

# 経営資源の海外移転に関する変化についての考察<sup>(1)</sup>

—北京・松下カラーブラウン管有限公司の事例分析を中心に—

董 光 哲

## I. はじめに

発展途上国は、通常、近代化を図り経済先進国にキャッチアップするためには、資金不足、人材育成、経営管理・技術の遅れなど様々な問題を克服しなければならない。

これらの諸問題を克服するために、外資系企業(Foreign Capital Enterprises)の受入れ、即ち、外国からの直接投資(Foreign Direct Investment: FDI)の受入れは、発展途上国が従来から常に使用している方式である。外国直接投資で最も注目すべきところは単なる資本の移動だけではなく、経営資源(生産・販売及び経営管理の知識と技術及び情報ネットワーク)の移転をも包含しているところにある。外国直接投資の実体を分析すると、企業特殊的(Firm-Specific)経営資源(Managerial Resources)の企業内部での国際間移転でもあることが理解される。この直接投資方式は、発展途上国の経済発展とテークオフ(Take-off)を推進する上に特別な重要性を持っていることはこれまでの事実から明らかである。NIESやASEANの発展にも外資系企業の役割は極めて重要であった。

(1) 本論は、学術博士論文の一部を修正したものである。

このような外資系企業の受入れ、つまり、外国直接投資の受入れは、貯蓄と外貨のギャップを補うことだけに留まらず、発展途上国と先進国との間で最も大きなギャップである経営管理、技術を補完できると指摘するトダロ(M. P. Todaro)の「その他のギャップ理論」からも明らかである。

周知のように、中国は1978年に「経済改革・対外開放政策」を確立し、国内経済面では計画経済から市場経済への転換、国際経済面でも閉鎖的システムから開放的システムに転換した。

その対外開放政策の重要な特徴の1つは、外国からの直接投資を始めとする外資導入を奨励し、国内の経済改革と対外開放とを結び付けたことである。要するに、中国の対外開放の狙いは、外資系企業の積極的な誘致であり、それによって遅れた産業の近代化を図り、従来の機械設備、プラント導入だけではなく<sup>(2)</sup>、外国の先進的な経営資源、特に、経営・生産システムの導入と移転を図って、中国の近代化の過程を加速させることであった。

「改革・開放」開始から20数年の間、中国の経済は著しく発展した。特に電子・電機産業は、中国政府による産業育成政策の下、日本企業を中心とした外資系企業を積極的に誘致し、今日では生

(2) 「改革・開放」以前の中国は近代化を図るために、様々な政策により機械設備、プラント導入を行ってきたが、いずれも失敗に終わった。

産面、輸出面においては、中国経済の支柱産業として、質的・量的にも飛躍的な発展を遂げている。その主な背景としては、中国国内の需要が拡大したことはもちろん、外資系企業の積極的な進出による経営資源の移転が図られ、先進的な経営・生産システムが様々な方式で関連各業種に迅速に導入されたこと等が指摘できる。

S. H. ハイマーが主張した<sup>(3)</sup>「企業は海外で事業展開をする際に、自らの経営資源上の優位性を移転する必要性がある」と同様に、日本企業も国際的な競争優位を持つ経営資源の海外移転を図って、企業の競争力を高め、企業の存続と成長をもたらした。電子・電機産業を始めとする製造業を主とする日本企業は、経営・生産システムの競争優位性を保つため、これらの経営・生産システムを海外子会社に移転することが望ましいし、また可能である見解が通説になっている。

しかし、経営資源は必ずしも順調に移転するわけではない。一国の経営資源はその当事国社会的要因と文化的要因に強く依存しており、それを基盤としながら成り立っている。

このような経営資源の文化的・社会的風土が異なる国々への移転に関する研究は今までにも盛んに行われてきている。その中で、クーンツ=オドンネル (Koontz & O'donnell, 1964) の研究は経営資源の国際移転に関する先駆的研究と言える。クーンツはアメリカ企業が保持する経営管理や製造技術などは科学的、国際的普遍性を持っている一方で、受入れ国の社会的・文化的要因により、順調に移転される部分と移転されにくい部分が存

在することを明らかにした<sup>(4)</sup>。

以上の問題意識を背景にして、本論では、まず、経営資源の理論的枠組の構築を試み、そして経営資源の国際移転を踏まえた上で、1990 年代に中国において、外資系企業の「モデル会社」として最も注目を浴びた「北京・松下カラーブラウン管有限公司」を事例として取り上げ、日本型経営資源がどのように移転され、どの部分が適用・適応され、そして中国の経営環境の変化によってどのように変革の変遷を遂げてきたかを論じる。

## II. 経営資源の理論的枠組の構築

経営資源とは何かについて、まず、その定義を整理する必要がある。経営資源という用語の意味内容は、有形資産の多寡に注目するより、無形資産というべき側面により特定化されてはじめて分析しうるツールになりうるのであって、学説的にもそうしたものとして生まれ出された概念である<sup>(5)</sup>。企業内部の経営資源 (managerial resources) について、ペンローズ (Penrose, E. T., 1956) は次のように定義している<sup>(6)</sup>。

「経営資源とは、企業がうまく生産することのできる生産物、首尾よく工場を設立した新規事業分野、商品化に成功したイノベーション、経営者

(4) Koontz, H., "A Model for Analyzing the University and Transferability of Management", *Academy of Management Journal*, Vol. 12, No. 4, 1969, pp. 415-429. 松岡盤木他訳 (1972) 『経営管理の新展開 — 激動する環境の中で —』ダイヤモンド社 pp. 87-105。

(5) 洞口治夫 (1992) 『日本企業の海外直接投資 — アジアへの進出と撤退 —』東京大学出版会 p. 205。

(6) Penrose, E. T., (1956) "Foreign Investment and the Growth of the Firm", *Economic Journal*, Vol. 66, June, p. 225.

(3) Hymer, S. H., 宮崎義一(訳) (1976) 『多国籍企業論』第 I 部 岩波書店 p. 35。

の理念、及び、企業内に存在している経験、経営能力、技術的ノウハウに多く依存し、すべてのものに開かれている外的な機会に対応して経営者の直観する事業機会である。」と定義する。

ペンローズの経営資源の概念は、企業の海外進出に限らず、企業行動を説明する内部的要因として重視され、また、海外直接投資を事業機会に対応した「拡張」として捉えたものであると考えられる。ペンローズによる企業成長の理論に基礎を置く経営資源の概念を踏まえて、日本で、直接投資を経営資源の「移動」として捉えたのが小宮隆太郎である。

小宮（1967）は経営資源について<sup>(7)</sup>、「企業は経営資源のかたまり（集合体）である。経営資源とは企業経営上の様々な能力を発揮する主体であり、外面的には経営者を中心とし、より実質的には経営管理上の知識と経験、パテントやノウハウを始めマーケティングの方法などを含めて広く技術的・専門的知識、販売・原料購入・資金調達などの市場における地位、トレード・マーク（ブランド）あるいは信用、情報収集、研究開発のための組織など」と述べている。そして「企業が新分野や外国に進出するのは、企業が保有する比較優位性を持つ様々な経営資源を使って利潤（限界生産性）を獲得すると予想されるからである。」と、主張している。

次に、吉原（1984）は、実業界で企業とは何かを把握する認識、即ち、ヒト・モノ・カネ・情報の集合に対応して、経営資源を人的資源・物的資源・資金的資源・情報的資源の4種類に分類している。例えば、人的資源として、把握しうる要因として「工場で働く作業者をはじめ、セールスマ

(7) 小宮隆太郎（1967）「資本自由化の経済学——官民の迷信と誤謬を衝く——」『エコノミスト』7月25日 p.24。

ン、技術者、管理者、経営者」が含まれ、物的資源には、「原材料、部品、工場や設備」が含まれることを挙げている<sup>(8)</sup>。

一方、洞口（1992）は、小宮による経営資源の定義が意味する内容を分析して、「経営資源とは、企業の経営管理過程を構成する定性的要因である。」と規定し、かつ、「生産、販売、人事、財務、購買、研究開発といった各職能部門と経営管理者層が、企業という組織の内部に蓄積した知識と情報、また、その企業を取り囲む消費者、原材料・部品納入者、資金供与者に対して印象づけられ履行されてきた信用が経営資源の内実を構成している。」と、意味づけている<sup>(9)</sup>。

これらの概念をまとめると、経営資源とは、「企業の経営管理過程を構成する定性的要因であり、企業が保持する優位性の源泉となる固定的要素のことで、企業経営のために役に立つ種々の有形無形の資産を総称するもの」と言えよう。この定義に従えば、経営資源の具体的な内容は無限に存在しうるのである<sup>(10)</sup>。しかし、上述のように、経営資源が学説的に生み出されたのは無形資産が注目され始めてこそ、特定化されたからと言えよう。

