

上海・浦東新区の日系企業と労働市場

S A社の事例分析

宮本 謙介

はじめに

小論の課題は、上海市・浦東新区内の日系企業を事例として、現代中国の労働市場に顕在化しつつある特異性の一端を明らかにすることである。上海市労働市場の今日の特徴を分析する際の注目点は、「改革・開放」政策と労働市場形成の連関であり、とりわけ国内改革の最大の課題である国有企業改革と、開発政策によって新たに形成されつつある労働市場との相互の連関である。この点で上海市を中核とする長江デルタ経済圏の開発は、もう一つの開発拠点である広東省の珠江デルタ経済圏とは大きく異なる特徴をもっている。国際金融都市としての香港の資金力に依存して「改革・開放」の実験場となった珠江デルタでは、大規模国有企業がほとんど存在せず、元は人口希薄な農漁村地帯であったため、需要する大量の労働力は省外の内陸農村部から調達した。これに対して国有企業が一定の構成的比重を占め、しかも人口稠密な長江デルタは、開発の初期条件が異なっていたのである。

小論で取り上げる日系企業も国有企業との合併で進出しており、大幅に整理縮小した国有企業に代わって、主に国内市場向けの食品関連企業として経営の主導権を握っている。外資系企業が国有企業の経営を継承したケースとして注目してみたいが、ここで国有企業改革と国内労働問題とが構造的にどう連関しているのか、筆者の数次にわたる中国各地の調査で得た情報に基づいて整理してみると、およそ以下のように

なる。

既述のように中国の国内改革の最大の課題は依然として国有企業改革であるが、主に中小規模の国有企業を中心にリストラはすでに様々な方法で実行に移されている。筆者がこれまでに調査した上海市、浙江省、北京市、広東省などでも、単なる倒産による処理の他に、私営企業への完全な衣替え、外資企業との合併、外資による買収などの方法でリストラが行われていることが明らかになった。いずれの場合も社会主義時代に抱え込んだ大量の企業内余剰労働力の処理が最大の課題であるが、その結果、大量の下崗労働者（レイオフ労働者、中国では事実上の失業者）の再雇用問題が同時に深刻となっている。都市によって程度の差はあるが、大都市の労働局は元国有企業労働者の雇用問題を優先課題として、現地資本の私営企業ばかりでなく外資企業に対しても元国有企業労働者の優先的雇用を強力に行政指導している。下崗労働者を再雇用することが、新規企業（外資企業や私営企業）の設立条件となる場合も少なくない。しかも国有企業は正規雇用であれば都市戸籍者を雇用するのが原則であったから、元国有企業労働者の優先雇用は都市戸籍者優先の雇用政策を意味している。上海市などはその典型例であり、地方から流入する農村戸籍の求職者を様々な形態で規制している。

以上のような事情から、国有企業を継承した今回の調査企業は、中国国内の労働＝雇用問題と直接リンクする側面を持っている。以下では、以前に浦東新区の特別開発区で実施した調査例

