

第15章 中国調査報告書 —その1—

「アジア経済圏と日本企業」研究グループ

中国調査報告

本報告は、当研究所「アジア経済圏と日本企業」研究グループが、本年3月26日から4月3日までの9日間、中国大連、瀋陽、北京の3都市の日系企業ならびに中国国有企業を訪問調査し、中国側の責任者と会談した際の記録と報告である。われわれが訪問した日系企業のプロフィールの概要は二宮報告に、中国国有企業の概要および中国側責任者との会談内若は、伊藤報告その他で述べられている。言うまでもないが、報告内容および文章上の責任はそれぞれの執筆者にある。

今回われわれが訪問し、調査しえたのは、巨大な中国の一部に過ぎないし、調査団員の中には今回初めて中国を訪問した者、また中国東北部の調査は今回が初めてという者も含まれている。その意味では、群盲象をなでるの弊を免れていない恐れもあるが、率直に印象を綴った次第である。しかし、今回の調査が、今後論点をさらに深めて行かなければならないにしても、これからのわれわれの現代中国经济分析の出発点となったことは疑いえない。その意味でも、率直な印象、感想を綴った次第である。

今回の我々の調査にあたって、受入機関として国有企業の調査の手配、中国側責任者との会談の手配など、種々お世話いただいた中国大連の東北财经大学経済研究所の金鳳徳所長及び劉昌黎副所長の両先生、また快くわれわれの訪問を受け入れてくださった日系企業、中国国有企業の責任者の方々、瀋陽行政学院の諸先生、われわれとの会談に快く応じてくださった中国国家统计局情報センターの皆さんに厚く御礼申し上げる次第である。

「アジア経済圏と日本企業」研究グループ

代表 伊藤 武

調査期間 : 1996年3月26日～4月3日

調査訪問先 :

大連 東北财经大学経済研究所、大連经济技术開発区管理委員会、マブチモーターズ大連有限公司、大連市計画委員会国民経済総合処、中国華録・松下録像機有限公司、大連造船新庁、大連第一機床機庁

瀋陽 東北輪変電設備集团公司、遼寧省亞洲太平洋研究所、遼寧行政学院

北京 中国国家统计局情報センター：北京光陽針織品有限公司、松下彩色顕像管有限公司

中国調査団員

【経済学部】 伊藤 武、藤川 清史、山本 恒人

【経営学部】 家本 修、二宮 正司

1. —中国調査報告—大連、瀋陽、北京—

今回われわれは、9日間の日程で、大連、瀋陽、北京の日系企業および中国国有企業の調査訪問を行い、また中国側の責任者と会談し、最近の中国经济の状況、2000年までの第9次5カ年計画についての説明を聞き、相互の意見交換を行った。訪問した企業の数は必ずしも多くはないが、われわれの今後の中国经济の研究にとっての有益な示唆と問題点をえることができた。われわれが今回の調査でえることのできた種々の問題点は今後の研究の中で深められなければならないが、印象を含めて、今回の調査でえた問題点を概話しておきたい。

本調査を行うに当たっては、受け入れ機関として中国国有企業、中国側の責任者との会談の手配を整えるなど、多大のご協力をえた中国大連・東北财经大学経済研究所ならびに所長金鳳徳教授、副所長劉昌黎教授に深く感謝の意を表すものである。

(1)日系企業について

今回われわれが訪問調査を行った日系企業は、大連のマブチモーターズ、中国華録・松下録像機有限公司、北京の北京光陽針織品有限公司、北京・松下彩色顕像管有限公司の4企業である。マブチモーターズが独資企業である外は、他の3企業はいずれも合弁企業である。また、北京光陽針織品有限公司は日中合弁の郷鎮企業であるが、マブチモーターズと松下は言うまでもなく多国籍企業である。

北京・松下を除けば、他の3企業の設備はいずれも全部外国製で、マブチ、大連松下の場合は日本製、北京光陽の場合は台湾製である。このことは中国の機械工業の立ち遅れを示していると言ってよい。ただ、北京・松下は中国製の機械を株用している。ここでは4つの生産ラインのうち第1ラインで15%、第2ラインで25%、第3ライン35%、第4ラインで60%と中国国産化率を高めている。言うまでもなく、電気機器、繊維品は国内的にも国際的にも熾烈な価格競争の中にあり、コストダウンのためには、低賃金の中国労働力に加えて低廉な設備を必要とする。他方、中国の現在の低賃金の下では自動化機械の導入を妨げている。マブチ、松下の場合でも自動化は半自動化の段階に止まっている。典型的なのは、北京光陽の場合で、1カ月300元という若い女子労働力を使用する典型的な労働集約型の企業で、台湾製の編み機とは言っても手動式の家庭用とさほど変わらないものであった。またミシンも日本製の足踏み式ミシンであった。台湾製の編み機を導入している理由は、日本製の機械は高価だからということである。こうした低賃金の女子労働力の雇用が可能なのは、北京市とはいえ市の中心地から離れた農村地域だからである。ここではシマ精機のグラフィック機能をもつコンピューター制御の自動編み機を2台導入しているが、その償却に頭を悩ましていたということであった。この点がこの企業にとっての経営上のこれからの最大の課題である。こうした技術面で、北京・松下のケースは注目に値する。

素材・原材料の調達については、北京・松下の場合を除けば、他の3社はすべて中国外の調達である。鋼板、プラスチック素材から段ボールのような包装材料にいたるまで日本その他からの調達である。このことは中国における鉄鋼、特殊鋼、石油化学、紙パルプといった基

礎的な素材産業の技術水準が低位に止まっていることを物語っている。

このことも日本企業の中国進出の障害となっている。とりわけ北京光陽の場合には、原材料は毛糸であり、中国は羊毛輸出国であるにもかかわらず、現地では日本の要求に見合う品質の毛糸の安定的な供給が見込めないということから、オーストラリア産の原毛を素材にマレーシア等で生産された毛糸を使用している。中国における基礎素材産業の確立が中国の工業化の大きな問題点の一つである。この点でも北京・松下の場合は原材料の中国内調達比率は88%に達しているということで、注目に値する。

労働力調達については、どの企業も困難を感じてはいない。ただ中国国有企業と同じで各企業は労働者に低廉な住宅を用意しなければならない。それゆえ各企業の敷地は工場区域と生活区域に分かれる。賃金水準は、北京光陽の場合を除けば、中国国有企業の水準をやや上回る程度である。そのほかに約60%の福利費等の企業員担があるが、日本に比べれば低水準であることに変わりはなく、これが日本企業進出の最大の誘因である。賃金水準の決定はほとんど工会との協議により、山猫ストに見業われたマブチでもストによる賃金引き上げ後は労使関係は安定しているという。しかし、中国の労働者は配置転換を嫌い、多能工の育成が困難である。また生産過程における機械の損耗率が高い、製品の歩留率が低いといった問題点がある。QCサークルによる品質管理も日本におけるようには容易に進まないからである。もっともそれには2交替、3交替制によってQCサークルを組織できないということもあるが。一般的に言って中国における日系企業の労働密度は、中国国有企業のそれよりも高いと言えよう。また、交替制が労働者に対する宿舍の境供を必要としている側面もある。

生産ラインは、いずれの企業も中国国有企業と同じように素材から製品に至るまでの一貫生産である。これは機械工業においては日本におけるような部品工場、協力工場が中国においては存在しないからである。この点が日本と大きく異なる点である。大連の中国華録・松下の場合には金型製作部門までもっている。北京光陽の場合には染色部門をもっている。中国の工業化においては、それゆえ基礎的な素材部門の確立とともに、社会的分業

に基づく関連部門の育成が、とりわけ機械産業の場合には課題であろう。そうしてはじめて効率的な生産システムを構築することができるからである。ただ、北京光陽は生産の一部を下請けに出している。それは北京光陽自体が生産力の低い半手工業的な生産形態を取っているからで、若干の資金力さえあれば、つまり手動式の編み機さえ購入できれば家内工業的に生産が可能だからである。われわれは今回の調査ではいわゆる郷鎮企業を訪問することはできなかったが、ある意味では、北京光陽は合併の日中郷鎮企業と言い得るのかもしれない。

製品の販路は、マブチの場合は全て輸出であり、北京光陽の場合は90%が輸出である。この場合には製品の質と生産コストが大きな問題である。とりわけ日本国内において価格破壊が進んでいる繊維品については、それが最大の問題である。松下の場合は大連、北京とも中国の国内市場を中心としており、中国における消費市場の拡大が松下の進出をもたらしめているのである。大連の中国華録・松下の場合は、これまでは提携先の中国ビデオ生産企業にキーパーツを供給し、それらの企業が完成品をパナソニックのブランドで市場に出していたのであるが、今年6月からはそれを停止し、中国華録・松下自身が完成品をパナソニック・ブランドで市場に供給する予定である。そうであれば生産コストの削減が大きな課題となるであろう。北京松下においては、これまでのテレビブラウン管生産に加えて円形蛍光灯の生産に乗り出している。これも中国国内市場の拡大を目当てとしているものである。しかし大連の中国華録・松下の場合でもVTRヘッド・シリンドラ、キーパーツの輸出を行っており、輸出割合は40%弱に達している。北京・松下の場合はブラウン管の3分の1は輸出されている

中国国内市場を中心とする松下の場合は、これまでは売上金の回収に問題はなかったようである。中国においては企業間取引において手形取引の商慣習はなく、すべて現金決済である。北京・松下においては、工場引き渡しによる現金決済という販売方法を取っている。大連華録、松下の場合はこれまでは提携先中国側企業への部品提供に止まっていたが、今後中国国内における完成品の生産販売に乗り出すのであるから、これから問題となるであろう。

北京・松下を含めて、いずれの企業も何らかの意味で

輸出、輸入を行っている。原材料輸入、製品輸出等である。マブチ、松下の場合、輸出は輸入のための外貨獲得のためばかりではなく、中国工場が多国籍企業の国際経営戦略の中に位置づけられているからである。そのさいの決済通貨は多くの場合にドルが使用されている。それは何よりも中国の人民元が基本的にドルにリンクしているからである。つまり貿易決済通貨としては中国においてもドルが圧倒的に強いと言えるのである。円の国際化は日本の製品輸入が増大し、中国が借款や直接投資によらずして円を蓄積することが必要なであろう。

(2)中国国有企業について

われわれが今回訪問した中国国有企業は、大連造船新庁、大連第一機床機庁、瀋陽の東北輪変電設備集团公司の3カ所であった。いずれも優良な黒字国営企業である。大連は広州、上海と並ぶ中国の造船業の中心の一つで、中国は今では日本、韓国に次ぐ世界第3位の造船国である。造船業は中国の数少ない輸出能力をもった機械産業で、かつて韓国が造船業で日本を追い抜いたように、今後中国が日本、韓国を追い抜く可能性を秘めている。

大連造船新庁は1990年に大連造船工庁から分離して設立された新造船所で、職工約4,700人、10万トン・ドックと20万トン・ドックを中心に、主とし輸出用の貨物船とタンカーを建造している。設備は主にドイツ、日本などの機械で、船台にはクルップ社製のガントリーレーンがそびえ立っている。また、新ドックの建設も進められている。

大連第一機床機庁は工作機械企業で、われわれが見学したのはそのうちの専用機専門工場であった。機械設備は主にドイツ製と中国製で、ドイツ人が技術指導に当たっている。われわれが工場を訪問したのは10時過ぎであったが、11時からが昼休み時間であるにもかかわらず、工場は既に作業を停止していた。汎用機ではなく専用機の専門工場であるから、受注生産であり、仕事が多かったのかもしれないが、生産台数に比較して工員数が過大であるように見受けられる。製品はコンピューター制御のNC工作機械ではなく、技術水準は高いとは言えない。この工場を見ても中国における工作機械工業の立ち運れが感じられる。実際、第一機床機庁につぐ第二機床機庁は経営不振であるということである。

言うまでもなく、近代産業は機械制工業の確立をもって始まるが、機械制工業は機械で機械をつくる工作機械工業の確立によって技術的基礎が与えられ、自立する。中国が近代的な産業基盤を確立するためには、既に指摘した基礎素材部門の確立とともに、工作機械部門を確立しなければならないだろう。それによって精度の高い産業機械をつくることができ、高品質の国際的な水準に立つ製品を作り出すことができるからである。中国の工業製品の質の低さは根本的には工作機械工業の技術水準の低さに由来しているからである。中国は現代的な先端技術産業の導入を迫しているが、先端技術産業はこうした基礎のうえに開花するものであることを知らねばならない。この点で国際的な技術水準をもち輸出産業となっている日本の工作機械工業から大いに学ばなければならないだろう。

瀋陽の東北輸変電設備集団公司是、1985年設立の大型変圧器製造を中心とする企業集団で、中国最大の輸変電設備製造企業である。直属企業として瀋陽電纜廠と撫順電瓷廠との2企業をもち、うち瀋陽電纜廠は古河電工との合弁・技術提携関係にあり、中国最大の電線電纜製造工場である。集団の中心である東北輸変電機械製造股・有限公司の中心企業瀋陽変圧器有限公司と瀋陽高圧開関有限公司は日立との合弁であり、大型変圧器生産高は全中国の約50%を占める。全体としてこの企業集団は6系統13企業からなる集団で、職工人数4.3万人を数える。電力不足の中国においては、発電所の建設が急がれており、それに伴って送電設備と変電所の建設需要も増大している。こうした需要に支えられて、この企業の業績は好調のようであり、東北地方では最大の、全中国においても有数の変圧器生産企業集団である。昨年東商アジアに3,000万ドルの輸出も行っている。

