

中国の労働市場の課題と企業の対応  
— CSR 調達活動、従業員支援教育を通じて —

**China's Labor Market Issues and Private Sectors'  
Responses: An Observation through Ethical  
Procurement and Employee Capacity Building  
Projects in China**

野村 浩一<sup>1</sup>

Koichi Nomura

Attracted by its vast market opportunities and low labor cost, many companies from around the world, mainly Japan, Korea, Taiwan, Europe and the America, have gone into China. Chinese government has been welcoming foreign direct investment as one of the key engines to its economic growth. For the past XX years, China's economy has achieved annual growth rate of approximately 10%. In 2008, China's GDP is expected to become the third largest after the United States and Japan, surpassing Germany.

Such rapid economic expansion has invited serious social distortion. Low retention rate, economic and social disparity and frequent strikes at factories have been affecting foreign private sector activities in China.

This article introduces the recent changes in Chinese labor market issues, and the global movement to respond to such issues. At the same time, the article challenges to illustrate how Japanese companies' responding manners, which would impose strong affect on Japan-China strategic reciprocity relationship.

キーワード：CSR調達、従業員の能力開発教育、中国の労働市場の変化

**Key Words** : Ethical Procurement, Employee Assistant Program, The Recent Changes in Chinese Labor Market Issues

## 1 はじめに

日本企業、特に多くの製造業が中国に進出するようになって我々の周りの多くの品々が、Made in Chinaになった。安くて豊富な労働力、日本からの距離感などもあり、現在中国に進出している日本企業は数知れない。中国には日本企業のみならず、韓国、台湾などアジア各国や欧米からもその安い労働力と市場の可能性を求めて多くの企業

が進出している。

中国政府も積極的に外資を受け入れ、年率10%の高成長を続け、GDPもこの5年間に2倍となり、2008年にはドイツを抜き、アメリカ、日本に続く第3位とも言われている<sup>2</sup>。しかし今この急成長に伴うひずみが中国社会の各所に出始めている。高まらない生産効率、下がらない離職率、広がる貧富の格差、頻発するストライキ、これらが企業活動にも大きく影響を及ぼしつつある。

1 富士ゼロックス株式会社CSR部 企画推進グループ

2 中国国家統計局資料



本稿においては、小職が企業のCSR実務担当者として自ら見聞きした内容をもとに、中国の労働市場の課題と変化、またそれらを改善すべく動き出した国際社会の流れを紹介すると共に、戦略的互惠関係を目指す日中両国の今後を大きく左右する中国における企業活動のあり方について考察したい。

## 2 中国の労働市場の課題

中国の安くて豊富な労働力を支えているのは、農村部からやってくる出稼ぎ労働者であり、その数は2億人(2006年)と言われている<sup>3</sup>。中国では人民の戸籍は、農村戸籍と都市戸籍の2種類あり、一般的に農民戸籍のものは自分たちの故郷を離れると、教育をはじめとした一切の公共サービスが受けられないようになっている。

近年の沿岸部を中心とした経済発展に伴い、内陸部の貧しい農民が都市に大量に出稼ぎに来ており、農村戸籍の労働者という意味で「農民工」と呼ばれ、略して「民工」と呼ばれるようになった。建設現場や工場労働に従事する者が多く、中国の経済発展を底辺で支える存在となっている。スーツケース一つで農村から出てきた彼らは教育水準の低い若年層が多いことが特徴であり、低賃金で社会保障もなく、ひとたび工場を解雇されると、行き場を失い、貧困や治安悪化など中国の社会問題の源となっている。出稼ぎ労働者は、実に厳しい

現実の中で暮らしている。中国の広東省深セン市に拠点をおくNGO深セン当代社会観察研究所の調査によると、現在2億人いる彼らの82%が経済発展目覚しい南西沿岸地域の工場や建設現場で労働に従事している。

