

アジア日系企業の労働市場

—韓国・中国・インドネシアの事例分析—

宮本 謙介

The Labor Market of Japanese-Affiliated Enterprises in Asia
—Case Studies in South Korea, China and Indonesia—

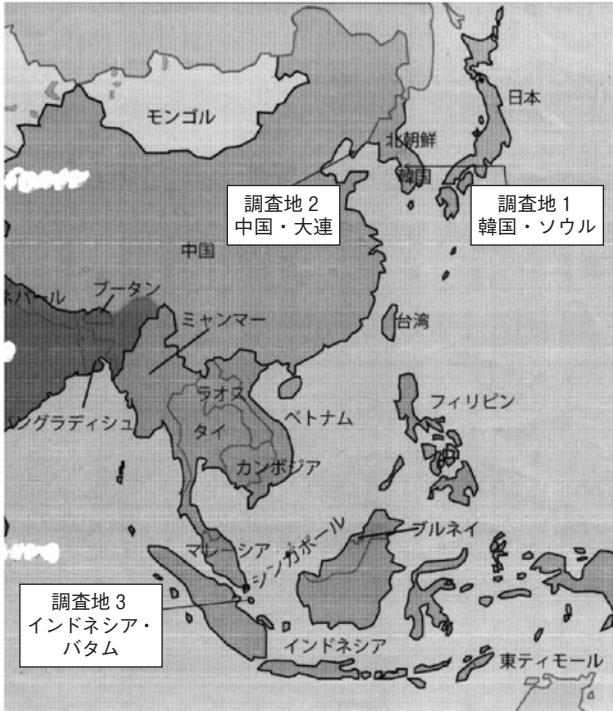
Kensuke MIYAMOTO

はじめに

筆者はこれまでアジア各国・地域の労働市場について、相互比較の視点から調査・研究を積み重ねてきた（宮本：参考文献参照）。そこでは、当該国・地域に特有の歴史的・制度的背景に規定された労働市場の特質把握を試みるとともに、アジアに展開する日系企業（主に製造業）に関しては、アジア域内の国際分業および企業内分業の進展に伴う労働市場の変容にも注目してきた。

本稿では、韓国、中国、インドネシアの日系企業（製造業）を事例として、2000年代以降のアジア日系企業の労働市場の特徴とその変容の一端を摘出する。事例によってはやや古いデータも使用するが、本稿の狙いは、あくまで2000年代以降の労働市場の特徴を歴史的な変化に着目しつつ明らかにすることである。

図1 東アジア・東南アジア（調査地3カ所）



第1節 アジアにおける日系企業の進出動向

まずアジアにおける日系企業の進出動向と経営課題の基本的特徴を、マクロ・データによって鳥瞰しておこう。

表1は、経済産業省のデータによって日本企業の海外展開の推移を進出先別に分類したものである。周知のように、1985年プラザ合意を転換点とする円高局面の中で、日本企業の海外展開はアジアシフトへと大きく傾斜した。同表からも1990年代から今世紀にかけてのアジアシフトは明瞭であり、欧米の比重低下と対照的に2015年にはアジアが66.7%まで構成比を高めている（北米+ヨーロッパで24.6%）。

表1 日本企業の海外進出（地域別構成推移）

	1995年		2005年		2015年	
	企業数	構成比 (%)	企業数	構成比 (%)	企業数	構成比 (%)
北米	2,686	25.5	2,650	17.5	3,268	12.9
ヨーロッパ	1,968	18.7	2,267	15.0	2,942	11.7
アジア	4,600	43.7	8,870	58.7	16,831	66.7
その他	1,272	12.1	1,316	8.7	2,192	8.7
合計	10,526	100	15,103	100	25,233	100

（資料） 経済産業省「海外事業活動基本調査」各年版より作成。

表2 アジア日系企業の製品販売先構成比（%）

	2006年	2015年
進出先現地販売	51.9	54.1
アジア域内販売	17.6	25.1
日本への逆輸出	22.1	15.5
その他地域へ輸出	8.4	5.3
合計	100	100

（資料） 経済産業省「海外事業活動基本調査」各年版より作成。

表2は、製品販売先構成によって、アジアでの市場開拓の拡大傾向を示したものである。日本企業のアジア展開の動機・目的は、業種ごとに、また個別企業によってもその主因は異なるが、多くは急激な円高対策としてのコスト削減、進出先からの第3国輸出、日本への逆輸出、現地市場開拓などが指摘しうる。この表2の製品販売先構成をみれば、近年では現地販売市場の開拓が重要な進出動機となっていることが推察される。

表3は、アジアにおける日系企業の国・地域別構成を示している。中国への進出は、2000年代に急増して2010年代でもおよそ4割を占めている。同表には現れないが、2010年代に入ると、コスト高・環境問題・政治問題などの影響で停滞傾向であることも知られている。一方近年では、進出件数でみるとベトナム・インドなどの新興市場への進出の急増も顕著である。

表3 アジア日系企業の国別構成

	2000年				2015年			
	製造業	非製造業	合計	構成比	製造業	非製造業	合計	構成比
中国	1,263	449	1,712	23.9	3,930	2,740	6,670	40.2
韓国	288	101	389	5.4	329	489	818	4.9
台湾	427	239	666	9.3	407	514	921	5.5
香港	277	541	818	11.4	220	1,010	1,230	7.4
シンガポール	326	530	856	11.9	195	891	1,086	6.5
タイ	619	318	937	13.1	1,251	923	2,174	13.1
マレーシア	444	215	659	9.2	415	355	770	4.6
インドネシア	410	134	544	7.6	633	385	1,018	6.1
フィリピン	209	129	338	4.7	279	252	531	3.2
ベトナム	94	34	128	1.8	523	320	843	5.1
インド	93	28	121	1.7	254	282	536	3.2
合計	4,450	2,718	7,168	100	8,436	8,161	16,597	100
構成比 (%)	62.1	37.9	100		50.8	49.2	100	

(資料) 経済産業省「海外事業活動基本調査」各年版より作成。

また、2000年以降は、製造業に比して非製造業（各種サービス業）の構成比の伸張も特徴的であり、特にアジアNIES諸国の韓国・台湾・香港・シンガポールでは、いずれも2015年現在で非製造業が製造業を上回っているのも注目される。

日系企業がアジアで雇用する労働者数については、上掲の経済産業省データによると、2000年の207万人が2015年には414万人に増加し、2015年の国別では中国174万人、タイ69万人、インドネシア38万人、韓国8万7,000人などとなっている。

表4は、日本貿易振興機構「2016年アジア・オセアニア進出日系企業実態調査」から「日系企業の経営上の問題点」の上位10項目について示したものである。全般的にみれば、賃金上昇や製品管理、労働力の質確保などが上位に位置している。アジアへの進出動機の主因のひとつであるコスト削減が困難となりつつあること、アジアでの経営も厳しい競争環境にあることは明らかであり、また労働市場との関連では、労働者の質の確保、品質管理の難しさなども問題点の上位にあることに留意しておきたい。

次節以下で検討する3カ国について「経営上の問題点」を国別に掲げたのが表5である。韓国・中国・インドネシアにいずれにおいても「賃金上昇」が首位にあり、韓国や中国では「コスト競争」の激化、中国・インド

表4 アジア日系企業、経営上の問題点
(ジェットロ、2016年、4,642社調査、複数回答)

経営上の問題点	%
1. 従業員の賃金上昇	65.3
2. 品質管理の難しさ	50.5
3. 競合相手の台頭（コスト競争）	46.4
4. 従業員の質	44.1
5. 原材料・部品の現地調達難しさ	43.2
6. 新規顧客の開拓が進まない	37.6
7. 主要取引先からの値上げ要求	35.2
8. 限界に近づきつつあるコスト削減	34.5
9. 現地通貨の対円為替レートの変動	30.1
10. 通関手続きの煩雑さ	30.3

(資料) 日本貿易振興機構「2016年アジア・オセアニア進出日系企業実態調査」より作成。

表5 アジア日系企業、経営上の問題点（国別）
(ジェットロ、2016年調査、複数回答)

	経営上の問題点	%
韓国 (175社)	1. 従業員の賃金上昇	57.5
	2. 競合相手の台頭（コスト競争）	53.8
	3. 主要取引先からの値上げ要求	46.8
	4. 現地通貨の対円為替レートの変動	45.1
	5. 主要販売市場の低迷	45.1
中国 (604社)	1. 従業員の賃金上昇	77.8
	2. 限界に近づきつつあるコスト削減	48.2
	3. 品質管理の難しさ	45.1
	4. 競合相手の台頭（コスト競争）	44.4
	5. 従業員の質	42.4
インドネシア (359社)	1. 従業員の賃金上昇	82.2
	2. 従業員の質	56.3
	3. 原材料・部品の現地調達難しさ	56.3
	4. 品質管理の難しさ	54.9
	5. 現地通貨の対ドル為替レートの変動	54.2

