

北 蕾 著

『中国中小企業の起業・経営・人材管理——民営化企業の多様化に迫る——』

勁草書房 2014年 viii+264 ページ

日 野 みどり

I 本書の概要

本書は、著者が早稲田大学大学院に提出した博士論文を刊行したものである。副題にある「民営化企業」を分析対象とし、本文ではこれを「私有化企業」の語に統一して「中小規模で、旧国有で、個人に買収され民営化した企業」と定義している(9ページ)。

評者の理解では、本書の問題意識はおおむね次のとおりである。著者によれば、中小国有企業の民営化に関する先行研究には以下3点の空白がある。第1に、所有権と経営権の明確化という政策的要因が強調され、それ以外の要素が説明されない。第2に、国有企業から他セクターへの人材流出が強調され、流出しない人材の存在が見落とされている。第3に、私有化企業を私営企業全般と同一視しがちで、たとえば家族経営を当然視するなどの先入観がある。そこで、これらの空白を補うべく「私有化企業の再生と発展には、旧国有企業時代に蓄積されてきた経営管理の手法と人的資源が活かされている」という仮説を立て(29ページ)、その実証を試みたのが本書である。

研究の全体像を示す序章に続き、第1章は旧国有企業時代における経営管理の一般像を概観し、第2章では私有化企業7社とその経営者の事例が紹介される。第3、4章は人材の活用・管理をめぐる内容で、第3章では旧国有企業の、第4章では私有化企

業の状況が論じられる。第5章は事例7社に勤務する上級管理者の経営管理に関する意識調査の結果を示し、終章で論が結ばれる。

II 本書の意義と課題

中国における国有企業の民営化は、言うまでもなく中国経済研究の大きな課題のひとつである。今井・渡邊[2006]、大橋・丸川[2009]、加藤・渡邊・大橋[2013]、丸川[2013]など多くの先行研究が、その過程、到達点、影響などを論じてきた。大橋・丸川[2009, 96-98]は、温州市のモーター工場や天津市の自転車製造業を例に、破綻ないし操業停止した国有企業の土壌にいわば国有企業の遺産を養分として民間企業による産業集積が起きていると指摘する。

本書は、これら包括的研究の基礎に立ち、民営化企業の経営・管理に身を投じた当事者に焦点をあててミクロレベルで現場の実情を調査した研究の成果である。その際、検討の対象は経営マネジメントおよび人的資源管理(HRM)に絞り、調査手法はインタビューによる定性データの収集を中心に質問紙調査、参与観察なども行っている。管見の限り、国有企業の民営化過程をこうした角度から論じる研究は少なく、先駆性があるといえよう。前出の今井・渡邊[2006, 153]は、企業所有と産業発展の問題について「日・米・欧の先進工業国の経験からみれば、産業の発展がある段階に到達すれば、企業内部の人的資本の蓄積の重要性が増大する」と指摘している。本書の視点は、この指摘にいち早く応えるものといえよう。逆に、先行研究が当然視していた点や見過ごしていた点に着眼する姿勢も評価に値する。また、本調査の実施には多年の蓄積を要し、調査対象者との信頼関係の構築・維持など各方面で地道な努力が払われたと思われる、この点にも敬意を表したい。

他方、主張を支える論拠が弱く、多くの調査データを用いて論じているにもかかわらず説得力に乏しい印象が残る。評者の読み方に問題があるおそれを承知しつつ、気づいた点を以下に記す。

1. 課題設定の妥当性について

私有化企業は国有時代の各種資源を受け継いで享

受しており、ゆえにゼロから立ち上げた私営企業とは条件が異なる、と著者は明言している（12～13ページ）。私有化企業の成功は、当然ながらこれに大きく依拠すると考えられる。大橋・丸川〔2009〕のいう「国有企業の遺産」も、これを包括的に指すものであろう。これら「遺産」のうち経営管理に関わる人的資源の要素のみを抽出して私有化企業の発展を実証するという著者の目論見は、問題意識としては理解できるものの、実際には実現困難であるように思われる。

