

【日外協・海外職業訓練協会 共催】公開講座「成功する中国ビジネス」抄録 (2018年9月14日開催)

中国ビジネス成功のカギとは？

——法務・人事上の留意点

これまで多くの日系企業の中国進出をサポートし、いくつもの事例を扱ってきた2人の専門家が中国ビジネスを進める上での最新の留意点や解決策を解説する。

〈講師・パネラー(発言順)〉

- 陳 天華** 北京市金杜法律事務所 パートナー 東京事務所 代表
金 鋭 株式会社パーソル総合研究所 フェロー
 〈司会〉
平沢健一 G&C ビジネスコンサルタント 代表

平沢 最近の中国の発展ぶりには目覚ましいものがある。キャッチアップからイノベーションへ。電気自動車でも情報通信でも世界のトップ企業が次々と生まれている。人々の世界観と行動様式にも大変化が起こっている。中国に対する見方にもコペルニクス的転回が必要かもしれない。進出拡大や提携を模索している日本企業も多い。そんな中国でのビジネスで失敗しないためにはどうしたらいいか。

はじめに、最近の日系企業における労務人事管理の課題について、陳天華さんにうかがいたい。

賃金レベル上昇と雇用情勢の変化

陳 現在、中国では一方で求人難、もう一方で、一部業種での就職不安定という状況がある。求人難の背景にあるのは、都市部での生活費の高騰と、農村部の暮らしが豊かになったことによる労働者の地元志向。だが、同時に経済成長率の鈍化、過剰在庫、過剰設備と過



剩生産などで、一部業種では雇用の不安定も起こっている。それでも、2017年の失業率は3.9%にまで低下。各地の最低賃金は毎年2桁の上昇が続く。トランプ大統領は製造業をアメリカに戻すと言っているが、賃金レベルが米国と変わらなくなってきた中で、米企業の中には本国に戻る動きも出始めている。

労働争議の発生原因が多様化

こうした中で、最近の日系企業における労務人事管理の課題を8つ挙げる。

1. **社会保険料の徴収** それまで社会保険料は最低賃金をベースに徴収されることが多かったが、今年の3月に公布された新たな政策により実際の賃金をベースにしたものに改訂され、実質的に引き上げられた。保険料未納への処罰も厳格化されることが予想されている。

2. **二国間社会保障協定の合意** 駐在員の社会保険料については、今年の5月に河野太郎外務大臣と王毅國務委員兼外交部長により「社会保障に関する日本国政府と中華人民共和国政府との間の協定」が合意された。協定の内容は、原則、派遣期間が5年以内の一時派遣者は、派遣元の国にお

ける年金制度にのみ加入すればよいというもの。早期の発効が期待される。

3. **無固定期間労働契約の締結義務** 連続勤務は10年、または2回連続して固定期間労働契約を締結すると、3回目は期限の定めのない労働契約を結ばなければならない。

4. **長時間労働** 長期的な時間外労働が禁止され、上限は36時間(労働法41条)である。

5. **就業規則** 就業規則を制定・変更する場合、労働者側と協議を経る必要がある。また、制定・変更後は労働者への告知が義務付けられる。

6. **人事評価制度** 「業務に堪えることができない」ことが解雇の判断基準として認められているが、「末位淘汰制」(業績が最も悪い従業員を解雇する制度)は認められない。

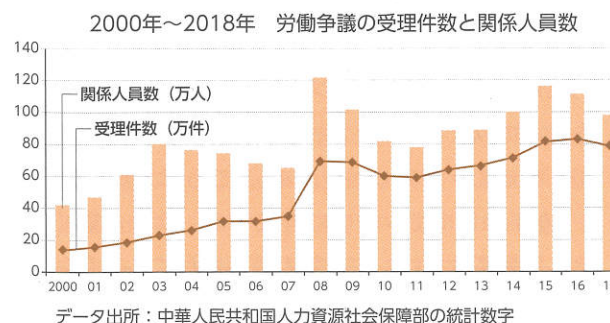
7. **競業禁止義務** 競業企業への転職制限は2年を超えてはならないとされるが、その間、使用者は経済補償金を毎月支払わなければならない。

8. **労働組合** 政府は労働組合をつくるよう勧めている。労働条件の維持改善や労働者の権利保護がこれまで以上に強く求められるだろう。

2000年～18年の労働争議の受理件数と関係人員数を見ると、08年のピークからいったん減った後で、15年まで増加を続けた(図表1)。

大規模労働争議の発生原因では、経済補償金、労災・職業病の補填、社会保険料の追納、残業代の計算ミス、福利厚生不足等に関するものが増加。以前は労働契約の解除に関するものが主だったのが、多様化してきている。

