

# 中国における日系子会社の実態調査

## ——企業グループのグローバル展開との関連で——\*

高 木 裕 宜

### はじめに

中国経済の発展により、多くの日本企業が進出し、日本経済にとって、ますますその重要性を増している。これは、日中間のここ数年の貿易額をみても最大の取引先であったアメリカを追い抜き、また最大の直接投資先になっている現実からも、その重要性がみてとれるであろう。近年では、日本の大手自動車会社も中国へ本格的な進出を行い、それにともなって多くの自動車部品製造企業も追随するようになってきている。日本の自動車会社の海外進出についての研究は、欧米などの既存の進出地域について、すでに多くの蓄積がはかられており、部品会社についての研究も多々見受けられる。しかしながら、中国における自動車関連企業の進出は、他の産業と比べると日が浅く、研究についても、進出後の現地でのマネジメントの問題について、検討されはじめたのが現状である。そこで、本稿では、発展をとげる中国に進出し、急激な成長をとげつつある自動車部品製造子会社の実態について、訪問調査をもとに解明するべく試みてみたいと考えている。

### 1. 調査対象企業について

#### (1) 調査対象企業の事業

本稿の調査対象企業は、中部地方にある大手自動車部品会社であり、主に自動車やコピー機などの機器用のワイヤーハーネス、電線、ケーブル、金属線の製造、販売を行っている。同社は、1917年（大正6年）より電線生産から始まり、幾多の変遷をへて、現在では、日本本社自体が、大阪に本社をもち、電線、ケーブルの製造、研究開発及び、自動車、情報通信、エネルギー、産業素材などの事業を営む旧財閥系企業グループの一角を占める企業の子会社となっている。大阪に本社をもつ企業グループ会社との関係は、企業企画や営業を大阪の親会社が担当し、中部に位置する会社が物づくり、設計、開発を担当するという、製販分離の分業体制をとっている。

当該企業の売り上げは、今年度（平成19年）3月、連結業績で5000億円を超えている<sup>(1)</sup>。同本社の現在の主要部門は、ハーネス部門であり、電線事業の従業員数が約500人であるのに比べて、ハーネス部門は約5000人強となっている。また、売り上げで比較しても、ハーネス部門が5000億円強<sup>(2)</sup>に対して、電線部門が約130億となっている。ハーネス事業でも主な納入先は、自動車会社である。

主要製品であるワイヤーハーネスとは、自動車生産との関係を人間の身体でいえば「神経」にあたとされる。現在の自動車は、制御の大半をエレクトロニクスが担っており、車載部品は外付けされるのに比べて、自動車のボディ・エレクトロニクスは直付けされており、ワイヤーハーネスの供給においては、カスタマイズされたものを要するため、その設計において、自動車メーカーと、緊密な関係を結ぶ必要があるとされている。ちなみに、「1台の乗用車に搭載される電線の本数は1000本以上」あり、「電線とケーブルを加工した製品＝ワイヤーハーネスの総延長は1500 mにも」なり、「これらを最も効率的、かつ省スペースに設計・配置するには、高度な技術」が必要とされる<sup>(3)</sup>。

## (2) 調査対象企業の海外事業展開について

同社の海外事業展開については、今年度3月で、海外子会社が30カ国、94社となっている。海外事業の進展をみると、1990年初頭には、国内の従業員数が約8000人に対して、海外の従業員数が約8000人、2000年初頭には、国内の従業員数が約12000人に対して、海外が約28000人、2007年では、国内が約15000人に対して、海外が約10万人となっている。ワイヤーハーネス市場の国内シェアは、かつては11社あった自動車ハーネス会社が、現在2社で80～90%を供給する寡占状態になっており、地域別の業績をみても、同社の売上高は、日本国内では約4000億円と売り上げの中心をなしており、その他の地域での販売は、アジアでは約300億円、北米では10億円、その他の地域で約200億円となっている。一方で、同社の海外部門生産力をみると、2000年前までは、10%が海外生産であったのが、現在は85%を担うまでになっている<sup>(4)</sup>。以上のようなデータからみると、同社の海外事業は、一貫して拡大傾向あるといえるが、特に2000年以降、急激な進展をみせており、その内実は、海外生産に対して国内販売によっていると考えられる。このような同社のグローバル化の進展によって、例えば、従業員の海外出張が、年間約6000人にのぼり、海外拠点間でのTV会議は頻繁に行われ、管理職は自宅でパソコンから世界中の情報をとるようになってきている<sup>(5)</sup>とのことである。