無形資産は現状において、企業における収益要素としてその重要性が高まりつつある。海外直接

(8) 吉原英樹（1984）『中堅企業の海外進出』東洋経済新報社 参照。

(9) 洞口治夫（1992）前掲書 p.206。

(10) 有形無形資産には、広範な要素が含まれており、特に、無形資産の維持・所有・移転の判断は難しいが、重要である。眞の無形資産は経営ノウハウ、従業員の知識、技能であり、これらが企業と一緒にになった時、機能を果たし、企業特有の経営資源になるのである。このような意味で無形資産は標準化されにくい。市場で取引されるのも適さないが、企業の成長をもたらす要素として重要性が高まっている。

投資における優位性の本質から見ても、企業が自らの事業拡張、企業の海外進出において、企業内で生み出され、あるいは習得された技術、技能、ノウハウや日常の取引をめぐる様々な知識など、即ち、企業自らが持つ優位性——経営・生産システム、ヒトの能力や情報などの無形資産が重要な意味を持っていると言えよう。

有形資産の移転として海外直接投資を捉える立場は、企業の競争上の優位を提起するための分析的視点を提示するものではない。つまり、経営資源では無形資産が重要な存在であり、特に無形資産の中でも、人的資源に強く依存している「組織・管理関係」、「人事・労務関係」などに注目すべきである。

従って、本論では日本型経営資源の定義を「組織・管理関係」と「人事・労務関係」から構成される経営・生産システムに求めたい。その理由として主に 3 つが挙げられる。第 1 は、経営資源で最も重視されるべきは無形資産であり、「組織・管理関係」と「人事・労務関係」が経営資源の無形資産に属していると考えられること。第 2 に、「組織・管理関係」と「人事・労務関係」は史的に、日本の企業の成長に特別に重要な機能を形成してきたこと。第 3 に、「組織・管理関係」と「人事・労務関係」を構成する各要素は有機的な関係を持ち、競争優位性と結びつき、企業の競争力向上に多大な影響を与えると考えられること、である。

### III. 経営資源の国際移転についての考察

#### (1) 経営資源の国際移転に関する諸説

企業の国際化が進展することによって、経営資源の海外移転についての議論も盛んになっている。その中で経営資源の国際移転に関する研究の先鞭

の 1 つといえるものはクーンツ=オドンネル (Koontz & O'donnell, 1964) の研究であろう。

クーンツ=オドンネルは、アメリカ企業の各社が保持する経営管理や製造技術などは科学的、国際的においても普遍性を持っているとしても、受入れ国側の社会的・文化的障壁などを主とする移転に関する種々の障害物が存在するため、これらの経営管理や製造技術の海外移転が順調に奏功していないことを提起した<sup>(11)</sup>。

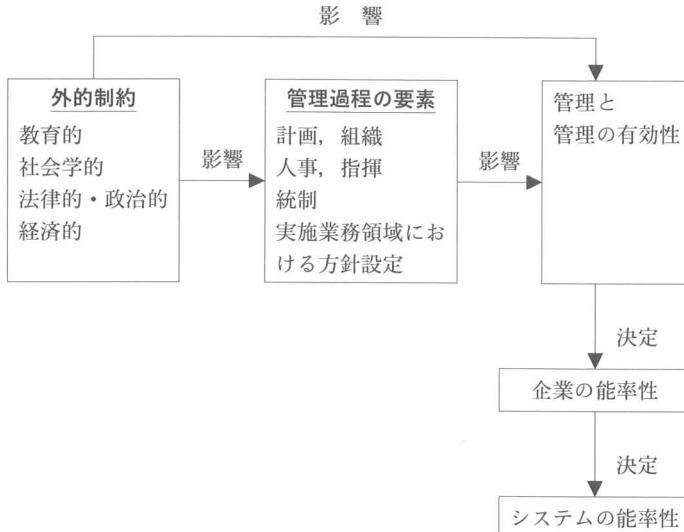
まず、クーンツ (1969) が強調した点は、経営管理の決定的な役割において、アメリカ企業は最も進んだ経営管理能力を有していることを確認した上で、その基本的な現象として、有能な管理と経営管理の基本的な知識は国際的なものであるとしている。そして、これらを踏まえて技術的知識、資本、必要な自然要素並びに人的資源を持つことの重要性をも指摘している。さらに、クーンツは、経営管理は文化によって限定されるという立場を持ちながらも、同様の見解を持つ学者であるゴンザレツとマクミラン、オバーグでさえもアメリカの企業経営管理の知識を他の国々に適用することがしばしば成功していることを一方で認めていることが確認されている。その上で、経営原理と経営実践を区別することは、経営の普遍性と移転性を分析することに役立つという方法論を提示し、「サイエンス部分は国際的に移転可能な経営の部分で、アートに属する部分は環境諸要因の作用を受けやすい部分」と結論づけている<sup>(12)</sup>。

(11) Koontz, H. and O'donnell, C., *Principles of Management*, McGraw Hill, 1964.

(12) Koontz, H., "A Model for Analyzing the Universitity and Transferability of Management", *Academy of Management Journal*, Vol. 12, No. 4, 1969, pp. 415-429. 松岡盤木他訳 (1972) 『経営管理の新展開——激動する環境の中で——』ダイヤモンド社 pp. 87-105。

## 経営資源の海外移転に関する変化についての考察

図1 ファーマー=リッチマンによる「経営管理の国際移転における環境制約モデル」



出所：P. ドラッカー・W. ニューマン・H. クーンツ・J. アベグレン他著（松岡盤木  
他訳）(1972)『経営管理の新展開—激動する環境の中で—』p. 98。

次に、ファーマー＝リッチマン (Farmer & Richman, 1965) は、「経営管理の国際移転における環境制約モデル」の構築を通して、経営過程の諸要素及び経営効率は、外部環境制約要因の影響によって規定されることを提示した。

図1のファーマー＝リッチマンのモデルにおいて注目される特徴は、教育的、社会学的、法律的・政治的、経済的な外的制約が経営管理過程の要素である計画、組織、人事、指揮、統制、実施業務領域における方針設定など、その過程に重要な影響をもつ環境的要因と識別されていること、異なる文化をもつ個々の企業でそれらの要素が如何に作用しているかを評価することを試みていることである<sup>(13)</sup>。

ネガンディ=エスタフエン(Negandhi & Estafen, 1965)は以上のモデルを踏まえて、外的環境の影響を管理の基礎の分析と区別するための新しいモ

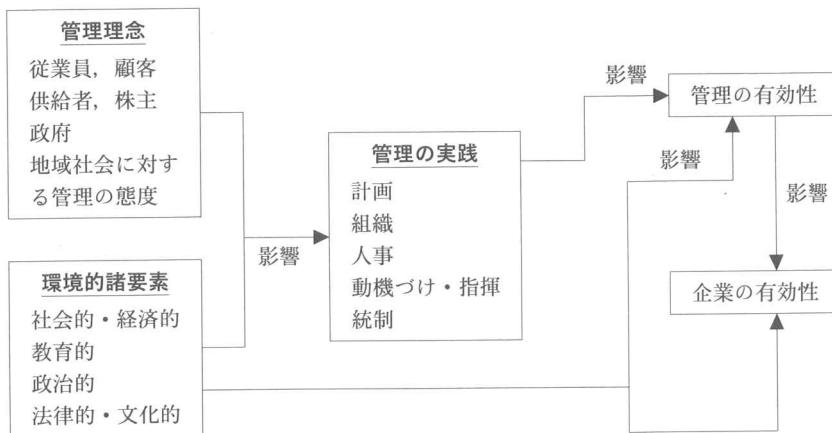
デルを提起した。

図2に示すように、このモデルでは、管理理念と環境的諸要因が共に管理の実践に影響を及ぼすものと考えられ、環境的諸要因はまた同時に独立的に管理と企業の有効性に影響を及ぼすものとして捉えられている。彼らの研究は、このモデルを使用して発展途上国におけるアメリカの経営原理の国際移転を明らかにしたが、発展途上国における経営環境の様々な制約要因や経営者の企業家精神の後進性により、先進的なアメリカ式の経営管理の移植には問題点が多いことも明らかに捉えられた。しかし、アメリカの科学的技術を基礎に置く普遍的な経営原理に関しては、一般的に経営効率の優位性を保持するため、海外におけるアメリカ企業においては適用可能であると述べている(14)。

(13) Farmer, R. and Richman, B., *Comparative Management and Economic Progress*, Homewood, 1965.

(14) Negandhi, A. and Estafen, B., "A Research Model to Determine the Applicability of American Know-How in Differing Cultures and Environment", *Academy of Management Journal*, Vol. 8 No. 4 1965 pp. 309-317.

