

多国籍企業による国際技術移転の 「スタイル」に関する実証研究

—中国に進出する日・台系企業の事例を中心に—

(An Empirical Study on the “Style” of International
Transfer of Technology by MNEs)

苑 志佳

【要 旨】

本稿は多国籍企業による国際間技術移転に関する一つの実証研究である。「技術移転」を経済発展の観点から捉える先行研究の中では、「生産要素移動論的方法論」を適用するものが多い。すなわち労働や資本が国際間で移動するように、生産要素としての「技術」も同じように移動すると考える。ところが、狭義的な技術（取り引き可能な設備、核心部品、図面など）の国際間移転より、広義的な技術（生産・経営システム、ノウハウ、労働者の熟練形成方法などを加える）移転のほうが大変重要でかつ複雑的である。したがって、広義的な技術のうち、「ヒト」を中心とする管理テクニックやノウハウは、多国籍企業の親会社所在地の社会的・歴史的・文化的な影響を強く受けるため、それぞれの特色もしくはスタイルが現れる。本稿は、中国に現地生産を展開している外資系企業3社における人的資源を中心にそれぞれの技術移転方式と独自のスタイルについて比較分析するものである。

【キーワード】

技術移転 人的資源 管理スタイル

I はじめに

本稿は、中国に現地生産を展開している外資系電子部品企業3社¹（日系A社、台湾系B社、「日台系」C社）における人的資源を中心にそれぞれの現地経営方式と独自の経営スタイルについて比較分析するものである。

周知の通り、改革・開放期までの中国企業にとって「人的資源管理」（Human Resource Management=HRM、中国語、「人力資源管理」）の概念はなかった。人的資源管理に相当する内容は、採用、教育訓練、賃金、昇進・昇給、労働管理、配転、転職、定年退職などであるが、企業内における「人事科」もしくは「組織部」（党系統の管理部署）が行っていた。1980年代以降の対外開放加速に伴い、先進国から様々な企業管理知識・情報・ノウハウが中国に入り込んだ中で、HRMという概念も、初めて海外から流入した。現在、どの中国企業を訪問調査しても、「人力資源部（科）」という部署が、必ず企業組織の重要部門として設置されている。要するに、中国企業は、現段階では海外企業と同様に、人的資源管理を制度化している。

いうまでもなく、「ヒト」を中心とする管理は、企業所在地におけるそれぞれの社会的・歴史的・文化的な影響を強く受けるため、それぞれの特色もしくはスタイルが現れる。さらに、グローバル化の進展によって、企業が国境を超えて国際経営を展開すれば、母国の企業経営のスタイルと進出先現地のスタイルとは対立することになるが、その場合の経営スタイルはどのようになるのか。

本国・地域の社会的・文化的な経営環境に慣れた企業は、一旦本国から離れ、経営環境的には慣れない外国に行くと、下記の経営スタイルのどちらかの選択を迫られるであろう。

¹ 調査対象企業の要望に応じ、本稿は対象企業の実名を公表せず、英文アルファベットで表現する。

- (1) 母国・地域（多国籍企業論的に言えば、親会社所在地＝Home）で慣れたやり方をそのまま外国の現地（Host）に持ち込む＝親会社からの「技術移転」。
- (2) 自社の独自経営スタイルを止めて進出現地（Host）に既存する経営手法やスタイルをそのまま取り入れる＝現地方式の「吸収・学習」。
- (3) 母国スタイルと現地スタイルの混合パターンをとる＝「ハイブリッド化」もしくは「ハイブリダイゼーション化」。

筆者を含むほとんどの多国籍企業研究者および国際経営研究者は、これまで上記の3点について現地調査を実施して「国際間技術移転」を解明することに努めてきた²。ところが、筆者は、中国現地調査を通じて上記3つの選択以外に別の経営スタイルが存在することに気付いたので、上記3スタイルに第(4)の経営選択を追加したい。

- (4) 母国の経営スタイルを進出現地にそのまま持ち込もうとしたら、現地側からの強い抵抗に遭い、進出企業が推進する「技術移転」は困難な状態に陥る。しかし、現地の経営スタイル・手法を進出企業が採用したら、現地経営上は様々な問題を引き起こし、多くの不利が生じる恐れがある。そこで、外資系進出企業は現地で経営成功をすでに収めた他の外資系もしくは同国系同業他社の成功経験を取り入れる＝「ハイパーハイブリッド化」。

II 本稿の分析対象

まず、本稿が何故電子部品産業を取り上げて研究ターゲットにするかについて説明する。1990年代に入ると、外資系企業は、怒濤のような勢いで中国に進出し始めたが、進出業種別から見れば、電子機器および同部品産業が目立つ存

² 中国への経営管理技術移転に関する最近の研究は、上山 [2005] を、過去の研究は、苑 [2000]、郝 [1999] などを参照されたい。

在である。外資系電子部品メーカーの対中進出理由として、1) 組立工程における労働集約的な産業性格が強いため、先進国における同製品の国内生産は困難になったこと；2) 「スマイルカーブ」における低付加価値の傾向が強いこと³；3) 中国の電子製品市場が急拡大していること；4) 同業完成品メーカー（IT・家電などのメーカー）は先に中国に進出したこと；5) 先進国の電子機器・部品メーカーは世界調達を展開している、などが挙げられる。結果として、電子部品産業分野は外資系同士の主戦場となった。このため、電子部品分野は、外資系企業を分析・考察する最適業種であるといつてよい。また、外資系企業の進出先地域は、中国の沿海地域に集中する傾向があるため、中国の内陸部と沿海地域間に存在する経営スタイルの差異という問題を避けることができる。

次に、本稿が取り上げた3社の概要について説明する。〔表1〕は、本稿の分析対象3社の概要を示したものである。3社の設立時期はバラツキがあるが、1990年代中に立ち上げたことには共通している。次に、企業所在地は中国南部

表1 対象3社の概要

社名	A社	B社	C社
親会社所在地	日本	ケイマン諸島	台湾
設立時期	1993年	2000年	1990年
企業所在地	G市	上海市	アモイ市
従業員数	783名	6,200名	1,620名
所有形態	合弁	単独出資	単独出資
生産品目	電子機器用モーター	半導体IC	リレー、トランス・スイッチなど
生産能力	2,000万台（年間）	17万枚（月間）	リレー：550万個（年間）

出所) 現地調査データにより筆者作成。

説明) 上記のデータは、いずれも現地調査当時のもの。

³ 電子部品生産のプロセス全体を見ると、製品の設計・開発、商品企画、エンジニアリング、パイロット生産などの「川上」部分と、製品のマーケティング、アフターサービス、再開発、市場情報収集・処理などの「川下」部分の付加価値は高いのに対して、製品の大量生産の「川中」部分の付加価値は、比較的低い。このため、企業は川中の大量生産を最適生産地へ移す戦略に踏み切ることになる。

の電子産業の発達3地域——珠江デルタ地域、長江デルタ地域、閩南地域——に立地し、もっとも代表性があると思われる。第3に、企業所有形態について、合弁の日系A社以外の台湾系2社（B社、C社）はいずれも単独出資（「台資企業」）であるが、C社のことを本稿が「日台系」と呼ぶ理由は、〔出資＝台湾〕＋〔現地経営＝日本〕というユニークな経営パターンに由来する（後述）。また、B社は、「台資企業」といっても、実は「本社」の登録地は、台湾ではなく英領ケイマン諸島である。周知の通り、台湾政府は、産業または投資金額によって台湾企業の対大陸投資に様々な規制を実施しているため、一部の台湾企業は、「香港経由」（香港に会社を登録して大陸へ投資すること）でなく、避税天国と呼ばれる地域に会社登録を行い、そこから大陸へ投資する迂回戦略を展開している。B社は、その一つである。第4に、従業員数から見た企業規模は、B社が一番大きく、C社がこれに次ぎ、日系C社が一番小さい。しかし、一番小さなC社にしても、800名近い規模の企業で、労働集約的な作業を必要とする電子部品メーカーに相応しい規模に達している。第5に、3社の生産品目は、電子部品といっても、かなり多岐なカテゴリー——ハイテク製品の半導体集積回路ICから労働集約的な電子機器用モーターとリレーなど——である。そして、生産能力はいずれも量産工場のレベルに達している。

第3に、本稿の比較分析の範囲について説明する。上記の問題意識に基づき、本稿は外資系3社の生産現場における「人力資源」という点に焦点を合わせる。その際、生産現場とは、そもそもヒト・モノを中心とする経営諸資源を取り扱うところであり、モノづくりの生産現場におけるヒト・モノだけでも、かなり広い範囲に及ぶ。このため、本稿は、なるべく3社の共通部分を取り出して比較分析する。

