



## 第16回: アジアの企業が抱える問題(1) コストカットで失う信頼

社団法人 国際経済労働研究所 主任研究員 國分 圭介

海外展開を行う現地法人は、様々な問題を抱えている。ケーススタディを通して、より良い現地経営に向けた対策を考えてみたい。

### 1. なぜ、「問題」企業をテーマにするのか

以前、「アジアの優秀企業」と題して、弊所が手掛ける「海外ワークモチベーション調査」で優秀な結果を示した会社の具体的な取り組みを紹介した。従業員のモチベーションが高い会社は、いったいどのような取り組みを行っているのか・・・大事なテーマであるし、今後も機会あるごとに書き続けていきたいと考えている。しかし、同時に、モチベーションの低い会社が、いったい、何が原因で低いのかという切り口の分析も、とても大切である。かつて、米国の心理学者、フレデリック・ハーズバークが、従業員に不満を抱かせる要因(「衛生要因」と満足させる要因(「動機づけ要因」)が異なることを主張したように、モチベーションの低い会社も、単にモチベーションの高い会社が有している環境を欠いているだけに留まらず、もっと致命的な問題を抱えている可能性があり得る。「優秀」企業の研究と、こうした「問題」企業の研究を並行して行うことで、企業経営に役立つヒントをより豊富に得ることができるものと考えている。

しかし、モチベーションの低い会社を、ここで実名入りで公表するわけにはいかない。そこで、このシ

リーズでは、会社の匿名性に最大限の配慮を行いながら書いてみたいと思う。

### 2. 構築できない、会社と従業員の信頼関係

今回取り上げる会社は、中国に立地する、中間製品を製造する日系の会社である。設立から10年以上経過しており、従業員数は、季節によって増減はあるものの500～1,000人程である。調査の結果、この会社の従業員のモチベーションが「注意を要する」状態にあるという結果になった。さらに、相関分析などを行った結果、モチベーションの低い原因が、主に、会社情報の浸透が低いことや、コミュニケーションが不足し、会社と信頼関係を構築できていないこと、休憩・休日や、食堂、通勤などに対する不満が大きいことなどにあることが明らかとなった。

このうち、従業員のモチベーションを阻む最大の原因は、会社と従業員の信頼関係やコミュニケーションの低さである。それでは、従業員は、どのような点で会社を信頼できないのだろうか。以下では、自由回答欄「この会社の好きなどころ、嫌いなどころについて自由に書いてください」に寄せられた声を取

り上げながら、原因を探ってみたい。

会社と従業員の信頼関係やコミュニケーションの低さを示す声は、以下のものである。「会社は、従業員が出した意見を改善しない」(20代女性・作業員)。「従業員の意見の処理効率が悪い」(30代男性・作業員)。「従業員が提出した意見が十分に解決されない」(30代男性・組長)。「従業員の不満をもっと聞くべき」(20代男性・作業員)。「従業員の心の声を聞かない」(20代男性・作業員)。

しかし、この会社とて、従業員の声を聞く努力を完全に怠ってきたのではない。弊所の調査に参加する以前にも、従業員向けのアンケートをたびたび行い、不満の把握に努めてきた。従って、「会社が従業員の声を聞かない」と決めつけてしまうのは、やや早計であり公平性に欠ける。

この点、もう少し慎重な表現で寄せられた声の中に、真実が隠されている。「従業員が出した意見について、会社はいつも肝心な点を避けて回答している」(30代男性・組長)。「従業員が寄せる意見や不満に対して、会社は解決できない問題を隠している。解決できない問題は、従業員に説明し、理解を得るべきだ」(30代女性・作業員)。そう、会社の問題は、「従業員の声を聞かない」ことではない。解決できる声は聞き、改善を図る一方で、解決できない声については、「なぜ解決できないのか」という説明を怠ってきたのである。こうした姿勢は、一種の「アリバイ工作」である。会社が従業員の声を聞いているという「フリ」はするものの、本当は、従業員の声に向き合っていない。

では、なぜ会社は従業員の声と向き合わないのか。業績悪化に苦しむこの会社は、毎年、日本本社から、売り上げもさることながら、コストカットについて厳格な目標値を提示され、その達成度に応じて評価を受けている。この会社の経営陣は、他の多くの日系現地法人と同様に、社長以下、日本人出向者が大半を占めている。日本人出向者は、現地法人やそこで働く中国人従業員の将来よりも、日本に帰任した後に自分たちがどのような待遇を受けるかについてより高い関心を持ち、時には現地従業員の反発を覚悟のうえでコストカットを断行せざるを得な

いことを心得ている。つまり、声を聞いてしまうと、コストカットと逆行するような施策を従業員から求められてしまいかねないために、従業員の声に対しては、都合の良い声だけ聞いて、都合の悪い声には耳を塞ぐという姿勢を取りがちなのである。

