

中国人研修生から見た日本の労働現場と日本的経営

——来日の中国人研修生のアンケート調査を中心に——

劉 永 鴿

はじめに

- 一. 「一番印象的だったのは日本の従業員がよく働くこと」
- 二. 「中日両国の差はなによりも体制上の差だ

と思う」

- 三. 「日本的経営を中国へ導入することはできるし、導入する方法にはいろいろある」
- むすび

はじめに

日本企業と日本的経営は、今、大きな試練を受けている。一昨年のバブル経済崩壊を機に始まった今回の経済不況は、「複合不況」¹⁾と言われる深刻な不況であり、しかも、これに最近の円高が追い打ちをかける気配である。日本経済は果たして今回の不況を乗り切ることができるのか？ これは今日最大の注目のまどである。たしかに、1970年代のオイル・ショックと1985年の円高不況を克服するあたり、日本的経営は奇跡的な力を発揮したが、今回の不況に対しても、同様に「奇跡」が起こるのであるだろうか？これも目下関心事の一つである。

今回の経済不況も日本企業は日本的経営を通じて克服することができるという見方がある一方で、この不況を契機に日本的経営は崩壊の途をたどり始めたとする見方もある。い

ずれにしても、ここで改めて日本企業と日本的経営の真価が問われているのである。

日本的経営については、日本ではもちろんのこと、海外でも、すでに多くの研究がなされてきた。賛美的なものもあれば、批判的なものもある。また、理論的研究もあれば、実証的研究もある。今後もさまざまな角度から、さまざまな方法で、日本的経営は研究・検証されていくに違いない。

しかし、現場で直接働いている労働者が、日本企業と日本的経営をどのように評価しているかについての研究となると、筆者の知るかぎり決して多くはない。いわんや来日中の外国人研修生たちが、日本的経営に何を感じ、どのような評価を下しているかについての調査研究になると、さらに少ないといえよう。

以上のことを鑑みて、筆者は1992年8月から11月にかけて、製造業を中心に、日本に来ている中国人研修生を対象にアンケート調査を実施した。4ヶ月にわたって、筆者は日本の某自動車メーカーの藤沢工場（本社・東京）とソフト開発・販売会社（本社・千葉）ならびに油圧機器製造会社（本社・茨城）に来て

1) 宮崎義一『複合不況——ポスト・バブルの処方箋を求めて』、中央公論社、1992年。

いる60人余の中国人研修生を対象に、彼らと座談会を開いたり、インタビューや、アンケート調査に協力してもらうなど、さまざまな調査を行った。彼らと接触を通じ、彼らの発言のひとつひとつに考えさせられることが多々あり、彼らがすでに帰国してしまった今日でも、強く筆者の脳裏に残っている。この小論のなかで、筆者は中国人研修生の目に映った日本の労働現場ならびに日本的経営の姿について有りのまま紹介するつもりである。そして、これが今後の日本の経営のあり方についての研究にとって、何かの参考になれば幸いである。

一. 「一番印象的だったのは日本の従業員がよく働くこと」

今回の調査は、日本の3社（主に製造業）に來ている中国人研修生56人を対象とした。彼らのほとんどは中国の工場での労働経験が長く、中国の経営方式に馴れた人間である。このなかには課長クラスから班長クラスまで10数人の現場管理者及び監督者も含まれている。アンケート調査の実施対象は56人で、うち回答が33人、回答率は59%である。まず、図一1からわかるように、対象者の学歴は比

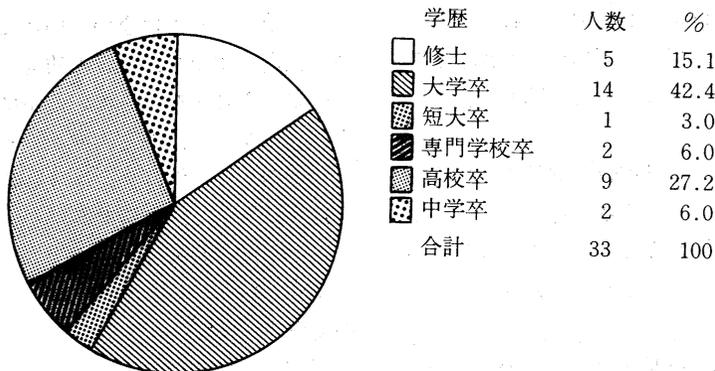
較的高く、短大卒以上の学歴を持つ人が20人と、全体の60%以上を占めている。ちなみに、大学院卒は5人である。次に、職種を見ると、組立工の7人をはじめとして、技師の4人、ソフト開発の4人、機械加工の4人、検査工の3人など、大多数は中国の現場で直接働いている労働者である（図一1、図一2参照）。

