

現代中国経済組織の「戦略的適応」

——沿岸部都市近郊の私営企業を事例に——

逢 軍

PANG Jun

この工場は大家族のようです

——労働者の紹介者 M 氏とのインタビューより

社長はたしかにいろいろ私たちの生活の世話してくれました。でも、それは私たちが逃げたら工場も困るからです。

——18歳の工具 K 嬢とのインタビューより

それ（「予告なしの集団辞職」）は防ごうとしても防ぎきれない。給料が出せる仕事さえあれば、百箇条のルールより効きます。

——社長 S 氏との雑談より

1 はじめに

本稿では、中国の東部沿海都市青島市近郊の膠州市にある A 公司（仮名）という私営企業で収集したデータをもとに、同時代における中国経済組織のあり方を検討する。

周知のように、中国の改革開放は、1978年に農村部¹⁾から始まった。政策的にはまず、農業生産の「人民公社」所有制に代わって「家庭生産請負制」²⁾が導入された。それと同時に、1983年までに「社隊企業」³⁾の調整作業が行われた。そして、1984年、全国規模で農村行政区画が改革され、「郷」ならびに「鎮」が設置された。かつて地方行政組織としての機能をもった「人民公社」に代わって、「郷人民政府」ならびに「鎮人民政府」が設置された。村では従来の生産隊組織に代わって「村民委員会」が設立され、旧来の「社隊企業」の名称が「郷鎮企業」に改められた。「郷鎮企業」とは、郷鎮政府、村、農民個人が資本投資を行い、製造業・建設業・運輸業・商業などの経営を行う企業体のことである。改革開始当初には、集団経営が多く見られたが、近年においては

私的経営が大幅に増大している。経営規模から見ると、初期にはほとんどが小規模経営体（主として日用品の製造に従事）であったが、その後じょじょにより大規模な経営体も見られるようになり、中には輸出向け商品の生産を手がける企業まで登場してきた（古屋野・山手 1995: 209）。1997年に「郷鎮企業」が創出した GDP は2兆元を上回り、同年の全国 GDP の三分之一を占めた。また、郷鎮企業への就業人数は1.3億人で、農村労働力の三分之一を占めるようになった（関 1998: 121-122）。その結果、中国の農村経済は、事実上計画経済システムから脱皮し始めたのである。

そうした経済改革に伴い、農村部では大量の余剰労働力が生み出された。「郷鎮企業」は、その労働者の多くが農民工と呼ばれる農民であったので、ある程度まで農村部の余剰労働力を吸収する役割を果たした。しかし、1980年代半ば頃からは、農村の余剰労働力は毎年1,500万人のペースで急増し、「郷鎮企業」だけでは、もはやそれを吸収することが不可能となった。1995年の時点で全国の農村部から約8,000万人に及ぶ出稼ぎ労働者が生じたと推定されている（袁 1995: 55）。

沿岸部と内陸部の不均衡な経済発展によって地域格差が拡大され、沿岸都市部での就業機会の増加と農村部の労働力の余剰は、労働人口移動の触媒となった。その結果として、農村部からの出稼ぎ労働者による極めて流動的な労働市場が生み出されることになった。こうした大規模な農民の出稼ぎ移動には、西から東へと北から南への二方向の流れがある。つまり、西部内陸の農村から東部沿岸部に集中する対外経済開発区への流れと、華南、華中、西南の内陸部の農村から南部沿岸部の経済特区への流れである。それだけではなく、同じ地域内・省内でも経済格差があるので、地域内・省内での労働者の移動も見られる。いうまでもなく、農村部、特に貧困地域からの出稼ぎ労働者にとっては、都市の高所得と都市生活への憧れが主たる移動の動機であった(王 1996: 163-165)。

もちろん、今日の中国において人々は自由に移動できるわけではない。1958年に制定された戸籍制度により地域間の移動は厳しく制限されており、特に農村部から都市部への移住には、戸籍を管理する公安局の許可が必要とされる。出稼ぎ労働者は都市へ仕事を探しに行く場合、まずは当局の許可を得なければならない。とはいえ近年、政府は経済合理的計算からますます出稼ぎ労働を容認せざるをえなくなっており、上からの制限はかつてほど厳しくなくなっている。特に農村地域間の移動は、農村から都市への移動ほど厳しく制限されないので、近年、内陸地域あるいは同じ省内の貧困地域からの出稼ぎ労働者が、沿岸都市部近郊(基本的には農村部)の私営企業に流れていく傾向が顕著に見られる。この点と関連して、受け入れ側の沿岸部都市近郊の私営企業が出稼ぎ労働者受け入れの際に学歴や経験、年齢などをほとんど問わないということも重要である。出稼ぎ労働者たちは、出身地の「労務管理センター」⁴⁾の紹介状があれば、都市部でも仕事ができるし、ま

た、都市部の食料や生活用品などの配給制度がなくなったので、社会保障の受給はないにせよ⁵⁾、何ら生活上の支障もない。

そうしたダイナミックな経済的・政治的・社会的変動は、中国経済組織における人間関係のあり方に多様性をもたらしたといえよう。冒頭に挙げた筆者のインフォーマントたちの語りからも明らかのように、現代中国経済組織の中の人間関係には、従来中国社会研究において最も重要な概念とみなされてきた「人情 ren qing」、「面子 mian zi」、「関係 guan xi」といった要素と並んで、そのような「伝統的」・「道徳的」枠組に収まりきらないような諸要素が数多く見られるようだ。では、「伝統的」・「道徳的」な枠組と、そこに収まりきらないものが、いったいどのように複雑に絡み合いながら、現代中国の人間関係を規定しているのだろうか。

本稿において筆者は、ダイナミックな社会変動を背景とした中国経済組織における人間関係のあり方を「戦略的適応」という視点から捉えている。ここでいう「戦略的適応」とは、行為者が目前の経済的・政治的・社会的状況に即して意図的に自分に有利なように選択する社会的行為のことである。本稿で取り上げる中国沿岸都市近郊の私営企業では、労使双方が様々な「道具」を駆使しながら、移ろう社会状況に対し柔軟に「適応」しており、それによって、そこでの一応の秩序が保たれている。

ここでの最後に本稿の構成について述べると、最初に、調査地の社会経済状況と調査対象A公司(仮名)の簡単なプロフィールを確認した上でA公司に関するエスノグラフィを記述する。まず、雇用のあり方、生産プロセスと現場管理、労働条件について記述し、その上で労使間の人間関係について記述する。そして最後に、以上のエスノグラフィをもとに、従来の中国社会研究におい

て一般的に用いられてきた理論枠組みの再考を行う。

2 調査地の社会経済的概況

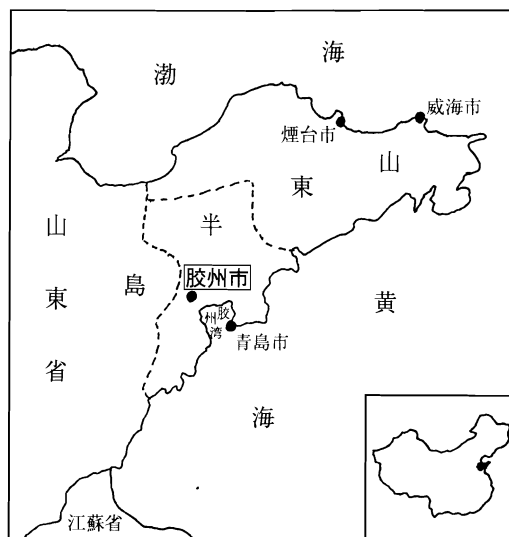
中国は、改革開放の20年間に劇的な変化を遂げた。特に大きな転換点となった1992年の鄧小平による「南巡講話」⁶⁾以来、中国の経済システムは、名目的には「社会主義市場経済」といつつも、実質的には資本主義市場経済への舵を切った。市場の自由化による私営企業の急成長、そして外国資本の流入や労働力移動制限の緩和を背景に、沿岸部はすさまじい経済発展を遂げた。

筆者の調査地である胶州市は、そうした沿岸部、より厳密に言えば、東部沿岸都市青島の近郊に位置している。青島市は、重点開放の沿海港湾都市で、軽工業、紡績業、機械、電子、食品、化学工業などを有する山東省最大の工業都市でもある。青島ビールや中国最大の総合家電メーカー海尔（ハイアール）グループ⁷⁾といった地元企業は国際的によく知られている。また、青島市は、国内では観光名所・避暑地・保養地としてもよく知られている。

胶州市は、青島市が管轄する県レベルの市（県級市）であり、山東半島の西南部、胶州湾の西北岸に位置している。同市は、青島市の西北に位置し、胶州湾を挟んで青島市と向かい合っている（図1）。面積は1,260キロ平米、耕地は62,000ヘクタールで、区画は5つの街道弁事処（郷ならびに鎮と同レベルの行政単位）、13の鎮、4つの郷から構成されている。人口は約75万人で、そのうち、農村戸籍の人口は約61万人である。

胶州市は、西周の時代に初めて行政区画となり、唐、宋時代には板橋鎮の所在地であった。元、明、清時代には胶州と呼ばれ、清末には山東省東部の商品集散地ならびに手工業の地として知られた。民国期の1912年に胶県と呼ばれるよう

