

2010年7月9日

(中国出張報告)

## 広東省におけるストライキの拡大とその影響

<広東省現地取材報告(6月28日~30日)>

キャノングローバル戦略研究所

瀬口清之

### 【報告の主なポイント】

#### <事実関係>

- ストライキ拡大の問題がメディアで大きく取り上げられたのは本年6月以降であるが、そうした事態に至る一連のストライキは昨年6月に始まっていた。
- 本年入り後、賃金引上げ率が広東省の最低賃金引上げ率を下回った企業での不満が強まった。そうした情報が携帯電話のショートメール等の手軽な通信手段を利用することによりタイムリーかつ広範に周辺工場の従業員の間で共有されたことが不満を増幅した。
- ある完成車メーカーの強気の交渉姿勢が部品メーカーでのストライキの長期化を招き、結局完成車メーカーの工場まで操業停止に追い込まれた。
- 深圳、東莞等のプリンター、PC、デジカメ等電子・電機関連の加工貿易メーカーに同様の問題が波及するのは時間の問題と見られている。

#### <背景、原因>

- 今回ストライキによる賃金引上げ要求の動きが拡大した背景には、①沿海部における労働需給の逼迫、②労働契約法施行後の労働者の権利意識の高まり、③新世代農民工の考え方などの要因が影響している。
- ストライキを起こした従業員の基本的な不満は給与水準の格差に対する不満であると考えられている。そこで問題とされる給与格差とは部品メーカーと完成車メーカーの格差、あるいは日本人従業員と中国人従業員との格差である。
- ストライキの発生を防ぐことができなかったマネジメント上の要因は、現地工場の日本人幹部と中国人従業員との間のコミュニケーション・信頼関係の不足、現地工場への権限移譲の不足といった日本企業特有の問題にある。

#### <対応策>

- こうした事件の再発を防ぐためには、本社サイドの抜本的な意識改革が必要である。具体的には、現地トップとして派遣する人材の人選に際し、①現場でのリーダーシップ、コミュニケーション能力、危機管理能力等を重視すること、②現地工場への十分な権限移譲を徹底することなどが重要ポイントである。
- 一部のメーカーでは沿海部の賃金上昇が今後も続くことを予想し、賃金の安い内陸部やベトナム等に新工場を建設している例が増えてきている。一方、合理化・省力化投資による生産効率向上に注力していく方針を固めているメーカーもある。

## (はじめに)

本年5月下旬以降、自動車部品メーカーのストライキ長期化の影響で部品供給が滞り、報道によればホンダ、トヨタ、韓国の現代自動車の完成車工場が相次いで操業を停止した。その後部品メーカーでの労使交渉の中で賃金の大幅引上げ等労働条件の改善が合意された。これは企業にとって労働力コストの大幅な上昇を意味する。昨年未以降、第4次対中投資ブームが始まる中、この事件の影響がどこまで広がるのかと不安を感じている企業も多い。メディア報道では断片的な情報しか得られず、問題を包括的に理解することが難しい。そこで現地に出張し、こうした問題に詳しい金融機関、ジェトロ、現地の日本企業経営者等に直接話を伺った。

以下ではその内容を整理し、事実関係、問題の背景、直接的原因とそれへの対応策、今後の見通し等について報告する。

## 1. 事実関係

### (1) ストライキは珍しいことではない

中国に進出した日本企業の工場でストライキが発生することは珍しいことではない。中国進出を検討する企業向けに作成された金融機関の説明資料にもストライキへの対応が従来から明記されている。すでに中国に進出した多くの日本企業はストライキを経験し、労使間での話し合いを通じて労働者側の不満を理解し、必要な対策を実施し問題解決を図ってきている。したがって、ストライキが起きること自体には特別なニュース性はない。

それにもかかわらず、今回大きな問題となったのは、第1に、通常1~2日で収束することが多いストライキが一部の工場で2週間以上にまで長引き、その影響で完成車工場が操業停止に追い込まれたことによる。第2に、そうした動きが短期間の間に他の部品メーカーに波及し、ストライキを手段とした労働条件改善の動きが急速に拡大したためである。

