

論文審査の結果の要旨

氏名：中村 圭

論文題目：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）をめぐるマイクロ・メゾ・マクロ分析－

論文審査委員： 主査 教授 遠藤健哉
副査 教授 手塚公登
副査 教授 西原和久

〔論文の内容の要旨〕

I. 論文の目的

1. 研究の問題意識と背景

本論文は、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の変革、およびそれらをめぐる関連諸問題を実証的に考察した研究論文である。申請者は、転職や起業を通じた職業流動（「跳槽（tiaocao）」）が頻繁に観察される地方都市の一つとして中国・青島市に着目し、2004年から2016年にかけて当市を拠点とする国際貿易企業集団（以下、A社企業集団）の繊維貿易子会社（以下、A-1社）における多様な関係者に対してインタビュー等を重ねてきた。本論文では、申請者の十数年にわたる中国でのフィールドワークの成果を土台とし、現代中国において職業流動を繰り返す高度人材の意識と行動様式、および人材流動を前提とした中国企業の組織とマネジメントの特徴に関して丹念で厚みのある検討がなされている。

申請者によるフィールドワークが行われた同時期の中国では、それまで人々の地域間移動や職業異動を厳しく制限してきた各種制度が見直され、能力ある人々には、自由意志による職業異動の余地が生じ、給料や職位などの主体的な上昇を狙うことが可能となった。折しも、中国を主要生産拠点、あるいは成長市場として位置づけ、競って進出を果たした多数の外資系企業は、現地企業を交えて即戦力となる優秀な人材の争奪戦を繰り返していた。中国都市部では職業経験のある高学歴若年層の人々を中心に、転職や起業の大きなチャンスが訪れ、職業異動が当たり前という状況が比較的短期間のうちに出現した。

一方で、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、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にあった。たとえば日系企業では、当初、現地で採用した人材に対して丁寧に研修を重ねたものの、あまりにも多くの人材が流出してしまうため人事戦略を転換せざるをえないケースが相次いだ。外資系企業の間では、中国の流動人材を効果的にマネジメントする難しさが指摘されてきたのである。

本論文の問題意識にはこうした時代背景が反映されている。現代中国の人材たちはいかに業界内を流動しているのか、頻繁な人材流動に適応した企業組織やマネジメントとはどのようなものか、さらに中国社会は改革開放時からの短期間でどのようにして人材の流動

を受容できたのか。申請者は、このような問いについて個人、企業、社会など複数の視点から考察を行うことにより、個人と企業の双方が変化を受け入れて Win-Win の新たな関係を構築してきたプロセスとそのメカニズムを解明しようと試みている。現代中国に特有の人材流動と企業マネジメントをめぐる諸問題について、ミクロ・メゾ・マクロの各レベルで体系的に論じた研究はほとんど見受けられない。その意味で本論文は、学術的にも社会的にも大きな意義を持つものであり、先駆的かつ挑戦的な研究と位置づけることができる。

2. 研究の視点と方法

本論文のサブタイトルにもみられるように、現代の中国では、職業流動を示す言葉として「跳槽 (tiaocao)」が用いられることが多い。「跳槽」という言葉は、転職と起業という両方の意味を含んでおり、ある企業に在職しながらも起業の準備をしたり、サイドビジネスに従事したりという中国人特有の働き方を的確に表す言葉であると捉えられている。本論文は、こうした「跳槽」が企業や社会にもたらす中国的な「合理性」に着目し、人材流出を企業や社会の損失として捉えるというよりも、流動人材の受容と有効活用が中国企業の競争力向上と社会の安定に寄与してきたというプラスの側面に着目している。