「日本の会社で一番印象深いのは何か（複数回答可）」という質問に対しては、「日本の従業員はよく働き、責任感も非常に強い」という回答が20人と最も多く、全体の61%を占めている。以下、「会社の各種規則がきちんと守られる」（8人、24%）、「生産性高い」（6人、18%）、「集団精神」（3人、9%）、「従業員の素質が高い」（3人、9%）、「お互いによく助け合う」（3人、9%）、「整理・整頓」（2人、6%）などの順となっている（表一1参照）。

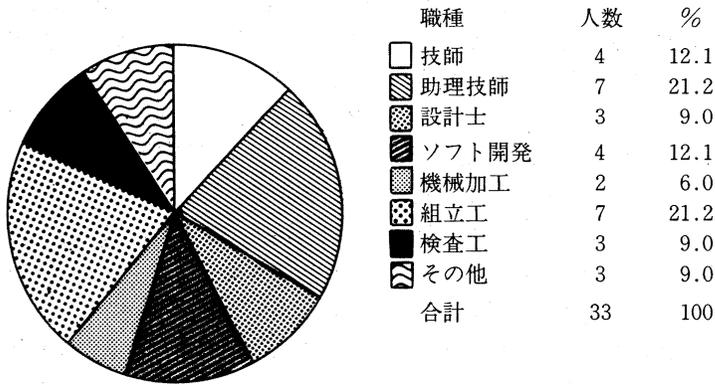
日本の従業員がよく働くことが中国人研修生に深い印象を与えているという事実は、彼らに対するインタビューからもわかる。例えば、研修生劉氏（33才、男性、組立工）は、筆者に次のように語っている。

「日本の従業員は、誰もが労働意欲に満ちあふれているようである。私はこのままでは中国のすべての仕事を彼らに奪い去られてし

図一1 来日している中国人研修生の学歴構成



図一 来日している中国人研修生の職種構成



表一 「日本の会社で一番印象の深いのはなんですか？」
(複数回答)

	回答者数(人)	%
1. 従業員たちはよく働かし、責任感も強い	20	61
2. 会社の各種規則がきちんと守られる	8	24
3. 生産性が高い	6	18
4. 集団精神	3	9
5. 従業員の素質が高い	3	9
6. お互いによく助け合う	3	9
7. 整理整頓	2	6
8. 安全第一	1	3
9. 製品の品質に対する要求が厳しい	1	3
10. 利益中心	1	3
11. 働き過ぎる	1	3
12. 技術が進んでいる	1	3
13. その他	2	6

まう日が来るだろうと心配さえしている。彼らは恰も牛のように、疲れも知らず、毎日働き続ける。私がある班の浜田さんはこの一番身近な例である。彼は毎日、朝のベル（作業開始の合図）が鳴ってから作業終了するまで、常に働く一方で、自分の仕事が早めに終われば、他人の仕事を手伝う。彼もすでに40才を過ぎた人間だが、毎日休まずに一生懸命働く力がどこから湧いてくるのだろうか。本当に不思議である。」

こうした意見は、アンケート調査の中にもたくさん見られる。研修生彭氏（34才、男性、機械加工）は、次のように書いている。

「藤沢工場での研修でもっとも強く感じるのは、従業員の強い労働意欲と仕事に対する責任感である。彼らの仕事ぶりを見ると、私は戦後日本経済の高度成長を可能にし、日本を世界の経済大国の地位に押し上げたのは、この日本の従業員の汗ではないかと思つづく感じた。彼らが文句も言わずに毎日毎日働き

続けることには、本当に感心します。私と一緒に働いているある青年は、毎日4台の旋盤を動かす一方で、材料及び完成品の運搬も一人でこなす。それ以外にも、時々年配の従業員の手助けもする。」