図表1：労働紛争の動向



(ちん・てんか)

早稲田大学大学院法学研究科博士後期課程単位取得。中国改革発展研究院、長谷川俊明法律事務所、丸紅法務部を経て金杜法律事務所に入所。

(きん・えい)

神戸出身の華僑三世。上海在住。経営、組織、人事、研修(講師)を含めたフリーランスのHRコンサルタントとして日本と中国で活動。

(ひらさわ・けんいち)

早稲田大学卒業、日本ビクター(JVC)入社後、ニューヨーク営業所長、JVC イタリア初代社長、JVC 欧州副社長、日本ビクター理事、JVC 中国総代表を歴任。

〈労働争議の事例〉

<事例1>

スマートフォン向けカメラ部品の製造工場・ストライキ事件

- ・会社持ち分の中国上場企業への売却に対する不満
- ・2週間にわたる大規模デモとストライキ、同期間にデモを計画した11人が公安に逮捕された
- ・従業員1人当たり最大1000人民元の「和解金」支払により、約4千人の従業員が職場復帰

<事例2>

住宅設備機器メーカーの製造工場・ストライキ事件

- ・新たな給与体系に対する不満
- ・日本人社長の辞任を要求、工場内の監視カメラ破壊など大規模なデモとストライキ
- ・賃金引き上げと社長交代により労使双方が合意

政府関係機関との人脈づくりを

企業としては、構造転換期にある中国社会への理解や日中間の文化的相違への配慮、コンプライアンスの重要性への再認識や現地での適切な人事が欠かせない。何より、関係政府機関との意思疎通ルートと人脈づくり、専門家の活用などがポイントになる。労働紛争の解決方法には調停と仲裁、訴訟があるが、紛争が起きたら、まず政府に相談してみるのだ。

推測と期待とテレパシー

平沢 次に、「リーダーはいかにして生まれるのか?」。人材育成の観点から金鋭さんにお話しいただきたい。

金 私が考えるグローバル人材とは、「違いを

理解し修羅場を通じて自ら進化し自社のDNAを伝播できる人」である。

日本企業の問題は、コミュニケーション。その特徴は3つあって、推測と期待とテレパシー。あうんの呼吸で「背中を見て育つ」、「一を聞いて十を知る」。これは、もう宇宙人的と言ってもいい超ハイコンテクストな世界。いちいち言わなくてすむというメリットがある反面、「言語化」できていないことが最大の障壁になっている。「報連相(報告・連絡・相談)」が大事といっても、それぞれタイミングとレベルがあって、現地人には難易度が高い。いつまでに、誰に、何をといった具体的な内容を明示する必要がある。報連相だけではない。例えば、「優秀な人材とは」、「良いチームとは」、「良いリーダーとは」など海外では言語化が欠かせない。

日系企業の最大の課題は現地化が遅れていること。中国での失敗事例は、中国人を総経理にすること自体が目的になってしまった場合に起こる。これに対し、成功事例は経営者として中国人を育てようとした結果としてついてくる。

日系企業の人事制度の特徴は、秘密主義、年功序列が残る運用。属人的な評価と賃金で、差がつかない。中国人の価値観と相容れない人事制度になっている。中国人は承認欲求や自己を肯定してほしいという欲求が強い。オープンで透明、実力重視、明確な評価など「公平」かつ「合理的」な人事制度を求める。何をどうすれば給料が上がるのかが分かる欧米式の方が合っていると見えよう。

中国独自のミッションの言語化を

日本人が海外に行くと必ずぶつかる壁が5つある。

1. 権限の壁 権限とミッションなき赴任で、本社との調整に明け暮れる。欧米企業と日本企業を比べると、特に権限と責任が大きく違っている。



日系企業は権限より責任が大きいものに対して、欧米企業ではこの両者は同等である。日本人の赴任者には権限は与えられていないが、個人の間人でカバーしているタイプが圧倒的に多い。

2. 責任の壁 成長マーケットへの期待ばかりが大きい一方、本社側は無理解で運営責任ばかりが重くなる。

3. 異文化の壁 価値観の相違、労働観の相違、道徳観の相違。

4. 成功体験の壁 日本での限定的な経験は、ともすると現地人には成功体験の押しつけになる。これは、優秀な人ほど陥りやすい。

5. モチベーションの壁 気力の喪失が存在価値の喪失にと、悪循環の繰り返しになる。

本社・異文化・個人・お客様・生活……、その全てが修羅場の連続。赴任者は心が痛くなるとサインを出す。そのサインとは愚痴と否定。5つの壁に加えて、2つのギャップ——日本本社と現地、赴任者と現地従業員。3割の赴任者が乗り越え7割が愚痴と否定に終わる。愚痴は現状を変えたいという思いの反映でもあるのでまだ良いが、否定ばかりで現状を変えようとせず、他責にするようになると危ない。

