

書評

BOOK REVIEWS

白木三秀 編著

『チャイナ・シフトの 人的資源管理』

水野 順子

本書は、はしがきに述べてあるように中国における日系を含む東アジア系外資企業の展開とその諸特徴を明らかにし、中国における日系企業の人的資源管理上の諸課題を広くアジア地域での展開との比較で明らかにすることなどを目的としている。

まず本書の構成は、以下のようになっている。

序章 本書の問題意識と概要

第Ⅰ部 直接投資の中国シフト

第1章 日本企業の中国進出と人的資源管理

第2章 韓国から中国への直接投資と企業活動の特徴

第3章 台湾から中国への直接投資と企業活動の諸特徴

第4章 中国における東アジア系外資系企業の展開とその諸特徴

第Ⅱ部 労働市場の変化と人的資源管理

第5章 中国労働市場の変化と特徴

第6章 労働市場の変化と社会保険制度——失業保険制度を中心に

第7章 中国の成果主義型人的資源管理モデル

第8章 中国における日本企業の人的資源管理

第Ⅲ部 ソフトウェア産業と人的資源管理

第9章 中国のソフトウェア産業の現状と人的資源管理

第10章 中国ソフトウェア産業におけるオフショア開発と人的資源管理——北京市の事例

終章 日系企業のアジア展開と人的資源管理上の構造的諸課題

次に各部および章について説明をする。

第Ⅰ部は、日本、韓国、台湾の対中国投資について



●白桃書房
2005年8月刊
A5判・229頁・2940円
(税込)

●しらき・みつひで
早稲田大学大学院
経済学研究科・政治経済学
部教授

主に統計データや文献を用いて特徴を明らかにしている。その結果、日本、韓国、台湾の対中国投資は、製造業の割合が非常に高いという共通する特徴がある。また日本と韓国は輸出比率、輸入比率ともに高いが、台湾は、輸出比率は高いものの輸入比率は低く、現地調達が進んでいる。他方、日本の投資は従業員一人当たりの資本の割合が比較的高いものに対して、韓国、台湾はそれが低く、労働集約的な産業が進出している。これら3国の投資には、地域的棲み分けがみられる。

第Ⅱ部第5章では、投資を受け入れる中国の労働市場の需給について統計、文献調査から分析している。それによると、中国は、一人っ子政策にもかかわらず第一次産業の絶対的労働者数は予想以上に拡大している。ところが彼らは適切な技術教育を受けていないので、都市に出ても都市の需要に合致しないという需給のミスマッチがある。農村の余剰労働力問題は、都市の需要では量的にも質的にも吸収できないことを指摘している。この結果、需要の多い職種の移動率は高い。上海などでは、優秀な人材を誘致するため社会保障(社会保険、医療保険、公傷保険、住宅積立)を充実して供給を確保しようとしている。第6章「労働市場の変化と社会保険制度——失業保険制度を中心に」では、国営企業の人員整理に伴い大量に発生した失業者の生活保障資金をどのように調達したのかが述べられ

ていて興味深い。民間企業との競争に耐えられなくなった国営企業が人員整理を始め、社内失業者が失業者として顕在化した。この失業者の生活を支えるために、政府は失業保険制度の対象範囲を拡大し非国営企業も加えることにより、非国営企業とその従業員から保険料を徴収した。その金額は莫大なものであるが、これを国営企業からの失業者の生活保障費にあてた。この失業保険制度改革は、非国営企業の従業員の保険料で国営企業からの失業者の基本的生活保障の資金を捻出するという目的をもって行われ、その目的を果たしたことを明らかにしている。第7章「中国の成果主義型人的資源管理モデル」は、代表的な中国企業であるハイアール、レノボ、ファウェイを取り上げ、成果主義に基づく人的資源管理について述べている。これらの企業に代表される現地企業は、市場経済に適応して急成長を遂げてきたが、目標を明確に定め努力の方向をきちんと示す「目標インセンティブ」、業績に応じて利益を配分する「利益配分のインセンティブ」、競争のなかで人材を発見し登用する「競争のインセンティブ」、民族産業の振興という「精神面のインセンティブ」などを用いながら、人並みではない創業者（または経営者）が企業をリードしてきたという共通の特徴がある。反面、制度が未成熟であるため意志決定は、トップダウンで行われトップの力量に大きく依存する弱点をもつ。これらの企業でも人材の育成は成長に追いつかず、不足しているという。第8章「中国における日本企業の人的資源管理」は、標本アンケート調査と企業へのインタビュー調査により、日系企業の人的資源管理の問題点を指摘する。日系企業が抱える問題として、優秀な人材が集まらないという問題、移動が激しいという問題が挙げられる。これらは非常に古くて新しい問題である。ところが、他方ではそれらが問題となっていない企業もあり、流動的な労働市場を織り込んだ人的資源管理が求められるとしている。