III 研究対象の経営スタイルの一般像

3-1. 日・台経営スタイルの対比

日本的経営や日本的生産システムに関する先行研究は、これまで盛んに行われており、すでに厚い研究蓄積があるが、台湾企業の経営スタイルに関する研

究蓄積は1ケタ違って薄い。台湾は、そもそも途上地域でメジャーな経済でもないため、研究関心のターゲットとならなかった。しかし、本稿の場合、台湾企業本来の「経営スタイル」を見出すことが必要不可欠である。そこで本稿では、筆者自身が行った3回の台湾現地調査⁴および一部の先行研究を参考にして台湾の企業経営スタイルの一般像を構築した。これを日本的スタイルと対比してまとめた資料は、〔表2〕である。

まず、「経営理念と風土」について、日本と台湾間には大きな違いが存在する。「和」の意識に基づいてメンバー間の相互信頼関係を形成する日本企業の従業員は、所属企業に対する忠誠心が強い。これに対して個人志向の強い台湾では、メンバー間の相互ライバル意識が強く、これにより個人間の協調感が形成しにくい。また、他企業への転職は、日常茶飯事である。

次に、「意思決定」のスタイルは、日本のボトムアップ型と集団協調を重視する結果、スピードが遅いという点は有名であるが、台湾の場合、正反対であり、企業従業員全体のコンセンサスなしにトップダウンという独断の形で非常に速い意思決定が見られる。

第3に、「経営指向」では、日本企業には市場シェアと長期的目標を重視する傾向があるのに対して、台湾企業の場合には短期的収益を追求するパターンが広く知られている⁵。

第4に、海外子会社工場における管理者・技術者の側面では、日・台間の違いは一目瞭然である。つまり、日本の工場管理者は、実務経験を重視するため、技術者だけでなく、非技術者の現地派遣もよくあるが、台湾企業は、親会社が財務などをしっかり掌握すると同時に、海外工場の日常管理運営は、生産技術の専門家を派遣する傾向である。そして、技術者の場合、日本の企業は、即戦力よりもむしろ潜在力と将来性を重視し長期にわたって企業内で技術者を養成

⁴ 台湾に対する現地調査は、1999年（科学研究費補助金による調査）と2000年、2001年（ともに個人による調査）に行われていた。

⁵ 筆者が調査した台中にある中小企業の経営者の証言は象徴的である。つまり、「取れるものを全てとるのはわれわれの原則だ。取れる収益を取らないと、チャンスは2度も来ないかもしれない」。

表2 日本・台湾企業の経営スタイルの一般像比較

	日本企業	台湾企業
経営理念・風土	<ul style="list-style-type: none"> - 「和」の意識 - 相互信頼の尊重と強調 - 組織への忠誠心 	<ul style="list-style-type: none"> - 個人間の強い競争意識 - 協調意識の欠如 - 高い転職率, 忠誠心の欠如
意思決定	<ul style="list-style-type: none"> - 集団協調型で遅い傾向 - ボトムアップ型スタイル 	<ul style="list-style-type: none"> - トップダウン型スタイル - 非常に速い
経営指向	<ul style="list-style-type: none"> - 市場シェアと技術の高度化を重視 - 長期的目標を重視 	<ul style="list-style-type: none"> - 短期的利益を追求
情報行動	<ul style="list-style-type: none"> - 企業内の共有化 - 横向きの広がり 	<ul style="list-style-type: none"> - 情報の経営トップ層による独占 - 開示度がきわめて低い
工場経営者	<ul style="list-style-type: none"> - 実務経営者 - 経験を重視 	<ul style="list-style-type: none"> - 技術者中心の傾向
技術者	<ul style="list-style-type: none"> - 長期的, 内部養成傾向 - 企業内のエキスパート - 幅広い守備力 	<ul style="list-style-type: none"> - 外部スカウト - 即戦力を重視 - 適材適所
現場作業者	<ul style="list-style-type: none"> - 責任範囲あいまい - 柔軟な分業が可能 - 「人対応型」賃金体系 - OJT 型教育訓練の重視 - 長期的競争と能力に基づく昇進 	<ul style="list-style-type: none"> - 責任範囲明確 - 柔軟な分業が困難 - 「職対応型」賃金体系 - Off-JT+OJT 式教育訓練 - 職に基づく昇給
現場責任者	<ul style="list-style-type: none"> - 強い内部昇進指向 - 幅広い権限と責任 - 現場のオールマイティの存在 	<ul style="list-style-type: none"> - 外部+内部採用・昇進 - 労務管理中心型の責任者
生産管理	<ul style="list-style-type: none"> - 現場主義指向 - 生産過程での品質の作りこみ - グループ内から設備調達傾向 - 現場の強いメンテナンス能力養成 	<ul style="list-style-type: none"> - 専門家依存指向 - 現場と品管の両立 - 設備の外部依存

出所) 筆者作成.

する傾向を示す。その結果、日本企業の技術者は、より広い守備範囲を持ち、企業内の幅広い熟練を持つことを追求する。台湾では、企業間で技術者の転職の動きが激しいので、即戦力を重視する傾向があるのは当然かもしれない。

第5に、現場労働者の扱いという点も、日・台間に大きな違いがある。大雑把に言えば、日本企業には柔軟な現場分業体制やヒト重視型の経営スタイルが存在しているのに対して台湾企業は、日本的特徴の正反対のパターンを示して

いる。とりわけ、個人ベースの高い転職率という台湾に特有な労働事情は、台湾企業の現行現場管理方式に強く影響している。そして、台湾の調査を実施した時に、「台湾の方は、すごく柔軟性を持つので、日本的経営方式ややり方をよく理解してくれる」という賛美を度々耳にしたが、筆者の観察では、台湾の「柔軟性」は、「個人」レベルのものであって、決して「組織」レベルのものではないと強く感じた。言い換えれば、「柔軟性」は、日・台企業ではそれぞれ組織レベルと個人レベルとに分かれて現れている。

3-2. 中国現地企業における「人力資源」の経営スタイル——現地企業2社の実例

いうまでもなく、中国に進出する外資系企業は、中国の現地経営スタイルを避けて問題なく独自の経営方式を持ち込めるわけではない。何故ならば、現地の経営スタイルは、外資系企業に何らかの形で影響を与えるからである。そうなると、「現地経営スタイルとは何か」という問いに答える必要がある。ところが、中国企業の経営方式やスタイルに関する実証研究は数多く存在しているが、中国経済の目覚ましい発展を伴い、現地経営スタイルも実は常に変わりつつある。この点は、中国経済の実証研究者達にとって周知の事実である。本稿の比較研究にリアルな比較素材を提供するために、本節では筆者が近年行った現地調査の実例を取り上げて「現地型スタイル」を浮き彫りにする。

紙幅の都合によって以下では筆者が2002年夏、中国で行った現地工場調査によって得られたデータを使い、自動車産業とIT産業における代表的な工場事例——「長安汽車集団公司」（以下、長安汽車と略称）と「アモイ厦新電子股份有限公司」（以下、厦新電子と略称）を中心に中国現地企業的人力資源経営スタイルを検証する⁶。

⁶ 2002年夏の中国現地調査は、科学研究費補助金「通貨・金融危機後のアジア経済の再編成と構造変化およびその影響に関する実態調査研究」（平成13-15年度、基盤研究（B）（1）、課題番号：13572021、研究代表者：河村哲二 武蔵大学教授）の研究活動の一環として行われた。この事例データは、この調査から入手したものである。

3-2-1 現場組織構造・マネジメント・インセンティブシステム

まず、自動車産業事例の対象企業で重慶市に立地する長安汽車は、中国の自動車産業政策「三大三小二微」における「国家指定軽自動車生産メーカー」の1つであり、調査の時点では、108億元の資産、22,000名の従業員、20万台軽自動車の生産能力を有する中堅メーカーである。百年以上の歴史を持つといわれる長安汽車はそもそも軍需用品（砲弾、ライフルなど）を生産した国有・軍関係メーカーという一面もあった。「改革開放」期に入った直後の1980年、長安汽車の前身だった「長安機器製造廠」はオートバイ・エンジンの生産に参入し、自動車産業と縁を結んだ。1993年、スズキ自動車と共同出資して合弁企業（「長安鈴木汽車有限公司」、スズキ側35%出資）を設立しミニカー（Alto800）事業を開始した。1994年、中央政府は「自動車工業産業政策」を発表し、長安汽車を軽自動車の専門メーカー（「二微」の一つ）として指定した。これをきっかけに長安汽車は、1995年に同じ軍需メーカー同士だった「江陵機器廠」と合併し「長安汽車有限責任公司」を設立し、「Changan Alto」15万台生産体制を確立した。さらに、1998年、長安汽車は「長安汽車集団有限公司」として発足した。現在、集団公司是、深圳株式市場にA株（国内向け株）とB株（外国人向け株）を発行し、国内自動車メーカーの第7位（2001年、乗用車の場合）として知られている。筆者が調査した工場は、本社の第2工場である。

