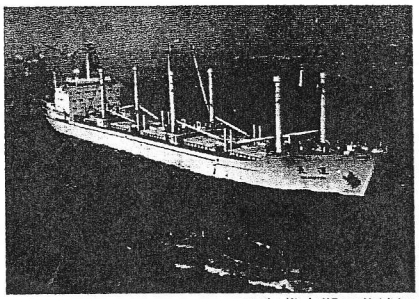
一人の港湾労働者の成長から上海港の発展を見る

第1回 上海の川辺から

中国上海港 陸(ルー) 建洛(チェンルオ)
翻訳 濱田 裕子

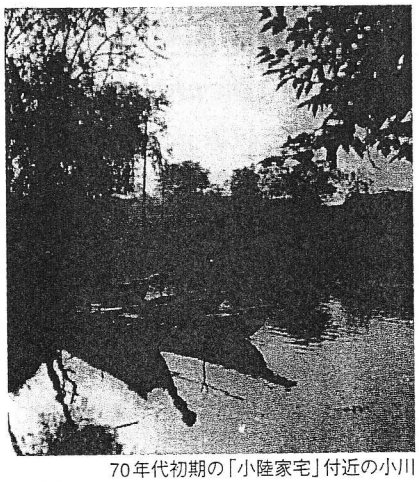

80年代中期の黄浦江

はしがき

私は子どもの時からずっと上海の母なる河—黄浦江(ホアンプチアン)に抱かれて育った。そこに生まれ、そこに育ち、成人した後は港湾荷役業界に入り、今年すでに31年目を迎える。この31年来私は、港湾労働者の古い作業方式から、現在のコンテナ荷役まで身をもって体験し、上海港の猛烈にして飛躍的な発展を目の当たりにしてきたが、紙面に制限があるので、ここにすべてを書くことができないことを読者にお許し願う次第である。

家は黄浦江の畔に

私が育った家は三代も前から、上海の母なる河—黄浦江の畔にあった。そこは、黄浦江の中でも長江(チャンチアン=揚子江)の河口に近い呉淞(ウースン)の張華浜(チャンホアンパン)地区で、軍工路(ジュインクンルー)と呼ばれる道があり、軍工路の脇には十戸に満たない小村があった。村の名は小陸家宅(シアオルーチアチアイ)と言う。住民の大部分が陸(ルー)という姓だったからだ。この十戸に満たない村が、自然にできた集落に従って、さらに東西二つに別れ、東を東海と呼び、西を西海と呼んだ。東海は公道に近いため、交通の便が良く、しかも道端には十戸近い家が共同で使う水道の蛇口が一つあったので、水の便も良く、すこぶる恵まれた位置に思われた。それに比べれば、西海は不便だった。


70年代初期の「小陸家宅」付近の小川

軍工路の向こうは、すぐ黄浦江の河辺になるので、軍工路に沿って長い土手が築かれていた。高さ1.5m足らず、幅は1m足らずで、土手の外側には溝が走っていた。恐らく当初、土手を作るのに土を掘り出して溝が出来たものだろう。今もある東海造船所から始まって閘北(ツァベイ)発電所に至るまで、約4km以上におよんだこの土手は、今の軍工路埠頭に当たる場所と黄浦江の間にあって、人工の防壁の役割を果たしていたのだ。この防壁の向こうの溝を越えると、そこは奥行き四、五百メートルはある一面の葦の原であった。しかし危険なので、子どもたちは、軍工路を越えて河辺に出て遊ぶことは許されなかった。

大人たちは、1日2回ある黄浦江の潮の満ち引きを見計らい、引き潮の機に応じて河辺に出て流木を拾い、干して薪にするのが日課になっていた。もちろん海水が流れ込む季節には、たまに大人たちについて河辺へ大閘蟹(ターツァシェ=上海蟹)を獲りに行く機会もあった。私も一、二回そういう経験をし、黄浦江の景色の中へ突進したことがある。大人たちの背後で一定の間隔を保ちながら、自分の背丈を超える葦の原を横切って行くと、ただ葦の葉のざわざわいう音と、波が岸辺の岩に打ちつける音が聞こえるだけであったが、黄浦江の畔に進み出ると、ついにあの黄色い河の広くて神秘的な水面が見えた。はるか向こうの浦東(プートン=黄浦江の東側)を眺めると、そこも同じく一面の葦の原で、黄浦江はさながら、どこまでも続く広大な青い草原の真っ只中を横切る水路のようにも見え、それが潮の満ち引きを規則正しく繰り返しているのだった。

軍工路の横のあの土手の上に立ち、黄浦江の方を向くと、かすかに小さく見えるいくつもの帆が河全体を覆いつくしている情景が眺められた。それらの帆船上の船乗りたちは、帆を引っ張って船を之の字型(ジグザグ)に進めるのに忙しく、横に進めたり直進させたりして、浦東と浦西(プーシー=黄浦江の西側)の間を行ったり来たりしていた。小さい頃の私には、帆船がなぜ之の字型に進まねばならないのかわからず、ただ船乗り達が忙しく帆を引くのがおもしろく思われ、なかでも夕暮れのたそがれ時に河一面が帆の影に満たされる瞬間が、特に美しいと感じられた。こうして黄浦江の畔の情景は、子どもの頃の私の脳裏に深い印象となって焼き付けられたのだ。黒煙を上げて走る動力船などは、滅多に見られなかった。

しかし子どもが河辺に行くことは厳しく禁じられていたので、黄浦江の河辺の本当の情景についてはあまり詳しくは知らなかった。ただ私は、大人たちが毎回拾って来る戦利品を通して、黄浦江の畔やその外側の些細な事柄について知ることができた。特に私は小さい時から絵を描くのが好きで、そういった戦利品の中の、紙箱の図案に特別興味を抱いた。例えば紙箱やたばこのパッケージ、国産もあれば外国産の物もあっ

たが、こういう箱に印刷された全く未知の文字の行間から、一種新鮮な情報を感じ取ることができた。大人たちのこうした戦利品が、遠く海を漂い渡って来ることを知ってからは、外の世界を知りたいという強烈な渇望が生じた。これがおよそ45年前の上海の浜について、私が覚えている情景の一つである。

初めて日本人を見た

私の記憶の中で、初めて日本人を見たのは約40年前、まだ小学校の頃のこと、台風の季節が来た時だった。私が住む村の黄浦江の河辺に、突然多くの国境警備隊がやって来た。三人から五人が一組になり、トラックで雨よけの木製のあずまやを運び込み、それを軍工路から黄浦江の畔へと移した。おかげで普段静かな小陸家宅の生活が、急に慌しくなり出した。とりわけ私は好奇心が強いので、部隊の行列にぴったりとくっついて離れず、これらの兵隊達が一体どんな軍事行動を起こすのかを見ようとした。

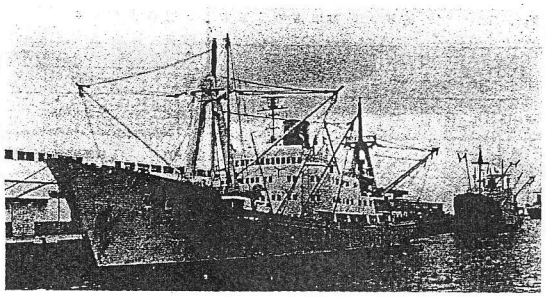
夕方になると、トットットッという動力船の音と共に数十隻の日本の漁船がやって来て、国境警備隊の駐屯地の近くに停泊した。これらの船は皆、船首のマストのてっぺんに五星紅旗を掲げ、船尾のマストには日本の国旗を掲げていた。船が着岸すると乗組員達がすぐにこちらの船からあちらの船へと行き来して互いに交流をし始めたことから見て、これらの乗組員達は、平素漁に出ても、滅多に交流する機会がないので、台風からの避難を機にみんな互いに情報交換をし合っているのだろうと思われた。

この時の数日間は、風が吹くか雨が降るかのどちらかだったが、雨が止むや否や、私はさっそく黄浦江の河辺に見物に出かけ、すぐさま岸辺に立ち、遠くガラス窓を隔てて船内のすべてを観察した。私は、船のラジオから流れて来る日本の放送を初めて聞き、日本の船と日本の旗、そして日本人を初めて見た。私の幼い胸は好奇心でいっぱいにふくらみ、こうした舶来ものの一つ一つを観察し続けた。この時の経験は、その後の成長につれて、日本の発達した工業に対する好奇心として育って行くことになった。

初めて日本の工業に興味を抱く

30数年前、私が十何歳かの中学生の頃だと記憶しているが、中日貿易が増大を続け、日本の商船が少しづつ増え出した。商船が一隻埠頭に着くと、一日中トットッという蒸気機関の音だけが聞こえた。その頃の埠頭には、荷役機械らしきものは何もなく、荷役作業は全面的に船上にあるクレーンに頼っていたからだ。普通、天気が良ければ、およそ十日から半月ほどで一万トン級の船一隻の荷揚げができたが、天気が悪いと一ヶ月かかることもしばしばだった。その頃なぜ私たちがこんなに詳しく大型船の荷役の周期を知っていたかと言うと、これら輸入貨物を載せた船が荷揚げを終えると、船倉全体の掃除をするのだが、そうして掃き出された貨物の敷板やわら袋などのバラストが大部分、地元の村民に安く売られるのである。そこで村民たちは大型船が来て荷揚げをするたびに、みんなこの船はいつごろ作業を終えるのだろうと思い、船倉を掃除した後のバラストに期待を寄せるのだ。

一番私を驚かせたのは、ある時日本から来た貨物船から掃き出されたわら袋の山の中に、そのわらの一本一本に、なんとすべて魚釣り糸が巻き付けられているのを発見した時だった。経済がまだ発達していなかった中国で、この釣り糸のわら袋は、にわかに人々が争って求める人気商品となった。しかし、この種の釣り糸を一定期間使用してわかったことは、使用済みのわら袋の場合、釣り糸に傷がついているため、これで釣りをして、やや大きめの魚がかかると、こうした糸は簡単に切れ易く、糸が切れると釣り針もとられてしまうので、割が合わない。その後みんなは、まだ未使用のわら袋だけをさがし、その中の丈夫な釣り糸を求めるようになった。



1972年 大阪港の日中航路優先埠頭設置後に最初に入港した中国の船「建設」

しかしこのことは、私に日本というこの島国の工業の発達ぶりを連想させた。わら袋のわらにナイロン糸を巻きつけて補強するほどとは、一体いかなる発達ぶりか、当初はまったく不可思議で、この東洋の小国の工業発展の早さは、理解のしようがなかった。今日のことばで言うと、なんと先進的な、ということになろうか、とにかく私の頭の中には、次から次へと連想がふくらんだが、いくら考えても納得がいかず、またこのことが、私が最初に港の仕事に新鮮な興味を抱いたきっかけの一つともなった。港では、埠頭の作業を通してもっと多くの外の世界の情報がわかるだろうと思ったからだ。

河辺が埠頭に変わる

中国の経済発展につれて、閘北発電所よりの河辺にもとからあった1～2バース程度の埠頭では、日々発展する需要をもはや満たし切れなくなったため、北側の東海造船所の方向へと徐々に新たな埠頭の建設が推し進められた。当時の埠頭は、いくつかの浮き船と浮橋が黄浦江にせり出しているだけのものであったが、この方式は水深の

1970年代前半 上海港湾労働者用食堂

1970年代前半 上海港上屋内部

問題と同時に、毎日2回ある上海港の潮の干満の落差の問題をも解決することができた。そして埠頭のヤードと言えば、葦の原をならした後、製鋼工場から出る鉄鋼のくずを敷き詰めたものが、ヤードとして使用された。こうした簡易ヤードに置かれたのは、船から降ろされたバルクカーゴで、通常白、赤、黒の三種類に大別され、白は石英を指し、赤は鉄鉱石を、そして黒は石炭を指した。子どもの頃、私は港湾労働者たちが、どうやってこれらのバラ貨物を陸に揚げるのかをまだ知らなかった。私たちに見えたのは、埠頭にあったベルトコンベヤーが、バラ貨物を運び、ジージーガーガーと音を立てて回転し、コンベヤーの回転につれて、うず高く積まれた物資が一山また一山と、たえず拡大していく様子だけで、私たちの脳裏には進んでいるなあ、おもしろいなあといった感覚が焼き付けられたが、これらの貨物がいかにして船から陸のベルトコンベヤーの上に揚げられて来るのか、さっぱりわからず、心の中は、ただただ労働者階級に対する敬服と崇拝の念でいっぱいになるのだった。

時が経つにつれて、各種の色の物資も絶えず北側へ移動し、ますます増えるベルトコンベヤーのジージーガーガーという音も大きくなり、黄浦江の帆船は次第に減る一方、もくもくと煙を吐く貨物船が増え続け、昔の葦の原が現代のバルクカーゴ用のヤードに変わった。港務局の港湾労働者というこの崇高で神秘的な仕事は、ますます強く私を惹きつけ、軍工路に立って遠くに眺めたベルトコンベヤーの列とともに、中学時代の私の心の中であこがれてやまない理想の職種となっていった。

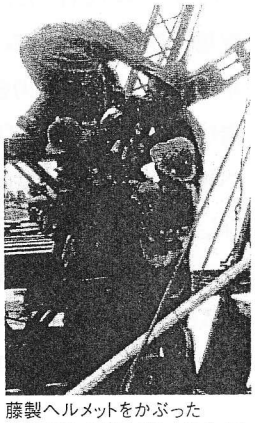
港務局に入る

1973年、私は高校を卒業し、実家が所属する生産隊で農業に就くことになり、学生から一気に農民になった。当時は、「工農兵学商」という五大業種が社会の主流派であり、「工」は労働者を、「農」は農民を、「兵」は軍人を、「学」は学生を、「商」は商人をそれぞれ表していた。この五大業種のうち、労働者は筆頭に挙げられ、兄貴と呼ばれた。当時の労働者と農民との間には、無形の階級差があり、労働者は農民より上だった。

私が農民になって八、九ヶ月経った頃、思いがけない偶然の結果、私が属する生産隊の土地が、埠頭の建設のため国に徴用されることになり、それに伴って私たちの家も立ち退きとなって、臨時の仮設住宅を割り当てられ、アパートが建設されて引っ越すまで、そこで待つことになった。それとともに私の職種にも変化が生じ、私は港務局に配属されて埠頭の荷役労働者となったのである。それは、1974年9月のことで、9月25日に港務局の軍工路石炭ターミナル、別名「楊(ヤン)ターミナル」即ち楊浦(ヤンプー)荷役ターミナルへ着任するようにとの通知を受け取った。一年も経たないうちに、私は学生から農民になり、さらに農民から労働者に変わったのだが、自分の人生で役割の転換がこれほど速く進むとは、全く予想だにしなかったことである。

労働者になったからには、職場における就業前の安全訓練を受けねばならず、6日間の安全訓練の後、私たちは労働保護用品を支給された。それは藤製のヘルメット1個、牛革スエードの靴1足、手袋2組、作業服一式そして綿入れ外套1着だったが、当初は布地を買うのにも布用配給切符が必要だった時代に、一度にこんなに多くの新品の服がもらえるのだから、兄貴と呼ばれる労働者と農民の間の地位の差というものを痛感せずにはいられなかった。このほかにも、米を食べるためには食糧切符が必要だった時代に、通常成人一人当たり毎月26～30斤(13～15kg)の穀類しか配給されないところ、私たち荷役労働者になると一気に41斤(20.5kg)に増やされ、その上さらに遅出と夜勤には残業手当が別途支給された。早出は6時から14時、遅出は14時から22時、夜勤は22時から6時までという勤務時間である。

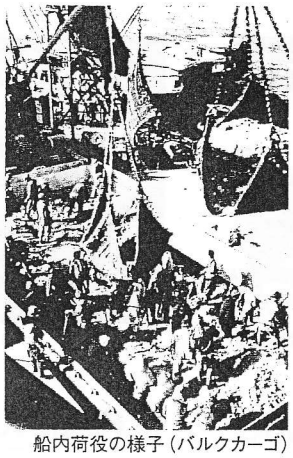
給与待遇についても、月給は41元もらえたが、これは当時全国一律だった普通の労働者の月給36元よりも高く、遅出と夜勤の手当のほか、ボーナスも別途支給、交通費別途支給、理髪料別途支給といった具合であった。私たちが入ったばかりの時は、6ヶ月の試用期間中は月給30元で、試用期間満了後には上に述べた待遇が受けられることになっていた。荷役労働者の仕事は他に比べてきついので、「四二交替」すなわち4日間早出、2日間夜勤、1日休み、4日間遅出、2日間夜勤、1日休み、この周期を繰り返すという勤務形態がとられた。当時19歳の私は、この勤務形態の繰り返しに、ついには夜昼の区別さえつかず意識が朦朧となるありさまだった。


藤製ヘルメットをかぶった
荷役労働者(「大閂」を操作中)

骨が折れる荷役労働

安全教育訓練を受けた後、作業服を受け取ってそれぞれ自分の班へ行くのだが、私は荷役三隊第五班(略称305班)に配属された。会社全体で八つの荷役隊があり、各荷役隊には五つの班があり、各隊には隊長一人、副隊長二人、(共産党)支部書記一人、また各班には班長一人と学習班長一人がそれぞれ置かれ、各班10人から12人程度の班員を擁していた。そこで私は浦(プー)という苗字の師匠の指導を仰ぐことになったが、この浦師匠はみんなから「老浦(ラオプー=浦さん)」と呼ばれていた。老浦は、蘇北(スーペイ=江蘇省北部)出身で、丈高くがっしりした体格だった。実にまっすぐな気性で、当時すでに五十過ぎだったと思うが、まだ若い者と一緒になって競争し、しばしば一人で100キロの米袋を二つも担いで、どれだけ遠くまで行けるか、若者たちと競い合うのだった。

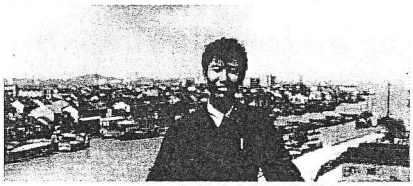
今でも覚えているが、わたしたちが初めて船の仕事に行く時のこと、老浦に連れられて工具置き場へ行き、一人一本づつ石炭シャベルを借りるので、私は内心悩んだ。シャベルを持って何をするんだ。田んぼを耕したり掘ったりするわけでもあるまいし、会社に来てシャベルを持ってどうしようというのだろう。とにかく私は悩みながらも浦師匠の後について行った。私たちの仕事の現場は船倉の中で、みんな一緒に船に乗った後、ハッチの回りを取り囲み、さっき借りて来たシャベルをばらばらっと船倉内へ投げ込み、各自仕事しやすい地形を確保してから、ハッチの梯子を次々と駆け降り、二人一組となって針金で編まれた網袋を広げ、船倉内の石炭をその中へ掘り入れる。いっぱいになると、船のクレーンを使って岸壁のじょうごの中へ移し、そのじょうごの出口の大きさに応じてベルトコンベヤーの上に吐き出され、コンベヤーに乗ってヤードの石炭置き場へと送られるというわけだ。これが当時、船から石炭を荷揚げする場合の全工程であり、私が小さい頃見たように、ベルトコンベヤーがガーガージージーと自動的に運んで来るだけ、というような楽なものではなく、船倉の中で荷役労働者が一掘り一掘り苦労して掘り出したものだったのである。間で40分間の食事とその前後各15分間の休憩がある以外はこの調子で、合計8時間近くになる1日の仕事を終えると、私たち全員の首から上で白いところは、三か所だけ、二つの眼と一組の歯だけで、ほかはすべて完全な石炭色に変わっていた。


船内荷役の様子(バルクカーゴ)

船内荷役の様子(袋入り貨物)

石炭以外にも、外国から来る雑貨があった。例えば日本から来るポリエチレンなどは、一つ25kgの紙袋入りで、こうした貨物を運ぶのは割合楽だった。汚れないし、軽いからだ。一方キューバの砂糖などは、一袋が100kg、麻袋で梱包されているため、積み上げられたこれらの麻袋はとても運びにくかった。重いだけではなく、麻袋の口の辺りが他の麻袋の下敷きになってなかなか運び出せないのだ。その頃私はまだ小さくて体力も弱かった。アルバニアに輸出する米などの荷役になると、一袋100kgの荷をみんな一人で担いで船倉の中央まで降り、そこから船倉内の四方八方へ運び込むのだが、私は気が焦れば焦るほど、力不足を痛感した。最初は100kgの米袋を担いで二、三歩も歩かないうちに投げ出してしまうようなありさまで、半日終わると肩が燃えるように痛んだ。こういうきつい運搬の仕事も完全に人力に頼り、いかなる機械による補助もなく、クレーンさえ船にある出来合いの設備を利用するしかなかった。

船にはさまざまなクレーンがあった。蒸気クレーン、油圧クレーン、電気クレーン、「大閧」、「小閧」などで、船の上から垂直にハッチに伸びているクレーンの腕木を「大閧」、斜めになって岸壁に伸びている腕木を「小閧」と呼んでいた。とにかく私が会社に入った31年前には、埠頭の主な設備と言えば、小型クレーンやベルトコンベヤー等の簡易荷役機械だけだった。その後、荷役業務の拡大に伴い、起重能力5トンや10トンの岸壁クレーンが続々と採用され始め、また同時にハンガリー製の10トンの移動式クレーンも2台ほど輸入され、ヤードでも日本の住友製25トンの内燃式起重機やTCMのフォークリフトなども購入されるようになった。船倉内でも変化のきざしが見え始め、日本のいすゞ製ドラッグショベルや小型フォークリフトなどの各種荷役用補助設備が導入された。これにより、船倉内やヤード内の作業量がどんどん軽減され、荷役労働者の仕事にも顕著な改善が見られるようになった。


1970年代末から80年代初めの頃、呉淞口(ウースンコウ)の黄浦江付近に立つ著者

ご意見、ご感想をお寄せ下さい。
メールアドレス:
sh_hamadah@yahoo.co.jp

一人の港湾労働者の成長から上海港の発展を見る

第2回

港湾労働者から技術労働者へ

中国上海港 陸建洛（ルー チェンルオ）
翻訳　濱田裕子

クレーンマンたちの改革

荷役する貨物が絶えず変化するのに伴って、大型船の荷役作業の各種形式においても絶えず改良が行われ、特に埠頭における通信手段にそれに応じた変化が生じた。もともと伝統的な「大関」「小関」を使う作業は、三人のクレーンマンの共同操作の下で、荷役作業が完成するというものであった。彼らはそれぞれ「大関手」「小関手」、それらの中間が「指揮手」と呼ばれ、大型船のハッチでは、「指揮手」のジェスチャーによって「大関」「小関」間の共同操作が指揮され、それと同時に彼らは大声で叫びながら、船倉内の作業員たちに、クレーンを避け、安全に注意するよう促し続けるのが常であった。これら一連の作業の中で、こうした原始的な作業通信方式を実行するクレーンマンたちは、一見楽そうだが、半日続けて仕事をすると、しばしば声がかれてしまうので、これら三人は一、二時間ごとに一回は役割を交替して負担を軽減しなければならなかった。荷役班の中でクレーンマンは、専門の認定証を持った専門職であり、船に「大関」「小関」がある時にはその仕事をし、ない時には、みんなと同じく船内作業をする。例えば三人のクレーンマンが必要な日に、その荷役班のクレーンマン一人が、非番か病欠の場合は、荷役作業員が誰か一人、他の班へ行って作業し、代わりにその班のクレーンマンを呼んで来て指揮をしてもらうことになる。だからある意味では、クレーンマンは荷役労働者の中でも特殊技能を持つ職種であると言え、作業上の負担が軽い上、しばしばボーナスも一般の船内作業員より多かった。

