

中国における品質管理の現状と課題

—青島の事例を中心に—

吉 城 唯 史

東アジア研究班委嘱研究員
阪南大学経営情報学部准教授

1. はじめに

ここ数年来、中国製品の品質が世界各国でしばしば問われている。我が国においても中国製食品のトラブルが大きく取り沙汰され、以降「made in China」に対する評価が概して厳しいものとなっている。米国などにおいても「China free」なる言葉ができるほど、中国製品品質への評価は厳しいものとなっている。

それでは何故中国製品の品質に関するトラブルが続発するのであろうか。あるいは中国企業はどのような品質管理を行っているのであろうか。品質管理がうまく機能していないとするならばその要因は一体何に求めることができるのであろうか。また、こういった状況下で当の中国人消費者はいったい自国製品の品質をどう捉えているのであろうか。

本稿では上記のような問題意識に基づき、以下のことについて見てゆきたい。第一に、中国人消費者が中国製品をどのように捉えているのかを、実際に中国人消費者に対して行ったアンケート調査の結果から検討してみたい。第二に中国企業の品質管理の現状はどのようなものなのかをハイアール社の事例とヒアリング調査の結果から紹介してみたい。第三に中国製品の品質の悪さの大きな要因の一つとなっているであろう、中国人労働者の意識について触れてみたい。

2. 中国人消費者の中国製品に対する意識調査

ここ数年来、中国国内においても中国製品、特に食料品、の品質トラブルが続出している。最近の事例でいうならば、2008年の乳製品のトラブルをあげることができる。2008年の6月以降、三鹿集団製の粉ミルクを飲んだ乳児14人が腎臓結石になっていたことが2008年の9月に明るみになった。原因はメラミンであった。その後同月に、蒙牛集団、光明集団、伊利集団といった中国における乳製品業界の主だった企業の牛乳と乳製品からメラミンが検出されたこ

とも明るみとなった。2つの問題は中国国内においても報道で大きく取り上げられ、大きな社会問題になっていた。これらの事例以外にも、また食料品以外でも、中国製品に関するトラブルは中国国内において頻発している。

このような状況を中国人消費者はどう考えているのであろうか。自国製品の信頼性が揺らぐような事件が数多く起こる中でも自国製品に一定の信頼性を置いているのであろうか。こういった問題意識のもとに、中国人消費者を対象とした品質に関する意識調査をアンケート形式で行った。

2.1. アンケート調査の概要と結果

アンケートは2009年の2月に次の要領で行った。アンケートの対象者は青島に所在する中国海洋大学管理学院の学生、大学院生、教職員である。平均年齢は22.2歳、25歳未満が262人、25歳以上が27人であった¹⁾。アンケート票の配布数は300、有効回答数は289(96.3%)であった。アンケートのフォーマットは下記のようなものであり、5ポイントスケールで行った(5:非常に良い(高い) -1:非常に悪い(低い))。

表1 アンケート票のフォーマット

問題.8 您认为日本制造的产品质量很好?	
1. 完全不这样认为	回答栏
2. 不认为很好	
3. 没什么特别的	
4. 认为比较好	
5. 认为质量很好	

アンケートの質問事項は青島人になじみの深い中国製品、韓国製品、そして日本製品の品質や価格等に関するものである²⁾。なお、アンケートに際しては実施しているのが日本人であるということは伏せて行った。

1) McEwen et al. (2006) によれば、中国人を対象としたマーケティング調査などを実施する場合、10代後半から20代前半までと20代後半から30代までとで解答パターンが大きく変化することを指摘している。10代後半から20代前半までの中国人の特徴は、「きわめて教養が高く、情報通でプライドが高いグループである。欧米の思想や製品に違和感を抱いたりしないが、自国の文化に誇りを感じている。なにより購買力は極めて旺盛である」としている (McEwen et al. (2006), p.129)。そして10代後半から20代前半までの世代を「ジェネレーションY」とし、対して20代後半から30代の世代を「ジェネレーションX」としている。

2) 青島には韓国文化が強く根付く都市である。青島にはSAMUSUNやLG等の大手韓国企業を中心に数多くの企業が進出しており、家電製品、食料品等の韓国製品が手軽に買えるだけでなく、韓国企業が身近な存在となっている。在青島韓国人の数も約10万人と非常に多い(在留邦人は約3,500人)。

