

# 中国経営における人的資源の高い流動性リスクと そのマネジメントについて

宋 立 水

## I. はじめに

### 1. 問題提起

2005 年春、日中の政治関係は、国交回復以来のもっとも悪化した状態に陥られた。一方、「中国景気」という流行語の通りに、日本経済が中国景気の牽引で好況に転じ続けて、日中の経済関係は非常に緊密で相互依存的な状態になった。このような「政冷経熱」という状態において、多くの日本企業は、中国経営リスクを強く意識するようになり、「チャイナ・プラス・ワン」という言葉が経営者の間に流行し、中国の経営リスクを意識して、中国以外の国への移転と投資が中国経営リスクマネジメントの戦略として、政府と業界と学者とマスコミ世論によって提唱されるようになった。

ところが、「チャイナ・プラス・ワン」は中国経営リスクマネジメントの真の方策にはならないと言いきることができる。なぜなら、例えば、中国リスクを恐れて経営事業を B 国に移したら、あるいは、中国で一部の経営事業を B 国に移管したら、中国経営リスクが消えるであろうか。仮

に一部消えるとしても、間違いなく、B 国経営リスクマネジメントの課題が生じてくるだろう。

中国経営リスクマネジメントは、根本的に、企業にとっては、国際経営リスクマネジメントのものである。

国際経営リスクは、①政治的リスク（事業経営先の政治状況の変化に伴うリスク、主に国有化リスク、戦乱による被害リスク、政策的変化による不利益を覆うリスク）、②制度的リスク（法制度の違いと変化、取引慣習の違いによる経営的な不利益を覆うリスク）、③文化的リスク（すなわち異文化経営リスクである。経営資源としての労働力、すなわち人が本国と異なる文化背景を有しているため、本国経営における手法は、機能しない恐れがある限りではなく、本国とまったく違う価値観、行動パターンもよくあるため、これまでの経験ノウハウがそのままでは対応できない状況はあり、そしてそのような状況によって経営事業が失敗してしまうリスク）。④市場変動リスク（景気循環の変動、需給関係の変化など景気動向の変化に伴う経営リスクのことであるが、むしろ、これは、市場経済の付き物として、国内国外と関係なく、すべての企業にとってのリスクが挙げられ

る。

本稿は、中国経営のリスクマネジメントについて最も重要なのは、上述した国際経営リスクの②と③にあたるものと考え。すなわち、法制度の違いと商慣習の違いによるリスク及び異文化環境の人的資源のリスクのマネジメントである<sup>1</sup>。従って、①の中国における国際経営の政治的リスクは、格別に高いと判断される根拠は見つからない。政策的な変化について、例えば、優遇税制、産業参入の奨励と制限措置などは、長期の視点から見れば、むしろ変化をすることは、自然で当然なことであろう。中国の国内外経済状況を常に確認して、変化の可能性を予測し対応することは、困難なことではない。

本稿は、中国経営リスクマネジメントの主な課題を上述した論点を提起した上で、人的資源の経営リスクの問題を取り上げ、そのリスクのマネジメントについての可能性について検討してきた。

## 2. 本稿の構成

本稿の構成として、まずは、マクロの視点で、中国労働市場の形成とその変化について検討する。次は、中国労働市場の基本特徴とその基本要因を分析する。続いて、労働力と人材の流動性高い中国経営における経営的リスクについて分析する。さらに人的資源の高い流動性に伴うリスクについてのマネジメントの可能性について検討していく。最後に、人間の心理的欲求の構造説と組織の流動性との関係の仮説を提起した上で、人的資源流動性についての企業組織のマネジメントにおける戦略は人的心理欲求をいかに満足すること基本とすべきことを主張する。

## II. 中国労働市場の形成のその変化

1949 年以後の中国労働市場は、1951～1955 年の都会部と農村部の戸籍制度の形成及び 1958 年 1 月 9 日に公布された「中華人民共和国戸口登記条例」と 1954 年の憲法で定められた「公民移動自由」の権利が制限されたことに伴い、次第に縮小したが、1971 年に一部の国有企業で続けられた「臨時工」は、国務院の通知に従ってすべて「固定工」に転換され、企業の人的資源はすべて政府によって「統包統配」という計画経済に適した雇用制度に徹底されて、中国労働市場は完全に消えた。

1958 年の「中華人民共和国戸口登記条例」は、結果的には中国社会を戸籍制度の固定化によって都市社会と農村社会を二重に構造化させた。1980 年代からの中国労働市場の復活・再構築は、都会労働力市場と農村労働力市場との二つの労働力市場に分けて見ることが可能である。

### 1. 都会労働力市場の形成

1978 年からの改革以後、計画的な人的資源の統一調達配置のシステムに変化が見られたのは 1980 年であった。その背景は、都会にいる約 560 万人以上の「卒業した待業青年」と都会に戻った数百万の「上山下郷」知識青年の就職問題の圧力が非常に大きかったからである。1980 年 8 月の「關於転登全国労働就業会議文件的通知」が公布され、政府の計画枠組み内の企業による採用の権利が認められた。これは、中国労働市場の復活・再構築のきっかけとなった。

中国労働市場の復活・再構築は、市場経済への改革・移行に伴ってきた。1983 年「關於招工考核择优錄用的暫行規定」は、政府は企業に新規雇

用者を採用する際の人事自主権を初めて与え、1986年の「關於国营企業実施労働契約制的暫行規定」の公布は、新規雇用者に限定した労働市場が形成され始めた。ただ、企業において「固定工」と「契約工」という労働関係の二重構造も同時に形成した。