「日本の労働者はなぜ死ぬまで働くのか」、このような多くの日本の経営学者を悩ませる問題²⁾は、今回の調査をしてみても、やはり筆者をも悩ませ始めた。日本の従業員は何のために、誰のためにこんなに一生懸命働くのか？ 彼らの働くことの背後に何かがあるのか？ また、なにが彼らをこのように働かせるのか？ これらの問題は今後の研究課題としたいが、ここで一つだけ言えることは、日本の従業員を時には命を奪うまで働かせる（「過労死」）メカニズムの中に、間違いなく日本的経営が大きな影響力を発揮しているということである。だとすれば、この「過労死」を生むほど企業の労働者を働かせる日本的経営を、中国——ここでは、後に詳しく説明するが、さまざまな原因により労働者の労働意欲が低く、責任感の薄く、生産性も低いなどの問題が、国全体の問題になっている——に、より多く、より速やかに導入することによって、中国の労働現場が抱えている問題も解決されるのではないかと、筆者は今回の調査を契機に、ますます強く考えるようになった。

二。「日中両国の差は何よりも体制上の差だと思う」

日本の労働者が文句を言わず、疲れも知らぬげに、一生懸命働くのは、彼らが職場のなかで一定の主体的意識を持ち、職場の仕事の遂行に一定の権限と責任を企業より与えられた主体性があることに基づくものではないかと、私は考える³⁾。日本は資本主義でありな

がらも、「人本主義」でもあると言われていた⁴⁾。これに対して、中国は社会主義でありながら、解放後の長い間に、国家がすべてを統括してしまい、労働者は「主人公」というスローガンが有名無実になってしまった。このことに、中国経済の発展が遅れた原因のひとつがあるのではないかと考えられる。資本主義日本の労働者には主体性があり、社会主義中国の労働者には主体性がない。これは歴史の皮肉である。このことは今後の中国の改革の方向を示唆しているのである。

さて、「日中両国の企業及び企業管理の相違点がどこにあるのか」という質問に対しては、22人が「経済体制上の差」にあると答え、それが全体のほぼ7割を占めている（表—2）。「経済体制上の差」というのは、言うまでもなく、日本は資本主義体制で、私有財産と雇用労働を特徴とするが、これに対して、中国は社会主義体制で、財産がすべて公有化⁵⁾され、雇用労働も消滅している、という意味での「差」である。建前から言えば、中国の企業は最も高い生産性を上げるはずであるが、実際にはまったく逆の結果になっているのが現状である。

「中国では、『鉄飯碗』（過剰雇用、失業なしの意）で『大鍋飯』（日の丸、親方の意）

3) 拙稿「日本の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。

4) 伊丹敬之氏は、日本の企業は「ヒトを中心とする新しいシステム」を創り出したのであるから、日本は資本主義ではなく、むしろ人本主義であると述べている。『人本主義』、筑摩書房、1987年。

5) 中国においては、「公有」と言った場合、「国有」と「集団所有」と二つの意味が含まれている。近年、「社会主義市場経済」の実施に伴い、「公有」の部分はしだいに縮小され、私的所有が急増し始めた。

2) 丸山恵也「日本の生産システムと職場規律」（『経済評論』1992年10月号）22ページ以下参照

表一 二 「日中両国の企業及び企業管理の相違点はどこにあると思いますか？」
(複数回答)

	回答者数	%
1. 経済体制	22	67
2. 従業員の労働意欲と責任感	15	45
3. 企業組織と管理制度	14	42
4. 管理手段	4	12
5. 管理者と作業員の素質	4	12
6. 効率性	4	12
7. 協調性	4	12
8. 機械設備	3	9
9. 危機感の有無	3	9
10. 競争の度合	2	6
11. 計画性の強弱	2	6
12. 人員移動の融通性	1	3
13. 製品開発の能力	1	3
14. その他	1	3

を食えるが、日本の従業員にはこのような『特典』がないでしょう」と、欧氏（34才、男性、検査工）が揶揄的口調で語った。確かに、「改革」「開放」政策を実施する前の中国では、従業員を解雇することはめったになく、労働者は「主人公」であると唱え続けてきた。その結果、従業員は（もし、本人に個人的な重大な誤りがなければ）失業の危惧のまったくない環境の中で安易な生活をしてきたので、「危機意識」を持つことはなかった。その上、所得分配制度上、従業員たちは働いても働かなくても、給料が同じである、いわゆる「平等主義」のため、結局誰も働かなくなったのである。

