

在中国日系企業の人事管理（3）

——労働市場の構造的変動と工場労働者の人事管理——

柴田弘捷¹

Personal Management of Japanese Companies in China(3): Labor Management under the Structural Change of the Labor Market in China

SHIBATA, Hirotoishi¹

要旨：日本に限らず、中国進出の外資系企業は製造業で始まったとあってよい。この外資系製造業の進出こそが、「改革開放」後の中国の経済発展を主導したのである。

中国への外資進出の初発の動機は、中国の若くて安い豊富な労働力、つまり人件費コストの安さにあった。外資系企業は、それを利用し、「チャイナ・コスト」を創り出す企業経営・労務管理を展開した。ところが、2000年代半ばから、その若くて安い豊富な労働力の供給に陰りが見え始めた。加えて、中国政府の労働者保護政策の進展があり、これまでの労務管理の転換が迫られるようになり、外資は中国進出一辺倒から「チャイナ＋1」の方向に軸足を回しはじめた。本稿では、この中国の労働力市場の構造的な変動を、人口の少子高齢化、高学歴化、農民工の数と性質の変化から明らかにし、また2008年施行の「労働契約法」に代表される中国政府の労働者保護政策の進展と2010年に爆発した「ストライキ」の中に労働者管理の変化の必然を跡付けた。その上で、いくつかの日系製造業の労働者管理の実態、とくに工場労働者の処遇の制度とその運用の実態を明らかにした。

キーワード：労働市場の構造的変動、農民工、労働契約法、ストライキ、労働者管理

はじめに

本稿は、「在中国日系企業の人事管理（3）」である。同（1）で、「中国人の就業意識・行動と『現地化』の問題」について、同（2）で、「ホワイトカラーの採用・研修・昇進」について論じてきた[柴田 2011b, 2012a]。今回は、工場労働者に焦点を当て、その労働市場の変化と日系製造業企業の労働者管理の実態を事例的に論じる。

中国政府は、「改革開放」（1978年）以来、特に鄧小平の「南巡講和」（1992年）以降、外資導入（表1）による産業発展をはかってきた。

その結果、外資系企業の進出は2008年まで増加の一途をたどり、リーマン・ショックにより09年には若干減少したが、10年の外資系企業登記数は総数28.8万社で、うち香港系11.9万社、台湾系2.6万社、米国系2.16万社、韓国系1.9万社、日系は22,303社で第3位を占めている¹⁾。最近の報告では2012年5月末には43.9万社に達しているという²⁾。

中国の経済発展の一翼を担った日本を含む外資系企業

表1 直接外商投資額の推移

	1990年	2000年	2009年	2010年
金額（億米\$）	34.9	407.2	900.3	1,037

出所：国家統計局『統計年鑑』各年より作成

の中核は、製造業の拡大であった（表2）。

外資系製造業は、中国の豊富な低賃金労働力を利用した労働集約的工場で、低コスト体制を作り上げ、輸出産業として発展させてきたのである³⁾。それとともに中国の製造業も発達し「世界の工場」の位地を占めた。その製造業の急速な発展を基盤に、GDPの成長は著しく、それに伴い巨大な消費市場として発展し、金融・証券業、不動産業、商業、サービス業の発達も見、2011年度には国内総生産 GDP で、日本を抜き、世界第2位の位地を占めることになった。

当初、外資系製造業は、低コスト体制により、「チャイナ・プライス」と言われるほどの低価格製品・輸出商品を生産し、中国を「世界の工場」にした。同時に、外資系企業は高利潤をあげてきたのである。この構造は基本的に現在まで続いているとあってよい⁴⁾。合わせて、中国消費市場の発展とともに、中国国内での最終消費製品（衣料・衣服、家電・電子、自動車等）の生産にも力を入れるようになり、輸出用製品中心から、「輸出用製

受稿日2013年1月7日 受理日2013年1月29日

1 専修大学名誉教授（Emeritus Professor, Senshu University）

表2 外資系製造業企業数・従業員数の推移

年	企業数(社)	従業者数(万人)
1998	26,442	775
1999	26,837	792
2000	28,455	853
2001	31,423	939
2002	34,466	1,054
2003	38,581	1,259
2004	57,165	1,755
2005	56,387	1,900
2006	60,872	2,118
2007	67,456	2,353
2008	77,847	2,579
2009	73,376	2,450
2010	74,045	2,646
2011	75,216	2,574

注：年生産額500万元以上企業

出所：国家統計局『統計年鑑』各年より作成

品+中国国内販売用製品」の生産、という体制を作り上げた。

1. 2000年代半ばまでの労務管理の実態

当初、日本を含む多くの外資は、低廉で単純繰返し労働に耐える中国の豊富な労働力を目当てに、つまりコスト・パフォーマンスで、輸出製品の生産のために進出してきた。

その豊富で低廉な労働力の供給源の中核は、中国農村から出てくる若い出稼ぎ労働者＝農民工であった。

そこで展開された労務管理は凄まじいほどの搾取の構造であった。その実態はレスリー・T・チャン [2008]⁵⁾ やアレクサンドラ・ハーニー [2008]⁶⁾ の著書等で赤裸々に描写されている。

法定基準を逃れるための、監督官や外資本社の視察者に見せるための、タイムカードの改竄等、記録の偽造・捏造や従業員への彼らへの「対応訓練」などされた「五つ星工場」とも、「展示用工場」とも言われる工場、それとは別に登録されていない「黒い工場」「陰の工場」と呼ばれる工場の存在、低賃金、残業代・賃金未払い、苛烈な労働（立ったまま、休む間もない労働）、長時間労働（毎週7日勤務、毎日11～12時間労働）、苛烈な罰金（1分遅刻で1元の罰金、1日の無断欠勤で3日分の給料差し引き、等）、狭合で不潔な寮（約18平米・金属製2段ベッドの部屋に10人）等、劣悪な作業・生活環境、そして経営側の都合による契約打ち切り・解雇の頻

発、等々である。

つまり、そこでの労資関係は、経営側に圧倒的有利な、「原生的労資関係」ともいべきものであった。

地方からの出稼ぎ農民工を、衣食住を提供し＝工場と寮内に囲い込み、低賃金で、高い労働稼働率＝長時間・過密労働をさせ、低コスト＝チャイナ・コストを実現してきた（今でも例えば米アップルは、富士康の工場で、1台数ドルでiPodを組立させ、それをアメリカで299ドルで販売している⁷⁾）。

2. 労働市場構造の変化と人件費コストの上昇

ところが、中国の労働市場に、2000年代前半までの低賃金・低コスト体制を揺るがすような、これまでとは異なる構造的とも言える変化が生じてきた。

中国の経済発展を下から支えていたのは、製造業で低賃金・単純労働を担う豊富な若年労働力の存在であった。その低賃金・単純労働の供給源の減少傾向が2000年代の半ばから生じ、2000年代前半までとは異なる労働市場・労働問題を現出させてきた。その背景は、「一人っ子政策」の推進による少子高齢化と教育水準の向上・高学歴化、若年農民工の減少とその性質の変化がある。

表3 中国人口5歳階級別構成

年齢階級	実数(単位:万人)			構成(単位:%)	
	2000年	2010年	00-10年	2000年	2010年
総数	124,261	133,281	9,020	100.0	100.0
0-4	6,898	7,553	655	5.6	5.7
5-9	9,015	7,088	-1,927	7.3	5.3
10-14	12,540	7,491	-5,049	10.1	5.6
0-14	28,453	22,132	-6,321	22.9	16.6
15-19	10,303	9,989	-314	8.3	7.5
20-24	9,457	12,741	3,284	7.6	9.6
25-29	11,760	10,102	-1,658	9.5	7.6
30-34	12,731	9,714	-3,017	10.3	7.3
35-39	10,915	11,803	888	8.8	8.9
40-44	8,124	12,475	4,351	6.5	9.4
45-49	8,552	10,559	2,007	6.9	7.9
50-54	6,330	7,875	1,545	5.1	5.9
55-59	4,637	8,131	3,494	3.7	6.1
60-64	4,170	5,867	1,697	3.3	4.4
65以上	8,829	12,153	3,324	7.2	8.9

出所：中国第5次(2000年)、第6次(2010年)「人口普查」より作成

表4 特定年齢階級別教育程度（2000年、2010年）

調査年	年齢階級	総数	小学校	初等中学	高等中学	中等専科	大学専科	大学本科	大学院
2000年 (第5次)	6歳以上総数	100.0	38.2	36.5	8.6	3.4	2.5	1.2	0.1
	15-19歳	100.0	13.7	56.3	17.3	8.4	1.8	-	-
	20-24歳	100.0	17.2	52.9	10.7	8.8	5.2	3.2	0.1
	25-29歳	100.0	24.0	52.3	10.0	4.7	4.8	1.7	0.2
2010年 (第6次)	6歳以上総数	100.0	28.7	41.7	15.0		5.5	3.7	0.3
	15-19歳	100.0	6.5	45.2	39.6		4.6	-	-
	20-24歳	100.0	6.8	46.6	20.7		13.8	11.0	0.6
	25-29歳	100.0	8.6	52.2	17.9		11.1	8.3	1.2

注：未就学、学歴不詳を除いているため、合計は100.0%にならない。

出所：中国国家统计局「人口普查資料（国勢調査）」第5次（2000年）、第6次（2010年）より作成

2-1 低賃金・単純労働の供給源の縮小

少子高齢化—人口ボーナスから人口オナーナスへ

国勢調査によると、中国の人口は1864年の69,458万人から増加を続け、82年には10億人を突破、90年11億人強になり、2000年の124,261万人、2010年には133,281万人となっている。ただし、出生率は、1980年代は20%を超えていたが、91年の21.1%以降、徐々に低下しはじめ、2010年には11.8%となり、今後は人口減少が予想されるほどになった。その結果、82年に33.6%もあった14歳以下人口は、2000年には22.9%となり、10年には16.6%に低下した。2000年と2010年の年齢構成を比較すると（表3）、14歳以下の年少人口は6,321万人も減少で、22.9%から16.6%に低下し、他方、65歳以上人口は3,324万人の増加で、7.2%から8.9%にまで増大したのである（表3）。つまり、少子高齢化が進展しているのである。

これまで増大し続ける生産年齢人口が豊富な労働力となって中国の生産・経済を支えていた。つまり、人口ボーナスである。しかし、生産年齢人口は増加し続けるとはいえ、すでに、若年人口は減少傾向にある。10年後の2020年の15~24歳人口は、現在のそれよりも7,000万人近く減少すると考えられる。今後は、大量の高齢者人口を抱え、人口オナーナスとなっていくのである。

高学歴化

人口の高学歴化も著しい。2000年には高等中学以上教育を受けた者は16%でしかなかった。高等教育（大学専科卒以上）は4%にも達していなかった。が、2010年には高等中学卒業以上が25.0%に達し、大学専科以上も10%となった。この高学歴化の進展は若い層ほど著しい（表4）。

2000年以降の普通高校の入学者をみると、2000年は473万人で05年には878万人と急増し、以降、若干の減少を見ながら800万人台で推移している（減少は、高校入学

年齢人口が2000年代半ばから減少し始めていることの影響と思われる）。大学（専科を含む）への入学者は、2000年の200万人が、05年には1.5倍増の504万人となり、以降も増加を続け、08年には600万人を超え、11年は682万人に達している（表5）。この大学進学者の増加は大学卒業生の増加が、以前に見たように〔柴田 2011b〕、市場とのミスマッチによる大卒者の就職難、失業を生み出している。

そして、この若年層の進学率の上昇が、前述した若年人口の減少と相まって、若年工場労働者の不足に拍車をかけているのである。

表5 入学者数、卒業者数の推移 単位：1000人

年	普通 中学	高校		大学		大学院	
		職業	普通	専科	本科		
2000	22,633	1,504	4,727	487	1,508	129	
2005	19,765	2,482	8,777	2,681	2,364	365	
2006	19,236	3,022	8,712	2,930	2,531	398	
2007	18,637	2,907	8,402	2,838	2,821	419	
2008	18,562	3,117	8,370	3,106	2,971	446	
2009	17,864	3,166	8,303	3,134	3,261	511	
2010	17,155	3,166	8,362	3,105	3,513	538	
2011	16,347		8,508	6,815		560	
卒業 者	2000	16,071	1,499	3,015	179	687	59
	2005	21,065	1,531	6,616	1,602	1,466	190
	2006	20,624	1,909	7,271	2,048	1,727	256
	2007	19,568	2,116	7,883	2,048	1,996	312
	2008	18,629	2,415	8,361	2,863	2,257	345
	2009	17,947	2,546	8,237	2,856	2,455	371
	2010	17,486	2,646	7,944	3,164	2,591	384
	2011	17,367	6,627	7,877	6,520		430

