

中国製造企業のR&D技術者管理に関する史的展開

～大手家電メーカーA社の事例を中心に～

とう しょうけつ
竇 少杰

Historical Development on Management of R&D
Engineers in Chinese Manufacturers
~A Case Study in Consumer Electronics Maker A~

Shaojie Dou

ITEC Working Paper Series

10-08

September 2010

中国製造企業の R&D 技術者管理に関する史的展開
～大手家電メーカーA社の事例を中心に～

**Historical Development on Management of R&D Engineers
in Chinese Manufacturers**
～A Case Study in Consumer Electronics Maker A～

竇 少杰

同志社大学 技術・企業・国際競争力研究センター (ITEC)
特別研究員

〒602-8580 京都市上京区今出川通烏丸東入

Tel : 075-251-3183

Fax : 075-251-3139

Email : sdou@mail.doshisha.ac.jp

キーワード： 技術者管理、人的資源管理、中国、企業改革

本文内容の専門領域： 産業関係学、労働経済学、人的資源管理

著者の専門領域： 産業関係学、人的資源管理

要旨：

近年、経済のグローバル化の進展とともに、冷戦収束後の世界経済秩序には様々な大きな変化が発生しており、その中に最も注目されているのは中国の成長と発展である。中国の経済成長には外国企業の進出による貢献はもちろん多くあるが、在来経済の発展をも無視できない。技術力と研究開発能力を見ると、ここ数年来、中国企業の成長は著しく、2009年の特許出願数は7946件で、すでに世界第5位に踊り出た。中国企業の技術力や研究開発能力は日本や米国などの先進国に比べれば確かにまだ日が浅いが、研究開発能力の成長のスピードは急速であるため、今は無視できない存在となってきている。拙稿「中国製造企業のR&D技術者管理に関する一考察」において、筆者は中国企業の技術者管理の現状を考察した。では、かつての中国企業は如何なる制度と方法で技術者を管理していたのか。そしてどのようなプロセスで現在の制度に辿りついてきたのか。

本稿では、筆者は中国の大手家電メーカーA社での現地調査の内容に基づいて、その企業改革とR&D技術者管理の歴史を、「計画経済期のA社」、「改革開放から2000年前後までのA社」と「A社の2002年改革」、この3つの時期を区切って考察した。

謝辞：

本稿は「持続的イノベーションを可能とする人と組織の研究」プロジェクト内「持続的イノベーションを可能とする人の研究」チームにおける研究成果の一部である。また、現地調査にあたってA社の工会主席・姜さんや、エアコンR&Dセンター技術管理所長・楊さん、関係者の方々から親切なご協力をいただいた。本稿執筆に際しては、中田喜文教授、藤本哲史教授から極めて貴重なコメントと指導を頂戴した。ここに深い感謝の意を表する次第である。

中国製造企業の R&D 技術者管理に関する史的展開

～大手家電メーカーA社の事例を中心に～

寶 少杰

1 はじめに

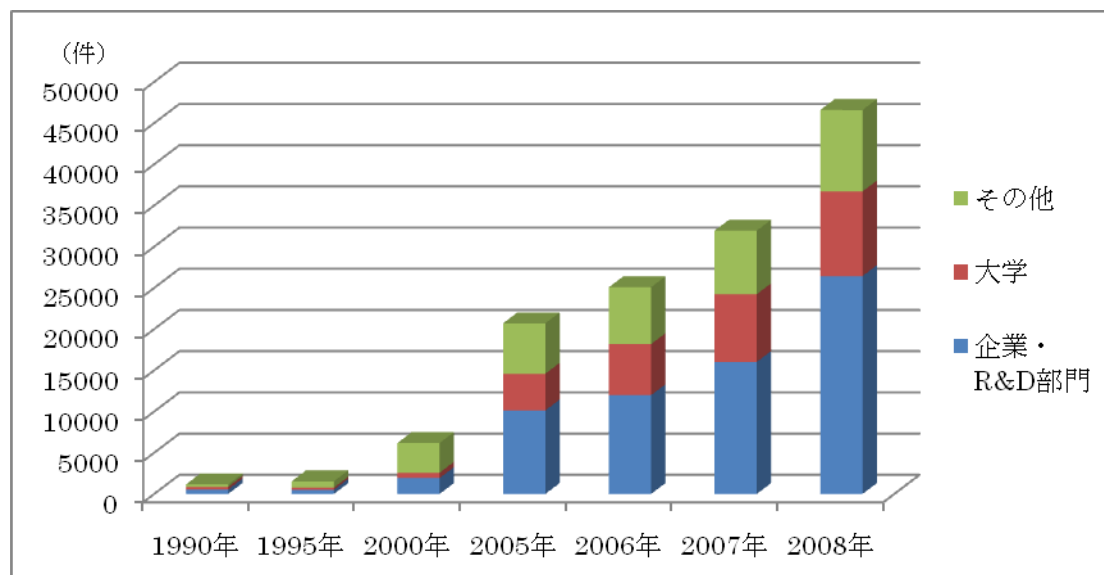
1.1 問題意識

近年、経済のグローバル化の進展とともに、冷戦収束後の世界経済秩序には様々な大きな変化が発生しており、その中に最も注目されているのは中国の成長と発展である。現在、凄まじい経済成長を実現している中国は安い労働力と様々な優遇政策を利用して外資を多く呼び込み、「世界の工場」と呼ばれており、日本や韓国などの国では製造業の「空洞化問題」まで発生している。しかし、中国の経済成長は外国企業の進出だけによるものではなく、在来経済、特に工業の発展も著しい。研究開発能力の成長からみると、ジュネーブに本部を持つ世界知的所有権機関（WIPO）が 2010 年 2 月 8 日に発表した報告によると、ここ数年来、中国の特許出願数の増加は著しく、2009 年の特許出願数は 7946 件で、すでに世界第 5 位に踊り出た。そして中国国内において、中華人民共和国国家知的財産権局の統計数字によると、中国国内の発明特許の登録数は、1990 年の登録件数の 1149 件に対して、2000 年においては 6177 件、2005 年には 20705 件、2006 年には 25077 件、2007 年には 31945 件、2008 年には 46590 件と激増している（図 1-1 を参照）。内訳で見ると、企業・R&D 部門からの特許登録数の増加は特に著しい。

中国企業の技術力や研究開発能力は日本や米国、ドイツなどの先進国に比べれば確かにまだ日が浅いが、研究開発能力の成長率は大きく、成長のスピードも急速であるため、中国は無視できない存在となってきている。しかし周知のように、中国经济と中国企業が発展し始めたのは 1980 年代改革開放期に入って以降のことである。そして図 1-1 から分かるように、中国企業の技術力や研究開発能力の増強もごく近年のことである。拙稿「中国製造企業の R&D 技術者管理に関する一考察」において、筆者は中国企業の R&D 技術者管理を、仕事管理と人的資源管理との 2 つの側面から考察し、仕事管理においても、技術者の人的資源管理においても、できる限りの目標の数値化、透明な制度作りと運用、そして徹底された業績主義、この 3 点が現代の中国企業の R&D 技術者管理における最も大きな特徴だという結論を出した。では、中国企業は R&D 技術者管理において、どのようなプロセスで現在の状況に辿りついてきたのか。即ち、計画経済期の中国企業において、R&D 技術者はどのように管理されていたのか。

そして改革開放期に入り、中国の大きな社会的変革に伴って、中国企業の R&D 技術者管理はどのように変わってきたのか。

図 1-1 中国国内の発明特許登録件数（1990～2008 年）



注：筆者作成。データの出所『中国統計年鑑（2009）』（中国統計出版社）。
 なお、グラフのデータは中国国内の発明特許登録数の成長状況を表しているが、「企業・R&D部門」には中国国内の外資企業、または中国企業と外資企業の合弁企業などが計算されているかどうかについては不明である。

本稿では、筆者は1960年代に設立された大手家電メーカーA社の事例を取り上げ、A社の歴史を「計画経済期のA社」、「改革開放から2000年前後までのA社」と「A社の2002年改革」、この3つの時期を区切って考察し、中国企業におけるR&D技術者管理の史的展開を見てみたい。

1.2 A社とそのR&D部門の現状

1960年代末、A社はテレビの専門国営メーカーとして中国政府によってA省のB市に設立され、中国における典型的な「単位」¹の1つでもあった。1978年から中国は改革開放期に入り、A社では何回も大きな改革が行われ、現在、A社は家電製造業だけではなく、情報通信業、不動産業、商業などにも進出し、国内のみならず海外でも、1つの大きな企業グループとして周知されている。市場シェアを見ると、現在の中国の家電製造業には数多くの中国現地大手企業、例えば四川長虹、ハイアール、そして海外から進出してきた大手企業、例えば日本勢のパナソニック、東芝、韓国勢のサムソン、LG電子など、群雄割拠の状態の中、A社は液晶テレビや、エアコン、冷蔵庫などの製品でベスト5のシェアを持っており、日本勢にも韓国勢にも負けていない状態となっている。2010年6月3日、「2009年中国電子情報企業100強」が中国政府の工業和信息化部によって公表さ

れ、A社はそのベスト 5 にランク入りした。2009 年、A社の売上高総額は 560 億元（約 7760 億円）に達し、金融危機が発生した 2008 年の 489 億元より大きく増大した。研究開発能力の面からみると、A社は「技術を以て企業を発展させる」というスローガンを提唱し、毎年売上高の約 5%を研究開発に投入し、技術戦略の徹底に力を入れている。2005 年 6 月、A社のR&Dセンターは独自の知的財産権を有する液晶テレビ用チップの開発に初めて成功し、外国製チップに独占されてきた中国のテレビ産業にとってはまさに一大事であった。つまり、A社は中国の計画経済期に設立され、中国の改革開放を経験して多くの改革を重ねてきた企業であり、研究開発にも大きな力を注いでいる企業であるため、中国製造企業の技術者管理の史的展開を考察するのに、典型的な例であると筆者は考える。

R&D 部門をみると、A社は広州、深セン、そして米国、ベルギーなど、国内外に全部で 6 つの R&D 拠点を持っている。2002 年、企業改革によって統合された R&D 本部は A 社の本社と同じく B 市に新しく設置された。現時点で、R&D 本部には技術者数は全部でおよそ 2000 名であり、「エアコン R&D センター」や「冷蔵庫 R&D センター」、「テレビ R&D センター」、「マルチメディア R&D センター」、「パソコン R&D センター」など、多数の分野で研究開発を行っている。毎年、R&D 本部は中国政府から多くの国家レベル課題の研究開発を請け負っており、数多くの研究成果や発明などが特許として登録されている。近年、A社の R&D 本部の多くの実験室は「国家実験室」として認定されており、R&D 本部も中国政府に「国家創新体系企業研究開発センター」と認定され、高く評価されている。

