



Title	上海市の日系企業と労働市場：再訪SB社の事例分析
Author(s)	宮本, 謙介; Miyamoto, Kensuke
Description	小論は、上海市日系企業の労働市場に関して、2004年9月に実施した調査の報告論文である。対象企業は2000年9月にも調査しており、今回はその後の追跡調査によって、急速に変貌する上海市の労働市場の一端を個別企業の事例によって捉えようとするものである。分析結果の要点を示すと、労働者の供給構造に関しては、企業内の分節的な内部労働市場と学歴階層性の一層の顕在化、中国に特異な歴史的・社会制度的要因としての戸籍に基づく労働者間の処遇格差、高学歴の専門職労働者を厚遇する賃金体系など、供給構造では、出身世帯にみられる私営企業労働者の世帯構成比の上昇、地元上海市出身者が多数を占めるといふ点での市場の地域的閉鎖性、生産職労働者＝農村戸籍者を中心とする転職経験者比率の高まりなどである。また日本の経営・生産システムの定着度については限定的なものに止まっていた。小論の分析はあくまで一企業の事例に過ぎないが、今後は中国ばかりでなく、筆者がこの10数年にわたって実施してきたアジア各国の労働市場調査についても追跡調査を積み重ね、変化の著しいアジア労働市場の全体像（時系列変化と国際比較による総合的評価）を捉えることが課題となる。
Citation	経済学研究, 55(1), 1-14
Issue Date	2005-06-09
Doc URL	<a href="https://hdl.handle.net/2115/5273">https://hdl.handle.net/2115/5273</a>
Type	departmental bulletin paper
File Information	ES_v55(1)_01.pdf



# 上海市の日系企業と労働市場

## —再訪 SB 社の事例分析—

宮本 謙介

### はじめに

拙著（宮本：2002，第1章）で指摘したように，上海市はいまや香港と並ぶ金融・情報・経営管理のハブ都市として，中国経済の中核に位置づけられ，近年の変貌も著しい。2000年9月の筆者の上海市調査では，浦東新区と松江工業区の日系企業を事例として，「改革・開放」以降の労働市場形成の中国的特質の一端を検討した。同時に前回の調査から，異常とも言える中国都市経済の激変については，短期的な周期で常に新たなデータを付け加え，その社会経済の変動を継続的に再確認する必要があることも痛感した。そこで2004年9月に前回と同一の企業について再度企業調査を実施し，追跡調査を開始することにしたのである。

小論は，近年の上海市において変動する労働市場の位相を，企業レベルの事例紹介を通して捉えることを課題とするものである。もとより一企業の事例にすぎないが，得られた知見の性急な一般化さえ避けるならば，公的な統計データでは捕捉できない微視的な実態の事例分析も有益であろうと思われる。関連の先行研究でも個別労働市場の時系列分析は皆無に等しいので，今後は体系的な追跡調査を積み重ねることによって，急変する中国の労働市場の全体像に迫りたいと考えている。

前回の調査は，アジア6か国・7地域の国際比較という視点から設定したアジア労働市場の調査研究の一環として，中国の調査でも企業内労働力の編成，分節的内部労働市場，労働力の

供給源，日本的経営・生産システム，などに焦点をあてた。その分析結果によれば，分節的内部労働市場の編成や労働力供給のメカニズムでは他のアジア諸国のそれと共通する諸点も見られたが，同時に都市部における元国有企業労働者（下崗労働者）の雇用対策，戸籍制度に規定された農民戸籍者と都市戸籍者の就労格差，などの中国に固有の歴史的・制度的要因に強く制約された労働市場の展開も特徴的であった。

小論の分析課題は，調査企業における企業内労働市場の時系列比較であると同時に，筆者の研究課題のひとつである「アジア労働市場の国際比較」の観点から，他のアジア諸国との比較という視座も設定している。それゆえ今回の上海市でのデータ収集の方法は，前回の中国での企業調査および現在も継続中のアジア各国での企業調査とほぼ同様に設定している<sup>1)</sup>。

### I 上海松江工業区の現況と調査企業

#### 1. 上海・松江工業区の日系企業

中国全国および上海市の産業別・企業形態別

- 
- 1) 上海市および長江経済圏に関する先行研究については，拙著（第1章・第2章）で検討しているので詳細は割愛する。概説書として丸山伸郎 [1993]，出江秋利・他 [1997]，関満博 [1995] [1997]，労働市場論では伊藤正一 [2002]，巖善平 [1997]，巖善平・左学金・帳鶴年 [1999]，丸川知雄 [2002]，戸籍制度は丁水木 [1996]，前田比呂子 [1996]，南亮進・牧野文夫編 [1999]，社会保障に関しては鍾仁耀 [2000]，沈奇志 [2003] などが参考になる。

の就業者構成、都市部労働者の需給関係、外国投資の国別構成や投資先の省(市)別構成、日系企業の職種別構成などのマクロデータ(1990年代末まで)は、前著で提示しているので詳細は繰り返さない。21世紀初頭の上海市の基礎的な経済データのみ最新の統計(上海市統計局:2003)で示しておく、同市の総人口は1,334万人(非農業人口1,019万人)、労働力人口は792万人である。2002年のGDPは54億8000万元で1999年の34%増、産業別構成比では第2次産業が47.4%、第3次産業が51.0%(1999年、49.6%)となり、商業・金融業を中心とするサービス産業化の傾向を一層強めている。同精度のデータが得られる企業形態別の就業者構成を表1に掲げたが、国有企業と集団企業の構成比の後退と対照的に私営企業・外資企業の急増が21世紀に入ってから一層顕著となっている。外資企業は就業者比では9.9%だが、固定資産投資額の構成比でみると16.9%で私営企業(14.1%)を上回っている。いずれにしても前著で指摘したように、上海市が私営企業・外資企業を成長の牽引車とする中国経済の中核に位置し、香港とともに金融・情報・経営管理の国際的ハブ都市としての機能を担いつつあることは疑いない。