注：各分類とも成人学校、ネット学校は除く

出所：中国教育部各年統計より作成

農民工－民工慌

労働市場の構造的変動の要因のもう一つは農村からの出稼ぎ労働者・農民工に見られる変化である。

2005年の出稼ぎ農民工（外出農民工）は1.2億人、地元にとどまっている農民工（本地農民工）を含めれば2億人を超えていた。その農民工は、第二次産業就業者の58%、中でも建築業は80%、組立加工業では68%を占めており、また第三次産業就業者の52%を占めていた。まさに農民工は単純労働職場の基幹労働力であった。

彼らの／彼女らの年齢構成は、16～30歳が61%、31～40歳23%、41歳以上が16%で、平均年齢は28.6歳であった。また教育レベルは66%が小学校卒業程度であった。毎日の労働時間は、8時間以内13.7%、8～9時間40.3%、9～10時間23.5%、10時間以上22.5%で、法定労働時間（8 h/日）以内の者はわずかで、1日9時間以上働いている者が半数近くもいた。それにもかかわらず月収は、超低賃金とも言える500元未満が3分の1（33%、内300元未満が3.6%）、500～800元が39%で、800元以上は28%でしかなかった⁸⁾。つまり、大半は教育水準が低く、低賃金、長時間労働の状態なのである。

2011年の農民工調査⁹⁾によれば、総数は2億5,278万人で、「出稼ぎ型の外出農民工」が1.6億人で、うち、本人、家族とも離村している「挙家農民工」が3,300万人弱である。また、居住郷鎮内で非農業に就業している「本地農民工」が9,000万人強である（表6）。

農民工の構成は、男性65.9%、女性34.1%で、年齢は16～20歳6.3%、21～30歳32.7%、31～40歳22.7%、41～

表6 農民工数の推移

単位：万人、%

	2008年	2009年	2010年	2011年
総数	22,542	22,978	24,223	25,278
外出農民工	14,041	14,533	15,335	15,863
在戸中	11,182	11,567	12,264	12,584
挙家外出	2,859	2,966	3,071	3,279
本地	8,501	8,445	8,888	9,415
総数	100.0	100.0	100.0	100.0
外出農民工	62.3	63.2	63.3	62.8
在戸中	49.6	50.3	50.6	49.8
挙家外出	12.7	12.9	12.7	13.0
本地農民工	37.7	36.8	36.7	37.2

注：外出＝調査年中6カ月以上、居住郷鎮（町村）以外で就労
 挙家外出＝本人及び家人が居住地外郷鎮地区に居住し就労
 本地農民工＝調査年中、6か月以上、居住郷鎮内で非農就労
 出所：国家統計局『2011年我国農民工調査監測報告』（2012年）より作成

表7 農民工の学歴

単位：%

	総数	本地	外出	30歳以下
不識字・識字僅少	1.5	2.1	0.9	0.3
小学	14.4	18.4	10.7	5.9
初等中学	61.1	59.0	62.9	59.8
高等中学	13.2	13.9	12.7	14.5
短大・専科	4.5	3.2	5.8	8.6
大学以上	5.3	3.4	7.0	10.9

出所：国家統計局『2011年我国農民工調査監測報告』（2012年）より作成

50歳24.0%、51歳以上14.3%、平均年齢36歳である。総数こそ08年の2億2,542万人から、11年には2億5,278万人と、2,736万人増加しているが、その高齢化は顕著である。41歳以上の農民工の割合は08年の30.0%から逐年増加を続け、11年には08年比8.3ポイント増の38.3%となった（ただし、外出農民工18.2%、本地農民工は60.4%）。平均年齢は2歳上昇している。

また、学歴水準は、小学校・未識字程度が、農民工全体で15.9%（外出農民工は11%）、30歳以下の青年層6.2%であった。初等中学以下の卒業者は農民工平均で77.0%、うち本地農民工は79.5%、外出農民工は74.5%である。30歳以下の青年層では、初等中学以下は66.0%で、大卒（短大・専科・本科）以上が19.5%を占めている（表7）。

05年調査に比べれば、80年后、90年后と言われる一人っ子世代の青年層割合の大幅な減少（30歳以下61%→16%）と高齢者割合の増大（41歳以上16%→38%）、小学校卒業程度までの低学歴者割合の大幅な低下（66%→16%）傾向が顕著である。

つまり、2011年時点までは農民工の数は減少していないが、高齢化が進み、若年層の数に先細りと、学歴水準の上昇が見られ、さらに本地農民工の増加が著しく、製造業企業が要求する青年層で低賃金・単純労働の担い手層の供給が縮小している。

戸籍制度に基づく農民工の都市就労の差別的扱いが若干緩んできているとはいえ、まだまだ都市戸籍者との差別があり、また、賃金は上昇してきているとはいえ（11年の外出農民工の平均月収入は、前年比359元、21.0%upの2,049元）、都市の雇用労働者より低く、農民工の不利な状況があるなかで、都市部、工業地域で、若年の低賃金・長時間・単純労働力の農民工を当てにしている供給市場は縮小しつつあり、「農民慌」といわれる農民工不足

が生じている。今後、需要と供給のミスマッチが拡大する可能性が高いのである。

出稼ぎ型農民工、特に80后、90后と言われる第二世代の若年農民工の供給の減少傾向、加えて低賃金・単純・長時間過剰労働を厭がる層の増加で、「豊富な中の不足」ともいうべき現象が生じ、農民慌を引き起こしているのである。

このように、若年層の減少傾向、進学率の上昇、若年農民工の減少傾向が相まって、工場労働者の採用困難傾向が増大してきている。事実日系製造業では、経営上の問題点として「人材（一般ワーカー）の採用難」をあげる企業の割合が、09年24.5%、10年42.7%、11年44.3%と10年以降急上昇してきた¹⁰⁾。

2-2 労働契約法の施行とストライキの頻発

農民工を中核とした豊富な若年労働力を背景に、低賃金・長時間労働、劣悪な労働条件で使い捨て的な雇用管理に転機をもたらしたのは、2008年に施行された「労働契約法」と低学歴の若年層の労働市場の減少傾向の中で増大してきた自然発生的な職場放棄・ストライキの頻発であった。

労働契約法の施行

低コスト経営のために、長時間・低賃金、劣悪な労働条件の下で酷使され、健康被害や生活苦にある実態・イメージが広がり、中国内外から改善要求が出ている中で、中国政府は労働者権益保護を目指した「労働契約法」を制定し、2008年1月1日より施行した（後に述べるように、2013年にはさらなる改訂が行われる）。

この労働契約法は、労働者保護、特に雇用保障の観点が強く出ている。その主な内容は以下のとおりである。

- ・労働契約は書面で行わなければならない
- ・労働契約—3回目または10年以上勤務者の労働契約は、労働者の申し出があれば「無固定期間」＝期間の定めのない契約としなければならない
- ・試用期間—3ヶ月～1年は1ヶ月、1～3年は2ヶ月、3年以上は6ヶ月
試用期間の適応は1回のみ
賃金は契約賃金の80%以上、かつ最低賃金以上
期間中の契約解除・解雇は不適格性が証明されない限り不可
- ・解雇／人員整理—倒産、経営難、生産方式の転換など
正当な理由が必要

30日前までに工会または全従業員に説明
労働行政部門に人員削減計画の届け出

- ・派遣労働—派遣元は2年以上の期間のある雇用契約、非就業期間は最低賃金に従って支払う

この労働契約法は、文書による契約の明示と雇用の安定化を要求している。雇用の安定化は、10年間継続勤務してきた労働者は、期間の定めのない「無固定期間雇用契約」（以下、無固定契約）するかどうかの決定権が労働者側にあること、また、有期契約を2回連続して契約してきた場合は、3回目の契約は、「無固定契約」にしなければならないこと、および、「試用期間」（契約期間の長さによって、期間は異なる）の適用を1回だけとしたことである（従来、契約更新のたびに試用期間を設定するケースが多々見られた）。

また、人員削減をする場合は、①契約期間の比較的長い者、②無固定契約者、③家庭に他の就業者のいない者、扶養を要する老人・未成年者のいる者、は優先的に引き続き雇用しなければならないとしている。つまり、長期勤続者、被扶養者のいる者等、比較的中高年齢者ほど雇用の安定度が高くなるようにしたのである。

これまでは月単位、年単位程度の短期の、場合によれば文書による契約もないまま、雇用契約の繰り返しで、企業側の都合で随時、雇用を打ち切られることがまま生じていた。このような雇用が不安定な状態にさらされてきた労働者の雇用を、労働者が希望すれば、雇用契約期間のない「無固定雇用契約」に移行することを可能にした。

「労働契約法」の施行によって、短期契約の繰り返しや安易な解雇はできなくなり、これまでの製造業労働者の「使い捨て労働管理」は変更を迫られることとなった。

ただ、この労働契約法の施行直前に、これまで長年勤務した労働者をいったん解雇し、改めて有期契約を結ぶ（つまり、これまでの勤続年数が10年の中に算入されず、勤続初年目とし、また1回目の有期契約とする）、不当行為まがいの事件がいくつも起きている¹¹⁾。

ストライキの頻発

他方、2000年代後半から10年にかけて、特に、次に見る労働契約法施行後、労働争議が激増し、ヤマネコストともいべき職場放棄事件¹²⁾が頻発した。労働争議を調停する「仲裁委員会」の受理件数は年々増加し、08年には06年の倍以上の69.3万件にも達し、その後やや減少して、11年は58.9万件になった。他方、集団労働争議件数は、減少傾向にあったが、08年に急増（07年比71.2%増

の21,880件)、その後急減11年は7,000件になっている。

争議ではないが、台湾資本のワーカー31万人を擁する富士康国際（フォックスコン）深圳工場で、07年から10年にかけて18～24歳の青年の連続とも言える13件の自殺・自殺未遂事件が起きていた。その背景分析には諸説あるが、一つは、富士康の極度に効率化された就業体制と従業員管理、人間関係の希薄さにある。富士康の労働実態は、ひどく単調で、一時もしゃがむ余裕さえもないほどのベルトコンベアに張り付いた作業で、基本給が900元と低く、それでは生活できないため進んで残業をしたがる、だれもが自主的に単調な長時間労働に駆り立てられる「残業王国」となっている。しかも、人間関係が希薄で、宿舍の同室者の名前も知らず、ほとんど話すこともないという¹³⁾。

この富士康の「連続自殺事件」が社会問題化する中で、2010年にストライキが多発した。日系企業も例外でなく、むしろ他の外資に比べ多かったほどである。特に5月から6月にかけて数多くのストライキが発生している。姫田の報告¹⁴⁾に基づく、国有企業を含む中国企業で11件、日本を含む外資系企業で19件（うち日系11件）も発生しており、また、皿田・他の報告¹⁵⁾では、5月から8月に大連経済技術開発区で73社のストライキがあり、その内48社が日系企業であった。

携帯電話とインターネットで情報を共有し、TVで海外の「豊かな生活」を知ってしまった、農民工第二世代である、80后、90后と言われる若い世代が、低賃金で、長時間・単純労働を繰り返す工場と相部屋の寮との間を往復するだけの囲い込み生活に、不満や鬱積を抱え込んでいること、そして労働契約法で労働者の権益を知った若者が、自らの「自己実現」を要求して、立ちあがることは容易に想像が付く。それが、10年のストライキ頻発の要因であったと言ってよいであろう。もっとも、そのほとんどは賃上げで解決し、その他の労働条件の改善は行われていない。

この中で、広東省仏山市にあるホンダの部品工場・南海本田零部件製造有限公司で起きた10年5月17日～6月4日まで続いたストライキは、中国の外資系企業の労使関係に大きな変化をもたらすものであった。

このストは、当初現場労働者は1,800人の内の100人程度の従業員が賃上げを要求しての職場放棄に始まった。要求は基本給800元 up と毎年の賃金上昇率を15%とする、というものだった（この時点での南海本田のワーカーの賃金月額〈実質支給額〉は1,120元であった）。その後、800元の賃金 up とともに、勤続補助の追加、ス

ト参加者を解雇しないこと、工会の再組織等、6項目の「従業員の要求」がまとめられ、さらに6月1日には「すべての労働者と社会各界に宛てた公開状」が公表された。それは、このストを「権益保護闘争」と位置づけ、しかも本田南海の従業員のみならず「全国の労働者の権益にも関心をも（ち）」、「労働者の権益に関心をもつ」と書かれていた。つまり、自己の賃金だけでなく、全労働者の権益の保護、工会の再組織等を要求する画期的なものであった。また、日本人駐在員との巨大な賃金格差を批判するプラカードも現れ、「格差」への批判の芽も見られた。

最終的には、6月4日に、南海地区労働部門が主催し、労使双方の代表と、広州ホンダの総経理を勤めたことのある広州汽車集団副董事長兼総経理の曾慶洪が第三者として出席し（工会は出席せず）、現行賃金の35% up（ワーカーの賃金は2,044元となった）とスト参加者の責任追及をしないことで合意し、ストライキは終結した。ただし、工会の再組織要求は黙殺された¹⁶⁾。