図 2 ネガンディ=エスタフェンのモデル



出所：『経営管理の新展開——激動する環境の中で——』 p. 100。

以上のファーマー=リッチマン、ネガンディ=エスタフェンの 2 つのモデルを検討すると、管理の基礎の普遍性と管理移転の可能性を考える上で、注目する課題が多いとも考えられる。2 つのモデルとも、環境的諸要因の重要性を認識し、しかもそれらがいかに管理の実践に影響するかを示した上では評価されたとしても、移転可能性の問題を解決するには十分ではないと考えられる。その問題に 1 つの解釈を与えたのはクーンツである。クーンツは図 3 のモデルを提起しながら、次の 3 点を主張している<sup>(15)</sup>。

- ①管理に関するアート的部分とサイエンス的部分を分離する。
- ②企業の運営の有効性が、管理に依存するばかりではなく、その他の諸要因にも依存している。
- ③人的・物的資源の利用の可能性。

さらに、クーンツは、管理の知識は、いかなる意味においても、企業で使用される知識のすべてに及ぶものではなく、マーケティング、技術、生

産、および財務などの企業活動の基礎的領域において専門化された知識、ないし科学は、企業の運営に対して不可欠なものであり、管理の有効性が最終的には企業の成功に結びつくと指摘している<sup>(16)</sup>。

要するに、クーンツは、企業活動を管理的、非管理的の 2 つの大きな範疇に分け、企業の有効性のある範囲において、このいずれか一方ないしは両方が少なくとも因果律をもった要因となりえると述べている。また管理的活動がその基礎にある基本的な管理の科学によって影響を受けると同時に、非管理的活動はその領域の基礎にある科学ないしは知識によって影響を受け、さらに両方の活動は、人的・物的資源の入手の可能性と、それが教育的、政治的、法律的、経済的、技術的、社会的、倫理的のいずれであろうとも、外的環境の制約と影響度によって左右されるとの認識を示した<sup>(17)</sup>。

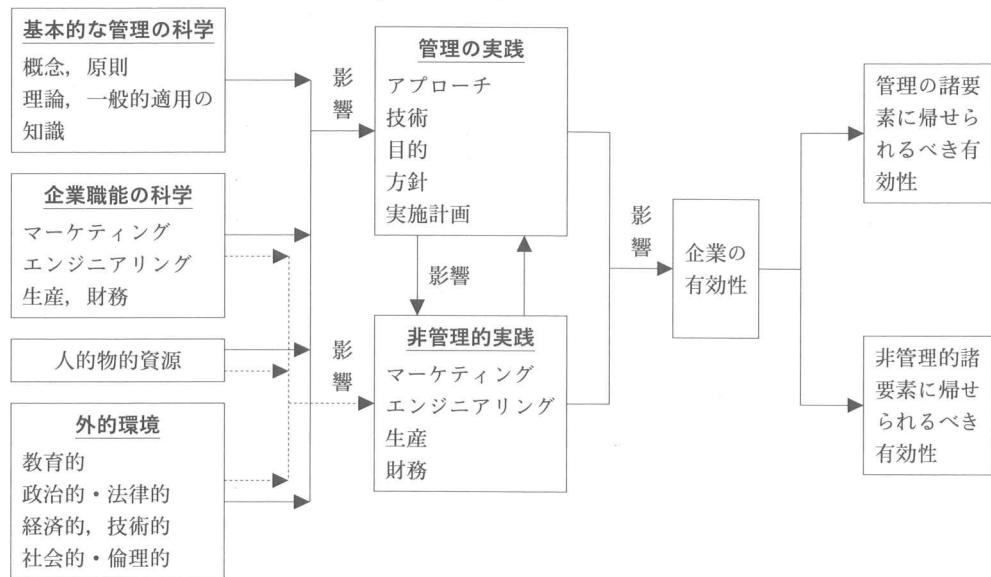
クーンツは、企業の活動に影響する諸要因とそ

(15) H. クーンツ、松岡磐木訳「管理の普遍性について」(松岡磐木他訳(1972)『経営管理の新展開——激動する環境の中で——』ダイヤモンド社) p. 101 参照。以下、同書 pp. 101-102 参照。

(16) H. クーンツ、松岡磐木訳(1972) 前掲書 p. 101。

(17) H. クーンツ、松岡磐木訳(1972) 前掲書 p. 101。

図3 クーンツの企業活動諸要因影響のモデル



出所：『経営管理の新展開——激動する環境の中で——』 p. 102。

の基礎にある管理の科学的役割を一層明確にするため、上述のモデルよりも、さらに現実的で、より複雑且つ正確だと考えられるモデルを提起した（図3参照）。

上述により、クーンツによって提起されたモデルは、ただ単に環境的諸要因の影響を分離することだけではなく、企業経営の有効性を決定するうえで管理的諸要因が、非管理的諸要因よりもより重要性を持つことを取り上げている。また、既述の2つのモデルよりも一層明確に管理の普遍性をもたらす諸要素を捉えたものと考えられる。

## (2) 日本型経営資源移転についての研究事例

企業は海外進出する際、ノウハウについては、企業自身の優位性に関わる経営資源を移転することが既に多くの学者によって議論され、日本型経営資源の移転に関する研究成果でも数多く蓄積されている。

今までの日本型経営資源の国際移転に関する主な先行研究をまとめると、次の研究が挙げられる。

①市村・吉原らの研究グループ（1988）による日本の経営のアジアへの移転研究（アジア9ヶ国別のアンケート調査）

②小川研究チーム（1990）による調査研究（東南アジア及び東アジア5ヶ国における日本企業の生産システムの海外移転を分析）

以上はアジア各国についての研究調査である。これらの日本のシステムのアジア諸国への移転度の比較調査研究以外に、理論的枠組——「適用」と「適応」のモデルを用いながら産業ごとに、分析を行った研究として、安保他（1994）、板垣他（1997）、郝（1999）、苑（2001）、潘（2001）等がある。

上述した諸研究の成果は紙面の関係で省略するが、これらに準拠すると、日本型経営資源の移転は相手国の社会システム、文化的・歴史的環境、経済発展段階、さらに産業ごとの特性などによってかなり違うことが明確である。以上の研究成果を踏まえて、次に、具体的に日系企業である北京・松下カラーブラウン管有限公司（Beijing・

Matsushita Color CRT Co. Ltd. 略称：BMCC）を事例として分析する。

#### IV. 「北京・松下カラーブラウン管有限公司」(BMCC) の事例分析

中国の首都—北京に立地する北京・松下カラーブラウン管<sup>(18)</sup>（以下 BMCC と略称する）は、松下グループが中国で最初に設立した合弁企業である。また、会社が稼動されると同時に、日本型経営資源を積極的に導入しはじめ、短期間に良い成果を上げた。1991 年「全国合弁会社ベスト 10 社」、1994 年「全国経営能率ベスト 500 社工業企業」の電子及び通信設備製造業分野で 6 位、2001 年では「全国品質管理グループ活動優秀企業」に選ばれるなど、中国へ進出した外資系企業の「モデル会社」として、注目されている。

このように BMCC の中国での大きな成功事例は松下電器産業（株）（以下松下と略称する）の中国における事業展開の見本として活用されてきた。しかし、1997 年から中国市場は激しく変化した。カラーブラウン管はこれまでの供給が需要に応じ切れない状況から供給が需要を越える状況に変化し、カラーテレビの値下げなどの影響による価格競争が激しく、BMCC も厳しい経営状況に直面した。同じ業界の 12 社でも BMCC の業績は下位の 9 番目となり<sup>(19)</sup>、2001 年にはついに赤字決算に陥らざるをえなくなった。いわば、「成長の

時代」から「低迷の時代」への変化は国内外の市場と経営環境の変化の中で、BMCC の従来の経営方式が激しい競争に適応できなくなったことを意味する。このような環境の中で、BMCC は市場の変化を再認識し、大胆な改革に踏み切った。つまり、組織構造の再構築、人事制度改革、生産構造の調整など一連の改革を実行し、1 年足らずで再び赤字から黒字に転換した。

本論では、BMCC の事例を中心に、その創立、発展過程を考察し、激しい市場変化の中でどのように日本型経営資源を中国の事情に「適用」「適応」しながら、経営環境の変化によってその移転内容が変化・変遷してきたのかを考察する。

##### (1) BMCC の経営状況

BMCC は 1987 年に設立され、短期間内に良い成果をあげ、既述のように、「中国電子ベスト 100 社」、「中日経済技術合作モデル企業」として認知されていた。更に「全国合弁企業ベスト 10 社」に 2 回も選ばれるなど、商品の構成及び技術レベルにおいては、国内の同業界の先頭に立った。その商品も当時において、供給が需要に応じ切れない状況であった。1987 年創業時から 1996 年までの 10 年間は BMCC にとって最も輝かしい時代であった。しかし、1997 年からの多くの企業のテレビ産業への参入、無秩序なる低価格販売競争、多量在庫など、中国市場の急激な変化によりカラーテレビ及びブラウン管の市場はまさに低迷期を迎える、さらに供給が需要を超える供給過剰期となり、CRT (Cathode Ray Tube) 産業も従来の「高利益時代」から「低利益時代」に突入したのである。

BMCC はこのような市場環境の変化、価格競争に速やかに対応できず、1997 年から業績は下降傾向となり、2001 年にはついに赤字決算を避

(18) 2003 年 4 月 1 日、資本金 100 億円（松下 64.5 %、東芝 35.5%）で松下東芝映像顯示株式会社（Matsushita Toshiba Picture Display Co. Ltd: MTPD）を設立。BMCC の 50% の株を 2003 年 4 月 1 日から松下東芝映像顯示株式会社が所有するようになった。

