

Int'lecowk

2009 年 11/12 月号、

2010 年 2 月号、4 月号

「PANDA 現地レポート」

アジアの優秀企業：無錫村田電子有限公司



第9回：アジアの優秀企業（1）：無錫村田電子有限公司《前編》

社団法人 国際経済労働研究所 主任研究員 國分圭介

今回から、弊所がアジア各国で行っている「ワークモチベーション調査」の結果、「モチベーションが明らかに高い」と断定できる企業を取り上げ、それらの具体的な取り組みを紹介していく。

「優秀企業」とは？

何をもって「優秀企業」とするか、人によって定義はいろいろだろう。例えば、「優秀企業」を扱った代表的な書に、『日本の優秀企業研究 企業経営の原点—6つの条件—』（新原浩朗著、日本経済新聞出版社、2003年）がある。この書では、「優秀企業」を、収益性、安全性、成長性の高い企業であると定義して、財務データを用いて「優秀」の度合を測定している。その上で、「優秀企業」の経営者には、以下のような6つの特徴があることを論じている。①自らの力量を超える事業には手を出さない、②論理的である、③客観的視点を持っている、④危機に際しても冷静さを失わない、⑤身の丈にあった投資を行う、⑥「世のため人のため」という企業文化を重視している…。これら6つの特徴はそれほど目新しいものではないが、財務データという私見の入り込む余地が無い指標で「優秀企業」の選定を行い、上記のような結論が帰納された研究という意味では、他の追随を許

さない存在感を持っている。

しかし、上記の書は、「優秀企業」の「財政的健全性」にばかり力点が置かれ過ぎているというきらいがある。もっとも、そもそもの出発点として財務データを頼りに「優秀企業」の選定を行っているのだから、ある意味で当然の帰結ではあるが。しかし、そうはいつても、「企業は人なり」といわれるように、そこで働く従業員次第で企業の発展が大きく左右されることは明白な事実である。従って、たとえ、キャッシュフローの観点から堅実な経営を行っている経営者でも、従業員の意識に鈍感であれば「優秀」であり続けられる時間はそれほど長くないはずである。

そこで、このコーナーでは「ワークモチベーション」が高い企業を「優秀企業」と定義したい。具体的には、弊所がこれまでアジア各地に展開する日系現地法人を対象に行ってきた「ワークモチベーション調査」の結果明らかになった数値が、統計的に見て「明らかに高い」と判断される企業のみを厳選して取り上げ、紹介していく。この調査は、現地企業で働く従業員を対象に「匿名」のアンケート形式で行われているので、最も効果的に従業員の本音を引き出すことに成功している。このように、あくまで「ワークモチベーション」

に拘って「優秀企業」を選定し、その諸特徴を研究していく試みは過去に類を見ないものであり、意義の大きいものと思われる。

ここで、「ワークモチベーション」で「優秀」の度合を測るとは、言い換えれば「どれだけ、従業員の心に響く経営を行っているか」を測るということである。そのため、弊所の「ワークモチベーション調査」に参加する企業に下される評価は、（外的な要素が多分に影響を及ぼす財務データの場合とは異なり）経営者の言い逃れを許さない、極めて冷徹なものである。もちろん筆者は、このような研究が、財務データに特化した「優秀企業

研究」とは別の意味で、決して十分でないことは自覚している。本当は、モチベーションと財務データの双方向的な分析が出来ればベストなのだが、そのためには、もっと多くの蓄積が必要であり、現在の筆者の力量を超えている。従って、このコーナーでは、あくまで「ワークモチベーションが高い」という意味で「優秀」な企業を紹介していきたい。

記念すべき第1号として、今回から3回に渡り、無錫村田電子有限公司（以下、無錫村田）の取り組みを紹介したい。



無錫村田電子有限公司（会社パンフレットより転載）

無錫村田と窪田社長

無錫村田は、株式会社村田製作所（以下、村田製作所）の独資により、1994年に中国・江蘇省の無錫市に設立された。無錫市は、全国10ヵ所の重点観光都市の一つである。南部には太湖が広がり、市内を小さな河川が無数に流れる、江南の水郷である。演歌歌手・尾形大作のヒット曲『無錫旅情』（1986年、作詞・作曲：中山大三郎）の効果もあ

り、日本における知名度も高い。また、1985年に開放都市となって以降、工業団地が整備され、海外資本による大規模な投資が行われるようになった。とりわけ、日本からの投資は活発で、実に1,000を超える日系企業が進出している。市民一人当たりの国内総生産は6,000ドルを超え、これは、蘇州市や南京市を抑えて江蘇省で第1位、全国でも10位以内に入る水準である。

無錫村田の主な製品は、抵抗器、圧電製品、高周波デバイス、温度センサー、チップ積層セラミックコンデンサなど。従業員数は2,291人(2009年3月31日現在)で、その内の7割以上を女性が占める。無錫市内の日系企業の中では有数の