1980年頃　長江にかかる南京大橋を背景に

クレーンマンたちは、大声で叫んで作業をするうちに、声がかれないようにする特殊な方法を考え出してきた。それは竹を割って作った長さ一尺（33cm）ほど幅一寸（3.3cm）ほどの棒2本を指揮棒にするというものだ。これは船内作業員たちに安全注意を促すための言わば特殊な無線の通信手段となったが、この種の無線通信は、コストが低くてすむ上、口で叫ぶよりも効果が大きかった。この竹の棒が船倉内に響かせる‘パパーン’という澄んだ音を聞くと、船内作業員たちは、即座にその時の「大関」「小関」の作業状態をつかむことができた。こうした小さな改革により、クレーンマンたちは、喉の問題を解決したにとどまらず、当時の荷役作業における原始的ではあるが低コストの無線通信を生み出したとも言えるだろう。

手作業から電磁吸盤に変わった銑鉄荷役

1970年代の中期から後期にかけての荷役作業と言えば、第1回ですでに述べたような大量の鉄鉱石や粉末状の鉱物等の原材料の運搬荷役のほかに、しばしば銑鉄の荷役作業があった。銑鉄は一塊ずつ饅頭（マントウ）のように見えるので、みんなはそれを「大饅頭」「小饅頭」と呼んでいた。「小饅頭」は輸入ものが多く、「大饅頭」は国産ものが多くて、小さい方でも20～30kg、大きい方は50kg以上もあり、半日作業すると腰や背中が痛くなって、ひどく疲れた。時には大型船が来ると、何日も連続で作業をすることもあったが、こうした労働のきつさは、味わった者にしかわからないだろう。労働者たちは、いつかある種の道具が出現して、このきつい肉体労働を一挙に変革してほしいと強く願ったものだった。

やがてこうした願いが報われ、ついにその日がやってきた。ある日、埠頭にとても大きな鉄の円盤が運び込まれた。その円盤には長いお下げ髪のようなものが一本付いており、その片方はクレーンに吊り下げられ、もう片方は電気のケースにつながれ、中間にスイッチがあって、スイッチを入れて電源につなぐと、巨大な鉄の円盤に巨大な磁場が発生して、50kg以上にもなる銑鉄が、いとも簡単に吸い上げられ、スイッチが切られて電気を失った瞬間、その銑鉄は落下する。この方式を繰り返すことによって、銑鉄は大型船から埠頭に揚げられ、あるいは埠頭から大型船に積み込まれるという仕組みだ。こうして労働者は、銑鉄の荷役というきつい仕事から基本的に解放されることになった。ただ、船倉の中がもうすぐ空になるという時だけは、やはり肉体労働によって船倉内の隅の方から中央まで銑鉄を運び出す必要があり、その後は吸盤で吸い付けた。当初作業員たちは皆、当時貴重品だった腕時計をつけて作業をしていたが、その腕時計が、作業の翌日になると決まってすべて狂い出し、時間が経つとだんだん正常に戻るということに気づいた。後で原因がわかったのだが、それはあの磁場による仕

業だったのだ。それがわかってからは、吸盤で銑鉄の荷役をする時には、狂わないようにみんな腕時計をはずすようになった。

荷役作業員から技術員へ

1970年代中期のこと、中国では国際的なスポーツの交流は非常に少なかったので、ある日突如として、サッカーの中国ナショナルチームと、当時の西ドイツの有名なサッカークラブチームとが、友好試合を実施すると決まった時には、この試合の話題が全国のスポーツ愛好者の心をとらえた。人々は早々と新聞でこのニュースを知り、試合当日ちょうど私たちは遅出の日に当たっていたが、みんなその時間が休憩になるようううまく段取りして、会社の講堂で実況放送を見ようとした。テレビは講堂に置かれ、専用の箱に入れられて鍵がかけられ、鍵は専門の係員によって保管されていた。その頃、庶民の家庭にはテレビがなく、軍隊や工場、企業及び大学等にしかなかったのである。しかもチャンネルは二つだけ、上海テレビ局と中央テレビ局だけで、すべて白黒テレビであった。あいにくその日、保管員が不在だったので、みんなは焦って文句を言い出した。私はスポーツに興味はなかったので、サッカーの国際試合だの何だのと言っても全く念頭になかったのだが、時間が経つにつれて、やっと彼らがテレビの実況放送が見られないために

1980年頃　安徽省安慶の「望江寺振風塔」の前で

がっかりしているのだと気づき、そこで「僕の家のテレビが見られるよ。」と言った。私の家はちょうど会社の近くに建てられた臨時の仮設住宅にあった。同じ班の同僚たちは、誰一人それを信じる者がなかったので、私は誰か代表で一緒に行って確かめるようにと言った。そこで彼らはその通りにし、急いで代表を一人私の家へ派遣した。その間往復約10分、そしてみんなは我が家に確かに16インチの大きなテレビがあることを知ったのだった。ただし、そのテレビには外枠がなく、裸の装置を大きい机の上に置いただけのものだった。このテレビは私が自分で組み立てたのだが、まだ完成していなかったため、外枠がなかった。しかしテレビを見る分には全く支障なく、画面も音声もきれいなもので、ただ外観が醜いというだけのことだ。手で撫でまわしたりしない限り、けっして危険なことなどなかった。

私は子どもの頃から、趣味が二つあった。一つは5歳から始めた絵の勉強、もう一つは中学に入ってから始めたラジオとテレビの組み立てだった。テレビは会社に入ってから本格的に組み立てを開始したので、1975年頃には家でテレビが見られるようになっていた。私のこの秘密は、まさにあの日から、職場での公認の秘密となったのである。そして私は一夜にして英雄となり、小陸（シアオルー／陸君）は、絵を描くほかに電気の仕事もできるんだということが職場に知れわたった。

1978年のこと、国連の物流関連機関が、ヨーロッパの「宝隆洋行」（EAC）に委託して、第三世界の国々の港湾埠頭建設

1975年頃　完成した手作りのテレビ
（木製外枠も手作り/その下は手作りラジオ）

を支援するため、専門家グループを中国へ派遣して指導に当たることになった。中国交通部（訳注:日本の国土交通省に当たる）は、上海港は軽工業が比較的発達している地域の一つであり、また中国最大の港でもあることから、この専門家グループを私たちの会社で受け入れさせることにした。会社では、専門家グループの各種事業に対応するため、専門の科学技術プロジェクトチームを結成したが、私にはこの種の技能があるというので、荷役作業班から電子プロジェクトチームへと引き抜かれることになった。こうして余暇で培った趣味が、荷役労働者としての私の運命を変える結果となり、私は電子技術工となったのである。

中国港湾プロジェクト第1号

電気の愛好者としては、夢にまで見た電気専門の職につけることは、もちろん天から降って湧いたような目出度さで、その時の興奮と喜びは、言葉では表現のしようがなかった。しかし、熱い希望に胸をふくらませて、新しい職場へ着任してみると、プロとアマチュアではまったく違っていた。職場で専門の職種となると、統一計画の下に企画立案、上級部門への申請、事業化可能性調査、審査、指示下達等々、一歩一歩段階を経なければならず、一つの構想を実現したいと思っても、それは私が以前趣味でやっていたように気ままに、思い通りにできるわけではなかった。しかもあの頃の中国

1980年頃　長江の船上生活者

の電子工業はとても後れた状態だったので、電子技術をあの時代に、あの後れた条件の下で、そしてやはりとても後れた港湾業の中で、何とかものにしようというのは、相当に困難なことであった。

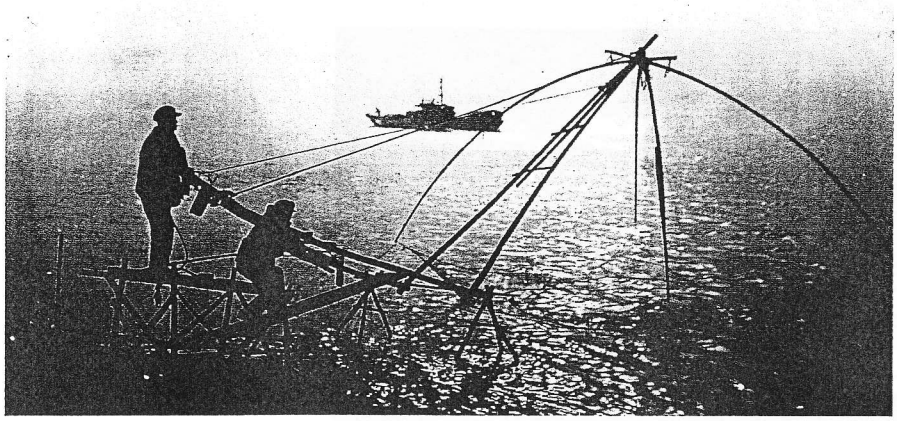
こうして我々が、困難の前で手をこまねいていたちょうどその頃のこと、ある日、宝隆洋行（EAC）の専門家たちが、海外から上海へ戻り、外国の港湾作業の様子を写した小型の映画のフィルムを2本持ち帰った。そしてある偶然の機会に、港務局の幹部がプロジェクトチームの意見を求めて来たので、我々はこれらの小型映画を見る機会を作り、先進国の港湾荷役の状況をこの目で見たいという希望を出した。希望を出してから半月ほど経って、上からの指示が伝えられ、テーマを持って映画を学習してよいということになった。幸運なことに私も映画を見る権利を獲得したのだ。情報が十分に得られなかったあの時代に、外国のオリジナル版の映画が見られるというのは全く得がたい機会だった。このため、あの時の映画学習会は非常に重要で貴重なものに思われた。私は映画の上映中に、終始現れていた一つの道具を発見した。それは私の企画立案にとって大変重要な意味を持つものだった。埠頭の荷役作業の中で指揮をとる道具として、また管理調整の通信手段として使われていた無線のトランシーバーがそれである。そこで私は大胆にも、トランシーバーの研究開発プロジェクトを企画するべきだと提案した。1970年代後半のあの頃は、中国で最初の民用無線電信局74シリーズの基準が制定されたばかりで、まだ正式には発効していない状態だった。中国全土の民用産業の企業においては、まだ一社もトランシーバーという製品を生産も使用もしておらず、実用化されていたのは、船舶用無線電信機しかなかった。このため私の提案は、すぐさま専門家チームや港務局幹部たちの大変な注目を集めることになり、プロジェクトの企画案として正式な段階を踏んで上層部へ申請された。ちょうどその頃の港務局には、ソ連留学から帰った江（チァン）という名の工程師（技師）が、交通部から上海港へ派遣されて来ており、上海港通信部を立ち上げたところだった。江工程師はまた、成都電信工程学院の第1期卒業生である楊（ヤン）工程師をも上海港へ呼んで来ていた。二人は局へ来てもすることが見つからず、力を持て余しているところだったので、私の提案はすぐにこれら二人の権威ある工程師によって採用されることになった。

プロジェクトが始まった。当時私は二十代の若さで学歴も低かったが、しかし、これは私達の会社のプロジェクトだったので、私もこのプロジェクトチームの一員に迎えられた。チームのリーダーは江工程師であり、メンバーは言うまでもなく楊工程師と私の二人だった。

チーム発足後の目標は明確で、それは、極力早急に中国国内で国産の力によって、あの小型映画に見られたようなハンディタイプのトランシーバーを開発するというものである。こうして計画に着手したのだが、この目標を実現するために、まず3段階の実行プランを立てた。第一段階は、できる限り上海の地域内において、トランシーバーを生産する能力のある工場を探し出し、プロジェクトを完成させること。第二段階は、上海で完成できない時は、全国に範囲を拡大し、本プロジェクトを実施できる工場を探し出すこと。第三段階は、もし以上の二つの段階を経ても実現できない場合には、相応の協力工場を見つけ港湾業務に適した専用のトランシーバーを新たに開発すること。

こうして、まず上海の無線電信機業界に的を絞り、手分けして業界内の状況を調べることになった。上海にはトランシーバーを生産する工場が何軒あるか、これらの工場のトランシーバーは、我々の使用目的に適合するか。文化大革命（訳注：1966年～76年、中国全土を巻き込み、政治、経済、社会、思想、文化、市民生活等あらゆる分野に及んだ改革運動、実態は内乱状態だったとされる）が終わった当時の中国で、トランシーバーについて問い合わせるのに、電話は絶対に禁物だった。と言うのは、一般にトランシーバーは軍事用品だと思われていたからだ。従って、実情を知るには、一軒一軒訪ね歩くほかはなく、毎日朝から晩までまるまる一週間かけて、どれだけ多くの無線電信機工場を訪ね歩いたことだろう。ついに上海で、船舶用無線電信機を生産する工場を一軒探しあてた。ところが、工場の中へ入って初めてわかったのは、この種の無線電信機は重過ぎて、我々が想像していた製品からはほど遠いということだった。

しかしここで、上海にはほかにも割合専門的にトランシーバーを生産する工場があり、しかもその工場は軍工路にあるということを付き止めた。このことからも、あの計画経済の



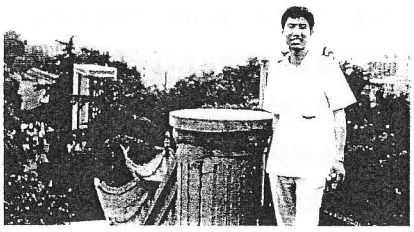
1980年頃　長江の漁

時代に、一つの業界や一つの商品のことを調べるのがいかに困難であったかが想像できよう。どんな製品を生産する場合も、すでにユーザーが決まっていて、まさに「皇帝の娘は嫁入り先があるかと心配する必要はない」という諺の通り、製品を売り込む必要など毛頭ないというのが、計画経済の典型的な特徴の一つであった。ここでもまた、事の真相をつかむことができた。この工場は、もともとはトランシーバーを専門に生産する工場だったが、文化大革命の前に、これらのプロジェクトはすべて内陸部支援のため移転していたのである。内陸部支援で、どこへ移転して何という工場になったのか、多くの部門や関係者に問い合わせたが、誰も知らず、ただ武漢（ウーハン）にあるということだけがわかった。そこで私達は、武漢へ行ってこの工場を探すことになった。

武漢で工場を探す方法も上海で探すのと同じで、まず無線電信機工場からあたり、その後どんな製品が生産できるかを調べるというやり方だ。プランが決まるや否や、私達はすぐに船の切符を手配し、出張の準備をし、三泊四日の長江の船旅を経て、ついに長江中流にある武漢三鎮に到着した。武漢は、漢口、武昌、漢陽という三つの鎮（町）から成っているため武漢三鎮と呼ばれる。到着後、私は楊さんと一緒に、上海で工場を探した経験に従って探し始めたが、武漢では行く先々ですべて壁にぶつかり、しかも人々から疑いの眼差しで見られ、一週間かけたのに何の収穫もなく帰ることになった。

そこで私は再度、前回内陸部支援のため工場が移転したという話をしてくれた工場従業員の家族の所へ行き、移転した工場への手紙の宛先を詳しく尋ねたところ、軍需工場であるため、住所は非公開でわからず、私書箱何号で手紙を出しているとのことだった。この私書箱の番号と、移転した工場へ行ったことのある家族が言う大体の位置を頼りに、私達は再び上海から船に乗って武漢へ引き返した。その大体の位置というあたりで、まず近くの招待所（訳注：各種機関や企業等が出張者等のために設けた宿泊所）にチェックインしてから、地元の人に、この一帯で上海出身者が集まって住んでいる所はどこか、その近くに無線電信機工場はあるかを聞き合わせることにする。朝と夕方の通勤時間に、付近の住民から聞き出した状況に私達はがっかりした。ここにそもそも無線電信機工場はないし、ましてや上海から移転した無線電信機工場なんてあるはずがないと言うのだ。ただ、付近に機械工場なら一つある、どうも上海から移転してきたようだと話す人がいたので、その工場は何時に始まって何時に終わるか、宿舎はどこにあるか等々を聞き出した。そこで、機械工場でも鉄工所でも、とにかく内陸部支援で移転してきた上海出身者を探し当てさえすれば、きっと移転して来ている無線電信機工場も探し出せるに違いない、という結論に達した。

その日私達が早々と、上海出身者が集まって住むという宿舎の門前へ行って待機していると、やがて三々五々同僚どうし連れ立って帰ってくる人たちがあり、歩きながらしゃべっている言葉を聞いてみると、確かに上海の方言だった。私達は、いざ出撃とばかり、上海語でこれら見知らぬ人たちに話しかけた。異郷の地で同郷の人とめぐり会い、故郷の方言を聞いた時の懐かしさに、お互い涙が溢れ出したあの時の感激は、一生忘れられないだろうと思われた。私達は職場の事情や、前回武漢へ来た時の状況、そして今回また工場を探しに来たことについて、一部始終をこれら同郷の人たちに説明した。私達はついに報われた。「我々の工場こそ、君達が探している工場だよ。」と彼らは言った。当時はちょうど中越戦争の後期に当たり、大量のトランシーバーを生産して前線へ輸送していたので、機密保持のため、武漢では何々機械工場と称し、計器局系統では何々無線電信機工場と呼ばれ、電子工業省では何号工場と呼ばれるといったように名前を変えていたのである。どうりで、前回あらゆる手段を講じたのに、どうしても内陸部支援の無線電信機工場が見つからなかった訳だ。



1980年頃　武漢の「黄鶴楼」跡地にて
（現在はこの地に黄鶴楼が再建されている）

ご意見、ご感想をお寄せ下さい。
メールアドレス：
sh_hamadah@yahoo.co.jp

一人の港湾労働者の成長から上海港の発展を見る

第3回

在来貨物からコンテナ貨物へ

中国上海港　陸 建洛（ルー チェンルオ）
翻訳　濱田 裕子

工場ついに見つかる

中国には「老郷の老郷に見(まみ)えるや、両眼に涙滔々たる」という古い言葉があるが、同郷の人の口から、彼らの工場こそがめざす工場であるとの立証を得た時、その夜は私も老楊（ラオヤン／楊さん）も興奮さめやらず、宿泊先へ帰ってからも一晩中眠れなかった。あのような喜びは、ちょっとやそっとでは表現できず、しかも何か希望の神がまもなく降臨するようないい予感がした。

翌朝は早くから前日に約束した工場の入口で、上海の同郷人が出勤するのを待ち、彼らに案内されて門番の人に職場からの紹介状を提示した後、工場の正門をくぐった。工場には正門、民用品地区、軍用品地区の合計3つの門があった。第一の正門から民用品接客室に案内された。当初、いわゆる民用品地区は単一の民用品であるトランジスタラジオだけを専門に生産しており、こうした製品は当時の湖北地方では有名ブランド商品と言えた。

ラジオ1台あたり約12元から20元したが、月給の約半分近くを占めることになるのだから、これは相当高価な家電製品である。

船上で出会った日本人と（1970年代後期）

そんな中で私たちが生産を要請した民用トランシーバーとなると、当時としてはまるで天地がひっくり返るほどのことであった。価格も普通のラジオとの比ではなかった。しかも私たちのプロジェクトには資金があり、目標があり、用途があり、時間的条件もあったので、このような注文は工場にとって、まことに魅力的であり、挑戦的でもあるプロジェクトと言えた。応対に当たったのは工場の総工程師（技師長）で、龔(クン)さんといい、背が高く、四角い顔をし、ビール瓶の底のように分厚い近眼用眼鏡をかけ、上海の近郊にある江蘇省無錫(ウーシ)出身、強い無錫なまりがある上海語を話したが、真剣に私たちとの話に応じてくれ、半日近い話し合いの中で互いに意気投合したのだった。

昼になると工場側は私たちに工場の招待所に宿泊するよう手配してくれた。この工場の招待所が一般の旅館と大きく違うのは、次の2点である。第一に清潔であること、第二に生活する上で工場の補助が受けられるので、食費は実費だけでよく、油の配給切符も全国食糧切符も必要ないことだった。あの年代にこのような待遇が受けられるのは省クラス（中央政府の省直属）の国営企業のみで、それに引き換え外部の普通の旅館に泊まると、実費も配給切符も全て必要なため、何とも不便なことだった。

契約調印

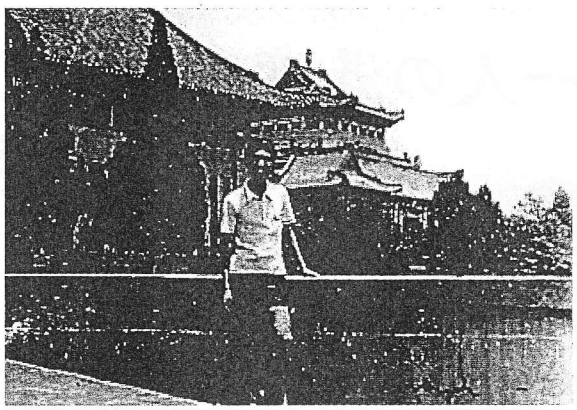
これに続く数日間、私たちは製品に対する条件と時間的緊迫性を工場側に繰り返し説明した。工場側は私たちのプロジェクトを非常に重視し、わざわざこのために民用トランシーバー試作チームを設立した。

このチームは7～8名の専門技術者で構成され、彼らはそれぞれが受信、発信、電源、選択呼出し、さらに構造および工業デザインの各分野にわたる専門家だった。これらの工程師たちは、一部北戴河（ペイタイホ）出身者がいた以外は、大部分が十数年も前に上海軍工路にあった新華無線電信機工場から内陸部支援のため異動となって武漢へ来た人たちで、上海に対して深い郷愁と愛着を抱いていた。交通が不便だったため、内陸部へ入った頃はまだ若かったこれらの技師たちも、その時にはみな武漢で家庭を持ち職場に落ち着いて、そろそろ中年に差し掛かっていたが、あっと言う間に十数年が経ち、ごく少数の工程師が出張で1～2回上海へ戻ったことがあるのを除けば、みんな上海へ帰ってみる機会がほとんどなかったらしい。私たちの出現により、仕事以外の時間にはみんなの上海に対する郷愁の念が呼び覚まされ、このことがお互いを結びつける唯一の絆となり、またその後仕事を続ける上で、互いのチームとチームをつなぐ架け橋ともなった。

武漢の工場で基本的な合意に達した後、私は再び上海に戻り、上海港務局総工程師室へ行って詳細な状況報告をした。上海と武漢双方が目標を明確にし意見の一致を見た後、上海で契約調印が行われた。契約総額は20万元で、私と老楊はプロジェクトチーム上海側スタッフとして主に工場が解決できない外部との協力の問題に責任を負うことになった。こうして私は2年余りの間、まるまる3回にわたる猛暑の夏も含めて（訳注:武漢の夏は中国の三大コンロと呼ばれるほど暑い）絶えず武漢と上海の間を行き来した。

上海から武漢へは三泊四日、武漢から

老楊と著者、武漢東湖公園で
(1970年代後期)



武漢大学図書館前にて
(1970年代後期)

上海へは二泊三日、この長旅の途中でしばしば生涯で忘れがたい思い出となることに出会った。例えば、ある時武漢から上海に至る船上でのこと、我々は三等室であり、当時三等室で出張と言えば割合高級な部類に入った。最高が二等、その下に三等、四等、五等および「散席」があった。二等はツインルームで2室しかなかったが、三等室になると割合多くなり、1室に4つのベッドがあった。四等室は部屋数が最も多く、1室に12ベッド、五等になると船の機械室の横にあってベッド数がもっと多く、騒がしくなる。「散席」にはベッドがなく、乗船後にござを何枚か借りて公共の廊下に敷くので、夜になるといたる所「散席」の人たちで一杯になった。