中国における品質管理の現状と課題

表2 アンケート結果の概要

	中国製品			韓国製品			日本製品		
	平均値 (全体)	平均値 (25歳未満)	平均値 (25歳以上)	平均値 (全体)	平均値 (25歳未満)	平均値 (25歳以上)	平均値 (全体)	平均値 (25歳未満)	平均値 (25歳以上)
価格の高さ	2.464	2.489	2.222	3.401	3.427	3.148	3.782	3.794	3.667
品質の高さ	2.837	2.851	2.704	3.059	3.038	3.259	3.512	3.485	3.778
愛着を感じるか	3.273	3.309	2.926	2.637	2.603	2.963	2.792	2.775	2.963

アンケート結果について見てゆきたい(表2)。まず中国製品に関してであるが、価格は安い、品質は「良くはない」という捉え方をされていることが分かる(価格のスコア:2.46、品質のスコア:2.83)。一方で中国製品に対する愛着が価格や品質に対するスコアよりも高いことが分かる(全体平均:3.27)。それは特にジェネレーションYにおいて顕著である(3.30)。次に韓国製品であるが、中国製品よりは品質は良いが、それ以上に価格が高いと捉えられているようである(韓国製品に対する価格のスコア:3.40、品質のスコア:3.05)。これは特にジェネレーションYにおいて強く感じられているようである(価格のスコア:3.42、品質のスコア3.03)。韓国製品に対する愛着はジェネレーションXの回答が中国製品に対するものと同様であるのに対し、ジェネレーションYの場合は大きく下回っていることも読み取れる(ジェネレーションX:2.96、ジェネレーションY:2.60)。最後に日本製品であるが、品質も高いがそれ以上に価格も高いと捉えられているようである(価格3.78、品質3.51)。韓国製品場合と同様にジェネレーションYはジェネレーションXよりも価格を高く(Y:3.79、X:3.66)、品質は低く(Y:3.48、X:3.77)、愛着を感じない(Y:2.77、X:2.96)と捉えている。以上要するに、中国人消費者は中国製品に愛着があり、価格も低いとは考えてはいるものの、品質はそこまで良くないと認識しているようである。また、韓国製品や日本製品は、中国製品よりも品質は高いが、それ以上に価格が高いと考えているようである。また、自国製品に対するほど韓国製品と日本製品には愛着は感じていないようである(特にジェネレーションY)。

次に、品質に焦点を絞ってアンケート結果を見てゆきたい。表3は品質に対する回答結果をまとめたものである。中国製品の品質に対する回答結果は、全体平均で2.83であったが、その内訳として、非常に良いあるいは比較的良いとしたのが22.5%、比較的悪いあるいは非常に悪いとしたのが35.6%であった。韓国製品の場合は非常に良いあるいは比較的良いとしたのが36.0%、比較的悪いあるいは非常に悪いとしたのが23.5%、日本製品の場合は非常に良いあるいは比較的良いとしたのが62.3%、比較的悪いあるいは非常に悪いとしたのが16.9%であった。3ヶ国の製品の中で良いとされたのが最も少ないのが中国製品であり、悪いとされたのが最も多いのも中国製品であった。要するに、中国人消費者は、あまり愛着のない日本や韓国の製品に比べても、自国製品への品質にあまり信頼を置いていないと考えていることが伺

表3 各国製品の品質に関するアンケート結果

	5. 非常に良い		4. 比較的良い		3. どちらも 言えない		2. 比較的悪い		1. 非常に悪い	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合
中国製品の品質	4	1.4%	61	21.1%	121	41.9%	90	31.1%	13	4.5%
韓国製品の品質	10	3.5%	94	32.5%	117	40.5%	39	13.5%	29	10.0%
日本製品の品質	37	12.8%	143	49.5%	60	20.8%	29	10.0%	20	6.9%

