別案件も出てきています。

それがだんだん片づいてきて最近、感じているのは不正案件です。営業部長、人事部長が不正しているとか、相手からリポートをもらっているという案件が多いんです。たとえば本社からの指示で「こんな高い給料の従業員は必要ですか。クビにしたらどうか」。そういわれて調べていくうちに部長の不正が出てくる場合もあれば、相手の購買先、販売先が「昔、リポートあげたのに仕事来ないから訴えてやる」というケースもあります。従業員が人事部長に対し「僕は人事部長に15000 元のリポートを払い、それで人事部が採用してくれた。それなのに契約解除になった。人事部長から15000 元を返してほしい」と訴えてくるという、そういう状況です。

このような流れの中で、今後、労働契約法はどうか。一つは、改正すべきだという考え方があります。金融危機で経営困難に陥ったから、労働契約法を適用しないでほしい、という意見もあります。反対に支持派は「労働契約法は金融危機とは直接関係ない。中国は労働者の権利を守らないといけない。無条件に執行すべきだ」、と言います。この二つの意見が激しく戦っています。その中で、中国の最高人民法院の副裁判長から出てきた意見は「労働紛争事件の審理においては、労働契約の権利保護と企業の存続反転という相矛盾する両者を満足させるよう、努力する必要がある」という、両者のバランスのとれたポイントを見つけましょう、という考え方です。このバランスをとりましょう、という考え方に基づいて、実際は、どうやっているか。

中国各地の仲裁機関、裁判所から次々と異なる意見が発表されています。最初に2008年6月広東省から、次に江蘇省、浙江省、深圳、最近は北京となります。その地域の最も上の裁判所から「下の裁判所に案件があった場合、このように裁判をしましょう」というガイドブックが裁判所内部で発表されました。これは法律かという法律ではない。しかしこの

時期、この地域では有効なものであります。地域ごとに内容は全部違うんですね。

北京は最も保守的なやり方で、北京のいくつかの裁判所が一緒になって議論した、その議事録が発表されました。裁判官同士が議論して議事録が発表されて運営されている。その主な内容は、「調和のとれた社会、社会安定を重視する」というものです。上海市は上海市高级人民法院が「こういう案件の時は、こうしよう」とはっきり書いた上で、内容は「経済発展が一番」とはっきりしています。江蘇省とか浙江省でも労働案件だけではなく、「経済、企業の気持ちを理解しよう」という上海に近い動きがあります。

その他の地域でもいろんなことがあります。法律もだんだん時代によって変わっていくとともに、法律以外の実務でも場所によって違ってきています。

3つの判例を見てみます。2000年5月、Aさんという人が、ある外資系の会社のマーケットディレクターとして採用されました。会社の業績が悪くなったから業務を縮小しよう、ということで労働契約を締結した当時の状況に比べ、「客観的な変化があるから労働契約は履行できなくなった」という理由で、本人との労働契約を解除したんですね。労働法26条にあるルールとは、従業員と労働契約を締結した、その時の背景、客観的な状況があり、それが変わった場合には労働契約は解除できるというものです。ここでいう客観的な状況の変化とは、会社が移転したり、会社の生産内容が変わったということを指します。この場合の判決は、「Aさんを採用した時、会社の場所は移転していないから業務縮小では解雇できない」ということでした。

次に2008年10月、うちが扱った案件ですが、Bさんが勤務する外資系企業は、組織の内部調整のため、Bさんのポストを変える必要があるのに、本人は嫌だと言います。つまり、「総経理の下でこういう仕事をする」と契約書に書かれているのに、今さら同じ立場の人が増えるのは絶対嫌だということで会社の要求を拒否したんです。会社は、社会の状況が大きく変わったから契約を解除しようとして訴訟をして、この案件はずっと勝ってきています。なぜか。労働契約法40条3項に「客観的な状況が変わったというのは、生産の内容が変化し、会社が移転したことなどをいう」とあるのを、今は拡大解釈しているんですね。「客観的な状況が変わったから契約解除できる」という法律が、これまではほとんど適用できなかったのが、今の状況では、ほとんど使えるんです。

次の案件は社会保険の話です。なぜ社会保険を申し上げたのかというと、新型案件の中で社会保険料にかかる案件がたくさんあるからです。社会保険は複雑で大事なのですが、

よく見落とされます。たとえば今、外の省から来た人が農村戸籍でなければ、社会保険を適用するという新しいルールがあります。ただ、これが実施されているかという、私としてはノーと答えたいんです。上海市内以外の地域では実行されるわけがないと私は理解しています。なぜかという、農村で土地を徴用されて都市戸籍になった人は一杯いるんです。上海では社会保険が2種類あって、私のような一般の人が社会保険に加入する以外に、農民だった人が自分の持っていた土地を経済開発でとられた場合に国が保証するという保険があります。このような人が30万人いる。上海市郊外の経済開発区では、そういう農村戸籍を持たない外の省に対し、上海市の一般保険に適用について、企業がやるというなら反対はしませんが、企業がやらなくても、査察はしません。つまり本人が訴えてきても受け付けないということです。

嘉定区など、開発区のある郊外では、そうやっている。では、上海市内はどうなっているか。私たちも毎日のようにアシスタントをいかせていますが、「企業に社会保険を納付してほしい」と言っても受け付けられない、という答えです。このように社会保険は複雑な状況にあります。

いろんな訴訟、仲裁などが起こった場合、政府がやりたいのは和解なんです。どこにいても和解しろと。和解する時には、給料はどうするか、補償金をどうするか、引き継ぎをどうするか、コンピュータを返してほしい、ケータイを返してほしい、会社の機密を保持して会社の名誉を傷つけないように、などと細かく書くのですが、社会保険料についてはよく漏れるんです。この機会に、従業員とぶつかって交渉する時には社会保険料も含めて考えていただきたいと思います。

2005年2月、Cさんは外資企業に入社しましたが、同僚ともめて退職しました。「社会保険を納付してほしい。補償金も払ってほしい」と要求したら、判決の結果は「社会保険は払いなさい。ただ、補償金は必要ない」という結論でした。2008年4月、労働契約法が締結されたばかりの時、Cさんはまた会社と社会保険のことで揉めました。会社を辞めて、Cさんは訴えた。判決では「労働契約解除はOK。社会保険を納付し、補償金も支払わなければいけない」。2005年当時より補償金の要求は高くなりました。この案件は当時、インターネットで有名になりました。

2009年3月、上海市の高級法院が審判ガイドブックを出した後はどうなったか。この案件は「労働契約の解除はできない。補償金も払わなくていい」と。本人が辞めたことになるんですね。Cさんは、前の会社が社会保険の手続きをしなかったのだから、今の会社には何も過失がない。だから今の

会社は悪くないということですね。社会保険による労働案件の判決も、このようにどんどん変わってきているということです。

ある人を解雇していいかどうかは別として、ちゃんとした手順を踏んだかどうか。たとえば試用期間で従業員を解雇する時に、まず手順として踏まえていなければいけないことはなんでしょう。答えは、「採用する時に、試用期間を最初に明記する」。本当は試用期間でも組合に「この人をこれからクビにする」と報告しないといけないんです。しかし実際、それをやっていないところが多い。

次の案件はこのような話です。まず試用期間ではない場合に従業員を解雇した。その際、事前に組合に言わなかった。2002年の時は、そういうのはだめだという判例があったんです。会社がある人をクビにした。その理由が全部正しかったとしても、組合に言うのを忘れたなら、それは認められないというのが2002年の判決でした。2008年4月では、組合に事前に報告し忘れたら、訴訟している間に手続きを補足すれば、OKです。全体的にこうした手順の瑕疵は、それほど大事ではなくなっている。しかしここでぜひ言いたいのは、人員整理をする場合は手順が必要です。つまり組合に一言断る必要があります。所在地の開発区の組合でもいいから事前に同意してもらうことが、必ず必要です。