窪田正明社長

規模である。社長の窪田正明は、1973年に福井村田製作所に入社。1983年から1987年まで、福井村田製作所労働組合の執行委員長を務めた。1989年から村田製作所の在シンガポール現地法人に出向した後、1999年から村田製作所の本社で資材部長、2003年から村田製作所の在北京現地法人で社長を務めた。2005年から無錫村田の社長を務めている。

従業員の声に耳を傾ける

無錫村田は、2007年に弊所の「ワークモチベーション調査」に初めて参加をして以来、毎年ある決まった時期に参加を続けている。そればかりか、調査結果を真剣に学習し、対策につなげる努力を欠かさない。従業員も、会社が彼らの声に真摯に向き合う姿勢を評価している。以下、従業員のナマの声を紹介しよう(以下、ゴシックは、弊所の「ワークモチベーション調査」の回答として寄せられた、従業員の声である)。「会社は従業員の満足度を高めるために努力している(20代女性・作業員、30代女性・班長)」、「会社は従業員の意見を聞き入れ、配慮してくれるので、信頼できる(40代女性・作業員)」、「従業員への満足度の調査とそれを受けての対策の実行がいい(20代男性・作業員)」、「従業員の満足度を高めるために、改善に努めてくれる(30代女性・作業員)」、「会社はいつも従業員に意見を言わせ、満足度の調査も行って

くれる(20代女性・作業員)」、「会社が目指すES(従業員満足)とCS(顧客満足)は、企業の競争力と社会の発展にとって重要である(30代男性・スタッフ)」、「会社がESとCSのために努力を行うので、我々のチームワークは絶えず強くなっていく(30代男性・主幹)」。

窪田や管理層の努力により、「ワークモチベーション調査」の結果は回を重ねるごとに向上し、今では全参加企業の中でもトップクラスの水準に達している。実際に、従業員の離職率も、作業員で1.5パーセント、スタッフで0.5パーセント(ともに月平均)と、極めて低い。これらの数字は、周辺の企業が5~10パーセントの離職率に悩まされていることを鑑みれば、驚異的である。

人間味溢れる会社

無錫村田の社風を一言で表せば、「人間味溢れる会社」である。実際、従業員の声にも、「会社の人間味ある管理が好き(20代女性・作業員)」といった言葉が多数見られる。実は、「人間味(中国語では「人性化」)」という言葉は中国人が会社などの組織を話題にする際によく用いる言葉である。それだけ、中国人は、会社に対して「単なる職場」以上の存在を期待しているのである。

それでは、従業員は、無錫村田のどこに「人間味」を感じているのであろうか。一つは、従業員が会社の中で快適に過ごせるような、様々な工夫である。まず、元気の源である食事については、できるだけ栄養価の高い、バランスの良い内容を心がけている。そのため、調理スタッフに全て任せっぱなしにするのではなく、従業員の中から食事管理の責任者を選出し、定期的に、食材や調理方法、食器の衛生状態など、食堂管理全般に渡るチェックを行わせている。また、意見箱に寄せられた声をもとに、食事の種類を増やし、テーブルに爪楊枝を置くなどの改善を行っている。「食堂の食事の種類が豊富で、従業員は十分な栄養が取れる(30代女性・作業員)」、「食堂の食卓に爪楊枝

や調味料が置かれていることは、とても人間味があっていい（30代女性・作業者）。また、従業員がゆっくりと、気持ちよく食事を摂れるような工夫も欠かさない。例えば、食堂に直接、日光や風雨が入らないよう、周りを廊下で囲った。また、祭日には、食堂に飾りつけが行われ、従業員皆でお祭りを楽しむ空気を作っている。「会社が食堂の周囲に廊下を造ってくれたので、ご飯の時に風や雨、日当たりなどを避けることができる（20代女性・作業者）」、「祭日になると食堂が華やかになり、とても気持ちよく食事をすることができる（30代女性・作業者）」。

さらに、会社にはシャワー室を設置し、仕事が終わった後に誰でも汗と疲れを流し落とせるようにした。日系であっても、シャワー室まで置いてある企業は少ない。「浴室がいい。毎日8時間の勤務を終えてからシャワーを浴びることは、とても気持ちがいい」（30代女性・班長）。また、中国で「工会之家」と呼ばれる、労働組合施設も建造した。これにより、従業員が休憩時間に趣味に打ち込むことで気分をリフレッシュすることができるようになった。この「工会之家」は、江蘇省以外の出身で、そのために友人が少ない従業員にとっては、社内で余暇活動を行えるので、外部の非行に手を染めるような事態を防止する上でも効果を発揮している（管理部長・鍾偉躍の談）。「組合施設がいい。余暇時間に体を鍛えられるし、本や雑誌を読んだり、卓球もできる（20代女性・作業者）」。

会社の庭は緑で覆い、季節の変化を楽しむことが出来るようにしている。「会社の緑が好き。春になるといろいろな花が咲くので気持ちがいい（30代女性・作業者）」。廊下の壁には掲示板を設け、従業員の結婚や出産などの情報を書き入れることで、自然に、皆で祝福できるような工夫がされている。「掲示板がとても好き。例えば、誰かがもうすぐ結婚するとか、誰の子供が可愛いかなどが書

