

中国自動車産業における技術移転と人材育成の課題

増 田 正 勝*

目 次

- I. 序 論
- II. 技術移転と人材育成
- III. 中国自動車産業における人材育成の一般的課題
 - 1. 技能労働者・中級技術者の育成
 - 1-1. 職業教育制度と技能労働者・中級技術者の育成
 - 1-2. 企業内教育と技能労働者・中級技術者の育成
 - 2. 上級技術者・企業管理職の育成
- IV. 日本的生産システムの移転と人材育成
 - 1. 競争的環境と人材育成
 - 2. 日本的品質管理と人材育成
 - 3. 意識変革と人材育成
 - 4. 日本における研修制度と人材育成
- V. 異文化マネジメントと人材育成
 - 1. 異文化コミュニケーションと人材育成
 - 2. 経営文化の相異と人材育成
- VI. 結 論

I. 序 論

1994年、1996年、1998年、1999年、2000年と、過去5回にわたって、中国の自動車産業を中心に現地調査を行う機会に恵まれた⁽¹⁾。1994年と1996年の現地調査の結果についてはすでに筆者自身報告を行っており⁽²⁾、また全体としての調査報告も別の形

* 広島経済大学経済学部教授

で行われている⁽³⁾。

現地調査というものは、経験者には痛切に感じられるものであるが、そこで得られた知見や情報等から一定の有効な結論を導き出すことがきわめて難しいということである。現地調査によってカバーできる範囲が至って限られているという当然の事情もさることながら、中国の場合にはここ10年ばかりの間の変化と成長があまりにも激しく、現地調査に時系列的な一貫性をもたせることが容易ではない。また、日系企業にも中国進出の歴史に長短があり、すでに現地化を成し遂げた企業もあれば目下学習中という企業もある。視察とインタビューが主たる方法となるが、限られた時間の中ではこれにも限界があるし、とくに通訳を介するとなると、満足な意思疎通を行うことが難しい。

こうした現地調査の限界を乗り越えようとする、どうしても他の研究者や研究者グループによる現地調査や研究成果に依存せざるを得ない。1994年にはじめて筆者が中国自動車産業を視察した当時は、研究者の数も少なく研究成果にも恵まれていなかった。しかし、その後、中国自動車産業の現地調査や学術研究の数も加速的に増え、また多様なテーマが取り上げられるようになった。そして、近年、とりわけ中国人研究者や若手日本人研究者の研究活動にめざましいものが見られる。

自動車産業一般、日系企業の現地化問題、本稿のテーマに関わる技術移転や人材育成についての研究はいうまでもなく、中国企業の企業間関係に関する研究⁽⁴⁾、コーポレート・ガバナンスに関する研究⁽⁵⁾、流通システムや市場行動に関する研究⁽⁶⁾、研究開発や製品開発に関する研究など多様な研究が出現するようになった。中でも李春利『現代中国自動車産業——企業システムの進化と経営戦略』（信山社、1997年）と陳晋『中国自動車企業の成長戦略』（信山社、2000年）は、中国自動車産業の問題を体系的に扱った研究として注目される。また、丸山恵也編『アジアの自動車産業（新版）』（亜紀書房、1997年）、板垣博編著『日本の経営・生産システムと東アジア——台湾・韓国・中国におけるハイブリッド工場』（ミネルヴァ書房、1997年）、岡本義行編『日本企業の技術移転——アジア諸国への定着』（日本経済評論社、1998年）、藤井光男編著『東アジアにおける国際分業と技術移転——自動車・電機・繊維産業を中心として』（ミネルヴァ書房、2001年）など、共同研究の成果にも恵まれるようになった。

筆者は、中国自動車産業における技術移転と人材育成の問題を研究テーマとして、現地視察とインタビューに参加してきた。本稿では、これまで蓄積されてきた、他の研究者や研究者グループによる研究成果を批判的に吸収しつつ、筆者自身の現地調査の結果を改めて見直しこれに検討を加えてみたい。

Ⅱ. 技術移転と人材育成

中国自動車産業における日本企業からの技術移転の内容やレベルは様々である。われわれが視察した企業における技術移転の内容やレベルも、技術協力や技術提携の形で部分的・段階的に技術移転を行うものから、日本の生産システムを工場まるごと総合的・一括的に技術移転を行おうとするものまで広範囲に及んでいた。

生産に関する技術移転は、一般にいくつかの段階を成しているが、中国自動車産業における日本企業からの技術移転の現状を見るかぎり、今のところ技術開発や製品開発、さらにその上の研究開発というレベルまでは至っておらず、高々、①機械の操作、修理・保守、品質管理など、機械の操作と直接関係している技術移転レベル、②生産工程の管理およびその改良といった、工場全体の操作に関わる技術移転レベル、までである。

①は、生産現場の技術に直接関わる場所が多く、②は、一定の工程全体や工場全体の技術に関わってくる。①は、現場従業員、技能工、中級技術者への技術移転であり、②は、上級技術者および管理スタッフへの技術移転であるということができよう。そして、技術移転の現状から見ると、とくに立ち上げて間もない企業では、②のレベルの職務は日本から派遣された技術者自身によって直接担当されており、①のレベルの技術移転が中心になっている場合が多い。

技術移転の過程は、いわゆるマニュアル化によって進めることのできる部分も含んでおり、日系企業の多くもそれぞれ何らかの形でマニュアル化を行っている。しかし、マニュアル化が即技術移転ではない。言語や記号で表現された技術が理解され実行されてはじめて一定の技術の移転が可能となる。そのためにはまずそれを理解・実行できるだけの知識と経験をもった現地従業員が存在しなければならない。また、少なくともマニュアル化を行った日本企業側では、何らかの形で現地従業員に教育や研修を施す指導体制を整えておかなければならない。

マニュアルを実効あるものとする過程で、技術を伝える側とそれを受け取る側との間に人間関係の過程が形成される。この過程を合理的かつ有効にマネジメントできなければ、どのような立派なマニュアルも絵に描いた餅となる。

さらに、修理・保守、変化や異常事態への対応、品質の改善、作業工程の改良など、マニュアル化できない技術の移転となると、そこに人間の介在する程度はいつそう高まり、技術移転の過程はさらに複雑さを増すとともにそれに要する時間もいつそう長くなる。

このように技術移転の過程に人間が介在することから、様々のマネジメント上の

問題が起こってくる。当然、異文化摩擦の問題が生起する。さらに、技術の効果的な移転を可能とする人材の調達・育成の問題、技術の習得を動機づけるための報酬管理・昇進管理の問題、習得された技術が個人に封鎖されず共有財産となるような組織の形成・管理の問題など、経営管理・労務管理上の多くの問題が相互に深く関わってくる。それらを一つひとつ解決していかなければ技術移転の過程は進まない。⁽⁹⁾

技術移転の過程には必然的に人間が介在してくることから、この過程の有効な形成には人的資源の質が決定的に関わってくる。このことは技術を受け入れる側についてはいうまでもなく、技術を移転する日本企業の側についてもいい得る。

技術移転における人材育成の問題は三つの側面をもっている。第1は、企業が必要とする人材を調達する労働市場の状況であり、そこへ供給される人的資源の質、すなわちその社会の人材育成のレベルに関わってくる側面である。第2は、労働市場から調達されすでに企業で利用されている人的資源の質、すなわち企業内人材育成のレベルに関わってくる側面である。第3は、中国企業へ技術移転を行おうとする日本企業の人的資源の質、すなわちその人材育成政策のレベルに関わってくる側面である。以下ではこれら三つの問題について考察を加えていく。

Ⅲ. 中国自動車産業における人材育成の一般的課題

1996年から開始された「第9次5カ年計画」では、2000年までに自動車生産能力300万台、生産台数270万台の実現をめざすことになっていたが、1999年現在の生産台数はおよそ183万台にしか達しておらず、乗用車生産も56万台止まりで、目標とする150万台には遠く及ばない。

中国自動車産業の成長を妨げている要因としては、東アジア経済の景気後退といった一般的状況の悪化が強く影響しているが、中国国内の問題としては、国有企業の問題、政府の投資政策の問題、自動車部品産業の問題、インフラの問題、人的資源の問題など、構造的な問題が深く関わっている。

人的資源の問題としては、低レベルの一般労働者は供給過剰でありながら、技能労働者、中級技術者および上級技術者が絶対的に不足しているということがある。もっとも、中国経済が飛躍的に成長する中で、このことは自動車産業に限ったことではない。企業間でまた産業間でこれらの希少な人的資源をめぐって激しい争奪戦が行われている。技能労働者、中級技術者、上級技術者の育成と確保が中国自動車産業の成長にとってこれまでも増して重大な課題であり続けることは間違いない

であろう。

1. 技能労働者・中級技術者の育成

1-1. 職業教育制度と技能労働者・中級技術者の育成

中国における教育事情は、政府の政策方針によって大きく規定され、技能労働者・中級技術者を養成する技術・職業学校も学生数の激しい増減を経験してきた。しかし、1978年の「改革・開放」政策以後、職業・技術教育が再び重視されるようになり、近年、中国政府は、経済発展を支える人材育成をめざして、技術・職業教育の強化、とくに実践的職業能力や生産技能の育成・開発に力を入れ始めた。1995年には中等教育の学校に在学する生徒のうち職業学校生徒の占める割合が56%となり、それまでの普通学校の比率を逆転するに至っている。