える。日本や米国といった海外の消費者だけが中国製品への信頼度が低いのではなく、中国人自身もあまり自国製品の品質を信頼していないようである。

3. 中国企業の品質管理の現状

それでは、中国製品の品質はなぜ信頼されないのであろうか。中国企業はいったいどのような品質管理を行っているのであろうか。ここでは中国を代表する家電メーカーであり、中国国内においては「高品質」とされる青島ハイアール（以下、ハイアールとする³⁾の事例とヒアリング調査の結果からその品質管理の現状を見てゆきたい。

ハイアールはその創業当初から「品質」を経営の最重要事項として取り扱ってきた企業である。創業もない1985年にはいわゆる「ハンマー事件」が起こった。品質に問題のある冷蔵庫76台をハンマーで叩き壊したもので、低品質企業から脱却することを宣言する象徴的な事件であった。同年にドイツの総合機械メーカーであるリープヘル社から生産技術と設備を導入し、以来品質にこだわった経営を行っている。1988年にはハイアール社製の冷蔵庫が国家の品質賞である「国家優秀金賞」を受賞している。また、1992年には中国国内においては第1号となるISO9001を認証取得企業となった。2005年には中国「電子企業ランキングベスト100」で堂々1位となるに至っている。ハイアールがここまで大きく、そして有名になったのはこれらのプロセスを経てのものであろう。

3.1. ハイアールの品質管理の特徴

ハイアール社の品質管理あるいは経営管理の特徴は「OEC管理」に見出すことができる。以下、そのOEC管理について吉原英樹、欧陽桃花（2006）から要約引用する形で見てゆきた

3) 青島ハイアールは1984年創業の中国最大規模の総合家電メーカーであり、ハイアール集団に属している。1985年に青島冷蔵庫総廠という冷蔵庫工場に現ハイアール集団CEOの張瑞敏が工場長としてやってきたのがハイアールの始まりであるとしている。現在においては冷蔵庫、洗濯機等の白物家電を中心に、テレビ、パソコン、携帯電話等も取り扱う巨大家電メーカーとなっている。青島ハイアールの2008年の売上高は約300億人民元、従業員数は約35,000人となっている。

い⁴⁾。

OEC 管理の「OEC」とは次の言葉の頭文字から作られたものである。即ち、「Overall」「Everyone」、「Everything」、「Everyday」、「Control」、「Clear」の7つである。意味するところは、全体を、全員で、全て、毎日、管理そして明白化していくというものである。吉原英樹、欧陽桃花（2006）はOEC 管理を「今日のことは今日中に解決し、毎日出てくる問題の原因と責任の所在を調べて瞬時に処理することである」としている⁵⁾。

OEC 管理は「企業目標」、「日清管理」、そして「インセンティブ・システム」の3つから成り立っており、具体的には次のプロセスで行われる。まず第1段階目として「企業目標」の分解が行われる。企業全体の目標を部門ごとの目標に分解し、更には部門ごとの目標を従業員個々の目標にまで分解する⁶⁾。次に第2段階目として「日清管理」が行われる。「日清管理」とは上記の第1段階目で設定された目標に従って企業のモノ・コトを全方位的にコントロールして整理することである。具体的には、①現場作業者が日々の業務を生産数量、品質、労働規律等の7つの項目に関して、「3E カード（表4参照）」を用いて自己点検と日給の算出を行い、それを班長がチェックする日清管理（「作業者日清」）、②現場管理者が毎日2時間おきに現場を巡回監督し、問題点を明確化する日清管理（「管理者日清」）、そして③上級部門と職能部門が不定期に行う「作業者日清と管理者日清の審査」の3つから成り立っている。最後に第3段階目としてインセンティブ・システムによって、作業者、現場管理者、上級部門を含めた全従業員の動機付けが行われる⁷⁾。ハイアールのインセンティブ・システムの最大の特徴は瞬間賞罰である。瞬間賞罰とは1日単位でその賞罰の内容が決定され、それによって日給も決定されるシステムである。基本的には賞罰によって金銭的な賞罰が科される仕組みとなっているが、それ以外にも「ハイアール賞」、「ハイアール希望賞」、「作業員の合理化賞」などの非金銭的な賞罰