そして、厦新電子は、1981年、香港企業Solid社と「アモイ電子工業公司」（国有企業）が共同出資で設立した合弁企業であり、IT産業分野において急成長してきたニューフェイスでもある。90年代、携帯電話市場の爆発的な拡大をきっかけに中小電子メーカーだった厦新電子は、この分野に参入し、急成長の軌道に乗り始めた。現在、厦新電子は、中国の携帯電話市場における中堅メーカーの1つとなり、年間10億元の売上高を実現している。また、1997年、厦新電子は深圳株式市場に上場した。現在は、携帯電話の他にDVDプレーヤー、コードレス電話、ファックス機、オーディオ機器も生産している。本稿が取り上げた工場事例は、本社工場である（表3を参照）。

表3 中国現地企業における生産現場の状況

工場	長安汽車第2工場	厦新電子本社工場
現場最高管理長	車間主任	部門經理
現場の職位序列	工人⇒班・組長⇒工段長⇒車間主任	工人⇒班長⇒主任⇒部門經理
管理長の権限	班長の場合： ①生産管理 ②設備管理 ③品質管理 ④部下の考課・査定	部門經理の場合： ①生産計画管理 ②設備管理 ③部下の任免，配置轉換の手配・命令 ④解雇
キャリア・ルート	入社⇒見習い(1-3ヶ月)⇒ 試崗(1-6ヶ月)⇒正崗へ	入社⇒OJT訓練(1ヶ月)⇒現場へ配 置⇒他部門へ轉換(不適格者)
考課・査定	班長が全責任で査定⇒ 「班務五公開」へ	班長による一次査定⇒主任査定(二 次)⇒部門經理査定(決定)
昇進・昇級	—人事・計画部門の評価結果により 決定 —昇級の場合，「崗位責任書」発給 —作業長：内部昇進，黨員であるこ とは，必要条件	作業長：内部昇進の原則
賃金構成	①基本給(20%)⇒崗位給+技能給 ②年功給 ③奨励金(60%) 査定結果次第 ④各種手当	①基本給⇒崗位給 ②効益給 ③奨励金(三分の一) ④各種手当

出所) 現地工場調査データにより筆者作成。

まず、長安汽車と厦新電子の工場生産現場における最高責任者は、それぞれ「車間主任」、「部門經理」と呼ぶが、いずれも日本の課長か係長に当たる職位である。彼(女)らの下には「工段長」と「主任」という現場最高責任者と末端組織チームの中間に介在する職位がある。このレベルの管理長は常に現場に常駐し、生産ラインの状況を把握する。さらにその下は「班」と呼ばれる作業チームである。班長はチームを統括・管理する。要するに、〔車間主任(部門經理)⇒工段長(主任)⇒班長⇒工人(労働者)〕という職位序列は2つの工場現場における組織構造の姿である。

次に、現場における「人力資源」のマネジメントについてである。厦新電子

工場の部門経理は、モノ関係の生産計画，設備管理からヒト関係の人事任免，配置転換，さらに解雇という強い権限を持っている。作業チームのリーダーの場合，長安汽車の事例は明白である。班長は上部の工段長，車間主任より，個々の作業者を直接に管理するポストである。例えば，作業者の考課・査定は，日常的に作業者を観察する班長の仕事である。このため，2工場はともに班長を専ら工場内部の適格者から抜擢している。そして，2工場の現場における技能形成に関する独自の管理方式は，ほぼ定着している。長安汽車の工場事例をみると，一般作業者のキャリアルートは，入社から正式な作業者になるまでに2—3の関門をクリアする必要がある。一般作業者の場合，入社から1—3ヶ月に「見習工」として働き，その後の評価と鑑定試験に臨み，合格したら「試崗」（準作業者）として1—6ヶ月に働く。その後，再び試験をかけられる。この関門をクリアした作業者は「正崗」（正式作業者）として認められる。

第3に，労働意欲および人材形成のインセンティブ制度としては，考課・査定と賃金の2つを挙げられる。まず，考課・査定について，長安汽車の工場をみよう。上記の昇進（管理者へ抜擢）は勿論，グレードアップの昇級（例えば，労働者10級から9級へ）および毎月の「奨励給」の支給額決定の場合も評価の結果に従って決まる。査定方法は2社に多少違いがあるが，作業チームのリーダーが責任をもって部下を評価するという方法は共通である。次に，最も重要なインセンティブは，やはり賃金制度である。長安汽車の工場では，作業者本人のパフォーマンスに直接かかわる給与部分（技能給，奨励給）は給与全体の7割を占めている。この点から，パフォーマンスによって個人間の所得差は相当大きいと推測している。厦新電子では，「奨励給」は長安汽車の工場ほど大きなウェイトを占めていないが，「効益給」——企業の収益状況に直結する給与部分——は，個々の作業者の努力とつながるもので，インセンティブ効果は大きい。

3-2-2 中国的制度と組織文化：「班務5公開」・「星級班長」・罰金制度

2社に典型的な中国式の現場管理制度を長安汽車の工場で見つけた。

まず，「班務5公開」という制度は，チーム運営の情報をチーム全員にオー

プンするものである。例えば、プレス工場の現場では、毎月の奨励金分配案や評価結果など、日本では普通オープンになるはずもない情報を全員に公開する。現場では、奨励金配分情報を示したものを目撃し、同一チーム内でも最高額と最低額の間には100元の差があることもわかった。この制度は長安汽車全社に普及しているという。「奨励金分配や評価結果を全員にオープンしたら、苦情にならないか」という質問には、「逆にインセンティブになる」との返事であった。

次に、「MLDQ」という制度は、現場の人事労務や生産操業にかかわる諸要素を細かくルール化し、これを違反した者に処罰（罰金など）することなどを規定するものである。工場調査の時にラベルの貼り付け作業に不備のあったAさんが50元の罰金を受けたという掲示情報を、現場で発見した。

第3に、一般労働者が自分の所属チーム・リーダーを逆評価する制度は、「星級班長評定制度」と呼ばれるものである。現場では、星数をもらった順番（多いほうが良い）リストを定期的に全員に公開している。つまり、生産現場には単にトップダウンという集権的管理だけでなく、ボトムアップの民主的な評価方法もある。

長安汽車の工場における共産党組織の存在感はかなり印象深い点である。プレス工場全従業員336名のうち、共産党員数は91名、つまり4人に1人の計算である。また、共産党への入党を強く希望するいわゆる「入党積極分子」は36名いる。そして、党の末端組織である「党小組」（グループ）は14に達し、現場の隅から隅まで党が浸透している。市場経済の進展に伴い、党が退潮しているといわれる中で、何故、共産党はこの工場にこれほど浸透・活躍しているのか。理由はいくつもある。まず、長安汽車はそもそも軍需企業であったため、「党が銃を指揮する」という従来の論理の慣性作用として、「党が工場を管理する」のが長安汽車の工場の現状ではないか。第2の理由は、現場の人事制度が挙げられる。長安汽車の工場現場における職位的昇進の場合、党員であることは候補者の前提条件になっている。第3に、プレス工場の事例をみると、現場最高責任者の車間主任は、全国女性労働模範であって共産党支部の総責任者でもあるので、「模範効果」が小さいとは思われない。実際、われわれがこれま

で見た工場現場レベルの共産党員のイメージは、優秀、真面目、勤勉な人の集合であった。長安汽車の工場は、その1つである。

3-2-3 現時点における中国現地企業の「人力資源」管理スタイル

さて、以上の説明から中国の製造業工場における「人力資源」管理の素顔を浮き彫りにしよう。

まず、現在の中国製造業の工場は、すでに計画経済時代の古いイメージから完全に決別し、独自の「人力資源」管理制度を確立している最中である。

次に、上記の2工場のように、現在、中国の工場では厳しい職場競争関係が存在している。そこで能力主義的な昇進・昇給制度を象徴するものは、これを示している。

第3に、明確な責任分担と個人能力の最大限の尊重といった理念は中国の現地企業に浸透している。罰金制度や奨励金情報の公開制度などはその証明である。

第4に、中国的な「人力資源」管理制度——共産党組織の徹底した浸透、民主的管理など——も徐々に確立している。とくに現場における共産党組織というユニークな「経営資源」は、今後さらに定着していくであろう。

第5に、計画経済時代の指令型経営や管理方式は、すでに企業から姿を消し、権利の下部委譲型もしくは現場主義型の「人力資源」管理制度が登場しつつある。

IV 研究対象3社の「人力資源」管理スタイル

以下では、本稿が取り上げた研究対象3社における人力資源管理スタイルについて、その現状を見る。3社の比較分析は、次の節に譲る。

4-1. 日系A社の現地経営スタイル

以下の分析は、A社に対する2回の現地調査によって得られた資料に基づく。同工場に対する1回目の調査は、1997年夏に実施し、それから5年後の

2002年夏に2回目の追跡調査を実施した⁷。2回目の現地調査の時点では、A社の親会社の中国現地子会社数が6ヶ所あるうちで、A社は、各種の電子機器用モーターの主力生産工場であった。

