

《書評》

『“新常态”中国の生産管理と労使関係： 実態調査からみえる生産現場の苦悩と工夫』

竇少杰*著、ミネルヴァ書房、2022年

石田光男†

はじめに

この書評は、通常の本評の様式にみられる内容紹介は必要最小限にとどめ、評者が議論の必要があると感じた論点を中心にした書評にしたいと思う。議論の欠乏が地道な質的実証研究の精彩を欠かせてしまっている研究の現況を多少とも克服したいとの願いからである。

1. 本書の概観

1-1 構成

- 序章 いま中国企業の生産現場をとらえる意義
- 第1章 計画経済期における画一的管理と労働力の固定化
- 第2章 改革開放期における労使関係の変容と労働力の流動化
- 第3章 雇用形態の多様化した現場——大手国有電機機器メーカー A 社
- 第4章 非正規雇用が溢れる現場——大手国有トラック工場 B 社
- 第5章 法律違反も存在する現場——大手民営ホイール製造企業 C 社
- 第6章 「道」と「術」で鍛える現場——大手民営厨房用電器メーカー D 社
- 終章 新しい労使関係の模索とその問題点

1-2 梗概

本書の研究目的は「中国企業生産現場の具体例を取り上げ……現在の中国企業が生産現場における労使関係の真の姿を明らかにすることにある」（1頁）。この目的のために、70年代末から80年代初期までの「単位社会」の時代（第1章）、80年代半ばから2008年の「労働契約法」の施行直前までの「改革開放期」の時代、「労働契約法」施行を契機とする2008年以降の“新常态”の現在への歴史的な変動（第2章）を概観し、その上で、第3章から第6章において国有企業2社（第3章A社と第4章B社）、民営企業2社（第5章C社と第6章D社）の詳細な事例研究を実施した。

* 立命館大学経営学部講師

† 同志社大学社会学部産業関係学科名誉教授

mishida@mail.doshisha.ac.jp

© 立命館大学アジア・日本研究所

『立命館アジア・日本研究学術年報』2023, PRINT ISSN 2435-421X ONLINE ISSN 2435-4228, Vol.4, pp.207-210.

2. 本書の優れている点

本書の優れている点は次の二点である。

第一に、事例研究の背景を成す環境要因である法規制の変化とそれに伴う労働市場の変化及び企業組織の変化が簡潔に述べられていることである。紙幅の関係で一例に過ぎないが、特筆すべきは、80年代初期までの中国社会主義体制の根幹であった「単位」制度の実情についてA社のヒアリングで次のような生き生きとした言説を引き出していることである。「当時、我々の工場ではラジオを生産していました。生産計画や人員配置と管理、原材料の調達、そして設備の購入など、すべて政府がやってくれたのです。企業は政府に（よって）配置された労働者を組織して、調達されてきた原材料を使って指定された生産量をクリアすれば、それでOKでした。……当時の労働者たちは毎日ゆっくりと作業をやっていました。余剰人員も多かったです。……製品の販売についても全く心配が要りませんでした。すべての製品は、政府に上納されていました」（62頁）。著者の要約は的確である。「他の国有企業と同様に、A社は……社会主義中国という巨大な行政組織の中に存在する末端の生産部門に過ぎなかった」（63頁）。「低賃金・無昇給、インセンティブ機能の働かない『静かな世界』で、労働者の労働意欲を引き出すために企業は政治動員を代表とする経済外的手段に頼るしかなかった」（66頁）と。加えて、80年代における「単位」が擁していた幼稚園、学校、病院、住宅などの社会的負担を如何に切り離したのかの記述も貴重である（67-68頁）。

第二に事例調査の方法である。通常、最も簡便な方法は人事労務管理制度の調査である。人事労務管理制度自体がルール体系であり、ルールは記述になじみやすいからである。しかし、それだけでは人事労務管理の前提となる労働が記述できないという難点を抱えている。この難点に対して、著者は「仕事遂行のルール」としての「仕事管理」を人事労務管理と対置すべき分析カテゴリーとし、ルールとしての記述が容易でない「仕事管理」を「部門業績管理」（= KPI（Key Performance Indicator）の運用（PDCA））として記述が可能であることを方法的に自覚している。この自覚はこの研究の進展にとって極めて重要な自覚であったと思う。それに加えて経営組織の丹念な記述も貴重な自覚である。「仕事管理」の舞台を描く必要があるからである。

