

中国自動車産業と人材育成

—— 1994年・96年の中国視察旅行を回顧して ——

増 田 正 勝

目 次

- I. はじめに
- II. 中国自動車産業における人材育成の一般的課題
 - 1. 中国第一汽車集团公司
 - 2. 中国重型汽車集团公司
 - 3. 小 括
- III. 日本的生産システムの導入と人材育成
 - 1. 中国輕騎摩托車集团総公司／輕騎鈴木公司
 - 2. 上海小糸車灯有限公司／上海明芳汽車有限公司
 - 3. 嘉陵集团／慶鈴汽車集团／重慶C汽車有限公司
 - 4. 小 括
- IV. トヨタ金杯技能養成センターと人材育成
- V. むすび

I. はじめに

「市場経済への転換過程下での中国企業改革に関する調査研究」を研究課題とする文部省科学研究費（国際学術研究，平成6年度～平成8年度）によって，1994年と1996年の二回にわたって中国自動車産業を視察する機会を得た。筆者は，中国自動車産業における人材育成の問題を中心に視察やインタ

ビューに参加してきた。訪問した企業や関係機関等の数は限られたものにはすぎなかったが、中国自動車産業における人材育成の問題についていくつかの重要な事実を観察することができたし、またおそらくそれほど大きく間違っていないと思われるいくつかの問題点を認識することができた。

1994年の現地視察の結果については、山代研一教授が参加者のメモをまとめて、『東亜経済研究』（第55巻第3号）に「中国自動車産業視察会見録（1994年10月）」と題して書いておられる。本稿における叙述の一部がそれと重複するところもある。この点については前以てお許し願いたい。

以下では、中国自動車産業における人材育成の現状と課題というテーマの下で、1994年と1996年の二回にわたる現地視察旅行を回顧しながら若干の考察を試みるものである。ここで人材育成という場合、筆者がとくに注目しているのは、技能工および技術者の育成についてである。三つの問題を考察する。第1には、中国の自動車産業における人材育成政策は一般にどうなっているかという問題である。第2には、日中間で技術提携や合併が行われる場合に、日本的生産システムの導入にさいしてどのような人材育成政策が展開されているかという問題である。第3には、中国の自動車産業の人材育成に対して日本の自動車産業はどのような寄与を成し得るかという問題である。

Ⅱ．中国自動車産業における人材育成の一般的課題

最初に中国を訪れた1994年の秋には、すでに中国政府によって新自動車政策が打ち出されており、この「最後で最大の市場」に対して、不透明部分にいくぶんかの危惧を抱きつつも、日欧米の自動車メーカーは積極的な参入意欲を露わにしつつあった。2000年には自動車の生産台数を300万台に寄せ、そのうち乗用車生産を50%以上にしようとする政策である。1993年の乗用車の生産台数が22.5万台であったから、2000年までに生産量を7倍近くまで上げなくてはならない。実際に中国自動車産業の現状に接してはたして可能な

のだろうかという素朴な疑問をもった。とくに人手と時間のかかる人材育成が間に合うのだろうかと思った。

1. 中国第一汽車集团公司

1994年10月5日午前、第一汽車集团進出口会社の副総経理、潘力本氏に会見したあと、主力製品である「解放中型トラックCA141」（5トン）の最終組立ラインを中心に工場見学を行った。フォルクスワーゲン社との合弁会社、第一・大衆汽車有限公司（FAW-VW）の工場がちょうど新設中であったが、中を見ることはできなかった。午後からは吉林省機械工業庁を訪ね、副庁長の康立国氏と規画技改処の副処長・工程師の曲義勇氏に面会した。第一汽車集团公司（以下では第一汽車）は、1953年、「第一汽車製造廠」として設立され、ソ連から生産設備・生産方式、製造車種一式を導入しソ連技術者の指導のもとで生産体制を整え、1956年7月に国産車第1号「解放CA10」4トン・トラックを誕生させ、中国最初の自動車メーカーとしてスタートを切った。この車種のトラックは、1986年に生産停止に至るまでおよそ128万台が生産された。その間、1958年に「解放CA14」5トン・トラックの生産、1973年には独自開発による高級乗用車「紅旗」の生産などが行われたが、80年代に入って日本、アメリカ、ドイツから技術を導入して第二世代の5トン・トラック「解放CA141」の開発・生産に着手し、1987年にこれに大幅な改造を加えた。現在これが第一汽車の主力製品となっている。さらに1987年からはAudi100の生産も開始され、1991年に設立された「第一・大衆汽車」で旧型Jettaの生産も始まり、1995年からは新型のGolf/Jettaの生産も予定されており、近代的な乗用車生産の拠点となりつつある。

第一汽車は中国国有企業の「長男」といわれてきたようであるが、筆者が中国の地ではじめて接した企業である第一汽車にまさに中国国有企業の典型をみる思いがした。従業員は約10万人であると教えられたが、およそ4キロ四方の広大な敷地の中に、工場や研究所、教育訓練所以外に、病院、学校、商店、娯楽施設などがあり、家族も含めると第一汽車集团公司の人口(!)は

30万人に及ぶという。

最初はソ連からフォード・システムを導入する形でスタートしたが、80年代に入ってトヨタ生産方式の導入が行われ、1987年9月に完成した新トランスミッション工場では、日本の日野自動車の技術指導のもとでトヨタ生産方式の学習と導入が進められた¹⁾。

