

中国における日系企業の技能形成と昇進の研究

— 東莞市の事例分析 —

金 明 花

1. はじめに

2001年の中国のWTO加盟や、中国市場の国際的地位の向上、さらに安くて豊富な労働力が存在する「輸出生産拠点」としての優位性が高まるにつれて、近年では日本企業の対中投資が再び急増し始めている。中国に進出している日本企業は2008年に概ね25,796社¹⁾に達した。中国の「工場」と「市場」としての潜在的な可能性は、日本企業によって高く評価されている。しかし、近年、中国では技能を持っている労働者の不足が大きく取り上げられており、中国国内でも労働者の技能形成が課題になりつつある。また、在中日系企業でホワイトカラー労働者の「昇進が遅い」という現象が取り上げられているなかで、ブルーカラー労働者の昇進はいかなるものになっているかについて考察する必要がある。

本稿の目的は日本企業が中国へ進出した場合に、日本企業の技能形成と昇進の特徴が中国の外部労働市場の状態に応じてどのような変化を遂げているかを明らかにすることである。特に、ここでは労働市場の流動性が比較的高い東莞市の日系企業を対象としており、そこで技能形成と昇進がどのように変化しているか考察する。

この目的を達成するために分析の基本的な

枠組として用いたのはPrendergast (1992) で展開されている理論である。Prendergast²⁾ は1992年に発表したこの「キャリア開発と特殊的人的資源集積」という論文のなかで、ミクロ経済学的な立場から外部労働市場の競争性の相違により、日本とアメリカでは労働者にそれぞれ異なる訓練機会と昇進が存在するという理論的モデルを構築した。Prendergast (1992) の主要な論点を整理すると以下の通りである。

第1に、技能形成に関しては、仮に競争的な労働市場が存在しないのであれば、職場のリーダーと有能な労働者に訓練機会を集中させないような訓練設計とすることが、企業にとって最適なものとなると主張している。すなわち、一部の労働者ではなく、より多くの労働者に訓練機会が与えられれば、その結果昇進競争は「拮抗した」ものとなる。このケースは、すべての労働者が訓練を受け潜在的能力を発揮する訓練機会が与えられるという意味で、日本の慣行に近いと考えられている。他方で、外部労働市場が競争的な場合には、労働者のなかのリーダーにより多くの訓練の機会が与えられ、米国流の「エリート選抜方式」が有効になることが考えられる。

第2に、昇進に関しては、競争的な外部労働

2) Prendergast はミクロ経済を活用して、日本とアメリカの外部労働市場の競争により技能訓練機会、昇進が異なると主張した。

1) 出所：「2009年中国貿易外経統計年鑑」。

市場が存在しない場合、日本流の「遅い昇進」の仕方が最適であることが示されている。外部労働市場が競争的ではない場合は企業特殊訓練からの収入が高いなら技能が蓄積されていくが、日本流の遅い昇進では労働者の能力を企業が過大に評価するのであれば誘因が減るので、日本流の昇進がアメリカ流の昇進より有利となる。しかし、外部労働市場が競争的な場合は、外部から引き抜きが盛んに行われ、労働者がもっている能力が外部から観察できるようになるので、日本流の昇進は優位性を失う。

本稿では、中国における日系企業の実証研究を行うために、Prendergast (1992) の主張を修正し発展させることを試みている。

第1に、Prendergast (1992) の理論のなかでは外部労働市場を競争的、あるいは非競争的であると区別している。ミクロモデルにおいては完全競争的な外部労働市場を仮定することは可能である。しかし、現実の労働市場においては完全競争的な労働市場を想定するのは難しい。そのため、本稿では労働市場を流動性の相違において区別することとした。ここで、労働市場の「流動性」とは、一定期間においてある特定の地域へ労働力が流入・流出すること、及び労働者の離職の頻度が高いことであると解釈している。本稿では、東莞市のような流動性の高い労働市場が存在する地域に日系企業が進出した場合、技能形成と昇進の特徴がどのように変化していくかについて考察する。

第2に、外部労働市場の流動性により技能形成と昇進がどのように異なるか具体的に考察するために、技能形成の方法、配置転換の有無、昇進方式、昇進の諸条件と様々な条件が占める割合、昇進経路、昇進に必要な勤続年数などをとりあげて検証する。より具体的に述べれば、訓練機会が平等に与えられるか、また、いかに訓練機会が配分され、どのような技能形成がされるか、さらに、日本流の「遅い昇進」が優位性を発揮できるか、もし優位性を発揮できない場合はどのような変化が生じるかを明らかにす

る。

本稿では、特に中国へ進出した日系企業のブルーカラー労働者の技能形成と昇進に着目した。外部労働市場の流動性の影響を分析するために中国のなかでも流動性の高い東莞市を選択し、事例分析の対象とした。日系企業は以下の3社である。C社：測量、土木・建設分野向けの測量機器の製造と組立、CCTVのレンズ加工、テレビのなかのレンズ加工、レンズのコーティングをする工場、D社：テレビ電子基板・パソコン電子基板・炊飯器電子基板・扇風機電子基板・プリンター電子基板の製造、電子機器製造受託工場、BE社：小型直流モーター製造工場である。

研究目的を達成するために、本研究は次のような手順を取ることにした。まず、先行研究を通じて日本の長期雇用から発生した技能形成と昇進の特徴を整理する。整理した特徴をもとに調査項目を作成し、日系企業3社に対して聞き取り調査を行う。事例調査から得られた結果を日本で事業活動を行っている日本企業の技能形成と昇進の特徴と比較する。それにより、日本企業と在中日系企業における技能形成と昇進にどのような共通点（維持している要素）と相違点（変更されている要素）があるかを検証する。

本稿の構成は以下のとおりである。第2節では、日本企業の技能形成と昇進の先行研究を検討し、その特徴を示す。第3節では、中国の労働市場の概要と東莞市を事例調査の対象として選択した理由を述べる。第4節では、東莞市の日系企業3社の技能形成と昇進について調査結果を示す。第5節では、本稿の結論を述べる。すなわち、日本企業の技能形成と昇進の特徴と日系企業3社を比較して共通点と相違点を示したうえで、今後の課題について整理する。

2. 日本企業の技能形成と昇進の先行研究

労働市場とは労働力が取引される場であり、労働市場を通じて労働力の配分、配置と価格付けが行われる。労働市場は外部労働市場と内部

労働市場の2つの領域をもつ。外部労働市場は企業組織の外に存在する労働市場である。内部労働市場は企業組織の内部における労働配分と賃金決定のメカニズムを「市場」にたとえたものであり、厳密には「市場」とは言えない。内部労働市場の制度としては、労働者の配置、技能訓練、昇進、昇給などの雇用管理ルールが含まれる。内部労働市場の制度としては、労働者の配置、技能訓練、昇進、昇給などの雇用管理ルールが含まれる。また、外部労働市場と内部労働市場は区別された領域ではあるが、お互いに強い連関を持っている。C. Kerr (1954) は次のように指摘している。「管理規制によって統制される内部労働市場は、価格付け、配分、そして教育訓練の決定が経済変数によって直接的に制御される従来の経済理論における“外部労働市場”とは識別されるものである。しかしながら、これらの二つの市場は相互に連結しており、それらの間の移動は、内部労働市場への“入職口”あるいは内部労働市場からの“退職口”を構成する特定の職務群において生じる (pp. 92-110).」さらに、外部労働市場と内部労働市場が強い連関を持っているという理論モデルを展開したのが Prendergast (1992) の理論である。彼は競争的な外部労働市場の存在の有無によって内部労働市場における技術訓練機会と昇進が異なると指摘した。すなわち、競争的な外部労働市場が存在しなければ労働者に多くの訓練機会が与えられ、昇進も拮抗する形になり、遅い昇進が優位となる。しかし、競争的な外部労働市場が存在すれば、有能な労働者により多くの訓練機会が与えられる米国流の「エリート選抜方式」が優位となる。本節では先行研究を通じて日本企業の技能形成と昇進の特徴を明らかにする。そのために、まず、日本企業の技能形成と昇進について、先行研究を内部労働市場の形成から1990年代前半までと1990年代後半から現在までという時期区分に分けて整理する。このような時期区分を行った理由は以下の通りである。

第1に、先行研究を整理すると1990年代前半までは Doeringer and Piore (1971) の影響のもとで、長期雇用とそれに基づく内部労働市場に関する研究が主であったのでこの時期区分を一つの区分として整理した。そこでは、日本企業では On-the-Job Training (OJT) を通じて技能が形成され、長期雇用により長期的な視野に立った配置転換が可能となり、労働者の多能工化にもつながるとされる。また長期雇用のもとで長期競争が生じているため「遅い昇進」が行われていると主張された。また、なぜ「遅い昇進」となるのかを詳しく分析した研究も多い。

第2に、1990年代後半以降は労働者の構成に変化が起き、非正規労働と女性労働に関する研究が増えた。また、野村 (1993)、大野 (1998) のように、それまで肯定的に評価されてきた多能工の概念が、実態としてはいわゆる低位多能工にすぎなかったという研究も少なくなかった³⁾。さらに、非正規雇用比率の拡大により労働者一人当たりの教育訓練量を引き下げる効果があったと考えられる。また、昇進に関しては成果主義の導入と団塊世代の定年退職により昇進のスピードが多少早まる可能性も出てくると主張する研究も多く存在した。

上記の時期区分にそって日本企業の技能形成と昇進に関する既存研究をサーベイし、その特徴を述べよう。

2.1 日本企業の技能形成（内部労働市場論の形成から1990年代前半まで、1990年代後半以降）

1990年代前半までは終身雇用と年功序列システムが日本の雇用慣行の重要な特徴であると認識されていた。また、大企業を中心に日本型雇用システムが有効に機能し、教育訓練による一般的技能の習熟と企業内人材育成システムのもとでの OJT による企業特殊技能の形成が