日本の会社の「終身雇用」制度は、従業員間の激しい競争を伴いながら、彼らの会社に対する忠誠心、そして、主体的意識も培っている。油圧機器製造工場に研修で来ている馮氏（40才、男性、係長）は次のように語っている。

「日本企業の現場の従業員たちは、各自の都合で仕事時間をある程度自由に調整することができるし、また、残業も自由に選ぶことができる。会社側による仕事量に応じた人数

の調整も随時行われる。このような『自由』が、日本企業に潜んでいる生産力を最大限に掘り出したのではないかと思う」

彼の意見は、あくまで一つの見方であるが、しかし、日本では従業員は長い間会社に抱えられることによって、しだいに会社を「家」として見るようになり、同時に主体意識も生まれ、世界に例の見無い高い生産性を作り出したのは事実である。

「体制上の差」以外の回答を見ると、「従業員の労働意欲及び責任感」（15人、45%）、「管理組織と管理制度」（14人、42%）、「管理手段」（4人、12%）、「管理者及び従業員の素質」（4人、12%）、「効率性」（4人、12%）、「協調性」（4人、12%）、「生産設備」（3人、9%）、「危機感の有無」（3人、9%）等の順となっている（表一参照）。従業員の労働意欲及び責任感についてはすでに述べたが、「企業組織と管理制度上の差」とは、どういう意味であろうか。

「日本の企業は一つの経済体であり、ここではすべてが生産そして利益を中心としなければならない。従業員の年金、保険、医療などは企業以外の他の機関によって取り扱われ、

また、企業内には政治団体や組織も比較的少ない。これに対して、中国の企業はまさに一つの複合団体（中国では「小社会」と言う）であり、企業は生産だけではなく、従業員の福利厚生、医療、保険、子弟の教育など、すべてを負担しなければならない。また、企業内には共産党組織はもちろんのこと、青年団、婦人会、工会（労働組合）など、たくさんの組織が含まれている。（自動車工場の研修生、26才、男性、設計士）。

ここで彼が指摘していることは、まさに中国の企業組織の典型的な特質である。すなわち、産業組織が未発達で、企業間の分業・協業関係が希薄のうえ、企業の機能とコミュニティーの機能とが未分離であるために、ほとんどの企業が「大而全・小而全」（大きな工場でも、小さな工場でもすべてを揃えている）の組織体になってしまったのである⁶⁾。これは中国の国営企業の生産性が低いことの一つの主な原因となっている。

企業組織だけではなく、企業内の管理制度の面でも大きな差がある。「日本の企業管理はピラミッドのように、階層間の関係に非常に明確である。また、企業内の各種規則も細かく決められている。中国の企業管理は、まずルールが不明確である。ルールがあっても、なかなか守らないのが普通である。」（連氏、29才、男性、コンピュータのソフト開発）。

確かに、管理制度や就業規則は非常に重要であるが、しかし、従業員のモラルと責任感が伴わなければこの制度は無意味となる。「私の研修の現場では、機械が故障した場合、まずこの機械を使っている作業員自身が、その場ですぐ直さなければならない。もし自分で直せない場合、上司に報告して、関係者と連絡を取る。そして、関係者がすぐ現場に来

て問題を解決するのである。中国の企業では、機械が故障した場合、作業員自身が直さないで、すぐに関係者（修理工）を呼ぶ。修理工が来る間に作業員が休憩を取れるから、機械の故障を望んでいる人さえいる。」（聶氏、24才、男性、アクセル部品加工）。

