

中国における日系企業の技能形成と昇進の研究

——大連市と東莞市の事例分析——

金 明 花

1 はじめに

1972年に日中両国は国交正常化が実現し、1978年には経済的な関係も修復された。1980年代中頃には、日本企業の対中投資ブームが始まった。現在ではそれからさらに20年近くの歳月が経っているが、その間に2001年の中国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など、経済的な変化が続いている。

中国に進出している日本企業は2008年には約2万5800社¹⁾に達しており、中国が持つ「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おり、しかし、近年になると技能を持っている労働者の不足という問題が大きく取り上げられている。中国経済では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」²⁾が指摘されている。こうした状況において、ホワイトカラーだけではなくブルーカラー労働者の昇進についても検証される必要があろう。

ここで注意する必要があるのは、技能形成と昇進は中国の各地域が持っている労働市場の状態によって影響を受けていることである。例えば、珠江デルタ地域では、出稼ぎ労働者の流動性が高いため、熟練工の育成が困難であり、不熟練労働者が大部分を占めている。これに対して、遼東半島経済圏の中心である大連市では、比較的に長期的な雇用に基づいてチームワークを担う多能工の育成が可能であると言われている。このように地域ごとに様々な特徴を認められるなかで、在中日系企業が生産活動を円滑に進めるために、中国各地域の労働市場の特徴に応じてどのように技能形成と昇進システムを構築しているかが研究課題となる。

本稿の目的は、日系企業が中国各地域に進出する際、その地域の外部労働市場の状態によって、技能形成と昇進をどのように変化させているかを明らかにすることである。この目的を達成するために、本稿では「日本企業は、進出先の労働市場の状態の相違によって、その技能形成と昇進のすべてを変更させるのではなく、部分的あるいは漸進的修正がなされる可能性がある」という仮説をたてて分析を進めていく。すなわち、労働市場の状態が異なることによって、日系企業の技能形成と昇進のシステムに地域的な多様性が生じる可能性について考察する。これらを実証するために用いた分析枠組は、主としてPrendergast (1992) によっている。ただし、本稿ではPrendergastの理論を、企業の内

1) 「2009年中国貿易外経統計年鑑」によると、日本企業は2008年に25,796社に達している。

2) 金明花 (2010) 「中国における日系企業の昇進システムの研究」—ホワイトカラー労働者を対象にした事例調査—、『国際社会科学研究』15巻4号で実証研究を行った。

部組織や内部労働市場を考慮しつつ発展させている。したがって、まず Prendergast の理論の要点を確認し、それをどのように修正し発展させたか述べることにしよう。Prendergast³⁾ は 1992 年に発表した「キャリア開発と特殊の人的資源集積」という論文において、ミクロ経済理論に基づいて、外部労働市場の競争性によって訓練機会と昇進が異なるシステムがもたらされると指摘し、この論理によって、日本の雇用システムとアメリカの雇用システムを説明した。すなわち、外部労働市場の競争性によって訓練機会と昇進方式が異なることを説明する理論的モデルを構築したのである。

続いて、Prendergast (1992) の理論の主な内容を本稿ではどのように修正し発展させたかを述べたい。第 1 に、Prendergast はミクロ経済学に基づき理論的モデルを構築し、そのなかで外部労働市場が「競争的」であるか「非競争的」であるかによって訓練機会の配分と昇進が異なることを示した。つまり、外部労働市場の相違が内部労働市場のあり方に直接影響を与えるという論理構成をとっている。しかし、日本においては外部労働市場と内部労働市場は相互規定的であり、長期雇用に基づく堅固な内部労働市場が形成されているために、外部労働市場は非流動的なものになっている。これとは対照的に、中国では外部労働市場の流動性は農民工の流入などの独自の規定要因を持っている。Prendergast 理論は研究の基本的な指針とはなりえても、十分に修正し発展させることが必要となるのである。特に日本の堅固な内部労働市

場のもとで構成された企業内部の諸制度が外部労働市場の異なる中国の各地域に進出した際には、技能形成と昇進システムを構成する諸制度がその慣性の強さに応じて重層的に変化していることが考えられる。このことを明らかにするため、労働市場の流動性の度合いを考慮し、中国のなかでも労働市場の流動性がさほど高くない大連市と労働市場の流動性が高い東莞市の日系企業を対象に研究を行う。

第 2 に、Prendergast の理論では競争的な外部労働市場が存在しない場合には、より多くの労働者に訓練機会が与えられ、労働者間で長期競争が行われ、日本的な「遅い昇進」が優位性を持つと指摘されている。これに対して、競争的な外部労働市場が存在する場合には、引き抜きの可能性があるため、有能な労働者に訓練機会が集中するアメリカ流の「エリート選抜方式」が優位性をもつと主張されている。これは、それぞれ異なる外部労働市場のもとでは異なる訓練機会と昇進が形成されることを示した重要な分析である。中国における日系企業に対して実証分析を行っている本研究では、本来日本的な技能形成と昇進のシステムを持っていた日系企業が、労働市場の流動性の異なる中国の労働市場に直面したとき、その技能形成と昇進をいかに変化させているかというかたちで問題を再設定している。

第 3 に、理論モデルである Prendergast 理論とは異なり、本研究では実証研究のための理論的枠組みとして、技能形成の仕方と昇進システムの現実を把握するために技能形成と昇進の内容をより精緻化している。具体的には、まず、日本企業の技能形成の度合いを考察するために、OJT による技能形成の度合い、配置転換の有無、配置転換による技能形成の度合い、具体的な持ち場遂行能力と遂行可能な持ち場数、勤続年数と技能形成の関係を考察している。次は、昇進に関して考察するために、昇進の条件と昇進の各条件の割合、昇進経路、昇進と勤続年数の関係を確認している。また、中国の実情

3) 本稿の理論の著者である Prendergast について簡単に述べる。キャニス・プレnderガストはシカゴ大学教授である。Prendergast は「理論経済学」、「ミクロ経済学」、「労働経済学」、「人的資本と人事管理の経済学」の専門家で、非常に優れた論文を数多く発表している。Prendergast (1992) は青木・ドア編 (1995) 『システムとしての日本企業』の中で、伊藤秀史が第 5 章「インセンティブ理論の見地からみた日本企業の人的資源マネジメント」のなかで紹介している。

に合わせて農民工に与える訓練機会の配分と昇進に関して考察している。

調査対象は中国の日系企業5社のブルーカラー労働者である。5社すべてが労働集約的な生産システムを持っており、概要・事業は以下のとおりである。大連市のA社は、トナーカートリッジ、レーザープリンター本体の製造・組立の工場である。大連市B社は、小型直流モーター製造工場である。また、東莞市のC社は、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、テレビ用のレンズの加工、レンズのコーティングを行う工場である。東莞市のD社は、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の製造を行う電子機器製造受託工場である。東莞市のBE社は小型直流モーター製造工場である。このうち、B社とBE社は日本において同じ本社を持っている。ここで言及しなければならないのは、次のようなことである。同じ質問項目をもって聞き取り調査を行っても各企業によって返答可能、あるいは公開可能なものが若干異なる点である。したがって、本稿の資料とデータが多少異なることについてご容赦を願いたい。

本稿は次のような構成となっている。第2節では、日本企業と中国の日系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、事例調査に必要な確認項目とその確認項目が本稿の目的といかに関係しているかを示す。第4節では、大連市を調査対象にした理由と大連市日系企業2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、東莞市を調査対象にした理由と東莞市日系企業3社の技能形成と昇進について調査結果を示す。第6節では、本稿の結論を述べる。特に、大連市日系企業2社と東莞市日系企業3社を比較して共通点と相違点を示し、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に関する先行研究と中国の日系企業の技能形成と昇進に関する先行研究

2.1 日本企業の技能形成と昇進（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）

本節では、日本企業の技能形成と昇進に関する先行研究を整理し、日本企業の技能形成と昇進の特徴を整理する。そのために、日本企業の技能形成と昇進の先行研究の時期区分を内部労働市場の形成から1990年代前半まで、バブル崩壊後の1990年代後半から現在までに分ける。上記のような時期区分を行った理由は下記のようなものである。

第1に、先行研究を整理すると1990年代前半までは外部と遮断された内部労働市場が成り立っている。堅固な内部労働市場における雇用慣行の終身雇用・年功序列型賃金と年功的な内部昇進制は労働者が当該企業に留まらざるを得なくなった。つまり、正規労働者の流動を抑制する大きな原因にもなった。日本企業ではOJT（On-the-Job Training）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たつて配置転換が可能となり、労働者の多能工化につながった。また、長期雇用のもとで「長期競争」が生みだされているため「遅い昇進」が行われていると主張された。

第2に、1990年代後半以降は労働者構成と雇用システムに大きな変化が生じた。非正規労働と女性労働に関する研究が増えている。また、多能工はいわゆる低位多能工にすぎなかったことを強調する研究も存在した。さらに、非正規労働者の比率が増加するなかでも、多能工化を前提とするセル生産方式が出現した。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が生じていると主張する研究も散見される。

これらの点をふまえて、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、その特徴をみていくことにしよう。

日本企業の技能形成からみると1990年代までは終身雇用制度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。長期雇用により強固な内部労働市場が形成され、それにともない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。小池(1977)では、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と示した。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⁴⁾。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⁵⁾(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、パートタイマー労働者、派遣労働者などに関する研究が多くみられた。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。ここで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。例えば、石田・藤村・松村(1997)の実証研究である。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。また一方の企業では「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が確認されている。大野(1998)は職務の細分化が進んだA自動車では多能工はいわゆる低位多能工であると主張している。

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・那須野編(2009)によれば、「セル生産方式」は長期雇用を前提とす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ると指摘した。もっとも2000年代にはいり、「セル生産方式」においても派遣社員を活用するようになり、セルの大きさにも変化をもたらしていると指摘している研究も少なくない。しかし、派遣社員の活用しているなかでも「セル生産方式」が可能であることを実証したのが小池(2001)である。このように近年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。