3. 論点：PDCAが回らないという判断の前提となる事実の発見と解釈

（ア）事実の発見

中国では日本と同様な全員での品質管理と現場改善の意図はあっても「現場労働者はそう簡単に動かずPDCAが回らない」（ii頁）という驚くべき重要な判断が冒頭に示されている。それはどんな事実発見に基づくものか。重要な発見であるので事例ごとに少し丁寧に紹介したい。

A社の場合。①品質管理：「生産ラインには必ず品質管理部門の品質管理員が配置されています。彼らは加工した部品や流れてきた2、3工程の品質検査ポイントをチェックし、問題を発見すれば印をつけます。印がついているモノは後で品質管理部門のエンジニアに再チェックされて、問題になるところに対して徹底的にその原因が分析・究明されます」（90頁）。「一時期頑張って“全員品質管理”を実現しようとしたのですが、できませんでした。現場労働者の一部は作業中、簡単な不良を発見したら直してくれるかもしれませんが、ほとんどやっていないと思います。彼らの仕事ではないからね」（91頁）。現場の品質管理は品質管理部門のスタッフが行い、現場労働者（正社員）は関与していない。②「5Sは継続するのは難しいです。ですから賞罰制度が必要です」（92頁）。③現場改善：「全部門に対して改善提案の（件数の）ノルマが設定されます。……これはクリアできないと、部門

業績考課の成績から点数が引かれますので、厳しいですよ」(93頁)。現場改善がPDCAの一環として労働者の日常業務に落とし込まれておらず、賞罰をとまなう「提案制度」になっていることが特徴である。

B社の場合：①品質管理：「生産ラインの組立ラインにおいてはトヨタ自動車の組立ラインにある『ヒモ』と『ランプ』の姿が見えない」(121頁)。これについて、「それはできないと思いますね。現場労働者が誰もがラインを止められるのであれば、おそらく私たちの生産計画は達成できないでしょう」(122頁)。結果的に「いくつかの工程につき1人の品質部の品質管理員が設置されており、流れてくる作業に対して品質のチェックを実施している」(121頁)。A社と同様に現場労働者の関与はない。②現場改善（B社では「現場革新活動」）：トヨタの中国工場の見学やコンサルティング会社によって制度設計を支援してもらっているが、「効果はあまり良くないですね。一番大きな原因は……中国人は日本人のように真面目にやってくれないからですね」(122頁)。

C社の場合：①品質管理：不良品の発生は2013年まで「生産現場全員、一律の“罰金”を課していました。作業員たちの賃金は計件工資（出来高払い）ですから……たくさんの製品作業ができた人は給料が高いですが……不良品が多いです。それで一律の“罰金”とすると、まじめに作業をやっている人が損することになります。……（個々の責任を明確にするために）個人個人の作業範囲を明確に分けて、最後に印鑑を押してもらおう（ようにして）、品質はずっとよくなって……作業員たちからの不満も少なくなりました」(150-151頁)。個々人の責任を問う懲罰的な管理であるが、これが「成功した事例の一つ」(151頁)という評判になる事実に中国の労使関係の特質が詰まっているように思う。②現場改善と5S（C社では「革新活動」）：現場改善活動に責任を持ち推進する常設組織が「現場革新課」として設置されたが、「4人」いるだけで、改善全般ではなく専ら5Sのみの活動になったのみならず、生産現場の従業員も管理職も「俺たちの仕事ではない」という感覚になり行き詰まる。これを打破するために、社長をトップに据え、各部門長を委員とした「QCD活動推進委員会」が改善全般の推進を図ることにした。だが、「QCD活動推進委員会」の活動の実態は提案制度に留まる(151-153頁)。これではPDCAの運用は無理である。

D社の場合：①品質管理と改善活動：2014年に電機工場だけでQCD活動グループ64グループを形成し、各グループは「積極的に改善提案をだしてくれている」(196頁)。体系的な発表会が階層的に組織されているが、あくまでも提案制度である。その制度のもとでは奨励金のインセンティブと「改善提案件数」のノルマ制度という「強制性」とが併存している。4社の事例の中ではD社は「比較的に入生産現場は順調に回っているように見える」(225頁)というのが著者の評価であるが、大きな貢献的役割は2012年から14年に実施された「セル方式の導入」「部品配送体制の改革」「MES = Manufacturing Execution System」の導入にあり、現場改善というよりは技術者主体の改革ではないかという印象が強い。現場改善ではなく、技術者による工程革新・技術革新重視という性格が濃厚である。

