

中国日系企業の経営方式における問題点

周, 静
九州大学大学院比較社会文化学府

<https://doi.org/10.15017/4494514>

出版情報：比較社会文化研究. 11, pp. 29-37, 2002-03-15. 九州大学大学院比較社会文化研究科
バージョン：
権利関係：



中国日系企業の経営方式における問題点

周 静

はじめに

「一衣帯水」と言われる日本と中国。この両国が、経済的な協力関係を深めようになったのは、さほど昔のことではない。日本の対中投資に限ってみれば、たかだかこの十数年の歴史しかなく、長い日中交流の歴史の中の、ほんのひとこまに過ぎない。しかしこの間、両国の相互認識は劇的に変化した。

経済的な結びつきが強化される過程で、日中関係は、規範的な結びつきから功利的な結びつきへとその性格を変え、日本と中国の結びつきが、建前のレベルから本音のレベルと転化していった。これは日中にとって、互いを認識し、時に誤解を伴うプロセスであった。

膝を付き合わせて激しい交渉をし、職場をともにする過程で、それぞれの国にとって常識とされていることが、相手にとって必ずしも常識となっていないことに気づく。これは、「同文同種」の幻想を抱く日本と中国にとって、必ずしも快適な経験ではないだろう。両者のギャップを埋めるには相当な努力が必要とされ、中国に駐在している日本人も、日系企業で働いている中国人従業員も、依然としてこうした課題と格闘している。

本稿の目的の一つは従来の諸研究と筆者の調査から、中国日系企業の経営問題を明らかにすることである。その際に、中国人従業員の意識という文化的な要因に焦点をあてて議論し、主要問題として“現地化”があることを論じる。主なキーワード：中国日系企業、日本的経営、現地化

第一節 日本企業の対中進出の現状

一 日本の対中直接投資の推移

日本の対中国直接投資が始まったのは1970年代の終わりからである。中国では1978年に経済改革が行われ、対外開放が始まった。しかし、日本の企業は80年代前半には中国にあまり関心を示さなかった。けれども、1987年の第13回中国共産党大会前後から、日本の企業、とりわけ中小企業は中国の改革開放路線にある程度の信頼感を持ち始め、日本の対中国直接投資は拡大し始めた。とくに1992

年以降中国は日本の大企業の関心の的として浮上し、日本の対中国直接投資は急激に増加した。その急増の要因として、①アジア NIES や ASEAN の一部に進出した日本企業は経済の高成長により低賃金のメリットが薄れ、深刻な労働力不足の問題に直面したこと、②沿海部を中心として中国の投資環境が大幅に改善されたこと、③中国の国民所得の上昇により、中国の市場が急速に拡大してきたこと、などがあげられる¹⁾。

日本の対中国直接投資には三つのピークがある。第一のピークは1985年度、第二は88年度、第三は93年度である²⁾（図2-A参照）。96年度から日本の対中国直接投資は、件数、投資金額ともに低迷が続いてきたが、2000年には件数、投資金額ともに久しぶりに前年比プラスに転換した³⁾（図2-B参照）。その要因として、①WTO加盟を期待した先行投資、②2000年6月に天津でトヨタ自動車の乗用車プロジェクトが批准されたこと、③投資環境の大幅な改善、④西部開発に伴う新しい優遇措置の公布、⑤日本国内における新たなコスト競争の影響、などがあげられる⁴⁾。2000年になって、中国政府は従来の工業化重視からIT産

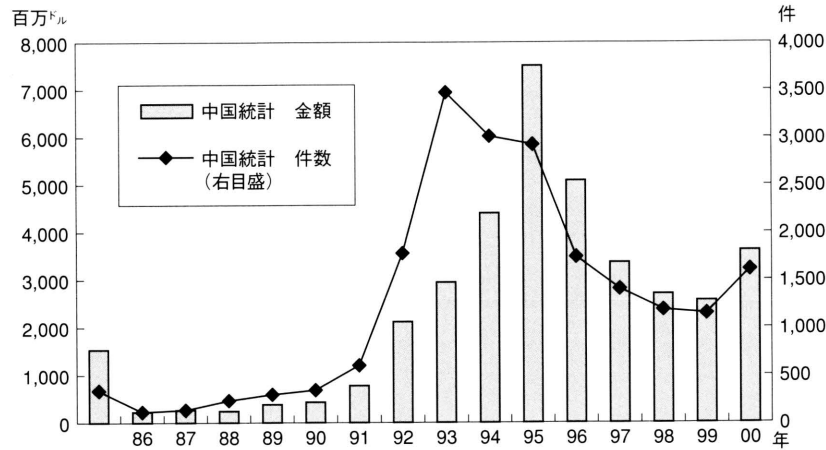
2-A. 日本の対中直接投資の推移 （単位：件、百万^{ドル}）

年度・年	日本統計		中国統計	
	件数	金額	件数	金額
1979～85	211	287	325	1,528
1986	85	226	94	283
1987	101	1,226	113	301
1988	171	296	237	276
1989	126	438	294	439
1990	165	349	341	457
1991	246	579	599	812
1992	490	1,070	1,805	2,172
1993	700	1,691	3,488	2,960
1994	636	2,565	3,018	4,440
1995	770	4,592	2,946	7,592
1996	365	2,600	1,742	5,130
1997	258	2,015	1,402	3,401
1998	112	1,041	1,198	2,749
1999	76	736	1,167	2,591
2000	102	1,020	1,614	3,681
累 計	4,614	20,731	20,383	38,815

