

華南における日本的経営の移転

杉山 富士雄

Transfer of Japanese Management in South China

Fujio SUGIYAMA

Abstract

In South China, one can see the phenomenon at work with direct investments by many Japanese companies accompanying a technological transfer to local workers and managers. What kind of managements and technological transfers are the Japanese companies developing in this area now? How do the Japanese company's managers recruit their staffs? How do they educate and train a lot of workers in the time of their factory beginning to operate? Is the Japanese-type of management valid there? For the purpose of investigating these problems, I had the interview with managing-directors and other managing-staffs of five Japanese companies in South China.

はじめに

1993年から94年にかけて進行した円高は、1ドル80円前後の為替レートを記録し、日本国内で生産された製品の対外輸出に致命的な打撃を与えた。そのため、日系企業による生産拠点の海外移転が急激に促進された。その流れに対し、当時急成長中のASEAN諸国では、インフラの不備や中間管理職の不足等が目立ちはじめ、かわって豊富な労働力を抱える中国が海外生産拠点として注目され、進出先に選択する企業が急増した。例えば、プリント基板上にピンセットで部品を取り付けたり、ワイヤーハーネスの組立をしたりといった単純作業においては、日本で使用される高価な機械の代替として、低賃金労働力を利用した生産が可能であるため、日系企業の海外立地として最適である。このように、中国へ向かう日系企業の進出動機は、今のところ安い労働力を活用した生産基地の形成や、関連企業からの要請に応じた進出が主体となっているが、将来的には各社とも巨大な需要成長が見込める中国市場の開拓を目標としている。

こうした状況をふまえて、筆者は中国の華南地方の深圳、東莞、及び上海の日系企業現地工場を訪問した。調査対象企業5社は、いずれも労働集約的な電子機器産業、あるいはそこへ部品を供給する工場で、100%独資企業か、合弁企業であっても日本側が経営主導権を握っている企業である。

調査の目的は、日系企業が抱える経営上の課題と問題点を明らかにすることであり、とりわけ、中国という投資環境をどのように捉えているか、それらをいかに活用して経営戦略を展開しているか、直面する経営上の課題と問題点の実際的な対処方法、および経営の現地化や権限委譲の可

能性に着目した。

どの日系企業にも共通する特徴は、日本からの機械設備の持ち込みと、その扱いに慣れた日本人スタッフを現地へ派遣して技術移転が行われることで、日本で確立された製造技術とそれに関連したノウハウを中国に持ち込み、国際市場で通用するレベルの製品作りを目標にしていることである。問題点は、進出先でのサポーティング・インダストリーとして、ローカル企業が品質や納期を遵守しないため現地部品調達の役割を果たさず、重要な部品を日本から輸入しなければならないことである。さらに珠江デルタ地帯へ進出する外資系企業の急増が、広東省の電力供給を上回る需要を生み、電圧変動や停電といった被害をもたらすようになったため、各社とも自前で1台1000万円弱の自家発電機の設置が必要になるなど、予定外の出費が計上される事態が多いことである。それ以外に、社会主義から市場経済への過渡期にあつて、法律や制度などの面での旧来のシステムが企業の市場経済行動を阻害するといった事態が目立っている。

1. 電子機器部品製造メーカーA社深圳工場（1999年9月23日現地調査）

1. 1 深圳進出の動機及び会社概要

A社深圳工場は、1996年6月深圳経済特区内の南山区華僑城に設立された独資企業で、1996年7月の操業以降、主にコネクタやスイッチを生産している。立地場所は、中国民俗文化村やリゾート施設も多く、ほとんど香港の繁華街と変わらない賑やかさである。1997年からは、毎年約50%の売上成長率の伸びを実現してきた。現在の従業員数は350名で、日本人スタッフは総経理と工場担当およびエンジニア担当の合計3名である。製品は、工場が香港に近く物流の便も良いことから100%輸出されている。輸出先企業は、欧米とシンガポールのヒューレット・パッカード（HP）社、日系のSONY、松下、クラリオン、セガ等である。

A社深圳工場の設立経緯は次の通りである。本社は東京都品川区にあり、機器事業部、コネクタ事業部、CSC事業部の3事業部制で、香港には生産・販売子会社を持っている。その香港現地法人は、委託加工工場として、広東省内に東莞工場（従業員2500名）を持っており、今回の深圳工場は、その香港現地法人100%の出資工場として設立された。その背景として、セット・メーカー側のHP社が、1996年に上海へ進出していくプロセスで、その部品メーカーであるA社も要請に応じて独資で進出したというのが理由である。

このように、1990年代に入ると、香港における土地や労働力不足を理由に、華南へ生産基地を移転させる日系企業が増えてきた。一方香港は、法人税の安さや行政手続きの柔軟さ、および空港・港湾・通信といったインフラ整備の充実などにより、華南進出の際のビジネス・センターとして従来通りの機能を果たしている。

深圳市は、東京都とほぼ同じくらいの面積で、香港の約2倍である。1979年には2万人にすぎなかった同市の人口は、IDカード保持者だけで現在約400万人を数える。こうした人口増加の理由は、広東省内の農村や他省からの出稼ぎ若年労働者が流入してきたことによる。ちなみに同市では、経済特区を隔離するため、管理線と呼ばれる高さ5メートル、総延長130キロの鉄条網で隔てた、第二の国境とでもいうような境界壁を設けており、特区外からの無許可な労働移動はもとより、一般の中国人でさえ入場を制限されている。

具体的には、日本の本社と深い取引関係にあったHP社の工場を買収し、そこでコネクタとワイヤーハーネスを生産していた同社の従業員も引き継いだので、早期立ち上げが可能になり、設

立後1ヶ月で工場を操業することができた。さらに深圳工場は、事実上本社のコネクタ事業部の直轄工場のようになっていて、機械化しにくい工程であるケーブル・ハーネスの製造を主に人海戦術で行なっている。また、機能検査には検査機を利用するものの、視力の優れたワーカーによる目視での外観検査も実施されている。ターミナルの取付工程では、部品を手で挿入する半自動タイプの機械を多く配置するが、品質のバラツキを嫌う日系ユーザーからの要請で全自動の機械も数台設置している。半自動タイプならば1台50～60万円のところ、全自動タイプは1台600～700万円と設備コストが掛かるため、その回収に同部門のみ3交替シフトで稼働させている。建物は借り受けたため、立ち上げ時のコストは不要であったが、毎月の固定的な家賃コストは必要である。加えて、操業後3年間は無税という外資系企業への特典は設立時すでに消滅していたが、経済特区であるため15%の優遇税率は適用されている。

こうして、初年度は経常赤字であったものの、2年目で黒字経営となり、3年目には過去の累積損失を一掃できた。逆に1994年から98年にかけての特区内のGDP成長率の推移でみると、30%、23%、16%、16%、14%と年々低下傾向をたどっている。その理由は、消費者物価に連動した賃金の高騰があげられる。特にここ経済特区内では、全国平均より生産コストにかかる人件費の割合が高くなっている。

1. 2 技術移転の方法・状況

最初、HP社からコネクタとワイヤーハーネスの生産における50名の直接労働関与者と、20名の間接労働関与者を引き継ぎ、およそ半年後から100名、200名と従業員を増員していった。生産を開始するにあたって、日本から組立機械と治工具を現地工場に持ち込むと同時に、生産と品質管理担当の日本人スタッフ2名を派遣し、現地の従業員の指導にあたらせた。A社の場合、HP社の仕事を引き継ぐ形で技術移転が行われたため、その指導は1週間で完了した。そして日本の工場やマレーシア工場で生産するとコスト的に高くなる製品を深圳に持ち込むことを前提に、日本の本社営業部が商談し発注する形で生産が開始された。

顧客側は、日本と比べて、中国で作られる製品は品質的に劣るといふ先入観を持っているため、工場監査の際には相当厳しい品質管理を要求する。そのためA社は、現地の従業員に対して品質管理意識を徹底し、コストはかかるが部品の全数検査をも導入した結果、1998年3月にはISO 9002を取得するに至った。この背景には、HP社を買収した当初、不良が出ても謝罪して交換すればそれで済むといった、アメリカ企業における品質や生産管理に対する考え方のもと、日系企業が期待するレベルにまで、違いに戸惑うローカル・スタッフを指導し正していく苦労があった。