(資料) 日本貿易振興機構「2016年アジア・オセアニア進出日系企業実態調査」より作成。

ネシアでは「従業員の質」「品質管理の難しさ」が上位にランクしており、こうした現場における経営側の声も注目される。

以上、近年のアジアにおける日系企業の進出動向と経営課題の基本的特徴を念頭において、以下では3カ国における労働市場の現局面を2010年代の調査事例によって検討する。

第2節 韓国日系企業A社の事例

周知のように韓国は高度成長を実現して産業構造の高度化が進んでおり、進出する日本企業も現地の実状に適応して経営戦略を変容させつつある。また、韓国では、1997年経済危機の経験を契機として、金大中政権下で「労働市場の柔軟化」政策が採用され、その後は雇用慣行や労務管理も大きく変貌を遂げている。

そこで本節では、調査対象の日系企業にみられる経営戦略と、それに伴う企業内労働力配置の変更、および新たな人事管理の導入に注目し、韓国日系企業における労働市場の側面を捉えてみる。なお調査企業は、筆者が継続調査を実施した企業であり、2003年と2013年の調査を比較し、その変化に注目してみる。

1. 調査企業の概要

調査対象の日系企業は、複合機とプリンター周辺機器を主力商品とする大手メーカーである。1974年に首都ソウルに進出しており、在韓国の日系企業としては草分け的存在である。進出当初は、オフィス・工場ともにソウル市内であったが、その後工場を仁川に移し規模拡大を図った。仁川工場の生産量のピークは2005～06年であったが、2008年～09年のリーマンショックのただ中で、日本本社のアジア戦略に大きな転換があり、それに沿って韓国現地法人の経営も再編を迫られた。

日本本社の新アジア戦略は、生産拠点を中国とベトナムに集中し、先端

高級品の研究開発のみを日本工場に残し、他のアジア各国の現地法人はサービスプロバイダーへの転換を図るといったものであった。中進国化したアジア諸国においては、現地ローカル企業との激しい競争の中で、顧客に対するいわゆるソリューション・サービスが日本企業の優位性として期待されている。日本本社の新戦略は、同社のアジア展開における企業内国際分業の再編を明確に示したものと云えよう。

この基本戦略に沿って、韓国法人もそれまでの製造中心で販売・補修を副次業務とする業態から、営業・販売・補修を中心的業務とする経営への転換が急速に進んだ。仁川の製造工場は規模を縮小して存続しているものの、調査時点（2013年）の生産量はピーク時の半分以下に縮小している。

こうした韓国法人の経営方針の転換に伴って、販売市場も韓国国内が主要な対象となり、調査時の国内販売比率は70%に達し、輸出は30%（主な仕向地はアメリカ、中国）に止まっている。

2. 企業内の労働者配置

表6に調査企業の職位構成の変化を示している。経営戦略の転換に伴って、企業内の職位別労働者構成の変化も明瞭である。2003年時点では、いまだ製造部門中心の経営であったから、生産職労働者（正規一般職＋派遣工）が多数を占めていたが、2013年になると技術職・事務職・セールス職が中心の構成に変化し、管理職も構成比を厚くしている。この間の従業員数の増加（3.4倍）はホワイトカラー層の急増に拠るものであり、対照的に生産職は大きく縮小し、しかも派遣工中心の構成となっている。

こうした職位別構成の変化は、労働者の学歴構成の変化を伴っている。表7の労働者の学歴別構成によれば、ホワイトカラー層中心の構成は、短大卒以上の高学歴者の構成比を高めており、高学歴者比率は2003年の41%から2013年には87%に上昇している。ホワイトカラー層は、技術・事務・セールスのいずれの部門に所属していても、営業・販売・補修についての総合的知識・技能に習熟していることが望ましく、そのための専門知識を

表6 韓国日系企業A社の職位構成

	2003年			2013年		
	日本人	韓国人		日本人	韓国人	
		男性	女性		男性	女性
取締役	1	3	—	3	12	—
管理職	3	41	—	—	147	2
技術職	—	15	—	—	344	28
事務職	—	30	—	—	127	67
セールス職	—	—	—	—	273	26
一般生産職	—	127	18	—	43	1
派遣工	—	80	85	—	73	44
合計	4	296	103	3	1,019	168

(資料) 筆者調査 (2003年3月、2013年8月)。

表7 韓国日系企業A社の学歴別労働者構成

	2003年	2013年
小学校卒	—	—
中学卒	—	—
高校卒	234	146
短大・高等専門学校卒	20	256
大学卒	143	696
大学院卒	2	32
合計	399	1,130

(資料) 筆者調査 (2003年3月、2013年8月)。

必要とする。これが、高学歴層の構成比を高める要因となっている。

3. 人事考課の変容

上記の経営戦略の転換による職位別労働者構成の変化とともに、もう一つの重大な変更は人事管理方針のそれである。

前述したように、韓国では、高度成長期に一定の定着を見たと言われる年功序列型の労務管理と賃金体系が、1997年経済危機後の「労働市場の柔

軟化」政策を契機に大きく変容している。こうした韓国の労働市場の実状に適応させながら、しかも当該日系企業の戦略転換にも対応させて、いまや労働力の主力部隊となったホワイトカラー層の人事考課も大きく変容した。それは、人事管理における年功型から能力・業績評価型への移行であり、業態のサービス部門へのシフトを決めた時期に導入され始めた。

具体的には、2008年から新人事考課がスタートし、年1回の定期査定では、本人が設定した業績目標の達成度（業績評価）と、それにプロセス評価を加えて総合評価し、昇進・昇級に反映させるというものである。業績評価とプロセス評価の構成比は、どの職務に対しても原則として前者80%、後者20%となっている。プロセス評価は、たとえ目標が達成できなくとも、目標達成に向けた日常の積極的取り組みを評価の中に反映させるためのものである。定期査定の評価次第で、最短3年で次の職級に昇進できるという。

こうして勤続年数と勤務成績（能力評価を含む）による従来型の人事考課は廃止され、新方式では勤続年数評価の入る余地がなくなった。なお、この新人事考課は、正規雇用のホワイトカラー層にのみ適用されており、工場の生産労働者は適用外である。生産労働は調査後も一層の縮小が計画されており、しかもいずれはすべて派遣労働に切り替える予定である。派遣会社から派遣される生産職労働者には、一律最低賃金が適用されるので、正規職との労働の質的格差は一層明瞭となる。

上述の新人事考課について、調査企業の社長は、「中高年社員ほど職場の人間関係を重視するので、業績だけによる評価は職場の人間関係に軋轢を生む側面もある。これが新しい人事管理の難しさだ。」「若年層ほど能力・業績主義に違和感がない。韓国では財閥系大企業で徹底した能力・業績主義が浸透している。韓国のビジネス環境も変化しており、今後はこれに適応しなければならない。」（いずれも調査時のインタビュー）と指摘している。年功型の人事と賃金に慣れ親しんできた中高年の長期勤続者に、新しい人事管理方式は定着するのか。また、若年層への導入は、有能な人

材の確保に有効なのか、むしろ労働力の流動性を高めることにならないか。今後の動向が注目される。

なお、労働力の流動性に関連して、当該日系企業の調査時の離職率（年率、2013年）は、職位別に管理職2%、技術職3%、事務職14%、営業職14%であった（正規職のみ）。管理職・技術職の定着度が高くみえるが、同社社長によれば「管理職・技術職の重要ポストでヘッドハンティングによる転職がしばしばあり、有能な人材の確保はなお大きな課題である」という。また、筆者が実施した労働者へのアンケート調査のうち、転職経験に関する調査（サンプル数66）では、当該日系企業に入職する以前に転職経験をもつ者の比率が76%に達し、しかも複数回の転職経験者が53%であった。韓国では、高学歴者の若年・壮年ほど企業間移動によってキャリアアップを目指すと言われるが、日系企業のデータでもそのような傾向は読み取れる。流動性の激しい韓国の労働市場にあって、人材の確保と育成はなお最重要課題であり続けていると思われる。