注：(1)日本統計は大蔵省「対外直接投資届出実績」による年度ベースの数字。95～2000年度は年平均レートでドル換算。

(2)中国統計は対外経済貿易部の発表による暦年・契約ベースの数字。

(資料) 日本財務省、中国国際投資促進網ホームページ

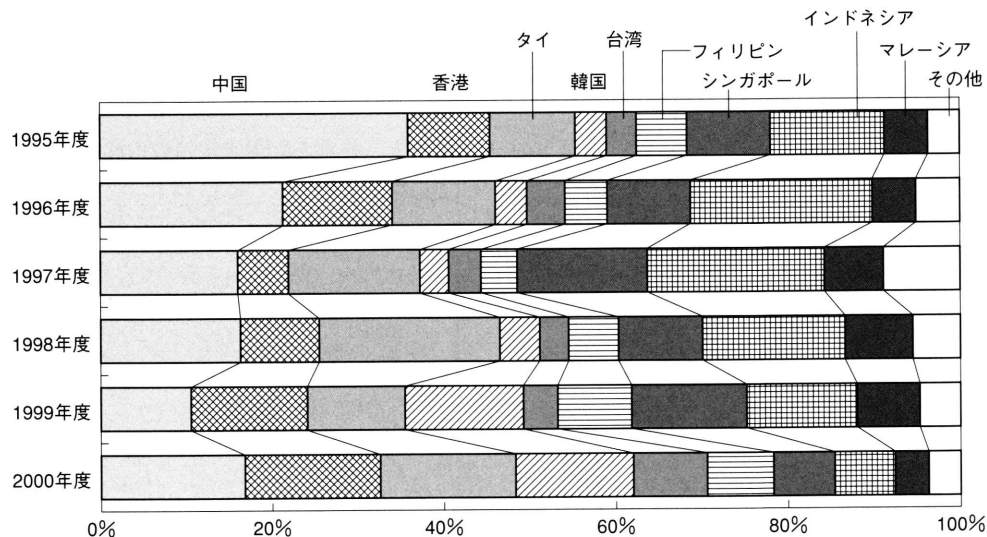


2-B. 日本のアジアへの直接投資に占める中国の地位

(単位: 件、億円、%)

国 名	1998年度			1999年度			2000年度		
	件数	投資額	%	件数	投資額	%	件数	投資額	%
中 国	112	1,363	16.3	76	838	10.5	102	1,099	16.8
香 港	51	770	9.2	75	1,083	13.6	51	1,034	15.8
タ イ	72	1,755	21.0	72	910	11.4	61	1,029	15.7
韓 国	47	387	4.6	62	1,093	13.7	52	899	13.7
台 湾	27	287	3.4	26	318	4.0	51	563	8.6
フィリピン	45	485	5.8	31	688	8.6	41	506	7.7
シンガポール	58	815	9.8	49	1,073	13.4	23	468	7.1
インドネシア	62	1,378	16.5	57	1,024	12.8	25	457	7.0
マレーシア	32	658	7.9	44	586	7.3	23	256	3.9
そ の 他	31	459	5.5	36	376	4.7	19	242	3.7
ア ジ ア 計	537	8,357	100	528	7,988	100	448	6,555	100

(資料) 財務省ホームページ



業重視へと大きく政策転換をおこなった。今後日本の対中直接投資にはIT産業関連の大型投資が増えることが予想される。しかし、96年の投資低迷の背景に何かあっただろう。

二 日本の対中国直接投資の低迷理由

日本の海外直接投資は、1960年代前半に開始された。

投資先は、60-70年代にはアジア NIES が中心であったが、80年代には ASEAN 諸国へとシフトし、さらに90年代前半は中国へとシフトしてきた。90年代前半に日本の大企業を対象として行われたアンケート調査でも、長期的に見た有望な投資先国として、圧倒的に多くの日本の大企業が中国を第一位として挙げている⁵⁾。ところが、90年代後半になると、日本の中国への直接投資は、明らかに減少の一

途を辿ってきた。これは、一体いかなる理由によるものであろうか。この問題を真正面から取り上げた文献や論文は、筆者の知る限りではわずかに潘氏の議論しかない⁶⁾。そこで、本節では、日本の対中国直接投資の低迷理由を潘氏にもとづいて明らかにしてみたい。

① 日本の対世界直接投資の低迷

1996年度以降日本の対中投資は低迷が続いている。中国に限らず、バブル経済崩壊後日本経済は国内の景気が後退し、企業業績が悪化し、全般的に海外直接投資は低迷が続いている。

② 中国の外資政策の急激な変更

中国の対外開放の進展に伴って、沿海部と内陸部との格差が大きな社会問題となってきた。そのために、最近「特区廃止」論が興り、また1996年から外資優遇税制の見直し措置が実施されるようになり、次第に外国資本にとって投資のメリットが薄らいできた。さらに、1996年から増値税が導入され、これへの対応に迫られた外資系企業から不満が続出した。このように最近の4～5年間（96—99年）に中国の外資政策が急激に変化したことが、日本の対中国直接投資が低迷するようになった理由の一つである。