「固定工」の労働関係を市場化改革は、1987年から、国有企業の深化に伴い進められてきたが、実際に、1992年まで進展は殆ど見られなかった。この改革は、国有企業の余剰人員の削減から始まったことで、非常に困難であった。社会の不安が高まる中で1989年の天安門事件発生の社会的背景が形成され、その後の天安門事件の発生をきっかけにして中国経済は低迷期に陥り、企業業績の悪化の環境化、改革を進み労働者全員の契約制度への移行は遅れていた。

1992年2月「關於拡大労働合同制実施範囲的通知」が労働部から公布された。さらに同年夏に国務院は「關於轉換国有工業企業経営体制的条例」を公布し、企業に対する指令計画を廃止し、募集採用等のすべての人事権を企業に帰還することとして、企業の労働市場の地位がこれによって確立された。

1993年夏、「企業労働争議処理条例」と「労働観察条例」は相次ぎ国務院と労働部により公布された。その後「企業最低賃金規定」は制定され、1994年7月に中国初めての「労働法」が頒布された。中国の労働市場はこれでほぼ完成した。1997年末の時点では、都会部の全従業員97.5%（1億728万1000人）<sup>2</sup>が企業と契約する形で働いていた。

## 2. 農村労働力市場の形成

1980年の初期まで、農村人口の移動は、都会への移動だけではなく、農村部での移動も厳しい

戸籍制度によって制限されるような状態であった。

1978年からの農村経済体制改革に伴い、農業生産性の向上は農村内部の余剰労働力問題を次第に顕在化させるようになった。1983年、農民が戸籍移転のない郷鎮<sup>3</sup>への工商業経営と出稼ぎを認め、1984年には、食料の自己調達という条件付きで農民の郷鎮への戸籍移転を認めるようになった。この時期は中国の郷鎮企業が急成長した時期でもあって、農村戸籍の労働市場は郷鎮企業が発展した地域を中心に形成され始めた。

1985年1月、中央政府は「農村経済活性化の十項政策」を打ち出し、農民労働力の都市への進出を許可するようになった。さらに翌1986年の夏に、国有企業の農民工を雇用することを認めた。1980年代末からの全国的な「民工潮」の現れは、こういった農村労働力市場の形成を背景としたのである。

1992年以後、外資の進出が急増した背景のもとで、製造業を中心とした農民工への需要は年々拡大した。農村労働力の都会へ移動もさら大規模になった。1994年「關於農村労働力省間移動就業的規定」が公布され、農村労働力を管理する方法としての「外来人員就業証」、 「暫住証」等の措置を採られるようになったが、移住を厳しく制限する戸籍制度はそのまま変化しなかった為、流動性の高い労働力市場の社会制度的環境を作りだした。

## 3. 統一されていない二つの労働力市場

都市労働力市場と農村労働力市場の二重構造は、都会戸籍と農村戸籍の戸籍制度の固定化によることである。1951年から構築しはじめた戸籍制度は、単に社会管理の目的であったが、1958年以後、農村人口の都会への流動を制御する装置

として機能するようになった。その後の都市社会の安定の為、不足経済を背景とした食料品と副食品配給制度、燃料及びその他消費財配給制度、住宅配給制度、そして、労働保護制度、医療制度、養老保険制度、義務教育制度等、さらに、婚姻登録と生育制度等々は、都市戸籍とセットにされて農村とは違ったシステムが構築された。現在、農村戸籍労働者の都会への労働移動は可能であるが、社会保障、教育、福祉等の面では都市戸籍労働者との格差が、依然残されている。

#### 4. 人材市場

中国労働市場において、都会労働力市場と農村労働力市場の二重構造が存在すると同時に、ブルーカラー市場とホワイトカラー市場との二重構造も存在している。ホワイトカラー市場とは、人材市場のことである。人材市場は殆どの都市に設けられている。雇用主体は企業である一方、雇用対象は、一般労働者ではなく、大学卒業以上の学歴をもつか、専門職のキャリアをもつような技術者、管理者、専門職技能者である。人材市場の仲介機構は殆ど政府行為の性格を有する。農村労働力移動の特徴と共通して、人材市場の形成によって高い収入、キャリアを求めて人材の地域内と地域間の移動も活発的である。

中国の労働市場の形成は、計画体制から市場体制へと移行する過程において、漸次に進められてきた。企業雇用の自主化と労働力移動の自主化は、その基本要件であった。現段階の中国労働市場を上述した内容を纏めると、下図の通りに整理できる。

### Ⅲ. 中国労働市場の基本的特徴とその基本要因

#### 1. 中国労働市場の基本的特徴

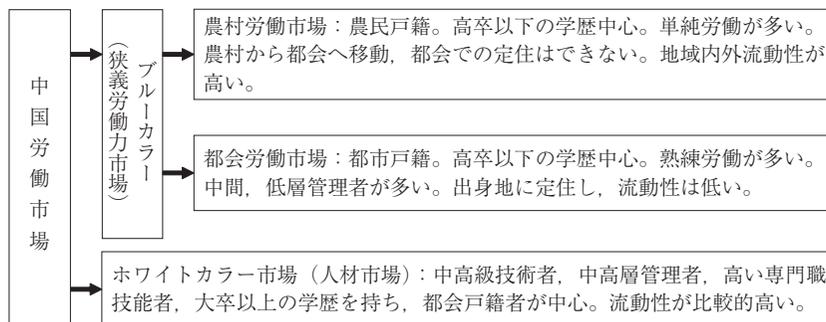
中国労働市場の基本的特徴について、上記の検討を踏まえて、以下の三点を取り上げたい。

