

連載 プロマネの現場から 第 131 回 中国 IT 企業の働き方

蒼海憲治 (大手 SI 企業・上海現地法人・技術総監)

昨年以來、中米貿易戦争が続いています。この貿易戦争の直接的な原因は、中米間の貿易不均衡、米国の巨額な貿易赤字に起因します。しかし、その真因は、米国の GDP の 6 割を超えた中国に対する、覇権争いであり、今後 30 年ほど続くものだという方々もいらっしゃいます。

中米貿易戦争の当事者となったのは、中国の巨大通信設備メーカーである ZTE とファーウェイでした。昨年 6 月、ZTE と米国企業との取引を禁止するというニュースが流れた際、中国人の同僚たちから、ZTE が倒産するかもしれない、という不安の声があがったのですが、その後、10 億ドルの制裁金で手打ちがなされたため、ファーウェイに対しても同様の措置になるのでは、と思う人も多くいました。

しかし、その後、昨年 12 月 1 日、ファーウェイの副社長兼 CFO の孟晩舟が、カナダで逮捕されました。中国に暮らしていて印象的だったのは、普段クールな中国人の同僚たちが、「もうスマホは外国製のものは買わない。国産を支持する。ファーウェイ頑張れ」といった声が、中国版 LINE であるウィチャットへ異口同音に投稿され、これに対して「いいね」の同意が数多くあることを目の当たりにした時でした。

この応援コメントと同時に、ファーウェイの企業文化を象徴する記事の共有もされ、個人的にはこちらの方がより印象的でした。

今回は、ファーウェイの働き方を入り口に、中国の IT 企業の働き方を紹介したいと思います。

その記事のタイトルは「ファーウェイの平均年収は 70 万元 (約 1136 万円) に達する。ただし、まずファーウェイ社員は 16 項目のルールを見よ」というものでした (*1)。

ファーウェイの高給は、ファーウェイ社員の奮闘から来ているのですが、社員に対して、マネージャが投げかける質問とその回答が 5 つありました。

1 つ目の質問は、「あなたは疲れていますか？ 疲れていれば、それでよし。気持ちが良いのは、死んだ人のもの」。

これに対する答えには 3 つあり、

「1. 世の中には、苦勞しない仕事は一つもない。現在、苦勞しなくて済むのはすべて、過去苦勞してきた積み重ねがあるためである。」

「2. 自分を変えなければ、どこに行っても同じ結果になる」

「3. あなたは誰のために働いていますか？ あなたは自分のために仕事をすべきです。」

たとえ、あなたが私のところで働いていても、別のところで働いていたとしても、あなたは自分のために仕事をしているということを、覚えておいてください。製品に詳しくなること、販売技術をたくさん勉強すること、もっと知識を身につけること、これらはすべて、他人が持っていくことのできないものです。」

2つ目の質問は、「問題に遭遇した時、他人のせいにする人は、どうやって進歩できますか？」

これに対する答えには5つあり、

- 「1. 責任を負うことができない人は、問題を解決したいと思わず、成長しない。」
- 「2. 問題を解決すればするほど、収入は高くなる。」
- 「3. どの会社に勤めたとしても、いろいろな問題に出会う。」
- 「4. 問題に遭遇することは怖くないが、問題の解決方法がわからないことは恐ろしい。問題を解決できる人は、必ず会社の大黒柱で、収入はおのずと高くなる。」
- 「5. 努力すれば報われる。」

・・・というような調子の問答が続いています。

ところで、このファーウェイは、2006年から現在に至るも、勤務中の自殺が相次いでいることで有名でもあります。

2008年3月6日、張立国という36歳の男性が社員食堂のある3階から飛び降り自殺しました。この時、3メートル離れた席では、他の従業員が普通に食事をしていました。その10日前にも、成都市の華為研究開発センターで、同社の26歳の社員が自殺しています。

この際、ファーウェイの広報部門は「一連の職員連続自殺事件はそれぞれ個別の事件に過ぎず、偶然が重なっただけであり、仕事上のストレスなどとは一切関係がない」と主張したことで、華為の経営管理システム、人事制度、教育体制、企業文化、同社社員の労働環境や健康状態が論争の的になっています。

ファーウェイの労働環境を示すのが、「マットレス文化」と「オオカミ文化」という言葉です。

「マットレス文化」は、残業を当たり前とする勤務を意味します。各自のデスクの下には、会社から貸与されたマットレスと布団が置かれており、残業が深夜に及ぶと、オフィスのフロアで泊まり込むことになります。

もう一つの「オオカミ文化」は、業績至上主義を指します。

もし勤務時間に外出したければ、たとえ1分であっても、申請書を提出し、部門管理者の許可を得なければならない。

高額な報酬の一方、ノルマが達成されない場合、給与は大幅にカットされる。

元社員の中には、「ファーウェイで過ごした時間は『窒息』そのもの」という声もあります。

ここまでだと、ファーウェイだけが特殊な厳しい会社のような印象を与えてしまうのですが、次に、中国経済生活大調査（*2）による、中国のIT企業の残業の事例を紹介します。

中国のIT系企業は、平均に比べて報酬が高いことと、労働時間が長いことが特徴です。そのため、「高給だが命を縮める」と揶揄されてもいます。

2016年の一日当たりの企業平均残業時間は、

- ・ファーウェイ 3.96時間
- ・テンセント 3.92時間
- ・アリババ 3.89時間
- ・網易NetEase 3.86時間
- ・ECの京東 3.86時間