③ 激しい企業間競争と売掛金の回収難に直面している日系企業が多い

原材料・部品を海外から調達し、加工し、輸出するという委託加工型の企業であることを痛感する。1990年代は日本の対中国直接投資の動機として市場動機が最も多かったが、中国市場をターゲットにした日系企業は、激しい企業間競争と売掛金の回収難に直面している。

④ 中国側パートナーとのトラブルがある

中国は、まだ法治主義の国家というよりは、人治主義の国家である側面の方が強い。また、「法規・制度の未整備・不備の問題」「商慣習の相違」などの問題がある。そのために、中国に進出した外資系企業は、中国側パートナーとの間でトラブルが起りやすい。トラブルなどのために嫌気をさし、中国側パートナーとのトラブルを回避するために、90年代から独資形態による対中投資が増加している⁷⁾。この時期の投資低迷が実に日本企業の問題と中国経済事情の矛盾を現している。以上のような背景のもとで、中国に進出した日系企業が抱えている問題を日本企業の特質に着目してみていきたい。

第二節 日本企業の経営特質

一 日本的経営方式についての論点

日本的経営とは何かといったことについては、一般に受容された説明様式が現在でもなお確立されていない。それ自体の検討を深める必要はもちろんあるが、ここでは、そ

れ自体を論じるのではなく、通常の認識で「欧米型経営」と区別して操作的レベルで捉えたい。「日本的経営」という概念は、狭義には「終身雇用・年功序列・企業別組合」として特徴付けられているが、広義には、企業システム（企業間関係＝企業集団・系列・下請け）を含めて、経営理念なども含めて理解する⁸⁾。その意味で日本の親会社が中国に進出した子会社は以下の3つ問題点があるだろう。

その1は、日系企業である以上、日本側出向者は、彼ら自身がどの程度自覚しているかは別に、日本の社会——経済——市場を背景にして、本社企業の中で修得した何らかの意味での「日本的経営」を移転し、定着をはかろうとするだろう。果たしてそれは、どのように実現されているだろうか。

その2は、日系企業における日本人派遣社員は、立地する海外地域・国の法・制度・思考様式とりわけ現地従業員の考え方や行動の仕方との関連において、自ら持ち込んだ日本的経営を何らかの程度あるいは部分的に修正し、いわば現地条件に適応していく必要に迫られる場合がある。また、伝統的な宗教・文化・慣習が根強く作動している。現地事情の複雑さを適応できるかどうかは問題であろう。

その3は、グローバリゼーションのインパクトである。グローバリゼーションの進行が、日本本社における日本的経営そのものに変革のインパクトを与えつつある。国境・地域の多様性を排除しないとはいえ、高度に発展しつつある情報通信技術革命に支えられながら、地球規模での市場化が進行している過程の中、日系企業の経営がどのように変わっていくかも問題であろう。

以上3つの分析視角から日系企業の経営特徴を整理する。以下はその3点に対応させて議論する。

二 日本的経営へのこだわり

東アジアで企業活動を展開している日系子会社が、どのような経営目的を設定して実現しようとしているか、主なものは売上高、収益性、生産効率、市場占有率、従業員育成の5つにまとめられる。なお従業員モラル、現地人マネジャーも、広義の従業員関連の目的として捉えることができよう。

組織管理の現地化というテーマをもって日系企業の実態分析し、今もう一度整理すると、組織管理の現地化、つまり組織の自立化は、少なくとも現状では競争力優位に直接結びつくものではなかった。岡本康雄氏⁹⁾によれば、競争力優位を高めているのは生産現場能力であり、それには日本的な生産現場組織、そして有機的な組織特性が有効であった。その是非は別として、日本多国籍企業は日本的経営のトランスファーへの強いこだわりをもっているといえる。かりに現地子会社の生産能力が高く、競争力優位が高

くても、それは自立化の条件とはならず、あくまでも日本の経営の導入がその条件になっているのである。また、その阻害要因になっているのが、言葉上の問題、考え方の違いといったコミュニケーション・ギャップである。しかもその場合、言葉上の問題以上に日本型マネジメントのトランスファーを阻んでいるのは考え方の違いである¹⁰⁾。

この結果、コミュニケーション・ギャップの大きい組織の自立化度は相対的に低くなっている。人の現地化が最後まで残る課題だといわれるのも、基本的にはコミュニケーションの問題に起因するものといえる。これはあくまでも憶測の域を脱してはいないのだが、もしそうだとすれば、コミュニケーション・ギャップの問題を克服できれば、さらに日本の経営の導入、組織の現地化を進められる可能性は十分にある。グローバル化が日本の経営を変えつつあり、日系企業の組織管理の現地化を考える際には、同時にそのことを忘れてはならない¹¹⁾。