ケーブル・ハーネスの生産は、コスト的に負担の大きい自動機械を導入せずとも、人海戦術で充分対応できることから、安い人件費で雇える中国人ワーカーへの期待が大きい。それでも品質を維持するために、やむを得ず自動機械に頼らざるを得ない工程のみ2～3シフトで対応するが、それ以外の工程では、余剰人員削減のため完全週休2日制の1シフト勤務を原則としている。またローカル・スタッフの絶対数が少ないので、機械のメンテナンス作業のみならず、複数の部門の責任者を兼任させるなどして乗り切っている。

製品価格にしめる生産コストの内訳は、人件費10%、部品・材料調達コスト60%、および減価償却等30%となっている。そのうち、コスト比率の高い部材調達に関しては、現地の日系および台湾系企業から、例えばプレスされた部品や電線を購入するなど、顧客からの多岐にわたる品質上の要請に応えるため、コスト高と引き替えに品質的に安定したものを輸入せざるを得ない状況

である。現地の中国系ローカル企業から部品を調達できれば、コストダウンが可能になり価格競争は強化され、受注の増加から今以上の収益を見込めることが予想されるものの、品質面と供給の安定性に対する不安から、その要求は満たされていないのが現状である。

1. 3 人材の募集・育成及び給与システム

ワーカーの募集については、人材派遣会社を利用している。20~30人の募集枠に約200人の応募があり、その多くは広東省出身者であるという。履歴書を提出させ、面接とテストおよび肝炎などの病気をチェックするために必須である健康診断を行った後、1週間程度で必要人数を確保できる。

スタッフの募集については、新聞広告を利用し、英語が使えることを基本条件とした書類選考と面接で採用を決定する。通常2~3名の募集枠に40~50名の応募があり、その多くは中国東北地方出身の出稼ぎ者であるという。深圳市は、中国でもっとも発展している経済特区であり、全国から優秀な技術者やスタッフを引きつける魅力があるため人材確保に困らない。現在在籍する30名のスタッフのうち、HP社から引き継いだ7~8名を除いた全員が中途採用である。そして彼らは、大学や大学院卒の学歴を持ち、仕事上での理解力・判断力も備わっていることから、入社時より幹部候補としての待遇を受ける。社員については、導入教育のあと、現場でOJTにより訓練される。HP社から仕事を引き継いだ時点では、タイム・カードも制服も無いいわゆる野放し状態であったが、品質管理や生産管理について定期的な社内教育を導入することにより改善していった。そして、ジョブ・ローテーションを実施するとともに、はんだ付けの作業者等の技能取得者へは職能給を支給し、彼らのインセンティブを促すよう努めた。

ワーカーの給与については、初任給が基本給として月500元、それに皆勤手当100元と職能給の支給に加え、中国政府により定められた年金や医療費といった福利厚生費分を合計した約1000元、つまり基本給の約2倍が1ヶ月あたりの会社負担分となっている。彼らのうち150名は寮に住み込み、110名が賃貸のアパートに入って4~5名で共同生活をしている。

大学卒のエンジニアや事務スタッフの給与については、初任給が基本給として月2000~3000元、ワーカーの場合と同じく会社負担額はその約2倍となっている。さらに部長クラスの給与については、役職手当や設備メンテナンス手当なども含まれるため、6000~8000元（日本円で9~12万円）の高額支給になっている。ちなみに能力給の支給基準は、チーム・リーダーが、部下の仕事におけるミスや熱心さ、および態度などをプラス・マイナスで評価したものを加味して決定される。A社では、提案制度を採用し、良い案にはそれに見合った手当を支給するなど、各々の業績に沿った評価システムを確立している。しかし、平等意識の強い国柄ゆえ、個人間で余り極端な給与格差をつけないよう気を付けている。

以上のような労働コストについて、深圳市では比較的高額になっているものの、同じ広東省内の他市より人材の定着率は良いといわれている。それに引き替え、A社香港現地法人の東莞工場（委託加工）では、毎月10%の辞職率で、1年間に全員が入れ替わるくらいの激しいジョブ・ホッピング状態であるという。

1. 4 今後の技術移転上の課題

第一に、今後技術移転を進めるうえでの課題は、日系企業ユーザーから要求される厳しい品質レベルにどう対応していくかがあげられる。品質管理部門のローカル・スタッフが日常的に品質

データを見ながらチェックしているものの、規定以上の働きをしないワーカーを抱え、日系ユーザーの要求する水準を達成することは困難である。そこでA社では、ISOの経験者や日系企業からの中途採用者を投入してきたが、品質管理のポジションでは優秀なローカル・エンジニアを見つけることは未だ難しいという。

第二に、中国側のガラス張りでない規制や諸制度をいかに乗り越えていくかがあげられる。経済運営上の規制が多いうえ制度は未整備であり、事前のオープンな議論も無しに法律や税制に関するルールが突然変更される。例えば、親会社へのロイヤルティーの送金にあたっては外資規制で関門を設けられる、移転価格税制に基づき税務当局による調査が強化され、工場への査察におよぶ場合、突然業務関連ルールの変更を知らされ対応に苦勞する、輸出増徴税を実施するや外資系企業の苦情を考慮し延期するといった具合である。さらに、市場経済化が進むとはいえ、社会主義的官僚社会にみられる賄賂の問題もある。

香港に近接する深圳では、日系部品メーカーが行う書類上の手続きとして、実際は取引相手の日系企業に直接部品を選び入れているものの、形式的には香港へ輸出しそこから再輸入したことにしていることが多い。加えて、深圳市当局は、密輸入が横行していることから、それらを抑えるべく企業ランキング制を導入しようとしている。それは、Aランクならば優良企業という認定で問題はないが、輸出入書類上わずかでもミスあった場合Bランク以下と認定され、それに応じたペナルティーが課せられる制度である。いくら注意を払っても些細な過失は起こり得ることから、それらに左右されず輸出入業務をスムーズに進めるため、税関にコネとなる裏金を積む必要が生じ、コストアップを余儀なくされている。さらにローカル企業相手とは、取引企業で交わされた契約を遵守するといったルールが確立していないため、債権回収に支障をきたし、時には部品供給先である相手企業の資材購買係に裏金を積むといった必要性も生じる。そのため、相手企業が支払うべき代金を指定口座に振り込まなければ、部品の出荷を見送るなど工夫をこらしている。

2 音響機器製造メーカーB社東莞工場（1999年9月21日現地調査）

2.1 東莞進出の動機及び会社概要

B社東莞工場は、1995年12月に深圳市の北隣にあたる東莞市長安鎮上沙管理区に設立され、1996年5月より操業を開始し、一般・業務用オーディオを生産する音響機器製造メーカーである。日本には、少量生産型機種を一部外注に頼る生産機能として維持するのみで、それ以外はすべて中国に移管している。1999年9月から生産ラインの追加によって、現在従業員数は380名、そのうちの95%は女性となっている。

東莞工場は、B社香港現地法人が85%、中国政府の発展会社である東莞グループが15%の比率で出資する合弁企業である。東莞グループは、配当を受け取るのみで経営には関与しない。香港現地法人は、日系企業を中心とした輸入パーツの会計処理や、製品をコンテナで運ぶ時、日本と連絡をとる事務所の機能を果たしており、東莞工場で働く日本人スタッフ4名、台湾人スタッフ1名を含んだ11名のスタッフが在籍している。

中国に進出した理由は、低賃金ワーカーを活用した手作業工程のメリットと、その低コストにより実現される低価格製品の生産が狙いであった。部品の現地調達比率は約15%程度であり、その内容は、板金やモールドの部品を台湾系の中国工場から、プリント基板（PCB）を日系の中

