

# 労働から見る中国社会の変容

中 村 良 二

- 1 はじめに——「変わる」中国と「変わらぬ」中国
- 2 データから見る労働世界の変容
  - (1) 就業と失業
  - (2) 賃金と就業者の学歴構成
  - (3) 「労働関係」
  - (4) 小括
- 3 中国における企業のあり方と人事管理の動向
  - (1) 企業の三分類——国有企業、民間企業、外資系企業
  - (2) 人事管理の基本的な方向性
  - (3) 国有企業と民間・私営企業
  - (4) 外資系・日系企業
- 4 中国的市場のあり方と今後のゆくえ
  - (1) 中国的市場システム——「市場分断」と『関係』
  - (2) 「競争」のフォローアップ体制

## 1 はじめに——「変わる」中国と「変わらぬ」中国

本稿では、もっとも基礎的な社会過程の一つである労働の側面からみた中国社会の変容を検討する。

ここであらためて述べるまでもなく、中国社会が、改革・開放、社会主義市場経済システムという、史上かつてない試みを開始してから、もう既に30年余が経過している。その間に文字どおり激烈な変動を経験した中国社会は、統制経済体制からの開放、高度経済成長期、バブル期、バブル崩壊と、わが国が約50年をかけて辿った道筋を、あたかもほぼ同時に経験しているようにも思われる。中国は、今やグローバル経済のひとつの柱となりつつあるが、こうした世界情勢の中でのプレゼンスの大きさもさることながら、わが国・

わが国企業との関わりの深さ、そして、社会主義における計画経済からの移行など、何重もの意味で、中国はきわめて興味深い存在である。手近にあるデータを見るだけでも、改革・開放の過程で、中国は変化し続けてきた。部分的にはあれ、市場経済システムを導入したことにより、経済の活性化が進むと同時に、必然的に格差が拡大することが指摘されてきた。2007年の五中全会では、これまでの「先富論」から「和諧社会」、「協同富裕」（ともに豊かになる）へと基本方針の転換が謳われ、これまでの成長第一主義により生じた格差の是正が、最重要課題の一つとして取り上げられている。格差と一口に言っても、その問題の射程はとてつもなく広く巨大である。

しかしながら、その一方で、中国は頑なに変化していないと思われる面も散見される。市場経済導入に伴って急激に変化しつつも、市場システムに共産党が介入するという特有のシステムは、根本的に今なお変わっていない。そうしたさまざまな観点から中国の姿を検討することは、雇用・労働における比較研究の第一歩という点でも、重要な意味を持つものとなろう。

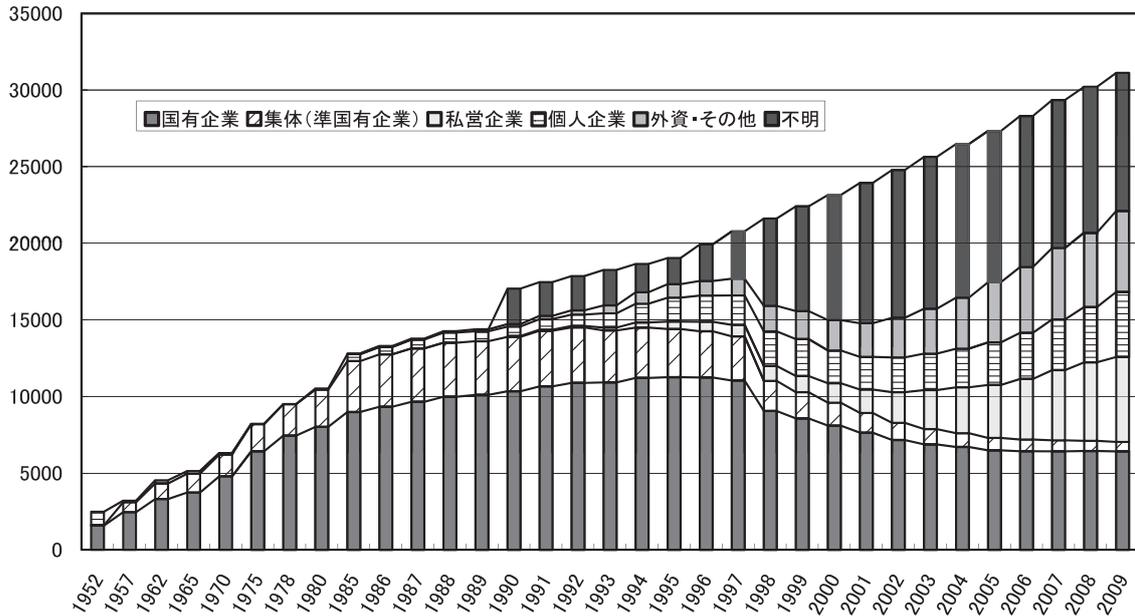
## 2 データから見る労働世界の変容

中国における雇用・労働の変容を理解するためには、その前提として、改革・開放の直前から現在に至るまで、社会全体がどのような変遷を辿ってきたのか、多少なりともその歴史を理解する必要があるが、ここでは紙幅の関係から、割愛する。概況については、加々美（1993）、石原編（1993）などを参照されたい。その骨子は、政治闘争で疲弊した社会を再び活性化することにあった。

### (1) 就業と失業

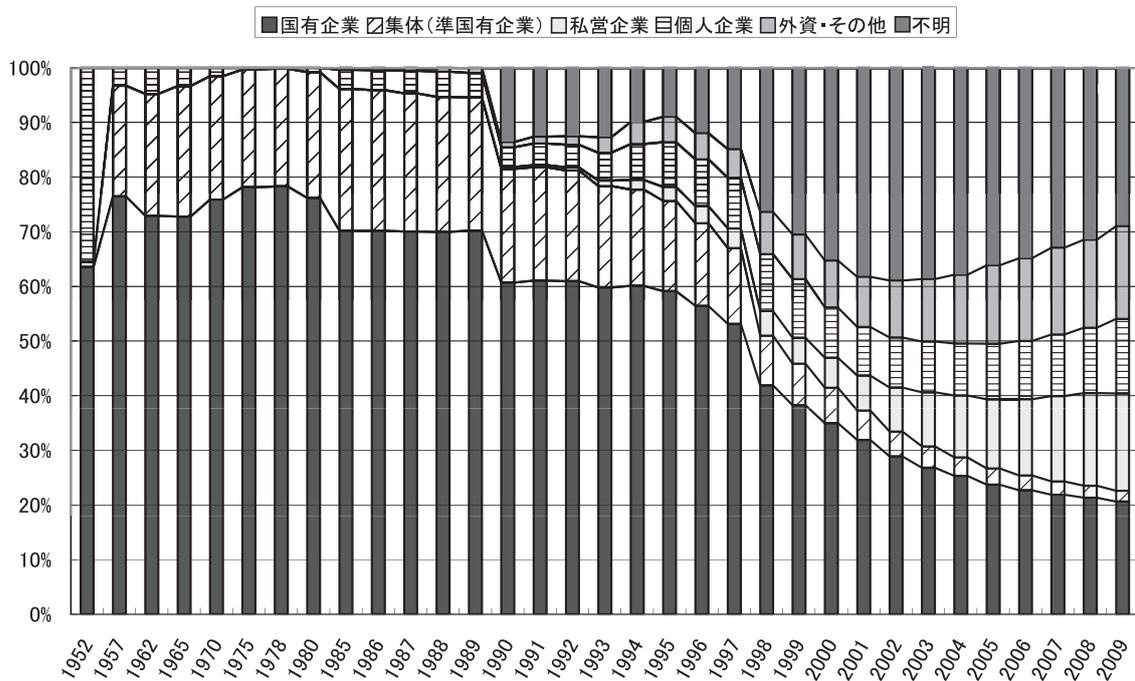
まず最初に、労働力構成の変化を見ることにしよう。図1、図2は、この約半世紀におよぶ都市就業者数と比率の推移を見たものである。1989年まで、すなわち、改革・開放政策を開始してからほぼ10年あまり経過した段階でも、都市就業者は、ほぼイコール国有単位と集体から成る公有セクターの労働者であった。その後徐々に、公有セクターが明確に減少傾向を見せる一方で、

図1 都市就業者数の推移(万人)



資料出所:『中国統計年鑑』(各年版)。

図2 都市就業者構成の推移(%)



資料出所：図1に同じ。

私営・個人・外資系企業など新しい経済単位が台頭してくる様子が明確に見られ、その比率は、直近ではほぼ5割に達している。そしてさらに興味深いのは、1990年以降に突如現れる「不明」の部分である。

この項目は、実は、元データには何の記載も言及もされていない。『中国統計年鑑』を見ると、1989年までは、「国有単位」など各カテゴリーの合計が、都市就業者数の合計と、見事に一致していた。しかしながら、1990年以降は、それらが一致しなくなっている。「不明」としたのは、そのズレである。それらは、2000年頃には、都市就業者のほぼ4割を占めていたが、その後、3割程度にまで比率を低下させている。それでも、ほぼ9000万人ほどの労働者が、どこで働いているのかさえ言及されず、就業者数にはカウントされるという状況が続いている。図2からも明らかのように、それらは公有セクターの労働者数を凌駕する存在になっている。

