

中国シンセン・テクノセンターの経営・経済分析*

中 島 隆 信
中 野 諭
王 婷 婷
村 主 英 俊

<要 約>

「シンセン・テクノセンター」は、新興工業国としての中国の台頭と大企業の海外進出という時代背景のもと、中国広東省シンセン市郊外に設立された日系中小・零細企業向けの賃貸式工業団地である。俗に中小企業の「駆け込み寺」などと称されることが多いが、テクノセンターは日本政府の出先機関でもなければ、NPOでもない。収益をあげ、株主に配当も行っている民間企業である。本論文では、このようなテクノセンターを中小企業の自立化、中国の労働市場、日本の中高年労働者の活用という3つの観点から分析している。その結果、テクノセンターが世界経済の大きな流れの中できわめて合理的な方法によって社会が必要とするサービスを提供してきたことがわかった。テクノセンターは、単なる「駆け込み寺」として、豊富な資金を持たない中小企業が市場の厳しさに耐えかねて駆け込むシェルターになっているわけではない。困難に直面した中小企業を救い、自立を助ける働きをするが、これは無償奉仕ではなく、テナント料を徴収し、利益を上げているのである。つまりテクノセンターも市場経済の一部であり、今後はこのような市場メカニズムに基づく弱者救済のしくみが望ましいといえるだろう。

<キーワード>

中国、シンセン・テクノセンター、中小企業の自立化、中国の労働市場、日本の中高年労働者の活用

* 本論文は、文部科学省特別推進研究「アジア金融経済プロジェクト」からの資金援助により作成されたものである。本研究を進めるに当たり、石井次郎、川副 哲、神谷誠一、永田至孝、齋藤愛子の各氏をはじめとするテクノセンターのスタッフの皆様、久田 泰氏をはじめとするテクノセンターのテナント企業の皆様、上海・堀場製作所の東野勝彦氏には、貴重なコメントやデータを提供していただいた。また、中島研究会シンセン研修団員には、データの入力などで協力していただいた。ここに記して謝意を表する。ただし、本論文に含まれる誤りは、すべて筆者によるものである。

1 はじめに

「失われた10年」ということばが日常用語として用いられるようになって久しいが、その間、何が失われたのだろうか。ひとつ確実にいえることは、零細製造業が失われたということである。経済産業省『工業統計調査』によれば、1990年から2000年までの十年間で従業者数4人～9人の事業所はなんと全国で約6万件減少した。その前の10年間では9000程度の減少であるから、「失われた10年」の破壊力がいかにすさまじいものだったかが見て取れる。

こうした中小・零細企業の減少の背景には、長引く不況という要素があることは否定できない。しかし、より構造的な問題としては、地球レベルでの競争、とりわけ新興工業国として台頭してきた中国経済の影響力を認めざるを得ない。条件が整いさえすれば基本的にどこで生産しても構わない製造業の場合、安価で質の高い豊富な労働力を有する中国は格好の生産拠点である。資金に余裕のある大企業が海外進出を行うことはきわめて合理的な選択といえる。

一方、こうした大企業に部品などを提供している中小・零細企業にとっては取引先の海外進出は死活問題となる。日本でなお生き残るためには、国内生産に見合うだけの差別化された付加価値の高い製品を開発するか、あるいは取引先と一緒に海外進出を図るしかない。しかし、大企業と異なり、資金に余裕のない中小・零細企業の場合、簡単に海外へというわけにはいかない。進出のためのコストに加え、海外生産のリスクを背負わなければならないからである。

本論文が分析対象とする「シンセン・テクノセンター（以下、テクノセンターと同義）」は、こうした時代背景のもと中国広東省シンセン市郊外に設立された日系中小・零細企業向けの賃貸式工業団地である。俗に中小企業の「駆け込み寺」とか「インキュベーター（保育器）」などと称されることが多いが、テクノセンターは日本政府の出先機関でもなければ、NPOによる慈善事業でもない。立派に収益をあげ、株主に配当も行っている民間企業である。他方、香港を離れる日系企業駐在員がテクノセンターのためにいくばくかの金を「寄付」のつもりで置いていたり、夏季に無償で研修学生を受け入れるという通常の営利企業としては考えられない側面も見せる。

ここでは、興味の尽きないテクノセンターを以下の3つの点から分析する。第一は、テクノセンターによる中小企業の自立化である。テクノセンターに進出する中小企業には、基本的に2種類ある。ひとつは、日本に取引先がなくなってしまったため生産拠点を移さざるを得なくなった企業であり、もうひとつは将来の販路拡大など積極的なビジネス戦略の一環としてテクノセンターに橋頭堡を築こうとする企業である。紙幅の都合もあり、今回は前者の企業に分析の焦点を絞る。ポイントは中国への進出が安い労働力を用いた単なるコスト削減という要素だけでなく、日本における従来型の取引慣行から脱却し、市場化するという意味において経営全般で変貌を遂げるということである。

第二はテクノセンターを通して中国の労働市場を観察することである。中国は都市部や経済特区内の高層ビル街や新興資本家という経済成長の華やかさの裏で、農村部における深刻な貧困の問題を抱えている。テクノセンターはこうした農村部に存在する潜在的な失業者を受け入れ、彼らにスキルを与えるという働きもしている。一方、企業にとってみればこうした状況が最低賃金に近いレベルでの豊富な労働力の確保を可能にしている。中国には農村戸籍と都市戸籍の2種類があり、農村戸籍を有する者は期限付きでなければ都市で勤務することはできない。これは毛沢東が農業生産を確保するために導入した政策だが、これが今では農村から都市部に出てきて働く労働者の賃金上昇を抑える働きをしている。本論文ではテクノセンターがこうしたシステムの利点をどのように活かしているか、またそこでの問題点は何かについて考察する。

そして第三はテクノセンターで働く日本人に関してである。テクノセンターの仕事は日本の中小製造企業が中国で行う生産活動を支援することである。こうした支援活動を行うためには中国ビジネスに精通した人材を必要とする。とりわけ、複雑な上にルールが頻繁に変更される中国の通関手続きに関する詳しい知識は委託生産（来料加工）方式を採用するテクノセンターでは欠くことができない。さらに、モノ作りの集積所であるテクノセンターでは、こうした商取引のビジネスに加え生産現場に関する知識も必要不可欠である。テクノセンターではこうした人材を確保する手段として、過去長年にわたって中国ビジネスの第一線で働いてきた経験を持つ日本人ビジネスマンやエンジニアを活用している。彼らはすでに一線を退き、半ば引退生活に入っているが、機会があれば自身の有する人的資本を社会の役に立てたいという希望を持ち、NPOなどに人材登録をしている。テクノセンターはこうした人材に再び活躍の場を与えているのである。

以下ではこうした3つの点について順を追って述べていくことにする。

2 テクノセンターによる中小下請企業自立化の支援

2.1 中小下請企業の現状

競争のグローバル化、情報社会の進展、製品ライフサイクルの短縮化、顧客嗜好の変化といった外部環境の劇的な変化を迎え、中小下請企業にとっては、系列取引に依存した状況から自立化の必要性がますます増加している。資金や人材不足という資源の制約がある中で、中小企業はどのようにして自立し、競争優位を築くのであろうか。