2 計画経済期の A 社の技術者管理

1949 年建国から 1978 年までは中国の計画経済期であり、この約 30 年間に於いて、中国共産党と中国政府は市場メカニズムを完全に排除し、行政計画と指令を利用してあらゆる方面に対して管理・干渉し、マルクス主義の社会主義理論に基づいて中国でユートピアを作ろうとした（竇 2009）。ところが、1966 年から 1976 年までの「文化大革命」は中国政府と人民を覚醒させた。1978 年 12 月 22 日、中国共産党は十一期三中全会で、党の活動の重心を社会主義的現代化の建設に移すことを決定した²。本章では、当時のA社の状況をに基づき、改革開放前、すなわち計画経済期の中国の状況を見ておきたい。

2.1 単位社会

周知のとおり、現在中国の国有企業の前身は国営企業でもあるが、「単位」で

もあり、中国社会は「単位社会」であった。新中国が建国してから 1990 年代末まで、中国の人々は彼ら自身が働いている社会組織や機構（企業、工場、商店、学校、病院、社会団体、行政の機関等々）のことを「単位」と総称していた。「単位」は中国の人々、特に都市の住民たちにとって重要な意義を持つ特別な存在であった。賃金収入を始め、住宅、副食手当及び退職金などの福利厚生も「単位」から得ており、雇用安定も「単位」によって保障されていた。進学や就職、結婚、出産、育児、子供の教育、そして出張、乗車券の購入、旅館の宿泊等々、彼らの日常生活の全般は「単位」の管理・世話に依存し、人々の社会活動もまた「単位」から離れることがなく、結局、個人は「単位」に帰属していたのである。「やはり、単位は国家が社会に対して直接的な行政管理を行なう組織的手段であり、基本的環節なのである。……党と国家の政策の規定や計画の指標、さらに業績の命令が行政の従属関係に基づいて各単位に下達され、各単位による具体的執行によって全社会に貫徹される」（竇 2008 p.155）。

「単位社会」の特徴を簡単に要約すると、以下のとおりである。³

①全ての社会組織は「単位」であり、「単位」とその中の人々をコントロールしたのは上下関係の明確なピラミッド型の行政権力である。

②「単位」に所属する人々は国家の主人公であり、彼らの生老病死の全てに対して「単位」が面倒を見る。

③「単位」は政治的、社会的、そして独自の専門的機能を果たしていた。

④「単位」に占有される資源は流動性がほとんどなかった。

⑤「単位」内部の秩序を見ると、人間関係の重視、分配領域の平等主義と行政権力の徹底、の 3 つの特徴がある。

要するに、計画経済期の中国を認識する際には、それ自体を 1 つの巨大な行政組織として認識すべきであろう。自身の経済力を増強するために、この巨大な組織の最高指導者である中国政府は様々なレベル⁴の様々な内部組織を設置し、計画経済の枠組みを利用して中国経済の全般をコントロールした⁵。国営企業は、「企業」と呼ばれているが、実際に本来の企業ではなく、「国家」という組織の最末端の組織——「単位」であり、行政組織であった。国家の意志は上から末端までブレークダウンされ、実現されており、計画経済の枠組みの中で、経済計画の決定は政治性を有しており、計画の策定、下達、執行、そして監督、全て行政的手続きに基づいてなされていた。

市場活動が完全に排除された後、計画経済の枠組みにおいて、人々の自由就業は認められておらず、都市部住民の就職斡旋は完全に政府の責任となり、労働者の雇用、配属、そして賃金管理も全て、この巨大な行政組織の内部統制となり、国家の専権となった。この際に、工場を中心とした「単位」は中国政府からブレークダウンされた生産計画に従い、国家に調達された原材料などの資源を利用し、国家によって配属された労働者を組織して生産を行っており、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。そして製品に対しても国家は「統購統銷」⁶政策を実施し、この巨大な行政組織の内部ですべての資源に対する配置と統合を行っていた。

次の部分で、聞き取り調査を通じて解明した計画経済期の A 社の実態を紹介しながら、計画経済期の中国企業の生産管理と労務管理の様子を考察してみたい。

2.2 A 社の生産管理と労務管理

1.2 で紹介したように、A 社は 1960 年代末、テレビの専門国営メーカーとして中国政府によって設立された。1960 年代は計画経済期の最中であるため、A 社は当たり前のように中国当時の計画経済の枠組みの中に取り組み、「単位」の特徴を持っていた。

計画経済期の A 社の生産管理について、聞き取り調査では以下のようなコメントを頂いた。

「計画経済期、企業は生産だけをやれば良かったです。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、すべては政府がやってくれたのです。企業は政府に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。例えば『一年間、600 台のラジオを作れ！』と、政府から計画指令が来ると、この 600 台のラジオを作るための原材料もほぼ同時に入ってくるのです。我々企業の生産計画部はこの 600 台の量を 12 ヶ月で割って、一月に 50 台を作れば良いということになります。そして生産部門は生産計画に基づいて労働者を組織して生産を行います。もちろん、当時のラジオはほとんど単一種類で、生産もほぼ単純作業でした。一年間 600 台って、多いですか？実は全然多くないです。少ないです。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ね、余剰人員も多かったんです。じゃなぜ 700 台とかを作らないのですか？やはり原材料が限られていました。600 台分の原材料しかありませんからね。……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。品質が良くも悪くも、全部は『統購統銷』政策によって政府が持っていてくれていました。」 (A 社工会主席のインタビュー記録 (2010 年 3 月 10 日) から抜粋)

上記した話から、計画経済期の A 社の生産管理の状況を想像できよう。企業は利益を獲得する組織ではなく、まさしく国家行政に従属する 1 つの部門にすぎなかった。製品の製造は国家の経済計画によって行われ、ヒト、モノ、カネ、そして企業内部の管理まで、すべては政府の手によって支配されていた。では、労働者の管理、特に技術者の管理は、計画経済期の A 社ではどのように実施されていたのか。

「当時、技術者にはどのような等級区分がされていたのでしょうか。」という質問に対して、聞き取り調査では以下のような回答を頂いた。

「技術者？計画経済期の工場には、現在のように技術者や一般労働者というような区分はありませんでした。区分としては幹部と工人と、この 2 種類の区分だけでした。行政職位に就いていない限り、いくら高い技術を持っていても工人でした。みんなは同じく社会主義国の主人

公で、平等でしたからね。仕事も、現在のように区別していませんでした。難しい技術問題が出てきたら技術レベルの高い工人は解決に当たりますが、普段はみんな同じように作業をやっていました。……当時、賃金関係で工人には 8 つの等級を区分していました。『八級賃金制度』でした。もちろん、新米の工人たちは非熟練で、勤続年数も短いので、最低の一級工になります。それに対して技術レベルの高い工人は熟練度も高く、勤続年数も比較的に長いので、上位の等級へ昇級されます。例えば五級工とか、六級工とか。技術レベルが極めて高く、勤続年数も長く、そして貢献も大きい工人だと政府に認められたら最高の八級工になれるが、滅多にいないですね。当時我々の単位（企業）に八級工は一人もいませんでした。」（A 社工会主席のインタビュー記録（2010 年 3 月 10 日）から抜粋）

要するに、すべての労働者が社会主義中国の主人公であるというイデオロギ一的な考え方によって、計画経済期のA社において、全社員は幹部と工人と大まかに区分されていたが、技術者という区分はそもそも存在しなかった。仕事内容にもほとんど区分されておらず、技術レベルの高い労働者も低い労働者も同じ作業に従事していた。これは計画経済期の中国において、社会的分業はまだまだ発展していなかったと言えよう。そして賃金制度について、計画経済期から 1980 年代末までの長い間、中国政府は全国の企業で「八級賃金制度⁷」を導入・実施し、当時のA社も例外ではなかった。「八級賃金制度」の実施を通じて、当時の中国政府は全国すべての工場で働いている労働者の賃金管理権を手に入れ、個々の労働者の賃金等級の決定、昇給、支給までを管理し、計画経済の枠組みの中で消費基金をしっかりとコントロールした。

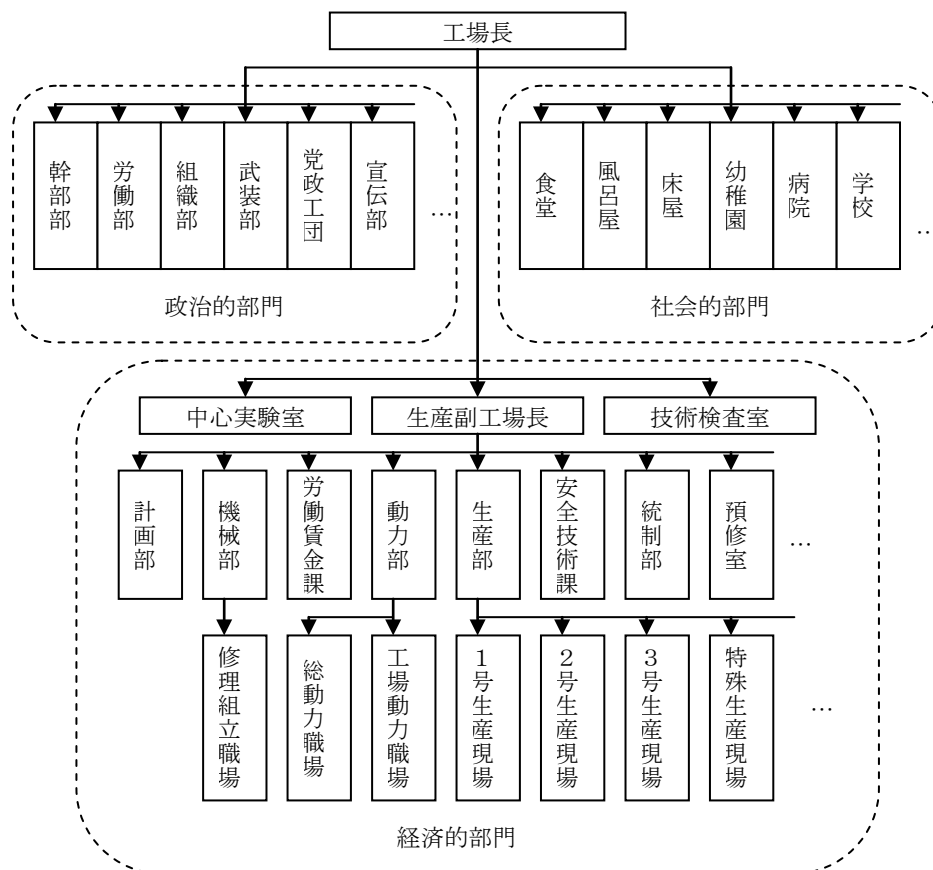
しかし周知のとおり、建国初期から長い間に渡って、中国政府は旧ソ連に学んで重工業を優先的に発展させる方針を取り、「多蓄積、少消費」というスローガンを挙げ、低賃金政策を実施していた。「八級賃金制度」では全労働者を 8 等級に分けていたが、等級の昇進はほとんど行われず、労働者の賃金昇給はほとんどなかった⁸。このような「静かな世界」において、労働者の生活はどのようになっていたのか。この質問に対して、聞き取り調査では以下のようなコメントを頂いた。