### (2) ストライキ拡大の発端は自動車販売の急回復による稼働率の急上昇

この問題がメディアで大きく取り上げられたのは本年6月以降であるが、そうした事態に至る一連のストライキは今年の6月に始まっていた。その背景は概略次のとおりである。

2008年秋のリーマンショックに端を発する世界金融危機の影響で中国沿海部の経済は大きな打撃を受け、沿海部主要都市を中心に自動車販売は急減した。しかし、2009年3~4月をボトムに中国経済はV字型回復の軌道に入り、自動車販売もそれとともに急回復した。

この間、2008年秋から2009年春にかけての急速な経済減速を背景に、例年4~5月に実施される最低賃金の引上げが2009年は見送られたこともあり、ここ数年続いていた大幅な賃上げを昨年は行わなかった企業があった。ところが、自動車販売の急回復とともに6月以降工場の稼働率が急上昇したため、労働者の間に賃上げ抑制に対する不満

が高まり、一部企業でストライキが発生し始めた。このこと自体は中国ではよく見られる状況であり、各社で賃金引上げなど個別に対応することにより 1~2 日の短い間で問題解決が図られていた。

### (3) 一部メーカーの一時金支給が待遇改善要求を拍車

その後、自動車販売の回復は予想以上のテンポで進み、2009 年の 10~12 月にかけて一部完成車メーカーでは基本給 7~8 カ月分に相当するボーナスを支給した。日系自動車部品メーカーは広州市周辺に集中していることもあり、そうした待遇に関する情報は短時間の間に周辺他社の従業員にも伝わり、労働条件の十分な改善が行われていない部品メーカーでは賃金上昇率等に不満を持つ従業員が増加した。とくに本年入り後、賃金引上げ率が広東省の最低賃金引上げ率を下回った企業での不満が強まった。そうした情報が携帯電話のショートメール等の手軽な通信手段を利用することによりタイムリーかつ広範に周辺工場の従業員の間で共有されたことが不満を増幅した。

### (4) 元従業員や弁護士がストライキを手助け、ショートメールで他工場に呼びかけ

中国では 1982 年以降、労働者の法律上の権利としてストライキが認められていない<sup>1</sup>ため、事前に労使間の団体交渉を行い、それが決裂した場合にストライキに入るといいう手順がない。金曜日までは普通に働いていた従業員が週末にバリケード等を準備し、週明けの月曜日に日本人幹部が何も知らずに入社するといきなりストライキに入っているとといった形が一般的である。今回は以前生産妨害等の責任を問われて解雇されたことに強い不満を抱く元従業員や、紛争を引起こして後日その仲裁を請け負って弁護士料を稼ごうとする弁護士稼ぎ狙いの弁護士等がそうした準備を手伝ったと言われている。

今回のストライキ拡大のもう一つの特徴は、ストライキを実行する首謀者たちが周辺の同じ完成車メーカーの系列工場の従業員に対して、携帯電話のショートメール等の手段により「一緒にストライキをやろう」と呼びかけていることである。こうしたショートメール等による情報の拡散が本年入り後、短期間のうちにストライキが拡大した 1 つの要因になっていると見られている。

### (5) 完成車メーカーの強気の交渉姿勢が裏目に出た

こうした流れの中で、本年年明け後、業績好調な完成車メーカーが従業員に対してさらに一時金を支給したことから、その周辺に位置する部品メーカーとの待遇格差が表面化し、一部の部品メーカーで 5 月中旬以降、ストライキの動きが拡大した。これに対してその完成車メーカーは生産量確保のため賃上げを容認しても生産ラインは止めないよう要求したことから、傘下の部品メーカーでは大幅な賃上げ要求が認められた。

この情報を入手した別の完成車メーカー傘下の部品メーカーも賃上げを要求してストライキに入った。しかし、その完成車メーカーでは上記メーカーとは異なり、工場を

---

<sup>1</sup> 従来は憲法上認められていたが、外資導入を積極的に推進するため、1982 年、鄧小平の指示により削除されたと言われている。

止めてもいいから大幅な賃上げ要求は容認するなどの指示を部品メーカーに対して行った。その結果、通常は1~2日で収束するストライキが2週間以上に長期化し、結局完成車メーカーへの部品供給が滞り、完成車メーカーまでが操業停止に追い込まれた。ここに及んで広東省政府幹部や完成車メーカーの合弁相手である中国系自動車メーカー幹部までが事態収拾に乗り出したことから、この事件が広くメディアに伝わり、世界中に報道された。