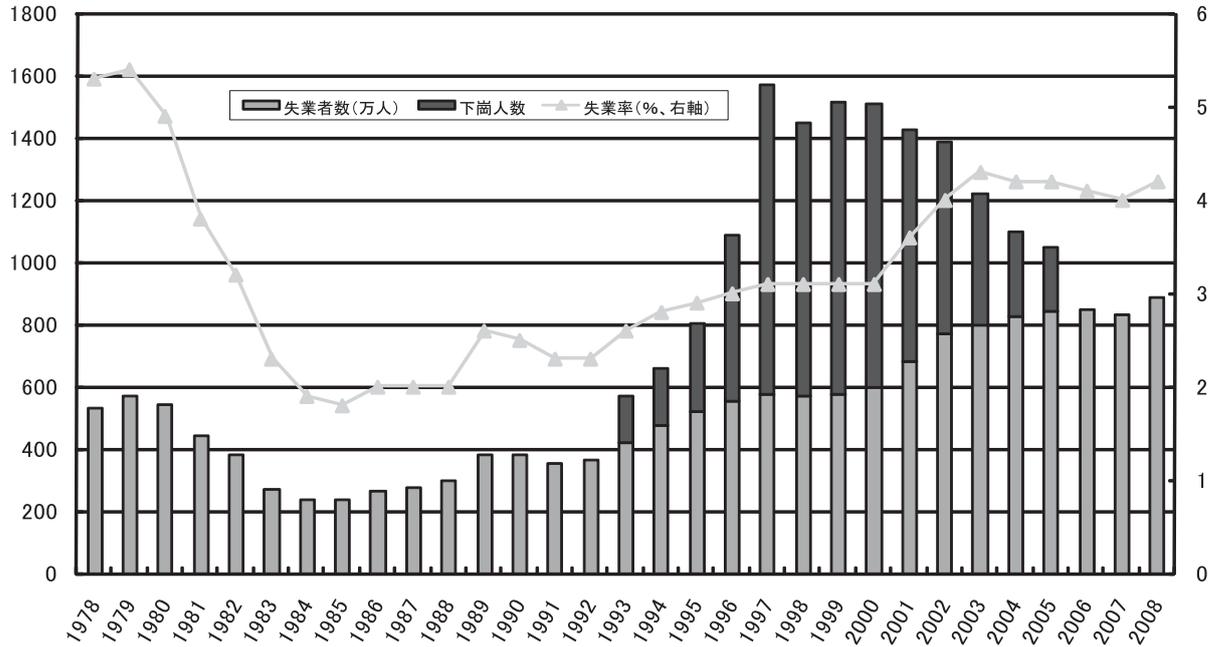
様々なデータから推測の域を超えるものではないが、この「不明」部分は、農村から都市に流入した出稼ぎ労働者と考えて、まず間違いはなかろう。わが国総人口よりも少しだけ少ない程度の巨大な規模の人々が、農村から都市へと流入していると推測される。中国では現在でも、都市と農村とを分断する戸籍制度を保持している。基本的には、移動の自由はないが、それでもなお、こうした事態が発生している。中国における雇用や労働の状況を端的に表すデータの一つである。

そして、失業の動向を見たのが、**図3**である。

改革・開放開始から、経済が活性化して、失業者（以前には、社会主義的イデオロギーから、「待業」という言葉が用いられた）が減少し、80年代半ばから、再び増加に向かう様子を見ることができる。失業率も同様に、78年の5%超より、85年頃には2%を切ったが、その後は、現在に至るまで上昇を続け、今は4%を越える水準にある。これらの数字だけを見るなら、2000年代に入り、やや高め的水準で推移しているものの、欧米各国との対比で考えれば、非常に深刻な状況ではないように思われる。

ただ、統計上、失業の意味する内容に大きな違いがある。失業という用語を用いると、わが国における失業と同様の状況、調査方法を想定しがちであるが、中国では相当程度、様相が異なる。この統計資料に表れている失業者

図3 失業者数と失業率の推移 (万人、%)



資料出所：『中国労働統計年鑑』（各年版）。

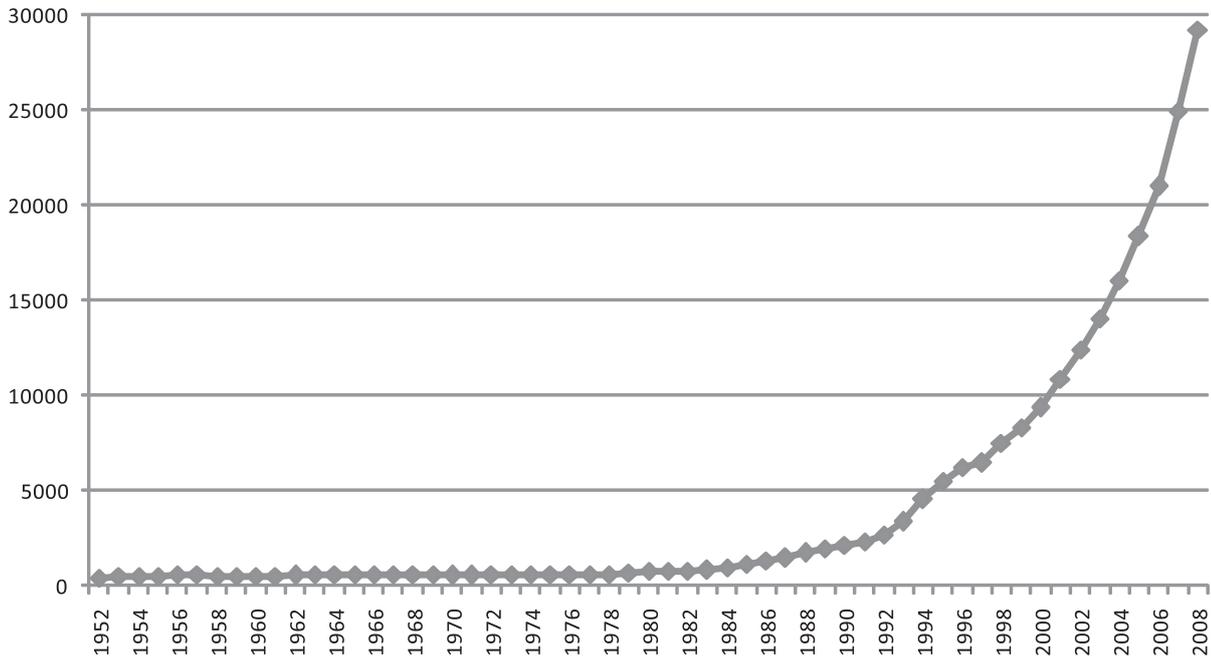
とは、一言で言えば、「失業を司る行政機関に、現在、失業していて、求職中と『登録』している」人々を指す。こうした点に関して、詳しくは、秦 (2005) を参照されたい。当然のことながら、同様の状況であっても、登録していない場合は失業とはならない訳であり、また、対象年齢、戸籍の面でも一定の制限が設けられている。われわれの想定する失業者の多くが、この統計には含まれていない可能性が高い。そうした点も勘案すれば、失業者数、率共に、提示された水準よりは、より厳しい状況になっていることが想起される<sup>1)</sup>。

さらに、図3において、失業者とは別掲した「下崗」(シャアガン)<sup>2)</sup> も含めると、われわれの想定する「失業状態」にある労働者は、さらに増加することになる。政府政策に則り統計上では、2005年に「ゼロ」となっている。その真偽を俄には判断することはできないが、90年代後半から、公式の失業者を越える「下崗」労働者が存在し、数年前までこうした統計が取られていたことが重要であろう。

## (2) 賃金と就業者の学歴構成

次に、賃金の動向を、もっとも基本的な平均工資の動向に限って、見てお

図4 平均工資の推移（元）



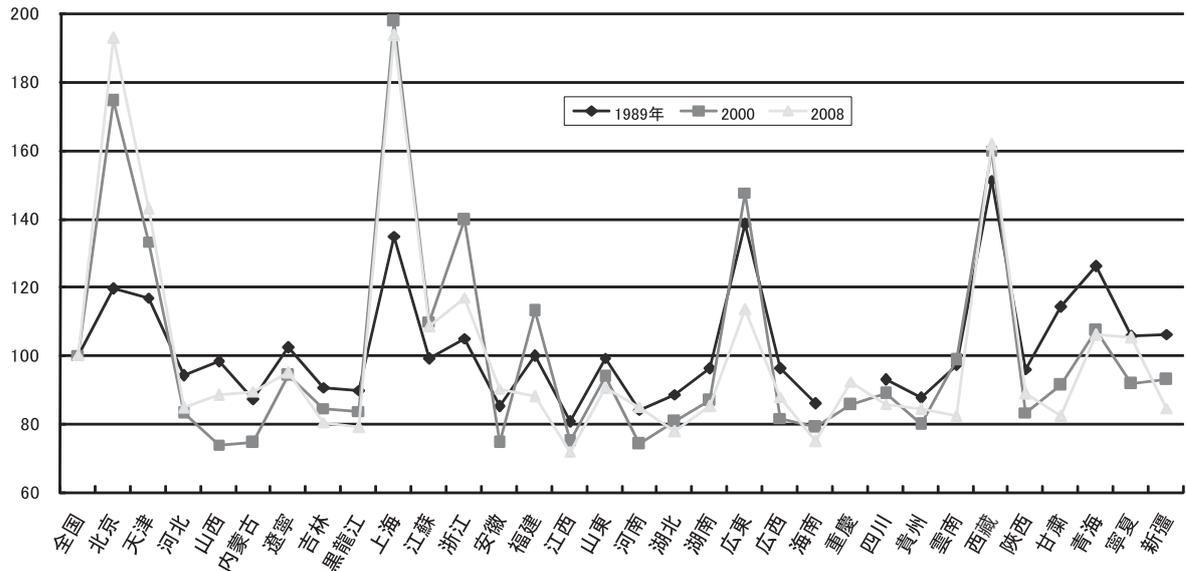
資料出所：『中国労働統計年鑑』（各年版）より作成。

くことにしよう。図4に見るように、建国以来30年余、その水準にほとんど変化はなかったが、改革・開放から数年が経ち、80年代半ば頃から、上昇に転じている。単純な比較にはあまり意味がある訳ではないが、改革・開放開始の78年と直近の2008年とを比べると、ほぼ50倍にもなっている。この間の経済発展の一つの結果である。