図1 調査地の位置関係（点線で囲んだ部分は青島市の管轄地域）



になり、さらに1987年2月に青島市の管轄に移って今の胶州市となった。

交通に関しては、胶済鉄道が胶州市を東西に横断し、また、済青高速道路（済南～青島）と青黄高速道路（青島～黄島）⁸⁾も通っている。1990年代初め頃まで青島から胶州までの所要時間はバスで約3時間であったが、現在ではインフラ整備により1時間30分まで短縮された（バスの本数は1時間に4本）。1978年に始まった改革開放以来、胶州市は、青島市の近郊に位置すること、青島への交通インフラが年を追うごとに改善されたこと、さらに、それ以前から工業・商業などの基盤がある程度できあがっていたなどという諸々の好条件のおかげで、すさまじい経済成長を遂げることになったのである。

表1は、改革初期の1978年、1992年（鄧小平による「南巡講話」の年）、そして1999年のそれぞれの年のGDPならびに農民一人当たりの平均純収入を表しており、これらだけでも近年の胶州市の経済社会的変化がいかにすさまじいものであったかが了解されよう。まず産業別GDP比の

表1 胶州市 GDP 及び農民収入状況

項目 年度	GDP (万元)	一人 当たり GDP (元)	産業別 GDP の比(%)			農民一人 当たり平 均純収入 (元)
			第一次 産業	第二次 産業	第三次 産業	
1978	13,984	221	58.8	21.6	19.6	146
1992	159,269	2,201	32.5	43.3	24.2	1,006
1999	840,291	11,161	21.6	46.2	32.2	3,424

出所：2000年胶州統計一年鑑 p. 8～11 より作成

推移を見ておこう。1978年と1999年の産業別GDP比を比較すると、第一次産業は58.8%から21.6%にまで減少し、それに対して、第二次産業は21.6%から46.2%に、第三次産業は19.6%から32.2%に増加した。要するに、胶州市は改革開放の20年間に急激な工業化の道を行ってきたといえる。また、1999年における胶州市の産業別GDP比は全国のそれ（第一次産業：17.7%、第二次産業：49.3%、第三次産業：33%）とはほぼ同じである。

次に、農民の収入状況を見てみよう。表1に示したように、1978年から1999年までの21年間に一人当たりの年間平均純収入は146元から3,424元まで増加した。1999年の農民一人当たりの平均純収入3,424元は、同じ年の全国の農民一人当たりの平均純収入2,210元を大きく上回った。ちなみに、中国政府が公表した2000年の貧困ラインは、一人当たり年間平均純収入625元であった。とすると、胶州市の農民一人当たりの純収入は、この貧困ラインを5倍以上上回っていたことになる。このように、胶州市は農村人口が総人口の80%以上を占めているとはいえ、経済的には相当豊かな地域であるといえる。

3 調査対象 A 会社のプロフィール

調査対象のA会社は、胶州市の中心部から東に約9キロ離れた青台鎮の李哥莊にある（この二

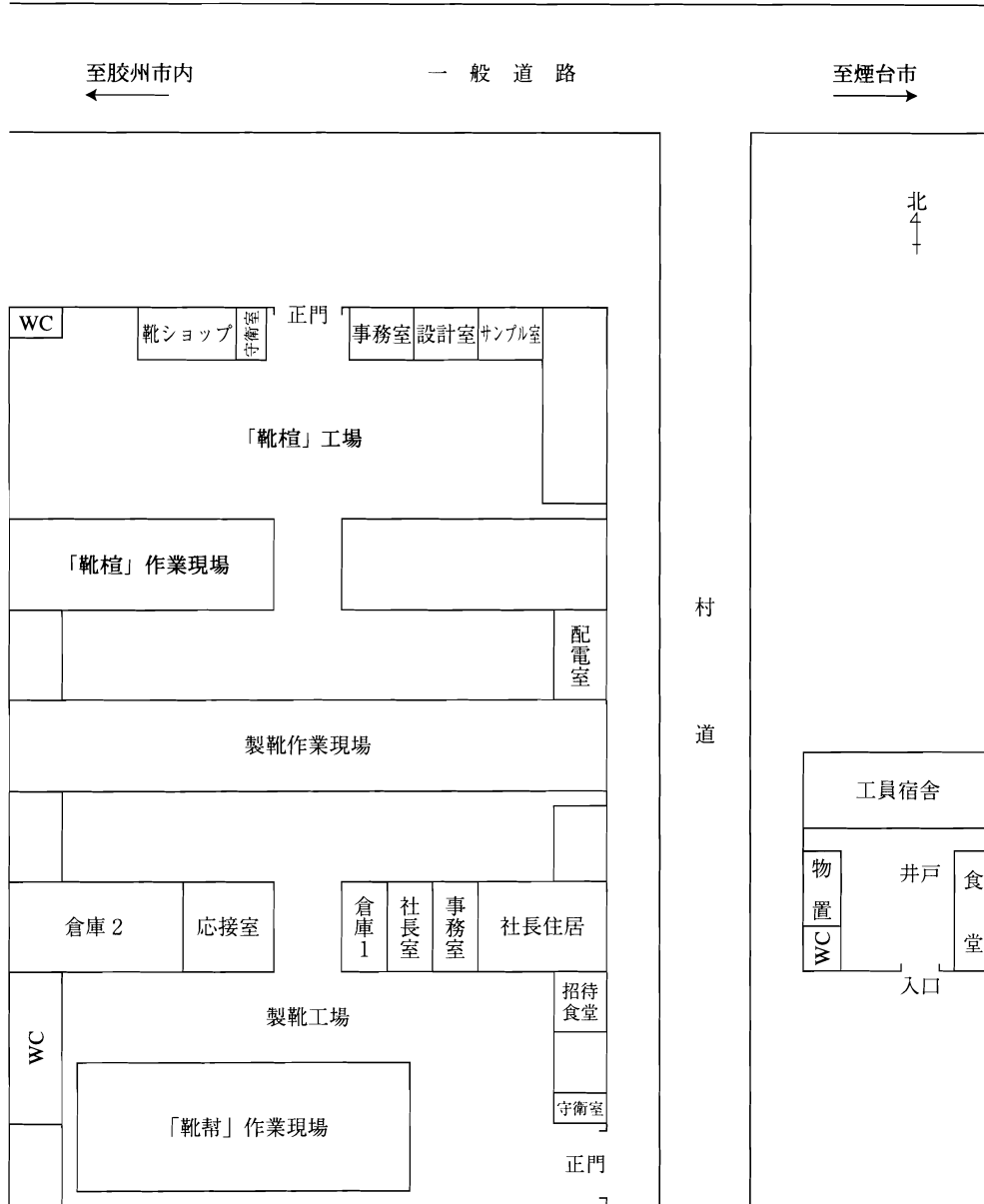
ヶ所の地名も仮名）。筆者はそこで2001年春に10日間の予備調査を行い、同年夏に20日間の本調査を行った。

2001年現在、中国農村部の企業の所有権制度には、「私営企業、股分合作制企業⁹⁾、集団所有企業の三種類がある。そのうち、私営企業は個人独資企業と股分合作制企業の二種類に分けられる」（朱 1998：65）。A会社は前者、すなわち個人独資企業である。

A会社は靴関係の二つの工場を所有している（図2）。一つは「靴楦」（靴の型）工場、もう一つは「製靴」工場である。本稿の分析対象となったのは後者である。「靴楦」工場は一般道路から30メートル奥まったところにある。「製靴」工場の前には幅8メートルの村道がある。工場の正門の両側の柱の上には石造の獅子が置かれている。村道を挟んで正門の斜め向こうには工具宿舎があり、宿舎の入り口の門には「天賜平安福」、「家進如意財」という対句の書かれた紙が貼られている。入り口を入ると、庭の真ん中に井戸があり、右側は工具食堂で、正面の二階建ての建物は宿舎である。工具食堂といっても、調理場にすぎず、食事をする場所ではない（写真1）。工員たちはそこで食べ物を買って、宿舎に持ち帰って食えることが多い。「製靴」工場の正門に入って真正面の作業現場の壁には、約1.5メートル四方の「福」という文字が書かれている。駐輪場の壁には「列を乱すと5元の罰金を課す」と書かれている。

社長の住居は一方を「招待食堂」と隣接し、もう一方を事務室と隣接しており、そのさらに隣が社長室である。社長室には、コンピュータ、空調、電話、FAXなどのOA機器が備えられている。社長室からは「靴楦」と製靴の二つの作業現場が見渡せる。応接室は、80平米の広さで、空調、電話、サンプル棚、会議用の大テーブル、ト

図2 A 公司平面図



出所：筆者作成

イレ、シャワー室などを備えている。「靴幫」作業現場では、「靴幫」、つまりソール以外の部分を加工する作業が行われる。2001年夏現在、A 公司では「靴幫」の受注しかないので、ソールと靴本体を糊付けして完成品を作る「製靴」の作業現

場は使われていない。社長の住居の隣にある「招待食堂」は、社長の家族、取引先の客、高給で雇っている技術者、そして残業する職員たちの食事のために使われている。また、二つの倉庫はそれぞれ社長室と応接室の隣におかれている。

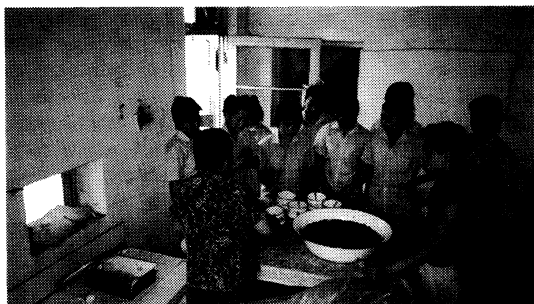


写真1 工員食堂 (筆者撮影)