よく会社整理、人員整理の時に企業が使いたがるのは、「客観的な状況が変わったから人をクビにしたい」というロジックです。しかしこれを使ってほしくないんです。これを理由にしても、最終的には従業員に理解してもらった上で、一人一人とサインして「客観的な状況が変わったから契約を終了しよう。補償金はこれくらいのお金だから」と、協議一致のうえ契約を解除することが大事です。「客観的な状況が変わったから解雇できる」という条文を使うと、組合があった場合、組合の同意が必要です。組合がなかったら全員のサインが必要になるんです。

具体的なやり方として、20人くらい人員を縮小しようとするなら、まず所在地の労働部門と110番の上の検察院でも、公安でもいいから御社のパンフレットと現状を説明した将来の計画書を持って訪問します。そこで「うちの会社は日本ではどういう会社か。上海では中国ではどういうことをしてきたか。なぜ今回、人を切らないといけないか。今後はどうやって中国で発展していくか」などを細かく、丁寧に説明をします。政府の理解を得られた後に会社で「我々は人をこれくらい切る」と発表する。そこで何か時は、労働部門の人が飛んできて、会社の事情を理解した上で、話をしてくれます。政府部門の理解がなければ、勝手に人を切らないでね、という

ことです。

補償金については、組合があったら組合経由で、組合がなかったら、どんな人でもいいから、一回言わせるチャンスを与えてください。「12カ月分」という従業員もいれば、「5カ月分だ」と合理的な要求をだす従業員もいるかもしれない。一旦集めて1日くらいおいて、次の日、「ボスと相談したが、一人あたり法律で定められた分+2カ月以上しか払えません。ただ、今日から3日以内にサインしたら+3カ月ですよ」と言うと、75～80%の人はサインするんですね。その後は一人一人交渉して最初にサインした人より高くなってはいけないうすれば、最後は2、3人くらいが訴訟をおこしても、大幅に法律以上に払わないといけなくなると思います。

以上、3つの判例で、中国の法律はこのような流れがあって、時期によって変わるということですが、その特徴と傾向をまとめてみましょう。一つは法律以外、経済が発展して法律もきちんと正しく公正に守られた国では考えられないかもしれませんが、中国で商売をする以上、法律以外で影響するものがたくさんあります。一つは経済的事情です。たとえばの話、御社が北京で訴訟になったら、裁判所に対し自分たちの気持ちを感情をこめて書いてください。そして北京では、「この案件は社会性があり、この会社を支持しなかったら社会安定に影響があるよ」と書けば、裁判所は、もう一回考えようかとなります。上海では「この案件でうちが負けたら本社の決定で、うちは撤退する」と言うと、裁判所は企業を助けようかなという気持ちになります。こういった地域の経済的事情などを有効に考えていただきたい。

次に政治的事情も重要です。最近、ある従業員が肺の手術をして肺を開けてまで自分は労災であると申請するというような、すごい案件がありました。その人は労災だと認定を受けたんですが、社会的影響が大きいから法律の手順よりも早く労災と認定を受けたんです。中国では普通は法律通りにやればいいんですが、社会的に悪い影響を与えてはいけないう場合、インターネットでワッと問題になった時点で労災ということになる場合もあります。

次に重要なのは政府の関係。ストライキになったら政府がすぐ飛んできますので、企業の立場について話ができるかどうかは従来の政府との関係が重要になります。もちろん個人的要因も影響してきます。最近、うちがやった案件は、裁判官と意見が一致していた。裁判所の中の審議委員会の委員長は副裁判長ですが、その方の意見と一致していて、10月連休明けにうちが勝つ判決が下るのではないかと待っていたんですが、相手の従業員が、ある大学を通して裁判所の委員長に裏道で連絡をしたので、うちは負けた、ということがあった。このようにリーダーの個人的な影響もあるんですね。

労働契約法の変更について、労働者保護の傾向がありつつも、最終的には、どちらの利益にも偏らないようにバランスをとっていくのではないかと思います。中国は労働者の集団的権利を重視するのではないかとというのが、これからの傾向です。2010年までに全社と労働契約をしようという考え方があります。ただ、私としては反対です。まだ従業員が労働契約に対して理解する段階に達していないから、できれば契約しないほうがいいとアドバイスさせていっていますが、もしも集団労働契約を締結した場合、中国は、今後社会安定のために慎重になるというのが、これからの傾向です。最終的にはもちろん国際的な労働基準の影響を受けつつ、平和と安定を強調していくことになるでしょう。今回、胡錦濤さんがキーワードにしているのは平和と安定です。

最後に申し上げたいのは、日本での長期雇用、固定期間の労働契約と中国での違いは何か、ということです。中国の場合支配的なのは、自分の履歴書のために働く。世の中、どこも頼りにならないから、きちんと自分の履歴をつくっていつて将来も一生働いていける、という個人主義の考え方です。会社を愛する、会社とともに生きていくという気持ちは少ない。裁判例から見て、企業とともに難境を乗り越える意識はないということです。皆さんも法律の運用を理解していただいた上で、従業員にもっと愛社精神を教育していただきたいと思います。

総額人件費計画と人事制度

株式会社プレシード（上海）CEO 清原 学



仕事給の考え方

表1は人事制度のメニューです。今日はその中でもジョブディスクリプションについて話をします。日系企業の人事制度設計のお手伝いを通して、中国では担当している仕事内容に給料を連動させることが適しているのではないかと考えるように

時の費用、および教育訓練を行う際の費用も人件費と言えるでしょう。

人件費計画

社員の顔を思い浮かべて「この社員は5,000元払っているけど、それだけの仕事やってないな」あるいは「あの社員は3,000元しか払ってないけど、それ以上仕事やっているのだから給与を上げてあげようか」という感覚は仕事給の考え方と一致します。仕事に対して払っているコストが、どれくらいかというのが仕事給の原点です。

表1

大分類	中分類	概要	目的
組織・階級に関する制度	1. モデル組織	モデル組織	部門と職務について整理する
	2. 等級	職務別等級	組織におけるポジションの明確化
	3. 等級と定義	等級定義	各等級に要求される定義付け
	4. ジョブディスクリプション	職務別資格要件	仕事・能力基準を設ける
	5. 等級格付	既存の社員の格付	各社員を等級に格付する
給与に関する制度	1. 報酬の分解	報酬の構成要素	社員の報酬要素を定義する
	2. 給与制度	給与決定の方針	給与決定の制度を定める
	3. 給与のバラツキ調整	拠点間の同一職務給与水準	給与テーブルの作成
	4. 給与テーブル	職務・等級別給与テーブル	給与管理の運用方法を定める
	5. 地域格差	地域格差係数	地域による水準格差を調整する
	6. 手当	付与される諸手当の整理	役職手当、通勤手当、食事手当等
評価に関する制度	1. 目標管理制度	目標達成度による評価	目標管理制度を使い評価する
	2. 評価基準書	仕事に対する姿勢による評価	取り組み姿勢によって評価を行う
	3. コンピテンシー基準	発揮能力を評価する	HAによる社員のキャリアアップを行う
オベレーション	1. 昇給のオベレーション	給与管理における昇給管理	昇給の実施方法を決定する
	2. 賞与のオベレーション	報酬管理における賞与管理	賞与の分配方法を決定する
	3. 昇格のオベレーション	昇格の方法	昇給と昇格を紐付ける
	4. 昇進のオベレーション	昇進の方法	昇格と昇進を紐付ける
	5. 年間制度オベレーション	事業年度における人事管理	人事制度のオベレーションを定める
	6. 新人事制度移行スケジュール	新制度移行までのスケジュール	新制度への移行ステップを決める
	7. 社員説明会の開催	部門長、工長、社員への説明	新制度移行のコンセンサスを図る

