

## ●第一部 中国企業視察の経緯と概要

### 「中国企業視察」を終えて

麻 島 昭 一

今回の「専修大学中国企業視察団」による社研海外調査は、1993年3月の「韓国企業調査」に続いて2度目である。この企画の経緯についてまず記録しておきたい。

前回は多数所員参加による初めての海外企業視察であったから、その成否に一抹の不安を持ちながら慎重に事を進めた記憶がある。不安は杞憂に終わり、「革新的」な海外調査が成功したという実績が、今回の出発点になったことをまず確認しておかねばならない。すなわち、前回の終了後から「また行こう」「次はどこがいいか」などの声が参加した所員間から早くも挙がっていたのである。私も一年置きの海外調査ならば、社研にとって望ましい企画と考え、終了後から次の実施を内心で決定していた。

したがって社研の年間計画に早くから登場させ、私と事務局長とで実行責任を負うことを覚悟した。というのは韓国企業視察は、すでに本誌第362号で記したように、研究会担当の池本所員が計画し、並々ならぬご努力により実現したが、同様な苦労を研究会担当所員にふたたび依頼することははばかられたからである。中国行は私と事務局長の任期中の最後の仕事と考え、中国通の三輪前所長に率直に相談した。三輪先生は即座に計画に賛同され、中国側との折衝を快諾されたのである。早くから何回も三輪先生と打ち合わせ、社研の希望内容を先方に交渉していただいたのである。

今回の訪中成功は、文字どおり三輪先生なくしては考えられなかった。まずもって心からお礼を申し上げたい。すなわち、幾度となく訪中され、中国に「親しき友」を多数お持ちの先生は、北京在の中国企業管理協会と上海社会科学院を依頼先に定められ、社研の希望を逐一交渉され全面的に了承をとりつけられた。私の不安を吹き飛ばす先生のダイナミックな交渉ぶりに感嘆するばかりであった。訪問スケジュールから旅行業者まですべて先生におんぶする結果となったが、先生を信頼申し上げて全面的に寄り掛かった私の方針は正しかったと自負している。先生の顔の広さ、先生に対する信頼の深さは、現実に訪中先で次々と実証され、私が感銘を受けたことはいうまでもない。社研所長の職にある私が訪中団の団長であり、

高橋祐吉事務局長が秘書長，三輪芳郎・儀我壯一郎両研究参与を顧問にお願いしたが，三輪先生こそ実質上の団長であって，私は表面上の団長であったかも知れない。

さて，今回の日程作成には制限がつきまとった。大学の教授会・卒業式等の公式行事に抵触せず，かつ安い旅費ですむ観光シーズン前であることを条件とすると，3月15～21日しかなく，この1週間で訪問希望を叶えて貰うとなれば，先方に無理に頼み，こちらも忙しい日程にならざるを得なかったのである。それをクリア出来たのが三輪先生の交渉力と中国側のご好意に他ならない。「視察の日程と概要」は後掲の高橋事務局長に譲るが，短期間にしては盛り沢山であった。ほぼすべてが当方の希望先である。

次に，私見を記しておきたい。訪問先での討議，印象などは参加所員が後述されるので，ここでは文字通りの雑感である。

第一に，訪問した北京・上海，特に後者の変貌ぶりである。約10年前，私は同じく北京・上海を訪れた経験を持つのでつい比較し勝ちであるが，高層建築の見違えるような林立，高速道路網の出現に驚かされた。もっとも大都会が10年たっても少しも変わらないというのが，むしろ異常であろうが。

前回，北京空港から市内に向かう道路は，旅行者にとっていやでも通らざるをえないが，



中国企業管理協会の歓迎宴であいさつする麻島昭一団長。右側は李東江氏＝古川団員撮影

その道路を10年前は牛車がゆっくりと横切って行くので、こちらの車が止まらざるを得なかった。今回は高速道路に乗って、空港から短時間で市内に出入りできたのが私に強い印象を与えた。そういえば10年前に道路を建設中であつたし、建築中の高層アパートを多く見たことを思い出す。

上海の浦東地区開発に代表される大変化はいうまでもない。さすがに完成した地区、稼働中のビル・工場が多くあるためか、ブルドーザーが動き回り、クレーンが唸る建設現場には行かなかったためか、建設初期の熱気を肌で感ずることはなかった。

問題はその変化の内実であろう。外観のすばらしい変化の裏には、数々の問題が内在するらしい。ある程度の説明を聞いたが、われわれはもっと時間をとって突っ込んだ本音を聞くべきであつたろう。中央である北京に対する上海の立場と主張、深圳特区が先行し上海が次となった理由、土地所有権と使用権の使い分け、労働力の確保と賃金・福祉コスト、とりわけ中国社会主義のあり方など論点は尽きないが、入り口で終わったものが多い。

第二に、企業家(?)たちの自信ありげな応答である。計画経済下での息苦しい経営ではなく、自己努力次第でかなり自由(?)な事業運営が可能となったという口振りである。私の想像したよりも自由化(?)のテンポが速いという印象を受けた。とすれば彼等「企業家」は、事業運営において資本主義企業と比較してどれだけ自由な意思決定ができるのか、正確には意思決定にいかなる要素が働くのか、国家計画委員会の支配下で果たして「企業家」「企業経営」という概念が成り立つのか、私に関心を抱く点であるが、それにしてもどうやら風向きが変わってきたらしいことは感ぜられた。われわれに應對した彼等責任者たちが、飾り気がなく、概して若く、質素な服装をしていることも印象的であつた。日本企業ではそうは行かない。そして事業運営の成果に彼等の地位がかかっている、それだけに意欲的な態度に見えたこともつけ加えておこう。