A 会社のこれまでの歩みは、まさに劇的なものである。社長である S 氏は、1950 年に李哥莊の農家の長男（5 人兄弟）として生まれた。S 氏の父親はかつて中国共産党の李哥莊支部長を務めたが、文化大革命の時代に李哥莊内部の権力闘争に敗れ自殺した。1968 年のことである。その時以来、S 氏は家族の名誉回復のためにも将来必ず出世すると心に誓った。S 氏によれば、出世の道は二つ。一つは政治的にのし上がることであり、もう一つは経済的に成功することである。しかし、文化大革命の時代には経済的成功による出世の道が閉ざされていたので、S 氏は、政治的な道をとらざるをえなかった。彼は、まず共産党員になり、小学校の教師を経て村民委員会の幹部となった。

しかし、改革開放の時代が来るやいなや、S 氏は経済的な道に方向転換した。1983 年、S 氏は青台鎮の靴工場（集団経営の郷鎮企業）の工場長に就任した。さらに、1984 年 9 月、S 氏夫婦は、全国の「公司熱」（会社設立ブーム）の波に乗って、鎮政府の支援（無利子で 5.5 万元の貸し付け）により小さな靴工場（面積 60 平米）を建設した。設立当時の従業員は 12 人で、その内の半分を親戚が占めていた。しかしながら、経営はなかなか思うようにゆかず、同年 11 月には、貸付金の 5.5 万元全額が損失金となってしまった。

その翌月、S 氏は、親戚を介して青島にある国

内有名靴メーカー K 社の社長との関係づくりに成功した。その時期、K 社は、山東省の靴業界ではトップの国有企業であった。K 社の社長は S 氏の「五服」¹⁰⁾内の親戚であり、また、その社長の弟は S 氏の同級生であった。このような関係で、S 氏の会社は、K 社の下請けとして主に靴を加工することになった。そうして外部からの受注が安定したおかげで、S 氏の企業経営は軌道に乗れり始め、すぐに工員数が 200 人に達した。1988 年 9 月、S 氏の工場は K 社の直属加工工場となり、工員数はさらに 280 人にまで増加した。1994 年、S 氏の会社は黄金期を迎え、工員数は 428 人となり、膠州市の私営企業ベストテンの 4 位となった。同じ年、S 氏の会社には共産党支部が設立され、彼は支部長を兼任した。1995 年、彼は事業をさらに拡大し「靴楯」工場を設置した。この時点で工場の総面積は、7,000 平米にまで達していた。

しかし、国有企業の改革とさらなる市場自由化に伴い、1996 年末頃から K 社は不況に陥った。そして、国有企業の不良債権などの問題のため、1997 年になると、K 社は破産寸前という状態に陥った。こうした状況下で、S 氏の工場では外部からの受注がめっきり少なくなり、S 氏は K 社からの売掛金を回収できなくなった。そのため、S 氏は、工員への給料の支払いさえできない状態になり、さらに、金融機関からの貸付金の返済や他の会社の買掛金の支払いもできなくなった。1998 年の年始には工員数は 200 人に減り、K 社からの受注は全面停止した。工員数の減少に伴い、工場の経営はますます不安定な状態になっていった。同年 10 月、S 氏は、友人から韓国の靴製造会社を紹介され、その下請けとして「靴幫」を加工する仕事を始めた。しかし、経営が不安定だったので、その韓国企業は不定期に、しかも少量の発注しかしてくれなかった。このような

状況下で、後述する工員たちの「予告なしの集団辞職」が相次いで起こった。1999年の初めには、ついに工員数が20人にまで減少した。その時期は、S氏にとって、まさに試練の日々であった。1997年から2000年にかけての4年間に、S氏は、経営不振からくるトラブルが原因で7度も起訴された。特に厳しかった1999年には、S氏は金融機関からの貸付金の返済、他の企業の買掛金の支払いが遅れたことを理由に起訴され、審査のため胶州市検察院に8日間も拘留された。

そうした危機的状況下におかれながらも、A会社は何とかもちこたえた。とはいえ、2001年の初頭までは工員の流動が非常に激しく、雇用と辞職の繰り返しが見られた。2001年2月になって、S氏は法的手段を通して売掛金を回収し始め、回収した売掛金を設備投資と工場の改築にまわした。それによって、工場の「ハードウェア」が改善されたので、じょじょに前出の韓国企業からの定期的受注が増え、2001年の8月からは毎月1.5万~2万足の「靴帮」加工の受注が得られるようになった。さらには、その韓国企業と加工契約を結ぶこともできた。工員募集も順調となり、2001年8月現在で工員数は93人まで増加した。その内「製靴」工場の工員数は52人で、そこでは一つの生産ラインで毎日500~800足の「靴帮」が生産されている。こうしてA会社は好循環の第一歩を踏み出したのである。

以上のように、A会社の歩みは、波瀾含みのものであった。このことは、冒頭で述べた改革開放以来の中国の経済的・政治的・社会的変動を少なからず反映した結果といえるだろう。以下では、現地調査で得られたデータをもとに、同社の雇用のあり方、生産プロセスと現場管理、労働条件、そして、労使間の人間関係に関するエスノグラフィックな記述を行う。

4 雇用のあり方

雇用に関して、ここでは便宜的に職員と一般工員に分けている。職員は月給制で、一般工員は出来高制である。また、A会社には明確な雇用契約制度は存在しない。

以下では、まず職員の雇用を見てみよう。

表2が示すように、職員のほとんどはS氏の親戚である。財務管理はS氏の妻が担当している。筆者は、事務室で副工場長や職員が領収書をS氏の妻に渡し、それに対し彼女がポケットからお金を出して彼らに支払うところを何度も目撃した。S氏の話では「家の金庫は女房のポケットだ」とのことである。実際、A会社は銀行口座さえ設けておらず、仕入れや出荷をすべて現金取引で行っている。S氏の妻は財務管理の責任者であるだけでなく、「製靴」工場の工場長でもある。

倉庫管理とセールスマネージャはそれぞれS

表2 「製靴工場」職員一覧

職務	性別	S氏との関係または入社ルート
警備員 1	男	S氏の昔の隣人
警備員 2	男	S氏の「五服」内の兄（定年した労働者）
副工場長	男	S氏の元の仕事関係の友人
セールスマネージャ	男	S氏の妻の弟
現場管理主任	女	S氏の妻の義理の兄嫁
倉庫管理人	女	S氏の妹
電気補修	男	S氏の義理の兄の息子
裁断責任者	男	S氏の義理の甥
出荷検査	女	取引先の韓国企業の通訳の紹介
トラック運転手	男	S氏の隣人の息子
招待食堂炊事係	女	S氏の妻の義理の親戚
工員食堂炊事係	女	警備員1の妻

出所：筆者の聞き取り調査により作成（2001年8月31日現在）

氏の妹とS氏の義弟（妻の弟）が担当している。S氏の話によれば、「財務、倉庫、セールスは工場にとって最も重要な部門だ。それらは、自分の家族あるいは近い親戚に任せなければならない」とのことである。要するに、A会社の経営形式は基本的には家族経営といえるだろう。

待遇に関していえば、給料は月給制である。副工場長（ももとは胶州市にある国有靴工場の技術責任者）は高給雇用で、それ以外の者はそれぞれ400～800元の間でランク付けがされている。ランクを付ける基準は勤続年数、仕事の難易度、仕事の量などである。「縁者雇用」といっても、給料のランク付けの際に、親族かどうかや親族の遠近などによって影響されることはあまりない。結局のところ、給料のランク付けはすべてS氏のほぼ独断で決められる。

次に、一般工員の雇用を見てみよう。一般工員の雇用に関しては、主に二つのルートがある。一つは現役工員、知り合い、親族などの紹介。もう一つは、他の農村地域の「労務管理センター」を通しての紹介である。公募による工員の募集はしていない。「製靴」工場の工員は全員女性で、2001年8月23日現在の工員数は52人であった。工員を採用する際、能力、経験、学歴、出身地などはほとんど問われない。「製靴」工場の工員名簿には工員の名前と出身地しか記載されていない。そのため、筆者は、工員全員を対象に年齢、婚姻状況、入社時期、入社方法、出身地などに関するアンケート調査を行った。表3は、その結果をまとめたものである。

表3に示されたように、67%の工員が地元以外の五つの地域から来ている。他地域から来た工員の中には同じ村の出身者、あるいは親族関係にある者が多い。それは、私的ルートによる雇用の結果であり、現代中国における出稼ぎの一つの特徴である。また、筆者は、他地域から来た工員に出

稼ぎ経験の有無を質問したが、ほとんどの工員がそれに答えようとしなかった。このことに関して一人の工員が言うには、「もし出稼ぎ経験があると言ったら、社長に私はここでも長く仕事を続けないと思われるから」であるようだ。つまり、S氏が工員の仕事が長く続くよう望んでいることを工員たちは承知しているのだ。工員たちは出稼ぎ経験の有無について回答してくれなかったが、作業現場や工員宿舎などで筆者が工員同士の会話を立ち聞きしたり工員と雑談したりして得られた情報から、出稼ぎ経験のある工員はおよそ65～70%に上ると推測される。