第一の基本的特徴として指摘できることは、中国労働市場は多元構造的な性格を持つことである。既に触れた通りに、その多元的構造は、都会労働市場と農村労働市場の二重構造と、狭義の労働力市場と人材市場の二重構造を指摘できる。前者は身分の二重構造であると指摘でき、後者は学歴と知識の二重構造であると指摘できよう<sup>4</sup>。

第二の基本的特徴として指摘できることは、既によく知られている高い流動性のことである。

(1) 労働者(ブルーカラー)流動についてブルーカラーの高い流動性は、主に農村移動労働力の移動性によると考えられる。中国第五次人口調

図表 1 中国労働市場の構造図



出所：筆者作成。

査の資料によって、2000年に全国の流動人口は約1.25億人となり、その内省内の移動人口は、9146万人、省間移動人口は3314万人となっていた。なお、省内移動人口の52%が農村から都会への移動で、省間移動人口の78%は農村から都会への移動である。この資料によると、2000年に約7300万人の農村労働人口が農村から都会へ移動した。これは都市就業人口の約3分の1に相当する規模である<sup>5</sup>。農村部から都会部へと移動して働いている農村（戸籍）労働者はその後、年々増加し、2003年は約1億1390万人で、2004年は433万人増加した1億1823万人<sup>6</sup>になった。中国統計情報網によると、2005年に農村部から都会部へと移動して働いている農村（戸籍）労働者の規模は1億2578万人と、2004年より755万人増加した<sup>7</sup>。

農村から都会への流動労働者の就業構成について、製造業の比重が大きく、2002年では22%、2003年は25.2%、2004年では30.3%に年々増加している。製造業の次は建設業であり、2002年では16.6%、2003年では16.8%、2004年では22.9%となっている<sup>8</sup>。ホテル、飲食、卸売り小売及びその他のサービス業関係は約22%前後である。地域別の産業就業構成については、東部地域では、製造業で就業しているのは37.9%であるのに対して、中部と西部では、それぞれ14.1%と11.2%で、格段に低いではあるが、30.1%と37%が建設業に就業していることで<sup>9</sup>、東地域の製造業を中心とし、中部と西部の建設業を中心とする就業構造が鮮明に形成されていることがわかる。なお、労働・社会保障省の2006年1月の調査によると、2005年の農村からの移動労働力の19%が建設業、17%が電子電気製造業、15%がアパレルと製靴業、11%がホテル・旅館と飲食業、9%が卸売り小売り等のサービス業にそ

れぞれ就業している<sup>10</sup>。農村からの移動労働者はすでに、加工製造業従業員の68%、建設業の80%、サービス業の52%をそれぞれ示している<sup>11</sup>ということをお案すると、中国労働力市場が非常に高い流動的な状況に置かれていることがよくわかる。

(2) 人材（ホワイトカラー）流動について  
2004年7月20日の「青年参考」の記事によると、53社の中央政府が管轄した中核国有企業の経営管理人材の流動状況についての調査結果、1998年以来、71766人が企業から流出した。同期間採用した大学以上の学歴の卒業生の31%、経営管理人材の10.8%を占めている。流出した人材の年齢はほとんどが40歳以下であり、すでに企業にとって重要な存在となった人材も少なくはない。

ところが、ある調査資料は、人材流出状況を企業の性格別に見れば、国有企業はむしろ相対的に低いことを示している。この調査は北京にある中関村科学技術園の50社の代表的な企業を対象として行われたものである。国有企業と集団所有制企業の最高流出率は10.6%、株式制企業の流出率は15.6%、国有持ち株会社の流出率は23%、民営企業の流出率は28%となっている<sup>12</sup>。

人材流動状況について、上記の調査では、技術開発職、管理職、営業職、技術労働者の身分で分類した場合、技術開発職の流動率は38.9%で一番高くなっている。最も高い企業は90%にもなる。一方、管理職は比較的低い方である。

優秀な人材は、国内有名大手企業と外資系企業への流出が多い。外部からのスカウトとその際に提示された、海外研修、高年収、及びその他の有給休暇制度、旅行、住宅・車の社内融資制度などの福利厚生面での約束は、人材流出のきっかけとなる。技術開発職の場合は、よい研究条件の提

供、そして管理職の場合は、もっとよいポストの約束、これらは人材をスカウトする際の成功の要素でもある。

技術開発職の人材流出について、同地域内の外資系企業に限って見ると、日系企業同士の人材相互流出（移動）は、非常に少ない。この点について、蘇州経済技術開発区に入ったある日系大手電子メーカーの日本人社長による筆者のインタビューへの答えから、その理由についてのヒントを得ることができる。「われわれ日系同業者のトップは、定期的な交流を行っている。……もちろん、自社の人材がスカウトされる懸念については、はっきりした紳士協定のような条約はないが、以心伝心というような紳士協定が心の中にどこかにあるといってもおかしくはないだろう」。しかし、日系企業同士間の人材相互流出はないが、日系企業と非日系企業間の移動はある。

中国の高い人材流動の環境の中で、筆者の北京、上海、蘇州、南京周辺の日系企業への調査によれば、大手メーカー、有名企業であるほど、雇用が安定しているのに対して、事務所のほうは流動性が高い。例えば、ある日系の有名な工業用フィルム関係の化学メーカーの北京事務所における例であるが、流動率は約30.3%（15名のスタッフの中で3年間のうち5名の流出があり、流出先はほとんど競争相手の米系企業と中国系企業）、ある雑貨品関係の日系貿易中小企業の上海支社における流動率は約90%にもなる（流出先は不明）。前者の工業用フィルム関係の化学メーカーの事務所長の話では、流出する者は、「現在の待遇に不満があったり、今後の昇進が困難と判断されたり、職場の将来への不安があったりすることが、おそらく主な理由であろう」と説明し、「工場ではなく、ほとんど営業職なので、会社事業に特に大きな影響はない。もちろん、われわれのラ

