

【調 査】

市場経済化の進展に伴う失業・レイオフの
深刻化と職務意識の変容

—中国・天津市におけるパネル調査から*—

清 川 雪 彦

95年12月天津市で実施した職務意識調査のパネルデータを分析し、次のような新しい知見を得た。まず付随の離職者調査によれば、実はレイ・オフ者の中には自己都合による休退職者が数多く含まれている。彼らの場合、もともと企業に対する「コミットメント」が低く、より条件の良い企業があれば転職したいという潜在願望を早くから有していたことが、職務意識調査から判明する。事実、こうした積極的離職者は通常のレイ・オフ者と異なり、その大部分が成功裡に再就職先を見出している。

他方残留者の場合には、「コミットメント」の水準は高く、種々の制度変革にも拘らず、その主要な職務意識が変わるところはなかった。ただ製造業の苦境やインフレもあり、「職務満足度」だけは明らかに低下している。だが労働者間では着実に「市場志向性」が増大しており、全体として市場経済化に対する理解は深化していることが、調査より知られる。

また企業内賃金格差は、ボーナスの支給増を通じ着実に拡大している。ただしボーナス自体は、必ずしも生産性の差をよく反映しているとはいえず、その分配方式にはまだ平均主義的残滓が認められること等々が、個人データにより裏付けられる。しかし査定制に対する意識等の変化もあり、いずれ本来の業績給になるものと思われる。

はじめに

1979年来の中国の改革開放政策は、当然のことながら、市場競争の激化をも意味していた。すなわちそれは、それまでの計画経済下の平等主義的分配原理の世界から、効率追求型の市場原理が支配する新しい経済社会への転換を含意していたといつてよい。この転換は、一面では多くの新たなビジネス・チャンスを開き出し易くした反面、他方では効率化を達成すべく、既存の制度や組織の見直しをも迫り、競争的市場経済実現への再編を不可避的なものにしたともいえよう。

こうした後者の側面は、とりわけ1992～3年頃を1つの転期に、急速に進展するところとなった。つまり企業の効率化には、労働生産性の向上が必要不可欠であるが、それは主に非効率的企业の市場からの退出(倒産・合併)や、大量に存在するといわれるいわゆる余剰人員の整理などを通じ、急速に実現されつつあるといつてよい。その結果、この頃を境に失業やレイ・オフ(下崗)¹⁾あるいは自主的転業の数が、著しく増加するに到っている。

この期を画期に、企業の効率化への取り組みが本

格化するの、従来にも増して政府が不退転の決意で、市場経済化の推進に取り組むという姿勢を明示的に制度化したことが、きわめて大きかったといえよう。すなわち92年7月公布の国有企業の「経営メカニズム転換条例」により、14項目にわたる経営自主権の更なる拡大がまず確約された。加えて第14期三中全会(93年11月)の「社会主義市場経済体制確立のための若干の決定」でも、市場経済が機能するための企業組織やその権限に保証を与えている²⁾。

さらに引き続き、93年には「会社法」が、また94年には「労働法」が制定されるなど、こうした一連の法整備は、いずれも当然のことながら、雇用の全面的(全員の)契約制への移行や³⁾、企業側の経営的判断に基づく解雇権などを保障・支持する方向での法制化であったことはいうまでもない。

かくしてこの92～3年頃から、各企業は本格的な生産性の改善に取り組み始めたがゆえ、その結果として、失業やレイ・オフの急増という新たな局面を迎えるに到ったといえよう。そして1995年12月、こうした状況下における企業ならびに個人レベルでのレイ・オフや自主的転業の実態あるいは職務意識

表1. 企業別離職者数と残留者数

	91年の被 調査者数	離職者 (うち定年者)	残留者 (うち調査不能者)
企業A	50	38(0)	12(3)
企業B	50	17(1)	33(6)
企業C	45	21(10)	24(2)
企業D	40	8(4)	32(2)
企業E	35	4(0)	31(0)
企業F	45	18(3)	27(1)
計	265	106(18)	159(14)

の変容などを明らかにすべく、我々は天津市においてパネル調査を実施した。

すなわち91年12月に、すでに我々は天津市の6企業において、中間管理者ならびに労働者の計265名に対し、職務意識調査を行っている⁴⁾。それゆえ今回は、その同一サンプルに対し、同一の調査票により、その後4年間における職務意識の変化を追求するとともに、併せて個人レベルの詳細な賃金データの収集に努める一方、離職者に関しては、簡単な離職理由調査をも行った。

この結果、我々の場合にも265名中、様々な理由による106名(40.0%)もの離職者がいたことが判明する(表1参照)。また調査不能者の14人を除く残りの145名については、95年末時点での職務意識が改めて調査された。なおこうした調査データには、個人レベルの意識や賃金に関するきわめて貴重な情報が含まれており、それらに基づき以下本稿で、次の3点を明らかにしたいと考える。

まず第1に、具体的な天津の6企業の場合について、失業やレイ・オフなどの離職状況がどのように発生し、且つまたその対象となった人々の属性や職務意識(91年時点)は、一体どのような特徴を備えていたのかを明らかにする。

近年、レイ・オフ問題のマクロ的(含む都市別・産業別)解明やその実数の推計などは、非常に豊富になっているが、個人的特性にまで踏み込んだ実態調査や分析はきわめて少ない。その意味でも我々の場合、事例数はごく限られてはいるものの、離職行動の規定要因や局地的労働市場の形成課程について、新たな情報と視点を提供しうる可能性が高い。

第2には、こうした自主的転業等をも含む企業の雇用量調整の背後では、当然残留者に対しても、労働組織の再編やインセンティブ・システムの見直し等々が行われていたことはいままでのない。それらの改変のなかで我々は、どの程度平均主義的分配原理を脱していたのかを点検する意味でも、企業毎

に少しずつ異なる賃金分配様式の決定メカニズムを、個人データから検討したい。

また第3には、この92~3年頃を境に、市場化促進の制度的バックアップが急速に加速化された反面、効率化競争の激化や失業の増大など、市場化に伴う厳しい現実もまた倍化されたがゆえ、従業員一人一人の職務意識にも、当然そうした現実が強い影を落とさざるをえなかったと思われる。それゆえ我々は、市場化の進展に伴うこの4年間の意識変化を個別・陽表的に確認したいと考える。

1. 企業レベルにみるレイ・オフおよび離職状況の実態

1.1 失業・レイオフのマクロ的状況

A. その概念と推定値

まず我々は、中国における失業とレイ・オフ(下崗)の概念の確認から始めよう。かつての計画経済体制の下では、都市の雇用ないし就業は、すべて行政的手段に基づく計画的配分方式、いわゆる(統包統配用工制度)に拠った。したがって一度指定の企業へ就労すると、その被備関係は終生固定される、いわゆる固定工となった。それゆえ原理的にもまた、社会主義経済には失業は存在しないといわれてきた。

だがそのことは逆に、企業のなかに大量の余剰人員を抱え込んだだけでなく、終身的雇用保障(鉄飯碗)と平均主義的報酬システム(大鍋飯)により、労働力の積極性を削ぎ勤労意欲を喪失させ、二重の意味で実質的な潜在失業を生産していたことに他ならない。しかしこうした失業の潜在化状態にすら、限界が訪れる。

すなわち1967年来の、中等教育を受けた都市青年層は農山村(もしくは工場)へ赴き社会主義建設に従事すべしという、いわゆる(下放)(上山下郷)運動により、延べ1776.5万人にも及ぶ青少年が農業生産に携わり、少なくとも70年代末の時点で864万(77年末)から657万(78年末)人が、農村に滞留していたと想定される⁵⁾。

そして78年には、それら下放青年の都市復帰が全面的に認められたがため、彼らの大部分は短期間内に大挙して都市へ帰るところとなった。しかし積年の急速な人口増の影響もあり、都市・工業部門の雇用吸収力は必ずしも高くはなく、彼らの多くは失業に到らざるをえなかった。例えば78年時点の都市失業者数は、530万人(失業率5.3%)に登るが、その47%はこれら都市回帰の(待業青年)によ

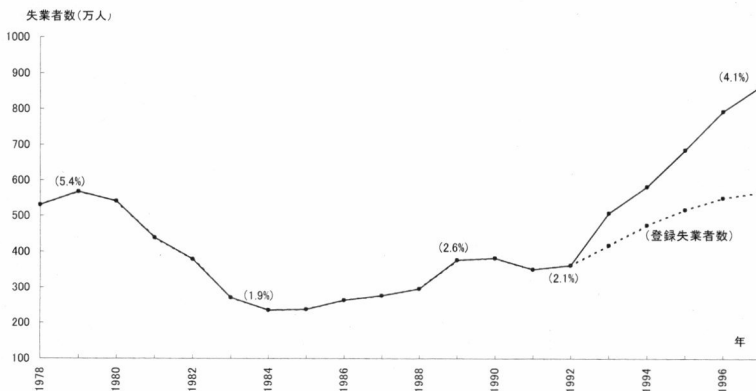
って占められ、ここに摩擦的失業を大きく越える失業の存在が、初めて顕在化したのである。

もっともその後、彼ら待業青年の就業だけは思うにまかせず、常に失業人口の8割前後をも占め続けるが⁶⁾、全体としての失業率は、経済の急速な発展もあり、大きく改善されることとなった(図1参照)。だがすでに指摘したごとく、そうした状況は、1992~3年頃を境に、国有企業のレイ・オフが急激に増大し、再び深刻な事態を迎えるに到るといってよい。

ところで今我々が言及した失業人口の概念は、より厳密には登録失業者数といわれるものである。すなわち非農業戸籍の一定の労働力年齢内の人員にして、働く意志と能力を持ちながらも、職がないため就業サービス機構に登録をしている人員数に他ならない⁷⁾。それゆえこの報表統計データは、一般に各種の失業調査(標本調査)データの数値よりも過少な値(1.5%前後)を示すだけでなく、90年代中頃から急増するレイ・オフ対象者の実質的失業状態を、その視野に収めきれないところに大きな問題を有するといわざるをえない。

そこで以下、その大半が実質的失業状態にあると思われるレイ・オフ問題を、簡略に概観しておこう。労働部や統計局の定義によれば、(下崗)状態にある職工(職員と労働者)とは、その所属企業の困難な経営事態等の理由により、一時解雇(帰休)を命ぜられ、3ヶ月以上離職状態にあるものの、依然再就職先はなく且つ所属企業との被雇関係は、形式的に維持されたままの状態にある従業員を指す。

図1. 実質失業者数の推移



注 1) 1992年以前の失業者数は登録失業者数、1993年以降の失業者数は「下崗職工数」の30%をも加えた失業者数推定値である。

2) ()のなかの数値は失業率を示す。

資料出所) 《中国労働統計年鑑》(1996-1999年各年版)。前掲 中国科学院《就業と発展》。

こうしたレイ・オフ現象は、すでに80年代の末頃からごく一部の企業では始まっていたものの、その後市場経済化の進展とともに、93年頃より急速に拡大するところとなった。その結果、レイ・オフ状態におかれた職工数(粗のストック値)は、例えば93年で300万人、95年には564万人、97年には1150万人へと急増の一途をたどりつつある(各種調査による推計)。

もとより彼らの大半が、以後再就職出来ないわけではないが、少なくとも元の職場へ復帰しうる可能性は、ほとんど皆無に等しい。レイ・オフ者の再就職率に関しては、調査(とくに地域)により大きな差異があり、25%から80%もの幅がある。いま我々の場合、以下に検討するような事由により、最終的には7割近く(ただし非公式就業も含む)が何らかの職を得られるものとして、図1の実質失業者数を算定している。したがって例えば95年の調査時点であれば、520万の登録失業者数のほか、レイ・オフに伴う実質上の失業者169.2万人が少なくとも存在し、計689.2万人の実質失業者(実質失業率3.8%)が、存在していたと想定される。

B. レイ・オフ者の特質とその生活実態

このように急激に増大したレイ・オフ者の実態は、近年各地で行われつつある各種の統計調査により、かなりの程度明らかになったといえよう。まずその全国の特徴から確認すれば⁸⁾、第1に、レイ・オフが最も大量に行われているのは遼寧省であり、次いで黒竜江省がそれに続く。いま吉林省をも加えた東三省全体で見れば、それは全国のレイ・オフ者総数の28.4%(96年時点、以下同様)にも相当する。

確かに東北地方は、比較的規模の大きな企業が多く、企業従業員総数も多いことは事実であるが、それ以上に(下崗)比率(全従業員に対する)が高いところにその特色を有する。つまり全国平均で見れば8%程度のレイ・オフ率なのに対し、遼寧省や黒竜江省の場合、その値はそれぞれ14.2%、13.8%と著しく高い。言い換えればこのことは、