工員の採用手続きは非常に簡単である。S氏はいくつかの「労務管理センター」と私的な関係¹¹⁾をもっており、「労務管理センター」からの紹介の場合、誰でも面接なしで採用する。現役工員とS氏の知り合いによる紹介の場合は、原則的に面接が行われるが、それも形式に過ぎないようだ。また、現役工員とS氏の知り合いが経営者サイドに事前連絡なしに労働者を連れてきて面接を受けさせる場合もある。原則として年齢制限はないが、実際には工員のほとんど（特に他地域から来る者）は10代から20代である（地元出身者には40歳以上の者がいる）。

参考までに、ある面接の事例をあげておこう。2001年8月23日の午後、李哥荘の共産党支部長の夫人が事前連絡なしに17歳と16歳の姉妹を連れてS氏のところにやってきた。姉妹の叔父は支部長の家の前で道路工事の仕事をしていた時に支部長と知り合い、自分の姪に仕事を紹介してくれるよう依頼した。姉妹は山東省内の貧困地域の出身であった。面接の全過程は応接室で立ったまま行われた。以下は面接時の会話の全容である。

表3 「製靴工場」 工員一覧

工員	年齢	学歴	婚姻状況	出身地	入社時期	入社方法
A 1	46	なし	既婚	青台鎮	1995. 2	地元関係
A 2	40	中卒	既婚	李哥莊	1989. 9	地元関係
A 3	42	中卒	既婚	李哥莊	1998. 8	地元関係
A 4	38	中卒	既婚	李哥莊	1986. 7	地元関係
A 5	35	中卒	既婚	李哥莊	1988. 10	地元関係
A 6	45	中卒	既婚	李哥莊	1987. 6	地元関係
A 7	46	中卒	既婚	李哥莊	1987. 6	地元関係
A 8	42	中卒	既婚	李哥莊	1997. 2	地元関係
A 9	40	小卒	既婚	青台鎮	2000. 2	地元関係
A 10	36	中卒	既婚	李哥莊	1986. 2	地元関係
A 11	32	高卒	既婚	李哥莊	2001. 3	地元関係
A 12	31	中卒	既婚	李哥莊	1985. 5	地元関係
A 13	28	中卒	既婚	李哥莊	1988. 12	地元関係
A 14	27	中卒	未婚	李哥莊	2000. 11	地元関係
A 15	24	中卒	未婚	李哥莊	1995. 2	地元関係
A 16	24	中卒	未婚	青台鎮	1996. 7	地元関係
A 17	29	中卒	既婚	李哥莊	1996. 2	地元関係
B 1	19	中卒	未婚	河北省魏県	2000. 9	工員の紹介
B 2	20	中卒	未婚	河北省魏県	2000. 9	工員の紹介
B 3	18	中卒	未婚	河北省魏県	2000. 9	工員の紹介
B 4	19	中卒	未婚	河北省魏県	2000. 9	工員の紹介
B 5	20	中卒	未婚	河北省魏県	2000. 9	工員の紹介
B 6	20	中卒	未婚	河北省成安県	2000. 8	M 氏の紹介
B 7	19	中卒	未婚	河北省成安県	2001. 9	工員の紹介
C 1	20	中卒	未婚	山東省棗莊市陳樓鎮	2001. 6	工員の紹介
C 2	20	中卒	未婚	山東省棗莊市陳樓鎮	2001. 6	工員の紹介
C 3	18	中卒	未婚	山東省棗莊市陳樓鎮	2001. 6	工員の紹介
C 4	17	中卒	未婚	山東省棗莊市道莊	2001. 4	工員の紹介
C 5	17	中卒	未婚	山東省棗莊市道莊	2001. 4	工員の紹介
C 6	18	中卒	未婚	山東省棗莊市小張山頭	2001. 4	親戚の紹介
C 7	18	中卒	未婚	山東省棗莊市小張山頭	2001. 4	親戚の紹介
C 8	18	中卒	未婚	山東省棗莊市小趙村	2001. 4	親戚の紹介
D 1	19	中卒	未婚	山東省沂水県許家湖鎮	2001. 8	労務管理センター
D 2	17	中卒	未婚	山東省沂水県許家湖鎮	2001. 8	労務管理センター
D 8	18	中卒	未婚	山東省沂水県許家湖鎮	2001. 8	労務管理センター
D 4	18	中卒	未婚	山東省沂水県許家湖鎮	2001. 8	労務管理センター
E 5	20	中卒	未婚	山東省諸城県石橋子鎮	2001. 2	親戚の紹介
F 1	24	中卒	未婚	甘肅省武山県	1996. 2	労務管理センター
F 2	26	中卒	未婚	甘肅省武山県	1997. 3	工員の紹介
F 3	18	中卒	未婚	甘肅省武山県	2001. 1	工員の紹介
F 4	25	小卒	未婚	甘肅省武山県	2001. 7	工員の紹介
F 5	22	中卒	未婚	甘肅省武山県	1996. 2	労務管理センター
F 6	19	中卒	未婚	甘肅省武山県	2001. 5	労務管理センター
F 7	18	中卒	未婚	甘肅省武山県	2001. 5	労務管理センター
F 8	18	小卒	未婚	甘肅省武山県	2001. 5	労務管理センター
F 9	22	小卒	未婚	甘肅省武山県	2001. 5	労務管理センター
F 10	18	小卒	未婚	甘肅省武山県	2001. 5	労務管理センター
F 11	18	中卒	未婚	甘肅省武山県	2001. 5	労務管理センター
F 12	17	中卒	未婚	甘肅省武山県	2001. 5	労務管理センター
F 13	21	小卒	未婚	甘肅省武山県	2001. 5	労務管理センター
F 14	17	小卒	未婚	甘肅省武山県	2001. 5	労務管理センター
F 15	18	中卒	未婚	甘肅省武山県	2001. 6	労務管理センター

出所：筆者のアンケートにより作成（2001年8月23日現在）

- S 氏の妻 : (姉妹にむかって) いくつ?
姉妹 : 17、16。
S 氏の妻 : 身分証明書はある?
支部長の妻 : 後日もってきます。
S 氏の妻 : 仕事をしたことはある?
姉妹 : ないです。
S 氏の妻 : うちの仕事できるかなあ。
支部長の妻 : だいじょうぶです。できると
思います。
S 氏の妻 : 長く続けられる?
支部長の妻 : ここは良いところだから、続
けられると思います。
S 氏の妻 : そしたら、明日から来られ
る?
支部長の妻 : 問題ないです。
S 氏の妻 : じゃ、とりあえず、今日は現
場を見てもらって、明日から
来てちょうだい。
支部長の妻 : すみませんが、今晚宿舎に泊
まらせてくれませんか。実
は、この二人泊まる場所が
ないんです。
S 氏の妻 : いいよ。
支部長の妻 : (姉妹に向かって) はやく、
ありがとうと言いなさい。
姉妹 : ありがとうございます。
S 氏の妻 : じゃ、がんばってね。あなた
の田舎に働きたい人がいれ
ば、紹介してね。できれば、
聞き分けのいい子がいいわ。

以上の面接は3分間で終了した。その内容から、経営者サイドが工員を採用する際に仕事を長く続けることと聞き分けがいいことを重視しているのがわかる。興味深いことに、そこでは、雇用後の待遇については全くふれられていない。この

点について、ある河北省出身の工員が次のように述べている。

私は、18歳で学校を卒業してから、一年間くらい家で家事伝いをしました。家には耕地があるけれど、両親だけで十分です。当時、村の若い人はほとんど都市に出稼ぎに行っていました。私は家で退屈なので、とにかく外に出たいと思って、ここで働いている同じ村の親戚に頼みました。両親は心配して初めは反対しましたが、何とか説得して、ここに来ました。来る前に、紹介者はこの工場の状況を教えてくれました。収入については、見習い期間があり、それが終わってからは、出来高で給料が支払われるということも教えてくれました。でも、具体的なこと、たとえば、給料日、給料の支払い方などについては知りませんでした。……面接の時、収入などについて、経営者サイドに聞くべきではないと思います。というのは、収入のことを聞いたら、私がお金のことをばかり考えていると思われ、紹介者の「面子」が立たないからです。とにかく、雇用されることが重要だったので。……給料をくれなかったらどうするという心配はありませんでした。この工場には私一人だけではなく、皆がいるから。

実際、その工員だけでなく、新人工員のほとんどは賃金システムについてほとんど何も知らない。つまり、彼女たちが収入のことを聞かないのは、給料不払いについて心配していないからだ。その理由は、担保として「皆がいるから」である。彼女たちの間では、お金について交渉することは経営者にあまりいい印象を与えない。特に紹介者がある場合、給料について交渉するのは好ましいことではないとみなされているのである。

5 生産プロセスおよび現場管理

次に、生産プロセスと現場管理について見てみよう。

A 会社の「製靴」工場は、現在ある韓国企業の下請けとして「靴幫」を生産している。ここでは、まず、「靴幫」の生産プロセスを紹介する。

図3が示すように、原材料の一部を除いて、韓国企業の注文とともに送られてくる。また、皮を裁断する際に使われる型も一緒に送られてくる。原材料はいったん倉庫に入れられて保管される。ほとんどの場合は、仕入れの翌日に生産される。製品は図2で示した「靴幫」作業現場で生産する。「靴幫」作業現場の面積はおよそ 840 平米である（写真2）。