1990年代前半までに昇進システムをめぐって様々な研究がなされてきた。そのなかでも、小池(1977)は長期的な雇用により内部昇進制が存在していると主張し、勤続年数と深くかかわっていると指摘されている。

4) ここで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た。すなわち、小池は、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。この主張に対して野村(1993)は否定的な見解もっている。しかし、本論文ではこのような議論にはふれないことにする。

5) 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)、花田光世(1987)がある。

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が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や、昇進競争における選抜は長期間をかけて行われることが分かった。

ブルーカラー労働者の昇進研究に関して、Aoki（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、昇進の速度が次第に分かれていくことを示した。そのために、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。

富田（1992）は、査定の概要と、昇進の現状、勤続年数などが各個別に記されている企業の「マル秘」人事データを偶然発見した。査定はほぼ業績、態度、能力、人物の4つの基準でなされ、昇進は査定6、面接2、試験2の比重で決定されると指摘されている。

1990年代初頭から勤続年数と上記の昇進の決定条件のみならず、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成果主義に関して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批判的な意見が多くなった。例えば、労働政策研究・研修機構（2007）は新たに指摘される問題点として、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。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、労働意欲の向上につながらないと指摘されている。平成10年版労働白書（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。これに対して、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）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。また、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年とを比較して、昇進の速度は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。

2.2 中国の日系企業の技能形成と昇進に関する先行研究

日本企業が積極的に中国へ進出するようになって以来、中国の日系企業に関して人材育成・人材確保、現地化、管理職の育成について多くの研究がなされてきた。さらに、製造業において安い労働力が活用されていることは数多く取り上げられてきた。しかし、安い労働力を支えてきたブルーカラー労働者に着目し、彼らの技能形成と昇進を詳しく考察した研究は必ずしも多くない。ここでは、中国の日系企業のブルーカラー労働者の技能形成と昇進に関する先行研究を整理することにした。

安価な労働力を誇る中国の労働市場においては、近年、熟練工不足の問題が多く取り上げられるようになった。そのなかで技能形成と昇進に関してはどのような研究がなされてきたかを地域別に整理して述べていく。

宮本（2007）では上海市・浦東新区内の日系企業2社の技能形成と昇進を次のように言及されている。上海市は元国有企業労働者の再就職難が深刻なため、政府の要請をうけて元国有企業の労働者を優先雇用対象とし、終身雇用を維持することになっている。農村戸籍を持つ労働

者は臨時工として雇用されることが多い。しかし、技能形成に関しては正規工も臨時工も作業内容には大きな差異はなく、単純反復作業を原則としている。労働者は1週間~1ヶ月以内のOJTで作業手順を身につけるのみである。また、労働者には職務範囲が明確にされており、多能工の育成や総合生産保全やQCサークルなどは予定されていない。昇進に関しては、勤続・職務・能力がほぼ同じ比率で総合的に評価される。正規工であれば、3~5年で班長クラスへ、5~10年で職長へと昇進可能である。しかし、農村戸籍の労働者は下級管理職にしかならず、比率としても少ない。

宮本(2012)では、上海市の事例分析で昇進について次のような結果が出されている。昇進は内部昇進が主である。全体の労働者の2割しか占めない正規工の離職率が非常に高く、1割から2割が班長、もしくは職長に昇進できる。人事考課は昇進を、技能を40%、業績を60%の比率で評価し、勤続年数などの年功部分は評価対象にならないと指摘されている。しかし、能力主義の内部昇進が組み合わせた昇進システムを構築している。技能形成は単純労働の単能工育成が原則で、多能工化、ジョブローテーション、QCサークルの導入は困難であると指摘されている。

石井・田(2008)は2000年に中国の北京、上海、杭州の松下グループ企業5社を対象に労働管理に関する事例調査を行った。その結果、技能形成に関しては多能工の育成は5社とも行われていない。配属前はOFF-JTで配属後は見習工制度があり、試用期間にOJTが実施されている。また、昇進に関して評価は男女平等で、能力制であると指摘している。

宮本(2006)の東莞市に関する事例分析では労働市場の流動性が指摘されている。調査対象の2社とも1年で労働者の40%以上が離職していると指摘される。技能形成においては、職場で訓練は実施しておらず、作業の手順を教えるのはOJTのみである。多能工の養成や改善

運動の本格的な導入はない。生産職場では、複雑な職階や職能資格制度はなく、したがって人事考課が行われて昇格し昇給することもない。昇進に関しては生産職の労働者には女性が多数占めており、管理職・技術職には男性が優位であるとのみ言及されている。

藤本・陳・葛・福澤(2009)の研究では、立地条件から考えて大連市は華南より労働力の流動性が低いいため、多能工の育成が可能であり、インテグラル・アーキテクチャ寄りの製品が可能であると主張されている。これは、多能工の育成が難しいと考えられてきた中国の日系企業においても、大連市のような地域ではそれが可能であることを示唆する興味深い研究である。技能形成では定着率を重視し、多能工の育成を行っている。専門学校在学中のトレーニングや社内訓練と指摘される。さらに、配属されたクラスのあいだを転換し、労働者が製品システム全体を理解するようになっていくと指摘される。ただし、アーキテクチャー論を中心に述べているため、労働者の昇進は言及されていない。

これらの先行研究を整理すると以下のような点が確認できる。

第1に、上海市、東莞市、大連市などの地域の特徴とともに、労働市場の流動性に相違がある。したがって、中国でも多能工の育成が可能な地域と困難な地域が併存している。

第2に、華南のように離職率が高い地域では、反復単純作業を中心にしている。多能工の育成はなく、現場訓練はOJTのみである。

第3に、昇進では実力主義と男女平等でことを考察している。また、上海などの地域によって農民工は下級管理職につくことさえ困難である。

第4に、地域によって能力主義と内部昇進を組み合わせた昇進システムが構築されている。日本企業の昇進システムの基本的特徴である内部昇進がいずれの地域でも一般的に見られる。

上記の先行研究から、中国では地域ごとの労働市場の特徴と流動性によって、それぞれ異なる

る技能形成と昇進がなされていると推測される。しかし、これらの研究は次の点において十分とは言えない。第1に、それぞれの研究は特定の地域に対して事例分析のみで、二つの地域に対しての比較分析は行っていない。第2に、技能形成においては、OJTによる持ち場遂行能力が具体的にいかなるものであるかは明らかにしていない。第3に、多能工の育成を前提にしなければ、定期的配置転換は存在しないが、その他の理由による一時配置転換が技能形成におよぼす寄与度の確認もされていない。第4に、昇進についても、具体的に昇進の条件や昇進歴からどのような実力による昇進であるかは明記されておらず、さらに、昇進の条件の比率と昇進可能な職位を明らかにしていない。

これらの点を踏まえて本稿では、労働力の流動性が異なる二つの地域（大連市と東莞市）の日系企業の聞き取り調査に用いる確認項目を作成した。その確認項目は第3節に記載した。

3 事例分析の枠組と課題

日本企業と在中日系企業の技能形成と昇進の先行研究を踏まえて、聞き取り調査の確認項目を作成した。主な確認項目は以下のものである。

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労働者に与えられるか。

2. 訓練機会の配分の設計において、労働者の技能形成の度合いはいかなるものであるか。

3. 技能形成の度合いの指標として、一人の労働者はいくつの持ち場を遂行できるか。その熟練度はどれほどであるか。また、労働集約型産業においても、作業の技術難易度の違いが存在するため、単能工、単能熟練工、多能工などの技能形成区分は使わず、一人の労働者がいくつの持ち場を遂行しているかを確認した。

4. 昇進方式は、基本的に内部昇進であるか、あるいは外部登用か。

5. 内部昇進に必要な諸条件としてあげられ

る学歴、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どの程度であるか。

6. ブルーカラー労働者が上の職位に昇進するのにどのくらいの期間が必要か。

7. 「遅い昇進」は優位性が発揮できているか。

質問項目1と2は、進出先の中国の労働市場のもとで、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の項目である。質問項目4は、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水準の技能を形成しているかを確認するための項目である。質問項目5と8は、進出先の労働市場の流動性をののもとで、内部昇進と「遅い昇進」が優位性を発揮できるか否かを確認するためのものである。また、「遅い昇進」か否かを確認するには勤続年数を確認する必要が出てきたため質問項目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を作成している。

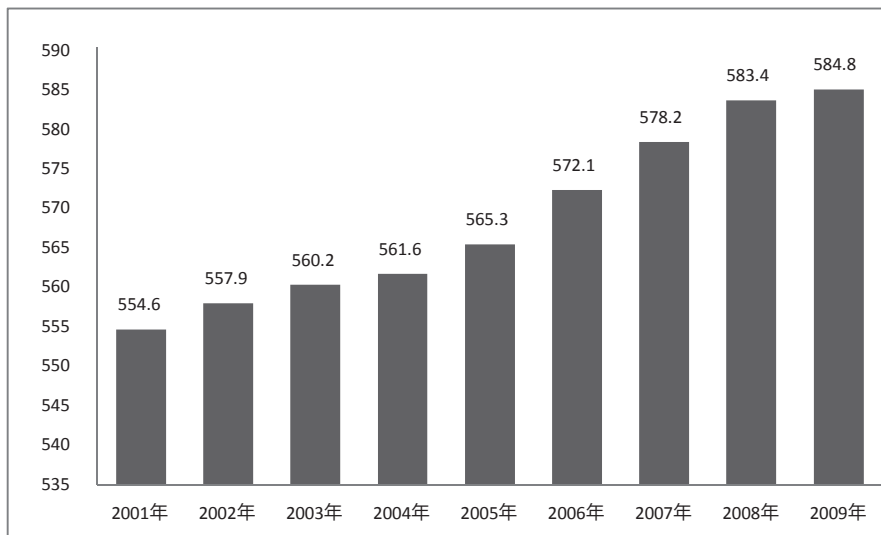
4 大連市を調査対象にした理由と大連市日系企業2社の事例分析

4.1 大連市を調査対象にした理由

大連市の地理的位置と概要に触れつつ、大連市を調査対象にした理由を、戸籍制度と労働市場の流動性、労働者の技能形成などに関する先行研究を通じて説明することにした。

大連市は中国の東北地区、遼東半島の南端に位置している。改革・開放以降、珠江デルタ地域を拠点とする深圳市と上海市を拠点とする長江経済圏、及び大連を拠点とする渤海経済圏は発展を遂げてきた。東北三省のなかでも大きな工業都市として挙げられるのはハルビン市、長春市、瀋陽市であり、国有企業が集中していた。それに比較して大連市は新興都市で改革・開放以降に拡大し、80年代に入って開発が始まった都市である。国有企業の集中している都市では、労働者採用において市内・省内の労働者を優先する傾向があった。しかし、大連市は上海