筆者が視察したトラック最終組立ラインの状況は、たしかにJITシステムが導入されているとはいえ、全体としての生産のリズムはかなりゆったりとしたものであった。かつてマツダに勤務していた同行の山代教授によると、昭和35年(1960年)頃のマツダのトラック生産ラインへタイムスリップしたような気がしたという。また、これは国有企業に共通するものであったかもしれないが、人員に著しい余剰があることが各所で観察された。2人で十分に運搬可能と思われるものを5人で運んでいたり、ラインで働いている従業員によって逆に視察団一行が観察されるという光景に出会った。

自動車産業で活躍する技術系人材の育成は、すでに大学、短大、専門学校などで行われてきたが、自動車工業専門の学科が設置されたのは80年代の半ばのことであった。この頃に精華大学、武漢大学、重慶大学など14校に「汽車専攻」「汽車工程」「汽車学科」などが設置されている²⁾。ここ吉林省では、1955年に設立された吉林工業大学がもともと自動車産業に携わる人材を育成してきたが、1986年に「汽車工程学院」を設置し、1988年から1992年までの5年間に学部1,267人、修士課程223人、博士課程22人の卒業生を出している。1993年には短大部もでき、短大126人、学部1,064人、修士課程42人、博士課程15人の在学生在がいる。また1990年には長春汽車工業高等学校が設立され、1993年までの卒業生数は245人で、93年の在學生は450人である。吉林工業大学と長春汽車工業高等学校の卒業生が中心となって第一汽車の中・上級技術陣を支えている。1996年10月の二度目の中国訪問のさいに、北京の中国汽車

1) この間の事情については、李春利「中国におけるトヨタ生産方式導入の源流」『経営史学』Vol.31, No. 2, 1996年, 31ページ以下。

2) 『中国自動車総覧』Fourin社, 1995年, 170ページ以下。

総公司国際合作部で、中汽対外経済技術合作公司総經理の劉氏、副総經理の肖氏以下6人の関係者と面談する機会をもったが、いずれも第一汽車の創設期を担った人々で、しかも吉林工業大学の出身者であった。

第一汽車は、1986年から「社内教育大学」「テレビ教育大学」「社内専門教育学校」「技術学校」を設立して人材の育成を行っている。1993年までの7年間の「社内教育大学」の卒業生数は1,790人で93年の在學生は857人である。「技術学校」については卒業生数4,746人、在學生は2,314人である。

吉林工業大学における汽車工程学院の設置と長春汽車工業高等学校の設立および第一汽車の社内教育の整備・拡充は、新型トラック「解放CA141」の開発・生産の時期と一致しているし、トヨタ生産方式の本格的な導入の時期とも一致している。この間、新トランスミッション工場の建設に向けて、日野から23人の技術者が第一汽車に派遣されるとともに、第一汽車からは49人の工長、班長クラスが8回にわたって日野および日野関連会社に派遣され実習と技術研修を受けている。日本以外にドイツやアメリカからも技術の導入が積極的に行われた。1993年10月には、生産システムのさらなる合理化をめざして新たな社内教育体系が構築され、幹部養成のための「精益(リーン)生産方式コース」や現場監督者養成のための「精益生産方式の普及教育」が開始されている。

吉林省機械工業庁の副庁長、康立国氏は、今後の生産目標として自動車100万台、バイク50万台を掲げ、そのために①国産化率の引き上げ、②フルライン化、③価格・品質における市場競争力の確保、④国際水準への接近、を重点的に追求しなければならないと話していた。この場合とくに重視されるのが部品産業の育成である。吉林省には中央政府によって選抜された17の部品工場が存在するが、全体的な技術水準はまだ低い。第一汽車集団進出口会社の副総經理、繆力本氏も、第一汽車の内製部品についてはあまり問題はないが、協力工場の技術力が低いために品質・精度の面で第一汽車の要求に応えることができず、技術者を派遣して指導に当たらせていると語っていた。

1991年版『中国汽車工業年鑑』によれば³⁾、中国自動車産業従業員の学歴

構成は表1のようになっている。中国の全産業の中では自動車産業の学歴水準は相当に高いが、日本や韓国に比べると教育レベルははるかに低い。第一汽車の水準は、自動車産業全体の平均よりもかなり高いところにあると思われるが、第一汽車を支える多数の部品工場の存在を考えると、全体としての人材不足は否定できず、自動車100万台、バイク50万台という目標に到達するのは至難の業のように思われる。

表1 中・日・韓自動車産業従業員の学歴構成

学 歴 レ ベ ル		大 学 院	学 部	専 門 学 校	中 等 技 術 学 校	学 歴 な し
中国自動車産業	1983年	0.16	27.97	15.94	35.24	20.7
	1990年	0.534	26.89	26.21	46.35	
中国全産業平均(1990年)		0.48	15.45	17.84	53.64	12.59
日本自動車産業(1990年)		6.27	64.51		29.22*	
韓国現代自動車(1990年)		4.81	57.71		31.33*	

※注：日本と韓国では「中等技術学校」がなく、代わりに在職技術訓練（OJT：On the Job Training）が行われる。（『中国汽車工業年鑑』'91年版より）

2. 中国重型汽車集团公司

中国重型汽車集团公司（以下では重型汽車）には、1994年と1996年の二回にわたって訪問することになった。この度の「市場経済への転換過程下での中国企業改革に関する調査研究」が山口大学と山東大学の研究者集団による共同研究であったこと、また1996年には「中国企業改革⁴⁾」をテーマとする