イバルの米系企業への転出は、まったく不安がないとは言えない。われわれの顧客を奪うからだ」と所長がさらに補足している。

第三の基本的特徴はマクロ的な無限供給とミクロ的供給不足のことである。第五次全国人口調査の資料によると、2000年の中国労働人口は9億3766万人で、1990年の7億9586万人より1億4180万人、17.8%が増加した。第五次全国人口調査の資料による推定として、2010年の労働人口は10.6億人になり、2000年より約1億3000万人の労働力人口が増える。労働力人口の増加趨勢は少なくとも2035年頃まで続くと推定されている。すなわち、マクロ的な視点から見れば、中国労働力市場は、確かによく知られているように、無限供給に近い状態だといえよう。

しかし、労働人口よりは労働参与率と労働力地域分布状況及び労働力の構成状況が労働市場の労働力需給状況にも大きく影響する基本要因になると考えられる。中国の実際の労働人口における労働参与率は2000年は78%で、1990年の81%より3%も低下した<sup>13</sup>。城鎮部の労働参与率はさらに低く、2000年の75.82%から2005年には71.01%に低下した<sup>14</sup>。労働参与率の低下は、労働力市場での労働力供給数量を減少させる効果がある。労働参与率の低下に加えて、東部沿海地域を中心とする経済発展状況とミスマッチした内陸と農村で余剰となる労働力分布などの要素の影響によって、2004年から労働力不足の「民工荒」現象は、珠江デルタ地域、揚子江デルタ地域と京津地域などの工業地域で次第に深刻となってきた。沿海地域で現れた労働力不足現象は、業種間においても、「温度差」はあるが現れていた。単純労働、非熟練労働、半熟練労働の労働集約型業種での労働力不足現象は特に顕著になっている。

ミクロ視点からみた労働力市場のもう一つの不

足現象は高いレベルの「技術人材」と「管理人材」の「人材不足」である。

上述した中国労働市場において「無限供給」から「限られた余剰」への変化と構造的な「人材不足」という特徴は、益々顕著になっていく。

## 2. 中国労働市場の基本特徴の要因分析

(1) 労働市場の多元構造について最も根本的な要因は中国の戸籍制度にある。中国の戸籍制度は中国社会の二重構造を制度的に固定化させ、また、労働力の農村と都会間の高い流動性の基礎条件を作り出している。戸籍制度は農民が都会労働者として都会での定住を不可能にする一方、戸籍に付与された社会福祉内容の違いによって、農村から都会への移住リスクとコストを高くさせる。現制度の下で、農村労働者は、都会に出て出稼ぎをすることを選択するが、定住することを考へないのは普通である。もちろん、農村にある土地、集団所有であるが、使用権所有の特権を放棄する農民は、都会で事業成功する者を除いて、ほとんどいないことは確かなことである。したがって、戸籍制度だけではなく、都会の国家所有と農村の集団所有という土地制度の二重構造が戸籍制度とともに変化しなければ、労働力の大移動は続いていくであろう。

(2) 中国労働市場の三つの基本特徴についての第二番目の要因は、経済発展の地域的な不均衡にあると考えられる。東部沿海地域及び都会を中心とした近代産業の急成長は、就業機会の地域間の不均衡をもたらした一方、これら地域の労働供給不足と他の地域からの労働力供給の補充が必要となり、農村地域の経済発展に伴い農村部余剰労働力の拡大は高い流動性の構造形成をするようになった。なお、農村と都会、東部と内陸部の不均衡発展は、地域間の所得構造の格差を形成し、そ

してその発展テンポの違いによって格差の拡大をもたらした。これは内陸地域から沿海地域、農村から都会へと労働力が移動する強いインセンティブとなっている。一方、同じ地域内での産業間と企業間の格差の構造化は、人材を含めた労働力の産業間、企業間の移動を促す要因となっている。

(3) ミクロ的労働力供給不足について若い人の進学率の増加は、彼らが労働市場に参入する時期を遅延させ、そして、近年の社会保障制度の再整備に伴う年配者の労働市場からの早期退出は、労働参加率が年々低下した要因であると考えられる。さらに2003年から始まった一連の新農村政策は、農村のインフラ環境と所得の改善に効果を与え、都会へ移動して働く機会費用を高めるようになり、農村から都会へと移動する労働力の増加率を低下させた。

(4) 人材不足の要因についてWTO加盟に伴い、外国資本の中国ビジネスの規模拡大及び中国系企業の急速な発展は、労働力に対する需要拡大及び人材に対する需要拡大速度を速め、労働力市場及び人材市場の不足とスカウトに伴う流動をさらに加速させた、と指摘できる。

## IV. 中国経営における高い労働力流動性と高い人材流動性によるリスク

労働力（ブルーカラーの労働者とホワイトカラーの人材）が生産資源として、高い流動性を持つことは、経済学的な視点からみれば、むしろ正常なことで、資源の合理的配置に繋がる不可欠な条件である。人的資源を含む諸生産要素、生産資源の自由流動、高い流動性は、資本制生産様式、自由主義市場経済の基礎要件であり、人的障壁を作って、制度的な障害を与えることは、むしろ避けるべきである。ということは、諸生産要素、生産