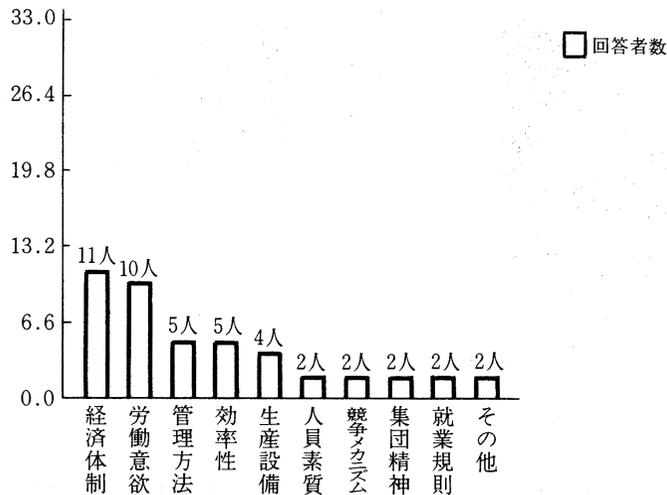
研修生たちは、まったく異なる環境から新しい環境の中に入り込んで来たこともあり、両者の相違には敏感である。彼らは日本の企業を見て、じかに日本の経営を体験することにより、しだいに自分たちの工場や管理、ひいては中国の企業管理システムの長所、短所、ならびに改善課題を認識していくに違いない。そこで、「日本の企業及び企業管理との比較を通して、中国はこれから何を改善すべきと思いますか」という質問をしたところ、「経済体制はもちろんだが、肝心なのは従業員の労働意欲を向上させなければならない」という回答が飛び抜けて多くなっている（21人、63%）（図一3参照）。以下、「企業の管理方法」（5人、15%）、「生産管理」（4人、12%）、「従業員の素質向上」（2人、6%）などとなっている。現場で直接働いている従業員自身がこのような認識を持ち始めたことは、今後中国の改革にひとつの希望を与えるものと考えてよいであろう。

実際、中国はここ十数年の「改革」「開放」政策を通じて経済だけではなく、すべての面で著しい変化を遂げている。経済成長率を見ても、ここ10数年は平均9%にも達している（表一3参照）。

しかし、経済成長を遂げているとは言え、中国の企業内部には管理システムの改革や労働者の勤労意欲向上などの課題は、依然として残っている。筆者は日本の経営を中国にも導入すれば、日本の労働者が持っているような労働意欲を中国の労働者からも引き出せるのではないかと考えているのであるが、社会制度も異なれば、伝統も異なる中国において、果たして日本の経営は定着されるのであろう

6) 拙稿「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」(『立教経済学研究』第46巻第4号) 73ページ。

図一三 「中国の企業はこれから何を改善すべきと思いますか？」 (複数回答)



表一三 改革開放以来の主要経済指標

	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985
GNP成長率 (%)	11.7	7.6	7.9	4.4	8.8	10.4	14.7	12.8
工業成長率 (%)	13.5	8.8	9.3	4.3	7.8	11.2	16.3	21.4
農業成長率 (%)	8.1	7.5	1.4	5.8	11.3	7.8	12.3	3.4
輸出額 (%)	97.5	136.6	181.2	220.1	222.3	222.3	261.4	273.5
輸入額 (%)	108.9	156.7	200.2	220.2	213.9	213.9	274.1	422.5
	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	93.1q
GNP成長率 (%)	8.1	10.9	11.0	4.0	5.2	7.7	12.8	14.1
工業成長率 (%)	11.7	17.7	20.8	8.5	7.8	14.5	21.7	26.1
農業成長率 (%)	3.4	5.8	3.9	3.1	7.6	3.7	4	
輸出額 (%)	309.4	394.4	475.2	525.4	620.9	719.1	87	160.9
輸入額 (%)	429.1	432.1	552.7	591.4	533.5	637.9	50.1	172.6

出所：「中国統計年鑑」各年版ほか。

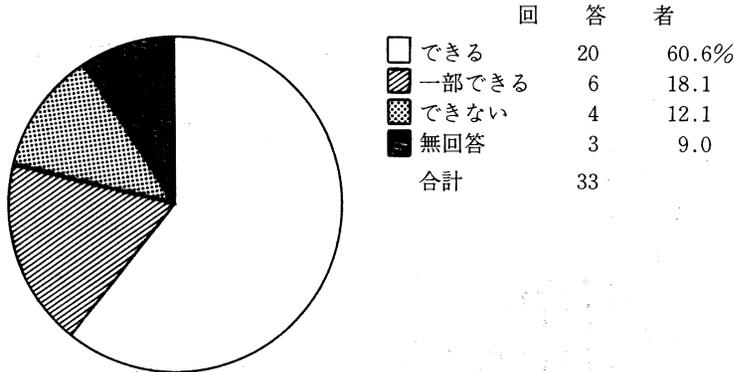
か？ 中国の工場から日本に来た研修生たちは、この問題をどう見ているのだろうか？次に、この問題を取り上げたい。

