

アジア研究所・アジア研究シリーズ No.103

# アジアにおける労働市場の現局面

平成29・30年度研究プロジェクト  
「アジアにおける労働市場の現局面」

亜細亜大学アジア研究所  
2020年3月

アジア研究所・アジア研究シリーズ No.103

# アジアにおける労働市場の現局面

平成29・30年度研究プロジェクト  
「アジアにおける労働市場の現局面」

研究代表者 宮本 謙介

## 目 次

まえがき .....	1
イランにおける女性就業の現状と課題 —改善策としての「起業支援」が機能するためには— .....	村上 明子 5
中国国有政策銀行における内部労働市場 —遼寧省の事例分析を中心に— .....	馬 嘉繁 43
Labor Market of Chinese Enterprises in Jakarta Metropolitan Area —A Case Study of Bogor Prefecture— .....	Ersi SOENARSIH SOENANDAR 65
中国における国有企業の労働市場に関する覚書 —エネルギー産業の事例分析— .....	馬 嘉繁・宮本 謙介 79
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 99

# アジアにおける労働市場の現局面

## ま え が き

本報告書は、2017年度～18年度（平成29年度～30年度）に実施したアジア研究所・研究プロジェクト「アジアにおける労働市場の現局面」の成果である。

本研究は、アジア各国・各地域に特有の労働市場のあり方に着目し、アジア労働市場の全体像に接近する試みである。アジアの労働市場に関する研究は未開拓の研究領域に属しており、その研究の緊要性にもかかわらず、先行研究の蓄積は極めて希薄である。本研究では、特定の国・地域の事例研究を積み重ねるとともに、相互の比較研究にも取り組んだ。具体的には、西アジア（イラン）、東アジア（中国、韓国）、東南アジア（インドネシア）について研究成果が得られ、アジア労働市場の今日の特徴の一端が明らかになっている。以下、各研究成果の要点を記す。

村上明子「イランにおける女性就業の現状と課題—改善策としての「起業支援」が機能するためには—」は、イスラーム的倫理観から女性の労働市場が限定的と見られてきたイランにおいて、近年における女性の就労や起業の新たな展開を実態調査の事例分析によって明らかにしている。女性の人的資源を活用しきれていないイランの現状を打開するため、2016年に始まった第6次5カ年計画では、「女性労働力の活用」が打ち出された。そこでは起業支援や非営利組織の活用が掲げられており、労働市場を中心に女性が関わる領域の複合的な構造変化の取組みが進められている。論文では、第6次5カ年計画の政策目標の意義を考慮し、女性たちの起業活動を主たる分析対象としている。ロールモデルとして期待される先駆的な女性起業家の事例やNGOの取り組み、また118名の女性起業家へのアンケート調査を元に、起業支援がより機能するための方策についても考察してい

る。

馬嘉繁「中国国有政策銀行における内部労働市場—遼寧省の事例分析を中心に—」は、中国遼寧省におけるC国有政策銀行のN支店を事例として、中国国有銀行の内部労働市場を分析している。N支店の概況や業務内容を概観したうえ、その従業員構成、入職口、雇用形態、勤続状況、賃金体系、人事評価や昇進などについて詳細な調査研究を行い、当該支店での雇用システム及びその特徴を検討している。その結果、計画経済期の国・党による集権的労働統制と異なり、企業の入職口は新規学卒者の採用（「市場化用工」と呼ばれる）のみで、しかも長期雇用を原則としていることが明らかとなっている。職場での職務設置及びその人員配置も社内で行われている。また賃金構成では昇給を昇進・技能向上と結び付け、業績給のような能力主義の運用も見られる。要するに、当該支店での労務管理システムは国有企業改革の成果によって構築されたものであり、市場原理を中心とする新たな配分メカニズムも形成されつつあると考えられている。

Ersi Soenarsih Soenandar “Labor Market of Chinese Enterprises in Jakarta Metropolitan Area—A Case Study of Bogor Prefecture—” は、インドネシアの華人系企業における労働力編成や労務人事管理について、首都ジャカルタに隣接する西ジャワ州・ボゴール県の企業を事例として分析している。労働経済の視点からの華人系企業の分析は先例がほとんど皆無であり、研究の空白を埋める論考となっている。分析の結果、家族経営ゆえの市場の閉鎖性、昇進＝昇給ルールが不明瞭で内部労働市場が未成熟であること、経営者親族（間接員）と生産職の極端な賃金格差、非正規生産職の短勤続・福利厚生欠如による不安定就業、などの諸特徴が看取された。調査企業は規模からすれば大企業に属するが、その労働市場はむしろプリブミ資本の中小企業などと共通する側面が多いと考えられる。

馬嘉繁・宮本謙介「中国国有企業の労働市場に関する覚書—エネルギー産業の事例分析」は、中国・山西省のエネルギー関連の大型国有企業集団に属する企業を対象として、製造業の国有企業改革における労働市場形成

の現局面を、日系企業のそれと比較しつつ検討している。調査対象の国有企業では、独自雇用・人事考課・能力主義評価の導入等の自主権拡大による労働市場の形成が見られる一方で、上級管理職が依然として国家配分（政治的判断）によって決定され市場原理が機能していない点などから、当該国有企業における労働市場の形成はなお限定的とみている。日系企業の労働市場との比較では、調査対象の国有企業において、学歴階層性に基づく内部労働市場の分節性が希薄であること、戸籍による雇用格差が解消されていること、労働者の定着率が全階層にわたって高いこと等を指摘して、中国労働市場の多面的な発展に注目している。

宮本謙介「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—」は、韓国・中国・インドネシアの日系企業（製造業）を比較研究の事例として、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捉えている。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ており、各国・各地域における経済発展や社会システムのあり方に規定されて、労働市場の展開も多様であることが示されている。また、3つの事例にみられる労働市場の共通点として、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の経営・生産システムの変容＝適応、などが指摘されている。

以上、本研究の成果の要点を記したが、アジアの労働市場は、今後アジア各国・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。更なる事例研究の積み重ねと相互比較によって、その全体像を一層精緻化することが求められている。

2020年1月

研究プロジェクト代表 宮本 謙介



# イランにおける女性就業の現状と課題 —改善策としての「起業支援」が機能するためには—

村上 明子

Current Situations and Challenges of Women Works in Iran  
—To Make “Entrepreneurial Support” Effectively—

Akiko MURAKAMI

## はじめに

1979年の革命以降のイランは、イスラームを元にした独自の内発的発展戦略を掲げてきた。性別役割規範や家族関係の尊重が謳われた結果、イラン女性の教育水準や潜在能力の向上が促された。一方で同国女性の労働力率は停滞的な水準となっており、近年も20%未満の状況が続いている。良質で豊富な人的資源を活かしきれていない状況は、イラン経済の大きな悩みどころとなっていた。

そうした中で、2016年3月にスタートした第6次経済社会文化開発5カ年計画（以下、第6次5カ年計画と表記）では、女性のエンパワーメント（ペルシャ語でtavāmandsāzi）推進策が打ち出された。イラン独自の内発的な発展戦略の担い手として同国女性への期待は大きい。この計画では、教育の更なる推進と共に、女性の経済的エンパワーメント向上の取り組みが掲げられている。しかし同国の経済・社会状況に課題は多く、労働市場の需給構造はひっ迫している。イランを取り巻く国際環境もますます厳しくなっており、経済悪化に歯止めがかからない状況だ。こうした閉塞的な

社会状況を改善するためにも、労働市場の需給構造の質的な転換が求められている。特に女性の就業機会や稼得能力を向上させる切り札として、イランでは近年、起業促進に期待が寄せられている。

本章では、第1節でイランの社会情勢と女性の経済活動状況や基本的な議論を確認した後、近年進められている女性の経済的エンパワーメント支援策について第2節で整理する。これらを踏まえて第3節では女性起業家たちの新たな動きを確認し、最後に第4節で起業促進策が効果的に機能するための改善点を考察する。

## 1. イランの社会情勢と女性の経済活動状況

現代イランは過去40年の間に革命—戦争—戦後復興—経済制裁という経緯を辿ってきた。具体的には、①革命と対イラク戦争期（～1988年）／②戦後復興期（1988年～1997年）／③ハータミー大統領下の自由化推進期（1997年～2005年）／④アフマディネジャード大統領下の分配構造再編成期（2005年～2013年）／⑤ロウハーニー大統領下の現実路線期（2013年～現在）——以上のように各期を特徴付けられる。改革と揺り戻しが交互に訪れているような経緯から変動幅が大きい不安定な社会と言える。特に経済面に関しては、核開発問題が表面化した2002年以降、制裁や厳しい国際世論の中で困難な局面が続いている。そうした中、2015年7月には核協議合意によって経済制裁が解除される見通しとなり、空前とも言えるイランブームに沸き立った。しかし、2017年に米国がトランプ政権に移行したことでイランブームは去り、イラン経済は再び瀕死の状態となっている。

本節では、まずイランの女性就業や女性の経済的エンパワーメントに関する基本的な議論を概観する。次に、関連社会指標を確認することで、課題の背景を整理していく。

さて本章冒頭で述べたとおり、現代イランでは女性の労働力化率が低位で推移している（具体的な数値については後述）。その背景には、イスラーム・ベースの性別役割規範の存在、若年層の肥大化、そして経済状況の悪

化による労働需給の逼迫がある。

まず性別役割規範については、革命—戦争という社会動乱が女性の社会的な役割の設定に大きく影響している。革命直後から対イラク戦争時期にかけて、女性の地位・役割を主に家庭内に見出すよう「母性」を強調する方針が採用された。その一方、革命後のイランでは、人的資源としての女性を社会発展に積極的に活かすような動員体制が採られた。しかもそれは、当局が掲げるイスラーム的価値観に沿った形で実践されている。例えば政権が推進する識字運動・政治運動に中流階級女性が動員され、特に農村部における識字率の向上に大きく貢献した<sup>1</sup>。

このように、革命後のイランではイスラームをベースにした社会統合と発展が志向されており、そうした社会文脈の中で、社会を維持するための担い手として女性が活動する素地が再編・強化された。イスラーム的価値観に立脚して現代社会の要請に応えるわけだ。したがって、「現代性（モダニティ）」と「伝統」は相反する要素ではなく、両者の共存を前提とした発展が模索されていることが現代イランの特徴と言える<sup>2</sup>。

このように、革命後に進められたイスラーム化政策は、既存の規範に沿う形で女性の社会進出に寄与したという側面もある。例えば桜井は、革命後イスラーム化政策のもとで男女の空間分離が女性の進学率向上に寄与したことと、必然的に女性専門職の需要が増したことを評価している<sup>3</sup>。一方で性別役割規範の遵守が求められることから、女性の労働に関しては家庭との両立が前提となってしまう。特に低所得者層の女性には家事と賃金労働の二重労働が重くのしかかるケースも少なくない<sup>4</sup>。ちなみに家庭における女性の地位について、シャバラーニが興味深い調査を行っている。彼女はイラン女性の社会進出と関連するインディケータとして、近年その

<sup>1</sup> Bahramitash (2004), (2007).

<sup>2</sup> Mehran (2003) p270.

<sup>3</sup> 桜井 (2001)。

<sup>4</sup> 桜井 (2005)。

伸びが顕著である大学進学率に着目し、イラン女性の大学進学 of 動機を探った。その結果、「家族による束縛からの解放」や「より良い配偶者との出会いの場」といった動機が優勢であった。したがって、高学歴女性ですら複雑な社会関係に現在も尚直面していると結論付けている<sup>5</sup>。発表時期が2005年で少々古いが、少なくともこの時点において、高学歴の女性たちも既存の家族関係をベースに社会との接点を探っていた様子が伺えよう。

また、女性のエンパワーメントについては、カビールの議論が興味深い。カビールはバングラデシュ人の女性労働者が繊維産業に従事する様子をロンドンとダッカで調査し、彼女たちの行為主体性や労働市場における意思決定、それに伴う家族内での交渉のあり方を検討した。彼女の成果はバングラデシュの女性労働者だけでなく、女性のエンパワーメントに関する基本的な分析視角として、国際的に広く共有されている。イスラームが深く浸透しているバングラデシュでは、「パルダ」と呼ばれる男女の空間分離規範が強く作用しており、家庭外での女性の労働を忌避する傾向が強かった。それにも関わらず、バングラデシュは繊維産業の集積地帯となっており、そこでの女性労働のあり方は、様々な観点から多大な関心を集めてきた。カビールは調査対象女性が労働市場に関与するにあたり「家長の男性との交渉」だけでなく「コミュニティで共有されている規範の再解釈」を行う様子や、家長やコミュニティ内のコンセンサスを忖度した結果、「意思決定しないこと」という選択が存在することも明らかにしている。女性のエンパワーメントに関しては一般に、選択肢の多さや意思決定における裁量の多寡を重視する向きが多い。しかしカビールの議論では、意思決定プロセスにおける関係者間の交渉の内実が重視されている。またカビール以前の研究では、女性労働者の選択行動について、文化的要因に偏った説明か、逆に経済合理性に偏った説明のどちらかのみをフォーカスしたものが多かった。だが、この視点には限界があるとして、コミュニティ特有の

---

<sup>5</sup> Shavarani (2005).

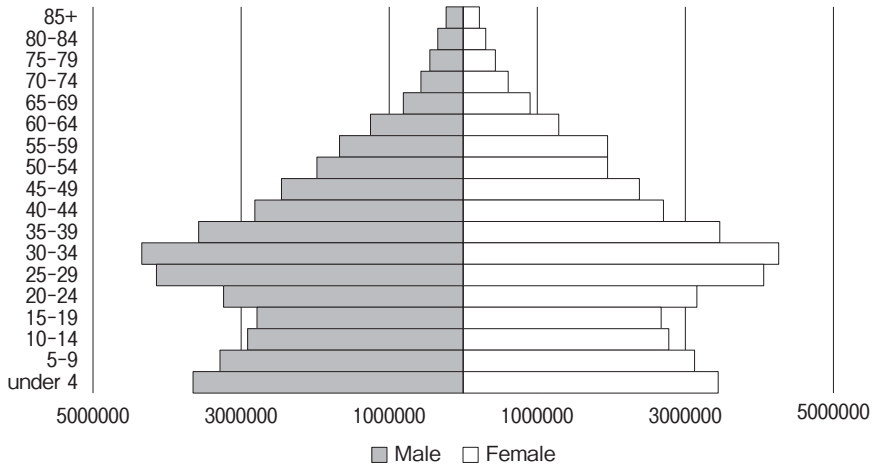
社会的コンテクストを構造的な視点で解明することをカビールは重視している<sup>6</sup>。

これら既存の議論を踏まえながら、以下ではイラン女性の経済活動状況を確認していく。

イランの場合、労働市場の需給構造に人口動態が大きく作用しているとされる。

第1図は直近のセンサス（2016年）を元にした年齢階級別の人口構成を示している。ここからイランでは、生産年齢人口の割合が大きいことが分かる。こうした人口構成は、イランーイラク戦争時（1980年-1988年）の産児奨励策の影響と考えられており、労働需給の逼迫の一因となっている。例えば、エーゲルとイスファハーニーは、戦中のベビーブームがもたらした若年層の肥大化による経済・社会構造の歪みを実証している。かかる独特の人口構成によってイラン労働市場の需給構造に歪みが生じており、特

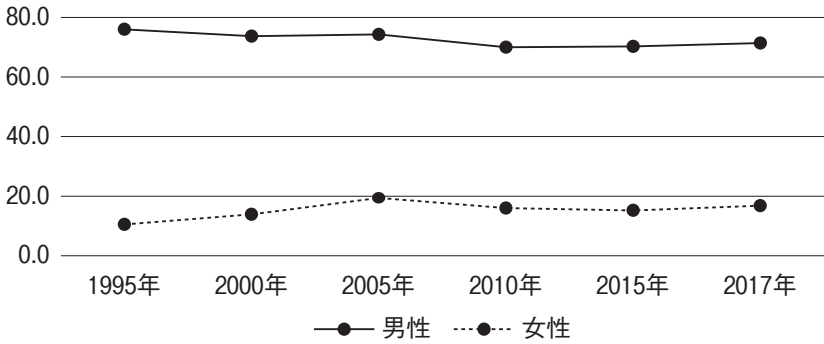
第1図 年齢階級別人口構成（2016年）



(資料) イラン統計センター「統計年鑑2017年版」から作成。

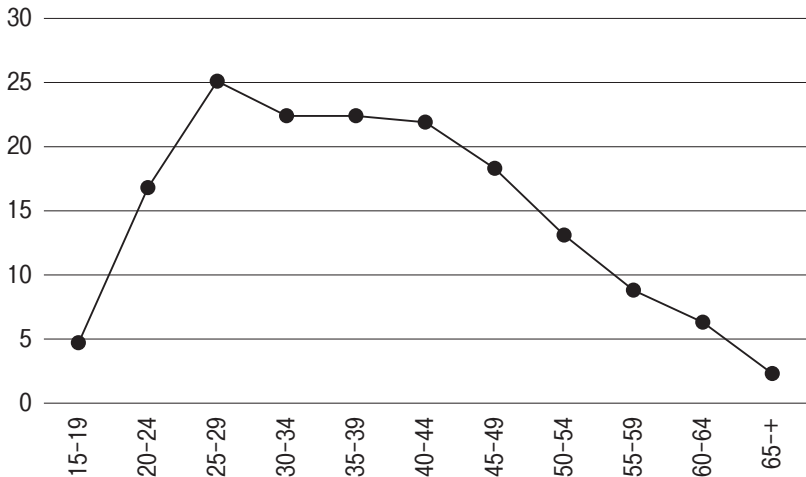
<sup>6</sup> Kabeer (2000).

第2図 イランの労働力率の推移（15歳以上、単位：％）



（資料） ILO「ILOSTAT」から作成。

第3図 イラン女性の年齢別労働力化率（2016年、単位：％）



（資料） 第1図に同じ。

にそのあおりを受けているのが女性とされている<sup>7</sup>。

労働力率については、第2図にその推移をまとめた<sup>8</sup>。この図が示す通り、女性の労働力化率は20%を下回る水準が続いている。その原因としては、アンバランスな労働需給構造の他に、イスラーム・ベースの性別役割

規範の存在が挙げられる。ただし、イラン女性の労働力化率については、第3図に示すように年齢ごとに差異があることに注意が必要だ。

また、イラン統計センターによる直近（2018年度<sup>9</sup>）の労働統計によれば、女性の失業率は18.9%に上っており男性10.4%との差は歴然である。年齢別にみると、15歳から29歳の女性の失業率は38.6%に達している。同年齢層の男性失業率が21.2%であることから、男女の就業ギャップが大きいことに加えて、特に若年層でその傾向が顕著であると言えるだろう。また失業者に占める高等教育修了者の割合が非常に高く、特に女性の場合は全失業者のうち65.9%が高等教育を修了している（男性同比は26.1%）<sup>10</sup>。豊富な人的資源を活かし切れていない状況と、特に女性において深刻な問題となっていることが確認できる。つまり、イラン労働市場は需給ギャップに加えて、ジェンダー・ギャップも非常に大きいと言える。参考までに第4図にイランの大学進学率の推移を示した。

ここから、男女共に高等教育機関への進学率が急激に伸びていること、女性の進学率は時に男性を凌駕する勢いであったことが分かる。生産年齢人口の分厚さと合わせて、良質な労働力が豊富に存在することと、その人的資源が十分に生かしきれないイラン経済のジレンマが伺えよう。

しかも、イランのマクロ経済は困難な局面が続いているため、労働市場の根本的な改善も難しい状況である。第1表はイランの実質GDP成長率

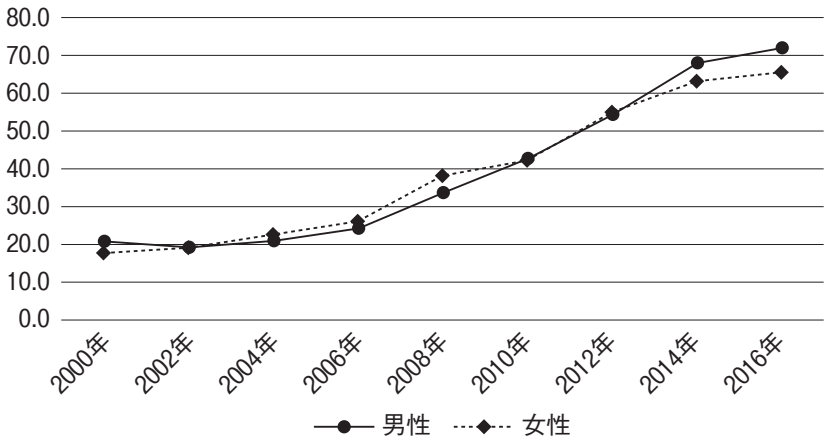
<sup>7</sup> Egel and Salehi-Isfahani (2010).