3) 上撮書, 169ページ。

4) このシンポジウムにおける山口大学側の報告者とそのテーマは以下のようである。

座間紘一「中国における市場経済化と国有企業改革」、隙建平「社会主義市場経済下の企業と行政の関係について」、増田正勝「日本の企業内教育と人材育成」、米谷雅之「産業の進化とマーケティング—離陸期中国自動車流通考察のための序論」、藤原貞雄「日本企業のグローバル戦略と中国自動車産業政策」、山代研一「中国自動車産業の集約化・近代化と外資」、古川澄明「ドイツ自動車産業の対中国戦略の特徴—日本人の視点から」

中日共同シンポジウムの開催が山東大学で予定されていることもあって、筆者は、済南市を二度訪れることになった。わずか2年を置いただけであったが、中国の急激な発展をここ済南市にも見ることができた。また重型汽車にもいくつかの大きな変化が生じていた。

1994年10月には、重型汽車の外経処副処長の張曉青氏と済南汽車製造総場総配場の総工程師の張化達氏に面談するとともに、スタイヤー・トラックを生産している済南汽車製造総廠党家莊分廠を見学した。1996年10月末には、重型汽車本社で副総工程師の錢永水氏と面談したあと、アクスル工場の総工程師の王英如氏に同工場を案内してもらった。

中国重型汽車集团公司は1983年3月に設立された。もともと全国に分散していた17のトラック生産工場を政府の指導によって一本にまとめたものである。各企業は、形式的には地方政府の直接的管理からは独立したものとなっているもののまだ依然として強い影響下にあるといわれている。重型汽車の中心企業は済南汽車であるが、スタイヤー大型トラックは済南汽車以外に四川汽車および陝西汽車でも生産されている。

1983年にオーストリアのスタイヤー社 (Steyr-Daimler-Puch) との間で技術供与契約が締結された。まず技術水準の高い外国から成熟した製品と技術を購入する政策が採られたわけである。最終的にスタイヤーがパートナーとして選ばれたのは、同社の提供するエンジンが重型汽車がめざす製品構成(16～40トン・トラック) および汎用性 (民生用・軍用) にとって適切であったことである。スタイヤー型の大型トラックの中で16トン・トラックは済南汽車で、16～32トン・トラックは四川汽車で、スタイヤー型の大型バスおよびジープは陝西汽車で生産されている。また、アメリカのカミンズ社のエンジンも導入されている。

中国トラック市場における重型汽車のライバルは、東風汽車公司 (旧第二汽車製造廠) である。政府指導によって、第一汽車および東風汽車は中型以下のトラック (最高で12トン) の生産、重型汽車は16トン以上のトラック生産と決められているが、最近では、日産ディーゼルの技術供与を受けた東風

汽車の8トン・トラックが、重型汽車のスタイヤー型以外の16トン・トラック（「黄河」「延安」「紅岩」）と激しい競争関係にある。重型汽車の16トン・トラックのほうが価格は低いにもかかわらず、東風汽車の8トン・トラックは12トンまで積載が可能な上にキャビンがドライバーに人気があって、重型汽車は苦戦を強いられている。東風汽車に対抗するために日本のメーカーのエンジンを導入することを検討しているという。

外経処副処長の張曉青氏との面談のあと済南汽車の党家莊分廠を見学した。済南汽車は重型汽車の中心的企業で、済南汽車自体は1935年に設立された古い企業である。1960年に中国ではじめて重型トラックの生産に着手している。現在は、全体で16の分工場を有し全従業員数は2万人。党家莊分廠は分工場のひとつで、3,500人の従業員が働いている。車体（プレス・溶接）、フレーム、組立、動力の四つの工場から成っている。主力製品は黄河とスタイヤーである。

済南汽車の党家莊分廠は、第一汽車とは規模が違うが、やはり典型的な国有企業の在り方を示している。分工場の総面積の半分が生活区となっていて、従業員の3分の1とその家族が居住している。幼稚園、小・中学校、病院、映画館、商店街、職員クラブ、体育・娯楽施設などがある。

生活区の中に技術学校が設置されていて、中学卒を受け入れて3年間の課程で教育している。機械製造、プレス加工、機械操作を専門的に教育する。1学年50人で150人が在学している。電機関係の技術修得については別のところに技工学校を設けてあるとのことであった。

2年後の1996年10月に再度この重型汽車を訪問したときには、94年に少しばかり話題になっていた日本のメーカーとの提携が本格化していた。日野自動車との合弁事業についてはすでに1994年8月から交渉が進められていたようであるが、同年12月には基本契約が締結され、現在では政府部門の手続きが進行中とのことであった。重型汽車側からはこれまで2回にわたって延べ100人ほどが日本へ派遣されている。日野と重型汽車が共同で設計した車体は国の審査にもパスし、96年の北京博覧会では中国はもとより国際的にも

トップクラスのトラックという評価を得たという。

2年前よりも3週間遅れでかなり肌寒い中を、重型汽車の直属工場のアクスル工場を見学した。10月9日にアメリカのロックウェル社との合弁が成立しており、97年1月に正式稼働が予定されている。古びた煉瓦造りの大きな建屋の中に新しい生産設備が整えられつつあった。午後からさらに対談を続けたあと、済南重型汽車研究処を見学した。本館1階の二つの教室で研修会のようなものが行われており、熱心に講義に聞き入っている若い青年たちの姿が印象的であった。

