

北 薨 (早稲田大学トランスナショナルHRM研究所招聘研究員,
中央大学社会学研究所準研究員)

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 2014.11. 8, 264p.

中国の中小企業に関する議論が民営企業のそれと重なりをもつことは、周知のとおりである。ただ、重なりをもつと言っても、そこには生来の民営企業もあれば、公有制からの制度改革を経た民営企業もある。わが国の研究に限らず、中国の中小企業に関する議論では、前者にスポットが当たっているか、もしくは両者を明確に区分することなく、民営中小企業概念を包括的に使ってきたように思われる。

また、計画経済から市場経済への移行を経験してきた中国において、計画経済の遺産がどのように市場経済化の過程で生かされてきたかを、特に人的側面から具体的事実をもって明らかにした研究は多くない。

本書は、中国において公有制から私有化された民営中小企業（著者の用語では「私有化中小企業」）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方法と人的資源が活かされている」（本書 29 頁）ことを、自身によるヒアリングとアンケート調査をもとに示そうとしたものである。

まず序章「中国企業の民営化と私有化中小企業」では、中国で民営企業のプレゼンスが高まるなかで、人的資源を抱え込み、生来の民営企業にも様々な形で資源を供給してきた元国有中小企業自身において、人的資源と管理手法に民営化の前後で連続性があるのではないかとの仮

説が提起される。

この仮説を展開するために第 1 章「旧国有企業における経営管理」では、計画経済期の企業管理方式が確認される。計画経済期の国有企業の企業管理方式と市場経済期の民営企業のそれとの間には部分的に連続性があり、先進市場経済国から借りてきた理論だけでは、本書の対象である「私有化中小企業」は分析できないという主張のための基本情報が読者と共有される。

第 2 章から第 5 章までは、著者が遼寧省瀋陽市を中心とする私有化中小企業 7 社を対象に行ったヒアリング調査とアンケート調査の結果をもとに、上記の課題に答える議論が展開される。

第 2 章「私有化企業の形成と経営者の起業」では、調査対象企業の概要の紹介がなされ、私有化中小企業の経営者本人のキャリアや人脈が企業買収の成功と経営再建に重要な意味をもったことが示される。

続く第 3 章「旧国有企業の人材の活用状況」では、旧国有企業時代から引き継がれた人材が企業を継承した経営者に有用とみなされ、国有企業時代に蓄積された技術や企業運営のノウハウが私有化後の経営に役立っていることが明らかにされる。

さらに、第 4 章「私有化企業における人材管理の状況」では、私有化中小企業において①教育訓練については OJT を主とすること、賃金システムについて固定給と変動給の組み合わせであること、従業員の経営参加が図られていること、動機付けや人的資源の確保の面での労働組合の寄与が大きいことといった面で旧国有企業時代との連続性が存在すること、②ただし、企業内の上下関係はある種経済合理的なそれに変化していること——が抽出される。

第5章「上級管理者の意識からみた私有化中小企業の経営管理」では、アンケート調査にもとづき、管理層の意識を明らかにしている。興味深い点は、単純に高い賃金が高い満足度につながっているというわけではなく、教育訓練機会が提供されることや、管理者の仕事に対する価値観を経営者が適切に捕捉することで、旧国有企業時代から人材が継承されると同時に、私有化後も従前の企業に留まった人材のインセンティブを引き出すことに成功している点である。

終章「私有化による企業再生」では、第2章から第5章までの議論をふまえて、人的資源管理の方法には一部変化がみられるものの、「私有化中小企業」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方法と人的資源が活かされている」との結論が述べられる。きつい競争や自由な転職可能性が、改革開放後の中国の特徴のように認識されがちだが、「安定」が長期的な能力形成のために重要であることが、事例の検討から導かれる。改革開放後には「負の遺産」とみられがちな国有企業時代の制度、慣習、思考方法は、活用の仕方次第で改革コストを最小限に抑え、発展を促進しうることが示唆されるのである。

以上、簡単に本書の概要を紹介した。

本書で取り上げられている事例企業は、遼寧省瀋陽市およびその近隣の企業7社であり、従業員数は200弱～750人余り、1990年代初頭から2000年代初頭にかけての10年間で私有化された元国有企業である。主要製品はそれぞれ防錆材料、電気設備、銅ケーブル、レーザー、コンプレッサー、ラジエーター、検査機械となっている。計画経済を経験した中国では特に製造業において、国有企業に相対的に水準の高い技術者・技能者をはじめとする人材が抱え込まれ

ていることは、必ずしも新しい知見ではない。

評者もかつて若干の現地調査を行った経験があるが、とりわけ第1次5ヵ年計画以来、中国の計画経済を支えてきた地域である遼寧省瀋陽市では、国有企業が人的資源を抱え込んでいる傾向は強い。人々の行動も相対的にはリスク回避的であるように思われ、また生来の民営企業の発展も（あくまでも相対的にであるが）遅れている印象があり、私有化後も人的資源が従前の企業に留まりやすいように思われ、著者の一部の主張は、地域と産業の固有性をふまえて理解されるべき点もある。

しかし、技術面の人的資源のみならず、経営的才覚をもつ人的資源もまた国有企業の中に抱え込まれており、それがあったからこそ、国有企業の私有化が可能であったことが生き生きと示されたことは、本書の意義の一つである。そして、計画経済期の企業管理方式と市場経済に対応する企業管理方式との間に連続性を見出したことは、本書の最大の貢献と言ってよいだろう。借りてきた理論を単純に当て嵌めるのではなく、実態調査の積み重ねをふまえて帰納法的に考察したからこそ、こうした知見を得ることが可能になったのであろう。

なお、本書の事例企業のなかには東南沿海地域にも拠点展開しているところが少なからずある。欲を言えば、それらの拠点の経営管理・人的資源管理の方法が遼寧省瀋陽市のそれと同一なのか異なるのかについても言及してほしかった。

とはいえ、外国人が中国で企業の実態調査を行うのが難しいことはもとより、中国人であっても、複数の企業を一定期間繰り返し訪れることは難しい。著者がそれを可能にしていることだけでも本書の価値は高い。本書では、ヒアリ

ングノートからの引用が本論部分で多くみられるが、引用部分は口語調で書き留められていて、きわめて興味深い内容を含んでいる。

(慶應義塾大学経済学部教授 駒形哲哉)