1990年から1994年までの間に1,275校の技術・職業学校が増設され、1995年で中等レベルの技術・職業学校は全国で17,096校となっている。中国の教育体系では、日本の中学・高校に相当する6年間が「中学」と称され、日本の中学部分が「初中」(初等中学)、高校部分が「高中」(高級中学)と称されているが、⁽¹⁰⁾大学進学をめざす「普通高級中学」(日本の普通高校)という言い方があるものの、技術・職業学校についてはこのような特別の呼称はない。

中級レベルの職業教育機関としては、①普通教育と平行して職業教育を行う「職業学校」、②初等中学卒業者を対象に実践教育を主体とした専門技術教育を行う「技工学校」、③企業、官庁、労働組合などが在職者を対象に、中等教育レベルの職業教育を行う「職工学校」、④国有企業等が従業員を対象に職業訓練を行う「従業員教育訓練センター」(技工培训中心)、⑤「成人職工中等专业学校」、がある。①の「職業学校」は、1995年の時点で、全国におよそ10,200校、約400万人が在学し、②の「技工学校」は、全国におよそ4,500校、約190万人が在学している。

これらの中級レベルの職業教育制度が自動車産業における技能労働者・中級技術者育成の役割を担っている。第一汽車や東風汽車のような大規模な国有企業は、①から⑤までの職業教育機関をほとんどすべてその内部に抱え込み、いわば人材育成の自給自足体制を整えてきたが、自動車産業の急速な発展に伴って外部からの人材募集も余儀なくされている。近年、外資との合弁事業による完成車メーカーや自動車部品メーカーも急増しているので、中等レベルの職業教育修了者に対するニーズが著しく高まり、自動車産業内部で、また自動車産業と他産業との間で、中堅技能者をめぐって激しい争奪戦が展開されている。

現代中国の職業教育については、職業学校で商業分野を専攻する生徒が増え、工

業分野を専攻する生徒が減少していること、また大学進学が高まって普通高級中学への回流現象が見られることなど、自動車産業における技能労働者・中級技術者の育成にとって不利な状況が生まれていることが指摘されている⁽¹¹⁾。

1-2. 企業内教育と技能労働者・中級技術者の育成

日本では、いわゆる企業内教育と一般的な職業教育とは制度的に明確に区別され、しかも企業内教育で育成された人材が企業外へ流出することははじめから前提とされていない⁽¹²⁾。ところがとりわけ中国の国有企業は、ひとつの社会単位を形成しており、普通教育とともに職業教育もその中に取り込んでおり、日本的な企業内教育の概念を当てはめることは難しい。中国の自動車産業における企業内教育についての詳細な研究はあまり見当たらないようであるが、中国の自転車産業における企業内教育については事例研究があり⁽¹³⁾、参考にすることができるだろう。

現地調査を行った自動車産業企業の中から、そのいくつかの企業内教育の状況を見ると以下のようなものである。

第一汽車（長春工場）：中国国有企業の「長男」といわれてきた第一汽車は、最も典型的な国有企業の姿を見せている。およそ4キロ四方の敷地内には、工場、研究所、教育訓練所等以外に広大な生活区があり、学校、病院、商店、娯楽施設等を抱え、およそ10万人の従業員に加えて、関連施設の従業員も働いており、その家族を含めると約30万人の人々がそこに居住している。

改革・開放以前は、他の大手国有企業と同じく、伝統的な徒弟制度による熟練工養成が大きな比重を占めていたが、今日では「技工学校」と「教育訓練センター」が人材育成の中心となっている。「技工学校」は、初等中学卒業生を受け入れて3年間の課程で教育を施している。卒業生は他企業に就職してもよいが、ほとんどはそのまま第一汽車に入社している。

1986年から「社内教育大学」「テレビ教育大学」「社内専門教育学校」「技術学校」が設置され、中堅従業員の再教育・能力開発に取り組んでいる。1993年までの「社内教育大学」の修了者は1,790人で、1993年には857人が修了している。「技術学校」の修了者は4,746人で、およそ2,300人が研修を受けている。また、1993年10月より、生産システムのいっそうの合理化をめざして、幹部養成のための「精益（リーン）生産方式コース」や現場監督者養成のための「精益生産方式の普及教育」などが実施されている。

重型汽車（党家莊分工場）：規模は大きくないものの、国有企業に共通の特徴もっている。従業員は3,500人であるが、約2万人の人々が居住している。総面積

の半分が生活区で、従業員の3分の1とその家族がそこに居住し、幼稚園、小学校、中学、病院、商店街、職員クラブ、体育・娯楽施設などがある。

この生活区の中に「技工学校」が設置されており、初等中学卒業者を受け入れて3年間の課程で教育が行われている。機械製造、プレス加工、機械操作を専門的に教育する。1学年50人で150人が在学している。電機関係の技術教育は済南市内の別の場所に技工学校が設けてある。

軽騎集団（済南総工場）：済南市内に立地しているために生活区はそれほど大きくないが、他の国有企業と同じような生活区をもっている。「技工学校」「教育訓練センター」「技術者養成学校」を設置して技能工の育成と従業員の再教育・能力開発を行っている。軽騎グループとしての従業員数は、1997年で約2,700人であった。

国有企業のこのような自給自足型人材育成に対して、新たに設立された外資系企業は、必要な人材を親企業やグループ内企業から供給してもらうか、新たに外部の労働市場から調達しなければならない。

軽騎鈴木：1996年4月から生産を開始しているが、各部門に必要な基幹従業員を軽騎グループから調達する一方、一般従業員、技術者、管理職スタッフを新聞広告等によって外部から募集している。一般従業員の競争率は4倍、管理職スタッフ（生産・技術・営業関連）の競争率は10倍であった。「専門学校」から29人を採用している。1996年11月の視察時点で、全従業員数は315人、そのうち90人は臨時工であった。

長安鈴木：1990年5月よりアルトの生産を開始している。1996年11月の現地調査時点での従業員数はおよそ600人であった。現場従業員と班長・組長等の現場スタッフは、合弁相手の長安汽車有限責任会社グループ（従業員数約80万人）の中の大江グループから調達している。また間接部門の従業員の半数も大江グループから来ている。1995年には大卒従業員30人を採用している。重慶市で実施した従業員20人の募集に100人の応募があった。

自動車産業ではないが、1999年7月に初出荷を始めたばかりの上海華虹 NEC 電子有限公司も、その人材を合弁パートナーの上海華虹電子から獲得するとともに、中国全土に募集を行っている。

国有企業についても、また新たに設立された外資系合弁企業についても、自社もしくは自企業グループ内での自給自足体制が発展に追いつかず、企業外部からの人材調達の圧力がますます強まっている。このことは技能労働者・中級技術者の企業間移動をいっそう促すとともに、企業内教育によって育成された人材が他企業や他産業に流出する傾向をますます強めていくと思われる。

2. 上級技術者・企業管理職の育成

中国における高等教育機関としては、総合大学の「大学」、単科大学の「専門学院」、短大または専門・専修学校の「専科大学」がある。その上に大学院に相当する「研究部」「専修科」が設置される。「大学」「専門学院」の修業年数は4年から6年、「専科大学」は2から3年である。

自動車産業で活躍する上級技術者の育成は、すでにこうした高等教育機関において行われてきたが、自動車工業専門の学科が設置されたのは80年代半ばのことであった。

「大学」では、精華大学、武漢大学、江蘇理工大学、湖南大学、華南理工大学、重慶大学に、また「専門学院」では、吉林工業大学汽車工程学院、武漢工学院、湖北汽車工業学院、河北工学院、安徽工学院、四川工業学院、西安公路学院に、「汽車学科」「汽車工程学科」などの自動車工業専門の学科が設置された。また「専科大学」としては長春汽車工業高等専科大学も設立されている⁽¹⁴⁾。

吉林省では、1955年に設立された吉林工業大学がもともと自動車産業に携わる人材を育成してきたが、1984年に吉林工業大学汽車工程学院が設置され、1988年から1992年までの5年間に学部1,267人、修士課程223人、博士課程22人の卒業生を出している。1993年には短大部もでき、短大126人、学部1,064人、修士課程42人、博士課程15人の在学生在がいる。また、1987年には長春汽車工業高等学校が設立され、1993年までの卒業生数は245人で、1993年の在在学生は450人である。吉林工業大学汽車工程学院と長春汽車工業高等学校の卒業生が中心となって第一汽車の上級技術陣を支えている。

1996年10月、二度目の中国訪問のさいに、北京の中国汽車総公司国際工作部で、中汽対外経済技術合作公司総経理の劉氏、副総経理の肖氏以下6人の関係者に面会する機会をもったが、いずれも第一汽車の創設期を担った人々で、しかも吉林工業大学の出身者たちであった。

高等教育機関における自動車産業の技術者育成の体制は大きく整えられてきたが、在学生の数は6,000人程度で、自動車メーカーが必要とする上級技術者の数を満たすにはまだまだ不十分である。1998年以降、景気低迷や行政改革、国有企業改革の推進などで新規大卒者の就職難が報じられているが、長期的には高学歴者の人材不足は今後とも続くと考えられる。