同社についての現在までの海外拠点間のネットワークを図示すると以下のようなになる。

図1

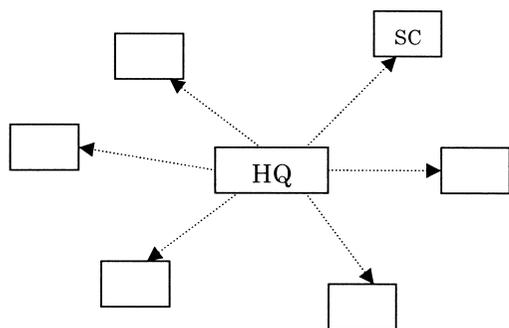


図2

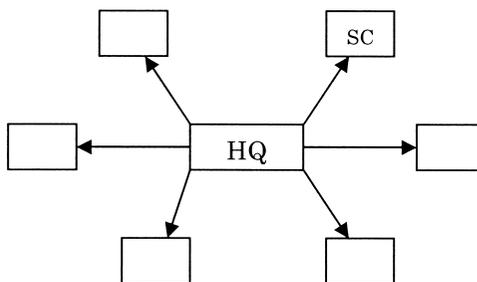


図3

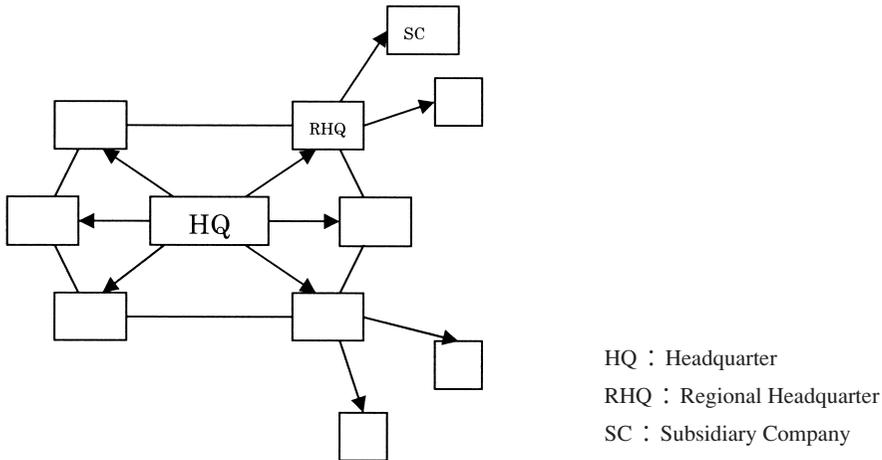
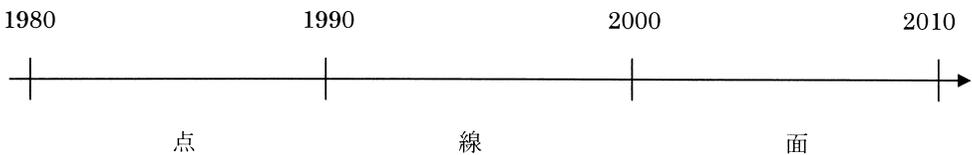


図4



出所：聞き取り調査より作成

図1は1980年代までの日本本社と海外拠点との関係をあらわし、図2が90年代、図3が2000年以降の現在進行中の組織図である。図1の1980年代の段階では、図4で示したように、子会社が「点」として存在し、海外進出初期の日本本社との結びつきを示している。図2の次の90年代の段階では、日本本社との結びつきが強固となり、コントロールも強化されていることをあらわしている。現在、または今後の見通しを示す2000年以降の図3では、地域での海外拠点の数も増加し、拠点間の結びつきも存在するようになり、ハブとしての地域統括会社が設立され、地域としての「面」が発達する段階を示している。地域での子会社は、例えば、中国で見ると、販売、製造、設計・開発センターをふくめて20以上あり、特に多くの子会社がある華南地域では、7社も設立されている。地域統括子会社の確立や地域での子会社同士のネットワークは、現在進行中であり、今後の進展をまたなければならないが、例えば、華南地域では、現地子会社の社長会が、月1回開かれており、中国全土でも子会社の社長会がもたれており、本社を中心としてネットワークのみならず、拠点間のネットワークも構築しつつあると考えられる。

同社の海外生産の伸展、海外子会社の増加は、その中核事業であるワイヤーハーネスの製品の特性によるものといえる。まず第一に、製品の生産面からみれば、主要製品であるワイヤー

ハーネスは、「電線やコネクタ類の製造工程や設計開発は自動化が進んでいる」のに比べて、その「組み立て工程では、無数の電線を人の手で束ねる労働集約的」な面を有するため、海外での生産は、人件費の安い途上国に多く展開することになる<sup>(6)</sup>。また、日本国内の生産は、「人件費の関係で、最終組み立て以外の工程は複数の下請けに委託する」状態になっているのに比べて、中国では、「人件費が安いため、電線の加工から組み立てまで全ての工程を1つの工場に集約でき」、「作業が目の前で完結するため、品質を管理しやすく、生産性の面でも大変効率的」とされる<sup>(7)</sup>。