申請者の調査研究の主たる方法は、研究対象者に対するインタビューと参与観察という質的調査である。申請者は、積極的な「跳槽」を重ねてきた青島市在住の高度人材、当市を拠点とする A-1 社の経営者、部門リーダー、社員、取引先など幅広い対象者にインタビューを実施している。それは、地方都市の貿易に携わる個人と企業の現状や展望を当事者視点に立って丁寧に聞き取り、流動人材と企業関係者のリアリティについての分厚い記述を行うためであり、それ自体で大いに意義のある研究である。また、申請者が展開した質的調査の対象者は、自身が講師を勤めた北京語言大学继续教育学院で学ぶ中国人学生との日常的交流をはじめ、中華人民共和国内政部、日系・欧米系企業の人事担当者など多岐にわたり、同時に関連諸分野における先行研究も十分に検討されている。申請者は、流動人材と企業マネジメントに関わる諸問題を多面的に理解するように努めていると判断できる。

3. 研究の経緯

本論文は、これまでに査読付きの学会誌等に掲載された複数の論文等に基づいている。現代中国の流動人材の意識と行動様式の解明につながる論文は、「現代中国の『跳槽』に関する一考察」とのタイトルで 2007 年に『同志社大学社会学研究』に掲載された。本論文での、人材の流動を前提とした中国企業のマネジメントの特徴についての分析は、2014 年に『日中社会学研究』に掲載された『中国企業』vs.『流動人材』－企業経営にみるチェーンズネスの考察」という論文での考察が基になっている。さらに申請者は、2017 年刊行の瀬地山角編著『ジェンダーとセクシュアリティからみる東アジア』において「中国－家族構造から見る現代中国企業組織と流動人材」(第 6 章)を分担執筆している。また、申請者は、日本社会学会や日中社会学会をはじめ、国内外での学会報告の実績も数多くを有して

おり、当該研究分野で高く評価されつつ研究を積み重ねてきたことも記しておきたい。

II. 論文の構成

1. 本論文の構成

本論文の構成は以下の通りである。

第1章 序論

: 研究の背景と目的、先行研究のレビュー、調査の経緯と研究方法

第2章 グローカリゼーションにおける青島

: 青島の歴史と社会的概況、人材の職業流動が可能となった社会的背景、
A 社企業集団の歴史と概況

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

: ある大卒女性が「高度人材」となるまでのライフヒストリー分析

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)」

: A-1社における人材流動と人材管理、「跳槽」と人材循環のメカニズム

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」

: A-1社の組織改革と改革後のマネジメント、流動人材がもたらす外部資源の企業内への蓄積の仕組み

第6章 中国社会と「包」的律動—マクロの視点からの分析

: 現代中国における高度人材の流動と「包(請負)」的ダイナミズム、「包(請負)」という中国の伝統的構造とチャイニーズネス

第7章 結論と展望

: 人材流動と各位相でのイノベーション、イノベーションのための資源化の仕組み

2. 各章の概要

本論文の概要は以下の通りである。

第1章では、本論文の研究の背景と目的に加え、調査の経緯と研究方法が提示されている。また、本論文の基礎となる先行研究のレビューも行われている。より具体的には、現代中国における人材の職業流動を解明するため、職業流動における「関係(guanxi)」についての研究、転職に関わるネットワーク研究、社会関係資本に関わる諸研究がサーベイされた。さらに、人材流動と企業マネジメントとの関わりを探るべく、人的資源管理論、人材の国際移動とイノベーションに関連する主たる研究が整理、検討された。

第2章では、改革解放後の中国および青島市の経済社会的背景と事例企業の概況が説明された。また、改革開放以前は国家に一元コントロールされていた貿易業務が、いかに段階的に地方都市へと権限委譲されていったのか、現地の人々は解体しつつある既存制度や

社会規範に直面しながら、厳しい市場競争と急激なグローバル化の波にどのように対応してきたのかについても詳述されている。

第3章では、現代中国における人材の職業流動について、個人のライフヒストリーの記述を通してミクロの視点から検討された。中国社会の転職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が、流動人材がゴールとしていたものは「安定」であった。人材たちは、経済発展の波に乗り遅れないように、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な「安定」に結びつくことを理解していた。人材たちの中には、跳槽するのが当然であり、むしろ積極的に移動することで「流れる水は腐らない（流水不腐）」という集合意識が生まれてきたのである。

