



日本的生産システムの中国への移転

潘, 志仁

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

2000-09-30

(Date of Publication)

2008-04-08

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲2177

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1002177>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



「日本的生産システムの中国への移転」

氏名 潘 志仁

目 次

第1章 研究の課題と方法	1
第1節 研究の課題	1
1. 問題意識	
2. 生産システムの海外移転研究の重要性	
第2節 研究の方法	4
1. 参与観察	
2. インタビュー調査	
3. 内部記録文書と文献サーベイ	
4. 日系企業と国有企業における日本的生産システムの移転プロセス	
第3節 研究の対象	14
第4節 論文の特色	18
第5節 本論文の構成	20
第2章 分析視角	
第1節 生産管理アプローチ	23
第2節 社会技術システムアプローチ	25
第3節 適用・適応アプローチ	28
第4節 分析枠組:戦略と環境・受容態度アプローチ	30
1. 問題の構造	
2. 中国の経営環境	
3. 日本企業の中国戦略	
4. 中国企業側の受容態度	
5. 日本的生産システムの構成要素	
第3章 青山商事の事例	48
第1節 中国進出の戦略	48
1. 現地販売志向性	
2. 日本人派遣者	
3. 労働者の採用・訓練	
4. 現地生産の開始	
第2節 ハードウェアの側面の移転の実態	57
1. 機械設備	
2. 生産の流れ	

3.	生産工程と人員配置	
4.	作業方式	
第3節	作業管理の移転の実態	64
1.	整理・整頓・清掃	
2.	作業規律	
第4節	品質管理の移転の実態	68
1.	品質管理の厳しさに苦勞	
2.	全数検査体制づくり	
3.	委託検査体制	
第5節	主要な発見事実	73
1.	古い機械設備	
2.	中国式の作業管理	
3.	第三国の人材の活用	
第4章	小泉アパレルの事例	78
第1節	中国進出の戦略	78
1.	現地販売志向性	
2.	日本人派遣者数	
3.	労働者の採用・訓練	
4.	現地生産の開始	
第2節	ハードウェアの側面の移転の実態	83
1.	機械設備	
2.	生産工程と人員配置	
3.	作業方式	
第3節	作業管理の移転の実態	90
1.	作業規律	
2.	現場監督者	
3.	非文書化	
第4節	品質管理の移転の実態	95
1.	事前の打ち合わせ	
2.	自動検査機の導入	
3.	データにもとづく管理手法	
4.	委託検査の導入	
第5節	主要な発見事実	101
1.	古い機械設備	
2.	中国式の作業管理	

3. 品質管理の重視	
第5章 辰野の事例	106
第1節 中国進出の戦略	106
1. 輸出販売志向性	
2. 日本人派遣者数	
3. 労働者の採用・訓練	
4. 現地生産の開始	
第2節 ハードウェアの側面の移転の実態	115
1. 機械設備	
2. 生産工程	
3. 作業方式	
第3節 作業管理の移転の実態	120
1. 整理・整頓・清掃	
2. 日本人技術者の指導	
3. 現場監督者	
4. 班長	
第4節 品質管理の移転の実態	125
1. 品質管理	
2. 班内における「自検・反検制度」	
3. 原材料の管理	
第5節 主要な発見事実	128
1. 輸出志向性と機械設備の優位性	
2. 日本的経営の受容態度	
3. 品質管理の移転の重要性	
第6章 上海12毛紡織廠の事例	132
第1節 会社の歩み	132
1. 中国国内販売志向性	
2. 生産活動の概要	
第2節 ハードウェアの側面の導入の実態	134
1. 機械設備	
2. 生産の流れ	
3. 生産工程	
第3節 作業管理の導入の実態	143
1. 整理・整頓・清掃	

2.	作業規律	
3.	現場監督者	
第4節	品質管理の導入の実態	148
1.	不良品の補修に苦しむ	
2.	原材料の仕入体制	
3.	品質の不安定	
第5節	主要な発見事実	154
1.	古い機械設備	
2.	中国式の作業管理	
3.	ずさんな品質管理	
第7章	上海第2毛紡織廠の事例	161
第1節	会社の歩み	161
1.	輸出販売志向性	
2.	生産活動の概要	
第2節	ハードウェアの側面の導入の実態	163
1.	機械設備	
2.	生産の流れ	
3.	生産工程	
第3節	作業管理の導入の実態	170
1.	整理・整頓・清掃	
2.	作業規律	
3.	現場主義	
第4節	品質管理の導入の実態	175
1.	データにもとづく管理手法	
2.	原材料の供給体制の刷新	
3.	原材料の直入体制	
第5節	主要な発見事実	181
1.	最新鋭機械設備	
2.	日本的経営の導入	
3.	高品質追求の品質改善	
4.	厳しい作業管理	
第8章	結論と今後の研究課題	186
第1節	方法論の特徴	186
第2節	発見事実の統合	188

1. 日本企業の中国戦略の違いとハードウェアの側面	
2. 日本人派遣者の移転意志・コミットメントの違いと日本的生産システム	
3. 中国企業側の受容態度と日本的生産システム	
4. 中国の経営環境の制約と日本的生産システム	
第3節 発見事実の全体像	196
第4節 今後の研究課題	198
参考文献	203

[本文図表一覧]

—ページ順—

第1章

- 表-1 5社の事例研究における参与観察……………9
表-2 5社の事例研究のインタビューリスト……………12
表-3 5社の事例研究対象企業の概要……………17

第2章

- 図-1 本論文の分析枠組……………46

第3章

- 図-1 上海青山の出資構成……………51
図-2 上海青山の組織……………51
図-3 上海青山工場の組織……………52
表-1 上海青山専門店の管理職最終面接者リスト(1994年現在)……………54
図-4 研修生1名にかかる費用……………55
図-5 紳士服生産の流れ……………59
図-6 ラインの配置……………62

第4章

- 表-1 上海申泉の管理職の内訳……………79
図-1 上海申泉の組織……………80
表-2 輸出売上高と中国国内売上高の推移……………83
図-2 生産の流れ……………86
図-3 プレスと検査工程の配置と流れ……………88
表-3 断針報告書(1997年7月)……………97
表-4 検品・採寸日報集計(1997年8月)……………99
表-5 上海申泉と小泉委託加工メーカーの不良品別実績(1997年1月-8月)……………101

第5章

- 表-1 日本人派遣技術者の推移……………107
- 図-1 上海高雅の組織……………108
- 表-2 操業開始以来の労働者の推移……………110
- 表-3 上海高雅の採用形態(1995年現在) ……111
- 表-4 研修日程表(1996年6月)……………112
- 表-5 第5回研修生見本試作スケジュール(1991年6月)……………113
- 表-6 日本への研修派遣の推移……………113
- 表-7 製品売上高と輸出売上高の推移……………115
- 表-8 上衣縫製ラインにおける主要な検査・減点細則……………126

第6章

- 図-1 毛織物の流れ……………136
- 図-2 紡績職場の機械配置……………138
- 図-3 織布職場の機械配置……………139
- 図-4 整理職場の生産工程と機械配置……………141
- 表-1 検査報告書……………148
- 表-2 北京三佳時装有限公司の返却反検査結果(1996年12月)……………150
- 表-3 秋冬物カシミア・ジャケットの品質結果(1997年4月23日)……………152

第7章

- 表-1 中国政府から金融支援を受ける主要な重点企業……………162
- 表-2 機械設備の導入状況……………164
- 表-3 カシミアの試験鑑定証明書……………179

第8章

- 図-1 発見事実の全体像……………197

第1章 研究課題と方法

第1節 研究課題

1. 問題意識

1978年に中国の改革・開放政策が行われて以降、外国企業は中国に進出し、現地生産を進めてきた。外国企業の中国進出の中では、香港企業、台湾企業が1980年代前半から先行した形で展開していた。1980年代後半から日本企業が遅れながらも中国に進出してきた。また近年では、欧米企業は中国に進出して本格的な現地生産を始めている。そのなかで、日本企業は欧米企業を上回る勢いで中国での現地生産を活発に行なっている。1990年代前半から、日本企業の中国生産が、多くの経営者にとって重要な関心事となりはじめている。日本企業の国際経営戦略の新しい展開の1つが中国戦略となっている¹。

しかし、中国における日系企業の従来の研究は、従業員の採用と訓練、賃金の管理に研究の重点が置かれてきた。日系企業の生産の研究については必ずしも十分になされてこなかった。生産に関する実態や現象は明らかにされていないのである。そこで本論文では、中国におけるいくつかの日系企業を対象に事例研究としてとりあげる。その生産実態はどのようなになっているのかを分析し、さらに全体像はいかなるものであるかをつかむことにしたい。

これまで中国における日系企業にかんする研究の主な焦点は機械・電気組立・部品の企業に置かれてきた。なぜなら、これらの企業は日本を代表する大企業であり、中国政府が電気・機械などのハイテク産業の誘致に優遇措置を与えたからである。また、これらの大企業は中国に進出して現地生産を行なうとともに、日本的経営理念、技術・経営ノウハウや生産システムなどを中国の工場に移転し、中国から研修生を受け入れて日本の工場で直接学ばせ、日本的生産技術や経営ノウハウを中国に根付かせようとした。たとえば、トヨタ生産方式の生みの親である大野耐一氏は2回にわたって中国現地で直接指導を行なって、日本的経営方式を中国に移植している²。

ところが、中国に進出した日系企業はこういった機械、電子、電気などの大企業だけではない。繊維・紡績・アパレル企業などの中堅・中小企業も中国に進出して現地生産を行なっている。これら企業の現地生産は歴史的にも機械・電子・電気などの大企業より先行している。進出企業数からみて日本企業の中国直接投資の一番多くを占めており、さらに今後もますます増えていくであろうと予測されているのが繊維・紡績・アパレル企業の中堅・中小企業である³。

そこで本論文では、従来の日系企業の研究において繊維・紡績・アパレル企業を調査対象

として事例研究を行なうことにしたい。事例研究では、日系企業が実施している日本的生産システムの実態を明らかにする。労働集約的な繊維・紡績・アパレル企業では日本的生産システムがどのような条件のもとに移転されているか、そしてその移転のプロセスの規定要因はなにかを明らかにする。

従来の研究では、日本的生産システムの移転の実態把握や日本的生産の移転の有効性、日本的生産システムの優位性などについて、単なる日本的生産システムの移転の調査に終わっている場合が多かった。ここ数年、理論的な問題意識にもとづく分析枠組みをもちいた中国における日本企業の実証的研究がしだいに増えている。最近の研究としては、桑原(1990)、関(1993)、今田(1994)、奥林(1995)、李(1997)、市村ほか(1998)、郝(1999)、原口(1999)などをあげることができる。これらの研究は中国における日系企業を実証的に分析しており、その点で中国における日系企業研究において重要な貢献を行なったものとして高く評価できる。ただ、一部の例外を除いてこれらの実証的研究は、その理論的貢献があるが、広くさまざまなテーマをとりあつかうものがほとんどである。実証的研究と言ってもまだ概説的な研究にとどまり、独自のコンセプトを使って中国における日系企業を分析する実証的研究は今後の課題として残っている。

そこで本論文では、分析枠組みを設定するとともに、日本的生産システムの移転の規定要因をより理論化する方向で分析を進めていくことにしたい。分析では、単なる日本的生産システムの中国への移転についての調査だけでなく、日本的生産システムの中国への移転の規定要因やメカニズムを明らかにし、今後の日本的生産システムの移転のあり方などを分析することによって、日本的生産システムの中国への移転に関する理論的・実践的インプリケーションを得ることにしたい。

このような背景のもとで日本企業が中国で生産活動を行なう場合に、日本的生産システムの移転がどのように実施されているか、どの部分が実施されていて、どの部分が実施されていないか、また移転プロセスの規定要因とは何かということが、本論文の基本的な問題意識となっている。そして、こうした問題をとらえていくには、そうした生産活動を構成している諸要素やそれを支えるのに不可欠な条件はなにかを明らかにする必要がある。また、そうした特徴的な要素が中国の一般的な条件や経営環境とどのような関連性を持つのかということが問題にもなる。そのような経営環境としては、生産におけるハードウェアの側面と生産現場における労働者の人的要因にかんするソフトウェアの側面がとくに重要となるだろう。

本論文は日本的生産システムの工場への移転にかんする研究である。その対象として中国における日系企業と中国国有企業をとりあげ、日本的生産システムが中国の特殊な経営環境のもとにおいて、どのような条件のときに移転されているのかを実証的に分析することを目的とする。とりわけ、中国における日系企業の工場がどのように経営されてきているのか、中国国有企業と比較し、どこがどのように違っているのかを明らかにする。日系企業と国有企業のそれぞれの実態をまず明らかにし、その実態を生み出した理論的・実践的イン

アプリケーションを提示することを中心的課題としている。

2. 生産システムの海外移転研究の重要性

本論文でなぜ日本企業の生産システムの海外移転を問題にするか、その理由としてつぎの2点がある。

第1に、日本企業の海外投資の研究においてその生産システムの海外移転は重要なテーマの1つである。海外投資は大きく海外直接投資と海外間接投資に分けられる⁴。海外間接投資は、証券投資、あるいはポートフォリオ投資ともいわれ、配当や値上がり益を目的に、外国企業の株式や社債を購入したり、外国政府の債券を購入するものである。この場合には、外国の証券の購入のためにカネが海外に移転する。これにたいして海外直接投資においては、投資対象の企業を経営することが投資の主たる目的であり、投資対象の新設の企業、あるいは既存の買収した企業にカネを出すだけでなく、人材、技術、トレードマーク、経営ノウハウなどさまざまな経営資源をワンセットで出す。海外に移転された経営資源を本国親会社が支配下に置き、それら経営資源を使用して経営活動を展開する。

したがって、海外に移転される経営資源を使用して経営活動を展開する中で生産システムがその主要な部分であると考えられる。海外に直接投資をする他の外国企業や地場企業より優位な経営活動を展開していくためには、日本企業は経営資源の中心的な部分としての生産システムを移転する。この意味から日本企業の海外進出の研究においてこの生産システムの海外移転は重要なテーマであると言える。

第2に、日本企業が生産システムを柱に海外進出して経営活動を展開していることである。一般に、アメリカ企業は新製品をもって海外に進出していくものが多く、アメリカ企業こそが、新製品や新技術の革新者として、他国企業と比べて圧倒的な優位に立つと考えられる⁵。これにたいして、日本企業の場合、家電製品・繊維製品・鋼材第二次加工製品・プラスチック製品・自動車などほとんどが標準化製品であり、それらの製品は世界各国で生産されており、製品自体は目新しいものではない⁶。しかし、日本企業は標準化製品を効率よく生産する生産システムをもっており、その生産システムの優位性を柱にして海外生産を展開している。たとえば、イギリスにおけるアメリカ企業、日本企業、地場企業を比較した高宮(1981)は、日本企業は他国企業より高い経營業績をあげており、その主な原因を日本企業の組織慣行に求めている。その内容は、細かな工夫と細心の注意で特色づけられる生産管理、弾力的な作業慣行、きびしい職場規律、組織間調整のための仕組みと工夫、労使関係面での高い生産性、低い不良率である。それを検証したWhite他(1983)は日本スタイルの業務慣行の主要要素を組織立った秩序あるアプローチ、細部の重視、質の最優先、厳格な規律意識の4つにまとめている⁷。これらの既存研究にみられるように、日本企業の海外工場が現地企業よりも成功を収めているのは、日本企業の生産システムと結び付けられているからである。

したがって生産システムの海外移転が日本企業の海外進出の推進力となっている。このような見方からすると、日本企業の海外進出の研究においては生産システムの研究はとくに重要な地位を占めると言える。

そこで、本論文はこうした研究状況のもとで生産システムの海外移転に視点を置き、日本の生産システムの中国への移転の全体像を明らかにしていく。

第2節 研究の方法

本論文では、参与観察、インタビュー調査および内部記録文書を主要な研究方法とすることにした。以下では、それぞれの方法論を詳しく論じていこう。

1. 参与観察

第1の調査方法は、参与観察である。本論文において一番重視しているのはこの参与観察という方法である⁸。これは主として次の2つの理由による。1つは、これまでの既存研究の中に工場を深いレベルで調査し、生産現場で働く労働者ひとりひとりの顔が見えるような濃密な記述がほとんどないからである。たとえば、日系企業の工場経営の問題がここ数年新聞やビジネス雑誌に取り上げられているが、これら日系企業の経営実態とはいかなるものかということは、意外に分っていない。もう1つは、インタビュー調査の内容を確かなものにするからである。中国では外国人向けの模範企業は各地域に作られ、特定の人物、場所、組織を選んで、国家全体の模範にすることがよくある。同様に、企業では模範労働者、模範職場も作られている。見学、視察やインタビュー調査など外国人が企業に来ると、いつも模範職場に案内され、模範労働者しかインタビューをうけられない。視察団が別の職場を見学したい、あるいは違う労働者から話を聞きたいと頼んでも、ことごとく断られてしまうことがしばしばある⁹。このような見学やインタビュー調査だけでは、第1次情報や生産現場の生の真実を把握することができないだろう。そこで中国における日系企業と国有企業の生産現場レベルでの実態を解明するためには、可能な限り事例対象の生産現場に出向き、参与観察に根ざした研究を行なう必要がある。したがって、本論文では日本の生産システムの中国への移転プロセスの実態を明らかにするために、参与観察を一番重要視している。

具体的には1995年7月から1997年9月まで、筆者は青山商事、小泉アパレル、辰野3社の中国子会社の生産現場の参与観察者であった。また筆者は、上海市における国有企業2社の生産現場に特別の参与許可を得て参与観察を行なった。これらのすべての参与観察は一切案内役や監視役のおかれていない状況下で行われている。

3社の日本企業の中国子会社については、青山商事は上海市内の戦前住宅街に立地しているが、建物は合弁設立のときに建設された4階建てである。そこでの観察は同工場の2階と3階で行なわれた。小泉アパレルと辰野は上海市内から車で1時間半の松江県工業開発区内に立地している。辰野の建物は基本的に同社の兵庫県竹野工場をまねて作られたものである。建物は平屋であり、床がピカピカである。建物の回りは緑一面の芝生に覆われている。小泉アパレルも同じ松江県に立地しているが、浙江省と上海市の境に近いので上海市内から車で2時間かかる。工場の周りは水田に囲まれている。この工場は2つの建物から成り立ち、縫製ラインは2つの建物に設置されている。参与観察はこの2つの建物にまたがって行なわれた。

国有企業は2社とも、上海市内に立地している。上海第2毛紡績廠は中国毛紡績業において最大の毛紡績廠であるため、すべての生産現場を観察することは不可能である。このため、参与観察は同廠の本社工場の織布職場を中心に行なわれた。上海第12毛紡織廠では、基本的に全紡績工程を観察した。全紡績工程は1階から4階に設置されているため、観察は1階と4階の間を上がったり下ったりして行なわれた。5社の参与観察のうち、一番労力が必要であったのは上海第12毛紡績廠であった。

これらの生産現場に入り込むために、上海市企業家協会副会長を務めている万徳明氏に研究調査の許可を願い出た。自社での調査許可や他社への斡旋を得ることを調査対象へのアクセスの第一歩とした。万氏は「調査が中国で行なわれるのだから、本来はわたしがOKを出したら済むのだが、合弁だから董事長の許可ももらわなければならない」と言って、合弁相手の青山商事の青山五郎社長宛の手紙と紹介状を送ってくれた。また、彼は自己的人脈を辿って、他の事例対象の4社にも連絡をつけてくれた。さらに、万氏は「私が直接君を連れて行かないと、あいつは真面目にやってくれないから」と言って、上海第12毛紡織廠の鄭一鳴社長のところに自ら付き添ってくれた。調査期間中、筆者が万氏の紹介した大学院生であったことが、実際これらの工場での参与観察を容易かつ自然なものにしたことはいまでもない。

筆者はこれらの生産現場に一般の労働者であるかのごとく顔を出し、他の労働者の間にも入って、生産現場で生じるできごとを観察した。もっともこれらの企業の社長は、筆者が工場に研究目的で来ていることを知っていたが、生産現場の監督者の多くは知らされていなかった。このため、参与観察を始める際には、かれらの前で研究趣旨の説明が要請された。これは、生産現場の隅々を気のむくまま観察できる機会をもたらすことになった。

日系企業においては、筆者の存在は完全に秘密ではなかった。たとえば、辰野の第一陣の26名研修生が同社の竹野工場で技術研修を行なったとき、筆者は現場通訳としていっしょに働いたことがある。参与観察のときに、日本での研修を経験したかれらは上海工場で全員班長以上の職務に就いている¹⁰。そのおかげで、労働者たちは工場の内部の話積極的に話してくれた。そのほかにも、幹部会議という本来は当事者のみの会議に1995年12月15日に出席許可を得た。23名の幹部が出席した部・課長会議で周平副総経理から会議通訳を要請

され、9時から10時30分に及ぶ通訳を担当することになった。会議の主要な議題はつぎのとおりである。

- (1)辰野から新しく派遣された多田女史の紹介
- (2)12月の出荷状況の説明—年末まで土・日曜日を休まない
- (3)財務状況—給料日が近づくと、給料として支払われるお金はあるのか心配がち
- (4)品質—中国服装品質監督協会より銀賞、管理ミスによる品質不安定、マニュアルなしによるミス操作、生地の色テストを行なうべきだなど
- (5)節約問題—生地のロスが多い、管理コストが高い、機械の付属品がよく紛失した
- (6)規則—従業員の就業規則に従う、1日8時間働いているのか、残業時間中風呂の入浴を禁止、工作中私用のモノを作っている、各課は各課のノルマの達成を確認する
- (7)上海テレビの新年コンサートへのスポンサー

小泉アパレルと青山商事の経営責任者たちが日本を訪問したときに、筆者は2回にわたって大阪での観光案内をした。このため、筆者の存在は秘密で目立たないことはありえなかった。小泉アパレルでは、取引先との商談にも通訳を要請された。また3つの工場の現場では観察しながら、裁断台・空きミシン・現場監督者のデスクでフィールド・ノートをとった。ときには現地人労働者と日本人派遣技術者の間の通訳を務めていた。これらの現場では、ずいぶん打ち解けた雰囲気なかで意見や感想を求められ、生産現場への直接的参加が可能となった。

日系企業での観察と同様に、筆者は国有企業の生産現場でも労働者のそばで観察し、フィールド・ノートをとった。ところが、日系企業のとくと違って、落ち着いてフィールド・ノートをとるわけにはいかなかった。生産現場の機械の音が激しかったのである。上海第2毛紡績の本社工場では、傀俊儒副技師長の話によれば、生産現場には吸音装置が設置されていないため、外国製機械の現場では騒音は100～150ホン、中国製機械の現場では150ホンにのぼっていると言う¹¹。あまりにも大きな精紡機の音がとどまることなく鳴り響いているため、10分間ぐらい生産現場を観察して耳が痛くなってきたことがある。このため、観察の初日には、30分～60分ぐらい生産現場を観察したら2階の管理事務室に逃げ込み、フィールド・ノートを整理し、また生産現場に戻っていくという作業を繰り返した。労働者から話を聞けるようにするために、可能な限り大きな声で労働者の耳元に近づくようにしたが、あまりにも機械騒音が大きかったために、その場で労働者たちに話を何回も聞き返した。このため、質問は、2回以上繰り返して聞くようにした。観察の経過に伴って、労働者たちとの信頼関係ができたため、かれらは作業をしながら根気よく大声で質問に答えてくれた。生産現場を案内してくれた傀副技師長氏に「労働者はこの劣悪な労働環境のもとで毎日汗を流して糸をつくり、さまざまな人の手を通してはじめて服になる生地ができるのだ。」と教えられた。

また、生産現場だけでなく、工場の外でも観察した。労働者たちが時間を厳守しているかどうかを確認するために、工場の正門の前の屋台で油条と豆乳を食べながら、遅刻者を数え、フィールド・ノートをとった¹²。遅刻者があまりにも多いため、工場の正門の前で1時間以

上フィールド・ノートをとったことがある。さらに、始業時間のベルがなる前に目立たないように生産現場の隅に立って遅刻者の人数をとるようにした。

生産現場での参与観察への協力を得るために、社長には筆者が日本の大学院で研究していることを知らされていた。しかし、観察が経過していくうち、生産現場の監督者や労働者の多くは筆者が現場に来る目的を知るようになった。このため、労働者や監督者から質問をされることが多くなった。生産現場でよくされた質問はつぎのようなものだった。「この工場は日系企業とどのように違いますか。」「この工場は、あなたが見た日本の工場とどのように違いますか。」「日本の紡績工場では、すべて無人運転ですか。」「日本の工場では、労働者の遅刻や無断欠勤をどのように処罰しますか。」このような問いがよく筆者に対してなされた。

生産現場への観察許可を得るのは、オープンな日系企業と比べると、中国企業のほうがはるかに難しかった。この差はただ単に調査の容易さの問題というより、両社の本質的な差異にかなり起因していた。中国企業を特徴づけるいくつかの要因が即座に思い浮かぶ。たとえば、生産現場を観察するためには、共産党組織だけでなく、労働組合から承認を得ることが必要である。また、同じ工場内でも、観察してよい現場と明らかに観察してはこまる現場が人為的に作られている。さらに、生産現場を観察することは外国人はもちろんのこと、中国人にも許可されない。たとえば、毎年外国から数多くの視察団や学術調査チームが上海第2毛紡織に訪れているが、生産現場での参与観察ができたのは筆者が初めてである。

ここで参与観察上の1つのキーコンセプトをあげるとすれば、それはインタビュー調査やサーベイ調査だけでは絶対に体験できない一人一人の顔が見える現場の臨場感である。生産現場を観察する前に工場長や総経理にインタビューしたときに、「生産現場のことについては聞かれてもしょうがありません、やはり自分で生産現場に実際に出なければ、生産現場の把握はなかなかできませんよ。」とよく言われた。このことは、生産現場のことを意外に知らない中国人経営者へインタビュー調査を行なうよりも生産現場での観察がずっと有効だったこと物語っている。

参加観察にさまざまな困難はあったが、日系企業と中国企業の労働者の間にもまれて、生産現場を観察した。したがって、生産現場での観察がもっとも重要なデータ源をなす。

Lofland 他(1995)の分類に従えば、本論文における生産現場での観察がめざすものは、「自然状況の直接の観察」ではなく、「状況への直接の参与」である。前者のアプローチは、調査者は自然に生起する状況に持続的に参与するというのではなく、むしろ文書、定型化されたインタビュー、実験的シミュレーションなどの情報源に依拠している。これらの情報源は固有の論理にしたがって営まれている自然状況の直接の観察である。それにたいして、状況への直接の参与は、他者の生活に参与しつつこれを目撃するアプローチである。こうした営為を行なう中心的な理由は、社会生活のきわめて多くの側面が、こうした仕方によってのみ観察され、感知され、分析的に説明可能なものとなるからである。他者の日常生活の運行に身を委ね、彼らとともにこうした生活を送りつつこれを体で感じることを通じて、調査者は

調査の道具あるいは媒体となる。調査者は被調査者がどのようにものを見、どのように感じ、どのように振る舞うかを目撃しようとするが、それはこれらの知覚、感情、行為を十分かつ彼らの生活に即して理解するためである。フィールド調査の認識論的根底は、社会生活についての正確にして十分な知識が得られるのは直接経験を通してのみなのだという命題にあるとっていいだろう¹³。

整理すれば、調査対象での調査が実際に行われている生産現場での観察は、調査研究の初期の段階に現場の臨場感を得るためになされた。ほかにもさまざまなデータを入手することができたが、当然のことながら現場の臨場感は、現場での観察からでなければ得られないものであった。現場にしっかりと居合わせたからこそ、生産現場の全般的な雰囲気、作業の運営管理、一人一人の顔やその場ではだかの付き合いを生で観察できた。日系企業と国有企業のそれぞれの性質の差異のために、技法としては若干異なる観察方法が用いられたが、スタンスとしては基本的には同一の観察方法——つまり、調査対象の活動に与える影響を最小限に押える関与的方法——が採用された。

表 1-1 は事例研究における参与観察の概要を示している。

表 1-1 5社の事例研究における参与観察の概要

対象企業	観察期間	観察テーマ	観察身分
上海第2毛紡織廠	1995年7月26日～8月1日 1995年11月11日～11月15日	<ul style="list-style-type: none"> ・紡績全工程の流れを調査後副技師長から専門用語の解釈を受け、織布職場で整径作業の経験をつうじて作業と品質管理を観察。 ・正面で遅刻者を数えてフィールド・ノートに記録し作業規律を観察。織布職場で整経作業をしながら現場の臨場感をつかむ。 	秘密
上海申泉服装有限公司	1995年8月3日～8月9日 1995年11月5日～11月10日 1996年1月3日～1月7日	<ul style="list-style-type: none"> ・上衣・下衣職場の作業流れを観察。 ・検査工程で検査作業にくわわり、プレス工程と検査工程を中心に観察。 ・上衣・下衣の職場で労働者の作業規律を観察。ときには管理職の職場でも観察。 	秘密
上海高雅服装有限公司	1995年8月11日～8月15日 1995年12月3日～12月27日	<ul style="list-style-type: none"> ・上衣・下衣工程の作業流れを観察。中間管理職の会議にも通訳として出席する。 ・現場の通訳を通じて故障と予防の対応を確認し、各工程間を歩きながら作業を観察。とくにプレス工程と検査工程を中心とする。ときには日本人派遣技術者といっしょに現場を歩き回る。 	開示
上海第12毛紡織廠	1996年2月14日～2月20日 1997年3月11日～3月17日 1997年9月15日～9月18日	<ul style="list-style-type: none"> ・女性の案内役から案内されながら各職場についての主要な設備、製品、労働者数の説明を受けた後は、製造工程の流れの観察をはじめ。 ・紡績と織布職場で作業と品質管理を観察。 ・紡績と織布工程を中心に労働者の作業規律を観察 	秘密
上海青山服装有限公司	1996年2月22日～3月2日 1997年3月19日～3月27日 1997年9月20日～9月22日	<ul style="list-style-type: none"> ・製造工程の流れを観察 ・輸出製品の作業現場で作業をしながら品質管理を観察。 ・輸出製品と国内製品の作業現場で労働者の作業規律を中心に観察。 	秘密

2. インタビュー調査

第2の調査方法は、インタビュー調査である。研究対象企業の生産現場は工場の慣行としてあらわれ、ほとんど文書に残されていない。ましてや工場の規則で明らかになるものはすくない。しかも、工場の生産現場は本質は同じでも、技術や産業や経営者の行為によって、様相が異なる。ことばや質問をきめたアンケート調査では、なかなか工場の実態に迫れない。工場の生産活動と関わりをもつ人に聞くことが必要である。聞き方は発見的でなければ実りが少ない。決まった構造化された質問と答えに限るなら、新たな発見には難しいかもしれない。

さて、インタビュー調査は、研究対象企業の日本側と中国側の両方で、その中間管理職と生産現場の労働者に対して横断的に行なわれた。インタビュー調査の対象となった労働者は、さまざまな生産現場と階層に広く分布していた。日本人と中国人、男性と女性、自社に不満を抱く者と満足する者が含まれている。筆者は、工場の実態が得られるように、どの属性についても最低限複数のインタビュー対象を確保した。同一部署から複数の対象者にインタビューを行なうことができた。

筆者は一組の自由回答式質問を準備してインタビュー調査をはじめたが、そのうち有用な情報を引き出さないことがあったため、質問の内容を変更した。インタビューを行ないながら、これと並行して、研究対象企業の内部資料および聞き終えたインタビュー記録の分析を進めた。分析を通じてある問題について明確にする必要があったり、確認する質問が生まれてきたときには、筆者は質問に答えられる部門を選定し、その部門の労働者にインタビューを行なった。そして、決められた質問項目のほかに分析から新たに生じた質問事項についてインタビュー調査を行なった。

インタビュー調査に応じてくれた労働者のなかには、筆者の親戚、友人、さらにまったく知らない人々が含まれている。これらの人々はきわめて協力的で、工場での自分の経験について自由かつ率直に語ってくれた。またインタビュー調査の対象者が不利益にならないように細心の注意を払ってインタビュー調査を行なった。工場の現場で自分の意見を十分に述べていなかった者は休憩時間や食事時間に筆者のそばに来て、説明を補足してくれた。

インタビュー調査は、経営者や管理者の会社などの相手先のオフィスや現場でなされた。しかし、インタビューは会社のオフィスや応接間、ときには工場、自宅やホテルなどでも行なわれた¹⁴。インタビュー調査は大半のものが1時間から2時間の間におさまっている。最も長いもので4時間半程度であった。

インタビュー調査の質問は、構造化されず自由回答方式であった。つまり、インタビュー・ガイドラインによって聞くべきことはだいたいは用意されているが、インタビューの流れに柔軟に対応し、こちらが事前に用意した回答の選択肢はなく、質問のたびに相手が好きに答えるがままに任された。すべてのインタビューは、テープに録音され、筆者自身によってテープから文章に置き換えられた。それが本論文のインタビュー調査からの定性的データ

ベースである。

インタビュー・データの収集過程と、主要な質問事項はつぎのような記述的問いからなっている。

- (1) 中国進出の動機・合併事業の立ち上がりの経過
- (2) 生産設備・生産工程・作業組織などの日本的生産システム
- (3) 作業管理を含める人的資源のありかた
- (4) 品質管理と改善策
- (5) ローカル・コンテンツ
- (6) 現地人管理者・作業員・日本人の関係

インタビュー調査は必要な質問項目をすべてカバーするようにガイドラインに基づいて行なわれたが、ガイドラインは柔軟に使用された。必要があれば、相手によって問い方や問いの順序を変えた。回答のスタイルも被面接者の意思にまかせた。このようなインタビュー調査の方式は、構造化されず自由回答方式のインタビューと言われる。

インタビュー調査の実施手順は具体的につぎのとおりである。

研究対象企業の最高責任者にインタビュー対象者(この場合、中間管理職以上)に電話で連絡した。しばらくしてから返事が来て、インタビューの約束を取り付けた。生産現場の労働者へのインタビューは、参与観察と並行して筆者の自由裁量によって行なわれた。しかし、日本本社への調査のときは、合併企業の総経理の紹介状や事前の国際電話によってインタビュー調査が実現できた。

つぎに、生産現場では現場監督者にたずねた。なによりも工場の生産活動をよく知る現場監督者にたずねなければならない。広報部や総務部の管理者に聞くのは不適切だった。その人々は必ずしも工場内の生産活動をすべて知っているわけではない。現場監督者に聞くことによって、生産活動の運営・管理にかんする真実に迫れるのである。

また、生産ラインの傍で働く労働者にもインタビュー調査を行なった。労働者に聞くことによって、監督者から得た事実と比較することができる。これをつうじて生産活動の運営・管理に関する真実を正確にとらえることができる。しかし、課長や部長が同席のときには、労働者は遠慮したり、こわがったりして真実を語らない。そこで現場監督者に監視されないような状況で作業中の労働者にたずね、工場の実態を確かめた。

さらに、同じ生産現場を何回もたずねた。同じ生産現場を2度ないしそれ以上たずねている。およそこうしたインタビュー調査を行なう以上、一度ではおぼつかない。しかも発見事実に偶然性がある。そこで同じ生産現場を2回以上たずね、前回のインタビュー調査から得た発見事実を確認する。もし前回と異なる発見事実を確認できたら、その発見事実の違いの原因を追求する。こうした作業をつうじて発見事実における偶然性とバイアスを克服した。

さて、参加観察データとインタビューの収集のタイミングはつぎのとおりである。インタビューでは、現地工場での参与観察と同時に並行して行なわれた。日本本社でのインタビュ

一は、現地工場の観察に前後して行なわれた。

最後に、インタビューは1995年から1997年までの2年余にわたった。中国人労働者のインタビュー対象者は48名であった。そのうち、管理者のインタビュー対象者は、日本人は10名、中国人は13名である。これらのすべての経営者や管理者の氏名および役職を表に整理すると、つぎのとおりである。

表1-2 5社の事例研究のインタビュー・リスト

事例対象	役 職	氏 名
青山商事	JUST 取締役営業本部長 JUST 第1 営業本部課長 上海青山服装有限公司工場長 上海青山服装有限公司副工場長 上海青山服装有限公司人事課長	溝口 忠男 荒木 寛士 朱 国琴 牧田 克美 * 孫 志民
辰野	海外事業部中国室長兼生産部長 上海高雅服装有限公司総経理 上海高雅服装有限公司副総経理 上海高雅服装有限公司品質管理部長	万所 克洋 * 畑中 照久 * 周 平 池田 禎男 *
小泉アパレル	常務取締役 第2 事業部生産課長 上海申泉服装有限公司総経理 上海申泉服装有限公司品質管理部長 上海申泉服装有限公司生産部長	柳瀬 由郎 鈴木 伸弘 胡 継紅 桜井 高司 * 袁 宝玉
上海第2 毛紡績廠	工場長 副技師長 人事部長 生産技術課長	方 徳明 傀 俊儒 潘 溪霞 王 志仁
上海第12 毛紡績廠	工場長 工場長室長 技師長 技術課長 日本人技術顧問	鄭 一鳴 劉 成俊 陳 雲棠 許 英 木村 学

出所：内部資料とインタビューにより作成。

注：肩書きは当時のもの。

* 日本人現地出向者。

3. 内部記録文書と文献サーベイ

第3の調査方法は、内部記録文書と文献サーベイである。中国の工場への関心は日増しに高まってきている。中国の工場にかんする研究や調査も増大している。また、新聞や雑誌

やビジネス書物などで中国の工場の記事がふえている。本論文は、それらの既存の研究文献や調査資料、また新聞や雑誌の記事などできるだけあつめて目を通すようにした。文献調査の方法はつぎのとおりである。

1 つめは日本語と英語の学術文献と調査資料をあつめることである。中国の工場にかんする学術文献は少ないが、調査資料は日本語と英語に比較的が多い。これらの情報源は、中国の工場の経営についての理解を助け、日本企業の生産活動、その特質について詳細な知識を得ることに役立つ。Eisenhardt (1989) は、主題についての事前調査と文献サーベイの検討が、比較分析に貴重な情報を提供し、その他の情報源をもとに形式された理論を拡張しその妥当性を高めると指摘している¹⁵。

2 つめは新聞記事と事例対象企業の刊行物を情報源として利用することである。地元紙、全国紙やテレビに報道された新聞記事は、中国での経営活動を知るのに有益であった。また、労働者向けの社内報や各企業の年次営業報告などの企業刊行物は、企業の現時点での経営現状や将来の経営方針を伝えるものであったため、企業の考え方を得るのに役立った。これらの刊行物や記事を利用することによって、中国工場の経営実態をどのようなものとしてとらえているのか、経営の方向性をどうすべきかといったことを把握することに有益であった。3 つめのもっとも重要な情報源は内部記録文書やデータをできるだけもちいることである。事例対象企業は、自社の経営活動の記録を企業発展の歴史として残している。日系企業も国有企業もともに広範な経営の活動記録をさまざまな形で、各関連部署にファイルとして保管している。一部は、社史や新聞記事のように公開されたものもあるが、多くは公開されていない内部記録文書やデータである。たとえば、上部機関や取引先とのやりとりの手紙やファクスなどが内部記録文書やデータとしてあげられる。

ここでは、筆者が入手した内部記録文書やデータにはどのようなものがあるのかを説明しておこう。内部で保管されている文書だから、どれだけ深くアクセスできたのかの評価は難しいが、かなり広範な内部資料やデータを閲覧し、複写させてもらった。たとえば、合併交渉の詳細な記録、毎年の董事会でのやりとりと議事録、バランスシート、幹部と労働者の給料明細書、労働者の技能と昇給の規則、就業規則、品質検査報告書などを入手しコピーすることができた。これらの内部記録文書に通常の現地人幹部や日本人派遣者が閲覧できないものがかなり多く含まれていることは事実である。

内部記録文書やデータの入手過程でのアクセスのあり方は、生産現場での参加観察で筆者の信頼度を確認するものであった。たとえば、青山商事の上海青山服装有限公司の工場を例にとると、最初筆者は生産現場を観察し、許可をとって内部資料を閲覧しては、重要なところのメモをノートにとっていた。それを続けていると、今度は工場長室の隣の空き部屋を自分の現場研究室として用意してもらった。研究に必要な内部文書を許可なしでじっくり閲覧し複写することができた。さらにつぎの段階になると、操業以来のバランス・シートや合併交渉の詳細な記録、生産設備の購入明細書を日本に持ち帰って閲覧し複写することも許可された¹⁶。また、小泉アパレルの上海申泉服装有限公司では、生産現場を観察するとき、

毎日日本取引先とのやりとりの手紙やファクス、さらに不良をだした労働者の実名入りの検針日報や品質管理報告書を閲覧・複写することも許可された。最終的には、許可なしで総経理室を自由に出入りして、研究上必要な内部文書を筆者の判断で閲覧し複写することができた。上海第2毛紡織でも内部記録として公開されたことがない財務諸表、労働者の技能・昇給の規則や品質管理文書を閲覧し複写することが許可された。実際にはこれまでこれらの工場を訪れ、内部記録文書やデータを入手できた学術調査団や視察団は1つもなかったであろう¹⁷。

これら工場の内部記録文書やデータへのアクセスが、生産現場での参加観察で自分が本場に協力させてもらっているかを知る試金石でもあった。幸いに日本本社でも日系企業、中国国有企業でも、その内部記録文書やデータをなんとか入手することができた。

最後に、内部記録文書やデータを利用することは、主としてつぎの理由による。

1つはことばの問題である。中国の工場を研究するためには日本語や英語の文献、資料やデータの利用だけでは不十分で、できるだけ中国語の文献を利用できることが必要である。また、なかには中国に進出した日本企業は中国人経営幹部で、中国人が中心となって経営しているところがある。それらの工場を研究するためには中国語の文献が必要不可欠である。日本人が経営幹部になっている工場についても、日本人からだけの情報を得るだけでは真実に迫れない。このため、工場にかんする中国語のデータ、資料や文献などの生の情報を利用することによって、記述の内容をより豊かにすることができる。

もう1つは情報源の拡大をねらいとすることである。中国人の筆者は日本人研究者とは違う情報源にアクセスできることが多い。調査対象の工場にかんする新聞、雑誌、社史などは中国人の筆者ならアクセスできる。これらは日本人研究者にはアクセスが難しい情報源である。今回の調査では、内部記録文書やデータなど内部情報は中国の工場の解明に貢献したと考える。

第3節 研究の対象

中国の工場研究に限らず一般に中国の企業に関する既存研究には、現実に対する認識が不足していると考えられる。中国における日本的生産システムの移転プロセスの実態を解明するためには、特定の産業において詳細な企業データを入手し、現地調査に根ざした事例研究を行なうことが肝要である。

このように中国における日本的生産システムの移転プロセスの実態を明らかにするためには、中国における日系企業だけでなく国有企業を対象とすることがより望ましいと考えられる。したがって本論文における事例分析は、多数の事例について統計的ないし数量的分析を行なうサーベイ型研究と性格が異なっている。事例分析は

- ①研究対象の複雑性を十分考慮することができる。
- ②データ収集を柔軟に行なうことができる。
- ③研究事例は仮説ならびに洞察を生み出す手段として有用である。
- ④データ収集は自然な状況で行なわれる。
- ⑤研究事例は他の調査戦略(実験室実験・フィールド実験・フィールド調査・サンプル調査など)と比べると一般に費用がかからない。

という長所をもっている。言い換えれば、できるかぎり現場の動きにアプローチし、現場感覚を養いながらそれをつかみ、真実を認識する過程を通じて既存研究の事実と反する新たな事実を発見することは極めて有効である。

反面、事例研究はつぎのような短所をもっている。

- ①すべての調査戦略のなかでもっとも体系的でない。
- ②変数に対するコントロールを行なうことができないから、事例研究のデータから因果的推論をすることができない。
- ③データ収集が研究対象の状況に対して影響を与える場合がある。
- ④事例研究データを用いて、仮説の検証をすることができない。
- ⑤データの収集・要約・解釈を体系的に行なうことができないから、事例研究の結果にかなりの偏向が含まれる可能性がある。
- ⑥事例研究の結果から、一般化を行なうことはできない。
- ⑦事例研究は他の戦略(実験室実験・フィールド調査など)と比べて時間がかかる¹⁸。

したがって、事例研究は仮説発見や事実発見に適していると考えられているのである。さらに、中国の工場研究のテーマはまだ未開拓な分野を多く残した研究テーマであることを考えると、事例研究は本研究にとって有益な方法となる。これにたいしてその短所はそれほど大きい問題とはならないだろう。したがって、中国の工場の経営実態を明らかにするという研究課題には、現在の研究状況では事例研究が一番適していると考えられる。

事例研究にはごく浅い簡単な研究から深い詳細な研究までさまざまなものがある。本論文では、できるだけ詳細な深い事例研究を行ないたい。中国における日系企業について、これまでになされた事例研究のほとんどは簡単な浅いものであった¹⁹。浅い簡潔な事例研究では、エッセンスだけに焦点を合わせて比較的多くの事例を扱えるが、その反面、生産現場にいる従業員について一人ひとりの顔が見える深い記述には限界がある。事例研究の本来の長所を発揮させるために、できるだけ詳細な深い事例研究を行ないたいと考える。

本論文のように、深いレベルでの詳細な事例研究をめざすためには、当然研究対象としてとり上げる事例は限られてくる。事例対象は平均3回訪ねた。1回の参与観察の最低期間は3日間、最長14日間にも及ぶ。そこでその事例対象を適切に選ぶことは重要な意味をもつ。本論文では中国における日系企業3社と国有企業2社、合計5社を事例研究の対象としてとり上げる。

これら5社を選んだ理由はつぎの通りである。

第1は基本的に製造業であることである。中国では金融、建設やサービス業においても日本企業の事業展開が進行しているが、中国工場の経営実態の解明を前提にしているので、本論文では製造業に的を絞ることにした。

第2はできるだけ業種を同一業種として選定することである。異なる業種のサンプルは事例分析にふさわしくないという意味から、事例対象として繊維産業に限定するように配慮した。繊維業種の特徴の1つは労働集約的なため、様々な形態の企業が進出していることである。もう1つの特徴は、外国企業との合弁企業の経営は中国政府の規制にほとんど制約されないことである。外国企業は先進的技術や経営ノウハウを導入していることから、合弁企業の生産性ならびに経営の合理性は高いと考えられる。結果的には、繊維業種から縫製工場を3社、紡績工場を2社選定することになった。

第3は事例対象を同一地域に限定するように選定することである。中国は広い国であり、地域特殊性も大きいために、経営の形態も地域特殊性があると考えられる。他国のように1つの国を1単位として企業を調査するのはのぞましくないのである。繊維産業として最も発達し、日本企業の進出数が最も多い地域として、上海地域を選ぶことにした。そこで研究対象として上海地域に立地する工場を選定したのである。

第4は、研究への協力である。新聞・雑誌記事・経営者へのインタビュー調査だけでは、中国の工場の実態にまで踏み込んだ詳細な記述はとうていできない。本論文では参与観察とインタビュー調査による詳細かつ記述的な事例研究を意図している。このため、生産現場での参与観察は研究への協力が不可欠である。また、中国国有企業の資料やデータは原則として外国企業や外国人研究者には公開されていない。それらの資料を入手するために、上部機関から承諾をうける必要がある。とくに、生産現場で観察し、労働者に話を聞くには、研究調査対象の最高経営責任者から許可を得なければならない。日本側と中国側の双方からの協力が研究の決め手である。

これらの企業の概要は表1-3の通りである。

表 1-3 5社の事例研究対象企業の概要

会社名	青山商事	辰野	小泉アパレル	上海第2毛紡織廠	上海第12毛紡織廠
代表者	青山 五郎	辰野 元彦	植本 勇	万 徳明	鄭 一鳴
現地法人名	上海青山服装有限公司	上海高雅服装有限公司	上海申泉服装有限公司		
合弁相手・技術提携	上海第2毛紡織廠	松江車墩郷工業公司	松江葉樹郷工業公司	義濟堂	野村毛織
設立	1994年	1991年	1994年	1933年	1963年
資本金	750万米ドル	214万米ドル	120万米ドル	不明	不明
出資比率	日中 59.3:40.7	日中 49:51	日中 50:50	国有企業	国有企業
現地代表者	朱 国琴	万所 克洋	胡 継紅	万 徳明	鄭 一鳴
従業員数	313名	214名	280名	24000名	1800名
業種	繊維	繊維	繊維	繊維	繊維
事業内容	紳士服	紳士服	婦人服	毛織物、紳士服 婦人服	毛織物
所在地	上海市楊浦区平涼路	上海市松江車墩郷	上海市松江葉樹郷	上海市楊浦区錦州路	上海市普陀区

出所：内部資料とインタビューにより作成。

注：肩書きは原則として当時のもの。

さて、中国における日系企業を選ぶにあたっては、まず日本本社へ研究協力を依頼することからはじめた。日本本社から研究協力を得ることができたが、日系企業と合弁相手の最高経営責任者からは研究協力を得られなかったこともあった。このため、日本本社からの研究協力だけでなく、日系企業を訪問し、どこまで参与観察とインタビュー調査の協力が得られるかを確認した。事例分析の対象としてふさわしいかについて確認を重ねていった。こうした一連の事前確認作業をとおして、中国における日系企業から3社を選定することができた。

研究調査の対象となった中国国有企業は上海市内に立地している紡績企業である。研究調査対象の上海第2毛紡織廠は、多角化事業を積極的に展開しているグループ企業であり、中国政府が指定する国有企業改革の模範企業でもある²⁰。この模範企業と対照的である上海第12毛紡織廠は、業績不振に苦しむ国有企業の1つである。この対照的な2つの国有企業を選ぶことは、日本的生産システムの導入プロセスの相違点を明らかにするためでもある。

さて、事例調査は、1995年7月から1997年9月にかけて2年間実施された。2年間の期間をかけたのは、主としてつぎの理由による。

1つは、事例対象となった企業の受注状況にスケジュールを合わせるためである。事例対象の企業はアパレル製品が主力であるので、季節変動による受注の落差が激しい。毎年4月からの3ヶ月間は受注がすくないため、操業期間または労働時間が短縮されることがよくある。このため、できるだけ生産状況にあわせてインタビュー調査と参与観察のスケジュールを設定している。

もう1つは、前述したような偶然性とバイアスを最小限に排除しようとしているからである。1回のみインタビュー調査と参与観察では、回答の偶然性や主観性のバイアスが入りやすいため、各工場の経営にかんする真実や事実はなかなか得られない。2年間6回もの調査を行なったことにより、各工場の経営の特徴にかんする定性的情報を多く把握することができた。

前節ですでに触れたように、研究対象の調査期間はそれぞれつぎのとおりである。青山商事株式会社（上海青山服装有限公司）14日間、小泉アパレル株式会社（上海申泉服装有限公司）19日間、辰野株式会社（上海高雅服装有限公司）13日間、上海第2毛紡織廠20日間、上海第12毛紡織廠19日間である。

なお、日本本社に日本工場での参与観察への協力を要請していたが、結果的に、日本工場で観察できたのは、辰野の竹野工場だけである。上海青山服装有限公司の工場経営に実質責任をもっているJUSTは2つの縫製工場を有しており、2つの工場とも北海道砂川市にある。また、小泉アパレルの工場は和歌山県新宮市にあるが、これらの工場での参与観察は実現できなかった。しかし、日本工場に関する資料や情報は、本社でのインタビュー調査をつうじて入手できた。

第4節 論文の特色

以上のような研究課題と研究方法をふまえたうえで、本論文はつぎのような特色をもっている。

第1に、本論文は生産現場の深い記述と理論志向をめざしている。事例研究の主な研究課題は、ファクト・ファインディングである。本論文において少数事例を対象にしているので、生産現場で働く1人1人の労働者の顔が見えるような深い記述を行ない、日本的生産システムの中国での移転プロセスを明らかにすることができる。しかし、ファクト・ファインディングをねらいにする事例研究であることは、かならずしも理論を構築しないわけではない。本論文では分析枠組みを開発して、ファクト・ファインディングを追いかけて、できるかぎり現場の労働者の生の声から理論的類型の発掘をめざす。その意味で、本論文の事例研究

は現場について深く記述し、理論志向をめざす事例研究であるといえるかもしれない。

第2に、本論文は中国の日系企業と中国国有企業における日本的生産システムの移転プロセスを明らかにする記述的研究である。日系企業の経営の特徴を知るためには、中国国有企業の実態を明らかにすることが必要となってくる。中国国有企業は、中国に進出した外国企業の中でもっとも早い日系企業から生産ノウハウを導入し、独自の近代化をはかろうとしているからである。とくに、日本企業の中国進出の本格化につれて日本的生産システムの日系企業への移転の実態やその発展についての研究が、まだ少数ながら現れてきている。しかし、日系企業と中国国有企業をテーマに取り上げた研究はそれほど多くないといえる。本論文は、そういった研究分野のすきまをうめようとするものである。この意味で、日本的生産システムの日系企業と中国国有企業への移転の研究から得られる理論的・実践的インプリケーションも大きいかもしれない。

第3の特徴は、内部記録文書の利用である。つまり、非公刊のさまざまな社内文書や経営幹部あるいは上部機関と取引先の手紙、ファクスなどの第一次資料を利用して研究を進めていく。上述したように、中国国有企業の内部記録文書は原則的に非公刊である。これらの非公刊の内部記録文書を利用するために、事例対象の上部機関から許可を得る必要がある。とくに、外国企業や外国人が中国国有企業の非公刊の内部記録文書などの第一次資料にアクセスすることは、ほとんど不可能といってよい。経営者や労働者は企業機密を外国企業や外国人へリークすることを防止する点で神経質になるからである。その意味で、本研究では非公刊の内部記録文書の利用が重視され、そのなかには第一次資料が多く含まれているといえる。

第4のそしてもっとも重要な特徴は、参与観察方法の中国の工場研究への試みである。これまで中国における日系企業にしろ、中国国有企業にしろ、その主たる研究方法は2つである。1つは、経営者や労働者へのインタビューであり、もう1つはアンケート調査であるが、この2つの調査方法には弱点をあげることができる。たとえば、記憶の違い、主観的判断、自分のあやまった発言や考え、自社に不利なことを隠し、有利なことを強調することなどの客観性で弱い点が多いと考えられる。これに対して参与観察の場合は、労働者と一緒に働き、現場を観察しながら、現場労働者自身が抱く見解や発言を深いレベルで記述していくことができる。参与観察法ではアンケートがもつ客観性の弱点が克服できるかもしれない。これまで中国の日系企業と中国国有企業にかんする既存研究では参与観察を調査方法として行なった研究はほとんどない。特に、中国国有企業の現地調査は一般的には許可がなかなか得られなかった。さらに、そのような国有企業で実態調査を引き受けてくれることはほとんど不可能に近かった²¹。その意味で、本論文では既存研究方法を越えて参与観察を調査方法として利用しており、中国の日系企業と中国国有企業への研究方法においてイノベーティブなものになったと言えるかもしれない。

第5節 論文の構成

第1章では研究課題と方法について論じてきた。すなわち基本的には参与観察法を用いて中国における日系企業と国有企業を対象とした実態分析であるが、その基本的ねらいは理論的な問題意識に応じた詳細な記述と因果関係の推論にある。続く第2章以降の構成はつぎのようになっている。

第2章では、このテーマにかかわる既存研究を検討して、本論文における分析枠組の設定を構成する。一般的に、過去の研究をレビューしておくことは、研究課題を明らかにし、分析枠組をさぐるうえで重要な意味をもっている。したがって、まずいくつかの主要な研究を検討し、本論文の分析枠組を明らかにする。つぎに、既存研究では、日本的生産システムに関するいくつかの代表的な議論をとりあげ、海外への移転の問題がどこにあるのかを探る。この既存研究を検討したうえで、日本企業の進出戦略、中国の経営環境と中国企業側の受容態度の3つの上位概念を設定して、日本的生産システムがどのような条件のもとで中国にうまく移転・定着されるかを議論する。最後に、日本的生産システムがどのような条件のときにうまく移転されるかという本論文独自の分析視点を提示する。

第3章から第7章は、事例研究であり、本論文の中心部分でもある。日本企業3社、と中国国有企業2社をそれぞれとりあげ、中国における日本的生産システムの移転という視点から中国の経営実態を記述していく。各企業に日本的生産システムがどのように移転され、どのような条件のときに定着するのかを分析する。

各事例研究では、生産現場で働く1人1人の労働者の顔が見えるような深いレベルでの詳細な記述を行なう。このような臨場感のあふれる記述をつうじて、事例対象企業の経営実態を浮き彫りにし、因果関係を洞察していく。このため、各事例研究では現場の濃密な記述をこころがけた²²。中国工場の研究に、参加観察にもとづく事例分析を適用することがこの5つの章の課題である。

その章別構成を示すとつぎのとおりである。

第3章 「青山商事」

第4章 「小泉アパレル」

第5章 「辰野」

第6章 「上海第2毛紡織廠」

第7章 「上海第12毛紡織廠」

第8章では、日本的生産システムの中国への移転に関する記述から、なにがわかるのかを考察していく。まず、本論文で方法論的に採用された参与観察を中心とする方法論の調査成果を論じる。つぎに、第2章で提示した進出戦略と環境・受容態度という分析枠組の検証項目にもとづいて、事例研究から得られた分析結果を統合して分析する。すなわち、日本的生産システムの移転に影響をおよぼす進出戦略と環境・受容態度についての要因を考察す

る。さらに、これらの事実発見から日本的生産システムの移転に関する全体像を提示する最後に、残された課題を検討することによって、今後の研究のあり方を展望することにした。

このように、本論文では、中国の工場の経営実態とはどういうものなのか、経営実態を通じて日本的生産システムがどのように中国に移転されるのか、そしてどのような条件のときに中国に定着されるのか、それが中国に移転されるためには日本企業はなにをすべきかなどといった問題意識を明らかにしようとする。

【注】

- ¹ 吉原英樹(1997)『国際経営』有斐閣、278頁。
- ² 李春利(1996)「中国におけるトヨタ生産方式導入の源流」『経営史学』第31巻第2号、33頁。
- ³ 王洛林(1997)『中国外商投資報告—外商投資的行業分布』、经济管理出版社。
- ⁴ 吉原英樹編(1992)『日本企業の国際経営』同文館、120頁。
- ⁵ 長谷川信次(1992)「多国籍企業論」、吉原英樹編『日本企業の国際経営』同文館。
- ⁶ 吉原英樹(1983)「日本企業の生産技術の国際移転」『ビジネスレビュー』Vol. 30 No. 3・4、188頁。
- ⁷ M. White and M. Trevor, (1983) *Under Japanese Management*, Heinemann, (猪原英雄(1986)『ジャパニーズ・カンパニー』光文社、196頁)。
- ⁸ 参与観察とは、対象者と生活と行動をともにし、五感を通じたみずからの体験を分析や記述の基礎に置く調査方法である(佐藤郁哉、1992)。
- ⁹ 台湾松下電器有限会社の元社長堀正幸氏は、上海復旦大学の招きにより1998年5月22日から5月27日にわたり、同校経済学部の学部生と大学院生を対象に講演をしている。氏が滞在中、上海第2毛紡織廠を見学する際、筆者が案内役の副技師長に別の職場見学を頼んだ。氏が日本人であるため「ほかの工場は機械設備が古いので、恥ずかしくて見せられないのだ。」と言われた。
- ¹⁰ このとき、26名の研修生のうち、19名がすでに会社を辞めており、そのなかに当時の研修団の団長と副団長が含まれているという。
- ¹¹ 日本を2回訪問した副技師長の傀俊儒氏は、自社の現場騒音はかれが訪問した日本工場より少なくとも2倍高いといっている。
- ¹² 油条は小麦粉にふくらし粉を入れ、ふわっと揚げたものである。自宅で朝食に間に合わない人あるいは

出勤に遅れそうな人は工場の前や人々の集る横町で建ち並ぶ屋台で油条と豆乳をよく食べている。

- 13 John Lofland and lyn H. Lofland. 1995. *Analyzing, Social Setting: A Guide to Qualitative observation and Analyzing*. Wadsworth Publishing Company. (進藤雄三・宝月誠訳(1997)『社会状況の分析—質的観察と分析の方法—』恒星社厚生閣、3-4頁。)
- 14 上海第2毛紡織廠の万徳明氏へのインタビューが4回行なわれているが、うち2回は上海市楊浦区平涼路の自宅、1回は大阪市中央区の大阪国際ホテルで行なわれた。
- 15 Eisenhardt, Kathleen M. (1989) "Building Theories from Case Study Research," *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4.
- 16 上海青山服装会社のコピー機はいつも調子が悪く、10枚コピーするのに何回もコピー機を外し調整していた。そこで操業以来の財務諸表、合弁交渉の記録や品質検査報告書は日本に持ち帰って閲覧・コピーすることが許可された。また、上海申泉服装有限公司会でもコピー機に頭を悩まされたことがある。
- 17 第3回関西・上海経済会議が1995年7月5日～6日に上海で開催された。会議の初日の13時30から15時45分まで、(社)関西経済同友会代表幹事臼井孝之代表は上海第2毛紡織廠での懇談会では同社の経営資料や財務諸表の経営データの提供を求めているが、第2毛紡織廠の万徳明工場長は国有企業の経営資料は原則として非公開であり、必要ならば、関係上部機関に申請し許可をもらえれば提供できると答えていたという。
- 18 鎌田伸一・野中郁次郎訳(1980)『組織行動の調査方法』白桃書房、167頁。
- 19 吉原英樹(1984)『中堅企業の海外進出—6社の成功例にみる—』東洋経済新報社、8頁。
- 20 中国社会科学院工業経済研究所編(1982)『現代中国経済事典』によれば、中国国有企業の主要な組織形態には工場、総合工場、会社があり、それらのなかで最も基本的で、かつ最も数の多いものは工場である。工場は中国語でしばしば工の字を省略される。工場のなかに全国的な会社または総会社、あるいは省・自治区レベルの分公司などの管理下にあるものがあるが、そのような会社は行政機関という性格の存在である。事例研究の対象となった上海第12毛紡織廠は日本の1つの企業に所属するいくつかの工場の1つとして理解することができるが、上海第2毛紡織廠は他の省に立地しているいくつかの工場をもっているため、日本の1つの企業としてとらえることもできる。
- 21 奥林康司(2000)「作業組織の中日比較」『国民経済雑誌』第181巻第4号、27-38頁。
- 22 ギアツ(1987)「厚い記述：文化の解釈学的理論をめざして」吉田禎吾訳『文化の解釈学』岩波現代選書、3-6頁。

第2章 分析視角

日本企業の生産システムの海外への移転可能性を分析した研究は数多く存在する。それらすべてをこの章で体系的にレビューすることは不可能に近い。しかし、この章では、これらの中でも特に重要な視点を提供していると思われる①生産管理アプローチ、②社会技術システムアプローチ、③適用・適応アプローチについて議論していきたい。これら3つのアプローチは現在の日本企業の生産システムの移転可能性の研究で重要な指針となっているからである。そして、これらのアプローチは一見するとそれぞれ異なった分析視角を有しているが、一方、多くの点で相互補完的であり、共通した見解も少なくない。それらを明確に認識することが現在の日本企業の生産システムを中国に移転する研究において重要なことだと考えられる。以下では、このような観点から、これらのアプローチについてその主な研究をレビューしていくことにしよう。

第1節 生産管理アプローチ

日本企業の生産システムの海外への移転可能性に対する第1のアプローチとしてとり上げるのは、生産管理アプローチである。ここで生産管理とは、生産設備を使いこなす手法やノウハウであり、一般に生産のソフト技術とか生産管理、品質管理などといわれ、これらの手法やノウハウをひっくるめて生産管理と呼ばれている(吉原1997)¹。これらの研究のとする分析視角を生産管理アプローチと呼ぶことにしよう。この代表的研究としては、高宮(1981)、吉原(1983、1987)、White & Trevor(1983)がある。

イギリスでカラーテレビを生産しているイギリス企業、アメリカ企業、日本企業を調査した高宮の先駆的研究では、イギリス企業、アメリカ企業に比較して日本企業は高い業績をあげていることが明らかになった²。その主な原因を日本企業の組織慣行にもとめている。この研究における主要な発見事実は、①生産管理は細かな工夫と繊細な注意に特色があり、②作業慣行が弾力的であり、③職場規律がきびしく、④労使関係の面で配慮と工夫が行なわれるというものであった。つまり、日本企業の生産管理ノウハウや組織ノウハウがイギリスで高い業績をあげていることを明らかにしており、生産管理の海外移転の研究としては貴重な研究といえる。

この発見事実は、White & Trevor(1983)に引き継がれ、イギリスにおける日系企業の作業管理に関する研究でより体系的に実証された³。かれらはインタビュー調査と事例研究によりイギリスにおける日系企業の日本的生産管理の移転の実態調査を行なった。インタビュー調査はイギリスにおける日系企業の日本的生産管理の実態動向をとらえることを目的と

して行なわれ、日系製造企業と非製造企業のそれぞれ3社を中心として事例研究が行なわれた。

かれらの研究結果はつぎのとおりである。第1に、明確な終身雇用制度、企業内組合、年功給制度、並外れて高度な福祉や付加給付の支給、生涯教育訓練制度、イギリス人従業員を含む集団意思決定方法などはみられなかった。第2に、イギリスにおける日本企業は日本の雇用制度を一括導入するよりも部分的に取り入れている。第3に、イギリスでは一般従業員の教育訓練が日本ほど重視されなかったが、日本人の監督者、技師、技術者を外向社員としてイギリス人の従業員の教育訓練にあたらせている。第4に、イギリスの日系企業の業務の特徴として組織立った秩序あるアプローチの重視、質の最優先、厳格な規律意識をあげることができる。

このように、高宮(1981)、White & Trevor(1983)の研究は、生産管理アプローチにより日本的生産システムの移転可能性を模索したのである。

一方、吉原(1983)は、上述の2つの研究と比較して、生産技術移転のプロセスの解明をその目的としている点でより焦点を絞っている⁴。吉原は日本の多国籍企業の生産技術を分析視点にしてインタビュー調査を実施し、日本的生産システムの海外移転の実態把握を行なっている。インタビュー調査はオーストラリア、ニュージーランド、シンガポール3カ国における日系企業16社および非日系企業4社の経営幹部を中心に行なわれた。インタビューは自由な聞き取り調査として実施された。これらの調査対象企業は製造業で電機または自動車の産業に属していた。非日系企業を含めたのは日系企業との比較のためであるという。彼はつぎのような事実を明らかにした。

まず、小さな工夫や改善が数多く継続的に実施されていた。生産設備のうち主要な機械類が海外子会社に設置されてから長期にわたって使用されつづける。それらの機械類に付ける治具、あるいは周辺の機械や計測機などに小さい工夫や改善がほどこされ、それによって現地事情への適応をはかり、生産設備のパフォーマンスの向上がはかられた。

つぎに、生産管理ノウハウが重視されていた。このことは2つの意味で重要であるという。1つは、生産設備が同じであっても、それを使いこなす生産管理ノウハウの善し悪しによって生産パフォーマンスに大きな差が生まれることである。もう1つは、生産設備面に小さな工夫や改善を継続的に実施していくためには、日本人社員や現地人幹部の努力だけでは力不足であり、現場第一線の監督者や技術者の協力、作業者の協力が不可欠であることである。そのためには彼らに問題意識を植えつけ、改善意欲をもたせ、改善提案の発案と実施の技術を身につけさせる必要がある。

さらに、日本人派遣社員の根気のある日常的な努力がみられた。日本人社員は社長あるいは工場長であっても、作業服を着て気軽に工場の生産現場に出むき、現場で問題を見つけ、問題解決を指導する。自分で小さい工夫や改善案を率先して行ない、現地人に見本を示す。現地人の管理者や技術者に、改善案の発案と実施の仕方を根気よく指導する。要するに、日本的生産技術は、日本人派遣社員のこのような行動がなければ海外子会社に定着しないと

いう。

また、吉原はこれらの発見事実から海外の日本企業には明るい面と暗い面があることを指摘している。明るいのは工場である。日本的生産システムのもとでは、現場労働者は自分の仕事に関してさまざまなアイデアや改善案を積極的に出す。上司や技術者は作業者の出すアイデアや改善案を好意的に受け止め、作業者と一緒になって作業の方法や設備の改善にとりくむ。また、平等主義の考え方にもとづいて、現場の作業者と上司や技術者の間の差をできるだけ少なくするように努力する。このため、工場では日本的生産システムがうまく機能して、有効なパフォーマンスをあげ、作業者や工場の管理者は高いモチベーションで仕事をし、能力をよく発揮している。これに対してオフィスでは現地人の管理者などが日本的経営システムに対して批判的である。重要な情報は現地人の管理者にはあまり与えられない。意思決定の過程では、日本人が中心的な役割を演じている。このため、オフィスでは管理者などのモチベーションが現場の作業者のそれより低い。その根本的な理由として、日本企業の基本的な発想である日本中心のワンウエーの存在を指摘した。現地人管理者のモチベーションを高めるためには、海外子会社の自主経営をはかるべきである。その解決策として、現地人社長による日本的経営と日本親会社の内なる国際化が必要であると指摘している。

このように、生産管理アプローチでは、日系企業におけるきめ細かく、きびしい作業管理、それを支える日本人監督者と技術者の存在があり、海外日系企業の工場は明るい、事務室が暗いことを発見した。これらの発見事実から明らかなのは、日本的生産システムを海外工場に移転するためには、日本人派遣者の時間を注いだ努力と工夫が不可欠であることということである。