その地方の産業構造とも深く関連していることを意味している。

すなわち第2に、最もレイ・オフの深刻な産業は、いずれも比較的長期間、計画経済下で強い保護を受けてきた産業部門に属するものであることは、容易に想像されよう。より具体的には、それらは紡織産業や機械工業であり、また石炭産業や冶金工業、建設業などに他ならない。他方、流通サービス業や森林製材業あるいは軍事関連工業なども、大量のレイ・オフ者を出している。つまり換言すれば、東北地方ではこうした産業の比重が相対的に高かったといえ、それらはいずれも肥大化のうえ、国際競争力に乏しいという共通の特色を有している。

さらに第3に、特に上記のような産業にレイ・オフが集中しているという事実は、当然企業の有形態面に関する特質をも内包していた。すなわちレイ・オフ者総数のうち、約6割5分は国有企業より発生しており、3割強が都市集団企業から生じている。今日、国有企業の総従業員数は、全(都市)就業人口のわずか35%程度を占めるにすぎないがゆえ、レイ・オフが如何に国有企業を中心に生じているかが知られよう。

次にレイ・オフ対象者個人の特質に関して確認すれば、まず第1に、年齢的には、働き盛りの30歳から45歳の中年労働者のレイ・オフが、過半(59.3%)を占めていることが知られる。もとより単に彼らの絶対数が多いというだけでなく、年齢階層(5歳毎)別のレイ・オフ率を見ても9%前後と最も高く、この年齢層がレイ・オフの主たる標的になっていることが判明する。

また第2に、それらレイ・オフ者の教育水準を見れば、中卒以下の学歴者がやはり全体の過半を占め、同層のレイ・オフ率も高卒以上の場合に比べ、断然高いことが知られる。

第3に男女別で見れば、女性が6割強を占めるが、その労働力率の差異をも勘案するとき、それは女性の実質レイ・オフ率がかなり高いことを意味している。そうした女性の不利性は、登録失業者数の場合に、より鮮明に観察しようといつてよい。

さてこうしたレイ・オフ者達の再就職状況は、一体どのようになっているのであろうか。そもそも(下崗)が、完全なる解雇(失業)ではなく一時帰休である以上、少なくとも建て前上は企業によって、次の2点が満たされていることになっている。すなわちその1つは、最低生活保障給(費)の支給であり、

また2つには、雇用関係の継続に伴う従前通りの医療費負担と社会保険費の国庫納入である⁹⁾。

しかし現実には、企業自体が著しく困難な経営状況におかれている場合、それすらもなかなか十分に実行し難いことは、想像に難くない。その点に関し、どの程度の保障給がどの位の期間支給されているのかに関する情報は、きわめて乏しいといえよう。いま断片的情報によれば、上海や南京、重慶では、ある程度(通常100~200元/月)保障されているのに対し、武漢や湘潭ではほとんど支払われていないと判断される¹⁰⁾。また大都市では、時々逆にレイ・オフ者の方が、形式的被傭関係を維持すべく所属企業へ、医療費や社会保険料の一部負担分として、「名義料」(しばしば50~200元/月)を支払っているケースすら見出されることは、よく知られている¹¹⁾。

なおレイ・オフ者の生活状況や収入に関する調査は、比較的各地で数多く行われているといつてよい。ただその際の収入が、企業から払われている生活保障給(費)なのか、あるいはアルバイト等による収入を中心としたものなのか、判然としない場合が多い。ただいづれにせよ、レイ・オフの実施により該当者の生活水準が著しく低下していることだけは確かであり、月200元以下の所得水準におかれている者が過半を占めるという調査結果は、数多くある。

こうした状況下で、通常次の職探しをしなければならないが、そもそもマクロ的に供給過剰にある中国の労働市場にあって、それはそう容易なことではない。親戚・友人や企業等の紹介により、概ね満足のゆく新しい職場を見つけ、それまでの雇用関係を解消(変更)しうる人々は、総じて3割にも満たないといわれる¹²⁾。なお全体的にはサービス・商業部門への就業が多いといわれるものの、そのなかには露店商や家政婦、便利屋、清掃業務など、いわゆるインフォーマル・セクター的就労形態が、相当数含まれていることも念頭においておく必要がある。

それゆえこうした厳しい現実に勤労意欲を失い、労働市場から退出してゆく中高年女子労働者層も少なくない。他方、繰り上げ定年退職(提前退休)(内退)を迫られ(通常給与の6~7割を受給)、無業状態のまま、法定定年時の養老年金支給開始を待つ半レイ・オフ状態の人々も、数多く存在する。更にこの他、完全失業状態の人々が多数あり、彼らの場合、ある時点(雇用契約期間内)で企業(または政府)の再就職サービスセンターに登録・入所し、訓練・斡旋を経て、3年以内に就業していくことが期待され

ている(叶わぬ場合は失業者登録となる)¹³⁾。

このようにレイ・オフ者の保障給や再就職状況は千差万別であるが、少なくともその大多数の就業状態がきわめて不安定であることだけは確かである。それゆえまた逆に、多くの人々は医療費や社会保険料の将来的支払いに大きな危惧を感じ、従来の名目的雇用関係の維持を最優先にする行動に駆られている。そしてまさにこのことが、多くの実質的「就業」を無届けの非公式就業(隠性就業)の形へ隠蔽化する結果を生み出すに到っているといっても過言ではない。更に一部のレイ・オフ者の場合、過去の住宅積立金や賃金未払い分の企業側からの返済に疑義を抱くがゆえ、一層雇用関係の解消に消極的にならざるをえないともいわれる。

以上から総合的に再就労率を判断するとき、正規の再就職を果たしている者は、高々3割から4割にすぎず、残りのレイ・オフ者の5割近くは、非公式な形である程度の就労を実現しているものと判断される¹⁴⁾。それゆえ逆にいえば、全レイ・オフ者のうち少なくとも30%は、(下崗)といっても保障給もなく実質的な無業状態におかれていると想定されるのである。かくして図1は、このような推定の下で描かれている。

1.2 我々の調査にみる離職者の実態

A. 天津6企業における解雇とレイ・オフ

以上が、90年代全般にわたる全国的な失業・レイ・オフ者の特質一般であった。今こうした情報を背景に、次にマイクロ・レベルの具体的事例につき、より詳しい検討を行いたい。我々のパネル調査は、すでも指摘したごとく、95年末に天津市の機械工業局所属の6企業につき行われたものである。

それゆえすでにその当時、機械工業一般は厳しいレイ・オフ現象に晒されていたが、天津市など大都市にあっては、比較的就労機会もまだ多く、失業率も低かったことが知られている。しかしそうはいつでも、我々の調査対象企業の1つは倒産し他の企業へ吸収合併されており、また別の企業でもすでにレイ・オフが開始されるなど、生産・労働市場の再編が急速に進展しつつあったことは確かである。

今その頃の6企業の経営状況を、91年調査時点との対比で、我々なりに評価したものが、表2に与えられている。総じていえば、天津の機械工業は上海や深圳、広州などとの競争に押され、若干苦境におかれていたといえよう。なおこうした経営状況の難易度は、概ねその離職率の高さ(表1参照)と対応して

表2. 経営状態に関する我々の評価

(所有形態)	[主生産品]	91年評価	95年評価(判断理由)
企業A (国有)	[家庭用ミシン]	5位→6位	(倒産・Bへ吸収合併)
企業B (国有)	[工業用ミシン]	2.5位→3位	(上海との競争に苦闘)
企業C (集団)	[自転車ベダル]	6位→5位	(93年に再編あり)
企業D (集団)	[ガス・メーター]	4位→2位	(次第に改革の効果)
企業E (合併)	[工業用ミシン]	1位→1位	(海外・上海との競争激化)
企業F (合併)	[カセットコーダー]	2.5位→4位	(海外・広東との競争に苦闘)

いるといってよい。また4年間の全体の離職率40%は、他の途上国と比較しても決して低くはなく¹⁵⁾、労働契約制の導入とも相俟って、ローカルな労働市場が次第に形成されつつあることが窺われる。

かくして我々は、追跡調査に際し捕捉出来なかった120名のうち、在職中ながらも調査不能(出張・病欠・産休などのため)の14名を除く106名の離職理由について、簡単な調査票に基づく聞き取り調査を行った。ただ離職者本人を捕捉することはきわめて困難なため、各企業の人事担当者(2~3人)との面接により、個別の確認作業を行った。

その結果まず第1に、このなかには男女各9名、計18名の定年退職者が含まれていることが確認される(表1参照)。それゆえ今、91年の調査回答に基づき彼らの当時の年齢を再確認するとき、少なくとも半数を越える11名前後の繰り上げ退職者が含まれていることが判明する。すなわち法定退職年齢は、男60歳(一部の職種では55才)・女50歳(労働者:職員の場合55才)であるから、今回の定年退職者のうち、91年時点でそれぞれ55才(男)もしくは45才(女)以下であるならば、それらの人々は繰り上げ退職(提前退休)をしたと判断されうるのである。

なおすでも指摘したように、繰り上げ退職者の場合、その離職は実態としてかなりレイ・オフ扱いに近いものと思われるが、退職の決定そのものは主として年齢という属性のみに依ること、また離職後は通常規定の養老年金支給されているという2点で、他の離職者の場合とは若干異なっている。それゆえ以下の分析でも、定年退職者は狭義の離職者には含めないものとし、ただ企業Cなどでは、レイ・オフ者数にも匹敵する繰り上げ退職が行われている点などに、十分留意しておきたい。

今この聞き取り調査による離職理由別の人数が、表3に与えられている。それによれば、我々の事例に関する限り、企業側の事情によるレイ・オフよりも自発的な退職ないしレイ・オフの方がより大きな

表 3. 離職理由調査の結果

離職理由	① 解雇	② レイ・ オフ	③ 自己都合の 休退職 (うち商業関係へ)	④ 関連企業へ 配転	⑤ 〔繰り上げ 定年退職〕	計
企業 A	19	9	5 (2)	5	[0]	38
企業 B	0	8	6 (1)	2	[1]	16
企業 C	0	6	4 (1)	1	[6]	11
企業 D	0	0	4 (1)	0	[3]	4
企業 E	0	0	4 (2)	0	[0]	4
企業 F	0	1	10 (7)	4	[1]	15
計	19	24	33(14)	12	[11]	88

注：[]内の数値は外数。

比重を占めていることに(通常定義は②+③)、第2の特色が見い出されよう。これは1つに、92~3年頃の「商業の海へ!」という(下海)ブームが影を落としているものと思われる。事実、自己都合休退職者のうち、商業・サービス部門へ転職した者は4割強を占めているのである。

さらに自己都合休退職者の場合、再就職率が高く、企業側が把握しているだけでも8割を超える。狭義のレイ・オフ者が2割程度なのと対照的に、十分再就職の見通しをもって離職していることが窺われよう。もっともこうした積極的転身が可能なのも、大都市天津であるからかもしれない。

なお第3に、そのようなレイ・オフ者のうちどの程度の人々が、保障給(生活費)の支給を受けているのかに関しては、十分な情報は得られなかった。ただ企業 A や C では、明らかに何も支払われてはいない。また自己都合によるレイ・オフの場合、当然正式な再就職までは(留職停薪)となるが、企業 D などでは、逆に月50元の「名義料」を受け取っている。他方企業 B や C の場合、そのレイ・オフ対象者は、いずれもむしろ勤務態度や労働生産性にかなり問題があることが、人事担当者により強調された点にも留意しておく必要がある。

B. 離職者の属性と職務意識

さて次に我々は、こうした離職者個人の残留者と比較した属性差や職務意識の差異を、91年の調査データから簡単に確認しておきたい。ただ企業 A に関しては¹⁶⁾、倒産・縮小合併という残留への選択余地がきわめて限られた特殊事情にあったがため、企業 A を除外し他のより同質的5企業について集計したものが、いま表4に与えられている。

表 4. 離職者と残留者の特性

(91年の調査結果の再集計に見る平均値)

	離職者(50)		残留者(136)	
	中国3社 (31)	合弁2社 (19)	中国3社 (79)	合弁2社 (57)
年齢	30.5歳	26.7歳	34.1歳	31.9歳
勤続年数	7.2年	3.0年	11.0年	4.1年
給与	218.2元	306.3元	226.1元	387.9元
家族収入	581.2元	620.9元	505.8元	611.9元
党員比	0.226	0.105	0.190	0.105
女性比	0.419	0.316	0.481	0.333
教育年数	12.6年	13.7年	11.3年	11.6年