その上に、日本の経営持ち込み方にも問題があると考えられる。日本のやり方を持ち込んだ方が効率的だし、うまくいく。そうやって、日本の経営を押し付けている日系企業が多いようである。とくに指摘できるのは年功序列型賃金を適用することである。第三節賃金について詳しく分析する。これは中国では、まったくと言っていいほど通用しない。なぜかという、これまで、中国市場開放・国有企業改革により国営企業は従業員に給料を払えなくなった。「給料はこれだけしか払えないが、仕事もないが、あとはアルバイトなり自分で稼いでくれ」という実質的失業制度をとっている。能力のある人は、本職の国営企業での仕事より、アルバイトに精力を注ぎ込む。給料の10倍をアルバイトで稼いでいる人がいっぱいいる。たとえば、大学の先生の給料が低いが、自分の特技、語学などを利用し、非常勤での副収入がたくさん稼げる。中国人が一番働く給与スタイルは、パートやアルバイトのような時間給、それも能力主義で成果に応じて賃金が支給されるというスタイルだ。やればやるだけ収入につながるから、一生懸命に働く。日本企業は、日本の本社とのバランス、そしてあまり格差をつけるのはよくないと言う日本の考えに支配されて、日本の賃金を適用しているが、この考えを変えない限り、優秀な人材は欧米系企業に流れていき、残った従業員も一生懸命働かないと言う悪循環に陥ってしまうだろう。

もう一つの問題は、責任者に関してである。ほとんどの日本企業は、責任者を日本から送り込んでいる。その責任者は国際経験が豊かな人材の場合もあるが、たとえそうであっても中国についてほとんど知らない人間である。とくに会計担当者は、必ずと言っていいほど、日本から派遣する。もちろん、その道の専門家である。しかし、日本で財務会計をやっていた人間というのはきわめて専門色が強く、

ビジネスの経験はほとんどないので、ビジネス感覚を持っていない。そのような人が中国に飛ばされて、まわりの中国人とうまくやっていくどころではなく、それまで自分がやってきた日本的なやり方をただ押し付けることになる。中国人からすれば、拒絶反応を起こすものも当たり前のことだ。また、日本人責任者の待遇も中国人従業員にとっては面白くない。中国は危ないからと言って、安全な外国人居住地区に暮らしている。家賃は月に安くても2000ドル、高いものになると10000ドルという、中国人にとって天文学的数字である。しかも、高級車で運転手つきで送り迎えされている。そして、土日になると、日本人同士でゴルフ三昧にふける。さらに、日本人の給与は、一緒に働いている中国人スタッフの15人分に相当するものをたった一人がもらっている（現地従業員の給料3000元*15人=45000元；1元=15円とすれば67万円5千円になる、外国で勤務する日本人管理者はたいだいいろいろな手当つきで最低これぐらいもらっている）。これが反発を招かないわけがない。日本人スタッフがどれぐらい働いているか、現地人の15人分の働きができるなら別として、そんなことはまずありえない。高級マンションに暮らし、運転手つきの高級車で送迎され、15人分の給料を一人でもらい、中国人のスタッフと十分なコミュニケーションもとらず日本式のやり方を押し付けているだけでは、中国人に認められるはずがない。しかも、二、三年の任期満了で日本に戻ってしまう。また新任の担当者がやってくる。これは中国人スタッフに、日本人とうまくやっていくことが難しいと思われるでも仕方がない。本腰を入れて中国で中国人と共にビジネスをやっていないように映る。中国人スタッフが本気で仕事に取り組むモチベーションを失っていることも少なくない。

三 中国における経営方式の移転

日本の経営それ自体のあり方やトランスファー実現への期待度の違いは、業種や個別企業の本社方針によっても異なるかもしれない。現実には、日本型マネジメントのトランスファーは容易ではない。終身雇用や年功序列賃金を特徴とする日本の経営方式は、戦後日本の経済発展をもたらした重要な要因となっているが、内外情勢の変化、特にバブル崩壊後の成長率の低下や若年層の転職意識の高まりを背景に、日本国内でも従来の雇用慣行に、なかでも賃金制度にメスを入れる企業が増えている。

日本の経営の中国への移植問題がクローズアップされるようになったのは、おもに1990年代に入ってからのことである。村山元英教授¹²⁾は否定的な見解を取り、林新生氏¹³⁾、中江剛毅教授¹⁴⁾、今田高俊教授¹⁵⁾、市村真一氏¹⁶⁾らは肯定的な見解をとっている。しかし、肯定的見解にも大きな差

異がみられる。林氏は日本的経営の中国への適応可能性が大きいばかりでなく、中国企業が自然と日本的経営に近似してくると主張している。中江教授は中国が長期的な高度経済成長を達成するためには、日本的経営システムの中国企業への導入が不可欠であると主張している。林氏や中江教授の見解は、日本的経営は100%中国企業に移植可能であるという見解に近い。市村氏らは基本的に移植可能説の立場で、中国日系合併企業の調査を行い、全体としては、日本的経営の受け入れという点では、中国の結果香港よりも台湾の結果に近いと主張している。これに対して、今田教授は中国日系企業の現地従業員を対象とした質問紙調査から、現地従業員は雇用の安定よりも良好な給与・待遇を求めていること、日系企業は欧米企業よりも給与の額、休日や有給休暇の日数、福利厚生などの面で少し劣り、現地従業員の不満が大きいこと、などが明らかになったとし、今後の日系企業の課題として、雇用の安定という日本的経営のメリットを堅持しながらも、従業員のモチベーションを高めるように給与・待遇面での工夫をこらすことを上げている。

