

Flow of Talent

From Chinese State-owned
Enterprises to
the Japanese Companies

人才流动 从国营企业到日资企业

人材移動

国有企業から日系企業へ

戴秋娟 著



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

Flow of Talent

From Chinese State-owned
Enterprises to
the Japanese Companies

人材移動

国有企業から日系企業へ

戴秋娟 著

人才流动 从国营企业到日资企业

图书在版编目 (CIP) 数据

人才流动：从国营企业到日资企业：日文 / 戴秋娟著. —北京：社会科学文献出版社，2014.5

ISBN 978 — 7 — 5097 — 5988 — 2

I. ①人… II. ①戴… III. ①国营企业—人才流动—研究—中国—日文 ②外资企业—人才流动—研究—中国—日文 IV. ① F279.241 ② F279.244.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 090826 号

人才流动：从国营企业到日资企业

著 者 / 戴秋娟

出 版 人 / 谢寿光

出 版 者 / 社会科学文献出版社

地 址 / 北京市西城区北三环中路甲 29 号院 3 号楼华龙大厦

邮政编码 / 100029

责任部门 / 全球与地区问题出版中心 (010) 59367004

责任编辑 / 王晓卿 胡 亮

电子信箱 / bianyibu@ssap.cn

特约编辑 / 王 炜

项目统筹 / 王晓卿

责任印制 / 岳 阳

经 销 / 社会科学文献出版社市场营销中心 (010) 59367081 59367089

读者服务 / 读者服务中心 (010) 59367028

印 装 / 三河市尚艺印装有限公司

开 本 / 787mm × 1092mm 1/16

印 张 / 14.5

版 次 / 2014 年 5 月第 1 版

字 数 / 310 千字

印 次 / 2014 年 5 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978 — 7 — 5097 — 5988 — 2

定 价 / 59.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误，请与本社读者服务中心联系更换

 版权所有 翻印必究

本书出版主要得到中央高校基本科研业务费专项资金（2009JJ048）
以及日本富士施乐集团小林節太郎纪念基金的资助，谨此致谢！



目 次

序 章 本書の目的、問題意識、構成

第1節	研究の背景と問題意識	1
第2節	先行研究の検討	2
1.	国有企業による産業技術の蓄積に関する研究	2
2.	国有企業の雇用制度と人材育成に関する研究	4
3.	国有企業人材の非国有セクターへの移動に関する研究	6
4.	日系企業の人材現地化に関する研究	10
第3節	研究の課題と方法	11
1.	研究の課題と対象	11
2.	研究の方法	12
第4節	本書の構成	13

第2章 計画経済期及び市場経済移行期における国有企業の人事管理と人材育成

第1節	国有企業の沿革	15
1.	新中国の国有企業の発足	15
2.	国有企業の管理体制	17
第2節	国有企業の人事管理制度	19
1.	雇用制度	19
2.	昇進と昇給	29
第3節	国有企業の人材育成策	36
1.	人材育成システムの管理体制	37
2.	人材育成の主要な方法	38
3.	人材育成策の特質	48
まとめ		49

第3章 市場化改革と従業員の移動

第1節	市場化改革の進展	51
1.	国有企業改革の進展	51

2.	外部労働市場の発達	52
第2節	非国有企業の成長	53
1.	非国有企業の存在感	53
2.	非国有企業の成長要因と国有企業の貢献	55
3.	外資系企業の発展	57
第4章 日系企業における国有企業経験者の活用状況		
第1節	調査企業の概要と分析の手法	62
1.	調査企業の概要	62
2.	分析の手法	63
第2節	合併企業での事例研究	64
1.	事例分析	64
2.	合併企業における国有企業経験者の活用の特徴	81
第3節	独資企業での事例研究	85
1.	事例分析	85
2.	独資企業における国有企業経験者の活用の特徴	100
まとめ	事例から見た国有企業経験者の活用	103
1.	活用の概況	103
2.	活用の分野	104
3.	社内での地位	108
4.	国有企業経験者に対する評価	109
第5章 国有企業における経験と能力形成		
第1節	アンケート調査の説明	111
1.	調査項目の設定	111
2.	調査対象者の特徴	112
第2節	教育経験	113
1.	主要な教育経験	113
2.	企業規模と教育経験	116
3.	教育経験の役立度評価	117
第3節	職務経験	119
1.	職務経験の概要	119
2.	昇進の概要	121
3.	昇格の特徴	122