彼らの平均年齢は29歳。小学校にも通えず義務教育を受けていない労働者は全体の35%おり、故郷を離れる前に職業訓練を受けたことある労働者も全体の28%と非常に少ない。彼らは工場に併設される寮で暮らしているケースが多く、通常8人から10人部屋に大部屋に住み、食事は3食とも寮の食堂でとり、シャワーも、トイレも共同で、自分のプライバシーを保てる空間はほとんどゼロである。一部の企業は彼らが逃亡するのを防ぐ為、彼らの身分証明書を保管したり、ひどい例になると寮の通路に施錠して外に出られないようにするケースも見られる。



また、労働時間においては特に深刻な調査結果がでている。華南地区の珠江デルタ地域の工場を調査したところ労働者に1日10時間以上、1週間70時間以上、1ヶ月に300時間働かせ、1週間に1日の休日も与えていない企業が全体の60%もあったという。多くの工場で安全管理が適切に行なわれておらず、就労中に手足を切断するケースも見られるという。日本であれば労災の認定を受けられるのだが、怪我をした彼らに送られるのは労災の認定ではなく、解雇通知である。このように彼らの

待遇を著しく悪くしているのは、前述した戸籍の問題のため彼らが暮らす都市部では、彼らに政治的・市民的な権利がなく、自分の基本的な権利を守る手段さえ持ち合わせていないからである。実際彼らは、劣悪な労働環境下で災害に遇うケースも多く、2007年1月と2月に工場で発生した3件の火災で計29名が死亡し、その大半は出稼ぎ労働者であり、寮の非常口に鍵がかかっていたため外に逃げられなかったことが死亡の原因であった。また、2005年中国衛生部は「中国には労働者や環境面への配慮が足りない企業が1,600万社以上ある。」と発表した。

これらの悲惨な状況を知らずに今も多くの若者が都市へと向かっている。実際彼らの故郷である農村も工業化と都市化により農地が失われ、1987～2001年の14年間で2,000万人以上の農民が都市で働かざるを得なくなっている。また、都市から出された産業廃棄物は年平均2,000万トン増加しており、農業や化学物質で汚染された農地は6,000ヘクタールにも達していると言われている<sup>4</sup>。このように農地は確実に減っており、そうでない場合もより豊かな生活を求めて、農民が故郷を離れ、出稼ぎ労働者にならざるを得ない環境となっている。「農業」の低生産性、「農村」の荒廃、「農民」の貧困。これらの問題は三農問題と呼ばれ、中国政府も重要課題として様々な取り組みを実施しているが、なかなか効果を挙げられていないのが現状である。

深セン当代社会観察研究所の刘开明所長によると、農村から出てきた若い労働者たちは、会社と自分たちの関係をよく理解しておらず、働いてお金をもらうだけの場所と捉える傾向があることを指摘し、華南地区の労働事情を次のように説明する。「中国、特に華南地区では、賃金や処遇を理由とする労働争議が最近急増しています。その背景には、労働契約、労働安全衛生、最低賃金など

の法律や条令・規則が頻繁な改定に経営者の対応が追いつかないこと、また、一人っ子政策の世代が増えるにつれ、安くて補充・代替が可能な労働力の確保が難しくなってきたことがあります。さらに、若い労働者は携帯電話を駆使し、近隣の会社で賃金が上がったと聞けば、その背景や理由とは無関係に、自分の勤務する工場でも賃上げを要求したり転職したりすることも珍しくありません」。それに加え、原材料費や人件費の上昇、人民元高による輸出採算の悪化、外資企業に対する優遇措置の廃止・縮小と、中国での事業展開は新たな対応を迫られている。

また、深セン当代社会観察研究所では、華南地域の企業全般にみられる傾向として、以下の点を指摘している。

- 1) 組長(ラインマネジャー)の経験・知識の不足が業務や労務管理の非効率につながっている。
- 2) 労働者のメンタルケアの不足から業務停滞や定着率の問題につながる。