注 1) ()内の数字はサンプル数。
2) 倒産企業 A のサンプルは除外。
3) 定年退職者は除外。

ここから明らかに、我々の事例に関する1つの典型的離職者像が浮かび上がって来よう。すなわち機械工業の場合、従業員の平均年齢は30歳代前半で比較的若いですが、その中でも離職者は、中国企業・合弁企業とも平均して3.6歳から5.2歳ほど(ともに5%水準と1%水準で有意)若年者の方へ片寄っていることが知られる¹⁷⁾。

そのことは同時に、残留者に比べ、当該企業での在職年限も短く、したがってまた給与も低いことが示唆されている。ただ教育年限に関しては、社会の教育水準が漸次あがっていることもあり、逆に長くなっていることが容易に理解されよう。他方、離職者のうちに占める女性の割合や非党員の比率などをみる限り、特に残留者に比べそうした人々が、差別的に休退職やレイ・オフをされているという論拠は見い出されえない。

それゆえ、相当数の自己都合休退職者を含む離職者達の真の離職動機を知るうえでも、彼らの職務意識が91年時点で、すでに残留者のそれと異なっていたのか否かを、次に検証しておきたい。我々はこの91年調査に関して、6つの構成概念(Construct)により企業改革の進展状況に伴う職務意識の差異をすでに確認したが¹⁸⁾、いまパネル調査によりその後の離職者が捕捉されたがゆえ、同調査へ再び立ち戻り、離職者と残留者の職務意識の差異を改めて確認する作業を行った。

(i) 作業は前回と同じ手法(得点化のうえ正準判別分析を適用)を用い、やはり関連質問(変数)を同じ6つの構成概念(後述)に集約したのち、中国企業(倒産企業を除く B・C・D 3 企業)と合弁企業(E・F 2 企業)別に労働者と管理者の各グループに分け、それぞれの離職者と残留者間の意識差の有無を検定

した。その結果、まず労働者に関しては、91年時点の職務意識についてみれば、後に離職することになる人々と残留する人々とのそれらには、それ程大きな差異は認められない。

すなわちより正確に言えば、中国企業の残留者の場合、その賃金やボーナスなど労働条件に対する「職務満足度」は、明らかに合弁企業の残留者達に比べて低いものの、他の「便宜手段的態度」や「機能主義的職務観」あるいは「技術革新に対する態度や品質意識」ならびに「市場志向性」等々については、合弁企業・中国企業とも残留者・離職者間で有意な差はない。

ただ1つだけ指摘されるべき重要な相違点は、いま図2および第(1)~(2)式によっても示されているように¹⁹⁾、中国企業の残留者と離職者の間には、すでに91年時点でその「コミットメント」に有意な差が存在していたことである。

$$W_c(\lambda_1) = 0.565 \text{ III M} + 0.415 \text{ II V} - 0.021 \text{ II U} - 0.351 \text{ II F} + 0.416 \text{ III L} + 0.367 \text{ III I} + 0.048 \text{ III N} \dots\dots\dots(1)$$

$$\lambda_1 = 0.115, \quad \eta_1 = 0.367$$

$$W_c(\lambda_2) = 0.107 \text{ III M} - 0.091 \text{ II V} - 0.924 \text{ II U} + 0.474 \text{ II F} - 0.106 \text{ III L} + 0.497 \text{ III I} + 0.230 \text{ III N} \dots\dots\dots(2)$$

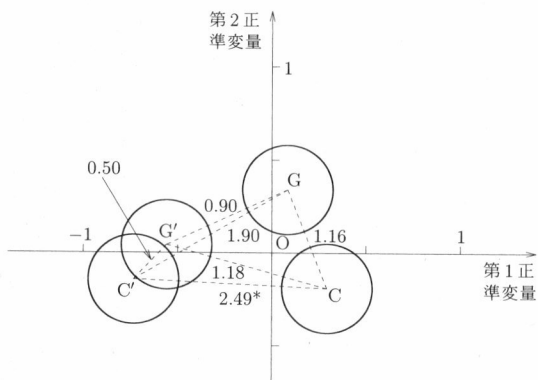
$$\lambda_2 = 0.059, \quad \eta_2 = 0.235$$

$$F = 1.46 < F_{0.05}(21, 368)$$

正分類率 42.8% 累積寄与率 88.5%

例えばそれは、質問 III-M(表5)や II-V(表6)のごとく、判別関数のなかでも判別効果の大きい変数

図2. 労働者のコミットメント (91年, 残留者 vs. 離職者)



注 1) Cは中国企業, Gは合弁企業を示す。プライムは離職者を示す(以下同じ)。
2) 数値はF値(自由度 7; 128)。*は5%水準で有意なことを示す(以下同じ)。

表5. 定年まで働くか? (中国企業・労働者)

III-M	a	b	c	合 計
	変わりたい	決めていない	働くつもり	
1. 離職者	8	10	5	23
2. 残留者	14	13	36	63
合 計	22	23	41	86

$$\chi^2 = 8.76 > \chi_{0.01}^2(2)$$

$$\text{Somers' } \delta = 0.203 \rightarrow T = 2.665 > t_{0.01}$$

表6. 職場で困った時の相談相手は? (中国企業・労働者)

II-V	a	b	c	d	e	合 計
	職場の上司	職場の同僚	労働組合	家族や親戚	職場外の友人	
1. 離職者	1	10	0	2	10	23
2. 残留者	15	30	3	7	7	62
合 計	16	40	3	9	17	85

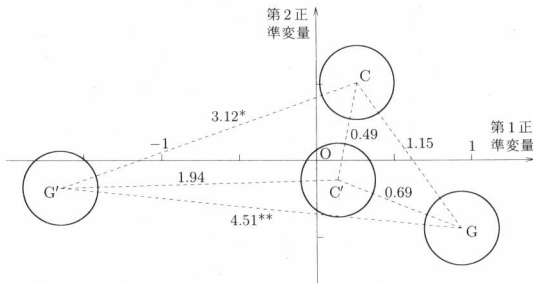
$$\chi^2 = 13.51 > \chi_{0.01}^2(4)$$

の具体的回答分布をみれば、十分首肯しうるものと思われる。すなわち離職者の場合、91年時点ですでに、必ずしも定年まで働くとは限らない気持ちの人々が8割近くもいたことは、やはり特筆に値しよう。また困った時の相談相手も、彼らの場合、職場外の人であることが7割を占めていた事実からも推し量られるように、こうした回答はすでにその後の離職を十分予測させうるものであったといつてよい。

さらに言えば、中国企業の離職者達は、必ずしも十分心理的に当該企業へコミットしていない人々であったのに対し、合弁企業の離職者の場合には、もっと他の要因、例えばより高い収入が得られる職場への自発的転職など、より積極的理由による離職である可能性が、この分析からも逆に示唆されているといつてよいであろう。

(ii) 他方管理者の場合も、判別結果はほぼ同様であると結論づけられよう。すなわち合弁企業および中国企業の離職者・残留者間の意識差は、「コミットメント」を除く他の5つの構成概念に関する限り、大部分有意ではない。ただし「コミットメント」だけに関しては、合弁企業のその後離職に到る管理者のそれは、図3および第(3)~(4)式にも示されているように、明らかに残留管理者のそれとは大きく異なっていたことが知られよう。

図3. 管理者のコミットメント
(91年, 離職者 vs. 残留者)



注 1) 数値は F 値(自由度 7:36). **は 1% 水準で有意なことを示す(以下同じ).

$$Mc(\lambda_1) = 0.473 \text{ II F} + 0.653 \text{ II V} - 0.640 \text{ III N} + 0.381 \text{ III I} - 0.042 \text{ III L} + 0.105 \text{ II U} + 0.014 \text{ III M} \dots \dots \dots (3)$$

$$\lambda_1 = 0.928, \quad \eta_1 = 0.694$$

$$Mc(\lambda_2) = 0.452 \text{ II F} - 0.626 \text{ II V} + 0.061 \text{ III N} - 0.916 \text{ III I} + 0.469 \text{ III L} + 0.478 \text{ II U} + 0.385 \text{ III M} \dots \dots \dots (4)$$

$$\lambda_2 = 0.166, \quad \eta_2 = 0.377$$

$$F = 1.75 > F_{0.05}(21, 103)$$

正分類率 54.3% 累積奇与率 94.9%

例えば典型的には、表 7(II-F)や表 8(III-I)にも示されているごとく、家庭生活と仕事が抵触した場合の優先度に関して、離職した人々の考え方には、明らかに家庭第一主義が貫かれていることが知られる²⁰⁾。更にまた終身雇用制(II-H)や年功序列賃金制(II-O)などに対する考え方も、残留者に比べ、より醒めた見方をしていることなども考え併せると、日系合弁企業の離職管理者の場合には、むしろいわゆる「日本的経営」の経営方針に対する違和感が、離職の主たる原因になっていたといっても過言ではないかもしれない。

総じていえば、労働者の場合には、賃金など労働条件に対する不満が、また管理者の場合には、経営

表 7. あなたにとって最も重要な生活は?
(合弁企業・管理者)

II-F	a 家庭生活	c 社会活動	b 職場の生活	合 計
1. 離職者	6	1	3	10
2. 残留者	0	2	10	12
合計	6	3	13	22

$$\chi^2 = 10.00 > \chi_{0.01}^2(2)$$

$$\text{Somers}'\delta = 0.504 \rightarrow T = 2.907 > t_{0.01}$$

表 8. 家族に病人が出た時の対応
(合弁企業・管理者)

III-I	a 欠勤する	b 仕事優先	合 計
1. 離職者	8	2	10
2. 残留者	3	9	12
合計	11	11	22

$$\chi^2 = 6.60 > \chi_{0.05}^2(1)$$

$$\text{Somers}'\delta = 0.545 \rightarrow T = 3.071 > t_{0.01}$$

指針や管理スタイルに対する違和感や異議がコミットメントを低め、その後の離職につながっていたと判断しても大過ないであろう。

だが他方で我々の調査の場合には、必ずしも「コミットメント」や「職務満足度」が、それ程低いにも拘らず離職していった人々(特に合弁企業の労働者や中国企業の管理者の中に)が一定数含まれていたことにも留意しておく必要がある。彼らの場合、より積極的に自己の能力に相応しい職位を求めたり、より高い賃金の得られる職種を探するなど、92~3年頃の(全民皆商)〈下海〉ブームもあり、自主的且つ現状打破的レイ・オフの側面をも擁していたことが、強調されねばならないであろう。

またそうした解釈は、先の我々の離職者調査の結果とも、十分斉合的なのである。今これら一連の動きを総合的に捉えるならば、戸籍制度の制限に抵触しない範囲のローカルな労働市場が、十分形成されつつあると結論づけてもよいように思われる。

2. 市場競争の激化と企業における労務管理面での対応

2.1 雇用制度および賃金制度に関する法制上の改革

70年代末の改革・開放政策の採用来、様々な経済改革が実施されてきたことは、衆知の事実である。なかでも企業改革は、その主要な柱の1つを占め、企業に対する各種自主権の付与を通じ、労働生産性の大幅な改善を図るべく、多角的な努力がなされてきた。そこには価格設定の自主権や工場長責任制など幅広く種々の側面が含まれるものの、いま我々は最も根源的な、いわゆる〈鉄飯碗〉と〈大鍋飯〉の改革に直結する雇用改革ならびに賃金改革の制度的進展を簡単に確認しておきたい。

まず共同体的な終身雇用制を体現していた〈固定工〉制度は、行政部門による一方的な労働力の採用・配置制(統包統配)とも合体したうえ、定年退

職までの雇用が無条件に保障されていたから、個別企業には自主的な労働力の採用・解雇権ないし雇用量の調整を行う権利は、事実上存在しなかったことを意味していた。

したがって企業側にも、労働力の節約・有効利用による生産性の上昇や雇用上のミス・マッチを解消するインセンティブは稀薄だったのみならず、労働者側にも労働の質や密度を高めていくモチベーションが全く欠けていたがゆえ、長期的には生産性が低迷したことは、理の当然であった。こうした中国の終身雇用制度の弊害はそれなりに深く認識されていたがゆえ、比較的早くからその改善が試みられた。

すなわち原則として有期限(更新可、期間は企業が決定、複数種も可)の雇用契約による契約工制度(労働合同制)が、まず82年より試験的に一部の省や市で導入された。その後問題点の修正などをも含め、1986年には正式に契約工制度の採用が、国務院により決定され、法制化されるに到った²¹⁾。