4) 吉原英樹、欧陽桃花（2006）、60-69 頁。

5) 吉原英樹、欧陽桃花（2006）、60 頁。

6) 例えば1枚のガラスを誰が拭くのかということまでが個人個人の目標として落とし込まれている。あるいは、冷蔵庫の組み立て作業が156の工程と545の作業に分解されており、その作業標準と動作、個人の責任と賞罰が「品質価値手帳」に明確に規定される（吉原英樹、欧陽桃花（2006）、61 頁）。

7) ハイアールのインセンティブ・システムをもう少し詳しく書くと下記のようなになる（吉原英樹、欧陽桃花（2006）、63-69 頁）。まず、現場作業者のインセンティブ・システムであるが、現場作業者は3Eカードに基づいて「最高作業者」と「最低作業者」を毎日査定される。3日連続で「最高作業者」となった場合はその経験を他の作業者に紹介する機会が与えられる。また1ヶ月間で「最高作業者」の評価が最も多かった作業者は「優秀作業者」と評価され、社員福祉や職業訓練に関する優先権が与えられる。一方、1ヶ月間で「最低作業者」の評価が最も多かったものは「試用作業者」となり、解雇の予備軍となる。次に、現場管理者のインセンティブ・システムであるが、現場管理者に関しては毎月下位10%のものは現場作業者に降格される。空きの10%分のポストは社内公募にかけられ、現場作業者にも応募する資格が認められている。現場管理者と上級部門の査定も行われ、結果は公開される。そしてその査定は作業者のものよりも厳しい。例えば、「80：20」というルール適用である。現場で問題が生じた場合、その責任の20%は現場作業者に帰し、残りの80%は現場管理者と経営幹部にあるとするものである。

の仕組みもある。また、生産ラインを「普通班」、「再審査なし班」、「自主管理班」、「自主創造班」の4つに分類することによる動機づけも行っている⁸⁾。「再審査なし班」になれば工場長による毎日のチェックを受ける必要がなくなり、「自主管理班」になれば審査を受ける必要がなくなり、更には生産ラインのモデルとなる。「自主創造班」とはハイアール集团最高の生産ラインであり、自主創造班と認定された場合、最高経営責任者から表彰を受けることになる。

表4 ハイアール社の3Eカード

氏名：		部門：				班組：			ポスト：		合計
		27	28	29	30	1	2	……	25	26	
日生産計画量											
日実際生産量											
作業単価											
瞬間賞罰	消耗品										
	品質										
	市場からのクレーム										
	労働規律										
	設備										
	安全										
	現場管理										
他の賞罰											
班長	審査										
	当日評価										

※吉原・欧陽（2006）P.72 から作成

この仕組みを具体的に考えてみると次のようになる。例えば品質に問題が現場で生じると、現場作業者は3Eカードにそのことを記入しなければならない、それによって日々の賞罰と日給が決定し、現場管理者は定期的なその問題点を発見しなければならない、また上級部門は作業員日清と管理者日清からその事実を知ることが可能となるのである。またその責任は現場作業員だけでなく、現場管理者にも上級部門にも問われることになる。これによって品質等の項目が「全員によって」、「全て」、「毎日」、管理されていくことになるのである。品質に問題がある事態が続くと上記のインセンティブ・システムが機能し、工場内からその原因が取り払われるようなシステムになっているのである。このように企業全体の目標を日々全員で明確化及び管理していくのがOEC管理であり、その中では「品質」も重要事項として取り扱われることになるのである。

上記のようにハイアールの人事評価は厳格なものである。この考え方の背景には「競馬方式」の考え方がある。競馬方式とは、常に従業員を競争させ、その中で成績の良かったものに多く

8) 吉原英樹、欧陽桃花（2006）、65頁。

の給料を与え、あるいは昇進させ、逆に成績の悪いものは給料を少なくする、あるいは最悪の場合は解雇するというものであり、非常に市場を意識したシステムになっているのが特徴である。

3.2. ハイアール社の品質に対する意識

上記のような OEC 管理を行っているハイアール社であるが、ハイアール社の製品の品質がどのように捉えられているのかに関する3つの調査を行った。一つ目はハイアール本社の品質管理責任者からのものであり、二つ目は先の中国海洋大学の学生、教職員からのもので、三つ目はハイアールに勤務する日本人技術者からのものである。それらの調査結果を見てゆきたい。

