

## 研究ノート

# 中国の自動車産業における技術導入 と日本的経営の移転

劉 永 鷗

はじめに

- 一. 中国自動車産業の特徴
- 二. 中国自動車産業における外国技術の導入
- 三. 中国自動車産業への日本的経営の移転

(一) 日本自動車企業の中国進出

(二) 中国自動車産業における日本的経営の移転

むすびにかえて——今後の課題

## はじめに

中国の自動車産業は、1986年から始まった「7・5」計画期に「支柱産業」として位置づけられて以来、大きな発展を遂げてきた。89年以後、政治的な原因で自動車の生産は一時的に落ち込んだものの、89年までの5年間に生産された自動車は258万台におよび、これは1976年から85年までの10年間の生産量よりも50万台多い。「8・5」計画期(1991～95)に入ると、中国の自動車産業の発展はさらに目覚ましいものとなった。91年の51・4万台の生産量に対して、92年度は一挙に100万台を突破し、前年度より47%増加した。また自動車の販売量も、92年度は91年より37%増のちょうど100万台を達成した<sup>1)</sup>。今日の中国は既に日本・韓国に次ぐアジア第3位の自動車生産国になっている。

中国の自動車産業の発展には、政府が重要な役割を果たしたことは言うまでもないが、各自動車生産企業自身も1978年からの「改革」「開放」路線にしたがつて、競争メカニズムを導入し、技術革新、組織再編成、経営改善など、積極的に努力をしたことも事実であり、

その一環として、80年以後外国の生産技術と経営方式、特に日本的経営を積極的に導入し始めているのである。そして、ほかならぬこの諸外国の自動車生産・製造技術と経営方式の導入が、中国の自動車産業発展の大きな促進要因になっているのである。

本論文においては、離陸期を迎えた中国の自動車産業が外国の生産技術を導入する過程において、どのようなプロセスをたどってきたのか、どのような形態をとっているのか、どのような成果を上げてきたのか；また、外国の経営方式、特に日本的経営を導入するに当って、どのような問題に直面したのか、日本的経営方式の中のどのようなファクターが中国の自動車企業の中に定着したのか；さらに、これからの中国の自動車産業は、どのような課題を抱えているのか；等々の問題について、実例をみながらその解明につとめたいと思う。

## 一. 中国自動車産業の特徴

中国の自動車産業は1953年、旧ソ連の援助により、長春第一自動車製造廠(工場)の建設を着工したことから始まった。以来、60年代初頭の「調整」期と60年代の「文化大革命」時期において大きな落ち込みがあったが、全般的に見ると速いスピードで発展してきた

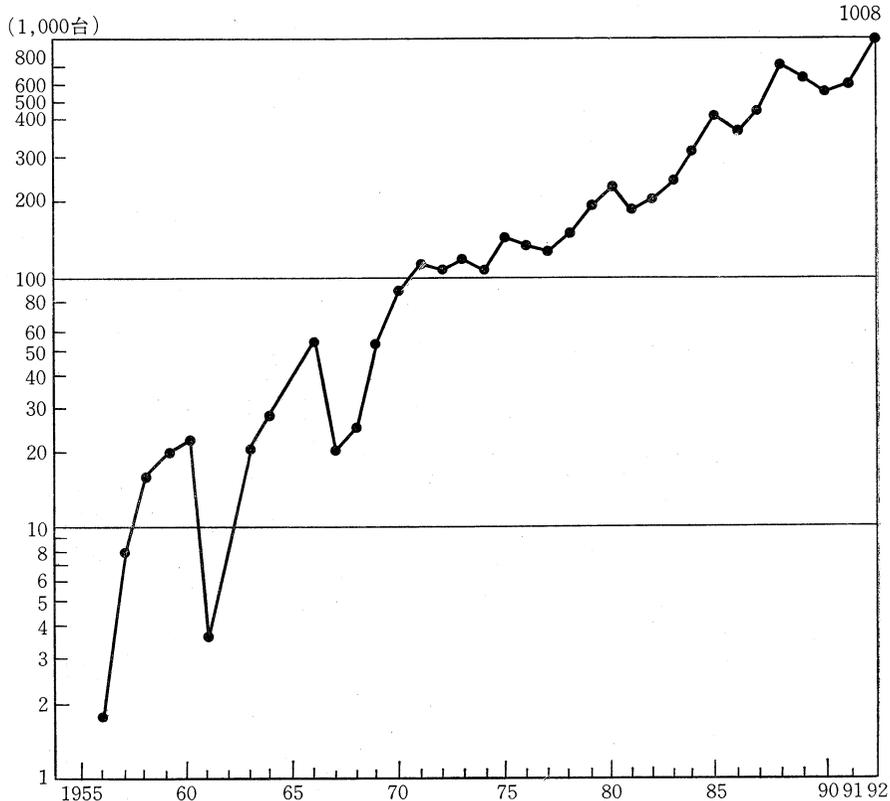
1) 「我国汽車産量突破百万輛大関」『人民日報』(海外版) 1993年1月30日。

第1表 中国自動車生産台数の推移 (1957~91年; 万台)

年 度	57	65	71	75	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91
生産台数	0.79	4.05	11.0	13.78	22.23	17.16	17.63	23.78	31.64	43.72	36.78	47.18	64.47	58.35	50.71	51.4

出所)『現代中国経済事典』(1982年版)と三菱総合研究所編『中国情報ハンドブック』(1991年版)および『人民日報』(海外版)1992年8月1日の記事により作成。

第1図 中国自動車生産台数の推移 (1956~91年)