日本の製造業の優位性を築いてきた中間組織としての系列取引には、親企業と下請企業との取引

1) 中小企業基本法において、中小企業は、おおむね、資本金3億円以下又は常時雇用する従業員300人以下の会社及び従業員300人以下の個人企業を指している。中小企業には大きく下請企業、非下請企業に分けられるが、下請制は、買い手が売り手に対して市場支配力を行使する取引関係であり、親企業と下請企業とのパワー関係が非対称になっている。

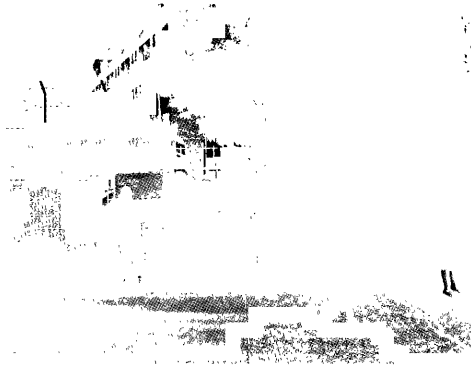


図1 シンセン・テクノセンター



図2 生産ラインで働く女性労働者（宮川香港公司）



図3 労働者用の食堂

が長期に渡る継続取引、親企業を頂点に一次下請、二次下請、三次下請と多数の下請企業がピラミッド型に連なるピラミッド型組織間構造、また、その結果として、相手を出し抜くという機会主義的行動を削減させ、信頼関係が構築される等の特徴がある。

しかし、近年における外部環境の変化によって、親企業の海外移転、あるいは OEM・EMS 生産の例から見られるように、長期取引を解消し、親企業のアウトソーシングによって海外の企業と取引関係を結ぶという市場取引への移行がおり、中小企業の自立化が求められるようになった。

2003年度の中企業白書によると、43.1%にものぼる親企業の海外進出、34.8%の生産の海外シフトや31.3%の下請企業の再編、15.1%の海外工場の新規建設等が行われ、系列取引の変化がデータからも読み取ることができる。この結果として、下請企業の全中小製造業に占める割合は1980年代以降減少し、現在47.9%となっている。仕事量の安定、独自での営業活動が不要といったメリットを今後享受できる見込みは減少し、従属的であった下請企業の自立化の必要性が今後もますます大きくなっているのである。

下請企業は、独自の製品開発や新規市場開拓、人員整理や工場閉鎖といったコスト削減によっ

て対処する動きがますます進んでいる。しかし、資源に制約のある企業にとって、海外進出は大きなリスクでもある。それは、進出にあたって、言語の違いから現地の文化・商慣習、海外展開のノウハウ、品質管理の問題といった点から失敗のリスクが大きく、また失敗すればすなわち市場からの淘汰という結果になってしまうためである。中小企業庁の調査によると、現地事業経営の失敗理由として、進出国の法規制や税制度、輸出入の際の関税の措置、進出地域のインフラ・環境状況等の事前調査・準備が不十分である点、品質管理が困難である点が挙げられている。

その際、珠江デルタにあるテクノセンターは、資源に制約のある中小企業の自立化を支援する施策のロールモデルとして捉えることができる。現在、テクノセンターでは、43社²⁾にのぼる中小企業が進出を果たしている。進出企業はすべて製造業であり、ほとんどの企業が日本へ製品を輸出する形態であるが、大幅なコスト削減が実現されている。

2.2 珠江デルタのクラスターの存在と独自の委託加工

テクノセンターは、香港、マカオに隣接する珠江デルタのシンセンに位置しているが、この地域はクラスターを形成しており、日本、香港、欧米、台湾、韓国などの様々な企業が進出する要因となり、日本の中小企業をひきつける要因ともなっている。

珠江デルタは、1978年末の中国共産党第11期中央委員会第3回会議（三中全会）の決定によって、中国の経済改革、対外開放が進み、80年に経済特区に指定されたシンセン、珠海を中心に発展を遂げたが、その際に外資企業が果たした役割は大きい。

まず、80年代に、香港企業が香港の人件費の高騰から隣接するシンセン経済特区に進出した。当初は、繊維や雑貨、おもちゃといった労働集約産業が進出したが、その後に電子部品、家電産業が続いた。80年代後半には、日本、欧米、韓国、台湾企業が次々に進出を果たす。複写機、プリンターなどの事務機器とそれに伴う部品産業、次いでパソコン、携帯電話といった高度な組立産業と部品産業も進出することで、OA機器の一大集積地が形成されたのである。また、この地域の労働者は、後ほど考察するように内陸部からの無尽蔵の出稼ぎ者で占められ、賃金の上昇が抑えられていることも外資企業が進出する要因となっている。

クラスターは、個別産業やその関連産業が特定の地域に集中しているために、地域内での水平的分業や、新製品の共同開発など情報や知識の共有、蓄積が可能となり、競争しつつ同時に協力する状態を生み出す³⁾。珠江デルタのクラスターが存在し、香港に隣接しているため、シンセンには、数多くの中小企業が集中している。

2) 第2.5テクノセンターならびに第3テクノセンターに進出している企業数であり、他に第1、第2テクノセンターが存在している。詳しくは、長谷川伸（2001）「日系中小企業の中国進出とテクノセンター」を参照されたい。

3) クラスターに関しては、Porter, M. (1998) を参照されたい。

一方、長江流域にひろがる長江デルタは、上海を中心に、南京、蘇州、昆山、杭州などの半径200キロに及ぶ。中小企業が集まる珠江デルタと違い、上海周辺の巨大な市場と優秀な都市部の人材のために、大企業が中国の国内市場を求めて進出している。また、鉄鋼、化学から家電、自動車、機械、繊維、半導体等の広範な業種の企業が、それほど部品産業が発達していないために部品を内製化させ、生産を行う場合が多くなっている。都市部においては優秀な人材が存在するため、賃金も高い。

珠江デルタは、部品産業と組立産業の集積によって中小企業が進出を果たし、一方、長江デルタは、大企業中心の広範な産業が集積しているが、珠江デルタと長江デルタは相互に補完的な関係にある。例えば、珠江デルタにおける部品が長江デルタにある大企業に納入されるという形で成立しており、クラスター間の相互作用が行われている。

ところで、外資企業の多く、そして、テクノセンターもこの地域独自の委託加工（来料加工）の形態で珠江デルタに進出する⁴⁾。それは、まず、外資企業は香港に現地法人を設立し、この現地法人が珠江デルタの郷鎮や村政府が建設した工場を借り上げる。香港法人は賃貸料を払い、そして中国側の地元政府と委託加工契約を結ぶが、実質的な工場経営は香港法人が行い、機械設備や資材を投入し、製品を生産する。また、労働者については、香港法人が選定するが、雇用契約を結ぶのは中国側である。これは限りなく独資に近い委託加工であり、このような特殊な委託加工は中国でも珠江デルタのみである。