そのため、深セン当代社会観察研究所では労働者の教育に力を入れている。多くの労働者は、労働者の権利などを知らないために、過酷な労働を強いられていることも多いからだ。また、それだけではなく、彼らの故郷で社会人教育がなされていない為、生活のための基本的な知識や社会常識にも乏しいことが多い。

彼らの多くは新しい職場に馴染めず、それらが高い離職率の原因になっている。「民工が多いと言われる広東省では、深セン市で月3から5%、同東カン市では月5から7%と非常に高い離職率が問題になっている。深セン当代社会観察研究所は、何人やめても変わりはいくらでもいる。そういう感覚を多くの企業が持っており、敢えてこれらの問題に向き合おうとしない企業が多いとの指摘している。

しかし、この労働市場に近年顕著な変化が現れ

始めた。「一人っ子」政策により、若年労働者の絶対数が減り始めたのである。文句を言わずに、低賃金で、長時間労働をする若者は今や獲得しづらくなってきたのである。

このように出稼ぎ労働者の苛酷な実態と労働力不足は、中国の労働市場全体における大きな課題となっている。

### 3 労働問題解決へのアプローチ

#### ①CSRの進展

CSRはCorporate Social Responsibilityの略である。考え方自体は古くから同様のものがあるが、90年代後半からCSRという略称で呼ばれ、特に注目を集めるようになった。その背景には、東西冷戦の終結によるグローバル化の進展や、これまでは官の仕事とされてきた公共的な事業の多くが民営化される傾向が世界的に広まったことがある。このことによって多国籍企業の影響力が増大する一方、国境を越えた社会・環境・経済問題に一国家ではもはや対処できなくなっており、これら問題の解決に企業が役割を果たすことへの期待が世界的に高まっているのだ。また国連も、グローバル企業の影響力や企業の持つダイナミズムを活用することで、世界の課題を解決していきたいと考え、1999年より国連グローバル・コンパクト<sup>5</sup>などの枠組みを設けている。

他方、市民が様々な情報にアクセスできるようになり、大きな影響力を持つようになった企業を監視し、透明性や情報公開を求めるようになったこともCSR進展の大きな要因である。

CSRの分野については、「企業は財務の収支(ボトムライン)だけでなく、経済・社会・環境の3分野の収支(トリプルボトムライン)も重視す

べきである」とする、英国のコンサルティング会社SustainAbility社のジョン・エルキントン氏が提唱した経済・社会・環境の3分野とする考え方が比較的広く受け入れられている。この他にも、企業の環境対策、社会対策、そして企業統治を重視する国際開発の分野で用いられるESG(Environment, Social, Governance)も一般的である。

CSRが進展する中、自社のCSRの取り組みだけではなく、サプライチェーンの企業にも影響を及ぼすCSR面でのサプライチェーンマネジメントが求められるようになった。とりわけ、購買圧力を行使できるサプライチェーンの上流に、一定の基準でCSR面の取り組みを求める「CSR調達」が現在進展している。これらの動きを受け、中国でも近年CSR推進の波が大きく動き始めた。中国のCSR推進の特長は人民政府や地方政府が主導権を握っている点である。彼は、自国の労働環境の改善や雇用政策に関して、企業の力を使って推進しようとしている。また、CSRが欧米の参入障壁となることを警戒して、グローバルサプライチェーンの中で生き残るため、国際会議などにも積極的に参加し、自らの主張を展開している。具体的には、以下のような動きがある。

- ・2005年、第10期全国人民代表大会第4回会議で政府活動報告(案)の中で調和のとれた発展を目指す方向性を明確にする。
- ・2005年、中国紡績協会がCSR憲章を発表。同年10月には「会社法」が新たに改定され、CSR履行条項が加わった。
- ・2006年8月、深セン証券取引所は、上場企業のCSRガイドラインを公示。深センと江蘇省常州市の政府(市役所)ではCSRガイドラインと政府の購入調達ガイドラインを発表。