有名どころのIT企業は、軒並み4時間弱にのびります。一日8時間の通常勤務に、残業4時間を加えた12時間労働に、お昼休み1時間を加えると、毎日9時に出社したとしても、退社時間は22時前後、帰宅は23時過ぎです。

一般職を含めた平均だとみると、管理職や研究職は、それよりさらに遅く、まさに「マッドレス」での生活が想像できます。

このIT企業よりも、ハイアールやTCL集団、康佳集団などの大手家電メーカーの方が、労働条件の面では評判が悪いこともあり、古い管理体制や管理手法による中国企業全体の問題のようにも思えてきます。

実際、ユーザ系の企業の従業員の方も、定時退社の時刻になると、勤務カードを退出にした後、再び、職場に戻って、サービス残業をするという、少し前まで日本でもよく見た光景を目にします。

北京師範大学のある研究員の集計によると、中国人労働者の年平均労働時間は2000～2200時間であるといえます。これに対し、米国は1790時間、日本1719時間、オランダ1419時間、ドイツ1371時間であり、ダントツに多くなっています。

ところで、こんなに残業して大丈夫なのか？という疑問があると思います。

日本が職場ごとに結ぶ三六協定なのに対して、中国では、会社は個人毎に、労働契約を締結します。

この労働契約書には、三六協定と同様、残業の上限が書かれています。しかし、現状、この残業時間を超える場合、本人の同意があり、かつ、会社側が残業代を支払う場合、問題ありません。つまり、現在は、お金で解決できる問題になっています。

やる気のある社員がどんどん働き、報酬を得る、という高度成長期の働き方になっているのだと思います。

李智慧『チャイナ・イノベーション データを制する者は世界を制する』（*3）の中には、このあたりの様子が紹介されています。また、つきあい残業ではない、緊張感を持った仕事をしている「スピード経営」の様子も垣間見られます。

まず、ファーウェイやアリババは不夜城といわれています。

「変化に迅速に対応するため、ある程度の残業も許容している。

その代わり、成果を出せないときの評価も厳しい。

アリババやテンセントのオフィスは「不夜城」だ。午後10時以降に退社する社員が少なくない。

ただし、従業員の健康をケアする制度も整備されている。

テンセントの場合、夜の8時を過ぎると、残業代が支給されるほか、会社から夜食が支給される。

夜10時を過ぎると、タクシーの費用は会社支給だ。

100%以上のパフォーマンスを発揮するよう努力することが、中国企業ではごく自然なことになっている。」

次に、スピード経営の様子です。3万人の従業員を超えるテンセントにおいて、18時間で商品開発が意思決定された、というエピソードです。

「ある商品開発では、朝4時半に馬化騰がメールで意見をフィードバックし、

10時にCEOが、10時半に副社長が意見を述べ、12時頃には本部長クラスが検討結果を出した。

15時には企画書が出来上がり、22時には商品マネージャによって開発計画及びリリース時期が報告された。

商品開発に必要なプロセスは、わずか18時間で終えた」といいます。

平均的な日本企業の意思決定の遅さ、特に、現地法人がいちいち本社の各部門にお伺いを立てているうちに、多くのビジネスチャンスが失われていることと比べると、大きな違いがあります。

しかしながら、中国は、残業時間の多さとともに、「過労死第一大国」という悪名もあります。

日本は、過労死認定された方は482名余であり、これ以外に多くの過労で亡くなられた方がいます。

これに対して、現在の日本に比べて、「超」長時間労働になっている中国では、毎年、60万人の過労死が出ています。一日当たりになると、1600人以上が、過労死・過労自殺していることとなります。過労死平均は44歳。このうち、IT業界は、37.9歳であり、まさに働き盛りの方が、中国においても多く亡くなっています。

いまの中国の働き方を見て、1990年頃のバブルの当時、日本企業のビルの多くが不夜城と化していた姿を思い出しました。

銀行や商社の先輩の会社や寮を訪ねると、午前2時を過ぎても煌々と電気が灯り、まだ仕事をしている・勉強をしている、という説明を聞きました。

当時の新聞に載ったヨーロッパの方が、「我々は市民として働いているが、日本人は企業戦士として働いている。市民と戦士が戦えばどちらが勝つのかは明白でしょう」と言った言葉が記憶に残っています。

いまのファーウェイなどの中国IT企業の働きぶりを日本人がみると、ファーウェイの会長の任さんは、中国人民解放軍出身であり、いまも関係が強い、といわれると、「市民と軍人が戦えばどちらが勝つのかは明白でしょう」とつぶやきたくもなります。

日本は、今年4月から「働き方改革」の一環として、労働基準法の改正が実施され、これまで努力目標的な位置づけだった残業時間や有休消化について、その遵守が企業に義務付けされました。

今回紹介した中国のIT企業と異なり、日系のIT企業は、報酬がそれほど高くない代わりに、プレッシャーもほどほどになっています。それでも、他業種に比べ、IT系の業務が厳しいことに変わりありません。

中国でも、長時間労働や過労死の問題にメスを入れるべく、週休3日制の導入なども検討され始めています。

日本の「働き方改革」の良い面を取り入れ、給与だけでなく、魅力ある職場を作り出していきたいと思っています。

(※1) 华为人均工资高达 70 万，但先看看华为员工的 16 项标准

(※2) 中国経済生活大調査 <http://jingji.cctv.com/special/2017jjshddc/index.shtml>

(※3) 李智慧『チャイナ・イノベーション データを制する者は世界を制する』日経BP社