なりました。日本だと職能資格制度がありますが、中国でこれをうまく適応させることは難しいようです。総務担当者の給料と営業担当者の給料、技術担当者の給料を全部一緒にすることはできません。例えば、総務担当者の水準に給料をあわせると、技術の人は辞めてしまいます。大きな付加価値を生んでいる人に対して給料を高くしなければならない、つまり職務内容に対する給料でなければ中国ではうまく運用できないのです。職能資格だと、ある程度勤続年数や年齢に応じて給料は上がっていきませんが、そうではなく、担当している仕事、どれだけ付加価値を生んでいるかに対して賃金を払おうというのが仕事給の考え方です。

人件費とは何か

人事政策を考える際には賃金理論を理解しておく必要があります。賃金理論の基本は、まず狭義の人件費は賃金、手当、賞与などの給料です。次に、広義の人件費には労務副費（法定福利費、法定外の福利、経済補償金）が入ります。さらに、労務諸経費も人件費に含めて考えると、社員を募集採用する

1) 世間相場

パフォーマンスを考えながら給料をどう払っていくか、公正な賃金はいくらかを考える際に、まず一つ目は、同業界で、同業他社がどれくらいの給料を払っているか、あるいは同じ地域ではどれくらいの水準かを基準にすることです。

2) 付加価値

次に、その仕事が付加価値をどれだけ生み出す仕事なのか、仕事でどれくらい難しいかが基準となります。付加価値を生んでいる仕事をしているのに、社員全員一律ボーナス1カ月だとしたら付加価値を生んでいる社員は嫌になって会社を辞めるでしょう。付加価値を生んでいる社員は、それなりに処遇しないといけません。

3) 支払能力

また、企業の支払い能力も考慮しなければなりません。2009年前半、業績が落ち込んだ時、給与を上げないと社員のモラルが低下することは会社はわかっているけど、赤字になっているから給料を上げられないというジレンマが起きました。

4) 経済情勢

中国では2002年から4～5年の間は物価上昇率が2%前後でしたが、2007年から急上昇しました。給料は社員の生活費という意味もあるので、物価上昇に応じてベースアップしないといけません。そうすると、後から入社した社員の方が給料が高くなるという逆転現象が起りうることになるので、定期昇給制度も必要なのです。

5) 労働市場

労働力の需給関係もまた公正な賃金水準に影響を与えます。上海は他の地域に比べると販売会社が多いため、営業・マーケティング部門の社員が必要とされています。労働市場

で人材のパイは決まっていますから、上海では営業・マーケティングができる社員の給料は高くなります。社員全員の給料を上げると総務も財務もすべての部門で上がってしまうので、仕事に応じた定昇制度が必要です。

仕事給・職務給

私がかつて所属しておりました日本生産性本部は、高度成長期には多くの日本企業の職能資格制度を手掛けてまいりました。しかし、ここ中国では職務給は避けて通れないと思います。基本給ではあまり差をつけず、職務給で差を付けます。毎年はむりでも、2年に1回、職務給テーブルを書き換えて、ベースアップは基本給に反映させます。

現在、江蘇省で担当させていただいているお客さんも仕事給をつけています。基本給は職能資格にもとづいています。様々な制度を組み合わせながらやっています。また、製造業では勤続給をつけているところも多いです。これは案外効果的だと思われます。

職務を例えば、ハンダ付け、溶接、組立、ライン作業、と分類したとします。それぞれの職務に1級、2級、3級と等級をつけ、職務に応じて給与を決めていきます。それぞれの仕事は何級くらいのレベルがあるか、例えば、「多能工7級」はどういう仕事かと定義づけをしていきます。これをジョブディスクリプションと呼びます。

2008年1月の労働契約法以降、ジョブディスクリプションを作成する企業も相当増えてきました。日本本社ではジョブディスクリプションは作っていないが、中国現地法人では作っているという会社も多くあります。能力や資質の評価は評価者の主観が入ります。そうすると、被評価者である社員の間で不満・疑念が起こります。それを避けるためにジョブディスクリプションを、互いにテーブルで挟みながら確認し、評価を行っていくことがここ中国では必要ではないでしょうか。かなり力仕事ですし、仕事の分析をしなければならないので相当時間はかかりますが。

人事評価の構成

能力評価と目標管理の組み合わせによる評価を提案しております。

例えば、12月末に全社員の労働契約が切れるとします。1月1日から更新となりますが、態度が悪い、あるいは能力的にも不十分な社員が数名いるとします。彼らとの労働契約を更新しない場合、その根拠が必要です。ある100人規模の会社で、能力評価の点数に出勤係数をかけて総合評価点を算出しました。辞めさせたい社員は出勤数が相対的に悪いので、

出勤係数をかけると総合評価下位ランクに辞めさせたい社員が並びました。こうして、なるべく主観が入らないような、理由をつけて契約更新をするのかしないのか、試用期間後正式契約するのかなどかを判断する必要があるでしょう。

相対評価か絶対評価に関しては様々な考え方があり、どっちがいいとは言いきれませんが、部門長、役職者は絶対評価が望ましく、それ以外の一般職は相対評価が望ましいでしょう。部門長に評価させると、評価のバランスが崩れます。ある部門長はいい評価をするが、別の部門長は厳しいということがよくあります。どう甘辛調整するかというと、それぞれの部門で評価が1番の人、評価上位の人を並べて、その差がどれくらいあるかを検討して調整します。役職者、課長、課長代理以上は総経理の目が届く範囲ですので、その人たちは絶対評価でもいいでしょう。

賞与分配

財布の中にあるお金は決まっています。このお金をどう配分していけばよいのでしょうか。例えば、賞与分配では基礎部分は全社員に対して基本給の0.8カ月分を出すとします。残る20%を評価部分で評価に応じて配当していきます。等級と評価のポイント表(表2参照)を作成します。全社員のポイントを合計して評価部分のお金を全社員のポイント合計でわると、1点単価が出ますから、それを一人ひとりの評価の部分の賞与が算出できます。それと基礎部分をあわせたものが、各人の賞与です。公正な分配を行っていくこのような方法を採用することも効果的でしょう。

表2

等級	評価レベル								
	S	A+	A	A-	B+	B	B-	C	D
12	227	207	188	171	155	141	128	0	0
11	207	188	171	155	141	128	117	0	0
10	188	171	155	141	128	117	106	0	0
9	171	155	141	128	117	106	96	0	0
8	155	141	128	117	106	96	88	0	0
7	141	128	117	106	96	88	80	0	0
6	128	117	106	96	88	80	72	0	0
5	117	106	96	88	80	72	66	0	0
4	106	96	88	80	72	66	60	0	0
3	96	88	80	72	66	60	54	0	0
2	88	80	72	66	60	54	50	0	0
1	80	72	66	60	54	50	45	0	0

5等級でA評価の社員の評価ポイント × ポイント単価 = 96 Pt
 社員Aの評価部分の賞与額

私からみた在上海邦人——日本企業のよさを守ろう

上海エストコンサルティング社代表取締役 施 琴



私は施琴と申します。中国で会う日本人の方に「きれいな名前ですね」と言われますが、私が生まれた時期、琴という名前を使うのはごく一般的な名前でした。私は1990年～2000年、留学して日本で仕事をしていました。4年制大学を卒業して日本で就職しました。社会経験を