第三に、訪問先での団員の熱心さである。限られた日程の中での欲張った訪問数であるから、一企業当たりの予定時間も当然限られていた。しかるに質疑応答となると、次々と挙手があり、立场上制限をせざるを得なかった。おそらく制限をしなかったら、数倍の時間を要したに違いない。専攻分野が違ふと問題関心も異なり、それだけ質問が多くなるのは当然であり、また同じ質問を各企業にぶっつけて反応を見たくなるのも自然である。それを横暴にも私が、時間コントロールのため団長の職権で切っていくのであるから、団員の方々に誠に申し訳なかった。それにしてもわが集団は好奇心の塊であつて、エンドレスな質疑応答には、先方もたじたじのようであつた。いい加減な回答では引き下がらないぞ、という気迫さえ感ぜられた。なかんづく三輪先生の鋭い切り込みには、聞いていて最初はハラハラしたが、慣

れてくると「三輪節」が当然という気になっていった。すでに何度も訪問されているだけに、われわれ初回レベルとは異なった質問となり、現場実踏でもしきりにメモされている姿を目の当たりして「調査マン三輪」の面目躍如と感ぜられた。質疑が討論の色彩を帯び、熱を帯びたのは先生の功績であった。

第四に、今回の反省も前回の繰り返しである。すなわち、今回も日程の中で、聞き取った内容についての討議、印象整理の時間も場も作れなかったことである。「鉄は熱いうちに……」ということを知りながら、そして討議の有益性を感じながら実践できなかったのは、私の怠慢のためであろう。その私は、あることにエネルギーを取られていたことを白状せざるを得ない。つまり、中国語での挨拶の練習である。ホテルに帰着後、解散して自室に引き取ってからの、テープを聞きながらの練習である。韓国でやれたのなら中国でも、と思ったのがいけなかった。韓国語のアクセントはやさしい。それに反して中国語の四声含みのなんと難しいこと！？台湾出身の大学院生に翻訳して貰って、テープに吹き込んで来たものの、同行の旅行社の横井ナナさんに相談すると文語調だと評され、北京で通訳さんに聞くとまた違ったことを教えてくれる。上海では通用しないと脅かされる。破れかぶれで自分で文章をつなぎ合わせ、発音も決めて本番に臨まざるをえなかった。こちらの誠意を示す手段として選択



上海社会科学院の姚錫棠副院長（中央）と懇談する麻島団長ら＝古川団員撮影

した以上、やり遂げなければならぬ、恥を忍んで頑張った。団員の皆さんが聞かされたまらずい中国語も、北京での通訳嬢と上海での通訳氏がさすがに団長に敬意を払ってか、「その日本語は中国語と似ているね?」とは酷評せず、「大体分かった」と評価し70点と60点を付けてくれたことはうれしい。可ではなく、なんと良である!

余計なことを書いて紙面を汚したが、今回の訪中は社研のあり方の一つを示したと思われる。すなわち、個人ベースでは出来にくい他国の企業・産業視察が、社研行事としては可能であり、所員の問題関心を深め、研究の一助になりうることである。もちろんそのためには、前回の池本所員、今回の三輪前所長のごとくすばらしい推進力があつたればこそといえるが、今後もこのあり方は継続してほしいと念願している。そして本特集のごとく参加所員による執筆があつて、報告書にまとまることは団長として誠に喜ばしく、執筆者・編集者の努力に感謝いたしたい。

最後に、訪問先をお世話いただき、かつ懇親の宴を催ほしていただいた中国企業管理協会、天津企業管理協会、上海社会科学院の諸先生、視察を受け入れて下さった企業の関係者、専修大学庶務部庶務課、旅行会社のイッツワールド、そして通訳の皆さん、われわれは多くの方々のお陰をもって有益な視察旅行が出来たことにお礼を申し上げたい。団長としての私は、参加された諸先生のご協力に感謝し、不十分な点はお許しいただくと共に、なにはともあれトラブルもなく無事に旅程を終えられたことに安堵し、二度の視察実績が三度目以降に役立てば幸いと思っている次第である。

## 視察の日程と概要

高橋 祐吉

今回の視察の日程と概要を、日記風に日を追って順に簡単に紹介しておこう。北京では、内燃機工場、製鉄所、シャツ工場、紡績工場(天津)を訪問したが、これらの手続きは三輪芳郎前所長と関係の深い「中国企業管理協会」(CEMA、三輪先生の話によれば、通産省と生産性本部が一緒になったような組織だとのことである)に依頼した。また上海では浦東開発区を見学し日中の合弁企業を訪問したが、これは上海社会科学院の紹介によるものである(簡単な中国の全図については図1を参照されたい)。また北京滞在中は、「中国企業管理協会」の対外連絡部に所属している郎恵男氏に通訳を依頼した。その他の企画は、すべて旅行会社「イッツ・ワールド」によるものである。