(単位:万人)



出所: 2010年大連市統計年鑑より作成

図1 大連市戸籍人口の推移

市のようにレイオフ労働者を保護するために市外の労働者に対する厳しい制限政策はとられていない。

大連市は開放・改革前にも人口が350万人の都市であった。開放・改革以来、「大大連」計画が持ち上がり、図1で示しているように戸籍取得の規定により戸籍人口を着実に増やしてきた。戸籍の取得を希望する人口に対して様々な規定がなされている。例えば、人材導入、投資、住宅購入、「三寄」⁶⁾による無職者(定年退職者を含む)は戸籍獲得、市内4年生大学を卒業した者の戸籍獲得などである。これらの規定は労働者にとってより安定した生活環境を整えるこ

とになる。

図1をみると大連市は2004年から2008年まで戸籍人口⁷⁾が5年間で18.77万人増加している。これは5年間で毎年平均3.75万人増加したことになる。また、大連市「十一五時期」⁸⁾人口発展報告では、2002年から流動人口が減少傾向にあることが指摘されている。それを裏付ける人口構成の変化については表1に示した。また、流動人口⁹⁾は2004年に39.9万人でピークに達してから、減少傾向にある。外来人口の推移をみると減少傾向にあり、大連市は

7) 中国の国民で「中華人民共和国戸口登録条例」に基づき、常住地の公安戸籍管理機関で常住人口としてその地域の戸籍を獲得した者を指す。

8) 中国の国民経済と社会発展の第十一次五ヵ年計画である。すなわち、五ヵ年計画の11番目のものである。中国語では「十一五」と略す。期間は2006年から2010年までである。

9) 現住地の戸籍を持っておらず、いずれの時期に故郷に帰還する人に使われる。近年、統計年鑑などでは「外来人口」とも呼ぶ。

6) 中国語では「三投靠」と書く。大連市の戸籍を持っている家族と一緒に一定期間大連市に居住した者は戸籍獲得が可能である。1大連市戸籍者の配偶者である場合、2大連市以外の地域で定年退職し、子女は大連市の戸籍者である場合、3大連市以外の地域に居住している16歳以下の大連市戸籍者の子女。

表1 大連市の人口構成

(単位：万人)

	2004年	2005年	2007年	2008年
戸籍人口	561.6	565.3	578.2	583.37
常住人口	601.5	602	608	613
外来人口	39.9	36.7	29.8	29.63

出所：大連市統計年鑑 2005年～2009年より筆者作成

外来労働力の依存度が低いことが確認できる。

ここでなぜ戸籍の問題を取り上げているかを簡単に述べる。戸籍制度は労働力の流動性に影響を与えている一つの要因である。中国ではこれまで大きく分けて4つの戸籍制度¹⁰⁾の段階が存在し、それぞれ大きな労働力の移動が発生した。1978年～2001年は「待業」現象や、「農民潮」が起こり、2000年代に入り「農民荒」が発生した。農村部の人口が職を求めて都市に移動している。移動した農民を「農民工」と呼ぶが、農民工の多くが都市戸籍を獲得できず、流動人口となる。また戸籍改革はすべての人に適用されていないがため、より高い賃金を求めて離職を繰り返すことになる。

大連市の労働市場の流動性と技能形成に関しては先行研究を通じて明らかにする。

藤本・陳・葛・福澤(2009)では、大連市は離職率が珠江デルタ地域や長江デルタ地域よりも低いので、チームワークに有利で、多能工が育成できる素地があると指摘されている。また、東北地域は清朝末期には山東省と河北省からの移民が流入し、1950年代の全国からの技術移民以来、東北への労働力移動は少なかった。労働力移動をみると北から南への労働力移動は多いが、南から北への移動は少ない。さらに、内

陸から東北地域への民工の大量移動はないことが確認されている。2000年の第5回人口センサスの省間流動人口の分布によれば、大連市が所属している遼寧省の外省からの流入人口の流入率は2.5%で、外省への流出率は0.87%である。同じ藤本・陳・葛・福澤(2009)は、流動性が高い中国の労働市場のなかにも大連市のような定着率が高い地域が存在していると指摘している。大連市の日系企業2社の実証分析によって、そこでは多能工の育成が可能であり、インテグラル寄りの商品の製造が可能であることを確認している。さらに、大連市の特徴でもあるソフトウェア産業の離職率から労働市場の安定性のある側面を見ることができる。富士通総研(2005)の報告では、対日オフショア開発企業¹¹⁾では、従業員の離職率は5%前後で必ずしも高くはないという報告もあげられている。さらに、『大連ソフトウェア産業会報』によれば当産業の離職率が2007年9.16%で、2009年は9.93%である。中国ではソフトウェア産業の離職率が20%高いと言われていたなかで大連市のソフトウェア産業の離職率は必ずしも高くない。この報告のみをもって大連市全体の労働市場の流動性を反映するとみることは困難であるが、大連市の労働市場の安定した一面を反映している。

10) ここでは馮(2009)の戸籍制度の段階区分を援用する。1949年～1957年の自由移動時期、1958年～1978年の厳格規制時期、1978年～2001年の小城镇を中心とする改革期、2002年から現在に至るまでの大都市を中心とする戸籍改革期である。

11) オフショア企業とは、システムインテグレーターがシステム開発・運用管理を海外事業者や、海外子会社に委託することを指す。オフショア開発の受注先としてはインドや中国が挙げられる。

表2 A社勤続年数別で労働者全体に占める割合

(単位: %)

勤続年数	1年未満	1年～3年	4年～5年	6年～10年	11年～15年	15年以上
全体に占める割合	40.26	30.18	7.77	5.15	4.27	12.37

出所: A社人事部の統計に基づいて筆者作成

4.2 大連市日系企業2社の事例分析

4.2.1 A社の概要と労働者の構成

A社は安い労働力や¹²⁾、地理的に日本に近く、海運の便利さを求めて1989年9月9日に設立された。総投資額は400億円、登録資金は136億円である。日本本社の投資額は85.6%、中国A社本部投資額は14.4%で、独資企業¹³⁾である。A社は大連市において代表的な日系企業であり、輸出額の50強に入る企業である。大連市A社はトナーカートリッジ、レーザープリンター本体の製造・組立の生産拠点である。工場内部門として製造部門、営業部門、品質保証部門、製品保証部門、金型開発部門が存在する。主な生産ラインとして、プリンターの製造・組立のラインを持っている。このように、A社は労働集約型の製造・組立企業に属している(現地調査に2010年9月2日、同年12月14日にスカイプによりインタビュー)。

A社¹⁴⁾の労働者総数が9528名で、男性は1213名、女性は8315名である。生産ラインの労働者¹⁵⁾の平均年齢が22.5才、平均勤続年数は3.5年である。また、ブルーカラー労働者の雇用形態からみると契約工¹⁶⁾が39.3%、労務工¹⁷⁾

が60.7%である。学歴状況は中学校卒業者が80.7%、技工学校¹⁸⁾卒業者が8.6%、職業高校卒業¹⁹⁾が6.9%、高校卒業が3.8%を占める。

労働者の募集において2007年までは労務会社に代理募集を依頼していた。しかし、2008年より労務会社の代理募集とともに労働者同士の「友達紹介²⁰⁾制度」を導入している。募集条件は学歴と関係なく、基本的に中学校卒業以上であれば、採用対象になる。主に重視するのは健康状態で、とくに身長の高さである。

勤続年数が1年以上3年未満の労働者の離職率は2006年までは3%から5%で比較的低い。しかし、2008年から10%前後になっている。勤続年数1年未満の労働者の離職率は2006年の30%から2009年には54.2%にまで達する。担当者は1年未満のブルーカラー労働者の離職率が高い主な原因は、A社が実施している「セル生産方式」²¹⁾にもあると指摘している。表2

17) 農民工と都市戸籍の非正規労働者が労務工に含まれる。過去の臨時工・短期契約工と異なる。契約期間3年という雇用保障がつく。3年間会社は労働者に対して雇用解除ができない。会社は3年間特別な規定違反以外に労働者を解雇しないが、労働者が3年経たないうちにやめる可能性がより高い。

18) 生産に必要な実習を主に、専門理論を学ぶ学校。

19) 教養科目を主に、職業技能科目を部分的に入れて学ぶ学校。

20) 中国語では「員工推薦」と呼ぶ。主な目的は代理募集にかかる費用を削減するためである。

21) A社の離職率の高い主な原因は「セル生産方式」にあると担当者は指摘している。しかし、本稿では外部労働市場の影響による離職率の高さに重点をおいたため、「セル生産方式」については詳しく言及しないことにする。

12) 人件費が生産コストの1/10程度しか占めない。

13) 外国資本100%の現地法人のことを意味する。

14) 2010年の8月31日の社内データに基づく。

15) 大連A社においては生産ライン労働者つまりブルーカラー労働者をオペレーターと呼ぶ。

16) 契約工とは1994年『労働法』公布により、導入されたものである。契約工は雇用主との契約期間を3年として、3年間雇用保障がなされる。

を見ると分かるように勤続年数1年未満の労働者が多い。

4.2.2 A社労働者の技能形成と昇進

A社の技能形成と昇進を、第3節で提示した聞き取り調査²²⁾の確認項目に沿って述べることにする。

1. 労働者の技能形成のためにOFF-JT、OJT方式を採用している。例えば、新規労働者の配属前の基本教育（工場内規定と公共施設の利用についての説明）は5日間のOFF-JT方式で行われる。配属後の部門教育はOJT方式を採用している。最初の7～15日間に、集中的に組立の全般と安全規定教育を行う。具体的には、プリンターの部品がそろった後にどんな順番で組み立てるか、ドライバの安全使用方法、潤滑剤の使用・付け方・付ける部位などである。最初の2週間は正確さを求める。その次は正確さのみならず速度を求めて3ヶ月間²³⁾OJT教育を行う。OJT教育の期間は規定として3ヶ月であるが、労働者の能力により教育期間は異なる。OJT教育の指導は交替員もしくはサポートが行う。A社において技能形成を意識した定期的な配置転換は存在しない

