

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

KOBE UNIVERSITY

ROKKO KOBE JAPAN

Current Management Issues

中国で生きる日本型経営システム
ー蘇州進出日本企業の事例からー

五味嗣夫

目 次

はじめに	1
第1章 日本型経営に関する研究課題	2
1. 中国進出日本企業の課題	2
1.1 日本企業の中国進出	2
1.2 中国進出日本企業を取り巻く外部環境	2
1.3 日本企業の中国における典型的な経営課題	4
2. 問題意識とリサーチクエスチョン	5
2.1 中国で生きる強い日本型経営システムへの志向	5
2.2 研究のアプローチ	6
第2章 日本的経営移転に関する先行研究	8
1. 日本的経営移転の研究	8
1.1 日本的経営移転の通用性	8
1.2 アジア・中国から見た日本的経営移転の課題	8
2. 日本的経営の通用性に関する研究	9
2.1 市村の研究	9
2.2 鈴木の研究	10
2.3 市村・鈴木の研究についての考察	11
第3章 日本型経営の実践現場(蘇州進出日本企業の事例)	13
1. 蘇州への会社設立	13
1.1 創業	13
1.2 第二期体制	16
1.3 第三期体制	17
2. コミュニケーション	19
3. 生産性向上の支え	21
3.1 生産効率化活動	21
3.2 生産技術および施設の機能	22
3.3 技術・技能の移転	23
3.4 赴任者の責任感	24
4. 経営姿勢	25
4.1 遵法精神	25
4.2 + α の諸活動に見る、中国人の行動と日本人の行動	27
5. 人材育成と従業員の成長	32
5.1 人材育成3ヶ年計画	32
5.2 中国人ミドルの認識	34

第4章 中国で生きる強い日本型経営システム	37
1. 日本的経営の通用性に関する今日的評価.....	37
2. 中国で生きる強い日本型経営システムへの提言.....	39
2.1 人(ヒト)の現地化と人材育成.....	39
2.2 キャリアの発展空間と優秀人材の活用.....	40
2.3 子会社への権限委譲と総経理の資質.....	42
2.4 市場としての中国への対応.....	42
2.5 言語の問題.....	43
付表・付図	45
付表1. 2004年中国大学生の就職先人気企業ランキング(トップ50).....	45
付表2. 欧米人と比較した日本人の思考・行動様式(既存研究の一部要約).....	46
付表3. 日本と中国の思考様式・行動様式比較.....	46
付表4. 総経理の条件.....	47
付図1. S社の基礎データ.....	47
参考文献	48

はじめに

中国進出日本企業は概ね 2 万社に達し、その何れの企業も現地で奮闘努力し一定の成果をあげてきた。そして、中国の「工場」と「市場」の将来ポテンシャルに鑑みた中国の戦略的重要性への認識は揺らぐことはない。しかし近年、中国自身が大きく変化し、有力欧米企業の進出や台湾企業の攻勢も進む中、日本企業各社は現地で新たな課題に直面し危機感・焦燥感を抱いている。日本的経営を地道に実践してきたのであるが、欧米企業に比べてオリジナリティに欠けパンチ力がない。中国大学生の就職先人気企業アンケートで日本企業は著しく人気がなかったという結果は、それを象徴する一つの事象と言えよう。

近年、欧米型の種々の経営管理手法が取り沙汰されるようになってきたが、日本企業は表面的な真似になっているきらいがあるのではないかと。むしろ、日本的経営の良さを追求し、改良を加えつつ進化させ、オリジナリティを出す工夫を凝らしていく方がはるかに日本企業としての存在感が増すのではなからうか。

今後、日本の生きる道において東アジア、特に中国との関りを除いて考えることは不可能であり、従って、中国進出日本企業が日中の共生を基底に置きながら、活力ある強い日本企業を確立し現地において更に信頼されるようになることが真に望ましい。そのために、日本型経営システム¹を強化すべき条件や方法は何なのかを改めて考え、それらを現場に活用させていくことは極めて重要であると考え。

企業の活性化度合いは従業員の瞳の輝きを見れば明らかである。従業員の活力あふれる行動の源泉は人作りである。日本的経営は人作りに有効である。人材育成(教育・訓練)を地道に徹底すると共に、能力とやる気に満ち、特にキャリアの発展空間を求める中国人に、その活躍の機会を与えることで活力は生まれる。日本企業は現地中国人を信頼し、彼らに一段上の活躍の機会を与えることに踏み出さねばなるまい。そして、キャリアの発展空間を与え続けるためには企業自身の発展が必須である。

本稿では、中国が国際化に向けて大きく変化しだした 1990 年央と時を合せ、最も脚光を浴びる外資企業進出地域のひとつである蘇州に創業したひとつの日本企業を事例として取り上げ、その 9 年間の取組みを主に人材の成長の観点から追跡し、中国で生きる強い日本型経営システムのあり方について考える。

¹ 本稿における「日本型経営システム」とは、日本型経営が実際に現地で具体的に人と組織に関するしくみとして実践されている動的形態を言う。

第1章 日本型経営に関する研究課題

1. 中国進出日本企業の課題

1. 1 日本企業の中国進出

日本企業は既に戦前から中国への進出を経験していたが²、戦後の進出は 1980 年代以降であった³。1985 年のプラザ合意を契機に日本企業の国際化は新たな段階に入り、翌 1986 年から海外製造業投資が活発化する⁴。1987 年 9 月、松下電器により同社の中国で最初の直接投資が行われたが⁵、これは日本企業の新たな方向性を示唆する象徴的な進出であったと言える。

こうして 1980 年代後半には中国ブームが沸き起こったが、1989 年 6 月に天安門事件が勃発し暫く中国進出が停滞した。1992 年春、鄧小平の南巡講話による経済開放強化の方針により、再度中国進出は活発化し 1990 年代半ば頃まで続いたが、1997 年にはアジア通貨危機が起こり 2000 年頃まで冷え込んだ。2001 年、中国が WTO に加盟し外資に対する規制を緩和し、市場を一層開放したため再び進出が増加してきている⁶。

日本企業の中国進出地域は、部品・部材産業が集積し多くのセットメーカーが進出している華南地域や、上海を中心とする華東地域への進出が多く、中でも長江下流域(上海、江蘇、浙江)への集積が近年特に顕著である。業種別では、製造業が 73%と圧倒的で、特に電気機器が全体の 13%を占め、以下、繊維、化学、機械となっている。外資系企業売上ランキング 500 社には日系企業は国別で最多の 91 社がランクインしているが、トップ 100 以内には高々 10 社程度であることから日本企業は比較的中規模の進出が多い⁷。

1. 2 中国進出日本企業を取り巻く外部環境

(1) 中国大学生からみた日本企業の人気度

² 沿岸部への紡績工業や東北地方への重化学工業などが代表的である。関(2003) 第1章 参照。

³ 1972 年の日中国交回復以降、中国の対外経済開放政策に基づく経済特区や経済技術開発区の設置や外資導入に伴う法体系整備などの環境が順次整備され経済的な関係が修復されて以降であった。より詳しくは、関(1993)を参照されたい。

⁴ 吉原はこれをグローバル経営元年と位置付けている。吉原(2001a) p. 28、p. 112参照。

⁵ 北京・松下彩色顕像管有限公司と名付けられたブラウン管製造会社が設立された。

⁶ 一方で、外資に対する規制強化とも見られる動きもある。梶田(2000) 参照。

⁷ 21 世紀中国総研(2004b) 参照。

中国の大学生の就職先人気企業ランキング(2004年)⁸が発表された(付表1参照)。トップ50社の内訳は中国企業17社、欧米企業28社、アジア企業5社である。日本企業は、26位のソニー、46位の松下、の2社のみという大変さびしい結果である。

(2) 中国人ホワイトカラーの日系企業への意識調査

2003年、日本労働研究機構が「中国の日系企業」で勤務する35歳以下の中国人ホワイトカラーを対象に意識調査⁹(上海・北京・広州・大連・重慶)をしたところ、転職希望者のうち、「次の転職先も日系企業を希望する」と回答したものが7%のみという結果がでた。この7%の水準は、「中国民間企業への転職希望者」と同水準であり、「欧米企業への転職希望者」が69%であったのと比べて格段に低い評価である。

(3) 日本語の問題

中国人に日本企業よりも欧米企業への就職・転職希望が強い理由として、給与水準が高いことをあげるのが一般的であり、またキャリアの発展空間が狭いという指摘もあるものの、外資系企業で働く上での基本的なインフラとも言える言葉の問題も重要な要因であった¹⁰。1980年代には個人の自由意志で就職先を決定できず、ましてや外資企業への就職は困難であった。1980年代後半、欧米企業や日本企業の進出が始まったが、中国人に英語がわかる人材がある程度いたのに対し日本語がわかる人材は稀であったこと¹¹から、ホワイトカラーの目は必然的に欧米企業に向いたという背景もあったのである。

(4) 海亀の活躍

欧米企業に目が向くという現象は、近年では更に顕著となっている。海外留学から中国に戻って働く人も増えている。彼ら海外留学帰りの人達(海外留学組)を総称して「海帰」と言うが、俗に「海亀」¹²と呼ばれている。海亀の中で、「バナナ族」と呼ばれる欧米留学組は、欧米スタイルの考え方をもち欧米スタイルの経営様式

⁸ 「中華英才网」(<http://www.chinahhr.com/>)による大学生28,716人を対象とした国内最大規模のアンケート調査。アジア企業は、韓国企業2社、台湾企業1社、日本企業2社である。トップ50社のうちフォーチュン Global500 に選出されている企業は28社(日本企業2社、欧米企業18社、その他)である。

⁹ 日本労働研究機構 調査資料 参照。

¹⁰ 蘇州市政府当局者へのヒアリングによる。

¹¹ 中国の外国語教育は小学校3年から始まるが英語が中心である。中学から外国語が必修となるが第一外国語は基本的に英語である。大学では、外国語学院を除いて外国語は1教科(英語)履修である。一方、日本語教育(第8回海外日本語教育研究会「中国における日本語教育」2003年2月22日参照)については、中等教育で東北3省と内蒙古自治区で日本語教育が行われているが一般には専攻科目の位置づけである。大学では北京外国語学院や大連外国語学院などごく一部の外国語専門大学で日本語学科が置かれていただけであったが、1980年代以降ようやく主要大学に日本語学科が設置された。

¹² 「海亀」の発音「ハイグエイ」が「海帰」と同じだからである。海外での経験を生かし母国に戻って富を築く「海帰」の人達の姿は、産卵のために故郷に戻る「海亀」のようでもある。

によって英語を話し、グローバルに活躍すると共に中国社会を牛耳り始めている¹³。

(5) 中国人の日本観

日中経済関係が深まってきている中で 2005 年に起こった「反日」の動きは、現地に進出している日本企業にとって実に深刻な問題である。王敏は、「日本への憧れと日本嫌いを併せ持つ愛憎二重性の日本観が中国の若い世代であり、日本に関心が強いいため日本の動きに敏感に反応する。これに対し、日本には人を思いやり人に気遣う美德があるのでこの美德を隣国の文化との間に広げていくことができれば必ず中国人の日本観は変わるはずである」と述べている¹⁴。

1.3 日本企業の中国における典型的な経営課題

「投資先としての中国の魅力」についてのアンケート調査によれば、日本企業の 4 社に1社は「優秀な人材」と回答している¹⁵。この期待度とは裏腹に、人材マネジメントの問題は日本企業の中国における典型的な経営課題となってきている。この人材マネジメントの問題について、マーサーは3点指摘している¹⁶。それらは、「優秀な人材の流出」、「積極性の欠如」、「高人件費体質」である。

日本企業の中国進出の代表格である松下電器では、中国事業戦略についての基本認識¹⁷の下、中国を最重点戦略地域と位置づけ具体的な目標を掲げている。そして、こうした事業展開の根幹は「人材」にあるとして「優秀人材の確保と人材育成、並びに優秀人材の活用」を骨子とする人材の現地化を経営課題として捉えている¹⁸。東芝中国社においても、人の活力維持には職場だけではなく、合宿研修・懇親会・スポーツ大会などが行なわれているが、勝負の決め手は「人」だという¹⁹。

¹³ バナナ族の由来は「外は黄色で中は白」から。『中国社会を牛耳り始めた「バナナ族」』週刊東洋経済 2005.1.22 号 p. 67。

¹⁴ 朝日新聞 2005 年 4 月 18 日付「時流自論」、ならびに王(2005) 参照。

¹⁵ 「我が国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告」(国際協力銀行)、『第 31 回アジアラウンドテーブル』(2004 年 11 月 4-5 日)経済産業省講演資料。

¹⁶ マーサー・ヒューマン・リソース・コンサルティング「中国における戦略的人材マネジメント」『高井伸夫法律事務所主催第 12 回中国セミナー』2004 年 参照。

¹⁷ 基本認識を『グループの総合力を結集し、世界で勝つ為に中国で勝つ事業の展開を行ない、グローバルに勝つ「スピード」と「ローコスト」の実現を図る』と定めている。「松下電器の中国進出」21 世紀中国総研 第 12 号 2005.4.5 発行 参照。

¹⁸ 中村任志「中国における松下電器グループの人事面での取り組み」『21 世紀日本企業の 3 つのチャレンジ』同志社大学 ITEC 国際フォーラム(第 2 回)、2005 年 3 月 参照。

¹⁹ 雷 海濤「グローバル経営と国際人財の活用ー我々のトライと経験ー」『第 31 回アジアラウンドテーブル』(2004 年 11 月 4-5 日) 講演資料

2. 問題意識とリサーチクエスト

2.1 中国で生きる強い日本型経営システムへの志向

日本企業の海外展開に伴い日本的経営の議論の一つに、海外進出した日本企業の現地における日本的経営が成り立つものなのかどうか、すなわち日本的経営の「通用性」という問題が提起され、その実証的調査・研究が積極的に行なわれてきた。中国に進出した日本企業を対象として1990年代中心に行われたこれらの研究成果に拠れば、日本的経営は概ね「受容性」（日本的経営の諸慣行が現地に受け入れられているか）も「有効性」（それらが有効に機能しているか）もあり、したがって「通用性」もあるとの結論であった。

しかし今日、中国の経済ならびに企業経営環境は大きく変化し、その変化は中国進出日本企業にも多大な影響を与え、それら企業の多くが新たな課題に直面し危機感・焦燥感を抱いているという現実もあることから、日本的経営の「通用性」についても今日的に改めて考え直す必要がでてきている。

一方、このような現実に直面しつつも、独自の日本型経営の良さを追及し、ヒトを大切に現地経営をうまく行っている企業もある。「こうした企業を抽出し、日本型経営できちんとやっていける可能性があることを示し、そして自信のある強い日本企業を取り戻して欲しい」、という思いが本研究の問題意識の核となっている。

さて、中国の経営環境の大きな変化の一つは、中国の経済発展の水準と進度が世界の中で際立ってきており名実共に中国が世界の主役に躍り出たことである²⁰。二つには、欧米型の企業経営に中国人の眼が向いてきていることである²¹。このようにマクロ的な経済力をつけグローバル化を推進する中国は、あたかも、もはや日本は不要と言わんばかりであるが、このような変化に対して日本企業の対応は後手に回り多くの問題を抱えている。人事諸制度の問題のみならず、市場としての中国への対応の遅れや中央集権の本社管理体制が現場との距離感を生んでいることなど多岐に渡る問題が指摘できる。

ところが、中国もその実、非常に大きな問題を抱えている。中国の経済学者である樊綱(ファンガン)は、中

²⁰ 政策的に見れば、2001年12月のWTO加盟が象徴的なことであり、数字的に見れば、世界貿易において輸出入額共に2004年日本を抜いて世界第3位、またGDPでは世界第7位という位置まで発展してきていることがあげられる。2003年GDPは第1位米国(構成比29.9%)、第2位日本(構成比11.9%)、中国は第7位(構成比3.9%)である。一人当たりGDPは2001年において、米国35,317ドル、日本32,610ドルに対し、中国911ドルである。(出所)「World Development Indicators database, World Bank, September 2003 及び 2004」

²¹ 2004年IBMのパソコン事業を買収し「世界のレノボ」をめざす联想の取り組みや、海亀の中でも米国に留学した「美留派」が中国に戻ってあらゆる領域で活躍する姿などはその好例である。

国はまだ「未完の経済改革」途上にあり、労働集約型産業は今後も中国経済の主役であると分析している²²。輸出総額が世界第3位になったといっても、その50-60%は外資企業が生み出したもの²³であり、中国自身の実力(底力)が伴った結果とは言い難い。また、GDPで世界第7位になったとはいえ、一人当たりGDPで見れば世界最高水準が4万ドル(日本は3万5千ドル)であるのに対し、中国は2003年でようやく1千ドル²⁴に過ぎない。さらに、グローバル化に邁進していくことは、その過程で価値観の多元化の問題に遭遇することを意味し、今後大きな社会問題を抱えていくであろうことが予測される²⁵。

このように見てくると、内包する複雑な問題を抱えながらも経済的な存在感を増してきている中国において、目下苦境に立たされている感のある日本企業の活路は今後も十分有るものと考えられる。その際、日本的経営、そしてそれを海外(本稿では中国)にグローバルに展開した場合という意味での日本型経営²⁶を考える上で、日本の特徴と世界(特に東アジア)における日本の役割や構図を見ておくことは重要である²⁷。東アジア圏の中で日本の果たすべき役割を考えたとき、日中の共生を基底に置くべきことは必須であろう。そこで、日中の共生を基底に置きながら日本企業が今後益々発展していくために、改めて日本型経営システム²⁸を強化すべき条件や方法は何なのかを考え、それらを現場に活用させていくことは極めて重要である。

