

*MMRC*  
*DISCUSSION PAPER SERIES*


No. 345

転換期を迎えた中国・華南地域におけるものづくり  
—労務費追求の限界と拡大する中国市場への対応—

東京大学ものづくり経営研究センター  
岸 保行

マーサージャパン株式会社  
内村 幸司

2011年4月

 MONOZUKURI 東京大学ものづくり経営研究センター  
Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。  
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

**“Monozukuri” in South China in Transition:  
Limitations to labor cost reductions and strategies for the developing Chinese market**

Yasuyuki Kishi  
Manufacturing Management Research Center  
Faculty of Economics, The University of Tokyo

Koji Uchimura  
Mercer Japan Ltd.

Abstract

This paper describes the strategies taken by Japanese manufacturing companies in response to the transitions underway in China. Japanese manufacturing companies in south China had been operating with a labor intensive production system. However, these “monozukuri” companies now face a transitional stage due to rising labor costs and the requirements of a high value-added production system. This paper reveals the current situation of eight companies and their strategies and direction of management through an analysis of interviews with management executives from eight Japanese manufacturing companies in south China.

Four characteristic strategies were isolated in the results of interviews. These are 1) securement and cultivation of cross-trained workers or skilled workers, 2) promotion of mechanization, 3) semi-mechanization and improvement of operation, and 4) maintenance of the status quo. The results further indicate two essential points that drive these strategic decisions. The first is whether they focus on high value-added production or reduction of labor cost. The second is how long it will take to enact the strategy. These two essential points enable the classification of the four strategies from the interview data.

Keywords: Japanese companies in China, “monozukuri” in South China in Transition, developing Chinese market, Chinese workers, international human resource management

転換期を迎えた中国・華南地域におけるものづくり  
——労務費追求の限界と拡大する中国市場への対応——

岸保行

東京大学ものづくり経営研究センター

内村幸司

マーサージャパン株式会社

【要旨】

本研究の目的は、転換期を迎えた中国の「ものづくり」現場において、日系企業にはどのような対応が求められているのかを検討することである。

日本のものづくり企業は、これまで中国において労働集約型の生産体制を展開してきた。しかし、労務費の上昇や高付加価値型ものづくりを展開する必要性の高まりによって、今まさに転換期を迎えようとしている。そこで、中国・華南地域に進出した企業の経営者8名への聞き取り調査を通じて、転換期を迎えた中国において、日系企業がどのような対応をとっているか、その実態を明らかにするとともに、今後どのような方向に舵を切ろうとしているのか、その対応の方向性を明らかにすることを試みる。

聞き取り調査の結果から環境変化への対応として、次の4つの対応が明らかになった。すなわち、①多能工・熟練工の確保と育成、②機械化の促進、③半機械化とオペレーションの改善、④現状維持である。そして、これら変化への対応を整理する軸として、二つの軸が浮かび上がってきた。一つめは、高付加価値を重視するのか、労務費の抑制をおこなっていかうとするのかである。二つめは、取り組んでいる対応が効果として現れるまでの時間の長短である。この二つの軸によって、今回聞き取り調査で明らかになった4つの対応の方向性が鮮明になったのである。

キーワード：在中国日系企業、中国ものづくりの転換期、拡大する中国市場、中国出稼ぎ労働者（農民工）、国際人的資源管理

# 換期を迎えた中国・華南地域におけるものづくり ——労務費追求の限界と拡大する中国市場への対応——

## 1. 研究の背景

### (1) 中国ものづくり環境の変化－労務費の上昇－

#### ① 労務費上昇の状況

中国は1978年における改革開放以来、目覚ましい経済発展を遂げ、その経済発展に呼応する形で各都市における法定最低賃金は段階的に引き上げられてきている。2010年はすべての省・自治区・直轄市において引き上げが断行され、その調整幅は全国平均で23.9%にもものぼっている（表1参照）。

表1 2010年月次最低賃金引き上げ状況

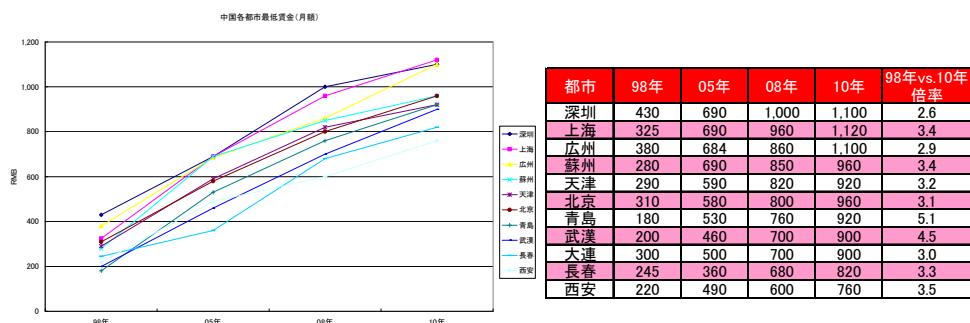
省・自治区・直轄市	発効日	月給(単位:元)	前同比(伸び率%)	省・自治区・直轄市	発効日	月給(単位:元)	前同比(伸び率%)
上海市	4月1日	1120	16.7	湖南省	7月1日	850	27.8
浙江省	4月1日	1100	14.6	山西省	4月1日	850	18.1
広東省	5月1日	1030	19.8	四川省	8月1日	850	30.8
深圳市	7月1日	1100	22.2	海南省	7月1日	830	31.7
北京市	7月1日	960	20	貴州省	10月1日	830	27.7
江蘇省	2月1日	960	12.9	雲南省	7月1日	830	22.1
新疆ウイグル自治区	6月1日	960	20	吉林省	5月1日	820	26.2
チベット自治区	7月1日	950	30.1	広西チワン族自治区	9月1日	820	22.4
天津市	4月1日	920	12.2	河南省	7月1日	800	23.1
山東省	5月1日	920	21.1	青海省	9月1日	770	28.3
河北省	7月1日	900	20	陝西省	7月1日	760	26.7
福建省	3月1日	900	20	甘肅省	10月1日	760	22.6
内モンゴル自治区	7月1日	900	32.4	安徽省	7月1日	720	28.6
遼寧省	7月1日	900	28.6	江西省	7月1日	720	24.1
湖北省	5月1日	900	28.6	寧夏回族自治区	5月1日	710	26.8
黒竜江省	7月1日	880	29.4	重慶市	2011年1月1日	870	27.9

