

翁貞瓊・禹宗杳著

『中国民営企業の雇用関係と 企業間関係』

評者：丸川 知雄

本書は中国浙江省の民営射出成形機メーカーにおける労務管理と外注管理の実態に関する報告である。本書の最大の特徴は、この企業に在職した1,000人以上の従業員の賃金と人事に関する詳細な資料に基づいて同社での従業員の給料とキャリアパスに関して報告していることである。

まず序章では、従来の中国企業の雇用関係や企業間関係に関する研究は「市場化」や「市場主義管理」、「スポット的取引」など短期的な側面を強調する傾向があり、雇用や企業間取引における長期的な関係の存在を見過ごしてきたと批判する。では長期的な関係が維持される理由は何だろうか。日本企業における長期的な関係に対しては、従業員や取引先企業がその関係に特異的な能力を形成しているからだという説明があるが、中国ではそのような能力が形成されているとは言えない。著者はコモンズ(John R. Commons)を引用しながら、当事者間の互恵的關係が「グッドウィル」に転化したときに長期的関係が維持されるのだと主張する。本書では「グッドウィル」という言葉を日本語訳せずに用いているが、辞書を引くと「善意」という意味と「のれん」という意味がある。

第1章では、調査対象である射出成形機メー

カーにおける入職の状況、退職の状況、退職の理由、労働力の属性などが詳しく報告されている。主な特徴をまとめると、まず年間の退職者数を従業員数で割った退職率は2000-2007年の平均で7.8%だった。従業員の92%は浙江省出身で、なかでも地元の寧波市の人が全体の7割を占めている。また、農村部出身者が半数以上である。このメーカーでは管理職に農村出身者が多く、また学歴が中等教育までの者も多く、戸籍や学歴による昇進や報酬の差別は見られない。他社からの転職のパターンを見ると、中国の労働市場には大企業間の労働市場と中・小企業間の労働市場との分断があると推測される。

第2章では、このメーカーにおけるホワイトカラーとブルーカラーの賃金の状況が詳細に報告される。ホワイトカラーの賃金は基本給と職務給と奨励金を足したものであるが、例えば一般管理職の場合、勤続年数と学歴によって決まる基本給は賃金全体の6-7%を占めるにすぎず、社内での職階によって決まる職務給が全体の6割以上を占める。ただ、販売員の仕事をしながらも、職務給を決める職階が「食堂副級」と定められていたケースもあるなど、仕事内容に対する報酬という職務給の建前から離れた運用の実態があることも示されている。一方、ブルーカラーの賃金は基本給と出来高給と奨励金を足したものだが、出来高給が全体の9割以上を占めている。出来高給を算定する1時間あたり単価について一応社内規定はあるのだが、それは単なる建前で、実際には寧波市における職種別の賃金水準から逆算して単価が決められている。つまり、外部労働市場で賃金変動すると、逆算を通じて企業内の賃金配分に反映される。また、本来出来高方式だと受注量の増減によって賃金変動するはずだが、逆算方式をとっていることで変動がある程度緩和される。

第3章では、このメーカーにおける従業員の

昇進について詳細に報告される。管理職のポストについてのある従業員100人の人事記録を分析すると、うち37名はブルーカラーから管理職に昇進している。また、学歴よりも他社での職務経験の方が昇進において重視されている。一方、ブルーカラーのなかで見ると、作業場間の異動は多いがフライス盤工から、ボール盤工へというような職種間の異動は稀である。

第4章は、前章までとはうって変わってこのメーカーと部品サプライヤーとの取引関係の分析である。中国の自動車やオートバイのメーカーでは複数のサプライヤーを競争させたり、取引先を頻繁に切り替えるなどの調達方式が報告されているが、このメーカーでは部品サプライヤーと平均で8年にわたる取引関係を維持しており、継続的な取引関係を維持している。サプライヤーの方がむしろ多数の納品先を持っており、メーカーの方は能力のあるサプライヤーとの取引関係を維持したいと考えている。

終章では、雇用関係と企業間関係に関する分析を総括し、中国企業における労働力の定着、企業間関係の継続性を強調している。そしてさまざまな選択肢があるなかで継続性を保つことで信頼が育つという。

本書では私の2冊の著書*がかなり頻繁に引用され、拙著が批判ないしベンチマーキングの対象として言及されている。拙著が本書のような深い調査の機縁となったとすれば望外の喜びであるが、やや内容を歪曲して引用されている点は残念である。例えば、本書28ページで「(丸川は)企業内労働市場において……大卒労働力、一般労働力、縁辺労働力の3つに分断されている点を強調する」と述べている。だが、拙著で