いてある（20代女性・作業者）」。従業員の誕生日には、全員に、ケーキや日本食をご馳走している。

「会社は誕生日にプレゼントをくれる。従業員に家の暖かさを感じさせてくれる（40代女性・作業者）」。

また、毎年、運動会や旅行、文化祭を催し、日頃の労をねぎらっている。「会社は従業員の仕事のきつさを十分に理解し、運動会など各種レクリエーション活動を開催している（20代女性・作業者）」、「会社の組合行事は従業員同士のコミュニケーションを活発にして、視野を広くさせてくれる（20代女性・作業者）」、「毎年の秋の旅行がいい。リラックスできると同時に、チームワークを良くすることができる（20代女性・スタッフ）」。

変わった行事としては、年に一度、会社主催の「集団結婚式」がある。これは、省外の出身で友人が少ない従業員や、金銭的に余裕の無い従業員でも結婚式を挙げることができるようにとの工夫である。新郎、新婦のいずれかが無錫村田の従業員であれば、「集団結婚式」の対象となる。結婚の承認を行う、つまり、教会の牧師の役を担うのは、もちろん窪田である。「集団結婚式が好き（20代女性・作業者）」。



運動会の様子

労働時間や、給与の支払い、その他、出産・妊娠休暇、託児手当といった女性従業員への処遇についても、国の法律を厳格に守り、実行している。

事実、「会社が国の法律をしっかりと守っていることが好き（30歳女性・作業員）」という声は極めて多い。窪田は、会社と従業員との関係とともに、会社と社会との信頼を重視しているのである。こうした「順法精神」も、従業員が会社に信頼を寄せる理由の一つである。

このように、無錫村田の人間味溢れる取り組みを評価する声は多い。しかし、何と言っても極め付きは、こんな声である。「会社は大家族のようで、従業員が困っていると解決してくれる。嫌いなど

ころはない。嫌いであれば、私の性格でこんなに長くいられるわけがない。もう2年と10ヵ月もここで働いている。私はこの会社が好きである（20代女性・作業員）」。「飽きっぽさ」を自覚している従業員の心まで掴んでしまう無錫村田の真骨頂が、この言葉に集約されている（文中敬称略。2010年2月号につづく）。



無錫村田を支える優秀な管理層。

左から、符黛賢（人事課・副科長）、
張勇（工会・主席）、鐘偉躍（管理部・部長）、
馮萬明（人事課・主幹）。

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。



第 10 回：アジアの優秀企業（１）：無錫村田電子有限公司《中編》

社団法人 国際経済労働研究所 主任研究員 國分圭介

第 9 回に続いて、無錫村田電子有限公司（以下、無錫村田）を紹介したい。今回は、無錫村田が様々な活動を通して助け合いの精神を育んでいる様子を中心に紹介したい。

困っている人を助ける

従業員が無錫村田に「人間味」を感じるもう一つの理由は、病気や事故で困っている従業員に対して、救済しようという強い姿勢を持っていることである。例えば、こんなエピソードがある。ある従業員が重病にかかり長期入院を余儀なくされた時に、労働組合の発案で寄付金を募ることになった。寄付金の総額は 1.3 万元（日本円で約 18 万円）に上り、全額、その従業員の手へ渡った。「某従業員が重病にかかった時、会社がみんなに寄付金を出すように働きかけたことに好感を持てた（20 代女性・作業者）」、「会社は困っている従業員に手を差し伸べている（30 代女性・班長）」。

この他にも、労働組合は常日頃から、社内で困っている人の調査を行い、毎月の会議で議題として取り上げ、対策を講じている。

ちなみに、中国の労働組合（＝工会）は、日本や他国のものとは大きく性質の異なるものである。組合費のほとんどは会社が負担しており、管理職を含めた全従業員が組合員である。従って、組合は「会社で決めた方針を実行面から支える組織」

といえる。このような制度のために、経営者が従業員のケアについて関心の低い会社では、労働組合が有名無実化しているところも少なくない。労働組合の主席、張勇は、「我々は、窪田社長の経営理念に共感して、正しいと思うことをすぐに実行に移すように努めています」と語る。



【写真1】「50 年ぶりの大雪」と戦う従業員

2008 年 1 月に「50 年ぶり」の大雪がこの地域を襲った時には、会社は、オートバイなどを禁止し、会社のバスによる通勤を義務づけた。これは、慣れない雪道で転倒して大ケガに至ることを防止するためである。さらに、遅刻を認め、会社に早く出勤するよりも、従業員自身の安全に最大の注

意を払うように呼びかけた。「雪災害の時に、会社はやはり従業員にとっても配慮をしていると感じ、感動した（20代女性・作業者）」。

無錫村田の「人間味」は、従業員に対してだけではない。社会貢献を重視し、各種公益活動を積極的に行っている。四川大地震の際には、周辺企業よりも一足早く、窪田社長自ら従業員全員に寄付を呼びかけた。「四川大地震の時に、みんなが寄付に参加したことが好き（20代女性・作業者）」、「慈善事業や社会的行事に力を入れており、従業員みんなが参加でき、自分も愛の手を差し伸べることができる（20代女性・スタッフ）」、「会社は、利益だけでなく、社会的責任にも気を配っているのでいい（20代男性・主幹）」。