ただ、こうした賃金から見える発展も、全国共通・均一に成し遂げられた訳ではない。試みに、この20年ほどの間で、省別労働報酬がどのように変化したのかを見ると、図5に見るように、地域の差異は小さくはない。北京や上海、広東、あるいは、西藏のように、平均をはるかに上回るごくわずかの都市・省がある一方で、その他多数の地域は、平均を下回っている。一瞥しただけでより問題と思われるのは、北京や上海のように以前から高水準であった地域ではより報酬の水準が高まっているのに対して、吉林や黒龍江省など、東北三省に典型的に見られるように、大多数の地域では、水準がより低下していることである。このデータを見る限りでも、この20年の格差拡大が推察される。

そして、今後の労働市場の変化を考えるためにも、労働者の学歴構成は、

図5 地域別平均労働報酬の推移 (全国平均=100)



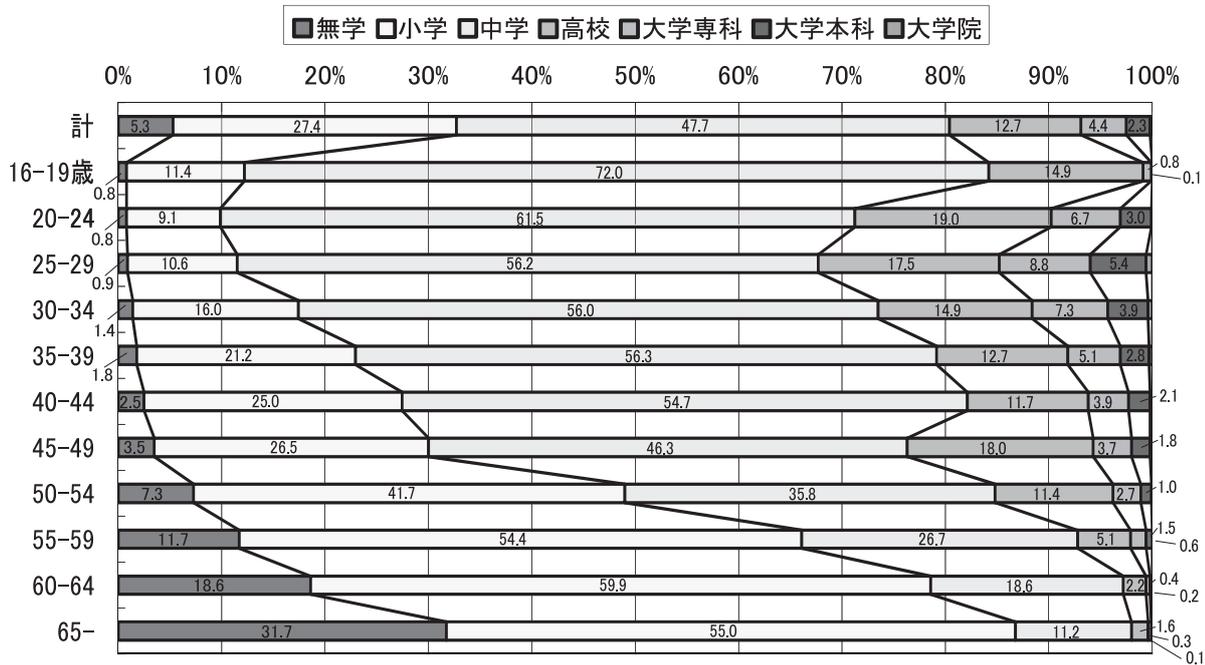
資料出所：図4に同じ。

重要な情報である。経年変化を十分に跡づけるデータは管見の限り、ほとんどないに等しいが、直近で労働者の学歴構成が、年齢別にはどのような差異があるのかを見たのが、図6である。そこから一目瞭然に、中国における高学歴化の動向を見てとることができる。全般的に、若年になるにしたがって中学校卒業以上の学歴が大多数を占めるようになる。さらに20歳代であれば、高校卒業レベルがほぼ3割程度に達するのに対して、60歳代では、小学校卒業、そして教育を受けていないという人々が大多数の8割前後を占めている。基礎的な教育水準が急速に変わりつつある。

### (3) 「労働関係」

次に、「労働関係」関連の項目を検討する。われわれが通常、「労使関係」と称している事柄である。社会主義の「看板」だけは下ろしていない中国では「労使の利害不一致はない」。「労使関係の前提」が成立しないのである。両者に齟齬がなければ、それを前提とした歩み寄りも、当然ない。それ故、「労使関係」という言葉は存在せず、公式には「労働関係」が用いられる。しかしながら、こういったデータを見ても、こうした前提を持ち続けることにはムリがあろう。

図6 就業者の年齢別最終学歴(%、2008年)

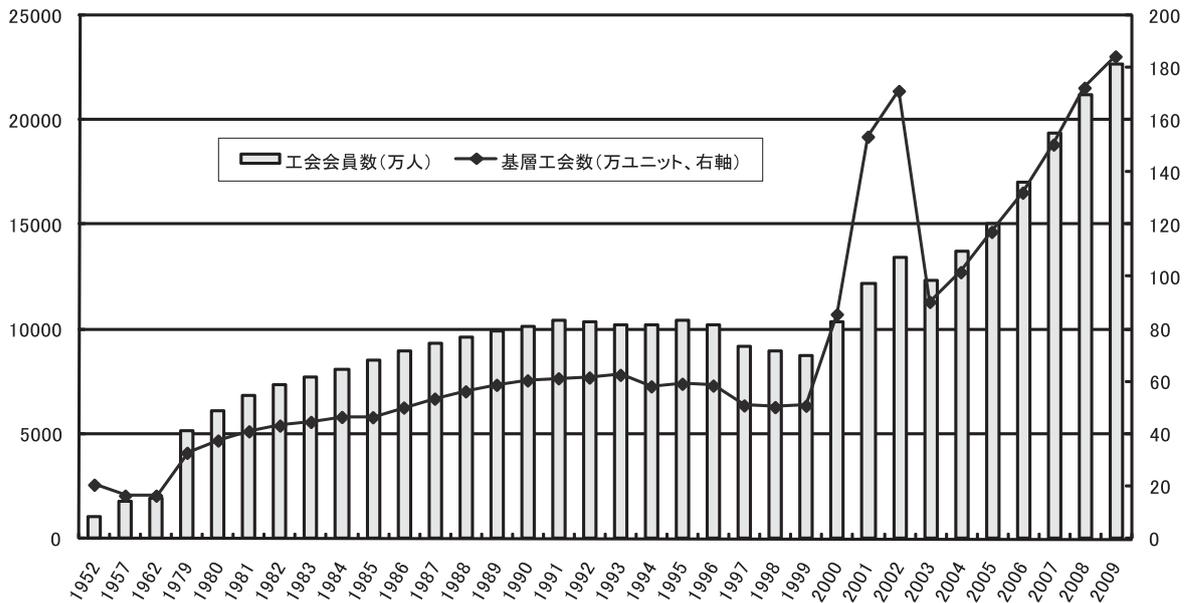


資料出所:『中国労働統計年鑑』(2009年版)。

ここでは、しばしば「中国における労働組合」と称された「工会」を中心に検討してゆく。工会の使命として謳われているのは、従業員の権益保護である。これまで何度か、工会の位置づけ、現状と課題について論じてきたが、少なくともこれまでの調査から見る限り、現在でも工会はわれわれが考える労働組合ではない(中村、2002、2005)。あくまでも共産党の下部組織であり、経営の側にたって、さまざまな「調整」をする存在である<sup>3)</sup>。その幹部の多くは、経営幹部が兼任している場合も少なくない。そして、経営に徹底的に介入する場合さえある。ただそれでもなお、組合に一番似た存在であることは確かである。

