

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 — 跳槽 (tiaocao) をめぐるミクロ・メゾ・マクロ分析 —

中村 圭

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、世界的なファストファッションの隆盛を「世界の工場」として下支えし、転職や起業が頻繁に行われてきた沿海部都市の繊維貿易業をとりあげている。

中国は改革開放後に労働契約制が導入され、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、ごく短期間で職業移動が当然とする社会へと変容した。その背景に 1992 年の南巡講話以降、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、競って中国に製造拠点を作ったことがある。その結果、1990 年代半ばには都市部では職業経験のある若年層の人材を中心として転職ブームがおこる。人々はこのような職業移動を「跳槽(tiaocao)」と称した。「跳槽」は、転職だけでなく起業という意味も含まれる。従来の研究においては、この「跳槽」の概念に象徴されるような転職と起業の境界が曖昧である中国特有の働き方には着目されてこなかった。人材流動とイノベーションに関して、優秀な人材の流出は組織の損失として捉えられ、そのプラスの効果については十分に議論されてこなかった。本研究では人材の職業流動を受容する社会とそ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ものである。

以下、各章の議論を整理する。

第 2 章では、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述べた上で、以前は中央に一元管理されていた貿易に関する権限が、段階的に地方へと委譲されるのにもとない、地方の制度や人々の意識がどのように変化したのかについてグローバルな視点で詳述した。

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過程で、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く。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った。

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。中国社会の「跳槽」はダイナミックであり、一見リスクが高く不安定なようにみえるが、その終着点としていたものは「安定」であった。人材たち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「安定」に結びつくことを理解していた。こうして人々は「流れる水は腐らない（流水不腐）」という集合意識を持つようになり果敢に転職を繰り返した。

第 4 章では、「中国企業」vs. 「流動人材」という観点から「跳槽」に着目し、メゾの視点からの分析を加えている。従来の研究では中国企業の労使関係を「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、人材が時に雇用者と対等な立場に立つことがわかる。

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経営者は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マネジメントを実行し、利益を生まない人材を流出させて企業内に人材のプラスの循環を生みだしていた。

そのマネジメントの鍵のひとつに「感情交流（親密なコミュニケーション）」があり、これ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、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「関係」として繋がりをとどめておいたり、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のである。

第 5 章では、第 4 章と同じ「中国企業」vs. 「流動人材」の観点でも、「組織」の視点よりメゾレベルの分析を加える。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た。この企業では、業務部ごとの内部請負制で OEM 生産した衣料品を輸出している。起業への野心を持つ高度人材は、内部請負のしくみで働くことにより、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。他方で企業側から見ると、資金や顧客を管理し生産工場の使用を登録許可制にすることで、請負をコントロールすることがマ

マネジメントのもうひとつの鍵であった。

この内部請負制は、周辺の多くの繊維貿易会社で取り入れられており、顧客などの社会関係資本を持った人材は、大手企業子会社の業務部リーダー、暖簾貸し企業、私営企業の社長等、地域の繊維業界においてさまざまな形態で職業流動できるしくみが存在していた。したがってこれらの人材流動は、業界内に経験知を普及させる媒体となり、地域経済の活性化にも貢献している。また急速な経済成長と頻繁な人材流動に対応できるこのマネジメントシステムは、実は不景気のような撤退をともなう局面でも適応力を持つ。不採算の業務部を切り捨てることで企業規模を縮小し人材を淘汰するという「合理性」を持つのだ。

第6章では、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、親族構造規範と「包」の概念を用いて考察している。柏は中国社会を「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で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「包」の形態で「親分／子分」が繋がる組織として出現していたことが確認された。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章では、全体を総括して人材の職業流動が生み出しているさまざまな位相における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更新可能となる。それらが企業内に集積される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。

（参考文献）本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.)

瀬地山角, 1997, 「東アジア版「イエ社会論」へ向けて—一家族の文化比較の可能性」『家族社会学研究』第9号, 日本家族社会学会.

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