



第17回: アジアの企業が抱える問題(2)防げなかったストライキ

公益社団法人 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の中には、ストライキの脅威にさらされている企業が少なくない。今回は、ケーススタディを通して、ストライキ発生の原因と対策を考えてみたい。

なぜ、ストライキは起こるのか？

今回は、中国のある企業における経費削減の徹底が、従業員の理解と同意を十分に得ないままに行われたことで、従業員の不平を買い、低いモチベーションの原因になっていたという事例を紹介した。経費削減は、時にいたしかたの無いことである。しかし、だからといって力づくで推し進めれば、必ずどこかで反動が起こる。

今回は、実際にストライキが発生した中国の某社について取り上げたい。企業の詳細なプロフィールを述べることは避けるが、日系のメーカーで、従業員がかなり多い企業、とだけ断っておこう。

この会社は、弊所の「ワークモチベーション調査」に参加し、おおよそ一年ほど経過した後にストライキに見舞われた。調査結果がとても悪い状態にあり、危険性を指摘したにも拘らず、会社として改善策を講じずストライキを防ぐことが出来なかった。

ストライキの概要

しばしば、「ストライキが起きるのは給与への不満が原因」といわれる。確かに、彼らの直接的な声だけを聞くと、いつも給与への不満が筆頭に上がる。

給与に不満だから暴発する・・・というのは、分かり易い構図である。

この会社も、ストライキの直接的な火種は給与であった。会社が従業員に向けて発表した新しい給与制度は、これまで給与とは別に支払っていた住宅補助などの各種手当を基本給の中に含め、一本化するというものであった。この制度変更は、会社としては人件費の抑制を意図したものではなく、公平で分かり易い制度への移行を目指す一環として行われたものであった。しかし、従業員側は「会社は、実際の給与を高く見せるトリックを使って我々を騙そうとしている」と反撃ののろしを上げたのである。

もっとも、従業員がこのような誤解をするのにも理由があった。新制度と合わせて発表された当年度のボーナスは、景気低迷のあおりを受けて大幅に削減されたものであった。すなわち、給与制度の変更とセットでボーナスの削減が発表されたことで、従業員の誤解と反感を買うことになったのである。ストライキと並行して、「給与を上げろ!」「福利を返せ!」といった掛け声を伴うデモ行進がおおよそ半日に渡って繰り広げられ、工場の生産計画に大きな狂いをもたらすこととなった。

しかし、気をつけなくてはならないのは、表面的に表れる事実が、いつも事件の真因であるとは限らないことである。給与・手当の一本化は必ずしも従業員にデメリットをもたらすものではないし、また、このご時世、ボーナスの削減を行う会社も決して珍しくはない。事実、我々のクライアントには、給与への不満が大きくてもストライキが発生しない会社や、逆に、給与への満足感が平均的な水準に達していてもストライキが発生してしまった会社がある。ストライキの原因が給与だけにあるのではないことは明らかであろう。

ここで、一つの仮説を導くことが出来る。ストライキが発生する会社は、給与のような見え易い問題だけでなく、外からは見えにくい、日頃の管理における慢性的な問題を抱えているのではないかと・・・と。

横暴な上司が崩す、伝達ルート

上述のとおり、今回取り上げる会社で発生したストライキの直接の火種は給与への不満であった。しかし、ストライキ発生的一年前に行った我々の調査は、給与への不満だけがこの会社の問題ではなく、むしろ、人間関係の悪さや、やらされ感、ストレスの蓄積などソフトな領域における問題のほうがより深刻であることを明らかにしていた。すなわち、こうした管理上の不備を放置したことが、ストライキの発生を未然に防ぐことが出来なかったことの原因の一部を構成していると考えられるのである。以下に、自由回答として寄せられた声を取り上げてみよう。

まず、従業員に対する上司の態度についてである。「冷酷な上司がいて、仕事をする気分がなくなる」(10代女性・作業者)、「ベテランが新人をいじめる。会社でも宿舎でも。しかも、だれも注意をしない」(20代女性・作業者)、「上司が自分の権力を使って同僚をいじめるのがいやだ」(10代女性・作業者)。このように、現場では、上司が権力を振りかざして横暴な振る舞いを行っていたことが分かる。

筆者は、しばしば「上司は厳しくあるべき」という安直な考え方をする経営者が多いことに驚かされる。もちろん、上に立つ者であれば人一倍、仕事に対する熱意が必要であり、その熱意に応えられない

部下がいれば、厳しく指導することは当然である。しかし、単に厳しいだけで、部下との信頼関係の構築に関心が無かったり、或いは関心があっても能力の無い人間に管理をさせてはいけない。こういう人間を管理層に据えて人事権を与えれば、その人間は、自分に似た人間を部下に選ぶはずである。こうした行為が積み重なれば、いつしか、横暴さだけが突出したような組織が形成されることであろう。