この南海本田のストを契機に、各地で日系企業のストが頻発するなかで、大幅な賃上げが実現し、また、労使間の協議の場が設けられるようになり、かつ、日常的な労使間のコミュニケーションを図る企業が多くなった。

2-3 賃金・人件費コストの上昇

ストライキの頻発、物価上昇の中で、ここ数年、中国の最低賃金と賃金の上昇が著しい。

最低賃金の上昇

中国の最低賃金は2004年に労働社会保障部（現・人力资源社会保障部）が公布した「中華人民共和国最低賃金規程」に基づき、地域ごとに、全日制労働者は最低月給を、非全日制労働者は最低時給を決めることになっている。

その最低賃金がここ数年急激に上昇している。いくつかの地域の最低賃金の推移をみると表8の通りである。

2009年はリーマン・ショックの影響で改訂されなかったが、上海市は05年の690元から12年には2倍超の1,450元に、深圳市は690元から1,500元に、北京市は580元から1,250元に、天津市は590元から1,310元と軒並み2倍を超える上昇であった。特に、10年以降は毎年100元超の上昇である。ただ、広東省は、10年と11年ともに年2回の改訂がなされたが、12年は経済の低迷があり、8月段階では改訂が見送られており、広州市の11年時点で05年の684元から1,300元となっている。

表8 最低賃金の推移

単位：元

年	上海市	北京市	深圳市	天津市
2000	445	—	547	—
2005	690	580	690	590
2006	750	—	—	—
2007	840	730	850	740
2008	960	800	1,000	820
2009	960	800	1,000	820
2010	1,120	960	1,100	920
2011	1,280	1,160	1,320	1,160
2012	1,450	1,250	1,500	1,310

注：天津市は個人負担の社会保険料、住宅積立金を含む。
 出所：00年～11年は日本厚生労働省『2010～2011年海外情勢報告』、12年は「リソナ銀行アジアニュース」(H24/3/26)より作成

賃金の上昇

中国の賃金は、地域、企業形態、職種・職位等によって格差が大きく、平均でその実態を示すことは難しいが、企業形態別に見ると、10年の平均賃金額は、欧米日系外資企業が最も高く、次いで国営企業である。城鎮集団企業は最下位であり、欧米日外資系の6割弱でしかない（表9）。ただし、日系企業は欧米系企業に比べ低い。

他方、職位による格差も著しく、全国商工会の「2011年中国賃金推移報告書」（10年調査）によれば、国営企業の幹部と一般労働者の格差は18倍にも達している。なお、単純ワーカーの基本給は、「法定最低賃金とほぼ同額が普通」である、といわれる¹⁷⁾。日系製造業企業の格差はそれほど大きくないが、それでも、年間総額（中央値）で、工場長14万元強に対して、班長・組長は3.6万元強、熟練工が2.7万元、一般工員は2.2万元弱でしか

表9 平均賃金の推移

単位：元、%

年	全体		国有企業		城鎮集団企業		香港・澳門・台湾系		外資系	
	金額	前年比	金額	前年比	金額	前年比	金額	前年比	金額	前年比
2006	20,856	14.6	21,706	14.4	12,866	15.1	19,678	10.3	26,552	12.4
2007	24,721	18.6	26,100	20.2	15,444	20.0	22,693	14.5	29,594	11.5
2008	28,896	16.9	30,287	16.0	18,103	17.2	26,083	15.4	34,250	15.7
2009	32,244	11.6	34,130	12.7	20,607	13.8	28,090	7.7	37,101	8.3
2010	36,539	13.3	38,359	12.4	24,010	16.5	31,983	13.9	41,739	12.5
2011	41,799	14.4	43,483	13.4	28,791	19.9	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

原資料：中国統計年鑑各年版
 出所：JETRO『中国の地域別労働環境』（2012年8月号 Vol. 17）より作成

表10 日系企業の中国生産労働者の賃金（2010年）

単位：元

	工場長	班長・組長	熟練工	一般工員
サンプル数（社）	65	163	121	157
基本給平均値	9,970	2,317	1,738	1,392
基本給中央値	8,325	2,200	1,660	1,294
月間収入平均値	11,405	3,012	2,212	1,739
月間収入中央値	9,691	2,750	2,000	1,650
年間総額平均値	160,843	41,210	29,994	23,008
年間総額中央値	143,238	36,373	27,000	21,768
2010年度昇給率（%）	10.8	14.3	15.4	15.2

注：「日系企業中国現地社員給与動向調査」（2010年12月実施）
 出所：（株）NNA『日系企業中国現地社員給与動向2011年版』（2011年）より作成

く、工場長は一般行員の6.6倍になっている（表10）。

ただ、どの企業形態も毎年10数パーセント以上の上昇率で、全国平均では、06年の20,856元に対して11年は41,799元で、2倍超になっている。日系企業の10年度の平均上昇率は10%を超えており、熟練工や一般行員は15%超である。

つまり、06年以降5年間で賃金はおおむね2倍以上になっていると思われる。しかし、日欧米に比べ中国の賃金水準はまだ低位である。とは言え、1日3時間以上の残業、休日である土曜日出勤が多い中国の就業実態の中で、残業手当50%、土曜・休日出勤100%、休日残業200%という割増賃金支給の義務があり（「実際の賃金支払い額では基本給より残業+休日出勤部分の方が大きくなるのが普通」と言われる¹⁸⁾）、加えて社会保険（基本養老保険＝基礎年金、基本医療保険、失業保険、工傷＝労災保険、生育＝出産保険）の日本に比べ企業負担割合が高い掛け金（工傷保険と生育保険は全額企業負担¹⁹⁾）と住宅公共積立金があり、人件費コストは賃金額で見られる以上に上昇している。

その結果、JETROの調査²⁰⁾によれば、中国の日系企業が抱える「経営上の問題点」では、「従業員の賃金上昇」との回答が年々増大し、かつ他の項目、他のアジアのそれに比べて群を抜いて高い割合（84.4%）となっている。

2-4 派遣労働者の増大とその規制

このような賃金上昇の傾向と労働契約法に代表されるような労働者保護政策の進展によって、以前のような低賃金、長時間過重労働を強いる原生的労資関係による労務管理は難しくなってきた。そこで、普及してきたのが派遣労働者の導入であった。08年以降、派遣労働を導入する企業が増加、派遣労働者が急増した。

政府データによれば07年末に2,000万人であったものが09年には2,700万人となり、中国総工会は10年度末の調査では「国内労務派遣職工」は6,000万人を超え、全職工が3億人と計算すると、その20%に達している、と発表している²¹⁾。

08年の「労働契約法」で、派遣労働者の導入は「臨時的、補助的、もしくは代替的業務の職場で実施されるべき」で、かつ「企業は同一労働同一賃金を遵守しなければならない」とされていたが、社会保険料の節約（雇用主側が払うべき社会保険料は派遣元企業負担）や無固定契約を嫌い、また、実際には、派遣労働者と正規労働者との間で、賃金水準、福利厚生、社会保険面で、「一定

の格差が存在し」、「同一労働同一賃金がまもられていない状況が当たり前となって」おり、企業にとって、派遣労働者の導入は大きなメリットとなっていた²²⁾。そして、「曖昧な定義による混乱や悪質企業が横行」²³⁾することになった。

このような派遣労働の実態に対して、人力資源・社会保障部は全国総工会の「6,000万人超」との数値は認めなかったが、2,700万人でも「多すぎる（太大）ので、更に検討する必要がある」との認識を示した²⁴⁾。

つまり、中国政府も派遣労働の実態に問題を感じていたのである。そして、報道²⁵⁾によれば、中国人民代表大会常務委員会は、2012年末に改正労働契約法の決定を採決し、派遣労働の利用の限定の強化と同一労働同一賃金を明確にした。その内容は、その雇用を6ヶ月以内に、また「産休や勉強などで労働者が休暇を取った場合に限られる」とし、また企業が雇える派遣労働者に制限を設け、規定数以上派遣労働者を雇うことを禁止し（具体的な規定は今後決める予定）、「派遣労働は補足的なものであり、臨時性、補助性、代替性の仕事のみ」と規定した。さらに、「派遣労働者は正規労働者と同一労働同一賃金の権利を有する」「企業は派遣労働者に正規労働者と同じ労働報酬分配を実施しなければならない」としている。実施は13年7月から施行される。

このような動きの中で、外資企業のチャイナ・コスト維持にも陰りが現れ始めている。そこに現れてきたのが、「チャイナ+1」の動きである。この動きについては別途検討したい。

しかし、低賃金、長時間過重労働がなくなったわけではないことは、明記しておきたい。

3. 日系企業工場労働者の労務管理

——いくつかの事例——

3-1 製造業の中国進出と現地採用従業員

「はじめに」で見えてきたように、日系企業のみならず初期（中国の「改革開放政策」以降、1990年代）の下で中国に進出した外資系企業は製造業が中心であった。日系企業のそれを見ると、表11に見られるように、90年代末の中国本土（香港、澳門を除く）に進出した日系現地法人の大半は製造業であった。その後非製造業企業の進出割合が増加し、2010年度には製造業割合は6割にまで低下してきている。しかし、現地従業員数では、近年若干低下してきているとはいえ、製造業企業の従業員が90%前後を占め続けてきた。

2010年度末の日系企業の状況を見ると、法人数4,619

表11 日系企業数・従業員数の推移
(香港、澳門を除く中国本土)

年度	法人数 (社)			従業員数 (人)		
	全産業	製造業	製造業 割合 (%)	全産業	製造業	製造業 割合 (%)
1998	1,407	1,145	81.4	397,460	359,160	90.4
1999	1,573	1,166	74.1	478,906	440,139	91.9
2000	1,712	1,263	73.8	549,412	508,153	92.5
2001	1,557	1,156	74.2	531,400	491,706	92.5
2002	1,870	1,384	74.0	697,402	647,350	92.8
2003	2,214	1,578	71.3	914,158	847,516	92.7
2004	2,704	1,927	71.3	1,009,679	934,689	92.6
2005	3,139	2,156	68.7	1,206,810	1,110,560	92.0
2006	3,520	2,376	67.5	1,289,986	1,185,649	91.9
2007	3,781	2,485	65.7	1,427,769	1,302,713	91.2
2008	4,213	2,677	63.5	1,345,059	1,185,097	88.1
2009	4,502	2,832	62.9	1,407,458	1,245,498	88.5
2010	4,619	2,846	61.6	1,482,900	1,315,916	88.7

出所：経済産業省「海外事業活動基本調査」各年より作成

社で、内製造業企業2,846社と61.6%を占めている。従業員数は148万人強、その内製造業企業従業員が131.6万人強で88.7%を占めている²⁶⁾。つまり在中国日系企業の従業員の大半は製造業企業の従業員であり、その多くが工場労働者で、そのほとんどが現地採用の中国人労働者であると考えられる。

その現地従業員の管理では、日系企業の経営者たちは、いろいろな問題や悩みを抱えながら、試行錯誤してきた。ホワイトカラー層のそれについてはすでに検討したことがあるので [柴田 2012a]、今回は主に工場労働者の管理について検討したい。

3-2 いくつかの日系企業の事例

見てきたように、2000年代後半から全体的に中国の工場労働者の状況に大きな変化が見られた。日系企業の場合はどうであろうか。以下、筆者が調査を行ったいくつかの日系企業の工場労働者に対する人事管理を中心に見てみよう。対象企業は表12に示した通りである。

ただし、これら対象とした企業は、後に詳しく紹介するように、必ずしも日系企業の製造業を、そして工場労働者の労務管理を代表するものではない。むしろ特殊なタイプであるかとも思われる。しかし、その中でも日系企業の労務管理に共通する部分もあると思われる。

① タオル製造のNK社とDI社

NK社とDI社は共に日本のタオル産地・香川県今治市に所在する従業員100人前後（K社75人、I社130人ー2011年12月現在）のタオルメーカーが、若年女子労働力不足とコスト上昇の中で、生き残るために中国に設立した企業である。

タオルの生産工程を簡単に記すと以下のとおりである。紡績会社から購入した糸の漂白・染色（先染）→整経→製織（機械織）→シャーリング加工（パイルのカッ

表12 調査対象企業

調査企業	NK社	DI社	BK社	HK社
業種	タオル製造	タオル製造・販売	船用機械製造	大型建設土木機械製造
日本本社	K社	I社	K重工	H建機社
中国社所在地	江蘇省南通市	遼寧省大連市	湖北省武漢市	安徽省合肥市
操業開始年月	1995年5月	1992年	1998年1月	1995年12月
企業形態	独資	独資	合弁	独資
現在の資本金	1,006万US\$	1,570万US\$	11億円	8億元
資本金出資割合	日本親会社100%	I社82.5%、 日本商社17.5%	日本親会社55%、 中国45%	日本親会社81.3%、 日本商社10.0%、 他8.7%
直近の売上	23億円（11年度）	4,200万US\$（11年度）		99億元（10年度）
董事長	日本人（非常駐）	日本人（非常駐）	中国人	日本人
総経理	日本人（常駐）	日本人（常駐）	日本人（常駐）	日本人（常住）
現在の従業員数	約700人	約1,900人	188人	2,044人
日本人駐在員数	4人	4人	3人	27人
調査日	2012/2/29	2012/3/1	2012/9/3	2010/9/