「当時、中国では低賃金政策が実施されていました。みんな同じ低賃金ですから、お金持ちもなくて、極端に貧乏な人もいなかったです。まあ、平等主義でしたね。でも、賃金は確かに安かったですが、福利は良かったですよ。単位（企業）から何でもただでもらっていました。例えばカップ、タオル、石鹸、お茶、マッチ、靴下、ワイシャツ、靴……日常生活用品は何でももらえました。そして、労働者の子供たちはただで単位の幼稚園へ入園できていました。当時、単位（企業）は敷地の中に、2、3 の部屋を幼稚園用部屋にして、女性労働者何人を幼稚園の先生としてそこに配属して、我が単位（企業）に属する労働者たちの子供たちの面倒を見ていました。我々自分の学校も、病院もありました。子供たちの教育、そして労働者たちの病気の治療、労働者の生老病死、すべては単位（企業）が負担していました。さらに、当時、我々は単位（企業）から住宅もただでもらっていましたよ。当時、単位（企業）は政府から資金をもらって職工宿舎を建て、労働者の勤続年数、職位、等級などに基づいて職工代表大会で分配の基準を設定して宿舎を分配していました。」（A 社工会主席のインタビュー記録（2010 年 3 月 10 日）から抜粋）

再び長い引用になってしまったが、上記の話から、計画経済期の中国におい

て、労働者の賃金は低い水準に抑えられていたが、カップ、タオルなど日常生活用品から住宅までただで「単位」から手に入れ、生老病死のすべてに関して「単位」が面倒を見てもらえ、夢のような福利厚生を受けていたことが分かる。そして計画経済期の中国国営企業は生産を行うような経済的機能のみならず、政治的機能と社会的機能も持たなければならなかった。政治的機能とは、社会主義理念の徹底や共産党と政府の指示を周知することなどを指す。そして社会的機能とは主に労働者の福利厚生を実現することを通じて、社会の安定を維持することを指す。したがって、当時、国営企業には生産、管理のような経済的部門のみならず、その政治的機能と社会的機能に応じて、政治的部門と社会的部門も設置されていた。図 2-2 は計画経済期の中国国営企業の組織状況の概念図である。

図 2-2 計画経済期の中国国営企業の組織状況の概念図



出所：竇（2009） p.69

ところが、この夢のような福利厚生制度の下で、労働者の働きぶりはどのようなになっていたのか。

「最初、労働者たちは単位（企業）から利益を得たら労働意欲は高まっていました。主人公

という地位が実際の利益と繋がりましたからね。しかし、やはりこのような利益は平等で分配されていまして、みんなは同様に受けていました。徐々に、単位（企業）から利益を受け取るのは当たり前だと慣れてきていました。労働意欲も弱まってきて、労働者たちは頑張らなくなりました。」（A 社工会主席のインタビュー記録（2010年3月10日）から抜粋）

要するに、平等主義の分配制度の下で、賃金や福利はインセンティブ機能を持っておらず、労働者の労働意欲を引き出す効果はほとんどなかったと言えます。しかし、計画経済期においても、やはり生産の忙しい時期がある。閑散期には労働意欲が高くなくても生産計画をクリアできるが、繁忙期になると計画経済期の A 社ではどのように労働者の労働意欲を引き出していたのか。聞き取り調査によると、繁忙期において労働者の労働意欲を引き出すために A 社では主に下記のような 2 つの方法を利用しているという。1 つ目は企業共産党委員会と工会（＝労働組合）の役割、いわゆる「政治動員」であった。

「政府から普段より大きい生産計画が下った時に、労働者は閑散期のように働いたら計画が完成できません。この時に、単位（企業）の党委員会と工会はまず共産党員を集めて生産動員会議を開きます。共産党員は必ず情熱を出して一生懸命に働いて一般労働者の模範になると強調します。そして生産現場で労働者全員を集めて党委員会書記と工会主席の話聞き、スローガンを叫びながら労働者全員の闘志を燃やせます。これは当時の主たるやり方でした。」（A 社工会主席のインタビュー記録（2010年3月10日）から抜粋）

そして 2 つ目の方法は金銭によるインセンティブであった。しかし当時の中国において、金銭によるインセンティブを実施することは資本主義的考え方で、社会主義原則に反しており、極めて危険なことである。当時の A 社では非公開で実施していたという。

「当時、技術革新や改善ができれば 3～5 元の奨励金をもらえました。私は 5 元の一時金をもらいましたので、今でもはっきり覚えています。当時、私は一般労働者の 2 級工で、月給は 21 元でしたので、5 元は大きかったですよ。ラジオの部品を作っていたときに、金型を改善しました。一般の金型には上下 2 つの部分があって、上の部分は固定され、下の部分は動かせるようになっていましたが、私はその金型を改善し、上下 2 つの部分とも動かせるようにしました。この改善は工場で大に評価されましたので、一時金の 5 元をくれました。何年間も 1 人で喜んでいましたよ。当時の中国ではこのようなことをすると、反社会主義政治犯として打倒されますので、奨励金をもらっても他人にはさすがに言えませんでした。」（A 社工会主席のインタビュー記録（2010年3月10日）から抜粋）

以上では、我々は「単位社会」の特徴を踏まえたうえで、聞き取り調査の内容に基づき、計画経済期の A 社の生産管理と労務管理の実態を考察してきた。聞き取り調査を通じてわかった A 社の現実から、計画経済期の A 社が典型的な「単位」であったことは明らかである。

つまり、計画経済期の中国において、「単位」は本来の企業ではなく、行政システムの中に存在する末端の生産部門に過ぎず、中国政府の指令や計画などに基づいて生産を行っていた。企業内部において、従業員は幹部と工人という 2

種類しか区分されておらず、技術者という概念は全くなかったと言えよう。そして労働者の管理も中国政府によって直接に行われ、労働者の配置や賃金、福利の分配もほぼ「平等主義」で行われていた。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。

3 改革開放から 2000 年前後までの A 社の R&D 技術者管理

計画経済期において、中国は連年の戦争で崩壊した経済をある程度回復・発展させたが、計画経済の枠組みの中に社会問題や矛盾などが多く出ており、さらに 1966 年から「十年動乱」と呼ばれる「文化大革命」も発生し、中国経済は完全に行き詰った危機状態に陥った。中国政府の前に残った道は改革しかなかったと言えよう。1978 年 12 月 22 日、中国共産党は十一期三中全会で、党の活動の重心を社会主義的現代化の建設に移すことを決定し、「改革・開放」政策を打ち出した。中国は改革開放期に入ったのである。改革開放期において、特に 1980 年代に入ってから、中国政府は多くの改革策を実施し、約 30 年間に渡って構築してきた計画経済の枠組みを破り始め、市場メカニズムを少しずつ導入・利用するようになった。特に 1980 年代後半、中国政府は労働契約制度を導入し、それまでの「政府統一配置＋終身雇用」が主要内容とする「固定工制度」を廃止し、「個人自由就職＋契約雇用」が主要内容とする「契約工制度」を導入した。この改革策はそれまでの中国の雇用慣行を根本から変えたのである。本章では、中国の主な改革と変化を紹介しながら、「『単位』改革」、「組織改革と経営改革」、「R&D 技術者管理」、この 3 つの側面から A 社の実態を考察していきたい。

3.1 A 社の「単位」改革

1984 年 10 月 20 日の中国共産党第十二次中央委員会第三次総会で、「企業を相対的な独立の経済利益実体、即ち自主経営ができ、損益責任も自分で負う法人にすること」という国有企業改革の新しい目標が設定された。この目標の中に、中央政府は企業の所有権を国家に保留し、企業の経営権を企業に与え、企業の所有権と経営権とを分離し、いわゆる「両権分離」政策を明確に規定し、それを実現する方法が「政企分離」であると認識した。実際に、この「政企分離」は「単位社会」の廃止への最も重大な一歩であった。

2 章で紹介したように、計画経済期の中国の国営企業、いわゆる「単位」は本来の企業ではなく、行政システムの中に存在する末端組織であった。しかし「政企分離」は、企業に経営管理自主権を与えた上で、国家行政から切り離すことを意味する。したがって「政企分離」の実施によって、企業はかつてのような

国家行政組織の最末端組織——「単位」ではなくなり、行政指令や計画から離れ、「自由」に活動できる「主体」になり、本来の企業になる。ここではA社で起こった改革を簡単に見てみよう。

聞き取り調査を通じて、A社でも大きな改革が実施され、大きな変化が生じてきたことが分かった。

「改革は実際に企業に経営管理自主権を与えるが、その分、責任も企業自身で負うということになります。かつて、企業は中央政府の生産計画に従って生産を行っていましたが、社会的機能もありまして、労働者の福利、例えば幼稚園、学校、病院、住宅の分配なども企業がやらなければなりません。いわゆる『企業社会』でした。でも今、もちろん、社会的責任はありますが、企業は大体自分の経営をちゃんとやればよいというようになりました。計画経済期にできた社内の幼稚園、学校、病院などは80年代においてすべて企業から離れました。住宅分配制度もこの時期になくなりました。」 (A社工会主席のインタビュー記録(2010年3月10日)から抜粋)

確かに計画経済期の国営企業は行政システムの最末端の生産組織であり、社会的機能として、国営企業は政府の資金を使って企業内において労働者に対して手厚い福利厚生を提供し、いわゆる「企業社会」であった。しかし「政企分離」を実施され、企業は独立した法人になると、企業は生産経営で獲得した資金で運営しなければならなくなり、元々企業に付属している福利的部門、例えば幼稚園や学校、病院、そして住宅分配などは企業にとって大きな負担になる⁹。上記の話から、A社ではこれらの福利的部門が早くも1980年代に企業から離され、住宅分配制度も廃止されたことがわかる。さて、幼稚園や学校、病院はどのようにA社から離されていたのか。現在A社とはどのような関係を持っているのか。

「幼稚園はそのまま廃止しました。当時、会社は『幼稚園を廃止しましたので、子供を外部の幼稚園に入園させてください』と全従業員に通告して、幼稚園であった部屋を倉庫にしました。幼稚園の教師だった労働者も生産現場などに再配置しました。もちろん、外部の幼稚園に入園するためにお金が必要なので、そのお金の大半は会社が負担していました。当時、確かに外部の幼稚園は大体3つのレベルがありました。最も良いところは年間入園料が高くて100元ぐらいでした。普通なのは80元で、最も安かったのは50元ぐらいでした。例えば100元の内70元、80元の内60元、そして50元の内40元は会社が負担していました。残った分は従業員個人が負担していました。……それから学校も病院も会社から独立させました。学校と病院は学生もいて設備もあって、幼稚園のように簡単に廃止することができませんでしたので、会社は独立させるということにしました。当時、特に学校の職員も学生もほとんど会社関係者で、会社から離れたくないという意思が強かったので、改革はなかなか進めなかったです。でも独立させないと、会社の負担は大き過ぎますので、会社はかなり努力しました。敷地や建物、そして設備はすべて無料で譲りまして、援助もたくさんしました。」 (A社工会主席のインタビュー記録(2010年3月10日)から抜粋)