資源の自由流動(移動)状況は完全競争市場形成の基礎的要件であることから言える。

ところが、企業は完全競争市場の状況においては、むしろ常に戦略的に構築しようとしているのは、自分にとって有利な独占状況であろう。企業マネジメント戦略、主に、マーケティング戦略、技術開発と知的財産権戦略、人的資源マネジメント戦略、資源及び物流戦略等々は、その究極の目的は独占・寡占状況(あるいはそれに近い状況)をいかに構築していくかにあるといえる。

この意味で企業の人的資源のマネジメントの戦略から見れば、中国のような流動性の高い労働力市場においては、その流動性(現場労働者と管理職と技術開発職人材)へのマネジメントは、競争の優位性を如何に形成し、如何に保つかに関わる重要な問題となる。

ということは、労働力の高い流動性と人材の高い流動性は、競争環境の中の企業経営にとってのリスクとして下記のいくつかが存在すると指摘できる。

(1) 高い流動性は企業の生産計画に対して、不確実性を増大させる負の影響を与える。企業の生産は、一定の生産資源の安定確保の条件の上に成り立つことであるから、労働力の不安定供給により、生産計画の実現ができなくなる。2004年以後の中国のビジネスにおいて、このようなリスクが次第に増えたことは、事実である。労働力がかつても移動する時期の旧正月前後の2ヶ月間は、生産稼働率が急低下し、しかもその稼働率の把握さえも困難であるような企業は少なくはない。この時期の生産計画の策定及びその計画通りの実施はもっとも困難なのである。筆者が行った江蘇省常州と鎮江地域の幾つかのアパレル企業の調査によれば、毎年春節前後約2ヶ月の時期には、生産計画が崩れたり、外注先の生産は予定通

りに進めることが出来なかったり、特に春節後の最初の1ヶ月間の稼働率が低下したりして、不良品率が高まる状況は、普遍的な現象となっている。このような現象は、実は一部の地域の現象ではなく、むしろ広い範囲の一つの社会現象となっている。

(2) 市場拡大に伴う労働力調達不安定の不安定、不確実性の増加リスク。企業の市場拡大戦略を遂行する場合、拡大した市場への商品・サービスを提供する生産体制を構築できるかという課題がある。流動性のある労働力市場こそこれを可能にする条件を提供できる一方、労働力の高い流動性は、労働力調達とその確保の不確実性の要因にもなる。企業の労働力は競争相手の企業からスカウトされて奪われてしまうこともありうる。現実として、最近、企業は輸出市場を開拓し、注文をもらったものの、労働力の調達が困難となる要因によって、結局納期通りに納品できなくなったケースが増えている。注文をもらい生産の拡大を図りたいが、結局労働力の新規調達がうまくいかなかったことによって、ビジネスに失敗した企業が実際に多く存在するのである。

(3) 生産過程をマネジメントすることを困難にさせるリスク。労働力、管理職、そして技術職の人的資源の不安定、流動性によって、生産過程のマニュアル操作の不確実性を高めさせ、職業訓練の効果の連続性を欠けさせ、商品の品質及びサービスの質が不安定となるリスクが高くなり、人員の不安定のために、単純な作業ミスが発生しやすいリスクも高くなってくる。

(4) 生産現場の技術進歩、技術改善と改良が困難となるリスク。労働力の高い流動性は、技術ノウハウの蓄積に不利な影響を与える。長年の仕事の中に蓄積する技術ノウハウは、常に現場の技術改善改良、技術進歩をもたらす基盤となるが、

高い流動性はその技術改善改良と技術進歩の基盤を形成させにくい要因となる。そして、現場の様々な全員参加型の技術進歩運動、品質管理、品質改善運動の進行は、高い流動性によって困難とさせる。一方、高い流動性は、企業の人材教育育成のリスクを高まらせることによって、企業が人材教育と人材育成への投資インセンティブを低下させてしまう。育てた人材が、何時か突然辞表を提出し辞めてしまう不確実性が常にある。このような状況は、結局企業の技術進歩による優位性を保つ戦略目標の達成を非常に困難にさせる。現実として、かつて国有企業時代に、或いは日本の国内企業においてよく見られているような労働者参加型で現場レベルの様々な技術改良運動、品質管理運動は、ごく少数の大手有名企業を除いて、普遍的には存在しないし、展開はできない。

(5) 企業技術ノウハウの流出及び経営管理ノウハウ流出のリスク。人材の高い流動性は、企業にとって、外部の技術・ノウハウを狙う人材の導入を容易にできる一方、企業内部技術ノウハウと経営管理ノウハウの流出のリスクも高くさせてしまう。日系企業の慣習にもよるが、日系企業から流出した人材は、同業界の日系企業に入るケースは少ないのである。完全に別の業界に転身したり、日系以外の外資系の同業種企業に入るケースが多い。これこそ、中国市場における日系企業と欧米系企業間の競争を激化させ、もちろん、流出元の企業を不利にさせてしまう。ただ、筆者の調査によれば、技術者の流出は、IT及び電子電気など一般技術者が、新素材とかハイテク技術者より多い。つまり、ハイテク技術者はかなり安定で、流動性が非常に低い。他方、管理職の場合、副職、中間職の管理者が、主要職の管理者、高層管理者の流動性より高く、高層管理者はほぼ安定で、あまり流動しないという傾向が見られ

る。

## V. 高い人的資源の流動性リスクのマネジメントの可能性

企業の競争的優位性を創出し、そしてそれを維持するために、人的資源の効果的なマネジメントは非常に重要である。企業ビジネスのすべてがまず人材マネジメント戦略の正否に関わっていると言い切ることが可能であろう。松下電器創始者の松下幸之助の「企業はヒトなり」という哲学が、松下電器の成功を導いた事例は、その証である。

