

経営課題克服は人事労務管理手法の工夫で ～大連億達日平機床有限公司～

富山県貿易・投資アドバイザー 梶田幸雄

はじめに

2002年12月に環日本海貿易交流センターの事業の一環として、大連、上海、蘇州へ進出している企業の経営課題についてヒアリングを行った。中国進出企業は、如何なる経営課題を抱え、これを以下に克服しようとしているのか。これを理解することは、既に中国に進出している企業、これから中国進出を検討している企業にとって参考になるものと考ええる。

今回は、大連億達日平機床有限公司について紹介する。ヒアリングにご協力いただいたのは、同公司董事兼副総経理の牧野節雄氏である。

1 合併事業のスタート

大連億達日平機床有限公司は、株式会社日平トヤマと大連渤海機床廠との合併会社としてスタートした。大連高新技術園区に位置し、敷地面積6万平方メートル、総投資額32億円、登録資本25.0億円、従業員数400人余（うち技術者100人余）の会社である。主に、汎用CNC工作機械、トランスファーマシンおよび部品の製造、販売をしている。

進出決定に際しては、タイと比較したという。このとき、タイであると従来からの取引先であり、パートナーとなる候補企業はゼロであった。すべてがゼロからのスタートになると考えられた。一方、大連にはパートナーがいた。また、大連は、日本（人）に対して韓国・欧米よりも親しみを感じてくれているとの印象を持った。治安がよいのも好印象であった。そこで大連進出、合併企業のスタートとなったのである。

現在の企業経営陣として日本人3人が常駐している。一人は総経理で、営業を中心に全般的な経営管理を行っている。副総経理は二人おり、一人が総務・人事・財務を担当し、もう一人が技術を

担当している。また、第三の副総経理は日本で採用した中国人で資材を担当している。

2 経営課題

同社にとって、経営課題として最大の問題はどの問いに対して、人事管理面であるとの回答を頂いた。同社に限らず、中国進出企業の経営課題を伺うと、労務管理という回答が最も多いようである。

同社の場合、従業員に企業モラル、すなわち会社への帰属意識を如何に持ってもらうかに腐心したという。中国のモノ作りは、作りっぱなし、作ればよいという考えがあるのではないかという。

社会主義計画経済は、政府が生産計画を決め、この計画を製造工場に指令し、工場はこの指令に基づく生産をするだけでよい。製品の全量が国に買い上げられる。その後、国が国の販売ルートを通じて消費者（またはエンド・ユーザー）に当該製品を販売するというシステムである。製造工場としては、指令に基づく生産数量を満足すればよく、品質如何は問われることがなかった。このこ

とを思い合わせると、牧野氏の言は、その通りといえよう。

日平トヤマの合併パートナーである大連渤海機床廠は国有企業である。従って、この企業の出身者は国有時代の意識が強いようだ。ジョブショップが育っていないであるとか、サービス体制が追いつかないという問題がある由である。牧野氏は、概して中国製の仕入れ製品の品質が高くないのは、かつての社会主義計画経済下の国有企業時代の悪弊の影響だろうと述べる。

3 経営課題克服の手段

では、以上のような経営課題を克服する、会社への帰属意識を高めるために、如何なる手段が有効であろうか。同社が採用しているのは、(1)成果主義の採用、(2)中長期計画の策定、(3)海外研修、(4)日本語学習である。

第一の成果主義が最も効果的である。具体的には、目標（例えば生産ノルマ、品質など）を決めて、年齢に関係なく職種や技能、目標達成度に応じて奨励金などの報酬で評価することである。評価についての不満もあるが、これは中国人管理職、労働組合に対処させている。ただし、中国人が中国人の管理をできないこともある。評価の仕方も難しい。そこで評価に際しては、規定を細かく作り、透明度を高め、公正さが理解されるようにしなければならない。また、奨励、報酬と併せて逆の罰金制度を設けることも効果的である。

第二の中長期計画の策定に関しては、次のような事実があった。同社が経営黒字に転換したのは、2000年であった。このときに5ヵ年の中長期計画を立てた。また、社内報の発行を開始した。このことで、従業員に明確な目標ができたようである。5年後の同社の姿、発展程度が明確になったことで、技術も高度化し、技術者のジョブ・ホッピングもなくなった（牧野氏は、「中国は、契約社会である。」と評価している。労働契約も1～5年の期限のある契約制である。優秀な従業員には、企業側が5年契約を提示しても、2～3年契約を従業員が希望するということもある。）。牧野氏は、

「目標を持たせて会社一丸となることに関しては、日本以上のものがあるかもしれない。」という。

第三の海外研修に関しては、モノ作りの方面ですでに200人を派遣している。この海外研修は、技能向上を目的としたものであることはもちろんであるが、モラル向上の手段にもなる。最近の若い大卒者のモラルは高くなってきている。現在の中管理職は40代前半くらいである。しかし、管理職研修もこの次の年代のほうがレベルアップするだろうと考えている。

第四の日本語学習にも力を入れている。日本語ができる要員は通訳3名、その他2名である。日本語クラスとして初級、中級のクラスを設け、週1回開催している。初級には10数人参加、中級には8人参加している。日本語ができる要員が育つことは、社内のコミュニケーションを円滑にする上で役に立っている。

4 その他の経営課題

その他の経営課題として、販売、代金回収、行政との関係、部品調達（物流）といった問題がある。

販売に関しては、全国へ販売している。進出時は従来からの中国系企業のユーザーに販売していたが、現在はより広範な顧客がいる。ただし、国有企業への販売は気をつけないと回収できないということがある。販売先の経営者の姿勢を見て販売するか否かを判断するのが懸命である。債権回収の裁判を行った経験も数件ある。裁判で勝訴しても執行が難しいということがある。

行政との関係では、最近は良好である。従来は、停電予告やわけの分からない行政費用の要求などが過去にはあったが、最近はなくなってきた。中国も人治から法治になりつつある。

部品調達（物流）に関しては、問題がある。大連周辺には必ずしも優良な部品メーカーがない。日本企業の上海周辺地区への進出が多いが、当該地区では部品メーカーも多く、部品調達は容易であろうが、大連では部品調達が難しい面がある。物流がもっとよくなればと考えている。