かつて国有企業の労働者であることは、手厚い福利厚生を受けることと安定な雇用が保障されることを意味すると考えると、この改革の難しさは想像できよう。実際に現在においても、A社はその学校、病院との間にも深い関係を持

っており、完全に切り離されたとは言い難い。聞き取り調査によると、A社は毎年、その学校の学生のインターンシップを受け入れており、その病院にも毎年の全社員の健康診断を委託している。では、労働者にとって最も大きな福利である住宅分配制度はどのように廃止されたのか。聞き取り調査では以下のような回答を頂いた。

「計画経済期、私たちは単位（企業）から住宅をただでもらえました。ところが改革開放以降、1984年頃から、政府の国有企業改革政策で、単位（企業）は住宅を建てなくなりました。それまで、住宅の管理も維持も単位（企業）がやっていたのですが、改革を通じて住宅の管理と維持を市政府の管理部門に譲渡しました。ところが住宅市場化改革もほぼ同時に進められました。市政府の管理部門はこれらの単位（企業）から回収した住宅をそのまま住んでいる労働者個人に販売することにしました。住宅の価値を評価して、建築年数や面積、居住者（労働者）の勤続年数などを考えて、比較的安い値段で個人に販売しました。……それから単位（企業）は住宅を建てませんから、住宅の無料分配制度もなくなりましたね。」（A社工会主席のインタビュー記録（2010年3月10日）から抜粋）

つまり、住宅の使用権はいったん市政府に回収され、また市政府によってすでに入居していた労働者個人へ安い価格で販売された。これで、計画経済期から実施されてきた国有企業労働者への住宅無料分配制度が廃止されることになり、元々企業が持っていた幼稚園、学校、病院のような社会的福利部門も前述したように企業から切り離され、中国の「単位社会」は徐々に崩壊されるにいたった。

以上、聞き取り調査の内容に基づいて、A社の企業改革を「単位社会」の崩壊という側面から考察した。もちろん、この時期において、A社で発生した変化は上記したことのみならず、企業組織や経営管理方式、そして労働者に対する仕事管理と労務管理にも大きな変化があった。次ではこの時期のA社の組織と経営管理の改革状況を見てみたい。

3.2 A社の組織改革と経営改革

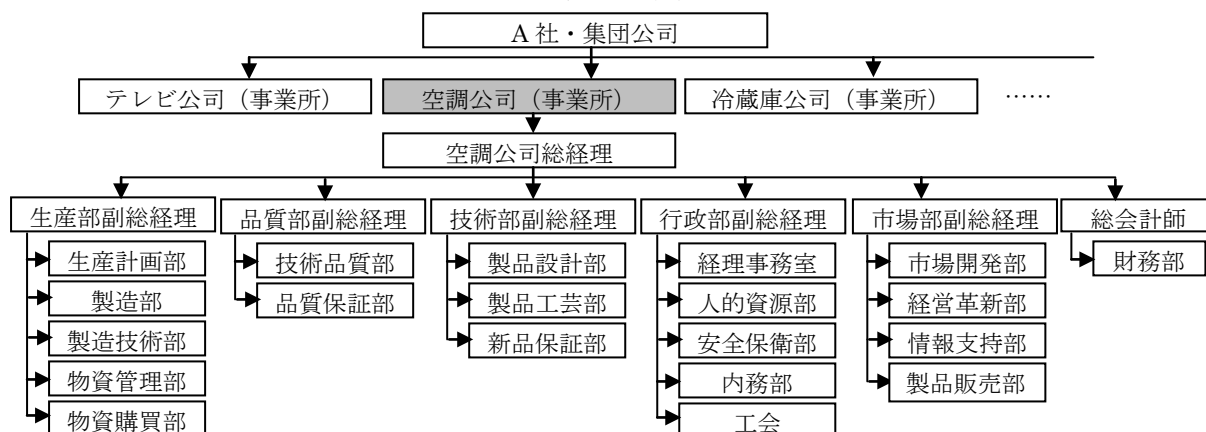
以上、A社では国有企業改革を通じて、1980年代、元々「単位」内にあった幼稚園や学校、病院などは次々と企業から切り離され、住宅分配制度も廃止され、企業の経営負担はかなり軽くなったことを明らかにした。実際にこれらの改革策によって、企業の組織にも大きな変化が生じてきた。

前掲図 2-2 のように、計画経済期の国営企業には、「政治的部門」、「社会的部門」と「経済的部門」が揃っており、ほとんどの企業は一種類のみの製品を生産していた。その後改革開放期に入り、前述した改革を通じて、中国の国有企業の龐大な組織はスリムになったと同時に、生産が拡大され、多くの企業では多数の製品の生産を取り組んで、集団化改革が進められた。A社もその中の1つであった。1993年、A社は現地の5つの家電関連の企業と連携して、テレビ事業を中心としながら、製品の種類を空調や冷蔵庫、パソコンなどに拡大し、

集団公司を設立した。A 社図 3-1 は 1990 年代の A 社とその空調事業所の組織のイメージ図である。

図 3-1 のように、元々 A 社内にあった「労働部」や「武装部」のような政治的部門と「幼稚園」や「学校」のような社会的部門は国有企業改革を通じて切り離され、A 社には企業経営と生産管理と関連する部門から構成されるようになった。

図 3-1 1990 年代の A 社とその空調事業所の組織図



出所：「A 集团公司空調公司概要」（1998 年）に拠り筆者作成。

そして、企業の経営管理についても、この時期の A 社において大きな改革が行われた。中国の国有企業改革のプロセスは非常に複雑であり、ここでは詳しく紹介しないが、大まかに言うと、企業をかつての国家行政の一組織から本格的な「企業」として市場法人へ転換させ、経営管理権を国家から企業へ譲渡する過程である¹⁰。本稿では主に A 社が 1990 年代の半ばに導入した「三級管理方式」を取り上げ、その内容と実施状況を考察したい。

「三級管理方式」は、名称からみると、3 つのレベルで管理を行う方式だと分かる。具体的に言うと、A 社は 1993 年に集団化改革を通じて集团公司を設立したため、会社レベルでは大まかに集团公司と子会社（事業所）との 2 つのレベルから構成されるようになった。集团公司は企業グループ全体の管理を行い、企業グループとしての発展戦略や政策方針などに対して処理・決定するが、各子会社にはそれぞれの子会社内の管理を任し、集团公司は原則として関与・干渉しない。さらに、各子会社の中においても、研究開発や生産、販売など、分野に基づき部門が設けられ、それぞれの部門には一人の副総経理が主要責任者として設置される。子会社の総経理はその子会社の全般に関する発展戦略や方針政策、業績などをコントロールするが、各部門の副総経理はその部門内部の管理責任を負う。したがって、A 社の管理構造は「集团公司→子会社（事業所）→部門」といった 3 つのレベルとなり、このような管理方式は A 社においては

「三級管理方式」と呼ばれた。

2章で紹介したとおり、計画経済期の中国において、国有企業管理は中央政府の直接管理の下に置かれていた。それに対して改革開放以降、経営管理自主権は企業に与えられ、ほとんどの企業においては集権的管理方式、すなわち会社レベルですべての管理責任を負う方式を実施していた。1990年代から中国企業において集団化改革が行われてから、企業規模の拡大とともに、集団公司是企業のあらゆる面に対して集権的管理を実施しにくくなり、それまでの集権的管理方式は徐々に企業の発展に合致できなくなったのである。そのような状況に応じて、A社は「三級管理方式」を導入した。聞き取り調査によると、「三級管理方式」の導入と実施は当時のA社に非常に大きな意義があったという。

「1つは、企業管理の効率性は良くなったと思います。企業の規模が大きくなったので、かつての何でもかんでもすべて集団会社のトップが決めるというやり方はもう限界を感じていました。無理でした。『三級管理方式』の導入は、実に分権となりますね。集団公司是企業全体のことだけを考えていれば良い。そして各子会社の総経理にその子会社の管理責任を負わせ、各自で処理できることであれば各自で解決すれば良いと。そして各子会社の中にも同様に、各分野の部門の管理責任はそれぞれの副総経理に担ってもらいます。部門内部で解決できることなら各自で処理しなさいと。こうなると、やはり管理の効率性はよくなりますね。そしてもう1つは、やはり責任が明確されました。権限を入手すると同時に、責任も負ってもらいますね。かつては集権的管理でしたので、集団会社のトップだけは責任を負っていました。下へ責任を追及することはできませんでした。なぜかという、すべてはトップの命令と指令にしたがったのですからと。何か事故や失敗があると、みんなは『自分の責任ではない』と、すぐに逃げてしまいます。『三級管理方式』を実施すると、権限と責任は同時に担うこととなりますので、責任から逃げることはできなくなりますね。」 (A社工会主席のインタビュー記録(2010年3月10日)から抜粋)

要するに、「三級管理方式」の導入を通じて、A社において管理権限が分担されることによって管理効率はよくなったと同時に、管理責任も明確にされたのである。

3.3 A社のR&D技術者管理

以上、2002年以前の改革を踏まえたうえで、A社の組織と経営管理の状況を考察した。これから、我々はA社での聞き取り調査に基づいて、2002年以前の中国製造企業のR&D技術者管理を考察してみたい。

A社の労働者区分を見てみると、計画経済期において中国企業では技術者と一般労働者と区分しなかったと2.2で紹介した。改革開放期に入り、特に1990年代になると、図3-1のように、企業内部の組織には生産部門と技術部門と、きちんと分けており、A社での聞き取り調査からも技術者と一般労働者と区分されるようになったことが分かった。一般労働者は製造部門で加工作業や組立作業などを行うのに対して、R&D技術者は技術部門、設計部門で課題の研究解決に従事していた。

「会社には技術部門を設置した直後、まず製造現場から技術レベルの比較的に高い労働者を選抜して技術部門に配属しました。彼らに技術の革新や製品の改善などの課題をやってもらっていました。」 (A社エアコン R&D センター技術管理所長のインタビュー記録 (2010年3月11日) から抜粋)

さて、当時の A 社では R&D 技術者の仕事管理はどのように行われていたか。

聞き取り調査によると、当時、技術部門の R&D 技術者の仕事である課題は A、B、C の 3 類から構成されていた。A 類課題とは国家によって指示された課題であり、B 類課題とは企業によって指示された重要な課題である。C 類課題も企業によって指示された課題であるが、B 類課題に比べてそれほど重要ではないと思われる課題であった。