当初は強気の姿勢で交渉に臨んだ完成車メーカーも事態の深刻さを考慮し、従業員側の要求を満額回答に近い形で受け入れた。すると、その情報がさらに他社へと伝えられ、日系3大自動車メーカーの中で残る1社の部品メーカーでもストライキが行われた。そのメーカーでは上記完成車メーカーのように系列部品メーカーに対して強気の姿勢で交渉に臨むような指示は出していなかった。しかし、元々部品メーカーに対して非常に厳しい価格引下げ要求を提示していたため、部品メーカーの方が大幅な労働力コストの引上げを飲めばその要求を満たすことができなくなると自ら判断し、結果的には強気の交渉姿勢で臨まざるを得なかった。そのために交渉が決裂し、ストライキが発生した。この完成車メーカーでは日頃から部品在庫の圧縮に注力していたことから、部品メーカーからの部品供給が停止すると短期間の間に操業停止せざるを得なかった。

#### **(6) ストライキ拡大の影響収束にはまだ時間を要する**

以上が5月から6月にかけて表面化した部品メーカーのストライキに伴う完成車メーカーの操業停止の経緯である。今回の出張では6月末時点で関係者と面談したが、面談の直前のタイミングで新たなストライキが始まる企業もあるなど、事態の収束には程遠い状況にあった。ストライキを起こす従業員の不満の矛先は自社の待遇と他社の待遇との格差、自社内の日本人従業員と中国人従業員の待遇格差、現状の人事制度・福利厚生水準等に対する不満など幅広い問題に向けられている。まだストライキの起きていない自動車関連メーカーでは、今後従業員の不満が表面化すれば早期に賃上げ要求を受容れることで事態の収拾を図る方針を固めている先が多い。ある邦銀の広州支店長は、おそらく7月中には残る多くのメーカーにおいても賃上げなど労働条件の改善が実施に移されて事態は収拾に向かうと予想している。

#### **(7) 深圳、東莞地域の加工貿易型企業へ波及の可能性が大**

しかし、その一方で、広州市周辺の自動車部品メーカーで広がったストライキによる労働条件改善要求の動きは深圳、東莞等のプリンター、PC、デジカメ等電子・電機関連の加工貿易型メーカーの従業員にも伝わっており、今後はこうしたメーカーでも同様の問題が生じるのは時間の問題と見られている。自動車関連メーカーの場合、完成車メーカーの収益率が高く、総コストに占める人件費の割合が比較的小さいため、労働力コストの上昇は比較的吸収しやすいと見られている。しかし、加工貿易型産業は一般的に収益率が低く、総コストに占める人件費の割合も高いことからコスト吸収の余地が小さい。このため、加工貿易型メーカーが受ける影響はより深刻なものとなると見られてい

る。

## 2. 賃上げ要求拡大の背景

今回広州市を中心にストライキによる賃金引上げ要求の動きが拡大した背景は上記の自動車産業固有の事情のほかに、以下のような構造的な要因が考えられる。

### (1) 労働需給の逼迫

第1の要因は、沿海部における労働需給の逼迫である。2008年秋のリーマンショックに端を発する世界経済停滞を背景に沿海部主要都市は一時的に深刻な景気停滞に直面した。その対策として中国政府は2008年11月にいわゆる4兆元の景気刺激策を打ち出し、同時に極端な金融緩和政策を実施した。その中の重点施策の1つとして内陸部のインフラ建設が加速され、新たな産業集積地の形成が促進された。内陸部では新たに造成された工業用地への工場進出等により製造業、流通業関連の雇用が創出された。こうした内陸部における都市の拡大に伴い、肉・野菜等の農産物、各種サービス等の需要も生み出され、所得も増大した<sup>2</sup>。その結果、旧正月の機会などに都市から内陸部に戻った農民工（農村からの出稼ぎ労働者）が自分の故郷の周辺で新たな就職の機会を見つけられるようになり、沿海部に戻る必要がなくなった。このような背景から、沿海部の労働需給が逼迫したのである。従来労働条件では雇用の確保が難しくなった沿海部の企業では賃金引上げ、福利厚生改善といった方法により労働力確保に注力せざるを得なくなった。そうした労働需給の変化が労働条件改善を要求する労働者の立場を強くした。