3) 詳しくは2.1を参照。

従業員全般に対して行われた。長期雇用により強固な内部労働市場が形成され、それにとともに多能工の出現を示唆する研究が数多くなされた。

日本の内部労働市場の研究は Doeringer and Piore (1971) 以降急速に進歩した。そのなかで技能養成⁴⁾の実態調査などで指導的役割を果たしたのは小池 (1977) であった。彼は労働市場の二重構造のもとでの賃金格差の発生は労働者の質の差によるものであると説明した。大企業は学歴が高く能力のある者を選抜してOJTによる技能習得を可能としているので高い賃金を支払うことになるのであり、賃金格差は日本だけの特徴ではないことを示唆した。また、OJTによる労働者の技能形成が企業にとって不可欠であることを示した。小池はキャリアに沿った配置転換を通じて技能を獲得すると指摘している⁵⁾。さらに、長期雇用により配置転換が可能となり、多能工化につながることを世界に紹介したのが Womack, Jones and Roos (1990) である。ここでは、トヨタ生産方式が多能工につながると高く評価している。宇仁⁶⁾ (2009) では1970年代～1980年代、日本の企業内分業の特徴について労働者の職務範囲の広

さと職務境界のあいまいさのため、日本の正規労働者はいわゆる「多能工」的な性格を有し、それによって他の職場への「応援」やローテーションなど労働編成の柔軟な変更が可能となったと指摘している。

90年代後半に入り、不安定就業と女性労働を対象にした研究が増加した。例えば、女性労働のM字型労働力率カーブ、パートタイム労働者、派遣労働者などに関する研究が多くみられた。その代表的な研究としては大沢真理 (1993) と木本喜美子 (1999) がある。不況による新規採用の絞り込みにより、特に若年層において非正規雇用比率が上昇した。しかし、労働政策研究機構が行った2007年の調査では「長期雇用を重視する」と回答した企業は70%に達している。この調査結果から長期雇用は依然として日本企業の特徴であることを示唆するものである。

技能形成の分野では小池の「知的熟練」に関する研究が多くなされた。ここでは90年代に多かった技能形成研究について言及する。例えば、石田・藤村・松村 (1997) は日本企業2社について実証研究を行った。その結果、一方の企業は90年代において「知的熟練」とは距離のある技能形成があることが判明した。また他方の企業では「普段と異なる仕事」つまり、機械の異常に対する対応で「さわるな」が徹底されているのを確認した。また、大野 (1998) は職務の細分化が進んだA自動車において、多能工は実際にはいわゆる低位多能工であると主張している。白井 (1998) は女性労働者が集中している組立工場において、いわゆる多能工と言われている労働者の実際には低位多能工であると推測している。

90年代なかばになると、製造業において「セル生産方式」と呼ばれる新たな生産方式が確立された。鈴木良始・那須野公人編著 (2009) によれば「セル生産方式」は長期雇用を前提としていると主張されている。また、長期雇用が配置転換を可能にし、結果的に多能工化につなが

4) 技能形成と技能養成に関する研究は氏原 (1966) である。戦前の日本における親方労働者は万能熟練工であると指摘した。これが現在、よく取り上げられる氏原熟練論である。また、山本 (1967) は熟練概念の無規定性を指摘した。

5) 小池は日本企業の労働者は普段と違った作業現場に対して対応能力が優れていると指摘している。職場で必要となる作業を、「まったくの繰り返し作業」と「変化と異常への対応」の二つに分け、生産労働者が、前者に関する能力に加えて後者に関する能力も獲得することが、現代の製造業に従事する大企業が高い生産性を発揮するための重要な条件になっていると主張する。ただ、この主張に対して野村 (1993) は否定的な見解を示しており、小池と野村の間で論争が行われた。

6) ローテーションによる技能形成に関して宇仁 (2009) 以外にも橋木編 (1992)、小池 (1999)、小池編 (1991)、小池・猪木編 (1987)、橋木・連合生活開発研究所編 (1995)、花田 (1987) がある。

ると指摘した。もっとも2000年代に入り「セル生産方式」においても派遣社員が活用されるようになり、セルの大きさも変化していると指摘している研究も少なくない。このように近年では様々変化が生じているが、多能工化は依然として日本企業の技能形成の特徴と言える。

2.2 日本企業の昇進について内部労働市場論の形成から1990年代前半までと1990年代後半以降から現在)

1990年代前半までの昇進システムをめぐっては様々な研究がなされてきた。そのなかでも、小池は(1977)長期的な雇用により内部昇進のシステムが存在していると主張し、それが勤続年数と深くかかわっていると指摘した。

昇進の長期競争に関する研究では次のような文献が挙げられる。橋本編(1992)、小池(1999)、小池編(1991)、小池・猪木編(1987)、橋本・連合生活開発研究所編(1995)、花田(1987)である。これらの研究によって、日本では労働者に対する主要なインセンティブは、短期的な賃金変化やボーナスではなく長期的な昇進競争によって与えられること、また同時に昇進競争における選抜も長期間をかけて行われていることが分かった。

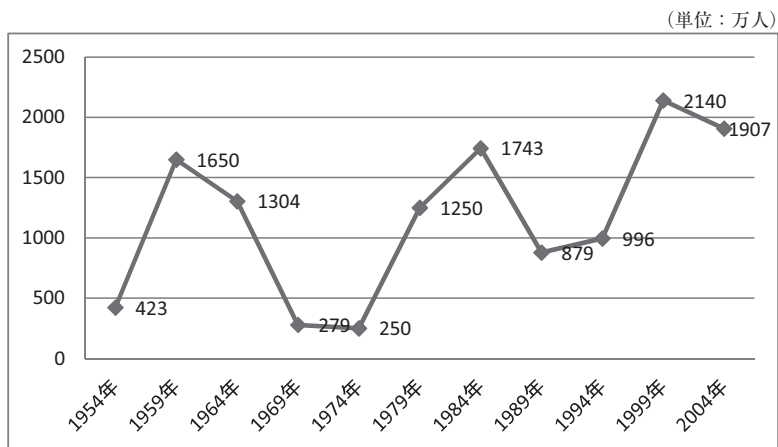
ブルーカラー労働者の昇進研究に関して、Aoki, M. (1988)は日本とアメリカを比較し、日本企業で行われている査定的重要性を指摘している。同じ時期に同じ学歴で採用された労働者の内部でも、昇進の速度に次第に差がついてくること示した。このため、昇進をめぐる競争が長期的なものとなっていると主張している。しかし、1990年代初頭以降になると勤続年数効果だけではなく、成果主義が導入され始めた。富士通などの企業から始まった目標管理評価制度などの成果主義に関しては1990年代にはプラス評価が多かった。しかし、2000年代に入ると成果主義の導入は批判的な意見が多くなった。労働政策研究・研修機構(2007)の研究によると、2000年の前後でバブル経済崩壊

による業績悪化にともない、多くの企業で人事制度の大きな変更が行われて、その施策として成果主義が取り入れられている。成果主義の考え方は賃金のみならず、昇進における配置の抜擢人事などにも活用されることになったと指摘されている。成果主義が人事制度にもたらしたものとして挙げられているのは、①成果に応じた適正な資源配分、②社員のモチベーションの向上、③企業業績の向上⁷⁾である。このなかで、社員のモチベーション向上については様々な見解が存在し、大きく二つに分かれる。第1に、社員の能力アップにつながると回答した割合は25%と低く、この結果から成果主義の導入が働く人の成長実感に結びつかず、モチベーションが低下する可能性があるという問題が示唆されている。このため、「成果主義は、賃金に関して勝ち組のモチベーションをあげる」⁸⁾のみであると指摘されている。さらに、「成果主義においては評価者の負担が大きい」点も問題である。労働政策研究・研修機構(2007)は新たに指摘すべき問題点として、処遇や評価に関する納得感の低下と個別紛争の増加により企業へのマイナス効果があるとしている。また、高橋(1998)は成果主義の賃金・評価制度の過程の公平性に問題があると主張している。大竹・唐渡(2003)、労働研究機構(2003)のブルーカラー労働者に関する研究では、成果主義の賃金制度と人事制度はそれと補完的な制度が存在しない限り、労働意欲の向上にはつながらないと指摘している。つまり、「働き方の変化」⁹⁾を伴う場合には、労働意欲と能力向上につながる。高橋(2004)は内発的な動機により仕事意欲を損ねると指摘した。平成10年版労働白書

7) 成果主義の経営上の効果はいまだに定まらない。制度導入後、ビジネス競争力と業務効率の向上につながっていると回答している企業は多くない。

8) 労働政策研究・研修機構2007『日本の企業と雇用』p.145より引用。

9) 「働き方の変化」とは「裁量範囲の増大」、「仕事分担の明確化」などである。



出所：国家統計局編『中国統計年鑑』各年版より作成。

※都市人口増加分＝前年度末の戸籍人口－当年度末の戸籍人口

図1 都市人口の前年増加分 (1954年～2004年)

(1998)は、1976～96年の間で、管理職比率の上昇する年齢階層が高くなったというデータに基づき、昇進速度が遅くなったと主張している。しかし、大井(2005)は2000年代に入り、団塊の世代の退職により昇進の遅れが解消されると主張しており、労働政策研究・研修機構編(2008)によれば評価制度において昇進選抜が早くなっていると報告されている。しかし、リクルート・マネジメントソリューションズ(2009)は、1991年に実施した昇進・昇格実態調査を踏まえて2009年に再度調査を行った結果、2009年と20年前の1991年と比較して、昇進の速度は20年前と変化がないとしている。ただし、一部の労働者に対して早期選抜は進行しつつあるという。90年代以降、団塊世代の退職により昇進の遅れは解消し、昇進選抜が早くなった報告はあるとはいえ、全体として見れば日本の昇進の特徴は依然として「遅い昇進」であると言える。

3. 中国労働市場

本節では、1979年から発生した代表的な社会現象¹⁰⁾を取り上げながら労働力の移動を述べてゆく。それが「待業」現象、「農民潮」¹¹⁾、

「農民荒」¹²⁾と出稼ぎ労働者の分布などである。

3.1 「待業」

図1をみると1979年に都市人口の著しい増加がみられる。その理由としては1979年の小城镇を中心とする戸籍改革期¹³⁾と下放政策の緩和があったためである。また、1978年10月～12月に全国知識青年「上山下乡」会議が開催さ