5 各企業が責任ある創造的なリーダーシップを発揮することによって、社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組み作りに参加する自発的な取り組み。署名企業は、人権の保護、不当な労働の排除、環境への対応、そして腐敗の防止に関わるCSRの基本原則10項目に賛同する企業トップ自らのコミットメントのもとに、その実現に向けて努力の継続を求められる。

・2006年には一部の外国企業と中国企業が連合して、中国CSR連盟が設立された。

## ②グローバルサプライチェーンの流れ

こうした動向の端緒として有名な例が1996年に発覚したナイキの児童労働問題である。ナイキは自社で工場を持たず、製品の製造のほとんど全てをアウトソースしてきた。そのひとつのベトナムのアウトソース先で、児童労働や劣悪な労働条件が発覚し、1997年には米国を中心にボイコット運動が起きた。こうした反省から、同社はサプライヤーの労働・人権面について基準を定め、監査するようになった。

CSR調達が大規模に進展したのは、環境面が先だった。2003年に告示された欧州のRoHS指令により、2006年7月1日以降に欧州で販売される製品には数種類の化学物質の含有が制限されることになった。これにより、エレクトロニクスメーカーを中心にサプライヤーへ厳しい要求をするようになり、それが二次、三次サプライヤー群まで広がっていった。これらは「グリーン調達」と呼ばれることが通例である。グリーン調達は多くの場合、含有化学物質を規制する製品評価と同時に、サプライヤーの環境管理状況を問う環境面の企業評価と併せて行なわれた。

RoHS指令<sup>6</sup>が施行された現在、こうしたグリーン調達はすでにある程度は普及・確立している。一方、グローバルな価格競争を背景とした賃金低減圧力による労働条件の悪化は、途上国はもちろん先進国でも広く見られる。そのため社会面、とりわけ労働者の人権・労働条件面のサプライチェーンマネジメントに注目が集まっている。労働市場全体における大きな課題に対して企業自ら

がその解決に向けた取り組みを行なうことが求められている。この取り組みは、アメリカのファッション・スポーツウエア産業で始まった。国際的なブランドを持つアメリカのファッション・スポーツウエア企業が、1992年から中国のサプライヤーに対し、法令遵守状況のモニターを開始した。その後、2005年までに約10万社の中国企業サプライヤーが、欧米企業によるコンプライアンス監査を受けた。今も約1,000社の欧米企業が中国サプライヤーに法令遵守の監査を行なっている。

このような背景の中、米国では2004年、大手コンピューターメーカー3社により、EICC (Electronic Industry Code of Conduct)<sup>7</sup>という電子・電機業界の行動規範が制定され、製品、部品を納入する多くの日本企業も、大きな影響を受けるようになった。

EICCで求めているのは労働、健康安全、環境、管理システム、倫理の各項目における適切な管理である。サプライヤーはEICCに同意すると、誓約書を提出し、バイヤー(購入企業)はこれらが適切に履行されているかを監査し、行動規範に照らして不適合な部分があれば、改善させるのが、EICCのスキームである。このように業界ごとにグローバルSCMを通じて、労働問題解決へのアプローチは着実に行なわれつつある。しかし、現場の実態はあまり変わっていない。一番の原因はバイヤー側がサプライヤー側の実態、実力を全く考慮せず、QCDの改善とCSRの実践というコスト上は一時的に矛盾する内容を要求することである。結果、多くのサプライヤーは嘘の誓約書を書くことになり、監査をどう免れるかに彼らの関心は向かうことになる。こうしてリスクは潜在化される。バイヤー側は、CSR調達を導入することで

6 電子・電気機器における特定有害物質の使用制限についての欧州連合(EU)による指令である。2003年2月にWEEE指令と共に公布、2006年7月に施行された。

7 世界の大手電子機器メーカーやそのサプライヤーによって採用され、実施されているグローバルな行動規範。電子機器業界のサプライチェーンの状況を改善することを目標としている。