2. 調査対象の実態と特徴の提示について

本書が射程とする私有化企業の経営管理・人材管理の特徴とは何か、それを端的に析出し提示することが本書の使命であろう。そのためには議論をどう展開するのが効果的だろうか。本書の問題意識に沿うならば、やはり「私有化企業は、その他セクターの企業（例：国有を維持する企業、設立当初からの民営企業）と何が違うのか。私有化企業に残った人材の貢献は、その他セクターの人材（例：国有から流出した人材）の貢献と同様なのか、違うのか」を解明してほしいところである。しかし、これはおそらく簡単ではない。

本書の調査の内容・方法からみて可能性が高いのは、調査した私有化企業7社について国有時代と私有化後の対比に徹し、私有化による変化と不変を含む全体像を示すことではないだろうか。インタビュー対象の経営者7名は私有化「前」と「後」を最もよく知る当事者である。私有化が自社の経営・人材管理に何をもたらしたか、彼らの視点を通して厚く記述することには一定の価値があるだろう。第4章はそれに相当する議論であるが、7社の事例をより深く掘り下げ、7社間の比較ではなく同一企業の「前」「後」の比較により何がわかるのか、分析をさらに深めうると感じる。

なお、著者は仮説で「旧国有企業時代に蓄積されてきた経営管理の手法と人的資源が活かされている」と述べ、他方で「新たな経営者によって行われている新たなHRMが機能しているようにみえる」（11ページ）とも述べている。著者の関心が「旧蓄積」の活用にあるにせよ、「新たな」資源の獲得にあるにせよ、その実態はどのようなもので、それらが活かされる環境とは何なのかを、十分に示して

ほしい。たとえば「旧手法・資源は国有の旧い環境下では効果を発揮しなかったが、私有化という新たな環境を得たことで成果を上げるようになった」のだろうか。あるいは、「私有という環境が、旧国有時代にはなかった新たな経営管理資源の獲得を可能にした」のだろうか。「新たなHRM」とはどこから来たのか。それは国有時代のHRMとどう違うのか。また、私有化企業の経営者やマネージャーは、どのような能力開発プロセスを経て「新たな経営者」となりえたのだろうか。本研究が行ったインタビューや参与観察などは、こうした実態の記述に適した調査方法である。当事者の視点や語りを通じて彼らの生きる現場の実態をより生き生きと記し、知見を導きうるだろう。

3. 課題を定置する枠組みについて

課題や論点をどのような枠組みの中に定置すれば、議論により大きな展開の可能性を与えられるだろうか。こうした意識のもとに論を構築することが望まれる。

例として家族経営をめぐる点を挙げる。中国の企業におけるネポティズム（縁故主義）については、能力主義・適材適所の人材配置を阻害するなどの弊害が大きいことがよく知られる。ただ、本書はそれを自明視し、ネポティズムないし家族経営の問題を本研究の射程と関連づけて説明していない。この問題が本研究においてどう重要なのか明確に整理したうえで議論を行うべきではないだろうか。「家族経営を排除したら経営が成功した」というだけでは説得力に欠ける。さらに、家族経営という問題の文脈をより大きな枠組みの中に定置すれば、本研究を中国研究の枠内にとどめず国際比較へと発展させる可能性が開ける。ネポティズムの問題はアジア諸国にあり、中国におけるネポティズムの普遍性あるいは特殊性をそこにどう位置付けうるかは、検討に値する課題であろう。他国の事例研究との学術交流を可能にする視点を期待する^(註1)。

4. 読者の理解を助け説得力を増すとと思われる点について

これにつき、5点を提案する。

第1点として、議論の前提となる環境を十分整備することが望ましい。以下に4例を挙げる。

(1)調査対象7社の調査結果概要を一覧化した資料があるといふ。序章・表2(37ページ)を發展させ、調査事例の全体像および個別の異同を一望できると、議論に対する読者の理解が進む。今井・渡邊[2006,134]が参考になる。