しかしこの時点ではまだ、契約工制度の適用範囲は原則的に新規採用工のみに限定されていたがゆえ、その実施率も国有企業ですら全従業員のわずか7.6%(1987年末)にとどまっていた。事実、我々の調査対象工場であっても、91年の調査時点ですら、ほとんど影響のないことが確認されている。ただ80年代半ばに設立された合弁企業の場合には、かなり大幅に契約工制度の導入が図られていることが知られる。

かくして全国各地の企業では、1企業内に契約工と固定工が混在する複雑な状況を呈していたがため、92年には「経営メカニズム転換条例」の公布とも相俟って、既存職工の切り換えも含め、全国的に契約工制へ移行すべきことが通達(労働部)された。さらに94年には、労働法の施行をも踏まえ、全面的な切り換えへの具体的タイム・スケジュールが示されるに到り、契約工制への転換は一挙に進展するところとなった。

例えば97年末には、国有企業全従業員の97.5%までが契約工への切り換えを済ませ、この頃にほぼ完了したといつてよい。我々のパネル調査も、こうした全面的移行期に遭遇していたのである。なお固定工制から契約工制への転換は、企業にとってはきわめて重大な意義を有していたものの、労働者達にとってはむしろレイ・オフの方が、当時ほかに深刻な状況を呈していたことを、我々は念頭においておく必要があろう²²⁾。

他方、企業および労働者の双方にとって、生産意

欲を阻害するもう1つの要因として、著しく平均主義的な賃金体系が存在していた。すなわち物質的刺激に基づく生産性の向上は反社会主義的であるとして、長らくきわめて一律平等的な賃金分配方式が採用されてきた。しかしそれが、労働者の勤労意欲を低め、且つまた管理者の管理責任意識をも稀薄にし²³⁾、結局は低生産性につながっていたことは、否めない事実である。

こうした平均主義的賃金制度を打破しようとする動きは、早くも70年代末にまずは始まっている。つまり80年前後には、出来高給や奨励給(ボーナス)の復活が推奨され、賃金総額の一定比率まで認められるに到っている。しかし賃金制度の弾力化は、究極的には利潤留保分の確保とも連結していたがゆえ、企業税の改革とも不可分であったことはいうまでもない。

したがってまず83・84年の2度にわたり、従来の全企業収益を上納する制度から法人税のみの納入とする(利改税)方式へと改変し、税支払い後の留保利潤部分からボーナス基金や福利厚生基金あるいは生産発展基金などを積立てることが可能となった。それゆえそれを受け、85年には企業の賃金支払い総額(とりわけボーナス支払い額)は、経済効率と連結されるべき原則(工効掛鉤制)が確認されている。そこでこうした制度改革を反映し、各企業や産業では、総合賃金制や変動賃金制あるいは職務技能賃金制などといった様々な賃金形態が導入されるに到っている²⁴⁾。

しかしその究極の実態は、長らく低賃金状態におかれてきたことの反動もあり、各企業ともその業績や生産効率とは関係なく、競ってひたすらボーナスの支給額を最大化することに奔走し、いわゆるエミュレーション(攀比)現象が生じたことは、よく知られていよう。もとより政府も過大なボーナス支給を抑制すべく、(奨励税)(調整税)等を設けてはいたもののあまり効果はなく、結果的に生産発展基金や減価償却資金の積み立てに大きくしわ寄せがゆき、その後の企業業績の悪化の一因にもなっていたことは否めない。

言い換えれば、ボーナス(奨励金・奨励金)は、本来、特定の水準や目標を達成した報賞の対価としての性格をもつものであるゆえ、それが品質奨励金の名目にせよ、あるいは新製品の開発賞にせよ、また一定の労働強度や責任等々に対する評価であるにせよ、常に生産に対する貢献と何がしか結びついていて然るべきであろう。しかし現実には、長い間の低賃金と

平均主義的分配思想の残滓により、必ずしも生産性とは直結せず、むしろ生活給の一部という意識によって分配されている。そうした傾向は、90年代の半ばより次第に是正されつつあるとはいえ、依然今日でも賃金の一部補填という性格には、大きな変化はないといってよいであろう。

2.2 我々の調査工場にみられる賃金分布

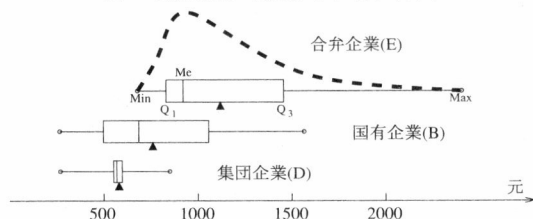
こうした数多くの賃金制度の改革が行われているにも拘らず、賃金分配の実態に関する実証研究は著しく少ない²⁵⁾。とりわけ企業内の賃金格差やその分布あるいは個別の賃金項目のウエイト等に関するミクロ分析は、皆無に等しいといってよい。我々の場合偶々6企業中企業Fを除く5企業より、面接調査対象者の詳しい賃金データが得られたがゆえ、それらにより賃金は如何なる要因により決定されているのかを若干探ってみたい。

もとより調査票の中にも、賃金受け取り額に関する質問(I-I)は含まれていたが、その回答が十分正確でないことと下方バイアスが存在するため、本節ではより詳細な企業側データを利用することとした。

いま図4に、95年11月分給与額の分布が所有形態の異なる企業毎に与えられている²⁶⁾。すなわち基本給のほかボーナスや諸手当などを含む1ヶ月当り総収入の、管理者・労働者込みの分布が四分位表示で与えられている。ここからまず第1に明らかになることは、集団企業Dでは依然著しく平等主義的な賃金分配が支配的であること、ならびに国有企業Bにあってはかなり企業内賃金格差が広がり、ほぼ合併企業Eの分布状態(水準は別として)に近づいていることが知られる。

企業Bの場合91年時点では、80年代後半の様々な賃金制度の改革にも拘らず、やはり著しく平等的な分配政策が採られていたがゆえ、こうした格差拡大は、92年以降のことと考えられる。言い換えれば、多少とも弾力的な賃金政策が採られるような

図4. 所得形態と賃金分布(四分位表示)



注 1) ▲は平均値を示す。企業Bの異常値(2個)は含まず。

2) 95年11月分の「総収入」に関するデータ。

ったのは、やはり「経営メカニズム転換条例」に伴う本格的な企業自主権の拡大の結果であるとも判断されよう。

第2に、今そのボーナス部分の比重を確認すれば、企業Bにあっては総収入の約6割強を占め、企業E(36%)やD(32%)の場合と比べかなり高いことが知られる。しかも社会保険料納入の計算基礎となる基本給部分に関しては、それ程大きな格差は存在しないがゆえ、賃金総額の引き上げや個人間の格差創出は、専らボーナス部分に依拠して実現されていると判断して差し支えなからう²⁷⁾。

また第3には、諸手当(津貼)〈補貼〉等をも含めた賃金支払い額の報表用統計書式は、集団企業の場合も国有企業の場合も全く同一のものが使用されており、ただどの支払い項目をどの程度重要視するかは、完全に個別企業の裁量に委ねられているといってよい。したがって一部分、国の規定に従う一人っ子手当(独生子女補貼)(月2.5元)などを例外とし、住宅手当にせよ風呂理髪手当や食事手当(夥食補貼)あるいは物価手当などほとんどすべての費目は、企業固有の賃金政策に基づき独自の額が支給されている。

例えば企業Dでは、物価手当がほぼ一律に約85元も支給され、勤続給(工齢工資)も年功に応じ10~30元が支出されているのに対し、企業Bにあってはそれら2項目の支出は全くなされていない。すなわち手当部分を縮小し、ボーナス分への上乗せが図られているものと想定される。さらに企業Bでは、一部に変動賃金制度の適用対象者がおり、彼らの場合全く諸手当の支給はなく、その代り一般にボーナスおよび変動給の支給総額が大きい点にその特色が認められよう。

このように企業間ではもとより、1企業内であっても様々な雇用契約や賃金制度の形態が併存しており、且つまた企業毎に賃金制度改革に対する反応速度や程度もまたそれぞれ異なっているがゆえ、事態はきわめて流動的であり、そもそも賃金の決定様式に関する共通の特徴やルール等が存在しているのかどうかすらも疑わしい。しかし以下で、一応個人の属性に関する調査データ(I-B, C, G, S)と組み合わせることにより、賃金水準の説明要因を探ってみよう。

いま企業B, C, D, Eの計104人について、個人の属性変数のみによって、賃金率を説明しようとしたものが、第(5)式に与えられている。ここからも分るように、各人の賃金率は年齢と管理者か否か、また党員か否かと企業間格差によって、かなりの程

度説明されることが示されている²⁸⁾。

$$\begin{aligned} Wage = & 510.94 - 495.68D_{FC} - 240.41D_{FD} \\ & (2.22) (-6.66) \quad (-3.37) \\ & + 262.88D_{FE} + 429.25D_S - 21.60Ed \\ & (4.01) \quad (6.54) \quad (-1.91) \\ & + 13.27Age + 698.52D_P - 17.43Age \cdot D_P (5) \\ & (2.65) \quad (2.00) \quad (-2.04) \end{aligned}$$

() の内の値は t 値, $R^{2*} = 0.653$ $N = 104$

D_F は、企業 B を基準とする企業ダミー変数 (企業 A と F は含まず), D_S は職位ダミー変数 (管理者 = 1), Ed は就学年数, Age は年齢を示す変数, D_P は党員ダミー変数 (党員 = 1) を表す, $Wage$ は、基本給のほか月次ボーナスなどを含む総収入。

教育年限の効果は、若年者の方が一般に教育水準は高いが、経験年数が浅く職位を得ていないがため賃金率は低く、有意な結果とはなっていない。なお勤続年数は、年齢との間にきわめて高い相関があるため、本回帰式には含まれていない。また党員と管理者であることの間にもかなり高い相関はあるものの、一方によって他を代替することは出来ないため、ともに変数として採用されている。

さて上記の推定結果は、各人の総収入がその個人の属性により、かなりの程度説明されうること示していた。なおそのこと背景には、基本給ならびにボーナスは、それら同じ属性変数によってはほとんど説明されえないという事実が同時に併存している。すなわちもしボーナスが、生産性に準じて払われているのならば、それらの変数は生産性と無関係であるということが含意される。

他方、もしそれらの変数が多少とも生産性の指標たりうるのであるならば (例えば教育水準や勤続年数、年齢などが)、逆にボーナスの水準は生産性とは独立に決定されていることが意味されよう²⁹⁾。しかし我々はその点に関する十全な情報を持ちえないがゆえ、そのいずれであるかを十分には確定し得ない。

だが基本給にボーナスと諸手当を加えた総収入が、それらによってかなりの程度説明されうることとは、そもそもボーナスが、属性等によって規定されるべき総収入の大枠の水準に対し、間隙補足的な調整機能を果たしていると解することは、十分説得的なことと思われる。なぜならばそれは、ボーナスが生産性とは無関係に早くも平等主義的な賃金分配の補整機能を回復しつつあるという数多くの傍証・事例と斉合的であるからに他ならない。

しかし我々は、こうしたボーナスの平準化調整機

能は、過渡期の暫定的現象にすぎないと理解している。なぜならばまず第 1 に、先の図 4 の企業 B の事例にも見られるように、かつては著しく平等主義的な賃金分配を行っていた企業といえども、市場競争の激化や企業自主権の一層の拡大に伴い、ともかくも企業内賃金格差が拡大しつつあることは、否定出来ない事実だからである。

したがってたとえボーナスの査定が、現時点では十分生産性に裏付けられたものではないとしても、集団企業をはじめとする多くの企業の組織内で、急速に賃金格差が拡大するにつれ、いずれ本来あるべき姿へ方向転換してゆくものと思われる。つまり第 2 に、ボーナスの査定には、生産に対する貢献度を測定・評価する客観的且つ公平な評価制度の存在が前提とされなければならないものの、急激な制度改革を年々繰り返してきた中国企業にあっては、これまでのところまだ十分な人事考課制度や業績評価制度は定着していないと判断されざるをえないのである。

さらに第 3 には、こうした本来あるべきボーナス査定制度の定着・確立には、査定する側もされる側もともにそれを十分理解納得し、受け入れるだけの意識改革が備わっていなければ、十分には機能しえないと思われる。事実、労働者はいうに及ばず査定側の現場の管理者・監督者の多くも、評価による差別化を嫌いとかく向上平準化 (全員に甘い評価のみ) しがちであるといわれている³⁰⁾。