しかし、日本的生産システムを海外工場に導入して根付かせるためには、企業の進出戦略と現地の経営環境という視点に対する分析が十分であるとは言い難い。その理由として、第1に、進出戦略の違いは生産システムの移転のあり方やプロセスに影響を与えるからである。日本企業の海外進出の戦略選択が異なれば、生産システムの移転も変わってくると考えられるのである。第2に、企業の戦略選択は単に、経営環境に適応するためのものだけでなく、そうした戦略選択自体が経営環境によって左右されることをあげることができる。

このような考察は、生産管理アプローチが無効であるということをも主張するものではない。ここでのポイントは、進出戦略と経営環境という観点から日本的生産システムの移転をとらえていく必要があるということである。

第2節 社会技術システムアプローチ

生産管理アプローチでは生産管理の海外への移転可能性の詳細な分析を行なっているのに対し、他方で、このような生産管理の移転可能性より一歩突っ込んで海外工場における組

組織構造、労務管理などを分析する一連の研究も存在する。これらの研究のとり分析視角を社会技術システムアプローチと呼ぶことにしよう。奥林(1993、1996)、奥林他(1994)は社会技術システムアプローチを用いて海外の日本企業の組織構造や労務管理を分析した代表的研究である。

奥林他(1994)はME技術革新が経営管理に与える影響を経営環境、生産方式、労務管理の相互関連の中でとらえた⁵。ME技術の普及は変化の激しい経営環境の中で伝統的な大量生産方式から多品種少量生産方式への転換を促している。生産方式の変化によって、組織の設計思想も既存の秩序維持の原則から人間能力原則に変わる。それゆえ、組織内の職務内容の変化がもたらされ、組織構造も既存の機械的作業組織とピラミッド型管理組織からなる硬構造組織から柔構造組織に変わっていった。かれらはME技術による作業組織のあり方を柔構造組織パラダイムととらえている。この柔構造組織パラダイムが資格制度、教育訓練制度、賃金制度などの労務管理制度を変化させたのである。

また、奥林(1993)は、この柔構造組織パラダイムを分析枠組にして中国に進出した日系企業の経営実態を調査し、この柔構造組織の中国への移転可能性を分析した⁶。中国に進出した日系企業1社に関する調査の主な発見事実はつぎのとおりである。第1に、生産様式では機械設備のほとんどは日本から持ちこまれていた。第2に、作業組織において職務記述書の未整備が目立ち、改善提案制度が遅れ、作業改善は現場の指導員の職務になっていたため、工場の作業組織は機械的作業組織になっていた。第3に、管理組織について職位階層は比較的簡素化した形になっていたが、管理組織としては職位階層が明確であり、職位間の賃金格差も大きく、上位下達のコミュニケーションが中心となっている点からみて、典型的な官僚組織、ピラミッド型管理組織をとっている。第4に、労務管理制度においてはOJTが訓練方法としては最も重要であるが、賃金体系は日本の年功賃金と中国の職務給を折衷したような形態になっており、人事考課は品質評価、作業速度、作業態度を基準とし職長および部課長による総合評価により決定されていた。第5に、日本では労使の合意形成機構として普及している労使協議制あるいは職場の従業員代表者と経営者が定期的に話し合う制度はまだ導入されていなかった。

さらに、奥林(1996)はドイツおよびイギリスにおける日系企業のVTR、テレビ、ステレオ、半導体、コピー機、TV部品の製造メーカー9社を対象として、ドイツおよびイギリスの日本的生産システムの移転可能性の実態調査を行なった⁷。この実証研究における主な発見事実はつぎのとおりである。

第1に、ドイツおよびイギリスの日系企業の生産設備は日本で設計され作られた機械を多く使っている。しかし、生産設備は日本企業と同じであったとしても、それにとまなう組織や作業の仕方などの社会システムまで日本と同じものではなかった。社会システムの技術決定は単純に妥当的であるとは言えない。

第2に、ドイツ・イギリスの日系企業において、年功賃金・終身雇用・労働組合という伝統的な日本的経営はほとんど実施されていなかった。しかし、チーム作業方式、ジョブ・ローテ

ーション、QCサークル、情報共有制度、資格等級制度などからなる柔構造組織は、日系企業において導入の努力がみられ、また一部において実際に導入されていた。柔構造組織は個人主義の色彩が強いドイツよりもコミュニティ意識の強いイギリスにおいて比較的よく受け入れられていた。

第3に、日系企業においても一定の明確なポリシーを持つ企業においては、従業員の選択から始まり、各種の訓練を経て日本本社で行なっているような日本の生産システムを出来る限り純粋に現地でも実施しようとするところがある。反対に、日本本社のやり方に固執せず、現地の生産方式との妥協を求めるグローバル企業も存在する。現地企業が経験していない設備を使う日系企業では、柔構造組織とそれにもとづく人事労務管理を実施することが可能である。これら日本の生産システムの現地への定着は、その工場内において実施可能であるが、他の現地企業まで普及するとは限らない。日本型経営の現地企業への普及には、職業訓練制度や労使関係制度など、企業をとりまく社会制度の修正が必要である。

このように、社会技術システムアプローチでは、柔構造組織のパラダイムを使って、生産管理を含む組織構造や労務管理制度の海外への移転可能性についての詳しい分析を行なった。この社会技術システムアプローチから明らかなのは、生産管理アプローチで重視されている生産技術は社会技術システムにおいてあまり重要な役割を果たしていないことである。このアプローチの主要な概念は、技術システムと社会システムを組み合わせることである。技術システム、社会システムの両方あるいはどちらか一方の変化によって、職務、職務構造、生産管理や労務管理などが変化しなければならない。よって、組織構造、生産管理や労務管理の移転可能性においては、技術システムと社会システムの組み合わせをより重視しなければならないのである。

しかし、社会技術システムアプローチは依然として問題点を抱えている。第1に、職務、職務構造、生産管理や労務管理などの作業組織は真空の中にあるのではなく、変動する経営環境に左右されている。それが海外工場に移転されるためには、経営環境の変動に適応していかなければならない。この点に関して既存研究では必ずしも明らかにされていないと指摘することができる。したがって、職務、職務構造、生産管理や労務管理などの作業組織の移転可能性を分析するもう1つの概念として、作業組織と環境とのあり方を加えることが不可欠であると考えられる。第2に、それに加え、職務、職務構造、生産管理や労務管理などの背後にある企業の戦略を明示的に枠組に加えていく必要がある。つまり、企業の戦略の違いは技術システムの移転のあり方やプロセスに影響を与えるので、職務、職務構造、生産管理や労務管理と大いに関連している。したがって、技術システムの移転可能性やプロセスに影響を及ぼす要素を考えると、企業の戦略選択を付け加えていく必要があると考えられる。

第3節 適用・適応アプローチ

日本企業の生産システムの海外の移転可能性に対する第3のアプローチとしてとり上げるのは、適用・適応アプローチである。これらの研究では、生産システムの移転を適用、適応の2つに分類している。海外に進出した日本企業が、自らの競争上の優位を保つために現地工場では現地労働者を相手にして本国でつくりあげたシステムを根づかせる努力をすることが適用の側面である。他面、本国でつくりあげたシステムを現地の環境諸条件との関係でそのまま持ち込むことが困難であるときに、そうした事情にあわせて自らのやり方を修正することが適応の側面である。このアプローチをとる代表的な研究としては、安保他(1988)、板垣他(1997)をあげることができる。

安保他(1988)はアメリカの日系製造工場14ヶ所を対象としたアンケート調査を行なった⁸。日本的生産システムの適用と現地への適応を反対概念として捉え、現地進出工場の生産システムの各項目について適用-適応のスペクトルの中のあるポイントを選んだ。この適用と適応の分析枠組に従い、生産システムを構成する20以上の項目について日本的生産システムの特徴づけを行っていた。さらに23項目を4つのグループに分けてそのプロフィールを業種別に比較する。これら諸項目をヒト関連かモノ関連か、および経営資源の移転量による直接方式か結果としての生産方式の類似性による方式かによって4象限に分類し、それぞれの適用・適応度のプロフィールを比較分析している。かれらの研究では、アメリカの日系企業の生産システムの移転過程についてのつぎのようないくつかの発見事実が明らかになっている。

まず、対象工場全体として、強い適用志向がみられた。作業枠組の中の主要項目グループの適用をみると、雇用環境や親-子会社関係のポイントが高かった。そこには、日本企業がその経営や慣行の現地持ち込を図るにさいして、まず労働組合状況、離職率などにかかわる立地や親会社の主導性など外的要件に強く依存していたとした。しかし、それ以外の個々の項目をみれば、生産技術のポイントが高かった。生産技術のポイントが高かったのは、日本の親会社で使用しているのと同じ出来合いの機械、設備などハードウェアの部分をそのまま持ち込んでいたからである。これは日本的生産システムの結果だけを導入したことになる。しかも品質管理やメンテナンスの評価が低いのは、日本流保守管理である現場作業員の参加による操業の導入があまり進んでいないことを示している。作業組織とその管理運営グループの諸項目に高い傾向が目立ち、生産現場を中心に日本的生産システムの導入にも高い傾向が見られることがわかった。しかし、ユニフォーム、小集団活動などを含む参画意識醸成グループのポイントは最も低かった。かれらによれば、日本的生産システムのこまごましたサブ・システムともいべきものの持ち込みが容易ではなく、このような部分に文化や価値観の違いが強く現れているとしている。

つぎに、対象工場全体について、適用・適応分析によって工場ごとに適用項目グループと適応項目グループそれぞれの評価を分けてみると、自動車用最適用傾向、家電が高適応傾向、

半導体などがその中間という産業別の違いがみられた。しかし、自動車と家電工場の一部に適用・適応の両グループがともに高いケースがみられ、場合によって両側面が多少とも補完的關係にある可能性を示唆していたようである。

また、自動車産業については、他の2産業と比較して、職務区分の単純化、現場主義的教育訓練などの適用度が高かった。立地や労働組合への対応に強く留意するなど、チーム・スピリットの昂揚のための環境づくりともあわせて、人的側面における日本式導入の強い表れである。自動車産業は半導体産業に次いで生産技術の適用度が高く、エンジン、トランスミッションなど中核部品の日本ないし現地日系部品メーカーからの持ち込みの質的意義が大きい。したがってかれらは現段階で自動車各社の現地製品の品質と生産性を支えているのはハード面あるいは結果としての日本的製造技術の適用であるとしている。そしてまさにこの面においてこそ、アメリカ側は適応を強く望んでいるとしている。

さらに、半導体産業は適用・適応度とも3つの産業の中間にあり、同じ電機産業の中でも家電とは違ってより適用志向である。適応志向が弱い。かれらによれば、半導体産業は先端産業として技術依存度が高く、機械・設備の調整にあたる熟練要員が品質や生産性を大きく左右するため、この面での日本的企業内熟練の形成という問題がより深刻であるとしている。

このように多くの日系工場では生産工程の品質と効率を実現するうえで中核になる物的な技術と要素を日本から持ち込んでいるが、品質管理やメンテナンス、小集団活動の面では現場主義的日本方式を持ち込まず、消極的適応にとどまっていることを示していた。つまり、多くの工場について強い適用志向がみられた。これに対して一部現地管理層の登用や現地調達の容易な原材料、部品など比較的狭い範囲では適応志向がみられた。

安保他(1988)の研究の発見事実は、板垣他(1997)に引き継がれ、東南アジアの日本企業の生産システムに関する調査研究でも実証された⁹。この研究の主な発見事実はつぎのとおりである。第1に、制度と工場運営実態との落差である。職務間の制度的垣根がなく、仕事別ではないヒト対応型の賃金制度となっている。しかし、多能工化の程度が日本国内より工程内の不良率の劣る工場が過半数を占めており、小集団活動の形は整えられているものの従業員の参加の度合、熱意、活動の成果においては満足すべき水準には達していない。第2に、生産設備や基幹部品などの日本からの持ち込みないしは現地日系企業からの調達が現地生産の品質と効率を支えている。つまり、方式面での適用の不十分さをモノ結果の適用によって補っている。第3に、日本人主導であってもあるいは逆に現地人経営主導であっても日本国内よりはトップダウン型経営の色彩が強い。

このように、適用・適応アプローチでは、アメリカと東南アジアに進出した日本企業における生産システムの移転可能性およびその変容が、適用と適応という2つの対立する概念を用いて調査されている。しかし、依然としてつぎのような問題点を抱えている。つまり、この適用と適応アプローチは、移転側の日本企業を視点にして問題領域をとらえており、現地側の要因、すなわち社会、政治、企業、教育水準などを日本的生産システムの移転を阻害する

要因として静態的に見るところが多い。そして現地側から起こるこのような障壁を乗り越えて受容しようという積極的な態度、その阻害要因を変えていく動的な面を見る視点がかならずしも十分とはいえない。ここで強く主張しているのは、この研究で欠如した移転先の経営環境と受容態度の重要性を直接的に分析し、そのプロセスを明らかにしていくことである。というのも、適用・適応アプローチで重視されている移転側という変数は、最終的にはこれらの経営環境と企業の受容態度との関連性としてとらえることができるからである。換言すれば、経営環境に適応し企業が受容するからこそ日本の生産システムが移転されるのである。

第4節 分析枠組：戦略と環境・受容アプローチ

1. 問題の構造

以上で検討した3つのアプローチは、それぞれ異なる視角から日本の生産システムの移転可能性を分析しているが、それらの主張がすべてにおいて対立しているわけではない。むしろ、それらの多くは補完関係にあるものと考えることができる。生産管理アプローチでは、生産管理を重視し、それらの実態についての分析が行なわれ、社会技術システムアプローチでは、職務、職務構造、生産管理や労務管理の海外移転可能性について分析されている。そして適用・適応アプローチでは適応と適用という2つの対立する概念を用いてアメリカと東南アジアにおける生産システムの移転とその変容を明らかにしている。これらはそれぞれ異なった視角を対象としているが、日本企業の生産システムの移転可能性を問題にしている点で共通している。しかし、これらの既存研究には不十分なところも残されている。以下では、既存研究の問題点について議論していくことにしよう。

経営環境と受容態度という変数を考慮に入れた場合、日本の生産システムの移転がどのように行なわれるのか、あるいは、経営環境と受容態度にもさまざまな要素が考えられるが、どの要素と日本の生産システムとが強く関連しているのかといった問題について明らかにしていく必要がある。

この点に関し、海外生産における環境要因を分析視点とした一連の研究はすでに存在している。たとえば、Farmer & Richman(1965)は、海外における経営行動を分析対象として、その海外子会社の経営慣行に与える影響がどのようなものであるかを主に考察した¹⁰。ここで主要な概念となっているのが、環境要因と呼ばれるものである。この環境要因では、法律・政治、経済、社会・文化など多数の外在的な制約要因が経営慣行に影響を与えると認識されている。かれらの主張によれば、伝統的な研究は環境要因を除外している。こうした研究は、外部環境がすべての企業にとって同じ場合には有効であるが、外部環境が異なる場合には

有効ではない。かれらの研究から明らかなのは、海外子会社の経営慣行はその国の環境条件の特殊性に依存していることである。

しかしながら、Farmer & Richman(1965)の環境要因モデルは企業が海外経営に向かって前進する重要な一步ではあるが、本論文の目的に照らし合わせ、つぎの1つの問題点を指摘することができる。かれらの研究は、企業を取り巻く外在的な制約要因という興味深い概念を提示しており、それに対する実証分析は少なからず存在している。しかし、その一方で、外部要因を過度に強調し、海外子会社の経営慣行とその環境との間の適合性を実現するような進出戦略が展開されるという点にはあまり注意が向けられていなかった。

そこで、本論文では進出企業の戦略、現地環境、現地企業の受容態度という3つの概念に焦点を合わせ、日本的生産システムの移転可能性を分析していく。本論文のこのような分析視角を戦略と環境・受容アプローチと呼ぶことにしよう。本論文ではこの戦略と環境・受容を分析視点として、既存研究のもつ問題点を克服していきたいと考えている。次節では、本論文の基本的な分析枠組についてより詳しく述べることにしたい。

2. 中国の経営環境

海外の工場研究には環境要因の多様性という概念が不可欠である。たとえば Farmer & Richman(1965)は海外工場の経営慣行はその国の環境条件の特殊性に大きく影響されるという経験的法則を指摘している。かれらは、外的な制約要因が経営慣行に影響を与えていると認識している。かれらのモデルは企業組織に個々の労働者やグループの成果に及ぼす文化の影響をより強く意識させており、企業レベルでも重要である。海外進出の企業にとって、そのような認識を持つことは、文化的に異なった現地労働者に対する非現実的な期待を避けたり、文化的制約を克服するための適切な戦略を策定するのに役立つ¹¹。

加護野他(1983)は環境を一般環境と個別環境に大別する¹²。一般環境とは、一国内の企業に共通した環境であり、政治的・制度的条件、経済全体の成長率、社会的文化的条件などがこれに該当する。個別環境とは、個々の企業に固有の環境であり、企業の目標達成に直接関係する環境である。同一の国内であっても、企業経営の方法に違いがみられるのは、個別環境の違いによるところが大きい。環境要因として中国における一般環境要因と個々の企業に固有の環境要因を選び考えていく。本論文では中国の経営環境を上位概念として、①社会・文化、②政治・法律、③経済・企業、④教育・技能水準を4つの下位概念として構成する。

まず、中国の経営環境における社会的・文化的要因は重要な変数の1つであり、これを中国の環境要因を大いに左右する鍵概念と考えている。中国は依然として社会主義国家であり、インフラストラクチャーの不備が目立つ。1979年の改革・開放路線への転換から、中国企業社会は大きな変化をとげることになった。企業自主権の拡大はそれまでの企業社会のあり方を大きく変え、一見すると資本主義経済と変らないようになった。しかし、中国は依

然として社会主義体制のもとで企業活動を進めている。資本主義市場経済の下の企業と変わらないように見えても、中国企業が社会主義経済システムの下で活動していることに間違いなく、これが日本企業の中国進出活動に大きなインパクトを与えている。つまり、社会主義制度は日本企業の戦略選択および日本的生産システムの中国への移転に大きな影響を及ぼすと考えられる。

中国では電力、水道、通信、物流などのインフラストラクチャーの不備が目立つ。中国における全体的なインフラストラクチャーが低水準にあり、それが日本企業の生産活動に影響を及ぼす。これはとくに物流網にあてはまる。中国では高速道路網が未整備なため、長距離輸送には鉄道の利用が欠かせない。長距離輸送でどれだけ時間がかかるかつかめなかったり、配送製品がいまどこにあるかといった管理ができない。また中国の鉄道は中国の交通手段として食糧など基礎物資や中国企業の製品輸送を優先し、外国企業が利用しようとしても輸送スペースを確保するのは困難である。したがって広範囲な製品販売および原材料・部品の調達を行なおうとしても、鉄道や道路といったインフラストラクチャー整備が遅れていけば、原材料・部品の調達および生産のリードタイムは時間がかかって、コストが高くなる。そのために、日本企業にみられるような必要なときに原材料・部品・製品が現場に供給される生産・調達システムの形成が期待できない。日本企業の中国戦略が本格化しているなかで、広大な中国での製品配送の安定化が大きな問題であった。それは一企業レベルを超えて、中国の経済政策とそれにとまなう公共投資にかかわる問題でもあると言える。

つぎに、中国の経営環境における政治的・法的要因は重要なインディケータであり、これも中国の経営環境を決定する鍵概念と考えている。中国では人治主義の特徴が色濃く残り、政策の未整備・政策転換がはげしい。人治国家の中国では、人事制度の未整備がとくに目立つ。企業内の人事が上部機関によって操作され、政治的な状況によって左右されている。そして、企業内の経営制度がルーズであるため、経営者がしばしば能率を向上させるために経済的・法的誘因よりもむしろ政治的教育に頼らざるをえない。こうした状況では、労働者にとって職務遂行への動機づけはほとんど生じない。このような人事・労務管理の発想を欠いてきた中国の社会に日本企業の人事管理制度を導入しようとしてもうまく機能しない。人治主義的性格が色濃く残っている社会では、つぎのような問題が起こっている。

第1に、責任がはっきりしない。中国では、社会主義による集団所有が国家の政策である。このため、所有権をめぐる考え方が日本と異なる。もともと企業といっても国家が所有するのであるから、企業が所有する小道具を家に持ち帰り、機械を壊してもさほど大きな問題ではない。このため、機械を無造作に操作する。生産設備をこまめに保全しない。品質管理、生産工程に不良品が生じて、それを合格させてしまう。

第2に、規則・ルールが有名無実化している。企業では契約や規則にあまり信頼をおかず、最終的には経営者が決定する。あるいは契約や規則があっても、その解釈や意味付けに属人的要素が大きく作用し、決定にはばらつきが見られる。また、多くの企業では、さまざまな形で細かな規則やルールの整備がなされ、人治主義的要素を取り除こうとしているが、実際と

してはこれがなかなか進行していない。むしろ法や組織が整備されればされるほど、これをどう解釈するかが重要となる。

第3に、法律があっても、その法律の運用や変更の問題のあることが少なくない。とくに外国企業の誘致政策の変更がはげしい。1994年には中国国内での外貨建て取引が外国企業に対して禁止されている。このことは、中国進出企業の中国国内販売に大きな影響を与えた。同年末には外国企業が外貨を借り入れ、これを外貨調整センターで人民元に転換することで人民元として使用することに制限が課せられた。1995年には中国政府は外国投資産業ガイドリストを発表している。その条例において奨励、制限、禁止業種の色分けを行なうことで外国企業の中国進出に対する業種選別が強化されてきた。電子、農業分野などのハイテクや省エネルギー、環境保全技術を利用した事業が奨励されている。他方、中国の技術水準でも独自に展開できるような産業、すでに数多くの外国企業が進出して中国国内市場が飽和状態にある事業、中国独自の製品と競合する製品の製造などは制限・禁止の対象となっている。つまり、製品を海外に輸出する企業と先端技術を中国に移転する企業に対して優遇政策は継続され、これらの外国企業に税法上の特典が与えられ、土地使用料が安くなり、水や電力の供給の便宜が図られる。これに対して製品を中国国内に販売する企業と繊維・紡績を中心とする労働集約的な外国企業に対しては優遇政策は適用されなくなる。

また、経済的・企業的要因は政治的・法的要因と同様に、中国の経営環境に大きな影響を与える要因である。多様な企業形態のなかで中国国有企業は中国経済の発展において重要な役割を担っている。改革開放と産業構造調整を通じて、中国では多様な企業形態が併存している。1995年には工業経済全体に占める国有企業の企業数の割合はわずか1.6%にすぎず、それ以外は都市・農村集団企業、都市・農村個人企業および完全所有外資企業・合弁企業などであった。もっとも国有企業は企業数こそ少なく、工業総生産高に占める割合は34.0%にすぎなかったが、実際の経済的役割は依然として高かった。固定資産純額は中国の63.7%、雇用吸収力を示す従業員数は66.5%、税金・利潤上納金は全企業の56.9%を占めている¹³。

しかし、国有企業の伸び率は非国有企業部門と比べて明らかに低い。1980～94年の間、非国有企業部門の年平均伸び率は15.7%であり、国有企業部門の伸び率の倍であった。これは国有企業の生産伸び率が非国有企業より低いことを意味している。その主要原因としてつぎのようにあげることができる。

第1に、国有企業では意思決定の権限が上部機関、ことに工場長に集中しており、それにもとづいたトップダウンの経営が共産党支配、指令的経済システムをとる社会主義制度のもとで行われている。1949年以降、中国では企業が国家所有に転換された後、大企業から中小企業までの国有企業では経営権が工場長に集中されている。いわゆる単独工場長経営システムである。この経営システムは現代のトップダウンの経営方式の基礎を築いた。

第2に、国有企業では、工場長は原則的として上部機関によって任命され、企業を運営していくわけであるが、それは必ずしもかれらの能力によって任命されるとは言えない。その

任命過程においては人間関係の要素を無視することはできない。工場長のなかに、多くの上部機関の官僚が含まれているのは、企業がかれらの人間関係を通して政府との関係を良好に維持しようとした結果である。何よりもその企業が誰によって経営されるかが大きな問題であった。国有企業はその工場長の強い個性によって裏付けられているのであって、資金やメリットもその顔に対して流される。これは中国の社会が日本などと比べて格段に政治的であることの反映である。

第3に、工場長に権限が集中しているために、中間管理職が育ちにくい。トップが偉大すぎると優秀な部下が育ちにくい。権限を部下に意識的に移譲して意思決定の権限の訓練をさせなければ中間管理職は育たない。このため、中間管理職の期待される役割は主として計画の執行にある。以上のような理由において中国の企業では権限が工場長を中心としたトップに集中する傾向が強く現れている。

最後に、中国の経営環境における教育水準要因は同様に中国の経営環境に決定的な影響を与える鍵概念の1つである。中国では教育・識字率が低く、技術・技能が先進国よりかなり遅れている。文化大革命期間中には教育は荒廃し、長年にわたって大学が閉鎖されていた。このため、教育水準や識字率が低い。新しい技能・技術が生まれにくい。外国企業から新しい生産ノウハウを移転されても、それが普及し定着することは困難なことである。

中国では新しい技術・技能が生まれず、外国企業から生産ノウハウがうまく移転されないのは、技術と技能は対立関係・あるいは上下関係であるにとらえられているからである。中国では、高卒以下の労働者が入社後、勤続期間が経過するにつれて技能が蓄積していても、作業現場から技術部門はもちろん生産管理部門にすら異動することはできない。そのうえ、計画的に多能工として育成されることもない。作業現場における昇進の階段を上昇することは可能であるが、上昇の限界が低いから、ある程度の期間勤続すれば上昇の限界に達してしまう。学歴の相対的に低い労働者にとっては、企業において仕事が学歴別に配分され、その壁を超えることができない。つまり、作業現場の労働者が事務職や管理職になることはほとんどありえない。作業現場の労働者として入社した場合、かれらの上昇の限界は作業現場の班長や職長までであって、管理職の係長や課長程度になる機会さえ閉ざされている。このような状況のもとでは、技術を担当するのは大卒の技術者であり、生産管理もまた技術者の役割になる。逆に、高卒以下の学歴しかもたない場合には作業現場に配属され、そこで期待されるのは肉体的・身体的経験的な指図書どおりの作業でしかない。

3. 日本企業の中国戦略

もし中国固有の政治・経済・社会などの環境要因が中国における日系企業の生産活動に大きな影響を与える主要な上位概念であるなら、同じ環境のもとでの2つの企業はたいがい同じ生産活動を展開しているはずである。しかし、現実はいくつか異なる行動を示してい

る。換言すれば、いずれも同じ市場、同じ環境にあり、2つの企業は異なった生産活動を展開している。

日系企業における日本的生産システムは環境要因の制約だけでなく、日本企業の中国戦略にも大いに依存している。そこで、本論文では日本企業の中国進出戦略を①進出の動機、②日本人派遣経営者・技術者数、③生産ノウハウ導入の意志、④日本人派遣者のコミットメントという4つの下位概念で説明することにした。これらの日本企業の中国戦略は中国への日本的生産システムの移転や中国工場の生産活動に相当な影響を及ぼすものであると考えられる。

進出の動機は重要な変数の1つであり、これを日系企業の実産活動のスタイルを決定する鍵概念と考えている。進出の動機では、製品を中国国内市場向けに販売する場合と、中国から製品を輸出する場合とでは、同じく日本企業であってもその中国戦略は大きく異なってくる。日系企業で生産する製品を中国市場で販売することを目的とする場合、日系企業の実産活動のスタイルに与えるインパクトは小さい。これに対して、中国で生産する製品を輸出するための存在として位置づけられる日系企業では、日系企業の実産活動に与えるインパクトが大きいと考えられる。換言すれば、中国市場販売の製品比率が高いほど日本的生産システムの移転割合が低くなり、日本企業からの低い水準の技術の移転や指導を行なうと考えられる。輸出用の製品比率の高い企業ほど日本企業からの高い水準の技術が移転され、日本企業の頻繁な援助、綿密な管理・統制が実施される。日本企業は日本的生産システムの移転に積極的態度を示すと想像される。中国市場販売の製品比率の低い企業ほど日本的生産システムを移転せず、中国的生産システムの実施を継続して中国人の経営者による中国的経営のスタイルが見られると考えられる。このように日本企業の進出の動機は日系企業の実産活動のスタイルに影響を与えるのである。

つぎに、日本人派遣経営者も重要なインディケータである。中国はまだ発展途上国であるため、企業家精神を持った経営者が少ない。これは中国では優れた管理者が不足しており、経営者の日本企業依存度が高まることを示唆している。したがって、日系企業における日本人派遣経営者比率が高いほど積極的に日本的生産活動に携わる割合は高くなる。つまり、日本人派遣経営者の比率の高いほど躊躇なく日本的生産システムを移転し、日本企業の指導が見られると考えられる。逆に、日本人派遣経営者比率の低い企業ほど日本的生産システムの移転には消極的態度を示すと想像される。そのため、日本人派遣経営者比率が低いほど中国的生産システムの実施を継続し、中国人経営者中心の指導や経営が行なわれると考えられる。この日本人派遣経営者比率は日系企業の実産活動に決定的な影響を与える。

日本人派遣技術者は日本人派遣経営者と同様に、日系企業の実産活動に大きな影響を与える要因であると言える。中国企業の主な特徴の1つはトップダウンである。このトップダウンの経営のもとでは、有能な中間管理職を醸成するシステムができない。とくに、中間管理職として働くべき年齢層が、文化大革命の混乱で本来受けるべき教育を受けていないばかりか、長い間の人間不信が相対的に強いために連結ピンとしての中間管理職の機能を果

たすことはできない。この有能な中間管理職システムが欠如したために、中国企業では日本の生産システムの移転が浸透できないのである。

また、日本の生産システムには、人を媒介として種々の経営ノウハウが蓄積されている。とくにその日本の生産システムを日系企業に移転するためには、日本企業から多くの技術者を派遣しなければならない。なぜなら、そうした経営ノウハウの体系は日本企業の個人に体化されているからである。したがって、日本人派遣技術者が少ないということは、中国人管理者や技術者の自律性が高く、それゆえ中国人管理者や技術者による中国的生産システムの実施を継続する可能性が高くなる。つまり、日本人派遣技術者比率の高い企業ほど日本の生産システムを移転すると考えられる。

第3に、日本の生産システムの移転の意志は、日系企業の生産活動に大きな影響を及ぼす鍵概念の1つであると言える。1980年末から日本の生産システムの優位性について経営者や研究者の間で重要な疑念がもたれ、それが終身雇用制、年功制、集団主義的組織管理、さらに企業内組合、企業系列など日本の経営のほとんどすべての分野に及んだ。とくにバブルの不況の後、研究者から経営者までもが日本の生産システムに自信を失い、自分のやり方に疑問を持ちはじめた。

第4に、このような中国固有の異質な環境条件のもとで、日本人派遣技術者のコミットメントはもっとも重要なインディケータであり、これを日本の生産システムの移転を決定するキーファクターと考えている。したがって、日本人派遣者は中国固有の経営環境に適合するように日本の生産システムの移転に熱心にコミットすればするほど、日本の生産システムが日系企業に移転されるであろう。しかし、日本人派遣者が日本の生産システムの指導に躊躇し、中国人労働者が独自に日本企業の経営手法、生産技術、品質管理を修得し吸収しなければ、日本の生産システムの移転は著しく制約されるであろう。日本人派遣者が日系企業で見せる日本の生産システムの指導への躊躇を目の当たりにした中国人労働者は、かれらがじつは日本の生産システムの移転にあまり熱心でないことを発見するからである。中国人労働者は日本人派遣者が日系企業の生産活動にコミットしない人々であると知り、日本の生産システムの優位性に懐疑をつのらせるのである。

4. 中国企業側の受容態度

もし中国の環境要因と日本企業の中国戦略が日系企業の生産活動を決定する2つの主要な要因であるならば、中国企業側が日本の生産システムを受容するかどうかもう1つの重要な要因になる。日本の生産システムが日系企業に移転される場合は、日本企業から派遣された経営者・技術者の役割は大きい。しかし、日本の生産システムが企業目的に沿って有効に機能するためには中国人経営者と労働者に受容されることが前提となる。そこでは中国固有の経営環境に進出した日本企業の生産システムがどの程度受容されているかを検討

しなければならない。

日本の生産システムは中国固有の環境要因と日本企業の進出戦略だけでなく、中国企業側の受容態度にも大いに依存している。ここで中国企業側の受容態度は、①経営者の変革マインド、②中国人労働者の支持と定義される。中国企業側の受容態度は日本の生産システムの導入や日系企業の生産活動のスタイルに相当な影響を及ぼすものであると考えられる。

経営者の変革マインドは、日本の生産システムの中国企業側の受容態度においてもっとも重要なインディケータであり、日本の生産システムの受容態度を決定するキーファクターと考えている。ここで、経営者の変革マインドは人間性・企業家精神・異文化理解と定義される。人間性は日本人派遣経営者・技術者だけでなく中国人管理者・労働者から人間的に信頼されることを意味する。人間性ないし人格の点で問題のある中国人が経営者になると、企業が私物化され、業績が悪化する。日本企業が中国に進出して合弁事業をすることは、ある面では新規事業を起こすのに似ている。新規事業を成功させるためには、企業家精神にあふれた人間が必要である。中国人経営者が変革マインドに欠けていれば、おそらく日本の生産システムは移転されないことになるであろう。なぜなら、日本企業が保有する経営手法、生産技術および品質管理ノウハウなどの知識をみずから吸収し、中国企業に移転させるのが経営者の変革マインドだからである。千石(1988)は中国企業の経営を成功させるキーポイントが経営者にあると指摘している¹⁴。

したがって、中国企業側と合弁事業をする場合、経営者の変革マインドが必要となる。中国人経営者が人間性・企業家精神・異文化理解を有するほど、日本の生産システムの受容態度が良くなる。逆の場合は日本の生産システムの受容態度が悪くなる

中国人労働者の日本の生産システムに対する支持も重要な変数である。中国企業で日本の生産システムを移転する場合、中国人労働者に支持されることが重要な課題となる。日本企業の生産システムには日本人固有のものや、その会社特有の価値や規範が混然一体となって含まれている。その際重要なことは日本の生産システムが中国人労働者に支持されることである。そしてそのためには中国人労働者が日本の生産システムの良さだけでなく、その会社特有の考え方、日本文化を好意的に認めることが前提となる。その会社特有の考え方、価値や規範を認めるほど、日本の生産システムが中国企業側に受容される割合は高いであろう。つまり、日本の生産システムへの中国人労働者の支持比率が高い企業ほど日本の生産システムの受容態度がみられると考えられる。逆に、中国人労働者の支持比率の低い企業ほど、日本の生産システムの受容態度はあまり良くなく、日本の生産システムを移転することが困難になると想像される。

本論文における上海第12毛紡織廠（以下、上海12毛と略称）と上海第2毛紡織廠（以下、上海2毛と略称）は、一見したところは通常中国国有企業のように見えるが、一般にいう中国国有企業と異なる側面をもっている。その違いは主としてつぎの2つである。

1つは、2社とも日本企業と技術提携していることである。愛知県の野村毛織株式会社（以下、野村と略称）は1986年から上海12毛と技術提携を進めてきているが、技術提携

の場合には、技術を供与する側の野村はライセンス企業である上海 12 毛の経営ポリシーと経営理念に命令する権限をもたない。そのため、ライセンス企業である上海 12 毛の経営管理・生産方式・品質に問題があっても、これを野村の考えどおりの方向に是正することは難しい。ライセンス企業である上海 12 毛の品質・生産方式・経営管理を真に改善するためには、技術を供与するだけでなく、日本人技術者を派遣して指導にあたらせることが必要である。

上海 12 毛と対極をなすのは、上海第 2 毛である。上海 2 毛は岩国に本社をもつ義済堂株式会社（以下、義済堂と略称）と技術提携関係をもっている。義済堂は日本では青山商事の系列企業に紳士服の生地を納入している。義済堂が中国で生地を調達する主な取引先は上海 2 毛である。中国で品質の良い生地調達を確保するために、義済堂は上海 2 毛と技術提携を進めている。義済堂は技術を供与するだけでなく、上海 2 毛が義済堂と同じ経営管理・生産方式・品質基準をもつように日本人技術者を派遣し、技術と生産ノウハウの指導にあたらせている。つまり、技術を供与する側の義済堂はライセンス企業である上海 2 毛の品質改善のために技術供与だけでなく、人材を注入しているのである。

このように見れば、2 社とも日本企業と技術提携を進めているが、その技術提携の強弱はまさに日本企業の中国戦略と関連している。つまり、中国企業との技術提携が強くなれば、日本企業の中国戦略がより大きく反映される。その結果、日本企業と技術提携をしている中国国有企業の生産システムは、日本的生産システムに近いものになる。逆に、中国国有企業との技術提携が弱くなれば、日本企業の中国戦略はあまり反映されず、中国国有企業の生産システムは日本的生産システムから遠いものになる。

もう 1 つは、2 社とも日本企業からの委託生産を行なっていることである。上海 12 毛は野村からの委託生産を行なっているが、野村は上海 12 毛に見本生地を発注して、それを日本に輸出している。見本発注のため、委託生産は量的にそれほど多くない。

一方、上海 2 毛は義済堂からの委託生産を行なっている。さきに述べたように、義済堂は青山商事の系列企業から紳士服の生地を受注し、上海 2 毛でできた生地を青山商事の系列企業に輸出している。青山商事は紳士服の量販店であるため、生地の委託生産は量的に多い。そのため、義済堂は上海 2 毛の本社工場に上海駐在員事務所を設置し日本人技術者を派遣して、品質改善・生産方式・経営管理の指導にあたらせている。委託生産を通じて、中国の紡績業界のことはだいたいつかんでいる。上海 2 毛のように紡績から縫製品まですべての工程を自己完結的に行なう中国国有企業は類例を見ない。一貫生産のメリットとして、1 つは情報伝達や製品輸送上の時間的ロスが省けて、生産効率が上がること、もう 1 つは次の工程から望まれる製品をつくることのできることで、本当の意味での品質管理を徹底することができることがある。上海 2 毛は一貫生産を通じて、単なる紳士服の生地だけでなく、縫製品の委託生産も行なっている。1994 年には義済堂の仲介を通じて、青山商事は上海 2 毛を合弁相手を選び、上海青山服装有限公司を設立したのである。

このように見れば、2 社とも日本企業からの委託生産を行なっているが、その委託生産

の大小はまさに日本企業の中国戦略と関連している。つまり、中国国有企業に委託する生産が量的にも製品的にも多くなれば、日本企業の中国戦略が強く反映され、中国国有企業の生産システムは、日本の生産システムに近いものになる。逆に、中国国有企業に委託する生産が量的にも製品的にも少なくなれば、日本企業の中国戦略があまり反映されず、中国国有企業の生産システムは日本の生産システムの性格を帯びないようになる。

つまり、上海12毛と上海2毛は中国国有企業でありながら、日本企業との技術提携と委託生産を通じて間接的に日本企業の中国戦略の影響を受けている。日本企業との技術提携と委託生産が密接になれば、日本企業の中国戦略は間接的にではあるが、中国国有企業の生産システムに影響し、日本の生産システムの特徴を帯びたものになる可能性がある。その意味において日本企業の中国戦略は日系合弁企業のみならず中国国有企業にとっても生産システムのあり方を規定する1つの要因と見なすことができるのである。

この2つの視点から見れば、本論文で取り上げた上海12毛と上海2毛は一般にいう中国国有企業と違って、日本企業の中国戦略に影響される中国国有企業であるといえる。

5. 日本の生産システム

本論文では、中国工場における日本の生産システムを生産設備を含むハードウェアの側面と生産方式、生産技術、人的資源のあり方などのソフトウェアの側面からなる統合的システムとしてとらえ、中国工場における日本生産システムを論じていく。この2つの側面は相互に関連し、1つが欠落しては成り立たない。この相互依存の関係が、日本の生産システムの特徴である。つぎに、この2つの側面についてそれぞれの構成要素をみていく。

ハードウェアの側面

日本の生産システムにはさまざまな要素がある。中でもっとも重要なファクターの1つは日本の生産管理にある。たしかに日本の生産管理というソフトウェアの側面が重要であることは明らかである。しかし、日本企業は機械設備という機械それ自体にも日本の特徴を持っているので、機械的要素というハードウェアの側面でも強みを持っていると考えられる。アメリカに進出した日本企業に関して綿密な分析を行なった安保(1988)によれば、日本から持ち込んだあるいは日本企業と同じ企業設備そして日本から輸入したキー・コンポーネントは、今のところ日本企業の強みを支えている基本的要因となっている¹⁵。

ハードウェアの側面はつぎの4点にわけて考えることができる。

第1に、機械設備である。一般にヨーロッパの日本企業は、ファスナー、テレビ、VTRを問わず、その主要工程には日本本社から輸入された、または少なくともそこで開発され設計

された装備を設置する¹⁶。その理由はつぎのとおりである¹⁷。第1の理由は、自社製の設備である。機械設備のうち重要なものは、各社が自分で設計したり製作したりする。それらの設備は現地で調達できない。日本からもっていくしかない。第2の理由は、生産管理の共通のノウハウが使えることである。日本工場と海外工場で機械設備が基本的にちがうときには、共通の生産管理を適用しにくい。ところが、日本の繊維企業は日本の自動車・電機・機械企業のように生産上のニーズ、受容の多様化・複雑化に合った設備を作るための技術力を蓄積していないため、自社で機械設備を製作するのではなく、汎用機械を外部の企業から購入すると考えられるのである。

そこで、まず、中国工場に設置された汎用機械であるが、それらの汎用機械をみるときのキーポイントは、どれだけ日本企業から持ち込んだものであるか、それとも中国工場で導入したものであるか、あるいは他の国から購入したものがどれだけあるかである。日本の繊維企業は自社で製作したり、一方的に日本企業から持ち込んだりするのではなく、基本的に中国で調達する可能性が強いと考えられる。

第2に、特殊機械である。特殊機械とは特殊な要求を満たすように設計された機械である¹⁸。一般に製品の競争力は品質とコストによって決定される。その品質とコストを維持するうえで特殊機械の設置は欠くことができない。そこで、特殊機械は日本から持ち込んだもの、あるいは日本と同じものを導入する場合は相対的に多く、それらが日本繊維企業の強みを支えている。しかし、特殊機械は日本以外の国々がなお比較的な優位を保っている分野であるため、これらの国々から導入したものが少なくないであろう。

第3に、自動化・機械化である。日本繊維企業では自動化・機械化がかなり進んでいるが、中国工場では自動化・機械化がどの程度進んでいるのか。自動化・機械化をみるときの1つの基準は生産ラインの全体を自動化・機械化しているのか、それとも品質を大きく左右する工程などの重要な工程だけを自動化・機械化して、あとは手作業のままにしておくやり方が行なわれるかどうかである。

しかし、自動化・機械化を中国工場に設置するためには、つぎの2つの点がキーポイントとなる。1つは、中国人の技術者や技能者の教育・育成である。自動化・機械化はソフトウェア・プログラムを伴うものが少なくない。これらの機械に組み込まれたソフトウェア・プログラムを使いこなせるだけの能力を持つ技術者や技能者が中国工場で育たないと、せっかく設置された自動化・機械化は逆に混乱をもたらす。もう1つは、自動化・機械化の設備企業が中国に技術サポートセンターをもつことである。自動化・機械化は高度な機械であるだけに故障することがあると考えられる。小さな故障は中国人技術者や技能者が故障箇所を点検し、修理できるだろう。しかし、大きな故障が発生するとき、中国人の技術者や技能者の故障箇所を直せる能力を超えることが多く、長時間の作業中断の損失ロスが大きい。そのため、このとき、もし設備企業が中国に技術サポートセンターを設置していたら、作業中断のロス時間が短くてすむであろう。

第4に、生産設備レイアウト、職場レイアウトについてであるが、本論文では、工場におけ

る経営実態の解明を意図しているので、生産現場にかかわる生産設備レイアウトと職場レイアウトをみていく必要がある¹⁹。ここでみるときポイントは生産現場と生産管理部門が分断されているかどうかである。生産現場と生産管理部門が分断されていれば、生産管理部門が重要な役割を果たすことができない。なぜなら、生産管理部門では設計図を検討し、どのような素材をどのように加工するのかについて詳細な作業指示書に組み替え、生産現場との緊密関係が必要だからである。この過程は正に生産現場と生産管理部門の協働作業である。このため、生産現場と生産管理部門が分断されている場合、生産現場での加工や生産工程の実情はただちに生産管理部門へ報告されにくい。生産現場では品質をつくりこむこともできない。

また、日本企業と同じ大部屋がみられるのであろうか。この項目では、経営者・管理者・技術者の大部屋が設置されているかどうかをみていく。

ソフトウェアの側面

ソフトウェアの側面は、大きく①作業組織②作業規律③平等主義④生産管理⑤品質管理の5つからなる。

まず、作業組織では、チームの編成、作業長、ジョブ・ローテーションという3項目が構成されている。

現場労働者の多能工としての熟練・技能の形成は生産現場活動を支えるキー・ポイントとなる。日本的生産システムでは、現場労働者のこうした多能工への訓練は、職場以外での訓練・教育によってではなく、直接の現場作業を中心として生産現場で行なわれる。こうしたOJT(On-the-Job-Training)による訓練・教育が、日本的生産システム諸要素の1つの特徴である。しかも、幅広いジョブ・ローテーションと結びついて行なわれる。現場労働者はジョブ・ローテーションによってチーム内、班内、またそれを超えて、日常的・自主的に多種の作業を経験し、多能工としての技能を体得していく。こうした作業編成が日本的生産システムの基礎の1つを成している。

生産現場の作業組織の編成と管理に関する日本的生産システムの特徴をこのようにとらえていくと、作業組織に属する3つの小項目の持つ意味は明らかになるだろう。

まず、チーム編成であるが、現場労働者をチームに編成して作業を行なうことは、日本の集団主義の典型的発想である。つまり、企業はチーム・コンセプトを強調し、実際にチームをつくり、従来の監督者に代えてチーム・リーダーやグループ・リーダーを置いている。チーム・コンセプトが強調されるのは、つぎの工程はお客様といわれるように各工程間の調整をスムーズに行なうために、個々人の労働者が前後の工程で働く他の労働者と協調する必要があるからである。しかし、個人主義が色濃く残っている中国では、このような生産現場のもっとも基本的な単位であるチームはどのように編成されているのであろうか。実際に中

国にチームをつくり作業を行なう場合、他人の仕事は関係ない、ここまでは自分の仕事、ここから先はあなたの仕事といった姿勢では、チームとして編成されても品質の良い製品は作れないだろう。そしてまた、チーム編成の区切り方が職務内容あるいは技術的性格などに応じているのであろうか。チームとチームとの間の境界では、どのように区分されているのであろうか。さらに、チームは生産活動の中核として、作業遂行上の自立性と権限が与えられているのかもみていく。

つぎに、ジョブ・ローテーションについてであるが、日本企業がチーム・コンセプトを強調する理由は、個々の労働者が前後の工程で働く他の労働者と協調するためばかりではなく、チーム内でジョブ・ローテーションを行なうためでもある。

チームあるいはチーム内での労働者の持ち場の計画的変更、すなわちジョブ・ローテーションはチームの編成の内実そのものを支えるうえでも、重要な役割を果たしている。その役割の1つめは、異なる持ち場を経験することによって、作業の相互関連とその間の協力関係の重要性を労働者に理解してもらうことである。2つめは、個々の労働者間の労働の負荷を均等化することである。3つめは、労働者の気分転換、疲労度を軽減することである。

そこで、中国でジョブ・ローテーションをみるとき、つぎの3点に焦点を絞っていく。1つめは、ジョブ・ローテーションが計画的あるいは受身的に行われているかどうかである。その場しのぎではなく、計画的にジョブ・ローテーションを行なうとき、チームあるいはチーム内でのローテーションのみ行われているのか、これが2つめである。3つめは、ジョブ・ローテーションの設計は誰によってなされているかということである。日本企業では、一般的には班長が設計し、それを労働者に指示するが、はたして中国工場でも同じような現象がみられるのであろうか。

さらに、作業長であるが、チームを中心とする作業慣行を確立するためには、チーム規模の大小をとわず、1名の作業長(チーム・リーダー)が置かれる。作業長の作業開始前の仕事はその日のチームの正常な操業にとって重要だからである。たとえば、同一作業を行なう夜勤のチームの作業長からのレポートに目を通す。前のシフトでどのような問題が生じたかをチェックすることは、作業開始前のチームの作業長のもっとも重要な仕事の1つである。もう1つは、作業長は1日中ラインの中に入って他の労働者と同じように作業をするか、それともチームにおける労働者の作業割当を決定し、欠勤者が生じる場合のみラインの作業に加わるかどうかである。

日本企業のものづくりの強みは、たんなる機械設備などのハードウェアの側面の優位性に求められるのではない。その技術や機械などのハードウェアの側面をどのような作業組織と組織の中で使いこなすか、それに合った人材をいかに育成していくかという生産システムのソフトウェアの側面にも競争優位の源泉がある。

まず、ソフトウェアの側面として作業規律をとりあげる。整理・整頓・清掃の徹底と並んで、これは日本企業のもう1つの特徴である。日本企業は、品質とコストにおいて競争優位に立つことから作業の細部に対する関心を怠らない。その結果として、生産現場の職務規律

が厳しく、そのチェック対象も広汎である。

そこで、中国工場では作業規律をチェックするときの対象範囲は、つぎのとおりである。1つめは、作業に直接かかわる遅刻・出勤時間に関する規律である。労働者は時間いっぱいの実作業を行なっているのか、または仕事をゆっくり始め早めに終わるのか、実質の作業時間を義務づけているかどうかをみていく。2つめは、作業の開始時間だけでなく、食事・休憩の後速やかに持ち場にもどるかどうかである。3つめは、品質や作業へ集中するために、作業中や生産現場での喫煙、飲食、持ち場離れの雑誌閲覧などが禁止されているかどうかである。4つめは、これまであまり明らかにされていなかった日本人派遣社員にも目を転じてみることである。つまり、日本人派遣社員も現地労働者とともに時間いっぱいの実質の作業を行なっているのか、あるいは毎朝現地労働者より早く生産現場に来て生産や品質の段取りを行なっているのかをみていく。

つぎに、労働者の帰属意識と一体感の向上を図るための平等主義を第3にとりあげていく。ここでは主として作業服、労働者全体の食堂、中間管理職までの個室のない大部屋に注目する。さて、作業服の着用であるが、作業服をみる時のキー・ポイントは作業服を労働者全員に義務づけているかどうかである。作業服は支給しているが、作業服の着用は個々人の判断まかせとなると、作業服の着用が定着しないからである。このため、労働者が作業服を着るかどうか、そして、それが義務づけられているか、また、経営者・監督者・技術者にも作業服の着用を義務づけているかをみていく。

労働者全体の食堂についてであるが、日本人派遣社員・現地管理職と現地労働者が同じ食堂を利用しているかどうかをみていく。食堂をみる時のポイントは、日本人派遣社員・管理職と労働者に同じメニューの献立が用意されているかどうかである。日本人派遣社員・管理職が労働者と同じ食堂を利用しているが、メニューの献立の種類、質や食事が異なると、必ずしも平等主義が生まれるとは限らない。このため、メニューの献立の種類や質が管理職と労働者では異なるかどうかを評価していく。

一般的に伝統的な中国工場では職制レベルが多岐にわたり、労働者と経営者・管理職との間に身分的格差が存在している。そこで、経営者・監督者・技術者に個室が設けられているかどうかをみていく。そしてその個室はまったく顔の隠れる程度の仕切りであるか、あるいはガラス張りで仕切りを置くかを基準として判断していく。現地人管理者がこのようなシステムに慣れるのは容易ではないが、これは、中間管理職以上の経営管理レベルの情報の共有化・意志疎通などの平等主義的一体感の向上を促す性格を担うものである。

第4に、生産管理である。生産管理としてとりあげられるのは、ミーティングである。ミーティングの言葉も多義的であるが、ここでは、操業開始前に労働者に対して生産・品質・安全性にかかわる問題や注意事項を訓示する朝礼、その後労働者の生産現場レベルのラジオ体操に限定していく。

一般にミーティングの内容は主としてつぎの2つである。1つは、一般的な情報と伝達事項を知らせる場として用いられる。もう1つは、生産に関連することである。たとえば、問

題点や困難な点について話し合ったり、その日の作業の特殊な点を指摘したり、変更やとくに配慮を要する点について事前に段取りをつけるといったことである。ここではミーティングをみる際の基準はつぎのとおりである。第1は、ミーティングが毎日のように操業開始前あるいは操業開始後行われているかどうかである。日本ではミーティングが毎日のように行なわれ、労働者に生産現場での情報が流される。儀式としての朝礼というよりは、コミュニケーションの基本的ルートとして重視している企業が多い。第2は、交替勤務の始業時にも行われているかどうかである。こうした作業慣行は日本ではふつうであるが、はたして中国工場にも実施されているのであろうか。第3は、ミーティングは職場単位で工場長の主宰で行われるか、あるいはチーム・班単位でチーム・リーダーの主宰で行なわれるかどうかである。第4は、ミーティングの出席率がどの程度であるかである。個人主義的伝統から、ミーティングには加わらない労働者が多いのであろうか。

さらに、日本企業の特徴的生産管理としてとりあげられるのが整理・整頓・清掃である。生産現場の整理・整頓・清掃に注力し、職場規律を向上させることは、日本企業が海外子会社に移転しようとする重要な生産管理ノウハウである²⁰。このため、整理・整頓・清掃をみる際のキー・ポイントはつぎの3つである。1つめは、労働者は整理・整頓・清掃を仕事の一部としてみているか。労働者が整理・整頓・清掃を仕事の一部として取り組んだら、それらがスムーズに遂行するのであろうか。2つめは経営者・監督者・技術者は生産現場と一体となって取り組むか。経営者・監督者・技術者が整理・整頓・清掃を生産現場まかせにして、みずから率先しないと、整理・整頓・清掃が定着しないと考えられるからである。中国工場における経営の成功の1つのキー・ポイントは、工場長の日常行動にあるのだと考えられる。工場長・監督者は正しい行動をとるかどうかを、労働者はじっと見ている²¹。3つめは、整理・整頓・清掃の結果を個人の査定に連動させるかどうかである。整理・整頓・清掃への参加に報酬を与え、その成果を査定とリンクさせ、個人へのインセンティブとつなげることによって、整理・整頓・清掃が定着する可能性が高まると考えられるからである。

第5に、品質管理である。品質管理は品質管理のやり方、品質検査の権限・責任範囲、原材料調達管理からなりたっている。まず、品質管理のやり方であるが、ここでは生産工程での品質のつくりこみが行われているのか、検査で不良品をはねる方式なのか、それとも外部に品質検査を委託しているのかをみていく。そして、労働者は品質確保にどのように関わっているか、生産工程内での不良率および工場出荷段階での品質水準を確保するために、いかなる品質管理のやり方が実施されているかを評価していく。労働者に品質意識を植え付けるために、どんな補助手法を実施しているかをみていく。

つぎに、品質検査の権限・責任範囲についてである。まず、日本人派遣社員が中心となっていて行われているのか、それとも現地人管理者が中心となっていて行われているのかをみていく。そして品質検査の責任は生産現場なのか、専門の品質検査なのか、つまり品質検査の権限・責任権限の関係がどうかを評価していく。もし品質検査の責任と責任範囲が明確に区分されれば、専門検査要員を多く設置し結果第一主義の対応が中心となるので、日本のやり方と

異なるのが判明できる。逆に、生産現場の労働者が、製品の品質に対して関心を持ち、第一次的な責任を負っている場合、全員参加方式を基本としたダブルチェックである。つまり、品質検査の責任と検査範囲が曖昧なので、日本のやり方とほぼ同じであることが判明できる。

原材料調達管理においてローカルコンテンツ、原材料調達、調達ルートという3つの小項目がある。まず、ローカルコンテンツについてである。今回の調査対象となった企業は、いわゆる労働集約的産業に属しており、既存仮説のとおり中国でのローカルコンテンツの比率は低くなっているだろうか。

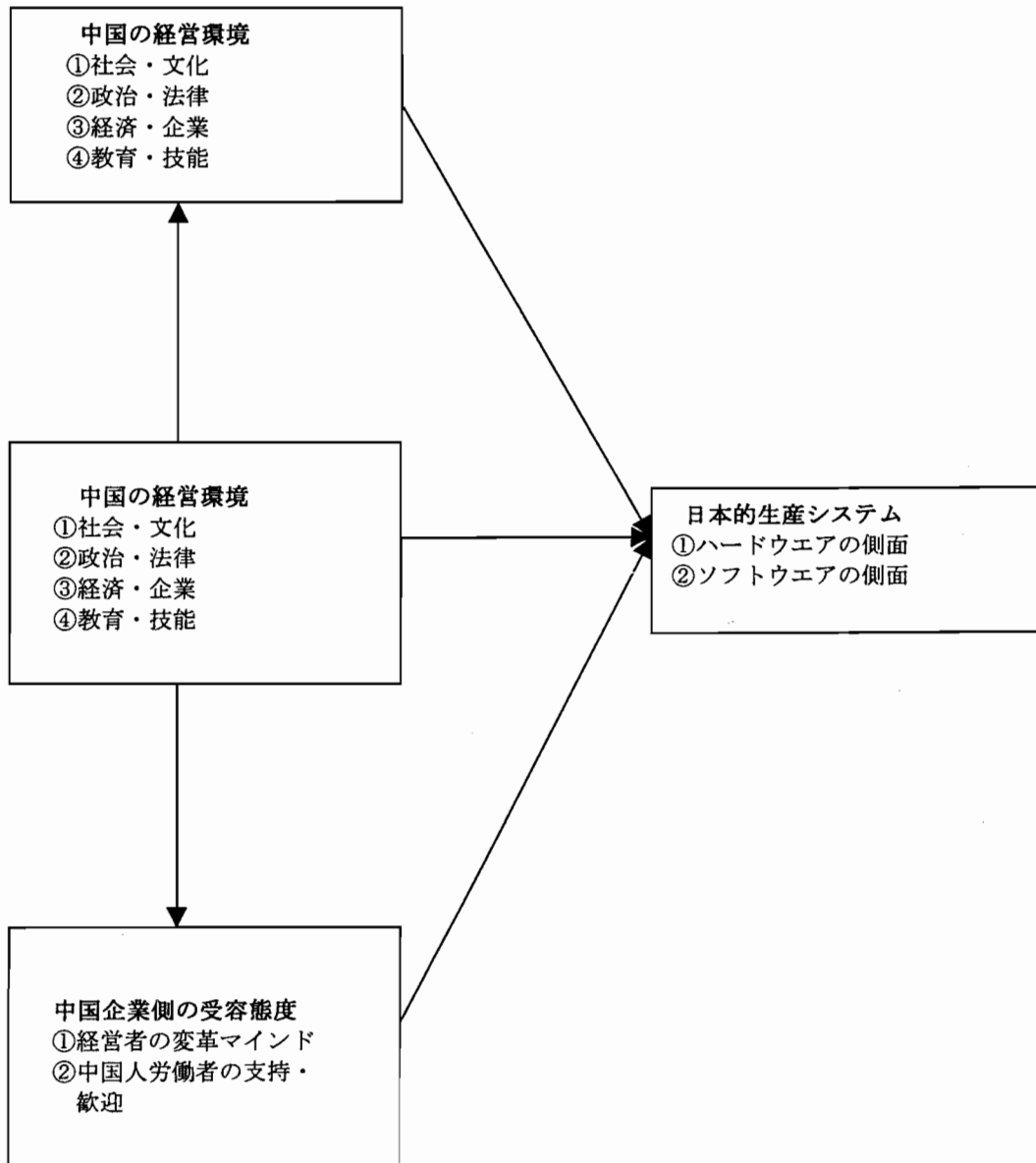
ここ数年、中国は経済成長がめざましいものがあり、市場規模も大きくなっている。中国は消費地として急成長してきた²²。この意味で、日本企業が中国における生産を迫られている大きな問題の1つはローカルコンテンツ要求である。これはまた単なる組立のみの生産から、付属品・素材を中国で調達し、現地生産活動の程度を示す重要なキー・ポイントになるだろう。

つぎに、原材料調達先であるが、こうした中国工場における生産活動に対応して、中国で日本的な部品調達体制がどの程度実現されているかという問題が出てくる。この小項目では、中国における日本の部品企業からの調達問題を1つの柱として、中国における日本企業の現地生産の原材料調達の全体をみていく。日本国内では、最終組立を行なう企業と部品・加工外注企業の間には、中国にみられない独自の下請・系列企業グループ関係が形成されている。とくに親会社は下請・関連企業に対し、生産技術や品質管理方式など生産そのものを指導する体制を確立している。こうしたシステムを中国において生産活動でどの程度実現できるかが、日本の工場に近い効率性を達成する1つの鍵となる。日本の関連部品企業も中国で生産活動を展開している。こうした企業からの調達は、日本的関係の持ち込みの側面が強い。日本方式をそのまま移転していると考えてもよい。

これに対して、中国国有企業からの原材料調達で、品質管理や納品体制、生産技術協力などの日本方式を実施できていれば、生産性や品質保証を達成することができる。しかし、それはそう簡単には実現できない。その意味で、中国以外の国々からの原材料調達がどの程度実施されているのか見る必要がある。

本論文では、①日本企業の中国戦略、②中国の環境、③中国企業側の受容態度という観点から中国の日系企業における生産システムの移転を分析していく。その分析枠組は図 2-1 のように示すことができる。

図 2-1 本論文の分析枠組:戦略と環境・受容アプローチ



【注】

- 1 吉原英樹(1997)『国際経営』有斐閣。
- 2 高宮誠(1981)「ヨーロッパにおける日本の多国籍企業」高宮晋『多国籍企業と経営の国際比較』同文館。
- 3 M. White and M. Trevor(1983) *Under Japanese Management*, Heinemann. (猪原英雄(1986)『ジャパニーズ・カンパニー』光文社)
- 4 吉原英樹(1983)「日本企業の生産技術の国際移転」『ビジネス・レビュー』30巻34号。
- 5 奥林康司他(1994)『柔構造組織パラダイム』文眞堂。
- 6 奥林康司(1993)「在中国日系企業における日本的経営—天津ヤマハの事例報告—」神戸大学経営学部ワーキングペーパー, 9321F。
- 7 奥林康司(1996)「在ドイツ・在イギリス日系企業の日本型経営」神戸大学経営学部研究年報XXXXII下巻。
- 8 安保哲夫他(1988)『日本企業のアメリカ現地生産—自動車・電機：日本的経営の「適用」と「適応」』東洋経済新報社。
- 9 板垣博他(1997)『日本的経営・生産システムと東アジア—台湾・韓国・中国におけるハイブリッド工場—』ミネルヴァ書房。
- 10 Farmer, R. N. and B. M. Richman(1965) *Comparative Management Economic Progress*, R. N. Irwin, Inc.
- 11 Min Chen(1995) *Asian Management System*, International Thomson Business Press. (長谷川啓之・松本芳男・池田芳彦訳(1998)『東アジアの経営システム比較』新評論, 23頁。)
- 12 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博(1984)『日米企業の経営比較』日本経済新聞社, 20頁。
- 13 中国国家统计局『中国統計年鑑 1996』403頁。
- 14 千石保(1988)「中国病の克服(下)」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』10—11月号, 33頁。
- 15 安保哲夫編(1988)『日本企業のアメリカ現地生産』東洋経済新報社, 181頁。
- 16 熊沢誠(1989)『日本的経営の明暗』筑摩書房, 92頁。
- 17 吉原英樹(1997)『国際経営』有斐閣, 120頁。
- 18 マグローヒル『科学技術用語大辞典 改定第3版』日刊工業新聞社, 1997年。
- 19 工場とは原動力を利用し、建物・機械・大型装置などの資本設備を使い、非雇用者集団の分業的協業によって、しかも合理的な資本計算にもとづきつつ、工業的生産にかかわる組織、またはそれを容れる建物のことである(宮本又郎・阿部武司編『経営革新と工業化』日本経営史第2巻, 岩波書店, 1995年, 304頁)。
- 20 吉原英樹(1983)「日本企業の生産技術の国際移転」『ビジネス・レビュー』30巻34号、
- 21 千石保(1988)「中国病の克服のカギ(下)」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』10—11月号, 33頁。
- 22 吉原英樹(1997)『国際経営』有斐閣, 115頁。

第3章 青山商事の事例

第1節 中国の進出戦略

1. 現地販売志向性

青山商事株式会社（本社 広島県府中市、以下、青山と略す）は、郊外型の紳士服チェーン店を展開する小売企業である。多くの会社が減収減益に見舞われるなか、1996年度売上高は1900億円（対前年比32.5%の伸び）で、経常利益は350億円（対前年比15.9%の伸び）であった。

同社が中国の上海市に進出したのは1994年1月17日で、中国最大の毛織物国有企業の上海第2毛紡織有限公司との合併であった。それ以前には台湾・香港で合併事業を行っていたが、中国進出のきっかけは先に進出しているJUST株式会社・服良株式会社・義濟堂株式会社・旭被服株式会社など多くの下請企業からの要請があったからである。

1992年10月に青山は立地視察団を中国に派遣して、北京や上海などの主要都市を視察した。上海に立地を決めた要因は次の2つである。1つは、上海の人の多くがネクタイを締め、真冬にはコートを着ていたが、コートの下にスーツを着ている人も少なくなかったことである。もう1つは、1991年に読売テレビ社長を介して青山の青山五郎社長が当時上海市長の朱鎔基氏と会見できたことである。これを契機として上海市政府との人脈ができた。青山社長は中国進出についてつぎのように回想している¹。

「中国は自分たちの利益になると思えば、法律まで変えるような合理的な国だ。こちらが紳士服専門店を中国国内で展開しても、その利益を日本に持ち帰ることはできないが、中国政府の利益になると思えば彼らは大歓迎する。また、中国は人脈社会だから、ビジネスにはコネが必要だ。私も10数年前からずっと中国進出の機をうかがってきた。」

青山の中国進出の本当の狙いは、中国で生産し日本に輸出するのではなく、中国市場を標的に商品を販売することにある。それは青山の系列企業がすでに中国で製造拠点を設立して現地生産を始めているからである。しかし、上海市外国投資工作委員会は外国小売企業の完全所有の販売会社を認めない政策を実施している。そこで青山はすでに上海市に進出した義濟堂株式会社の佐古建彦専務取締役と相談した。佐古氏は「それは簡単なことだ。中国で仮工場をつくれればよいのだ。」と答えている。佐古氏は自社の合併相手の上海12綿紡績廠を青山に紹介して合併交渉をはじめた。上海12綿紡績廠から自社工場を丸ごと買収してほしいと言われたが、青山はこの要求を断わった。

交渉が進むなか、同じ系列企業の JUST 株式会社(以下、JUST と略す)の真野乗史社長は自社の取引先の上海第 2 毛紡織有限公司(以下、上海 2 毛と略す)を青山に紹介した²。それは 1993 年 3 月のことである。これを契機として青山は上海 12 綿紡績廠との合弁話を白紙に戻して、上海 2 毛との合弁交渉をはじめた。合弁事業の交渉ペースをあげるために、6 月には青山の宮前省三専務取締役は合弁事業設立の責任者となった。

その後、合弁事業の設立交渉は現地で月 3 回のペースで行われていた。JUST の荒木寛部長によると、合弁交渉時の最大の障害はつぎのとおりである³。

1 つめは、合弁形態および日本側出資比率についてである。青山の狙いは中国国内での出店・販売にあるので、現地紳士服専門店を望んでいたが、中国政府は国内販売を目的とする外国小売企業の完全所有の販売会社の設立を許可しない。しかし、現地生産の合弁会社を設立したら、2 年間全額免税および 3 年間半額減税の企業所得税優遇措置を受けられるため、紳士服製造工場を有する合弁会社を設立することにした。ここに至ったのは上海市外国投資工作委員会の幹部の一言である。その幹部の話によれば、紳士服製造の合弁会社の契約が締結されたら、青山さんは紳士服製造の合弁工場を他の日本企業に出資させてもかまわない。これなら青山は上海で紳士服専門店をつくることもできる。後は好きなようにしなさいという。その結果、JUST は青山の中国進出のパートナーとして紳士服製造の合弁工場をに出資して経営することになった。

2 つめは、紳士服専門店の経営範囲である。紳士服専門店の品揃えの観点から、青山は経営範囲を自社の合弁工場の紳士服に限定せず、日本で設立した青山商会の傘下企業の合弁企業が生産する紳士服および服飾品の販売も経営範囲に加えるように主張していた⁴。

3 つめは現物出資である。上海 2 毛の投資する現物(土地)の評価額である。土地使用権は投資可能な資産なのか、土地使用権の名義変更はできるのか、土地の面積は正しく実測されているのかについての確認がなかなか得られなかった。結果として、日本側は土地の評価額については満足しているが、土地の一部を周囲の住民が長年にわたり不法占拠しており、立退条件が日本に不利であったため、土地面積を若干減少させざるをえなかった⁵。