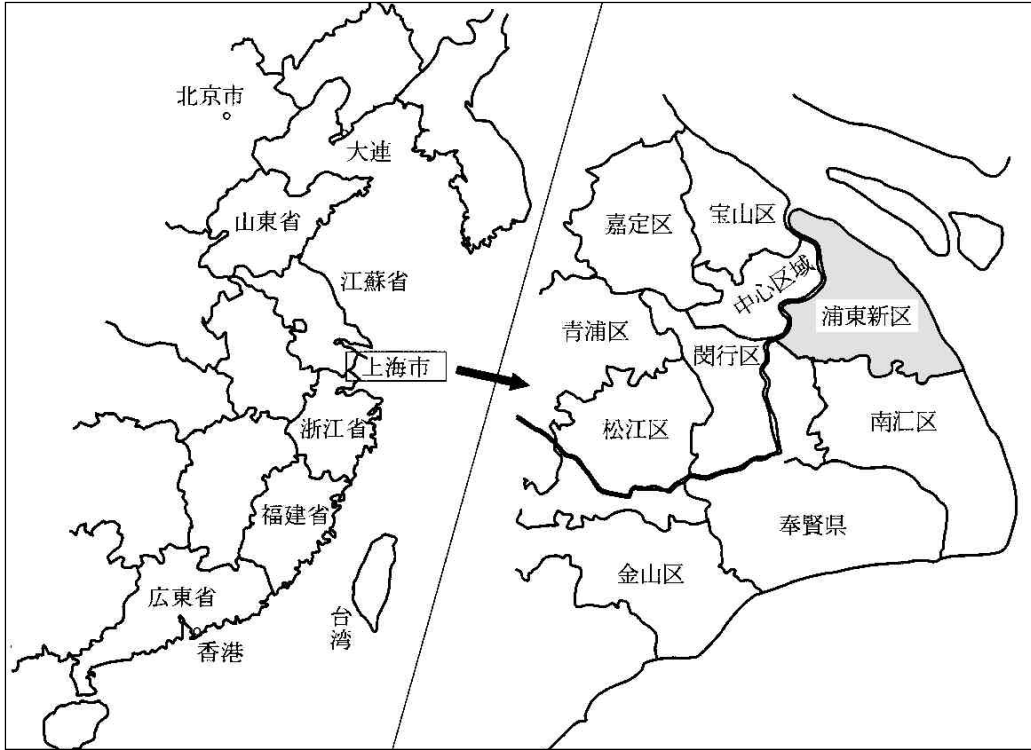


図1 上海市および浦東新区

や浦東新区とは異なる市内の開発区の調査例との比較にも留意しながら、当該企業をめぐる労働市場の諸特徴を検出してみる(図1を適宜参照)。なお、上海市労働市場に関する先行研究の動向は前著(宮本:2002)でやや詳しく検討しているので、重複を避けて小論では割愛する。同著を参照されたい。

浦東新区の開発と労働力編成

前著でも指摘したように、上海市は、「改革・開放」政策の歴史では広東省に遅れをとったものの、今や香港と並ぶ金融・情報・経営管理のハブ都市であり、江蘇省・浙江省と一体化した長江デルタ経済圏は、香港と直結した広東省の珠海デルタ経済圏とともに現代中国における経済開発の双璧をなしている。その上海市内にあって、最大の開発拠点となったのが浦東新区

である。

浦東新区は、1990年に国務院が承認した総合開発区で、総面積は500km²を超える全国でも有数の巨大開発区のひとつである。全域に経済特区なみの優遇措置が与えられ、当初より長江デルタ経済圏の中核に位置づけられた。区内には外高橋保稅区、金橋出口加工区、陸家嘴金融貿易区、張江ハイテク区の4つの重点開発区が設置されたが、外資系製造業の進出先としては前2者が中心となった。

以下ではまず、公表の統計データに抛りながら、上海市(および上海都市圏)と浦東新区への外国投資、就業者構成の概要をみておく。

外国投資動向の最新データによれば、2003年の上海市への外国投資総額は55億ドル(実行ベース)、省・直轄市別では江蘇省、広東省、山東省に次ぐ第4位の規模であるが、上海市・江蘇省・浙江省の合計でみると210億ドルとな

り、珠海デルタを抱える広東省の78億ドルを凌駕することになる(中国統計年鑑:2004)。

上海市の国別外国投資は、2002年末時点の累計実行ベースで香港が121億ドルでトップ、次いで日本が52億ドルで第2位、以下アメリカ(50億ドル)、台湾(21億ドル)、シンガポール(17億ドル)の順となる(上海統計年鑑:2003)。周知のように香港の中国大陸投資に関するデータは香港経由の外資を含むので、香港ローカルの直接投資はその一部とみられる。2003年の全国統計の国別投資では、香港、韓国、台湾、アメリカに次いで日本は第5位であるから、全国レベルに比しても上海での日本の存在感は大きいと言える。

次に浦東新区への外国投資を見ると、2002年末時点の契約ベース累計で香港38億ドル、アメリカ35億ドル、日本27億ドルの順でこの上位3者の投資額が突出して大きく、第4位のシンガポール(6億6,000万ドル)以下を引き離している(浦東新区統計年鑑:2003)。浦東新区においても、日本はアメリカと競いつつ直接投資の主役の地位にある。

表1は、上海市および浦東新区における主要日系企業の業種別構成である。上海市への日系企業の進出は、製造業とともに既述のハブ都市的機能から物流の拠点としての性格も強まり、サービス業種の比重も大きい。浦東新区では、外高橋保稅区に入居すれば製品の現地国内販売や貿易のみの業務も可能であることから、その

表1 上海市および浦東新区、主要日系企業の業種別構成(2004年)

	上海市	浦東新区			合計
		外高橋保稅区	金橋輸出加工区	その他	
製造業	638	50	22	95	167
食品	25	-	-	5	5
繊維	95	5	1	11	17
電気機器	91	18	12	23	53
輸送機器	130	-	1	7	8
非製造業	625	116	1	104	221
卸売・小売	378	94	-	68	162
金融	5	-	-	-	-
合計	1,263	166	23	199	388