中国に進出した日系企業の現地雇用の状況を見ると、半数以上の企業が「管理者、技術者、専門職の確保が困難」としている⁽¹⁵⁾。また、国有企業や集団企業から外資系企業へ転職する人々が多く見られるとともに、外資系企業間を移動している人々も

⁽¹⁶⁾ 多い。こうした外資系企業以外に、郷鎮企業や近年増加している株式会社などの「民間企業」も高学歴人材の争奪戦に加わり、外資系企業の給与水準を超える待遇で有能な人材を獲得しようとする企業も出現している。中国自動車産業にとって状況はけっして楽観を許さない。

技術系人材にもまして需要が高いのは、経営管理職や経理・貿易・財務・法務分野の専門家である。これらの人材は、高学歴と共にかなりの職務経験を必要とするので、いっそう需要が高く、全体としては人材不足となっている。外資系企業で経験を積んだ人材が国有企業へ逆流するという現象も起こる可能性が十分考えられる。さらにその上、欧米に留学した人材がそのまま海外に止まる、いわゆる頭脳の流出が人材不足にいっそう拍車を駆けている。

IV. 日本的生産システムの移転と人材育成

ここで日本的生産システムという場合、厳密な概念規定にとらわれていない⁽¹⁷⁾。ここでは、本稿のはじめにも述べたように、技術移転を「生産に関する技術の移転」と理解して、生産設備とその操作に関わる技術、生産活動を管理するための技術、品質を管理するための技術の移転に注目している。生産システムは全体としての経営システムの中に有機的に統合されてはじめて有効に機能するものであるから、日本的経営システムと切り離して生産システムだけを議論することはできないが、われわれは、例えば集団主義など日本的経営システムの特質といわれるものと一体化した形でしか日本的生産システムの移転はできないとする立場には立っていない。

これまでに行われた多くの研究は、日本的経営システムを構成する諸要素を特定して、その移転可能性や移転の実態を、視察・インタビュー・アンケート調査などによって確認し分析するという手法をとってきている。これに対して、「優れた生産システムはそれ自体として移転可能である」⁽¹⁸⁾ というのがわれわれの基本的なスタンスであるから、技術移転にさいして必ずしも日本的集団主義を移転する必要はない。逆に、技術移転過程のマネジメントの実態から、日本的経営システムの特質といわれてきたものが果たして真に特質であったかどうかを明らかにできるのではないか、という問題意識をもっている。

以下では、このような観点に立って、これまで現地調査を行ってきた企業における日本的生産システムの移転と人材育成の状況および問題点について改めて考察を加えたい。

1. 競争的環境と人材育成

自動車市場が未成熟であるうえに過剰労働力を抱え込んでいる中国自動車産業において日本的生産システムを導入する意味は一体どこにあるのだろうか。1994年10月初めて中国の代表的自動車企業、第一汽車を訪問したさいに浮かんだ最初の疑問がこれであった。

第一汽車におけるトヨタ生産方式の導入は、この方式の開発・推進者であった大野耐一氏が1977年と1981年に第一汽車を視察し現場指導を行ったことに始まっている。その後、日本の日野自動車の技術援助を受けて、1987年9月、トヨタ生産方式を設計原理とする新しいトランスミッション工場が完成し、本格的なトヨタ生産方式の導入が開始された。しかしながら、1987年生産が開始されると、それまで工場を支配してきた伝統的な中国的管理システムが新しい日本の生産システムとぶつかり、期待されたような効果をもたらすことはできなかった。その後いろいろな改革・改善が行われて、このトランスミッション工場は、中国における「リーン生産方式」の模範工場と賞賛されるに至っている⁽¹⁹⁾。

われわれが視察した工場は、トラックの最終組立ラインであった。確かに JIT システムが導入されていることは確認できたが、全般的に作業速度が遅いうえに、ラインについている労働者の数がはなはだ多い。その他運搬作業や雑用等に携わっている労働者も多い。1977年に大野耐一氏がはじめて第一汽車を訪れた頃の生産現場に比較すれば、おそらく革新的な変化が起きているのであろうが、日本から来たわれわれにとって、それは誠に奇妙な光景であった。

トヨタ生産方式は、成熟市場を前にして価格・品質・顧客満足をめぐって激しい競争が展開される中で、工夫に工夫を重ねて生み出されてきた生産システムである。ところが、中国の現状では、自動車市場は未だ未成熟で、もてる生産能力をフルに発揮している企業はほとんどないし、市場が地域的に分断されているので熾烈な競争もない。しかもとりわけ国有企業は膨大な余剰労働力を大量に抱え込んだままである。このような状態の中でトヨタ生産方式を導入する意義は一体どこにあるのだろうか。

瀋陽市にトヨタと技術提携関係にある金杯客車を視察したさいにも、同じような疑問をもった。金杯客車には1994年と1998年の2回にわたって訪問した。

金杯客車の中国側出資者である金杯汽車とトヨタとの提携関係は1983年から始まっており、1988年にはハイエースのボディ技術の供与が行われている。1992年になって金杯客車との間で新しい技術援助の契約が締結され、プレス、溶接、塗装、組立についてトヨタの全面的な技術指導を受けることとなった。トヨタから技術者が

派遣されるとともに、金杯客車の技術者たちが日本研修に送られた。1994年にはハイエースのフロントアクスル、リアアクスル、ステアリングの技術移転について契約が結ばれ、トヨタからは金杯客車の部品メーカーに対しても技術指導員が派遣された。

これまで約100人をトヨタへ派遣してきており、現場管理、工場管理の方式もすべてトヨタ方式になっている。生産能力は5万台だが、1994年に視察した時点では日産30台ぐらいであった。工場内はのんびりしたムードであった。ラインをストップさせる“あんどん方式”の赤と黄のライト、各所に見られる改善活動の目標や結果を示す掲示等、たしかにトヨタ生産方式が導入されている様子が伺われた。従業員の作業態度にも無理がなくトヨタ生産方式になじんでいるように見受けられた。しかし、生産能力いっばいに稼働した場合にはどうなるであろうか。また、この東工場では、直接部門の従業員がおよそ1,000人に対して、それ以外の人員が約800人いる。高い生産能力を具備しながら自動車市場の状況はその十分なる発揮を許さず、他方、過大な余剰人員を抱えたままでやっていかなければならない。

1998年に訪問したさいには、1994年のときよりもやや生産台数を増やしているようであったが、やはり生産能力の半分ほどしか利用されておらず、全体としての印象は前回とほぼ同じであった。すでに第一汽車に関連して述べたことであるが、過去5回にわたって現地調査を行った多くの企業でも、生産能力の遊休と余剰人員の存在が目立った。

日本の生産システムの導入には、中国政府の自動車産業政策の方針があり、外資の日本メーカー側には将来の中国自動車市場をにらんでの戦略があるであろうが、環境条件の整わない中での日本的生産システムの導入は、いずれにしろ準備的な過程としてしか理解できない。

したがって、たとえ生産システムを導入しても、環境条件の整わない中では、従業員の意識を変革することは容易ではない。厳しい国際競争の波にたえず洗われてこそ従業員の意識も自ずと研ぎ澄まれたものとなってこよう。日本の生産システムを移転しようとする企業ではどこでも、QC活動や5S運動などによって従業員の参画意識を高めようとする施策が展開されている。しかしながら、環境条件が整わない中では、別に何らかのインセンティブ・システムを用意しておかないと従業員の意識を変えていくことは難しい。⁽²⁰⁾

2000年10月、広州本田を訪れた。中国では高級車の部類に入るアコードを生産している。ここでは生産と販売の一体化をめざして、本田の特約店による販売戦略を展開しつつあった。競争的環境がようやく整備されつつあるという印象をもった。

今後、中国自動車市場の発展に伴って、競争的環境が整備されないままで生産システムだけを移転するという無理から次第に開放され、人材育成の環境条件も整っていくであろう。

2. 日本的品質管理と人材育成

品質の問題は、見かけほど簡単でない、というのが、現地調査から得た印象であった。技術移転の成果を工程内不良率の高低によって把握することがよく行われるが、これでは求められる品質のレベルがわからない。同じ製品でも現地で利用されるものと、日本へ輸出されるものとは、品質の要求水準が異なってくるからである。日本のアパレル産業が中国企業へ技術移転を行う場合には、明らかに日本の消費者を前提としているので、その品質管理のレベルは日本と同等のものが要求されるだろう。⁽²¹⁾

自動車産業の場合はどうなるのか。まだ発展途上にある中国自動車市場に提供される自動車の品質は、日本のユーザーを対象に生産される自動車とは自ずと要求される水準が異なってくる。このような限定をつけてもなお品質に関する技術移転を行うことは難しい。それが、1994年に上海小糸を視察したときの印象であったが、その後の現地調査においてもこの印象は変わらない。

上海小糸（上海車灯有限公司）は、上海汽車工業総会社と日本の小糸製作所との合弁企業で、1989年に設立された。上海VW、第一汽車、済南汽車などの各車両の照明装置および嘉陵ブランドなどの二輪車の照明装置を製造している。