「この 3 種類の課題の中に、技術者が最も重視したのは B 類課題でした。なぜかという、B 類課題は大体我が社がこれから市場に出す新しい製品の研究開発でしたから、賞与が比較的に高かった。もちろん、A 類課題の賞与は最も高かったですが、難しいです。そして C 類課題の賞与は安かったです。当時、課題の分類によって、課題賞与は 3 つの金額しか設定されていませんでした。何の内容でも、A 類課題だと認められると、例えば 2 万円の課題賞与です。B 類課題だと 1 万円の課題賞与、C 類課題だと 2 千円の課題賞与です。このように簡単に設定されていました。」 (A社エアコン R&D センター技術管理所長のインタビュー記録 (2010年3月11日) から抜粋)

上記の話から、当時 A 社技術部門の課題分類と賞与設定は表 3-1 のようにまとめることができる。

表 3-1 2002 年以前 A 社技術部門の課題分類と賞与設定

類別	内 容	課題賞与金額
A	国家によって指示された課題	20000 円
B	企業によって指示された課題、大体新製品の研究開発である	10000 円
C	企業によって指示された課題、B 類課題より重要ではない	2000 円

出所：聞き取り調査に拠り筆者作成。

しかし聞き取り調査によると、当時、A 社には R&D 技術者の人数も少なく、研究開発能力も低かったため、技術者たちはプロジェクトチームを結成して課題を取り組んでいたが、責任が明確にされておらず、課題解決への仕事管理はほとんどできていなかったらしい。

「進捗管理？全くありませんでした。課題の完成期限はあまり守られていませんでした。時間をオーバーし、またはなかなか完成できない課題はよくありました。結局、責任者が誰かも分からなくなっていました。そして当時、我が社には独自の課題評価の基準もありませんでした。研究開発能力はとても低かったからです。仕方なくて、他社から基準を学んできて、そのまま使っていましたが、やはりうまくいきませんでした。」 (A社エアコン R&D センター技術管理所長のインタビュー記録 (2010年3月11日) から抜粋)

つまり、2002 年以前の A 社では研究開発レベルが低いのみならず、課題管理

も非常に混乱していたと言えよう。では、なぜ R&D 技術者の仕事管理はそのように混乱していたのか。筆者は引き続き当時の A 社の R&D 技術者の人的資源管理の状況について尋ねてみた。

まず、賃金制度について。聞き取り調査によると、1980 年代までに、A 社の技術者の賃金分配は計画経済期の「八級賃金制度」で賃金を分配していたが、1990 年代になると、中国政府の提唱に応じて A 社は「崗位技能賃金制¹¹」を導入し、すべての労働者にこの新しい制度に基づいて賃金を分配していた。「崗位技能賃金制」とは、労働者の担当する仕事と労働者の技能レベル、この 2 つの要素を考察し、労働者に賃金を支給するという賃金制度である。ここでは、A 社の技術者の「崗位技能賃金制」を見てみよう。

「当時、我々の賃金は崗位給と技能給から構成されていました。崗位給は大体労働者の職位によって決められていました。その当時技術者も職位等級という 1 つだけのキャリアパスでした。我が社には上から下まで言うと、処長（図 3-1 の「技術部副総経理」の下位に位置する職位——筆者注）、副処長、科長（図 3-1 の「技術部」の下にある各部門の主要責任者——筆者注）、主任、副主任、文員、帯班長、工芸員と設備員、現場労働者といった 9 つの等級がありました。現在なら主任エンジニア、主管エンジニア、エンジニア、助理エンジニアなどのような技能等級のキャリアパスがありますが、その当時にはありませんでした。処長から文員まではホワイトカラーで、技術者はこの範囲でした。そして帯班長から現場労働者まではブルーカラーでした。1 つの等級には 1 つだけの崗位給金額が設定されていて、その等級に就いた人はその金額の崗位給をもらいます。技能給部分も職位等級の上昇に伴って増大しますが、1 つの等級には 1 つだけの金額ではない。大体 3 つくらいの金額がありまして、勤続や能力に応じて変動していました。」（A 社エアコン R&D センター技術管理所長のインタビュー記録（2010 年 3 月 11 日）から抜粋）

長い引用になってしまったが、上記の話から、当時 A 社の R&D 技術者に用いた賃金体系のイメージを表 3-2 のように描くことができる。

表 3-2 1990 年代の A 社の技術者の崗位技能賃金制のイメージ 単位：元

職位等級	崗位給	技能給		
		①	②	③
処長	1500	1200	1500	1800
副処長	1350	1100	1300	1500
科長	1200	1000	1200	1400
主任	1100	900	1150	1300
副主任	1000	700	900	1100
文員・技術員	800	500	650	800
帯班長	700	200	300	400
工芸員、設備員	600	150	200	250
現場労働者	500	100	150	200

出所：聞き取り調査に拠り筆者作成。数字は想定したものである。

聞き取り調査によると、当時 A 社の空調会社の技術部門には R&D 技術者 50 名程度もいたが、処長 1 名、副処長 1 名、科長 3 名、主任 3 名、副主任 3 名であり、残りは全て技術者の最下位の「文員・技術員」に位置されていた。制度

上では上位の職位に空きが出てこないと言進ができないとなっていたため、多数の技術者は「文員」に止まっており、賃金額は1600元（崗位給800元＋技能給の最大額800元）しか望むことができなかった。

また、当時のA社の人事査定と言進昇格についても、下記のようなコメントを頂いた。すなわち、

「人事査定は主に出勤をチェックしていました。遅刻や無断欠勤、早退などのチェックでした。これらのチェックに基づいて、賃金額を調節していました。これについて会社にはちゃんとした制度がありましたからね。……昇進昇格はありましたが、特に基準なんかはありませんでした。上位に空きが出て、そして上司は『君が良い』と言われたら、それで昇進されることになります。やはり上司の判断は最も大きかったですね。もちろん上司は普段の働きぶりを見て判断を下していたと思いますが。」（A社エアコンR&Dセンター技術管理所長のインタビュー記録（2010年3月11日）から抜粋）

要するに、2002年以前のA社において、人事査定の主たる内容は出勤のチェックであり、出勤のチェックの結果は技術者個人の賃金と連動するようになっていた。そして昇進昇格の基準は「働きぶり」に対する評価となっていたが、実際に上司の主観の意思がメインになり、まさしく上司の恣意による昇進昇格であった。このような人的資源管理ではインセンティブ機能があまり働かず、技術者の労働意欲を引き出すことができないだろうと考えられる。

ところが、当時のA社においても1つの課題につき課題賞与があったと前述した。では、この課題賞与はどのように分配されたのか。

「年度初、今年度の課題が決定されて、それらの課題に応じた課題賞与の予算額も同時に決定されますが、その分配権は処長にありました。誰にいくらを支給するか、すべて処長が決めていました。もちろん、賞与の支給額は非公開でしたので、みんなは自分の金額しか知りませんでした。課題の完成に大きく貢献した技術者に支給された賞与はもちろん大きいですが、処長と親しい人間関係を持っていれば課題研究をやらない私でも比較的高い賞与をもらえましたよ。（笑）……賞与の支給は必ずしも課題完了後ではありませんでしたよ。課題が完了されなくても賞与は支給されていました。ほぼ毎月ありました。……毎年会社は処長にそれぐらいの金額を与えて、処長はそのお金を分配すれば良いと。課題が完成されたら賞与は多めに支給されますが、完成されなくても少しでも支給されていました。」（A社エアコンR&Dセンター技術管理所長のインタビュー記録（2010年3月11日）から抜粋）

上記した話は、当時のA社において、課題賞与の分配が上司の恣意によって行われていたことを生々しく描いている。賞与の支給には「課題完成への貢献度」や働きぶりなどがもちろん最重要な決定要素であったが、「処長と親しい人間関係を持つこと」も無視できない要素となっていた。

仕事管理と人的資源管理とは深く関連しており、適切な人的資源管理は実現できないと仕事管理もうまく行えず、企業の成長も実現できないのである。前述したような人的資源管理と仕事管理を行っていたのはA社の技術部門のみならず、ほぼ全社の管理のあり様であった。2002年までに、A社は計画経済期から改革開放期に入り、社会的部門を企業から切り離しの実現や「崗位技能賃金

制」の導入など、国有企業改革を通じて大きな変革を実現したものの、人的資源管理分野において依然として平等主義や管理者の恣意による管理などの不合理は多く存在していた。労働者の労働意欲は引き出されておらず、2001年から中国家電市場の競争環境の急変もあり、A社の企業経営は徐々に危機に陥っていた。次の部分では、A社の危機を紹介した上で、その危機から脱出するためにA社が行った2002年改革を主に考察したい。

4 A社の2002年改革とその後のR&D技術者管理

2000年代に入り、グローバリゼーションの発展によって、企業は国内競争のみならず、国際市場において外国のライバル企業と競争しなければならない状態となり、経営環境は一層厳しくなった。前述したように、A社は中国政府の国有企業改革の施策に乗って企業の経営管理改革をある程度行ってきたが、中国政府の大手国有企業に対する「父愛主義¹²」の影響で、企業の経営者と労働者は危機的な状況を認識できず、旧来の考え方ややり方からも完全に抜け出せなく、企業の経営管理は放漫になった。このような状況の中で、A社のそれまでのやり方は徐々に新しい環境に対応できなくなり、2001年ついに赤字へ転落した。空前の危機に陥ったA社の経営陣は厳しい現実を改めて認識し、生き残るための大きな改革の手を打った。本章では、危機を簡単に踏まえたうえで、A社の2002年改革を中心として考察していきたい。

4.1 A社の危機

本章の冒頭で紹介したように、グローバリゼーションの発展は各国の市場を連結させ、企業は国際市場で競争しなければならなくなった。2001年中国のWTO(世界貿易機関)加盟は中国企業に大きな発展チャンスを与えたと同時に、外国のライバル企業に市場シェアを奪われ、倒産してしまう可能性にも直面させた。

このような一層厳しくなった経営環境の中、3章で紹介したA社のいい加減な経営管理は徐々に限界となってきた。そして1990年代の集団化改革¹³を通じてA社はテレビ、エアコン、パソコン、冷蔵庫など、次々と多くの分野に手を伸ばしたため、企業組織の龐大化と人員の過剰化が徐々に深刻な状況になってきた。さらに2001年、以下の2つの出来事はA社を赤字へ転落させ、倒産危機に直面させた。

1つ目は携帯末端生産分野の進出であった。1990年代の半ばから2000年前後にかけて、中国国内の家電メーカーの多くが次々と情報通信産業に進出した。このような現実の中、「流行」にやや乗り遅れたA社は2001年5月に情報通信分野の子会社を設立し、携帯電話の開発と生産を開始した。新しい事業への突