出所：各地域人力資源保障局発表資料から筆者作成

最低賃金の引き上げは2011年現在においても継続的に実施されており、それぞれの人力資源社会保障局の発表によると北京市は2011年1月より1160元に、江蘇省では2011年2月に1100元、広州市は3月に1300元に引き上げられている。また、大連市、上海市、深圳市は4月にそれぞれ1100元、1280元、1320元へと引き上げる予定だという。

各都市における1998年の法定最低賃金を2010年と比較してみると、ここ12年間で概ね3倍前後の上昇がみとれる（図1参照）。

図1 中国各都市における月次法定最低賃金推移



出所：各市人力資源保障局発表資料から筆者作成

日系企業が今後より廉価な労務費を求めて最低賃金が相対的に低い地域に進出したとしても、その水準が維持されるかどうかについての予測は難しい。例えば、青島における最低賃金は1998年当時180元であり、当時は図1に記載されている都市の中ではどの都市よりも低い水準にあった。しかし、2010年には920元に上昇している。この水準は、2010年度の武漢、大連、長春、西安より高い水準である。また、内陸部に目を向けると沿海部に比べれば低い水準にあるが、2010年度調整幅は相対的に大きい(表1)。2011年度も内陸部においては高い経済成長が見込まれており、その経済発展のスピードを考慮すれば、相対的に低い水準は今後どうなるか予想することは難しくなっている。更には、2010年5月から6月にかけて起きた労働争議問題直後に政府による賃上げの団体交渉に関するガイドラインや意見表明が相次いでおり、今後、中国において工会(労働組合)の自律性や機能が強化されていくことが予想され、体系的かつ定期的な賃上げが行われる可能性は非常に高くなると推察できる<sup>ii</sup>

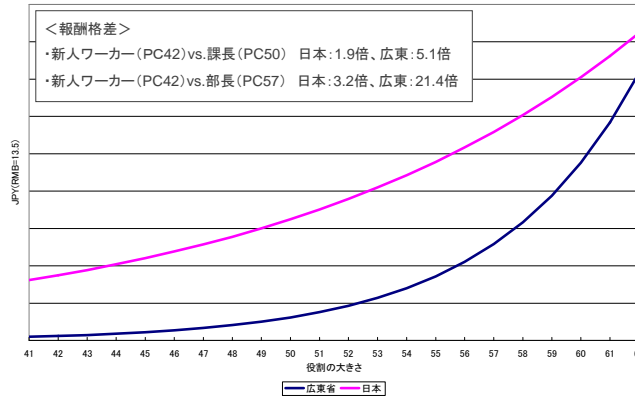
## ② 労務費上昇の背景

以上で述べた労務費の上昇はなぜ起きているのであろうか。ここで労務費上昇の背景を整理し、労務費の推移に関する見通しを考察する。

まず着目すべきは、貧富格差の広がりである。これまで中国における労働集約型のものづくりを支えてきたのは農民工(出稼ぎ労働者)であった。外地に居住している農民工を雇用するためには、戸籍、居住証を取得させるか、暫定居住証を取得させなければならない。しかし、戸籍や居住証の取得には、大学卒・専門技術学校以上の学歴、一定の定住期間、あるいは、特定の技能、あるいは社会貢献等が求められるので、農民工のほとんどは暫定居住証取得による就業になってしまう。暫定居住証による就業の場合、享受できる公共サービス(医療、児童の就学、社保、住宅積立金参加、自動車免許取得など)が制限されてしまう(塚本、2010)。もちろん、一定の費用を拠出すれば居住地における公共サービスを享受することは可能であるが、その金額を負担できる農民工はそう多くはない。特に医療や教育における公共サービスの制限は農民工の生活に、大きな負担を強いることになってしまう。

また、中国における職位による賃金格差は相対的に大きい(図2参照)。経済成長の果実を享受するためには、企業における昇進・昇格が不可欠となるが、中国は学歴社会であるため、その機会を得るためには最低限高学歴である必要がある。一方で、1990年代後半から中国の大学も学費を徴収するようになり、都市における生活費も上昇してきているなかで、優秀であっても大学に通えない状況があり、つまり、経済力がないと学歴が得られない状況がでてきている。農民工は、こうした自分の力ではどうしようもないことが理由で苦しい生活を強いられており、経済成長が叫ばれるなか、その恩恵を受けていないと感じ、相対的な剥奪感を抱くことで自らの待遇に強い不満をもつようになっている(園田編、2008)。