原口俊道氏が1999年に中国日系企業を対象として行ったアンケート調査によれば、中国における日本的経営の実施状況に若干差異が見られる。製造業は非製造業よりも、独資企業は合併企業よりも日本的経営の実施状況が高い。長江デルタ地区は環渤海地区や南方沿海地区よりも日本的経営の実施状況が低い¹⁷⁾。ところで、市村真一氏は、1998年に東洋経済新報社から出版した『中国から見た日本的経営』において、日本的経営を32の観点から捉え、大連、北京、上海地区に進出している日系合併企業を対象としてアンケート調査結果を公表している¹⁸⁾。それによれば、日本人トップが日本的経営として特に重視している項目は、品質の重視、経営理念の強調、労使関係の融和、継続的社内訓練、チーム精神の強調、雇用の安定などであった。また、日本人トップが日本的経営としてあまり重視していない項目は、年功昇進制、年功賃金制、同時採用などであった。日本的経営を重視する程度は3つの地区間に差異が見られ、上海や大連よりも北京の方が重視されていることが判明したという¹⁹⁾。このように、日本人トップを対象として行った調査の結果から、日本的経営慣行、いわば、同時一斉採用の実施、年功序列の昇進体系、年功序列の昇給体系、永年勤続表彰などがあまり重視されていないことが分かる。業種、進出形態、進出地区などによって若干差異が見られる。

四 グローバル化とIT革命の影響

経済的な視点から見ると、日本的経営システムには特有の長所があった。それは、チームワーク意識が育成される

点である。組織全体の効率は、着実に向上していくことになったのである。雇用先組織との強い帰属意識を持つようになった。企業のトップ・ホワイトカラー・ブルーカラーという肩書き間の垣根が曖昧なことによって、どの雇用者も同僚から当然と思われるだけの評価を得ることができた。その結果、日本産業界のメンバー間に、強い信頼関係が生まれた。さらに、どの階級の雇用者にもやりがいのある仕事場を与え、また、どの仕事場も気持ちよく働くことができるようにすることに成功した点は、この日本的経営システムを評価しても良いところである。しかし、経済が高度成長期を経て、目覚ましい発展を遂げたが、過去10～20年間に於いて日本的経営システムが衰退してきている兆候が、さまざまな局面で見られるようになった。グローバル化とIT革命は、情報や資本を始めとする資源を、迅速に低コストで世界中を移動できるようにしたこと、国際競争の新段階を象徴する問題が浮上した。多国籍企業は、非常に容易に国境を越えて、労働を分業することが可能になった。グローバル化とデジタル化に伴って、国際市場と国内市場との間に存在していた価格差は、均等化への圧力がかかり始めた。1980年代中ごろ急速な円高が、日本経済の転換期であったと言えよう。まさにその時期、日本の製造業者は、国内で効率性を追求することからグローバル化へと、歴史的戦略転換を行ったのである。上がり続ける日本国内の人件費問題に直面し、国内での合理化だけでは、国際的な競争に勝つだけの力を維持することは不可能に近い。このため、製造業者は、生産基盤を海外に設立するための大規模な投資プログラムを打ち出したのである。これに加えて、デジタル革命は、グローバル化をさらに進行させた。情報は国境を軽々と越えて、飛び回るようになった。同様に、資本の移動が自由化されることになり、資金源も瞬間的に移動することが可能になった。

アジア市場そのもののグローバル化への大きな胎動が重要な意味を持っている。とくに、中国はWTO正式加盟につれ、日本企業以外に、欧米諸国の多国籍企業が急速なテンポで参入を進めている。東アジアの経済発展は、対先進国市場に対する輸出の増大と欧米企業の直接投資だけではなく、東アジア各国間のいわゆる域内貿易によっても促進されている。このような取り巻く環境のなかの日系企業は圏外にあることは許されない。そしてそれは、日系企業の企業行動そしてその経営システムの構築にも何らかの影響を与えると考えられる。

そこで、日本的経営に主要問題として挙げられるのは、現地決裁ができないことである。すべてにおいて本社にお伺いを立てて、本社稟議にまわして決裁する。このようなやり方は、中国ビジネスに限らず、このグローバルな経済競争に勝ち残っていけない時代遅れのシステムであるのに、

日本の大手企業には依然としてそうした古い体質が残っているのである。このような日本企業のやり方を根本的に改めないと、有能な人材は欧米系企業に流れてしまう。日本の経営の特質とされてきた年功序列や年功賃金や曖昧な職務体系や意思決定のシステムが現地で問題になっている面もある。グローバル化の進展によって徐々に否定されていきそうである。

2000年代に入り、日本の対中投資の動機に大きな変化が起きており、進出動機が中国国内市場志向からグローバル戦略志向へと大きく変化している。これは、世界の有名な多国籍企業が空前の勢いで中国に進出し、積極的に対中投資を行っていることによる影響が大きい。今後グローバル戦略の観点から対中投資を行う日本企業がますます増加するであろう。中国日系企業をとりまく経営環境は急激に変化しているので、今後も中国日系企業が直面する経営上の主要な問題点は大きく変化することが考えられる。

第三節 欧米企業との比較から見た経営問題

一 日系企業と欧米企業賃金の差

筆者は1999年8月～10月に上海市内と近郊4つの日系企業にアンケート調査を実施した。対象は出社しているすべての従業員、630サンプルを回収、有効回収率は88.5%。また、2001年の6月に今年の調査実施するために事前打ち合わせに上海へヒアリング調査もした。その調査報告はまた別に分析する。ここでは関連のあるものを述べる。

