

第2回中国大学生《走近日企、感受日本》訪問記 21世紀の最も貴重な資源は人材である

北京工業大学学生代表

11月30日（金）は中国大学生《走近日企、感受日本》訪日団日本訪問5日目で、私たちは千代田区にあるみずほコーポレート銀行東京本店に正午近くに到着した。同行の職員と昼食を共にした後、ディーリングルームを見学した。みずほコーポレート銀行は世界最大の金融グループの一つである「みずほフィナンシャルグループ」の一員で、大手企業、金融機関、海外の重要企業を主な顧客としている。2002年4月、バブル崩壊後の低迷を続ける日本の金融業界において、第一勧業銀行、富士銀行、日本興業銀行の三行が分割および合併によってみずほコーポレート銀行とみずほ銀行に再編された。「みずほ」というのは「実る稲」という意味であり、「みずほの国」とは豊かな国を指し、日本の美称にもなっている。

ディーリングルームで最も印象深かったことは、緊張した面持ちで忙しそうに働いていた行員の姿だった。ディーリングルームは見渡せないほど広い部屋で、接客コーナーにはたくさんの机が並び、机と机の間にはしきりがなく、部門と部門の間も狭い通路で仕切られているだけだった。どの行員も忙しそうに電話をかけていた。行員の前には4、5台のコンピュータが置かれ、いつでも市場の動向がチェックできるようになっていた。ディーリングルームは異常なほど騒がしく、窓がないこともあり、ことさら圧迫感を感じたのかもしれない。これは古いディーリングルームを改築しないでそのまま使っているために、狭すぎるとも言える労働環境になっているが、新しいディーリングルームはこうではないということだった。行員の話しによれば、こういう狭い環境も悪いことばかりでなく、しきりが無いので行員同士の意思疎通が簡単だということだった。

次に、みずほ奨励基金、みずほ基金、みずほ金融研修コースという三つの部分からなる人材戦略が印象深かった。みずほ奨励基金は外資系企業では初めて中国の高校に設けられた奨学金制度であり、中国人民大学付属高校、北京大学付属高校、清華大学付属高校にそれぞれ設けられている。みずほ基金（現在名「対外経済貿易大学みずほ基金」）はみずほ銀行が中国人民銀行傘下の旧金融学院に設置したもので、同校の学生を対象に金融制度や世界経済の動向に関する金融講座などを開設している。なお、みずほ金融研修コースでは、毎年約10名から15名の中国の政府機関、金融機関、国有企業の関係者を日本に招いて研修を行っている。

三行合併の際は大規模なリストラは行わずに、ごく少数の高年齢の行員を5倍の退職金を払って解雇するという方法が採られた。大部分の行員が取引先に転職したり、銀行にそのまま残ることになったが、取引先に転職した行員に対しても一定の補償金が支払われている。

みずほコーポレート銀行との昼食会では、人材に対する考え方とその位置づけについて理解することができた。銀行の責任者は「人材はそのままでは使えず、育成しなければなら

ない。会社への帰属意識や企業の価値観も時間をかけて培っていかなければならない」と言う。日本企業の人の使い方やその育成・養成における造詣の深さや、日本企業が調和のとれた安定した企業風土と企業文化を育てていくことで、その競争力を高めていることがよく分かった。

多くの日本企業で終身雇用制を実施していることがその何よりの証拠だ。終身雇用制は日本企業特有の雇用制度だが、いわゆる終身雇用制とは各種学校を卒業した求職者が、一旦、企業に採用され後は退職するまでその企業で働き続けることをいう。

日本では、終身雇用制によって経営者と従業員間の長期にわたる安定した関係が可能になり、長期化した双方の行為が企業の優れた生存条件として、その厳しい市場競争の中で発揮されることになる。

日本の大手企業は、その人材蓄積制度によって従業員と企業との関係を良好に保っているという側面がある。企業が成長するか否かは人材によって決まり、人材の育成と開発には長期的な蓄積が必要となるが、終身雇用制はこの面で重要な役割を果たしていると言える。終身雇用制の下では、従業員の学歴が一般的に大卒・短大卒と高く、これが人材の開発と管理をする上での良い基礎になっている。なお、終身雇用制については、以下のようなことが言える。第一は時間的なことであるが、人材の育成には一貫性と長期性が必要で、制度面から人材の蓄積を保障している。第二に技能と能力の育成という点から見て、人材育成には企業の各部門における訓練が必要になるが、日本企業には一般的に内部「職場異動制」があり、従業員が各部門間で異動し、様々な業務経験を積んだ全天候型の「業務に精通した人材」が蓄積できるようになっている。これは被雇用者のそれぞれ異なる技能と管理能力の全方位的蓄積だと言える。第三に日本企業が人的資源の開発で重視している点は、人的資源の全体としての優位性を発揮するという点であり、技能や能力の向上を一握りのエリートだけに頼るということはせずに、資質の高い従業員集団の育成に努めている。