以上のことから、本研究では、中国に進出した日本企業における日本的経営の「通用性」を今日的に再検証すること、並びに日本企業が現地でさらに発展していくために日本型経営システムの強化すべき領域について考察すること、をその目的とする。

2.2 研究のアプローチ

本研究のアプローチは次の通りである。まず、日本的経営の「通用性」に関する今日的再評価について、

²² 樊綱、関志雄(訳)(2003)参照。

²³ 中国海関統計によれば、中国の輸出入額に占める外資系企業の貢献実績割合は、輸入が1996年以降50%を超え、輸出は2001年以降50%を超えている。輸出入とも2001-2004年で50-60%の占有率にある。

²⁴ 鄧小平は1千ドルを目指して1980年に、当時二百数十ドルに過ぎなかった中国の一人当たりGDPを20世紀末までに千ドルにできれば(つまり翻兩番=4倍)、「小康」(いくらかゆとりのある)水準は達成されるとの見通しを明らかにした。江沢民は2002年に「三個代表」論を提示し、2000-2020年にGDPの翻兩番(4倍増)を達成し全面的な「小康」社会を実現すると宣言している。

²⁵ 朝日新聞2005年4月18日付「時流自論」

²⁶ 本稿における「日本型経営」とは、「日本的経営」の基本概念や精神を受け継ぎ、機能や目的が同種であるが形態が似て異なる(異なる)ような、海外の企業に見られる経営を意味する。

²⁷ この意味で、ハンチントン(2000)が示した日本の役割と特徴については考察に値する。

²⁸ 本稿における「日本型経営システム」とは、日本型経営が実際に現地で具体的に人と組織に関るしくみとして実践されている動的形態を言う。

これまでの研究成果を踏まえながら蘇州に進出した一つの代表的な日本企業の事例を通して改めてその受容性、有効性、そして通用性を検証する。次に、事例の分析を通じ、新たな局面を迎えた中国で生きる強い日本型経営システムのあり方について考察し提言を試みる。

蘇州に注目した理由は次の通りである。近年急成長している長江下流域の中で特に蘇州は外資導入の受け皿として海外企業の進出拠点としての展開が²⁹一挙に活発化し、中国の都市別 GDP や外資導入額などにおいて蘇州は既に中国の中で際立った成長ぶり²⁹を示すと共に、電子機器・情報産業を中心とする一大ハイテク産業集積地となり最も注目される外資企業進出都市³⁰の一つとなってきたことである。更に、蘇州は従来の研究では集中して取り上げられることが少なかった都市であることである。

研究の方法は、蘇州に進出した代表的な日本企業のひとつであるS社を取り上げ、その創業から9年間にわたる経営の実態を追跡し、日本人赴任者(経営者ならびに管理者)と中国人ミドルとの関りの中から得られた知見を通じて総合的に分析をおこなう。

本稿では、研究の視点として3つの特定を行っている。一つは、検討の切り口を主に人材育成の観点にしている。これは、日本的経営の要諦は人にある³¹と考えるからである。二つには、研究の題材に蘇州に進出した代表的な日本企業を事例として取り上げていることである。中国は広大で地域格差も大きく、拾把一から論ずることはできないが、蘇州に注目した上記の理由からは地域の代表的企業の調査研究は十分参考と成り得るものとする。そして三つには、当該企業の総経理経験を有する筆者の参与観察的知見を導入したことである。

²⁹ 2003年度中国の都市別外資導入金額で蘇州は契約ベース、実行ベース共に上海を上回り中国第1位である。蘇州の実行ベース外資導入金額68億ドルは同中国全体561億ドルの12%を占めている。

³⁰ 蘇州進出外資系企業のうち、中国外資系企業売上高トップ500社(2003年)に名を連ねる企業は中国主体の合併7社を含め21社(4.2%)である。この21社の中で、日系企業は蘇州愛普生有限公司(セイコーエプソン現地法人)1社のみである。このランクイン21社というのは、2002年末時点での中国外資系企業登録数208,056社に対し、蘇州進出企業数が概ね1万社(約5%)であること、また先に示したように外資導入実績が中国全体の12%を占めることを考えると意外に低い数字である。これは、蘇州に進出した企業の多くが比較的中規模の事業を展開していることと、進出年度が比較的若いいため十分売上高を伸ばすだけの成長をまだ遂げていない企業が多いためと思われる。進出企業が軌道に乗ってくる近い将来には売上の上位企業が増加してこよう。

³¹ 伊丹(1987)は、人(ヒト)を企業経営の中心におく「人本主義」の原理を現代企業にも問いかけている。

第2章 日本的経営移転に関する先行研究

1. 日本的経営移転の研究

1. 1 日本的経営移転の通用性

日本的経営の持つ特質について、その「特殊性(固有性)」と「普遍性」との間で長く論争が行われてきた。ここに、「特殊性」とは日本が持つ固有の歴史が作り出した文化的・社会的風土においてこそ日本的経営が作り出されたとする考え方であり、「普遍性」とは日本が持つ固有の歴史において育まれた経営スタイルであるが、日本の文化的・社会的風土と切り離しても経営システムとして機能するという考え方である³²。

そして、日本企業が日本的経営システムを海外移転しようとしたとき、それは国際的に通用するのかどうかという議論があり、「日本的経営は日本の文化や社会制度のもとで生み出されたものではあるが、国際的に十分通用する」という主張と、「日本的経営を海外、特に西欧諸国に持ち込むことは難しい」という主張の二つに分かれている。アジアへの移転に関して加護野(1997)は、「多国籍企業は、経営の方法に関して現地社会のやり方に適応しろというのが、これまでの経営学の基本的な原則の一つである。日本企業はアジアにおける松下電器の経営にみるように、アジアではこの原則に則らず、適応ではなく不適応の戦略を採ったのだが、結果的にはアジアに日本的経営は定着した」と述べている。

1. 2 アジア・中国から見た日本的経営移転の課題

加護野(1997)は、アジアから見た日本的経営移転の課題として大きく3点をあげている。それらは、1)「現地化」が遅れる日本企業の問題、2)日本的な「仕事の進め方」による問題、3)「信頼」チェックシステムの問題、である。

アジアへの日本的経営移転はこのような大きな課題をもっているのであるが、市村(1998)は、基本的には東アジア諸国に日本的経営手法は根づいていきそうだと示唆している。しかし、中国は他の東アジア諸国とは日本的経営の受容の仕方がないし実践に大きな相違があり、「中国に日本的経営は根づくか」と即答を求

³² 奥村(2004)、p. 9 参照。

められれば、むしろ根づかないのではないかとの印象を持ち、「中国に日本的経営は通用するか」と問われれば、今はかなり通用しているが、将来は相当変容していきだろうと述べている。

2. 日本の経営の通用性に関する研究

「日本的経営移転の研究」について、奥村(2004)はその先駆的で代表的な研究を取り上げ分析しているが、その研究目的や手法に共通的な要素は、「日本的経営を要素分解し、それぞれの要素ごとに日本以外の土地(当然経営環境も日本とは異なってくる)において、どのように機能するかを考察すること。また、その機能するということを、現地の労働者が支持し、働いているということによって、認識していたことであった」という。これは、すなわち、「有効性」と「受容性」のことを意味している。

中国(東アジア)における日本的経営の研究は、理論的な研究からケーススタディ、アンケート調査に基づいた実証的研究まで数多くの研究が様々な形でなされているが、精力的に行なわれてきた分野は日本的経営管理方式の実施の実態と、その「受容性」と「有効性」に関する研究である。代表的な著書・論文としては、安室(1992, 1999)、吉原(1988, 1992, 1997)、市村(1998)、鈴木(2000)、関(1995, 1999, 2003)等があげられよう。これらの中で、本稿に特に関連の深い市村(1998)と鈴木(2000)の研究成果についてレビューする。

これらの調査研究結果からは、中国における日本的経営は、有効で、受容もされており、基本的に通用する、との結論である。

2.1 市村の研究

(1) 調査研究の訴求点と研究方法

市村(1998)は、中国に進出した日本企業ないし日系合弁企業が現地で実施している「日本的経営」が有効に機能しているかどうかについて、1994年から1997年にかけて調査研究を行った。調査対象は、上海・北京(天津を含む)・大連の三都市近郊に進出している日系企業の中から101社を対象としている。調査研究の方法は、質問票と現地日本人のトップからヒアリングした内容の分析による。本研究の核心は、日本的経営が中国三地域の異なった社会と文化の中でどこまで実施されているかを、日本人トップと中国人ミドルの双方への質問票で調査し、その結果を地域差に注意しつつ分析しようとしていることである。

質問票は、日本的経営の特色を表わす要素を「終身雇用」・「年功制」・「人間主義」・「集団主義」の4つにグループリングし、32項目の特徴(経営慣行)によって「受容性」と「有効性」を評価しようとしている。

(2) 調査研究結果の概要

三都市に共通して中国人ミドルは、日本的経営の慣行について日本人経営者が考えているほどには実施されていると評価してはいない。しかし、彼らは現実の実施率以上にもっと日本的経営を受け入れても良いと返答している。「総じて、日本人と中国人の対話と意見交換がもっと進めば、日本的経営慣行の実施率は、もっと上げることができるのではないか」と著者らはコメントしている。

2.2 鈴木の研究

(1) 調査研究の訴求点と研究方法

鈴木(2000)は、1993年から1997年にかけて中国を含むアジア9ヶ国の日系企業の日本人に対して実施したアンケート調査と現地調査の結果により、アジアにおける日系企業の経営について分析している。調査研究の目的は、主にアジア地域において日本式経営³³の普遍性を明らかにしようとするものであり、具体的には、日本式経営は海外において有効なのかどうか、また日本式経営の中で何が有効で不受容なのか、またその理由は何か、を特定化しようとして試みている。アンケート項目は、主に4つの部分、すなわち①経営状態、②労務状態、③日本式経営の有効性・受容性と日本式経営の管理項目(28項目)の採否・有効性・不受容性、④経営上の障害・工夫、に分類されている。アンケートの回答は、中国57社を含めアジア9ヶ国全体で503社から得られている。また、現地訪問企業は、中国9社を含めアジア9ヶ国全体で56社であった。

(2) 調査研究結果(日本式経営の有効性と受容性の評価)の概要

アジアでは、日本式経営は基本的に有効であり、受容されていると言える。しかし、調査したアジア9ヶ国の中で差があることも明白である。その原因は明確には断定し難いが、鈴木は「個人主義価値観の強弱がひとつの要因ではないかと思う」と述べている。

³³ 日本的経営でなく日本式経営という表現を用いていることについて、「的」が特殊性を強調しすぎることをきらったものであると鈴木自身が注に補足している。

2. 3 市村・鈴木の研究についての考察

日本的経営の特色を見る基本的要素として市村が取り上げた 32 項目の特徴(経営慣行)と、鈴木が取り上げた日本式経営の基本的特徴 28 管理項目を比較すると、両者でグルーピングの考え方は異なるものの、20 項目は共通である。従って、両者の研究成果は補完的に捉えることが出来る。

両者の研究成果から、日本型経営システムの強化に貢献し得る要件が抽出できるのではなかろうかとの観点で検討した結果、「中国人に受容する姿勢があるにもかかわらずその実施度が低い項目」、ならびに「中国人に受容度が低い項目」、に着目することに意味があるものと考えられる。

前者については、市村らの研究結果からは、「継続的社内訓練」と「チームワーク精神の高揚」が抽出され、鈴木の研究結果からは、「企業内教育」と「情報の共有」が抽出された。また、後者については両研究結果ともに、「経営理念の強調」が抽出された。これらを、表2-1に示す。

表2-1 日本型経営システムの強化領域

経営諸慣行 研究	受容度はあるが、実施度が低い	受容度が低い
市村の研究	・継続的社内訓練 ・チームワーク精神の高揚	・経営理念の強調
鈴木の研究	・企業内教育 ・情報の共有	・経営理念の強調

そこで、市村・鈴木に共通して抽出された項目である、「人材育成(社内教育・訓練)」と「経営理念の強調」は、日本型経営システムの強化に貢献し得る要件と成り得るものとする。また、市村・鈴木に共通して抽出された項目ではないが、「チームワーク精神の高揚」についても、日本企業独自の経営スタイルを確立し、企業の競争優位性をさらに確固たるものにしていく上で注力すべき要件に成り得るものとする。

ところで、これらの研究では海外に進出した日本企業における日本的経営の受容性、有効性そして通用性の評価を、現地経営管理者に対するアンケート(あるいはインタビューを含む)に依存している。評価・測定方法としてある程度の客観的納得性はあるものの問題点・課題も残る。

問題点・課題の一つは、もっと客観性のある有効な評価・測定方法のメジャーを探索すべきことである。唱新(2003)は経営業績との関連性を見極めようとしている。実はこの指標の導入も単純にはいかないが、一つの試みではある。二つ目は、表面的なアンケート調査や短時間のインタビューで現地の経営者が日々悩

み苦勞しつつ改善に向かっているその実体を理解し描き出すことは非常に困難であり、どの程度経営現場の核心に迫ることができているのかが不透明であることである。三つ目は、日本的経営が通用するとしても、他の外資系企業との比較において日本企業が相対的競争力をもっている、と現地の人たちに認知・受容されているわけではないことである。否、むしろ中国進出日本企業の多くが欧米系企業の攻勢を受けて消極的になっているくらいがある状況に鑑みると、受容性・有効性そして通用性という定性的評価に留まらず、日本的経営を有する日本企業がその日本的経営の強みを発揮して、特に欧米系企業に真似のできない経営スタイルの強みを発揮し得る特徴的な経営指標を探索する必要があるだろう。

第3章 日本型経営の実践現場(蘇州進出日本企業の事例)

本章では、蘇州進出日本企業の代表的なひとつであり、2005年に創業10年目を迎えたS社の事例を集中的に取り上げ、その9年間の歩みから日本型経営の実践現場を描き出すことを試みる。製造現地法人であるS社は、世界連結オペレーションの一翼をになうために設立されたが、比較的短期間に大きな発展を遂げ、全社経営上最重要戦略拠点のひとつとなった。本事例では生産活動そのものというよりもむしろ現地経営の取組みや様々な意思決定など具体的に現場で起こっている場面を極力浮き彫りにしようと、実際に現地にて経営に携わった筆者による参与観察的手法により、通常のアンケートやヒアリングでは窺い知ることができない内容の描写を試みた。S社の直近の会社概要は表3-1に示す通りである。

表3-1 S社の会社概要(2005年3月時点)

所在地	蘇州新区(江蘇省蘇州市)
設立	1996年2月
資本金	US\$135M
出資	日本の一部上場親会社および同社の中国地域統括会社による100%独資
業種	電機
総投資額	US\$357M
従業員数	約9,500名
日本人赴任者	33名
事業内容	電子デバイスの製造(一部販売)
売上規模	58億元(2002年度)

1. 蘇州への会社設立

1.1 創業

(1) 蘇州進出決定と創業の経過

蘇州進出日本企業のS社は、日本の親会社100%出資の現地法人として1996年2月に設立された。進出時点での総投資額はUS\$60M、資本金³⁴はUS\$24Mであったが、当時の蘇州進出外資系企業の中にあっては比較的大型の投資であった。

S社の親会社は、1942年創立の1部上場電機・精密機器メーカーで、世界50ヶ国に販売・生産・開発など95拠点を擁し、グループ企業数116社、営業利益の海外依存度は50%以上(2005年3月期)のグローバル

³⁴ 資本金は総投資額の3分の1以上入れなければならないという規定がある。

企業である³⁵。従業員数は2005年3月期において約85,000名、その内中国を含むアジア圏が63%である。

同社の創業以来の精密機器事業は、比較的早い時期から香港・深圳地区に進出して海外生産の体制を整え、続いて情報画像機器事業も組立て系の生産を中心に深圳を含む東アジア各地に展開した。90年以降、深圳・東莞などのいわゆる華南地区とは別に、中国大陸に本格的な拠点を構築する全社拠点戦略の検討が進み、中国各地を比較調査した結果、進出候補としては蘇州が望ましいとの結論に至った。

蘇州の選択理由は、1)大市場を控えた上海に近く交通も至便であること、2)古来文化的風土のある土地柄で教育水準も高いこと³⁶、3)シルクなどの繊維産業や各種手工芸品製作などが盛んであることから、手先も器用で仕事が合うのではないかと思われたこと³⁷、4)インフラ整備が比較的整っていたこと、5)労働人口としても十分な都市規模で若く優秀な労働力が確保できる期待が持てたこと、などであった。

こうした中、電子デバイス事業は早くから台湾に進出していたが、90年代半ばに入り将来の戦略拠点として中国を必要と考えたニーズと合致し、蘇州は電子デバイス事業を推進する全社の戦略拠点として位置付けられ、具体的に進出が実行されることとなったのである。

進出形態は、現地政府より当初中国との合併を勧められた経緯があったが、結局独資での進出とした。その理由は、一つには、既に中国に進出していたグループ内企業がほとんど合併であったが、オペレーション上において合併のメリットが少なく、むしろ種々煩わしさを覚えることの方が多いという経験があったこと、もう一つは、中国国内販売の権利³⁸が得られたことであった。

蘇州現地法人S社は、電子デバイス事業領域の異なる二つの事業部の生産を担当するマルチ事業拠点として設定された。進出を一旦決定した以上、迅速に会社設立し操業を開始したいと思うのは当然であった。と