10) 代表的な社会現象として上記で言及している以外に国有企業改革によるレイオフ、人材不足、大学生の就職難もあげられる。

11) この現象は「盲流」、「民工潮」、「農民工」など様々な呼称があり、その用語自体が時代によって変化してきたが、日本の研究者の間では「出稼ぎ労働者」という用語が一般的に定着している。盲目的に移動する者はわずかで親戚・友人・同郷などのネットワークを通じて仕事を見つけている。また、季林(2007)によれば政府機関や民間仲介組織を通じての移動も次第に増加している。出稼ぎ労働者の主要な就労地域は県庁所在地、県内その他都市、揚子江デルタ地域、華南地域、環渤海地域、福建周辺地域、その他地域などが挙げられる。

12) 農民工が足りない現象を指す。

13) 中国の戸籍制度改革の時期区分は自由移動期(1949～1957)、厳格規制期(1958～1978年)、小城镇を中心とする戸籍改革(1978～2001)、大都市における戸籍改革(2001～)である。

れ、政策の大転換が確定した。下放政策の緩和によって1700万人の青年が本来の戸籍地に戻るようになった。その結果として1979年の都市流入人口が大幅に増加し、1979年一年間だけで1250万人が増加した。しかし、この増加は「待業」という社会現象を生み出した。下放期間に逆に都市部へ流入した1400万人の農村出身者が都市の国有企業と集団所有制企業の職場を占め、故郷に戻った下放青年たちを吸収する職場がなくなったためである。この時期の人口移動の特徴は農村部から都市部への移動であった。

3.2 80年代以降から発生した「農民潮」

80年代「農民潮」の発生は前期と後期に分けて見てゆくこととする。前期には1人当りの耕地面積の減少と農家経営請負制の普及と人民公社の解体で、農業余剰が農村で滞留することになった。曾（2002）に指摘されているように農村改革は農村内部で余剰資金と余剰労働力を同時に生み出したのである。農村内部における労働力移動の規制にあいまって、余剰資金と過剰労働力は、より高い利潤と所得を求めて、予想を超えた速度と規模で非農業領域に流入した。これが郷鎮企業の急速な発展の背景である。80年代前半の特徴は「離土不離郷」（離村せずに離農する）であった。しかし、後期になると、経済不況が引き金となり、郷鎮企業は農村余剰労働力を吸収する能力が低下した。また、耕地面積の減少や、農村でも「一人っ子政策」が機能しないことなどにより、1.5億から2億の余剰労働力¹⁴⁾が発生している。したがって80年代後半から、農民の一部が出稼ぎ労働者として都市部門に進出し、その地域内の都市部へ、あるいは他省への移動が開始された¹⁵⁾。後期の特

徴も農村部から都市部への移動であった。

3.3 農民工の不足、分布及び移動

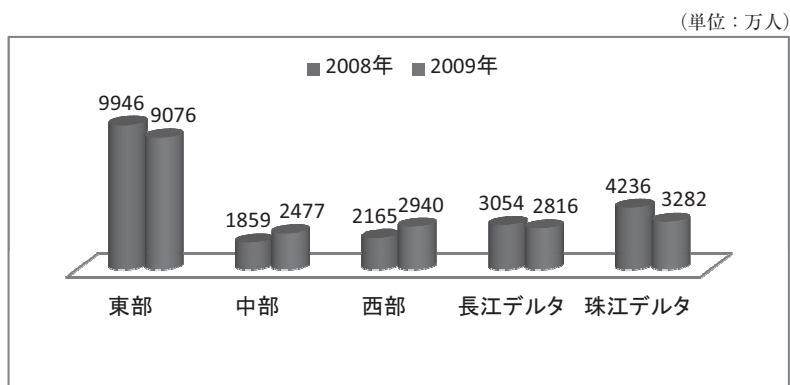
農民工の不足は2004年珠江デルタ地域で発生した。2009年後半から沿海部の組立加工業を中心に農民工不足が深刻化する現象が表れた。例年、春節や春の収穫期に里帰りの労働者が戻ってくるまでの間、一時的に人手不足になるのである。近年その時期が早まり、その規模も拡大する傾向にある。国家統計局の発表によると2009年農民工数は2億2978万人で2008年に比べて、1.9%増加している。そのうち、出稼ぎ労働者は1億4533万人で3.5%増加している。出稼ぎ労働者が増加しているにもかかわらず、なぜ農民荒が生じるのか。この問題について農民工の分布からみることにしよう。従来、出稼ぎ労働者は比較的東部に集中していた。しかし、図2を見ると地域別に大きな比率の変化が発生している。東部の出稼ぎ労働者は2009年に9076万人で前年に比して8.9%減少、中部は2477万人で前年に比して33.2%増加、西部は2940万人で前年に比して20.2%増加している。出稼ぎ労働者数そのものは依然として東部が圧倒的に多数を占めているものの、東部から中西部への移動が傾向としてみられる。なかでも珠江デルタ地域の減少が著しく、2009年は2008年に比して23.5%減少している。出稼ぎ労働者が東部から中西部へ移動している¹⁶⁾ことが考えられる。

域的移動は厳格に禁止されていた。

16) 出稼ぎ労働者が東部から中西部へ移動する背景には次のような原因がある。第1に、農民工の利益を守るための政策の存在である。2008年世界金融危機の影響で、中国経済の成長が大きく落ち込んだが、失業した農民工の利益を守るために、国務院は「国務院弁公庁の現下の農民工の仕事の適切処理に関する通知」を出し、就業機会の拡大と、故郷に戻り創業することを支援したため、故郷に戻ってくる農民工も一定程度存在することになった。第2に、中央政府の景気刺激策として投資資金を中西部に配分して地域格差の是正を図った。中西部の就職機会を増加したことである。こ

14) 中国農村部の労働力の1/3が余剰労働力であることが近年、劉建進（2002）などの農村就業統計の研究で明らかとなり、この説は蔡昉編（2007）など広く引用されている。

15) これ以前の1949年新中国成立から1978年の農村改革の開始までの時期、農民の産業的、地



出所：国家統計局「2009年農民工監測調査報告」より

図2 出稼ぎ農民工の地域分布

表1 地域別農民工平均月収

(単位：元、%)

	2009	2008	増減額	増減率
全国	1417	1340	+77	+5.7
東部地区	1422	1352	+70	+5.2
中部地区	1350	1275	+75	+5.9
西部地区	1378	1273	+105	+8.3

出所：国家統計局「2009年農民工監測調査報告」より

続いて重要なのは、平均月収の上昇率である。表1から平均月収の上昇率が東部より中西部において高いことが分かる。東部と中西部とで月収があまり変わらないとなると、故郷にいたほうがよいと思う若者が増加する。生活コストの高い東部にあえて行かなくても構わないと考える若者が増加するのである。まさにこれが、農村には1億人余りの余剰労働力があるといわれているにもかかわらず、労働力不足が発生する原因である。

また、労働者の離職は一層深刻になっており、一つの社会問題にもなっている。『2007年中国

れによって、労働者は東部に行かずに、比較的故郷に近い中西部に流入した。この故郷に近い中西部に移動したもう一つの原因は、中西部の戸籍は東部より取得しやすいためでもある。東部では戸籍取得に厳しい条件が設けられているため、出稼ぎ農民工にとっては困難である。

企業員工離職率調査報告』では、中国26の主要都市において200万の企業に対して調査を行った。その結果、製造業生産ライン労働者の年間離職率¹⁷⁾は31.5%で、生産管理職では27.1%に達している。

4. 東莞市を調査対象にした理由

4.1 東莞市の地理的位置と概要

東莞市は広州から東に56 km、香港から北へ100 kmに地点にあり、珠江デルタ地域の東北部に位置している。面積は2465 km²である。

東莞市は1985年に国務院によって珠江デルタ経済開発区に入ることになり、名前も東莞鎮から東莞市に改名することになった。東莞市は広州、深圳、香港の中間に位置している。この

17) 年間離職率 (%) = 「当期間内の離職者数 ÷ 当期首 (または前期末) の在籍者数 × 100」

立地条件から、香港企業、台湾企業の委託加工先や工場建設の好適地として、衣類品、日用雑貨、電子製品、パソコンなど重工業だけではなく様々産業の各種工場が林立して、世界の供給拠点として有名になった。90年代後半には台湾系のパソコンの部品メーカーが多く進出しており、パソコン部品の世界一の供給拠点でもある。また、90年代に入って香港系と日系企業のAV機器部品メーカーの進出も著しいものであった。2000年末には台湾系の企業だけで28000社であり、PC磁気ヘッド、ケース、半製品は世界の4割を占める。また、スキャナー、小型モーターは2割、キーボードは16%を占める。同時に、欧州の携帯電話メーカーも生産を拡大している。このように90年代には台湾企業を中心に、2000年代以降は、輸出型外資企業を中心に、民営企業の発展も促進した。東莞統計年鑑（2009）によると2008年のGDPは3763.91億元である。また、東莞市の輸出額は全国の4.59%、広東省の15.36%を占め、輸入額は全国の3.87%、広東省の15.46%を占める。これらの統計から東莞市が中国経済の発展に大きな役割を果たしていることが示唆されている。

東莞市に進出する日系企業の目的として、従来は安い労働力の存在が取り上げられていた。しかし、上記で述べたように東莞市は部品生産の拠点が集まっているため、近年は部品調達の便宜さと部品調達に必要な経費の節約も、東莞市への進出の重要な要因となっている。

4.2 東莞市の労働市場の特徴

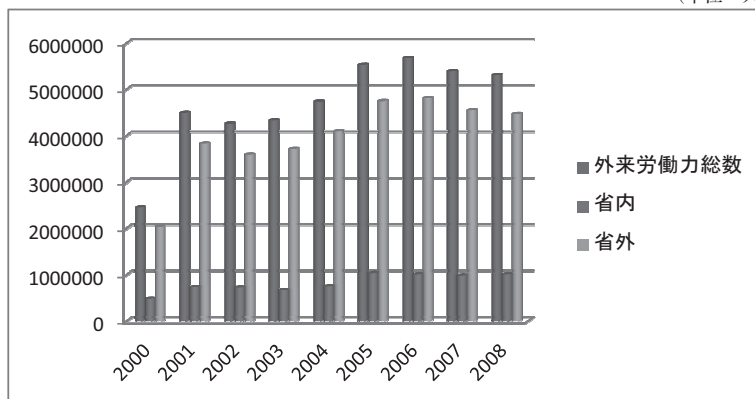
中国における改革・開放路線は、その実験場として珠江デルタ地域の深圳市が選ばれ、経済特区の一号となることで開始された。改革・開放以降、東莞市は珠江デルタ地域で深圳市に続いて外資系企業が増加した地域である。本節では、東莞市と珠江デルタ地域の労働市場の流動性と技能形成に関する先行研究、外来労働力に対する依存度、都市戸籍の獲得の難しさなどに

