

る。人材育成のための費用はジョージア州が負担するので、企業にとって必要な人材が負担なく獲得できる。従って、企業はジョージア州に工場を建設することを選択する。行政、大学、産業の連携の例として非常に興味深い内容であった。産学連携や行政との連携を推し進めている日本の大学や専門学校にとってこのケース・スタディは参考になるのではないか。

労働人口が減少する中、これまでどおり経済成長を続けるには各労働者の生産性を高める必要がある。また、以前に比べて急激に進む技術革新に対応できるように新しい技能を習得し続けなければならない。その

ためにも絶え間なく労働者に対して職業訓練の機会を与えなければならない。職業訓練の経済分析は昔から多くの研究が蓄積されているが、これからが今まで以上に重要になるのではないだろうか。今後とも効率的な職業訓練の設計方法や実施方法を研究者は模索し続ける必要がある。その意味で今後の職業訓練の方向性を示す重要な良書であるといえる。

ささき・まさる 大阪大学大学院経済学研究科教授。労働経済学専攻。

翁 貞瓊・禹 宗杭 著

『中国民营企业の雇用関係 と企業間関係』

白木 三秀

1 序

本書は、近年急速に進む中国の市場経済化の中で、「純粋な」民营企业における雇用関係と企業間関係がどのような特質を持つのか持たないのかを、「定着」と「継続」をキーワードに解明することに主眼を置いた事例研究である。

研究対象は、1995年に設立された浙江省の民間製造企業H社である。H社の主な事業内容はプラスチック成形機械の製造である。H社は2007年までは順調な成長を続け、2007年における従業員数は627人（うち男性547人）、売上高4.3億元に達したが、2008年以降のリーマン・ショックや内紛による経営危機のため、企業が分裂し、2011年には従業員150人、売上高1.2億元に縮小している。このため、雇用関係は、全従業員の履歴書および賃金台帳の一貫性が確保される2007年までの時期を対象とし、企業間関係はH社に部品を提供するサプライヤーに対する聞き取りができた2009～2012年の時期を、それぞれ対象としている。本書の特徴は、H社への複数回にわたるインタビュー



●明石書房
2013年10月刊
A5判・196頁・
本体3200円+税

●おう・ていきよう
寧波京瓊機械製造有
限公司総経理。
●うー・じょんうおん
埼玉大学経済学部
教授。

を行い、さらに全従業員の履歴書および賃金台帳を縦横に使い詳細な検討を行っているところにある。

2 概要

本書の構成は以下の通りである。

- 序章 中国企業における「定着」と「継続」
- 第1章 雇用管理——「定着」に向けて
- 第2章 賃金管理——「職務給」と「出来高給」の内実
- 第3章 昇進管理——「内部化」の試み
- 第4章 企業間関係——「継続性」の確保
- 終章 市場経済の基礎

序章は、研究課題と研究視点を示している。研究課題は、「流動的な側面やスポット取引的な側面を重視

してきた従来の研究に再考を促すとともに、中国企業の行動を全体的にとらえるために必要な視点の一端を提供することにある。結果的には、雇用関係は「思った以上に定着的なもの」であったし、また企業間関係も「思ったより継続的なもの」であることを浮き彫りにすることになる。研究視点は、「中国の現状に関する直観的な認識に符合し、それを説得力のある形で説明できるロジック」として、「取引を通して互恵性とグッドウィルを生み出し、それが取引の持続性を支える」というコモンズの見解を基礎としている。

第1章のテーマは、H社の雇用管理の実態を分析することを通じて「中国の労働力は『流動的』といわれるが、実際はさまざまな形で企業内定着が進んでいるという仮説を新たに提起する」ことにおかれている。2008年1月1日から施行された「労働契約法」により安定的な雇用が法的に進められるようになってきたが、本章の分析はそれより前の段階までのデータによるものに限定されるものの、H社の場合は、それ以前に「法律によるものでない『自律的』なものとして、定着に向けた動きを示して」いたという。まずはH社が所在する寧波市の労働市場の特徴をとらえた上で、H社における入職と退職の制度と実態を検討している。2000年代における採用率は16.6%と高く、またそのうち新卒採用は約3割で、過半数は中途採用によっていたことが示されている。退職率は、試用期間を終えた段階で契約を結ばなかったものを除くと平均で6.2%という水準でそれほど高くないとみられている。さらに、これまでH社に在籍した全従業員（1091人）の履歴書から、労働者の出身地、性別、学歴、職歴などから「労働者の性格」を検討する。その結果、戸籍の影響は言われるほど大きなものではなく「昇進や報酬に対する戸籍の影響は少ない」、学歴の影響も大きくなく「中等教育修了者が管理職に多数進出しており、企業の中での階層構造が必ずしも学歴別には編成されていない」などの興味深い事実を提示している。

第2章は、H社従業員をホワイトカラーとブルーカラーの2つの階層に分けて賃金管理の実態を詳細に分析している。「通常、中国のホワイトカラーは『職務給』、ブルーカラーは『出来高給』といわれる」が、「その内実は必ずしも明らかにされてこなかった」ということが問題意識にある。検討を進めると、確かにホワイ

トカラーの賃金に占める職務給の割合は60～70%と高くなっているが、職務給の算出根拠の中心をなす「職務係数」は「厳密な職務分析・職務評価に基づいていない」中で、「各所属部門が昇級・降級の対象者を選び」、「所属部門の上司の主観的判断により『職務係数』を決定する」。しかも「考課の結果は、基本的に企業内部でも一切公開されていない。」いずれにせよ、「特別奨励金の変動をコントロールすると、個人の賃金は職務係数の上昇あるいは職務昇進がない限り、賃金全体の上昇はあまりない……日本のような年功的な昇給は基本的に見られない」ということが判明した。