3. 小 括

渡辺真純氏は、その著『2000年の中国自動車産業』の中で、「知識労働者と技能労働者不足の問題。これは、実は自動車産業に限ったことではなく、中国の全ての産業に当てはまる問題である。その解決には長い時間を要する。過去のイデオロギー闘争、特に文化大革命のツケが今まさに回ってきたのである⁵⁾」と述べられている。また、Fourin社の『中国自動車産業の成長力』においても「自動車産業の近代化、効率化を進める上で鍵となる分野において決定的に人材が不足している。最大の不足分野は技術者である。先進技術に精通する高級技術者はもちろん、製造現場における改善や製品の改善、適用に不可欠な中堅技術者が圧倒的に不足している⁶⁾」と述べられている。しかしながら、第一汽車と重型汽車における視察とインタビューを振りかえってみると、成熟した製品や先端技術の導入についてはきわめて積極的にそれに必要な資本をどう調達するかということが焦眉の問題として捉えられていたが、このような中・上級技術者の不足ということについての焦燥感のようなものにはほとんど出会わなかった。その最大の原因は、将来については高い目標を掲げつつも、自動車市場が未成熟であるために現有の生産能力の一

5) 渡辺真純『2000年の中国自動車産業』蒼蒼社、1996年、326ページ。

6) 『中国自動車産業の成長力』Fourin社、1993年、84ページ。

部しかまだ稼働していないという事情があろう。それに加えて、とくに大規模国有企業にみられる過剰人員の問題がある。生産方式としてたとえトヨタ生産システムを導入したとしても、効率性の追求を必然化せしめる諸条件がまだ整っていないのである。

Ⅲ．日本的生産システムの導入と人材育成

日本の自動車メーカーと技術提携や合併を行っている中国企業では、従業員の日本研修を継続的に実施している。そこでは、日本における研修成果を帰国後どう維持し発展させるかということが大きな課題となっている。筆者は、この課題にどのような取り組みが行われているのだろうかということに関心をもって、視察と会談に参加してきた。

1．中国軽騎摩托車集団総公司／軽騎鈴木公司

1994年10月10日、中国軽騎摩托車集団総公司（以下では軽騎集団）を訪問した。軽騎集団は、重慶の中国嘉陵工業股份有限公司、同じく重慶の建設工業（集団）公司について中国第3位の二輪車メーカーである。この3社はいずれも日本のメーカーと協力関係にあり、嘉陵が本田、建設工業がヤマハ、軽騎集団がスズキと協力している。軽騎集団は、1956年以来の二輪車生産の歴史をもつが、本格的な二輪車生産の取り組みは80年代に入ってからである。軽騎集団は山東省直轄の有限公司で、集団としては14の分工場と海南島、青島、北京、済南など八つの合資会社をもち、従業員はおよそ1万人である。1985年にスズキと協力関係を結び、86年から軽シリーズ（CY50、CTS125、AG50、AG100）の技術と設備を導入した。

副総経理の李樹意氏と生産部長の姜氏に面談した。李氏とは2年後に再会することになるが、そのときはスズキとの合併会社、軽騎鈴木公司の副総経理営業部長としてであった。年齢は40前後で、温厚な語り口の裏に経営者と

して強固な意志を感じさせる人物であった。

工場見学では、トラックと二輪車という製品の違いも大いに関係しているであろうが、第一汽車および重型汽車に比べると日本的生産システムの導入がはるかに進んでいるという印象をもった。李氏の説明によると、生産技術の修得のために、1989年から毎年100人余りを愛知県豊川市のスズキへ派遣しており、これまでの研修者数はおよそ1千人に達している。現在も80人が研修に行っている。一人当たりの研修費、月額15万円はスズキが負担しているとのことであった。

軽騎集団対スズキの生産性の比率は、以前は1：5であったが、現在では1：2.5まで改善されている。このような生産性の向上は、単に技術の修得に帰するものではなく、生産組織を刷新したところにあると思われる。組織の刷新には、組織構成員の精神や感覚の刷新もまた並行して行われなければならないから、日本研修では同時に精神や感覚の刷新も追求されたはずであるが、日本で研修したものを実際に効果あるものにすることは容易なことではあるまい。軽騎集団の場合には、スズキとの密接な協力関係のもとで人材の育成が進められてきたといえよう。この工場の近くには生活区があり、宿舍、技術学校、訓練センターが整備されている。

2年後の1996年11月1日、前述した軽騎集団とスズキおよび日商岩井の合弁会社、軽騎鈴木公司を訪問した。94年3月に合弁契約が締結され、95年3月に工場建設着手、そして1996年4月から生産が開始された。ここには日本人の管理者がおり、副総経理生産技術部長の徳永碩樹氏に面談した。また、先述した李樹意氏（副総経理営業部長）と再会することになった。

工場は済南市の郊外にあり、所々に水たまりのある未舗装の道をゆられて行くと、突如として最新の工場が現れた。軽騎集団で生産していた軽シリーズの一つ、GS125の生産とエンジシ（125cc/250cc）の組立を行っている。正規従業員は225人、臨時工が90人、総計335人が働いている。1996年は3,600台の生産が目標だが、年産20万台体制になると従業員数は800人になる予定である。正規従業員の中で110人は軽騎集団からの出向社員で、平均年