2. 訓練機会は比較的に平等に与えられる。例えば、新規労働者の場合、3ヶ月間のOJT教育後も訓練機会が与えられ、6ヶ月で2～3つの持ち場を遂行し、自社の品質基準による合格率は90%に達する。ここで技術的な操作の持ち場が2～3つであり、技術的ではない操作、例えば、製造品の持ち運びと汚れ落としなどを含めると一人の労働者が4～5つの作業を行っている。

3. 既存の労働者には訓練機会が与えられる。したがって、労働者には技能形成の状況によって労働者をオペレーター、交代員、サポートに分けている。入社一年未満はオペレーターで

つから3つの持ち場を遂行する。交代員は5つから8つの持ち場が遂行できる。サポートは自分が所属する現場のすべての持ち場が遂行できる。

また既存労働者の技能形成を促進するチームが設けられている。それは「主力技能教育課」という名称で、その下に各生産ライン専門の指導部門「指導教育課」が設置されている。たとえば、工場内のすべての生産ラインの変更・規定による技術変更は「主力技能教育課」より「指導教育課」へ、そして「指導教育課」より労働者へ伝えられる。工場内の一部生産ラインの変更、規定による技術変更は、変更された部分の労働者一人一人に対して「指導教育課」より訓練センターにて技術訓練を行う。徹底するために、少人数に分けて行い、OFF-JT教育方式をとる。変更されていない生産ラインの労働者の研修については、その部署の一部のサポートが訓練センターで行う研修を受ける。研修済みのサポートが、ほかのサポートと交替員・オペレーターへ変更した生産ラインの説明を行う。全員に生産ラインの変更を徹底すると言っても過言ではない。労働者に生産工程を理解してもらうことが徹底されている。

4. 技能形成度合いの指標として、一人の労働者がいくつの持ち場を遂行可能かについては次のとおりある。勤続年数1年以上からは熟練工と呼ばれる。勤続年数1年になると交替員になる。自分に近い持ち場で欠員が発生した場合、欠員の持ち場を遂行する。もちろん交替員によって交替できる持ち場の数が異なる。労働者の交替できる持ち場の情報については各サポートが把握している。現在、A社には580名のサポートが存在する。労働者14名に1人のサポートがつく。サポートは5つから8つの持ち場が遂行できる。彼らは作業が追い付かない持ち場で働き、欠員が出た場合、その持ち場を埋めることもできる。また、班長補佐として製造・組立過程に発生するミスを発見し、解決する役割を果たし、5Sの推進も行う。担当者の言葉

22) 聞き取り調査の対象は人事・育成担当者である。

23) 研修期間給料は存在しない。

でいいかえれば「サポートは2人か3人分の仕事ができる」労働者である。

A社には5~8つの持ち場を遂行可能な労働者が580名いる。具体的には勤続年数15年以上の労働者のうち9.37%の労働者が5~8つの持ち場が遂行可能である。それ未満の勤続年数の者も含めると、5~8つの持ち場が遂行可能な労働者は全体の16.37%を占めることになる。16.37%の労働者たちの勤続年数の分布は勤続年数15年以上が9.37%、勤続年数11~15年が4.2%、勤続年数6~10年が1.8%、勤続年数4~5年が1%を占める。

表2が示しているように勤続年数が15年以上の労働者は12.37%を占めている。しかし、12.37%のすべてが多能工ではない。このうち3%近い労働者はサポートになりたくないと考えており、3つ以上の持ち場を受け持つのを拒否している。したがって勤続年数が15年の労働者のうち3%が2~4つの持ち場を遂行している。

5. A社は昇進において実力主義を優先する。ブルーカラー労働者の昇進はすべて内部昇進である。生産ラインの労働者の班長などの昇進において外部登用を行ったことはない。

6. 昇進の条件は、2008年前と2008年以降で分けて述べる。2008年前の昇進の条件は勤続年数30%、個人の総合的な能力30%、人柄10%、成果20%、対人能力10%であった。2008年より班長クラス以上の昇進基準の比率を変更した。しかし2005年と2006年2年間労使トラブル²⁴⁾による離職者が増加したため、2008年から昇進の条件が変更になった。熟練度は交替員とサポートの段階で達成できたとみなし、人柄・対人能力・個人の総合的な能力に重点をおいた昇進システムに変更した。昇進可

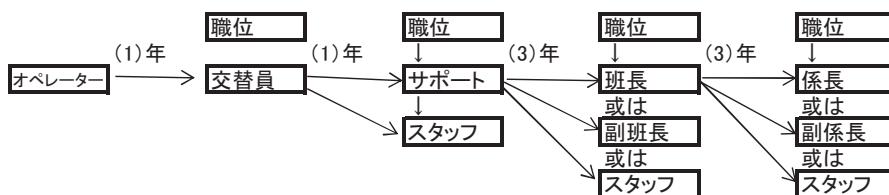
能な条件は以下のように変更された。勤続年数30%、個人の総合的な能力30%、人柄20%、対人能力20%である。さらに、昇進予定の労働者に対して人事管理、福利厚生に関する知識に関して試験を行う。生産管理、人事管理、労働法基準などを必ず試験科目とする。それ以外に、小論文の提出が必要となっている。その結果、労使トラブルによる離職率は低下し、生産活動を円滑に進めることができるようになった。

7. ブルーカラー労働者が昇進できる職位はオペレーター、交替員、サポート、一般スタッフ、班長、係長までである。表2を見ると中学校卒業者が80.7%と高い割合を占めているのが分かる。そのため、係長までの昇進においては学歴は必要な条件ではない。現在、係長は全部98名のうち中学校卒業の者が係長総数の25.5%占める。

図2は一般労働者が昇進可能な職位と昇進に必要な最短の勤続年数である。A社のブルーカラー労働者が班長まで昇進するのに必要な勤続年数は5年である。係長まで昇進するのに必要な勤続年数は8年である。現在の時点でオペレーターが高級主任に昇進するケースはない。オペレーターの昇進は係長までである。現在の課長以上の職位には設立当時、係長として採用した大卒者が80%を占める。過去の昇進歴からみると一般労働者が課長まで昇進したケースがあった。その人物の勤続年数は18年で学歴は高校卒業者であった。また、特別なケースとして農民工が係長になったケースが一つだけある。勤続年数は4年だが、A社グループ本社より「工匠」と認定された労働者であるため、特別抜擢が行われた。最近の昇進歴から述べると抜擢した係長の勤続年数は15年で、学歴は中学卒以上である²⁵⁾。

24) 熟練度のみを重視した為、班長に昇進しても労働法と労使規定が分からない者が増えた。生産任務が多く、班内の労働者が病氣、両親の危篤の場合にどう対応すればいいかわからず、労働者を叱責するばかりで問題が深刻化したケースも多々あった。

25) 聞き取り調査のなかで、専門学校卒者は一般労働者としての採用でも勤続年数にかかわらず昇進が早いことが分かった。しかし、専門学校卒者が一般労働者として応募するケースはごく少ないため、本稿では触れないことにする。



出所：A 社人事部門の統計に基づいて筆者作成

*ここで交替員とは欠員が出た場合随時異なる持ち場を補う役割を果たす。サポートは新人に対する OJT 教育と職場内の 5S を推進する。サポートの下のスタッフは主に品質管理の役割を果たす。班長は生産目標達成状況、品質達成状況を管理する。班長の下のスタッフは班長補佐、サポートとサポートの下のスタッフを管理する。係長は基本生産全体を管理する。例えば、特別トラブル解決・改善・生産量の調整、品質の改善対策などである。

図2 A 社ブルーカラー労働者の昇進経路

8. 上記から「遅い昇進」は優位性があると言えるだろう。

4.3 大連市B社の事例分析

4.3.1 B 社の概要と労働者の構成

B 社が大連市へ進出したのが1987年10月で、本格的に生産活動が始まったのは1988年2月である。最初大連へ進出した理由は3つで、経営難解決のコスト削減・安い労働力と大連市の日本語環境、日本に近い大連市の地理的位置である。大連市政府の積極的な外資投入政策に基づきB社の要求を前向きに受け入れ、大連市で初めて独資企業が生まれた。100% B 社日本本社出資で資本金60億円からスタートし、現在は4回の追加投資を経て180億円に達している。B社が提供する小型直流モーターは、自動車電装機器や音響・映像機器、家電、各種情報通信機器など、さまざまな分野で標準品として採用されている。

B 社は生産拠点として、工場内には製造部門、品質部門、技術教育部門、機械修理・保全部門・物流部門・総務部門が設置されている。

2010年7月31日の社内データに基づくと、B社の労働者の総数が4676名で、男性は367名、女性は4309名である。男性労働者は主に生産機械点検と物流部門に所属する。女性労働者は部品の製造、コイル巻き、組立部門に所属

している。生産ライン労働者の平均年齢は25才で、労働者の平均勤続年数は5.81年である。また、ブルーカラー労働者の雇用形態から契約工42%、労務工²⁶⁾は53%である。労務工は給料体系において契約工と同じだが、昇進はできない。昇進が必要な場合は、労務工から契約工に変更する手続きが必要である。募集においては労働者が親戚・友人を呼び寄せることに頼っている。表3を見ると比較的安定した内部労働市場が存在していることが分かる。

