

## 中国自動車産業における技術移転と人材育成の課題

増 田 正 勝\*

### I. はじめに

本報告は、1994年、1996年、1998年、1999年、2000年の過去5回にわたる中国自動車産業現地視察の結果を主たる内容とするものであるが、表記のテーマに関連する、他の研究者による論文や現地調査結果にも合わせて検討を加えた。全体はすでに同じ論題で『広島経済大学経済研究論集』（第24巻第4号、2002年3月）に掲載されているので、詳細はそれに譲りたい。

### II. 技術移転と人材育成

生産における技術移転はいくつかの段階をなしているが、中国自動車産業における日本企業からの技術移転の現状を見るかぎり、今のところ技術開発や製品開発、さらにその上の研究開発のレベルまでは至っておらず、①機械の操作、修理・保守、品質管理など、機械の操作と直接関係している技術移転のレベル、②生産工程の管理とその改良という工程全体の操作に関わる技術移転のレベルまでである。

①は、現場作業員、技能工、中級技術者への技術移転であり、②は、上級技術者および管理スタッフへの技術移転である。①の技術移転にはマニュアル化を進めることのできる部分も含まれているが、いずれにしてもそれを理解し実行できる現地従業員が存在していなければならない。そのためには何らかの形で現地従業員に教育や研修を施す指導体制が整えられていなければならない。さらに②のレベルで、変化や異常事態への対応、品質の改善、作業工程の改良など、より高度の技術移転の過程になると、技術指導に当たる日本側人材の資質が問われてくるとともに、現

---

\* 広島経済大学経済学部教授

地従業員にはより高度の知識と技能が求められることになる。

技術移転の過程に人間が介在することから、人的資源に関わる様々のマネジメント上の課題が出てくる。中でも人材育成は最も重要な課題のひとつである。

### Ⅲ. 中国自動車産業における人材育成の一般的課題

人的資源の問題としては、低レベルの一般労働者は供給過剰にありながら、技能労働者、中級技術者、上級技術者が絶対的に不足しているという状況がある。このような状況は、自動車産業に限ったことではなく、飛躍的に成長を続ける産業部門ではどこでも見られる状況である。

#### 1. 技能労働者・中級技術者の育成

##### 1-1. 職業教育制度と技能労働者・中級技術者の育成

中級レベルの職業教育機関としては、①普通教育と平行して職業教育を行う「職業学校」、②中学卒業者を対象とする「技工学校」、③在職者を対象とする「職工学校」、④国有企業などの「従業員教育訓練センター」、⑤「成人職工中等专业学校」、がある。この中では①と②が大きな役割を果たしてきた。

1978年の「改革・開放」政策以後、技術・職業教育が強化され、1995年には中等学校で職業学校の生徒が56%を占めるに至っているが、近年、大学進学者が増えるにしたがってこの割合が低下し、しかも工業コースよりも商業コースを選択する生徒が増えている。自動車産業にとってはなほだ不利な状況が生まれている。

##### 1-2. 企業内教育と技能労働者・中級技術者の育成

第一汽車をはじめ自動車企業の多くは国有企業であり、「技工学校」「教育訓練センター」「技術者養成学校」など、企業内もしくは企業グループ内に設置された職業教育機関によって、必要な人材を育成し調達してきた。人的資源の自給自足体制が整えられてきたのである。しかし、近年、経済の急成長と外資系企業の進出で、全体として技能労働者・中級技術者にも不足が生じ、国有企業も外部の労働市場に目を向けるようになっていく。

在中日系企業の場合、合併相手企業ないしその企業グループから調達するだけでは十分でないので、一般公募の形で外部の労働市場から人材を獲得しようとしている。このような人的資源の流動化は、技術を移転しても当の現地従業員がその技術と共に他企業や他産業へ移動するという別の問題を生み出している。

## 2. 上級技術者・企業管理職の育成

吉林工業大学汽車工程学院に代表されるように、大学や専門学院など高等教育機関における人材育成の体制は、今日大きく整えられているが、在学生の数は中国全体で6,000人程度で、今後の自動車産業の発展を考えると十分とはいえない。

在中日系企業の現地雇用の状況を見ると、半数以上の企業が「管理者、技術者、専門職の確保が困難」としている。国有企業や集団企業から外資系企業へ転職する人々が増えるとともに、外資系企業間でも人材の移動が増大している。上級技術者や企業管理職の育成は今後ますます緊急かつ重要な課題となってくるだろう。