2.3 シンセン・テクノセンター

資源に制約がある中小下請企業にとっては、コスト削減や珠江デルタのクラスターの恩恵を享受しようとしても、珠江デルタに進出するのは困難である。

そこで、1991年に日本の中小企業の中国華南地区進出を支援するために、三田工業関連の駐在者たちの懇親会である「八日会」の有志40人が計300万香港ドルを出資し、テクノセンター（日技城有限公司）を香港に設立した。特定の企業や個人の影響が出ないように出資金に制限を与え、現在では、個人株主228名、法人株主48社であり、役員は4名いる。1991年に4,400m²の工場を借り上げ、5社の進出企業からスタートし、第2、第3テクノセンターを増設し、現在では43社の中小企業が進出している。

仕組みとして、香港企業であるテクノセンターは、中国の郷鎮企業である日技城製造廠とこの地

4) 外資企業の中国進出方法として独資、合併、合作、委託加工があるが、独資は外資企業の100%出資であるために、提携相手の中国企業を探索するコストや提携企業の機会主義的な行動に悩まされることはないが、法律によって中国国内市場への販売が制限される。また、合併企業は中国国内市場への販売の枠が大きくなるが、逆に提携先となる中国企業の探索コストや契約コストといった事前のコストや提携先企業のモニタリングといった事後のコストが高くなる等、それぞれメリット・デメリットが存在している。

域独自の委託加工の契約を結び、工場のスペースと実際の工場経営権を手に入れる。そして、テクノセンターは進出する日系中小企業とのテナント契約によって工場経営権を分割して、そのテナント企業に移転される。すなわち、テナントはテクノセンターから工場を借りることで賃貸料を支払い、また実質的に独資企業と同じように工場経営を行っているのである。

しかし、場所を提供するだけでなく、テクノセンターはテナントである中小企業の支援のために、従業員の派遣と、資材購入から法務、税関、物流業務を代行する役割を果たしている。このテクノセンターの役割は、中小企業にとっては、中国の法規制や税制度、輸出入の際の関税措置等の調査、手続きという契約コストの削減ならびに安価な労働力の提供によって生産コストを大きく削減することができるメリットを提供することである。また、他にも従業員のための食堂や寮も提供している。

テクノセンターは代行業務の手数料収入や工場の賃貸料等による利益を確保し、中小企業は機械と技術を導入するだけで、工場を簡単に設立することができる。資源に制約のある日本の中小企業でも自立化のために中国、珠江デルタでの進出が可能となったのである。テナントに対するインタビューでは、テクノセンター進出の理由として、①限られた資源のために、少ない資金で工場を設立することができる点、②中国で特に重要である通関業務の代行や法律に関する情報が有益である点、③中国市場における情報不足を挙げている。また、テクノセンターに進出後、①安価な労働力の確保などの大幅なコスト削減、②新規顧客の開拓、③周辺事業や新規事業など事業の選択肢の拡大という結果が得られたと回答している。

このように、テクノセンターは、中小企業の華南地区進出支援に大きな役割を担っているが、課題がないわけではない。テナント企業がテクノセンターを離れ、自前で工場を設立するというインキュベーション機能も有しており、中国国内における中小企業の設立における知識という強みを持っている。しかし、今後中国市場が拡大していくなかで、労働集約的産業に特化し続けるわけにはいかず、進出企業のための中国国内におけるマーケティングという知識の蓄積も必要になってくるのではないだろうか。

2.4 テクノセンター内でのネットワークの形成

現在、43社にものぼる中小企業がテクノセンターに進出しているために、センター内において異業種交流とも言えるネットワークが構築されつつある現状を考察する。

センター内における製品の外注に留まらず、原材料の共同仕入れによるコスト低減、新製品開発が進んでいる。インタビューしたある企業の社長は、センター内のネットワークを推進・活用する委員長を務めていた。また、別の企業ではセンター内において相互に取引を行っていた。そして、昼食の時間には、各テナント企業の工場長が食堂に集まり、様々な情報交流が行われている。企業の境界を越えた領域において、知識や情報、アイデンティティの共有によって、ケイバビリティー

構築のために学習する機会が存在している。外部の経営資源を利用し、相互に学習するというネットワークの構築は資金や人材面での制約がある中小企業の成長要因になる。

高橋（1997）においても、中小企業が特異性を発揮するためには、企業の学習能力が重要であり、ネットワーク構築による学習機会が必要であると述べられている。⁵⁾「例えば、新技術・新製品開発にあたってのユーザー・ニーズの把握、企画・設計スキルの蓄積、製造技術の改良、営業・販売スキルの蓄積などは、すべて学習を基礎としている」ために、テクノセンター内での他企業との交流、水平的ネットワークは様々な知識を獲得する場となり、またそれがテクノセンターというブランドを高め、企業が集積するという循環を生み出している。

2.5 ケース

前節では、テクノセンターの果たす役割、その結果中小企業の華南地区進出のリスクあるいはコストが大幅に低減されていることを論じた。

この節では、インタビューした企業の中で、ケースとしてA社を取り上げる。

A社は、精密プラスチック成型を主軸に、金型製作・販売、シルク印刷、組立、販売を行う中小下請企業である。プラスチック成型は、金型を作成すれば、同じモノができるために、コストと品質の競争となる。日本企業を取引先としていたA社は、台湾、香港企業とのコスト競争に太刀打ちできなくなると1994年2月に香港に現地法人を置き、当初は、香港に進出している日本企業に製品を販売していた。日本人2名と香港で現地の労働者を雇用し、プラスチック成型の生産・販売を行っていたが、なお人件費のコストを大幅に削減するために、6月にOA機器の集積地となっている隣接するシンセンに進出した。その際、法律が頻繁に変わり、税関手続きが複雑であるという中国へ進出するリスクを削減するために、テクノセンターを利用することとなった。

複雑な手続きをする必要がないこと等のメリットがあったが、逆に中国生産ということで取引先から「安かろう、悪かろう」との印象をもたれないように、プラスチック成型に重要である品質管理に非常に気を使っている。A社は、特に金型生産を外部の中国企業に委託していることもあり、新しい金型製造時には徹夜に渡る委託企業との製品の品質のチェックを行っている。

このような苦勞を経て、中国進出以前は取引先1社に8割を納入していた状況から現在では、7、8社の新規顧客を開拓し、テクノセンターから派遣された従業員120名を雇い、将来的には自前の工場建設を目指している。

2.6 小括

日本の製造業を推進してきた系列取引、そして下請企業は現在、大きな変化を迎えている。これ

5) 下請企業が非下請企業に比べて、新技術・新製品開発への取り組みに消極的な理由は、取引先企業が少数であるために、学習機会に差がでて、既存の組織慣性を打破することができないと論じている。

は、親企業の市場取引への移行という変化によって、下請企業は従属的から自立的な方向へ不可避免に変化しなければならないのである。そのために、独自の競争優位を築くための新製品開発・新規顧客開拓、コスト削減、そして海外進出でさえも必要となってきた。

珠江デルタというクラスターに立地するテクノセンターは、テナント企業への工場スペースの賃貸のみならず、蓄積された知識、情報を有し、テナント企業の通関業務、雇用を代行することによって、資金・人材に制約のある中小企業の華南地区の進出を助け、中小企業の自立化を促進する役目を担っている。

そして、現在、センター内における水平的なネットワークの構築が生まれつつあり、また学習機会の出現もあり、原材料の共同購入等によるコスト削減だけではなく、新たな知識創造や情報の交流によって、テクノセンターが、中小企業のケイパビリティ構築の場を提供しているのである。このように、テクノセンターは中小企業の自立化を支援するロールモデルと捉えることができる。