(19) 「人材培育与合理使用」『北京・松下彩管新聞』第 102 期 2001 年 1 月 15 日。

けることが出来なかった。

BMCC のこのような厳しい経営状況は一体どこに原因があるのかを考察すれば、それは外部、内部の 2 つの側面がもたらしたものと考えられる。

まず、外的要因では、次の 2 点が主な原因と考えられる。

第 1 に、市場の激しい変化により、カラーテレビ及びブラウン管の供給不足の時代から供給過剰の時代に転換したこと。

第 2 に、カラーテレビ及び CRT (Cathode Ray Tube) 業界では過剰在庫を抱え、過大なる価格競争が繰り広げられたこと。

更に、内的要因の原因として、まず、急激な市場及びカラーテレビ産業の変化に BMCC の経営戦略が速やかに対応しえなかっこと、また、CRT 価格の値下げに伴って、BMCC の仕入材料価格の値下げが追いつかなかっこと、等である。特に、コストの中で材料費が占める比率は董事会(取締役会)で設定した目標——68% (2001 年) を大きく上回って 80% 以上を占めている事が示された<sup>(20)</sup>。

1987~1996 年の「成長の時代」、1997~2000 年の「低迷の時代」、そして 2001 年の「赤字の発生」、このような深刻な経営状況の中で、BMCC は市場の変化を再認識し、市場の競争に対応するための一連の大胆な改革に踏み切った。つまり、創業時から 2000 年までは BMCC の事業が一段落を終える「第 1 次創業時代」、そして 2000 年からは「新しい創業時代であり、BMCC が新しいものを創造する」という「第 2 次創業時代」に入ったということができるのである。

「第 2 次創業時代」では、「第 1 次創業時代」の豊富な経験と優良な伝統を受け継いで、市場と顧

客の需要に速やかに対応し、生産・製造構造の調整、会社の内部改革、仕入材料価格の合理化などを積極的に実行した。具体的には、幹部及び従業員の積極性やインセンティブを喚起するための「幹部任期制」の導入、後述する班長、係長の「内部応募」と「年俸制」の導入、さらに中国の生活レベルの向上に伴う 29 インチ、34 インチの大画面テレビの需要の高まりに対応した製品・製造構造の調整、そして顧客満足度を維持するため、市場の価格変動に基づく「低価格」の積極的な提供を行ったことである。

2000 年まで、BMCC は顧客の希望価格が「コスト+一定の利潤」より下回る場合は、一切そのオーダーを受注しなかったが、激しい価格競争の中で、顧客を保つために、2001 年から BMCC は「主導的に攻める戦略」を探っている。「主導的に攻める戦略」とは、主導的に「低価格」を提供し、場合によっては顧客が希望する価格よりも最大限会社のコストを抑えながらさらに低価格を顧客に提供することである<sup>(21)</sup>。

2000~2001 年は、一連の改革の転換期で、BMCC にとって最も厳しい時期でもあった。このような中国の市場の急激な変化は BMCC の 1987 年設立当初、誰も予測できなかったことである。当初、TV・CRT 産業は国の基幹産業で、外資導入の奨励産業でもあり、商品の供給が必要に対応できない状況の下で技術移転を中心として、「生産すれば売れる」、「生産を確保すれば高利潤が出る」という時代であった。しかし、その後、10 年足らずの間に中国は世界の「生産工場」になり、国際型企業が相次いで誕生した。中国市場の急激な変化により、「生産すれば売れる」、「生産を確保すれば高利潤が出る」という時代は既に

(20) 『北京・松下彩管報』2001 年 6 月 15 日。

(21) 2004 年 6 月 22 日、人材資源部 人材資源科 王磊科長のインタビューによるもの。

表 1 BMCC の 2001~2003 年の経営実績

項目 年次	生産量（万本）	販売額（億人民元）	利益（億人民元）
2001	571	27.3	-0.58
2002	782	37.2	1.86
2003	888	39.2	2.70

出所：社内インタビューにより作成

終わり、品質を確保しながら顧客のニーズに合わせ、さらに激しい価格競争に対応しなければならない状況となっていたのである。このような厳しい経営環境の下で、BMCC は優れた松下型経営資源を受け継ぎながらこのような変化の激しい中国市場に対応するために大胆な改革に踏み切ったことは適切な措置であり、不可欠な措置でもあったと思われる。

表 1 は BMCC の 2001~2003 年の経営実績である。この表からも分かるように 2001 年の BMCC は赤字 5,800 万元という赤字経営状況に陥っている。しかし、全従業員の努力と一連の改革の結果、2002 年には利益 1 億 8,600 万元となり赤字経営から黒字経営へと一転して脱却出来たのである。2003 年の経営実績を見ると、生産量 888 万本、販売額 39 億 2,000 万元、利益 2 億 7,000 万元、年間 1 人当たり利益額は 5 万 2,700 元に達している。このような結果は BMCC の一連の改革が「適切」であったことを証明すると同時に、日本型経営資源を中国の事情、激しい中国市場の変化に速やかに「適応」させる必要性を示唆している。

次に、BMCC が激しい経営環境に対応するために行われた賃金体系の改革、人材育成の重視、「中間管理者選抜」システムの構築、「腕章反省」制度などを具体的に見ることにする。

## (2) 賃金体系の改革

BMCC の賃金体系は松下の賃金体系を参考モ

デルにしながら中国の事情に合わせて取り入れたものと考えられる。賃金体系は人事考課の結果とリンクされており、従業員の労働意欲を高める 1 つの手段として捉えられている。BMCC の賃金体系は、「基本給 + 諸手当 + 奨励金 + 職位給」から構成される。基本給は日本型年功序列賃金体系を強く反映しており、3 つの部分から構成される。その 3 つの部分とは、基本給の 20% である年齢給、基本給の 40% を占める勤続、学歴を含む能力貢献給、そして基本給の 40% を占める職場によって違う職場階級給である（図 4 参照）。諸手当には、主に特殊作業手当、特殊勤務手当、残業手当、夜勤手当などがある。カラーブラウン管製造工場にはいくつかの高温、危険、有害、強度な肉体労働職場などが存在する。特殊作業手当は、このような現場で働いている従業員を対象として設けられたものである。特殊勤務手当は、運転手、受付係などの職場を対象としたものである。奨励金は、人事考課の結果とリンクさせ、直接作業者は月毎に、非生産部門及び幹部は 1 年毎に支給されている。職位給は、日本の職能等級と似て、各個人の職位、例えば、班長、係長、科長、部長などのランクによって決められている。

BMCC の賃金体系は等級賃金制である。等級賃金制は人力资源部の「岗位評估（職場評価）」によって各従業員の所属職場の基本賃金が決められ、職場が変われば基本賃金も変わるという体系である（表 2 参照）。

図4 BMCCの賃金体系



出所：社内インタビューにより筆者作成

表2 「崗位評価」の7つの要素と占める割合

要素	内 容	割合
I	企業に対する影響（影響、規模）	40%
II	監督管理（部下人数、部下の類別）	9%
III	責任範囲（仕事独立性、仕事の広さ、営業知識に対する要求）	13%
IV	交流手法（交流頻率、交流手法、交流の内外役割）	8%
V	任職資格（学歴、経験）	16%
VI	問題解決の難しさ（問題解決に必要な創造性、問題解決の複雑性）	11%
VII	環境条件（環境、リスク）	3%

出所：社内資料により筆者作成

生産現場で従業員職務配置、仕事の質と量、職務の責任の大きさ、労働強度、技術水準などを基準として一般従業員は4等級16ランク、監督者以上は5等級9ランクと体系づけられている。

中国の市場経済の発展により、外資系企業の中への積極的な進出、近年の中国国有企业、民営企業の発展など様々な要因により、人材の流動化が激しく、日系企業の年功序列型賃金システムは改革の必要性に迫られている。年功序列は、以前中国の悪平等に近いものと捉えられると同時に、中国特有の文化や習慣の影響で中国人は業績・

成果主義を強く求めている。日本企業の年功序列型賃金システムは、日本企業の特徴である長期雇用を前提とし、遅い昇進、企業内でのキャリア形成などが他の要素とともに企業の雇用慣行として形成されてきたが、契約制を実施している中国では年功序列制に大きな不満を持っている従業員が少なくないようである<sup>(22)</sup>。近年、日本国内でも経営環境の大きな変化により、従業員の評価・報酬システムは長期雇用にもとづいたものから業績・成果を反映するシステムへ変わりつつある。また、欧米系企業、一部の中国企業において、成果・業績主義を重視する賃金システムが導入され有能な人材が確保されている。これに対して、過去4、5年間にわたり、BMCCにおいては人材流失が増える一方である。その原因の1つとしては年功序列型に近い賃金システムが挙げられている。つまり、BMCCでは、平均化した待遇を中心として仕事の内容が違っても、同期入社したら学歴が違っても給料ではありません大きな差がないなど個人能力の差を認めない不合理的な賃金システムを改革する必要性があると思われる。これによって社員の