4.3.2 B 社労働者の技能形成と昇進

B 社の技能形成²⁷⁾と昇進を第3節で提示した聞き取り調査²⁸⁾の確認項目に沿って述べることにする。

1. 技能形成はOFF-JTとOJTで行われる。例えば、新規労働者には2日間の入社研修と8時間の配属前研修がOFF-JTとして行われる。

26) 労務工には都市戸籍の労働者と農村戸籍の労働者が含まれている。

27) B 社の労働者の主な作業はDCモーター車間作業で、モーター巻線、組立とODM扇風機モーター作業で巻線、溶接、加工・組立（組立にはロータの組立、組立大ケース：ハウジングの組立（構成部品）：マグネット、マグネットピン、軸受、補助ヨーク）、組立小ケース：エンドベルキャップに組立などがある。）検査、包装である。

28) 聞き取り調査の対象はODM扇風機モーター車間主任と人事・訓練担当者である。

表3 B社勤続年数別で労働者全体に占める割合

(単位：%)

勤続年数	1年未満	1年～3年	4年～5年	6年～10年	11年～15年	15年以上
全体に占める割合	29	22.3	6.2	30.5	4.8	7.2

出所：B社の人事部門の統計に基づき筆者作成

配属後はOJT教育のもとで3ヶ月間生産活動に参加する。3ヶ月間の目標は品質の保障である。時間をかけて品質の合格率のみ追求する。一つの持ち場を受け持つことになり、生産ラインに追い付かず、生産活動全体に支障が出る場合、班長もしくは副班長が直接新入労働者と一時配置転換を行う。そして、たまった任務を完成させる。また追い付かない原因と欠陥が発生した製品の説明をする。配属1ヶ月後は品質合格率が80%に達する。配属3ヶ月後は品質合格率が92%に達する。6ヶ月以降は2つの持ち場が遂行できるようになり、その品質合格率が90%に達する。

一般的に技能形成を目的とする定期的な配置転換制度は存在しない。ただし、欠員が生じた場合、班長の指導のもとでOJTを受けながら、欠員の持ち場を遂行する。したがって、遂行の度合いにより応援する機会が増加し、技能形成効果をもたらす。班長は一つの持ち場を交替できる労働者と複数の持ち場を交替できる労働者の情報を把握して、欠員を補填する。労働者本人が持ち場の交替を拒否しないかぎり、勤続年数が長ければ長いほど持ち場の経験が豊富だと言える。

2. 既存労働者は生産ライン・規定を変更するたびに定期的に研修が行われ、それが技能形成につながる。労働者は3ヶ月あたりに平均8時間の研修時間を設ける。特別な生産規定の変更がない場合、技術研修は比較的生産任務が多くない班から始まる。

3. 技能形成と熟練度によって次のように分ける。1つから2つの持ち場が遂行できる単純作業が乙級で、乙級はさらに4段階に分類され

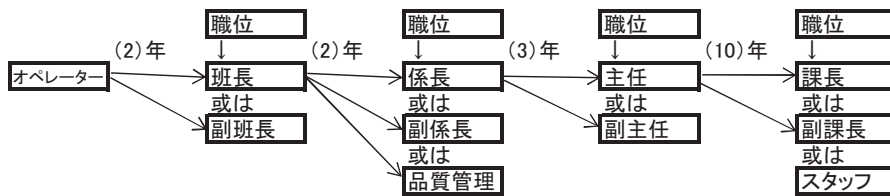
る。3つから5つ以上の持ち場をこなせる多能工が甲級で、甲級はさらに6段階に分類される。

4. 乙級は全体の40%を占め、甲級は60%を占める。技術担当者の話によると甲級の20%の労働者が研修なしで工場内のすべての持ち場が遂行できるという。この20%の労働者は5つ以上の持ち場を遂行可能だけでなく、工場内の整理・整頓も担当している。納期が短く、少量の注文が入った場合は甲級の20%の労働者のなかで選抜して、完成させる場合が多い。甲級のなかの6級が労働者の20%占めている。表3で示しているように勤続年数4～5年が3%、6～10年が13%と11～15年が5%である。甲級の6級労働者の分布にばらつきがあるのは、労働者個人が欠員による配置転換を望んでいないのが原因の一つである。B社では甲級労働者を多能工と呼んでいる。

5. ブルーカラー労働者の課長までの昇進はすべて内部昇進である。班長、係長などで、外部登用は一切行わない。

6. 昇進に必要な条件は勤続年数30%、個人の総合的な能力30%、人柄・対人能力40%である。そのため、現在は車間主任までは学歴と関係ない昇進方式を採用する。昇進予定者は面接試験と基礎教養試験(会社規定、労使規定)をうける。基礎教養試験が合格できず、昇進できない労働者もいる。

7. 昇進経路と昇進に必要な最短の勤続年数に関しては図3を参照しながら説明する。班長に昇進するには一番短く勤続年数2年を要する。係長までは4年、主任までは7年を要する。しかし、課長になるには17年を要する。現在、一般労働者から課長へ昇進したのは2名のみで



出所：B社人事部門の統計に基づいて筆者作成

*ここで班長は品質管理と機械の取り扱いを監督する。副班長は5Sの推進を担当する。係長は全体の生産目標の達成と規定の改善、トラブルの改善をする。係長の下の事務職は文員と呼んで生産活動に必要な書類と研修手配などの業務を行う。文員はブルーカラー労働者から抜擢を行う。その基準としてパソコン操作と書類能力のある労働者を選抜する。

図3 B社ブルーカラー労働者の昇進経路

ある。抜擢された時は勤続年数17年で、現在の勤続年数は20年である。課長に昇進できるのはまれなケースである。部長以上からは日本人が占めている割合が高く、部長の50%が日本人である。

8. 上記からB社においては「遅い昇進」の優位性が見られる。

5 東莞市を調査対象にした理由と東莞市日系企業3社の事例分析

5.1 東莞市を調査対象にした理由

東莞市の地理的位置と概要に触れつつ、東莞市を調査対象にした理由を、戸籍制度と労働市場の流動性と労働者の技能形成などに関する先行研究を通じて説明することにしたい。

東莞市は広州、深圳、香港の中間に位置することから、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、パソコンまで重工業以外の各種工場が林立して、世界の供給拠点として名をあげるようになった。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することになった。パソコン部品の世界一の供給拠点でもある。また、90年代に入ると香港系と日系AV機器部品メーカーの進出も著しくなった。2000年末には台湾系の企業だけで28000社で、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。近年、輸出額のうち、外資系企業の輸出額は50%を上回っている。

広東省では広州市以外に東莞市をはじめ国有企業がほとんど存在しなかった。したがって、開放・改革以降、外来労働力の依存度が高く、外来労働力²⁹⁾の流入に対する制限はなかった。2000年の第5回人口センサスの省間流動人口の分布をよれば、東莞市が所属している広東省の外省からの流入人口の流入率は17.68%で、外省へ流出率は0.51%である。省外から労働力供給への依存度が高く、農村戸籍者が「暫住証」³⁰⁾を取得することも比較的容易であり、上海市のような厳しい規制は設けていない。外来労働力が上海、北京³¹⁾ではなく、東莞市に集中することになった。

29) 外来労働力は、半年以上実際に居住している人を指し、暫住人口は三日以上滞在して公安で登録している人である。

30) 2010年より外来労働力に対して「暫住証」の発行から「居住証」の変更へと変更している都市も多くある。例えば、深圳市、長春市などである。

31) 上海、北京など国有企業の多い省・市ではレイオフ労働者を優先する。すなわち、都市戸籍者の雇用対策に優先して農村戸籍者の都市労働市場への参入にさまざまな規制を設けている。

表4 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: 東莞市統計年鑑 2009年より筆者作成

外来労働力に対して「暫住証」の取得は容易であるが、戸籍の取得は厳しい条件が設けられている。東莞市は2009年の年末の統計によると戸籍人口は178.73万人³²⁾で、常住人口は694.98万人である。表4で見てとれるように戸籍人口の増加は目立たないが、それに比して常住人口は戸籍の人口の3倍にもなる。1985年から2008年まで24年にかけて戸籍人口が54.01万人増えているが24年間の平均で毎年2.25万人しか増加していないことになる。これらの数値から戸籍取得がいかに難しいことであるかが確認できる。近年、出稼ぎ労働者の雇用機会均衡化、最低賃金制度の適用、医療・労災・年金制度の構築、農民工子弟の学校教育など権利保障に関する一連の政策が打ち出されている。また、出稼ぎ労働者の帰郷、あるいは出稼ぎ先で定着しつつあると指摘している研究が多く見られる³³⁾。しかし、他方で安い賃金や、権利保障の実行が困難なため、出稼ぎをやめて帰郷を選択する労働者も多く存在する。

戸籍人口が増加しない原因は戸籍獲得の条件によるものである。東莞市では、2008年以前においては、自宅購入、投資、人材導入規定により戸籍を取得することができた。「関与来莞投資、購房等人員申弁常住戸口暫行規定」(東

府(2002)80号)により投資、自宅購入により東莞市の戸籍に移行することが可能である。それ以外に、「東莞市引進人材暫行規定」(東莞市2007)45号の詳細規定により、中国科学院、中国工程院の専門家、「留学回国人員及随越人員入戸通知書」により戸籍取得が可能である。しかし、2008年1月1日から自宅購入による戸籍取得の規定を廃止した。したがって、戸籍の取得を自宅購入に頼っていた人々は大きな衝撃を受けた。住宅購入による戸籍の取得が廃止されてから、離職率が高くなったという報告も存在する。また、東莞市は2011年5月1日から「東莞市積分制入戸暫行方法」を施行している。点数制による戸籍の獲得の条件を満たすのは容易ではない。したがって、戸籍の取得をあきらめ、貯蓄を増やすため、より高い賃金を求めて離職が繰り返されている。これは労働市場の流動性を促すもう一つの原因にもなる。

東莞市を含む珠江デルタ地域の技能形成と昇進に関する先行研究、東莞市の労働市場の特徴、労働力の構成とその流動性と流動性を促す戸籍制度を通じて明らかにする。

宮本(2006)では長期的な技能形成を目的とする福利厚生と高賃金が必要であると指摘されている。コスト削減のためには技能訓練においてはOJTで充分である。また、多能工の養成や改善活動は導入しておらず、外部労働市場の流動性に委ねている。そして、若年の出稼ぎ労働者は1年~2年で帰郷する人も多くあるという調査結果が得られた。これらの結果から、工場内は不熟練労働者を中心に生産活動を行っていると指摘している。