また、第二に、同社の基本戦略は、「お客様についていく」といわれるように、納入先の自動車会社に現地調達比率の向上のため要請されれば、現地生産をふみきることも多い。これは、先述したように、ワイヤーハーネスは自動車の「神経」といわれる製品特性があり、設計段階から密接な関係を結ぶ必要があるためである。そのため、自動車会社の下請け会社の現地進出にあたっては、ワイヤーハーネス生産が先行し、電線、部品（コンポーネント）の順に現地生産を行うことが多々あるとのことである。また、自動車の神経であるワイヤーハーネスは、自動車ごとにカスタマイズされており、設計段階から緊密に関わるために、機密保持のため、自動車会社別に生産を行う必要があり、各社に供給を行うために、例えば中国でも納入先毎に子会社が設立されている。

### （3）海外事業展開にともなう採用人事・人材育成

このような急速な海外事業の拡大によって、同社では、海外事業に従事する人材も不足気味となり、またグループ総従業員の8割超が日本人以外の「ノン・ジャパニーズ」となっている現状から、人材開発についていくつかの施策をほどこすようになっていく。

中部地方にある同社は、もともと「自宅から通えるから入社した」という従業員が非常に多く、かつては、農繁期には田植えのために実家に一週間帰宅するような雰囲気があり、地元指向の体質がどこに残っていたが、現在の海外展開にともなって、本社も国際化、グローバル化が必要と考えられている。そのため、背景となる文化の異なる外国人と働くことは、日本で考えていても、なかなか実現しにくい。具体的に、日本の大学を卒業した外国人留学生を積極的に採用することによって、日本本社自体の国際化、一種の「内なる国際化」<sup>(8)</sup>に取り組んでいる。現在までに、アジア地域を中心に留学生を受け入れている大学からなど、日本国内の大学を卒業した留学生を多数採用することにより、「隣に……人が働いている」、といった環境をつくっているが、従業員の子供が会社見学にくる行事である、Home Coming Dayでは、「いろんな友達がいるいいね」との感想を子供たちがもらしていたとのことである。今後は、さらなる人材確保のために、経済産業省と文部科学省が推進し、かつての米国のフルブライト奨学金をモデルにしたといわれる、アジア各国から優秀な留学生を受け入れる奨学金制度でのプログラムに参加する計画も立ち上げられている。採用した各地域の留学生の育成については、今後の計画として、3年は日本で教育し、現地へ派遣することがはじまっているが、将来、2020年半ば

には、現地社長になるように期待しているとのことである。

その他、日本人従業員に対しての国際化については、新人社員に実際に海外で研修を行うことでも行われている。現在までに、10年以上実施されているが、11月頃に2週間程度、海外現地工場での実習などの集合研修が行われている。

一方で、現地採用従業員に対しての人材開発については、現地での研修やオン・ザ・ジョブ・トレーニング（OJT）などの他に、日本での研修も行われている。日本にある研修センターでは、年間6000人以上の海外従業員が研修を受けている。同センターでは、階層別合宿研修など、各種の研究事業が定期的に行われ、人材育成がはかられているが、プールやテニスコートや、アジアの最新の歌はといったカラオケルームもあり、研修自体だけでなく、日本人従業員も含めた交流をはかる場にもなっているとのことである<sup>(9)</sup>。

#### (4) 海外事業展開にともなう経営理念の再構築と浸透策

先述したように、同社では、全従業員のうち、8割以上が日本人以外の従業員となり、また海外赴任する日本人従業員も多くなり、さらに日本人従業員自体の価値観も様々となっている現状の中で、企業文化が、「年齢、性別、国籍などの違いを乗り越えた混血の文化<sup>(10)</sup>」を形成する必要にせまられているといえる。そのため、同社では、自社の変革、時代の変化にも対応するため、あらたな経営理念や企業のコンセプトの制定を行っている。このような企業変革時における経営理念の制定、すなわち、グローバル化や情報化にともなう従業員の意識の変化など、企業内外の変化にともなって、企業の統一した理念や考え方をあらためて見直し、制定する動きは、他社でもよく見受けられる。同社では、基本的な企業理念や、親会社が所属する企業グループ自体の理念もすでに存在するが、2005年3月に、企業全体として、あらためて「物づくり責任を果たしていくため」、今までに継承されてきた基本的な企業理念と行動原則を再構築し、同社の「・・・（社名ローマ字）WAY」というコンセプトとして制定されている<sup>(11)</sup>。このコンセプトは、顧客とステークホルダーとの信頼関係の構築を目指すことや、文化や慣習など、異なる人々の集まりの中でも、企業全体が発展するために、仕事に対する「基本的考え方」や「取り組み姿勢」といった共通意識を全世界の各社の従業員が等しく共有することを目的としている。その内容は、基本理念として、1「よりよいモノづくり」、2「モノづくりは人づくり」からなる。1の「よりよいモノづくり」では、「モノづくりのプロ集団」としての自覚をもち、「世界同一最高品質と世界最高生産性」を目指し、後に述べる技能評価制度G-STARSなどの諸施策や、設備、環境、行動やこころの「ピカピカ運動」などや、「ベストプラクティスの追及と普及」のため、問題点などを明確化する「見える化の推進」、自社を客観的に比較することにより実力を把握する「ベンチマーキングの活用」、子会社間の「優勝劣敗の原則」や「競争意識を持つ」、「改善」の実践、ジャスト・イン・タイム（JIT）やモノづくりでの平準化などのTPS（トヨタ生産方式）への取り組みなどがある。2の「モノづくりは人づくり」では、「チャレンジング・スピリット」や「チームワーク」の推奨や、「人づくり」と「信頼される企業集団に」なる