図2 日本と中国（広東省）基本給水準比較



注) 役割の大きさは Position Class (PC) によって表している。各 PC と職位の目安は図2 参照

出所 : Mercer Total Remuneration Survey 2009

上述した格差の広がりに対し、共産党は是正策を講じようとしている。すなわち、貧富の格差を縮める対策を早急に打つことを迫られている政府は、2004年に「和諧社会」をスローガンに、地域間・階層間格差の是正策を打ち出した。第12次五ヵ年計画には低所得者の収入増加が謳われており、労働者を保護し、豊かさを配分するための動きが加速することが推察される。こうした動きの現われが上述した最低賃金の継続的な引き上げや団体交渉のガイドライン公布等の対応につながっていると考えられる。

貧富の格差が劇的に解消されない限り、労働者の収入増加を積極的に後押しする政府の取り組みは今後も継続されねばならないだろう。以上のように労働者がおかれている不公平な環境と共産党の方針・対応をみれば、今後、労務費が更に上昇していく可能性は非常に高い。

## (2) 中国ものづくり環境の変化：拡大する中国市場

中国でものづくりを展開している日系企業が直面している環境変化の一つとして、更に中国市場の拡大が挙げられる。

中国におけるものづくりは、これまで廉価な労働者を単能工として配置し、生産体制を構築してきた(板垣編著 1997: 269-271、藤本 2004、藤本・新宅 2005)。労務費削減を通じたコスト削減や迅速な中国オペレーションの立ち上げ(日本本社から課せられる生産目標の達成)等が組織としての目標であった。しかし、中間層の可処分所得の増加により、中国の市場としての存在感が増してきた。「世界の市場」として、購買層の地理的な広がり(沿海部から内陸部へ)と購買層の深まり(富裕層から中間層へ)によって市場は拡大し続けている。日系企業にとって、この拡大し続ける市場を攻略することが全社としての目標に変わってきており、ものづくり現場は多様化していく市場

に迅速に対応することが求められている。地理的に拡大し、ニーズが多様化している市場においては、複雑なあるいは簡素な設計の製品も同時に開発し、品質を維持しながら製品を顧客へ送り出す必要がある。また、刻々と変化する市場ニーズに合わせ多品目を同時に急増産できる生産体制や新規生産ラインを迅速に立ち上げる等対応が必要になってくる。こうした課題に取り組むためには、生産において変化・変更に対応する処理能力の向上が不可欠であり、生産ライン設計や製品設計に対する提案力や自社内各部門との調整力等も必要になってくる。「世界の市場」において激化する競争に勝ち抜くためには多様化する市場ニーズに適切かつ迅速に応える必要性がますます顕著になってきており、付加価値の高いものづくりが求められている。

## 2. 研究目的

### (1) 日系企業が採り得る対応の方向性

ここまで中国におけるものづくり環境の変化について述べてきた。具体的には労務費の上昇とその継続性であり、中国市場の拡大・多様化に対応するための高付加価値型ものづくりの必要性である。それでは、こうした変化を鑑み、在中国日系ものづくり企業が採り得る対応にはどのようなものが考えられるのであろうか。

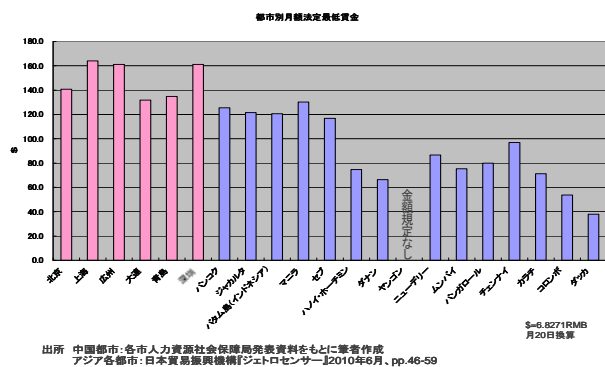
本稿では、対応について3つの選択肢を検証したい。一つ目は、従来型の労働集約型生産体制から、一人当たりの生産性を高めた高付加価値型生産システムへシフトするために、「多能工」「熟練工」を確保・育成していくというものである。労働者の「多能工」「熟練工」化には2つの意味内容が考えられる。1つ目は、今後も労務費が継続的に上昇することへの対応策である。定期的に労働者を代謝させるよりも「多能工」や「熟練工」を育成する方が、コストが割安になるからである。2つ目は、拡大する中国市場への対応という側面である。既述した通り、拡大する中国市場に適合するものづくりを行うためには、高付加価値なものづくりを行う必要がある。そのためには、生産現場で起こる様々な問題を自らの知識・経験・社内ネットワークを駆使して対処する力、頻繁に変わる生産構成・生産量・人員構成に適切に対応する生産体制を構築する力等をもった人材、すなわち「多能工」「熟練工」の育成が必要になる。もちろん優れた管理職も必要とされ、優れた管理職の育成はその予備軍としての多能工、熟練工の育成がその前提とされている（小池、1993；1997）。

二つ目の選択肢は、労務費の上昇にともない、「人」に変わる生産手段としての機械化を促進して高付加価値型生産へとシフトするという対応である。これまで労働集約的に「人」を大量に投入して生産する手段から、「人」を機械に置き換え、労務費の上昇に対処しようという生産手段の転換である。

三つ目の選択肢は、労働集約型生産を維持するために中国内陸部または他の新興国への製造拠点の移転である。実は、相対的に低水準な労務費を求めて中国内陸部に移転しても、そこで低い労務費の水準を維持できるかは不確実であるが、現状においては、