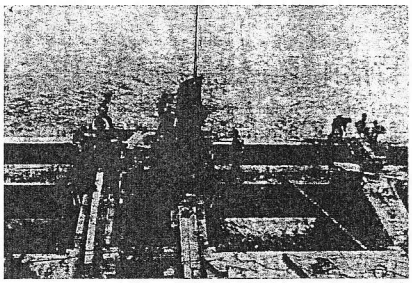
その時、私が泊まっていた三等室はちょうど二等室のすぐ隣にあり、一枚の壁で仕切られ、外の廊下も鉄の柵で仕切られていたが、ある日私が鉄柵近くの廊下で長江の景色を眺めていたところ、二等室の鉄柵近くの廊下にも一人、眼鏡をかけ、私よりやや年長に見える人が、同じように景色を眺めていた。二人とも午前中いっぱい無言で何事もなかったが、突然この隣の人が部屋へ戻って紙とペンを取り出し、紙に一行の字を書いてから長江のほとりに見える山上の城壁を指差し、同時にまた白紙に黒いインクで書かれた「似長城」という三文字を差し示した。この時、私は初めてこの紳士が日本人であることに気づいた。私にとっては、荷役労働者をしていた時に日本人に接したことがあるのを除けば、これほど間近に日本人と接触したのは、これが初めてのことで、初めて紙の上で果たした交流だった。最初は鉄柵を挟んでいたが、だんだん話が深まるに連れて、この日本の紳士は船のサービス係に頼んで鉄柵を開けてもらい、互いに歩み寄ることになった。夕方になって、彼はカメラを取り出し、サービス係に頼んで私の同室の人達と一緒に記念撮影をし、同時に私たちは互いの連絡先を交換し合った。その後のある日、私は会社で生まれて初めて海外から来た手紙を受取ることになる。それは日本の鳥取県米子市から送られたもので、封筒を開けて見ると船上で出会った松井先生からの写真が出て来た。これはまた私にとって生まれて初めてのカラー写真となった。今でもこの写真を見るたびに25年前の一幕がはっきりと蘇るのである。

物資が豊富でなかった1970年代末のこと、私はまた武漢工場上海同郷人たちのための宅配係ともなり、上海へ帰る時には工場の人たちから常に何かしら武漢の特産品を彼らの家族や親類、友人に届けるよう頼まれ、武漢へ戻る時には上海のお菓子や石鹸、たばこ、布地、毛糸などの軽工業品や繊維製品の包みをいくつも持参するのだった。何年も往復するうちに、私とこのチームの人たちは本当の親友同士となり、同時に私はこの期間中まったく白紙の状態で、一つの製品について図面から始まって製品が世に出るまでの各段階を通じた全てのプロセスを学び取り、各段階すべてに参画した唯一の若い者といえ、ここで学んだ技能は、私のその後の人生の中で極めて重要な役割を果たすことになったといえるだろう。

サンプル誕生

1979年、民用電器第2チームのスタッフ全員による共同の努力の下、ついに製品のサンプルが誕生した。5台のサンプルが誕生するや、工場の規定に従い通常試験を行わなければならない。すなわち高温12時間、低温12時間、振動12時間の試験の後、さらに試験室で各種のデータを測定した結果、これらのサンプルは基本的に技術的条件を満たしていることがわかったので、適当な機会を見つけて野外で距離テストを行うことになった。

距離テストとは、1台は工場に置き、他の4台は数人の工程師たちがそれぞれ1台づつ持って各自の車に乗り込み、4つの方向に分かれてゆっくりと工場を離れ、これらの四方向へ向かったサンプル機器の通信距離が約何キロあるかを見る。1回目のテストの結果、測定された距離にみんなまずまず満足したが、誰が言い出したか、黄石(ホアンス)の鉄山へ行きテストして効果がどうか見てみようということになった。黄石は武漢の下流にあり、当時の道路条件では車で5〜6時間の距離だった。鉄山でテストすれば船倉内で鉄壁による障害がある環境を模したシミュレーション試験に等しく、その環境でのトランシーバーの通信距離が測定できるのである。その日は確か日曜日だったと思う。工場は車を2台用意し、早朝から工場を出発して黄石へ向かったが、みんなは喜び勇んで早々と準備してあった計器類や測定するサンプルを積み込み、さながらピク


埠頭の改造工事現場（1970年代後期）

ニックにでも行く気分であった。

この年の暮に武漢工場はこれらのサンプルを2台の卓上無線機と共に上海港軍工路埠頭作業管理室に届け、正式にテスト運用が開始された。上海港始まって以来初めて埠頭における作業の指揮管理にトランシーバーが使用されたのである。

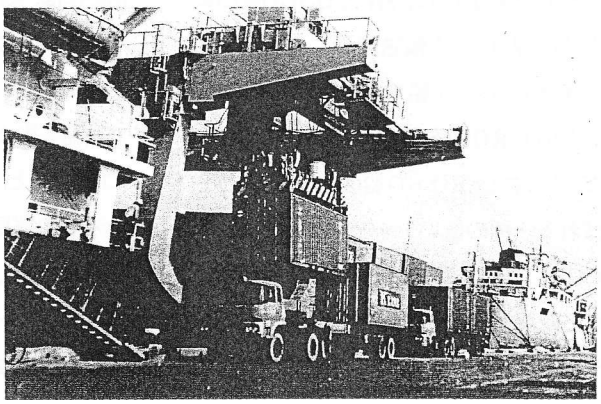
中国のコンテナ荷役の幕開け

この年は、またちょうど上海港軍工路埠頭においてコンテナ荷役作業が始まった年でもあり、大型の在来貨物は日を追う毎に減少し、代わってコンテナの作業が日々増加していた。当初コンテナ作業を行った航路の船名は「平郷城」といい、空コンテナの作業が主で、船のクレーンと岸壁の門式クレーンを使って作業をした。あの頃はまだガントリークレーンがなく、コンテナを吊り揚げる効率は甚だ低く、コンテナ1本の荷役がまるで大型在来貨物1件にも匹敵するほどだった。最初の頃の作業は、4本のワイヤーでコンテナの四方の角を吊す作業から始まり、他の作業員達は梯子で上り下りするというもので、不便極まりなかった。そこで我々技術改革チームは、また新たな使命を負うことになる。コンテナ荷役用の簡易スプレッダーを試作するというもので、「工」の字形（H形）構造で、その中間に4つの角にあるロックを制御する制御装置があり、この装置は車のハンドルのような円形で一方向に回すと4つの角のロックを回して開け、反対方向に回すと4つの角のロックが閉まる仕掛けである。荷役作業時に、船上または岸壁のクレーンマンがスプレッダーをコンテナの四隅のロック孔に向けて照準を合わせ、一人の作業員が梯子を使ってコンテナのてっぺんに上り、このロック装置を回した後、また梯子でコンテナから下りるという手順を何度も繰り返して作業を行うというものであった。確かに効率は極めて低かったが、それでも四隅をワイヤーで固定して作業する方式に比べると効率はぐんとアップした。

コンテナの作業量が絶えず増加するに連れて、このように上り下りする作業方式にも不便を感じるようになり、新たな要望が出され、我々技術革新チームに半自動機能を持つコンテナスプレッダーを試作するようにとの指示が出た。この種の半自動装置の基本構想は、「工」の字形簡易スプレッダーを基礎にして、中間に一本細いワイヤーを加え、この細いワイヤーを引き締めたり緩めたりすることにより、四隅のロック制御装置のスイッチを制御するというもので、この種の原理は中間のロック制御装置を元のスイッチ式制御から錘式制御に改造するため、元のハンドル式から中間に大きな漏斗のある漏斗式に改造し、漏斗の中に鉄製の錘が一つあり、錘の一端にてこの原理を利用して歯車を回し、毎回細いワイヤーが引き締められるたびに錘が一回作動し、スプレッダーのスイッチを一回切り換えるというものだった。この種のスプレッダーの外側にはよく目立つ標識ポールがあり、一方は赤、もう一方は白で、指示棒の位置が赤の時は四隅のロックが閉まった状態、指示棒の位置が白の時はロックが開いた状態になっていることを示し、これにより錘と細いワイヤーの誤作動を防止する役目を果たす。従ってこの種のスプレッダーで作業する時は、まず装置の照準をコンテナ上部の四隅のロック孔に合わせてから、細いワイヤーを制御し、錘を制御する。動作が完了した後、ロックの状態を示す指示棒の位置を再確認し、これらの3つの動作が全部エラーなく完了して初めてコンテナの吊上げ作業ができるのだった。

この種のスプレッダーの誕生は、もちろん今、我々が使用している全自動のスプレッダーとは性能上比べるべくもないが、それでも作業員がコンテナのトップに上って作業するスプレッダーに比べればかなり進んだもので、効率もずいぶん高まった。最も重要なことは、作業員の労働強度を軽減し、作業時の安全性を高めたことにある。しかしこれらのことはコンテナ作業の初期1970年代末、コンテナ輸送が世界の海運業の中で発展し始めた頃に、出遅れた中国が20フィートの空コンテナ作業に対応するため、吊上げ作業の中で最初に上海港が直面したスプレッダーの問題に過ぎなかった。

コンテナ輸送の勃興により、上海港が直面する困難な局面はますます増大した。例えば平面での水平輸送は、初期には空コンテナが比較的多かったため、コンテナの輸送、回転、流通の前期準備作業くらいに過ぎなかった。20フィートの空コンテナの重量は20トン強しかなく、船から埠頭へ揚げるのに5トンか7トンのフォークリフトで運べばヤードのどこへでも置くことができた。しかしこうした空コンの時代には限りがあり、まもなく20フィートの実入りコンテナが出現したが、この種の実入りコンテナは船上に移動式ガントリークレーンを備えた船に積まれていた。この船の名は「東海輪」といい、聞くところによれば日本の三井造船が製造し、その後、香港招商船務公司がチャーターしていたそうで、日本／上海を走る近海コンテナ輸送のための専用船


コンテナ船「東海輪」（1970年代後期）

であった。これは大体1980年頃のことで、こうした船は大きくなく、数百本のコンテナが積める程度だったと思う。船が埠頭に横付けされると、船上にある2台の移動ゲート式クレーンが、2台とも埠頭側に伸びて吊上げることができるようになっており、ちょうつがい式に設計され、中間が両側に開き、固定された後、クレーン上のトロリーがコンテナを吊上げて、船上から埠頭へと移動できるため、こうした荷役作業方式は効率が高く、速度も速かった。

この船が出現したおかげで、水平輸送には顕著な問題が現れた。

問題1、実入りコンテナが岸壁に着くと、当時は岸壁にはフォークリフト以外に会社で最大の起重機といえば25トンの住友クレーンしかなく、ヤード上ではクレーンの問題が解決できない。

問題2、水平輸送にしてもこれほど大きなシャーシがない。トレーラーはあるが台車がないため、こういう船が着くと、実入りコンテナを埠頭の端に並べてすぐに開き、傍らの小型はしけに荷を積み下ろし、その後、空コンテナをフォークリフトで運び出す。

こんなわけで、船から後の工程が追い付かないから効率はやはり低いままだった。誰もすぐには良い方法を考え出せず、船上の外国人船員たちもそれを見て頭を横にふるしかなかった。その後、COSCOの船員たちがヨーロッパやアメリカや日本では、こうしたコンテナをいかにして輸送し、吊上げるか・・・という話を聞かせてくれた。

そうこうするうちに、特にCOSCOなどは当時国際コンテナ輸送発展による必要から、新たにコンテナ船やセミコンテナ船、コンテナRO-RO船を何隻か購入するようになった。中でもRO-RO船は、マーフェィと呼ばれる一種の低いシャーシを使うのだが、COSCOはこの種の船のコンテナ荷役用として使用するよう、これらマーフェィのトレーラーとシャーシを全て船から降ろして無償で埠頭に置いてくれた。これらのシャーシは使い始めて20年余り、今でも我々の会社で何台か見ることがある。もちろん今ではとっくに第一線を退きスプレッダーを修理する時の運搬用にたまに使う程度のことだが・・・。

当時COSCOは、我々の作業の中で発見した問題をすぐに指摘し、解決方法を考え出そうとした。彼らは25年前にすでに埠頭のオペレーション管理者を実習船員の身分で先進国へ出し、こうした国々の陸上でのコンテナ荷役の技術と設備を観察させようと提案していた。例えば我々SCT（上海コンテナターミナル有限公司）の今のオペレーション部の部長は、25年前に上海港で初めて実習船員の身分でアメリカへ行き、アメリカの港湾コンテナ荷役の実例を見てきた人物である。また当時の我々技術革新チームのリーダーは、労働者代表の身分でオランダのロッテルダム港へ行き、ヨーロッパのコンテナ荷役を観察した経験がある。この他、当時の会社の営業部部長もまた実習船員の身分で「東海輪」に乗って日本へ渡り、日本の港湾コンテナ荷役を見学した経験を持つ。今から思うと、実習船員の身分で行くだけのことで簡単に見えるが、実際にはあの年代としては非常に困難な一大事であり、前段階の煩雑な手続きは言うまでもなく、その他一切順調に整い、行けることになっても、まだそれから乗船しなければならず、環境に慣れ船員たちとも近づきになる必要があった。

特にアメリカ航路については、1980年代初めには、実際にアメリカへ直行する航路はわずかで、アメリカを経由する航路が一、二航海あっても、まず中国全土の各大都市で積荷を集めた後でなければアメリカの港に向かうことはできないのである。その頃、中米間の貿易量はまだ極めて少なかった。私の同僚が上海で乗船した後、何ヶ月か経ってから一度長距離電話を会社にかけて来たことがあり、みんなはもう彼がアメリカ

中国初のガントリークレーン据付現場
（1980年代初頭／日立製、江南造船据付）

の港に到着したのだろうと思って聞いたところ、なんと船はまだ出国しておらず、広州で貨物を積み足しているところだと言う。好事魔多し、とはよく言ったもので、広州で積荷をしてからも幾たびも風雨にもまれ、荒波にもまれて、1か月程の航海の末やっとアメリカの港に到着。港はちょうどストライキの真っ最中で船は着岸できず、沖で停泊、岸を望んで嘆息していたところ、やっとのことで順番がめぐり着岸、アメリカのストラドルキャリアは効率が良く、岸壁を走る一種のタイヤ付きキャリアがコンテナを一提げするやヤードへ一直線、2～3本積みの高さまでできるから、作業時には極めて融通が利く。見ていてまだ呑み込めないうちに早くも数十本のコンテナが降ろし終えられていたという。

海外で視察見学した各ルートの要員たちは、帰国後、それぞれが見聞きしたことを繰り返し報告したが、煎じ詰めると次の一点になる。

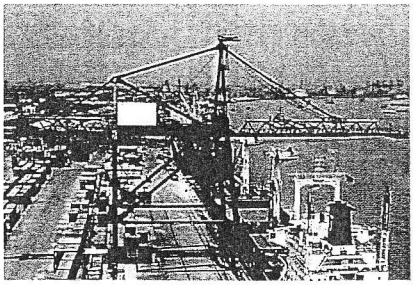
つまり我々の既存の装備では、国際的な港湾荷役の効率に対抗することなどできるはずがなく、進むべき道はただ一本、埠頭を改造し、設備を増設することだった。

ご意見、ご感想をお寄せ下さい。
メールアドレス：
sh_hamadah@yahoo.co.jp

一人の港湾労働者の成長から上海港の発展を見る

第4回 上海港の初期のコンテナ荷役設備

中国上海港 陸（ルー） 建洛（チェンルオ）
翻訳　濱田 裕子



日立が製造し、江南造船廠が設置した
中国初の軽量ガントリークレーン（1980年代前半）

上海港の初期のコンテナ荷役設備

上海の初期のコンテナ埠頭建設は、実際には建設ではなく改造であった。その頃のコンテナ埠頭は、もともと設計上の改良を行った雑貨埠頭の上にさらに改造を加えたものだ。埠頭のエプロンでは元のゲート式軌道を利用し、エプロンの軌道から16m離れた埠頭の後方部分に軌道をもう1本増設した。こうして元の埠頭にあった2本の軌道を3本の軌道に改造して、1本目と2本目の軌道をゲート式クレーン用にし、1本目と3本目の軌道を改造後のガントリークレーン用とした。これは1本目の軌道の後方16mの所に杭を打ち、軌道を増設して改造するものである。この種の改造埠頭が耐えられる軌道の輪圧は、1つの車輪につき16トンしかなかったため、この改造埠頭の上に建造するガントリークレーンの輪圧も1車輪当たり16トンを超えることはできなかった。この種のガントリークレーンは当時の設計者たちから軽量ガントリーと呼ばれていた。こういったガントリークレーンは外部環境の制限を受け、各部位を極力簡単な構造にして全体の重量を極力軽く抑えざるを得ないにもかかわらず、同時にまた重量30.5トンの40フィートコンテナを1回で持ち上げるだけの起重能力と起重速度の条件を満たさなければならなかった。こうした特別なガントリークレーンがここ中国上海で誕生したのである。

中国初のこのガントリークレーンは、日本の「日立」の製品であり、「日立」社が設計製造を担当し、百年の歴史を誇る中国随一の造船所－江南造船廠が協力して、我々上海軍工路埠頭の現場に据付け、また一部の部品を協力生産した。1980年代初期は我が国の製造業はまだ大変立ち遅れており、特に起重量が大きく高い起重高度が求められる設備はまだ完全ではなく、また黄浦江上で移動運行できるような、高度な条件を満たす設備はなおさら欠乏していた。現場で起重作業に協力できるのは、日本から購入された「大力号」という名の古い船一隻だけだったため、「日立」製ガントリークレーンを据付ける期間中、この船はずっと軍工路埠頭に停泊していた。

ことにガントリークレーンの三隅の先端に十字架を据付ける期間中は、高さが足りないため、黄浦江の潮位が高潮になる時まで待ってからでなければ据付ができなかった。作業の段階になって、この高潮の時間内に完了できないとわかれば、その日の据付作業計画を放棄し、次の高潮の時を待って作業に入った。こうしたことの繰り返しで据付作業員達は昼夜を分かたず既存の条件下で、果敢に自然との闘いに挑んだ。据付作業のいくつかの部分は天気の良し悪しによって設備の間隙の公差が自然調節されるようにする必要もあった。

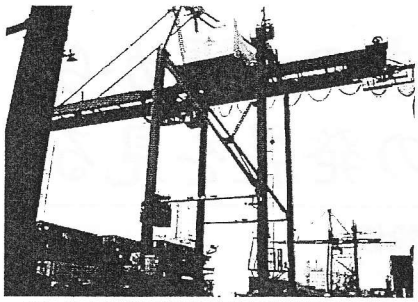
条件は相当厳しく、環境も苛酷であったが、日本の「日立」の技術者たちが示した仕事に対する勤勉な精神は、当時「大いに早くむだを省いて」社会主義社会を建設しようとしていた中国の労働者の目に深く印象付けられた。それはまた、中国の企業管理方式がそれまでずっと兄貴分であった旧ソ連の社会主義建設方式を採り入れていたためでもあったが、1980年代以降は次第に日本の「TQC」方式と呼ばれる総合品質管理方式が導入されるようになって来ていた。この方式は中国の各大企業や中企業の間で全面的に学習が広まり、改革開放政策が始まるまで続けられた。中国の改革開放政策の「試験田」と言われる南方の深圳（シェンチェン）や蛇口（ショコウ）の工業パークに、世界の注目を集めた「企業は生命なり、時は金なり」という、かの巨大な広告が出現することにより事態は変化したが・・・。

「日立」の軽量型ガントリークレーンが建造されることにより、中国のコンテナ輸送業界にもまだ残っていた伝統的な在来貨物作業の観念が一気に打破される結果となった。コンテナ専用のガントリークレーンが応用されることで、コンテナ荷役の効率が一挙に大幅に向上したため、人々がコンテナ専用荷役設備の研究開発と導入の仕事に注目するようになったのである。1982年、中国で最大級の発注項目となった「住友」ガントリークレーンと「三井」タイヤクレーンが、いずれも日本の円借款の支援を受けて輸入されることになった。そして中国の主要三大港である長江デルタの上海港、渤海湾地区の天津港、並びに珠江デルタの広州黄埔港にそれぞれ1港当たり2台づつの「住友」ガントリークレーンと6台づつの「三井」タイヤクレーンが分配された。これらの設備の購入と分配はすべて中国交通部が直接手配に責任を負い、同時にこれら3港において技術的に経験のある機械と電気の工程技術者

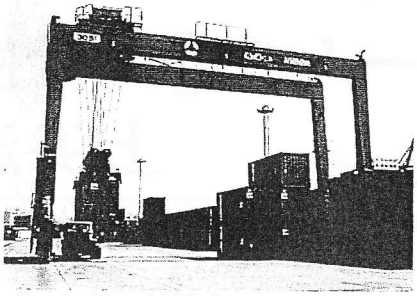
と指導者が選抜された。彼らはグループに分かれて視察、図面審査、製造監督、検収等々コンテナ専用荷役設備の受取りと引渡しに関する一連の作業のため日本へ派遣され、これらの設備が早急に現場作業に投入できるよう工夫されたのである。

グループごとに日本から帰国した人達の話から、まさに飛躍的な発展を遂げている日本の先進的で発達した科学技術、人々が礼儀正しく、環境が優雅であること等々日本民族を褒め称える大量の情報が中国大陸に伝わって来ると、我々の先輩達はしばし疑いを抱いた。というのは戦前の日本製品は中国市場で「東洋貨(トンヤンフォ)」と称され、それはつまり三流品の代名詞であり、長持ちせず、割に合わない製品という意味を持っていたからである。それに引き換え人気があったのはドイツ製品やアメリカ製品であり、その次にやっと日本製品「東洋貨」の出番となった。従ってかなり長い期間「東洋貨」は人々の間である種の製品に対するマイナスの意味を持っていたのである。しかし時代の変遷に伴い、戦後30年余りの間に日本国民の勤勉な努力により世界市場であれだけの地位を占める製品を生み出すに至ったことは実に容易ならざることであろう。人々は日本製品を新しい目で見直すようになり、それと同時に日本の家電製品等の電子製品が大量に導入されるようになった。短時間のうちに日本のエレクトロニクス製品が中国で一世を風靡し、ほとんどどこの家でも最低1～2台は日本の家電製品を持つようになった。いつの頃からか、まず華僑の家族達が大量に日本製家電製品を買い出した。

これと時を同じくして、埠頭の荷役機械も日本製かアメリカ製かドイツ製か一体どれがいいのか、という疑問が生じたが、比較のすべがなく、それを検証することもできなかった。こうして二度目にコンテナ荷役設備を購入しようという時に、深刻な意見の相違が生じ、数種類の考え方が同時に存在し、お互い譲ろうとせず、意見の調整ができないまま、一定期間にわたりいくつかの意見の派閥が現れることになった。その結果、この頃購入された輸入設備は、異なるブランドが乱立する状態となった。例えば我々軍工路埠頭の場合は中国初の「日立」ガントリークレーンに続いて、その後2台目はドイツ「コルボー」社が生産したガントリークレーン、アメリカのストラドルキャリア、中国が自国で設計し地元上海港機工場(SPMP)が生産したタイヤクレーンもあれば、同工場が「BBC」の制御システムを導入して拡大生産したタイヤクレーンもあった。大量の設備が買い付けられ、機種も電気制御システムもばらばらで、品種が煩雑となり、技術者が消化するのに困難を極めたばかりか、消耗品や予備パーツにも頭の痛い問題が生じた。こうした風雨を乗り越えた後、人々は認識に目覚め始め、一定の冷静な考え方を持ち始めたが、この頃には以前に購入された設備の中にあれやこれやの問題が現れ始め、荷役作業に一定の影響が出始めていた。