国工場からそれぞれ調達し、ICチップ・マウントについては自社工場で内製しているといった具合である。また、生産される製品の半分以上はOEM^(*1)生産であり、例えばカシオのラジカセの場合、カシオ側から部品の供給を受けて組み立てカシオに納品する。その際、部品の受入検査は厳密に行い、納入企業から提出された仕様書と、工場でチェックした部品の機能が違えば返品するなど細部にまで気を配っている。品質管理については、日本から持ち込んだ検査機械と、若い女性工員による人海戦術的な目視での外観検査や音響検査で対応していく。さらに最終検査として、製品出荷前にもう一度チェックを行っている。多い時には1日に10機種を作るといった多品種少量生産のため、治工具および作業マニュアルの段取り替えを行っている。こういった手作業主体の生産ラインにおいては、従業員が1つか2つの決まった工程をこなすだけであるため、その都度作業マニュアルで部品の装着工程を指示すれば事足りる。それに対し、中国人の女性ワーカーは柔軟に対応できるうえ、若い女子工員は技術習得に貪欲で吸収も早く、しかも作業中に私語を交わすことなく指示書の通り黙々と働くという。メインである組立ラインは1シフトに残業労働で対応するが、自動挿入機を使ったICチップ・マウントの実装工程のみ2交替シフトで稼働させている。中国では残業に協力的であり、残業がないとワーカーは給与が少ないことを理由に転職することもあるという。

現時点における技術移転の成果としては、1998年9月にISO9002を取得している。そして中国での国内販売が最大30%まで可能なライセンスを取得しているものの、製品の100%を欧米や日本向けに輸出している。

(*1)OEM生産(Original Equipment Manufacture)：相手先のグラントで販売する商品の受注・生産方法

2. 2 技術移転の方法・状況

工場の立ち上げに際しては、日本から約10名、台湾工場から1名のスタッフを派遣しローカル従業員の指導にあたらせた。その後も新機種導入のたび、東莞工場で作られる作業マニュアルや治工具類を除き、検査機等設備類は日本で設計・製造したものを持ち込んでいるため、その扱いに慣れた日本人スタッフを派遣している。ワーカーは四川省や湖南省など広東省以外の出稼ぎ者が多く、そのためパスポートの取得が困難であり、日本での研修を実施することができない。

また、中国には「戸籍制度」による制約があるため、多くて3年しか働けない出稼ぎの女子工員を比較的単純な作業に従事させざるを得ない。そのため女子工員に課せられるのは、設備の一般的点検と給油のみで、複雑な機械のメンテナンスは専門のエンジニアが行い、さらに難問が発生すれば日本人技術スタッフが出動する。

製造の流れについては、当初、日本で設計し手作りで試作したものを中国工場で生産する、あるいは台湾工場で設計したものを、金型やPCBを手直し後中国工場で生産するというものであった。しかし最近では、R&D部門設立後、簡単なものから現地での設計にも着手し始めており、ローカル4名を含めた7名のR&Dスタッフによって、設計の変更程度の仕事から徐々に幅を広げている段階である。さらに、製造部門で採用した10名の大学新卒者のうち優秀な者4名を、R&D担当のエンジニアとして訓練中である。大学へ面接に行くと、R&D部門には100倍近い応募があることからわかるように、CADの操作をはじめコンピューター教育を受けてきた研究開発志望の彼らによって、日本人スタッフの労力が節約される環境が整いつつある。具体的に、現在はモールド部品や鉄板シャーシーの外装設計を、ローカル・スタッフが修得することを目標

としている。さらに、電気・アナログ・デジタル関係の設計を、従来の技術を基礎にアレンジしているところである。また将来的には、CADを導入したPCB設計の現地化を検討中とのことである。

こうして設計のローカル化が達成されると、次にどういう部品が現地調達可能であるかといった情報をリサーチ出来るスタッフが必要になってくる。また彼らにより、現時点で調達している日系や台湾系のモノから、より安く品質的に問題のない部品に置き換えられるか検討される。従来通りの多機種少量生産を効率よく実現していくためには、製品1機種あたり部品の在庫を少なく抑え、その分高い品質と正確な納期を約束する部品メーカーから調達しなければならない。こうした要求に対して、中国の純粋なローカル企業によって生産される超安価な部品は、今のところ納期・品質等の点から危険すぎて使えないという。しかし、製造コストの内訳は、部品調達コストが80%、労務費10%、その他管理費や金型のコスト等が10%となっていることから、コストダウンには部品調達の現地化が必須であるといえる。

2. 3 人材の募集・育成及び給与システム

ワーカーの募集については、工場の玄関前にボードを掲示するだけで、2～3名の枠に40～50名が応募してくる状況である。よって新規採用のための広告コストはゼロに等しい。ワーカーの出身地については、1つの省から全体の中で30%以上に偏らない工夫をしている。なぜなら、同郷者は集団で退職するからである。現在15の省からの出稼ぎ労働者が、工場に隣接する寮に住み込んでいる。技術スタッフについては、工場立ち上げ時のみ経験者を採用したが、それ以降は新卒スタッフで補充している。

従業員の平均勤続年数が2年であり、幹部は3年以上勤務する者もいるといった状況である。概して労働移動が頻繁であるため、ワーカーについてはジョブ・ローテーションを実施せず、単機能主義でかつ個々の作業者の熟練度を上げる方針で対応している。こうして、設備をしっかり組み上げ、個々の責任範囲を明確にしながら技術指導を行えば、それなりの品質と作業効率を実現できると考えている。さらに、誰かが辞めてもすぐ対応できるよう、マニュアル化で作業に支障をきたさないようにしている。そして、3～4年程度の製造経験を積めば、ワーカーを昇進させる方針を採用して、現場の労働意欲を刺激するよう工夫している。

社内教育については、採用したその日から現場に出してOJTを行う。それぞれの仕事に慣れるまで、配属部門の係長が1日のみ付き添いで教え、以後様子を見ながら徐々に仕事を増やしていく。1つのU字型組立ライン上にベルトコンベアでオーディオ部品が流され、20数名の女子従業員が作業を行う。彼女らは、ライン両側に並んで座り、目の前にプリント基板が流されてくると、治工具を利用して部品を基板に装着していく。さらに、検査係がライン内で通電実測を行い、不良品がないか全数検査を実施していた。

労働契約については、期間1年、基本給350元、福利厚生費等を含めて500～600元（日本円で7500～9000円）の賃金水準となっている。この水準が維持される理由は、特区のすぐ外側にあたる東莞市近辺には、特区に入れない出稼ぎ労働者が過剰気味であるため、賃金相場が安くなっているのである。以上については、程近智も「中国農村部での平均年収は1000元以下にすぎないが」、「深圳市では7000米ドルにも達している。」こうした賃金格差が、「農村部・内陸部における余剰労働力の沿岸部・都市部への移動をもたらしたのである。」つまり「労働力の移動が工場労働者の賃金を抑制する。」として低賃金が維持される理由を述べている。^(注1) こうして地方からの

出稼ぎを目的とするワーカーは、できるだけ残業時間を多くし、家族への仕送りを1元でも多く稼ごうとする。そのため、仕事が多く残業がある月は1%程度の転職率であるが、残業の少ない月は、賃金の少なさを理由に簡単に転職するため4%まで転職率が上昇するという。

2. 4 今後の技術移転上の課題

第一に、技術移転上の阻害要因としてコミュニケーションの問題があげられる。日本人スタッフが中国人に教える場合、日常会話程度なら通訳を揃えられるので支障はないものの、技術用語の通訳には困難を伴うことが多く、また、肝心な点で伝わらないことが多いという。特に、オーディオは英語を多用する技術が多いので、専門用語的確な伝達は重要である。しかし、高卒レベルのスタッフには全く英語が通用しないのが現実であるという。

第二に、労務管理の問題として、技術部門スタッフの定着率の悪さがあげられる。例えば、昨年採用した技術スタッフは、CADの操作に慣れ一人前に仕事ができるようになった矢先、他のより給与の高い会社へ転職したという。こういった例は、一般的に華南において顕著であることから、従業員に対する過剰な教育費の投資は危険であるといえる。よってスタッフの給与は、転職率の高さを考慮したうえ、経験の有無や他社との相場を比較し決定しているが、転職防止のインセンティブとして作用するには至っていない。中国人に、ひとつの会社で技術を磨いていくという観念が形成されない点が、技術移転の最大のネックになっている。

こうした阻害要因を克服するため、ソフト面では品質管理の意識を社員全員で共有できるよう、5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）を徹底して行っている。例えば、点検事項を工場内の黒板に張り出す等、絶えず工夫や検討を怠らないよう心がけている。その他実際的な処遇として、組立ラインのワーカーに品質改善の目標を与え、それを達成した者には、月に15元（日本円で225円）の奨励給を出し、さらに1年以上の長期勤続者には、月50元（750円）の手当や、社員旅行といった特典制度を設け働きぶりを評価している。以上のように、待ちの姿勢が多い中国人ワーカーには、すべてにおいてこのようなトップ・ダウンによる指示が必要である。