³⁵ 日本経済新聞 2005年6月21日付け記事、「会社とは何か」参照。同社の主たる事業領域は、情報画像機器事業、電子デバイス事業、精密機器事業の三つである。

³⁶ 宮崎市定(2003)は、科挙に合格した進士が蘇州から如何に多く輩出されたかを記述している。中国の官吏登用制度である科挙の合格者は、本人もさることながらその地元民にとっても大変名誉なことであった。「蘇州の某生は、……、何と第一番の成績で合格した。蘇州のあたりは中国で最も文化がすすみ、学力も他に比べて一段と高いところで競争が激しく、いつもだれが一番になるかと前から下馬評が盛んに行われる……。」とあるように、蘇州はこの進士合格者を多数輩出してきた都市である。進士は3年に一度、約300名が合格するが、明清両代を通じて蘇州からは1,755名の進士、35名の状元(殿試主席合格者)が生まれている。また、宮崎(1992b)によれば、4,000人ほどの挙人の中から3回の連続試験により数百人の及第者を選ぶ会試において、1466-1490年の間に行われた9回の会試の会元(主席合格者)9名のうち4名までを蘇州府で占めたという。

³⁷ 蘇州は古来、風光明媚な文化都市、景勝地であると共に、中華文明を支える穀倉の役割を持ち、杭州から蘇州を経て北京に至る物流大動脈の最重要拠点であった。マルコ・ポーロ(2000)は中国最大の賑わいを示した蘇州を紹介し、また、宮崎市定(1992a)は明清時代における蘇州の軽工業の発達ぶりについて研究・紹介している。

³⁸ 当時の中国法制下の最大値である売上の30%までの範囲で独自に国内販売が可能となった。

ころが、当時の外資企業認可の批准規定によれば、総投資額US\$30Mを越える案件は中国中央政府の認可を要し、しかも認可には最低1年はかかるというのが実情であったため、事業の開始のタイミングに合わずに困惑する事態が発生した。

そのような中、誘致に熱心な蘇州市政府から提案があった。両事業の投資規模を各々US\$30M 以内として異なる二つの会社を一旦設立し、然るべき後に一方の会社に統合するという方法であれば、地方政府の範囲で批准が可能というものであった。この提案を採用し、実際に6ヶ月で会社設立を行うことができた。

S社の創業期の体制については、中国の事情に精通している点を考慮し総経理に天津現地法人(合併)総経理であった日本人S氏を当て、また赴任者は二つの事業部からそれぞれ5名程度、本社からアドミ部門1名を派遣し、日本人は12名体制でスタートした。現地従業員の確保は即戦力を得るために経験者の中途採用によってまかない、ライン・スタッフ総勢約50名規模で工場建設完了までの間、仮工場で操業開始した。

オペレーションは、二つの会社ではあったが全て一つの会社を意図して行われた。この仮工場時代の約1年間は、日本人赴任者には分からないことづくしの中国との未知の遭遇であり、一方、中国人従業員にとっても分からないことづくしの日本企業との未知の遭遇であったが、同じ釜の飯を食うごとく、創業のナンバー・メンバー(入社番号の若い従業員)との間で家族的な雰囲気が醸成された期間でもあった。

1997年2月、第一期工場建設が竣工し、仮工場からの移転を終え本格的な操業を開始した。生産活動は比較的順調に推移し、従業員数も3,000名規模にまで拡大した。1998年8月には追加投資US\$35M(累積総投資額US\$95M)を行う決定をした。この機を捉え、懸案であった2社の統合問題に着手しS社に一本化した。

こうして、S総経理はじめ日本人赴任者の奮闘努力により、1996年から1998年に至る「創業期」といえる3年間で、未知の事態に多々直面しながらも会社としてのベースが整えられていった。

(2) 日本の経営システムの移転

蘇州新会社に導入する経営システムを、世界各地の既存現地法人に導入されている経営システムと同等なものにしようとする発想はごく自然に実施された。グループ全拠点に共通の経営理念・環境理念は、新会社にも中国語版で掲げられた。組織体系は日本企業の一般的組織構造(モデル)とほぼ同様に、日本の体系を意図しつつ国有企業風の名称を一部採用した。採用・処遇など人事諸制度については既に蘇州に進出していた他の日本企業からのヒアリングと現地の実態・条件などを勘案して決められた。財務・会計につい

では、連結に必要となる情報をインプットするインターフェイスを本社と合わせたほかは実態に即したシステムを自前で開発した。生産方法については作業標準書含め全て日本の方式をそのまま持ち込んだ。

1. 2 第二期体制

(1) 第二代総経理の赴任

1999年5月、S総経理の後任としてG総経理が着任した。G総経理はA事業の事業責任者(工場長)として、国内ならびに蘇州を含む海外の生産部門を統括しておりS社の設立にも深く関与していた。人選に関する本社経営の判断は、S社の事業のベースがひとまず構築されたため、次は事業に精通した責任者を送り込むのが良い、A事業が全社の事業戦略上からも極めて重要な位置付けになっていた上、S社の事業の8割がA事業であったことからA事業部門から出すのが良い、等であった。

赴任後の会社経営にいろいろと思いを馳せていたG総経理は、赴任に当たり日本本社の経営トップの期待するところをヒアリングしている。もう一つ重視した点は、自身が総経理の立場で会社経営に当たることとなるため、A事業そのものを現地で取り仕切る工場長の人選であった。日本で配下の製造部長であったH氏が最適と考え本人へ打診したところ快諾を得た。もう1人技術の統括を必要とし、配下の技術課長Y氏からも快諾を得た。H工場長(後、副総経理)、Y技術部長の布陣ができたことは非常に大きなことであった。

日本本社経営トップの期待:

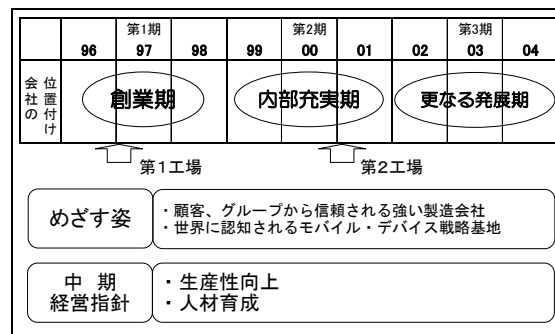
G総経理は、S社着任前に本社経営トップと懇談してトップの期待度を聞き取っている。Y社長(後、会長)からは、「生産性向上と人材育成の二つをやって欲しい。そして現地でも人間尊重を基調にして欲しい」とコメントされている。G総経理自身、赴任後どのような視点で経営していくべきかに思いを馳せている中で、生産性向上は生産工場として当然やるべきことであるが、人材育成が何につけても大切だ、と漠然と考えていた所であったため、このY社長のコメントは胸に深くきざまれ、やはりこの二つの視点を基調にするのが適切であるとの思いを強くしながら現地へ赴いたのである。直属の上司であるK副社長(後、社長)からは全面的な支援を常に得ており、更にアドミ・ファイナンス担当K副社長からは、「未だ、未知数の中国に全社戦略拠点を作るという大きなリスクをかけて打って出た。従って、蘇州のS社で起こる問題はすべて全社の問題そのものであるという認識でいる。だから、君もそういう認識の下で、何か問題が発生したら必ず本社の経営トップに直接言って来てくれ」とのコメントであった。

(2) 中期経営戦略の策定

1999年5月、G総経理が着任後直ちに着手したことは中期経営戦略の策定である。中期スパンを3年として、自らが責任を持つこととなる3年間をどう位置付けて経営していくかを考えた。1996年創業から1998年

にわたる前任者の3年間で会社としてのベースを形作る「創業期」と定義し、1999年から2001年までの3年間は事業そのものに注力して実力をつける「内部充実期」と位置づけ、さらに2002年からの3年間は事業を大きく発展させていく「更なる発展期」と位置づけた。これによって、今から3年間の「内部充実期」には何に注力すべきかを考える糸口ができ、着任前から考えをめぐらしていた、「生産性向上と人材育成」を明確に中期経営指針と設定することにした。こうして、図3-1に示す、S社のめざす姿(ビジョン)が定義された。

図3-1 S社の中期ビジョン・経営戦略



1. 3 第三期体制

2002年1月、G総経理の後任としてN総経理が着任した。N総経理は元籍事業部でG総経理の下で生産管理部門を取り仕切り、その後台湾現地法人総経理も務め、状況は全て通じており後事を託すに足る人選であった。N総経理は基本的には路線を受け継ぎ着実な運営を行ない、業績・体制とも更なる強化・発展に尽くしてきている。最近の業容は、創業年度の売上に対し70倍、人員体制は190倍となっている。

(1) 管理職のローカル化

拡大した会社・事業をきちんとオペレーションするには現地中間管理職に依存することが大前提となるため、現地メンバーに力がつき、成長して管理監督者となって役割を担ってくれることが必須である³⁹。

第一次3ヶ年人材育成プログラムを開始した2000年には、管理職ローカル化率は18%(わずか5名)であったが、2002年には計画通り40%となった。2005年には55%まで拡大し(表3-2)、管理職に登用された現地メンバーは46名に及ぶ。しかし、日本人赴任者も経営層含め38名に増加しており、職責を日本人赴任者と現地中国人でオーバーラップさせている。一方、係長級には64名が登用されているが全て現地中国人

³⁹ 人材育成の指標のひとつとして、管理職ローカル化率(科長・副科長以上の管理職総数に占める現地管理職の割合)を掲げ、2002年目標を40%においた。

の登用となっている。今後、ローカル化はさらに進んでいくものと思われるが、現地中国人が経営層まで成長していくことができるかどうか、日本人赴任者とオーバーラップしている職責が現地中国人中心の体制に置き換えることができるかどうか、が重要な課題となろう。

表3-2 管理職のローカル化率(2005年)

現地化 職階階層	日本人赴任者 管理職人員	現地中国人 管理職人員	合計 管理職人員	管理職 ローカル化率
経営層	6	0	6	0%
部長・次長級	9	5	14	36%
科長・副課長級	23	41	64	64%
小計	38	46	84	55%
係長級	0	64	64	100%
合計	38	110	148	74%

(2) キャリアの発展空間と定着率

第1章1.2項で述べた日本労働機構の調査では、「職業選択の際に重視するものは何か」との設問もあり、回答トップ3は、第1位「能力を活かす(72%)」、第2位「新しい技術・知識取得の機会がある(69%)」、第3位「先行きの展望がある(58%)」であったという。中国人ホワイトカラーは、キャリアの「発展空間」を求めていると言われるが、本調査結果はまさに発展空間が職業選択上の重要因子であることを示している。

現地主要メンバーの定着率:

本社監査室の定期監査における質問で、「現地管理職やスタッフの定着率が非常に高いが、これはどういうことが考えられますか?」との質問があり、N総経理は「日本的経営が行き渡ってきてその良さが理解されてきているからだと思う」と答えている。また、H工場長は「具体的に何千人という規模の現地人作業者を管理しなければならない会社規模になってきたとき、なまじ日本人がやろうとしてもとてもできるものではない。従って、思い切って30台の若さではあるが、作業長(係長級)から育ててきた有能な現地メンバーを登用し、彼らに任せ、やらせて、実績を上げて自信をつけさせてきた。そういう中で、非常に大変な仕事だったと思うが、彼らもやりがいを見出しがんばってくれた結果、そういう人たちが定着してくれたということだと思う」と答えている。

S社H工場長のコメントにある現地中国人管理職の成長は、キャリアの発展空間が与えられ、その機会を活かし努力した結果と言え、それが定着にも結びついた好例と言えよう。

ところで、現地主要メンバーの定着率の良し悪しはマネジメントの人材育成への注力度合いや研修を受ける現地メンバーの姿勢とも関係し、それらの結果を測る経営指標のひとつである。S社の良好な定着率の背景には、蘇州への進出動機のひとつと考えた、「蘇州人は蘇州に愛着を持ちこの地に定着する傾向が強い」という面がやはり効いており、そういう自宅通勤者を採用できたことが関係している。これは立地条件として、華南地方のように外地から来た人が多く人の流動化が激しい地域とは異なる特徴である。

しかし、2000年頃からは蘇州への企業進出の更なる拡大や経済発展に伴い外地人の流入も増え、特にワ

一カー・レベルの流動化が高まり、またスタッフの上海などへの転出が顕著になった。S社でも例外ではなく、従業員需要拡大に伴いワーカーは自宅通勤者主体から外地人採用のウエートが高まった⁴⁰。また、スタッフも情報(IT)部門のエンジニアなどは上海の企業に転出する例が出始め、設備や保全の技術技能者もS社の経験・技量を売りにして他社へ転職する例も出てきた。成長できた人は定着するが、その陰で力を発揮できずに去る者がいたこともまた事実である。

2. コミュニケーション

(1) 業務推進上のコミュニケーション

業務の推進に当たり、言葉の問題は最も大きな経営課題の一つである⁴¹。基本的に中国語しか通用しない。スタッフの一部に英語を解する者もいるが英語で業務ができるレベルではない。一方、日本人赴任者も赴任直前に中国語を多少学んでくるが、仕事に使えるレベルには程遠い。そこで、業務は日本語で行うことにし、中途半端にならないように思い切って日本人マネージャ全員に専属の通訳をつけた。通訳に業務指示を誤り無く伝え、また中国人の話を読み取れ無く伝えてもらうようなしくみを徹底した。

日本語通訳は、蘇州大学の日本語科出身者⁴²を採用し日本人赴任者総数(20 数名)と同数以上を布陣した。通訳の実務に通用する日本語レベルの向上⁴³は、マネジメントの業務効率に直結するため重要であった。会社の通訳として役立つためには、日本語そのものの能力だけでなく、さらに必要となる領域が三つある。一つは、個々の通訳が担当する業務への理解が円滑な相互コミュニケーションを促進する原資となることを承知して業務の理解に努めることである。二つには、日本人上司と中国人の所属員との間にあって、どちらにも加担せず双方の発言や主張を極力誤り無く伝える公平性と冷静さを持つ必要があることである。三つには、大勢の前で通訳をする機会が時として起こりうるため、大きな声ではっきりと通訳する態度と度胸が必要である。特に、総経理秘書(通訳兼任)の場合には、社内で大勢の前に出る機会や来客対応が多い上に、政府

⁴⁰ 外地人への教育は新たな課題となったが、彼らへの教育係は定着した優秀な現地中国人に委ねる。適性向上かない者は1ヶ月の試用期間で自ら去るものも多い。それはそれで良いのである。残る者は会社慣れ、次の有力な戦力になっていく。

⁴¹ 吉原(2001a)は、日本企業の国際経営における外国語(英語)能力を経営資源の一つとして捉える視角をフレームワークの骨子とする研究・提唱を行なっている。中国においては一部の業種、一部の地域、一部の中国人を除き現地に英語は不可能であり、中国語とどう対処するかが課題である。

⁴² 蘇州大学では在学中に日本語1級資格取得を推奨しており、ほとんどの学生が取得してくる

⁴³ 後に、通訳の向上心を鼓舞するために、通訳レベル認定試験制度を導入した。試験により等級付けを行い、等級(A~D)に応じた専門職手当を支給することとした。

機関などを始めとする各種外部機関との対外的な交渉・会見・会議などの場面が多いため、会社の代表としてふさわしい資質も求められる。このように、日本語通訳兼務の総経理穂所の役割りは非常に大きい。

通訳だけでなく、中国人のマネージャやスタッフが日本語を理解してくれば、それも業務効率上大きな効果が期待できる。中国人も業務の中で日本語に触れる機会が多いためごく簡単な日本語は解すようになっていった。中国人の言語理解力は日本人の及ぶ所ではない。中には積極的に日本語を勉強する者も現われ、会社としても日本語能力アップを推奨し、希望者には通訳と同様な受験機会を与えて相当する格付け・手当でも行なうこととした。通訳レベルには追いつかずともD等級に格付けできる者は何人も現われた。

有能な秘書・通訳の存在(総経理秘書C嬢)：

C嬢はG総経理秘書として総経理が社内外で中国人に対面する際には常に通訳として対応した。ある日の社内管理職業務連絡会の折、総経理の講話ではいつもは通訳のし易い適当な長さに区切って話をするのであるが、その時にはいつになく熱が入り、数分に渡ってフレーズをおかず日本語で話し続けてしまったのである。出席者の様子からそのことに気がつき、さてもう一度話しなおそうかと考えたのであるが、その時C嬢が鮮やかな中国語でよどみなくその全てを通訳し終えたのであった。出席者は日本人も中国人も我を忘れて拍手喝さいした。中国残留経験がありバイリンガルでもあった日本人H科長にどうだったか聞くと完璧な通訳であったという。後にC嬢こういうふうになっているのか聞いてみると、いつも小さな手帳を持っていて、全体の話のストーリーを理解しながら話される日本語の重要単語を拾ってメモしていくのだそうである。それで、通訳の際はそれをたどることができるのであった。性格も頭脳も申し分なく、理解力と説得力がある上にほぼ完璧な日本語を操れるC嬢の存在のお陰で政府始め難しい話題の交渉などもうまく行なうことができたのである。

通訳の抱える悩みと成長(工場長秘書B嬢)：

H工場長秘書B嬢もC嬢と同じく蘇州大学日本語科出身の優秀な通訳であった。B嬢は工場長の考えや思いをよく理解することができ、工場長の内部管理や統制上のいろいろな場面で工場長の言わんとするところを一生懸命伝えようと努力した。そういう意味からすれば工場長と正に一心同体であった。工場長が力を入れる場面ほど、現場の実体と工場長の思いとの間のギャップが大きいテーマであることが多く、それは現地メンバーにとっては障壁の高い、きつい、あるいは受容しがたい事象になってしまうのである。しかし、事業のあるべき姿を追い求める姿勢からすれば、工場長の姿勢には妥当性がある。そして工場長の常日頃の仕事に真摯な姿勢を見ている現地メンバーも工場長のことを理解し、ついていった。ところが、工場長のその思いを一生懸命に代弁していたB嬢に対して、現地メンバーからは、「どうして同じ中国人のあなたからそんなにきつく言われなければならないのか？中国人の立場をむしろ代弁すべきである。あなたは偉ぶり過ぎている。」などの非難・批判の声が上がり、そのためB嬢自身悩み葛藤することになってしまったのである。しかし、H工場長との信頼関係に支えられ、B嬢自身も対応の仕方をソフトに変えようと努力したこともあり、徐々に中国人に受け入れられていったのである。