こうした背景から、以下に示すように、この会社のコストカットの対象は、食事、通勤バスに始まり、近年では勤務時間制度の変更にまで及んでいる。

### 3. 徹底的なコストカット

従業員にとって食事は大事である。食事への不満がきっかけでストライキにまで発展した会社もあるほどだ。しかし、この会社では、「食事が極めてまずい」(30代男性・課長)、「食事がだんだんまずくなる。満腹にならない」(20代男性・作業員)、「食事がまずすぎて、働く力が出ない」(20代男性・班長)、「食事がブタのエサみたい」(20代男性・作業員)といった声が多数に上る。とりわけ、「夜勤の食事がとても不味くて体力が持たない」(20代女性・作業員)、「食事は改善が必要。特に夜勤の食事。全く食べられないことがある。空腹を抱えて一晩中働くのは実に苦しい」(20代男性・作業員)といった声に表れているように、夜勤勤務者向けの食事に対する不満の多いことが特徴である。夜間は、日本人出向者や管理職の数が減ることで監視が緩むために、食堂業者が手を抜き易い。そのために、日勤よりも夜勤の食事に対する不満が多い会社は珍しくない。

こうした問題を解決するには、従業員の中から食事管理者を選出して、業者の管理や、従業員の不満の吸い上げなどの任を与えると良い。不満の多い会社は、たいてい、食堂業者に任せっ放しにして、管理を怠っているものである。当然、管理をしっかり行おうとすればそれなりのコストがかかるが、これを怠ることで失う従業員の信用を天秤にかけて判断するのが経営である。ある従業員は、「会社は、馬を走らせたいが、草は与えたくないようだ」(20代男性・助手)と酷評している。

従業員が出退勤に利用する送迎バスにもコストカットが徹底されている。中古のバスを調達するとと

もに、一度に多くの従業員を送迎することで台数を抑え、バスの維持費やガソリン代などの節約で一定の成果を上げている。しかし、これに対しても、以下のような従業員の不満が寄せられている。「バスの手配が悪い」(30代男性・不明)、「退勤後、バスが時間通りに発車しない」(30代男性・作業員)、「バスの待ち時間が長すぎる」(20代女性・班長、20代女性・作業員)、「バスの路線が少ない」(30代男性・班長)、「バスがしょっちゅう遅れる」(20代女性・作業員)、「バスはボロボロで、廃車寸前」(20代男性・作業員)。

従業員が食事や送迎に怒りを露わにするのは、それらが他の会社に比べて不十分であるという理由だけではない。彼らの重労働に対する対価として見合わないことが、彼らの不満を増幅させているのである。この会社は、ある生産上の理由から「2日間日勤、2日間夜勤、2日間休日」の交代勤務制度を採用しており、そのため、「勤務の交代が早すぎる。従業員のバイオリズムに大きな影響がある」(20代男性・作業員)、「勤務の交代が頻繁すぎて耐えられない」(20代女性・作業員)、「交代が頻繁すぎてとても疲れる」(20代男性・作業員)といった声がかかるほどの過酷な労働環境にある。さらに、一部の部署の従業員は、「環境が劣悪。毒性が強すぎる」(20代男性・助手)、「いつも有毒な化学物質に接触するので健康が心配」(20代男性・作業員)という声がかかるほどの3K労働に従事している。食事や通勤の良し悪しは、消耗の激しい彼らにとって、まさに死活問題なのである。

#### 4. 不評の勤務時間制度改革

コストカットの徹底ぶりは留まるところを知らない。近年、さらなる人件費の削減を目指し、従業員の勤務時間制度を、これまでの「標準工時制」から「総合工時制」に変更した(末尾の「注」を参照)。しかし、この変更が、全くといってよいほど従業員に歓迎されていない。「総合工時制は現場従業員の理解を全く得ていないにも拘らず、強制的に導入された」(20代男性・作業員)、「総合工時制は非人道的である。私たちの給与を削減するためのものである」

(20代男性・作業員)、「従業員が同意していないのに総合工時制が導入された。それに、適用を受けているのは製造現場だけで、事務所の従業員は適用を受けていない。不公平だと思う」(30代男性・班長)、「総合工時制は合理的ではない。会社はケチだ。いつも従業員の給与を差し引こうと狙っている」(20代男性・班長)。

これまで当然のように受け取っていた時間外労働手当を、新制度の導入により、労働時間の合計が月の法定標準労働時間を超えない限り受け取れなくなるのだから、従業員が反発するのも無理は無い。人件費の削減と一緒に、従業員の会社に対する信頼まで削ぎ落とされてしまったようである。

また、事態を複雑にしているのは、有給休暇の扱いである。中国の法律では、労働者の勤続年数に応じて取得できる有給休暇日数が定められており、例えば、1年以上10年未満であれば、5日間の有給休暇が与えられる。しかし、総合工時制では、法定標準労働時間を基準にして時間外労働手当の有無が決まるために、例えば、有給休暇を取得することで、実際の労働時間が法定標準労働時間を下回り、時間外労働手当が減ることも起こり得る。「総合工時制の導入後、今の有給休暇は、全く本来の意味を失った」(20代男性・班長)、「有給休暇が1.5倍の残業代と引き換えられてしまう」(20代男性・不明)、「総合工時制は、私たちの血と汗で稼いだ残業代を奪うものである。とてもひどい」(20代男性・作業員)といった不満が寄せられている。