出所)南亮進「中国の自動車工業」『アジア経済』(1988年12号)7ページおよび『人民日報』(海外版)の記事により作成。

(第1表, 第1図参照)。しかし, アメリカ, 日本, ドイツ, イギリスなどの先進諸国に比べ, 中国の自動車産業はその歴史が浅く, 規模が小さいうえに, 管理体制および国際環境を背景にしたさまざまな問題を抱えている。しかし, 最大の問題は何といても, 技術の低水準, 産業組織の未発達および企業組織の硬直性である。

技術の低水準については, 外的要因もさることながら, 中国自身に問題があったことも

決して否定できない。すなわち, 50年代のアメリカを始めとする西側諸国の中国に対する「技術封鎖」と60年代の中ソ関係悪化で, 外国の先進技術がなかなか導入できなかったことは周知の事実であるが, 中国自身としても, 1949年の民族解放から1978年の対外「開放」宣言までの間に, 極端な「自力更正」路線を堅持し, 外国の技術導入とプラント輸入に対して, 「洋奴哲学」と名付, 批判したり, 排除したりするなど, 政策面で大きな誤りを犯

したのである。また、競争メカニズム欠如のため、各企業も技術革新に対する熱意に欠け、前近代的な技術に甘んじていた。「中国自動車の揺籃」と言われている長春第一汽車製造工場（以下は「一汽」と略す）では、1956年に旧ソ連から導入した「CA10型」4トン「解放」トラックを生産し始めてから、86年に「CA141型」5トン・トラックを誕生させるまでの30年間に、何回かの局部的な改善もあったが、基本的にはCA10型からCA15型までの中型トラックを生産しており、その基本構造と主な性能指標は依然として50年代のレベルにとどまっていた。生産設備から見ても14,100台ある機械の平均耐用年数は20.73年で、平均新度（設備の現値対原値の比）は僅か14.4%である。<sup>2)</sup> 中小企業ではさらにひどく、20年代の設備を使って、年間僅か数十台の車を細々と生産している自動車工場も珍しいことではなかった。

言うまでもなく、低レベルの技術で質の高い自動車が生産できるはずはない。中国の自動車に使われるエンジンのガソリン燃焼度は低く、廃棄量が多いうえに、故障率も高い。国産の部品を使って製造された自動車は、日本の規格から見れば殆どが不合格品であると言われている。1987年末の中国の自動車保有台数は400万台余りであるが、このうち3分の1以上は輸入車で、乗用車だけを見れば30万台のうち80%以上は輸入車となっている。また、更新が必要な老朽車両も60万台以上あると言われている。<sup>3)</sup>

産業組織の未発達とは、企業間の分業・協業システムの欠如のことを指している。「一汽」を建設するとき、中国の工業基盤は全般的脆弱で、自動車のような数千個以上の部品を有

する複雑な製品を組み立てるために必要な独立の部品工場が殆ど無かったので、一つの工場の中で部品の製造から最後の組み立てまですべてをやらざるをえない面も確かにあった。しかし、国にしろ企業にしろ積極的に部品工業を育てる意思がなかったことも事実である。その結果、いわゆる「大而全・小而全」（大きな工場でも小さな工場でもすべて揃えている）といった現象が生じてくる。例えば、1986年のフル・モデルチェンジ以前の「一汽」の場合、車のエンジン、シャシーからタイヤ、ドアのロックまでほとんど同一の工場で生産していた。25の専門工場のうち、リリーフ工場は何と7つもあった。したがって、部品自製率を見ると、日本のような先進国の自動車製造工場では20～30%であるのに対して、「一汽」では60～70%にも達している。このことは第二汽車製造廠（以下は「二汽」と略す）でも同じである。「二汽」集団が結成される以前には、「EQ104型」5トン・トラックの671種類の部品は殆ど「二汽」の工場で生産され、部品自製率も75%に達している。<sup>4)</sup>

さらに、「企業が社会を作る」（「企業弁社会」という）と言われるように、企業は生産だけではなく、従業員の日常生活のすべての面倒をも見なければならぬ。その結果、一つの企業は生産・製造工場以外に、学校・病院などの生活施設も持たざるをえなくなる。これにより、企業の規模は一層膨張する。例えば、例の「一汽」には25の専門工場と四つの研究所（院）以外に、500床を持つ病院と、二つの工科大学、15の小中学校、21カ所の幼稚園がある。<sup>5)</sup> まさに一つの企業はその従業員の「生・老・病・死」すべてのおり場となっているのである。

以上のような現象は、「一汽」「二汽」のよ

2) 国务院経済技術社会發展研究中心技改調研組編『一汽在改革開放時期的技術改造』（中国財政經濟出版社）4ページ。

3) 中島誠一「中国の自動車産業（1）」（JETRO『中国経済』1988年7月号）54ページ。

4) 東風汽車工業連營公司「企業集團の役割」（『企業管理』1991年10月号）15ページ以下参照。

5) 小宮隆太郎著『現代中国——日中の比較考察』（東京大学出版会、1989年初版）246ページ。

うな大企業だけではなく、年産僅か100台の小さな工場でも同様に見られ、中国企業の共通の特徴となっている。その結果、特定の製品の生産量が小さくならざるえない一方で、中国工業のもつスケール・メリットの発揮が妨げられ、生産能率は低水準に陥っている。労働生産性だけを見ても、中国の自動車産業は日本の5分の1から10分の1にすぎない。<sup>6)</sup>