(2)会社から従業員への発信

この規模の会社になると、会社の状況を直接全従業員に伝える事は不可能である。会社の状況を何らかの形で発信し、自社のことに関心を持ってもらうことが経営の第一歩であり、それによって従業員に日本企

業としてのS社に理解と愛着を持ってもらえればありがたい、との考えから、日本の会社でよく実施されている社内報の発刊を毎月行なおうと考えた。これは、G総経理が着任前に実施しようと考えていた項目のひとつでもあった。以来、今日まで欠かさず継続発行され、2005年3月号は通算70号である。

担当のねばりと成長意欲(総務科Y副主任)：

総務科(注：中国では課ではなく科を使う)に社内報担当者(Y副主任)を選任した。社内報など見たことも聞いたこともなく当然経験もない。日本の社内報を見せながらイメージを説明するところからスタートである。問題は収録記事の選定とその位置付けを考えたレイアウトである。当初は記事の選定から、校正、上りまで数回にわたって総経理自ら指導を行なった。記事の重み付けがY副主任に合点してもらえず、うんざりしいらだってしまった。しかし、彼女はうんざりされていることがわかってくじけず、修正したところを懲りずに確認に来たのである。お互いに辛抱のときであったが数ヶ月後にはほとんど確認だけでこなせるまでに成長した。ところが、印刷会社との交渉など自分の手の内にある仕事についてはみごとなもので、あつという間に彼女はやってのける。しかも印刷物は安価である。表紙を含むA4・8ページもので5000部刷ったとして1部2元弱である。今ではいろいろなアイデアを彼らが考えてすばらしい出来栄になっている。自分が技術・技能を身につけられ成長できると思うことには何が何でもものにしようとする姿勢、教えてくれる人にはほとんど食い下がっていくという姿勢が中国人は強い。

3. 生産性向上の支え

3. 1 生産効率化活動

生産性向上は製造会社の本旨とするところである。S社も初期にはベルト方式による組立作業を行っていた。しかし、蘇州でも十分に事業運営をやっていけるだろうとの判断ができてくると、第二期では生産性向上に目が向いた。現在では一般的になったセル生産方式のコンセプトをS社のラインに合致する形に改造を加え、ベルト方式のロス削減に取り組んだ。セル方式は、基本的に1個流しの生産方式であり、組立て作業台にパイプを用いてラインを自由に変更したり移動したりできる可変・可般型のラインを構築する。生産方式をセル方式に変更した結果、仕掛在庫の減少やTAT(Turn Around Time)短縮が実現でき、生産ロス的大幅削減(40%)はもとより物理的なスペースも大幅(40%程度)に縮小できた。全てコスト低減に効く。

作業者はラインに横一列に並んでいたものから小さなサークル単位の編成に変わる。この結果、ベルト方式ではどちらかといえば作業員個人の技量に依存していたが、セル方式では個人の技量に加え小サークルのチームワークが非常に重要となる。小サークルは作業上無理のない範囲で設定されるタクトタイムで作業の運行速度が決められており、製品の完成に向けて構成員全員の協力が欠かせない。こうして、個人の責務を果たすレベルから、構成員全員で効率化を工夫し改善案を考えるレベルに進化し始めた。改善に

向けての真摯な取り組み姿勢は日本の高度成長時代の姿を窺わせ、日本が逆に学び直さねばなるまい。

チームワークによる業務の推進は、ライン業務ばかりでなくスタッフの仕事にも適用され効果を発揮する。例えば、技術部門の業務には、新装置・新プロセスの立上げ、技術改善や品質の向上などがあるが、いずれも個人プレーというよりもチームで対応する業務である。チームの形態としては、日本人と中国人の協同ワーク、中国人の技術部門だけのチームワーク、中国人の技術・品質・製造など部門間にわたるチームワークなど、いくつか考えられる。いずれも、全体目標や進捗を確認しあい、目標達成に向けて意見を出し合っ
て進めることが必要であるが、チームリーダーはリーダーシップの発揮、チームメンバーはチームへの積極参加・協働の良い訓練機会となる。そして、実務に成果がでてくるにつれチームも成長していく。

チームワークの成果(品質・生産効率化改善世界大会参加)：

S社の親会社である日本本社では毎年改善活動世界大会を実施している。蘇州からも参加させたいと、まずS社社内大会からスタートして選抜、日本へその代表を送り出した。以来、毎年継続して良い成果を収めている。チームワークによって大きな業績・成果につながり、チームワークにより更なる改善の余地が検討できる。そして、扱う対象製品は違っても、同じように改善に取り組んでいる全世界の製造拠点から集ったチームとの出会いは何よりの励ましと勉強になったというのが参加者の感想である。彼らが会社に戻ってそのことをまわりに伝えていく、いわゆる伝道師の役割も担っていくのである。

3. 2 生産技術および施設の機能

(1) 生産技術機能

工場でラインの生産性向上を直接的に支えるのが生産技術の機能である。このうち、機械装置の改良・改善、故障の修理やメンテナンスのためには優秀な生産技術・保全技術のスキルを持った人材が必要である。しかし、中国ではこうしたスキルを持ったエンジニアが非常に少ない。そのため、工作機械は当初からある程度配備してきていたが、道具の使用・保管・整備状態が悪く安全上の問題もあった。道具は一度いい加減にすれば状態は悪化の一途をたどる。これを断ち切るには、安全意識とスキルをもった人材を訓練し育てるしかない。安全確保と道具の使用方法というベースは厳重注意・指導する一方、理論と実技の教育・訓練を徹底して行なうという二面作戦が良からうと考え、人材育成・教育カリキュラムにはこの点を盛り込んだ。

(2) 施設の機能

工場が正常に運営できるのは、すべからく設備が正常に機能するからである。その縁の下の力持ちが施設従事者である。施設の業務は専門性が高く安易に余人を持って替え難く、しかも常に人手薄である。とこ

ろが、「問題がなくて当たり前、問題がでれば責任を問われる」というのが定説のつらい立場にいるというのが実情である。彼らの拠り所は、彼らの仕事を認めていてくれる経営者・管理者の存在である。

S社には日本から専門家が赴任し、その下で現地技術者が補強された。施設業務は、電気関連、造排水関連、建設その他一般の3つの職種に分かれるが、それぞれに優秀な中国人の主任が育っていった。

日本のゼネコンの評価:

S社は蘇州では最も厳重なクリーンルームを要求する工場であったため、現地施工に心配があり日本の大手ゼネコンに施工を委託した。S社施設メンバーは建設全般・クリーンルーム・造排水・電気の日本の大手4企業とタイアップした業務推進を行ってきた。安全確保を最重視しつつ、工事の進捗にあわせた日本の4企業との綿密な打ち合わせはもとより、区切りごとには懇親会も行ない、同じ目的を持った建設チームとして意気が高まっていった。日本人も中国人もなくワン・チームとしてまとまりを持った事が無事故で予定通りの仕上がりを見せた勝因であった。日本企業の各メンバーは、このようなまとまりのある仕事をしかも中国で行えたことは驚きであると共に、S社施設の現地中国人3主任の能力とがんばりにはいたく感心したのであった。

3. 3 技術・技能の移転

(1) 生産現場での技術・技能移転

日本人赴任者が最も悩ましかったことは、「いわずもがなの阿吽の呼吸」が通用しないことであった。特に、待たなしの生産現場では深刻であった。創業第一期、第二期初期ではこの壁にぶち当たることが多く、日本人赴任者が怒る、どなる、という衝動的対応が頻繁に起った。赴任者は「どうしてこんなことがわからないのか」、現地人は「どうしてきちんと説明せずに怒りまくるのか」というジレンマにさいなまれた。

作業遵守率確保から改善意欲へ:

作業標準書は日本から持ち込みそのまま中国語に直訳されたマニュアルがほとんどであった。日本のマニュアルはある一定の了解事項を前提にするため、マニュアルそのものがかなり具体性を欠くものが多かった。従って、直訳されたマニュアルでは全てを伝えることは到底できず、実際にはOJTで作業の感覚を覚えてもらうということになる。創業時からのメンバーには相当教え込むことができたが、会社と事業の規模が大きくなり作業員数も激増してくると従来のようにフォローができない。しかも新製品導入の都度、技術難度は高くなっていった。歩留まりや品質の確保にも汲々としていた。そこで導入されたのが作業遵守率という指標である。これは作業員が作業標準書(マニュアル)の通りに作業をしているかどうかをチェックするというもので、まずはこれを100%にしようと試みた。当初、遵守率は非常に悪い水準である上、作業員のばらつきも大きかった。そこで、先ず作業員ごとのばらつきをなくすことから根気よく指導を続けることによって、全体的な画一化が図られ率そのものも100%にほぼ近づいていった。ところが、新たな問題に遭遇するのである。作業遵守率が良いにもかかわらず歩留まりが低いのか(品質レベルが不十分なのか)という本質的な問題である。これはマニュアル自体が悪いのである。日本サイドと赴任者の問題なのである。そこで、日本で試作開発の際に設定される標準類を見直すよう要求するとともに、作業に意図しているが書かれていないものを補っていった。このような活動によって品質レベルは格段にレベルアップしていった。そして、このことは現地メンバーにも変化をもたらせた。マニュアルを鵜呑みにせず、意図されている作業

は何なのか、改善できる余地はあるのか、などを考え改善することを覚えていったのである。現場では想定を超える事柄が常に発生しうる。その都度適切な状況判断をどのようにできるかどうかが非常に大切となる。そのことを覚えたラインは真に強くなる秘訣を取得したことになる。

(2) 設計機能の技術移転

事業が順調に拡大し従業員のスキルが進歩するにつれ、試作も現地で行なえる技術力がついてきた。この結果、日本で開発試作したものを持ってきて現地で改めて立ち上げることの非効率さがクローズアップした。設計・開発は従来日本と決まっていたが、日本で試作完了しても量産工場の条件とあわない部分がどうしても出てきて試作のやり直しとなってしまう場合があったこと、中国市場向け販売モデルは現地で設計すべきとの機運が高まったことなどから、現地で設計試作する体制へと機能の拡大が図られていった。日本の空洞化や技術的ノウハウ・暗黙知の移転について危ぶむ声もあったが、日本でしかできないわけではない上、現地へ移転した方が直接的メリットもあるとなれば、機能移転は自然の流れであった。日本でしかできないことを日本は考えていくべきなのである。

3. 4 赴任者の責任感

日本の事業部からの発注要請に基づいて計画通り生産・出荷するのがS社各工場の基本的な責務である。この責任を全うしようと日本人赴任者は奮闘する。問題だらけの現実に疲れ苛つくことも有る。現地メンバーについ罵声を浴びせてしまう。言葉で直接的に示すことが苦手な日本人の本性がつい出てしまう時である。

しかし、それらは赴任者の責任感の為せる処でもある。夜遅くまでフォローすることはまれではない。生産工場を預かっているため、土日休日も工場は稼働しており心情的に遠出はしにくい。もし、火災や大きな事故があって、近くにいなかったらどうしよう、あの生産はどうなっているか、などの思いが強く働き、休みに中国各地を旅行して回るような気分にはなかなかないのである。

こうした日本人赴任者の姿勢に現地中国人は半ばあきれ、半ば感心する。実のところ、工場の直接運営は現地中国人の職制がきちんと管理監督しており、緊急時の連絡体制も万全である。時には、夜間・休日に緊急事態が起こることもあったが、現地メンバーが応急対策を抜かりなく講じ、連絡を寄こし一緒になって問題解決に当たる。現地の管理監督者もまた責任感あふれすばらしい。

4. 経営姿勢

第二期の会社運営を軌道にのせるべく、G総経理はS社の経営姿勢を明確にした。経営姿勢を図3-2に示す。

図3-2 S社の経営姿勢

(グループ経営理念・環境理念を基本として)	
1.	遵法をすべての基本とする。
2.	事業業績は当然最大努力するものとし、更に+ α で何が出来るかを考える。
視点:	・S社内／従業員に対して ・本社グループに対して ・地域社会に対して

4. 1 遵法精神

経営姿勢1についてのG総経理の考えは、「中国においてはまだ残念ながら不正が横行している。当社でも小さな目前の利得を企てることはできる。しかし、グローバル企業として中国にお世話になり中国の地で事業をさせてもらう以上、いい加減なことはせずグローバル企業にふさわしい方法を採用すべきである。中国もグローバルな国家に変貌しようとしており外国企業から学ぶべきは学ぶ姿勢を持っているはずである。むしろ、お手本になれるような経営姿勢を貫かなければならない」とするものであった。

(1) 日本企業に対する地元政府の認識

中国において会社経営を行なう場合、何ごとにつけ地元政府との関わりが必要である。お伺いを立て、ご相談をすることが大変重要である。そのため、普段から顔なじみになり依頼や相談がし易い相互関係を醸成しておくことは大切である。しかし、これは単に会食の場を設けていけばいいということではない。会社ものごとに取り組む姿勢が先ず重要であって、そのことを地元政府関係者によく理解しておいてもらうことが肝要である。そして依頼や相談事は私の利得だけの主張ではなく、彼私の立場を含め全体的な視野から考えて行なうことが重要である。このことは蘇州も例外ではない。

地元政府の認識:

S社では折に触れて政府関係者に会社の状況や考え方を説明する機会を設けていた。その経営姿勢に対して地元政府のW副局長は次のように語った。「S社というかG総経理の姿勢は政府内でも評判です。多くの日本企業と違って欧米企業のような。他の日本企業は言いたいこと、言うべきことを言わない(言ってくれない)。日本企業の中に閉じこもって群れているだけだ。G総経理の場合には時としてきついことも要求してくるが、本来あるべきことを言うので逆に政府側も勉強になっている。ぜひ、これからも思ったことはどしどし言ってきてほしい。についてはお願いがあるのですが、中国政府高官、地省政府当局、進出を考えている日本企業などたくさん

方々が蘇州を視察に来る。その際に、どの会社にお連れするかは非常に重要です。S社にはぜひともお連れしたいのでできる限り受けてほしいのです。」これに対し、S社では政府からの要請時には総経理不在の場合を除き極力対応することとした。受入は大変だがお互いのためになることだからとの判断であった。

その後、G総経理は政府から蘇州外資企業協会(政府外郭団体で政府と外資系企業をつなぎ役的機能)の理事を委嘱され、日本企業を代表して諮問・答申にあたることになった。これは進出日本企業のみで構成する日商倶楽部とは異なるものである。また、多くの訪問客を受け入れる中、2001年には呉儀女史(現副首相)も来社された。

(2) 会計監査

近年、会計監査に関する世界的不祥事が頻発し各国で会計監査の問題がクローズアップしている。S社では決算の正確性・透明性を確保することを重要視していた。S社は中国法人であるため会計監査は中国法に基づき中国の会計事務所C社に委託し、中国会計年度1-12月に従って年2回の会計監査を行っていた。グローバル企業であるS社の日本本社は連結決算の必要から世界的な会計事務所P社に監査委託を行っており、S社は連結会計結果をフィードバックするためP社に4-3月連結会計決算の監査を年2回委託することにした。従って、S社では実質四半期決算・監査を実施していることになり、日本より監査頻度も多く四半期を意識した体制は先取りの様相であった。財務会計部門は特に多忙を極めたが、決して悪いことではないとの認識をもっていた。

会計士事務所のできごと:

P社の監査はC社と異なる視点の監査であるが、具体的な内容の確認にはC社の結果を参照する必要があった。C社は、米系の世界的な会計事務所であるP社にいちもくをおき、P社の要請には素直に対応する用意があった。ところが、P社の担当チームは日系企業担当の若い日本人マネージャをヘッドに中国人スタッフをメンバーとするチーム編成であった。P社とC社の間に問題が起こった。P社の日本人マネージャがC社を見下す姿勢で始めから臨んだことが原因であった。確かにP社は業界リーダーであり、その若い日本人マネージャも優秀である事は間違いない。しかし、彼の姿勢はさすがにC社のプライドを傷つけたようで仕事がうまく進まなくなった。C社の仕事自体はきちんとされていて何ら問題はないのである。

H財務経理担当副部長から一連の経過を聞いたG総経理は、彼の日本人マネージャに「あなたも優秀なことはもちろん認めるが中国の方式の知識があるわけではないでしょう。今後中国との関りは益々大きくなるわけであるし、C社もそのスタッフも非常に優れているので、彼らから学びとる姿勢こそ必要であっても見下す姿勢は得にならない。彼らもP社から学びたいと思っているのだから、彼らから教わる姿勢で対応したらきっと彼等はあなたの助けとなり、あなたの今後のキャリアのなかでもプラスになる。日本に帰っても中国に関して聞きたいことが出てもしンパのネットワークとして活用できるようになるではないか」と話した所、本人も反省して態度を変えてくれた。それからは、P社・C社は大変強力なチームとして機能するようになり、またプライベートな親睦会にもS社含めた3社の関係者の親しい良い交わりが生まれたのである。ちなみに、中国では手軽に男女多人数でも楽しめることからボーリングに人気があり、親睦会をボーリングで行うことが多かった。