総合工時制の導入に当たっては、会社は、従業員に対して説明の機会を設けていたという。しかし、こうした不満が噴出する事態を目の当たりにすれば、その説明が不十分であったことは明らかである。そもそも、従業員が、不利になると分かっている労働条件を進んで受け入れるわけが無い。日本本社と従業員の間で板挟みになることで、従業員への説明を簡略なものに留め、強引に制度導入を進めたことは明らかである。この会社は、今、そのツケを、従業員のモチベーション低下というかたちで払わされているのである。

## 5. まとめ

### コストカットと信頼を両立させるカギは、対話

長引く不景気と日本本社からの圧力により、日系企業のコスト意識は高まりを見せている。そのため、法律の許す範囲内で、極力コストを切り詰めようという会社は少なくない。しかし、従業員の理解が不十分な状態で制度変更を強引に推し進めれば、彼らの会社に対する不信感が強まり、モチベーションも低下する。時にはコスト削減もやむを得ないが、従業員の信頼を失うことの損失も同時に考えなくてはならない。

それでは、従業員の信頼を維持しながらコストを削減していくには、どのようにすれば良いか。最も大切なのは、会社が独断的に物事を決めるのではなく、ネガティブな情報を含めて従業員に正確に伝え、従業員の納得を得ながら進めることである。会社の状態を開示して、彼らの要求についてできること／できないことを仕分け、できないことについては、その理由を説明し、理解を求めることが大事である。声を吸い上げながら「皆で決めた」という意識を従業員に持たせることができれば、納得感を高められるはずである。事実、そうした地道な取り組みを行っている会社の中には、コストカットとモチベーション維持の双方を達成している会社もある。

日本本社も、数値目標のようなかたちで原理主義的にコストカットを要求するのではなく、現地法人の置かれている状態に応じて個別に対応を行うという柔軟な姿勢が求められる。そのためには、現地法人の将来について中・長期的に考えることのできる人物を管理職に登用し、日本本社と対等に議論を行えるような権限を与えることが必要である。こうした任を与える人物としては、中国人であればなお良いが、現地企業と従業員を発展に導きたいという強い意志と覚悟があれば日本人でも務まるであろう。

幸い、この会社は、本調査によって、本社の顔色ばかり窺いながら行ってきたコストカットが従業員から不評を買い、彼らの低いモチベーションの原因になっていたという事実を直視する機会を得た。心当たりの無い話では無いために、ある意味で予想された結果ではあったものの、他の会社に比べてもなお

深刻であるという結果には、経営陣は皆、落胆を隠せない様子であった。

今後も、同調査を通じて、現地経営に悩む会社の問題を明らかにし、立て直しとさらなる発展に貢献してゆきたい。

### 注: 中国の労働時間制度

中国の労働時間制度には「標準工時制」「総合工時制」「不定時工時制」の3種類がある。それぞれ、日本の法定労働時間制、変形労働時間制、フレックスタイム制と似ている。最も多くの会社が採用しているのは、「標準工時制」である。これは、毎日の労働時間、毎週の労働時間を法律に基づいて決める制度である。日本の法定労働時間と同様に、1日8時間、週40時間と決められている。

この制度の下で労働時間を延長すると、時間外労働とみなされ、時間外労働手当を支給しなくてはならない。会社は、平日であれば給与の1.5倍、休日(土日)であれば2倍、法定休日(祝祭日)であれば3倍の時間外労働手当を支払わなければならない。ちなみに、時間外労働時間には、一日3時間以下、月36時間以下、また、少なくとも週に一日の休日義務といった制限がある。

一方、「総合工時制」は、労働時間を総合的に計算する制度であり、季節性が強いことや、自然条件に左右されること、業務上の特殊性が強いことなどにより、ある一時期に集中して労働をする必要がある業種に限って適用される。日本の変形労働時間制に似ている。この制度には、周期(月／四半期／年)の労働時間が法定標準労働時間(月を周期とする場合は166.64時間)を超えてはならないという制限はあるものの、労働時間の長い日や週があっても、月の労働時間が法定標準労働時間以内に収まっていれば時間外労働手当は発生しない。このため、制度の導入によって人件費の削減が可能となる。もっとも、導入に当たっては、工会・労働者との事前協議が義務付けられており、また、政府の労働部門に申請手続きを行った上で承認を得なければならない。

### 國分 圭介 (こくぶん・けいすけ)

1973年大分県生まれ。社団法人国際経済労働研究所、常任理事、主任研究員、クアラルンプール事務所代表。「海外ワークモチベーション調査」を立ち上げ、アジアの人々の働きがい向上と日系企業の発展のために、北は大連から南はジャカルタまで飛び回る多忙な生活を続けている。この記事についてのご意見・ご感想は、[kokubun@iewri.or.jp](mailto:kokubun@iewri.or.jp)まで。