したのも日本の中です。日本の会社の事情を知らないまま、日本を拠点に大阪で25企業の業務、法人設立、中国全土での販売店の設計とかをしてきました。中国に戻ってきて上海の現状を見てびっくりしました。90年～2000年、10年で、上海も、中国も激しく変わりましたので、そのショックは皆さんと同じです。先週、懐かしい大阪に出張から帰ってきたところですが、日本に行くたびに感銘を受けます。日本社会は信用できる社会だと、しみじみ思いました。これは日本社会の本質ではないかと思います。帰国した時いつも、中国もこういう社会にならないかなと思うんですね。今日は親日派としての中国人として、私が日々感じたことから、皆さんに中国人の考え方、行動、発想について説明させていただきたいと思います。

まず日本人が中国人を指して、「この人は常識がなさすぎる」と言っているのをよく聞きます。正直な話、この言葉には中国人として抵抗感があります。じゃあ、その「常識」ってなんでしょう、と思って調べました。辞書を引くと、社会活動に必要な言葉の意味の明確さについての考え方、常識の程度、社会活動に必要な考え方、とあります。では、社会活動に必要な適切さとは何でしょう。この点について、私の考えを述べさせていただきます。

日本の常識についての私の理解では、約束を守ること、時間厳守、口頭約束を守ること。それが最低限の常識になっています。それから、子どもを教育する際にも、「人に迷惑をかけない」ということを強調します。中国では、レストランに入ると、大きな声で、食事する気にならないくらいの騒音が発生していることがあります。中国語という言葉自身に問題があるのかもしれませんが、「人に迷惑をかけない」ということを親が教えているかどうか、という問題もあります。何より日本人が持っている責任感、言い換えればプロ意識、

職人気質、それが日本社会の基本だと思います。こうした基本的な人間関係の信頼関係から、今の日本の社会は成り立っているのではないかと思います。

日本は、「職人社会」だといわれます。NHKのドキュメンタリーを見ると、一つのものに20年、20年という時間をかけて仕事をやっている人がいます。中国にもあるでしょうが、そういう例は少ないんですね。実際、上海に来られた日本人と仕事をする場合、日本人同士では約束を守るのに、中国人であれば、約束を破ることが少なくない、と耳にすることもあります。それは、中国が約束を守らない社会だから、中国では交通渋滞があるから遅れてきてあたりまえだというのが常識だからでしょうか。いや、それは中国の常識ではない。やはり時間通りに来るべきですし、私たちもそう教えられてきました。ただここ10年ほど、社会が激しく変化する中で、自分を見つめるだけの時間の余裕がなくなりました。私たちが小さい時に教えてもらったことは、まずお金に困ることはないようにしなさい。ただし、お金がなくても心の余裕は持ちなさい、ということでした。でも現在の中国の社会のように、日進月歩の中で心に余裕を持ちなさいと言われても、持てるでしょうか。それは難しい問題です。

ここでもう一度皆さんに考えていただきたいことは、相手は中国人であろうと、日本人であろうと、日本人として約束は守りましょう、それが日本社会のよさだ、ということです。私たち小さい時から隣の日本の国はどんな国か、いろいろ教えてもらっています。そのなかで三洋電器のように、高いけれども、品物はいいい家電製品がある。それはなぜかという、日本人は真面目だからという言葉が、よく聞かれました。今の子どもにとっては、日本というとカラオケ、アニメのイメージです。ただしカラオケでも、アニメでも日本の文化です。そのことは私も尊重したい。私たちはアトムに育てられた世代です。そして、日本のよさは鉄腕アトムのように、真面目な職人がいるからだ、ということのを小さい時から聞かされました。

その後、日本に10年間いて、いろいろなことを感じました。上海に戻って、私が「日本人は約束を守るんだ」と言っても、「いや、日本人は約束を守らない」と、よく言われました。それを見て、私は、とても戸惑いました。日本の社会は、ほんとに変わってきたんでしょうか。日本の企業のよさとは一体なんんでしょうか。私たちは日本のよさ、日本企業の

よさ、なぜ日本の経済がここまで発展してきたのか、そこを私たち勉強しないといけないのではないかとスタッフと話をしています。留学した経験のある中国人は日本の社会、考え方に肩を持つてしまうことは多いと思いますが、そうでない中国人、日本に行ったことがない、日本語ができない中国人たちはどうでしょうか。彼らは、自分はルールを守らなくても相手にはそれは求めます。私は守らなくても、あなたは日本人だ、日本の企業はルールを守るべきだ、と思います。私たちの目標は、日本のような会社になっていきたいということです。現在はできなくても、それが私たちの最高の目的です。その最高の目的を忘れてはいけません。

中国人相手だから、中国だから、平気で約束を守らない。こういうことだと日本人に対するイメージが著しく悪くなっていく一方だと思います。中国人同士ではよくあることなんですが、自分には優しい。ただ他人には高い要求をします。他人に厳しくします。「わたしはかまわない。でも、あなたは遅刻してはいけません。あなたは日本人でしょう。あなたの給料は高いでしょう」。それが現状です。それに対して、「私はこの会社の総経理、この会社の事務長。私がこの会社を守らないといけない」という意識を持っていただきたい。「3年間で帰国するから、現状のままでいい、何事もなければいい」と思って、私たちのことをほったらかすようだと、「私たちも適当にやればいい。会社のルールがあっても、ギリギリまで違反しなければいいじゃないか」ということになります。人間として私たちにとっての模範になってほしいと思います。要求ではないですが、それが私たちからの願いです。

弊社では毎日、20人の留学生を面接しますが、そこでよく聞く質問は、「あなたは日本に留学をして得たものはなんですか?」「日本はどんなところがよかったんですか?」すると、たいいてい「いや、考えたことないです」「そうですね、あまり上海と変わらない。ただ時給は高いですね」という答えなんですね。日本人は、どんな人間で、日本社会は、どんな社会か。留学生の10%しか、わかっていないのではないかと思います。

最近、ある日系企業の人事関係のヒアリングでは、ナショナルスタッフから出た言葉ですが、「我々の会社の日本人はまだいいですよ」。どうしてなのか、よく聞くと「公用車でプライベートのゴルフに行かない。カラオケとか、クラブに行かない」。こういう理由で、元上司を評価しているんです。公用車でプライベートのゴルフに行かないのは、日本社会では常識です。当然のことなんですね。ただ中国、上海は美德だと思われています。これは、特例ではない、一般的な話です。

中国では公私混同がよくないことは皆、わかっています。

ただし、実際には公私混同をしています。誰でも公私混同はいいことだとは思っていません。中国人のスタッフたちは、本当は人に立つ人、ついていく人に対して厳しい判断をしています。それなりに国際的な常識で判断しています。中国の常識では、自分に対しては中国の基準でいい。遅刻してもいいし、会社の車で病院に寄ってもかまわない。だけど、自分の上司になる人、この会社についていこうと思う人に関しては、厳しくその背中を見て、自分の行動範囲、自分の仕事の態度、これから何をやるかということを決めています。

