

ケース・スタディ『異文化コミュニケーションの現場』

— Hong Kong : A Bridge to the Mainland —

栗本 博夫（流通科学大学）

はじめに

今日、中国は『世界の工場』と言われているが、そのかなり前に香港が中心的役割を果たし、広東省に、すでに多くの『世界の工場』の前身ともいえるものが実現していた。香港の中国返還を間近にした1997年3月、やっと香港企業と合併契約を締結し、始めてMainland China 広東省に衣料品縫製工場を持つことになった。言語の全く異なる中国に、生産をシフトするという未経験の苦労が、この時点から始まることになった。この事業を進めるにあたっての大きな課題のひとつが、その年の7月に香港の中国返還という歴史的な大転換期が控えているということであった。これを期に、大きく変わるであろう政治的、経済的変換がもたらすこの新事業への影響について全く予測がついていなかったことである。更に、もう一つの不安は、それまで日本国内生産に徹し評価されてきたブランド品製造の技術と品質管理手法を中国工場にうまく移植できるかという事であった。機械が automatic に製造する電気製品などは異なり、衣料品縫製に関しては、そのほとんどの工程が workers の手作業に負うわけで、素材生地についても一定の検査基準をクリアしたというだけで完全無欠なものでないこともあり、かなり workers の経験と熟練が要求されることになる。またブランド製品の下請け製造（OEM 生産）となれば製品の均一性と品質レベルの継続性が問われるわけで厳しい品質管理が課されることになる。これらの課題を解決してゆくなか、中国 workers との現場接点において『異文化コミュニケーション』の難しさにつき改めて考えさせられることが度々あった。異文化の交差点としての香港がその面でこれまでに果たしてきたであろう大きな役割について、この合併事業を通じ、はからずも再認識させられることになったわけである。ケース・スタディ『異文化コミュニケーションの現場』としてこの経験を具体的に報告してゆきたいと思う。

『異文化理解の壁』

中国での事業を始めるに当たりまず現地 workers とのコミュニケーションの問題を如何するかが大きな問題であった。いままで中国に進出した企業が途中で挫折し撤退を余儀なくされたという例はいくつも見聞きしてきている。いずれの場合も問題に対する日中間の共通認識の欠如と誤解が最大の原因であったと伝えられている。この「共通認識」ということに関して養老孟司がその著作書のなかで次のように述べている部分がある。

『人間の脳の特に意識的な部分というのは共通性を徹底的に追求するものなのです。その共通性を徹底的に確保するために、言語の論理と文化、伝統がある。』

『例えば「リンゴ」という言葉を考えてみます。実物のリンゴはどれを見たって全部違う。なのに、どれを見たって全部違うリンゴを同じように「リンゴ」と言っているのは、すべてのリンゴを包括する「リンゴ」という概念が脳の中に存在していなければならない。この包括する概念をプラトンは「アイデア」と定義したのです。』

つまり、この論理をつきつめて考えてみると、当事者間に『言葉』に対する共通の包括的抽象概念（アイデア）が欠落していると（異文化間では特に）、その『言葉』が聞き手のアイデアに impact の与えようがなく、したがって発信者の『言葉』の聞き手が自己内再現することができない。『言葉』は、聞き手が発信者と同じアイデア（包括的抽象概念）を共有している場合のみ、具体的反応を引き起こすことができるのである。この言語に対する抽象概念（アイデア）を共有することで括られる人々が一つの広義文化圏を構成することになるのではないかと考えるわけである。このことを「香港」にあてはめていえば、異文化の交差点に位置し、永い英国の植民地統治のもとに早くから英語が公用語として確立していたこともあり、香港の『言葉』に対する抽象概念（アイデア）は欧米と完全に共有できているといえる。歴史的、民族的には Mainland China に属してはいるが、実質的には「香港」は欧米文化圏に属していると考えべきなのである。すなわち「香港」はこれらふたつの文化圏を完全に内包する特異な存在といえる。今回、事業企画の段階で中国の企業への直接投資を考えるべきとの意見も強く出されたが、最終的に香港を仲介とする、つまり香港企業との合併による中国への進出を決定したわけである。香港を仲介することによりコミュニケーションの問題を解決することをより重視したためである。欧米的日本と中国本土の双方文化圏に則して物事を判断できる「香港」という bridge をなくしては成し得なかった事業だったことを現場での体験を通して痛感した次第である。