A社は、1993年に設立された合弁企業で、設立当初から日本側70%、中国側30%という出資比率を今日まで維持している。中国への進出動機は、「巨大中国市場への参入と外資優遇政策の享受」と説明されたが、工場の進出時期と立地から次の背景が伺える。つまり、1992年、鄧小平の「南巡講話」をきっかけに中国の経済改革が一気に加速し、華南地域は市場経済の看板地域となった。また、香港、マカオ、台湾などの華人電子・電機部品企業が進出したことによって、広州周辺（順徳、東莞、中山など）は、徐々に世界IT関連部品の一大生産地となってきた。さらに、内陸や北部地域に比べて華南地域は、よりフレキシブルな外資政策を実行していたため、華人系企業以外の先進国資本もこの地域に進出し始めた。A社は、このような背景のもとで誕生したと思われる。

4-1-1 生産現場における「人力資源」管理

A社の工場生産現場における「人力資源」管理特徴の一つは、職場の活性化と人材育成を目指す点である。

現場における末端生産組織は、「副班長」をリーダーとする作業チームである。1チームは13-20人のワーカーから構成される。そして、1人の「班長」は、3-4の作業チームを統括管理し3シフトの勤務を対応する。現場ワーカーの場合、きめ細かい職務を区分せず、一律に扱う。つまり、日本国内工場の生産現場で通用する大括りの職務区分慣行は、この工場でも再現されている。

賃金体系の管理も様々な工夫が見られる。A社所在地のG市は、労働者の

⁷ A社に対する1回目の現地訪問調査は、科学研究費補助金「アジアにおける市場経済の諸類型とその形成・発展に関する研究」（平成9-12年度）（基盤研究（B）（1））（課題番号：09430001、研究代表者：山口重克 国士舘大学教授）の研究活動の一環として行われた。2回目の現地訪問調査は、私立大学研究助成「オープン・リサーチ・センター」 「グローバル化による経済・社会・文化変容の実態と影響に関する国際比較研究」（平成15-19年度、研究代表者：河村哲二 武蔵大学教授）。この事例データは、これらの調査によって入手したものである。

月給が450元を下回ってはならないという最低賃金ラインを規定している。A社側が中高卒の新入社員に月間基本給を最低520元以上と定めることによって人材を確保しようとしている。A社の賃金体系は、概ね「基本給」と「諸手当」から構成される。そのうち、「基本給」には3つの部分がある。「資格給」は、従業員の学歴と所有資格に基づいてそれぞれの給与額を確定するものである。「職位給」は、A社内の職位（係長、班長、副班長など）に対応する部分で、従業員の給与に占めるウェイトが一番大きい。「職歴給」は、年に一回行われる人事査定とつながる給与部分であり、それぞれの職場のグレード（例えば、現場QC 1, 2, 3級、品質管理3級など）によって分けられる。そして、「基本給」と並行するもう一つの賃金構成部分は、「諸手当」である。この部分の賃金は、全体に占める割合が低く、現地の制度的習慣的な要素が多く、「一人っ子手当」がその典型的なものの一つである。そして、上記の「職歴給」とつながる人事査定について説明しよう。副班長以下のワーカー全員は、人事査定の対象となり、年に一回で5段階に分けて査定を受ける。班長は、一次査定の責任者であり、所管の数チームに所属する全ワーカーを対象にして、勤務パフォーマンス——出勤率、研修結果、表彰や賞罰の有無、小集団活動の参加、仕事態度など——をきめ細かくチェックする。そして、係長は、一次査定の結果に基づいて二次査定を行う。この段階における査定結果の変更は「ありうる」という。つまり、一次査定に対する不満があれば、係長レベルの管理者は、再度チェックし事実に沿って調整する。この段階の調整が終わると、査定結果は、部門長へ送付され、最終的に社長にまで報告される。人事査定結果は、最終的に「職歴給」に反映することになる。

前述のように工場生産現場のキーパーソンである作業長は、末端作業組織の管理者の「副班長」とその上のランクにある「班長」である。現在、この現場指揮者となった全員は、工場の内部昇進者であり、企業外部からスカウトしたケースがなかったという。その理由として、「副班長になるには最短でも半年以上かかり、普段3年間かかる」からである。要するに、工場生産現場を熟知する工場内部の優秀な作業者は、作業長候補となる。そして、作業長になった人には、「職位給」によって給与面での待遇を引き上げる。ただし、作業長に

なるには、所属職場の係長の推薦が必要である。つまり、日常的に現場と接する係長は、作業組織管理に適する候補者を選別し推薦する。推薦の際、係長は、上司の課長に推薦理由——リーダーシップの有無、責任感、積極さ、作業の腕など——を明示する必要がある。最終的に総経理の承認を経て作業長の昇進が決まる。このように細心な選別を経て作業長になった人は、日常業務に概ね6つの権限と責任——ワーカーに対する人事評価、品質管理、出欠管理、現場作業訓練、作業調整、操業管理（係長と共同で）——を負っている。

第4に、生産現場における教育訓練は、すでに制度化されている。新入社員の訓練は次のように実施される。まず、全国19の省・市・自治区に及ぶ範囲から採用される新入社員は、4日間のOff-JT訓練を受ける。その内容は、ISO関係の勉強、管理規則、就業規則、日常的なしつけなどである。この段階が終わった時点では10%の人が淘汰されて故郷へ返される。残りの90%の合格者は、直ちに現場へ配属される。現場へ配属されてからの教育訓練は、それぞれに所属する生産現場においてOJTの形で行われる。副班長と班長は、新たに配属されてきた新入社員に対して「作業内容研修」と「課内研修」を共同で実施する。次に、新入社員以外の作業員に対する訓練は、「多能工の方向へ育てる」という方針で展開されている。後述するように、多能工化の意味での教育訓練は、数年前にこの工場で行われていなかったが、最近、その方向を目指して動き出したことは、大きな意味がある。

4-1-2 経営参加の環境醸成と労務管理

実際、A社に対する1回目の調査の時には、工場現場における参画意識の不足を若干感じていた。ところが、2回目の調査時には、経営参加に関わる諸般の工夫が見られた。例えば、上記の全員参加型の小集団活動は、従業員の経営参加意識を喚起する効果が否定できない。最近、日本国内の製造業工場におけるQC活動は低下する傾向であるが、これに対して海外に進出する日本企業は、QCを有力な経営参加手段として活用しており、A社は、その一つの好例である。現地調査の時、A社のQC優勝チームが親会社全社大会の発表に向けて準備していた。

そして、A社は、情報を共有するために会社として決められた各種の会議——会社幹部会、経営会議、品質会議など——を定期的を開く。また、全員統一の制服と名札は、社長から一般ワーカーまで必ず着用するよう規定されている。生産現場では、シフト交換の際、全員は整列し副班長と班長の挨拶および注意事項を聞く。従業員達の真剣さと真面目さは、かなり印象的であった。

労務管理については、A社が様々な課題に直面している一方、独自の労働管理制度も確立している。A社の現場労働者の採用方法は、次の通りである。まず、数年前に確立した地方との労働供給ルートを通してそれぞれの地方の学校と労働契約を結ぶ。毎年、A社は経営方針に基づいて契約学校に採用予定人数を通達し労働力の手配を依頼する。依頼を受けた地方の学校は、A社側の採用条件に沿って人選を選別してA社側に送る。A社は、採用予定の対象者に対して入社試験をかける。その後、工場側が試験成績に基づき、合格者を決定するとともに、不合格者を故郷へ返す。厳しい試験をクリアして入社した新入社員は、まず1ヶ月の試用期間を経なければならない。これに対して管理職の採用は、別のルートで行われる。その一つは、A社人事部のスタッフが大学へ足を運び、人材を選別する方法である。もう一つは、地元の「人材市場」へ出掛け、その現場で人材を探す。現在、管理職の従業員のうち東北出身者は70-80%を占めている。また、一般ワーカーは、全国19の省・市・自治区から来ている。要するに、労働力調達の地理的範囲がかなり広い。このような多様な地域から来た労働者を管理するのは、必ずしも容易なことではない。職場での不満や従業員間のトラブルを解決するため、A社は様々な工夫をしている。例えば、生産現場の随所に設置されてある「苦情投函ボックス」は、その一つである。工場側の方針は、「トラブルを現場で解決する」ことであるが、これまでに社長に直訴したケースもあったという。

長期雇用の方針についてA社は、スタッフのみに適用するが、ワーカーには長期雇用を約束しない。ワーカー全員は、1年ベースで工場と契約する。農村地域から来た女子労働者の場合、2、3年間勤めてから故郷へ帰って結婚するのが、パターンとなっているが、A社の場合、「工場設立から現在まで勤務している人もいる」という。

A社では労働組合が結成されている。組合の性格について、「一般的に日本の組合とは違う」という。つまり、企業組合は、「いい環境作り」、「運動会」、「会社従業員の和を作る」という役割を果たしている。また、合弁相手から派遣された副総経理は、組合委員長を務めるほか、会社側は定期的に資金を捻出して組合経費として支給している。