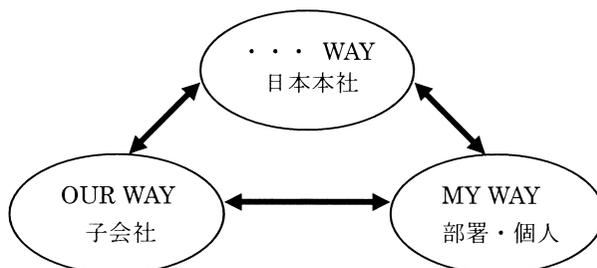
ことがうたわれている。

統一したモノづくりのために、子会社間にグローバルなベンチマーキングを設定することは、同業他社との競合だけでなく、企業全体に「競争原理」を導入することではかられるとされる。同社での「競争原理」導入のための仕組みについて例をあげれば、「中国とフィリピンのいずれのグループ会社が品質・コスト・生産性について優れているのか、ベンチマーキングによって優劣を明確にする」ことで、「どこが品質・コスト・生産性でトップなのか、どこへ納めるために、どこで物づくりをしたらよいのか、などについてランキングをつけ、実態が一望できる」ように工夫されている<sup>(12)</sup>。また、並行して、「成功事例は模範として学べるように、失敗事例は同じ過ちを犯さないように、グループ内の経験・知識を水平展開し、共有化」を進めるため、技能オリンピックへの参加を促進し、モノづくりにける技術の全世界的な標準化をはかっている<sup>(13)</sup>。技能オリンピックへの参加は、参加者同士による競い合いによって、離職率を下げることに効果があるとされる<sup>(14)</sup>。

「チームワーク」とは、製造工程での協力体制のみならず、世界全体でもっとも効率的な生産のための「グローバル最適」や「情報の共有化」を意味している。「人づくり」では、「多能工化、マルチスタッフ」の重視や、公平・公正・明確な基準による「評価の明確化」と「信賞必罰」があげられ、「信頼される企業集団」では、「CSR（社会的責任）」や「安全第一」、「地球環境への配慮」がうたわれている。

このコンセプト制定後、その浸透のために、同社では、20カ国以上に、冊子を8万部以上配布しており、日本本社の人材開発部からの派遣された社員によって、子会社の部長クラスまで直接の研修を行っている。また、各子会社では、より末端の階層まで浸透させるための研修が行われている。その際の具体的な方策としては、日本本社の制定したコンセプトから、子会社、個々の部署、従業員個人とともに、自分たちのWAYをつくり、作成した各々のWAYは、本社へ伝えられるという、いわば、日本本社、子会社、各部署・各従業員という「三位一体」による浸透をはかっている。これは、個々の従業員の将来像の確立や意欲の向上と、会社の発展を重ね合わせることで、自らが進んで積極的に仕事に取り組む仕掛けを構築する工夫とされる。

図5 経営理念の浸透のための「三位一体」策



出所：聞き取り調査から作成

その他に、「情報の共有化」のためには、常務会で審議された内容や考え方を、逐語録として、海外の全拠点の部長クラス以上に配布している。これには、多くの負担がかかり、情報漏えいの危険もともなうが、経営陣のアカウンタビリティためであり、また、他事業部門、同一事業部門内の他社の状況やプロセスを共有することで、同じ過ちを繰り返さずにすむ効果があるとされる。さらに、同社は、急激なグローバル化によって、国際事業に従事する人員の確保や育成が問題となっているが、本社と子会社間での急な人事異動があった場合でも、逐語による録情報共有化がはかられていれば、スムーズに職場に適応できるという効果も見込めるとされる。<sup>(15)</sup>