部品生産工場であるために作業対象物が小さく、自動車や二輪車の工場を見学した後では、非常に作業速度が早いように見えたが、薫事の溝口勝由氏によれば、実際の生産性は日本の半分以下だということであった。従業員数は約600人で、平均年齢は41歳。元の上海車灯廠の従業員がそのまま新会社の従業員となっているために、人員過剰の状態が続いている。

技術関係の従業員の中で勤務態度の良好な者を日本研修に派遣している。これまで8回派遣し研修者は延べ160人に達している。若い世代から50代までを含んでいる。管理職クラスの技術研修を加えるとこれまでおよそ200人が日本で研修を受けたことになる。これらの研修については小糸製作所の全面的な協力を受けている。

溝口氏によれば、上海小糸は、①品質の問題、②物流の問題、③資金の問題、④技術移転の問題、という四つの問題に直面している。

④については、技術移転に努めているが、もともと技術水準が低いために思うように進んでいない。開発－設計－生産を一貫して行える状態にはほど遠い。大型の

金型や大型ランプの設計は日本で設計して、当地で対応している、ということであった。

①の品質の問題について溝口氏が述べられたことはなほだ示唆に富むものであった。

「製品の表面的、外観的な出来映えはまずまずであるが、品質に対する感覚に落差があり、これをいかに埋めるかが大きな問題だ。今はつくれば売れる状態で、この問題にとって状況は不利だ。品質保証部があるが、個人主義が強く、集団の中の個人という意識が弱く、むしろこのような意識を育成するような組織づくりが課題となっている。また、部門間の協力体制が不十分で、自分の部局の責任がない場合には対応が遅く、問題も上司に報告されない。全般に不良品に対する反応が遅い。意識変革が必要で、われわれの技術援助もこの落差を埋めることに力を注いでいかなければならない。」

他の多くの日系企業と同じく、上海小糸でも品質改善のために、5S（整理、整頓、清潔、習慣、躰）運動、QCサークル、提案活動を採用している。技術移転と従業員の意識変革の問題については、第一汽車の現地調査においても認識したところであったが、上海小糸においても再確認された。とくに品質に対する感覚の問題がある。

要求された品質のレベルを従業員が感覚的に肯定できるかという問題である。激しい競争的環境に置かれておれば、消費者のニーズがそのまま品質レベルを規定する大きな要因となる。しかし、そうした外部環境が整っていない場合には、一定の品質レベルを教え込んで、そのレベルを達成させるために何らかのインセンティブを用意しなければならないであろう。それでは内発的な品質改善にはなかなかつながらないであろうし、まして品質に対する感覚を個人レベルから組織レベルへ引き上げていくことはいっそう難しくなる。

従業員の意識変革の問題は、広島東洋シートと台湾の明芳工業の合併企業、上海明芳汽車有限公司を訪問したさいにも指摘された。これまでの閉鎖社会と国営企業に慣れた人々の意識をどう変えるかが大きな問題のひとつとなっていた。

上海小糸を訪問したのは1994年のことで、その後上海は急速な発展を遂げる。急激な環境の変化は、品質に対する意識と感覚にも一定の変化をもたらしていると考えられる。現在では、溝口氏が指摘された、現地従業員の品質に対する感覚の大きな落差も縮まっていよう。上海小糸における現地調査は、日本的品質管理を支えてきた日本人の品質意識・品質感覚とそれを規定している市場環境というものの存在を改めて強く認識させてくれた。技術移転にさいして、日系企業は、環境条件の整

わない中で従業員の意識だけを変えていかなければならないという困難な課題に直面しているのである。

3. 意識変革と人材育成

現地生産の立ち上げにさいして、現地従業員の意識をどう変革するかが最も大きな課題であったと、インタビューした多くの日本人総経理が語ってくれた。とくに印象に残った二つの事例をみておこう。

1996年11月、重慶の長安鈴木を訪問した。1990年よりアルトを生産しているが、ここでも生産能力の20%しか稼動してはず、600人の従業員中およそ150人が余剰人員となっていた。およそ450人の従業員が日本で研修を受けている。日本人スタッフは8人。総経理の渡辺高光氏は、すでに東南アジアの国々で合弁企業の創設に携わり、国際経営について豊富な経験をもっておられる。インタビューというよりは、講義形式で日本的生産システムの現地化の現状と問題点について話された。詳細についてはすでに別に報告してあるのでここでは省略するが、総括すると以下になるろう。

- 1) 基本方針：すずき自動車の日本的生産システムを長安鈴木へ移転する。
- 2) 人材育成方針：日本的生産システムを受容可能にするために意識変革を行う。
- 3) そのために以下のような人材育成政策を展開する：①現地従業員の日本研修の徹底、②現場従業員の多能工化、③管理スタッフのローテーション化、④厳格な賞罰規定の運用、⑤日本人スタッフの実践による技術移転。

長安鈴木における現地化政策には、在中日系企業が今日まで展開してきた諸政策がほとんど集約されている。日本的生産システムを受容可能な環境を形成するために、日本的生産システムの移転そのものを利用して、従業員の意識変革を図ろうとしている。

インタビューの最後に渡辺氏は以下のようなことを述べられた。

「自分の仕事は、今までの中国の考え方をどうやって変えるかということである。日本への研修もそのためである。それができれば、後はだれがトップに来て仕事はやっていける。たくさんの人々が日本に行って日本的経営システムを学んでくるが、研修に行っても変わらない人もいる。おかしな自負心をもった人は難しい。かえって未経験者のほうがいい。ここの工場の立ち上げ1年前に就業規則の準備に取りかかったが、担当者の頭が切り替わらなくてたいへん苦勞させられた。就業規則の作成が工場のスタートにやっと間に合う始末だった。」

意識変革といっても中国人従業員を日本人化することはできない。中国の文化的

基礎を前提とした上で、生産活動に取り組む基本姿勢を変えようとするものと理解される。「5S」はそのまま日本の漢字で表示されている場合が多い。どのような品質をもって良しとするかという問題と同様、何をもって「清潔」とするかという問題も、市場環境が整備されない中では、いわば模範を示すという形で学習・定着させなければならない。長安鈴木塗装工場の立ち上げにさいしては、総経理の渡辺氏自らが率先して清掃を行ったという。手を汚す仕事は、管理職や管理部門のスタッフがすることではないし、現場でも下働きの労働者がすることだというのがそれまでの常識であった。この常識を覆すところから意識改革に着手している。

これとまったく同じような事例に、2000年10月に訪れた広州本田において出会った。

広州本田は、旧広州プジョーの生産設備を活用する形で、1999年からアコードの生産を開始している。工場視察のあと、総経理の門脇轟二氏にインタビューした。門脇氏は、本田宗一郎氏と直接話したことのある最後の世代に属し、カナダ、アメリカ、ベルギー、北京ですでに海外経営の経験をもつベテランのホンダ・マンである。日本人駐在員は24人で、平均年齢は52歳。門脇氏とかつて一緒に仕事をしたことのある、気心の知れた知人・友人をスタッフとして迎えて、広州ホンダの立ち上げに取り組んだ。

広州プジョーの従業員がそのまま残っており、プジョー・フィロソフィーと中国フィロソフィーをいかにしてホンダ・フィロソフィーに変革して行くかが大きな課題であった。

ホンダ・フィロソフィー、ホンダイズムとは、いわば「現場主義」で、「モノづくりの苦勞、楽しさ、面白さ」を身につけ、そこから生販一体のクルマづくりをめざそうとするものである。

意識変革の出発点は、「いい車は、いい環境から」というモットーであった。門脇氏は、最初に赴任されたときのエピソードを話された。要約すると以下のようである。

「旧プジョーの工場の汚い建物の間に1,500人ほどの従業員が集まっていた。私は、まず入るところと出るところをきれいにしようではないか、とアピールした。その日から私自身が率先して雑巾とバケツをもって、食堂とトイレの清掃に取りかかった。これに2週間かけた。清掃する人は別にいるから、自分たちはする必要がないというのが従業員たちの意識であった。私自身が清掃やゴミ拾いを率先して行って、このような意識を変えるのに1年かかった。」

従業員食堂、トイレ、工場の内外の清掃を徹底させることによって、まず意識の

変革が進められた。日本研修も技能訓練のみならず意識変革をねらったものであった。従業員のおよそ17%、250人が日本の狭山工場で研修を受けている。さらに意識変化のためにもうひとつのユニークな政策が行われていた。

広州ホンダでは、管理部門で働く従業員で45歳以下の人々すべて（看護婦も含む）に、技術系従業員には4週間、事務系従業員には2週間の工場実習を義務づけている。実際の生産活動には携わらせないが、とりわけ安全教育を徹底して行う。モノづくりのフィロソフィーを管理部門の従業員にも現場から教え込もうとしている。

ここで生産されるアコードは、中国では高級車の部類に入り、まだ大衆車として熾烈な競争下に置かれているわけではない。ここでも市場は未成熟である。それでもホンダイズムを根付かせようとして、「現場で品質を作り込む」という生産の思想とそのシステムを受容可能にするためにまず意識の変革に取り組んでいるのである。

4. 日本における研修制度と人材育成

自動車産業に限らず他の産業分野の在中日系企業も、ほとんど例外なく従業員の日本研修を実施している。ここでは、1996年11月に視察した、重慶の慶鈴汽車の事例を見ておこう。