【写真2】四川大地震の募金活動

その他、08年からは、従業員全員参加による町のゴミ拾いを開始した。その後、周辺の大手日系企業がこれに続き、今では無錫市内の日系企業が持ち回りでゴミ拾いを行う体制が確立されつつある。「ゴミを拾うことは社会のためになると思う（30代女性・作業者）」。最近では、従業員が身の回りの不要になった物を持ち寄ってチャリティーバザーが開かれた。これにより、従業員が安く必要物を調達するとともに、社会の恵まれない人たちへの寄付金を集めることができた。「会社がチャリティーバザーを開くことが好き（20代女性・スタッフ）」。

さらに、地域の人材育成にも貢献をしている。具体的には、地元の専門学校である、無錫科技職

業学院と産学交流を行い、学習に必要な物資を提供するとともに、「機械要素保全講座」や「経営理念講座」を開設し、講師の派遣を行っている。こうした取り組みを行うのは、「中国の高等教育機関で行われる授業がアカデミズムに傾斜し、実践的な知識や技術の教育において不十分であるため」と窪田は言う。当然、講座を受講した学生は、無錫村田だけでなく他の企業にも就職をするので、産学交流が必ずしも無錫村田の発展に直結するとは限らない。会社の利益のためではなく、あくまで地域貢献の一貫として行っているのである。このことについても、従業員は認識して、高く評価をしている。「無錫村田は、産学交流を通じて人材を育て、無錫の発展に貢献をしている（20代女性・作業者）」。



【写真3】ゴミ拾いの様子

安全第一

従業員の安全を謳う会社は多い。しかし、しっかりと実践できているか否かとなると、バラツキが大きい。無錫村田では、従業員の安全のための指導・教育を徹底して行っている。「会社は、安全を第一に考えている。毎日出勤すると、必ず安全についての指導があり、事故の発生を防ぐことができる（20代女性・作業者）」、「会社は安全を重視してくれる。事故を避けるための対策が行き届いている（30代男性・スタッフ）」。また、従業員のカイゼン提案を募り、積極的に取り入れている。「会社は、一般従業員が提出したカイゼン提案を聞き入れ、迅速かつ積極的に対策を採っている。

そのため、これまでに多くの危険を免れることができた（20 代女性・作業員）」。

安全の実践は、教育や指導、カイゼンだけではない。事故を起こし易い、お腹を空かせている従業員や、体調の優れない従業員への対策も行っている。無錫村田の勤務は三交代制である。この制度では、昼番に比べて、早番や遅番に従事する従業員の不満が高まり易い。早番の場合、自宅が遠く、朝日が昇らない時間に家を出なくてはならない従業員もいる。こうした場合、会社は何もしなければ、彼らは自宅で朝食を摂ることができず、昼まで空腹を我慢しながら働かなくてはならない。一方、夜番であれば、体のサイクルに逆らうことになるので、昼番に比べて体に対する負荷は大きくなる。



【写真4】製造現場の様子 1

そこで、無錫村田では、有料ではあるものの、早番の従業員に対して朝食を提供することにした。

「会社が朝食を提供してくれるのはとても有難い。朝、時間がなくても会社に来て食べられるので、お腹を減らして仕事をしなくても済む（30 代女性・作業員）」、「食堂でお粥などの朝食を提供していることがいい。朝、お腹を減らしてきても、会社で食べられることがいい（20 代女性・作業員）」。

一方、夜勤勤務については、労働時間を短縮して 6.5 時間にした。また、少しでも疲労感を軽減させるために、勤務前にミルクティーを出すようにした。「夜勤勤務時間が 6.5 時間と短いので、あまり疲れを感じない（30 代女性・作業員）」、「夜

勤の時にミルクティーが飲めるのが好き（30 代女性・作業員）」。

さらに、二年に一度、全額会社負担で健康診断を行い、従業員の体調管理を行っている。「会社が健康診断を行うことは、従業員の健康状況を配慮していること。とてもいい（30 代女性・作業員）」、「健康診断をすることで、従業員は元気に働ける（30 代女性・作業員）」、「従業員の健康のために、健康診断を行ってくれることが好き（30 代女性・作業員）」。

その他、仕事の合間に「体操」を取り入れるなど、窪田の言葉でいう「リズムカル」な作業環境を整えていることも、従業員の健康維持に一役買っている。「仕事の合間に体操を行うので、疲れが取れる（20 代女性・作業員）」。