基づいて、東莞市の労働市場の特徴が流動性の高さにあることを明らかにする。

まず、東莞市の流動性と技能形成に関する先行研究を検討する。珠江デルタ地域の労働市場の流動性に言及している研究は以下のものがある。劉・万（2007）は農村労働力が依然として過剰状態にあり、しかも都市部の失業者も多いにも関わらず、なぜ珠江デルタ地域で人手不足が深刻化したのかについて分析している。その中で珠江デルタ地域は、長江デルタ地域に比べて賃金、就労環境、福利厚生などの面では劣っていると指摘されている。また、離職が頻繁で長期雇用が困難であり、安い労働力を活用した低い賃金体系となっていることが指摘されている。嚴（2009a；2009b）では、労働市場の流動性が高く、賃金が低い、就労時間が長い、福利厚生が悪いといったことが指摘されている。また嚴（2010）は、佛山市の日系企業に関して事例分析を行ったものであるが、その結果として労働者の流動性が高く、離職が頻繁に行われることが分かった。そして、事例分析の対象になった日系企業のみならず、製造が集積する東莞市も同じ状況に面していることが示されている。さらに、労働市場の流動性を促す原因の一つが転職による賃金の上昇であるという研究もある。嚴（2009c）では、珠江デルタ地域において転職回数の多い労働者の賃金が高いことが確認された。

技能形成に関する研究としては藤本（2004）の中国のアーキテクチャに関する研究がある。そこでは華南モデルでは多能工の育成にあたって、技能形成に相当する賃金体制が必要となると指摘されている。これは新たな賃金体制を構築して労働者を定着させない限りは多能工の育成は不可能であることを示唆したものである。また、宮本（2006）は長期雇用による技能形成を目的とするためには、福利厚生と高賃金が必要であると指摘している。しかし、現状ではコスト削減のために高い福利厚生と高賃金は難しいため、OJTのみが技能形成の方法となって

(単位：人)



出所：東莞統計年鑑2009より著者作成

図3 東莞市外来労働力推移

いる。加えて、外部労働市場の流動性が高いため、多能工の養成や改善活動が導入できないという。また、若年労働者が1年～2年後に帰郷することが多いという。結果として、工場内では不熟練労働者を中心に生産活動が行われていると指摘されている。

次に、外来労働力¹⁸⁾への依存度の高さについて検討する。広東省では従来広州市以外に国有企業がほとんど存在しなかったため、東莞市の登録人口は少ない。したがって、多くの労働者を必要とする工場設立にあたって、外来労働力¹⁹⁾を用いることに対する制限は設けられていない。東莞市は農村戸籍者が「暫住証」を取得することも他地域と比べると難しくない。これらの理由から、図3に示したように省外労働力が増加傾向にある。省外から労働力供給への依存度が高い。そのため、外来労働力が上海、北京²⁰⁾ではなく、東莞市に集中することとなっ

ている。また、省外労働力が外来労働力で占める比率も圧倒的に高くなっている。

さらに、東莞統計年鑑(2009年)の外来労働力の統計をみると2008年の外来労働者が1995年より3.9倍増加している。1995年には湖南省、四川省の出身が圧倒的に多かったが、2008年にはそれ以外の省からの出身者も増加している。1995年には湖南省、四川省、広西チワン、湖南省、江西省の出身者が外来労働者の76.2%を占めていたが、2008年には50.7%と減少傾向にあり、その他省出身者が増加傾向にあることが分かる。特定の地域出身者に集中していた状況から、全国の各地域から労働者が流入する状況へと変化している。

東莞市の流動性の高さの要因として、労働者がより高い賃金を求めて離職を繰り返していることにより、労働市場の流動性が促されているという点が挙げられる。東莞市は外来労働力の依存度が高いが、その反面都市戸籍の取得は困難であり、2009年の年末の統計によれば戸籍人口が178.73万人²¹⁾であるのに対して常住

18) 中国における外来労働力の定義は、他地域からある地域へと移り半年以上実際に居住している者をさす。

19) 外来労働力が半年以上実際に居住している人を指すのに対して、暫住人口は三日以上滞在して公安で登録している人を指している。

20) 上海、北京など国有企業の多い省・市ではレイオフ労働者が優先される。都市戸籍者の雇用

対策が優先されており、農村戸籍者の都市労働市場への参入にさまざまな規制が設けられている。

21) ジェトロ http://www.jetro.go.jp/world/asia/cn/south/pdf/dongguang_201102.pdf より

表2 東莞市の戸籍人口の推移

(単位：人)

	1985年	1990年	1995年	2000年	2005年	2007年	2008年
戸籍人口	1208515	1318526	1436525	1526069	1656541	1712593	1748658

出所：東莞統計年鑑 2009 より筆者作成

人口は694.98万人にもなっている。表2で見ると、戸籍人口の増加は目立ったものではないが、それに比べて常住人口は戸籍人口の3倍に達しているのである。長期で見ると1985年から2008年までの24年にかけて戸籍人口は54.01万人増えており、24年間に平均して毎年2.25万人ずつ増加したことになる。こうした常住人口の増加に対する戸籍人口増加の少なさからは、都市戸籍²²⁾への転換がいかに困難であるかが分かる。

労働者にとって、都市戸籍がない場合には生活面や子どもの教育に何らかの不便が生じることが多い。その結果、都市戸籍への転換条件を満たさない場合は、最終的に帰郷の道を選択するしかなくなるのである。したがって、外来労働者の就労は一時的なものとなるのが常態であり、彼らはより高い給与を求めて企業と企業の間で転職を繰り返すのである²³⁾。

22) 農村戸籍から都市戸籍への転換には、厳しい条件が設定されている。都市戸籍への転換は大卒者や海外留学経験者、一定階級以上の軍人、文化大革命時の下放者の都市帰還、一定金額の投資、住宅購入などに対して条件付きで認められる。

23) 2003年以降、農民工の就業・生活にかかわる諸問題を解決すべく、政府によって対策が打ち出されている。しかし、珠江デルタ地域の一部では、既に農民工が出稼ぎを断念していることが分かっている。劉・万編(2007)では2005年に1000近い項目数をもって珠江デルタ地域9つの都市に対して調査を行った。その結果、当時の出稼ぎ労働者の平均年齢は25.7歳であった。その後、同様の調査項目を用いて、同地域に対して調査を行ったのが嚴(2010b)である。2008年の出稼ぎ労働者の平均年齢は27.8歳であり、3年間で平均年齢が2歳しか増えていない。これは、ある年齢を超えると労働者が出稼ぎをやめていることを示している。また、同調査では、男性に比べて女性が平均して3

5. 東莞市の事例分析

5.1 聞き取り調査に用いる主な質問項目

本節では、東莞市の事例分析のために聞き取り調査を行うにあたって、どのような質問項目を用意したかについてその理由とともに述べる。

聞き取り調査に用いる質問項目は以下のとおりである。

1. 在中日系企業では労働者に技能形成のためにOff-JT, OJT, 配置転換などの訓練機会を与えているか。訓練機会はすべての人に与えられるか。

2. 労働者に与えられる訓練機会の配分の設計はいかなるものであるか。

3. 訓練機会の配分設計により労働者の技能形成の度合いはいかなるものであるか。

4. 技能形成の度合いをはかるために、一人の労働者はいくつの持ち場を遂行できるか、その熟練度はどうであるか。単能工、単能熟練工と多能工など技能形成の区分は使わず、一人の労働者がいくつの持ち場を遂行しているかを調査する。

5. 昇進方式は内部昇進であるか、外部登用であるか。

6. 内部昇進に必要な条件の学歴、勤続年数、技能形成度合い、対人関係、コミュニケーション能力、人柄の占める割合はいかなるものであるか。

年も早く出稼ぎをやめて帰郷していることが明らかとなっている。これらの研究から、出稼ぎ労働者が定着する傾向はあるが、それと同時に帰郷も依然として生じていることが分かる。

7. ブルーカラー労働者が職位に昇進するのにどれほどの期間が必要なのか。

8. 「遅い昇進」は優位性が発揮できるか。

質問項目1と2は流動的な労働市場のもとで訓練機会がどのような労働者に与えられるかを確認するために設けた項目である。質問項目3と4はPrendergast (1992) では指摘されていない内容であるが、訓練機会の配分が異なることにより労働者がどのような技能を形成しているかを確認する必要があるために設けた項目である。質問項目5と8はPrendergast (1992) に基づき、流動的な労働市場では内部昇進と「遅い昇進」が優位性を発揮できるかを確認するために設けたものである。また、「遅い昇進」であるか否かを確認するには勤続年数を確認する必要があるため質問項目7を作成した。さらに、昇進と勤続年数が強い相関関係を持たないことを想定して質問項目6を作成した。

5.2 東莞市C社の事例分析

調査日時：2010年09月07日 13:00

2010年12月08日 15:00

インタビューの対象：行政人事部・副高級経理

5.2.1 東莞市C社の概要²⁴⁾

C社は1994年8月に生産拠点を東莞市に設立した。場所としては東莞市の石龍鎮に位置している。工場を東莞市に設立した主な理由は、コスト削減と多数の日系企業の集中によって部品調達が便利なためである。香港を拠点とする日系企業C社が投資額の90%を、地元ER会社が投資額の10%を占めている合弁会社である。業務としては測量、土木、建設分野向けの測量機器の製造とレンズ加工、CCTVのレンズ加工、テレビのなかのレンズ加工、レンズのコーティングなどを行っており、労働集約型の企業である。工場内には開発・企画部門、生産部門、品質検定・保全部門、生産機器修理部門、