慶鈴汽車集団は、1985年、重慶汽車工業公司、いすゞ自動車、京運興業の3社の共同出資で設立された合弁会社である。中国自動車産業における最初の日中間の合弁企業であった。いすゞの小型トラック（エルフ）を生産している。副総経理の新谷恒彦氏が工場を案内してくれた。

いすゞの北海道工場をマザー工場としており、工場内の機械設備のレイアウトは北海道工場とほぼそのままである。従業員は2,500人で、そのうち技術者は800人。発足以来いすゞから延べ400人が技術指導に来ている。中国側からは300人が日本で研修を受けている。

慶鈴汽車は、技術移転の最も典型的なモデルを示している。日本の工場をマザー工場とし、多数のいすゞ従業員が技術指導に中国に派遣され、中国側からは日本のマザー工場へ研修者が派遣された。現地調査時点では、日本人の常駐者は新谷氏一人であった。基本的なところでは技術移転が終わっているとみてよい。

ここでは、従業員の間に見られる階層差別の問題が指摘された。新谷氏によれば、エンジンの生産ラインについている従業員は、専門学校卒の技術員で高級な職務に従事している。ところが、学歴の低い従業員は低級な職務を遂行し、この両者の間には一種の階層があって、互いに交わろうとはしない。また、もうひとつの問題は、

農村籍の従業員と都市籍の従業員との間の差別問題である。農民籍の従業員はいわゆる 3 K の筋肉労働に従事しており、階級的差別が歴然として存在している。これにさらに学歴階層による差別意識が加わるので、同じ生産現場で働く従業員の間で共通した参画意識を育てることは、中国でははなはだ難しい。

もうひとつ指摘された問題は、日本における技術研修の質の問題であった。エンジンの組立ラインで働いている技術者たちは、日本の工場で見えてきたことをそのまま忠実に再現しようとしており、外面的には同じように見える。しかし、日本的生産システムの中身までは真似できない、と新谷氏は指摘する。中身までとなると研修のレベルや期間の長さが大きく影響すると思われるが、それ以上に研修者の意識や感覚が問題となろう。ここでもまた技術移転に大きな制約条件が立ちはだかっている。

慶鈴汽車の新谷氏が挙げた二つの問題点は、現地調査を行った日系企業ではどこでも大なり小なりに指摘されたところである。また、せっかくコストをかけて日本研修を行ったにもかかわらず、それが忘れ去られたり、生かされなかったりする事例もよく引き合いに出された。さらにこれに加えて、中国人の個人主義的傾向が参画意識の形成を妨げている、といった指摘もしばしばなされる。

日本からの技術移転において実施されている日本研修制度がどの程度有効であるか、阻害要因は何か、促進要因は何か、どこが改善されるべきか、等々の問題についてもっと実態に基づいた実証的研究がなされる必要がある。現地調査を行った在中日系企業の日本研修制度の実情については、われわれもその調査の必要性を痛感していたが、未だに実施するに至っていない。日本における外国人の研修・実技実習の実情については、いわゆる外国人労働者問題として研修生の実態について研究や調査がなされることはあっても、日本的生産システムの移転という観点からこれについて実証的・理論的な考察を加えている研究は少ない。⁽²²⁾

V. 異文化マネジメントと人材育成

いずれにしろ外国に進出した日系企業は、日本とは異なった文化的コンテキストの中で、技術移転を行い、それに必要な人材育成を行わなければならない。これはわかりきったことのようにであるが、現地調査を行って一定の実証研究のレベルにまでもって行こうとするとなかなか一筋縄ではいかない。

これまで現地調査を行った在中日系企業では、しばしば異文化摩擦の問題が指摘されるものの、これはむしろ当然予想されたこととして、問題解決に向けて様々の

工夫が行われており、基本的には、中国という文化的環境の中へ日本的生産システムを移行することは可能であるという認識に立って、生産の現地化が取り組まれている。これは、現地調査に携わった筆者自身の認識でもあった。先に述べたように、日本的経営の特質なるものを一方で特定してその中に日本的生産システムをはめ込んで、他方でその移転可能性を探るという問題意識は、われわれの出発にはなかった。モノの生産という観点から合理性をもっておれば、異文化においても受容可能であるという観点の下に人材育成の問題を考えてきた。以下では、いくつかの異文化マネジメントの問題について、われわれの現地調査の結果と他の研究者による調査結果を取り上げながら検討を加えていく。

1. 異文化コミュニケーションと人材育成

技術移転の過程は、そのままコミュニケーションの過程である。言語や記号、シンボル、模範によって、生産の技術を伝えなければならない⁽²³⁾。

まず言語の問題がある。日本から派遣された駐在員の多くは、中国語に堪能ではない。したがって有能な通訳に恵まれるかどうかがこのコミュニケーション過程の有効性を大きく左右する。さらに通訳以外の従業員にどの程度まで日本語を習得させるかという問題もある。現地調査を行った多くの企業では、少なくとも日本において研修を受ける従業員には一定の日本語学習を課している。これは研修に必要だからという理由もあるであろうが、基本的なキーワードを日本語でインプットしておいたほうが技術移転過程を進めやすいという判断がある。

例えば、東芝大連の総経理、島田武樹氏は、「日本人が望むように、生産工程と作業を理解させるためには、キーワードは日本語で覚えさせるようにしている。中国語ではなかなか頭に入らない」と語られた。また、上海華虹 NEC の総経理、国吉敏彦氏は、「工場内の共通語は日本語にしている。技術系、グループ・リーダー、間接部門の全員に2級レベルまでの日本語トレーニングを施して、日本研修へ派遣している。日本語を共通語とすることによって、日本的発想の伝達が容易になり、現地従業員を一体として取り扱うことが可能になる」と話された。確かに5S活動や小集団活動のスローガンを日本語で表示している企業が多く見られた。

他方、日本企業側では、中国語能力はいうまでもなく一般に高い異文化コミュニケーション能力をもった人材に恵まれていないことがしばしば指摘されている。勢い現地化経験者の中国滞在期間が長くなる。日本側での人材不足からも「ヒトの現地化」が要請されるが、一般に欧米企業に比較すると、日系企業では「ヒトの現地化」はあまり進んでいない。

1999年10月、長春の第一汽車 VW の工場を視察したが、管理部門のスタッフはドイツ語を話し、工場内にはドイツ語による表示やスローガンがあふれていた。⁽²⁴⁾ドイツ的生産システムを移転するためにやはりドイツ語が基本的なコミュニケーション手段になっていると観察された。

2. 経営文化の相異と人材育成

日本と中国の経営文化の違いをどう把握するかという問題も一筋縄でいかない問題である。人々のものの考え方や感じ方は、その国あるいはその地方の歴史的・文化的所産であり、また社会体制や政治体制によって規定されている。経営文化もそのようなものの所産である。技術移転にさいして、このような文化的要因をどうマネジメントすればよいのか。現地調査を行った企業ではこの問題をあまり立ち入って追究することはできなかった。高々、これまで他の研究者や研究グループによって行われてきた現地調査の結果を部分的に再確認できた程度であった。

現地調査において、中国人は、日本人に比べて個人主義的である、ということをししばしば耳にした。日中の異文化問題の研究においても、日本の経営文化を集団主義型、中国のそれを個人主義型として類型化する試みがよく行われる。⁽²⁵⁾あるいは中国人の価値観や行動パターンを「自己中心の思考」として、「協調性の無さ」にその特質を見ようとする。⁽²⁶⁾欧米型の経営文化も個人主義的と類型化される場合が多いので、中国的経営文化は、欧米型に近いといった議論も展開される。そして、終身雇用や年功賃金など日本的雇用慣行は、日本的集団主義の所産であるから、中国に移転することは難しいし、また日本的集団主義によって育まれた従業員の参画意識を中国人に期待することは難しい、という議論もししばしば展開される。

日本の集団主義的経営文化に対して、中国の関係主義的経営文化が対置される場合がある。「関係主義」とは、「人間関係のつながりがある人間と、そうでない人間とを徹底的に区別するという特質」⁽²⁷⁾をもった文化的風土であり、それによって情報の独占や閉鎖的な協力関係、地縁・血縁関係に偏重した人事管理などが行われ、日本的集団主義による統合的協働体系の形成が大きく妨げられるとする。他方、「関係主義」の社会では、人間同士の相互信頼関係の形成が何よりも重要になるが、多くの日系企業では総経理以下重要なポストは日本人が占め、管理職の現地化が遅れており、中国側ではこれを中国人に対する信頼性の欠如と解釈される。したがって、日本から派遣された現地駐在員は、中国の「関係主義」的文化を理解し、それに適応した行動を学習し展開することが重要な課題であると主張される。⁽²⁸⁾

さらに中国人の国民性として、「家の重視」「面子を重んじる虚栄心」「自尊的な

民族性」「人情関係の重視」などの特性を挙げ、このような特性を理解し、それを尊重するような人間関係を形成することが、日本人管理者に求められるとする主張もある。⁽²⁹⁾