中国自動車産業のもう一つの特徴は、企業組織の硬直性である。これは中国のすべての国営企業がかかっている共通の病である。すなわち、中国の国営企業の組織は幾つかの特徴を持っているが<sup>7)</sup>、その一つは明確なヒエラルヒカル組織構造であり、今一つは職務領域の細分化である。また、固定的分業性をとり、個々人の責任が明確化されている。これらは、1950年代に旧ソ連から輸入した企業管理制度に基づくものであり、その背景には何よりも雇用の確保を最重要課題として位置づけ、未熟練の労働者を過剰に雇用せざるをえない状況を前提に、いかに大量生産システムを確立するかという考えに基づくものである。そして、これに従来の所得分配制度上の「大鍋飯」(日の丸、親方の意)、雇用制度上の「鉄飯碗」(過剰雇用、失業無しの意)、人事制度上の「鉄交椅」(企業幹部の終身制)との問題を加え、中国独特の企業システムが形成されたのである。このシステムにおいては、企業内の職種が細分化され、個人の責任が明確化にされているが、かと言って厳格な信賞必罰が適用されているわけではない。従業員間の協力関係も極めて例外的にしか存在しない。また、労働者の間に収入格差を付けさせないために、8級賃金表に基づく年功賃金と固定給が中心となっており、能率給のウエートは

小さい。また、職種間のローテーション制度はなく、職種間の交流または協力関係も希薄である。さらに、プロモーション・システムはないので、多能工化へのインセンティブに欠け、単能工が一般的である。このような特徴をもつ中国の自動車企業は、当然ながらその経営活力に欠け、生産性も低くならざるを得ない。

しかし、1978年11月に中国共産党第11期第3回中央委員会で打ち出された「改革」「開放」路線を契機に、また、自動車の国民経済における重要性が増大してきたこともあり、中国の自動車企業はその内部の改革を断行すると同時に、80年代初期からはアメリカ、日本、ドイツ、フランス、イギリス、イタリアなどの自動車大国から、自動車の生産・製造技術を導入し始めたのである。

## 二. 中国自動車産業における 外国技術の導入

中国政府は、1978年に外国技術導入による産業発展政策を正式に打ち出した。そのもとで自動車産業は80年代以降、日米欧自動車メーカーとの交流を積極的に行ない、世界の70年代から80年代初めの水準の各種設計・製造技術などについて200種ほど導入している。

1983年5月、北京自動車製造廠は米国のアメリカ・モーターズ社と合意して、合弁企業「北京ジープ有限公司」を設立した。資本金は約1億元(中国側68.65%、米国側31.35%)、合弁期間は20年で、84年1月に創業した。これに続き、84年10月、上海自動車製造廠がドイツのVW社と合弁して、「上海大衆汽車有限公司」を誕生させた。この合弁会社の投資額は5億マルクで、88年からその第一段階として3万台のサンタナと10万台のエンジンの生産を開始した。当初は、多くの部品がドイツで生産されていたため、中国にある工場はこれを組み付けるだけであったが、近年では国産化が着実に進展しており、1990年には上海汽車のサンタナの国産化率は60%に

6) 南亮進「中国の自動車工業——産業組織と技術」(『アジア経済』1988年12月号)76ページ参照。

7) 丸山伸郎「技術移転の視点から見た日中合弁企業が直面する経営上の諸問題」(『日中合弁』JETRO, 1991年6月)10ページ。

第2表 中国と海外自動車メーカーの技術協力状況

中国側企業	パートナー	製品	契約形態	契約時期
長春第一汽車	三菱自動車工業	大型トラックキャブ	技貿結合	'84.11
	日野自動車工業	大型トラック用T/M	技貿結合	'85.3
	日産自動車	小型トラックキャブ	技貿結合	'84.11
	クライスラ(米)	2.2~2.5リットル ガソリンエンジン	技術供与	'87.8
吉林軽型車廠 (第一汽車分工場)	鈴木自動車工業	軽トラック・バン	技術供与	'83
湖北第二汽車	日産ディーゼル工業	大型トラック用 キャブ アクスル T/M	技術供与	'85.9
北京第一汽車	AMC(米)	4WDジープ“チェロッキー”	合 弁	'83.5
北京第二汽車	いすゞ自動車	小型トラック(車両全体)	技貿結合	'85.1
北京内燃機廠	GM(米)	2.0リットル ガソリンエンジン	技術供与	'88.1
天津汽車	ダイハツ工業	軽トラック・バン 乗用車“シャレード”	技術供与	'84.3
上海汽車	VW(独)	乗用車“サンタナ”	合 弁	'84.10
南京汽車	イベコ(伊)	中型トラック	技術供与	'85.3
広州汽車	プジョー(仏)	小型トラック“505”	合 弁	'85.3
重 型 汽 車	スタイヤー (オーストリア)	大型トラック(16トン以上)	技術供与	
重 慶 汽 車	いすゞ自動車	小型トラック“エルフ”	合 弁	'85.2
柳 州 汽 車	三菱自動車工業	軽トラック・バン“ミニカ”	技術供与	'85.7
金 杯 汽 車	トヨタ自動車	ワゴン車「ハイエース」	技術供与	'88
西 南 汽 車	いすゞ自動車	小型トラック「エルフ」	技術供与	'88
江 西 汽 車	いすゞ自動車	小型トラック「エルフ」	技術供与	'85.1