次に調査企業(前著第1章の日系企業B社、中国の他地域の調査企業と区別するために、以下ではSB社とする)が入居する松江工業区の概要をみておく。同工業区は上海市西南部に位置し、上海で最初の市レベル工業団地として

1992年7月に開発を開始した。同工業区管理委員会の説明によれば、2003年6月現在の既存開発地25平方キロ、進出企業約400社(進出企業の85%が稼働中)、総投資額50億ドルを超えている。2000年4月には国務院から認可されて輸出加工区の建設も開始され、03年までに進出企業55社、総投資額は7.3億ドルに達する。輸出加工区には専らIT産業とその関連産業、および輸出型のハイテク企業の進出を誘導しており、企業所得税の減免、増値税免除、輸出製品生産に要する原材料・部品・設備の輸入関税免除などの優遇措置を講じているという(上海松江工業区:2004)。

松江区への外国投資を2004年8月現在の数値でみると、区全体の投資累計2,501件、127億4,000万ドル、投資累計でみた国別上位国を表2に掲げたが、台湾・日本・香港の3者が上位を競っており、これにアメリカ・シンガポールなどが続いている(バージン諸島はタックスヘイブンの迂回投資基地)。一般工業区と輸出加工区への外国投資は、松江区全体の件数では14%、投資額で約40%を占める(松江区統計局・統計月報:2004、松江区国民経済統計・快速資料:2004)。これら投資上位国の業種別内訳について、データの得られる主要150社の分類を示したのが表3である。機械類・電機電子・食品・繊維・化学などが主たる投資分野となっているが、今後は輸出加工区の拡大とともに、電機電子およびその関連業種への投資増が見込まれている。

表1 上海市、企業形態別就業者構成

	2000年(万人)		2002年(万人)	
		構成比(%)		構成比(%)
国有企業	181.0	24.3	173.7	21.9
集団企業	282.2	37.9	262.8	33.2
都市私営企業	58.2	7.8	119.0	15.0
自営業	9.3	1.2	19.4	2.4
外資企業	51.8	7.0	78.2	9.9
その他	162.7	21.8	138.9	17.5
合計	745.2	100.0	792.0	100.0

(出典)上海市統計局[2003]より作成。

表2 上海市松江区的外国直接投資累計(2004年8月現在)

	プロジェクト件数	投資額(万元)	構成比(%)
台湾	483	232,309	18.2
日本	468	227,729	17.9
香港	541	226,014	17.7
バージン諸島	120	133,231	10.5
アメリカ	301	112,632	8.8
シンガポール	120	50,240	3.9
その他	468	291,793	22.9
総計	2,501	1,273,948	100

(出典)上海市松江区統計局[2004]より作成。

表3 上海市松江工業区、外国直接投資の国別・業種別分類（主要150社、2004年8月現在累計）

	機械類	電機・電子	食 品	織 維	化 学	プラスチック	自動車	その他	合 計
日 本	11	13	6	4	2	6	3	11	56
香 港	2	3	1	2	—	1	—	4	13
台 湾	1	—	1	3	1	1	1	2	10
アメリカ	4	—	1	2	7	—	1	9	24
バージン諸島	1	—	—	2	—	—	—	3	6
シンガポール	1	1	—	—	—	—	—	—	2
その他	8	7	6	—	3	1	—	14	39
合 計	28	24	15	13	13	9	5	43	150

（出典）上海市松江工業区管理委員会の内部資料より作成。

## 2. 調査企業の事業展開

調査対象のSB社は、1973年に日本の地方都市に設立された自動車部品メーカーである。主力商品は自動車部品のAT用摩擦ディスク、日本市場における生産シェアは約60%に達し、北米・欧州でもそれぞれ15%、47%を占める。海外展開は、1997年にアメリカのバージニア州に工場進出、続いて99年に中国の上海市の松江工業区に進出して現地法人を設立（99年11月操業開始）、2001年には松江開発区の輸出加工区に第二工場を設立した（2002年9月に稼動）。資本金は第一工場100万ドル、第二工場は1,000万ドルである。製品の納入先は日本・欧米・韓国の自動車大手メーカー（日本：トヨタ、富士重工、ホンダ、マツダ、日産、三菱など、欧米：ダイムラー・クライスラー、GM、ボルボ、フォードなど、韓国：現代、起亜など）であり、特定メーカーの下請けではなく、独立系の中小企業部品メーカーといえよう。

売上高総額は約338億円（日本260億円、アメリカ260億円、中国4億円、2003年データ）で現在は日本・アメリカのシェアが大きい。同社の将来計画では、中国工場を最大の生産拠点とする方針を明確に打ち出しており、日本：北米：中国の生産比率は、現在の77%：18%：5%から当面05年を目標に30%：24%：46%とする方針で、少なくとも数年のうちに中国工場を最大規模とする事業計画であるという。中国工場の製品は、現在のところ2工場とも輸出向けであり（日本に93%、米国に7%、

2003年）、しかも日本への逆輸出基地としての性格が強いが、将来は中国における自動車産業の展開を睨んで中国国内市場向けの生産体制への転換も視野に入れている。当面は、一般工業区の第一工場を中国国内市場向け生産に転換、輸出加工区の第二工場を海外向け供給基地とする方針が打ち出されている。進出当初の日本への逆輸出基地としての位置づけから、中国に大挙して進出をはかる外資系自動車産業の動向に応じて、現地国内市場重視の経営戦略への転換が明瞭となっている。