例えば、こんな声まである。「勤務中、上司がさらに上の上司に怒られると、私たちに対してあたりちらす」(10代女性・作業者)、「一部のリーダーが嫌い。ただ上にへつらうだけで、下のために働いてくれない。一日中自分はリーダーだと威張り、言ったとおりに動けと命令をするだけ。勤務時間に手があいていると、すぐにやってきて怒鳴る」(10代男性・作業者)、「上司が私たちの出した改善提案に対して、いろいろと理由をつけて真面目に取り組まない。そのくせ、ああしろ、こうしろとコロコロと考えが変わる」(10代女性・作業者)。上ばかり見て下を見ない上司に、部下がついていくはずがない。

上司のこのような横暴さは、日々の生産において品質事故の温床になっていることはいうまでもない。こうした組織で、現場で起こっているムリ・ムダを発見して改善提案を行おうとする従業員が少ないことは目に見えているからである。しかし、リスクは製品品質だけに留まらない。現場レベルで従業員の声を吸い上げる機能を失った会社は、もはや従業員の不穏な動きを察知する能力を失ったに等しいといえる。こうなっては、ストライキの発生を未然に防ぐことなど出来ないのである。

厳しいだけで、部下との信頼関係の構築に関心が無かったり、或いはそうした能力の無い人間を管理職に登用すると、品質事故のリスクを高めるだけでなく、ストライキが起こり易くなる。事実、この会社に限らず、ストライキの発生した会社の人事担当者の多くは「中間管理層が現場の声を集約する力を欠いていた」ことがストライキ発生の一因であったことを認めている。

では、横暴な管理層はどのようにして生まれるのであろうか。厳しいだけでアフター・フォローが無い管

理層の多くは、「自分に自信が無い人」である。ひとたび部下の声に耳を傾ければ、管理層は部下の声に対する適切な対応を求められる。当然、上手く対応出来なければ、自らの無能ぶりを人前でさらすことになる。いっぽう、「つべこべ言わずに言われた通りにしろ」と威張ってさえいれば、自分の弱点をさらけ出さずに済む。すなわち、威張る管理層は、往々にして部下の声を解釈したり、対応策を見出す力が無いのである。

上層部の頻繁な人員交代がストを助長

管理層の能力の低さは、時に会社の風土が生み出す。特に、上層部の人の入れ替わりが激しく、方針が頻繁に変わるような会社では、ボトムアップの風土は育ちにくく、どうしてもトップダウンに偏り勝ちである。そのような組織で、方針について部下に質問でもされれば、中間管理層は「上が決めたことでよく分からない」と正直に答えるか、「オレにそんな質問をするな」と怒鳴りつけるしか方法がない。事実、「上層部の人員が代わると、方針まで変わる」(40代女性、課長)、「上層部の交代が頻繁で、決定事項がコロコロ変化する。そのため、皆、非効率な調整に追われている。これは正常な企業のあり方ではない」(40代男性、課長)といった声が挙がっている。また、しばしば、ストライキが起こる会社の特徴として、「日本人と中国人の階層分化」が指摘されるが、背景には日本人経営陣の頻繁な交代がある。この会社も御多分に漏れず、「日本人がしょっちゅう代わる。人によってやり方が違う」(40代男性、課長)、「中国側人員と日本側人員の地位が不平等」(30代男性、課長)といった声が寄せられている。

ボトムアップの回路が切断され、従業員の大半が訳も分からず闇雲に動いているような組織は、はたから見ても不気味である。こうした会社が次に陥り易いのは、「マニュアル主義」である。活動の意味や展望について理解しないままにこなし続けることで、活動を行うこと自体が目的化していく。無意味な会議や必要の無い決まり事が増えていく、一種の「大企業病」である。「大企業病が見受けられるよう

になってきた」(40代男性、課長)、「物事の処理効率が低い。お互い水掛け論をする」(30代女性、課長)といった声のほか、「日本からお偉いさんが視察にくると、管理層は、しっかり事前準備をする。お偉いさんの見るものはどれも素晴らしいもので、普段私たちが見ているものと大きく異なる」(20代女性、班長)といった具体的な声まで見られる。

現場における相互不信

ストライキには、「会社 V.S. 従業員」という構図が目立つために、従業員同士は結束していると思う読者もいるかも知れない。しかし、事実は異なる。この会社でも、「従業員は互いにコミュニケーションをとらず、交流しない。空気が沈んでいる」(10代女性、作業員)、「従業員の素養が低く、いつも列の割り込みなどがある」(20代男性、作業員)、「従業員の素養が低い。汚い言葉を発したり、不正が横行している」(20代女性、作業員)といった声のほか、「私腹をこやす人間がいる。例えば購買課で販売されている物品の価格は市場価格の数倍で、明らかにニセモノだ」(20代男性、事務)といった告発まであり、互いに信頼し合っていない状態にあることが明らかである。