4 つめは、採算性である。合弁工場の建築費用がいくらかかるのか。当初は日本円で約 1 億円相当額で合弁工場が完成する予定であったが、建築材料費用の高騰を理由に見積もりが上昇し、資金不足と固定資産償却の上昇をもたらす結果となった。合弁工場の生産人員の削減を日本側は要求したが、中国側はこれを認めていなかった。このため、合弁工場の採算性が悪化する可能性があった。紳士服専門店においては中国国内販売の実績がないため、販売数量・販売単価・利益率の予測が困難を極め、合弁事業の予測が難しくなった。さらに、青山は商品手当および専門店管理の都合上、当初から一気に 5 店を開店する計画であったが、合弁事業の資金繰りに不安があることを理由に、上海 2 毛が反対した。最終的に、採算性については、むりやり数字合わせを行ない、専門店舗数については明記せず、状況により逐次規模を拡大するとの表現にとどめた。青山五郎社長はこの点についてつぎのように言っている⁶。

「こちらが上海に出店する計画を発表したところ、上海の地主がいつせいに当社の出店を待ち構えて地価を吊り上げようとしている。これは予想しなかったことである。東京都心部より出店費用が高いのだからたまったものではない。こうした状況を判断した結果、上海出店については少し様子を見ようと思っている。出店費用が通常価格に戻らないかぎり、当社だって出る気はないのだから。」

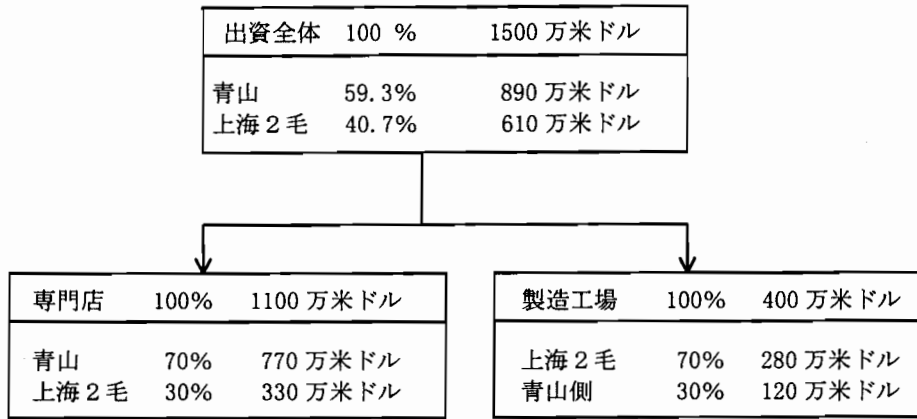
最終的に青山は合弁相手を上海 2 毛に選定した。この選定にはつぎのような理由がある。1 つめは、合弁相手が紡織工場であるため、原材料の安定的な供給が可能であり、他の国有企業より低価格で原材料を仕入れることができる。2 つめは、合弁相手に資金力があることである。資金力のない国有企業と合弁すると、合弁相手の赤字の損失補填をする可能性が大きい。3 つめは、合弁相手の社長の決定権が大きいことである。合弁相手の万徳明社長が模範企業のワンマン社長であり、彼が決定すればほぼ決まる。中国の政策や法律を除けば合弁企業の主権が及ぶ範囲のことは万社長ひとりが決めてしまう。交渉のなかでは上部機関に意見を聞かなければならないことは一度もなかった。他の国有企業の社長にはそういう強い決定権はなかった。

合弁相手の選定から合弁事業の設立までの期間は約 2 年間であった。1994 年 1 月 17 日に合弁契約書が締結され、4 月には設立許可が承認され、7 月の登記完了をもって上海青山服装有限公司(以下、上海青山と略す)が設立された。9 月 28 日午前 10 時に第 1 号紳士服専門店が上海市楊浦区東大名通にオープンした。

2. 日本人派遣者数

青山から見ると、中国への進出の目的は、何よりも中国で人口の最も多い上海市場という魅力である。上海青山の出資構成を見ると、青山は紳士服専門店に対する出資の過半数所有を実現し、専門店の十分な経営支配を確立することができ、日本で開発された店舗開発方式を採用できた。そして、青山の強い申し入れにより、青山の系列企業の JUST は製造工場の少数所有となっているが、上海 2 毛は製造工場の過半数所有を持つようになった。この意味で、製造工場は青山にとって名目上の出資をした合弁工場であって、実質的な出資者は上海 2 毛と JUST であった。したがって工場の日常的運営は上海 2 毛と JUST が責任を持つようになった。上海青山の出資構成を示すと、つぎのとおりである。

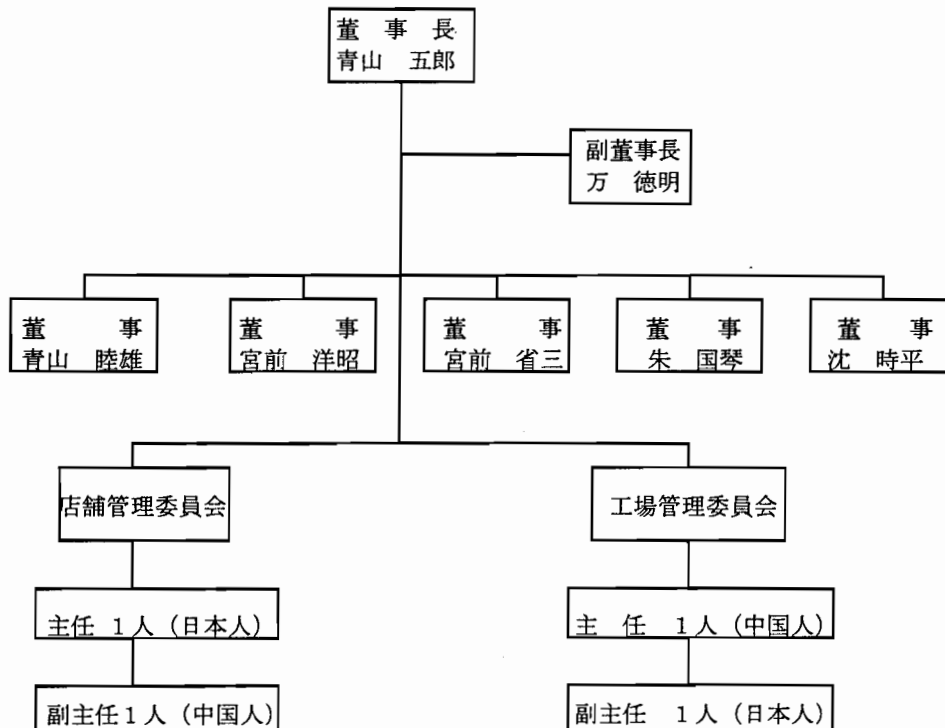
図 3-1 上海青山の出資構成



注：内部資料により作成。

上海青山は青山五郎氏を董事長に設立された。基本合意に基づき、上海青山に店舗管理委員会と工場管理委員会が設置され、2つの委員会のメンバーは6名ずつから構成されている。青山から店舗管理委員会に委員長を含めた4名が派遣され、店舗の開発・運営を主導し、上海2毛からは副店長以下の営業幹部が2名派遣された。一方、上海2毛は工場管理委員会に委員長を含めた4名を派遣し、JUSTは副工場長を含めた品質担当責任を2名派遣した。図3-2は上海青山の組織を示したものである。

図 3-2 上海青山の組織

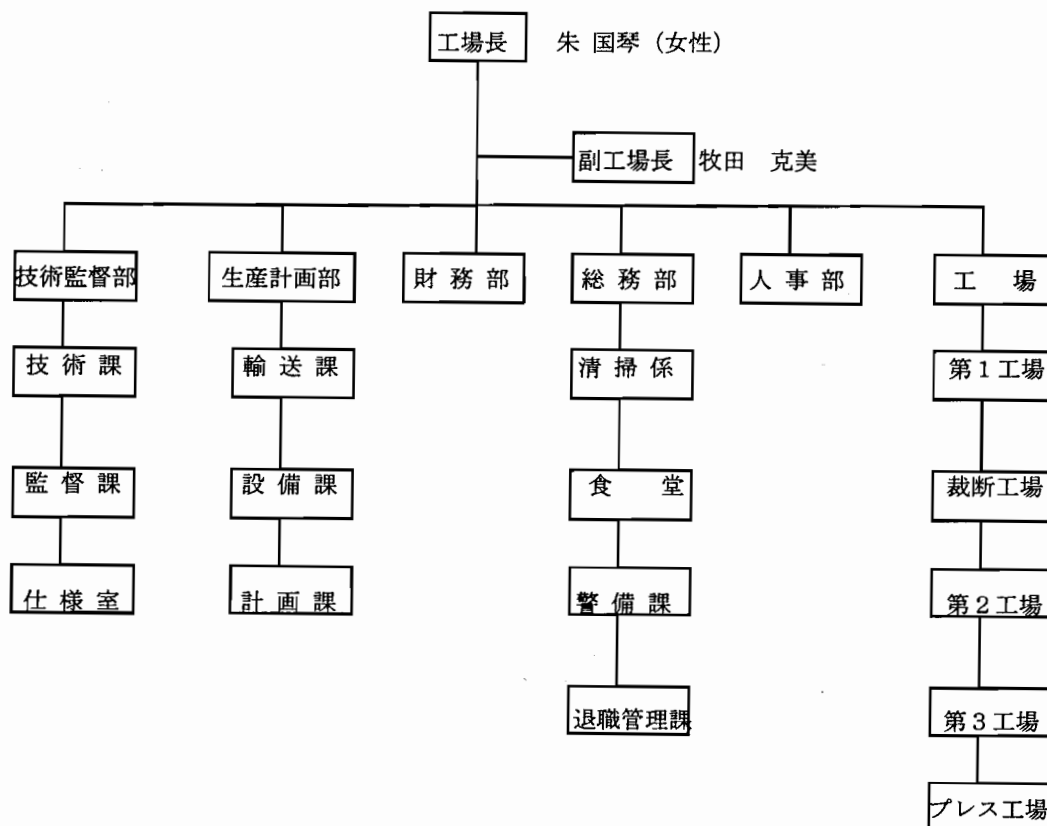


出所：内部資料より作成

(注)：組織図の主任は店長または工場長、副主任は副店長または副工場長を示している。

一方、青山は製造工場に日本人派遣者を送り込んでいないが、JUST から3人の日本人が派遣されている。JUST 係長の牧田克美は副工場長として派遣され、品質管理を担当している。残りの2人は主に出荷検査を担当している。しかし、日本人派遣社員の経費が年々上昇しているために、JUST は1995年に共和エンタープライズ株式会社(以下、共和と略す)に人材派遣を依頼した。同年に共和はフィリピンに進出した日系企業から2名のフィリピン人技術者を上海青山の製造工場に派遣した。それを契機として製造工程の品質改善、中間検査や技術指導はほぼすべてフィリピン人技術者が担当することになった。このため日本人技術者は1996年から毎月10日間交替で日本と中国を往復している。図3-3は製造工場の組織を示したものである。

図3-3 上海青山工場の組織



出所：内部資料より作成。

注：日本人技術者とフィリピン人が配置される。

製造工場では、工場長―副工場長―部長―課長―課長補佐―班長―作業員という7段階の管理階層をとっている。比較的シンプルな形になっている。日本企業にみられる複雑な役職はあまり配置されていない。これは合弁工場が小さいから、できる管理階層であろう。具体的に中間管理職は11人が配置され、その役職の内訳は部長2人、課長5人、課長補佐4人である。縫製1課は課長補佐3人で、2名は品質検査を担当し、縫製2課は課長補佐1人である。

3. 労働者の採用・訓練

一般的に、中国では労働者を採用するとき、企業側は各地区の行政の労働管理部門に依頼する方法をとっている。労働部門は企業から依頼された人数・条件・期限などの公募条件に応じて募集し、健康診断と一次面接試験を行なう。そして、選考を通過した合格者を希望する企業に送り込むのである。しかし、上海青山は上述のように労働部門を仲介しないで、直接労働市場から労働者を募集する。すなわち、労働者本人が自ら上海2毛に出向いて自由に応募することができた。

上海青山の製造工場の建屋が完成した1994年7月から、労働者の採用が開始された。約450人の旧労働者のうち、ほぼ全員が応募した。そこで、問題児と定年退職直前の者を除いて最終的に410人が採用された。管理職はほぼすべて旧工場の管理職から新たに任命された。旧工場長だった賀盈年氏が上海青山の初代工場長に任命された。しかし、上海2毛は製造工場の過半数支配を確立していたにもかかわらず、上海2毛の本社工場から派遣された経営者は一人もいなかった。事実上、製造工場の労働者の採用の公募は行われていなかった。したがって上海青山の工場は旧工場の建屋改造を除いてハードウェアの側面とソフトウェアの側面が更新されないまま生産を立ち上げたのである。

上海青山の製造工場とは対照的に、専門店では労働市場から労働者が採用された。第1次公募対象は幹部職であり、専門店開店の1年前から地元の新聞やチラシを通じて行なわれた。上海青山の設立当初、日本小売企業は伊勢丹を含めてわずか2社にすぎなかった。そのため、上海市およびその周辺地区には、良質な労働力が多かった。実際、10名の管理職の公募に30倍以上の申込みがあった。書類審査を経て一次面接者として115名程度が残った。最終的に24名に絞られた。最終面接者の選考が公正に行なわれるために、上海2毛側が関与することは許可されなかった。青山から派遣された宮前省三専務取締役を含めた選考委員は日本人通訳を介して1人に対して20分間の面接を行ない、可否を決定した。ここで、最終面接に残った24名の応募者状況を示すと、表3-1のようである。

表3-1 上海青山専門店の管理職最終面接者リスト(1994)

日付	姓名	性別	年齢	学歴	専攻	特技	外国語	備考
4/1	袁立	男	25	大学	工程技術		英語	94年2月日本から帰国、在日6年間 上海2毛の子供 上海2毛の子供
	肖平安	男	27	大学			日本語	
	曹志戰*	女	35	大学			日本語	
	張煜東	男	24	大学	紡績	体育	英語	
	袁建明	男	23	大学	電腦		英語・日本語	
	楊桦	女	24	大学	機械工程		英語	
	平晓敏	女	22	専門	電子		英語・日本語	
4/2	吳莹*	女	20	専門			日本語	日本で1年留学有 上海2毛の子供 在日5年半、94年に帰国したばかり 優秀教師 上海外国大学日本語研究科修士
	祁漢生	男	35	大学			日本語	
	邹延	女	23	大学	商品設計		英語・日本語	
	周竜標	男	30	大学			英語・日本語	
	顧旭偉	男	30	専門			日本語	
	魯静*	男	29	大学	漢方医学		英語	
	任凝	女	35	大学			英語	
	陳君	男	29	大学	財務			
	王春華*	男	29	大学			日本語	
	熊蜀冰	男	30	大学			日本語	
4/5	湯	男	38	高校			英語	93年末日本より帰国、在日5年
	沈華	男	31	専門			英語	
	周楠	女	27	大学			英語	
	沈勇宗	男	30	大学		運転		
4/6	朱慶元	男	26	大学	電腦		日本語	日本で15ヶ月研修した事がある 上海2毛の子供
	李或	男	23	大学	医学		日本語	
	徐新	女	24	大学	紡績		英語	

出所：内部資料より作成。ただし、面接者のプライバシーの保護のため、電話番号と住所を削除している。

注：名前に印の有る面接者は第一次日本研修生として選ばれている。

上海青山の専門店は製造工場と大きく異なった。1つは専門店ではサービスをもっとも重要視したことである。他の店員との協調性、互いの作業への配慮、接客の仕方、顧客とのコミュニケーション能力をもつか否かが評価の基準となった。もう1つは店員の作業の幅を広くとったことである。それに対応できる柔軟性をもつことが求められる。専門店は、このような幹部職を求めて慎重に選抜を行なった。

採用の条件は、中国の特殊事情から、まず上海市の戸籍を持つ住民でなければならない⁷。年齢的に35歳以下の大学卒を中心に、一部専門学校卒も含む。そして日本語が堪能な者もその採用の優先的な対象である。最終的に上述の24名の中から4名を選抜し、第一次日本研修に派遣することに決定した。この4名の中には上海2毛の関係者の合格者がいなかったことは、人員採用を公正に選考することができたからだと言える。

彼らは、青山の福山市内の営業店で3ヶ月の研修を受けた。日本での研修方法としては、実地研修が重視された。研修は青山の創業からの歴史・経営思想・サービスの仕方などの説

明から始まった。ついで中国青山の専門店とほぼ同じ規模の営業店で開店から閉店まで接客の訓練を受けさせた。最初の1週間の研修では顧客に対する挨拶・接客の仕方・朝礼が重視された。その後、日本人店員がほぼ1対1で棚上の商品の並べ方と商品管理の指導を始めた。これらの作業経験を積みながら、職務内容の指示やリーダーシップ能力など中国の店員を指導できる能力の養成に重点を置くようになった。その際、日本人店員がほぼ一対一で訓練にあたった。研修団長の沈時萍氏は「最初の1週間の研修はほんとうに地獄でした。幹部研修というこで、まさか朝10時から19時までずっと立ちっぱなしとは誰も思ってもいませんでした。腰も足の裏も痛くて、何回か顧客の前に崩れそうでした。社宅に帰っても食事を取る気力も奪われました。それに朝起きるのも辛かったです。ほんとうによく地獄をくぐり抜けたんだな。」と回想している。

こうして、日本での3ヶ月の研修を受けた第1次研修生は、上海に帰った後、新しく採用された店員の教育・訓練にあたった。そして新人が加わるたびに、この関係は順次繰り返された。しかし、この順次関係は一年間しか繰り返されなかった。4名の研修生のうち上海に帰って1年余に3名が上海青山を辞めてしまったからである。彼らが辞めた主要な理由はずつぎのようだった。1つは、階級意識の掟に起因したことである。中国では管理職は現場の作業をするのではなく、管理職用個室で仕事をするのが当然である。このため、彼らはプライドが傷つくことを恐れて現場に近づかない。JUSTの荒木寛営業部長によれば、上海では一流大学卒が一日中店舗で販売することは無理なようであるという。もう1つは、作業規律が厳しかったことである。国有専門店では顧客がいてもいなくても、店員は平気で座ったり互いに話したりして接客していたが、上海青山では顧客がいなくても、店員は棚上の商品を並べ、ずっと整列して顧客を待たなければならない。彼らが辞めたことを契機として、第2次の研修生派遣は取りやめとなった。実際、研修生1名にかかる費用は図3-4に示されたとおりである。

図3-4 研修生1名にかかる費用(1ヶ月)
単位(円)

研修項目	金額
研修期間中の給与	80,000
研修期間中の社宅	200,000
移動日のホテル	10,000
新幹線	50,000
通勤費(社宅-営業店)	13,000
合計	353,000

出所：内部資料により作成。

一方、専門店に対する手厚い教育・訓練と対照的なのは製造工場であった。製造工場からは研修生が日本に派遣されなかった。JUSTから派遣された日本人経営者や技術者は品質と出荷の検査に追われていた。そのため、朝礼、整理・整頓・清掃、時間厳守などの作業管理は中

国人労働者に教えていなかった。最終的にはフィリピン人技術者が人材派遣会社から派遣され、労働者の教育・訓練にあたった。しかし、労働者のほとんどは旧工場から採用された経験者であったため、国有企業で身についた習慣を簡単に変えようとしなかった。この意味で、労働者がフィリピン人技術者から受けた教育・訓練の効果はあまり見られなかった。

4. 現地生産の開始

上海青山は紳士服専門店と縫製工場の2つの事業部門に分けられている。紳士服専門店の開発と製品の販売は青山が中心となり、縫製工場の生産と管理は JUST が中心となっている。縫製工場の生産は JUST が責任をもち、縫製工場の人事・労務管理は中国側が責任をもっている。

紳士服専門の品揃いは日本国内の紳士服専門店なみであり、スーツ・ジャケット・セーター・シャツ・下着・靴下などメンズウエアを中心とした合計 35 品目である。これらは中国に進出した外国企業に勤めた労働者や中国人の中間層以上のホワイトカラーを標的に洋服の青山というブランドで販売されている。専門店は上海市とその周辺地域で最大発行部数を誇る新民晩報に新聞広告を掲載して販売促進活動を展開している。以前には中国の国有企業は新聞広告やチラシなどの宣伝広告を行なったことがなかった。これをきっかけに顧客が確実に増えつつ、洋服の青山というブランドは若年層に定着してきた。このため、操業 10 ヶ月の税引後利益は日本国内の地方店舗とほとんど変わらなかったという。

上海青山は上海市に進出した日系企業や他の外国企業と違った販売戦略を展開している。専門店商品の 30% は日本国内から持ち込まれている。この販売戦略から青山五郎社長の非常識の発想が伺える。青山社長は中国における紳士服専門店の販売戦略についてつぎのように述べている⁸。

「ダイエーは中国で生産したスーツを国内に持ち込み、28,000 円で販売するらしい。それだったら当社は日本で生産したスーツを中国に 28,000 円で売ろうと思う。どっちに勝機があるか楽しみにしている。」

操業 2 年目には店舗販売はさらに順調に伸び、税引後利益は 2400 万元に達した。これは日本国内の都市店舗の利益にほぼ匹敵する。その後、上海における紳士服の需要は右肩上がりに増大してきたので、新しい紳士服専門店を開設することになった。1996 年 7 月 4 日に青山社長は合弁相手の万社長に新店舗開設の意向書を送り、複雑な設立許可手続きの協力を要請した。そして 8 月に宮前専務取締役と岡部光雄経営戦略副本部長は上海で新店舗の労働者の採用面接を行なった。10 月 5 日には上海市内の南京西路に新しい紳士服専門店をオープンした。

一方、縫製工場は中国国内販売と日本向け輸出の2種類の製品を生産する。製品の7割は日本に輸出され、3割は専門店を介して現地で販売されている。また、原材料の現地調達は3割、残りは日本からもち込まれており、そのなかにイタリア素材も含まれている。現在ジャケットは月産12000着、スーツは月産5000着と、上海青山の売上高や生産実績はスムーズに上昇している。

第2節 ハードウェアの側面の移転

1. 機械設備

専門店開店はトントン拍子であったが、製造工場の操業は順調ではなかった。上海2毛の旧縫製工場の建屋を改造した関係から、製造工場の改築工事は1994年7月に完成した。当初工場改築費の予定は600万元であった。その後、5階部分の建て増しと全館空調設備導入、資材高騰などを理由に1200万元かかった。この思わぬ資金の支出のため、接着機、スーツ縫製設備、最終プレスなどの新設備を導入することができなくなった。また、1993年にJUSTと行なった補償貿易設備の1ライン分の最終プレスの納品が大幅に遅れていたため、ラインの稼働が10月に遅れた。専門店のオープン予定は9月28日だとマスコミ各社に連絡されていたので、しかたなく上海2毛の旧工場のマシン190台、プレス105台、裁断機42台、空調・バキューム・空気圧縮機21台の既存設備を基礎にして生産を立ち上げ、月産12000着のジャケットを生産する運びとなった。さらに、操業開始後、電気供給は必要量の半分以下しか確保することができなかった。このため、製造工場の操業にあたって、上海2毛は電力会社とそうとう長期にわたる粘り強い交渉を行なった模様である。その結果、操業4ヶ月目から必要量の電気供給を確保することができた。

操業2年目から既存設備の稼働状況をもとに仕上工程にはコンプレッサー・プレス機・バキュームを含む機械設備類が日本から導入された⁹。日本から導入した機械設備の特徴は、中間仕上・最終仕上のものがほとんどであった。また、縫製工程には接着機と穴かがりを含めた機械設備がドイツから導入された¹⁰。ドイツから導入した機械設備のほとんどは、特殊設備であった。日本とドイツから導入した機械設備のほとんどは主に日本にむけて製品を生産する職場に設置され、2本の生産ラインにして生産能力に余裕を持たせるようにした。他方、更新された既存機械設備は国内製品を生産する職場に設置されるようになった。

北海道工場のポケットシーマー、コンピュータ付きマシンが上海青山の製造工場には設置されていなかった。自動機を導入しなかった理由にはつぎのようものがある。1つは中国ではよく停電し、電気供給が安定的に確保することができないからである。電気供給が安定しない状況の下では、コンピュータ付き自動機は狂いやすく、本来の働きを発揮さ

せることができないと考えられる。もう1つは、労働者間の技術移転が難しいからである。中国人労働者が自分の技術を他人に教えない。一人が技術をマスターしてもだめなのである。溝口部長は機械化・自動化の高い機械設備の導入についてつぎのようなことを言っている。

「労働者が自分の技術を他人に教えようとしないうことだ。これはほんとうに見事なもんだ。この人が技術をマスターしても、他人に教えないから、これではだめだ。わたしが思うには、全部が自動機でないため、数台の自動機を入れても意味がないというのだ。」

最後に、製造工場のラインのレイアウト設計図の取りまとめ・最終設定・生産立会指導、メンテナンスはJUSTの北海道工場長によって行なわれたが、ラインのレイアウトは北海道工場とかなり異なっている。それは配管工事のためである。北海道工場では天井配管を考慮してラインが設計されるが、上海工場では配管は天井ではなく、床配管となっているので、ライン設置・設備入替え・工程編成に一定の規制を受ける。このため、コンプレッサーやプレスは両側の壁にむかって配備されている。

このように青山工場は日本製と中国製の生産設備をミックスして設置している。日本の工場にコンピュータ付き自動機が多く配備されているのにたいし、上海工場には1台も配置されていない。

2. 生産の流れ

上海青山工場は、日本本社から紳士服の良否を左右するパターンと縫製指図書の供給を受けている。パターンを作るには、頭と手でパターンの基本をきちんと身に付けるだけでなく、機械操作もできることが求められている。単なる機械のオペレーターではなく、パターンについての専門知識が必要である。現在は上海青山工場にはこのような技術者がまだ育っておらず、紳士服の設計工程を含む製品開発はすべて日本で行なわれている。上海青山工場で生産している製品は2種類である。1種類は日本本社で開発した新製品で主に日本に輸出されている。もう1種類は日本本社の既存製品で主に現地販売されている。

素材として原材料が現地調達される際には、日本人技術者が工場内で検反を行なう。現地調達の原材料は主に毛織物と合織の2種類であり、毛織物は合弁契約が明記したとおり、合弁相手の上海2毛から仕入れる。このため、上海2毛から調達する量は現地調達量の6割以上を占めているが、残りの合織生地は他の国有企業から仕入れている。

日本からパターンと縫製指図書を受けると、サンプルをつくり、それを日本人技術者の承認を得た上で、縫製準備作業として裁断工程に入る。裁断は現地人が中心に行なう。生地の無駄やロスを最小限に押さえるため、日本人技術者から指図書の用尺いっぱい

の裁断がもとめられている。

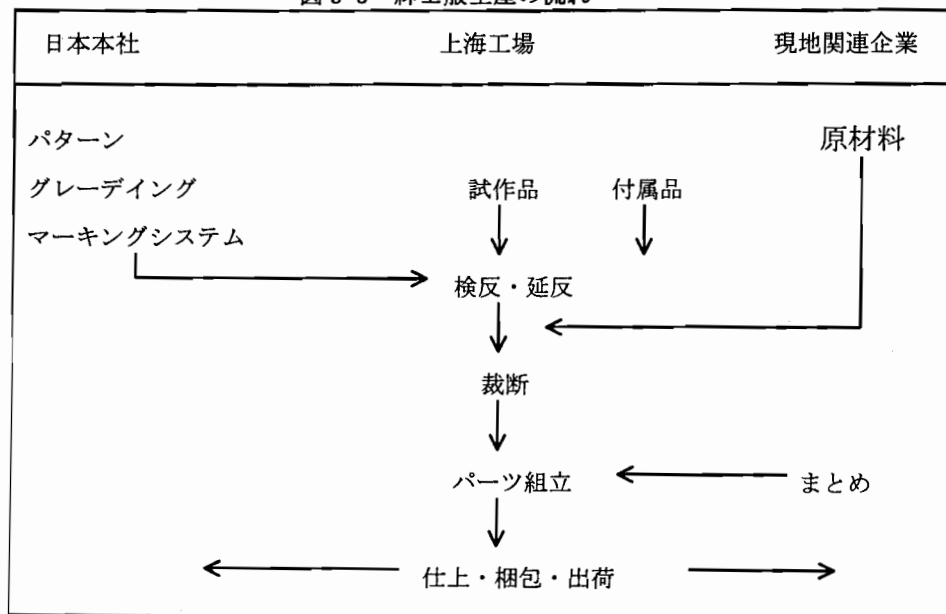
こうして裁断が終わると、ラインではパーツの縫製が行なわれ、組立て作業が進められる。仕上げ前のまとめ工程はポケット付け・糸きりなどの手作業が中心であり、上海第 12 綿紡織工場に外注している。

外注済み製品は 1 階のプレスラインに運び込まれる。このラインでは、プレス仕上げのほかに、日本人 1 人を含む 5 人が出荷前の全数検査を行なう。

最終検査を経た製品は労働者によって包装・梱包・出荷される。原則的に、製品は日本人技術者の許可を得て出荷する。

工場には生産ラインが 5 本設置されており、3 階はジャケット縫製ライン 2 本、2 階はスーツ縫製ライン 1 本、1 階はプレスライン 2 本となっている。輸出製品は 3 階ライン、国内製品は 2 階ラインで縫製される。次節では 3 階の縫製ラインと製造工程を中心にみることにしよう。図 3-5 は紳士服生産の流れを図示したものである。

図 3-5 紳士服生産の流れ



出所:聞き取り調査と上海青山工場副工場長の牧田克美氏の話により作成。

3. 生産工程と人員配置

紳士服生産は裁断・縫製・仕上げ・検査の 4 つの工程からなっている。上海青山工場では、紳士服生産に一貫工程が確立されている。本節ではその全生産工程と人員配置の実態を明らかにする。

まず裁断工程は、仕様書作成・型紙・ゲージ作成・検反・延反・ハンドリングの 6 つの小工程

からなっている。常昼勤でつぎのような作業体制をとっている。

裁断職場	仕様書作成	2名
	型紙	2名
	ケージ作成	3名
	検反	5名
	延反	6名
	ハンドリング	10名

注：作業現場での参与観察により作成。

以上の28名が裁断工程に配置され、仕様書作成・型紙・ゲージ作成は1班、検反・延反・ハンドリングは2班である。各班には班長が設置され、班長は班内の各工程を担当し、欠勤者の仕事の穴埋めに備える。1班に働く労働者は持ち場が固定化していないが、2班の労働者は持ち場が固定化している。裁断労働者はジャケットと上着を交替で担当し、検反と延反の担当者は交替で持ち場を変える。2つの班を管理するのは主任であり、かれは生産計画と生産調整を担当する。

縫製工程はスーツとジャケットに分けられる。スーツ工程は裏作り・袖つけ・袖口・裾・衿つけ・芯地・肩パット・ベルト通し・ステッチの8つの小工程からなる。常昼勤で次のような作業体制をとっている。

スーツ職場	裏・表作り	14名
	袖付け	7名
	袖口・裾	6名
	衿付け	5名
	ステッチ	10名
	芯地	5名
	肩パット	4名
	ベルト通し	5名

注：作業現場での参与観察より作成。

以上の56名が3つの班を構成する。裏表作り・袖口・裾は前班、衿つけ・ステッチは中班、芯地・肩パット・ベルト通しは後班である。現場のライン長の話によれば、労働者は多能工ではなく、単能工だという。そのほかに、課長1名、課長補佐1名、ライン長1名、検査員2名、技術指導員1人、現場事務員が働いている。

このスーツ工程に中国国内製品がくみこまれる。労働者は他の工程より年齢が高く、かつ規律を守らない者がほとんどである。JUSTの溝口部長はいう。「このスーツ工程の労働

者はもうどうしようもないやつばかりである。できることなら全員を解雇して、何も知らない若い人を入れたい。」と。今までに8人のやる気のない労働者を合弁相手の上海2毛に引き取ってもらった。これまで上海2毛に引き取ってもらわずに解雇された労働者は6人である。

ジャケット職場は裏表作り・袖つけ・袖口・裾・衿つけ・ステッチ・芯地・肩パット・ベルト通しの8つの工程からなる。常昼勤でつぎのような作業体制をとっている。

ジャケット職場	裏・表作り	20名
	袖付け	18名
	袖口・裾	20名
	衿付け	12名
	ステッチ	22名
	芯地	10名
	肩パット	14名
	ベルト通し	16名

注：作業現場での参与観察より作成。

以上の132名が3つの班を構成する。各班の区分けはスーツ職場とまったく同じであり、労働者は班内で持ち場が固定化されている。日本企業にみられる多能工はいない。ジャケット職場で生産される製品は日本輸出用で、労働者は他の職場より若い。

そのほかに、課長1名、課長補佐3名で、そのうちの2名が品質検査を担当する。さらにライン長2名、検査員2名、現場事務員1名が配置されている。現場には中国人指導員1名のほかに、フィリピン人技術指導員が2名がいる。彼女らはJUSTがフィリピンで採用し、1995年10月に上海青山工場に派遣された。1997年4月からさらに3名が派遣されることになっている。

プレス職場は工場建物の一階に設置されており、プレス職場はプレス・ボタン・検査の3つの工程からなる。常昼勤でつぎのような作業体制をとっている。

プレス職場	プレス	12名
	ボタン付け	3名
	手作り	1名
	汚れ消し	1名
	修理	2名
	検査	4名
	ビニール詰め	2名
	梱包	2名

注：作業現場での参与観察より作成。

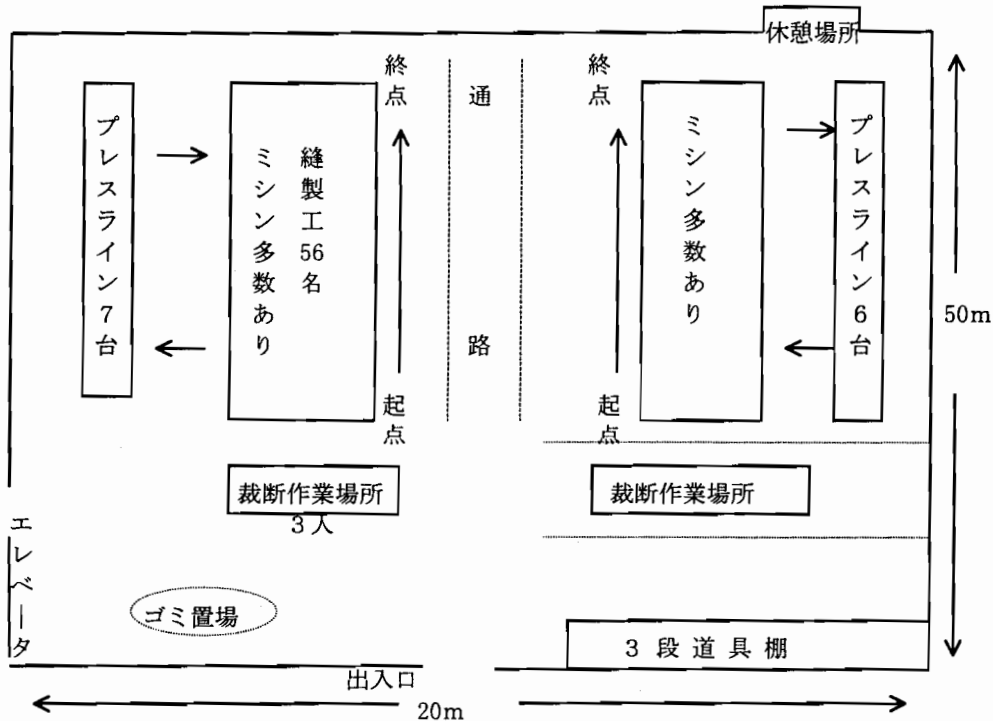
以上の27人が2つの班を構成する。プレスは1班で、2本のラインを設置し、全員男子労働者である。残りの者でもう1班を構成する。他の職場と同じようにジョブ・ローテーションは行なわれておらず、労働者は持ち場が固定化されている。いちばん異なるのは日本人出向者がこの職場にはりつき、不良品をなくすために、プレスと検査をきびしく管理している点である。製品は日本人の検査をうけて、日本に出荷される。

このほかに課長・現場事務員が1人ずつ配置される。

以上をまとめると、つぎのようなことが明らかになった。1つめは、労働者の持ち場が固定化されていることである。JUSTでのインタビューによれば、北海道工場の労働者は多能工である。日本側は合弁相手を考慮して多能工制導入を遠慮したと考えられる。2つめは、品質の強調である。各ラインに中間検査員がはりつき、技術指導員は現場をパトロールする。3つめは、フィリッピン人技術者の派遣である。これは経費削減と現地人技術者の不足のためである。

ここで輸出製品を生産する職場のライン配置はつぎのとおりである

図 3-6 ラインの配置



出所：筆者の参加観察より作成。

注：矢印は作業の流れを示す。

4. 作業方式

工場での作業方式は北海道工場と比べるとかなり異なっている。

北海道工場では作業は班単位ですすめられ、1人が1台のミシンを動かすのではなく、何台ものミシンをかけもちする。まずAのミシンを使い、つぎにBのミシン、そのつぎにCのミシンと、さらにDでアイロンをかけ、Aのミシンに戻るといったような仕事の内容である。また、同じ作業をそれぞれのミシンでするのでなく、袖・衿・胸の部分・背の部分といったように、労働者たちは工程順に縫い上げ、ミシンの間をひとまわりするとジャケット一着分がほぼ出来上がるようにしてある。したがって、ベルトコンベア式の作業と違って、1人で完成品を作ることができる。

ミシンと作業者が一体になって働くのではなく、ミシンに布地を乗せ、スイッチを入れた後は、その作業者は脱い上がるまで、ほかの仕事をするので、ミシンの前に座ってはずみず、立って作業をする。ミシンの針の動きは、作業者が手で縫っているのと変わらないくらい速い。

上海工場では同じ班単位で作業をするが、労働者1人が受け持つ工程は1工程のみで、何台ものミシンをかけもちせず、1台のミシンを使って持ち場で縫製作業をする。日本工場では労働者がミシンの前に立って縫製作業をするが、上海工場では座って作業する。上海工場では労働者がジャケットの1工程作業しかできない。たとえば、袖の工程を担当する労働者は袖口の部分の工程を知らない。労働者はすべて単能工である。

しかし、労働者たちと違って、班長は班のすべての工程を担当することができる。それは欠員がでると、その欠員の工程を担当できることが要求されるからである。班長はミシンの間を行ったり来たりして、ジャケット一着の各工程の技術を身につけている。したがって、班長は労働者と違って多能工である。

上海工場では班単位の共同作業は行なわれているが、日本のようなローテーションを実施しない。その理由は主につぎのとおりである。1つめは、労働者がミシンを自分専用とみているからである。機械は会社のものであっても、私有物と思っているので、自分の機械や持ち場から離れようとしない。はさみなどの小道具を他の持ち場の労働者に貸さないこともしばしばある。2つめは、ノルマ制である。労働者にノルマが課されるため、他人を手伝う余裕はない。ノルマを達成すると、他人を積極的に手伝わずに持ち場で一休みをする。あるいは他人を手伝うと、手伝う分を自分のノルマに加算してほしいという労働者がいる。逆に他人が自分の持ち場で働くと、自分の仕事を取られてしまうと考える。このため、現場の作業方式は基本的に個人プレーである。3つめは国有企業では仕事の経験者が多いことである。労働者の平均年齢が約43歳で、長年国有企業で経験を蓄積し、作業方式が身についている。このため、作業方式とくせをかえるようなやり方をいくら教えても、これまでの仕事の悪い癖に邪魔され、なかなか直らない。労働者はいう。「なぜこうしなければならぬのか。」しかし、未経験の労働者は作業方式や習慣などを知らない。「このよ

うにしないで」と教われば、それを当たり前のことと思って、理由を聞かずに何でもやってくれる。

以上をまとめると、つぎのようなことが明らかになった。1つめは、作業方式は個人プレーが中心であることである。ノルマが導入され、工程間のチームワークはできない。2つめは、労働者の多くは単能工である。3つめは、国有企業の悪い作業慣習を学んだ経験者が多いことである。悪い癖を覚えたら、それを正すには時間が必要であり、それどころかそれを正すことはほとんど不可能である。4つめは、労働者の年齢が高いことである。合弁相手の労働者をそのまま採用したため、労働者の平均年齢は40歳を超えている。溝口氏によれば、この工場の労働者の年齢は上海でいちばん高いという。

第3節 作業管理の移転の実態

1. 整理・整頓・清掃

一般に日本企業が海外に工場をつくって、現地生産をはじめるときに、日本から派遣された日本人技術者や管理者が最初に力を入れることの一つは、5S運動である。現地人の管理者・技術者・労働者に5S運動の大切さを説明し、現場をきれいにし、5Sの維持につとめる。

上海青山の工場長へのインタビューでは、5S運動までやっていないが、整理・整頓・清掃はきちんとやっているという。ところが、現場での参加観察で得た実態は、工場長の話とまったく異なっており、工場長が言っているような整理・整頓・清掃は行なわれていない。1996年7月18日から1週間かけて工場に参加観察を行なった。参加観察から得た実態を具体的に述べてみよう。

工場の労働規則の第14条では、労働者は持ち場をきれいにし、始業と終業時に、その持ち場を清掃する。清掃しないと、遅刻と早退と見なされる。労働時間は7時45分から16時30分である。スーツ職場では、終業後には労働者が持ち場を清掃せずに一斉に職場を離れ、自転車置き場や会社の浴室へ行き、持ち場を整理・整頓・清掃する労働者が一人もいなかった。筆者が現場へ行って観察してみると、糸・布のくず・ごみなどが生産現場内にちらかっていた。ラインの通路に高さ30センチのかたまりが2箇所でき、人がまっすぐ通れなくなっていた。床に落ちた加工物は5つの持ち場に見られた。3箇所の持ち場では加工物が半分まで縫われていた。翌日7時10分に筆者が生産現場へ行って観察すると、規則で書かれている始業前の持ち場の整理・整頓・清掃する労働者は1人もいなかった。そして、始業時の7時45分には、現場に入った労働者が61名のうちわずか26名であった。さらに、持ち場の清掃をはじめたのは20分経過後のことであり、しかも通路に落ちたごみやくずを

ごみ箱に投棄せずに、ミシンの下のほうにかたづけるだけであった。それは本当の清掃ではなかった。

中国国内製品がメインであるスーツ職場と違って、日本輸出製品のジャケット職場では整理、整頓、清掃がきちんと行なわれているはずだと思った。7月19日の午後、工場長の許可を得て、ジャケット職場での参加観察をはじめた。ところが、観察をおこなうと、スーツ職場とまったく同じシーンがみられた。数箇所の工程間に布クズがミシンの高さに積まれており、それを片づける労働者はいなかった。また、何人かの労働者の持ち場には大衆雑誌が置かれていた。ライン長が筆者を案内してその持ち場を通っても、知らん顔をしていた。そして終業ベルが鳴った瞬間、労働者は一目散に持ち場を離れていき、残って作業をしたのは、わずか2名であった。ライン長の2人は、作業を続けた労働者の帰りを待つかのように、職場のドアに鎖をかけた。

21日に筆者がジャケット職場で袖つけ工程をうけもつ38歳の女性労働者に「清掃はあなたの責任ですか。」と聞くと、「どこに私の責任と書いてあるのか、私の責任は袖を正しくつけることだろう。そんなことをすれば、ノルマの達成ができなくなる。みんなが清掃をしないのに、どうして私一人が清掃しなければならないのか。私一人が清掃しても、職場はきれいにはならない。」と答えた。筆者が現場で観察した事実から、終業後には持ち場、うけもつ機械、作業台、まわりの道具や機械の切り屑などを清掃しないことがわかった。

日本人派遣技術者は品質向上に集中するため、いつもプレス職場にはりつき、品質と出荷の検査に追われて、生産現場に足を運ばなかった。フィリピン人技術指導員は、生産現場を巡回し、品質の悪い加工物を見つけだし、労働者に縫いなおすように指導をしていたが、生産現場の作業管理には口を出さなかった。一方、生産現場の中国人責任者は、整理・整頓・清掃の重要性を知らず、毎日しなくてもよいと考えた。生産現場があまりに汚いときや日本の取引先が工場にやってくるときには、作業中に縫製ラインをとめて、全員で清掃をした。

以上の観察からつぎのようなことが明らかになった。1つめは、品質向上に集中したため、生産現場の管理をおろそかにしたことである。2つめは、仕事の範囲である。労働者は整理、整頓、清掃を仕事の範囲内だと考えておらず、3S運動を行っていない。3つめは、職務規則を徹底しなかったことである。整理・整頓・清掃は作業規則にあるが、それを実施しないのであれば、職務規則は有名無実化している。中国企業はきめこまかい規則をつくっているが、ほとんど実施できていない。

2. 作業規律

日本企業が海外に工場をつくって、現地生産をはじめるとき、日本から派遣されてきた日

本人技術者や管理者が最初に取り組むことの1つに時間厳守がある。現地人の管理者・技術者・労働者に時間厳守の重要性を説明し、きびしい職場規律の維持に力を入れる。

ところが、青山工場で生産現場を観察してみたところ、衝撃をうけた。それは職務規律が非常に甘いことであった。ここで1996年7月18日から一週間観察した実態を述べてみよう。

工場は常昼勤で7時45分から16時30分の週休2日制である。始業時の7時45分にベルが鳴ると、2階スーツ職場に49名のうち26名が現場にはいった。26名のうち1名の女性労働者がメイクアップをはじめ、2名が黄浦江にまたがる楊浦大橋を窓から眺め、他の労働者たちは雑談をはじめた。7時55分になっても、8名の労働者たちは固まってまだ雑談をつづけており、10名が職場を歩き回り、ミシンを動かす音は聞こえなかった。開始20分後に、5名の男女労働者が持ち場でぼうっとしていた。労働者に作業服が支給されているが、このときに作業服を着用していたのはわずか6名であった。8時15分に清掃人がようやく職場の掃除をりはじめたが、集まって雑談をつづけていたグループがまだ3つあった。不思議なことに、始業時間が経過していくにつれて、持ち場を離れ、トイレやお湯をくみに行く労働者が逆に増えてきた。彼らは隣の工場長室前を堂々と通過していた。10時ごろ「くず物をやたらに捨てるな。労働規律を遵守しよう。」と社内アナンスが流れてきた。

一方、日本から派遣されてきた若い日本人技術者が始業時より10分遅れて、工場長室にはいり、日本からのファックスや書類をチェックし、通訳を介して工場長と仕事の調整をし、30分後にプレス職場にはいった。昼食までに2回工場長室に戻ってきた。スーツ職場責任者の話によれば、この職場は中国国内向け生産なので、日本人技術者とフィリピン人指導員はこの職場で技術指導をしないのだという。

工場長にスーツ職場についてたずねると、「工場で規律を遵守しないのはこの職場だけである。3階のジャケット職場では職務規律は遵守されている。」と答えた。

ところが、3階の日本向けジャケット職場に行くと、作業風景を観察してみたところ、国内製品向けの職場と同様の実態をえることができた。ここで14時時点の観察結果を述べよう。

ジャケット職場の観察をはじめたとき、1人の男性労働者と2人の女性労働者はミシンの上で昼寝をし、もう1人の男性労働者は大衆雑誌を読んでいた。残りの労働者たちは持ち場で働いていた。ここでは140人の労働者のうち、69人が作業服を着用していた¹¹。15時には持ち場を離れる労働者が多くなってきた。10人がほうきで掃除をはじめ、掃除をおえた人は仕事同僚の持ち場に行って、話かけた。15時20分には職場の3分の1の労働者たちは仕事をやめ、着替えの準備をはじめ、ミシン音がなくなった。15時30分になると、半数の労働者が職場を離れ、浴室へ行った。終業時刻のベルが鳴ると、玄関で待機していた労働者たちは一斉に職場を飛び出し、帰宅した。このときに作業をつづけていたのはたった一人の女性労働者であった。

この職場は3階にあり、北向きのため、日差しが激しかった。冷房設備があったが、蒸気のため冷房がきかなかった。そこで、この職場では他の職場より始業時刻を1時間はやめ、朝6時45分からの始業であった。始業時刻が早いせいか、昼休みをしたがる労働者が増えてきた。その結果、14時には3人の労働者がマシンの上で昼寝をはじめたわけである。不思議なことには、現場監督者は何も言わなかった。

日本企業にみられる朝礼や体操は一切行われていないため、溝口氏は「朝礼は行われないうえ、誰が遅刻したのか、誰が職務規律を遵守したのか、分からない。やはりこれからは朝礼をやらなければならない。」という

一方、労働者は職務規律を守らない。操業当初は、作業服やスリッパは労働者に支給されたが、それを身につける労働者が少なかった。また、来客用スリッパはいつのまにか消えてしまった。報告をうけた溝口氏は「こんど日本で100円のスリッパを持って来て、なくなるまで置いてください。しかし、捕まえたら、即刻下岗（くび）しろ。」と日本人派遣技術者に言った¹²。

上述の現場観察をまとめると、つぎのような事実が判明した。1つは、整理・整頓・清掃を毎日に行なわないことである。日系企業では整理・整頓・清掃を全労働者に義務づけるため、生産現場はクリーンである。しかし、上海青山工場は整理・整頓・清掃を義務づけているが、毎日に行なわれていない。このため、生産現場のあちこちにごみが散乱し、一部の工程ではごみがマシン機械の高さまで山積している。できあがった半製品の置き方が乱雑であり、そのまま床に落ちている。これでは汚れがつき、製品として価値がなくなる。もう1つは職務規律が甘いことである。日系企業は、品質やコストを重視し、職務規律をきびしく改め、そのチェックが広範囲に及ぶ。朝礼や体操は日系企業によく見られる。また、工場長をふくむ全員が会社マーク付き制服を着用し、スリッパを履く。さらに、作業時間の遵守がもっとも重視される。ところが、上海青山工場では朝礼や体操など操業当初から論外という状態であった。作業服やスリッパの着用を全労働者に義務づけていたが、時間が経過するとともに、中国スタイルに染められてしまった。つまり仕事をゆっくり始め、早々に終えるという慣習に戻っていた。溝口氏はいう。「朝礼や体操をやらないから、遅刻したり、規律を守らなくなったりしてしまう。やはり朝礼をやるべきだ。」

このように見ると、上海青山工場では朝礼・整理・整頓・清掃はほとんど実施されていなかった。労働者は仕事をゆっくりはじめ、早々と仕事を終わった。また、労働者の持ち場が固定化しており、多能工の育成が進んでいなかった。これらを招いた理由としてはつぎの節で述べる労働者の採用・訓練に対する青山の中国戦略をあげることができる

第4節 品質管理の移転の実態

1. 品質管理の発想

ジャケットも同じ繊維製品であり、それに工程や設備面で共通性があるからと、わりあい安易にできると考えたところ、実際には同じ繊維製品でもジャケットとカジュアルとでは大きな違いがあることがわかり、たいへんな苦労を経験することになった。

1つめは技術の要求水準の違いである。合弁前の企業では作業用パジャマを主に製造していた。パジャマを例にとると、縫製技術の要求はきびしくなく、縫い目がずれても不良品にはならない。使う素材は綿生地が中心であるため、素材による縫製の問題もない。このため、品質改善はあまり行なわれておらず、労働者に品質改善を徹底しなくても済んできた。

これにたいし、ジャケットやスーツなどの重衣製品の場合、きびしい縫製技術水準が要求される。縫い目や柄合わせが少しずれても、やり直しが要求される。また、使う素材は合繊や毛生地が多いため、パジャマより高い縫製技術が必要である。パジャマはしわができて、問題にならずに売れるが、ジャケットはしわ、格子あわせ、表面加工が悪いと、不良品として売られる。したがって、重衣製品の場合、慎重に縫製し、きびしい品質管理が要求される。

2つめは品質についての考え方の違いである。現地人労働者は国有企業での長年の習慣によって、仕事のノルマについて関心を持つくせがついている。工程内で製品をつくり、品質問題を発見しても、改善方法をあまり考えず、品質検査は検査員の仕事と考える。

ところが、合弁工場の場合には仕事についてこれとは違う発想が要求される。

まず第1に、与えられたノルマをとことん達成するのでなく、仕事の質を達成するという考え方である。「与えられた仕事のノルマを達成する」という中国企業の考え方にたいして、「仕事の質つまり品質の工程内のつくりこみ」という発想が要求される。それまではパーツが縫製ラインで組み立てられるとき、労働者は1回だけ検査を行ない、後は検査員にまかせる。しかし、現在では検査は一回だけではなく、何回も繰り返す。この品質の考え方に労働者がとまどう。ある労働者がいう。「前の企業よりものすごく品質にうるさく、製品は一度ではなく繰り返しチェックされ、不良品がうっかりとおらないようにと教えられる。」と。

第2にチームワークへの配慮が要求される。縫製ラインに前後工程が協力して品質の良い製品ができる。互いに敵視し合うような工程ができると、良い製品ができない。実際に縫製工程で悪いところがあると、すぐ責任転嫁をして悪いのは縫製労働者の腕ではなく、裁断工程の腕が悪いからだという。また、ほかの持ち場を手伝うと、その持ち場の仕事を奪われる。現在では労働者の工程内の移動だけでなく、持ち場の機械、小道具も共同して

使えない。日本人技術者がいう。「各工程は自分以外の工程に全然関心を持たないので、後工程が困っていないかどうか聞かない。このよう状況ではだめだ。後工程に満足してもらおうような仕事を前工程が行なえば、結果として不良品がでないような製品ができる。」と。

3つめは人事労務管理による品質管理の違いであり、現地人同士の人間関係が悪いことである。とくに中国の縫製工場は合弁直前に上海2毛に買収された。合弁会社の管理者は上海2毛から送りこまれているため、管理者と労働者の労使関係は非常に緊張している。このような労使関係が、品質に直接影響をあたえている。1996年7月、仕上げ工程で100着のジャケットのうちの14着が不良品であった。その不良の直接の原因は、誰かがハサミでわざと切ったことにある。報告をうけた工場長は、職場にはいい、一人一人に話を聞いたが、だれもが不良品をだした人を言わなかった。そこで工場長がみんなにいう。「みんなは知りながら知らない顔をするということは、みんなに責任があることだ。全員にペナルティを与えなければならない。」と。その結果、7月の給料から20元カットされたのである。

また現地人労働者は派遣技術者の1人の中国人に対して厳しい見方をする。その派遣技術者は、JUSTが1992年に採用した東京工業大学大学院卒の中国人留学生である。JUSTに入社後、かれは企画を担当したが、上海青山工場ができてからは、技術者として派遣され、現場に入り、品質改善を指導した。かれは日本で働いていたため、日本人の品質感覚で現場指導を徹底したが、現地人の反発を買った。ある男子労働者は「おまえは中国人の味方をするのか、日本人の味方をするのか。日本人の味方をすれば、殺すぞ。」と。日本人技術者はつぎのようなことを述べている。

「日本人が合弁企業で働くと、現地の労働者とのトラブルが案外少ないが、現地の監督者と労働者のトラブルはひんぱんに発生している。1995年4月に工場長とのトラブルのため、工場長宅の前で自殺をはかった男性労働者がいた。合弁企業といっても、その経営を成功させるためには、日本人と現地人の関係ではなく、現地人労働者の人間関係に大いに左右されると思う。」

2. 全数検査体制づくり

労働者の品質に対する認識の相違の直接原因は、仕事の質に関心をもたずにノルマだけへの固執にあった。そこで、不良品出荷を減らすべく全数検査に踏み切ったのである。

その全数検査は、裁断と出荷を対象としたものである。裁断のときには、裁断されたパーツの数量をチェックする。前には裁断数量と出荷数量と異なっていたことがある。裁断と出荷の検査を行なうことにより生産工程中の紛失を防ぐことができるようになった。

操業当初、出荷検査は抜き取りで、初物検査を対象とした。1人の日本人と4人の現地

人が中心となって検査を行なった。このうちもっとも問題視されていた抜き取り検査についてみれば、不合格ロットが出た場合、そのロット全部を縫製職場に返さなかった。現地人検査員は不合格品だけを問題の職場に返し、のこりのロットをそのまま梱包にした。1994年9月に日本青山商事の系列会社・服良株式会社（本社名古屋）からリクルートスーツ 580着を委託されたが、抜き取り検査で色違いの問題が発見されずにそのまま日本に出荷された。服良が自社の物流センターで検査したところ、色違いが発見された。服良は返品を要求し、損害賠償を突きつけた。1995年4月に上海青山の副董事長の万徳明社長はその交渉のため、服良を訪れた。筆者は万氏の通訳として交渉に同席した。服良物流センターで商品を確認した後、1時間余の交渉の末、双方は580着を全部返品し、返品による輸送代は上海青山工場が負担し、そのかわりに新たに580着を製造することで一致した。日本人技術者は全数検査についてつぎのように話している。

「不良品を抜き取り検査でみつけたら、その不良だけではなく、そのロット全部を縫製現場に返し、縫製職場がそれらをもう一度選別し、やり直しをして、再検査しないと、抜き取り検査をする意味がない。このような検査プロセスを踏んではじめて品質の改善がはかられる。」

全数検査で裁断を検査し、縫製ラインで組み立てる製品に対して検査が行われる。日本から派遣される20代の2人の技術者が検査を中心に担当した。ところが、2人のうちの1人は上海青山店舗で他社製品の受入検査をするために応援にまわされることがしばしばある。実際に出荷検査をおこなうのは1人だけであった。納期が遅れるときに、企画・生産を担当する副工場長が出荷検査の応援に駆けつける。

全数検査はつぎのような効果を発揮している。1つは日本市場での出荷の不良品が少なくなったことである。出荷検査のときに、不良品にラベルをつけ、問題の製造職場に返す。このため、市場の不良品はゼロに近いぐらい減ってきた。2つは、原材料の送り間違い・色違い・材質のちがいが少なくなったことである。裁断のときに原材料の材質測定や品質検査を中心におこなうため、先に述べたような問題が発生しない。3つめは製品の紛失や数量不足がなくなったことである。全数検査がスタートしてから、数量不足が一度も起こっていない。

全数検査は市場での不良品を防ぐことに対して効果を発揮しても、それだけでは十分でない。品質の工程内のつくりこみの問題がそのままのこっている。

3. 委託検査体制

今までみてきた全数検査の方法と並ぶもう1つの品質改善は、委託検査という品質管理である。

全数検査がスタートしたとき、日本人2人を含めた6人の検査員が全数検査を担当した。その全数検査は裁断の素材、数量を検査し、縫製ラインで組み立てられた製品を調べて出荷の可否をきめるという仕組みであった。

ところが、不良率が減少しなかった。たしかに日本に出荷された製品は日本市場での不良率が3%以内と低くなってきたが、工程内の不良率が11%と高かった。出荷検査でみつかった不良品は、ライン内でもう一度やりなおした。しかし、2回以上やりなおしたら、ジャケットは製品として売れなくなった。これは日本人技術者が最終検査をおこなうため、労働者が品質の工程内のつくりこみに集中しなくなるからである。その結果、工程内の不良品の防止につながらなかったのである。

また、検査の能率面で苦戦を強いられた。全数検査をはじめた当時、1人は柄合わせ、寸法のチェック、縫い具合などの9項目を検査して、1日50着の検査が限界であった。このため、納期に間に合わない問題が新たに発生したのである。

さらにJUSTは派遣技術者の面でも限界に直面した。北京三佳服装工場に2人、上海工場に3人、そのほかに中国で委託生産する中国企業の3社に3人、合計8人の日本人技術者が派遣されている。これ以上の技術要員を派遣することは、北海道の2つの工場の品質を担当する日本人技術者の不足をもたらした。JUSTは日本人の派遣技術者を減らすように考えていた。

ここで、委託検査体制は品質の工程内のつくりこみへの指導と検査である。工場の品質管理は工程内の品質改善と出荷検査にわけられ、日本人の派遣技術者は出荷検査だけをおこない、工程内の品質改善は他の企業に委託される。この分離により、工程内の品質が改善され、出荷検査のスピードを高めることができる。この委託検査の導入は、JUSTによる発想である。

JUSTは1992年北京市通県に三井物産と合併で中国最大の北京三佳服装工場（労働者数850人）を設立している。現場の品質改善を徹底するために、日本の株式会社共和エンタープライズ（以下、共和と略す）に現場の品質管理を委託した。共和は縫製を専門に扱う人材派遣会社である。フィリピンの日系企業で働いた経験のある熟練技術者フィリピン人を8名採用して、北京三佳服装工場に送りこんでいる。そこでJUSTがこの委託検査を上海青山工場にも導入しようという提案を行なった。

ところが、中国側はこの提案に反対した。その理由はつぎの2つであった。1つはフィリピン人の採用に反対したからである。日本人以外の技術者を採用するなら、現地人を優先的に採用すべきであると主張した。もう1つは、中国政府は外国人の労働者が中国で就労することを歓迎しないからである。とくに労働集約産業で外国人が就労することを厳しく規制している。溝口氏はいふ。「フィリピン人技術者1人あたりに5万円の月給とホテル代をはらってまで工場に入れたくなかったが、現地人の技術者はまだ育たない。」最終的に中国側は日本側の提案を受け入れたが、フィリピン人の中国滞在の経費は中国側が負担しないで、日本側が負担している。ちなみ日本側は工程内の品質の指導料として1着あ

たり 200 円を共和に支払っている。出荷に不良品が出るのは、フィリピン人の責任なので、共和が不良品の処分に責任をとる。

2人のフィリピン人が1995年10月から上海青山工場で働きはじめた。上海進出の日系企業でフィリピン人が技術指導をおこなうのは、上海青山工場がこのときはじめてであった。その後の1997年4月から4人のフィリピン人が働き、現在では合計6人が上海青山工場で働いている。

フィリピン人技術者は、会社の車でホテルから工場に出勤する。運転手が工場に出勤してからホテルまで迎えに行くので、出勤時刻は現地人の労働者より20分遅れるが、午後は退社時刻より30分前に縫製ラインを離れ、社長室にもどる。彼女たちは工場に到着し、ただちに3階の縫製ラインにはいる。後は昼食を食べるために、社長室にある事務所に戻ってくる。

フィリピン人技術者は10年以上フィリピンの日系企業で働いた経験をもっているの、日本企業の品質の要求や基準をよく知っている。常に縫製ラインの各工程を見てまわり、できあがった半製品をチェックするが、現地の労働者は仕事のノルマへ集中しているので、不良品の発見に努力しない。このため、工程で品質の問題を発見すると、ただちに労働者に指導をおこない、その場で不良品を直させる。彼女たちは中国語が全然話せないの、ジェスチャーで指示する。溝口部長はフィリピン人の役割についてつぎのように述べている。

「フィリピン人の女の子たちは共和さんに雇われているので、言われることを忠実に守って検査をしている。また、やってほしいことをきちんとわかっているのだ。このへんは非常に助かった。やはり女の子なので、女性の多い職場の雰囲気すぐに溶け込んでゆき、われわれ日本人よりコミュニケーションがとれ、相互の理解が深まってきた。多くの労働者は彼女たちの指示どおりのことをやっている。おかげで品質が前よりずっと良くなってきた。」

委託検査システムができてからは、工程内の品質がしだいに改善され、どんな品種でも不良率が5%以内におさえられるようになった。そのため、工場の出荷検査がスムーズに行われ、日本市場での不良率がゼロに近いぐらい品質は向上してきた。

以上をまとめると、つぎのようなことがわかった。1つは検査を重視する品質管理である。労働者は仕事の量への関心に集中しているため、品質を仕事の一部としてチェックしない。また労働者と管理者が対立するので、一部の労働者は生産ラインで不良に気づいていながら見過ごすようなこともあった。筆者は上海の他の日系企業からも上海青山工場の労働者が「わざと不良品を出す」話を聞いている。このため、日本の取引先から不良品として返品されないように、仕上げ工程から全数検査体制をつくり、品質管理をすすめている。もう1つは、第三国の人材を日本人の派遣技術者のかわりに合弁企業が受け入れることである。日本企業が中国進出の合弁企業に送りこむ技術者は、生産管理、ことに品質を

向上させることを担当する。しかし、技術要員の派遣は海外出張手当や宿泊代など莫大な経費を必要とするだけでなく、日本企業の派遣技術者の不足をももたらす。中国では外国企業の進出の歴史が浅いため、技術人材は育たない。このため、外国進出の歴史が長い東南アジアの熟練技術者をつかい、品質改善をはかっている。

第5節 主要な発見事実

この章では、上海青山服装有限公司の縫製工場における経営と生産を生産システムの視点から詳細に記述した。その結果、この事例から得られた発見事実は、つぎのように要約できる。

1. 古い生産設備

第1の発見事実は中国製と日本製をミックスした生産設備である。そのミックスした生産設備として、つぎの3つの特徴をあげることができる。第1に、汎用機械の本縫ミシンを日本から持ち込まず、合弁相手の中国製をそのまま稼働させていることである。合弁交渉の際に、日本側は中国合弁相手に縫製関係の機械名称・メーカー・機種・台数・購入期などの既存設備のリストを作成してもらった。この既存設備の一覧表の中国製の既存設備を稼働した理由はつぎの3つである。1つめは、既存設備がまだ十分に稼働でき、日本から持ち込む必要がないことである。2つめは工場の建物に必要以上の資金を投入したことである。当初は工場の建物は3階建を完成する予定であったが、4階建にしてしまった。このため、日本から汎用設備を持ち込む資金が不足してしまったのである。もっとも重要な第3番目の理由は、青山商事はしかたなしに縫製工場を設立したことである。青山商事は現地販売の販売会社を作ろうとしていた。しかも、青山商事の下請会社はすでに中国で合弁工場を稼働している。このため、現地販売会社をつくれれば、中国の下請会社の中国合弁工場に製品を供給して、現地販売ができるようになる。

第2に、オーバーロックやプレスなどの特殊機械を日本から持ち込んでいることである。汎用機械は手作業を中心とする生産工程に設置されたが、特殊機械は難しい生産工程に設置された。特殊機械を日本から導入した理由はつぎの2つである。1つは、熟練労働者が少ないからである。熟練技術者が少なく、熟練技術者不足による品質や生産性を確保するために、どうしても特殊機械の設置が必要だった。労働者は特殊機械の操作をマスターすれば、品質向上をはかることができる。もう1つは、中国製の特殊機械の精度が低いからである。特殊機械の精度が低いと、作業の質および品質の保証ができなくなる。日本企業の多くは、現地工場に日本やドイツより特殊機械を持ち込んで設置している。

第3に、自動化機械は1台も導入していないことである。その理由はつぎのとおりである。1つは中国の電圧が不安定で、よく停電することである。事前に知らされず急に停電することがしばしばある。このため、自動化設備は性能が狂いやすく、本来の働きを発揮できないのである。2つめは、中国での技術移転が難しいことである。労働者は技術を私有物と考える。いったん技術を習得したら、あまり他の労働者に教えない。このため、自動設備を1台導入しても、何も役に立たない。生産設備は全部自動設備でなければ、あまり意味がないのである。

2. 中国式の作業管理

第2の発見事実は上海青山工場では中国式の作業管理が行なわれていたことである。中国式の作業管理の特徴としてつぎのような点をあげることができる。

1つめは上海青山工場では、朝礼・整理・整頓・清掃などの作業規律がきびしくなかったことである。労働者は出勤時刻の5分前に持ち場に着き、始業のベルの鳴るまでに仕事の準備を終えるようなことはほとんどない。中には出勤時刻が20分経過しても平気で持ち場に着く労働者が少なくない。それは朝礼が行なわれていないからである。朝礼を行なうと、誰が遅刻しているかをすぐ把握できる。また、労働者は終業の5分前からミシンを拭き、台の上の整理を行ない、終業ベルが鳴ってから持ち場の清掃を行ない、担当責任の確認後、はじめて持ち場を離れるようなこともしない。ほとんどの労働者は勤務時間中、規定の作業服と作業靴を着用していない。規定の名札（上岡証）も着けていない。なかには無駄話・読書・居眠りなど仕事と無関係なことをする労働者もいる。職務規律のなかには勤務時間中、私用電話を掛けることはならず、緊急の用事のある場合は、工場管理者が取り次ぐものという規則がある。しかし、管理者が留守の個室にはいって私用電話を掛ける労働者が毎日のようにあった。

2つめは、労働者の持ち場を固定していることである。上海青山工場では労働者の持ち場を固定化しており、多能工化を行っていない。持ち場を固定している原因は主としてつぎのとおりである。第1に、労働者が複数の職務を遂行する能力をもっていないからである。ごく少数の労働者が複数の職務を遂行する能力をもっているが、多能工という程度ではない。日本企業の1職務を現地人が担当できる程度に細分化している。第2に、労働者が職務を遂行する責任が集団ではなく個人におかれているからである。このため、他人の労働者の仕事を助けてやると、自分が遂行する職務が減ると考えられる。第3に、労働者は言われるだけの仕事しか遂行しない。職務が終わると、もう何もしない。労働者は日本人のように考えながら職務を遂行しない。

2つめは、労働者にやる気がないことである。上海2毛紡織有限公司は縫製の国有企業を買収して、青山商事と合弁で上海青山合弁工場を設立している。合弁工場の労働者

のほとんどは買収された縫製工場の労働者である。しかし、合弁工場の経営者は全員上海2毛から派遣されている。このため、労働者は派遣された経営者にたいして不信感をもっており、非協力的である。労働者と経営者の間に敵対関係ができています。1人の中間管理者はいう。「労働者は縫製がわからない経営者に言われることがきらいだ。上海青山工場には紳士服を故意に傷つけて不良品にした労働者がしばしばいる。」実際には、経営者は上海2毛から派遣される管理者と労働者を区別して、作業規律を評価しているという。