かえってそのリスクを増大させることにつながりかねない。EICCなどのCSR調達を推進する仕組みはその実行化が鍵となっている。

#### 4 事例研究、富士ゼロックスの取り組み

富士ゼロックスにとって、EICCをベースとしたCSR調達に取り組むことは、顧客であるOEM供給先企業や、株主であるXerox Corporationからの強い要請があり必須であった。

富士ゼロックスでは1999年からグリーン調達<sup>8</sup>を進めてきた。こうした中、グリーン調達同様に、欧米のクライアントから「CSR調達」が要求されるようになることが想定されたほか、CSR面の問題をなくしておくことが、QCDの確保にもなると考え、2005年9月にCSR調達の導入を決定した。

前述した通り一般的にCSR調達は、サプライヤーへの要求事項を定め、その内容についての説明会を開催し、その後取り組み状況を監査して、要求事項を満たしていなければ改善を求めると他のサプライヤーに切り替える、という方法で行なわれることが多い。そのため、当初は富士ゼロックスでも同様の方法で行なう計画を立てた。しかし、既に現在でもサプライヤーにQCDの様々な要求事項をお願いしており、別途CSR調達の要求事項を加えるとサプライヤーの対応能力の限界を超え、形だけの取り組みになってしまう恐れがあった。多くの先行導入企業がQCDとCSR調達の要求項目の矛盾をそのままに導入した為、サプライヤーから不信を買い、表面上の取り組みとなってしまう、活動そのものが形骸化している例を数多く見てきた。富士ゼロックスの経営陣はQCDとCSR調達の要求事項を整理・統合し、サプライヤーとの相互協力の下で実質的に改善を進

めるように指示を下した。これは、調達プロセスの中に本格的にCSRを組み込むことを意味する。

そこで、主要なサプライヤー9社に呼びかけ、準備を進めることにした。まず行なったのは、CSRに関する勉強会である。2006年6月から勉強会を重ねる中で、各社の強い関心が集まったのが、中国においてしばしば見られる、労働争議が発生し生産や出荷が停止する問題である。富士ゼロックスもサプライヤー各社も生産を中国に依存しているため、看過できない問題であった。現地の他の日本企業とも相談したものの、同じ問題は共有できたが、解決策は出てこなかった。そのため、2006年11月に中国の深センで5日間の勉強会を開催し、現地の労働専門のNGOである深セン当代社会観察研究所に背景となる社会事情や問題点の説明を受けるとともに、現地法人数社の総経理(経営執行責任者)から話を聞き、先進的な対応事例の紹介や討議が行なわれた。また、外資系企業による夜間高校の設置などの労働者教育が成果を上げているという事例も紹介された。

この勉強会を通して、昭和30~40年代の高度成長期の日本社会との類似性が浮かび上がってきた。地方から出稼ぎに出てきた若い労働者。彼らの不安や疎外感。職業教育や社会教育の不足。そこで、高い離職率の低減や更なるQCD改善のためには、労働者のメンタルケア等、生活全般のサポート、労働者のキャパシティビルディング、安定して働ける環境の構築を行なうことで、「この会社で働いてよかった」という満足感を醸成することが必要であるという結論に至った。つまり、日本型経営の長所であった、労働者と向き合う経営、人を起点とする経営の重要性に改めて気づいたのである。いくら良いシステムを構築しても、働く人に知識不足・未熟・不満があれば機能しない。人材の育成によって、環境汚染・製品安全事

8 グリーン調達とは、企業などが製品の原材料・部品や事業活動に必要な資材やサービスなどを、部品メーカーなどのサプライヤーから調達するとき、環境への負担が少ないものから優先的に選択しようとする事。

故・労働スト・ミス・不正の隠ぺいなどのリスクを回避することができ、ひいてはQCDの改善につながると考えた。

そして富士ゼロックスは、サプライヤーの代表者たちと今後の進め方として、まず経営者がCSRの重要性を認識し、自らの経営で事業の成長とともに環境や労働問題、企業倫理に積極的に取り組むという「価値観を共有」し、取り組みを支える「仕組みの構築」を富士ゼロックスとサプライヤーで共同して行なうことを合意した。そして、いくら良い仕組みができてでもそれを行なう人が取り組みの価値を理解する必要がある、特に「人材の育成」が重要であることを合意した。