ト) →染色→洗い(糊抜き)→乾燥→仕上加工→検査→出荷である。なお、ジャガード機による模様織の場合は、デザイン、紋紙部門が入ってくる。紋紙部門は、現在はコンピュータ処理されたフロッピーに替っている²⁷⁾。今治産地では、この工程は、製織業者(タオルメーカー)を中心に、小零細な染色業者、捺染業者、縫製業者の協同となっており、多くはタオルメーカーに注文を出す問屋に支配されていた/いる²⁷⁾。

このタオル生産は労働力集約型で、生産現場は3K職場と言われる。特に、製織、乾燥部門は騒音がし、製織、縫製部門は糸ほこり(毛羽)が舞う環境である。また、多くの工程、特に縫製(裁断、タオルのミミ部分の縫製、模様縫い込み)、仕上げ(検品、袋・箱入れ)で人手を要する。そして、染色やシャーリング部門では眼の良さ、縫製(ミシン作業)や仕上工程では手先の器用さが要求される。ともに労働集約型の単純作業である。そのことは、必定、大勢の安価な若い女性労働力を要求することになる。他方、1人前になるのに、染工で2~3年、製織機械の調整、糸切れの繋ぎは5~10年、機械装置の運転には最低1年の経験が必要だと言われる。ただし、単純作業の熟練は作業速度のスピードアップとしてあらわれるが、その速さは1~2年で頂点に達する。

この安価な若い女性労働力不足が、K社、I社が中国に進出した最大の理由であった。両社は1990年代の初期に中国に染色から出荷までの一貫生産工場子会社を設立した。

両社は、主に日本本社から発注されるタオルの製造会社であり、タオル生産工場として、その生産工程に大きな違いはないが、日本本社の経営方針の違いにより、製品に相違がある。NK社は、製品のほとんどが販売促進用やプロ野球の球団名・ロゴ入り、キャラクター入り等の大量生産の普及品タオルである。若干中国の注文主からのOEM生産も行っている。他方、DI社は、欧米の有名デザイナーとのライセンス契約によるOEM生産とともに、日本の有名デザイナーと提携した自社ブランドのタオル生産を目指す日本本社の方針の下で、中上級タオル製品の生産を行い、日本および欧米に輸出するだけでなく、中国の中産者以上層をターゲットにした中国内市場販売を目指している。事実、I社は中国国内のデパートを中心に自社ブランド製品の売り場を確保している。

以下、両社の組織・機構及び現地工場従業員の労務管理の実態を見ていこう。

NK社

NK社が南通市に進出を決定してから20年になる。12

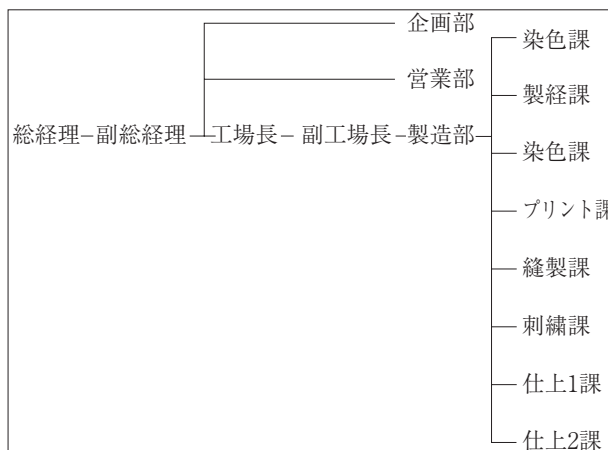


図1 NK社組織図(2012年3月現在)

出所: 聞き取りより筆者作成

年現在、従業員数は約700人で、その80%が女性であるが、長期勤続者が多く、近年は「高齢化」してきている。最長勤続者は操業前に開設要因入社した高卒の1期生で、20年になる。日本人(駐在員)は総経理、副総経理2人と技術指導担当(ラインの役付きではない)の4人で、他はすべて現地採用の中国人であり、そのトップは副総経理である。なお、忙しい時のみ10人程度「近所のおばちゃん」を臨時で採用している。

*機構・組織は図1のとおりである。

日本本社の社長が月1回程度来社し、工場経営の監督を行っている。企業運営は完全に日本本社の指揮下にあると言ってよい。

*勤務形態

勤務形態は、企画、営業、仕上職場は8:00~16:30(昼休み30分)の昼勤、縫製、プリント、刺繍職場は8:00~16:30、16:30~24:00の2交代制で、1週間単位でシフトが変わる。製経、染色、織機職場は3交代制で1~3カ月単位でシフトが変わる。

*職制と職級

製造現場の職制は、一般→組長→班長→係長→班主任→課長→部長→副工場長→工場長となっている。なお、現在、副工場長が工会長となっており、待遇は、如東県工会からの要求もあって副総経理扱いとなっている。

職級は、1級~11級の11段階で、中卒の初任格付けが1級、高卒が2級、3級が専科・短大・本科卒の初任格付けである。中途入社者は各学歴の新卒者と同じ格付けで出発する。

職制と職級の関連は、表13に見られるように、職制とほぼ対応した職級となり、ポストが足りないときは、級扱いをする(ex. 班長級、課長級、部長級)。

表13 NK社の職級と職制

2012年3月現在	
職級	職制
1級	— 中卒初任格付け
2級	— 高卒初任格付け
3級	— 専科・短大・本科初任格付け
4級	— 組長
5級	— 班長（級）
6級	— 係長（級）
7級	— 副主任（級）
8級	— 主任・課長・部長（級）
9級	— 部長
10級	— 副工場長
11級	— 工場長

出所：聞き取りより筆者作成

***採用・教育・離職**

操業準備段階で、会社（工場）のある如東県政府からの推薦者を採用した（第1期生）。それ以降は、学歴不問で、公募している。初期は10人募集すると50～100人の応募があった。ほとんどが南通市如東県人である。

現在の契約システムは、1回目1年契約、2回目3年契約、3回目は無固定期間契約である。

日本本社で3年程度研修した。現在、彼らがNK社の幹部となっている。

現在も日本での研修を続けており、毎年20人程度1年ないし3年の研修者を送り出している。2012年度は、3年研修者6名、1年研修者6名を派遣している。日本本社での扱いは、1年は研修生、後2年は実習生扱いである。希望者は毎年70名位いる。選抜は業務成績、総経理面接で決定している。

それ以外の教育訓練は日常的なOJTである。職場ローテーションは、従業員が望まないので実行はなかなか難しいという（総経理・談）。なお、毎朝、部門長、リーダーを集めた朝礼をし、また作業コスト委員会を設置し、改善提案を奨励している。

離職者は少ないという。如東県は農村社会で近在にそれほど多くの雇用の場がないことも影響しているのであろう。

***昇進・昇級・賃金制度**

昇進・昇給は能力評価で行い、直属上司が一次評価をし、最終判断は総経理が行っている。

給与体系は基本給、技術給、役職手当、資格手当、特別手当、日本語手当等で構成されている。

表14 NK社の評価・役職手当例

評価	手当額（単位：元/月）	
	組長	副総経理
ランク		
A	150	8,400
B	140	8,200
C	130	8,000
D	120	7,800
E	110	7,600

注：2012年3月時点

出所：筆者聞き取りより作成

基本給は、級号制で級は職級に対応し、それぞれの職級に1～50号までであった。2012年に1～10号を廃止し、現在は20～50号である。700人の従業員に、形式的には11級×40号で440段階の賃金テーブルである。昨年までは何と550段階であった。

初任給格付けは、中卒が1級11号（2012年の金額670元）、高卒2級11号（同701元）、大卒が3級11号（同749元）である。4級以上は役職と連動している。毎年1号昇給する。基本給に関する限り年功的である。ただし、能力評価によって飛び昇給もある。

技術給は、現場労働者は固定部分3割で7割は能率に応じた歩合で支給され、事務職はすべて固定である。

役職手当は組長以上から付き、A～Eの5段階評価で異なる。2012年の手当の例をあげると表14の通りである。

それぞれのA～Eの差はそれほど大きくないが、役職による差は大きく、副総経理のA評価者は組長のA評価者の56倍にもなる。

その他の手当には、残業・休日出勤手当（ともに基本給に連動）はもちろん、資格手当、特別手当、日本語手当等がある。日本語手当は、通常職務をししながら、日本語通訳をするものに支払われる。後に見るように、方言が強いため、日本人とのコミュニケーションに何人かの日本語通訳ができるものが必要なのである。

現場労働者の月収は平均すると2,200元、事務部門の職員3,000元程度である。現場労働者の所得には、超過勤務・休日出勤手当の占める割合が多いと推測される。

***経営理念と躰・規律管理**

NK社の工場管理では経営理念と躰・規律管理が強調されている。

経営理念としては、「美と夢・ときめきの提供」、「創造性・独自性の重視」、「チャレンジ」をスローガンに、「誠心誠意の行動で最高の品質と価格の低廉化に全力を

あげる」(なぜかこれは日本語で表記されている)としている。

そして、礼儀正しい工具となり、「団結就是力量」(団結は力)として、「団隊精神の創造」を呼び掛け、また、自己点検・相互点検による無欠陥製品の確保も呼びかけている。また、「工場管理方針」として、工場内では、規定の作業服、作業靴の着用、作業・休息時間の厳守、規定通りの清掃の実行など、つまり規定順守が呼び掛けられている(以上、工場内看板より)。

これらの規律に対する違反には罰金があるが、罰金を受ける者は近年減少してきている。「管理体制で締めるだけでは駄目」(総経理・談)ということである。

また、従業員間のコミュニケーションおよび福利厚生の一環として、年1回の旅行(希望者のみ)をおこなっている。2011年は11月に2班に分かれて杭州の西湖、安徽省の黄山に社員旅行をした。

*人事管理上の問題点

如東県は農村社会で、ムラ秩序があり、従業員のムラ内地位(上下)と企業内地位(上下)の逆転があり、職場内での人間関係が難しい。方言(如東・Rudong語)が強く、日本人と現地労働者との意志の疎通に齟齬が生じる場合がある。とくに「日本人の曖昧な表現は誤解を招く」という(日本本社社長・談)。また、従業員の行動に、いくつかの問題が見られる。日本本社工場に比べると、ミスが多く、中には故意の場合もある。昇級や日本研修の選抜過程で、陰で金が動いたりする場合もあるし、足の引っ張り合いもある、という。

つまり、地域社会の影響や従業員の人格的側面で若干の困難があるようである。とは言え、現在までのところ経営上に大きな影響が出るほどではない。

DI社

DI社はすでに述べたように、染色から検品、包装までのタオルの一貫生産工場で、ハンカチタオル、バスタオル等を月300万枚生産している。

ただし、デザインは日本で、日本や欧米の有名デザイナーとライセンス契約をむすび、そのデザインをコンピュータ処理したものが、フロッピーデスクでDI社工場に送られ、自動織機で織りあげ、日本本社のブランドタオルおよびOEM生産を行っている。

11年現在、製品の9割は日本本社に輸出しているが、5年計画で中国国内販売を半分にするのが日本本社の方針である。中国国内販売は、問屋を通さない直販方式で、日本本社直轄の販売店(主に中国のデパートに直売店)で、2011年末までに100店舗を展開している。2012

年末までに135店舗にする予定である。中国国内で富裕層を販売対象とするI社ブランド製品は、将来的にはデザインも含めて中国で生産する方針である。従業員数は1,900人(男性10%、女性90%)で、平均年齢は30歳、ワーカーは20歳強である。つまり、工場労働者は若い女性が大半を占めているのである。最大時(06年)2,700人くらいいたが、その後、退職者不補充、契約打ち切り等で人員を削減した。

*役職構成

董事長は日本本社社長で、本社社員の一人が総経理として駐在し、以下、副総経理-工場長-部長(総務・人事1、工場2)-次長-課長-係長-主任-班長-一般、という役職構成となっている。副総経理以下すべて中国人である。中国人の幹部は第1期採用者となっている。他に、施設・設備とプリント職場に技術指導者としている。

*勤務形態

設備、染色、製織職場は3交代制、オフィスおよび最も人海戦術的職場である、マシン、検品職場等は昼勤(8:00~16:30)である。

*採用・研修・離職

設立時に、幹部候補生として1期生の募集を一般公募で行った。その時の応募者は約2,000人で、書類選考で1000人に絞り、面接をし、30人を1年契約で採用した(全員大卒)。彼らを半年間日本本社でタオル生産の技術と日本語の研修を行った。彼らの半分程度は20年後の現在も勤続し幹部となっている。また、半年後ワーカーの募集(2期生)を行い、3期生までで残っている者が、現在の工場長以下、工場現場の責任者になっている