(3) 社内不正への対処

遵法を推し進める過程では、残念ながら社内のごく小さな不正の問題が顕在化しその対処には苦痛を伴

ったのであるが、遵法の基本姿勢を貫くことによって徐々にその姿勢は社内に浸透していった。決して会社レベルで問題になるような大きな問題ではなく、水面下に埋もれてしまう小さな問題だからこそ根は深く、逆にそういう小さな問題に真剣に対処することが会社全体の姿勢を変え、大きな問題の発生を未然に防ぐことにもつながるのではなかろうか。

4. 2 +αの諸活動に見る、中国人の行動と日本人の行動

事業の成果をあげることはマストである。しかし、グローバルで良い会社たらんとする以上、そこにプラスアルファが必要であろう。G総経理は表3-3に示す+α活動を実施したのであるが、実施過程における中国人と日本人の行動を見てみよう。

表3-3 +α活動

	1. 自社に対して	2. グループ企業に対して	3. 地域社会に対して
施策	1) 福利厚生 of 充実 2) 人材育成・研修プログラムの充実 3) 全員参加の運動会 4) 社内報の発行 5) マナーアップ活動など各種委員会活動	1) 蘇州自衛消防隊組織化と日本本社大会への参加 2) 人材育成モデル会社に指定、グループ各社の活動をリード 3) 安全推進モデル会社に指定、グループに先駆けての OHSAS 取得活動	1) 身障者の雇用 2) 地域緑化活動 3) ボランティア清掃活動 4) 地域消防大会参画 5) 地域スポーツ大会参画

(1) 福利厚生の充実

福利厚生の充実を図ることは会社の責務であろう。中国ではようやく各種保険制度が導入されつつある現状ではあるが、近い将来必ず社会の求めるところとなるはずである。10年後でも通用する形のものを作り上げておくべきであるとの考えから、食堂や医務室などの福利厚生施設の抜本的改善を行なった⁴⁴。従業員への施設の使い方の指導にも気を配ったが、従業員のマナーは格段に進歩していった。

医務室L医生にみる中国人の行動様式:

S社の規模になると会社に医生(中国では医師のことを医生という)と看護婦を数名従業員としておかなければならない。工場が交代勤務で24H稼働している以上、医生・看護婦も交代勤務の必要があったが、むしろ彼らから提案してきてくれた。会社の医務室は市中一般の医院より立派なものであり、医師としての活動領域を拡大したいとの思いからか、L医生は会社の従業員だけでなく他社従業員も診察したいと要請してきた。もちろん、これは会社医務室の責務ではないと却下した。医務室の日常管理については常識的なことも含めてうるさいくらい何度も何度も聞いてきた。総務科長が扱いきれず総経理に伺うようにこと回してきたから

⁴⁴ 医務室は、工場建物の中で最高の場所(2F角地で2方向に大きな窓がある)を割り当てた。気持ちの良いほど明るく清潔感のある部屋に清潔なベッドと診察室などの設備が施された。食堂も地域では例がない明るくきれいな施設となり従業員の満足も得られ家族などにも誇りを持って話せるものとなった。

であるが、むしろ直接に話を聞いてもらいたいとの要望が強かったようである。医師という専門能力はあるものの、企業の係長級の管理レベルとしては少々程度の低い管理の話に閉口しながらも対応したのであるが、L先生はめげずに「ご指導ありがとうございます」というのである。嫌がられようが何と思われようが、自分が学べると思った相手に対しては徹底して教えてもらおうとする姿勢には半ばあきれながらも感心してしまう。

(2) しつけ

改築前の食堂は手狭であったがそれ以上に困ったことは、食事の時間になると我先に配膳に押しかけて食事を取ろうとし、收拾がつかなくなっていたことである。これは、中国の駅の切符売り場などに見られる光景と同じであった。何としても秩序を持って整列順番待ちを導入しないとイケない。新食堂では整列しなければ物理的に受け取れない方法も考えていたが、その前にしつけが重要と考え、食堂係・総務係を統制担当とした。従業員の残飯の捨て方もきたない。残飯入れに個人の責任できちんと捨てることを義務付けた。中国では残飯を片付けるのはその役目を負った他人だという感覚が一般的である。会社は自分の家と同じであることを機会を設けて従業員に直接訴えた。この助走のお陰で新食堂は秩序良く快適で誇れる場所となった。管理レベルを上げるには器を用意するだけではだめで、しつけを徹底してやることが重要である。

(3) グローバル経営

日本企業が中国に進出した事によって日本企業の経営のあり方も問い直されている。「日本人が国際社会における日本の立場を考えると、日本の国内モデルから類推することが多い」⁴⁵と言われる通り、日本企業は日本国内からものごとを判断・類推する傾向が強かった。中国においても、現地子会社の方がグローバル化の諸問題にさらされることが多いのであるが、日本の本社ではなかなか理解がされないという実体に直面している企業が多い。S社でも、日本の本社の中にグローバル企業などと言いながら日本からの見方・発想からしか海外子会社のことを考えていない人たちの存在に直面する場面は時々見られた。

食堂建設における本社との葛藤(グローバル経営の小さな現場の齟齬)：

「従業員(特に作業者)にとって唯一の憩いのときは食事の時間である。その時にいい気分になってもらい、それで仕事に精出す気持ちが湧いてくれれば安いものだ。10年後にも十分耐えられる雰囲気を持った食堂にしたい」とG総経理は考えた。実は、総経理が1970年代後半にIBM野洲工場訪問時に案内された食堂の光景が思い出されていたのである。いかにもIBMらしい建屋の2F、緑が良く見えるすばらしい場所にそれははつらえられていた。食堂はこうあるべきであろうとの思いが芽生えたのはその時であった。20年後、日本の会社も概ねそのようになってきている。中国も10年後はそういうことが望まれるはずだ。やれるとしたら今しかない。コストを見ながらできるだけその思いをいれようと思った。しかし、日本の本社からクレームがついた。「食事ができる機能があれ

⁴⁵ ハンチントン(2000)、p. 158 参照。

ばいいんでしょ。ましてや中国じゃないですか。」この認識には驚いたが説得を重ね、最小限の事は実施することになった。そこに助け舟が現われた。大手ゼネコンS建設の責任者であるS設計部長から、「総経理の思いに感動した。どうせなら、下がり天井にしましょう。この費用は請求しません。我々で何とかします」との提案があった。下がり天井とは何のことかわからずそれこそ無駄と思ったが、絶対にいいから任せてほしいとのことであった。結果はその通りであった。

こうして、地域では他にないすばらしい食堂ができ、気持ちよく外の植栽を眺めながら食事ができるようになった。食堂係のP主任は、「こんなに立派な食堂を造ってもらったので食堂係 30 名をあげて従業員の健康作りのため精一杯良い食事作りと食堂運営に励みます」と、にこやかに毎日従業員を迎えるのであった。

(4) 全員参加の運動会を通じた現地メンバーのリーダーシップ醸成

従業員全員の親睦と会社への帰属意識を高揚させようと全員運動会を経営会議に提案したが、当初は工場長・部長に難色を示された。しかし、あくまでもやるというならやりましょう、と最終的には賛同を得た。運動会実行委員会を組織し現地メンバーに主体性を持たせた。ところが、運動会というと中国ではスポーツ競技会を意味するようで日本の運動会イメージが湧かないとのことであった。日本の運動会の写真を見せたり題目を見せたりするうちにイメージができてきたようで、日中折衷の演目を決めることができた。4,000 名の従業員が入れる場所は蘇州市競技場しかなく地元政府にお願いした結果確保できた。当日は地元政府も参加・挨拶だけだった。従業員の参加率は 95%であった。

この催しは、現地のメンバーに主体性を持たせることを通して、現地の管理監督層やその予備軍にリーダーシップの訓練をさせる絶好の機会ともなったのである。この運動会は年中行事として現在も継続されているが、今では完全に現地メンバー主体で準備・挙行されている。

中国の幼児教育場面(玉入れ競技の玉の行方)：

日本の小学校の運動会の紅白玉入れ競技を倣って、3色のゴムまり各 300 個の玉入れ競技の後のこと、この玉欲しい人にはあげますよ、と工場長が気軽にアナウンスしたところ、観覧席から我も我もと人が降りてきて玉の奪い合いになってしまった。幸い、うまく收拾がついたがこれには驚嘆した。一般大衆の生活レベルと心情を彷彿とさせる事件であった。

このゴムまりを幼稚園に寄付しようと思いついた。どこに寄付するかも政府にお伺いである。日時を決めてもらい伺った幼稚園は大変立派なものであった。実験中学と同じような特に程度の高い幼稚園だと思われた。子供たちは輪になって迎えてくれ、秩序正しく式が行なわれた。特に代表の女の子の挨拶はみごとであった。覗いた子どものトイレも清潔であった。

成る程、こういう最高の施設へ案内するのだな、と合点した上で、やはりハード・ソフト両面のすばらしさに感心する。教育はきちんと進められている。日本には薄れてきた秩序や規則がしっかりし、先生の指導が完璧に行き届いている。こういう子供達が育っていった時、日本の教育現場とのギャップを思うと脅威を感ずる。

(5) マナーアップ委員会活動に見る中国の信賞必罰

会社は団体生活をする場であるが、中国人のマナーに欠けるところは随所に見られた。真っ先に見られた

のが廊下にゴミを捨てることであった。また、4メートルの広い廊下の幅いっぱい広がって歩き、お客さまが難渋してしまうことなどお構いなしであった。決められた場所以外(例えばトイレ)でタバコを吸う。実に恥ずかしいことであった。

これらへの対処は、総経理が講話で会社も自宅と同じと思えと力説しただけでは効果がないのでマナーアップ委員会を設けて活動することにした。各職場から人選したメンバーは一生懸命やろうとしてくれたがなかなか効果が出ない。悩みを訴えてきた。彼らの主張は、「委員といっても権限がないから言うことを聞かないのです。やはり、罰金を取るのが一番いい」という。罰金をとることには躊躇したが、中国人の職制に諮ったところそれが一番いいという。そこで彼らの提案どおり、罰金額は内容によって、30 元、50 元、100 元(最大罰金額、ワーカーの一般的給与が 600 元程度であるから相当重い)と決めて公示した。こうして悩みつつ進めた結果、マナーは著しくアップし、それが文化・風土的として根づいていった。多くの日本企業が3S(5S)を掲げ、そこからスタートして自分の会社作りをしていることは意味のあることである。

委員との間の喧嘩(中国人の行動様式の例)：

ある日、違法喫煙(罰金100元)を見つけた委員が注意したところ、二人の間で口論になった。「お前に言われる筋合いはない。」「会社の規則だし、これはいけないことなんだ。」その挙句、二人は殴り合いの喧嘩にまで発展してしまった。委員はマナーを良くしたいと思い、そして自分の役目を果たそうと一生懸命だったのである。そこまでやるのか、と日本人赴任者は驚いた。しかし、こうした事件があって、会社のマナーはその後急速に良くなっていった。信賞必罰は中国人の意識に深く根づいている。賞も罰も公平にわかる形で導入することも時としては抜群の効果を発揮するのである。

(6) 本社の協力支援体制とグループへの波及効果

工場で最も怖いのが火災である。日常・定期の点検は無論のこと、意識の醸成が欠かせない。日本の本社では毎年各事業所対抗の自衛消防隊消火栓操法大会を実施し防火意識と初期消火技術の高揚を図っている。そこで、S社にも自衛消防隊を組織し日本の大会へ参加させようとG総経理は考えた。しかし、小型ポンプの機械はない、指導できる人もいない、ということで本社の支援を仰いだ。当初は難しいだろうと内部では難色が示されたようであるが、熱意に負けたといって担当者を出張させ直接指導を行なってくれた。機械は本社で更新を考えていた折でもあり一式をそのまま譲ってくれた。

その秋、蘇州隊を日本に送り込んだ。迷彩服の 5 名に日本の参加者は度肝を抜かされた⁴⁶。規律は軍隊経験があるだけにきびきびしていた。日本の大会も逆に引き締まったとのことである。このニュースはグル

⁴⁶ 中国では消防は軍隊に所属することから制服は軍隊同様迷彩服である。

ープ全世界を駆け巡り、翌年からは世界各地から参加希望がでて日本の大会から世界大会に変貌したのである。このニュースは地元政府にも伝わった。その結果、地域の消防大会開催にもつながっていった。

日本の防火指導者(警備長)の協力:

日本の防火指導者である警備長とその部下の指導員が蘇州に来社し、真夏の暑い中自衛消防隊員と共に汗を流してくれた。「総経理はとんでもないことを考えてくれた。しかし、ここへ来てメンバーの指導をしてみるとやれることがわかったし、日本よりすばらしい。優勝できるのではないかと思う。防火という面でもグローバル化・一体化が図れると総括安全管理者のK副社長も喜んでいる。」

大会当日、日本へ派遣した蘇州隊は緊張のため優勝できなかったが優秀な演技を披露した。副社長からは特別賞として全員に腕時計が贈られた。メンバーは、「こういうことで自分たちのような警備員が日本に行けて、賞までもらえるなんてことは思ってもみなかった。最高の経験と栄誉だった」との感想を述べている。彼らが翌年の選抜チームの指導者となり、その後も蘇州隊は毎年活躍している。

防火も含めて安全に対する取組みは最も重要である。安全意識高揚のために“OHSAS18001”取得活動を進めることにした。本社でも安全推進全社活動を行っておりそれに呼応する活動とのことから、S社の活動は全社活動の海外モデル会社の指定を受け、本社のサポートも引き出した。

一方、中国では大きな事故が相次いでおり、これを重視した中国政府が OHSAS 取得を積極的に推進していたこともあり、S社の取得活動はグループだけでなく中国政府筋にも認知された。リスクを洗い出し、リスク対策を予算化して実施する仕組みを構築した。そして、職制安全パトロールを毎月実施し業務連絡会での報告事項とした。安全に対する意識は嫌がおうにも高まっていった。

(6) 身障者雇用、緑化活動による地元への貢献

中国でも企業は身障者の雇用が義務付けられている。蘇州市にも身障者は交通事故などの障害者も含め 10 万人いるという。S社では初代S総経理時代から知恵遅れの障害者の雇用をわずかではあるが行なってきた。外資系企業ではごく稀の事例でありし政府当局から高く評価されていた。

身障者の笑顔:

身障者の管理は地元政府保健衛生局管轄の外郭団体が行なっている。S社の身障者雇用は高く評価され度々表彰を受けてきた。G総経理は、「当社の雇用する人数は 10 数名程度とそれ程多くはありませんが、外資系企業でもこのようなことを行なっているという事例をみて雇用を考えてくれる他社が起こってくれることで認識が広がれば幸いだと思う」と答えている。S社の中ではさすがにその人たちを通常業務に勤務させるには無理があった。そこで、更衣室の管理などの業務を割り当てたのであるが、非常に忠実に一生懸命やるのである。その姿は実にほほえましい。職場巡回などで行き会うとにっこりほほえんでくれるその笑顔は素直で胸に刻まれる。

環境面で地域社会に貢献できる事は何だろうか、という自問自答を何度か試みたG総経理が行き着いた

のは目新しい事ではないが緑化(植樹)であった。蘇州は長江下流域の肥沃なデルタ地帯であり、意外と木が少ないのである。市も緑化に注力してまだ間もない。全従業員相当の 4,000 本の木を植えたい、その場所はないものかと考えた。地元政府の秘書長に直接会いに出向いた。大変驚かれたが、すばらしい提案なので市長に話してみると確約してくれた。その結果、日本にも有名な寒山寺隣地を将来公園化しようとする市の計画を前倒し加速し、その場所をS社に提供してくれることになった。

植樹当日は職場代表者に参加してもらい政府立会いで植樹を行なった。この公園は(日中の友好も含めて)友誼公園と名づけられた。植樹に立ち会った従業員の晴れやかな顔がまぶしく輝いていた。日本人観光客がたくさん訪れるこの地で日中友好のシンボルのひとつになることは大変うれしいことである。

5. 人材育成と従業員の成長

図3-1に示したS社の中期経営指針の中で、生産性向上と並ぶもう一つの指針が「人材育成」である。人材育成・教育に関する基本概念を表3-4に示す。

表3-4 人材育成・教育活動の基本思想

(基本思想) 会社が継続的に自活・自走できるようになるために、 最も重要な人材育成に最大努力を傾注する	
教育カリキュラム	各種制度
1. 安全教育	1. 海外研修・業務派遣制度
2. 管理監督者育成	2. 業務改善提案(表彰)制度
3. 技術者育成	3. QCサークル活動(世界大会参加)
4. 技能者育成	4. 特別資格教育・認定制度
5. 管理部門育成	5. 日本国海外研修制度適用
6. QC教育	6. 目標管理制度
7. 新人教育	7. 総経理賞表彰制度
8. 大卒フォロー教育	8. TPM活動

5. 1 人材育成3ヶ年計画

(1) 計画策定と実施成果

実施計画策定にあたりまず推進組織を決めた。S社内に人材育成推進科を新設し事務局機能を委嘱した。科長には本社OBの経験者を採用し、その下で有能な現地スタッフを配置した。人材育成に対する考えを本社に相談したところ、本社でもグローバル人材教育のモデル会社の位置付けとして全面的に支援してくれることとなり、講師役も含めて4名の専属スタッフの支援部隊が確保できた。こうして推進体制と実施計画が固

まり 2000 年度を起点にした人材育成第一次 3 ヶ年計画がスタートした⁴⁷。はじめての管理監督者研修会は、景勝地太湖のほとりのホテルを借り泊りがけで実施した。G 総経理は、人材育成への思いと主旨を次のように語っている。「ここにいる管理監督者の皆さんの何人かは 10 年後にはこの会社の経営を引張る人になって欲しい。会社は今後 10 年の歩みの中では必ず不調の波も押し寄せる。その時、皆さんが先頭になって耐えながら浮上する原動力になって欲しい。」