中国人従業員の「入社動機」と「転職動機」から見れば、欧米企業より日系企業の人気度が低い根本的理由はまず賃金水準に求めるべきであろう。日系企業の賃金には、年功序列的な色彩が強いという特徴も見られる。日米欧企業の中国人従業員を対象にヒアリング調査によると、日系企業の35歳以下の労働者、技術者、営業担当の事務職の賃金水準はいずれも欧米企業より低い。対中進出の日系企業には新卒を採用し、自社で養成するという傾向が強い。これは、高い給料を払ってでも即戦力の人材を他社からスカウトする一部の欧米企業とは対照的である。日系企業が新卒者の採用に積極的である理由として、教育訓練を通じて新卒者に自社の「色」を着けたいという習慣のほか、年功序列的賃金制度のもとで若い者、特に新卒者の賃金コストを低く抑えられるという考えも、その一つであると思われる。新卒者の賃金だけをみると、日系企業と欧米企業とで大きな格差はみられないが、1～2年間の経験を積むと、両者の賃金の格差が出はじめ、ポストが高いほど格差も大きくなるようである。新卒者にとってはまず入りやすい日系企業に入社し、そこで経験を積んでから欧米企業へ転職するのが「コツ」といわれている（現地ヒアリング調査による）。

欧米企業と比べて、日系企業の平均賃金水準が低い理由として、中国の安い労働力活用を狙って進出した労働集約的企業が多く、人件費を中心とするコスト削減の意欲が強いという日系企業（マーケットの占領を中心とする欧米企業の違い）特有の問題があるほか、賃金に対する企業の考え方と中国人従業員の思惑との乖離も挙げられよう。すなわち、「就職」より「就社」の色彩が強い日本国内の雇用慣習のあって、日系企業は普通「会社はまず儲けて、それから社員の給料を上げる」という考えを持っているのに対して、日系企業を含む外資系企業の中国人従業員は、「就社」より「就職」の意識が強い。会社の利潤よりまず自分の能力に応じて給与がほしい。中国人従業員には高収入志向のタイプが多いだけに、賃金水準に対して不満も出やすいのである。

「給料は安い、一生面倒をみよう」などと言っても、中国人はなかなか受け入れられない。終身雇用より、実力主義でお金を取る方を選ぶ。一般に言うと、現在日本企業が中国人従業員に支払う給料は、語学ができる場合は、だいたい3500元ぐらいだ。（1元＝15円）中間管理職クラスになると5000元、責任者クラスになると10000元の給料になる（上海地区である）。レストランで働いている地方から出てきた女の子は500元ぐらい、大学教授で2000元程度だから、中国で外資企業に勤めると言うことは非常に幸運なことである。ところが、欧米企業は、日系企業以上に給料を支払う。また、能力のある人間には、中国人と責任ある地位に取り立てる。「この現場はおまに任せるよ」といって、中間管理クラスに30000元もの給与を払うこともある。ただし、それは1年契約だ。与えられたノルマを達成できなければ、減給されるし、首を切られることも決して珍しいことではない。このような採用の仕方は、中国人も自分の能力に応じて納得する。「自分は人よりやれる」という自信のある人間は、1年契約でも欧米企業に応募する。あるいは日系企業で働いていても、チャンスさえあれば、常に欧米系企業への転職を模索している。

対中進出の日系企業のうち中国の国情を勘案して日本国内と異なった雇用・賃金制度を実施し、能力主義の導入によって年功序列的賃金制度の是正を図ろうとする動きも出ているが、欧米企業と比べると年功序列にこだわるといった面で硬直的なイメージがまだ強い。

二 現地化に対する認識の差

外資系企業の現地化の問題に対して、指摘できるのが欧米企業と日本企業の現地化に対する取り組みの違いである。この違いの背景にあるのが「中国との違いをどの程度で考えるか」という視点であろう。欧米系の場合は「われら」と「彼ら＝中国人」の間に埋め切れないほどの違いがある

と認識し、あえて「われら」が「彼ら」を直接管理することなく、「われら」に近い「彼ら＝中国系人」の一部を使って「彼ら」を管理させる。ところが、日系一般の場合には「一衣帯水、同文同種」と考え、「われら」と「彼ら」のギャップをそれほどものと考えず、相変われず「われら」で「彼ら」を管理しようとする。そのあたりの認識の差が経営方式の違いに繋がっているように考えられる。欧米と中国の間に存在するギャップの大きさを想像すると、現地の人間に任せるというやり方が非常に合理的に見えてくるのである。「超えられない」ギャップなら「超えられる」人間に任せるしかない。そこに違いを違いと認めて、その違いを埋めるためにどういう人間を使い、どういったシステムを導入すればいいのかを考え抜いた欧米の企業の知恵というものが感じられる。同じアジアとはいえ、異文化の中でビジネスを展開する日系企業にとっても極めて重要な視点なのではないだろうか。

多種多様な制約で、中国において、市場経済化のニーズに、特に外資系企業のニーズに合う企業管理人材は確かに不足している。現地化の面で日系企業より進んでいる欧米企業も、特に米国企業の多くは、最初台湾、香港や東南アジア出身の中国系人を活用し、その後、現地中国人に切り替えるというステップを採っている²⁰⁾。これらの欧米企業にとって、「管理要員の現地化」とは多くの場合、中国系人から現地中国人への「移行」を意味するものにすぎない。これに対して、日系企業の現地化は、基本的には日本人から現地中国人への「移行」を意味しており、欧米企業より進みにくい面が多いのも不思議ではない。