第三に、技術移転に伴うハード面での阻害要因として、東莞工場に必要な材料を輸入する場合、税関での検査において材料の実質と名称が異なるという理由で滞ることが多く、また、その税関やトラック輸送中に盗品が頻発することも問題となっている。そういった事情から、工場内の窓には金網が張られ、従業員や外部の侵入者が製品を盗み出すことを防止している。その他外部企業からの調達部品に関して、中国に進出する日系企業や台湾系企業からの場合は、東莞工場の品質管理部門スタッフが品質をチェックするので問題は少ないが、香港経由の場合は、板金・モールド・抵抗・カートン・緩衝材・ねじ等において仕様書とその機能に違いがあることも多く、到着後返品するといった手間を余儀なくされることもあるという。

3. モーター部品製造メーカーC社深圳工場（1999年9月23日現地調査）

3. 1 深圳進出の動機及び会社概要

C社深圳工場は、1994年より、同社の日本本社100%の出資で設立され操業を開始している、モーター部品製造メーカーである。製品であるモーター・パーツは、通称「ラバマン」と呼ばれる磁気を帯びない部品であり、その99%はユーザーであるマイクロモーター・メーカー組立工場に着磁される。中国に進出した動機は、顧客側メーカーから部品を現地調達したいとの要請があっ

たことと、低費用生産を目的としてであった。移管した工程は、千葉の柏工場で作っていたもので、装置産業^{(*)2}に近いため機械類を多く持ち込み、月に平均180トン生産している。また操業にあたって、機械類に頼る面の多いことから、激しい電圧変動の影響を受けぬよう、工場内に自家発電機を据え付け対処している。それらに従事する労働者は80名程で、男女比率は半々である。

工場設立に伴う背景として、敷地は深圳市宝安区沙井鎮新二村第2工業区という経済特区外に立地し、深圳の市街地よりむしろ隣の東莞市の長安に近い。現在では、工場のすぐ近くを高速道路が走るなど、投資環境も整備されてきている。ここへ進出先を決めたのは、同敷地に隣接する、1988年から操業のC社香港現地法人委託加工工場の存在がある。1988年当時、中国側の説明では、工場の建設には何も問題ないという説明であったが、実際現地に訪れてみると、辺り一面アヒルの養殖場で水牛ばかりが目立つ農村地帯であった。また、沙井鎮にはホテルが1軒しかなく、その水道水には赤虫やボウフラなど混じっており、そのうえシャワーも出ず、たまた湯が出てもバスタブには数センチの泥が溜まるという有様であった。当時の日本人出向者の中には、重病になって帰国する者もいたという。それ以来からの経験が功を奏し、1994年にC社の独資企業として深圳工場を設立する際には比較的順調であったという。こうして操業開始後3年間は黒字が出ないだろうとの予測に反して、意外にも半年で黒字を出すことに成功したという。

モーター・パーツの製造工程はおよそ次の通りである。まず、隣接するC社香港現地法人と郷鎮企業との委託加工工場に委託生産された「しょうけつ」フェライトという、高周波材料に使用されることの多い、鉄の酸化物で強い磁性を有する素材と薬品を、混合機械で混ぜ合わせ大きなブロックにして、それを粉碎機で粒子状にする。一晩熟成させた後シートにし、さらに熟成させながらシートを重ね合わせユーザーの寸法に合わせていく。最後にもう一晩熟成させて、4日目に製品の形として寸法作りを行う。

C社は以上の深圳工場と香港法人の委託加工工場の他に、台湾工場を運営し、日系の顧客相手に製品を生産・供給していたものの、人件費の高騰から台湾での生産にメリットが少なくなってきたため、中国における上記2工場に加え、三菱マテリアルとの共同出資で、磁石だけを生産する天津工場も設立したという。

(*)2装置産業：石油化学・鉄鋼など巨大な自動化設備をそなえた産業

3. 2 技術移転の方法・状況

移転の前提として、C社の製品となるモーター・パーツの「ラバマン」は、伸縮性を有しているため、工場内での温度・湿度の調整が必要であった。そのため、移転先である沙井鎮の環境に適合する設備を、隣接する委託加工工場の経験をもとに、日本で発注し整えることができた。

移転に要した人材は、工場の立ち上げ直前に、ローカルの大卒者を2名採用し、当地に派遣されてきた日本人スタッフ3名が、委託加工の旧工場内にて品質管理に関する日本人の考え方を教えるという方法で出発した。現在その2名のローカル・スタッフは、それぞれ課長と工場長に昇格している。こうして用意周到に進められた移転作業で問題があったといえば、工場の建設工事が予定通り進まず、日本で発注した機械類を、当初香港で保管していたことぐらいである。

原材料は、主に日本から100%輸入しているが、コスト切り下げのため韓国製の原料調達の可能性を検討している。日本の原材料を使えば顧客からクレームのない安定した品質の製品を製造できるもののコスト的に高くなり、逆に低コストが見込める純粋な中国のローカル企業による原

材料供給については、サンプルで取り寄せると問題ないが、量産させるとロットのバラツキが多く利用できないなどの問題が生じる。その原材料とは、製鉄所で鉄を溶かし水をかけて剝離したモノで、鉱石から酸化鉄を取って作る。以前は産業廃棄物として処理されていたにもかかわらず、現在は不足ぎみであるそれらは、現在神戸製鋼や川崎製鉄所から供給されている。

日本の工場では、土地の狭さから上手く配置できなかった生産ラインが、広大な敷地のもと中国では可能となり、さらに現地に適合する新しい最新鋭の設備も持ち込んでいる。これらは、先にも述べたが、操業開始後半年で黒字を出すことができた要因である。また、工場の設計は、生産ライン等の設備を念頭に日本で行っていたので、設置業者や機械メーカーに依頼せず済んだ。それら導入した機械のメンテナンスは、補修場所が故障の度に異なることを考慮し、その都度日本人スタッフが教えてきたが、現在においてある程度までならローカル化できているという。その度合いは、年内に日本人製造部長を日本に戻せるぐらいである。

勤務体制については、基本的に1交替シフトであるが、残業で2シフトに近い形も取れる。また現地でモノ作りを円滑に進めるための必要性から、日本語の読み書きができる中国人を通訳として採用した。実務も仕事も持たない通訳の専門職として採用したスタッフの場合は、他の従業員から、労働対価以上の高い給与を貰う存在と見られ敬遠されがちであるが、東北地方出身の深圳在住者である5名のスタッフは、実務兼通訳という人材であるため他の従業員からも受け入れられ、現在でも同工場で働いていて全員が課長以上の職に就いている。さらに今では、日本人赴任者も中国語をマスターし、こうした相互のコミュニケーション理解が、良い製品作りに役立っている。

加えて立ち上げ当初、日本式の管理のもと、日本と同等の材料を使い最新の機械で生産したにもかかわらず、ユーザーから日本式管理のもと生産された中国製品という認定しか得られず、出荷を見合わせたことがあった。その間、雇用した労働者の仕事量を減らし、その分日本語の勉強をさせた結果、全従業員の日本語レベルを引き上げることになり、日本式管理の一層の理解および高品質なモノ作りに繋がっているという。

3. 3 人材の募集・育成及び給与システム

ワーカーの募集については、ロコミでさえ門前に定員の10~20倍程人数が集まる。なかには、国有企業に在籍しながら、最低保障である食・住手当の100元を貰いつつ、休暇を取って短期間働く者もいるという。ワーカーの給与は、基本給300元（日本円で約4500円）で、同工場の従業員が日本語で日常会話ができることを目標にし、それに関する資格を取れば、等級により20~50元の資格給を出すなど向上心を刺激している。彼らの多くは農村出身者であり、工場のある沙井鎮地区で生まれ育った者は少ないことから寮を2棟建設した。ワーカーはそこで集団生活を送っている。そして、幹部社員には、冷暖房完備の1人1部屋が準備されている。

