

現代中国における高度人材の職業流動と企業マネジメントに関する実証的研究

一 跳槽 (tiaocao) をめぐるミクロ・メゾ・マクロ分析 一

中村 圭

第1章 序論

本研究は、現代中国における高度人材の職業流動と企業マネジメントに関する実証的研究である。事例として転職や起業が頻繁に行われている沿海部都市の繊維貿易企業をとりあげる。

中国語には「人才(rencai)」と「人材」という読み方が同じである2つの言葉が存在する。「人才」の場合、「才能のある人」という意味が強調される。本研究の対象は、中国都市部の「人才」に限定し、その定義について「大専卒以上の学歴があり、職業上の経験知と社会関係資本を持つ」としている。また「高度人才」については上記の「人才」の定義を満たした上で「職場において即戦力のリーダーとして転職可能、または起業などによって自分自身のビジネスを営むことが可能な人々」とする。日本語では「人才」と「人材」との区別はなく、どちらも「人材」と翻訳されるため、本研究においても「人才」の意味で「人材」を使用している。中国共産党中央組織部による『中国人才資源統計報告』によると、2015年の中国人「人才」は1億7490万人で、日本の人口をはるかに超えた規模の人口が本研究の対象である。

中国は改革開放後のごく短期間で、社会主義計画経済時代の一生安泰なはずの職業生活を送ることができた社会から、労働契約制が施行されて職業移動が当然とされる社会へと変容した。1992年の鄧小平の南巡講話以降、多数の外資系企業が格安の製造コストや豊富な労働力に惹かれて、競って中国に進出し製造拠点を作った。同時期の中国国内では、それまで人々の地域間移動や職業移動を厳しく制限してきた各種制度が徐々に改革され、職業移動を可能とする社会的条件が整いはじめた。能力ある人々にとって、自分たちの自由意志によって職業移動が可能となる空間が生じ、自分自身で人生設計をすることや給料や職位などの上昇移動を狙うことも可能となった。このようなプッシュ要因と、市場競争が激化し、即戦力となる優秀な人材の争奪戦をはじめた企業側のプル要因が重なった。こう

した状況の下で、1990年代半ば以降、中国の都市部では職業経験のある高学歴若年層の人々を中心として、転職や起業の大きなチャンスがやってくる。人々はこのような職業移動を「跳槽(tiaocao)」と称し、都市部では「跳槽」ブームがおこり職業移動が当然という社会が短期間のうちに出現した。

元来、この「跳槽」という言葉は、家畜などが飼い葉桶などにいれられて与えられる餌を選び好みし、目の前にある桶から、より多く餌が入っていそうな他の桶の餌を食べるために、自ら移動することを指し示す言葉であった。1980年代頃、香港、台湾において「跳槽」が職業移動の意味で用いられはじめ、1990年代後半には中国大陸でも job hopping の意味で「跳槽」という言葉が広く使われるようになる。この「跳槽」と日本語の「転職」という言葉との大きな違いは、「跳槽」という概念には「起業」も含まれるところにある。

一方、中国に進出した外資系企業にとって最も厄介な「チャイナ・リスク」のひとつが、せっかく雇用した人材が定着せずに簡単に職場を去ってしまうことであった。終身雇用が一般的である日系企業では、当初、現地で採用した人材に対しても丁寧に研修を重ねたのだが、あまりにも多くの人材が流出してしまうために、人事戦略を方向転換せざるをえなくなる企業が相次いだ。そもそも中国における転職は、日本におけるようにある期日を区切りとし、今まで属していた組織から別の組織へと移動するというものではなく、その境界は非常に曖昧である。これは中国人の働き方と深く関係があるのだが、日本人にとっては理解するのが非常に難しい厄介な問題でもある。

従来の研究では、この「跳槽」に象徴されるような転職と起業の境界が曖昧な中国特有の働き方について、十分に焦点を当てて議論されてこなかった。人材流動とイノベーションに関しても組織レベルの分析が中心であり、いかに有能な人材を組織に定着させるかに焦点が置かれ、流出は組織の損失としてしか捉えられず、流出のプラスの効果まで分析が及ぶことはなかった。

当然のことながら、経済活動とはその社会に深く埋め込まれたものである。人が何らかの目的を持って集団化し、その空間で自由に交流してよい状況になった時には、その社会に通底するある行動規範が機能する。それは人々の無意識のうちに刷り込まれている行動と密接な関係があり、その社会の成員の「合理的」な選択の結果でもある。