## 2. 現地調査について

### (1) 中国・現地子会社の概要

現地訪問調査は、昨年度（2007年）3月上旬に行った。聞き取り調査は、製品生産を行う蘇州の子会社では、日本から派遣されている現地子会社総経理、副総経理や、現地採用のスタッフである経理などに対して、また上海にある地域統括子会社のスタッフなどに対して行ったものである。

蘇州の子会社は、蘇州市の最北辺、旧市街地の北側に位置する区域に所在する。この地区の近隣には、シンガポールの協力で建設された蘇州工業園区や中国政府の重点ハイテク産業開発区である蘇州高新区などの大型工業団地があり、多くの企業が進出している。蘇州市自体の工業出荷額は、上海市に次いで中国全土で第2位であり、同市進出の日系企業は、日本を代表する大手の電子・電気分野の企業が数多くあり、家電、半導体、精密機械メーカーなどの企業が1000社以上集積している。周辺のインフラは、上海などへの高速道路など、周辺道路は完備しており、電気供給は、2004年では電力不足のピークであったが、最近は問題なく供給されている。水道設備、水供給は、水資源の豊かな土地柄で不足しないとのことである。

当該現地子会社は、2002年6月に設立され、同年10月から中国・華南地区進出の日系事務機器メーカー向けにコピー機用のワイヤーハーネスの生産を開始し、2004年4月には、自動車用のワイヤーハーネスの生産を始めている。同子会社は、敷地面積が16万平方メートル、工場の面積が、自動車部門が4万平方メートル、コピー機部門が1万4千平方メートルであり、現在、現地自動車産業の成長にともなう生産の増加をみこんで、さらに工場を増設する計画も立てられている。同敷地内には、工場の他に、従業員寮、食堂、運動場などがある。

同子会社の売り上げは、前年度（2007年3月）で約12億元（約180億円）である。2005年度が4.6億元、2006年が9.7億元と順調な伸びを示しており、2008年度目標は16億元とされる。同子会社に対する出資は、日本本社と香港に所在する統括子会社によって行われている。同子会社は、順調な増産増益によって、当該子会社の位置する区域では、19番目に税金（取引に対しての付加価値税である増値税17%と通常は33%の所得税、外資系企業や高科学技術企業と認定されれば優遇あり）を払うところとなっており、地区の税務署から表彰を受けているとのことである。現地政府と良好な関係を結んでいるためか、同子会社の敷地前の道路には、現地

政府の制定による会社名が付いている。

主要製品は、自動車とコピー機のワイヤーハーネスであり、そのうち約8割が自動車向けの生産となっている。製品のほとんどは、中国から日本などへ輸出されている。輸出は、直接輸出が78%、現地の日系複写機製造会社へ部品として納入後、日本へ輸出される、間接輸出が20%、現地販売が2%となっている。製造における原材料、部品などは、自動車用ワイヤーハーネスの場合、納入先の指定があることと、現地調達が難しいため、ほとんど日本から輸入される。部品輸入の場合の輸入税は、通常は10%のところ、現在までは無税となっている。現在は、このようにほぼ輸出にたよっているが、今後の日系自動車会社の進出と増産による、現地販売の増加もみこんでいるとのことである。

従業員数は、約4700名で、ほぼ全員が正社員である。従業員数は、2004年6月で147人、2005年3月で1040人であったのが、2006年3月末で約4100人と、特に自動車用ワイヤーハーネスを生産開始後、急激に増加しており、聞き取り調査をしている横でも、入社した新入社員に対する研修がひっきりなしに行われていたが、現在も増員を計画中であり、2008年計画では8000人が目標となっている。全従業員のなかで、約7割以上が、自動車部門に従事している。従業員の男女比率は、男子従業員が10%、女子従業員が90%であり、平均年齢は、男子23歳、女子19.7歳となっており、作業現場では、ほぼ高校卒業程度の女子従業員によって占められている。現在までの離職率は、5~7%に推移している。現地採用の従業員の出身地は、江蘇省、山東省、河南省、安徽省など、多岐にわたっており、蘇州の地元出身者は1%を切る程度である。最低賃金は、780元からで、スタッフレベルで2000元からとなっている。就業時間は、8時間、月21日勤務、残業代は、基本給の1.5倍、土日休日出勤は2倍となっている。エンジニア、管理職などのスタッフは、約210人で、自動車担当が140人、コピー機担当が約70人で、離職率は約5%以下にとどまっている。

このように、同子会社は、現在まで、急激な成長をとげており、今後もその傾向にあるが、経営上の重点的な取り組みとしては、人づくりとしての教育システムの確立や優秀なローカル人材の確保、品質意識の維持・向上、現地政府・公的機関との信頼関係の強化があげられている。

## (2) 新人教育

前述したように、現地子会社では、急激な増産体制の伸張に対応し、人員を増加させており、毎週入ってくる、14~5名程度の新入社員に対して、教育訓練組と名付けられた専門部門をもうけて、新人教育を行っている。