24) C社の概要と労働力編成は社内データによるものである。

庶務部門などが設置されている。生産ラインでは、レンズ加工、レンズコーティング部門、レンズ生産後の据え付けなどが行われている。

5.2.2 C社の内部労働市場（労働者構成）

C社の労働構成に関する資料は主に社内データに基づくものである。2010年8月31日時点の社内データによれば、C社の労働者総数が940名で、男性は360名、女性は580名である。2009年から女性労働者の不足が顕著になったため、男性労働者を多く採用することになったという。ブルーカラー労働者の平均年齢は26.6才で、平均勤続年数は1年である。また、ブルーカラー労働者の雇用形態としては、戸籍、性別にかかわらずすべての労働者が契約工である。基本契約期間は3年となっている。そのうち農民工が50.9%を占める。

労働者の募集方法は、公開募集、人材紹介会社による紹介、社内労働者による親戚・友人呼び寄せなどである。募集の基準としては過去の職務歴を60%、学歴（中学校卒以上）を20%、戸籍²⁵⁾を20%で評価するという。表3が示すように東莞市一般の傾向として賃金の上昇が言われるのにもかかわらず離職率は依然として高い。世界的な不景気に転じた2008年であっても、離職率は20.1%と高くなっている。これは将来に不安を持つ労働者が自ら離職を選んだからであると考えられる。離職者のなかでは、高い給料を求めて辞めた人が30%、帰郷を選んだ人が30%、その他の理由（育児、介護など）によるものが40%であるという。

5.2.3 C社の技能形成

C社の技能形成に関する調査は、主に聞き取

25) 同じ省出身の労働者が多いと管理が難しいことや、同じ出身地の労働者が同じ時期に多量に離職し、生産活動に支障がでるのを防ぐために、各省から採用する人数には制限が設けられている。3年前までは湖南省出身の労働者が多かったが、管理を強化する為になるべく異なる出身地を優先するという規定がある。農村戸籍に対する制限はない。

表3 C社全体のブルーカラー労働者（2006年～2009年）の離職率

年間離職率 = 離職労働者数 ÷ 年初労働者総数 × 100

年度	2006年	2007年	2008年	2009年
離職率	10.07%	18.17%	20.10%	14.47%

C社の人事データより筆者作成

り調査を通じて行った。労働者に対する技能形成は、新規労働者の教育・技能形成と、既存労働者の技能形成との2つに分けて行われる。

新規労働者²⁶⁾に対する技能形成は、配属前と配属後の両方の時期に行われている。配属前は1週間のOFF-JT教育を行う。具体的には会社の就業規定、安全措置、製造に必要な基本知識：ISO9000とISO14000の基本知識²⁷⁾、機械の取り扱い方法、労働待遇など、配属が予定される部門の基本操作研修を行う。配属後教育は、組立部門とIQC、QAレンズ加工部門でそれぞれ異なる育成が行われる。レンズの判別・質量確認手法はOJT教育を通じて身につける。組立部門では組長がOJT教育を担当する。1ヶ月～2ヶ月後になると、新規労働者は一つの持ち場が遂行可能となり、品質検査の合格率は90%以上に達する。一方、IQC、QAレンズ加工に配属される労働者は、最初に所属部門の経理あるいは副経理より3ヶ月間のOJT教育を受ける。さらに、次の3ヶ月間に組長からOJT教育を受ける。IQC、QAレンズ加工部門は一つの持ち場を遂行するのに必要な期間は3ヶ月～4ヶ月であり、正確さは90%である。研修期間は部門にかかわらず一律3ヶ月で、研修期間は給料の差が存在しない。

次に、既存労働者に対する技能形成は、主にOJTを通じて行われている。生産技術、生産規定、生産品の種類などに変更が生じた場合、

技術担当部より経理、課長、副経理に対して一次研修を行う。副経理もしくは課長が車間主任、主任補佐、副主任に対して二次研修を行う。組長に対しては副主任から三次研修を行う。ただし、研修の内容には変更がある。具体的には、三次研修からは一次研修と異なり全体の説明ではなく、変更された部分に関する説明と、変更されたことで各自担当部門に及ぼす影響があるかが説明される。また、関連性が強くない変更、規定上の細かい変更については、変更した部門のみ研修を受ける。変更情報はその他部門へ通達として知らせるのみである。

昇格についてみると、技能形成の度合いにかかわらず勤続年数に基づいて自動的に行われている。全部で80の等級が存在する。例えば、勤続年数が1年の労働者は員工1とされ、昇進してから1年目の組長は組長1として格付けされる。このように配属・昇進してからの勤続年数が等級に反映される。しかし、必ずしも昇格＝昇給となるわけではない。員工1や組長1という等級は技能形成の度合いではなく、持ち場を担当してからの勤続年数を示したものである。

技能形成のための意識的・定期的な配置転換は存在しない。表4で示したように勤続年数が1年未満の労働者が全体の59%も占める状況のもとでは、多能工化を目指すための意識的な配置転換は困難である。多能工化より一つの作業の熟練度を高めるのが重要とされる。短期的な欠員による配置転換も組長もしくは副車間主任が工程に入って補う。特に優秀で他の持ち場へ転換を希望しないかぎり、配置転換は存在しない。

26) C社は採用の段階において過去の職務歴を重視する。

27) レンズの基本知識、レンズ磨き、レンズコーティング、レンズ製造後機器への組立に関する概要。

表4 C社労働者の勤続年数の比率

勤続年数	1年未満	2年未満	3年未満	3年以上
占める割合	59%	7%	10%	23%

C社の人事データより筆者作成

ここで特筆すべき特徴を持つのは、IQC、QA レンズ部門、すなわちレンズのコーティングを行う部門である。この部門ではすべて手でレンズに膜を塗る作業を行うため、高度な熟練を要する。この部門の労働者は凹凸が違うレンズにコーティングする以外の作業は一切行わない。レンズの形によりコーティングの手法が違うこともあるが、レンズコーティング以外の作業は行わない特殊な部門である。

表3よりみてとれるように離職率が高いため、多能工化のための配置転換は困難なものとなっている。これは、短期の就労が常態化している現状ではいつ労働者が離職するかわからず、配置転換を行ってもすぐに離職されることによりそれが無駄になってしまうことを恐れていることである。C社内の規定による多能工とは2~3つ以上の持ち場を担当できる労働者とされている。C社において勤続年数3年以上の労働者は2~3つの持ち場が遂行可能であり、全労働者の23%を占めている。このような状況にありながら彼らの持ち場遂行能力をさらに向上させ多能工化の方針がとられていないのは、上述のように持ち場遂行能力が高い労働者が一斉に離職した場合に生じる混乱を避けるためである。勤続年数が1年未満の労働者は基本的にレンズの据え付けなど簡単組立作業を繰り返しており、勤続年数2~3年までの労働者は1~2つの持ち場を担当している。

5.2.4 C社の昇進

C社の昇進に関する調査は、主に聞き取り調査を通じて行った。生産ライン部門の労働者の昇進はすべて内部昇進となっている。昇進に必要な条件は勤続年数15%、個人の総合的な能力30%、人柄15%、成果（技能熟練度を含む）

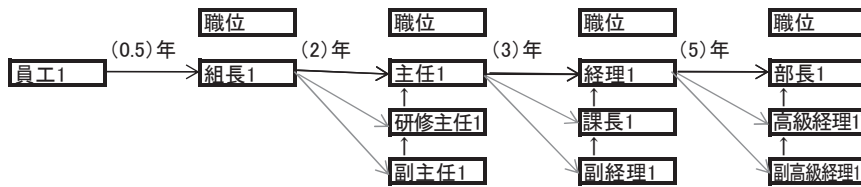
30%であるという。また、昇進の絶対必要な条件とは言い難いが、なるべく特定の出身地に集中しないよう労働者を昇進させるのが基本とされている。その理由は二つあり、第1に同じ出身地の人が多くなり派閥を形成することを防ぐため、第2に異なる出身地の人の意見を採用するためである。上記の昇進条件が整っている労働者は、部長の推薦により教養科目の試験を受け、さらに小論文の提出が求められる。また、昇進は戸籍に関係なく行われるのが原則である。

図4は労働者が昇進に必要な勤続年数である。員工1が組長1まで昇進するには最短で0.5年で、車間主任1・車間主任補佐1・副車間主任1まではおよそ2.5年で、経理1・課長1・副経理1までは5.5年、部長1まで9.5年かかる。優秀な員工1は高級経理まで昇進できる。現在、17名の主任のなかで5名が農民工であり、4名が中学校卒業である。しかし、現時点で農村戸籍の労働者の昇進は高級経理までで、農民工出身の高級経理は1名のみである。

C社の昇進については以下のように整理できる。第1に、C社では車間主任1・車間主任補佐1・副車間主任1までの昇進に長い勤続年数を要しない。これらはいずれも下級管理職であり、一般労働者の昇進は主に下級管理職に集中している。

第2に、昇進の条件に勤続年数が占める割合は低くなっており、個人の総合的な能力と成果が重要視される。

第3に、昇進の条件のなかに戸籍に関する制限はない。主任のなかで農民工出身者が30%近く占める。



C社の人事データより筆者作成

図4 C社ブルーカラー労働者の昇進経路

5.3 東莞市D社の事例分析

5.3.1 東莞市D社の概要

調査日時：2010年09月08日 10:00

2010年12月16日 15:30

インタビューの対象：人事部部长

東莞市D社は1987年に委託加工（「来料加工」）企業として設立された。1990年代以降、独資中心の「進料加工」²⁸⁾が増加することとなり、D社も2002年2月に日本本社100%の独資企業に変更した。現在のD社は受託製造工場であり、テレビ電子基板・パソコン電子基板・炊飯器電子基板・扇風機電子基板・プリンター電子基板²⁹⁾を製造している。東莞市に進出した目的は、人件費の安さと部品調達に必要な費用を削減することが理由であったという。

5.3.2 D社の内部労働市場（労働者構成）

2010年8月31日時点での労働者総数は1600名である。このうち生産ライン労働者が1200名で、男性は30名、女性は1170名となっている。平均年齢は23.8才で、平均勤続年数は1年である。すべての労働者が契約工で、契約期

間は3年である。農民工は労働者の83%を占める。

労働者募集方法は、労働者による親戚・友人の呼びよせを基本としている。ただし、労働者の出身地が偏らないよう、バランスを考慮にいられて採用を行っているという。それ以外の募集条件としては学歴が40%、仕事の経験が40%、戸籍が20%である。ここで戸籍を募集条件とする理由は、同じ出身の労働者が集中する場合によっては一緒にやめてしまうケースがあるためである。すなわち、一人の労働者が転職することによりその友人・親戚が一斉に離職していくことを防ぐためである。