(2)第3章第2節は調査対象7社のマネージャー96名の属性を2005年実施のアンケート調査結果に基づいて説明するが、数字の読み方と論の導出に誤りがあると思われる。全体の「6割近く」が「勤続5年以上」だから「マネージャーの多数が私有化以前から同じ企業で働いていた人であることが明らかになった」(107~108ページ)というが、序章、第2章の記述によれば対象7社が私有化した時期は1992年から2001年と幅があり、2005年時点の「勤続5年以上」は「私有化以前/以後」を弁別し得ないだろう。いずれにせよ、96名の前職・前身について正確な情報が示されているとはいえない(注2)。些末な点を気にする理由は、勤続年数を根拠に「経営者は私有化以前の国有企業で働いていたマネージャーの多くを留任させ、活用している」(109ページ)という論を導き、これを前提にその後の議論を進めているからであり、論全体の信頼性に疑問が残る。

(3)調査に用いる選択肢や分類指標に精査が求められる。たとえば、第5章6-3「仕事とは」の調査に見られる選択肢のうち「満足感」には検討の余地が多い。「職業を通じて得られる満足感」の内実は多岐にわたるからである。高給・高待遇は物質的満足のみを意味せず、自己の能力や成果の象徴、ないし他者による高い評価の反映でもありうる。また権力や裁量や地位も満足感につながるし、有用感を得ることや社会に貢献することも満足感の源泉となるだろう。ここでの「満足感」は何を意味するのだろうか。

日本における職業社会学の大家・尾高邦雄は、「職業の三要素」として「生計の維持、能力の発揮、役割の遂行」を挙げた[尾高1995]。たとえばこれを参考に、職業の重要性を構成する要素について再検討してはどうだろうか(注3)。

(4)中国語の政策文書や文献に多用される語句をそのまま日本語の論文に用いることには慎重さが求められる。国有企業の「伝統的」手法(30ページ)、人材市場の「不健全化」「健全に機能していない」

(127~128ページ)などがこれにあたるが、これらの語が指す内容は必ずしも明確に定まっていない(そして、明確化するには長大な議論を要する)からである。少なくとも、日本の読者が全員同じ理解を有しているとは期待できない。また、これらの語はしばしば価値判断を含むため、語の概念や語をめぐる言説それ自体が研究の対象ともなりうる。いずれにせよ、語が指す内容を意識的に整理し言語化することから議論の基盤作りが始まる(注4)。

第2点として、インタビューデータの使用・分析をめぐる問題がある。第4章第2節で、ある経営者の「人材開発・育成システムを設けなくても、当社の上級管理者は勉強に熱心に取り組んでいると思う。技能や業績にはきちんと報酬で報いているから、それによって彼らの自己開発意欲も引き上げられると思う」という発言を根拠に、著者は「上級管理者は常に自発的にキャリア・アップを図らなければならないのである」「経営者F氏の話から、上級管理者自身によるキャリア・アップの意識が決して低くないことが読み取れた」と結論づけている(140~141ページ)。このような立論は妥当だろうか。実証を伴う議論とはいえないのではないかと。とくに従業員の実態を話題にする場合、経営者の認識のみに依拠して結論を出すことは公正を欠くだけでなく、権力関係・利害関係の点で時に危険でもある。この事例の場合、「自発的なキャリア・アップ」の存在を実証するには、「経営者はこう言っているが、当の上級管理者はどう考えどう行動しているか」についての裏付け調査が必要だろう。調査対象(ここでは経営者)との信頼関係の維持は重要だが、それとは別に、彼らの回答を相対化のフィルターを通して分析することが研究者の姿勢として欠かせない。