他方、ブルーカラーの賃金に占める出来高給の割合は90%を超えて高かった。この出来高給を計算する場合、「いまだ科学的なIE手法を用いて標準工数を厳密に設定できない段階にある」こともあり、「逆計算」の考え方が取り入れられている点が興味深い。つまり、「標準工時の大枠は……寧波市の職種別賃金相場を念頭に置きながら、職種ごとの受け取るべき賃金総額より逆計算をして決められる。その意味では外部労働市場とのバランスを考慮した職種別賃金であるといえる。」こうして、「H社の出来高賃金が能率刺激とともに所得保障を意識している」ことが明らかとなる。

このような賃金決定に当たり、労働組合(工会)が「懇談会」を通じてどのような影響を今後与えていくのか興味深いところであるが、今のところ、その影響は見られないという。

第3章は、H社における昇進の制度と実態を分析することを通じてその内部化と特質を明らかにすることを企図している。ブルーカラーの育成は基本的にはOJTによるものであるが、例外的に電気工と溶接工は外部でそのスキルを習得し、資格を取ってくる必要がある。ホワイトカラーの昇進制度の特徴として、2種類の降格が存在することがある。「垂直的降格」はポストが下がり、労働条件が下がることであり、「水平的降格」は労働内容やポストが変わらず、職務係数が下がることで労働条件が下がることである。さらに、大きな特徴は、管理職を対象に「2年に1回の任免制度」があることである。2年ごとに管理職をシャッフルし、業績の良くない管理職は任期終了とともにヒラのスタッフに降格させられる。同様の管理職任免制度は、ホワイトカラーと同様の賃金制度が適用される生

産現場の管理職にも適用される。H社の昇進制度においてはアップ・オア・アウト (Up or Out) が強く、管理職降格は従業員の自発的退職の大きな要因となっている。

昇進管理に当たり、入職直後の職務格付けにおいて学歴は影響を及ぼすが、その後の配置・昇進においては、職務能力が最も重要な要素となることが部門別、職種別の事例分析により確認された。

第4章は、「日本を念頭に置く方法論では無理があり、より中国の内的論理に即した枠組みをもって企業間関係を考察する必要がある」という問題意識から発している。すなわち、中国の「少なくとも中小企業の場合、メーカーと部品企業を問わず、相互の能力向上促進などには概して無関心なのである。」ここで提示する仮説は、「中小民営企業にとって、最も重要な関心事は一定の生産規模を維持したうえで新たな市場参入のチャンスを狙うことであり、そのための継続性の確保という原理で営まれている」ということになる。そのため、H社での聞き取りと資料収集、関連の9社の聞き取り調査を実施している。

その結果、中小民営企業が継続取引を行う要因は以下の通りであることが判明した。第1に、「独自の製品開発力が十分でなく、差別化能力に限界がある」ため、「部分的な設計変更に応じられるレベルの部品企業との継続取引を促している」。第2に、市場変動が大きく、それに柔軟に対応するためには、中級以上の製品の部品供給企業は簡単には代替可能でないため、「コア企業との間で継続的な関係を作り、部品の一定程度は安定的に供給してもらう必要がある」。第3に、中小民営企業は、部品メーカーを競わせてコスト削減することや協調して能力を高めることにエネルギーを費やすよりは、「安定供給を確保したうえで……付加価値の高いところ、あるいはほかの有望な産業に新規参入していくという経営戦略をとっている」。

終章は、これまでのH社を通じた中小民営企業の観察が、序章で提示したコモングの描く行動様式によ

く当てはまるとくくっている。すなわち、「限定された選択肢の中から相対的に良い相手を選ぶ。相手が良いものである限り、取引を続ける。この取引は互いにベネフィットをもたらす。ただし、他の選択肢が見つかった場合は、難なく解消される」。いずれにせよ、分断という側面からは、戸籍、教育の格差による労働市場の分断や格差は徐々に改善され、また、ブルーカラーとホワイトカラーの間の格差も縮小する傾向にある。残るは、企業規模間の分断とそれによる格差の発生であると結んでいる。

3 講評

上記に明らかな通り、本書は、浙江省の「純粹」民間製造企業H社の雇用関係と企業間関係を徹底的に調べた労作である。特に、全従業員の履歴書および賃金台帳を用いた分析は他に類を見ないレベルである。評者の責務として、囑望をいくつか述べると以下の通りである。

第1に、本書の各分析は詳細であるとはいえ、やはり1社の事例分析に終始しており、また随所で仮説的な議論が行われていることから、一般性への検証が今後待たれることは否めない。

第2に、その場合、「純粹」な民営企業の特徴を明らかにするためにも、日系企業などとの比較が欠かせないであろう。日系企業における内部労働市場に関するリサーチは数多くなされており、それらとの比較対象をぜひとも行ってほしい。

第3に、賃金や昇進に関するデータ分析であるが、随一のデータであるが故に計量的な分析も行って、これまで数多くなされてきている他の分析結果との突合を行ってほしい。

以上の手続きを経ることにより、本書の普遍的な価値がより高まることは間違いないであろう。

しらき・みつひで 早稲田大学政治経済学術院教授。社会政策・人的資源管理専攻。