(出典)中国進出企業一覧[2005]より作成。

進出件数が多くなっている。保稅区や輸出加工区には特別の優遇措置が設けられ、独資・合弁のいずれの形態にしても新規の現地法人設立が原則となる。これに対して国有企業の買収やその敷地・設備を再利用するような場合は、必ずしも保稅区や輸出加工区にこだわらず、浦東新区全体が經濟特區なみの優遇措置で外資を受け入れているので、特別開發区以外の工業地帯に進出する日系企業も少なくない。

以上の直接投資の動向から、上海および長江デルタ經濟圏において日・米を中心とする外資主導型の開發が労働市場の形成を促したとみられる。表2は、浦東新区における企業形態別の就業者数の推移を示したものである。浦東新区が稼働し始めて以来十数年の推移は、国有企業・集団企業の就業者の激減、これと対照的に外資企業を中心とする民間企業就業者の増加である。表2は主要企業の形態別データで自営業・個人企業などの就業者を含まないが、『浦東新区統計年鑑2003』によれば、2002年の浦東新区の労働力人口は120万人(同年の上海市労働力人口792万人の約15%)である。

小論は製造業を対象とするので、最後に表3で浦東新区の工業部門の就業者構成を地区別に

表2 浦東新区の企業形態別就業者構成

	1993年		2002年	
	人数	構成比(%)	人数	構成比(%)
国有企業	597,417	75.7	276,876	39.4
集団企業	84,811	10.7	33,390	4.8
その他	106,593	13.5	391,683	55.8
(外資企業)	-	-	(160,884)	(22.9)
合計	788,821	100.0	701,949	100.0

(出典)浦東新区統計局[2003]

(注)個人企業・自営業等の就業者は含まない。

表3 浦東新区、工業部門の構成(2002年)

	企業数	就業者数	生産額(萬元)
1 10分區(街道)	161	110,715	4,548,688
2 13鎮	3,807	283,572	6,212,935
3 開發区	335	95,848	11,176,592
金橋輸出加工区	167	37,882	3,443,059
外高橋保稅区	151	52,620	7,285,919
星火開發区	17	5,346	447,614
合計	4,303	490,135	21,938,215

(出典)浦東新区統計局[2003]

みておく。外資企業が集中する特別開発区では、企業数・就業者に比して生産額の構成比が高く、外資企業の生産性の高さを裏付けている。分区(街道)・鎮には外資企業の他に、現地資本の中小規模企業も多数操業している。今回(2005年9月)の調査企業は、前回(2000年9月)の特別開発区(外高橋保税区和金橋輸出加工区)での調査とは異なり、分区(街道)の一つに立地して、元国有企業の敷地・工場建屋などを再利用して操業している。つぎに当該企業の労働力の需給構造、日本的経営の適応度などの分析に移る。

日系企業S A社の事例分析

1. 調査企業の概要

S A社は、日本の大手食品メーカーと同業の中国国有企業との合併企業として1995年に設立された。資本金は日本側が親会社90%、大手商社6%、中国側が4%であり、資本金の構成が示すように実際の生産・経営はすべて日本側に任されている。それでも合併の形態をとるのは、国有企業の整理・縮小に伴う下崗労働者の雇用を確保したいという中国側の要請、もう一つは製品の100%が中国国内販売であるため、流通・販売面での中国側の協力が得られることなどのためである。正規労働者352人のうち100人が元国有企業労働者で、上海市の下崗労働者の雇用対策から同社が引き受けている。合併相手の国有企業は大規模のリストラで労働者の約70%を解雇しており、その下崗労働者のうちの100人をS A社が再雇用したのである。

同社は浦東新区に設置された保税区和輸出加工区ではなく、一般の工業地帯に立地しているが、これは原料調達現地100%、販売も中国国内市場100%という経営方針ゆえに、原料輸入や製品輸出の恩典を必要としないこと、また元国有企業の敷地をそのまま使用し、原料調達や流通・販売でも中国側の協力が得られる進出形態を選択したためと思われる。問題は、労務

人事管理の側面で中国側の要請に応じて元国有企業労働者を大量に抱えていることである。

2. 労働力の需要構造

既述のように前身の国有企業から継続して就労している者が100名、彼らはすべて正規労働者として雇用されている。彼らの職位別・年齢別・性別等の詳細なデータ収集は許可されなかったが、「国が契約労働制を導入しても、元国有企業労働者には事実上終身雇用を保証せざるをえず、S A社設立後の新規採用の労働者とは異なる労務管理が必要」(日本人スタッフ)、「元国有企業労働者は、元の国有企業から選抜された人々で、下崗労働者に比べて優秀との自負も強く、終身雇用が当然との意識を持っている」(中国人スタッフ)という。職能資格制度に基づく昇格=昇給システムは全労働者に対して形式上一律に適用されているが、元国有企業労働者には終身雇用を前提とした人事管理が必要になる。日本人管理職の説明によれば彼らは40歳代以上の年齢層が多く、人事考課で評価が低くとも実質的には解雇の対象とならず、経営側がたとえ過剰人員と見なしても抱え込まざるをえない。つまり、国有企業時代と同様に余剰人員問題を外資系企業が肩代わりすることにもなる。