もう一つ、日本の会社ではスタッフたちを家族として迎える、という点が他の国の企業とは一線を画するところです。それは日本の美德だと思いますが、上海の日系企業でも、家族として迎えても、結局応じてくれない。応えてくれない、ということが少なくないです。「家族」という言葉は口あたりがいい言葉ですが、職場は仲良しクラブではないんですね。「家族」の一言で、一般スタッフまでが暗黙の了解で、いきいきと自発的に仕事をしてくれればいい、という期待は大きな間違いです。中国では、自分よりたくさんお金をもらっている人は当然、たくさん働くべきだと思います。清原さんの話にもありましたが、私が5000元ももらっているのなら、6000元ももらっている人はもっと働くのは当然です。その時重要なのは「家族」ではない、「評価」です。「中国人はお金ですね」という話をよく聞きますが、仕事は報酬です。仕事の責任と評価は一致すべきです。口頭で「あなたはよくしてくれました。あなたはすごいですね」と言っても、給料が安ければ誰も働いてくれない。それは中国だから、ということではない。家族としての経営は、いいところもありますが、反面、ぬるま湯の中での「ドングリの背比べ」のようなところがあります。皆、中国人はずるいと言いますが、ずるさを止めるのは会社のルールです。私が皆さんにお願いしているのは、中国人がずるいのではなく、会社のルールが緩いのです。それを防ぐには会社の責任として、いかに自社のルールを、評価制度を頑丈にしていこうということです。ルールを決めて、ルールに従いなさい、ということなんですね。ルールが会社を守ってくれます。でも、家族の愛、社会の愛は会社を守ってくれない。会社のルールは最低限守るけれども、同時に自分にとって少しでも有利なことは試してみよう、と思うスタッフは多いと思います。甘い言葉かもしれませんが、これはチャレンジ精神と思ってあげてください。「ずるさ」ではなくて、チャレンジ精神なのです。

それがよくも悪くも中国人の心得です。個人のチャレンジ精神を許容する共通の文化が必要です。「中国人」、「日本人」ではなく、会社の一員として共通の文化、共通のルールがあ

ります。中国で家族的経営を成功させながら、もう一回り、大きな家族の絵を描いていただきたい。ただ、日系企業のよさのDNAは残していただきたい。

一時期、上海日本人学校の中国語講師として日本人の子どもたちに接したことがあります。とても残念なことです。中国が好きになれない子どもが少なくなかったんです。その理由をよく聞くと、信号無視、行例の割り込み、タンを吐くという悪い慣習を軽蔑し、この国の文化が好きになれないということでした。子どもは素直なので、ストレートな理由で中国を好きにならない。お父さん、お母さんたちは、どのように上海の現状、中国の現状を説明しているのか、としみじみ思います。中国の社会の風景に確かに世界に誇れる品格があるとは、私も思いません。経済はどんどん伸びていますが、発展中です。後進国とは言いませんが、発展途上の国です。どの国でも発展中は、このような状態があったと思います。日本にもあったと思うんです。今の子どもたちのお父さんは見なかったかもしれませんが、おじいさん、おばあさんは、それを見ていたかもしれない。」

次に、中国の文化ですが、自分自身、中国の文化ってなんだろうとよく聞かれます。中国の文化の中で最も重要なのは、人の心をとらえ、納得させ、心服させることです。孫子の兵法でも、国を治めるためにどうすればいいか。それは人の心を征服することだ、と言っています。日系企業には安定性、人情味がある。そして社員を大事にする。社員への教育制度が整えられていることは、よく知られています。それ自体は素晴らしいことですが、それを中国で大きく生かすには、厳しいルールが必要だと思います。今日はすごく頑張ってくれたのに、明日には変わってしまうスタッフが少なくないと思います。皆さんの周りにもたくさんいたと思います。ストレートに言わせていただきますが、それは日本人の上司を認めてないからです。皆さん、上司の背中を見て行動を決めます。自分がどこまで仕事をするかどうか、常に試しています。常に測っています。

確かに中国の法律は、まだ改善されていない、発展中です。しかし会社としての姿勢は法律を守るべきです。いろんな方から親切に教えてくれて、ケースバイケースでやればいと思います。会社の姿勢としては法律を守ることです。スタッフの管理も一緒だと思います。どういうふうに信頼関係がつかれるかどうか。会社のために働いているスタッフは、20%いれば儲けものです。全員にそれを求めるのは難しいと思います。20%の会社のために働いてくれる人がいれば、きっと現地の中国人はリーダーになれます。そして会社の秩序を正しく保つことが可能になってきます。その20%を、いかに

評価するか、いかに信用するか。一緒に仕事の同志としてやっていくということを日本人の経営者は考えないといけないと思います。

心をとらえるテクニックの話ですが、三国時代の劉備と曹操の戦いの逸話に、劉備の息子を助けるために趙雲という大將が、7回敵陣に入り、やっと息子を助けたのに、その場で劉備は息子を斬り捨てた、という話があります。この子のために大事な大將を失うことは許せないと。これは有名なエピソードですが、結果として、趙雲はずっと劉備に忠節を尽くしました。企業のトップとしては示唆にとんだ話だと思います。自分の家族より部下の方が重要だという表現は確かに必要です。会社の組織にあわない管理職を厳しく処分する。日本人か、中国人かは関係ないです。管理職であれば、組織の公平性を表明すべきだと思います。

もう一つ重要なのは、人と人との距離感です。中国の会社の組織は横のつながりが圧倒的で強固なので、ある程度、お互いの距離を保つ必要があります。そうしないと業務の思考力が落ちる可能性があります。一番難しいのはルール違反の処理です。それはとても難しくなってきます。日本の企業のよさとして、「人情味」があります。ただし、ルールで処罰する時には人情味が入ってはいけません。そのためにもある程度、距離を保つことがいいのではないかと思います。

私からみた在上海邦人の話に戻ります。実例をあげますと、弊社の人事コンサルティングの仕事でスタッフが、ちょっとしたミスを起こしました。A社の社長から私に電話をいただき、事情を説明してくれたので、すぐに飛んできました。その晩、遅くまでお客さまの会社でミーティングをしました。この日本人の社長の言葉を今でも鮮明に覚えています。「施琴は辛いだろう。日中それぞれのことをわかりながら中国の現場では不可能なことを日本側には要求されるし、スタッフのミスを全部背負わないといけない。でも、すぐに飛んできて解決の方法と一緒に考えてくれる貴社を信用します」。この話を聞いた瞬間、日系企業の人情をしみじみ思いました。スタッフたちも日系企業はやはり素晴らしいと感激しました。その後、お客さんにこれ以上迷惑をかけないために皆、頑張ってくれました。問題はスムーズにいつて、いい方法で解決に向かいました。

一方、同じようにトラブルが生じたB社の社長からはこんな感じでメールが来ました。「御社の責任で弊社が大変な迷惑を被りました。これはペナルティに近い案件です。あなた方は、もう少し必死さが必要です。御社の教育、管理方法に問題があります」。このメールの内容は、確かに涙が出るくらい、耳の痛い正論です。しかし、正論で問題が解決するに

は、中国では時間とエネルギーがかかります。それでも、うまくいかないことがあります。また、対応に急を要する時には連絡は電話がよいと思います。声が行き交うことでスムーズに運ぶのではないかと思います。B社のメールを見て、こちらでもすぐ電話をしました。そして、向こうの返事は思った通りでした。「対応が遅い」、「中国の会社はできていないじゃないか」、という反応でした。

日本で勤務している間に日本の企業で学んだことは、問題が発生した時、お互いを責めることは無意味だ、ということです。大事なものは、まず解決方法を見つけることです。上記のA社のような日系企業は多いです。ペアを組んで問題解決していこう、という姿を見せてくれたA社は本当の日本の企業です。ただし、B社のメールの内容も正論です。確かに私たちの会社は足りないかもしれない、教育が届いてないかもしれない。それは、私たちは反省しないといけないところです。私が誇りに思っている日系企業は、約束を守る、スタッフを大事にする。そして、安定性を持っています。入社するナショナルスタッフたちも、そこをものさしに、日本企業を計っています。