企業の人的資源マネジメント戦略については、要するに五つの内容からなる。その一は人的資源の導入制度、その二は人材の教育・育成制度、その三は人材の適材適所のような合理的配置と柔軟な使用システム、その四は姿勢態度、行動プロセス、業績結果・仕事能力に対するインセンティブ的な考課・評価制度、その五は合理的な報酬と福祉制度である。

これらのマネジメントを成功をさせるには、実は、まず流動的な人材市場環境が必要となるが、他方は相対的な安定性がなければ成功するのは難しい。前者は、企業が競争に勝つための外部的な市場環境（条件）だと考えれば、後者は企業が内部統治の結果と考えられるであろう。このような認識が妥当であれば、本節のタイトルで取り上げた「高い人的資源の流動性リスクのマネジメントの可能性」について、それを可能にすることは、企業の人的資源のマネジメントのポイントであり、以下で述べる。

① 合理的な流動性を保つ。ブルーカラーとホワイトカラーを含むすべての人的資源流動性を保つことは、市場経済の要件の一つであり、企業の人的資源の合理的配置の為にも必要となる。企業

にとって必要な人材は、自ら育てる方法もあるが、外部からの取り入れを積極的に行うべきであろう。一方、企業にとって「適材適所」の配置が困難な「ヒト」を外部に流出させるような対応も、企業にとっても、その「ヒト」にとっても、人的資源の市場にとっても、合理的である。企業内の「ヒト」が、いつでも流出する事が可能であるように、外部の人材をいつでも入れることが出来るような柔軟な人材導入制度が、必要となる。流動性の高い市場では、企業にネガティブなリスクを与える一方、ポジティブなチャンスもたくさん提供している。

② 企業内教育・育成制度を確立する。企業内教育育成制度は、従業員、技術者と管理者にとって共に大事である。企業にとって一定のコストにはなるが、企業文化の形成及び人的資本形成という結果から見れば、企業資産となるウェイトは大きい。この制度そのものは、人材教育育成効果に留まらずに、人材を留める効果も大きく期待できる。企業内教育育成制度は、充実すればする程、従業員の企業文化への認識と共鳴を形成しやすいし、従業員の企業への帰属感を生み出しやすい。企業内教育・育成の内容については、商品知識、生産技術知識、管理知識などの企業ビジネスと直結しているものは必要であるが、教養、社会なども含めた幅広い内容の方が、むしろ従業員の高い企業社会への帰属意識を強く形成させる効果がある。

③ 人材の「適材適所」的な合理配置と柔軟な使用は、人材流出を阻止する意味では、効果が大きい。そのシステムの構築自体は、非常に難しい。特に会社側がそのヒトの「適材適所」についての判断とそのヒト自身が自分の「適材適所」についての思いと、一致しないことが生じやすい。このようなミスマッチの発生こそ、人材流出の基

本動因の一つである。「適材適所」の配置は透明性のあるシステムによって保障すべきである。このシステムの中に、社内人事配置の公正的で透明的な競争メカニズムが必要となる。このようなシステムは、「適材適所」的な人事配置についての従業員と企業側のミスマッチを最大限に制御する装置として、整備されているかないかは、人的資本の外部流出を留めるだけでなく、外部人材の引き込みに、大きな意味を持っている。たとえば、社内人事を起こす場合、公開募集、推薦と自薦、公開テスト、管理者面接と従業員評価等々のプロセスを通して行われれば、適材適所の人事配置になりやすい。適材適所の目的は、ヒトのそれぞれの得意分野、得意能力を最大に発揮できることで、そして、そのような状況創出によってそれぞれのヒトが最も理想的な「場」においてよい業績を作り出し、一番いい評価を得ることである。このような状況に置かれた「人材」が外部に流出する「動機」は、生まれないであろうと考える。

④ 姿勢態度、行動プロセス、業績結果・仕事能力に対するインセンティブ的な考課・評価制度。すなわち、公正的で、且つ全面的な人事考課と人事評価制度があるかどうかは、企業人的資源の形成に大きな影響を与える。従業員にしても技術者にしても管理者にしても、雰囲気の良い環境の中で仕事をしたい気持ちも強くもっている。人事考課制度の存否及びその公正的な考課実施は、仕事環境の雰囲気作り及び企業文化の環境作りには、欠かせない意味を持っている。一方、誰でも公正に評価されたい気持ちを持ち、実際に評価されることを、報酬よりも重視する「ヒト」は、むしろ絶対多数的に存在する。インセンティブの効果からみれば、考課評価制度は報酬制度より大きいと考えられる。人間は、個人的尊厳、プライドの見地から見れば、精神的なインセンティブを常

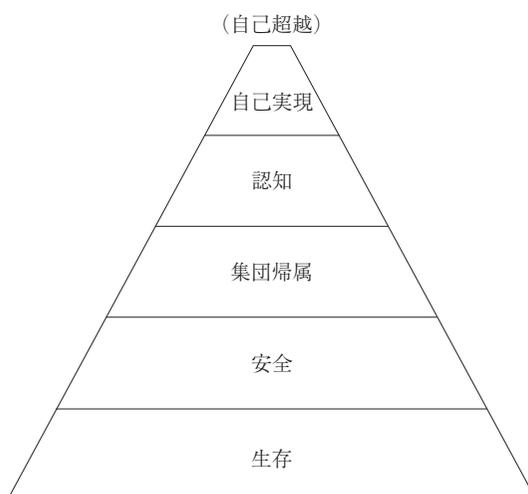
に求めている心理を保ち、それは一時的な物的インセンティブよりずっと長い快感を持ち続ける。それは、ヒトが更なるよい仕事をするエネルギーと創造的なアイデアの原動力になる。人事考課・評価は、透明的、且つ公正で、客観的に行わなければならない。また、透明的で且つ公正で、そして且つ客観的な人事考課・評価制度は、具体的で、分かり易く、操作しやすい指標化する作業が必要となる。