小結

本節では、韓国日系企業における経営戦略の転換に伴う企業内労働力構成と人事管理の変化に注目してみた。

日本本社におけるアジア戦略の転換に沿って、韓国の調査企業は製造拠点としての位置づけからソリューション・サービスへと業態を大きく変化させて規模拡大を図っている。進出先の経済発展水準に応じて、企業内国際分業における当該企業の役割が変化しているのである。ホワイトカラー層を主力とするソフト部門への移行は、企業内の労働力構成を大きく変化させるとともに、注目すべきは、韓国の労働市場の変容に適応してその労務人事管理も急速に変化している点である。それは、従来の年功型人事管理から業績主義のそれへの全面的移行である。

労働市場の流動性と格差構造が一層拡大していると言われる韓国にあっ

て、調査企業がとる新たな人事管理は果たして有能な人材の確保にとって有効であるのか、さらに企業経営の安定と定着に寄与するものなのか、今後の追跡調査による検証が緊要である。

第3節 大連日系企業B社の事例

本節では、中国・大連市に進出した日系企業の労働市場の特質を検討する。

まず、表8から、中国における日系企業の地域別動向をマクロデータで確認しておこう。2000年代に入って内陸への日系企業の進出が増加しているものの、なお依然として約95%が沿岸諸都市での立地であり、地域別では上海での増加が顕著であり、東北地方では大連の位置する遼寧省が進出拠点であることに変わりはない。

筆者は先に広東省や上海市の日系企業（製造業）を対象にその労働市場の特徴を検討しており、同じ中国でも地域ごとに多様な労働市場が形成されていることを明らかにしている（宮本：2002、2009、2012）。その要点のみを指摘すれば、広東省では、一部の都市出身・高学歴のホワイトカラー層は正規職で長期雇用が保証されているが、生産現場のブルーカラー

表8 中国・日系企業の地域別構成

	2000年	2015年
沿海地域	1,599	6,320
広東省	220	973
上海市	465	2,372
遼寧省	185	471
中部地域	54	227
内陸地域	12	123
その他（不明）	47	—
合 計	1,712	6,670

（資料） 経済産業省「海外事業活動基本調査」各年版。

層はそのほぼ全員が内陸部から長距離移動する若年出稼ぎ者であり、短期雇用と福利厚生への欠如が特徴的であった。ホワイトカラー層に対して企業は厚遇策で定着を図るが、その流動性は高く、とくに管理職層の人材現地化は容易ではなかった。一方、ブルーカラー層は、短勤続を前提とする雇用形態ゆえに労働コストは抑制できるが、生産現場での技能蓄積は進展せず、熟練工の技能の形成と伝承が困難であった。

上海市においては、人口稠密な国際都市であること、および国内改革の最大の課題である国有企業の整理統合・余剰人員整理の政策と関連して、独特の労働市場の形成が見られた。地元出身の高学歴ホワイトカラー層は、広東省の事例と同様に、正規職で長期雇用が保証されて人材現地化の対象であるが、やはり流動性が高く、定着層はその一部に限定された。ブルーカラー層は、地元出身の正規雇用と内陸農村出身の短期雇用とに大別された。前者には一定数の元国有企業労働者が含まれ、これは国有企業改革（整理統合と民営化）の進展に伴う下崗労働者（事実上の失業者）の再就職先として、市当局が日系企業に雇用要請したものであった。元国有企業労働者は計画経済時代の「固定工」意識が根強く、その技能水準に拘わらず雇用保証などの面で企業は独自の労務管理を必要とする。後者すなわちブルーカラー下層には内陸部出身の出稼ぎ者も雇用しており、この職層は短勤続で流動性も高い。つまり企業内の職層は、ホワイトカラー層＝地元出身・高学歴・正規職、ブルーカラー上層＝地元出身・低学歴・正規職、ブルーカラー下層＝内陸出身・低学歴・非正規職という3層構成を成すとともに、企業独自の新規雇用者と市の要請に応じた元国有企業労働者という、二元的な雇用・人事管理を内包することとなっていた。

このように、中国における日系企業の労働市場においては、その進出先の社会的・制度的諸条件に応じて多様な労働市場の形成が検出される。そこで本節では、日系企業のもう一つの進出拠点である大連市を取り上げ、事例分析を通して同地域の労働市場の特質を析出し、他地域との比較検討を試みる。現地調査は、2012年3月に本調査を、2013年3月に追加調査を

実施している。

1. 調査企業の概要

調査企業は、かつて新潟県で操業していた機械部品メーカーであり、1989年に大連市経済技術開発区に進出した。同社は1970年の設立で、89年に大連に工場をシフトするまでは従業員100人前後の中小企業であった。その後生産工程を徐々に大連工場に移転し、調査時には生産工程を全て大連工場に移して、新潟には販売・営業部門の事務所（人員3名）のみを残している。

同社の大連進出の動機について日本人総経理は、「海外移転の最大の理由は人件費問題であり、労働集約型の当社のような中小企業にとって、進出当時、賃金が日本の数十分の一の中国は魅力的だった」という。進出先を大連に決めたのは、日本の有力取引会社が大連を中心に中国東北地方に事業を展開しており、そのネットワークを利用できたことによる。東北地方の他の都市も検討されたが、物流の利便性やインフラ整備等の点で大連に優位性があったという。

1980年代後半以降に本格化する日本の製造業界の海外展開は、極端な円高が最大の要因であるが、調査企業は地方の労働集約型中小企業であり、輸出産業ではないので進出動機は円高よりも労働コスト上昇に起因しているようである。

同社工場は、数十種の精密鋳造品・機械加工品の設計・開発・製造を手懸けており、調査時には自動車関連部品の生産のウエイトが大きくなっていった。日本人管理職によれば、「人件費以外に、原材料・部品の現地調達比を引き上げたことでコスト削減が更に可能となり、経営的に有利になった」という。原材料費は日本からの輸入に比べて現地調達で30%程度カットされている。進出当時、製品は100%日本への逆輸出であったが、その後徐々に欧米輸出および中国国内販売を拡充し、調査時（2012年）の輸出比率は、日本向け70%、欧米15%、中国国内15%となっている。

1997年のアジア通貨危機では、需要減で人員を10%ほどカットしたが、赤字に落ちこむこともなく乗り切っている。同じ金融危機でもリーマンショックの方が影響は甚大であった。自動車関連部品の需要の大幅落ち込みで生産職を30%カットし、工場の稼働率も50%削減している。その後2年間（2009～2010年）は赤字経営が続き、2011年下期に漸く生産規模が回復し、経営も黒字に転化した。経営者によれば、現在（調査時）の最大の問題は人手不足であり、「とくに若者は重筋的な工場労働を忌避する傾向が強く、一定程度の学歴（高卒以上）を有する若年層を生産職で採用することが難しくなっている。工場の一般工員は大連の農村部出身者が多いが、農村部でも最近では産業が育っており、地元で就職する若者が増え、常時80～100人規模の求人募集する状態が続いている。」（総経理）工場は2013年下期～14年にかけて生産規模を2倍にする計画であるが、生産職の増員はせず、おもに工程の機械化・自動化（一部はロボット生産に転換）で対応する予定であるという。

2. 職位構成と雇用・人事

表9に調査企業の労働者の職位別構成を示している。間接部門（事務・技術・管理職）は、専門学校あるいは大卒が入職の学歴要件であり、入職後は人事考課で昇進＝昇給する。上位の管理職のうち約7割が事務系・技術系間接員のそれぞれから内部昇進しており、3割が外部からの別途採用である。管理職の外部採用は特に財務・総務・企画などの重要ポストに多い。日本人管理職によれば、間接部門では約80%が定着層（管理職は70%）であるが、ただし有能と見做される管理職ほど流動化する傾向にあり、重要ポストの外部採用が不可欠となっている。

一方、直接部門の生産職は、操業開始時の大量雇用の際には中卒クラスを雇用し、その後は高卒採用を原則としていたが、昨今の人手不足で再び中卒クラスでも採用せざるを得なくなっている（表10参照）。生産職のうち正規職は査定で内部昇進するが、班長・職長クラスまでが昇進の上限で

表9 大連日系企業B社、労働者の職位構成

	男性	女性	合計
管理職	44	9	53
技術職	20	7	27
事務職	20	33	53
職長・班長	83	25	108
正規生産職	572	273	845
派遣工	62	14	76
合計	801	361	1,162

(資料) 筆者調査 (2012年3月)。

表10 大連日系企業B社、労働者の学歴別構成

	労働者数	構成比 (%)
小学校卒	—	—
中学・普通科卒	550	47.3
中学・職業科卒	205	17.6
高校・普通科卒	151	13.0
高校・職業科卒	60	5.2
短大・専門学校卒	130	11.2
大学卒	66	5.7
合計	1,162	100.0