まず、2009年現在では、中国全国で組織されている基層工会(職場レベルでの工会)数は184.5万、工会会員数は22,634.4万人と報告されている(図7参照)。国有企業を中心として設置されてきた工会は、国有企業改革の必然的な結果として、1995年をピークに、その会員数を減少させてきた。それに危機感を覚えた総工会が、非公有セクターを中心に、会員数を増加させることを重点課題としたため、その後、2000年代に入ってから会員数は、急速に増加している。ただ、その内実は、公有セクターでの会員数は減少を続け、外資

図7 工会数と会員数の推移 (万人、万ユニット)

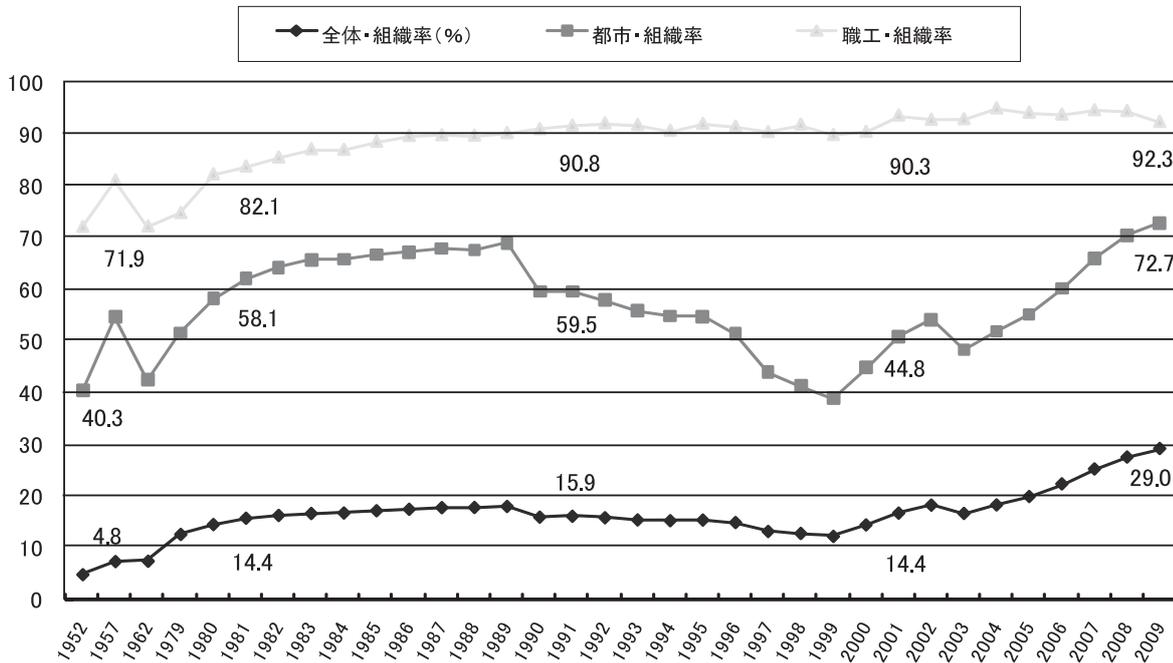


資料出所：『中国統計年鑑』（各年版）より作成。

系企業や私営企業において、その数を増加させており、その構造はこれまでとまったく異なっている（日本労働研究機構、2003、pp.151～152）。2002年から2003年にかけて、再度、減少に転じた理由は定かではないが、非公有セクターの増加でも、公有セクターの減少を補うことができなかったのではないだろうか。また、工会数そのものが減少したのは、統計的な手法の変化によるものである。

「組織率」の推移は、図8に見るとおりである。これらはむしろ、政府が公式に発表したものではなく、筆者自身の試算である。ここで「職工・組織率」というのは、工会会員数を「職工」（都市の公有セクターの労働者を意味し、改革・開放以前は、都市就業者は、ほぼ全員職工であった）数で除した比率である。「全体・組織率」、「都市・組織率」とはそれぞれ、工会会員数を、全就業者数、都市就業者数で除した結果である。これらからわかることは、従来、当局が工会会員の対象としてみなしていた労働者の中では、現在でもほぼ9割以上の水準で組織化が図られているものの、都市の就業者全体の中ではほぼ半数程度であり、農村も含めた就業者全体の中では、2割にも満たないという状況である。工会という存在が、いかに限定された労働者のみを対象としてきたのかが、こうした点からも明らかとなる。農村労働力、出稼ぎ労働者など

図8 「組織率」の推移 (%)



資料出所：図7に同じ。

は、これまで一貫して「対象外」だったのである。

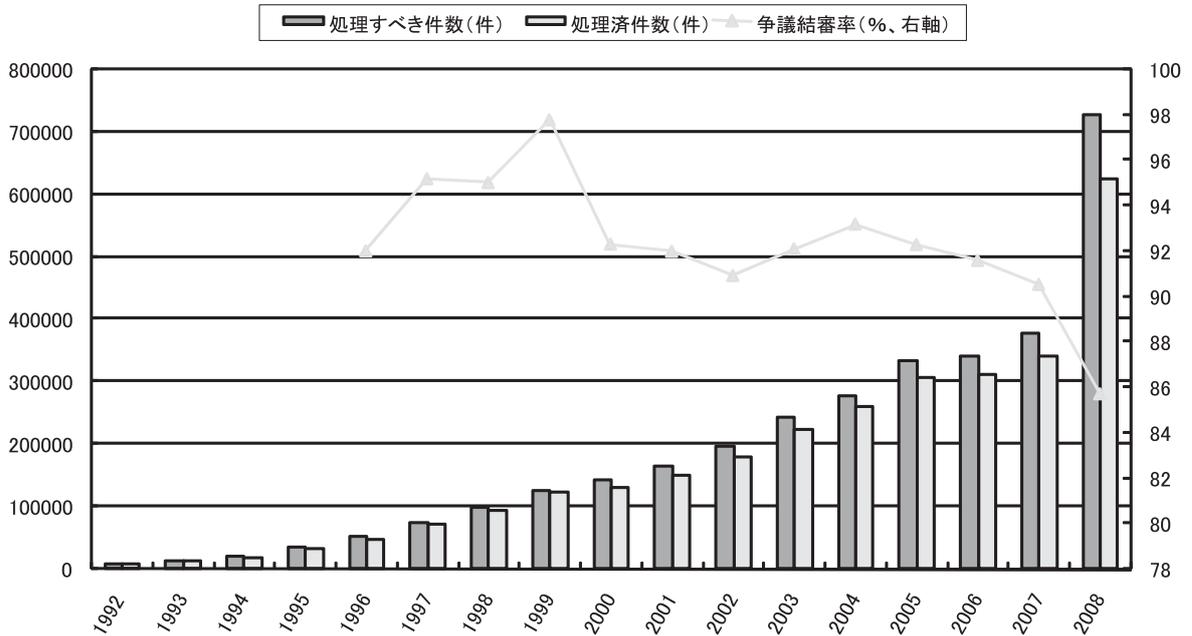
また、図9に見るように、1992年から2008年までの20年弱で、処理すべき労働争議件数（当該年の受理件数+前年未処理件数）は、約90倍にも急増している。こうした動向は、さまざまな利害不一致の状況がいつそう際立ち、同時に、従業員の権利意識が芽生えつつあることの一つの傍証であろう。こうした利害の不一致に関しては、これまでも、まずは企業内で解決を図られてきたことを考え合わせれば、企業内のトラブル解決機能が低下し、公的な制度に頼らざるを得ない状況が想起される。

#### (4) 小括

急ぎ足で、しかも限られたデータから、現在までの中国における労働世界の様相を検討してきた。これらの検討からのみで、その変化の全貌が明らかになる訳では決してないが、それでもなお、いくつかの注目すべき動向が表れているように思われる。

全般的な経済の活性化は、国全体の富を増加させていることは明らかであるが、それは同時に地域、所得と、さまざまな面での格差拡大を伴っている。

図 9 労働争議の状況



資料出所：図 7 に同じ。

地域差、所得差が別々に起こるのではなく、おそらくは重なり合って関連していることが、より問題であろう。

豊かになるためには、何らかの行動が必要であり、それが農民層の都市への移動とそこでの労働であり、または、より高い学歴を得ることであった。それは園田が端的に指摘するように、高学歴者が高い収入を得ることは当然のことという人々の思いに裏打ちされている(園田、2008、第2章)。ただ、そうした思いが、「結果的に教育を受けることができる人びとと、特に党の幹部の子弟を豊かにし、教育を受けることのできない人びとを下層に押し留めるといった皮肉な現実を生み出している」ことも事実である(同上、p.74)。全体の底上げと格差の拡大、もしくは、二極化が同時進行しているとするれば、その差異がどの程度であれば許容されるのかが、次の大きな課題となろう。さらには、臨界点を越えようとする時に、それらを是正する仕組みが、十分に機能するかが問われてくる。どこまでの市場化が許容されるのか、その点については、未だいずれの側面でも明確な指針は出ていないように思われる。

あらためて「先富論」に言及するまでもなく、努力をすればより大きな収入や富を獲得できることが皆にわかった以上、国民のほとんどがそれに向

かってひた走るのは当然のことであろう。それらは権利意識の拡大につながり、さらには経済的な側面だけではなく、政治的な側面での自由化への要求にもつながる可能性が高い。こうした点については、本稿の射程をはるかに越える重要な課題であるが、より詳しい検討は他日を期したい。