表4に全労働者の職位構成を示している。正規生産職および間接部門の事務・技術・管理職は、国の契約労働制に準拠して1~3年の契約で就労するが、「特別の問題がない限り契約は自動的に更新する」(日本人スタッフ)という。

表4 上海S A社、労働者の職位構成

	性別			戸籍別		
	男性	女性	合計	農村戸籍	都市戸籍	合計
取締役	1	-	1	-	1	1
管理職	6	1	7	-	7	7
技術職	15	3	18	-	18	18
事務職	30	16	46	1	45	46
職長・班長	23	-	23	2	21	23
一般生産職	213	44	257	33	224	257
臨時工	95	111	206	170	36	206
合計	383	175	558	206	352	558

(出典)筆者調査(2005年9月)

具体的なデータは得られなかったが、号俸による職階を定めた職能資格制度を導入しており、1年ごとの定期的な人事考課によって昇格＝昇給する。要求される職務を果たす限りは、自己都合での離職を除けば長期就労も可能である。

これに対して臨時工は、数ヶ月～1年単位の雇用を原則としており、勤務成績が評価されて更新を繰り返し、「2～3年就労する者もいるが、平均勤続年数は1～2年である」(日本人スタッフ)。就労中の福利厚生は原則として正規生産職と同様だが、昇進の展望はなく、短勤続の不安定就業者である。臨時工は農村戸籍者に多く(戸籍問題は後述)、しかも女性比率が高いことも特徴的であり、戸籍別・性別の一定の分業＝就労格差が存在することにも注目しておきたい。

表5は労働者の学歴別構成であるが、生産職は中卒・高卒レベルを多数採用している。調査時の日本人スタッフの説明によれば、生産職の新規採用は高卒者を原則にしているという。同社に中卒者も多いのは、元国有企业労働者の受け入れや工場の操業開始時に中卒者も含めて大量雇用したことによる。事務・技術・管理職は原則として大卒者を採用するが、事務部門では高卒者も一部採用する。

職位と学歴の相関について言えば、直接部門の正規生産職は人事考課によって昇格＝昇給が可能であり、一定の勤続年数の就労経験を前提として勤務評価によって昇格のスピードが異なる。例えば勤務成績が優秀であれば、3～5年で班長クラスへ、5年～10年で職長へ、とい

うように職階を昇ることになる。人事考課では勤続・職務・能力がほぼ同じウエイトで総合的に評価される。ただし、優秀な人材でも間接部門へ移動させた例はまだないとのことであった。同じ直接部門でも臨時工は短勤続を前提としているので、昇格＝昇給の見込みはなく、技能形成を通して職務内容が高度化する展望もない。一方、間接部門の事務・技術・管理職は、直接部門とは採用要件の学歴・技能水準が異なる。入職後は、やはり所定の人事考課(細目は異なるが、勤続・職務・能力の評価ウエイトは直接部門とはほぼ同様)によって昇格＝昇進が決まるが、専門的知識を要するポストは内部昇格に抛らず外部から補充することも少なくないという。直接部門が閉鎖的な内部労働市場を形成しているのに対して、間接部門では外部労働市場との接触も常に保って人事管理が行われている。この点は、後述の専門職労働力の流動性に関連する事柄である。

以上を要するに、分節的な内部労働市場、正規労働者に対する日本的な職能資格制度に基づく昇格＝昇給システム、短勤続の臨時工による労働力の需給調整、上位職に関しては外部労働市場への開放性、などがS A社の特徴として指摘できよう。前著で指摘したような分節的内部労働市場と限定的能力主義の基本点が同社でも確認しうる。

3. 労働力の供給構造

次に労働力の供給源の検討に移る。労働者49人のサンプル調査によれば、その出身地の内訳は上海市が46人で圧倒的に多く、上海市以外は湖南省1人、江蘇省1人、雲南省1人の3人のみであった。その出身世帯構成を示したものが表6である。出身世帯の区分は、アジア各国および中国の他地域での調査例と同様に親の職業による分類である。農家世帯と国有企业労働者世帯でほぼ5割を占める。

生産職では農村出身者が多く、そのほとんどが農村戸籍者であるが、注目すべきは彼らが

表5 上海S A社、労働者の学歴別構成

	労働者数	構成比(%)
小学校卒		
中学・普通科卒	233	41.8
中学・職業科卒	173	31.0
高校・普通科卒	71	12.7
高校・職業科卒	46	8.2
短大・専門学校卒		
大学卒	35	6.2
合計	558	100.0