### (2) 労働契約法

第2の要因は、2008年1月以降実施された労働契約法を背景に、労働者の権利意識が高まったことである。新しい労働契約法では従来に比べ企業が従業員を解雇することが難しくなったため、労使交渉の場において労働者側の地位が向上し、解雇のリスクを気にせず労働条件改善を要求しやすくなった。

### (3) 新世代農民工

第3の要因は、新世代農民工の考え方である。中国では一般に1980年以降に生まれた世代を「80後」、1990年以降に生まれた世代を「90後」と呼ぶ。この世代の若者は改革開放後の豊かな時代の中国に生まれたことから、以前の貧しい時代の生活を知らない人が多い。「一人っ子政策」の影響も加わり、彼らは幼い頃から欲しいものは両親または両祖父母から与えられて育ってきた。このため、都市に出稼ぎに来ている若者たちは稼いだ収入を仕送りに回さず、自分たちの生活を楽しむために消費する割合が以前に比べて格段に高まったと言われている。また、厳しい労働条件の下で働くことに耐えられない若者が急増している。こうした新世代農民工が出稼ぎ労働者の中心となってきて

<sup>2</sup> 内陸部における雇用機会の増大に関する詳細は、当研究所コラム「中国における交通・物流インフラ建設の誘発効果」、出張報告「中国内陸部における産業集積の形成」を参照。

いることから、従来のような低賃金や厳しい労働条件では企業が必要とする労働力を安定的に確保することが難しくなっている。

#### (4) 最低賃金引上げ

以上のような3つの構造的な要因を背景に、とくに中国の内陸部を中心に景気回復が顕著となった昨年後半以降、企業側が労働者に対してある程度譲歩せざるを得ない状況が生じている。

これに加え、第4の要因として、広東省特有の要因が指摘されている。本年の給与改定が集中する4～5月の直前の時期である3月17日に、広東省は平均20%以上に達する最低賃金の引上げを発表した<sup>3</sup>。上海、北京、江蘇省、浙江省等の引上げ幅が10～15%であるのに対して、広東省の引上げ幅は大きかった。昨年の最低賃金引上げが急速な景気減速のために見送られた後だっただけに、今年の給与改定に際して、労働者の賃上げ期待は大きかった。そこに20%を上回る最低賃金の引上げが発表されたことから、その引上げ幅が労使交渉のベースラインと認識された。そのため、企業側の賃金引上げ幅がそれを下回った企業では労働者が強い不満をもつケースが増えた。

以上の要因も加わって、5月以降労働者側の要求は一段とエスカレートしたと言われている。

### 3. 中国人従業員の不満の中身

#### (1) 給与格差

ストライキを起こした従業員の不満の中身は様々である。しかし、基本的な不満は給与水準に対する不満であると考えられている。したがって、従業員が訴える不満は様々であるが、賃金を十分に引き上げると不満が収まることが多い。ただし、給与に関する不満の中心は給与水準そのものが低すぎて生活が苦しいといった不満ではなく、他との比較で給与格差が大きいことに不満を抱いている例が多い。

そこで問題とされる給与格差とは部品メーカーと完成車メーカーの給与格差、あるいは日本人従業員と中国人従業員との給与・福利厚生水準の格差である。一般に給与水準が高い完成車メーカーではストライキは起きにくい。また、日本人と中国人の間のコミュニケーションが良好な場合には、日本人との給与格差に対する中国人の理解も得やすい。中国人従業員のうち農民工出身者（殆どが高卒）は一般に勤続期間が短い<sup>4</sup>ことから、企業経営や雇用の仕組みに対する理解は浅く、一般的な社会常識に対する認識が不足しているため、給与の単純な比較だけで不満を抱きやすい傾向がある。

<sup>3</sup> 広東省主要都市等における2010年の最低賃金引上げ状況は次の通り。広州市（860元→1030元）、珠海・仏山・中山・東莞市（770元→920元）、スワトウ・惠州市（670元→810元）、県級市（530元→660元）など。