ほとんどの場合、原材料はベテラン工員によって「靴幫」作業現場に運ばれ、それから、皮を裁断する工程に入る。そして、必要に応じて「折返し」の工程のために皮の周辺を薄く削り、次に、アSEMBリーラインに入る。アSEMBリーラインは主に「縫製」、「折返し」、「雑務」（「のりしろ」、「形整え」、「サイズ印刷」など）の三つのカテゴリーに分かれている。アSEMBリーラインは

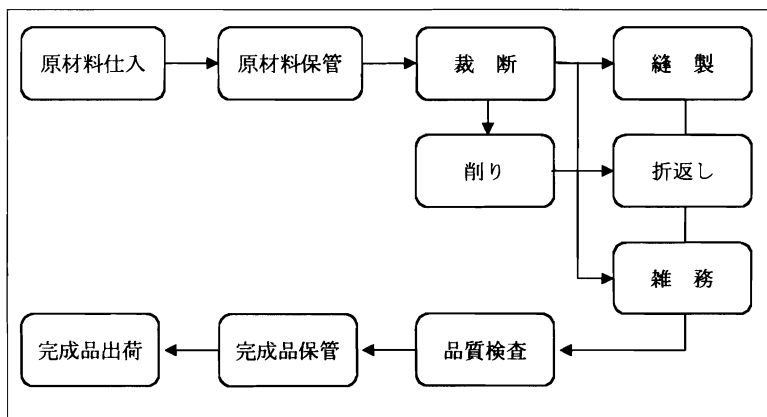
全長 70 メートルの O 字形で、35 メートルのところが折り返し点になっている。アSEMBリーラインでの工程数は注文された製品の品目によって異なるが、たいてい 30~40 の工程がある。1 週に要する時間は約 1 時間で、その間に平均 140 足が生産される。アSEMBリーラインから出てきた製品は、品質検査を経た後に完成品として保管され、ほとんどの場合当日あるいは翌日に出荷される。

以上の生産プロセスは、すべて S 氏の妻と「靴幫」作業現場主任の監督の下で行われている。図4は「製靴工場」の組織図である。社長 S 氏の下に、工場長である S 氏の妻と技術管理担当の副工場長が置かれている。副工場長は作業現



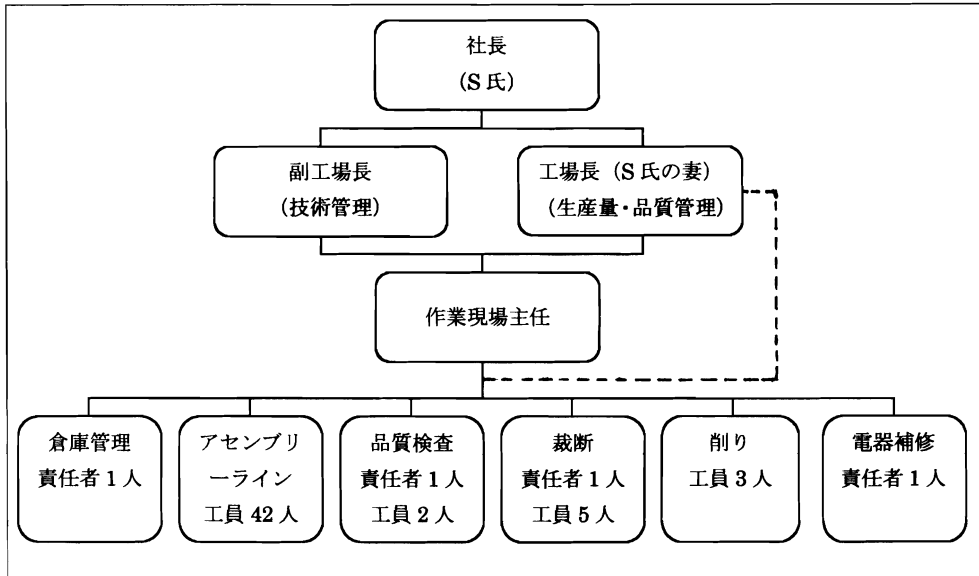
写真2 「靴幫」作業現場（筆者撮影）

図3 生産プロセス図



出所：筆者作成

図4 製靴工場組織図



出所：筆者作成

場にほとんど行かず、ただ社長室で作業現場主任の報告を受けるだけである。そのため、現場の生産量と品質の管理はS氏の妻が担当している。つまり、S氏の妻は作業現場主任とともに「靴帮」作業現場を管理している。S氏は時々現場に行って報告を受ける。

作業は基本的に単純労働である。「縫製」と「折返し」にはある程度の技術が必要であるが、それ以外の業種は一週間以内で習得され得る。「折返し」や複雑な部分の縫製はベテラン工員が担当している。また、「裁断」と「削り」の工程も、一人あるいは二人のベテラン工員が担当している。アセンブリラインの開始点には一人のベテラン工員が座っていて、一足ずつセットしてラインに載せる。ラインの配電盤は、多くの工員の目に入るラインの開始点に置かれている。S氏の妻は不定期に作業現場を巡回しており、もし工員たちが暇そうであれば、工員の目の前で、その配電盤のスイッチを操作してラインの回転スピード

を速める。

作業現場主任の仕事は、主として、工員への技術指導や生産の進み具合の把握などである。工員たちの欠勤や工員間のトラブルなどに関してはS氏かS氏の妻が処理している。作業現場主任は、あくまでも生産の管理に関する仕事をこなすことを期待されているだけで、工員たちの欠勤許可、トラブルの処理などに関する権限を与えられていない。

2001年8月まで、工場には明白な規則がなかった。普段はS氏が自分で決めた規則を工員たちに口頭で伝える。つまり、S氏はこの工場の絶対的な権威であった。2001年8月8日、S氏は『労働規律強化のための管理および考査についての規定』（以下では『規定』と表記）を制定したが、その後も作業現場の管理は非常にフレキシブルなものであり続けている。

たとえば、原則的に禁止されているはずの仕事中の私語、報告なしのトイレ休憩、お湯汲みのた

め作業現場から離れることなどはたいてい大目に見られている。また、仕事中に電話に出ることもたいていは許されている。時にはS氏自ら電話がかかってきたことを知らせに工具を呼びに行くことさえある。電話は応接室と社長室の二ヶ所にある。工具に電話をかけてくる者はほとんどが故郷にいる両親あるいは親戚である¹²⁾。電話は応接室あるいは社長室でとるので、時にはS氏は会社の客と商談している途中においてさえ工具を電話に出させる。時には、工具の長電話のため、仕事上の重要な電話を受けられないようなこともある。S氏はこのような時でも、工具を責めず、「ご両親は元気かな」と尋ねる。また、S氏は電話を取りにきた工具に向かって「私の椅子に座ってごらん。ちょっと社長の気分になってみたら」と冗談を言ったりすることもある。

もう一つ興味深い事例をあげておこう。ある日、作業時間に突然雨が降り出した。工具たちは仕事をやめ宿舎に帰って部屋の窓を閉めたり、洗濯物を取りいれたりした。筆者はS氏の妻に「報告しないで宿舎に帰ってもいいんですか」と質問をしたところ、S氏の妻は「作業現場主任に聞いてください」と答えた。その後、筆者はある工具に「帰る前に作業現場主任に報告しなくていいのですか」と質問したところ、「雨が降ってきたから。洗濯物を干していたし、窓も開けていたから」と答えた。作業現場主任にも「雨の場合は作業現場主任の許可がなくても自由に帰っていいんですか」と尋ねたが、それに対し彼女は「一部の人は私に報告したけれど、ほとんどの人は私に断って帰ったわけではありません。雨だから、洗濯物のこともあるし、窓も開けたままなら、許可を与えないわけにはいかないでしょう」と返答した。

6 労働条件

次に工場内の労働条件について見てみよう。

A 会社の作業現場には空調設備が備えられていない。夏には天井に吊るされたファンの下で作業が行われ、冬には石炭ストーブで暖を取りながら作業が行われる。労働時間は、2001年8月までは、午前が7:30~11:30、11:30~12:30までの食事時間をはさんで、午後が12:30~20:30という具合であった。さすがにこれでは悪い噂が立ってもおかしくなく、そのことを気にしたS氏は翌月から終業時間を18:30に変更した。しかし、忙しい時期には22時までの残業も珍しくない。工場では労働時間中の休憩が設けられておらず、定休日もない。春節（旧正月）やお盆などの前後には、休日のない場合がある。家族が重病といった緊急事態でもなければ、仕事を休んで実家に帰ることは許されない。

雇用後の給料支払いは出来高制である。見習い期間は3ヶ月で、月に180元である。2001年5月から見習い制度が改正され、見習い期間の給料は1ヶ月目が200元、2ヶ月目が300元、3ヶ月目が400元になった。見習い期間を終えて、もし仕事があれば、1ヶ月の給料は能力に応じて500元~1,400元となる。この収入は、工場所在鎮の一人当たりの年平均収入4,236元を大きく上回る¹³⁾。工場は工具に宿舎を無料で提供している。宿舎には各部屋に二段ベッドが4台と机が1台置かれている（写真3）。布団や蚊帳などは提供されない。貧困地域から来た工具は、時には布団やシーツなどをもっていない場合もある。そうした場合、S氏あるいは職員が自分の家にあるものを工具に貸し与える。宿舎には食堂があり、食事は自己負担となる¹⁴⁾。朝食は普通お粥、卵、饅頭、漬物など。昼食と夕食にはたいていおかずが二品つく。料理は一人前0.6元、饅頭は100グラム