では次に、こうした労働の場となる企業について、検討を加えたい。企業の姿も、さまざまな要素と状況が錯綜している。

### 3 中国における企業のあり方と人事管理の動向

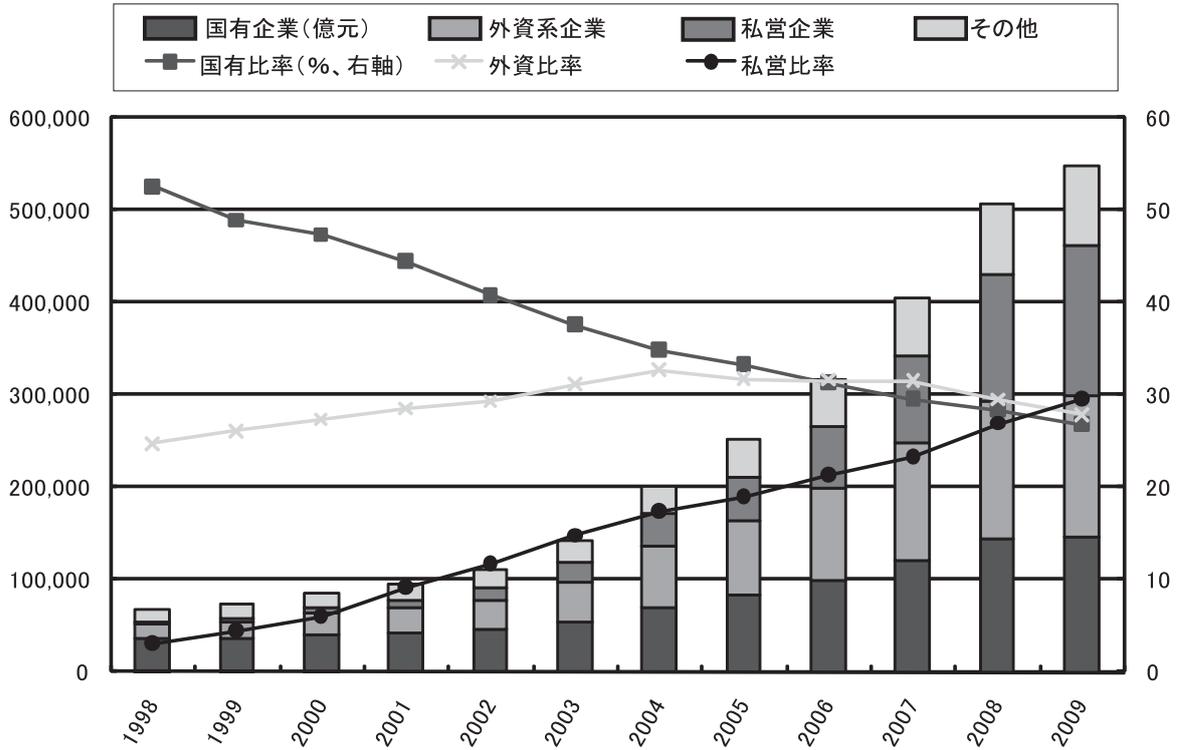
前節までが、どちらかといえば人びとが働いた結果、どういった状況となっているのかについての検討であったとすれば、本節は、まさに人びとが働いている現場についての考察である。

#### (1) 企業の三分類——国有企業、民間企業、外資系企業

中国における企業と一口に言っても、現代の中国においては、国有企業の他に、「株式合作企業」、「共同所有企業」などまで含めると、実にさまざまなタイプの企業が存在する。社会主義中国では、企業を精緻・正確に分類することはきわめて困難である。この点について詳しくは、高久保(2009)を参照されたい。ここで一言だけ述べておこなら、その根本的な理由は、全体は社会主義という枠組みを保持しながら、部分的に資本主義の仕組みを導入したことによる。企業がほぼ100%国家所有であった時代から、個人でも企業主となれる時代が変わった。ただ、表面上、把握、もしくは類推できる「所有者」と実態とが乖離している場合も少なくない<sup>4)</sup>。

ここでは、人事管理を考える上では、きわめて大括り・便宜的であることを重々承知した上で、3種類に分けて考えることにしたい。その分類で十分ということではなく、そうせざるを得ないのである。いずれにせよその一つは、国有企業を代表とする公有セクターであり、計画経済の時代には、大型国有企業に勤めることはまさにステータスであった。そして、個人で起業するきわめて零細な規模から、まさにグローバル化している巨大企業を含む民間企業が2つめである。最後は、中国に多数進出している「三資企業」(100%

図 10 工業生産高の推移と内訳



資料出所：図7に同じ。

外資の他、合弁や合作企業を指す)と言われる外資系企業である。

工業生産高の推移を見ると、公有セクターである国有企業が長期低落傾向にあることは明確である(図10参照)。ただ、国有企業は、エネルギー関連など、経済のみならず社会全体にわたるインフラの中核部分にある産業では圧倒的な優位を保ち続けている。ちなみに、'Fortune Global 500'においては、聯想集団(レノボ)を除くと、他の25社はすべて、エネルギー、金融、交通運輸などに係わる大型国有企業であったと報告されている(金、2008)。こうした側面を見るだけでも、国有企業は、単に凋落しているのではなく、私的セクターと棲み分けながら、限定された範囲内ではあるが、社会システム全体にとって非常に重要な部分で、そのプレゼンスを維持していると言えよう。

そして、まさしく私的セクターである民間企業には、聯想集団(レノボ)や海爾(ハイアール)といった、グローバル展開を始めている巨大企業から、まったくの個人規模企業までが含まれている。先ほど見た就業者数から考えれば、この民間企業セクターが、製造業やサービス業などで、中国経済を牽引

していく原動力となりつつあることは疑いない。

そして最後に、同じく私的、民間セクターの一員として、日系をはじめとする外資系企業の存在をあげておくべきであろう。全世界から、中国市場を目指して進出してくる外資系企業は、当然のことながら、確固たるグローバル戦略の下で、中国に上陸している。その従業員、中でも幹部層は、単に収益を上げるだけでなく、本社のグローバル戦略を理解し、その一翼を担うことができるだけの資質が求められることになる。

## (2) 人事管理の基本的な方向性

中国における企業内の人的資源管理については、基本的には、わが国以上に成果主義的人事管理が当たり前になりつつある。それは1980年代半ばから始まっているが、以前の人事管理に比べると、まったく180度逆の方向に向かうものであった。計画経済時代は、「単位」制度に裏打ちされた文字どおりの終身雇用と、家族を含めた手厚い社会保障の仕組みが用意されていた。それが、1980年代の半ばにまさに一変する。

1986年に、国有企業改革の一環として労働契約制が導入されることにより、原則、全員が終身雇用を前提としない、期間を限った契約を企業と結ぶ方式に大転換が図られた。それまでの過度の平等主義から、競争を前提とした正反対の方向に振れたのである。以来、評価と処遇において、さまざまな問題を内包しつつも、傾向としての「平等主義から成果主義的人的資源管理へ」という流れは一貫している。そして、こうした管理の仕組みは、中国人従業員が持つ個人主義的な行動様式とも合致するものである。その点について、周(2000、p.278)は端的に、個々人では能力の高い従業員でも、協力して仕事を進める場合には効率が下がることもある、自らの仕事を守るために情報の共有化を避けようとする傾向があるといった点を指摘している。よりよい処遇、とりわけ、高収入を目指すことはある意味では当然のことであろう。中国においてよりその傾向が強い一因は、1980年代半ばから実施された雇用制度改革によって、「単位」を中心とした生活全般にわたる保障制度が事実上崩壊し、生活の安定化のためには、高い所得だけが唯一の頼みの綱となったことにあると考えて、ほぼ間違いない(徐、1997、p.93)。確かに、国有企業改

革の流れの中で、それまで「単位」内で、ほぼすべての生活要件を充足しえた、文字どおり生活丸抱え保障の仕組みは、順次、公的な社会保障制度へと転換が計られてきた。社会統籌（社会保障基金）を設立し、企業が個々に担っていた社会保障機能を、企業外の公的な制度として整備する、都市住民のみならず農村居住者も含めた国民すべてを対象とした制度を作り上げると、政府は繰り返している。それは図らずも、こうした仕組みが未だ十分には整備されていないことの一つの傍証である。こうした取り組みを開始した 1990 年代後半から、たとえば養老保険料の徴収という、制度のもっとも重要な基盤の部分で、システムが十分に稼働していないことが報告されている（日本労働研究機構、2001）。農民層まで含めた社会保障体系の構築が可能なのか否かは、10 年以上継続して解決に至っていない大問題である。では、次に、先の三区分別により、それぞれの人事管理について見ていくことにしよう。