第一次大規模円借款により中国が購入した6台の住友ガントリークレーンのうちの1台（1980年代前半）



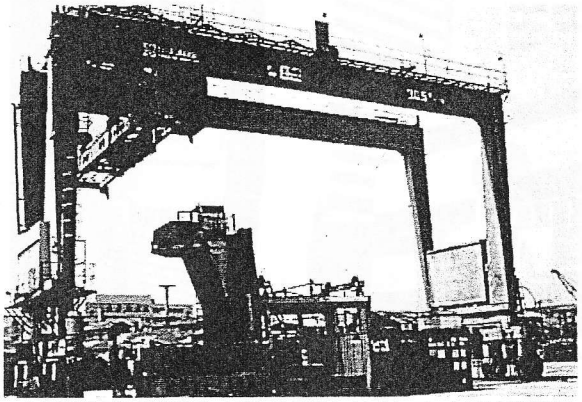
第一次大規模円借款により中国が購入した18台の三井タイヤクレーンのうちの1台（1980年代前半）

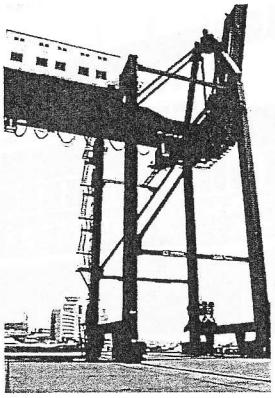
働きながら学んだ弱電技術

特に弱電分野の技術者は、あの年代には非常に少なかったため、私はまたもやクレーンの応急修理の職場へと引き抜かれた。しかし私は系統的な教育を受けていなかったので、最初この分野に入った時は、ある程度の興味と自分を磨きたい気持ちに頼ったものの、プレッシャーは増大する一方で、自分がもともと独学した技術だけでは、時代の発展の要求に応えるすべがないことを益々痛感するようになった。

そこで私は、働きながら学ぶ形で「等級工」の勉強をしたいと申し出（いわゆる「働きながら学ぶ」とは半分勤務時間を利用し、半分余暇時間を利用して勉強することを指した）、給料はもとのままで、ボーナスも減らされず、まず初級工の三級から学び始めることになった。中国の技術工の等級は八級が最高で、下は三級から始まり、三級以前は3年間の見習い工をし、その後三、四、五、六、七、八級へと続いたが、後に三級と四級を初級、五、六級を中級、七、八級を上級とするようになった。大体このような分け方であったが、我々の世代はちょうど文化大革命（訳注:1966年～76年、中国全土を巻き込み、政治、経済、社会、思想、文化、市民生活等あらゆる分野に及んだ改革運動、実態は内乱状態だったとされる。本連載第2回参照）を経験しており、これら技術工の等級もまだ完全には回復していなかった。しかし工場でも確かにこの種の技術工が必要とされ、次第に少しずつ回復し始めたところであった。私はちょうどこの時にこのような要望を出したので、埠頭では当然のこととして私の意見が支持され、働きながら学ぶことが許可された。

技術工の審査には規定があり、三級の証書がなければ四級の試験を受けることができなかった。またこのように試験を受けるとすれば中学、高校、大学へと進むようなもので時間がかかり過ぎ、企業にとっても個人にとっても不利になるので、私の場合は三、四、五級を交互に勉強することとし、こうすることで学習期間が縮小できたのである。例えば三年で終えるところを一年で勉強することができるのだが、学習の時間自


上海港機工場が製造した中国初の国産タイヤクレーン（1980年代後半）


上海港機工場が製造した
中国初の国産ガントリークレーン
（1980年代後半）

体は少しも減らしてはならなかった。従ってあの頃私の勉強はまるで走馬灯のようで、週のうち火、木、土の午後は三級を、月、水の午後は四級を、夜は五級を、というように満杯になるまでスケジュールが埋め尽くされた。これら三つの等級の勉強はそれぞれ異なる学校で組まれていたので、仕事が忙しい時などたまに行く学校を間違うこともあった。息せき切ってクラスに入ると、なんと私の席にもう誰か座っているではないかと思って左右を見渡すとみんな知らない学生ばかりで、やっとその日が何曜日か思い出し学校を間違ったことに気づく有様で、慌ててもう一つの学校へ行き直すのだった。

あの時期に勉強したことの効果は非常に顕著に現れた。その理由は多方面に渡る。第一に自分が好きだったこと、第二に仕事に必要で、第三に勉強しながら給料がもらえるのだから、楽しくないはずがあろうかというわけである。加えて数年前に武漢の工場で学んだ設計や製造技術のおかげで、短時間のうちに自分の電子技術に突破口的な進展が得られた。例えば、これとほぼ同時に業務上の理由でしばしば「COMS」と呼ばれる集積回路を溶接する必要があったのだが、この種の集積回路は溶接条件が非常に高度で、一旦静電気に触れると焼け焦げてしまうことが多く、しかもそれが当時極めて広範囲で応用されていた。そこで私は中学高校時代に学んだ技術を応用して大胆にもSV低圧電気エネルギーを利用した一種の「静電気エネルギー蓄積電気半田ごて」というものを設計し、この種の「COMS」集積回路の溶接専用に用いたところ、効果てきめんで、この半田ごてを使用した集積回路溶接の成功率は極めて高くなった。私はこの工具の製作原理を中国の「電子報」という専門誌で発表した。

発明に意欲を燃やす

ところでその後、中国で優秀な発明賞を選ぶことになった時、第1回目の選抜方式は1980年代以降に中国の各専門誌上で発表された論文を根拠とし、審査委員たちがざっとモデルを作った後、さらにサンプルを製作して選抜するという方式が採用されることになった。その結果、私のこの半田ごてが「第1回上海市優秀発明賞」に選ばれたのである。上海全体で40人による40件の作品が選ばれ、私もその中の一員となった。もしテレビの組立てが荷役労働者としての私の運命を変えたと言えるなら、この時の審査結果はまた私のそれ以後の人生を変えることになったと言えるだろう。それと同時にこのことが私の創作意欲を大いに刺激し、止まるところを知らないほどになった。

一回審査で選ばれてから私の創造意欲が掻き立てられ、1982年から1993年に上海コンテナターミナル（SCT）に入社するまでの十数年間に余暇を利用して研究開発したものの中で「静電気エネルギー蓄積電気半田ごて」「知能バス停通知機」「知能電気アイロン」「複合型多機能急速充電器」「コンピューター録音応答ブザー」「C周波帯家庭用衛星受信システム」「中国語知能時報器」等の十数件が上海市、中国交通部および全国の創作発明コンクールで入賞したが、このうち「中国語知能時報器」はさらに1991年に開かれた第2回世界青年発明コンクールで「特別金賞」を獲得した。

上海港務局から出た小発明家の名声は日々高まり、職場内外から連絡してくる人が昼夜の別無く後を絶たないほどになった。当初はちょうど中国で改革開放政策が実行され始めたばかりで、国営企業を辞めて会社を開く人が次々と現れ、彼らはいずれも自分が何を生産すればいいのかを見つけ出すために苦労していた時期であった。このため賞を取った一つのプロジェクトは、適切な生産企業を一社見つけさえすれば、その発明の成果がたちまち生産力に転化し製品となり商品となり、利益を生み出すのである。従って新たに商売を始めた人達は投資対象となるプロジェクトを探し出し、そこから利益を得ようと躍起になっていた。なかでも初期の頃、商業の海に身を投じた成功者達はいずれも才気煥発な上に押しが強く、私を囲んで回ろうとする新商人や郷鎮企業（訳注：中国の郷（村）と鎮（町）における中小企業。人民公社時代には社隊企業と呼ばれたもので、人民公社廃止後に郷鎮企業と改称。村営、私営などさまざまな形態を持ち、市場経済化のなかで飛躍的に発展。）経営者達が数多く押し寄せた。こうして我々受賞者達はにわかに人気者となった。こうした動きが最も活発だったのは中国南方の都市深圳であった。深圳は中国改革開放政策の「試験田」であり、数多くの特別な優遇政策が採用され、当時まだ伝統的な国営企業の政策をとる他の地方とは全く天地の差ほども違っていた。こうした波に追いつけたおかげで、私自身多くの技術の成果がすぐに製品となり商品となって市場の一席を占めるまでに至った。

またこれとほぼ同じ頃、当時の中国の多くの電子関係の専門誌で私のことが報道さ

れた後、原稿の依頼を受けるようになり、色々な科学普及講座での講演も依頼されるようになった。これまで必死で講義を聴き知識を学び技術を磨いていた若僧が、まさしく一夜にしてあっと言う間に演台に上り講師となったわけであり、役柄が再び現実によって転換されたことになる。一番多い時で同時に7社の科学雑誌に異なる技術論文を発表していたことを覚えている。その7社とは「電子報」「軟件報（ソフトウェア新聞）」「電子ダイジェスト報」「中学科学技術」「大学科学技術」「現代通信」「実用無線電気」等であった（訳注:通常中国では雑誌社1社が1種類の雑誌のみを専門に出版することが多い）。

論文が世に出るにつれて、電子分野における私の名声は益々響きわたった。ある時四川（スーツアン）省成都（チョントゥ）で開かれた電子報社創刊十周年の記念総会に招かれ、開催期間中成都の眠江（ミンチアン）ホテルで同室になったのが「電子世界」の張編集長で、彼は私を見るや大いに驚いた様子で、目を見張って尋ねるのだった。「あなたが上海の陸建洛さんですか。」「そうです。」「こんなに若いとは・・・まだ20歳そこそこじゃないですか。」「それなら何歳ぐらいが適当なのですか。」「私はまた40歳か50歳以上の人だろうと思っていました。」「なぜそんなに年配だと思われたのですか。」「あなたの文章の風格から推測したのです。」私が「こうなるとあなたの推測も大外れでしたね。」と答えて二人で大笑いとなった。その総会が終わって別れてからまもなく、張編集長の紹介で私と共同開発したいという浙江（チョチアン）省温州（ウェンチョウ）の郷鎮企業家と知り合い、その後多くの電子製品を開発して市場に売り出すことになった。

技術が金銭に換わる

こうした一連の技術譲渡の過程で、最も印象深かったのは、1987年に「上海優秀発明家代表団」の一員として深圳で開催された「発明特許およびノウハウ展示即売会」に参加した時のことである。この時私が展示したのは「静電気エネルギー蓄積電気半田ごて」だったが、展示即売会では取引が成立しなかった。しかし深圳から上海へ帰る途中広州ホテルにしばらく宿泊している時に、展示即売会からお客さん達も一緒について来ており、中でも広東のお客さんが一室づつドアをノックして、他にこの場で取引できる製品はないかと訪ねて回っていた。私はちょうど「コンピューター録音応答ブザー」を持っていたので見せたところ、その広東のお客さんは、これはどういう機能を持っているのかと問うので、その機能を逐一見せて説明すると今度は、これはどんな所で使えるのかと聞いてきた。私は当時広東のバスの車掌が話す広東語がさっぱりわからず、また広東人の標準語が下手くそであることを思い出したので、「もしきれいな標準語で話している内容をこの中に録音しておき、それをバスの中に設置して一つのバス停に着くたびに一区切りづつ放送すれば、広東人が標準語をうまく話せない問題と乗客が広東語を聞き取れない問題とが二つとも解決するではありませんか。」と言った。このお客さんはそれを聞くや大声で「素晴らしい!」と叫んで跳び上がり、即座に値段交渉をし、その夜のうちに家に小型アタッシュケースを取りに帰り、夜半にまた私の部屋をノックした。部屋に入るやその場でアタッシュケースを開くと中は人民元が満杯で、当時は10元札が主流だったのでちょうど300枚、すなわち3,000元分の人民元を支払ってくれた。領収書もサインも要らず、これだけで技術譲渡取引が一件成立と相成ったわけである。1987年当時、我々の月給は50～60元程度だったので、この取引は4～5年分の年収に相当する。この時の技術譲渡の成功により、技術が金銭に換えられるものだということを私は身をもって知った。

深圳で開催の「発明特許およびノウハウ展示即売会」にて（1987年）

深圳で開催の「発明特許およびノウハウ展示即売会」展示ブースにて（1987年）

上海へ戻ってまもなく、深圳の展示ブースで隣人だった俞想楚（ュィシアンチュ）さんの「人工くらげ」がその年複数の会社への技術譲渡に成功し、成約金額が合計78万元になったという話が上海のトップニュースになったのを聞いた。初めて技術譲渡により数十万元の資産家が誕生したのだ。この数十万元の資産家の出現はしかし、鄧小平氏が一部の人から先に「万元戸（訳注:収入一万元の金持ち一家を指す）」になればよいと提唱したのより、まる2年も前のことであった。この年に科学技術の春が中国に訪れたとも言えよう。中国の各種業界において新たな産業革命が起こっていたのである。それは港湾建設においても顕著に現れていた。

ご意見、ご感想をお寄せ下さい。
メールアドレス:
sh_hamadah@yahoo.co.jp

一人の港湾労働者の成長から上海港の発展を見る

第5回

上海港コンテナ事業の発展

中国上海港 陸 建洛（ルー チェンルオ）
翻訳 濱田 裕子

上海港コンテナ事業の発展

中国の港湾コンテナの発展が1970年代に始まったと言えるなら、1980年代はその発展にとって一つの重要な時期に入ったと言えるだろう。上海港のコンテナ事業はその10年間に秩序ある発展を遂げたのである。1980年、中国船による国際海上コンテナ輸送量は2.69万TEUに過ぎず、上海、天津、青島、黄埔（ワンポア）、大連の五港が国際コンテナ荷役業務を展開しており、これら五港の国際コンテナ取扱量は合計6.46万TEUであった。港湾におけるコンテナリゼーションの割合は3.2％で、岸壁コンテナクレーンは中国全土に2台しかなかった。

1981年1月、上海港務局に国際コンテナ運輸公司が設立され、同年2月、上海港務局からの視察団が香港へ行き国際コンテナ輸送業務について学ぶ。この視察団は我々軍工路埠頭のスタッフが主体であり、香港から上海へ帰った後、上海と海外との国際航路開設業務を開始した。これに先立つ同年1月、交通部水運局と中国遠洋運輸公司（COSCO）から作業チームが上海へ派遣され、中国ーアメリカ直通のコンテナ輸送航路開設の準備作業が開始され、2月10日、中米直通コンテナ輸送航路の第一船「張家口号」が上海港から太平洋の対岸にあるアメリカへ向けて出航し、4月には上海遠洋運輸公司（上海COSCO）が上海で中米航路第一船「張家口号」帰還後の業務報告会議を開催、成功したこれらの経験を総括した後、中国／欧州、中国／西アフリカ等のフルコンテナ船航路が続々と開設されることになる。

ここで特筆に値するのは、1981年6月、日本の神戸港からの招請を受けて中国交通部からコンテナ輸送研修チームが神戸港へ派遣され、国際コンテナ輸送業務を視察し学習したことである。同年11月、今度は神戸港のコンテナ輸送技術業務指導チームが天津港へ行き、中国で国際コンテナ輸送を展開する各大型港湾の管理者に対して国際コンテナ輸送の経験が伝授され、同時期に我が国初のコンテナ専用埠頭である天津港コンテナバースが正式に稼動する。この年、中国船による国際海上コンテナ輸送量は6.38万TEUになり、上海、天津、青島、黄埔、大連、広州、福州の計七港が国際コンテナ荷役業務を展開し、これら七港の国際コンテナ取扱量は合計11.4万TEU、港湾におけるコンテナリゼーションの割合は4.75％であった。

1982年10月21日、交通部海洋運輸局は天津港にある我が国初のコンテナ専用埠頭において、国際コンテナ荷役管理業務座談会を開催した。座談会ではそれぞれの経験を報告し合ったほか、主として全国でコンテナ輸送に従事する専門技術員たちに天津港のコンテナ専用埠頭管理の経験を直に視察させるといった内容であった。続いて11月には上海海運学院（現在の上海海事大学）が主催する国際コンテナ輸送港湾管理者第一期研修班の始業式が行われ、中国国内におけるコンテナ輸送業務の大規模な盛り上がりが見られることになった。この年、新たに湛江（チャンチアン）港を加えた合計八港が国際コンテナ業務を展開し、国際コンテナ取扱量は合計15.9万TEUに、港湾におけるコンテナリゼーションの割合は7.4％に伸びた。

1983年3月に交通部は戦略会議を開催、席上その年に国が重点的に取り組む課題とされた合計38項目のうち5項目がコンテナ輸送に関するものであった。コンテナ輸送関連の問題が全国の重点課題に占める割合の大きさと国がそれらをいかに重視したかが伺え、これを契機にコンテナ荷役事業は飛躍的な発展を見る事業の一つとなって行く。

1983年6月ベルギーのアントワープ港工程コンサルタント会社の専門家が中国を訪れ、国際復興開発銀行（世界銀行）から借款を受ける港湾においてそのコンテナ埠頭管理要員に対して教育訓練を実施するため、現場を視察した。7月には首都北京において世界銀行からの借款により天津、上海及び黄埔の三港にコンテナ埠頭専用の機械を購入するための評価と入札が行われる。1983年から86年までの間に交通部は、世界銀行の貸付金約7,000万ドルを利用してこれら三港のために公開入札の方式により、岸壁コンテナクレーン13台、ヤード用タイヤクレーン（RTG）26台等を含むコンテナ荷役輸送設備合計459台（輌）を続々と購入し、これにより三港に取扱能力70万TEUに達するコンテナ専用埠頭7バース

上海港で最初に輸入されたコンテナ作業用フォークリフト（80年代前半）

上海港で最初に輸入されたコンテナ作業用三菱トラック（80年代前半）

が整備されることになった。これと並行して1983年7月、アントワープ港工程コンサルタント会社の専門家が上海港を視察後、交通部海洋局と共にコンテナ埠頭管理要員教育訓練プランを制定する。同年12月、大連～上海～南通の間で海と長江（揚子江）とを結ぶ板ガラスのコンテナ一貫輸送航路が開通される。この年は前年の八港に厦門（アモイ）港が加わり全国で合計九港が国際コンテナ業務を展開することになり、年間取扱量22.3万TEU、港湾におけるコンテナ化の割合は11.3％となった。

1984年3月、アントワープ港工程コンサルタント会社は我が国のために第一期コンテナ埠頭管理スタッフ学習班に対する研修を行い、同年7月には第二期学習班の研修を行った。専門の人材育成が急務であったため、こうした研修が次々と実施された。この年には全国で15港が国際コンテナ輸送を展開するようになり、国際コンテナの取扱量は34万TEU、港湾のコンテナ化率は13％に増大した。

1985年は交通部海洋局が4月と11月の二度に渡って上海において河川海洋コンテナ一貫輸送会議を開催、12月、交通部自動車運輸総公司がその配下の武漢、昆明、中原各分公司から専用車両を調達して港湾トラック隊を編成し、上海港、黄埔港、深圳港のコンテナ輸送業務に当たらせることを交通部が決定した。この年、全国15港の国際コンテナ取扱量は57万TEU、港湾コンテナ化率は16.2％に上昇し、またコンテナ荷役用岸壁クレーンは全国で12基に、ヤードのタイヤクレーンは30台に増えている。

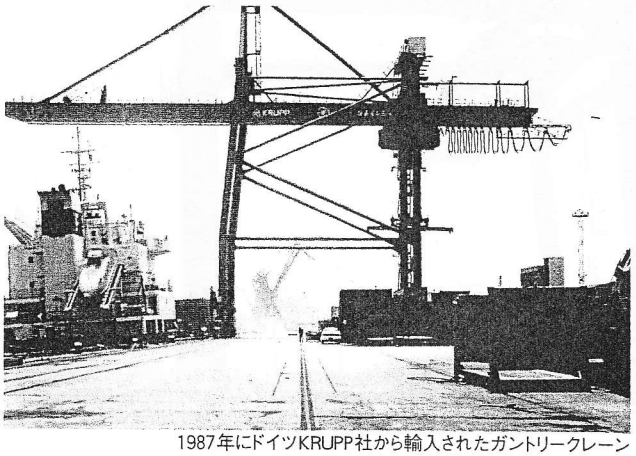
1986年9月末までにアントワープ港コンサルタント会社が我が国のために実施したコンテナ埠頭管理要員学習班の研修は既に第6期になり、10月にはアントワープ港コンサルタント協会のダッケンダッツン主席が訪れ、交通部との間でさらに1988年～1992年におけるコンテナ港湾管理要員学習班の研修についての協議が行われた。同年末には中国遠洋運輸公司COSCOが中／米、中／欧、中／オーストラリア等12本の国際コンテナ輸送航路を開設するまでになっていた。国際コンテナ荷役業務を展開する港湾は全国で16港となり、国際コンテナの取扱量は62.7万TEU、港湾のコンテナ化率は17％に増大した。

1987年2月になると、国家経済委員会が交通部と鉄道部の関連部門会議を開催し、中国の東北地方／上海間の水運、鉄道、道路におけるコンテナ一貫輸送ルートに存在する問題について専門的研究を行った。これらの問題に対処するため、3月、4月、5月にそれぞれ黄埔、上海、天津の三港において鉄道貨物輸送管理要員に対する港湾海運管理及びコンテナ輸送代理業務等の研修が実施され、同時に国家経済委員会、交通部並びに鉄道二部が東北地方／上海間コンテナ輸送ルート検査チームを編成して上海で検査業務を実施した。また4月には交通部のミッションがベルギーを訪問し、アントワープ港コンサルタント協会との間で1988年～1992年における我が国コンテナ管理要員研修事業について協議し、合意に達している。これによりアントワープ港コンサルタント会社が我が国コンテナ管理要員学習班のために実施した研修は、合計19期に及ぶことになり、その後の我が国コンテナ事業の発展に多大な恩恵をもたらすことになる。

讃岐鉄工を発見

1980年代初め頃、中国のコンテナ荷役事業の発展はゆっくりしたものであり、コンテナ取扱量は1日数千本程度で、その頃に購入された輸入設備と国産のコンテナ荷役設備とを組合せた応用効果はまだそれら設備自体の機能を十分発揮させるまでには至っていなかった。しかし荷役事業発展の趨勢は、バルクカーゴと雑貨からコンテナ荷役へと次第に転換されつつあったのも確かである。このため80年代中期には世界銀行の融資を利用してドイツの会社からガントリークレーンの購入が再び開始されるようになった。ところが導入された設備の信頼性を他の設備と比較してわかったことは、輸入された数カ国の設備の中で、日本製の設備がやはり実用的であり、故障率も低く、メンテナンスにも都合がよいということであった。そこで1986～87年の間に上海港がタイヤクレーンを購入する時には、日本製品に注目するようになった。

香川県丸亀市の讃岐鉄工にて（1992年）

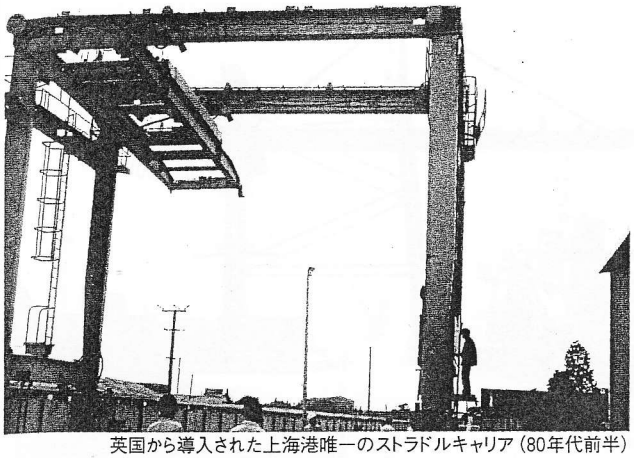

1987年にドイツKRUPP社から輸入されたガントリークレーン

当時日本製品に競争力があった理由は二つある。一つは日本と上海の距離が近く輸送に都合がよいこと、二つ目はタイヤクレーンについて言えば、上海は当初「三井」の設備6台の他に、国産である上海港機工場が製造したタイヤクレーン4台と英国製の全液圧式ストラドルキャリア1台があったが、これら11台の設備の使用状況から見ると、6台の「三井」タイヤクレーンがより信頼性が高いと言えた。以上の二つの理由によりこれらの設備の購入に当たっては、最初から日本製品にする方向で重点的に考慮されることになった。