<sup>8</sup> イラン統計センター（SCI）の労働統計では、労働力人口は10歳以上で集計している。イスラーム（シーア派の12イマーム派）を国教とするイランでは、成人年齢が女性9歳、男性12歳とされているためだ。本稿では国際基準を踏まえて、15歳以上で集計しているILOのデータを採用している。

<sup>9</sup> 現在イランで採用されているイラン暦はゾロアスター教の伝統を基にした「イラン太陽暦」と呼ばれるもので、3月21日を元旦とする。そのため、1年を西暦換算した場合、複数年をまたぐ形となる。ここでは、イラン暦1397年（2018年3月21日～2019年3月20日）を便宜上、「2018年度」と表記した。

<sup>10</sup> Statistical Center of Iran, A Selection of Labor Force Survey Results-Year 1397 (21 March 2018-20 March 2019) 参照。

第4図 大学進学率の推移（単位：％）



※国際標準教育分類ISCEDのLEVEL5-8相当の教育機関への進学者数であり、短期大学、高等専門学校、専修学校専門課程を含む。

(資料) UNESCO. 「UIS Statistics」から作成。

第1表 イランの実質GDP成長率（％）

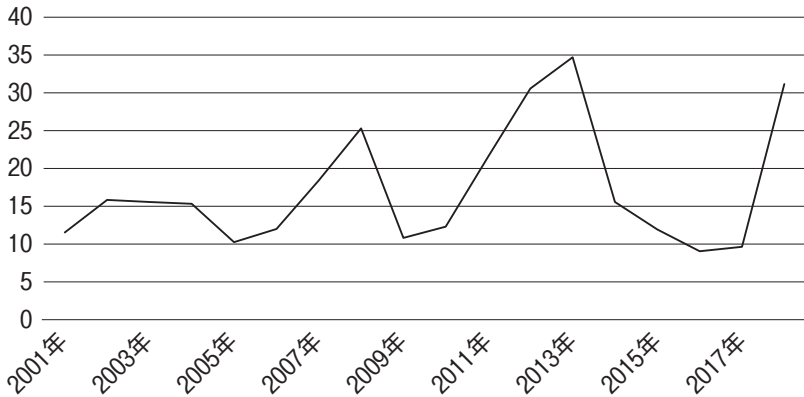
2010年	5.8
2011年	2.65
2012年	-7.44
2013年	-0.19
2014年	4.6
2015年	-1.32
2016年	13.4
2017年	3.76

(資料) 国際連合「National Accounts - Analysis of Main Aggregates」から作成。

の推移を示している。GDP成長率の推移が厳しい背景には、核開発疑惑による経済制裁の影響が見て取れよう。先述の通り、2015年7月には核協議合意によって経済制裁が解除される見通しとなったことで2016年には目



第5図 インフレ率の推移（単位：％）



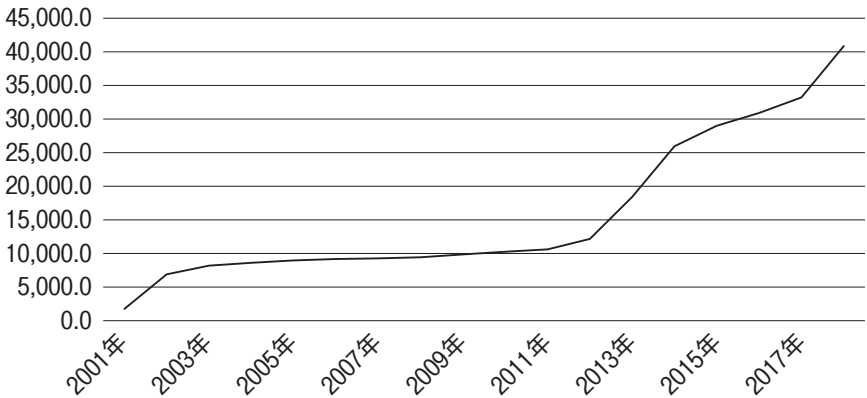
（資料） IMF「World Economic Outlook Databases」から作成。

覚ましい伸びを示したが、米国トランプ政権の誕生と共に、「イラン・バブル」があっけなく霧散したことが分かる。

同様に、長年イラン経済を悩ませてきたインフレーションについても、改善の兆しが見えていない。第5図はインフレ率の推移を示したものである。革命後のイランは常にインフレ問題に悩まされ続けてきたが、近年のそれは経済制裁の動向から如実に影響を受けていることが分かる。2012年3月にEUがイラン産原油の全面禁輸措置を決定して以降、特にこの問題が先鋭化している様子が見て取れよう。2013年度におけるインフレ率は前年比34.7%という驚くべき値を記録しており、こうしたインフレ状況に対して、給与の伸びは今一つであるとされる。

インフレの進展によって、第6図で示した通りイラン・リヤルの為替レートも下落の一途を辿っている。苦肉の策として、2018年3月にイラン政府は1ドル＝42,000リヤルの固定為替相場を導入した。しかしこれによって為替市場は大混乱に陥り、むしろ外貨需要を押し上げることとなった。結果としてイラン・リヤルの下落は更に深刻となり、2019年7月31日には、通貨リヤルの単位を4桁切り下げるデノミ政策を承認することと

第6図 為替レートの推移 (IRR/US\$)



(資料) 第5図に同じ。

なった。

しかも、イスラーム・ベースの社会統合論理が機能しているイランにおいては、「男性は外で稼ぎ、女性は家の中を切り盛りする」といった性別役割規範が強固に作用している。したがって、インフレの進展によって生活状況が苦しくなったとしても、妻が家庭外で働くことを忌避する男性は一定数存在する。そうした場合、妻は内職や知人の手伝いなど、いわゆるインフォーマルセクターの業務に従事するため、女性の労働の一定数が隠れてしまうこととなる。いずれの地域でもインフォーマルセクターの実態把握については困難が多いが、イランにおいては、イスラーム的価値観がその「見えづらさ」に影響を及ぼしていると言える。このような事情もあり、イラン女性の経済的エンパワーメントを高める手段として、働く場所や時間を柔軟に設定できるような方策が求められている。

## 2. 女性のエンパワーメント支援の実態

ここでは、第6次5カ年計画の中で試みられている女性支援策の概要と、それを支えるNGOの活動状況を確認する。第6次5カ年計画の内容は80

項目からなり、その主要項目は①抵抗経済、②科学技術の進歩、③文化的卓越の実現に集約される。また、この計画の具体的数値目標として年平均8%の経済成長が掲げられた。なお主要項目①の「抵抗経済 (eqtesād-e moqāvemati)」とは、この計画を根底から支えるスローガンである<sup>11</sup>。ハーメネイ最高指導者は2015年1月より「イランは制裁の影響を受けないようになるべきであり、敵の力を制限する唯一の方法」とする「抵抗経済」の重要性を説いてきた<sup>12</sup>。そして現在のイランを取り巻く国際環境は、計画策定時よりも遥かに厳しい状況だ。したがって、第6次5カ年計画の実施に関しては、不透明かつ不安定にならざるを得ない状況であること、予め強調しておきたい。

イランの場合、雇用創出は国家の義務として憲法に明記されている<sup>13</sup>。また、女性の権利については「イスラームの基準に準拠して、あらゆる点での女性の権利を確保しなければならない」としている<sup>14</sup>。イスラーム共和制を採用するイランでは、「家族」を基本単位とした社会統合が進められており、最も重要な女性の役割を「母性」とするのが公的な見解である。したがって、雇用創出を国家の義務としつつも、女性の働く権利に対しては「イスラームの基準」に沿ったものであると考えられていた。

さて、雇用創出の重要性を憲法で規定していることから、イラン政府にとって労働市況の改善が一貫して重要課題であったことが分かる。これまでの5カ年計画の中でも、雇用創出のための中小企業支援策や重点業種へ

<sup>11</sup> このスローガンが掲げられた2015年当時は、核開発問題解決に向けて関係六か国の協議に大きな期待が寄せられていた時期である。イラン＝米国関係は革命以来の雪解けムードを醸し出していたが、これに対してサウジアラビアやイスラエルは警戒感を強めていた。こうした地域情勢を踏まえ、他方で経済制裁解除がスムーズに進まない場合に備えてハーメネイ最高指導者は一貫して「抵抗経済」の重要性を主張していた。

<sup>12</sup> Khamenei.ir [2015.6.30].

<sup>13</sup> イラン・イスラーム共和国憲法、第28条。

<sup>14</sup> イラン・イスラーム共和国憲法、第21条。

の集中的な融資などが行われてきた<sup>15</sup>が、女性を対象者とした経済的な支援策が強化され始めたのは第4次5カ年計画以降である。例えば、第4次5カ年計画<sup>16</sup>では、女性世帯主への支援について初めて言及された。そして、現在進行中の第6次5カ年計画では、女性世帯主のエンパワーメントが明文化され、その強化策の立案・実施について関係省庁の責任も述べられている。そこでは、女性世帯主を含めた「弱者」の経済的エンパワーメント強化に加えて、経済活動全般における起業の促進や生産性の向上が謳われている<sup>17</sup>。起業に期待が寄せられている背景には、厳しい経済状況が続いている中で、効率的で生産性の高い経済活動への期待がある。また、労働市場に存在するジェンダー・ギャップを克服し、女性の経済活動への参加を高めるためにも、新しい就業の場が希求されているのだ。

ここで特に強調すべき点として、「女性労働力の活用」を明確に述べていることが挙げられる。先述したように、女性の権利を「イスラームの基準」に沿ったものとする従来の概念を補完する形で、「開発プロセスへの女性労働力の参加と、そこから得られる利益を組織化し、強化すること」が掲げられており、「女性の地位と家族制度を強化し、全ての分野の女性の法的権利と、社会・経済における建設的な役割に特別に注意を払うこと」に言及されている<sup>18</sup>。

これらの重点政策については、「女性・家庭環境担当副大統領府（以下、女性省と表記）」を中心に具体的な政策の立案・実施が企図されている。とは言え、実際の開発方針や助成政策については、担当省庁や組織が複雑

<sup>15</sup> 村上（2013）。

<sup>16</sup> 実施期間は2005年3月から2010年3月まで。

<sup>17</sup> 第6次経済社会文化開発5カ年計画法の第4条、第22条、第25条、第48条、第80条などで該当の言及が繰り返されている。なお、第6次5カ年計画法の全体内容は、2017年4月10日公表の官報20995号で正式に発表された。本稿で記載している同法の内容は、当該官報で確認したものである。

<sup>18</sup> 第6次経済社会文化開発5カ年計画法第101条で述べられている。この条文は、憲法で規定される性別役割規範を踏襲する形をとりつつも、「労働力」としての女性の役割に積極的に言及している点に留意されたい。

に入り乱れる構図となっており、政策運営や資金供与が効率的に進んでいるとは言い難い状況である。例えば、自営業の活性化の担当は社会労働省だが貧困層の自営女性については公益財団であるイマーム・ホメイニー・救済財団が、イノベーティブな起業活動については起業・雇用促進担当副大統領府が、具体的な技能訓練はイラン職業訓練機関が……といった具合に担当省庁が細分化・分散化され、非効率的で活用しづらい構造となっている。

他方でより身近なレベルでの支援としては自治体組織を中心としたものが挙げられる。例えばテヘランでは、家庭における女性の裁量の向上や就業促進のため区役所が、関係組織との連携や各種訓練の場を提供している。ただしこうした支援は、スタートアップの支援よりも既存のビジネスやエンパワーメント向上を意識したより幅広い分野への支援を想定した性格が強い。またこれらの一連の支援策について女性省がカバーしきれていない領域もあり、現段階ではガバナンス面における改善の余地が大きい。

ところでイランでは近年、市民社会の志向や各種社会問題への意識向上もあり、NGO（現地での呼称はSAMAN<sup>19</sup>）の活動が広がりを見せている<sup>20</sup>。また、NGOの活動をテコに官民連携による政策効果の効率化が進められており、女性支援策についても例外ではない。特に女性を中心に構成されるNGOとの連携が進められており、「女性が女性を支援する」体制が整いつつある点をここでは強調したい。

ちなみに、イランでは「NPO」という呼称は一般的ではなく「NGO」という表現がよく用いられている。「発展途上国では、時として『非政府』組織が『反政府』の組織であると受け取られ…(中略)…強権的な政府を持

<sup>19</sup> ベルシャ語で「市民団体」「非政府組織」を意味する Sāzmānhā-ye Mardom-e Nahād の頭文字をつなぎ合わせた略称で、現地では広く認知されている。

<sup>20</sup> イランでは、地縁・血縁を基にしたごく少数規模での互助活動も「無登録のNGO」と理解されがちであり、NGOの実数把握は非常に困難である。例えばイランのNGO数の趨勢について、「1900年代には100未満だったのが1950年代には2千、1990年代は3万、そして現在は300万を超えたものと推測される」といった報告がある。詳しくは Sourā-ye `Alli-e Ostanha (2006) p4 を参照のこと。

つ国では、NGOという呼び方を避けるために、現地語でさまざまな言い換えが行われてきた<sup>21</sup>といった状況に対して、イランの場合はむしろ「NGO」「SAMAN」という呼称が広く認知されてきた。現在のイランでは組織活動には原則当局の許可が必要であり、厳格な管理・監視システムが運用されている<sup>22</sup>。当局の許可を受けた活動が「反政府」的であろうはずもなく、政府にとっても肥大化する公的部門の整理を促し市民社会の実現をイメージさせるこれらの呼称は受け入れやすかったものと思われる<sup>23</sup>。なお同国におけるNGOの活動は1997年に就任したハータミー大統領の改革・自由化政策によるところが大きい<sup>24</sup>。また2005年には「非政府組織の設立と活動に関する施行規則 (āyinnāme-ye tā'sisi-ye va fa'aliyyat-e sāzmānhā-ye gheir-e doulatī)」が施行され、NGO設立や運営に関する制度が整備された。

イランでNGOを新規に立ち上げる場合、活動場所を管轄する役所から承認手続きを受ける。活動内容によっては関連省庁から別途活動許可が必要となることもある。承認手続きにかかる日数は活動内容にもよるが、数

<sup>21</sup> 雨森 (2012)、p15。

<sup>22</sup> 特に2009年6月に実施された第10期大統領選挙の結果を受けて抗議活動が展開されたことで、イラン当局による監視活動は厳しさを増した。例えば2009年以降、Yahooをはじめとするポータルサイト、FacebookやtwitterなどのSNSサービスはイラン国内からのアクセスがブロックされており、各種集会実施についても規制が大きかった。ただし、本稿執筆時にはこれらの規制措置は以前と比べて緩和されていると言える。

また、実際は地縁・血縁をベースに無登録で組織活動を行うケースも少なくない(細谷 [2011: 24])。

<sup>23</sup> 現地ではNGOという呼称や概念について明確なコンセンサスがあるわけではなく、実際SAMAN以外にも「gheir-e entefāi: 非営利(組織)」「gheir-e doulati: 非政府(組織)」「mo'asehe: 組織」など様々な呼称がる。ただし、第2期アフマディネジャード政権期(2009年~2013年)に「sāzmān-e mardomi: 人民結社 (people organization)」という表現が禁止された。これは大統領選挙の開票操作疑惑に端を発した抗議活動が活発化した影響によるものである。Javad-Zahedi (2009)、p20を参照のこと。

<sup>24</sup> Nabz Iran (2014), p3. なお、ハータミー政権下におけるNGO活動の勃興については筆者のこれまでのインタビューでも確認されており、同国内で事実として広く認知されていると言えるよう。

第2表 イランのNGOによる女性起業家支援の事例

	設立年	支援内容	支援の特徴
The National Association of Women's Entrepreneurs (NAWE)	2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教育、研究、普及活動の制度化のサポート</li> <li>・関連活動の組織化の支援</li> <li>・国内外の関係者とのネットワーク構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・女性起業家自身によって設立</li> <li>・イラン女性の起業家文化の促進を目指す</li> </ul>
The Entrepreneurship Development Foundation for Women and Youth (EDF)	2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内各地のキャパシティ・ビルディングを支援</li> <li>・NGOへの包括的な支援プログラムの提供</li> <li>・ニーズを踏まえた各種ワークショップを開催</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・女性と若者の起業家文化や生産活動を促進</li> <li>・イラン各地で個人、NGO、家族など多様な主体にトレーニングの機会を提供</li> </ul>

(出所) Murakami (2019), p135, Table 3 を元に加筆修正。

カ月から場合によっては数年かかるケースもある。また全国規模で活動を展開する場合には上記の承認後、2～3年の活動実績が必要となる。活動内容や収支に関する当局への定期的な報告も義務付けられている<sup>25</sup>。

以下では、女性起業家の支援組織として二つのNGOを紹介する。それぞれのNGOの概要は第2表にまとめた。なお筆者はこれらのNGO関係者と2017年10月より定期的に面談しており、次章で述べる「女性起業家比較研究」では共同で調査を行っている。

NAWEは、女性起業家たちの視点を制度設計に反映させるよう積極的に活動しており、EDFは、各地のコミュニティ開発に携わる起業家や彼女達を支えるNGOを、現地の視点に基づいて細やかに支援している。つまりこれらのNGOは、女性起業家同士をつなぐことはもちろん、ステークホルダーとの関係構築、支援組織間の連携、各地域のコミュニティとの対話などを包括的に推進している。

また両組織とも、設立時期が近い。この時期は、イランでNGOの設立

<sup>25</sup> S'adi (2014), pp303-304.

が本格的に認知され始めた時期であり、先に述べた関連制度が整備された時期とも合致する。ただし、核開発疑惑による国際関係の悪化が顕著になり始めた時期でもあり、これらの組織の立ち上げ・運営には様々な苦勞に見舞われた。EDFの代表者であるS氏も、「経済が難しくなり始めた時期でもあり、起業支援策についても新規の立ち上げよりも既に立ち上げられている事業への選択・集中的な支援を優先するというのが当時の政策であった。使命感のある女性スタッフのリクルートがうまく行き、彼女たちの精力的な活動が功を奏したが、とにかく難しい時期だった」と語っている。

両組織とも、イランにおける官民連携の先駆的な存在となっており、このようなNGOの活動によって多様なニーズの体系的な把握が進められている。特に近年は、先に述べたガバナンス面の非効率性を官民連携で相互に補完し合い、有機的で効果的な支援の枠組み作りが模索されている。また、こうした活動を女性たちが中心的に担うことで、女性が必要とする支援を的確に見出し起業環境を改善するよう、取り組みが進められている。

### 3. 女性起業家調査結果<sup>26</sup>

ここでは、笹川平和財団とイラン女性省の共同事業である「イラン・日本女性起業家比較研究」の成果を中心に検討する。本事業は両国の女性が一層社会に進出し、貢献することを目的として2016年に始まった「日本とイランの女性の社会進出に関する政策協議」事業の一環として行われた。特に大きな成果として、日本とイランそれぞれの社会で起業している女性を対象に、ほぼ同じ質問票を使った調査を実施できたことだ。

日本とイランは社会コンテクストの全く異なる二か国であり、その「比較研究」とは学術的な位置づけの難しい事業である。しかし、イランとい

<sup>26</sup> 本章は、「イラン・日本女性起業家比較研究」の成果報告書である“Women, Entrepreneurship, and Economic Empowerment: A comparative Study on Women Entrepreneurs in Iran and Japan”の筆者担当部分を加筆修正したものである。



う調査・研究の自由が制限されがちな社会において、日本との比較という形を採ることで、これまで明らかにされなかった女性起業家の全国横断的な量的調査実現にこぎつけることが出来た。イラン社会論的観点から、意義の大きい取組みと言えよう。

なお、本プロジェクトで使用した共通アンケートは専修大学商学部の鹿住倫世教授が設計した。イラン側の共同研究者であるEDFのスタッフと共に筆者がアンケート内容を確認し、イランの社会状況を考慮しながら若干のカスタマイズを行った。日本での調査はオンラインベースで実施し、イランでの調査はNAWEに参加している起業家を対象に紙媒体で行った。以下では、イランの起業状況を概観した後、アンケート調査結果やそこのベストプラクティスについて検討していき、特に期待が寄せられている支援分野について述べる。

ところでイラン社会で一般に通用している「起業家 (kār āfarīn)」とは、「比較的規模の大きな事業の運営主体」といったニュアンスが強い。小規模・零細の自営業は“khod eshteghāl”として「起業家」とは一線を画す存在として認識されている。またイランの場合、委託事業を中心に活動するフリーランス・ワーカーも多く、現地の概念に沿った起業家の定義と把握には注意が必要である。以上に注意しながら、イランの起業状況の概要について、まずは国際的な指標を基に確認する。

世界61か国の起業家活動に関するデータを収集・分析しているGlobal Entrepreneurship Monitor (GEM) は、調査参加国の経済発展段階を「要素主導型経済」「効率主導型経済」「イノベーション主導型経済」の三つに区分しており、それによれば、イランは要素主導型経済に分類されている<sup>27</sup>。2016年の調査における総合起業活動指数：TEA (Total Early-Stage Entrepreneurial Activity)<sup>28</sup>の平均値をみると、要素主導型経済は16.8%、効

<sup>27</sup> 日本の場合はイノベーション主導型に分類されている。

<sup>28</sup> TEAは、起業準備期と起業後3年半以内にある起業家が調査対象国の成人人口に占める割合(%)を示したものである。

率主導型経済では14.2%、イノベーション主導型経済では8.9%となっている。調査対象国をこのように類型化するのは、経済発展段階によって起業活動は量・質共に変化していくとされるからだ。一般に経済発展が進むと企業活動によって雇用が生まれ起業活動に消極的になると考えられている。イランのTEAは12.8%（2016年）であり、要素主導型経済の参加国の中では相対的に低水準となっている。この当時は核開発関連の経済制裁が解除され、イラン経済の潜在能力には大きな期待が寄せられていたものの、イランのマクロ経済は依然として難しい状況にあった。したがって類似の経済構造の国と比較してTEAが低位であった理由としては、マクロ経済の不安定さが挙げられる。とは言え、イランでは起業行動に対して特別な忌避感はなく、むしろ積極的に視野に入れる者が多い。また同国におけるTEAの男女比は、男性10に対して女性6となる。ここから女性も起業行動に対してある程度積極的な様子が伺える。ただし、女性の労働力率の水準からすると、女性全体の起業活動の広がりには依然として限定的であると考えられる。

以上のようにイラン女性の起業活動は伸びしろが大きい状況と言えるが、これまでは彼女たちの起業活動を活発化させるインセンティブが十分ではなかった。しかし前述のとおり、経済活性化戦略の一環として、女性の起業活動への政策的支援を本格化させている。