労働者数は2003年現在の集計で日本本社工場730人、アメリカ工場260人、中国工場154人の合計1,144人（ただし後述のように中国2工場の労働者数はその後急増、2004年8月には第一工場184名、第二工場191人）。今後は、前述の国際的な経営戦略の転換に伴って、中国工場での生産拡大と日本工場の縮小を計画中であり、当面05年度には労働者数を日本国内は730人から450人に削減、北米工場はほぼ現状維持で、中国工場の人員を大幅増とする予定である。

## II 日系企業の労働市場

### 1. 労働者構成と内部労働市場

まず表4によって、上海SB社の労働者の職位構成をみておこう。労働総数はこの4年間に12倍、部門別では事務職・技術職・管理職の間接部門が10倍、生産現場の直接部門が13倍

表4 上海SB社、労働者の職位構成

	2000年9月			2004年9月		
	男性	女性	合計	男性	女性	合計
取締役	3	-	3	4	-	4
管理職	1	1	2	10	2	12
事務・技術職	1	-	1	23	21	44
職長・班長	3	-	3	11	3	14
一般生産職	9	9	18	146	118	264
臨時工	-	1	1	-	3	3
合 計	17	11	28	194	147	341

(出典) 筆者調査 (2000年9月, 2004年9月)。

に増加している。性別ではやや女性比率が高まっているものの、極端な構成比の変化はみられない<sup>2)</sup>。

労働者は中央政府の方針によって契約労働制を採用し1年毎の契約としているが、中国人マネージャーの説明によれば「とくに問題がなければ自動的に更新されている」とのことであり、今のところ正規労働者に対しては契約制も形式的なものに止まっているようである。事務職・技術職・管理職には専門学校あるいは大卒の高学歴者を採用、これに対して生産職労働者は中卒・高卒の学歴水準であり、学歴と入職後の職種との明確な相関は前回調査と同様である。前者の間接部門労働者と後者の直接部門労働者は、職域が明確に区分されており、それぞれ別個の内部労働市場に入職し、人事考課によって昇進＝昇給するが、その上限は原則として各々の職域においてである。つまり事務職・技術職・管理職は、独自の人事考課を経て、高い勤務評価を得られれば現地人最上位の幹部職まで昇進可能である。なお、中国人マネージャーによれば、中国でも大学間の格差が激しいため、いわゆる有名大学（北京の精華大学、上海の復旦大学な

ど）を卒業した人材が将来の幹部候補として期待されており、実際にも彼らは入職時から下級管理職に就いて昇進スピードも速いという。人事考課では能力主義・成果主義を打ち出しており、これまでの実績では有名大学卒業者が上位の管理職に就いているという。一方、生産職労働者も人事考課で高い評価を得られれば生産職の職階を昇って、現場で最上位の職長職まで昇進する。このように、間接・直接両部門は職域が原則的に仕切られており、分節的な内部労働市場の形成が特徴的となっている。

ところで、国際比較からみた内部労働市場の分節性は、筆者がこれまで実施してきたアジア各国調査の事例によれば（宮本：2001, 2002）、当該国労働力人口の多寡、日系企業の参入業種、企業規模、操業年数などによって一律ではない。したがって、仔細にみれば一国内部でも当該労働市場の諸条件によって、市場の分節性に個性的な展開がみられる。

いま労働力人口の過剰国と不足国という視点から日系企業の労働市場をあえて分類すれば、労働力過剰国では、高学歴の専門職（技術職・管理職）労働者が相対的に不足し、ゆえに企業はその定着を図るべく専門職労働者を厚遇する。逆に単純労働の生産職は過剰であり、流動性が高くとも常に代替可能であるから、部門間の職位を超えた抜擢を常態化して生産職労働者の定着を促すような人事労務管理も希薄となる<sup>3)</sup>（例えばインドネシア）。一方、労働力不足国の日系企業では、間接部門労働者よりもむしろ生産職の直接部門労働者の不足が深刻となるため、生産職の正規労働者を定着させるべく、職位を超えた昇格によって長期勤続のインセンティブとする施策も行われる（例えばマレーシア）。以上の分類に基づけば、上海の調査事例は明確に仕切られた内部労働市場の形成が見られるという点で、前者の労働力過剰国と共通する特徴

2) SB社の臨時工は、2004年9月現在で農村出身の女性3人のみである。彼女らは企業内の清掃や雑役を担当しており、生産労働者と区別されているので小論の考察対象から外している。したがって、正規労働者である一般生産職およびその上位の職層の労働者が分析対象となる。

3) SB社の企業内訓練はOJTが中心であり、生産職の場合は通常のラインでは約1週間のOJTで仕事内容の習得が可能であるという。

表5 上海SB社、労働者の戸籍別職位構成

	2000年9月		2004年9月	
	農村戸籍	都市戸籍	農村戸籍	都市戸籍
取締役	-	-	-	-
管理職	-	2	-	12
事務・技術職	-	1	5	38
職長・班長	-	3	8	6
一般生産職	10	6	157	108
臨時工	1	-	3	-
合計 (構成比)	11 (48%)	12 (52%)	173 (51%)	164 (49%)

(出典) 筆者調査 (2000年9月, 2004年9月)。

を備えているといえよう。

次に表5にSB社の労働者の戸籍別職位構成を掲げた。同社では農村戸籍者のほとんどが松江ないしは近隣の農村出身者によって占められており、遠隔地の農村部より集团的に雇用するような方法は取っていない。これは、上海市が市外から流入する地方出身者に対して、就業規制を続けていることに起因しているものと思われる。しかし、中国人マネージャの説明によれば、「地元出身者は欠勤率・離職率が高く、今後の大幅な人員拡大に伴って、いずれは内陸部からの大量雇用も検討せざるをえない」という。「それは地方出身の農村戸籍の生産職労働者を増員するという方針なのか」との筆者の質問に対して、結果的にはそうなるだろうとの回答であった。同マネージャは、市外出身者への就業規制も徐々に弛緩し形骸化してきているので、当局との交渉次第では地方出身者の大量雇用も可能と考えているようであった。