中国社会は改革開放からのごく短期間でどのようにして人材の流動を受容したのか。人材はどのようにして業界内を流動しているのか。流動人材に適応した中国社会（企業・業界）とはどのようなものか。これらのメカニズムについてミクロ・メゾ・マクロの各レベ

ルで解き明かすことが本研究の目的である。これは単に中国の企業経営に関する研究にとどまらない。中国社会に通底する行動様式を明らかにする幅広い中国研究と接続するものである。そしてその知見は学問的のみならず、日本社会のあり方に対しても自省を促すものであると考える。

以下、各章の議論を整理する。

第2章 グローカリゼーションにおける調査地

第2章では、まず改革開放後の中国および調査地の経済社会的背景、また事例とした企業の概況について説明をした。改革開放以前は中央に一元的にコントロールされていた貿易が、段階的に地方へと権限が委譲されるのにもない、地方のシステムや人々の意識はどのように変化したのかについて詳しく記述した。

改革開放以降、中国が世界の工場と呼ばれ貿易大国となっていくプロセスのなかで、中国国内のローカルな経済活動は、ナショナルな統制を受けつつも、いつのまにかグローバルな経済活動へと組み込まれていった。現地の人々は、既存の制度や社会規範の解体に直面して、厳しい市場競争と急激なグローバル化に巻き込まれ、新しい制度や社会規範への適応を強いられることとなる。

第3章 現代中国における人材流動—ミクロの視点からの分析

第3章では、現代中国における人材の職業流動についてミクロの視点から検討している。個人のライフヒストリーを丹念に見ていくことにより、転職が当然とのこととして受け止められるようになるまでの個人と家族、そしてそれらを取りまく社会の変化を詳述し、人材たちがなぜ頻繁にかつどのようにして職場を移動するようになったのか、どのようにして自分自身で職業上必要な技能や経験知を身につけたのかについて検討した。転職は、自分自身の職業上の資源を蓄積し、自己実現や上昇移動のチャンスを提供する。そのためチャンスを求める人材たちは、今いる職場での限界を察知すると、次の職場へ向けた行動を開始する。こうして中国には、職業移動を当然とする社会が短期間のうちに出現した。

かつての計画経済体制の下では、人々は「鉄飯碗」と呼ばれた仕事を持ち、一生涯を保障された職業生活をおくっていた。そこでは社会主義イデオロギーとして「労働」に対してつねに奉仕精神が求められた。しかしそれは、国家に対しての奉仕精神であったため、人々にとって労使関係というものは明確に意識できるものとして存在していなかった。改

革開放以降、市場経済体制が導入された結果、雇用制度も市場競争のルールにのっとり「契約制」へと変化した。それによって人々は、個々の労使関係と「労働者」としての義務と権利を明確に意識することとなった。そのことは個人に対して、「労働者とは何か」という問いを投げかけることになる。つまり『跳槽』とは、既存の労使関係への挑戦であり、自分も含めた『労働者とは何か』についての再認識のプロセスであった（石 1998）。

21世紀の現在、石の論じたようなかつての計画経済時代の幻影はもはや存在していない。中国社会の「跳槽」はダイナミックであり、一見リスクが多く不安定なように見える。しかし、その終着点としていたものは「安定」であった。新しい職場には新たに資源を蓄積し、自己実現や上昇移動を可能にするチャンスがあった。そのため、人材たちは、現在働いている職場において自らの成長の限界を察知すると、チャンスを求めて次の職場へ移動するための行動を開始する。その結果、転職や起業は頻繁に行われるようになった。

また「跳槽」は生計を共にする家族としての戦略でもあった。社会主義革命以降、中国社会では男女共に働くことを当然とする価値観が根付いた。だからこそ「跳槽」というチャレンジも家族戦略として可能となったのだ。人材は、中国の経済発展の波にのり遅れないよう大都市の最新の職業経験と社会関係資本をより多く蓄積できる職場へと転職することが、将来的に自分自身の「安定」に結びつくことを理解していた。こうして中国社会において人々は「流れる水は腐らない（流水不腐）」「樹は植え替えると枯れてしまうが、人はところ変わると活きる（人挪活、树挪死）」という集合意識を持つようになり、人材たちは果敢に転職を繰り返した。