富士ゼロックスは、サプライヤー数百社に対してCSRの取り組みをお願いするにあたり、まず自社で十分な取り組みを行ない、モデルを示す必要があると考えた。そこで、中国深セン市に位置する富士ゼロックス最大の主力工場である富士ゼロックス深センで取り組みを進めることを計画した。富士ゼロックス深センは富士ゼロックスに製品を提供する子会社であり、ある意味で富士ゼロックスにとってのサプライヤーとみなすこともできるため、他のサプライヤーのモデルとして適切だという判断もあった。

当時の富士ゼロックス深センは、開業から8年が経ちQCDも一步一步着実に改善し、富士ゼロックスの製品のフルラインナップを生産ができるレベルになっていた。しかも、環境面に関しては努力の結果、かなり高い水準のマネジメントを実施しており、中国政府からも表彰を受ける優良工場となっている。ただし、労働面では確に対策が必要だと感じていた。中国に進出した多くの日本企業が高い離職率に苦しんでおり、中にはストライキにまで至っている企業もある。富士ゼロックス深センでもレベルの違いこそあれ、同様の問題を抱えていた。

富士ゼロックスCSR部は、深セン当代社会観察研究所と相談し、労働者の教育、とりわけコミュニケーション教育にまず取り組むことを富士ゼロックス深センに提案した。

労働者のコミュニケーションの改善によって様々な効果が想定された。コミュニケーションの問題は、日本人のマネジメントと中国人の労働者の間にもあるが、それ以上に労働者間のコミュニケーションが大きな問題となっているように見受けられた。

普段の生活や仕事で精神面で困っている問題がありますか？		
コミュニケーション障害	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人が多いとき、話ができない</li> <li>・劣等感を感じる</li> <li>・言語能力が低いと感じる</li> </ul>	74人 37%
感情面	<ul style="list-style-type: none"> <li>・相談できる、励ましてくれる友だちが欲しい</li> <li>・異性の友だちとの付き合い方</li> <li>・故郷や親友と離れての孤独感</li> </ul>	38人 19%
同僚との関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上司との関係。上司が不公平新旧社員の関係の問題</li> <li>・異なる出身地からの同僚との関係</li> </ul>	27人 14%
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・問題は明確にできない。しかし、自分の心理状態は不安定である。ときどき、指導が必要。類似の講座をもっと多くして欲しいと強く望む。</li> </ul>	61人 30%
合計		200人

※富士ゼロックス深セン従業員満足度調査より

富士ゼロックス深センの労働者は18～20才が中心である。これは労働者をまとめる組長も同様で、多くの場合、1～2年だけ先に富士ゼロックス深センで働き始めた先輩というだけで、ほとんど同じ年齢の人々である。職務上は上司だが、年齢や経験にも大きな差はなく、10～20人の組をまとめる術を知らない。作業の指示をどう伝えればいいのか、指示に従わない場合にはどのように対応すればいいのか。こうした点についての教育が不足していた。また、「この後はあなたに任せた」と伝えたときに、任せた側と任された側の認識のズレなど、言ったことがきちんと伝わらないという問題も少なくなかった。こうした職場での問題はコミュニケーションが円滑であればかなりの部分改善することが期待された。また、職場以外

でも、寮での集団生活によるストレス、故郷へのホームシックや恋愛問題など、地方から出てきて不安を抱えた労働者たちの間でコミュニケーションがうまくいっていないことが多く見られた。

富士ゼロックス深センは当初このコミュニケーション教育というコンセプトを理解できなかった。「それではまるで学校のようなのだ。なぜ企業がそこまでやらなければいけないのか」、また、「どうして離職率の問題に対するソリューションがコミュニケーション教育になるのか」など導入の効果をすぐに理解できなかった。しかし、彼らの従業員満足度調査でも、コミュニケーションの問題を示唆するデータが出ていたこともあり、まずはトライアル的に4000人の労働者のうち200人に対して研修を試行することにした。