この企業集団は、全体の管理部門の下に、直属企業、分公司系統、集体公司系統、実業公司系統、東北輸変電機械製造股・有限公司、参股公司系統があり、直属企業として瀋陽電纜廠、撫順電瓷廠を擁し、東北輸変電機械製造股・有限公司はその下に瀋陽変圧器有限責任公司、瀋陽高圧開関有限責任公司、錦州電力電容器有限責任公司、阜新封母有限責任公司の4企業を擁しているほか、分公司系統として産品銷售公司、進出口公司、実業公司、房地產開發公司、海南実業公司、技術開發公司を擁する、

大型変圧器製造企業を中心とする総合的な企業集団であり、変圧器製造に関連するケーブル、碍子、高圧開閉器、蓄電池等を生産するばかりでなく販売、貿易、金融、技術開発から不動産開発まで行っている企業集団である。こうした国有企業の企業集団化は、例えば自動車産業においても形成されているが、これは国有企業再編成の一環をなすものであろう。こうした企業集団化が技術水準の向上と国際競争力の強化にどれだけ役立つかはこれからの問題であらう。

この企業集団は新たな分野への進出を模索している。とはいえ、問題がないわけではない。中国においては国有企業間の競争は厳しく排除されている。したがって、新しい分野への進出はそうした競合関係のない分野への進出でなければならない。それゆえにどのような分野へ進出するかを模索せざるをえないのである。

ところで、中国の国有企業の3分の1が赤字企業であるというのに倒産件数が少ないのは、赤字企業に対して行政権力が国家銀行に対して赤字融資を続けさせているからである。その結果国家銀行はオーバーローンが続けつつ不良債権を増大させていることになる。

中国共産党の第14回全国大会での江沢民報告によれば、金融制度改革を通じて国民経済のマクロ規制を強化することが謳われていた。その内容は、人民機行を中央銀行化し、その他の国家機行を商業銀行化するというものであるが、現実にはそれはまだ空文句に止まっていると言えよう。そういう意味でも、国有企業改革は、中国経済の今後の発展の鍵となっているのである。

(3)中国側との会談、討論会を通じて

われわれは、大進においては経済技術開発区管理委員会副主任、大連市計画委員会副主任と会談し、経済技術開発区の今後の展望、大連市の第9次5カ年計画期間中の建設計画を聞き質問を行った。また、東北財経大学経済研究所の金鳳徳所長、劉昌黎副所長以下のメンバーと討論会をもち、瀋陽では変圧器企業集団総裁、瀋陽行政学院院長と懇談し、北京では国家情報センターのメンバーと懇談を行った。これらの会談、討論会を通じて感じたことを記しておく。

中国は今年の全人代を通じて1996～2000年までの第9次5カ年計画期間中の成長率（GDP）を年平均8%とし

た。これは95年で終わった第8次5カ年計画期間中の成長率は10数%に達したが、成長率を上回るインフレーションに見舞われた事の反省に立つものである。しかし、大連の市当局者は全人代の目標成長率8%を上回る11%を目標とし、インフレ率は8~10%程度としている。大連市の場合中央と異なる発展計画をもっており、必ずしも中央の計画に従わない地方政府という中国における地方自治の問題があるようである。成長に伴うインフレーションについては深く考慮されていない。そして、大連経済の成長の原動力を経済技術開発区への外資の直接投資に、とりわけ日本の直接投資の拡大に、そして食品、繊維と言った旧来の産業ではなく、高度新技術産業を期待している。また、大連には自動車産業はないがいくつかの部品工場があり、その発展を日本資本に期待しているようである。

これにたいして、われわれは高度技術産業の導入のためにも鉄鋼、プラスチックといった基礎素材産業の確立が必要ではないかと指摘した。それがなければ、進出した日本企業は設備も日本製で原材料も日本からもってきて、日本企業にとってのメリットは安い工場建設費と中国の安い労働力になってしまい、日本企業が求めているコストダウンに限界があることを指摘した。原材料を中国国内で調達できることが、日本企業の進出にとって必要である。また、安い工場建設費と労働力の提供では、中国での技術の移転、習得には限界があり、中国自身の工業生産力基盤の確立は不可能である。この点については、例えば包装材料の段ボールまで日本から輸入していることを例として挙げながら説明し、中国側も同意した。

次にわれわれが質問したのは、中国国有企業の改革問題である。大進では試験的に赤字企業を2社倒産させたということであるが、いずれもあらかじめ労働者の再就職先を確保したうえで計画倒産であったという。言うまでもなく、国有企業改革問題は、中国にとっての最大の経済的課題である。われわれが参観したのは優良企業であったが、国有企業の約3分の1は赤字企業である。その原因は老朽化した機械設備、中国労働者の意欲の低さ、労働密度の低さからくる生産性の低さ、過剰労働力の存在、経営管理の悪さ、管理部門など間接部門の過剰など種々さまざまである。そうしたいわゆる計画経済体

制下の企業経営が改革解放以来の外資導入、直接投資の増大によって外資系企業との競争に入って、企業経営を悪化させているのである。したがって、国有企業の改革には設備の更新、過剰労働力の整理、経営管理の現代化を必要とし、それらはまた資本投資を必要とする。しかし、資本蓄積の低い中国では国有企業改革も自力のみで遂行することは難しい。それで大連の市当局者が期待しているのは合弁による国有企業改革である。つまり国有企業と外資の合弁会社の設立によって国有企業改革に伴う失業の発生を回避したいということである。いずれにしても、国有企業改革は中国政府にとって、また中国共産党にとっての最大の経済問題であることは疑いない。国有企業改革は失業者の発生を避けられず、彼らの存立基盤を揺るがすからである。

東北財経大学経済研究所との討論で、われわれが質問したのは、中国の国有企業とりわけ機械工業企業は数万人の従業員を擁する巨大企業で、素材から完成品に至るまでの一貫工場が多いが、機械製作工場の最適規程は必ずしも巨大工場ではなく、したがって巨大国有企業の分割が考えられないかということとであった。つまり部品工場、完成品組み立て工場を分割して最適規程を達成し、能率的な社会的分業体制を形成することである。しかし、この点は中国側に十分な理解は得られなかったようである。

大連、北京では、中国の大都市における都市計画とりわけ近代化に不可欠な都市交通問題について質問し、もし大都市政府に資金がない場合には、日本の神戸市が行っているように外債を発行して資金を調達することは考えられないかという点を聞いた。大連では第9次5カ年計画期間中は、道路の建設、立体交差をすすめるが、高架鉄道あるいは地下鉄の建設は考えていないということであった。北京市では北京空港の拡張工事が始まっており、それに対応して空港までの地下鉄の延長工事が進められている。しかし、市内交通対策は事実上ない。われわれは、高架鉄道建設の方が地下鉄よりも建設費が安いのではないかと指摘したのであるが、彼らは先進国の首都あるいは大都市の都市交通は地下鉄を中心としているので、北京もそうしたいと言うのみである。そうじていえば、中国の当局者には都市交通網の建設の重要性はまだ認識されていないと言えるであろう。

大連、瀋陽、北京ともに、高層ビルの建築ラッシュである。それは中国の都市近代化への意気込みを示すものであろうが、商業区域、工場区境、居住区域、公園などの区分けを含む全体的な都市計画がどうなっているのか、近代都市に不可欠の上下水道問題、都市交通問題、ゴミ処理問題などはどうなっているのかなど、中国における都市問題は今後の新たな研究課題となるかも知れない。さらに公害、大気汚染問題。

最後に、われわれは、中国の改革解放以来の経済発展は、郷鎮企業の発展を別とすれば、資本蓄積の低位性から外国からの借款と外国企業の直接投資の増大に支えられて来たが、外債の募集あるいは外国商業銀行からの借入れをもっと考慮してもいいのではないかと、この点についての彼らの意見を徴したのであるが、この点についての彼らの意見は、概して慎重であった。金融制度改革に関連して、外国商業銀行の中国国内金融市場への参入についても、北方の香港を目指す大連を別とすれば、かなり慎重である。

全般的に言って、中国共産党と中国政府は社会主義市場経済という市場経済化を進めているのであるが、現実の企業経営者の段階においては、市場経済下の企業経営の在り方、経営方法等はまだ十分な認識と理解が浸透していないようである。合弁企業の日本人経営者がそのように指摘しているばかりでなく、中国国有企業経営者との会談でそのように感じられたばかりでなく、赤字国有企業にたいする融資などにそれは端的に現えていると言えよう。

(伊藤 武 記)

2. はじめての中国：

—中国資本主義が意味するもの—

(1)はじめてに

中小企業・経営研究所「アジア経済圏と日本企業」グループは、1996年3月26日から4月3日までの日程で、中国の東北部（大連と瀋陽）および北京に出張し、中国に進出している日系企業と中国の国営企業を各数社ずつ、及びいくつかの官公庁を訪問した¹⁾。

東北地方の訪問の際には、東北財経大学の先生方が、われわれの面倒なホスト役を引き受けて下さった。御世話になった先生方のご好意に感謝したい。また、年度の変り目のご多忙のなか、大阪経済大学出張団の訪問を快く受けて下さった、大連マブチモーター（日系）、大連松下電器（合弁）、大連造船所（国営）、東北輸変電設備（国営）、光陽衣料（合弁）、北京松下電器（合弁）の各企業の皆様、および大連の大連開発区委員会、大連市計画委員会、北京の経済計画委員会・情報センターの官公庁の皆様にも感謝の意を表したい。

さて、われわれの研究グループの研究課題は「アジア経済圏と日本企業」であり、この日の日系企業および国営企業訪問の目的は、これら企業の経営状況、労働環境、生産技術の導入、情報伝達の方法、自然環境への配慮等についての実態を調査する事であった。しかしながら、私個人にとっては、生まれて初めての中国大陸であり、中国の事情に既にある程度通じておられる他の団員とは調査の目的も若干異なってくる。報告書を提出するにあたって、その点をあらかじめ告白しておきたい。

今回の調査旅行まで、私にとっての中国とは台湾を意味していた。台湾は幾度か訪問したことがあり、その経済発展の到達度とそこに至るスピードについては、一定の理解を持っていた。しかし、反対に、大陸側中国の情報については、書籍、新聞、テレビ等で様々に流れているものを目にはするが、小生としては、中国についての具体的なイメージが作りにくかった。その理由として、それら情報が千差万別であること、間接情報という性質上、現場の「臭い」の伝わるものではなかったこと、さらに、ある意図を持って編集されたものである以上、受け手側もある程度の警戒感を持つべきであるという意識が働いたということがあげられる。ただ、小生の（偏見

に満ちた)先入観として、「改革・開放下の中国経済」という近年のキーワードにもかかわらず、社会主義的沈滞と発展途上国的いがかわしさの混じった国であり、改革といっても先進国での意味とは異なるものなのであろう、という漠然としたイメージを持っていた。

いつかは中国を自分の目で見てみたいと思いつつも、そのいつかを先伸ばしていた小生だが、近年は経済学者の間で、「中国経済の発展とそれが地球環境へおよぼす影響」についての関心が高まり、また、本学中小企業・経営研究所も様々な角度からの関心を持って活動していることもあり、研究所の研究グループに参加させていただき、今回初めて大陸を訪問の機会を得ることとなった。今回の訪問では、今の中国を直に見たいという希望が叶えられ、その結果、「現在の中国は小生には未体験の複雑さ・多様性があり、研究は腰を据えてかからねばならない」と実感した。以下では、そうした「訪問の成果」を熱がさめないうちに書き留めておくことにしたい。

(2)大連雑感

私が中国に持っていたイメージは、大連での初日からかなりの修正を強いられることになった。大連では、「大連を北の香港に」というスローガンの書かれた看板や垂れ幕をしばしば目にする。大連市政府を訪問した際、このスローガンは市が、中央政府の後援をうけて公式に押し進めている政策だとの説明を受けた。街は文字とおり建設ラッシュで、おびただしい数の高層ビルが建設中であり、至る所で下水道の埋設らしき道路工事が行われていた。それはもう、こんなに一度に建設事業を行って、建設資材や労働者の確保、建設品質の維持が可能なのだろうかと首を傾げたくなるようなラッシュぶりであった。

建設業のGDP(支出面)に占める比率は、1990年の数字で、日本では約15%であるのに対して、中国では25%とかなりの差があるのが、現実を見て改めてなるほどさもありなんと感じた。ところで、現在の中国は都市部での失業者が問題になることがあるが、この建設ラッシュの中で、なぜ雇用が吸収されないのかを不思議に感じたのだが、この疑問は北京の国家情報センターを訪問したときの聞き取り調査である程度解かれた。中国にはわれわれのイメージする労働市場は全国的には存在しないそうである。ビル建築の場合、施主が地方のある町や村