この新人教育については、専用の800平方メートルの教育ルームが存在するように、重要視されており、詳細な内容をもっている。まず、採用試験では、約200人を100人にし、2週間の基礎教育で95名程度にしぼっている。入社前には、筆記試験、面接、健康診断を行った後、入社から1週間目は、「立学教育」と称される、基礎教育をほどこし、2週間目は実技教育を実施している。1週間目の基礎教育の後には筆記試験、2週間目の実技教育の後には実技試験があり、

図6 入社後の教育体制

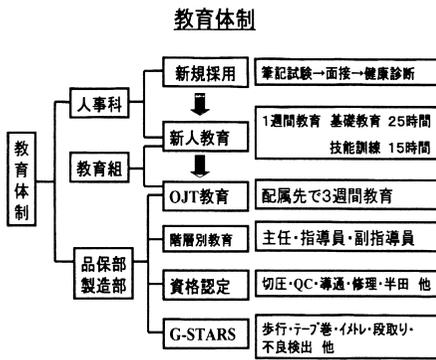
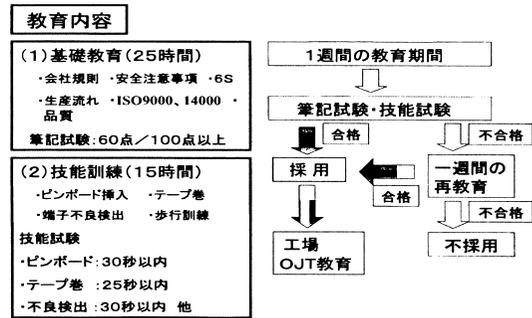


図7 新入社員への教育内容



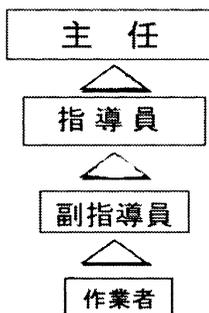
出所：社内資料より作成

不合格者には、再教育と再試験があるが、不合格を2回繰り返すと不採用となる。試験内容は例えば、環境教育関連のテストとして、後述する6Sを30分、ISO14000を20分、清潔教育に関するものを10分など実施し、6割以上の得点で合格となる。実技訓練では、基礎的な作業に関するテープ巻きや、歩行訓練が行われ、試験では、規定のタイム内で定められた動作ができれば合格とされる。訓練を受ける際には、工場でも、ほとんどの従業員が立って作業を行っているが、基礎教育などの場面で、教材をもとに教育を受ける場合でも、新入社員は、立って指導を受けるようになっている。入社後、3週間目からは、実践教育として、OJT教育のかたちで、シャドウトレーニング、マンツーマン体制での指導、トレーナーによるスキルチェックなど2週間行われ、正式の配属は5週間目からになっている。作業現場では、通常、作業員5人に対して副指導員を配置し、教育にあたっている。

### (3) 人事労務管理

組立などの製造部や品質保証部に正式に配属された後には、階層別の教育が行われ、それともない、昇進がはかられる。

図8 昇進制度



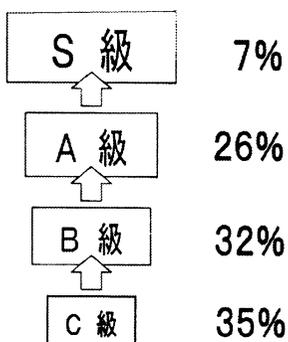
出所：社内資料より

作業員から各クラスへの昇進は、各クラス毎の資格などについて、主任、工場長が承認した後、副指導員クラスでは、安全と品質の管理、能率と改善及び作業計画などについて、指導員クラスでは、副指導員の項目に加えて、管理関係の項目や部下への教育と管理層の育成、コスト管理などについて、主任クラスでは、生産目標の作成と管理、コスト、人材育成などの項目について、テキストに基づいて専門教育がほどこされ、3ヶ月のOJT教育の実施後、職制別の試験、製造部長や人事課長による面接をへて合格となる。

また、各階層では、品質意識と競争意識の高揚をはかるため、

インセンティブ制度として、工程や職制別に評価制度を取り入れており、各従業員は、S級を最高位として、A～C級まで、4段階に絶対評価されている。

図9 評価制度



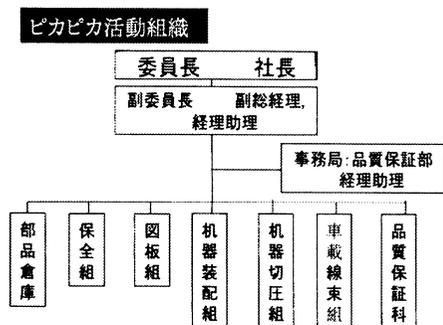
出所：社内資料より

評価の割合は図9のようになっており、S級者には、後に述べる授賞式で表彰される。評価内容は、品質に対する貢献度を40点、残業に対してなどの協力度を40点、後に述べるG-STARSに10点などであり、それらを合わせた総合点による級をもとに、毎月報奨金が支給され、半年毎に給与に反映するようになっている。現在までに、この評価によるインセンティブ制度によって、各従業員の勤労意欲に対してかなり効果があったとのことである。