(資料) 筆者調査 (2012年3月)。

あり、間接部門へのシフトは実績がない。生産職は正規職でも離職率が年率30～40%に達し、少数派の定着層が班長・職長に昇進するのが実情である。

工場では派遣労働の利用も増加傾向にある。派遣会社は大連でも2000年代に入って急増しており、調査企業では2010年から派遣工を使用するようになった。日本人管理職によれば、上述のように正規工の直接採用が困難であるため、今後派遣工の比率が増える可能性があるという。調査時にも工場の各工程に派遣工を配置しており、正規生産職と労働内容の区別は見られない。従業員の新規採用に関しては、既述のように常に80～100人の

欠員状態であるため、厳しい試験はできず、生産職は書類提出と簡単な面接のみで採用が決まる。経歴・技能修得度を精査するのは、技術職・管理職の採用時のみである。

労働契約に関しては、2008年施行の新労働契約法に則って、正規職は入社時に3年契約、1回目更新で10年契約、2回目以降は無期契約となる。派遣工は1年契約、更新は可能だが「1年以内の離職者および更新しない者が多数」（日本人管理職）であるという。

次に人材現地化について見ておくと、進出当初は日本人経営者によるトップダウンの経営戦略・労務人事管理であったが、1990年代後半から2000年代初頭にかけて経営・人材の現地化が試行された（賃金構成＝査定基準の改定も同時期）。主な内容は、生産管理・品質管理・財務・総務・営業などの日常業務の権限を中国人管理職層に移譲することであった。ただし、経済危機のような非常時の方針転換、管理職・職長等の重要ポストの任用、長期的な経営戦略・生産計画の策定等は依然として日本人駐在員が最終決定する。また2000年代初頭の職場改善では、職務範囲のマニュアル化にも取り組んだという。「技能訓練ではOJTは有効だが、日本的な改善運動や多能工化は難しい。個々人の仕事の範囲を明確にして能力評価の方が理解されやすい。」（日本人管理職）多能工を評価する際も各職務のマニュアル化が前提で、日本的なマニュアル化されない技能を評価するものではない。

以上のように調査企業では、まず間接部門と直接部門で労働市場の分節化が見られ、さらに直接部門では正規工と派遣工で異なる入職口から採用されており、労働条件も異なっている。つまり企業内労働市場の分節化が3層構成になっている。間接部門は内部労働市場と外部労働市場を併用しており、管理職の中途入社は少数派ではあるが、重要ポストほど流動性が高い。換言すれば、有能な人材ほど離職・転職率が高くなり、日本人管理者（日本人駐在員は、調査時8人）にとって人材現地化に課題を抱えることになる。こうした現地の実情に対して、中国人上位職への権限移譲、能

力主義評価による昇進・昇給（労働意欲の啓発）、各労働者の職務範囲の明確化などの現地適応で労働者の定着と技能形成を期待する施策が試みられている。また、20年を超える現地操業の経験から、日本的生産システムの特徴とされる仕事範囲が曖昧な集団主義は、現地人労働者には理解されないとの認識に至っている。仕事範囲の明確化は、現地適応の一環として重要視されているが、筆者の観察では日本的職場管理で定着しているのはOJTのみであった。

3. 賃金体系

表11に調査企業の職位別平均賃金を掲げている。日本人総経理によれば、「近年最低賃金が急上昇しているが、それでも生産職を最低賃金で雇うのは難しい。基本給だけでも最低賃金の2倍程度だしている。」という。大連進出当初は日本での賃金体系をそのまま導入し、年功型賃金（基本給が年功給＝勤続給＋職務給であり、定期昇給を基本にしつつ人事考課で能力評価を加え、職能資格制＝等級制で昇格・昇進する）であったが、2000年代初頭に賃金体系を改訂して業績給を導入した。正規職に適用される職能資格制は10等級に区分され、最下位の一般生産職から上級管理職（GM）まで各職位に対応して等級区分される。同じ等級でも査定時の業績評価によって業績給部分に賃金差がつく。査定で高い評価を得て昇進すれば職務

表11 大連日系企業B社、職位別平均賃金
(人民元)

	基本給	総額
管理職	7,400	7,900
技術職	3,100	3,700
事務職	2,900	3,800
職長・班長	3,800	6,100
正規生産職	2,300	3,500
派遣工	1,900	2,300

(資料) 筆者調査 (2012年3月)。

給の基本額も上がるので、職務給と業績給を広義の能力給と見なせば、各職位とも能力給が賃金総額の40～50%に達する。さらに工場現場の監督職（職長クラス）と管理職は役職給で優遇される。

このように、旧来の年功型から能力評価にウエイトを置いた賃金制度にシフトして、現地労働者への適応を図っている。それでも有能な管理職の流出を防ぐことは容易ではなく、中国進出の動機であった人件費抑制も賃金高騰で困難になりつつある。こうした点は、上掲のジェトロ調査「経営上の問題点」とも符合していると言えよう。

4. 労働者の供給源

次に労働者の供給源とキャリアパターンを見てみる。調査企業から提供されたデータによって労働者の出身地を分類すると、遼寧省出身者が9割を占め、そのうち約80%が地元の大連出身者であった。他地方からの流入者は少数で、生産職も内陸からの出稼ぎ者（農民工）はほとんど採用していない。

表12に労働者の戸籍別職位構成を示した。間接員は都市戸籍者中心の構成であり、これは前述の高学歴層の入職に相関していよう。対照的に生産職は農村戸籍がおよそ7割を占め、これは地元農村部の出身者である。ちなみに『大連統計年鑑（2011年版）』によれば、大連市の戸籍人口は586万人、うち都市戸籍が364万人で62%、農村戸籍は223万人で38%である。調査企業では、生産職を地元農村部から主に調達してきたが、既述のようにそれが困難となりつつあり、派遣工への切り替えが進展している。

表13はサンプル調査による転職経験者の前職一覧である。これは調査企業で実施した労働者のサンプル調査66名のうち転職経験者42名（63.6%）の前職を集計したものである。外資系企業・私営企業からの転職者が多数だが、国有企業からの転職者も一定数を占める。転職経験者の比率が6割を超えており、彼らは主に地元都市部で転職をくりかえすので、流動性はかなり高いと見てよい。

表12 大連日系企業B社、労働者の戸籍別職位構成

	農村戸籍	都市戸籍
管理職	6	47
技術職	3	24
事務職	10	43
職長・班長	29	79
正規生産職	615	230
派遣工	60	16
合計 (構成比)	723 (62.2%)	439 (37.8%)

(資料) 筆者調査 (2012年3月)。

表13 大連日系企業B社、転職経験者の前職 (サンプル調査)

	生産職	事務・技術・管理職	合計	構成比 (%)
農 民	1	—	1	2.4
国有企業労働者	4	5	9	21.4
郷鎮企業労働者	5	1	6	14.3
私営企業労働者	12	—	12	28.6
外資企業労働者	5	8	13	31.0
公務員行政職	—	—	—	—
軍 人	1	—	1	2.4
	28	14	42	100.0

(注) 転職経験者のうち、前職判明分のみの集計。

(資料) 筆者調査 (2012年3月)。

このように労働者はおもに地元から供給され、間接員は都市部から、直接員は農村部から主に入職するが、いずれもその流動性は高く定着層は限定的である。それでは、その流動化の要因は何なのか。次に労働者の意識調査の結果を見てみよう。

5. 日系企業への評価

表14は、調査企業の労働者に対して、他の外資系企業との比較で日系企

業の優位性を問うたものである（サンプル調査、複数回答）。正規職スタッフと生産職ではやや異なる傾向を示している。両者に共通しているのは長期雇用や福利厚生への評価は相対的に高いが、基本給、年功型人事、集団的生産方法には高い支持が得られていないという点である。

日本企業のアジア現地への定着如何については、日本の経営・生産システムの「適応」問題として研究上も緊要の課題となっている。筆者はこれまでアジア各地での日系企業調査からこの課題を検討してきたが、大連の日系企業についても中国の他地域、あるいはアジア他国との共通した論点が別出できそうである。つまり、間接部門労働者（ホワイトカラー層）に関しては、長期雇用・福利厚生の充実、相対的な高賃金によって厚遇し、その定着を図る施策が取られるとともに、いわゆる日本の経営の適用が図られる。しかし、年功的な昇進＝昇給ルールは現地人労働者、特に高学歴・専門職労働者からは高い評価を得られない。彼らは能力評価にウエイトに置いた考課、年齢や勤続年数に拘らない相応のポストを期待する。結果的には、有能な人材ほどヘッドハンティングの対象となって流動性が激しく、人材現地化は容易でない。他方、生産職労働者を労働コスト削減の