4. 人間関係	124
第4節 国有企業経験の能力形成への影響	125
1. 仕事意識と国有企業経験	125
2. コンピテンシーと国有企業経験	129
3. 専門能力の形成と国有企業経験	136
まとめ	153
1. 教育経験	153
2. 職務経験	153
3. 国有企業経験と能力形成	153
第6章 国有企業経験者のキャリア形成の実態	
第1節 インタビュー調査の概要	155
1. 調査の概要	155
2. 被面接者の特徴	156
第2節 国有企業におけるキャリア形成と教育経験	158
1. キャリア形成の実態	158
2. 教育経験とキャリア形成	163
第3節 日系企業でのキャリア形成と国有企業経験の役割	169
1. 日系企業におけるキャリアの実態	169
2. 国有企業での職務経験と日系企業での職務経験との関連性	170
3. 日系企業での昇進と国有企業経験	178
第4節 日系企業へ適応するために	185
1. 国有企業の経験	185
2. 日系企業に適応する個人の工夫	188
3. 将来のキャリア展望	191
まとめ	192
終章 総括と展望	
第1節 本研究で明らかにしたこと	195
1. 国有企業の人材育成システム	195
2. 日系企業における国有企業経験者の活用	197
3. 国有企業経験と能力形成	198
4. 国有企業経験者のキャリア形成	200
第2節 結論	201

第3節 若干の展望と課題	203
1. 国有企業改革の進展	203
2. 専門人材への需要拡大と非国有企業の対応	204
3. 人材の内部育成体制の再構築	205
4. 今後の研究課題	206
参考文献	208
附 録（中国語版）.....	213
謝 辞	223
后 记	225

序章 本書の目的、問題意識、構成

第1節 研究の背景と問題意識

中国においては、1978年の改革開放以降、製造業を中心にして日系企業を含む外資系企業の発展が目覚しく、中国の経済発展に大きな貢献をしている。企業発展の成否は最終的には人的資源の如何にかかっており、製造業の場合には、とくに現場で中核となる現場管理職や技術者などの人材が問題になる。しかし、その育成には長い期間を要することから、外資系企業が短期間に工場を立ち上げ、生産活動を安定化させ、急速に発展を遂げるためには、優秀な経験者を外部から調達する必要があった。その主要な供給源となったのが中国の国有企業であった。中国の国有企業は、計画経済期に大量の熟練労働者、技術者を内部養成していたが、彼ら（彼女ら）が中核的な人材として外資系企業に供給されることになったのである。

その背景には、改革開放後の労働市場の変化と雇用制度の柔軟化がある。1956年に社会主義計画経済が本格的に始まり、政府が統一的に国有企業^①ならびに行政機関などに新規卒者を配分する「統一労働配分制度」が導入された。そのうえ、国有企業は労働者の雇用調整の権限を持たず、労働者は職業選択と居住地の変更の自由が原則的に認められなかった。そのため、一度国有企業に採用されると、定年まで雇用が保障される「固定工制度」が定着した。その結果、国有企業は人材を企業内で養成し、労働者のキャリアが企業内で形成される内部労働市場型の人事管理が形成されたのである。

しかし、70年代末から始まった改革開放政策のもとで、市場経済を導入するための法律等の社会制度の見直しが進められ、国有企業については、「統一労働配分制度」に基づく労働制度が改革の主要な対象の一つと位置づけられた。さらに、1992年の鄧小平氏の「南巡講話」^②を転機にして市場経済が急速に拡大した

① 計画経済期において、企業の所有権も経営権も国が所有しているので、「国営企業」という名称が使われていた。しかし90年代以降、国が所有権を維持したまま、経営者に経営を任せる所有権と経営権の分離の改革が進められたため、呼称も「国営企業」から「国有企業」に変わった。本書では統一して「国有企業」の名称を使用している。

② 鄧小平氏が1992年に中国南方の改革開放特別区の深圳などを視察した際、「改革開放路線を一層促進させる必要があり、社会主義と市場経済は矛盾しない」という内容の談話が発表され、それを契機に、中国の市場経済化、改革開放政策がそれまで以上に推進されるようになった。中国では鄧小平氏の当時の発言を「南巡講話」と呼んでいる。