『香港の中国返還』

従来、香港の衣料品製造企業の多くは、低コストを求めて生産拠点を中国本土にシフトする際、香港に sales と distribution 機能を残した。中国工場に対しては生産に必要な諸経費のみを香港から送金し、中国工場としては利益をださせないようにして香港から直接経営するシステムをとっていた。そうすることにより、それら企業グループとしての総利益はすべて香港にプールされるようにして、中国政府による中国工場の利益の国外送金に不合理な制限が、ある日突然加えられるといった危険を回避する方法がこうじられていた。当時のこうした中国工場は中国政府にとっては、あくまでも香港の直接投資による外資会社であるため、外国の会社が自社の上げた利益を国外に持ち出すことに対して公に制限することはできなかつた。それでも政府は外貨流出を防ぐため外資会社といえども利益の中国国内再投資を勧めるなどして絶えず pressure をかけていたようである。このため、香港側としては、中国工場に利益を計上させず、資金のながれに制限のない香港にプールすることにより自己防衛策をこうじていたわけである。

ところが、1997年に香港が中国に返還され、中国の一部としての香港特別行政区（SAR）にすぎなくなれば『港人治港』『一国両制』が確約されていても、香港会社そのものが事実上、中国の国内企業に変わってしまうことになる。したがって中国工場のス

テイタスもいままでの外資企業から単なる国内企業にかわってしまうわけで従来の自己防衛の歯止めが全く効かなくなることになる。中国返還後の対策如何は、返還後の中国政府の出方が予測できないだけに、まさしく香港企業にとって死活問題と言ってよく、我々の合併事業について香港側パートナーの提示してきた案は、中国返還の直接の当事者ではない日本側としては、考えもしなかった中国に対する自己防衛策を二重、三重にめぐらせた過剰なほど慎重で、細微にわたる内容のものとなっていた。

慎重な香港側の提案通りに合併会社は新しく、カリブ海の Tax Haven(軽税国)である British Virgin Islands に最小資本金で設立することに決定。その傘下に B.V.I.合併会社 100%出資の子会社で且つ外資会社として輸出入販売会社を香港に、縫製工場を中国広東省に設立。工場設備の増設、縮小、事業の継続、撤退について、リスクを最小化できるよう、資本金を最小におさえ、中国工場の立ち上げ、設備購入費 etc 必要資金は償還期限付き、利付きの株主融資 (Shareholders' loan) にてカバーする。実質的には、香港販売会社、中国工場のいずれも、1997年香港の中国返還後は、中国広東省及び香港特別行政区に設立された British Virgin Islands 会社の投資による 100%外資会社としてのステータスを維持できるようにした。オペレーションは、『一国兩制』のもと、香港販売会社が日本から受注したものを、中国工場へは実質現地調達素材原価のみをカバーする価格に値下げして委託生産として再発注する形をとり、中国工場では実質上、利益を上げさせず、必要諸経費はすべて香港からの送金にて賄うことにして利益はすべて香港にプールできるようにした。B.V.I./香港/中国の3社連結決算としグループ内の総利益を計上するシステムとした。

この提案にしたがい、すべての準備が整い、予定通り 1997年3月25日に合併契約 (Shareholders' Agreement) を締結。新事業が始動することになった。

『中国工場の生産現場』

中国縫製を始めてみて、広東省などの中国南部地方(華南)には、北京、上海、青島などの中国北部地方(華北)と比べ雇用する workers に難しい特殊事情があることに気が付いた。広東省の縫製工場における workers は、すべて中国内陸部の貧しい雲南省や四川省から出稼ぎで、来ている結婚前の 15 - 18 才の若い女性達だということである。この点、華北では、workers はすべて地元の通勤可能な者の雇用が一般的である。この特殊事情のため、中国工場としては、すべての workers にたいして寄宿寮 dormitory を準備せねばならないことになる。しかも衣料品はシーズン性が高いため年間の生産量にシーズンとオフ・シーズンでは極端な up down が生じるわけだが、workers の雇用は、1 - 3 年の年間契約を結び地方の職安を通じてなされるため、途中で workers の増減はできないという事情にある。したがって workers は、生産のピーク時にあわせて初めから必要人数を雇用しておかなければならないということになる。我々の中国工場では常時 500 人を雇用しており、その人数分 dormitory を準備する必要があった。人件費もそのレベルで固定化されるわけで経費面での当初予算を大巾に上まわることになった。しかし、もっと深刻な問題に直面することになる。