中国人にとって、研修がこのような良いホテルを使い、トップが主導する形で行なわれることに驚くと共に、管理監督者としての自分たちの自覚も進んでいった。夜の懇親会が盛り上がったのは言うまでもない。

第 1 回管理監督者研修会を皮切りに 2000 年度からスタートした人材育成第一次 3 ヶ年計画の実施報告が表 3-5 のようにされている。自走・自活のできる会社作りに向け人材育成の指標として用いた管理職ローカル化率を 40% まで引き上げようとする目標は 3 年で達成することができた。これは、会社の発展とも相まって、現地管理職の発展空間が拡大し、思い切ってそこへ現地人の登用を図っていったことによる。現地人のトップは製造部長まで昇進・成長しており、彼等は数千人を管理する大きな責任を果たしている。

表 3-5 2000-2002 年度 人材育成計画実施報告(抜粋)

<p>1. 総括 (1) 本社研修センターと両事業部の協力を頂き、初歩の人材育成推進体制を構築できた。 (2) 三年間に管理関係・安全・技術／技能などの研修を合計 200 回ぐらい実施し、受講者は延べ 6000 人に達した。具体的な効果として、 ① 管理監督者研修を通して、管理職のローカル率は 2000 年度の 18% から 40% レベルになり、計画策定時の育成イメージである「ローカル化の推進」を達成する事ができた。 ② 各技術・技能活動の教育によって、会社の技術・技能レベルは既に高いレベルに高められた。 ③ 00 年度から導入された安全教育によって、災害事故予防に役立った。会社規模の拡大時期においても重傷事故が増加せず、逆に 00 年度の 23 件から 02 年度の 15 件に下げることができた。</p> <p>5. 反省点 (3) 教育活動と人事制度がリンクされなかった。研修成果を仕事の中に活かして、更に積極性を発揮させていく上で影響がある。</p>
--

(2) グローバル・トップ育成プログラムへの派遣

本社ではグローバル・マネジメントの一環でグローバル・トップ経営者の育成プログラムがスタートしていた⁴⁸。S 社の中国人管理職はまだ時期尚早と思われたが、意識付け・動機付けのためにも派遣しようと本社に掛け合い受け入れてもらった。世界各国の拠点代表者とともに、グループの経営理念や行動基準・価値

⁴⁷ その骨子は先ず、安全を中心にベース教育を徹底し更に拡大・定着をさせていく一方、ベース教育を前提に職種・職能別教育を事業のニーズと従業員のレベルアップを見ながら充実させていき、能力・スキルの向上具合を測定しながら能力発揮の場を考えていくと共に人事制度とのリンクを図っていくというものであった。

⁴⁸ 金井(2001, 2003)参照。

観などをトップから直接聞き、参加者同士でおこなった相互研鑽は得がたい経験となったはずである。

(3) 中国人受講者の反応

受講前と比較し受講後の認識は、アンケート提出という心理的バイアスを考慮したとしても、相当高まっている。新任副科長や新任主任へのマネジメント教育は、彼らも部下の管理に責任を負うようになってきているだけに、マネジメントへの問題意識や知識習得への欲求は相当高い。高度成長時代の日本の状態を髣髴とさせる程に、中国人の向学心は素直で旺盛である。

新任副科長研修後の研修者自由意見(2002年1月実施、対象者6名)：

1. 二日間の研修を通じて、副科長の立場に立って、どう上手に上司と部下とのコミュニケーションをとるか、それと自分の目標をどう管理すべきか、目標をどう達成すべきかは今回の研修を通じて取得することができた。今後もっといい成績を出してやっていきたいと思えます。新知識である管理診断も実際の業務に取り入れたいと考えています。ありがとうございました。
2. 中堅メンバー向けの今回の研修は、時間配分、内容、進行は全部よかったです。自分もこの研修を通じて業務の方向性が見えてきました。ただ、マネジメントの内容が深く、研修時間がちょっと短かったのが残念です。もう少し時間をかけてやってくれたら、嬉しいですね。今回の研修会で学んだことを今後の業務に生かしたいと思う。
3. 会社の他の計画、活動とバッティングしないようにスケジュールを組んだほうが、集中して研修ができるからいいと思います。「部下の育成」に関する研修を今後もっとやってほしい。
4. 世界中で一番進んでいる管理方式を導入して、教育して欲しい。
5. 感想：部下とのコミュニケーションの重要さが分かってきました。管理上のポイント・方法の取得で、自分の視野を広げることができた(特に管理診断面の内容で)。希望：研修に必要な時間を十分に設定して欲しい。
6. ①もっと実例を取り入れて、皆で討議する。
②研修に様々な手法を取り入れてほしい。
③このような意義ありの研修をもっとやってほしい。
④進んでいる管理方法も紹介(或いは研修)して欲しい。

(4) 人材育成第二次3ヶ年計画

人材育成第一次3ヶ年計画の実施レビューを踏まえて、2003-2005年度にわたる第二次3ヶ年計画が策定され実施に移されている。育成内容は更に進化しており、管理監督者教育ではエグゼクティブ研修(本社グローバル人事施策とリンク)がカリキュラムに組み込まれている。また、専門教育のレベルと幅が広がってきている。人材育成にはスパイラルアップこそあれ終わりはない。

5. 2 中国人ミドルの認識

S社に入社しミドルに成長した中国人はS社の会社生活をどのように認識しているのか確かめるためにアンケート調査(2005年5-6月)を実施した。対象者は、管理職及び上級スタッフから37名とした(表3-8)。

表3-8 中国人ミドル・アンケート回答者

役職	回答者	回答数	回答者 平均勤続年数	回答者 平均年齢	階層別 対象者数	回答 カバレッジ
部長・次長級		4	9年	37歳	5	80%
科長・副科長級		13	9年	34.5歳	41	32%
係長級		0			64	
管理監督者合計		17			110	15%
主任・副主任級		20	7年	31.5歳	524	4%
合計		37			570	6.5%

(1) 入社前・後の満足度変化

上記アンケート回答者の入社前・後の満足度変化を表3-9に示す。S社への入社者は、2000年以降の新卒採用者を除き中途採用者であり、彼らの前職はほとんど国有企業である。

表3-9 S社入社理由と現在の満足度

項目	入社理由(期待度) (5点評価の平均点)	現在の満足度 (5点評価の平均点)	変化 (肯定的○、否定的×)
1. 雇用が安定している	4.05	4.14	○
2. 昇進可能性が多い	2.70	3.11	○
3. 能力を発揮する機会が多い	3.40	3.32	×
4. 新技術取得の機会が多い	3.08	3.00	×
5. 給与が高い	2.42	2.97	○
6. 地位・職位が高い	2.62	3.35	○
7. 人間関係が良い	3.59	3.92	○
8. 労働環境が良い	3.02	3.35	○
9. 経営理念に魅力がある	3.78	4.14	○
10. 会社の評判が良い	3.38	3.68	○

注) 入社理由と満足度の評価点はリッカード5点評価の平均点で示す。

入社理由としては、「雇用の安定」、「経営理念の魅力」、「人間関係が良い」、「能力発揮の機会」などへの期待度が高く、逆に「給与」、「地位・職位」への期待度は高くなかった。この結果は近年、中国人一般に「雇用の安定」より「キャリアの発展空間」を求める傾向が顕著になってきていることからすれば意外に感ずるところであるが、7年以上前に転職を考えた時の就職事情は今日とは大きく異なっており、中国企業に勤務していた者からすれば、「雇用の安定」は大前提として考えておく必要があったであろうこと⁴⁹、蘇州は地元定着志向が強く蘇州の中で安定的な就労を望む人たちが多かったことなどが関係しているものと思われる。

現在の満足度については、「能力発揮の機会」と「新技術取得の機会」の2項目を除いた全ての項目で入社前期待度より満足度が上回っている。「キャリアの発展空間」を求める職業意識や性向が現われてきたと言える。また、「良好な人間関係」(上司との人間関係・同レベル人との人間関係・部下との人間関係)への期待度と満足度への関心・評価が高い。信頼関係の構築はどこもこの国、どこの企業でもやはりベースである。

⁴⁹ 当時中国企業ではリストラ要員である下崗(シャージャン)が増加し国有企業の構造改革が迫られていた。

(2) 日本的経営の受容度と実施度

日本的経営の経営諸慣行の受容度については、31項目全てに渡って、「歓迎する」が「歓迎しない」の評価を上回り、市村・鈴木らの研究成果と比較して概ね同様な結果となり、基本的に受容されているといえる。

実施度については、全般的に「実施されている」との評価であるが、極めて高い実施度評価を得た「在職訓練(OJT)」、「日本的経営の理念目的」、「毎年の定期的採用」、「品質の重視」、「社内昇進」の5項目以外はあまり高い評価を得ていない。これらも、市村の研究成果と比較して概ね同様な結果となっている。

(3) 日本語通訳

「通訳がコミュニケーションに役立っている」ことには、極めて高い評価結果がされている。しかし、「通訳が業務上重要な役割を担っている」ことについては、やや否定的な意見も見られた。通訳がいつまでたっても同じ様な通訳をしている場合には、キャリアの発展という面からも課題となろう。

通訳のキャリア・アップの例:

蘇州大学日本語科出身の優秀な通訳(K嬢)は当初財務科に配属され日本との財務的やり取りを担当した。日本の経理部門へ実習に行った際にはその堪能な日本語に皆驚いた程である。その後財務経理の実務も勉強し、実務がわかりながら日本とのインターフェイスができる貴重な存在となり主任に昇格した。さらにその後、総経理や日本人総務部長とマネジメントの意図を理解しながら直接日本語でやり取りができることから総務科副科長に昇進し現在に至っている。自らの能力と努力、それに会社の育成計画・配慮によってみごとにキャリアの発展空間が拡大されていった好例である。

第4章 中国で生きる強い日本型経営システム

1. 日本の経営の通用性に関する今日的評価

(1) S社における日本的経営の受容性・有効性、通用性

S社における日本的経営は、第三章に記述した事例、従業員へのアンケート及びS社を知る現地機関の客観評価などから現地中国人に十分受け入れられ、有効に機能しているといえる。

これまでの先行研究では、日本的経営の有効性評価は経営諸慣行がどの程度実施されているかに関するアンケート調査を中心に行なわれてきたがそれだけでは十分とは言えない。日本的経営が十分に実施されていることを前提とした上で、それが実際に効果をあげるように機能しているかどうかで判断すべきである。すなわち、1)売上・利益などの業績、2)業容の拡大・発展、3)技術・品質水準、4)会社の統制力、5)従業員の成長、6)競争力、などの具体的なメジャーに対する寄与(貢献)度や実績などによって総合的に評価すべきであろう。

このような観点からS社を評価してみる。第一に、売上は創業9年で1,000億円規模(初年度の70倍)に拡大し中国外資系企業トップ100にランクされ、利益も3年目から黒字となっている。第二に、グローバル経営の中でS社がになう役割に合致した人員の拡張を適宜図り9,000人を超える規模に拡大してきている中、高々0.3%程度のわずかな日本人赴任者の下に整然と管理運営されている。さらに、製造機能から設計試作や中国市場向けモデルのマーケティング機能も有する方向へと機能・職域が拡張されてきている。第三に、品質水準は既に日本を凌ぐレベルまで高まってきており、逆に日本が学ぶ所も随所に出てきていること、併せて技術レベルも格段に向上し現地の機能・職域を拡張してもいいのではないかと日本サイドが考えるようなレベルになってきている。第四に、現地中国人が既に相当数管理監督者に登用され現地化が進んできており(表3-2)、日本人と中国人のうまい組合せとバランスにより1万人に迫る規模の会社の統制が良く取られている。第五に、職制に登用される現地スタッフの層が厚くなり、基幹メンバーの定着率が極めて高く、「言われたことをきちんとこなす姿勢」から「改善を自主的に進めるスタンス」へと変わってきている。また、人材育成・研修制度が定着し、従業員のキャリア向上への意欲が高まってきている。第六に、モジュール・アセンブリ事業領域における製造能力と技術・技能は業界トップ水準にあり、仮に同業他社からOEMの受託ビ

ジネス(EMS 事業)を受けても十分やりこなせるだけの力を備えてきている。これらを総合的に評価すると、S社に展開された日本的経営の「有効性はある」、と評価できる。

S社の経営は、日本的経営の「受容性」と「有効性」がある、との評価結果であることから「通用性」もあると評価できる。ここに、中国における日本的経営の通用性はある、とした市村・鈴木の研究成果を、蘇州進出日本企業の代表的な企業のひとつであるS社において今日的に再検証できたといえる。なお、「通用性」の程度は、中国人ミドルが個人の能力至上主義だけでなく会社の業績や生産性向上活動などに積極姿勢を発揮しだしており、市村・鈴木らの1990年代の研究に比べてさらに前進しているといえる。

(2) 通用性の変容

世界の急速な変化と経済の長期低迷、中国経済社会の大きな変化など日本企業を取り巻く環境は大きく変化し、欧米型のマネジメントの影響も少なからず受けている中、日本的経営のあり方も問われてきている。中国に進出した日本企業は、日本的経営が中国で通用したとしてもこのままでは「人気のない日本企業」に象徴されるように競争力を失いかねず、日本的経営に絶えざる変化と改良を自ら加える必要がある。この際に重要となる点は、日本的経営に根ざす「日本企業のオリジナリティ」を確立することであろう。

オリジナリティを発揮する一つの方策は、日本本社で世界共通に持つ「経営理念」を浸透させることである。多くの企業は既に経営理念を定めているが、浸透させているといえる状態にはまだないであろう。そして、共通概念にヒトを大切にする姿勢が含まれているかどうかは非常に大切である。S社の場合には、日本本社が世界全拠点に行き渡らせているグループ経営理念(ヒトを大切にする姿勢がある)⁵⁰を中国語に翻訳し最上位概念として標榜している。しかし、経営理念を唱えているだけでは意味がなく、従業員にわかる形の施策や行動が必要である。逆に、実施される施策・行動は経営理念へ最終的には結びつくようなものでなければならない。

もう一つの方策は、「チームワーク」⁵¹の助長が有効であろう。チームワークで仕事をするることによる仕事の質や効率性の向上については、セル方式の導入事例でも見たようにラインの現場での効果は抜群である。

⁵⁰ 当該企業では、経営理念を世界の14の言語に翻訳し、グループ全体で共有している。経営理念:「お客さまを大切に、地球を友に、個性を尊重し、総合力を発揮して世界の人々に信頼され、社会とともに発展する開かれた会社でありたい。そして社員が自信を持ち、常に創造し挑戦していることを誇りとしたい。」

⁵¹ 間瀬(1997)によれば、「チームワーク」とは、目的(意識)を共有した2人以上のグループが目的達成のためにPDCAの輪を回しながら仕事をする事である。(同書1.4節 参照)。

しかし、昨今、チームワークは生産現場だけではなく、スタッフの仕事に対してその重要性が認識されてきている。日本的経営移転の研究の潮流も、従来からの「生産現場における取組み」に重点を置く見方から、「より戦略策定に関わるような、生産現場以前の企業の技術的、管理的な核となる要素」について検討が進められるようになってきている⁵²。

IBM の例をあげよう。IBM では、個人別に主要業務と人事管理目標の設定を行ない、それに基づき目標管理・業績評価のプロセスへつながる PBC(Personal Business Commitment)と呼ばれるプログラムがある。目標設定時、主要目標は「WIN/EXECUTE/TEAM」⁵³と名づけられた3つのコミットメントを明確に表明するよう求められている。ともすれば個人のジョブ・ディスクリプションが明確で縦割りの仕事がかっちりしており、逆に横の連携に問題があるのではないかと思われていた外資系の仕事の進め方について、外資系の代表格の一つである IBM においても 90 年代以降「TEAM」という概念を非常に重要視してきていることが伺える。

このようなチームワークによる仕事の進め方は、QCサークルなどの小集団活動を活発に進めてきた日本の得意領域と考えられる。個人主義的でなく集団主義的な日本人の思考・行動様式からも日本に適合するよう思われる⁵⁴。集団主義であろうが個人主義であろうが、日本企業が小集団活動で長年鍛え上げてきた経営慣行を持って、欧米型に近い思考・行動様式を持った中国人⁵⁵に対して日本型チームワーク精神を移植することができれば大きな武器となり、日本型経営システムの競争力を強化することができるであろう。

2. 中国で生きる強い日本型経営システムへの提言

2. 1 人（ヒト）の現地化と人材育成

S社の例では、会社が 10 年の間に大きく成長しそれに伴って現地従業員の発展空間が広がったが、元々優秀なポテンシャルの高い人材がいたことに加え人材育成が強力に進められ、それらの相乗効果でヒトの現地化が進んでいった。しかし、部長・科長級は日本人と中国人が各職制にダブルで配置される二重構造と

⁵² 奥村(2004)、p. 16 参照。

⁵³ 「WIN」は会社および部門目標の達成のために個人が役割分担すべき業務へのコミットメントであり、「EXECUTE」は主要業務の達成方法すなわち実行プロセスに対するコミットメントであり、さらに、「TEAM」は組織・チームの成果発揮に向けたチームワークの図り方に対するコミットメントである。

⁵⁴ 一方、尾高邦雄は「小集団方式」とか「チームワーク方式」とかと呼ばれる慣行は、日本ばかりでなく世界各国でも見られ欧米先進国でも好んで採用されてきたものであると述べている。小集団主義の価値志向は、集団主義よりもむしろ個人主義に近いといえると述べている。尾高(1984) 第八章、pp. 81-87 参照。