出所) 成松章利「わが国の自動車産業と中国」『中国経済レポート』(1989年1月号)30ページより作成。

達している。91年度の中国合弁企業の好業績番付けでは、上海VWがトップの座を獲得した。<sup>9)</sup>

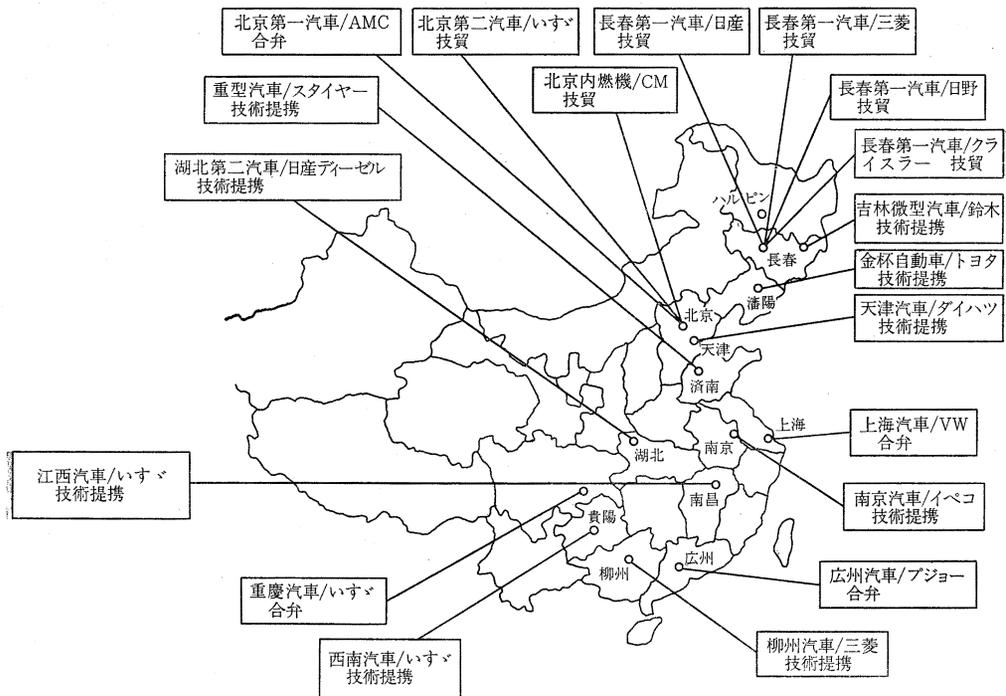
北京・上海の自動車工場に続いて、天津汽車製造廠、「一汽」, 「二汽」, 金杯汽車有限公司, 南京汽車製造廠, 広州汽車製造廠, 重

慶汽車製造廠, 江西汽車製造廠など、中国の主力自動車メーカーは次々と合弁・技貿結合<sup>9)</sup>および技術供用などの形で、外国の自動車資本と提携し始めた。今日に至るまで、中

9) これは、1984年に中国から提案した技術導入を製品輸入と抱き合わせる貿易方式、つまり、一定量の製品輸入を条件として、ある技術の提供を要求する貿易方式である。

8) 『日経産業』1992年7月28日。

第2図 技術協力による工場の所在地



出所) 成松前掲論文『中国経済レポート』31ページより作成。

国の殆どの自動車メーカーは何らかの形で外資と一定の関係を持つようになっている(第2表, 第2図参照)。

中国の自動車産業における外国技術の移転方式は, 以下の3つのタイプがある。<sup>10)</sup>

第一は, 外国の企業との間で合併企業を設立して, KD生産を行う方式である。前述した上海自動車とドイツVWとの合併による乗用車「サンタナ」の組み立てがもっとも有名であるが, それ以外にも, 北京ジープとアメリカ・モーターズとの合併による「チェロキー・ジープ」の生産, 85年に始まった広州自動車と仏ブジョーとの合併によるピックアップ・トラックの生産, また, 重慶汽車と日本のいすゞ自動車との合併によるNシリーズ(エルフ)の生産がある。この方式では, 部品の殆どは輸入に頼っている。

第二は, 外国企業との技術提携によって外国車の技術をそっくり買う, いわゆる「ライセンス」方式である。代表的な例は天津自動車工場である。この工場は日本のダイハツ工業と小型トラック「ハイゼット」(現地名は「天津大発」)と小型乗用車「シャレード」のライセンス生産の契約を結んだ。契約の期間は「ハイゼット」が1984年からの7年間で, 「シャレード」が86年からの7年間である。「ハイゼット」の生産台数は87年には5,000台であり, これに対して「シャレード」の87年までの累計生産台数は600台である。「ハイゼット」の国産化率は, 提携の始まった年には10%に過ぎなかったが, 1988年には80%以上に達している。<sup>11)</sup>

このほかにも, トヨタから金杯自動車にハ

11) 鐘伯元「国産化を目指して対外経済技術協力を推進」(『中国経済レポート』1989年1月号)26ページ。

10) 南前掲稿, 81ページ以下参照。

第3表 中国の自動車輸入(1981~90)(単位:100台)

年次	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
輸入	416	161	252	1,487	3,540	1,501	902	990	858	405※

※:1990年1~9月の数字。

出所)前掲『中国情報ハンドブック』(1991年版)41ページ第2表より作成。

イエース車の技術提携,日産から「一汽」にキャブスターの技術提携,いすゞから江西汽車にエルフの技術提携などがある。

第三は,各種の個別技術を複数の外国企業から導入して組み合わせ,言わば「混血車」を設計する方式である。「一汽」のトラック「解放」はその典型である。中型トラックCA141(5トン)とCA150P(6トン)は三菱自動車からキャブオーバーとシャシーの技術,日野自動車からトランスミッションの技術,英オートモービル・プダクト社からクラッチの技術を導入し,それらを総合して1つの車にまとめたものである。寄せ集めであるため,車の性能は低いが,その代わり部品は殆ど国産である。エンジンについては技術移転はいまだに実現していないが,1987年7月の米クライスラーとのライセンス生産に当たって,同社はミシガン州のトレントン工場の3本生産ラインのうちの一つを購入し,1990年から生産を開始している。

「二汽」もこれに似た状況である。ここでは現在のところ主に自力で開発した中型トラック「東風」EQ140(5トン)を生産しているが,このほかに大型トラックの生産計画もある。例えば,8トン・トラックの計画では,キャブ,シャシー,トランスミッションのライセンスを日産自動車から,パワーステアリングのライセンスを米TRW-Rossから取得している。

「開放」政策が実施されて以来の十数年間に,中国の自動車産業は多くの外国の技術を導入し,大きな成果を上げた。「7・5」計画期だけでも100件余りの外国の進んだ技術を導入した。その内訳を見ると,10件は大型車