(の役所)に依頼し、一定数の労働者を一定期間いわば借り受ける。そして、ビルの建設が終了し解雇されが労働者は、原則として新しい建設現場に再就職することはできない。しかし、都市の暮らしと所得水準を知った労働者はもとはに帰らず、都市に滞留する、というのが都市の失業者問題(とプラス犯罪問題)の原因になっているとのことであった。

次に驚いたのが、ホテルやレストランの豪華さ(あるいは高価さ)である。中国では外貨獲得のために外国向けの高級ホテルやレストランを設け、市場価格以上の価格を設定しているということは情報として聞いたことがあるが、私の印象では今や外国人向けを専門としているところは少ないようである。われわれの宿泊したホテルもかなり高級であったが、そこにも現地の方を多く見だし、食事をしたレストランでも(これらもけっこう高級であったが)客は現地人ばかりであった。

しかし、これは必ずしも中国の所得水準が向上したためばかりではない。例えば、中国の一般サラリーマンの月収は日本円でせいぜい10,000円程度、しかし、一方で一回で2,000円(日本円)もする食事や一泊10,000円(日本円)もするホテルに現地人が多くいるのは、誠に不可解である。日本人から見れば、10万円の食事をし50万円のスイートルームに宿泊するといったような、バブル期の不動産業者のような金銭感覚である。確かに中国での所得格差は想像を絶する大きさであり、マクロ的平均値でものを見ようとすると、目の前の現実がそれと大きく異なり、当惑する場合もある。しかし、山本団員からもうひとつの要因である「社会消費」について聞かされて、なるほどと思った。それによると、中国の役所や(国営)企業は接待や部内での飲食のために基金を持っており、それを使つての庶民感覚とかけ離れた「社会消費」=「豪遊」が行われ、それがしばしば問題になるそうである。中国の社会消費とは、先進国の国内総生産(GDP)統計である国民経済計算(SNAといわれる)での政府消費²⁾と家計外消費³⁾の合計である。飲食産業に限れば、中国の社会消費は家計消費の約80%に達する大きさである。日本でも、対個人サービス中の家計外消費額は家計消費額の30%程度の大きさであり「日本的」社会を感じさせるのだが、中国の社会消費額はなるほど大きい。これを「豊か」というのかどうか難しいところだが、

これが中国社会というか東洋社会のひとつの特徴なのであろう。FRINGEベネフィットで企業への忠誠心を買うという日本での企業戦略は、高度成長期にはうまく作用したが、中国ではどうなのだろうか。

(3)中国での資本主義の意味

前述の社会消費の多さとも関連するのだが、大連では中国の人々が資本主義市場主義をどう考えているのかについて考えさせられた。われわれの感覚では資本主義とは個人主義あるいは個人責任を伴う。何を行うにも、最終的には個人の決定であり、責任が個人に帰着するというリスクを負うかわりに、報酬も個人に帰着するという考え方である。しかし、永らく意志決定を官僚組織にゆだねてきた人々にこの考えは馴染みにくいのであろう⁴⁾。中国の人々は果たして自己責任制と資本主義を将来どう捉えるのかは興味ある点である。外資系のホテルでの接客態度はわれわれにとって、違和感が無いが、国富のホテルやレストランでは、従業員の「従業」意識が非常に薄く、どうも居心地が悪かった。「何かをしてあげている」という感覚なのであろう。社会主義時代は政策としてほとんど能力に関係なく雇用が保証されていたが、自己責任に基づく労働市場を創設するとすれば、こうした人々の意識が大きな障害になりそうな気がする。北京松下電器の社長さんの言葉であるが、「中国ではなぜ昇給するのかを従業員に理解させるのが難しい。自然に上がるものと考えてもらっては困る。」

大連では国営企業を訪問したが、その際の印象は正直言って必ずしも芳しくはなかった。まさに社会主義的沈滞が支配的であった。市場経済には競争が付き物であるが、国営企業およびその従業員には競争意識が見られない。われわれが国営の工作機械メーカーを訪問した時刻は午前10時過ぎであったが、従業員は既に休憩中であり（本当は昼休憩は11時から）、会社もそれを当然視している。作業能率を上げようが上げまいが、給与は同じなのである。その状況で競争を云々言うのは所詮無理な話なのではあるが。また、工場で出来上がった製品は無造作に床に放置されている。素人の目には、工場で使用している工作機械なのか、完成して出荷すべき機械なのか判別できない有り様である。市場経済では、労働者間・企業間で競争があり、労働者は成績を上げれば昇級

し、企業は自社製品の品質が向上すれば販売が増加し経営者の報酬もひいては労働者の所得も増える。反対に、競争に敗れた労働者・経営者は表面的には同情を受けながらも、結局は自業自得とみなされ舞台から去る。中国に資本主義が根付くためには、人々のそうした覚悟が必要であろう。もちろん日本の労働者にもそうした意識が欠けている面はある。

しかし、もう一つ大連で訪問した国立の造船所では、事情が若干異なる。ここは、古くからある造船所のうち、近代的な部分だけを切り離して海外から技術を導入し、市場競争力を持たせようという政策意図で設立された造船所である。部品の管理方法など問題もあるが、あれだけの設備と技術を（恐らく資金も）供与されれば、労働集約的機械苦業である造船業が競争力をもつには十分であろう。改革開放の名のもとに技術と資金を投下され、資本主義を慕進するグループがあるかと思えば、社会主義の枠組みの中で沈滞するグループもある。このギャップが人工的（あるいは政策的）に作られているのには驚かされる。保護されるものが当初の競争に勝つのはある意味で当然なのだが、大型国営企業には特別待遇を受けて当然というようなエリート意識も見え隠れする。資金と技術の供与を受けだ国営企業がどう競争を続けていくかが、中国資本主義の成功のための今後の課題であろう。

もう一点、「資本主義の将来」についてホテルのバーで驚いた事がある。日本でのホテルのバーといえば（北新地のクラブとは違い）会計は明瞭なはずである。ところがわれわれが驚いたのは、ホテルのバーでの価格の高さのみならずオーダーしていないものまで請求され、また、訳のわからない項目についても請求されたことである。バーの戦略かどうかは知らないが、照明は暗く、請求書の印刷は薄く、諸請求書を読むにはかなりの努力が必要であった。われわれがその努力を払っていくつかの訂正を求めたところ、接客していた女性は、レジ係りが打ち間違えたように言い訳したが、そうではなく、誤りが意図的であるのは明らかであった。（労働サービスも含めて）財・サービスの正当な対価としての価格という概念が根付くことが、資本主義の成功に何よりも求められる。

役人が考えている市場主義・資本主義もわれわれの感覚とは少々異なるのであるがこの点については、節を改めて論じる事にしたい。

(4)中国の政策と日本企業

先進国での政府の役割には、防衛・外交・社会保障といった公共財の供給の他、市場の枠組みの整備、公正な競争の監視、トラブルの仲裁・処理等がある。また政府は、非常に公共性の高い市場には、厳しい規制を設けたり、半官半民の企業を設立する場合があるので、こうした経済を混合経済と呼ぶ場合もある。ところが中国では、国営企業が経済の中心部分を担っており、政府そのものが市場の参加者であるという妙な特徴を持つ。また、中国の官僚組織には、官僚組織には誤りがなく、庶民は指導に従っていけばうまく社会はまわるものだという意識もあるようだ。市場への参加者が同時にそこでの監視者であれば、公正な競争が行われるはずはなく、政治的弱者が割りを食うのは避けられない。

1980年代から始まった日本企業の中国への進出は、労働賃金の低さへの魅力が理由であり、生産方法については原材料の輸入と技術の移転を伴うものであり、製品はほとんどが輸出向けであった。従って、工場の進出先は労働者の質が高く、しかも輸出入に便利な沿海部に集中した。ところが、そのために問題が生じた。なるほど雇用と所得は増加したが、そのために都市部に人口が集中しはじめ、公共設備や住宅の建設が追い付かなくなったのである。そこで、中国は外資系企業についての政策を変更した。これまで外資系企業に与えていた法人税の軽減や輸入財にかかる関税の軽減などを、沿海部の企業に対しては廃止し、内陸部への移転を誘導しようとしていると聞く。特に繊維産業など労働集約的産業については、今後の沿海部への進出そのものを許可しない方針だそうである。訪問した企業ではないが、進出した繊維企業にとっては、留まるも地獄、退くも地獄だそうである。留まれば、コスト的に合わなくなった生産を続けなければならない。撤退するとなれば、合弁先に工場設備を寄贈するか、また工場閉鎖ということになれば従業員への再雇用先を確保する義務が生じる。これは、われわれの考える市場経済（あるいは混合経済）ではない。日系の企業は中国では政治的弱者であり、しかも金持ちだと考えられている。彼らは割りを食うのである。

このような中国政府に対して不信感を持つ者もいるだろう。なぜ、利害関係者が一度合意した事を一方的に改定するのか。日本では、企業は政府の規制・指導を比較

的遵守するが、規制指導の内容を実現できる内容に（利害関係者の交渉の中で）設定するという生活の知恵がそこに働いている。日本もたれあい問題だが、強権的指導も長続きはしない。次に、倒産や撤退を許さない（言い換えれば、失業を許さない）市場経済は果たして実現できるのだろうか。市場経済は貧富の格差を生み、景気循環のある局面では、失業者が増加するのだが、これをなぜ堂々と発表しないのか。少しでもその痛みをやわらげるのが政府の役割であるのに。国営企業の半分が赤字だといわれているが、日本の国鉄の民営化時のような痛みがやがては生じることをなぜ隠し続けるのか。市場主義の美味しいところだけ先取りして、陰の部分にはふたをする作業は長続きはしないであろう。

決して日系企業を擁護しているわけではない。日系企業も利潤の獲得を目的に中国に進出したわけで、利潤の追求にはリスクは付き物である。ただ、中国政府の意向に添った形で資金と技術を持ってくる企業は大切にすが、すでに学習を終え、導入する意味を失った技術で操業している企業はやっかいもの扱いする政府の態度はいかにも傲慢に映る。日本企業にとって、こんな言い方は酷かもしれないが、人を信用するのも程々という事である。共産主義者は誠実・清潔であるというのは、日本共産党がつくったイメージであり、それは必ずしも正しくはない。

(5)中華意識あるいは国家主義

日本人もかつて非常に国家主義的な時代があり、世界に迷惑をかけたという歴史を持つ。しかし、今日の日本人は、マゾ的なまで非難されるのが好きであり、日本人は世界から嫌われてもしかたないと思ひ、いわれなき偏見に対しても自己批判する。そうすることが、知識人の証であるというような雰囲気すらある。

反対に、中国の人々の中華意識や大国意識は根強い。中国の人々は大きいことが好きである。領土が広ければ広いほどよいと同様に、企業も規模が大きいほど良いと考えているようである。世界一の製鉄所を持ちたいと思うのもその現れであろう。現在の国営企業には規模の小さいものが多く、目下、規模の生産性の実現のためにそれらの集団化を進めている。確かにこれも一因かもしれないが、競争力は規模だけからは生まれない。雇用者

が何千人いても、その生産額がいかにも大きくてもそれは競争力とは関係ない。日本の企業の中には、企業の規模こそ中小企業の範疇に入るが、その企業の参加する市場では圧倒的な競争力を持っている企業がある。山椒は小粒でピリリと辛い式の競争力である。大規模な装置産業企業を作りその企業が中国市場で大きなシェアを獲得しても、海外でもそうとは限らないのである。

われわれが中国を訪問したときはおりしも、台湾の総統選挙をめぐる、中国と台湾の軍事的緊張が増した時期であった。軍事的な小国である台湾を軍事的に威嚇するのも大国意識のひとつの現れであろう。資本主義とは武力や権威で物事が決定されるのではなく、また善悪で決定されるのでもない。今世紀のはじめに人類は帝国主義の時代を経験したが、これは、途上国に強制的に先進国の製品を消費させることであった。中国がチベット、内モンゴル、回族等にこれと同様の帝国主義的資本主義で臨まないことを祈る。

日本やアメリカからの資金や技術協力はあくまでも民間のビジネスとして行われるべきもので、そこに中国政府が介入し、「朝貢貿易」内性格を帯びてしまうことは悲しいことである。中国の政府は、経済政策の変更を頻繁に行う。外国の企業はその変更内容を他企業より早く知りたいために、政府に擦り寄らざるをえず、アンバランスな力関係が形成される。しかし、この状態が長続きしないのは自明であろう。

(6)まとめ

冒頭で中国とは簡単な言葉で言い表せない複雑さを持っていると述べたが、ここで敢えて中国で受けた印象をいくつかのキーワードでまとめてみたいと思う。

1) 土俵の整わない資本主義

市場主義とは、市場で財サービスの価格と取引数量が決定されることを意味する。経済学では、このような財サービスの交換は最も効率的で、誰かを不利にすることなしには、他の誰かを有利にすることができない⁵⁾、と教える。しかし、この状況が成立するためには、幾つかの前提条件が必要である。中国では以下に挙げるような条件が必ずしも満たされておらず、取引に際して、発展途上国特有の胡散臭さを感じる。