研修は基礎的な内容であり、2時間程度行なわれた。そもそもコミュニケーションは何か、というところから始まり、人間関係の築き方、他人との距離のとり方などを教育する内容であった。「考えたことのうち、言葉になることは7割程度であり、相手に伝わった時点でその2割程度になってしまう」という内容を多くの労働者が意外に感じたようで、「聞く側も、相手が何を考えて言っているのかを考えて聞かなければならない」という傾聴の勧めには何人もの労働者がうなずいていた。

教育の成果は大きかった。受講者はもちろん、その上司からも教育成果を評価する声が多く聞かれた。研修実施後に再び訪れた際にも、労働者同士や組長との間のやり取りが円滑になっているのを確認することができた。参加者に対する研修後のアンケートでも、99%がこの研修内容に「満足」と回答していた。「どんなところが良かったか?」という設問には、「こうしたことを知らずに、うまく自分を分かってもらえず劣等感を感じるが多かった」「どう表現したら伝わるのが少し良かった」という声が寄せられた。「もっとこういう

ことを学びたい」「会社がこうした教育をしてくれるのはありがたい」という声もあった。現地の社長も研修を受けた労働者の働きぶりや上司からの報告から、コミュニケーション教育の成果を肌で感じることができ、たった2時間あまりのトレーニングが様々な効果を生んでいることを確認した。そこで、即座にこのコミュニケーション教育を富士ゼロックス深センで全面展開することが決定した。

この研修は3ヶ月あまりにわたって4000人の全労働者に実施された。また、これらの他にも彼らの要望を踏まえ、4つの必須プログラムが用意された。週末や夜など業務時間外として残業代も支払った。その後は新規に雇用した労働者にも必修の研修となった。さらに、任意で選択できるアドバンスのコースも設定され、残業代こそ払われないものの、コース参加費は無料で行なわれた。

こうした取り組みを進めることで、富士ゼロックス深センのCSR推進室には多くの労働者の声が寄せられるようになった。その内容は深セン当代社会観察研究所のデータどおり、田舎から出てきて不安で寂しい青少年の心を如実に表していた。そこで、CSR推進室はコミュニケーション教育と併行して、労働者が自分の悩みを何でも相談できるホットラインを設けた。夜8時から10時まで、外部の専門家に相談できるものであり、労働者にも好評であった。また、労働者の悩みや問題意識を吸い上げるため「CSR意見箱」という投書箱も設置した。以前からイントラネットで受け付ける仕組みはあったが、多くの労働者はパソコンを持っていないので、敢えて紙に書いて意見箱に投書する形式を選んだ。寄せられる意見の多くは、「食事がまずい」「食事の量を増やしてほしい」などの生活に関するもののほか、同僚の悪口など大半は他愛もない内容であった。しかし、中には生産性向上のための作業ラインの改善提案や、仕事生活

を続けるうえでの悩みや「生活を続けられない」といった相談などもあった。投書は匿名でも記名でも受け付けており、記名で寄せられた悩みなどについては1件1件対応していった。こうした取り組みにより、これらの制度がなければやめていたはずの優秀な人材を引き止めることができたケースもあった。

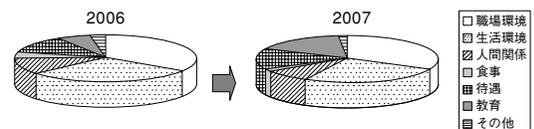
こうして拾い上げることができた課題や培ったノウハウは記録され、サプライヤーにCSR調達の取り組みを拡げる際に用いられている。また、主要なサプライヤー数社には、富士ゼロックス深センまで足を運んでもらい、何が問題で、どんな対策が有効なのかを見てもらった。