現在は、募集に応募してきたものを選考し、試用期間で研修を行い、その後正規採用という形を取っている。

10年前までは東北3省の子供を100人単位で採用していた。住居(寮)、賃金、仕事の心配なし、ということで応募が多かった。現在は10人位しか募集していない。

優秀な従業員は、日本本社で1~3年間の研修にだしている。

離職者の95%は入社1年以内に辞めるが、1年以上の勤続になるとほとんど辞めないという。退職理由も、以前は賃金が第1の理由であったが、現在では1番目は職場環境(3K)で、賃金は5番目ぐらいになってきている。1年勤務を続けるとその後の退職はほとんどない。ただし、1年契約なので、契約終了で入れ替えることができる(だから現場は若い)。

*処遇(昇進・昇級)

DI社は職能等級制を取っており、基本給はこれで決定されている。

職能等級は、10等級から1等級までの10段階であり、10等級は中卒初任格付け、9等級は高卒初任格付け、8等級が大卒〈本科・専科〉初任格付けである。7等級以上は役職昇進で昇級し、1等級が部長である（表15）。つまり、役職と職能等級が平行である。

昇進・昇級は、かつては年功的であったが、現在は能力評価で行っている。保全関係は労働者は「労務工」として入社し、査定して、1年後に「社員」に変更する。能力評価は年1回で3段階査定であり、課長以上で構成する幹部会で行っている。評価基準は、人の管理、物品管理、計画生産量達成度（マシン、検品作業は個人の、染色や設備保全等のチーム作業はチームの作業量）等で行っている。

なお、小集団活動、提案制度は導入していない。

***賃金**

職能等級で決まる基本給と手当（役付手当、技能手当〈特殊技能者〉、休日出勤手当、皆勤手当、等）で構成されている。成果給は導入していないが、ボーナスに反映させている。

2011年度の基本給は10等級（中卒労務工・最低賃金）で1,100元、高卒事務職（社員）は1,300元である。役付き手当は、班長で250元／月、部長になると4,000元／月である。役付き手当の割合が高いと言える。休日出勤手当は国の規定通り、土、日は2倍、法定休日は3倍である。

ベアは年1回で、工会との交渉であるが、2012年は、一般職は一律、役職者は能力評価で行なった。ただし、

毎年一律ですとは限らない。11年は組合の要求もあって勤続年数で差をつけた。

***福利厚生**

寮費無料の社員寮がある。01年段階では7割の従業員が入寮していたが、既婚者が増えた12年現在では4割に減少している。通勤用に通勤送迎バスを運行している。

工場では、3交代勤務もあるので、朝、昼、夕、夜の食事を用意している。1食5元くらいであり、昼食は会社負担、他は会社・従業員半々負担としている。

その他、夏の海水浴、年末の忘年会などを行い、従業員の親睦をはかっている。また、優秀社員表彰をし、総経理賞を出している。

***中国人従業員への評価**

ハングリー精神があり、「日本（本社）には負けたくない」という意識が強く、技能修得意欲も高く、2005年のベトナム工場（IV社）の新設では、DI社の中国人従業員が指導に行っているほどである。

ただ、近年、若い従業員の行動様式が変わってきたという。06年ころまでは、住居（寮）、賃金、仕事の心配なしが魅力であり、給料は、生活費を除いて、家に送金するのが主流であったが、現在は大半が自分のために消費するという。

②BK社

BK社は、日本のK重工と中国国営の船用機械の総合メーカーである武漢船用機械有限責任公司（以下、WMMP）との合弁企業で、主に船用機械サイドスラスタ²⁸⁾を生産している。2012年段階の生産能力は年産300台で、操業以来現在まで17年間の生産台数は累計2,630台である。

***組織機構**

董事会メンバーは5人でその構成は、董事長（中）、副董事長（川崎）、董事3名（中1、日2）である。業務執行機構は、総経理（日）、副総経理（中）、総経理助理2名（中1、日1）の下に、8部13科1所体制となっている（図2参照）

***生産プロセスの特徴**

本企業の製品・サイドスラスタは、大量生産製品とは異なり、受注生産型個別ロット生産（受注・一品生産）で、部品は一部購入されるものがあるが大半は内製している。主要生産工程は、部品の機械加工（切削、曲げ等）・溶接→組立→製品テストである。

生産は、K重工のサイドスラスタ生産の技術、ノウハウ、生産管理方式によって行うことが合意されている。つまり、工場運営の主体は日本側にあり、董事会、

表15 DI社の職能等級と職制

2012年3月現在	
職能等級	職制
10級	— 中卒初任格付け
9級	— 高卒初任格付け
8級	— 専科・短大・本科初任格付け
7級	— 一般
6級	— 班長
5級	— 主任
4級	— 係長
3級	— 課長
2級	— 次長
1級	— 部長

出所：聴き取りより筆者作成

表16 従業員数の推移

単位：人

年度	日方 駐在員	中方 派遣者	現地 採用者	正規 計	臨時 派遣	合計
1995	5	8	13	26	0	26
96	6	8	35	49	0	49
97	6	8	64	78	0	78
98	5	8	101	114	27	141
99	4	8	108	120	27	147
2000	4	8	123	135	27	162
01	4	8	123	135	31	166
02	4	8	124	136	34	170
03	3	7	132	142	39	181
04	3	7	128	138	38	176
05	3	7	139	149	32	181
06	3	6	142	151	32	183
07	3	5	155	163	33	196
08	3	5	157	165	36	201
09	3	5	168	176	24	200
10	3	5	162	170	20	190
11	3	5	167	175	16	191
12	3	5	169	177	12	189

注： 1.各年度末（12/31）の数値（2012年は見込み）
 2.1995年の日本駐在員は日本本社からの出張
 3.中方派遣者は中国親会社の派遣（片道切符）
 4.臨時は下崗者から採用、派遣は派遣会社からの派遣
 出所：BK社提供資料より作成

うに思われる。

スタッフとして公募採用した者のなかから、部長級（部長・副部长）に7名、科長級（科長・副科長）に11名が昇進している。転職者を相当ポスト（部長級、課長級）として採用するのではなく、内部昇進が基本である。

また、工員身分から職員身分（事務・技術系職員）への転換も可能である。現在優秀者で、主任以上に転換昇進した者が6名いる。

***労働時間・日数、勤務形態**

1日8時間（就業時間8:00~17:00、午前10分、昼1時間、午後10分休憩、一部に2交代制勤務あり）、週休2日制である。年間の休日は117日（公休<土日>104、法定休日11、公司休日2）で、年間の労働日数・労働時間は248日（閏年は249日）・1984時間（閏年は1994時間）である。

***賃金・手当**

月例賃金・手当構成は、職員・工員共通で、以下の通

りである（表17参照）。

標準工資は、日本の標準賃金に当たり、そのうちの基本工資は基本給、職能工資は、後述する「職能等級」によってきまる。職務工資は職稱職務（資格・役職）に付くもので、役職手当に当たる。

社齡工資は勤続給で、1年につき8元である。よって勤続10年で80元、現在の最長期勤務者（勤続17年）は136元となる。金額はわずかであり、離職対策の一つというより、勤続に対する報奨と理解されるべきであろう。

月度獎金は、標準工資 × 0.55 × 季考核係数 × 出勤率で算出されており、季考核係数は3カ月ごとに行われる人事査定による考課点数で、3カ月単位で増減が生じる。この他に年度獎金（年1回のボーナス）がある。

加班工資は超過勤務手当（および休祝日出勤手当）であり、標準工資 ÷ 174 × 加班時数 × 法定倍率で計算される。

***職能等級および職稱職務**

職能等級（以下、職級）は職能工資のランクであって、これによって職能工資が決定される。職能等級給は、表18に見られるように、2007年度、08年度と連続アップしたが、09,10年度は据え置かれた。11年度にアップした。06年に比べると11年はG1で1.52倍（204元 up）、G18が1.46倍（562元 up）、M1が1.49倍（230元 up）、M27が1.84倍（1,730元 up）である。

職稱職務（以下、職稱）は職階を示しており、これによって職務工資が決定される。職級、職稱ともに職工別で、以下のように細分化されている（表19参照）。

工員の職級はG1からG22までの22段階、職員のそれはM1からM30までの30段階である。職級表は、2011年に改訂され、工員はすべてG記号となり、高位の4ランク（19~22）が増設され22段階に、職員はすべてM記号となり、職務の科長クラスに2ランク、職稱の部長クラスに4ランク増やされ6ランク増の30段階となっている。勤続が長期になるものが出てきて、より高位のランクが必要になったと思われる。

職稱は、工員が初級工（20~50）から始まって、以下、中級技工（25~45）→高級技工（28~59）→技師（30~59）→班組長（32~59）→工段長（35~59）という序列で、職員が技術員（22~30）から始まり、以下→助理工程師（26~34）→工程師（29~44）→高級工程師（35~59）→主任（30~49）→科長（34~55）→部長（38~59）という序列である<（ ）内は目安年齢>。

工員のG1は職業学校卒業（20歳）の初任格付けでその職能給額は600元、G2は大学専科卒業（22歳）の初

表17 BK社の賃金・手当構成

標準工資	基本工資
	職能工資
	職務工資
	社齡工資
各種手当	生活手当
	交通手当
	通訳手当
	特殊手当
月度獎金（月ボーナス）	
加班工資（超勤手当）	

出所：BK社提供資料より作成

任格付けで額は650元である。工員の最高はG22でその額は2,200元（G1の3.67倍）である。職員のM1は大学専科卒（22歳）の初任格付けで、その額は700元、M2は大本科卒（24歳）の初任格付けでその額は760元である。M30は、職員の最高ランクで、その額は4,400元でM1の6.29倍になる。

職員と工員の格差は、初発から若干格差があり（大学専科卒の初任で50元）、ランクが上がるにつれて拡大し、職員の最高ランクM30と工員の最高ランクG22では2,200元（職員は工員の2倍）の差となる。

この「職能等級、職務職称、等給表」は従業員にはオープンにしていない。

2012年時点での、工員の給与年額（年度末ボーナス込、額面）は、高卒27歳で約36,000元、工段長で約72,000元、現在の最高額者は約82,000元である、という（総経理・談）。

なお、転職入職者の格付けは、前職（同一職）の経験年数、能力評価を重視し、それに学歴、年齢が加味されて決定される（具体的には採用面接時に、職称職務も含めて、双方の意向を調整して決定されている）。

職級昇級には、職員、行員ともに、最短・最長滞留年

表18 BK社職能等級給例

等級	(単位：元、倍)				
	06年	07年	08-10年	11年	11/06
G1	396	454	536	600	1.52
G18	1,218	1,389	1,639	1,780	1.46
M1	470	470	595	700	1.49
M27	2,070	2,443	2,932	3,800	1.84

注：Gは労務職系、Mは事務職系

出所：BK社提供資料より作成

数の規程はなく、おおむね2～3年で1ランク上昇する。ただし、後に見るように、職称の昇格がない限り一定のランクで頭打ちになるようである。

*職能等級と職称職務および年齢の関係

職級と職称の関係はパラレルではない。同じ職級であっても、二つの職称が存在する。たとえば、職級G9には中級技工と高級技工が、G17には班/組長と工段長が、M9には助理エンジニアとエンジニアが、M17には主任と高級エンジニアが、M25には科長と部長が存在する可能性がある。

しかし、職称の昇格がない限り、昇級は一定のところまで頭打ちになる。初級工はG6で、高級技工はG12で、班・組長はG18で頭打ちであり、エンジニアはM15で、主任はM23で頭打ちである。

職務と年齢の関係では、すでに見たように、各職務の参考・目安年齢が示されているが、その年齢幅は大きい。たとえば、工員の場合（参考年齢）、高級技工は28～59歳、工段長は35～59歳である。職員の場合（目安年齢）、エンジニアは29～44歳、主任は30～49歳、部長は38～59歳である。

これに従って最短の昇格モデルを描いてみると次のようになる。

工員の場合、職業学校を22歳で卒業し、初級工として入社、24歳中級技工、28歳高級技工、30歳技師、32歳班長、そして35歳で工段長になることが可能である。

職員の場合は、大学専科を22歳で卒業し、技術員として入社、25歳助理エンジニア、29歳エンジニア、高級エンジニアをスキップして、30歳主任、34歳科長、38歳で部長に昇格することが可能である。

他方、高級技工、技師、班・組長までで定年を迎える工員、高級エンジニア、科長までで定年になる職員がいることになる。

前者の最短モデルに現実性はないが（新規学卒採用者はいない）、後者は現実性があると思われる。

昇級、昇格の基準を明文化したものはない。おおむね2～3年で昇級するが、職称昇格は、勤務成績や勤務態度など仕事の評価を重視されており、学歴・年齢・勤続年数は、評価後「ある程度考慮する」程度であり、評価（査定）が重要な位置を占めている。つまり、昇格は年功よりも「仕事」評価が軸となっている。