表14 大連日系企業B社、日系企業の優位性に関する労働者の意識調査
（サンプル調査、複数回答）

	生産職	事務・技術・管理職	合計	構成比 (%)	全回答者 (66人) に占める回答率 (%)
①長い期間働くことができる。	10	9	19	25.0	28.8
②基本賃金が高い。	2	—	2	2.6	3.0
③諸手当の給付が充実している。	2	3	5	6.6	7.6
④福利厚生が充実している。	7	3	10	13.2	15.2
⑤専門技術が早く身に付く。	2	1	3	3.9	4.5
⑥勤続年数や年齢を重視して評価する。	4	2	6	7.9	9.1
⑦集団で仕事をする。	4	4	8	10.5	12.1
⑧いろいろな種類の仕事を担当できる。	5	1	6	7.9	9.1
⑨QCサークルが有益である。	—	1	1	1.3	1.5
⑩労使関係が安定している。	9	7	16	21.1	24.2
合計	45	31	76	100.0	—

（資料） 筆者調査（2012年3月）。

主要な対象と見做して短期雇用を多用すると、生産現場の指導者・熟練工の育成が困難となり、企業全体の技能の蓄積・継承が進まない。生産現場で集団主義的生産方式（OJT、チーム制、QCサークルなど）の導入に固執すると、現地労働者の個人主義的労働観と適合せず、現場の人材現地化も難しくなる。このようなディレンマを克服し、日本企業の評価を高めて現地定着と経営安定を図るには、日本的経営・生産システムを現地の実情に適合させて修正することが必要となる。

小結

本節では、2012年～2013年に実施した調査に基づいて、大連市日系企業の労働市場の一端を素描した。得られたデータは限定的であるが、それでも先に検討した広東省や上海市の日系企業労働市場の事例と比較して、大連市の特徴を垣間見ることができる。

まず企業内の労働力構成をみると、大連の事例も広東省や上海市の事例と同様に分節的な内部労働市場が形成されている。しかし、大連におけるその分節性の特徴は、ホワイトカラー層＝地元出身・高学歴・正規職、ブルーカラー上層＝地元農村出身・低学歴・正規職、ブルーカラー下層＝地元農村出身・低学歴・非正規職の3層から構成されていることであり、この点では広東省や上海市とは異なっている。なおホワイトカラー層に関しては、その厚遇による定着化方針にも拘わらず有能な人材ほど流動性が高く、内部労働市場と外部労働市場を併用している点は3地域に共通していると言えよう。また、地元出身者中心の雇用は、流動性を高める要因とも言えようが、管見の限り、上海市のように市外からの流入者（主に農民工）を規制するような法的措置や、外資系企業に対して元国有企業労働者の優先雇用を行政指導するような施策はみられない。これが、広東や上海とは異なる、地方中規模都市・大連の特徴とも考えられる。

日本的経営・生産システムの「適応」問題に関しては、大連も広東や上

海と同様の問題を抱えていると言ってよい。年功的な昇進＝昇給ルールは現地労働者からは高い評価を得られない。彼らは能力評価にウエイトに置いた考課、年齢や勤続年数に拘らない相応の処遇を要求する。結果的には、有能な人材ほど流動性が高く人材現地化は容易でない。また、既述のように、生産職労働者を労働コスト削減の主要な対象と見做して短期雇用を多用すると、生産現場の指導者・熟練工の育成が困難となり、企業全体の技能の蓄積・継承が進まない。こうしたディレンマを克服し、日本企業の現地定着と経営安定を図る方策が緊要となっている。

第4節 インドネシア日系企業C社・D社の事例

本節では、インドネシアのバタム島における日系企業（製造業）の労働市場について、まず1990年代末と2011年の同一企業の調査データに基づいて労働市場の変容を検討し、さらに2018年に実施した最新調査のデータでも2010年代の変化を追跡する。

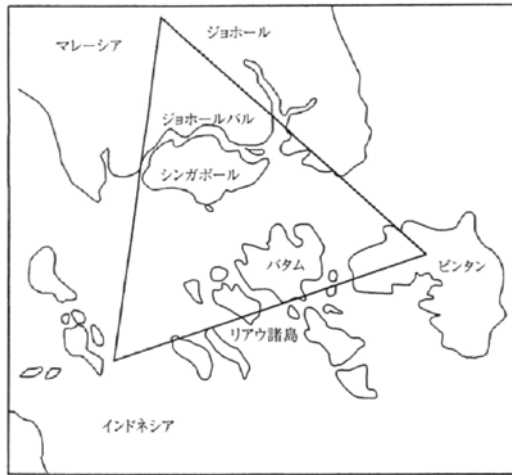
なお、筆者はバタム島において1990年代より日系企業C社の追跡調査を実施していたが、実はC社は2010年代初めにバタムから撤退してしまったため、2010年代の変容を追跡することが不可能となった（撤退理由について詳しい情報は残念ながら得られなかった）。そこで、バタム島の開発当初から進出して現在も操業しているD社を2018年に訪問し、経営の現状について聞き取り調査を実施できたので、これを補論として後述する。

以下では、まずシンガポールが主導する「成長の三角地帯」構想とバタム島開発の経緯を略述し、次に日系企業C社の事例分析によってバタム島労働市場の変容を検討する（図2を適宜参照）。

1. 「成長の三角地帯」構想

1980年代半ば以降の東アジアでは、先進国主導の新国際分業が新たな局面に入り（情報インフラ整備を背景とするハイテク産業中心の国際分業、

図2 シンガポール・バタム島



多国籍企業の進出先一貫生産体制の構築など)、同時に国際経済のグローバル化を補完する様々なレベルの地域経済圏構想が急速に浮上した。「成長の三角地帯」構想は、そうした地域経済圏構想のひとつであり、東南アジアにおける先進国多国籍企業の事業展開とシンガポールのハブ都市化戦略を背景に構想された、シンガポール主導の地域開発戦略であった。本来は都市国家シンガポールを中軸として、マレーシアのジョホール州とインドネシアのリアウ州に跨る3者間の経済圏の構想であったが、政府間レベルではシンガポールとインドネシアの合意のみが成立し、その後はインドネシアのリアウ州開発、とりわけバタム島工業団地の開発が、その拠点として急ピッチで進展した。

同構想を牽引するシンガポールは、金融・ハイテク産業化とアジアのハブ都市化を基本戦略としている。しかし同時に、同国は都市国家・人口小国という特徴から、土地・労働力の面での資源の制約があり、この制約を克服しつつ金融・ハイテク立国を目指す戦略として、隣国を包摂した地域開発戦略が浮上した。つまり自国は高学歴・専門職労働者による金融・情

報・経営管理のセンターに特化し、労働集約産業を低地価・低賃金の周辺諸国にシフトし、同時に自国の労働集約産業だけでなく、先進国企業も誘致して地域的な国際分業を展開するという構想である。

これに積極的に応じたのがインドネシア政府であった。1989年10月のシンガポール首相リー・クアンユー（当時）とインドネシア大統領スハルト（当時）の会談の後、同年12月にシンガポールのゴー・チョクトン第一副首相（当時）による「成長の三角地帯」（トライアングル）構想が発表され、バタム島を舞台に同構想の具体化が進展した。過剰労働力の雇用問題が深刻なインドネシアと労働集約業種を低地価・低賃金の周辺国に移転したいシンガポールの思惑が一致したことになる。

シンガポール・インドネシアの2国間合意では、外資100%の進出や「進出企業は国有化しない」など、シンガポール企業ばかりでなく、先進国多国籍企業の生産拠点の再配置にとっても有利な投資環境が整備された。こうして先進国およびシンガポールの多国籍企業のバタム島への展開は、労働力の重層化した国際分業によって支えられることになった。

2. バタム島開発

バタム島開発は、前述の1989年のシンガポール・インドネシアの政府間合意の後、1990年1月にバタミンド工業団地（BIP：Batamindo Industrial Park）建設のための両国合弁会社が設立されて本格化した。バタム島の開発事業体には、シンガポールからは大蔵省外郭企業STIC（Singapore Technologies Industrial Corporation Ltd）、通産省の外郭企業JEE（Jurong Environmental Engineering Pte. Ltd）が、インドネシアからは同国最大の華人系財閥サリム・グループが資本参加しているが、STICがマーケティングを担当したことからも、シンガポール主導の開発事業であったことは疑いない。

一方、インドネシア政府によるバタム島開発の構想は、バタム工業開発庁（BIDA：Batam Industrial Development Authority）が設立された

1971年に遡るが、開発が本格化するのにはシンガポールとの共同開発が決定した1989年以降である。1990年2月にバタム島工業団地起工式が行われ、4月にはバタミンド工業団地への日系企業の入居が始まっている。