### (3) 国有企業と民間・私営企業

#### ① 国有企業

改革・開放期の国有企業の経営を、あえて一言でまとめるならばそれは、経営自主権の拡大であると言うことができよう。国家による指令・計画どおりに経営を遂行する体制から、徐々に現場の判断が許容され、経営自主権を獲得してゆく、経営請負制、工場長責任制、株式会社化の一連の流れは、まさに市場メカニズムが浸透してゆく過程として捉えることができる。こうした点については、史的考察も含め、経営と人事管理、労使関係との関わりの問題を検討した研究がいくつも発表されている（例えば、李、2000、唐、2004、石井、2007 など）。そこでは、人員配置、余剰人員問題など、人事管理そのものもさることながら、それにさまざまな影響を及ぼすガバナンス・統治制度の問題に中国的特徴を見いだしながら、詳細な検討が進められてきた。労働関係法規の整備は 1990 年代半ばから急速に進むが、それは競争が激化する中で雇用・労働環境を改善する必要に迫られたことがもっとも大きな理由である。そしてそれに加えて人事管理のみならず、国家や共産党がいかにか、どの程度企業経営に係わるのかというガバナンスの問題を法制度の枠組みの中で検討する必要に迫られたからであろう。中国経済システムは、改革・開放開

始以来、今日に至るまで激烈な変動が続いているが、その一方で激しい変動状況にも拘わらず「変わらない」システムについても、われわれは目配りをする必要がある。李、唐らが共通して指摘してきたのは、国有企業経営と管理機構において、共産党組織が「一貫して中枢的な存在であり続け」、さらにそれが「改革以降も、この点は変わらなかった」（李、同上、p.6）という点である。ここに、未だ社会主義国家としての「最後」の看板を外さない中国において、企業経営の問題を検討する難しさがある。

笠原らは、企業組織の問題を、中国都市における「単位」の変容の側面から検討してきた。そこでは例えば、採用に関して、いわゆる市場からの採用が進むより、未だに企業を管轄する行政管理部門からの配分が非常に多いことや、労働契約制の導入が、生産性や従業員意欲の向上に効果があったことなど、多岐にわたる事実発見が提示されている。そして、共産党という存在に係わる部分では、各企業内の党組織の長である党書記が、表面的には総経理（社長に相当）の指導の下に職務を遂行しながら、実は人事権を含む、さまざまな権利をいわば「水面下」で行使していることも明らかにしている（日本労働研究機構、2001、特に第9章）。市場経済化を十全に推し進めながらも、各企業レベルでは、共産党の支配機構が、人事管理を含む経営の全般に影響を及ぼしている。

人事管理の中でも、特に、人事考課という点については、唐伶（2008）が現時点での国有企業内部の状況を報告している。そこに見るように、業績主義的な観点からの仕組みは整備されつつあるものの、考課基準の曖昧さや考課対象期間の短さ、そして、被考課者である従業員に対して、結果をフィードバックしない、考課が従業員の長期的人材育成につながっていないなど、その問題が山積していることを明らかにしている。ただ、こうした点は、わが国の成果主義的人事管理においても、おしなべて共通の問題が指摘されている（労働政策研究・研修機構編、2007）。

国有企業においては、単に他企業との競争に勝つために効率性を最重要視した人事管理を行えばそれでいい訳ではなく、4節で検討するように、そのエリア全体での雇用保障という機能も、同時に果たすことが期待されている。国有企業の人事管理が効率性のみで判断できない理由の一つがここにある。

## ②民間・私営企業

民間企業に関しては、もっとも有名な企業の一つである海爾（ハイアール）における「下位淘汰制度」（中国語では、『末位要淘汰』）が蘇・吉原（2004）に報告されている。それは、文字どおり、査定評価が下位となった者は容赦なくクビとなる、きわめて厳しい評価制度である。年間で、全従業員の約 1 割が交代「させられている」。

また、徐（2005）は、聯想集団（レノボ）、海爾（ハイアール）などの事例研究を踏まえた上で、人事管理の問題を整理している。

すなわち、中国においては、1995 年の労働法施行以降、「すべての従業員が会社との間で期限を定めた雇用契約を結び、成果に応じて給与を支払われることが一般的となっている。コアとなる経営陣や研究開発職にはストックオプション、一般管理職や販売スタッフの場合は、基本給と業績に応じる成果給、さらにワーカー層であれば出来高払いなどが一般的になっている」（同上、pp.119~120）。そして、こうした人事管理が、「仕事分担、職務責任及び評価基準の明確化」や、敗者復活の機会を用意すること、さらには、社内での教育訓練の充実（同上、p.120）と相まって、好業績に結びついているというのが、徐の主張である。その一方で慎重に、トップダウン方式・ワンマン経営体制の危うさ、人材流動の激しさからベテランの中間管理職人材が不足することなど、現在から今後にわたる問題を課題として整理している。ただ、事例として取り上げられた企業名でも明らかなどおり、検討の対象は、中国のみならずグローバル規模でも有数の超巨大企業における人事管理の状況である。むしろ、こうした巨大企業は中国においても数えるほどであり、それらを除けば、ほぼ全体が中小・零細規模企業である。中小企業に関しては、駒形（2005）など、先進的な業績が発表されつつあるが、特に人事管理に的を絞った研究は今後の展開を待つほかはない。

成果主義的人事管理が全般的に広がる中で、国有企業については、人事管理はむしろ重要であるが、背後に控える共産党との関係性から、効率性と雇用保障の 2 つに同時に目配りせざるを得ない状況が明らかになりつつある。また、民間企業の中でも、グローバル展開をすでに開始している巨大企業で

は、徹底した成果主義的人事管理が実施されていると同時に、そうした仕組みが実施されているが故の影響、すなわち、現場の核となる中間管理職の不足などの問題が起こっている状況が明らかとなってきた。

#### (4) 外資系・日系企業

最後に取り上げるのは、外資系企業の問題である。以下では、日系企業が抱える人事管理の問題を検討していく。それは、中国に対してきわめて多くの日系企業が進出しているというばかりではなく、他地域の場合と比較して、中国における問題性がどのように捉えられるかを、より明確に示すことができるからである。詳しくは、中村（2007a、2007b）を参照されたい。

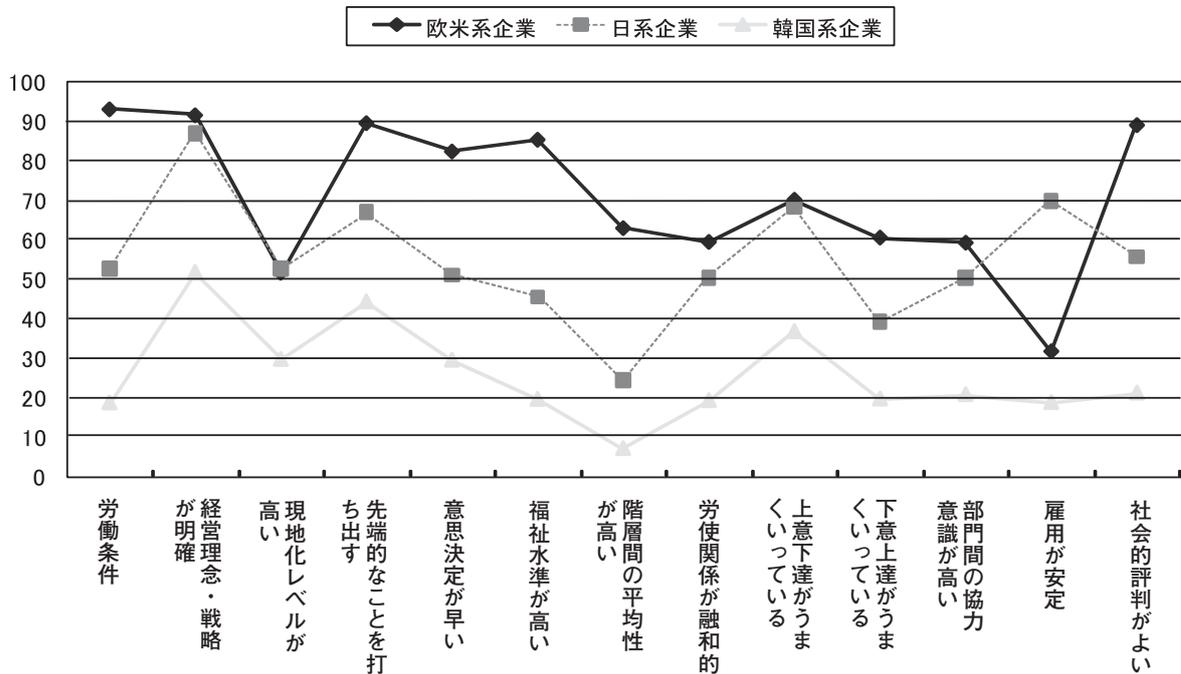
人事管理の面では、以前から同じ問題が指摘され続けてきた。最大の問題であり続けているのは、優秀人材の採用と確保である。白木は、この点について、「日本企業がローカルの最優秀人材を採用できないこと」と端的に述べている（労働政策研究・研修機構、2003、p.29）。そして近年、中国における人材戦略を検討した日本経済団体連合会（2006）によれば、問題はやはりこの2点に集約されている。すなわち、優秀人材が「採用できない」、採用できても「退職してしまう」ことである。