次に、アンケート調査の概要を確認する。

イランの回答者の概要は第3表の通りである。

なお、調査項目とイラン、日本のそれぞれの回答状況については、巻末の付録を参照されたい<sup>29</sup>。

調査内容からは、女性起業を取り巻くイラン社会の現状が浮かび上がってくる。回答者の概要から、中年層の既婚女性が過半数を占めていること

<sup>29</sup> この比較調査結果については、イラン側の回答を筆者が確認・翻訳し、それを鹿住氏が共同研究者の河合憲史氏（英国サセックス大学准教授）と共に集計・整理したものである。

第3表 アンケート結果の概要

調査時期	2018年1月		婚姻状況	未婚	23.9%
回答者数	118			既婚	63.3%
回答者平均年齢	43.3			離死別	12.8%
業種	製造業	35.6%	最終学歴	中学校卒	3.4%
	商業	8.5%		高等学校卒	4.3%
	農業	3.4%		短大卒	7.7%
	サービス業	39.8%		専門学校卒	1.7%
	IT	12.7%		大学卒	31.6%
					大学院（修士）
			大学院（博士）	12.8%	
従業員数	5人未満	26.3%	営業年数	1年未満	4.2%
	5人以上10人未満	27.1%		1年以上5年未満	28.0%
	10人以上50人未満	33.1%		5年以上10年未満	15.3%
	50人以上100人未満	3.4%		10年以上20年未満	30.5%
	100人以上	3.4%		20年以上	14.4%

(出所) Murakami (2019), pp130-131, Table 1 を元に加筆修正。

が分かる。業種に関しては、サービス業が最も多いが、そのでも社会的弱者のエンパワーメントを目指した社会的企業分野に携わる者が多かった（サービス業回答者の24%が該当）。また個人属性として特筆すべきは、回答者群の学歴の高さであろう。修士・博士の修了者が回答者全体の半数に上る結果となっている。特に商業、IT、サービス業で高学歴の傾向が顕著である。なお、従業員規模については小規模のものが多く、営業年数からすると比較的長期にわたって活動を続けるケースが目を引く。

起業動機については、「ビジネススキル、知識を向上させたかった」（93%）、「リスクや緊迫感を感じながら、新しいビジネスに挑戦したかった」（79%）、「仕事と生活を調和したかった」（47%）の順となった。イランの女性起業家たちが、キャリアアップや挑戦的な姿勢を好む傾向にあることが分かる。

また、実際の事業にICTが活用されている様子が印象的であった。例えば、「サービス業」と回答した者の中にも「健康保険に加入している患者に医療サービスや画像サービスを提供」「バーチャルな教育サービスや

コンサルティング」「広報や意識調査などコミュニケーション・エンジニアリング」などのように、ICTの先端技術を活用したものから、「手工芸品の販売」「芸術の提供」など広告や取引ツールとしてSNSを活用する事例も多かった。硬直的な政治体制の下、インターネット環境の制限が何かと問題視されるイランではあるが、事業活動の展開に今やICTが欠かせないツールとなっていることが分かる。

起業家活動と社会関係についても、興味深い結果が得られた。例えば、身近な先輩起業家であるロール・モデルの存在の有無については、イランの回答者でロール・モデルを持つものは36%となっている。また家族関係についても、イランの回答者は肯定的に作用しているとの評価が高かった。特に情緒面での支えが積極的に評価されている。なお、イランの起業活動全般に関して高い自己効力感を持っていることも分かった。そして、起業に関する社会的な受け入れ状況についてもイランでは、肯定的に捉える傾向が強い。

また、公的支援への評価についても興味深い結果を得た。女性起業家たちの実感としては、イランにおける公的支援制度は不十分であると感じているものが多かった。他方で、イランの女性起業家たちの中で、過去5年間に公的機関から何らかの融資を受けたものは57%であった。

以上から本調査対象者から見たイランの女性起業については「社会や利害関係者に事業活動が評価され受け入れられている」という「起業活動の正当性 (legitimacy)」<sup>30</sup>が高い状況にあると言えるだろう。このように、女性の起業の正当性を後押しする背景として、家族や周辺コミュニティとの緊密さといったイラン的要素が目される。本調査の回答者の場合は、高学歴の獲得による自己効力感の向上や裁量の拡大も大きく影響しているだろう。また前節で述べた通り、イランでは起業活動が社会全体で活発と

<sup>30</sup> 調査設計を行った鹿住氏によれば、主要な利害関係者や地域社会の中で正当性を獲得すること、またそれを認識することが、起業計画策定や事業活動の展開を促進することに繋がるという。詳細は Kazumi and Kawai (2017) を参照のこと。

言える。したがって、起業活動や事業運営を間近に見聞きする機会に恵まれている。公的支援についても、アクセス可能なものに関してはある程度活用出来ている様子が見てとれる。女性の労働力率が決して高くないイランであるが、起業する女性は家庭要因や環境要因とうまく折り合いをつけていると言えそうだ。

次に、起業行動と事業運営の詳細について、イランでのベストプラクティスを整理しながら検討していく。

女性起業家のベストプラクティスについては、アンケート調査協力者の中から、共同研究者であるEDFの担当者が三者を選んだ<sup>31</sup>。多くのアンケート回答者の中からベスト・プラクティスとして選ばれた理由としては、イランの女性起業家の成功者として中東地域で高名な存在であること、したがって起業を目指す同国女性にとってロール・モデルとなりうる存在であること、起業にあたっての課題やそれに対する対処が明確に示されており、イラン社会における起業の意義や起業活動の制約、その克服方法について示唆的であること……などが挙げられる。その概要は第4表の通りである。

彼女たちは1950年代（イラン暦1330年代）生まれで、イラン社会の変動の中でキャリア形成を成し遂げてきたという共通点がある。

また、起業時点では三氏とも学士号を取得していた。同年代の中ではかなりの高学歴者層であると言える。結婚の時期も似通っていて、22-25歳で結婚している。具体的な起業動機はそれぞれ異なっているが、三氏ともに外発的な要因となっている点も興味深い。他方で、各氏の経歴や経営史からは、キャリア形成への意識面では差異も浮かび上がってくる。例えば、Tayarani氏とGhods氏は元々キャリア志向が高く、就業経験を有している。

<sup>31</sup> 彼女たちの起業経緯については、アンケートの他にEDF担当者が詳細なインタビュー調査を行い、その内容を筆者が日本の成果も念頭に置きつつ整理した。なお、個別インタビュー内容の更なる詳細については、事業成果報告書内のEmrani, Z., Naghavi, Z., Mahmoudi, M., and Heshmati, M. (2019), pp57-121を参照のこと。

第4表 イランの女性起業家ベストプラクティスの概要

	設立	事業内容	起業動機	事業の特徴
Ms. Tayarani	1991	化学・石油化学製品の輸入・供給	前職への不満、経営への意思決定参画への希求	同国業界における民間資本のパイオニア、組織の海外展開や外資との連携を促し、事業の多角化を実現
Ms. Parsi	1989	水稻栽培、畜産	干ばつの経験と家族の病気	効率的で持続可能な農業経営、有機農法の認知向上
Ms. Ghods	1989	小児ガンの患者・家族への支援サービス	娘の小児ガンの発症	治療だけでなく経済面・生活面への支援や情報提供など包括的な支援の提供

(出所) Murakami (2019), Table 2 を元に加筆修正。

一方で、Parsi氏については、元々明確な就業ビジョンを持ち合わせていたわけではなかったが、生活していく中での経験や家族状況が彼女を起業へと向かわせた。

事業内容への家族の関与については、配偶者の関与度合いは三者三様であるが、子供達は事業への貢献に積極的であるという。ここから女性起業家として、子供たちの行動様式に大きく影響を与えていることが伺える。

事業展開過程における困難や葛藤はどうだろうか。Tayarani氏の場合は、参入業種が男性中心の業界体制であったことや国際的な取引の難しさ、Parsi氏の場合は地方農村社会で在来の社会関係への新規参入者であったこと、そしてGhods氏の場合は、小児ガンへの社会的認知がほとんどなかったことが挙げられていた。これらに対して、三氏は経験と学習を積み重ねることで対応し、業務の拡大と多様化を実現させてきた。ここから、三氏に共通する起業家精神として「パイオニア精神」が指摘出来よう。

特に、起業ハードルに対するそれぞれの対応も興味深い。Tayarani氏の場合は知識集約型のビジネスモデルを構築することで多額の初期投資を抑えることに成功した。Ghods氏は村落共同体に滞在し、言語や生活習慣、

農業生産の慣習に根気良く接することで地域社会での地位獲得だけでなく、伝統農法の問題把握にも至っている。Ghods氏の場合は、娘のガン治療後の検査でドイツを訪れた経験から多くを学んでいる。そして、ドイツで得た事業コンセプトをそのままイランに適用するのではなく、ドイツとイランにおける患者家族のニーズの違いを早い段階から理解するに至った。また自身の能力の限界を冷静に把握した結果、組織的な支援活動を実現するために著名人の影響力を活用することを思い立ち、その試みはイラン社会にセンセーションを巻き起こした。

結果として彼女たちの事業活動は、地域やイラン社会の発展に大きく貢献している。Tayarani氏は、民間企業として初めてイランで化学コンテナを供給する事業に参入した。経済活性化政策として、自由競争の推進やイノベーティブな起業活動の促進を掲げるイランの中で、民間競争力の向上をけん引する存在となっている。Parsi氏は農業経営の効率化だけでなく有機的で環境負荷の低い農法を取り入れることで、持続可能な社会発展への道筋を示した。彼女の取組みは農業経営のロール・モデルとして、広く支持を集めている。また、Ghods氏の立ち上げた組織は、小児ガン患者とその家族への包括的な支援を実現するために病院を設立した。当該病院は現在、小児ガンの研究・治療・支援センターとして、中東一の専門性を誇っている。

彼女たちの起業の意義として、新たな財だけでなく、イノベーティブな取組みを通して社会全体に「気付き」や「新たな概念」、そして「機会へのアクセス」を提供していることが挙げられる。

このような先駆的な事例が注目を集める一方で、イランの女性起業家の中では制度面における起業支援への不満は根強い（アンケート分析および巻末付録参照）。女性の就業促進、人的資源の有効活用、イノベーションの促進、多様なニーズの充足や社会問題の改善といった観点から、更なる起業促進政策が期待を集めている。

現在イランでは女性起業への政策的支援として、教育とエンパワーメン

ト、ロール・モデルの形成、組織強化という観点から支援を強化している。繰り返し述べてきたようにイランでは元々、5カ年年計各期で起業活動や自営業者の支援を雇用創出策の一環として推進してきた。このように、小規模事業者への支援は以前から重視されていたが、近年は女性起業家への支援も念頭に置きつつ、よりイノベーティブな事業活動の推進が注目されている。例えば女性の起業への課題点の整理、起業に必要な各種技能訓練やリーダーシップ養成講座の提供、市場環境整備へのサポート、そして情報技術分野での支援強化が謳われている。

また注目すべき点として、高等教育機関での起業家教育の推進が挙げられる。これは第3次5カ年年計画時の2002年に“Entrepreneurship Development Plan in Universities (KARAD)”としてスタートした。現在では各地の大学に122の起業家センターを設置するなど、精力的な取り組みが続いている。

#### 4. 起業支援の改善策

ここまでイランの女性起業について、現状や起業家自身の評価などを整理してきた。以上を踏まえて、起業支援の改善策として、以下の内容を特に強調したい。

イランの場合、そもそも女性の労働参加が限定的であるという現実がある。とは言え、時に男性を凌駕する勢いで女性の高学歴化が進んでおり、働いている女性は専門性や知識・技能に秀でているケースが多い。就業によるキャリアの形成と向上に意欲を燃やす女性も増えており、この傾向は特に若い世代で顕著である。労働需給のひっ迫状況から人的資源が有効に活用しきれていない現状も照らし合わせてみると、女性の起業とそこへの支援に対する期待は大きいと言えよう。

イランでは起業行動の正当性は相対的に高い状態であり、一般に家族・親族間の協力も期待できる。また中小企業振興策を中心とした政策支援は以前から実施されていた。それにも関わらず、女性起業家は公的支援への



不満が高いことから、制度設計や運用面に課題があると言えるだろう。まず、複数機関に分散して非効率的状況に陥っている公的資金供与システムを見直す必要があるだろう。同様に、女性関連政策そのものも分散化と多様化が過ぎる傾向にあることから、その改善も求められる。このように、運用体系を見直した上で、適切なインセンティブを設定していくことが肝要である。また近年、女性の経済的エンパワーメントの向上が国を挙げて進められている。しかし残念ながら、景気動向や国際関係の困難の影響もあり、成果は限定的で課題も多い。イランの国内だけでは如何ともし難い問題も多いが、こうした状況下では特に教育と財政分野での支援を行うことで、長期的観点に立った就業促進効果が期待される。

また、ニーズの把握がうまく機能していない状態で支援制度が設計されていることも推測される。情報収集やモニタリング体制を見直し、起業に関わる統計指標やその公開方法の見直しも効果が期待される。この点に関しては、国際的に蓄積されてきたノウハウを積極的に活用していくことも必要だろう。

他方で、公的機関の人的資源や財源は限られており、政策支援でカバー出来る分野には限界もある。NGOや民間組織との連携を強化することで、資源配分の効率化が期待されると共に、より細やかな支援が可能となるだろう。

そして、今後さらに鍵となってくるのがICTの活用である。アンケート調査からも、ICTの幅広い活用実態が明らかとなっている。また、ICTを活かした起業活動の利点として、就業の場所や時間を柔軟に設定しやすことが挙げられる。イラン女性の経済活動には伸びしろが大きいのが、ICTを活用して身近な活動を事業化することで、女性の柔軟な就業促進が期待される。イランでは、厳しい雇用情勢もさりながら、イスラーム的倫理観から女性の雇用労働に複雑な感情を抱く家庭も少なくない。しかし、「内職」や「在宅ワーク」といった労働形態であれば、本格的な起業と比べて煩雑な法的手続きを必要とせず、また家族の同意を得るのも比較的容

易である。カビールの議論からも、女性のエンパワーメントは当該社会のコンテクストに沿った方策が重要であり、「家庭にいながらの起業実現」はイラン社会にとって大きな果実をもたらし得る。実際に、高度な専門技能がなくともSNSの活用で広告や営業活動を効率的に行っている事例が多く、こうした情報の認知を高めることが効果的だ。

女性起業の促進は、これまで見過ごされてきた市場を開拓し、多様化するニーズを充足し、労働市場のミスマッチを緩和しうる。また、イランは地域格差が大きい社会と言える。女性の起業を各地域で活性化させ軌道に乗せることで、地元での雇用を創出し、地域経済に好循環をもたらすことが期待される。そして起業家自身に自らの選択・選好を具現化するチャンスを提供し、稼得能力や各種技能、社会的ネットワークの獲得など、潜在能力を高めるという点でも意義は大きい。起業家への各種支援や起業支援制度の拡充はもとより、この分野の意義を社会全体で更に共有するために、なお一層の実態把握と多方面からの議論の深化が求められる。

付 録<sup>32</sup>

Table A-1 Comparative analysis between Iran and Japan 1: Social acceptance and competitiveness of entrepreneurship (Q16)

Question	Country	Ave.	S.D.	t-ratio	S.P.
Q16-1 In the past three years, what my company has done has been accepted by the community in my region.	Japan	4.24	1.455	-11.431	***
	Iran	5.95	1.099		
Q16-2 There were a lot of real competitors in our sector.	Japan	5.48	1.513	-1.752	
	Iran	5.77	1.499		
Q16-3 In the past three years, what my company has done has been accepted by financial agencies.	Japan	3.42	1.496	-7.484	***
	Iran	4.74	1.833		
Q16-4 In the past three years, what my company has done has been <u>not</u> accepted by industry association. (R)	Japan	3.60	1.399	-4.873	***
	Iran	4.42	1.890		
Q16-5 Customer needs and product demand change rapidly.	Japan	4.61	1.494	-6.802	***
	Iran	5.68	1.283		
Q16-6 In our sector it is difficult to forecast changes in customer needs and demand.	Japan	4.06	1.450	-1.142	
	Iran	4.25	1.764		
Q16-7 It is impossible to forecast market competition.	Japan	4.13	1.407	1.771	
	Iran	3.84	1.841		
Q16-8 In the past three years, what my company has done has been accepted by the public in my region.	Japan	4.47	1.244	-9.282	***
	Iran	5.71	1.190		
Q16-9 It will be low possibility to realize there were a lot of potential competitors.	Japan	2.94	1.648	-15.873	***
	Iran	5.71	1.457		
Q16-10 There were a lot of substitute products or services.	Japan	4.43	1.535	-1.628	
	Iran	4.72	1.907		

Fully disagree = 1 ~ Fully agree = 7

Ave. = Average

S.D. = Standard Division

S.P. = Significant Probability: \* = <0.05, \*\* = <0.01, \*\*\* = <0.001

<sup>32</sup> 付録の TableA-1 から A-8 の出所は、Kazumi (2019), p49-p56である。

Table A-2 Comparative analysis between Iran and Japan 2: Family support and Entrepreneurial persistence (Q17)

Question	Country	Ave.	S.D.	t-ratio	S.P.
Q17-1 My parents/family provide me with debt almost equal amount of capital.	Japan	2.83	1.829	-2.540	*
	Iran	3.37	2.116		
Q17-2 I can think of many times when I persisted with work when others quit.	Japan	4.92	1.465	-6.777	***
	Iran	5.95	1.209		
Q17-3 My parents/family provide me with contacts to people that might help me with achieving entrepreneurial career.	Japan	3.62	1.766	-5.788	***
	Iran	4.72	1.670		
Q17-4 I am able to perform challenging work for longer periods.	Japan	4.56	1.346	-8.233	***
	Iran	5.76	1.324		
Q17-5 My parents/family provide me with equity capital.	Japan	3.09	1.827	-3.693	***
	Iran	3.83	1.876		
Q17-6 I do not care what others think of my success or failure.	Japan	4.95	1.383	-2.685	**
	Iran	5.38	1.571		
Q17-7 I continue to work hard on projects even when others oppose me.	Japan	4.89	1.394	-6.189	***
	Iran	5.79	1.214		
Q17-8 The capital provided by my parents/family has favorable conditions (e.g., low interest rates or long pay back periods)	Japan	3.23	1.921	-0.899	
	Iran	3.42	2.000		
Q17-9 No matter how challenging my work is, I will not give up.	Japan	5.07	1.343	-6.862	***
	Iran	6.04	1.080		
Q17-10 My parents/family introduce me to business networks, providing contacts to potential business partners and/or customers.	Japan	3.65	1.775	-3.830	***
	Iran	4.42	1.956		

Fully disagree = 1 ~ Fully agree = 7

Ave. = Average

S.D. = Standard Division

S.P. = Significant Probability: \* = <0.05, \*\* = <0.01, \*\*\* = <0.001

Table A-3 Comparative analysis between Iran and Japan 3: Strategic flexibility (Q18)

Question	Country	Ave.	S.D.	t-ratio	S.P.
Q18-1 Opportunistic shifts in economic conditions.	Japan	4.09	1.477	-7.625	***
	Iran	5.27	1.216		
Q18-2 The emergence of an unexpected market opportunity.	Japan	3.96	1.356	-10.644	***
	Iran	5.46	1.083		
Q18-3 The emergence of a new technology that adversely affects your existing business.	Japan	3.88	1.253	-10.607	***
	Iran	5.29	1.114		
Q18-4 Opportunistic shifts in customer needs and preferences.	Japan	4.56	1.312	-8.368	***
	Iran	5.68	0.997		
Q18-5 The market entry of new competition.	Japan	4.12	1.408	-7.960	***
	Iran	5.31	1.283		
Q18-6 Adverse changes in government regulations.	Japan	3.72	1.336	-4.150	***
	Iran	4.34	1.487		

Not at all flexible = 1 ~ Very flexible = 7

Ave. = Average

S.D. = Standard Division

S.P. = Significant Probability: \* = <0.10, \*\* = <0.05, \*\*\* = <0.001

Table A-4 Comparative analysis between Iran and Japan 4: Family cohesion, Access to information and Entrepreneurial self-efficacy (Q20)

Question	Country	Ave.	S.D.	t-ratio	S.P.
Q20-1 Family members feel very close.	Japan	5.42	1.635	- 4.251	***
	Iran	6.12	1.100		
Q20-2 I have confidence of identifying new business opportunities.	Japan	3.90	1.405	- 11.569	***
	Iran	5.62	1.285		
Q20-3 I have confidence of commercializing an idea.	Japan	3.90	1.530	- 13.010	***
	Iran	5.85	0.903		
Q20-4 I frequently exchange new knowledge, market information and ideas with business partners.	Japan	3.68	1.711	- 11.810	***
	Iran	5.71	1.142		
Q20-5 Family togetherness is important.	Japan	5.26	1.539	- 5.932	***
	Iran	6.18	1.088		
Q20-6 Creating new products or services.	Japan	3.91	1.504	- 14.043	***
	Iran	6.03	1.012		
Q20-7 When family gets together, everyone is present.	Japan	4.16	1.803	- 7.938	***
	Iran	5.59	1.205		
Q20-8 I am good at searching important information and external expertise through my personal connections.	Japan	4.18	1.496	- 9.841	***
	Iran	5.67	1.078		
Q20-9 I have confidence to thinking creatively	Japan	4.56	1.412	- 10.295	***
	Iran	6.03	1.033		
Q20-10 Family members ask each other for help.	Japan	5.25	1.605	- 3.983	***
	Iran	5.91	1.265		
Q20-11 I usually absorb various ideas and viewpoints from people outside of my firm.	Japan	4.70	1.383	- 11.512	***
	Iran	6.26	0.814		
Q20-12 I had already spent substantial time and effort networking with others.	Japan	3.82	1.648	- 13.645	***
	Iran	6.05	1.029		
Q20-13 I had been good at building relationships with influential people.	Japan	3.84	1.568	- 14.660	***
	Iran	6.10	0.923		
Q20-14 I had been good at using their connections and network to make things happen even before the new venture was founded	Japan	3.73	1.616	- 10.281	***
	Iran	5.45	1.316		