一般生産職では、都市戸籍と農村戸籍の就業条件に大きな相違はないが、農村戸籍者は福利厚生の中の住宅基金(積立)が適用されない。一方、一般職とは別個に雇用される管理職や専門的技能をもった技術職は高学歴労働者であり、そうした職層が都市戸籍者によって独占される状況が続いている。同表によれば、操業開始の10か月後の2000年9月では間接部門および直接部門の職長クラスまでがすべて都市戸籍者によって占められていた。これが今回の04年9

月調査では間接部門の事務職や現場監督などには農村戸籍も採用され、戸籍による職位間格差がやや弛緩しているようにみえる。しかし、管理職は依然として全員が都市戸籍であるし、間接部門全体でも55人のうち50人までが都市戸籍者によって占められている。

筆者がかつて調査した事例に拠れば、上海市の国有企業との合弁で進出した日系大手企業や浙江省の中小国有企業の民営化で衣替えした私営企業などでは、レイオフ(下崗)された元国有企業労働者の失業対策から、元国有企業の正規労働者(都市戸籍者)を優先的に雇用するように地元労働局から強い行政指導をうけていた。松江開発区ではそのような行政側からの圧力はないという。しかし、今回の調査企業でも間接部門で都市戸籍者が優位であるのは、単に専門性の高い管理職や技術職が高学歴者=大卒者によって占められるため、結果として都市戸籍者が多いというに止まらない。人材不足の管理職・技術職の長期定着を図るには福利厚生等での優遇が欠かせないのに対して、既述のように農村戸籍労働者は住宅基金の対象とならず、また地方農村の出身者の場合は都市での「暫住証」の更新を繰り返さねばならない。こうした事情が、農村戸籍者の都市部での長期居住と工業部門での安定的就労を困難にしているのである。つまり、かかる社会制度的要因も、農村戸籍者が事実上、管理職や専門職から排除されている一因ともなっていると見えよう。

表6の労働者の学歴別構成によれば、生産職

表6 上海SB社、労働者の学歴別構成

	2000年9月		2004年9月	
		構成比(%)		構成比(%)
小学校卒	-	-	-	-
中学・普通科卒	-	-	83	24.6
中学・職業科卒	4	16.0	21	6.2
高校・普通科卒	-	-	117	34.7
高校・職業科卒	17	68.0	49	14.5
短大・専門学校卒	-	-	29	8.6
大学卒	4	16.0	38	11.3
合計	25	100.0	337	100.0

(出典) 筆者調査 (2000年9月, 2004年9月)。

で就労する労働者の学歴が高卒ばかりでなく中卒クラスにも拡大している一方で、間接部門に入職する短期大学・専門学校卒以上の高学歴者も増加しており、全体として企業内部の学歴階層性が明瞭となっている。これが前述の戸籍による格差を伴った分節的内部労働市場の形成と対応していると見ることができる。この調査企業をみる限りでは、企業内分業は、性別分業よりも学歴と戸籍に基づいて仕切られた職域内の職務分業が基本であり、その各職域での職務達成度（技能形成度）を重視した能力主義的な昇進・昇給システムの導入が特徴的であった。

## 2. 賃金と福利厚生

表7はSB社の職位別平均賃金である。上位職ほど平均賃金の上昇率が高く、職層間の賃金格差は拡大している。例えば管理職と一般生産労働者の平均賃金格差は、総額で2000年9月の3倍から04年9月には5.8倍に拡大しており、これは前述のように高学歴の管理職クラスを優遇して定着を図る人事政策の反映でもある。直接部門では、臨時工と正規の一般生産職の賃金上昇がこの4年間に1.2倍にすぎず、職長・班長クラスでは総額の平均でみると減給にすらなっている。後者については、生産労働者の急増に応じて中間的な監督労働のポストを増設したため、平均値が下降した結果であり、個々の職長・班長の賃金が下落したわけではない。いずれにしても、企業規模の拡大は職層間の一層の賃金格差を顕在化させていると言えよう。

表7 上海SB社、労働者の職位別平均賃金

(月額：元)

	2000年9月		2004年9月	
	基本給	総額	基本給	総額
管理職	1,500	3,000	5,000	7,000
事務・技術職	1,000	1,600	2,500	3,000
職長・班長	1,500	2,500	1,500	1,900
一般生産職	730	1,000	840	1,200
臨時工	500	500	600	600

(出典) 筆者調査 (2000年9月, 2004年9月)。

社内資料に拠って同社の中国工場と日本工場の賃金を円換算(調査時のレート)で比較してみると、一般(正規)労働者では中国工場が月額(以下同様)1万6,000円、日本工場は25万円(15.6倍)、中堅技術者で中国工場4万円、日本工場38万円(9.5倍)、中間管理職で中国工場9万3,000円、日本工場48万円(5.1倍)となる。生産職ほど日中間の賃金格差が大きく、労働集約の量産工程で労働コストの抑制が可能となる一方で、間接部門の上位職ほど格差は縮まり、相対的には中国の専門職を優遇していることになる。それゆえ中国人労働者の職位間の賃金格差も大きくなるのである。

次に福利厚生(広義)についてみると、社会保障では「4金」と呼ばれる年金・健康保険・失業保険・住宅基金の公的社会保障が中心であり、その他に同社は日系民間の労災保険にも独自に加入している。また基本給以外の給付手当としては、高温手当、結婚・育児手当、ボーナス(不定期)などがある。公的保障の中心である年金基金、健康保険、失業保険、住宅基金の4項目に関して、企業と個人の負担比率は給与に対してそれぞれ、年金22.5%：8%、健康保険12%：2%、失業保険2%：1%、住宅積立7%：7%となっている。したがって、この公的保障費を含めると企業側の負担は給与総額の1.435倍となるが、その他に任意加入の労災保険や研修費、不定期のボーナスなどを加算すると、労働コストは賃金総額のおよそ1.5倍とみられる。諸手当の支給額の詳しいデータは得られなかったが、前掲表7からも分かるように、上位職ほど基本給外の給付金額が大きく、これが賃金格差を広げる要因ともなっており、諸手当支給でも上位職への厚い処遇は明らかであろう。