「真に」良好な人間関係

無錫村田の「人間味」は、人間関係にも表れている。しかも、単なる「仲良し」ではなく、仕事の上でお互いに信頼しあえるような、緊張感を併せ持った関係を築けている。具体的には、上司は、部下の間違いを発見したら、それを指摘し、部下が自分で克服できるよう、辛抱強く教えるように教育されている。従業員の声は、こうした教育の効果の高さを如実に表している。「会社の管理システムが好きである。勤務態度がいい従業員には励ましや奨励をしてくれる。一方、間違いがある時は、指摘し、辛抱強く教えてくれる。このような態度は、従業員に満足感を与え、仕事効率を高めている（20 代女性・作業員）」、「村田は管理、および職場雰囲気的面でもとても優れている。職場には緊張感があり、とても集中して仕事ができる。また、上下関係、同僚関係がよく、仕事で困った時は上司がすぐに解決をしてくれる（20 代女性・作業員）」、「上下の交流が充実しており、会社の方針や目標を把握できる（30 代男性・主幹）」、「上司は、私たちに自分で考えるように導き、成長させてくれる（30 代女性・スタッフ）」、「同僚同士の交流が良く、勉強できることが多い（20 代女性・

スタッフ)」、「同僚は真面目で、雰囲気良く和やかで、仕事を通して成長できる(20代男性・スタッフ)」、「同僚は皆、お互いに助け合っている(30代女性・作業者)」。

筆者はよく、他社の日本人出向者の口から「中国人はすぐに人のせいにして責任を免れようとする」という声を聞く。実際、何か問題があると、部下を怒鳴り散らして片付けようとする中国人管理層が少なくないことは、弊社の調査からも明らかになっている。しかし、無錫村田では、そうした不満の声が驚くほど少ない。そればかりか、困



【写真5】製造現場の様子 2

った部下を見るや、手を差し伸べ、ともに解決してくれる上司が多いのである。なぜ、無錫村田では、こうした上司が育っているのか。これは、窪田が「4つ褒めて1つ叱りなさい」、「叱る時には、ただ叱るのではなく、何が問題なのか、よく見えるようにしてから叱りなさい」と部下を持つ従業員に日頃から言い聞かせており、また、彼らがその教えをよく理解し、実践しているためである。こうした人材育成は一朝一夕で出来るものではなく、窪田や高層管理層の努力の賜物としか言いようが無い。

優しさゆえの、厳しさ

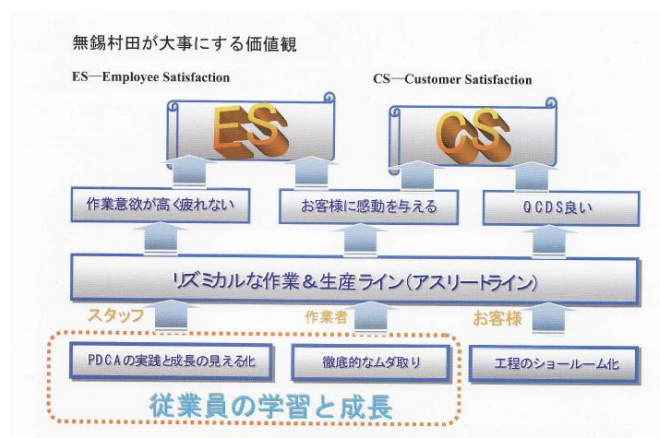
無錫村田が、「人間味」に溢れる会社であることは、上述のとおりである。ただし、窪田は、優し

さだけではダメと考えている。そのため、厳しい規則を敷き、従業員全員に厳格な遵守を求めている。作業は、「定常作業」と「非定常作業」に厳格に区分けしている。「定常作業」、すなわち通常の作業については、できるだけ「シンプル」にして、「ポカミス」(＝単純なミス)を防ぐことを心がけている。「非定常作業」とは、主に定常作業者が発見した異常のことを指し、「スーパー作業者」と呼ばれる熟練者の専任事項としている。このように、異常対応を特定の人間に限定することで、異常の頻発を防ぎ、安定した品質を維持することが出来ているのである。さらに、「致命不良」と呼ばれるより深刻な異常が発生した場合は、関係部門のパソコンに連絡が入り、異常が解決されるまで表示が継続する仕組み(ナースコール・システム)になっている。

こうしたミスや異常への気づきを早めるために、(製造現場は言うまでもなく)事務所で働く管理人員に対しても、職場に水を持ち込むことを禁止し、水を飲む場合には休憩室まで行くことを義務づけている。また、作業時間中は、トイレに行く時にも、書面での報告を義務づけている。こうした厳格さに対しては、一部の従業員から「休憩室に行って水を飲まなければならないことは不便である(20代女性・スタッフ)」、「規則制度が厳しすぎる。トイレに行くのも時間を決められている(30代女性・作業者)」、「トイレに行く時も『一時現場を離れます』というカードを持っていかなければならない(30代女性・作業者)」といった不満の声が上がっている。しかし、厳格さの意味を理解し、評価する声は、管理層を中心に年々高まっている。「規則制度が整っている。しかも、一般従業員でも規則に沿って仕事をするという意識を持っている(30代男性・管理職)」、「すべてのことに基準があり、みんなその基準や流れに沿って仕事をしている(30代男性・管理職)」。