ことを受けて、労働力の流動化をはかるために、1995年の労働法の改定により「固定工制度」^①が廃止され、労働契約制が導入された。その結果、労働力の配分は政府が統一的に管理する体制から市場に任せる体制へと転換し、企業が必要に応じて従業員を採用できるようになる一方、従業員にも転職が認められるようになった。

このような労働市場と雇用制度の変化は、外資系企業が国有企業で経験とキャリアを積み上げてきた人材を調達するための土壌を整備するとともに、国有企業従業員が外資系企業に転職して新しいキャリアを形成する条件を作り出すことになった。彼らが国有企業で蓄積してきた経験と能力を生かして、外資系企業の発展に重要な役割を果たしていると推察する。

このような問題意識にたつと、国有企業で人材がどのように育成され、その人材が外資系企業等でどのように活用されてきたのかを明らかにすることは、改革开放以降の経済発展の要因を解明するうえで重要な研究課題であり、本書で明らかにすることもこの点にある。

第2節 先行研究の検討

中国における国有企業や外資系企業に関する研究は多数存在するが、以上の問題意識に即した研究は筆者の知る限り、まだ見られないため、以下本書の問題提起と関連した先行研究を中心に検討を行う。

1. 国有企業による産業技術の蓄積に関する研究

国有企業従業員が国有セクターから非国有セクター^②へ転出できたのはそれまで蓄積してきた技能、経験が非国有セクターで活かせるからである。経験の蓄積、キャリア形成はかつて在職していた国有企業の技術及び産業構造の特質によって決定される部分が大きいと考えられるので、ここではまず中国の産業技術の発展、特質に関する一連の研究を検討する。

中国の産業構造、産業技術、工業化戦略を総合的に分析した研究としては丸山(1988)が挙げられる。同研究は中国の特質を以下のように整理している。第一に、中国の産業技術の構造は自動化、半自動化、機械化、半機械化、手工業等の各レベルが共存するピラミッド型構造である。その頂点に立つのは軍需工業と一部の大型機械工業、素材工業であり、そこには常に最良の資源が配分され、軍需産業の技術水準は決して低くない。第二に、中国は投資財・中間財・消費財を生

① 李捷生(2000:41)によると、「固定工制度」とは労働者の生涯雇用が政府によって保障され、その雇用条件、就職先及び転勤などが、政府の専権によって決定される雇用制度である。

② 蔡昉・林毅夫(2004:154)によると、中国の非国有セクター企業には外資系及び香港、台湾、澳門系企業、個人経営・私営企業、集団所有制企業、郷鎮企業などが含まれる。

産するすべての産業部門を国内に持ち、基本的に資本財の国産化、輸入代替化を目指しているので、各工業分野の内製化率がかなり高い。これを他の発展途上国との比較でみると、フルセットの工業基盤を確立しているという点で、中国は特異な存在である^①。

さらに、こうした工業基盤を支えている産業組織の特徴として、伝統的に生産工程のほぼすべてを内製する垂直統合化された企業の多いことが指摘されている（南・牧野 2001：52）。中国の多くの機械製造企業は鋳造、機械加工、メッキ、組立とあらゆる工程を自社内に所有している。そうした生産構造はたとえ企業規模が小さくても同じであり、「大而全、小而全」（大きくてすべてそろっている、小さくてもすべてそろっている）と表現される。多数の工程を内部に抱え込むと、生産が非効率になるという点是否定できないが、国有企業内部において各分野での人材蓄積を実現させるための条件が整備されたといえるだろう。

計画経済期に形成された工業基盤がその後の産業発展に及ぼした影響については、丸川^②、呉曉林（2002）、関（1999）らによって言及されている。呉曉林（2002）は内陸部での軍需産業の育成を目的とした「三線建設」^③に注目している。すなわち三線建設を「後期毛沢東発展戦略」の重要な構成要素と捉え、それによって改革開放前に工業部門の潜在力が確実に蓄積され、それが市場化の過程において積極的な役割を果たすようになったと評価している^④。関（1999）は重慶市に立地する日系企業を事例に取り上げ、三線建設によって作られた西部地域の重工業基盤がその後の発展の礎となると見ている^⑤。これらの見解に対して、丸川（2002a）は、三線建設によって軍需工業と重工業の企業が多数設立され、技術と優秀な人材が多数投下されたので、三線地域の生産力が高まり、経済が発展したという効果を評価しながらも、改革開放後の経済調整期において三線企業が経営困難に見舞われたため、三線建設の遺産が生み出す収益よりもその負債を処理するコストの方が大きかったと、三線建設の経済合理性を否定的に評価している。しかし、そうした同氏も他の研究のなかで、三線企業からの人材流出が改革開放後の経済発展に及ぼしたプラスの効果を認めている（丸川 1993b：83）。以上の三線建設の影響に関する研究を踏まえると、三線建設は余剰人員などさまざまな負債を後に残したものの、三線企業で蓄積された技術は流出した人材によ

