

李 捷生(大阪市立大学大学院創造都市研究科教授)  
郝 燕書(明治大学経営学部教授)  
多田 稔(日本経済大学大学院経営学研究所教授)  
藤井正男(帝塚山大学・神戸女学院大学・日本経済大学大学院非常勤講師) 編著

中国の現場からみる  
日系企業の人事・労務管理  
人材マネジメントの事例を中心に

白桃書房 2015.11. 10, 312p.

本書は、中国における日系企業の人事・労務管理を、李捷生・郝燕書両氏の研究室スタッフが製造業7社、小売業2社に対して実施した現地調査をまとめた成果となっている。本書全体のテーマは、長期雇用、企業内教育、多能工制度などの日本の人事労務管理システムがどのようにアレンジされて中国の現地日系企業に導入されているかを明らかにすることにある。そして、日本のシステムの移転方法の仮説として、日本の経営システムと中国的経営システムが結合した「相乗ハイブリット」型の構築をあげている。この「相乗ハイブリット」型とは、単に日本の経営をそのまま中国に持ち込こむだけではなく、中国現地側の要素を結合、融合させることにある。結合、融合の方法や程度は、企業の業種や形態により、多様性が存在することが考えられるが、日中双方の経営方法が化学変化し、新たな第三のシステムが構築される可能性もあげている。

本書のメインとなる分析部分は2部と補章で構成されている。第I部「人事・労務管理の諸相」の内容は、在中日系企業における様々な日本の経営システムの導入に関する事例研究で、第1章から第8章で構成されている。第II部「人事・労務管理のダイナミズム」では、在中日系企業で導入された人事労務管理制度が何を契機にもたらされたかを分析しており、第9章から

第13章で構成されている。補章は中国現地企業における人事管理制度を紹介している。このほかに、本書の研究動機と特徴を示した序章、本書のまとめと課題・展望を示した終章で構成されている。では、以下では、分析部分の各章の内容を紹介したい。

第1章「中国企業の現場にみるハイブリット型人材マネジメント－大手電機メーカーの製造職場の事例」では、日本的経営システムの海外移転に関する既存研究の成果を踏まえたうえで、現地の優位性に着目した新たな視点、すなわち「相乗ハイブリット型」システムを提案している。第2章「日系企業の離職問題」では、日本の経営システムの中国への移転に際して最も問題視される中国の流動的な労働市場、すなわち離職率の高さについて検証している。第3章「余剰人員対策制度」では、製造業における日本の経営システムの本質を内包する現地固有の人員調整システムといえるSUH (Step Up Holiday) 制度について分析している。第4章「企業内教育制度」では、日本の経営システムの根幹となる社内教育制度について、小売業およびOEM製造業での事例を分析している。第5章「日系企業における多能工制度」では、やはり日本の経営システムの一つに数えられる多能工制度の導入について分析が行われている。第6章「現場力（「カイゼン」活動）」では、自発的な作業が気質的に難しいと言われる中国でのカイゼン活動の導入成果が明らかにされている。第7章「内部昇進制度①（社内公募制度を含む）」は、日中の労働市場の特徴を整理したうえで、外部雇用が一般的な中国における企業内労働市場を利用した内部昇進制度の実施状況を分析し、中国社会において取り残された若年階層の受け皿となっていることを明らかにしている。同じく、第

8章「内部昇進制度②（評価制度）」では、内部昇進制度の公募内容ならびに評価方法が紹介され、情報開示を通じた公平性の確保が重要であることが明らかにされている。以上各章が第Ⅰ部である。

第9章「技術・技術集約的職場の労務管理－自動車メーカーの製造現場の事例－」では、広州本田の事例より、多能工の育成・確保といった「能力主義管理」と成果主義分配の「複線化」が進んだ労務管理の事例を紹介している。第10章「女子労働者の雇用システム－大手電機メーカーの製造職場の事例－」は、日本では男子正社員のみに適用される「能力主義管理」と長期雇用制度の日系大企業における女子熟練労働者への導入事例が紹介されている。第11章「中小企業の技能形成－中小電機メーカーの日中比較－」では、中国に進出した中小製造業は技能形成を重視することにより技術強化を行い、作業工程の単純化に重点を置く中国企業と差異があることを明らかにしている。第12章「女子従業員の人事管理－大手電機メーカーのホワイトカラー職場の事例－」では、在中日系企業のホワイトカラー職場で働く従業員の男女格差という視点から、女子従業員の育成の課題を検討している。第13章「技術者の人事管理－垂直統合体制との連関を中心に－」は日系製造業の「開発＋製造」体制構築の特徴を技術者の人事管理の観点から事例研究を行い、「日本の労務管理」とは異なる階層別労務管理が導入されていることを紹介している。以上が第Ⅱ部である。

そして、補章の「新興ローカル企業の人材育成と報酬制度」では、日系企業の比較対象として、電子機器メーカーの華為をとりあげている。

以下、評者が感じた本書の意義と提案をあげておきたい。各章の分析より、在中現地企業が

それぞれの企業の状況に合わせて、いかに労働者のインセンティブ設計を行うかが重要であるかということが、各章の分析から感じられた。このインセンティブ設計が成功するかどうか、つまるところ、日中の経営システムの「結合」・「融合」による第3のシステム、いわゆる「相乗ハイブリット」型への化学的变化を決定するのであろう。このような発見事実は、在中現地日系企業のみならず、中国以外の日系企業にも重要なインプリケーションを与えていると思われる。

また、本書は基本的に実践的な経営学的視点から分析が行われているが、在中現地企業のインセンティブ設計は産業組織論やメカニズムデザインを専門とする経済学的な分析を行っている研究者にも意義のあるケース・スタディーを提供している。

そこで、上述の意義をふまえ、評者のわがままな提案をあげてみたい。本書の分析の視点として、日本型経営システムの単純な移転ではなく、日中の経営システムの「融合」・「結合」がより効率的な「相乗ハイブリット」型を生み出すかという点があった。一方で、現在、中国には日系企業以外にも多くの外資企業が進出している。そこで、日本型経営システム以外の、例えば、アメリカ型、ヨーロッパ型経営システムと中国型との「融合」・「結合」の「相乗ハイブリット」型の可能性、そして、あるとすればそれらと比べて、日中「相乗ハイブリット」型との優位性の差異をインセンティブ設計という共通軸で分析すると、日中「相乗ハイブリット」型の特徴がより明確になるのではと思われる。

最後に些細ではあるが重要な指摘を行っておきたい。序章における本書の構成の紹介の箇所で、第Ⅱ部が第8章から始まっていることに

なっているが、実際には第9章から始まり、紹介の内容がそれぞれ1章分ずれてしまっている。序章は文献を通読するか決定する重要な部分でもあるので、各章ですばらしい分析を行っているにもかかわらず、もったいない誤りといえるだろう。

(大阪経済大学経済学部講師 藤井大輔)