(22) 趙曉霞（2002）『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 p.168。

定着率向上にもつながるのである<sup>(23)</sup>。

このような状況の中で、2000 年度に BMCC は大きな人事改革を行った。科長以上の経営幹部には会社の業績とリンクさせる年俸制、技術人員の給料は技術成果にリンクさせ、技術専門職制度を強化した。さらに、生産現場の直接作業者のボーナスには各職場の製品品質、材料消耗とリンクさせるなど一連のシステムを導入した。これらの人事制度の改革は、理念の改革ではなく、理念に基づくさらなる発展を目指すことを意図したものである。特に、日本型年功序列型賃金システムは BMCC の後段階になって従業員の積極性と創造性を障害する大きな要因として取り上げられた。BMCC は日本型年功序列システムの優れた部分を取り入れた上で、従業員の積極性と創造性を妨げる不合理な部分を改善しながら、優秀な従業員には 20 歳代でも 30 歳代でも、年齢と関係なく技術力、能力、熟練度を持っていれば 40 歳代と同じ職場で、同じ給料が支払われるようになった。

科長以上の経営幹部に対しては、毎月決められた基本給と諸手当だけ支払われる。そして、半年毎に予備人事考課が実施され、年度末には業績によって最終の人事考課が実施される。経営幹部の業績には、仕事に対する目標の達成度、会社の利益、仕事の効率などの側面がある。科長レベルの年俸の割合をみると、基本給の金額は年俸金額の約 50% を占めている。職務のポストが高くなればなるほど、年俸給における基本給料の割合が低くなり、逆に業績による給料が高くなっている。このような賃金システムの改革は、幹部と従業員の意識・観念を変革でき、観念の転換こそ、制度

変革の基本であり成果だと思われる。賃金システムの改革により、BMCC の経営業績が大きく成長したとも言われている。

賃金システム改革は BMCC の幹部と従業員の仕事に対する積極性を大きく刺激し、創造性を引き出し、企業に対して積極的な活力を与えていく。BMCC は松下の賃金体系をそのまま導入したのではなく、中国の文化、習慣など国内の経営環境の変化に合わせて独自の賃金体系を形成したものである。

### (3) 教育訓練と人材育成の重視

松下グループの社是・経営理念として、「もの作りの前に人作りあり」、「人材育成を通じて社会に貢献する」がある。教育訓練は人材育成の 1 つの重要な手段である。優秀な人材を育成・確保し、彼らの能力を最大限に發揮させることは企業発展の最前提である。そして、それによって社会の発展を促進させる。経済、企業の国際化が進むにつれて、松下は海外事業展開においても、このような経営理念の普及と浸透を徹底的に推進するためあらゆる努力を払っている。また、企業内教育に重点を置く教育・訓練方式は最も典型的な日本型経営資源の特徴といえる。

表 3 に示したように BMCC の人材育成の教育訓練は全ての従業員に対して実施され、OFF-JT、OJT、日本での研修など様々なプログラムを取り入れて実施されている。実施部門は人材育成センター（CMC）の研修がある。

BMCC では一般的に、新入社員に対しては、2 段階に分けて教育訓練を実施している。まず、人材育成センターが新入社員に対して普通の社員教育を実施し、さらに、松下の基礎的経営理念、労働規律、

(23) 古田秋太郎・胡桂蘭（2001）「松下電器の中国における人材育成——インタビュー調査——」『中京経営研究』中京大学経営学部 2001 年 2 月 pp. 25-26 参照。

表3 BMCC の教育訓練体制

実施対象	新入社員	幹部, 一般従業員
実施部門	人材開発部+生産技術部などの各職能部門	生産技術部などの各職能部門+日本での研修（中国松下人材育成センターの研修も含む）
実施内容	人材開発部：経営理念、労働規律など 各職能部門：生産プロセス、品質管理、保全、製品知識など	各職能部門：生産工程内容、製品知識など 日本での研修：経営管理、専門知識など 有名大学での学習：MBA 課程などの訓育養成
実施方式	主に OJT	OJT（主に）+研修
実施期間	人材開発部：1週間程度 OJT：3ヶ月程度	不定期

出所：社内インタビューにより作成。

会社の内容、製造品種などを中心として一週間程度の教育を実施している。これは日本企業の職務訓練でよく行われる OFF-JT の形式で行われている。その主な狙いは新入社員の組織の一員としての心構えと態度の育成である。次に、OJT 教育として、各部門への配属先教育が 3ヶ月間実施される。その教育訓練内容として、生産プロセス、品質管理、保全などがある。この訓練はリーダー、班長、係長など長年の経験がある熟練者が担当し、工程作業に関する知識、経験を教えている。生産技術部門は主に生産工程内容と製品知識について訓練を行う。専門性が高く、複雑で且つ難しい生産技術部門では OJT 教育が 1年間行われる場合もある。3ヶ月間の研修期間中は基本的に奨励金は支払われず、基本給と諸手当だけが支給されている。大卒の新入社員は 6ヶ月～1年間程度、現場でジョブ・ローテーションを行い、カラーブラウン管の生産工程の知識を習得し、その後に、正式な職場が決められる。しかし、入社当時から部門部署が決まった場合、現場での仕事は行われず、所属する部門で研修を受ける。

OJT は企業内キャリアの形成に効果的な職務訓練である。新入社員は上司、熟練工の指導・育成の下で、実際の仕事を通じて職務遂行に必要な知識・技能・ノウハウを習得する。このような

OJT は新入社員に職場の実務能力及び担当部門の技術を習得させるだけでなく、日常的な接触を通じて新入社員と上司、先輩との人間関係を円滑にすることで、労働意欲の喚起にも効果的である。

その他に補助的な教育訓練の手段として、BMCC では専門的知識と経営知識習得に関する教育訓練も実施されている。2001 年、中堅管理者の経営知識水準の相違が示されたため、60 名の係長を対象に「MBA 初級課程」講座を開き、「経営学」「人的資源管理」「マーケティング」など 13 科目の経営知識の教育を行い、中間管理者の企業経営の認識を向上させた。カラーブラウン管市場競争の激化を背景にして、従業員の素質向上の必要性から、一部の従業員には仕事外の時間を利用して職員大学・専門大学で短期大学以上の教育を受講させている。また、班長、係長、エンジニアが参加した「BMCC 有効管理者研修班」を設け、大学の有名な経営学者、成功した企業家を招いて「管理者に対する要求」「業界競争と個人発展」「有効な生産管理」などをテーマとした教育を実施した。他方、「有効管理者研修班」の優秀な対象者には他の企業を見学させるプログラムも取り入れた。このような企業見学を通じて従業員に刺激を与え、学習意欲を引き出すためである。さらに、優秀な幹部は著名な大学に派遣し

MBA 課程を受講させている。

特に、欧米系企業に比べ、日系企業は日本を含む外国での研修が少ない<sup>(24)</sup> という指摘と対照的に、BMCC は積極的に日本での研修を実施している。1988 年、BMCC の生産準備段階で、最初に幹部、従業員を合わせ 250 人に上る研修生を松下電子工業に派遣した。外貨が非常に不足していた当時、このようなことは容易ではなかった。研修範囲は現場の生産から管理部門まで広範囲に及び、研修期間は 3~10 ヶ月で、現場生産者は 3 ヶ月程度、技術者は 8 ヶ月、そして科長、部長は 10 ヶ月であった。これに続いて、第 3 ラインの試生産前（1993 年 2 月）に従業員 50 名の派遣、1994 年 2 月には、第 2 ライン改造後のディスプレイ管生産の準備のため 13 名の派遣など、ラインの改造、増設に伴って日本での研修が行われている。このような多人数による長期間の日本研修を通して、各研修参加者は松下の経営理念、経営管理、製造・製品技術、設備の修理と保全など多くの先進的なノウハウを確実に習得したに違いない。

最初の 250 名をはじめとする研修経験者は現在 BMCC の中堅的役割を果たし、日本企業の一般的な経営資源の特徴を反映している「松下的経営」の中国への移転の推進者となっている。松下の経営理念の内容であるチームワーク重視、絶えず改善を図るという問題意識、責任を共有する精神はこのような 250 名をはじめとする日本での研修経験者を通じて従業員の間に定着することが出来たといえる。これらの研修経験者は情熱と努力を通じて全従業員に松下の経営理念を浸透させ、その経営資源の移転に大きく寄与したことは明らかである。

(24) 薛文肇（2004）「中国での企業経営における人材資源管理」『日中経協ジャーナル』2004 年 5 月 p. 6 参照。

このような日本での研修は、松下の経営戦略の判断に基づいたものであり、人材育成を重視する松下の経営理念の反映でもある。さらに、会社全体の資質の向上を図り、現地化を推進する第一歩でもある。

注目すべき点は、1995 年 7 月の松下電器（中国）有限公司（CMC）の人材育成センターの設立である。CMC は人が基本という松下の経営理念の下で、中国における松下グループの一般社員から幹部社員までの中国松下グループ全体の水準を高める共通項の教育を実施している。主な教育内容は松下の経営理念の教育・浸透であり、その研修内容は大きく 2 つのタイプに分けられる。