(I) 「情報の完全性」：売り手と買い手が同じ情報を持っていること。つまり、売り手は買い手の無知につけこんで、高値で物を売りつけたりしない。

(II) 「取引費用の不存在」：市場にアクセスするのに、金銭的な費用の他に時間的や制度的な障害が無い。

(III) 「プライスディカー」：多くの市場参加者がおり、独占的生産者や独占的消費者が市場での価格や数量をコントロールしない。

(IV) 「参入・退出の自由」：もうけのある市場には参入者があり、反対に旨味がなくなれば市場から退出する自由。つまり、市場では超過利潤や慢性的赤字が長くは続かないこと。

健全な市場取引を行うためには、まず健全な競争が行われる土俵と意識を整えるのが肝要であると思われる。資本主義とは、確かに、その活気ある取引の裏側には弱者に厳しい側面を持つ。しかし、基本的には私的利益の向上が社会的利益につながることを説くものであり、その社会的利益の配分を賢明に行えばよい。資本主義は、けっして、弱いものいじめの搾取や暴力パター「やらざるばったくり」を推奨するものではない。

2) 斑模様の資本主義

大連の建設ラッシュを見ていると、投資が投資を呼び、高度成長期の日本も顔負けの活気がある。しかし、資本主義には運命的に敗者が生まれる。そのために、中国政府は資本主義の本質を政策的に隠している感がある。その結果、非常に資本主義的な側面と従来通りの社会主義的政策をかたくなに続けようとする側面が入り交じった状態が目につく。

そのひとつが、政府の労働市場への強い介入である。市場均衡が効率的資源配分を実現することを説明する過程で、企業は利潤を最大化するという条件が必要である。その条件のひとつに、「企業は労働者の限界生産力と等しい実質賃金を支払う」というものがある。わかりやすく言えば、働きに応じた賃金を支払うといった、非常に常識的な意味である。反対に、労働者側も賃金に応じてその労働供給態度を決定するというのが、いわゆる労働市場の姿である。中国ではこの点は必ずしも実現されていない⁶⁾。その上、社会保険料や住宅積立金、および昼

食代は企業によって支払われているが、企業がそれをなぜか賃金だとはいわず、労働者もそれらを賃金とは意識していない点も問題である。企業と労働者が共通のコスト意識を持つことと、賃金の上昇は生産性の上昇があってこそ実現することが健全なのだという意識を持つことが大切だと思う。

外資の導入により、外資系のホテルが数多く建設された。その中の雰囲気は、まるで東京であり、香港である。ある程度「帳界生産力黄金」原則が働いているのである。しかし、国営ホテルではその原則が働いていない。その違いは明瞭である。ある程度競争的な労働市場があれば、その違いは埋まっていくに違いないのだが。

3) 大国意識（あるいは朝令暮改）の資本主義

資本主義経済での政府の役割は、社会主義下でのそれに比較してかなり小さいはずである。くり返し述べているように、資本主義下では、政府第一の仕事は市場での競争のための土俵作りと競争での行司役である。日本の通産省は産業界への政府の介入の例としてよく知られているが、その通産省でさえ、役割はこうした域を出なかったというのが通説である。これに対して、中国の官僚機構は土俵に大きく介入する。中央が命令を下せば地方がその指示に従うべきで、中国がある方針を出せば周辺諸国はその方針に従うべきと考えているようである。国営企業組織も基幹産業は世界有数の大企業であるべきで、中小企業の育成は二の次だと考えているようである。

これは、一種の大国意識、中華意識であろう。官僚がその既得権力を失うことに強く抵抗することは、日本でもよく見られることだが、資本主義は官僚主導では実現できない。官僚はあくまでも調整役であるべきである。東洋では儒教精神も手伝って、権威とか歴史を壺んじる。しかし、資本主義下では、これらもいわば取り引き可能な財の一種であって、絶対的価値を与えられているものでない。比喩的な言い方をすれば、社会主義は封建的権威主義を暴力で否定したのと同様に、資本主義は社会主義的権威主義を経済効率性で葬り去ろうとしているのである。

もうひとつの大国意識が対外政策の頻繁な変更である。外貨導入政策、労務管理政策、技術導入政策と色々な誘導政策を展開する中国政府であるが、その政策の変更がかなり頻繁で、競争の枠組みがあまりに頻繁に変更され

ると、市場参加者は競争に専念できず保守的になり、市場経済の長所を生かせない。朝令暮改の権威主義的政府は支持されないものである。
(藤川清史記)

注)

- 1) 今回の出張は大阪経済大学中小企業・経営研究所の資金上・事務上の援助を得ている。大阪経済大学および中小企業・経営研究所の職員の方々に謝意を表したい。出張者団のメンバーは伊藤 武(中小企業・経営研究所所長)を団長とする前記5名であった。中国への出張は今回が初めての私にとって、中国に詳しい諸先輩方に同行させていただくことができたのは心強い限りであった。同行させていただいた諸先輩方にも感謝する。
- 2) やや専門的になるが、一般に政府は一般公務、教育、医療活動等を行うが、SNAではこれら活動のなかで支出される様々な消費(投入)は「中間消費(投入)」であり、国内総支出にはカウントされない。一方でこれら産業のいわゆる料金収入は活動中に支出した金額よりはるかに大きく、SNAでは、その差額は政府へ販売され、その見返りの補填を受けていると考える。その差額の部分を政府消費と呼んでいるのである。したがって、日本の政府消費の中に対個人サービスの消費などは存在しない。
- 3) 家計外とは企業のことであり、この部分は最終消費(DGPの一部)には含まれない。企業はもっぱら生産活動のために財を購入し、生産活動に従事した報酬として賃金を支払うのだが、その外に、契約先の接待や従業員の慰安旅行など直接生産に関係の無い支出を行う。これら支出はこの企業にとっては中間消費と同じ扱いの経費なのであるが、生産活動の実態を把握するためには、これら支出は分けるべきであると言う観点から、一般の中間消費と区別されることがあるのである。
- 4) もっとも50年ほど前迄、絶対君主制あるいは一部封建制であった日本でもこの考えは馴染まず、よく指摘されるように、接待営業や系列取引などのもたれあい構造がある。
- 5) こうした状況をパレート最適という。
- 6) 年功序列性賃金も必ずしも限界生産力賃金ではないので、高い賃金水準と労働余剰時代に入った日本が今日抱える問題は類似している。

3. 中国進出日系企業における労務管理

(1)中国労働経済の一般状況

20世紀末から21世紀始めにかけての中国の労働経済の主動向は、計画経済時代の労働力に対する厳格なコントロールから、市場経済に対応する労働市場確立に向けてのシステムの本質的な転換にある。それゆえ変動要因が多方面にわたるとともに、労働をめぐる政府・企業・労働者の間の摩擦も重要問題となっている。このような労働の市場化を主導しているのは中国進出外資系企業である（拙稿「中国の労働市場と労働制度改革」『ポスト・小平体制の中国』日本貿易振興会、1995年）。

1)労働力の編成

総労働力の7割強は農村労働力である。ただし、この農村労働力数には農業労働力だけではなく郷鎮企業従業員、さらに全国を流動する出稼ぎ農民も含まれている。農村では農家経営、郷鎮企業とも雇用吸収力が鈍化しているのに対し、個人経営や私営企業の成長が目立っている。

国有単位は都市総労働力の66.7%を占めており、これに集団単位を加えた公有制単位は都市総労働力の86.2%を占めている。趨勢としては、78年から94年にかけて、それぞれ78.3%から66.7%に、99.8%から86.2%へと都市総労働力に占める比重を大きく低下させてきた。「社会主義市場経済」と言う場合の「社会主義の基本制度」として強調されているのは「公有制を主体とする所有制構造」である。その意味では社会主義は維持されていると言えるかもしれない。しかし、市場経済化にともなって活力を示している非国有経済・非公有制経済の発展は労働力編成にも変化をもたらしていることは明らかである。都市部で成長著しいのは外資系企業を含む非公有制単位である。

以上の点に関連して、所有制構造からの区分ではなく、賃金労働者として括った統計の試みが中国でも行われている（表15-1）。

このように、賃金労働者という概念で見れば、労働力構成は非国有経済1億8,108万人に対して国有経済は1億890万人、都市集団単位を準国有経済とみなして合算しても、非国有経済1億4897万人に対して国有経済1億4,101万人と非国有経済が優位に立ったことがわかる。すなわち、

中国が社会主義の唯一の根拠として主張している「公有制主体の所有制構造」が崩れつつあることが示されるのである。

2)都市新規就業者

新卒求職者は、かつては各地労働局によって統一的に各企業に配分されてきた。現在中学、高校新卒者については、企業が公開募集、選別採用の原則にのっとり自主的に採用しており、このような採用形態は新規就業者全体の3分の2を占めている。これは労働市場成立の前提となるものである。現在なお中央労働部、各地労働局による統一配分の対象になっているのは大学新卒者、退役軍人などである。大学新卒者の多くも自主的な就職活動を始めており、労働力の統一分配制度は次第に消滅していくものとみられる。

3)契約制労働者

都市の企業における旧来の雇用形態は独特の終身雇用型常年労働であった。労働力の流動化促進のため、83年以来新規採用者に対する労働契約制が導入された。この場合、使用者、被用者双方は3、5、7年の契約期限が来ると、改めて契約を更新しなければならない。労働契約制は着実に普及し、現在労働者の4人に1人、非公有制企業では従業員の半数が契約制労働者である。

現在、既存の常用労働者に対しても契約制が導入されはじめており（全員労働契約制）、終身雇用の枠組みは崩れつつある。

4)都市の失業率

公式失業統計は農村統計が排除されているほか、狭い概念規定にもとづき計算されているため過小な数値となっている。それでも、80年代半ばに就業ルートの多様化によっていったん低下した失業率は、90年以降じわじわと上昇しつつある。

失業人口に占める一般失業者の割合が90年の18.3%から94年の36.8%へと倍増しているのが注目されるが、これは国有企業内部に滞留する余剰人員の整理や国有企業の破産、操業停止の方針が徐々にではあるが実効をもちつつあることを反映している。

5)都市労働者の平均賃金

都市労働者の平均賃金水準は、外資系企業を含む「その他経営単位」が群を抜いて高く、「国有単位」、「集団単位」、「その他経営単位」について、「国有単位」

を1として比較すれば、1:0.68:1.31となる。名目賃金はこの数年20%台の大きな伸びを示し、物価の高騰のなかでの実質賃金の低下を辛うじて防いでいるが、限界点に近づいている。

賃金の伸び率が名目、実質とも国有単位が最大となっているのは、3分の1以上の国有企業が経営赤字に陥っている状態からすれば、インフレ下の生活防衛を考慮に入れたとしても実力に合わず、かなりの財政補填が続いているものと考えられる。この事態が長期化すればコストプッシュ型のインフレの要因となる。

6)労働争議

経済の市場化、労働の市場化にともなって労働をめぐる社会的摩擦が増大している。企業破産、操業停止による失業、レイオフ、賃金未払い、転職などをめぐる紛争、あるいは労働契約の履行をめぐる紛争、さらに中国の労働慣行を無視したり、それに不慣れな外資系企業における紛争が2、3年来多発している。

労働争議は前年比50%増の水準で推移している。労働ストが禁止されている中国では、争議案件の半数が労働組合を介した労使間の話し合いで解決されている。話し合いが不調に終わり、労働仲裁委員会、さらに裁判所に持ち込まれるケースも増大しており、これらのプロセスを経ても未解決に終わる案件が人数にして1万人強(13%)もある。

(2)日系企業における労務管理

1)人事採用と労働契約

中国全体の労働制度の改革が始まったばかりのときは、外資系企業は地区労働局が外資系企業向けに専門的に組織した労働サービス会社から労働者の紹介、提供を受けるのが普通であったが、現在では新聞広告や社内告示などによる公開募集、選別採用の方式が普遍化している。一部人材交流センターでの調達もあるが、一般に人材交流センターは国有企業の従業員とくに技能労働者や管理職の企業間流動性を高めるために組織された「労務市場」の一種である。募集にあたっては通常募集定員の数倍の応募があり、まだ買手市場の状況にある。

管理職や幹部については、合弁のパートナーからあらかじめ派遣されるケースが多い。新卒大学生の採用は、依然として国家による統一配分が行なわれているが、卒

業前事前研修で人材を確保する試みが行なわれている(大連松下)ように、次第に配分の強制度が弱まってきている面も確認できる。強制度の強い地域でどうしても大卒者を確保する場合は、一種の賠償が必要となる。国有企業の労働者の流動性がなお弱いため、外資系企業では管理職、技術者、熟練者の確保に苦労しているのが実情である。

労働契約制は外資系企業のブルーカラーには100%徹底されている。契約期間は3年、5年が一般的であるが、農村部対象では6カ月、1年というものもある。就業規則違反で解雇されるケースを除く流動性は5~10%と以外に高く、技術度の高い企業では金型、コンピューター関係の技能、技術労働者や日本語ができる労働者が高賃金を誘い水にした引抜きにあっている(大連松下)。技術度がそれほど高くない企業でも「仕事が合わない」等の理由でやめていく。大都市部の3K職種では採用難がかなり前から言われているが、このような若者の傾向は今後とも強まっていくものと考えられ、労働集約型産業の進出に際し、考慮される必要がある。農村部では逆にある程度の期間働けば農村に戻ってのんびりしたいという傾向もある(北京近郊)。ただ、流動性が高いといってもマレーシアなどのように1年でそっくり入れ替わる状況と比べれば安定している。