上海に来られた総経理の方々は、会社の経営理念をはっきりスタッフたちに見せながら、自ら行動していただきます。スタッフたちは、それを理解した上で、一人で歩いていけるのではないかと思います。ここには日本に留学して帰ってきた人もいらっしゃると思いますが、共通の願いではないかと思えます。日本の常識と中国の常識を近づけることは確実にできると思います。それはぜひ信じていただきたい。しかし中国の社会も、中国人も、3歩進んで1、2歩は下がっています。そういう試行錯誤の中で、中国の社会、中国の会社は、どんどんよくなっていくのではないかと思います。

最後に日中関係についてお話しします。中国の有名な週刊誌、南方週末、2008年2月21日付の記事です。1979年～2008年までで日本の中国への援助金はどれくらいになると思いますか。1979年～2008年3月まで日本の対中国への援助金は2248億人民元です。それは中国人も日本人も知っている人は少ないのではないかと思います。ただ問題は金額ではありません。中国と日本の経済的な関係です。1970年代に、中国政府に初めに資金援助したのは日本です。初めて資本主義の国が社会主義の国を援助したのです。この資金援助が、中国の経済建設の重大な要因となりました。日本人も、これが中国の建設に役立ったことに誇りを持っていただきたい。これは皆さんの税金なのです。同時に新聞に書いてあったのは、第二次世界戦争後の日本の対中国への賠償金について、1972年9月28日の中日友好条約で中国政府は放棄した、という記事がありました。それは戦後の日本の経済発展に、とても役立ったそうです。

私たち日本留学生、上海にいらっしゃる日本人の皆さんが、お互いの国籍に関係なく、共通な会社文化を模索しながら、日本企業のよさを伸ばし、中国の特徴を行かしたグローバルな会社をつくっていただけることを私は確信しています。先日、マイケル・ジャクソンの映画を見てきました。感動しました。その映画は何をいいたかったのか。愛がある社会、愛がある環境をつくりをしましょう、ということです。それは政府や日中友好協会の仕事ではなく、私たち自ら一人ひとりの責任じゃないかなと思います。日系企業、中国企業を問わず、愛のある会社からスタートしましょう。こういう交流の場を提供していただきました神戸学院大学に感謝します。ご清聴ありがとうございました。

日系企業の人事政策と事業展開の方向性

神戸学院大学経済学部教授 竹治 康公



皆さま、こんにちは。本日は多数ご参加くださりましてありがとうございます。我々の研究会はコアメンバー4人でやっておりまして、その中で昨年は3人しゃべってしまいました。それで今年は、最後に残ったお前がしゃべれということで、今日、お話することになっております。

我々の業界の人間の話は詳細なデータに基づく緻密な分析と思われるかもしれませんが、今日の話はほとんど見た話、聞いた話でして、詳細なデータとか緻密な分析ではありませんので、閑話休題のような感じで聴きいただければと思います。

私は大学で教鞭をとっているかわら、ある自動車部品メーカーの社外役員をやっておりまして、広東省の佛山に現地法人を持っております。進出の時の工業団地の調査等々、一緒にかかわってやってまいりました。そちらの動き中で見てきた話の方が多少は役に立つこともあるのではないかと、

それを中心にお話したいと思います。

ヒアリング調査から。これは中国で深くビジネスにかかわっている方から聞いた話でありまして、ある日系のオーナーの方が、自分のところによくできる社員がいたので日本の大学の工学部に留学させた。その時にそのオーナーの方は技術を身につけて帰ってきて、よく働いてくれると思ったわけですが、帰ってきた彼は、すぐに会社を辞めて自分で事業を立ち上げてしまった。オーナーは「中国人は自分のことをよくしてくれた人の恩を忘れないというが、違うのではないか」と言ったそうですが、それを聞いた瞬間、それはオーナーの思い込みにすぎないのではないかと思います。誰だって技術を身につけて帰ってきて、よりよい成功への道があるなら、そちらに行きたいのは当然だと思いました。この事例の場合、むしろこの場合、留学させたために大事な社員を失ってしまったオーナーの経営責任というのも大きいのではないかと思います。もしそういうことをするならば「帰って来たら3年は転職しない」といった約束をしておいて、文書にしておかないといけないということを感じました。こういう場合に日本人的な思い込みで判断してしまうことが多いのですが、それは経営者としては、まずいということを思っております。

今の事例にかかわることで、その時に思ったのは、過去に与えた利益で人を引き止めることはできないということです。人を引き止めるために必要なのは現在、将来にわたる利益をはっきり示すことである。それが一つの人事マネジメントに関する経営責任ではないかと思っております。将来にわたる、よいキャリアパスを示すこと、これは中国にかかわらず、日本でもそうですし、世界でもどこでも、よいキャリアパスがないと、将来に向かって頑張ろうという気が起きない。これは重要なことだろうと思います。経営者は常に現在を正確に認識し、将来を見据えて、ひとつひとつ手を打っていく姿勢を怠ってはならない。社員に対しては現在の成果は正当に評価すること、将来のキャリアパスをきちんと示すこと、これが大事なことではないかと思っております。

我々の常識との乖離。会社にかかわる前に大学の研究者として調査をしたり、話を聞いたりした時に、第一印象は「中国のスタッフは、すぐ転職したがる」「日系企業は欧米系企業と比較するとファミリーで家族的である」。いろんなところで聞いた話で、そういう印象を持っておりました。しかし調査をしてお話を聞く中で、どうやら、それはあやしいと思ったので、エストコンサルティングの施さんをお願いして欧米系、日系、ローカルの各企業に渡って調査をしてみました。その時に出てきた結果は「多くの中国人スタッフが、今いる

会社での昇進を望んでいる」ということです。転職してキャリアアップしたい人は意外と少ないということが、その時の調査結果でした。考えてみれば環境変化は誰にとっても大きなストレスです。大きなストレスなしに、よいキャリアパスがあるならそちらを選ぶということだと思います。日本と比べたとき、中国の方が、転職が多いことは事実です。逆に考えれば、日本も近年ずいぶん変わってきましたが、かつては世界で一番転職が少ない社会で、むしろそれは日本の特異性であると考えていかないといけない。自分たちが世界の中心だという考えは、まず海外では捨てないといけない。そうすると世界標準より、ちょっと転職が多いのが中国で、ちょっと転職が少ないのが日本かなと思っております。今いる会社で、よいキャリアパスがあるなら、そっちに乗りたいという人が多い。では転職の理由は何か。やはり、評価やキャリアパスに関する会社への不満なんだと思います。

また、欧米系と比較して日系の方がウェットなつきあいをするので家族的だというイメージがあったのですが、それも見事に覆りまして、日本人は社外でのつきあい、飲み会とか、社員旅行でも職場の上下関係を持ち出してしまう人が多い。それに対して欧米系の人は仕事が終わってプライベートでつきあう時には、会社の上下関係を持ち出さない。プライベートにつきあうなら会社にとっての職場での上下関係というのは持ち出さないことが大事ではないかと思っています。そのあたり、私も今、役員になっている会社によく言っているところであります。

現在と将来の利益をどうするか。金銭による評価が基本だと思います。文化の違う人間同士がビジネスでわかりあうための手段として一番よいのはお金だと考えています。日本人は子どもの時からお金はきたないと教えられていますけど、私は、お金は無色透明な、すごくきれいなものだと思っています。それを人を騙しても欲しがる人間の心が卑しいのであって、お金自体は、すごくきれいなもので、正当な評価に使うのに、これほどよいものはないと思っています。実際、かかわっている会社はタイにも現地法人がありまして、最近まで社長やっていた人も「今いる工業団地で一番賃金が高い会社を目指そう」を目標にしていまして、それは現地スタッフにも非常にわかりやすい目標でした。金銭の評価は仕事の評価の一番重要なポイントだろうと思います。日本人は心意気を示せというのが好きなのですが、育ってきた歴史や文化が違う人に「心意気を持て」と言えば、こちらが期待するのと全然違う心意気を持ってしまう。日本人だと多くの場合、組織のために力を尽くすのが心意気だということになるでしょう。それが中国だと会社よりは家族、友だちの方が