しかし我々の調査結果からも知られるように、ボーナスは本来生産性や生産への貢献度に直結して支給されるべきであるという認識は、次第に深まりつつあるといってよい。すなわち質問 II-P において、賃金やボーナスにはどのような性質が反映されると思うかという問いに対し、91 年時点では 1. 出勤状況, 2. 生産への貢献度, 3. 勤務態度の順であったのが、95 年には 1. 生産への貢献度, 2. 出勤状況, 3. 能力へと変化し、明らかに少しずつではあるが従来の (大鍋飯) 的分配意識から脱皮しつつあることが知られる (5% 水準で有意)。

つまり、こうした質や貢献度をも含めた労働に対する対価としての賃金支払いという意識が除々にではあるが浸透し、且つまた他方で業務能力の査定制度がいずれ定着することにより、ボーナス等は本来の業績給・能力給としての側面を回復してくるものと思われる。だがそれには市場経済化の進展と併せ、もうしばらくの時間が必要となろう。

3. 市場化の進展に伴う職務意識の変容

3.1 90年代前半の社会状況

周知のように、中国経済は90年代の前半もきわめて順調な経済成長を遂げている。それは商業・サービス部門や私営企業等の急速な発展に依るところが大きいものの、製造工業部門自体の成長率も決して低くはない。しかしマクロ経済面でのこうした好調な発展と同時に、ミクロ面では倒産や失業などが相次ぎ、様々な市場化への調整現象が併せて観察された時期でもあった。

とりわけ我々の調査対象である機械産業は、抜本的な産業組織の改善と企業経営の根底的効率化の必要性に迫られた、紡績産業などと並ぶ不況産業の1つであった。もっとも天津の場合、東北3省の機械産業ほど深刻ではなかったものの、企業Aの倒産・吸収合併にも見られるように、それでもかなりの企業再編は避けられない状況にあったといえよう。

とくに80年代末から開始された労働力の合理的再配置化(優化労働組合)政策を契機とする一連の人事制度や賃金制度あるいは社会保険制度等々の刷新、さらには終身雇用(固定工)制度の見直しなどにより、国有企業の抱える大量な余剰人員の整理が、この90年代前半に本格化したことは、すでに指摘した。とりわけ92年公布の「経営メカニズム転換条例」の頃を境に、失業者やレイ・オフ者数が急増(図1参照)し始めたことは、記憶に留めておくに値しよう。

だがこうした不況産業の存在や失業・レイオフの深刻化がこの期に認められた一方、先にも言及したごとく国民所得は、依然急速な勢いで増大していたこともまた事実である。とくに商業部門や金融部門の拡大発展は著しく、社会全体に商業ブームが蔓延し、誰もが時間と場所を見つけ「小商い」をしたり、ブローカーのサイドビジネスをする(全民皆商)現象が出現したことなどが知られる。

それとともに92年頃から、政府機関や国有企業から景気のいい「商業の海」へ次々と転職する(下海)現象が盛んになり、職業移動の活発化が観察されるといってよい³¹⁾。こうした諸現象は、一面でサービス産業の意義や私営企業の価値を再認識させる役割を果たした一方、従来からの拜金主義的傾向を、一層顕著なものにしたともいわれる。

つまり企業自主権の拡大や社会主義的市場経済化の促進は、それまで企業や人々の生活ないし生産活動を束縛していた様々な制度的制約からの一部解放

を意味したがゆえ、それは同時に人々の行動や選択・意識にも、より大きな自由を与える結果になっていたことは疑いない。言い換えれば、こうした社会状況の変化に伴う社会意識の変容もまた、市場化に付随する自由の拡大を歓迎する一方、市場化ゆえに惹起する失業・レイオフの急増という厳しい現実をも甘受せざるをえないアンビヴァレントなものにならざるをえないと想定されよう。

3.2 残留者の職務意識の変容

一連の抜本的制度変革が、いずれは人々の社会意識や価値観に大きな影響を与えるということには、ほとんど疑問の余地はなかりう。しかしそうした意識の変容は、どの程度の時間的ラグを伴って生ずるのか?あるいはその変容の程度は?はたまたその変化ないし反応の方向性は?といった様々な疑問に対し、これまでのところほとんど研究はなされてこなかったといっても、決して過言ではない。

ただわずかにレイ・オフ者が、失職後も依然国有企業志向の(鉄飯碗)的意識に拘泥し、その再就職過程の障害になっているといった調査結果等はあるものの、必ずしもそれらも異時点間比較とはいいい難い³²⁾。とりわけ90年代前半のように、錯綜した経済状況にある時期においては、意識の変容に関する異時点調査、望むらくはパネル調査の分析こそが、非常に重要と思われる。

なぜならば、これまでも再三指摘してきたように、制度改革の実効的成否はかなりの部分、人々のそれを支持するか否かの意識そのものにかかっているからに他ならない。とくに92~3年頃の経済改革は、実質的に政治の天安門事変にも匹敵するきわめて意義の大きい改革ゆえ、その前後の意識差は綿密に検討される必要があるだろう。

いま我々の場合、偶々こうした時期をはさむパネル調査となっている。ただ離職者の追跡調査をすることが出来なかった点が心残りではあるが、残留者159名のうち諸理由により調査の出来なかった14人を除く145名(表1参照)については、十分な2時点における個人情報をも有し、その間の意識の変容を捕捉することが可能である。

ただし我々の調査には、91年時点ではまだレイ・オフや(下海)などの諸現象がそれほど顕著ではなかったがゆえ、それらについて直接態度を問う質問は含まれていない。しかし雇用や競争、転職等々に関する幅広い質問はあり、95年時点では当然厳しい雇用情勢や商業ブームなどの経済状況を踏まえたうえ

での回答になっているものと判断される³³⁾。

このように我々は、職務意識という一見かなり限定された視点から職務内容のみを見ているかのよう
に思われがちであるが、その実は広く労働市場一般
や企業経営の在り方、あるいは市場経済化のゆくえ
など、経済社会全体に対する見方がそこには反映さ
れているのである。今こうした点にも留意したう
えで、次に6つの構成概念に集約しつつ、91年から95
年にかけての職務意識の変容をみてみよう。

まず我々は、サンプルを第1節の場合同様、中国
3企業(企業Aは除外)と合弁2企業のグループに
まとめ、それぞれにつき管理者群と労働者群に分解
する。次いでそれら4群の各々に関して95年時点
の職務意識が、91年時点のそれと比べ有意に変わ
っているのか否かを判別する。もとよりその際、各群
を個別に検定してもよいが、互いの相対的位置を知
ることも重要なので、ここでは相互に市場環境のか
なり異なる中国企業と合弁企業の場合に分け、それ
ぞれのグループ内で管理者群と労働者群の動向を探
ることとした。したがって今回も、4群の識別に対
し正準判別分析が用いられることとなる³⁴⁾。

6つの構成概念のうち、まず個人の職務環境に最
も直結している「基本的職務態度」の(i)職務満足度
と(ii)コミットメントおよび(iii)便宜手段的態度の
異同から確認を行った。その結果、個々の質問に対
する回答結果ではかなり変化のあるものも見られる
(後述)が、構成概念として集約した場合には、「コミ
ットメント」ならびに「便宜手段的態度」に関して
は、中国企業および合弁企業の各管理者群ならびに
労働者群のいずれに関して、有意な職務意識の変
化は認められなかった。

(i) ただ「職務満足度」に関しては、中国企業・
合弁企業いずれの場合にも、明瞭な退行現象が確認
される。いま中国企業に関する判別結果が、第6式
および第7式また図5に与えられている。

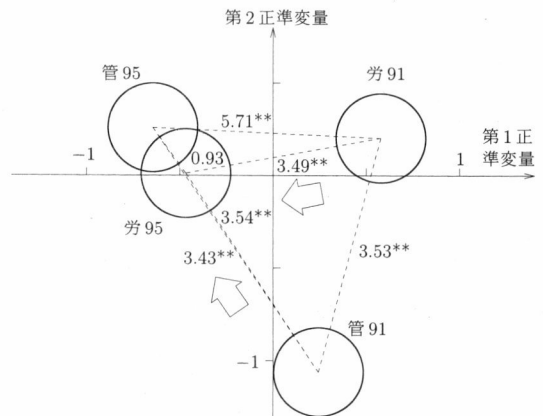
$$C_s(\lambda_1) = 0.442 \text{ II C} - 0.668 \text{ II T} - 0.342 \text{ II D} \\ + 0.418 \text{ II W} + 0.419 \text{ II S} + 0.291 \text{ II E} \dots (6) \\ \lambda_1 = 0.275, \quad \eta_1 = 0.465$$

$$C_s(\lambda_2) = -0.418 \text{ II C} + 0.676 \text{ II T} - 0.697 \text{ II D} \\ + 0.375 \text{ II W} + 0.294 \text{ II S} + 0.138 \text{ II E} \dots (7) \\ \lambda_2 = 0.144, \quad \eta_2 = 0.354 \\ F = 3.573 > F_{0.01}(18, 413)$$

正分類率 50.3% 累積奇与率 92.9%

ここからも明らかなように、95年の管理者および
労働者の「職務満足度」は、91年のそれとは有意に

図5. 中国企業における職務満足度の変化



- 注 1) 数値は F 値(自由度 6, 146)を示す。
2) 勞 91 は、91 年の労働者群の重心を、管 95 は 95
年の管理者群の重心等々を示す(以下同様)。

表 9. 現在の賃金水準をどう思うか?
(中国企業, 労働者&管理者)
[95年]

II-C	a 満足 している	b やむを えない	c 低すぎ る	合 計
	a 満足している	13	22	
b やむをえない	5	12	8	25
c 低すぎる	2	7	1	10
合計	20	41	18	79

Stuart's Q=15.21 > $\chi^2_{0.01}(2)$

異なっていることが知られよう。いま判別係数は、
4群相互間の識別を最大限可能にするよう決定され
ているがため、実感とはやはずれるところがある。
そこで個別の変数の動きを追うとき、とくに賃金
(II-C)やボーナス(II-S)に対する満足度が大きく変
化していることが知られる。

例えば表9にも示されているように、賃金水準に
対する満足度は、91年の状態から95年には大きく
後退している。その変化を、いま周辺度数分布の異
同を問う Stuart の検定によって確認するとき、1%
水準で十分有意となる³⁵⁾。

(ii) こうした「職務満足度」の変化は、ほぼ同様
に合弁企業の場合にも妥当する。その結果は、いま
第(8)式および第(9)式と図6によって与えられて
いる。この場合もやはり表10に示されているごとく、
賃金などに対する満足度が大きく減少しているが、
こうした一連の動きは、一般に第1正準変量値の低

下として把握されている。

$$G_S(\lambda_1) = 0.555 \text{ II C} - 0.493 \text{ II E} - 0.513 \text{ II D} \\ + 0.170 \text{ II W} - 0.444 \text{ II T} + 0.300 \text{ II S} \dots (8) \\ \lambda_1 = 0.454, \quad \eta_1 = 0.559$$

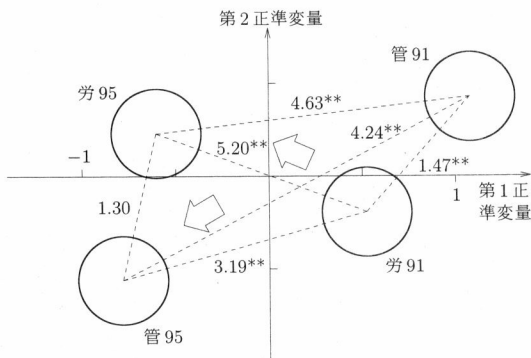
$$G_S(\lambda_2) = -0.378 \text{ II C} - 0.550 \text{ II E} + 0.156 \text{ II D} \\ - 0.754 \text{ II W} - 0.077 \text{ II T} + 0.518 \text{ II S} \dots (9) \\ \lambda_2 = 0.091, \quad \eta_2 = 0.289 \\ F = 3.22 > F_{0.01}(18, 297)$$

正分類率 47.4% 累積寄与率 92.7%

とくに合弁企業の場合には、ボーナスや賃金水準が低いとはいえないにもかかわらず、このような満足度の低下があるということは、94年前後のインフレを体験したことや商業ブーム・私営企業ブームなどにより、合弁企業・国有企業ともその相対的位置が低下したことに依るものと思われる。なおいずれの場合にも、95年には管理者・労働者間の職務満足度の差が縮小していることは興味深い。

しかしここで重要なことは、「職務満足度」の低下に伴い「便宜手段的態度」がやや強くはなっているものの(有意ではない)、「コミットメント」に関して

図6. 合弁企業における職務満足度の変化



注) 数値は F 値(自由度 6, 105)を示す。

表 10. 現在の賃金水準をどう思うか?
(合弁企業, 労働者&管理者)