## 3. 労働者の流動性

次に労働者の供給構造の側面に目を転じ、出身世帯構成、離職・転職率、転職経験者の前職、入職時の求人情報源の順に検討し、労働力の給

源について考える。なおこれらの項目については前回も同様のサンプル調査を実施したが、得られたサンプル数が僅少であった。今回はやや詳しいデータ収集を実施したので、本節では主に2004年9月調査のデータを検討する。

表8は、SB社労働者の出身世帯構成（サンプル調査）を示したものである。同表は、職位別・戸籍別に出身世帯（親の職業で分類）の構成を示している。職位別では生産職で農民・国有企業労働者・私営企業労働者の世帯出身者が多数となり、事務・技術・管理職でも後2者の割合が高い。これを戸籍別分類との相関でみれば、生産職に多い農村戸籍者が農家出身、事務・技術・管理職に多い都市戸籍者が国有企業および私営企業の労働者世帯を出身世帯としており、首肯できる調査結果と言えよう。注目すべきは、都市戸籍者を中心に私営企業労働者を出身世帯とする労働者が構成的比重をもって国有企業労働者の世帯と拮抗するほどであり、この点は農村戸籍の労働者からも一定程度窺える。1990年代の国有企業の整理縮小と私営企業の台頭（国有企業・郷鎮企業からの転換も含む）、とりわけ高学歴者の民間企業志向は、現役労働者の親の世代の職業構成にもすでに反映しているものと推察される。なお、中国特有の戸籍制度が

農村・都市間の労働力移動を制約しているという社会制度的要因ゆえに、他の発展途上国の初期工業化時代に見られたような、地方都市・地方農村出身の高学歴・高技能者が大都市圏の外資系企業労働者の主たる供給源になるという事態は、いまのところ顕在化していない。この点は前者でも触れたが、国際比較の観点から再度強調しておきたい。ただし中国の都市部にあっても、製造業・サービス業の下位職（各種の臨時工・社外工）や都市雑業の労働市場には、内陸部の地方出身者が多数参入していることは周知のところである。

SB社提供のデータによれば、労働者の出身地は9割以上が上海であり（309人：91.6%）、その他は江蘇省（9人：2.7%）・浙江省（7人：2.1%）・湖南省（6人：1.8%）、四川省（6人：1.8%）の順で続く。前回の2000年9月の調査で25名から得た回答では、23名が上海市出身、他の2名が山西省と黒竜江省の出身であった。圧倒的多数が上海出身者によって占められるという構成は変わっていない。かかる出身地構成は、前述のように今後の同社の求人対策によって大きく変化する可能性もあるが、現在のところ市場の地域的閉鎖性が顕著であると言えよう。

表8 上海SB社、労働者の出身世帯構成（サンプル調査、2004年9月）

	職位別		戸籍別		合計	
	生産職	事務・技術・管理職	農村戸籍	都市戸籍		構成比(%)
農民	12	2	12	2	14	21.9
国有企業労働者	9	6	1	14	14	23.4
郷鎮企業労働者	5	-	2	3	5	7.8
私営企業労働者	12	4	5	11	16	25.0
外資企業労働者	3	-	-	3	3	4.9
公務員行政職	3	2	1	4	5	7.8
軍人	-	-	-	-	-	-
教師	-	-	-	-	-	-
個人企業経営者	-	-	-	-	-	-
商人	1	1	-	2	2	3.1
その他	3	1	-	4	4	6.3
合計	48	16	21	43	64	100.0

（出典）筆者調査（2004年9月）。

SB社の社内資料から得られた2003年の離職率は、職位別に管理職7.1%、事務・技術職は15.9%、生産職は24.7%となり、人材不足の管理職の方が相対的に定着率が高くなっている(前回調査では離職率データは入手していない)。7.1%という管理職の離職率は決して低いとはいえないが、他の職層に比べて相対的には低位であり、給与・福利厚生面での管理職優遇策が、ある程度は功を奏しているといえよう。労働力過剰の途上国では、一般に人材不足の管理職の方が引き抜き等で流動性が激しくなるが、同社では生産職の離職率の異常なまでの高さがむしろ深刻である。それが、前述のように内陸部からの大量雇用への切り替えが検討されている要因でもある。

表9は、労働者の転職状況に関する筆者のサンプル調査の集計である。前回調査では、全体で22人から回答を得ており、そのうち14人が「転職経験なし」としており、転職者比率が36%に過ぎなかった。これに比して今回の調査結果は、職位に拘わらず転職経験者が85%を超えて高い比率を示している。回答のあった労働者の個別具体的なキャリアデータを得ているわけではないが、全体として転職経験者比率が高まっており、労働力が一層流動化しているものと推察できる。表9を戸籍別でみると特に農村戸籍者の転職者比率が高く、2回以上の転職経験者比率(85.7%)が都市戸籍者のそれ(同60.5%)より格段に高くなる。生産職労働者比