大事だと思いますので、違う心意気を持ってしまう。また「心意気を示せ」と言う人には「では、あなたの心意気は誰かに言われて持ったものですか?」と問いたいです。心意気は人に言われて持つものではなく、自発的に持つものだと思います。では心意気を持ってもらうためには、どうすればいいか。心意気を持つような会社にする事です。そのために大事なことは事業の将来性とキャリアパスだと思います。

その次に2-6-2の法則。2割は優秀、6割は普通、2割はだめだというのが、どんな組織でもそうなるらしくて、その評価を示す時に、上の2割を高くする評価の仕方がよいと思います。6の部分は普通ですから、同業他社より高い賃金を払えば、それにこしたことはないのですが、そこは同業他社と横並びでもいいのではないかと。2割の人たち、そこから抜け出して、総経理へと進んでいくようなレベルの高い人たちには手厚くしないと逃げていってしまう、というよく聞く嘆きがあります。上の2割をどう手厚くするかということは重要なポイントではないかと思っています。さらに繰り返しのようになりますがキャリアパスを示すことですね。かかわっている会社では優秀な人なら本社の正社員待遇なども用意し、場合によっては中国事業全部統括できる人なら本社のボードメンバーにしてもいいのではないかとということも考えております。

その他留意事項。総経理を本社から見た時、腰掛けとか、上がりのポストにしないことは大事です。トップが自分たちの方に向けて仕事をしてくれないと、下の人は絶対がんびろうという気にはならない。これは重要なポイントだと思っています。かかわっている会社の例ですが、海外子会社は日本本社との関係はもちろんあるわけですが、海外子会社に出たときは、まず現地でのそこの成功が第一です。駐在員に任務の重要性を理解してもらうために駐在員を出す時のルールにしていますが、海外出張では役員も飛行機はエコノミーに乗っています。60歳過ぎて長距離でタイまで行く場合はビジネスに乗ってもいい、としています。60歳以下は全部エコノミーです。社長はビジネスに乗れといっても、もったいないとエコノミーで行く。ただし海外の現地法人の駐在員は赴任の1回と帰任の1回はビジネスクラスに乗ってもらいます。そういったことで海外に行くスタッフの気持ちも、ずいぶん違って来るのではないかと考えております。

海外に出たら本社も大事だが、自分が行った現地を大事にしろということです。これが重要なポイントだと思います。人材のことも含めて、それが進まないとしたら、多くの原因はトップの能力、最終的には本社の対応の責任ではないかと、常々思っています。現地法人では日本とは違う海外のいろん

な文化、歴史があるわけですし、それを日本本社のトップが理解していないと海外事業は、うまくいかないと思っています。皆さん、そんな話を、ここでされても仕方がないと思われるでしょうから、私はこれから清原さんと二人で兵庫県を皮切りに日本本社の経営陣の方に兵庫県行脚から始めて、できれば全国行脚をやりたいと思っています。この冬から、できる範囲で動いていこうと思っています。

日本のものづくりの強みというのは、権限と責任が明確でないところが強みであるということがあろうです。それはどういう例かと、人から聞いた話ですが、金型をつくるのは日本人に向いているらしい。なぜかという金型の不良が出た時、何が悪いかわからない。調達してきた材料が悪いのか、製造工程が悪いのか、設計が悪いのか。どこに不良の原因があるかを見つけるのは難しい。その時に「ひょっとしたら俺が悪かったかもしれない」と思うのは、日本人だけだそうです。日本人以外の人は「私は間違っていない」。皆、「私が間違っていない」というと金型の不良は絶対に直らない。それが日本の、ものづくりの強みで「私が悪かったかもしれない」と悪かったら素直に謝る。不良の原因を出した人が「私が悪かった」と認めれば許す。そういう風土が、日本のものづくりを世界に冠たるものにしたのではないかと考えています。ただし、それは日本の常識であって、世界のどこでも通用する考え方ではありません。日本人以外は「私は悪くない」という。これも権限、責任の所在は雇用する時に細かく、明確にしておく。きたない話ほど先に片づけておくことが、中国を含めて、日本以外のところで成功する一つの鍵ではないかと、常々思っております。

人事政策に関して、以上のようなことを日頃感じています。最後に、これからの日系企業の事業展開について私が最近、思っていることをお話しておきたいと思います。

リーマンショックの教訓。リーマンショックで、中国で仕事をされている日系企業も輸出が大きく落ち込んでいる。アメリカに、ものが売れない。ところが、これは聞いた話ですが、意外と中国ローカル企業は困っていない。傷んでいない。輸出できている。なぜかという、そんなに高い高級品をつくっていない。必需品をつくっている。必需品は、どんなに景気が悪くても売れる。必需品か、奢侈品か、を考えた時に奢侈品は不況に弱い。不況に強い会社をつくろうとすれば必需品をつくらないといけな。[家電とか車は必需品だろう]と思われるかもしれませんが、日系製品の多くは必需品ではなくっていると、私は感じています。というのはまずオーバースペックが多い。過剰品質のものが多く。過剰品質は多くの場合、過剰コストになりますから競争力を削ぐことにな

る。ただかつての日本は過剰品質でも競争力があつた。どの時代かというと、NHKがやっていた「プロジェクトX」の時代です。あの時代は、とにかく安い賃金で、必死で頑張つて、よいものをつくっている。そういう意味で、戦後日本の復活は工学部の貢献によるものだと思います。一方、我々が所属する経済学部は何の役に立たなかったと思っています。霞ヶ関にいる友人も同じことを言っています。それがここへきて過剰品質、過剰コストにつながっている。そうすると、今までのように、よいものを安くという競争力はないから、これから先は、どこの地域で、どういうビジネス展開をするかということに関して地域特性やコスト構造などよく精査した上で、きちんと選択していかなければならない時代だと思います。この時代になって、日本もやっと、経済学部や法学部に出番が回ってきたのではないかと、常々感じております。自分がおかれている大学の教師という立場での責任を重く感じているところであります。

生産の面から見た必需品と奢侈品。必需品というのは品質の下限の制約、この品質だけは保ってくれという条件のもとで、できるだけ安くものをつくることが必要だと思います。それに対して今の日本のものづくりは、どういう状況にあるか。費用はこれだけかけていい、この中で、とにかく品質のいいものをつくれということだと思います。必需品は品質の下限の制約のもとで、できるだけ安くつくるのが大事なのですが、しかし日系企業の多くは、費用の上限の制約のもとでできるだけ高い品質を追求しているように思えます。場合によっては費用の上限を超えてオーバースペックをやっているところも見受けられます。しかし、今の世界ではそれでは通用しない。そのとき、高いレベルのものができるなら、低いレベルのものなんて言われればいつでも作ることができる、と思うとそれほど簡単なことではないように思えます。一度、品質を追求しだすと、人間はなかなか低いレベルに戻れないので、延々といいものをつくり続ける。こういうことは、なかなか抜けられない。高品質の徹底追求から一度、離れてみるという作業は意外と難しいように思います。