(イ) 解釈

(ア)の事実発見は貴重な発見である。著者の事実探求に向けた誠実さと勇気が貴重な発見を可能にした。しかし、この事実をどのように解釈するかについては議論の余地があるように思う。

PDCAが現場で回らない原因を著者は「雇用制度（雇用管理）にある」(91, 122, 135頁)と言う。確かに2008年の「労働契約法」によって10年以上の契約正社員を「期間の定めのない雇用」に転

換することが義務付けられて企業にとって正社員雇用の労務リスクが高まり、派遣社員、請負労働者（2013年の「労務派遣暫定規定」により、「派遣労働者の人数は派遣先企業の全従業員の人数の10%を超えてはいけない」（131頁）ことになり請負化へのシフトが起きた）、実習学生の雇用の増大が進んだことはPDCAの運行に重大な制約を課したのは事実である。しかし、そうした雇用戦略に動いた前提に、経営過程における「企画と実行の分離」の管理思想（＝テーラリズム）が強く働いていて、この管理思想が非正規雇用の拡大の選択を促進したという、テーラリズム的管理思想の根強さを重視した解釈も重視されるべきではないか。（ア）の事実発見の紹介に付した評者のコメントはこの視点からのものである。品質管理に現場労働者（正社員）は関与していないこと、現場改善がPDCAの一環として労働者の日常業務に落とし込まれておらず、賞罰をとまなう「提案制度」になっていること（A社）。品質管理に現場労働者の関与はないこと（B社）。個々人の責任を問う懲罰的な品質管理、改善活動の推進の柱である「QCD活動推進委員会」の活動の実態が提案制度に留まること（C社）。例外的に順調であるD社であっても、品質管理はあくまでも提案制度であり、その制度のもとでは奨励金によるインセンティブと「改善提案件数」のノルマ制度という「強制性」とが併存していること、現場改善は技術者による工程革新重視であること。

更に踏み込んで考えれば、現場でのPDCAは、企業経営者はよく分かって放棄したのではないか。多くの企業の人事賃金制度の伝統は、「等級区分なし＋単純な出来高給」であるという（102頁）。専ら生産量重視の単純な出来高給（＝計件工資）時代の長き伝統に基づく管理思想は簡単に克服できるものではないだろう。PDCAの放棄は単に非正規の農民工、実習生が増えた結果ではないだろう。PDCAの管理（特に改善）は元来効率性にとって無縁なものであったのではないか。PDCAに期待を持たずに雇用の多様化による労務費の節減の効果に信を置いたのではないか。

他方、現場労働者に対するPDCAへの貢献への期待や要請の薄さとは裏腹に、PDCAのC（チェック）機能を果たす進捗会議の配置の緻密さ、また提案制度（日本では日常的業務遂行に織り込まれた改善活動が中核であり、提案制度はあくまでも副次的もしくは随伴的役割として位置づけられている）への貢献度の金銭的賞罰の体系の緻密さ、品質不良への罰金の体系の緻密さ等は、外形上、PDCAの精緻な運行を裏書きしている印象を与えているが、内実は、（日本から見ると過剰と映る）月次単位での人事考課の実施と相まって、中国社会主義体制の官僚主義的な統制的管理志向の自然な表現であるように思われる。取引による「合意と納得」の体系として語ることが困難な実情にある。

この点に関して、著者が工会（労働組合）について、「娯楽活動やスポーツ大会などの開催をつうじて従業員間のコミュニケーション促進」にその役割は限定され、「生産現場の仕事管理や人事労務管理などにおける」（233頁）機能が欠落している状況を危惧している。その気持ちは、中国社会主義体制の労使関係の行く末に対する懸念と同時に中国人民に対する深い愛情を伝えているように評者には読めた。

おわりに

以上、紙幅の制約もあってバランスのある論評にならなかったが、表面をなでるだけの事例調査を乗り越えた調査研究になっている本書は読者に多くのことを考えさせるだけの「真実」が詰め込まれている。評者自身、労使関係の日中比較を改めて考える良い機会となった。中国の実情を納得的に分かるための踏み込んだヒアリングを敢行した著者の誠実さと勇気にあらためて敬意を表したいと思う。