このような中国人の価値観や中国的経営文化について、現地調査にあたった企業でもいろいろな形で言及された。例えば、1998年9月に視察した佳能（キヤノン）大連では、中国では温情主義が強く部下の評価が甘い、ということが指摘された。しかし、われわれの現地調査において一般に、中国における現地化経験のある日本人スタッフから、それが大きな問題として提出されたことはなかった。どこの国であれそこに日本企業が進出する場合には、多かれ少なかれ異文化摩擦を経験するが、日本的生産システムを移転するさいにそれが重大な妨げになっている、という認識はなかった。時間はかかるが、生産技術としての優れたところは中国人従業員にも理解可能であり、様々の工夫によって移転可能である、というのが、共通の認識ではなかったかと思う。

このような認識は、日本的生産システムを文化的要因によって規定する方法論を否定しているとも解釈される。また、終身雇用制や年功賃金など一定の日本的雇用慣行を前提として日本的生産システムを説明しようとする方法論を排除しているともいえる。文化的要因よりもむしろ社会的要因のほうが大きな障害になっているのではないか。国有企業という制度が生み出してきた経営文化は、国有企業の改革によって変革することが可能であろうし、出自や学歴、職種による差別意識は、近代化や民主化が進めば変わっていくだろう。しかし、一朝一夕には変わらない。民族性や国民性に発する異文化的特質は、日本的生産システムを拒絶するものではなく、むしろ合理的な異文化マネジメントの展開を要請するものと理解したほうがいいと思われる。そのために日本企業の側では、異文化コミュニケーション能力と異文化マネジメント能力をもった人材の育成が急がれる。

VI. 結 論

1998年、1999年、2000年の現地調査では、自動車産業以外に半導体関連の企業を現地調査する機会に恵まれた。技術移転と人材育成というわれわれの研究課題に照らして、自動車産業の場合と比べてとくに大きな違いといったものはなかった。ここでも様々の工夫を凝らしながら、日本的生産システムの中国移転が取り組まれていた。自動車産業との違いがあるとすれば、そこで生産された製品の多くが日本をはじめ諸外国へ輸出されていることであって、国際的な市場競争の波をもろにかぶ

っているということであろう。したがって、品質管理のレベルにも高いものが要求されている。ただ自動車産業とは技術的構造を異にするので、同列に議論することはできない。共通的な問題については、すでに本稿においてもその事例を挙げてきた。

在中ドイツ系企業の第一汽車 VW と上海 VW を視察する機会をもてたことは、日本企業の中国への技術移転の問題を考えるわれわれにとって、きわめて幸運なことであった。ドイツ企業もまた中国への技術移転を行っている。その場合、日本企業の方式とどう違うのか。

日本企業の技術移転を「日本人企業人を介した技術移転」、すなわち「人間から人間への技術移転」として特徴づける考え方があるが⁽³⁰⁾、在中ドイツ企業を現地視察した結果では、果たしてこれをもって日本的技術移転の特質としていいのか、という疑問をもった。ドイツ企業でも中国人従業員のドイツ研修、技術指導者の中国派遣、現場における技術指導など、きめ細かな施策を行っているからである。

長春の第一汽車VWの工場では、生産現場の各所で多数のドイツ人が技術指導に当たっている情景に接したし、また現場の所々でドイツ人を囲んで小グループで談話している場面にも出会った。ここでは立ち上げて間もないこともあったのかもしれないが、工場内にドイツ人が非常に多いという印象をもった。

第一汽車VW工場を見学したのはもう夕刻で、ちょうど作業終了の時間帯であった。そこで面白い光景に出くわした。資材運搬用の大きなフォークリフトに大勢の工員が鈴なりに乗って、工場内の通路を出口へ向かっているのである。わいわいと大きな声と笑いで目の前を通り過ぎていった。日系の工場では、運搬用のリフトを足代りに利用し、しかも作業空間内を移動するなど、けっして許されないであろう。概してドイツ系工場には、すべてに整然とした日系工場にはない大らかさを感じることができた。それがドイツ的経営風土なのか、それともドイツ企業が中国的経営風土に適応した結果なのか、わからない。中国における技術移転を考える場合、同じ中国に進出している欧米企業やアジア企業の政策と比較することが重要だと思われる。

過去5回にわたる現地調査の結果を以下に総括しておこう。

- 1) 日本の生産システムの移転には現地従業員の意識変革が必要であるが、自動車市場の未開拓・未成熟から来る生産能力の遊休および過剰な余剰人員の存在は、意識変革を促す条件や環境の整備に著しく不利に作用している。
- 2) 現地従業員の日本研修派遣および日本からの技術指導者の中国派遣は、ほとんどの日系企業において実践されている最も典型的な技術移転の方法である。

しかしながらいくつかの事情がこの方法の有効性を妨げている。

- ①外面的な技術の習得までは行くが、それを内在化させてさらにその価値を高めるという自発性・自主性に乏しい。
 - ②個人主義的傾向が強いために、習得した技術が個人に封鎖され、職場で共有したり、さらに共同で工夫・改善を加えるところまで行かない。
 - ③現地の日本人技術指導者は、まず日本研修で習得された技術が個々の従業員から失われることのないように最大の力を傾注する。その上で①と②の問題に取り組もうとするが、駐在期間が限られているので、現状レベルの維持に止まる。
- 3) 日本の生産システムはもともと従業員の高い参画意識を前提とする。この前提条件を形成するために、提案制度、QC活動、5S運動などが利用されることが多い。ところがそこにインセンティブ・システムとして報奨制度や罰則制度が加わってくると、かえって個人主義的傾向を強めてしまうのではないか。
- 4) 学歴や出自による差別意識が強く働いているところでは、職場における参画意識の形成はきわめて困難であり、多能工化やローテーション化の推進も妨げられる。
- 5) 品質や清潔さの程度を高めるためには、意識や感覚における変革が必要である。そのために以下のような方法が利用されている。
- ①日本語をキーワードや共通語とすることによって、既成概念を破壊し、新しいコンセプトを創造し植えつける。
 - ②誤解を解いて、合理性の根拠を明確かつ丁寧に説明する。
 - ③それを体得している日本人指導者は、行動と実践によって実際に目に見えるような形で模範を示す。
- 6) 技術移転をもっぱら利潤獲得の手段として捉えるのではなく、現地企業の自主努力を支援しその自立化を促すものとして位置づけなければならない。このような観点に立たなければ、現地従業員の「自社意識」や「帰属意識」を高めたり、参画意識を育てることはできない。

第1表 中国現地視察企業・諸機関一覧

企業・機関の名称 (視察年月日)	所在地	会 見 者 (敬称略)	視察・会見等の内容	日本企業との関係, その他
中国第一汽車集團公司 (1994.10.5)	長春市	公司進出口副總經理 潘 力本	解放中型 CA141 最終組立ライン	日野自動車より技術者派遣／第一汽車の工長・班長クラスの日本研修
吉林省機械工業庁 (1994.10.5)	長春市	副庁長 康 立国 規画技改処副処長 曲 義勇	吉林省の自動車産業政策について	
豊田汽車公司瀋陽事務所 (1994.10.6)	瀋陽市	首席代表 原 享宏 代表 黒田邦生 トヨタ本社 南光 望	トヨタと金杯との協力関係について	1990年9月、豊田金杯技工培訓中心の設立
豊田金杯技工培訓中心 (1994.10.6)	瀋陽市	主任・工程師 舒 展	同技工培訓中心	トヨタより技術指導者の派遣
金杯客車製造有限公司 (1994.10.7)	瀋陽市	董事第一副總經理 邢 文祥	マイクロバス生産ライン	トヨタより技術援助
遼寧大学軟科学 研究諮詢中心 (1997.10.7)	瀋陽市	主任教授 張 今聲	中国自動車産業の発展について	
山東大学経済学院 (1994.10.9)	済南市	教 授 趙 植業 張 欽先 そ の 他	中国重型汽車集團公司および中国輕騎集團について	
中国重型汽車集團公司 (1994.10.10)	済南市	外經処副処長 張 曉青 済南汽車製造総工程師 張 化遠	中国重型汽車の成長過程と今後の方向について	
済南汽車製造総廠党家分廠 (1994.10.10)	済南市	弁公室駐在党家莊区 弁事処主任 韓 両廷 総工程師 張 化遠	大型トラック生産工程 (鑄造・プレス・組立)	
中国輕騎摩托車集團總公司 (1994.10.11)	済南市	副總經理 李 樹意 生産処長 姜 景	モーターバイク生産工程 (鑄造, 溶接, 塗装, 組立, 梱包)	1985年よりスズキのライセンス生産／毎年約100人が日本で研修
上海明芳汽車有限公司 (1994.10.12)	上海市	執行副總經理 楊 東儒 業務課副課長 羅 斌	シートアジャスターの生産工程 (プレス, 溶接, 塗装, 組立)	東洋シート (広島) と台湾の明芳工業の合併企業／全製品を東洋シートへ納入
上海小糸車灯有限公司 (1994.10.13)	上海市	董事 (製品・技術担当) 溝口勝由	四輪車・二輪車用ヘッドランプの生産工程	製品・技術担当および開発・財務担当の日本人が常駐／約200人が小糸本社で研修