と小型車を主とする完成車の設計・製造技術,15件はアメリカのカミンズのエンジン,同期装置づきのギアボックス,キャブオーバーなどの総合技術,34件は部品技術,20件余りは熱風式除塵溶鋼炉,陰極コロイドメッキライン,内装のソフトなどの技術とその設備となっている。また,残りの10件余りは走行モデルテスト台,コンピュータ補助設計・製造などの製品開発技術となっている。なお,13社のオートバイ企業も日本のホンダ,スズキ,ヤマハから14車種の先進的技術と設備および生産ラインを導入している。<sup>12)</sup>

中国の自動車産業は,外国の生産・製造技術を導入するとともに,その経営方式に対しても積極的に導入する姿勢を示している。特に日本的経営の導入に対してはかなり熱心である。つぎに,この問題を取り上げ,その実態を分析することにしよう。

### 三. 中国自動車産業への日本的経営の移転

#### (一) 日本自動車企業の中国進出

日本自動車企業の中国進出は,欧米諸国のそれに比べ遅れを取った。近代化を基本国策に据えた当初,自動車の需要が急増し,これに対して,中国は大量の外国車を輸入する処置を取ったが,日本はそのブームにうまく乗って,大量の自動車を中国市場に売り出した。80年から81年にかけての2年足らずの間に約5万台の日本車が中国に輸出された。その後も輸出は続き,80年の段階では既に50万台の日本車が中国の道路を走っている。第3表は1981年から90年までの間に中国の自動車の輸

12) 鐘伯元前掲稿,25ページ。

入の推移を示したものだが、その殆どは日本車である。

1986年以後、中国は国内自動車産業を保護するという考えから完成車の輸入を厳しく制限する一方で、外国の資本および先進技術の導入を奨励する方針を打ち出した。欧米諸国は、アジアで自国の自動車生産拠点を作ろうという思惑もあって、これに速やかに反応し、行動した。一方、日本の自動車メーカーは決断までの時間が大変かかるということで、「石橋を叩くばかり」とか、また、委託加工などの簡単な作業をやらせるが、真剣な技術提携まではなかなか進まないということで、「入り口だけで出口が見えない」などと中国側に批判されたように、対応が鈍く、行動も遅かった。例えば、上海汽車は最初日本の自動車メーカーに協力を求め、80年から83年まで3年余りの時間をかけたにもかかわらず、合意は得られず、結局はドイツのVW社との合弁に結び付いた。

しかし、まもなく日本の自動車メーカーはその遅れを自覚し始め、技術提携、ライセンス、合弁などすべての面で、急速なテンポで中国の自動車メーカーと契約を結んだ。例えば、技術協力の面で、三菱自動車工業に次いで日産自動車が1984年12月に「一汽」と技貿結合契約に調印した。また、85年初期にはいすゞ自動車会社および日野自動車工業がそれぞれ同様の契約に調印している。また、日産ディーゼル工業と「二汽」の大型トラックの技術移転契約が85年8月に調印され、90年10月に日中間で初の合作車「EQ 153」が誕生した。トヨタ自動車は、88年、瀋陽にある金杯自動車工場にプレス、溶接のノウハウを提供して、12人乗りのワゴン車——「ハイエース」を生産し始めた。ライセンス契約としては、前述のダイハツ工業と天津自動車工場との合意および生産開始がその典型的な例である。合弁生産は、85年2月にいすゞ自動車が小規模ながらも重慶で実施している。これは

小型トラック「エルフ」の技術を提供して、KD生産を行うものである。<sup>13)</sup> また、いすゞ自動車からは同じエルフ技術が江西自動車（南昌）と貴州自動車（貴陽）および北京軽自動車にも提供されており、1985年と90年にそれぞれKD生産をスタートしている。91年には2 T級小型トラックが重慶・南昌・貴陽3カ所合計で前年比倍増に当たる11,300台生産されている。92年の計画ではこれがさらに3万台にまで跳上がっているという。<sup>14)</sup>

近年、日本の部品メーカーにも新たな動きが見え始めている。自動車部品分野を見ると、小系製作所が上海でランプ類の生産を開始し、中国市場に食い込んでいるのをはじめ、原田工業が大連で自動車用アンテナを生産しているほか、矢崎総業もワイヤーハーネスの生産拠点を広東省に設けるなど、それぞれ輸出基地化を狙っている。さらに、生産委託プロジェクトでは国松工業の商用車用シードカバーやミツワの金具やダイキャスト製品などが展開中である。<sup>15)</sup>

日本の自動車メーカーは、その最大の「武器」、すなわち製品と製造技術をともなって中国大陸に入るとともに、その有力な「武器」——「日本的経営」を中国の自動車企業に持ち込んだ。もちろん、中国側からの要望がその背景にあったことは言うまでもない。

## (二) 中国自動車企業における日本的経営の移転

日本的経営の中国自動車企業への移転は、さまざまな形をとっている。

1. 研修生の受け入れと技術者の現地派遣によって、日本的経営を現地に浸透させる。中国側の企業管理者は研修生を派遣して、日

13) 成松章利「我が国の自動車産業と中国」(『中国経済リポート』1989年1月号) 30ページ以下参照。

14) 『日経産業』1992年2月28日。

15) 居城克治「三大・三小プロジェクトにかかる中国自動車産業」(『エコノミスト』1991年2月11日) 165ページ以下参照。

本企業の中で日本的経営を学ぶのがもっとも手早い方法だと考えている。これに対して、日本の企業も積極的に対応した。1978年11月、トヨタが「一汽」の研修生を受け入れたのをかわきりに今日に至るまでの十数年間に、毎年日本にやってくる中国の自動車関係の研修生は100人以上にのぼり、ここ数年さらに増えつつある。いすゞ自動車会社は、92年に江西汽車から54名の研修生を受け入れ、また、今年の1月から北京軽汽公司から55名の研修生を受け入れる計画も立てられている。<sup>16)</sup> 来日する研修生たちは、技術者以外に殆どが中国の自動車工場の係長・班長・組長など現場の管理者、責任者であるので、彼らが中国に帰り、日本での経験を直接現場で生かせば、日本的経営は自然に中国の工場に浸透していくだろうと考えられる。これは、最近筆者が行なった「在日中国人研修生のアンケート調査」の結果から見ても、ある程度実証される。例えば、「あなたは日本的経営方式が中国の企業に導入できると思いますか」という問に対して、85%以上の人々が「導入できる」と答えている。また、「日本の企業から何を学ぶべきか」という問に対しては、「整理・整頓」、社員の労働意欲と仕事に対する責任感、「ジョブ・ローテーション」と答える人が大多数を占めている。