(出典)筆者調査(2005年9月)

表6 上海S A社, 労働者の出身世帯構成(サンプル調査)

	職位別		戸籍別		合計	備考	備考	
	生産職	事務・技術・管理職	農村戸籍	都市戸籍			構成比(%)	2000年調査浦東 新区2社(%)
農民	10	3	11	2	13	26.5	5.1	21.9
国有企業労働者	7	5	2	10	12	24.5	64.1	23.4
郷鎮企業労働者	6	1	7	-	7	14.3	2.6	7.8
私営企業労働者	6	1	3	4	7	14.3	5.1	25.0
外資企業労働者	2	-	2	-	2	4.1	3.8	4.9
公務員行政職	1	-	-	1	1	2.0	6.4	7.8
軍人	1	-	-	1	1	2.0	1.3	-
教師	1	3	-	4	4	8.2	5.1	-
個人企業経営者	1	-	-	1	1	2.0	-	-
商人	-	1	-	1	1	2.0	-	3.1
その他	-	-	-	-	-	-	5.1	6.3
合計	35	14	25	24	49	100.0	100.0	100.0

(出典) 筆者調査(2005年9月)

地元の農村部の出身者であり、他省出身者は少数だということである。他省出身の農村戸籍者は、前述の湖南省と雲南省の出身者の2名のみである。他の農村戸籍者は、浦東新区内の農村部に居住している。なお、表6に見られる農家出身者で都市戸籍を取得している者は、大学進学や企業割当などによる戸籍転換の特例措置によるものと思われる。

農村戸籍者についてなお付言すれば、上海市では元国有企業労働者の再就職問題が深刻であることから、外資系企業に対しても下崗労働者の雇用優先を労働局が奨励している(事実上強制の場合もある)。換言すれば、地方の農村戸籍者の上海流入を雇用の側面から制限しており、地方の出稼ぎ労働者が定職に就くことは容易ではない。この点は、地方の出稼ぎ労働者が外資企業の生産職の圧倒的多数を占める広東省・珠江デルタなどとは事情が大きく異なる。それゆえ調査企業でも、農村戸籍者は大半が上海市出身者で占められる。彼らの出身農家について詳しいデータは得られなかったが、農村戸籍者の労働者からの聞き取りによれば、農家の主たる稼ぎ手が外資系企業などに就職すると、農業経営は地方の親族などに任せて耕作地の賃借料を得るケースが多いという。筆者が訪問した農家(調査企業の生産職=農村戸籍労働者の実家)

でも、農業経営は同居する地方出身の血縁者にすべて任せていた。農業では蔬菜などの市場向け換金作物を主に栽培しており、農業に従事する地方出身者も内陸部での農業より現金収入という点ではるかに有利である。大消費市場である上海市での農業という利点を活かしているとも言えるが、地方の農村出身者は上海市の労働市場への参入が制約されており、農業の請負労働のような形態での流入がひとつの典型を成しているのである。

次に労働者の転職状況(サンプル調査)を表7で見る。転職者比率の高さは筆者の上海市での他の調査例と同様であり、今回の調査企業では7割を超える労働者が転職を経験している。職位別・戸籍別でみると、生産職・農村戸籍の方がやや比率が高く、専門職の都市戸籍の方が定着度が高いようにみえる。この点に関して、スタッフの説明で補足しておこう。

「元国有企業労働者でも比較的転職が容易な、若年の高学歴層で専門職の労働者が離職している」(中国人管理職スタッフ)。「離職率は生産職の方が高く、年率10%程度、事務・技術・管理職は生産職より定着率がいいが、一部の優秀な人材が外資系企業のヘッドハンティングで引き抜かれることがしばしばある。転職先は欧米系の企業が多い」(日本人スタッフ)。

表7 上海S A社, 労働者の転職状況(サンプル調査)

	職位別		戸籍別		合計	備考	備考	備考
	生産職	事務・技術・管理職	農村戸籍	都市戸籍				
転職なし	8	5	3	10	13	26.5	39.8	14.1
転職1回	9	3	6	6	12	24.5	30.1	17.2
2回	10	4	9	5	14	28.6	17.2	39.1
3回	6	2	6	2	8	16.3	11.8	17.2
4回	2	-	1	1	2	4.1	1.1	7.8
5回以上	-	-	-	-	-	-	-	4.7
合計	35	14	25	24	49	100.0	100.0	100.0

(出典)筆者調査(2005年9月)