3つめは、企業家精神をもつ経営者がいないことである。計画経済の下では中国には企業が存在しない。このため、国有企業の経営者は企業家ではなく、国家の官僚である。これらの経営者は科学的管理の方法やものづくりの重要性を知らないため、現場を巡回しないで、ずっと個室に閉じこもっている。仕事中に部下の前で化粧をしたり、雑談をしたりする。現場に問題が発生し、不良品が出るときには、経営者は部下をつうじて指示を出す。同じ上海2毛のなかでクリーンな職場ときたない職場があるのは、明らかに経営者の経営能力が違うからである。

4つめは、労働者が長年国有企業の職務慣習を覚えていることである。仕事の仕方を何も知らない労働者を採用すると、教えられたとおりに仕事の仕方をおぼえる。しかし、国有企業で働いた労働者にとって、3S活動は専門の労働者がするという作業習慣があるため、新しい作業慣習を覚えさせようとしてもうまくいかない。上海青山工場と対照的なのは、JUSTと三井物産の北京三佳服装工場である。この工場では850人の労働者が働いており、日本企業と同水準の生産設備が設置されている。労働者の大半は雲南省や四川省から採用した地方出身者である。彼女たちは過去に縫製の経験がまったくない者ばかりであるため、日本人に教えられたとおりに仕事を進めており、仕事の仕方を学ぶ。このため、出勤後班別に朝礼が毎日のように行なわれている。作業服と安全帽子を着用するのはもちろんのこと、カラー写真入りの名札もつけている。また、就業後には労働者たちは10分ぐらい個々人の持ち場の整理・整頓・清掃を行なっている。生産現場の生地や未完成品がじつにきれいに置かれている。

4つめは、中国側が上海青山工場の所有権を過半数以上をもっていることである。上海青山店舗は日本側が過半数以上を所有しているが、上海青山工場の日本側出資比率は少数である。中国主導の下で工場の経営が行なわれている。したがって日本企業の経営のやり方を工場に導入することは大きな困難である。溝口取締役部長はいう。「合弁相手は中国の模範企業であるので、日本側があれこれをいうのは、社長の批判になってしまう。」上海青山工場が日本側にとって少数所有形態であるため、日本人の主導の下で経営を行なうことができない。

5つめは、最終検査を中心とする品質管理が行なわれていることである。品質向上をはかるために、第三国の人材としてフィリピン人技術者を迎えている。市場での不良品を減らすことができる。しかし、労働者の技能向上や工程内の品質改善をはかることができない。労働者のやる気と品質意識が低く、工程内の品質のつくりこみの実施が徹底されてい

ないからである。

3. 第3国の人材の活用

第3の発見事実は 第三国の人材を活用していることである。日本親会社は企画・生産・出荷検査のために3人の日本人を派遣したほかにも、フィリピン人の技術者を2人採用して、現地に派遣している。彼女たちの主な役割は、現場の第一線の現地人に技術を指導し、生産工程における品質を検査することである。彼女たちはフィリピンの日系縫製工場で長く働いたことがあるので、日本企業の品質要求と基準をよく知っており、日本人に指示されたとおりに現場指導や検査を徹底に行なっている。彼女たちが現地で日本人の次に重要な役割を果たすことを期待されている。これは珍しいケースとして日本の縫製業界において注目を集めてきた。同社が日本人の技術者を派遣せず、フィリピン人技術者を派遣したのは、つぎのような理由による。

1つめは、コストの削減と関係していることである。現地に派遣される日本人技術者は大半はホテルに宿泊しているが、中国の物価は年々上昇しており、ホテル代は日本とさほど変わらない。その上、食事手当・出張手当を含めると、日本人技術者に支給される給料は日本における給料の約2割増しになる。このため、日本親会社はコストを削減するために、フィリピン人技術者を採用して、現地に派遣しているのである。1人の日本人技術者を現地に派遣する費用は、フィリピン人を4人派遣するのとほとんど変わらない。フィリピン人技術者の派遣は本社コストの削減に大いに役立っている。

2つめは、日本親会社の技術者が不足していることである。日本親会社はメンズ重衣料を専門に手がけるアパレルメーカーである。上海青山のほかに、中国には合弁工場が2社稼働し、日本人技術者が現地生産の指導を行なっている。これら日本人技術者は北海道砂川工場と旭川工場から派遣されているため、この2つの工場の生産に支障がでてきた。また、日本の技術者が不足したため、営業マンまで現地に派遣されるようになった。そのため、第三国の人材の活用に踏み切ったのである。

3つめは現地人技術者の養成が困難なことである。現地人労働者は技術を私有物と考えており、他人に技術を絶対に教えない。労働者の技術私有物化が現地での技術移転において大きな障害になっている。このため、現地人技術者の育成が困難なため、優秀な熟練労働者や技術者は育たない。溝口氏の話によれば、本当は現地人を採用すれば、高額の報酬を払わずにすむが、現地人の技術者はまだ育たないため、しかたなしにフィリピン人技術者を採用したのである。

【注】

- 1 青山五郎 (1993) 『非常識の発想』 講談社、3 頁。
- 2 JUST 株式会社は青山商事の系列会社として名古屋市でいちばん大きい紳士服の製造と卸の会社である。同社の真野乗史社長の弟は青山商事社長の青山五郎の娘婿であり、青山商事の取締役である。
- 3 荒木寛部長は関西大学で中国語を専攻し、学部時代に中国語が堪能なため、全日空語学研修センターで中国語講師を務めていたという異色な経歴を持っている。
- 4 日本青山商会傘下の 55 社はすでに中国で現地生産を始めている。55 社のなか、江蘇省・浙江省は 42 社、広東省は 4 社、北京市・天津市・青島市は 6 社、大連市は 3 社となっている。また、青山商会から委託生産された中国国有企業は 77 社で、うち江蘇省・浙江省は 55 社、広東省は 1 社、北京市・天津市・青島市は 2 社となっている。
- 5 中国側は販売店用地として現物出資（縫製工場跡地）の登録書類は確認していたが、中国側は上海市土地局で出資のための登録変更手続きを行なう際、周辺の住民が長年にわたりその一部を住居として占有しており、住民の居住権が優先するので、現物出資から除外すると宣告した。
- 6 青山五郎 (1993) 『非常識の発想』 講談社、208 頁。
- 7 この戸籍の問題は、最も中国の特殊事情を表すものの 1 つである。戸籍には都市戸籍と農村戸籍の 2 種類がある。個人は所定の戸籍を自由に変換することはできない。特別な許可がなければ、農村戸籍を都市戸籍に勝手に変換することができないし、都市と都市の間を勝手に移動することもできない。たとえば、地方都市から大都市に移動することが許可されない。
- 8 青山五郎 (1993) 『非常識の発想』 講談社、210 頁。
- 9 JUST との補償貿易設備の合計金額は 38 万米ドルである。
- 10 ドイツから導入した特殊設備の合計金額は 12.4 万米ドルである。
- 11 筆者が現地調査をはじめの前には、青山商事と上海第 2 毛紡織有限公司から筆者の調査活動への協力が上海工場に伝わっていった。とくに万徳明社長は工場での筆者の参加観察に協力するように朱国琴工場長に指示した。彼は「上海工場は俺の会社だから、好きなように調査してもよい。もし困らせるようなことがあったら、言ってくれ。」と筆者に話している。このため、筆者は自由に職場に出入りして、ラインの各工程を歩きながら、ひとりひとり労働者を数えたので、69 名が作業服を着用していたのを確認できたのである。
- 12 崗は持ち場を意味する。

第4章 小泉アパレルの事例

第1節 中国進出の戦略

1. 中国国内販売志向性

小泉アパレル株式会社（以下、小泉と略称）は総合スーパー・専門店チェーンなどを主力販路とする婦人服の製造・卸企業である。1995年度の売上高は285億円である。

同社が中国に進出した時期は1960年代の初期であり、日本国内アパレル業界の先陣を切っていち早く中国との取引関係を確立した。1965年から中国の国有企業にブラウスなどの製造を委託している。小泉の植本勇社長は当時のことについてつぎのように述べている。

「当時は品質や納品の面ではまだまだ不十分だったが、試行錯誤を繰り返すなかで中国での生産ノウハウを習得してきた。」

その後、小泉は2年間の中国進出の準備期間を経て、1986年に湖南省長沙市に湘泉服装有限公司を設立し、中国での縫製事業に本格的に乗り出した。そして、1991年には同省長沙市に第2合弁会社として湖南長泉服装有限公司を設立した。この2つの合弁会社は植本勇社長が統括している。

さらに、1993年には上海市松江県に第3合弁会社として上海申泉服装有限公司(以下、上海申泉と略す)を設立した。これは中国合弁相手の上海市松江県葉榭工業会社と松江県第2紡績廠から強い要請があったからである。この合弁会社は小泉の柳瀬由郎常務取締役が統括している。小泉は同年9月には上海の花園ホテルに日本企業を含めた取引先を100社以上集めてファッション・ショーを開き、中国に強いアパレルメーカーとしてアピールした。

小泉は低価格商品は海外、高級商品は日本国内と生産体制を明確に分けている。しかし、低価格商品であっても商品の企画提案・配送などで迅速な対応が求められる商品は当面のところ国内の工場で製造している。

また、小泉の中国での事業展開は製造だけにとどまらない。中国を消費市場として注目して、1994年から上海と北京で自社製品のアンテナ・ショップを11店展開している。さらに1997年10月に日本の平和堂と共同投資をして、湖南省長沙市に上海浦東八百伴百貨店と同規模の百貨店を開店した。

2. 日本人派遣者数

操業当初から日本人技術者が1人派遣されている。その日本人技術者である小泉の生産管理課の鈴木伸弘係長は月に1回のペースで工場に来ている。

総経理と管理者は合弁相手の企業から選ばれた優秀な労働者が出張している。工場は車で1時間半の郊外に立地しているが、管理者は工場を自分の家として事務室内で寝泊まりしている。1995年から週休2日制としているが、土曜の午後に帰宅し月曜の朝に工場に戻ってくる。このため、管理者は労働者と同じように長く工場で働いている。表4-1は管理職の内訳である。

表4-1 上海申泉の管理職の内訳（名）

職 務	人 数	中国側	日本側
総経理	1	1	
副総経理	3	1	2
財 務	3	3	
仕 入	2	2	
生 産	5	5	
総 務	5	5	

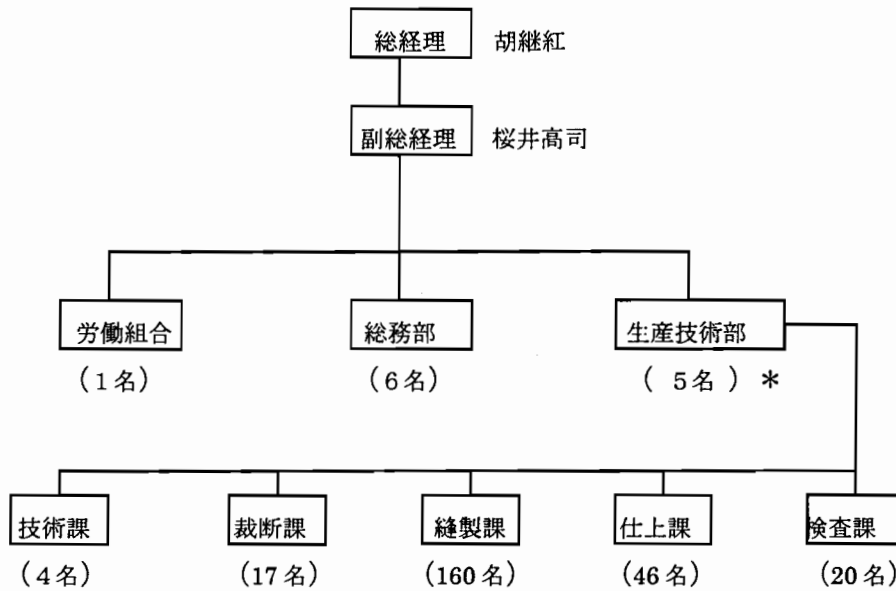
出所：内部資料により作成。

桜井高司氏は日本人出向者として2代目であり、1995年から工場で働いている。中国人と同様に、工場の事務室内で寝泊まりし、土曜日の午後に小泉の上海事務所にもどる。桜井氏は現地人と一緒に住居環境の厳しい工場で働いているため、現地人管理者から労働者まで尊敬している。

他の合弁企業と同様に、工場には労働組合が置かれているが、労働組合は社員でない専従者が1人いるのみである。小泉は労働組合の活動に関心を寄せず、金だけ出している。労働組合の規定では工場経営をよくするために活動をする事になっているが、実際はほとんど何もやっておらず、総務の仕事の一部を担当しているだけである。

一般労働者は近所の農村から採用されている。彼らの行動は奨励金の100%確保が柱となっている。このため、労働者は厳しいノルマを達成するために昼休みを使うし、退勤時間を過ぎても持ち場に残って働く。労働者は自分の意志で同じ工程の労働者を手伝わないが、ライン長の命令で手伝うことが多い。残業は要請すれば連日でも協力してくれる。鈴木課長は労働者が素朴で良質だと評価している。図4-1は工場の組織図を示したものである。

図 4-1 上海申泉の組織



出所 内部資料により作成

注：*印の管理者には日本人駐在者1名が含まれている。

3. 労働者の採用・訓練

上海申泉は多くの日系企業と同様に独自の労務・雇用管理を行なっている。日本企業では毎年定期的に労働者を採用するが、上海申泉では生産規模の拡大と受注の増加のとき、あるいは何らかの必要な時に労働者を採用する。これは農作業を離れて外資系に就職したい若者が農村に多いからである。

採用の条件は、地元の出身者で通勤時間が1時間以内の人でなければならない。上海申泉の周辺の県道には街灯がないからである。年齢的には特別な制限を設けていないが、基本的には35歳以下の者を採用の優先的対象にする。

上海申泉では固定工・契約工・臨時工に分けて労働者を採用する。この採用システムはどのような特徴を持っているかについて説明しよう。

まず、固定工から説明する。1993年設立当初、上海申泉は中国の合弁相手である松江県葉樹工業公司与光華服装廠から部長以上の管理職をはじめ技術系と事務職を採用して、合弁準備を始めた。しばらくして試生産を始めるとき、合弁相手の一部の労働者を受け継ぐことになった。これら管理職と労働者は元々国有企業の労働者であったので、そのまま固定工として160名が採用された。その後、上海申泉では固定工が採用されなかった。

つぎに、契約工について説明する。上海申泉は合弁設立に新規採用を一般公募した。この

時に採用された人 80 名の労働者は契約工の身分であった。契約工は毎年会社側と再契約を締結してはじめて契約更新が可能となり、会社と契約更新できない人が事実上の失業者となった。また、これまで上海申泉で契約工から固定工に昇格できた人は1人もいなかった。契約工は固定工と同じように平等に扱われ、労働組合にも加入できる。また、固定工と同様、個々の民主的権利を行使できる。契約工は真面目で積極的に作業を行ない、職務規律を遵守すれば、会社との契約更新が可能となる。給与の面でも固定工と同じ「同工同酬」(同一労働同一賃金)である。実質上、契約工と固定工は上海申泉の正社員であり、契約工は固定工と比べて契約期間が異なるだけである。

最後に、臨時工について見ていく。1996 年に上海申泉は臨時工を一般公募した。この時に採用された臨時工 20 名は内陸部に近い安徽省から来た出稼ぎ労働者であった。彼女たちは上海申泉敷地内の古い寮に下宿している。この臨時工は増産体制に備えるための戦力である。このため、増産体制が廃止されると、臨時工は職を失うことになる。上海申泉で採用された臨時工は日本企業のパート・アルバイトとさして変わらないと言える。

さて、教育・訓練は技能形成の1つの重要な手段となっている。企業内教育に重点を置く教育・訓練方式はもっとも日本的なものと言える。ここで上海申泉がどのように教育訓練を行なったかについて述べる。

OJT(on the job training)を重視した教育訓練について、上海申泉の胡継紅総経理は「OJTは座学で先生に教わるのではない。作業上のことは職場で教える。もちろん新入社員には就業規則や会社のルールを教えるが、作業については毎日作業現場で指導員が教える。」と述べている。実際、中国の企業では基本的にOJTの方法をとっているため、労働者がこれに抵抗することはほとんどなかった。

小泉は合弁会社の設立当初、生産設備の据え付けから生産技術の操作・技術指導のために日本人技術者を駐在させていた。また、上海申泉が増産体制に入ると、小泉からもう1人の日本人技術者が派遣されていた。一見したところ駐在する日本人が1人しかいなかったが、増産時に日本人技術者を派遣するという人的な交流を通じて上海申泉への日本的生産システムの移転が試みられたのである。

このように上海申泉の採用制度と雇用管理は中国の伝統的な部分を残しつつ、日本的要素を取り入れ、独自の採用・雇用管理制度を形成してきた。また、教育訓練は基本的に日本人技術者の指導によるOJTを重視した。他の日系企業とは異なり、研修生の日本への派遣を実施しなかった。このため、労働者が日本的生産システムの移転の担い手とはならなかった。

4. 現地生産の開始

上海申泉は低価格商品の婦人服のカジュアルを中心に製造している。婦人ジャケットは

約6割、婦人コートは4割である。製品は中国国内販売製品・日本輸出製品・委託製品の3種類がある。国内製品は1993年に設立した中国国内のアンテナショップ11店で販売されている。輸出製品は主に日本に輸出され、小泉の専門店チェーンを通じて販売されている。委託製品の取引相手は小泉の日本の取引先が中心である。

設立当初、中国産原料を使えると考えたので、契約上は必要な輸入原料に見合った分だけ輸出することになった。ところが中国産原料は品質が不安定で、これを使って加工しても6割しか使いものにならず、日本では商売にならない。縫製糸は中国で調達している。しかし、原料の輸入価格は上昇したので、1995年から原料は日本から輸入せず韓国と台湾から輸入しはじめ、ファスナー・ホック・金具・ボタンなどの付属品は現地調達に切り替えている。

また、1996年末からの円安のため、小泉は会社設立以来初めて損失を記録している。柳瀬氏は合弁会社の中国人董事長に対して加工賃の大幅なダウンを次のように要請した。

「ビジネスの世界では儲かるときもあれば儲からないときもある。1997年は小泉にとって一番苦しい年であり、人員削減と経費節約を大幅に行ない、役員賞与もカットされている。このため、上海の工場になんとか協力してもらわないと困る。もし為替レートが1ドル120円で続けば、小泉の冬物と春物に対する加工賃を10%下げて欲しい。1回だけでも結構だ。もし為替レートが円高に変わると、あるいはこれ以上の円安が続いても従来の加工賃に戻ってもよい。」

これに対し、合弁会社の董事長は小泉の要請を実現するために、胡総経理に次の2つの対応策を講じるように指示している。1つは、日本企業からの受注量を拡大することである。加工賃のダウンをカバーするために、今までより多くの受注量を獲得する必要がある。いま一つは、労働者に労働時間の延長を協力してもらうことである。小泉からの受注量を増やして、その増える分だけ労働者に労働時間を延長して働いてもらう。中国人の董事長は柳瀬氏につきのようなことを述べている。

「小泉さんがこれまでに合弁事業を大きくしていることはよくわかっているので、いま小泉さんが日本国内で経営に苦しんでいるならば、われわれは小泉さんを助けてあげてこの難局と一緒に乗り越える責任を持っている。このため、今年は加工賃をすべて10%下げを約束する。もちろん、柳瀬常務もわれわれのこのような努力を忘れないように願っている。」

筆者が上海申泉での参加観察を行なった1997年3月17日から26日までの9日間に労働者は毎日3時間程度の残業をして夜20時まで働いていた。4月に深夜の零時まで残業した日は8日間もあったと言う。ところが日本人技術者は毎日長時間の残業のために、品質が不安定になり、労働者の健康も損なわれると考えたので、董事長および総経理に長時間の残業を控えるように進言している。表4-2は操業開始時点からの輸出売上高と中国国内販売

売上高の推移を示したものである。

表 4-2 輸出売上高と中国国内売上高の推移(単位：人民元)

年度	中国国内売上高	輸出売上高
1994	1,478,052	2,572,873
1995	229,307	10,240,963
1996	492,993	7,648,156

出所：内部資料により作成。

第2節 ハードウェアの側面の移転の実態

1. 機械設備

一般に海外の現地工場の主要工程には日本で開発設計した機械設備が設置される。現地工場の生産設備は日本の工場と基本的に同じである。しかし、上海申泉に入った時の印象は日本の工場と変わっているどころか、機械設備はずいぶん遅れているというものである。

1993年7月に上海申泉が現地機械設備を設置して生産を立ち上げたとき、日本から持ち込まれた機械設備は一台もなかった。155台の本縫いミシンのほとんどは現地製であり、上海工業ミシン会社製の標準ブランドの「GC5-1型」、「GC30-1型」、「GC31-1型」の3種類が使われていた。中国合弁相手の機械設備をそのまま持ち込んで稼働させていた。これらのミシンはいずれも1970年代に製造されたため、油が落ちて素材に油が付いてしまうことがよくあった。猿宝玉生産部長の話によれば、中国製のミシンの寿命はせいぜい10年程度で、大半の機械設備がスクラップ同様であるのだという。

日本から機械設備が持ち込まれない理由はつぎの2つである。1つは合弁契約の規定である。合弁契約において中国側が提供するの土地・建物・設備・労働者であり、日本側が提供するの経営ノウハウと資金だけである。もう1つは日本企業の中国進出の戦略である。小泉は中国内陸部の湖南省に合弁工場を設立しているので、中国での販売事業に集中している。このため、中国各地でのアンテナ・ショップの開発資金をすべて出した。

操業2年目以降、日本側から機械設備の取り替えの強い要請が出始めた。その要請にはつぎのような3つの理由があった。1つめは、合弁工場は業績が順調に上がっていることである。2つめは、日本から取引先の工場見学の声があったことである。例えば西友・長崎屋・ジーンズメイト・ベニマルなどから工場見学の要請があった。小泉は日本の他のアパレルメーカーから受注を獲得するために工場見学を計画している。小泉の柳瀬氏はこの点について合弁工場の中国側の責任者につぎのように説得していた。

「日本のアパレルメーカーは外注先としての生産管理・技術・規模・職場の衛生を見てから注文を出すかどうかを判断しているわけだ。いまの工場は機械設備が古いから、なかなか工場案内ができない。建物と社員寮は後でいいから、まず検針機を含めた新しい機械を入れてください。」

小泉からアドバイスがあったため、日新電子工業（株）製の検針機 ND-396 型を日本から輸入した。この検針機は製品に付いたどんな小さな金属の破片でもブザーで知らせる機能を持っている。さらに JUKI 製の本縫いミシンを 8 台設置した。これは合弁操業後の 9 ヶ月目のことである。その直後には古い鉄門を電動スライド式に切り替えた。ボタンを押すだけで自動的に開閉できるようになっている。柳瀬氏はこの電動スライド式の鉄門をよく取り上げて胡総経理に不平をこぼしている。「これぐらいのお金があれば、もっといいミシンを入れなさい。こんな田舎の工場に普段誰がくるのか」と筆者の前で総経理を怒ったことがある。

1995 年と 1996 年には現地の日系合弁企業から機械設備が調達されている。例えば、プレス機械は上海佳田製造公司から調達され、ミシンは JUKI との合弁企業から調達されている。現在は工場に 120 台のミシンがあり、うち 70 台は合弁操業後調達された機械設備である。残りはプレス機・特殊ミシンで、全部で 60 台程度である。しかし、日本の工場に設置されている自動化ミシンは導入されていなかった。胡継紅工場長の話によれば、工場の機械は日本工場より 20 年ぐらい遅れているのだという。日本人技術者にインタビューした結果から、日本工場と中国工場には機械設備の性能に大きな差があることが明らかになった。

2. 生産の流れ

上海申泉の生産方式は人員による工賃支払い方式の委託加工がメインである。その委託加工は日本の委託企業が圧倒的に多く、そのほとんどは小泉が日本で受託しそれを中国で委託加工を行なっている。委託企業は従来は材料・設備・素材・付属品を持ち込み、生産・技術担当者を派遣して生産を行なったが、今では上海申泉に技術者を小泉が派遣しているので、日本の委託企業は素材と付属品だけを持ち込んでいる。

小泉を通じて中国工場に委託加工するメリットはつぎの 3 つである。1 つめは現地調査と生産開始の時間を短縮することができること、2 つめは用地確保・工場建物などの初期投資が減り、投資リスクの負担を削減できること、3 つめは短期間で良質で安価な労働力を確保できることである。実際の委託加工による生産の流れをみていくことしよう。

上海申泉の生産準備は小泉からオーダーをうけることからスタートする。縫製仕様書と加工指図書はワンセットで航空速達便で送られてくる。生産部長は納期と原材料を確認し、現地で付属品を調達する。付属品の工場手配は工場にとって重要な稼ぎである。総経理は

付属品の工場手配の重要性についてつぎのように言っている。

「工場は人員による工賃支払いの委託加工が多いので、加工賃は工場の主要な財源であると思われるが、実際はそうとは限らない。この周辺はアパレル加工産業基地となり、他のアパレルメーカーより加工賃がすこしでも高くなると、もう注文がこないだろう。このため、現在は加工賃だけでは儲からない。そこで付属品の工場手配に目を向けるようにした。付属品を含む加工賃は円で決済するが、付属品の工場手配なら現地で調達できる。そこがキーポイントである。」

付属品のファスナーは受注生産が多いので、発注から納品まで1ヵ月かかる。ファスナーは YKK の合弁会社の上海吉田ファスナー会社から調達している。付属品を発注すると同時に、生産部の技術者たちは縫製仕様書に基づきサンプルをつくる。できあがったサンプルを航空速達で小泉に送ってそれを確認してもらう。もしサンプルに修正がないという連絡がくると、縫製準備の段取りにはいる。上海申泉でサンプルづくりのリードタイムは4人の技術者で2日間以内である。

こうして付属品の手配・サンプルの確認・原材料の納入が終わると、縫製準備の段取りにはいる。一方、工場における製品の生産と納期予定ができると、ファックスで小泉に報告する。この報告書を見れば、小泉は生産状況と生産能力を把握することができ、生産能力を超えないように委託加工を決定する。生産部長の話によれば、生産計画はあくまでも納期に基づいて行なわれるのだという。

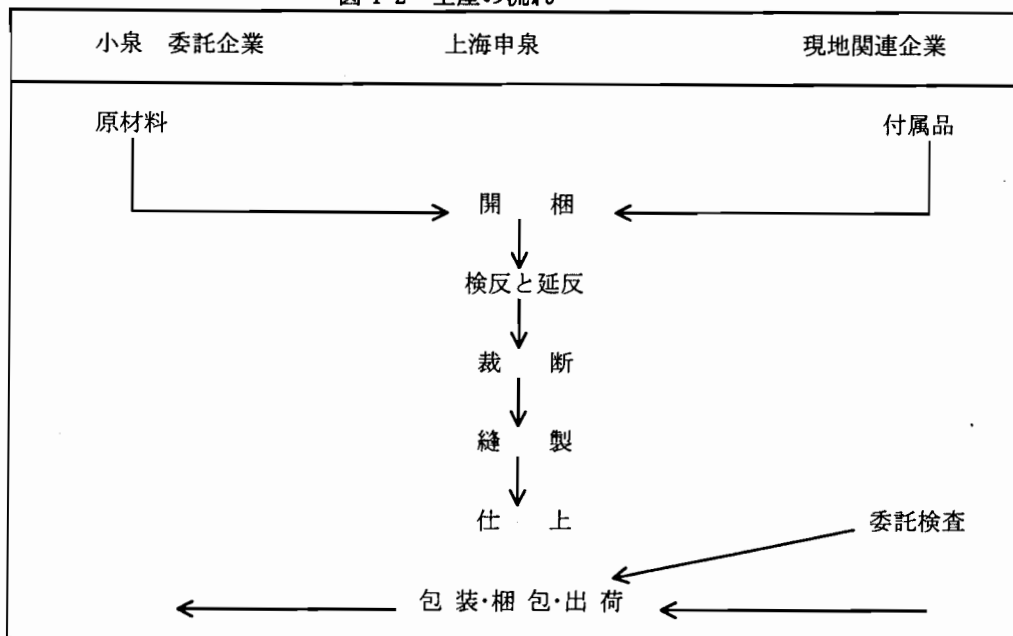
以上のように委託加工がメインであるので、1月から6月までは夏物と秋物が中心になり、7月から12月までは冬物と春物が中心になる。その中で、5月と6月だけはオフシーズンである。この間にアメリカとカナダからの委託加工が最も多くなる。

原材料が工場に納入されると、検反機で検査する。ここで染色による色合いと疵などを中心に検査する。素材の性質により伸縮性がまちまちである。さらに、日本から発注される原材料の延反はコンピュータで行なわれるので、実際に手作業による延反との差がよく発生している。このような場合には日本人出向者と小泉に報告し、原材料の追加発注を要求する。

このような縫製準備段取りが終わると、縫製組立ラインに作業工程が移る。縫製組立ラインは上衣と下衣にわけられ、合計10本の組立ラインが設置されている。仕上げの1工程はまとめであり、従来まとめ工程を外注していた。しかし、運搬作業のムダと製品の汚れのため、現在は工場内で行なっている。

最後の検査工程を受け持つのは、自社による全数検査と委託検査である。その中国での委託検査企業は財団法人化学繊維検査協会が上海市に設立した上海科懇服装檢驗修整有限公司（日中合弁）である。この委託検査企業から合格報告書が出れば、製品は包装・梱包・出荷される。図4-2はアパレル生産の流れの概略を示したものである。

図 4-2 生産の流れ



出所：上海申泉の胡継紅工場長へのインタビューにより作成。

3. 生産工程

アパレル製造工程は主として縫製準備工程・縫製工程・仕上工程の3つからなる。縫製準備工程は検反・延反・カッティング・番号・梱包の5つの小工程に分けられる。材料が入庫するとまず検反が必要である。検反は生地巾・長さ・疵・素材の物性（縦横の伸縮率・張力等）・色合いなどをチェックし、それを延反・裁断にまわして生産数量を明確にする。

小泉の和歌山新宮工場では、CADが導入され、マーキング図が受像映写され、これを修正操作すれば1反の生地で何着分裁断できるかを計算し、コンピュータで自動カッティングが行なわれる。新宮工場を見学した胡継紅工場長の話によれば、上海工場と同じ機械は1台も見当たらず自動化が非常に進んでおり、上海申泉より20年先を走っているのだという。

延反作業にはいるまで保管が必要である。日本の工場には10反を一度に運搬し、そのまま保管できる運搬台車がある。さらにストックラックに原反を置くのに対し、上海の工場には運搬台車がないので、手作業で原反を運搬する。原反を積み上げるため、素材にキズやしわ等を付けてしまう。倉庫に原反がきちんと整理されていないのである。

上海申泉工場の縫製準備工程には、上衣と下衣にそれぞれ1ラインが設置されている。1ラインあたり7人の労働者が働いている。マーキング係1人、延反係4人、カッティング係1人、番号書きと梱包係1人である。番号書き係と梱包係は固定しているが、ほかの担当者は製品品種によって持ち場がよく変わる。このようにライン内とライン間の移動がひんぱんに発生する。それは単に欠勤者が出た場合、あるいは労働者の自主判断ではなく、

製品の多様性とその日の生産予定によって行なわれる。

そうして裁断したパーツを10着または20着ずつを一束にし、縫製工程に移し変える。縫製工程は同じように上衣と下衣の2つに分けられる。上衣工程と仕上げ工程は同じ建物の2階と1階にあるが、下衣工程は別の建物の2階に設置されているので、運搬のときに加工物が汚れることがしばしばある。このため、汚れた加工物は一度洗濯して仕上げ工程に移される。

縫製工程には上衣工程は6本、下衣は4本の10本の組立ラインがあり、1本あたり16工程が設置されている。上衣工程は前後3列に2本の組立ラインが整然と並べられているが、下衣工程は4本が互いに入り交じって配置されている。工場には特殊ミシンがないため、手作業工程が多い。たとえば、ボタン穴は熟練労働者の腕に頼っているが、新宮工場には特殊機械が多く配備され、ボタン穴はボタン穴専用ミシンにより行なわれる。

上衣工程と下衣工程には技術指導1名が配置され、全工程の作業指導と品質管理を行なう。ラインにはライン長が設置され、ライン内の仕事の割当や品質検査を担当する。さらに上衣工程と下衣工程には専門掃除係が1人ずつ配備され、職場の整理・整頓・清掃を担当する。このため、労働者は月に1回ラインをとめて職場の清掃をする。

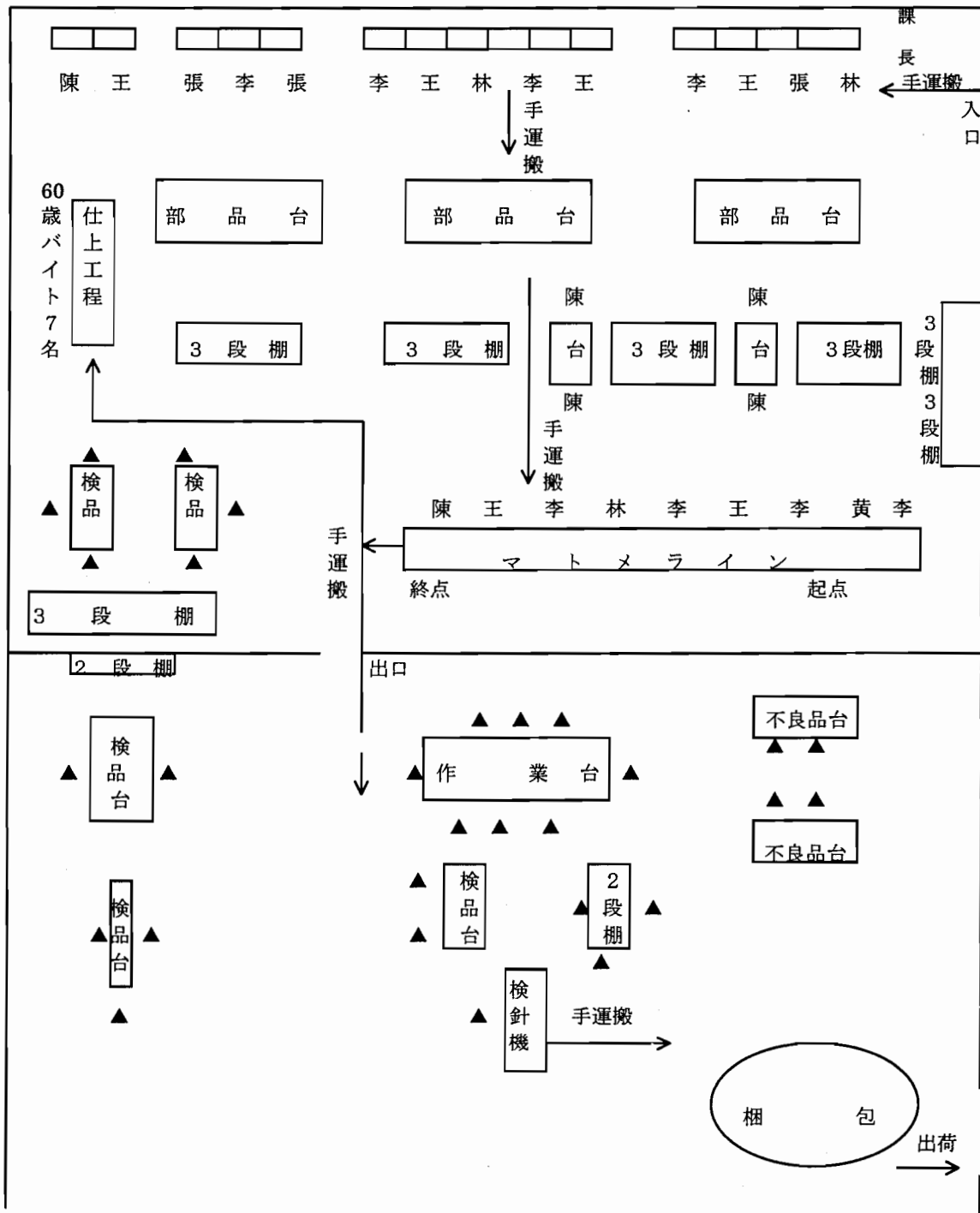
そうして組み立てられた加工物は1階の仕上げ工程に移し変えられる。仕上げ工程は大まかにまとめ・プレス・検査・包装・梱包・出荷の小工程に分けられる。まとめ工程は主にボタン穴・ボタン付け・糸きりが中心である。糸切り作業は近所の農村の年配の女性8人がアルバイトとして担当する。会社は工場内で作業場所だけを提供する。1着は4銭で、1人で1日140着程度つくる¹⁾。ボタン穴係・ボタン付け係は9人である。糸切りを内製する理由のはつぎの3つである。1つめは、運搬作業による汚れを取り除くことである。農村は道路事情が悪いため、外注先から加工物がトラックで運搬されると、製品が汚れ易い。2つめは、手待ちの無駄を防ぐことである。外注先から加工物が入らず手待ちになる。よほど緊密な関係を構築しておかないと、手待ちの無駄が発生し易い。3つめはコストメリットのことである。加工物を外注先に委託する場合は、スカートならば1着あたり9銭かかる。

まとめ工程が終わった加工物はプレス工程に移し変えられる。そこで、バキュームアイロン・ホフマンプレス・スチーム仕上機で完成品に仕上げる。プレス係は12人で、うち女性が3人いる。

このようにしてできあがった完成品は最後の重要な検査工程にはいる。検査工程でいちばん大切なのは、針入りの製品を出さないことである。このため、8人の検査員は検針機を用いて全数検査を行なう。この検査工程に日本人技術者が一番神経を使う。委託検査が終わると、製品は包装・梱包・出荷される。図4-3はプレスと検査の工程の流れである。

さらに、日本の委託企業から要請がある場合には、検針がおわった製品の中から無作為に1ロットを選んで委託による品質検査を行なう。その委託検査を要請する日本企業は主に西友・長崎屋・ジーンズメイト・ベニマル・イトーヨーカドー・ダイクマである。

図 4-3 プレスと検査工程の配置と流れ



出所：参加観察より作成

注：▲ 作業者、 矢印は工程間の作業の流れを表す。

4. 作業方式

上海申泉では流れ作業が採用されている。1人が受け持つ工程はその日の生産量によって変わる。1日の生産量が1500から2000着のときは、大半1人が1工程を受け持つ。しかし、1日の生産量が100着から300着の場合は、1人の受け持つ工程を多くしないと組立ができない。例えば、21工程のものを1人が3工程ずつ持てば7人のチームを編成することになる。このため、各組立ラインに複数工程をもつ労働者が配置されなければならない。上衣組立ラインには1人1工程が6人、1人3工程が10人であるのに対し、下衣組立ラインには1人1工程が11人、1人3工程が6人である。上衣の製造技術が下衣より難しいため、1人3工程と多く細分化される。

したがって上衣の場合は、16人が30工程を持ち、1本の組立ラインを構成している。下衣の場合には16人が23工程を持ち合わせ、ラインを編成している。ライン長の話によれば、1人1工程と1人3工程を別々に分けず、誰が複数工程を持っているかよくわかってるので、原則的にはラインに16人が配置される工程が書かれているのだという。

組立ラインは10着から20着流しの方式であるのに対し、日本工場は1着ずつ流す。この方式が異なる理由はつぎの3つである。1つめは、機械の性能の差である。機械の性能が悪いと機械が故障するが、10着あるいは20着単位で組み立てていくと機械が故障しても前後工程の作業に影響をしない。2つめは、製品の多様性である。日本工場では製品の品種と素材の厚さに分けて機械を使うが、上海工場では素材の性質と製品の品種に分けず同じ機械を使う。3つめは、不良率の防止のことである。一部の労働者の腕がそこまで上がっていないので、一方的にスピードを追及すると不良率が高くなる。遠宝玉生産部長は上海申泉の方式についてつぎのように言っている。

「操業当初から労働者に競争意識を植え付けている。腕がよく手先が器用な労働者は作業中でもすこし休憩できるし、残業をしなくても早く帰宅できるが、逆の場合は夜遅くまで残業しなければならない。しかし、工場では残業者に残業手当を出さない。さらに、給料日になると、みんなは他人と給料比べをするわけだ。もし他人より給料が少ないと、相手を憎むぐらい競争心が芽生えてくるよ。これが一番効いているのではないか。このため、他人より多い給料をもらうように一生懸命かんばってくる。これによって労働者間における競争意識が生まれてくるわけである」

このように10着から20着ずつラインで組み立てられると、前工程から加工物が入らずに手待ちがなくなる。後工程の加工物がなくなる前に、前工程でできあがったものが先に流れてくる。もし1着ずつでつくと、その途中で高速ミシンが入り、一部の加工物が山のように積まれてしまう。また、高速ミシンは糸切りが多く、不良品を出してしまうことになり、1回縫ってしまうと後戻りがきかない。ライン長の話によれば、毎日の生産量と不良品が査定の重要な要素であるので、前工程が後工程に迷惑をかけないようにみんなが一

生懸命働いているのだと言う。それに機械の性能が生産性に影響するので、1本の組立ラインに日本製の新機械が4台ずつ設置されている。

さらに、ライン内およびライン間の工程の移動は、個々人の労働者の判断ではなく、ライン長の命令によって行なわれる。毎日職場内の黒板に個々人の生産予定が書かれる。その品種がどれだけつくられているのかが記されている。ライン長はそれをみれば、その日はどの工程が足りないか見当がつく。生産予定より遅れる工程を他の工程に移動させることがよくある。工場長の話によれば、1工程でも多く受け持つ労働者に80元が支給されるのだという。また、工場長と生産部長はその日の生産予定表を見てライン間の作業割当を調整する。その作業割当を公平にするために、大半は製品の変更による調整が行われ、労働者の給料に仕事割当による差がないように配慮する。

第3節 作業管理の移転の実態

1. 作業規律

日本企業は海外に工場を作って、現地生産をはじめるとに当たり、日本的経営に力を入れるのが一般的であるが、上海申泉にはこのようなことがほとんど見当たらない。

鈴木課長は「われわれは操業以来、日本的経営を押し付けようと考えていない」と言っている。この立場に立って労働者の作業管理は中国人経営者に任せて完全に中国式にしている。職務規律と組織制度をつくって運用する仕事は、中国人総経理の仕事である。

一例をあげると、労働者が毎日整理・整頓・清掃をするように指示しない。ある日小泉の柳瀬常務取締役は事務室と職場を見てまわり、「職場にしても事務室にしても、ちょっと汚いな」と総経理に言った。総経理は「昨日は忙しかったので掃除する暇さえなかった」と答えた。中国人としては職場を清潔にすることが生産性の向上につながるとは考えていない。生産部長と一緒に職場を回ったときには、スリッパに履き替えずに入ったことを覚えている。後に観察したところ、総経理を含めた現地人管理者が土足で現場を歩きまわった。現場は糸切りや布切りなどであふれているのでいつ転んでも不思議ではない。胡工場長はいう。「実際に日本人は職場の清潔をあまり重視していない。操業当初は職場の清潔にうるさかったが、現在では品質さえ良ければ職場が汚くてもうるさいことを言わなくなった。」しかし、小泉社長を含めた日本人役員が上海申泉にくるときには、前もって上海事務所の中国人所長から職場を清掃するように連絡がはいる。

ところが、安全基準に対しては一番神経を使っている。このため、安全基準を守らないと、厳しく処罰される。これまで労働者の3人がいずれもアイロンの電気栓を抜かなかつたために解雇された。胡総経理は「職場の清潔を守らなくてもしかたがないが、電気関係が下手

になると大変なことになる。このため、仕事が終わると、まず電気栓を抜くように教えている。電気栓を抜くことを2回以上忘れた労働者は、会社に残ると、危険な人物になってしまうだろう。」と言う。

また、操業当初には近くに進出している上海高雅を現地人管理者が見学して、労働者に作業服を支給することを決めた。これを聞いた日本人技術者は作業服の着用を大歓迎した。個を大切にす中国労働者は作業服を着用するのだろうか。

総経理の考え方によれば、作業服は制服であり、会社への帰属意識を示すために必要な服装である。作業服を着用することによって社外にたいして労働者の一体感を高揚させることできるが、作業の安全性を確保することはできないという。総経理と日本人技術者を含めた労働者は同じ白いユニフォームを着用していたが、外部の客はユニフォームを着用しない。総経理は「他の合弁企業では作業服を着用しているので、当社だけ着用しないと労働者を含めた村の人々から反発を買う。」と言う

ところが、終業後労働者は作業服を着用して農作業に出かけていた。農作業の時には泥や草などが作業服に付くが、多くの労働者は汚れた作業服を洗濯せずにそのまま着用して工場に出勤してきた。このため、泥・土・草などが職場のあちこちに落ちていた。これが原因で労働者に新しい作業服を支給しないことにした。筆者が現場で観察したところ、作業服を着用した労働者は毎日60名程度いた。

上海申泉で契約を達成するために、勤務時間外にも労働者に働かせることがしばしばある。

勤務時間規定では、実働時間は毎日8時間で週44時間であるが、実際には契約に応じて労働者に残業をさせている。総経理の話によれば、残業をする労働者に対して残業手当を支給するのだと言うが、生産部長に話を聞いてみたら、残業手当は支給していないという。両者の違いを確認するために財務担当責任者に聞いてみたら、やはり残業手当は支給していないことがわかった。筆者が1997年3月末から上海申泉で7日間寝泊りして参加観察したところによると、労働者は毎朝7時前から夜20時にかけて働いていた。同年4月に鈴木氏は小泉を訪れた上海申泉の中国人董事長に「労働者は毎日23時まで残業してから2週間が経過している。労働者が遅くまで残業してくれたことをありがたく思っているが、こんなに長く残業させれば、労働者の健康が悪化して、品質の低下を招くだろう。」と言った。

後で生産部長から聞いた話であるが、労働者は毎日何時間残業しているのか、残業手当がいくらもらえるか、まったく計算していなかった。月給総額がいくらになるかに関心をよせていた。近くの「上海伊都錦」（イトキンの完全所有子会社）の労働者と比べて、上海申泉は14時間で800元であるのに対して、イトキンは8時間で600元だった。単純に計算すれば、上海申泉の労働者は実質労働時間の割に給料が少ない。それにもかかわらず、多くの労働者が自主的に残業をしていた。総経理は「労働者は給料をもらうと、同僚の労働者だけでなく他の合弁会社の労働者と給料を比べる。もし収入が少なくなれば労働者は会社をやめて収入の多い会社に移っていくだろう。」と言う。

2. 管理者

中国人管理者は当初と変わらず5人である。彼らは上海市内に家族をもつものばかりである。自宅から会社に遠いため、自宅からの通勤が困難である。

5人の中国人管理者と1人の日本人技術者は毎週月曜日から金曜日にかけて工場の事務室に寝泊まりしている。月曜日には現地人管理者はワゴン車で一緒に会社に出勤するが、日本人技術者は上海市内の宿泊ホテルから出勤する。金曜日の午後には会社のワゴン車でホテルに日本人技術者を送ってから中国人管理者を自宅までそれぞれ送る。

工場の隣に香港資本の合弁会社が操業している。この会社の管理者はすべて上海市内の国有企業から引き抜かれている。香港から技術者は派遣されていないので、工場の経営は上海市内から引き抜かれた管理者に一任されている。会社は午前7時半から14時半であるが、管理者は毎日16時に会社のワゴン車で帰宅する。後は地元の人々に任せる。

筆者は工場に2回程度寝泊まりして生産現場を観察した。中国人管理者は毎朝7時半に起きている。総経理は30分早く7時前に起き、職場に入っていく。しかし、労働者は6時半ごろから仕事を始めていた。総経理は8時ごろ総経理室に戻り、カップラーメンを食べる。彼女は朝食を食べ終わると、携帯電話を持って生産現場にもどっていく。昼食時間は毎日決っていない。調理師から呼ばれないかぎり、ずっと生産現場を巡回している。労働者は残業のない日の16時半に帰宅するが、管理者は18時まで仕事を続けている。会社の食堂で夕食を食べてから、総経理・生産部長・輸出責任者・日本人技術者の4人がデスクワークにもどっていく。1日の仕事が終わるのは毎日21時すぎである。彼女は「毎朝起きて現場をまわるのは習慣になっている。ジョギングをするつもりだと思っている。工場の近くには遊びに行くところがないため、他の管理者も遅くまで仕事をしてくれる。労働者たちは管理者が遅くまで働くのを見ているから、納期に間に合うように、夜の20時や23時まで残業をしている。近くのイトキン工場では残業は遅くまでできないだろう。」と言う

日本人との人間関係に気を配ることは、中国人管理者の仕事の1つであった。総経理室の隣に桜井氏が住む広さ10畳の部屋に冷暖房をつけ、トイレの横に風呂を設置している。桜井氏は土曜日や日曜日に日本人の行きつけのクラブで夜遅くまで酒を飲み、肝臓を壊して入院したことがあった。中国人管理者が日本本社に報告したら桜井氏が日本にもどされリストラされるのではないかと恐れたので、報告はしなかった。桜井氏を上海市内の病院に入院させ、みんなで彼の仕事をカバーしていた。また、総経理は退院後の体調を心配して、栄養と消化し易い献立を作るように調理師に指示した。地元産の米が固く、消化に悪いので、中国東北地方から新米を調達してきた。これをきっかけにして胡総経理は仕事のほかに、彼からいろいろと話を聞くようになった。生活条件が悪いとか、中国人の仕事のやり方が気に入らないとか、そんな意見を根気よく聞いた。胡総経理の話では、聞いて対策を立てることも重要だが、意見を聞くこと自体も大切なことだという。

中国人管理者と日本人が工場内に寝泊まりしていることは、つぎのような効果をもたら

した。1つめは日本人と中国人管理者に良好な人間関係ができたことである。仕事と生活を共にすることにより、日本人と中国人管理者の間に相互理解が深まり、経営陣のチームワークを強化することができた。実際多くの日系企業では、日本人も仕事が終わると、さっさと帰ってしまう。仕事後の交流は行われないので、日本人と中国人管理者の意思疎通ができなくなり、人間関係の育成を図ることができなかった。2つめは工場の経営に全力投球ができたことである。合弁企業といい中国国有企業といい終業のベルが鳴ると管理者は一斉に帰ってしまうが、この工場の中国人管理者と日本人は工場内に寝泊りしているので家事や炊事や子供の世話などはしなくてもよい。このため、終業のベルが鳴っても、持ち場から離れない。夕食後に事務室で遅くまで仕事の話をしていることは、何も珍しいことではない。3つめは、日本人と中国人管理者が遅くまで仕事をすることで労働者との一体感を醸成したことである。多くの工場では労働者が遅くまで残業をしている。日本人と中国人管理者は残業をしない。しかし、同工場では中国人管理者と日本人技術者はよく労働者と一緒に残業し、労働者より遅く持ち場を離れる。このため、労働者と管理者の一体感を醸成することができた。

3. 非文書化

欧米にしても他の国にしても、一般に作業の仕方をきちんと標準化し、マニュアルに書くので、どの国の人もその経営に参加できる。これに対して日本企業は標準化もせず、当然マニュアルにも書かない。それゆえ海外に工場をつくり現地生産をはじめて現地人を雇用するとき、そう簡単にはいかない。日本の作業の仕方は集団主義だから、ひとりひとりの仕事の範囲を決めておらずに、集団で仕事をこなそうとする。

操業当初に上海申泉は作業の仕方を標準化し文書にはしなかった。その理由はつぎの2つである。1つは労働者の教育レベルが低いからである。総経理を含めた労働者の8割は中卒である。鈴木氏は「女子労働者は教育水準が低い。生産現場で彼女たちに指導するとき、ノートに書きなさいと言ってもなかなか書いてくれないのだ。字が書けないので書かなかったと後でわかった。」と言う。このため、生産現場の作業を標準化して文書には書かないようにしたのである。

もう1つは、中国人は文書どおりに仕事をする習慣をもっていないからである。生産現場で異常が発生したとき、工場長や管理者は携帯電話や口頭でその対応策を指示する。このため、現場のトラブルシューティングはもちろんのこと、会社の議事録さえ作成しない。

ところが、上海申泉もついに管理事務と現場の生産工程の一部を文書化して標準化しなければならなくなった。直接の理由はつぎの2つである。1つは注文と異なったものが納入されていたからである。生産部長は「麻」という漢字のプリントラベルを現地の三服飾印製有限公司（日系合弁工場）に注文するように指示していた。そのとき、付属品担当係の蔣

俊氏は電話でラベルを400枚発注した。そのラベルには素材の麻という文字が入っている。しかし、納入されていたのは古い漢字の「麻」であった。納入した日系企業の日本人社長が通訳とともに工場にやってきて、「当方も確認していないため、こういう結果となってしまって、たいへん申し訳ありません。」と胡総経理に謝った。しかし、蔣氏は「私はこれもやる、あれもやる。いったい仕事の範囲がどこまでだ。桜井氏にもそれを確認してもらって、それを発注したのだ。とにかく僕の責任ではない。」と言う。しかたなしにラベルを再発注したが、これが原因で370枚のスカートが納期に間に合わなくなった。蔣氏は「最初の取引先にたいして契約を作成するが、2回目以降なら契約の作成はめんどくさく、電話一本で済むのだ。これは一般的なやり方だ。」と言う。

ところが、中国社会は日本人が思っているほど非契約の社会ではない。中国人は何につけ契約し文書化する。中国国内あるいは中国人同士なら契約しなくても成立する。契約をめぐるトラブルが発生しても中国国内では逃げるできないからである。しかし、外国企業と契約をかわすときには、必ず契約書を作成し、それを文書化している。それは自分達を守るためである。

もう1つは、中国人通訳は話の内容を正確に伝えることができないからである。日本人技術者は誰一人中国語を話すことができなかった。このため、事務職の中から日本語のできる事務係を選び、日本人との橋渡し役をしていた。しかし、彼は2年間日本語を独学で勉強しただけで、日本語の通訳を完全にこなすことはできなかった。日本人の話を理解できないのに、わかったふりをして通訳をするときがよくある。このため、不正確な通訳が原因でトラブルが起こっていた。鈴木氏は「わからないのに、わかったふりをしてしまうことが一番恐ろしい。数字を一桁間違えると、たいへんなことになってしまう。いい加減な通訳は要注意だ。だから、中国人管理者と会議や打合せを行なうときには、いつもノートや紙に筆談で書き、打ち合わせの内容を文書化している。あとで何かトラブルが起こったら、証拠にもなる。」と言う。

作業の一部を文書化したことは作業効率の向上につながった。これは中国人と日本人の両方にいえる。中国人は間違いを恐れず仕事にはいっていきける。日本人は中国人の仕事の失敗を心配せず、自分の仕事に集中できる。また、中国人と意思疎通を欠いて、誤解を生じる事態が少なくなる。

つぎに、文書化は品質検査の質を高めて、品質管理の面でもすぐれた効果を発揮している。毎日終業後、中国人管理者は検査報告書や検針記録を文書化して、日本人技術者に提出する。検査係の作業標準も文書化して、たとえば「あなたが、お金を出して買う人になって検査してください」という中国語の作業標準がある。作業標準が文書化しているため、検査係の責任感を促進し、出荷不良率が文書化していなかったときより2・3倍少ない。

第4節 品質管理の移転の実態

1. 事前の打ち合わせ

上海申泉は1994年10月に小泉の中国合弁事業の第2工場としてスタートを切ったが、小泉から送りこまれた日本人出向者は5人のみであった。4人は上海事務所に駐在し、アンテナショップを通して販売活動を担当したが、もう1人は上海申泉工場に派遣され、工場の経営を行なった。

縫製ラインが立ち上がった後、品質面で苦戦を強いられた。強いられた理由は主に多品種少量生産方式にある。合弁前の製品は紳士服であり、生産技術の変更が少ないので、縫製仕様書どおりにつくれば良い製品ができた。しかし、合弁後は婦人服が中心になり、日産高は1500枚であるが、1品種は100枚から300枚程度と少なかった。また顧客ごとに製品品質の基準や要求がよく変わった。

そういった状況の中で、日本から注文がどんどんは入り、製品品種が多様化し不良品の管理が難しくなってきた。そのため、多品種少量生産に見合うレベルまで品質改善しなければならなくなった。そこで小泉はそれまでの工程内の品質指導から日本人技術者が打合せと最終検査を行ない、中国人が工程内の品質自己検査を行なう体制に移行した。それは合弁工場の操業がスタートして半年後のことである。

縫製前に中国人技術者に各サンプルを作ってもらおう。サンプルができあがると、どこが悪いのか、どの部分で加工が難しいのか、事前に中国人と打ち合わせをすれば、不良の発生を十分予測でき、その対応がただちにできる。鈴木氏は「私は営業畑でずっと働いてきた。縫製技術はあまり知らないが、できあがった製品をみればどこがわるい、どの程度の品質なら売れないのか、すぐわかる。だから、縫製技術を知らなくても、うまく指導できないことはない」と言う。

また、打合せで品質改善を行なうとき、日本人は中国人をロジックで説得する。不良品が多いとき、その責任を中国人に転嫁しないで日本人技術者も責任をとる。その上で品質を厳しく指導することは上海申泉工場の技術水準の向上につながるのである。これは日本側だけでなく中国側にとっても利益になる。鈴木は「日本では仕様書どおりにすれば良い製品ができるが、ここは中国だから仕様書どおりに製品はできないかもしれない。しかし、別の方法で従来の要求に応えられるように頭を使わなければならない。そこで理論をもって説明するように話している。」と言う。日本人技術者が品質を厳しく要求することは中国企業の品質向上につながると説明している

事前の打合せはつぎのような効果を発揮した。1つは現地人と信頼関係ができたことである。中国人に品質を指導するときに頭越しで中国人は腕が悪い、やり方がおかしいなどと言ったら、品質改善にはつながらない。しかし、中国のためになることを強調して言っ

たら、効果はぜんぜん違っている。したがってロジックで説明したら、現地人が納得し、品質が改善される。もう1つは日本人技術者が最終検査に集中できたことである。日産高は1500枚であるので、従来のように製造工程内でも品質を検査し技術を指導しては、出荷検査が出来なくなる。現在では日本人は製造工程内に入らないで、最終検査工程だけを担当している。

2. 自動検査機の導入

1995年4月に小泉アパレルの豊中物流センターで上海申泉製のヤングスカート600枚の2枚の中に針が巻き込まれていた事件があった。労働者は現場で断針の一部しか見つけられなかったので、断針の一部が製品に巻き込まれてしまった。幸いなことに取引先に納入する前に断針事故を発見し、損害は最小限に食い止められた。

このような断針事故をもたらした原因はつぎの4つである。1つめはミシンの調整・チェックをしていなかったからである。ミシンの手入れをしなかったのでごみ・油の滓が溜り、モーターの回転が鈍くなって針が折れてしまった。2つめはライン長が責任を持って検針検査を強化しなかったからである。3つめは労働者の勤務態度である。針が折れたら本気で探せば見つかるはずであるが、断針を探すことはノルマの達成に響くので本気で探さなかった。4つめは労働者の縫製技術の問題である。日本人技術者の話によると、熟練労働者は素材の質に合わせて、縫製のピッチを調整するので、断針をあまり出さない。

この断針事故の後、小泉の柳瀬氏は上海申泉につぎの対策を迫った。

1つめは検針機の導入である。合弁事業としてスタートをはじめたときに、小泉の柳瀬氏は針が製品に巻き込まれるのではと心配し、中国に来るたびに中国側に検針機の導入を要請した。柳瀬専務が導入を要請したのは、それまで日本で小泉の製品に針が巻き込まれた事件があったからである。ところが、上海申泉の胡工場長は製造工程内で針検針を厳しくチェックすれば、針の巻き込みをなくすことができると判断していたので、検針機を導入することに反対した。しかし、筆者が胡総経理に聞き取り調査してみると、検針機を導入しない別の理由があるとわかった。合弁工場の成長が順調に続き、利益が確保されなければ、設備投資はしない。これが自動検針機を導入しない本当の理由であった。

この断針事故をきっかけにして中国人管理者は仕方なしに自動検針機を導入した。この自動検針機はコンピュータ付の探査機能を持ち、どんなに小さな破片でも探知できる仕組みになっている。この機械は出荷検査工程に配備され、製品に針が付くと、この機械の前を通るときにブザーが鳴りだす。自動検針機は1人の作業者が運転している。彼はブザーが鳴ると、その製品をはねのける。このようにして自動検針機が検査することで、針や破片が製品に巻き込まれる心配がなくなった。このような精密な自動検査設備を導入している合弁企業はまだ少ないという。

2つめの対策は針管理の強化である。その具体的な対策としてはつぎの3つである。第1に、針の配分と断針の回収である。ライン長は配分した針と同じ本数の断針を回収するように教えられる。回収本数が配分より少ない場合には、その日に各検査工程で断針を発見することに努める。第2に、不良針の復元をチェックする。復元不能あるいは復元してもすぐに折れそうな不良針は使用しない。むりに不良針を復元して使用することは、不良断針の増加につながる。

3. データに基づく管理手法

上海申泉は自動検針機の導入をきっかけに、データの重要性をますます強調するようになった。それは、データに基づく品質管理体制の導入であった。上海申泉には、毎日各班からフィードバックされた断針情報を日本人技術者がまとめた日報がある。それは断針本数を最小限に押さえるため労働者に配分した針の使用状況や不良針を把握している。毎日作業が終わるとき、班長は各班長が記入した断針記録状況を収集して課長に報告する。課長は班内の断針本数をまとめ、生産部長に提出する。その後、生産部長と日本人技術者は工場全体の断針日報から問題点を突き止め、その対策を検討している。断針日報はその日のうちに日本本社にもファクスで報告する。このデータの収集と作成の過程によってそれぞれの工程のデータが工場全体の共有情報として生産効率の向上と品質の向上へつながっていく。表4-3は日本人技術者の桜井高司氏が作成した断針報告書である。

表4-3 断針報告書(1996年7月)

組	断針 (本数)	復元数 (本数)	復元不良数 (本数)	復元不良率 (%)
1	179	167	12	1.0
2	237	206	31	13.0
3	252	229	23	9.1
4	248	207	41	16.1
5	208	163	45	21.6
6	290	270	20	6.8
7	234	177	57	24.3
8	280	244	36	12.8
9	237	215	22	9.2
10	260	243	17	6.5

注：復元不良本数の特に多い労働者はつぎの通りである。

1班 陸 紅麗	21本	7班 顧 秀華	9本	10班 陳 新社	6本
6班 包 紅娟	16本	9班 楊 文華	7本	11班 馬 愛英	6本
9班 陳 美英	14本	8班 叶 美芳	7本	12班 王 国君	5本
3班 金 雪華	13本	7班 姚 菊妹	7本	16班 王 春妹	5本
2班 金 菊花	12本	6班 金 秀美	6本	21班 論 娥	5本

出所：内部資料により作成。

この断針報告書から明らかになように、断針を多く出した労働者の名前が公表されている。日本人技術者と生産部長はこの断針報告書に①ミシン整備・調整チェック、②縫製員の技術の問題、③縫製員が本心で探す気があるかなどの断針対策の手法を添付して、課長と班長を通じて断針の特に多い労働者にフィードバックするのである。同様の不良を今後出さないように適切な処置方法と注意を与えるのである。もし労働者が連続して断針を多く出せば警告あるいはボーナスカットを実施する。

上海申泉では検品・採寸日報も作成される。その日報の構成項目には検品不良・採寸不良・付属品不良の3項目があり、各職場の班長と課長が共同で作成する。日本人技術者の桜井氏はその日報のデータを集計して、毎日小泉にファクスで送る。翌日に生産部長は各課長をあつめて、検品・採寸の注意あるいは改善を指示する。月末に1ヶ月のデータを集計して、中国語と日本語で文書化して保存する。小泉の鈴木氏はいふ。「スカートやパンツなら寸法が多少ずれてもわからないが、針が製品に付いていたら大変なことになるから針の検査に一番神経を使う。」社内検査でいちばん重視しているのは針の管理である。表4-4は1997年8月に行われた検品・採寸集計表である。

この検品・採寸記録は、収集されたデータとして分析される。不良データが多数発見された場合には、班全体の査定の際の1つの根拠をなし、ボーナス手当と連動させている。

表4-4 検品・採寸日報集計(1997年8月)

単位：個所

検品不良項目					採寸不良項目			
日	付属糸始末	縫製不良	アイロン当たり	合計	ウエストバスト	ヒップ袖丈	また下着丈	合計
1	34	19	6	59	6	0	9	15
2	30	16	4	50	9	0	5	14
3				休		み		
4	44	21	8	73	20	6	2	28
5	40	20	6	66	13	4	5	22
6	36	17	8	61	15	6	2	23
7								
8								
9				検品・採寸なし 他社製	品縫製			
10								
11								
12								
13	15	11	6	32	5	0	6	11
14	28	17	10	55	2	0	3	5
15	21	13	6	40	4	0	4	8
16	21	13	6	40	6	0	5	11
17	12	6	2	20	0	0	7	7
18	5	2	0	7	0	0	2	2
19	15	8	4	27	0	0	2	2
20	16	11	5	32	0	0	5	5
21	19	10	5	34	3	3	0	6
22	19	10	4	33	7	6	0	13
23	18	8	3	29	4	6	0	10
24	20	11	6	37	10	11	0	21
25	32	16	8	56	7	13	7	27
26	24	14	5	43	6	9	1	16
27	28	14	3	45	9	9	5	23
28	20	10	4	34	22	10	4	36
29	24	14	6	44	19	5	1	25
30	29	17	11	57	3	4	7	14
31				休	み			
合計	586	314	131	1025	185	99	80	366

出所：内部資料より作成。

以上のように、小泉で開発された品質管理の手法は中国固有の条件を考慮しながら持ち込まれた。これは単に品質管理部門のみが実施するのではなく、作業現場で労働者自身が班内で確保した体制であることが明らかである。この体制を長く維持できるかどうかの問題は単なる手段の問題ではなく、その企業風土と密接な関係がある。

4. 委託検査の導入

自動検針機の導入と並ぶもう1つの品質改善の方法は、現地に進出している日系検査会社に品質を検査してもらおうという新しい品質管理方法である。

それまで輸出製品の出荷検査が上海申泉で行なわれた後、ただちに船積みして日本に出荷されていた。このため、製品は日本に到着したら、もう一度追加検査が日本本社の豊中物流センターで実施されていた。加工は中国、検査は日本というように分業体制が行われていたのである。現在でもこのような分業体制が多くの日本企業にみられる。

しかし、上海申泉工場では工場での検査をやめて、日系検査会社に品質検査をしてもらうようにした。その直接の理由はつぎの3つである。1つめは低価格製品が多いからである。受注量が多く、製品品種が多様化すると、中国人管理者や労働者は納期に間に合うように生産量の達成のみに関心をもつようになった。このため、不良品をできるだけ少なくするために、委託検査を実施しなければならなくなった。しかし、中国国有企業に委託検査を行なうと、品質にたいする厳しい検査が期待できなかつたので、日系企業に品質検査を委託したのである。

2つめは、日本親会社が人員とコストの削減を行なったからである。日本国内市場が低迷し、円安も手伝って、日本親会社では大幅に人員削減が行われている。それまで中国で発注した製品は、日本親会社の大阪府豊中物流センターで再検品した後、販売店や取引先に納品していた。現在では、日本で再検品が行われると採算が合わなくなっていた。そこでこのため、日本での再検品を行わずに、すべて中国で検品して、直接に日本の取引先に納品する。検品設備が整備され、製品検査が厳しく行われる日系検査会社を選ぶことになったのである。

もっとも重要な理由の3つめは取引先から強い要請があったからである。日本本社の取引先のなかに、上海科懇服装檢驗修整有限公司（以下、科懇）に委託検査を指名する企業がある。科懇は日本の財団法人化学繊維検査協会が上海でつくった合弁会社である。検査方法は日本国内と同じであり、中国国有企業ができない素材の組織・構成・染色の色などが正確に検査できる。また、厳しい品質検査の面で日本企業から高い信頼を得ている。このため、多くの日本企業は科懇での品質検査を最終検査と認めている。現在では上海申泉に製品を委託する日本企業は全部で10数社もあり、そのなかの西友・長崎屋・イトーヨーカドー・ジーンズメイト・ベニマルなどの6社は科懇での品質検査を要求している。

同工場は品質検査を科懇に委託することにより、不良品の返品にたいする日本親会社の要求は少なくなった。結果として品質が大きく改善されてきた。日本親会社は日本取引先から委託された注文の一部を上海の他の日系合弁企業にも発注している。表4-5は上海申泉工場と日本親会社が中国で加工を委託したメーカーの不良品返品別実績を示したものである。

表 4-5 上海申泉と小泉委託加工メーカーの不良品返品別実績(1997年1月～8月)

企業	縫 製 不 良						付 属 不 良		
	釦ホール なし	ほつれ	ベルト 不良	バーカ	パンク	縫不良	ラベル 関係	ファスナー 不良	吊かん 不良
申泉工場	0	1	1	1	1	45	3	43	23
KARIYA	13	45	11	1	60	122	19	101	298
HORTON	5	28	6	1	18	155	11	113	119
蝶理	0	14	0	2	5	118	0	32	16
新連紡	8	6	7	3	4	95	14	34	354
G. TEX	3	5	4	0	5	78	86	133	617
トクセン	2	0	2	1	4	57	1	5	5
ALLASIA	0	4	1	0	3	18	3	9	9
トーマン	3	2	1	1	1	23	1	3	11
KOLON	0	0	0	1	1	8	0	0	5