率の高い農村戸籍者の流動性を裏付けるものとなっている。

転職経験者のサンプル調査の中から、その前職が判明するものを職位別・戸籍別に分類したのが表10である。同項目の前回調査では8人しか回答が得られず、外資企業3人、国有企業2人、郷鎮企業2人、私営企業1人という結果であり、明確な傾向を読み取ることは困難であった。今回のサンプル調査の結果で注目すべきは、外資系企業での就労経験者が過半を占めていることである。出身世帯の分類(前掲表8)では私営企業労働者を出身世帯とする労働者の構成比の高さに注目したが、転職経験を有する現役労働者群では、都市戸籍の生産職労働者で国有企業を前職とする者がやや多いことを除けば、多数は外資企業での転職を志向しているものと考えられる。転職経験者の全職歴を追跡しているわけではなく、外資系企業の国別構成なども不明なのでデータとして十分ではないが、日系企業労働者の転職行動の一端が読み取れよう。

表11に入職時の求職情報源(サンプル調査)の集計を掲げている。企業側の説明では、管理職・技術職などの間接部門労働者は、学校求人・新聞求人を中心に高学歴者を雇用、生産職は職業斡旋機関を利用しており、採用試験の競争率はともに5~10倍に達するという。この点は前回調査の際のスタッフ説明でも同様であり、この4年間に労働者のリクルートの方法に大きな変化はみられない。表11の求職情報源を職

表9 上海SB社、労働者の転職状況(サンプル調査、2004年9月)

	職位別		戸籍別		合計	
	生産職	事務・技術・管理職	農村戸籍	都市戸籍		構成比(%)
転職なし	7	2	1	8	9	14.1
転職1回	8	3	2	9	11	17.2
2回	23	2	12	13	25	39.1
3回	6	5	3	8	11	17.2
4回	2	3	2	3	5	7.8
5回以上	2	1	1	2	3	4.7
合計	48	16	21	43	64	100.0

(出典) 筆者調査(2004年9月)。

表10 上海 SB 社，転職経験者の前職（サンプル調査，2004年9月）

	職位別		戸籍別		合計	
	生産職	事務・技術・管理職	農村戸籍	都市戸籍		構成比(%)
農 民	-	-	-	-	-	-
国有企業労働者	6	1	-	7	7	14.0
郷鎮企業労働者	-	-	-	-	-	-
私営企業労働者	5	2	3	4	7	14.0
外資企業労働者	25	8	12	21	33	66.0
公務員行政職	-	-	-	-	-	-
軍 人	1	-	1	-	1	2.0
教 師	-	-	-	-	-	-
個人企業経営者	-	-	-	2	2	4.0
商 人	-	-	-	-	-	-
その他	-	-	-	-	-	-
合 計	39	11	16	34	50	100.0

(出典) 筆者調査 (2004年9月)。

(注) 転職経験者のうち，前職判明分のみを集計。

表11 上海 SB 社，入職時の求職情報源（サンプル調査，2004年9月）

	職位別		戸籍別		合計	
	生産職	事務・技術・管理職	農村戸籍	都市戸籍		構成比(%)
親族情報	7	-	3	4	7	10.9
知人情報	14	1	7	8	15	23.4
新聞求人	-	4	1	3	4	6.3
職業紹介所(労働局)	21	4	8	17	25	39.1
学校求人	-	4	1	3	4	6.3
企業独自広告	6	3	1	8	9	14.1
合 計	48	16	21	43	64	100.0

(出典) 筆者調査 (2004年9月)。

位別に見れば，生産職では，親族・知人情報という地縁・血縁関係に依存した職の情報収集と職業紹介所のような公的斡旋機関の利用が相半ばしているのに対して，事務・技術・管理職に就く高学歴者層では新聞求人・学校求人などの利用率の高さも特徴的である。この点は戸籍別集計にも反映しており，生産職に多い農村戸籍者は地縁・血縁への依存度が高く，逆に都市戸籍者では職業紹介所・新聞求人・学校求人，さらに公共掲示板などでの企業独自広告も含めて，公的な職情報源への依存が強くなっている。これらのデータから，労働市場の一定程度の公的展開とその組織性を指摘しうるが，しかし既述のように労働力の供給源がほぼ上海市に限定さ

れるという市場の地域的閉鎖性や戸籍によって職業選択の自由が制約されていることからすると，調査企業をみる限り労働市場の公的な組織化はなお限定的と言わざるを得ない。

#### 4. 日本の経営・生産システム

前回 (2000年9月) 調査では，工場が操業を開始して間もない時期であり，試行錯誤の状況が続いていたためであろう，いわゆる「日本の経営」の導入に関する明確な方針は見出せなかった。ところが今回の調査時には，日本人駐在員ばかりでなく中国人管理職から，この点についての明確で具体的な発言を聞くことができた。例えば日本人総経理によれば，「人事考課

ではノルマ達成度を評価する能力主義・成果主義を重視しなければ、労働者の就業意欲を引き出すことはできない」という。また中国人のトップの地位にいるマネジャーは、「中国人の労働観は欧米人のそれとの共通性が大きい」「欧米型の人事・労務管理に切り替えないと他の外資系企業との競争に勝てない」と指摘しており、彼は人事管理の今後の方針として「性別・年齢にかかわらず、実力に基づく人事評価の採用」を挙げている。日本的な年功的職場秩序や集団主義重視の人的管理とは、大きく異なる方向性と言えよう。人事考課の詳しいデータは得られなかったが、現在は勤続年数と実力評価（ノルマ達成度）に基づいて勤務評価をして定期昇給（基本給の5%程度の昇給）を実施しているものの、これが能力給重視の評価内容にシフトしていくことは間違いなさそうである。

同社の生産現場では、5SやQCサークルなども取り入れているが、日本人スタッフと中国人管理職からの聞き取りによれば、いわゆる日本の経営・生産システムの導入にはこだわらず、むしろ今後の同業界では欧米系外資企業との激しい競争が予想されることから、やはり能力評価を中心に据えた人事労務管理が重要との見方であった<sup>4)</sup>。