今日まで、中国から日本に派遣された自動車関係の研修生はほぼ1,500人以上に達していると推測される。一方、中国から研修生を受け入れると合わせて、日本の自動車各社からも技術者を現地に派遣して、技術指導を行っている。現地に派遣された技術者たちは、生産技術の指導を行いながら、管理面においてもいろいろなアドバイスを与えている。上述のいすゞ自動車会社の話によれば、毎月平均7人の技術者が派遣されており、その総数は700~800人になるという。<sup>17)</sup>

16) いすゞ自動車本社でのヒヤリングによる。

17) 同上。

2. 職域拡大、「多能工」養成などを通じて、日本企業のフレキシビリティを学ばせる。柔軟な職務構造は日本企業の特徴の一つであると言われている。つまり、従業員の職場は柔軟的で、互いに助け合いながら作業を進めるのである。そして、この「軟組織構造」を支えるのが従業員の「多能工化」である。この特徴こそは日本企業の国際競争力の強さの重要な要因であると言われている。それゆえ、中国側は真剣に日本企業のこのようなフレキシブルな職務構造と多能工化を学ぼうとし、日本の企業としてもぜひこれを中国へ伝えたいと考えているようである。例えば、トヨタは1990年9月に、中国の瀋陽市に「トヨタ・金杯技能工トレーニングセンター」を創設して、トヨタ社と同じような技能工を養成する計画をスタートさせた。当センターは毎年100人の生徒を募集しているが、修学年数は3年で、勉強の内容ももっぱらトヨタ方式となっている。さらに、朝のラジオ体操・ミーティングから、現場でのOJTに至るまで、まるごと日本式が持ち込まれている。今日、在校生徒数は既に300人に達し、第1期生は93年の8月に卒業する予定である。<sup>18)</sup>

3. 日本の技術文書をそのまま使ったり、また、人員を削減したりするなど、「標準化」「合理化」管理を中国の工場の中で実行する。合弁という形であれ、技術提携という形であれ、中国の自動車企業は日本企業の「標準化」「合理化」管理の導入に力を入れている。また、自動車産業以外にも、このような標準化・合理化管理を導入する企業が少なくない。例えば、同じ製造業の北京・松下カラー・ブラウン管有限公司は、その典型的な例である。<sup>19)</sup>

18) トヨタ自動車東京本社でのヒヤリングによる。

19) 中国企業管理協会研究部編『中外合資企業管理』（企業管理出版社1991年版）173ページ以下参照。

同会社は、北京の四つの会社が日本の松下電器との合資で、1987年9月に北京で創設した合弁会社である。総投資額は4億9千万人民元(日本円で125億円近く)で、両国の出資率は各々50%づつである。従業員数は1,292人で、年間181万台のカラー・ブラウン管を生産している。この会社を創設した中国側の当初の意図が外資利用、外国の生産技術の導入とともに、日本の管理技術を学ぶことにあったことははっきりしている。標準化管理については、合弁会社は従業員個々人の随意性を最大限に抑えるために、松下会社の四つの技術文書、すなわち基本仕様書・製造仕様書・検査仕様書および操作仕様書をそのまま導入し、管理者から作業員に至るまで、全員に対してこれを守らせようとした。その結果、標準化管理は徐々にこの合弁会社に定着していき、これからの「国産化」、または技術人材の育成のための参考になるといわれている。合理化管理は、まず「余員」の削減から始まった。つまり、一つのポストに何人も設置する従来の組織慣行を廃し、各課・係・班について、それぞれ課長・係長・班長を一人だけを配置し、副職は一切配置しないのである。そして、従業員の数を厳格に制限して、一人に幾つもの仕事を担当させるようにした結果、「多能工」(「一専多能」という)化も進みつつある。

4. 社内での資料公開、「大部屋制」導入、懇談会開催など、企業内の各部門間の交流を深め、管理者と従業員との結び付きを強化する。日本の会社においては、各部門間で頻繁に情報交換が行われ、横のつながり関係が非常に密接であると言われている。これに対して中国の企業においては、個人主義、「壁」主義の傾向が強く、従業員の責任感が希薄化しているために、お互いの協力関係もあまりない。これに対して、たとえば、いすゞ自動車と重慶汽車工業公司との合資で設立された慶鈴自動車有限公司は、日本側の「『光』をも

っと多く」、「『壁』を崩せ」というアドバイスを受けて、会社内の個々人の協力関係の促進に努めた。現場においては、作業員間の協力運動が実施され、開発・生産・販売・技術・財務などの職能部門間において、「大部屋制」が導入された結果、フェイス・ツー・フェイスの交流が深まり、資料管理のシステム化が実現した。