ところで、バタム島は1970年代初めまでは人口が7,000人ほどの漁民の島であった。シンガポールの南方20キロに位置し、全島面積は415平方キロ（シンガポールの約3分の2）である。1990年代初頭からの工業団地建設によって急速に変貌し、2010年現在で人口約100万人、労働力人口25万人となっている。島内には27の工業団地が建設されており（2010年）、シンガポールとの共同開発が集中的に進展したのがバタミンド（ムカクニンガン地区）であった。

表15に敷地面積でみた上位5位までの工業団地の概要をまとめている。バタミンドが工場数・労働者数でも群を抜いて大規模である。表16に国・地域別の入居企業数の推移を掲げたが、SPM（Sembcorp Parks Management、バタミンド工業団地のマーケティングを担当する事業体）内部資料によれば、進出企業数は2001年の91社をピークに減少しているものの、進出企業による工業団地内238工場の占有率はほぼ横ばいで86%の水準であるから、1社当たりの規模が拡大しているものと推察される（就業者数は5万6,000人-2010年）。またバタミンド工業団地は、その設立当初からハイテク関連企業を優先的に入居させており、この点は進出企業の業種別推移をみた表17からも変化していないことが確認できる。

表15 バタム島の主要工業団地概要（2010年）

	建設年	敷地面積 (ha)	工場数	入居企業数	労働者数
1. Batamindo	1990	320	238	73	56,000
2. Panbil	2001	103	76	15	3,700
3. Latrade	2000	60	20	11	8,800
4. Tunas	1999	38	66	35	7,600
5. Cammo	1995	18	44	29	3,100

（資料） SPM内部資料より作成。

表16 バタミンド工業団地、国・地域別入居企業数の推移

	1998年		2010年	
		構成比 (%)		構成比 (%)
日本	43	51.8	33	45.2
シンガポール	23	27.7	19	26.0
ヨーロッパ	10	12.0	8	11.0
アメリカ	4	4.8	8	11.0
その他	3	3.6	5	6.8
合計	83	100.0	73	100.0

(資料) SPM内部資料より作成。

表17 バタミンド工業団地、進出企業の業種別推移

	1999年		2010年	
		構成比 (%)		構成比 (%)
電機・電子	51	61.4	35	47.9
精密機械	14	16.9	12	16.4
プラスチック	7	8.4	8	10.9
医薬品	2	2.4	3	4.1
その他	9	10.8	15	20.5
合計	83	100.0	73	100.0

(資料) SPM内部資料より作成。

バタミンドに進出する企業には、1990年の同工業団地の建設当初から、外国資本100%の単独進出を原則とし、レンタル方式の工場利用で初期投資が小規模であること、全島保税区であることの税関処理の簡素化（SGS検査免除などの優遇措置は他のインドネシア国内の工業団地と変わらないが、バタムでは港湾・空港での税関一括処理が企業にとって簡便）、原料輸入が製品の再輸出を条件に無税になること、など様々な好条件が与えられた。加えて2007年10月にインドネシア政府は、リアウ州BBK（バタム、ビントラン、カリムン島）地域を自由貿易地域（FTG）に指定したことにより、輸入税・関税・消費税・付加価値税・奢侈品税が全廃され、税制面

での優遇措置が一層拡大した。アジア諸国（特に中国、ベトナム、インド）との激しい外資誘致競争が続く中で、様々な外資優遇措置を講じており、工業団地の運営を維持しようとしている。調査時（2011年）でも工業団地全体としては稼働率は落ちておらず、進出企業は厳しい競争で淘汰されながら、生産の効率化によって生き残りを図っている。

3. 日系企業C社（1999年～2011年調査）

1) 労働力の需要構造

以下では、バタム島の労働市場の特徴を多国籍企業の主力である日系企業の事例に則して検討してみる。日系企業C社の調査は、2011年3月の調査が2度目の追跡調査となるので、前回1999年8月の調査との変化にも留意してみる。

C社はコンピューター周辺機器の大手メーカーであり、同社の海外展開は1991年に埼玉工場の生産工程の一部をマレーシアにシフトした時期から本格化した。ところがマレーシアの労働力不足と人件費の高騰から、2年後にはマレーシア工場の一部をバタム島に移転した。当時の同業界の国際的賃金水準からすると、バタム島はマレーシアの約3分の1であった。さらに1990年代には海外生産をインドネシアと中国（広東省の東莞）の2大拠点とする体制に移した。2000年代に入ると同社の海外生産比率は90%を超え、日本国内は10%以下にまで縮小、日本国内には研究開発と最先端・高付加価値製品の製造工程のみを残している。

バタミンド工業団地への入居は1993年であり、設立時の資本金は100万ドル、100%出資の単独進出である。シンガポールには事務所のみを設置している。バタミンドの同社工場の主力商品はパソコンのディスク・ドライブである。生産は1998年の440万台が2010年には1,700万台に拡大しているが、売上総額では1998年の2億7,120万ドルから2010年には1億6,000万ドルに減少しており、同業界の価格競争の厳しさを反映している。製品はシンガポール経由で100%輸出されており、輸出先は年度によって変動す

るが、近年はアメリカの大手ハイテク企業向けが主流、その他は日本国内の大手家電メーカー向けの逆輸出や台湾へも一部輸出している。

表18に職位構成を示している。ホワイトカラーの間接員（事務・技術職、管理職）は、専門学校・短大以上の高学歴を入職要件とし、長期雇用を保証する正規職として雇用される。1999年調査と比較すれば2011年にはホワイトカラー層の人員が増加しており、以前からの課題であったホワイトカラー層育成による人材の現地化が企図されている。

1999年の調査時の管理職スタッフの説明では、正規職労働者の人事考課で日本的な年功制から能力主義による昇進＝昇給システムへの移行が課題とされていたが、2011年調査時には能力主義による人事考課が明確になっている。つまり正規職を対象に年1回実施される人事考課では、A・B・Cの3段階相対評価で、A評価（改善提案とそれを実行できる能力）を得られるのは人員の10%のみ、B評価（改善提案できる能力）が人員の80%、C評価（遅刻欠勤がなく通常勤務をこなせる）が人員の10%に割り振られ、A評価を得た者のみが昇格の対象となる。人事考課では勤続年数は一切考慮されず、上司による能力評価のみで、賃金も職務給・能力給のみで年功給は排除されている。かつてのような年功と能力を組み合わせた昇進＝昇給制度は廃止され、徹底した能力主義評価となっている。管理職スタッフ

表18 バタム日系企業C社の職位構成

	1999年			2011年		
	日本人	インドネシア人		日本人	インドネシア人	
		男性	女性		男性	女性
管理職	3	7	—	3	8	1
事務・技術職	3	8	1	3	63	36
ラインリーダー	—	135	56	—	50	42
オペレーター	—	59	2,287	—	116	468
コントラクト	—	—	289	—	34	354
合計	6	209	2,633	6	271	901

（資料） 筆者調査（1999年8月、2011年3月）。

の説明によれば、現地人高学歴者の労働インセンティブを引き出すには、能力主義評価の導入が不可欠であったという。

一方、工場現場の生産職労働者（ラインリーダー、オペレーター）は、契約工員と派遣工員から構成される。いずれも高校卒の学歴が採用要件となる。契約工（生産職の64%）は、入職時に1年契約、1年後に更新して更に1年、合計2年間の雇用を原則としている。1999年の調査時には、入職時に2年契約を原則とし、その後更新を希望する者には1年間のみ契約延長して合計3年雇用するという雇用形態を取っていたが、近年は2年で解雇することが原則となっている。インドネシアの2003年新労働法では、企業が労働者を3年以上雇用すると、正規職として長期雇用を保証しなければならないが、バタム島の工業団地では新労働法成立の以前から2年契約あるいは最長3年契約による雇用が一般化していた。若年女性を中心にインドネシア全国から募集される生産職労働者は、ハイテク製品の量産工程に配置される単純労働に従事しており、当地の最低賃金で雇用される。契約工員の中から極めて優秀な者を正規職に昇進させることも例外的にあるが、生産職の1%未満であるという。またバタム島内の派遣会社から送り込まれる派遣工（生産職の36%）は、雇用期間が更に短く、1か月から数か月の契約である。学歴要件は契約工と同様の高校卒である。ラインでの仕事も契約工と同様で区別はないが、給与は最低賃金+残業手当のみで、契約工に保証される福利厚生（ジャムソセテック、老齢年金、労災保険、死亡保険、健康保険から成る）は対象外となる。企業は、短期の需給変動に派遣工の調整で対応する。