① 詳細は丸山（1988：13-16）を参照。

② 丸川（1993a）、丸川（1993b）、丸川（2002a）を参照。

③ 1949年の新中国成立後、中国の近代工業化をサポートしていた旧ソ連との関係が1960年頃に大きく変わったことを契機に、中国が航空機、ミサイル核兵器に至るまでを自給でき、尚且つ兵器工業への投入剤である鉄鋼、工作機械、石油、石炭などの産業を取り揃えることを目的として、西部の四川省、貴州省、雲南省などの内陸部に主要な軍需工場を移転、新設する一大事業であった。

④ 詳細は呉曉林（2002：299-304）を参照。

⑤ 詳細は関（1999：193）を参照。

って継承され、市場経済に適応する形で活かされたと考えられる。

中国の産業構造のもう一つの特徴であるフルセット型の工業基盤に関しては、技術的な問題を内含しながらも、鉄鋼、自動車、重電、工作機械、建設機械などのすべての基幹産業を国内に抱えていることは他のアジア諸国と決定的に異なる点であると指摘されている（関 1999：210）。さらに、関の研究によると、中国の所有している「基盤的技術」は老朽化しているとはいえ、かなりのボリュームであること、またそうした中には世界レベルの「ハイテク技術」があることの意義は大きく、中国はそれを持って東アジアで重要な工業基盤を形成していくことが期待される（関 1993：142）。

以上の先行研究から、計画経済期において、中国の重化学工業体系はすでに一定の規模で形成され、しかも一定の技術水準に達していたことが確認でき、それを支える国有企業のなかでは大量の技能者・技術者が養成されていたと推測できる。これらの労働者の一部は労働契約制の普及に伴い非国有セクターに転出し、国有企業で蓄積した経験、技術が非国有セクターに移転され、活かされていると考えられる。それでは国有企業の中で、人材はどのように育成されてきたのか、この点をみるために、次に国有企業の雇用制度と人材育成に関する先行研究を検討する。

2. 国有企業の雇用制度と人材育成に関する研究

2.1 雇用制度に関する研究

国有企業の雇用制度に関する研究は李捷生（2000）と山本（2000）がもっとも包括的である。このほか、苑志佳（2004）は生産システムの研究のなかで、雇用管理を取り扱っている。

李捷生（2000）は中国の鉄鋼産業を事例にとりあげ、50年代から90年代初期に至る国有企業の雇用管理と労使関係を考察した実証研究である。同研究によると、計画経済期の国有大型工業企業における雇用管理には、「単位」^① 制度下での固定工制度による生涯雇用、「幹部」と「工人」からなる身分制^②をとるという点に特徴がある。また、改革開放初期（1978～1990年初頭）の雇用管理については、固定工制度が廃止され「契約工制度」が導入されたとはいえ、契約工は建前上契約に基づいているが、実質的には「政治的権利」「物質的待遇」の面で固定工と変わらず、慣行としての固定工制度が存続していると指摘している（李捷生

① かつて中国の国有企業は、基本的に一つ小さな社会であった。労働者は企業に就職すると、生活に関わるあらゆる面で企業から保障されることになるが、その代わりに移動は制限されている。この形態から「単位制」と呼ばれている。

② 国有企業の身分制について、第2章で詳しく記述するが、「幹部」は事務、営業、技術等間接部門の職員の仕事に従事する者、「工人」は生産現場で工員の仕事に従事する者を指す。