		[95年]			合 計
II-C		a 満足 している	b やむ をえ ない	c 低 すぎる	
[91年]	a 満足している	21	18	6	45
	b やむをえない	1	5	1	7
	c 低すぎる	1	2	2	5
合 計		23	25	9	57

Stuart's Q=19.07 > $\chi^2_{0.01}(2)$

は、必ずしも低下してはいないという事実こそ留意されなければならないのである。

次に市場経済的思考様式に深く関連する職務意識の(iv)機能主義的職務観および(v)技術革新に対する態度・品質意識と(vi)市場経済志向性について、確認を行った。その結果、まず「技術革新に対する態度や品質意識」では、中国企業・合弁企業の管理者・労働者とも、ほとんど変化はない。換言すれば、品質の重要性や技術革新の積極的導入に対する認識などは、すでに概ね一定の水準にまで達し安定した状態を迎えているのかもしれない。

同様に、「機能主義的職務観」に関して、4群ともほとんど有意な変化は見られない。ただ一部の企業観や職務観において、個別の変数を検討するとき、職場に対する誇りの減退や経営者の重要性に対する認識(III-K)の後退、あるいは激しい競争よりも雇用の安定を、といった退行意識現象がある程度観察されることも事実である。しかしいずれも、構成概念として集合的に捉えるとき、有意となるほどの大きな変化ではない。

(iii) 最後に「市場志向性」の変化に関して、確認を行った。その結果、合弁企業については有意な変化は認められなかったものの、中国企業に関しては第(10)式および第(11)式と図7にも示されているように、労働者の市場志向性意識に明確な変容が認められる。

$$C_m(\lambda_1) = 0.839 \text{ III H} - 0.514 \text{ III C} + 0.178 \text{ III Q} \\ - 0.091 \text{ III J} + 0.373 \text{ II H} - 0.066 \text{ II I} \\ - 0.187 \text{ III B} + 0.135 \text{ III R} + 0.034 \text{ III D} \\ \dots \dots \dots (10)$$

$$\lambda_1 = 0.296, \quad \eta_1 = 0.478$$

$$C_m(\lambda_2) = -0.125 \text{ III H} + 0.114 \text{ III C} + 0.730 \text{ III Q} \\ + 0.700 \text{ III J} + 0.038 \text{ II H} - 0.267 \text{ II I} \\ + 0.067 \text{ III B} - 0.027 \text{ III R} - 0.237 \text{ III D} \\ \dots \dots \dots (11)$$

$$\lambda_2 = 0.111, \quad \eta_2 = 0.316$$

$$F = 2.311 > F_{0.01}(27, 403)$$

正分類率 53.3% 累積寄与率 87.8%

例えばそれは、中国の企業(とくに大規模国有企業)では一般に、社宅や食堂、理髪店や浴場、娯楽施設など最小限の企業厚生施設の範囲を越え、幼稚園や学校、病院や映画館など広範な非生産組織を運営していることが多い。いま表11によれば、それらから最も便益を受けている労働者といえども、非生産部門は企業より切り離し、企業は本来の利潤追求

表 11. 企業の非生産部門はどうすべきか？

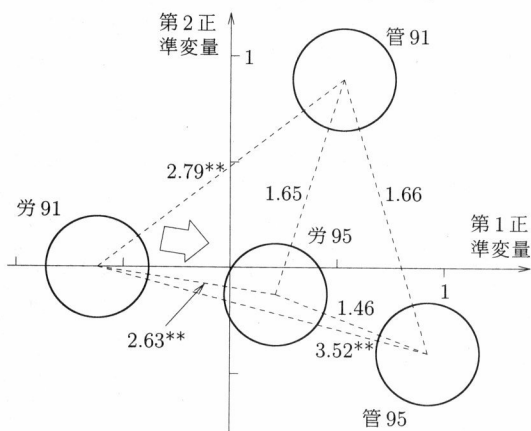
(中国企業, 労働者)

[95年]

III-H		a 独自に 運営す べき	b やむを えない	c 大変よ いこと だ	合 計
[91年]	a 独自に運営すべき	2	0	2	4
	b やむをえない	3	0	0	3
	c 大変よいことだ	14	3	39	56
合 計		19	3	41	63

Stuart's $Q=12.86 > 2\alpha_{0.01}(2)$

図 7. 中国企業における市場志向性の変化



注) 数値は F 値(自由度 9, 138)を示す。

型生産組織に立ち帰るべきだと考えつつあることが知られよう。図7は、こうした市場経済の在り方に対する意識を積み上げるとき、労働者の市場観は管理者のそれにほぼ近づきつつあることを示している。

以上の動向を簡単に要約すれば、職務意識の変容は、我々が予期していたほどには大きくはなかったといえるかもしれない。しかし天津の機械工業がおかれていた厳しい状況や、身近で大量に発生するレイ・オフ等々を念頭におくとき、「基本的職務態度」の面で若干の退行意識が認められたことは、ごく当然のことといえよう。

むしろそうした厳しい状況にもかかわらず、「コミットメント」は後退することなく、「市場志向性」の面では若干の進展が見られたことこそ、評価されて然るべきかもしれない。今後とも市場経済化の完成に向け、制度的改革は漸進すると思われるが、それを支える職務意識の面では、着実な進展が予想さ

れ、概ね軌道に乗ったものと判断されよう。

結論と残された課題

以上我々は、95年12月に天津市で実施した工場調査のパネル・データを主に利用し、90年代前半の雇用慣行・雇用情勢の激変に伴う離職者の急増ならびに職務意識変容の実態と意義を、市場経済化との関連において明らかにしてきた。今そこで得られた新しい知見を要約する前に、3点ほどこの我々独自のデータに関連する限界点から指摘しておこう。

まず1つには、今回実施のパネル調査により、91年の調査対象者のうち4割がすでに離職していたことが判明したものの、調査日程その他の理由からそれら離職者の追跡調査を実施出来なかったことが挙げられよう。その結果、レイ・オフ等を含む多様な離職者の生活状況や、残留者のそれと対比すべき彼らの職務意識等々に関する貴重な統計データを得る機会を逃したことは、きわめて遺憾である。

また2つには、上記の結果、今回の分析に利用可能な標本数が、かなり大幅に減少したことである。もともと十分には大きくない標本数の更なる縮小は、各種の属性に基づき標本をグループ化しようとするとき、標本数が不十分なため仮説検定の検出力に疑義が生じ、分析の制約条件となることもあった。

さらに3つには、我々の調査対象には倒産企業(A)が含まれていたにもかかわらず、時間的制約から十分な聞き取り調査が出来ず、倒産企業の具体的な事例分析にまで踏み込めなかった点が惜しまれる。逆にその特異な状況ゆえに、しばしば分析の対象標本から外さざるをえなかったのが実情である。

こうしたいくつかの問題点は含まれてはいるものの、稀少価値の高いマイクロレベルの調査データゆえに、初めて解明された事実も多い。以下、それらの点を簡単にまとめておこう。

まず第1に、我々の調査によれば90年代前半の天津では、離職率がかなり高いだけでなく、離職事情にも様々な事由やタイプが存在することが知られる。例えばレイ・オフには、企業側指名の休(解)職だけでなく、自己都合による休退職者の数が、前者を大きく上廻っている。他方また、希望せざる早期定年退職者の数も決して少なくない。

こうした離職者達の職務意識を、91年の在職時に遡って点検するとき、明らかに残留者達のそれに比べ、すでにその時点で企業や仕事に対する「コミットメント」が低いことが知られる。とくに中国企業

の労働者で離職した人々の場合には、より賃金が高い職場を、また合併企業の管理者で離職した人々にあっては、より「日本の経営」臭の少ない企業を、自覚的にか無自覚的にか求めていたことが判明する。

こうした人々の多くは、自己都合による休退職の形をとり、自ら積極的に新しい職場を探し求め転職していったことが知られる。その意味では、すでにかかなりの範囲においてローカルな労働市場が形成されつつあったといっても決して過言ではない。

第2に、賃金分配の面でもまず指摘さるべき新事実は、一部の国有企業等では明らかに企業内賃金格差が急速に拡大しつつあることである。それは主に、ボーナス支給額の調整を通じて実現されているが、その場合ボーナスの額は必ずしも十分に生産性の差を反映しているとは言い難い。むしろ職位や年齢など個人の属性で相当部分が先決されている総収入に合致するよう、基本給・諸手当との差額を埋める機能を果たしていると判断される。

もっとも今後、査定方式の確立や評価制度に対する意識の変革が実現されるにつれ、本来の業績給としての機能は回復されてくるものと思われる。また企業内の賃金分布は一般に、従来の著しく分散の小さい対称分布から、正の歪度をもつ対数正規型の非対称分布へと移行しつつあることが確認される。

第3には、92～3年頃の制度改革上の大きな転換点を挟み、職務意識がどのように変化したかが確認された。すなわち失業やレイ・オフの急増など厳しい雇用情勢に加え、商業・サービス部門の著しい発展に伴う工業部門の相対的地位の低下などもあり、「職務満足度」は大きく低下している。

しかしそれに付随した若干の退行意識は認められるものの、より重要な「コミットメント」や「機能主義的職務観」などは後退していない。否むしろ中国企業の労働者を中心に、少しずつではあるが着実に「市場志向性」などが増大し、市場経済化の進展に対する理解は深まりつつあるとあってよい。換言すれば、こうした厳しい経済状況にもかかわらず、基本的な職務意識は後退することなく、むしろ市場経済的思考様式はやや進展していることを思えば、経済改革の促進に必要な不可欠意識面の改革は、ほぼ軌道にのったと判断されるのである。

(一橋大学経済研究所)

注

* この調査を実施するにあたっては、前回同様、天津市政府の劉景偉氏より多大な助力を得た。また現地での調査期間中、当時の大学院生であった関権君ならびに高田誠君の応援も得た。加えてデータの分析に際しては、当研究所情報ネットワーク室(田口礼子氏ほか)および院生・王健君の協力も大いに役立った。なお本研究には、科研費(特定領域(B)12123205)からの助成も受けた。以上併せて謝意を表したい。

1) レイ・オフ(Lay-off)は、通常一時帰休とか一時解雇と訳され、経営状況が改善する時、復職の可能性を含む概念である。しかし中国の(下崗)(離職の意)は、実態として解雇・解職に近く、復職の可能性は一般に想定されていない。ただ社会保障等との関係上、従来の職場との所属(登録)関係が当面維持されざるをえないため、一見レイ・オフに近い形となっている。だがともかくも慣行的に、この下崗はレイ・オフとか一時帰休と訳されてきたがため、ここでも中国の下崗を表わす意味のみに於いてレイ・オフの表現を用い、両者を互換的に使用する。

2) 正式名は、《全民所有制工業企業轉換經營机制條例》ならびに《中共中央關於建立社會主義市場經濟體制若干問題的決定》である。なお以下、中国語の表記・表現には、《 》〈 〉を用いる。

3) 市場経済化に向け、(労働合同制)と呼ばれる「契約に基づく雇用」制への転換は、1982年より試験的に導入され、当初は新規採用工のみに適用されたが、95年の《労働法》施行(全員完全実施を規定)に向け、92年から既存職工をも含む全従業員への適用が、一部の国有企業を対象に暫定的に推しすすめられた。

4) 詳しくは、拙稿「中国における企業改革の進展と職務意識の変化」『経済研究』第45巻第2号(1994年4月)を参照されたい。

5) 例えば袁志剛・方穎「中国就業制度的變遷」(太原:山西經濟出版社 1998年)107-13頁などを参照のこと。これらの数字には、1960年の《全国農業發展綱要》に基づき66年以前に自主的に下放した129万人も含まれる。67年以後の下放は、都市で就業機会を得るためのほぼ必要条件となっており、実質的には半強制的性格を有していたといえる。なお73年以降は、《關於知識青年上山下鄉的若干規定》により、一定の条件の下に一部の帰還が認められるようになる。

6) 袁志剛・方穎 前掲書 158頁。なお政府が(待業)を改め、初めて(失業)という語を用いるのは、先にも言及した93年の第14期三中全会の文献《關於建立社會主義市場經濟…》以降である。したがって統計局の《中国統計年鑑》で用いられるのも、94年版の93年度統計以降のこととなる。