中国では経済の急成長と制度移行期が重なり、人々は近未来も予測不可能な社会状況への適応を余儀なくされてきた。「跳槽」のものの語源からは、もっといい餌にありつくためにやみくもに他の餌を漁りにいくというイメージがあるが、実際には流動人材はありとあらゆる方法で情報を収集し自分たちの「合理性」に基づいて「跳槽」を繰り返していた。

これは、中国の人々が、歴史的に生存をはかってくるなかで身に付けた知恵なのかもしれない。同様の曖昧さを前提としつつ盛んになった職業移動のしかたは、農民工が都市に流入するなかでもみられている。農民工の場合、近代的契約原則とは相容れないような農村社会のネットワークが、非公式的ながらも有力な情報や規範となり、農村-都市の労働力コスト削減や資源の有効的配置のために大きな役割を發揮していると言われている（李培林 2008:135）。これらはある意味での中国的な実践上の合理性にも結びついているとも考えられる。

第4章 「中国企業」 vs. 「流動人材」 —メゾの視点からの分析1 「跳槽(tiaocao)」

第4章・第5章では、「中国企業」 vs. 「流動人材」についてメゾの視点からの分析を加えている。まず第4章では、「跳槽」に焦点を当て、人材の流動を前提とした企業マネジメントについて分析をしている。本研究の事例である繊維貿易業界内において、人材の流動が可能な理由の背景には3つの理由があった。まず第1に、全世界的なファストファッションブームを背景として、小ロット製造・売り切りで1取引が完結するため、会社側は「損失」を確定させにくいこと、第2に、人材は顧客を「個人の資源」として捉えており、業界においても顧客を引き連れて人材が転職してくることは暗黙の了解であること、第3に、業界自体がすでに人材流動を前提としているため、人材の流出時に悪い評判がたってしまうと、以後その企業への人材の流入が絶たれてしまうこと、である。企業の求める即戦力とは、顧客を持った人材であり、顧客という「資源」がひとつの都市の貿易業界のなかで流通するのだ。

中国企業のマネジメント、企業内部の上下関係について従来の研究では労使関係を「権力」「依存」「交換」「契約責任」といった視点で語るものが多かった。しかし「跳槽」に焦点を当てると、両者は単に制度や契約に基づく「支配—被支配」の関係ではなく、「企業」—「人材」間の対等な関係が見えてくる。中国では1990年代半ばから人材の職業流動がはじまるが、法や制度があってもそれを運用する人々の意識は追いつかず、外部労働市場もいまだ完備されているとはいえない状況にある。そのなかで人材側は「跳槽」という手段を通じて雇用者とは対等な立場に立とうとするのだ。

このような状況の下、経営者が実際に流動人材に対して行っていたマネジメントとは、常に人材に経営者としての理念を伝え、「感情交流」という親密なコミュニケーションによって人材に自らの将来設計を可能とさせた上で「プラットフォームを提供する」ということであった。人材はそこで利益を生み出し、企業はその利益を人材と分配する。

人材にとっては「跳槽」すればするほど自らの社会関係資本は大きくなり、それは「安定」への近道となる。そのため人材は、企業にいて得られる利益(profit)とリスク(risk)の均衡点である「PR比」を常に計算している。一方で企業側は、市場競争に適応し、優秀な人材を確保するため、労働法に基づく雇用契約とは別に「柔軟なマネジメント」を行っている。双方の間に存在しているのは「潜在的駆け引き」という相互行為である。つまり両者は「跳槽」という社会的行為を介して、柔軟性、伸縮性のある関係を形成し、時に対等な立場にたつ。

資源を持った流動人材の確保は企業の生命線である。本研究の事例において社長は、自分自身の経営理念の下、有能な人材のみを定着させるための経営マネジメントを実行している。社長は、各業務部リーダーとコミュニケーションをとり、資金や顧客のことについて相談にのり、可能な限り個人的な信頼関係を構築しようと心がけている。こうした方法で、「跳槽」せずに企業に残っていく人間は、有能で社長にとって信頼がおける高度人材であった。こうして企業には、社長に忠実で利益を生む能力のある人材だけが残るシステムとなっている。一方で、野心を持ち、自分自身で社長になりたい人材は、内部請負の形態で働くことにより、経営のトレーニングを積むことができ、チャンスがあれば顧客を連れて起業していく。このような起業家に対する社会的評価は高く、人材の起業行動は、中国社会にダイナミズムを生み出す一端となっている。