職位別の平均値では生産職の流動性が高くとも、若年層の専門職あるいは勤務成績の優秀者の流出が経営側にとっては人材育成という点で問題視されている。

転職経験者のキャリアパターン的一端をみるために、転職経験者の前職をサンプル調査した結果が表8である。既述のように元国営企業労働者を再雇用しているため、国営企業での就労経験者が多くなっている。上海市の他の調査企業との比較で言えば、2000年に調査した外高橋保税区と金橋輸出加工区の日系企業では、元国営企業労働者の優先的雇用を市の労働局が強力に行政指導しており、6割の労働者が元国営企業労働者によって占められていた。松江工業区の日系企業では浦東新区ほど徹底した労働局

の指導はみられず、むしろ地元出身者による外資企業間の流動化が特徴的であった。このように上海市の内部でも地域差を伴うのであるが、市当局にとって下崗労働者の再雇用問題が最優先課題であり続けていることは疑いない。

労働者の求職行動の一端を知るべく、入職時の求職情報源をサンプル調査した結果が表9である。他の2回の調査例と比較しても地縁・血縁の縁故採用がそれほど大きな比重を占めていないこと、生産職、農村戸籍の労働者ほど職業紹介所への依存度が高いこと、専門職、都市戸籍者では新聞求人や学校求人の利用率も高いことなどから、市場の一定の組織性を指摘しうるが、労働者の圧倒的多数が上海出身者によって占められ、他省出身者に対してはなお戸籍によ

表8 上海S A社, 転職経験者の前職(サンプル調査)

	職位別		戸籍別		合計	備考	備考	備考
	生産職	事務・技術・管理職	農村戸籍	都市戸籍				
農民	-	-	-	-	-	-	-	-
国営企業労働者	11	3	2	12	14	42.4	60.0	14.0
郷鎮企業労働者	7	-	7	-	7	21.2	10.9	-
私営企業労働者	4	-	3	1	4	12.1	3.6	14.0
外資企業労働者	3	3	2	4	6	18.2	20.0	66.0
公務員行政職	-	-	-	-	-	-	3.6	-
軍人	-	-	-	-	-	-	1.8	2.0
教師	-	-	-	-	-	-	-	-
個人企業経営者	1	1	2	-	2	6.1	-	4.0
商人	-	-	-	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-	-	-	-
合計	26	7	16	17	33	100.0	100.0	100.0

(出典)筆者調査(2005年9月)

(注)転職経験者のうち、前職判明分のみの集計。

表9 上海S A社、入職時の求職情報源(サンプル調査)

	職位別		戸籍別		合計	備考		
	生産職	事務・技術・管理職	農村戸籍	都市戸籍		構成比(%)	2000年調査浦東 新区2社(%)	2004年調査松江 工業区1社(%)
親族情報	3	2	3	2	5	10.2	3.2	10.9
知人情報	4	1	3	2	5	10.2	18.1	23.4
新聞求人	3	3	1	5	6	12.2	24.5	6.3
職業紹介所(労働局)	21	3	15	9	24	49.0	11.7	39.1
学校求人	-	3	1	2	3	6.1	17.0	6.3
企業独自広告	4	2	2	4	6	12.2	25.5	14.1
合計	35	14	25	24	49	100.0	100.0	100.0

(出典)筆者調査(2005年9月)

る雇用差別がみられる。その結果、学歴や技能による格差のみならず、労働者にとっては所与である出身地=戸籍による就労の格差構造が顕在化していると言えよう。

4. 日本の経営・生産システム

最後に、日本の経営・生産システムの導入・定着にかんする諸問題について、今回は労働者へのアンケート調査が許可されなかったため、中国人の管理職・事務職の労働者数名へのインタビューから得た情報に基づいて検討してみる。

生産職の作業現場では、日本国内の工場とほぼ同様の機械設備や作業員配置で生産工程が組織されている。生産職の職務は、「ラインにもよるが1週間から長くても1ヶ月以内のOJTによって、必要とされる作業手順は習得できる。」(中国人管理職スタッフ)とのことで、生産職は正規工・臨時工ともに作業内容に大きな差異はなく、反復作業の単純労働が原則であった。作業員にはその職務範囲が明確にされており、この点では不確実な職域や自発的な多能工化、集団主義的職域設定といった、かつて日本の生産システムのメリットとされたような典型的な職場作りは見られない。製品の品質管理については、TPM(総合生産保全)システムの導入が試みられ、品質保全部会を組織してその専門的な活動によって品質管理するという方法が取られており、現場作業員全員によるQCサークルの活動も実施していない。

一方、間接部門のホワイトカラー層には、

OJTの他に配属部署に応じて研修制度を設けて一定期間の技能訓練を実施し、専門領域の職務を修得させている。事務職・管理職のスタッフからは日系企業の労務人事管理についての率直な意見を聞くことができたので、以下紹介しておく。