Fully disagree = 1 ~ Fully agree = 7

Ave. = Average

S.D. = Standard Division

S.P. = Significant Probability: \* = <0.05, \*\* = <0.01, \*\*\* = <0.001

Table A-5 Comparative analysis between Iran and Japan 5: Trust, Access to Resources, Creativity (Q21)

Question	Country	Ave.	S.D.	t-ratio	S.P.
Q21-1 I believe my network members are in good faith when conducting business.	Japan	5.04	1.355	-3.775	***
	Iran	5.56	1.032		
Q21-2 I have access to the resources I need to do my job well.	Japan	4.09	1.347	-6.488	***
	Iran	5.02	1.197		
Q21-3 I often come up with creative solutions to problems.	Japan	4.34	1.347	-10.230	***
	Iran	5.73	0.953		
Q21-4 I trust my network members.	Japan	5.29	1.326	-2.715	**
	Iran	5.66	1.063		
Q21-5 I am good at generating creative ideas.	Japan	4.38	1.473	-10.557	***
	Iran	5.93	0.989		
Q21-6 I can obtain the resources necessary to support new ideas.	Japan	4.01	1.353	-8.954	***
	Iran	5.27	1.134		
Q21-7 I often promote and champion ideas to others.	Japan	4.44	1.457	-12.346	***
	Iran	6.19	0.776		
Q21-8 I assume my network members would go out of his or her way to make sure I was not damaged or harmed.	Japan	4.85	1.292	-1.871	
	Iran	5.11	1.311		
Q21-9 I am good at providing a fresh approach to problems.	Japan	4.21	1.266	-12.537	***
	Iran	5.82	0.916		
Q21-10 When I need additional resources to do my job (run my company), I can usually get them.	Japan	4.06	1.383	-8.625	***
	Iran	5.32	1.227		
Q21-11 I often come up with new and practical ideas.	Japan	4.26	1.518	-8.983	***
	Iran	5.63	1.026		
Q21-12 I often have new and innovative ideas.	Japan	3.93	1.517	-10.837	***
	Iran	5.61	1.114		
Q21-13 I am fully confident about my partner's business ability.	Japan	4.69	1.290	-4.997	***
	Iran	5.37	1.169		

Fully disagree = 1 ~ Fully agree = 7

Ave. = Average

S.D. = Standard Division

S.P. = Significant Probability: \* = <0.05, \*\* = <0.01, \*\*\* = <0.001

Table A-6 Comparative analysis between Iran and Japan 6: Financial risk-taking behavior (Q22)

Question	Country	Ave.	S.D.	t-ratio	S.P.
Q22-1 I have confidence in my ability to make good financial decisions.	Japan	4.09	1.418	-8.254	***
	Iran	5.31	1.185		
Q22-2 I would assess my willingness to take financial risks.	Japan	3.04	1.456	-11.881	***
	Iran	4.93	1.490		

Fully disagree = 1 ~ Fully agree = 7

Ave. = Average

S.D. = Standard Division

S.P. = Significant Probability: \* = <0.05, \*\* = <0.01, \*\*\* = <0.001



Table A-7 Comparative analysis between Iran and Japan 7: Mentoring, family support, absorptive capability (Q24)

Question	Country	Ave.	S.D.	t-ratio	S.P.
Q24-1 I try to model my behavior after my mentor.	Japan	3.54	1.342	-6.443	***
	Iran	4.56	1.597		
Q24-2 When I'm frustrated by my business, someone in my family tries to understand.	Japan	4.66	1.662	-2.392	*
	Iran	5.10	1.624		
Q24-3 Family members often go above and beyond what is normally expected in order to help my business succeed.	Japan	4.33	1.587	-1.896	
	Iran	4.66	1.680		
Q24-4 I exchange confidences with my mentor.	Japan	4.11	1.320	-3.501	***
	Iran	4.66	1.646		
Q24-5 My family gives me useful feedback about my ideas concerning my business.	Japan	4.09	1.495	-5.713	***
	Iran	5.00	1.370		
Q24-6 My mentor gives me special coaching as an entrepreneur.	Japan	3.82	1.293	-3.731	***
	Iran	4.40	1.624		
Q24-7 I have the necessary skills to implement newly acquired resources.	Japan	4.08	1.389	-10.400	***
	Iran	5.57	1.064		
Q24-8 I admire my mentor's ability to motivate others.	Japan	4.24	1.412	-3.702	***
	Iran	4.85	1.602		
Q24-9 Family members often contribute to my business without expecting to be paid.	Japan	4.36	1.745	-3.649	***
	Iran	5.05	1.653		
Q24-10 I have the competences to transform the newly acquired resources.	Japan	3.83	1.313	-11.970	***
	Iran	5.50	1.119		
Q24-11 My mentor has devoted special time and consideration to my entrepreneurial career.	Japan	3.87	1.314	-4.518	***
	Iran	4.57	1.512		
Q24-12 My mentor has taken a personal interest in my entrepreneurial career.	Japan	3.89	1.268	-5.173	***
	Iran	4.68	1.565		
Q24-13 I have the competences to use the newly acquired resources.	Japan	4.09	1.307	-11.348	***
	Iran	5.65	1.052		

Fully disagree = 1~Fully agree = 7

Ave. = Average

S.D. = Standard Division

S.P. = Significant Probability: \* = <0.05, \*\* = <0.01, \*\*\* = <0.001

Table A-8 Comparative analysis between Iran and Japan 8: Work satisfaction, innovation and organizational performance (Q32)

Question	Country	Ave.	S.D.	t-ratio	S.P.
Q32-1 Being in a positive mood at home helps me to be in a positive mood at work.	Japan	5.41	1.350	- 8.185	***
	Iran	6.50	0.816		
Q32-2 Business sales are increasing.	Japan	3.74	1.763	- 6.099	***
	Iran	4.90	1.719		
Q32-3 In general, I like working at my current organization.	Japan	5.34	1.406	- 8.164	***
	Iran	6.46	0.739		
Q32-4 Our products represented great challenges to the current technologies and product ideas in the industry.	Japan	3.99	1.404	- 5.626	***
	Iran	4.86	1.450		
Q32-5 Our products represented great challenges to the current technologies and product ideas in the industry.	Japan	4.73	1.552	- 9.733	***
	Iran	6.22	0.853		
Q32-6 Our products were very unique and creative to our industry.	Japan	4.10	1.529	- 8.467	***
	Iran	5.49	1.416		
Q32-7 When things are going well in my family life, my outlook regarding my business is improved.	Japan	4.83	1.509	- 7.526	***
	Iran	6.03	1.351		
Q32-8 Business profits are increasing.	Japan	3.68	1.764	- 3.523	***
	Iran	4.36	1.786		
Q32-9 In general, I do not like my job. (R)	Japan	2.73	1.434	- 23.959	***
	Iran	6.38	1.303		
Q32-10 Our new products were pioneering and first of its kind.	Japan	3.59	1.640	- 7.353	***
	Iran	4.92	1.730		
Q32-11 Similar products were not available in the market when we introduced our products into the market.	Japan	3.09	1.669	- 6.678	***
	Iran	4.39	2.046		
Q32-12 Being happy at home improves my spirits at work.	Japan	5.15	1.392	- 10.321	***
	Iran	6.54	0.689		
Q32-13 Recently business has been expanding.	Japan	3.18	1.705	- 9.330	***
	Iran	4.95	1.827		
Q32-14 Having a good day with my family allows me to be optimistic at work.	Japan	4.75	1.604	- 9.592	***
	Iran	6.28	1.037		
Q32-15 Business outlook is good.	Japan	3.67	1.616	- 9.176	***
	Iran	5.29	1.646		
Q32-16 Our new products did not directly build on the technology of our existing product lines.	Japan	3.75	1.232	- 3.275	***
	Iran	4.23	1.628		

Fully disagree = 1 ~ Fully agree = 7

Ave. = Average

S.D. = Standard Division

S.P. = Significant Probability: \* = <0.05, \*\* = <0.01, \*\*\* = <0.001

**参考文献**

- Bahramitash, R. (2004), “Women’s Employment in Iran: Modernization and Islamization; Iran” in *Between Tradition and Modernity*, New York: Lexington Books.
- Bahramitash, R. (2007), “Iranian Women During the Reform Era (1994–2004): a Focus on Employment” in *Journal of Middle East Women’s Studies*, Vol. 3, No. 2.
- Emrani, Z., Naghavi, Z., Mahmoudi, M., and Heshmati, M. (2019), “Survey and Analysis on Women Entrepreneurs in Iran” in *Women Entrepreneurship, and Economic Empowerment: A comparative Study on Women Entrepreneurs in Iran and Japan*, Vice Presidency for Women and Family Affairs, the Islamic Republic of Iran, The Sasakawa Peace Foundation.
- Kabeer, N. (2000), *The Power to Choose: Bangladeshi Women and Labour Market Decisions in London and Dhaka*, Verso.
- Kazumi, T. and Kawai, N. (2017), “Institutional Support and Women’s Entrepreneurial Self-Efficacy” in *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, Volume 11 Issue 3, Asian Association of Business Incubation.
- Kazumi, T. (2019), “Survey and Analysis on Women Entrepreneurs in Japan” in *Women Entrepreneurship, and Economic Empowerment: A comparative Study on Women Entrepreneurs in Iran and Japan*, Vice Presidency for Women and Family Affairs, the Islamic Republic of Iran, The Sasakawa Peace Foundation.
- Murakami, A. (2019), “Comparative Study on Women Entrepreneurs in Iran and Japan: Practice and Policy” in *Women Entrepreneurship, and Economic Empowerment: A comparative Study on Women Entrepreneurs in Iran and Japan*, Vice Presidency for Women and

Family Affairs, the Islamic Republic of Iran, The Sasakawa Peace Foundation.

Javadzāhedī, M. (1388), Nagsh-e Sāzmnāhā-ye Gheir-e Doulatī dar Tose'ye Pāyedār, Enteshārat-e Mazyār.

Mehran, G. (2003), "The Paradox of Tradition and Modernity in Female Education in the Islamic Republic of Iran" in Comparative Education Review.

Qānūn-e Asāsī-ye Jomhuri-ye Eslāmī-ye Iran (1389), Ketāb-e Dīdāvar.

S'adī, R. M. 1393, Dar-āmadi bar Moshārkāt-e Mardomī va Sāzmnāhā-ye Gheir-e Doulatī, Sāzman-e Motāl'eh va Tadvīn-e Ketāb-e `Olum-e Ensānī-e Dāneshgāhā, Markaz-e Tahqīq va Tous'e-ye `Olum-e Ensānī.

Shavarani, M. K. (2005), "The Feminisation of Iranian Higher Education" in International Review of Education, 51, UNESCO Institute for Education.

Sourā-ye `Alli-e Ostanhā (1385), Sourāhā va NGOhā.

雨森孝悦 (2012)、『テキストブックNPO：非営利組織の制度・活動・マネジメント』、東洋経済新報社。

桜井啓子 (2001)、『現代イラン：神の国の変貌』岩波書店。

櫻井秀子 (2005)、「中東イスラーム圏の女性労働：多様な労働と女性の尊厳」柴山恵美子・藤井治枝・守屋貴司編著『ジェンダー・バランス社会の創造へ：世界の女性労働』ミネルヴァ書房。

細谷幸子 (2011)、『イスラームと慈善活動：イランにおける入浴介助ボランティアの語りから』ナカニシヤ出版。

村上明子 (2013)、「イラン労働市場をめぐる一考察：制度・政策・現状認識に関する覚書」、『北海道大学経済学研究科紀要経済学研究』、第62巻第3号、北海道大学大学院経済学研究科。

## 参照 URL

Global Entrepreneurship Monitor

<http://www.gemconsortium.org/> (2018年 4 月15日参照)

ILO-ILOSTAT

<https://ilostat.ilo.org/> (2019年 8 月15日参照)

IMF-World Economic Outlook Databases

<https://www.imf.org/en/Publications/SPROLLS/world-economic-outlook-databases#sort=%40imfdate%20descending> (2019年 8 月15日参照)

Khamenei.ir, eblāgh-e siyāsthā-ye koli barnāme-ye touse'e-ye shshom (第6次5カ年計画政策体系の通達)、30 July 2015.

<http://farsi.khamenei.ir/news-content?id=30128> (2019年 8 月15日参照)

Rūznāme-ye Rasmī: shomāre 20995 [1396] (官報第20995号、2016年 4 月10日公開)

<http://www.rrk.ir/Files/Laws/برنامه%20توسعه%20ششم%20پنجساله.pdf> (2018年 4 月15日参照)

Statistical Center of Iran

<https://www.amar.org.ir/> (2019年 8 月15日参照)

UN-National Accounts-Analysis of Main Aggregates

<https://unstats.un.org/unsd/snaama/> (2019年 8 月15日参照)

UNESCO-UIS Statistics

<http://uis.unesco.org/> (2019年 8 月15日参照)

## 謝 辞：

本章は笹川平和財団と女性・家庭環境担当副大統領府の共同事業「日本とイランにおける女性起業家の比較研究」、およびJSPS科研費（挑戦的萌

芽研究) 16K13120「イランの社会貢献活動から見る性別役割規範：女性が担う仕事概念の検討を通じて」の一部が含まれている。また第3節および付録のアンケートの設計・集計は鹿住倫世氏（専修大学商学部教授）とその共同研究者である河合憲史氏（英国サセックス大学准教授）の尽力によるものである。関係各位に厚く御礼申し上げます。

# 中国国有政策銀行における内部労働市場 —遼寧省の事例分析を中心に—<sup>1</sup>

馬 嘉繁

The Internal Labor Market of China's State-owned Policy Bank  
—A Case Study in Liaoning Province—

Jiafan MA

## はしがき

中国の国有企業は一般的な資本主義国の企業と異なり、その内部労働市場形成にも中国独特の歴史的要因・影響が存在する。特に計画経済期における旧雇用慣行の強制的実施によって、国有企業では長期雇用や内部労働配分への依存といった雇用慣習は残されており、それ以降の国有企業改革の中でもそれらの慣習を完全に捨て去ることができず、企業内労働市場の形成にも無視できない条件・背景となっていると考えられる。

また、計画経済期は、国・党による集権的労働統制故に、新規雇用・賃金・職場のトップクラスの人員配置等は企業よりむしろ企業外部で決定されていた。そのため、資本主義国の内部労働市場は外部の市場諸力の影響を遮断して内部労働配分と価格付けの主役になるのに対し、中国では国家・政府による労働統制から離脱することが、国有企業内労働市場の形成

---

<sup>1</sup> 本報告の執筆にあたって、亜細亜大学経営学部の宮本謙介教授（北海道大学名誉教授）から幾度となく丁寧な御指導、的確なコメント・御指摘を賜りました。ここに記して深謝申し上げます。

の第一歩であった。1978から始まった改革開放や国有企業改革はそれを実現させてきたと考えられる。改革を通じて、経営自主権が企業に委譲され、企業が自社の状況に応じて雇用を独自に管理できるようになり、国有企業における内部労働市場のメカニズムも機能し始めた。

本報告では、中国国有政策銀行（N支行）の雇用システム及びその内部労働市場について調査・検討した。調査結果からみると、企業の入職口は新規学卒者の採用（「市場化用工」）のみで、長期雇用を原則としている。職場での職務設置及びその人員配置も社内で独自に行われる。賃金構成では昇給を昇進・技能向上と結び付け、業績給のような能力主義の運用も見られる。改革開放以降に設立された企業として、その労務管理システムは計画経済期の旧雇用慣行と異なり、むしろ国有企業改革の成果によって構築されたものである。しかもこの新しい労務管理システムによって、当該企業に内部労働市場が徐々に形成されつつあると言えよう。

## 第1節 問題提起と先行研究

### 1. 問題提起

周知のように、内部労働市場論の集大成としてDoeringer & Pioreの『内部労働市場とマンパワー分析』（1971）は労働問題研究の流れに大きな影響を与えてきた。その研究に触発され、内部労働市場の実態研究も多くの国で行われ始めた。しかしながら、中国労働市場の形成と発展については、主に計画経済期の非効率的な労務管理方式や「改革開放」に研究者の焦点が当てられてきたため、それと共に形成しつつある内部労働市場に関する研究成果は極めて少ない。その上、ブルーカラーと比べてホワイトカラー分野での労働研究もほとんど皆無である。従って、本稿では、国有銀行に対する現地調査を通じて、中国国有政策銀行（支店）で構築された労務管理システム及びその労働配分のしくみを検討する。



## 2. 主な先行研究

### 1) Doeringer & Piore (1971) の内部労働市場論

【定義と生成要因】 Doeringer & Piore (1971) によれば、内部労働市場とは、「労働の価格付けと配分が管理規則 (administrative rule) や手続きによって統制される生産工場のような管理上の単位 (administrative unit) である」(pp.1-2)。つまり外部労働市場の経済変数による制御・調整に代えて、内部労働市場では労働者の価格付け、配分や教育訓練等が「管理規則」によって統制される。その「管理規則」は外部労働市場の競争力の直接的な影響を遮断し、外部労働者には利用できない特権 (例えば、職務を内部で満たすという排他的権利等) を内部労働者に与えている。また内部労働を律する管理規則の所在が企業か職種別組合かによって、内部労働市場は「企業内労働市場」と「職種別労働市場」に分けられる。入職口の「開放度」を基準とすれば、内部労働市場は「閉鎖型」(鉄鋼、石油や化学産業等) と「開放型」(衣服、靴産業) にも分けられる。

内部労働市場が論理的に形成・発展する要因として、①企業特殊的技能、②職場内訓練 (OJT)、③慣習 (過去の慣例に基づく不文律) という3つの要素が挙げられる。具体的に言うと、職場に特有の物理的環境 (機械設備の特性等) やチーム作業的要素 (チーム構成員の個性等) を熟知すれば、仕事の効率が高くなり、仕事中的問題も素早く解決できるということで、仕事のスキルには他企業で通用しない企業特殊性が存在する。それゆえ、雇用主は訓練費を積極的に負担し、(投資回収のために) 雇用を安定させ離職を減らそうとする。また技能の不成文化・非標準化的な特殊性によって、技能の伝達・学習に関しては大規模・公式的な教育訓練が排除され、非公式的な職場内訓練への依存が強まるという。つまり、技能の特殊性は特殊技能を習う労働者の人数を減らし、職場内訓練を促進する傾向にあると指摘している (Doeringer & Piore : 1971)。

【多様な構造】 社会・時期・産業・企業によって、内部労働力の配分や価格付けに関わる諸規則にはそれぞれの特徴 (特有な慣行) があるため、

内部労働市場の構造・モデルにも幅広い多様性が存在する。例えば、企業別内部労働市場では、内部移動・昇進の優先順位は「先任権」（即ち、昇進や昇給が厳密に勤続順により、解雇がその逆順で行われる慣行）に頼ることもあれば、能力で決定する場合もある。即ち内部移動の優先順位の違いによって、内部労働市場の労働配分構造も異なっている。

## 2) 小池和男氏の批判（2003）と知的熟練論

一方、国際比較研究で著名な小池和男氏（2003）によれば、Doeringer & Piore（1970）の内部労働市場論の核心は2つの異質の部分からなる。①一つは、労働の価格付けと配分が外部労働市場より企業内部を優先する、という先進各国に共通して見られる一般的な内部労働市場像を提案している。②もう一つは、価格付けと配分が先任権等の米ブルーカラーの慣行・ルールによることを説明する部分である<sup>2</sup>。しかも、Doeringer & Piore（1970）が主張②、即ち各慣行・ルールに基づいた多様な内部労働市場の構造・モデル<sup>3</sup>の解明を強調しすぎ、より普遍的な主張①及びその根拠を軽視している、と批判している（小池、2003）。

また一般的内部労働市場（主張①）の生成要因に関しては、小池氏（1977、1982、2005）は職場における直接観察のアプローチで技能の内実（＝知的熟練＝「問題や変化への対応能力」）を検討し、その技能の企業特殊性の形成要因についても、OJTのコスト（＝「仕事に慣れない間の能率低下」）削減や「キャリア」形成（＝関連の深い一群の仕事を、低いレベルから高いレベルへ次々とこなして昇進していくコース）から論理的に説明している<sup>4</sup>。

しかしながら、中国では、経済体制・発展が上述した先進資本主義国と

<sup>2</sup> 同様に、Doeringer & Piore（1970、1971）が定義した内部労働市場の概念にも、①内部での価格付けと配分、と②企業・集団内運営ルール、という2つの部分が未分化であり、ミックスされているという（小池、2003）。

<sup>3</sup> 例えば、先任権に基づく内部労働市場が一つのモデルとして、内部労働市場のアメリカブルーカラー版だと言える（小池、2003）。

異なり、その国有企業の運営にも特殊な特徴を持っている。計画経済期の国有企業<sup>5</sup>は、経営自主権を持たず、中央・地方政府の統一管理・指示に従って運営され、利益追求も否定されていた（李光浩、2001）。改革開放（1978年）以降には、政策的・社会的負担や「ソフトな予算」（経営上の失敗が国有銀行融資、財政補助金、債務免除といった寛大な措置によって救済される現象を指す。今井健一、渡邊真理子：2006）等によって、国有企業は単なる利益・資産収益の最大化を目的とする経営単位ではなく、社会主義国の特殊な産物であるとも言える。従って、国有企業における内部労働市場の形成及びその性格を論じる際に、資本主義国の一般論である熟練形成やコスト要因より、むしろ中国独自の経済環境や体制改革を考慮して、その内部労働市場の形成に特有な歴史的・制度的要素や条件を検討しなければならない<sup>6</sup>。