*福利厚生制度は、養老保険（年金）、医療保険、労災保険、失業保険、生育保険（女性保護—出産、遺族手当）の5社会保険、住宅費補助、企業年金、家族医療、無料の昼食提供、交通費、労働防護等がある。

表19 BK社職能等級（給与ランク）と職称職務との関連

職 員			工 員			
職能等級	職務職称	等給：元	職能等級	職務職称	等給：元	
M 1	技術員	700	G 1	初級工	600	
M 2		760	G 2		650	
M 3		820	G 3		700	
M 4		助理 エンジニア	880	G 4	中級 技工	750
M 5			950	G 5		810
M 6			1,020	G 6		870
M 7			1,090	G 7		930
M 8	エンジニア	1,160	G 8	高級 技工	990	
M 9		1,240	G 9		1,060	
M10		1,320	G10		技師	1,130
M11	高級 エンジニア	1,400	G11		1,200	
M12		1,480	G12		1,270	
M13		1,580	G13	班／組長	1,350	
M14		1,680	G14		1,430	
M15		1,790	G15		1,510	
M16		主任	1,900	G16	工段長	1,600
M17	2,020		G17	1,690		
M18	2,140		G18	1,780		
M19	科長	2,290	G19		1,880	
M20		2,440	G20		1,980	
M21		2,620	G21		2,080	
M22		2,800	G22		2,200	
M23		3,000	出所：「2011年職能等級給修訂（3）」BK 社提供資料より作成			
M24	部長	3,200				
M25		3,400				
M26		3,600				
M27		3,800				
M28		4,000				
M29		4,200				
M30		4,400				

***採用**

長期雇用を前提に（契約期間1～4年の有期雇用者も、特に問題なければ再契約をする）採用している。ただし、档案管理、社会保障加入の便を考慮して、武漢市戸籍のあるもので、かつ、寮・社宅を持っていないため、通勤の便も考慮して選考している。いわゆる農村からの出稼ぎ労働者（農民工）は採用していない。

設立当初は、合弁企業従業員を中心に、合弁企業の賃金の3割増しで公募し（ポスター、口コミ）、試験（筆記、実技）、面接、健康診断（B型肝炎罹患者は排除）をして採用してきた。1995年12月の第1期採用者は13名

で、30歳代の優秀な工具（一定のスキルを持ち、ちゃんと仕事をする者）が採用できた³³⁾。

97年後半以降は、合弁企業従業員および一般公募し（近隣にポスター、新聞広告）、試験（筆記、実技）、面接、健康診断で採用した。また、この時期、国有企業でのレイオフが多く、優秀な下岗者を臨時従業員として採用できた。2000年以降は、新聞広告、人材市場経由等での募集となり、近年はインターネットも利用している（下記コラム参照）。試用期間3カ月を経て、正規採用となる。

これまでの採用はすべて、経験者募集による中途採用

者で新規学卒採用はしていない。

インターネット利用の募集広告事例（2012年7月）

機械設計2名－製品設計とデザイン設計等に従事
男性、35歳以下、大学本科卒・英語4級、3年以上
上記職務経験・CADソフト熟練

5 社会保険（基礎年金、失業、出産、労災、医療）、住宅費補助、企業年金、家族医療、食事、交通費あり

待遇一面談

<http://www.wkm.net.cn/recruit.asp>（12/08/14取得）

○この募集の結果は以下の通りであった。

200人超の応募→書類選考→10名→面接→1名→健康診断で引っかかり、保留中（総経理・談）

定年は男性55歳で、女性50歳であるが、定年後は60歳まで派遣労働者として再雇用が可能である。ただし、BK社では、まだ、設置後17年ということで、ほとんど該当者はいない。現在の最高年齢者は55歳である。今後定年・再雇用の問題が出てくる可能性はあるが、中国人は「早く定年を迎えて、年金暮らしをしたい」という意識が強いので、大きな問題になるとは思えない（総経理・談）。

* 理念教育

全般的共通事項（経営理念、年度経営方針、就業規律、安全衛生、品質管理、改善活動、設備保全等）は、採用時および定期的に教育をしている。また、掲示（年度経営方針、心構え）、スローガン幕（安全衛生等）等で日常的に喚起するようにしている。（社内、工場内いたるところに掲示板、スローガン幕がある）。

例えば、「2012年BK経営方針」（経営方針）が門前に掲示されている。そこでは、「増加订单」（受注を増加させよう）、「降低成本」（コストを削減しよう）、「提高信誉」（信用を高めよう）という三つの「口号」（スローガン）を掲げ、ついで、1. 経営課題 2012年BK 的課題的最重要課題（BKの経営の最重要課題）として、「克服 “新接項目減少”、“订单价格下降”、“製造低本上升”の三重逆境、确保利潤、強化经营根基、取得公司的持続發展」（“新規契約の減少”、“受注価格の低下”、“製造コスト上昇”という三重の逆境を克服し、経営基盤を強化して、会社の持続的發展を）が示され、以下、2. 経営目標（受注額 1.8億元、売上額2.0億元）、基本方針（受注

量増の確保、コストの徹底削減、顧客満足度の上昇）、3. 重点施策として、上記3点実現のための施策が掲げられている。

また、総経理名で、従業員のある種心構えを訴える、次のような看板が掲示されている。

（2008年10月1日付）

〔热情〕（情熱）对自己的工作及产品注入热情

（自分の仕事と製品に情熱を注ごう）

〔提高〕（向上）提升自己的技术及产品质量

（自分の技術と製品の質を高めよう）

〔自豪〕（誇り）以自己的技术、工作、产品

（自己の技術、作業、製品に誇りを持つよう）

〔主动〕（自律）独立思考有预见性的进行工作

（自分で考え、予見的に仕事を進めよう）

（2010年1月1日付）

〔协力〕（協力）协同（協働）共有 共感

ここに見られる特徴は、個人を重視（独立思考、自覚＜自己への誇り＞、自律的労働）しながらも、従業員同士の横のつながり（協力 協働 共有 共感）の重要性を訴えていることである。「企業理念」の中でも、「相違ある個々が、横断的に組織力を結集」、あるいは、「業務の心得」として、「能力の向上・拡大」とともに情報の「共有」、「横断的協力」が述べられている。

また、情報の共有、横断的協力態勢をつくるため、社内LANを構築し、事務棟は相互に顔が見える仕切りのないワンフロア構成とし、幹部は毎日の朝礼、職場は毎週月曜日に全体朝礼を行い、毎日業務連絡を行う態勢をとっている。総経理は、1日1回は工場を巡回し、職場の状況を把握するようにしている。

工場では、作業の自主的工夫を進め、また改善項目を設定、担当者を決めて、改善対策を行う、改善活動も行なっている。

* 技能教育・研修・離職

95年採用の第1期工員8名以下、22名を96年4月から98年8月まで、6カ月間日本に派遣、親企業の工場教育訓練を実施した。それ以降の採用者（基本技能を有する経験者）の個別の作業要領等は、試用期間中に配属先担当スタッフ、組長、工段長等から、基本的にOJTで教育訓練している。

職員、工員から成績上位者を選抜して、年1回、数名日本に派遣、工場見学、Q&A、社会見学をさせる。選抜は、中方に任せ、総経理が承認する。日本研修は「インセンティブ効果がある」という。

また、仕事量に応じて配置転換の必要もあり、また、納入製品の設置のために造船所への応援もあり、スキルアップのため多能工化（たとえば溶接も組立も、というように）は不可欠であり、制度化されたローテーションとまではいかないが、意図的に多能工化を図っている。また多台持ち（機械職場）も進めている。

資格を必要とする職種（溶接、非破壊検査、玉掛け、クレーン操作等）の資格非保有者には教育・訓練をし、資格を取得させる。ただし、資格に手当は付けていない。

初期は、将来の処遇の見通し、給与レベルに不満を持って3～5年で現地採用のスタッフの半数が離職したが、昇進制度の改善や給与水準の改善で、定着率は上昇し、スタッフも工具も離職率は「非常に低い」という。工具の賃金は、スキルを持つ技能集団であるため、近隣の工場に比べれば相対的に高水準である。

定着に大事なものは「発展空間を見せる」ことであり、そのためには、達成感・働きがいのある仕事の与え方と昇進（内部昇進）と昇給が見えるように、そして公正公平な評価に基づく適正な処遇の実施である、と総経理は言っている。事実、すでに見たように、スタッフ部門では、現在5人いる中国側親企業からの出向者はすべてスタッフの最上級職に就いているし、現地公募採用スタッフの中から部長級、科長級への昇進者が出ている。また、工具では、スタッフ職の主任への転換者、工段長、組長へ昇進している。つまり、能力評価と勤続で内部昇進の世界・発展空間が見えていることが、離職率が低くなっている大きな要因であろう。

* 現地採用労働者の評価

BK社は、筆者がこれまで中国で見てきたどの企業よりも高く評価している。「個々人では、技能レベルが高く、自己向上意欲や改善意欲の旺盛な者、会社への貢献意欲の高いものも多く、頼もしく感じる。」「改善提案も多く、作業・道具等の面で自己工夫力がある。溶接の生産性は日本本社以上である。」とくに、設立時に入社し、これまで17年間勤続してきた中方派遣者は、「この会社の発展を自ら担ってきたとの自負もあり、会社への帰属意識以上に『我が社』意識が強い」（総経理・談）と評価している。

日本本社の日本人従業員に比べて、「あえて言えば」の注釈付きであるが、中国人従業員は「現地での生活習慣、社会経験からくる規律無視、責任回避、手抜き、誤魔化しなどが日本よりやや多い」（総経理・談）。それらのミス、規律違反については罰金制度もあるが、それよりも、その都度注意することが重要であるとし、管理・

監督者には、罰金を科すよりも、見たとき、気づいたときに注意するよう、指導している（中国人の管理・監督者は罰金を科す傾向が強い）（総経理・談）。

③ HK社

HK（中国）社は、日本のH製作所のグループ会社、H建機が中国安徽省合肥市に1995年に設立した大型建設土木機械の製造企業である。

2010年現在の組織機構は、総経理（日本本社から駐在員）、副総経理（中国人）の下に、2センタ（研究開発センタ（下に4部）と生産センタ（下に3部）があり、他に13部がある。その内、2センタ長と7部長が日本人駐在員、13部長が中国人（内2人は女性）である。生産部門は、生産センタに属する生産技術部、製缶製造部、組立塗装製造部（3部長とも中国人）である。

09年段階では、総経理2人（内1人は日本人）、とスタッフとして日本人の総エンジニアと総設計師が配置されていた。また、製缶品製造部長と組立塗装製造部長が日本人であったが、総エンジニア、総設計師の職がなくなり、製缶品製造部長と組立塗装製造部長が中国人に替わったことで、若干現地化が進んだとはいえ、創業後15年になるのに、2センタ長及び人事部長を含む部長級22人のうち9人が駐在員であるのは、現地化の度合いは低いと言える。

* 企業管理理念・思想—建機人精神

HK社の従業員管理の思想は、グループ企業のある日本のグループ本社H製作所の精神、「和」「誠」「開拓者精神」を受け、「団結（unity）」「創新（innovation）」「進取（enterprise）」の精神で結ばれたH製作所グループ共同体を創り上げ、個人（従業員）と企業の共同発展、そして社会に貢献するもの、としている³⁴⁾。それは、従業員への、工会とも共同した、レクリエーション（スポーツ大会、従業員旅行、等）提供にも表れている。そして日本本社H建機の企業理念、“人人争当 Keki-jin（建機人）”（「すべての者がH建機人として努力する」）が主張されることになる³⁵⁾。H建機は、日本本社H製作所の「H原創設計と技術」（H社のオリジナルデザインと技術）に基づいて生産活動することを標榜している。

つまり、中国人従業員にも、「H建機人精神」を持たせ、建機人として企業共同体の一員となることを要請し、かつ、日本本社H建機の主導による生産を行っているのである。

* 現場管理の思想

企業の精神を強調する一方、企業活動の基礎であると

して、「科学的企業管理」、つまり5S、3定、QC、JITが強調されている。

5Sは、整理、整頓、清掃、清潔、躰の励行である。3定は、定品（quality standard）、定位（category standard）、定量（quantity standard）である。職場での5S・3定の励行は、高品質の製品の生産に不可欠であるとしている。QC（quality control）・普段の改善活動は、長足の進歩を導くものとしている。すべての職場で小集団改善活動がされている。また、毎年、全社規模で発表会を行っている。JIT（just in time）は、言うまでもなく、トヨタ自動車で展開され、日本の多くの工場で導入された、「ムダを無くす」生産方式である。