出所：内部資料により作成。

以上の表から分かるように、小泉の委託加工日系合弁工場は全部で10社ある。小泉アパレルは縫製不良を検査するだけでなく、付属不良をも検査している。縫製不良では上海申泉工場が8ヶ月間にほつれとバンクをそれぞれ1着返品され、縫い不良の返品を45着要求されているが、付属不良の返品はラベルに3着、ファスナーに43着、吊かんに23着あった。上海申泉工場の品質は10社で3位にランクされている。返品不良の順位は釦取れ・吊かん不良・汚れ・縫い不良・織キズ・ファスナー関係となっている。縫い不良をもたらす一番の原因は中国製のミシンの老朽化と長期にわたる深夜残業である。

第5節 主要な発見事実

本章では、小泉の上海申泉工場で観察された生産活動に焦点を当て、その生産設備・生産工程・品質管理について述べてきた。上海申泉工場の生産活動として、つぎのような発見事実が明らかになった。

1. 古い機械設備

小泉アパレルは日本から生産設備を持ち込まずに、合弁相手の既存設備を利用して、現地生産をはじめた。現地工場の生産設備につぎのような発見事実をみることができる。

第1に、汎用設備だった本縫いミシンは中国製の旧式の設備である。これらの本縫いミ

シンは、合弁相手の国有企業が1970年代から導入して、そのまま使用してきたため、設備の老朽化がかなり進んでいた。その結果、断針がよく起こった。

第2に、連続化・自動化が遅れていることである。上海申泉工場では女性カジュアルが中心である。労働集約的な作業を中心としているため、連続化・自動化を必要としない作業もある。一般的に日系の縫製工場が現地生産をはじめるとき、自動化率は低く、手作業を中心とする生産設備を選択する。その後、海外市場への輸出要請と労働者の熟練度が高まるにつれて、自動化率の高い生産設備を徐々に導入するようになる。しかし、上海申泉工場では、中国人が経営主導権を握っており、資金が不足したので、自動化率が低く、労働集約的生産設備が導入されていた。また、若い女性労働者の手先の器用さに依存して、低賃金のメリットを享受していた。

第3に、最終工程に検査機械を設置していた。断針が毎日のように起こり、製品に針が入ったことがあったため、小泉からの強い要請で現地工場は思い切って1台の検針機を導入することにした。

現地生産が日本から生産設備を持ち込むことに大きく支えられている点がほかの多くの国や地域と同様に華南地域の工場の最大の特徴の1つである²。しかし、上述の説をくつがえした発見事実をこの事例観察から得ることができた。日本から生産設備を持ち込むかどうかを日本企業の中国進出の動機から考えることができる。

その1つは、中国合弁相手から進出要請があったからである。合弁相手の中国国有企業は1978年より小泉の委託加工を請け負ってきた。しかし、国内販売の不振と過剰人員を抱え、経営再建が困難であるため、小泉アパレルに合弁工場の設立を要請したのである。小泉はこの国有企業と長期的な信頼関係があったので、仕方なしにこの国有企業と合弁で工場を設立することに同意したのである。

もう1つは、小泉は現地を販売市場として中国進出を進めてきたからである。小泉の中国進出の主たるねらいは現地生産ではなく、小売の出店にある。同社は現地生産に大量の資金を投入するつもりはなかった。このため、同社は現地生産の生産設備にあまり資金を投入しなかったのである。

2. 中国式の作業管理

日本企業が海外に工場をつくり、工場を立ち上げるときには、多くの日本人を現地へ派遣し、生産が軌道にのってから日本にもどす。同工場では生産を始めたときから、日本人技術者が1人派遣された。日本人技術者の常駐者が少なかったため、同工場では中国式作業が中心になった。その中国式経営をつぎのようにまとめることができる。

第1に、整理・整頓・清掃を徹底していなかったことである。操業当初には整理・整頓・清掃を毎日のように行っていた。中国人管理者あるいは第一線の労働者はスリッパに履き

替えて、生産現場に足を踏み入れていた。管理室にも同じ風景がみられていた。しかし、操業半年後には、第一線の労働者も管理者もそれを守らなくなった。第一線の労働者は終業のベルになると、瞬く間に個々の持ち場から去っていく。管理者は率先してスリッパに履き替えずに土足で生産現場を歩き回る。労働者の中には小便をするものもいた。同工場では朝礼を一度も行なっていない。その結果、各生産現場ではゴミ・糸切れ・生地屑などがあふれていた。原材料の置き場では、各種の生地が雑然として折り重ねられていた。

第2に、生産ラインが分断していることである。現地の多くの日系企業では、裁断から縫製や仕上までの全ラインは同じ職場に設置されている。しかし、上海申泉工場では、裁断ラインと上衣ラインは1階と2階に設置されており、下衣ラインと仕上ラインは別の建物の1階と2階に設置されている。また、上衣ラインと下衣ラインが置かれている建物は相互に離れているので、上衣の仕上げのための持ち運びは非常に不便だった。製品を持ち運ぶ際にはほこりがつき、雨に濡れたので、筆者が同工場に参加観察に行くたびに同工場の内で製品を縄にかけて干しているのを目にした。

第3に、第一線の労働者の持ち場を明確に固定していた。小泉アパレルの日本国内工場では、ラインにおける職務区分をほとんど明確にせず、ジョブ・ローテーションの範囲を広げることによってラインの作業員を多能工化していた。しかし、同工場ではラインの個々の労働者を1つの持ち場に固定して、その技能の習熟度を増し、作業の正確さを高め、スピードを速めるように努めていた。縫製工場ではライン編成上の性格からみて、ジョブローテーションを行なう必要がなかった。

第4に、第一線の労働者にたいして没人格の作業管理が行われていた。上海申泉工場では、経営者は納期に間に合うように、労働者の人格を無視して法外労働時間を課していた。生産能力以上の受注をうけて、低賃金で利益をカバーしている。筆者が参加観察した間に、第一線の労働者は毎日のように朝7時から夜22時まで残業していた。しかも、残業代を労働者に支給しないことがしばしばあった。労働者たちが毎日深夜まで残業したのを見た日本人技術者が同合弁工場の董事長にこれ以上残業させないように求めたことがある。

しかし、工場の労働者はつぎのような理由から経営者の指示に従っていた。1つは、近くに外国企業の進出が少ないからである。労働市場が形成されておらず、より賃金の高いところへ転職する機会がない。このため、労働者は低い賃金と厳しい労働条件に甘んじていた。もう1つは、純朴な女性労働者が多かったからである。松江県は上海市の行政区の1つであるが、上海市内の労働者と異なることは、この地域出身の女性労働者が純朴でよく働き、手先が器用で、定着率がよいことである。

3. 品質管理の重視

上海申泉の品質は小泉アパレルが現地で委託加工する他の9社の合弁工場と比べて、総

合的に上位にランクされている。それは同工場では品質の重視が徹底されているからである。同工場の品質管理の重視はつぎのような発見事実にみることができる。

1 つめは、日本人技術者が現地人管理者との打ち合わせを事前に行なうことである。受注が決まり、縫製仕様書が来るときに、日本人技術者は現地人管理者を集めて、品質の打ち合わせをはじめ。ラベルとウールブレンドマークラベルを左前ベルトループに2重通しすること、中国人管理者はカジュアル特有の仕様を怠ったとき、前左ベルトループのみにしたり、左前ベルトループにせず2重通しにした製品ができたことがあった。そこで日本人技術者は製品の規格サイズを現地人管理者に説明し、間違っただけではない工程とそうではない工程を決めた。この打ち合わせを行なうときに、日本人技術者が強調するのは、ロジックで現地人管理者を納得させたことである。打ち合わせを行ない、品質を重視することは、現地工場における品質を向上させ、技術能力を蓄積することにつながることを説明した。しかし、現地生産を開始する当初は、不良品が出て労働者は縫製仕様書に従わなかった。日本人技術者は指導不備が本当になかったかどうかをあまり口にしなかったため、日本人技術者と現地人技術者の間に品質をめぐる意見の食い違いが表面化していた。打ち合わせが実施された以降は、打ち合わせの結果を文書化して、記録に残すようになった。日本人技術者の指導や説明が足りない場合、その不良品に対して日本人技術者が責任をとるようになった。現在では、打ち合わせは品質改善をするために必要不可欠となっている。

2 つめは、検品日報を毎日作成したことである。それまでは製品を納入するときに、製品の合格判定書を作成して、日本本社に送っていた。その結果、生産段階では不良品率を押さえることができなかった。このため、日本人技術者は毎日のように採寸日報・縫製日報・検針日報の3種類を作成するように義務づけた。日本人技術者と現地人管理者はこれらの日報について互いに意見を出し合って、問題点や改善方法を出した。日本人技術者はこれら日報を日本語に訳して、日本本社にファクスで送った。日本本社の担当者は日報をみて、縫製や品質にかんする指示をフィードバックしてきた。

品質管理のもっとも重要な理由の3つめは、女性総経理が各生産現場を巡回していたことである。総経理は1日の大半を各生産現場の巡回に使っていた。生産が遅れている工程に行き、積極的に労働者の仕事を手伝った。同工場のラインごとに予備の工程が数箇所設けられており、生産が遅れているときに総経理がその工程を担当するようになった。総経理は不良品を出したら、メンツがなくなるまで相手を怒る。筆者が生産部長に聞き取りをしているときに、総経理は話を中断して、多数の幹部の前で生産部長を「ばかやろう。頭がない。何回も言っているのに、ぜんぜんできていないのだ。お前は子供だね、厳しいことを言わないと、しっかりやれないのだ。」と怒っている。生産部長が筆者に対して泣くには泣けない顔をしているのが非常に印象的であった。

胡総経理が一番嫌うのは出張だった。小泉の柳瀬常務取締役が上海申泉に行くたびに彼女は日本に招聘されたが、彼女はいつも断った。1994年に現地生産を始めてから彼女が日本を訪れたのはたったの1回のみであった。彼女が中国国内を出張することは一度もない。

輸出担当責任者は「お婆さんは本当に阿呆だ。会社から旅費が出るのに、どうしても出張しない。」と筆者に言っている。しかし、彼女の話によると、「管理者は責任感があまり高くない。私が出張で会社を休んだら現場がめちゃくちゃになる。上海申泉は縫製工場だから、品質さえ良ければ必ず売れるのだ。」という。このため、上海申泉の品質改善を実現できたのは、出張が嫌いで現場巡回を重視する総経理がいるだけという。

【注】

¹ 上海申泉の胡継紅総経理へのインタビューによる。

² 板垣博編 (1997) 『日本的経営・生産システムと東アジア—台湾・韓国・中国におけるハイブリッド工場—』ミネルヴァ書房、265頁。

第5章 辰野の事例

第1節 中国進出の戦略

1. 輸出志向性

辰野株式会社(以下、辰野と略す)は不動産・繊維・建築資材の中堅商社である。国内関連会社は9社、海外関連会社は3社である。日本における1996年度売上高は378億円である。繊維ではキミジマブランドと契約し、高級婦人服を製造している。

辰野が中国に初めて進出したのは1991年7月20日である。上海市松江県第2毛紡織有限公司と合弁で上海高雅服装有限公司(以下、上海高雅と略す)を設立した。それまでに辰野は繊維製品・住宅資材をはじめ輸入・輸出、委託加工を行っていたが、海外に製造拠点を作ったのは上海高雅が初めてである。

輸出入を続けてきた辰野が製造拠点として中国進出を選んだのは、創業者が大陸交易を意識した辰野商店をつくり、中国などで手広く仕事をしてきたからである。1988年12月14日に取引先の大丸株式会社から紳士服合弁プロジェクトの提案があった。これを契機として本格的な中国進出の検討がはじまった。

辰野の紳士服担当責任者の秋山部長は、かつて大丸株式会社の商務事業部で勤務したことがあるので、水面下で合弁工場の話で大丸にもちかけ、パートナーの紹介を依頼したのである。大丸株式会社は中国との貿易の歴史が古く、中国の主要都市に駐在員事務所をもち、技術提携を進めていた。合弁事業のパートナー探しは上海駐在員の事務所によって行われていた。このように、大丸株式会社を介した合弁事業はトントン調子で進められていたのである。

1989年1月末、辰野の辰野幸正副社長は大丸株式会社とジョイントミッションを組んで中国の合弁相手の調査をはじめた。合弁相手は松江県の有力な国有企業で、合弁事業の工場として分工場の敷地を提供すると約束していた。現地での調査をつうじて合弁相手に強いアピールが感じられていた。

大丸株式会社の独自の調査では、中国の合弁相手は地元で紳士服用生地を製造する国有企業であり、紳士服の生地を低価格で合弁会社に供給できることが明らかになった。また、合弁会社の工場は上海市内から車で約2時間を要する場所に立地しているが、もっとも有利な条件は労働市場が未整備であるために、人件費は上海市内より約3割低いことがわかった。結局、これが中国進出の一番の原因になった。

辰野は日本の大丸株式会社と中国の合弁相手のいずれも日中を代表する企業の合弁参加を得ることができたので、合弁事業の設立の最終作業にはいった。会社内では副社長を筆

頭にしたプロジェクトチームが発足し、合弁事業の設立に備える準備作業を急いでいた。現地調査に必要と思われる一連の手続きはすべて大丸会社に任せていた。

1989年4月17日にプロジェクトチームが中国合弁相手の設立手続きの確認のため、再度合弁相手を訪問した。4月20日に上海市松江県車屯郷に合弁で縫製工場を設立し、高級紳士服をはじめ男女流行各種高級衣料を生産・輸出する意向書がつくられた。合弁契約書は9月18日に締結され、上海市政府の外国投資工作委員会に合弁申請を行なった。1990年7月27日に中国の合弁相手の通訳から国際電話で上海市政府の対外経済貿易委員会の批准決定の連絡が辰野に入った。翌年の1991年7月20日にはその合弁会社となる上海高雅服装有限公司が操業を始めた。

2. 日本人派遣者数

海外生産の立ち上げはもとより、現地側に対する教育や訓練は一般に日本からの派遣駐在員を通じて行なわれる¹⁾。このため、日本的生産システムの移転は直接的には日本人派遣者によって進められるものであり、日本人派遣者の役割は大きい。ここでは、日本人派遣者を現地統括経営者とその下で働く一般派遣社員に分けて、辰野の事例を見ていこう。

上海高雅の試運転は日本人の派遣者によって行なわれた。表5-1に示されるように1991年8月と9月には日本人派遣者が日本の竹野工場から5名派遣され、中国人技術者と一緒にラインの据え付けと試運転にあたった。また、辰野は大阪生産促進センターの代表取締役を辰野幸正副社長の顧問として上海高雅に送って、工場の立ち上げの指導にあたらせた。ラインの据え付けと試運転は裁断・縫製・プレス・検査の順で行なわれた。日本から帰国した研修生は据え付けた設備を使って作業動作を入念に確認した。中国人技術者の協力を得てラインの搬入から据え付け・試運転は2ヶ月程度ですべて終了することができた。そして5名の日本人派遣者が帰国した操業開始の10月には竹野工場から畑中工場長・松岡次長をはじめ裁断課長・縫製課長・プレス課長などの7名が新たに派遣され、操業の指導を行なった。

表5-1 日本人派遣技術者の推移(名)

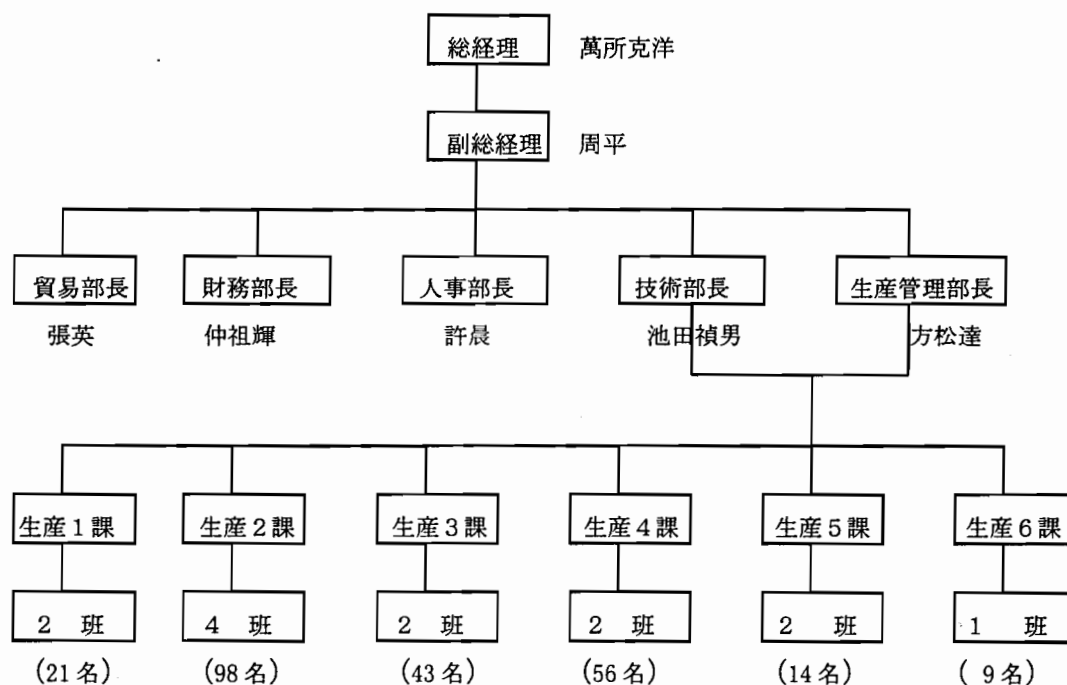
年度	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
91								5	5	7	7	2
92	2	2	5	5	3	5	5	4	5	5	4	4
93	2	1	3	4	4	5	3	3	3	3	2	3
94	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
95	2	2	0	0	0	0	1	3	2	2	2	2
96	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2
97	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
98	4	4	4	3	2	2	2	2	2	4	4	2
99	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2

出所：内部資料により作成。

注：萬所克洋総経理・池田禎男部長・多田新人研修生はこの数字に含まれていない。

上述の5-1で示されているように、操業の時間の経過にともない、日本から派遣された技術者の人数は減ってきている。その日本人技術者の減少の原因として次の3つをあげることができる。1つめは、経費負担が増大したからである。日本人技術者を派遣する経費のすべては辰野が負担していた。しかし、日本のバブル経済による市場の低迷と中国の経済成長による物価上昇のため、日本人派遣技術者の経費は辰野の経営にとって大きな負担となった。2つめは、萬所総経理が積極的に推進している現地化である。萬所総経理によれば、日本人派遣技術者はあくまでも現地人を通じて仕事をする人であり、現地人を育てあげるとともに仕事の仕組みを作りあげることが最終目的であるという。すなわち、現地人を中心にして仕事を進め、工場が成長・発展するように人材とシステムをつくりあげることが目的である。その試みの1つは製品品質が落ちない中で日本人技術者を減らすことであった。もう1つは日本人総経理がいなくても経営を成り立たせることである。萬所総経理は「出資比率の問題があるが、できるだけ日本人技術者を1人も派遣しなくても日本的生産が行なわれることを目標にしている。」と言っている。3つめは、日本の竹野工場の人材の空洞化を招いたことである。竹野工場から派遣された技術者は工場長から中間管理職・ベテラン技術者に及び、竹野工場を支える中心的技術者であった。この中心的技術者が毎月上海高雅に派遣されると、竹野工場の生産活動に支障をもたらした。このため、上海高雅の順調な生産の経過とともに、竹野工場から派遣された技術者が少なくなったのである。

図 5-1 上海高雅の組織



出所：内部資料により作成。

注：肩書きは当時のものである。

この日本人派遣経営者と技術者の減少の推移は図 5-1 組織図からも明らかである。現在では上海高雅に派遣された日本人は総経理と技術部長の 2 人のみである。総経理は辰野の海外事業部長を兼任しているため、中国の他の 2 社の合弁会社も統括している。このため、総経理が上海高雅で働く期間は月に 10 日程度である。実際の作業指導と品質管理は日本人技術部長が担当している。その他の職務は中国人にまかされている。

このように見ると、辰野は操業前後に日本人経営者と技術者を数多く派遣していた。操業時間の経過とともに日本人派遣者の人数が減ってきたが、現在でも日本人の 2 人が上海高雅に常駐している。日本人派遣者数の減少は上海高雅の生産活動のスタイルに少なからぬ影響をあたえているのである。

3. 労働者の採用と訓練

上海高雅が操業を開始した当初、中国国有企業は単独で労働者を採用するのではなく、上級主管の労働人事部門から計画的に毎年一定の労働者を受け入れていた。このため、中国国有企業は単独企業としてというよりも、国全体の採用制度に応じて労働力の受け皿としての役割を果たしていた。ところで、合弁企業としての上海高雅は、どのような状況に置かれていたのだろうか。

まず、日本的労務・人事管理制度の適用の前提条件から考えると、上海高雅は合弁企業として労務・人事管理面で大きな自由裁量の権限を与えられていた。そして上海高雅は雇用計画権・採用権・解雇権を持っていた。すなわち、上海高雅は自主的に企業の労働者数を決めて、採用することができ、さらに自主的に管理職を任免し、解雇することもできた。

この労務・人事自主権を持つ上海高雅は、どのようにして独自の採用と訓練を行なったのだろうか。

上海高雅は独自の採用・訓練管理を行なった。日本企業では毎年定期的に労働者を採用するが、上海高雅では生産規模を拡大するとき、あるいは何かの必要時に労働者を採用する。これは中国社会が大量の失業者を抱えていて、豊富な労働力プールがあり、企業がいつでも条件に適した労働者を採用できるからである。

採用条件は、中国の事情から、まず上海市と松江県に戸籍をもつ住民でなければならない。年齢的には 18 歳以上の中・高卒を中心に、一部大卒も含む。そして上海高雅の合弁相手の労働者の子弟もその採用の優先的対象である。

採用対象は基本的に縫製にまったく関係のない未経験者である。その理由は、経験者はくせがついているので、そのくせを直すには手間がかかり、技術指導が難しいからである。実

際、これまで採用された労働者のほとんどは縫製にまったく関係のない未経験者ばかりであった。図 5-2 は操業開始以来の労働者数の推移を示している。

表 5-2 操業開始以来の労働者数の推移(単位：名)

1991年	1992年	1993年	1994年	1995年
180	230	260	280	270

出所：内部資料により作成。

上海高雅の採用のもっとも大きな特徴は、この新規の労働者がすべて臨時工として採用され、その後、徐々に固定工に昇格する2段階の採用システムを用いる点である。つぎの表 5-4 で明らかなように、上海高雅の採用は2層的な特徴をもっており、正社員と臨時工の2種類に分かれている。この採用構造は上海高雅にとってどのようなメリットをもつのかを説明する。

まず、固定工から見ていく。1991年の設立当初、上海高雅は中国の合弁相手である松江県第2紡績廠の労働者から8名を採用した。この8名の労働者は元々固定工であったので、そのまま固定工として管理職に採用された。そして日本に派遣された第一次研修生26名も固定工として採用された。残りの136名の固定工は上海高雅が立地する松江県で一般公募で採用された。つまり、この1回目の一般公募は基本的に固定工として募集され、この170名の体制で生産を始めたのである。

つぎに、臨時工について説明する。上海高雅設立2年目の1992年に、2回目の新規採用が一般公募された。この2回目以降採用された人はすべて臨時工の身分であった。1992年には、上海高雅は50名の臨時工を採用するようになった。

1993年、上海高雅は臨時工から固定工への昇格の手続きを始めたが、昇格の制限枠を設けなかった。その条件は真面目で、積極的に仕事を推進し、腕がよい者ということだった。これらの条件を見ると、この臨時工から固定工に転身することは、本人にとっては昇格のチャンスとなり、人事考課をベースにしてはじめて固定工に昇格が可能となる。実際、1人も臨時工から固定工に昇格させることができない年があったという。その後、上海高雅は毎年一定の臨時工を採用し、同時に一定期間にわたって臨時工の経験を積み重ね、所定条件にふさわしい人材を固定工に昇格させるシステムを作り、上海高雅の採用方針として固めていった。1997年に参与観察を行なったときの上海高雅の採用状況を表 5-3 に示すと、つぎのようになっている。

表 5-3 上海高雅の採用形態(1995 年現在)

採用形態	固定工	臨時工
形 成	合弁相手からの幹部職員中 と大・専門学校卒	新規・途採用 中・高卒
人 数	180 名	90 名

出所：内部資料により作成。

つぎに、上海高雅では労働者に対する教育・訓練がどのように行われてきたのかについて見ていく。

上海高雅の教育・訓練における最大の特徴は、労働者が定期的に日本に派遣され、技術研修を受けさせることにあった。1990 年 8 月に採用された労働者から 26 名を選んで日本の竹野工場に派遣させることになった²。彼らは現地で 3 ヶ月程度の日本語の研修を受けた後、辰野の兵庫竹野工場に派遣され、約 8 ヶ月の研修を受けた³。4 名の男の保全工は竹野で 5 ヶ月の研修を受けた後、JUKI の東京研修センターに移った⁴。それは前述したように上海高雅に設置された新鋭汎用機械は東京 JUKI 製だったからである。

26 名の研修生は 1990 年 11 月 17 日に竹野工場に到着した。18 日の午前は、竹野の畑中照久工場長から研修スケジュールや地元の生活・習慣・風土の説明が行なわれた。午後は竹野警察所長による日本の交通ルールと生活事情の講義が行なわれた⁵。その次の 19 日と 20 日には、東京 JUKI から派遣されたエンジニアがミシンの操作とメンテナンスを講義した。21 日の午前には研修が無事に終わるために竹野工場内で安全祈願の行事が行なわれ、午後には研修生は 3 つのグループに分かれて、竹野工場における全工程を見学した。日本人技術者より各工程の役割からミシンの操作・縫い具合までの説明を受けた。研修生全員はこれまでミシンに触ったことのない未経験者だったので、中には早くミシンを動かして縫い物をしてみたかった者もいた。

竹野工場での技術研修は 24 日から始まった。研修生の技術研修に備えるために徒弟制度が採用された。その際、日本人トレーナーがマン・ツー・マンで研修生の指導にあたった。研修生が日本人技術者の判断によって独立して作業ができると認定されたら、つぎの日本人技術者から研修を受けた。この関係は順次班内で繰り返された。研修生の研修内容はローテーションに組み込まれるようにいくつかの作業経験を積みながら各工程と機械に慣れることだった。最終的に、日本で研修を受けた人々は上海高雅に帰ってから、つぎに採用される労働者の教育・訓練にあたることができた。表 5-4 はある研修生の 1 ヶ月の研修内容と日程を示している。

表 5-4 研修日程表(1991 年 6 月)

研修生：徐潔

研修項目	担当者	3・4	5・6	7・8	11・12	13・14	15・17	18・19	20・21	22・24	25・26	27・28	29
縫製部門													
1 胸P・腰P 袋地ぬい	田中		← →										
2 前身頃NO 合わせ	吉岡 田中			←→									
3 胸P・腰P 口止しつけ	福田 秋山			← →									
4 前身頃プ レス	仲治				← →								← →
5 クーサイン位 置決め	田中					←→							
6 芯据え	福田 秋山						←	→					
7 芯カット	渡辺 吉岡							←→					
8 八刺し	福田								← →				
9 前身頃プ レス	仲治									← →			
10 ウエスト ゲージ入れ	川戸										←→		
11 前端芯カ ット	川戸											←→	
12 ラベル上部 据テープ針	福丸											←→	
13 毛芯チャー ン 入れ	田中												← →

出所：内部資料により作成。

研修生は毎日各自の班の朝礼に参加していた。毎朝出勤時に作業服に着替え、作業用スリッパに履き替えた。退勤後 15 分間職場を掃除し、ミシンを雑巾で拭き、小道具をきちんと整理する。作業中に針が折れたらすぐそれを拾い、決まった場所にしまうように指導されていた。

辰野は研修生の技術習得状況を把握するために、研修生に対して見本試作を実施した。研修生が見本試作に取り込むようになったのは研修開始3ヶ月後のことだった。見本試作品は辰野だけでなく、中国合弁相手にも紹介された。見本試作は研修生のモチベーションだけでなく、研修成果を示すからである。研修生は8ヶ月の間には7回の見本試作を実施した。表5-6で示されているのは第5回の見本試作スケジュールである。

表5-5 第5回研修生見本試作スケジュール(1991年6月)

内 容	担 当 者	日 付
企画	莊 敬淵	6/14
パターン決定	莊 敬淵	6/15
パターン作成	万 菁	6/15
ケージ作成	万 菁	6/15
加工指示書作成	莊 敬淵 唐 麗萍	6/18
裁断	李 建群 楊 青	6/19~20
投入～腰Pかん止め	徐 潔	6/20
腰P袋縫い～すそテープ	史 群	6/21
見返し作～見返し裁合わせ	万 菁	6/20
見返しすえ～裁ち合わせ	史 群	6/21
背作り	潘 琴	6/21
脇合わせ地縫い～肩プレス	史 群	6/22
袖作り	錢 君	6/20
袖・前身頃・組み合わせ～ユキ割プレス	錢 君	6/22
表ベース～パット止じ	葉 群敏	6/22
衿作り～衿先処理アイロン	史 群	6/22
衿カラ・クロスまつり～釦ホール	潘 偉紅	6/22
縫製縫い上り検査	岳 菊芳	6/22
手縫い	潘 偉紅	6/24
仕上・プレス	李 彪	6/24
商品検査	岳 松林	6/24
寸法検査	唐 麗萍	6/24
出荷・荷揃	唐 麗萍	6/24
オーバロック～釦ホール	董 芳	6/20~22
見積書作成	莊 敬淵 唐 麗萍	6/24

出所：内部資料より作成。

本格的操業が開始された後でも、労働者に対する訓練は続けられた。上海高雅は年間を通じた包括的なプログラムを用意していた。そのプログラムの1つ1つの特徴に対してきめ細かな訓練計画を実施したのである。辰野が合弁設立時から受け入れた研修生の人数を表に示すとつぎのようになる。

表5-6 日本への研修生派遣の推移(単位：名)

	91年	92年	93年	94年	95年
派遣人数	26	6	5	3	4
期間(月)	8	6	6	3	6

出所：内部資料により作成。

しかし、技術研修だけではまだ不十分であった。そのための補助的教育手段として、日本文化と社会についての知識の教育・訓練も実施した。研修開始直後、研修生の宿泊先で夕食後の1時間にわたって日本語学習と現場管理の座学を実施して、日本語の日常会話を教えると同時に日本企業の管理方法についても教育した。また、竹野工場では創業以来毎年使い古したミシン針の霊を慰めようと針供養が行なわれている。そこで、1991年2月8日に竹野工場で行なわれた針供養に研修生を参加させた。「こんな行事初めて」という神妙な表情で研修生たちが、地元宮司のおはらいの後、1人ずつ祭壇のこんにやくに折れた針などを感謝の心を込めて刺し、霊を慰めた。このような現場研修以外の場所での研修を通じて日本の社会と文化に対する研修生の理解を深めたのである。

4. 現地生産の開始

上海高雅は高級紳士服を製造する。高級紳士服は大きく輸出製品と国内製品の2つのカテゴリーにわけられている。操業開始時点で輸出製品がメインとなり、国内製品がサブとなって製造活動を展開している。翌年の1992年には輸出製品の比率は金額ベースで約80%にも達している。しかし大丸から品質の問題が指摘されて以来、輸出製品は年々減少している。1995年には、輸出製品は国内製品を下回るようになった。1996年10月現時点では、輸出製品の比率は金額ベースで10%未満となっている。

同じく原材料の現地調達率は高く、1996年現時点では金額ベースで90%にもものぼった。このデータは操業時点以来大きく変化している。操業開始時点では輸出製品がメインであったために、現地調達率は低く、取引相手の要求がないかぎり、原材料を現地で調達しなかったが、製品の品質にあまり大きく影響しない部品については、たとえば、パット・糸などは現地で調達した。しかし、上海高雅の操業がスタートして3年後には、日本国内市場の紳士服需要の低迷と輸出製品の品質の低下にともない、輸出製品の生産高は国内製品を下回っている。このため、原材料の現地調達率が上昇した。

このように、上海高雅では国内製品の製造がメインとなったため、国内顧客開拓に懸命となった。従来からの高級紳士服の製造を基準につくった生産ラインでユニフォームやカジュアルなどが製造されるようになった。現在の主な取引相手は一部の国有企業を除いて、郷鎮企業や個人企業が多い。さらに上海周辺だけでなく、内陸部の主要都市にも自社販売代理店を積極的に展開し、輸出製品の減少量を懸命に補っているようである。しかし、国内製品がメインとなったため、上海高雅は中国政府から外資優遇政策を受けられなくなった。表5-7は操業開始時点から製品売上高と輸出製品売上高の比率推移を示したものである。

表 5-7 製品売上高と輸出売上高の推移(単位:人民元)

	製品売上高	輸出売上高	輸出比率 (%)
92年	5,441,603	4,165,006	76,5
93年	8,395,656	6,609,754	78,7
94年	12,063,279	7,300,005	60,5
95年	10,490,678	5,028,564	48,0
96年	8,171,154	2,100,141	25,1

出所：内部資料により作成。

表 5-7 から示されているとおり、操業後の3年間は輸出売上高が全売上高の半数以上を占めているが、1994年にはいると輸出売上高が年々減少してきた。上海高雅の萬所克洋総経理はこの輸出製品の減少についてつぎのようなことを語っている。

「中国人の所得水準が大きく上昇しているから、中国国内でも比較的容易に注文が取れるようになってきた。しかも、加工賃もどちらかという日本より高い場合がよくある。このため、加工賃の高い中国国内製品の注文をとるのは、当然のことだろう。中国を輸出用生産地から消費地用生産に切り替える当社の対中国戦略のあらわれとも言える。」

しかし、1994年と1996年の董事会に通訳として出席し作業現場での参与観察を行なったことからつぎのような問題も見受けられた。1つは、たしかに中国国内で注文がとれるようになったが、リスクが依然として高かったことである。1996年末に中国国内売掛債権者は25社、合計債権額は2800万円にものぼっている。もう1つは仕方なしに輸出用生産を消費地生産にかえていったことである。合弁当初、大丸は日本で注文をとって上海高雅に発注していたが、品質が不安定なため、上海高雅に発注せずに、ほかの合弁企業に発注するようになった。一方、辰野は上海高雅のほかに遼寧省撫順市に紳士服の合弁工場を設立しているので、上海高雅にたいして継続的に発注することができなくなった。このため、仕方なしに現地販売のための生産に変えていったことである。

第2節 ハードウェアの側面の移転の実態

1. 機械設備

上海高雅の最大の特徴は、その生産設備の新鋭機種にある。上海高雅の工場は辰野の兵庫県竹野工場をモデルに、さらに生産設備を新鋭化したものである。生産設備は主に汎用機械と特殊機械である。汎用機械の内訳として、裁断機は7台、裁断台は12台、縫製マシンは140

台、中間プレスは52台、仕上下プレスは18台である。これらの汎用機械は日本の工場に取り付けられているものではなく、日本のJUKIから輸入した最新鋭であったことが特徴である。萬所総経理の話によれば、汎用機械は性能と機種の点において辰野の竹野工場より改良されグレードアップされているとのことである。

汎用機械のほかに特殊マシンが数多く設置されている。これらの特殊マシンの特徴はドイツ製がほとんどであり、中国合弁相手の工場に取り付けられ、3年間使用されたものだとされるが、特にホフマンマシンなど中国合弁相手の工場では使い込んでいないものが多数であった。またそれぞれの機械は日本人派遣技術者がチェックして、ラインの設備として稼働させる場合には特に問題がなかった。萬所総経理の話によれば、中国工場から持ち込んだドイツのSTROBLLの特殊マシンは性能的には新機械そのものと変わらない。そして、ドイツ製の特殊マシンは日本製より優れており、日本工場でも同型の特殊マシンが稼働しているので、日本から新しい特殊マシンを改めて購入しなかったのだという。

しかし、同じ規模の日本工場には自動化・機械化の高い設備が稼働していたが、上海高雅にはそれらの設備はほとんど導入されなかった。萬所氏の話によると、その理由はつぎの3つであるという。1つめは辰野の戦略と関係しているからである。上海高雅の製品は中国には従来ない高級感の紳士服、かつ日本国内市場でも高級なものとして受け入れてもらうことになる。良い紳士服は自動化・機械化の高い自動機ではなく、熟練技術者によるハンドメイドだった。現地の若い労働者は手先が器用であり、機械化・自動化の高い設備を導入しなくても品質の良い紳士服をつくることができた。このため生産性よりも品質の良いものをつくることができるように生産設備とラインを設置した。2つめは、自動化・機械化の進んだ設備のメンテナンスに問題があったからである。自動化・機械化の高い自動機のメンテナンスサービスは現地ではまだできていない。自動化・機械化の高い設備は高度な機械であるだけにとまどき故障してストップする。簡単な故障であれば、現地技術者は故障箇所を点検し、手直して作業を再開できるが、かれらの修理能力を超えるトラブルが起こると、作業中断が長引く。その長引く作業中断によるロス時間が逆に長くなってしまふ。そのため、現地でメンテナンスサービスができるまでは自動化・機械化の高い設備は導入されず、手動微調整マシンが設置されている。3つめは、多品種・少ロット・短サイクル化を目指しているからである。大量に紳士服を生産するためには自動化・機械化の進んだ設備を設置しなければならないが、取引先によってまた季節によって、紳士服の注文はばらつきが激しい。このように品種と受注ロットが少なく、サイクルが短いと、自動化・機械化の進んだ設備を設置する必要がなくなる。萬所総経理は上海高雅の生産システムについてつぎのように話している。

「われわれは、よい紳士服の生産を重視しているので、生産性というよりも品質のよいものを狙っているわけだ。ほんとうによい紳士服は機械では作れない。職人の腕に頼っている。このため、生産機械ではなく現地労働者の技能の修得に力を入れてきたわけだ。そういうつもりで新しい上海メ

ードのイメージをつくるために生産機械を選んで移転してきたのだ。」

合弁操業当初、小道具は現地で調達していたが、製品の品質の要求には応えられなかった。そこで、日本人派遣技術者は日本の工場で作ってから上海高雅に持っていった。現在では現地熟練技術者たちが日本人技術者の見よう見まねで小道具をつくれるようになった。

このように見ると、上海高雅に設置された生産設備はほとんど日本から持ちこまれており、辰野の兵庫県竹野工場と同水準あるいはそれ以上の設備であった。また使い込んでいない特殊マシンが合弁相手の工場に数多く設置されたが、コンピュータ付きの精密機械は1台も設置されていなかった。

2. 生産工程と人員配置

上海高雅の紳士服の製造は裁断工程・縫製工程・仕上工程・検査工程の4つからなっている。各工程に1本のラインが配置されている。上海高雅のレイアウトは辰野竹野工場をモデルにして設計された。裁断から縫製・仕上げ・検査の一貫した生産の流れはワンフロアで完成する。ただし、日本工場と異なっているのは縫製ラインで人手を要する手作縫製が内製されている点である。まず、各工程から見てみよう。

裁断工程は工業用パターン・マーカ―・裁断指示書・裁断に細分化できる。輸出製品の場合は、辰野本社からデザイン指示書を含めた企画計画が送られてくるが、国内製品の場合は、企画は現地で日本人技術者が中心となって行なう。現地技術者たちは指示書に従い、マスターパターンを作成し、それをシージング生地に写し、立体ボディーに着せて仮縫いをする。この一連の工程は昔ながらの方法を使ってはさみと鉛筆で行われる。同規模の日本工場ではCADでパターンメイキングを作成するようである。

裁断工程は検反・延反・ハンドリング・番号かき・梱包の五つの小工程からなる。常昼勤でつぎのような作業体制をとっている。

上衣裁断	原料担当	1名
	検反	2名
	延反	3名
	ハンドリング	2名
	番号かき	2名
	梱包	1名

出所：作業現場での参与観察と社内資料により作成。

以上の11人が上衣裁断班を構成する。そのほかに下衣班として裁断工程に9人が配置さ

れている。上衣班 10 名で、ハンドリングだけ持ち場が固定化されており、残りの労働者については、ローテーションが行われている。このローテーションの目的は会社をやめる労働者の欠員にそなえることにある。日本企業では計画的に行われるものではない。ハンドリングでは男性労働者がはたらく。固定化されるのは男性労働者の離職率が低いからである。具体的にその理由を調べれば、1 つには、縫製工場では若い女性労働者がもとめられるため、男子労働者が縫製工場で担当できる工程が少ないからである。もう 1 つは、ハンドリングは体力を要する工程なので、この工程に合った男性労働者に担当させることが望ましいからである。

つぎに、縫製工程では 4 班が構成される。ここで 1 班の A 組の労働者の担当する工程はつぎのとおりだった。

縫製 1 班	A 担当者	ダーツ地縫い
	B 担当者	細腹地縫い
	C 担当者	アームホールテープ付け
	D 担当者	ダーツ割り
	E 担当者	ダーツ処理
	F 担当者	フラップ縫い・アイロン
	G 担当者	胸箱折り・胸箱付け
	H 担当者	胸箱出しアイロン・胸箱ステッチ
	I 担当者	線引き・腰 P 出しアイロン
	J 担当者	腰 P 出しアイロン・腰 P カンドメ

出所：作業現場での参与観察と社内資料により作成。

以上の 10 人が 1 班を構成している。6 人は持ち場が固定化され、残りの 4 人は持ち場が固定化されていない。このローテーションに組みこまれる理由は、離職者による欠員の穴埋めである。工場の近くにイトキンの完全所有工場など外資縫製企業の進出により労働市場が形成され、離職者が増えてきた。離職者が増えて、しかたなく班内でローテーションを行ない、多能工の育成に努めるようになった。萬所総経理の言葉を借りれば、計画的なローテーションは行なわれていないという。

そのほかに班内には班長がいる。工場で班長となる労働者は全員日本で半年以上辰野の竹野工場で技術研修を受けた技術者であり、班内のすべての工程をこなせる。したがって班長は持ち場が固定化されていない。また、工程で発生した品質の改善や労働者への技術指導も行なっている。このため、班長の仕事の範囲は広い。

上海高雅工場でのローテーションの仕方には、辰野の竹野工場と大きな違いがみられる。まず上海高雅工場の場合、つぎの状況でローテーションが行われる。1 つは、欠勤者の穴埋めである。このため、欠員がでないとローテーションは定期的に行われない。この意味

で計画的なローテーションは行われていない。もう1つは、離職者の空き工程の穴埋めである。工場の近くに外資縫製メーカーが進出したため、女性労働者の離職者が増えていた。離職者にかわる新しい採用者が決まるまでに、4人の労働者が交替でその持ち場をうけもつ。このため、工場でのローテーションは、仕方なく行われた。

これに対する辰野の竹野工場でのローテーションは、つぎの特徴がある。1つは、個々の労働者が多能工である。しかも1人の労働者は3工程以上の持ち場を受け持っている。このため、労働者の仕事の範囲は広い。もう1つは、計画的にローテーションが行なわれていることである。労働者は1工程の技能を修得すると、つぎの工程の持ち場に移られるように教えられている。このため、ローテーションは上海高雅工場にみられるように受け身ではない。

上述のように、全体的に縫製組立てが中心となっている。生産工程はいわゆる流れ作業になっている。労働者は学校の机の並び方のように整然とミシンを並べて流れ作業を受け持っていた。現場監督者の課長はラインに組み込まれていなかった。ラインに向かってデスクワークで職務を遂行していた。生産進捗と段取りの調整は課長の主な仕事であった。毎日退社前には、班長から進捗状況、品質の問題に関する報告を受け、それを文書化して日本人技術者に報告していた。しかし班長はラインに組み込まれていた。班内の各作業員のノルマ達成状況と品質問題を中心に現場を監督していた。そのため、班長を中心とした各個人と班全体の共同責任体制となっている。

3. 作業方式

上海高雅には、裁断・縫製・仕上・検査ごとにラインが設置されており、流れ作業方式がとられていた。まず、辰野の竹野工場と上海高雅比較してみよう。

操業当初、上海高雅では現在と同じような生産ラインに班が作業単位として編成されている。班単位として最も少ない作業員数は4人、最も多いのは26人だった。班内では多能工となるのは3人程度である。班長は全員日本で5ヶ月あるいは8ヶ月技術研修を経験したことがあるので、班内のすべての工程を担当できた。班長が労働者に作業指導を行なうプログラムは日本研修の時にすでに決定されていた。しかし労働者たちは多能工ではなく、決められた1つの仕事しかできない単能工であった。班長は班内の労働者に作業指導を行ない、品質検査を担当していたので、決まった持ち場を持っていなかった。しかし、班内の仕事の段取り・労働者への作業割当・労働者の移動はすべて日本人技術者が決定していた。

班長の仕事内容の決定は日本人技術者が行なっていた。日本人技術者は縫製現場を見て回り、班長に指導対象者となる作業員を割り当てていた。さらに、同じ品質問題が同一の工程に頻繁に発生したら、その労働者を他の持ち場に移動させることがあった。

現在は、操業当初と同様、班単位による作業方式が利用されているが、班単位の労働者

数は増えている。それは人員増加によるものではなく、操業当初の生産2課の6班が現在の4班となったためである。労働者たちは単能工ではなく、最低3工程の仕事をこなせるように教えられている。たとえば、前身頃の胸ポケットには、箱芯付け・箱折り・胸ポケットアイロン・箱縫いの4工程があり、1人の作業者がこの4工程をこなせるようになった。しかし、日本の工場より工程がより細分化されているので、日本の労働者ほど多能工化されていない。

竹野工場の作業組織と最も異なっているのはマトメ工程の編成である。竹野工場の場合、マトメに相当する工程は外注に出しており、マトメ工程に労働者がわずか数名置かれていた。しかし、上海高雅ではマトメ工程を内製していた。このため、マトメ工程に配置された労働者は56人で全体の22%を占めるようになった。

ところが、上海高雅の近くでは労働市場が形成されつつあり、労働者の入れ替えが激しく、同じ持ち場で仕事ができる可能性が少なくなった。このため、班内のローテーションが行われるようになった。萬所総経理の話によると、それは竹野工場で計画的に行われるのではなく、自然発生的なローテーションが大きな原因であったと言う。

しかし、改善提案制度はまだ行われておらず、作業方式の改善は日本人技術者と現地人課長以上の管理職の職務になっていた。竹野工場で実施されている5S運動はまだ導入されていない。萬所総経理の話によれば、現在では5S運動の導入にまだ遠く、整理・整頓・清潔の3S運動をめざしている段階であると言う。

上海高雅では事務職の作業方式は日本式の大部屋とよく似ていた。総経理と副総経理の部屋はガラスを隔てた一般事務職と同じ部屋の中に設置されていた。

第3節 作業管理の移転の実態

1. 整理・整頓・清掃

作業現場の整理・整頓・清掃に注力することは、日本企業の生産システムを移転する際の重要なノウハウの1つである。「きたない工場から良い品質の製品は生まれない」という発想が成り立っているのは、日本的要素の移転の結果である。換言すれば、整然とした作業現場で仕事に取り組むのは、効率と品質を確保するための基本的条件でもある。上海高雅にはきれいな作業環境がみられた。

上海高雅の1階の作業現場に入ると、真っ先に目にとまるのは、作業現場の壁に「整理・整頓・清掃を徹底的にしよう」と書いてあるスローガンである。労働者に注意を喚起していた。労働者は持ち場に着くと、油漏れを防ぐための布を針の下から抜いていた。もし布を針の下に敷かないと、潤滑油が針に沿って床に落ちてくる。このため、前日退勤するとき、潤滑油漏

れの防止の布を敷いていた。作業中にパーツや加工品が床に落ちないように一定の間隔を持って次の工程に流していた。ハサミなど小道具が床に落ちたらすぐさま拾っていた。休憩と食事の時間にも小道具をきちんと所定の場所に整理していた。また、毎日退勤後、班単位で清掃していた。毎週の土曜日に全社をあげてラインを止めて、労働者に雑巾・タオル・縫い代の生地を持たせて、機械を拭いたり、床をピカピカに清掃したりしていた。さらに、保全係はラインごとに機械を点検し、清掃をしていた。日本人総経理と日本人技術者も労働者と一緒にバケツを持って床を清掃していたのを見かけていた

萬所総経理の話によれば、整理・整頓・清掃は 1 日だけでは簡単なことであるが、毎日のようにそれを続けていくことは中国の工場ではたいへんなことであり、大きな変化であるということである。

2. 日本人派遣技術者の指導

辰野の竹野工場が派遣した日本人技術者はいずれも技術者ないし技術系の間人であり、派遣研修を受けた人間はゼロであった。そういうこともあり、技術指導の際には、中国人労働者との人間関係は良くなかった。日本人技術者は日本で研修を受けた研修生を頼って、労働者の指導にあたったが、研修生は半年程度日本で研修を受けていても、必ずしも日本人技術者の意味を正確に伝えることではなかった。このため、労働者が同じ失敗や質問を繰り返したら、日本人技術者は「頭の悪いやつ」、「アホウ」、「ボケ」と言っていた。ある日 1 人の女性労働者が作業手順を間違えて、同僚の前で竹野工場の松岡次長に殴られた⁶。このようなことは日本の工場では何も珍しくない。失敗した部下を上司がしかるのは当然のことである。しかし、中国工場には上司と部下、あるいは先輩と後輩のような厳しい関係があまりない。部下が失敗を繰り返しても、上司は絶対に手を出さない。結局、松岡次長は、「みんなに一日も早く技術を修得して欲しいという気持ちが先走ってしまった」と言って、全社の朝礼で殴られた女性労働者にあやまった。

この事件をきっかけに、辰野は竹野工場の畑中照久工場長と辰野からの事務職を除いて竹野工場から派遣された日本人技術者全員を引き上げた。そこで、辰野は取引先の縫製工場から技術者を上海高雅に派遣することになった。取引先から派遣された技術者はいずれも中国と台湾に進出した日系企業で長年技術指導を経験した人間であった。

ところが、この取引先の縫製工場から技術者が派遣されたため、上海高雅では思わぬ事態が起こった。取引先から派遣された日本人技術者は頻繁に変わったので、そのたびに指導のやり方が変わったのである。中国人労働者は一体誰のやり方に従えば良いか分からなくなった。日本人技術者に聞くと、いつも自分のやり方が正しいと言っていた。労働者は日本人技術者の頻繁な派遣に困惑したのである。

そこで、辰野は取引先から池田禎男氏を引き抜いて技術部長として上海高雅に出向させ

た。そして池田氏をサポートするためにも、取引先から日本人技術者を数人短期出向させて、労働者の技術指導にあたらせるようにした。

彼らが最初に力を入れたのは、生産方式・作業内容・作業基準を覚えさせるための作業マニュアルを文書化することであった。労働者のほとんどは中・高卒であったため、日本人技術者から教わったことをノートに記すことができなかった。その結果、同じ作業方法を何回指導しても、全然覚えることができなかった。このため、日本人技術者は労働者から協力を得て、工程ごとの作業手順・内容・チェックポイントを中国語に翻訳してライン・周辺作業台・壁に掲示していた。

つぎに、日本人技術者が重点的に指導をしたのは課長と班長であった。日本人技術者は生産現場で労働者に正しい作業のやり方、技術ノウハウを指導する前に、まず課長と班長に指導した。そして課長と班長は日本人技術者から教わったことを労働者に指導しはじめた。さらに日本人技術者は労働者からの質問待ちではなく、自ら全工程を細かく見てまわり、できるだけ早いうちに指示や指導を行なうように心がけた。労働者に指導する際には、機械を動かしながら見本を示したところ、労働者から大歓迎された。今までの日本人技術者と違って、言葉だけの指導ではなく、自ら手を動かして指導したからである。それに加えて、日本人技術者は頭超しで叱らない温厚な人々で、言葉使いも丁寧だったからである。

このように見ると、日本的生産ノウハウを移転させるためには、日本人技術者による指導のやり方が今後ますますいっそう重要になってくると考えられる。

3. 作業規律

操業開始後、辰野の竹野工場によく見られる風景が上海高雅にも見られた。ここでは上海高雅がどのように作業規律を実施したのかについて見ていく。

まず、朝礼については、毎朝出勤前の約10分間に作業現場の作業員が行なっていた。全社をあげる朝礼は畑中総経理によって行なわれた。畑中氏は話せるほど中国語を習得していなかったため、通訳を介して朝礼を行なった場合が多かった。この全社の朝礼が終わると、各班長は自分の班内の作業員を集めて、昨日の品質の問題点と本日の生産高の達成計画、作業上の注意事項について補足した。朝礼が終わると、作業員たちは各自の持ち場に戻って作業を始めた。終業後、朝礼と同じように5分間の検討会を行なったが、このような検討会は毎日行われなかった。

しかし日本人技術者の派遣の減少にともない、朝礼実施の回数は少なくなってきた。現在は、全社の朝礼と日本人技術者が参加する品質会議は週1回程度であったが、班長が主宰する朝礼は毎日のように行われていた。

つぎに、作業服とスリッパの着用を労働者に義務づけていた。総経理を含む労働者は上海高雅から支給された「HI-FIT」マークつき水色の作業服とスリッパを着用している。玄関

に来客用のスリッパも用意されている。筆者が数回にわたって上海高雅を観察した際には、作業服とスリッパを着用しないで作業をしている労働者は1人もいなかった。

作業用帽子も義務づけられているが、女性労働者のなかに帽子をかぶっているものが1人もいなかった。その理由について2代目の萬所克洋総経理に聞いてみたら、帽子のひさしあまり長いので、ミシンにあたって作業の邪魔になってしまうからだという。このため、労働者たちは帽子をかぶらず、それを傍に置いて作業を進めていた。いつのまにか帽子をかぶらない習慣になれてしまった。現在は女性労働者たちは作業中あまりに髪の毛を気にしないで作業している。萬所総経理は作業用帽子のことについてつぎのように言っている。

「操業開始時点から管理者は作業者の帽子の選択を間違っていた。ミシンで作業をすすめた時に、髪の毛がミシンにはさまれないように、作業者に帽子をかぶらせたのだ。しかし、帽子なら何でもいから工夫をせず格好良さで帽子をつくらせたので、あまり効果はなかった、これからは、いままでのような帽子ではなくてもよい。たとえば、ハンカチのようなものでも結構だ。そのようなものを帽子のかわりにつけてもらおうと考えている。」

さらに、品質・清潔・作業へ集中するために、生地や製品の扱われている作業現場での飲食や喫煙は禁止されているが、事務室での喫煙は許されている。盗難を防止するために、生産現場へのかばんの持ちこみが禁じられている。これを拒んだ労働者がいると、即刻監督者に知らせる。退社については、労働者・班長・課長の順番で仕事をとめ、職場を離れる。以上のような諸規定もちろんのこと、その違反に対する罰則も規定されている。口頭および書式の警告・賃金カット・出勤停止・解雇である。これ以上の場合、警察に通報する。

しかし、ここまでたどり着いたのは実にいろいろな事件が起こったからである。ここで2つの事件を述べていく。

1つは、爪が貫通された事件であった。操業早々思わぬ出来事が起きた。上海高雅が立地する松江県では、昔から若者の間に爪を伸ばす習慣がある。女性はマニキュアをするため爪を伸ばしているが、男性は耳掃除をするために爪を伸ばしているという。労働者には爪を伸ばした男女が多かった。その中に爪を2センチも伸ばした女性がいた。ところが、爪が長く伸びると、立ちミシンで生地を前へと移動させたら、爪のほうに先に針に切られてしまう危険性がある。操業後最初に起きた事件は、爪が伸びていたため爪が貫通され針が折れた事件であった。

この事件をきっかけにして、班長は1週間ごとに爪をチェックすることになった。爪が原因で同様の事件が起きたら、班長も連帯責任を追う。その後、同じ事件は起きなかったが、小指の爪だけでも伸ばさせて欲しいと訴える者がいた。結局、薬指の爪だけは伸ばしてもよいという暗黙の同意がなされた。

もう1つは女性労働者のロングヘアーが日本人派遣技術者の頭を悩ませたことである。労働者の9割りがロングヘアーであった。しかし、作業中にロングヘアーは作業の邪魔にな

るだけでなく、その労働者本人にとっても危険でもある。技術部長は課長と班長を集め、ロングヘアを切るように指示したが、予想以上の抵抗があった。髪型は個人の自由であり、絶対に髪を切らないという作業員が多かった。また、男性の中にも女性の味方をした者が少なくなかった。最後に、労働者の意見を取り入れ、髪が後ろに結ばれるようになった。

このような文化の違いを乗り越えたため、作業規律は遵守されている。現在は、国有企業のように勤務時間中に作業現場内をぶらぶらしたり、雑誌を読んだり、仕事をさぼったりする人はほとんど見かけられなくなった。簡単そうなことだが、これは大きな成果である。

4. 班長

辰野の竹野工場には、作業班あるいは組と呼ばれる企業の末端作業単位があり、それは生産計画に従って作業を遂行する組織である。この作業単位を統括する第一線の監督者は企業によって、班長・職長・作業長など名称が異なるが、ここでは上海高雅で実際の組織の名称として表現された班長を使う。この班長は現場の中心的役割を果たし、係長や課長など中間管理職の下で作業を遂行する末端の責任者である。上海高雅では班長がどのように作業を遂行しているのだろうか。

操業当初、現場作業の運営は日本人が中心になって行われていた。しかし 1995 年には輸出製品の減少と中国人技術者の技術蓄積にともない、辰野から派遣された日本人技術者が萬所克洋総経理と池田禎男技術部長、多田事務員に減っていた。このため、上海高雅の現場作業の運営は班長を中心としたものへとシフトしていた。

この班長を中心とした作業体制の基本は班長を中心とした請負制である。生産目標数値が約 10 数人からなる 1 つの班に与えられ、その目標数値の達成状況やパフォーマンスに応じて成果給のように班別の総額報酬が支給された。つまり、各自自分の出来高によって給料をもらったのである。このようなやり方は日本のものよりドライであった。班長は班全体の作業に対して責任を持って労働者に決まった仕事以外のことをやらせていた。班全体の作業が遅れたり、あるいはつぎの班へ作業を渡せないことが起きないように、労働者のノルマを無視してまで班全体の作業の遅れを取り戻すようにしていた。

他方、上海高雅では班長の中から優秀な者を技術研修生として竹野工場に送り込む制度が設けられていた。研修生の選抜を公平に行なうためには、選考の候補者は中国側が決定したが、最終決定は総経理が決定していた。初代の畑中照久総経理の話によれば、班長は手先が器用で、しかも日本で技術研修を受けていたため、竹野工場の班長とあまり格差がないのだと言う。

この班長を中心とした作業運営体制を確立した効果として、つぎの 2 つが生まれた。1 つは、班別に目標数値を達成するようにしたため、労働者が自ら進んで仕事をこなそうとしたり、不良品を減らすためにまじめに取り組むようになったことである。これまでは不良

品が増えても労働者はその原因追及に積極的ではなかった。各自自分の仕事が溜まってもし残業をしようとしなかった。もう1つは、労働者に対する指導や前向きなローテーションに熱心に取り組むようになったことである。班長は班全体の生産高を達成するために工程に適していない労働者を他の工程に移動させたり、個人のノルマを無視して班全体として達成するようなシステムの構築に熱心に取り込んでいた。萬所総経理は現場監督者の権限行使についてつぎのように言っている。

「労働者の大半は工場の周辺の同じ村の出身者なので、同じ村の出身者の部下に憎まれるとか、不要な摩擦などは起さないようにしたり、仕事や労働条件の差別化をできるだけ避けるようにしたりする風景がよく見られている。このため、同じ村の部下をきびしく叱りながら指導はしなかった。査定においてもどうしても甘い評価をしてしまった。このような監督者は課長どまりだ。」

このように見ると、上海高雅では、柔軟な作業を班単位として推進し、生産目標数値を達成させるように労働者を指導し、あるいは他の工程に移動させることになった。

第4節 品質管理の移転の実態

1. 品質管理

品質管理を重視しているという点で、上海高雅は日本的であり、縫製の品質についても日本並みであった。それは若い労働者の手先の器用さという自然的条件によるところが大きい。しかし、日本式の工程内における品質のつくりこみという点では、それを日本人派遣技術者の献身的な犠牲と労働者の内発的努力によって達成しようという点で限界があり、そのまま適用されているわけではなかった。むしろ、物質的動機づけなどの補助的手法を実施することによって、品質を高めようと努力していた。

その手法として、まず品質奨励金の導入がある。奨励金にはいろいろな条件が設けられている。奨励金を評価する際の1つの重要なポイントは品質達成率である。奨励金の金額によって強制的に品質意識を植え付けようとしているのである。この奨励金を決定する重要な役割は、課長と班長によって果たされている。

つぎに、作業奨励金の導入がある。作業奨励金にもいろいろな条件が設定されているが、作業奨励金を評価する1つの特徴は選考が日本人派遣技術者によって行われていることである。作業奨励金は日本側が出すため、中国側はほとんど関与することができない。日本人技術者の池田禎男技術部長は毎日ほぼ8時間にわたって黙々と作業現場で監督を行なって

いるので、現場労働者のひとりひとりの作業実情を十二分に把握している。このような毎日の観察を積み重ねながら、月末には各課から1名が選ばれて作業奨励金を送られる。この作業奨励金によって作業手順が遵守され品質改善が図られるのである。

したがって、同じ品質管理であるが、竹野工場と上海高雅ではその品質管理の中身は異なっている。竹野工場では労働者自身が品質にきめ細かい配慮を払いながら作業を行なうのに対して、上海高雅ではむしろ外在的品質管理を実施している。つまり、上海高雅の方式は生産工程の単純化と細分化、または工程内のチェック要員・中間検査員・最終検査員の配置による工程の再編成という品質管理方法である。この工程内における多段階のチェック・システムは日本に輸出される高品質保障の優先を可能としていることである。竹野工場と違った形の品質をつくりこむという体制は上海高雅に着実に根付いている。

2. 班内における「自検・反検制度」

上海高雅の品質管理面での自検・反検制度も1つの特色としてあげられる。この自検・反検制度は辰野の竹野工場の伝統的な品質管理手法を上海高雅へ移転した結果の産物である。この品質管理制度の目的は、班内における自己検査によって班内における縫製工程の品質をつくりこみ、検査活動を促進することであった。具体的に言えば、自己検査とは生産指図書に基づき、自分の工程の不良品を次の工程に流さないように自分で検査して点数をつけることである。反対検査とは、同じ生産指図書にもとづき、前の工程からの製品に対して検査して点数をつけることである。この自己検査・反対検査を通じて、不良品の発生を未然に防止するように互いに注意する。表5-8で示されているように、品質検査を無視する労働者に対して、その基準にしたがい、減点をとる。毎月の減点を加算することによって奨励金のマイナスが決まる。

表5-8 上衣縫製ラインにおける主要工程の検査減点細則

工程名	品質基準	点数	下記の場合による減点
アームホール地縫	地の目を横、縦正確に	4点	横、縦の不一致が2点ずつ減点
胸ダーツ	ダーツ線が美しい	4点	型紙より0,1ずれると1点減点
胸P	横、縦格子をあわせる	4点	格子が上下ずれると4点減点
毛芯据え	毛芯の色合いに注意	2点	基準に合わないと、2点減点
芯カット	上は1,5、下は0,8	4点	基準を満たさないと、4点減点
カン止め	胸から0,6を出し、一致	4点	寸法が合わないと、4点減点
肩アイロン	肩を弓のように直角に	4点	肩線が直角でないと、4点減点

出所：内部資料により作成。

検査方法は簡単に見えるが、毎日実施するためには真剣な態度と高度な品質感覚がなければ長くは続かないし、役割も発揮されない。この品質制度は各班内で行なわれ、労働者自身が縫製過程に生じた異常に気づき、互いに品質の状況を監督し合うのである。

この自己検査・反対検査の補助手段として各課にできあがった製品を検査する専門検査員が設けられる。その検査の中身は人体検査・平面検査・針検査である。具体的に言えば、人体検査では、ステッチ・地縫い・格子の縦横が正確であるかどうかをチェックする。平面検査では、胸・肩の肉付けが悪いかどうかをチェックする。とくに肩と袖口のステッチが悪いと、しわが出やすい。最後の針検査はもっとも重要視される。縫製工程では針が折れたら、ただちにそれを拾い、保存するように教えられる。日本では折れた針が入った製品が顧客に見えられたら、裁判に訴えられるケースがある。そのため、各工程で針の取り扱いや検査に注意するように徹底される。上海高雅では赤外線自動検針機が設置されていないので、中間検査と出荷時に製品に検針器をかけ、針検査を行なう。

もちろん、取引先・製品・素材により、寸法の不揃いや誤差の許容範囲などが異なる。とくにいままで作ったことのない新素材はやわらかく、よれやすく、ミシン目が曲がりやすく、しかも縫い直しがきかない。このため、新素材の製品の場合は、課長が班長を集めて品質基準の違いと対策の説明を行なう。現在は上海高雅では新素材の製品の直通率は 87%に達している。

上述の自検・互検による品質管理の方法は、辰野の竹野工場が長年実践してきた方法を上海高雅に移転したものである。上海高雅の作業現場で実行した品質管理の手法は、一見簡単そうに見えるが、それを制度として徹底させるにはなみなみならぬ努力が不可欠である。

3. 原材料の管理

上海高雅の操業当初は輸出製品がメインであった。原材料はすべて日本から安定供給されていた。このため、原材料の品質管理は問題視されていなかった。しかし、製品が輸出から国内販売に変わると、原材料の調達と品質管理は生産の企画と管理の最も難しい課題となった。

上海工場は 1995 年に 8000 着の冬物製品のボタンを広東省の国有企業に注文した。契約段階ではサンプルが日本製とさして変わらないので発注をしたが、実際に納品されたボタンには不良品が 8 割あった。あまりにも不良品が多いので、製品にボタンを付けられない状態になってしまった。同年 6 月に中国国有企業に 600 着の紺色ジャケットの素材を注文したが、納品された素材の色合いは注文したものと異なっていたので、仕方なく他のメーカーから再注文した。このため、納期は予定より大幅に遅れてしまった。この点については

日本とだいぶ違っている。日本の場合は、企画をきちんとすれば、工場に原材料がどんどん送り込まれ、メーカーとしては生産計画を立てやすい。中国で現地生産を始めて、いちばん困るのは原材料の調達であった。萬所総経理はこの点についてつぎのように述べている。

「中国国内で原材料が揃っていても、生産計画がうまくいくとは限らない。かえって遠い日本から原材料を仕入れるほうが、企画や生産がきっちりできる。また、中国製の素材は品質がたとえ良いとしても、その納期は契約や約束どおり実行できない。こういうことはごく普通のことだ。」

また、原材料の品質問題のために、工場全体の生産性が著しく低下することがある。中国で現地生産をする場合、生産性が低下する原因は品質の悪さである。日本で生産をする場合、生産性が落ちるのは、技術的な問題と品質要求がきびしいためである。中国では水の質が悪いので、染色や色のばらつきがはげしい。作業員たちは縫製工程ではそれらに特別の注意を払わなければならない。

このため、原材料の調達としてつぎのような対策をとった。

1つめの対策は、リードタイムを長くすることである。とくに製品企画のリードタイムを長くする。これによって、生産や納期の遅れの問題が防止できることになる。

2つめの対策は、原材料の品質チェック体制を強化することである。従来は、契約段階でサンプルチェックを中心に行なっていたが、現在は契約段階のチェックだけでなく、原材料の受け入れの前にメーカーに自社の品質担当者を派遣し、それについて入念にチェックして契約サンプルと同じものが確認できたら原材料の受け入れの許可を出す。

3つめの対策はインフラ未整備に備えることである。原材料の供給企業は中国各地に立地している。外注先が遠くなればなるほど納期も遅れがちになる。このため、外注先をできるだけ上海周辺の取引先に絞ることにしている。

第5節 主要な発見事実

1. 製品の輸出志向性と機械設備の優位性

辰野の中国戦略の1つの特徴は、製品を日本に輸出することである。辰野は現地製品の日本への輸出を目的として大丸と共同出資で中国工場を設立した。日本国内販売は大丸百貨店が中心となっを行なわれ、中国工場の経営は辰野が中心となっを行なわれた。辰野は製品を日本に輸出するために、中国工場の現場生産能力水準をあげてきた。なぜなら、日本市場での激しい競争勝ち残れるためには中国工場の現場生産能力水準をあげなければな

らなかったからである。そのために、辰野は自ら形成・蓄積していた自社の生産システムを進出当初から集中的に移転してきたと思われる。

辰野は生産の立ちあがりのときから辰野の竹野工場をモデルにして機械設備からラインの配置、そして製品までワンセットで移転した。汎用機械の本縫いミシンはすべてJUKIから輸入した最新鋭であった。特殊ミシンのほとんどはドイツ製のものであった。総経理の萬所の話によれば、汎用機械は性能と機種種の点において辰野の竹野工場より優れているという。しかし、自動化・機械化の進んでいる設備は中国工場には設置されていなかった。その主要な理由は社会資本が未整備であることと設備のメンテナンスができないことである。