また、感情交流は、経営者と人材間に「関係(guanxi)」を築く手段ともなった。「関係」というコネクションが重要視される中国社会においては、経営者-人材間に信頼関係が構築されていれば、それが「関係」となり、人材が退職してしまった後でも、また何らかのプロジェクトの際には、両者は再び業界の人脈として繋がるのが可能となる。つまりこれらの企業経営システムは、流動人材の持つ資源などを企業側の利益に取り込んだり、企業を離れた場合にもそのまま個人的なコネクションとして繋がりを維持したりと、中国人の人間関係のあり方、社会関係資本の利用方法をうまく組み込んだ組織形態として巧みに機能している。

こうして、企業側は経営者の信頼の置ける主力の人材を確保し、自分自身が社長になりたいと野心を持つ者、または仕事のできない者を流出させ、企業内に人材のプラスの「循環」を生みだしていた。

第5章 「中国企業」 vs. 「流動人材」—メゾの視点からの分析2 「組織」

第5章では、「組織」に焦点をあて、流動人材を受容する組織のあり方とはどのようなものかという問いに対して分析を加えてきた。

事例の企業では2000年に従来の職能別組織から業務部による部門請負制へと企業内組織改革が実施されている。その結果、業務部ごとの責任と利益が明確になり、従業員の働くモチベーションが飛躍的にアップした。この方法は、一つの業務部内ですべての仕事が完結するため、一業務部は小規模な会社と同様の機能を持つ。しかしこの形態は人材に経営者としてのトレーニングの機会も供給すると同時に、企業側に管理上、難しい面ももたら

した。流動人材は、独立して起業すれば、現在よりも大幅に利益を得られる。企業にとって、流動人材の確保は利益に直結するため、簡単に「跳槽」されないように絶えず努力を重ねなければならない。

流動人材が忠誠を誓うとすれば、それは企業組織に対してではなく、上司という個人との「関係」のためであった。親密なコミュニケーションで、個人同士の「関係」をしっかり築くことができれば、退職後も何らかのビジネスチャンスの際に、その「関係」が業界のネットワークとして機能することとなる。

一方、業界に視点を向けると、このような人材の流動は、経験知を業界内に普及させる媒体ともなっている。人材が流動し「関係」に基づく業界のネットワークが機能することで、業界にイノベーションを普及させる媒体となっていた。またこうした急速な経済成長と頻繁な人材流動にも対応できるマネジメントシステムは、実は不景気のような撤退を強いられる局面にも適応力を持つ。不採算の業務部門を切り捨てることで企業規模を縮小し、利益を生まない人材を淘汰できるという意味でも「合理的」なシステムなのだ。こうして生まれた内部請負型の企業組織形態とそのマネジメントシステムは、周辺の多くの繊維貿易会社で取り入れられ、そのことによって人材が流動できる空間が発生した。顧客を持った人材は、事例のような国有企業の子会社の業務部リーダーとして、暖簾貸し企業の社長として、あるいは会社を設立して私営企業の社長として、さまざまな形態で地域の業界を流動することが可能となったのである。

またこの組織形態とマネジメントシステムを通じて経営者は、高度人材が持つイノベーションのための資源となる経験知や社会関係資本を、自らの資源として取りこむことが可能となる。人材が流動すればするほど、新たな資源が蓄積されて更新可能なしくみがこうして生まれるのだ。

第6章 中国社会と「包」的律動—マクロの視点からの分析

第6章は、現代中国都市部における流動人材と、それらを受容している企業組織のあり方について、マクロの視点から俯瞰し、親族構造の規範と「包」の概念から考察している。柏祐賢は中国社会を「包」的律動性（リズム）を持つ社会であることを戦前の中国調査で発見していた（柏 1947-1948=1986）。「包（承包）」とは「請負」を意味する中国語である。本研究では、これまで台湾の家族企業としてしか確認されてこなかった親分／子分型の組織形態（瀬地山 1997）が、中国の国有企業の解体・再編のプロセスにおいて出現している

ことが確認された。21 世紀の社会主義市場経済社会においても、戦前の柏が見出していた中国の「伝統」的構造であるチャイニーズネスが無意識のうちに復活し機能していた。これらの現象は土着化(indigenization)議論 (Sechiyama 2013)と符合する。つまり社会主義の弛緩によってチャイニーズの持つ文化規範がにじみ出る現象ということができる。