前述の同社のWAYにもあるG-STARS制度は、世界同一品質をはかるための全社内でも共通化された技能訓練認定制度である。この技能訓練は、教育組によって、作業員全員に毎日実施されることになっている。訓練内容は、切圧、組立、検査の項目にわかれて行われ、先ほどの級付けで、SとA級を合わせた比率を30%以上、SとAとB級を合わせた比率を60%以上達成することを目標に実施されている。

また、同じく、世界共通の評価項目として、「ピカピカ活動」がある。内容は、「設備・作業環境」のきれいさのみならず、作業員の目標を持った活き活きとした「こころ」、ルール厳守や機敏な「行動」、鍛錬や向上をめざす世界一の「技術」とされる。この活動は、日本本社から年に1回、全子会社へ「PK評価」として、合格点をクリアしているかどうかの点検が行われている。子会社内でのPKの評価は、社内すべての部署で行われるが、具体的には、各組での点検が、毎月トレースされ、集計される。作業現場での活動の実施においては、材料の置き方、歩き方など、細かい指導方法が存在し、基本的には、個人評価がなされ、その結果がデータ化され、掲示などにより明示化され、間違いの発見をスピーディに行うなどの工夫がなされている。

図10 ピカピカ活動の組織図



出所：社内資料より

ピカピカ活動に関連し、同社のみならず、他社でもさかんに実施されている活動として、6S活動がある。これは、他社で一般に広まっている場合は、通常5S活動といわれているが、「整理 (Seiri)・整頓 (Seiton)・清潔 (Seiketu)・清掃 (Seisou)・躰 (Situke)」という各項目の頭文字をとって名付けられた標語であり、これにより、作業でのムダ (無駄) をなくし、安全の確保や、納期の確保、勤務態度の向上が可能とされる<sup>(16)</sup>。同社の場合は、「習慣」のSを付け加え、6Sとされているが、実施、定着のためには、例えば、掃除を行うにも、範囲をどこで、



制服を着用している。制服として、ズボンはないが、作業員のほとんどがジーンズを着用しているよう見受けられた。靴は、白い布製のズックを支給している。ユニフォームには他に、「赤シャツ小姐隊」と名付けられた、赤い上着の制服を着た従業員がおり、作業ラインから特に優秀なメンバーを選出して、新しいラインの立ち上げのための試作、検討などのグループとして活動している。

その他に、労務管理に関連することとしては、先ほど述べた、技能の資格認定やS級認定者への表彰式が、必要に応じて執り行われている。また、最大の表彰式として、春節後の旧暦正月に行われる新年会で、1年間の最優秀者に対するの表彰式が行われる。この際には、総合評価の最優秀者1名、改善賞に3名、G-STARS優秀者11名、優秀グループなどに対して、表彰が行われる。この正月会は、近くの五つ星ホテルにおいてバイキング形式で行われ、表彰式のほかに、従業員による歌などの演目や、1等のデジタルカメラから、3等の布団など、5等まで、200人以上にいきわたるよう配慮された景品付きくじ引き大会も開催されている。

さらに、労務管理関連としては、日本と異なる制度を持つ、中国での労働組合、工会の問題があるが、同子会社は工会に所属はしていない。しかし、組合は無くても、組合費用の上納は必要なため、給与総額の2%を企業が負担し、そのうち約40%を上納金として上部団体に払っているとのことである。ただし、労使協調のために、懇談会は設置されている。また、従業員の不満を聞く意見箱もあり、寮設備の改善などに役立てている。

日常の福利厚生について、従業員は、先ほど述べたように他省の出身が多く、地元から通勤するスタッフを除いて、ほぼ全員寮に入っている。従業員寮のほかに、3食供給される食堂や、運動場が完備されている。健康管理は、寮のなかでも、かなり詳細な掲示があるように、各種の指導が行われているようである。また、従業員のけがや病気に対する、診療所も常設されている。中国の社会保険制度は、五金といわれる、養老、医療、生育（養育）、失業、労災の5つの保険制度に加入することになっており、給与の33%が会社の負担となっている。このなかで、医療保険について、スタッフ、幹部クラスは全員加入しているが、多くの他省からの出身者は加入していないため、診療所での診療代は、会社として補助を行うことで、1回1元にとどめるようしているとのことである。