中国で勝てる人事戦略は、中国独自のミッションを言語化することから始まる。ミッションは全ての価値観や基準につながるものであり、基本的な考え方になる。何をしに行くのか、どんなことを実現したいのか。残念ながら、ほとんどの人が答えられない。

欧米型の職務主義・成果主義は良くて、日本型の年功序列・終身雇用は海外では通用しないと思われがちだが、日本型は本当にダメなのか。魅力を考えてみよう。例えば、日本企業ぐらい新卒採用・育成のノウハウをもったところはない。20～30年かけていねいに育成する。欧米企業にそんな余裕はない。やっても辞められてしまうからだ。賃金は低くても日本型の良さはある。日本

独自のものをつくることをお勧めしたい。

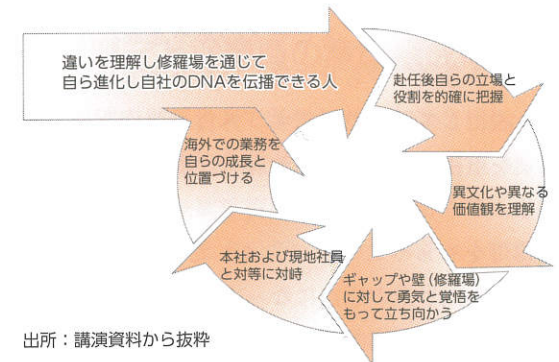
業務を自らの成長と位置付ける

本社と現地法人の関係は、事業戦略推進パートナーであるべきだ。定期的にミッション(進出意図・目的)やあるべき姿(組織文化・DNA)、中長期課題を共有し将来像のすり合わせを行う必要がある。

本社から現地へは、コントロールではなくサポート。現地に責任と同等の権限を付与し、委任するようにしたい。現地から本社へは、レポートではなくジャッジを仰ぐ壁打ちのような関係が望ましい。

グローバルリーダーが生まれるプロセスの第1段階は、赴任後、自らの立場と役割を的確に把握すること。ところが、ここから先に行けない人が7割いる。第2段階は、異文化や異なる価値観の理解。第3段階はギャップや壁(修羅場)に対して勇気と覚悟をもって立ち向かうこと。第4段階は、本社および現地社員と対等に対峙。そして、第5段階が海外での業務を自らの成長と位置付けること(図表2)。

図表2：グローバルリーダーが生まれるプロセス



出所：講演資料から抜粋

中国で勝てる人事戦略のポイントは、中国人の価値観に合った人事制度になっているのか。グローバルリーダーの育成を行っているか。赴任にあたっては、戦略的に赴任人事や赴任教育を行っているかなど、日本側も現地側もできることはま

だまだある。全てを見直して強化すべき時が来ているのではないだろうか。

平沢 ギャップと修羅場が人を育てる。全く同感。人の育成に関して、20年前と今では何が違うのか。

金 残念ながら、中国事業における人材育成戦略という意味では何も変わっていない。日本本社にナレッジが蓄積されないことが原因ではないか。相変わらず日本的な気付き経営が行われている。3割の人が自分で気付いて、自分で勝手に実行しているのが現状。組織的育成が必要だ。日本からできることは多い。

平沢 本当の意味での現地化を考えていかねばならないと改めて感じた。

金 ただし、現地化を定義する必要がある。それ以上に、そもそも本当に現地化は必要なのか。日本人がやった方がいい場合もある。結局は、中国で何をやるかに帰結するのではないか。

【会場との質疑応答】

—— 労働争議件数が落ち着いてきた理由は何か。

陳 17年前半まで撤退や清算が多かったのが、18年以降、再編、あるいは選択と集中といった前向きなかたちが変わってきたことが背景にある。

—— 社会保険料の徴収が強化され、過去にさかのぼって請求されるようなことはないか。

陳 全ての企業を対象にといった極端な事態は心配しなくていいと思う。

—— 中国企業の人事制度は、欧米型と日本型どちらに近いのか。

金 企業によって異なる。例えば、ハイアールは日本と欧米の両方の良いところを取り入れている。長期雇用、新卒採用・育成など日本式にも良いところがたくさんあるはず。あらゆる面で特徴を出すことが重要だ。

平沢 本日はありがとうございました。

(文責・日外協広報部)