まず初めに2009年の3月にハイアール本社において品質管理の責任者から聞き取った話を紹介してみたい。聞き取り内容は下記の通りである。

Q.1 ハイアール社の製品の品質について全般的にどう考えているか？

- ・ハイアールは古くから品質を経営の最重要課題としてきた。
- ・1992年には中国で初めてISO9001を認証取得した。
- ・今後も顧客が満足する製品品質を追求してゆきたい。

Q.2 ハイアールの品質管理の特徴は？

- ・品質管理をする上で一番重要なのは顧客の声。顧客の声を聞き取り、分析したうえで品質の康応に取り組んでいる。顧客が満足してはじめてその製品の品質は高いものととらえる。
- ・普通の企業の品質管理はQC（quality control）だが、ハイアールのものは「TCE & Q：Total Customer Experience & Quality」である。会社が作りたいものではなく顧客が欲しがっているもの作り、その品質の向上を図っている。
- ・顧客の声はアンケートを利用して聞き取っている。回収されたアンケートは全従業員に配布される。

ハイアールが古くから品質を重要視してきたことがここからも伺える。また単なる品質管理ではなく、品質管理に際して「顧客」の存在が十二分に意識されている点が特徴的であると言えよう。「顧客を満足させるのでは不十分で、顧客を感動させなければならない」という発言もあった。顧客満足とは故障や欠陥といった製品のネガティブな面をいかに回避するかを追求することで、顧客感動とは製品の高性能さやデザインといった製品のポジティブな面を追求すること、というのがハイアール社の品質に関する認識であった。現段階でハイアールが意識しているのは後者の「顧客感動」とのことである。聞き取り調査からわかったことは、ハイアール社が「品質」といわゆる「顧客満足度」とを同一視することによって、製品市場を常に意識

した工場管理あるいは経営管理をしているということである。先の競馬方式と同様、ハイアールは経営を行う上で常に「市場」を意識している点が非常に特徴的である。これによって強い組織を作ろうとしているのであろう。

それでは、このハイアールの品質に臨む対応を消費者はどう捉えているのであろうか。次に中国人消費者がハイアール製品の品質をどう認識しているのかに行ったアンケートの結果について見てみたい。

アンケートは先の中国製品の品質に関するアンケートを行った時に、同時に行ったものである。設問は「ハイアール社のブランドイメージをどう思うか」というものと、「ハイアール社の製品品質を中国製品、韓国製品、日本製品の品質に比べてどう思うか」というものである（5ポイントスケール、5：非常に良い-1：非常に悪い）。その結果が表5である。

表5 ハイアール社製品のブランドイメージ及び品質に関するアンケート結果

	5. 非常に良い		4. 比較的良い		3. どちらとも言えない		2. 比較的悪い		1. 非常に悪い	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合
ブランドイメージ	28	9.7%	190	65.7%	38	13.1%	29	10.0%	4	1.4%
中国製品に比較して	15	5.2%	164	56.9%	84	29.2%	18	6.3%	7	2.4%
韓国製品に比較して	25	8.7%	62	21.5%	166	57.4%	36	12.5%	0	0.0%
日本製品に比較して	23	8.0%	34	11.8%	156	54.0%	69	23.9%	7	2.4%

まずブランドイメージについてであるが、青島市内においては概ねハイアールブランドが定着している結果であると言えよう（非常に良い、あるいは比較的良いとしているのが75.4%）。また、他の中国製品に比べてハイアール社製品の品質は概ね良いと捉えているようである（非常に良いあるいは比較的良いとしているのが62.1%、比較的悪いあるいは非常に悪いとしているのが8.7%）。また韓国の製品にも全く引けを取っていないと考えているようである（非常に良いあるいは比較的良いとしているのが30.2%、比較的悪いあるいは非常に悪いとしているのが12.5%）。ただし日本の製品の品質には少し劣ると考えているようである（非常に良いあるいは比較的良いとしているのが19.8%、比較的悪いあるいは非常に悪いとしているのが26.3%）。中国「電子企業ランキングベスト100」で1位となっている企業ではあるが、日本の製品の品質にはまだ届かないのが現状であると、中国人消費者は考えているという結果として読み取ることができよう。