廉価な労務費を求めて内陸部へと生産拠点を移転する会社も見うけられる<sup>iii</sup>。また視野を中国以外のアジアに広げて、労務費水準が相対的に低い国に生産拠点を移転するという選択肢も考えられる。実際、最低賃金の水準を比較した場合、中国より低水準な地域は広範囲に多く見られる（図3参照）。

図3 アジア各国最低賃金



## (2) 研究目的

本研究の目的は、転換期を迎えた中国におけるものづくり現場において、日系ものづくり企業にはどのような対応が求められているのかを検討することにある。

これまで日系企業は中国において労働集約型の生産体制を展開してきた。しかし、政治・経済・社会環境の変化がものづくりに影響を及ぼすことになり、中国におけるものづくりは転換期を迎えている。そこで、日系企業はどのように、その転換期へ対応しているのか、その実態を上記で述べた3つの対応の方向性に照らしながら考察する。そして、中国に進出した日系企業の経営者が、現在どのような方向へと舵を切ろうとしているのか、その対応のあり方について検討することを本研究の目的としている。

## 3. 先行研究

これまでの中国に進出した日本企業の労務管理・人的資源管理に関する研究では、欧米系企業との比較から、その後進性が指摘されてきた。それらの研究では、人の現地化の重要性が強調され、人の現地化を進めない限り、日本のものづくり企業は優秀な人材を確保することが難しいことが指摘されてきた（趙、2000；馬、2000；関・範編、2003；古田、2004）。実際、中国に進出した日系ものづくり企業を調査した研究では、優秀な人材の確保が難しい現状が浮かび上がってきている（鈴木、2000；白木編著、2005；宮本、2009）。熊迫（2005）は、欧米企業と比較して日本企業が現地人従業員から支持されず、優秀な現地人従業員を惹きつけることができないことが多い理由として、①市場水準と比べた場合の賃金水準の低さ、②評価結果の賃金への反映方法の不透明さ、③長期的なキャリアに関する問題（ガラスの天井等）の3点を挙げ、これらが中国に進出



した日本企業が抱える人的資源管理上の課題だとしている。

また、「多能工」「熟練工」育成において不可欠な要素として「長期雇用」が挙げられるが（藤本、2004；小池、2008）、中国において「長期雇用」を実現することができるのかという問題に根差した研究もなされており、中国人従業員への短期的な評価や貢献の認知を繰り返すことで、それが従業員の経営に対する信頼感を生み、長期雇用を可能にするという研究（田中、2009）や公正な基準による評価とキャリア形成に関して公正な機会提供を行うことが中国において人材を引き止める上での鍵であるという研究（古田、2004）は見られた。しかし、これらの研究の殆どは、主に管理者層やホワイトカラーの中国人従業員を念頭に置いてなされた研究であり、本稿で主題としている出稼ぎ労働者を対象とした研究ではない。そうした視点からの研究は、ないわけではないが（大島、2001；今田・園田、1995）、それらの研究の大部分が出稼ぎ労働者の意識と行動に関する実態研究であり、ものづくりの視点に基づき、出稼ぎ労働者を育成するために如何に「長期雇用」を実現することが重要かという視点は欠落していると言わざるを得ない。

一方、海外において急速な環境の変化に対応する形で、機械化を促進した事例や生産拠点を移転させる事例に特化した研究は未だ見当たらないようである。

#### 4. 調査方法

本研究では、華南地域に進出した日系ものづくり企業8社を訪問し、ものづくり環境の変化に対する認識と対応の方向性について経営者への聞き取り調査を実施した。企業8社の選定にあたっては、以下のような手順をとった。まず、日系ものづくり企業が集積している華南地域にエリアを選定した。そして、労働集約的なものづくりを行うことができる企業規模を100人以上とし、その前提に基づき対象企業に対して調査依頼状を送付した。結果、8社からヒアリングの快諾を得た。聞き取り調査は、2010年10月25日から29日の間に行った。訪問した8社の内、6社が自動車の第1次サプライヤーの生産拠点であった。残りの2社は、それぞれ縫製（女性用下着）の生産拠点と多層積層板の生産拠点であった。規模は、もともと小さい工場で、従業員が180名、最も大きい工場で1600名であった。8社の内、独資で進出しているのが3社あり、現地企業との合弁が4社、日本企業3社の合弁が1社であった（表2参照）。

表2 訪問した8社の概要

会社	所在地	設立年	出資比率	事業内容	従業員数(日本人駐在員の数)
A社	広州市	2001年	100%独資	自動車用部品と金型の製造	1255(20)
B社	広州市	2005年	15%現地	自動車のリクライニングとシートスライドの製造	180(3)
C社	広州市	2006年	100%独資	自動車用車体シール部の製造	342(4)
D社	広州市	2001年	日系3社の合弁	自動車用車体骨格、機能プレス部品と金型の製造	1416(17)
E社	広州市	1997年	37%現地	多層積層板の製造	430(4)
F社	広州市	1994年	31.4%現地	自動車用部品の製造	923(3)
G社	増城市	2001年	48%現地	自動車のシート・内装部品の製造	1600(4)
H社	広州市	1995年	100%独資	女性用下着の製造	530(2)

注) 表中のデータはすべて調査時点のものである。

本稿が中国の華南地域に焦点を当てているのは、この地域が中国の改革開放後の約20年の間に飛躍的な発展を遂げ、2000年以降は「世界の工場」として多くの外資を受け入れ、大量に出稼ぎ労働者を雇用しながら労働集約的な生産拠点として成功を収めてきたからである（宮本、2006；関、2002a、2002b；大島、2001）。