⑤ 合理的な報酬と福祉制度は上記の制度の補完的な存在であるが、合理的に応用するにはとても難しいことである。特に報酬制度はそうである。これは、企業の株主利益と経営者利益と従業員利益との三者の利益が、違う主体のものであるからである。合理性とは、相対的な意味で、三者の利益を共にバランスよく考慮し、互いに納得できる領域（点ではない）のことを指している。報酬制度の相対的な公正性と相対的な透明性を保たなければならない。現場においては報酬の公開性についての懸念がよく聞かれるが、ここでは、あ

くまでもその相対性を強調し、個々の従業員のプライベートにかかわる報酬の公開性を主張しない。報酬制度そのものの透明性と公正性は必要であると考えている。日本の経験と中国の現状を考えると、報酬制度がある程度の年功制度の要素を保つことは、人的資源の安定には、一定の効果があると考えられる。現在でも、国有企業の人的資源が相対的に安定を保っていることについて、年功制度が完全に解消されていない、自分の将来についてある程度わかるため、不必要に不安がない要因を指摘できる。日本の年功序列、終身雇用的な人事制度が変化しつつある現在、筆者は、その制度こそ戦後日本企業の高度成長を支え、可能にしてきた制度の一つであり、労働力が激しく流動している今の中国には、それを参考にして一部導入すべきであると考ええる。

一方、企業福祉制度の充実、企業の社会的責任を果たす義務であり、企業発展段階と企業繁栄状況に見合わせて拡大させるべきである。結果的には、企業福祉制度も優秀な従業員、技術者、管理

図表 2 A. H. Maslow の人間欲求の心理構造



出所：『日経ビジネス』（2006年10月2日号 p.72）をもとに筆者作成。

者を確保する装置の一部として機能する。

⑥ 流動性の高い労働市場での人的資源のマネジメントは可能であるが、上述したことを纏めると、制度・システムの構築によるマネジメントの効果がより高いということである。ところが、制度・システム構築は、コストがかかるが、時間ももっとかかる。一部の大手企業は、企業マネジメ

ントの歴史が長く、経験も豊富で、さらに、資金の面でも有利な条件を備えている。従って、大手企業は、全体的には優位性を持っている。それは事実である。このような条件を揃えていない企業は、多少不利であるが、不可能なことではない。自らが一から作る方法もあれば、制度構築はアウトソーシングでやって貰う方法もある。制度構築

図表 3 人間の心理構造と組織の流動性との関係について仮説

人間欲求の構造	心理状態特徴	流動性の高い企業組織	安定性のある企業組織
自己超越*	具体的な個人としての欲求を超えて、無我状態の社会人格の価値を求める心理状態になる(個人より社会全体の発展を求める心理志向が強く働く)。	自己超越状態の人材は、具体的な企業組織への集团的帰属性は寧ろ低い。流動性の高い心理状況になる。	非自己超越状態の人材は、具体的な企業組織への帰属意識が比較的高く、流動性の低い心理状態になる。企業組織の社会的な価値を高めていけば、自己超越的な人材も組織の中に留まる。
自己実現欲求	自ら研鑽して、創造的活動を行い、自己の価値を意識してその実現を求めて追求すること。	自ら研鑽して、創造的活動を行い、自己の価値を意識したその実現を求める個人は、組織と乖離する傾向が高い。流動性が高い。	組織が自己実現の欲求を満足させるような状態を作出し、さらに自分の価値実現と企業組織の価値実現の共通性が認知されれば、高い安定性を保つ。
自尊的欲求	他者から自分が価値の有る存在であると認められたいという心理的期待。	他者から自分が価値のある存在であると認められることを求める心理が強くなると、組織から乖離する傾向が高くなる。組織からの評価が不十分な場合、流動性は高くなる。	組織からの自分の存在価値を絶えず評価し、そして自分がその価値的評価に満足すれば、組織の安定性が保たれ、さらに強化される状態になる。
社会的欲求	他者と係わりたい、同じでありたいという心理的感受。	生理的欲求、安全的欲求が満足されていない状態では、社会的係わりを高める欲求は定着しない。組織が流動性の高い状態になる。	生理的欲求、安全的欲求が満足されている状態では、社会的係わりを高める欲求は次第に定着していく。組織の安定性状態になる。
安全的欲求	病気や天災や人為的事件・事故にあわず安全・安定に暮らしたい心理的要望。	労働者・人材は安全な暮らしが保障されていない状態では、流動性の高い心理状態になる。	労働者・人材は、安全な暮らしが保障されているとの認知が高いほど、流動性の高い心理状態が緩和される。
生理的欲求	食事や睡眠など生きるために必要な基本的満足を確保したい願望。	労働者・人材は、生理的な欲求が保障されてないと感じる場合には、流動性の高い心理状態になる。	労働者・人材は、生理的な欲求を保障されるとの認知が高いほど、流動性高い心理状態が緩和される。