写真3 工員宿舎 (筆者撮影)

0.1元である。参考までに、ある見習い工員の1か月の収支状況記録をあげておこう。

収入：7月2日 給料 200元
支出：7月4日 インスタントラーメン1ケース 14元、風邪薬 7.5元
7月8日 下着、歯ブラシ、歯磨き 4.5元
7月20日 胃薬 4.5元、
7月30日 ショートパンツ 9元
7月の食事代 42.1元

この工員の1ヶ月の総支出は81.6元で、余りは118.4元である。一般的には、節約すれば工員の1ヶ月の生活費は80~100元前後でおさまる。余りの金は親に送られたり、貯金されたりする。

また、工場では給料日が定められていない。先述のように、現在、「製靴」工場は、まず取引先から送られてくる原材料を用いて「靴幫」を加工する。そして、加工した「靴幫」を取引先に送り、代金を回収する。この過程で通常1ヶ月以上のズレが生じる。したがって、給料の支払いは通常1ヶ月以上遅れる。要するに、代金を回収した時期によって、給料日が決まるということである。また、製靴産業では毎年5月・6月が最も暇な時期であるという。そうした時期には、工員た

ちは3ヶ月以上も給料をもらえない場合がある。

出来高の計算については、2001年3月時点では、仕事の難易度、各工程の違いなどに関わらず一足の「靴幫」を作るごとにいくら給料が支払われるかが予め決められていた。S氏は、この方法では不公平が生じかねないと判断し、2001年8月から仕事の難易度、各工程の違いによって給料を計算する方法を取ることにした。この計算は仕事が終わってから行われる。しかし、計算方法について工員たちにはまったく知らされていない。「出来高についての昔のやり方と現在のやり方をどう思いますか」という筆者の質問に対して、一人の工員は次のように答えてくれた。

昔の方法はたしかに不公平な部分がありました。しかし、事前に一足の「靴幫」にいくらくれるかを教えてくれましたので、自分がどれくらいの収入を得られるかが分かりました。現在の方法は公平に見えますが、計算は仕事の後で行われます。だから、経営者がどう計算しているか分かりません。結局、すべて経営者サイドが決めますので、分からない部分が多いですね。

実際、筆者のインフォーマントの間では、このように考える工員が少なくなかった。明らかに、工員たちは経営者サイドに対して不信感を抱いている。それと同時に経営者サイドも工員を信用していない。相互不信は給料日に表面化する。2001年9月の給料支払いは応接室で行われた。S氏の妻と作業現場主任が向かい合ってテーブルに座り、その周りを10人くらいの工員が囲んでいた。S氏の妻は現金を裸のまま手に握っており、作業現場主任は工員リストを手にもっていた。まず、作業現場主任が工員の名前と給料の額を大声で読み上げ、S氏の妻がお金を数えて工員に手渡

した。工員は S 氏の妻の前で金額を確認してから去っていった。給料の手渡しが終わってから、筆者は S 氏の妻に「なぜこのような形式で給料を渡さなければならないのですか」と質問したところ、「そうしないと、次の日に 100 元足りなかったとか文句を言いに来る工員がいるから」という答えが返ってきた。工員と経営者は給料の授受という相互行為においても互いに警戒し合っているようだ。

解雇と辞職は、合意の上で行われるのではなく、まったく任意に行われると言っても過言ではない。A 公司では退職金や健康保険などの保障制度も存在しない。S 氏によれば「健康保険などの保障制度に加入する必要はない。というのは、工員がいつ辞めるかが分からないからだ。また、工員たちも要求しない」という。

以上において、A 公司での雇用のあり方、生産プロセスと現場管理、そして労働条件について記述を行ってきた。すでに明らかなように、そこでの雇用は非常に particularistic な関係を通して行われている。現場管理は非常にフレキシブル、悪くいえば杜撰であり、労働条件は非常に搾取的である。収入は不確かで、社会保障は全く不備である。では、そうした条件は、工場内での労使関係にいったいどのような影響を与えているのか。以下では、改めて A 公司での労使関係¹⁵⁾に目を向ける。

7 労使関係

経営者サイドにとって、工員の確保は経営の基盤である。現代中国の出稼ぎ労働者によって形成された労働力市場の特徴は非制度的で流動性が強いということである。先述のように、A 公司でも、1998 年から 2001 年初頭までの時期において工員の流動が非常に激しく、雇用と辞職の繰り返しが見られた。S 氏はその時のことを振り返っ

て、「私の工場は他の工場のための工員育成基地みたいところだった」と自嘲している。たしかに S 氏の工場での作業は単純労働がほとんどであり、熟練労働力を必要としない。しかし、企業経営である以上、常に一定数以上の労働力の確保が必要となつてこよう。S 氏によれば、「暇な時は別にして、忙しい時期に一人でも抜けたら困る」とのことである。ところが、実際には、ほとんどの場合、工員たちは予告なしで集団的に逃げてしまう。ここでは、こうした工員たちの辞職のあり方を「予告なしの集団辞職」と呼ぶことにする。

「予告なしの集団辞職」の特徴は、同郷者あるいは同族の者が示し合わせて集団的に辞めていくということである。先述のような particularistic な雇用のあり方からして、工場内に血縁・地縁関係に基づいた小集団ができあがるのは当然の帰結である。結局のところ、この小集団が「予告なしの集団辞職」の土壌となっている。

このことを重く見た S 氏は、もともと存在していた「禁止拉幫結伙」（血縁・地縁関係などに基づいた小集団結成の禁止）という規則を先の『規定』に盛り込むことにより明文化した。工場では、現場管理に関する規則の運用は極めてフレキシブルであるのに対し、「禁止拉幫結伙」という規則は厳守されている。「工場にとって一番困るのは何の予告もなしに集団で逃げられることだ」と S 氏は筆者に繰り返し語っている。

「予告なしの集団辞職」の直接的な要因としては、次の二点があげられる。まず、会社内部の要因、すなわち定期的に給料が支払われないこと、労働条件、待遇、工場内部の人間関係に関する問題、それから、労使交渉のための手段が備わっていないことなど。実際、A 公司では、工員が給料や労働条件、待遇などについて経営者サイドと交渉したことは一度もない。工員たちにとって、

ストライキのような交渉手段は全く考慮の余地のないものであり、「予告なしの集団辞職」がほぼ唯一の「抵抗手段」であるようだ。もう一つは、会社外部の要因、すなわち他の会社でのよりよい労働条件や待遇などである。

上述の「禁止拉幫結伙」は、そうした工具たちの「抵抗」に対する経営者サイドの対抗戦略である。それは、中国人の伝統的な血縁・地縁意識に対抗する経営者サイドの戦略とも考えられよう。プライベートなレベルでは血縁・地縁関係による小集団の存在をなくすことはできないが、「禁止拉幫結伙」は「予告なしの集団辞職」の一つの予防策として用いられている。具体的にはまず、宿舍と仕事の組分けをする時、同じ出身地の者を3人以上組ませないこと、そして、異なる地域の出身者同士が喧嘩した時、喧嘩の当事者と同じ地域出身の人が当事者を庇ったり助けたりした場合、罰金が課されるということである。罰金額は、当事者が5元で、庇った者が6元という具合である。このように庇った者の罰金の方が高いことは非常に興味深い。

しかし、罰則だけでは、仕事の能率アップを促せるわけでないし、また「予告なしの集団辞職」をなくせるわけでもない。やはり労使間の相互信用が重要になってくると考えられる。S氏によれば、彼は工場の日常生活において擬似的な父親の役割を演じているようだ。筆者が2001年3月に工場に滞在した時、労働者の紹介者であるM氏はS氏について次のように語ってくれた。

私の二人の娘がここで仕事をしている関係で、社長と知り合いました。去年7月から社長に労働者を紹介しています。今まで10数人を2回に分けて紹介しました。私はほとんど自分の村の人を紹介します。というのは、相手のことをよく知っているから、そしてコ

ントロールしやすいからです。……この工場の労働者たちのほとんどは若い女性です。若い労働者はホームシックになりやすく、特に新年や節句のたびに望郷の念にかられます。時には方言の壁もあるそうです。社長は新年や節句のたびに、労働者といっしょに餃子を作ったり宴会したり話し相手になったりします。そして、社長はよその土地から来た人、あるいは食生活に慣れていない人のために、特別の料理を作るように炊事係に指示しています。……私が社長と付き合い出して半年が経ちました。お互いに信用しています。ここでは、習慣や言葉の違いで差別されることはありません。大家族のようなところですよ。

2001年の大晦日、S氏は故郷に帰らなかった工具を招いて青台鎮の“最高級”レストランで宴会を開いた。そこで、S氏は工具たちとともにご馳走を食べながら談笑したり、カラオケを楽しんだりしていた。

S氏は工具個人と親密な関係を作ろうとするだけでなく、工具の親との絆も築こうとしている。その一つの例が、「孝敬老人」（親孝行）の奨励である。S氏は「孝敬老人」を奨励し、「孝敬老人」しない工具には警告し、3回警告しても改まらない場合には解雇することになっている。S氏のいう「孝敬老人」とは、金を貯めて定期的に親元に送るということである。S氏は工具に「孝敬老人」をさせるために、2001年の春節、各工具の給料から300元を差し引いて、会社の名義で工具の親元に送った。このことについて、工具K嬢は次のように語っている。