4-1-3 2回の調査結果の比較分析

本節ではA社に対する2回の調査結果に基づいて、工場経営の変化および本社経営スタイルの移転・定着度合いを測ってみる。

A社全般における一つの注目点は、従業員人数の激しい増減である。実際、1997年の一回目調査から、従業員数は増加し始め、2000年に1,400名を超えてピークに達した。その後、大きく減員となり、2002年には760名へ減ってしまった。A社の人員増減カーブは、世界IT市場の景気波動と重なり、経営上の対応の難しさも反映している。そして、A社に常駐する日本人の人数は、5年前に比べて2人増えて8人となった。その原因についてA社は次のように説明した。1) 以前の販売手法に比べて直接販売の割合は増えたため、会社に直接に来る日系ユーザーに効率的に対応するために日本人担当者を増やした。2) これまで顧客に品質問題についてクレームを受けた経験があったため、親会社の指示により親工場の品質管理要員が常駐することになった。3) 現地人材の育成は予想より遅れている。

A社の離職率も大きな変化を示した。1997年の一回目調査時にA社は、10%前後（最高の月間に12%）の離職率を経験し人材の育成と確保に四苦八苦したと推察されたが、2002年調査時には、離職率は平均4.6%と大きく低下した。このレベルの離職率は、日本国内の感覚で相当高いかもしれないが、労働の流動性が極めて高い珠江デルタ地域ではむしろ低いほうである。その背後には、A社が実施している様々な措置と工夫（皆勤手当の支給、勤続年数に基づく退職金優遇制度など）と関連性があると推測できる。おそらく様々な試行錯誤の末、A社は徐々に現地経営のノウハウを掌握したのではないかと思われる。

2回の調査結果からみれば、生産現場の作業組織には変化がない。〔課長⇒

係長⇒班長⇒副班長⇒ワーカー] という現場の職階が一貫して保持されてきたことは、世界各地に進出している日系企業の共通点である。つまり、現地生産を展開する日系企業は、操業の最初から管理運営のコア要素にあたる現場組織をしっかりと築き上げる。そうしなければ、日系企業の競争力である高効率と高品質を同時に達成することは難しくなるからである。A社も例外ではないであろう。

これに対して生産現場の賃金決定方式は、大きく変わった。1回目の調査時に工場の上部管理層は、従業員達の賃金管理にかなり神経質的であった。個々の従業員の賃金は、考課結果だけでなく、人事課長さらに社長自らも管理に手を抜けなかった。逆に現場の班長は、これに一切関与しなかった。ところが、2回目の調査時に、人事考課制度がきちんと築き上げられている。従業員の賃金決定は、考課結果とつながるようになり、班長達が重要な一次査定者ともなった。したがって、賃金調整は、G市が公表した「最低賃金標準」に基づいて対応している。

従業員とりわけ現場のワーカーの技能向上を象徴する多能工化の施策については、5年前にまったく実施されなかったが、2回目調査時には、すでに「多能工の方向へ育てる」ようになった。おそらく、5年前の高い離職率は、多能工化の実施に大きく影響を与えたと思われるが、現在、だいぶ落ち着いた従業員の定着率は、多能的熟練を身に付けた中核作業者を育てる環境形成にプラス影響を与えたに違いない。

そして、作業長の選任と機能も5年間の間に大きく変わった。5年前には現場作業長の一部が、外部から採用された。操業経験が浅かった当時は、やむをえないことであったが、現在、内部からの人材選別制度もほぼ出来上がり、有能な人材層も徐々に形成してきた。したがって、5年前に比べて作業長の機能面も相当広がった。

小集団活動は、もっとも大きな変化を見せた要素である。1997年時点での小集団活動については、「操業が2年しかないので、取り込んでいないが、日本人技術者によるQC入門講義を行っている」という証言を工場経営者から聞いたが、今回、QC活動はすでに導入されている。工場の生産現場では全員を

「強制的に参加させている」状態で、15のサークルが形成されている。したがって、A社の代表サークルが親会社全社大会に発表するようなレベルまでQCは展開している。

そして、A社の採用方式について説明する。中国の労働事情を熟知しなかった1997年にA社は労働力の確保にあの手この手で模索していた（新聞広告や人材市場での調達など）が、今回、A社は独自の採用方式とルートをしっかりと築き上げたことがわかる。本来、華南地域における労働力の流動性が極めて高く、労働管理事情も日本と大きく異なっているだけでなく、電子部品市場の景気変動も非常に激しいため、労働力確保と人材育成を同時に達成することは至難な作業である。A社は、見事にこの難関をクリアしたとあってよい。

4-2. 台湾系B社の「人力資源」管理スタイル

B社は、2000年2月に設立された半導体ファウンドリー・メーカーである。2004年、B社は、香港株式市場に上場したと同時に、ニューヨーク株式市場にも上場することに成功し、設立当初の無名企業から一躍世界半導体業界の有名企業となった。生産能力は、2005年の世界半導体ファウンドリー市場において、台湾のTSMC社（台湾積体電路製造）とUMC社（聯華電子）に次ぐ第3位の巨大企業として急浮上した。

以下では筆者が2004年夏にB社の上海工場（最新鋭主力工場）を訪問調査した時に入手した情報に基づき、同社の「人力資源」管理スタイルを見る。

先のA社に比べてB社の特色は、生産現場の従業員数が比較的少ないことである。企業概要説明ではすでに触れたが、B社は、労働集約的な製品でなく、ハイテク製品の半導体集積回路を製造する超ハイテク企業であるため、企業内の「技術者」身分に相当する割合は約50%である。つまり、6,200人のうち、3,000人程度はエンジニア、テクニシャン、R&D開発に携わる専門職のスタッフおよび管理職である。そして、現場生産に直接に関わる従業員は、「契約工」と呼ばれる雇用期間限定の労働者であり、2,000名程度である。契約雇用期間は、原則1年であるが、再契約は企業の経営状況および本人の在職中のパフォーマンス次第である。残りは、非生産関係（間接）の従業員である。

まず、B社の従業員構成を説明する。「技術者」にあたる同社のスタッフは、3,000人程度であるが、その構成は次のように、かなり多彩のものである。1) 「台湾人集団」。企業設立当初台湾から820名（調査当時）のスタッフが、台湾島内の各半導体企業からB社に移籍しB社の中核的人材グループとなった。B社における台湾移籍組の責任分担は、主に「技術開発」と「現場生産管理」の2分野である。2) 海外からの移籍者。B社は、技術開発および管理に携わる人材を海外から大量に採用している。その人材ルートは、米国、イタリア、シンガポール、マレーシア、日本などに及ぶ。例えば、米国から採用された人数は、30名以上を数えた⁸。筆者はB社を訪問調査した時に、管理棟で様々な人種と出会い、社員の間では英語で話す光景を度々目撃した。3) 海外から帰国した留学生。現在、海外から帰国した留学経験者は主に社内の技術開発チームの若いスタッフである。実は日本から帰国した留学生もいる。4) 現地採用者。これは主に生産現場に直接に関わる従業員である。

次に、非生産現場における人力資源管理については、B社は「台湾式」と説明した。「即戦力」の活用はその象徴である。B社は設立当初からヘッドハンティングによって技術者を採用する手法を多用した。筆者のインタビューに応じたN氏は、米IBM社在籍中に上海へ会議に出席した時にB社への移籍を誘われた。彼がB社に移籍してから「部門主管」と任命され、線幅65ナノ微細加工技術の開発を担当している。N氏によると、現在、彼のようなパターンでB社に移籍した人は少なくない。次に、非生産現場におけるヒト管理についてみよう。通常、欧米型の半導体企業における「管理」と「技術」は、はっきり分かれている。つまり、エンジニアは技術開発に専念しヒトの管理に関わらないのに対して、非エンジニアのマネージャーは、技術関係の仕事を知らず関与もしない。B社の場合、エンジニア達はヒトを管理する責任を持っている。インタビューに応じたN氏によると、IBMに在籍した時には技術開発に関わる仕事だけを行ったが、B社に移籍してから、いきなり20数名の部下の面倒を見

⁸ 筆者のインタビューに応じたN氏は、米IBM本社に技術開発を担当し、その後B社に移籍した米国籍を持つ中国系人物である。

なければならないことになった。ところが、B社が技術系スタッフに重い責任を負わせるのに反して、技術者達の待遇面は必ずしもよくない。技術者の待遇は、「個別交渉」によって決められる。交渉の段階では、当事者の前歴、経験、実績などを判断して、給与が決まる。N氏によると、B社における待遇は、彼のIBM在籍時代に比べて三分の一程度であり、「移籍に伴う経済的な損は大きい」という。たとえば同じ地域の上海に立地する他の台湾系半導体企業に比べてもB社の待遇は、一番安いという。そこで、B社における技術者を確保する手段の一つは、同社のストックオプションを分与することであるが、同社が香港とニューヨーク株式市場に上場した後、株価上昇の動きが見られず、逆に下落した一方であった。このため、一部の技術者は別のIT企業へ再移籍してしまった。B社における大卒以上の従業員の平均在籍年数は「2年間」といわれ、人員の入れ替えはかなり激しい。