管理職スタッフの説明によれば、1997年の経済危機以降の厳しい競争環境とモデルチェンジのスピードアップによる需給変動に対応するため、派遣工の多用とともに契約工についても雇用期間を短縮しているという。さらに需給変動と人件費削減の対策として同社工場の人員全体を削減し、調査時の3年前から生産工程の一部をバタミンド工業団地内のシンガポール企業へのアウトソーシングに切り替えている。同社の労働者数は2006年の

3,400人がピークであったが、その後シンガポール資本の電子部品メーカーの下請け工場（「協力工場」と呼んでいる）にオペレーターの約半数を順次転職させた。その後も労働者の削減を続け、調査時（2011年）にはほぼ1,000人体制となっている。

以上、C社における職位構成の特徴をみたが、事務・技術・管理職の高学歴ホワイトカラーと生産現場の高卒ブルーカラーとは、まず勤続条件、技能形成の点で明確に区別されており、分節化した内部労働市場は明瞭である。昇進＝昇給に結びつく技能形成は正規職のスタッフのみに要求され、2年で交代する若年女性中心の生産職労働者は不熟練単純労働のみで、技能形成はほとんど必要としないし要求されることもない。スタッフとのインタビューによれば、生産職労働者の作業はおよそ3日～10日程度のOJTで習得できる内容であり、仕事の質量に格差はほとんど存在せず、賃金は最低賃金の水準に維持されている。生産職労働者は昇給の伴わない最低賃金で雇用され、契約工は2年ごとに、派遣工は6か月未満の短期雇用で交替させることによって、徹底した労働力コストの抑制が図られているのである。

次に労働者のリクルートの方法をみる。正規職スタッフと契約工を島外から求める場合はジャカルタのツナスカルヤ（サリム財閥系の職業斡旋会社）との提携によって、また島内でも新聞求人でも募集する。ツナスカルヤとの提携では、求職者リストに基づいて一次選考で教養テストと健康診断、最終試験の面接時にはバタムから担当の管理職をジャカルタに派遣して採用を決定する。ツナスカルヤにしても新聞求人にしても、求人数に対して数十倍の応募者がいるという。インドネシアでは高学歴者の就職難が深刻さを増している。それ故、生産職の短勤続雇用でも、契約期間中の離職がほとんどなく、契約満了前の離職率は年率で1%以下と極めて低い。

バタミンド工業団地が稼動し始めた当初は、労働力のほとんどをインドネシア全国から募集していた。ところが近年では、バタム島内で2年間の就労後に失業した多数が、バタム島に残留して次の職探しをするように

なっている。彼らは契約工で採用を希望するが、同時に派遣会社にも登録するので、これがC社のように派遣工の比率を高める要因ともなっている（2003年新労働法で派遣労働者制度〔業務委託規定〕が合法化され、その後派遣社員が急増した。因みにインドネシア全国では全労働者の60%～70%が契約社員・派遣社員とも言われている）。バタム島に渡った生産職労働者の多くが島内で転職を繰り返すのは、バタム島の最低賃金が他州に比して相対的に高額であることによる。

それでも分節化した内部労働市場に対応して職位間賃金格差は明瞭である。表19に職位別平均賃金を示している。人事考課によって昇給する正規職スタッフと短期雇用の生産職との賃金格差は大きい。各職層内部の詳しい賃金データは得られなかったが、正規職は年功給ではなく職務給・能力給であるから、正規職内部の賃金格差も大きいものと推察される。バタム島の最低賃金は2000年代に入って年平均10%前後で上昇しており、2011年初頭の改訂で月額118万ルピア（1万1,800円）となっている。これが派遣工の基本給である。生産職労働者には職務や技能による賃金差がないので、収入を増やすにはできるだけ長時間の残業を確保するしかない。2003年の新労働法では週40時間労働（所定内労働）に加えて残業は週14時間までと規定されているが、スタッフの説明によると、労働者はできるだけ長時間の残業を希望するという。

表19 バタム日系企業C社、職位別平均賃金

(月額ルピア、2010年)

	基本給	諸手当（残業代等）
管理職	12,500,000	1,300,000
技術職	6,000,000	900,000
事務職	4,700,000	700,000
正規生産職	1,500,000	300,000
派遣工	1,180,000	200,000

(注) 調査時のレート、1円=100ルピア

(資料) 筆者調査（1999年8月、2011年3月）。

2) 労働者の供給構造

次に労働者の供給サイドの特徴をみておこう。

表20に労働者の出身世帯構成（サンプル調査）を示している。1999年調査では公務員世帯の出身者比率が高く、これが当時の高学歴世帯の典型であったが、2011年調査では農村世帯や自営業世帯の比率が高くなっている。農村や都市自営業の階層でも子弟の高学歴化が進展していることの反映であろうと推察される。

表21の前職勤務地の集計（サンプル調査）では、 Batam島の構成比の増加が顕著である。既述のように、全国からBatamに集まった労働者が島内で再就職するケースが増加しているためであろう。職層別にみると、長期雇用が保証されているはずのホワイトカラー層にも同様の傾向が見られる。転職経験に関するサンプル調査を集計すると、正規職スタッフは50%が転職を経験しており、生産職は72%が転職経験者であった。Batam島の生産職労働者は、短勤続の単純労働ゆえに技能形成も期待できないが、それでも最低賃金の水準が他州より高いために、主に島内で流動化するのである。

最後に、日系企業に対する現地人労働者の評価を聞いてみよう。表22は、他の外資系企業との比較で日系企業の優位性を問うたものである（サンプル調査、複数回答）。正規職スタッフと生産職ではやや異なる傾向を示しているが、両者に共通しているのは基本給への低い評価である。生産職は短勤続ではあるが、福利厚生や職場の集団的組織化への期待が看取される。それに対して正規職スタッフは、徹底した能力主義評価による昇進昇給システムが導入されていることもあって、日本企業の職場秩序の特徴とされる集団主義的労働者管理や年功的処遇への評価は低くなっている。

以上、日系企業C社を事例としてBatamインド工業団地における就業の諸特徴を検出した。1999年調査と2011年調査では変化の側面も見られたが、企業内労働市場の階層性や労働力の質・量構成の基本的特徴に大きな変化は見られなかった。その基本的特徴とは、正規職スタッフと生産職の間での入職要件、勤続条件、技能形成の諸点で明確に区分された内部労働市場

表20 バタム日系企業C社、労働者の出身世帯構成（サンプル調査）

	1999年		2011年			構成比 (%)
		構成比 (%)	生産職	事務・技術・管理職	合計	
農業経営	6	11.8	16	1	17	20.2
農業労働者	1	2.0	13	3	16	19.0
工場労働者	—	—	3	—	3	3.6
事務・技術・管理職	4	7.8	1	1	2	2.3
職人	—	—	—	1	1	1.2
商人	6	11.8	8	3	11	13.1
自営業	11	21.6	11	3	14	16.7
公務員（行政職）	17	33.3	4	6	10	11.9
軍人	5	9.8	1	1	2	2.3
教員	1	2.0	1	—	1	1.2
その他	—	—	2	5	7	8.3
合計	51	100.0	60	24	84	100.0

（資料） 筆者調査（1999年8月、2011年3月）。

表21 バタム日系企業C社、労働者の前職勤務地（サンプル調査）

	1999年		2011年			構成比 (%)
		構成比 (%)	生産職	事務・技術・管理職	合計	
バタム島	14	34.1	24	5	29	55.8
ジャカルタ	11	26.8	2	1	3	5.8
西部ジャワ	8	19.5	2	—	2	3.8
中部ジャワ	2	4.9	8	3	11	21.2
東部ジャワ	—	—	1	1	2	3.8
スマトラ	5	12.2	2	2	4	7.7
その他	1	2.4	1	—	1	1.9
合計	41	100.0	40	12	52	100.0

（資料） 筆者調査（1999年8月、2011年3月）。

の分節性、序列化した労働者の極端な賃金格差、学歴階層性、正規職労働者の厚遇と能力主義管理、生産職労働者の短勤続・低賃金、とりわけ職階の最下位に位置する派遣工の不安定就業、現地人労働者の労働観にあわせ

表22 バタム日系企業C社、日系企業の優位性に関する労働者意識調査
(サンプル調査、複数回答)