窪田がこうした厳しい規律に従業員に求めるのは、「お客様に感動を与える」ような高品質の製品を作り続け、会社と従業員を発展させるためである。無錫村田の厳しさを理解する従業員は、皆、そのことを理解している。「会社が品質改善に力を入れていることが好き。それは、品質がよくなればこそ、会社は発展生存でき、従業員ももっといい収入を得られるから（40代女性・班長）」。

製造現場では、5Sを徹底させ、ムリやムダを洗い出し、改善を行うように努めている。「会社の5Sが良く出来ている。仕事場はとても居心地良く、綺麗（30代女性・班長）」、「会社の環境がいい。工場の5Sも良く出来ている。明るく、清潔である（30代女性・班長）」、「各部署が従業員の儉約意識を高め、浪費を減らしていることが好き（20代女性・作業者）」（文中敬称略。2010年4月号につづく）。



【写真6】 学習と成長で ES&CS の達成を目指す
（会社パンフレットより転載）

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。



第 11 回：アジアの優秀企業（１）：無錫村田電子有限公司《後編》

社団法人 国際経済労働研究所 主任研究員 國分圭介

第 9 回、第 10 回に続いて、無錫村田電子有限公司（以下、無錫村田）を紹介したい。今回は、無錫村田がいかに金融危機を克服し結束力を強めたのかを中心に紹介したい。

金融危機を逆手に

2008 年後半の金融危機に際して、他の工業諸国と同様、中国に拠点を置く企業の大半が、売り上げの落ち込みなど財政的な悪化を被った。このような中、在中国の日系企業はどのように対応したか。筆者の見聞したところによれば、非正規従業員に対しては契約満了を迎えた時点で更新をしないことで、また、正規従業員に対しては、希望退職者の募集に加えて、「自然減」で対処した企業が多かったようである。離職率が月平均で 5～10 パーセントに上る会社であれば、新規採用を控えることで大幅な人員削減が可能である。

しかし、無錫村田には、こうした類の人員削減がほとんど不可能であった。なぜならば、2008 年 1 月に施行された、いわゆる「新・労働法」に合わせて、それまで雇用していた非正規従業員の大半を正規従業員にしていたからである。また、離職する従業員がほとんどいないため、当然「自然減」に期待することも叶わなかった。窪田の実直な順法精神と無錫村田の定着率の高さが、今回の金融危機では裏目に出たという言い方も出来るか

もしれない。そのため、一部の従業員に対しては、契約満了時の不更新や希望退職者の募集で対応することができたものの、ほとんどの従業員に対しては、休暇を増やして雇用を守る、いわゆる「ワークシェアリング」での対応を余儀なくされた。その結果、従業員の月当たり労働時間は大幅に減り、一時には、給与は危機の前の 8 割にまで減少した。設立以来最大の危機を迎えた無錫村田、果たして、従業員の反応はどうであったか。

結果を示す前に、巷でいわれるところの、「中国人像」について整理をしておきたい。よく、日本人の出向者が口にする言葉は、「中国人の頭の中はカネのことばかり。同僚のことには関心が無く、自分の幸福ばかりを考えている」といったものである。こうした言説が正しければ、痛みを分け合うような施策は中国人にとって受け入れがたいはずである。

しかし、結果は異なるものとなった。下図は、「ワークモチベーション調査」の結果の一部である。このように、実に 6 割以上（「どちらともいえない」を入れると 8 割）の従業員が、無錫村田の

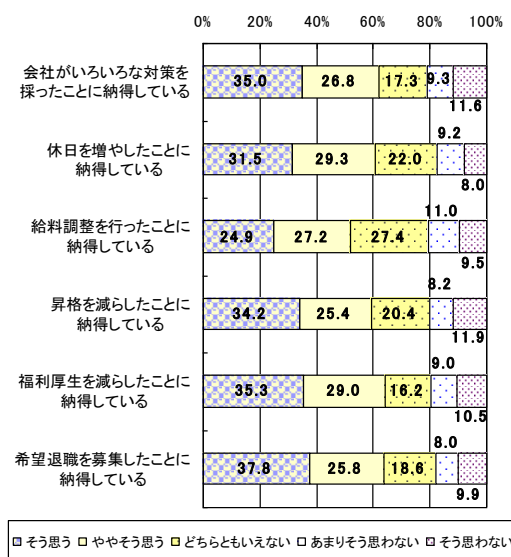
施策に納得している。「金融危機である今、会社は他社と違って、リストラではなく休みを増やす対策を取って、多くの人の収入を保証している。これにはとても満足をしている。また、困窮している従業員を積極的に援助し、従業員およびその家族の生活を解決してくれる(20代女性・スタッフ)」、「今回の金融危機への対応を通じて会社に信頼感を持てるようになった(20代男性・スタッフ)」、「金融危機である今、休みを増やす対策を取っていることは多くの従業員が仕事を失わなくて済む(20代女性・主幹、30代女性・班長、30代女性・作業員、ほか多数)」、「会社が金融危機で取った対策は、従業員に積極性を持たせ、仕事効率を高めている(30代女性・作業員)」、「金融危機でも人員削減がなく、ただ一部の従業員との契約を終わらせるとか、休みを増やすだけの措置をしている会社がとても信頼できる(30代女性・班長)」。