<sup>4</sup> 小池氏の知的熟練論に関して、野村正實（1993、2001）をはじめ反論を出している研究も少なくない。小池（1991）によれば、部下（現場労働者）の熟練の幅と深さを熟知した職長が「仕事表」（2枚1組、3ヵ月毎に改訂）を作成する。しかも「仕事表」が人事査定の重要な参考資料であるため、日本企業においては熟練と賃金は対応しているという。それに対して、「仕事表」が小池氏によって創作され、知的熟練論の実証的な根拠にはならない、と野村正實（2001）は批判している。また野村（1993）の調査・見解によれば、日本生産現場における直接生産労働者の技能は、「知的」よりむしろ「低い」水準に止まり、生産性への貢献度も乏しい（設備故障等への対応は、実際には保全工・専門工等の準直接生産労働者が担当している）。従って、日本製造業の競争力の源泉を直接生産労働者の熟練・技能に求めるという知的熟練論には無理がある、とも指摘している。

<sup>5</sup> 厳密に言えば、1992年以前では「国营企業」という言葉を使ったほうが適切である。1992年「全人民所有制工業企業の経営メカニズムの転換条例」が交付され、企業の所有権と経営権の分離が明確になった「国有企業」という名称に変わったのである（李光浩、2001）。ただし、本報告では全てを「国有企業」と呼んでおきたい。

<sup>6</sup> ただし、企業特殊熟練・技能やコスト要素等が中国国有企業の内部労働市場に存在しないわけではなく、それに関する調査・研究は今後の課題として続ける予定である。

## 第2節 中国国有企業における内部労働市場形成の概況

### 1. 計画経済期の旧雇用慣行と内部労働市場形成への影響

#### 1) 企業の賃金制度

多くの研究<sup>7</sup>が示したように、計画経済期（1949-1978）における労働配分は、市場メカニズム（＝労働需給を価格競争メカニズムによって自動的に調整する仕組み）によらず、国民経済計画に沿って国家・政府が全面的にコントロールしていた。それ故、労働市場が存在せず、企業の労働者採用もほとんど地方政府の労働計画配分によって行われていた<sup>8</sup>。また労働者の賃金も国・政府によって統一管理され、技能の形成・蓄積によって昇級（＝昇給）する「等級賃金制」が実施されていた<sup>9</sup>。しかし、長年勤続しても政府による昇級がほとんど行われなかった<sup>10</sup>ため、労働者の賃金が同じようになり、「等級賃金制」も極めて平均主義的に運用されていた（丸川、2002）。そうすると、「等級賃金」によるインセンティブが機能せず、労働者の昇進・技術向上の意欲も減退しつつあった。

一方、内部労働市場論の観点から見ると、政府の労働計画配分や賃金の

<sup>7</sup> 中国計画経済期の国有企業の雇用慣行に関しては、丸川知雄（2002）、南亮進（1990）、李捷生（2000）、及び筆者の国有商業銀行（支店）を対象とする調査（2012）を参考にした。

<sup>8</sup> 政府の労働計画配分以外に、「親の跡継ぎ採用」（即ち親が退職した後、子供がその資格を継いで同じ企業に就職できる制度）も重要な入職ルートであった。

<sup>9</sup> 民間企業に対する「社会主義改造」（即ち国の「重工業優先戦略」の要請に対応するために、1954年から私営企業を公私合営企業・国有企業に改組する公有化運動を指す。李光浩、2001）以降、1956年には全ての国有企業、国家機関、公私合営企業の賃金制度を統一する「等級賃金制」改革が実施された（丸川、2002）。

<sup>10</sup> 「等級賃金制」では、労働者を昇級・昇給する際に、企業側が独自に行うことはできず、政府の承認が必要であった。また丸川氏（2002）によると、1957年から1976年の20年間で政府が企業に昇級を認めたのは1959年、1961年、1963年と1971年の4回のみで、しかも一部の労働者にだけ限定した。労働者は20年間に平均して0.9級しか昇級しなかった（戴・黎、1988；厳忠勤編、1987）。また首都鉄鋼公司の場合では、1977年に勤続1年から20年までの労働者の基本賃金が全く同一であった（李捷生、2000）。

国家統一管理によって、雇用や労働の価格付けは自社の需要・状況に応じて企業が独自に決定できず、主に企業外部<sup>11</sup>（即ち国・政府）によって統制されていた。そのため、旧来の中央集権的計画経済システムにおいては、「労働の価格付けと配分が企業内で決定」という意味での内部労働市場の形成は極めて困難であった。また国の労働統制による（企業の）経営自主権の欠如は、内部労働市場形成を阻害する重要な要素となっていた。

## 2) 固定工制と終身雇用

計画経済期の中国では、入職を果たした労働者は「固定工」として雇用され、個人の働きぶりや仕事能力、又は企業の経営状況に関わらず、企業側が解雇できない終身雇用を保障され、しかも定年後の養老年金、終身の住宅等も企業によって提供されていた（即ち「固定工制度」）。一般的な長期雇用と比べて、それは終身帰属型の労使関係と称しても良い。またこの固定工制度（1980年代後半・1990年代初期まで実施されていた）によって、国有企業の労使双方にとって終身雇用は既に根強い「慣習」となり、経済体制改革（＝計画経済から市場経済への転換）とそれ以降の新たな雇用制度・法律を設定する際にも、労働者のそうした「慣習」（＝雇用の長期保障）を配慮しなければならなかった。

例えば、国有企業の労働契約制改革（後述）では、「固定工制度を廃棄し、全員雇用契約労働者（雇用期間付きと無期限との2つのタイプがある）に規範化する際に、改革前の既存労働者を無期限の契約者にし、新規労働者のみを短期の期限付き雇用契約者にする」（丸川、2002；李輝、2007）としたことはその有力な証拠である。また最新の『労働契約法』（2008）にも、（企業の所有形態を問わず）労働者は企業で10年以上勤続する場合、或いは企業との（固定）期限付きの雇用契約を三回更新すると無期限の雇用契約を結ぶことができるという規定があり、その目的も労働者の雇用保障である。要するに、旧来の固定工時代の終身雇用は、国有企業固有の雇用慣

<sup>11</sup> 当時には流動的労働市場が存在してなかったため、企業「外部」とは主に中央・地方政府を指す。

行として実施されており、それ以降の「改革開放」の中でもその「慣習」を完全に廃棄することができず、現在の国有企業における雇用政策の形成にも無視できない影響（即ち雇用の長期化）を与えている。

### 3) 労働者の内部昇進

計画経済期には入職後の大多数の労働者は、最も下位のポストに配置され、主に長期勤続によって技能を習得・蓄積していた。昇進する際にも、企業の昇進ライダー（job ladders）に従って勤続序列の順位で内部昇進していくという慣行であった。これらの旧雇用慣行では、それぞれの欠陥・問題（雇用の硬直性、及び昇進と昇給との不对応性等）ゆえに、労働者の仕事効率が低下し、社内での「適材適所配分」もうまく機能できなかった<sup>12</sup>。しかし、企業の入職口が主に下位のポストに限定され、職場における長期勤続を通じて労働者を育成訓練し、内部昇進させていくという閉鎖的な労働配分構造は当時の国有企業で作上げられていた。

### 4) 社内党組による人事管理

組織がピラミッド構造である限り、内部昇進は勤続序列によって完全に自動的に行うことが不可能であり、上位のポスト（特にトップクラス）にいくと人為的な判断・選抜を併用して決定することが必要となる。計画経済期にはその人為的な判断・選抜（即ち人事決定）を担当するのは各職場内の共産党組織<sup>13</sup>（以下は「社内党組」と呼ぶ）の上司であった。また社内党組は企業の本社又は上級機関内の党組のみならず、政府（＝中央・地方党組）の強い指導・管理を受けている場合も多い<sup>14</sup>。それ故、企業の上

<sup>12</sup> つまり、能力や勤勉度には個人差があるため、単に勤続による昇進制度では、人材の適性配分は実現しにくい。

<sup>13</sup> 計画経済期には、社内の人事決定のみならず、社内党組は企業の経営全般を指導・管理し、むしろ事実上の経営者であった。企業の経営者は原則として社内党組の下に置かれ、社内党組の意思決定の執行者にすぎなかった。

<sup>14</sup> ただし、筆者の調査（2012）により、国有企業の支店では（計画経済期でも改革以降でも）社内党組は支社内の党組によって直轄され、地方政府（地方党組）の指導・管理をほとんど受けていない場合もある。

位の人事配置（特にトップクラス）は往々して政府によって任命され、或いは政府の役職者によって兼任される。そうすると、計画経済期の国有企業では、ほとんどの一般労働者の配分は勤続序列や社内党組の自主判断・選抜によって企業内部で行われるが、上位ポストの人事配置は例外で企業外部（＝政府）によって決定される、という二層的労働配分構造（即ち内部配分 vs. 外部調整）が存在していた。

要するに、計画経済期の旧雇用慣行では、その固有の欠陥ゆえに労働者の生産効率が低下し、企業も経営不振に陥りつつあった一方、旧来の固定工制を通じて国有企業の労使双方に「雇用の長期化」という慣習が産出され、企業の入職口の限定、長期的職場内訓練、及び大多数労働者に対する閉鎖的内部配分といった内部労働市場の特徴に類似する仕組みも国有企業に現れていた。従って、それらの計画経済期に特有な雇用慣行は、中国国有企業に独自の内部労働市場を形成させる歴史的前提となった。しかしながら、同時期における国・政府の集権的労働統制（新規雇用や賃金）、及び社内党組の人事決定等によって、雇用や労務管理の権限が企業の経営者から奪われ、労働力の配分と価格付けを企業内決定・企業内優先することができず、それこそが内部労働市場の形成を阻害する最大要因でもあった。

## 2. 国有企業改革に伴う内部労働市場の形成

1970年代末から始まった「改革開放」<sup>15</sup>は、上述した旧雇用慣行の諸形態を変えた。まず国有企業改革の重要な段階として「放権讓利」（政府から企業への経営権限移譲と利潤讓与<sup>16</sup>）が実施され、雇用や労務管理の自

<sup>15</sup> 「改革開放政策」は、鄧小平の「先富論」によって発足した「市場経済への模索期」（1978-1992）、及び「社会主義市場経済」（1992-現在）からなる。

<sup>16</sup> 1978年までには国有企業が獲得した利潤は全て財政に上納しなければならなかった。1978年から企業の利潤留保制度が実施され、1979年に国有企業の経営自主権の拡大に関する規定が公布された。また1978年に福建省の51社の工場長（経営者）が連名で中央政府に経営自主権の拡大を求める書面を送り、国有企業改革のきっかけを作った、という（李光浩、2001）。

主権も徐々に政府から企業に委譲され始めた。前文にも触れたように、この経営自主権の拡大が国有企業における内部労働市場形成の鍵となる。また1986年「国営企業契約労働制実施に関する暫時規定」や1994年「労働法」の公布によって、固定工制が廃棄され、労働契約制<sup>17</sup>が実施され始めた。1990年代後半から「下崗」<sup>18</sup>（レイオフ）と「再就業プロジェクト」（一定の金額を支給することで、労働者の希望退職を奨励する）が全国の国有企業で行われ、旧固定工制度下の「終身帰属型」の雇用関係も名実共に崩壊した。改革以降の国有企業では、「労働法」・「労働契約法」（2008）に基づいた新たな長期雇用（短期雇用契約→無期限雇用契約）が主な雇用形態となり<sup>19</sup>、如何なる状況でも解雇されないという保証もなくなった。

国有企業内部では、人事異動の決定権を含めて企業の経営管理権限が社内党組から経営者に移譲され、内部労働者に対しても社内資格試験や業績考課等の人事評価制度も導入され始めた。企業の内部労働配分においても、旧来の機械的な勤務序列や社内党組の決定に代えて、経営者の判断によって労働者の能力や実績に基づく配分メカニズムが機能し始めた。また改革期の賃金体系では、国の規制が緩和され、多様な賃金制度も登場し始めた。1990年代からは旧来の等級賃金制の代わりに、職務給と職能給を基本給とする「職務職能賃金制度」が普及し、企業が各持ち場の労働強度と労働者の能力を独自に評価して賃金体系を作るようになった（丸川、2002）。この新しい賃金体系によって、国有企業では「昇進・技能向上＝昇給」のインセンティブが機能し始め、企業外部で改革開放と共に形成しつつある流

<sup>17</sup> 労働契約制とは企業が新規労働者を雇用する際にその義務と権利、責任等を明確にし、法制化・書面化する制度である。

<sup>18</sup> 「下崗」は一般的なレイオフとは異なり、いったんレイオフされると元の職場に戻れず、所属していた企業との雇用関係を形式的に残したまま、実質的には職を失うことを意味する（佐藤宏、2003）。

<sup>19</sup> 国有企業における長期雇用及び高い定着率に関しては、旧固定工制度がもたらす影響・雇用慣習以外に、雇用の維持を国有企業の政策的任務として強調する研究（今井健一、渡邊真理子：2006）もある。



動的労働市場の諸影響に対して、企業内部の労働者がある程度賃金を犠牲にしても社内での長期雇用や昇進の機会を確保しようとする内部労働市場の本来の姿も出てきた。

上述した通り、1970年代末から1990年代に至る一連の改革措置を通じて、企業の雇用や労務管理の自主裁量権が国・党組から企業の経営者に委譲され、労働配分や賃金決定も企業内部で独自に行われるようになり、国有企業における内部労働市場形成の条件・環境も徐々に整ってきた<sup>20</sup>。またその形成しつつある内部労働市場のメカニズム（＝内部労働者の配分や賃金を決定する仕組み）は各産業又は企業によって様々である。

### 第3節 中国国有政策銀行における内部労働市場の実態

#### 1. 調査事例の概要

本報告の調査事例は中国遼寧省におけるC国有政策銀行のN支行である。C国有銀行は1994年11月に設立された独立採算制の法人で、農業及び農村経済発展をサポートする政策金融機構として国务院（内閣府に相当）に直轄される（役割で言えば日本農林漁業金融公庫に相当）。従業員数が5.9万人である。同行の総行（本部）は北京にあり、各省、自治区や主要都市等においては分行（支社に相当し、合計で333箇所）と支行（支店に相当し、合計で1,657箇所）が設けられている。業務上では中国人民銀行（中央銀行）及び中国銀行業監督管理委員会の指導と監督を受けている。

【主要業務と資金調達】国の方針・政策に従って、国有食糧企業に対する食糧・綿花・食用油といった主要農産物の買付・備蓄資金の貸付を中心

<sup>20</sup> しかし、経営自主権の拡大や国有企業改革とはいえ、（改革以降の）国有企業は国のコントロールから完全に離脱するのが極めて困難であり、重大・戦略的な意思決定も国・政府の指導の下で行わなければならない（例えば、企業本社のトップクラスの人事配置は往々して中央政府によって任命される）。つまり「国との不完全分離」は国有企業における内部労働市場形成の制限・限界であると言えよう。

第1表 C国有銀行の財務概要（億元）

	2009年	2010年	2011年
資産総額	16568.24	17508.28	19534.67
負債総額	16318.16	17220.81	19179.54
貸付残高 <sup>21</sup>	14512.59	16710.65	18755.50
債券残高	8109.25	9270.30	12011.20
中央銀行からの借金	3652.00	3652.00	2720.00
純利益	22.50	36.22	67.79

（資料）「C国有銀行年度報告」（2011）により筆者作成。

的業務として発足したが、現在は国有食糧企業以外の民間食糧企業（企業所有制と形態を問わず、食糧買付<sup>22</sup>・加工企業、農業小企業<sup>23</sup>等も含める）、農村インフラ整備（農村の道路、電力網、情報網等）、農業総合開発（農地灌漑、農業生産基地や農業技術提供システムの建設）、城郷建設（町・田舎の住宅、文化教育や衛生等）にも融資業務を行っている。また資金調達（負債）では、金融債券の発行及び中央銀行からの借金等が主要方法となる（表1）。ただし、農業・農村経済発展等に関わらない企業、及び個人（農家個人も含める）に対しては、貯金や貸付等の業務は一切行っていない。

【N支行概要と主要業務】本報告の調査対象であるN支行は1996年に設立され、東北工業地域に位置し、23人の行員を有している（2010）。従業員が少なく、業務種類にも制限があるとはいえ、現地の商業金融機構がほ

<sup>21</sup> 2011年末の貸付残高1兆8775億元のうち、食糧・食用油向けの貸付額が最も多く8,305億元（44%）に達し、「新農村建設項目」（農村住宅や農村欠陥家屋の建築・修繕等）への貸付額が2,076億元（11%）で第二位に位置する。

<sup>22</sup> ただし、企業が食糧を買付する際、買付資格許可が必要であり、国家糧食局に申請する。

<sup>23</sup> 農業小企業とは、農、林、牧、副食品（non-staple food）、漁業分野における生産・加工・流通に携わる各種の小企業（総資産が1,000万元以下の法人組織や自営業者等）を指す。

とんどカバーできない<sup>24</sup>融資サービスを提供している。またN支店の主要業務内容は時期によって変化しており、主に3期に区分できる。

①1996年（設立当初）から2009年は、現地の国有食糧企業（「糧庫」とも称され、合計で11社）に対する食糧買付融資がN支店の中心的業務であった<sup>25</sup>。当時の糧庫は食糧流通の主要経路（農家→糧庫→市場）として、現地の7、8割以上の余剰食糧（農家自家用食糧を除いた部分）を農家から買い上げ、初期加工（脱水乾燥、夾雑物の取り除き等）・保存を経て市場に売却することを担っていた<sup>26</sup>。一方、食糧生産の促進及び農民利益を確保するために、一連の食糧買付価格に関する規制が国によって実施されてきた（第2表）。これらの規制・制度によって食糧買付価格の下落が避けられたものの、食糧買付の担い手である糧庫から見れば、いつも高価格で買付した食糧を順ざやで売却することが困難で、企業の経営にも大きな負担になっていた。2009年までに現地11社の糧庫は連年の赤字経営で4社に合併され、その従業員も一部のみ残された。2010年以降は現地の民間食糧企業が急速に発展し、食糧買付の担い手になってきた。またN支店では糧庫に対する食糧買付融資を中心的業務とする「時代①」も終わることになった。

②2010年から2012年初は民間農業企業（合計で3～4社）に対する融資が主要業務となったが、巨額不良貸付の発生や貸付金の不正流用（例えば、融資先が貸付金を農産物加工・流通等に用いず、不動産に投資する等）の原因で、この種類の貸付業務が1年間しか続かなかった。

③2012年から現在までのN支店では、民間企業への融資に代えて現地政

<sup>24</sup> N支店の貸付金額は現地の国有商業銀行の10倍以上であり、2億元にも達している。

<sup>25</sup> C銀行の中心的業務として、食糧の備蓄融資と買付融資という2種類の業務が挙げられるが、調査地には中央・地方の食糧備蓄資格を持つ糧庫がないため、N支店では備蓄融資業務も行わず、買付融資のみが主要業務となった。

<sup>26</sup> 特に1998年の食糧流通体制改革から、食糧の買付は国有食糧企業に限定し、他の各種形態企業による直接買付（即ち直接農家から買付すること）が禁止され、所謂「統一買付統一販売」制度が実施され始めた。

第2表 主要な食糧買付価格制度

実施時期	中心的内容	実施経緯・背景
保護価格制度 (1993～1999)	(市場価格に関わらず) 政府が一方的に高い買付価格(即ち保護価格)を設定し、国有食糧企業を通じて農家の余剰食糧を全て買付	1994年食糧不作⇒1995年大量の食糧輸入⇒食糧生産振興を重視し始め
市場化制度 (2000～2003)	1998年の改革: 国有食糧企業による「統一買付統一販売」(注27参照)と糧庫食糧の順ざや販売を規定(即ち買付が糧庫に独占されたので、販売価格も糧庫の思うように決定し、順ざや販売で黒字経営になる提案)	保護価格の実施で財政の負担(即ち糧庫赤字への補填)が拡大し、糧庫の赤字経営を解消するために実施
最低価格制度 (2004～現在)	価格保護対象(食糧種類と地域)の縮小と食糧買付規制の緩和(民間企業等の参入)を実施し、食糧価格が基本的に市場によって決まるようになった。食糧の国際競争力の強化も重視され始めた。	1998年の改革は大量の食糧の売り残りや食糧劣化によって失敗したため、新制度を実施し始めた。
	食糧買付の最低価格を設定し、市場価格が最低価格を下回る際、国有食糧企業を通じて最低価格で買い上げる。	2004年食糧の豊作で食糧価格を完全に市場に任せればまた下落する。それを避けるために、実施し始めた。

(資料) 「中国の食糧政策の動向」(河原昌一郎、2004)『農林水産政策研究 第7号』を参考にして作成。

府が提案する「新農村建設項目」や城郷建設・開発プロジェクトに貸付業務を実施するようになった。

## 2. 入職口と長期雇用

N支店で新規に入職する行員は「市場化用工」と呼ばれ、主に「人材市場」<sup>27</sup>やインターネットでの求人情報を通じて公募し、筆記試験や面接で省級分行(支社)によって選考・決定される。「市場化用工」は正規社員ではなく、即ち労働者が企業と雇用契約を結ばず、派遣機構<sup>28</sup>と契約し、