2000 : 214)。

山本（2000）は国有企業の賃金制度に注目し、1956年から実施されている等級賃金制を「合理的低賃金制」と捉え、「合理的低賃金制」の政策は、改革開放の1978年以降も維持されたと指摘している。さらに、経済改革初期の賃金制度については、賃金の引き上げ、奨励金、出来高給の復活及び福利厚生活性化に注目し、「合理的低賃金制」が都市住民の全般的な生活改善をサポートする合理的賃金制へと転換したと指摘している。

苑志佳（2004）は1956年に全面的に確立した公有制計画経済体制を「56年体制」と呼び、この「56年体制」は、社会主義市場経済建設が本格化した1993年に「93年体制」に切り替えられたという。「56年体制」と「93年体制」の違いは、賃金と雇用制度に反映されている。つまり、1993年以降、八級賃金制における職務構造と賃金等級とのルーズな関係や政府主導の賃率の調整が廃止され、技能や熟練度などを重視する能力給型賃金制度が確立される一方、固定工制度が1994年の労働法に基づき完全に廃止され、かなり自由度の高い労働雇用環境が形成されたと主張している。

以上の研究から、計画経済期に形成された固定工制度を中心とする雇用制度は市場経済への移行期になっても慣行として機能し、雇用制度の本格的な変革は1993年以降であることが確認できた。このように上述の三氏の研究は、国有企業を取り巻く社会的動向が如何に国有企業の雇用制度に影響を与えたかを明確にした点で評価できるが、国有企業の人材育成や、固定工制度が廃止された後に発生した従業員の企業間移動に関する分析に欠けている。

2.2 人材育成に関する研究

国有企業の人材育成策については、何光（1990）が中国国内の代表的な研究である。これは、1949年の中華人民共和国成立からの40年間にわたる労務管理の歴史を概説している研究であり、その一環として国有企業の人材育成策が扱われている。具体的には国有企業の人材育成を国の職業訓練政策の一環として位置づけ、国の政策が国有企業の人材育成に与えた影響に注目している。しかし、国有企業において人材育成策が具体的にどのような形で展開され、それによって労働者がどのように育成されたかについて触れておらず、国有企業の人材育成策の解説にとどまっている。

日本では木崎（1995）が、国有の工業機械企業の事例を取り上げ、所有者、経営者、従業員の相互関係について考察している。その中で人材育成に関しては、計画経済期の国有企業は外部から人材を調達する手段が十分に与えられていなかったため内部養成に多くを依存していたことを指摘しているが、この内部養成がどのような形で行われたかについては言及されていない。関権（2001）は自転車

工業の国有企業における従業員教育の効果に関する研究であり、主に従業員教育の費用対効果を自転車業界の統計データを用いて分析しているが、従業員教育の具体的な方法等についてほとんど言及していない。総じて見ると、これらの研究はいずれも国有企業がどのような人材育成策の下で従業員を育てたのかについての詳細な実証分析に欠けている。

3. 国有企業人材の非国有セクターへの移動に関する研究

国有企業人材が外資系企業等にどのように移動してきたのかは、本書の研究課題に関わる重要なテーマの一つである。国有企業から非国有企業への労働力移動を目的とする研究は少ないが、それに関連した研究を整理することによって、国有企業の人材の非国有セクターへの移動の実態を明らかにしておきたい。

3.1 社会移動論

中国国内では、社会移動、社会階層に関する研究が近年増えている。その代表的な研究が中国社会科学院社会学研究所の「現代中国社会構造変遷研究」である^①。同研究は現在の中国社会には10の社会階層^②があるとしたうえで、階層の構成、階層間の移動と境界等について詳しく考察を行い、その中で経済体制転換前後の国有企業従業員の階層間移動について触れている。

計画経済体制の中では、国有企業の行政幹部、技術幹部及び工人が中間階層を構成していたが、80年代の改革開放以降、市場化改革と国有企業改革の中で、国有企業従業員の間に階層の分化が発生した。行政幹部と技術幹部は計画経済期に蓄積した権力資本、教育資本、知的資本、社会ネットワーク及び豊富な実務経験を活かして、中間層として地位を維持できたうえに、新たな経済エリート層として上昇移動する可能性を持っている。一方、工人階層の中では、高い技能を持っている者は市場経済の中で専門技術職層に上昇移動できるのに対して、それ以外の工人層は失業者となり下降移動するということが起きている^③。