## 5. 調査結果と考察

### （1）多能工・熟練工の確保と育成

8社の日本人経営者への聞き取り調査の結果から、中国の現状を踏まえて対応する方向性の一つとして、多能工化・熟練工化の道を探っている様子が見えてきた。

例えば、華南地域に進出したG社は、当初から高付加価値型の生産を目指し、ワーカーを一つのラインのなかで、多能工化することを目的に育成しており、今後もその方針は変わらないという。G社は、2010年からの大幅な法定最低賃金の上昇により、溶接部門に機械を導入していく方針をもっていたが、縫製部門に関しては、熟練工を育成する方法しかなく、積極的に熟練工を育成していく方針をとっている。このように、技術的に機械化が難しい工程に関しては多能工化、残りの工程は機械化を目指す対応をとっているが、課題も抱えている。すなわち、労働者は法定最低賃金レベルで雇用されるケースが多く、低い賃金水準を理由に離職率が高くなり、多能工や熟練工に育て上げようとしても、育成される前に離職してしまうという課題である。

賃金水準に満足せずに離職する労働者は非常に多いという認識をもつ日本人経営者は多く存在した。とりわけ勤続1年未満の労働者の離職率が群を抜いて高いという。例えば、H社では、新規に採用した労働者全体の25%が1年未満に離職していた。D社における離職率は月6-7%で、年間で考えると半数以上のワーカーが1年間で入れ替わることになる。さらには、B社でも年間で約3割の労働者が入れ替わっているという<sup>iv</sup>。調査対象である8社は、いずれもワーカーの育成に力を注いでおり、8社中5社で、日本のマザー工場あるいは本社に研修として、現場の労働者を送り出していた。しかし、現場の労働者を日本のマザー工場に研修に出しても、帰国後すぐに転職をしてしまい、いくら育成に力を注いでもすぐに離職してしまうという悩みを抱えていた。

例えば、A社は、数年前に入社1年から2年目の生産管理の現場労働者5名を3年間日本のマザー工場に送り出したが、3年後に帰国し、5名全員がその研修経験を生かして、他社へ転職してしまったという。このことからA社は、製造部門入社1年から2年目の労働者をマザー工場に研修させているというが、今では研修から帰国後3年間は離職しないという念書を書かせているという。しかし、実際には、3年間の日本での研修期間とその後の3年間、計6年間の拘束を嫌って希望者がほとんど出ないため、現在では、このような研修制度の見直しをおこなっている。

ワーカーの離職率の高さに悩まされながらも、ワーカーの育成を継続的にこなって

いく方針を変えない企業もあった。B社やC社は、中国人ワーカーが金銭的なインセンティブによって簡単に転職してしまうことを嘆きながらも、ワーカーの教育を重視し、中核となる人材を育てていく方針で、今後は日本以上に教育を重視し、中核的な人材を育てていくという。

ワーカーの離職意欲が非常に高いものづくり環境では、労働者を教育して熟練工・多能工にしていきたいと考えている企業は数多くあるものの、現実的には、ワーカーの離職率の高さに悩まされている。結果として育成に関し「あきらめ感」をもつ調査対象者もあった。また、「あきらめ感」をもたずに、ワーカーの育成を継続させようとする企業においても、高い離職率を理由にその取り組みは進展していない。一方、中国人ワーカーの離職率の高さに関して明確な分析はされておらず、中国人ワーカーの離職を短絡的に金銭的理由によるものだけに限定して捉えている傾向があった。

## (2) 機械化の促進

今回聞き取りをおこなった8社の内、6社では機械の導入が進められていた。そうした機械化には二つのパターンがみてとれた。その一つは、高騰する労務費への対応策、二つ目は、付加価値の高い生産体制実現のための機械化である。

### ① 高騰する労務費対策としての機械化

高騰する労務費への対応策として、F社は、既にラインにロボットを導入することを決定していた。翌年から、これまで人による単純作業の工程にXYだけで動く直行ロボットを順次導入し、工程の人数を減らしていくという。さらに、A社も高騰する労務費への対策として、機械の導入を本格的に検討していた。A社では、2010年に入り溶接部門に新たにロボットを51台配置し、これまでの22台体制から73台体制へと大幅に機械化を促進させた。これらの企業では、これまで人の手でおこなっていた作業を機械へとシフトすることで、工程に携わる人数を減らし、労務費の削減を意図したのである。

高騰する労務費への対応策としての機械化には、もう1つの側面があった。上記A社やF社は、本来は多能工・熟練工を育成したかったものの、ワーカーの高い離職率のためにそれが困難で、消極的な選択として労務費削減のための機械化をせざるを得なかった。

先ほど述べたようにA社では、市場に対応する高い付加価値のものづくりを目指し、入社間もないワーカーを3年間研修に出したが、成果には結びつかなかった。そして、育成に対する「あきらめ感」が醸成されてしまっていた。そのような時に上昇する労務費にどうしても対応しなくてはならない状況が顕在化してきたため、機械化の推進に踏み切ったわけである。F社においても、現場のワーカーに対する教育をどのようにしていくか悩んでおり、既に日本へ現場ワーカーを派遣しているものの、ワーカーの育成やキャリア開発に対しては否定的であった。そもそも、ワーカーの人たちには、キャリア

を積んでステップアップしていこうとする者がいないという。ワーカーはあくまでワーカーであり、時間で働き、給料が1元でも多くもらえればそれでよいと考えているのではないかと語ってくれた。