<sup>4</sup> 広州市周辺の某日系電子電機メーカーにおける勤続年数をみると、農民工出身（殆どが高卒）の従業員は1年未満が6割以上、3年未満が9割弱に達する。逆に大卒中心の高学歴の従業員の勤続年数は、5年以上が3分の2を占める。同社では今後農民工出身の従業員の定着率を高めるため、優秀な従業員は大卒並みの職員へと職種転換できるよう人事制度の変更を検討している由。

## (2) 退職した職員の不満

広州市周辺のある日系電子・電機メーカーでは本年前半に退職した従業員の一部に対してアンケートを実施し、退職の理由を調査した。その上位3つの理由は、①賃金が少ない、②圧力が大きい、③仕事が辛い、というものだった。近年、多くの日本企業の現地工場で中国人従業員が抱く不満の内容は概ねこれと類似していると言われている。

## 4. 日本企業側の問題点

以上述べた要因は一般的な背景の説明である。しかし、今回の局面の中で、全ての自動車関連メーカーでストライキが起きたわけではない。また、ストライキが起きた企業でも1~2日で収束させ、出荷への影響を最小限に抑えられた企業が多いが、中には事態收拾に2週間以上の時間を要して完成車メーカーの操業停止の原因となった企業もある。こうした結果の違いはどのようにして生じたのかについて現地関係者の見方を紹介する。

### (1) 現地責任者と中国人従業員との間のコミュニケーションと信頼関係が重要

ストライキの発生を未然に防いだ企業、あるいはストライキは発生したが、短期間で事態の收拾を図れた企業において、多くの場合共通している特徴は現地工場幹部と中国人従業員との間のコミュニケーションが良好で、相互理解に基づく信頼関係があることだと言われている。現地の経験豊富な日系企業経営者によればストライキには何らかの前兆がある。たとえば、独身寮の中でビール瓶が散乱しているなど生活規律の乱れが目立つようになる、食事に対する不満が増えるといったごく日常的变化に注意していれば、従業員の中に何らかの不満が蓄積していることを意味する。こうした前兆を見逃さずに、タイムリーに従業員との対話の場を持ち、不満の蓄積が深刻化する前に賃金水準、食事の内容など待遇面等で不満の解消を図る努力を続けていけば、いきなりストライキが発生することは回避できるケースが多い。また、仮に予期せぬストライキが発生した場合でも、従業員の不満に誠意をもって耳を傾け、合理的な主張に対しては労働条件の改善、人事制度の見直し、福利厚生の上等適切な措置を講じれば早期に事態を收拾することが可能である由。

そうした日頃からのコミュニケーションや非常時の危機管理をきちんと行うためには、現地工場の日本人幹部がそうした点の重要性を認識し実践することが重要である。それとともに日本人経営者と中国人従業員との間を取り持ってコミュニケーションの核となる中国人幹部が果たす役割も大きい。

—— 完成車メーカーの場合、独資での進出が認められていないため、現地工場には必ず中国側メーカーの中国人幹部がいる。ストライキ等の火種となる労働問題が発生した場合には合弁相手の中国側幹部が解決に当たることから、ストライキが発生する可能性は低い。仮にそうした企業でストライキが発生すれば、合弁相手である中国側企業の責任が厳しく問われるため、従業員の先鋭的な動きは中国側企業によって未然に抑え込まれるのが常である。従業員もそうした事情を理解しているため、

ストライキを画策する対象となるのは合弁ではなく独資の外資系企業である。

## **(2) 地元政府とのコミュニケーションも重要**

今回のように完成車メーカーではストライキが発生していなくても、系列の部品メーカーがストライキのために長期間操業停止に陥れば完成車メーカーも操業停止に追い込まれる。このように事態が深刻化すると、地元政府が解決に乗り出してくる。日頃から地元政府と良好なコミュニケーションを図っていれば、比較的早期の段階で相談し協力を得ることもできる。したがって、現地工場の経営幹部は地元政府の幹部とも良好な関係を構築しておくことが重要である。今回自動車部品メーカーのストライキが長期化した要因の1つとして、地元の鎮（日本の町村に相当）政府とのコミュニケーションが不足していたために、鎮政府の介入が適切な形で行われず、かえって工場内の混乱を拡大させたことが指摘されている。