年齢は23歳で、70%が男性である。この中で98人は日本での3か月から5か月の研修を経験しており、さらに20人の従業員が日本研修に出発するところである。研修費は同じくスズキが負担している。これらの出向従業員はいずれも生産技術者である。

その他の従業員は、新聞広告で募集し面接で選抜している。生産技術部門および購買・販売部門の従業員は専門学校卒業生を採用している。一般従業員の競争率は4倍、管理スタッフの競争率は10倍程度ということであった。

ここには工場だけで生活区はない。軽騎集團の他の分工場よりもかなり高い賃金が支払われている。

この工場では写真撮影が禁止されていた。生産風景は日本とほとんど変わらない。第一汽車で経験したような、ラインで働く従業員が視察団を観察するといった余裕はもはやない。日本的生産システムがかなり定着している姿を見ることができた。

2. 上海小糸車灯有限公司／上海明芳汽車有限公司

上海小糸車灯有限公司（以下では上海小糸）は、上海汽車工業總公司の支配下にある。日本の小糸製作所との合弁企業で、同じく上海汽車のもとにある上海VWとは兄弟会社である。1989年に設立され、93年12月にはさらに上海市郊外の嘉定工業団地に新工場が建設されている。上海VW、第一汽車、濟南汽車などの各車両の照明器具、また嘉陵ブランドなどの二輪車向け照明器具を製造している。

1994年10月13日、上海市昆明路にある同社を訪問した。2人の日本人が常駐していて、薫事（品質保証・生産技術担当）の溝口勝由氏と会見することができた。

部品生産工場であるために作業対象物が小さく、自動車や二輪車の工場を見学したあとでは、非常に作業速度が早いようにみえたが、溝口氏によれば、実際の生産性は日本の半分以下だということであった。従業員数は約600人で、平均年齢は41歳。もとの上海車灯廠の従業員がそのまま新会社の従業員

となっているために、人員過剰の状態が続いている。生産性は日本の半分以下とはいえ、従業員たちは日本的生産システムについていくのに苦勞しているようだった。

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

溝口氏は、上海小糸が直面している四つの大きな問題を指摘された。①品質の問題、②物流の問題、③資金の問題、④技術移転の問題である。

④については、技術移転に努めているが、もともと技術水準が低いために思うように進んでいない。開発—設計—生産が一貫して行える状態にはほど遠い。大型の金型や大型ランプの設計は日本で設計して、当地で対応するようにしているとのことであった。

筆者にとってとくに興味深かったのは、①の品質の問題についてであった。溝口氏の述べられたことを要約すると以下のようである。

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

上海小糸では品質改善のために5S（整理、整頓、清潔、習慣、しつけ）、QCサークル、提案活動も採用されているが、工場長の張友根氏のリーダーシップが大きな役割を果たしているという。張氏は工場長であると同時に上海小糸の共産党書記で、1982年から2年間日本で研修を受け、日本の生産

現場の経験もあり、日本的生産システムのよき理解者であるとともにその導入に意欲的に取り組んでいる。

この上海小糸の視察・面談は、筆者にとって収穫の多いものであった。日本的生産システム導入における意識変革や感覚の問題がこれまででもっとも明白に示されたように思う。中国自動車産業における人材育成問題の奥行きを深さを改めて感じさせられた次第であった。

前日には、マツダの協力企業である東洋シートと台湾の明芳工業の合弁企業、上海明芳汽車有限公司を訪問したが、ここでも、閉鎖社会と国営企業に慣れた人々の意識を改革することが非常に難しいということが指摘されていた。

3. 嘉陵集団／慶鈴汽車集団／重慶C汽車有限公司

1996年11月、山東省済南市から重慶市へ飛び、中国最大の二輪車メーカーの嘉陵集団、いすずと提携して新型エルフを生産している慶鈴汽車集団、日中合弁自動車メーカーである重慶C汽車有限公司⁷⁾（以下では重慶C汽車）を視察した。

11月5日、重慶名物のラッシュに巻き込まれて到着時間が大幅に遅れたために、嘉陵集団については十分な視察・面談ができなかった。「中国のホンダ」といわれる嘉陵集団の工場は清潔で整理・整頓が行き届き、さすがに「中国最高企業管理賞」を受賞しただけのことを思わせるものがあった。

慶鈴汽車集団は、1985年、重慶汽車工業公司、いすず自動車、京運興業の3社の共同出資で設立された合弁会社である。中国自動車産業における最初の日中間の合弁企業であった。いすずの小型トラックを生産している。副総経理の新谷恒彦氏が工場を案内してくれた。国産化率は42%で、いすずの北海道工場から技術を移転したとのことで、工場内の機械設備の配置などは北

7) この企業については事情により匿名とすることを条件として視察を受け入れてもらったので、本稿においても匿名とする。

海道工場とほぼそっくりということであった。従業員はおよそ5千人でそのうち技術者は800人。発足以来、いすずから400人が指導に来ている。中国側からは300人が日本で研修を受けている。エンジンの生産ラインについている従業員は専門学校卒の技術員で高級な仕事をしているが、学歴の低い従業員は低級な仕事を遂行し、この両者の間には一種の階層があって互いに交わろうとはしないということであった。