第Ⅲ部は、とくに技術集約的な産業として注目されるソフトウェア産業をとりあげるが、第9章では中国のソフトウェア産業の全体像について述べ、特に人材については、人材育成が学校教育に大きく依存していること、専門特化した人材が不足していること、需要と供給の間にすでにミスマッチが発生していることなどが述べられる。第10章は、北京市のソフトウェア

企業4社の事例を紹介している。中国のソフトウェア産業は、主な輸出市場が日本である。日本から進出した企業は、オフショア開発が主な業務になるケースが多く、日本語能力と技術力の両方が必要である。しかし、どちらもまだ成長段階にあり、特にミドル・マネジメント層の不足が顕著である。

終章では、日系企業のアジア展開と人的資源管理上の構造的諸課題について述べる。まず、確認できることは、多くの企業にとって「必要とする人材の採用が困難なこと」である。つぎに現地企業にとってすら「現地スタッフのモチベーションの向上が難しい」ということである。しかし編者は、日系進出企業が抱える問題は、構造的なものを含むとしてその論拠を述べる。つまり、日系進出企業は、親企業で確立された慣行から影響を受け、また親企業それ自体から影響を受け、ローカル企業から影響を受け、欧米系を含む外国企業から影響を受ける。ここで特に、人材の面から見ると、日系進出企業は本国の人材と現地の人材でマネジメントが行われているが、欧米系ではこれに第三国の人材が加わるとしている。この結果、日系進出企業では、現地の人材は昇進の可能性が現地企業のトップか中間管理職で天井が低いことを指摘している。編者はいくつかの短期的、長期的対策を示しているが、そのなかで、日本へ留学した中国人の自社での採用と育成などを挙げている。また、ゆくゆくは現地人と日本人という枠を超える採用を行い、人材構成を多国籍化し、適材適所なグローバル活用につなげることを提案している。このためには一定レベル以上のホワイトカラーについては、世界に散らばるグループ企業すべてにおいて同様のフォーマットで評価し、処遇していくことが重要であるとしている。

さて、それぞれの章は、丹念に調べられた結果を基にして書かれているので、これから中国へ進出する、またはすでに進出した企業にとって参考になろう。特に筆者にとって大変興味を引いたのは、企業の事例を丁寧に調べている章である。例えば、第7章で取り上げるローカル企業の成果主義型人事管理モデルは、大変興味深いものであると同時に過酷なシステムである。このような人事労務管理システムをみると、ここまでしなければ従業員を働かせることができないという中

国労働市場の姿が見えてくるような気がする。このような短期的成果が要求される周囲の状況の下で、長期的視野に立って社内で人材を教育して使用しようとする企業——それは日系企業ばかりではない——にとっ

あるという誤った先入観による判断の結果ではないかとさえ思うのである。日系進出企業がこのような外部環境で成功していくのは非常にハードなことである。

みずの・じゅんこ ジェトロ・アジア経済研究所新領域研究センター次長。

柴山恵美子/藤井治枝/守屋貴司 編著

『世界の女性労働』

——ジェンダー・バランス社会の創造へ

大沢真知子

本書は経済の発展の水準も文化も宗教的な背景も異なる 11 カ国の女性労働者の実態を、それぞれの国の実情に詳しい研究者が紹介し、それをまとめて編集したものである。

取り上げられている国は日本に加えて、中国、韓国、タイ、アメリカ、フランス、ドイツ、イギリス、ノルウェー、中東イスラーム圏、タンザニアと幅広い。そして、読み終わってみると、女性労働者のかかえる共通の問題がみえてくる。

それは、育児や介護といった無償労働を担うのは女性である、という厳然たる事実である。しかも、経済のサービス化やグローバル化のなかで、否が応でも女性の社会進出は進んでいく。しかし、無償労働の負担が重いので多くの国でいつまでも大きな男女間賃金格差が存在する。そしてそれが結局、男女関係（夫婦関係）だけでなく、女性の老後における経済的な保障（年金）にも反映され、貧困層における女性比率をふやしてしまう。