三. 「日本的経営を中国へ導入することはできるし、導入の方法にはいろいろある」

日本的経営の中国への導入について、中国

人研修生は次のように認識している。「日本の経営を中国へ導入することができると思いますか？」という質問に対して、「できる」と答えた人は20人で、全体の61%を占めている(図一四参照)。また、「すべてはできないが、一部はできる」と答えた人は6人(18%)となっており、これに対して、「できない」と答えた人は4人(12%)とわずかである。「できる」と「一部できる」と答えた人を合

図-4 「日本の経営を中国へ導入することができますか?」



わせると、全体のほぼ8割を占める。

大多数の研修生が「できる」と答えている背景には、日本の経営を中国へ導入するにあたっては、さまざまな衝突があったとしても、最終的に現場の大多数の従業員たちは、これを受け入れるに違いないという見通しがあるものと思われる。

「日本の経営のどのような内容を中国へ導入することができますか?」という質問に対して、「管理のメカニズム」(7人, 21%), 「従業員の労働意欲を向上させる方法」(6人, 18%), 「管理のコンピュータ化」(6人, 18%), 「OJTを通して従業員の素質アップ」(2人, 6%), 「危機意識」(1人, 3%), 「企業精神」(1人, 3%), 「企業集団」(1人, 3%)などの回答結果が出ている(表-4参照)。

また、「どのような方法で、(このような)日本の経営を導入すべきだと思いますか?」という質問に対しては、「『三資企業』⁷⁾の創設」と答えた人が11人(33%)と最も多く、以下、「研修生派遣」(6人, 18%), 「日本企業の管

理スタッフを中国に招いて、指導してもらう」(4人, 12%), 「マスコミを利用して、日本の経営を中国により多く紹介してもらう」(2人, 6%), 「株式会社の設立」(1人, 3%), 「技貿結合」⁸⁾(1人, 3%)となっている(図-5参照)。

実際に、中国はここ十数年の政策転換及び国内改革に伴い、外国の経営方式を導入し続けてきた。そのなかには、日本の経営もかなりの規模で中国の企業に導入されている。以下、中国の企業に導入された日本の経営の内容を具体的に紹介しながら、そこで何が起きたかを明らかにしたい。

◇北京・松下カラー・ブラウン管有限公司の例⁹⁾

この会社は、北京の四つの会社と日本の松下会社との合資で1987年9月に北京に創設した合弁会社である。総投資額は4億9千万人民元(日本円で約125億円)で、両国の出資

7) 中国では、外国企業との合弁、合作及び外国企業から100%投資の企業をすべて「三資企業」と総称する。

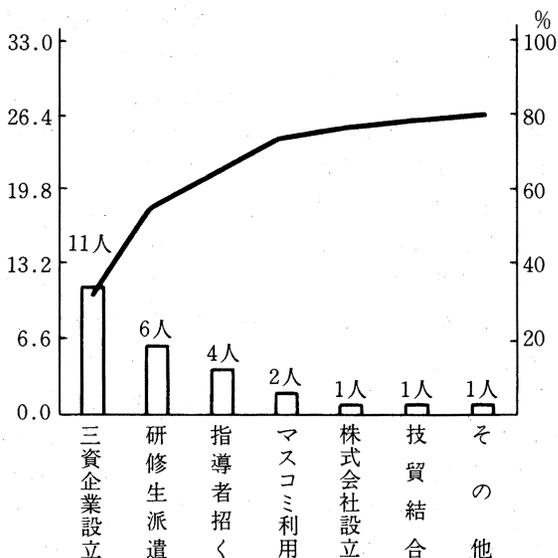
8) 前掲拙稿「中国の自動車産業における技術導入と日本の経営の移転」注⑨参照、75ページ。

9) 以下は、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、北京、1991年版)173ページ以下参照。