「日本企業の労働者の雇い方は中国の国有企業と似たところがあって、元国有企業労働者には好まれているが、能力があっても昇進が遅く、能力が賃金に反映しない。」(中国人管理職スタッフA氏)「上海でも大卒の就職難が深刻なので、自分の日本語能力を活かして日系企業に就職したが、できれば能力しだいで高給が得られる欧米系企業に転職したい。職場の仲間の間でも、高賃金の欧米系企業への転職を希望するものが少なくない。」(中国人管理職B氏、日本留学の経験有り)「長期の雇用保証、福利厚生や技能研修制度の充実などは評価できるが、能力主義評価への思い切った切り替えを行わないと管理職・技術職の定着は難しいのではないか。」(中国人管理職C氏)「日本人駐在員は職場のチームワークを重視するが、職場ばかりでなく就業後の飲食やカラオケの付き合いまで要求されるので、中国人従業員の間では評判が悪い。」(中国人事務職D氏)

一方日本人スタッフには、生産現場における日本的な労務管理と生産システムの定着度について聞き取りを行ったので、主な発言を紹介しておこう。

「生産現場の技能形成では、高技能者が部下

に習得した技能を伝えようとしなことが問題。これは中国人の個人主義的思考様式によるものだろうか。」「中国人の職長・班長クラスへの職務権限の委譲が課題のひとつだが、どこまで委譲できるかの判断が難しい。最終的なチェック機能を日本人スタッフに残すにしても、委譲の範囲をマニュアル化しないと中国人には理解できないだろう。」「生産現場では多能工化や改善運動のリーダーを養成したい。技能習得の度合いなどを見ていると、労働者の質という点で日本の工場労働者と変わりはないが、中国人は職務範囲が不明確になることを嫌うので、日本の工場とは異なる工夫が必要だ。」

以上のような発言を参照すると、日本的な職能資格制度を残すにしても、人事考課で能力給部分を拡大するような評価基準の設定が必要となろう。日本的な年功的職場秩序を前提とするような労務管理は、他の外資系企業との競争で後れを取ることになる。他の外資系企業と比較して日本企業は賃金（基本給）が低く昇進＝昇給が遅い、というのはほぼ定まった評価であり、長期雇用や福利厚生への評価が高くとも、なお労働者の流動性が高くなっている要因の一つである。中国人の個人主義的な労働観だけが雇用の流動性を高くしている要因ではない。技能形成に関しては、企業内でのみ通用するような技能体系の特殊化は、日本的な年功制や集団主義が受け入れられない環境では、むしろ労働者の流動性を促進する要因になる。技術移転の観点からしても、汎用的な技術体系や経営ノウハウの積極的導入の方が日本企業の評価を高めるのではなからうか。

調査企業の職場で得た様々な職層の意見を集約すれば、結局のところ日系企業における長期雇用の保証や福利厚生の充実というメリットを生かすには、個人の能力に応じた処遇、そのため昇進システムや賃金体系の見直し、企業外部の技能訓練機関との積極的連携、集団主義的な職務範囲の曖昧さの排除、などが求められているように思われる。

まとめにかえて

本文でも指摘したように、小論の調査対象であるS A社では調査可能な項目が限定されたために、重要な論点にもかかわらず子細に検討できない事項も少なからずあった。とくに元国有企業労働力の職位別構成や年齢・性別構成、人事考課の項目内容、職位別・性別の賃金構成などの詳細なデータが得られず、これらの不十分点は次回の調査で補充したいと考えている。なおこれらの不備を補足するべく、今回の調査では、インタビューに応じてくれた中国人の管理職や事務職の労働者から、数値データではないが可能なかぎり関連項目についての情報を得るよう努めた。

限られたデータの収集ではあるが、小論で明らかにした論点を「はじめに」に設定した課題に即して再度整理すれば、およそ以下のごとくである。

調査企業のような日系企業の分節的な内部労働市場は、中国国有企業で長く就労してきた元国有企業労働者の再就職先としては、比較的参入しやすい職場であったかもしれない。つまり、一見すると年功的処遇や閉鎖的な内部労働市場は、旧来の国有企業の雇用慣行と類似するように思えるからである。しかし、アジアに展開する日系企業にほぼ共通する内部労働市場の分節性は、直接部門と間接部門の間でかなり明確な昇進システムの分断を伴っており、しかも今回の調査企業のように専門職労働者の人材不足が深刻な企業では、間接部門が外部労働市場にも開かれて、必ずしも硬直的な内部労働市場が成立しているわけではない。さらに、日系企業の労務人事管理は、正規労働者に関して言えば、年功のみで評価するのではなく、職位によってその比重を変えつつ能力・職務評価も加味した日本的な職能資格制度を導入して労働者を処遇している。この点で、元国有企業労働者は国有企業時代とは明らかに異なる人事考課に直面す