## IV. 日本的生産システムの移転と人材育成

### 1. 競争的環境と人材育成

トヨタ生産システムを導入した第一汽車をはじめ、日本的生産システムを導入した多くの企業では、生産能力の遊休と余剰人員の存在が目立っている。

いわゆる日本的生産システムは、激しい国際競争の波にもまれる中で、工夫と改善を重ねて生まれてきたものである。自動車市場がいまだ未開拓で発展途上にあるとき、そこへ高度な日本的生産システムを移転することの意味は、いったいどこにあるのか。現地調査に行く度にたえず自問自答せざるを得なかった。やがて競争的環境が整ってくれば、人材育成の方向がもっと内発的なものとなっていくだろう。

### 2. 日本的品質管理と人材育成

品質は、一般に顧客のニーズと生産者の意識によって規定されてくる。中国自動車産業では、そのどちらの要件も整っているとはいえない。品質に対する顧客のニーズはやがて自動車市場が本格的に成長するようになれば高まってくるだろう。

在中日系企業ではどこでも5S運動、QCサークル、提案活動を導入して品質改善に努めているが、品質意識や品質感覚に大きな落差があることがしばしば指摘されている。例えば、何をもちて清潔とするかは、意識や感覚の問題で、一朝一夕には変わらない。

### 3. 意識変革と人材育成

現地従業員の意識を変革するために在中日系企業はいろいろな試みを行っているが、以下のような共通点が見られる。

- ①日本語をキーワードや共通語とすることによって、既成概念を破壊し、新しい

- コンセプトを植えつけようとしている。
- ②誤解を解いて、そのことの合理性の根拠を明確かつ丁寧に説明する。
  - ③現地に駐在している総経理以下日本人スタッフは、自らの行動によって目に見える形で模範を示そうとしている。

#### 4. 日本における研修制度と人材育成

例外なく在中日系企業は、現地従業員を日本に送って研修を施している。しばしば指摘されたことは、外面的なことは吸収してくれるが、日本的生産システムの内面や内容となると簡単にはいかないということであった。しかも研修の成果が生かされなかったり、個人に封鎖されて職場で共有されなかったり、忘れ去られたりする。

日本における研修の実態およびその成果についての実証的研究はこれまでのところあまりなされていない。

### V. 異文化マネジメントと人材育成

#### 1. 異文化コミュニケーションと人材育成

技術移転の過程は、そのままコミュニケーションの過程である。言語、記号、シンボル、模範などによって、生産の技術を伝えなければならない。

ほとんどの在中日系企業では、日本語をそのままキーワードにして技術移転を行っている。第一汽車VWや上海VWではドイツ語をキーワードにしていた。これは異文化コミュニケーションに共通する方法と理解される。

言葉の問題もさることながら、日本企業は、異文化摩擦をうまく処理できるコミュニケーション能力をもった人材に恵まれていないことがしばしば指摘されている。勢い海外経営の経験者が重宝がられ、その人に仕事が集中することになる。人材の育成が急がれるのだが、それには時間がかかるので、現地人を有効に活用する「ヒトの現地化」が緊急の課題となってくる。

#### 2. 経営文化の相異と人材育成

中国人の個人主義的傾向、中国独自の関係主義的文化や国民性が日本的経営文化とぶつかって日本的生産システムの移転を妨げるだろうという、しばしばなされてきた議論は、少なくとも現地調査の結果からは、これを肯定する方向で判断することはできなかった。

すぐれた生産システム、すぐれたモノづくりは、どのような異文化的環境であれ、それ自体として移転可能である、というのが在中日系企業の日本人スタッフの基本的認識であったように思う。外国に進出した企業は、多かれ少なかれ異文化摩擦に直面する。問題はこれをいかにうまくマネジメントするかである。

## VI. む す び

中国自動車産業は人材育成について大きな課題を抱えている。しかし、日本企業が抱えている問題も大きい。中国という巨大市場を目の前に、すでに多くの企業は中国へ進出し、今後さらに多くの企業の中国進出が続くだろう。しかし、そのために十分なる人材育成を行っているだろうか。若い人々の中に中国ビジネスへの夢が育っているだろうか。中国という異文化の中で働く準備ができているだろうか。