2004年後半以降は労働者不足が深刻になり、それによって2006年からは半数近くの労働者を人材募集会社を通じて募集するようになったという。2008年後半からは親戚・友人の呼びよせを基本としている。これは2008年の世界金融危機により、市内小企業の倒産が相次いだので、労働者募集が容易になったためである。しかし、2009年7月からは再び募集が難しくなっている。

2007年からは労働者の定着をはかり、離職を防ぐために対策を打ち出している。賃金は東莞市の最低賃金より200元高い970元と設定されており、さらに手当が300元ある。また一旦離職した労働者についても、2回目までは再入社が歓迎されている。また、会社に図書館を設立したり、外国語を学ぶ労働者に夜間学校を設置するなどして学習に便宜を図っている。また、昇進を目指している労働者に目標を設定して自

28) 「来料加工」とは委託加工である。広東省の委託加工契約を結んでいる外資系企業が多い。中国側が工場や建物を供給して、労働者は自己調達する。工場賃貸料・管理費・「加工費」などを細かく支払わず、経費の一括払いを行うことが多い。「進料加工」は外資企業に経営と生産の権限が付与され、条件付きの国内販売も許可される。したがって、市場動向に現地国内市場で販売も可能である。また、委託加工のような複雑な手続きを通さなくてよい。

29) 電子基板とも呼ぶ。

表5 D社勤続年数1年未満のブルーカラー労働者(2006年~2009年)の離職率

年間離職率 = 離職労働者数 ÷ 年初労働者総数 × 100

年度	2006年	2007年	2008年	2009年
離職率	18.70%	11.30%	13.10%	15%

D社の人事部データより筆者作成

表6 D社労働者の勤続年数の割合

勤続年数	1年未満	1年以上~ 3年未満	3年以上~ 5年未満	5年以上~ 10年未満	10年以上~ 15年未満
比率	42.9%	39.1%	10.9%	5.8%	1.3%

D社の人事部データより筆者作成

己推薦制度を設けている。女性労働者が多いことから幼稚園を設置し、安定した労働環境を備えている。さらに、宿舎全体に給湯室を設置しているなどといった施策を行っている。

表5で示しているように、2002年から2006年まで18%~20%であった離職率が対策を打ち出した2007年以降は15%以下となっている。これについてD社人事担当は、対策の効果と不景気による労働者の心理的变化もあるのではないかと指摘している。

5.3.3 D社の技能形成

労働者に対する技能形成は二つにわけて行われる。それは新規労働者の教育と技能形成と既存労働者の技能形成である。

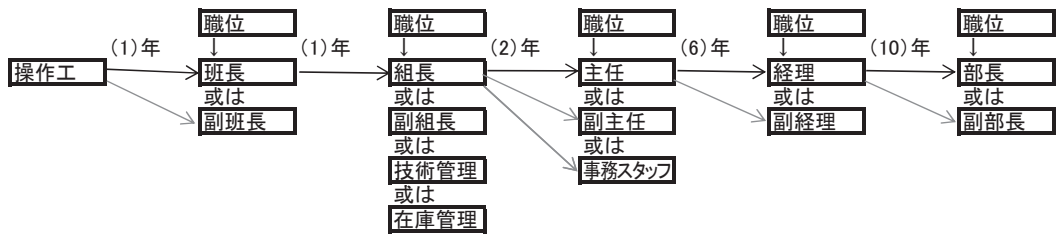
新規労働者の教育はOFF-JTを通じて2日間行う。中途採用労働者と新卒労働者(高校、職業高校、技工学校、中学校)を区別せず同じ研修を行う。また、配属にあたっては過去の仕事経験を問わず行われる。研修の内容は工場の規定と労働契約、工場内公共施設の利用方法に関する規定である。配属された持ち場でOJT教育を受ける。製造する受託品はテレビ電子基板・パソコン電子基板・炊飯器電子基板・扇風機電子基板・プリンター電子基板など30種類の電子基板製造である。種類が多いことから一人の労働者が二種類以上の作業を行うことがないように決められている。新人が入社後1つの持ち場を遂行できるようになるには、一週間で

要する。難易度によって三週間で要する持ち場もある。新入労働者は2つの持ち場が遂行できるまでには3ヶ月を要する。自社の品質検査による合格率は98%である。

既存労働者に対してはOJT教育以外の技能訓練は行っていない。多能工制度も導入する予定はなく、技能形成を意識した配置転換は行わない。欠員が出た場合は副班長が補填する形をとる。特別に労働者自身が希望しない限り、配置転換は一切ない。勤続年数が長くても本人が希望しない限り、配置転換はない。結果として、労働者は勤続年数が長くても自分の持ち場以外は経験したことがないという者が多い。工場での業務は受託製造なので納期を守ることが第一であるという。表6が示すように労働者の定着率は低いため、長期間にわたる多能工の育成は困難である。しかし、短期間で1つの持ち場が完ぺきに遂行できる労働者の養成は可能であるので、定着率が悪いなコストをかけてあえて多能工を育成する必要はないと考えられている。一つの持ち場がより早くできる労働者を上手に組み合わせることで生産活動は可能になるという方針である。2つの持ち場の遂行可能な労働者は6%程度を占めるのみであり、その他はすべて一つの持ち場の遂行を基本としている。

5.3.4 D社の昇進

ブルーカラー労働者の昇進はすべて内部昇進



D社の人事データにより筆者作成

図5 D社ブルーカラー労働者の昇進経路

となっている。昇進に必要な条件の割合としては個人の総合能力が30%、対人能力・コミュニケーション能力が30%、人柄が20%、勤続年数が10%、熟練度が10%であるという。労働者の出身地のバランスを保つために、昇進候補者の出身を考慮する場合も少なくない。例えば、昇進候補者が班長になる班内に候補者と同じ出身の労働者が半分以上占める場合には、他の班の班長と配置転換を行うこともある。しかし、そこまで行う例は多くないという。

昇進においては自己推薦と班長の推薦が必要である。図5が示すように一般労働者が班長まで昇進するには1年を要し、組長まではさらに1年を要する。主任までは4年を要する。しかし、現在までに一般労働者から経理にまで昇進しているものは一人もいないという。実際にそのような規定があるわけではないが、一般労働者の入職口からは経理までの昇進は困難である。したがって、主任までの職位をきめ細かく設定することで、昇進の幅を広めている。一般労働者の入職口から入った労働者が主任まで昇進し、その役職にとどまる停滞期間は最長で8年である。主任の人数は30名で、そのうち農民工出身が23名を占める。一般入職口から就職した農民工出身者が昇進できるのは主任までであるという。

D社の昇進について整理すると以下のような特徴がある。第1に、主任までの昇進には長い勤続年数を要しない。しかし、一般労働者が経理以上の管理職に昇進するのは難しい。

第2に、昇進にあたっての条件として勤続年数や熟練度の占める比率が低く、個人の総合的な能力、コミュニケーション能力、人柄などが占める比率が高いことである。

第3に、農民工出身者の昇進が著しい。

5.4 東莞市 BE 社の事例分析

5.4.1 東莞市 BE 社の概要

調査日時：2011年02月10日 10:30

2011年02月16日 15:00

インタビューの対象：15年間人事・技術訓練課長、現職は資材調達課課長

BE社は1963年に香港で企業登録をして、1987年に東莞市へ進出した。深圳市が改革・開放の第一号の都市となったため、東莞市には地理的位置から多くの工場が設立された。恵まれた投資環境によりBE社も東莞市に工場を設立することになった。また、安い労働力があるため、コスト削減を目指したことも理由である。日本の本社が100%投資の独資企業で、主な生産品は小型モーターで労働集約型という特徴がある。BE社内部には営業部門はない。深圳市、上海市、香港市に販売専門の拠点を設置している。

5.4.2 BE社の内部労働市場（労働者構成）

2011年2月10日時点でBE社の労働者総数は4000名で、そのうち男性は300名で、女性は3700名である。男性ブルーカラー労働者は50名で、女性ブルーカラー労働者は3600名である。ブルーカラー労働者の平均年齢は25才

表7 BE社の生産ライン労働者の募集状況

	中途採用	高・職業学校新卒者	中学新卒者
2006年	260名	105名	100名
2007年	300名	100名	1005名
2008年	200名	1050名	105名
2009年	250名	115名	90名

BE社の人事部の統計データより筆者作成

表8 BE社生産ライン労働者の学歴

学歴	高校	職業高校	技工学校	中学校
占める割合	60%	15%	15%	10%

BE社人事データより筆者作成

表9 BE社において勤続年数が1年未満のブルーカラー労働者(2006年～2009年)の離職率

年間離職率 = 離職労働者数 ÷ 年初労働者総数 × 100

年度	男性	女性
2006年	8%	15%
2007年	8.20%	17.20%
2008年	9.40%	13.30%
2009年	9%	15.90%

BE社人事データより筆者作成

で、平均勤続年数は3.5年である。男女の性別分業ははっきりしており、男性50名は修理工であり、女性は部品製造と組立部門に所属する。ブルーカラー労働者はその全員が契約工である。契約期間は3年となっている。

労働者の90%が農民出身である。すなわち、農民工である。農民工の出身地は主に四川省、湖南省、湖北省、広西チワン、江西省である。2006年から労働者不足が発生していたが、2008年の世界金融危機により東莞市の多くの中小企業が破産したため、労働者不足は解消した。

労働者募集方法は「友達紹介」と「友人呼びよせ」を基本とする。また、公開募集、人材会社に委託募集を行っている。2007年から人材紹介会社に委託して、中国の内陸部より新規学卒者を募集している。また、BE社が対応できるように間隔をおいて入社日を決めて入社研修を受けるようになっている。募集条件としては

仕事経歴10%で、学歴が30%であり、面接と筆記試験を60%として評価している。表7が示すように中途採用は2006年から200名～300名で、高校・職業高校・技工学校から1000名程度、中学校から1000名程度と決められている。これは学歴のバランスをとるためである。学歴バランスを重視する理由は労働者の間で互いに制約・抑制の働きがあると判断しているからである。