劉・万編(2007)や課題組(2007)によれば、

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

33) 中国において農民工の生活、就業、都市化に関して研究は多く存在する。銭・黄編(2007)のような農民工の都市社会への定住化において諸問題に関する実証分析や、劉・万(2007)、蔡・李・馮(2009)のように珠江デルタ地域の農民工の生活、就業、自己意識、市民化の阻害要因などについて詳細な分析を行っている研究も多くある。

2005年珠江デルタ地域の9つの都市の外来人口2520名の平均年齢が25.7歳であった。嚴(2009c)が2008年に上記の研究とまったく同じ地域と場所で調査をした結果、外来人口の平均年齢は27.8歳であった。本来では3歳増加しなければいけないが、2歳しか増加していなかった。これは、労働市場の流動性が高いことを示唆している。嚴(2009a; 2009b)は、安い労働力を活用して、単純組立作業・加工産業で高度成長を開始したため、労働市場の流動性が高く、賃金が低く、昇給ベースも鈍いと指摘している。嚴(2010a)では、佛山市の日系企業に関して事例分析を行った。その結果、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。事例分析の対象になった日系企業のみならず、製造業が集積する東莞市も同じ状況に直面していることを見出した。さらに、嚴(2009c)の2008年珠江デルタ地域就業状況調査によると、転職経験がない人に比べて2回以上転職したことがある労働者の賃金が高い。具体的には2~3回が9%、4~9回が13%、10回以上が21%と高いことが分かった。これは労働市場の流動性を促す要因の一つである。

5.2 東莞市日系企業3社の事例分析

5.2.1 C社の概要と労働者の構成

C社は1994年8月に現地企業を東莞市に設立した。東莞市のなかでも石龍鎮に位置している。工場を東莞へ設立した最大の理由としては、まずコスト削減があげられる。次の理由としては、多数の日系企業が東莞市に集中しているため、部品が日本を経由しないで直接に調達できることがあげられる。香港を拠点とするCが投資額の90%を、地元ER会社の投資額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。測量機器の組立など高い技能を要しない作業

と、レンズ加工など高い技能と熟練度を要する作業のどちらも必要とする工場である。工場内には開発・企画部門と生産部門、品質検定・保障部門と生産機器修理部門・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(現地調査は2010年9月7日、同年12月8日にスカイプによりインタビュー)。

C社の労働者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日の社内データによれば、C社の労働者の総数が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、雇用形態としてはブルーカラー労働者の戸籍、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³⁴⁾20%で評価するという。

5.2.2 C社労働者の技能形成と昇進

C社の技能形成と昇進を第3節で提示した聞き取り調査³⁵⁾の確認項目に沿って述べることにする。

1. C社はOFF-JT教育とOJT教育を行って

34) 農村戸籍に対する制限はない。戸籍制限は次の理由があるという。まず同じ省出身の労働者が多いと管理が難しい。また、同じ出身地の労働者が同じ時期に多数離職し、生産活動に支障がでる可能性があり、それを防ぐためであるという。3年前まで湖南省出身の労働者が多かった。しかし、管理を強化する為に、なるべく異なる出身地を優先する。

35) 聞き取り調査の対象は行政人事部・副高級経理である。

いる。配属前は1週間を用いてOFF-JT教育を行う。具体的に会社の就業規定、安全措置、製造に必要な基本知識：ISO9000とISO14000の基本知識³⁶⁾、機械の取り扱い方法、労働待遇、配属される部門の基本操作研修を行う。

配属後は、部門によってOFF-JTとOJT教育を行う。組立では技術訓練はOJT教育のみ行われる。1~2ヶ月になると新規労働者は一つの持ち場を遂行可能であり、品質検査の合格率は90%に達する。しかし、レンズの判別・質量確認手法はOJT教育を通じて身につけさせる。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。また必要に応じて社外OFF-JT教育を行う。IQC、QAレンズ加工部門の一つの持ち場を遂行するのに必要な期間は3~4ヶ月であり、品質合格率は90%に達する。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。

ここで特に取り上げなければならないのは、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、コーティング以外のレンズ選別などの作業は行わない特殊部門である。

技能形成のため意識的・定期的な配置転換は存在しない。短期的な欠員による配置転換も組長、あるいは副車間主任が工程に入って補う。特別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。

2. 訓練機会の配分についてみると有能な労働者に集中している傾向がみられる。既存労働者に対して主にOJTを通じて技能形成が行われている。具体的に述べると次のとおりである。生産技術の変更、生産品の種類の変更があった場合、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。副主任が組長に対して三次研修を行う。ただし、研修の内容には変更がある。すなわち、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を説明する。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が研修を受ける。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で格付けされる。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あるいは、組長1という等級は技能形成の度合いというより、持ち場を担当してからの勤続年数を示したものである。

3. 技能形成からみると1~2つの持ち場を遂行する労働者が多い。表5に示しているように勤続年数が1年未満の労働者が全体の60%近くを占めるため、多能工化のための配置転換は困難なものである。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、配置転換を行ったとしてもすぐ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社の規定によると多能工とは2~3つの持ち場が担当できる労働者とされている。勤続年数が3年以上の労働者は2~3つの持ち場を遂行可能であり、全労働者

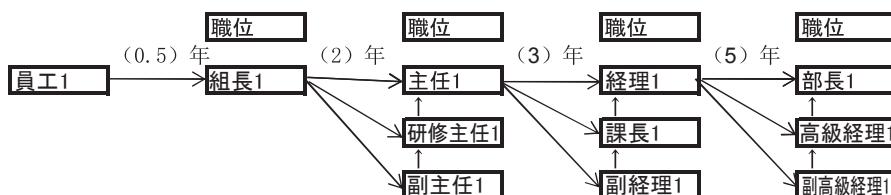
36) レンズの基本知識、レンズ磨き、レンズコーティング、レンズ製造後機器への組立に関する概要。

表5 C社勤続年数別で労働者全体に占める割合

(単位：%)

	1年未満	2年未満	3年未満	3年以上
全体に占める割合	59	7	10	23

出所：C社人事部の統計に基づき筆者作成



出所：C社人事部門の統計に基づいて筆者作成

図4 C社ブルーカラー労働者の昇進経路

の23%を占めている。表5に示しているように勤続年数が3年以上の労働者が23%を占めるにもかかわらず、彼らの持ち場遂行能力をさらに向上させ多能工化を図らないのは、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いる。また、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。

4. C社の生産ライン労働者に対する昇進はすべて内部昇進である。

5. 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、昇進の絶対条件とは言い難いが、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2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には異なる出身地の人の意見を採用するためである。例えば、昇進が決定した労働者が所属する持ち場に昇進候補者と同じ出身地の労働者が全体の3分の2を占め

る場合は、昇進後配置転換をすることもまれにある。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。

6. 図4は労働者が昇進経路と昇進に必要な勤続年数を示している。員工1が組長1まで昇進するには最短で0.5年で、主任1・副主任1・研修主任1までは2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。また、昇進経路をみると職位を非常にきめ細かく分類していることが分かる。きめ細かい職位を設定していることで労働者の定着とモチベーションの向上を図る。

現在、17名の主任のなかで5名が農民工であり、4名は中学校卒である。現時点で農民工出身の昇進歴によれば最高で高級経理までである。東莞市石龍地区では農民工が部長まで昇進できるのはまれなことではないという。

7. 昇進における勤続年数が占める割合と昇進経路から、「遅い昇進」が優位性を発揮できるとは言い難い。

5.3 東莞市D社の事例分析

5.3.1 東莞市D社の概要と労働者の構成

D社の日本本社は、世界のEMS³⁷⁾企業ランキングにおいて世界13位である。東莞市D社は1987年委託加工(「来料加工」)企業として設立された。1990年以降、独資中心の「進料加工」³⁸⁾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。独資企業に変更する前は、華南地域の典型的な特徴をもっている「来料加工」工場である。現在のD社は受託製造工場で、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³⁹⁾などを製造している。東莞市へ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できることが理由であったという(現地調査は2010年9月8日、同年12月16にスカイプによりインタビュー)。

2010年8月31日時点の社内データによれば、D社の労働者総数が1600名である。そのうち生産ライン労働者が1200名で、男性は30名、女性は1170名になっている。平均年齢は23.8才で、平均勤続年数は1年である。雇用形態としては全労働者が契約工で、契約期間は3年である。農民工は全労働者の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、労働者出身が偏らないよう、バランスを考慮にいった採用を行っているという。その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。ここで戸籍が募集条件に入っている理由は、同じ出身の労働者が集中する場合によって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・親戚が一緒になって離職して行くことを防ぐためである。

2004年後半から労働者不足が深刻になり、それに従って2006年から半分近くの労働者は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、募集が容易になり、この時期は親戚・友人呼び寄せを基本としていた。しかし、2009年7月からは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るため、次のような対策が打ち出されている。一旦離職した労働者について2回目までは再入社が歓迎されている。しかし、3回目よりいかなる理由があっても採用の対象にしないのが基本とされている。また、会社に図書館を設立し、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表を設定して自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、宿舍全体に給湯室を設置するなどといった施策を行っている。

5.3.2 D社の技能形成と昇進

D社の技能形成と昇進を第3節で提示した聞き取り調査⁴⁰⁾の確認項目に沿って述べることにする。

1. 配属前に2日間を用いて入社研修を行う。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。各持ち場に配属させてからOJT教育を行う。

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、1週間を要する。難易度によって3週間を要する持ち場もある。新入労働者が2つの持ち場が遂行できるまでには3ヶ月を要