中国自動車对外 经济技术合作公司 (1996.10.29)	北京市	総経理 劉 鳳州 副経理 肖 森卿 処長 吳 瑞生 中国自動車工業販売総 公司副総経理 丘 洪新 中国自動車工程学会理 事長 張 興業 中国国家経済貿易委 員会技術改造司 王 鳳	中国自動車産業の産業 構造・企業組織、技術 改造の歴史と現状、自 動車販売体制等につい て	
中国重型汽車集 団公司 (1996.10.31)	済南市	副総工程師 錢 永水 主任工程師 郭 曙勤 総工程師 王 英如	現状および今後の展望 について/アクスル生 産工場視察	
軽騎鈴木公司 (1996.11.1)	済南市	副総経理生産技術部 長 徳永碩樹 副総経理営業部長 李 樹意	現状と今後の展望につ いて/モーターバイク 生産工場視察	日本における研修経験 者約100人/日本研修 実施中
嘉陵集团 (1996.11.5)	重慶市	進出口公司進口部項 目經理 冷 江艷	中国における二輪車の 生産・販売について/ オートバイ生産工程視 察	ホンダと技術提携
慶鈴汽車集团 (1996.11.5)	重慶市	事業計画副部長 鐘 声楊 いすゞ自動車海外営 業第一部中国第二部 薛 兵 慶鈴汽車股有限公司 副総経理 新谷恒彦	新型エルフの生産工場 視察/総合的説明	いすゞ北海道工場より 技術移転/いすゞより 400人の技術指導者派 遣/中国より200人日 本研修
重慶長安鈴木汽 車有限公司 (1996.11.6)	重慶市	総経理 渡辺高光	中国自動車産業の全般 的状況と同社の現状と 今後の課題/アルト生 産工程視察	日中折半の合弁企業/ 約450人が日本研修/ 駐在日本人スタッフ8 人
山口銀行大連分 行 (1998.9.22)	大連市	分行長 福田 誠 他3名	大連への日系企業の進 出状況・通貨危機の問 題等	
佳能大連辦公設 備有限公司 (1998.9.23)	大連市	総経理 大森照夫	会社の現状と課題につ いて/レーザープリン ターカートリッジ生産 工程視察	日本のキャノン工場が マザープラント/日本 人スタッフ18人(企 画・経理・生産管理各 1名, 他は技術関係)
東芝大連有限公 司 (1998.9.23)	大連市	総経理 島田武樹 副総経理 寺内紳一	会社の現状と課題/産 業用モーター生産工程 視察	日本人スタッフ14人
オムロン大連有 限公司 (1998.9.23)	大連市	総経理 木下博司	会社の現状と課題/血 圧計・体温計生産工程 視察	日本人スタッフ5人

金杯客車製造有限公司 (1998.9.24)	瀋陽市	金杯客車有限公司系 統管理部長 劉 鵬程	会社の概要説明／ハイ エースの生産ライン視 察	トヨタ生産方式の導入
瀋陽電束線廠 (1998.9.24)	瀋陽市	技術廠長 李 玉珂 副廠長 金 貴一	会社の概要説明／ワイ ヤーハーネス生産工場 の視察	
長白計算機集団 公司 (1998.9.25)	瀋陽市	副總經理 金 大光 副総工程師 俞 世京	中国電子産業の全体的 状況／工場見学	
中国瀋陽市経済 貿易委員会 (1998.9.25)	瀋陽市	自動車発展弁公室主 任 張 強 主任 張 金蔵	瀋陽市の電子産業の現 状と課題	
一汽大衆汽車有 限公司 (1999.10.11)	長春市	財務管理部 Peter Wittke	概要説明・質疑応答／ 生産工程（プレス・塗 装・エンジン・トラン スミッション、最終組 立）視察	
上海汽車工業 (集団) 総公司 (1999.10.13)	上海市	政策研究室副主任 張 明	同社の概要、上海の自 動車産業の動向等	
上海三和総研有 限公司 (1999.10.13)	上海市	大藺治夫	上海の自動車産業の諸 事情、開発状況、日系 企業の動向等	
上海大衆汽車有 限公司 (1999.10.14)	上海市	販売・サービス担当 部長 W.Tagemann	会社概要の説明／第2 組立工場の視察	
上海華虹NEC 電子有限公司 (1999.10.15)	上海市	總經理 国吉敏彦 副總經理 太田透嗣	中国の半導体産業の状 況とNECの戦略／半 導体工場の視察	日本人スタッフ37人 (うち技術系32人)
復旦大学日本研 究センター (1999.10.15)	上海市	センター長・教授 陳 建安	上海市の経済事情・社 会事情等	
広州本田汽車第 1 (2000.10.31)	広州市	總經理 Li Tun	会社概要・販売状況の 説明	
広州本田 (2000.10.31)	広州市	總經理 門脇轟二 副總經理 杉山 清	会社概要・現状の説明 ／工場見学	日本人スタッフ25人
鳥取三洋深圳 (2000.11.2)	深圳市	總經理 米澤好隆	会社概要の説明／工場 の視察	日本人スタッフ4人
深圳三洋華強激 光電子 (2000.11.2)	深圳市	總經理 宮内正幸	会社概要の説明／工場 の視察	日本人スタッフ13人

第2表 中国に進出した日系企業の現地雇用状況⁽¹⁵⁾

(%)

	製造業	サービス業	他の非製造業	合計
管理者、技術者、専門職、一般従業員とも必要な人材が確保できた	46.5	18.9	54.2	43.2
管理者、技術者、専門職の確保が困難	50.3	71.9	41.7	52.6
一般従業員の確保が困難	1.3	6.3	4.2	2.3
その他	1.9	3.1	0.0	1.9

第3表 外資系企業への入社前の職場⁽¹⁶⁾

(%)

前の職場	現在の職場		
	日系企業	米国企業	欧米企業
国有企業	35.4	44.9	44.2
集団企業	10.3	10.2	10.4
個人・私营	4.4	2.3	3.2
外資企業	19.5	18.3	16.7
学生	25.6	21.1	20.3
無職	4.1	2.6	4.4
無回答	0.7	0.6	0.8

注

- (1) 山口大学経済学部の研究者グループを中心として、「市場経済への転換過程下の中国企業改革に関する調査研究」(国際学術研究—大学間協力研究, 平成6年度~平成8年度) および「環黄海地域の産業発展と国際地域間経済協力に関する調査研究—日・中・韓の自動車・半導体産業を中心にして」(国際学術研究—大学間協力研究, 平成10年度~平成12年度)を研究課題とする文部省科学研究費によって実施された現地調査に参加した。

中国における現地調査で、筆者自身が視察・インタビューに参加した企業、政府機関、研究機関等を一覧で示すと、別掲の第1表のようである。

- (2) 増田正勝「中国自動車産業と人材育成—1994年・1996年の中国視察旅行を回顧して」『山口経済学雑誌』第56巻第2号, 1997年5月, pp. 49-71.
- (3) 「中国自動車産業視察会見録(1999年10月)」『東亜経済研究』第55巻第3号, 1996年1月, pp. 123-168.

「特集 中国の市場経済への移行と企業改革—自動車産業を中心にして」『東亜経済研究』第56巻第2号, 1997年5月, 250p.

環黄海国際学術調査グループ山口大学経済学部班「中国及び韓国における自動車・半導

体産業視察報告書』『東亜経済研究』第58巻第1号, 1999年5月, pp. 125-162.

中国自動車・半導体産業調査団「中国自動車・半導体産業調査——1999年10月 現地調査報告書』『東亜経済研究』第59巻第1号(別冊), 2000年6月, 154p.

- (4) 趙出「中国の『企業集団』形成における諸問題』『東アジア経済・ディスクロージャー共同研究中間報告書No.2』(桜美林大学産業研究所) 1997年12月, pp. 159-24.

田中彰・塩見治人「中国自動車産業における企業間システム——天津汽車集団のジャパナイゼーション』『オイコノミカ』(名古屋市立大学) 第35巻第2号, 1998年11月, pp. 19-23.

趙瑞平「中国自動車産業グループにおける企業間調整メカニズム——一汽グループの事例分析』『オイコノミカ』第36巻第2号, 1999年11月, pp. 207-231.

- (5) 張宏「中国国有企業の改革——コーポレート・ガバナンスを中心に』『六甲台論集』第45巻第1号, 1998年4月, pp. 84-95.

芳澤輝泰「中国における国有企業改革とコーポレート・ガバナンス——労働者参加・経営監視機能を中心に』『経営学論集』(龍谷大学) 第40巻第1号, 2000年7月, pp. 194-209.

篠崎恒夫・刁鸞鸞「中国国有企業におけるコーポレート・ガバナンス』『経済と経営』(札幌大学) 第31巻第2号, 2000年9月, pp. 37-66.

孫麗「中国におけるコーポレート・ガバナンスの可能性——一汽金杯汽車股份有限公司を中心に』『季刊経済研究』(大阪市大) 第23巻第2号, 2000年12月, pp. 93-119.

童適平「中国におけるコーポレート・ガバナンスの変化——国有企業を中心に』『中央大学企業研究年報』第21号, 2000年, pp. 273-288.

川井伸一「中国上場企業のコーポレート・ガバナンスの現状——上海証券取引所のアンケート調査結果と分析』『経営総合科学』(愛知大学) 第77号, 2001年9月, pp. 245-283.

- (6) 孫飛舟「中国自動車産業と自動車流通システム——史的展開及び現状に関する若干の考察』『星陵台論集』(神戸商科大学) 第29巻第3号, 1997年1月, pp. 225-248.