7) この(城鎮登記待業人員)の定義は、94年以後改定された新定義(城鎮登記失業人員)とも、都市部所属農業家計の扱いや定年退職者の処理法等々の細かい点では若干の相違を含むが、全体的にはあまり大きな影響はない。それら詳しい定義に関しては、楊宜勇等《失業衝擊波》(北京:今日中国出版社 1997年)166～86頁を参照のこと。なお当然のことながら、いずれの場合にも、長期(1年以上)滞在であっても、農村部からの流入人口は対象

とはならない

8) 比較的よくまとまったものとしては、中国科学院国情分析研究小组《就業与発展》(瀋陽:遼寧人民出版社 1998年)第3章や、立言(編)《大道朝天》(北京:中国城市出版 1998年)などがある。原データは統計局や労働部などの合同調査(後者12頁)、そのマクロ的特質は、伊藤正一「中国の失業問題」『大阪学院大学経済論集』(第13巻第1・2号、1999年)にコンパクトにまとめられている。また各地の個別状況や個人レベルの実態などに関しては、于法鳴(編)《下崗職工労働関係問題透視》(北京:経済科学社 2000年)や左輔(編)《21世紀誰給你飯吃》(南昌:百花洲文芸出版社 1998年)などが詳しい。

9) レイ・オフ者の保護ならびに建て前上の権利等に関しては、前掲《21世紀誰給你飯吃》269-270頁および高書生《中国就業体制改革20年》(鄭州:中州古籍出版社 1998年)196-209頁などを参照のこと。また失業登録制や失業保険、職業紹介機構等の整備ならびにそれらの限界については、高書生 前掲書126-131頁および前掲《失業衝擊波》223-231頁、《下崗職工労働関係問題透視》88-93頁などを参照のこと。

10) 例えば、前掲《21世紀誰給你飯吃》の88-92、97-102、170、251-252頁に、南京や湘潭、上海などの事例が、また前掲《下崗職工労働関係問題透視》の195~218頁に、南寧や濟南、北海などの事例が挙げられている。

11) 表向きにはなかなか把握しにくいのが、復旦大学・《解放日報》社上海市再就業工程聯合調査組(編)《奇跡是如何創造出来的》(上海:復旦大学出版社 1998年)111頁や我々の事例にも見られるごとく、明らかに存在している。とりわけ自己都合によるレイ・オフ(前掲《失業衝擊波》284頁では、17%含まれる)の場合に多い。

12) 前掲《大道朝天》148頁では28.9%、前掲《奇跡是如何創造出来的》93頁では28%という数値が示されている。前掲《下崗職工労働関係問題透視》15、181頁によれば、わずか5~6%にすぎない。

13) 繰り上げ定年退職者は、盧愛紅《下崗》(北京:経済科学出版社 1998年)109-113頁によれば、全レイ・オフ者の18.5%をも占める。また前掲《奇跡是如何創造出来的》241頁では、紡織産業や冶金工業について、はるかに高い値が示されている。それらの個別事例は、前掲《下崗職工労働関係問題透視》195-218頁に散見される。なお同書は、各地の再就職サービスセンターの実態に関する詳しい調査結果も含んでいる(113-218頁)。企業によっては、センターに登録してはじめて生活費(保障給)を支給するケースや、登録後は保障給に上乘せ(50~100元)をすることがあること等が知られよう。全レイ・オフ者の約5~6割が登録。

14) レイ・オフ者の再就職率として、我々は一応国家統計局の40%という数値を採用する(前掲《21世紀誰給你飯吃》268頁)。なお前掲《失業衝擊波》(219~220頁)では、27.5%が、また前掲《就業与発展》(101頁)では40%と60%が採用され、それぞれ推計されている。そして未就業者については、その50%が無申告の非公式就労をしているものと想定されている(前掲《下崗職工労働関係問題透視》47-48頁による)。もっとも北京など大都市では、60~80%に昇ともいわれている。他方、再就職サービスセンターでの再就職率は約50%、また失業者

のそれは60%に達することも、念頭においておく必要がある。

15) 例えばその理由等の比較をも含め、拙稿「離職者の職務意識・残留者の職務意識—インドの工業女子労働力に関するパネル調査から—」『経済研究』第47巻第3号(1996年7月)などを参照されたい。

16) 企業Aは倒産の結果、企業Bに吸収・合併され、その土地・建物や機械設備ならびに一部の従業員は、企業Bに引き取られたが、大半の従業員は解雇された。したがって現在も同じ場所で、在庫処理やごく一部の関連部品の生産などが行われているため、12名の残留者に対し面接調査を実施出来たが、他企業の残留者とは環境が大きく異なるため、別扱いにすべきと判断し、以下の分析では基本的に除外されている。

17) 離職者年齢の下方バイアスについて、前掲伊藤正一論文では、自動更新の対象とならない若年の比較的契機期間の短い契約工の契約更新拒否の可能性が示唆されている(同論文10頁)。しかし我々の聞き取り調査では、離職者の多くは(1)勤務態度や労働意欲に問題のある者か、もしくは(2)本人が自主的に転職の意向を示した者に限られ、契約更新の問題は、まだ全く顕在化していなかった。なお後者の契機には、ミスマッチだけでなく、労働力の合理的再配置化(優化労働組合)運動の影響もあったかもしれない。

18) その定義や位置づけなど、詳しくは拙稿「中国における企業改革の進展と職務意識の変化—天津市の機械工場における意識調査を通して—」『経済研究』第45巻第2号(1994年4月)を参照されたい。また各構成概念に含まれる質問(変数)としては、(ii)コミットメントおよび(i)職務満足度、(vi)市場志向性に関しては、それぞれ後出の第(1)式、第(6)式、第(10)式などを参照のこと。また(iii)便宜手段的態度には、II-A; II-B; II-N; III-O; III-Pが、(iv)機能主義的職務観には、II-M; II-O; II-Q; II-J; III-G; III-S; II-G; II-K; III-E; III-F; III-T; IV-Bが、(v)技術的革新に対する態度・品質意識には、IV-C; IV-D; IV-E; IV-P; IV-Q; IV-H; IV-I; IV-J; IV-K; IV-L; IV-Sが含まれる。

19) 変数名は調査票の質問番号を示している。これまで同様、程度差(順位尺度の適用可)のある回答選択肢に得点を与えることにより、回答結果を間隔尺度へ変換し、正準判別分析を応用している。 λ_i は固有根を、 η_i は正準相関係数を示す。なお変数の配列は、Wilksの λ を最小化してゆく順に並べられている。今の場合4群の識別なので、3つの固有根が存在しそれに対応する3本の判別関数が存在する。しかし判別分析の1つの目的は、多変量を線型結合し、より少ない次元で説明しようとするところに在るゆえ、ここでは2本の判別式が与えられている。また各変数を寄せ集めたものが、実質的に構成概念となる。

20) 今Somersの δ によっても示されているように、家庭生活への選好度が強くなるに従い、離職する可能性は5割を越すことが明らかにされている。

21) 国務院《国営企業実行労働合同制暫行規定》(86年7月)。なお契約工制の本格的導入には、企業の採用人事権や解雇権あるいは失業保険等の整備などとも関連していたことはいうまでもない。また94年の通達は、

労働部《关于全面实行劳动合同制的通知》(94年8月)である。この契約工制について、詳しくは高書生 前掲書第2章を参照のこと。

22) 我々の調査対象工場でも、一応形式的には全員契約工制へ切り換えられつつあった。しかし一般には、十分労働者の権利は守られており、余程の理由がない限り契約更新の拒否は、実質的に困難である。またレイ・オフも、上級機関や工会からの圧力があり、決して十分な根拠なくして安易に行われているわけではない。聞き取り調査による。

23) 我々の91年調査でも、依然賃金格差は著しく小さく、且つ管理者の平均賃金と労働者のそれとはほとんど差がないことが知られる(合弁企業Eのみで有意差あり)。詳しくは、前掲拙稿「中国における企業改革の進展」を参照されたい。

24) 〈結構工資制〉〈浮动工資制〉〈崗位技能工資制〉の私訳。他にも様々な形態があるが、それらをも含めその内容は、《实用労働大辞典》(北京市労働学会編、北京：中国労働出版社 1991年)など、辞典・ハンドブックからも十分窺われよう。

25) 例えば、袁志剛・方穎 前掲書(第5・6章)や木崎翠『現代中国の国有企業』(アジア政経学会 1995年)第4章などでは、多少触れられている。また日本労働研究機構の『中国企業の経営と雇用管理』(1999年)および『日系企業の経営と雇用管理』(1998年、いずれも今野浩一郎ほか執筆担当、同研究機構出版)では、調査企業はかなり詳しい集計データも紹介されている。なお歴史的側面については、廖樹本(編)《三十五年職工工資發展概述》(北京：労働人事出版社 1985年)を参照のこと。

26) ここで企業側より提供を受けた賃金データは、調査対象者のみに限られてはいるものの、我々のサンプルは管理者と労働者に関し(抽出率は異なる)、それぞれランダム(SRS)に抽出されているがゆえ、得られた結論はほぼ企業全体に拡張しうるものと考えられよう。

27) 基本給を大幅に引き上げれば、それは社会保険料の負担増(対政府支払分)として、直ちに再び企業側へ跳ね返ってくるがゆえ、基本給の引き上げはそう容易なことではない。しかしだからといって、賃金の引き上げがすべてボーナスないし手当によって行われているともいえない。なおボーナス分の比重は、日本労働研究機構の前掲書にも示されているごとく、企業によりまた産業により千差万別であって、特定の傾向を指摘することは出来ない。

28) 先の図4にも示唆されているごとく、企業によ

りその賃金分布のパラツキには、ある程度差異が存在するものと思われる。そこで一応加重回帰分析をも試みたが、結果的にはほとんど相違がないため、通常の最小二乗法による結果のみが与えられている。なお企業毎の推定結果も、概ね同じ傾向を示すといいよう。

29) 例えば、物理的にもほぼ正確に労働生産性が測定可能な製糸業にあってすら、ボーナスの分布はそれとかけ離れた双峰分布を示すことなど知られる。詳しくは拙稿「中国の製糸工場調査にみる技術と労務管理」『中国研究月報』625号(2000年3月)を参照されたい。

30) 日本労働研究機構の前掲書『日系企業の経営と雇用管理』などを参照のこと。また我々の企業Eの場合には、まず職場毎に直接の上司が4段階で評価し、それを上級管理者4人が全体的に調整を行うシステムを採用している。かなり日本的な年功給的側面も加味しているといわれる。

31) 〈下海〉なる語は、次第により広く、条件のよい職種へ転職すること一般にも用いられた。我々の調査時点前後の《天津日報》の社会面や漫画には、〈下海〉や〈全民皆商〉の話がたくさん出てくる。また改革開放後の中国社会の価値観変容に関しては、井出静「改革開放後中国人の価値観の変化」『中国の将来像に関する研究』(青山学院大学総合研究所 1995年3月)などを参照のこと。

32) 例えば袁志剛・方穎 前掲書 第7章第3節や前掲《奇跡は如何創造出来的》分報告3、あるいは前掲《21世紀誰給你飯吃》第3章などを参照のこと。なお経済改革に関する意識調査の諸文献は、清川雪彦ほか「労働条件は職務意識を決定する主要因か?—武漢市機械工業における意識調査を中心に—」『大原社会問題研究所雑誌』(2001年2月号 掲載予定)の脚注を参照されたい。

33) 意識面に関するパネル調査の間隔は、質問内容の残影効果やサンプルの減耗率などを考慮し、ここでは4年が選択されている。その点に関し前掲拙稿「離職者の職務意識・残留者の職務意識」も参照されたい。

34) もとより両グループの管理者群(4つ)・労働者群(4つ)毎に判別を行っても、結果はほとんど変わらない。ただ企業別の方が、理解しやすいと思われる。

35) A. Stuart, "A Test for Homogeneity of the Marginal Distributions in a Two-way Classification," *Biometrika*, Vol. 42(1955)pp. 412-16. なおこの検定の検定統計量としては χ^2 統計量が用いられるため、表9・表10では、標本数の小さい管理者のマッチング・データも統合されている。

付 録

中国機械工業における労務管理と労働者の職務意識に関する調査

工場名 _____
 面接者名 _____
 面接日時 _____ 日 _____ 時 _____ 分

この調査は、純粋に学問的な目的のみに基づくもので、従って個人の秘密は固く守られ、また情報はすべて集計されたうえで利用されますので、個人の考えや意見が直接問題にされることはありません。名前も告げる必要はありません。ですから本当のこと・本当に思っていることを答えてください。ただし答えたくないことは、答えなくてもかまいません。