総経理の萬所がここで、機械設備の優位性を強調していることに注目しなければならない。辰野の竹野工場の技術力は、その機械設備に具現化しているのである。日本の縫製メーカーの多くは中国に進出して紳士服を生産している。紳士服の生産の中核をなす本縫いミシンと自動機の設備は中国ではつくれない。辰野の機械設備は差別的な優位性を享受しているのである。

一方、辰野は最新鋭の機械設備の移転はもとより、日本人技術者を派遣して中国人労働者に対する教育・訓練を行なった。辰野は上海高雅のラインの据え付けと試運転に5名の技術者を派遣した。そして、操業開始後、辰野は竹野工場から工場長・次長ををはじめ、各課の課長などの7名を派遣して、操業の指導を行なった。また、辰野は大阪生産促進センターの代表取締役を上海高雅に送りこんで、工場の立ち上げの指導にあたらせた。

日本人技術者は労働者からの質問待ちではなく、自ら全ラインを細かく見てまわり、できるだけ早いうちに指示や指導を行なった。労働者に指導する際には、ミシンを動かしながら見本を示し指導した。日本人技術者は技術指導をより確固たるものにするために、作業内容・作業方式・作業基準を文書化した。労働者の多くは中卒・高卒であったため、日本人技術者から教わったことをノートに記すことができなかつたから、同じことを何回指導しても全然覚えることができなかつた。そのため、日本人技術者は慣れない中国語を使って工程ごとの作業手順・内容・チェックポイントを中国語に翻訳してライン・作業台・壁に掲示していた。

このようにして、日本的生産システムの上海高雅への移転の基礎には、直接的には日本人技術者によって進められ、日本人技術者の役割は大きかったことがある。さらに大きな理由としては、辰野が上海高雅を日本あるいは第三国への輸出のために設立したことがあったのである。

2. 日本的経営の受容態度

中国で工場を経営するにあたっては、日本的経営施策をいくつか実施することができた。

1つめは整理・整頓・清掃である。労働者は毎日出勤前と出勤後各自の持ち場を清掃し、小

道具をきちんと所定の場所に整理していた。毎週の土曜日に全社をあげてラインを止めたうえで、労働者たちは雑巾・タオル・縫い代の生地を使って、機械を掃除したり、床を清掃したりしていた。現地労働者はもとより、日本人総経理と日本人技術者も一緒に清掃していた。

総経理の萬所の話によれば、整理・整頓・清掃は1日だけなら誰しもできることであるが、毎日のようにそれを継続して実施していくことは中国の工場ではたいへんなことであり、大きな成果であるという。

2つめは、作業服の着用である。日本人技術者は個人主義の中国で作業服の着用を強制することに對して不安がっていたが、中国人労働者からは作業服の着用を反対されなかった。作業服ではなく、安全のために必要な帽子がある。現在では、作業現場の労働者は全員が同じ作業服を着用しており、総経理の萬所克洋といえども、作業現場の中に入るには作業服を着用しなければならない。

3つめは、朝礼とミーティングの実施である。中国人労働者の技術修得の深化と日本人派遣技術者の減少にともない全社朝礼の実施回数は少なくなってきたが、現在では全社朝礼は週に1回行われていた。班長が主宰する朝礼は毎日のように行われていた。さらに、課長以上が参加する品質会議は毎週1回行われていた。

4つめは作業規律が厳しいことである。生地・製品の扱われている作業現場での飲食・喫煙は禁止されていた。それは品質・清潔・作業へ集中するためである。盗難を防止するために、作業現場へのかばんの持ち込みが禁じられていた。これらの違反に対する罰則がついている。口頭および書面での警告・賃金カット・出勤停止・解雇である。これ以上の場合は、警察に通報する。

このようにして整理・整頓・清掃の実施と作業規律を厳しく運営できた背景には、労働者を日本で技術研修させること、より基礎的には日本的生産システムを受容する態度があったからである。

3. 品質管理の移転の重要性

辰野がその優れた機械設備を武器にして操業を続けてきたことは間違いないが、その機械設備をうまく使いこなすノウハウと日本人技術者の努力も軽視することはできない。青山は辰野と同じように日本人を派遣して品質管理を行なっていたが、その製品の品質はよくなかった。青山の品質管理がまずかったからである。しかし、品質管理を実施するとき、その補助的手法として物質的動機づけを実施すると、品質がよくなった。

その補助的手法と言っても特別な手法であるわけではない。その手法として、まず品質奨励金の導入がある。この奨励金を評価する際の1つのキー・ポイントは品質達成率である。奨励金の金額によって強制的に品質意識を植え付けようとしているのである。この奨励金

を決定する重要な役割は班長と課長によって果たされている。

つぎに、作業奨励金の導入がある。この作業奨励金の特徴は選考が日本人技術者によって行われていることである。作業奨励金は日本側が出すため、中国側はほとんど関与することができない。日本人技術者は毎日ラインを見てまわり、作業基準を遵守する労働者の中から選考を行なっている。

ところで、生産現場における品質管理のノウハウの移転と言っても特別に高度なノウハウであるわけではない。総経理の萬所がいうように「決められたことを決められたとおりにきっちり実施する」ということが生産現場における品質管理の移転のポイントをなす。生産現場の労働者一人一人に、あたり前の基本動作を手抜きなしにきちんと実行させることができるかどうかによって、製品の品質レベルが違ってくるし、品質のばらつきも違ってくる。この生産現場における品質管理ノウハウの移転を中国工場に根づかせるために、上海高雅の日本人技術者は、物質的動機づけなどの品質改善の補助的手法を実施することによって、製品の品質レベルをあげ、品質のばらつきをおさえているのである。

機械設備は日本的生産システムのハードウェアの側面であるのに対して、この品質管理はそのソフトウェアの側面である。上海高雅の成功はこれら両者の側面の強味をベースにして実現しているのである。

【注】

- ¹ 伊藤賢次(2000)『東アジアにおける日本企業の経営—経営のグローバル化と「日本的経営」の移転—』千倉書房、169頁。
- ² 研修期間中、毎月研修生は5万円の生活費を支給された。5万円のうち、2万円は日本で支給されたが、3万円は帰国後支給され、パスポートは団長に保存された。それは研修生が不法滞在と帰国後に転職するを防止したためであった。なお、昼食の弁当と夕食の米は辰野が無料で提供した。
- ³ 26名の中の2名の女性は体調不良を理由に2ヶ月早く帰国した。
- ⁴ JUKIの東京研修センターを受けた5名の保全工のうち、最も頭角を現した李建軍は帰国3年後、JUKIに引き抜かれた。李氏は現在JUKIの上海事務所に駐在して中国におけるJUKIの技術責任者として活躍中であるという。
- ⁵ 研修生の余暇生活を充実なものにするために、竹野工場の労働者に呼びかけ、研修生全員に自転車を提供された。ほぼ毎週の日曜日に研修生たちは自転車で買物に行ったり、日本人の家に遊びに行ったり、竹野海岸に行ったりしていたという。
- ⁶ 竹野工場の松岡次長が女性労働者をピンタしたことがきっかけに、労働者全員が2日間のサボタージュを決行した。最終的に松岡次長が彼女にあやまったため、事態が終息を迎えた。それは1992年10月のことである。

第6章 上海第12毛紡織廠の事例

第1節 会社の系譜

1. 会社の歩み

上海第12毛紡織廠は（以下、上海12毛と略称）は毛織物専門の国有企業である¹。

まず上海12毛の歩みから簡単にみていこう。同工場は1956年10月に1650錘、20台の織機をもって設立された。翌年から毛糸の生産をスタートした。1961年に中国製の織機を18台増設し、毛生地を生産を開始した。1963年には生産能力は6500錘、織機30台、生産規模は年間1300万メートルであったと記録されている。1966年から文化大革命がはじまったため、工場は設備投資抑制を余儀なくされ、全体として生産規模が縮小した。文化大革命が終わった1976年には生産規模は年間2000万メートルに増えた。1989年には倒産した国有企業から24台の中古織機と3台の整理機械を買い入れて、生産を拡大し、年間の総生産能力は2300万メートルへと飛躍的に増大した。

ところが、1992年に同工場は他の国有企業と同様、異業種への進出を積極的に進めて、貿易・タクシー・ホテルなどの会社を12社設立した。同工場の経営者の大半は何らかの名目で分公司の社長を務めた。しかし、分公司は生産実体を持っていない公司であり、同工場の製品を低価格で販売したり、原料を高価格で仕入れたりして、リベートをとった。製造コストが1mあたり22元であったのに、香港公司には19円で販売した。また、知り合いから委託加工を受注した場合には、加工賃を取らなかったこともしばしばあった。さらに、上海市のタクシー会社のほとんどは業績がよいが、同工場のタクシー公司だけは年間60万円の赤字損失を記録していた。このように、同工場は過度に規模を大きくし、また経営者が情実経営を行なったため経営上の乱脈管理を招き、収益を悪化させた。上部機関である上海市紡績工業局は上海12毛の社長を含めた6名の管理者を全員免職し、他の企業から鄭一明氏を社長に迎え、同工場の経営体制を立て直した。これは1994年5月のことである。

新しい社長は工場を建て直すために、つぎの3つの対策を行なった。まず、分公司を清算した。12分公司のうち9社を清算し、残りの3社は上海12毛の製品と関係のない製品を作るように指導した。つぎに、製造コストを削減した。鄭一明氏が新社長に就任してから原料コストを5割削減した。最後は製品構成を調整した。これまでのカシミア製品は厚くて重いのが主流であったため、外国の取引先から敬遠されていた。このため、将来性のある軽薄型カシミアを中心に製品構成を調整した。その結果、とくに軽薄型カシミアはヒット商品となり、翌年11月には海外から軽薄型無地のカシミアの注文がくるようになった。このヒット商品を契機として、同工場はようやく順調な軌道に乗った。鄭社長の話によれ

ば、日本の2つの企業からの受注がくるようになり、この工場が救われたのだという。その後も軽薄型カシミア製品は会社の定番商品となった。海外受注のなかで日本企業の発注がいちばん多い。現在、同工場は日本市場の需要と取引先の要求を受けて、シルクとカシミア混紡の製品開発に取り組んでいる。この製品開発と品質改善は日本の取引先の技術者の指導のもとで行なわれている。

2. 中国国内販売志向性

上海12毛では大きく2つの製品を製造している。コート用素材とスーツ用素材である。コート用素材は1996年に1800万メートル、スーツ用素材は600万メートルを生産している。同工場では輸出製品と中国国内製品を販売している。中国国内製品は8割で、コート用素材がメインであるのに対し、輸出製品はスーツ用素材がメインであり、一番多い輸出先は日本であり、それに次ぐのは香港・オーストラリアである。同工場は自社直営小売店を持っていないので、国有衣料専門貿易会社や百貨店を通じて販売している。また、輸出入のライセンスも許可されていないので、海外に直接に輸出できない。そこで同工場は1995年から上海第2毛紡織有限公司（以下、上海2毛と略す）を介して製品を輸出している。上海12毛は輸出代金の3%を上海2毛に支払っている。

ところが、海外取引先からは国際マーケットの情報を入手することが多い。その中でも日本の野村毛織株式会社（愛知県中島郡、以下、野村毛織と略す）からがいちばん多い。野村毛織は日本国内で新製品の見本受注がメインであるので、つねに日本国内の新製品の開発の情報を把握している立場にある。同工場が上海でカシミアと絹の混合素材をいち早く製造できたのは、野村毛織から製品情報や生産ノウハウが提供されたからである。同工場の鄭社長はこの点についてつぎのように話している。

「日本企業が中国国有企業に日本国内のマーケット情報・生産ノウハウをほとんどリークしなかったなかで、野村毛織さんが最新情報を無償で提供してくれたのは非常にありがたいことだ。とくに日本などの海外に行ったことのない当社にとっては、海外情報にアクセスできる唯一のルートだった。」

上海12毛は原材料を国内と海外から調達している。国内調達率は生産高の7割、海外調達率は3割である。国内原料は内モンゴル自治区と新疆ウイグル自治区が中心であるが、この2つの産地で直接に調達しているのはわずか2割にすぎない。そのほとんどは地元の貿易会社や郷鎮企業から調達している。海外調達のうちオーストラリア産の羊毛は7割を占めており、同業者の上海2毛を介して調達している。それまでの国有貿易会社をやめ、上海2毛を海外調達先を選らんだのは、上海2毛が輸入代金の前払いをしてくれたからで

ある。

従業員は 1800 人、そのうち労働者が 1570 人、事務職が 230 人である。それまで女性は 55 歳、男性は 60 歳が定年であった。上海市人民政府は 1996 年に上海市紡績関係の国有企業に年間 20 万人のリストラを要求したので、同企業は女性が 45 歳、男性が 55 歳の早期退職制度を公布した²。同年に早期退職者は 23 人、うち 12 人の志願早期退職者がいた。社長助理（社長補佐に相当）の劉成俊氏はこの早期退職制度についてつぎのように言っている。

「労働者がだれもやめてくれないのではと心配していたが、早期退職者を社内で募集してみたら、志願者が予想したよりも多かった。工場をやめた人たちは年金をもらいながら、他の企業で再就職したり、自分で株を売買したりして、以前より収入が多くなったのではないか。」

同工場は 1997 年に新たに 50 人の早期退職者の募集を予定している。早期退職者の年金は政府ではなく、工場が負担している。しかし、多くの国有企業と同じように、820 人の定年退職者の年金を負担することが、企業の競争力の低下につながっている。

第 2 節 ハードウェアの側面の導入の実態

1. 機械設備

同工場の職場に入ると、暗い印象を受ける。照明が暗く、上下左右に気を付けないと何かにぶつかる。そして床はでこぼこになっており、機材が整理整頓されていない。暖房が入っていないので、労働者はオーバーを着たまま機械を操作・運転している。職場のなかでは気を付けなければ歩くのが危ないという印象を受ける。

同工場の生産機械にはつぎのような特徴がある。生産機械はガタガタしており、廃棄寸前のものである。機械が古い。しかし、普段からきちんと機械の手入れをしておけば、十分に稼働できる。2 台の梳毛カード機械と 2 台のリング精紡機はイギリス製で、日本の企業で稼働している機械とあまり変わらない。しかし、他の生産機械は旧式で日本の企業では見当たらないものである。

羊毛を洗って梳毛カード機を通して毛のかたまりをほぐし、綿を引き伸ばすという梳毛工程では、梳毛カード機が 2 列しか設置されていない。つまり羊毛が 2 列の梳毛カード機を通してだんだん均一なものになっていく。しかし、日本の企業では梳毛カード機が 3 列以上設置されているのが常識である。梳毛カード機が 1 列でも多ければ多いほど羊毛をきれいに均一に伸ばすことができるからである。同工場は生産性を上げるために、日本の企

業より梳毛カード機の列を1列少なく設置している。このため、羊毛の固まりのほぐし方が不十分で均一性が悪い。さらに、日本企業では梳毛カード機は幅が90インチであるのに対し、同工場の梳毛カード機は幅が60インチしかない。1984年に日本の取引先から梳毛カード機の列と幅を増やすように要請があったが、資金不足で実現できなかった。しかし、同工場は1998年に梳毛カード機を3列設置する予定である。

梳毛でも紡毛でも同じであるが、糸の太さによっていろいろと針を使い分ける。その場合は梳毛カードの列によって針布の太いものと細いものを使い分けるために、いろいろな機械を設置する。日本企業には大小の針が10列編成され、細かいものに対応している。しかし、同工場は4列しかないため、柔軟に対応はできない。さらに針布の太さと細さに対応するために、時間をかけてその度針を取り替えている。このために機械をとめたこともしばしばあった。

日本企業にはプールなどの水処理施設があり、織物にいちばん適している水を自社工場にプールしているのに対し、同工場にはこのような水処理設備が1つもない。工場は上海市内にあり、敷地が狭いので、プールの建設はできない。このため、工業用水は黄浦江の水を使っている。しかし、黄浦江は上海で最も汚れている川であり、汚染のため、水が真っ黒になっている。川辺の近くでも異臭が漂っている。その結果、水の硬度が毛織物製品に合わないので、同じ製品でも色のばらつきがはげしく、品質不安定の原因になっている。

このほかに、日本の紡績工場はほとんど1階建てで、窓を大きくし照明を明るくしているが、同工場は4階建てとなっている。機械を据え付ける際に、機械を上階に搬入したため、機械の性能に悪影響をあたえた。全体として工場の建物は紡績工場として不適切である。同工場と取引をしている野村毛織の最高顧問の木村学氏の話によれば、3階建て・4階建てのような紡績工場は日本のどこにもないのだという。

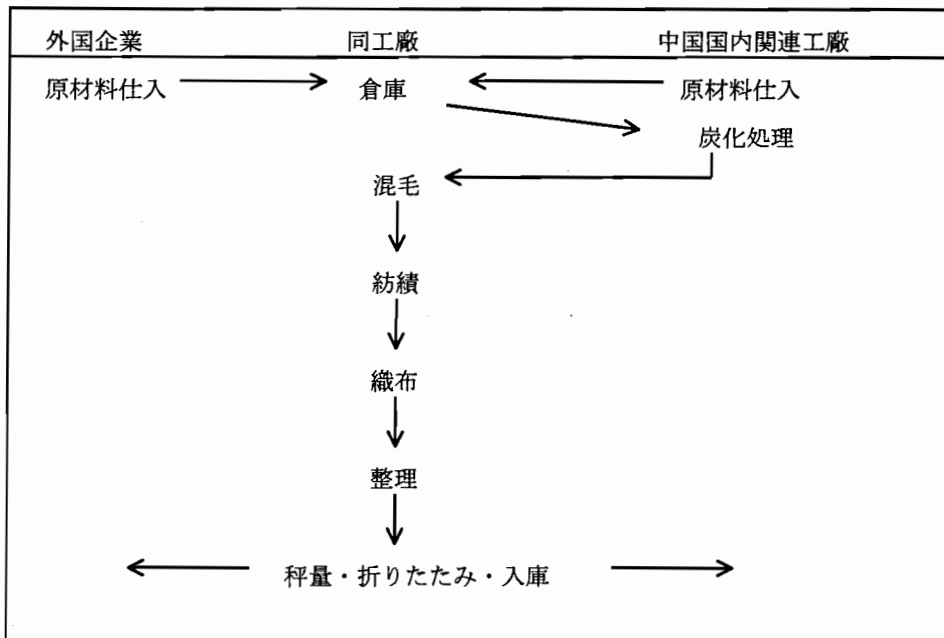
2. 生産の流れ

まず同工場は毛織物のもとである原料を仕入れる。原料は外国製と中国製に分けられる。外国製の原料はオーストラリア・ニュージーランド・アルゼンチン・ウルグアイ製の原料であり、オーストラリア製の原料が8割を占めている。同工場は政府から輸入許可を得ていないため、外国製の原料は上海2毛を介して調達されている。中国製の原料は内モンゴルから調達されている。その原料の仕入れは工場が中心となって行なっている。原料が納入されると、同工場内で原料の検品が行なわれる。原料の検品は比率・長さ・細さなどを中心としている。羊毛の質が製品の品質に影響を及ぼすために、羊毛の検品作業は羊毛洗工程の中で非常に大切な作業である。内モンゴル自治区から調達された羊毛の中には不純物が混合されていたり、小石が入っていたり、羊毛の比率が低かったりする。とくに価格の高いカシミヤの場合には、アンゴラ（ウサギの毛）がよく混じっている。検品が終わった原料

は上海市郊外の中国国有企業に炭化処理を依頼する。原料の中に草などが混じっているの
で、酸化でそれを取り除く必要があるからである。

こうして炭化処理された原料は糸染色工程に移される。染料の調合と水質のため、同じ
反でも色のバランスが取れないことがよくある。染色工程が終わると、糸と生地を織る。図
6-1 は同工場における毛織物生産の流れを示したものである。

図 6-1 毛織物生産の流れ



出所：筆者の参加観察により作成。

3. 生産工程

毛製品の生産工程は洗毛工程・紡績工程・織布工程・整理工程の4つから構成されている。
原料のもとである羊毛が納入されると、羊毛に付いている草の実・ワラ屑・土砂・排泄物など
を取り除き、石けんとソーダで羊毛をていねいに洗う。同工場では洗毛工程の一部を外注
する。このため、工場では毛製品の最初の作業は梳毛工程からはじまる。この紡績工程にお
ける梳毛で羊毛からできるだけ繊維を引きちぎらないように毛のかたまりをほぐし、繊維
がきれいに並列になるように引き揃えていく。羊毛を何回かほぐすうちに、次第に細く均
一なものになってくる。最後には箸ほどの太さにまで引き伸ばしてから撚りをかけ、引き伸
ばして針の太さぐらいの糸にする。この一連の梳毛作業は内製している。

このため、同工場の紡績職場の生産工程は混毛・梳毛カード・精紡・合糸・撚糸・検品の6つ

の小工程からなっている。4班3交替でつぎのような体制を組んでいる。

紡績職場	混毛工程	3人	搬入者1人
	梳毛カード工程	8人	搬入者2人
	精紡工程	5人	搬入者3人
	合糸工程	2人	搬入者1人
	撚糸工程	2人	搬入者1人
	検品工程	4人	搬入者2人

出所：現場での参与観察により作成。

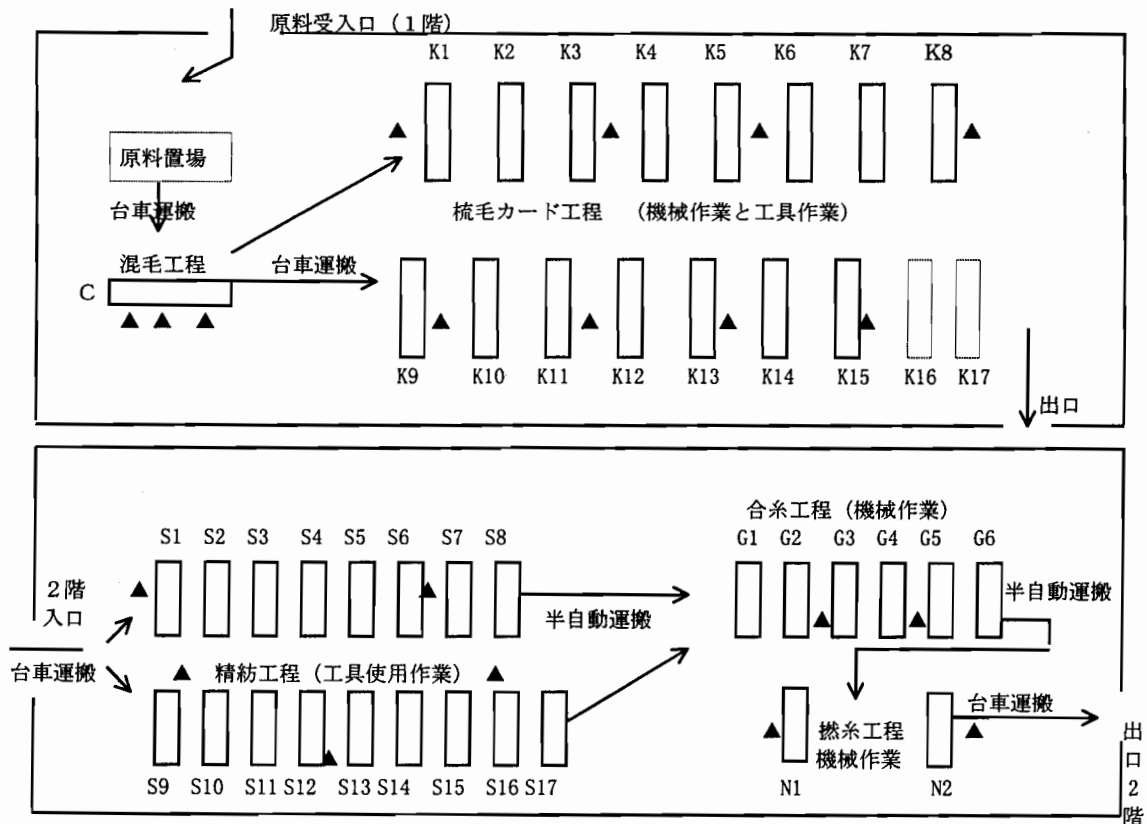
以上の34人が1班で、合計4班3交替136人が交替する。1工程は1班で構成される。そのほかに、技術者1人・保全係2人がそれぞれ就く。これはフル稼働に備えるための生産体制であるが、生産量が少ないときには3交替体制に切り替えることがよくある。混毛工程では3人が1台の混毛機械に洗毛済みの原料をかける。この工程は力が要る作業であるので、力のある男性労働者が配置されている。つぎの梳毛カード工程では8人の女性労働者が配置され、1人が前後の2台を運転している。この工程ではハサミ・クシなどのような工具を使つての作業をする。ここまでの3生産工程は1階で終了し、搬入者は台車で加工物を2階の工程に運搬する。

15台の精紡機械は左右に並列して設置されている。作業内容は工具使用作業が中心である。5人の女性労働者は機械の間を巡回して切れた糸を結ぶ。搬入者が加工物を積み降ろし、機械にかけるが、台車は自動で合糸工程へ運搬する。合糸工程の6台の機械は2人が運転しているが、作業内容は監視作業のみである。搬入者が機械にかけて半自動で撚糸工程へ運搬すると、1人の女性労働者が1台の機械を運転する。作業内容は監視作業のみである。最後の検品工程は隣の作業場で行なわれる。

他の職場と同様に、生産工程と班内の個々人の持ち場はすべて固定されている。この紡績職場の生産工程は1階と2階に設置されている。そのため原料の積み出しに手間がかかり、効率が悪いという。

紡績職場の機械配置図は図6-2のようになる。

図 6-2 紡績職場の機械配置



出所：現場での参与観察により作成。

注：1. 矢印は前工程から後工程へ製品を流す場合の方向を示す。

2. C：混毛機，K：梳毛カード機，うち点線は外国産機械，S：精紡機，G：合糸，N：撚糸 ▲：作業者。

3. 撚糸工程・検品工程は隣の部屋に設置されている。

4. 製品の工程は素材や品質の要求によって変わる場合がしばしばあるが、ここで示している工程の流れは、筆者が1997年9月16日に参加観察から得たものである。

5. 機械作業は労働者が原材料の投入、取り出しで、大半は監視のみ行なう作業である。工具使用作業はハサミ・櫛のようなものを使っての作業である。手作業は手だけで行なう作業である。

6. 半自動では労働者が積み下ろし、機械にかけ、台車は自動でつぎの工程へ移動することをさす。台車で人が運搬とは、労働者が積み下ろし、台車を手押してつぎの工程へ運搬するものをさす。

職場の管理組織では、工場長が1人、副工場長が2人、共産党書記長が1人、労働組合支部長が1人いる。また品質係が1人、生産係が2人、会計が1人、総務が3人いる。上述の者はいずれも管理職であり、シフトに組み込まれていない。労働者は整頓・整理・清潔の3S活動、機械の手入れのメンテナンスなどを頻繁に行なっていない。このため、職場には文明生産係が設置される³⁾。この担当者は3S活動に関心を寄せるように、労働者たちに持ち場をみんなで清掃しようと呼びかけている。また、壁や黒板を使って、文明生産の重要性を訴えている。この文明生産係は他の職場にも配置されている。このような文明生

産係は他の国有企業にもよく見られるという。

糸から布に織り上げる織布職場は整経・綜統・製織の3工程からなっている。4班3交替でつぎのような生産体制をとっている。

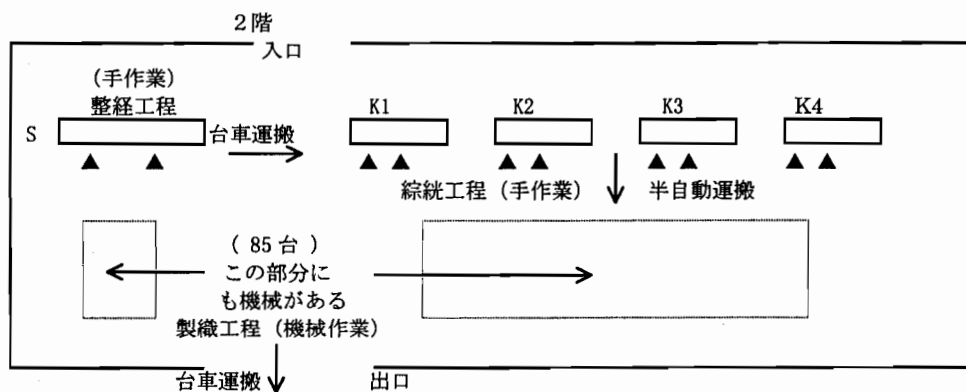
織布職場	整経工程	2人	搬入者2人
	綜統工程	8人	搬入者1人
	製織工程	22人	搬入者6人

出所：現場での参与観察により作成。

以上の41人は1班で、合計4班3交替で164人が交替する。1工程は1班で構成される。整経工程の1台の機械は2人の女性労働者が担当し、作業内容は手作業である。綜統工程に4台機械が設置されているが、2人で1台を受け持つ。ここでも作業内容は手作業である。製織工程では85台の織機が設置され、すべて中国製の古い機械ばかりである。作業内容は大半が工具使用作業である。

前工程から後工程へ搬入者が台車で運搬する。工程内の労働者は持ち場がすべて固定されている。図6-3は織布職場の機械配置図である。

図6-3 紡布職場の機械配置



出所：現場での参与観察により作成。

注 1. 矢印は前工程から後工程へ製品を流す場合の方向を示す。

2. S: 整経機, K: 綜統機。

整理職場の工程は修理・縫代・縮絨・洗絨・乾絨・蒸絨・刷毛・光沢・再修理・たたみ・荷造りからなっている。2交替でつぎのような生産体制をとっている。

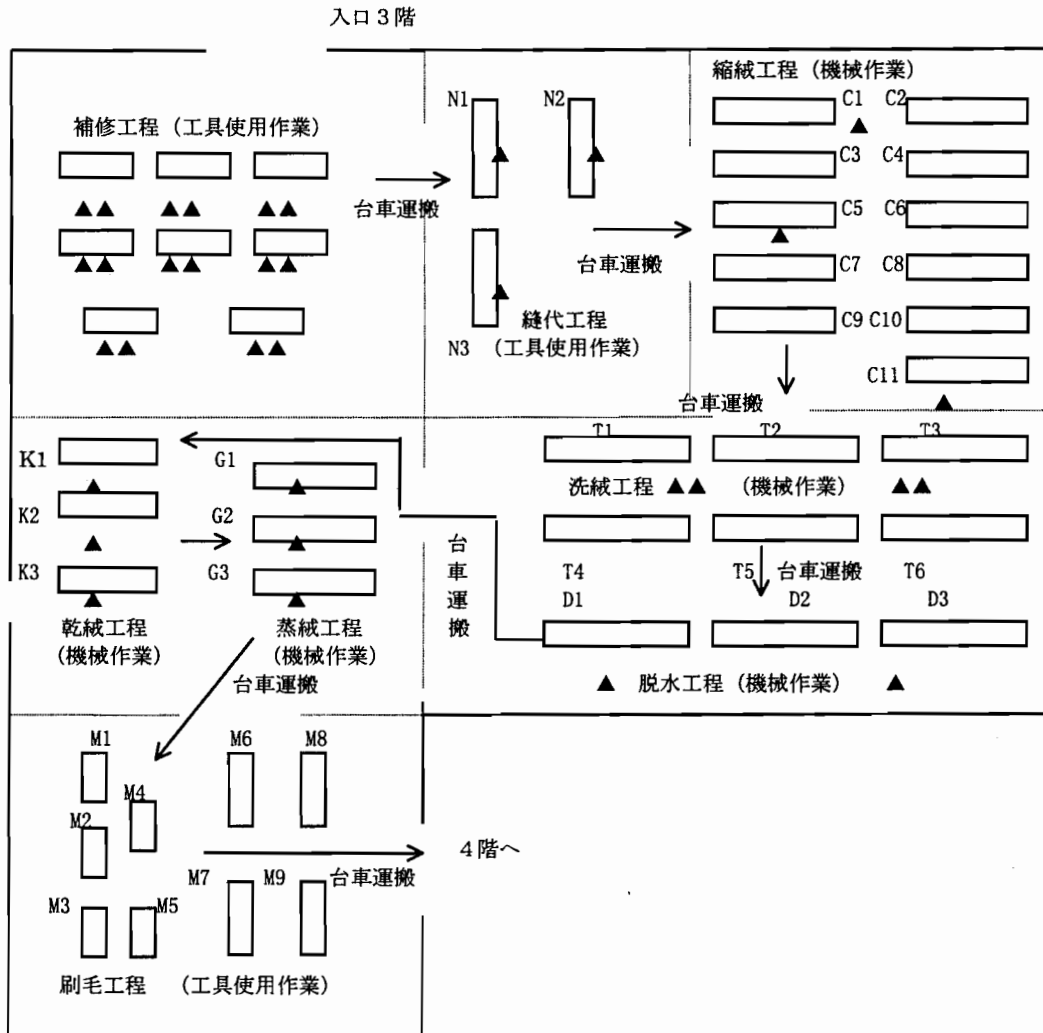
整理職場	補修工程	16人	搬入者2人
	縫代工程	3人	搬入者2人
	縮絨工程	3人	搬入者2人
	洗絨工程	4人	搬入者1人
	脱水工程	2人	搬入者1人
	乾絨工程	3人	搬入者1人
	蒸絨工程	3人	搬入者2人
	刷毛工程	9人	搬入者3人
	光沢工程	5人	搬入者2人
	再補修工程	8人	搬入者1人
	たたみ工程	6人	
	荷造り工程	9人	

出所：現場での参与観察により作成。

以上の88人が1シフトで、2シフトで合計176人が交替する。1工程は1班を構成する。補修工程は出来上がった布のエッジを切ったりする工程である。2人が1台を受け持っている。作業内容は工具使用作業である。刷毛工程では1人が1台を受け持つが、刷毛工程は鉄による刷毛とカワシなどの木による刷毛に分けられる。これまでに刷毛は一回しか行なわれていなかったため、毛織物の風合はよくなかった。木村氏のアドバイスを受けてから、刷毛作業は少なくとも3回行なわれるようになった。

この整理職場は3階に設置されているが、生産工程はそれぞれ違う部屋に配置されている。また、光沢工程以降の生産工程は4階に設置されている。このため、生産工程と機械配置は効率が悪い。図6-4は整理職場の生産工程と機械配置である。

図 6-4 整理職場の生産工程と機械配置



出所：現場での参与観察により作成。

注：1. 矢印は前工程から後工程へ製品を流す場合の方向を示す。

2. 点線は壁を示す。

3. 補修工程では2名が1台の修理台を担当する。

4. N：縫代機，C：縮絨機，T：洗絨機，D：脱水機，K乾：絨機，G：蒸絨機，M：刷毛機、M1～M5は鉄櫛による刷毛を示し、M6～M9は木櫛による刷毛を示す。

早朝シフトは6時半から14時半、昼間シフトは14時半から20時半、深夜シフトは22時半から6時半である。受注量が少ないと、1シフトが削減され、余剰人員は家で交替で待機する。このため、利益のない受注でも受け、シフトを減らさずに、機械を稼働させることにしている。それは、労働者が一時的にも会社を休むと、社会不安の材料になるからである。シフトの交替時に前のシフトから口頭による引き継ぎが行なわれる。社長補佐の陳氏の話によれば、交替する労働者は15分前に持ち場に入らなければならないが、筆者が現場で参加観察を行なったときには15分前どころか始業時間が15分過ぎても交替する労働者はま

だ持ち場に来ていなかった。この場合、前のシフトから口頭引き継ぎは行なわれない。ただし、交替の引き継ぎと言っても、ごく普通の日常挨拶ぐらいしか行なわれていない。前のシフトの労働者は交替の30分前から隣の者に機械を見てもらい、帰宅の準備に取り掛かる。工場内では、プラスチック籠を持って風呂に行く風景がよく目につく。しかし、新しい製品を生産するときは、班長から引き継ぎ事項と重要な留意点が後のシフトに告げられる。

各職場には管理者用個室が設けられている。工場長を含めた管理者は現場から連絡がないかぎり現場に足を運ばない。現場に管理者が不在であるため、労働者は隣の労働者とよく談笑しながら作業をしている。日本の野村毛織の木村氏は工場長につきのような提案をしたことがある。「真面目に働く労働者の足を引っ張らないように、雑誌コーナーを設けてください。雑誌や本を読みたいなら、雑誌コーナーに行けばいい。そうすると、真面目な労働者は安心して働ける。」しかし、職場で最も目立つのは文明生産係である。この係は常昼勤で、1時間ごとに各工程を巡回し、労働者に整理・整頓・清掃を呼びかける。1回の巡回は40分程度で、汚いものや不要なものを文明生産係が捨てる。また、職場の黒板に文明生産に関する記事を書く。職場によって整理・整頓・清掃の徹底には大きな差がある。例えば、きれいに清掃した職場もあれば、職場や廊下には水たまりができ、作業の邪魔になるものが一杯で、気を付けないと歩くのが危ない職場もある。

しかし、職場における整理・整頓・清掃（3S）に対して意識的に力を入れたのはつぎのような理由による。1つめは、品質がよくなるからである。これまで機械を手入れしなかったため、ほこりが機械のなかに入り、製品の汚れ・糸屑織込み・異繊維織込みがよく起こった。3S活動を契機として品質が改善されたが、依然として品質が不安定になるという声が日本の取引先からあった。木村氏の話によれば、3S活動の品質は、日本が100点だとすると、同工場が60点だった。2つめは中国経営者自身の考え方が変わったからである。これまで経営者は職場の整頓・清掃・機械の手入れをすれば、品質がよくなるとは考えなかった。現在は日本取引先から品質のデータがフィードバックされることによって、その重要性を認識している。3つめは、同工場の文明生産係による検査と上級機関による検査が頻繁に行なわれたからである。工場検査とは同工場の共産党組織による検査である。工場では経営と政党の分離が行なわれているので、共産党組織は工場の日常経営や社長の権限をサポートするだけであるが、党組織は工場における3S活動を奨励している。上部機関による検査は上海市紡績工業局による検査だけである。その検査のメンバーは上部機関の役員だけでなく、所属するすべての工場から担当者が加わっている。上部機関検査による評価の点数が低ければ、業界でイメージが下がる。逆に上部機関による検査の評価が高ければ、業界でイメージが上がり、上部機関から報奨金ももらえる。

第3節 作業管理の導入の実態

1. 整頓・整理・清掃

同工場は日本の工場のような平屋工場と違って、4階建の工場である。しかし、工場が狭いため、全体的に人が多い。実際に現場の整理・整頓・清掃を参加観察に基づいて整理してみると、上海12毛にはつぎのような特徴がある。

まず照明が暗く、窓が小さい。労働者の持ち場と機械の上には蛍光灯を付けているが、通路や階段には蛍光灯を付けていない。このため、労働者が働く現場は非常に暗い。そして床はデコボコだらけで、不要なものや余計なものが一杯ある。上下左右に気を付けないと、現場を歩き回るのもあぶない。

原料職場には羊毛を取り出した袋が散在している。床はコンクリートであるが、清掃していないため、室内は粉塵で充満している。また、原毛に草などが混じっているため、異臭が漂っている。糸染職場では地面がデコボコであり、地面に水もあふれている。労働者たちは長靴をはいて作業している。洗絨機械の前には糸をつなぐミシンが1台ずつ置かれている。1人の男子労働者がミシンの上に座りながら、洗絨機械を操作している。

紡績職場の通路にはトロッコが数台放置されていた。通路は天井の水漏れのため、大きな水たまりができ、人が通れない状態だったが、だれも水を除去しなかった。ガラスの割れた窓が3枚ある。織機の傍にグリース缶や小道具が散乱している。労働者は作業が終わると、これらを片づけるが、持ち場は清掃しない。このため、ごみが落ちてても、知らん顔をしている。筆者が最初に参与観察した5日間では、作業が終わっても持ち場に落ちたごみを拾い、清掃する労働者は1人もいなかった。

ただ、上海市紡績控股集团(ホールディングカンパニー)が工場を視察するときは、生産を止め、工場を挙げて各職場を大掃除する。このような大掃除はあくまでも形式的なものである。工場視察の日時は事前に工場の経営者に通知される。筆者が1996年7月13日に紡績職場の主任事務室で責任者と話をしていたとき、工場の電話交換手から視察団(上海紡績企業が構成する視察団)が15時に紡績職場に来るという電話が入った。責任者はただちに各人の持ち場を掃除し、上部機関を迎える準備をするように隣席の女性事務員に指示した。しかし、視察後数日も経過すると、労働者たちは整理・整頓・清掃を労働者の仕事の一部と考えていないので、またもとの汚い状態にもどる。

現場がきたない原因の1つは人手工程が多いことである。日本企業では、羊毛から糸に紡績する工程・工程間の作業は自動機・自動搬送機で行ない、天井を走る配管が粉塵を吸収して空気を洗浄している。このため、日本の企業ではごみ・ほこりなどがほとんど見られない。しかし、上海12毛の現場は違う。工程間の搬入作業が多く、ほとんどが男子労働者による手作業である。粉塵を吸収して空気を洗浄する設備が設置されていない。もう1つは

作業空間が狭いことである。通路・機械場所・置き場などの空間が狭いため、整理整頓ができない。野村毛織の木村氏はこの会社の整理・整頓・清掃についてつぎのように述べている。

「約10年前からこの工場に年3回ほど来ているが、10年前と比べても現場の実態はあまり変わっていない。当初は工場の経営者から日本の毛織技術やノウハウを教えてくださいと頼まれたが、まずは整理・整頓・清掃ぐらいやってください。これくらいはやらないと、いくら日本の技術を教えても話にはならないのだと中国の方々に言っていた。しかし、工場の実態はいつこうに改善されなかった。中国の経営者は整理・整頓・清掃をやれば、ただちに品質改善につながるとは考えていなかった。どうも地道な努力が嫌っているみたいなのだ。かれらはより品質の良い製品をつくるより、いかに製品が高く売れるかのみ関心を持っている。だから、品質が悪くなったのは一般労働者ではなく、経営者の考え方にある。」

しかし、労働者が働いている現場とは対照的に、工場のオフィスはきれいに片づいている。オフィスは4人から5人の部屋で仕切られ、窓が大きく、照明も明るい。冷暖房設備も設置されている。各自のデスクの上の書類は整然と並べられていた。

2. 作業規律

同工場には職務規則があり、その中にはきちんと罰則規定も設けられているが、実際規則の運用はほとんど行なわれていない。

工場の始業時は早朝シフトが6時半、常昼制が7時半であるが、実際には始業時が30分経過しても、出勤する労働者が後を絶たない。終業時の30分あるいは1時間前から仕事を片づけながら帰宅の準備を始める。このようなことが起こる原因はタイムカードがまだ導入されていないからである。労働者は現場監督者の個室で出勤と退勤の名簿に名前を記入すれば済む。その後は着替室で着替えをする。現場で織機を運転・操作する女性労働者の大半は20代と30代であり、着替室で化粧を済ませてから持ち場に行く。このため、名簿記入から持ち場に入るまで、女性労働者はだいたい15分から30分ぐらい分かかる。昼食時間は交替制が11時から、常昼制が11時半からそれぞれ30分である。労働者の大半は社員食堂で食べるが、家から弁当を持ってきた労働者は個室や持ち場で食べる。このため、上海12毛の現場労働者の1日平均労働時間は6時間半から7時間、監督者と事務職の労働時間は4時間半から5時間というところである。

監督者は出勤後ずっと個室に閉じこもっており、たばこやお茶を飲みながら周りの同僚と話をする。監督者が現場を巡回しないため、作業中に労働者は新聞や雑誌を持ち場で読む。整理職場では休憩時間なのか作業時間なのか分からないぐらい労働者の作業態度が悪い。日本の野村毛織の木村氏は同工場の作業規律についてつぎのようなことを話している。

「ずいぶん前から何回か職場の監督者に言っていたことだが、持ち場で書物を読むと目ざわりだから、どこか見えないところに新聞や雑誌を置いてください。読みたい者はあそこへ行けばよい。そうしないと、不真面目な人から話し掛けられると、真面目な者は仕事をしなくなるし、足を引っ張られるから。いまの状態では工場に1800人ぐらいの労働者が働いているが、半分の人数が削減されても生産は大丈夫だろう。」

作業規則にロット進行という作業標準がある。ロット進行とは一定の単位をまとめ、それを生産工程に流すことである。このロット進行によって、色のバラツキと品質の不安定は防止することができる。現場監督者は労働者にロット進行を指示している。ところが、労働者は作業標準を遵守せず、できた分をすぐに工程に流してしまう。その結果、色のバラツキや品質が不安定になる。木村氏はこのロット進行についてつぎのように話している。

「工場に入る度に一定の量をきめて生産工程で作業をすすめていくことが大切だ。たとえば、5反ならかならず5反を揃えてすすめてくださいと言っているが、監督者はそれが分かっているが、一般労働者はそれに従わなくて勝手に作業をしてしまう。また、製品の色・比率など分けずに、前の工程から流れてくる物を機械に何もかもすべてかけてしまう。これはどうしようもない状態だよ。」

染色の場合、温度の調整が大切である。機械の性能により所要時間と温度に差がある。指図書に温度管理が書かれてあるが、実際は温度計が作動していないときがよくある。労働者は温度計を見ないで仕事をする。木村氏はまたいう。「毛織物だから、機械が古くても、ゆっくりやれば良いものができるはずだが、決められた作業標準をすべての工程で守れないことはいちばんの問題だ。」

メンテナンスはほとんど行なわれていない。整理機械のメンテナンスを丁寧に行なっているかどうかで品質が大いに左右される。いくら起毛機が回転しても手入れが悪いと、針がうまく引っ掛からない。また剪毛機はすぐ傷み、刈れなくなる。日本企業では起毛機・剪毛機などの整理機械の手入れを定期的に行なう。野村毛織の場合、整理機械が1週間稼働すると、針・刃などを外し、鈍くなった針や刃を砥ぐ。また機械のなかを掃除し、糸切れやごみを取り除く。この定期的メンテナンスは機械の労働者が休みの土曜日に行なう。しかし同工場では起毛機の定期的手入れは行なっていない。糸が針に引っ掛かり、刃が傷むと、はじめて刃の手入れに気づく。そして労働者が現場監督者に報告する。現場監督者は保全員に機械を止めて、機械の手入れを行なうように指示する。

安全基準は無視されている。マスクや安全帽子をつけずに原料の運び出しをする運搬員がいる。禁煙の職場・個室でもたばこを吸う。可燃性原料の職場でも平気でたばこを吸う。現場に空調設備が設置されていないので、上半身裸で機械の手入れをする保全員がいる。

女性でも男性でもスリッパで現場を歩き回る。日本の工場では現場や廊下に消火器が必ず置かれているが、同工場の現場には1つも置かれていない。

一般労働者だけでなく中間管理職やトップも職務規律を守らないことがよくある。経営自主権が工場に付与されて以来、経営幹部は自己裁量で交際費が使えるが、その運用の仕方の問題があることが判明した。同工場副社長の1人は交際費の不正使用のため、1997年3月上海市公安局に逮捕された。彼は情報交換の会合と称して、高級レストランや豪華カラオケ店で遊んで、工場の金を不正に8万元（130万円に相当）も使ったのである。

このように、経営者も工場の職務規則を守らないことがあるので、一般の労働者は同工場の職務規律を有名無実だと見ている。そして工場内の風紀が乱れるようになった。その意味で、まず職務規律を管理者が遵守することが必要不可欠である。

3. 現場監督者

一般的に中国の国有企業の経営特徴の1つとして、トップダウンをあげることができる。しかし、このトップダウン方式が優秀な中間管理職の養成を阻害する一因となっている。上海12毛の現場にも監督者がほとんど見られないのは印象的であった。

上海12毛には社長1人、副社長3人、技師長1人、副技師長2人がいる。これらトップは生産現場の責任者でないため、生産現場から離れたビルにデスクをかまえて、全工場の経営を指揮している。かれらは毎朝一般労働者より20分早く出勤する。鄭社長は始業時の7時半から終業時の16時半にかけて、社長室と隣の会議室で中間管理職から現場の報告を開き、その解決を指示していた。工場には社長助理のポストも設けられ、28歳の男性がこのポストに就いている。彼の仕事は主に書類作成や接待である。他のトップも1日中デスクワークが中心であり、よほどのことがないかぎり現場には入らない。終業後、トップたちが工場を出るのは、一般の労働者より1時間遅い。これは一般の国有企業とそれほど変わらない。同工場は隔週休2日制であるが、トップは交替で土曜日出社する。

現場監督者が出勤後に毎朝現場の各生産工程に行き、労働者に声をかけたり、床に羊毛が落ちていないかを注意したりするようなことは一切ない。現場監督者は1日中個室に閉じこもっている。現場監督者は労働者が作業基準どおり作業を進めているかどうかをあまり問題視していない。職場は受注状況を判断して2交替と3交替体制をとっているが、監督者はシフトに組み込まれていない。監督者が出勤するときには、深夜シフトの班長や早朝シフトの労働者たちがすでに個室で待っているため、監督者は現場の工程をまわらなくてもよい。このため、監督者は個室で報告を聞いてその対策を指示するだけである。このような指示が11時の昼食まで続くのは何も珍しいことではない。

ところが、昼食後は、個室へ来る人数がどんどん増える。大半は運搬係や保全員であり、個室で椅子に座ったり、デスクの上に足をかけて、お茶を飲んだりたばこを吸ったりする。

工場長はいう。「彼らは個室がないし、仕事がないため、いつもここにやってきて、たばこを吸ったり、お茶を飲んだりしている。あるときは現場でこっそりお茶を飲んだり、たばこを吸ったりすることもある。それはかえって他の労働者に迷惑をかけるから、ここでしなさいと言っている。」ただし、生産ラインが止まると、監督者は個室から出て作業現場に行き、問題の解決にあたる。

現場監督者の不在としてつぎのような理由を考えることができる。1つめは、トップダウンの風土である。トップは工場の意思決定だけでなく、各現場の業務にまで口を出す。原料仕入は原料仕入の副社長や課長が担当するが、社長はよく原料仕入担当者の意見を聞かずに原料仕入を指示する。原料の販売業者は原料を販売するために原料仕入課を訪ねた。羊毛の比率が低いために原料仕入課に断われた。しかし、その後販売業者は社長の知人を通じて社長を直接訪ね、原料の売り込みに成功したことがわかった。技師長はいう。「原料課にその原料を投入しないように言っているが、現場の連中は勝手に投入してしまった。今度問題が発生したら私にはどうしようもないから、原料の仕入を許可した社長に直接聞いてくれ。」技師長の話によれば、リベートがあるかぎり原料の品質問題が解決できないのだという。社長は製品売上を伸ばすために、品質基準に達していない製品を強制的に出荷させることがしばしばある。監督者はトップの要求をはねつけることができないのである。

2つめは、現場のレイアウトに関する理由である。生産ラインが2つの建物に設置されている。紡績職場と織布職場は2階に設置されているが、整理職場は3階と4階に設置されている。管理室は3階の奥に設けられている。このため、監督者は階段をのぼったり、降りたりしてまで、現場にまでは行かない。

そして、最も重要な3つめの理由は仕事に対する責任感の欠如である。これは現場監督者だけでなく、労働者にも同じことが言える。中国では工場は国のものであるから、工場の利益が上がっても、自分の利益にはならない。このため、管理者といい、労働者といい、仕事に対して責任や関心を持っていない。「長男（国有企業）は次男（郷鎮企業）に負け、次男は三男（外資系企業）に負けている」の流行語に尽きる。

参考までに、日本の野村毛織の工場をみると、まったく異なる風景が見られる。この会社の労働者は11名、技術者は2名であるが、現場管理は工場長の1名のみである。

工場には個室が設置されていないので、工場長は労働者と同じところで働く。工場長のデスクは隣の事務室に設置されているが、入社時と退社後しかデスクワークをしない。工場長は1日に平均6回機械の稼働率・染色機械の温度・生産の進捗をみてまわる。どの製品がいつ完成し、出荷できるかは、黒板に一覧表として提示されている。野村毛織は見本素材の製造が中心であるため、多品種少量生産を一貫している。生産のサイクルは短い。

第4節 品質管理の導入の実態

1. 不良品の補修に苦しむ

新しい社長が就任した後、製品は重厚型製品から軽薄型製品へと展開されている。軽薄型毛織物は同じ毛織物であり、それに素材や設備の面で重厚型毛織物と共通性があるが、実際には同じ毛織物でも重厚型毛織物と軽薄型織物とでは大きな違いがある。

軽薄型毛織物と重厚型毛織物の違いの1つは、生産工程へのきめ細かい配慮が要求されることである。軽薄型毛織物としてはスーツやジャケットが多い。これらに用いられる素材は天然素材とは異なる性質をもつ合繊がよく用いられる。この合繊はポリマー改質・異形断面化・極細化・複合仮燃化などの要素技術を微妙に組み合わせて作り出されたものなので、生産工程への配慮が要求される。整理・仕上げ工程では縮絨と起毛が大切な工程であり、1回縮絨しては起毛して、また起毛して縮絨するように何回も同じ作業を繰り返していく。これによって、毛が細かくきれいに揃うようになる。また、紡績段階では、糸の段階で天然繊維と合成繊維を撚り合わせた複合紡績糸が作られている。これによって混合糸とは異なった優れた特性を持つ糸が作られ、スーツやジャケットに用いられる。同工場はこの複合紡績糸が紡績段階での技術を中心に建て直されていないため、糸の不良が原因で製品が返品されることが多い。表6-1は1996年12月に名古屋市の中堅紳士服卸製造企業から送られた検査報告書を（上海第12毛の製品についてのもの）示したものである。

表6-1 検査報告書

会社番号	製品番号	柄	風合	糸	毛羽	キズ数	判定
SS95/522A	ASA28929	1	合格	不合格	合格	1.5	糸質が良くない
SS95/E8A	28930	1	合格	不合格	合格	4.5	再補修
SS95/E19	28931	1	合格	不合格	合格	3.0	糸質が良くない
SS97/609B	28932	1	合格	不合格	合格	4.5	再補修
SS95/E19	28931	1	合格	不合格	合格	3.0	糸質が良くない
SS97/609B	28932	1	合格	不合格	合格	4.5	再補修
SS95/E19	ASA28930	1	合格	不合格	合格	3.5	糸質が良くない
SS95/E8C	ASA28928	1	合格	不合格	合格	3.5	糸質が良くない
	ASA38068	2	合格	不合格	合格	3.5	再補修後不合格
		4	合格	不合格	合格	4.0	再補修後不合格
紺無地	ASA23906	1	合格	合格	合格	2.1	合格

出所：内部資料より作成。

1. 柄は柄又は色の番号である。この場合は色の番号である。工場との契約書のなかで色を指定している。
2. キズ数は1反当りのキズの数を表している。
3. 再補修とは日本人が検品した結果、もう一度検品が必要な場合を表している。
4. 判定の内容がない場合は、日本人が中国滞在中、再補修品の検品ができず、合否未定の状態を表している。

表 6-1 に示されているように、無地生地については不良がないのに対し、柄や模様生地についてはすべて不良品がある。検品責任者の島崎邦夫氏は日本本社につきのようなファクスを送った。

「異質を良くしなければならぬのに、それを怠っており全反再補修を指示しました。この種の白黒生地でも第 12 毛紡紡織では難しいと思います。再補修後、ふたたび検反を行ないました。補修に 1 反あたり 50 時間かけたということできれいになっており、合格としましたが、幅狭反があります。幅出しをすることができますが、幅出しをしますと、糸を入れたい個所がほつれるので、幅出しすることをさげました。ここでクレーム処理をしていただきたいのです。」

軽薄型毛織物と重厚型毛織物の違いのもう 1 つは製品変更のスピードがはやいことである。重厚型毛織物のコート製品より軽薄型毛織物は品種の変更がずっとはやい。紳士服のジャケットを例にとればよくわかるが、毎年のように素材チェンジがあり、ファッションも変わり、素材も変わる。つい 1 年前まではシルク素材のジャケットが流行していたのに、現在ではカシミアと絹の混合の素材が流行している。また、軽薄型毛織物の製品は典型的な多品種少量生産である。新しい素材を開発し、製造技術を習得して、やっと顧客を満足させるような製品が生産できるようになったら、今度はこれと違う新しい素材の受注を余儀なくされる。品種の多様化のスピードがはやいために、取引先から納品の補修が要求される。次の表 6-2 は北京三佳時裝有限公司（三井物産の資本参加）から送られた検査結果を（上海第 12 毛の製品についてのもの）示したものである。

表 6-2 北京三佳時装有限公司の返却反検査結果(1996年12月)

柄	反番	幅	長さ	キズ数	判	定
2	44207A	154	28.8	4	12/12 再補修	12/17 合格
	B	154	26.6	3	12/12 再補修	
	42212	154	51.9	7	12/12 再補修	12/17 合格
	44204	152	50.3	5	12/12 再補修	12/17 合格
	44213A	152	21.0	5	12/12 再補修	12/17 合格
	b	152	17.0	2	12/12 再補修	12/17 合格
	44206A	152	34.0	1	12/12 再補修	12/17 合格
	b	152	2.5	1	12/12 再補修	12/17 合格
	C	152	6.0	2	12/12 再補修	
	d	152	3.0	1	12/12 再補修	
	E	152	5.8	3	12/12 再補修	
	F	152	3.2	2	12/12 再補修	
	44220	151	48.5	7	12/12 再補修	
	44222	151	53.6	3	12/12 再補修	
	44233	152	40.4	6	12/12 再補修	
	44215	151	55.0	4	12/12 再補修	
	44210	152	43.0	6	12/12 再補修	
	44407	152	44.2	5	12/12 再補修	
	44404A	152	30.8	3	12/12 再補修、緯糸斑目立つ	
	44404B	154	19.0	2	12/12 再補修、緯糸斑目立つ	
44423		50.1	5	12/12 再補修、12/17 再補修		

出所：内部資料により作成

- 注 1. 柄は柄又は色の番号、この場合は色の番号である。工場との契約書のなかで色を指定している。
2. 幅は反物の幅、この場合の幅の単位はセンチメートルである。
3. 長は1反（一足）当りの長さ、この場合の長の単位はセンチメートルである。
4. キズは1反当りのキズの数を表している。
5. 再補修は12月12日に再補修を指示し、12月17日に合格した。判定のないところは、中国滞在中、補修品の検品ができず、合否未定という意味である。
6. 緯糸斑目立つは横糸の整経不良或いは織不良を表している。

表 6-2 から分かるように、20 品番のうち、7 品番が合格であり、残りの 13 品番について再補修を要求されている。したがって、この表から同工場の製品は不良品が多いと判断できる。島崎邦夫氏は 1996 年 12 月 19 日に本社につきのようなファクスを送っていた。

「北京三佳に送ったところ、不良反とのことで第 12 毛紡織に返品してほしいというので検反を行ないました。検反結果は別表のごとくです。糸質が良くありません。糸節が多いです。補修の責任者と呼びm合織混紡のため補修も難しいと思うが、自分が洋服を買う立場になって再度補修してほしいと指示しました。また、工場長にもキズが多いというので返品された織物なので念には念を入れて補修するように要望しました。12月17日に再補修後検反を行ないました。補修に反あたり 40 時間かかったということで糸班はある程度やむをえないと思いますが、キズが基準以上に多い反物があります。」

2. 原材料の仕入体制

上海 12 毛は 1990 年代初めまで一部の集団所有企業と違って、ほぼ完全に国家が支配し、管理していた。同工場を管理する上部機関は上海市紡績工業局の麻毛織物公司（以下、麻毛公司）である。そのため、工場の仕入は麻毛公司を介して行なわれた。物が不足している経済の下では、低い生産効率は売り手優位の構造を作り出す。上海 12 毛は生産さえしておけば、品質の如何を問わず、麻毛公司がユーザーに販売してくれた。また工場の原料をコストと品質を問わず、麻毛公司から調達した。

ところが、1994 年 5 月、麻毛公司が廃止されたため、上海 12 毛は従来のルートを通じて製品の販売と原材料の調達ができなくなった。独自の製品販売と原材料調達のルートを確保しなければならなかった。現在上海 12 毛の中国国内の羊毛の仕入のルートは主につぎの 2 つである。

1 つは地元の貿易業者を介するルートである。このような貿易業者の大半は国有部門であり、生産効率が低く、スピーディに供給できないため、納期の遅れがしばしばある。上海 12 毛は上海シルク輸出入公司（以下、上海シルク）をふくめ、5 社の国有貿易業者を介して原料を仕入れている。5 社のうち、上海シルクの販売価格がいちばん高い。

もう 1 つは、関係（コネ）ルートである。このルートは個人貿易商がほとんどであり、なかには同工場に駐在事務所を設置しているものもある。個人貿易商との取引には同工場のトップが直接関与している。その典型は 1993 年から同工場に駐在事務所を開設した個人貿易商の陳徳豊氏である。かれはもともと江蘇省常州市の武進華僑毛紡織廠（郷鎮企業）の社長をつとめていた。1970 年半ばから地元有数の金持ちとして知られていたが、1993 年 4 月に陳氏がフランスを訪問している間に、華僑毛織物廠の副社長が社長に就任してしまい、陳氏は会社から追い出されてしまった。陳氏はしかたなく取引関係のあった会社をまわり、援助をもとめた。同年 8 月 15 日、陳氏は上海 12 毛に落ち着き、同工場に駐在事務所をつくって、原料の仕入を手伝っている。陳氏は内モンゴル自治区の国有企業から羊毛を仕入れて、同工場に卸す。1994 年から毎年平均 60 トンの羊毛を同工場に卸している。陳氏は羊毛供給先から 1 トンあたり 1 万元のリベートをもらっている。当然のことながら、その 1 万元のリベートは同工場のトップにもいくらか支払われている。原料仕入課の 1 人の話によれば、このルートから調達する羊毛量は同工場の 6 割以上を占めているのだという。工場内ではこのルートをアンダーグラウンドルート（地下ルート）と呼んでいる。

一方、外国製の羊毛は地元の輸出入貿易業者を介して仕入れている。1979 年の経済開放政策以降、海外から調達した羊毛に品質の問題が発見されたら、税関を通じて返品や損害補償を請求することができたが、現在は税関が品質の合格の判定を下したら、後はどんなに重大な不良が発見されても、返品や損害補償を請求することができなくなった。このため、海外から調達した羊毛のなかで品質のバラツキがいちばん問題になっている。1996 年 8 月 23 日に同工場は上海 2 毛紡織公司与輸入契約を締結している。上海 2 毛は同工場に輸

入代金の一部の前払いを約束している。鄭社長はいう。「上海2毛は長年の取引先であり、海外に輸入会社を持っている。しかも輸入代金の一部を前払いしてくれるので、ほんとうに助かるのだ。」

ところで、中国国内で原材料を調達することは、つぎの2つの問題がある。1つは納期を正確に把握できないことである。取引の代金が前払いであると、納期が遅れるが、代金が後払いである場合、逆に納期が早くなる。原料仕入課の担当者はいう。「代金を前払いすると、相手はどうせ代金が入っていると考えるため、できるだけ前払いをしないようにしている。」このため、代金支払の条件によって原材料の納期が異なるのである。もう1つの問題はリードタイムが長いことである。つまり物流網が未整備なのである。中国国内調達の場合、内モンゴル自治区と新疆自治区が主な産地である。トラック輸送では内モンゴルから上海まで6日間かかる。鉄道輸送では、まず車両を予約・確保するのに3日間かかり、そのうえ車両乗り換えが3回あるために、10日間程かかる。15日間かかることもしばしばある。このため、鉄道輸送では到着時間の予測ができず、リードタイムが4ヶ月と長くなる。しかし、鉄道輸送はトラック輸送より輸送費用が10倍も安いという。

3. 品質の不安定

同工場が原材料を中国国内で調達する場合、品質の安定がいちばん大切である。日本企業は品質の安定を厳しく要求してきた。ここで同工場が1997年に日本のアパレルメーカーに納品した品質のデータを表6-3をもって明らかにする。

表6-3 秋冬物カシミヤ・ジャケットの品質結果(1997年4月23日)

発注	品番	柄	反番					不合格
1回目	071983	1	634	311	576			3
		2	214	117	67			3
2回目	071933	2	4733					1
		3	1383	1314	1678	1529	520	5
	071996	4	全反					9
	071997	1	1343					1
	071988	1	全反					8
		2	全反					2
	071999	1						1
	072000	1	全反					10
072000	1	2019					1	
2回目不合格率 82%							44	

出所：内部資料により作成。

1. 柄は柄又は色の番号である。この場合は色の番号で、工場との契約書のなかで明記された色である。
2. 反番は発注した反物の番号である。

3. 全反は発注した反物の全てを表している。

柄物の製品は柄の種類が多ければ多いほど、工程が複雑になって品質管理が難しくなる。1 柄物の製品は生産工程が同じであるため、品質改善がさほど難しくない。ところが、表 4-3 から分かるように、同じ柄の製品については、1 回目発注と 2 回目発注では不良が依然として多い。その原因は朝の段取りが悪いことである。始業直後と終業前には品質がいちばん不安定になる。とくに正月や休み明けの品質がいちばん悪い。日本企業はその時期に生産中止を要請したり、日本人技術者を派遣したりして品質を指導している。島崎邦夫氏が 1997 年 4 月 23 日に日本本社につきのようなファクスを送っていた。「納期も過ぎ、思うように進まず困っています。その原因は朝の段取りが悪いのと、反物の検反に時間がかかり過ぎたり、直しが多いことなどです。再補修検反を行ないましたが、糸質は良くなりませんでした。品質も悪く納期も遅れており、第 12 毛は最悪の状態です。」日本本社はこの報告を受けてただちに上海 12 毛の鄭社長につきのファクスを送った。

「現状の第 12 毛紡織の品質は最悪でこのままではお客が逃げてしまう。紡績を中心に技術の建て直しを至急行なうべきです。同時に従業員のモラルも低下しており、工場長が先頭に立って品質管理を行なうことをすすめるべきです。」

ところで、上述の原因を除き、品質の不安定をもたらした原因はいったい何であろうか。その主な理由としてはつぎのものがあげられる。

その理由として第 1 にあげられるのは、関係（コネ）ルートを紹介する原料の調達である。原料供給先が上海 12 毛の社長やキーパーソンと関係している場合、質の悪い原料を販売しても上海 12 毛はそれに応じてくれる。このため、この関係ルートを紹介して生産した製品は品質がいちばん不安定である。現在でも情実経営が国有企業にまだ根強く残っている。品質課長はいう。「原料仕入先は品質の悪い原料は売れないので、コネを使って販売している。どうせ損するのは国だから、誰も文句を言わないのだ。その結果、品質は不安定になる。所有制度を変えなければ、ずっとこのまま続くだろう。」

第 2 にあげられるのは、製品受注の前に原料を注文したことである。同工場は取引先の製品に使われる原料産地や新毛時期のデータを持っていないので、製品受注に合わせて原料の調達を行なっていない。羊毛は天然なので、気候・産地によって羊毛に大差がある。しかし、上海 12 毛は原料の価格が安ければただちに原料を仕入れる。たとえ製品受注ができそうになくとも原料の手配を行なう。このため、しばしば原料が倉庫に長く置かれて、羊毛の繊維・織度・色が悪くなる。また、羊毛は産地や気候によって羊毛の繊維の長さ・細さ・色などが異なる。それが製品の品質を大きく左右する。中国の毛織物業界の現状を知っている日本企業は、原料を投入する前に、原料を日本に持ち帰って検査を行なっている。そして、その検査に合格すれば、原料の投入を許可する。

第 3 にあげられるのは、コスト削減に対する考え方の違いである。他の多くの国有企業

と同じように、上海 12 毛は製品の品質改善を十分に図っていない。同工場は原料仕入先の見本だけで判断し、価格の交渉をして、購入の決定を行なう。また、原料の品質を第一に考えていないので、製品の品質が不安定になる。同工場と 10 年以上取引している木村氏はいう。「この工場はとにかく、いかに品質の良い製品をつくるかより、いかに製品を高く売るかを考えている。最初から品質改善をしると言っているが、なかなか大きな改善ができていない。」

第 4 にあげられるのは、トップが不正操作によって原料の混合を指示することである。同工場の品質の不安定をもたらしたいちばんの原因は、原料混合の不正な操作にある。工場現場監督者の 1 人はいう。「現場の人はコストをあまり考えずに、良質な原料を投入して、できるだけ品質の良い製品をつくるように考えているが、トップはコストを考えているので、どうしてこんな質の良い原料を使うのか、この会社ならもう少し低い番手を使っても結構だと言っている。」実際に取引先から要求された 62 番手を 60 番手の糸にするように、注文番手より低い番手を使う時がしばしばある。日本の野村毛織の木村氏は同工場の品質が不安定であることについて、次のように言う。

「同じ製品の注文については、1 回目は質が良いが、2 回目は前回と大きくことなるとなると質が悪い。カシミヤ製品なら 100% の原料を投入したら、技術や設備に問題が多少あっても、ほとんど完全に近い製品ができるはずだ。それなのに、100% のカシミヤの製品ができなかったのは、明らかに原料を不正に操作したからだと考えられる。」

上海の他の国有企業の経営者や中間管理職と日本人の中国経験者とのインタビューから、原料混合を不正に操作している国有企業が実に多いことがわかった。

第 5 節 主要な発見事実

この事例では、中国国有企業の上海第 12 毛紡織廠の工場の経営実態を生産システムの視点から浮き彫りにした。その発見事実はつぎのように要約できる。

1. 古い機械設備

同工場の生産設備としてつぎのような特徴をあげることができる。第 1 に、同工場の大半の機械はガタガタしており、廃棄処分寸前のものである。機械の手入れやメンテナンスが定期的に行なわれていないので、機械の老朽化がかなり進んでいる。同工場に詳しい日