当時の日本のメーカーには「三井」「住友」「IHI」「三菱」の他に「讃岐」というメーカーがあった。この「讃岐」鉄工所は四国の香川県丸亀にあるローカルな鉄工所であった。初めて登場したので、この鉄工所の生産能力に対して疑問が生じ、関係者はこの「SANUKI」と呼ばれる鉄工所のことをもっとよく知りたいと考えた。この鉄工所は日本のある商社を代理店として中国上海港に参入し、ユーザーと接する機会を得たものである。当時の代理店の説明によると、この工場はタイヤクレーンの製造能力を有し、それまでにも数多くの製品を東南アジア諸国へ輸出しているが、日本国内にも中国にもこの工場の製品はまだ1台もないということであった。生産能力のあるメーカーでありながら、日本になぜその製品が1台もないのか。疑問はますますふくらみ、代理店の返事も曖昧であったが、このメーカーの見積は他社より20～30％安く、大変魅力的な金額を提示してきたため、はっきりと調査する必要が生じた。何度も交渉を重ねた後、日本側代理店はついに全ての事情を明らかにすることになる。

このメーカーはもと「三菱」社のために製品を生産するパートナーの一つであった。まず「三菱」が受注し、それを協力関係にある小規模メーカー数社に分配して生産を依頼する形をとり、それによりこれら小規模メーカーは受注にかかるリスクを負うことなく、ただ自社のコスト管理をして生産に没頭しさえすればよかった。こうして事情がわかると買い手は非常に興味を持ち、さらに以前このメーカーが生産に使った図面や生産加工状況からこれらの事情を確認することもできた。こうしてこの小規模な「讃岐」鉄工所に人々の注目が集まることになる。ところが双方がさらに商談を進めようとした矢先、日本の「三菱」と「讃岐」の両社が訴訟に突入したのである。両社の協力関係や紛糾についての詳細はわからなかったが、この時の入札購入業務がこのため長期間にわたって中断されることになる。タイヤクレーンを2台購入するだけのことであったが、差額の大きさを考慮したため、日本側で最終的な結果が出てからでなければこの設備をどこから購入するかを決定することはできなかった。長い間待った末ついに日本側から、「讃岐」がその社名を冠した製品を生産し販売することができるとの回答が来た。こうして日本の会社同士のトラブルにより契約が長期間延期されたことについては、中国人がしばしば言うところの「好事魔多し」が正にぴったりくる表現であろう。

1988年の中頃ついに日本国讃岐鉄工株式会社にこれら2台のタイヤクレーンが発注されることが決定した。このことがもとは名もなき日本の小企業をして、その後の十年間に着実な業績を上げ、中国の各港に100台以上ものタイヤクレーンを納品し、中国のコンテナ業界において一世を風靡するまでに至らしめたのである。もちろんこれはその後のことになる。1989年4月上海港が購入したこれら2台の「讃岐」タイヤクレーンの引渡しと検収が開始された。何分にも中国のユーザーによる初めての発注であるため、多くの受け渡し業務がまだ不慣れなうちに進められ、契約書の条件に沿って項目ごとに確認が行われた。2台の設備は外観も技術的な各項パラメータも上海港の技術者や使用者たちの賞賛を博したが、2台のうち1台は夜間作業中に時折メインスイッチがスキップし、設備全体の正常な作業に支障を来たすことがあり、また不規則に故障が現れることもあった。このため「讃岐」から技術者が派遣され、毎夜狭い電気室内で見張り番をすることになったが、時には何昼夜も故障が現れず、彼らがその場を離れた時に限って故障が起きることがあり、そんなことの繰り返しで、なすすべがないこともあった。技術者は現場の状況を絶えず国際電話で日本側へ



英国から導入された上海港唯一のストラドルキャリア（80年代前半）

上海港で最初に導入されたSANUKIのタイヤクレーン（80年代後半）

報告し、電気制御設備の協力メーカー「安川電機」社のサポートを求めたが、繰り返し点検し、繰り返し故障が現れるといった状況であった。

こうして時間が延ばし延ばしになるうちに6月初めにかかり、中国ではかの6.4事件（天安門事件／訳注：1989年6月4日北京の天安門広場において民主化を求める学生たちの運動が弾圧され多数の死傷者が出た事件）が発生する。ある日、上海の日本国総領事館から、その夜の8時までに軍工路埠頭で作業中だった日本側の技術者は必ず日本へ帰国すべしという通達が出た。こうしてこの設備の故障は、日本側の事情によりまたもや修理無期延期の局面に入ってしまう。幸い6.4事件はまもなく平定され、業務や交流も正常に戻った。「讃岐」と「安川」の技術者たちもすぐに軍工路埠頭の第一現場に復帰する。この時日本側技術者たちが記憶機能を備えた計器を持参し、問題の設備の電気回路上に設置して日夜追跡監視記録を取ったところ、この先進的な計器の監視下ですぐに問題は解決する。その原因は、当初照明器具購入にあたり、消耗品であるため交換に便利なようにと国産品を採用したことにあった。この設備の400Wの照明器具は上海の照明器具メーカーが製造したものであり、上海で生産された照明器具は日本側が提供する製品検査の範囲に属さず、一方照明器具メーカーは「讃岐」の技術者の要請通りに照明器具の設置を完了し、スイッチによる制御が全て正常であることを確認すれば納品済みとなり、その後は一切関係なくなることになっていた。このためこの製品はつなぎ目にあって誰も検査しない盲点となるにも拘らず、この部分に一箇所でも接触不良があり機械の振動によりアース短絡の現象が外枠に発生すると、メインのエアスイッチがスキップし設備全体の正常な運行に支障を来たすことになったのである。故障の原因が突き止められると問題はすぐに解決した。その夜、中日双方の技術者たちは興奮さめやらず、上海聯誼大厦内の料理屋で思う存分乾杯し、この画期的な成果を共に祝った。「讃岐」のタイヤクレーンの中国市場進出はこれにより基礎固めを果たしたのである。

1991年末、上海港のコンテナ年間取扱量が82年の数万TEUから数十万TEUと発展する過程において、当時の上海港第九区（軍工路埠頭）と第十区（張家浜埠頭）が業務上の緊急需要のため、再び入札により4台のタイヤクレーンを購入することになった時、入札チームの意見はすぐに一致し、再度「讃岐」の設備を選択した。しかし「讃岐」の設備のシステムに関して、当時の入札チームのメンバーであった我々技術者と港務局総工程師（技師長）室の総工程師たちとの認識が一致せず、深刻な対立が生じた。港務局総工程師室の先輩たちの意見は伝統的な機械ユニット制御を採用すべきだとするもので、「三井」の6台や「讃岐」の最初の2台の状況から見てもいずれも良好な反応を示しているので、もとのシステムを採用する方が、リスクが小さく信頼性が高く、これに対してサイリスタ直流制御システムは、信頼性が劣ると彼らは主張した。当時はまだ大効率のサイリスタ技術は今ほど成熟していなかったからである。しかし直流速度調整システムとしてサイリスタを応用すれば、機械ユニットに比べはるかに優れた効果を発揮すると考えられた。第一にこの種の技術は完全デジタル化制御の採用が可能となること、第二にそのロジック部分は完全に総デジタル回路のPLC技術制御を採用することができるため、システムの信頼性と保守点検時の柔軟な応用において大幅に性能が向上するのである。こうして2種類の異なる意見が鋭く対立し、数回に及ぶ技術交流と意見を発表する会議の席上、それぞれが自分たちの意見を堅持して譲ろうとしなかった。幸いなことに当時の港務局技術担当局長でもあった金文漢副局長は軍工路埠頭出身であり、現場を割合理解し熟知していた。また最も決め手となったのは金副局長が電気科出身であったことである。両方の意見に対する最終的判断は金副局長が決定し、我々若手の意見に軍配が上がった。中国においてサイリスタ技術がタイヤクレーンに対して応用された最初の設備はこうして誕生したのである。

ご意見、ご感想をお寄せ下さい。
メールアドレス：
sh_hamadah@yahoo.co.jp

一人の港湾労働者の成長から上海港の発展を見る

第6回

図面審査のため日本へ

中国上海港 陸 建洛（ルー チェンルオ）
翻訳　濱田 裕子

1980年代後半の上海港コンテナ事情

1980年代後半頃の上海港の事情をさらに詳しく見てみよう。

上海港のコンテナ事業の発展は交通部により統一された計画の下で、既に一定の取扱量を達成し始め、加えて専用の荷役設備もまた徐々に増設されていった。当時天津にコンテナ専用埠頭発展のための試験地区が設けられてはいたが、その実質的な優位性や潜在能力はまだ発揮されておらず、在来貨物とコンテナ貨物とが並行して同時に発展するレベルであった。しかもあの年代は、中国の文化大革命が終わったばかりで、工業、農業、軍隊、学校、商業等あらゆる分野が全面的な復興を進めている段階にあり、石炭市場の供給が緊迫し、バラ積み石炭の需要が急激に増大していた。このため当時の上海港では、生産能力の面でも、経済効率の面でも、石炭荷役公司がトップに立ち、コンテナ荷役は今日ほど脚光も浴びず重要視もされていなかった。こうした事態を招いた要因はいくつかの面にある。

第一に、コンテナ専用船がまだ少なかったこと、第二に、専用の荷役設備が不完全であったこと、第三に、コンテナ専用埠頭における作業の全工程に対する認識が不足していたことが挙げられる。すでに諸外国におけるコンテナ荷役管理のノウハウを学習してはいたが、自国で全く新しい事業を実践するのは、並大抵のことではなかった。

こうして上層部では、即座に決め手となる方策が打ち出せなかった。とりあえず上海コンテナ荷役公司が設立された。これは当時の第十作業区（軍工路埠頭荷役公司）と第九作業区（張華浜埠頭荷役公司）のコンテナ作業を連合させて全く新しい公司にしたもので、本社は現在の軍工路埠頭内に置かれた。しかし運営開始後しばらく経っても、目新しい成果は見られなかったため、この公司はまもなく夭折することになる。コンテナ専用埠頭の作業の歩みはまたもや白紙に戻った。人々の頭の中では、コンテナ作業は一つの専門的作業であり、大型貨物の荷役に過ぎず、専用スプレッダーと専用クレーンを用いれば、誰もができる仕事であり、しかも作業をするためには大量の資金と資材を投入しなければならず、また専門のコンピュータ技術のサポートが必要となるので、投入の割に見返りが少ないように思われた。このため一部の人たちから反対の声も上がり、また輸送業務と荷役作業が時代の発展の要求に追いつかない現実もあった。

一方、天津、広州、上海といった三大港湾では、いずれも船混み及び貨物滞留が発生し、埠頭の荷役能力が船からの荷揚げに追いつかなくなっていた。貨物の滞留時間が長引くと、交通部が事態を重く見、また中央政府も直接注目するようになったため、全国の交通輸送業界においては港からの貨物搬出が最重要課題となった。上海港も例外ではなく、そのための指導者の陣容が整えられ、貨物搬出指導チームが設立され、さらに搬出公司が設立された。

公司は旧江湾空港（訳注：戦時中からあった上海の軍用空港）内に設置され、港務局から公司の幹部が派遣されて、専門のトラック隊が組織された。当時の上海港で道路を走れる車両の多くがここに集められたほか、一定数の専用車両も集中的に配備されて、上海港の埠頭に滞留していた貨物がいっせいに旧江湾空港の搬出公司のヤードへと運び込まれた。その効果は著しく、上海港の船混み・貨物滞留状況は大幅に改善され、また貨物を集中させることによる効果も示された。船混みや貨物の滞留が軽減されると同時に荷役時間も短縮され、コンテナ取扱量も増大したため、コンテナ荷役設備に対する需要がますます高まるようになった。

コンテナ荷役設備の入札

こうした中で国際復興開発銀行（世界銀行）からの借款による大型荷役設備購入が再び議事日程に上り、今回の設備購入では中国新進気鋭の港湾機械製造企業が現れた。それが上海振華港口機械製造有限公司ZPMCであり、ZPMCは、その母体である国営の上海港口機械製造廠SPMPから分離独立した新型企業であった。資本金はわずか100万元に過ぎなかったが、当時既に定年に達していた交通部工場局局長管彤賢氏が数十名の技師を率いて設立したこの新型企業は、創造の意欲と進取気鋭の精神に溢れていた。ZPMCはこうした特殊な背景を持っていたため、今回の設備購入入札に招かれた。この時ガントリークレーンの入札に応じた会社はこのほか、日本の三菱重工、IHI石川島播磨重工業、住友重工、アメリカのモーリス等であり、タイヤクレーンについては三菱重工、住友重工、讃岐鉄工、ドイツのノール、上海のSPMP等であった。

タイヤクレーンは前回紹介したように、日本の讃岐鉄工の製品が廉価で品質に優れていたため、反対意見は特になく、比較的まとまり安かった。当時は第九作業区と第十作業区にそれぞれ2台ずつ計4台設置されることになり、これらの埠頭の技術者たちの意見も大体一致した。

ガントリークレーンは1台購入するのみで、第十作業区で使用することになっていたの

大阪港を「夢咲」で見学（1992年）

新居浜の住友重工を訪問（1992年）

で、第九作業区はほとんど意見は述べず多くの意見を持っていた入札指導チームと当時の港務局総工程師たち並びに当の第十作業区の意見がばらばらに分かれ、その統一が非常に難しかった。これらの三方がそれぞれ三つの異なるメーカーを推したのだが、それはIHI、モーリス、ZPMCの三社であり、これら三社とも上海港にとって全く目新しいブランドであった。

IHIは、当時中国のコンテナ業界ではまだその製品がお目見えしたことはなかった。宝山製鉄所にはIHIの設備があると聞いていたが、それはコンテナ用ではなく、鉱石や鋼材を吊り上げるものであった。モーリスについては、当初設立準備中であった宝山埠頭公司が設備を1台購入しており、上海江南造船工場が組立てを行ったが、設備は当時まだ据付の最中で、作業は開始されていなかったため、その使用効果は全くの未知数であった。ZPMCの母体であったSPMPは1982年、既に上海港の第九作業区埠頭にガントリークレーン2台を設置しており、そのうちの1台はその後宝山埠頭に移された。これら2台の設備から見て、採用してよいと言えたが、当時はまだ日本の住友や日立と比べると一定の差があった。このため中国にはまだIHIのガントリークレーンはなかったが、IHIもきっとこれらの日本の2社に劣らないはずだと確信する人もあった。例えば入札交渉の中で、輪圧が問題になったことがある。前にも述べたように、埠頭前面の一本のレールはトランステナとの共通軌道であったため、ガントリークレーン設備の輪圧条件は35トン以内であった。これら3社の論証においてIHIのプランのみが風洞実験に合格し、35トン輪圧の設備を作り出せるとの結論が出される場面もあった。

こうした入札会議は昼夜を分かたず、午前3時頃まで続くことも珍しくなかった。日本側のある若いメンバーは、緊張で足の筋肉がひきつり、我々も一緒に彼のひきつり解消に協力したのを覚えている。会議の現場はまるで戦場のようで、このように緊張した雰囲気は、その場に身を置いた者でないとなかなかわからないだろうと思う。私もプロジェクトチームの一員であったが、外部に情報が漏れるのを防ぐため、帰宅はできず、外界との電話連絡も許されなかった。一ヶ月近い入札会議の期間中、最初は遠洋ホテルに泊り込み、その後上海浦江ホテルに移動して過ごした。全員が入札会社の統一指揮に従い、各種の行動も食事も討議も休息も、全て集団で行った。

上海浦江ホテルは当時、上海証券取引所がその中にあり、ちょうど証券市場が中国で起動し始めたばかりの頃のことで、言わば配給切符のような抽選番号券がなければ株の購入ができないことになっていた。ホテルの玄関には毎日1枚30元の抽選番号券売場が設置され、数ヶ月後にはこれらの番号券の価値が数万元にも値上がりした。ある同僚は、当時1台2,700元ほどした18インチカラーテレビを買いたいので、私にも一緒に行って選んでほしいと思って浦江ホテルまで来たらしいが、入札会議中のため連絡がつかなかったと言う。彼はその代わりに株の方に目を奪われ、一気に頭に血が上って別の同僚と一緒に抽選番号券を100枚買ったところ、すぐに自分達の番号が当たり、70万元の財を成すことになった。この二人は、これをきっかけに埠頭を離れ、35万元ずつを手にして新しい世界へ飛び出して行った。世の中は皮肉なもので、我々のように毎日証券取引所内で生活していた者は誰一人として株を買おうとはせず、富が目の前を通り過ぎるままにしていたのに、外にいた同僚たちが、素早く幸運をつかんで夢を実現させたのである。もっともその後彼らがどうなったかは、知る由もない。

中国国産のガントリークレーン

さて、ガントリークレーンは、入札会議で繰返し多くの討議が重ねられた上で、最終的にはSPMPと契約することが決定された。その根本的な理由は、当時のSPMPの見積価格が他の企業よりかなり安かった上、部品も相当豊富にあり、可能な限りユーザーを満足させる成熟した部品を提供することを旨としていたことにある。例えばRexroth社の液圧システム、Bromma社のスプレッダー、GE社の完全な電気制御システム等、当時としては世界でも最新のシステムが準備され、最も信頼性の高い電気制御駆動製品が揃っていた。この設備の契約相手はSPMPであったが、実際に製造を担当するのはZPMCであったため、江蘇省江陰に

讃岐鉄工にて（1992年）

安川電機にて（1992年）

ある揚子江造船所という小工場の空き地で製造されることになった。このガントリークレーンの製造が成功したことは、中国ブランドを冠する港湾荷役機械企業の躍進を予兆していた。今日SCT（上海コンテナターミナル有限公司）軍工路埠頭で1号ガントリーと呼ばれているこのクレーンは、1993年12月、合弁企業として発足したばかりのSCT軍工路埠頭に無事据え付けられ、作業が開始された。それはまた、ZPMC社にとっても本当の意味での第一号ガントリーとなり、同年同社の受注が決定したカナダのバンクーバー向けのガントリーと共に、中国港湾荷役機械のその後の発展にとって正真正銘の牽引役となったのである。ここ十数年来の発展を経て、今やZPMCは世界でも最大の港湾荷役機械メーカーと言えるまでになり、全世界の製品シェアの60%以上を占めるに到っているが、ここまで来たのは容易なことではなく、世人の賞賛を浴びるのも当然のことであろう。もし今再び入札が行われるとすれば、確かに港湾荷役設備の中でZPMCは安心の選択の象徴であると言えよう。

ハチソングループとの合弁

ガントリークレーンの入札現場で白熱した交渉が繰り返されていたその頃、中国各地で外国資本との合弁企業が次々と設立されつつあり、広東省深圳における改革開放政策実施後十年間の成果を通じて、合弁企業が導入した技術、理念および発想法により中国の企業発展に活力が注ぎ込まれたことがわかるようになった。

この頃、香港のハチソンポート（HPH）もまた、事業協力や合弁の可能性について上海港当局との間で盛んに交渉を進めていた。新しい物事の誕生というのは、いつの時でも容易ではなく、当事者同士の相互理解と相互信頼の基礎の上に達成されるものである。

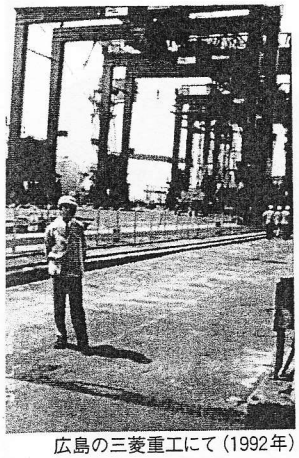
この時もその例にもれず、最初の資産評価の段階で大量の前期評価作業が行なわれ、各ラウンドの評価作業を経た後、引き続いて株式の分担および分配の比率が討議された。ところがこれらの作業に足掛け2年ほどの時間が費やされた挙句、上海港は中国の政府機関の一つであり、政府機関は外国資本との合弁ができないという事情のため、この合弁問題は暗礁に乗り上げることになってしまった。

初めて日本へ

1992年4月のこと、突然私は港務局から人事部へ行くようにとの通知を受け、行ってみると既に述べた設備購入入札書類について、日本へ行って図面審査作業をするようにとのことであった。しかし図面審査に行くまでにまず人間の審査をすることになっていた。この作業は中国で政治審査と呼ばれるものである。一連の厳格な審査を受けた後、必要な書類等に記入した。恐らく公務ビザの申請のための作業であったと思う。1ヶ月余りの後、局の外事課から図面審査チームの会議に出席するようにとの連絡があった。局外事課でこのプロジェクトを担当したのは田暢さんであり、彼女も我々チームのメンバーである4人の工程師に加わって本プロジェクト図面審査チームの一員として1ヶ月にわたる図面審査作業のため日本の讃岐へ赴くことになった。

1992年6月1日、ちょうど中国では国際児童デーを祝う日であったが、この日の早朝我々は上海の国際空港—虹橋（ホンチアオ）空港を飛び立ち、2時間ほどの短い空の旅を経て伊丹にある大阪国際空港に到着した。入国手続きの後、しばらく休憩してから高松行きの小型ジェット機に乗り換えた。高松空港の待合室は小さかったが大変清潔であった。それからまもなく出迎えの車で丸亀という小さな町に移動し、丸亀市にある一軒の家庭的な旅館に案内された。この旅館は70歳程になる経営者自らがたった一人で管理しており、毎日午前中にパートタイマーの人が来てシーツを取替え、掃除をするのだった。旅館は間口二間ほどの三階建てで、丸亀市を背に瀬戸内海を臨む位置にあり、丸亀市の中心部まで歩いて四、五分程度の道のりで、生活には至極便利である。

讃岐鉄工株式会社は丸亀市の臨海開発区の中にあり、従業員約100名と規模は大きくなかったが、仕事のやり方は非常に合理的であった。典型的な家族会社であり、会社の主な管理層は全て一族の人達で占められていた。お兄さんが社長で七十過ぎ、その弟が専務、娘婿が財務を担当し、息子は生産を担当していた。社長は毎



広島の三菱重工にて（1992年）

讃岐鉄工にて協議（1992年）

日早朝から出勤しているらしく、朝はよく長靴姿でホースを手にしていて、一目でトイレ掃除をして来たばかりだとわかった。それはいかにも尊敬すべく且つ愛すべきイメージに思われた。我々も当地の習慣に従い、週5日勤務制（当時中国ではまだ週6日制であったが）、毎朝8:30に出勤、通常午後6:00が退社時間であったが、定時に帰れるとは限らず、たいてい少し遅くならないと帰れないことが多かった。

そして平日の夜と土日は、日本の事情や市民生活を知るための時間となった。讃岐に行けば当然讃岐うどんを食べねばならぬ。讃岐うどんは日本の一大名物だと聞いた。名物や名産品は通常深い歴史的意義を有するものであり、もしこの歴史が脱落すると、いくら有名な物産でも有名無実に変わってしまう。我々はこの土地のことをまだよく知らないので、ここの歴史についてもよくわからず、そのためこれほど有名な讃岐うどんでも、一旦我々ごときの口に入ると、もはや上海の陽春麺（ヤンツンミエン、又の名を洋葱麺、上海ではごく普通の麺のことで、上に葱がいくらか載っていることでこの名がある）と大差がなくなってしまったのであった。