	生産職	事務・技 術・管理職	合計	構成比 (%)	全回答者(84人)に 占める選択率(%)
①長期間働くことができる。	8	10	18	8.2	21.4
②基本賃金が高い。	6	3	9	4.1	10.7
③諸手当の給付が充実している。	23	12	35	15.9	41.7
④福利厚生が充実している。	26	12	38	17.3	45.2
⑤専門技術が早く身に付く。	14	4	18	8.2	21.4
⑥勤続年数や年齢を重視して評価する。	1	—	1	0.5	1.2
⑦集団で仕事をする。	22	9	31	14.1	36.9
⑧いろいろな種類の仕事を担当できる。	19	8	27	12.3	32.1
⑨QCサークルが有益である。	24	3	27	12.3	32.1
⑩労使関係が安定している。	12	4	16	7.3	19.0
合 計	155	65	220	100.0	—

(資料) 筆者調査(2011年3月)。

た日本的経営・生産システムの適応などである。変化の側面についていえば、生産職労働者の一層の短勤続化と生産のアウトソーシングによるコスト削減の徹底、高学歴労働者の給源階層が農村世帯や都市自営業世帯に拡大して広域化していること、全国からの労働力調達ばかりでなくバタム島内での労働者の流動化などが指摘できよう。

なお、既述のようにC社は2010年代初頭にバタム島から撤退しており、その後の追跡調査が不可能となった。そこで次節では、2010年代の動向を補足するために、同じバタミンド工業団地に入居しているD社の事例を紹介する。

4. 日系企業D社の事例(2018年調査)

2018年8月にバタミンド工業団地の自動車部品の製造工場＝D社を訪問し、簡単な聞き取り調査が許可されたので、以下に得られた情報を要約し、C社との共通点を確認しておく。

D社の親会社は、三重県に本社を置く自動車部品の大手企業であり、特定の自動車大手メーカーの下請けではない。同社は、県にある親会社の製

造委託会社として1990年にバタミンド工業団地に設立しており、資本金は親会社が80%、その関連会社が20%を出資しており、事実上は100%の単独進出と言えよう。91年3月より操業を開始、バタミンド工業団地が稼働して最も初期に進出した日系企業である。親会社は1980年代から海外展開を模索し始め、90年代に本格化した。インドネシアへの進出は、同社にとっても海外展開の初期の事例となる。2018年現在では、親会社の海外拠点（生産拠点および関連会社）は97カ所におよび、そのうちアジア地区が57カ所で59%を占め（中国26カ所、フィリピン8カ所、ベトナム6カ所、タイ5カ所など）、アジア中心の海外展開となっている。D社のスタッフによれば、「正確な数値は分からないが、親会社の海外生産比率は恐らく90%を超えているだろう」とのことであった。

親会社の海外生産の基本方針では、海外の各製造拠点の役割分担が明確になされており、現地市場向けと日本への逆輸出向けに分類されている。インドネシア・バタムは主に日本向け生産を担っており、この点は操業以来変わっていないという。対症的に、例えば中国製造拠点では現地日系企業への供給が主になっている。調査時では、バタム工場の製品は91%が日本向けであるが、9%はシンガポール経由でジャカルタに輸送され、ジャワ各地の日系企業に供給されている。

バタムの工業団地では撤退する日系企業も多く、出入りの激しい状況が続いているが、D社が2010年代に入ってもほぼ安定した生産量を維持しているのは、自動車業界の厳しい国際競争の中でも、主力部品の需要が相対的に安定しており、進出先の急速な賃金上昇（コスト高）にも今のところ耐えられるためであろうと推察される。

D社の従業員構成を表23に掲げる。管理職・技術職・事務職のホワイトカラーは主に大卒の正規職（＝無期雇用）労働者（一部例外的に高卒の契約労働者も配置）、工場のブルーカラー層は高卒を学歴要件とするが、現場リーダー層の正規＝無期雇用を除き、期限付き（1年または2年）の契約工員である（契約期間の長短は需給変動による）。契約は3年を限度に

更新可能だが、大多数は3年以内に退職することになる。調査時では、2,500人ほどの労働者のうち、間接員・直接員双方の合計で567人が正規職で雇用されていた。契約から正規への転換は、定期的実施される人事考課で「特に優秀」と評価された者が対象である。30年近い操業で正規労働者として在職するのが567人ということは、契約期限が満了となる労働者の数%が正規化させているに過ぎないことになる。スタッフの説明でも「契約工のうち正規職に昇進するものは例外的」という。

定期の人事考課（通常は年1回）では、正規職に関しては能力評価と勤務態度を評価基準とするが、とくに能力評価が重視される。労働者の多数は非正規の短期雇用であるため、勤続は評価基準とならない。

労働者の採用は、主には斡旋会社を利用、ホワイトカラー層は新聞求人でも独自に募集することもある（スタッフの説明によれば、以前は一般工員を工場前の求人広告（張り紙）で募集したこともあるが、80名の採用に3,000人以上が集まって大混乱した経験もあるという）。圧倒的な労働力の過剰が続いているため、求人業務は、コスト削減の狙いもあって斡旋業者に委託しているとのことであった。いったん採用されると、契約工員でも最低賃金（2018年のバタム市最低賃金は352万ルピア＝2万7,500円、1円＝128ルピア）と公的社会保障（ジャムソセテック）および企業独自の福

表23 バタム日系企業D社の職位構成

	日本人	インドネシア人	
		男性	女性
管理職	3	15	4
技術職	—	67	9
事務職	—	16	15
職長・班長	—	133	45
正規生産職	—	822	1,321
臨時工（派遣工等）	—	12	1
合計	3	1,065	1,395

（資料） 筆者調査（2018年8月）。

利厚生（昼食の無料支給など）が保証されるため、離職率は低く、契約工の契約期限内の離職は数%に止まる。

以上、知り得た事実関係は限られているが、上述のC社と共通する側面が少なからず看取できる。すなわち、正規職スタッフと契約工＝生産職の間での内部労働市場の分節性、学歴階層性、正規職労働者の厚遇と能力主義管理、生産職労働者の短勤続と低賃金などである。企業内労働市場の階層性や労働力の質・量構成の基本的特徴は、C社・D社に共通していると言えよう。

小結

シンガポールを中軸とする「成長の三角地帯」は、シンガポールの金融・情報管理のハブ都市化とともに製造業の隣国シフトが課題となり、初期条件の整った Batam 島開発が周辺部製造業の先陣を担うことになった。全島保税地区に指定された Batam 島には次々に工業団地が開設され、その中心である Batamind 工業団地には日本とシンガポールの多国籍企業が大挙して入居した。こうして Batam 島の労働市場は一挙に拡大し、先進国やシンガポールの多国籍企業からは主に専門技術職の熟練労働力が、インドネシアからは主に生産現場の不熟練労働力が供給され、ここでは需要する異質の労働力がシンガポール・インドネシアの双方から満たされた。

インドネシア全国から徴募された労働力の就業構造は、学歴階層別の職務区分、正規労働者の能力主義的昇進＝昇給システム、職位別賃金格差、生産職労働者の短勤続・低賃金・不安定就業などを特徴とし、就業の格差構造に基づく労働力の序列化が明瞭である。Batam 島の労働市場は、国際的な地域経済圏の周辺部にあって、国際分業の底辺を構成する労働集約産業における労働市場の一事例となっている。

おわりに

本稿は、韓国・中国・インドネシアの日系企業（製造業）を事例として、2000年代以降のアジア日系企業の労働市場の特徴とその変容の一端を抽出することを課題とした。各国の分析結果は、すでに各節の「小結」にまとめているので、以下では要点のみを指摘するに止めたい。

因みに企業調査の比較研究では、許可される調査項目が企業ごとに異なるため、同じ精度のデータで比較分析することは容易ではない。本稿で取り上げた3カ国の各企業でも、得られたデータの精度は一律ではなく、企業間比較が困難な項目もあったが、それでも各労働市場の差異性・共通性の一端は検出できたと思われる。

差異性に関して纏めると、韓国日系企業では、親会社のアジア戦略の変更に応じて韓国の位置付けが変化し、それに対応して雇用戦略・人事戦略も変容していること、中国（大連）の日系企業は、先行研究に見られる広東省や上海市の日系企業とは異なり、地方都市の労働市場に適合して労働力を需要していること、インドネシアのバタム島では、シンガポール主導の開発の下で特異な労働力管理が行われていること、これらの諸点が明らかとなった。労働市場の共通点に関しては、学歴階層性に規定された内部労働市場の分節的編成、生産職労働者（とくに非正規職）の不安定就業、正規職労働者の厚遇・能力主義管理等に見られる日本的経営・生産システムの変容＝適応、などが指摘できよう。

アジア日系企業の労働市場の今後は、アジア各国・各地域における経済発展や社会システムのあり方、さらに各国・各地域における国際環境の変容等に規定されて、多様化しつつ変貌を遂げるものと推察される。更なる事例の積み重ねによって、その全体像を一層精緻化することが次なる課題である。