本の野村毛織の木村氏の話によれば、機械は古くてもかまわないが、機械の定期的な手入れさえ丁寧に行なえば、機械は本来の動きを十分に発揮できる。ところが、資金的に余裕がなく、倒産した地元の国有企業の中古機械を購入したため、機械更新や設備改善ができていないのだという。

第2に、生産工程の連続化・自動化が優良国有企業よりもかなり遅れていることである。日本の工場では製品の品質と労働生産性をあげるために、生産工程の高速化・連続化・自動化を進めている。原料毛から糸までの工程が加速化され、自動化されている。また、織物段階では緯糸を往復させるフライ・シャトルがウォーター・ジェットルームとエア・ジェットルームに代わっている。さらに、経糸を綜統に通す作業は従来人手による労働集約的な作業であったが、それが自動化されてきている。しかし、同工場では生産工程の高速化・連続化・自動化がほとんど進んでいない。たとえば、経糸を綜統に通す作業は、同工場では機械一台分の無地経糸を完成するには2日間かかる。色や柄数が多くて複雑になれば、3日間かかることがしばしばある。自動化の場合、機械1台分の経糸は90分で行えるようになった。その意味で日本の工場の機械は全自動洗濯機のように原料を導入し、ボタン1つを押せば、自動的に製品が出来上がる。ところが、同工場の機械は全自動洗濯機ではなく、手動洗濯機で洗濯物を入れ、適切に洗剤を投入し、洗濯時間を調整するような手作業が必要不可欠である。このため、老朽化設備は製品の品質や生産性の向上にとって1つの大きな障害になっている。

第3に、水処理施設がないことである。毛織物の品質を左右する1つの要素は水である。毛織物は生き物であると言われるように、きれいな水は良質な毛織物にとって必要不可欠である。同工場には自社プールどころか、水処理施設も設置されていない。このため、工業用水は汚れた黄浦江の水を使っている。その結果、製品の色はバラツキが激しく、品質が不安定になっている。

第4に、機械と工程の配置が合理的でないことである。日本の毛織物工場には梳毛カード機が3列以上設置され、羊毛をきれいに均一に伸ばすことができる。このため、高品質の製品を生産することができる。しかし、同工場には梳毛カード機が2列しか設置されていないので、羊毛の均一性が悪い。

さらに、梳毛カード機の列によって針布の太いものと細かいものを使い分けるために、いろいろな機械が設置される必要がある。日本の工場では梳毛カード機を10列配置して細かいものにも対応しているが、同工場は梳毛カード機が4列しかないために、針の細かいものに対応しにくい。このため、針の太さと細かさに対応するために、一々針を外したり取り付けたりしなければならない。作業工程が短くなったため、労働生産性が向上したように見えるが、できあがった加工物は均一性が悪いため、品質が良くなる。その主な原因の1つは、生産性向上を重視しており、製品の品質追求が欠如したことにあると考えられる。

第5に、工場の建物のレイアウトに問題がある。日本の工場の建物はほとんど平屋で窓

が大きく、照明が明るい。しかし、同工場の建物は4階建てと3階建てで、照明が暗い。床はデコボコで、通路にはトロッコが放置されている。その結果、職場の中は暗いため、労働者の作業能率に支障が出てきた。

2. 中国式の作業管理

日本の現場経営のルーツは紡績産業から始まった（桑原，1990；1994）。桑原哲也によると、鐘紡の加古川工場では生産性向上と品質改善を実現するのに15年の歳月がかかったが、毛紡織の品質を改善するには綿紡績より大きな困難を伴うという。その意味では、毛紡織の工場では生産性向上と品質改善のキーポイントは現場経営にある。しかし、同工場の特徴の1つは現場経営が行なわれていないことである。具体的な事実についてつぎのように要約できる。

1つは、整理・整頓・清掃が行なわれていないことである。労働者は持ち場を清掃しない。ゴミや羊毛が落ちて拾わない。とくに混毛職場では粉塵が充満している。割れた窓ガラスや天井の水漏れが長く放置されているため、雨の日には雨が入ったり、通路に大きな水たまりができていたりしている。それは管理者と第一線の現場労働者が根気の入る地道な整理・整頓・清掃がきらいだからである。また、中国人労働者は整理・整頓・清掃をやっても、ただちに品質向上にはつながらないと考えている。木村氏によると、毛織物は生き物であり、短期間には品質向上は期待できないが、整理・整頓・清掃など地道な努力は品質改善につながるという。さらに、中国人労働者の大半は整理・整頓・清掃を自分の仕事の一部として考えていない。多くの労働者によると、自分は清掃するために工場に入っているわけではないという。このため、作業現場どころか、各自の持ち場も清掃していない。しかし、管理者は取引先から提言があり、整理・整頓・清掃の重要性を認識するようになってきた。その1つの兆しは整理・整頓・清掃の重要性を第一線の現場労働者に呼びかける文明生産係を配置したことである。しかし、今のところまだその効果はあまり出ていないという。

もう1つは、中国人管理者は現場経営を軽視することである。現場監督者は毎朝現場に行き、各生産工程をまわったり、労働者に声をかけたり、床にゴミ・羊毛・小道具が落ちていないかをチェックしたりすることはしない。また、労働者といっしょに現場で汗を流して問題処理を解決することに積極ではない。ただし、生産量を達成できない場合には、管理者も現場に入り、ともに作業をする。これは現場に入り問題解決にあたる日本人の管理者とまったく異なる点である。中国人管理者が現場の仕事を軽視するのは主としてつぎのような理由による。1番目の理由は、中国人管理者と労働者の職務範囲が明確に区別されることである。同工場には工人（労働者）と幹部（管理職）の2つの階級組織が存在する。幹部のほとんどは大学出身のエリートである。かれらは大学を卒業し、現場で半年間の実

習を終えて、それ以後はずっと個室でデスクワークの仕事に携わってきた。現場の第一線における仕事の実務経験が少なかった。木村氏の話によれば、かれらは毛織物の繊維組織をよく熟知しており、描いた設計図は日本人に劣らないが、現場で道具を使う肉体的な労働、部下を指揮する管理能力は欠如しているという。中国人管理者の多くは現場に行き、労働者に指示を出したり、仕事を手伝ったりすることを管理能力の不足として考えている。他方、労働者は現場では自分の仕事に対して一々口を出されたり、指示されたり、命令されたりすることを嫌う。それは自分の職務権限が無視され、または自分の仕事に対して否定的な見方をされたと考えるからである。それゆえ労働者と管理者は互いの職務範囲を守り、管理者は個室、労働者は現場という役割分担が徹底している。その結果、管理者は終日個室に閉じこもって、現場労働者からの報告を待つのである。

2番目の理由は、組織の下部に権限を委譲しない経営者が実に多いことである。彼らは現場監督者の権限をとばして直接現場労働者に命令したり、指示したりすることがしばしばある。このため、現場監督者は積極的に職務を遂行せず、なんでも上司に任せようとする。このいわゆるトップダウンは優秀な中間管理職の育成を疎外するいちばん大きな原因でもある。

3番目の理由は、昇進コースである。中国では管理職は現場出身者ではなく、事務職から選ばれる。事務職に就く者はほとんど大卒者である。大卒者は生産現場に配属されると、昇進コースから除外されたと考えるので、ただちに辞職またはコネを利用して事務職に移ろうとする。このため、経営者の頭の中には現場経営という考え方がまったくない。

同工場の2つめの特徴は、職務規律が悪いことである。出勤タイムカードが導入されていないため、出勤時間は守られていない。このため、仕事の始まりが遅く、終わりがはやい。安全基準も無視されている。また、メンテナンスに対する関心もほとんどない。たとえば、温度計が壊れていても、労働者は平然として働いている。さらに、管理者も労働者の管理をなんらしようとしめない。管理者の大半は、自分は工場の管理者であるが、工場の所有権はあくまでも国にあるので、明日は管理者ではいられないかもしれないと考えている。このため、管理者は労働者に厳しい命令をしない。一方、労働者側からみれば、工場は国のものであり、労働者は工場の主人公であるので、管理者から命令されたり、指示されたりすることを拒否することができる。技師長女史の話によれば、社長も労働者に厳しく命令したり、指示したりしないので、どうして自分だけが悪人の管理者になって労働者に命令したり、指示を出したりしなければならないのかという。

同工場の3つめの特徴は情実経営が行なわれていることである。この情実経営を浮き彫りにしたのは原料仕入体制である。同工場における主な原料仕入ルートの一つはアンダーグラウンド（地下）である。原料を仕入れる際に、重要な要素は品質とコストではなく、管理者との良好な人間関係である。また、原料販売にかんする情報は仕入責任者に伝わっていない。取引商談は同工場内ではなく、工場以外の場所で行なわれている。このため、仕入責任者もその原料販売会社の住所・社名・担当責任者にかんする情報を知らない。この

ような情実経営をなくすためには、社長をはじめ経営幹部の不正根絶・経営の透明性・従業員の経営参加・情報の共有を構築しなければならない。

3. 甘い品質管理

同工場の品質は不安定で不良が多い。日本企業に納品された製品は不合格が多い。また、中国国内で販売された製品は返品率が高く、再補修が要求された製品が少なくない。同工場の品質管理に問題が多いのは、主としてつぎの理由による。

1つめは品質を犠牲にして、生産性を重視しているからである。機械配置・生産工程・作業管理からこのような傾向が読みとれる。同工場では仕事の質より量を基準に労働者の業績を評価する。労働者は仕事のノルマ達成を重視して、仕事の質は重視しない。これにより、製品の不良比率が高くなる。同じことは他の多くの中国国有企業にも言える。中国では品質の合格率が年々下がり、1997年3月末までに66.9%に落ちたことが中国国家技術監督局の調査で明かになった。中国では市場経済化へ突き進んでいるように見えるが、製品の量より質へという転換は後退しているという結果となった⁴。同監督局はこれについて国有企業の経営制度の改革が進む一方で、一部の企業では品質管理が手薄になっているからだと分析している。

2つめはアンダーグラウンドルートを通じてリベートを獲得するからである。従来の計画経済のもと、原料調達と製品販売は上部機関によって行なわれていた。このため、原料が調達され、製品が販売されていても、工場の管理者はリベートを獲得することができなかった。しかし、計画経済から市場経済へ転換しているなかでは、管理者はリベートを獲得するために個人の調達・販売ルートを積極的に開拓している。そのため、管理者は知り合いから供給業者を紹介されると、コストと品質のいかんをとわず独断で意思決定を行ってしまう。そして、このアンダーグラウンドルートをつうじて調達された原料のほとんどは質が良くない。調達された原料のなかには異物が混じっていることがしばしばある。原料のなかから約40キロの大きな岩が発見されたこともある。このため、このアンダーグラウンドルートを通じて仕入れた原料は製品の不良と密接に関連している。

3つめは物流が未整備なので、見込調達が多いことである。上海地元の貿易会社は製造メーカーを持っていないため、内モンゴル自治区や新疆自治区から原材料が輸送される。しかし、物流が未整備なので、上述の2つの産地から上海まで鉄道輸送では15日間かかる。そのため、同工場は受注が取れそうになくても、無計画に原料を大量に調達し、倉庫に保管する。その結果、新毛と繊維の質が落ちてしまう。そのため、製品の品質が不安定になる。

4つめは生産工程における細かい創意工夫が欠如していることである。同工場が良質な原料を仕入れることができない状況のもとで、生産工程の細かい創意工夫を重ねることは

大切である。しかし、同工場ではこのような工夫はほとんど行なわれていない。たとえば、羊から刈り取ったままの毛は剛毛と柔毛が混在しているので、剛毛分離用梳毛カード機にかけて剛毛と柔毛を分離しなければならない。剛毛は捲縮もなく、重量も比較的重いので、この梳毛カード機にかければ遠心力で振り落とされ、梳毛カード機の針に引っかけられて前方に送り出される。1回だけでは剛毛と柔毛を完全に分離できないので、品質を上げるためには、回数を多く繰り返して梳毛カード機にかける必要がある。しかし、同工場は労働生産性をあげるために、どんな原毛でも梳毛カード機に2回しかかけない。したがって、柔毛は取れないことがしばしばある。その結果、高品質の毛織物が生産できないのである。毛織物は生き物のようにその生産に最も神経を使うという。生産工程における作業工夫を細かく重ねていけば、不良をコントロールでき、高品質製品が生産できるのである。

5つめは原料を不正に混合していることである。たとえば、アンゴラ（ウサギの毛）は羊毛と見分けられないぐらい形や光沢がよく似ている。中国では取引先によって原料の混紡割合が異なる。納品を厳しくチェックする取引先に対しては比較的質の良い原料を生産に投入するが、納品を厳しくチェックしない取引先に対しては質の悪い原料を生産に投入する。たとえば、糸の番手数が高ければ高いほど、生産コストも高くなり、できあがった製品の質が良くなる。技師長女史の話によると、日本の取引先から糸番手は68番手と指定されていたが、社長は65番手の糸を投入するように指示した。それは良くないことだと分かっていたが、しかたなく社長の指示に従った。どうせ自分の責任ではないと考えたからだという。このため、同工場では製品のバラツキが激しく、品質は不安定になる。実際には、この原料混合の問題は同工場に固有の問題ではなく、他の工場も同様の問題を抱えている。

【注】

- ¹ 中国社会科学院工業経済研究所編（1982）『現代中国経済事典』によれば、中国国有企業の主要な組織形態には工場、総合工場、会社があり、それらの中で最も基本的で、かつ最も数の多いものは工場である。工場は中国語でしばしば工の字を省略している。工場の中に全国的な会社または総会社、あるいは省・自治区レベルの分公司などの管理下にあるものがあるが、そのような会社は行政機関という性格が強い。事例研究の対象となった上海第12毛は日本の企業に所属するいくつかの工場の1つとして理解することができる。
- ² 上海では自宅待機を命じられた労働者に1年目に236元、2年目から190元（本給の4分の1に相当）が給付金として毎月支給される。こうしたわずかな給付金付きの解雇を中国では新たに下岡（停職）と呼びはじめた。工場改革のあおりで下岡という名の失業者が急増している。
- ³ 同工場に入ると、まず目にするのが、文明のスローガンである。たとえば、文明で人作りとか、文明で人に接し、文明で仕事をするとか、文明で施工するなどといったスローガンである。同工場の文明生産係は労働者が職務規則にしたがい、個々人の職務を遂行するために現場を回り、労働者の関心を喚起する。
- ⁴ 日本経済新聞、1997年8月11日。

第7章 上海第2毛紡織廠の事例

第1節 会社の系譜

1. 会社の歩み

上海第2毛紡織廠（以下、上海2毛と略称）は中国の最大の毛織物専門の国有企業である。

上海2毛は1933年に日本株式会社上海第6紡績工場として設立された。設立3ヶ月後に操業がスタートした。社長は日本人の渡辺四良次であった。1937年には上海市内の日系企業の広康紡績会社を合併した。創業初期の生産設備は織機が44台、紡績能力は1960 錘、主要な製品は毛糸であった。

1945年8月に日本人経営陣が日本に引き上げた後、工場の経営権が当時の国民党政府に接取された。上海解放の1949年5月には共産党政府の軍事管理委員会に移管された。工場は人民解放軍軍事管理会軽工業部から派遣された高立明氏によって接取された。10月は共産党組織の監督のもとで労働組合がはじめて組織された

翌年1950年12月にはソ連式の品質管理と作業標準が工場に導入され、工場は工場長制の経営制度をスタートさせた。しかし、経営活動は社会主義計画経済のもとで行なわれていたので、製品の企画・生産・販売はすべて政府の手に任されていた。製品は粗毛生地・ギャバジン・サージ・ヘリンボーン・サキソニー・婦人用毛織物にまで増加し、年間生産能力は157万メートルに達した。紡績能力は4682 錘にも増えていた。ソ連に製品が輸出されたのはこの年がはじめてであった。

1956年に工場長制は廃止され、代わって党委員会が発足し、共産党主導の経営体制が導入された。このため、経営活動は党指導のもとで行なわれた。1958年の大躍進運動および1966年の文化大革命のため、他の工場と同様、工場内で高炉をつくって鉄を作りはじめた。その結果、毛織物の生産は長期間にわたって麻痺状態に停滞した。

経営活動が軌道に乗ったのは1978年の経済開放政策が実施されて以降である。1983年8月9日に万徳明氏が工場の社長となり、翌年から工場長請責任が実施された¹。これをきっかけに経営幹部の終身雇用制が廃止され、管理職に対して招聘制度が導入された。1991年に工場は国有企業改革の実験工場に指定され、その結果12月23日に輸出入権が認可され、上海で輸出入の権限をもつ30社の一つとなった。これを契機として国内販売型から脱皮し、輸出型の企業への仲間入りを果たした。製品輸出は日本・アメリカ・ヨーロッパ・アジアなどの23ヶ国におよび、輸出品のうち日本向け輸出は70%と高い比率をしめる。

一方、上海2毛は異業種への新規事業の開拓に積極的であり、18社の国有企業を買収・

合併し、そのなかの4社は受身的な合併である。その典型は河北省張家口市の赤字工場である。1995年1月24日、中国共産党総書記の江沢民氏が河北省張家口市を視察したとき、赤字企業の第5毛織物工場に立ち寄った。第5毛織物工場は赤字が深刻であるため、労働者に対する給料は3ヶ月間滞納されたと報告された。江沢民氏は5月18日に上海視察をしたとき、万氏にその工場を全力で援助するように指示を下した。江沢民書記に頼まれて、万氏は視察班を率いて同市を訪れた。第1・3・4・5毛織物工場の視察後、万氏は同市役人や4社の経営幹部と仮合併契約に調印した。7月1日に16名からなる技術グループは生産再開の指導を始めた。その後、流動資金2000万元を4社に融資し、未払いの給料も一部従業員に支払った。上海2毛が買収・合併した国有企業の大半が赤字企業であったが、そのうちの9社が黒字に転換にした。このため、現在では、上海2毛は毛織物・紳士服・婦人服・セーターの生産、デパート・専門店といった流通、貿易などきわめて多岐にわたる業種をかかえるようになった。

中国政府は優良国有企業を重点的に育成するため、1996年に中国版のメインバンク制度を導入した。全国の国有企業の最優良企業300社がこのメインバンク制度の対象となっており、上海2毛はそのなかの1社に選ばれ、中国銀行の傘下に入った。

表 7-1 中国政府から金融支援を受ける主要な重点企業(抜粋)

地域	企業名	業種	地域	企業名	業種
北京	北京第1機床廠	機械	吉林	中国第1汽車集团公司	自動車
北京	北京燕山石油化工有限公司	石油化学	湖北	中国長江動力集团公司	機械
北京	北京首都鉄鋼公司	鉄鋼	湖北	武漢鉄鋼集团公司	鉄鋼
天津	天津石油管理局	石油	湖南	湘郷水泥廠	セメント
上海	上海第2毛紡織廠	紡織	安徽	淮北礦務局	石炭
上海	上海東風機械集团總公司	機械	遼寧	大連造船廠	造船
上海	上海上菱電機集团總公司	家電	遼寧	撫順石油化工有限公司	石油化学
上海	上海宝山鉄鋼集团總公司	鉄鋼	遼寧	鞍山鉄鋼公司	鉄鋼
浙江	杭州汽輪動力集团公司	機械	山東	勝利石油管理局	石油
内モンゴ	包頭鉄鋼希土公司	鉄鋼	内モンゴ	煙台合成革集团公司	軽工業
貴州	貴州茅台酒廠	醸造	黒竜江	大慶石油化工總廠	石油化学
広東	深圳華強集团公司	電子	河北	唐山鉄鋼集团公司	鉄鋼
広東	広東彩色顕像管有限公司	電子	江苏	常州柴油機廠	機械
広東	広州造紙有限公司	製紙	四川	重慶汽車製造廠	自動車
広東	茂名石油公司	石油	雲南	昆明巻煙廠	たばこ

出所：『チャイニーズ・ドラゴン』（1996年7月23日）より作成。

2. 輸出志向性

上海2毛は毛織物専門の国有企業である。上海2毛には本社工場と分工場がある。本社工場は輸出を担当し、分工場は国内販売を担当している。本社工場と分工場はどちらも独立採算制をとっている。工場間の生産情報は本社工場から分工場に流れている。分工場は本社工場から生産情報を得て、原材料の調達・製品の企画・生産を行なっている。本社工場は分工場を支援するため、本社工場の技術者を派遣して製品技術や品質改善にあたらせている。

原材料は国内と海外から調達している。国内調達と海外調達の比率は7対3である。国内調達は本社工場の販売部門が行ない、海外調達は本社工場の海外輸出入部門が行なっている。海外調達はオーストラリア産羊毛が6割以上を占めている。上海2毛は貿易専門会社を介してオーストラリア産羊毛を輸入していたが、貿易専門会社に大きなマージンを取られていた。そこで、上海2毛は1996年にオーストラリアのシドニーに輸入会社を開設し、直接羊毛を輸入するようになったのである。

上海2毛は背広用生地と縫製服の2種類を生産している。背広用生地については、紡毛生地と梳毛生地の2つの製品群がある。紡毛生地は年間1000万メートル、梳毛生地を年間300万メートルを生産している。縫製服については、紳士服と婦人服の2つがある。1995年時点で、紳士服を年間30万着、婦人服を年間50万着生産している。そのほかにも毛糸を生産している。

上海2毛の製品は国内向け用が売上高の25%、輸出用が売上高の75%となっている。1991年には中国対外経済貿易省から自主輸出入権が認可されたので、上海2毛は製品を貿易専門会社を介せず直接輸出している。海外から原材料を輸入して直営の小売店を通じて販売している。

上海2毛の労働者総数は25600人、そのうち本社工場では2400人、分工場では21600人が働いている。中国国有企業の多くが労働者の削減を行なっているなかで、上海2毛は労働者の削減をほとんど行っていない。しかし、本社工場では、退職者が1600人も出ている。分工場は新しい企業であるため、退職者はまだ少ない。退職者の年金は工場が負担しているため、それが上海2毛の国際競争力の低下につながっている。

第2節 ハードウェアの側面の導入の実態

1. 機械設備

上海2毛の本社工場では、まず原料である羊毛から糸を引出し、紡布に織り、布を染色・

整理する。これらは紡糸工程、紡織工程、整理工程として把握することができる。

万氏が社長に就任した 1983 年に紡糸工程ではリング精紡機を全部で 1096 台使用していた。そのほとんどは中国製の古いリング精紡機であった。その翌年の 1984 年に中国政府は企業の技術革新のために産業融資を提供しはじめた。多くの企業家がまだためらっているときに、万氏は大胆にも 4000 万元を借りた。普通この場合のやり方は老朽設備を原価償却するが、万氏は独自のやり方を考えた。その時上海市浦東の系列工場は設備はぼろぼろの状態だった。万氏は中古設備を系列工場に譲って、本社工場に新設備を 1 台据え付けるというリレー式で設備更新を進め、生産を中止することもなく、系列工場は一文の借金もなしに半年で設備の交換を完了した。1993 年までに、本社工場はこのリレー式で 300 台以上のリング精紡機を更新していた。

また、同社の生産設備のもう 1 つの特徴をあげれば、織布工程に外国から輸入した多数の自動化・高速化・機械化の進んだ設備の設置である。普通の国有企業の織機は緯糸を往復させるフライ・シャトルを古くから使用している。国有企業のほとんどの織機はそのフライ・シャトル式織機である。しかし、上海 2 毛の織布工場には 1988 年にスイスからジェットスピナー機織 8 台を 138 万フランで購入し、1993 年には日本の日産自動車からエア・ジェットルーム 8 台を輸入している。それぞれの回転数は、最新のフライ・シャトルが 200 回/分、エア・ジェットルームでは 750 回/分である。これらの織機は世界でも最新型であり、日本企業も毛紡織工場と同型の機械を多く使用している。上海市の他の毛紡織工場では、まだこれらの最新型織機は設置されていないという。ここで万氏が上海 2 毛の社長に就任した 1983 年以降の海外から導入した主な機械設備を表 7-2 にまとめることができた。

表 7-2 機械設備設備の導入状況

日付	機 械 名	台数	輸入国	金 額
1984 年 8 月 1 日	蒸絨機	1	ドイツ	19.6 万米ドル
1984 年 12 月 17 日	梳毛カード機、洗毛機	1	イタリア	32.56 万米ドル
1987 年 11 月 20 日	パイプ	1	イタリア	13 万米ドル
1988 年 2 月 15 日	糸均衡測定器	1	スイス	6.55 万米ドル
1988 年 5 月 21 日	C09 ギルボックス	1	イタリア	13.5 万米ドル
1988 年 6 月 19 日	剪毛機	1	イタリア	20.3 万米ドル
1988 年 8 月 20 日	ジェットスピナー機	8	スイス	139.7 万フラン
1988 年 9 月	乾燥機	1	イタリア	36.5 万米ドル
1993 年 3 月	撚糸機	1	ドイツ	24.1 万米ドル
1993 年 3 月	エアジェットルーム	1	日本	13.1 万米ドル
1993 年 4 月	自動合糸機	1	アメリカ	4.2 万米ドル
1993 年 11 月	エアジェットルーム	8	日本	30.47 万米ドル
1993 年 12 月	整経機	1	日本	30 万米ドル

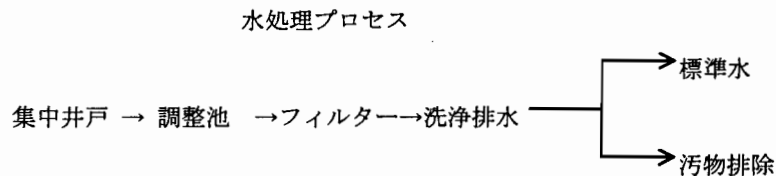
出所：内部資料により作成。

上海 2 毛は 16 台の世界最新鋭機械を前後 2 列にして織布職場に設置している。ベテランの副技師長がこの織布職場の運営・管理にあっている。現在では、上海 2 毛の本社工場の

織布工程は、外国訪問団と中国中央政府高官が上海市の国有企業を視察する際に必ず訪問することになっている。1994年1月26日と4月28日には、江沢民総書記は2度この本社工場を視察している。

しかし、すべての工程で自動化・機械化が進んでいるわけではない。織布工程の前工程である整経工程がそうである。整経工程は日本ではほぼすべて自動化されている。しかし、上海2毛の本社工場では、この整経工程はまだ自動化されておらず、熟練工に頼っていた。織機1台分の経糸を準備するのに自動機では90分で済むのに対して、手作業では熟練工2人が2日間を要する。

整理工程では、さきに糸を染めてから織物にする先染めと、無地の織物を染色する後染めが行われている。水の硬度が織物品質を大きく左右するため、水質改善に最も神経を使っている。上海2毛は水質を改善するために上海同済大学の協力を得て、1979年に水処理施設をつくることができた。そして、汚水流量を1日に1800 m³処理することができた。その水処理プロセスはつぎのとおりである。



出所：傀俊儒副技師長へのインタビューにより作成。

上海2毛は1982年にドイツのTHIES会社から液流染色機を導入し、染色効率を従来の3～4倍に向上させることができた。1979年7月にはイタリア・アメリカ・ドイツから整理機械を8台導入し、一貫した整理工程を確立することができた。万氏はいろいろな国から生産設備を導入した理由をつぎのように述べている。

「だれもが知っていることだが、アメリカはスポーツの盛んな国だ。しかしスポーツが盛んだと言ってもオリンピック大会ではすべてのスポーツの種目が強いとは限らない。アメリカはバスケットボール・陸上競技などの種目が確かに強く金メダルが取れる。しかし、アメリカにも弱い種目がある。たとえば、サッカー・卓球・バドミントンはそうだ。紡績機械に関しても同じことが言える。日本製の紡績機械は優れたものが多いが、スイス・イタリア・ドイツにもすばらしい紡績機械がある。それぞれの国の機械はそれぞれの長所がある。われわれはそのそれぞれの長所を生かすように自社の製品・技術・生産量など考慮しながら、いろいろな国から紡績機械を導入してきたのである。」

以上をまとめてみると、上海2毛では古い精紡機を系列工場に1台を譲って本社工場に

新機械を据え付けるリレー式で設備更新を進めてきた。生産工程では品質を大きく左右する織布工程には外国製の最新鋭機械を数多く設置している。また、他の国有企業にみられない水処理プロセスを完備している。しかし、紡糸工程には自動化・機械化・高速化の進んでいない中国製の生産機械をまだ設置している。総じて言えば、ハイテク集約工程と手作業工程が混じっているのである。

2. 生産の流れ

羊毛紡績の方法は2つある。1つは細く強い糸をひく梳毛方法であり、もう1つは太くふんわりした糸をひく紡毛方法である。紡毛方法で生産される製品はコート用生地であり、梳毛方法で生産される製品はスーツ用生地である。上海2毛の本社工場は主としてコート用生地を生産している。上海2毛の本社工場の生産の流れはつぎのようになっている。

上海2毛の本社工場は、まず納入業者から得た羊毛を石けんとソーダで洗って選毛する。羊毛はからみ合う力があるため、糸にするには非常に好都合な繊維である。しかし、合成繊維とちがって、天然繊維は長さや太さがまちまちである。また、羊が放牧中に身につけた草の実・わら屑・牧場の土砂・排泄物などが一緒にくっついている。羊が雨や太陽の光から羊体を保護するために体からにじみ出た脂もたくさんつく。上海2毛の本社工場はできるだけ羊毛の繊維をいためないように、それら不要なものを取り除くわけである。

つぎに、上海2毛の本社工場は、羊毛をもつれさせてフェルト化させないように、混毛を行なう。この混毛工程はいちばん大切な工程である。

混毛工程が終わると、羊毛の繊維が平行になるように、毛のかたまりをほぐし、引き揃えていく。この工程を4回繰り返す。次第に細く均一なものにする。しかし、日本では一般的にこの工程を6回以上くりかえす。最後に撚りをかけつつ、さらに引き伸ばして針の太さの糸ができる。この工程は紡績工程と呼ばれている。

紡績工程が終わると、織布工程にはいる。織布を作る方法は2つある。1つは経糸と緯糸を組みあわせて織物にする方法であり、もう1つは1本の糸を編み上げて編物にする方法である。本社工場では主として前者を中心に行ない、整経工程と製織工程を設置している。本社工場は最新鋭のジェットスピナーとジェットルーム機械を設置して、フライ・シヤトルの6倍の生産性を達成している。

さらに、こうして織られた布は整理工程に移る。さきに糸を染めてから織物にする先染めと無地の織物の後染めを行なう。そしてより完成品を柔らかく仕上げるために、剪毛・蒸絨・光沢などの作業を行なう。

最終に、最終検査を経て分等された製品は工場では包装・梱包・出荷される。

3. 生産工程

毛織物の生産工程は洗毛工程・紡績工程・織布工程・整理工程の4つからなっている。本社工場では、毛織物の一貫生産を行なう。

まず洗毛工程は、検品・炭化・洗毛・混毛・検品の5つの小工程からなっている。4班3交替でつぎのような作業体制を組んでいる。

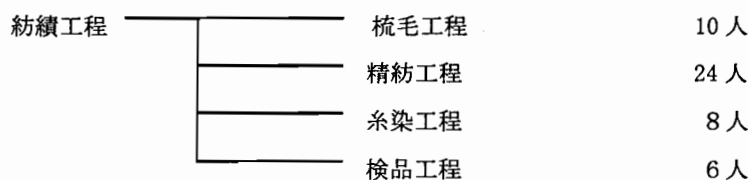


出所：現場での参与観察と監督者のインタビューにより作成。

上記36人が1シフトで、合計4シフト144人が交替する。1工程は1班を構成し、検品工程以外の工程には検査係1名が付いている。班内の個々人の持ち場が固定されおり、日本の企業のような配置転換は一切行なわれていない。その理由はつぎの3つである。1つめは、労働者が配置転換に抵抗することである。労働者はいったん仕事のコツと機械のくせを覚えると、新しい工程へ異動することに反対する。2つめは、労働集約的な工程が多く、機械を運転・操作するには一定の時間を要すからである。3つめは、中国的経営には配置転換という慣習がないことである。万徳明氏の話によれば、労働者は現場から事務職への配置転換に協力するが、現場レベルでの配置転換は難しいという。

洗毛工程では、工場長と副工場長が各1人、共産党支部長が1人、組合支部長が1人、技術者が1人、事務係が6人で1班を構成している。この班は管理職であるため、シフトに組み込まれていない。

紡績工程は梳毛カード・精紡・糸染め・検品の4つの小工程からなる。4班3交替でつぎのような作業体制を組んでいる。



出所：現場での参与観察と監督者のインタビューにより作成。

上記48人が1シフトで、合計4シフト192人が交替する。1工程は1班で構成される。

カード工程は1名が2台を操作するが、精紡機は1名が4台を運転する。糸染工程では1名が2つの釜を担当し、他の工程と同じように班内の持ち場が固定されている。管理職は1班が12人で構成され、シフトに組み込まれていない。本社工場には紡績工程が2つあり、人員配置がまったく同じである。

織布工程は整経・製織・検品・検品の4つの小工程からなっている。本社工場には、2つの織布工程がある。1つの工程はすべて中国製機械を使用し、合計4シフト198人が交替する。それに対して、もう1つの工程はすべて外国製機械を使用し、4班3交替でつぎのような作業体制を組んでいる。

織布工程	運搬工程	1人
	整経工程	2人
	製織工程	4人
	検品工程	2人

出所：現場での参与観察と監督者のインタビューにより作成。

上記9人が1シフト1班、合計4シフト36人が交替する。整経工程に2人の女性労働者が1台の整経機についている。製織工程には8台のJET-LOOM（日産自動車社製）と8台のPROJETLL WEBMACHINE（スイス製）が設置され、すべてコンピュータで制御されている。労働者は1人で機械を前後2台ずつ操作している。スイス製の織機は欧米人の体にあわせて作られているので、中国人労働者たちは台の上に向かって機械を操作している。製品加工用プログラムは労働者ではなく、技師長兼工場長の傀俊儒氏が担当している。これら16台の織機は月に24万メートルの織物を生産し、織布工程全体の80%を生産している。この織布工程には工場長が1人、事務係3人が付いている。しかし、共産党支部と組合支部は付いていない。

整理工程は、洗絨・湯伸・縮絨・起毛・剪毛・蒸絨・光沢・検品の8小工程からなっている。4班3交替で次のような作業体制を組んでいる。

整理工程	洗絨工程	8人
	湯伸工程	6人
	縮絨工程	10人
	起毛工程	16人
	剪毛工程	14人
	蒸絨工程	10人
	光沢工程	6人
	検品工程	20人

出所：現場での参与観察と監督者のインタビューにより作成。

上記90人が1シフトで、合計4シフト360人が交替する。1工程は1班で構成される。洗絨工程と湯伸工程では1人が2台の機械を運転し、縮絨工程では、労働者1人が1台だけ機械を操作する。起毛工程では、労働者2人が鉄ブラシと木のタワシで分担作業をする。剪毛工程と蒸絨工程では、労働者1人が1台の剪毛機を操作する。光沢工程では、労働者2人が1台の光沢機を操作する。検品工程では、労働者8人が検品を担当し、残りの労働者12人が検品台と機械を操作する。そのうち、労働者の1人は折りたたみ・秤量・荷造を担当している。他の工程と同じように、共産党支部と組合支部が設置されている。

以上をまとめると、本社工場の生産工程の特徴をつぎのように指摘することができる。1つは、労働集約的工程が多いことである。各生産工程の前後には、補助工程や運搬工程がある。本社工場は平屋ではなく、4階建の工場である。未完成品は1階から4階まで流れていく。各フロアには、4人の運搬員が配置されている。その運搬員の移動を補助するために、各エレベーターに1人のエレベーター係が付いている。このように、生産工程は全体として労働集約的になっている。

2つめは、労働者が受け持つ機械が少ないことである。平均して労働者1人が3台程度を担当している。これは日本の工場と比べるとかなり少ない。

3つめは、労働者の行動範囲の狭さである。労働者は個々の持ち場が固定化されている。日本企業のように「昨日は洗絨工程におり、今日は隣の湯伸工程にいる」というようなローテーションは行なわれていない。労働者の持ち場が固定化されるのは、つぎの2つの理由による。1つは労働者の仕事の範囲が決まっているからである。中国国有企業では、労働者は与えられた仕事だけを行なう。与えられた仕事をきちんと行なうことは労働者の高い評価につながる。中国国有企業では、マニュアルどおりに仕事を行なうことが、良い製品をつくると考えるからである。そのため、日本企業の工場で行なわれているような配置転換は一切行われていない。もう1つの理由は、経営者が配置転換を技能形成の1つと考えていないからである。労働者は入社して半年の研修をうけると、各持ち場に配置される。その持ち場は一生変わることはない。労働者の技能もそこでほとんど限定される。

4つめは、各工程の多重組織性である。1つの織布工程を除いて、すべての工程に共産党組織と労働組合組織が設置されている。共産党支部は14設置され、294人の党員が働いている（1995年12月現在）。労働組合支部は9設置され、121組が各生産工程にある。社長・副社長・現場責任者は全員共産党の党員であり、組合員でもある。経営者は経営の職務にくわえて、共産党の責任者および労働組合の責任者としての職務もあるため、そのなかでしばしば葛藤が生じる。しかし、このような葛藤にうまく対処できなければ、企業は順調に生産活動を行なえないだろう。

第3節 作業管理の導入の実態

1. 整理・整頓・清掃

万氏が上海2毛の社長に就任したとき、本社工場の生産現場はつぎのような状態だった。まず生産現場の照明は暗く、つねに上下左右に気を付けて歩かないと危険だった。床はでこぼこで、不要なものがたくさん置いてあった。労働者は自分の持ち場の小道具は作業が終わるとききちんと箱にしまって整理整頓していたが、自分の持ち場以外の小道具は整理整頓しなかった。労働者は自分の持ち場は清掃するが、それ以外のところは清掃しなかった。中央政府や上部機関から視察が来るときは、全社をあげて生産活動を停止し、生産現場の大掃除をしていた。しかし、これ以外に正月や国慶節などの伝統的な祝日を除いては大掃除をしなかった。このため、生産現場には原料の羊毛・糸・布などが多くちらかり、原料の羊毛も生産現場に運ばれて数日経つと、品質がだんだん悪くなっていた。生産現場の通路には台車が止まっており、よく運搬作業の邪魔になっていた。巻糸ローラーが生産現場の隅に1ヶ月以上放置されていることもあった。

万氏は1986年4月に日本人の黒井功氏と金商又一株式会社上海事務所の通訳を上海市の錦江ホテルへ招待して、彼らと一緒に食事をした。万氏は黒井氏に上海2毛の技術顧問として製品の品質改善に協力してくれないかと頼んだ。²黒井氏は品質を改善する前にはたくさんやるべきことがあり、まず生産現場の整理・整頓・清掃から始めなければならないと答えた。そこで、万氏は生産現場の改善を黒井氏に一任することにした。万氏は4月末に上海2毛の幹部会議を開き、全員が黒井氏から技術指導を受けるように指示した。

実は黒井功氏はユニチカ株式会社の技術者であった。彼はユニチカを定年退職してから、広島県岩国市に本社を置く中堅アパレルメーカー製造企業の義済堂株式会社の技術顧問になった。義済堂は紡化繊維を専門に扱う企業であり、今後は毛織物の生産と販売も行なおうと考えていた。そこで、義済堂は毛織物生産の技術顧問として黒井氏を迎え入れた。彼は義済堂から取引関係を持つ上海2毛に製品検査のために派遣された。これをきっかけに上海2毛との付き合いが始まったのである。これは1984年のことである。

黒井氏はまず上海2毛の本社工場で整理・整頓・清掃の3S活動を徹底するように指導した。彼は毎朝作業服に着替え、本社工場の管理者を連れて、各生産現場を歩き回り、不要なものや作業の邪魔になるものをどんどん捨てた。羊毛の洗い場にはよく水溜まりができて労働者が作業中によくすべっていたため、黒井氏は率先してスコップで水を除去していった。また、黒井氏は中国人の管理者たちにカゴをもたせて、生産現場を歩きまわり、床にちらかっている羊毛をいっしょに拾ってまわった。黒井氏は管理者とともに、このような汚い仕事を率先して行なった。上海2毛にとって、このような肉体労働をする外国人は、黒井氏が初めてだった。中国人管理者が生産現場でこのような肉体労働をするのも初めて

だった。黒井氏といっしょに生産現場を回った技師長の傀俊儒氏は、当時のことを回想してつぎのように述べている。

「いままで外国人技術者はいつも黒板を使い、個室で座学を教えていたが、生産現場を歩き回ったのは黒井氏がおそらく最初だっただろう。また、自分でスコップを使って肉体労働をしたのはじめてだった。われわれ中国人の管理者は外国人が肉体労働をしていたのを見て、たいへん感激した。中国では管理者が肉体労働をすることはまずない。生産現場に入っても、いつも偉そうに指示のみしている。だから、日本人が生産現場で労働者といっしょに肉体労働をしたうわさは、たまたま本社工場中に広がった。それ以後は、中国人の管理者は黒井を信頼し、尊敬するようになり、彼のいうことを忠実に実行するようになった。このことをきっかけにして本社工場における黒井氏はうちの社長より尊敬されている。うちがここまでこられたのも、まちがいなく彼のおかげだっただろう。」

さらに、黒井氏は生産現場を歩きまわり、問題を発見したときには、管理者の個室をたずねるのではなく、管理者を生産現場に呼び出すようにした。それまでは、管理者はもっぱら個室で計画を立てるだけだった。生産現場に問題がおこったときは、労働者が管理者の個室をたずねて、指示を仰いでいた。それを管理者が生産現場に出向いてミーティングを開き、問題の処理にあたるようにしたのである。

黒井氏が本社工場で技術指導を行なったのは3年間であった。しかし、彼は上海2毛で働く労働者や管理者に大きな影響を与えた。筆者が参加観察を行なったとき毎日トップが10人の経営幹部からなるゴミ拾い隊を率いて、本社工場の各作業現場を巡回しながらゴミを拾って作業現場内のゴミと作業現場外のゴミに分ける。そのゴミ分別によって各作業現場を採点していた。黒井氏の指導を受けたことのない労働者は「ゴミ拾いはゴミの担当者にやらせておけばよいのに、」と言う。しかし、ゴミ拾い隊は現場労働者につぎのようこと分かせようとした。「1つの羊毛の塊は1台のテレビに相当する価値を持つ。もし地面に落ちた束札を見かけたら、それを拾わない人はいないのか」。織布工程では、労働者たちは出勤時に作業服に着替え、作業帽子をかぶっていた。そして、かれらは仕事が終わると、きちんと機械を片づけ、床をきれいに清掃していた。また、通路に不要なものは一切置かれていなかった。生産現場の管理者は個室で机上の仕事をするのではなく、生産現場を歩きまわって労働者の仕事を手助けしていた。傀氏によれば、黒井氏の技術指導のおかげで、自分たちは生産現場にいる時間が長くなったという。

2. 作業規律

国有企業では作業規律・作業標準・安全基準を明確に定めている。しかし、生産現場でそ

れを徹底している企業は少ない。たとえば、作業服に着替えずに生産現場に行く。安全帽子をかぶらずに機械を運転する。羊毛が置かれているところで平気でたばこを吸う。生産現場の休憩室でアルコールを飲む。機械の手入れについて関心を持たない。生産工場の機械は壊れても直さないで管理者が来るのを待つ。仕事がないときに未完成品の織布の上で休憩する。作業中に不良品が見つかったも、機械を止めず平気で生産を続ける。このようなことが中国国有企業にはまだまだ見受けられる。

上海2毛の本社工場にも、このような状況が1984年まで見受けられた。しかし、1987年2月1日に本社工場の整理工程の男性労働者である王貴和氏が、作業標準を守らなかったため蒸絨機械に巻き込まれて死亡するという事故が発生した。この人身事故は会社に41万円の損失をもたらしたが、それ以上に会社の社会的なイメージダウンをもたらした。翌々の2月3日には上海市の有力紙新民晩報が模範企業で作業基準を無視し1人が死亡したと報じた。

さらに、万氏が上海2毛の社長になると、今まで実施しなかった労働者の解雇を行なうようになった。それまでは、労働者が規律を守らなくても、会社に損害をもたらしても、解雇されなかった。しかし、万徳明氏は職場規律を守らない者をどんどん解雇していったのである。たとえば、1987年には男性労働者2人と女性労働者1人が週に3日間の連続無断欠勤のために解雇されている。工場の労働者が規律違反で解雇されたのは、この時が初めてであった。1989年には男性労働者3人と女性労働者5人が同じ規則違反で解雇された。1992年には分工場の社長と本社工場の課長が解雇された。管理職が直接解雇されたことは、このときが最初であった。解雇された労働者と管理者の名前が書かれた看板は1ヶ月間本社工場の正面玄関前に設置された。これまで中国国有企業において解雇されてきたのはもっぱら労働者であり、管理職や経営者は規則や規律に違反していてもほとんど解雇されなかった。労働者たちが職場の規則や規律を遵守するようになった最大の理由は、管理者が解雇されたことにある。

中国国有企業では、労働者は解雇に対して各方面から抵抗する。中国国有企業の社長は、少なくとも4つの日ごろの心がまえが必要である。1つめは、会社の共産党組織や労働組合への対策である。労働者を解雇する前に、共産党書記長や労働組合の委員長は労働者の家族の生活維持のために労働者を解雇しないように経営者を説得しにくる。それに対する対策である。2つめは、労働者の報復である。解雇された労働者が万徳明氏の自宅や社長室にどなりこんできたことが実際に4回もあった。3つめは、中国政府の上部機関の干渉である。社会的不安を与えないように、中国政府の上部機関の役人が労働者を解雇しないように経営者に働きかけてくる。4つめは、困難な管理職の解雇である。1992年には分工場の副総経理が上海2毛の本社工場ではなく、他の国有企業から原料を仕入れたために解雇された。解雇された副総経理は上海市高級裁判所と北京最高裁判所に万徳明氏を訴えたが、1年3ヶ月後に万徳明氏勝訴の判決が出た。上海の国有企業で管理職が解雇されたのは、この時が初めてだった。中国で管理職を解雇するには、上部機関の承認を得ることが

必要である。

管理職の解雇をきっかけにして、上海 2 毛では職場規律の遵守が徹底されるようになった。上海 2 毛では、職場規律のチェックの対象は広い。清掃の励行はもちろんのこと、原料と製品を扱う生産現場では喫煙や飲食を禁じている。ただし管理者の個室では、喫煙や飲食をしてもよいことになっている。作業服と作業帽子の着用も義務付けている。事務員に対して制服の着用を義務付けている。部長以上の管理職は制服着用の規定を受けていない。管理職はほとんど背広を着ている。

本社工場では防火安全と禁煙喫煙に対して特別に厳しい。1994 年 11 月 7 日には防火安全と禁煙喫煙の強化条例が本社工場内で公布されている。指定場所以外での喫煙が禁止されている。しかし、条例が公布された数日後、現場職長の机の上に吸殻が発見されたという報告が現場から上がった。条例に従えば職長には 200 元のペナルティを課される。ところが、当の職長は出張のため不在であった。検討の結果、職長に 200 元のペナルティを課されることになった。

出勤や時間厳守に対しては二重のチェックを行なっている。出勤時刻が過ぎると、本社工場の鉄門を閉める。そして、守衛が遅刻者を記録し、人事課に提出する。各職場の管理者は各労働者の出勤時刻を記録するが、自分の部下の記録には甘いことがしばしばあるからである。このシステムは温情主義の防止につながっている。上海 2 毛には、小さくてきれいな管理職用の食堂がある。しかし、社長・5 人の副社長・本社工場の中の日系企業の駐在員（本社工場は日系企業 3 社に事務所を無料で提供している）以外の管理職は、この食堂を使ってはならない。ただし、取引先の顧客が来るときには、管理職は顧客を接待するために小食堂で食事をとることができる。

このように見ると、上海 2 毛の本社工場では整理・整頓・清掃が行なわれ、職場規律が厳しいことが分かる。

3. 現場監督者

中国国有企業の一般的特徴として、トップが生産現場にいないのは普通であるが、上海 2 毛の本社工場ではどの生産現場を歩いてもトップが生産現場にはりついたシーンがみうけられる。上海 2 毛には、社長・副社長 5 人・技師長 3 人・副技師長 4 人のトップがいる。かれらはそれぞれ生産現場の責任者である。社長はグループ企業の経営を指揮し、本社工場でも生産現場を巡回して、製品開発・生産計画・羊毛の投入・品質・納期などの監督をしている。万徳明氏はこの点についてつぎのように述べている。

「生産現場の監督者はコストの意識を持っていない。なんでも簡単な作業方法で生産現場の管理・運営を行なおうとする。たとえば、60 番手の糸が要求されるところでも、65 番手をつかう。また、

品質要求のきびしい製品で、その不良を予測して、基準以上の原材料を投入することがしばしばある。このようなことをしたら、原材料がムダになってしまうし、コストも高くなる。だから、トップが生産現場にはりついて監督しなければならないのだよ。」

62歳の傀俊儒副技師長は、生産現場にはりつく前に、技師長用個室で生産現場の技術的問題にとりくみ、生産現場の監督者に電話で指示していた。しかし、彼は織布職場の主任になってから、ずっと生産現場にはりついている。出勤後、彼は生産現場に30分間入り、深夜シフトの製品をチェックし、生産現場の小道具を整理し、機械の調整を行なう。生産現場の事務室に戻り、機械にかける製品のプログラムをチェックする。プログラム作成は本社工場の技術課が作成するが、労働者がそれを操作することは難しい。そこで、傀氏は労働者が間違いなく簡単に操作できるものにそのプログラムを直す。生産現場で労働者にそれを教え、昼食前にも15分間、午後には3回ぐらい生産現場を巡回する。傀氏はいう。

「誰もが生産現場にはりつき、各工程を巡回する。それぐらいは誰だってできるのだ。しかし、現場でなにか発見できなければ、巡回の意味がなくなる。だから、意識的に何かの問題の発見につとめるように巡回することがより重要だ。監督者は労働者が作業ミスを犯さないような環境づくりを作業現場で整備しなければならない。わたしは毎日時間をつくって作業現場に降りていく。労働者が帰った後にも、まだ作業現場に残る場合がよくあるんだよ。」

副技師長が職場の責任者になって生産現場にはりつくのは、他の中国国有企業には見られないことである。1993年には世界で最新鋭の機械を織布工程に設置したが、機械の稼働率が60%と低く、品質が一向に良くならなかった。このため、技師長がこの工程の責任者となって生産現場にはりついた。生産現場にはりついてみたら、労働者たちが操作手順どおり機械を操作していなかったことがわかった。

本社工場に整理工程の染色職場があるが、加工物がこの職場にうつると染色の不良のために製品の納期が遅れることがよくある。そこで、万氏は副社長の中から仕事にまじめな副社長の王長貴氏を染色職場の責任者に任命し、この生産現場にはりつかせた。王長貴氏は生産現場にはりついて各工程を巡回してみたら、生産現場の労働者の報酬システムに問題のあることがわかった。つまり、労働者に同一のボーナスを配分していたのである。また、ボーナスの額も少なかった。そこで王長貴氏は給料を減らさないという前提のもとで、作業標準量を定め、この標準量を超えた場合にはその出来高に応じてボーナスを支払うような報酬システムに改めた。やる気のある労働者については昇給ではなく、能力給で評価するようにしたのである。

トップが生産現場にはりつくという方式が確立されたのは1992年のことである。始業時の午前7時半から終業時の午後4時半にかけて、社長をふくめて本社工場のトップが生産現場にはりつく。終業後にトップたちは社長室や副社長室などに戻り、デスクワークをは

じめる。かれらが退社するのは午後8時ごろである。上海2毛の本社工場は、週休2日制であるが、トップは全員土曜日も出社している。万氏も土曜日と日曜日を休まずに出社している。万徳明氏はよくいう。「中国の経営者はあまり生産現場にいないと言われているが、それは一昔前のことなんだ。」

上海2毛の本社工場におけるトップが生産現場にはりつくという制度は、社長の強力なリーダーシップによって定着していった。そして、これはつぎのような成果をもたらしている。

1つめは、トップが生産現場の生の情報を得たことである。それまではトップは生産現場にはりついていないため、生産現場の生の情報を得ることができなかった。トップは部下が報告した生産現場の情報に基づいて意志決定を行っていたのだが、その情報はかなりのバイアスがかかっていた

たとえば、上海2毛のトップは1994年4月に買収した企業の幹部会議で業務報告を聞いた。そのとき、財務課長は1993年度の経常利益はゼロ、儲けもなく損失もないと報告した。万徳明氏はその課長の話を切り上げて、「おまえはたいしたもんだね。経常利益をゼロにすることができるなんて。正直に言いなさい。赤字はどれくらいあるのか。」と机を叩いたら、「1000万元の赤字だ」と答えた。万徳明氏は「今日は帰らないから、ここで会計帳簿を調べ、財務スタッフの2人にいっしょに残業してもらおう。」と言った。その結果、会計帳簿を調べたら、6000万元の赤字であった。もし分工場に行くと、実際に調べなかったら、本当の情報を把握することができなかった。

2つめは、問題解決が速くなったことである。トップは生産現場にはりついていたので、問題解決が速くなり、生産性をあげることに繋がった。たとえば、1993年10月に上海服装輸出入公司から中東のクエート軍服用毛生地を受注があった。納期条件は2ヶ月で44万メートルだった。万徳明氏やトップは生産現場を巡回して契約書のコピーを各工程の機械にはりつけてまわった。また、生産現場に社長室をつくり、自ら監督を行なった。

3つめは、労働者との信頼関係の回復である。中国文化大革命以降、中国国有企業では同僚や友人との信頼関係が失われ、互いに足を引っ張り合うことが多くなった。しかし、トップが生産現場にはりつくことによって労働者との間に信頼関係をつくることができた。

第4節 品質管理の導入の実態

1. データに基づく品質管理

上海2毛の本社工場が生産している主力製品のカシミヤには風合と色の面で問題があった。カシミヤは婦人服と紳士服の高級生地として使われるので、風合と色については厳し

い品質が要求された。そこで、上海2毛はカシミヤの生産性には目をつむり、風合と色の品質改善に全力を傾けることにした。そして、一定レベルの品質のカシミヤを作れる見通しがついた段階で、生産性の向上の対策を追求することにしたのである。

品質改善の対策は工程管理の面からすすめられた。織機からおろされた織物は、仕上工程で織物の表面に化粧や工夫を凝らしていないので表面がカサカサして、タッチが悪い。仕上工程における織物表面の化粧や工夫の凝らし方が、カシミヤ製品の風合の問題を生む1つの大きな原因になっていた。

本社工場では、つぎの対策によってこの品質問題の解決に取り組んだ。それは、風合の品質を左右する工程管理にあることである。染色された織物をもみ洗いし、圧縮する時間の長さが勝負の決め手であるという。具体的には1週間で行なったのが、10日間に伸ばした。10日間もみ洗いしたり、圧縮したりする間にだんだん毛織物らしく、羊毛繊維の特徴が生きた風合の織物に仕上げられていった。

この工程管理の実施には、マニュアルが必要である。マニュアルがないと、労働者は十分に判断できない。生産現場の監督者や労働者たちは、日本人の品質への厳しさに抵抗感を抱いていた。このときに万徳明氏はつぎのように述べている。

「日本人が品質に厳しいというのはたしかであるが、日本市場で製品が売れるための品質チェックを厳しくしなければならない。品質に厳しいというのは、日本人がグローバル意識で仕事をしているからだ。品質要求にきびしい日本むけの製品をつくれれば、後は、どこの国にたいしてどんな製品でも売り込むことができるのだ。品質要求に一番厳しいのは事実上世界最高基準である。もし品質にきびしい顧客を満足させることができれば、われわれを困らせる顧客はもうどこにもいないだろう。」

上海2毛では次の3つの対策によって色の品質問題を解決した。1つめは、柄見本ごとに分析データを整理することである。取引先別に柄見本から色を分析し、フィルムに色数の柄をトレースし、取引先別に原版作成のデータをとった。同じ色といっても、取引先によって微妙な色の差があるため、上海2毛では1994年から日本の取引先別のデータを分析し、そのデータをコンピュータに保存する作業をすすめている。この対策によって、服地のプリントの品質改善が図られた。

2つめは、一定の量を決めて、色合わせの作業をすすめたことである。それまでは1反とか5反とかというようにまとまった量では、染色作業がすすめられなかった。このため、同一製品に色の違いがてきた。そこで、上海2毛の本社工場は量を決めて染色作業をしたことにより、色の違いをなくすことに成功した。さらに、この色の問題を改善するために、スイス製の液流染色機を1台導入した。この染色機の導入によって、染色効率が3倍に向上し、生地・染料・薬品の投入・染色というサイクルが1日あたり2バッチから6バッチに増加したのである。

3つめは生地の張力を管理したことである。張力の強弱が染色のスピードを決める。張力が高いほど、染色スピードが遅くなる。逆に、染色スピードが早くなる。また、張力が弱いほど、色が濃くなる。逆に、張力が強いほど、色が薄くなる。張力の差によって、色に差が出てくるのである。そこで、上海2毛の本社工場では張力の強弱に合わせて、染料、薬品の投入量を調整していった。つまり、生産現場の判断力も加味して、きめ細かい工程管理を行なったのである。

以上のような一連の対策によって、風合と色の品質はしだいに改善していった。とくに1994年にはコンピュータによるデータの保存方法が開発されたために画期的な改善をすることができた。そして、ライバルの中国国有企業より一足先に日本企業に納入することができたのである。

2. 原材料の供給体制の刷新

中国国内へのカシミア製品の販売では、品質はあまり問題視されなかった。上海2毛の本社工場が1991年に開発に成功したカシミア製品の比重は60~70%であった。原材料である羊毛の調達は貿易業者を通じて行われていたが、その羊毛の品質は不安定だった。とくに内モンゴル産の羊毛は、品質が不安定だった。しかし、このような比重でも中国国内へのカシミア製品の販売は順調に伸びていった。1992年にはカシミア製品は3000万元になり、全売上の約5分の1を占めるまでになった。そして、外国企業の取引先からも受注を期待できる主力製品になったのである。

ところが、いよいよ外国企業から本格的な受注をする1993年8月になって、上海2毛の本社工場に大量の不良事故が発生した。三井物産大阪支社に納入した90%のカシミアは比重が75%と低かったのである。不良の原因は上海2毛の本社工場に原材料の羊毛を納入した貿易会社にあったのだが、上海2毛の本社工場での受入検査で原材料の不良を発見することができなかった。そして、そのまま比重を調べずに三井物産大阪支店に納入してしまった。日本の検査でカシミアの比重が低いことがわかった。上海2毛の本社工場では、中国紡績工業省公認の上海紡績研究所へ検査を依頼していたが、そこでは不良を発見できなかった。その後、三井物産大阪支店が日本の毛織物検査機関にカシミア製品の検査を依頼した結果、製品の比重が低いことがわかったのである。三井物産大阪支店は上海2毛に30万メートルのカシミア製品の返品を要求した。これは1993年における日本企業の全受注量の4分の1に相当する。上海2毛は仕方なくその要求に応じた。

この直接の損失に信用失墜という無形の損失も加わった。三井物産大阪支店は1994年の注文をすべてキャンセルした。品質が改善されるまでは注文を再開しないと上海2毛に宣告したのである。

大量の不良事故の直接の原因は、混合羊毛に気づかずに生産して、三井物産大阪支店に

納入してしまったことであった。上海2毛の本社工場には、原材料の調達と受入の体制の不備に問題があった。

上海2毛の本社工場は、直接産地の製造企業から調達するのではなく、地元の貿易会社を通じて原材料の羊毛を調達していた。ところが、このような貿易企業は製造工場をもたない企業であり、しかも毛織物を専門に扱う企業ではなかった。その中には会社登録をしておらずに営業をする会社もあった。上海2毛の本社工場はこれらの調達先と長期的に取引を続けているわけではない。低価格を求めてどんどん取引先を変えている。上海2毛の本社工場が直接産地の製造企業と取引しなかったために、大量の不良事故が発生したのである。

羊毛には純白で繊維が細く長くよくちぢれるものと、繊維の太いものがある。その品質は目でみてもわからないことが多い。原材料の納入業者は良質の見本を提供しているが、実際には見本と異なる質の悪い羊毛を納入することが多い。しかし、それにもかかわらず、上海2毛の本社工場は原材料の形式的な受入検査を行っていた。ときには、まったく抜き取り検査をせずに受け入れてきたときもあった。

不良事故の後、上海2毛はこの教訓をもとにつぎのような対策を講じることにした。

1つめは、上海2毛が1995年4月に国際羊毛局に加入したことである。国際羊毛局に加入することによって、自社製品の保護を図ろうとするからである。それまで中国紡績研究センターが製品の品質を検査していたが、国際羊毛局が製品の品質を検査することになった。上海2毛の本社工場が1995年末に三井物産大阪支店に納入したカシミア製品の比重は国際羊毛局の検査では95%だったものが、日本の検査機関では89%と評価された。この差は検査設備と検査方法の違いによる。現在、上海2毛は日本の検査機関による検査を最終検査結果と認めている。万氏は日本訪問時に同行したメンバーにつぎのようなことを語っている。

「理屈的というと、日本の企業の考え方が間違っている。羊毛検査基準は国際羊毛局が決めている。国際羊毛局は世界各国がその検査結果を認めた検査機関だから、日本企業もその検査の結果を認めるべきだろう。しかし、国際羊毛局と日本の検査機関の両方の検査で合格したら、われわれの製品のすばらしさが証明される。いま、商売がむずかしいので、できるだけ顧客を満足させるような製品をつくり、長期的な取引ができるように努力しなければならない。日本の総合商社に製品の品質を認めてもらえば、今後は、どこでも商売できるだろう。」

2つめは、上海2毛は1996年1月に原材料の納入業者と完成品の品質に連帯責任を持つように契約をかわしたことである。それまでは原材料の納入業者は原材料の不良があっても、完成品の品質不良には責任を負わなかった。しかし、原材料の品質が悪いと機械性能や製造技術が良くても高品質製品ができない。この契約をかわした後は、納入業者が納入する原材料の羊毛の比重は大きく改善されている。万氏が1997年3月に三井物産大阪支店を

訪問したときに、繊維部の責任者は「検査結果はすべて100%合格だ。中国では他のどこの工場も真似できない。素晴らしい。9月から大量のオーダーを出すので、それまでに見本を送ってきてほしい」と話している。つぎの表は三井物産に納品したカシミヤの試験鑑定証明書である。

表7-3 カシミヤの試験鑑定証明書

中検発証第 CB0165 号		
試験鑑定証明書		
ジャスト株式会社 殿	平成9年1月31日	
	財団法人 毛製品検査協会中部検査所	
提出の原品について試験鑑定の結果下記のとおりであることを証明します。		
試験項目	試験方法	試験結果
繊維混用率	JIS L 1030 顕微鏡法準拠	毛100% (カシミヤ100%)
	以 下	余 白
JWIF 本 部 東京都文京区		

出所：内部資料により作成。

3つめは、上海2毛が羊毛原産地の製造企業と長期取引関係を結んだことである。それまでは羊毛工場を持っていない貿易会社を通じて調達しており、スポット取引が多く、羊毛の品質安定を図ることが難しかった。そのために、上海2毛は羊毛原産地の製造企業と長期取引を結ぶことによって、羊毛の品質の安定を図ったのである。

4つめは、上海2毛は羊毛を原産地で確認するようになったことである。羊は生後1～2年を経て毎年春にハサミで1回の散髪を受ける。羊1頭から一度に刈り取られる羊毛量は、ちょうどおとなの背広1着分にあたる。羊の頭数がわかると、原産地の製造企業の生産量が自然とわかる。そこで上海2毛は毎年2月に内モンゴルの製造企業をたずね、出荷能力と羊毛の質を確認している。

5つめは、原材料の見込の調達をするようになったことである。多くの中国国有企業は

資金不足のため、注文を受注してから原材料を調達する。ところが、上海2毛には資金に余裕があったために、見込の調達をすることができた。その結果、生産リードタイムが3ヶ月となり、当初より2ヶ月も短縮したのである。

大量の不良事故の発生後、上海2毛は原材料の調達体制をこのようにきびしいものに改め、製品品質の改善を図ったのである。

3. 原材料の直入体制

原材料の受入検査体制と並ぶもう1つの品質改善の成功要因は、オーストラリアのシドニーから良質な原料を確保するため輸入会社を設立したことである。

上海2毛が使用する原材料の約9割近くは、オーストラリア産の原材料である。上海2毛は輸出入権をもつまで貿易会社を介して原材料を輸入していた。上海2毛はまず上海東方貿易集団に発注をする。その上海東方貿易集団がオーストラリアの輸出会社に発注をする。さらに、その輸出会社が原材料の製造企業から購入する。今度は逆の順番で原材料が上海2毛に届くという過程だった。他の中国国有企業も同様に輸入会社を介して海外から原材料を調達していた。

上海2毛は輸出入の権利を持つようになると、オーストラリアに直営の輸入会社を設立することができたが、上海2毛は地元の貿易会社を介して間接輸入を続け、オーストラリアから原材料の直接輸入に踏み切らなかった。それは主につぎの理由による。

1つは、中国に信頼できる人材が不足していたことである。管理者が業績を上げるのは賢いからではなく、会社に忠誠心を持つことが決め手である。人を疑い、人を使うというのが万氏の持論である。中国人は利己的人間であるから、本社の意向に従って行動しない。何ごとも自己の利益を第一に考える。自分の勤める会社に忠誠心をもたない人が多い。自主性のある人も少ない。このような人間が管理者に就けば、数千万元の資金を勝手に運用するかもしれない。もし海外に子会社をつくるならば、会社に忠誠心をもつ真面目な人材が必要である。彼らは毎日電話やファクスで必ず本社に報告する義務を負うだろう。

もう1つは、中国国有企業はオーストラリアに会社設立の許可を得ることが難しいことである。天安門事件を契機として、欧米諸国のなかで中国国有企業の会社設立を審査する際に、オーストラリアが一番厳しかった。オーストラリアに移民する傾向の強い中国人に対するビザの発給はとくに難しかった。しかし、上海2毛は1996年1月に取引関係のあるオーストラリアの会社を介して、オーストラリア政府から会社設立の許可を得ることができた。3月にはシドニーで2万ドルを投資して輸入会社の設立を完了した。その輸入会社の責任者として派遣されたのは、分社工場の社長を務めていた万氏の息子だった。オーストラリアで上海の国有毛織物工場が輸入会社を設立したのは、上海2毛がはじめてだった。

上海2毛は輸入会社の設立によって、良質な羊毛を安定的に調達できるようになった。

オーストラリアの羊毛は、純白で毛は細く、長く、よくちぢれているので、ジャケット、コートの原材料として一番適していた。オーストラリアの納入業者をまわってみたら、いちばん質の悪い羊毛を中国に輸出していたことがわかった。それは中国の輸入会社が外貨不足のためにもっとも低価格の羊毛を注文していたからだった。これが羊毛の品質が不安定になる原因だった。上海2毛は輸入会社の設立によって、良い羊毛を調達できるようになった。上海2毛が1996年12月と1997年2月にJUST株式会社（三井物産と青山商事の関連会社）に納入したコート生地は、比重が100%だった。これは上海2毛が日本企業に比重100%のオーストラリア羊毛を納入した初めての事例である。

オーストラリアからの原材料の直入体制は、中国国有企業からの委託注文を獲得するうえでも効果を発揮した。上海2毛が輸入会社を設立したことは、上海紡績業界にすぐに広がった。同業者から羊毛の調達に対する問い合わせが殺到し、なかにはこれまでの会社への注文を取りやめ、上海2毛から注文する業者も出てきた。しかし、オーストラリアからの直入体制を一番喜んだのは、上海2毛の取引先だった日本企業であった。上海2毛はこの直入体制によって、原材料の品質改善を期待できただけでなく、新しい注文もとりつけることができたのである。

第5節 主要な発見事実

本章では、国有企業の模範といわれる上海2毛本社工場の経営実態を生産システムの観点から詳細に明らかにした。その結果、この事例から得られた発見事実は、つぎのように要約できる。

1. 最新鋭機械設備

同工場の機械設備には主としてつぎの3つの特徴がある。

1つめは、ジェットスピナーとエア・ジェットルームなどのような世界最新鋭機械を配置したことである。たとえば、日産自動車製のエア・ジェットルームの回転数は中国製の最新のフライ・シャトルより750回/分と3倍以上速かった。1996年現在では、上海の他の国有企業工場では、まだこれらの最新型機械を使用していない。

2つめは品質を大きく左右する工程に新しい設備を設置したことである。毛織物の整理工程は染色の配合が難しい工程の1つである。染色の配合を均衡に行なわなければ、色にばらつきが出て、配合の能率が遅くなる。その結果、せっかくできあがった素材は製品として売れなくなる。このため、同工場は1979年にはイタリア・アメリカ・旧西ドイツから整

理機械を8台輸入し、1982年にはドイツのTHIES液流染色機を取り入れて一貫した整理工程を確立している。

3つめは、水処理施設をいち早く作ったことである。改革・開放の翌年の1979年に同工場は上海の同済大学の協力を得て水処理施設を作った。この水処理施設が設置されたために水質が改善され、汚水処理量が従来より1日に1800 m³と倍増されるようになった。