—— この点については異なる見方もある。通常地元政府は外資系企業に対して好意的であり、今回のような問題解決にも協力することが一般的である。しかし、今回の事件に関しては、労働者側の賃上げ要求が中央政府が推進する所得格差縮小政策の基本方針に合致しているため、地方政府が安易に抑圧することができない事情があると見られている。低賃金労働者の不満が爆発するのを警戒し、地方政府は慎重な対応を取らざるを得ないのではないかと考えられている。

## **(3) 権限移譲**

多くの日本企業において良好なコミュニケーションと信頼関係の構築を阻害する要因として指摘されているもう一つの問題点は、本社と現地工場との関係である。日本企業では本社から現地工場に対して十分な権限委譲が行われていないケースが目立つ。その場合、工場長は労働条件の改善、人事制度の見直し等現地従業員の待遇に関わる重要な改善策を自分自身の判断で決めることができないため、従業員との交渉の最中に本社の指示を仰ぐ。現地工場幹部のそうした優柔不断な姿勢は従業員からの信頼を喪失させる。それでも現地工場の日本人幹部が力量のあるリーダーであれば、本社の事前了解を得ていなくても先に従業員との間で妥協点を見出し、事後的に本社の承認を取り付けることも可能である。しかし、必ずしもそうした力量のある人材が責任者の地位にあるわけではない。一般的には権限委譲されていない問題について一つ一つ本社の判断を仰ぐケースが多く、これが労使間の信頼関係の醸成にマイナスに作用している。

## **(4) 他国企業との比較**

### **① 欧米企業、香港・台湾系企業**

欧米企業では上記の2つの問題は見られない。欧米企業が本国から中国に進出する場合、一般に現地のトップを中国人または香港人に委託する。中国人幹部が中国人従業員を管理するため、従業員とのコミュニケーションに問題は生じない。同時に、現地トップの中国人幹部への権限委譲も徹底されるほか、中国人従業員の給与水準も日本企業に

比べて2～3割高いのが普通である。香港、台湾系企業もコミュニケーション、権限委譲とも日本企業のようなタイプの問題が生じることはない。以上の企業は給与の決め方も業績連動型であるためわかりやすく、一般に中国人従業員に受け入れられやすい。ただし、台湾系企業は一般に中国人を見下す態度を取るケースが多く、そうした台湾人の態度に対して中国人従業員が不満を抱いていると言われている。

## ②日本・韓国企業

日本と同様の問題を抱える外資系企業は韓国企業である。日本と韓国の企業では現地工場のトップに本国から赴任してくる本社の社員が就任するのが一般的である。このため両国の企業は似たような問題に直面しやすい。ただし、日本企業は本社の中間管理職としての事務処理能力は高いが現場経験がなく中国語もできない人材をいきなり現地工場のトップに任命する例が目立つ。これに対し、韓国企業では現地トップに中国語ができて現場向きの人材を送りこむ努力をしているように見受けられる。そうした点から見て、今回のような従業員の不満蓄積を背景とするストライキ拡大の動きは日本企業において最も生じやすい問題であると見られている。

—— もっとも、日本型経営方式を評価する中国人も多い。日本企業の給与水準は欧米企業に比べてやや見劣りするが、その反面、欧米企業のようなドラスティックな人の入れ替えは行わない。欧米企業では業績が悪化すれば、すぐに人員削減が実施されるが、日本企業ではそうした措置が採られることは稀である。とくに2008年秋のリーマンショック直後にはその差が大きく現れた。スタンドプレーよりチームワークを好む中国人は日本型の経営方式を評価している。

## ③台湾系メーカーでの自殺問題は日本企業の直面する問題とは異質のもの

なお、台湾系メーカーで自殺者、自殺未遂者が相次いで発生した事件が日本メーカーのストライキと同じコンテキストの中で取り上げられている。しかし、現地のある日本企業経営者によれば、自殺に至る原因は日本メーカーで見られている労働条件に関する不満ではない。その台湾メーカーではiPhoneを製造しているが、iPhoneのプロトタイプに関する情報（仕様、サイズ等）は、たとえばiPhone専用ケース（容器）メーカーなどの関係者の間で数十万円にも達する金額で取引される。同社工場で働く一般ワーカーの賃金は月収3～4万円に過ぎないことから、プロトタイプに関する情報の横流しが厳しく禁止されていることを承知で不正に横流しをする事件が相次いだ。これに対して企業側は厳しい追及を繰り返したため従業員が自殺したというケースが多かった由。