⁵⁵ 付表2、付表3 参照。

なっており、真の現地化とはまだいえない。より一般的には、赴任者・駐在員が占めているポジションを、現地中国人にいつ、どのように委譲していくのか、がヒトの現地化の課題である。そのための必要条件や実現可能性を中長期計画に織り込み、現地中国人にも公開できることが望ましい。

松下グループの中国展開を見てみよう。中国事業規模(2004年)は、事業会社61社、従業員合計70,341名(全社290,493名の24%)、うち日本人645名(0.9%)、売上高(2003年度)5,816億円(全社7兆4,797億円の7.8%)である。この日本人ポストのうち54%は現地化可能であるが、その63%は後継者不在であるという。このために「後継人材の確保・育成」が急務であるとして現地化実現に向けた取組みを開始している⁵⁶。

人材の育成・登用、そして現地化を考えるとときに最も大切なことは、「信頼して任せる」ということである。「任せたいが優秀な人材がない」という日本人の論理に対し、「任せてくれないから活躍できない」という中国人の論理の悪循環(ジレンマ)を断ち切らないといけない。断ち切る意思決定は日本人から始めなければ何も始まらないのである。

2. 2 キャリアの発展空間と優秀人材の活用

中国で日本企業が不人気である理由は何故だろうか。中国松下はその理由を二つに集約している。一つは、自己の発展空間が狭く、その結果昇進・昇格の機会が遅くかつ少ないことである。もう一つは、給与・待遇が低く、正当に評価されない。すなわち、成果主義が不徹底で「悪平等」であることである。

そこで松下は、「成果主義・実力主義の徹底」は中国で優秀人材を確保・活用する必要条件であるとして人事制度改革を加速している⁵⁷。「(元々)文化的背景や労働力特性が異なり、しかもこの10年間で事業環境が激変した中国に対して旧来の日本的制度を継続導入したことによる歪みが露呈した」との背景認識があり、この歪み(現地事情・就労意識にそぐわず生産性・効率性を生まない制度)を人事制度改革によって補正しようとしているのである。加護野が松下の例を引いて、「日本的経営がアジアに定着できた理由は現地社会のやり方に適応せず不適応の戦略を取ったことによる」と述べた日本的経営もそろそろ変化点に来ていよう。

⁵⁶ 中村任志「中国における松下電器グループの人事面での取り組み」『21世紀日本企業の3つのチャレンジ』同志社大学TEC国際フォーラム(第2回)、2005年3月 参照。

⁵⁷ その統一コンセプトは、1)成果主義の徹底(信賞必罰を制度で具現化)、2)職種別賃金体系へ移行(画一的人事制度の破壊)、3)制度のシンプル化(経営環境の変化に柔軟に対応)、の3つである。

東芝中国社を見てみよう。東芝の中国事業規模は、2004年において現地法人数57社、従業員数16,000名、総投資額US\$10億、売上高US\$47億(2003年度)である。現地での取り組みは、異文化の中での意識改革やコミュニケーションの問題への対応などの試行錯誤を経てきたが、事業勝敗のカギは結局「良い人材」がにぎるとして、「遣り甲斐」と「キャリアアップ」の二つを重視している⁵⁸。

S社の事例では、大きな責任、大きな組織と人材、重要業務などを任された現地中国人が実行力を発揮しながら大きく成長していく姿を見てきた。キャリアの発展空間が用意されフィットしたメンバーの飛躍ぶりは、東芝の重視しているやりがいとキャリアアップを具現化している一つの実施例と言えよう。しかし、成果に対する報酬は平等一律的なものから大きくは抜け出しておらず、また職種別の賃金制度も導入されておらず、処遇は基本的に横並びである。運用の範囲でメリハリをつける工夫をする程度であって抜本的な制度改革までは踏み出せていないという実態は松下と同様である。

ところで、日本企業の賃金水準は一般に欧米企業より低いと認識されているが平均的な賃金水準は実は欧米企業と大差ない⁵⁹。従って、平均化主義を脱し上下左右に振れ幅を持たせられるかが課題であり、日本的経営の良さを崩さずにこの点を補正できれば日本型経営システムは今後相当強いものとなろう。

東芝中国社では良い企業カルチャーを作りたいというが、具体的にどのようなカルチャーを志向すればよいのだろうか。従業員の業績別分布は部門、課あるいは全社であれ、一般的に高業績者・平均的業績者・低業績者に分類すると概ね2:6:2となる。しかし、平均化傾向の人事制度(処遇)を採り続けると、望ましい高業績者層が流出する可能性が大きくなる。何人かの高業績者層が抜けた後の2:6:2の分布は平均レベルが低下する。その新しい分布の高業績者層が再び何人か流出するというケースが繰り返されると、組織のレベルは益々低下し低業績カルチャーに陥ってしまう。日本企業のもつ危険性はここにある。流出するのはむしろ低業績者層にしなければならない。すなわち、「高業績カルチャー」を育める経営システム(人材マネジメント・システム)を構築する必要がある。

⁵⁸ 「遣り甲斐」では給与待遇が全てではなく遣り甲斐を感じるかどうか、「キャリアアップ」では自分の専門領域が活かせるステップアップでき、教育・研修・福利厚生などのインフラを整備し良い社風・企業カルチャーを作ることが重要としている。雷 海濤「グローバル経営と国際人材の活用ー我々のトライと経験ー」『第31回アジアラウンドテーブル(2004年11月4-5日)講演資料 参照。

⁵⁹ 「蘇州高新区部分職位薪資參考價位」による。

2. 3 子会社への権限委譲と総経理の資質

竹内(2003)よれば、中国市場の戦略的重要性に関する認識が浸透するにつれ、立地する現地環境への同化圧力と本国親会社からの一貫性要求圧力という二重の葛藤圧力に直面する子会社の問題が顕在化してきているという。S社の事例からもこのような状況がある程度感じ取ることができる。一貫性を要求する本社は、グローバル経営の目で全体最適が図れる経営者であり、またそのスタッフでなければならない。

現地子会社が、ある範囲現地の判断でスピーディに経営諸問題への対処ができることは重要である。多国籍企業としての日本企業の志向は、経営者は本国志向、管理スタイルは本国集権的であり、本国本社が判断・意思決定を下す志向が強い⁶⁰。欧米企業に比べて日本企業では現地の決定力に見劣りがする。そこで、現地にどの程度の権限委譲をするかが日本企業では非常に重要となる。権限委譲をする相手は現地のトップである総経理であるが、その総経理に対して現地従業員は自分たちのトップの持つ権限・資質・姿勢を鋭く観察しているのである。従って、総経理の人選がすこぶる重要な位置付けとなる⁶¹。

2. 4 市場としての中国への対応

日本企業は中国進出に当たってもその主たる座標軸は安価な労働力を期待し製造拠点として利用することであった。ところが、欧米企業は初めから中国を市場として捉え、その市場としての莫大な潜在的ポテンシャルに着目した進出を行ってきた。そのため、成果主義に代表される欧米企業の経営スタイルによる人事労務体系や能力発揮しうる「発展空間」の広さは中国人にとって非常に魅力あるものと映った。

日本も近年は中国を市場として捉えていく傾向が高まってきている⁶²。しかし、日本企業は「工場としての中国」から「市場としての中国」に具体的に対応していく方策に決め手を欠き、依然大きな課題となっている。

この問題を人材マネジメントの観点から考えてみよう。欧米企業では、始めから中国を市場と見て進出しているが、そのマネジメント・コントロールの仕方は、最初に人事責任者が中国に行き現地の人事部長を採用し、その人事部長に約一年程度で徹底的に会社のポリシー、ミッションならびに諸制度などを叩き込

⁶⁰ 桑名(1999)、p. 214 参照。

⁶¹ 付表4に上海日系企業の総経理経験者がまとめた総経理に求められる資質・条件を示す。この表に求める総経理像の人選は極めて難しいであろう。それだけに安易に人選してはならないといえる。

⁶² 経済産業省が2004年2月に実施したアンケート調査結果によれば、日本の製造業にとって5年後の中国は生産拠点としての役割に加え市場としての役割が高まるとみる向きが9割に達している。『ものづくり白書2004年』参照。

み、後はその現地人事部長の下で組織構成、採用活動が進められていくとのことである。一方、S社も含め日本企業では一般的に、アドミ・ファイナンスの管理統括は人事部門からではなく経理部門から出るのであって、あくまで経理を押さえることに主眼が置かれ、人事・総務関係はついでにやってくれる的な発想をしている企業が多く、この点に大きな違いがある。市場として中国を見る場合には中国人の力を活用せざるを得ない。従来のスタンスを変え、人事施策を重要視する視点に転換することが必須であろう。

2. 5 言語の問題

企業経営の最もベースの部分を形づくるものの一つに意思疎通(コミュニケーション)がある。企業内の上下左右はもちろん、グローバル企業では親子関係にとって意思疎通は非常に重要である。そのツールとして言語は最も重要で、しかも言語は文化であることから企業文化・風土への影響も少なくないといえる。

中国に進出した日本企業がコミュニケーションに使う言語は、特に北京・上海など大都市の研究開発センターや営業拠点では英語が使われることが多い。中国人従業員が高学歴者で英語の素養があり、また業務上接触する顧客やパートナーとの会話に英語を必要とする場合が多いからである。こういう企業においても日本人の英語はそれほどうまくない。日本のグローバル企業は英語をベースとして経営できるようなスタイルに急いで切り替えていく必要があるとの主張⁶³は無論誤りではない。むしろ、そういうことが取りざたされて何十年にもなるのに未だに日本企業はその域から脱していないことは大いに問題である⁶⁴。

中国の一般的な企業に対してはどうであろうか。日本企業が内陸含めさらに進出が拡大していくとして、大多数が英語で仕事ができないような地域で英語による経営は果たしてふさわしいといえようか。

私は、日本語をもっと大切にして中心に据えていったらどうかと考える。その理由は、一つには現地になじむ強力な日本型経営システムの確立を図るとき、「日本的」の良さを発揮できる企業文化には日本語が関係すると思うからである。二つには、S社の日本語ベースの経営は言語障壁による経営への悪影響を全く引き起こさず従業員にも違和感をもたれていない、という日本語をベースにした経営の一つの実証例があること

⁶³ 例えば、吉原(2001a, 2001b) 参照。

⁶⁴ 普通の業務オペレーションでは英語で事足りるが、本質的な議論や交渉、本音の部分に触れるセンシティブな会話はなかなか日本人には難しく引いてしまうケースが多い。このような場合には思い切ってプロの通訳を介し本人自身は会話の中身に集中するような方法も効果的である。

である。三つには、英語でさえ難しい日本人の語学力では中国語で経営しようにもより困難であること、四つには、東南アジアのビジネスマン・学生の日本語学習への関心は英語に匹敵するほど強いという報告⁶⁵もあり、やりようによっては日本語ファンを増やすことができる可能性があることである。

既に海亀の活躍について述べたが日本へ留学した海亀もおり、彼らを「留日派」という。日本への中国人留学生の数は2003年には7万人を超えた。ヒトの現地化がなかなか進まない日本企業にとっては、「留日派」は貴重な人材である。日本に留学した後に上海など中国に戻った「海亀」たちも日中ビジネスのはざままで奮闘しているとの報告もある⁶⁶。留日派の海亀が来日経験を通じて日本と日本の文化・風土、日本的経営システムを理解し、そして中国に戻って活躍することによって日本的経営システムの浸透が助長されるようになれば大変好ましいことである⁶⁷。

日本は、日本へ留学する中国を含めたアジアの留学生・卒業生にもっと眼を向けて日本企業の現地での活躍のために貢献してくれるような人材の育成に注力すべきと考える。このことは、民間企業任せにせず、大学も含め日本国として産学官でもっと真剣に考えていく必要がある。

⁶⁵ 日本経済新聞2005年7月26日付け「アジアと関西(2) 10都市調査から “覚えたい母国語以外の言語は?”」参照。北京・上海も英語と並んで日本語の人気が高い。

⁶⁶ 朝日新聞土曜版「中国留学生、母国に帰って日系企業に」『Be On Saturday』(2004年4月10日)。

⁶⁷ 「日本は、中国人留学生を受け入れ育てる教育・社会・企業のシステム・インフラの整備を抜本的に見直し、彼ら「海亀」を育て大切にすることをもっと真剣に考える必要がある」との意見は、現地の日本型経営システムを強化する手段の一つとして傾聴に値しよう。朝日新聞「21世紀の留学生戦略 ③、④」2005年3月2、3日付。

付表・付図

付表1. 2004年中国大学生の就職先人気企業ランキング(トップ50)

順位	企業名	国籍	GLOBAL 500RANK	順位	企業名	国籍	GLOBAL 500RANK
1	ハイアール	中国	—	26	ソニー	日本	30
2	IBM	米	19	27	コカコーラ	米	237
3	P&G ¹	米	86	28	LG 電子	韓国	147
4	中国移動	中国	242	29	Mckinsey	米	—
5	Microsoft	米	130	30	UT Starcom	欧米	—
6	聯想 ²	中国	—	31	中国人民銀行	中国	—
7	華為 ³	中国	—	32	シティバンク	米	18
8	GE ⁴	米	9	33	ネスル	スイス	33
9	SIEMENS ⁵	独	21	34	DELL	米	93
10	中国電信	中国	257	35	L' OREAL	仏	327
11	三星電子	韓国	493	36	Maersk	欧米	—
12	TCL	中国	—	37	Ogilvy	欧米	—
13	Motorola ⁶	米	171	38	中国一気 ¹⁰	中国	—
14	中国建通	中国	—	39	BenQ	台湾	—
15	Intel	米	146	40	ウォールマート	米	1
16	Unilever	英	69	41	ジョンソン&ジョンソン	米	92
17	NOKIA ⁵	フィン	122	42	美的 ¹¹	中国	—
18	PWHC	欧米	—	43	中央電視台	中国	—
19	HP	米	24	44	シェル	欧米	—
20	中国銀行	中国	358	45	海信集団	中国	—
21	Philips ⁷	蘭	—	46	松下電器	日本	31
22	VW ⁸	独	15	47	アムウェイ	欧米	—
23	HSBC	英	47	48	中国网通 ¹²	中国	—
24	富士康	中国	—	49	CISCO	米	268
25	万科集团 ⁹	中国	—	50	中国石化	中国	73

(出所) 「中華英才網」アンケート調査結果に、Global500 対象企業を加え、筆者作成。

- 注) ¹ 広州に製造拠点を有し、日用品として中国一般にも馴染みがでてきている。
² Lenovo ブランドの中国 PC トップ企業、2004年 IBM の PC 事業を買収した。
³ IT 企業、富士通と競合している。
⁴ 上海など国内に20ヶ所を超える製造拠点を有す。
⁵ 蘇州に製造拠点が進出している。
⁶ 天津に早くから半導体工場建設(現在 SMIC 社に売却)など大規模な中国進出を行ってきた。
⁷ 蘇州にブラウン管製造工場など製造拠点5ヶ所を有する。
⁸ 上海に製造拠点が進出している。
⁹ 中国の不動産トップ企業である。
¹⁰ VW 社と合併。
¹¹ Media ブランドの中国民間家電企業。
¹² インターネット関連企業。

付表2. 欧米人と比較した日本人の思考・行動様式（既存研究の一部要約）

	日 本	欧 米
1. 価値・意識の次元	(1) 自我構造 ・意識上、自他の区別が弱い包括的自我 ・矛盾する要素を同時に受け入れる、受容的自我	(1) 自我構造 ・自他を意識上、切り離す個別的自我 ・論理的一貫性を志向する、排斥的自我
	(2) 感情の重視 ・人間関係の本質視	(2) タテマエ、普遍原理の強調 ・人間関係の手段視
	(3) 群れの論理 ・場の均衡を強調 ・他者同調的、相互依存的 ・対立回避的、役割遂行の強調、序列を意識 ・能力平等観 ・集団内では包括的で同等の待遇を志向 ・我々意識の発達(ウチとソトの使い分け)	(3) 個の論理 ・個別対立的利害を強調 ・自己志向的 ・闘争的、自己顕示を強調 ・能力の違い、選別、競争を肯定 ・ウチとソトの使い分けが相対的に弱く、距離のある人間関係
2. 行動の次元	(1) コミュニケーション・スタイル ・非言語的コミュニケーション	(1) コミュニケーション・スタイル ・言語的コミュニケーション
	(2) 対立回避的、他者同調的行動 ・役割の遵守、受容的行動	(2) 個別利害の追求 ・闘争的、攻撃的、能力的行動
	(3) 個別的、状況主義的な行動	(3) タテマエに依存した行動

(出所) 恒吉僚子(1992)、p. 25から作成

付表3. 日本と中国の思考様式・行動様式比較

思考様式・行動様式	日 本	中 国
1. ことば 1) ことばを成り立たせている形式と内容 2) ことばの違い	形式をより重視 漢字のもつ濃密な意味合いが弱体化。弱体化を補う助詞・助動詞など自分の判断や感情を表すことばが発達。	内容をより重視 表意性に本質がある漢字で構成。漢字に対象の意味が濃厚にこもっている。
2. 名と実の認識	名を優先しこだわりがある。 実より様式化を好む。	実(内容)を優先。
3. 経済行為	実質以外のもの、即ち<含み>を持たせることが意識にある。 官僚化されにくい。	目に見えないもの、即ち<含み>を持たせない。サービス行為(プラスα)はしない。決まったことだけする。 官僚化されやすい。
4. 政治 政治を成り立たせている権力(実)と権威(名)	権威を優先。	権力を優先。
5. ものの認識	法・組織など<公>重視。 大組織の大会社を作りやすい。	個別、具体的なケースによって考える。法・組織など<公>への感覚は希薄。 私優先、血縁・一族優先。 大組織を作り上げることは困難。
6. 個人の問題	集団の利益を重んじる。<実>に徹すると嫌われる。 集団生活が上手。 公私の別を受け入れる。公を優先。	自分の<実>を考え個人が強い。集団に共通する利益・福利を重んじない。 集団生活が下手。 公私は私が優先。
7. よく働くこと	<組織>のためには無償でも働く。	自分の直接の<利益>のためによく働く。
8. 法意識 ¹⁾	<お上>の法律に対して形式的にどう服従するかの発想。	<お上>の法律をどのように現実化するかに力点。