1 つは、一般管理者を対象とした生産管理、経営管理、翻訳業務、QC 小集団活動、財務、製造現場の指導員研修などである。1 つの QC 小集団活動の例を挙げると、品質管理の責任者、リーダー研修が実施され、これらの研修者をメインとして各職制の中で品質管理の組織が作られ、ISO 9000、ISO 14000 実施などに取り込んでいる。

もう 1 つは、階層別研修で、係長、科長、部長などそれぞれの階層に合わせた研修である。最も重要なのは、松下グループ各企業の新任常任董事（取締役会のメンバー）の定期研修である。彼らの研修には松下の経営理念の研修が不可欠な 1 つの内容になっている（表 4 参照）。新任常任董事への松下の経営理念の教育は、董事会の円滑な運営を可能とすると同時に、将来の現地人総経理の下での中国事業と松下の世界経営戦略との整合性の実現を図る布石と考えられる<sup>(25)</sup>。

#### （4）「管理職の社内公募制」システムの構築

中間管理者は会社の発展を支える重要な要因で

(25) 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 p. 80。

表4 松下電器（中国）有限会社人材育成センター教育システム

階級別	日本への研修	階級別研修	職能研修	基礎研修
董事	常任董事	常任董事経営理念	人事	技術教育
部長	経営戦略実践	常任董事経営研究会	財務	技能育成
課長	部長経営戦略実践	部長経営理念研修	購買	新入社員教育
係長		課長経営理念研修	製造	
技術者		課長経営実践研修	品質管理	
工具・事務		班長基礎経営実践	生産技術 情報システム 販売 サービス	
研修管理部門	教育育成海外研修センター	松下電器（中国）有限会社（略称CMC）	中国松下個々合弁・独資会社	

出所：古田秋太郎・中垣昇・吉田康秀（2001）『日本企業の新アジア経営戦略』p. 29。

あり、将来会社の技術開発、経営戦略を担う有力な候補者でもある。

BMCC の主な従業員は部長、科長で構成される管理者、係長、班長で構成される監督者、現場で働く直接作業者、事務、経理、警備などから構成される間接作業者の 4 つに分けられる。中間管理者とは科長、監督者を指している。

BMCC の中間管理者は基本的に内部から昇進した社員である。企業内熟練の形成と内部昇進システムなどいわゆる内部労働市場構造は日本企業の労務管理の特徴として挙げられる。従業員は内部昇進システムを通じて、お互いに競争し合い、優秀かつ経験がある人が選ばれ、昇進するのである。

管理者に対して評価を行う際には、専門知識、問題の対応能力、部下を指導、教育する能力、チームワーク能力、問題意識と計画策定、実施能力の 4 つの側面を基準としている。

BMCC では、班長、係長への昇進は科長の推薦を受け部長が審査し副総經理から承認を受ける。新入社員が班長に昇進するには早い人で 4~5 年、一般的に 8~9 年を要する。係長に昇進する場合

には 1 年以上の班長経験が必要である。単純計算すると、係長までは早くとも 5~6 年、基本的に 9~10 年の期間が必要である。これは勤続年数の要素を重視する日本企業における班長、係長での内部昇進に要する期間と大体同じである。

BMCC は内部昇進によるいわゆる「幹部任命制」を実施してきた。「幹部任命制」は生産初期では従業員を安定させてきたが、生産ラインが急激に拡張する時期にはその固有の弊害が現れた。特に幹部の予備資源が大きく制限を受けた。したがって、2002 年から BMCC は班長、係長に対する新たな中間管理者選抜システムとして、「管理職の社内公募」制を導入して既存の幹部任命終身制を廃止した。この選抜システムは BMCC が松下グループ内で最初に導入した新しいシステムで、松下グループ内における企業の労務管理の合理化を図る見本とみなされると言われている。その特徴は従来の科長推薦による「任命制」から個人の意思、やりがい、実力（専門知識など）を重視した「個人の自主性」による申し込みを採用したことである。「管理職の社内公募」制度は職場や学歴、戸籍、年齢などは考慮されない。そのプロセ

スは以下のとおりである<sup>(26)</sup>。

①応募する職務内容、仕事説明書によって、「社内公募」ポスターを貼る。

職務内容、仕事説明書の要求に合致する会社従業員は自由に申込書を手に入れることができる。締切り期間内に、所属部門の科長、部長の推薦認可の署名を受けて、「社内公募」申込書を人力资源部に提出する。

②人力资源部は仕事説明書によって、応募者の資格を審査した後、筆記試験を実施する。

筆記試験は経営に関する試験と専門に関する試験に分かれている。経営に関する試験は人力资源部が出題し、専門に関する試験は所属部門の科長が出題する。筆記試験（全体に占める割合は30～40%）と応募者の前年度の人事評価（占める割合は60～70%）を加えた点数が総得点となる。総得点で1位と2位の応募者は最終段階の面接を受ける。面接は審査委員会が行い、各部門の部長と総経理、副総経理が出席する。部門が違っても所属する科長と部長は必ず出席（審査委員は少なくとも3人以上）しなければならない。

③面接に参加する応募候補者は「如何に公募された職務を担当するか」という内容の応募報告書を準備する。面接時間は30分で、自らの主張を5分間発表し、残余の25分は審査委員会の質問を受ける。

④面接は創造意識、管理知識、問題意識、言語表現能力の4つの方面から評価される。面接についての総合評価成績が第一で、しかも平均点数が7点（10点満点）以上の応募者が最後に選考される。

⑤次に、人力资源部研修企画科によって、選ばれた応募者に対して在職研修が実施される。

(26) 社内資料と人力资源部 王磊科長のインタビューによるもの。

⑥選ばれた応募者は応募職務先の所属部門の部長が確認し、人力资源部部長が審査し、副総経理、総経理の承認を得て、副総経理と総経理が職務証書を発行する。任期期間は2年となる。

班長、係長の「管理職の社内公募」は公開、公平、公正の基準で、応募者を判断する。公募条件、公募人数、公募プロセス、公募結果等は公開される。そして、厳密かつ公平な競争を通じて、優秀な人材を選び、人材選抜の透明度を高めるのである。

初期のBMCCの「管理職の社内公募」は2002年4月に実施された6名の班長の選抜であった。応募者は65名で、その内58名が科長、部長の推薦を受けた。そのなかで、49名が筆記試験である経営知識、専門知識の試験に参加した。筆記試験の成績と仕事業績（1年間の仕事の考課）により、1つのポスト毎に総合成績が1位と2位の応募者が面接に参加し、最後に6名が選ばれた。6名の選ばれた班長には地方出身の農民契約工や、1年前に過失で更迭された班長もあり、更に他の部門の優秀な従業員など様々であった。

企業が優秀な人材を早く見つけ、管理職に登用させその才能を発揮させることができるかどうかは企業内に良好なHR（人力资源）メカニズムが形成されているか否かによる。「管理職の社内公募」はBMCCの多くの従業員の支持を得ている。このような公平、透明な方法は、一般従業員に能力と才能を発揮させる良好な機会を提供しており、従業員に学習意欲とプレッシャーを増強させる。

「管理職の内部公募」の競争倍率は数倍或いは十数倍になっている。このようなBMCCの「社内公募」には次の利点がある。

①選ばれる範囲が広く、優秀な人材を選ぶ基礎が構築できる。

②選抜方法は共通のルールの下、公平、公開で

行われ、選ばれた応募者に対する偏見がなくなる。

③応募時、筆記試験があって、応募者に学習意欲を促し、知識意欲を持たせる。

④応募時、面接があって、応募者に論理的な思考能力を促し、スピーチレベルを高める。

⑤応募に対する要求が明確で、筆記試験の結果状況が掲示されるなど、選抜システムが一目瞭然であり、人材資源業務の透明度を高める。

⑥透明、公平な選抜方法は、従業員に自らの仕事への積極性、向上心と責任感を引き出す。

公募して選出された班長、係長は淘汰制を前提としている。淘汰制によって必要な管理職は再び公募される。継続的再任選抜は選抜された班長、係長の任期期間中の日常評価と前年度の業績考課を加えて実施される。表5は継続的再任選抜の内容である。

選抜された班長、係長は任命期間中、評価がA以上の場合、継続的再任が可能で基本給、手当が一段階上のランクに昇進する。評価がBの場合、待遇は変わらず、継続的再任は可能である。そして、評価がCの場合には再度公募に参加して挑戦を受けなければならない。最低のDの場合では下級の管理職にしか応募できない。例えば、係長の任期中、考課評価がDだった場合、班長の監督職に対してのみ応募できる。「企業の競争は

表5 継続的再任選抜の内容

考課評価	人員割合	継続任命待遇
AA	5%	継続任命、基本給料、手当が一段階上に昇進
A	15%	継続任命、基本給料、手当は変わらない
B	70%	継続任命不可能、同レベルの別の職務への公募参加は可能
C	5%	継続任命不可能、同レベルの別の職務への公募参加は不可能
D	5%	継続任命不可能、同レベルの別の職務への公募参加は不可能

