

CHINA

外資系企業でも増える「工会」 日本企業はどう付き合うのが得策か



今 中国では外資系企業にも工会（労働組合）を設立するキャンペーンが大々的に行われている。2008年3月、数十万人の従業員を擁する世界最大の電子部品受託生産企業、台湾系の鴻海精密工業（Foxconn）が初めて工会を設立というニュースが中国の人事・労務関係者の大きな話題となった。同社は「工会を作らない」と公言、中国政府と長年やり合ってきた頑固な企業だったからである。

Foxconnの「陥落」に象徴されるように、外資系企業の工会結成率は年々高まっており、運動のモデル地区ともいべき広東省深圳では、外資系企業の工会組織率は2008年7月時点で80.3%に達したと地区総工会は発表している。日系企業でも企業内に工会を設立することは、ほぼ不可避の状況になりつつある。工会は日本では労働組合と訳されることも多いが、実は資本主義国の労働組合とは、かなり趣が違ふ。工会の総元締めである中華全国総工会は1925年の設立。中国の革命は、単純化していえば、共産党は農村部で闘い、都市部では総工会が闘った。いわば中華全国総工会は中国共産党の古い盟友であり、決して共産党の手下ではない。今でも中国社会では独自の地位と権威を保っている。そんなことで、革命前は「資本家vs.労働者」という図式はわかりやすかったのだが、社会主義国になって資本家が消えてしまうと、工会の位置付けは曖昧になった。一党独裁体制を翼賛するしかない。その構図は現在も基本的には同じで、党の基本路線が外資の積極導入、事実上の市場経済化にあるのだから、当然その政策を支持している。そうした政策に沿って合法的に進出してきた外資の経営にも積極的に参与し、企業の発展に貢献することが任務になっている。中国の企業は総人件費の2%を工会費として負担する義務がある。成員である労働者の負担はない。この点を見ても、労働組合との違いは明確だ。労働者の権利保護や労働環境改善は工会の任務の1つだから、従業員の代わりに経営側と交渉することはあるが、工会が主体でストを打つようなことはない。むしろ工会があれば「山猫スト」みたいな事態が起きにくく、経営者にとってはやりやすい面が大きい。「翼賛組合」がデフォルトである中国では、工会を恐れる理由はほとんどない。日本企業にはむしろ、長期的視野で積極的に工会とコミュニケーションを図り、経営にとって有効な工会を育てるほうが得策だ。

田中信彦

Nobuhiko Tanaka / 1988年から中国経済および日系企業のマネジメントなどの領域でジャーナリストとして活躍。上海を拠点にコンサルタントとして経営の第一線でも活動。亜細亜大学大学院アジア国際経営戦略研究科非常勤講師。ワークス研究所客員研究員。著書に「日本人が知らない「普通の中国人」の私的事情」（講談社）などがある。

NORTH AMERICA

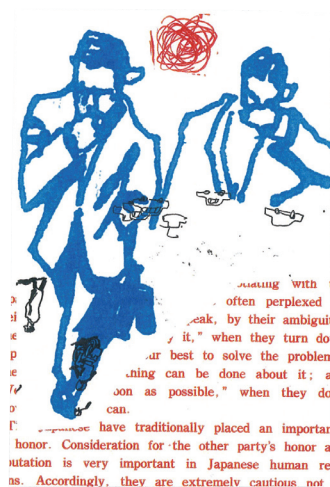
古い因習にとらわれた米国企業の人事部 その行く末はどうか？

「我々の最新の研究によると、ここ10年以上、米国の人事部は驚くほど変わっていない」と南カリフォルニア大学のエドワード・ローラー教授は語る。同教授の研究とは米国の大手企業の人事部を詳細に調査したもので、初回が1995年、その後3年ごとに実施され、最新のデータは2007年のものだ。

「より戦略的、かつビジネス・パートナー的な色合いが濃くなってきたと人事部は話しているが、彼らは管理と法令順守という古い因習にとらわれているように思えてならない」とローラー教授。人材の重要性について多くの議論が重ねられ、いくつかの企業では人事部がより戦略的な役割を担っていることも事実である。しかし、より重要なプレイヤーになりうる機会が多く存在するにもかかわらず、人事部はあまりに旧態依然としている。

なぜ、とらわれているのだろうか？ もしかしたら人事部にはより戦略的な役割を果たすためのスキルや経験がないからかもしれない、とローラー教授は疑う。米国では、人事部は極めて隔離された状態にあり、そこで働く者はキャリアのすべてをその部署で過ごすことが多い。このため、企業内でより大きな役割を担うための知識や信頼の獲得が難しいのではないかと。ローラー教授はまた、多くのマネジャーが人事部の従来の役割に満足してしまっていると強張する。なぜなら人事部の役割が変われば、マネジャーがやりたくないことまで押し付けられる可能性があるからだ。「調査のたびに、『人事部を戦略的なパートナーにしようとする力は強まっており、人事部がより大きな役割を担う姿をこれから見るだろう』と人事部の今後について我々は予測を立てる。しかし、このような予測の繰り返しにもうんざりしている」とローラー教授は言う。

人的資源を一層重視とする流れに米国企業がどう対応すべきかについて、ローラー教授は1つの興味深い可能性を指摘する。大学やコンサルティング会社のようなすでに人的資源に大きく依存する組織でさえ、多くの場合人事部は管理業務を行う機能にとどまっており、経営陣が人事戦略の責任を担っている。この種の組織でも、人事部はエキスパートや信頼されたアドバイザー役に進化していない。誰かが人的資源を管理すべきだとしても、従来型人事部の従来型人事マネジャーはその役割を担うにはあまりにも進歩がない。それを見ると、おそらく多くの米国企業で、今後彼らはただ無視されるだけだろう。



「... dealing with t
often perplexed
... speak, by their ambiguity
... it," when they turn do
... our best to solve the problem
... thing can be done about it; a
... soon as possible," when they do
... can.
... have traditionally placed an importan
... honor. Consideration for the other party's honor a
... tution is very important in Japanese human re
... ns. Accordingly, they are extremely cautious not

デイヴィッド・
クリールマン

David Creelman / ウェスタン
オンタリオ大学でMBA取得。
HR情報サイト「HR.com」の
ナレッジマネジャーを務めた後、
クリールマン・リサーチを設立、
CEOに就任。人的資本管理に
ついて研究、調査、執筆、コン
サルティングに携わる。米国、
カナダ、欧州のコンサルタント
や研究機関を顧客に持つ。