最後に、ハイアールに勤務する日本人技術者からの聞き取り調査の結果を簡単に紹介してみたい。2009年の3月、ハイアール本社での聞き取り調査を終えた直後に、二人の日本人技術者からハイアール製品の品質やその他経営に関するヒアリングを行った。この二人の技術者は日本の大手家電メーカーに勤務していた経験があり、一人に関しては韓国の大手家電メーカーにも勤務していたことがある。ヒアリング結果を詳細に書くことはできないが、その内容を簡単に言うならば、ハイアール製品の品質は、日本人技術者の立場として見たならば、それは決

して良くはないというものであった。先のアンケート結果が示すように、他の中国製品に比べるならば良いのかもしれないが、韓国や日本製品、あるいはドイツやアメリカの製品に比べるとその品質は少なからず劣るというものであった。その原因の一つは従業員の意識にあるということであった。また企業サイドが従業員をうまくコントロールできていないということも原因としてあげられていた。

本節では中国国内において高品質とされているハイアールの製品品質に関して見てきた。ハイアールの OEC 管理は非常に合理的なものであるとすることができる。また、ハイアールは顧客を常に意識した先進的で高度な品質管理をしていると言える。中国国内においてはその品質の高さが注目されるのにも理解ができる。ただ、日本製品やドイツ製品に比べるとその品質は高いものではないようである。その要因の一つは従業員の意識あるいは人的資源の管理方法にあるようだ。ハイアール社においてさえもこのような状況であることから、他の一般的な中国企業においてはこの問題はもっと大きく根が深いものであることが十分に推測される。

4. 中国人労働者の意識と品質

生産性や製品の品質を向上させるに際して、人的資源の管理が重要な要因になることは従来からも広く取り扱われていることである。先に見たハイアールの場合、人的資源の管理は要するに物質的なアメとムチと非物質的なアメとムチを併用するものであった。しかしながら、大半の中国企業は、程度の差に違いはあるものの、物質的な刺激策による人的資源の管理が行われている。本節においてはそういった企業で働く中国人労働者がどのように管理され、そして就業に対してどのような意識を持っているのかについて、そして中国企業の人的資源のあり方について見ていくこととする。

McEwen et al. (2006) は中国人の勤労意欲や購買意欲・嗜好について 1994 年から 2004 年に中国全土でアンケート調査を行ったものである。ここではそのなかから都市部の中国人労働者の職場環境に関するアンケート結果を紹介してみたい (表 6)。

設問は仕事に対する取り組み方、会社の自身への信頼度、向上心、能力開発等に関するもので、言うならば仕事に対する非物質的な満足度に関するものである。概して非常に低い数値が並んでおり、中国人労働者は職場環境をいいものとは思っていないという結果であると言える。また、McEwen et al. (2006) は次のようなことにも指摘している。即ち、「労働者の 68% が仕事に熱中おらず、20% が仕事に背を向けている。積極的に仕事に向き合っているのはほんの 12% のみであり、88% が仕事に無関心であるという状況では生産性が下がるのは避けられない。そして、組織が大きければ大きいほどこの傾向は強くなる。中国都市部の消費者が中国製品の品質を、ドイツや日本のものに比べて低く評価する理由の一つはこの生産性の低下か

表6 中国都市部の労働者に対する職場環境に関するアンケート結果

仕事において何を期待されているのかは承知している	34%
仕事を遂行する上で必要な資材や機器がある	32%
職場で自分の最も得意なことを毎日行う機会がある	26%
ここ1週間以内に優れた仕事が表彰されたり褒められたりした	12%
上司あるいは職場の誰かが私を一人の人間として認めている	26%
職場に能力開発への取り組みを奨励してくれる人がいる	23%
職場で私の意見は重視されているようだ	20%
会社のミッションや目的は、自分が従事している業務が重要であることを感じさせる	30%
同僚や他の社員は仕事の質を高めようとしている	27%
仕事場に親友がいる	43%
過去半年間で、職場で自分の成長について指摘してくれる人がいた	19%
昨年、職場で何かを学び、成長するチャンスがあった	23%

※ McWen et al. (2006) p126 から作成。2004年、都市労働者100人余りに対して行ったアンケートの結果。上記のパーセンテージは「まったくその通りである」と答えた比率。