また、管理者と従業員、あるいは上司と部下との間に、相互信頼・協調一致の人間関係を確立させるために、たとえば、前述の北京・松下ブラウン管会社では、毎週月曜日の朝、上級管理職の人たちが会社の玄関の前で、出勤してくる社員たちを出迎え、挨拶をしている。また、従業員の誕生日あるいは結婚式や葬式のときに、各部門の責任者は必ず挨拶するか、または直接参列しに行く。このほかにも、各班・係は毎月懇談会を開き、互いに意見を交換することにより、人間関係を密接にしている。これらの活動を通じて、管理者と一般従業員との間の距離感がしだいに縮小され、集団意識も生まれたとされる。<sup>20)</sup>

5. トヨタの「カンバン方式」と日本の「企業系列」を学び、企業集団結成を図る。トヨタの「カンバン方式」は、今日では世界の共通語になったと言われている。欧米において、「ジャスト・イン・タイム」という言葉で表現されているトヨタ方式は、産業界によく知られ、これを導入しようとする動きがかなり目立っている。中国の自動車業界においても、近年、このトヨタ方式を導入する動きが強く、一定の成果を上げている。金杯自動車がトヨタと合同で、「トヨタ・金杯技能工トレーニングセンター」を創設して、本格的にトヨタ方式を導入しようとしていることは既に述べたが、中国自動車業界で最大規模の「二汽」には、「かんぱん方式」をモデルとして作り上げた「現場総合管理・かんぱん方式」という

20) 同上。

第4表 中国の主要自動車企業グループ

	主力工場	関連工場数	総従業員数 (万人)	主な生産車種
解放	長春第一自動車製造工場	113	21	中型トラック(解放), 小型トラック, 乗用車(紅旗)
東風	湖北第二自動車製造工場	297	25	中型トラック(東風), 微型, 小型, 重型トラック
重型	濟南自動車製造工場	50	7	重型トラック(黄河, 紅岩, 延安)
北京	北京第二自動車製造工場	120	5.5	微型, 小型トラック, ジープ
天津	天津自動車製造工場	100	24	微型, 小型トラック, 乗用車, ミニバス
南京	南京自動車製造工場	50	5.5	微型, 小型トラック
上海	上海自動車製造工場	143	10	乗用車(サンタナ), バス, 各種トラック, トラクター
西南	軍事・民間の中小企業	n, a	6.5	微型, 小型トラック

出所) 王健稿「中国自動車企業構造とその再編成」角谷登志雄編著『激動の世界と企業経営』(同文館, 1992年版) 217ページ。

管理方法は、中国における17種類ある優れた企業内部管理方法の一つとして高く評価されている。<sup>21)</sup>

また、中国自動車企業の「散在」・「乱立」・「低品質」という問題を解決するために、日本の企業系列の経験を参考にして、中央政府の指導のもとに、82年に七つの企業集団が成立した(表4参照)。84年には中国自動車工業物質供給会社と中国自動車工業投資開発会社が設立されたが、その一方で、京津冀自動車工業連営会社が解散した。そのほかに、天津自動車工業連営会社、瀋陽自動車工業連営会社、中国嘉陵工業株式会社、広州標致自動車有限公司、西南小型自動車連営会社、軍事工業企業連合体などが形成されている。これら企業集団は、最初「緩やか型」(松散型)の連合体として存在していたが、しだいに「半緊密型」、さらには「緊密型」の連合体へと発展して、中国経済全体に対する影響力も増大しつつある。

以上みてきたように、日本的経営は中国の自動車工場に導入され、一部は既に定着して

いるのである。しかし、日本的経営の中国への導入・定着は決して容易なことではなかった。日本的経営の導入を巡って、社会制度面から管理慣行面に至るまで、実にさまざまな「衝突」があり、それは時に激しいものであった。以下、具体的な例を挙げて、これらの「衝突」を浮彫りにしたい。

(1) 「競争指向」と「安定指向」との衝突  
代表的な中国の自動車産業は、ほとんど「国営企業の管理システム」をとっている。この管理システムの特徴の一つとして、企業と企業との間の分業と協業システムが希薄であるうえに、企業の機能とコミュニティーの機能とが未分離で、むしろ企業がコミュニティーの機能を担っていることが挙げられる。こうした特徴を持つ企業は常に「地域社会における雇用確保と生活の安定」を最重要の任務としなければならない、市場経済の原理である「競争原理」に対して、一種の本能的な抵抗機能が働いている。

こうした特徴を持つ企業に日本的経営を持ち込むにあたっては、衝突が生じざるをえない。なぜならば、日本の「終身雇用」制度下にある労働者は、自分の生活「場」を確保・

21) 中国国家体改委企業体制司編『工業企業管理手冊』(改革出版社1989年) 384ページ。

安定させるために、さらに「終身雇用」の枠内に入るために、激しい競争のなかで常に一生懸命働かなければならないが、これに対して、「鉄飯碗」を持っている中国の企業労働者は、雇用の安定を当たり前のことだと考え、会社に対するロイヤリティなどは示していないからである。いかに中国の企業労働者に競争センスと危機意識を持たせ、労働意欲を喚起させるかが、日本的経営を中国の自動車企業に導入する際課せられた最初の課題である。

#### (2) 規律要求と「随心所欲」との衝突

中国の伝統的国营企業の管理システムのもとで、労働者の労働意欲が希薄であること、そして、現代産業の歴史がまだ浅いとはいえ、現代化のセンスを持ち、現代産業の発展に適応できる、質の高い労働力が相対的に少ないことは、日本的経営が導入される際に直面するもう一つの問題である。たとえば、1988年以来何度も訪中し、中国の「三資企業」の調査を行なった丸山伸郎氏は、次のように述べている。

中国の江蘇省にある日系合弁企業にとって、最初の「悩みは採用した労働者の多くが就労未経験者であったり、怠惰な国营システムに染まったものなど、その質があまりにも低いことである。このため、労務管理の重点は、日本的経営の導入以前にいかに関心の徹底にあり、タイムカードの導入や勤務評定制度の導入に頭を使わねばならない段階にある」。<sup>22)</sup>