入には莫大な資金を投入した。

2 つ目は大手ライバル B 社による市場攻撃であった。B 社は大型国有企業であり、当時中国のテレビ業界において最も強く、半分以上の市場シェアの持ち主であった。2001 年夏、B 社は突然、液晶テレビの生産を独占しようとし、液晶テレビ専用チップを買占めはじめ、中国のテレビ業界に大きな波乱をもたらした。A 社は 5 月に携帯末端生産分野に進出したばかりで、資金面では厳しい状況にあったが、B 社の市場攻撃に対抗するために、余儀なく大金を調達してチップを買い求め、チップ争奪戦に参戦した。結局、A 社はある程度のチップを獲得でき、液晶テレビの生産を維持できたが、力は大いに消耗された。

以上のような原因で、A 社の 2001 年の売上高は前年度並みの 38 億元であったが、利潤額は 1800 万元の赤字であり、前年度の黒字 1 億 2500 万元より大きく下回った。A 社は一気に赤字に転落し、倒産の危機に陥ったのである。空前の大きな赤字は A 社の経営者から従業員まで目を覚ませた。危機を乗り越えるために、A 社の経営者は抜本的な改革を行うことを決断し、この改革は「2002 年改革」である。

4.2 A 社の 2002 年改革——組織構造改革

2002 年は A 社では「蝶変之年（虫から蝶へ変身の年）」と呼ばれている。この年から、A 社では組織構造から経営管理まで大きな改革が行われ、A 社は「虫」から「蝶」へ変身したという。ここではまず A 社の組織構造改革の内容を見よう。

4.2.1 改革前の姿

前述したように、1990 年代から 2000 年代初めまで、A 社は集団化改革を通じて、テレビ、エアコン、パソコン、冷蔵庫、携帯電話など、次々と多くの分野に手を伸ばし、数多くの子会社（事業所）を設立した。前掲図 3-1 は空調公司（事業所）の内部組織図を表した図であるが、実際にテレビ公司や冷蔵庫公司などにも空調公司とほぼ同じような組織構造が建てられていた。すなわち、例えば製品の研究開発部門は空調公司にエアコンの R&D 部門があれば、テレビ公司にもテレビの R&D 部門があり、冷蔵庫公司にも冷蔵庫の R&D 部門がある。製品販売部は、空調公司にはエアコン製品の販売部門があれば、テレビ公司にもテレビ製品の販売部門があり、冷蔵庫公司にも冷蔵庫製品の販売部門がある。要するに、各子会社はそれぞれ各自の製品分野で研究開発から生産、市場販売まですべての機能を持ち、各自で事業展開と運営を行っていたのである。さらに、製品ごとの地域間事業拡張も行われ、中国国内の他の地域でも生産・販売を行うために A 社は B 市にのみならず、C 省の D 市や E 省の F 市にも子会社を設立し、エアコン製品の例で会社名からみると、「空調 B 公司」や「空調 D

公司」などとなっていた。これらの子会社にもすべての機能部門を持っていたのである。A社のこの組織構造は中村改革以前の松下電器グループの組織構造とよく似ていると言えよう。もちろん、A社の規模の大きさと実力は松下電器グループと比べられるものではないが、このような2002年改革前のA社の組織構造には下記のような不合理があったと、聞き取り調査で分かった。

1つ目の不合理は集团公司として事業全体をコントロールしにくいことにある。聞き取り調査によると、各子会社はそれぞれ市場企画、研究開発、生産、及び販売を行っているため、成長にはバラつきがあり、集团公司は企業グループ全般をコントロールしにくい。特に同じ製品を取り扱っている地域子会社の間には、協力関係ではなく、集团公司は各子会社の売上高や利益などの業績を見ているため、むしろライバル関係である。したがって、集团公司の地域戦略は常に地域子会社の間での不満や矛盾などでうまく実施できない。企業の事業規模の拡大に伴い、今までの「三級管理方式」は徐々にその限界に達してきたと言えよう。

2つ目の不合理は資源の重複にある。特に製品の研究開発部門に関して、各子会社はそれぞれの研究開発部門を持っており、それぞれの研究開発業務が行われている。各子会社の間、特に同じ製品を取り扱う地域別子会社の間にはライバル関係であるため、研究開発に関する情報の伝達や交換、共有などはあまりしない。したがって同じ課題に対して同時に2つ以上の子会社で研究開発が進められるケースもあったと言う。要するに、2002年改革前の企業組織は人的資源、カネ、時間と情報の巨大な浪費をもたらしていた。

3つ目の不合理は販売システムの混雑にある。各子会社は各自で販売業者と交渉することになり、特に地域別子会社の間には競争関係であるため、A社の子会社は有利な立場に立てなかった。そして製品機能の統一性がないため、広告の内容も乱雑になり、その広告を見た消費者もよく理解できない。しかも広告費用も高い水準に維持されていた。

4つ目の不合理は各子会社（事業所）が各自で行動しており、折角の集团公司の力を借りないことにある。そのため、各子会社の交渉力が非常に弱かった。例えば原材料の価格について相手と折衝する際に、集团公司としてまとめて大量に入荷すると価格は安くなるはずであるが、それぞれの子会社は各自で原材料を調達していたため、子会社の交渉力も弱いし、原材料の値段も安くならず、コスト削減は難しかったのである。

要するに、改革開放以降から1990年代にかけて形成してきたA社の組織構造と「三級管理方式」は1990年代末までに企業管理の効率性を高め、企業の成長と発展に大きく貢献したが、2000年代以降の企業規模の継続的な拡大と事業の拡張に伴い、徐々に限界に達し、A社の経営管理に適応できなくなってきたのである。2002年、倒産の危機に追い込まれたA社の経営陣は余儀なく組織構

造改革の実施を決定した。

4.2.2 2002年組織構造改革

2002年A社の組織構造改革は主に製品ごとの地域別子会社の統合、各子会社の生産と販売の統合、及び研究開発、生産支援、アフターサービスなどの統合であった。この改革は4つのステップに分けられ、1つ目は製品ごとの地域別子会社の統合である。2つ目は各子会社の生産と販売の統合である。そして3つ目は研究開発部門の統合であり、4つ目は総合支援部門、アフターサービス部門などの統合である。

まず、1つ目のステップである製品ごとの地域別子会社の統合について。前段で分析したように、製品ごとの地域別子会社の分立及びその間のライバル関係はA社にとって最も大きな頭痛の種であった。改革のプロセスは以下のとおりであった。①A社は集团公司の下にあるすべての子会社を羅列し、それぞれの取り扱う製品をチェックする。②「同じ製品を取り扱うライバル子会社」にあたる子会社を、製品ごとに括り、1つの会社に統合する。③統合を通じて設立された新会社において内部関係に対して整理整頓を行い、権限と責任を新たに明確させ、かつてのライバル関係を一掃する。例えばエアコンを取り扱う子会社の統合で言うと、A社は集团公司に属するすべてのエアコン子会社をリストし、全く同じ製品を生産・販売している3つのところを統合して1つの「エアコン公司」を設立し、元々の地域別子会社を「エアコン公司」の地域別事業部にした。

次に、2つ目のステップである各子会社の生産と販売の統合について。この生産と販売の統合は2002年に始まったが、繰り返して何回の調整と模索を経て、2005年になってからようやく完成できた。①A社は集团公司に属するすべての子会社の販売機能部門を切り離し、「販売総公司」というA社のすべての商品を取り扱う販売会社を新たに設立した。しかし、1つの販売総公司是数多くの種類の電器製品の販売にはやはり対応しきれなかったため、②2003年、A社は電気製品を白物家電とその他との2種類に区分し、「販売総公司」を撤廃して白物家電を販売する「販売公司Ⅰ」とその他の製品を販売する「販売公司Ⅱ」を設立した。③2005年、海外市場を対応するために、A社は「国際販売有限公司」を新たに設立した。④販売機能部門が切り離されて、各子会社には研究開発と生産、経営管理支援部門などだけから構成された。「商品買取制」を導入して、各子会社の生産部門は販売会社から製品の受注伝票を受け取って生産を行い、産出した製品を販売会社に納品する。そして販売会社は製品を販売し、消費者や顧客、市場から製品に関するトレンドや意見を生産部門と研究開発部門へフィードバックし、品質の改善や設計の改良などを行ってもらう。

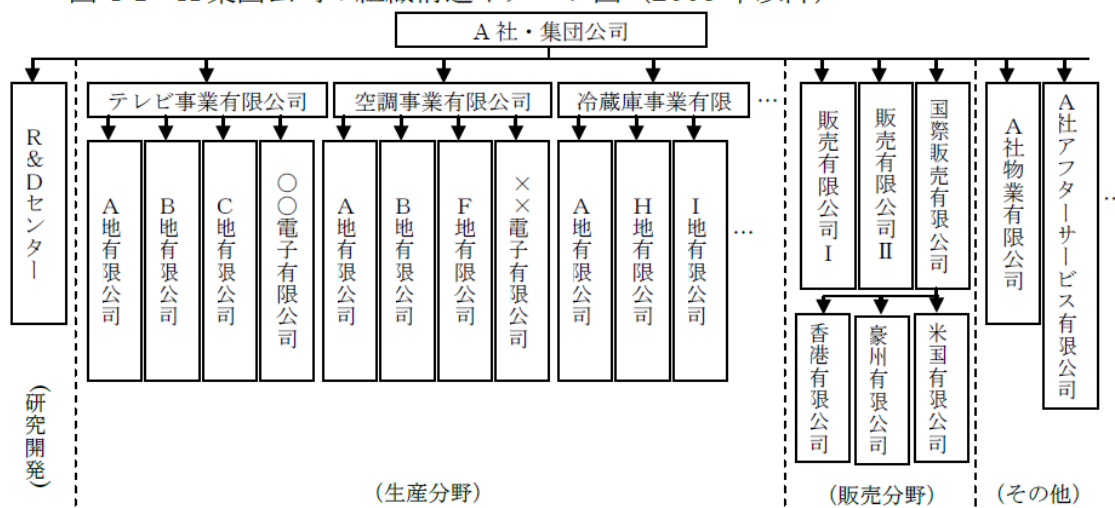
そして3つ目のステップである研究開発部門の統合について。これらの統合

改革は2つ目のステップとほぼ同時に行われた。すなわち2002年に各子会社から販売機能部門を切り離したと同時に、A社は各子会社の研究開発部門も切り離し、「A社R&Dセンター」を設立し、あらゆる製品の研究開発を「A社R&Dセンター」に集中させた。

4つ目のステップは総合支援部門、アフターサービス部門などの統合である。2002年から始まった組織構造改革はある程度の成果が見えてから、2004年と2005年、引き続き総合支援部門とアフターサービス部門を各子会社から切り離し、それぞれ独立した子会社にした。かつて各子会社において車両管理や保安業務、食堂管理などを担当していた総合支援部門は独立して「A社物業有限公司」になり、A社の集团公司に属するすべての会社の総合支援業務を担うようになった。そしてかつて各子会社でアフターサービス業務を担当していた部門も独立して「A社アフターサービス有限公司」になり、24時間コールセンターと各地の出張所を設けて、A社の顧客サービスを専門的に行うようになった。