今のところ引抜きには日系企業はそう神経質になっているようには見えないが、95年施行の中華人民共和国労働法は使用者、被使用者双方の労働契約履行義務を明記しており、今後これをめぐる係争も生まれようし、法的対応にも慣れていかなければならないであろう。

2億近い農村余剰労働力や3000万といわれる企業内余剰人員の存在は労働力供給の過剰状況を物語っているが、労働制度の改革過程でいまだ流動性が欠如している中国ではいわば過剰下での不足が外資系企業の側にさまざまな形で現われ、豊富で低廉な労働力を積極的に利用しようとする外資をとまどわせている。国有企業の改革の不徹底ももうひとつの要因である。国有企業では冗員の多さから1日8時間労働は実質その半分と言われており、外資系の労務管理は非常に厳しいと意識されている。また、「企業小社会(揺り籠から墓場まで)」の共同体的な保障は、外資系の福利厚生にも影響を与えているが、国有企業内部の手厚い保護体系にある労働者からみれば

外資系企業の合理性は不安の対象である。

2)賃金と労務経費

訪問した日系4社の初任給と平均賃金は**表15-2**の通りであった。**表15-3**と比較すると、マブチは大連進出日系企業の平均、松下は税込額ではあるが大連、北京とも高位、光陽は農村部であることもあり極めて低い。

いずれにしろ、この額面は低賃金のメリットを示唆している。しかし、次のような点から低賃金のメリットの享受期はそう長くはなく、沿海部大都市で労働集約型の企業が低賃金を主な動機として進出できる時代は去りつつあるといえる。

第一に、インフレによる賃上げ圧力はどこも強い。大連、北京とも物価上昇率プラス経営実績が賃上げの基準とされており、インフレ率は20%台から10%台に収まっているとはいえ、長期的にみてインフレ傾向そのものは続くと見ざるをえない。インフレ下の生活防衛のため国有企業は外資系企業を上回る賃上げ率で対応している。国有企業は多数の赤字企業を抱えているから、このような対応は長続きはしない。しかし、人材確保に苦勞する外資系企業にとっては無視しえない動向である。事実、95年の大連市の平均賃金は552元であり日系企業との差は急速に縮まってきている。また、進出が本格化しつつある欧米企業の当初設定賃金はおおむね日系企業より割高である。

第二に、賃金以外の労務経費をあわせると労賃コストは賃金の二倍かかり、マレーシアとほぼ同じ労賃コストがかかるとみなければならない。

賃金以外の労務経費の主要なものは法定福利費である。法定福利費は以下の項目からなる。「住宅基金」、医療費を中心とする「福利費」、「養老年金」「失業保険」、「労災保険」、「生育保険」。以上のうち、労働者も一部を負担するのは「養老年金」保険料のみである。この法定福利費に加えて「労働組合経費」も企業負担となる。今回のヒアリングでは、法定福利費は賃金総額比で大連61.3%、北京49%、「労働組合経費」は全国共通で賃金総額比2%であったが、全国状況は**表15-3**に示されている。

賃金以外の労務経費のもうひとつの柱は社宅、独身寮である。「住宅基金」が設けられているのは、従来企業がその内部に自己資金で建設してきた従業員住宅を地方

政府に基金を集めて公共住宅として提供する方式に変えつつあるためであるが、労働者の間には依然として住宅は企業が与えてくれるものという意識が強い。企業への帰属意識は住宅からという傾向は根強いし、日系企業は日本の伝統もあつてか、おおむね社宅、独身寮の充実を福利厚生の主柱としている（大連マブチ、北京松下、北京光陽）。合弁パートナーが持っている集合住宅を借り上げることができれば負担は極めて軽減される（大連松下）。さらに賃金以外の労務経費に昼食の無料提供などがある。

国有企業の改革のなかで「企業小社会」（企業が生産・経営共同体であるばかりでなく、生活共同体でもあるというシステム）を改め、住宅の公共化もしくは持家の奨励、医療・教育の公共化、社会保障の社会化をはかる動きが出てきているが、これが定着するのは21世紀になろう。その間は外資系企業といえども賃金以外の法定福利費の拘束を受け続ける。

3)労働組合

中国における労働組合は工会である。その基本的な特徴は共産党と国家の政策に労働者を結集するという独特の性格と労働者の権利を守り、要求を実現するという労働組合本来の性格とを併せ持っているが、前者の性格がより強いことである。

対外開放政策のもとで優遇下にある外資系企業の工会が企業経営におおむね協力的であるのはここに根拠を持っている。その構成員も企業最高管理職を含む中国側従業員全員であり、工会主席は人事総務部長であったり（大連松下）、副総経理であったりする（北京松下）。このような状況下では、労働組合は日本の労使協調の労働組合以上に協調的であるし、労働者との間になんらかの摩擦が生じた場合、労働組合の介入によってむしろスムーズに問題が解決されることが期待されてもいる。

表15-4が示しているように、日系企業における工会の組織化は非常に進んでおり、工会を警戒する日系企業経営者は非常に少ない。筆者も外資系企業に工会の存在は不可欠であると考えている。

しかし、それは共産党と国家の政策「対外開放政策のもとでの外資優遇」が不変だという前提があくまで必要であろう。たとえば日系企業全体の賃上げの突破口を特

定企業におくという方針が党や政府で決まれば、その特定企業の工会がだれの意にそって動くかは明らかである（大連マブチ）。

4)新労働法と労働条件

中華人民共和国労働法は中国でこれまで制定されてきた諸労働法規とはことなり、体系的な労働法総則である。労働契約に代表される労働の市場化関連条項と旧来の体系を代表する労働権保護関連条項から成り立っている。この労働保護関連条項でも新たに労働観察制度や労働法規違反に対する制裁などを制定した。

この労働保護関連条項を代表するのが労働時間の短縮である。労働法では従来の1週48時間労働から44時間労働、隔週2日制への短縮を打ち出した。労働力供給の過剰状態にある中国で時短を実施することにより雇用吸収力の拡大をはかろうとする措置かとも考えられたが、基本的にはWTO加盟をもにらんだ労働諸条件の先進国水準への平準化がその制定目的である。しかし、その実施段階でさらに1週40時間労働、週休2日制が打ち出され、外資系企業はその対応におおわらわであった。

日系企業では従来12カ月で生産したのを生産性を2割上げることによって10カ月で生産する（大連松下、北京松下）という対応が可能であったが、法規、制度のめまぐるしい変更は依然として中国進出のリスクを象徴する問題である。

(3)【ヒアリング資料】（日系企業の労務管理）

A. マブチモーターズ（正式名称「萬寶至馬達大連有限公司」、開発区内）

1)採用および労働契約

人事採用は労働人事局に届け出て、採用地の労働人事局に話を通して、公開募集、選別採用する。募集は最近社内掲示で十分で、88年以来毎年100~200人採用してきたが、その3~4倍は応募する。最高時で10倍ぐらいが応募した。現在は宿舍が飽和状態で人間的にピークで採用はしていない。労働契約期間は3年。従業員総数は8000人で、当初採用された従業員は600人が残っており、月間60~80人が「仕事が合わない」という理由で辞めていく。日系企業は職業訓練所だという話もある。東京銀

行の従業員でもアメリカの銀行から引き抜かれている。三交替制、深夜作業ということがある。大連遠郊の瓦房店市の小開発区（大連市で13設立）の鎮政府との間で委託加工形式（機械設備、原材料持ち込み）を進める準備をしており、経済技術開発区ではこれ以上の拡大はしない。この絡みで今は、当社は労働契約期間も6カ月から1年にしている。

2)賃金および労務経費

初任給は月515元。平均賃金は600元。大連市の平均賃金は552元（1995年）。直間比率は83%。臨時ボーナスは経営業績により係数を決めて年1回支給するが、大体2カ月分強。インフレで昇給圧力は強い。昨年の昇給は15%に収めた。今年の賃上げについては、次のような算定式で行う。

$$\text{賃上げ率} = \left[\text{昨年インフレ率} (15\%) + \text{本年インフレ率} (10\%) \right] \div 2 + 2 \sim 3\% \text{ (生活向上分)}$$

◎法定福利費

賃金以外に次のような法定福利費および労働組合経費をそれぞれ中国側従業員賃金総額比で当局に支払ったり、積み立てなければならない。

住宅基金	25%	法定福利費 (61.3%)
福利費 (主として医療)	14%	
養老保険	19%	
労災保険	1.5%	
失業保険	1%	
生育保険	0.8%(昨年11月)	
(計画出産、産前産後、育児)		
労働組合経費	2%	

法定福利費の総額は、61.3%、労働組合経費を加えて63.3%となる。その他寮などの経費、ボーナスを入れて労務経費は賃金総額の2倍になる。

◎独身寮

管理人1人、服務員10人をおき、世話をしている。寮管理委員会を設置し、寮生責任者、部屋責任者を設けて、管理している。寮費は徴収しないが、食事代として月30元を天引きし徴収しているが、実費は75元かかり、75元分の食券で渡している。週休2日の関係でハルピン等から採用している人員には土曜日にも食事を出している。

3)労働組合（工会）

労働組合は総経理以外は管理職を含めて加入することができ、90数%の組織率であり、専従がおかれている。94年ストの経験から組合側から工会主席、工会分会委員長9名、管理職9名からなる労務協議会を設けている。これ以外に管理職による経営企画会には工会主席が参加し、総じて現在は労働組合との関係は良好である。大幅賃上げの引き金となった94年のストは職場末端からの声と言うより、仕組みまれた感がしている。女子の現場労働者の比率が一番高いマブチをやれば広がるというのがあったのではないか。実質的な山猫ストは3日間。42.5%賃上げで解決した。

4)時短の影響

現在40時間、完全週休2日で日本より進んでいる。本日は今年から実施する予定であったが、去年8月から徐々にやり、10月から全面实施になった。

B. 松下電器（正式社名「中国華録・松下録像機有限公司」、合弁94年6月設立、開発区外で将来ハイテク開発区として整備される地域）

1)採用および労働契約

公開募集で、新聞広告や人材交流センターでの登録、紹介、面談による。設立当初に1400名の募集にその2～3倍が応募した。公開募集は退職者補充や事業拡大の際に行う。大卒者は原則的には卒業時の国家分配によるが、今年は新規事業のために大卒者の卒業前事前研修を実施しており、100名ほどが参加している。1400名のうち大卒が300、その他高・中等専門学校など比較的高学歴である。男女比率は6：4。

労働契約期間2年、96年6月に初めて更新期を迎える。契約期限終了前の離職・流動は月5～10人程度。主に中国で需要の強い職種、高技能をもつ金型技術者、コンピューター関係者や日本語能力を持つ者の引き抜きによる。規則違反での解雇は数がしれている。再契約については、1年半勤務して慣れてきた人にはできるだけ残ってもらいたいと思っている。就業規則違反による契約解除（解雇）もある。日本への3カ月研修に送り出した400名も労働契約更新期を迎えており、これらの人には全員残って

もらいたい、というのが本音である。日本側は10名の出向者がおり、内5名が総経理を含む部長管理職、5名が職能技術指導者。

2)賃金およびその他労務経費

初任給 500～700元、階層別に違う。大卒レベル1100～1200元。平均賃金 1400元（以上、福利費込み）。

法定福利費は賃金総額の70%（北京では49%と聞いている）。

寮には1400名の従業員中1100名を収容している。住居エリアにある寮はもともと合弁相手の中国華録の集合住宅で賃貸している。5～6階建てで1棟50～60室になっている。この借上げ費をパートナーに払い、以外に住宅基金を大連市に払う。1棟に一人の寮監がついている。寮内の食堂では個人負担で食事ができる。

専門委託業者に委託して従業員全員の昼食を会社負担で出している。交代制の場合、夜食を提供しており、費用補助を行っている。社内は専門の委託会社で、寮の方はパートナーが委託している。今後、これら委託しているものを自社でやろうと思っている。従業員は案外こうした生活のこまごましたことと感じている事が多い。

法定福利費にもとづく医療保障のほかに、会社内に診療所をおき、医師5人を用意している。

3)労働組合

企業設立と同時に結成。中国側従業員全員が加入している。工会のトップは会社の人事総務部長であり、従業員との円滑な関係、仕事のはかどりにも労働組合は欠かせない存在である。日本の労働組合とはちがひ、会社のめざすところに協力しながら一面で従業員の福利厚生や待遇の改善についての要望を出してくる。休日出勤等突発的なことは工会を通すがそれは困ると問題にすることはない。因みに副総経理が中国共産党の企業党委員会主席である。共産主義青年団もある。

4)時短の影響

労働法制定で95年から1週44時間、つまり隔週土休となったが、本年1月1日からは1週40時間週休2日制が実施された。昨年は生産はフル稼働でなかったため支障なかったが、昨年操業300日で年産150万台、日産5000台

のところを、今年は2割生産性を上げて日産6000台で150万台を確保するよう対応している。6500台まではいけると見ている。班の編成を換えたりして投資を抑え、対応していかざるをえない。いずれにしても急なやり方である。