表8と表9をみても、勤続年数1年未満の労働者の離職率は、勤続年数1年～3年以内よりも高い。勤続年数1年未満の労働者が離職する理由は様々だが、そのなかでは高い賃金を求めて離職する人の比率が一番高い。内訳としては、「仕事と生活環境に慣れない」が30%、内陸部から東莞市に来たばかりの労働者で5ヶ月～6ヶ月後より高い賃金を求めて離職するのが50%、その他(結婚、介護、育児など)20%である。

表 10 BE 社の労働者の勤続年数の比率

勤続年数	1年未満	1年以上～ 3年未満	4年以上～ 5年未満	6年以上～ 10年未満	11年以上～ 15年未満	15年以上
比率	30%	42%	10%	10%	5%	3%

BE 社人事部門の統計より筆者作成

5.4.3 BE 社の技能形成

BE 社の労働者に対する技能形成は二つにわけて行われる。それは新規労働者の教育と技能形成と既存労働者の技能形成である。

まず、新規労働者の教育と技能形成についてみると、BE 社は中途採用労働者と新卒者は区別しない。研修は配属前研修と配属後の研修で分類される。人事部門は担当者一人で配属前の研修を受け持っている。配属前研修は一日であり、会社紹介、法律・工場内規定、5S 教育などを内容としている。配属後は勤続年数3年以上のベテラン労働者から OJT 教育を受ける。教育期間は1週間である。ただし、作業の難易度により2週間の場合もある。例えば、コイル巻きの研修は二週間から三週間を行う場合もある。

OJT 教育修了後もベテランの労働者もしくは班長の指導のもとで操作の効率を向上させていく。しかし、新人に対しての特別訓練は存在しない。平均して1ヶ月の後、新人労働者の操作の正確さは85%に達する。2ヶ月後には一つの持ち場を完全に遂行できる。

既存労働者については技術訓練を原則として行わない。5S の教育は班長を対象に行うものである。工場が設立されて23年になるが、表10が示しているように勤続年数が15年の労働者は3%しかおらず、勤続年数が3年未満の労働者が72%占める。持ち場の設計は労働者が短期間で離職することを前提としてなされている。したがって、1つだけの持ち場を遂行する労働者が全労働者の30%を占める。また、2つあるいは3つの持ち場が遂行できる労働者は全体の65%であり、全生産工程の持ち場が遂行できる労働者はわずか5%である。したがって、既存労働者といっても技能形成に必要な訓

練は行われぬ。

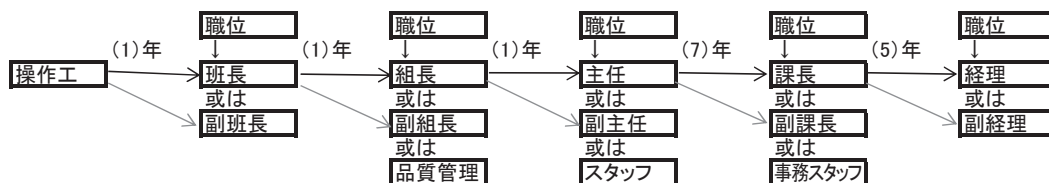
また、大量の欠員が出ない限りは、すべて班長が欠員の持ち場を遂行する。技能形成のための配置転換は存在せず、多能工育成は導入されていない。担当者の話によれば、多能工育成にはコストがかかり、しかも多能工が育成された場合にはそれに相当する給与を支払わなければならない。東莞市の外資系企業は組立製造業を主としてコスト削減を望んで進出しているので、このようにコストのかかる多能工制度を導入しないのである。また、長期雇用が見込めないという点からも、多能工の育成は困難である。日々の生産任務を達成するためにも、配置転換を行って多能工を育成する余裕はないという。

生産ラインあるいは生産規定が変更になった場合にも特別訓練はほとんど行わない。変更部門において試行生産を行い、組長が変更された部門の班長に対して OJT 教育を行う。その後、班長が労働者に対して OJT 教育を行う。意識的な技能形成訓練と生産ライン・生産規定の変更が全生産工程にもたらす影響と役割は、主任と組長以上の職位でないと分からない。

5.4.4 BE 社の昇進

BE 社における生産ライン部門労働者の昇進はすべて内部昇進である。昇進に必要な条件としては、個人的な総合能力30%、勤続年数5%、人柄30%、成果20%、対人能力・コミュニケーション能力15%といった配分となっている。労働者の出身地のバランスがとれるように配属から心がけているため、昇進においては出身地が重なることによる配置転換はしない。現在車間主任は6名おり、全員が農民工出身である。

図6に示したのは昇進にあたって一般的に必



BE社の人事データにより筆者作成

図6 BE社ブルーカラー労働者の昇進経路

要な勤続年数である。もちろん、一般より長い勤続年数を要する労働者もいる。一般労働者が班長まで昇進するのに必要な期間は1年、組長までは2年で、主任までは3年で、課長までは10年で、経理までは15年を要する。一般労働者が課長まで昇進するのは非常に困難であるが、優秀な労働者の定着をはかるために最初の昇進スピードを早めているという。例外的に農民工から経理まで昇進している労働者は3名おり、彼らの勤続年数はほぼ同じで15年ほどである。部長には農民工出身者が一人もなく、その80%を日本人が占めている。

BE社の昇進については以下のように特徴を整理できる。第1に、主任までの昇進は早いだが、その後は昇進スピードが鈍化し、課長まで昇進する者はわずかである。第2に、昇進の条件として勤続年数の割合が低く、個人能力、人柄、コミュニケーション能力の割合が高い。第3に、農民工出身者の昇進が顕著である。

5.5 東莞市C, D, BE社における事例分析のまとめ

以下は日本企業の持つ特徴を変更せず活用している側面と、東莞市の実情に合わせて変更している側面との両面があるが、それらを整理したものである。

流動性の高い労働市場のもとでも、日本企業の特徴を変更せず活用している面としては、OJTによる技能形成と内部昇進制度が挙げられる。

これに対して、日本の特徴が変更されている面としては以下のような点が挙げられる。

①3社とも既存労働者のさらなる技能形成に必要な配置転換は行わない。それは、東莞市では労働者の離職が頻繁で流動性が高いため、生産活動に支障が生じる可能性のある配置転換をわざわざ行う誘因が小さいためである。また、せっかく配置転換をして技能を形成したとしても、すぐに離職してしまうリスクがあるので技能形成にかかるコストだけが高くなってしまうことも理由である。

②3社とも欠員などにより配置転換の必要が生じた場合には、有能と認められた組長、あるいは班長以上の労働者に担当させている。このため一部の組長、班長にのみ複数の技能が形成される。一般労働者には複数の持ち場を経験する機会が少ないため、1~2つの持ち場だけ遂行可能な労働者が大部分を占める結果となっている。

③一般労働者が昇進可能なのは主任以下、あるいは経理以下の職位までである。この主任・経理以下の職位に昇進するには長い勤続年数を要しない。したがって、東莞市の日系企業3社においては、日本企業の特徴である「遅い昇進」が行われていないことが明らかになった。

④昇進の条件に勤続年数が占める比率が低く、個人的な総合能力、成果、コミュニケーション能力と人柄などが占める比率が高い。これも日本企業とは異なる傾向である。

⑤昇進の条件において戸籍制限を設けていな

い。つまり、農民工を昇進競争から排除していない。これは東莞市に農民工が多い実情に合わせた昇進体制であることが確認できる。

おわりに

現在の中国は「世界の工場」と呼ばれるほど生産活動が活発に行われている。しかし、近年はブルーカラー労働者の不足や、高い技能を持っている労働者の不足など新たな問題が議論されることが増えてきた。そうした現代中国の状況を踏まえて本稿では、中国へ進出した日系企業においてどのような技能形成と昇進が行われ、円滑な生産活動を進めていく努力がなされているかについて解明しようと試みた。

中国の労働市場の現状を分析するにあたって、まず既存の労働市場に関する研究を本稿では以下のように整理した。

第1に、日本企業に関する先行研究について、内部労働市場が形成されてから1990年代前半までの期間と、バブル崩壊後の1990年代後半以降から今に至るまでの期間との二期間に分けてサーベイを行った。その結果、前半期には、長期雇用による技能がOJTと配置転換により形成されることにより多能工化が可能となっていたと、この時期の技能形成について整理した。また、訓練機会が比較的平等に労働者に提供されていたことや、昇進が長期競争による「遅い昇進」であったこともこの時期の特徴である。後半期には、バブル崩壊後の長期不況のもとで非正規労働者の割合が高くなる傾向がみられた。一方、正規労働者に対しては長期雇用が依然として主流であった。この長期雇用を前提とし、配置転換が可能な状況のもとで成立する「セル生産方式」が出現した。相対的に雇用期間が短い傾向のある非正規労働者にも「セル生産方式」は適応され、セルの大きさを変化させることで対応されていた。このように、多能工化の動きは依然として変わらない。

昇進においては成果主義などを導入する試みがあった。また、団塊世代の退職により昇進ス

ピートがいくぶん早くなったとの報告もみられたが、リクルートマネジメントソリューションズ(2009)の昇格・昇進の実態調査では1991年と2009年昇進の速度には変化がないとの結果があり、依然として遅い昇進であることがわかった。ただし、一部では早期選抜の傾向がみられるとの調査結果が出ている。これらを整理すると、日本企業の昇進は部分的には変化がみられるものの、全体としては依然として「遅い昇進」であると言える。

第2に、中国の労働市場の流動性について、1979年に発生した「待業」、80年代前半の「農民潮」、「農民荒」とその分布及び移動の状況から整理した。そこでは、農民工の移動が従来の内陸部から東部へという方向で行われていたものが、近年では内陸部から中部・西部へと著しい変化を遂げていることが観察された。

第3に、東莞市の流動性の高さについて先行研究から整理した。東莞市を含む珠江デルタ地域の労働市場では流動性が高いことや、流動性を促す一因が転職による賃金の上昇であることが確認された。また、外来労働力の依存度が高いにもかかわらず都市戸籍への移行が困難であることも特徴である。都市戸籍を取得できないと子どもの教育などで不便であるため、短期間就労したのちには帰郷を選択するしかない農民工は、より高い賃金を求めて離職を繰り返しているという構図があることがわかった。