\* 自己超越は A. H. Maslow の人間欲求の心理構造仮説の内容ではない。自己超越の心理状態の存在はごくまれなケースだと考えられる。

出所：筆者作成。

は時間がかかっても、その間、1人の人望がある責任者を配属すれば、従業員、技術者、管理職のヒトも、その責任者の人望を信頼して、付いていくこととなる。このようなケースで会社が成功した例も中国市場にはたくさんあるだろう。もちろん、制度は構築されず、人望のある責任者もいなければ、流動性の高い中国市場での企業マネジメントは、失敗するに違いないであろう。ある企業の90%の流動率の事実は、その証明であろう。

#### IV. 終わりに

A. H. Maslow (1908年~1970年アメリカの心理学者)は、人間の欲求が、5段階のピラミッドのようになっていて、底辺から始まって、1段階目の欲求が満たされると、1段階上の欲求を志すというものだと指摘し、その5段階の人間欲求構造は、生理的欲求、安全の欲求、親和の欲求、自我の欲求、自己実現の欲求であると分析している。生理的欲求とは、人間が生きる上での衣食住等の根源的な欲求、安全の欲求とは、その生存の安全的思考、親和の欲求とは、他人と関わりたい、他者と同じようにしたいなどの集団帰属の欲求で、自我の欲求とは、自分が集団から価値ある存在と認められ、尊敬されることを求める認知欲求のこと、そして、自己実現の欲求とは、自分の能力、可能性を發揮し、創造的活動や自己の成長を図りたいと思う欲求のことである。

この仮説が一般的に通用するなら、企業の労働力と人材のマネジメントにとっては、理論的根拠になると考えられる。労働力と人材の流動的な状況を一定のレベルにおいて安定させるには、結局、会社は労働力と人材の生存欲求と安全欲求に 대응して、集団帰属、つまり企業への帰属の欲求に対するモチベーションを高めなければならない。

企業組織の人的流動性のリスクマネジメントを思考する際に、人間の心理構造の理論をベースに、人間的な心理構造と組織の流動性との関係について、上記の仮説を提起したい。この仮説がもし成立するならば、企業組織の労働力及び人材の流動性のリスク管理に、示唆を与えるであろう。

企業経営の国際化、いわゆる経済のグローバル化は1980年代以後、加速的に進んできた。労働力及び人材の高い流動性は、労働力不足及び人材不足の背景下、今では、中国だけの社会経済現象ではなく、一つの世界現象となっている。『日経ビジネス』2007年4月16日号に転載された *Business Week* (2007, Apr., 9.) の記事によれば、人材派遣大手マンパワー社が「世界27カ国の3万社近い企業対象に行った調査では、41%の企業が必要な人材を採用するのに苦労していることがわかった」「なぜか、2004年以後、世界経済が年間5%の成長を続ける中、低賃金国への業務委託などの労働コスト抑制策が予想外の速さで効果を失いつつあるのだ。……スキルを持った人材の需要が供給を上回り、人材プールは枯渇しつつある」と指摘されている。この調査の結果によれば、世界的な労働力及び人材流動性の高い現象は、制度要素、文化要素の影響を受けているのであるが、供給不足は基本的な要因であると言えよう。高い流動性に対応して、外部から引き抜けばいいという対策は、世界的に見られるが、企業にとっては長期的な戦略とはならない。企業訓練をさらに充実し、社会教育レベルを高めようとする動きが既に現れていた。抜本的な流動性マネジメントを行うには、人間的欲求の構造説からもう一度、そのマネジメント戦略を再構築する必要があるのではないかと思われる。人的資源のマネジメントの基本は、組織メンバーの心のマネジメントであり、組織メンバーの心理的欲求を最大に満足

させ、その自己価値を組織の中で実現させるマネジメントであることを主張していきたい。

なお、本稿は中国国際経営学会第 8 回全国大会での報告をベースにしたものである。

## 注

- 1 制度的リスクについては、商慣習の形成、法制度の形成の歴史を見て判断すれば、実は異文化経営リスクの一形態だと言える。
- 2 高書生（1998）。
- 3 郷鎮は都市ではなく、農村部の中に農村行政単位である郷の行政府が所在する農村地域で最も基礎的な政治経済文化の中心的な街である。
- 4 本論題と離れているが、注意していただきたい点として、ここで指摘したこの複雑な二重構造は中国社会の階層構造と社会の構造的格差の問題とすべて関連している。
- 5 余憲忠（2006）。
- 6 『人口與労働緑皮書』（2006）。
- 7 『農村経済緑皮書』（2006）。
- 8 『農村経済緑皮書』（2006）。
- 9 『農村経済録皮書』（2006）。
- 10 労働・社会保障省内部調査資料（2006）。
- 11 李天国（2006）。
- 12 『中国教育報』（2001）。
- 13 余憲忠（2006）。
- 14 『人口與労働緑皮書』（2006）。

## 参考文献

- 高書生（1998）『中国就業体制改革 20 年』中州古籍出版社。
- 労働・社会保障省（内部調査資料）（2006）『農村外出務工人員就業状況と企業 2006 年春季用工需求調査分析』。
- 李天国（中国労働・社会保障省）（2006）「中国における就業と労働市場」『中国経済のマクロ分析』日本経済新聞社。
- 『農村経済緑皮書』（2005～2006 年中国農村経済形勢分析與予測）社会科学文献出版社。
- 『人口與労働緑皮書 2006』社会科学文献出版社。
- 『日経ビジネス』2007 年 4 月 16 日号。
- 余憲忠（2006）『流動性發展』山東人民出版社。
- 『中国教育報』2001 年 10 月 31 日号。

（2007 年 5 月 18 日 受理）