表-4 「日本の経営のどのような内容を中国へ導入することができると思いますか？」
(複数回答)

	回答者数 (人)	%
1. 管理メカニズム	7	21
2. 従業員の労働意欲を向上させる方法	6	18
3. 管理のコンピュータ化	6	18
4. OJTを通して従業員の素質アップ	5	15
5. 班長の権限	2	6
6. 危機意識	1	3
7. 企業精神	1	3
8. 企業集団	1	3
9. 効率性	1	3
10. 協調性	1	3

図-5 「どのような方法で日本の経営を中国へ導入すべきか」



比率は各々50%づつとなっている。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。

この会社を創立した中国側の意図は、外資利用や外国の生産技術の導入と合わせて、日本企業の管理技術を学ぶためだと言われている。6年の間にこの合併企業に定着した日本の経営方式は以下のものである。

1. 標準化・「合理化」ための管理システ

ムの施行。従業員が勝手に自分の判断や都合で行なうことを規制するために、この合併会社は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、また、管理者から作業員に至る全員に対し、これを遵守させた。その結果、標準化管理は徐々に定着し、将来の「国産化」、または技術者の養成に対しても参考になると言われている。

「合理化」としては、まず「余剰人員」の削減から始まった。つまり、従来の一つのポストに何人も配置するような組織慣行を廃し、課・係・班について、それぞれ課長・係長・班長を一人だけ配置し、副職は一切配置しないようにした。さらに、従業員の数も厳格に制限して、一人に幾つもの仕事が担当させるようにした結果、「多能工」の方向が進みつつある。

また、管理の効率化をアップするために、日本企業の「大部屋制」が導入され、部長をはじめ中間管理職と職員たちは、全員二つの大部屋に集中して仕事をするようになった。何か問題が起こった場合、すぐに解決できるような体制を取っているのである。

2. 新入社員教育の徹底化。「文化大革命」の悪影響で、社員の中には、モラル低下、責任感の希薄化および規律無視など、様々な障害が残されている。これらの問題を解決するために、この合弁会社は社員に対して、入社前から教育を始めた。30才以下の高校卒業生を対象に、3ヶ月にわたり入社教育クラスの中で、企業精神・理念・目標ならびに就業規則、生産知識、品質管理、安全保全などを勉強させているのである。集中学習が終わると、さらに現場に入って実際のOJTを受け、ここで何回もテストを受けねばならず、テストに合格した人だけが正式な入社を認められる。また、採用された者は入社時点ですべて会社と労働契約を結ばなければならない。

入社した後も、会社の理念と精神を身に付けさせるために、毎日各現場で朝のミーティングが行なわれる。このミーティングにおいて全員が大声で会社の目標を朗読し、また、作業中の問題を取り上げることで、必死に新しい提案を引き出そうと工夫している。

3. 管理者と従業員との関係強化。管理者と作業員、あるいは上司と部下の間に相互信頼・協調一致の人間関係を確立させるために、この合弁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、挨拶をする。また、従業員の誕生日、あるいは結婚式や葬式のときに、各部門の責任者が必ず挨拶するか、または直接参列に行く。このほかにも、各班・係は毎月懇親会を開き、お互いに意見を交換することによって、人間関係を密接にしている。こうした活動を通して、管理職と一般従業員との間の距離感はしだいに縮小され、集団意識が生まれたと言われている。

さらに、研修制度の導入、賃金制度の修正、企業の「社会的機能」の軽減なども実施された。

◇瀋陽金杯自動車有限株式会社の例¹⁰⁾

この会社は、中国の大手自動車企業の一つであり、開放政策の恩恵を受けて急成長した株式会社である。同会社は、48の専門工場と6つの専門会社、さらに自動車研究所、自動車工業学院、技能工トレーニングセンターを有し、1,082人の技術者を含む5万人の従業員を抱えている。年産各種自動車は4万台で、同産業の中で輸出量は最も多い¹¹⁾。

1984年、金杯自動車会社は大規模な組織編成を行い、競争原理の導入による大胆な改革を実施した。さらに、1984～90年の7年間に、同会社はアメリカ、日本、オーストラリア、イギリス、ドイツなどの製造技術と生産設備を導入しつつ、合わせて各国の経営方式も導入してきた。トヨタ自動車とも技術提携をしながら、トヨタ管理方式を導入しているのである。1988年、金杯自動車はトヨタの生産設備および溶接ノウハウを導入して、12人乗り