第4に、日本企業が持つ技能形成と昇進の特徴が、労働市場の流動性が高い中国東莞市に進出するにあたって、どのように修正・変化していくかについて明らかにした。以下はその要点である。

(1) C社、D社、BE社3社ともOJTのみで技能形成を行っている。また、訓練機会は平等に提供されるのではなく、班長あるいは組長以上の職位にしか与えられない。

(2) 東莞市のような流動的な労働市場のもとでは日本企業のような長期雇用が不可能なため、3社とも意識的な配置転換による技能形成

ができない状況にあることが明らかになった。欠員による配置転換の穴埋めについても班長などが遂行することになっているため、一般労働者の技能形成には寄与しない。生産目標を達成するために必要な1つの持ち場、あるいは多くて2~3つの持ち場の遂行に限定されている。一般労働者には、複数の持ち場をこなすよりも、いかに1つの持ち場を早く遂行できるかが求められている。

(3) ブルーカラー労働者の昇進はすべて内部昇進である。しかし、日本企業のように勤続年数が重要な比率を占める長期競争ではない。勤続年数は昇進において絶対的な位置を占めない。個人総合能力、対人能力・コミュニケーション能力と人柄などといった要素の占める比率が高い。

(4) 班長、組長、主任まで昇進するには長い期間を必要としない。初期の昇進スピードが早いのである。しかし、経理にまで昇進するには長い期間を要する。

(5) 農民工の割合がC社は50.9%、D社は83%、BE社90%であり、高い割合を占める。

これは東莞市の労働市場の実情に合わせて、戸籍についての制限が存在しないためである。主任までの職位においては、農民工出身の労働者が占める比率が高い。しかし、3社とも農民工が部長にまで昇進しているケースはない。農民工の職位は高くして高級経理、主任、経理にとどまる。採用においては農民戸籍に制限を設けないが、高い職位への昇進は困難であるというのが実情である。

(6) 昇進にさいして必ず行われるものではないが、昇進候補者と同じ出身地の労働者が過半数を占める場合には、昇進決定後に配置転換が行われることもある。これは、東莞市の多様な労働力構成を踏まえて、管理職位において一定の地域の労働者が圧倒的に多くなることを避けるためであると考えられる。

上記のように、本稿では東莞市の日系企業の

事例分析を通じて、中国に進出した日本企業には技能形成と昇進方式について、中国の外部労働市場の流動性に合わせて変更している部分と、そのまま活用している部分が併存している部分を明らかにした。ここで改めて整理すると、そのまま維持されているのはOJTを活用した技能形成である。また、変更されている部分は訓練機会が有能な労働者に集中していることである。次に、欠員が生じた場合の偶発的な配置転換による技能形成も一部の有能な労働者に集中している。離職が頻繁であるため、意識的な配置転換はコストを上昇させ、生産活動に支障が発生する可能性があるためである。従って、労働者の多能工化に向けた動きは見られず、主に1つの持ち場の熟練度を高めている。また、昇進の前半においては、主に内部昇進制であり、学歴、戸籍、勤続年数などが強い相関関係を持っているようには見えない。キャリアの初期においては早いスピードでの昇進が行われていることが確認できた。さらに、昇進の条件のなかで個人の総合的な能力などが占める比率が高いことが検証できた。

しかしながら、本稿を終えるにあたって、今回の3社のみの事例分析では一定の限界があることを指摘しておく必要がある。まず、この3社のみの事例分析の結果を、東莞市全体の傾向として一般化することは難しい。東莞市の日系企業すべてがC社、D社、BE社と同一な技能形成と昇進システムを持っているとは一概に言いきれないためである。また、中国国内の他地域では日系企業の進出のあり方にまた異なった様態が見られるかもしれない。したがって、今後、東莞市で事例調査の対象を増やし、また東莞市以外の異なる地域でも事例調査を展開し、本論文で得られた結論が、どの程度一般的に妥当するものであるか、検証していく作業が必要であると考えられる。

参考文献

日本語文献

- 石田光男・藤村博之・松村文人(1997)『日本のリーマン生産方式—自動車企業事例』中央経済社
- 宇仁宏幸(2009)「日本製造業における企業・企業間分業製造変化—非正規労働補完説批判」『進化経済学論集』第13集3月
- 大野昭彦(2006)「東南アジアの日系企業における技能形成と労務管理：日本人スタッフの視点」『経済志林』法政大学経済学会
- 大沢真理(1993)「日本における『労働問題研究』と女性—社会政策学会の軌跡を手がかりとして—」社会政策学会年報第37集『現代の女性労働と社会政策』御茶の水書房
- 大竹文雄・唐渡広志(2003)「成果主義的賃金制度と労働意欲」『経済研究』Vol. 34, No. 3
- 機械振興協会経済研究所(1999)『セル生産方式と生産システム革新』
- 木本喜美子(1999)「女の仕事と男の仕事—性別職務分離のメカニズム—」鎌田とし子/矢澤澄子/木本喜美子編『ジェンダー』講座社会学第14巻, 東京大学出版会
- 巖善平(2009a)『農村から都市へ—1億3000万人の農民大移動』岩波書店
- 巖善平(2009b)「農民工の就業と権利保障—2008年珠江デルタ9市農民工アンケート調査に基づく—」『大原社会問題研究所雑誌』
- 巖善平(2009c)「珠江デルタの農民工およびその就業状況—2008年珠江デルタ9市農民工アンケート調査に基づく分析—」『中国経済』11月号, 日本貿易振興機構(ジェトロ)
- 巖善平(2010a)「中国・珠江デルタにおける雇用と賃金に関する実証分析—ある外資系企業の事例分析を中心に—」『中国経済』JETRO 7月号
- 巖善平(2010b)『中国農民工の調査研究—上海市, 珠江デルタにおける農民工の就業・賃金・暮らし』晃洋書房
- 小池和男(1977)『職場の労働組合と参加—労使関係の日米比較—』東洋経済新報社
- 小池和男(1987)「日本の熟練とその一般性」, 『組織科学』, Vol. 21, No. 2, 2~11ページ
- 小池和男(1991)『仕事の経済学』東洋経済新報社
- 小池和男(1999)『仕事の経済学』[第二版] 東洋経済新聞社
- 小池和男・猪木武徳編(1987)『人材形成の国際比較—東南アジアと日本』東洋経済新報社
- 厚生労働省(1998)『平成10年版労働白書』
- 曾寅初(2002)『中国農村経済の改革と経済成長』財団法人農林統計協会

- 高橋潔(1998)「企業内公平性の理論的問題」『日本労働研究雑誌』No. 460
- 橋木俊昭編(1992)『査定・昇進・賃金決定』有斐閣
- 橋木俊昭・連合生活開発研究所編(1995)『昇進の経済学』東洋経済新報社
- 中国農村統計年鑑, 中国労働年鑑(2003)
- 中国統計年鑑1985年~2009年
- 中国貿易外経統計年鑑(2009)
- 日本貿易振興会ホームページ http://www.jetro.go.jp/world/asia/cn/northeast/pdf/dalian_1004.pdf
- 野村正實(1993)「日本における「熟練」論の流れ—小池理論はなぜ日本にひろまったか—」『大原社会問題研究所雑誌』7月号
- 野村正實(2000)「労働市場」『大原社会問題研究所雑誌』7月号
- 花田光世(1987)「人事制度における競争原理の実態—昇進・昇格のシステムからみた日本企業の人事戦略」『組織科学』21-2
- 宮本謙介(2001)「アジア開発最前線の労働市場—中国上海市の事例分析」『北海道大学経済学研究』9月号
- 宮本謙介(2006)「中国・広東省の労働市場と日系企業—東莞市事例分析を中心に」『北海道大学経済学研究』6月号
- 日本労働研究機構(2003)『情報技術革新と雇用・人事管理の変化ホワイトカラー労働者の仕事と職場に与える影響』日本労働研究機構調査研究報告書, No. 163
- リクルートマネジメントソリューションズ(2009)「昇進・昇格実態調査2009」概要報告 企業における「昇進・昇格」の実態と「人材開発」との接点
- 労働政策研究・研修機構編(2007)『日本の企業と雇用』—長期雇用と成果主義のゆくえ
- 労働政策研究・研修機構編(2008)『経営環境変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査』

中国語文献

- 蔡昉編(2007)「農村剩余労働力的人口学分析」『中国人口与労働力問題報告』社会科学文献出版社 No. 8
- 劉建進(2002)「中国農村就業基本問題」莫榮編(2004)『2003-2004年：中国就業報告』
- 劉林平・万向東(2007)『制度短欠与劳工短欠』社会科学文献出版社
- 薪酬調查部(2008)『2007年中国企業員工離職率調查報告』
- 新華美通(2007)『中国企業員工離職率報告書』
<http://www.docin.com/p-18914918.html>

- (2009) 『企業離職と調薪と調研報告』 http://www.hroot.com/maillist/116/review_18.htm
 国家統計局 (2009) 『2009 農民工監測調査報告』
 中国統計出版社 (2009) 『東莞統計年鑑』
 中国統計出版社 (2009) 『大連統計年鑑』

英語文献

- Aoki, M. (1988) *Information, Incentive and Bargaining in the Japanese Economy*. Cambridge: Cambridge University Press. 日本語訳『日本経済の制度分析—情報・インセンティブ・交渉ゲーム』筑摩書房 1992年
- Doeringer, P. B. and Piore, M. J. *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Heath, Lexington, Mass, 1971
- , *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Second Edition, Sarpe, New York, 1985
- Prendergast, C. (1992) Career Development and Specific Human Capital Collection, *Journal of the Japanese and International Economies*, 6
- See, Clark Kerr, (1954) “The Balkanization of Labor Markets,” in E. Wight Bakke *et al.*, *Labor Mobility and Economic Opportunity* (Cambridge, Mass: Technology-Press. Of MIT 1954), pp. 92–110
- Womack, J. P./Daniel T. Jones/Daniel Roos, (1990) *The Machine that Changed the World*, NY. 邦訳『リーン生産方式が世界の自動車産業をこう変える』沢田博訳, 経済界 1991年
- [キンメイカ 横浜国立大学大学院国際社会科学研究所科博士課程後期]