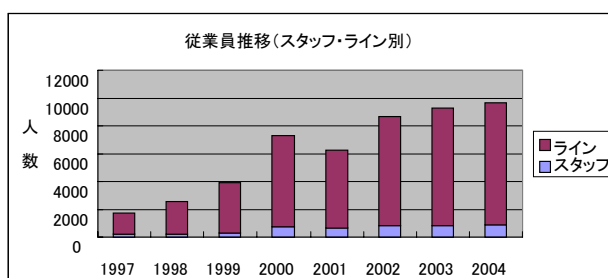
(出所) 加地伸行(1997)第一章から筆者作成。

付表4. 総経理の条件

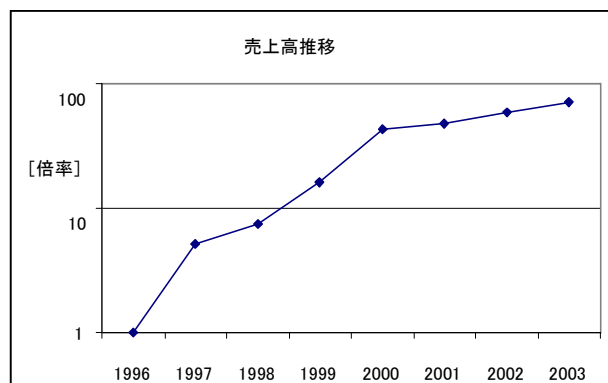
総経理の条件	具体的条件	ポイント
(1) 総経理を選ぶ条件は、「一級の人物」を選ぶことが必要である。	総経理には、親会社や中国政府機関にも自らの判断を示せる高い能力を有し、厳しい道徳感をもつ国際人であって、健康で現地を愛する人物をえらぶこと。	<ul style="list-style-type: none"> * 総経理は、親会社に発言力があり、中国政府機関にも自らの判断を示せる、経験に富む、国際感覚のある人物。 * 公私を混同せず、厳しい道徳観をもつ人物。 * 中国好きで、健康であること。
(2) 選ばれた総経理としての「自覚」をもたなければならない。	総経理は、社員の幸福、投資家の満足、地域貢献に対する強い使命感をもち、関係する人々の信頼に応える責任を、強く自覚しなければならない。	
(3) 経営を「創造する力」をもたなければならない。	<ul style="list-style-type: none"> ① 共生の心をもつ ② 理に合った経営をする ③ 率先垂範する ④ バランス感覚をみがく ⑤ ノウハウを守る 	<ul style="list-style-type: none"> ・中国の慣行や文化を理解・尊重し、適切な権限委譲や人事処遇の公平性を図るなど、共生の心が大切。 ・事実(fact)と現場主義に徹した、理にあった経営・改善を進め、方針の一貫性と判断的的確性を確保する。 ・率先垂範、誠実さと礼儀をわきまえ、明るく前向きな行動をとれば、社員の信頼をえる。 ・清と濁、賞と罰、大局と小局、潮時などのバランス感覚をみがき、時には開き直りも必要。 ・日本企業がもっている技術・ノウハウを如何に守るかも、大事な責任である。

(出所) 『現地経験者が語る「総経理の条件」』(上海さくら会OB会 2003年12月)より、要点を抜粋して作成。

付図1. S社の基礎データ



注) 1996年、数十名で発足した会社は、
1999年(4年目)、3,900名、
2002年(7年目)、8,700名、
2004年(9年目)、9,600名規模に拡大した。



注) 1996年度の売上を1として相対倍率で示す。

参考文献

- 21 世紀中国総研編(2004a)『中国進出企業一覽』 蒼蒼社
21 世紀中国総研編(2004b)『中国情報ハンドブック』(2004 年版) 蒼蒼社
- Abeglen and Stalk, G. Jr. “Kaisha, The Japanese Corporation” Basic Books, Inc. 1985 (J. アベグレン、G. ストーク著、植山周一郎 訳(1990)『カイシャ』 講談社)
Abeglen, J. C. “THE JAPANESE FACTORY : Aspects of Its Social Organization” MIT Press 1958 (ジェームス・C・アベグレン著、山岡洋一訳(2004a)『日本の経営 <新訳版>』 日本経済新聞社)
Adler, J. N. “International Dimensions of ORGANIZATIONAL BEHAVIOR” South-Western Publishing 1991 (N. J. アドラー著、江夏健一・桑名義春監訳、IBI国際ビジネス研究センター訳(1996)『異文化組織のマネジメント』 セントラル・プレス)
Porter, M.E. (1990) “The Competitive Advantage of Nations”, The Free Press. (M.E.ポーター著、土岐坤・中辻萬治・他(訳) (1992)『国の競争優位』 ダイヤモンド社)
サミュエル・J・パルミサーノ(2005)「IBMバリュー: 終わりなき変革を求めて」『Diamond Harvard Business Review』 March 2005
サミュエル・ハンチントン、鈴木主税(訳)(2000)『文明の衝突と 21 世紀の日本』 集英社新書 0015A 集英社
ジェームス・C・アベグレン著、山岡洋一訳(2004b)『新・日本の経営』 日本経済新聞社
マルコ・ポーロ、愛宕松雄(訳注)(2000)『完訳 東方見聞録2』 平凡社ライブラリー327、平凡社
- 荒井一博(1997)『終身雇用制と日本文化—ゲーム論的アプローチ—』 中公新書(1349)、中央公論社
伊丹敬之(1987)『人本主義企業—変わる経営、変わらぬ原理』 筑摩書房
市村真一(1998)『中国から見た日本的経営』 東洋経済新報社
伊藤賢次(1997)『国際経営—日本企業の国際化と東アジアへの進出』 創成社
王 敏(2005)『中国人の愛国心』 PHP 新書
大木 康(1995)『明末のはぐれ知識人 馮夢龍と蘇州文化』 講談社選書メチエ 講談社
大橋英夫(2005)『現代中国経済論』(シリーズ・現代経済の課題) 岩波書店
奥村実樹(2004)「企業の海外進出に伴う経営行動の変化—日本的経営論における経営移転を中心に—」『経済研究所年報』 第 24 号、金沢星陵大学経済研究所
尾高邦雄(1984)『日本の経営』 中公新書(724)、中央公論社
- 柯 隆(2003)「中国市場におけるマーケティングと人材獲得の重要性」、『Economic Review』 2003.4
加護野忠男(1989)「日本的経営の移転」、小宮隆太郎編『国際化する企業と世界経済』 東洋経済新報社
加護野忠男(1997)『日本的経営の復権—「ものづくり」の精神がアジアを変える』 PHP 研究所
加地伸行(1997)『現代中国学』 中公新書(1376)、中央公論社
梶田幸雄(2000)「WTO加盟で変わる外資導入政策—外資誘致条件の緩和」『中国政策 REPO「経済の眼睛」』 2000 年 5 月
金井壽宏・古野庸一(2001)「「一皮むける経験」とリーダーシップ開発」『一橋ビジネスレビュー』 特集論文 2001 年 SUM.
金井壽宏・守島基博・金井則人(2003)「リーダーシップ開発とキャリア発達」『一橋ビジネスレビュー』 2003 年 SUM.
関 志雄(2005a)「中国経済の現状と課題」(滋賀県経済産業協会講演資料) 2005 年 5 月
関 志雄(2005b)『共存共栄の日中経済—「補完論」による実現への戦略』 東洋経済新報社
関 志雄(2005c)『中国 経済革命最終章—資本主義の試練—』 日本経済新聞社
鬼塚義弘(2003)「中国各都市の投資環境比較」『季刊 国際貿易と投資』 Summer 2003, No.52
木下俊彦(2005)「日本とアジアの経済状況」国土の未来研究会 森地 茂(編著)『国土の未来 アジアの時代における国土整備プラン』 日本経済新聞社
邱 永漢(1993)『中国人と日本人』 中央公論社
邱 永漢(1997)『中国人の思想構造』 中央公論社
清成忠男・小池和男編(1990)『アジアの挑戦』 東洋経済新報社
桑名義春(1999)「多国籍企業の進化と組織間学習」『国際ビジネス研究学会年報』 2000 年版
小池和男・猪木武徳編(1987)『人材形成の国際比較—東南アジアと日本』 東洋経済新報社
小池和男(1997)『日本企業の人材形成』 中公新書(1373)、中央公論社
小池和男・楠田丘(2003)『Big 対談—あの 2 人が、「日本型経営」を振り返った!』 リクルートワークス研究所
黄 磷(2004)「グローバル化のなかの中国企業」『神戸大学ディスカッション・ペーパー』 2004. 2
河野豊弘・スチュワート・グ著、吉村典久監訳(2002)『日本的経営の変革—持続する強みと問題点—』 有斐閣
此本臣吾(2003)「転換期を迎える日本企業の中国戦略」『知的資産創造』、2003 年 4 月号
- 在中国日本商工会議所(2004)『中国経済・産業の回顧と展望』 2004 年 3 月
堺屋太一(2003)『中国大活用』 NTT 出版
週刊ダイヤモンド編集部(編)(2001)『沸騰する中国—世界の工場 世紀の市場』 ダイヤモンド社

- 唱 新(2003)「多国籍企業の海外経営パターンと経営業績」『国際ビジネス研究学会第4回中部支部研究会報告論文』2003年4月19日
- 少徳敬雄(2004)「異質なものに価値を見出す人材」『グローバル経営』2004年11月
- 上海さくら会OB会(2003)『現地経験者が語る「総経理の条件」』
- 信金中央金庫総合研究所(2003)「中国華東地域の投資環境－江蘇省蘇州市の現況－」、『アジア業務相談室情報』、Vol.18
- 末廣 昭(2003)『進化する多国籍企業』(新世界事情) 岩波書店
- 鈴木 滋(2000)『アジアにおける日系企業の経営－アンケート・現地調査にもとづいて』 税務経理協会
- 関 満博(1993)『中国開放政策と日本企業』 新評論
- 関 満博(1995)『中国長江下流域の発展戦略』 新評論
- 関 満博(1999)『アジア新時代の日本企業－中国に展開する雄飛型企業－』 中公新書(1460)、中央公論社
- 関 満博・範 建亨(編集)、経営労働協会(監修)(2003)『現地化する中国進出日本企業』 新評論
- 田島栄一(2001)『「中国人」という生き方－ことばにみる日中文化比較』 集英社新書(0083)、集英社
- 田代秀敏・賀 曉東・英 華(2002)『沸騰する中国経済』 中公新書ラクレ(66)、中央公論新社
- 張 紀濤(1994)「日本企業の労務管理とリスクマネジメント－中国における日本型経営の適用性の問題を中心に－」、『城西大学経済経営紀要』第12巻第1号(通巻第17号)
- 竹内規彦(2003)「日本企業のグローバル経営とマネジメント・コントロール」『経営行動科学学会第6回年次大会発表論文集』 pp. 186-200
- 中華人民共和国国家统计局(編)(2004)『中国統計年鑑2004』 中国統計出版社
- 恒吉僚子(1992)『人間形成の日米比較』 中公新書(1065)、中央公論社
- 内閣府経済社会総合研究所(2005)「2030年の中国経済と日本・アジアとの関係」『経済政策フォーラム日本21世紀ビジョンシリーズ』2005年1月31日
- 内閣府経済社会総合研究所(2003)『「新世紀における中国と国際経済に関する研究会」報告書』
- 成瀬健生・江頭年男・小池和男・古郡隼子・桐村晋次(2000)『日本の経営の何を残すか－グローバル・スタンダードを超えて』ダイヤモンド社
- 日経ビジネス編集部(2005)「時流超流－駐在員が語る反日デモの教訓」『日経ビジネス』2005年5月16日号
- 日本経済新聞社編(2002)『中国 世界の「工場」から「市場」へ』 日経ビジネス人文庫、日本経済新聞社
- 林 周二(1984)『経営と文化』 中公新書(729)、中央公論社
- 林 正樹(1999)「日本的経営論の変遷と未来展望」、『経営学史学会第7回大会』
- 樊 綱、関 志雄(訳)(2003)『中国 未完の経済改革』 岩波書店
- 馬 成三(2001)「中国・日系企業の経営行動－日本企業の中進出と経営行動－」『海外日系企業の経営行動』 金沢経済大学経済研究所特定共同研究報告書
- 間瀬 誠(1997)『工場管理者心得ノート』 日刊工業新聞社
- 松原敏浩・徐 湘江・唐 慎聰(2000)『中国企業のトップマネジメントのリーダーシップと日本的経営管理システムの有効性についての研究－中国従業員による評価－』 経営行動科学学会誌、第14巻第2号
- 宮崎市定(1992a)「明清時代の蘇州と軽工業の発達」『宮崎市定全集』第13巻 岩波書店
- 宮崎市定(1992b)「明代蘇州地方の士大夫と民衆」『宮崎市定全集』第13巻 岩波書店
- 宮崎市定(2003)『科挙－中国の試験地獄』 中公文庫 BIBLIO、中央公論新社、改訂版
- 宮本又郎・杉原薫・服部民夫・近藤光男・加護野忠男・猪木武徳・竹内洋(2003)『日本型資本主義』 有斐閣
- 校条浩・本庄修二(1995)『日本の経営を忘れた日本企業へ－9万人のベンチャー企業ヒューレット・パッカード』ダイヤモンド社
- 藻利重隆(1977)「日本の経営と日本経営学」、『日本経営学会』『経営学の回顧と展望(経営学論集第47集)』 千倉書房
- 森谷正規(2003)『中国経済 真の実力』 文春新書(312)、文藝春秋
- 安室憲一(1992)『グローバル経営論』 千倉書房
- 安室憲一・関西生産性本部・日中経済貿易センター・連合大阪(編)(1999)『中国の労使関係と現地経営－共生の人事労務施策を求めて』 白桃書房
- 藪下史郎(2005)「経済を見る眼－中国の高等教育改革」『週刊東洋経済』2005.7.9
- 吉原英樹・林 吉郎・安室憲一(1988)『日本企業のグローバル経営』 東洋経済新報社
- 吉原英樹編著(1992)『日本企業の国際経営』 同文館
- 吉原英樹(1996)『未熟な国際経営』 白桃書房
- 吉原英樹(1997)『国際経営』 有斐閣 (吉原英樹(2001a)『国際経営[新版]』 有斐閣)
- 吉原英樹・沢木聖子・岡部 曜子(2001b)『英語で経営する時代－日本企業の挑戦』 有斐閣選書 有斐閣
- 吉田和男(1996)『解明 日本型経営システム』 東洋経済新報社

ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2004・1	村木 美紀子 澤田 明宏 藤田 清文 池田 周之 中井 雅章	ベンチャー企業の新規株式公開における企業価値評価について —アンジェス・エムジー株式会社をモデルとして—	9/2004
2004・2	澤田 明宏	不確実性下の発電設備の価値評価	3/2005
2004・3	河合 伸	情報システム導入時に発生する混乱の実態と解決の方向性 —ERPに代表される業務パッケージの導入に着目した研究—	3/2005
2004・4	矢崎 和彦	持続的競争優位源泉としての経営理念とデザインシステム —志と顧客価値を結ぶ文化技術—	3/2005
2004・5	柴原 啓司	東証マザーズ上場企業の財務パフォーマンスと資金調達—ベン チャー・ファイナンス市場の活性化のために—	3/2005
2004・6	宮入 康	飲料メーカーのチャネル対策としてのブランド変更の意味につ いて	3/2005

番号	著者	論文名	出版年
2005・1	赤坂 朋彦 大橋 忠司 北林 明憲 中島 良樹 古谷 賢一 山本 守道	官僚制組織における個人の自立性支援 －大手企業 4 社のアンケート調査から－	4/2005
2005・2	手島 英行 柳父 孝則 山本 哲也 和多田 理恵	人材ポートフォリオにおける人材タイプ別人的資源管理施策の 考察－職務満足要因の探求と職務満足次元との関係－	4/2005
2005・3	芦谷 武彦 栗岡 住子 佐藤 和香 村上 秀樹	企業組織における正社員とパートタイマーの価値観、準拠集団、 成果に関する考察－物品販売会社 A 社のアンケート調査から－	4/2005
2005・4	婁 薫	会社分割を利用した事業再生手続モデル	9/2005
2005・5	和多田 理恵	ベンチャー系プロフェッショナル組織におけるコア人材のコミ ットメントに関する研究－伝統的企業との比較分析－	10/2005
2005・6	本郷 晴	特殊鋼の製品開発マネジメント	11/2005
2005・7	高田 壮豊	Comparative Analysis of Organizational Commitment in Medical Professionals	11/2005
2005・8	松永 好弘	技術のモジュール化と転用の理論	11/2005
2005・9	加藤 正明	地域とモノの間におけるブランド拡張の研究～適合基盤として のライフスタイルについて～	11/2005
2005・10	桑本 誠	民生用 AV 機器におけるモジュラー型製品の製品開発マネジメ ント	11/2005
2005・11	五味 嗣夫	中国で生きる日本型経営システム－蘇州進出日本企業の事例か ら－	11/2005