10) この例は、拙稿「離陸期の中国の自動車産業」(丸山恵也編『アジアの自動車産業』第3章、亜紀書房、1993年12月出版予定)の中に取り上げた例である。

11) 『中国汽車貿易指南』(経済日報出版社、1991年、北京)165ページ。

のワゴン車の生産を開始した。90年からは、トヨタのエンジン、ボディなどを使ったKD生産も始まった。今日に至るまで、このKD生産方式で生産されたSY1480車は合計2,000台以上にのぼる。

また、日本的経営を導入・定着させるために、金杯自動車は大勢の研修生を日本に派遣して、トヨタの工場で直接訓練を受け一方、トヨタから技術者を百人近く中国に招いて、技術および作業の指導を仰いだ。注目すべきことは、1990年9月、トヨタ-金杯技能工トレーニングセンターが瀋陽に創設され、技能工の養成にいっそう力が入れられた。このセンターは、毎年100人の生徒を受入れ、在校期間を3年と決め、学習の内容もトヨタ方式ばかりとなっている。さらに朝のラジオ体操やミーティングから現場でのOJTに至るまで、まるごと日本式である。今日、在校生徒数は300人を越えていて、第1期生はすでに今年の8月に卒業したという。

北京・松下カラー・ブラウン管有限公司と瀋陽金杯自動車有限株式会社のように、日本的経営を導入している中国企業は、近年さらに増えている。広州にある国営企業—広州放送機械製造会社の第5工場は、日本のビクター会社から、人間中心の管理思想を導入して、工場の従来の所得分配制度、人事考査制度および奨励制度などを改善することで、従業員の「愛社精神」を培い、工場の生産性を大きく向上させたと言われている¹²⁾。また、湖北省にある「第2自動車製造工場」が、「看板方式」をモデルとして作り上げた「現場総合管理・かんぱん方式」という管理方法も、中国における優れた17種類の企業内部管理方法の

一つとして高く評価されている¹³⁾。

しかし、一方では日本的経営の導入に伴い、様々な衝突も生じている¹⁴⁾。こうした衝突は、社会制度面に起因するものもあれば、管理慣行面に起因するものもある。まさに、異文化間の衝突だと言える。しかし、この10数年の間に、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にもあって、日本的経営は、部分的ではあるが、中国の工場の中に定着しつつあることは否定できない。今後、さらに多くの現場の従業員たちから日本的経営に対する認識を深め、日本的経営の導入に対する要請もますます強くなることが予想される。したがって、今日の研修生たちも期待しているように、日本的経営が次第に多くの中国の工場に導入され、そして、定着することは間違いない。

むすび

来日している中国人研修生に対する今回のアンケート調査は、その実施からまもなく1年になる。また、研修生のほとんどが元の中国の現場に戻ってから半年たとうとしている。この間に、彼らの祖国での活躍ぶりを想像しながら、この小論をまとめ上げた。顧みれば、今回の調査は範囲が狭く、問題も十分に深めるものとなっていない。しかし、今回の調査を通して、少なくとも来日している中国人研修生が、日本の企業で何を見、何に感動し、また、何を考えているのか、等について、その一端を明らかにしたと言えるであろう。さらに、今回の調査は我々にいろいろな問題を考えさせるチャンスにあたえてくれた。なぜ日本の企業の労働者は、世界のどの国の労働者よりも一生懸命働くのか、もしくは働かなければならないのか？ このことは日本的経

12) 前掲書『中外合資企業管理』227ページ

13) 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、北京）384ページ。

14) 前掲拙稿「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」81ページ以下参照。

営、或いは他の要因とどう関係しているのか？
この日本的経営を中国を始めとして、他の国
に導入した場合、どのような結果が生じるか？
また、日本的経営の中国への導入にともない、
中国企業の経営方式、ひいては中国の労働者
の行動様式はどのように変化するのだろうか？
また、今までアメリカを中心とするいわゆる
「主流の管理技術」は、今後どのように変化
していくのだろうか？などの問題は、容易に
答えられる問題ではないが、今後の研究の課
題にしたい。