以前は、仕事を辞める人が最も多い時期は春節でした。つまり、春節に家に帰って戻ってこないということです。私は去年9月からこ

こに来ましたが、会社は春節の時期にも帰らせてくれませんでした。多分、もし家に帰ったら戻ってこない可能性が高いと経営者は考えているのかもしれませんが。……そうですね、春節のときに、会社は300元を親元に送ってくれました。実は、こういうことは今年だけみたいです。工員の親を安心させるためでしょう。……社長はたしかにいろいろ私たちの生活の世話してくれました。でも、それは私たちが逃げたら工場も困るからです。

なぜ春節の時期に辞める人が多いのかについてS氏にも尋ねたところ、「春節は出稼ぎの人が皆地元に戻る。出稼ぎの人たちは情報を交換してもっと条件の良い所へ流れていってしまう。それに、ここにいるような若い子の場合、春節の時、家に帰ったら親が心配して二度と外に出させなくする場合も多い」との回答が得られた。

また、中核となる工員の確保のために、個別に「紅包」(ボーナス)を渡すような場合もある。さらには、中核工員を地元出身の職員と結婚させるような場合もある。S氏の妻は甘粛省の貧困地域から来た工員が会社の運転手と付き合っていることに気付いた。ある時運転手は工員と別れようとしたが、それに対しS氏の妻が工作して、運転手とその工員を結婚させた。S氏の妻もまた工員たちに対し擬似的な母親の役割を果たしているのである。

しかしながら、以上のような「アメとムチ」的対応は、実際のところ、目立った効果をあげているわけではないようだ。例たとえば、2001年春のある晩、M氏が紹介した一人の工員がS氏の家に来て泣きながら、祖母が危篤なのですぐに家に帰りたいと訴えた。工員は「絶対帰ってくるからお願いします」と固く約束した。S氏と妻は相談した後、翌日、工員に500元の交通費を渡して、

「一週間以内戻ってこなかったら、もう来なくてもいい」と条件を付けて帰らせた。S氏も妻も彼女は「もう帰って来ないだろう」と疑っていた。一週間後、S氏は家に帰った工員からの辞表を手しながら筆者に次のように語った。

たいていそうだ。家の誰かが危篤だとか言って交通費をもらって、結局は帰ってこない。……集団で逃げるものに関しては、春節以外には給料日の翌日が危ない。本当にこのことは防ごうとしても防ぎきれない。今回はM氏がまだここにいるので、だいじょうぶかなあと思っていたけど……。

この言葉からわかるように、S氏にとって、工員の紹介者であるM氏は工員に対する信用の一応の担保であったようだ。しかし、2001年夏に筆者が再び現地調査に行った時には、M氏の紹介で働きに来ていた10数人の内の一人を除く全員がすでに「予告なしの集団辞職」をしていた。M氏もそれ以後消息を絶ったという。また、筆者の調査期間中に10人の甘粛省出身の工員が給料日の翌日に「予告なしの集団辞職」をした。彼女たちは、別のもっと条件の良い工場に働きに行ったとのことである。彼女たちの辞職の時期はちょうど工場の繁忙期だったので、出荷が遅れ、会社は大きな損害を被ったのである。

この事件の数日後、膠州市の隣町にある韓国系製靴工業が100人前後の工員を募集したとの情報がS氏のところに届いた。S氏が友人を介して調べた結果、100人のうち70数人は河北省出身者だということが分かった。S氏は自分の工場にいる河北省から来たベテラン工員を社長室に呼び出し、70数人の中に知り合いがいるかどうかを尋ねた。その結果、同じ村の出身者がいることが分かった。すると、S氏は「何人でもいいから、

工作してこの工場に連れてくる」ようベテラン工員に指示したのである。このことは、なぜ「予告なしの集団辞職」が頻繁に行われるのか、なぜ「予告なしの集団辞職」は「防ごうとしても防ぎきれない」のかの一つの裏づけになるだろう。

8 「戦略的適応」という視点

従来中国経済社会の人間関係に関する諸研究においては、「人情」、「面子」、「関係」といった概念が非常に重用されてきた。金 (1981) は、「人情」、「面子」、「関係」をデュルケームのいう「社会的事実」として捉えている。そして、中国においては、「人情」、「面子」、「関係」が社会の中に普遍的に存在し、これらが人間の相互行為を支配する重要な文化概念となり、原則となっていると主張している。もう少し細かく見ていくと、「人情」については、Huang (1987) が、それを社会的な交換の媒体であり、人が守らなければならない社会的規範の集合であると論じている。また、「面子」については、Ho (1975) や Fairbank (1979)、Hu (1944) が、社会的人望のことであり、外在的に人の行為を拘束する機能を有するものと捉えたのに対し、金 (1989) は、むしろ内面的規範によって制約を受けるものとみなしている。そして、「関係」については、King (1991) が、「社会的技術」であり、「文化的戦略」であるとしている。また、王 (1995) によれば、中国人は一度成立した「関係」をたとえ今すぐ使えなくてもいつか役に立つこともあるという理由から大切にするという。そうした諸研究においては、論点に幾分ズレがあるにせよ、結局のところ、「伝統的」・「道徳的」側面がことさらに強調されてきた。

しかしながら、今回の筆者の研究対象における人間関係は、どうも中国特有の「伝統的」・「道徳的」な概念だけでは説明できそうにない。すでに見たように、A 公司での雇用においては「関係」

的なものが見られるが、解雇と辞職は任意のものであり、信用の媒体であるはずの紹介者においても他人の「面子」を立てるような配慮が見られない。たしかに経営者である S 氏夫婦は擬似的な親の役割を演じるなどの particularistic な対応で、工員あるいは工員の親との絆を築こうとしている。そうした S 氏夫婦の行為は不安定な労働市場の状況に即した彼らなりの「戦略的適応」であると考えられる（もちろん、彼らの工員に対する「感情 gan qing」を完全に否定することはできないが）。とはいえ、そうした経営者サイドの particularistic な働きかけに対し、工員たちは必ずしも「滴水之恩当湧泉之報」（他人から一滴の水のような恩恵を受けたら、泉のように返さなければならない）といった「人情規則」に従って行動するわけではない。実際には、工員たちは経営者サイドの意図を察知しながら、出稼ぎ労働者という弱い立場を勘案した上で、自らの利益や権利について経営者サイドと交渉することをよしとせず、代わりに「予告なしの集団辞職」という戦略を取っているのである。それは、目の状況に即した工員たちなりの「戦略的適応」であると考えられる。

このように、A 公司のような不安定極まりない経済的・政治的・社会的状況下に置かれた経済組織において、「人情」、「面子」、「関係」といった中国人の人間関係を理解するための鍵であるとされてきた諸概念は、工員たちと経営者サイドの間の相互の「戦略的適応」によって、変幻自在に現れては消える副次的要素となっているのである。

この点についてももう少し補足しておこう。先述のように、S 氏は、強い血縁・地縁意識を中国の「伝統」であると知りながら、経営維持のため、その「伝統」を「禁止拉幫結伙」などの規則によって潰そうとしている。その反面、S 氏は「孝敬

老人」という別の「伝統」を用いて、工具との強い絆を作ろうとしている。つまり、S氏にとって、「伝統」は自分に有利なように操作される「道具」なのである。一方、工具たちは、そうした経営者サイドの矛盾した行為が、工具K嬢のいう「私たちが逃げたら、工場も困る」という経営者の都合から行われていることを察している。しかし、工具たちは経営者サイドの戦略を知った上で、自分の労働条件の改善や収入の増加のために伝統的な「関係」を用いることなく、また、個人的あるいは集団的に経営者サイドと交渉することもなく、むしろ「予告なしの集団辞職」という戦略を取っているのだ。工具たちがこのような戦略を取るのは、未だ中国私営企業では労務規定が整備されておらず、経営者サイドと交渉すると工具側が不利益を被る可能性があるからである。ところが、辞職して多少の不利益が生じたとしても、労働市場の緩和により、それを補ってあまりある見返りを提供する新たな勤務先に移ることもできる。このような事情から、工具たちは面倒が少なく、経済的にも旨味のある「予告なしの集団辞職」を選ぶのである。

では、以上のような不安定な状況下における企業経営はいったいいかにして可能なのだろうか。そこでは、いったいどのように秩序が維持されているのだろうか。

雇用のあり方について、筆者はS氏に「なぜ公募しないのか」と質問したことがある。その時、彼からは「そうしない方が管理しやすいから」という答えが返ってきた。しかし、この「管理しやすい」はずの particularistic な雇用は、大きなジレンマを招来させてきた。つまり、私的ルートによる雇用は、「拉幫結伙」の土壌になってきたのである。そうしたことを認識したS氏は、「拉幫結伙」を禁止し、喧嘩の際には同じ地域の人を庇ってはいけなとまで明言してきたの

である。こうした側面から単純に発想すると、A公司では経営者サイドが強圧的に工具を支配しているように見える。

しかし、実際には、上述のように、現場の管理は非常にフレキシブルであり、規則や罰則、S氏個人の絶対的権威を通して工具が支配されているわけではない。S氏が言うように、「ルールはルール、実行は実行」であるのだ（このことは2001年8月に『規定』が制定された後も基本的には変わっていない）。そのような現場管理のフレキシブルな部分や上述のS氏夫婦の particularistic な戦略（日常的に擬似的な親の役割を演じること）から単純に発想すると、A公司における経営管理は、不可視に、すなわち工具たちに内面化された秩序を通して下支えされているようにも見える。紹介者M氏が言うように、そこは「大家族のよう」であるのだ。