3 中国の豊富な労働資源の活用

日本企業が中国に進出する決定的な理由は、何とんでも豊富で質の良い労働力と賃金の安さである。テクノセンターの中でも、この魅力に惹かれて進出を決めた企業は多い。それらの企業には、日本とまったく異なる環境で育てられた労働者を対象に、合理的な人事管理制度が必要になる。間違った労務管理は経営上の大きな障害になるにちがいない。そこで、テクノセンターが、いかに中国人の特徴を把握し、また彼らの働く意欲を引き出し、個人の利益と会社全体の利益をともにプラスにするような人事制度を設計しているのかを分析してみたい。本節では、

- ・テクノセンターにおける労働者の現状
- ・従業員の働く意欲を向上させる人事制度
- ・テクノセンターの人材育成と人材確保

という3つのポイントをふまえて、テクノセンターがいかに豊富な労働資源を活用しているのかを見ていく。

3.1 テクノセンターにおける労働者の現状

3.1.1 華南地区における出稼ぎ労働者の現状

中国では、昔から農民を農業に専念させるために、農村部の人たちを都市に行かせないように厳しく戸籍管理を行ってきた。農村戸籍である農民が都会に長期滞在するためには、暫定移住許可証を得なければならない。暫定移住許可証をもたずに都市に長期滞在すれば、警察に摘発され次第、直ちに強制送還されることになる。まさにビザなしで外国に不法滞在するのと同じ扱いであった。

80年代から、経済改革開放に伴い、農村部では耕地の減少や農業労働生産性の向上を背景に、余剰労働力が大量に生まれた。そして、外国企業の中国進出につれて安い労働力が必要になり、各地方の政府がそれに対応するために、内陸農村部の出稼ぎ労働者の流入をある程度容認するようになった。しかし同時に、国有企業改革の推進に伴い、中国の都市部の失業率が約19%に達するまでになった。一部の都市では、外来労働力の流入を容認しながら、都市部の失業者の受け皿を確保しようとしており、出稼ぎ労働力に対する制限措置を設けている。上海や大連などの発展している沿岸都市では、国有企業の倒産によって、大量な都市部の失業者が生じたため、それらの失業者を吸収できる外資企業の役割が期待されている。そこでは、地方政府が、都市の労働者より賃金の安い農村部の人だけを雇うのを防ぐために、外資企業に対して地元の労働者を規定された割合で雇わなければならないという規制を設けた。したがって、日本の中小企業が中国に進出したとしても、企業の思うように安い農村部の労働者を利用できない地区がある。

しかし、華南地区では昔から国有企業が少ないために、都市部と農村部の間にこうした余剰人員をめぐる摩擦がそれほど生じなかった。中国最初の経済開放都市に選ばれたシンセンは、もともと人口の少ない漁業町として知られている。そのため、上海や大連などの沿岸都市の地方保護政策と対照的に、シンセンは内陸農村部の出稼ぎ労働者が来やすい、あるいは就職を求めやすい環境がある。シンセン市の戸籍人口が僅か110万人であるのに対して、毎年内陸から来る出稼ぎ者は700万人に上ると言われている。その意味では、シンセンが中国の農村部の余剰労働者を吸収できる場所であると考えられる。

3.1.2 テクノセンターでの出稼ぎ女性労働者

こうした背景から、テクノセンターで働いている労働者は、ほとんど広東、湖南、湖北、江西、四川省などの農村部の余剰労働力である。テクノセンターの各企業の門前に、求職のために農村から来た20代の若い女性たちが作った行列をほぼ毎日見ることができる。まさに、中国には無制限の労働供給があると感じさせられる。同じ中国と言っても、このような光景を見られるのは、恐らく華南地域だけである。今までテクノセンターに雇われた出稼ぎ労働者の出身地のデータを整理すると(表1)、大半の人がシンセンに近い地区から来ているが、中には、黒龍江省、内蒙古自治区、河北省といったシンセンからかなり離れた地区からやってきた女性がいる。彼女たちは、バスや汽車などを乗り継いで、3週間もかけてシンセンに来たそうである。テクノセンターでの2、3ヶ月の給料は農村の両親の年収に相当すると言っている女性たちが大勢いる。そのため、彼女たちは必死に農村を出て、シンセンに仕事の機会を探しに来たのである。

3.1.3 出稼ぎ女性労働者に対する労働意識調査

彼女たちがどのような目的を持ち、故郷から離れて現在の会社で働いているのか、そして将来彼女たちが何を望んでいるのかに応じて、合理的な人事管理制度が必要である。2年間にわたって、テクノセンターの研修に参加した慶應義塾大学商学部中島研究室の学生が労働者に対して行ったア

表1 テクノセンターにおける中国従業員の出身地

省別	人数	割合(%)	省別	人数	割合(%)	省別	人数	割合(%)
湖南省	811	22.03	陝西省	97	2.64	雲南省	4	0.11
四川省	533	14.48	黒龍江省	53	1.44	内モンゴ	2	0.05
湖北省	451	12.25	江蘇省	27	0.73	チベット	2	0.05
広東省	406	11.03	山東省	24	0.65	ウイグル	1	0.03
河南省	356	9.67	甘肅省	21	0.57	河北省	1	0.03
江西省	315	8.56	福建省	12	0.33	不明	31	0.84
広西省	242	6.57	山西省	11	0.30			
安徽省	163	4.43	海南省	11	0.30			
貴州省	102	2.77	浙江省	5	0.14	合計	3,681	100

出所：テクノセンター行政部にある職位申請表による。

注：合計が現時点テクノセンターの各企業で働いている従業員の人数である。

アンケート調査によると、「シンセンに来て今の会社で働く理由は何か」という質問に対して、「収入が必要」や「地元には仕事がない」の答え以外に、「経験のため」、「スキルアップ」、「将来のため」と答えた人が半数以上いた。金銭的な目的は当然であると考えられるが、彼女たちが自分のスキルアップや経験を積むことなどを目的としてやってきたことは大いに注目すべき点である。したがって、労働収入や人的資本の蓄積に対する満足度を考慮したうえで、うまく人事管理を行うのは極めて重要である。これによって、労働者の生産効率を引き上げ、会社全体の利益を増大することにもつながるのである。

3.2 従業員の働く意欲を向上させる人事制度

3.2.1 テクノセンターの従業員採用制度

日本の中小企業が中国へ進出する際には、事業の展開に伴うリスクを常に背負っている。人事採用に関しても、企業は効率的な採用方式を求め、余剰人員を抱えたくないのである。これまでは、外資企業に対し、中国政府が表面的に雇用の保障を要求してきた。例えば、工場の面積14.1m²あたり1人を雇わなければならない規定がある。しかし実際は、地方政府が外資を引きつけることを優先し、様々な柔軟性のある対策が取られている。先に述べたような雇用規定は、地方政府との交渉によってある程度解消できる。

テクノセンターの人事採用は日本国内のような定期的な一括採用方式でなく、基本的には規模の拡大に伴い必要な時にだけ人を集める採用制度である。従業員を募集する方法は、3つある。1つは、工場の門の前に職員募集広告を張り出すことである。テクノセンターにおけるテナント企業の仕事の内容は主として委託加工であり、労働者は単純な作業をこなせば良いので、一般の労働者

