

企業情報 > サステナビリティレポート2006 > トップコミットメント&ハイライト > 中国に根ざした企業を目指して

トップコミットメント&ハイライト

ハイライト



Highlight 4 ハイライト | 中国に根ざした企業を目指して

企業を変えるのは人である。それは日本でも中国でも変わらない。しかし、国が変われば文化も違う。そして働く人々が抱える問題も変わってくる。「強い」「やさしい」「おもしろい」企業であるために。富士ゼロックスは事業活動を行なうそれぞれの地域で、その地域に本当に根ざすとはどういうことかということについて、日々悩みながらも挑戦を続けている。

強く、そして優しい工場へ

1995年、富士ゼロックスはシンセンに生産拠点を設けた。これは、富士ゼロックスの中国への生産シフトの開始を告げるものであった。そして2005年度で日本国内の主力生産拠点であった海老名工場は生産からは撤退し、2006年度からはその生産機能の多くをシンセンと上海に移管した。これにより富士ゼロックスおよび関連会社で販売する製品の70~80%が、中国で生産されることになる。

2001年からシンセン工場生産を陣頭指揮する稲垣総経理[※]はこう語る。「当初は輸出向けの白黒機からのスタートでしたが、2004年以降はカラー、中速機、高速機も含めフルラインナップとなり、新商品もほとんどの機種をここで作っています」。

規模としてはすでに富士ゼロックスおよび関連会社全体での最大の生産拠点となったシンセン工場であるが、これからは規模だけではなく、強い生産拠点になる必要がある。そのために、稲垣はどのように考えているのだろうか。「華南地区にはすべての複写機メーカーが集まり、それに合わせてサプライヤーも集結しています。世界一のQ.C.D.(品質・コスト・納期)を目指していますが、最近はかなり力が付いてきましたよ。日本とほぼ同じレベルに達しつつあるという感触があります。ただ、Q.C.D.は当然のことですから、差別化するためにはもっと別の要素が必要です。最初にシンセンに来てすぐに、それは環境対応だと思い、積極的に活動を展開してきました」



「従業員がこの会社で働いていて良かったと思う満足感が重要」と稲垣

こうした思いで環境管理に力を入れた効果は上がり、2005年5月にはシンセン工場は国家環境友好企業の表彰を受けた。「この名に恥じないように、シンセン市政府と協力して、環境だけでなく、社会貢献的な活動も広げているんですよ」。

活発な社会貢献活動により、地域に優しいという対外的評価は確実に向上しているシンセン工場だが、社内はどうなのだろうか。稲垣の答えは明解だ。「最近になって思うのは、やはり結局は、人なんです。従業員がこの会社で働いていて良かったと思う満足感を感じるようにならないとね。だから、労働安全衛生など、人に関することを、これまで以上に徹底していきます」。

※総経理…社員として会社のトップに立つ社長職に相当する役職のこと。

富士ゼロックス シンセン工場概要

<p>名 称 ● 富士施楽高科技(深圳)有限公司 (Fuji Xerox of Shenzhen Ltd.)</p> <p>設 立 ● 1995年6月</p> <p>資 本 金 ● 3,800万USドル (富士ゼロックス90%、 Fuji Xerox China 10%)</p> <p>総投資額 ● 5,900万USドル</p> <p>業務範囲 ● プリンター、複写機、複合機(プリンター、ファックス、スキャナ、複写機)、消耗品ユニット、関連部品の開発、設計、生産、販売、アフターサービス</p> <p>従 業 員 ● 工員(ワーカー)3,945人、 管理人員414人、 日本人39人(2006年3月31日)</p>	
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

従業員が求めるものは？

従業員の満足度については、環境安全部で労働安全を担当する王燕が答えてくれた。「従業員が働きがいを感じているか、どのようにすればもっと気持ちよく働いてもらえるのか。この課題に取り組むにあたって、こうしたことに専門に取り組んでいる外部のNGOにも相談しました。」