1ヶ月が過ぎ、土日が4回ずつ合計8日間、加えて電機メーカー数社と、東京辺りにある部品メーカーを一回りして約半月間、馬上から花を愛でる程度に日本見物をした。南は九州から北は福井まで、けっこう少なからぬ地方へ行き、少なからぬお笑い種も仕出かした。今から思うと我ながら滑稽だ。ここでその一つをご紹介しよう。

6月だともう相当暑く、日が暮れるのも遅いので、夕食後はよくみんなで旅館の近くを散歩した。一番多く見かけた車が宅急便というもので、これは一体何の車だろうと思った。丸亀の町を絶えず行ったり来たりするこの緑色の「宅急便」は何をそんなに忙しくしているのだろうか。老黄（ラオホアン／黄さん）は今回のチーム5人のリーダーで、既に何度も日本へ来てよく知っているはずだから彼にこの問題を解決してもらおうと一同意見が一致した。

老黄は行き来する「宅急便」の車をとても真剣に仔細に観察した上で、まじめに答えて言った。「日本では住宅が不足していると聞くが、果たしてどの程度まで不足しているのか、我々はまだよくわかっていない。慌しく行き来するこれら箱型のトラックは恐らく、住宅を持たない市民のために居住空間を提供するものであろう。字面から見て次の意味が推測できる。即ち住宅が緊迫しているので便宜を提供するものである。」それを聞いてみんなは、さすが老黄は違うなあと感心した。翌日会社に行ってから、これらの宅急便は、老黄が想像したように日本では車を使って便宜を提供せねばならないほど住宅不足が深刻だというわけではなく、これは上海で言う「スピード配達」つまり宅配便のことだとわかったのだが・・・・。

中国と日本は海を一つ挟んだだけであっても、互いの文化的な意識や風俗習慣には大きな違いがあることが、この笑い話からもよくわかる。一つの民族がもう一つの民族の風俗習慣を理解しなければ、共に何かをやり遂げることなど到底できないと言われているのももっともなことだと思う。これは私にとって重大な体験であった。相手の習慣を理解せずして何かをやろうとしても、望ましい成果は得られず、多くの誤解を生むことになる。この種のことは、讃岐鉄工株式会社での図面審査の過程において既に何度も出くわしていた。

例えばドライバーの作業について、習慣的な動作が異なれば、スイッチの設置場所に対する条件も変わってくる。時には、たった一つの細かい問題について長時間討議しても共通の認識が得られないため条件が一致せず、互いに焦ることがあった。しかし双方の目標はこれら荷役設備の準備作業をやり遂げることで一致していた。双方合意した書類がなければ日本側は着工不可能であり、中国側技術員の要望が満たされなければ、当然図面に署名はされず、署名のない図面では現場作業は開始できず、日はどんどん過ぎて行く。

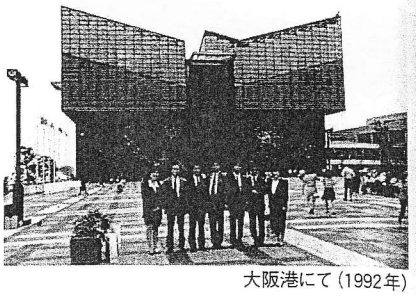
双方ともゆっくり相手の要望と条件を悟るための時間を必要としたわけだが、相手の意図が本当に納得できた時には、問題は一気に解決を見た。相当の時間をかけてやり合うことを通じてようやく、双方が互いの意図をすぐに察することができるまでになった。何事も最初に道を切り開くことが難しいのだが、一旦道ができれば後の作業はずっと楽になるものである。

ご意見、ご感想をお寄せ下さい。
メールアドレス：
sh_hamadah@yahoo.co.jp

一人の港湾労働者の成長から上海港の発展を見る

第7回

大阪港を知る



大阪港にて（1992年）

中国上海港　陸（ルー）建洛（チェンルオ）
翻訳　濱田 裕子

大阪港を知る

時が経つのは早いもので、日本での1ヶ月にわたる図面審査も終わり、まもなく帰国することになった。この時になって、上海港と大阪港は友好港で両港の関係は大変良いと聞くから、ちょうど伊丹空港から帰ることでもあるし、最後の2日は大阪港を訪問してはどうかという意見が出た。

6月27日の夕方、田暢さんが大阪市港湾局振興課に連絡すると大変親切な対応を受け、1日目は、当時天保山埠頭の近くにあった港湾局を訪問し、幹部の方々が我々をご案内下さり、昼は付近の中華料理店でご馳走になり、午後は大阪港で当時「水都」と呼ばれた広報船に乗って水上から大阪港全体の状況を見学し、上陸後は海遊館を見た。2日目は港湾局の有田さんたちが京都と奈良に案内してくれた。この間、大阪港のみなさんの暖かいおもてなしにより、我々が知りたい、見たいと思っていた多くのことを見聞きすることができた。確か2日目の夜は、宮崎和子さんが大阪の太閤園を手配下さり、当時振興部長をされていた五十嵐さんが夕食をご馳走して下さったことを覚えている。

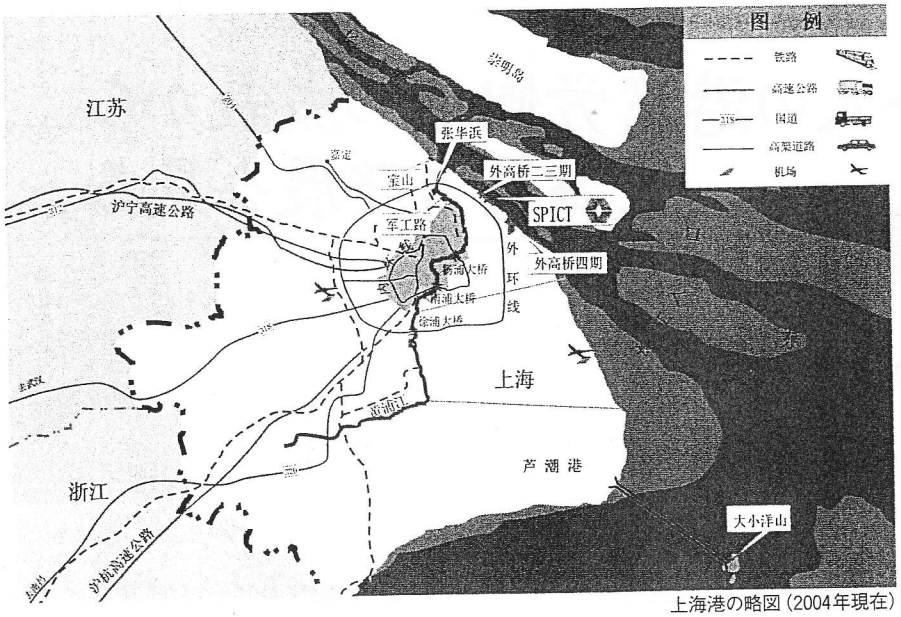
短い2日間の大阪港見学を通じて、私は3つの非常に重要なことを経験した。第一に3人の友人に出会ったこと、第二に大阪港は、港湾建設が非常にうまく行われている以外に、社会的、公益的な活動においても超一流であると知ったことである。特に海遊館の建設は、世界の科学技術の結晶の一つであり、6組のコンピュータが同時に一つの水族館の約580メートルに及ぶ見学コースを制御し、現代科学の方法により地球の北から南まで太平洋をめぐる水族の世界がありのままに再現されているのは、確かに人類の叡智を体現したものだと思った。第三は、大阪港の労働者と上海港の労働者の、生活や仕事や勉強における違いについてであった。体制が異なるため、そこに現れる制度も異なり、その結果それぞれ一長一短ある2つの制度の違いをますます強く感じるようになった。中国の開放改革が絶えず進展することにより、それに伴う各種の制度もまた絶えず改善されていくことを私は心から願ったのである。それに関連して、大阪港で出会った有田さんとのことからお話ししたいと思う。

有田正文さんは、見たところ年齢は私と同じぐらいであったが、彼は中国語ができたので、我々は終始一緒に歩きながら話し合った。日本語、中国語そして英語と3種類の言葉を通じて、あまり流暢には行かなかったがすぐに親しくなり、双方の交流も本題に入ることができた。有田さんが、大学卒業後すぐ大阪港で働き始め、家も大阪港の近くにあることを初めて聞いた時、我々中国から来た労働者は、その家はきっと大阪港から分配された住宅に違いないと思った。中国では普通どこでも職場が住む家を分配してくれるものだからである。そこで有田さんの家は自分で買ったのだと聞いた時には、とても驚きまた不思議に思った。さらに詳しく聞いてようやく日本では、独身寮のほかはどこも住む家を分配することなどないとわかるのだが、この話題は私の好奇心をかきたてた。日本では、安定した仕事を見つけさえすれば、家はローンで買うことができ、ローンの期間は30年に及ぶことも珍しくはなく、買う人のプレッシャーもそれほど大きくはないというのだ。長年にわたって社会主義国で生活してきた労働者にとって、家庭におけるこうした固定資産に対する投資は、給与収入だけに頼って支払うことなど実現不可能な天文学的数字であった。しかし日本の普通のサラリーマンにとって、最大の資産は恐らく家であろうことは、はっきり理解できた。中国ではこれまでずっと家は職場が分配してくれるものであり、多くの人々は、いつ頃自分にアパートが分配されるかを心待ちにしているのが普通であった。そのためこの時の交流は私の脳裏に深く焼き付けられ、私の発想と人生の軌跡を変えることにつながったのである。

発想の転換

6月30日、予定通り日本での1ヶ月にわたる図面審査を終えて上海へ戻ったその日の夜、一人の同僚が株式市場の話をするため家にやって来た。彼は株屋になり港務局に籍を残したまま、毎日上海証券取引所の「大戸室（大口売買者の部屋、1回20万元以上の株を買うと大口売買者専用の部屋で株の取引ができる）」に陣取って株の売買をしていた。彼

京都にて（1992年）



上海港の略図（2004年現在）

が言うには、私が日本へ行ってから株は毎日値下がりし6月初めの900ポイント強から今日の300ポイント強まで下がっているとのことである。彼は既に株に深入りして抜け出せないほどになっており、その時の額面から見ると深刻な損失を出しているらしかった。しかし私はそれを聞いて急に意欲が湧いてきた。その夜衛星テレビで香港とイギリスBBCのニュースを見て、深圳で2回目の株式購入券が売り出され、市場の混乱を招いたことから株価が下落していることがわかった。私は即座にその同僚に依頼し、手元にあった現金約7万元を3回に分けて株を買うことにした。1日目は2万元余り買い、2000元余りの損が出たので、同僚は心配してどうしようと聞いてきたが、そのまま買い進めてもらうように頼み、3日間で買い終えた。その後毎日ニュースに注意していたところ、半月ほどで相場が逆転し始め、300ポイント強から600ポイント強まで急上昇し2倍の値上がりとなったが、なお上昇の勢いは続いた。700ポイント強まで値上がりした時、私は元金を回収し残りは値上がりを待とうと決心した。もちろんこうなると、もうかる余地は減ってしまった。1991年当時入札の仕事をしていて、毎日証券取引所に居ながらチャンスの第一波を逃してしまったとすれば（連載第6回参照）、今回のチャンスは前後1ヶ月ほどの間に十数万元の純利益をもたらしてくれたことになり、それはあの時代としては天文学的な数字と言ってよかった。あの頃の株式市場は賭博場のようなもので、1ヶ月間に大幅な上昇と下落があり、今日大もうけしたと思ったら必ず大損の日があるので私はすっかり自信をなくし、8月には資金を全額引き上げそれ以後株とは無縁になった。一定の周期を経た結果、今日では株式市場の体制も絶えず安定していく中で、このようなチャンスはますます減っている。さいわい私は比較的早くこうした事情を認識したので、株に深入りせずに利益が出るとすぐに脱け出した。

92年当時、株以外に何に投資できただろうか。株で得た十数万元を手にした私が放心状態になっていた時、上層部から通達があり、各職場の従業員は全員100元の国債を持つこと、そしてこの100元は特別賞与として与えるものとし、現金は支給しないが100元の国債を支給するとのことであった。この国債は5年満期で年利12.5％に加えて価値保証利率12.5％（訳注：インフレによる目減りが考慮されたもの）が上乗せされるというものでつまり100元の額面が5年後には225元になるわけである。多く買うことは奨励されたが、一人当たり最高4万元未満という制限がついた。この投資にはリスクがないではないかと思い、私はすぐに当時の技術課長と財務課長の二人に相談して、彼ら二人分の限度額を譲ってもらうことにし、三人分の限度額合計12万元分が買えることになった。私は一束の人民元をつかみ会社の財務へ行って金を支払って国債を手にし、5年後この12万は27万になると心の中で計算した。月収数百元程度の当時、働いて給料をもらっていたのでは到底これほどもうかるチャンスにはめぐり合えない。幸運の女神が微笑んでくれたようで、この12万元の国債は中国の株式相場とともに値上がりを続けた。

1994年のある日のこと、新聞を見ていた私は跳び上がった。92年の100元の国債がなんと一気に188元になっていたのだ。しかしこれはきっと印刷のまちがいで本当は138元だろう、1年に25％の利息だから94年に138元なら大体そんなものだ、と思った。ところがあくる日も187元余りになっていたので、もうじっとしてはいられず、翌朝会社へ出てすぐに休みをもらった。そのまま証券会社へ行き、手持ちの国債を全部売り払おうと伝票に1回目、187元と記入して出したが取引は成立せず、2回目に186.5元で取引成立、なんと12万元の国債が1年余りで22万元に膨らんだのである。実際に現金が手に入るのはその2日後であったが、この金はあまりにも簡単にもうかり過ぎでは

張華浜埠頭（2004年頃）

宝山埠頭（2000年頃）

軍工路埠頭（2004年頃）

ないか、何に使おうか、と私は考えた。その時、大阪港で出会った有田さんが家を買ったと言っていたことが思い浮かんだ。

94年当時の中国では「商品住宅」というのはまだ非常に少なかったので、その後あちこち広告を探し回った挙句、95年になって漸く2LKのマンションを見つけ出し、初めて正真正銘の商品住宅を買うことになった（これ以前にもアパートを買ったことはあったが、それは職場から分配されたものを「資産権住宅」に転換したものであり、上海では「売却済み公共住宅」と呼ばれていた）。この「商品住宅」購入はある意味で、大阪港の有田さんとの交流を通じて考え方が変わったことが動力となったものであり、職場から分配された住宅に住む方式から市場経済の方式へと私の発想を転換させる第一歩となった。この第一歩を踏み出した後、中国の改革開放が進み、上海浦東の改革開放も絶えず推進されるのに伴い、私の住宅購入意欲もまた浦西から浦東へと移って行った。当時の浦東については、上海人の伝統的な古い考え方によれば、「浦東にマンション一つもらうより、浦西にベッド一つもらう方がいい」と言われており、浦東のマンションにしても一戸建てにしても、市民に人気はなかった。そこで不動産開発各社はいずれも最大の優遇策を講じて市民をひきつけようと躍起になり、当然価格も充分に魅力的であった。

浦西と浦東の根本的な違いは、当時の黄浦江両岸を結ぶ橋が少なく、またこの川を渡るのが有料で、人々が両岸を往来するための交通手段はフェリーが主で、時間も労力もかかり、さらに濃霧や台風などの天災の影響を受け易いことにあった。しかしこの時私は既に、中央政府の上海浦東開発に対する決意と意図を悟っていた。というのは、それ以前の10年間における深圳開発に中国が成功した経験と、日本で私がこの目で見た市場経済政策の成果を通じて、上海の改革開放も必然的に計画経済から市場経済へと全面的な政策転換の方向へと発展し、しかも中国共産党中央のスローガンもまた、これらの政策を百年間変えないという立場を積極的に奨励し、国内外の投資家たちを安心させ、政府の改革開放が一貫して確固たる不動の政策であることがはっきりと読み取れたためであった。そこで私はその後の数年間に浦東に2LKのマンション1件と数百平米の一戸建て2件を相前後して購入した。これらのことはすべて日本から帰国後考え方が大きく変化した結果、決定したことばかりである。当時これらの政策を的確に理解したことにより、恐らく私は今、上海港全体でも私有住宅を最も多く所有する労働者の一人となり、合計1,000平米以上の建築面積を有し、ローンが一銭もなく、仕事と生活の両面とも心配のない労働者の一人になったと言えるだろう。

港湾における中国初の合弁企業

さて、前回の連載で触れたように香港のハチソングループと上海港との合弁は、出資比率の配分の問題ならびに体制と組織

浦東の一戸建て（1999年頃）

浦東の一戸建て（1999年頃）

機構の上で許されないという事情から合弁交渉が暗礁に乗り上げていた。しかし人々がしばしば口にする「方法の数は常に困難の数より多い」という言葉は確かにその通りで、体制の上で国有体制の中から脱け出すために、上海港は「上海港コンテナ発展公司」という会社を設立し、ハチソンは香港で「ハチソン(上海)投資有限公司」を設立、これら2社により一つの実体となる企業を設立させることになった。これが中国初の港湾における合弁企業となった上海コンテナ埠頭有限公司(SCT)である。この会社の設立に当たっては、双方の親会社と政府との間で合弁会社関連の政策上不適合なところが非常に合理的に解決され、違法でもなく規則違反でもない方法が成立した。

こうして組織機構の上では障害が除去されたが、最終的に出資比率の配分についてはやはり商談がうまく成功しないまま、張華浜、軍工路、宝山の3埠頭のコンテナ荷役作業は依然として続けられていた。このため作業の過程で、いくつかの設備の補修作業に多大な困難が生じることになる。資産評価が既に行なわれ、それぞれの設備の価値も決められていたので、合弁前の会社は当然その後の補修のために多くの予算を投じたがらず、正常な作業が維持できさえすればよいというレベルでの補修しか行われなかった。こうしてこの時期には大規模な修理が行われなかったため、コンテナ設備の維持管理を行う我々にとって、困難極まりない事態がもたらされた。しかも一体いつになったら交渉が合意に達し、このような局面が打開され、本当の意味で合弁双方の利益につながるのかは誰にもわからなかった。時間の経過とともに、矛盾はますます深まった。

まず3つの埠頭で働く者にとって、それぞれどれほどの地域や範囲が新しい合弁会社のものとなるのかが明確でないこと、また従来一貫して国有企業の大釜の飯を食べ慣れてきた社会主義の企業体制から、香港との合弁により設立されるこの企業は一体どんな会社になるのか、医療保険はあるのか、病気になったら解雇されるのではないか、退職後年金はもらえるのか、住宅は分配されるのか等々、福利厚生面で数々の質問が出されたが、誰もこうした問題には答えられなかった。出資比率の問題だけで交渉にこれほど長い時間がかかったため部外者の推測や流言が飛び交い、一部の従業員は確かに動揺し出した。特に準備作業チームに派遣された人達は、部外者に比べて少しは事情を知っていたので、その動揺は激しかった。後にこれら準備作業チームのメンバーの中には、合弁企業が正式に発足する数日前になって、突然健康上等の理由によりもとの職場へ戻る人も現れ、まさに「山雨来たらんと欲して風、楼に満つ」「一石激しく起こす千重の浪」といった状況で、まるで現場は急に激しい風雨にさらされたかのようであった。

ちょうど出資比率配分の交渉が暗礁に乗り上げていた頃、こうしたことを伝え聞いた中央政府の要人が面白そうに「上海人は普通は聡明だが、時にぼけることがあり・・・」と言ったという話を聞いた。その後まもなく出資比率の配分が明確にされ、中国と香港の双方がそれぞれ50%を占めることになり、本社は張華浜港務公司のコンテナ埠頭内に置かれ、宝山、張華浜、軍工路における各港務公司の3つのコンテナ埠頭を管轄し、会社資産28億人民元、総投資額56億人民元、合弁期間50年とすることで合意に達した。合弁会社の発足時刻は1993年8月12日24時とし、ハチソンから10億香港ドルが指定口座に送金された時から起算することになった。専門化されたこの上海コンテナ埠頭公司の設立は、その後の中国コンテナ事業の発展を予兆し、まもなく到来するコンテナ荷役事業の飛躍的な発展のために充分な準備を整えるものとなったのである。

ご意見、ご感想をお寄せ下さい。
メールアドレス：
sh_hamadah@yahoo.co.jp

一人の港湾労働者の成長から上海港の発展を見る

第8回

国営企業から合弁企業へ

中国上海港　陸 建洛（ルー チェンルオ）
翻訳　濱田 裕子

国営企業から合弁企業へ

上海コンテナターミナル有限公司（SCT）の設立は、中国の港湾において国営企業が香港との合弁に初めて成功したプロジェクトであった。それはまた、交通や港湾、埠頭の分野において全面的に改革解放が進められていくことを予兆するものであり、こうした合弁経営方式の正否を分ける重要なモデルとしての役割を担っていたので、この分野にかかわる人々は皆この会社の発展の行方に注目していた。

またこの会社の設立は特別な性格を持っていた。前回の連載で既に述べたように、この会社は三つの埠頭会社のコンテナ部門により構成され、これら三つの会社の三つのコンテナ部門はいずれも国営企業として一つの上海港務局傘下の部門でありながら、それぞれ異なる体制の運営方式を採用していたのである。

その中で宝山埠頭は当時上海港で新たに組織されたばかりの第14作業区であり、作業要員にしても会社組織にしても、全く新しい方式のコンテナ荷役会社であった。そこで使われる荷役機械の一部は古い埠頭から融通されてきていて、その中の1台の古いガントリークレーンはもとは上海第9作業区（張華浜埠頭）にあった上海港機工場（SPMP）が製造した2台のうちの1台であり、そのまま宝山埠頭に移されたものである。もう1台は港務局が国際入札を経て輸入したばかりで、アメリカのモーリス社が設計し、上海江南造船所と共同で製造したガントリークレーンで、起重能力30.5トン、アームの長さもスパンも上海港で最小の簡易型クレーンであった。このほか日本の讃岐鉄工から購入した4台のヤード用タイヤクレーンがあった。

この宝山埠頭には専用バースが2バースあり、現在の上海国際港務集団股份有限公司（SIPG）の陳総裁が、当時はその宝山埠頭会社のマネージャーであった。陳総裁はもと上海港共産党青年団委員会の書記であり、それが一転してこの会社のマネージャーになったもので、これら二つの職責は大きく違っていたが、新たに赴任してきたこのマネージャーの発想やアイディアは、やはり他より新しいものであり、特にコンテナ荷役機械の管理面においては、この時初めて請負制管理方式が試験的に導入された。この管理方式は、我々のようにコンテナ荷役を既に10年近く管理してきた古い会社にとっては一つの新しい考え方であり、私自身も非常に興味を持ち、そこへ移ってその内情がどういうものか知りたくてたまらなかったが、その後持ち上がった合弁企業の一件のため、私の希望は実現しなかった。この作業区のコンテナ荷役は、この頃まだ始まったばかりで、取扱い量も少なく、制度上で一部請負制が実施されたにとどまった。

三つの会社のうちの別の一社が、上海港務局第9荷役作業区（張華浜埠頭）であり、この区も第10作業区（軍工路埠頭）と同じく、古い会社である。この会社のコンテナ荷役については、会社から完全に独立した部門が担当し、この部門は業務においても技術管理においても完全に独立した一つの専門部門であったため、この会社が合弁企業を作るのは、基本的にはこの部門だけをそのまま合弁会社へと移行すればよく、状況はまだ良い方であった。合弁後も古い会社の機構全体に対する影響は小さかったからである。それが我々第10荷役作業区（軍工路埠頭）になると、荷役作業については完全に独立した部門として専門のコンテナ課があってそれを管理していたが、設備と機械の管理においては、もとの会社の技術課が全面的に管理していたので事情はかなり複雑であった。