それにしても何故、技術者達は、B社に入社するのか。「やりがいがある」という回答はその理由になっているようである。実際、上海にある日系大手半導体企業から移籍した中国人エンジニアによると、日系企業では技術開発の仕事をわざわざばらし、各担当者に指定された仕事のみに従事させる。結局、数年間にわたって同一開発プロジェクトの仕事をして、プロジェクトの全貌を知らないケースは多いという。B社では、移籍の最初から開発の仕事を「自由にやらせる」という原則を貫く。こうして、大体2年間経つと、参加者は一人前の技術者になれる反面、技術者の転職も激しい。筆者の訪問調査の時に、B社は有能な若いスタッフを社内に留めるために、賠償制度も導入した。つまり、入社時の雇用契約に「一定の期間内にB社から離れない」という保証を含めたため、この「一定の期間内」に転職したら、転職者はB社に賠償金を支払わなければならない。むしろ、その対価として、B社は社員寮や様々な福利厚生待遇を社員に提供し、そのうち、社員寮の提供は、上海市出身者以外の社員にとって魅力的なものである。

B社は何故このような経営スタイルを持つのか。インタビューによると、B社の技術系スタッフは全世界から集まった集団であるため、統一したスタイルによる管理は「不可能だ」という。要するに、B社はかなり多文化的な企業体

質を持っているので、台湾式もしくは中国式によって一つのスタイルにまとめられないのが、実情である。以下では技術開発部門の実例を取り上げてB社の経営スタイルを見よう。

B社における技術開発テーマ提案から実行までのプロセスは、きわめてシンプルで速い。技術開発のプロジェクトは各開発部門から提出することができるが、B社の技術関係担当の副社長は、各部門から提出されたプロジェクト案をレビューした上で、将来性のある案を認可し、関係予算を組むゴーサインを出す。ただし、会社の上部層は、開発予算をしっかりとコントロールする。たとえば出張交通費200元程度の支出も、副社長の決裁が必要だという。つまり、キャッシュフローのコントロールは、企業上部層が行う。

上記のプロセスは、一見してかなりシンプルであるが、いくつかのポイントがある。

- 1) 各部署の案作り過程には、相当の自由度が与えられる。会社上部層は、様々な制限や方向誘導などをせず、各開発チームに権限とインセンティブを与える。
- 2) 各部署の部門長（「主管」）も同じ原則で部下から上がったアイデアや素案を大事にする。これで若いスタッフの考え方ややる気は常にあるという。
- 3) 素案から会社上部層による認可までの時間は「非常に速い」という。素案は、決して全員に回してコンセンサスを得るようにするわけではない。インタビューに応じたN氏によると、台湾系企業の最大の武器は、このような経営上のスピードである。「日本企業は今後、この点によって台湾系企業に抜かれるに違いない」という。
- 4) 開発案の最大のポイントは「儲かる」ことである。「儲かる見通しのないプロジェクトは、絶対に認可されない」という。
- 5) 開発チームが様々なインセンティブが与えられるが、上部層による予算のコントロールが、大原則である。この点は、絶対に負けないという。
- 6) 開発プロジェクトの重要度に応じて既存の部署を組み直し、新しいチームを立ち上げることは、度々あるという。この点はB社における経営上のフレキシブルさを示している。

そして、B社における技術職の雇用管理スタイルは、次の通りである。

まず、B社への入社資格は、「理科系大卒」と「パソコン資格」の保有という2点が必要である。上海市以外の出身者を採用する場合、B社は、居住関係の手続き（「居住証」など）を代行する。むろん、入社希望者の学歴は高ければ高いほど、会社による面倒見が良くなる。N氏のチームメンバーは、修士号もしくは博士号を持つ人が多いので、B社は戸籍を含めて様々な面倒を見てくれる。

次に、待遇面については、先に説明した通りに「個別交渉」が基本であるが、技術職の新人採用者の場合、年収は5万元以下に抑えられている。この待遇レベルは「全国のIC業界の中で一番低い」という。

第3に、独身の新入社員の場合、B社は社員寮を提供する。しかも入寮コストは「きわめて安い」という。そもそも住宅事情が芳しくない上海市における住宅の確保は簡単ではないため、B社の社員寮提供は相当魅力的なインセンティブである。ちなみに、上海市に進出した日系企業にはこのようなやり方が見られない。

第4に、B社における昇給に対する社内評判は芳しくない。先に触れたが、ホワイトカラーの賃金決定は、「個別相談」の形になっているが、同業他社に比べて待遇が低いのに業務負担は逆に重い。このため、B社から他社への人材流出は激しい。これを防ぐ措置の一つは、従業員に対するストックオプションの付与である。しかし、上場株式市場の株価下落によってその魅力は薄まった。しかもB社は社員に強制的に自社株を買わせることにしているため、手元資金を持っていない社員が親戚から借金して購入したケースもあるという。自社株を従業員に持たせる現実の目的は、インセンティブよりもむしろ社員の利益を企業全体の利益とリンクしようとする試みである。

ホワイトカラーの従業員に比べ、現場従業員の管理スタイルは大きく異なっている。

まず、B社が上海市の「地方政策」を活用することによって人件費を抑える点は面白い。周知の通り、中国の雇用採用は、大都市であればあるほど外来労働者（つまり、地元の「戸口」を持たずに流入した労働者）に対する規制が厳

しい。上海市はその典型的な地域である。ところが、2000年以降、上海市政府はハイテク産業を振興・育成するために一部の特殊産業分野に優遇政策を——雇用規制の緩和はその一つ——打ち出した。B社における現場従業員には実に外来労働者が多いが、その理由は次の通りである。すなわち、上海市出身者を採用する場合、上海市の賃金レベルという建て前上の参照物があるため、賃金の抑制は難しい。これに対して内陸部からきた従業員は、上海市出身者のように高い給料を要求せず、まずまずのレベルあれば十分に満足するという。実はB社の工場現場における労働者は、甘肅省など辺境の内陸部からきた社員が多い。

次に、現場における管理者（課長，係長レベル）はほぼ全員台湾からの転職者である。このため、現場管理面における習慣，スタイルは台湾色が濃い。それだけでなく中国現地企業からもノウハウが導入されている。例えば、ラインではオペレーター個人のミスによってトラブルになったら、そのオペレーターには罰金を課す。逆に、パフォーマンスのよいオペレーターには、月給に「特別奨励金」の形で報償する。つまり、現場労働者のパフォーマンスは、即時に待遇面に反映される。

第3に、上述のやり方に対する反発はないのかと質問したら、「ほとんどない」と答えてくれた。B社の関係者はこれを「非情管理」（「非人性化管理」）と呼んでいた。米国IBM社とTI社に勤務した経験を持つN氏によると、米国IC企業の現場労働者は「不真面目で責任感が薄い」のに対してB社の労働者は「忍耐力が強く、服従する」という。むろん、この「非情管理」の背後で、労働者達が払った犠牲も大きい。現場労働者の採用条件は、1) 若いこと、2) 視力がよいこと、3) 忍耐力が強いこと、4) 服従すること、5) 中卒以上のこと、などであるが、1シフトに8時間以上（時々、12時間）の激務に比して平均月給800元という労働事情を聞いたことは、実に驚きであった。

B社における台湾人従業員の役割は次の通りである。

生産管理面における台湾人従業員の存在感は大きい。台湾各社から転職した台湾人は、現場生産を管理するベテランが多い。彼らは、B社に来てから現場の管理職を任せられた。

この経緯から彼らは台湾企業で慣れた管理手法を B 社にそのまま持ち込もうとする傾向が強い。先の事例はこれを示している。結果から見ると、現場労働者の「服従」は、台湾スタイルに見える。

彼らは生産のベテランであるため、「現場トラブルへの対処能力は高い」。また、材料メーカーや設備メーカーとの交渉も「うまい」。とりわけ中国国内メーカーへの対応は、他の外資企業に比べてはるかに得意である。そもそも同じ文化・社会の意識を持っているので、台湾人従業員は、他の外資企業より比較優位を持っている。

4-3. 「日台系」C社における「人力資源」管理スタイル

冒頭で説明したように C 社は、先の2社に比べてユニークな企業である⁹。何故なら、台湾から単独出資によって設立された C 社の管理スタイルは、「日本的」になっているだけでなく、現地経営陣にも日本人経営者が関わっているからである。

C 社の親会社は約30年前に日本の大手電機メーカーの商社として設立された。その後、親会社は「モノづくりもしなければならぬ」と判断したうえで、電子部品（リレー、トランスなど）を OEM（相手先ブランドによる生産）の形で生産をスタートした。当初は台湾で生産していたが、1990年代に入ると、台湾における労働コストの上昇や人手不足などの問題が発生したため、アモイに進出することに決めた。アモイに進出した理由は、台湾は福建省出身者が多く、「地元に戻る」ということである。台湾の親工場も依然として生産しているが、徐々にアモイの子会社に移す計画が立てられている。さらに、親会社は上海にアモイ工場の面積の3倍の敷地を確保し、今後は日本の企業との技術提携によって超精密成型製品の生産を企画している。要するに、C 社は、現在中国に進出している一部の台湾企業の典型的なパターン——台湾の企業家精神と資金力、日本の技術、中国大陸の市場と労働力資源の三者の組み合わせ——になっている。調査時点での C 社は、月間3億円の売り上げを実現し、製品を主に中国

