

「はじめに」

今から7年前の2002年当時、私は東レ株式会社で、プラスチックフィルムを扱っていました。市場がエレクトロニクス関係であり、ご多分に漏れず主力顧客はアジア勢に圧されて縮小気味であったさなかに、最大手の顧客から、中国進出を強く促され、香港の東レグループ内に投資及び販売会社を設立し、香港の西の対岸にあり、孫文の生誕地として著名な中山に工場を建設しました。2003年春に無事竣工、ほっとしておりましたら、責任者として赴任せよと言われました。

香港と中国、ルーツを同じくする「近くて遠い国」でのわずか3年間の経験ですが、その地に住み、現地の人達と一緒に働いて、中国人や中国社会、その行動様式、思考方法、価値観のようなものが、おぼろげながら感じ取れたように思われます。今日は、その感じ取ったまを率直にお話しさせていただきますので、皆さんが、中国なり中国の方々との関わりを持たれる際、何かの参考になればこれに勝る幸いはありません。

「従業員」

小なりといえども会社、製造業ですから当然まず従業員。中国の会社で象徴的な、内陸の田舎から出稼ぎに来る女工達の話します。一般的に、彼女達は3年で入れ替わります。つまり3年間働き、殆ど無駄遣いをせず、故郷へ帰ると家が立つ、そして故郷で結婚することが夢なのです。朝、昼、晩そして夜勤の場合は夜食、すべて工場食で済ませます。仕事が終わった後や、土、日、等は10元、日本円にして150円程度を握りしめ、大概は会社の近所のスーパーマーケットで過ごします。殆どお金は使いません。月給が手取りで千元、日本円で1万5千円ですから、3年ほど経つと、年2回のボーナスを含め70万から80万円、おそらく手元に50万円は残るでしょう。これを持って、四川省や雲南省へ帰るのです。貨幣価値は、生活の実感からして広東省のそこその都市で日本円の5倍、香港・上海あたりでは2倍といったところです。地方へ行くと10倍くらいになります。50万円、故郷では500万円相当ですから家も立ちます。結婚もできます。そんなサクセスストーリーを、妹や後輩が目の当たりにしますから、それこそ雲霞のごとく予備軍が生まれてきます。

「幹部候補生」

どうしたらセンスがある将来の幹部候補生を引き留められるのか。何が会社への帰属意識を高めるのか。無論給与の多寡が第一でしょう。然しこれは無制限に騰げていくわけにはいきません。せいぜい、近隣の会社、同業者の少し上、

程度です。仕事の結果を厳密に評価する、信賞必罰、目に見える形での報償、短期・中長期のビジョンの提示・・・あれこれ考え実行しました。先ず手がけたことは、職場及び寮の環境整備でした。彼らの大半は一日24時間、殆ど会社施設に浸かった生活です。少々お金が掛かっても必要な投資と割り切り、居心地の良い職場、寮造りに心懸けました。少なくとも、またあの職場に行くのか、またあの汚い部屋に帰るのか、という気分にならぬよう、緑が多く、清潔でクーラー！の付いている職場であり、仕事を終えて帰れば、6人や8人の共同部屋ですが、やはり全室クーラー付きとし、暑くて寝苦しい夜を過ごさなくて済むようにしました。

同時に手がけたことは食事の充実です。中国人にとっての食事の重みは日本人にはなかなか理解できません。とにかく何を置いてもまず食事なのです。戦乱と圧政の時代が長かった中国では、財産を獲られることを最も怖れます。その対策は、ひとたび何か起こったら、直ぐ持って逃げられるよう、決して奪われないものに投資をする事です。その投資とは、一つは教育、そしてもう一つは、食べてしまう！ことです。交代勤務のいわゆるワーカーは、日に3回から4回会社の食堂で食べます。この食事を充実させる事だ！と直感的に思いました。多少のコストアップは目をつむるう、場合によっては成績運動型のメニューがあっても良いのではないかと等々考えました。