C. 光陽メリヤス（正式社名「北京光陽針織品有限公司」、合弁89年設立、北京近郊密雲県）

1)採用および労働契約

従業員440名、実働についているのは340名、あとは事務職、付帯作業で100名。間接部門の比率は高い。

当初は地方出身者が多く社員寮を作り全員を収容していたが、最近は近郊の農村出身者が多く、寮も60名程度が居住している。採用時の学歴は中卒。

労働契約は5年契約。現在6年目で5年契約終了時に再契約した者60%あったかなかったか、辞めるものが多いのは、5年稼いだら十分で後は田舎でのんびり他の仕事に就きたいという理由。

2)賃金およびその他労務経費

平均賃金は工具で300元。初任給は100元。北京市区部と比べるとたしかに安い。いろいろ手当がついて300元というところである。その他法定福利費を入れてその倍、大体一人当たり600元とみていい。

D. 北京松下（正式社名「北京・松下彩色顕像管有限公司」、合弁87年成立北京市都市区域）

1)採用および労働契約

幹部については設立当初幹部職に想定される人員で東方集団からの派遣で準備組40~50人を組織した。一般従業員については、労働局に届け出て農村を含め新聞広告で募集した。大卒10%、途中入社。高卒主体。職業学校もいる。労働契約は5年。年間流動率は4~5%。マレーシアでは1年で総替わりなので恵まれていると言えらる。福祉関係とくに住宅をきちっとすると簡単に替れない。直間比率は80%。

管理部門は8人の日本人出向者のうち、一人が総経理、あと7人が各セクションの部長を担当し、8つのセクシ

ョンのうち人事総務部長については北京市労働局や国家労働部・人事部との折衝もあり、中国人が担当している。4200名の内日本人は8人だけ、主体は現地。現地の人の会社であり、社員の育成に力を入れている。

2)賃金およびその他労務経費

初任給900元。平均賃金1500元税込み、ボーナスの月割り、夜勤手当も入っている。賃上げについては、北京市の方針でインフレ率および企業経営の成績にもとづいて行われる。総経理、副総経理、工会主席など4人ぐらいで相談し、大体決まると董事長の所に持って行って承認を受ける。国有企業の1.5倍の労賃コスト。

労務経費は法定福利費として賃金総額の49%。その他を含め労賃コストは平均賃金1500元の1.8倍であり、大体マレーシアと同じと考えてよい。

社宅は570世帯分を用意しているが、450世帯が入っている。空港の近くに120戸ある。独身寮は1200ベッドある。社宅は40~50平米、幹部社員は70平米。家賃は平米1.2元。住宅については持家を奨励し、全員基本給比で会社側10%従業員10%の積み立てを実施している。辞めるときはそれをもって出ていく。託児所もある。ゆりかごから墓場までだ。全員に対して朝食、昼食を支給している。

3)労働組合

全員加入で副総経理も入っている。工会は非常に友好的で会社の年度方針の従業員への徹底のうえで大きな役割を果たしている。合同朝会はビデオにとって昼の時間には有線放送で流される。新聞も会社側と一緒に発行している。会社の年度方針を決めると、それを社員に徹底するにはどうしたらいいか検討してくれる。賃上げで圧力をかけてくるというようなことはない。

4)研修

地方で採用した一般社員は軍隊で規律教育を3週間やってから、ここで1カ月半教育し、現場で実習させる。

設立の時、1ラインの1シフト分を250名の単位で日本に送り、日本のスピード化、技術、規律を学ばせる。製造品種のシフト何かの機会をとらえて50名とか送っている。今後は技術開発センターを作ったのでここで研修できる。

5)時短

完全週休2日。今まで306日だったのが254日、12カ月でやったのを10カ月でやることになる。こういう政策変更は突然、余裕なしだからリスクは大きい。

(山本 恒人 記)

4. 「3つの香港」存在の仮説

—香港、上海、大連—

(1)はじめに

香港が1997年7月1日に中国に返還され、早数ヶ月を過ぎようとしている。不動産業界の冷え込みをはじめ、数々の投資内容の変革や引き上げが、金融界に大きな影響を与えた。その結果、香港の役割は立場を失いつつ、広東、珠江経済圏にも直接的、心理的に落ち込みを与えている。

その中で、早期一体化への論議は消えることなく、1国2制度「香港は50年間は不変」と語った・小平氏の言を信じれば問題はないのであろう。しかし、為政者が替われば当然全く同じとは行かない。まして、今まで通りとは行かないであろう。深・を一経済特区で経験を積んだとしても、かなりの変動が予測される。

香港行政政府長官である陳方安女史が5月13日「100年後は1つの制度、香港の制度になると希望している。」と公式発言¹⁾。物議を起こしたが、多くの香港市民の共通した認識ではなかろうか。

このようなおり、上海を中国の香港にするのだという90年の政府高官談話から、最近では、大連を含め3つを中国の香港にするのだという。大連の建設ラッシュも97年の返還までに、建設を進めてきたという。では、なぜ香港と2つの上海ではいけないのか?いま、なぜ他の都市である大連までが、香港返還を意識しなければならなかったのか?香港返還から南部・中部、それに北方の香港をめぐって、今なにが3つの香港なのかの疑問を生じる。そこで、3つの香港の中国政府の意図について検討を行った。

(2)政治的経済的現状

上海市は、1,356万人94年末(93年末:1,295万人)の人口を抱え、GDPは1,966.65億元(58.3%が第2次産業)で

ある。浦東開発区に対する日本からの投資総額は、10億5,900万米ドル(96年3月末)(累計265.2億米ドル)に達する。527万人(93年末)、GDP325.10億元であり、計画単列都市(政令指定都市)である。²⁾大連市には、保税區經濟技術開發區、ハイテク産業園區、瀋陽大連高速道路沿の12の開発小区から構成されている。インフラはよく整備され、港湾・空港、高遠道路を初めとする7通が整っている。1990年12月30日大連市人民代表大会常務委員会第22会議で「都市全体十画調整報告」が承認され、「北方の香港」を実現し、国際貿易金融センターをもくろんでいる³⁾。新市区の計画では、計画用地210平方キロメートル、金馬綜合區(現開發區)、海育島綜合區(石油化学)、大窯灣港區(行政、リゾートなどと新市区の中心)、臥龍綜合區(綜合工業區)を作り、10年間で整備しようとするものである(2004年まで)。

(3)大連市内大再開発の疑問

大連市の都市再開発は急ピッチで進んでいる。中心部(CBD)では、1街区当たり1~2棟の解体、新築が進む。総数にすると相当な数に上り、開発費は膨大な額面に達するはずである。東北財経大学経済研究所の劉副所長は土地売却によって、公共施設やインフラの整備が進んでいると回答しているが、ならば、土地購入者・投資者が一部外資もあるが、国家的規模で集中して大連市に投資されるのは、国家的政策の一貫としか受け取れない。

しかも、その多くは97年7月1日までにオープンを目指し(大連市計画委員会談)、完成を急いでいる。口をそろえ「大連市を北方の香港に」というが、どうして香港返還に日程をそろえなければならないのか。現地での回答はない。

まして、その香港化が何を意味するのか。1.都市を整備しオフィス面積を増加させる。2.経済の自由度を上げ、経済金融の拠点とする。3.観光客をより多く集め、経済的な貢献を行う。4.国際港湾都市にし、貿易・ハブ機能を持たせる。5.先進技術の工業基地にという、5つの目標を掲げているが、オフィスビルの床面積だけでも膨大な増加であり、長期には合うとしても需給バランスは取れるのであろうか。急ピッチの開発は必ず反動を招くと言われる。懸念に終わればいいが、日本のニュータウン開発の最盛期の現場よりすさまじく、街中が建設現場という

状況は、資材の確保などどのようになっているのだろうか。要員は、かなりの数が東北各省からの人員で賄われているようであり、契約終了後の在留数が少しでも、総計では人口問題、治安問題を引き起こす事にはならないだろうか。

(4)上海は今

上海市内でも多数の開発が行われている。中心は浦東地区開発であり、日本企業の投資額が現在1位を占めている。経済拠点の噴出な華東沿岸部に中心的な金融拠点を造るといふものである。初期の10大プロジェクトは、5か年計画を繰り上げ、ほぼ完成した。さらに第2期インフラ整備10大プロジェクトが進行中である。浦東地区の経済成長率25%を2000年まで維持する計画である。

浦東の4つの重点開発区は、金橋輸出加工区、陸家嘴金融貿易区、外高橋保税區、張江ハイテク区である。陸家嘴金融貿易区では、完成時には3,000社の大企業のオフィスが進出する予定である。

(5)東沿岸部鉄道開発は

3つの香港化（申的香港深・化）と連動し、遅れている福建省の開発を進める計画もある。福建省は、台湾問題が残る限り、軍事的プレゼンスを含んだ軍事的オプションを残す必要がある。その限り海峡沿岸部の発展や開発投資が十分行えない。福建省の焦りが、広省の華南経済圏強化構想に組み込まれて行く可能性がある。また、広東省でも、拡大的な経済圏の確立を目指していると思われる節がある。これは、香港に頼った華南経済圏の自立と相対的な地位低下に対する保険の役割を配慮しているのではないかと考えられる。さらに、省政府が独自で外資導入を行い沿岸部新線建設を行おうとするものがある。計画では、広東省を中心に福建省、浙江省、江蘇省、河北省天津に至る主要都市港湾を結んだ大規模なプロジェクトであり、完成すれば経済的結び付きもかなり強固なものになるであろう。

(6)香港は2つより3つ

このように、香港を当てにしなくてもより強固な経済圏を作り上げて行く構想から、より複数の拠点地域が必要となってくる。香港華南、上海、大連は、それぞれ、

南部、内陸、東北をどのように牽引していくのか、課題は多い。内陸部との経済格差に関しては、集中した経済投資を、あるいは、外資投資誘導を行ったとしても、交通も含めインフラ整備と技術・教育水準を上げるためには、まだまだ時間がかかり、より格差が拡大する可能性もある。

(7)まとめ—3つの香港、5つの政治的仮説—

なぜ、3つの香港と称したのか。

南、中部、北方の香港は、なぜ香港なのか。競争力の付いた上海では、もはや香港ではなく、上海型の地域拠点になろうとしている。明らかに体制の異なる地域を同じ香港と称するのには、無理があろう。大連は、何を指すのか。整然とした積極の開発、珠海市+アモイ市の方向を目指しているのではなかろうか。（乱雑な企業誘致と進出を許している訳ではない。許認可のバブルが遼寧省から中央政府まであり、かなり中央の意向が反映されている）。

では、なぜ香港とした開発をしなければならぬのか。

1) 経済的発展と外資収益地域を増やす

国力を増大させるためには、国内の発展と国民生活の安定と政治的安定を図るためには、バランスのとれた経済的発展をより促進する必要がある。そのためには、当然、外資収益地域を増やし、増収に努める必要がある。

2) 香港の相対的な経済的地位の低下を目指す

香港1か所に頼らず分散させた方が、リスク回避も含めて必要になる。このことは、香港の地位（経済規模も含め）の低下を期待し、実質的に安全に体制への組み込みを促進させる可能性を持つ。言い換えれば、香港が経済的減速を招いた場合、香港の経済的生殺しによって体制的統一を促進する。事実的早期中国化である。これは、本格的返還交渉がおこなわれた頭初には、「港治人港」との話しが聞けたが、今では全く姿を消してしまった。これは、意図的でなくてなんであろう。

3) 牽引車的な地域開発の可能性

東北地方や内陸部の経済的人的技術的波及効果をねらって、開発促進拠点化を進める。内陸部や地方との格差は、そこをベースにした2次進出に期待し、香港返還を契機にした国内経済格差反論に対する抜け道として、広報効果をねらっている。WTO加盟のために検討しなければ

ばならない各種優遇政策に対する抜け道として新たに利用している可能性もある。

4) 上海突出優遇の批判回避

上海の経済的政治的優越性と突出的な発展は、批判の対象になりやすい。そこで、大連を含め3つの香港というコンセプトで計画促進を進める。

5) 多数の中国化された香港を作るとするのか、開放的な経済開発都市を便宜上呼んでいるのに過ぎないのか。

外資導入のイミグ効果をねらっているとは考えられないから、むしろ積極的に国内資金の投資を集中的に行う条件整備の一貫として香港という名称が使われたのか。

いずれにしても、国内資金を積極的に運用し、外資導入ができるだけの余力ができ始めていることに着目しなければならぬだろう。

(家本 修 記)

参考・参考文献

- (1)「100年後、中国・香港は1国1制度」に『朝日新聞』1996年5月16日朝刊国際面
- (2)『中国情報ハンドブック1995年版』警警社
- (3)『中国経済全情報』同朋舎出版1995年
- (4)『大阪における都市開発情報を基にした国際貢献策についての研究調査』大阪21世紀協会1992年3月
- (5)浦東地区開発プロジェクト
第1期10大プロジェクト
南浦大橋、楊浦大橋、内環状線、楊高路拡張、外高橋港建設、外高橋発電所
合流污水处理場、凌橋浄水場、浦東ガス工場二期、通信プロジェクト