こうした点に関して、中村（2007a、2007b）では、さらに、ローカル人材の育成と処遇、とりわけ、昇進管理が十分でないことを指摘している。それらが総体として、日本企業のイメージを作り出している。一言で言えば、外資系企業として「悪くはないが、決してベストではない」、あくまでも「欧米系企業に次ぐ二番手として」の存在である（図11参照）。

興味深いことに、現地スタッフから見た場合、「現地化」の水準は、欧米系企業と日系企業とではあまり大きな差異がないと認識されていた。やはり、明確に欧米系企業のほうがよいと認識されているのは、労働条件であり、福祉水準、意思決定の早さ、そして、社会的評判である。こうした諸点を除けば、ただ一点、「雇用の安定」において、日系企業が欧米系企業を凌駕しているのみである。ちなみに、そうした日系企業であっても、韓国系企業に比した場合、はるかに良好なイメージを持たれていることが、図から窺える。

優秀人材から見た場合、日系企業は、労働条件や社会的評判に関するイメー

図 11 日系企業のイメージ



資料出所：日本労働研究機構（2003）より作成。

注：各数値は、それぞれの項目に関して、「そう思う」、「まあそう思う」の回答を合わせた数値である。

ジで、欧米系企業には劣る存在となっている。それをどのように捉えるのか、現状でもあまり大きな問題ではないと考えるのか、あるいは、これこそ喫緊の課題となるのか、その判断は分かれよう。ただ、明らかであることは、かつて白木が指摘したように、欧米系企業が、大卒者に対してより魅力的な職位、キャリア・パスを提示しているために、日系企業は「必然的に高学歴者の採用と確保で比較劣位に立たざるを得なくなって」おり、その状況が基本的に変わっていないことなのである（白木、1995、p.55）。

すべては、日系企業の今後のグローバル戦略次第である。それが確定してこそ、それにふさわしい人材像が決定されることとなる。他国の外資系企業では、すでに R&D の分野でも、中国での展開を検討し、実際にとりかかっているとされている<sup>5)</sup>。中国での実際の人事管理も重要であるが、この問題に関していえば、さらに日本本社のグローバル戦略こそが、今後のもっとも重要な課題となっているのかもしれない。また、郭（2005）で試みられているように、韓国から中国に進出した企業の研究も、今後、比較する視点を多様

化し充実させるためには、ぜひとも必要であろう。

#### 4 中国的市場のあり方と今後のゆくえ

##### (1) 中国的市場システム——「市場分断」と『関係』

改革・開放政策の開始以来、中国では、「人治から法治へ」と、すべてにおいて政府・共産党が主導する社会から、市場主導の社会へと変わらなければならないとのスローガンが繰り返し述べられてきた。未だにそれが続いているということは、裏返してみれば、市場を主体としたシステムには完全にはなっていないことの傍証であろう。政府は企業活動のいわば外枠を整備し、実際の経営には原則として介入しないというのが、われわれの一般的理解である。しかしながら今日でも、中国では「そうではないらしい」と考えたほうがよさそうである。また、政府政策の一貫性という点でも、われわれの理解・感覚とは異なり、中央政府の政策と省ごとの政策、さらには、その下の市・区など各級政府の政策も、決して一様ではない。

こうした状況は基本的には、それぞれの地方における企業と政府との関係性に起因する。すなわち、経済活動の主体たる企業に対して、各地方政府がそのエリア内外で採用する政策が、明確に区別されてきたのである。この点は、王（2001、特に第1～2章）が、「市場分断」の問題として、綿密な検討を加えてきた。そこで明らかにされたのは、各地方政府が、エリア内の企業を保護するために、徹底して、エリア内企業を優遇し、エリア外企業に対しては負荷をかけるという仕組みであった。改革・開放は、一面では、地方ごとの経済的な自立も促したため、各地方政府は、財政的に中央に頼らず自立するために、極力、エリア内企業の倒産を回避しようとしてきた。その早道は、エリア内企業を徹底的に「保護」することである。地方政府がそのように介入したことの一つの結果が、競争を無視した過剰生産、過剰な在庫であり、本来、市場からは撤退すべき企業を保護し、あまつさえ、倒産企業をすぐにてこ入れして再建させることに結びついている（日本経済新聞、2005年8月29日朝刊）。さらに言えば、地方においては、行政、企業、そして、おそらくは共産党、その下部機関としての工会、それらのトップ層が緻密なネットワー

クを構築し、エリアの権益を保護しようとしてきたと考えて、大きなズレはないであろう。いわゆる『関係 (グァンシイ)』<sup>6)</sup> の構図が背後には見えてくる。それが現在の中国における地方権力の一つの姿である。やや誇張して言うなら、市場における競争が、地方権力のあり方によって、左右される可能性が少なくない。

しかしながら、同時に、こうした「特徴」的市場慣行が続けば、それは中国全体にとって、大きなマイナスとなる。WTO 加盟によって、原則的には 13 億人の市場が全世界の企業に開放されたからには、そこではハンディなしの本来の競争が可能になるという前提が保証されなければならないからである。中国において、今までになかった「市場」という仕組みが、確かに立ち上がってきた。それが社会主義における独自の市場システムから、資本主義的市場システムに徐々に向かいつつある過程、それを成熟化と言っているかは別として、そうした現状の下で、企業は、事業を展開している。いずれにせよ、少なくとも現時点では、新しいはずの市場システムが、『関係』など旧来のシステムに裏打ちされているように思われる。今後、それらが他国と同様に、市場原理のみで機能する市場になりうるのか、それが問われている。

## (2) 「競争」のフォローアップ体制

これまで、人事管理の問題について、その基盤たる社会システムを含め、やや広い視野から、検討してきた。人事管理そのものについては、全体的に成果主義を取り入れ、契約に基づく労働という仕組みが定着しつつあり、中国の人々がより高い報酬を望むことで、一面では確実に企業業績を押し上げたことは事実であろう。それが、国家全体の経済成長に確実につながっている。

しかしながら、国有企業において、その成果主義の内実を見れば、評価を中心として本来の仕組みがスムーズには運用されておらず、民間企業においては中間管理職など、今後の経営にとってまさにコアとなる部分で、問題があることを指摘した。また、外資系企業としての日系企業においては、主として、相変わらず優秀人材の処遇が問題であり続けている。

さらに、成果主義的人事管理を導入したが故に、当然の帰結として出現す

るのは、競争の「敗者」である。共産党の下部機関という位置づけを考えれば、元々工会には、従業員の側に立って、経営側と交渉をする必要が、ほぼまったくなかった。しかしながら、改革・開放の一連の動きは、労使間でその利害がまったく異なることを如実に示したことで、奨励された競争の「敗者」を多数生み出してきた。そのため、工会は、あくまでも経営側にスタンスを置きながら、同時に、従業員代表として確実にその利益を守る必要性が強まってきた。その意味で、ようやく本来の労使関係的枠組みが形作られつつあるのが現状であると考えられる。

今後必要となるのは、本来の意味で、従業員の側に立って彼らを支援する組織であり、社会的なシステムであろう。それらは、ほぼすべてうまくいっているとは到底言い難いが、少なくとも、企業という場においては、工会が徐々に、そうした立場に立ちつつある。ちなみに、中国では、これも長年にわたり、「農民層を含めた、全国民を対象とした社会保障制度の確立」が重要と、言われ続けている。これは単に、現時点でもなお、農民層は公的な社会保障制度の対象とはなっていないということである。こうした社会的な弱者を救う制度を整備しつつ、グローバル競争を勝ち抜くだけの仕組みが絶対に必要である。

陸ら(2002)が、これまでいわばタブー視されてきた、中国社会における階層分化の様相を明らかにしたことはまさに画期的な業績であり、未だ記憶に新しい。競争の一つの必然的な結果である。重要なのは、それをいわば「補正」する仕組みである。この点で、孫立平が、1990年代以降の社会構造の変化を「行政主導型二重構造」から「市場主導型二重構造」と捉えている視点は、重要である。戸籍制度のような改革・開放以前から存在した「制度的障壁も存在する上に、それに加えて市場の影響で、さらに格差が拡大している」(日本労働研究機構、2003、p.165)からである。

改革・開放による働き方・人事管理の変化は、たしかに大きな貢献を果たしたと言えよう。しかしながら、誰にとって、どれくらいよかったと言えるのか、逆に、どの程度の人々は結局、その恩恵に与ることができなかったのかも、考えていく必要があるだろう。それは、ひとり中国だけの問題ではなく、競争を基本とする社会システムであれば、むろんわが国でも、まったく同じ

である。競争原理を徹底してゆくのならば、その敗者への目配りとフォローアップ体制を整えることは、必須である。ただ、そうした仕組みがどの程度準備されていれば十分なのかは、共通理解がある訳ではなく、しかも刻々と変わり続ける。なるべくなら効率的に、そして、できる限り心地よくハッピーに働く・生きることができるような社会像を検討するためにも、今後、さらなる比較研究が必要である。