管理要員の現地化において日系企業と欧米企業が大きな差を見せる理由として、日本企業には中国のことを理解し、中国語も堪能な人が多いのに対して、欧米企業にはこうした人材が少ないという事情がよく挙げられる。しかし、この理由づけには大きな「誤解」がある。トラブルを生みやすい「直接管理」、多くの中国人従業員は日本の企業管理方法を高く評価しているが、「管理が厳しすぎる」との指摘も聞かれる。「収入低い割に厳しい管理されるといや」という従業員の声も聞こえる。国有企業より「管理が厳しい」ということは、日系企業に限らず欧米企業を含む外資系企業の共通の「特徴」と言える。一般的に言えば、外資系企業に就職した中国人の多くは、最初から「管理が厳しい」「仕事がつい」ということを覚悟している。しかし、その代わりに高収入または知識・技術習得といったメリットが得られるから、あえてそれに挑戦するのである。この場合、収入の多寡は彼らの「管理の厳しさ」に対する「寛容度」を左右する。

しかし、中国人従業員から見れば、日系企業のそれは「細かすぎる」と言う点で欧米企業と異なる。また個別の日本

人の「傲慢な態度」も、一部の中国人従業員の「反感」を呼んでいるようである。日系企業と欧米企業は労働管理の面において、日系企業（特に日系の独資企業）は「直接管理」を行っているのに対して、欧米企業は中国人または中国系人（中国以外の国籍をもつ中国人）による「間接管理」を行っているところに大きな違いがあることが分かった。

「直接管理」の是非について、全体的な評価を行うのはかなり難しいが、労使関係に対する影響から見れば、少なくとも二つの問題点があると言える。その一つは、管理要員の現地化を遅らせ、現地中国人スタッフへのインセンティブを弱めること。もう一つは、適格な人材の不足もあって、個々の管理者の素質や態度でトラブルを起こす可能性が高いことである。欧米企業、特に米国企業の「間接管理」のもとでは、管理要員の現地化による中国人スタッフの意欲の高揚と人材確保ができることの他、労働問題への対処を現地中国人または中国系人に任せることによって、外国人経営者にとっては自分が複雑な問題処理から身を引くことができるというメリットがあると指摘している。

世界の生産工場と言われる中国で事業を成功させるため、中国人か、日本人か、欧米人かにかかわらず、実力と能力を備えている人材が認められる必要がある。「あまり優秀でもない、中国語が話せるわけでもない、英語もうまくない、大した能力もないと言う日本人が外向という形で総経理として君臨している会社は伸びない」という現地の声も聞こえる。

第四節 主要問題としての管理要員現地化

以上日本の経営の移転および欧米企業との比較の整理から現地化の問題は非常に重要な問題であることが分かる。欧米企業、特に米国の多国籍企業には、ヒトの現地化のスピードを中国での合併事業の成功のカギと見る傾向がある。米国のコンサルティング会社タワーズ・ペリンと米国外国貿易協議会が、IBM やモトローラ社など中国で合併事業を展開する多国籍企業28社の経験を総括し、中国で合併事業を成功させるための10の要点にまとめた。その中に「成果主義の報奨制度」「有能な社員獲得につながる現地大学との関係構築」「中国語と中国文化を理解する社員の採用・派遣」「中国人を登用するための担当者の任命」などが挙げられている²¹⁾。現地中国人を経営層に登用する必要性は、主に米国から派遣される責任者の給与が会社の経営を圧迫し、合併事業の黒字化を遅らせるという経済的な理由から来ているようである。他の国・地域の企業と比べて、対中進出の日系企業のうち黒字を出しているところの比率は高いと言われている。しかし、もし経営者、管理職と技術職など日本から派遣されている日本社員の諸費用

(給与、住宅手当、親族訪問旅費、子どもの入学補助など)を計算に入れると、実際の話は違ってくるケースが少なくないようである。

管理要員の現地化は、人件費節約だけでなく現地事業の円滑化にもつながる。対中進出の欧米企業では、現地事業の円滑化という視点で現地化に取り組んでいるケースも見られる。例えば、深圳市に進出している欧州企業K社は、ポストに対して給料を払うという人事賃金制度を採っている。この制度のもとでは、同じポストならば国籍や年齢、前職の賃金水準を問わず、同じ給料を払うこととなっている。同社が米国の同業者から一人の上海出身の高級管理者をスカウトしたが、年俸は約100万元(当時のレートで約1,600万円)にも達するという。欧米企業に関しては「中国人従業員を重用し、高いポストに就かせる」という評価がある一方、日系企業に関しては「日本人なら必ず中国人を管理する」「能力の面だけでなく、会社への忠誠心の面においても必ずしも中国人より強いとは言えない日本人を中国人の上に置かれる」といった不満がよく聞かれる。

日系企業現地法人の経営管理者に対するヒアリング調査で、現地化の立ち遅れの原因について聞いたが、「本当にレベルの高い人材なら、高い給料を出して重用してもよいが、該当する人材はなかなか見つからない」「中国人の管理職は、管理者としての意識が足りない。仕事に関しては指示を出す、電話の私用などについての教育を行わない」「中国人は日本人より機敏なところもあるが、会社への忠誠心が弱い」との説明が少なくなかった。他方、日中合弁の中国側経営代表者や中国人スタッフからは「日本側は中国人スタッフのレベルが低いといっているが、日本人管理者のレベルもバラバラ。能力が低く、退職寸前の50歳代後半の人も派遣されており、人情人事としか思えない」「中国人社員は、会社への忠誠心の面では日本人社員に及ばないとの見方が強いが、中国人社員の中でも義理を重んじる者はいる」との指摘もある²²⁾。