このようにサプライヤーを巻き込んで行なうことには理由がある。CSR調達を推進する上でのベストプラクティスとしてそのノウハウを提供出来るからである。単純に要求事項を送りつけ「これをしろ」「これを守れ」と言っても、サプライヤー側が解決方法を知らなければ「問題はなかったことにしよう」という対応を招きかねない。そうすると、問題点がむしろ見えなくなり、実質的にCSRの取り組みは進まないことになる。そのため、ある程度の解決策まで見つけたうえで、それをサプライヤーに伝える取り組みが重要であった。このサプライヤーを巻き込む、一緒に展開するというエンゲージメントこそ、CSR調達においてもっとも重要なキーワードになると考えられる。

そして、このエンゲージメントは、従業員と会社の間でも同様に重要である。お互いの事情を理解しながら一緒に進めること、そのためにもコミュニケーションをスムーズにすることが非常に重要であり、富士ゼロックス深センでは従業員とのエンゲージメントを強化するために、地道にコミュニケーション教育を続けている。

## 5 まとめ

これらの成果はどのようなのであろうか。残念ながら離職率や社員満足度が急速に伸びていることはデータ的には見られないが、緩やかに上昇する傾向が見られる。なかでも会社への満足度の要因に教育をあげる従業員が2006年度調査に比べ2007年度調査では約3倍の32%に上昇、全体の満足要因の中でも労働環境58%、生活環境50%に続く第3位となった。



富士ゼロックス深センではこれらの取り組みを続け、労働環境や生活環境をよくすること、そして従業員の能力開発を行なうことが、労働生産性をあげるという深セン当代社会観察研究所の仮説を実証しようとしている。

そして、これらは日本企業が戦後高度成長期に行なってきたことと同じだと、劉所長は話す。

日本はなぜ成長し、豊かになったのか。様々な要因があるが、企業のいわゆる「日本型経営」のうち、人材育成に力を入れた側面は大きな要因のひとつと言えるだろう。

今から40~50年前の日本は貧しかった。戦後の復興のため加工貿易を進めた日本では、大量の労働者が必要であった。そこで、地方農村部の中学生、高校生を企業は集団採用した。企業は、こうして採用した人材を「金の卵」と呼び、労働力を供給してもらうだけでなく、一生懸命に教育し育成した。技能などの専門教育だけでなく、社会教育も行ない、地縁コミュニティから切り離されて来た若者たちに、企業による旅行、観劇、行楽などを通して社会性を備えさせ、職場コミュニティを提供した。こうして育成された人々が努力を重

ね、優秀な人材として成長し、今日の日本の高い競争力の源泉となった。こうした過程で企業が果たした貢献は大きかった。

もちろん、時代も場所も全く異なる中国でそのまま同じことが言えるわけではない。人を単なるリソース、つまり「人材」ではなく、会社のパートナーである「人財」として尊重する。この姿勢が、日本企業の本来の強みであり、今、中国で求められていることではないだろうか。グローバルでの競争が益々激化し、地域による貧富の差が広がる中、人を基軸とした経営を実践することは、戦略的互惠関係を目指す日中両国の継続的な発展のためのみならず、世界の持続可能な発展のキーワードになると思っている。

#### 参考文献

- ・金融CSR総覧 経済法令研究会
- ・グローバルCSR調達 藤井敏彦、海野みずえ
- ・中国におけるCSRの現状と日系企業の課題 CBCC（海外事業活動関連協議会）
- ・中国におけるCSRの現状とCBCC CBCC（海外事業活動関連協議会）
- ・ヒートアップする中国の企業の社会的責任（CSR）運動 富士通総研 金堅敏
- ・全球化時代の企業核心竞争力 深圳当代社会观察研究所 刘开明
- ・学习改变命运 深圳当代社会观察研究所 刘开明
- ・中国企业报7月29号
- ・南方日报7月9号
- ・中国企业社会责任报告2006 中国社会出版社
- ・WTO经济导报