* 丸川知雄『労働市場の地殻変動』名古屋大学出版会、2002年、丸川知雄『現代中国の産業——勃興する中国企業の強さと脆さ』中央公論新社、2007年

は江蘇省や遼寧省など縁辺労働力と一般労働力との間の分断が鮮明な地域もある一方で、珠江デルタや温州市などでは分断がないということも同時に指摘している。本書で取り上げられている寧波市の射出成形機メーカーは拙著という珠江デルタや温州市のパターンに当てはまっており、拙著の議論に対する反証とはいえない。本書ではブルーカラーから管理職に昇進している例が多いことを指摘し、それをもって拙著のような「分断論」を批判しているようであるが、もともと拙著では大卒労働力と一般労働力との間に分断があるという議論はしていない。2002年の拙著123ページの図では両者の関係を「開放的」と表現している。

さて、冒頭でも述べたように本書は賃金と人事に関する詳細な資料を利用しており、ところどころでは個人が特定できてしまいそうなほど従業員の詳しい経歴が記されている。中国企業における労務管理の実態をこれほど詳細に示した研究は日本内外を問わず評者は見たことがない。ただ、そのことと奇妙なアンバランスをなしているのは、調査対象企業の人事と労務に関する方針を示す記述が見当たらないことである。企業の賃金や人事は経営陣の意図的な制度設計と運用の結果としてその実態があるわけだが、本書から実態はよくわかるものの、どのような意図の結果こうなったのかがよくわからないのである。

やや気になるのは、調査対象企業が2009年に2つに分裂しており、本書の賃金と人事に関する分析の対象が分裂以前の2007年までの実態であることである。個人情報管理が厳しい日本では入手することが望みがたいような資料を通じて中国企業の内情がわかるのは読者としては有難いのだが、いったいどのような経緯でこうした資料が入手できたのかについても知りたくなるところである。

本書の主要な発見の一つは、中規模の企業である調査対象企業に転職してくる人々の経歴から、労働市場は大企業間の市場と、中・小企業間の市場に分断されていると推測していることである。興味深い説ではあるものの、特定地域、特定業種の1社の観察から導くにはいささか大胆すぎる仮説であるように思う。評者によるIT関連企業でのインタビューから見限り、そのような分断があるとは思えない。そもそも戸籍や学歴による分断が生じているという説に比べ、企業規模によって分断が生じるという説はその論理が明らかではない。調査対象企業を退職した人がどのような企業に転職したかは本書の分析では明らかにされていないが、仮にそれも判明した場合に果たして同様の推論ができるのかという点も気になるところである。

調査対象企業などでのインタビューをもとにした第4章の企業間関係の分析も、サプライヤーの評価シートの原本など類書ではなかなか見ることのできない貴重な資料が提示されている。だが、射出成形機メーカーにおける観察結果を既存の自動車、家電、オートバイなどの産業に関する研究と対置しようとする本書の試みには無理がある。後者のような産業は消費需要の変動とともに規模が変動するが、それらの産業で使う設備である射出成形機への需要規模は、自動車や家電に対する需要を一回微分した導関数に当たるため、より変動が激しいのが通例である。自動車や家電製品に対する社会の需要規模が横ばいである間は、それらの産業から射出成形機に対する需要はほとんどゼロに近く、前者の産業での新規設備投資が活発化した時にだけ射出成形機に対する需要が大きくなる。年に100万台のオートバイを生産するメーカーであれば発注量が多いのでサプライヤーに対して優位な立場に立ち、同じ部品を複数発注してサプライヤーを競わせたり、頻繁にサブ

ライヤーを切り替えたりすることも可能となろうが、発注量が小さくかつ不規則な射出成形機メーカーがサプライヤーと同じような取引を行うことは無理であろう。本書の調査対象企業の生産台数は近年では年1,000台以下の規模である。早い話、オートバイメーカーの「スポット的取引」によって発注される部品の数のほうが、射出成形機メーカーが「継続的取引」によって発注する数より多いのである。本書で報告されている結果は、中国の部品取引に対する既存研究とは違った発見というよりも、むしろ発注者の業種や規模によって部品サプライヤーとの取引の様態が異なる可能性を示唆している。

さて、本書のケーススタディの結果は、企業の従業員間、企業間の長期的関係が「グッドウィル」によって維持されていることを示したと言えるのであろうか。本書では労働者の定着と長期的な企業間関係という事実が示され、そしてこれらが特殊な能力の存在や取引費用の高さでは説明が困難だという議論はされている。しかし、そのような消去法によって「グッドウィル」の存在が論証されたことになるのだろうか。気になるのは長期的関係を維持している当事者たちがそれをどのように解釈しているのかである。「グッドウィル」というような地に足のつかない理論で説明するよりも、当事者が長期的関係をどう解釈しているのかを報告してくれたほうがよかったと思う。なにしろ中国は今や世界最大の製造業大国なのである。日本の製造業が強かった頃には日本の製造業の現場での観察に基づく理論化が盛んだったが、これからは中国の現場の実態に基づく理論化が行われるべきであろう。

(翁貞瓊・禹宗杭著『中国民营企业の雇用関係と企業間関係』明石書店、2013年10月刊、193頁、定価3,200円+税)

(まるかわ・ともお 東京大学社会科学研究所教授)