出所：社内資料による

実際に人材の競争である」など経営環境に適応するため、このような「優秀な人材は生き残り、劣る人材は淘汰される」このシステムは従業員にモチベーションと危機感を与えていく。

「管理職の社内公募」選抜システムは年功序列を作らず、従業員の学習ブームや社内人材の活性化などに大きな成果を収めた。1つの例を挙げると、休憩室に応募するため仕様書、作業指導書の学習に励んでいる従業員が次第に多くなっており、作業中にも質問したり、問題を発見したりする従業員が増えている。彼らは自らの学習と努力を通して応募準備をするのである。個人の自主的な申し込みにより、従業員の積極性、さらに選抜された彼らのリーダーシップを引き出すことができる。これは日本企業の労務管理の特徴である内部労働市場構造の企業内部人材市場を有効に活用した事例である。これらの新しい導入こそが中国での日系企業の特徴として理解できるものである。

##### (5) 「6S」活動内容の変化及び独特な「腕章反省」制度

BMCCで「6S」活動を本格的に実施したのは1994年4月頃である。BMCCの「6S」とは「整理、整頓、清掃、清潔、躰、習慣」である。日本企業の「5S」に比べると「習慣」という内容が1つ加えられたのである。当時、大部分の中国国有企业では「整理、整頓」という習慣がなく、「良い生産環境作り」という意識が希薄であった。このような状況の下で、「良い生産環境作り」という環境を身に付ける必要性から「習慣」を取り入れたものと考えられる。そして、2003年、経営環境、従業員の意識等の変化によって、ブラウン管製造工場としての安全（Safety）の必要性からBMCCの「6S」の内容も「整理、整頓、清掃、清潔、躰、習慣」から「整理、整頓、清掃、清潔、

態、安全」に変化した。つまり、習慣の代わりに安全を取り入れたのである。BMCC はこのような「6S」活動でも日本方式をそのまま持ち込まず、中国の事情と経営環境の変化に合わせて「適応」させたのである。

一方、BMCC では 2002 年から BMCC 独特の「腕章反省」制度を取り入れた。「腕章反省」制度とは、生産現場で事故が発生した時は「赤腕章」、事故が発生していなかった時は「黄腕章」を付けることである。詳述すれば、事故が発生した時は、事故発生日から 1 ヶ月、事故発生所属部門の監督者、責任者である班長、係長、科長、副部長、部長が「赤腕章」を付けることである。しかし、事故を起こした当事者には「赤腕章」を付けさせない。

筆者が 2004 年 6 月 23 日に、BMCC を訪れた時、中井製造部長は「赤腕章」を付けていた。製造部長の話によると 2 週間前、作業員 1 人が軽い人為的な事故を起こしたということであった。この事故は監督責任を持つ班長が充分防止できた事故であった。部長との会話や部長の表情からも事故に対する深い反省を読み取ることができる。このことからも部長だけでなく、上司である班長、係長、科長、副部長の深い反省の意識が伝えられているような感じがした。

この BMCC 独特の「腕章制度」は、主に 3 つの意味を持っている。

①目印になる。BMCC には 360 名の班長、係長がいる。360 名の顔を全て覚えることは容易ではない。「腕章」を付けることにより、上司が班長、係長を一目で認識することができる。そして現場で何か発生した時、何か指示を出したいた時、速やかに直接伝えることができる。

②意識と自覚を持たせる。監督者、上司として責任を自覚させ、如何なる部下の間違いも上司である自分の責任であることを意識させ、責任感を

持たせられる。

③間接的に事故当事者の反省をもたらす。事故当事者は自分の間違い、原因で上司に「赤腕章」を付けさせたことで申し訳ない気持ちを持ち、反省することになる。

ほとんどの国有企业では、BMCC のように上司の責任を自覚させるような「腕章反省」制度は想像することができない。日本企業では上司が部下の責任を負うのが一般的である。「腕章反省」制度は中国人の日常業務に対する責任感の希薄化に対応する等中国の事情に適応しながら、日本企業の責任感制度を学んで一層進めたものと言える。

## V. 終わりに

これらの事例結果からも分かるように、日本企業の中国進出に際しては、優れた日本型経営資源を受け継ぎながら中国の事情に「適応」させる必要性がある。さらに、「適用」・「適応」させた部分に対しても変化の激しい中国の市場及び経営環境に対応するためには、発展段階においてその内容も異なり、大胆な改革が求められることを示唆している。BMCC の成果・業績の賃金体系の導入、能力ややりがいを重視した中間管理職の「社内公募」制度は好例である。

特に、BMCC の内部昇進による「幹部任命制」から「管理職社内公募」制度への変更は昇進システムの新しい進展と言える。これは会社の発展及び経営環境の変化に「適応」した大きな特徴でもある。内部昇進による「幹部任命」制度は多くの日本企業と日系企業が採用する昇進システムであり、最初の段階では BMCC でも良好な役割を果たした。しかし、企業の拡張など会社の発展と経営環境の急激な変化によって固有の弊害が現れてきた。「管理職社内公募」は公開、公平、公正の

原則で行われ、年功序列を排除した昇進システムであり、いち早く優秀な人材を見つけ、社内人材を有効に活性化し、従業員のモチベーションを引き出すことが主旨である。「管理職社内公募」制度に従業員は積極的に応じて、公募にも活発に挑戦している。実施してから2年足らずの間に、既に従業員の間に深く浸透し、かつ、従業員のコンセンサスを得ている。「管理職社内公募」制度は、従業員の年齢、戸籍等と関係なく、従業員自身にやりがいと才能を發揮させる機会と場所を提供して、従業員自身の能力と積極性を引き出している。特に、若い従業員には、「管理職社内公募」制度の公募を通じて自己実現、自己発展の機会を与える、彼らに学習意欲と向上心をもたらしている。本制度は会社の内部人材市場を有効に活用したもので、人材資源の再分配を強化し、会社の従業員1人1人が自分に適切な職務を見つけ、会社の1つ1つの職務には適切な従業員が働くようなメカニズムの構築である。「管理職社内公募」で選出された班長、係長は淘汰制を前提とする「継続的再任選抜」システムを実施している。その内容とは、人事考課評価を基に「優秀な人材は生き残り、劣る人材は淘汰させる」制度である。このような制度は会社の経営に活力を与えると同時に、従業員に危機感をもたらす面で大きな役割を果たしている。

人材育成は、人的要素を重視する日本型経営資源の移転において最も重要な部分である。人材育成システムが十分形成できなければ、日本型経営資源の移転は難しく、更に移転された部分の維持すらも困難である。

また、日本への研修生の派遣、研修教育、企業理念教育など様々な社内・社外研修を通して人材育成に積極的であることが事例分析を通して明らかになった。中間管理者や技術者の育成において、

日本研修は1つの重要な要素になっており、日本型経営資源の移転を図る上で重要な手段とも言える。日本型経営資源の導入と移転について、人的資源を離れての議論は充分ではない。人材育成等の方法を通じて企業戦略、企業理念、日本の経営管理ノウハウの移転を促進する必要性があるからである。

BMCCは設立初期段階（1987～1989年）の2年間に渡って250人の研修生を松下電器宇都宮工場に派遣した。これらの研修生は松下の日本工場で技術、技能及び経営管理等様々な分野で知識とノウハウを習得し、さらに経営理念、経営方針や経営戦略を体験した。研修後、これらの研修生はBMCCに戻ってから、日本型経営資源を熱心に中国の現場に定着させる中堅となった。こうした経験のもとで、松下電器は松下電器（中国）有限公司の人材育成センターを設立して、階級別で生産、経営の研修を行うと同時に、経営理念の教育と浸透を推進している。BMCCの事例でも見られるように、人材育成の体系化を図る階層別の人材育成プログラムに沿って各技能、経営ノウハウや経営理念を習得することは重要である。

中国における激しい市場競争に生き残るために、日系企業は日本型経営資源を中国の経営環境変化に「適用」、さらに「適応」することは極めて重要である。企業が進出国において存続、発展するためには、自らの強みである競争優位性を有する経営資源を移転することは必要不可欠である。日本企業でも例外ではない。日系企業は自らの競争力を高め、優れた技術や品質を創出するためには、日本型経営資源を「適用」すると同時に、さらに中国の事情に合わせ「適応」する必要がある。日本型経営資源の順調な移転を図るために、日本企業の経営理念や経営・生産システムを深く理解できる優秀な人材が必要であり、こうした人材を

育成しなければならない。このような人材の育成により日本型経営資源のさらなる移転を図ることが重要である。人材の育成は企業内の多様な教育・訓練体制の構築によって実現され、人材育成の構築により従業員の能力が最大限に発揮され、「人的資源」に大きく依存することを可能にさせる源泉となる。多様な教育・訓練体制を通じて、人材の育成を実現し、そして競争優位性を持っている日本型経営資源の移転を促進することは、本論で取り上げた BMCC の実態から見ても、明らかに重要な結果をもたらしており、日本企業が「人的資源」に大きく依存することを一層反映するものとなっている。