合弁企業への転職

いずれにせよ、これら三つの会社は、体制や機構の違いにかかわらず、もともとコンテナに関連していた部門が基本的にすべて合弁会社に入ることになった。一部の従業員が新しい会社の前途に希望が持てずもとの会社に残ったのを除き、その他の従業員は全て新しい会社に入った。上海港第10荷役作業区軍工路港務公司で技術設備課が担当していた業務は、原則としては全体が合弁会社の範囲に組み込まれることはなかったが、私が主管していた業務はコンテナ荷役設備の範囲に入っていたので、私のような場合は合弁会社に入ってもよく、入らなくてもよいような状況で、結論は私個人の主観的意志によって決めることができた。

私が合弁会社に入ったのは、まったく臨時で決めたことであったが、この決定がその

SCT張華浜埠頭（1993年）

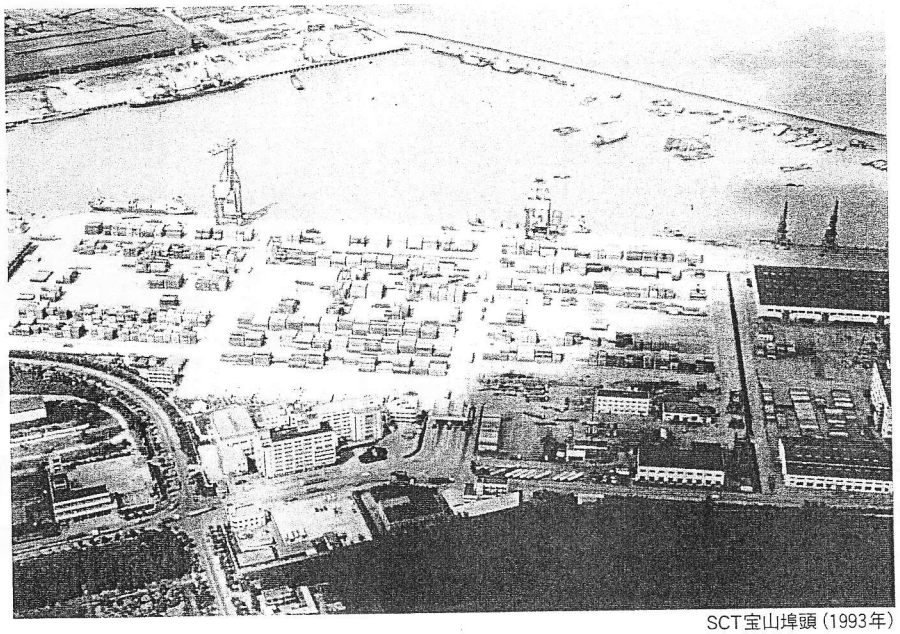
SCT軍工路埠頭事務所（1993年）

後の私の人生後半における仕事上の運命を変えたのである。1992年、私は交通部から最優秀技術者賞というものをもらったので、外へ休養に行かしてもらえることになった。行き先は三つあり、一つはロシア、もう一つはシンガポール、マレーシア、タイの三国、残る一つは中国国内で1ヵ月の休暇が与えられ、しかも家族を一人同伴できるというものだった。私は国内休暇を選び四川省の峨眉山へ1ヵ月間行くことにし、1993年7月初めに出発した。休暇を終え8月初めに上海へ帰ってみると、三つの埠頭のコンテナ関連の部分が、香港の和記黄埔（ハチソンワンポア）と合弁で経営されることになり、一部の技術者を募集することになった、港務局内部の者が優先される、という話をあちこちで聞いた。その中で、一人の同僚がこの件について私に詳しく説明してくれた。それを聞いて私も試してみてもいいが、リスクはあると思った。前記のようにもともとコンテナ作業に直接関係していた人達がまとまって合弁会社に入る場合を除き、その他の現職者が合弁会社へ行こうとすれば、まず今の仕事を辞めてからでなければ行けないことになっていたからである。改革開放が始まったばかりの1993年の上海で、このような決定をするには一定の勇気が必要だった。当時我々の技術設備課には十数名のメンバーがおり、そのうち5人が工程師（技師）で、その中の4人が合弁会社へ行きたいと申し出た（この時の4人は今、SCT宝山埠頭、SCT軍工路埠頭、SCT張華浜埠頭、外高橋5期盛東コンテナ埠頭でそれぞれ技術マネージャーをやっている）。

こうして我々はあわただしく合弁会社の募集要項と応募用紙を取り寄せ、それらを何度も仔細に読んだ結果、各埠頭の技術総監（スーパーバイザー）のポストが割合多いことを発見した。当時、我々が応募するのに適したポストは、三つの埠頭のいずれにもあり、各埠頭に電気総監、機械総監、施設補修総監の三つのポストがあったので合計9のポスト、ほかに会社本部の機器制御総監、機械総監、さらに高圧電気専門の電気総監を加えて12のポストの中で選択が可能であった。総監より上のポストは完全に上級部門から派遣されることになっていたため、応募の対象にはならなかった。選択可能なこれら12のポストの中で、会社の高圧電気総監は他の総監よりポストの等級が一級低く、会社本部の機器制御総監は唯一のポストであり、等級は埠頭の電気総監と同じであったが、その職能が異なり、このことは募集要項の中にも明確にその違いが記されていた。会社本部の機械総監と埠頭の機械総監とは職能も基本的に同じであった。私は繰返し考えた後、唯一のポストである会社本部の機器制御総監を選んだ。

面接試験

方針決定後はすぐに応募用紙に記入して提出し、その2日後には上海の大柏樹地区にあるホテル、すなわち現在の蘭生大酒店（Raddisson Sas Lansheng Hotel）の1階で面接を受けるようにとの通知が来た。当時の蘭生ホテルにはハチソンと上海港が上海コンテナターミナル有限公司（SCT）を設立するための準備事務局が置かれており、そこには既に募集事務局が開設され、会社の組織機構に合わせて技術部、人事部、オペレーション部、財務部、市場部、総務部等の部門も設置されていた。会社設立の交渉はその時既に終了し、8月12日に正式に営業が開始されることになっていた。面接試験は会社開業日の直前に実施されるため、我々が応募用紙を提出した後はすぐに面接試験の通知が来たのである。先に述べたように、面接を受けるためにはもとの会社を辞めなければならなかった。辞職願いは応募用紙に記入する前に書き終えており、面接試験の通知を受取った後、すぐに辞職願いを上司に提出し、その足で大柏樹の蘭生ホテルへ面接を受けに行った。通常会社を辞める時は自分が使っていた工具類など会社関連の物品を返さなければならないのだが、この時は事務所の物品を整理する暇もなかった。20年近く勤務し自分専用にしていた物を一つ一つ点検して引渡すことができなかったため、私はこれらをすべて書き出し、もし新会社に採用されれば新会社の個人専用工具類として移行させ、採用されなかった場合は、その代金を当月の給料から差し引いてもらうことに



SCT宝山埠頭（1993年）

した。時間は人を待ってくれず、あまりにも突然の事であったので、このような応急措置をとるしかなかったのである。この時一緒に応募した我々技術課の4人の技師たちは全員がほぼ同じようにして、午前中に辞職願いを出した後、面接を受けに行った。

面接にはハチソンから面接官が派遣されて来ると聞いたので、みんな大変緊張し、何かの手がかりが欲しいと思っていた。この時我々は既に辞職願いを出してしまい、もはや逃げ道はなく、面接に失敗すれば20年近くも勤めた会社とポストを失い、ほかに生きる道を探さなければならないのである。私は時間より早めに蘭生ホテルに着いたが、非常に複雑で不安な気持ちを抱えて募集事務局の外で待つしかなかった。先に面接室に入っていた同僚が大変緊張した面持ちで出てくると、「どんな様子だった」と尋ねてみるのだが、その答えが「不知道（訳注：プツタオ／わからない、の意）」の三文字であることは聞かなくてもわかっていた。それでも誰か出てくるたびにみんな「どうだった」と聞かずにはいられなかった。これほどの緊張感は前代未聞のことである。社会主義国家で生まれ育ち、社会主義教育を受け、社会主義の国営企業で長年にわたって働いてきた労働者が、こんな短期間にこれほど多くの重大な決定をしようというのだ。2006年の今日ならもう何らニュースにもならないが、1993年当時の我々の個人的なプレッシャーの大きさ、あの時の気持ちは、みなさんにもご想像いただけよう。

ついに私の番になった。面接官は3人、質問をしたのは見たところ私より若い香港人で、聞いた話ではアメリカ国籍を持っているとのことで、このプロジェクトのためにハチソンが公募して採用した新人であり、もとは香港の消防局で工学技術方面の仕事をしていたそうだ。彼は広東なまりの強い標準語で私に一つ一つ質問した。ところが私はなぜか、面接室に入ったとたんに態勢が整い、緊張しなくなったばかりか、逆に面接者に楯突き始めたのである。今でもはっきり覚えている。最初に私の氏名、年齢、港務局に入った年、現在の仕事の内容について聞かれたが、それは彼が私の応募用紙の記載内容を確認したに過ぎず、それに続いて4つ質問してきた。一つ目の質問、「この会社に入るのは給料に惹かれたためですか。」私は答えた、「あなたがたの募集要項にあった各ポストの給料は見ましたが、私が毎月各種の科学技術専門誌に記事を発表して得る原稿料だけでもその数字を上回るでしょう。給料は私が来ることに影響した理由には全くなり得ません。」二つ目の質問、「合弁会社ではしばしば海外で研修を受ける機会があるため応募したのですか。」私の答え、「合弁会社を作らなくても、我々港務局にも海外研修の機会はあります。」三つ目の質問、「ではどんな原因があなたを応募に走らせたのですか。」私の答え、「この企業はハチソンワンポアとの合弁であり、ハチソンワンポアは李嘉誠の傘下にある二大企業の一つであり、李嘉誠はゼロから出発して一代で今日のような世界的に知れ渡る業績を築き上げた人ですから、彼の企業マネジメントの経験がどんなものか是非勉強したいと思ったのです。私は国営企業で20年近く働いた経験がありますので、国営企業の現在の利害得失については知りすぎているほどです。この辺りで成功した民間企業や私営企業のマネジメントの経験を是非知りたいと思います。私がこの会社へ入りたいと希望する根本的な目的はそれです。」最後の質問、「あなたが応募した機器制御総監のポストは1名しか募集していません。もしこちらで調整した結果、このポストで採用にならなければ、これより一級下のポストに残る気はありますか。」私の答え、「ありません。」面接はこれで終了し、出て行くように言われ、別の応募者が入ってきた。この時私の頭の中は真っ白になり、あとは運を天に任せ、通知を待つしかないと思ったのであった。

新会社

幸いにも開業日の前日に通知が来て、私は希望通り会社本部の機器制御総監として採用され、8月12日の開業日当日、張華

SCT本部（1993年）

浜埠頭にある三角ビルの人事部へ行き入社手続を済ませた。手続を済ませた後は、すべてが一から始まり、上司や会社組織の状況についても全くわからないことばかりであった。全社的な指令センターは蘭生ホテルに置かれ、現場の第一線は宝山埠頭、張華浜埠頭、軍工路埠頭の三つの埠頭にあったもとのコンテナ部門にあり、これらの埠頭の最前線の作業は一刻も停止したことはなかった。いわゆる合弁については、ハチソンが投入する第1回目の資金が指定口座に入金になった時が合弁開始の日とされ、その日が1993年8月12日になったので、それを開業日とし、以後毎年8月12日が我々の会社の誕生日となった。会社は毎年8月になると記念行事を開催したり、あるいは社員全員に記念品を贈ったりする。もちろんこれはその後の話であるが。

会社の開業当時に話を戻そう。三つの埠頭の三つのコンテナ荷役課は、もとはいずれも三つの会社の中の課であったため、第一線における作業指揮については問題なかったが、事務部門に問題が起きた。これら三つの埠頭が分離した後に現れた最初の問題は、通信、社員の入浴、通勤用送迎バス、安全衛生、会社の備品や部品の補修と外部調達、ならびに三つの埠頭のもとの会社との境界線と分割方法、社員の医療、福利厚生等等についてであり、これらのすべてが各埠頭において早急に解決しなければならない非常に具体的な問題となった。これらが一つ一つ解決されなければ、すぐにも明日の仕事に影響が出るのである。とは言っても合弁であり、50%はハチソンワンポアが投資しているため、解決すべきすべての問題となぜこうした問題が発生するかについて、必ずハチソンワンポア側の人達の理解と認識を求めなければならなかった。なかでも最初の数日の困難は特に大きく、新たに組織された各機構の管理部門の社員は異なる埠頭から来ており、互いに顔見知りではなかったため、私などは出勤した最初の日から笑い種を作ってしまった。

私は技術部の何人かのマネージャーたちとは、これまで局で港湾設備の国際入札に共に参加したり、一緒に日本へ図面審査に行ったりしていたため、よく知り合っていたが、その下の社員の中には知らない人が多かった。最初の日に臨時に作られた埠頭事務所で、技術部マネージャー代理の謝さんを見つけ、彼とは前から知り合いだったので、互いに挨拶し合ってから各自の仕事を始めた。私が事務用品を取りに行こうとすると、謝さんが、「隣の部屋へ行って『シアオチャ』を見かけたらついでに紙をもらって来てほしい。」と言うので私は「いいですよ。」と答えて、事務用品を取りに行き、隣の部屋を見たところ一人の先生（訳注：上海語で「シーサン」／紳士、の意）がそこに座っているだけで、小姐（訳注：上海語で「シアオチャ」／お嬢さん、の意）は見かけなかったため、謝さんのところに戻って「『シアオチャ』はいなかったので、紙はもらって来ませんでした。」と報告し、そのままにしていた。別の同僚がまた事務用品を取りに行こうとした時、謝さんは同じように彼にも頼んだ。ところがその同僚も、やはり私と同じ理由で紙はもらって来なかった。謝さんは驚いて、「ついさっき『シアオチャ』が居るのを見たばかりなのに、なぜ君たちが行くと急に『シアオチャ』は居なくなるのだ。」と不思議がった。そして自分自身で行ってみて、「やっぱり『シアオチャ』は居るじゃないか。」と言う。私たちも急いで行ってみたところ、なんと同じ「シアオチャ」でも、小姐のことではなく小賈（訳注：上海語の発音は同じく「シアオチャ」／賈（チャ）さんの意）という男性社員のことだったのだ。みんながよく知り合っていないために起きた誤解であった。同じ上海人同士でもこれなのだから、今後、ハチソンワンポアの人と一緒に仕事をするとなれば、彼らの標準語は聞き取りにくいからどうなることだろう。先が思いやられるのであった。

ご意見、ご感想をお寄せ下さい。
メールアドレス：
sh_hamadah@yahoo.co.jp

一人の港湾労働者の成長から上海港の発展を見る

第9回

中国初の港湾合弁企業—SCT

中国上海港 陸建洛（ルー チェンルオ）
翻訳　濱田裕子

ハチソンとの縁組

我々とハチソンの人達が同室で仕事をするのは、どちらにとっても初めてのことであり、双方の性格や習慣、業務に対処する態度も明らかに異なっていた。まずハチソンから来た人達はいずれも上海プロジェクトのためにハチソンが特に全世界から募集し、各部門の異なる職務に合わせて採用した専門の人材であり、これらの人材は外国語が得意で、専門に強く、特色を具え、その発想は国内の従来型の管理者とは到底同じレベルで比べることなどできなかった。このためこれらの管理者たちが会社に入って来るや否や、上海の従来の港湾関係者、なかでもコンテナ関連の管理者にとっては大きな刺激となった。

多くの問題で必然的に深い矛盾が生じた。このことを例えて言えば、一人の女性が見ず知らずの男性と突然結婚することになり、双方の両親はすでに相当長い時間をかけて考え、話し合った末のことであったが、当事者は事情を全然知らない間に結婚させられてしまったのとちょうど同じような状況であった。このような共同生活は相当の困難を伴うに決まっているが、これが結婚当事者であれば、一旦は両親の言いつけに従ったとしても、離婚の自由はある。ところが我々の場合はこの結婚当事者よりもさらに困難なことがあった。それは、たとえ双方相性が悪くても50年間は共同生活を続けなければならない点にある。このことは我々の仕事に相当大きな困難をもたらすものではあったが、こうした困難があるとわかっていてもやはり克服しなければならなかった。

意見の相違

さいわい、双方の目標が取扱量を増やし最大の利潤を上げることである点は一致していた。しかしどうすれば大きく強力になれるのか、この問題をめぐって大陸側と香港側双方の人々はそれぞれの考えを机上に並べて幅広い議論を展開した。どんなことをする場合も、必ず双方の意見が一致しなければ実現できない。この会社は資本金や各種権限において、双方それぞれが50%づつを占めていたため、いずれか一方が同意しなければ解決のしようがなかったのである。誰も一方的に話を決めることはできず、必ず双方の合意を必要とした。

例えばこの会社の3つの埠頭について今後の計画を立てる場合、双方の意見ははっきりと異なっていた。香港側の意見はゼロから始めようというもので、今後50年間合弁期間があるのだから、現在作業を続けている基礎の上で、既存埠頭の岸壁の取扱いの能力を極力改善し、ヤードを統一計画により改造し、一切を新たな需要の面から考慮しようとした。

これに対し大陸側の意見はやや左よりであり、常に従来型の勤勉節約の色彩を帯び、使えるものはそのまま使おうというものであった。こうして双方の意見が衝突し、繰返し議論していく中で妥協点を見つけ、最終的には共通認識に到達し、もとの設備を維持して引き続き使用することを基礎に、まず徐々に局部的な改造を行い、改造後はすべての埠頭が統一計画の条件を満たせるようにした。それと同時にこまごまとした不必要な建物に対する大規模な撤去作業を進め、できる限りコンテナヤードの面積を拡大しようということになった。この点、大陸側にしてみれば過去十数年間にわたるコンテナ荷役業務の運営において、取扱量は年々増加してはいたが、コンテナを置くためのヤードが不足する日が来ようとは考えてもみなかったことである。こうした発想は、合弁を実施して初めて聞いたことであり、それ以後は確かにこうした現実的な問題に直面することになった。

企業イメージの確立

このほかにもう一つ、合弁会社を作るまでは考えたこともやったこともなかったのは、企業としてのイメージを確立するということである。合弁会社では1,200万元を費やして古い設備や施設、建物に対し一括塗装を行うことを決定した。また専門の設計会社に会社のマークのデザインを依頼し、名刺や便箋、封筒から始めて対外的な企業イメージを重視することになった。この点、合弁前の国営企業の時代には改革開放が進んだ今日とは異なり、企業イメージというものはあまり重要視されていなかったのである。そうした中で私にとって最も深い印象が残っているのは、会社が対外的に使用する便箋を専門の設計機関のデザインに

SCTのコントロールルーム

よるすかし模様の紙に変え、1枚の便箋に何元もの費用をかけたことであった。それは1990年代初頭の発展途上国にある企業にとってみれば、かなり大それたことに思われた。

しかしその後、会社が採用したこれらの措置は社会的影響において相当成功したことがわかった。というのは、会社が統一されたカラーを持つようになってから、知らず知らずの間に港湾企業の新たなイメージを有するシーンが形成されテレビや新聞などのメディアが港湾に関するニュースを伝える時には、我々の会社SCT（上海コンテナターミナル有限公司）に必ずカメラの焦点が当てられ、しばしば新聞やテレビに登場するようになったのである。こうした社会的なPR効果はおそらく、直接広告代を支払っても買えるものではなく、今になって計算してみるとわずか1,200万元という格安の代価によって、これほど大きな社会的効果が生み出されたのであるから、投入と効果という2点から分析すると、この企業は最大の受益者となったと言えよう。投入したお金は見栄えを良くするためだけでなく、それと同時に古い施設や設備に対しては確かにもとより必要な保守作業のためであり、まさしく一石二鳥だと思われた。

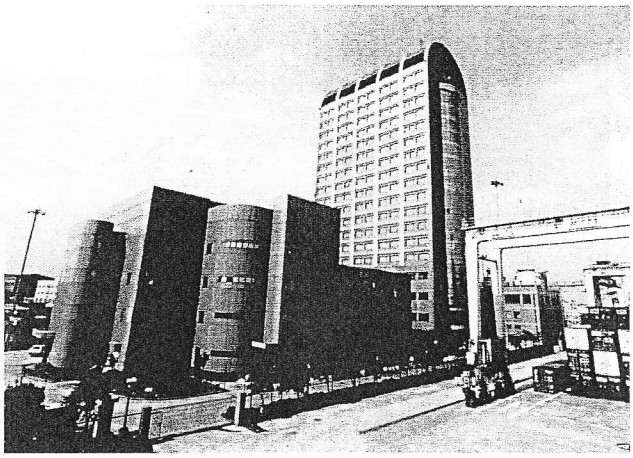
合弁会社の従業員向けサービス

合弁当初は、多くの同僚同士が相互に知り合う時期であり、合弁がまだ珍しかった頃であるから、例えば従業員の病欠が多くなると解雇される、以前のような社会主義の大家族としての人情がなくなる等、多くの誤報が広まっていた。我々当事者もそうしたうわさを聞いてはいたが、まだ誰も経験したことがなかったちょうどその頃、合弁会社ではこれまで国営企業でも出されたことのない一つの規定が打ち出された。それは従業員の誰かの誕生日になると会社が大きなケーキを買い、共に働く部門のすべての同僚が集まり食事会を開いてお祝いし、その費用は会社の工会（労働組合）が負担するというものだった。あの年代にこうした快挙であるから、もとの国営企業から来た従業員たちは大変驚かされた。このほかの福利厚生面でも明らかに国営企業よりワンランク上の待遇が見られた。例えば会社の事務部門で勤務する従業員には一律にスーツ、厚手のコート、薄手のコートおよびネクタイが2年に1セットずつ支給され、埠頭の第一線で働く作業員には作業服が支給された。会社ではまた毎年12日間の有給休暇が与えられると同時に、旅行補助手当てが支給され、当年中に使い切らなかった場合は2年分を合わせて取ることもでき、家族を同伴することが奨励された。これら一連の人間味のある管理方針が次々と打ち出され、毎年年度末になると第一線で働く従業員の中で一定数の優秀な労働者を選抜し、彼らを全額会社負担で海外へ派遣して休養させるという制度もできた。毎年8月12日の会社の誕生日には必ず従業員全員に記念品が贈られ、年末には従業員に「年夜飯（訳注:中国では1年を1日と見立て大晦日の夜に食べる夕食をこう呼んで珍重する）」をご馳走し、全社を挙げての親睦会を開催し、コンピュータによる自動抽選で従業員たちに各種の賞品が当たるなど、数々の好ましい待遇があることを聞いて、合弁会社に入りたいとは思ったが結局国営企業に残った人達は後悔に暮れたという。

組織機構の変化

もと3つのコンテナ埠頭にはそれぞれ数千人規模の従業員がいたが、合弁会社が設立されると3埠頭に会社本部を合わせても約1,700人余りに過ぎず、人員が精選されただけでも適応し難く感じられたのに、合弁会社を立ち上げながら埠頭を改造し、埠頭における通常のコンテナ荷役業務も維持していたため、なおさら適応が難しかった。会社設立当初から五部一室制が採用された。五部とは財務部、オペレーション部、総務人事部、技術部および市場部を指し、一室とは総経理(社長)室を指す。このほかに3つの埠頭が加わった。