もっとも、ワークシェアリングが受け入れられたのは、上述のような日頃の努力の積み重ねによ

り会社と従業員の間に信頼関係が構築されていたからであり、必ずしも、どこの会社でも成功するとは限らないであろう。さらに、無錫村田が他社と異なり「率先垂範」の文化が浸透していることも看過できない事実である。一般作業員だけでなく、管理層も等しく労働時間の短縮を行ったことは、従業員がしっかりと見て評価をしている。「会社が金融危機である今もリストラをせず、管理層も従業員と同じように休みを増やしているので信頼を持てる(30代女性・作業員)」。

無錫村田の課題

このように、無錫村田は素晴らしい点を多く持つ会社である。しかし、どのように優秀な会社でも、必ず、いくつかの課題を抱えているものである。無錫村田にも、三つほど課題がある。一つは、人事制度である。昇進のチャンスは、日頃の仕事ぶりに対する考課で得点を積み上げた従業員に対して与えられている。しかし、必ず筆記試験を受けて、ある基準以上の点数を取らないと昇進できない。そのため、「厳しい試験で昇給を決めることが良くない(30代女性・作業員)」、「昇進の評価は書面上の試験ではなく、普段の仕事の成績を見てほしい(40代女性・班長、30代女性・班長)」といった声が複数上がっている。しかし、窪田は、筆記試験の結果を重要と考えている。それは、上に立つ従業員には、より多くの知識が必要と考えているからである。また、もう一つの理由は、この方法が一番「公平」だからである。仕事上の成果を基準にすれば、たまたま成果を出し易い仕事を担当した者が昇進を果たし、そのような仕事に恵まれなかった者は昇進できないという問題が生じる。ゴマすりの上手な従業員であれば、上司から楽な仕事をもらい、昇進を果たすこともあろう。実際、日系でもこうした課題を抱えている会社は少なくないので、無錫村田のユニークな昇進制度は、こうした癒着や腐敗を未然に排除する上で効果を発揮していると見ることも出来る。事実、昇



【図】「ワークモチベーション調査」の結果(抜粋)

注) 各質問の頭には「今回の金融危機に際して」がつく。

進制度への信頼は、調査の回を重ねるごとに高まりを見せており、他社を上回る水準である。現在、窪田は、こうした公平性を維持しながらも、従業員の仕事をより反映した制度への移行を目指している。

二つ目は、職場ローテーションである。無錫村田のように中間製品を製造する会社では、その時々のお客様の要望に応じて、部署やラインの間で柔軟に生産量を調整する必要がある。また、部署間の協力を促すためには、従業員各人が他部署の仕事を知っておく必要がある。こうした考えに基づき、無錫村田では、従業員に頻繁な職場ローテーションを経験させている。しかし、入社後間もない従業員の中には、「会社に入って一年しか経ってないのに、もう何回もラインを移動している。毎回、新しいラインの仕事に慣れかけると、また新しいところに生かさせる(20代女性・作業員)」、「いつもラインを移動することが嫌い。毎日どこに行かされるのか不安になる(20代女性・作業員)」といった戸惑いの声も絶えない。しかし、こうした声も、勤続年数が2年以上の従業員にはほとんど聞かれなくなる。従って、これについても大きな問題とはいえないだろう。しかし、従業員が慣れるまでの不安を軽減するために、何らかの追加的措置は必要と思われる。

むしろ、無錫村田の最大の課題は、三つ目の点にある。それは、通常「スタッフ」と呼ばれる大卒の若い従業員のモチベーションが、無錫村田の他の従業員に比べて低いという事実である。無錫村田の強みは、上述のとおり、人間味溢れる管理制度と厳しい規律の併用にあるが、アカデミックな知識を身に付けた若い彼らにとっては、人間味の部分に対して他の従業員ほどには共感できず、また、厳しい規律のために彼らの自主性や創造性を発揮しにくいと感じているようである。事実、「**管理システムが複雑で、時間の無駄が多い(20代女性・スタッフ)**」といった声も少なくない。ちなみに、こうした「インテリ」の中国人が良く口

にする言葉に「発展空間」というものがある。あえて日本語に直せば、「成長機会」といったところだろうか。彼らは、「この会社に居続けて自分が成長できるのだろうか」という厳しい目で会社を見ているのである。

そこで、現在、窪田は、無錫村田の良さを活かしつつ、スタッフの気持ちを高めるために各種の対策を行っている最中である。具体的には、主に2つの軸でトレーニングを整備している。一つは、P-D-C-A (Plan-Do-Check-Action) の理解・浸透により、目標達成能力を育成すること、もう一つは、業務マップの作成により、目標の達成のためにどのような知識や技能が必要なのか理解を促すこと、である。加えて、「知識や技能を身につけることで、具体的にどのようなことができるようになるのかを体感をさせる」目的で、日本への研修機会なども豊富に与えている(生産技術部・瀬田邦仁の談)。こうした努力の甲斐もあり、「**トレーニングが整っているし、従業員に勉強の機会があることが好き(30代男性・スタッフ)**」といった声も徐々に聞かれるようになってきている。