⁹ C 社に関するデータの出所は、前掲注 6。

に進出した日系企業に供給している。

以下では、C社における「人力資源」管理の状況をみる。

一番面白い点は、現地工場の経営陣に日本人の姿が見られることである。調査時点におけるC社の経営陣は10名の役員によって構成され、台湾本社から派遣された6人と日本人4人がいる。この4人の日本人は、総経理および経理部、技術統括部、精機統括部のトップを占めている。要するに、企業のトップと財務・生産の要所が日本人経営者によってコントロールされている。なぜ単独出資の台湾企業なのに、日本人経営者は現地経営に携えているのか。その理由は、次の通りといわれた。

- 1) 何よりも、台湾にある親会社は、当初から日本との取引関係をきっかけに設立された経緯を持っている。30年間の取引関係は、様々な人脈とつながりを自然に生んだのである。
- 2) C社の生産品目から生産技術まですべて日本から持ち込まれたものであり、台湾人専門家よりもむしろ日本人専門家によって管理されやすい。
- 3) 親会社と日本の関連企業との協力関係が30年間続いているので、相互の信頼関係がきわめて厚い。
- 4) 中国に進出してからも主な得意先は、地元企業ではなく、中国に進出した日系企業であるため、日本人経営者を通して業務上のコンタクトは円滑に行われる。
- 5) ベテランの日本人技術者の活用という点も重要である。4人の日本人経営者は、日本での定年退職者であり、工場管理の専門家であった。C社は彼らの経験と知識を活用するということもうかがえる。工場調査の時に、「日本の技術者と経営者が中国に来るという傾向は今後ますます強まるだろう」と日本人総経理が予測した。

そして、日本人経営者と台湾人経営者との関係は、明確な役割分担になっている。先に触れたように、工場管理における全般判断、技術関係、日系企業とのコンタクトなどは、日本人経営者が担当するが、台湾からの出向者はその他の部分をカバーする。「台湾人スタッフは現地人と日本人との橋渡し」と総経理が説明した。要するに、現地工場における日本人と台湾人が持つ強みは、そ

それぞれの担当分野に活かされるということである。

調査時点ではC社は1,620名の従業員がいるが、管理スタッフと現場労働者の採用・雇用方式は相当異なる。管理スタッフの場合、大卒の学歴は必需条件である。その採用は、地元のアモイに限らず、全国から募集し採用する。アモイは中国の最初に開放された4つの「経済特区」の一つであるため、戸籍管理はよりフレキシブルである。たとえ内陸部出身の人であっても、戸籍上の制限はあまりない。われわれの訪問調査をアレンジし、通訳してくれたY氏は、四川省から来た人であり、大学時代に日本語専攻のためC社に長い間に勤めていた。大卒者が採用されると5年間の雇用契約が結ばれる。そして、中等専門学校もしくは短大卒の技術職の場合、最長3年間の雇用契約ができる。これに対して一般従業員（現場労働者）の雇用条件は、中卒以上である。調査時点で1,021名の現場従業員は、ほとんど地元アモイの現地出身者で、外部からの採用はまれであるという。そして、現場労働者の雇用契約期間は、最長1年だけである。要するに、生産・経営状況に応じて現場労働者数の増減によって経営が調整される。「雇用事情は非常に楽、1週間で100人を採用することが可能だ」と言われた。

生産現場における教育訓練は、まるで日本の工場に見える。新人労働者は、ラインに配属され、班長の指導のもとで作業技能を身に付ける。日本の工場によく使われる「星取表」がC社工場にも導入されている。星取表は、「○」印で4段階に分かれる。現場の班長がこれを管理する。多能工養成を目指す「ジョブ・ローテーション」制度も現場で行われている。全ての作業ができるようになった有能な従業員は、1年間「技術管理部」に回し、その後、現場作業長（班長）へ昇進させる。作業長へ昇進する場合、実技試験も課す。要するに、作業現場の管理者養成は、内部での長期経験を重視するというポイントがある。実際、アモイに多数の外国資本が進出しているため、優秀な熟練工をいかに確保するかは大きな課題になっている。「新規参入業者が高賃金で人材を釣る。上海、深圳では、この問題はもっと深刻だ」とC社の幹部は説明した。C社の離職率は25%という高水準に達しているので、人材の育成と確保は経営上の注目点である。一般従業員の確保方法の一つは、社員宿舍の提供である。C社

は、一般従業員が結婚するまで住める独身者用の宿舍2棟（2,500名入居可能）を確保している。しかも全棟がエアコン付きという条件（アモイでは2社だけ）である。

C社の賃金体系は、次の通りである。基本給は最低賃金ベースで対応する。周知の通り、中国における「最低賃金基準」は、地域によって大きく異なる。アモイでは500元弱のレベルである（経済特区の島では470元）。一般従業員は、この最低賃金をベースに月間ボーナスも支給される。C社ではボーナスについて5段階査定制度を導入している。つまり、作業員月間の業務パフォーマンスを作業長が査定し、それを「成績表」に反映させる。この点数は、各作業員のボーナスの差を決める。そして、優秀な作業員の場合、年1回の昇級を実施する。ただし、2年くらいすると、副班長にするので、職制が上がる。要するに、優秀な作業員には、〔作業員⇒副班長⇒班長⇒組長〕というキャリアルートを用意している。

先に触れたように、アモイでは外資系企業同士間の人材争奪戦がますます激しくなっているため、C社では技術関係の従業員を現場の一般従業員と分けて厚遇する措置をとっている。周知のように、海外進出した日系企業の場合、できる限り従業員間の待遇差を付けないと努力する。台湾系のC社は、メンテナンス専門要員や金型熟練工に対して1ケタ違う待遇を与えている。この点について、C社の日本人経営者と台湾人経営者の間に異なる認識と考え方が見える。つまり、日本人経営者は、「日本的な」やり方——差を付けず一般従業員から選別して内部で養成する——で行うべきだと考えているが、台湾人経営者達は、何よりも即戦力を採用し確保しようと考えているようである。

V おわりに：3社における「人力資源」管理スタイルの比較

最後に以上の事例に基づいて、中国に進出した外資系3社の「人力資源」の管理スタイルを比較しよう。

5-1. 日系 A 社：親会社からの「技術移転」への執拗

日系企業 A 社における現地経営スタイルの最大特徴は、親会社から子会社への経営資源移転にこだわることである。つまり、A 社には日本の社会環境の中で形成されていた経営スタイルを社会的・文化的に異なった中国華南地域の子会社に移転しようとする傾向が強い。むしろ、日本社会で「当たり前のこと」である経営要素の全ては、障害なく移転できるわけではないが、「人力資源」管理の日本的ルーチンな部分は、かなりのレベルまで移転している。現場労働者に対するきめ細かい管理方式と人材形成への様々な工夫、QC 活動、多能工化、熟練形成に関連する現場組織のあり方などは、その証拠であろう。これまで筆者が調査した在中国日系企業のほとんどは、例外なく「人力資源」に関する経営管理について「日本的」スタイルを追求した。やはり、モノづくりの生産現場における最重要資源は「ヒト」であるので、日本国内で経営成功を収めた企業は、中国に行ってもヒト管理のスタイルを親会社のパターンのままにすれば、現地経営を無難に展開することができるという戦略上の計算がうかがえる。

華南地域に進出した日系企業の現地経営における大きな課題の一つは、いかに日本的な経営管理スタイルを現地に移転しながら、現地企業に通用するスタイルのマイナス影響を避けるかということである。その代表的な人力資源管理の項目は、賃金体系であろう。一般的に、日本国内製造業企業における賃金体系の特徴は、なるべく職務（ジョブ）とリンクする賃金制度（いわば「職対応型賃金」）を避けて、各従業員の努力とパフォーマンスに直結する方式を追求する点である。その目的は、職場における労働意欲の刺激と従業員の能力形成を目指すと同時に、職場における一体感やチーム意識（「和」の追求）を醸成することも追求する。その重要な経営手段は、人事査定によって各従業員の努力度合いを評価することである。そして、改革開放期以降の中国企業も従業員の労働意欲を刺激する手段として人事査定制度を導入した。ところが、中国企業における人事査定制度は、各従業員を対象とするものであり、必ずしもチーム意識を醸成する目的を持つものではない。このように中国企業に存在する

従業員間の強いライバル意識と相互の熾烈競争は、その結果であるといつてよい。要するに、日中企業間における人事査定制度が追求する目的は、微妙な差がある。A社の場合は、明らかに中国方式の欠点を強く警戒している。すなわち、人事査定に基づいて従業員の賃金差を付けるが、なるべく本人に納得できる査定項目で査定を行う。そして、本人が納得しない場合、各管理長は慎重にチェックして調整する。このような繊細な人事管理スタイルは、中国現地企業のそれとかなり異なる。