この日の夜には、慶鈴鑄造有限公司の副総経理の谷岡氏および生産技術部長の菊池氏と会食の機会をもったが、同じような感想を聞いた。農民出の従業員と大学・都市出身の従業員との間には差別意識があり、農民出の従業員はいわゆる3Kの筋肉労働に従事しており、階級的差別が歴然として存在している。

翌11月6日、重慶C汽車に総経理のM氏を訪ねた。重慶C汽車は、従業員80万人を擁する大規模軍需産業企業、中国北方工業（集団）総公司の一企業と日本メーカーとの合弁乗用車メーカーである。1983年から日本メーカーの軽トラックの生産を始め、乗用車の生産は1990年に開始されている。

重慶C汽車では、M氏から、生産現場のさまざまな状況や問題だけではなく、中国自動車産業の全般的な問題状況と将来展望について、現地の経営責任者の観点からみたきわめて興味ある見解を伺うことができた。M氏は、中国に来る前には他の東南アジアの国でやはり日本との合弁企業で働いていたとのことで、日本企業の海外進出を身をもって経験されてきた方であった。

工場は小高い丘の上にあってすぐ裏手に長江が流れている。ここでは工場の全景の撮影も守衛に止められた。広い敷地の中に工場群がゆったりと配置されている。

工場の生産能力は5万台であるが、実際には8千台ほどしか生産していない。したがって恒常的な赤字の状態である。現在の生産量を2倍にすれば赤字は解消できるが、販売可能性についてはM氏は懐疑的であった。中国はまだマイカー時代にほど遠いという印象であった。

従業員は約600人である。現在の生産高であれば400人で十分で、150人は

余剰人員ということになる。余剰人員の3分の1はイオフしている。残りの余剰人員の中の60人は日本研修へ派遣しており、他は、これまで保安守衛要員を外注していたものを止めてそこへ正規従業員として配置したり、工場内の清掃業務をやらせているとのことであった。なお、600人の中で、販売サービスに関係しているものが約50人、販売担当が31人である。従業員は、事務部門を除いてほとんど全員（約450人）日本で研修を受けている。従業員には大卒者はいない。事務部門の職員と技術スタッフは、親会社から出向してきている。現場従業員は、北方工業グループの一企業から来ている。現場の管理スタッフの班長、組長、品質担当などは専門学校（2～3年、通信教育）の卒業生である。かれらは手を汚すような仕事はしない。今後は新規に大卒者を30人程度採用する予定とのことであった。

従業員は多能工としては養成されていない。親会社の国営企業とは違って、職場間の配置転換は自由に行えるようにしている。親会社では、職場・職務が固定化されていて、自由な配置転換はほとんどできない。ここでは、昇進人事、配置転換は、日本人スタッフが決定している。

賃金体系については、全賃金額の2分の1が基本給、4分の1が諸手当、他の4分の1が評価分となっている。諸手当は、出勤手当、作業手当、通勤手当から成っている。評価分は上下2割に適用している。勤務成績のよい者には賞金、悪い者には罰金または降格。このような処遇の仕方は日本人スタッフによって考案されたものだという。ボーナスは、基本給の7か月分であるが、支給方法を組合に任せるところ、半月分を毎月支給し、残額は春節前に支給する方式になった。賃金水準は、同じ地区の同規模企業より20%以上高いとのことであった。

重慶C汽車の出勤率は96%である。一人遅れると全体が遅れるし、従業員が多能工ではないので欠勤があると対応が困難になるという事情があるとしても、驚くべき出勤率である。親会社では工場のゲイトに午前8時に入ることすら徹底されていないが、ここでは8時にはラインが動き始める。遅刻1回につき出勤手当から5元が差し引かれ、3回以上遅刻すると出勤手当が

ゼロになるようにしてある。有給休暇が余った場合には、5割増しで会社が買い取る。

塗装工場の立ち上がりには、総経理のM氏自らも工場内の掃除を行ったという。これは非常に興味ある話であった。親会社では、掃除は清掃係の仕事であって、自分の仕事ではなく他人の仕事だという感覚が一般であるが、重慶C汽車では各従業員が進んで清掃に努める。ここではいろいろな意味で従業員の意識革命が進行しているという実感を受けた。

中国企業における労働組合の地位と役割についてはかなり詳細に伺うことができた。この重慶C汽車では、日本人スタッフ以外はすべて組合員である。組合の委員長は副総経理と同等の処遇を受けている。組合は、会社との交渉相手というよりも会社への協力機関であり、会社・従業員間の連絡ネットワークである。レイオフについても理解を示し協力的である。組合は、会社の方針や指示を従業員に伝え、徹底させ、模範を示すという役割を果たしている。従業員からの苦情も組合が対応してくれる。会社にとってはたいへん便利な存在といえる。共産党との関係は、従業員のおよそ3分の1は党員であり、党の書記は組合の委員長よりも格が上である。組合は党とは直接関係をもたず、会社に対すると同様に党に対しても協力関係・連絡関係をもっているにすぎない。

最後に、M氏が述べられたことをメモにしたがって記すと以下のものである。「自分の仕事は、今までの中国の考え方をどうやって変えるかということである。日本への研修もそのためである。それができれば、後はだれがトップにきても仕事はやっていける。たくさんの人々が日本に行って日本的経営システムを学んでくるが、研修に行っても変わらない人もいる。おかしな自負心をもった人は難しい。かえって未経験者のほうがいい。ここの工場の立ち上げ1年前に就業規則の準備にかかったが、担当者の頭が切り替わらなくてたいへん苦勞させられた。就業規則の作成が工場のスタートにやっと間に合う始末だった。この人事担当者は後日もとの親会社に戻した。」