これら、5S、3定、QC、JITはすべて日本の工場経営で普及してきたものである。つまり、ここでも、日本方式・H社方式が導入されているのである。

***技能教育**

H建機が重視しているもう一つが、技能教育である。大型建設・土木機械の製造には高度の製缶・溶接、組立技能を必要とする。つまり、技能育成・向上が企業の命運を作用する大きな要素の一つとなっている。

H建機の技能教育はOJT、QCで行われる以外に、計画的に以下の3分野で行われている。

技術養成学校

これは、合肥市にある職業訓練学校とタイアップし、図3に見られるように、職業訓練校の2年生を選抜試験で技能養成校に受け入れ、HK社のスタッフが2年間、座学と実習で、安全・基礎、品質、図面、紀（規）律、組立、溶接等の教育を行い、成績優秀者を中国国内のH社関連企業に入社させる制度である。これによって自社が必要とする、一定の基礎能力を持った新入社員を確保するのである。

技術訓練部

HK社の正規組織である技術訓練部が、従業員の技術向上を目指して計画的に教育・訓練を行っている。

国際技能大会への参加

海外も含めて、H社グループが傘下の企業・協力会社の技能向上を目指して行っている「国際技能大会」に、技能優秀者を派遣し、技能を競い合ってくる。2004年から開催されており、第4回（07年）は合肥市のHK社で開催されている。この大会の入賞を目指して、各自が技能向上に努める、という役割を持っている。

むしろにかえて—工場労働者の人事管理の特徴—

日系企業の工場労働者管理について、上記4社以外の



図3 H技術養成校のシステム
出所：HK社提供資料より作成

事例も参考にして整理しておこう。

企業理念・精神の注入

日系企業は、日本本社の経営理念、企業精神を強調し、工場労働者へもその浸透を図ろうとしている。日本本社が大企業の場合、特にそうである（HK社、[柴田2012a]で見た、トヨタ、三菱商事、等）。そこには、「建機精神」（HK社）、「トヨタマン」、「三自（自発、自治、自覚）」（キャノン）、「グンゼ精神」等のスローガンが見出される。これによって「会社との一体感」を醸成しようとするのである。

採用

採用方針には二つのパターンがある。一つは、DI社のような新規者採用を指向する企業である。これは、単純労働が多い工場（NK社、DI社）か、自社に合った技能を計画的に育てる必要のある企業で、大規模で人的余裕のある企業である（HK社）。他方は、BK社のように経験者の中途採用を中心とする企業である。これは比較的規模が小さく、新人を時間をかけて育てる人的余裕のない企業に多いようである。つまり、即戦力を必要とするのである。中国の労働者は、よりよい条件を求めて転職をすることをいとわないので、中途採用でも優秀な労働者

働者を確保できる可能性は高い。ただし、この場合、さらなる転職をしてしまう可能性が高いので、離職防止対策が重要となる。

育成（技能教育）

育成にはいくつかのタイプが見られる。

一つは、比較的単純繰返し作業職場で、技能熟練がそれほど要求されていない自動車、電気・電子製品等の大量生産の組立産業、縫製業、タオル産業等であるが、未経験の若い労働者を新規採用しているところに見られるタイプである。まだ技能熟練がそれほど期待されていない中国の工場現場では、離職を前提とし、制度的には数年の契約で、従業員の入れ替えも可能ではある。単純作業の多い製造業では、離職防止・減少に努めるとともに、離職が頻繁に生じることを前提とした雇用管理が行われている。

DI社のように、操業時前に新人を採用し、日本本社で教育訓練をし、その後の幹部に育てる一方、軌道に乗ると、従業員を分別し、優秀なものには研修、日本本社への出張研修等で能力向上を図り、現場の幹部に育てていき、そうでないものは、契約期間満了とともに雇用契約を打ち切り、また新たな従業員を採用繰り返すところである。オムロン大連有限公司は、「離職防止というよりも、いつ誰がやめても職場が混乱しないような人事配置などの対策も考慮している」と報告している〔(財)海外職業訓練協会2009 p. 89-90〕。

このようなことでは、3S~5Sという躰け教育と安全教育程度で、系統的な技能教育は行われない。しかし、将来の工場幹部を育成するために、一部の優秀な者だけに、日本本社の研修に行かせるなどして、技能教育、監督者教育を与えている。

しかし、低付加価値の製品を生産するだけでは、従業員の質も上がらない。今後、ワーカーの逼迫が進むと思われる状態の中で、従業員の満足度を高め、労働者を定着させ、生産性の向上のためには、技能向上を図る必要がある。そこで、技能労働者の養成・教育訓練が重要となっている。

そのような企業では、技能養成の制度化がすすめられている。

例えば、すでに述べたように、HK社は、現地の職業訓練校とタイアップして、自前の技術養成校を設置して、そこの優秀者を優先的に雇用し、その上で、計画的にかつ階層別に、座学と実習を繰返し行い、熟練工を育てている（東芝、キャノン等もそうである。具体的には〔(財)海外職業訓練協会2009〕参照）。また、いくつ

かの企業では、技能コンテストを行い、参加し高度な技術を身に付けた者は表彰する。「最初から最後まで自立して仕事・業務をこなす一流作業員（多能工）の創出を目的としたキャノン大連地区マイスター認定制度を制定している〔(財)海外職業訓練協会2009 p. 83〕。

また、BK社のように、主に現場でのOJTにより経験を積み重ね、工夫を要求かつローテーションによる「多能工化」をはかるなどして、能力向上を図る企業もある。これは、熟練工を必要とする比較的小規模な企業に多いようである。

なお、どの日系企業も優秀者を日本本社に研修に出す傾向がある。これは別稿〔柴田 2011a〕で述べたように、単に技能向上のためだけでなく、また褒賞の意味合いも持ち、モチベーションと企業帰属意識を高める役割も果たしているようである。

モラル向上と信賞必罰

中国に進出した日系企業の多くは、「モラル」問題になやまされていた。中国では、かつて農村では、ゴミの投げ捨て、たばこの吸い殻のポイ捨て、手鼻、等は当たり前であった。なぜなら、すべて「土に帰る」からである。その習慣が工場でも出るのである。それで、多くの工場が3S~5S（整理、整頓、清潔、清掃、躰）を標語とし（BK社は4S、HK社は5S）、実践させている。

BK社は当初、特に「清掃」で大変苦労したようである。前総経理の時代に、全員に屑かご、灰皿を配った。その上、総経理は、箒とゴミばさみを持って職場を回り、ポイ捨てされたタバコの吸い殻の数を「今日は〇〇本」と数え、見つけたらその場で注意するとともに、「1日100本になったら全面的禁煙にする」と宣言した。「解っていても横着してやるから、その都度注意することが必要。4Sは工場管理の基本」と総経理は言う。現在BK社では、午前1回、昼休み、午後1回の休憩時間に、決まった場所でしかタバコは吸えない。HK社の5Sについてはすでに触れた。

グンゼは、「三つのしつけ」－「あいさつをする」（挨拶は相手と心を通わせ、よりよい人間関係を築く第一歩）、「はきものをそろえる」（先々のことを考える気くばり）、「そうじをする」（物事のけじめをつけること）それぞれに、意味合いを持たせて教育をしている〔(財)海外職業訓練協会2009 p. 106〕。

筆者が見た、NK、DI、BK、HK社とも、構内にはゴミやタバコの吸い殻は落ちていなかった。3S~5Sはどこでも徹底されているようである。

どの企業に行っても「信賞必罰」が大事だという。し

かし、「厳罰」となると、企業によって異なる。ある縫製加工業では、労働力供給過多の時代は、「無断欠勤をしたり勤務中に私語が多かったり、上司の指示に従わなかった場合は、罰金制度をとりいれ、それでも治らない場合は解雇し、待機中の労働者と入れ替えた」。また、別の縫製加工会社では、2008年の労働契約法施行以前は「ストライキなどが起きた場合でも、全員解雇という形で対応すればよい」と厳罰を行っていた〔(財)海外職業訓練協会 2009 p. 71, 75〕しかし、NH社もBK社も「厳罰」にはいささか首をかしげていた。

BK社には規律違反、作業ミスに対して、「注意カード」制があり、1, 2枚目まではイエローカードで、3枚目はレッドカードとなり、罰金を取ることになっているが、総経理は、「日本人が上から目線で注意することは逆効果（反感を買うだけ）」と言い、「その都度注意することが大事で、自分は注意カードをめったに出さない。中国の管理者はよく出す」と言っていた。

発展空間と昇進・昇格制度

離職・定着対策は現地従業員に「発展空間」を見せることである。働きがいをを持たせること、つまり企業内での彼らの位置づけを明確にし、将来の可能性を見せることである。具体的には能力向上と仕事の決定権の拡大、昇給・昇進のシステムを明示し、その具体的展開を見せることである。

ホワイトカラーについては、別稿〔柴田 2012a〕で見たとように、日系企業の多くは、抜擢昇進制度を含む職能資格制度であった。しかし、決定権については不十分であり、「現地化」の遅れが言われていた。

工場労働者の場合は単純ではない。

NK社やDI社のように、単純作業に就いている者の能力向上は、仕事の慣れによる作業のスピードアップでしかない。そのような場合は出来高賃金を導入することによって、収入増を図る対応もある。

他方、BK社やHK社のように、熟練による技能の向上と仕事の工夫の余地のある作業、そして仕事範囲の拡大＝「多能工化」が図られるところでは、熟練＝勤続による賃金上昇とポスト獲得が発展空間である。

少なくとも筆者の調査した4社の工場現場の労働者は、初めから班長、組長、課長として入社するのではなく、長期勤続を経て、班長、組長、そして課長、工場長にまで昇進させている。内部昇進である。

なお、中国の若い工場労働者の場合、工場労働からオフィスワークに転じることが大きな魅力であるようである³⁶⁾。BK社には、制度として工場労働から事務労働へ

の転換があり、実際に転換者が出ている。

人事管理の基本は、個々の作業者の勤労意欲と高い技能の発揮と作業者同士の協働・協力態勢の確立（体制化）による「横断的凝集した組織力」の確立であり、それをもって、高品質製品の生産とコスト低減による国際競争力の形成にある、と言ってよいであろう。

技能向上（熟練）と協働態勢の確立には、単に教育・訓練だけでなく、仕事および人の「なじみ」が必要である。そのためには長期勤続・定着が前提となる。

そのゆえ、採用は長期勤続を前提とし、OJT、職場ローテーション（多能工化）を中心とした技能向上の教育・訓練となる。

定着および勤労意欲醸成には「『発展空間』を見せる」ことが重要であり、その「発展空間」は、具体的には、自己の能力の向上（熟練形成・創意工夫の発揮）、昇進・昇格、昇給の可能性としてあらわれる。賃金制度、昇進・昇格、昇給制度は、能力向上に対する経営側の「認知」（評価）つまり「発展空間」の表現形態である。

中国で、工場労働者の不足と賃金上昇が生じ始めた今、低賃金で使い捨てな雇用管理はもはや成り立たないであろう。だから、更に人件費コストが低いということだけで、他のアジアに移転する、という方策は、必ずしも企業のためになるとは思えない。

付 ——尖閣諸島国有化と日系企業——

付論と言うほどではないが、尖閣諸島国有化問題に関連して、一言触れておきたい。

2012年9月に野田内閣が突如として行った尖閣諸島国有化宣言は、中国各地で日系商店の破壊・略奪や日系自動車への攻撃等の「反日暴動」を引き起こし、日中間に「政冷経冷」状態が生じた。

その影響は、在中国日系企業では、ホンダ、トヨタ、日産、三菱等大手自動車メーカーは一時生産停止を余儀なくされ、3～5割の減産となった。電子機器のソニー、キャノン、松下（パナソニック）も一時工場が止まった。日用化学用品のライオンも生産を一時ストップした。日系のスーパーは「破壊と略奪」に会い、数日間の閉鎖と多大な損失を被った。対中国輸出の減少も生じた（対前年同月比9月－14.1%、10月－11.6%）。

帝国データバンク調査³⁷⁾によれば、「悪影響」があったとする企業は3割、中でも、製造業、運輸・倉庫業は約4割で、特に輸送用機械・器具製造は61.2%にも達している。当然のことながら、「中国の企業や政府と直接事業を行っている」企業の方が「悪影響」を受けた割合

が高い（55.5%、「行っていない」企業25.2%）。また、影響が「わからない」との回答企業を除く7,954社の内2,666社（33.6%）が、売り上げの減少を見込んでいる。

現在、多くの企業が中国に進出している。それだけでなく、日本の貿易は対中国貿易が最大の割合を占めている。中国との関係は、日本経済の死活問題にかかわる。もちろん経済だけでなく、隣国との対立は日本の平和にとっても大問題である。

領土問題は双方の偏狭なナショナリズムを喚起しやすい。事実、安倍、石原、橋下諸氏等の勇ましい発言はこのナショナリズムを喚起し、日中関係の危険を増幅しかねない。

領土問題が国際関係の棘になったことは枚挙にいとまがない。その平和的解決が大変難しいことは歴史が証明してきた。しかし、だからと言って、まかり間違っても武力衝突に到らないようにするのが外交、政治の役割であろう。