「若い従業員は感情面で悩みを持っています」とICOの陳氏

相談を受けたNGOのシンセン当代社会観察研究所(ICO)は、現在約4,000名いる工員のうち、220名を対象に、コミュニケーションと人間関係に関する講習をトライアルとして行なった。その結果、意外なことが判明した。「シンセン工場は労働環境も良く、相対的に良い職場環境であると感じました。しかし、講習に参加した多くの工員が、感情面や心理面で悩みを持っていることがわかりました。もっともこれは富士ゼロックスのシンセン工場に特有のことではありません。若い従業員を抱える、どの会社の工場でも同様の傾向が見られるのです」と講習を担当したICOの陳氏は説明する。



コミュニケーションを学んだシンセン工場の従業員たち

考えてみれば当然だろう。学校を終えてすぐに、地方の小さな町や村から都会に出てきた10代の若者。周りは同世代とはいえ、出身地はさまざまである。疎外感を感じない方が不思議だ。しかも、勤めて数年すれば、20歳になるかならぬかの中に20人の部下をまとめる班長になる者もいる。一体どうやって部下を指導すればいいのか。戸惑いは大きい。しかも、これまで学校や職場では、効果的なコミュニケーションのしかたや、人間関係を円滑にする方法など、学んだことはないのだ。

「講習はとても効果がありました」湖南省出身の19歳の工員は、目を輝かせながら話してくれた。「考えていることは、自分から話さないことには他人には伝わらないんだということがよくわかりました。自分から話もしないのに、わかってもらえないと悩んでいたのは、自分のわがままだったと気づきました。スムーズにコミュニケーションができるようになって、友だちが増えてたんですよ。講習の後は、相手の話も聞くように心掛けるようになりました。これで、本当に学生から社会人になったという気がします」。

トライアルに参加した関係者のすべてが、この講習を高く評価している。工員たちがコミュニケーションをよく理解するようになったことで、上司も自分の指示が伝わりやすくなった、仕事以外のことで気軽に相談してくれるようになったと、効果を実感しているのである。

・シンセン工場のコミュニケーション講習アンケート結果

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"> ●人が多すぎるとき、話ができない ●劣等感を感じる ●言語能力が低いと感じる 	74人	37%
感情面	<ul style="list-style-type: none"> ●相談できる、励ましてくれる友だちが欲しい ●異性の友だちとの付き合い方 ●故郷や親友と離れての孤独感 	38人	19%
同僚との関係	<ul style="list-style-type: none"> ●上司との関係。上司が不公平 ●新旧社員の関係の問題 ●異なる出身地からの同僚との関係 	27人	14%
その他	<ul style="list-style-type: none"> ●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ほしいと強く望む。 	61人	30%
合計		200人	

中国でも「強い」「やさしい」「おもしろい」企業へ

受講者の99%が講習の効果を積極的に評価するほど大好評だったことを受け、シンセン工場では、2006年のうちに対象の工員約4,000名に対して、ICOと協業しコミュニケーション教育を行なうことを決定した。「約2,500名の正社員はもちろん、1,500人いる派遣社員全員にもこの教育を行います。同じ仕事をやる人には、同じ待遇をというのが基本的な考え方です。コミュニケーション能力はすべての従業員に必要なものですから。こうした教育は、現場の工員を束ねる班長にこそ必要であるとの声も上がっていますので、次の段階では班長クラスのマネジメント教育も行ないたいですね」と、2006年4月に新しくできたCSR推進室長の蘭口も積極的だ。

日本企業が90年代以降中国に次々に進出したのは、もちろん労働コストの安さが魅力的であったからである。しかし、1979年に始まった一人っ子政策の世代が働き手となった今、中国の労働力は大きく変化しつつある。飢えを知らず、農村での重労働も経験せずに都会の工場で働き始めた若い出稼ぎ労働者たちの中には、給料が少し高いといったことではなく、働きがいのある職場を求める層が確実に育ちつつある。社員によるボランティア組織である微笑服務団を引っ張る陸は、「やはり給料は大切です。でも、自分の会社が社会から認められることも大切」と力説した。「もちろん個人の成長意識も強いので、会社により良い教育の機会の提供を求めている人もいます」とも解説する。稲垣総経理が言う「この会社で働いて良かったと思う満足感」は、こうした社員のさまざまな要望を満たすことによって達成されるのであろう。