戦後、日本はその特有の企業精神（団結精神、企業の和を個人の成果や犠牲よりも優先させる）によって廃墟の中から立ち上がり、飛躍的な経済成長を遂げ、世界でもよく知られた成功事例として認識されているが、今日ではこうした精神に頼りすぎたことが、逆にその持続的な発展を阻害する要因にもなっている。

現在、日本では、あらゆる分野に見られる行政干渉、家長式企業管理、日本国民が子ども頃から慣らされている集団主義的価値観によって社会の貧富の差は多少縮まったが、同時に企業のイノベーションを支える人材と一般的従業員との境界線が非常に曖昧になってしまっている。こうした境界線の曖昧さは世界の工業先進国でもあまり例のないことである。現在、世界経済はその活力を維持するために、個人の能動性と創造性をますます重視するようになってきている。日本がこれからもイノベーションのための人材の主観的能動性に関する育成を重視しないということであれば、おそらく日本は人材流出という問題に直面することになるだろう。

2.日本の企業文化の中国における意義

今、世界は情報化によってその経済と社会に大きな変化が起こり、中国企業もその大変

革の只中にある。特に WTO 加盟後は、コア競争力の増強という面で企業文化が果たす役割について注目され始めている。今、日本の企業文化について研究することの目的は、中国企業が日本企業の成功の秘訣を参考にしつつ、中国的特色と時代的特徴を合わせ持った企業文化を創造することにある。

(1)「理性的制度」と中国の優れた伝統文化との融合を重視する

企業管理については、よく知られている通り、その考え方について長い間論議されてきている。つまり、管理の核心とは何かという問題であるが、この問題は二つの視点から捉えることができる。一つは制度化された管理を強調して、企業の価値観を従業員の行為に強いることである。もう一つは文化的視点から従業員の心、態度、興味に影響を及ぼし、ソフトとしての文化的環境の中で従業員の考え方を抜本的に変え、現代的な管理手法に適応させていこうとするものである。

日本企業のそれはこの二つの方式を合わせたものである。どの企業文化にも一定の規則があるが、どの企業の成長もその国独自の文化を基盤としている。したがって、企業文化を構築するに当たっては、自国の伝統文化と現代的な「理性的制度」が対峙するようなことがあってはならず、むしろ互いに補完し合うようなものでなければならない。

目下の中国の企業文化について言えば、外国の先進的管理に関する考え方を懸命に学び、それを中国文化という土壌に根づかせ、現代的企業文化において中国的特色を具現化していくことが求められている。

(2)収益の原則と人文精神の育成との結合を重視する

企業文化の構築においては、人文精神の育成がその核心的内容になる。人の尊厳や価値観など、人文精神が意味する内容は多様だ。科学技術を重視するあまり人文精神を軽視し、収益を重視するあまり道徳を軽視し、科学的精神を重視するあまり人文精神を軽視するようなことがあれば、社会の調和が崩れ、企業の健全な成長に必要な社会環境が欠如することになるが、これは日本企業の成長プロセスでも証明されている。

WTO 加盟以降、企業と中の政府が先ず直面したのが、競争のグローバル化という問題であり、市場経済の秩序を構築していく上で明らかになったものが、企業の悪性競争という問題であった。商業道徳を軽んじ、人を陥れたり騙したりすることが横行し、信用危機や拝金主義が深刻の度を深め、社会全体の信用の低下を招いている。企業に道徳観、人文精神、規律や秩序の尊重、勤勉さが無ければ、その生存および成長のための内部/外部的環境が悪化することは必至である。

(3)企業の発展と国益の結合を重視し、企業の社会的責任感を醸成する

当然のことながら、この遠大な歴史的使命を果たすに当たっての企業家の責任は重大である。時代の趨勢に適応していくために、自己の使命と責任をよく認識し、企業の利益と国益を結合させ、自らを発展させつつ社会および国に貢献することを企業経営の理念の核心とすることが求められている。