前著でも指摘したことであるが、生産現場でのQCサークルや5S運動の組織化は、生産設備と同様に日本的な作業編成と日常的な就業内容の中に組み込んでおけば、しかも労働者がその意味をどの程度理解しているかを別にすれば、経営側がやや強引にでも職場に持ち込めるものである。したがって、このような組織・運動が導入されているからと言って、それが直ちに日本の生産システムの定着を意味するわけではない。重視すべきは、マニュアルを超えた職務の柔軟化、多能工化、自覚的な集団主義（例えば、上司から部下への日常的な技能移転を当然視する労働観）など、本来の日本の生産システムの特徴といえるものがどの程度定着しているかである。SB社の場合、日本の経営システムに関

しても年功的職場秩序や終身雇用を前提とするような労務政策は採用しておらず、既述のように人事考課では能力主義・成果主義を重視しているのであるから、前述の内部労働市場の分節性を前提とした、いわば「限定的な能力主義」（宮本：2002）が職場内人事管理の原則とみてよいだろう。

アジア日系企業における日本の経営・生産システムの導入とその定着度に関しては、筆者のアジア各国調査でも重点的な調査項目の一つである。これまでの筆者の調査結果では、アジアの労働者の個人主義的な行動様式、換言すれば企業組織への帰属意識の希薄さ、能力評価への期待、明確な職務範囲の提示要求などは、国や職層を問わず、日系企業労働者にかなり広範囲にみられる共通の特徴であった。日系企業による経営・生産システムの移転は、日本的な工場内設備・機械配置、職位編成、チーム編成、QCサークル、年功的職場秩序の形成を企図した人事考課や福利厚生など、管理運営の主に制度面に関わる移転、あるいは管理職層を中心に

4) この点に関連して、大島一二氏が1995年に実施した上海日系企業の中国人従業員の意識調査が興味深い（日系2社の調査で、その内の1社が筆者の調査企業と同様、松江に立地している。大島一二・他 [1996] 参照）。大島氏らの調査では、調査項目のひとつに中国人従業員の「外資系企業に対する印象」が取り上げられている。転職機会がある場合、いずれの外資企業に就職したいかとの質問で、日本・韓国・台湾・アメリカ・香港の5か国・地域に対する印象を質問しており、結果は調査2社とも群を抜いて米系企業が首位（2社の従業員の62.5%、55.2%がそれぞれ米系企業を選択）、日系企業が2位（16.7%と31.0%）であるが、米系企業との間に選好度の差が大きい。米系が選好される理由としては「賃金水準が高い」「福利厚生が良い」ことが挙げられている。逆に「就業規則が厳しいのは」との質問では、日系企業を選択した従業員の比率が圧倒的に高く（2社各々、91.7%と72.4%）、2位以下の外資企業とは対照的であった（2位が米系企業で4.2%と17.2%）。米系企業の人事労務管理システムに対する中国人労働者の労働観の親近性を示す調査事例と言えよう。

日本本社での研修による日本的経営風土を理解させようとする方針が中心となっている。日本的経営・生産システムの定着度を評価する際の筆者の着眼点は、上司から部下への技能移転を当然視する職位間人間関係の形成、マニュアル化されない職務内容・職域の柔軟性、職層を超えた集団主義的な自覚的製品管理、年齢・勤続年数を重視した人事考課による年功的な昇進＝昇給システムを是とする労働観の形成など、これらの日本的システムの核心とも言うべき諸点がどの程度進展しているかである。

以上のような観点からすれば、SB社における日本的経営・生産システムの導入は、やはり制度面が中心であり、集団主義的な職位間人間関係や職域の柔軟性、年功的職場秩序の正当化など、現地労働者の労働観の転換を要するような核心部分の定着はほとんどみられなかった。私見によれば、中国も含めてアジアにおける日本的経営・生産システムの導入・定着は、限定的なものに止まっているといわざるを得ない。

## おわりに

上海市松江工業区に進出した日系の一企業に関する今回の追跡調査の結果は、中国における労働市場の社会制度的特質とその変動の一端を窺わせている。以下、労働市場の短期的な時系列変化と同時にその国際比較にも留意して、小論で得た要点を再度整理しておこう。

まず労働需要の側面から内部労働市場の編成をみると、事務職・技術職・管理職の間接部門と工場生産現場の直接部門との間では職域が原則的に仕切られており、分節的な内部労働市場の形成が特徴的であった。他のアジア諸国との比較で言えば、上海の調査事例は労働力過剰国と共通する特徴を備えているとも考えられる。職位と学歴の相関をみても、生産職で就労する労働者の学歴が高卒ばかりでなく中卒クラスにも拡大している一方で、間接部門に入職する短期大学・専門学校卒以上の高学歴者も増加して

おり、全体として企業内部の学歴階層性が明瞭となっている。

職層と帰属戸籍との関連では、生産労働者の過半が農村戸籍者によって占められており、同社はその農村戸籍者のほとんどを松江ないしは近隣の農村から採用している。また、中卒・高卒を主力とする生産職の農村戸籍者とは対照的に、高学歴労働力群である管理職や専門的技能をもった技術職などの間接部門の職層が都市戸籍者によって独占される状況が続いている。依然として中国に特異な歴史的・社会制度的要因も、農村出身者が事実上、管理職や専門職から排除される一因ともなっているのである。

調査企業の近年の急速な規模拡大は、職層間の一層の賃金格差を顕在化させている。それは、高学歴の専門職労働者を厚遇する同社の施策から、上位職の賃金上昇率が高く設定されているためでもある。また上位職ほど基本給外の給付金額も大きく、これが賃金格差を広げる要因ともなっている。同一企業の賃金国際比較という視点からみても、生産職ほど日中間の賃金格差が大きくなり、労働集約の量産工程で労働コストの抑制が可能となる一方で、間接部門の上位職ほど日中間の格差は縮まり、相対的には中国の専門職労働者を優遇していることになる。