このように、A社、F社の経営者の話からは、本来は、ワーカーの育成をおこない、多能工・熟練工を育成していき、高付加価値のものづくりをおこなっていきたいものの、ワーカーの高い離職率から、消極的な選択として機械の導入に踏み切らざるを得ない現状がうかがえた。

## ② 高付加価値の生産体制への対応策としての機械化

他方、機械化の促進を高付加価値の生産体制への対応策として実施している企業もみられた。

G社は、これまで人の手でおこなっていた溶接工程を、順次、ロボットに置き換えて、余剰人員を機械化できない工程に配置しており、機械化・ロボット化を推進させながら、生産効率を徹底的に上げていく方策をとっていた。高付加価値の生産体制のために機械化を推進させるメリットは、機械によって品質を維持・向上させ、均一化させることにある。これまで廉価な労務費を前提とした生産システムでは、検査工程に多くの「人」を配置し品質を維持してきたが、人材の流動性が高い場合、「人」による品質の維持は困難になる。それゆえに機械化を推し進める構想が浮上したわけである。また、もともと機械化率の高い装置産業であるE社であっても、更に機械化を推進していく方針で、それは、高い品質を維持していくためには不可欠なのであるという。

このように、これまで多くの「人」を動員し、外部にでる不良率を低く抑え込んできた生産体制から、機械化を推進することで、品質を維持・向上・均一化する生産体制へとシフトしている。多くの「人」を動員して生産活動を行うという前提から、工程内のワーカーの数を減らし機械を活用した生産に切り替えることで、労務費の上昇に対応しながら、高付加価値なものづくりを実現する対応をとっているのである。

また、大規模な機械化には慎重な姿勢をみせた経営者も存在した。たとえばC社は、新たに機械を導入しても、設備償却を考えると容易な大規模設備投資には踏み切れず、また、不安定な中国のものづくり環境のなかでは、尚更リスクは高いと考えていた。B社は今後中国での経営環境の変化によっては生産拠点を他の地域に移転させなくてはならなくなるため、いつでも容易に他地域に移転できるよう大規模な設備投資は極力控えているという。

## (3) 半機械化とオペレーションの改善

当初、想定していなかった対応の方向性が今回の聞き取り調査から浮かび上がってきた。「日系企業が採り得る対応の方向性」において3つの対応を挙げたが、そのいずれにも当てはまらない「半機械化の促進とオペレーションの改善」という方向性が確認で

きたのである。

例えば、B社では、高騰する労務費対策のために全面的な機械化ではなく、これまでには人に頼っていた単純作業（製品の単純移動作業等）を抽出して、そういった工程を機械化しながら、工程の人数を減らし労務費を抑制する方針であるという。この方針には大規模な投資を避けながらも課題を解決させるという意図がある。また、H社は、縫製業であるため、基本的には熟練工を育成していくことが大前提であるが、2010年に入ってから、一部で半機械化を実施した。これまで、人の手で布の裁断をおこなっていたものを、ボタン一つ押せば自動で裁断できる簡単な裁断機を導入し、上昇する労務費に対応した。大規模な機械化よりも、むしろ「ちょっとした作業」の半機械化を推し進めていくやり方で、高騰する労務費を抑制していく方針であることが語られた。投資額を抑制するために、機械化する工程を厳選し、部分的に「人」による工程を残すという方法で、オペレーションの改善を推進しているのである。

C社が大規模な設備投資には慎重な姿勢を見せていることは既に述べたが、さらに現場の改善を徹底的におこない、人を増やさずに効率改善を進めることで利益を出していく方針であるという。その他、生産する製品を利益率の高いものに集中する、部品や原材料の中国現地調達を引き上げたりして上昇する労務費に対応するという方向性もあった。労務管理だけではなく、オペレーション全体の効率化を通じて高騰する労務費問題に対応するという方向性も浮かびあがってきた。

#### （4）中国内陸部あるいは他の新興国への移転と「現状維持」

今回の聞き取り調査において、内陸部あるいは第三国へ生産拠点を移転する方針であると答えた経営者はいなかった。もっとも、既に述べてきたように、B社は、今後の中国でのさらなるものづくり環境の変化の方向性によっては、生産拠点の中国内陸部あるいは第三国への移転も現実的な選択肢になることを示唆していたが、現段階で生産拠点の移転を考えているものではなかった。中国内陸部への移転に関しては、G社は、物流コストを考えると、現段階では内陸に移転するよりも、現在の華南地域で生産している方が得策であると語ってくれた。

また、今後も現状を維持していくという対応をとっている企業が1社あった。D社は、今のところ、今までのやり方を変えず具体的な新たなる対応の話は出ていないという。しかし、現在の労務費の上昇率を考えると、今後は人を機械に置き換えて、労務費を抑えていく方向も現実的な選択肢になり得るという。

## 6. 本稿のまとめ

本稿では、労務費上昇とその継続性を確認し、市場の拡大に伴い、高付加価値型のものづくりが必要となることが予測されるなか、どのような対応が求められるのかを検討してきた。具体的には、日系ものづくり企業が採り得る対応の方向性を三つ——①多能

工・熟練工の確保と育成、②機械化の促進、③中国内陸部あるいは他の新興国への移転——挙げ、それぞれの方向性に関して華南地域に進出した8社の経営者への聞き取り調査を実施し、検討をおこなった。

その結果、付加価値の高いものづくりを実現するために多能工化・熟練工化を目指してワーカーの育成に取り組んでいるものの、離職率の高さに悩まされ、その取り組みがなかなか進展しない状況や高い離職率を理由に育成を諦め、中国の経営環境の変化のため消極的な選択として機械化を促進させる状況が確認された。当初の想定にあった労務費削減のために多能工化・熟練工化を目指している状況は確認できなかった。