以上の組織構造改革を通じて、A社の組織構造は大きく変貌した(図4-1)。

図4-1 A 集团公司の組織構造イメージ図 (2005年以降)



出所：筆者が開き取り調査に拠り作成。

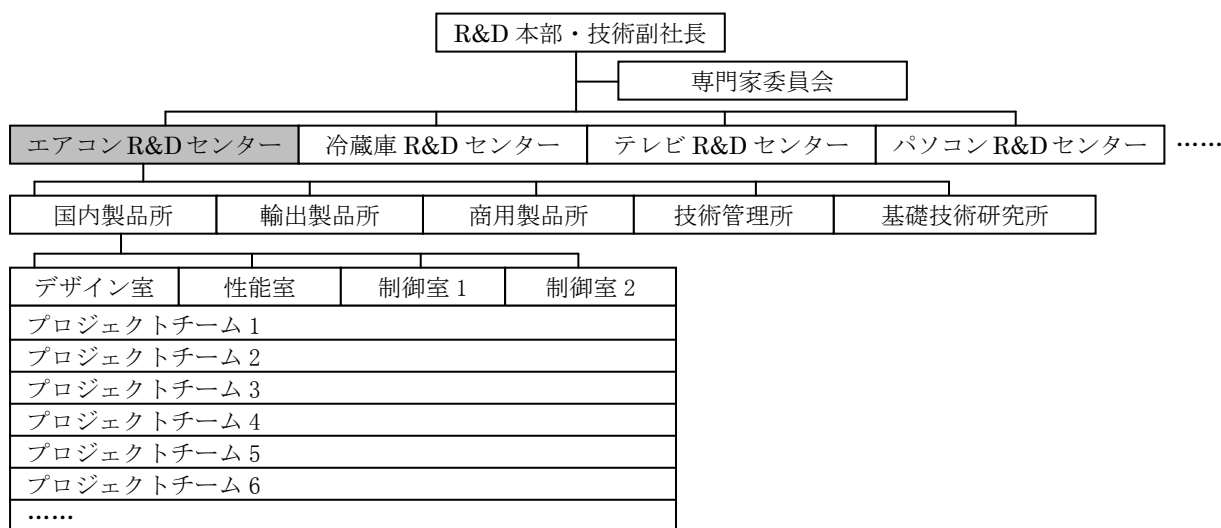
要するに、2002年改革の実施を通じて、A社は、開発・製造・販売の3つの主要機能を1つの事業部長が束ねるといった開製販一体の事業部のやり方をやめて、開発、製造と販売と別組織にして別のマネジメントに担当させることにした。すなわちA社は事業所制組織の原理を離れ、機能別組織の原理にいったん変えたのである。組織構造に起こった巨大な変化はA社の生産や販売にも大きな変化をもたらした。次では、本稿の内容と最も関係するA社の研究開発の分野で実施された改革を考察したい。

4.3 A社の2002年改革—研究開発改革

研究開発はA社にとって非常に重要な分野である。本稿の冒頭で紹介したように、現在、A社は「技術を以て企業を発展させる」というスローガンを提唱し、毎年売上高の約5%を研究開発に投入し、技術戦略の徹底に力を入れている。ところが、2002年改革が実施されるまで、研究開発分野においてA社の事業所制の下では、内部競争を繰り広げる中で、競争しなければならない本当の相手を見失い、必要なところに研究開発資源を配置することができずにいた。したがって金銭、人的資源、そして技術力などの面において無駄が多く、A社集团公司としての研究開発力もこれらの内部競争によって大いに消耗されてしまい、製品の研究開発とモデルチェンジはなかなか進められなかった。

先述したように、A社は2002年改革を実施し、販売機能部門を各子会社から切り離れたと同時に、各子会社に分散して存在していた製品の研究開発部門に対しても集中・統合を行った。これはA社の研究開発において最も重要な改革であった。A社集团公司にあるすべての製品の研究開発に関する部門を、「A社R&D本部」に集中・統合させたのである。「A社R&D本部」はA社集团公司が所在するA省B市と、中国の東南部に位置するC省D市と、この2つの場所に拠点を持ち、テレビやエアコンなどの製品の 카테고리別で内部組織を設置している。そして製品別R&Dセンターの中にさらに製品用途別と機能で「国内製品所」や「輸出製品所」、「商用製品所」、及び「技術管理所」と「基礎技術研究所」などのいくつかの所を設置しており、図4-2は「A社R&D本部」とその中のエアコンR&Dセンターの組織構造のイメージ図である。

図4-2 A社のR&D本部とエアコンR&Dセンターの組織図



出所：竇（2010）

表4-1はA社のエアコンR&Dセンターの各「所」の人数と役割分担を示し

た表である。聞き取り調査によると、エアコン R&D センターには全部で約 200 人が所属されているが、B 市拠点には約 90 人程度であり、D 市拠点にはおよそ 110 人程度である。そして技術者はそれぞれの拠点で働くが、各「所」の所長は 1 人しか設置されておらず、B 市と D 市との間で往復しながら管理・運営を行っている。

表 4-1 エアコン R&D センターの各部門の役割分担

部門名称	人数	役割
国内製品所	80	国内市場向けの家庭用エアコンの R&D を行う
輸出製品所	70	外国市場向けの家庭用エアコンの R&D を行う
商用製品所	20	企業用エアコンの R&D を行う
基礎技術研究所	10	基礎技術、予測課題の研究
技術管理所	20	エアコン R&D センターの管理。(新製品開発の進捗管理、コスト管理、品質管理、技術者の採用、教育訓練、費用管理、査定、昇進昇格管理、製品の標準化管理、特許管理、知的財産権管理、等々)

出所：竇 (2010)

研究開発の組織が出来上がった後、「A 社 R&D 本部」は改革前の A 社のそれぞれの子会社の研究開発部門で取り込まれた課題に対して再整理を行った。すべての課題をリストしてもらい、以下の整理を行った。すなわち①重複して取り込まれていた課題を 1 つにする。②あるところで取り込まれていたが、別のところではすでに完成された課題を R&D センター内の報告会を通じて共有する。③継続して取り組むべき課題を再リストし、重要度に基づいて一類課題、二類課題と一般課題、この 3 つの種類に分類する。④特に重要な課題を、「A 社 R&D 本部」のプロジェクトにする。

以上のように課題の再整理を行った後、製品別の各 R&D センターは配属された技術者を合理的に配置して課題の解決に取り組んでもらう。そして「A 社 R&D 本部」の設立はそれまでの各子会社に分散していた研究開発力の弱い「個」を集中させたが、それを更なる強い研究開発の「集団」にするために、「A 社 R&D 本部」は現在においても本部レベル、R&D センターレベルと「所」レベルで技術者の間にコミュニケーションの場や教育訓練機会を設け、情報交換や教育訓練を通じて技術者たちの技術力をアップさせることを目指している。

本稿の 3 章で紹介したように、A 社の 2002 年改革までの人的資源管理制度は労働者の労働意欲を引き出せる制度ではなく、特に賃金制度と賞与分配制度にはインセンティブ機能がほとんど働いていなかった。この問題を解決するために、研究開発の組織構造に対する改革が行われた後、A 社は 2002 年改革の一環として社内のすべての管理制度をチェックし、特に研究開発分野においては韓国のサムソンや日本のトヨタ、パナソニックなどの諸外国の大手一流企業の研究開発の管理方式を学び、それぞれの良いところを自社に取り入れながら、経

営革新運動も実施した。現在のA社においてはA社自身に相応した、進捗管理や課題評価制度などの盛り込んだ実績を重視した仕事管理制度と、インセンティブ機能のうまく働く給与制度や教育訓練制度などの成果主義を重視した人的資源管理制度が実施されており、A社のR&D部門も技術力がアップされ、会社成長の原動力となっている。現在のA社のR&D技術者の仕事管理と人的資源管理制度を簡単に紹介すると¹⁴、まず、仕事管理において、A社のR&D部門では目標管理制度を積極的に利用し、年度初と毎月の初めに上司と技術者との相談に基づき、技術者は各自の能力に応じながら仕事内容とそれぞれの要求・標準を明確にし、できるだけ数字目標の設定を行っている。目標が設定された後、日々の仕事の進捗状況について、A社のR&D部門では週単位と月単位でチェックを入れており、進捗の良いものに対して表彰するが、進捗の悪いものに対して叱責・処罰を実施している。そして、A社のR&D部門は緻密な評価制度を用いて完成された仕事に対して採点するまで行い、採点の結果はきちんとチームと個人の賞与に反映させている。次に、R&D技術者の人的資源管理において、A社のR&D部門では賃金、賞与、技術等級の昇降、そして教育訓練、人事考課、福利厚生など、様々な面で技術者たちの労働意欲を引き出すために努力している。人事考課や昇進昇格などの制度から、A社が業績を重視し、評価指標をできるだけ数値化させ、公平かつ透明、そして納得性の高い制度作りと実行の実現を目指していることは明白である。

聞き取り調査によると、2002年からA社の特許出願件数は急増してきており、特に2005年から大幅に増加し、毎年の増加率がだいたい20%となっている。そして2009年7月までに、A社の特許出願件数は累計5179件と達しており、うち4009件は登録されたという。特許出願件数の増大がすべて改革の効果だとは言えないかもしれないが、2002年改革を通じてA社のR&D部門の仕事管理と人的資源管理が改善され、研究開発能力も大きく高められたことは観察できよう。

5 おわりに

以上では、計画経済期、改革開放期に入ってから2002年改革前まで、そして2002年改革以降、この3つの時期に分けてA社の事例を取り上げ、中国の社会経済環境を交えながら、中国企業におけるR&D技術者管理の状況とその変遷を史的に考察してきた。表5-1はA社の技術者管理の内容を3つの時期に分けながら、仕事管理と人的資源管理、この2つの側面から整理したものである。ここでは本稿で考察した内容を簡単に整理した上で、中国企業における技術者管理の変遷からそれらの特徴を明らかにすることをめざしたい。