を採用する際には、この方法がよく使われている。2つ目は、熟練工や特別な技術者などを必要とする場合、人材センターなどのように様々な人材を紹介してくれる民間企業を利用して、優秀な人材を獲得する方法である。3つ目は、大学生のリクルートが定期的に行われている。中国人スタッフを募集する際、経験のある中途採用よりも新卒者の採用に重点が置かれている。採用してから教育を行った上で配属先を決めるといった方法が、会社のニーズに合う人材を得ると同時に、費用の節約にもつながる。これは、日本企業の従来の考えであって、日本国内の大学生新卒採用と同様の方式である。

3.2.2 テクノセンターの賃金体系

テクノセンター内の中小企業には、安い労働力の確保を目指す労働集約型企業が多い。企業は、人件費総額が会社経営に与える影響を重視し、コストの最小化を図ることができる賃金体系を適切に設計することが最優先であると考えている。テクノセンターは、中国の法律で定められた最低賃金制を採用している。テクノセンターの2003年6月の最新改定賃金表(表2)によると、従業員に

表2 2003年6月のテクノセンターにおける賃金表の基準内給与の内訳 単位: 元

職級	職位	基本給(時間給)	勤務手当(時間給)	職能給(月額)
1	一 般	2.0	0.78	0
2	副 班 長	2.3	0.78	0-100
3	班 長	2.6	0.73	100-200
4	副 主 任	3.0	0.53	200-400
5	主 任	3.4	0.43	200-500
6	高級主任	3.8	0.43	250-600
7	副 課 長	4.4	40(月額)	300-800
8	課 長	4.9	40(月額)	400-1,000
9	高級課長	5.5	40(月額)	500-1,200
10	副 部 長	6.0	40(月額)	1,000-1,500
11	部 長	7.0	40(月額)	1,100-1,800
12	高級部長	8.0	40(月額)	1,200-2,500

出所: テクノセンター行政部の2003年6月改定賃金による。

注:

1. 各級における職位は目安であり、例えば5級であれば能力次第で主任の職位を付けられるが、主任でない人もいる。
2. 業務能力、学歴を考慮して職級・職位を決めるが、年齢・性別は区別しない。
3. 勤務手当は時間級とするが、7級以上は月額とする。またこの勤務手当は定時間の8時間のみに付加される。
4. 大専・大卒の新卒業生は入社時には4級職とする。新卒以外は、能力によって採用時に職級を決める。
5. 職能給について、大専の新卒業生は200元/月、大卒の新卒業生は300元/月とする。

支払われる賃金は、主に基準内給与と基準外手当の2項目からなっている。さらに、基準内給与は時間給制賃金、勤務手当、職能給、勤続給、職種給、特技手当からなっており、基準外手当は時間外勤務賃金（残業）とその他手当（例えば宿舍手当、食事手当など）からなっている。賃金表から、中学校卒の労働者の基本時間給は僅か30円、大学卒の従業員の初任給は毎月13,500円であることがわかった。

ここで、注目すべき点は、賃上げを防ぐために、日本国内の企業のような定期昇給がないことである。現在の賃金体系は、「高い賃金を払うだけの理論的な裏付けが必要である」というテクノセンターの創立者の一人である石井次郎氏の考えに基づいて、テクノセンター創業時からの試行錯誤の結果で形成されたものである。能力・学歴・労働の熟練度などの基準によって設定されている職級、従業員の技能に対する評価としての職能給、勤続年数に応じての勤続給などが細かく定められている。職級は勤続年数に必ずしも比例するわけではない。労働の熟練度、不良品発生の具合などを基準に、特技試験の結果、上司の判断によって進級を決めるという。このような賃金体系を採用することによって、従業員は自分の能力を高めるために勉強をする動機が生じ、努力して能力を身に付ければ必ず高い給料を得られるという意識を持つようになった。各企業にとっても、人件費の硬直化が避けられる。実際、テクノセンターの各企業にインタビューした際に、ほとんどの企業が人件費のコストダウンに成功していると答えた。

もう一つの特徴は、特技手当の導入である（表3）。特技手当は、一般特技と熟練工および通訳に分かれている。一般特技は日本語・パソコン・電気技術士・運転免許・通関員などに関するものである。これらの一般的な特技は、社内認定試験ならびに公的証明保持者で会社が認めた者をランクにより認定する。熟練工や通訳は、会社にとって必要不可欠な人材である。従業員の向上心を育くむこと、また特技のある人間に長く会社で働いてもらうことを狙っていると考えられる。同時に、努力してこのような一般的技能を獲得するインセンティブを従業員に与えているとも言える。

表3 特技手当（月額）

単位：元

職級	一般特技			熟練工および通訳
	初級	中級	上級	
1	50	200	500	600
2	75	250	600	800
3	100	300	700	1,000
4	125	350	900	1,200
5	150	400	1,000	1,500～2,500

出所：テクノセンター行政部の2003年6月改定賃金による。

表4 テクノセンターにおける中国従業員の勤務年数

勤務年数	人数	割合(%)	勤務年数	人数	割合(%)
1年未満	1,280	33.76	7年	182	4.80
1年	1,023	26.98	8年	81	2.14
2年	185	4.88	9年	35	0.92
3年	184	4.85	10年	12	0.32
4年	111	2.93	11年	5	0.13
5年	157	4.14	不明	1	0.03
6年	535	14.11	合計	3,791	100

出所：テクノセンター行政部にある職位申請表による。

注：合計は現時点テクノセンターの各企業で働いている従業員の合計である。

3.3 テクノセンターの人材育成と人材の確保

3.3.1 期限付きの雇用契約関係による影響

第3節の冒頭で、シンセン政府が積極的に内陸の労働者を導入していると述べた。出稼ぎ労働者が容易にシンセンに出入りできることが、テクノセンターの各企業に与えるインパクトは何であろうか。そこには、安い賃金を維持できる一方で、雇用者と労働者との間に不安定な雇用関係が生じるという問題点がある。現在、テクノセンターの各企業で働いている中国人従業員の勤務年数のデータ（表4）をまとめると、勤務年数の短さが目立つ。入手したデータには数多くの不明点があり、属性別の分析ができないのは確かであるが、次の現象は明らかである。テクノセンターが1992年に設立されてから、すでに11年間が経っている。現時点において各企業で働いている従業員の中で、勤務期間が1年未満あるいは1年しかない人は6割以上を占めている。逆に、7年以上働いている従業員の数も、全体の10%にも満たないことが分かる。長期安定的な雇用保障を重視してきた日本企業にとって、定着率の問題が経営に及ぼす影響を無視することはできないと考えられる。

しかし、テクノセンターのいくつかの企業を訪問した結果によれば、数年で労働者を入れ替えることで賃上げを防ぐという狙いがあり、定着率に関しては特に問題にしていな⁶⁾と主張する企業が多いことが分かった。中国では80年代から雇用制度改革を推進し、「固定工」制度を廃止し、期限付きの契約工制度を導入してきた。企業と労働者の必要に応じて長期か短期か、無期限か期限付きかを選択できるようになった。仕事の内容や個人の能力によって、長期契約によって労働者の労働意欲を向上させることができる場合もあれば、期限を設けて雇用の効率化が図られる場合もある。それらの選択の自由は、企業と労働者の双方にある。テクノセンターの各企業では、仕事の内容が