第2期10大プロジェクト
浦東国際空港（滑走路:3+1）、深水港、長江河口整備、長江トンネル、外環状線、延安東路トンネル複線化、地下鉄2号線輕便鉄道情報ネットワークと通信セクター

(注)

- ¹⁾「100年後、中国・香港は1国1制度」に『朝日新聞』1996年5月16日朝刊国際面
- ²⁾『中国情報ハンドブック1995年版』蒼蒼社
- ³⁾『中国経済全情報』同朋舎出版1995年

5. 中国における日系企業のサポーティング・インダストリーと人材育成

1. はじめに

このたび、1995年3月26日から4月3日まで、中小企業・経営研究所の「アジア経済圏と日本企業」研究グループ（5名）の一員として、中国の大連、瀋陽、北京の日系企業、中国国営企業、行政機関を訪問調査し、大連および瀋陽の大学と学术交流を行った。大連、瀋陽での訪問調査については、東北財経大学経済研究所がホスト役を務めていただいた。まずは、当大学研究所の先生方にお礼申し上げる。さらに、訪問調査に快く応じていただいた、大連経済技術開発区管理委員会、大連市計画委員会、マブチモーター大連有限公司（日本独资）、中国華録・松下録像機有限公司（合弁）、大連造船新庁（国営）、大連第一機床庁（国営）、瀋陽では東北輪変電設備集团公司（国営）、瀋陽変圧器有限公司（国営）、遼寧省亓州太平洋研究所、遼寧行政学院、北京市では北京光陽針織有限公司（合弁）、中国国家情報局、北京・松下彩色頭像管有限公司（合弁）の方々に感謝の意を表明する。

さて本稿では、数多くの訪問調査の中でも、日系企業のサポーティング・インダストリー（サポーティング部門）と日系企業の人材育成の状況に焦点を当てて調査結果を報告する。まず、インタビューした日系企業の概要を紹介しながら、この二点に関する調査内容を報告し、最後に若干のコメントを付したい。

2. 日系企業のサポーティング・インダストリー

(1)マブチ・モーター大連有限公司

中国マブチは、日本側100%出資の中国最初の日本独资企業として1978年に設立された。当企業は、香港、台湾（台北、高雄）につぐ4番目の海外生産拠点である（その他、深・広東省5工場、マレーシアなどの海外拠点を持っている）。

主要な生産品は、自動車電装、カメラ、OA機器等の精密機器、AV機器などである。製品は100%輸出で、輸出先は、日本（国内需要17%、再輸出70%）、米国、韓国など、となっている。

部品の調達は、必要な品質の部品を生産できる下請け企業や関連企業が中国に存在しないために、ほとんどの

部品について、原材料のみを海外から購入（輸入率90%）し、初期工程から一貫加工できる総合的機能設備を備えている。例えば、マグネット、シャフトの部品生産のために、海外から良質の鋼材を輸入し、自社で備えたスリッター機械で鋼板や軸を生産している。また、完成品を梱包するための包装用発砲スチロールについても自前で生産しなければならない状況である。

(2)中国華録・松下録像機有限公司

当社は、松下電器産業と中国における電気・電子完成品生産企業9社が共同出資して設立した中国華録との50%ずつの出資によって1994年に設立された合弁企業であり、VTR用メカニズムを生産している。主な製品はVTRメカニズムで、生産台数は年間150万台（日産5、000台）、その内の60万台は完成品である。

松下は、中国からの要請もあって、中国におけるVTR国産化事業を支援することを目標としている。支援のポイントは、キーパーツの国産化と合弁化、開発センターの設立、定点工場（上記の9社）の改造、部品国産化である。定点工場は、当社のメカニズム部品を最終組立しているが、その組立製品の品質は、「生産工程がほぼ同じで、日本の製品とほとんど変わらないものの、生産効率が大変悪い」とのことである。

また、松下は、これまでのメカニズム生産のみでなく、最近では最終組み立て生産を新たに行う方針を立て実施しているが、その理由は「事業経営を安定して行うためである」と述べている。すなわち、「部品から組み立てまでの一貫生産で供給の安定化を計りたい。他人任せでは不安定になる。最終完成品を作ることによって、評価をされる技術などが一層向上し、国際的に通用する競争力があるかどうかという評価を得られる。」と述べている。

ところで、事業目標をこのように立ててはいるものの、実情としては、「生産設備の全ては日本から輸入して設置」されている。そのために、生産設備の自動化率は日本と比べても遜色のない程度になっている。中国で需要される品質を考えると最新の設備を導入する必要はないし、最新設備を日本から輸入して備え付けることはかなりのコスト増になる。にもかかわらずこのようになったのは、まず、「中国側から格好の付く形にしてほしいという要請があった」と言われている。しかし松下側

としては、「安定した品質の製品を生産し品質の向上を計るため、現地従業員の高度な技術を養成するに必要な費用と時間を節約するという意味でのコスト削減のため、および長期的にみて十分に予想される人件費の上昇に対応するためである。」と説明している。

しかし、高い品質が要求されるキーパーツについては、前述のマブチ同様に自前生産をせざるを得ない状況である。すなわち、当社は自社工場内に、金型、プレス加工、ダイキャスト加工、粉体塗装、および樹脂成形のための生産工場を持っている。例えば、38種類のプレス部品は大から小まで全て、樹脂成形部品76点も全て自前生産である。また、アルミダイキャストもインゴットを購入して自前で生産している。さらに、プラスチック原料は輸入しているし、薄板や表面に特別な処理をした鉄板などは中国国内で生産することが難しいために、日本から原板で輸入し、スリットセンターから購入している（マブチでは自工場で鋼板のスリットを行っていた）。

とりわけサポーティング・インダストリーの要である130種類の金型は、内部生産による調達、マレーシア・シンガポールなどからの調達、日本から調達、中国金型企業からの調達、という4つの金型調達先からまかなっている。しかし現在のところ、主要な金型の設計、作成などはほとんど自前である。とりわけ、完成品のための大型金型や特別高度な金型は企業内部的には技術蓄積がまだ無く、すべてを日本に注文している。

(3)北京・松下彩色顕像管有限公司

当企業は、松下（松下電器産業、松下電子工業）が北京市を窓口として、電子製造、ブラウン管製造、商社、信託投資などの中国企業4社と1987年9月に設立した。松下としては中国で最初の合弁企業であり、出資比率は、松下側と北京側がおのおの50%である。製品はテレビのブラウン管であるが、最近中国からの要請があって、省エネ照明も生産している。

4つの生産ラインを持ち、第1ラインでは21型カラーブラウン管を年間100万本生産している。第2ラインでは19型、14型カラーを140万本、第3ラインでは29型、19型カラーを70万本、第4ラインでは29型カラーを100万本を、それぞれ生産している。省エネ照明の生産は年間2、400万本で、その内55%が輸出されている。

各生産ラインにおける中国製ラインの割合は、第1ラインで15%、2ラインで25%、第3ラインで35%、第4ラインで60%となっている。ラインの自動化については、「もともと遅れているが、まず危険なところから、また、万が一事故があってもカバーできるところから自動化し、中国の実力を見ながら国産化を考えている。中国工作機メーカーの実力を見ながら、あわせて本社の設備技術者のレベルアップが計れたら自動化に踏み切る。第4ラインについては日本の自動化の70%程度自動化している。」とのことである。

原材料の88%は中国国内から調達し、残りの12%は日本、タイ、米国から輸入している。ただし、中国国内からの調達企業は、中国国営企業などの中国企業ではない。中国進出以前に原材料の調達先を決めており、それらは中国国内の日系企業、欧米系企業である。「このようなシステムを前もって作っておかないと、進出後の中国国内調達は非常に困難である。このような協力企業の選定は、欧米企業を含めた落札制度を採用しなければならなかったが、本音を言えば、日本メーカーに落札してほしかった。このような原材料の中国国産化は、特に円高傾向によって、その必要性が一層高められた。」との説明である。また、基幹製品である金型については、電子銃部品の金型は精密なので輸入しており、高度の技術を要するマスク金型も日本から輸入しているが、それ以外は全て自前生産を主体とする国産化である。

(4)北京光陽針織品有限公司

当社は、光陽メリヤス、密雲県対外貿易公司など、日中5社の合弁企業として1989年設立、1990年4月開業した。企業の立地場所は、車で北京市から1時間半、天津から半日ほどかかる農村地であるが、安価な土地、低賃金がこの地を選んだ理由とされている。

織機（フライング・タイガー）は台湾から輸入して設置している。日本で一昔も二昔も前に使われていた日本製足踏みミシンも若干備え付けられている。日本の機械は本体も針も高いのでコスト的に見合わないということである。とりわけ中国の工場では、労働の質の違いから編み針の破損率が日本におけるよりもかなり高いことが、大きな問題の一つである。

製品は、綿、羊毛を原料とするセーター、スカートな

どである。生産は外注を含めて月産1万5千枚である。その内訳は社内生産が6千枚、その他が外注である。製品の90%は日本へ輸出し、残り10%が国内販売である（国内向けが少ない理由は売上金回収が容易ではないから、と言われている）。

製品の外注先は、10~20台の機械を保有する郷鎮企業（農村家内工業）である。しかし、製品の品質のばらつきが大きいことが問題点である。デザインは90%が日本から輸入しており、社内企画による分は10%となっている。

原料は、3年前までは日本から輸入していたが、現在では80%がマレーシアなどからの輸入である。中国では土地が広大で羊の放牧が盛んであるにもかかわらず、一般に、中国の原料はまだ質が悪いために、オーストラリアから羊毛を輸入し、また当社近くの川島紡績（合弁）からウールを購入している。

3. 日系企業の人材育成

(1)マブチ・モーター大連有限公司

この企業は8,000人の従業員を雇用しており、この内の90%が独身寮に居住している（寮管理人を60名置いている）。また、従業員のほとんどが女子労働者である。労働契約による雇用期間は3年が一般的だが、6カ月契約、1年契約もある。日本人は14名で、そのうち役職者が4名、他は技術者である。課長以下の役職は全て現地人が担っている。労働組合（工会と呼び、当事を除く全員が加入できる）を通じた指令が、必ずしも下部にまで行き渡っていないし、下部の要求が十分に吸い上げているとは言い難い。しかし、経営企画会議には、組合の代表も参加させている。

従業員は平均して年間600~800人が辞めており、従って創立当初から600~800人が今も定着している。中国での定着率としてはそんなに悪くはない。「タイのバンコクで賃金引き上げと人の引抜き合戦をして共倒れになるという事例があったので、この開発区の商工クラブ大手8社で賃金協定や、応募に来た場合には相手方企業に探っていいかどうか確認する紳士協定などを結んで」対応している。

従業員の労働の質は悪くなく、製品の不良率など品質は他と比べて遜色ない。生産現場ではライン、セクショ

ンごとに班長を置き、班長は直接生産に携わらず、生産労働の指導・管理を行っている。マブチ・モーターは、一昨年から、日本の研修専門企業に依頼して、海外拠点におけるマブチの人材育成のための教育体系を1年間に渡り整備してきた。新入社員、班長の教育、課長などの幹部教育とともに役職の呼び方、昇格、給与体系の整備なども含めた体系である。そして、これらの実施状況については、本社の人事部が定期的に点検に来ている。

一般教育としては、企業で日本語教室を開催し、240名程が参加している。また、夜学を開校しているが、これにも240名程の参加がある。当企業経理の「ある本に書いてあったのですが、日系企業は職業訓練校であると世界で言われています。」という言葉が印象的であった。

(2)中国華録・松下録像機有限公司

従業員数は1,430人で、その内で日本人出向者は10名である。日本人の内訳は、総経理1名、部長4名、その他金型、加工、塗装などの職能技術者5名となっている。従業員の学歴は比較的高く、大卒が300人、その他はほとんどが大専・中専（日本の高専）である。

人材教育としては、操業開始前に400名ほどを日本で事前研修させた。これ以外としては、これまでに日本への研修は30名くらいを送り出しており、期間は長くて3年間である。松下精神など、日本で行っている経営方針や社員教育の基本は中国でも行っている。

QCサークルはそれほど活発ではないが、「格好を付けることが大事」なので、定期的に会合は持っている。しかし、「QC活動をやるための進めやすい背景が不足している」。勤務形態が3シフト体制などであるために、例えば、夕方4時頃から11時までの仕事を終えてからQC活動をやらせるのは大変困難である。むしろ、「文化活動を行ったり、生産性を上げる等の目標を立ててその達成に努力するという目標管理でやらず方がよい。自然発生的にQC活動をやらすことは大変困難である」のが実情である。

OJTは日本人と同じようには行かない。職場の中心人物については、日本においてそれに向けたような研修をし、処遇でも賃金制度できっちり評価するようにしている。また、手作業の部分などは、本人に興味湧くようにし向け、徐々に選別しながら適材適所を決めてい

くようにしている。彼らの技能の向上は比較的良好といえる。しかし、「今は日本の技術者が来てこまめに指導、管理しているからいいが、彼らが帰国して後にどうなるかが大きな問題である」ことが強調されていた。