また、中国のある自動車合弁会社の日本側のマネージャーは、次のように言っている。「中国の自動車工場の労働者は、何でも知っているようですが、言った通りになかなか作れない。つまり、自信力が高いが、物作りには駄目です」。<sup>23)</sup>

#### (3) 協働と「持場主義」との衝突

中国の国营企業の組織は、ほとんど「直線

機能別」組織であり、トップダウンの意思決定パターンをともなっている。また、現場の職務領域は細分化され、個々人の責任も明確化されている。こういう特徴を持つ企業においては、各部門間の交流は少なく、情報の伝達が妨げられている。時に一つの情報は下から上へ、上から下へ何回も必要のない「迂回」をしなければならない。また、職種間のローテーション制度はほとんどなく、お互いの協力関係も希薄である。このことは、企業の各部門間の交流が頻繁に行なわれ、柔軟な職務構造の中で、OJTを通じて従業員を多能工化する日本の経営方式を中国へ導入する際の大きな「壁」になっている。この「壁」を越えるために、両国の経営陣は大変苦労したようである。

#### (4) 改善活動と「指令主義」との衝突

労働者が工場管理に参加することは、社会主義の基本理念として唱えている。<sup>24)</sup> 中国においても、かつて「両参一改三結合」（両参：幹部が労働に参加することと、一般労働者が管理に参加すること；一改：非合理的な管理制度を改革すること；三結合：管理者と技術者と労働者との三者が親密に結合して、問題を解決すること）制度が施行され、「意見箱」（提案制度）をもって現場労働者の改善提案を引き出そうと工夫した。しかし、現場労働者の文化水準が相対的に低い一方で、工場の利益と働いている労働者の利益とあまりにもかけ離れていたため、労働者の企業に対する関心があまりなく、以上のような「民主管理」と「改善活動」の成果もあまりなかった。「両参一改三結合」制度であれ「意見箱」であれ、単に「名目」だけのものになってしまう場合が多く、中身はかなり不十分であった。このことと表裏に、中国の企業の意見決定プ

22) 丸山伸郎前掲稿11～12ページ。

23) いすゞ自動車会社でのヒヤリングによる。

24) 拙稿「日本的生産システムにおける『人間』——日・米・中三か国の生産管理技術の比較を中心に——」『立教経済学論叢』第38号（1990年12月）38ページ以下参照。

ロセスもトップ・ダウンの形を取り、下から情報や意見を汲み上げる制度はほとんどなかった。

このような状態においては、日本企業の「改善活動」や、「ボトム・アップ」式意思決定方法などを導入するとすれば、当然ながら衝突が生じるのである。1970年代後半から、中国の企業が日本のTQC管理技術を導入しはじめ、88年までに全国のQCサークルの数は221万であって、参加メンバーは数百万人あると言われているが、それほど成果はなかったことはその証拠である。また、現存のQCサークル内においても、さまざまな問題を抱えている。たとえば、日本のダイハツ社と技術提携関係のある「天津大发汽車公司」において、提携当初、QCサークルが導入されたが、サークル内で賞金を巡るトラブルが頻出し、日本側は大きな挫折感を味わったという。

日本的経営を中国へ導入するに当たっては、さまざまな問題があり、それゆえ大きな衝突も生じたが、中国の開放路線の深化とともに、また、日中両国の経営管理者の努力もあって、日本的経営は中国の工場の中で定着しつつある。ただし、今のところ、導入されるファクターは生産管理の内容が多く、システム化されていない。とは言え、今後中国の「社会主義市場経済」<sup>25)</sup>が発展するのにもない、日本的経営を中国へ導入するステップおよび定着するファクターの内容はもっと大きく、より豊富になるだろうと予測される。

### むすびにかえて——今後の課題

90年代に入り、中国の自動車産業はその離陸期を迎えてきた。特に92年以降は、最高実

力者である鄧小平氏の「南巡談話」を契機に、中国の対外開放のステップが急速に拡大し、さらに、最近開催された中国共産党第14回全国大会において、「社会主義市場経済」の建設がこれからの中国経済の発展方向として決められた。これらのことを背景に、既に「国民経済と社会発展の10年企画と『8・5』計画の綱要」の中で定められた計画目標、つまり、「1995年に90万台の各種自動車を生産する」<sup>26)</sup>という計画も変更せざるを得なくなっている。11億の人口を抱え、大きな市場を有する中国の自動車産業の発展動向は、当然のことながら各方面の関心を引き寄せている。

しかし、現代産業の歴史が浅く、しかもさまざまな誤りを犯してきた中国の自動車産業には、依然として多くの問題が残されている。この十数年間、多くの外国の自動車生産・製造技術を導入してきたが、これら導入された技術をいかに吸収・消化して、自国の技術体系の中に取り込むかがこれからの中国の自動車産業に課されている一つの大きな課題である。また、企業集団の結成を通して、「旧来の「乱立」「散在」「低効率」の状態がある程度克服されたものの、これら企業集団に対する中央政府、または各省政府の影響力は依然として強く、経済的原理に基づく真の企業集団はまだ形成されていない。また、日本的経営など外国の経営方式が部分的とはいえ、すでに中国の自動車企業に導入されているが、生産管理技術以外、例えば日本の雇用慣行のようなものが中国の企業の中に導入され、定着されるかどうかは、中国の「特色のある現代化管理システム」の包容性いかに関わってくる問題である。

中国の自動車産業は、これからさらに多くの試練を受けなければならない。

25) 1992年10月12日から18日まで北京で開かれた中国共産党第14回全国代表大会では、中国共産党政権が誕生して以来初めて「社会主義市場経済体制を建立する」という方針が正式に打ち出された。

26) 『中国汽車貿易指南』（経済日報出版社、1991年）11ページ。