ところが大きな問題がありました。たかだか200名弱の小さな会社でしたが、従業員の大半が地方からの「出稼ぎ」なのです。出身地がばらばらです。広東省出身者は約三分の一！その他は、北は内モンゴルから黒竜江省、西は雲南省、四川省出身です。黄河流域のいわゆる中原出身も多数いました。ということとは、最大の楽しみである食事の、「味」が問題なのです。好みの問題、というような半端なものではありません。広東省の出身者は、四川省の真つ赤な麻婆豆腐は食べられません。逆に四川省や北の出身者は広東料理の惚けたような薄味では食べた気がしないのです。結局2種類選択制にしました。今はもっと改善されているとは思いますが、当時も極めて好評を博しました。更に進んだケースとして、私どもが彼の地に進出するきっかけとなった従業員3000名程のお客様の工場では、従業員の資格別にメニューが違います。ユニフォームが違いますから資格は一目瞭然です。年齢も同じくらいですが、上級資格の女の子が、一般のワーカー達の長蛇の列を尻目に、経営幹部及び私もゲストと同じカウンターで、堂々胸を張って他の子達より2品程多いトレーを受け取ります。こういう子は当然、皆とは一緒に食べません。孤高とも形容されるような雰囲気を漂わせ、皆から一人離れ、黙々と食べます。

早く昇進してああいう風に食べたい！インセンティブの際だった例でしょうか。

「金儲け」

最近行われた意識調査で、若者に最も人気がある職業は、役人でした。理由は「楽で、役得にあずかれるから」です。次が国営企業で働くこと、そして三番目が起業家です。自分で会社を持つ、或いは持とうとする人です。この三つを諦めた人、もしくは、いつれこれらを目指す、そのためのステップと割り切る人、こんな人たちが民間企業に入ります。この三つの夢はすべて「お金」に直結しています。大半の人にとって、働くと言うこと、それはとにかく先ずお金を稼ぐ、そして少しでも良い暮らしをする、家族や親族にそれを分け与える、これに尽きるのです。鄧小平が「開放政策」を進めるため、「富めるものから豊かになればよい」という先富主義を打ち出したことが、中国人の本質の一つである「お金に対する執着」を解き放ちました。

胡錦濤の出身母体である共産党青年団の団員で、トップエリート候補が、中国で急速に伸びている生命保険のトップ企業の支社長をしていました。社員の生命保険加入を勧めるため、伝手をたどって私のところへ来ました。なんと「現在加入中の保険からその会社に乗換えれば、一定の歩合で個人的に還元する。」という、あからさまな堂々たる賄賂提供の申し入れをしてきました。絶対にはれない、もし社内で知れたらせいとも引き込めばよいとも言います。私が役に立つ限り、恒久的に一定の歩合が入るしくみです。私の会社は2000人規模の中小企業でしたが、これが数千人、数万人の規模なら、と思わず考えてしまいました。更に凄いのは、彼にはその働きかけに対し、全く罪の意識がないところです。もしかしたら、彼は将来、共産党の幹部になるうかという人間です。そんな人でも、あつけらかんとしています。

年末、中山に遊びに来た家内とタクシーに乗りました。後部座席に、分厚い財布の忘れ物がありました。中には台湾人らしき身分証の他、相当額の現金と各種カードが入っていました。びっくりした家内が思わず運転手に身振りで落とし物！と告げました。運転手は、満面の笑みを浮かべ「謝々謝々！あなた方は日本人か。謝々謝々」とその財布を受け取りました。仮に警察へ届けても結果は同じだったような気がします。翌日会社で、部下にこの話をしました。部下は、ベストの対応は本人に連絡をし、直接渡す事。しかし、そんな面倒なこととは誰もしない、もらってしまう、と笑いながら答えてくれました。

「今後への期待」意識の変化」

会社で30代半ばで課長から部長手前ぐらいのクラスの場合、給与は、年間で10万円、つまり150万円、現地の価値で7、8百万円といったところでした。そして殆どの場合共稼ぎです。小規模の会社故、本人の心の中には、いずれ幹部の一人に、という期待があります。もちろん少しでもいい条件があればいつでも転職する、あるいは起業家になる、という意識も当然あります。

そんな幹部候補生の考え方が少しずつ変わって来たように思いました。遠近問

わず、北方、西方から来た人たちは、気候温暖にして治安も安定し、かつ香港や台湾にも近いこの華南地域には、比較的早く馴染むという土地柄も幸いしています。良い伴侶がみつければ、この地に永住したいという話をよく聞きました。地域が気に入入り、極端な高望みはしばらくおいて、そこそこの安定と毎年毎年の生活水準の向上、丁度、日本の高度成長期、一億総中流化の走りです。しかし、当時の日本人と決定的に違うのは、何事にも「投資」という尺度が持ち込まれることです。ほぼ定住を決めた彼らの最初の目標は、将来の転売も兼ねた住宅購入です。住宅は、一般的に99%マンションというか共同アパートです。いわゆるフリンジベネフィットの最初の希望は、会社による低利の融資でした。会社から出来るだけいい条件で多額の融資を受け、それを上手に運用して儲ける事が、本来の住宅取得の他に彼らの目的にあります。