他の福利厚生でいえば、イベントとして、日本でかつてよく行われていた運動会はないが、サッカー、卓球、バスケット、マラソンなどの競技のスポーツ大会が実施されている。また、日本で盛んだった慰安旅行は、全従業員対象に、費用は全額会社負担で、秋10月に近郊のレジャー施設などへ行っているとのことである。昨年度は、勤続3年以上は一泊旅行、2年以下は日帰り旅行を実施したとのことである。

その他に、同子会社の重点的な取り組みとして、地域との連携がうたわれているが、このために、地元政府や公的機関との関係のみならず、各種の活動が行われている。公的機関との連携では、今後の人材確保を含めた狙いで、地元職業訓練学校と提携し、学校で、実技1ヶ月間の採用前訓練を受けた実習生を、毎月4～50人程度を受け入れている。

また、地元環境に貢献するための活動も行われているが、先ほども述べた、新人教育の一環としても実施されているものとしては、近所の公園などの清掃活動を、3ヶ月に一度、土曜日に行うことで、環境意識や衛生観念の醸成をはかっている。

さらに、同子会社は、蘇州市、所在区域の慈善事業への寄付、中国西部貧困地区への教育費支援として四川省産コシヒカリの購入、地元小学校に複写機寄贈、身障者生産品の購入支援、献血運動、地元政府のSARS対策への寄付などを行っている。

### 結びにかえて

以上、中国で急激に成長している自動車部品製造子会社のケースについて、その実態を日本本社の海外展開との関連なかで位置づけながら、分析を試みた。

本稿の対象企業は、近年、急激な海外展開の進展によって、企業グループ全体として、海外における組織の改変や経営理念の再構築、制度化を通じて適応をはかろうとしており、そのなかで、現地子会社は、全世界共通化した生産における技能訓練制度や評価基準などに則りつつ、各種のオペレーションについては、現地で適応する姿がみられた。

今後の中国の経済発展については、必ずしも成長一辺倒の傾向にあるとは考えられず、いろいろな危惧がもたれているが、自動車産業でいえば、現地でのマイカーブームの到来とともに、成長傾向にあることは確かであり、進出した日系企業も、さらなる生産の拡大とともに、現地でのオペレーションのより一層の適応が進むのではないかと考えられる。その意味で、中国における日系企業を解明するためには、自動車産業をみても今後の推移へのさらなる注視が必要であろう。

### (注)

\*本稿は、平成17・18年科学研究費補助金(若手研究B)「会社文化の誕生からグローバル化まで—近代合理化と儀礼・儀式の導入と海外波及」において実施した調査の一部をまとめたものである。調査にあたっては、調査を受けていただいた現地子会社の責任者の方をはじめ、手厚い対応をしていただいた。また日本本社では、人材開発部の方々に、訪問調査のアレンジや、日本本社についての調査についてなど、多大なご協力をいただいた。ここに感謝する次第である。

- (1) 同本社の有価証券報告書(平成19年6月27日提出)など。
- (2) 同上。
- (3) 「異文化混合の人材活用—信頼とひとつづくりによるグローバル経営改革」『on course』第4号 ペリソングポイント2007年3月(森本宏・住友電装顧問へのインタビュー)
- (4) 同上。
- (5) 森本宏「グローバル・ビジネス展開に求められる志・人づくり・信頼関係の構築等の実践—インド等15年の経験を中心に」『国際ビジネス研究学会 第14回大会』2007年10月27日
- (6) 同上。
- (7) 「ハイテク車の神経、中国で量産」『中国ビジネス特集』NIKKEI NET

<http://www.nikkei.co.jp/china/interview>

- (8) 吉原（1989）。
- (9) 『on course』 同上。
- (10) 同上。
- (11) 同上や、同社の社内資料より。
- (12) 『on course』 同上。
- (13) 同上。
- (14) 同上。
- (15) 同上。
- (16) 高木（2006）より。

#### 参考文献

- Bartlett, A.C. & Ghoshal, S. (1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. (= 1990 吉原英樹監訳 『地球市場時代の企業戦略』 日本経済新聞社)
- Galbraith, Jay R. (2000), *Designing the global corporation*, Jossey-Bass. (= 2002 斎藤彰悟・平野和子訳 『グローバル企業の組織設計』 春秋社)
- 今井雅和・清水さゆり (2000) 「グローバル企業における地域統括会社についての考察」 高崎経済大学論集 第43巻 第2号
- 高木裕宜 (2006) 「5S活動の生成と展開」 『文京学院大学経営論集』 第16巻
- 千嶋明 (2003) 『中国の労働団体と労使関係—工会の組織と機能』 社会経済生産性本部生産性労働情報センター
- 吉原英樹 (1989) 『現地人社長と内なる国際化—グローバル経営の課題』 東洋経済新報社