中国の旧正月(春節)には約 3 weeks 工場を完全に閉鎖し、すべての workers を帰省

させねばならないということである。これが丁度、秋冬物生産のピーク時期と重なるため、旧正月の休暇の分だけ生産を前倒して、休暇に入る前に全品出荷完了させねばならないことになる。しかしこれは毎年のこと故なんとか乗り切るわけだが、問題は、休暇明けに工場に帰ってくる workers は 60%に満たないという現実である。同じ地方から集団就職で出て来ている workers だけに、この春節休暇中、少しでも給料の高いところ、雇用条件が良いところなどの情報交換をしあって休暇明けに転職してゆくケースが多いためである。平均 5000 円といわれる月給の 1/3 は親に仕送りをしている現状を考えると転職して行く workers の事情が理解できないこともない。workers の補充についてはいくらでも新人が出てくるため心配はないが、問題は、春節休暇が明けると毎年 40%の新人を見習工として 3 - 4 ヶ月かけて特訓を施し一人前の workers に育て上げねばならないということである。中国内陸部から出稼ぎに来る workers は、縫製マシンなども生まれて始めて見るといった場合がほとんどで全く白紙の状態から教え込まねばならず、困難を極めた。中国工場の職場自体が workers にとっては、異文化世界そのものといった状況で、workers はその出身地域により言葉も異なるためお互いの連絡には、工場内では、一応北京語を用いるように指導していたが、毎年、春節明けにはコミュニケーションのレベルがかなり落ち混乱をきたした。ブランド衣料品の下請け縫製だけに定番製品の均一性と品質レベルの継続性を確保すると同時に、fashion 性の高い新スタイルものについては、workers がそれまでに身に付けた技術経験の上に更に新しく技術指導をしてゆかねばならない。そのためには、一定レベル以上の縫製技術が年々工場に（つまり工場の workers に）蓄積されていかなければならない。ところが、毎年 workers の 40% が新人に替わり、2-3 年の間には全員が替わってしまうという現状では手の打ち様がなく、派遣されてきた日本人技術者にすれば教え込んだと思えば、辞めて行かれるわけで、このままでは、中国工場に技術の移転などできるはずがないと早くも見切る者まで出てくる有様であった。結局、この問題は、香港人の優秀な縫製 experts をスカウトして、新たに各工程ごとに workers を指導・監督するチーフ（foremen）として役につけ、中国工場に常駐させることとして解決することとした。日本人技術者の技術指導は、これら香港人 foremen に行い、技術の蓄積、製品の均一性と品質の継続性を維持するための品質管理は、工程ごとに其処のチーフである香港人 foremen の責任において workers に徹底させる体制としたわけである。常に入れ替わる workers は、香港人 foremen の指示に従い単純作業に徹する。彼ら香港スタッフの提案を受け入れ、workers を勤続年数に応じて veteran 度による管理体制を導入し、高品質レベルを毎シーズン keep できる体制とした。この香港人 foreman system は、経費という面では高くつくことになったが、結果的には、工場としてブランド・ライセンサーの品質に対する高い評価を得てこのブランドの日本市場向け海外生産主要工場としてのステイタスを確立することができた。これは、日本人による現場管理をやめて、中国 workers と文化的背景を共有しながらも欧米や日本市場の要求を熟知している香港人スタッフを管理者として workers との間に配置したことにより日本側と中国側のそれまでの不十分なコミュニケーションが改善され、問題を解決する為のコンセンサスや相互理解が smooth に得られるようになったためと考えられる。他の中国工場の例では、日本人の直接管理を徹底したところは、問題が多発し、

双方ついに理解し合うことなく、解決策を見出せぬまま撤退したところもあると聞いている。

結論として、まさしく『異文化コミュニケーションの現場』にいて痛感することは、異文化理解は、ただ単にその地域の言葉が巧みに操れるということだけで得られるものではなく、その『言葉』のもつ包括的抽象概念（アイデア）がどれほど相手側と共有できているかに依るものと考えられる。今日の香港を考えると、歴史的、民族的には中国に属しながら、英国の植民地統治のもと、早くから公用語として英語を日常的に使ってきた香港ですら、その『言葉』に対する共通概念（アイデア）を欧米と今日のレベルまで共有できるようになるには100年余りの長い時間がかかっているということである。異文化理解はそれほどの時間を経て始めて達成しうるものなのかと異文化理解における『時間の壁』をあらためて考えさせられている。この香港がこれまで世界から中国への bridge として果たしてきた役割の大きさは計り知れないものがある。今回の我々の中国進出も香港という bridge なくしては、進み得なかったプロジェクトだったことを現場での異文化経験を振り返ってみて、今更ながら痛感している次第である。

参考文献

- 中嶋 嶺雄 1997 『香港回帰』 (中央公論社)
渡辺 浩平 2003 『中国ビジネスと情報のわな』(株式会社 文藝春秋)
Jonathan Dimbleby 1997 The Last Governor (Warner Books, London)
Frank Welsb 1993 A History of Hong Kong (HarperCollinsPublishers)