しかも、制度を整えても解決できる問題ではない。たとえば、社会主義国のように建前上は男女差がない国においても、無償労働における男女間の不平等が結果として男女差をもたらす。

こういった観点から、中国の女性労働者の実情を読むと、興味深い。制度を整えるだけでは不十分なことがよくわかる。また、中国では特に 1987 年以降「社



●ミネルヴァ書房
2005年9月刊
A5判・366頁・3360円
(税込)

●しばやま・えみこ 名古屋市立女子短期大学元教授。女性労働論専攻。
●ふじい・はるえ 東京農業大学客員教授。女性労働論専攻。
●もりや・たかし 奈良産業大学経営学部教授。国際人的資源管理論専攻。

会主義市場経済化」が進むなかで「女性の社会進出と男女平等は、経済効率や生産性優先の影に押しやられ、生理・出産を伴う女性労働者は非効率との考えが広まった」。また、「男性は社会を中心に、女性は家庭を中心にすべきだ」という考えを支持する人も過去 10 年間に 1 割程度ふえているという。

女性労働の問題とは、労働市場で男性と女性の平等をどう達成するのかという問題である以前に、子供を産む性である女性が担ってきた女性の無償労働をどう男性と女性でシェアするのか。あるいは、ここに社会がどのようにかかわっていくのかという問題なのである。

経済のグローバル化と女性労働者

経済のグローバル化がもたらす影響が各国で異なることも本書のなかから浮かび上がってきている。たとえば、中国の WTO 加盟、タイの通貨危機が引き金となった IMF 経済危機によって、開発途上国ではインフォーマルセクターで働く女性や、韓国や日本では、労働力の非正規化が一段と進んでいる。

輸出主導型の発展をめざすタイや韓国あるいは中国においては、農村地帯の女性たちが工場で安い労働者として搾取されているだけでなく、人身売買の犠牲者にもなっている。

また、工場では安全衛生対策が十分ではなく、職業病で命を落とす労働者が後を絶たない。さらに、中国でも、農村戸籍の出稼ぎ労働者「民工」が劣悪の労働条件のなかで社会保障も受けられず厳しい労働に耐えている。

本書からは、グローバル化のもたらす影が女性に色濃く反映されていることが浮かび上がってくる。

お隣の国韓国では、日本と同じように、女性の職場進出はめざましいものの、そのほとんどが非正規の職であるという。アジアの通貨危機によってもたらされた経済危機に対して IMF から経済・金融支援を受ける引きかえに、外国資本の参入の容易化や労働市場の柔軟性が要求されたからだ。

韓国ではリストラの対象の第1は女性であるが、男性であっても35歳名誉退職制、45歳定年もめざらしくなく、生活不安の蔓延する社会となっているのだそうである。

日本の状況も似ている。不良債権の処理や金融制度の改革などによってコスト削減の要請が高まり、90年代の後半から急速に正社員の減少と非正社員の増加が著しい。この傾向は女性においてより顕著にみられる。第1章では、雇用形態の多様化が進む背後で、新たに生み出された女性差別の構造が浮き彫りにされている。

NPO/NGO の役割の増大

それではこういった状況に対してどうしたらいいのだろうか。本書の終章では、NPO/NGO の役割に注目している。ドイツやイギリス、フランスなどのEUやアメリカでは、男女平等を促進するNPO/NGOの活動を促進し、男女共同参画に積極的な政治家を議会に送る。それによって、政治基盤を拡大し、男女平等、女性差別撤廃のための国内法の整備をおこなうといった手法である。

98年にはNPO法が成立し、日本では現在2万を超える団体がNPO法人として活動している。今後は、このような団体の活動も男女の平等を達成するときに

は重要になるだろう。その例として、国連の北京女性会議での日本のNGOが果たした役割について興味深く読んだ。

経済のグローバル化という、それによるネガティブな影響が強調されるきらいがある。だが、同時に、グローバル化によるメリットもないわけではない。

グローバルスタンダードに国内法を整備しなければならないという、新しいプレッシャーがかかる時代にもなったからだ。

たとえば、最近の日本の変化をみても、女性労働者に対するあらゆる差別を禁止する法律が以前よりも整備されつつある。また、現在日本の政府は間接差別の禁止を法制化することを検討している。

こういった変化のきっかけをつくっているのが、国連の女性差別撤廃委員会である。ここでは、日本政府とは別にNPO/NGOが大きな発言力をもつようになっており、最近では日本のJNNC (Japan Network of NGO for CEDAW) の報告が、コース別人事管理制度の見直しや、間接差別の禁止の法制化などを検討するきっかけをつくった。