37) EMSとはElectronics Manufacturing Services: 電子機器受託製造サービスを指す。

38) 「来料加工」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。

39) 電子基板とも呼ぶ。

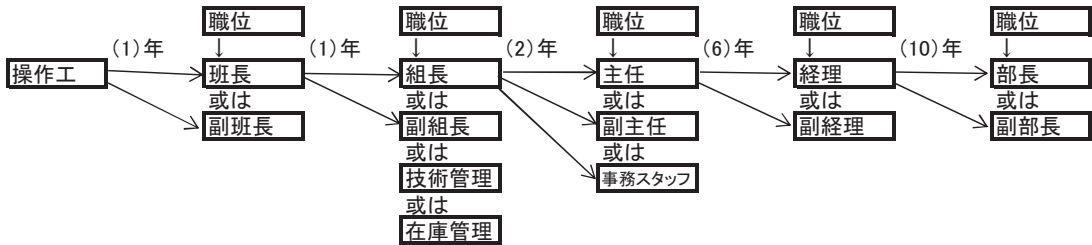
40) 聞き取り調査の対象は人事部長である。

表 6 D 社勤続年数別で労働者全体に占める割合

(単位：%)

勤続年数	1年未満	1年～3年	3年～5年	5年～10年	10年以上
全体に占める割合	42.9	39.1	10.9	5.8	1.3

出所：D 社人事部データより筆者作成



出所：D 社人事担当者のインタビューの内容に基づいて筆者作成

*現時点で労働者が経理の職位にいる者はいない。ここで示している経理の勤続年数は2010年4月に部長に昇進した労働者が経理に昇進した時の勤続年数である。

図 5 D 社の昇進経路

し、自社の基準による品質合格率は90%に達する。

欠員が出た場合は副班長が補填する形をとる。したがって配置転換は一般労働者の技能形成に寄与しない。特別に労働者自身が希望しない限り、配置転換は一切行われぬ。勤続年数が長くても本人が希望しない限り、配置転換はされない。結果として、勤続年数が長くとも本人が希望しない限り、自分の持ち場以外は経験したことがないことになる。

2. 既存労働者に対してはOJT教育以外に技能訓練は行っていない。受託製造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種類以上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2つ以上の作業を行わないように決められている。多能工制度を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。表6が示すように労働者の定着率は低いため、長時間にわたる多能工の育成は困難である。しかし、1つの持ち場が完ぺきに遂行できる労働者の養成は短期間で可能であるの

で、定着率が悪いなかコストをかけて多能工を育成する必要はない。1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が可能になるという。現在、全工場内においては2つの持ち場の遂行可能な労働者は6%程度であり、その他はすべて一つの持ち場の遂行を基本とする。

3. D社のブルーカラー労働者の昇進はすべて内部昇進方式である。

4. 昇進可能な条件の割合は個人の総合能力30%、対人能力・コミュニケーション能力30%、人柄20%、勤続年数10%、熟練度10%である。昇進においては自己推薦と班長推薦が必要である。

5. 図5が昇進に可能な職位と昇進経路を示している。一般労働者が班長まで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。原則ではないが、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。

6. ブルーカラー労働者の昇進は主任までである。現時点で労働者が昇進して経理の職位にある者は一人もいない。労働者から部長となっ

表7 BE社勤続年数別で労働者全体に占める割合

(単位: %)

	1年未満	1年～3年	4年～5年	6年～10年	11年～15年	15年以上
全体に占める割合	30	42	10	10	5	3

出所: BE社人事部門の統計に基づき筆者作成

ている者が1名いて、2010年4月に経理から部長に昇進している。彼の勤続年数は21年である。人事部部長の話によれば、一般労働者が経理以上の職位に昇進するのは非常に難しい。したがって、主任までの職位をきめ細かく設定して、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て、主任の職位で停滞した期間は最長で10年である。主任は30名で、そのうち農民工出身が23名である。

7. 「遅い昇進」が優位性を発揮しているとは言い難い。

5.4 東莞市 BE社の事例分析

5.4.1 東莞市 BE社の概要と労働者の構成

深圳市が改革・開放の第一号となったため、東莞市の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。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。1994年には日本本社が100%投資の独資になった。進出の目的は安い労働力によるコスト削減であり、産業の類型としては労働集約型産業である。主な生産品は小型モーターとその他設備の部品の生産である。BE社内部には営業部門が設置されておらず、深圳市、上海市、香港市に販売専門の拠点が設置されている。東莞市BE社と大連市B社は同一の日本本社を持っている(現地調査は2012年2月10日、および2月16日)。

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才で、平均勤続年数は3.5年である。ブルーカラー労働者はその全員が契約工で、契約期間は3年となっている。高校卒業が60%、職業学校卒業が15%、技工学校卒業が15%、中学校が10%である。労働者の90%が農民工である。農民工の出身は主に四川省、湖南省、湖北省、広西チワンと江西省である。2006年から労働者不足が発生したが、2008年の世界金融危機により多くの中小企業が破産したため、労働者不足は回復した。

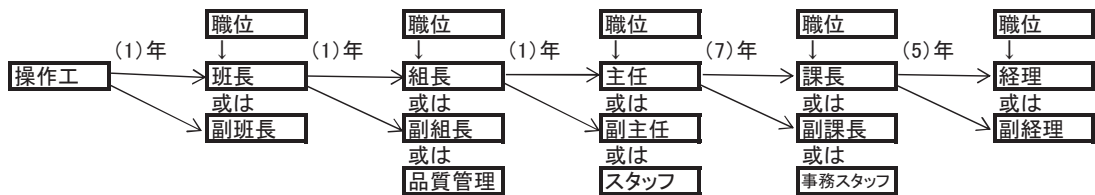
労働者募集方法は、「友達紹介」と「友人呼びよせ」を基本とする。また、公開募集、人材会社に委託募集を行っている。2007年から人材紹介会社に委託して中国の内陸部より新規卒業者を募集している。また、対応を円滑化するために、間隔をおいて入社日を決めて入社研修をうけるようになっている。募集条件は仕事経歴10%で、学歴が30%であり、面接と筆記試験を60%として評価している。表7に示しているように勤続年数1年未満の労働者が全体の3割を占める。労働者の定着が非常によいとは言い難い。

5.4.2 BE社の技能形成と昇進

BE社の技能形成と昇進を第3節で提示した聞き取り調査⁴¹⁾の確認項目に沿って述べる。

1. 配属前研修は1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教育をうける。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

41) 聞き取り調査の対象は人事・技術訓練課長である。



出所：BE社の人事データに基づいて筆者作成

※ここで副班長は基本的に欠員対応、班長は新人に対するOJT教育と5S、組長は生産目標達成状況の確認と改善報告、副組長は品質管理、主任以上の職位は直接に生産活動には参加しない。目標・品質確認と今後の管理強化、改善対策を打ち出す。しかし、どうしても欠員が埋められない状況になった場合は直接生産活動に参加する。経理は部長以上の経営責任者である。

図6 BE社のブルーカラー労働者の昇進経路

場合もある。例えば、コイル巻きの研修は2～3週間行う場合もある。OJT教育修了後もベテランの労働者、あるい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1つの持ち場を完全に遂行でき、品質合格率は90%に達する。

技能形成を意識した定期的な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ため、コストのかかる多能工制度を導入しないのである。長期雇用を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。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。大量の欠員が発生した場合は、主任・副主任が補う場合は多い。

2. 既存労働者についてはOJTを通じて技能形成を行う。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7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辞めることを前提としてなされてい

るといふ。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が全体の65%であり、各自所属する生産工程のすべての持ち場が遂行できる労働者、すなわち、5つ以上の持ち場が遂行可能な労働者はわずか5%である。したがって、既存労働者といってもOJT教育以外の特別訓練は要しない。

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。

3. 一般労働者の昇進はすべて内部昇進である。

4. 昇進に必要な条件の割合は個人的な総合能力30%、勤続年数5%、人柄30%、成果20%、コミュニケーション能力15%といった配分となっている。班長への昇進は組長が、組長へは主任が、主任へは課長が、課長へは経理が推薦することによって昇進が決定される。その他の試験はない。現在車間主任は6名で全員農民工出身である。一般労働者の昇進は経理までである。

5. 図6は一般労働者の昇進経路と勤続年数

を示している。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、組長までは3年である。しかし、主任までは10年で、経理までには15年を要する。

6. 一般労働者が主任から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初期の昇進スピードを早めているという。現在、操作工から経理まで昇進している農民工は3名いる。彼らの勤続年数はほぼ同じく15~18年ほどで、経理に昇進したのが2年ほど前である。

7. 「遅い昇進」とは言い難い。

6 まとめ

中国では近年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が問題となっている。こうした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に技能形成と昇進が行われ、円滑な生産活動を進めて行く努力がなされているか解明しようと試みた。そのために、Prendergast (1992)の理論を修正し、発展させることによって実証研究を行った。Prendergast (1992)の理論は、異なる外部労働市場を持っている2つの国において異なるタイプの技能形成と昇進システムが存在すると指摘した。本稿では、Prendergast (1992)の理論を、企業の内部労働市場を考慮しつつ修正し、中国内の異なる地域における日系企業に適用して検証を試みた。すなわち、中国へ進出している日系企業が中国の地域別の外部労働市場の影響をうけて企業内部で異なった技能形成と昇進が存在することを検証するために、実証分析を行った。この研究目的を明らかにするために、訓練機会の配分、OJTの状況、配置転換、遂行可能な持ち場数、昇進の各条件の割合、昇進の経路などを主な論点として検証を行った。その結果は、図7にまとめられる。ここで重要な点は、2つの対照的なモデルを示したPrendergast (1992)の理論とは異なり、労働市場の流動性の相違にもかかわらず大連市