次に、労働契約の形態として、当初は日本的な終身雇用制度を採用していた。それは、C社における製造上の特性から、他の組立工場と異なり、例えば目視にみられるような人間の勤に頼る外観検査等が多いため、人材を定着させて熟練度を上げることを重視していたからである。ところが、人材の定着率が良すぎた結果、年1回の定期昇給や、雇用年数に比例した退職金の支払といった労務コストが高騰するという新たな問題が生まれている。それとは対照的に、隣接する委託加工工場では、労働契約を1年更新としているため、解雇時の退職金の支払は1年分のみという低コストに抑えられている。C社における従業員の平均年齢は24才弱とはいえ、日本的な給与お

よび人事システムを再考する時期に来ているという。

続いて人材の育成については、仕事の心構えや安全に関するルールといった導入教育を2日間にわたって行った後、現場でOJTによる実務教育を行う。ワーカーは概して器用で物覚えがよいので、1週間もすれば現場で通用する技能を身に付けることができるという。大卒の幹部候補職については、上級学校を出たホワイトカラーの扱いであるため高給待遇であるが、実務技能に不馴れな者が多いため現場研修を必要とする。その際、職人氣質の経験者は、ライバルに職を奪われ生き残りが困難になると思うのか、彼らの持つ技能や技術を新人に教えようとしなない。「早く仕事を習って昇進したい」という上昇志向を持つ新人はジレンマに陥り、試用期間中に退職することが多いという。そのような事情から、現在では幹部スタッフとしての採用を中止し、内部昇進での対応に移行しつつある。これらは、ワーカーの労働意欲を促進するという点で人事システムの的に優れていると思われる。

さらに労務管理については、人件費の上昇が顕著であるため、余剰人員を削減し在籍者の労働力を最大限活用するため、一部の班長クラスも含めジョブ・ローテーションを実施している。また、社会主義的雇用システムであるところの労働対価として、内容を問わず一律の賃金が支払われるという価値観からくる怠惰を払拭するため、生産数量や不良率および勤務態度を、毎月個人的な業績として評価するなど、常に信賞必罰で望むことが大事である。例えば、仮にあるワーカーが仕事を休み、その穴埋めとして1人が2人分の仕事をすれば、休んだワーカーから減給した分を労働負荷の大きかった者へ回したり、目標達成率や歩留まり率に応じて減給する等である。さらにC社では、以上のような従業員の処遇に関して、公平正大さを期するため、労働状況をデータ化し、コンピューターによってデータ管理している。中国では、同郷や身内意識が強いため、それが原因となって、上司の部下に対する黙認や、部下による上司への反抗といった経営上好ましくない職場環境を形成してしまうこともあるので、こうした客観性に裏付けられた数字による管理が合理的である。

3. 4 今後の技術移転上の課題

第一に、社会主義的中央集権国家の代名詞ともいえる賄賂の問題があげられる。例えば、税関の役人が賄賂を取るため意識的に通関業務をストップさせ荷物の到着に支障を来すといった具合である。このようなことから中国で経営を円滑に行うためには、中央・省・市・村ごとのルールに従い臨機応変に対応し、そのトップにあたる人物と顔なじみになっておくことが大切であるという。ちなみにC社の天津工場で5年経っても黒字にならないのは、北京に近いゆえ年々変更される法律を遵守する必要にせまられ、生産活動以外の賄賂や接待経費が多く掛かるためであるのに対し、華南にある深圳工場では、法律による規制は多いものの、中央政府から離れた立地にあるため比較的自由に経営できる余地があるという。しかし、来年からは保険関係のコストが更に計上されるため、経営的には厳しくなりそうである。

第二に、知的所有権が法の下保護されないことからくる企業機密漏出の危険があげられる。中国のローカル企業に技術を盗まれ、類似製品を作られる危険を回避するため、現地従業員に対し、ジョブ・ローテーションを2～3工程に留めるなど分断した形での技術移転を実施するのみで、一から十まですべてが分かるような技術教育を施すことはできないという。

第三に、マネジメントの問題があげられる。3. 2の技術移転の方法・状況の項目でも述べたように、ハード面での物理的な業務の運営に関しては、日本でマニュアルおよび機械類を作り、

それらを持ち込んだので順調であった。しかし、一方のマネジメントに関しては、国営企業的な価値観から抜けきれないローカル従業員から職場環境や歩留まり率の向上といった労働に対するインセンティブを引き出すのに苦労しているという。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おいては積極的に関わっていきとしない個人主義の志向が強い。よって個人あるいは仕事のタイプ別に、それぞれ責任と権限を明確にし、信賞必罰の原則のもと実力主義の人事システムを導入することが労働意欲の向上に有効であると思われる。このことは、前掲の程近智によっても「中国人は個人ベースで仕事や責任などを任されたときにはしっかりパワーを発揮するが、組織を組んだ場合は予想通りにはうまく動かない」として指摘されている。^(注2)

4 通信機器製造メーカーD社東莞工場（1999年9月21日現地調査）

4.1 東莞進出の動機及び会社概要

D社東莞工場は、1994年10月より、同社香港現地法人による100%独資企業として、東莞市寮歩鎮竹山管理区で操業する、自動車用アンテナ製造メーカーである。資本比率を100%独資の形態にしたのは、生産管理に係わる日本側の提案を徹底させ、短期間に製品の質を向上させるためである。1996年8月からは、別会社として中継コード・手動式アンテナ・アンテナ用ポールの生産部門を分離独立させた。現在その2つの会社の総従業員数は1218名を数え、そのうちの1072名が女性である。大多数を占める彼女たちは、例えば油で汚れる仕事でさえ嫌わずよく働くうえ、班長や組長としての役割もこなしている。1998年2月には、ISO9002を取得している。

東莞進出の動機は、アンテナの製造に不可欠な手作業による工程を、低コストに抑えるためであった。具体的には、輸入した鉄板を丸めて溶接し、規定の寸法に直線加工後短く切断したものを、カットされたコードの両端に繋ぐ作業である。その間、部品の受け入れ検査や、アンテナの電気接続部の調整など、自動化が難しく人手に頼らざるを得ない。高い賃金コストを要する日本での経営から、安い賃金コストで済む中国での低費用生産にシフトしたことで、製品における付加価値の比率を価格の25%以上にできた。

製品の部品調達と販路については、他省より法的・地理的有利な広東省という地の利を活かして、30%を現地調達、残りの70%を日本と台湾および香港から輸入している。そのうち重要な機能部品に関しては、各地から東莞工場へ持ち込まれる前に、日本の本社で仕様書通りかサンプルを検査している。こうして生産された製品は、一部を香港経由で欧米に輸出するほか、ほとんどは日本のユーザーに供給される。進出以前の計画では、国内販売を30%程見積もっていたものの、現状では100%輸出するに至っている。しかし今後は、中国国内の日系企業をはじめ欧米系企業へも販路を拡大したい意向である。

4.2 技術移転の方法・状況

まず設備の移転については、日本の富岡工場と同じレベルの最新型を導入したため、メンテナンスの面で、日本人スタッフからローカル・スタッフによる管理下へ移行させることが難しい。労務コストの節約について考えれば、このようなローカル・スタッフの手に余る最新式を導入するより、理解の範疇にある中古の設備にするのが賢明であるが、首都北京における法律関係の申請、および現地政府機関に対する投資関連の許認可手続きが煩雑であるため、これらの生産準備

に掛かるコストと製品販売から上がる利益とを比較したうえで、今回は最新設備の導入に踏み切った。それに伴い、同じく日本から持ち込まれた、日本語による操作方法等記載されたマニュアルは、現地にて通訳により中国語に訳され、さらに現地の事情から変更され設備等も中国語で説明書が作られ、それらを基本に作業は進められていく。このように設備の操作方法ならびに作業工程をマニュアル化することは、現地の従業員の労働生産性および作業の能率化を図るうえで大切である。技術移転の中味は、製品のR&Dを除いた管理技術面において、現在13名になっている日本人スタッフの指導により、5年目にして治工具類の内製化の足がかりができたところである。だがレベル的には、ローカル・エンジニアによって日本から送付された図面に基づき、加工や金型の補修が行われる程度である。