谷地弘安「新興市場参入問題の構図——中国におけるチャネル拡張と規制』『横浜経営研究』(横浜国立大学) 第18巻第3号, 1997年12月, pp. 78-96.

谷地弘安「日本企業の中国市場参入行動——データによる実態解明』『横浜経営研究』第19巻第3号, 1998年12月, pp. 47-70.

王保林「中国における市場分断——自動車産業を例として』『研究年報 経済学』(東北大学) 第60巻第1号, 1998年5月, pp. 63-86.

- (7) 葉剛「中国における研究開発システムの特徴』『経済学研究』(東京大学) 第37巻, 1995年2月, pp. 38-48.

趙瑞平「一汽グループにおける企業間関係の構築——製品開発システムを中心として』『オイコノミカ』(名古屋市立大学) 第38巻第1号, 2001年9月, pp. 27-51.

- (8) 技術移転の概念については, 岡本義行「日本企業の技術移転をめぐって』『日系企業の技術移転——アジア諸国への定着』(岡本義行編)(日本経済評論社, 1998年) 第1章, pp. 1-28.

- (9) ここでは技術移転を「生産に関する技術の移転」と理解しているが, 技術移転の過程それ自体は, ハード面とソフト面を同時に含み込むとともに, 経営政策を超えて国家の産業政策までも関わってくるトータルな過程である。したがってそれだけ研究テーマも多岐にわたってくる。すでに挙げた文献以外に以下のようなものがある。

政策論としては, 蔡明哲「中日両国における技術導入過程の比較研究』『経営研究』(大

阪市立大学) 第48巻第1号, 1997年5月, pp. 95-111.

田村泰一・清家彰敏「日中の技術移転に関する政策論的分析」『富大経済論集』第43巻第3号, 1998年3月, pp. 325-342.

技術移転それ自体については, 王健「中国自動車工業における技術移転の実態」『立命館国際地域研究』(立命館大学) 第6号, 1994年3月, pp. 35-82.

王保林「中国自動車産業における技術移転」『研究年報 経済学』(東京大学) 第59巻第1号, 1997年6月, pp. 53-73.

自動車産業以外では, 李越和「中国ブラウン管製造業の技術導入と成長——北京・松下カラーブラウン管有限会社の事例研究」『立命館経営学』第35巻第2号, 1996年7月, pp. 161-197.

周佐喜和「東アジア日系企業における技術移転」『横浜経営研究』(横浜国立大学) 第19巻第2号, 1998年9月, pp. 39-52.

康賢淑「中国アパレル産業における技術移転——二つの決定的な要因分析」『経済科学』(名古屋大学) 第49巻第1号, 2001年6月, pp. 69-90.

広く日本的経営システムの移転について考察しているものについては注(17)(18)で指摘する。

- (10) 中国の教育体系と現状については、『中国の労働政策と労働市場』(日本労働研究機構, 1997年), 第4章「教育と職業訓練」。
- (11) 田曉利「中国における若年労働者育成の現状と課題(下)——職業教育・職業訓練を中心に」『立命館経済』第49巻第6号, 2001年2月, pp. 69-70.
- (12) 日本の自動車メーカーの企業内教育については, 小松史朗「自動車企業における技能系人材養成——OJT・ジョブ・ローテーションと新たな技能資格・職位体系」『立命館経営学』第39巻第1号, 2000年5月, pp. 237-263.
- 小松史朗「日本自動車企業における技能系養成学校の現状」『立命館経営学』第40巻第1号, 2001年5月, pp. 105-152.
- (13) 関権「中国の企業内教育——自転車工業の事例」『一橋論叢』第126巻第5号, 2001年11月, pp. 477-494.
- (14) 中国の自動車専門高等教育機関の在学生数および卒業生数については『中国自動車総覧』Fourin社, 1995年, p. 179-173.
- (15) 別掲の第2表。馬成三『中国進出企業の労働問題——日米欧企業の比較による検証』日本貿易振興会, 2000年, p. 101, より転載。
- (16) 別掲の第3表。馬成三, 同上書, p. 122, より転載。
- (17) 日本の生産システムについては, 安保哲夫編『日本的経営・生産システムとアメリカ——システムの国際移転とハイブリッド化』ミネルヴァ書房, 1994年。
- 板垣博編著『日本的経営・生産システムと東アジア——台湾・韓国・中国におけるハイブリッド工場』ミネルヴァ書房, 1997年。
- 川上義明『生産システムの国際移転——ジャパナイゼーション論とイースターナイゼーション論の検討』税務経理協会, 2000年, など。
- (18) 例えば, 劉仁傑「台湾・中国における日系企業の日本的経営」『国民経済雑誌』第174巻第1号, 1996年7月, pp. 37-52.
- 曹涌「日中合弁企業における日本型経営技法の移転と適応——日系電気・電子企業の実態分析」『東経大論叢』第20号, 1999年3月, pp. 115-145.
- 朱良瑞「在中日系企業の経営に関する調査と分析」『経営研究』(大阪市大) 第50巻第3

号, 1999年11月, pp. 121-143.

杉山富士雄「華南における日本的経営の移転」『立教大学国際学部紀要』第11第第1号, 2000年7月, pp. 99-118.

古田秋太郎・胡桂蘭「在日日系企業の現地化——上海地区で活動する日系企業インタビュー調査」『中京経営研究』第11巻第1号, 2001年9月, pp. 75-103.

- (19) この間の事情については, 李春利『現代中国の自動車産業——企業システムの進化と経営戦略』信山社, 1997年, p. 88. 以下。

上海 VW におけるリーン生産システムの導入については, 曹勤「中国自動車産業における精益生産方式——上海A社を中心に」『帝京経済学研究』第33巻第1号, 1999年12月, pp. 89-112.

曹勤「中国自動車部品産業におけるリーン生産方式」『経済学年誌』(帝京大学大学院) 第8号, 2000年3月, pp. 23-41.

- (20) 第一汽車におけるトヨタ生産システムの導入過程において「奨励金を中心としたインセンティブ・システム」が設置されたことについては, 李春利, 上掲書, p. 102. 以下。

- (21) 康賢淑「中国アパレル産業における技術移転——二つの決定的な要因分析」『経済科学』(名古屋大学) 2001年6月, p. 79.

- (22) 例えば, 鈴木淳子「中小企業の外国人研修・技能実習制度の改革に向けて——中国人研修生の事例から」『日本労働研究雑誌』No. 445, 1997年6月, pp. 38-46.

また, 『日系企業の経営と雇用管理』(中国レポート①)(日本労働研究機構, 1996年)には, 在中日系企業の日本への研修派遣についての実情と問題点が報告されている。

- (23) 在中日系企業の異文化コミュニケーションの問題を扱ったものとして以下のような文献がある。

周宝玲「中国における日系企業の異文化コミュニケーション」『立命館経営学』第39巻第1号, 2000年5月, pp. 265-298.

周宝玲「中国における日系独資企業の現地経営——A社の事例研究を中心に」『立命館経営学』第39巻第5号, 2001年1月, pp. 79-81.

- (24) 長春の第一汽車 VW 工場では以下のようなドイツ語の標語を見た。

„Liebe Deinem Firma und zeige Dich wie ein Mitbesitzer.“ (あなたの工場を愛し, 所有者のように振る舞いなさい)

„Qualität ist unser erstes Ziel.“ (品質こそわたしたちの生命です)

„Die Absicherung einer kontinuierliche Produktion beginnt mit dem Materiefluss.“ (部品の円滑な流れから円滑な生産が生まれる)

„Wir streben höchste Produktionsvollkommenheit an.“ (最高にして完全なる生産をめざそう)

- (25) 例えば, 注23の周宝玲「中国における日系企業の異文化コミュニケーション」(2000年5月) p. 271. また, 杉山富士雄「華南における日本的経営の移転」『国際学部紀要』(文科大学) 第11巻第1号, 2000年7月, において, 「概して中国人は, 自分に定められた責任範囲内の仕事は滞りなく行うものの, 他人との共同作業については積極的に関わっていかうとしない個人主義の志向が強い」(p. 110.) と述べられている。

- (26) 例えば, 朱良瑞「在中日系企業の経営に関する調査と分析」『経営研究』(大阪市立大学) 第50巻第3号, 1999年11月, pp. 134-136.

- (27) 朱良瑞「在中日系企業の抱える問題」『経営研究』(大阪市立大学) 第49巻第4巻, 1999年2月, p. 201.

- ⑳ 胡桂蘭「在中日系企業の成功要因——経営理念の確立と人的資源の活性化こそ成功のカギ」『中京経営研究』第11巻第1号，2001年9月，pp. 254-256.
古田秋太郎・胡桂蘭「在中日系企業の経営現地化——上海地区で活動する日系企業インタビュー調査」『中京経営研究』第11巻第1号，2001年9月，p. 75.
- ㉑ 凌文軽「日中合弁企業の経営と中国の国情・文化」『慶応経営論集』第13巻第1号，1995年7月，pp. 78-83.
- ㉒ 岡本義行「技術移転のモデルと政策」『日本企業の技術移転——アジア諸国への定着』（岡本義行編）（日本経済新聞社，1998年）第9章，pp. 287-289.