第4章では、「跳槽」に焦点を当て、人材の流動を前提とした中国企業のマネジメントの特徴が考察された。豊富な経営資源を持った流動人材の確保は、企業の生命線ともなる。A-1社の経営者は、有能な人材のみを定着させ、利益を生まない人材を流出させるというマネジメントを実行し、企業内に人材のプラスの循環を生みだしていた。それらのマネジメントの鍵となるのが、経営理念の共有と「感情交流（親密なコミュニケーション）」であり、それら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、人材が退職した後でも、別のプロジェクトの際に再び業界の人脈として繋がるのが可能となる。つまりこのマネジメント・システムは、「流動人材」を企業側の利益に取り込んだり、企業を離れた場合にも個人的な「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を組み込んだマネジメントとして巧みに機能していた。

第5章では、流動人材を受容する組織のあり方について分析が加えられた。A-1社は、2000年から組織改革に着手し、職能別組織から部門請負制組織への転換を図った。後者は、流動可能な人材が一業務部のリーダーとして企業と請負の形態でつながる組織である。野心を持つ高度人材は、請負で働くことによって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跳槽していく。それに対して企業は、資金や顧客を管理し、工場利用を登録許可制にすることで請負をコントロールし、高度人材が蓄積した経営資源を企業の資源として取り込む。当該組織は、企業と高度人材が対等な立場で駆け引きを行うことで、お互いが Win-Win の関係を生み出す合理的なシステムであった。

第6章では、流動人材とそれらを受容する企業組織のあり方についてマクロの視点から俯瞰し、そこから見出されたチャイニーズネスについて論じられた。柏祐賢（1986）は、中国社会が「包（請負）」的律動性（リズム）をもつ社会であることを戦前の中国調査で発見していたが（『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）、本論文においては、親分／子分型の組織原理に基づく「包（請負）」的構造が中国の国有企業の変革プロセスにおいても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、中国の「伝統」的構造であるチャイニーズネスが復活し機能していたのである。

第 7 章では、全体を総括し人材の職業流動が生み出すさまざまな位相のイノベーションについてまとめられた。さらに、高度人材がも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も確認された。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。

〔論文審査の結果の要旨〕

本論文の特色と独創性、学会・社会等に対する貢献は、以下の4つの点に大きくまとめることができる。

第1の特色は、本論文が、1978年の改革開放以降、「跳槽」が当然のこととして受け止められるようになるまでの社会の変化と個人・家族、企業組織の各レベルにおける当該変化への適応プロセスを、質的調査に基づき実証的に解明した先駆的研究だという点である。現代中国における人材流動と企業組織の変革について、ここまで長期にわたり詳細なフィールドワークを実施した研究は見当たらない。その意味で本研究は、地域研究としても、組織エスノグラフィーとしても大きな意味を持つものといえる。

第2の特色は、本論文が、中国国有企業の変革において出現してきた新しい組織とマネジメントを中国的な「合理性」という視点から検討、評価してきた点に求められる。A-1社では、業務を「包」という利益分配請負方式のもとで各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新たなマネジメント方法が採用された。とはいえ、高度人材には業界を自由に流動する選択肢があるため、「跳槽」という社会的行為を介して企業側とは対等な関係を構築しえた。園田他(2016)の紹介のように、活発な人材流動に直面した日系企業は、研修をした現地社員が流出することをチャイナ・リスクとして捉えてきた(『チャイナ・リスクといかに向き合うかー日韓台企業の挑戦』東京大学出版会)。本研究はこれに対して、中国企業が流動人材を有効活用してきた様子を丹念に描き出しており、「包(請負)」を基盤とした組織とマネジメントへの改革がいかに中国社会のリスクヘッジのあり方に密接に関連しているか、中国人の目から見ればいかに「合理的」なシステムであるかを明らかにしている。こうした指摘は、先行研究にない独創的な視点である。