経済のグローバル化時代の進展について、急速な技術革新、グローバルな企業間競争の激化が生じ、それに伴って人材獲得の競争を招く。中国における企業間競争もより一層激しくなり、企業経営環境も大きく変容している。このような激しく変化している競争社会で勝ち抜くためには、競争優位性を持つ日本型経営資源を移転すると同時に、現地の優秀な人材を確保・活用することが極めて重要なポイントとなる。

積極的な人材育成により、現地従業員及び管理者は高度の職務満足度を得ることができる。しかし、そのためには、長期的ビジョンに基づく人材育成の構築が必須であり、且つ有能な現地管理者を育成し、さらにその能力を発揮させるためには、年功重視型の賃金・昇進システムではなく、成果・業績・能力主義を取り入れる制度が必要である。BMCC の成果・業績主義の賃金システムへの導入、能力とやりがいを重視した中間管理者の「社内公募」システムはこの面での好例であると考えられる。

このような成果・業績・能力主義の導入は BMCC が赤字経営から黒字経営に転換する際、

極めて大きな役割を果たしたと言える。今後とも中国における日系企業は優秀な人材を確保し、現地従業員の動機づけを高めるためには、能力や実績が反映されるような賃金システム及び昇進システムを積極的に導入すべきである。

## 主要参考文献

### 日本語文献

- 青木俊一郎 (2002) 「中国における日系進出企業の軌跡——松下グループを事例として——」『東亞』No. 423 2002 年 9 月号
- 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
- 安保哲夫編 (1994) 『日本の経営・生産システムとアメリカ』ミネルヴァ書房
- 安保哲夫 (2004) 「国際移転からみた日本の経営管理方式の一般性と特殊性——日本型ハイブリッド経営モデルの検討——」『世界経済評論』2004 年 7 月号
- 板垣博 (1997) 『日本の経営・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
- 市村真一編 (1988) 『アジアに根づく日本の経営』東洋経済新報社
- 市村真一 (1998) 『中国から見た日本の経営』東洋経済新報社
- 植木真理子 (2002) 『経営技術の国際移転と人材育成——日タイ合弁自動車企業の実証分析——』文眞堂
- 苑志佳 (2001) 『中国に生きる日米生産システム——半導体生産システムの国際移転の比較分析——』東京大学出版社
- 岡本康雄編 (1998) 『日系企業 in 東アジア』有斐閣
- 小川英次・牧戸孝郎編 (1990) 『アジアの日系企業と技術移転』名古屋大学経済学部附属経済構造研究センター
- 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
- 郝燕書 (2000) 『中国電子産業の発展と日本企業の国際化』『経営論集』明治大学経営学研究所 第 47 卷 第 1 号 2000 年 1 月
- 金山権 (2000) 『現代中国企業の経営管理——国有企業のグローバル戦略を中心に——』同友館
- 小宮隆太郎 (1967) 『資本自由化の経済学——官民の迷信と誤謬を衝く——』『エコノミスト』7 月 25 日
- 座間紘一・藤原貞雄編 (2003) 『東アジアの生産ネットワーク』ミネルヴァ書房

トワーク』ミネルヴァ書房

島田克美（2001）『概説海外直接投資』（第二版）学文社

趙曉霞（2002）『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

関満博・範建亭（2003）『現地化する中国進出日本企業』新評論

薛文肇（2004）「中国での企業経営における人材資源管理」『日中経協ジャーナル』2004年5月

P. ドラッカー・W. ニューマン・H. クーンツ・J. アベグレン他著（松岡盤木他訳）（1972）『経営管理の新展開—激動する環境の中で—』ダイヤモンド社

富森虔児（2002）「「日本のシステム」の海外展開—ダイキンヨーロッパのケーススタディ—」経済学研究（北海道大学）

中川涼司（2000）『国際経営戦略—日中電子企業のグローバルベース化—』ミネルヴァ書房

S. ハイマー（宮崎義一訳）（1976）『多国籍企業論』第I部 岩波書店

橋本寿郎編（1995）『20世紀資本主義 I 技術革新と生産システム』東京大学出版会

古田秋太郎・胡桂蘭（2001）「松下電器の中国における人材育成—インタビュー調査—」『中京経営研究』中京大学経営学部 2001年2月

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

洞口治夫（1992）『日本企業の海外直接投資—アジアへの進出と撤退—』東京大学出版会

吉原英樹（1984）『中堅企業の海外進出』東洋経済新報社

李越和（1994）「北京・松下カラーブラウン管有限会社の企業経営—中国国営企業の経営との比較—」『立命館経営学』1994年7月 第33巻 第2号 立命館大学経営学会

李越和（1995）「北京・松下カラーブラウン管有限会社（BMCC）の労使関係に直面した問題とその対策—中国の国営企業との比較—」『立命館経営学』1995年5月 第34巻 第1号 立命館大学経営学会

李越和（1996）「中国ブラウン管製造業の技術導入と成長—北京・松下カラーブラウン管有限会社の事例研究—」『立命館経営学』1996年7月 第35巻 第2号 立命館大学経営学会

英語文献

Dunning, J. H. (1979) "Explaining Changing Patterns of International Production: In Defense of the Eclectic Theory", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol. 41.

Farmer, R. and Richman, B. (1965) *Comparative Management and Economic Progress*, Homewood.

Koontz, H. and O'donnell, C. (1964) *Principles of Management*, McGraw Hill.

Koontz, H. (1969) "A Model for Analyzing the University and Transferability of Management", *Academy of Management Journal*, Vol. 12, No. 4.

Negandhi, A. and Estafen, B. (1965) "A Research Model to Determine the Applicability of American Know-How in Differing Cultures and Environment", *Academy of Management Journal*, Vol. 8, No. 4.

Oliver, N. and Wilkinson, B. (1992) *The Japanization of British Industry: New Developments in the 1990s*, Blackwell Publishers (Oxford).

内部資料

「北京・松下カラーブラウン管有限公司（略称：BMCC）」に関する内部資料

「关于职工考核评价办法」（BMCC）2000年9月

『実施：BMCC 员工培训手册』（内部資料）機械工業出版社 2004年2月

「新的〔职工考核评价办法〕及监督职年度业绩评估制度」『北京・松下彩管報』2001年1月15日付

「人才培训与合理使用—BMCC 二次创业成功的关键」『北京・松下彩管報』2001年1月15日付

「统一思想发奋努力实现客户首选」『北京・松下彩管報』2001年4月15日付

「我们要彻底实现材料采购和销售的改革」『北京・松下彩管報』2001年6月15日付

「竞聘给我带来的变化」『北京・松下彩管報』2002年1月20日付

「BMCC 试行班长竞聘」『北京・松下彩管報』2002年5月15日付

「建立有竞争力的人事制度」『北京・松下彩管報』2002年6月15日付

「公司进行技术专门职晋升和续聘工作」『北京・松下彩管報』2002年10月15日付

「没有竞争就没有发展—浅谈班系长末淘汰制」『北京・松下彩管報』2002年10月15日付

「竞聘上岗这个制度好」『北京・松下彩管報』2002年11月15日付

「BMCC 崛新的企业文化诞生」『北京・松下彩管報』2004年2月15日付

（2006年9月27日経済学会受理）

補表1 BMCCの従業員教育訓練一覧表

注：「〔○〕」は全従業員必須参加の教育訓練、「○」は一部従業員、条件に合致或いは個人申し込みで参加する教育訓練。

出所：社内資料による。

経営資源の海外移転に関する変化についての考察

補表2 BMCCの教育訓練システム

人員区分		OJT	職務部門主催	研修企画科主催（外部委託を含む）						国家技術職名評定教育
総経理							コンピュータ知識、応用ソフト仕事外教育			
副総経理								仕事外文化教育		
管理職	部長	MBA教育訓練	管理道具教育訓練	有効交流教育訓練	就任前研修					
	副部長	QC知識教育訓練	CPT製造技術及び関連技術教育訓練							外国語仕事外教育（日本語、英語）
監督職	科長	ISO教育訓練	高・低圧電気技術工教育訓練	法律法規教育訓練	人事資源開発					
	係長	品質管理教育訓練	オーバーラン教育訓練	マーケティング教育訓練	教育訓練					
一般従業員	班長	CRT製造原理、仕事仕様書教育訓練	検査員教育	財務管理教育訓練	物流管理教育訓練					
	技術専門職	安全教育訓練	育訓練	高・低圧電気技術工教育訓練	マーケティング教育訓練	*	*	*	*	*
	非生産部門一般従業員		材料検査員教	オーバーラン教育訓練	財務管理教育訓練					
	製造部門一般従業員		工管員教育	検査員教育	物流管理教育訓練					
新入社員導入教育										

注：(1) \*は職務部門が職務内容に基づいて設定した研修内容である。

(2) OJT 内容は現場の責任者が企画、実施する研修である。

(3) 職務部門主催は専門部門が特定対象に対して行う資格確認の研修を指す。

出所：社内資料による