労働者の個人情報、賃金、保険等も派遣機構によって管理されるが、同行で3年間勤続し、且つ業績考課の結果も合格であれば、上級分行の審査や許可を経て正規契約労働者に転換できる<sup>29</sup>。調査時のN支行での「市場化用工」は5人で全員遼寧省出身の大卒者からなり、支行の基本操作業務（貯金や貸付）<sup>30</sup>に従事している。

「市場化用工」以外に、N支行の正規契約労働者は18人であり、そのうち、12人が元々現地の農業銀行（支行）からの出向であった。N支行の設立当時に、同行の業務が主に国有農業銀行（一部は工商銀行）から移管され、その従業員もほとんど現地の農業銀行から転職してきた。現在も（既に定年になった行員を除いて）彼たちは豊富な仕事経験でN支行の業務ベテランとして勤務を続けている。またそれらの従業員の勤続年数にはN支行へ転職する前の農業銀行での勤務期間も含まれており、即ち勤続のスタート時点が農業銀行での入社時点となる。

一方、従業員構成では女性より男性がやや多く61%を占め、ほぼ漢族（96%）からなる<sup>31</sup>。また大学・専門学校の卒業者が圧倒的に多く91%を占め、しかも年齢の増加と共に学歴水準が低くなる傾向も見られる<sup>32</sup>（第

<sup>27</sup> 一般の労働市場と比べて人材市場における労働者の学歴や専門知識がより高く、主に専門学校とそれ以上の卒業者からなる。

<sup>28</sup> 本報告での派遣機構は、一般の民間派遣会社と異なり、主に現地の「人材交流中心」を指す。「人材交流中心」は政府の人事局（「人力資源と社会保障局」とも呼ばれる）に所属し、大学卒業生の個人情報等を保管・管理する機構である。

<sup>29</sup> 本来は「市場化用工」制度のメリット・目的として、人件費の節約、及び「情報の非対称性」に起因する直接的雇用契約の不完備性（アドバース・セレクション等）の回避等が挙げられる。しかし、N支行での「市場化用工」は賃金待遇が正規社員とほぼ同様であり、しかも入社3年後ほぼ全員（雇用期間付き）正規契約労働者になった。

<sup>30</sup> ただし、各ポストには日本のような「総合職」と「一般職」の区分はない。

<sup>31</sup> 現地住民もほとんど漢族からなり、約93%を占めている。

<sup>32</sup> 旧来の文化大革命時期（1966年～1976年）の大学入試中止や「知識無用論」に代えて、1990年代から全国高等教育が急速に普及し、学校教育・人的資本の蓄積も重視されるようになった。また企業が新規採用する際に最低学歴基準、英語資格等の制限を設け始め、行員の学歴も段々高くなっている。

第3表 学歴構成 (2013)

学歴	比率	平均年齢
大学 (本科)	61%	33
高等専門学校	30%	46
高校	4%	55
中等専門学校	4%	59

(資料) N支店の内部資料より筆者作成。

第4表 勤続構成 (2013)

勤続年数	人数 (比率)	年齢層
1～10	10 (43%)	23～28
11～20	1 (4%)	34
21～30	7 (30%)	41～48
30～37	5 (22%)	50～59

(資料) N支店の内部資料より筆者作成。

3表)。勤続状況に関して、勤続21年以上の行員が52%を占めており (第4表)、しかもこれまで解雇・レイオフされた例もないため、N支店の雇用慣行は長期雇用だと判断できる。そうすると、現在のN支店では入職口 (= 市場化用工) が新規学卒者に限定され、従業員の技能形成を保障する長期雇用、即ち内部労働市場生成の基本条件も整備していることになる。

### 3. 職務構造と賃金体系

N支店の職務構造は「分解整合」によって設置される。「分解整合」とは、職場の全ての仕事任務・責任を59の項目 (「子崗位」と称され、その数が職場によって異なる) に細分化する⇒自社の業務や人員状況に応じて59の項目を組み合わせる新たな職務 (ポスト) を構成する仕組みである。またN支店の2013年度の「分解整合」結果により、全行の総合管理職は行長 (支店長) 1人と副行長 (副支店長) 2人からなり、その下に庶務課・会計課・

第5表 職務構造（行長・副行長以外）

所属部門	仕事任務・責任	職務	人数
庶務課 （「弁公室」）	人事考課、賃金、育成訓練、党務、業務執行への監督等の支行内部の管理経営、及び社内規律検査・監察	行政管理崗（＝主任）	1
		文字総合崗	1
		監察崗	1
会計課 （「会計決算部」）	会計決算業務、税務、財務支出等の執行、及び監督管理	会計管理崗 （副行長兼任）	1
		主管崗	1
		操作崗（出納員、 会計員、記帳員等）	6
貸付・信託課 （「客戸業務部」）	貸付の関連業務の執行、監督管理	信託管理崗 （副行長兼任）	1
		総合統計崗	1
		客戸経理崗 （即ち貸付業務員）	9

（資料） N支行の社内資料により筆者作成（2012）。

貸付課という3つの部門が設けられている。庶務課の責任者が「主任」（行政管理崗）と呼ばれ、会計課と貸付課の責任者（即ち会計管理崗と信託管理崗）がそれぞれ2人の副行長によって兼任されている。各部門の責任者の下に、一般業務員より職責がやや大きい主管崗と総合統計崗もある。それ以外は全員一般行員となる（第5表）。

N支行の賃金体系に関しては<sup>33</sup>、基本給は職務職能給（14.72%）と年功給（12.64%）からなる（第6表）。年功給より職務職能給の比率がやや大きく見えるが、それぞれによる社内格差を確認すると、職務職能給での最大格差が僅か90元／月（最高値：最低値が1.15倍）であるのに対し、年功給での格差が最大で648元／月（最高値：最低値が5.30倍）に達している。つまり、N支行では職務職能という仕事の要素より、基本給の高さが勤続

<sup>33</sup> これ以下の賃金体系、業績給及び業績考課に関する分析では、「市場化用工」（5人）のデータが入ってない。

第6表 N支店の賃金構成 (2013.4)

基本給	職務職能給 (14.72%)	行員の職務及び公的技能資格（国家人事局により実施）によって決められる。
	年功給 (12.64%)	主に行員の職歴で決定され、全部で65つのランクが設けられる。
その他	業績給 (58.04%)	毎月個人の業績評価結果によって決められる。
	住宅等の手当 (14.60%)	住宅をはじめの各種の手当である。

（資料） N支店の社内資料により筆者作成。

年数によって大きく左右されており、その賃金体系もむしろ年功給を基本ベースとした複合型賃金（即ち基本給が属人的要素と仕事の要素との両方で決まる賃金体系）であると言えよう。この賃金体系によって行員の定着率が高くなり、企業内労働市場の形成に有利な側面がある一方、個人の職務・技能レベルの高さを賃金に反映させることが困難であり、賃金による昇進・技能向上へのインセンティブも弱くなる。

#### 4. 業績評価と内部昇進

業績評価は主にN支店内部で行われ<sup>34</sup>、評価の内容が個人の職務によって異なり、評価結果が「突出」、「良好」、「合格」、「不合格」の順で低くなる。また評価結果が「合格」・「良好」・「突出」とされると、業績給基数を全額支給されるが、評価結果が「不合格」であれば、業績給基数の8割しか支給されないという。

N支店では、内部労働配分の決定手法は社内公募招聘で、即ち各職務への人員配分を行う際、社内で複数の投票者が無記名投票で決定する仕組みである。2009年に<sup>35</sup>行われた公募招聘の例で言えば、当時行長・副行長及

<sup>34</sup> ただし、行長・副行長に対する業績評価は上級分行（支社）によって実施される。

<sup>35</sup> 現在まで、2009年に行われた社内公募招聘が最新の事例である。



び「市場化用工」以外<sup>36</sup>、全ての行員（合計で12人）が現任職務から解任され、各ポストに対して社内から改めて招聘することになった。また1人の応募者（即ち解任された行員）が同時に2つの職務に応募できる。一方、投票者は正規社員全員となり、行長・副行長（当時は4人）が40点で、残りの12人が元職務を問わず60点を等分した（満点100点）。公募招聘のプロセスは「個人申請→資格審査→招聘講演→民主推薦（投票）→被推薦者決定」である。そして、人事管理を担当する庶務科への聞き取り（2012）によると、人員配置は主に個人の希望」と「仕事能力」の両方で決められているという。

つまりN支庁では、人員配置における「社内公募招聘」を通じて、職場のポスト・欠員に対して社内から民主的意見（投票の形）で選抜・決定するようになり、一般の能力主義以外に社内民主主義も内包した独特の内部労働市場の仕組みが構築されている。

## 参考文献

P.B. ドーリンジャー・M.J. ピオレ著、白木三秀監訳（2007）、『内部労働市場とマンパワー分析』早稲田大学出版部。

今井賢一・伊丹敬之・小池和男（1982）、『内部組織の経済学』東洋経済新報社。

今井健一・渡邊真理子（2006）、『企業の成長と金融制度：シリーズ現代中国経済4』名古屋大学出版会。

王雷軒（2010）、「中国農業発展銀行の貸出金動向」『金融市場』第21巻第12号、通巻241号48ページ。

大湾秀雄（2009）、「日米のビジネススクール事例で学ぶ人事評価の落とし

---

<sup>36</sup> 支庁行長・副行長の職務に対する公募招聘は、支社によって地域ごとに行われる。また「市場化用工」の職務は主に行長・副行長によって決められる。それ故、行長・副行長・「市場化用工」の職務配置は本事例（即ちN支庁の社内公募招聘）に含まれていない。

- 穴」『労政時報』第3742号66-79ページ。
- 河原昌一郎（2004）、「中国の食糧政策の動向」『農林水産政策研究』第7号51-69ページ。
- 紀平良昭（2005）、「中国農業発展銀行のリスク管理」『アジア研究』Vol. 51、No. 3、23-40ページ。
- 小池和男（1977）、『職場の労働組合と参加：労資関係の日米比較』東洋経済新報社。
- 小池和男（1993）、『アメリカのホワイトカラー』東洋経済新報社。
- 小池和男（2003）、「ドーリンジャー＝ピオレ内部労働市場」『日本労働研究雑誌』45(4)、8-11ページ。
- 小池和男（2005）、『仕事の経済学』東洋経済新報社。
- 佐藤宏（2003）、『所得格差と貧困：シリーズ現代中国経済7』名古屋大学出版会。
- 中国C国有銀行編、2011『中国C銀行年度報告』。
- 中馬宏之（1995）、『労働経済学』新世社。
- 野村正實（2002）、「成果主義と年功賃金」『家計経済研究』54、18-25ページ。
- 洪聖協（2005）、「内部労働市場論と年功賃金」『経済集志』75(3)、265-291ページ。
- 馬嘉繁（2013）、「中国国有銀行の労働市場に関する事例分析」『経済社会学会年報』35、61-72ページ。
- 馬嘉繁（2019）、「中国の銀行における雇用改革と労働市場の形成」『中国研究月報』73(4)、16-28ページ。
- 丸川知雄（2002）、『労働市場の地殻変動シリーズ現代中国経済3』名古屋大学出版会。
- 南亮進（1990）、『中国の経済発展：日本との比較』東洋経済新報社。
- 李輝（2007）、「中国における地域別労働市場の形成」『立命館経済学』55、605-623ページ。

- 李捷生（2000）、『中国国有企業の経営と労使関係』御茶の水書房。
- 李光浩（2001）、「計画経済下における中国国有企業の実態と改革」『現代社会文化研究』No. 21。
- 渡辺峻（1987）、『現代の銀行労働』大月書店。

# Labor Market of Chinese Enterprises in Jakarta Metropolitan Area

## —A Case Study of Bogor Prefecture—

Ersi SOENARSIH SOENANDAR

### Preface

Through the recent investigation of Japanese-affiliated and the miscellaneous industries in the metropolitan areas (Miyamoto: 2001, 2004, 2009), it has been proved that labor disparity has been remarkably enlarged in Indonesia. The labor market has been formulated into the many strata in both the upper and the lower labor market. In Japanese affiliated industries, the labor disparity among the enterprises prescribed by the divided internal labor market is conspicuously shown, particularly in the labor condition and wages of each job stratum. Speaking of the actual labor condition of metropolitan miscellaneous industries, which is indicated at the thick bottom of labor market in the mega-city like Jakarta, the employment is extremely unstable (due to the unskilled-simple labor, and a lack of the improvement of technical skill). The labor disparity in the upper market (especially in regular employed laborers' market), is also obviously indicated.

This paper examines the labor market of Chinese (ethnic Chinese living in Indonesia with local citizenship, the same shall apply hereinafter) enterprises in Jakarta metropolitan area. Considering the large existence of Chinese enterprises in this country, Chinese industries should be also added to the research subjects of labor market. Chinese industries, how-

ever, have the tendency to detest unveiling the internal information due to the family business, which is, generally speaking, characterized by the economic and social environment of the historical background of a group of the Chinese residents. That is the reason Chinese manager has rarely given the investigation permission. Indeed, the author tried to investigate Chinese industries many times in the past, but did not succeed. Being unable to get the investigation permission directly from Chinese manager, the author succeeded in getting the information from the local working staffs of the investigated enterprises through the interviews outside their work place. Although such a precisely indicated data as the amount of capital and the wage structure by job strata of the investigated industries was not obtainable, a lot of the interviews led us to confirm that the labor market has been partially proved.

## **I Investigated Enterprises**

The number of investigated enterprises is two, at the same location of Bogor prefecture next to the south of the metropolitan city, Jakarta. As both have more than 100 of the employees, from the view of the standard of the enterprise classification of BPS (Badan Pusat Statistik), they belong to the big enterprise. The investigation was conducted in 2006, 2008 and 2019, as above mentioned, through the interview with the employees. The following analysis (section I ~ IV) is mainly based on the data obtained in 2006 and 2008.

The chemical industry, Company A, founded in 1990, located at Narogong district, Cileungsi city in the Bogor prefecture, has produced Onix Fiber (FRP), and about 30% to 40% of all the products are exported to Japan (the rate of export is changeable every year), and the remaining

products to the domestic market, and has earned yearly turnover of approximately 0.6 billion rupiah (2007). There are 203 employees (as of February of 2008), which is likely to be changed by the increased employment of the temporary laborers at the busiest time. It is quite difficult to grasp the accurate number of the employees under the influence of the fluctuation of demand and supply.

The general manager of Company A is Chinese president's eldest daughter, and his eldest son is engaged in manager, which is characterized by the typical family management.

On the other hand, Company B, established at the same place as Company A of Narogong district of Cileungsi in the Bogor prefecture in 1991, with capital of \$35 million, has produced mainly the packing materials for the drugs, all of which are sold to the domestic market, earning a yearly turnover of about 2 billion rupiah (2007). To include the temporary laborers, the number of the employees reaches to 175 (as of February of 2008). Company B also reveals the typical family management of Chinese president and his relatives engaged in director and general manager.

## **II Structure of Job Positions, Method of Employment and Promotion**

Table 1 indicates the structure of job positions. The job positions are stratified into 6 layers, including the dispatched and the temporary laborers into the same strata of the irregular production workers.

Company A, as mentioned above, executes the family management, controlled by Chinese president, his eldest daughter, and his eldest son. Furthermore, in Company A, the important positions of the clerical posi-

Table 1 Composition of the Employed by Profession

	Company A					Company B				
	Chinese		Pribumi		Total	Chinese		Pribumi		Total
	Males	Females	Males	Females		Males	Females	Males	Females	
Management	1	1	5	—	7	4	—	2	—	6
Technical	—	—	6	—	6	—	—	6	—	6
Clerical	1	4	13	10	28	6	1	3	4	14
Formen	—	—	31	—	31	—	—	3	—	3
Regular Factory Workers	—	—	26	5	31	—	—	16	20	36
Dispatched Workers	—	—	100	—	100	—	—	—	—	0
Temporary Workers	—	—	—	—	0	—	—	—	110	110
Total	2	5	181	15	203	10	1	30	134	175

(Source) Author's Survey. (As of February, 2008)

tions are occupied by Chinese. Speaking of the structure of the employees, management positions are 7, the clerical and technical positions are 34, all of whom are employed through the indirect-sector employment. On the other hand, at the production site, chief worker class (supervisor) are 31, while production positions (operator) are 131, included 100 dispatched employees. Although all of the indirect-sector personnel are employed as the regular employees, the employees of the management and the technical positions are, in principle, required of the educational background of university and vocational school at the time of the employment, while in the clerical position the high school graduates are employed. Chinese are employed through the personal contact, and at the employment of pribumi (local Malaysian Indonesian), the recruit through internet and the newspaper is utilized. All of the factory workers are composed of pribumi, and at the employment of the regular positions, the personal contact is placed in the center, while the employment of the dispatched workers through the contract, aims to cope with the shortage of the laborers. Although in the regular production positions, the junior-high or the high school graduates should be generally employed, the

standard policy of the school career is not strictly applied in some cases, giving the priority to the personal contact.

Since in both the indirect-sector and direct-sector personnel, no obvious regulation of both promotion and the raise in salary exists, the consequent periodical personnel appraisal has never been performed. The promotion is gotten irregularly on the basis of personnel appraisal by the manager, which reflects nothing but the arbitrary decision-making. As far as the interview surveys was concerned, no regular production employees have been promoted to the indirect-sector employees since the establishment of the company. Furthermore even in the class of foreman, there has ever been no promotion, and also in the indirect sector, there has been no case of the promotion of the clerical-technical position to the management class, either. It can be confirmed that in regard to the additional labor demand, there is no fundamental rule to procure the laborers from the external labor market; the dispatched laborers are employed under the contract of the short-term work of the 6 month unit, and besides, even in the reemployment, the prolonged term is limited to only 1 year in principle (It is prescribed by the labor law of this country that the employer is obliged to employ the worker as the regular employee at the consecutive employment of more than 2 years.)

The system of the large scale employment of the dispatched employees seems to be completed in about 2004. Since economic crisis of Asia in 1997, 20% to 30% of the regular employees are forced to be discharged (the accurate figures are unknown). Afterwards the conversion from the regular production position to the dispatched work has been proceeded to establish the system of the production on the spot to adjust the fluctuation of demand and supply with the number of the dispatched employees.



While company B conducted a family business, managed by Chinese president and his family, the other necessary positions are filled by Chinese as the indirect-sector employees. The employment measure of each stratum of company B seems almost the same as that of company A. At the recruitment of the indirect-sector employees of pribumi, company B utilizes the advertisement through internet and newspapers and so on, while at the recruitment of the direct-sector workers of pribumi, they utilizes only the personal relationship of the acquaintance and the relatives. Nevertheless in the employment of the temporary employees, company B has the method of her own, such as no particular description of the employment period, different from the dispatched employees. Such a temporary employment as the company can employ anytime and discharge unexpectedly is far more unstable than that of the dispatched employees. In company B, temporary work has been formulated since the time of the establishment. After dismissing 30% to 40% of the total employees due to economic crisis of Asia in 1997, company B has gradually shifted the regular production positions to the temporary employee's works. It can be also said from the fact that the female temporary employees of the production position have reached to 75% of all the employees at the time of investigation. Similarly to company A, company B has made no rule of promotion on the basis of personnel appraisal, which proves that any strata of the employees have been procured from the external labor market.

### **III Structure of Educational Background and Wages**

Table 2 depicts the employees' educational background of Company A. Being unable to obtain the information of all employees' educational ca-

reer, the data is obtained from the sample survey including the irregular employees. It has been suggested from the data that at the indirect-sectors, the management/technical positions are required of the university graduates, the clerical position being of the high-school graduates, at the time of employment. In the case of the employment through the personal contact of the acquaintance and the relatives, the rule of the educational requirement has not been always applied. Similarly it could be said that the rule has not been strictly applied in the direct-sectors to require the educational background of the junior high and senior high school graduates.

The average wages by positions is reflected in Table 3. From the in-

Table 2 Labor Composition by Educational Attainment in Company A (sample survey)

Highest Educational Attainment	Production Work	Clerical/ Technical	Total	Composition Ratio (%)
No Educational Attainment	1	1	2	4.2
Elementary School	9	—	9	18.8
Lower Secondary	11	—	11	22.9
Upper Secondary	18	4	22	45.8
Junior College/University	—	4	4	8.3
Total	39	9	48	100

(Source) Author's Survey. (As of February, 2008)

Table 3 Average Wages (Monthly) by Position

(unit: rupiah)

	Company A		Company B	
	Chinese	Pribumi	Chinese	Pribumi
Management	11,500,000	6,000,000	5,000,000	4,000,000
Technical	—	1,200,000	—	2,500,000
Clerical	n.a.	1,800,000	n.a.	568,000
Formen	—	1,200,000	—	1,500,000
Regular Factory Workers	—	568,000	—	568,000
Dispatched Workers	—	568,000	—	—
Temporary Workers	—	—	—	568,000

(Note) Exchange rate at the time of survey: 1 yen = 85 rupiah

(Source) Author's Survey. (As of February, 2008)

interviews with the various strata of the employees, wages of the upper position are shown in the estimated numbers. The wages of all of the regular production positions, the dispatched, and the contracted are the minimum wages. As at the time of the interview, there is no overtime work in both companies, the wages are, in spite of the disparity of the rankings, at the standard of the minimum wages. Although the temporary employees of Company B are paid by piecework under the day-rate system, the average monthly income is closely equal to the minimum wage.

It can be said that the large wage disparity among working strata is found, in the management position between Chinese and pribumi, in the class of the positions between the indirect and direct-sector employees. In the production positions of Chinese enterprises, only the minimum wages in this country is provided both the regular and the irregular workers.