従業員教育の重要性を語る王

富士ゼロックスは、「強い」「やさしい」「おもしろい」の3つの要素を兼ね備えた「よい会社」を目指している。このキーワードをシンセン工場に当てはめてみれば、「強い」はまさしく企業としての競争力である。また、地元シンセン市が力を入れている環境や社会活動などに積極的に協力することにより、地元「やさしい」企業との評価も高まっている。そして、従業員が仕事を「おもしろい」と感じられるように、単なる技術訓練にとどまらず、コミュニケーションなど、従業員のより本質的な能力を開発する教育もスタートしたのだ。

こうした社内外での取り組みは、今後サプライヤーへ、そして華南地区の社会全体へ広がることが期待される。富士ゼロックスの思いと行動が、点から線、そして面へと広がるとき、真に現地に根付いたことになるのであろう。

■ 笑顔で奉仕する微笑服務団



微笑服務団 秘書長
朱 敏

富士ゼロックス シンセンでは、工場の生産性や品質向上と合わせ、ここ数年環境問題に重点を置いた経営を行ってきた。それらが評価され、2005年5月に国家環境友好企業という名誉な称号を受けることになった。富士ゼロックス シンセンの工場内での環境管理はもちろん、地域の環境保全活動も認められてのことである。そしてこれを機に、そこで働く社員一人ひとりの自己実現や地域社会への貢献など「CSR活動でもトップを目指す」ことが、活動の目標となったのである。

そのため、2006年2月に笑顔で奉仕するグループという意味を込めて「微笑服務団」を結成した。「みんなが少しずつ愛を出せば、社会はもっと良くなる」という方針に賛同し、100名以上の従業員が参加を希望したが、なにしろこのようなボランティアグループを作るのは初めてのことで、人数が多過ぎて統率が取れなることを懸念して、最初は小規模でスタートすることにした。そのため、まずはなんらかの特技がある者だけを選び、その特技を活かして社会貢献を進めようと考えた。そして外国語や、音楽、IT、書道、スポーツなど、一芸に秀でた従業員が50名も集まることになった。

こうして結成された微笑服務団は、「環境保全」「文化芸術」「総合」の3つのグループからなる。活動はほぼ毎月、既に4回の実績がある市のボランティア連合会や市当局とも連携しながら、シンセン市福利(福祉)センターで、ハンディキャップのある子供たちの世話をしたり、市の植樹祭に参加するなど、微笑服務団は公的活動の支援も行っている。それ以外にも、大学の演劇大会に寄付をしたり、デパートで節水を呼びかけるキャンペーンなど、独自の活動も進めている。

なぜ多くの社員がこうしたボランティア活動に興味を持つのだろうか？ その背景について、微笑服務団を立ち上げのから実質的に支え、リードしてきた陸氏はこのように解説してくれた。

「中国人には、自己成長を強く望む、いわば個人主義的な人が多いと言われます。実際その通りなのですが、その結果、周りの人と自分を比べて焦り、ストレスを感じることも多いのです。ですから、会社には、自分自身を伸ばしてくれるチャンスを求めたり、自分の努力が認められたと実感できる給料を求める傾向があります。しかしそれだけではなく、同時に人の役に立つことはやはり嬉しい、そういう気持ちはあります。また、自分の会社が社会の役に立っている、社会から認められているということも、誇りに感じます。それは、そういう会社で働いている自分自身を誇りに思う気持ちにつながるからです。もちろん社員の中にはいろいろな考え方の人がいますが、良い会社で働きたい、経験の幅を広げたいと考える社員にとっては、ボランティア活動に参加することは、自然なことなのだと思います。」



ボランティア活動の様子

また、こうしたボランティア活動では、職場での上下関係とは関係なく、全員が平等な立場で参加し、活躍できるのも魅力だという。総経理や他部門の部長、また社外でのイベントなどの際には、他社の社長さんなどと肩を並べて、活動に励むこともあるそうだ。服務団の秘書長を務める朱氏は、「将来は、経済的に恵まれない地域で、本当に必要とされている支援をしたい」と語り、前出の陸氏は「継続的な支援が重要だと思う。自分は特に小学生の教育に興味があるので、そうした活動を支援してみたい」という。自分たちの社会を良くしていくことは、自分たちが取り組むべき課題であると、富士ゼロックス シンセンの若い従業員たちはしっかり受け止めているようだ。



微笑服務団 事務局長
陸 建国