中国の国情に合う雇用・賃金制度を確立するには、まず中国人従業員のニーズを把握する必要がある。日系企業の現地経営管理者を含む多くの人々は、よく欧米企業の雇用・賃金制度の特徴を「太くて短い」(賃金水準は高いが、安定感がない)、日系企業のそれを「細くて長い」(賃金水準は高くないが、安定感がある)と集約して言うが、高収入志向でかつ転職意識の強い中国人従業員にとっては、「長い」より「太い」方がより魅力が大きく感じる。転職志向が強いという「特性」もあって、現地従業員には雇用の安定(「長い」)のメリットを感じられない場合が多い。一部の中国人従業員からは、日系企業の「細い」は確かだが、「長い」かどうかはよく分からないとの指摘も聞かれる。つまり、そこに長く勤めるかどうかは分からない。

中国の所得水準の向上につれて、就職または転職の動機として収入だけでなく、安定性や会社の知名度、企業文化などを含む「総合的競争力」を求める人が増えているのも確かである。日系企業にとっては、いかにして中国人従業員のニーズを把握し、弾力的な雇用・賃金制度を構築するかが重要な課題であろう。

日系企業は上手に現地化できないと、内部に爆弾を抱えているようなものとも言えるだろう。「中国人は定着しない」と日系企業の日本人はこぼすが、むしろ日本の終身雇用の方が世界的にみて異質なのであって、より条件のいいところへ移るということは、中国でも、欧米でも当たり前に行われていることである。信頼できる中国人に権限を与え、その人間に管理させる。上海に工場を置くなら上海人、北京でビジネスをするなら北京人である。中国人は非常に身内意識、仲間意識が強い。仲間を裏切るようなことはだいたいしない。そのような性質を利用して、中国人に責任ある地位を与え、その人間が自由に動ける体制を作り、権限委譲をしていくことだ。そして、成果に対して報酬がいてくる評価システムを組み上げることが必要だ。

以上本稿は、急激変化する中国社会に進出している外資企業、とりわけ日系企業の経営方式と経営上の問題について論じてきた。いわゆる日本の経営がどのようにどの程度移転され、そして定着しているかを明らかにしようとするものである。経営上の問題として日本人出向者と現地人マネジャー・従業員が容易に優れた協同的活動を展開していくことが難しいことが明らかである。そこに経営現地化という容易に達成し難い課題が存在するという結論があったのである。主要問題として管理要員の現地化にあると認識した。これから、実態を調査しながら、日系企業の経営問題から日中経済関係をうまく生かせることを研究に力を注ぎたい。

注

- 1) 原口俊道『東亜地区の経営管理(中文)』中国上海人民出版社、2000年、p203
- 2) 三菱総合研究所編 稲垣清『中国情報ハンドブック2001年版』蒼蒼社、2001年、p526、2-A
- 3) ———、同書、p527、2-B
- 4) 服部健治『新世紀に向けた日系企業の対中直接投資』『日中経済ジャーナル』2001年3月号、p8-9
- 5) 原口俊道『経営管理と国際経営』同文館、1999年、p124
- 6) 潘幼芳『近年日本対華投資減少原因及走向(中文)』『国際商務研究(中文)』2001第1期
- 7) 日本貿易振興会編『2000年版 ジェトロ投資白書—世界と日本の海外直接投資』日本貿易振興会、2000年、p159-160
- 8) 玉村博巳・今田治『脱日本的経営の検討』法律文化社、1996年、p2
- 9) 岡本康雄『日系企業 in 東アジア』有斐閣、1998年、p7

- 10) ———、同書、p72
- 11) ———、同書、p72-73
- 12) 村山元英『経営海外移転論』創成社、1979年、p69
- 13) 林新生「日本の経営と中国企業—労務管理制度を中心として」組織学会編『組織科学』白桃書房、1995年、Vol.24, no. 2, p38
- 14) 中江剛毅「中国への日本的経営システムの導入の諸問題」日本経営学会編『現代企業と社会』千倉書房、1995年、p215
- 15) 今田高俊「中国における日本人観と日系企業評価—東南アジア3ヵ国との比較で」組織学会編『組織科学』白桃書房、Vol.27, no. 3, p4-20
- 16) 市村真一・富田光彦・伊藤正一・草薙信照「中国における日系合併企業の日本的経営の調査—北京・上海周辺についての中間報告」国際東アジアセンター『東アジアへの視点』1996年、6月号、p4-7
- 17) 原口俊道「地域総合研究」鹿児島国際大学附属地域総合研究所編、第29巻第1号、p94
- 18) 市村真一編著『中国から見た日本の経営』東洋経済新報社、1998年、p18
- 19) ———、同書、p79
- 20) 有留修「中国ビジネス最前線10」『中国巨龍』2001年10月23日、産業版
- 21) 『日本経済新聞』1998年1月5日朝刊
- 22) 筆者2001年6月に上海でのヒアリング調査によるもの。