重慶C汽車には全部で8人の日本人スタッフがいる。同じく重慶にあるヤ

マハとの提携関係にある建設工業には日本人駐在員が20人いるとのことであった。

この重慶C汽車では、事務所も大部屋式であったが、従業員食堂も大部屋であった。同じ部屋で同じものを食べる、いかにも日本的風景である。われわれも昼食に招かれた。主食はご飯かマントウで、おかずは5種類、スープがついて、デザートはバナナかミカン、なかなかのメニューである。片隅に日本人駐在員のために佃煮や梅干しが用意してあった。中国の地にありながら、この重慶C汽車にいるとふと日本の工場を視察しているような錯覚にとられてしまう。

4. 小 括

二回にわたる中国視察によって筆者は、中国自動車産業における日本的生産システムの導入・定着の過程が人材育成の過程でもあるという当然のことを改めて認識させられた。品質に対する意識や感覚の違いといったものは、日本と中国の文化の違いに帰せられる部分もあるであろうが、この差はいろいろな施策によって縮小することができると思われる。個人主義か集団主義かといった文化的要因だけで議論するのは単純にすぎよう。

中国企業の従業員の日本における研修実態を知りたいという希望をもってしたが、日本の自動車メーカーのガードが固く現在までのところ実現できないままである。この点で、劉氏の実態調査「中国人研修生から見た日本の労働現場と日本的経営⁸⁾」は、筆者にとってたいへん貴重なものであった。同氏の調査によると、多くの研修生たちは「日本の従業員たちはよく働き、責任感も強く」「会社の各種規則がきちんと守られる」ことに強い印象を得ている。では、その違いはどこから来ているかと問うと、「経済体制」以外に「従業員の労働意欲と責任感」「企業組織と管理制度」を挙げている研修

8) 劉永鵬「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として」立教経済学研究, 第47巻第3号, 1994年1月, 161-172ページ。

生が多い。そして日本的経営の導入方法について意見を聞くと、多くが「三資企業（外国企業との合弁，合作，全額投資企業）の創設」「研修生の派遣」「指導者の招へい」と答えている。

これらはいずれもまさに実行されている施策である。本節で紹介した企業は、いずれも日本に研修生を送り、日本からは日本人の管理スタッフが現地に駐在していろいろな形で指導に当たっている。意識や感性の変革は、実際に見て経験することによる以外には適切な方法はないように思われる。重慶C汽車のM総経理が自ら清掃作業の先頭に立ったということはやはり大きな意味があるといわなければならない。

Ⅳ．トヨタ金杯技能養成センターと人材育成

1994年10月6日、長春から南下して瀋陽市を訪れた。さっそく豊田自動車公司瀋陽事務所で、首席代表の原享宏氏、代表の黒田邦生氏、トヨタ本社の豪亜・中近東業務部第2事業室課長の南光望氏と会談をもった。視察を予定している瀋陽金杯客車製造有限公司（以下では金杯客車）と豊田金杯技工培训中心（以下ではトヨタ金杯技能養成センター）について説明を受けた。

トヨタ金杯技能養成センターに到着したときにはもう夕方に近い時刻になっていた。授業が終わって生徒たちが運動場で遊んでいる。その向こうに6階建ての寄宿舍群が連なっている。600人を収容するだけにかかなり大きい。訓練センターの規模は筆者の想像をはるかに超えるものがあつた。広い敷地の中に8階建ての学校とそれよりやや低い実地訓練の建物がゆったりと配置されていた。

トヨタ金杯技能養成センターは、1990年9月、機械工業部自動車司、金杯汽車、トヨタの三者によって設立された。トヨタは、1990年から1993年にかけて12億円の無償援助をしており、さらに第2期の援助が予定されている。省が行う技術学校入学試験に合格した中学卒業者を対象に募集している。技術

関係の学校としてはかなりレベルが高い。就学期間は座学1年・実習2年の3か年で、卒業すると4級技能工の資格が与えられる。中国では技能工のクラスは、初級（1～3級）、中級（4～6級）、高級（7・8級）に分かたれている。同センターでは中級技能工の養成を目的としているが、優秀者には5級、6級も与えられる。1993年7月の卒業成績では、96人中、4級59人、5級30人、6級7人、94年7月には、93人中、4級56人、5級30人、6級7人となっている。卒業生はほとんど金杯グループに就職する。途中で他の企業に移る者はいないとのことであった。

トヨタ金杯技能養成センターの教師陣はほとんど金杯自動車から来ている。日本側では、このセンターの発足以来継続的に指導員を派遣してきた。1990年9月から93年7月までの延指導員派遣の累計は213人/月で、平均すると6人の指導員が常駐していたことになる。これらの指導員は、トヨタ技術学園の級長、班長クラスがおおよそ7割、トヨタ機工部の組長、班長クラスがおおよそ3割を占めている。日本側の指導員の役割は、日本で研修を受けてきた技能工の指導が中心である。帰国後その職場において研修の成果が維持・活用がされているかどうかということが決定的な問題だからである。中国側指導員のトヨタでの研修は、第1次研修（1990年2月～8月）で12人、第2次（1991年5月～8月）で11人、第3次（1994年6月～8月）で14人、計37人となっている。