第7章 結論と展望

第7章では、全体を総括し人材の職業流動が生みだすさまざまな位相のイノベーションについてまとめている。高度人材が持つ経験知や社会関係資本を経営者がとりこみ、自らの経営やイノベーションのための資源として利用できるシステムが確認された。人材が流動すればするほど、新たな資源が蓄積されて更新可能となる。それらが企業内に集積されて「化学反応」をおこすことにより新結合が発生し、企業にイノベーションをもたらしていたのである。

以下、本研究における新たな知見は以下の4点にまとめられる。

1点目は、改革開放以降、中国の人材の職業流動のマクロ・メゾ・ミクロの視点による各位相の適応プロセスの解明である。改革開放以降の中国企業の改革や人材の流動を、ここまで長期間、詳しくフィールドワークを行った研究はない。その意味で、中国研究としても、組織エスノグラフィーとしても大きな意味を持つと考える。

2点目は、現代中国の国有企業の解体／再編において出現していた新しい組織とマネジメントシステムのあり方の解明である。業務に関しては、利益分配請負方式とし、それぞれの業務部リーダーに任せるのだが、人事権は企業側が掌握しコントロールするというのは新たなマネジメントの方法である。とはいえ、業界を自由に流動する選択肢があるため、高度人材は「跳槽」という社会的行為を介して、企業側とは対等な関係にある。人材の職業流動が始まったときには、日系企業は研修をした現地社員が流出することをマイナスとしてしか捉えられなかった。本研究はこれに対して、こうした人材の流動を企業が上手にコントロールしているさまを提示しており、中国人の目から見れば「合理的」であることを示した。

3点目は、1949年新中国成立、社会主義革命後、改革開放を経て、自由な職業移動の空間が生じた際に、戦前の中国にて確認されていた「包」的社会へと回帰していたことを指摘したことである。それは台湾や香港などチャイニーズの資本主義社会において機能して

いた「包」でつながる親分／子分型組織であった。瀬地山(1997)は、それらが中国人の親族構造と密接に関わっていることを指摘していたが、戦前の柏祐賢の研究をふまえていなかったこと、台湾の企業組織の分析にとどまっていたことで、チャイニーズネスの分析は浅いものとなっていた。本研究では、この組織形態が中国の国有企業にも適応可能であり、改革開放後の企業組織が、1930年代に日本の研究者によって発見されていた、請負システム（包）のあり方と密接に結びついていることを示した。チャイニーズネスが世紀をまたいで再び立ち現れていることは大変興味深い現象である。

4点目は、人材の職業流動を通じて、企業が人材の経験知と社会関係資本を蓄積してアップデートしていくしくみである。日本企業であれば、新卒であれ、中途採用であれ、新たな分野に挑戦かつ貢献できる人材を、組織の内部に囲い込み、長期的に「育成」しようとするのだが、中国では、新たな人材を得ることで、知識だけではなく、その人が持つ社会関係資本を手に入れ、それはその人材が去った後も、企業の資源となって残っている。日本人の目からはやっかいなこととしか映らない人材の流動は、実は、企業が経営資源を蓄積し、なおかつ最新の「情報」へとアップデートするために不可欠なしかけでもあったのである。

(参考文献) 本博論要旨の執筆に関する文献を抜粋

柏祐賢, 1947-1948, 『経済秩序個性論—中国経済の研究』人文書林. (=1986, 『柏祐賢著作集第4巻 経済秩序個性論—中国経済の研究』京都産業大学出版会.)

李培林, 2000, 「中国就業面臨的挑戰和選擇」『中国人口科学』2000年第5期.

中村圭, 2017, 「家族構造から見る現代中国組織と流動人材」瀬地山角編著, 2017, 『ジェンダーとセクシュアリティから見る東アジア』勁草書房.

瀬地山角, 1997, 「東アジア版「イエ社会論」へ向けて—家族の文化比較の可能性」『家族社会学研究』第9号(9) P. 11-21, 日本家族社会学会.

Sechiyama, 2013, *Patriarchy in East Asia: A Comparative Sociology of Gender*, Brill.

石清, 1998, 「“跳槽”多元選択及其社会効応」『浙江学刊』1998年第5期.