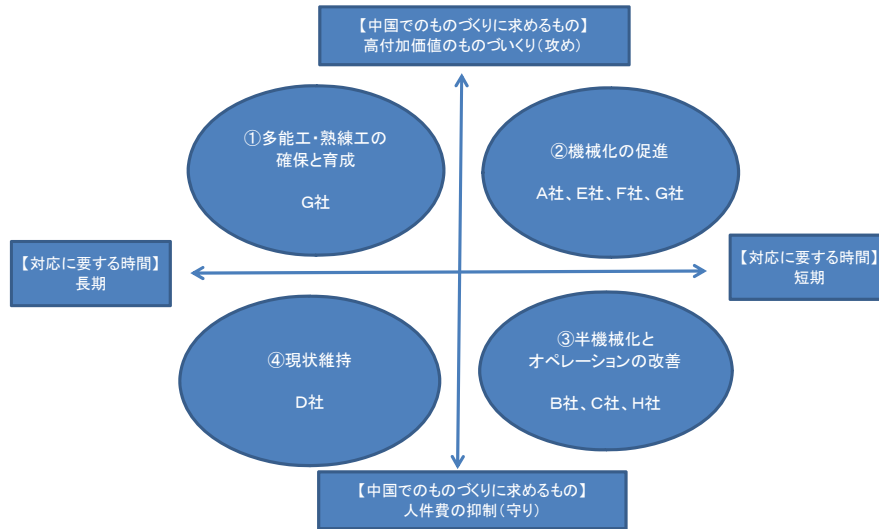
積極的に機械化を推し進めていた企業では、機械を導入することにより品質の維持・均一化・向上を実現させ、高付加価値のものづくりへとシフトすることを目的にしているケースが確認できた。

また、事前に想定していた対応の方向性には含まれていなかった「半機械化の促進とオペレーションの改善」という対応策が新たに確認された。「ちょっとした作業」の半機械化を推進することやオペレーション全体の改善を通して高騰する労務費を抑制するという対応が確認できた。

今回聞き取りをおこなった8社は、皆、中国内陸部への移転あるいは、他の新興国へ生産拠点を移転させることは考えていなかった。そして、現状維持の企業も1社あった。

本稿での分析結果を踏まえると、対応に関し4つの方向性が明らかになった。それらは、①多能工・熟練工の確保と育成、②機械化の促進、③半機械化とオペレーションの改善、④現状維持である。これらの変化への対応を分ける軸として、二つの軸が明らかになった。一つめは、今後の対応の方向性として、高付加価値のものづくりをおこなっていこうとするのか、労務費の抑制をおこなっていこうとするのかである。前者が、今後の中国の市場を見据えた「攻め」の対応であるとすれば、後者は環境変化に対応するために労務費を低く抑えることを主眼においた「守り」の対応とみることができる。二つめの軸は、変化への対応に要する時間の長さである。この軸は、多能工化・熟練工化のためには育成が必要であり、そのためには一定の時間を要するという視点、現状維持も今から対応を検討しなければいけないということで一定の時間を要するという視点で設定している。また、機械化、半機械化・オペレーション改善は、やり方次第で短期間に効果が現れるという視点で設定している。この二軸によって、今回聞き取り調査で明らかになった4つの対応の方向性を説明することが可能になる（図4参照）。

図4 8社の今後の対応の方向性



出所：8社への聞き取り調査の結果から筆者作成

転換期を迎えた中国で、高付加価値のものづくりを目指している企業は「多能工・熟練工の確保と育成 (①)」あるいは「機械化の促進 (②)」という対応をとる。「多能工・熟練工の確保と育成 (①)」には、一定の時間が必要なため、対応には長期的な取り組みが必要になる。一方それに対して、「機械化の推進」は、機械を導入するのに、それほど多くの時間を要さない。①の対応をとっていたのは、G社であった。②の対応をとっていたのは、A社、E社、F社、G社であった。G社は、「多能工の確保と育成」と併せて、「機械化の促進」という対応をとっていた。

今後の中国でのものづくりにおいて、労務費の抑制に重きを置く企業は、「半機械化とオペレーションの改善 (③)」あるいは「現状維持 (④)」という対応をとっていた。B社、C社、H社は、「半機械化とオペレーションの改善」という対応をとっていた。他方で、D社だけは、今後の環境の変化を静観する構えで、現段階では特別な対応をとっておらず、何らかの対応をこれから検討し、対応していくことになるのであろう。

## 7. 今後の課題

本稿の分析結果から今後の研究課題も明らかになった。本稿では、華南地域に進出した8社の対応を、経営者への聞き取り調査の結果に基づいて対応の方向性を4種類に分類した。しかし、具体的にどのような業種でどのような組織課題を抱えている企業がどのような対応を選ぶのか、また、その業種・課題に対しどのような対応が適しているのかといったテーマや、工程の違いによって4つの対応がどのように異なってくるのかといったテーマについては、聞き取り調査の結果から部分的に示唆されてはいたものの、ケース数の制限もあり、深い考察はできていない。これらの点に関しては、今後も経営者への聞き取りを継続していき、研究をより一層深めていく必要があるであろう。