とはいえ、前掲の工具K嬢の話や給料の手渡し方などから察するに、工具と経営者サイドの間にはほとんど信用関係がなく、互いに相手の出方を慎重に伺おうとする姿勢が見られる。経営者サイドの particularistic な対応は、実のところほとんど効果がなく、工具たちは工場との一体感をもつには至っていない。要するに、A公司における秩序は、経営者サイドの“上から”の強制によらず、また、工具たちの“下から”の支持にもよらず、むしろ工具たちと経営者サイドの間での相互の「戦略的適応」によって維持されているのである。

9 おわりに

以上のように、「人情」、「面子」、「関係」といった「伝統的」・「道徳的」概念だけでは、A公司での経営管理や人間関係のあり方、そして、その背景にある現代中国のドラスティックな社会変動をうまく説明することができない。A公司で

は、伝統的原理が工員と経営者サイドの間での相互の「戦略的適応」において用いられる「道具」にすぎない。結局のところ、現代中国の経済社会も「多くの経済社会と同様に、特別に伝統的でも『道徳的』でもない」（森川 1987: 66）のである。

1970年代に香港の小工場でフィールド調査を行った Ward は、「原材料の仕入れ、設備機械の調子、製法が順調に進んでいる限り、中央管理システムのもとにすべてが行われ、求人と労働力の安定化に関すること以外には文化的な要素の入り込む余地がない」（1985: 148）と述べている。筆者の調査対象 A 公司では、Ward の調査対象とは異なり、工場の操業に不確定要素が非常に多いことから、受注が少ない場合には工場内の規範が緩み、文化的な要素が入り込む余地が生まれる。しかし、出来高制をとっていることから、繁忙期には自ずと経営者サイドの管理システムの下で作業が経済合理的に行われることになった。S 氏がいうように、「給料を出せる仕事さえあれば、百箇条のルールより効くのである。

今さら改めていうまでもないが、A 公司は、一種のカオスの状態の中にある。工員たちは、初めから逃げることを想定して A 公司で働いているのであり、それに対し、経営者サイドも、初めから逃げられることを想定した企業経営を行っている（逃がさないためにさまざまな手段を講じてはいるものの）。そのようなカオスの状態においては、経営者サイドによる“上から”の強制も工員たちによる“下から”の支持もほとんど意味をなしておらず、むしろ、工員と経営者サイドの双方が「戦略的適応」を行うことで“動的”にバランスを取りつつ、一応の秩序を維持している。いうまでもなく、このようなカオスの状態を生み出しているものは、現代中国の極めてドラスティックな社会変動に他ならない。

本稿で取り上げた事例は、あくまでもある一つ

の地域のある一つの工場である。もちろん、この工場の例を中国全土の私営企業の典型とみなすことはできないだろう。しかしながら、この工場は中国の社会構造の中に組み込まれており、現代中国の人々がもつ社会意識をかなりの程度共有していると考えられる。それゆえ、以上に述べたことは、現代中国経済組織の新しい理解に向けての一つの手掛りとなるだろう。本稿では A 公司の内部組織を取り上げたが、現代中国の経済組織および経済社会関係の全体像を把握するためには、やはり A 公司とその外部との関係を説明することが必要であろう。これについては今後の課題にしたい。

[注]

- 1) 中国は、総人口 12 億 5,000 万のうち農民が約 8 億 7,000 万という数字が示すように、もともと農村人口が大多数を占める社会であった。
- 2) 農家が生産隊から土地と生産量を請け負って耕作し、請負量を超えた部分は農家自身のものとする制度。
- 3) 人民公社またはその所属生産大隊経営の農村企業。
- 4) 農村部の県レベルに設けられた出稼ぎ労働者を管理する機関。主に労働者の紹介、身分証明書と年齢のチェックといった業務を行う。
- 5) 近年、そうした出稼ぎ労働者のための社会保障の不備が多方面で問題視されるようになってきている。後述するように、筆者のインフォーマントの間でも社会保障の受給は見られない。とはいえ、ほとんどの出稼ぎ労働者には自分の故郷に耕地がある。出稼ぎ労働者が出稼ぎ先で稼げなくなった時や病気になった時、故郷の耕地は、彼・彼女らの基本的な社会的・経済的保障になるといえるかもしれない。つまり、出稼ぎ先で社会保障がないということは、その労働者の生活すべてに保証がないことを必ず意味するとわけではないのだ。こうしたことは、近年において出稼ぎ労働者が増加の一途を辿り、そして、極めて流動性の強い非公式の労働市場が形成されたことの背景の一つ（最も重要なものではなからうが）であると考えられよう。この点については別稿にて報告する予定。

- 6) 1992年1月8日から2月21日にかけて、鄧小平が深圳、珠海、上海などの南方経済開発区域を視察して回った際に発表された講話である。講話の中で、鄧小平は改革開放路線の堅持と加速を呼びかけた。この講話によって市場経済の動きは再び活発化した。
- 7) 2002年1月8日、海尔グループと三洋電機は広範な事業分野にわたる包括的提携に合意し、初めての「日中対等」のパートナーシップを結んだ。これまでは、日本側が中国メーカーを技術指導し、工場として利用する「上下」関係が主流であった（「朝日新聞」2002年1月9日）。
- 8) 済南は山東省の省庁所在地で、黄島は青島市の経済開発区である。
- 9) 株式制と協同性を結びつけることによって、労働と資本を企業のために、協調的に働かせようという制度である（胡・鄭 1996: 99）。
- 10) M・フリードマン（1958=1991: 60）によれば、「五服」には二重の意味がある。一つは、ある個人を自己（ego）として、そのまわりの父系血縁集団の親族の範囲である。もう一つは、その血縁関係による葬式の着衣を意味する。
- 11) S氏は、青島市にある国内有名靴メーカー K 社の下請けをしていた時に、K社を介してインフォーマルにいくつかの「労務管理センター」の責任者と知り合った。
- 12) 電話のかけ方は、まず電話に出た人に呼び出したい工員の名前を告げ、電話に出た人が工員に呼びに行くと同時にいったん電話を切る。そして、3～5分後、もう一度電話をかける。つまり、電話料金を節約するため、呼び出す必要時間を計算して、二回電話をかけるのである。
- 13) 中国人民元と日本円の為替レートは1元=15円を目安にしたい。
- 14) 筆者は胶州市の他の私営企業でも調査を行ったが、それによると、寮を無料で提供することは一般的であり、食事の提供は企業によって異なる。
- 15) もちろん、工員と経営者サイドの間の人間関係だけでなく、工員間の人間関係や会社の外における経営者の人間関係に関する参与観察も行ってきた。ここでは労使関係のみに注目し、それ以外の人間関係については別稿にて報告する。

【参考文献】

（中国語）

- 関鋭捷 1998『中国農村改革二十年』河北科学技術出版社。
 胡必亮・鄭紅亮 1996『中国的郷鎮企業与郷村發展』山西經濟出版社。
 胶州市誌編集委員会編 1992『胶州市誌』新華出版社。
 金耀基 1981「人際關係中人情之分析（初探）」『國際漢学会論文集』台北：中央研究院。
 —— 1989「『面』、『恥』与中国人行為之分析」『第二屆國際漢学会論文集』台北：中央研究院。
 袁亞愚 1995「民工潮—中国現代工業社会的“生育陣痛”」『社会科学研究』1995年第2期。
 朱秋霞 1998「網絡家庭与郷村私人企業的發展」『社会科学研究』（中国社会科学院社会学研究所）1998年第1期。

（日本語）

- 古屋野正伍・山手茂 1995『國際比較社会学』学陽書房。
 森川眞規雄 1987「尖沙咀商人（Ⅲ）」『評論・社会科学』（同志社大学）32号。
 王曙光 1996『詳説中国改革開放史』勁草書房。
 王崧興 1995「關係・人情・面子—中国社会における人間關係」清水昭俊編『洗練と粗野』東京大学出版会。

（英語）

- Fairbank, J. K., 1979, *The United State and China*. Cambridge, Harvard University Press.
 Freedman, M., 1958, *Lineage Organization in Southeastern China*, London: The Athlone Press. = 1991 末成道男・西澤治彦・小熊誠訳『東南中国の宗族組織』弘文社。
 Ho, David Yau-fai, 1976, On the Concept of Face. *American Journal of Sociology*, 81(4): 867-84.
 Hu, Hsien-chen, 1944, The Chinese Concept on Face, *American Anthropologist*, 46: 45-64.
 Hwang, Wang-kuo, 1987, Face and Favor: The Chinese Power Game. *American Journal of Sociology*, 92(4): 944-74.
 King, A., 1991, Kuan-hsi and Network Building: A Sociological Interpretation. *DAEDALUS*. 120(2): 63-84.

Ward, B. E., 1985, A Small Factory in Hong Kong : Some Aspects of Its Internal Organization. *Through Other Eyes*. Hong Kong : The Chinese University Press.

(統計類)

国家統計局編 2000 『中国統計年鑑 2000』 中国統計出版社.

胶州市統計局編 2000 『胶州市統計年鑑 2000』.