- 1) 元より、全体の人口規模を考えれば、わが国の労働力調査のような定期的、無作為抽出の標本を対象とした調査を継続的に実施することは、不可能に近い。それでも、より精緻な情報収集を目指して、こうした1%抽出の標本による調査や、その他の方法を改良する試みが行われている。
- 2) 「下崗」(シャアガン)とは、「崗」(ポスト)を「下」(はずれる)こと、すなわち、企業内に籍はあるものの、実質上、何も仕事がない状態の労働者を指す。「単位」制度の庇護から、即座に労働市場における失業とならぬように、いわば企業内で一定期限内の準失業状態となっていた。
- 3) Bill Taylorら(2003)も同様に、工会という「労働組合は、労働関係に関わり、巻き込まれる必要はなかった。なぜならば、労働者たちは、一つの利益集団とは思われていなかったからである。そして、労働組合も、従業員の代表とは思われていなかった。労働組合は、まさしく、企業経営をサポートするアシスタント、もしくは、政府機関の支部以外の何者でもなかった」(p.106)と、述べている。また、安室も、「『工会』は労働組合ではない。これだけははっきりしている。工会を『労働組合』と翻訳したのは間違いだった」(安室、2003、p.191)と述べ、共産党関連のネットワーク上にある工会の存在に着目している。
- 4) この点については、中国の企業を研究対象とするすべての研究者が、その全貌を理解しようとしているが、未だ明確な回答に達していない。たとえば、すぐ後で例示する聯想集団(レノボ)の場合、周知のとおり、IBMのPC部門を買収したことで有名であるが、その議決権付株式の49.1%は、聯想控股有限公司という持株会社が持ち、また、その聯想控股有限公司従業員持株会が49.1%を持っている(聯想集団有限公司、2007、p.24)。それだけなら、特段、問題はなさそうに見えるが、注目すべきは、聯想控股有限公司の株主は誰かということである。じつは、その過半数を中国社会科学院という、政府の研究機関が保持している。すなわち、政府は間接的にはあれレノボの株式を所有し、影響力を持ちうる立場にある。では、こうした場合、レノボは私企業であるのか、

あるいは、国有もしくは準国有企業と言えるのか、どちらであろうか。こうした一見ただけではわからない、企業所有の構造が、中国では散見される。

また、海爾（ハイアール）なども、本社は青島市所轄の集団制所有企業であるが、そのグループには上場企業も含み、それらをどのように分類するのか、一義的には決定が難しい。このように、中国企業の所有制の問題は、それだけで膨大な検討を要する難しい問題となっている。

- 5) 注目すべきは、より長期的な戦略に基づいて、R&Dの工程も中国に移す企業も出始めていることであろう（日本経済新聞、2007年4月10日朝刊）。たとえば、マイクロソフトが北京での研究員を約300人体制とするなど、本社シアトルに匹敵する水準にまで増強している。上海では、外資系の研究開発拠点が、ほぼ200カ所にもものぼる。むろん、日系企業でも、日立のように、中国における研究開発人員が約1,000名にもものぼるが、さらに、研究開発本部直属の北京拠点において、人員を現在の約2.5倍の200人体制にしようとしている。このように、これまでも、研究開発部門を中国本土で展開する欧米系企業の姿が指摘されてきたが、わが国企業の一部でも、そうした戦略を開始している。優れた人材の獲得は、将来的な問題ではなく、既に顕在化しつつある。より効率的に質のよい製品を作り出すだけでなく、多国籍企業は、中国市場を念頭においた新しい製品を、開発の段階から中国において設計し、生産・販売しようとしている。そこで必要となるのは、優秀な職長だけではない。その点でも、わが国企業は、現在から将来に向けて、より厳しい競争を強いられていると思われる。
- 6) ある個人や組織が人的ネットワークを広げたり維持したりする際の、一種のコネクションを指す。相互扶助の意味合いもあり、地域における人的ネットワークにもつながってゆく。あるエリアの行政、共産党、企業の幹部・指導者は、それぞれ立場は異なるものの、地域経済発展という利害は一致しており、緊密な連絡の下で、それぞれの職務を遂行する。

## 参考文献

- 石井知章 2007『中国社会主義国家と労働組合—中国型協商体制の形成過程—』、御茶の水書房。
- 石井健一・唐燕霞編 2008『グローバル化における中国のメディアと産業—情報社会の形成と企業改革—』、明石書店。
- 石原享一編 1993『「社会主義市場経済」をめざす中国—その課題と展望—』、アジア経済研究所。

- 王保林 2001 『中国における市場分断』、日本経済評論社。
- 加々美光行 1993 『市場経済化する中国』、日本放送出版協会。
- 郭智雄 2005 「韓国から中国への直接投資と企業活動の特徴」、白木三秀編(2005) 所収。
- 笠原清志編 2006 『中国に進出した日系企業の労使関係—党組織と労組機能—』 (文部科学省・科学研究費報告書)。
- 金堅敏 2008 『2008 「Fortune Global 500」を読む』、富士通総研 (<http://jp.fujitsu.com/group/fri/report/china-research/topics/2008/no-89.html>)
- 駒形哲哉 2005 『移行期 中国の中小企業論』、税務経理協会。
- 周宝玲 2000 「中国における日系企業の異文化コミュニケーション」、『立命館経営学』 第 39 巻第 1 号。
- 徐向東 1997 「中国の日系企業における技術移転と人材育成」、『立教大学大学院社会学研究科論集』 第 4 号。
- 2005 「中国の成果主義型人的資源管理モデル」、白木三秀編 (2005) 所収。
- 白木三秀 1995 『日本企業の国際人的資源管理』、日本労働研究機構。
- 編 2005 『チャイナ・シフトの人的資源管理』、白桃書房。
- 2006 『国際人的資源管理の比較分析—「多国籍内部労働市場」の視点から—』、有斐閣。
- 蘇慧文・吉原英樹 2004 「中国企業の市場主義管理」、『経済経営研究年報』 第 53 号、神戸大学経済経営研究所。
- 総合研究開発機構 (NIRA)・立教大学産業関係研究所 1997 『中国に進出した日系企業の労使関係に関する研究—日本と日本企業は労使関係の確立のためにどのような政策をとるべきか—』 (NIRA 研究報告書)。
- 園田茂人 2008 『不平等国家 中国—自己否定した社会主義のゆくえ—』、中公新書。
- 秦小傑 2005 「中国失業統計における定義及び性別表章の検討」、『統計学』 第 88 号。
- 高久保豊 2009 「中国」、中川涼司・高久保豊編 (2009) 所収。
- 唐燕霞 2004 『中国の企業統治システム』、御茶の水書房。
- 唐伶 2008 「現代中国国有企業における人事考課の動向—二大産業の国有企業の先進事例から—」、『桃山学院大学経済経営論集』 第 49 巻第 4 号。
- 中川涼司・高久保豊編 2009 『東アジアの企業経営—多様化するビジネスモデル—』、ミネルヴァ書房。

- 中村良二 2001「労働契約制の導入と労働市場」、日本労働研究機構（2001）所収。
- 2002「中国の労使関係の現状と将来—「工会」をいかに捉えるか—」、『世界の労働』第52巻第7号、日本ILO協会。
- 2005「中国労使関係における『工会』の実相」、『世界の労働』第55巻第9号、日本ILO協会。
- 2007a「海外進出日系企業の現状と課題」、労働政策研究・研修機構編（2007）所収。
- 2007b「人的資源管理の国際比較に向けて—中国を中心として—」、労働政策研究・研修機構（DPS-07-06）。
- 2008「中国進出日系企業の労働問題—『工会』を中心に—」、石井・唐編（2008）所収。
- 2009「人事・労務」、中川・高久保編（2009）所収。
- 日本経済新聞 2005「中国、企業の淘汰進まず—地方政府が再建支援—」（8月29日朝刊）。
- 2007「中国の開発拠点拡充—日米欧 豊富な理系活用—」（4月10日朝刊）。
- 日本経済団体連合会 2006『日本企業の中国におけるホワイトカラー人材戦略—優秀人材の確保と定着こそが成功の鍵—』。
- 日本労働研究機構 2001『中国国有企業改革のゆくえ—労働・社会保障システムの変容と企業組織—』（調査研究報告書 No.140）。
- 2003『中国進出日系企業の研究—党・工会機能と労使関係—』（資料シリーズ No.130）。
- 安室憲一 2003『中国企業の競争力—「世界の工場」のビジネスモデル—』、日本経済新聞社。
- 編 2007『新グローバル経営論』、白桃書房。
- 李捷生 2000『中国「国有企業」の経営と労使関係—鉄鋼産業の事例〈1950年代～90年代〉—』、御茶の水書房。
- 陸学芸 2002『当代中国社会階層研究報告』、社会科学文献出版社。
- 聯総集团有限公司 2007『中期報告』（[http://www.hkenxnews.hk/listedco/listconews/sehk/20071115/LTN20071115100\\_C.pdf](http://www.hkenxnews.hk/listedco/listconews/sehk/20071115/LTN20071115100_C.pdf)）
- 労働政策研究・研修機構 2003「アジアの労働と日本（2003年労使関係研究会報告）」、『日本労働研究雑誌』No.522。
- 編 2007『日本の企業と雇用—長期雇用と成果主義のゆくえ—』。

Bill Taylor, Chang Kai, Li Qi, 2003, *Industrial Relations in China*, Edward Elgar Publishing Limited, U. K.