金杯グループには、同センター以外に技術者を養成する自動車工業大学がある。このトヨタ金杯技能養成センターは、たんに中級技能工の養成機関としてのみならず、日本的生産システムの現地化の一環としてその役割は今後ともますます重要になると思われる。

次の日の午前中、金杯客車の東工場を視察した。

金杯客車は、金杯グループのひとつである。金杯グループといわれる金杯客車股份有限公司は、1985年、瀋陽市と国の出資によって設立された株式会社で、19の企業から構成されている。その中の3社、瀋陽汽車製造廠、GMとの合弁会社である金杯通運および金杯客車が完成車メーカーである。金杯

グループは、中国自動車産業の中では7位にある自動車・部品生産集団である。

金杯客車は、1991年、金杯汽車と香港の華晨の出資を受けて設立された中外合資会社であり、ニューヨークの株式市場に上場している。金杯汽車とトヨタとの提携関係は1983年から始まっており、88年にハイエースのボディー技術の供与が行われている。92年になって金杯客車との間で新しい技術援助の契約が締結され、プレス、溶接、塗装、組立についてトヨタの全面的な技術指導を受けることとなり、トヨタからは技術者が派遣されるとともに、金杯客車の技術者たちが日本研修に送られた。1994年にはハイエースのフロントアクスル、リアアクスル、ステアリングの技術移転について契約が結ばれ、トヨタからは金杯客車の部品メーカーに対して技術指導員が派遣された。

面会した副総経理の邢分祥氏は、官僚出身でまだ34歳という若さであったが、トヨタ生産方式の導入に並々ならぬ意欲をみせていた。これまで約百人をトヨタへ派遣してきており、現場管理、工場管理の方式もすべてトヨタ方式に変わった。問題は、いったん学んだ知恵が消えてしまわないようなシステムをどう作っていくかであるという。ここでは日本人の駐在員が現場に張りついていないので、この問題はいつそうシビアであろうと思われた。

現在は生産量が少なく日産30台ぐらいということで、工場内はのんびりとしたムードであった。ラインをストップさせる“あんどん方式”の赤と黄のライト、各所にみられる改善活動の目標や結果を示す掲示等、たしかにトヨタ生産方式が徹底されている様子が伺われた。従業員の作業態度に無理がなくトヨタ方式になじんでいるように見受けられた。しかし生産能力いっばいに稼働した場合にはどうなるであろうか。また、この東工場では、直接部門の従業員がおよそ1千人いるのに対して、それ以外の人員が約800人おり、これに退職者も加えた人員を金杯客車は養わなければならないという。

高い生産能力を具備しながらも自動車市場の状況はその十分なる発揮を許さず、他方では、過大な余剰人員を抱えたままでやっていかなければならない。ここに中国自動車産業のジレンマをみる思いがした。

豊田自動車公司瀋陽事務所の日本人駐在員からは、中国における教育訓練の難しさについていくつかの点が指摘された。日本では教師が生徒を叱ることによって一定の教育効果を上げることができるが、中国では教師が生徒を叱るということがない、むしろ生徒が教師を評価するという。したがって、一定の行動を導き出そうとすると減点主義がとられる。罰金制度である。ところが減点主義では、安全主義にとらわれて積極的に挑戦する態度が消滅してしまう。中国の社会的風土という大きな環境要因の存在を改めて認識させられた次第であった。

V. む す び

金杯客車を訪れて4か月後の1995年2月には、金杯客車の親企業である金杯汽車股份有限公司が第一汽車集団に買収されてしまった。副総経理の邢氏の話からは金杯客車の販売不振についてほとんど察知することができなかった。また、豊田自動車公司瀋陽事務所の日本人駐在員の口からも伺うことはできなかった。われわれが視察に訪れた1994年のハイエースの販売実績は前年度に比べて16%減の3,700台で、すでに低迷していたのである。中国政府の金融引締が影響したこともあったかもしれないが、マイクロバス市場の競争で優位に立てなかったことがなによりも大きな原因であろう。

この点については、1996年10月29日、北京で中汽対外経済技術合作公司の総経理の劉鳳州氏、中国汽車工程学会理事長の張興業氏以下の人々と会見したさいに、いくつかのことを知ることもできた。要するに、生産技術の導入が加速されるにつれてマイクロバス市場での競争が激化し、金杯客車のハイエースはそれに対応できなかったということである。第一汽車に吸収されてからは、ハイエースは、シャーシは第一汽車のもの、エンジンやアクスルも第一汽車/クライスラー合弁のものを使って競争力を回復し、年産15万台の生産になっている。第一汽車にはマイクロバス部門がなかったのも、この買

収は第一汽車にとってたいへん有利な買い物だったという。

中国自動車産業における人材育成という問題を立てて、二度にわたる現地視察と会談を回顧しながら問題を整理してみようと試みてきたが、自動車市場が未成熟の中で、最新技術と外資を求めて完成車メーカーと部品メーカーが乱立した結果、供給過剰に陥っている現状をみると、改めて登場してきた自動車産業自体の再編成という大きな課題の前には人材育成の問題など影が薄くなってしまふように思える。しかしながら、中・上級技術者および管理者層の決定的な不足という事態は依然として変わっていない。この再編成の過程はいずれにしろいっそうの合理化を要請するであろうから、人材育成の問題は今後とも中国自動車産業にとって取り組まなければならない重要な課題となっていくであろう。