## 5. 現地工場マネジメント上の対応策

以上から明らかのように、労働者の不満がストライキなどの形で暴発することを未然に防止するには、中国人従業員との良好なコミュニケーションと相互理解を図るとともに、現地工場に対して十分な権限移譲を行うことが必要である。それを実現するための1つの方法として欧米企業と同様に現地工場の経営を中国人に任せ、権限委譲を徹底する方法がある。しかし、その方式は大多数の日本企業において本社の経営スタイルに馴染まないと考えられている。日本国内の企業経営とは大きく異なるコンセプトで経営す

る中国人に現地工場を任せることが出来る日本企業は稀である。仮に非常に優秀な中国人が日本側も評価できる立派な経営を行ったとしても、その中国人がいなくなれば立派な経営基盤が何も残らないリスクがある。現時点ではそこまで優秀な中国人人材を継続的に育成することは非常に難しいのが実情である。

以上のような考え方に立てば、当面は日本企業の幹部派遣方式を維持することを前提とし、本社サイドが現地トップに求められる資質に関する認識を改め、現場のリーダーとして力を発揮できる人材を選んで派遣するという抜本的な意識改革が必要である。この点を含めて、現地工場の安定したマネジメントを実現するためにはどのような対応策が有効であるか現地の経験豊富な経営者に伺ったところ、以下の点が重要であると指摘した。

### **(1) 本社側の人選**

中国現地工場の安定的な経営のためには、その工場のトップ、或いはそれに準ずる幹部として本社から派遣されてくる人材のコミュニケーション能力、リーダーとしての問題解決能力、中国人との信頼関係構築能力が極めて重要である。しかし、実際に派遣される人材は本社内で文書を作成し、プレゼンテーションを行う能力は優れているが、生産現場第一線のリーダーに必要なコミュニケーション能力、危機管理能力、人間力等が十分でないケースが多い。中国に本格的に進出して20年以上という経験と実績のある大企業では適切な人材も見つかりやすい。しかし、たとえば自動車関連メーカーのように進出後数年の間に中国での業容が急拡大した大企業では適切な人材を揃えることが難しいのが実情である。ましてや初めて中国に進出する中堅・中小企業では、本社の中国事業の責任者ですら中国に対する理解が不十分であることが多い。そうした認識不足の幹部が誤った判断で経験、能力ともに不足している中堅幹部を現地に派遣し、多くの問題を引き起こす例が多いのが実情である。事実今回ストライキが2週間以上続き、完成車メーカーの操業停止にまで至る原因となった部品メーカーでは、工場長、副工場長とも経験不足だったと言われている。また、経験豊かな総経理が帰国し、経験が豊かではない総経理に交替した直後にストライキが起きた例もある由。

現地工場の安定経営のためには、コミュニケーション能力、リーダーとしての問題解決能力、中国人との信頼関係構築能力等を備えた適切な人材を選ぶことが最も重要な条件である。

### **(2) 人材育成努力**

しかし、大企業と異なり、中堅中小企業では必ずしも現地トップにふさわしい人材が常に社内で見つかるとは限らない。その場合、中途採用により適切な人材を派遣するのも1つの方法である。また、潜在的な適性・リーダーシップ力はあると考えられるが、経験が十分でない人材に対しては、コミュニケーション能力および信頼構築力、危機管理能力等を修得する機会を与え、人材を育成することが考えられる。

### (3) 中国人パートナーの人選

中国人との円滑なコミュニケーションは、日本からどんなに優秀な人材を派遣しても日本人が多種多様な中国人（出身地により方言、食事の嗜好、生活習慣等が大きく異なる）を直接管理することは極めて難しく、一般的にはまず不可能であると考えられている。そこで、現地に派遣された日本人幹部の右腕として、中国人従業員とのコミュニケーションを仲介し、様々な問題の解決を図ることができる優秀な中国人パートナーの存在が不可欠である。そうした優秀な中国人パートナーを採用するには現地のコンサルタント等の助けが必要である。また、優秀なパートナーを採用した後、その優秀な人材を使いこなす力量のある日本人幹部がいなければ、優秀なパートナーも本来の実力を発揮することができないのは言うまでもない。