それが今では五部一室が直接各埠頭の関連ラインを主管するようになり、例えば技術系統では3埠頭の設備調達、入札募集、入札評価、契約締結および機械設備



SCT新本社ビル

改造後の張華浜埠頭

の保守等の管理業務に責任を負う。一方、各埠頭には埠頭マネージャー、技術マネージャー、電気主管、機械主管、施設主管およびその配下の技術者、作業員等の段階別スタッフを配する。従業員は全部で8つの等級に分けられ、例えば1級はマネージャー、2級は部門マネージャー、3級は主管、4級は技師、5、6、7、8級は作業員が主となる。これら各級がさらにそれぞれ3等に分けられるため、合計24の等級となり、すべてのラインがこれによって統一されることになっている。こうした体制の利点は権限の一段階管理制にある。3つの埠頭について言えば、権限は相対的に会社本部に集中し、埠頭側は本部の指令を実行するに過ぎない。こうなると各埠頭の人員は以前よりもずっと精練されることになる。

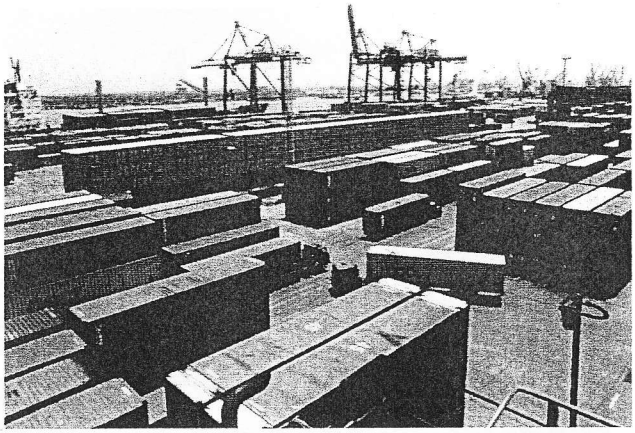
これに対して従来の国営企業は三段階の管理網があり、末端から順に述べると少なくとも一段階目の課(または作業現場)、二段階目の会社(または荷役作業区)、その上の三段階目は港務局であり、これら3つの段階がそれぞれ相応の各職能主管を有していた。例えば会社の作業現場段階から下には現場主任、副主任、現場工会(労働組合)主席、共産党現場支部書記、その配下に各専門技術員、さらにその下に各職能班、班長、副班長、班員(作業員)が配置され、作業現場の上級職能部門は会社の設備技術課であった。設備技術課には課長、副課長および各主管職能に応じた技師と技師補がいた。設備技術課の上級は会社の技術マネージャー、総経理(社長)であり、さらに上級には港務局技術部があり、技術部には部長、副部長、および各関連の主管チーム室の主任技師がいて、さらに上級には港務局で技術を主管する副局長、その上に局長がいた。主管というのは技術系統のひとつの主管職能を指す。こうした組織機構における業務手順は煩雑を極め、主管者も多く、問題が提起されてもそれに応じた対応策が出されるまでに時間がかかった。

合弁会社では、こうした古い管理方法に比べるとずっと精練されていたが、それでも香港側としては大いに不満で、人が多すぎると感じていた。これに反して大陸側としては、以前はあれほど多くの従業員を抱えていたものが、一気に各埠頭に400～500人程度にまで精練され、さらに1日3交替制を採用しただけでも既に相当大変なことであると考えた。これが、二つの体制、二つの制度が長期間にわたって形成してきた異なる結果の一つである。2種類の異なる意見、異なる観念がしのぎを削り合った末、21世紀の今日になって、我々双方は大同を求め小異を残すまでに到った。つまり双方は、大きな原則的問題において基本的な一致を見たが、常に小さな差はいくつか存在しているといった状況である。しばしば言われるように、結局のところ方法は困難よりも多く、どんなに大きな困難もそうした解決の方法をもたらしてくれるものなのであろう。

上海人と香港人

この合弁会社で大陸側と香港側双方が採用した従業員はいずれも中国人であり、みんな黄色い肌に黒い髪を持ち、話すことばもすべて中国語であったが、常々ことばの聞き間違いが起き、笑い話が誕生していた。ここで例を挙げてみよう。ある日、我々技術部の香港側副マネージャーが、今日は私の誕生日だからあとで秘書にバースデーケーキを買いに行かせてみんなで食べようと言ったところ、中国側のあるスタッフがなぜか、今日は技術部の香港側副マネージャーの秘書の誕生日だから、彼があとでケーキを買ってきてみんなで食べようと言っていると聞き取り、香港のマネージャーが買いに行くぐらいなら、自分たちの方が地理に詳しいし、こっちで買いに行きますよ、ということになった。こうしてこのスタッフはケーキを買いケーキの上にはその秘書の名前を入れてもらった。ケーキが届くと、その副マネージャーはそれをあちこちから眺めては納得いかない顔をしていた末に、秘書に今日はあなたの誕生日かと尋

改造後の宝山埠頭の夜景



改造後の軍工路埠頭

ねた。秘書もまた納得いかない顔をして、誰が今日私の誕生日だと言ったのですか、今日はあなたのお誕生日じゃありませんか、それがまたどうして私の誕生日に変わってしまったのでしょう、と言う。

中国は多民族、多言語の国であると言え、広東語と上海語とはどちらも南方語ではあるが、どんな風にしゃべって、どんな風に聞いたとしても、この2種類のことばを相互にスムーズに聞き取れるようになろうと思えば、その難易度は中国人が日本語を学ぶのに負けずとも劣らないと言えるほどだろう。これらの香港側の専門要員は大部分が香港の本島以外から来た華僑の同胞たちであり、これら同胞は長期間にわたり欧米各地の先進国で生活し仕事をしてきた人達で、平素から母国語である中国語を使って交流する機会はあまりなかったところ、突然今回応募して祖国へ帰って仕事をすることになったもので、正確な中国語の発音がなかなかできず、彼らの話す中国語は標準語とは大きな差があり、これでは我々がしばしば聞きまちがい、多くの笑い話を生むことになったのも当然だと思う。このことからも想像できるが、もし他の形式の合弁企業であれば、しのぎを削り合う期間はもっと長くなるだろう。他の国との合弁企業では間に通訳者が入って伝達される必要があり、伝達されるこれらの情報は千差万別で、まちがいは避け難く、そのため中国における合弁企業内では往々にして、外国人は何を考えているかわからない、といった不平がよく聞かれる。実はわからないのは双方向の原因によるものであり、加えて長年にわたる文化的背景の相違があり、生活習慣も違うのだから、そこから生まれる考え方もまた異なり、したがって毎日刻々と多種多様な矛盾が生じてくることになり、我々はこうして毎日発生する矛盾とその解決の中で働き、生活し成長していくのであろう。

初めての危機?

企業の危機意識ということばは、以前の中国国営企業においては聞いたことがなく、従来から国営企業内あるいは関連の合弁企業においてもそうした危機は発生したことがなかった。しかし一旦企業のリスクや危機が出現した場合、どのような状況に直面するのか、この点についてはこれまで誰も考えついたことがなかった。

合弁会社になってから、第一期のヤード用タイヤクレーンを合計14台調達する必要が生じた時、我々が自社で国際公開入札募集を行うことになり、自分たちで国際公開入札などしたこともないのに、どうやって募集すればよいのだろうということになった。誰もが手も足も出ず、何から手をつければいいのかわからなかったことは、初めての危機的状況と言えるかも知れない。以前港務局が行った入札はいずれも入札会社に一定の費用を支払って処理を委託していたので、誰もどのように進めればよいのか知らなかった。しかるに香港人は、それなら簡単さ!と言った。上海で発行量が最大で国内外の反響が最も大きいのはどの新聞か、我々がその新聞に入札募集広告を出せば、世界中の有名企業がその広告を見て自然に入札書類を買いに来て応札するよ、というわけだ。

世界の有名企業はしかし、とっくに我々SCTの発展状況に注目し、中国のコンテナ荷役事業の発展に細心の注意を払い、同時にまた我々の会社の設備調達状況にも注目していたことは、その後の事実によって証明されることになった。広告が出るや否や、この入札募集に参加しようという著名な国内外の港湾機械メーカーは32社に上った。それ以降、コンテナ用機械設備の調達については、上海港から全国各地に及ぶ需要が今日に至るまで大幅な上昇を続け、それでもコンテナ取扱量の日進月歩の発展による需要を満たすのがやっとといった状況が生じているのである。

ご意見、ご感想をお寄せ下さい。
メールアドレス:
sh_hamadah@yahoo.co.jp

一人の港湾労働者の成長から上海港の発展を見る

第10回

続く発展

中国上海港 陸建洛（ルー チェンルオ）
翻訳 濱田 裕子

合弁会社の大量入札

90年代初めの埠頭では、合弁会社が設立されてまもなく大量のコンテナ荷役機械の公開入札による買い入れが始まり、そのための資金はすべて合弁会社自身が調達することになった。これまでの連載の中で既にご紹介した日本の讃岐鉄工という会社が、中小企業ではあったがRTGの入札において大変活発に動き、関係者が中日両国間を頻繁に行き来して交渉に当たっていた。私自身この会社のことを熟知しており、多くの同僚たちも四国の丸亀の同社へ行ったことがあったため、我々の方が香港側スタッフよりも多くを知っていた。香港側スタッフは日本製品の品質については全く心配していなかったが、なにしろ大量の調達であったため、讃岐鉄工については疑問を呈し、この会社は資本金が少ないので万一倒産するようなことがあれば、もちろん法的手段で賠償請求はできるが、時間が無駄になる上、設備が届かず、痛い目に遭うのは我々の方だろうと言う。

そう言われてみると誰も反駁する手立てがない。それまでこのような企業のリスクを指摘する者はいなかった。国営企業の計画分配で何十年もやって来て、企業が倒産するなどという話は外国映画で見たことがあるほかは、それまで一度も聞いたことがなかったからである。それが今や現実問題となって示されると、みんなどうしていいかわからなくなった。香港側から指摘された問題は確かに筋が通っていたので、我々としても香港人の意見を聞き入れるしかなかったが、ではどうやってリスクを最低限に抑えればいいというのだろうか。香港人の意見によれば、このような大口の入札の場合は、分割入札にしてリスクを各社に分散させるか、あるいは保険会社に保証してもらうかだが、もし分割にすれば、大口入札物件を複数の会社に製造させることで、製造コストが高くなる上、機種も統一できず、管理しにくいため、企業にとっては不利になると言う。かと言ってその当時は企業保険業務がまだ展開されておらず、保険という方法も使えなかった。

以前この連載で触れたことがあるが、讃岐鉄工はかつて三菱商事と業務提携して荷役設備を生産したことがあった。そこで我々は日本で法的手順を経て既に提携関係が解消されていたこの二つの会社に、改めて共同で入札に参加するよう要請してはどうかと考えた。ただし提携の過程において、三菱商事は商取引業務に責任を負い、讃岐鉄工は生産・輸送・納品等に責任を負うことを明確にする。これにより商取引上のリスクはすべて三菱商事が負うことになる。三菱商事は比較的大きな日本企業であり、世界的な知名度も高く、香港側もこの方法を受け入れたので、我々は日本側の了解を得るため様々な協議を開始した。日本側もまたこのために大量の人と時間を費やして日中両国間を往来し、中国史上初の合弁企業におけるコンテナ設備の注文生産を成功させるために努力した。また合弁後、香港側の資産10億香港ドルが1993年8月12日に入金されたため、一日でも早く設備を調達すれば、それだけ早く資金の配当が得られることになるはずで、双方の目標は一致し、あらゆる手段を講じてこの件を成功させたいと考えた。世の中には変わったことがあるもので、1987年に荷役設備で中国市場へ進出するため日本でのっぴきならないほどの争議を引き起こした讃岐鉄工と三菱商事が、1994年にはまたその設備を上海市場に売り出すため、再び提携することになったのである。まさに中国の古い諺にあるように、けんかをしなければ友達にはなれないということでもあろう。

数ヶ月を経て我々SCT上海コンテナターミナル有限公司の最初の大型発注案件—RTG14台の契約が1994年も後半に近づいた6月前後、ついに調印の運びとなった。これらの設備は讃岐が製造し、三菱商事が契約を締結し、2種類の商標が入った機械設備のための特別な落札証書が発行された。私は同僚2人と共に1994年7月13日に日本へ行き工場で図面審査の仕事をすることになった。ところが、入札業務のために讃岐鉄工の幹部たちは大量の精力を注ぎ、長期間にわたる方針決定業務の中で過労が重なったためでもあろう、我々が出発する直前の7月10日夜8時頃、讃岐鉄工の社長が自ら運転する車で丸亀の会社から高松の自宅へ帰る途中、交通事故に遭い急死した。この年の日本は異常な暑さで、伊丹空港に降り立った時、電光掲示板に

SCT新年祝賀会にて（2007年）

現地の気温が42度と表示されていたのを覚えている。ダムの水も枯れ節水中と聞いた。讃岐鉄工ではこれほど重大な事態が起きたにもかかわらず、全社を挙げて残業し、上海港の設備を一日も早く稼動させるために努力を続けているのを見て、我々もひどく感動した。2日後、社長の葬儀には我々も参列した。

さらにその2ヵ月後、私はまた4人の電気専門要員を連れて安川電機の九州工場へ行き電気制御技術の研修を受けた。その年の暮れ、すべての設備が極めて順調に上海に到着して作業に投入され、その後の評判も上々であったため、合弁会社では引き続き18台のRTGを追加発注することになる。これ以後、日本の讃岐鉄工株式会社の製品に対する中国の各港からの発注は途絶えることなく続き、中国市場はほとんど讃岐の独擅場のようになった。しかし良いことは長続きしないらしく、1997年の東南アジア金融危機の中で、讃岐鉄工株式会社はこの試練に耐え切れず、香港の同僚が案じた通り、経済的な理由で倒産してしまう。しかし今に至るまで中国における輸入コンテナタイヤクレーンのサプライヤとしては讃岐鉄工に勝る実績を残した会社は他にない。

一方、ZPMC上海振華港機有限公司は、この頃既にガントリークレーンを大量受注しており、RTGの製造など念頭になかった。しかし讃岐鉄工の倒産により、小型でありながら、多くの材料をしばしば輸入に頼らねばならないRTGの生産業務がZPMCに委ねられ、江蘇省の江陰にRTG専門の生産基地を開設することになる。しかし、あの時の最初の一歩があったからこそ、今日のZPMC RTG公司が誕生したのである。

成功を収めた合弁会社の運営手法

さてこの頃、SCTでは試験運営期間の数年間に業績が毎年倍増する勢いで伸び、合弁会社の運営方式が成功したことが明らかになってきた。上海のコンテナ荷役事業のより大きな発展はこの時のSCTから始まったと言えよう。当初合弁会社—SCTを設立するために、まず親会社の上海コンテナ発展公司を設立したのであったが、初期のSCTからまた逆にその上海コンテナ発展公司へと大量の人材が送り込まれることになり、その主な管理要員は大部分がSCT出身という結果が生じた。港務局の陳戌源副局長が上海コンテナ発展公司の董事長（代表取締役）に、SCTの袁志耕中国側総経理（社長）が同発展公司の総経理にそれぞれ就任し、ここから大量の人材と資金が投入されて、各種のヤード、物流、通関、船社代理等、コンテナ荷役業に関連する会社が可能な限り海外資本との合弁プロジェクトの形式をとって続々と設立され、日々発展を続けるSCTのコンテナ荷役業務に整合して発展することになった。

こうしてシンガポールのOOCL、台湾のエバーグリーン、シンガマスコンテナ（Singamas Container）等々との合弁で、物流、ヤード、倉庫、船社代理等、コンテナ荷役業に関連する8つのサービス会社が相継いで設立され、SCTからこれらの会社へ多くの人材が派遣され主な幹部責任者のポストに就いた。この時にはほとんどSCT＝上海コンテナ発展有限公司＝これらの子会社と言えるほどになり、これら子会社はSCTの1つの部門のようになって、コンテナ取扱量が急速に伸び、会社の業績も大いに伸びた。SCTの業績が上がることは、即ち親会社—上海コンテナ発展公司の業績が上がることに等しい。

上海港における荷役の変遷を振り返って

1995年から96年頃には、上海港務局はまだ旧来の国営体制下にあり、港務局には1人の局長と、複数の副局長がおり、各副局長はそれぞれが各分野の業務を担当し

外高橋五期の開業式典（2004年末）

ていたが、当時の陳戊源副局長はコンテナ業務担当であったため、上海コンテナ発展公司の董事長（代表取締役）に就任した。その他の副局長はそれぞれバルクカーゴ、埠頭、技術システム等を担当し、それらの業績は一向に思わしくなかった。このため副局長たちが集まって会議を開くと、「今の上海港は『一枝独秀（独り咲き匂う）、陳独秀（陳さん独り咲き匂う）』だね。」というジョークがよく聞かれた。陳独秀のことは中国共産党の初代総書記として知らぬ人はなく、ちょうど陳副局長の担当するコンテナ荷役事業の業績が抜きん出ていることをこう表現したのである。

私が港務局の会社に入ったばかりの頃、出張する時会社で伝票を発行してもらい外灘（バンド）の十六埔埠頭へ行けば、必ず船の三等室の切符が買えた。三等室は4人一室で、四等室は8～12人一室、いずれも1人づつベッドがあった。だが五等室になるとベッドがあるとは限らない。このほかさらに大量の「統鋪（トンプー）」があった。これはこれは切符を買って乗船した後、船上に準備された専用のござと毛布を借り、廊下や甲板にじかに敷いて寝るというものである。それでもござを敷く場所さえ見つかれば人々は充分満足していた。客船はそれほど繁盛していたのである。従って当時上海港の労働者のうち客船業界で働ける人たちは鼻高々だった。

その後、中日国交正常化以降、両国間の経済プロジェクトが徐々に増大し、特に日本の新日鉄が宝山製鉄所の合弁プロジェクトに参画したのを皮切りに、輸入設備の荷役が日々増加し始めた。中でも長江口に最も近い張華浜港務公司と軍工路港務公司の2社が宝山製鉄所建設のために輸入された大量のプラント設備の荷役業務を受け持ち、これらプラント設備の荷役会社が客船業界を凌ぐようになった。その後、長期間にわたりバラ積み石炭荷役が活況を呈し、コンテナ荷役業が今のように日進月歩の発展を遂げるようになる直前まで、それは続いた。1974年に私が上海港務局の港湾業界に入って以来の33年間に、港で積み下ろしされる貨物の種類には上記のような数段階の変化が見られた。もちろん当時の業界の良し悪しは貨物の種類と荷役量の安定性だけを指すもので、そこで働く人の収入は根本的には大差なく、差があったとしても極めて小さい差にとどまり、今のような業種による差とは比較にならない。

1990年代中期には世界の大規模港のコンテナ荷役が大きく発展し、特に香港、シンガポール、台湾、日本等、コンテナ荷役の能力と設備において世界的にも屈指の国や地域がアジアに集中するようになったが、中国の各主要港はこの時わずか100万TEU前後の取扱能力しか持たない遅れた状況に置かれていた。そんな中でSCTの合弁相手となったハチソンの管理技術が導入されるや、優位性が突出して表れ、SCT上海コンテナターミナル有限公司はとどまるところを知らぬ発展を続け、一気に全国の首位を独走するほどになった。またこのことにより、中国港口協会の会長は上海港務集団公司の陸海祜董事長（代表取締役）が、同協会コンテナ技術委員会主任はSCT技術部の陳国華マネージャーが任じるというように、中国港湾の同業者協会は上海港の天下となり、今日に至るまで上海港は相当の影響力を有する、名実共にコンテナ港のリーダー役を果たしている。

このほか、SCTの好調な業績を上海コンテナ発展公司の資産として生かし、積極的な株式上場策が講じられた。こうして調達された資金により、上海港のコンテナ荷役は1日に2回潮の干満の影響を受ける黄浦江を抜け出し、浦東に進出してより大規模で専門化されたコンテナ荷役作業区を建設し、コンテナ取扱能力の増強を図ることになる。今の浦東地区では外高橋一期を除き、二、三、四、五期の幹部要員の編成には、コンテナ発展公司形成当時と全く同じ

手法が用いられ、すべてSCTから人材が派遣されている。現在上海港の各コンテナ埠頭会社においては、外高橋一期を除き、外高橋二、三、四、五期、洋山一、二、三期の主な幹部要員はいずれもSCTというコンテナの人材を育む揺り籠から歩み出した人達である。

続く発展

これまでの連載中にざっと述べたことで、私が上海港に入った後の33年間のうちおよそ20年余りにわたる上海港の成長の概要をたどって来たことになる。これら20数年間は私の勤務歴の前半部分であるため、比較的忘れ易い内容でもあった。33年間勤務した経験が、「大阪港」の誌上で文章になる機会を与えられ、2年近くにわたり40ページ余りもの「大阪港」の誌面を占用してしまったことは、まったく有難く容易ならざることである。この後の10数年間に起こったことはなにぶん近い過去のことであり、かなり鮮明に思い出すことができるため、考え出すと複雑な内容になり、それを書き出すとなれば相当難しい作業になろうことはよくわかっている。おおまかに見積もってみたが、前の20年をざっと書いて10回になったのであるから、後の10年はどんなに大雑把に書いたとしても、20回ぐらいの誌面を使ってやっと言いたいことが言えるといったところだろう。

どうしたものかと困惑していたちょうどその日、さいわいにも「大阪港」編集部から第10回が最終回です、との知らせが届いた。そこでこの最終回の機会を利用して、簡単に2つの小さな例をご紹介することにした。つまり私と浦東外高橋発展プロジェクト、ならびに洋山発展プロジェクトとの関係の中で、私自身の仕事の上で発生した変化を例に引くことにより、上海の港湾事業発展の変化の速さを表現し、この終わりのない物語を終わらせたいと思う。

まず一つ目の外高橋のプロジェクトについて、2004年4月、私は新たな任務を与えられた。それは外高橋五期の関連設備の構築に協力するための設備の受け入れと技術スタッフの募集に関する業務で、その年私は毎日SCTへ行った後、黄砂の更地が広がる外高橋五期準備チームへ通い、さらに毎週1回振華港機(ZPMC)の江陰基地または長興島の基地へ行ってガントリークレーンとタイヤクレーンの検査受け入れ作業を行った。その年の12月末にこの外高橋五期は正式に試験運営を開始する。それと同時に張華浜埠頭の技術マネージャーが外高橋五期の技術マネージャーへと配置転換になり、私はSCT本部の電気主管を続けると同時に、SCT張華浜埠頭の技術マネージャーの仕事も兼ねることになり、そちらの方に重点を移すことになった。

二つ目の例、洋山プロジェクトについては、2007年3月から洋山三期の業務に必要となったため、SCTの技術スタッフについてまた比較的大規模な人事異動があり、私は張華浜埠頭技術マネージャーを主とする仕事の上に、さらにSCT本部の技術部マネージャー補佐の仕事を兼任することになり、また自分の事務所が1つ増えた・・・・。

終わりに

この2年間、ずっと上海港の成長と発展にご注目下さった友人のみなさん、また一貫して中日両国の友情と友好事業のために貢献された大阪港の友人のみなさんに感謝したい。2年間私を見守り、私個人の経歴の一部分を文字にすることを可能にし、私の人生の歴史の上にこれほどすばらしい友情の思い出を残してくださったみなさんに感謝申し上げる。「大阪港」というこの優れた港湾雑誌において、連続10回にわたり1人の作者が連載するなどというのは、創刊以来おそらく前代未聞ではなかったろうか。ここに「大阪港」編集部のみなさんと読者のみなさんに心から御礼申し上げたい。さようなら!またどこかでお会いしましょう。

洋山ターミナルにて(2006年)

ご意見、ご感想をお寄せ下さい。
メールアドレス:
sh_hamadah@yahoo.co.jp