Concerning the welfare programs except wages from the view of employment stability, the regulation of the national standard is applied to the regular employees, as the paid holidays (for ceremonial occasions, in detail, two days for the marriage, 2 days for the relatives' ceremonial occasions, 2 days for a son' circumcision, 2 days for baptism and so on) and the maternity leave (3 months) is allowed. But the dispatched and temporary employees are excluded from the provision of the welfare programs. They are ensured to be provided only with a meal and overwork allowance. It is, therefore, recognized that the irregular laborers are placed in the extremely low standard of living because of the short-term employment insurance and very low wages.

It is assumed that in Chinese enterprises, the extremely large wage disparity exists between the upper positions of the indirect-sector em-

ployees and the production positions, and that a large percentage of the irregular laborers in the production position, in addition to employment disparity from the regular laborers, are situated in the same unstable employment and low standard of living as the lower stratum of the metropolitan miscellaneous industries (Miyamoto: 2009).

#### **IV Strata of Employees by Hometowns and Job Transfers**

As the labor demand characterized by Chinese enterprises has been manifested so far, in this section, the author would describe the feature of supply of the employees from the obtained data.

As to the employee's hometown, the employees who come from the regional laborer's hometown are 24, holding a half of the whole employees, and the most of the regional laborers come from the agricultural villages. To more precisely classify 24 regional employees are composed of 10 from the Bogor, 7 from Bekasi, 3 from Sukabumi prefecture, and owing to the location of the plant, not a few employees come from the neighboring Bekasi prefecture within the commuting area.

The occupation structure by employees' hometown households is displayed in Table 4 (classified by the occupation of the father or mother, who earns the main income of the household.) According to Table 4, the agricultural households (agricultural management household + households engaged in agriculture) make up 30%, and the next is those engaged in commerce and public service. Especially in the production positions, the agricultural households occupies a extremely high ratio. To be worth noticing is that the miscellaneous industries are included in the employee's parents occupation. It could be confirm that not a small number of the employees come from the strata of the miscellaneous indus-

Table 4 Composition by Occupation of Worker's Family of Origin in Company A (sample survey)

	Production Work	Clerical/Technical	Total	Composition Ratio (%)
Farm Management	5	1	6	12.5
Farm Laborer	12	—	12	25.1
Factory laborer	1	—	1	2.1
Clerical/Technical	1	2	3	6.3
Merchant	5	1	6	12.5
Self-employed	2	—	2	4.1
Government Employee	4	2	6	12.5
Soldier	1	1	2	4.2
Teacher	—	—	—	—
Others	8	2	10	20.8
Total	39	9	48	100

(Source) Author's Survey. (As of February, 2008)

tries in the agricultural villages.

In regard to the experience of job transfer, 23 of 39 employees of the production positions in the direct-sector (59.0%) have changed their job. 17 employees (43.6%) have experienced job transfer more than twice, and 8 of 9 employees of the clerical-technical positions have experienced job transfer, 6 of whom have experienced twice. The fluidity of the employees can be said especially high in the clerical-technical position, which, as already mentioned, elucidates the dependence of the employment mainly on the external labor market.

It can be confirmed that in the indirect-sector employees, a lot of the employees have the job career of the clerical- management position in the private enterprises, while 23 of the direct-sector employees experienced job transfer. Speaking of their previous occupations, 3 are the sellers at the roadsides, 2 the construction workers and 14 the factory workers. As to the transfer from the miscellaneous industries of the metropolitan areas, it leads to elucidate that at the direct-sector employ-

ment, the education and the technical skills are not so strictly required. It is also not difficult for the production laborers to transfer from the miscellaneous market because the employment of the production positions relies on the personal relation and the acquaintance.

## V Current Labor Condition of Company B

Based on the limited information obtained through an interview to a staff after working hours, the author could identify the information about labor condition of Company B as of August, 2019. As identified in Table 5 below, nowadays, the number of employees who are working in the factory site are 154 employees. If compared to the previous labor condition in 2008, the number of employee has decreased gradually from 175 to 154 employees. Such decrease is caused of the modernization of production machines. The total of 154 consist of 134 permanent employees, 20 contract employees and the apprentices.

Based on gender clasification, overall, there is a relatively balanced composition between man and woman, where the permanent workers and contract workers are dominated by man, and on the other side the apprentices are dominated by woman.

Taking a look into the information about education level of employees

Table 5 Labor Composition for the year of 2019

	Male	Female	Total
Permanent Worker	77	57	134
Contract Worker	2	1	3
Temporary Workers	1	16	17
Total	80	74	154

(Source) Author's Survey. (As of August, 2019)

as shown by Table 6, amidst 134 permanent employees, 87% of them are junior high school or above, with the largest composition is senior high school, then followed by junior college and university. The employees who hold junior college or university degree are 2 in production work, 9 in clerical/technical work and 1 person in the management work.

As shown in Table 7, based on monthly wages information, Company B has implemented payroll system based on the minimum regional wages to its regular workers as well as other additional incentives. For tem-

Table 6 Labor Composition by Educational Attainment for the Year of 2019

	Production Worker	Clerical/ Technical	Manager	Total
No Educational Attainment	—	—	—	—
Elementary School	17	—	—	17
Secondary School	33	—	—	33
Upper Secondary	72	—	—	72
Junior College/University	2	9	1	12
Total	124	9	1	134

(Source) Author's Survey. (As of August 2019)

Table 7 Average Wages (Monthly) by Position for the Year 2008 and 2019

	2008		2009	
	Chinese	Pribumi	Chinese	Pribumi
Management	5,000,000	4,000,000	—	10,000,000
Technical	—	2,500,000	15,000,000	7,000,000
Clerical	—	568,000	—	4,510,000
Formen	—	1,500,000	—	5,000,000
Regular Factory Worker	—	568,000	—	4,800,000
Temporary Worker	—	568,000	—	2,900,000

(Note) Exchange rate at the time of survey: 1 yen = 85 rupiah (2008) and 137rupiah (2019)

(Source) Author's Survey. (As of February 2008 and as of August 2019)

porary employees, Company B pays 75% from the minimum regional wages.

Similarly as in 2008, Company B implements the different payroll system to pribumi and Chinese employee at the same level. Company B pays Chinese employee twice higher than the pribumi employee, even bigger than the pribumi employee who hold upper position than that Chinese employee.

## Summary

Although the surveyed Chinese enterprises, as to the scale of the enterprise, belong to large enterprises, its labor market would rather have the common features of the small-and-medium enterprises of the local pribumi capital. The main reason is to rely highly on the personal relationship in order to employ the indirect-sector employees under family business of the not-matured internal labor market without the internal promotion and a salary raise rule. The second feature is the extreme wage disparity between the indirect-sector employees (specifically the manager and his family) and the production laborers. Simultaneously the wages of the production position are ranked in the same low level as the minimum wages in the metropolitan area, which is, as compared with the income standard of the miscellaneous industries in the metropolitan area, placed in the lower strata. The third is the extremely unstable employment of the dispatched and temporary employees, with the low wages, no welfare program and the very short term work, which indicates the fundamental common features of the unstable employment strata.



**References**

- Soenandar, Ersi S. (2004), "The Shift of Indonesian Regional Income Distribution: A Case Study of Special Region of Yogyakarta's Economic Development," *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* 4(2)
- Miyamoto, Kensuke (2001), *Kaihatu to Rodo (Development and Labor)*, Nippon Hyoronsha.
- Miyamoto, Kensuke (2004), "The Forefront of the Labor Market in Indonesia: A Case Analysis of Jakarta Metropolitan Area," *Economic Journal of Hokkaido University*, Vol. 33.
- Miyamoto, Kensuke (2009), *Ajia Nikkeikigyo to Rodokakusa (Japanese Affiliation Enterprises and Labor Disparity in Asia)*, Hokkaido University Press.

# 中国における国有企業の労働市場に関する覚書 —エネルギー産業の事例分析—

馬 嘉繁・宮本 謙介

A Preliminary Note on the Labor Market of  
State-owned Enterprise in China  
—A Case Study of Energy Industry—

Jiafan MA and Kensuke MIYAMOTO

## はじめに

小論の課題は、現代中国の国有企業における労働市場の形成とその特質を検討することにある。「改革・開放」政策は、対外開放に伴う外資系企業の進出によって労働市場の形成を進展させたが、他方で国内改革の最重要課題と言われる国有企業改革でも労働市場の形成は進展しているのだろうか。小論では、2013年8月および2014年3月に実施した山西省の国有企業を事例として、上記課題を検証してみる。山西省は、中国でも有数の石炭生産地であり、中央政府のエネルギー戦略上も重要な地域である。事例調査は、山西省のエネルギー関連の大型国有企業集団に所属する企業を対象としている。

筆者は、先に広東省、上海市、大連市などの日系企業（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示している（宮本：2002、2009、2012）。一方、1980年代からの国内改革の推進によって、国有企業セクターにおい

ても、従来の計画経済期の旧雇用慣行が徐々に廃棄され、市場原理を中心とする新たな雇用システムが導入されつつあることを明らかにしている（馬：2013）。そこで、対外開放による労働市場の形成と国内改革に伴うそれとでは、市場の組織性・地域性・開放性などの諸側面でのどのような異同がみられるのか、小論では今回検討する国有企業の事例と先に調査した各地の日系企業との比較にも留意してみたい。これは、中国国内における労働市場の比較分析という視点からも注目すべき論点であろうと思われる。

## 第1節 国有企業改革と労働市場形成

### 1. 国有企業の経営改革

鄧小平が主導した中国の「改革開放」政策（1978年以降）においては、国内改革では農村での生産請負制の導入（1980年代前半には人民公社が事実上解体）、対外開放では広東省の経済特区を中心とした委託加工方式による外資導入が先行した。その後、国内改革の中心的課題として、都市部における国有企業の経営改革に着手することになった。本格的な経営改革の出発点は1988年の企業法の成立であり、これによって国有企業改革においても「所有と経営の分離」が掲げられ、個別企業における経営自主権の法的保証が与えられた。企業法とともに、利改税（利潤と税の分離）や請負経営責任制（上納分を超える超過利潤の給与・ボーナスへの還元が可能となる）などの利潤留保制度を導入して、各種の経営自主権の拡大が政策化された（中兼：1999）。労使関係でも「企業長（工場長）責任制」（行政官庁の企業経営への介入の除去ないしは縮小）による企業経営の政治からの自立の方向性が示された。制度上は雇用権・解雇権が企業に付与されることになった。

1990年代に入って「社会主義市場経済」のスローガンが打ち出されたころから、国有企業改革は第二段階に入ったと見られる。1993年の会社法（95年改訂会社法）によって会社組織への改革が明確になった。国有企業

は本来、行政官庁（中央直轄または地方政府）が経営主体であったが、会社法の成立によって国有企業も法人格として位置づけられることになった。更に90年代半ばにかけて、「抓大放小」政策と称して経営が悪化する中小国有企業の民営化と大型国有企業を中心とした会社組織への再編、最終的には株式会社化による企業独自の資金調達の方針が打ち出された。この方針は1997年共産党大会の「国有経済の戦略的調整」決定で重点企業の指定による組織再編、資源の集中的配分で一層明確になった（大橋・丸川：2009）。1990年代後半に20万～30万社あった国有企業は、2000年代前半には民営化と企業再編によって毎年2万社ほどが減少、工業生産額に占める比率も1990年代末の50%から2006年には31%にまで低下した。こうして大型企業集団に再編された重点的戦略産業の国有企業（先端的重化学工業・知識集約型産業を中心に、業種別では軍需・航空・エネルギー・宇宙開発・交通・通信・産業インフラ等）のみが存続する方向が明確となり、現在に至っている（大橋・丸川：2009）。

ただし、以上のような政府の制度改革の方向性にもかかわらず、制度と実態との乖離は大きいとも言われてきた。法律制定が、そのまま直ちにすべての国有企業への権限付与を意味するわけではない。先行の調査研究によれば、経営自主権の取得率について、1990年代末の時点でも生産販売権87%、価格決定権78%、雇用権63%、資産購入権32%、資産処分権24%などであり、企業ごとのバラツキも大きい（中兼：1999）。概して民間企業との競争が激しい分野ほど改革のテンポは早く、企業への各種権限の付与は進んでいるようである（今井・渡邊：2006）。逆に言えば、国有部門の独占的性格が強い重点産業・戦略産業ほど、改革のテンポは鈍く、企業幹部の人事権も中央・地方の共産党組織が掌握し続けていると言われている。

## 2. 労働関係

労働関係の改革では、1986年国務院規定によって労働契約制の導入が政策化された。計画経済期の国有企業労働者（正規労働者）は「固定工」=

終身雇用であり、原則として解雇されることはなかった。これが労働契約制の導入によって、制度上は1年～5年の雇用契約および契約更新が義務づけられ、終身の雇用保証がなくなった。統計上は1990年代のうちにほぼ全ての国有企業労働者（正規職）が契約雇用に移行している。また、計画経済時代に国有企業が抱え込んだ大量の余剰人員を整理・解雇する施策も具体化された。整理・解雇の対象者（下崗労働者）には、企業内で一定期間の職業訓練を施し、再就職先を斡旋するというものである。

賃金制度の改革では、契約労働制の導入と同時期に「企業内部分配制度」「職務・職能賃金制」などの導入（80年代末・90年代初頭の労働部通達）が企図され、賃金についても企業の自主決定権が認められた。企業の業績次第で奨励金（ボーナス）を加算する方法、企業業績だけでなく個人の業績評価で奨励金を支給する方法、業績給＝能力給を厚くして昇進に反映させる賃金制度の改革などが、企業ごとの裁量で実施されることになった（李：2000）。

計画経済期の国有企業賃金は、国家ないしは地方官庁の強い統制下に置かれ、賃金総額とその調整が統一的に実施されていた。企業には自主的に賃金率や昇給を決める権限がなく、国家（ないしは地方官庁）による昇給指令も希にしか行われなかったため、大半の労働者は低賃金で長期間働くことが常態化していた。賃金の平等主義的分配が低い水準で維持されていたのである。

雇用・賃金改革とともに、業績評価による内部昇進制の導入なども徐々に進展した。職能資格制度を導入する国有企業が増加し、技能・業績によって労働者の細かなランク付けを行う企業、あるいは各種の資格試験を定期的実施して昇進・昇給のインセンティブとする企業など、能力主義と内部昇進のルール化を志向する企業も増加したと言われている（丸川：2002）。

以上のような雇用・賃金改革、内部昇進制のルール化などを通して、中国の国有企業においても内部労働市場の制度化が徐々に進展したと見られ

る。ただし、上述の経営改革と同様に、労働改革においても制度と実態の乖離はなお大きいとの指摘もある。契約労働制では、契約が形式的なものに止まり、経営者・労働者ともに実質的には旧来の「固定工」=終身雇用の意識が根強い。賃金についても、職種による一定の賃金差はあるものの、同一職種内で賃金格差がほとんど表れないような配慮が成され、奨励金支給などでもできるだけ労働者全員に均等分配する慣行が長く続き、改革後も国有企業内の賃金格差は極めて小さいとも言われている（山本：2000）。下崗労働者の処理についても、大量失業による社会不安を懸念して、実際には余剰人員を様々な方法で企業内に止める方策も併用されて、長期的で漸進的な人員削減策が取られている。

以上に見てきたような国有企業改革が、実際の企業レベルでどの程度実行に移されているのか、調査事例によって検証してみる。小論で取り上げる調査企業は、国家戦略上最も重視されているエネルギー産業の大型国有企業であり、国家独占的性格が強い基幹産業部門の事例である。

## 第2節 事例分析

### 1. 調査企業

企業調査は、2013年8月に本調査を、2014年3月に追加調査を実施した。調査対象は山西省のエネルギー関連の大型国有企業集団に所属する2社、LPG（液化石油ガス）の輸送・販売を主要業務とする物流企業A社と、企業集団の中核に位置する石炭企業B社である（当該集団企業には複数の石炭企業が所属しており、調査対象はそのうちの1社である）。当該企業集団は、中央政府直属の重点的国家戦略部門に属しており、国有企業改革が進展する中でも、戦略産業として国家政策上の観点から中央政府の強い統制下におかれてきた。それ故、独占的な産業部門であり、民間企業との競争に晒されることもなく、手厚い国家保護を受ける部門であった。こうした国家戦略上の重点的国有企業群は、社会主義公有制の最後の砦であり、

一般的には改革への抵抗も強く、旧制度が長く存続してきた産業分野とも言われている。

調査対象の国有企業集団の労働者数は、エネルギー関連製品の生産・輸送部門や炭鉱経営を中心として、企業集団全体で14万人に達する。企業集団の労働者構成を見ると、炭鉱労働者約7万8,000人が多数を占め、その他に関連業種の集団傘下企業や福利厚生施設（学校、病院、上下水道、電気、住宅建設・管理など）の労働者などから成る。

山西省は石炭業を中心とする国有企業の拠点地域であり、同省でも2005年～06年にかけて国有企業の集団化と株式会社化、経営自主権の本格的導入が開始された。

調査した個別企業でも制度改革が徐々に進展しつつあり、まさに改革途上にある国有企業の事例と言える。物流企業A社は2005年～06年の企業集団化で物流部門の新会社として再編された有限会社であり、さらに調査時点で株式会社化が日程に上っていた。一方の石炭企業B社は、調査時点でもなお集団企業の直営企業として、集団の中核的位置を占めていた。

当該企業集団における集団化の詳しい経緯は不明だが、総経理の説明によれば、「地域で長らく主産業であった石炭国有企業を中心に、エネルギー関連企業の統合化・集約化を進め、大型国有企業集団に再編成した」とのことである。2005年～06年改革の際には、下崗労働者（事実上の失業者）を排出することなく、新規設立企業を含む企業再編によって、石炭業の余剰人員を関連企業（集団傘下の個別企業およびその支社）に再配置したという<sup>1</sup>。両社ともに学校・保育園・病院などの労働者家族向けの社会福祉部門を運営しており、かつて「単位社会」といわれた国有企業の特徴を今

---

<sup>1</sup> 調査地域においては、深刻な下崗労働者問題は存在しないようである。内陸に位置して石炭業の「企業城下町」ともいべき当地では、他に目立った産業はなく、国有企業を解雇されれば再就職は極めて困難であり、企業にとって余剰労働者を切り捨てることは難しい。それ故、新規設立企業も含むエネルギー関連産業の企業再編によって、雇用を確保する対策が取られたようである。

も存続させている。A社の本社は都市部にあって社会福祉部門も分散化しているため、企業経営と社会保障・福利厚生との一体性は見えにくい。B社は立地する山間部に広大な敷地を所有してその一体観は明瞭である。炭鉱企業の広大な敷地は生産区（採掘・加工）と生活区に2分され、生活区には従業員宿舎（一般労働者の独身寮と既婚者の集合住宅、管理職層の高級高層住宅）が建ち並び、学校・病院・商店街・銀行などの生活インフラも整備されている。「単位社会」の維持は、国有企業の財政を圧迫することから、企業経営と行政サービスの分離（人事・組織の分離）も改革の重要課題であるが、この点の検討は本稿の課題を超えるので稿を改めて論じることにする。

## 2. 経営自主権

表1に、調査企業2社の経営自主権の各項目について取得時期の一覧を示している。集団企業に再編される以前の経営自主権の取得状況についてその詳細は不明であるが、集団化後は傘下の個別企業にも各種権限が付与されている。物流企業A社は生産計画・価格決定・雇用権・解雇権・資産購入処分権などの個別権限を取得している。炭鉱企業B社は調査時で生産計画のみ独自の権限が認められており、他の諸権限については依然として

表1 経営自主権の取得時期

	物流企業A社	炭鉱B区 (企業集団直営)	旧石炭国有企業 (2005年まで)
生産計画決定権	2006年	2006年	1989年
価格決定権	2006年	—	1989年
労働者募集・採用権	2006年	—	1992年
労働者解雇権	2006年	—	1992年
製品輸出権	—	—	—
原材料・設備輸入権	—	—	—
資産購入権	2006年	—	2005年
資産処分権	2006年	—	2005年

(資料) 筆者調査、2013年8月、2014年3月。



所属の企業集団が掌握している。

労働市場の形成に関しては、雇用の自主権がどの程度国家から企業に譲渡されているのか、また個別企業レベルでは企業集団からの権限移譲がどの程度進展しているのかが重要である。この点について、A社では2006年に労働者の独自募集・採用の権限を取得し、企業独自の募集をはじめている。B社は独自の雇用権限は取得しておらず、企業集団が一括して雇用計画を策定し、募集・採用業務も行い、B社を含む各石炭企業（鉱区）に配分している。

A社の総経理によれば、企業集団全体の労働者14万人のうち上級管理職に就くおよそ1,200人は「国家配分」とのことである。総経理の言う「国家配分」とは、具体的には山西省共産党組織の原案を元に中央政府の國務院および国家資産管理委員会が承認し決定する人事のことである。詳しい人員構成は不明だが、旧国有企業時代からの有力幹部＝地方官庁幹部が原案を作成するので、管理職経験者の内部昇進制度とも言えるが、そこには強い政治判断が働く。この職層の人事は、依然として政府＝地方官庁の統制下にあるので、労働市場が機能しているとは言い難い。

したがって国有企業に付与されている雇用の自主権は、下級管理職以下の労働者の雇用計画・採用人事権である。しかもその人事権は、A社のように個別企業に認可されている事例と、B社のように上位の企業集団が掌握している事例がある。労働者の雇用・配分が、以前のような国家の一元的管理から国有企業独自の権限として移譲されていることは確かである。しかし、企業集団として再編された大型国有企業では、経営の権利関係が複雑で、傘下の個別国有企業の自主権獲得はなお部分的であり、改革の過渡的状況にある。調査企業を見る限りでは、エネルギー産業の中核に位置する石炭企業は、なお上級機関の強力な管理下にあると言えよう。

なお企業改革を進める上で改革資金の捻出も重要な課題となる。国有企業改革の柱の一つは、企業が独立採算制の度合いを高め、株式会社化によって改革費用を捻出することにある。A社は2005年の組織再編以降、株