ることになる。

一方、元国有企業労働者の再雇用に協力せざるを得ない日系企業は、新規採用の労働者とは異なる雇用ルールを事実上彼らに適用することになる。都市戸籍者優先の雇用という点では新規採用者も同様だが、都市戸籍者に限っても採用後の処遇が実質的に2元化する。つまり、形式上は国基準の契約労働制を全労働者に適用しても、元国有企業労働者に対しては実質的には終身雇用を保証することになるからである。しかも、本文で指摘したように同じ元国有企業労働者でも優秀な若手は離職率が高く、企業内に長期就労しているのは中高年者であり、人材活用の面で効率的とはいえない。給与面では年功部分で高齢者の方が割高となる。

さらに戸籍問題の側面から企業内の労働者編成を見れば、地元の農村戸籍者は臨時工に多数採用されており、勤続保証・賃金・福利厚生等の諸点で都市戸籍者と農村戸籍者の格差が明瞭となる。しかも農村戸籍者ですら、事実上地元出身者が優先され、調査対象の一带では地方(内陸農村)出身の農村戸籍者は主に農業の請負労働に従事していた。つまり国有企業改革に連動した都市戸籍者優遇、地元出身者優遇の雇用対策は、労働市場の地域性・閉鎖性をもたらすことになっているのである。

このように調査企業の労働者処遇が、単に学歴や技能に拠るだけではなく、元国有企業労働者であるか、都市戸籍者であるか、地元出身者であるか、といった入職前の所与の要因によって規定されることになる。こうした労働者の多元的な管理は、人事考課とそれに基づく処遇において労働者間の軌轢を生む要因にもなりかねない。

日本の経営・生産システムの導入・定着に関して言えば、これは元国有企業労働者に限ったことではなく、むしろ中国人労働者の一般的な個人主義的労働観にも起因するものと思われるが、今回の調査企業でも職務範囲の明確化や能力給部分の比重増の要求、職場における集団主義的な人間管理への忌避などの傾向がはっきりと聞き取れた。労働者のこうした仕事に対する考え方は、中国のみならず、アジアの他地域の調査企業でもほぼ共通して看取されるものであり、程度の差はあれ日本人経営者が経営の現地化の困難さとともに常に指摘する論点でもある。これは、換言すれば日本の経営・生産システムの「アジア的適応」のあり方が現地側から規定される側面でもある。日本のシステムは、正規労働者とりわけ専門職を中心に長期安定雇用や企業内技能形成で一定の評価を得ているものの、その集団主義的、年功的職場秩序を是とする雇用慣行は、既述のような現地側からの規定要因ゆえに変容を迫られることになる。それでは全面的な能力主義・業績主義へシフトするのかといえ、元国有企業労働者を多数抱えているがゆえに一律に実施することは困難であるし、日本企業のメリットとして評価されている側面を活かすこともできない。日本の経営・生産システムの「アジア的適応」は、日本側が現地に持ち込める側面と現地側の事情ゆえに修正を迫られる側面、この両面からの規定性によって実体化することになるが、中国では独特の国内改革(その中核たる国有企業改革とそこから派生する雇用問題)の進展に連動して、外資系企業が内包せざるを得ない労働者管理の諸課題が顕在化していると言えよう。

参考文献

- 宮本謙介 [2001], 『開発と労働——スハルト体制期のインドネシア』日本評論社。
- [2002], 『アジア開発最前線の労働市場』北海道大学図書刊行会。
- [2004], 「インド日系企業の労働市場——デリー首都圏の事例分析——」『経済学研究』(北海道大学), 第54巻第3号。
- [2005], 「上海市の日系企業と労働市場——再訪S B社の事例分析——」『経済学研究』(北海道大学), 第55巻第1号。
- [2005], 「タイ日系企業の労働市場——バンコク首都圏の事例分析——」『経済学研究』(北海道大学), 第55巻第3号。
- [2006], 「中国・広東省の労働市場と日系企業——東莞市の事例分析——」『経済学研究』(北海道大学), 第56巻第1号。
- 国家統計局編 [2004], 『中国統計年鑑2004』中国統計出版社。
- [2003], 『中国労働統計年鑑2003』中国統計出版社。
- 上海市統計局編 [2003], 『上海統計年鑑2003』中国統計出版社。
- 上海市浦東新区統計局編 [2003], 『浦東新区統計年鑑2003』中国統計出版社。