第3点として、用語の統一に注意する必要がある。たとえば「経営陣」「マネージャー」「上級管理者」「上級マネージャー」「トップマネージャー」は同一の対象を指しているはずだが、いささか混乱気味である。本文中に「上級マネージャー(以下はマネージャーと呼ぶ)」(106ページ)などの記載があるにもかかわらず、統一が不徹底で、読者の理解を妨げる。

第4点として、統計分析の問題がある。第5章のデータについて、複数集団の回答傾向の差を論じる

には検定を行うべきであろう。統計的有意性を算出せずに度数や比率の多寡を判断することはできない。かく言う評者にもかつて同じ「前科」があり、反省を込めて記す次第である。

第5点として、日本語の誤りや不自然な記述・表現、誤字脱字が見られ、残念である。専門書として刊行される以上、日本の学術研究の水準維持のためにも、推敲および編集が着実に実行されるべきであった。

改善への願いを込めて注文を付けたが、本書が労作であることに疑いはない。著者が今後も熱意をもって研究を展開することを期待する。

(注1) 本書にも若干の言及があるが、日本の企業の事業継承には中国と異なる文脈で親族の問題が存在する。新[2012]は商店街の研究において、20世紀の日本が採用した近代家族システムを小売商も導入し、奉公人を排除して血縁者のみによる承継を続けた結果、少子化の進行に伴い後継者不足が深刻化し、商店街の衰退を招いていると論じた。関連して2015年6月6日付『朝日新聞』は、商工会議所が協力して企業・商店の後継者の外部公募を行う静岡市の事例を「新たな試み」として報じている。こうした日本の問題と中国における家族経営の問題を学問的に架橋する可能性を、著者には期待したい。

(注2) 96名の勤務先内訳は示されていない。また、「6割近く」とは実際には54パーセント(96名中52名)である。

(注3) 日野[2012]は上海市の高学歴者層の職業観について582名のアンケート調査を行い、尾高の「職業三要素」に照らして検証した。その結果、三要素のうち「生計の維持」「能力の発揮」が重視され、「役割の遂行・社会への貢献」の意識は相対的に弱くことが解明された。なお、後者に代わり「発展」「成長」への志向が顕著であった。

(注4) なお、著者が「人材市場の機能が不健全」

と述べる点について付言する。人材市場の形成・発展史を振り返れば、当初は現職者の転職を促す仕組みとして作られたものが、1990年代後半より新卒者を組み込み、その割合は増大している[日野2004]。人材市場のマス化ともいべきこうした状況の進行により、著者の調査の時点で人材市場が高度人材のリクルートに不向きな装置になっていたのは、評者にはうなずけることである。

文献リスト

〈日本語文献〉

- 『朝日新聞』2015。「(けいざい親話) 大塚家具の教訓——4 後継者でもめるのは幸せ——」6月6日。
 新雅史2012。『商店街はなぜ減るのか——社会・政治・経済史から探る再生の道——』光文社。
 今井健一・渡邊真理子2006。『シリーズ現代中国経済4 企業の成長と金融制度』名古屋大学出版会。
 大橋英夫・丸川知雄2009。『中国企業のルネサンス』岩波書店。
 尾高邦雄1995。『職業社会学』(尾高邦雄選集第一巻) 夢窓庵(原著は岩波書店1941年)。
 加藤弘之・渡邊真理子・大橋英夫2013。『21世紀の中国経済篇——国家資本主義の光と影——』朝日新聞出版。
 日野みどり2004。『現代中国の「人材市場」』創土社。
 丸川知雄2013。『現代中国経済』有斐閣。

〈中国語文献〉

- 日野緑2012。「現代中国高学歴群体職業観形成的考察：以工作經驗為着眼点」田中仁・江沛・許育銘主編『現代中国変動與東亜新格局(第一輯)』北京：社会科学文献出版社。

(愛知大学国際問題研究所客員研究員)