式会社化の計画を進めており、いずれ上海市場での上場を目指すとのこと（当初計画では2014年8月、その後の進展状況は不明）、総経理は「国家株および企業持ち分の合計が55%以上、上場分は45%以下になる」と言う。B社が所属する集団企業は調査時には株式会社化しておらず、B社でも「今のところ株式会社化の計画はない」（総経理）とのことであった。

### 3. 職位と賃金の構成

表2に、調査2社の職位構成を示した。比較的単純な構成であり、各職位内部に職層の細分化が見られない。日本の大企業のような職能資格制（等級系）による労働者の細かなランク付けや昇格・昇給のルールはない。これは、同一労働同一賃金の原則に対応している（後述）。下級管理職への昇進は内部昇進が原則であり、例えばチーム編成をとる職場では一般職からチームリーダーが指名され、ほとんどのチームリーダー（およそ90%）が管理職に昇進する。チームリーダーの指名は、定期的な業績査定で決まる。しかし、チームリーダーの基本給も同じ職種であれば他の一般職と同額である。したがって基本給は職種給の性格が強い。賃金構成に年功（勤続）給は存在せず、勤続年数によらず同一職種の基本給は同額が原則である。給与に差が付くのは、基本給に加算される「能率給」部分である。調査企業では「能率給」と呼んでいるが、査定に基づく業績給（能力給）に相当する。「能率給」は、A社では一般職賃金総額の約30%、B社では40%を占めるという。

業績給の導入は、旧国有企業時代である1990年代前半から始まっている。1990年代前半の賃金改革は、「固定工」時代の同一労働同一賃金から、いわば能力主義の部分的導入による労働インセンティブを引き出す施策として始まった。また査定でとくに高い業績評価を受けたグループ・個人を表彰する奨励制度も導入されて、対象グループ・個人には査定後の一定期間（半年～1年）ボーナスが支給される。2006年からは表彰グループ・個人の公開も実施されている。技術職も同様に、給与は同額で査定によって管

理職に昇進する。

表3に調査企業の職位別平均賃金を掲げている。平均額でみるとA社とB社の間にやや開きがある。B社の総経理によれば、「B社の職場は落盤事故などを伴う重筋的労働であるため、賃金は高水準になる」とのことであった。問題は、業績給によって同一職種でも実際にどの程度の賃金差が生まれるのかという点であるが、残念ながらこの点のデータが得られなかった。B社の総経理によれば、「常に事故の危険が付きまとう職場なので、労働者のチームワークが重要であり、賃金に極端な格差が生まれない配慮をしている」「能率給の配分もできるだけ広く浅く行き渡るように配慮することになる」と言う。業績による賃金格差はそれほど大きくないものと推察される。

表2 労働者の職位構成

	物流企業A社		炭鉱企業B社	
	男性	女性	男性	女性
管理職	85	19	259	27
技術職	159	190	32	—
一般職	766	60	1,289	118
合計	1,010	269	1,580	145

(注) 物流企業A社は、13支社のうち10支社の集計。

(資料) 筆者調査、2013年8月、2014年3月

表3 労働者の職位別平均賃金

(単位：元)

	物流企業A社	炭鉱企業B社
管理職	6,800	8,000
技術職	3,040	6,000
一般職	2,970	5,000

(資料) 筆者調査、2013年8月、2014年3月。

#### 4. 学歴と内部昇進

学歴と内部昇進の相関について、調査2社の経営陣からの聞き取りによれば、次の諸点が確認できた。

一般職への入職は高卒以上が学歴要件であり、大卒も技術職以外は一般職で入職する。しかし入職後の管理職への昇進では、一部の優秀な高卒者以外、大卒者が多数を占める（管理職の大卒者比率などの具体的データは企業側にも存在しない）。この点で、入職口は同じでも考課の際に学歴が昇進に影響する。下級管理職への昇進は、一般職に関しては入職前の学歴と入職後の業績評価によって、技術職に関しては学歴（専門学校卒・大卒）にほとんど差がないので、主に業績評価によって決まると言えよう。昇進判定の際の学歴と業績評価のウエイトなどの詳細は不明だが、学歴が同じならば業績次第で昇進のスピードに差がつくし、下位の学歴でも高い業績評価を重ねると昇進できるという点で、能力評価が一定程度機能しているものと見られる。

業績査定で内部昇進するというルールは旧国有企業時代の1990年代前半に導入されており（労働者の技能を評価する「考課部」を設置）、下級管理職以下の職層には内部労働市場の導入が企図されるようになった<sup>2</sup>。この点は、かつての計画経済時代の「固定工」制度＝完全終身雇用（能力評価による昇進・昇給を内包していない終身雇用制という点で、日本型の終身雇用とは異なる）の改革が進展している。ただし、上述のように上級管理職は依然として「国家配分」（実質的には国有企業幹部＝地方官庁幹部の意向で決まる）である。経営の実権を握る上層幹部が国家によって決定されるという点では、内部労働市場の形成は部分的なものに止まっていると言えよう。

---

<sup>2</sup> 人事考課は、企業内に設置された考課委員会が毎月専門に行い、技能優秀者・グループを発表する。筆者の調査訪問時には、技能優秀者の表彰掲示板に当月の優秀者として30名の個人と15グループが掲載されていた。

## 5. 戸籍と職位

表4は、労働者の戸籍別職位構成である。注目すべきは、農村戸籍の労働者が正規労働者として多数雇用されていることである。これも2005～06年の改革で可能となった。「改革開放」期に入って、農村戸籍者が国有企業で就労することも可能となったが、その場合は臨時雇用が原則であった。2000年代半ばの制度改革後は、農村戸籍者も正規職で雇用される他、既就労の臨時職も正規職に転換されることになった。改革前（企業集団化以前＝旧国有企業時代）の臨時工は、賃金が日給制であり、雇用の年数制限はないが労働日数の保証がなく、需要変動で企業が必要とする時のみ就労した。対照的に都市戸籍の正規工は、固定給と終身雇用を保証されていた。臨時工から正規工への転換は極くわずしか認められず、年間に臨時工の4%未満であったという。正規工に転換すると福利厚生が得られ、例外措置として企業所在地の都市戸籍も取得できた。都市戸籍に転換すれば都市部での住宅取得も可能となるが、戸籍転換できる農村出身者は極く僅かであった<sup>3</sup>。

国有企業における雇用の戸籍差別が解消されたことは、労働市場の形成とその質的变化を見るうえでも重要である。改革前の農村戸籍者は地元の企業で就労しようとしても不安定就業を強いられ、収入も安定しなかった。現在でも農村住民の全般的な低所得と低学歴は、都市住民に比して労働市場への参入を不利にしているが、戸籍という所与の条件による労働市場参入の制度的な不平等・不公正だけは徐々に緩和されつつある。別言すれば、労働者の供給源の開放性が高まり、正規職の市場が広域化していると言えよう。

ただし、前述のように、技能職は大卒・専門学校卒が入職要件であるし、

<sup>3</sup> 2000年代半ばの改革後の福利厚生では、労働者の公的社会保障である五険一金が適用されており、調査企業では医療費は80%を企業が負担、労災は100%企業負担であった。労働者は企業敷地内の生活区に居住しており、食事・独身寮も無料で支給されている。

表4 労働者の戸籍別職位構成

	物流企業A社		炭鉱企業B社	
	農村戸籍	都市戸籍	農村戸籍	都市戸籍
管理職	—	104	91	195
技術職	26	323	—	32
一般職	724	42	1,090	37
合計	750	469	1,181	264

(注) 戸籍判明分のみを集計。

(資料) 筆者調査、2013年8月、2014年3月

一般職も入職後の管理職への昇進という点では大卒が有利である。概して低学歴層の多い農村出身者は、雇用条件や賃金では都市出身者と対等の処遇となったものの、内部昇進では学歴格差から一般職に止まるものが多数となる。

## 6. 新規雇用

労働者の新規雇用は3層の職位（一般職、技術者、下級管理職）別を実施される。A社は企業独自募集、B社は所属の企業集団が一括募集する。一般募集は欠員状況によるが、近年は2～3年に一度実施されている。A社独自の求人数や採用者数の詳しいデータは得られなかったが、企業集団による直近（調査前年）の一般募集では、募集人員1,000人に対して約2万人の応募があり（倍率20倍）、高卒以上の学歴を応募要件とした。この要件は2009年から国家の指導方針で導入されたもので、それまで学歴要件はなかった。新規採用は企業集団の人事部が担当し、書類選考と面接試験、職種によっては実技試験も課す。

注意すべきは、一般募集以外に「子弟優先採用」制度が存続していることである（定年退職者の子弟を優先的に採用する制度）。この点はA社の独自採用でも、企業集団の新規採用でも同様である。入職人員としては、一般募集より規模が大きく、企業集団全体で毎年2,000人～3,000人を採用

しているとのことであり、同制度では中卒等の低学歴者も入職可能となっている。計画経済期から存続するこの雇用慣行は、血縁の縁故採用であり、国有企業の労働市場において市場の開放性や職業選択の自由を制約する要因である。

表5に、労働者の学歴別構成を示している。応募資格の変更によって、近年は高卒以上の入職者比率が高まっているものと推察される。ただし、応募要件変更前に入社した者、あるいは中卒以下の学歴でも跡継ぎ雇用（「子弟優先採用」）で入社した者がなお多いため、同表では中卒者の比率が依然として高い。

## 7. 労働契約

労働契約制の導入は旧国有企業時代の1992年から始まった。雇用形態で労働者を区分すれば、かつての「臨時工+固定工」制度から「短期契約工+長期契約工」制度に移行したと言える。労働契約制導入以前は、主に農村戸籍者が臨時工、都市戸籍者が固定工（終身雇用）という二重構造であった。労働契約制は、導入当初は都市戸籍の正規工に適用された。労働者はまず3年契約の正規職として入職し、最初の契約更新で5年契約となる（ここままでが短期契約工）。更新は特別の事情（事故原因となる重大な

表5 物流企業A社、労働者の学歴別構成

	労働者数	構成比 (%)
中学普通科卒	803	40.5
中学職業科卒	169	8.5
高校普通科卒	422	21.3
高校職業科卒	26	1.3
専門学校卒	423	21.3
大学卒	134	6.8
大学院修士卒	6	0.3
合計	1,983	100.0

（資料） 筆者調査、2013年8月。

怠業や犯罪事件に関わるなど)がないかぎりほぼ自動的になされる。合計8年の契約期間を満了すると、就労年数の制限がない無期雇用となる(長期契約工)。農村戸籍者も正規工として採用されるようになると、順次同様の契約ルールが適用された。B社の総経理は、「無期雇用になれば、旧制度の固定工身分と大きな違いはない」と説明しており、これは各種の制度改革にも拘わらず現場労働者の就労実態にそれほど大きな変化がないことを率直に認めた発言といえよう。既述の賃金制度で指摘したように、「能率給」部分も賃金格差にそれほど大きく反映しないと推察された。一方で査定による業績=能力評価制度を導入しつつ、他面では同一職位・同一職種の労働者にはできるだけ処遇格差が生まれない配慮が成されている。一見矛盾する施策であるが、極端な変化を避け漸進的な改革を進めようとする経営者(管轄地方官庁)の意図が読み取れる。

労働者の勤続年数や離職・転職率に関する職層別の詳しいデータは得られなかったが、B社総経理によれば、「無期雇用の資格を得ている労働者がおよそ6割いる」「離職者は極めて少なく年率1%以下だろう」とのことであった(A社は不明)。

## 8. 労働者の供給源

B社からの聞き取りで労働者の省別出身地のデータが得られたので、これを表6に掲げる。同表のように、圧倒的多数は山西省内の出身者であり、しかも同社の総経理によれば、「労働者の出身地に制限は設けていないが、入職者の多数は山西省出身であり、しかも省内でもB社が立地する近辺の都市部および農村部の出身者が多い」とのことであった。出身地のより詳細なデータ(省内地域別等)は得られないものの、農村部も含めて地元出身者が大半を占めていると見てよい(前掲表4のように、戸籍別では農村が82%を占めている)。前述したように、制度改革によって農村戸籍者も正規職として雇用されており、この点では正規労働者の供給源が広域化したと言えようが、主たる供給源は地元の都市部・農村部にあるとみられる。



表6 労働者の出身地構成（B社）

出身省	労働者数	構成比（％）
1 山西省	1,463	85.0
2 河南省	37	2.1
3 四川省	29	1.7
4 陝西省	19	1.1
5 河北省	10	0.6
労働者総数	1,721	100.0

（注） 出身地が判明する労働者のみの集計。

（資料） 筆者調査、2014年3月。

## まとめにかえて—中国日系企業の労働市場との比較

「はじめに」で指摘したように、小論の課題は、現代中国の国有企業における労働市場形成の検証であるが、同時に日系企業における労働市場との比較にも留意しておきたい。以下では、過去に実施した広東省、上海市、大連市などでの日系企業調査の結果を援用しつつ、比較の視点から注目すべき論点をまとめてみる。

まず、企業内部の労働市場の編成（分節性）についてである。中国の日系企業では、概ね事務・技術・管理職部門と現場の生産職では、学歴によって入職口が異なり、異なる人事考課によって内部昇進するシステムが定着しており、両部門の間には明確な分節性が見られた。これに対して今回検討した国有企業では、学歴による入職口の相違は見られず、高卒も大卒も一般職として入職している（大卒・技術職を除く）。入職後は大卒に有利な昇進システムであるが、学歴階層性によって企業内の労働市場が分断されているということはない。労働者の職位構成も比較的単純であり、細分化された職能資格制度は見られない。これは、改革前の国有企業時代からの同一労働同一賃金の原則に基づいて、平等主義的な労働者配置と賃金制度がなお残存している側面であろう。

同時に国有企業改革に伴って労働市場が変容している側面にも注目して

おきたい。その一つは人事考課や「能率給」の導入であり、能力評価の部分的導入によって能力主義による内部昇進のルール化が進展しているとみられる。一方、日系企業では、人事考課の際には勤続（年功）と能力評価の組み合わせで査定し、昇進・昇級を決定しており、近年では中国人の労働観に適応させて能力評価のウエイトを高める企業が多くなっている。いずれにしても、改革開放以降の中国では能力主義の役割や機能がますます重視されるようになっていっていると言えよう。

もう一つの主な変容は、中国特有の社会制度である戸籍制度との関連にある。筆者（宮本）の過去の調査によれば、広東省の日系企業では、生産職労働者のほぼ全員が出稼ぎの農村戸籍者（農民工）であるため、正規職でも短期雇用が前提であった。上海市の日系企業では、同じ農民工でも地元出身者が優先され、地方出身の農民工はその下位に位置づけられた。このように日系企業では、進出先の社会経済事情によって雇用条件が異なるものの、戸籍による労働者の階層化が職位と学歴の階層性に対応していた。これに対して国有企業では、かつて臨時工でのみ雇用された農村戸籍者にも正規工としての採用の道が開かれ、戸籍による雇用差別が解消されている点は注目されよう。ただし、調査対象の国有企業は内陸に位置して労働者の多数は地元出身者であり、労働市場の開放の恩恵は、実質的には地元の農村戸籍者に限定されているとみることもできる。この点に関しては、大都市部に位置する国有企業の調査事例などの、今後の事例研究の積み重ねが必要となる。

一方、国有企業での労働市場の形成と発展を制約する要因として、一つは企業の上級管理職が依然として国家配分によって決められ、政治的判断が強く働く人事が存続し、最上位の職層では市場原理が機能していないことである。その他には「子弟優先雇用」制度の残存なども指摘できる。これに対して日系企業では、内部昇進による人材育成を人事管理の原則としながらも、有能な人材を補充する必要がある場合（特に上位の管理職層）、外部労働市場との接触も保持している。人事配分における現地政府の干渉

などは見られない。従って、日系企業と比べ、国有企業における労働市場の形成はなお限定的と言えよう。

労働者の流動性に関しては、日系企業では概して生産職労働者の流動性が高く、年率にして10%~20%に達するケースもある。とくに短期雇用の出稼ぎ労働者（農民工）や派遣工にその傾向が強く、正規工でも他企業との賃金差や労働条件（福利厚生などの処遇）によって簡単に職場を移動する。間接部門の労働者（事務・技術・管理職）は高給と福利厚生の実施によって比較的定着率は高くなるが、管理職上層や高度専門職など優秀な人材ほどヘッドハンティングによる転職率が高く、日系企業にとって人材現地化は容易ではない。これに対して、調査対象の国有企業の場合、詳細なデータは得られなかったものの、どの職層でも定着率は極めて高いようである（離職率は年率で1%以下）。近年、中国の国有企業は安定職ゆえに就職先として評価が高くなっているといわれるが、調査企業が石炭業（および関連産業）に依存する内陸に位置しており、また他産業がほとんど発展していない点には留意すべきかもしれない。この点についても今後の調査事例の積み重ねが必要である。

要するに、中国における労働市場の形成は、企業の形態・立地・業種などによって異なる特徴を持ちながら進展しているものと推察される。また、制度改革によって労働市場が形成されている側面と、社会主義を標榜するが故にその中核たる国有企業の人事管理に国家が介入して市場形成を制約する側面、この両者が併存しているのが現代中国の現状だと言えよう。更に、国有企業と日系企業における労働市場形成の最大の差異もその点にあり、しかもそれこそが国有企業セクターの市場形成が遅れている要因だと考えられる。以上、国有企業と日系企業における労働市場の異同の一端を示したが、調査地域・業種ともにまだ限られている。今後は、調査範囲を一層拡大することで、中国労働市場のトータルな把握を目指したい。

## 参考文献

- 国家統計局編（2015）、『中国統計年鑑』中国統計出版社。
- 国家統計局編（2015）、『中国労働統計年鑑』中国統計出版社。
- 山西省統計局編（2015）、『山西統計年鑑』中国統計出版社。
- 伊藤正一（1998）、『現代中国の労働市場』有斐閣。
- 今井健一・渡邊真理子（2006）、『企業の成長と金融制度』（シリーズ現代中国経済4）名古屋大学出版会。
- 大橋英夫・丸川知雄（2009）、『中国企業のルネサンス』岩波書店。
- 中兼和津次（1999）、『中国経済発展論』有斐閣。
- 馬嘉繁（2013）、「中国国有銀行の労働市場に関する事例分析：内部労働市場論の視点から」『経済社会学会年報』Vol. 35、pp.61-72。
- 丸川知雄（2002）、『労働市場の地殻変動』（シリーズ現代中国経済3）名古屋大学出版会。
- 宮本謙介（2002）、『アジア開発最前線の労働市場』北海道大学出版会。
- 宮本謙介（2009）、『アジア日系企業と労働格差』北海道大学出版会。
- 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」『地域経済経営ネットワーク研究センター年報』（北海道大学）第1号。
- 山本恒人（2000）、『現代中国の労働経済1949～2000、—「合理的低賃金制」から現代労働市場へ—』創土社。
- 李捷生（2000）、『中国「国有企業」の経営と労使関係』御茶の水書房。

# 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—

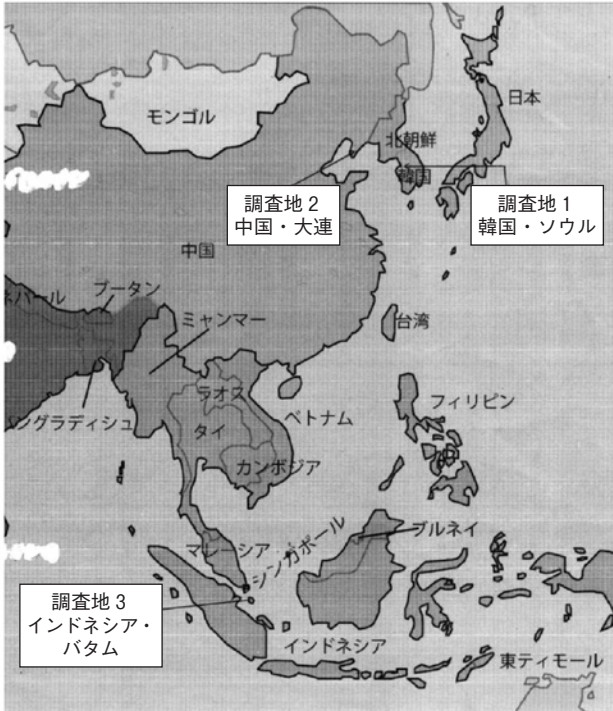
Kensuke MIYAMOTO

### 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、集团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。

## 参考文献

- 宮本謙介（2001）、『開発と労働』日本評論社。
- 宮本謙介（2002）、『アジア開発最前線の労働市場』北海道大学出版会。
- 宮本謙介（2009）、『アジア日系企業と労働格差』北海道大学出版会。
- 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」『地域経済経営ネットワーク研究センター年報』（北海道大学）。

## 執筆者紹介

宮本 謙介 亜細亜大学 経営学部 特任教授  
村上 明子 亜細亜大学 アジア研究所 特別研究員  
馬 嘉繁 亜細亜大学 アジア研究所 特別研究員  
Ersi SOENARSIH SOENANDAR  
亜細亜大学 アジア研究所 特別研究員

(アジア研究所・アジア研究シリーズNo.103)

アジアにおける労働市場の現局面

---

2020年3月15日 発行

発行者 亜細亜大学アジア研究所

〒180-8629 東京都武蔵野市境5-8 ☎0422(36)3415

e-mail:ajiken@asia-u.ac.jp

印刷所 (株)静和堂

〒151-0053 東京都渋谷区代々木3-39-4 ☎03(3370)7184

---

**IAS Asian Research Paper No.103**

The Institute for Asian Studies

ASIA UNIVERSITY

TOKYO JAPAN