次に労務管理については、1994年の操業以来勤続しているローカル・スタッフ28名によって、日常的な業務が行われている。しかし、経営内容は、ボトム・アップ型が理想的であるものの、現状ではトップ・ダウン型であることが多い。また、顧客からの品質に対する、安定と維持の厳しい要請に関しては、7名の日本人品質保証スタッフを現地工場に派遣し、5Sをローカル従業員に徹底させるなど、工程管理に最新の注意を払うことで応えている。具体的には、5Sの目標・計画に対して、各自どの程度進行しているかを個人別に張り出し競争意識や品質の向上に関するインセンティブを高めるといった方法を採用している。そしてライン内およびラインの最後での検査も徹底させ、不良品を出さない工夫に余念がない。

工場内には、電圧の変動を避けるため、自家発電機が設置されている。電力供給が不安定な珠江デルタ地帯において、自家発電機を備えるのが通例である。

4. 3 人材の募集・育成および給与システム

ワーカーの募集については、管理区内のサービス会社を通じて集める。湖南省や四川省および江西省をはじめ、彼らの出身地が一方所に偏らないよう分散して募集し、職場に配置するように心掛けている。それは、同郷人が集団でストライキや退社行為を引き起こすリスクを回避するためである。採用にあたっては、常識テストと肝炎など感染性の病気をチェックするため健康診断を行い、3ヶ月の試用期間を設け、仕事への適応力の有無を確認後本採用となる。ワーカーは出稼ぎ者が多いため、寮の食事代と部屋代は会社が負担している。そういった地方出身者は、金銭的に目処が立つ3年程で帰郷する者が多く、会社への帰属意識は低い。

雇用契約については、当初3年ごとであったものの、最近では1年ごとの更新になっている。そして、契約期間中に業務上問題を起こさなかった者で、かつ希望者については、契約を自動延長している。また、転職率は月3%程度と低く、他のアジアの国に比べ人材定着率の良さを表している。スタッフの募集については、大学新卒者を学校側へ求人する場合と、東莞の人材市場において即戦力となる人材を、その技術・技能に応じて集める場合の両方を手段としている。

労務コストについては、ワーカーの基本給が月400元（日本円で約6000円）であり、福利厚生費を含めれば約800元となっている。彼らのうち、食堂で働く従業員の年齢が比較的高いものの、全従業員の平均年齢は23才である。

人材の育成については、初日に現場の管理者が就業規則を説明し、次に班長が作業現場における要領書を説明した後、それらの手順をOJTにより教育している。これら最も低い技能レベルのワーカーにおける1ヶ月分の給与でさえ、所得格差の激しい中国では、故郷に暮らす彼らの両親の年収に相当するため、現金収入への執着心は相当強い。ちなみにこうして出稼ぎで得た収入

を持って農村へ帰郷すれば、2階建ての自宅を新築できるほどであるという。業績給や成果給の類は、D社ではグループ作業が多いため個別の業績判断が難しく、給付するには至っていない。製品の種類は、合計で200機種以上と多岐にわたっており、それゆえ出荷後返品されてきた不良品から原因をつかむのは難しいのが現状である。そのため、製品を加工する段階のライン上で「ポカよけ」検査を導入し、歩留まり率を高める工程作りを心がけている。

4. 4 今後の技術移転上の課題

第一に、生産コストの問題があげられる。顧客側から要求される販売価格の引き下げに対して、日本の本社におけるアンテナ事業部直轄工場の役割を担う東莞工場では、常に本社で決定された数量・価格・納期に従い、日本式の品質管理とマネジメントを現地の労働者に徹底させることで、日本と同品質の製品を供給しなければならない。品質レベルを維持しつつ、顧客の要求に応えるためには、充実した設備環境を活かすためにも、労務管理が重要になってくる。ローカル・ワーカーにみられる、部門間調整の不出来と異常事態への対応能力の欠如を改善し、労働コストの掛かる日本人スタッフに頼らない、ローカル作業員による徹底した工程内検査で不良率を抑えることが大切である。こうして、顧客の要求する高い品質レベルに一層対応していくためには、人手による工程内検査以上に自動化・機械化が望ましい。しかし、全自動の、例えば切断機を導入した場合、故障に際して、修理に必要な部品を、その都度日本から取り寄せなければならないことから、現在は中国国内で利用でき、メンテナンスが可能な手動式の設備と、作業者の手と目に頼る人力作業を組み合わせることで対処しているが、これでは品質管理に限界があり苦しい状況が続いている。

第二に、円滑な生産活動を妨げる、法律および役人や従業員にみられる思考様式の問題があげられる。中国では、物事を進める際に基準となるべき法律は建前でしかなく、実際は担当者の裁量幅が非常に大きい。さらに一般的風潮として、官庁のみならず企業内でさえ、ある行為に対する見返りとしてリポートを要求する習慣がある。例えば、人事担当者が縁故採用者からリポートを取る、エンジニアが治工具類を購入後事実と異なる不透明な請求書を提出する、あるいはワーカーが指定医以外で診断を受け過大な医療費を請求するといった具合である。こうした生産活動以外の余計な出費を削減するため、日系企業は、努めてルールに基づいた経営を遂行すべきである。

また法律面での不確実性の一例として、税関では、輸出製品に掛かる関税は重さで決定されるため、実際の製品価値と釣り合わない場合、その都度交渉を余儀なくされ、こうした時間的ロスと無駄な出費が更に生産コストを上昇させる要因になっている。

5 電子機器製造メーカーE社上海工場（1999年7月20日現地調査）

5. 1 上海進出の動機及び会社概要

E社上海工場は、1994年7月より、黄浦江の東側に位置する浦東新区の金橋出口輸出加工区で操業している日中合弁の電子機器メーカーである。浦東新区とは、1990年4月に中国国務院より国家プロジェクトに位置付けられ、輸出志向型外資系企業やハイテク企業誘致のため、急ピッチで金融・商業・物流・生産などの全ての面におけるインフラの整備が進む開発地区である。その広さは、約520平方キロメートルと、シンガポールに匹敵する敷地面積を誇る。

上海進出の動機は、1993年12月に、中国国内マーケットへの販路の拡大を狙い、上海電子元件公司という国有企業と合弁契約を締結して、リレーを製造する会社をスタートさせたことに始まる。何故合弁企業という形態を選択したかということ、中国における国内販売目的以外にも、官庁との折衝に際して中国側の人脈を利用できるというメリットを考慮してのことである。その合弁資本比率は、中国側が約45%で、E社側が約55%となっている。当時中国側国有企業は軒並み経営難に陥っており、E社の合弁相手企業である上海電子元件公司も、救える部分のみを残し、それ以外を清算後民営化され、現在では飛來公司株式会社になるなど外資系企業の技術と資本力を期待して、合弁を熱烈に歓迎した。こうしてE社は、本来中国国内市場を狙って当地に進出したものの、国内需要だけでは経営が成り立たないため、現在では輸出にほぼ依存している状態である。現在、潜在力の高い中国国内市場においては、シーメンスやアルカテル等欧米系グローバル企業と取引を行っており、これらに関する製品の生産には、将来性を見込んで自動化された設備を導入しているが、他方、輸出向けの製品は、手作業主体の組立生産で対応している。

5. 2 技術移転の方法・状況

移転に際する工場立ち上げ時に、まず中国から40~50名程、1ヶ月から長くて1年間にわたって技術・技能・マネジメントを日本で研修させた。こうした研修には、中国語の通訳をそろえて意志疎通に努めるため、コミュニケーション上での問題は少ない。また、日本人スタッフを現地に派遣して、生産・作業方法の指導を行い、その後も新製品が生産されるたび、設備の据え付けやその操作等の指導を続けている。こうして一つの事業につき10人程度、1~3ヶ月の期間で派遣される日本人スタッフと、日本語を話せるローカル・スタッフ5人程度により、日本から持ち込まれたマニュアルおよび作業基準書は中国語に翻訳され、移転におけるソフト面を支えている。

次に部品の現地調達比率については、上海工場内で内製しているものを含めると約60%となっている。1996年6月からは、成形・プレス・溶接などにおいて、高度な技術水準が要求される基盤部分に関しても内製化に取り組み、今では金型パーツの50%を自前で調達できるようになった。このように、コスト高となる日本製部品の使用頻度を減らすよう心がけている。例えば、成形・プレス関連の部品は台湾や香港から、マグネット・ワーヤーはマレーシアからというように、急速に品質レベルが向上するアジア各国から低価格で部品を調達し、それらを人件費の安い中国で組み立て、価格競争力を持つ製品を世界へ供給することで、市場におけるシェアの拡大と生き残りを図っている。