さらに、経営者への聞き取り調査の結果からは、中国でのものづくりにおいて、本来は多能工・熟練工を育成していきたいと考えていた企業が、ワーカーの離職率の高さから多能工・熟練工の育成を諦めていた事例が確認された。また、諦めてはいないものの育成に関する取り組みが進展しない事例が確認された。経営者への聞き取り調査の結果からは、中国における出稼ぎ労働者に対して、均一的な印象を抱いていることがうかがえた。しかし、現在の日系企業で働くワーカーの多くが1980年代生まれであり、彼らの特徴はそれ以前に生まれた出稼ぎ労働者とは異なることが指摘されている（阿古2009；巖、2009）。そう考えると、今後の中国におけるものづくりを考えた場合（特に長期雇用を実現させ、多能工化・熟練工化を推進する場合）、80年代生まれの新しい出稼ぎ労働者の意識と行動を詳細に把握し、労務管理に活かしていかなければならない。そのためには、中国に進出した日系ものづくり企業で働く出稼ぎ労働者の意識と行動に関する本格的な調査が必要になるが、その点に関しては、今後の課題としたい。

## 注

<sup>i</sup>2010年下期中に東莞市の一部で集団協議を導入する見通し（2010年7月5日、東莞陽光網）。広東省において団体交渉に関するガイドラインを発表（2010年8月11日 広東省人力資源社会保障庁）。「健全な労使関係を」深圳市政府が意見書発表（2010年6月29日 深圳特区報）。その他各種メディアを通じた広東省要人・市政府による「健全な労使関係」「人（労働者）重視」「労働者権利擁護」「残業や低賃金依存からの脱却」「労働者を代表しない組合は淘汰されるべき」「賃上げを企業収益伸び幅上まわるべき」等発言・意見書発表が確認された。

<sup>ii</sup> 南海本田では団体交渉が行われ611元の昇給が妥結している。また2013年までに3500元の水準を目指すとの共同目標についても協議されている（2011年3月2日 南方都市報）

<sup>iii</sup>フォックスコンが深圳での人材募集を一時停止し、重慶、北京、西安、天津で求人を開始した。北部・西部への移転を準備しているという（台湾通信、2010年6月14日）。

<sup>iv</sup> 8社ともに労働者の高い離職率に悩まされていたが、とりわけ春節の長期休暇の後に労働者の離職はもっとも多くみられるという。E社は、通常、月に2%前後の離職率が、2010年の春節明けには7%になったという。企業によっては、この春節後の労働者の離職を防ぐために対策を講じていた。たとえば、B社では、春節前がボーナスの支給時期となるため、ボーナスを春節の前後に分割して支払うことで、春節の長期休暇のあとに労働者が帰ってくるような対策を立てているという。さらに、H社では、春節後の労働者の大量の離職を防ぐため、春節後に豪華景品を準備した盛大な新年会を開催し、労働者の離職を抑制する対策を講じていた。対策を講じたいずれの企業も、春節後の労働者の離職は幾分か抑制されてきているものの、それほど高い効果が出たわけではないという。いずれにしても、8社ともに労働者、とりわけ勤続年数の短い労働者の旺盛な転職意欲に悩まされている現状がみられた。

## 【文献一覧】

阿古智子（2009）『貧者を喰らう国：中国各社社会からの警告』新潮社

趙曉霞（2000）『中国における日系企業の人的資源管理についての分析』白桃書房

藤本隆宏・新宅純二郎（2005）『中国製造業のアーキテクチャ分析』東洋経済新報社

藤本隆宏（2004）『ものづくり哲学』日本経済新聞社

古田秋太郎（2004）『中国における日系企業の経営現地化』税務経理協会

市村真一編著（1998）『中国から見た日本の経営』東洋経済新報社

今田高俊・園田茂人編（1995）『アジアからの視線：日系企業で働く1万人からみた「日



- 
- 本』東京大学出版会
- 板垣編著（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
- 小池和男（2008）『海外日本企業の人材形成』東洋経済新報社
- 小池和男（2005）『仕事の経済学』東洋経済新報社
- 小池和男（1997）『日本企業の人材形成：不確実性に対処するためのノウハウ』中央公論社
- 熊迫真一（2005）「日本企業の中国進出と人的資源管理」、白木三秀編著『チャイナ・シフトの人的資源管理』白桃書房
- 馬成三（2000）『中国進出企業の労働問題』：日米欧企業の比較における検証』日本貿易振興会
- 宮本謙介（2009）『アジア日系企業と労働格差』北海道大学出版会
- 宮本謙介（2006）「中国・広東省の労働市場と日系企業：東莞市の事例分析を中心に」、『経済学研究』56(1), pp.21-37、北海道大学
- 大島一二編著（2001）『中国進出日系企業の出稼ぎ労働者：実態調査にみるその意識と行動』芦書房
- 関満博・範建亭編（2003）『現地化する中国進出日本企業』経営労働協会
- 関満博（2002a）『世界の工場—中国華南と日本企業』新評社
- 関満博（2002b）「中国華南のビジネスモデルと日本企業」、『組織科学』35(4), pp.43-51, 組織学会
- 白木三秀編著（2005）『チャイナ・シフトの人的資源管理』白桃書房
- 園田茂人編（2008）『中国社会はどこへ行くか』岩波書店
- 鈴木滋（2000）『アジアにおける日系企業の経営：アンケート・現地調査にもとづいて』税務経理協会
- 田中信彦（2009）「中国で長期雇用は実現できるか：成長志向に応える仕組みとは」、『Works review』4号, pp.86-99、リクルートワークス研究所
- 塚本隆敏（2010）『中国農民工の問題』創成社
- 巖善平（2009）『農村から都市へ：1億3000万人の大移動』岩波書店