表 5-1 A 社の技術者管理の内容整理

項目		計画経済期 設立～1976年	改革開放期① 1978年～2001年	改革開放期② 2002年～現在
仕事管理	課題の設定	なし	ある・指示命令	ある・募集と選考
	課題の募集	なし	なし	ある
	進捗管理	なし	なし	厳しい進捗管理（週・月）
	課題の評価	なし	簡単な評価	制度化した評価・成果主義
人的資源管理	技術者の概念	なし（工人と幹部）	ある	ある
	採用管理	中国政府による労働者の統一配置。企業は人事権を持たない。	90年代から中国政府の労働契約制度の導入によって、企業が自ら労働者を採用するようになった。	企業による多様な採用（キャンパス採用＋キャリア採用）（インターネット＋新聞＋人材ハンティング会社）
	教育訓練	仕事現場における簡単なOJT	現場における簡単なOJT	多様な教育訓練制度の整備（OJT＋Off-JT）、技術者の自己啓発への積極的支援
	等級区分	「一級工」から「八級工」までの八等級	「技術員」から「処長」までの六等級	「助理エンジニア」から「専門家エンジニア」までの五等級
	昇進昇格管理	中国政府による等級昇格管理	上司の恣意による昇進管理	業績評価と能力評価に基づいた昇進昇格管理・公平性、公正性と透明性を図る
	賃金制度	「八級賃金制度」 平等主義	「崗位技能賃金制」 平等主義・能力主義	「崗位業績賃金制」 成果主義
	賃金昇給	中国政府による統一管理（勤続年数＋簡単な技能評価）	企業内部による昇給管理（勤続年数＋簡単な技能評価＋上司の恣意）	企業内部による昇給管理（成果主義＋人事考課の結果）
	賞与制度	なし	上司の恣意による分配	成果主義・実績による分配
	雇用制度	終身雇用の固定工制度	終身雇用→契約雇用	労働契約制度
	福利厚生	「単位」による、生老病死のすべてをカバーする夢のような福利厚生	各種手当	制度化した福利厚生制度（法律に基づいた有給休暇制度＋節分手当＋各種手当）
	人事考課	なし	出勤チェック＋上司の主観判断	個人レベルの目標面接制度と業績評価
	インセンティブ	政治動員	政治動員	成果主義

注：筆者作成。

技術者管理に関する 3 つの時期の変化から見ると、計画経済期の中国企業において、幹部と労働者と、この 2 つのカテゴリーしか区分されておらず、「技術者」というカテゴリーは存在しなかった。これは当時中国のイデオロギー的な考え方によるものだったと考えられる。改革開放期以降、経済体制改革の推進に伴い、社会的分業も積極的に進められ、企業内の労働においても分業が細分化されてきた。「技術者」というカテゴリーも、研究開発力や技術力が企業にとって益々重要になってきたという現実に応じて誕生した。しかし 1990 年代末までに、経営管理方式の慣性によって A 社は引き続きかつての管理方式を利用していたため、仕事管理もほぼ「無管理状態」にあり、分配領域の平等主義や「上司の恣意による分配」なども労働者の労働意欲に大きなダメージを与えていた。経営管理上における混乱も A 社が破綻危機に陥った原因の 1 つだと考えられる。本稿の 4 章で考察したように、厳しい状況の中、2002 年改革は A 社のそれまで

の経営管理方式を否定し、経営革新改革を通じて新たな管理制度を確立した。技術者管理に関して言うと、仕事管理にはきちんとした進捗管理と課題評価制度を取り込み、人的資源管理には査定を取り入れた上、技術者の実績をきちんと反映できる成果主義的な給与制度、及び整備した教育訓練制度などを整えたのである。

つまり、中国企業において技術者管理は計画経済期の存在しない状態から、現在の仕事管理制度も人的資源管理制度も整備されている状態に辿りつき、技術者も社会的地位の面でも労働条件の面でも、かなり重視されるようになってきた。これらの巨大な変化をもたらしたのはやはり経済体制改革による市場経済メカニズムの導入、社会的分業の進展、そしてグローバル化による技術力に関する企業間競争の激化などであろう。そして技術者管理の中身の変化から、中国企業が技術者たちのモチベーションをできるだけ高めて各自の技術力をアップさせるために、中国の雇用環境における変化に応じながら公平かつ透明、そして会社自身に相応しい制度の設定と実行を努力していることは分かる。

今回の考察は長期にわたって、中国の社会・経済改革の歴史を交えながら、A社の技術者管理における制度の変革・変遷を中心に探り、中国企業における技術者管理の歴史的変遷をある程度解明できたが、個々の技術者が上記のような制度に管理されて、実際にどのように感じているのか、どのような問題が存在しているのか、そしてインセンティブ効果は果たして本当に会社の管理制度にあったのか、等々技術者自身に関する現実状況の把握はできていない。そして中国の国有企業改革についても、更なる多くの調査と考察・検証が必要である。したがって、より多くの企業改革の事例を考察し、更なる緻密な調査を通じて中国企業の技術者たちの働く実態を把握することについては、今後の研究課題としたい。

注：

¹ 「単位」については、後段の 2.1 又は竇（2008）を参考されたい。

² この党の活動の重心の移転は、それまでの政治中心の運動方針を経済中心に切り替えたものであり、中国共産党にとっても、中国にとっても、非常に重大な方針転換であった。

³ 「単位制度」や「単位」の詳細については、拙稿「中国における国有企業改革と雇用管理の実態—大手国有企業 W 社での現地調査を通じて—」（『評論・社会科学』No.86 2008 年 pp.150-256 同志社大学社会学会）と「計画経済期の中国国営企業の経営管理と工会の苦闘—政・使・労の力関係をめぐって」（『評論・社会科学』No.88 2009 年 pp.61-99 同志社大学社会学会）を参照されたい。

⁴ 中国の政治行政の等級は大まかに言うと、9 の等級に区分され、それぞれは「国家級」、「正部级」、「副部级」、「正厅级」、「副厅级」、「正处级」、「副处级」、「正科级」と「副科级」であった。「国家級」は最高であり、「副科级」が一番下のレベルであった。

⁵ 実際に「戸籍制度」によって都市部と農村部の住民はハッキリと区分され、当時の中国人口の80%以上を占めた農民たちはこの「単位制度」の枠組みに編入されていなかった。農村、農民と農業は中央政府の政策によって管理されていたが、農民の職業や生活などは国家に保障されておらず、「大躍進期」から現れた「人民公社」も都市部にあ
る工場や団体のような本格的な「単位」ではなかった。

⁶ 計画経済期に中国政府が実施した資本蓄積政策である。この政策によって、工場の土地や機械、原材料など、そして農村の耕地、機械、道具などは全て国家の行政権力によって調達されており、工場の製品や農民の農産物は全て国家によって統一的に所有・支配された。

⁷ 1949年の建国前の中国には公営企業、合弁企業、官僚資本企業、民族資本企業、外資企業という5種類の企業制度が存在していた。この様々な企業制度で、様々な賃金制度が実施されていた。また戦時中、多くのところでは軍事共産主義を特徴とする実物配給制が実施されていたため、実物配給制と貨幣賃金制が並存していた。全国を安定させ、計画経済の枠組みを全国で確立するために、建国直後の政府にとって、賃金制度の統一は非常に重要な意義を持っていた。マルクス主義の「労働に応じた分配」原則に基づき、旧ソ連の「重工業を優先的に発展させる」発展路線と六等級賃金制度を参照して、政府は八級賃金制度を作り上げ、全国に導入した。「八級賃金制度」の詳細については、竇（2009）を参考されたい。

⁸ 1957年から1978年の約20年間に、中国政府が行った賃金等級昇級は1959年5月、1961年10月、1963年7月と1971年11月、合わせて僅か4回しかなかった。詳しくは竇（2007）を参考されたい。

⁹ 現実にも、国有企業改革が実施される過程の中に、幼稚園や学校、病院などの福利的部門の負担が大きかったため、国有企業はなかなか赤字から脱出できなかったのだ。90年代末から2000年代初め頃まで、中国政府は「三年脱困（三年間で苦境から脱出する）」という目標を挙げ、これらの福利的部門を社会に渡すことを通じて企業から離させた結果、多くの国有企業は赤字から黒字へ転換できた。

¹⁰ 中国の国有企業改革の詳細について、竇（2009）を参考されたい。

¹¹ 詳しくは竇（2009）を参考されたい。

¹² 計画経済期からの影響で、中国の国有企業は中国政府の付属物になっており、中国政府は企業の経営に責任を持ち、赤字になった場合に政府から資金を投入するようになっていた。これは政府の国有企業に対する「父愛主義」だと中国で呼ばれている（刘愛玉2005）。実際においても、中国の国有企業、特に大手国有企業が倒産しないという現実
は1990年代の後半までに続いており、このことが1990年代末の銀行や、国有企業及び中国政府の財政など中国経済全般の危機を招致したと思われる。

¹³ 本稿の3.2の部分を参照されたい。

¹⁴ A社のR&D技術者の仕事管理と人的資源管理の現状について、本稿では簡潔にまとめるが、詳しくは竇（2010）を参考されたい。

【参考文献】

- 伊丹敬之・田中一弘・加藤俊彦・中野誠（2007）『松下電器の経営改革』有斐閣
石田光男（2003）『仕事の社会科学』ミネルヴァ書房
大嶋光昭・中田喜文（2007）「技術研究開発者のモチベーション」関西国際産業
関係研究所編『国際産研』No.26：78-88

- 大嶋光昭 (2010) 『「ひらめき力」の育て方』 亜紀書房
- 畑村洋太郎・吉川良三 (2009) 『危機の経営』 講談社
- 竇 少杰 (2007) 「計画経済期の中国における賃金制度の展開—『労働に応じた分配』原則を巡って」 同志社大学社会学会編『評論・社会科学』No.83 : 1-37
- 竇 少杰 (2008) 「中国における国有企業改革と雇用管理の実態—大手国有企業 W 社での現地調査を通じて—」 同志社大学社会学会編『評論・社会科学』No.86 : 153-259
- 竇 少杰 (2009) 「中国における賃金制度の変遷と労使関係の展開—国有企業改革から『社会主義市場経済』を考える—」 同志社大学博士論文
- 竇 少杰 (2010) 「中国製造企業の R&D 技術者管理に関する—考察—中国国家電メーカー A 社の事例を中心に—」 『同志社大学 技術・企業・国際競争力研究センター (ITEC) ワーキングペーパー』 2010-06
- 電機連合 (2008) 『調査時報—高付加価値技術者のキャリア開発に関する調査結果—』 No.374
- 中田喜文・電機総研 (2009) 『高付加価値エンジニアが育つ—技術者の能力開発とキャリア形成—』 日本評論社

調査リスト :

時間	調査者	調査対象者	調査方式	調査内容
2010/03/10	竇少杰	A 社 工会主席	インタビュー	A 社の歴史、成長、改革。
2010/03/11	竇少杰	A 社 工会主席	インタビュー	A 社の歴史、採用管理、賃金管理、賞与管理、福利厚生管理。
2010/03/11	竇少杰	A 社 R&D センター 技術管理部長	インタビュー	技術者の仕事管理と人事管理の歴史、2002 年改革、改革の過程。
2010/03/20 (回答日 03/29)	竇少杰	A 社 R&D センター 技術管理部長	メール	A 社の技術者の人事管理。
2010/05/03	竇少杰	A 社 工会主席	電話インタビュー	A 社の三級管理方式。