機械設備の移転については、放電加工や研削盤等の金型設備の一部を日本から導入し、現地で技能者を養成する方法を採用した。具体的には、日本からトレーナーを派遣し、3段階からなるカリキュラムにより、治工具類の加工や機械の修理が自社内で出来るように指導にあたる。特に重要でかつ高度な知識力が要求される機械の修理については、設備の導入以前にローカル・スタッフを日本で実習させ、さらに日本人技術者が現地に赴き指導するというように念を入れている。しかし、0.2ミリで前後左右同時に4カ所を溶接できるNEC製のレーザー溶接機といった超高精度機器については、故障時にローカルでは対応できないため、メーカーに来てもらっている。逆にプレスおよび成形に関する機械の故障トラブル程度ならば、ローカルのエンジニアで充分対処できるというように、総じて高いメンテナンス能力を維持している。

品質・工程の改善については、最初の指導とアドバイスのみ日本人スタッフが行うものの、基本的にはローカル・スタッフが担当する。現在、商品ごとに4~5のグループに分け、不良率お

よびクレームの低減・仕掛品在庫の管理・経費削減の各項目ごと目標を設定して品質改善プロジェクトを実施している。一例として、製品であるリレーの調整工程のように付加価値を生まない部門は、部品全体の精度を上げることで、その部門の切り捨てといった労働生産性を高める改善を行っている。

労務管理については、上海の環境が、黄砂やスモッグそしてゴミ等が多いことから、作業にはクリーン・ルームでエア・シャワーを浴びてから工場内へ入る指導を徹底した。また、品質向上に欠かせない快適な職場環境を目指して、5Sが守られているか毎回巡回し、是正措置を実施しながらレベル・アップを図っている。さらに、従業員のインセンティブを引き出すため、工場内に生産目標の達成指数と不良品発生率を表やグラフで掲示し、品質管理を徹底するには、ミスの原因とその責任の所在を明確にするとともに、報奨で格差を付け信賞必罰の原則を徹底している。

5. 3 人材の募集・育成および給与システム

ワーカーの募集については、簡単な筆記試験後、ピンセットを使って皿から皿へモノを移す手先の器用さの実技テストを行い採用を決定する。その後2日間労務に関する基本教育を施した後、5日間現場リーダーによるOJTを行う。彼らのうち、派遣社員として上海市の長江河口の中州にある、崇明島労務会社を通じて採用された者が400名程在籍する。それ以外200名を数える正社員ワーカーは、1年間の労働契約となっている。こうした派遣社員や正社員のうち300名は、会社から2km離れた地点にある寮に住み込んで勤務している。彼らの平均年齢は、女子工具に限れば20才、全工具でみても23才と非常に若い。特に派遣社員の契約内容は、最低賃金である250元を1ヶ月間保証すれば、他の国有企業と同様レイ・オフが可能であるという極めて流動性の高いものになっている。

続いてスタッフの募集については、会社設立当時こそ、中国側の合弁相手から推薦された人材を試験して採用したが、その後は人材市場や新聞広告を利用し一般公募で採用している。技術者や管理者レベルのスタッフは、3年間の労働契約となっている。

次に労働形態に関しては、急な増産の可能性にそなえ、生産の変動度に対応できるようジョブ・ローテーションを行っている。ワーカーの仕事内容は、1回あたり5～10秒かかる作業を5千回繰り返す単純労働である。そのため、ローテーションによる配置換えに際しても習熟は早く、ある一工程を体得するたび管理職による認定を行っている。こうしてあるラインに初心者が配置されると、一時的に生産のペースは落ちるものの1ヶ月程度で元のレベルに落ち着くという。例外として、同一作業を4～7人で取り組む調整作業のみ熟練が要求される。

続いて給与システムについては、毎月の基本給と年2回の賞与および年1回の定期昇給の合計15回を査定の対象にしている。その基準は固定給ではなく、一人一人のワーカーごとの労働生産性を評価したフレキシブルなものとなっている。具体的には、生産目標の達成や不良品の発生率などを数値化し、透明度の高い合理的成果主義を導入している。実際、計算高い性格を持つといわれる上海人から労働に対するインセンティブを引き出すためには、報奨金制度をはじめとする能力給が最適である。さらに、毎月各部門ごと目標管理を行い、部長は課長を、課長は組長を、組長は作業員に対して、それぞれ達成率をA～Eのランクで評価する方法を取っている。そしてこれらの評価内容について、日本人スタッフ3人とローカルの部長4人によるマネジメント会議を通じて最終的な判断を下す。労務管理においては、こうした競争システムと公正な評価による

信賞必罰の有無が生産性を大きく左右するといえる。

改革開放以前の中国では、賃金制度は共産党中央政府により企業の生産性や利益と関係なく、新卒の初任給から定年に至るまで統一方式で決められていたため、労働者に生産性を向上させる努力に対してのインセンティブが皆無であった。このような事実から、現在に至る労務上の意識変化のプロセスは、進出企業にとって不可欠であるばかりでなく、中国の市場経済化を推進するうえで、非常に重要な財産となることは確実であろう。

最後に人材の育成については、定着率が非常に良いため労務コストに無駄が無い。その離職率は、ワーカーで月3%程度で、スタッフで年間1~2%程度と低い。ワーカーの給与については、契約社員で基本給1000元、それに養老年金や住宅手当といった福利厚生費を含めると1,500元程度となっている。そのうち労働会社からの派遣社員に対しては、基本給800元で派遣元地域の住宅手当や養老年金の負担額が少ないこともあり、会社側は合計900元のコストでおさまっている。大卒のスタッフの給与については、基本給が1700~1900元、それに語学やコンピューター等の特殊技能を考慮してプラス・アルファの支給がなされる。上海の労働者は、お互いに賃金を見せ合い比べる習慣があるため、他の従業員と比較して自分の支給額に納得がいかなければ意志表示を行う。能力評価と支払賃金がアンバランスであると、優秀な従業員に転職される場合もあるので注意が必要である。

5. 4 今後の技術移転上の課題

第一に、スタッフレベルにおけるマネジメントの問題があげられる。お互いに協力して仕事を進めさせることは難しく、例えば、彼らに担当部署を離れた責任の範疇外他部門との協力には積極性を示さず、部下への教育も消極的といった具合である。しかし、中国人は潜在能力として理解力に富んでいることから、徐々にチームワークへの適応力を高めるマネジメント訓練を行っている。さらに、その延長線上として、コストの削減という命題解決にも、個人でなく会社全体で削減するにはどのようにすればよいかを考えさせる指導を行っている。こうしたマネジメント教育を通して、横の繋がりである課長クラスの連携を高め、互いの意見と部内の改善策をディスカッションさせ、管理者意識の一層の向上を図っている。去年からは、一歩進んだマネジメント・ミーティングとなり、20名程度の幹部が3グループに分かれ、1人の担当者が提起した課題についてグループごとの意見を発表したり、マネジメント・ビデオの鑑賞を通して、日本側が要求するレベルへ改善されていく管理者への期待は大きい。

第二に、経営効率改善についての可能性があげられる。一般的な中国人にみられる個人主義や能力主義の考え方を経営に取り入れれば、ビジネスを展開するうえで有利に作用するので、利用する可能性が高い。例えば大学新卒社員は、パソコン能力や語学力が高いうえ、個人の給与アップに繋がることから、自己負担で会計の資格を取得する学校に通ったり、日本語の聴講生になるなど向学心が強い。こうした個人の意欲を活かした能力主義による賃金体系の展開が、経営効率を一層高めていくと思われる。以上のような外国企業による労務管理や指導方針に対して、共産党員は国益になると捉えているため、E社の場合13名在籍する党員自ら社内の職制上幹部を兼務し、労働規則や会社の規律を遵守するなど、積極的に会社の経営効率改善のため協力してくれるという。

第三に、今後の課題として、現在自動化された設備工程を2~3交替シフトで稼働し生産性を高め、設備投資コストの回収が求められる。また、販売力を強化して中国国内でのシェアを引き