しかし、同工場は上海市内にあるため、上海の他の多くの国有企業と同様に、工場の建物の建設に問題があった。工場の建物は平屋ではなく、ほとんどは4階建てと5階建てである。また、外国製の生産設備が設置されている職場は照明が明るい、中国製が設置されている職場は暗い。このように、建物のレイアウトが合理的でないために、労働者の健康および作業能率に悪い影響を与えている。

また同工場は外国から最新鋭機械を取り入れる際にリレー式をとった。すなわち、老朽化した設備を分工場に1台譲り、本社工場に新設備を1台すえ付けるというリレーで設備更新を進めた。それゆえ、生産は止まることがなく、1年半で100台の設備更新を完了した。また、日本とスイスから世界最新鋭のエア・ジェットルームとジェットスピナーを導入し、高品質製品の製造にそなえた。さらにドイツからは整理プラントを取り入れ、染色・仕上の全工程一貫したシステムを確立した。この一連の設備更新により、労働生産性が向上しただけでなく、品質が大いに改善されたのである。

2. 日本の経営の導入

同工場の成長が実現できた理由の1つは、日本人を本社工場の技術顧問として迎え入れたことである。これまでは、ドイツ人・アメリカ人・イギリス人などの技術者は毎年同工場の本社工場で座学を教えていた。たとえば、国連開発署からCLOUSEというイギリス人が毎年同工場に2ヶ月派遣され、経営全般に対する指導を行なっている³。彼は毎日管理部門に行き、責任者から話を聞いて、それに対するアドバイスをしていたが、生産現場へは足を伸ばさなかった。傀副技師長の話によれば、自分の職場や現場には一度も来たことがなかった。毎日背広姿で現場がきれいなのではないかという。しかし、技術顧問として迎えられた日本人の黒井氏は、個室で座学を教えることはなく、作業服を着て直接に現場に行き、アドバイスをしていた。彼が本社工場で技術指導を3年間行なったが、中国人の管理者および労働者は彼からつぎのようなノウハウを学んだ。

1つめは本社工場の管理者が現場経営を受け入れたことである。中国人は、黒井氏が生産現場を歩きまわり、スコップを使ったのを見て感激した。これをきっかけにして、中国人の管理者は、見よう見まねで生産現場を巡回し、肉体労働をするようになった。

2つめは労働者が整理・整頓・清掃をするようになったことである。黒井氏が本社工場に迎えられる前には、本社工場では整理・整頓・清掃の3S活動を行なっていなかった。

他の国有企業の工場と同様に、生産現場は要らないものやごみなどであふれていた。現在では、本社工場の管理者は不必要なものや作業の邪魔になるものをどんどん捨てる。労働者は整理・整頓・清掃の3S活動を自分の仕事の一部と思って、積極的に行なうようになった。

3つめは労働者のコスト意識が高くなったことである。中国の国有企業は国が所有しているため、労働者はコスト意識が薄かった。羊毛が床に落ちても誰もそれを拾わなかった。原材料の投入は基準どおりに行われていなかった。万氏の計算では、原材料のロスだけで年間200万元（日本円3千万円）ぐらいの損失を出していたという。黒井氏は本社工場で技術指導を行なっている間に、管理者たちにかごを持たせて、床に落ちた羊毛を拾わせていた。現在では、床に落ちる羊毛が少なくなった。また、管理者や労働者は原材料のロスを極力なくすように材料の投入に神経を使うようになった。

3. 高品質の追求の品質管理

もう1つは、同工場が高品質を追求するために日本企業との取引を最優先に考えていたことである。中国国有企業の大半は、品質基準がいちばんきびしく、製造技術が難しく、納期がきついという日本企業の受注を受け入れたがらない。しかし上海2毛の主要な取引先は日本企業である。日本企業を選ぶのは上海2毛の戦略である。品質に一番厳しいことは最高の基準である。一番厳しい顧客を満足させることができることは、世界のどこでも製品を販売できることになる。品質にいちばんうるさい日本企業の製品をつくることは、上海2毛の高品質への追求を反映している。その結果、上海2毛は、他の中国国有企業の工場がつくりたがらないものをつくるという発想から、他の工場がつくれぬ製品をつくれる技術を蓄積することにつながった。上海2毛は他の中国国有企業が避けた高品質製品を追求することによって、競争優位を確立することになったのである。

同工場では高品質を実現するため、つぎの2つの方法をとった。

1つは、原材料の納入業者と完成品の品質に連帯責任をもつように契約をかわしたことである。それまで原材料の納入業者は原材料の不良があっても、完成品の品質不良に責任を負わなかった。この契約をかわした後、納入業者が納入する原材料の羊毛の品質が大きく改善された。また、羊の頭数を原産地で確認し、取引先の出荷能力と羊毛の質を確認するようになった。

もう1つは、海外に良質な原材料の供給先を確保したことである。それまで原材料の不良が原因で返品や損失を取引先から要求されていた。オーストラリアの業者がいちばん質の悪い羊毛を中国に輸出していたことがわかった。これが羊毛の品質が不安定になる原因だった。オーストラリアに自社の輸入会社を設立した後は、良質な羊毛を調達できるようになった。オーストラリアからの直入体制が一番喜んだのは、上海2毛の取引先だった日

本企業である。現在では、上海2毛はこの直入体制によって、原材料の品質を改善できただけでなく、新しい注文もとることができるのである。

その結果、労働者の品質にたいする意識が変化した。長年の計画経済のもとで上部機関は生産・販売・品質の基準を企業に指導してきた。中国国有企業は上部機関の基準に基づいて生産や品質改善を行ってきた。しかし、市場経済へ移行した後、企業経営者や労働者は従来の発想から脱皮して、取引先の品質基準に従って品質改善をしなければならなくなった。万氏は「今はもう国の基準はない。取引先の要求が品質基準である」と労働者に訴えている。現在、上海2毛は取引先の基準で品質管理を行なっている。

4. 厳しい作業管理

上海2毛で労働者にたいする厳しい労務管理はつぎの点にみることができる。

1つは、作業規律・作業基準・安全基準を明確に定めていることである。職場規律のチェックの対象は広い。清掃の励行はもちろんのこと、原料と製品を扱う現場では喫煙や飲食を禁じている。作業服と作業帽子の着用を義務付けている。さらに、出勤や時間厳守に対して二重のチェックを行なっている。出勤時刻が過ぎると、本社工場の鉄門を締める。守衛が遅刻者を記録し、人事課に報告する。各現場の管理者は各労働者の出勤時間を記録するが、自分の部署の労働者には甘いことがしばしばあるからだ。この二重のチェックのシステムは温情主義の防止につながっている。

2つめは、職務規律を守らない管理者および労働者を解雇したことである。それまで労働者および管理者は職務規律や規則に違反していても、ほとんど解雇されなかった。このため、労働者たちは職務規律を厳格に考えなかった。現在、労働者でも管理者でも職務規律や規則に違反したら処罰をうけるようになった。とくに管理者を解雇したことによって、労働者たちは職務規律や規則を遵守するようになった。

3つめは、最高経営責任者が生産現場にはりつくように義務付けられていることである。始業時から終業時にかけて、社長をふくめて本社工場のトップが生産現場にはりつく。終業時にトップたちは自分の個室にもどり、デスクワークをはじめめる。このトップが生産現場にはりつくことにより、組織の連帯感を作り上げることができた。中国国有企業には、上司と部下の連帯感がない。部下が失敗しても、上司はそれを自分の責任としてはうけとめない。しかし、トップが部下といっしょに生産現場にはりつくようになると、部下の失敗を自分の責任としてうけとめるようになる。その結果、上司と部下の間に信頼関係が生まれ、組織の連帯感が醸成された。さらに、トップが生産現場にはりつくことにより、トップは生産現場の生の情報を得ることができ、的確な意思決定を下すことができるようになったのである。

¹1994年11月14日、中国の朱首相は上海市での国有企業改革会議で上海自動車工業總公司の陸吉安社長と万徳明氏を本当の企業家と称えている。1995年3月23日、万徳明氏は中国最優秀企業家に選ばれた。同年5月、上海市政府は万徳明氏に対して60歳の幹部退職制を適用しない特別条例を公布した。1997年4月に米中貿易協会から国際優秀企業家の候補として選ばれた。現在、万徳明氏は上海市人民代表大会の代表と上海市企業家協会副会長を務めている。

²黒井功氏は1989年に日本で病死したが、万徳明氏は日本にくるたびに時間を作って福井県に黒井氏の墓参りをしている。

³CLOUSE氏は国連開発署と上海市対外経済貿易委員会との合意にもとづき、毎年2ヶ月間上海第2毛紡織廠に派遣され、技術指導にあたっている。

第8章 結論

第1節 方法論の特徴－参与観察－

本論文の成果としては、まず、方法論として参与観察を実施したことをあげることができる。

これまで中国における日系企業と国有企業の生産現場に注目した研究はかなりなされてきた。これらの研究として基本的に2つの調査方法が採用されている。1つはインタビュー調査である。インタビュー調査は、少数の企業の経営と経験の実際をその企業の経営者の協力を得て解明する方法である。このようなインタビュー調査を使って中国の日系企業と国有企業の研究がなされてきた(奥林、1993;李、1997;郝、1999)。もう1つはアンケート調査である。このアンケート調査を中国における日系企業に用いたいくつかの研究がある(今田、1994;原口、1996;市村他、1999)。

中国の国有企業の現地調査は一般的に許可がなかなか得られなかった。さらにそのような国有企業が実態調査を引き受けてくれることはほとんど不可能に近かった。その意味で生産活動が生じる作業現場の詳細な事例分析や、それと密着した理論的分析は十分になされてきたとは言えない。本論文は、この理論的・実証的な研究のギャップを埋め、中国における日系企業と国有企業の研究を前進させる試みであった。

どのように調査対象を定めても、生産活動という行為や生産現場という構造は、なかなか捉えどころのない現象である。そこで本論文では、生産活動が日常的に生じる作業の場に注目することにした。生産現場には作業という実態があり、作業を遂行する一般作業者がいて、作業を運営するための規律、規則がある。さらに現場の雰囲気がある。従来ではこのような作業現場の実態を詳しく明らかにした調査・研究が乏しかった。

そこで、本論文においては参与観察をメイン、インタビューと内部記録文書をサブという複眼的調査方法を使って、作業現場の実態に迫るようにした。研究協力者になってくれた経営者、中間管理職および日本人派遣社員との信頼関係の樹立を通じて、生産現場での作業や内部者ミーティングへの参与観察が本論文の主要な研究方法である。

また、本論文では、内部記録文書・データや経営者あるいは関係者の往復書簡などを利用して事例研究を進めてきた。すぐれた研究であるための条件の1つとして、1次資料の利用があげられる。雑誌・新聞の記事や公刊された論文や書物など2次資料だけによる研究は、1次資料が利用されていないという点において弱みをもっている。しかし、筆者はこれらの企業の内部に保管された内部記録文書や資料へアクセスすることができた。これらの資料やデータには公開されていない内部秘密資料やデータが多く含まれている。筆者はそれらを自由に閲覧し複写することができた。現地企業では複写機の調子が悪かったため、多くの

内部記録文書やデータを日本に持ち帰って閲覧し複写した。企業の内部者が見たこともないような多くの内部記録文書やデータにアクセスすることができたのは、筆者がはじめてであった。

これまでの研究や調査との1つの違いをあげるとすれば、それはインタビュー調査やアンケート調査だけではあまり出てこない「現場の感覚」、あるいは一人一人の労働者の顔が見える臨場感である。現場にしっかり居合わせたからこそ、作業現場の全般的雰囲気、現場作業員の作業風景を生で観察し記録できた。

このように本論文では、参与観察を中心とする複眼的調査方法を採用した。この複眼的調査方法から記録、データ、資料などを得て、それらを有機的に関連づけて詳細な記述や分析を行なったところに、本論文の特色があり、そのことによって中国の企業研究にかんする方法論的革新を実現できたと言えるかもしれない。

上述したように本論文では参与観察記録、インタビュー・データ、内部記録文書を併用した複眼的調査を行なってきたが、方法論的には参与観察に主眼を置いてきた。つまり、中国における日系企業と国有企業の生産現場で調査し、一方で参加者、他方で観察者として、5つの異なる企業を自分自身の身でもって経験した。したがって、これら調査対象の企業の内部者もしくは当事者の見解を記述することに光を当てるという面では、本論文は民族誌作成者に近い立場に立っている。

佐藤によれば、エスノグラフィーという言葉には、3つの意味がある¹。第1に、フィールドワークの結果をまとめた報告書である。第2に、フィールドワークという調査の方法あるいはその調査のプロセスそのものである。第3に、現地調査を通じて特定の部族や集団などについて詳しく記述した報告書をまとめ、基礎資料を提供する役割をもっている。現代の用法では、エスノグラフィーという時、多くの場合、その対象についてフィールドワークという方法を使って調べ、研究し、その調査の成果として書かれた研究報告書という2つの意味が含まれる。日本において未開民族の部族でなく現代社会の組織にエスノグラフィーを持ち込んだすぐれたいくつかの研究がなされてきた。現代社会の組織的活動を対象としたものとしては、日本の銀行のホワイト・カラー(Rohlen, 1974)、京都の暴走族のエスノグラフィー(佐藤, 1984, 1985)、MITとボストン近郊の企業者コミュニティの探求(金井, 1994)、日本の大学の社会人大学院という組織現象(加茂, 1994)、日本の現代演劇界の動向(佐藤, 1999)などがある。しかし、中国における日系企業と国有企業という組織現象についてのエスノグラフィックな記述はほとんどなされていなかったと言える。

本論文のエスノグラフィックな記述は、現場で行なう作業の中で最も大切なのは、調査対象企業の内部者もしくは当事者の作業や行動について記述し、かれらの発言や行動に含まれる意味を読み取り、書きとめていくことである。そのためには、調査対象者との相互信頼が不可欠である。もし調査対象者とのこのような信頼関係が薄い場合には、調査者の観察もそれにもとづく記述も薄ぺらなものになってしまう。

筆者はこれら5つの異なる企業の生産現場に入って、民族誌作成者に近いスタンスをと

ってきた。本論文はこれら企業における日本的生産システムの移転プロセスについてのエスノグラフィックな記述である。そもそもこの研究に着手した動機の1つがそこにある。人々が日本的生産システムの移転可能性、その成果や不満について語りながらも、そのような生産システムが形成される具体的な生産活動の詳細な記述は稀であった。5つの事例研究のエスノグラフィックな記述は、中国の日系企業と国有企業における日本的生産システム移転の実態の解明を目指したものである。

第2節 発見事実の統合

中国工場の経営実態をさぐり、日本的生産システムの移転可能性を見出すために、これまで青山商事・辰野・小泉アパレル・上海2毛・上海12毛の5社の事例を検討してきた。この最終章では、これら5社の事例を通して中国工場における日本的生産システムの移転のプロセスを規定する諸要因の分析について、発見事実の要約を述べていくことにしたい。

1. 日本企業の進出動機の違いとハードウェアの側面

第2章で定義したように、日本企業の中国戦略における進出動機とは、企業が中国に進出する諸目的をさす。たとえば、日系海外子会社を中国で生産する製品を中国市場にむけて販売するために設立する場合と、中国から製品を日本あるいは第三国へ輸出するために設立する場合とでは、日本企業の進出動機がおのずと違ってくる。このような視点から生産システムの移転プロセスを考察すれば、辰野は中国で生産する製品を日本に輸出することを目的としているため、大丸と共同出資で現地工場を設立した。日本国内販売は大丸百貨店が中心となって、中国工場の経営は辰野が中心となって行なわれた。辰野は中国工場を日本にむけて輸出するための生産拠点として位置づけている。そのため、同社が中国工場に移転した本縫いミシンはすべて東京 JUKI 製の最新鋭機種である。これらミシンに付属している小道具は日本人派遣技術者が日本の工場で作ってから中国工場に持っていったものである。しかし、自動化・機械化の高い設備は中国では保全が困難なため、生産の立ち上がりのときから、コンピュータ内蔵の自動機ではなく、自動化の低い手動自動機を導入することが選択された。このため、中国工場の自動機は合弁相手の稼働中のドイツ製の特殊ミシンが15台持ち込まれたものであった。

また、中国工場の建物は日本の竹野工場を模倣して建設された。裁断・縫製・仕上・検査・入庫・出荷が作業の流れの順序で同じフロアにおいて行なわれた。管理職のオフィスは大部屋式であり、総経理室は一般事務管理職と同じ部屋になっていた。

一方、青山商事は中国市場へのアクセスのための出店・販売を目的に進出している。中国政府は外国小売企業に対して完全所有の販売会社の設立を許可しないし、また、中国では現地生産の合弁会社が設立されれば、企業所得税の2年間の全額免除とその後の3年間の半額免除の優遇策が受けられる。このため、同社は現地生産の合弁会社の経営を自社の系列会社のJUSTに任せており、現地での紳士服専門店を中心に経営している。このため、同社は操業当初、日本製の本縫いミシンを持ちこまないで中国製のミシン189台を中国工場に設置した。操業2年目に19台のプレス、2台のカラーマスタ、3台の谷袖割り機、2台のコージ割り機など中古特殊機械を日本から購入して中国工場に設置した。これら特殊機械は自動化していないのが特徴であった。また縫製ラインのレイアウト設計図の取りまとめ・最終設定・生産立会指導・メンテナンスは、JUSTの北海道砂川工場長の指導によって行なわれた。しかし、北海道工場では天井配管であったが、中国工場では床配管であった。このため、生産設備・工程入替・工程数が自由に編成できなかった。したがって中国工場における機械配置のレイアウトは基本的には北海道工場と違っていた。

小泉アパレルは青山とまったく同じ理由で婦人服専門店を展開するために中国に進出して現地生産をはじめた。このため、中国工場に設置された生産設備は地元上海工業用ミシン廠製の機種であり、その中の半数以上の機械は油が落ちるぐらいガタガタしている。しかし、現地生産を始める前には、中国国有企業に委託した製品に断針が見つかった苦い経験があったため、1台の自動検針機を設置した。この自動検針機は日本の日新電子工業(株)製のND-396型であり、赤外線では製品に付着した金属破片や細かい針をブザーで知らせる機能を持っている。

一方、中国国有企業の上海2毛は自社製品を海外に輸出するために、2年間中国対外貿易委員会と交渉を重ねた結果、1991年12月23日に地元上海市毛織物業界で輸出入権を持つ唯一の国有企業になった。それを契機に同社では日本企業と取引を行なうために、日本とスイスから世界最新鋭のエア・ジェットムールとジェットスピナーを導入した。また、ドイツ・イタリア・アメリカからは仕上プラントを導入し、染色・仕上工程を確立することができた。これによって紡績・織布・染色のすべての工程を本社工場内で行なうようになった。しかし、紡糸工程に設置された精紡機は依然として中国製であり、その半数以上はフライ・シャトル式織機であった。ラベルを見ると、ほとんどのものが1980年代に作られたもので、上海、鄭州、青島製のものが多かった。管理職のオフィスは大部屋であるが、ガラスで仕切られている。

同じく中国国有企業の上海12毛は赤字の国有企業であり、紡績・織布の機械類は概して非常に古かった。ラベルを見るとほとんどのものが1970年代に作られたもので、上海製のものが多かった。技術水準は日本の1950年代とさして変わらなかった²。外国製の梳毛カードはわずか2台、ラベルが判別できないほど古い機種であった。日本では毛織物が生き物と例えられるほど水質に敏感であるが、同社はこの重要な水処理設備さえ建設していなかった。しかも上海2毛にみる一部工程の自動化・高速化の機械は織布工程に設置されていない。整理工程(染色・仕上)の先染めと後染めの全工程を一貫した自動化も確立されていない。同社の

日本人技術顧問の木村氏によれば、生産機械は日本では20年前に廃止されていたという。

このように見ると日系企業と中国国有企業において海外から持ち込まれた機械類は概して新しいが、中国製のものは古いことが分かる。自動化・機械化の高い設備は上海2毛を除いて少ない。また、企業別の専門化はあまり進んでいない。紡績・織布・染色・裁断・縫製のすべての工程を工場内で行なっている。日本の紡績・繊維産業のように工程ごとに企業別の専門化が進み細かい分業が行われているのと対極をなしている。

したがって事例研究の5社におけるハードウェアの側面の移転の差は、少なくとも部分的には日本企業の海外戦略の違いによるものであると考えられる。換言すれば、中国工場生産する製品を、中国市場で販売するために設立する場合と中国から第三国や日本の市場にむけて輸出するために設立する場合とでは、同じ日系企業であっても日本的生産システムにおけるハードウェアの側面の移転状況は大きく異なっている。したがって日本企業の中国戦略は日本的生産システムにおけるハードウェアを移転するうえで重要な役割を果たしているのである。

2. 日本人派遣者の移転意志・コミットメントの違いと生産システム

日本人派遣者の移転意志・コミットメントとは、日本的生産システムを中国工場に移転する意志があること、しかもそれらの移転に熱心に努力する姿勢を言う。この視点から日本人派遣者の行動を考察すれば、青山・小泉アパレル・辰野・上海2毛における日本的生産システムの移転状況の差は移転意志・コミットメントの差によってもたらされたことが明らかになった。ここではまず青山商事と小泉アパレルにおける移転意志とコミットメントの欠如に注目したい。

操業当初は、青山から派遣された日本人経営者・技術者は主に現地紳士服専門店の開発にあたっていた。中国工場に派遣されたのは青山商事の系列企業のJUSTの従業員であった。JUSTは操業後、現地工場の副工場長を1名、品質担当者を2名派遣した。日本人派遣経営者・技術者はおもに品質検査と出荷検査に追われていたため、日本工場にみる朝礼・整理・清掃・整頓はほとんど行われず、現場作業管理を重視していなかった。2年目からJUSTは縫製を専門に取り扱う人材派遣会社の共和エンタープライズに技術者派遣を依頼した。そこで共和エンタープライズはフィリピンの日系企業から2名のフィリピン人指導員を現地工場に派遣していた。4年目からはフィリピン人指導員が4名増員され、現在では合計6名のフィリピン人が現地工場にて技術指導と中間検査にあっている。このため、中国工場の作業風景はまったく国有企業同様である。朝礼・整理・整頓・清掃などの作業は行われていなかった。労働者が出勤時間の5分前に各自の持ち場に着き、終業ベルが鳴るまでは持ち場を離れてはならないことになっているが、この規則をまったく遵守していなかった。勤務時間中平気で無駄話・読書・居眠りなど仕事と無関係なことをする者がいた。なかには紳士服を故意に傷つ

けて不良品にするものもいた。また、すべての工程は持ち場が固定化されており、班内のローテーションはまったく実施されていなかった。

詳しくは繰り返さないが、仕事をゆっくり始め、早々に終わることが朝礼・整理・整頓・清掃の欠如によるものと考えられた JUST の取締役営業本部長の溝口忠男氏の言葉を想起されたい(第3章第4節)³。合弁相手の上海第2毛は中国国有企業の模範企業であるため、JUST があれこれを言うのは模範社長の批判になるので、当初からあえて日本の生産システムを中国工場に移転しようと思っていなかったことが明らかになった。しかし、日本の生産システムを中国工場に移転する意志がないことは、日本人派遣経営者・技術者のコミットメントの低下を招くことになった。

青山とまったく同じ論理で小泉アパレルは婦人服専門店を中国国内で展開するために、北京と上海に営業所を設置して日本本社の第1営業部と第2営業部から営業マンを9名ずつ選んで派遣していた。しかし、同社は生産管理1課から主任と係長を現地工場に派遣していた。日本人係長は現地工場の副総経理として長期駐在して生産と品質の指導を担当していた。日本人主任は短期駐在のため、現地工場と日本本社のリエゾンの役割を果たしていた。生産の立ち上がりのとき、同社は中国工場に日本の生産システムを移転しなかった。短期駐在の日本人主任の鈴木氏は「日本的やり方を中国人労働者に押し付けないので、中国人経営者に任せて完全に中国式にやってもらってもかまわない」と言っていた。このため、日本人派遣経営者は中国人の管理者・技術者・労働者に朝礼・整理・整頓・清掃の重要性を説明しなかった。また、作業現場をきれいにし、職場規律を厳しくするようなことに細心の注意を払わなかった。一方、中国人の経営者は毎日労働者に各自の持ち場の整理・整頓・清掃をすることを奨励しなかった。管理者も作業現場を回るときにスリッパを履き替えなかった。ただし、日本本社の社長や役員が工場視察に訪れるとき、全社をあげて清掃をしていた。

一方、辰野は違った。辰野は操業半年前から日本の竹野工場長1名と技術者6名を先遣隊として派遣させ、各縫製ラインの設計図の取りまとめ・最終設計・生産設備の据付・試運転を図ってきた。操業1年目には同じ体制で生産を立ち上げていた。日本人派遣技術者は技術部・生産部・裁断課・縫製課・仕上課・検査課に設置され、中国人労働者に指導を行っていた。7名の日本人派遣技術者のうち、3名が約3ヶ月単位で交代で派遣されていた。残りの4名は中国工場に長期駐在していた。また、操業当初から辰野は大阪市の生産促進センター代表取締役を自社顧問として1年間現地工場に派遣して、日本の生産技術・生産管理ノウハウの運営状況を監督していた。生産促進センターの代表取締役から強い要請と説得があったため、中国人労働者が92年には6名、93年には5名、94年には3名、95年には4名辰野の竹野工場に技術研修を受けていた。4名の設備保全係は東京 JUKI の研修センターで技術研修を受けていた。実際、中国人労働者は辰野と大丸が思った以上に日本の生産技術・生産管理を修得することができた。3年目からは日本人工場長・技術者・事務員が3名と減ってきたが、現場では朝礼が毎朝出勤前約10分間行なわれていた。当初、朝礼は中国人通訳を介して行われていたが、現在は日本人経営者は中国語で朝礼を行っていた。そして日本人経営者・中

国人管理者を問わず、全員は「HI-FIT」マークつきの水色の作業服とスリッパを着用している。総経理の萬所克洋の話によれば、「合弁企業であるため、中国人労働者に日本的経営だけを修得してもらうのは不公平である。われわれ日本人経営者と技術者も中国の文化的社会的慣習を理解しなければならない」という。これまで辰野が日本で採用した新入社員は全員自社の関連工場での研修を受けていたが、萬所氏の提案があったため、1994年から新入社員のなかから1名が中国工場での1年間研修を受けるようになった⁴。

経営者の中国事業への熱意は中国に派遣された日本人の行動にも反映されている。日本人初代総経理が最初に実施したのは朝礼であった。毎週月曜日と毎月1日に日本人総経理は始業前に労働者全員を集めて朝礼を実施していた。朝礼後と終業前には総経理は必ず各工程を見てまわり、通訳を介して作業状況を確認していた。2代目総経理は通訳を介しないで中国語で朝礼を行なうことができた。彼は裁断畑の仕事が長いため、総経理室にいらることがなく、ほとんど現場にいた。また、日本人技術者は午前と午後の10分間を除いてずっと現場を見てまわりながら技術指導に専念していた。日本人技術者は毎月整理・整頓・清掃・品質基準を遵守した労働者の中から1名を選んで表彰をしていた。奨励金は中国工場から捻出するのではなく、辰野本社から資金を捻出していた。

このように、日本人派遣者の移転意志とコミットメントが中国工場における日本的生産システムの移転可能性に影響を与えることを認識することができた。確かに中国はまだ発展途上国であり、企業家精神を持つ経営者が少ないため、日本人経営者への依存が高まる。しかし日本人経営者、技術者が中国工場に派遣されたとしても、かれらの日本的生産システムの移転意志が弱く、コミットメントも低いと、日本的生産システムの中国工場への移転可能性が小さくなる。

3. 中国企業側の受容態度と日本的生産システム

第2章で定義したように、中国企業側の受容態度とは経営者の変革マインドと中国人労働者の日本的生産システムへの支持・歓迎を指すものである。中国企業側の受容態度は日本的生産システムの中国工場への移転や中国工場の生産活動に相当な影響を与えるものだと考えている。この節では中国企業側の受容態度の視点から中国工場への日本的生産システムの移転状況を考察していく。

まず、上海2毛と上海12毛における日本的生産システムの格差をもたらした重要な要因の1つは経営者変革マインドと考えられる。確かに同じ国有企業であるという性格を反映して、上海2毛と上海12毛の日本的生産システムの移転は基本的に類似している。2社とも日本企業から毛織物関係の専門家を技術顧問として迎え入れていたが、上海12毛に比べて、上海2毛は少なくとも品質改善の面でそれなりの成果をあげてきた。

その背景には、日本製品に対する経営者間の認識格差がある。上海2毛の経営者は世界で

品質が一番厳しい日本企業と取引することが好きだった。経営者は日本に製品を輸出することができたら世界のどこでも製品を輸出することができると現場監督者に説得していた。そのため、自社の製品品質を一層改善するためには、日本の繊維・紡績関係企業の4社に上海駐在事務所として本社工場を無料提供していた。日本企業が駐在事務所を開設することによって日本市場の情報が収集され、本社工場における生産管理・品質改善がはかられた。さらに経営者が品質担当者の意識を変えていた。同社ではいままで国際羊毛局の検査結果を最終検査と認めていたが、現在は日本の羊毛検査機関の検査結果を最終検査と認めている。一方、上海12毛では日本から技術顧問を迎え入れていたが、アンダーグラウンドを通じて原材料が調達されていた。さらに、製品売上を伸ばすために、品質基準に達していない製品を強制的に出荷していた。

日本的生産システムに対する中間管理職・労働者の支持・歓迎に関しても、両社の違いが観察できる。上海2毛では、1986年4月に任命された日本人技術顧問が毎日本社工場の中間管理職全員を連れて、各作業現場を歩き、不要なものや作業の邪魔になるものを捨てた。羊毛の洗い場には水溜まりができて現場労働者が作業中にすべると心配したため、スコップで水を除去していった。また、中国人中間管理職にかごをもたせて作業現場でちらかった羊毛を一緒に拾った。中国人中間管理職・現場労働者は日本人技術顧問の指導と仕事に感激したため、教わったことを実行に移すようになった。さらに、同社は1989年6月28日に名古屋の毛織物修繕企業に技術者研修生を派遣していた。国有企業が技術者を日本に派遣したのは上海では珍しいことだった。

現在、本社工場では整理・整頓・清掃の3S活動が実施され、作業規律が厳しい。労働者は出勤時作業服に着替え、作業帽子をかぶっていた。作業が終わると、きちんと持ち場をきれいにし、機械を清掃していた。また、通路には不必要なものは一切置かれていなかった。現場の管理職は個室で机の上の仕事をするのではなく、作業現場を歩き回って現場労働者の仕事を手助けしていた。

上海2毛とまったく同じように上海12毛は日本人技術顧問を迎え入れていたにもかかわらず、日本的生産システムはまったくと言ってもいいほど移転されていなかった。作業現場では整理・整頓・清掃が行われていなかった。出勤タイムカードが導入されていなかったため、出勤時間は守られていなかった。作業現場では安全基準はあまり重視されていなかった。また、メンテナンスに対する関心も著しく低かった。さらに、現場監督者も毎朝各作業現場で床にゴミや羊毛や道具が落ちていないかをチェックしていなかった。生産工程における細かい創意工夫が欠如していた。結局、日本人技術顧問の話によれば、中国人経営者は整理・整頓・清掃を徹底すれば品質改善につながるとは考えていないため、より良い製品を作るよりもいかに製品を高く売るかにしか関心がないという。

以上のように、上海2毛と上海12毛における日本的生産システムの格差は、少なくとも部分的には、受容態度の違いによるものと考えられる。換言すれば、中国人経営者に変革マインドが欠けていれば、日本的生産システムは中国工場に移転されない。なぜなら、中国企業

がトップダウン経営であるため、日本企業が保有する経営手法・生産技術・品質管理ノウハウなどの知識をみずから吸収し、作業現場に移転させるのはほかならぬ経営者だからである。また、中国企業で日本的生産システムを移転する場合、経営者の変革マインドだけでは不十分である。中国人の管理職・現場労働者に支持・歓迎されることが必要である。日本企業の生産システムには日本人固有のものや、その会社特有の価値や規範が渾然一体となって含まれている。その際重要なことは日本的生産システムが中国人管理職、現場労働者に支持・歓迎されることである。そのためには中国人管理職、現場労働者が日本的生産システムの良さだけでなく、その会社特有の考え方、日本文化を好意的に認めることが前提となる。その会社特有の考え方・価値・規範を認めれば、中国人管理職・現場労働者は日本的生産システムを支持・歓迎する。日本的生産システムの移転には中国人の日本的生産システムに対する受容態度が大きく影響しているのである。

4. 中国の経営環境の制約と日本的生産システム

第2章の分析枠組で述べたように、中国の経営環境とは一般環境を指すものであり、たとえば、政治・文化・社会・教育などの中国特殊の要素が含まれている。これらの特殊の要素を構成する中国の経営環境は中国国有企業だけでなく日系企業にも影響を及ぼすものである。このような諸視点から考察すれば、中国では電力・水道・通信・物流などのインフラストラクチャーの不備が目立ち、それが中国における企業の生産活動に影響を及ぼす。このような状況の下で現地生産を展開している日系企業と中国国有企業は大なり小なりその影響を受けている。

まず、電力の視点から日本的生産システムの移転を考察する。JUST は中国工場の自動化・機械化の設備に出遅れていた。中国は電力の消費量が年々増加していたため、電圧が不安定になった。電圧が不安定になると、コンピュータ内蔵の自動機を狂わせ、自動機の本来の働きを発揮させることができない。とくに自動化の高い設備は、ちょっとした誤作動のため、瞬時に作動しなくなる。自動機が故障すれば、生産の流れが止まってしまう。このような事情のため中国工場では設立当初から自動化・機械化の高い設備は一台も設置できなかったのである。他の日系企業2社にも同様な事実を確認することができた。

つぎに、インフラストラクチャーの視点から見よう。辰野は操業当初、輸出製品を中心に生産していた。その原材料はすべて日本から安定供給されていたため、インフラストラクチャーの不備があまり目立たなかった。ところが、製品が輸出から国内販売に変わると、現地で原材料・付属品を調達するようになった。これがきっかけになって中国のインフラストラクチャーの不備が問題となってきた。たとえば、1995年に8000着の冬物製品のボタンを広東省の国有企業に注文した。契約段階ではサンプルが日本製とさして変わらないので発注を決意したが、実際に納品されたボタンの8割りは不良品であった。しかし、距離的にあまり

に遠くて再注文しても納品には間に合わなかったため、仕方なく翌日に日本からの代替品を届けてもらった。中国工場の萬所克洋総経理は中国のインフラストラクチャーの整備が遅れているため、中国で原材料を調達するよりも日本から調達することで企画や生産がきっちりできるという。このインフラストラクチャーの不備は辰野にとって重荷となっていた。

また、教育水準の視点から見れば、労働者の教育水準の低さが辰野にとっては日本の生産システムの移転の障害になっていた。中国工場が設立されたとき、3年間に採用した210名のうち大学卒はたったの1名のみであった。現場労働者の大半は中学卒であった。労働者の教育水準が低かったため、新しい技術・技能の修得はなかなか進まなかった。このため、日本企業から生産ノウハウを移転することには時間がかかった。

さらに社会構造の視点から見れば、中国における技術と技能の分離という発想が辰野にとっても日本の生産システムの移転の最大障壁になっている。たとえば、高卒以下の労働者が入社後、勤続期間が経過するにつれて技能を蓄積しても、作業現場から技術部門はもちろん生産管理部門にすら移動することはできない。そのため、日本企業にみられるような多能工として育成されることはない。辰野は中国工場にローテーションの移転を試みていた。その結果、ほかの事例対象企業よりある程度ローテーションが行なわれるようになった。しかし、同社の竹野工場にみる計画的ローテーションではなく、短期的・受身的なローテーションが行われていた。

また、青山と小泉の2社は、ともに中国の経営環境の制約を辰野以上に受けている。2社とも辰野にみる一部の工程でのローテーションすらまったく実施されず、整理・整頓・清掃も行なわれず、作業規律も有名無実であり、生産・品質における細部の重視がみられなかった。2社とも日本の生産システムが移転されず、現地式で生産活動を展開しているのである。

一方、上海12毛も日系企業の3社とまったく同様なインフラストラクチャーの不備を経験した。同社の原材料調達の主な産地は中国の内モンゴル自治区と新疆ウイグル自治区であった。トラック輸送では内モンゴル自治区から上海まで1週間以上かかる。鉄道輸送ではまず車輛を予約・確保するのに3日間かかり、そのうえ車輛交換が3回あるため、10日間以上かかる。このため、リードタイムが長くなったのである。また、トラック・鉄道輸送の場合には品物が途中のどこにあるのかは正確に予測できず、製品の企画・生産が遅れていたため、大量の原材料在庫を持っていた。この大量の原材料在庫が不良品の一因にもなっていたのである。

また労働者の行動を考察すれば、作業・安全規律が欠けていた。生産現場内が雑然としており、床はデコボコであり、足許に雑然と物が置かれており、人が歩いたり、物を運搬する通路が整頓されていなかったりした。また、生産設備の付属品が方々にあるのが目立っていた。同様な状況は日系企業の青山と小泉の生産現場でも観察できた。労働者がたくさんいるからといって整理・整頓・清掃が行届くようなものではなかった。生産現場では労働安全衛生

法により安全のため必ず作業靴と作業服を着用しなければならないが、作業服を着用した者が少なく、中には素足で作業をしていた者もいた。

このように見ると、中国における政治、文化、社会、教育などの経営環境は日本的生産システムの移転にとって高い障壁になっている。このため、日本企業は中国の経営環境に合わせて、戦略や組織を形づくることによって生産システムの移転を図ろうとしている。一方、中国企業側は日本企業の戦略と組織に適合するように古い秩序や習慣を放棄し、新しい秩序を創造し育成していかなければならない。その際重要なのは、経営者が古い秩序を放棄し、新しい秩序を生み出し推進していく変革マインドをつくりださなければならないことである。実際、既存の経営環境の破壊は上海2毛と上海12毛における企業経営の方法に差をもたらした源泉でもあると言えるかもしれない。

第3節 発見事実の全体像

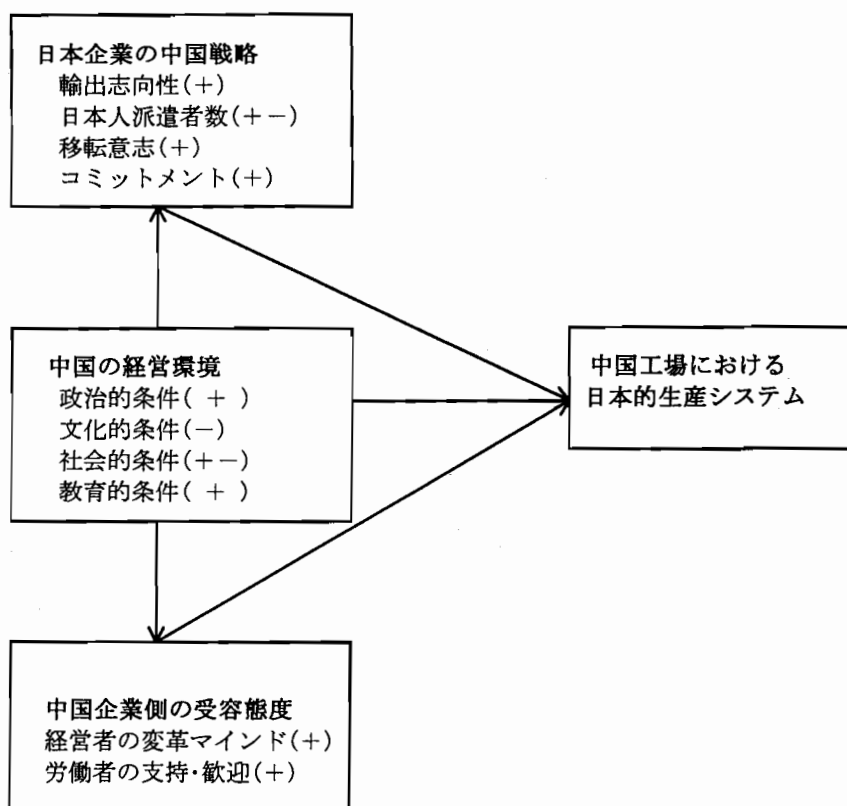
以上、5社の事例研究を通して明らかになったことをみてきた。ここで、それらの発見事実を1つの全体像にまとめることにしたい。

前もって断わっておくが、本論文で事例研究の対象に取り上げた企業はわずか5社にすぎない。一般的な結論を引き出すためにはあまりにも少ない。しかも、これら5社においても、必ずしもすべてのデータが提示する発見事実を支持しているとは限らない。いくつかの定性データの中から理論的あるいは実践的に意味があると思われる仮説あるいは命題を積極的に引き出していくのが、この節のねらいでもある。

本論文では中国工場における日本的生産システムとは、日本企業あるいは中国企業が中国工場に移転した日本的生産システムであり、具体的にはハードウェアの側面とソフトウェアの側面の2つを中心に考えている。

つぎの図は、事例研究からの発見事実を図8-1で表そうとしたものである。この図は日本的生産システムの移転の規定要因は何かという観点から描かれている。

図 8-1 発見事実の全体像



注：+は日本の生産システムの移転に対する正の影響を指す。
 -は日本の生産システムの移転に対する負の影響を指す。
 +-は日本の生産システムの移転に対するどちらでもない影響を指す。

その日本の生産システムの移転に影響を及ぼす変数として、①日本企業の中国戦略②中国の経営環境③中国企業側の受容態度の3つが示されている。日本企業の中国戦略としては①輸出志向性②日本人派遣経営者・技術者数③生産システム移転の意志④日本人のコミットメントの4つがある。中国の経営環境として、①政治的・制度的条件②経済的条件③社会的文化的条件④教育的条件の4つが示されている。中国企業側の受容態度として、①経営者の変革マインド②現地人の支持・歓迎の2つがある。

さて、5社の日本の生産システムの移転を通じて明らかになった1つの基本的事実は、輸出志向性・移転意志・コミットメントという日本企業の中国戦略が、日本の生産システムの移転に成功するための基礎的条件であるという事実である。なかでも日本企業の輸出志向性と日本人派遣者のコミットメントは移転の成功要因として重要であり、日本企業が中国工場を輸出にむけて設立し、日本人派遣社員が日本本社の目的に沿うように日本の生産システムの移転にコミットすることが、移転成功の基礎を築く最重要な要因と考えられる。し

かし、本論文からは日本人派遣経営者・技術者の数は、日本的生産システムの移転の規定要因になると言えなかった。

日本的生産システムの移転に対する規定要因の第2は、中国企業側の受容態度である。人間性のある経営者が企業家精神をもち、日本の考え方・制度・ビジネスのやり方などをよく理解し、かつそれらが労働者に支持・歓迎される態度である。この受容態度が重要なのは、経営者がリーダーシップを発揮し国際的マインドをもって陣頭指揮で日本的生産システムの移転を推進していくことが、日本的生産システムの移転を推進するからである。すなわち、日本的生産システムが移転・機能するかの決定は究極的には受入側の受容態度に依存するからである。また、古い企業風土にかわる新しい企業風土が労働者に支持・歓迎されなければならない。その際、経営者の国際マインドはとくに重要な役割を果している。

最後に、日本的生産システムの移転の規定要因として、中国の経営環境があげられる。経営環境は各国ごとに異なっている。もし1つの移転戦略パターンに安住し、経営環境が変わっても同じシステムの移転行動を繰り返す場合にはうまく機能しない。たとえば、日本的生産システムの東南アジアへの移転戦略をそのまま中国に適用しようとしても、日本的生産システムはうまく機能せず、有効性が失われていった。異なる経営環境下で有効であった移転戦略でも、他の経営環境では効率的でないばかりか、種々の補助的手段が加えられることによって生産システム自体が変化してくる。有効な移転戦略を策定するには中国の経営環境の特殊性をよく理解しなければならない。

このように日本企業の中国戦略、中国の経営環境、中国企業側の受容態度という3つの変数が日本的生産システムを移転するための基礎的条件であるという事実が事例研究から明らかになった。しかし、この事例研究は、特定の仮説を厳密に検証するために行なう研究ではない。いくつかの事例の中から重要な発見事実を明らかにし、また仮説を引き出すことがこの事例研究の本来のねらいである。その意味から、この節で提示した発見事実が仮説にすぎない。したがって、本論文の発見事実を踏み台にして、それをより精緻な仮説の体系に発展していく作業が今後の課題として残っているのである。

第4節 今後の研究課題

中国における日本的生産システムの移転に関する研究は、まだ十分になされているとはいえ、本論文でもそうした研究上の不足を補うべく、日本と中国の繊維企業を対象として日本的生産システムの移転の分析を行なってきた。しかし、まだいくつかの研究上の課題も残されている。したがって最後に中国における日本的生産システムの移転との関連で今後の研究課題をあげることにしたい。

第1に、さらなる概念的精緻化が必要である。

本論文では、独自の分析枠組を設定するとともに、日本的生産システムの移転プロセスを詳細に記述してきた。記述では、単に日本的生産システムの移転プロセスについての調査や説明だけでなく、日本的生産システムの移転を規定する要因を記述してきた。その意味で、本論文は理論的研究というより記述的研究であるので、その概念的貢献は、事実発見にとどめるべきかもしれないが、新たな概念的展開にこの研究をつなげていくという方向があると考えられる。

日本的生産システムの移転は、日本企業の現地生産に対する基本的な重要性を考えるならば、今後一層活発化し重要になることが予想される。そのため、日本的生産システムの移転が、どのようなメカニズムや原理で行なわれ、どのような条件の下に有効に機能するのかといったことを究明することが理論的・実践的に重要になってきている。

本論文における日本企業の戦略と中国の経営環境・受容態度というアプローチを用いた分析は1つの試論である。今後はこの戦略と環境・受容態度という分析視角の精緻化を模索していく必要がある。

第2に、日本的生産システムの移転と経営成果との関連の分析はあまり行なわれなかった。

本論文では、日本的生産システムの移転プロセスあるいは規定要因はどのようにとらえるかということに重点をおいて分析を行なってきた。つまり、日本企業の中国戦略、中国の経営環境、中国企業側の受容態度という3つの変数が日本的生産システムを移転するための基礎的要因であるという事実が事例研究から明らかになった。しかし、この事例研究では、日本的生産システムの移転と経営成果との関連については十分に分析を行なうことができなかった。したがって、今後はそれらの問題もふくめて、さらに詳細な日本的生産システムの移転の分析を行なう必要がある。

第3に、研究対象を拡大する必要がある。

本論文では方法論的には参与観察が採用され、少数の事例研究が行なわれていた。参与観察が採用されたため、取り上げる企業が限られてくる。事例研究でとりあげた企業の特徴が、どれぐらいの他の企業と共通しているのかは、明らかではない。とくに事例研究の対象企業は繊維・紡績企業であるため、他の業種とかなり違う様相を呈しているかもしれない。また、事例研究の対象企業は中堅・中小企業であるため、大企業の実態と異なるかもしれない。したがって、少数の事例研究を行なっただけでは、日本的生産システムの移転プロセスを明らかにし、その全体像を考察するには不十分である。参与観察する事例を増やすことが、有効な手段であろう。

さらに、本論文で取り上げた企業はすべて上海市に立地する日系企業と中国国有企業である。中国は大きな国であり、地域差も大きいから、日本的生産システムの移転のプロセスあるいはその規定要因も地域ごとに格差があると考えられる。そのため、中国を他国のように1単位として調査するのではなく、日系企業の進出数が相当数に達している地域をいくつかの対象としなければならない。市村他(1998)によると、中国人中間管理職を対象に

日本的経営実施率の評価についてアンケート調査を行なった結果、地域差がみられたことがわかった。全体としては、どの3都市周辺の企業でも日本的経営の実施率を中国人中間管理職のほうが日本人トップより低くみており、北京周辺の企業の間管理職は、大連と上海周辺の企業の間管理職よりも日本的経営を受容していることが明らかになった。また、高橋他（2000）によれば、中国のように広大な国土と多くの民族を要する国においては、中国企業として一括りにすることは危険である。企業形態による経済性格だけでなく、地域経済格差の大きい現状においては、現地日系企業の対応は多様なものとならざるをえない。復旦大学日本研究所所長陳建安氏の、「中国東北地方の企業は上海等沿海部の企業と違い、労働集約的かつ生産性の高い企業を模索する必要がある」という指摘は示唆に富むものである⁵。

したがって、今後は中国の異なる産業のみならず中国の異なる地域における日本的生産システムの移転プロセスについて大規模なアンケート調査を行なっていくことが必要になっている。

第4に、日本的生産システムの移転に関する実証研究の結果が日本企業と中国国有企業に対してどのような実践的インプリケーションをもつのかについて考察する必要がある。

本論文では、日本企業の進出戦略と中国企業側の環境要因・受容態度という分析枠組を設定して、中国における日本的生産システムの移転プロセスに関する事実発見を明らかにしてきた。事実発見では、日本の繊維企業は現地生産にあたって、現地工場の生産システムの移転に対し主体的に影響を与えているものとして、日本企業の戦略が構築される必要がある。日本企業が輸出志向性的であるならば、日本的生産システムを現地工場に移転する必要が生まれる。この日本的生産システムは、日本企業の積極的なコミットメントを通じて完全な形で中国工場に移転される。そのために、日本人管理者・技術者の育成や派遣に努めるべきである。

その事実発見からつぎのような結論を導くことができた。1つは、日本企業から中国の日系企業と中国国有企業への機械設備および生産技術などハードウェアの側面の移転は比較的に容易である。それは機械そのものであったり、人間と機械設備の関係に依存しており、どちらかというとその国の技術レベルに関係しても、その国の人々の価値からは比較的中立だったからである。もう1つは、人間と人間関係に依存するソフトウェアの側面の移転が困難である。人間と機械設備の関係だけでなく、人間と人間の関係に依存するソフトウェアの側面の移転についてみると、日本から中国の日系企業と国有企業への移転は決して容易とはいえない。それはその企業やその国の人々の風土・文化と結びついて長時間をかけて作りだされたものであるから、中国の日系企業はもとより、中国国有企業への移転はなおさら困難であるといえる。その移転は、中国の企業の管理者・労働者がそれを歓迎し支持しそれを価値として受容しないかぎり、スムーズにはいかない。そのため、ソフトウェアの側面の移転には時間がかかる。さらに、経営者の考え方は、日本国内でも異なっており、それらを中国の日系企業と中国国有企業へ移転することは困難といえるので

ある。

しかし、本論文では、上述のような事実発見が日本的生産システムを移転する日本企業とそれを受容する中国国有企業に対してどのような実践的インプリケーションをもっているのかについては、あまり論じなかった。したがって、今後は日本的生産システムの移転プロセスに関する実証研究の結果が日本企業と中国国有企業に対してどのような実践的インプリケーションをもつのかについても考察する必要がある。

第5に、実証研究の結果が日本的生産システムの移転研究に対してどのような理論的インプリケーションを得るのかについて考察する必要がある。

本論文では、既存研究とそこから導出された分析枠組を実証的調査資料にもとづき、中国における日本的生産システムの移転に照らして検証してきた。分析枠組において中国の日系企業には環境要因という多様性という概念を取り入れた。日系企業の生産システムは中国の環境条件の特殊性に大きく影響されている。中国進出の日系企業にとって、そのような認識を持つことは、文化的に異なった中国人労働者に対する非現実的な期待を避けたり、文化的制約を克服するための適切な戦略を策定するのに役立った。もし中国の日系企業をとりまく環境要因が同じであるならば、同じ環境のもとで2つの企業はたいがい同じ生産活動を展開しているはずであるが、現実はこの異なる生産活動を展開することを示している。なぜなら、それは日系企業をとりまく環境要因の制約だけでなく、日本企業の中国戦略にも大いに依存している。日本企業の中国戦略の選択が異なれば、日本的生産システムの移転プロセスとその規定要因も変わっている。日本企業の戦略選択は、経営環境に適合するためのものだけでなく、そうした戦略選択自体が経営環境によって左右されている。日本企業の中国戦略は中国への日本的生産システムの移転プロセスとその規定要因に相当な影響を及ぼすものである。さらに、日本企業の中国戦略と中国の環境要因が機能しているにもかかわらず、日本的生産システムの中国への移転は決して容易とはいえない。それは日本企業と日本人の風土・文化と結びついて長時間をかけて作りだされたものであるから、中国企業の管理者・労働者がそれを歓迎し支持しそれを価値として受容しないかぎり、スムーズにはいかない。

しかし、本論文では、日本的生産システムの移転理論の文脈の中でどのような位置づけ・理論的インプリケーションをもっているのかについてほとんど明らかにしなかった。したがって、今後は実証分析の結果を踏まえたうえで、そこから導くことのできる生産システムの海外移転に対する理論的インプリケーションを探っていく必要がある。

【注】

- ¹ 佐藤郁哉(1992)『フィールドワーク』新曜社、40頁。
- ² 同社の日本人技術顧問の発言による。
- ³ 溝口氏は「朝礼が行なわれなかったため、誰が遅刻したのか、誰が職務規律を遵守したのか分らない、やはりこれから朝礼などやらなければだめだな。」と筆者にインタビューで答えている。
- ⁴ 1997年4月23日に上海高雅服装有限公司の董事会が辰野の本社ビルで行なわれている。昼食の時に辰野の辰野幸正副社長は「萬所さんは会社を辞めて自分でもやろうと言っているから、彼の熱意に負けて新疆ウイグル自治区のウルムチ市内に名店地下商店街とスキー場を年内にオープンするから、大丸さんは中国にお越しの際には是非一度見に来てください」と大丸の取締役の大坂統括に話している。現在は海外内のテナント75店が営業を展開しているという。
- ⁵ 表秀孝(2000)「東アジア日系企業における管理技術移転と受容—中国中小日系企業の従業員教育と労働者意識」高橋由明・林正樹・日高克平『経営管理方式の国際移転—可能性の現実的・理論的諸問題—』中央大学出版部。

〈参考文献〉

1 刊行文献

- 青山五郎(1993)『非常識の発想』講談社。
- 安保哲夫編(1988)『日本企業のアメリカ現地生産—自動車・電機:日本の経営の「適用」と「適応」—』東洋経済新報社。
- 安保哲夫編(1994)『日本的経営・生産システムとアメリカシステムの国際移転とハイブリッド化—』ミネルヴァ書房。
- 安部悦生(1992)「生産システムの移転」岩内亮一・門脇厚司・安部悦生・陣内靖彦『海外日系企業と人的経営資源—現地経営と駐在員の生活—』第1章、同文館。
- 石川馨(1989)『日本の品質管理』日科技連出版社。
- 板垣博編(1997)『日本的経営・生産システムと東アジア—台湾・韓国・中国におけるハイブリッド工場—』ミネルヴァ書房。
- 板垣博(1989)「日本の生産システムの特徴と海外への移転の可能性」『埼玉大学紀要(社会科学編)』第37巻。
- 伊丹敬之(1987)『人本主義経営』筑摩書房。
- 伊丹敬之(1991)「日本企業の“人本主義”システム」今井賢一・小宮隆太郎編『日本の企業』東京大学出版会。
- 市村真一編(1998)『中国から見た日本の経営』東洋経済新報社。
- 伊藤賢次(2000)『東アジアにおける日本企業の経営—経営のグローバル化と「日本的経営」の移転—』千倉書房。
- 今井理之(1990)『対中投資』日本貿易振興会。
- 今田高俊(1994)「中国における日本人観と日系企業評価—東南アジア3ヶ国との比較で—」『組織科学』第27巻第3号。
- 岩田龍子・沈奇志(1997)『現代中国の経営風土』文眞堂。
- White and M. Trevor(1983) *Under Japanese Management*, Heinemann. (猪原英雄『ジャパニーズ・カンパニー』光文社, 1986年)
- 岩田智(1994)『研究開発のグローバル化—外資系企業の事例を中心として』文眞堂。
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989) "Building Theories From Case Study", *Academy of Management Review*, Vol. 14.
- 鵜飼康東『書評:安保哲夫編「日本企業のアメリカ現地生産」』関西大学経済論集第38巻第2号。
- 王洛林(1997)『中国外資投資報告—外商投資的行業的分布—』经济管理社(中国語)。
- 大塚啓二郎・劉徳強・村上直樹(1995)『中国のミクロ経済改革—企業と市場の数量分析』日本経済新聞社。

- 大野耐一(1978)『トヨタ生産方式』ダイヤモンド社。
- 小川英次・牧戸孝郎(1990)『アジアの日系企業と技術移転』名古屋大学出版会。
- 岡本康雄編(1998)『日系企業 in 東アジア』有斐閣。
- 岡本義行編(1998)『日本企業の技術移転—アジア諸国への定着—』日本経済評論社。
- 奥林康司(1994)「在中国日系企業における日本的経営—天津ヤマハの事例報告—」神戸大学経営学部ワーキングペーパー、9321F。
- 奥林康司・庄村長・竹林明・森田雅也・上林憲雄(1994)『柔構造組織パラダイム』文眞堂。
- 奥林康司(1996)「在ドイツ・在イギリス日系企業の日本型経営」神戸大学経営学部研究年報XXXX 下巻。
- 奥林康司(2000)「作業組織の中日比較」『国民経済雑誌』第181巻第4号、27-28頁。
- 加護野忠男(1997)『日本型経営の復権—「ものづくり」の精神がアジアを変える—』PHP研究所。
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博(1984)『日米企業の経営比較—戦略的環境適応の理論—』日本経済新聞社。
- 梶田幸雄・園田茂人(1996)『中国投資はなぜ失敗するか—ビジネス・トラブルを通じて理解する企業と社会—』亜紀書房。
- F. Stone Eugene(1978) *Reserch Methods in Organizational Behavior*, Prentice-Hall International, Inc. (鎌田伸一・野中郁次郎訳『組織行動の調査方法』白桃書房、1980年)
- 金井寿宏(1994)『企業者ネットワークの世界—MITとボストン近辺の企業者コミュニケーションの探究』白桃書房。
- 加茂英司(1994)『社会人大学院サクセス・ガイド—仕事をしながら大学院へ行く方法』中央経済社。
- 姜明求(1996)『部品企業の海外経営戦略』大学教育出版。
- 木崎翠(1995)『現代中国の国有企業—内部構造からの試論—』アジア政経学会。
- 邱永漢(1993)『中国人と日本人』中央公論社。
- 熊沢誠(1989)『日本的経営の明暗』筑摩書房。
- 桑原哲也(1990)『企業国際化の史的分析』森山書店
- 桑原哲也(1994)『武藤山治の経営革新—現場主義的経営の形成—』国民会館。
- 小島麗逸(1975)『中国の経済と技術』勁草書房。
- 小島麗逸(1988)『中国の経済改革』勁草書房。
- 小池和男(1992)「アジアの職場と日本企業の国際化」『現代日本社会7 国際化』東京大学出版会。
- 小池和男(1987)『人材形成の国際比較—東南アジアと日本—』東洋経済新報社。
- 駒井洋(1987)『日本的経営と異文化の労働者—アメリカ・東南アジア、そして日本—』有斐閣。

- 小宮隆太郎(1989)『現代中国経済—日中の比較考察—』東京大学出版会。
- 坂本清(1998)『日本企業の生産システム』中央経済社。
- 佐々木信彰(1993)『中国経済の市場する』世界思想社。
- 佐々木隆雄・絵所秀紀(1987)『日本電子産業の海外進出』法政大学出版局。
- 佐藤郁哉(1984)『暴走族のエスノグラフィ—モードの反乱と文化の呪縛—』新曜社。
- 佐藤郁哉(1992)『フィールドワーク—本を持って街へ出よう—』新曜社。
- 佐藤郁哉(1999)『現代演劇のフィールドワーク』東京大学出版会。
- 佐藤郁哉(2000)「暴走族から現代演劇へ」好井裕明・桜井厚『フィールドワークの経験』せりか書房。
- 朱婷(1996)「一次大戦前日本内外綿在沪的経営」『上海経済研究』第5号(中国語)。
- 周其俊(1995)「月亮走、我也走—上海第2毛紡廠“动态管理”纪实—」『经济管理』(中国語)。
- 島田晴雄(1988)『ヒューマンウェアの経済学』岩波書店。
- 鈴木直次(1991)『アメリカ社会の中の日系企業—自動車産業の現地経営—』東洋経済新報社。
- 杉田敏明(1996)『中国ビジネスリスク・マネジメント』ダイヤモンド社。
- John Lofland and Lyn H. Lofland. (1995) *Analyzing, Social Setting: A Guide to Qualitative Observative and Analyzing*. (進藤雄三・宝月誠訳『社会状況の分析—質的観察と分析の方法—』恒星社恒星閣, 1997年)
- 関満博(1993)『中国開放政策と日本企業』新評論。
- 千石保(1987)「中国病の克服(上)」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』10-11号, 56頁。
- 千石保(1988)「中国病の克服(下)」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』10-11号, 33頁。
- 高橋由明・林正樹・日高克平(2000)『経営管理方式の国際移転—可能性の現実的・理論的諸問題—』中央大学出版部。
- 高橋満(1991)「政治改革と経済改革」野村浩一・高橋満・辻康吾『もっと知りたい中国 I 政治・経済編』弘文館。
- 高宮誠(1981)「ヨーロッパにおける日本の多国籍企業」高宮晋『多国籍企業と経営の国際比較』同文館。
- 田島俊雄(1990)『中国の投資・産業構造』石原享一編『中国経済の多重構造』アジア経済研究所。
- 田中博秀(1988)『中国的経営の労務管理』同文館。
- Jim Mann(1990) *Beijing Jeep*, Simon & Schuster, New York. (田畑光永訳『北京ジープ—夢の合併から失望へ—』ジャパントイムズ, 1990年)
- 中国市場取材班(1993)「新展開見せる日本企業の中国進出」『週刊東洋経済』東洋経済新報社。
- 中国社会科学院工業経済研究所編(1982)『現代中国経済事典』中国社会科学院工業経済研究所。

- 中央公論(1994)『中国ビジネス徹底研究』中央公論。
- 中央公論(1995)『中国ビジネス大競争時代』中央公論。
- 塚本隆敏(1993)『中国における労働者の意識構造』日本現代中国学会『現代中国』第67号。
- 徳永重良・野村正実・平本厚(1991)『日本企業世界戦略と実践—電子産業のグローバル化と日本的経営—』同文館。
- 中村圭介(1996)『日本の職場と生産システム』東京大学出版会。
- 倪志华編(1995)『月亮走我也走—万德明経営实例選—』学林出版社(中国語)。
- Farmer, R. N. and B. M. Richman(1965) *Comparative Management Economic Progress*, R. N. Irwin, Inc.
- Min Chen(1995) *Asian Management System*, International Thomson Business Press. (長谷川啓之・松本芳男・池田芳彦訳『東アジアの経営システム比較』新評論、1998年)
- 長谷川信次(1992)「多国籍企業論の理論」吉原英樹編著『日本企業の国際経営』同文館。
- 郝燕書(1999)『中国の経済発展と日本の生産システム—テレビ産業における技術移転と形成—』ミネルヴァ書房。
- 原口俊道(1996)「中国式経営在中国日属三資企業的移植」『鹿児島経大論集』第37巻第1号。
- 原田勉(1999)『知識転換の経営学—ナレッジ・インタラクションの構造—』東洋経済新報社。
- 潘志仁(1997)「中国国有企業の工場管理—上海第2毛紡織有限公司の事例研究—」『六甲台論集』第44巻、第2号。
- 潘志仁(1997)「中国の工場—上海第12毛紡織廠の事例研究—」神戸大学大学院経営学研究科博士課程モノグラフシリーズ No. 9802。
- 潘志仁(1998)「小売企業の中国生産活動の現状と課題—青山商事の事例研究—」神戸大学大学院経営学研究科博士課程モノグラフシリーズ No. 9803。
- 藤岡豊(1999)「技術の逆移転の暫定的分析視角」『西南学院大学商学論集』第46巻第2号。
- 藤岡豊(2000)「技術の逆移転の定量的分析—欧米系多国籍企業に対する質問表調査をつうじて—」『西南学院大学商学論集』第46巻第3・4号。
- 藤本隆宏(1997)『生産システムの進化論』有斐閣。
- 古沢賢治(1993)『日本経済の歴史的展開—原蓄路線から改革、開放路線へ—』ミネルヴァ書房。
- 松崎義(1996)『中国の電子・鉄鋼産業—技術革新と企業改革—』縫製大学出版社。
- 丸川知雄(1989)「直接投資導入政策の模索過程」谷浦孝雄編『アジアの工業化と直接投資』アジア経済研究所。
- 丸川知雄(1990)「家電産業の産業政策」『中国の産業政策と経済発展戦略』総合研究開発機構、日中経済協会。
- 宮本又郎・阿部武司編(1995)『経営革新と工業化』岩波書店。
- 安室憲一(1982)『国際経営行動論』森山書店。
- 谷地弘安(1999)『中国市場参入—新興市場における生販並行展開—』千倉書房。

- Geertz, C. (1973) *The Interpretation of Culture*. Basic Books, Inc (吉田禎吾・柳川啓一・中
牧弘・板橋作美訳『文化の解釈学 I』岩波現代選書, 1987年)
- 吉原英樹(1983)「日本企業の生産技術の国際移転」『ビジネス・レビュー』第30巻第34号。
- 吉原英樹(1984)『中堅企業の海外進出—6社の成功例にみる—』東洋経済新報社。
- 吉原英樹(1986)『戦略的企業革新』東洋経済新報社。
- 吉原英樹・林吉郎・安室憲一(1988)『日本企業のグローバル経営』東洋経済新報社。
- 吉原英樹(1992)『富士ゼロックスの奇跡—なぜXeroxを超えられたか—』東洋経済新報社。
- 吉原英樹(1997)『国際経営』有斐閣。
- 李春利(1996)「中国におけるトヨタ生産方式導入の源流」『経営史学』第31巻第2号。
- 李春利(1997)『現代中国の自動車産業—企業システムの進化と経営戦略』信山社。

2 社史および資料

- 上海第2毛紡織廠(1991)『上海市第2毛紡織廠簡史—1933年～1990年—』(中国語)。
- 上海第2毛紡織廠(1992)『上海市第2毛紡織廠大事記資料長編—1933年～1991年—』(中国語)。
- 上海第2毛紡織廠(1993)『上海第2毛紡織廠企業概要』(中国語)。
- 上海第2毛紡織廠(1993)『上海第2毛紡織廠岗位、技能结构工資方案』
- 上海第2毛紡織廠(1994)『上海第2毛紡織廠企業簡史』(中国語)。
- (社)関西経済同友会(1995)「中国・国有企業の改革と日中経済協力—(社)関西経済同友会と
上海第2毛紡織との懇談会」『第3回関西・上海経済会議報告書』
- 上海第2毛紡織廠(1996)『上海第2毛紡織廠簡報』(中国語)。
- 上海第2毛紡織廠(1996)『上海市1994年工業年度会計報表—資産負債表—』(中国語)。
- 上海第12毛紡織廠(1995)『上海第12毛紡織廠企業簡史』(中国語)。
- 上海高雅服装有限公司(1995)『中日合資上海高雅服装有限公司第8回董事会議事録』
- 上海高雅服装有限公司(1996)『中日合資上海高雅服装有限公司第9回董事会議事録』
- 上海高雅服装有限公司(1997)『中日合資上海高雅服装有限公司第10回董事会議事録』
- 上海高雅服装有限公司(1991)『上海高雅服装有限公司プロフィールご案内』
- 上海高雅服装有限公司(1991)『上海高雅服装有限公司研修記録』
- 上海申泉服装有限公司(1995)『工場設備調査報告書』
- 上海申泉服装有限公司(1995)『工場概要調査表』
- 上海申泉服装有限公司(1996)『検品・採寸日報集計表』
- 上海申泉服装有限公司(1996)『使用針一覧表』
- 上海申泉服装有限公司(1996)『検針日報集計表』
- 上海申泉服装有限公司(1997)『縫製品検査報告書』

- 上海申泉服装有限公司(1997)『製品検査報告書ースカート・パンツー』
- 上海申泉服装有限公司(1995)『縫製仕様書(Ⅰ)』
- 上海青山服装有限公司(1993)『設備購入リスト』
- 上海青山服装有限公司(1994)『上海青山服装有限公司合作経営一定款ー』
- 上海青山服装有限公司(1994)『上海青山服装有限公司合作契約書に係わる預かり保証金覚
書(草案)』
- 上海青山服装有限公司(1994)『上海青山服装有限公司ー可行性研究報告』(中国語)
- 上海青山服装有限公司(1994)『第1回工場経営管理委員会会議議事録』
- 上海青山服装有限公司(1995)『第2回工場経営管理委員会会議議事録』
- 上海青山服装有限公司(1996)『第3回工場経営管理委員会会議議事録』
- 上海青山服装有限公司(1994)『日本研修協議書』(中国語)
- 上海青山服装有限公司(1994)『雇用契約書』
- 上海青山服装有限公司(1994)『労働規則』
- 上海申泉服装有限公司(1996)『车间断针回收管理记录表』(中国語)
- 上海青山服装有限公司(1996)『上海青山服装有限公司会計報表』
- 上海青山服装有限公司(1995)『上海青山服装有限公司董事会議事録』