第3の特色は、本論文が、改革開放後に自由な職業移動の空間が生じた際、中国社会が戦前の「包(請負)」的構造に回帰したという現象を「チャイニーズネス」の観点から論じた点にある。現代中国における新たな組織構造の多くは、台湾や香港などのチャイニーズの資本主義社会において機能している「包」でつながる親分／子分型組織と同じ様相を呈していた。瀬地山角(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(『東アジア版「イエ社会論」へ向けてー一家族の文化比較の可能性』『家族社会学研究』第9号(9))、それは台湾企業の組織を分析することによるチャイニーズネスへの言及にとどまっていた。本論文では、戦前の中国研究において「包」の概念を論じた先述の柏祐賢(1986)の研究を援用し、親分／子分型組織を土台とする「包」が中国企業にも適用可能であり、改革開放後の企業組織が「包」のあり方と密接に結びついていることが明らかされている。チャイニーズの組織原理が社会体制や世代を越えて共通性を持ちうるという本論文の指摘は、経営組織論や家族社会学等における既存研究を深める可能性をもつものと評価できるであろう。

第4の特色は、企業が流動人材の知識と社会関係資本を蓄積・更新し、イノベーションを活性化させる仕組みを明らかにした点である。高度人材の流動は、企業内に多様な知識

を波及させる媒体になっている。親分／子分型の組織で人材同士が柔軟につながることで、人材（子分）が獲得してきた製造技術や顧客ニーズ等の知識は、企業（親分）のもとに集積する。こうした知識は、人材が企業を離れた後も企業の資源となって残るだけでなく、当該人材と企業との間に良好な「関係（guanxi）」が構築されていれば双方にとっての社会関係資本として機能し、新たな新結合を可能とするのである。これまで多くの日本企業は、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内部に囲い込み、長期的に「育成」しようとしてきた。日本人の目からはやっかいなことに映る人材の流動は、企業が経営資源を柔軟に蓄積・更新し、新結合を実現するための効果的なメカニズムの一つであるという新たな知見は、学術的・社会的な貢献のひとつであり、本論文の独創性を示すものといえよう。

本論文は以上のような特色や独創性を有し、学会や社会に対しての貢献を果たすものであると位置づけられるが、いくつかの課題も残されている。

- (1) 本論文の事例分析は、あくまでも繊維貿易業界とそこに属する企業を対象としていることから、高度人材の職業流動の現状とそれに適応した組織とマネジメントの有効性について限定的な分析に留まっている。本論文で取り上げた業界以外についても同様な分析を行い、より普遍的な課題を抽出する必要があるだろう。
- (2) 本論文は、中国社会が戦前の「包（請負）」的構造に回帰したという現象について「チャイニーズネス」の観点から興味深い議論を展開している。だが、中国型の社会や組織原理を親分／子分型として一括りに捉えたうえでの考察は、あまりにシンプル過ぎるとも指摘できる。今後も、チャイニーズの親族構造や組織原理の複雑な内容の解明に向け経営組織論、家族社会学等の分野を中心とした継続的研究が望まれる。
- (3) この点に関してはさらに、多くの現代中国企業が「包（請負）」的組織構造を採用するのは、中国国内の市場経済の進展に対応した資本主義的営みであるとの解釈もありうる。本論文に登場する関係者たちが「包」や「チャイニーズネス」をどのように捉えているのか。当事者視点に立ち、関係者の声をより丁寧にすくい上げていく作業が「包」的構造への回帰現象や「チャイニーズネス」概念の深い理解に到達するために重要となるだろう。
- (4) 申請者は、現代の日本企業と社会にとって流動人材の受容がますます必要になると展望したうえで、中国企業と社会の変革に学ぶべきことは少なくないと本論文を締めくくっている。しかし本論文の議論に鑑みれば、中国社会とは異なる先輩／後輩型の組織原理を土台とする日本企業と社会に対して、現代中国にみられる流動人材活用のシステムを適用することは容易ではない。では、「日本型」流動人材活用のシステムとはどのようなものか、その変革プロセスにおいて誰が何をすべきなのか。こうした疑問に対してより具体的提言が待たれるところである。

以上のような課題は、申請者も十分に認識しているところであり、かつこのことによっ

て本論文の特色や独創性等の長所を損なうものではなく、今後の研究の進展こそが大いに望まれる点であると思料される。

以上のことから、審査委員は一致して、本論文について合格とするにふさわしいとの見解に至った。