このように、ボトムアップの回路が無い組織では、従業員が仕事の意味について理解出来ないままに闇雲に動くことで、非効率や不正の問題に対して鈍感になり、モラルの低下や相互不信が起こる。こうした人心の荒廃ぶりも、ストライキを助長するのである。

他人事ではない、ストライキのリスク

筆者のこうした論調には、「ストライキが起きるのは、従業員が労働条件に不満があるからなのであって、人間関係に問題があるからではないのでは?」と首をかしげる読者もいるかも知れない。もちろん、管理層が横暴というだけでストライキは起こらない。ストライキの直接的な火種となるのは、いつも、給与や福利厚生といった物欲に対する不満である。中には会社の上層部が従業員に振るった暴力がきっかけで起こったストライキも有るが、稀なケース

といえるであろう。

しかし、直接的な火種が給与だからといって、給与への不満だけに焦点を当てるストライキ対策はあまり効果を発揮しない。なぜならば、「どのような会社でも給与への不満は尽きない」からである。このことを簡単な数字で示しておこう。我々が行う「ワークモチベーション調査」の中の「給与に満足していますか」という質問に対して、「満足」、或いは「どちらかといえば満足」と答える中国人従業員は、全体の2割程度に過ぎない。この数字は、「不満」、「どちらかといえば不満」と答える従業員の6割程度を大きく下回っている(残りの2割弱は「どちらともいえない」)。

この会社は、「満足」、「どちらかといえば満足」が1割程度、「不満」、「どちらかといえば不満」が7割程度と、中国平均に比べてもなお、不満の大きい会社であった。ただし、だからといって、「不満」、「どちらかといえば不満」が6割から7割に変わるだけでストライキが起こるなどと考えるのはナンセンスであろう。逆にいえば、ほとんどの会社では給与に何らかの不満を抱いている従業員が過半数に上るのであり、この意味で「ストライキのリスクを抱えていない会社は無い」とさえいえるのである。

ストライキ対策は総合的な視点で

では、ストライキが起こる会社と起こらない会社の違いは何かと考えると、やはり、上で述べたような「管理のあり方」がカギになっているといえそうである。給与に対する不満が単なる不満で終わるのか、ストライキへと発展するかは、会社や管理層が日頃、従業員とどのような接し方をしているかによって左右される。インターネット社会の今日においては、ネット上に従業員が勤務する会社専門の掲示板が設けられていて、悪い噂は瞬く間に広まる。この会社のネット掲示板にも「生産ラインの従業員は忙しくて足が痛く、管理層は暇でお尻が痛い」などといった書き込みが多数あった。こういう状況を放置することで、ストライキの首謀者に「今が火をつけるタイミング」という確信を持たせ、行動を起こさせ易くしてしまうのである。

筆者には、この会社に限らず、従業員のメンタルな部分を軽視している経営者が多いように思えてならない。「給与に不満だからストライキが起きる」とか、「法制度が整っていない中国ではストライキを防ぐことが出来ない」などと諦める前に、もっと日頃から従業員の声に耳を傾けて、組織として出来ることをすべきである。この意味で、我々の活動が経営上の意識改革に少しでも役立つことが出来ればと願っている。

注:中国のストライキ

中国の法律には、ストライキ権についての記述が無い。ただし、記載が無いことについてストライキが「禁止されている」と解釈する者は少数派であり、むしろ専門家の間では「法律で禁止されていないストライキは、国民の権利である」と解釈されることが一般的である。

しかし、こうしたストライキをめぐる解釈の曖昧さは、手続き上の不全を意味するものであり、かえって無秩序なストライキを発生し易くさせている。中国で発生するストライキでは、首謀者が裏で指揮を取り、表に登場しないことが多い。さらに、首謀者には、日本人スタッフとの待遇差に不満を持つ中国人管理職が含まれることも多いといわれている。交渉相手が見えず、揺さぶられて収集に手間取った挙句に、最終的には労働者側の要求を受け入れることで解決を図る経営者が多い。

関連して、労働組合とは似て非なる組織「工会」の役割にも特徴がある。「中国工会法」第27条「企・事業体に操業停止、サボタージュが生じた場合、工会は職員・労働者を代表して企・事業体または関連方面と協商して、職員・労働者の意見と要求を伝達し、且つ解決の意見を提出しなければならない」の文言を適用するかのように、一般的には、(操業停止、サボタージュだけでなく)ストライキにおいても工会は「会社と協力しながら事態を鎮静化させるような働き」が求められていると解釈されている。工会が「労働者の代表」足り得ず「会社側の機関」と目されていることも、ストライキの発生原因と首謀者の特定が困難な理由となっている。

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まで。