中国の華南地域において、高効率と高品質を生産過程で同時に達成するという日本企業の競争力を維持するためには、それなりのコストも必要である。その典型例は、親会社からの人的資源（常駐経営者および技術者）の持続的投入と維持である。A社の場合、5年間を経ても常駐日本人の数が減っておらず逆に増員となったという事実は、これを示す証拠である。実際、高効率と高品質の同時達成を実現すれば、親会社からの派遣者の数は減らせない。逆に、親会社からの派遣者の数を減らせば、高効率と高品質の同時達成は難しくなる。このジレンマは、世界各地に展開している日本企業の共通課題の一つである。おそらく、中国華南地域に進出したA社もこのジレンマから脱却できないであろう。

現地工場経営者の経営手腕の重要性も、事例説明を通して明らかになったであろう。A社に対する2回の調査にも対応してくれた同一人物の総経理は、1993年から、中国各地における事業に携え、中国畑を歩んできた経験者である。2002年調査の時には完全に中国通となったという印象を、筆者は受けた。このような貴重な人的資源の存在こそ親会社の経営スタイルを海外に移転する不可欠の要素であると思われる。

移行経済の特徴を持つだけでなく、労働力の流動性も極めて高い華南地域に進出した日本企業は、これまで積み上げた経験を活用するだけでは、この地域における競争力を維持するのは難しく、その経験をさらに工夫する必要があると思われる。A社は、この点について重要な示唆をしている。

大雑把に言えば、A社は親会社から経営スタイルをそのまま現地に持ち込もうとする姿勢が鮮明である。冒頭で示した多国籍企業の国際展開に伴う諸選

択のうち、「現地方式の吸収・学習」の経営スタイルの痕跡は、A社にきわめて薄い。また、現地進出した他の外資系企業からのノウハウ吸収（ハイパーハイブリッド化）もほとんど見られなかった。

5-2. 台湾系B社：現地方式の「吸収・学習」+「ハイブリダイゼーション化」

上記のA社に比べて台湾系B社における人事管理は、かなり異なるスタイルを示している。事例説明には触れたが、そもそもB社の人事管理には、「純血」の経営スタイルの「遺伝」が薄いので、親会社からの「技術移転」そのものもありえないといってよい。このため、B社の人事管理における最大特徴は、現地方式の吸収・学習である。

現場従業員に対する「有償必罰」という「短気」な経営スタイルは代表的なものである。日系工場の場合、生産のトラブルが発生したら、社員1人1人のミスとその責任を徹底追及することはまれであるのに対して、B社では、従業員一人一人の責任を必ず明確にする。この経営スタイルは、明らかに現地企業から導入したものである。また、B社における「非情管理」という経営哲学も現地企業の匂いが強い。また、社員寮の建設と提供によって従業員を確保しようとする経営手法も現地化スタイルといってよい。

そして、ホワイトカラーの核心従業員を対象に実施されているストックオプションや開発プロジェクトの立ち上げプロセスにおける強いトップダウン決定方式などから見ると、台湾企業の経営手法も伺える。この意味ではB社は、台湾から経営スタイルを持ち込んでいる。この2点は、おそらく中国現地の日系企業に検出できない。800名以上の台湾人従業員が台湾各社からB社に移籍したという事実から考えると、人間経由の経営スタイルの持ち込みは当然であろう。例えば、台湾IT企業にはっきり定着しているストックオプションは、核心従業員を企業内に留める最重要手段として活用され、また中国でもこれに憧れる人が少なくない。要するに、台湾企業に就職したら、ストックオプションをもらうことができ、企業が発展すれば自分も儲かるという大きな期待は、人材を集める手段となる。つまり、上記の経営手段とスタイルは、台湾から大陸に持ち込まれたと見てよい。

B社における人材の激しい移動は、どのように見たらよいか。この点を理解するには、日本的な感覚で考えてはいけない。何故ならば、より強い個人主義志向の中国や台湾では、企業における人材の激しい出入りに対する恐怖感がより弱い。有能な人材を様々な優遇措置によって留めようとするが、突然流出しても心理的準備は常にある。台湾系企業が即戦力を重視する経営スタイルもこれに由来する。すなわち、こつこつ最初から人材を社内に養成することにこだわるよりも、むしろ外部から「出来上がった人材」を活用するほうが効果的だと台湾系企業が考えているようである。

また、同じ企業内の従業員に対する人事待遇と経営スタイルがそれぞれ違うという点もB社から検出された。その典型例は、賃金待遇であり、ホワイトカラー社員の賃金待遇は「個別相談」によってフレキシブルに対応するのに対して、現場労働者の場合は、会社が提示した待遇以上要求できない。おそらく現地の日系企業はこれを受け入れないであろう。何故ならば、フラットな社会組織原理を重視する日本では、これを一番避けたいことであるからである。これに対して縦型の社会組織原理を有する中国では大きな問題にならない。

総じて言えば、B社における人力資源管理のスタイルは、台湾から持ち込まれたものと中国現地企業に通用するやり方の両方を混ぜたものになっていると見てよい。

5-3. 「日台系」C社：「日本の管理方式」の移転+ハイパーハイブリッド化

A社とB社に比べて「日台系」C社の経営スタイルは、さらに違う。その最大の特徴は、出資地域台湾でなく日本から経営スタイルを中国子会社に移転している点である。

筆者がこれまで訪問調査した台湾企業のほとんどは、大陸進出の際に子会社をどのように管理するかに悩んでいた。要するに、計画経済体制を実行していた中国大陸では人々の労働倫理が台湾のそれと大きく異なるため、「人力資源」管理がうまくいけなければ、経営失敗に至るリスクは高いのではないかと。また、台湾の管理スタイルをそのまま持ち込むと、現地従業員から強い反発を招く可能性もあるのではないかと。実際、このような心配は無理もない。筆者が華南地

域の外資系企業から聞き取った証言によると、華南地域における外資系企業のうち、台湾系企業が労働争議や労使トラブルに巻き込まれたケースがきわめて多いという。

C社は上記のような現地経営失敗を避けるために考え出したアイデアは、中国現地に進出し経営成功を収めた日系企業の管理スタイルを導入すること——ハイパーハイブリッド化——である。そして、C社の進出背景が中国の日系企業に部品を供給するという点も考えると、「日本的」経営スタイルの導入は、一石二鳥の効果——つまり、現地子会社の経営を安定させることができると同時に取引先の日系企業との連携も強める——がある。むしろ、C社はこれを実行できる重要な条件——約30年間にわたって日本企業と取引を継続したこと、日本との人脈を持つことなど——を持っている。

結果から見ると、C社の経営管理は一応成功を収めている。雇われた日本人経営者達は、日本的な人事・労務管理スタイルを持ち込んだ一方、台湾人経営者は、自らの強み——大陸との共通言語、スピーディな意思決定、現地スタイルに対する熟知、現地社会へのアクセスの速さなど——も発揮している。両者の絶妙な混合スタイルは、C社の特徴である。

勿論、C社の現地経営には問題がないわけではない。高い離職率と日本人・台湾人経営者間の意見の相違は、ハイパーハイブリッド化の必要なコストであろう。

以上、外資系3社における「人力資源」管理スタイルについて比較分析したが、どのスタイルが優れているかは、本稿の問題関心ではない。現在、無数の外資系企業が中国に現地生産・経営を展開し、様々な経営スタイルが常に生まれつつある。本稿はこの無数の現地経営スタイルのうち、わずか3社の事例だけを取り上げた。今後、他の外資系企業のパターンやスタイルも取り入れて比較した収斂化モデルを構築することは、筆者の研究関心の延長線にあるテーマであるため、引き続き研究していきたい。

参考文献

1. 苑 志佳 [1997] 「中国電子産業における中国型生産システムの形態と特徴：中国国有半導体企業の事例を中心に」日本現代中国学会『現代中国』第71号.
2. 苑 志佳 [1998] 「日系半導体企業の対中進出と技術移転：中国における生産システムの導入・吸収と消化・定着」(社)中国研究所『中国研究月報』第601号.
3. 苑 志佳 [2001] 『中国に生きる日米生産システム—半導体生産システムの国際移転の比較分析』東京大学出版会.
4. 苑 志佳 [2002] 「中国における日本的経営手法の導入と普及」『東アジアにおける日本型経営の変化等に関する調査研究』財団法人産業研究所, 財団法人社会生産性本部による委託研究, 機械産業等の産業活動に関する調査研究13-8.
5. 上山邦雄編 [2005] 『巨大化する中国経済と日系ハイブリッド工場』実業之日本社.
6. 郝燕書 [1999] 『中国の経済発展と日本的生産システム—テレビ産業における技術移転と形成』ミネルヴァ書房.
7. 丸川知雄編 [2002] 『中国企業の所有と経営』日本貿易振興会アジア経済研究所.