上げていく必要がある。現在における経営実績は、董事会と称する年2回開催される役員会で基本事項が承認されたうえで、日本側の総経理が会社を運営しているが、昨年累積損失を回収したばかりで未だ配当は行われていない。これに関して、日本サイドの経営者は、工場の維持と生産の安定を重視し、工場が軌道に乗るまで利益を拡大投資に回したい意向であるのに対し、中国サイドの経営者は、すぐにでも自らが利益を得たいがゆえ配当を要求するというように、日中間で収益面における経営の在り方に意見の相違が生まれている。

最後に、法律や制度面での移転リスクの問題があげられる。社会主義特有の朝令暮改的な制度の変更は、進出企業に突然不利な税やコストを賦課するなど、予定外のリスクに直面することが多い。これまでも17%の輸出増値税の還付停止通達（外資系企業が生産した輸出製品のうち原材料国内調達分の付加価値税が中国当局から還付されなくなる旨の通達）をはじめ、内国民待遇の名目のもと設備輸入への関税の導入と撤回、国内企業保護のための自由な国内販売不許可の問題、および養老金の1%の引き上げ通達等あげられる。こうした中国政府の急激な制度変更のたびに、貴重な経営資源や特に経営者の時間を割かねばならないことは、経営効率を高めるうえで大きな障害となっている。

おわりに

本論文では、日本的生産システムの核心部分が、日系企業の中国現地工場へいかに持ち込まれ定着していったかを、進出の動機、技術移転の方法・状況、それを促進する人材の募集・育成、および今後の技術移転における課題等の項目別に各企業ごとの現地企業調査を通じて考察してきた。

実際日系企業は、自らが保有する技術やノウハウ、その中でも特に日本的経営に特徴的な現場主義的問題解決のシステム・管理手法を、親子企業間の企業内部取引によって実現しようとしてきた。しかし、投資国である日本と、異なった経営環境にある移転先の中国では、日本的な作業組織・人員配置・生産管理・部品調達など国際的技術移転の基本的要素を現地の制度や慣行の中に移転するには様々な問題が生じる。そうした問題解決として、安保哲夫は「日本企業にとって、日本的生産システムが市場競争力上優位にあるとすれば、現地市場での日本の同業他社との競争に直面しながら、進んでその優位を捨てて現地適応するのは現実的ではない」^(注3)との考えを表明しているように、日本企業は、ジョブ・ローテーションと結びついたOJTを中心に、幅広い知識と熟練的技能を修得させるという日本的な人材育成方式を中国に持ち込もうとしてきた。

調査結果から分析すると、単機能主義によりワーカーの熟練度を上げようとするB社以外のA～E社は、いずれもジョブ・ローテーションを導入している。このことは、中国におけるフレキシブルな作業組織の編成が可能であり、それを通じて工場現場における効率的な操業管理が実現されることを意味している。

反対に、労務面での日本的生産システムの移転に際しレベル的に難しいのは、日本の本社では当たり前になっている生産工程への理解や、実作業での幅広い技能の蓄積を前提にした、現場における「作業員自身による工程での作り込み」という品質管理体制である。その原因として、管理者のクラスでは、優秀なローカルの人材を得ることが難しく、異常時や問題発生時の対処・改善能力が十分そなわっていないことがあげられる。解決策として、各企業とも、製品の品質を日本と同レベルに維持すべく、現場作業員の教育・訓練、品質意識の向上、および現場改善活動に

力を入れている。

また、現場の操業経験に基づく独自のノウハウ、とりわけ現場の作業員自身による、加工工程設備の稼働状態に対する異常の発見や事前の予防メンテナンス、つまり「工程内での品質の作り込み」により、歩留まり率を高め不良率を減らす体制である。以上のような日本的品質管理の核心である、作業員自身による「工程での作り込み」および「工程内での品質の作り込み」について、形式的には導入されているものの、A～E社いずれの工場においても本質的な日本的品質管理体制として浸透していない。そしてこれらの欠如が、移転先での製品を日本における品質レベルにまで高められていない原因となっている。そのため日本側が望む品質レベルへ引き上げるために、A～E社すべての工場で、ワーカーの品質に対する意識感覚を身に付けさせるため「5S」を実施したり、不具合の検出に日本人スタッフが出勤する、そして高品質で納期を遵守するサポート・インダストリーを確保することで、足りない要素を補っている。操業の安定性確保から、当初は日本の輸入部品に頼ることが多かったが、少なくとも現在では、現地に進出してきた台湾系もしくは日系の企業からの部品の品質に関する不安を感じるものが少なくなり、ジャスト・イン・タイムでの納入が実現されつつあるので、現地調達比率を高め生産コストを抑えることができるため期待している。また外注に頼る道とは別に、E社に代表される自社工場での部品の内製化によってジャスト・イン・タイムの調達を実現する方法もある。こうして、A～E社いずれの工場においても、現地の事情を考慮した日本的品質管理システムを導入することで、日本の製品レベルに近づきつつある。

次に賃金システムについては、個人主義的志向の強い中国人社員のインセンティブを十分に発揮させるためには、ほぼ年功型を踏襲した日本の賃金体系ではなく、能力主義的要素に比重を置いた賃金システムの導入が最適であるといえる。また、A～E社を通し、生産量増加や不良率低下に対する貢献度を給与に反映させる奨励給制度も、労働意欲を高めるうえで有効であることが分かった。C社やE社の企業調査からも明らかのように、個人の実績をデータ化し、従業員の貢献度に応じて能力賃金を支払う方法は、歴史的・社会的要因からこれまで曖昧な経営がなされてきた中国においては、最も適した市場経済型の賃金システムといえる。

最後に、移転にともなう労務管理上の様々な問題があげられる。A～E社すべての企業が、チームワークによる作業の改善や問題解決能力の向上を図っていることがわかる。各社とも、E社にみられるようなマネジメント教育を充実させ、企業全体で対策を立て異常事態の危機的状況に対応できるよう一層の指導が求められる。そして、労務上みられる現地の状況、例えば長くて3年という期間限定労働者である地方からの出稼ぎ女性従業員を中心に生産ラインが編成されていること、彼らを中心としてOJTによる多能工化を図らねばならないこと、さらにワーカーを指導する立場にあるホワイトカラーの管理者やエンジニアの転職、といった制約や限界を認識し、その上で労働コストを抑え生産性を高めていく必要がある。

現状では、未だ日本人スタッフを中心に行われている新機種導入やモデルチェンジに伴う異常事態の発生およびそれへの対処といった業務が、今後どこまで中国人スタッフに任されていくのか、品質の安定と労務コストの折り合い、および技術漏出防止の面とで揺れている。調査対象のいずれの企業も、中国内で操業したのは1994年から96年にかけてと最近のことであるため、現時点での基本的な各社の課題は、日本から生産設備やノウハウを持ち込み、全てを心得た日本人スタッフを現地に派遣したうえでの操業の安定化というレベルに留まっている。最終的な目標である全ての面での経営の現地化は、当分先の達成となりそうである。

注釈

- (1)～(2) 程近智、謝端明(1995)『中国で企業を育てる秘訣』23,31からそれぞれ抜粋
(3) 安保哲夫(1991)『アメリカに生きる日本の生産システム』p31から引用

参考文献・引用文献

- 安保哲夫(1991)『アメリカに生きる日本の生産システム』東洋経済新報社。
岡本義行(1998)『日本企業の技術移転』日本経済評論社。
草間俊介(1997)『華南へとびだせ中小企業』ジェトロ。
さくら総合研究所環太平洋研究センター編(1994)『中国での事業展開』太平社。
関満博(1999)『アジア新時代の日本企業』中公新書。
谷浦孝雄(1990)『アジアの工業化と技術移転』アジア経済研究所。
藤原弘(1998)『華南への企業進出 昨日・今日・明日』ジェトロ。
増田英樹(1999)『中国ビジネス旅日記』東洋経済新報社。
程近智、謝端明(1995)『中国で企業を育てる秘訣』東洋経済新報社。
渡辺浩平(1997)『上海路上探検』講談社現代新書。
渡辺利夫(1998)『中国経済は成功するか』ちくま新書。

【追記】

本論文は、1998年度文教大学国際学部共同研究費の助成を受けて行われた研究プロジェクト「日本的経営組織の経済学」の研究成果の一部であることを記す。