もしれない。」というものである⁹⁾。これは、中国企業が製品やサービスの品質を向上させるには、従業員の満足度を向上させることによって積極的に仕事にコミットさせ、それによって生産性を向上させることが必要であることを示しているものと言い換えることができるのかもしれない。

これに関連して、梶田(2006)では杜蘇、陳勁が福州、三明、アモイで行った品質管理に関する調査では次のような結果が得られたことを紹介している。即ち、「現行の品質管理手法は単純な物質による刺激策である。単純な物質的刺激策では労働者の潜在能力の60%しか引き出せていない。また、物質的刺激は長続きせず、労働者の向上心を刺激するということはない」というものである。また「企業の価値観、道徳規範、行動様式、文化観念、目標及び理想の追求を労働者が認識するようになった時に真の品質管理が行われる」とし、企業倫理を形成することが品質問題を解決する上で最も肝要なことであるとしている¹⁰⁾。

以上の議論は次のように集約することができるであろう。即ち、中国の多くの企業や工場においては主に品質管理を物質的な刺激策に頼って行っているが、それは従業員の職場環境や非物質的な満足度にはほとんど結びついておらず、それが従業員を仕事に積極的に向き合わせる阻害要因となっている。また物質的な刺激策は従業員の潜在能力や向上心を引き出すうえで有効な施策とはならないのである。中国企業が製品やサービスの品質向上を検討するにおいては、もちろんハイアールのように顧客の声を企業内に取り入れる仕組みももちろんのこと必要であろうが、従業員が仕事あるいは職場に関心を持たせるように仕向け、潜在能力や向上心を十分

9) McEwen et al. (2006)、p.126。

10) 詳しくは梶田(2006)を参照されたい。

中国における品質管理の現状と課題

に引き出すことのできるように従業員の声を取り入れ、それに基づいて人的資源の管理方法を考え直す必要があるのかもしれない。

5. おわりに

以上、中国における品質管理の現状と問題点について見てきたのだが、今までの議論を今一度整理しておきたい。

中国を含め世界的に「made in China」の品質が問題となっているのであるが、中国人消費者自身が自国製品の品質をあまり信頼していないのが現状である。ハイアールのような合理的な品質管理（経営管理）システムを持っている企業の製品品質に対しては一定の評価があるようだが、それも日本製品の品質に比べると決して高いものではない。高品質企業で名を馳せているハイアールがこのように評価されている状況においては、他の一般的な中国企業の品質がそれよりも劣ることは十分に推測できる。中国企業の製品品質の阻害要因の一つは従業員の意識、あるいは企業サイドの人的資源管理の方法に求めることができる。中国人労働者の実情に適しており、物質的な誘因にのみ頼ったものでなく、更には品質や将来の様々な業績を向上させることの可能な人的資源の管理方法の検討及び実施、これが品質管理に問題を抱えている中国企業が早急に取り組むべき課題であると考えられる。

参考文献

- 王衍宇（2006）「ハイアールのブランド戦略 —中国国内を中心に—」、『環太平洋圏経営研究』第10号、89-142頁。
- 王曙光（2002）『海爾（ハイアール）集団 —世界に挑戦する中国家電王者—』、東洋経済新報社。
- 梶田幸雄（2006）「企業倫理と品質管理」、『Chinavi No.68』、<http://www.chinavi.jp/kkoramu68.html>。
- 青島海爾股份有限公司（2008）『2008年年度報告』。
- 日本貿易振興機構（ジェトロ）青島事務所（2007）『青島市の概況』。
- 水野一郎（2008）「ハイアールの経営管理システムについて —中国の巨大家電メーカーの実態を探る—」、関西大学経済・政治研究所第187回公開講座資料。
- 吉原英樹、欧陽桃花（2006）『中国企業の市場主義管理』、白桃書房。
- William McEwen, Xiaoguang Fang, Chuangpin Zhang and Richard Burkholder（2006）” Inside the Mind of Chinese Consumer”, *Diamond Harvard Business Review*, May, pp68-76（ウィリアム・マキューアン、方曉光、張伝平、リチャード・バークホルダー（2006）「中国人都市生活者のプロフィール」、『ハーバードビジネスレビュー』）。