6) 労働者が一度その企業に配属されたら、定年まで解雇できない制度。

熟練工でなければ務まらないものではないため、賃上げを防ぐために出稼ぎ労働者の採用期限は原則1年で、問題がなければ自動延長するが、暫定移住許可証の期限の制約があるため、期限付きの契約工がほとんどを占めている。貧富の格差の拡大を防止するために、多くの農民に働けるチャンスを与える目的で、暫定移住許可証の期限が設けられ、通常3年、長くて5年である。許可証の期限が切れると、故郷に帰らなければならない。そのため、出稼ぎ労働者は限られた期間中にできるだけ多くの収入を得ようとし、賃金の高い企業に転職する動機が生じると考えられる。中国人が高収入志向を持ち、賃金が高い企業に転職しようとする意識が強いといった話がしばしば日系企業の経営者たちから聞こえるが、実際はこのような背景があるため、企業と労働者の双方にとってむしろ短期的な雇用関係が望ましいと考えられる。

具体的に、テクノセンターにある宮川有限公司の例を挙げることにする。宮川有限公司はOA機器を生産する会社であり、視力の優れている女性を必要とするため、“定年”が22歳と規定されている。これは、22歳を境に視力が落ち、手先も鈍くなり、作業効率が低下し始めるためである。もちろん、自分の努力で特殊なスキルを身につけることによって、昇進し管理職になれば、年齢の制限から外れ、暫定移住許可証に規定されている5年の勤務期間が許される。上の職級に昇進し、もっと長く働きたい場合は、自分の収入で戸籍を買う方法もある。しかし、ほとんどの女性労働者たちは、戸籍を買うことより、稼いだお金を持って故郷に帰り、故郷で家を建てて結婚することを望んでいる。人頭税を徴収できる地元の政府が積極的に出稼ぎ労働者を送り出してくれるため、各企業の望む労働者がいくらかでも集められ、企業側にも労働者不足の心配がない。

しかし、全ての日系企業が数年で労働者を入れ替えることを望んでいるわけではない。ここで、上海の嘉定区にある堀場製作所のケースを紹介する。第3節の冒頭で述べたように、上海では国有企業の倒産によって、都市部に大量の失業者が生まれた。上海政府は、都市の労働者より賃金の安い農村部の人だけを雇うのを防ぐために、外資企業に対して地元の労働者を採用するように規制を設けている。地元の労働者を雇用することは、華南地区の日系企業と比べて人件費が高いが、宿舍などの施設を整備するコストがかからなくてすむ。一方、地元の労働者は安定的な職場を望んでいる。そこで、企業側は労働者を入れ替える際に必要な採用コストや研修教育にあたるコストを節約できると考えている。堀場製作所では、結婚や出産による離職を避けるために、あえて結婚して子持ちの女性労働者を積極的に採用している。このように、政府による雇用規制と安定を求める労働者の志向に対応するために、上海にある日系企業は長期安定的な雇用関係を維持できるような戦略を選択していると思われる。シンセンと上海における2つの異なるケースを見ても、労働資源をいかに活用するかについては、企業が直面している環境に応じて合理的に考えていると言えるだろう。

3.3.2 人材流出を防ぐための努力と人材確保の困難性

一方、中間管理層や技術者などの人材を確保するために、あるいは労働者に自分の企業と職場で高い満足度をもって働いてもらうために、テクノセンターは賃金体系の改善と教育制度の完備につ

いて様々な工夫をしてきた。例えば、2週間の社員教育制度があり、そこでは就業規則、安全知識、品質意識から専門的な知識や実際の作業訓練を学ぶことができる。また、スタッフを対象にする日本語教育やパソコン講座などが行われている。実際、労働意識アンケートによると、従業員が給与以外に教育設備を享受できることを意識しながら現在の職場を選んでいるようである。そして、賃金体系を説明した前節で特技手当の支給を述べたが、資格制度の導入によって、従業員は少しでも多くの収入を得るために、非常に熱心に勉強し特殊なスキルを身につけたいと思っている。そうになると、従業員全体のモラルが高まり、生産性が高くなると考えられる。さらに、毎年1回テナント対抗の運動会を千人規模で行っている。このようなイベントが組織構成員を団結させて、組織に対する帰属意識を植え付ける役割を果たしている。

しかし、テクノセンターにとって、人材確保の難しさは依然として残されている課題のようである。テクノセンターは、従業員の能力開発にあたって、すべての費用を負担している。例えば、QC教育や日本語などの教育機会が無料で社員たちに提供されている。このような教育システムを利用して、能力を身につけた従業員が長期的にテクノセンターで働けば、企業にプラスの影響を与える。しかし、こういった技能はどの企業でも通用するため、労働者が他の企業に転職した場合、転職先の企業でも高く評価される。企業と従業員との間に短期的な雇用関係があることによって、テクノセンターは彼ら（彼女たち）を束縛することができない。そこで、従業員が転職してしまったとき、テクノセンターが損失を被ることになる。長期安定的な雇用を保障することは、日本企業で長年続けられた雇用慣行であるが、流動化している中国の労働市場では、人材の流出は完全に解消できないと考えられる。「従業員が辞めてもすぐに対応でき、技術の流出を心配しない会社がシンセンで成功できるだろう。」と、テクノセンターの神谷誠一氏は指摘している。

人材の確保はテクノセンターだけの問題ではない。日本の国際協力銀行（JBIC）が日本企業を対象に行った中国市場に対する見解に関する調査によると、中国市場では競争が激化しており、日本企業に勤務する優秀な中国人社員の多くが欧米企業に引き抜かれていることがわかった。「日本企業は中国人を雇用する際、根底にある問題を考慮しなければならない。給料、待遇が欧米企業に劣るため、日本企業が優秀な中国人を引き止めておくのは難しい。」との指摘が多い。すでに欧米の多国籍企業は、中国を「世界に残された最大の市場」、「世界一安価で良質のモノ作り（開発）ができる拠点」と位置づけ、「中国で勝てなければグローバル競争に勝てない」と認識している。人材戦略において、欧米企業は即戦力を重視し、現地化を積極的に進めている。対照的に、かつて世界の各企業に評価された終身雇用や年功序列などの日本型人材戦略は、グローバルな競争によって、徐々に崩壊しつつある。今後日本企業としては、中国の優秀な人材をフルに活用した形で、輸出重視型から中国市場重視型へ、労働集約型から技術集約型へ投資戦略を転換することが必須になると言えるだろう。そこで、労働市場の競争に耐えて勝ち残るため、合理的な人材戦略を打ち出すことが求められている。

3.4 小括

テクノセンターは、日本の中小企業の特徴に応じて、企業の人件費の最小化を図りながら、従業員一人一人の効用に常に気を配っている。従業員の仕事に対するプライド、職場における学習から得られる充実感などの心理的非金銭的要素を考慮することによって、人事制度を作り上げ、それがうまく機能している。その意味では、テクノセンターが、中国の豊富な労働資源を合理的に活用してきたことは明らかである。