この研究は階層間移動の観点から経済体制転換前後の労働者移動を分析し、計画経済期の国有企業で獲得した資源の多寡が市場経済の中での労働者の地位に影響を及ぼしていることを明らかにしており、この研究結果は本書にとって貴重な示唆を与えてくれる。

① 同プログラムの研究成果は陸学芸主編（2002）『当代中国社会階層研究報告』と陸学芸主編（2004）『当代中国社会流動』である。

② 陸学芸主編（2004：7-8）によれば、10の社会階層とは国家と社会の管理職層（党・政府の役人）、企業管理職層、私営企業主層、専門技術職層、事務職層、零細経営者層、商業・サービス従業員層、工人層、農業労働者層、無職・失業者層である。

③ 詳細は陸学芸主編（2004：279-280）を参照。

3.2 非国有セクターの発展と国有企業人材の移動

3.2.1 民営企業の発展と国有企業人材の移動

改革開放以降、私営企業、郷鎮企業を代表とする民営企業の発展が著しい。民営企業の発展を視野に入れた事例研究を通じて、国有企業人材の移動の実態が把握されている。駒形哲哉は中国の自転車生産地の一つである天津市の自転車産業の発展について一連の考察を行っている^①。駒形（2005）によれば、90年代に入ると、天津の国有自転車メーカーの「飛鴿」集団（以下「飛鴿」と略す）は、市場の変化と競争の激化に対応できず急速に衰退した。しかし2000年以降、天津は自転車の新生産地として再び台頭し、その過程で自転車産業の構造は国有1社体制から民営中小企業を中心とする体制へと変容し、産業集積が進んだ。こうした変化の背景として次のことが強調されている。天津では長年にわたって、国有の「飛鴿」が自転車を生産してきたため、自転車生産の技術・技能の基盤が形成され、それが2000年以降に新たに参入した民営企業のものづくり技術の「原蓄」となった。同氏の調査によると、90年代初期から同社が再編される1999年までの間に技術者やその他の人的資源が自発的にあるいはリストラにより大量に「飛鴿」の外に移動した。その結果、現在の天津市民営自転車メーカーの経営者、幹部の80%は「飛鴿」の元従業員である（駒形2006：72）。

これは国有企業から民営企業への人材移動を示した典型的な事例である。計画経済期の国有企業の中で長い期間をかけて形成された人材が同業の民営企業の発展を支える重要な力となっている。

このほか潘志仁（2007）は、民営金型産業の発展には国有企業技術者が欠かせない存在であることを確認している。同氏が参与観察を行った常州地域の4社の社長は、創業以前は大手国有企業で長く金型関連の仕事に従事していた。しかも、創業した後も国有企業で形成した人間関係を活用して、国有企業から技術者をスカウトしたり、金型企業間で協力したりしており、そのことが企業の持続的な発展を可能にしている。

最後に、自動車産業の事例を見てみよう。中国の後発民営自動車メーカーの奇瑞、吉利、華晨などは、いずれも積極的に第一汽車（一汽）、東風汽車、上海汽車（上汽）の技術や人材を受け入れている。例えば奇瑞は一汽の長春汽車研究所から100名以上の技術者を、吉利は上汽VWの前社長を、華晨は一汽VWの前社長と前販売部長などの上級幹部を引き抜き、人材の確保を図っている（陳晋2006：61）。

以上、自転車、金型、自動車業界の国有企業の人材が同業の民営企業の産業発展に寄与したことを先行研究で確認した。続いて、国有企業から日系企業への人

① 主に駒形（2005）、駒形（2006）を参照。

材移動についてみる。

3.2.2 日系企業の発展と国有企業人材の移動

国有企業から日系企業への労働力移動を直接扱った研究は皆無に近く、ここでは、郝燕書の日本的生産システムの中国での適応性に関する研究と、関満博の日系企業の発展モデルに関する研究を紹介する。

郝燕書（1999）は日系企業を対象にした実証研究のなかで、生産システムを支える人的要素に注目している。具体的には、日系合弁企業の華強三洋公司の事例を取り上げ以下の点を明らかにしている。第一に、正社員のほとんどが合弁当初の中国側出資会社である華強電子工業総公司から配置転換された固定工である。第二に、同社の前身は三線建設の時に設立された精密電子機器を生産する軍需工場であり、軍需工場出身の従業員達が精密機器組立の技術と技能を持つだけでなく、労働規律の順守を重視し、品質に細かい注意を払う人材であったことが、華強三洋の発展に大きく貢献した^①。