ちなみに、ここでいう間接差別とは「外見上は中立の規定、基準または慣行が、一方の性に、他のものに比べて著しく不利に作用する場合であって、その規定、基準または慣行が正当な目的により客観的に正当化することができず、またその目的を達成することができない場合」をさす。

たとえば、コース別人事管理制度やパートタイマーに対する処遇上の差別などが、間接差別にあたることになり、是正が求められることになる。

ワーク・ライフ・バランス支援

女性の社会進出が進んでからかなりの時間がたつ先進国では、女性の活用に新たな視点が入り入れられるようになっている。それは、90年代にアメリカではじまった労働者への「ワーク・ライフ」バランス支援である。

ファミリー・ライフ・バランスから一歩進んで、女性だけでなく従業員全体を対象として、仕事と生活を支援するという試みである。背後には、家族形態の多様化もあるという。シングル世帯や離婚後の再婚世帯などさまざまな家族が出現しているからだろう。

具体的な施策は、フレックス制（フレックスタイム、フレックスプレイス）、家族医療休業制度、カフェテリアスタイルの福利厚生、育児支援などである。

90年代後半になるとイギリスでも、貿易産業省が旗振り役となって、ワーク・ライフ・バランスの運動が展開されるようになる。また、その一環として男性の2週間の有給休暇を導入するなど、共働き世帯を支援する施策が、働く母親から次第に、働く男性やあるいは個人へと変化していく過程がわかり興味深い。

ヨーロッパのなかでも、イギリスやドイツは、パートタイム労働者として働く女性が多く、ここでの賃金格差も大きい。イギリスでは、とくに低スキルの女性がパートで働く傾向があり、ドイツには、女性をパート就労に誘導するような税制制度がある。

しかし、このどちらの国でも経済のグローバル化が進化した90年代になってパート労働者の処遇の改善（フルタイムとの均等待遇の法制化）がみられる。ドイツにおいては、ある一定の労働時間以上のパートタイム労働者は勤務時間の短い正規労働という位置づ

けに変わりつつあるという。2000年には、パートタイム・有期法が成立し、良質なパートタイム労働の拡大を奨励し、ワークシェアリングによって雇用機会を拡大する方針が打ち出されている。

またイギリスでも、「2000年パートタイム労働（不利益取扱い防止）規則」が制定され、パートタイム労働者に対する差別的解雇が不当解雇になっている。

本書で取り上げられている先進国の女性労働政策や両立支援のあり方を比較して読みながら、先進国が新しい方向にいま一歩、進みはじめたのだと実感した。それは、男性も巻き込んだ働き方の選択肢の多様化という方向である。それがよい人材の確保や定着、職場の生産性の上昇といった点でメリットをもたらす。また、ヨーロッパにおいてはそれを背後で支える、EU指令やEU憲法の存在も大きい。

新しいグローバル化の時代に、日本も他の国と歩みをそろえて、男女の雇用平等を考えていかなければいけない時代になった。本書の各章はそれぞれの国にお

大原社会問題研究所雑誌

No. 567 2006.2

定価 1000円（本体952円、年間購読 12,000円）

【特集】感情労働論（2）——スキルとしての感情管理

感情労働とその評価

西川真規子

看護職における感情労働

三井さよ

■論文

福祉の生産アプローチを用いた

居宅介護サービスの費用・効果分析

塚原康博

電機産業における派遣・請負労働者の活用と課題

木村琢磨

■読書ノート

米田佐代子著『平塚らいてう』の批判的検討

松尾純子

■書評と紹介

法政大学大原社会問題研究所編『証言 占領期の左翼メディア』

山本武利

松村高夫著『イギリス鉄道争議と裁判』

小笠原浩一

社会・労働関係文献月録

法政大学大原社会問題研究所

所報 2005年10月

発行/法政大学大原社会問題研究所
発売/法政大学出版局

〒194-0298 東京都町田市相原町4342 Tel. 0427-83-2307

〒162-0843 東京都新宿区市谷田町2-14-1 Tel. 03-5228-6271

ける女性労働をめぐる最新の変化を教えてくれるとともに、日本への示唆を豊富に含んでいる。

それと同時に、本書を読んで女性運動がグローバルな視点をもって、多文化社会のなかに位置づけられる

必要があるのだということを改めて教えられた。

おおさわ・まちこ 日本女子大学人間社会学部現代社会学
科教授。労働経済学専攻。