

シベリアにおける日ロ合弁木材企業と現地木材企業の比較

スヴェトラーナ・エルマチコーヴァ（名古屋大学・大学院）

本研究の背景及び内容

ロシアにおける日系企業を対象とした先行研究は、アジアや欧米での日系企業に関する研究に比して極めて少ない。しかし、ロシアでは現在の民主的諸改革に伴い日系企業の進出の増加が期待できるであろう。それはロシアには無限とも言える天然資源、安価な労働力、巨大な市場の存在などの好条件があるからである。日本からの直接投資として現地企業の設立による雇用創出、生産システム・経営方法の導入、技術の移転が、経済的困難の下にある現在のロシアにとっては、非常に重要である。相互利益を求める両国の経済協力の強化は必至である。

本報告では日ロ経済関係の一例として木材加工分野を対象とする。本報告の目的はシベリアのイルクーツク州において10年間成功裏に活動している木材加工の日系企業（A社）の例をあげ、A社の活動を検討する。更に、同じ従業員の数を持つイルクーツク州にある現地の木材企業（B社）との比較をする。

本報告は二つの部分から成っている。第一章では両社の概要（業務）、生産高の統計を比較し、第二章では両社の人的資源管理などを検討する。

この報告は両社でのケース・スタディ（2000年8-9月及び2001年7月）やスタッフへのインタビューに基づいて書かれたものである。

第1章 A社及びB社の概要（業務）

A社（1991年に設立）の出資比率は日本企業が合計で49%（総合商社19%、木材加工中堅企業

30%）、ロシアの国有財産委員会が51%である。2000年8月現在の総従業員数は396人（平均年齢は38歳）、そのうち180人が生産工程に直接従事し、90人ずつによる昼夜2交代制を採用している。5人の日本人スタッフが本社から出向している。

A社では生松の丸太を板に挽いて乾燥させ、防腐剤処理を施し、ポリエチレンで包装して、製品化し、全て日本へ輸出している。工場木材加工生産は完全に機械化されている。機械は日本製、カナダ製、フィンランド製である。年間で24万³mの丸太を購入し、木材製品の生産高は12万³mである。長さ、厚さ、幅で0.5ミリまでの精度を持つ加工をし、この精度はロシアの品質基準を上回る。A社では総合的品質管理（TQC）が導入されている。

敷地内には、事務所や工場、製品の倉庫、原材料置き場などがあり、日本の企業らしく整理整頓されている。A社では加工工程や事務所が集中されていて、B社に比べ合理的である。

例えば、事務所の一階から工場に直接に入れるようになっているし、日本人の工場長とロシア人の工場長はコントロール室で全生産工程を管理する。このような配置は管理職と一般従業員の間でいつでもコミュニケーションができる。また全従業員は同じ制服を着用し、このことが、従業員の企業への帰属意識を培い、従業員同士の協力や一体感を実感できるような効果を生んでいる。

B社は1948年に設立し、1993年に民営化されており、典型的なロシア企業の実例である。2000年8月現在の総従業員数は380人（平均年齢は48歳）、毎日労働時間は午前8時から午後5時までで、交

代制ない。

B社では生松の丸太を板（製品の80%）に挽いて、残り20%は窓枠などの建築材料にする。乾燥させ、包装せずに、製品は、全て現地イルクーツク州市場へ出している。板はロシア基準の品質で作られており、板の厚さと幅は2ミリまで、長さは25ミリの精度で加工されている。このような基準は日本などの他の国々に合わないので、輸出できない。

B社は年間で6万m³の丸太を購入し、生産高は2.5万m³（2万m³の板及び5千m³建築材料）である。機械は社会主義時代から使われており、ロシア製である。B社の生産高はA社の4分の1である。

第2章 A社及びB社の人的資源管理

A社で正社員に採用されるまでは、3ヶ月の試用期間があり、その間に訓練（OJT）を受けなければならない。行う訓練はOJTだけである。なぜならば同社にはロシア企業で使われてない先進設備があるので、労働者はこの設備を使って働く能力を身につけなければならないからである。その上、今までロシア企業で知られてないTQC及び5Sのシステムの訓練にも多くの注意をはらう。一方、市場経済へ転換がB社の訓練に消極的な影響に及ぼした。B社は民営化され、国家の計画訓練及び補助金は廃止された。その上、Off-Site訓練施設は有料になった。結果として、B社では1990年に410人の従業員の中で204人が訓練を受けたが、2000年には380人の中で21人だけであった。

両社の給与制度は金額（A社での平均月給は6500、B社での2700ルーブル）だけではなく、加算方法も違う。A社では日本の手法が導入され、全従業員が月給を受け取っている。

一方、B社の給与制度は社会主義時代からのシステムである。管理職は月給をもらい、一般従業員は割当量に応じた出来高支払いである。A社では加工生産は完全に機械化され、一般従業員は割当量なしで、仕事のペースはコンベヤーによって決まるので、一般従業員も月給をもらう。だからA社の給与制度の方が漸進的、進歩的である。

A社内の労働規則及びこの規則に基づく労務管理はB社よりも厳しい。したがって、出勤率はA社（97%）の方がB社（88%）より高く、これは生産工程に肯定的な影響を与えている。

結 論

以上みてきたように、日系企業（A社）は最新式の設備を持ち世界基準の品質で製品を作っている。同じ従業員の数を持つ現地の企業（B社）よりA社はほぼ4倍多く木材を加工している。A社は高品質の製品を日本に輸出することができる。A社の生産管理と密接に結びついている人的資源管理もこの生産を支えている。日系企業に導入された新しい生産設備・技術、新しい経営方法、高い生産性などが現地の業界の注目を集め、見習うべき手本となった。ロシア人の工場長によると、A社の経営方法や作業方法は現地ロシア企業の方法より優れており、現在のロシア市場経済により合致している。

COMMENT

野 村 允（北陸環日本海経済交流促進協議会）

1 本研究の意義

本研究を発表したE・スベトラーナさんが指摘しているように、ロシアに進出している日系企業を対象にした研究実績は少ない。今回の研究で、E・スベトラーナさんの故郷であるイルクーツク州に立地し、順調な推移を示している日系企業（合弁）と同業種、同規模の地元ロシア企業との経営比較を行ったことは高く評価できる。その上、調査手法として、研究者本人が直接、州自治体や日系企業、地元ロシア企業を訪問し綿密なヒアリングを行ったことが、研究内容に生き生きとした臨場感を与えている。

2 研究内容のポイント

本研究の中で、まず、両社の規模がほぼ同じであるにもかかわらず、その生産性の違い（年間1人当たりの丸太加工量の場合、日系企業の60万立米に対しロシア企業は16万立米）を両社の経営方法、作業方法などから生じていると指摘している。

中でも、労働に対する従業員の意識の違いが存在しているとして、日系企業では、①生産活動における品質管理の重要性を従業員に十分認識させるための継続的かつ徹底した研修の実施、②職場規律の厳正化、③工場の管理側と従業員との意思疎通が円滑にできるような工場施設の配置の工夫、④食堂、トイレ、ロッカーおよびシャワー室の共用による仲間意識の醸成、⑤職能給の採用による勤労意欲向上、などを実施し、ロシア企業に対する優位性を保持していると論じている。

3 今後の課題

現在、日露間の具体的な経済協力が足踏み状態にある中で、経済産業省が中心になって、極東地域における細やかなビジネスチャンスを開掘すべく“マイクロビジネス支援事業”および本事業を金融支援する“ツー・ステップ・ローン制度”が実施されている。現地ロシア企業の実態を理解する上で、本研究はよき指標となろう。