無錫村田から学ぶ

以上、無錫村田の取り組みについて、従業員の声を交えながら紹介してきた。窪田は、「思いついたら、素直に実行してみることが大切なのです」と語る。しかし、思いつくことはそれほど容易なことではないし、実行することはもっと難しい。そればかりか、たいていどの会社にも、誰かが何か新しいことをしようとすれば、「そんなことは止めておきましょうよ」と、否定的なことを言う人が少なからずいるものである。従って、読者にも、無錫村田の取り組みに感心しつつも、実際に模倣し、実行するのは困難と感じた方が多いのではないだろうか。

しかし、本記事には、「会社を良い方向に導くために、社長や出向者に何かできるのか」という問に対する答えを考えるためのヒントが濃縮されて

いると筆者は信じている。最後に、無錫村田の特徴についておさらいしておこう。以下の5点に集約できよう。

- ① 従業員の声に耳を傾ける
- ② 人間味のある管理と社会活動の重視
- ③ 顧客志向と率先垂範
- ④ 互いに助け合い、緊張感のある職場
- ⑤ 危機を味方にする

まず、①と②である。無錫村田の数々の取り組みは、中国人について「お金のことしか考えていないドライな連中」と誤解している日本人経営者であれば、軽視してしまい勝ちである。残念なことに、意識調査を行ったことの無い会社の経営者は（たとえ中国での駐在期間が長くとも）、中国人が会社に「人間味」を求めていることすら、事実として認識していない(!)。しかし、本記事から明らかなように、中国人は（少なくとも潜在的には）相当に真面目で、誠実で、かつ「ウェット」である。

かくいう筆者も、中国で「ワークモチベーション調査」を展開する以前と今とでは、中国人に対する意識が大きく変わった。中国人がこのような人たちであればこそ、会社が社内で困った人に手を差し伸べ、また社会貢献活動を行うことに大きな意味があるのである。もしも、会社が「世のため人のため」という意識を持たず利益だけを追求するならば、どうして「給与が低い」といって去っていく従業員を咎めることができるだろうか。

次に、③と④である。窪田社長の素晴らしいところは、上記の人間味に加えて、「お客様に感動を与える」という大目標を敷き、その達成のために厳格な規律を敷いている点である。易しいだけ、或いは厳しいだけというのが指導者にとっては一番楽であり、両者を併せ持つことは実は最も難しいのである。窪田が時折、従業員に厳しい顔を見せられるのは、紛れも無く「世のため人のため」

である。従業員が厳しい規律を甘受することができるのは、窪田の目標に共感できるからに相違ない。

とはいえ、従業員にCSと厳しい規律を説いておきながら、上司がサボっているような会社では、彼らの気持ちも長続きはしまい。目標が従業員にとって心底納得し得るものになるためには、まず上司が部下の手本とならなくてはならない。職場に水を持ち込まないといった決まりごとや、金融危機の際の休日の増加は、生産作業だけでなく、管理職や事務所スタッフまで実践している。また、部下が問題に直面した時には、叱るのではなく、上司が手ほどきを行うように教育されている。無錫村田の従業員が、緊張感を保ちつつも安心して目標に邁進できるのは、こうした率先垂範の文化が浸透しているためである。



【写真1】製造現場の様子。困った時は上司が助けてくれる。

ちなみに、無錫村田には、他の会社では一般的に行われているような「罰則制度」（仕事上のミスを上司がノートに書き付け、評価に減点を加える制度）が無い。こうしたプラス志向な制度設計も、上下の信頼関係構築に一役買っている。

最後に⑤である。金融危機の際にとられた「ワークシェアリング」は、決して窪田が好んで行ったわけではなく、非正規従業員や希望退職者が少なかったために採られた「苦肉の策」である。しかし、日頃から無錫村田に信頼を寄せる多くの従

業員は、「苦肉の策」とはとらず、「人間味」であると解釈した。この結果、無錫村田にとって最大の逆風と懸念された金融危機は、かえってその結束力を強める上での追い風となった。・・果たして、従業員は「嬉しい誤解」をしたのだろうか。筆者は、決してそのような単純な話ではないと理解している。直接的な理由はともかくとして、驚異的な定着率の高さと、窪田の順法精神、さらには上で述べたような数々の努力の一つが欠けても、この奇跡は実現しなかったであろう。恐らく、優れた会社というものは、自らの予想を超えた災いまでも味方につけてしまう代物なのではないだろうか。

ここで一旦、無錫村田の紹介を終えることにする。今後も、読者の良き現地経営のための一助となるべく、「優秀企業」について、取材・執筆活動を続けていきたい（文中敬称略。おわり）。

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。「海外ワークモディベーション調査」を立ち上げ、アジアの人々の働きが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。



【写真2】老人ホームへの慰問。後列右から
4人目が窪田社長。