の日系企業と東莞市の日系企業で共通点が存在することであり、共通点と相違点の併存していることである。

第1に、共通点としては、次のようなものがある。

①大連市2社と東莞市3社ともに、主としてOJTによる技能形成が行われており、地域の日系企業5社にわたって意識的・定期的配置転換は存在しなかった。

②昇進はすべて内部昇進であることである。

第2に、大連市と東莞市における労働市場の流動性の相違によって生み出されている相違点は、以下のとおりである。

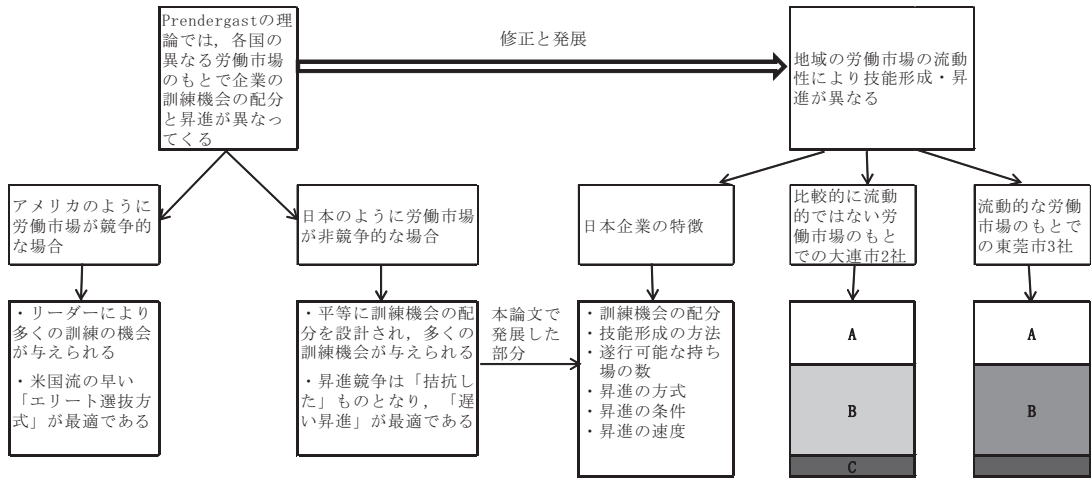
①訓練機会に関しては、大連市2社ではできるだけ多くの労働者に訓練機会が与えられている。しかし、東莞市3社では有能な労働者にのみ訓練機会が与えられている。

②欠員による配置転換において、大連市2社では一時配置転換が特定の労働者に偏らないように設定している。しかし、東莞市3社では一時配置転換を有能な労働者に集中させている。

③遂行可能な持ち場の数において、大連市2社では1人の労働者が遂行可能な持ち場数が多い。A社では5つから8つの持ち場を遂行可能な労働者が16.37%を占め、B社では5つ以上の持ち場を遂行可能な労働者が20%を占める。多能工化を意識した技能形成と言えるだろう。しかし、東莞市3社では1人の労働者が遂行可能な持ち場数が少ない。C社では3つの持ち場を遂行可能な労働者が20%、D社では持ち場数2つと規定されており、BE社では5つの持ち場を遂行可能な労働者は5%を占めるのみである。多能工化ではなく、少ない持ち場をより速く正確に遂行することが重要である。

④昇進の条件に関しては、大連市2社では勤続年数が占める割合が大きい。しかし、東莞市3社では個人的な総合能力、人柄などが占める割合が大きい。

⑤農民工の昇進に関しては、大連市2社は農民工の昇進が少ない。しかし、東莞市3社では



出所：筆者作成

* A は日本の特徴がもっとも変化しにくい部分、B は労働市場の流動性に依拠して変化する部分、C は両者において日本の特徴がもっとも変化しにくい部分である。

図7 Prendergast の理論の修正・発展により得られた成果

表8 上記図7のなかのA, B, Cの内容

A	B	C
<ul style="list-style-type: none"> ・OJT ・内部昇進 	<ul style="list-style-type: none"> ・訓練機会の配分 ・遂行可能な持ち場の数 ・昇進の条件の割合 ・昇進速度 	<ul style="list-style-type: none"> ・意識的・定期的配置転換

出所：筆者作成

農民工の昇進が顕著である。さらに、数は少ないが高級管理職にも農民工出身の労働者が存在していることが明らかになった。

日本企業の特徴と大連市の2社と東莞市の3社を比較分析した上記の結果を総括すると、次のように言える。労働市場の流動性が高い東莞市3社が日本の特徴を変更している部分が多く、大連市2社は日本の特徴を維持しようとする傾向があることが明らかになった。また、上記5社すべてが日本の特徴を変更している部分と労働市場の流動性にもかかわらず日本の特徴を維持している部分が見られた。

上記の事例分析の結果から5社が同じ産業、

あるいは同じ企業ではないため、相違点の説得力には限界があることは、否定できない。しかし、日本で同じ本社を持っている大連市B社と東莞市BE社を比較した結果は、サンプルバイヤスを低く押さえることができるものといえる。それは以下のように要約することができる。

大連市B社はOJTと内部昇進の基本的な枠組以外、その詳細の実行において日本の特徴を維持しようとする傾向が多くみられた。東莞市BE社は基本的な枠組であるOJTと内部昇進以外はすべて変更していることが明らかになった。例えば、持ち場遂行能力ではB社がBE社より労働者の遂行可能な持ち場数が多い

い。またB社の一時配置転換は一般労働者の技能形成につながっている。しかし、BE社は有能な労働者に集中していることが分かった。昇進においては、B社がBE社より昇進条件のなかで勤続年数が占める割合が高い。実際の昇進を見るとB社が1年ほど早いことが判明した。

以上を整理し、Prendergastの理論をどのように修正・発展させ、その結果どのような研究成果が得られたかを示したのが図7である。Prendergastの理論は特定の国の労働市場の競争性のもとでそれぞれ異なった訓練機会の配分と昇進が異なることを示しており、個々の国においてそれぞれの労働市場の競争性に依拠して訓練機会の配分と昇進システムが形成されると主張している。しかし、中国の地域の労働市場の流動性のもとで技能形成、昇進システムは立体的な制度構造を持っていることが明らかになった。労働市場の流動性が低い大連市の日系企業と流動性が高い東莞市の日系企業を比較すると、日本企業の技能形成と昇進システムには、変化しやすさの度合いに応じて3つの部分が存在することが判明した。それらをそれぞれA、B、Cとして示す(表8を参照)。Aはもっとも変化しにくい部分で、それはOJTと内部昇進という技能形成と昇進の基本枠組みである。そこには強い制度的慣性が見られる。Bは労働市場の流動性に依拠して変化する部分である。それは、訓練機会の配分と昇進の条件などである。Cはもっとも変化しやすい部分で、本国の日本企業において行われているものの、中国において維持することが困難な部分である。それは意識的、定期的配置転換であり、これらは確実な長期雇用に大きく依存しているのである。以上のことは日系企業の技能形成・昇進システムの制度的構造に関して地域間の比較分析という重要な研究領域が存在していることを示唆している。

しかしながら、本稿を終えるにあたって、以下の限界もあることを指摘しておく必要があ

る。まず、この5社だけの事例分析では大連市と東莞市における日系企業の訓練機会による技能形成と昇進を一般化することは困難である。また、今後、大連市と東莞市で事例調査の対象を増やすとともに、上記二つの地域以外の異なる地域でも事例調査を展開し、本稿で得られた結論が、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。さらに、中国における日系企業のみならず、その他の外資系企業はどのような技能形成と昇進を行っているかについて考察できなかったため、事例調査対象の範囲を日系企業以外の外資系企業に拡大して、検証していく必要もあるだろう。

参考文献

日本語文献

- 石井徹・田野(2008)「中国の日系企業における労務管理の変化」—松下グループの事例研究『つくば国際大学 研究紀要』No. 14
- 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
- 伊藤秀史編(1996)『日本の企業システム』東京大学出版会
- 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
- 大井方子(2005)「数字で見る管理職象の変化—人数、昇進速度、一般職との相対賃金」『日本労働研究雑誌』No. 545, 12月号
- 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
- 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
- 金明花(2010)「中国における日系企業の昇進—ホワイトカラー労働者を対象にした事例調査—」, 『国際社会科学研究所』15巻第4号
- 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』
- 厳善平 (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)
- 厳善平 (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
- 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 (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2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
- 小池和男 (2001) 「ものづくりの技能と競争力」『一橋ビジネスレビュー』49巻1号
- 鈴木良始・那須野公人編著 (2009) 「日本のものづくりと経営学—現場からの考察」ミネルヴァ書房
- 高橋伸夫 (2004) 『虚妄な成果主義—日本型年功制復活ススム』日経BP社
- 橋本俊昭編 (1992) 『査定・昇進・賃金決定』有斐閣
- 橋本俊昭 (1997) 『昇進のしくみ』東洋経済新報社
- 橋本俊昭・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
- 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』pp. 21-2
- 富士通研究総研 (2005) <http://jp.fujitsu.com/group/fri/report/china-research/topics/2005/no-3.html>
- 藤本隆宏・陳晋・葛東昇・福澤光啓 (2009) 「組織能力の偏在と日系企業の立地選択」『国際ビジネス研究学会』第2巻第2号
- 馮文猛 (2009) 『中国の人口移動と社会的現実』東信堂
- 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
- 宮本謙介 (2007) 「上海・浦東新区の日系企業と労働市場」『北海道大学経済学研究』3月号
- 宮本謙介 (2012) 「中国における道内企業と地域労働市場：上海市の事例分析」『北海道大学経済学研究』3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
- 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**
- 課題組 (2007) 「珠江三角洲農民工調査報告」『珠江経済』8月号
- 国务院人口普查办公室・国家统计局人口与社会科技统计司編 (1991) 『中国1990年人口普查10%抽樣資料』中国労働社会保障出版社
- 国务院人口普查办公室・国家统计局人口与社会科技统计司編 (2002) 『中国2000年人口普查資料』中国統計出版社
- 大连市人口网 (2006) 「大连市“十五”时期人口发展报告」<http://dlrk.dl.gov.cn/chinese/show.aspx?id=20469>
- 中国統計出版社 (2009) 『東莞市統計年鑑』
- 中国統計出版社 (2009) 『大連市統計年鑑』
- 中国統計出版社 (2010) 『大連市統計年鑑』
- 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. (1971) *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Heath, Lexington, Mass
- Prendergast, C. (1992) “Career Development and Specific Human Capital Collection,” *Journal of the Japanese and International Economies*, 6: pp. 207-227
- 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
- [きん めいか 横浜国立大学大学院国際社会科学研究所博士課程修了, 横浜国立大学成長戦略研究センター研究員]