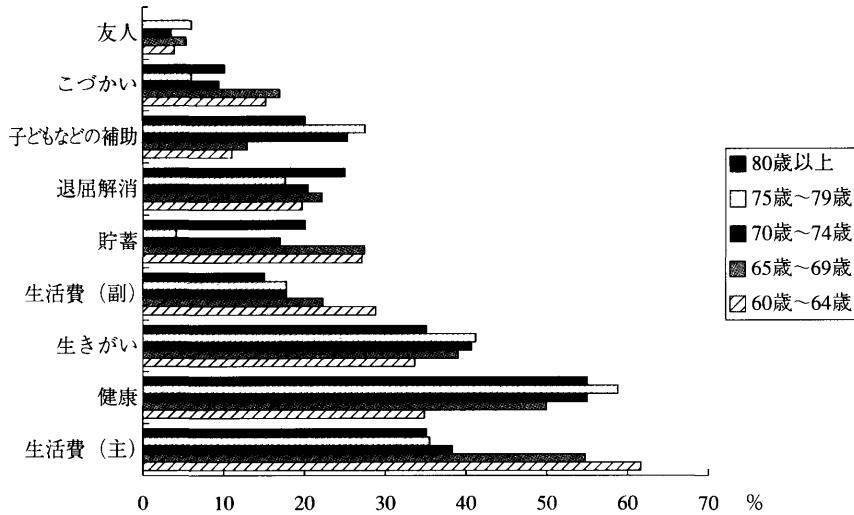
4 日本の中高年労働者の働き場所

4.1 テクノセンターのスタッフに求められるスキル

日本の中小企業が中国ですぐにでもビジネスを始めるには、工場、機械などの資本と労働者、そして原材料が必要であることは言うまでもない。そして、中国において非常に重要となるのは、通関業務にまつわるノウハウである。テクノセンターは、このうち土地や工場などをテナント企業に貸し出し、水道や電力を供給、そして中国人労働者の斡旋などの労務管理を行う。場合によっては、テクノセンター内のテナント企業同士での原材料の融通から取引先の紹介なども行われる。さらに、テクノセンターのスタッフが、通関手続きを代行する。

中国におけるビジネスのウェイトの半分を占めると言われる通関手続きには、大きな2つの難点がある。1つは、製造設備の中国への搬入や製造品の中国国外への出荷など、財の出入りを管理することである。その際には、中国政府へ申請を行い、許可を受ける必要がある。中国ではいまだコネクションがある程度有効であるが、それを利用しながらも、したたかに相手と交渉する必要がある。さもないと、相手の言いなりになって、自分にとって非常に悪い条件を受け入れなければならない。2つ目は、中国では法律がすぐに変更されることである。たとえば、材料加工用の金型に輸入関税をかける法律が公布されていたが、政府から通知がなかった。知らずに手続きを進めてみたら、実際には関税がかかっていたというようなことがある。中国においては、すぐに変更される法律に迅速に対応しなければ、大きな損失につながるのである。このように、テナント企業は、技術さえ持ち込めば、中国でビジネスを始められる環境が整っていることになる。

このようなテクノセンターの業務を見ると、中国でのビジネスにおいて即戦力となる人材が必要とされることがわかる。したがって、スタッフには、中国語が堪能であることや貿易実務の経験が豊富であることが求められる。さらに、中国における財務・会計・税務・保険・物流管理業務、あるいは電気・水・空調やITシステムなどのインフラ整備、建設にまつわる技術を有している人材も求められている。



出所：内閣府『平成13年度高齢者対策総合調査』「高齢者の経済生活に関する意識調査」

注：この結果は3つまでの複数回答をまとめたものである。

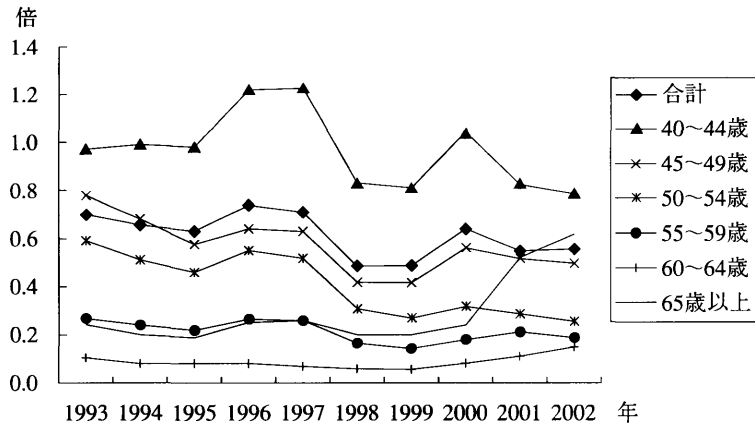
図4 収入のある仕事をしている理由（60歳以上年齢別）

4.2 日本の中高年労働者の就労働機

かつては日本企業で勤務し、その第一線で活躍していた中高年労働者が、退職後も身に付けたノウハウやスキルなどを活かして国内外の社会活動に貢献したいと考えるケースは少くない。これは、中高年労働者の就労働機が、生活の維持だけではなく、新たな生きがいを見出すことにあることも意味している。テクノセンターのスタッフに対するヒアリングにおいても、日本の中小企業の手助けをしたいというように生きがいを動機とする回答が複数得られた。なかには、技術士の資格をもっているため日本で就職することが可能であり、そちらの方が賃金も高いが、それよりも日本の中小企業が中国でビジネスを行うことに貢献することを選択したスタッフもいる。

図4は、内閣府が調査した60歳以上の高齢者が就労する動機を示したものである。就労するもっとも大きな理由は、生活の維持であり、次いで健康のため、生きがいとなっている。60歳以上をいくつかの年齢階級に分けてみると、60代では生活の維持がもっとも大きな就労働機であるが、70、80代になるにつれて健康のためと生きがいを見出すことに動機が移行している。

しかし、日本国内の労働市場においては、中高年労働者の再就職が困難である。たとえ熟練した技術者であっても、中年ともなれば、国家資格でも保有していない限り、日本国内で再び就職するのは難しいだろう。図5は、中高年の有効求人倍率の経年変化を示したものである。ここ数年、65歳以上では有効求人倍率の若干の上昇が観測されるものの、55～65歳を見ると0.2倍前後にとどまっている。また、範囲を広げて40歳以上で見ても1倍を切っており、中高年の就職が困難であることが窺える。



出所：厚生労働省職業安定局『職業安定業務統計』

注：「合計」とは、40歳未満を含む全年齢階級で計算したものである。

図5 年齢階級別有効求人倍率の推移（常用労働者）

4.3 日本の中高年労働者の働き場所としてのテクノセンター

このように、中国で即戦力となるスキルを求めるテクノセンターと、熟練したスキルを生かすことを望みながらも就職することが困難な中高年労働者のニーズは合致している。20代、30代の若い日本人労働者では、結婚、子どもの生活環境などの問題があって、なかなか中国の地方都市での勤務に定着しないという問題があるのに対し、中高年労働者にはそのような問題があまりない。経済学の観点から見れば、日本の労働市場から退出した高年層の労働資源を再利用することによって、あるいは日本の労働市場では再就職困難な中年層の労働資源を活用することによって、中国で生産性の高い労働力が利用可能なため、全世界的により効率的な資源配分が行われていることになる。