次に供給構造の視点から労働力の給源に関して、都市戸籍者を中心に私営企業労働者世帯を出身世帯とする労働者が構成的比重をもって国有企業労働者の世帯と拮抗するほどになっており、この点は農村戸籍の労働者からも看取された。1990年代の国有企業の整理縮小と私営企業の台頭（国有企業・郷鎮企業からの転換も含む）、とりわけ高学歴者の民間企業志向は、現役労働者の親の世代の職業構成にもすでに反映しているものと推察される。

出身地の分類では、圧倒的多数が上海出身者によって占められるという構成は変わっていない。上海市の地方出身者に対する就業規制が今後緩和されれば、内陸部からの集団雇用を検討している同社の今後の求人対策によって、出身

地構成が大きく変化する可能性もあるが、現在のところ労働力の供給地という点では市場の地域的閉鎖性が特徴的となっている。

離職率に関する企業データによれば、人材不足の管理職の離職率が他の職層に比べて相対的に低位となっており、給与・福利厚生面での管理職優遇策がある程度は功を奏しているといえよう。労働力過剰の途上国では、一般に人材不足の管理職の方が引き抜き等で流動性が激しくなるが、同社では生産職の離職率の異常な高さがむしろ深刻である。一方、転職に関するサンプル調査の結果では、全体として転職経験者比率が高まっており、労働力の一層の流動化が推察される。とくに農村戸籍者の転職者比率が高く、これは生産職労働者の高い流動性を裏付けるものとなっている。

労働者の求職の際に得た情報源をみると、生産職では親族・知人情報という地縁・血縁関係に依存した職の情報収集と職業紹介所のような公的斡旋機関の利用が相半ばしているのに対して、事務職・技術職・管理職に就く高学歴者層では新聞求人・学校求人などの利用率の高さも特徴的であった。

これらのデータから、労働市場の一定程度の公的展開とその組織性を指摘しうるが、しかし労働力の供給源がほぼ上海市に限定されるという市場の地域的閉鎖性や戸籍によって職業選択の自由が制約されていることからすると、調査企業をみる限り労働市場の公的な組織化はなお限定的と言わざるを得ないのである。

最後に日本的経営・生産システムの定着度に関して。調査企業の人事・労務管理の基本方針をみると、日本的な年功的職場秩序や集団主義重視の人的管理とは大きく異なる方向性が認められる。日本的経営・生産システムの定着度を評価する際の筆者の着眼点は、上司から部下への技能移転を当然視する職位間人間関係の形成、マニュアル化されない職務内容・職域の柔軟性、職層を超えた集団主義的な自覚的製品管理、年齢・勤続年数を重視した人事考課による年功的

な昇進＝昇給システムを是とする労働観の形成など、これらの日本的システムの核心とも言うべき諸点がどの程度進展しているかであった。このような観点からすれば、SB社における日本的経営・生産システムの導入は、やはり工場内の機械・人員配置、職位編成、チーム編成、QCサークルなどの制度面が中心であり、集団主義的な職位間人間関係や職域の柔軟性、年功的職場秩序の正当化など、現地労働者の労働観の転換を要するような核心部分の定着はみられなかった。したがって、調査企業をみる限り、日本的経営・生産システムの導入・定着は限定的なものに止まっているといわざるを得ない。

冒頭で指摘したように、小論の分析はあくまで一企業の事例に過ぎず、得られた事実認識の性急な一般化は避けねばならない。今後は、中国の労働市場調査ばかりでなく、筆者がこの10数年にわたって実施してきたアジア各国の労働市場調査についても、追跡調査を積み重ねて、変化の著しいアジア労働市場の全体像（時系列変化と国際比較による総合的評価）を捉えることが課題となる。

#### 参考文献

- 出江秋利・他 [1997], 『長江流域経済圏の研究』同文館。
- 伊藤正一 [2002], 「上海市の労働問題」(植田政孝・古澤賢治編『アジアの大都市 [5] 北京・上海』日本評論社, 所収)。
- 大島一二・他 [1996], 「上海日系企業における中国人従業員の実態」『中国経済』1996年5月号, 日本貿易振興会。
- 沈奇志 [2003], 『改革開放中国の光と陰』文眞堂。
- 鍾仁耀 [2000], 「社会保険制度の再構築と展望」(佐々木信彰編, 『中国経済の展望』世界思想社, 所収)。
- 関満博 [1995], 『中国長江下流域の発展戦略』新評論。
- [1997], 『上海の産業発展と日本企業』新

評論。

- 丁 水木 [1996], 「上海都市部における戸籍家族と生活家族」(青井和夫編『中国の産業化と地域生活』東京大学出版会, 所収)。
- 前田比呂子 [1996], 「中国における戸籍移転政策」『アジア経済』第37巻第5号, 1996年5月。
- 丸川知雄 [2002], 『労働市場の地殻変動』(シリーズ現代中国経済3)名古屋大学出版会。
- 丸山伸郎 [1993], 『長江流域の経済発展』アジア経済研究所。
- 南 亮進・牧野文夫編 [1999], 『大国への試練』日本評論社。
- 宮本謙介 [2001], 『開発と労働』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。
- 巖 善平 [1997] 「中国の地域間労働移動」『アジア

経済』第38巻第7号, 1997年7月。

- 巖 善平・左 学金・帳 鶴年 [1999] 「上海市における出稼ぎ労働者の就業と賃金」『アジア経済』第40巻第2号, 1999年2月。

#### 資料

- 国家統計局 [2004], 『中国統計年鑑 2004』中国統計出版社。
- 上海市統計局 [2003], 『上海統計年鑑 2003』中国統計出版社。
- 上海市松江区統計局 [2002.8, 2004.8], 『統計月報』。——— [2004], 『松江区国民経済統計, 快速資料』。
- 松江工業区管理委員会編 [2004], 『上海市松江工業区』。