また、どんな優秀な中国人幹部も日本企業の文化に十分馴染むには10年程度の期間を要すると言われている。完成車メーカーを始め、自動車関連メーカーが本格的に中国進出をしたのは5～10年前であることから、頼りになる中国人幹部がまだ十分育っていないという点も、今回の問題が深刻化した1つの要因であったと考えられている。

### (4) 権限移譲

以上の人材面の対応策に加え、本社から現地工場への権限移譲が重要である。十分な権限移譲が行われていないと、現地の幹部が従業員に対して責任ある対応を取ることが難しくなる。一般に本社サイドでの中国事業の責任者が中国の現地事情をよく理解した人物であれば、現地の事情は現地でしか判断できないことを知っていることから、十分な権限委譲を行うのは当然と考える。一方、少なくとも十分な中国勤務経験がない幹部や現地に勤務した経験があっても自らのリスクで経営判断を下したことがない幹部の中には十分な権限移譲の重要性を理解していない人もいる。まして中国には出張でしか行ったことがない人物が中国の現地工場が直面する問題の本質を的確に理解できるはずはない。したがって、現地工場のリーダーとして適切な人材を派遣すると同時に、十分な権限移譲を徹底することが極めて重要である。

## 6. 今後の見通し

### (1) 深圳、東莞地域への波及は時間の問題

これまでストライキが集中的に発生した工場の多くは広州市を中心とする自動車関連メーカーであった。しかし、広州市以外にも中山市、仏山市、珠海市等でもストライキが発生している。業種も自動車関連以外に電子・電機産業等の企業で発生している。今回のストライキ拡大の動きは中国のメディア上では情報がコントロールされているために中国国内では大きなニュースになっていない。しかし、香港の英字紙であるサウスチャイナモーニングポストでは連日のようにこの問題を大きく取り上げた。また、労働者の間では携帯電話のショートメール等の手軽な通信手段によってタイムリーな情報共有が行われている。このため多くの労働者はストライキ拡大の実態を把握している。そうした状況を考慮すれば、ストライキを梃子にした賃上げ要求の動きが深圳、東莞地

域に波及するのは時間の問題であると考えられている。

もともと、深圳、東莞地域の日本企業は進出の歴史が古い企業が多いため、中国人従業員とのコミュニケーションや相互理解の面では自動車関連メーカーに比べて経験が比較的豊富な人材が多いと考えられる。

## (2) 加工貿易型企业への本格的な波及は来年以降顕現化

それでも本年の広東省全域における最低賃金の上昇率が平均的に 20%を上回っている以上、賃上げ要求の流れは不可避であるため、遅かれ早かれ労働力コストは上昇する。ただし、最終製品を製造する大手メーカーが購入する部品価格は年間契約の中で決められている。このため部品メーカーのコスト上昇がすぐに最終製品メーカーのコスト上昇につながることはない。さらに、部品メーカーの生産コストが上昇しても、製品の需要が伸び悩み過剰在庫が増大すれば、コスト上昇分を部品納入価格にフルに転嫁することは難しい。一方、流通コストの削減、合理化・省力化投資によるコストダウン等経営努力によりコストアップを吸収する余地もある。したがって、今後賃上げ要求の拡大により労働力コストが上昇しても、最終製品にどの程度影響するかは未知数の部分が多いと見られている。

ただ、一部のメーカーでは沿海部の賃金上昇が今後も続くことを予想し、賃金の安い内陸部やベトナム等に新工場を建設している例も増えてきている。一方、先行きの賃金上昇に対処するため、合理化・省力化投資によるコストダウン、生産効率向上に注力していく方針を固めた企業もある。また別の企業では、これまで本音では現地工場の合理化・省力化投資を実施したかったが、本社サイドがこれを認めなかった。今回の事件のおかげで本社の理解が得られ、稟議書が通りやすくなることを期待している由。こうした状況を眺め、金融機関では来年以降の合理化・省力化投資拡大に伴う設備資金需要の増大を期待し始めている。

以 上