そうした高品質スキームから抜け出すための一つの考え方として、第2ブランドの立ち上げといったことを視野に入れてもいいのではないかと考えています。2002年、初めて上海に来まして初めて話を聞いたある部品メーカーの方のお話ですが、高スペックなものをつくっているが、許されるコストは小さい。ところがお客さんからは「そんなスペックはいらない。もうちょっと誤差があってもいいんだ」といわれる。そこで本社に「それでよいか」と聞いたら「だめだ。日本のスペックでやれ」といわれる。それをやると高くなって競争

力がなくなるので、中国でお客が言ってくる誤差でやりたい。「では、それがだめなら第2ブランドを立ち上げてもいいですか?」と聞いたら「それでもだめだ」と。こういった考え方は金属加工研究所とか電気部品研究所であればよいのですが、株式会社としては利潤機会を逸することは許されません。したがってスペックを指示されれば、そのスペック通りにつくる。こんなふうに、できるだけ安くするという考え方も必要だと思います。これをやる時に第2ブランドという考え方は、一つ視野に入れていいのではないかと思います。自動車産業では日系向けと非日系向けがある時に、意外と、このスキームはよいのではないかと感じておりまして、私がかかわっている会社では、このスキームを現実に進めてみようかと考えております。

まとめですが、人事政策では、先入観、思い入れを捨てましょう。日本の常識は世界の常識ではない。違う国、違う文化、違う歴史の中で育った人たちは、自分たちとは違うという、極端な話をすれば、中国人にせよ、インド人にせよ、アメリカ人にせよ、日本人と違う人は全部違う人だと思って接することが大事だと思います。私もそうして接したのですが、そうしてみると、やっぱり同じ人間ではないかと思えるところが多々出てくる。そこでわかりあって価値観を共有できる。まずは自分たちの持っている先入観、思い入れを捨てる。心意気とか、あやふやなものは海外では捨ててかかった方がよいようです。

安さん、清原さんから法律、制度の有益な話をいただきましたが、法律、制度というものもすべてこれはその国の歴史、文化を反映していますので、その国の歴史、文化を、きちんと勉強するということは経営者としては必須の視点ではないかと思っています。

「歴史」と「学ぶ」をつなぐ助詞は2つありまして「歴史を学ぶ」と「歴史に学ぶ」です。多くの日本の学校は、歴史を学ぶのですが歴史に学ばない。歴史の知識は持っています。何年に何があったと。1945年に第二次世界大戦に負けました。この知識はありますが、その知識が知恵になっていない。「だからこんなことをしてはだめ」とか「こうしないといけない」という知恵になっていない。歴史を学ぶ以上は得た知識を知恵にして自分の仕事や生活に生かせるようにしないとイケない。それが「歴史に学ぶ」ということだと思います。私は「歴史に学ぶ」というところまでやらないと歴史の勉強は完結しないし、中途半端に終わってしまうだろうと思います。ぜひ私も含めて皆さんも「歴史に学ぶ」ことを尊重してほしいと思います。

歴史・文化にかかわることですが、中国の現地法人なら、

コミュニケーションをきちんとするために中国語の勉強をする。これは大事なことで言葉を使えることは重要なポイントです。しかし一方で、中国語の言い回しの中で日本語では絶対表現されないこと。日本語の言い回しで絶対、中国語ではできないことがあるはず。前述のタイの現地法人の社長をやっていた人はタイ語がよくできる人でしたが、「あなたが日本語で思ったこと、あなたの思いをタイ語にしようとして、どうしてもできないことがあるでしょう。逆にタイ人ということで、あなたの思考パターンにないことがあるでしょう。」と聞いたら「そのとおり」と言っていました。言語は文化の反映ですから、本当の意味でコミュニケーションをよくしようと思ったら、歴史・文化の勉強は重要だと思います。音として表面に出てくる言語だけではだめだと感じています。

とにかく現在と将来の利益を、どう社員に示していけるか。これが経営者としての大きな責任だろうと思います。事業展開に関していえば、もう一度、不況に強い必需品とは何かを日本人は考え直してみる必要があるのではないかなというのが、リーマンショックで得た一番大きな教訓でもあります。そのプロセスで第2ブランドの可能性といったことも検討すべきではないかと、常々感じているところであります。

ただ、必需品に戻る時、品質を一定にしてコストを小さくするという作業を実行するわけですが、その時にも、できるだけ高い品質のものをつくる能力があるか、ないかというのは決定的なことです。その意味で日系企業は、これからも今までも世界最高品質のものをつくり続けること、これは怠ってはならないと思います。第2ブランドの可能性を検討

すれはいいというのは、そういうことで、第1ブランドには世界最高品質のものを常につくり続ける、これがあって初めて第2ブランドの成功もあるわけですから、その点は誤解のないようにお願いしたいと思います。

抽象的な話をしてきましたが、そうした基本的な考え方や理念は全部具体案に展開して実行しないと理念があるだけでは収益に結びつかない。したがってその理念を具体案に展開して実行することが重要ですが、それは手間のかかる面倒な作業です。ジョブディスクリプションなど、ものすごく手間のかかる作業です。でもそれを、手間を惜しまずやっていくことは必要です。安さんのお話にもありましたように、企業文化は何かということも、まず会社は何のためにあるか。皆が飯を食っていくためにあるわけですから、金銭的な評価は大事なことです。とはいっても、高い賃金を払うことは大変なことですし、理念の具体的な展開はすごく困難なことだと思います。ただその困難を克服できなかったら海外事業での成功はないというのが私の思いでして、自分がかかわっている会社も含めて、その具体案をつくって一步一步、何とか成功に向かって邁進していくという姿勢だけは常に持ち続けていきたいと思っています。

今、私がお話したことを実は皆さんはとっくの昔にわかっておられて「お前の話は何の役に立たない」と言っていたことが、一番いいと思うのですが、一方で、何か少しでもご参考になることがあれば、私としては大きな幸せです。以上でお話をおわらせていただきます。ご清聴ありがとうございました。

司会者によるまとめ

ありがとうございました。4つの報告をしていただきました。私自身も人事の方々、マネジャーの方々とお話をすることがありますが、人事の仕事は、ある時は力づくであったり、あるいは緻密な論理であったりする、エンジニアリングのような作業であると同時に、もう一つ、心の面も考えていかないといけない、ある種アートのようなどころもあるように思います。

今日の4報告の中で、安さんのご報告は、環境が違いますと、いろいろな法律面が違ってきます。法律面は必ずおさえないといけないことだし、日系企業の皆さんも当然中国で法律を守らないといけない。環境条件をおさえた上で緻密なエンジニアリングも必要で、そこは清原さんの報告でも現場の実態を踏まえた上での賃金体系設計、評価設計についてお話をさせていただきました。しかしそれと同時に心の問題があって、お互い日本人、中国人と違うわけですが、心の中で接点を真剣に探っていかないといけない。その部分を施さ

んがご報告されたと思います。竹治と同様、東アジア産業経済センターのメンバーとして多くの日系企業の皆さまをお訪ねして、実態を伺わせていただいております。その中で私たちの研究スタッフとしては現場の実態、現場でお悩みになっていることを伺いながら、それを研究としてまとめる中で、その成果を、なるべく皆さま方にお返ししたいというスタンスで、オープリサーチ事業でも続けております。これからも東アジア産業経済センターとして、今後もまだ中国も、東アジア他の国々も視野に入れながら研究活動をしていきたいと思っています。皆さま方のところにも足を運ばせていただいて、お教をいただくことを申し出ることがあるかと思いますが、その時には何卒よろしくお願い申し上げます。

最後にご報告いただいた安さん、施さん、清原さん3人のゲストスピーカーの皆さんに拍手でもって感謝の意を表したいと思います。それではご多忙の中、どうもありがとうございました。これで終了させていただきます。

東アジア産業経済研究センター

E-mail : asia@eb.kobegakuin.ac.jp

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