関（2000）は大連に進出した日系企業を対象に実態調査を行い、大連市の工業技術基盤に注目して、日系企業の発展モデルを整理した。同研究によると、他の発展途上国と異なり、中国には工作機械、自動車、鉄鋼、重電などの基幹的な企業がほぼ存在している。日系企業は地元にあるそうした国有企業等と関係を広く持つことによって、国有企業等の技術改良などに貢献する一方で、国有企業が長年にわたって蓄積してきた良質な技術資源を享受している^②。特にパンチ工業の事例が興味深い。パンチ工業は金型部品製造メーカーであり、コストダウンと国内の人手不足などを背景に、1990年に大連に独資会社を設立した。金型の熟練人材を育成するには長期間を要するので、同社は機械加工などの経験のある人材を国有企業から採用することで生産に対応し、短期間で完成品を生産できる段階に到達した。大連の人材の蓄積が同社の発展に大きな影響を与えていると評価されている^③。

以上の二つの研究は国有企業人材の移動に直接焦点をあてた研究ではないが、日系企業が中国で発展を遂げた要素の一つとして国有企業経験者の役割を高く評価している。しかし、残念なことに、国有企業経験者が日系企業の発展にどのように貢献したのかに関して触れられていない。

3.3 国有企業の人材流出に関する研究

人材流出の視点から国有企業の人材移動を考察する研究が多い。以下、主に国有企業の人材流出の現状、要因、対策に注目する研究をサーベイする。

① 詳細は郝燕書（1999：224-225）を参照。

② 詳細は関（2000：211-212）を参照。

③ パンチ工業の事例は関（2000：179-182）を参照。

3.3.1 国有企業の人材流出の現状

国有企業からどれほどの人材が流出したのかに関しては、大規模な調査はないが、複数企業または個別企業を対象にした調査は少なくなく、以下では代表的なものを紹介する。

(1) 受入サイドからの考察

趙曙明(1998a)は100社の国有企業、私営企業及び外資系企業の人的資本に関する調査を行い、国有企業からの人材流出の現状、流出先について明らかにした。同研究によると、外資系企業、私営企業のなかの中堅技術者、管理者、経営者及び技能労働者の7割以上が国有企業経験者であり、国有企業から流出した人員のほとんどは経営、技術専門人材または技能労働者である。

(2) 流出サイドからの考察

北京市の工業企業10社に対する調査が北京職工教育協会(1994)によって行われている。同調査によると、10社において1991年から1993年までの間に合計2729人(全従業員の5%)が離職し、そのうちの45%は専門学校卒以上の学歴を持ち、また、企業が職工大学などの教育機関に委託して育成した人材のうちの77%が流出した。さらに、同調査はコストをかけて育成した人材の流出は企業にとって大きな損失であり、国有企業が自力で従業員教育を行うインセンティブに打撃を与えていることを指摘している。

次は、国有企業の人材流出について言及している唯一の日本語の文献を見てみる^①。同研究は中国企業の経営と雇用管理についての研究をまとめたものであり、その中の事例研究として、北京市第一機械廠を取り上げ、同社の人材流出問題に触れている。北京市第一機械廠是北京でも有数の機械工業の企業であるため、同社の技術を習得した従業員に対する需要は大きく、技術を習得した人材が自発的に他企業に転職していく例が少なくない。同社はこうした人材流出を、育てた人材を失うことの経営上の損失は大きいという被害者的な立場からではなく、中国社会全体の技術レベルの向上に繋がるという社会貢献的な視点から見ていることが特徴であり、国の人材育成方針と一致しているといえる。最後に同研究は、国有企業がいわば外資系企業や民営企業の人材を育成するための養成機関のような役割を果たしていることを指摘し、日本における研究の中で最初に国有企業の人材育成機能を評価したものである。

上記の三つの研究結果をまとめると、国有企業からの人材流出に関して以下の2点を確認できる。第一に、国有企業の人材流出は固定工制度を契約工制度に切り替えた後の90年代初期から始まっていた。第二に、国有企業人材の流出先は主に外資系企業、民営企業であり、流出した人材は管理、技術分野の中堅者が多

① 今野他(1999:74-75)を参照。