日本と世界の平和を願う一市民として、また、わずかではあるが中国と関わりをもった一研究者として、日中双方が無謀な行動に出て、日中関係が破局に向かわないよう、願うばかりである。本稿が刊行される3月頃に、何らかの形で解決の道が見えていたならば、幸いである。

注

- 1) 中村公省「日本の第4次中国投資ブーム」『KEY_NUMBER_60』(2012.03.06) 21世紀中国総研(原資料:中国商務省外資司) http://www.21ccs.jp/china_watching
- 2) 「中国全国商工行政管理局長座談会」報告
- 3) 2012年時点でも、米アップルは、台湾系のOEM生産企業である富士康国際(ファックスコン)で、iPodを1台数ドルで組立させ、アメリカで299ドルで販売しているという。
- 4) とは言え、2012年時点でも、中国の輸出額の半分以上を外資系企業の製品が占めている。『人民日報日本語版』2012年12月10日
- 5) 本書の翻訳のタイトルは『現代中国女工哀史』となっているが原題は、"FACTORY GIRLS: From Village to City in a Changing China"で、2003年に16歳で貧しい農村から都市の工場に働きに出てきた一人の女性の成長(=「個人」としての自立、「成功」)を扱ったものである。その意味では邦題は適当ではないと思われる。がしかし、そこに描かれた彼女および彼女と同様に農村から働きに来た工場労働者の労働生活・宿舎(寮)、賃金の実態は、まさに「女工哀史」の世界である。
- 6) 本書では、"China Price"と名付けられた中国製品の廉価の秘密を、明らかにしようとしたものである。2000年

代半ばの中国の工場を取材し、その秘密の一つは、劣悪な労働条件で働かせる工場経営—象徴的には「黒い工場」「陰の工場」と呼ばれる未登録の工場の存在とそこで働く農村からの出稼ぎ労働者の存在である、としている。その彼らが働く工場での労働実態が具体的に示されている。邦訳のタイトルは『中国貧困絶望工場』である。

- 7) 「世界最大のEMSフォックスコンの未来」『JB PRESS』2012年12月18日(英The Economist 2012/12/15の記事をJBプレスがライセンス契約に基づいて翻訳したもの)
- 8) 中国国務院「中国農民工調査研究報告書」2006年3月本調査は2005年初から10カ月かけて、北京市、上海市、山東、湖南、江蘇、浙江、四川、河南の各省、寧夏回族自治区の農民工を対象に行われた。この調査を元にした上海市と珠江デルタの農民工の実状については、源善平(2010)に詳しい。
- 9) 中国国務院「2011年我国農民工調査監測報告」2011年の「農民工調査」は、31省(自治区、直轄市を含む)の899県7500超箇所の20万人近い農村労働者を対象に行った抽出調査で、「報告」はそれから全国の数値を推算している。http://www.stats.gov.cn/tjfx/fxbg/20120427_402801903.hym
- 10) JETRO『在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査』各年度調査報告書
- 11) その代表的な例が民営大手の深圳華為技術有限公司が行おうとした「華為事件」である。その経緯については、野村かずみ「労働契約法成立の反響」(労働政策・研修機構『Business Labor Trend』2008.2参照)
- 12) 中国では、1975年憲法で認められていた「同盟罷工=ストライキの自由」が82年改正の現憲法で削除され、ストライキは違法となっており、正式には「ストライキ」は認められていない。しかし、以下では集団的な職場放棄をストライキと表記する。
- 13) 『南方週末』5月13日(出所:山口真美「中国出稼ぎ新世代の戦い:富士康連続自殺事件とホンダ工場のストライキをめぐる動向」『IDE-JETRO』2010年6月より)
<http://www.ide.go.jp>
- 14) 姫田小夏「労働者階級は奴隷なのか! ネットで渦巻く怨嗟の声」『JB PRESS』(2010年07月07日) <http://jbpres.ismedia.jp/articles/print/3903>
- 15) 皿田尚・劉沫真・吉川昌樹「転換期を迎える中国労働力市場と企業の人材マネジメント」(『知的資産創造』2011年4月号 Nomura Research Institute, Ltd)
- 16) 山口真美「中国出稼ぎ新世代の戦い:富士康連続自殺事件とホンダ工場のストライキをめぐる動向」(『IDE-JETRO』2010年6月) <http://www.ide.go.jp>
- 17) 上海技菱掲系统集成有限公司「中国レポート—中国の賃金事情—」(2012年6月)
- 18) 上前掲「中国の労働賃金事情」
- 19) 保険料の企業掛け金割合は次のとおりである(< >内は労働者の掛け金割合)。基本養老保険20% < 8% >、

- 基本医療保険 10% < 2% >、失業保険 2% 以下 < 1% 以下 >。JETRO「調査レポート 中国の社会保険の概要とその最新動向」(2012.5)
- 20) JETRO『在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査(2012年度)』(2012年12月)
- ちなみに、中国日系企業における「経営上の問題点」で、「従業員の賃金上昇」との回答割合は、09年62.7%、10年79.6%、11年84.9%であり、12年調査で他のアジア諸国・地域では「従業員の賃金上昇」と答えた割合は、香港58.5%、台湾29.8%、韓国54.3%、インド71.1%であった。中国での12年調査の第2位は「競合相手の台頭(コスト面での競合)」で53.4%である。
- 21) 「全国労働派遣人員達6000万」(『経済観察報』2011年2月26日)
- 22) 中国的人資源・社会保障部労働科学研究所労働争議部主任 李天国「中国の労働者派遣と法規制」(労働政策研究・研修機構 資料シリーズ No.81『第8回北東アジア労働フォーラム 派遣労働者の現状と政策課題 第1セッション 派遣労働者の現状と課題』(2011年))
- 23) JILPT「海外労働事情」2012年1月
- 24) 前掲『経済観察報』2011年2月26日
- 25) 『しんぶん赤旗』2013年1月1日
- 26) この数値は、経済産業省「海外事業活動基本調査」によるものである。この調査は、金融業、保険業、不動産業を除いて、海外に現地法人(日本側出資比率10%以上の海外子会社、および日本側出資比率50%超の出資を行っている外国法人)を有する日本企業の本社に対して行っているもので、回収率はおおむね70%超である。加えて、近年中国進出が増加してきた金融保険業、不動産業が除外され、かつ日本に本社がある企業を対象としているため、日本に本社を持たず、中国で独自に起業しているサービス業関連を中心とする比較的小零細の日系企業も除外されており、日系企業の数・従業員数はもっと多いと推定される。ちなみに(株)帝国データバンクによれば、2012年8月末現在で中国進出の日系企業は14,394社で、海外事業活動基本調査の3倍近い数値となっている。その内製造業は41.3%(5,951社)であり、経済産業省調査の2倍強である。ただし、従業員数のデータはない(株)帝国データバンク「特別企画：中国進出企業の実態調査」2012年11月5日発表 <https://www.tdo.co.jp>。また、中国工商行政管理局のデータによれば、日系企業の登録数は2001年以降急増し08年には2.5万社を超え、その後減少し、10年は22,307社である(中村公省「日本の第4次中国投資ブーム」21世紀中国総研 KEY_NUMBER_60 http://www.21ccs.jp/china_watching)。
- つまり日系企業数は、実際には「海外事業活動基本調査」の数値の数倍もあり、従業員数も200万人を超えていると思われる。
- 27) 詳しくは、柴田 2012b 参照。
- 28) side thruster 側向推進機—船に横方向の動きを可能にする補助推進機。船の船首部分(巨大船の場合には船尾部分にも)に装備し、接岸・離岸等の際に使用する。
- 29) 下崗者は、下崗した会社(原会社)に籍を残しており、社会保険、企業年金は原会社にある。つまり、社会保険料、企業年金企業負担分の支出をしなくてよい、というメリットがある。
- 30) 労務派遣者は、社会保険の一部を派遣元が負担するので、社会保険料の節約になる。
- 31) 本企業では「日方派遣者」と称しているが、原籍が日本本社にあり、一定期間外国の日系企業に駐在し、日本本社に戻るのを原則としている者は、日本での一般的な呼称は「駐在員」であるので、以下、駐在員と表記する。
- 32) 本企業では「中方派遣者」と称しているが、原籍が元の企業にあり、他社(子会社、関連企業等)に出向している者は、日本での一般的な呼称は「出向者」であるので、以下、出向者と表記する。なお、この中方派遣者はすべて片道切符(つまり、原籍のWMMP社に戻らない前提)の出向者である。
- 33) 90年代のWMMPの工員は、中卒後3年程度の訓練学校で養成し、現場に配属するというシステムだった。現在はこのようなシステムはなくなっている。(BK社 総経理・談)
- 34) HK社提供パンフレット(会社案内) p. 18
- 35) 同上 p. 3
- 36) 前掲の『現代中国の女工哀史』の主人公とも言える女性農民工は、賃金だけでなく、工場の繰返し労働から事務労働者になることを望み、努力・転職をくりかえしていた。
- 37) 2012年10月19日~31日に行われた「TDB 景気動向調査(特別企画)：中国との関係悪化に関する企業の意識調査」。調査対象は全国22,879社、有効回答企業数10,534社(回答率46.0%)。

参考文献

- 源 善平, 2010,『中国農民工の調査研究』晃洋書房
- 柴田弘捷, 2011a,「中国の社会階層変動と『白領』の台頭—『中間階層』の増大とホワイトカラーの生活」柴田弘捷・大矢根淳 共編『専修大学社会科学研究所社会科学研究叢書13 中国社会の現状Ⅲ』
- 柴田弘捷, 2011b,「在中国日系企業の人事管理(1)—中国人の就業意識・行動と『現地化』の問題」『専修大学人間科学論集』Vol. 1, No. 2 (社会学篇第1号)
- 柴田弘捷, 2012a,「在中国日系企業の人事管理(2)—採用・研修・昇進について」『専修大学人間科学論集』Vol. 2, No. 2 (社会学篇第2号)
- 柴田弘捷, 2012b,「今治タオル産業の『再生』と中国」『専修大学社会科学研究所月報』No. 584 2012.2.20
- 若林恵子, 2005,『中国の人口問題と社会的現実』ミネルヴァ書房
- 日本能率協会コンサルティング中国事業グループ, 2009,『中国の工場事情』PHP 研究所

- 陳桂棣 (Chen Guidi) ・ 春桃 (Chuntao), 2004, 『中国農民調査』 人民文学出版社 (邦訳 納村公子・ 栢田雅美 『中国農民調査』 2005 文藝春秋)
- 陸学艺 主编, 2004, 『当代中国社会流动』 社会科学文献出版社
- 陸学艺 主编, 2010, 『当代中国社会结构』 社会科学文献出版社
- Chang, Leslie T., 2008, *FACTORY GIRLS: From Village to City in a Changing China*, New York: Spiegel & Grau. (2010, 栗原泉 訳 『現代中国女工哀史』 白水社)
- Harney, Alexandra, 2008, *The China Price: The True Cost of Chinese Competitive Advantage*, New York: Penguin. (2008, 漆嶋稔 訳 『中国貧困絶望工場——「世界の工場」のからくり』 日経 BP 社)

参考資料

- エヌ・エヌ・エー編, 2011, 『日系企業中国現地社員給与動向 2011年版』 (株)エヌ・エヌ・エー
- 黒田法律事務所, 2010, 『Q&A 中国進出の労務ハンドブック』 清文社
- (財) 海外職業訓練協会, 2009, 「企業における人づくり 中国」
- 21世紀中国総研編, 2011, 『中国情報ハンドブック 2011年度版』 蒼蒼社
- 21世紀中国総研編, 2011, 『中国進出企業一覧 2011-12年度版』 蒼蒼社

- 日本貿易振興機構 (JETRO), 「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査」 報告 各年
- (独法) 日本労働研究・研修機構 (JILPT), 「海外労働情報」 (中国)
- 中国国家統計局, 『中国統計年鑑』 各年版
- 中国国家統計局, 『人口普查』 第5次 (2000年), 第6次 (2010年) 報告

【付記】

1. 本稿の執筆に当たってはいろいろな方にお世話になった。特に、NK社、DI社、BK社、HK社の総経理の皆さんには、お忙しい中、お時間を割いて小生の調査に協力していただき、また資料・データ等を提供していただいた。記して謝意を示しておきたい。ありがとうございました。

なお、本論文の、4社に関する事実認識で間違いがあれば、それは、ご協力くださった方々の責ではなく、正しく記録を取れなかった柴田の責任であることを明記しておきます。

2. 本稿は、専修大学の「研究助成」による研究「人事労務管理任する実証的研究—在外日系企業人事労務管理の実態—」(3)(4)(2010年度、2011年度) および専修大学社会科学研究所グループ研究助成 A「中国社会研究」(2010~12年度) の成果の一部である。記して謝意の示しておきたい。