現在もホームページなどを通してスタッフを広く募集しているが、テクノセンターの代表幹事を務める石井次郎氏、川副 哲氏らの人脈によるところも大きい。他には、国際社会貢献センターのようなNPO法人の紹介でテクノセンターに来たスタッフもいる。国際社会貢献センターは、2000年に日本貿易会が設立したNPO法人であり、商社などを退職し、身に付けたノウハウやスキルなどを活かして社会活動に貢献したいという動機をもつ中高年人材が登録しておけば、仕事を紹介してくれる団体である。ここで国際社会貢献センターの活動会員について紹介すると、活動会員数は、設立年の2000年度の911人から、1,074人（2001年度）、1,225人（2002年度）、1,323人（2003年度8月末）というように年々増加している。活動会員が以前どこで働いていたかを見ると、約9割が商社であり、残りの1割がメーカーや銀行である。今後、このようなNPO法人が増えていけば、日本の中高年労働者を必要としている海外への再就職が、より円滑に進められるだろう。テクノセンターではまだまだ人手不足であり、熟練したスキルをもった日本人中高年労働者が求められている。

4.4 テクノセンターにおける中高年労働者の採用例

日本企業を退職後、新たな生きがいを求めてテクノセンターを訪れた中高年労働者と彼らの業務の例を紹介する。現在のスタッフ数では一人で担当する業務が多岐に渡るため、相当の激務であることが推測される。また、テナント企業においても中高年技術者が日本で採用され、生産活動に従事しているケースがある。⁷⁾

・星井 清氏（元藤倉電線）：テナント企業との業務連絡，センター見学者の対応，シンセン政府との交渉，事務統括，センターの中国人職員に対する日本語の課外授業，6,000人が参加した秋の大運動会の企画・運営など。（現在，退職。）

・神谷誠一氏（元住友商事）：通関業務，税関業務，トラブル処理。（2003年末に退職。後任は元三菱商事の方。）

・永田至孝氏（元三菱重工長崎造船所）：インフラ整備。

4.5 小括——政府への提言——

最後に、テクノセンターのスタッフの意見を基に、日本・中国両政府に若干の政策提言を行いたい。テクノセンターは、中国国内のインフラを整備し、中国人労働者の技術の向上に寄与する組織であるから、中国政府がテクノセンターの業務を支援することが望ましいだろう。具体的には、法的・制度的な環境整備を行うとともに、政策を決定する過程の透明性を高めることで、テクノセンターのスタッフが業務を円滑に進めることができるようにすることである。

日本政府に対しても、テクノセンターのような組織をうまく利用し、支援することを望む。テクノセンターは、日本の中小企業を支援するのみならず、中高年労働者が働く場所も提供することから、テクノセンターへの支援は、雇用対策にもつながるのである。たとえば、テクノセンターの倒産したテナント企業に対する補償や、低金利での融資が求められている。これらは原則として、日本政府が、中小企業が円滑にビジネスを展開できるように支援する、つまりあくまでも市場メカニズムを助けるというスタンスである。あるスタッフからは、テクノセンターを支援するというよりも、日本国内の中小企業の目を世界へ向けさせてほしいという声が聞こえた程である。

7) 上海において行ったヒアリングによれば、上海を含む長江デルタ地帯に進出する日系企業でも、中高年労働者が採用されているケースがある。また、上海においては、このような労働者が登録している人材派遣会社が存在し、資金を豊富に有する中国企業が高い賃金で日本の中高年労働者を雇用する場合もある。このような人材の有効利用は中国の他地域でも行われているのが窺えるが、シンセン・テクノセンターにおける中高年労働者の採用の方がより積極的である。

5 おわりに

以上、われわれは日本の中小企業、中国の労働市場、日本の中高年労働力という3つの切り口からテクノセンターを分析してきた。

分析結果から明らかなことは、テクノセンターが世界経済の大きな流れの中できわめて合理的な方法によって社会が必要とするサービスを提供してきたという点である。こうしたビジネスは世界を股にかけ、「ドライバーとピンセットがあれば、食いはぐれることはない」(佐藤正明『望郷と訣別を』)石井次郎氏だからこそできた事業かもしれないが、決して無茶な試みではなく、綿密な計算に基づく合理性を有していたといえる。

ここでわれわれは市場経済を前提としたときの「弱者」政策を改めて考える必要があるのではないだろうか。テクノセンターが単なる「駆け込み寺」ならば、豊富な資金を持たない中小企業が市場の厳しさに耐えかねて駆け込み、そこで保護を受けつつ生きながらえるシェルターということになろう。いわゆる「弱者」保護政策の一環としてこれまで政府が行ってきた政策と重なり合う。しかし、テクノセンターはこうしたシェルターではない。困難に直面した中小企業を救い、自立を助ける働きをするが、これは無償奉仕ではなく、テナント料を徴収し、利益を上げているのである。つまりテクノセンターも市場経済の一部なのである。

現在の地球レベルでの競争という局面において必要なことは、まさにテクノセンターのような市場メカニズムに基づく弱者救済のしくみであり、政府も弱者を直接保護する従来型の方法ではなく、テクノセンターに見られる市場型の救済方法をバックアップしていくことが望ましいといえるだろう。

参 考 文 献

- [1] 中小企業庁編、『中小企業白書』(2003年度版), pp.182-210.
- [2] 長谷川伸,「日系中小企業の中国進出とテクノセンター」,『関西大学商学論集』,第46巻,第4号, 2001.
- [3] 黒田篤郎,『メイド・イン・チャイナ』,東洋経済新報社,2001.
- [4] Porter, M., “*On Competition*”, Harvard Business School Press, 1988. (竹内弘高訳,『競争戦略論 (I) (II)』,ダイヤモンド社,1999.)
- [5] 関満博,『世界の工場——中国華南と日本企業』,新評論社,2002.
- [6] 高橋美樹,「下請中小企業の新技術・新製品開発,組織の「慣性」と学習能力——平成9年度版「中小企業白書」を題材に——」,『国民金融公庫 調査季報』,第43号,1997.
- [7] 谷口和弘,「中国におけるクラスターの制度的多様性と進化 (I)」,『三田商学研究』,第46巻,第1号,2003.
- [8] 谷口和弘,「中国におけるクラスターの制度的多様性と進化 (II)」,『三田商学研究』,第46巻,第2

号, 2003.

- [9] 佐藤正明, 『望郷と決別を』, 文春文庫, 2003.
- [10] 山本恒人, 『現代中国の労働経済』, 創土社, 2000.
- [11] 丸川知雄, 『労働市場の地殻変動——シリーズ現代中国経済』, 名古屋大学出版会, 2002.
- [12] 樋口美雄, 『人事経済学』, 生産性出版, 2001.
- [13] 内閣府, 「平成13年度高齢者対策総合調査」, 『高齢者の経済生活に関する意識調査』.
- [14] 厚生労働省職業安定局, 『職業安定業務統計』, 各年.
- [15] 国際社会貢献センターホームページ (<http://www.jftc.or.jp/abictop.html>)

中野 諭 [商学研究科博士課程]

王 婷婷 [商学研究科修士課程]

村主英俊 [商学研究科修士課程]