次の関心は、子供の教育です。決して奪われないものに投資をする、その対象の一つ「教育」。将来に向けての個人の成功と一族の繁栄を約束するための教育には、彼らはお金を惜しみません。多くの親が自分たちの生活を犠牲にしてもよりよい学校へ行かせようとします。最終的には大学までです。最近では日本的な塾や習い事も盛んになってきています。

そして最近、急速にわき上がってきた欲求が自家用車です。これまでは、ごく一部の資産家の自家用車と高級官吏の公用車だけで、それ以外は自転車とオートバイが全てでした。ここ5年くらいの間に公務員と企業に勤める幹部社員も自家用車に手が届くようになりました。勿論、本田のアコードやトヨタのカムリなどは高嶺の花で、50万円程度で手に入る国産の「QQ」あたりが代表例です。

故郷以外に定住の地を定め、伴侶を見つけ、子を設け、自宅を長期のローンで購入し、小さいながら自家用車を手に入れる！ごく普通の中産階級の出現です。会社でトップクラスで将来の幹部候補の課長は、同じ会社でやはり課長をしている女性と社内結婚をし、ここ中山を定住の地と定め、既にマンションを購入して住んでいます。当時奥さんは妊娠をしており、会社創立以来初めて、産児休暇をどうするか、制度を作らねばならない時期でした。彼の近い将来の夢は、「子供が生まれたら、車を買って親子でドライブに行くこと」でした。まさに、40〜50年前の日本です。

こうなると、変化が起こるのかも知れません。とりわけ職業観が変わり、もしかしたら会社に対する帰属意識、更には愛社精神や組織への忠誠心のようなものも生まれてくるかも知れないのです。

終業後、アメリカ人は退職後のプランについて話をし、中国人は金儲け、つまりサイドビジネスを、日本人は自分たちの仕事、自分たちの「会社」の経営について話をするとよく言われました。現在では、中国でも工場でシフト勤務の

人たちが、連れだつて一杯飲みに行き、宴もたけなわ、気がつくと必ず仕事の話になっていきます。

大半の従業員が、日本人のような会社への忠誠心を持ち、それに沿った思考や行動様式をとれば、その組織の力は飛躍的に増すのではないのでしょうか。中国にあつて、男性、女性を問わず、社員に会社への忠誠心を求めることは無理と思つていましたが、最近になって変化の兆しが現れてきたような気がします。

「最後に」

最後に、今後の中国に対する、私自身の「想い」のようなものをお話しさせていただきます。様々な体制が安定してきますと、当然変化は少なくなりません。種々のチャンスも減ってきます。一攫千金を求める気持ちと共に目の前のささやかではあるが少しずつ良くなっていく生活を重視する、その生活を支える安定した職を大切にします。こうした高度成長期の日本人が持った中流意識を中国人も持ち始めてきている。こういう意識の中から、自分の将来と、自分が属する会社の将来を重ね合わせてみる。そんなビジョンが生まれてきますと、初めて「フォアザカンパニー」という忠誠心が芽生えます。勿論、永年、培われてきた民衆の意識や価値観が、一朝一夕に変わるものとは思いませんが、とにかく生活環境というか社会が一変したわけですから、徐々にではあれ中国人も少しずつ変わっていくのではないのでしょうか。

帰国後、既に3年強経ちましたが、その間の中国の変化は相変わらず目を見張るような「疾走状態」が続いており、また生活水準も確実に上昇しています。そんな中で、目先の金儲けより、やや中期的な安定を選ぶ層が確実に増えているのも間違いのないところです。業績が安定し拡大を続けている中山の会社でも、我々が期待している現地の幹部候補は一人も辞めておりません。これが10年も20年も続くかどうかは分かりませんが、少なくとも、彼らローカル幹部社員は、「自分たちの」会社が繁栄すれば、「自分の暮らし」が確実に良くなる、と考えるようになって来ています。

中国における民間企業、とりわけ製造業の、マネジメントの在り方や、従業員の意識が変わりつつあるのではないか、またそうでなければ、永遠に安い労働力頼みの加工貿易立国であり、拝金主義的商人国家から脱皮できないののではないか、帰国してあらためて外から眺め、一層その感を強くしている次第であります。

長々ととりとめのない話を、ご静聴いただき有り難うございました。