技能者の育成が重要ではあるが、金型やコンピュータ関係の技能者、日本語堪能者などは、引き抜きも多く、育ってもすぐに辞めてしまうという問題がある。当企業は、現在60人ほどの金型職人を有しており、1996年に中国金型学会が当企業で開催されて全国から30社ほどの金型企業が参集したほどの技術蓄積、設備、人材を保有している。

当社では現在、「入社を希望し、入社資格有りと認められる者は採用するという条件で、現役大学生100名に実習という名目で研修してもらう」という方式（一種の青田刈り）で、人材確保と人材育成を試みている。

(3)北京・松下彩色顕像管有限公司

従業員は4,200人で、年間4～5%の労働者が入れ替わっている。他の日系企業と同様に、住居、独身寮や託児所などを完備しているが、これらの充実従業員は定着率を高めるに大きな要因となっている。完全週休2日制が実施されており、終身保険、養老保険、失業保険、医療制度などの完備を考えると、「今の中国は揺りかごから墓場まで」（当事・総経理の言葉）といえる。平均賃金は月額1,500元、初任給は900元で、これに住居や各種保険などの福利厚生を考慮すると、労賃コスト（賃金+福利厚生費など）は賃金の約1.8倍に及ぶとのことである。

当事会（日本の取締役会）の構成は、日本と中国がそれぞれ6人ずつとなっている。企業内での日本人は全員で8名である。労働組合（工会）には副社長までが加入しており、工会は情報伝達、指令の面で非常に協力的で、友好的である。

当合弁企業の目的として、松下電器産業と松下電子工業の高度な技術、経営、とりわけ人材育成の経験を学ぶことが唱われている。このために、「松下精神の実践を中国から要望された」と言うことである。社員教育の一環として、「物を造る前にまず人を造らなければならない」という方針から、朝会においても松下精神を唱和している。しかし、当事・総経理は、「現地人間が自分たちの会社であるように自覚してもらうよう、日本人はそのための手助けである、主体は中国である」という姿

勢で臨んでいる、と語っている。

従業員の学歴については、全体の10%が大卒で幹部部門、技術部門に所属しているが、中途入社である。その他90%は高卒である。技術的には、昨年ISO基準もクリアした。また、ブラウン管の検査技術は高技術を要求されるが、良品率が約99%で、これは日本とほとんど同じ水準である。

人材教育については、地方出身の社員は入社直後3週間軍隊に入って規律や礼節を身に付けさせ、その後1カ月半で導入教育、さらに1カ月半でOJTというスケジュールになっている。中国では、日本に比べて時間的にルーズで勤勉さに欠けるために、「修身教育がまず肝要」とのことである。日本での研修は、創立時、1ライン1シフト分の250名が半年から1年間研修した。その時、「日本のスピード感、日本の規律、日本の技術を教育したが、おかげで現在その人たちが当企業のベースになっている」と言われている。日本研修は、新製品の生産開始など、何かの機会をとらえて実施するが、定期的には行っていない。また、QC活動は一時行ったが、それよりも5S（整理・整頓、清潔、修身・教養etc.）活動の方が効果的であり、これを実施している。

同じ松下の合弁企業でありながら中国華録・松下と異なる点として、次のことを紹介しておこう。当企業は、中国から技術開発センター設置の話があったが、まずは日本の技術を習得することが先と考えて、これに対応していない。しかし、この素地ができればやる予定とのことである。「中国は労働時間、税制（今度生産設備に31～37%の税金が掛かるようになる）などに関する政策が激変するから、まず身軽にしてそれからジャンプするようにしなければならない。」というのが、当企業の当事・総経理の説明である。

(4)北京光陽針織品有限公司

従業員数は430名だが、実労働人数は340名で、事務・間接部門などの従業者は80名である。雇用期間は5年契約で、再雇用比率は60%である。当初は地方からの労働者が大部分であったが、最近では近郊からが多数になっている。現在、60名が寮生活をしている。ほとんどの従業員は5年ほど経つと退職して故郷へ帰るので、出稼ぎ的要因が非常に大きい。また、従業員のほとんどは高卒で18歳

以上である。

北京などの大都市と違って、平均賃金は月額300元（工員）および600元（事務系）である。しかし、賃金に住居、福利厚生費を加えた賃金コストは、賃金の約3倍におよぶ。

当企業の全社で日本人は2名勤務し、その任務は副総経理と総経理助理である。「生産管理は日本の方法を採用しており、合併例としては成功例といえる」とのことである。しかし、当企業の現在の課題は、良質の製品を生産するための生産管理問題と、韓国企業などとの激しい競争の中での販売問題である。

人材教育としては、各職場ごとに週3～4回の朝礼（5分間ほど）で企業の経営方針などを徹底している。週によっては、従業員のみ、幹部のみ対象の朝礼がある。新人研修は特には行っておらず、OJTで対応している。日本への研修は、昨年10数名、今年は4名を出している。研修費として賃金1カ月分の20倍程度を支給している。日本の研修では、それぞれはバラバラに配属され、言葉の不自由さも重なって、大変厳しいという評価が出ているとのことである。当企業の生産工程は、織立て→半製品検品→縫合→製品検品→箱詰となっているが、「従業員の専門意識が強いことから、従業員の多能化をはかるために工程担当を替えることなどは非常に難しい」ということである。

4. むすび

(1)サポーティング・インダストリー

日本の企業では、自社のメイン製品以外の製品・部品は、自社の系列あるいは協力企業であるサポーティング・インダストリーにその生産を発注することが一般的である。しかし、これまで見てきたように、そのような関連企業や中小企業が育っていない中国においては、日系企業は日本では外注する部分を自前で賄わなければならない。

自前での賄い方としては、①自社内に生産部門を設置する、②中国国内の日系企業や欧米企業などから購入する、③輸入する、の3点に大きく区分できる。マブチモーター大連や中国華録・松下は、基本的に、原材料を輸入して結局は第1の方式を採用している。また、松下の場合は、これに第2方式を、そして高技術が要求される金型などについては日本からの輸入方式を採用している。と

りわけ、北京・松下の場合は、サポーティング・インダストリーとしての協力企業が当社の進出と同時に進出するのではなく、このような協力企業の協力を得ながら前もって自社の生産体制を内部化するという方途を採っている。

中国華緑・松下は、中国への技術移転の点で積極的な姿勢を持っている。例えば、先に紹介したキーパーツ国産化支援、キーパーツ開発センターなどでは、金型をその重要なテーマの一つとして位置づけているが、中国の合弁企業内にこのような技術開発センターを設けているのは、この有限公司のみと言われている。当社が60人の金型職人を有していることはすでに紹介した。しかし、日本の金型企業で金型職人が100人を越えると大企業クラスであると言われているが、中国における60人は日本におけるそれとかなり違うといえる。すなわち、中国企業での金型職人60人はそれだけの孤立した戦力であるが、日本では金型企業の裾野が広くて下請け系列が多数・多様であるために、その何倍もの戦力に相当すると考えられるからである。また、金型の大変さとは、「投資資金が大きいこと、組み立て品は調整のしかたで良・不良が決まるが、金型は一発勝負であること、などが挙げられるが、中国では、育てた技能者がすぐに辞めていくなどのこと含んでいる」と言われている。中国華緑・松下は今回の聞き取りで、「中国からは、近い将来このような（キーパーツ国産化支援、キーパーツ開発センター設置）要請が多くなると考えられる。それに、将来的に見ても、モノの製造・販売、雇用というだけの外資系企業は、今後要請されなくなるだろう。」と語っていた。

中国は技術の移転に大きな関心を示しているものの、サポーティング・インダストリーという観点から中国における技術移転のメカニズムと技術育成のシステムづくりを考えているとは言えない。中国行政府とのインタビューにおいても勿論のこと、2時間あまりに及んだ東北財経大学経済研究所における中国人研究者達の言葉は、「国営企業の規模の生産性を実現するために、それらをグループ化する。中小企業は市場に任す。」であった。日本の中小企業の経験、そして政府が中小企業振興策を積極的に採ってきたこと等を、我々が口をずばくして語ったものの、十分理解してもらえたとはいえない。

サポーティング・インダストリーや中小企業の育成が、

これからの中国における大きな課題であるとする。

「企業の生産効率を高め、生産力を上げることは、巨大な国営企業をさらにグループ化することである」と理解し、「経済競争力は企業規模だけで生まれない」ことや「国民経済システムにおける生産の社会的分業体系としてのサポーティング・インダストリーの重要性」をまだ理解しな「社会主義」中国にとって、この課題は、他のアジア諸国と比べてかなりの時間と困難を伴うものであろう。しかし、瀋陽での遼寧省岫州太平洋研究所と遼寧行政学院の研究者達との議論において、彼らの口から中小企業問題が提起され、瀋陽で中小企業経営者を集めた研修を行っている事実を聞かされて、驚きとともに期待を持った。

(2)人材育成と組織整備

すでに紹介したように、中国の日系企業においては、かなり初歩的で基本的な部分での人材教育が必要とされている。すなわち、「中国では、市場経済の仕組みを理解させることが肝要である。例えば、（技能習得の他に）組織の在り方・組織管理の仕組み・指令系統などの理解、また、自己の責任と課題の認識、労働倫理・時間厳守などの習得」（北京・松下の当事・総理）である。このための教育は、朝会（礼）、軍隊体験入隊、文化活動、目標管理、5S活動、日本への研修等を通じて行われている。例えば、北京・松下では、工業報国、改革発展、公明正大、一致団結、勤勉向上、礼節謙讓、社会奉仕などの松下精神7項目の他に、中国向けとして、実事求是（事実から真理を探究する）、友好合作、自覚守紀の3項目が追加されている。また、QC活動の代わりに採用されている5S活動は、整理・整頓、清潔等が達成目標として設定されている。目標管理による教育活動は、中国華緑・松下でもQC活動の代わりとして活用されている。勤務形態の異なる中国では、QC活動は向かないということである。

中国の場合、「社会主義」政治・経済に長年にわたって馴染んできた、政治家、政府官僚をはじめ、国営企業経営者、従業員など全ての国民に、「資本主義」や「市場経済」のルールが身につくようになることが必要である。それは例えば、競争、自己責任、効率、顧客サービスなどである。国営企業として決して悪くはないと聞か

されていた大連の工作機製造企業では、11時からになっている昼休みが、我々の訪れた10時過ぎにはもう始まっており、生産現場には人がまばらであった。また、瀋陽で夕食をとった国営食堂（戦時中に日本が建設した大和ホテルの1つ）では、オーダーストップの8時半が過ぎると、ウェイターやウェイトレスの姿が見えなくなり、閉店の9時頃に勘定を「大声」で頼むと、彼らはすでに私服に着替えていた。まさに、昔の「国鉄」を思い起こさせる。他方、中国の経済メカニズムは、公平な競争に基づく市場経済を維持するための「競争の調整者であり監視者」でなければならない中央・地方政府自らが、金儲けできるようになっている。「検事が裁判官を務める」ような「中国式市場経済」では、公正な競争は保証されず、真の市場経済とは程遠いと言わざるをえない。

現在の中国の高成長は、市場の導入という経済制度の自由化、海外からの外資および資本・技術の導入、そして余剰労働の動員によって実現されている。社会主義的規制によってこれまで閉じ込められていた中国の経済活力が、開放改革以来いっきに吹き出した結果と言える。いわば、P.クルーグマンが『まぼろしのアジア経済』で指摘した「投入要素（資本と労働）増加型成長パターン」である。中国において「内生的経済成長」が形成されるためには、やはり彼が言う「全要素生産性」成長率を高めるようにしなければならない。例えば、政治が安定して、中長期経済計画の立案と実行ができて、マクロ・コントロールによって自由競争を秩序づけることができる組織と人材を持つ政府が育つことである。技能を習得させるための教育制度・組織と有能な教育者の育成は言うに及ばず、社会的安全と安定、経営管理、生産管理、技術開発などを支える自前の効率的組織と有能な人材が整備・育成されなければならない。

経済先進国の技術移転の実現やサポーティング・インダストリーの育成にとって、短期的にも中・長期的にも要となるのは、中国が自前の人材育成と組織整備をできるようになることであろう。企業経営にとって重要な要素はヒト、モノ、カネ、情報であるとよく言われる。しかし、モノ、カネ、情報は、結局はヒトによって有効利用されて初めて価値が生まれる。有効利用されないそれらは、それこそ単なる「物」に過ぎない。また、「技術は人なり」とも言われる（北京・松下では「物を造る前

にまず人を造らなければならない」と表現されていた）。技術をその地に根づかせるのも、新技術を開発するのもヒトを介してである。

技術の側面を取り上げただけでも、技術の利用能力から始まり、その維持・普及能力、改良能力、統合能力、そして開発能力に至るまで、内生的発展で要求される能力は多様で高度である。高度な技術が組み込まれた機械設備、高技術の原材料や製品は輸入できるけれど、それをメンテナンスする人材と組織は輸入できない。まさに、人材育成と組織整備は基本的には自国単位でしかできないのである。しかも、これらの整備・育成は、一世代分の時間を要する長期事業なのである。最後に、中国華緑・松下で聴取した次の言葉を再度紹介しておこう。

「今は日本の技術者が来てこまめに指導、管理しているからいいが、彼らが帰国して後にどうなるかが大きな問題である。」

（二宮 正司 記）