I 質問に入る前に、まずあなた自身に関することを少し教えて下さい。

- A. この工場で、あなたは現在どんな仕事についていますか？
 a. (分)場名 _____ b. 職能科(室)名 _____
 c. 車間名 _____ d. 工段(職能組)名 _____
 e. 生産小組(班組)名 _____
- B. あなたに職位はありますか？
 a. 車間主任 b. 工(段)長 c. 小(班)組長
 d. 特になし e. 工程師 f. 技術員
 g. 科(室)長 h. その他 _____
- C. あなたは何年に生まれましたか？ 現在何歳ですか？
 a. _____年 _____月 _____生まれ b. _____歳
 c. 性別(1. 男, 2. 女)
- D. あなたの出身地はどこですか？
 a. _____省(直轄市, 自治区) b. _____市(県)
- E. あなたは、この工場で、いつから働いていますか？
 勤続年数は何年になりますか？
 a. _____年から b. 勤続 _____年
 もしこの工場へ来る前に勤務したことがあれば、その工場名と勤務期間は？
 c1. 工場名 _____ d1. _____年間
 c2. 工場名 _____ d2. _____年間
- F. あなたのこの工場での職歴(これまで働いたことのある職場と配転時期や昇進)を教えてください。
 a1. 職場名 _____ b1. 勤続年数 _____
 c1. 本人の意思による(1. はい, 2. いいえ)
 a2. 職場名 _____ b2. 勤続年数 _____
 c1. 本人の意思による(1. はい, 2. いいえ)
- G. あなたの最終学歴は？
 a. 初級小学未卒 b. 初級小学卒
 c. 高級小学卒 d. 初級中学卒
 e. 高級中学卒
 f. 専科学校(中専)卒(専門名 _____)
 g. 専門学院(大専)卒(専門名 _____)
 h. 大学卒(専門名 _____)
 i. 业余初等学校卒 j. 业余初等中学卒
 k. 业余高級中学卒 l. その他 _____
 最終卒業学校名 _____
- H*. あなたの賃金等級は何級ですか？
 a. _____級
- I. あなたの給料はいくらですか？(先月の例で答えて下さい)

- a. 基本給 _____元 b. 津貼 _____元
 c. 月獎金 _____元 d. 補貼 _____元
 e. 資格給 _____元 f. 出来高給 _____元
 g. その他 _____元 h. 合計 _____元
- J. あなたは、いつ、現在の賃金水準に昇級しましたか？
 a. _____年前 b. 昇給額 _____元
- K. あなたは結婚していますか？
 a. はい(既婚) b. いいえ(未婚)
 c. はい、前に結婚していました(離婚, 死別)
- L. 子供は何人いますか？
 a. 0人 b. 1人 c. 2人
 d. 3人 e. 4人以上
- M. あなたと一緒に住んでいる家族は自分を含めて何人ですか？
 a. _____人
- N. そのうち、自分を含めて何人が働いていますか？
 a. _____人
- O. そのなかで誰が主たる所得稼得者ですか？
 a. わたし b. 父親 c. 配偶者
 d. 兄弟 e. その他 _____
- P. 家族全体の総収入は、1ヶ月いくらになりますか？
 a. _____元
- Q. あなたの住宅は次のどれですか？
 a. この工場の社宅
 b. 父親など家族が働く工場の社宅
 c. この工場の独身寮 d. 自分の持家
 e. 貸家・アパート f. その他 _____
- R*. あなたの技術(あるいは行政の)級は何級ですか？
 a. _____級
- S. あなたは中国共産党の党员ですか？
 a. はい b. いいえ c. 答えたくない
- T. あなたが自宅で購読(あるいはいつも読む)している新聞と雑誌(含む専門誌)の名を教えてください。
 a. 新聞紙名① _____ と ② _____
 b. 雑誌名① _____ と ② _____
- II (職務満足・競争・公平などについて) [答を1つ選んで下さい]
- A. あなたに、もし昇給か昇進(ただし昇給はなし)いずれかの機会が与えられたら、どちらを選びますか？
 a. 昇給 b. 昇進 c. どちらでもよい
- B. あなたは、いま企業に次のどれを実現してほしいと思いますか？
 a. 昇給 b. 昇進
 c. それ以外の労働条件の改善
- C. あなたは、いまの賃金水準に満足していますか？
 a. 満足している b. 低すぎる
 c. 低いと思うが、やむをえない
- D. あなたは、現在の職場の人間関係に満足していますか？
 a. 満足している
 b. 上司(部下)との関係に問題がある

- c. 同僚との関係に問題がある
- E. あなたは、現在の仕事に満足していますか？
 a. 満足している
 b. 仕事がかつすぎる、難しすぎる
 c. 仕事はやさしすぎ物足りない
 d. 忙しすぎる
- F. あなたにとって最も重要と考えられる生活はどれですか？
 a. 家庭生活 b. 職場の生活・人間関係
 c. そのいずれでもない社会生活
- G. あなたは、工場のなかで色々異なった職場への配置変えがあった方がよいと思いますか？
 a. 同じ仕事のままの方がよい
 b. 色々な職種を経験したい
- H. あなたは、一般に配転や他の企業に移る機会があった方がよいと思いますか？
 a. 他の企業に移れる自由があるべきだ
 b. 同じ企業で終身雇用の方が望ましい
 c. 他の企業や同じ企業のなかでも、職種を変える自由があるべきだ
- I. 退職者のあとに、その人の息子や家族が就職できる制度を、あなたはどう思いますか？
 a. 良い制度である b. 良くない
 c. 現在の中国ではやむをえない
- J. ある人が欠勤した時、その仕事は誰がそれを補充すべきだと考えますか？
 a. その人が後日やればよい
 b. 同じ職場の人がやればよい
 c. 欠勤者専用の代替要人を準備しておくべきだ
- K. 仕事にはお互いの競争が持ち込まれるべきだと考えますか？
 a. 競争は必要である
 b. 競争よりも職場の人間関係の協調の方が重要だ
 c. 競争よりも少しでも多くの人に仕事を与える方が重要だ
- L. もし職場にどうしても競争が必要な場合、次のいずれが良いですか？
 a. 個人間の競争
 b. グループをつくり、グループ間の競争
- M. 企業は出来高給を採用すべきだという意見をどう思いますか？
 a. 出来高給は必要だ
 b. 教育や人間性なども反映した総合的職能給がよい
 c. 賃金はなるべく平等な時間給(日給や月給)がよい
- N. あなたの場合、出来高給と時間給のどちらがよいですか？
 a. 仕事が少しきつなくても能力の生かせる出来高給が良い
 b. 仕事の遅い速いに左右されない時間給が良い
 c. 出来高給は仕事の性質上採用困難である
- O. 賃金は、主に勤続年数とともに上っていくべきだ[年功賃金]という意見をどう思いますか？
 a. 年功賃金は重要である
 b. 賃金は年功賃金でなく、平等な方がよい
 c. 賃金は能力給(含む出来高給)がよい
- P. あなたの現在の賃金やボーナスには、次のどのような性質が反映されていると考えていますか？(いくつでもかまいません)
 a. 学歴 b. 勤務態度 c. 出勤状況
 d. 能力 e. 思想品徳
 f. 生産への貢献度 g. その他
- Q. あなたは、この工場の賃金体系全体をどう思いますか？
 a. 平等すぎてよくない b. 適切である
 c. 格差が大きすぎて不平等である
- R. あなたは、この工場の住宅政策に満足していますか？
 a. 満足である b. 不満足である
 c. 満足ではないがやむをえない
- S. あなたは現在のボーナスの水準をどう思いますか？
 a. 満足である b. 不満である
 c. 満足ではないがやむをえない
- T. あなたは、現在の休日制度や労働時間をどう思いますか？
 a. 満足である b. 不満である
 c. 満足ではないが不満でもない
- U. あなたの最も親しい友人は、職場の人ですか、それとも工場外の人ですか？
 a. 同じ工場の人である
 b. 親しい友人は工場の外にいる
- V. もし職場で何か困った問題がおきた時、あなたは誰に相談しますか？
 a. 職場の上司 b. 職場の同僚
 c. 労働組合 d. 家族親戚
 e. (職場外の)友人
- W. あなたはこの工場の福利厚生施設についてどう思いますか？
 a. 満足である
 b. 不満である(具体的に改善してほしい施設は？)
 c. 満足ではないが、現在の中国ではこの程度でやむをえない

III (近代性意識や職務規律について)

- A. あなたの工場や周囲の社会では、男性と女性は、能力が等しい場合、平等に扱われていると思いますか？
 a. 概ね平等である b. 平等に扱われていない
 c. 男性優先にすべきで、必ずしも常に平等である必要はない
- B. 怠惰な労働者は解雇すべきであるという意見がありますが、どう思いますか？
 a. 断然解雇すべきだ
 b. 本来なら解雇すべきだが、中国の実状ではむずかしい
 c. 解雇せず教育してゆくべきである
- C. 最近「工場長責任制」や「企業請負責任制」など新しい制度が導入され始めていますが、あなたはどう思いますか？
 a. 大いに期待できる b. 悪いことではない
 c. あまり効果はないであろう
 d. むしろ弊害がある
- D. 「鉄飯碗」とか「大鍋飯」とかいわれますが、あなたはどう思いますか？
 a. 改めるべきである
 b. 現在の中国では仕方ないと思う
 c. 労働者には責任がなく、党や役人、経営者に問題がある
- E. 賃金や昇進、地位などは、原則として教育水準に応じて決められるべきだという意見がありますが、あなたはどう思いますか？
 a. 原則としては賛成だ
 b. 教育以外にも考慮すべき重要な要因はたくさんある
 c. 教育水準は有効な判定基準ではない
- F. 企業の中で、人物を評価する場合、どのような基準が最も重要だと思いますか？
 a. 思想やイデオロギー b. 職務能力
 c. 人間的な魅力

- G. いまここに遅刻や欠勤など職務規律に非常に厳しい管理者がいたとします。あなたはその人の態度をどう考えますか？
- 歓迎すべきことである
 - 中国の現状では、あまり厳しくしても意味がないと思う
 - 良いことではなく、もっと寛容であるべきだ
- H. 企業は生産部門のほかに、幼稚園や学校、病院などたくさんの非生産部門をもっています。そのことをあなたはどのように思いますか？
- 非生産部門は企業からの切り離し、独自に運営すべきだ
 - 好ましいことではないが、現在の中国ではやむをえないことだ
 - 労働者にとって便利であり、大変良いことだ
- I. あなたの仕事が非常に忙しい時、家族に病人が出たとします。その時あなたはどのようにしますか？
- 欠勤して、家族を病院につれていく
 - 仕事を優先して、家族のことは他人に任せる
- J. 「労働に応じた分配」ということがいわれますが、それはどのようなことを意味すべきだと思いますか？
- たとえ不平等になっても、能力に応じた分配をすべきこと
 - 一人でも多くの人に職を与え、働く人はすべて報酬をうるべきこと
 - すべての人に平等に分配すべきこと
- K. 次の職業のうち、社会的に最も重要だと思われるものを2つ(◎)また最も重要でないと考えられるものを一つ(△)選んで下さい。
- () 医者
 - () 技術者
 - () 大学教授
 - () 小学校教員
 - () 解放軍兵士
 - () 経営者
 - () 政府役人
 - () 公安委員
- L. あなたが現在、職場に誇りを持ってるとすれば、それはこの工場に対してですか、それとも仕事に対してですか？
- 工場に対して
 - 仕事に対して
 - どちらにも誇りをもっていない
- M. あなたは、この工場で定年まで働くつもりですか？
- 定年まで働く
 - 他にもっとよい職場あれば変りたい
 - まだ決めてない
- N. もしあなたの今の仕事と同じ仕事が、あなたの息子や娘にも提供されたとしたら、あなたはどのように考えますか？
- 是非息子(娘)にも、すすめたい
 - 彼らは自分の意思で選択したらよい
 - 彼らには自分よりもっとよい仕事について欲しい
- O. あなたにとって、《よい仕事》とは、次のどれを意味しますか？
- 賃金が高いこと
 - 働きがい(仕事に価値)があること
 - 職場の人間関係がよいこと
 - 長く働けること
 - 仕事が楽なこと
- P. もしあなたに転職する機会が与えられるとすれば、どんな仕事を選びますか？
- もっと賃金の高い仕事
 - もっと能力の生かせる仕事
 - もっと楽な仕事
 - もっと挑戦的で面白い仕事
- Q. 企業は互いに競争すべきだという意見がありますが、競争の結果たとえ倒産するにしても、その企業は競争すべきだと思いますか？

争すべきだと思いますか？

- 倒産する企業を出してまで競争する必要はない
 - たとえ倒産しても競争は続けられなければならない
 - 現在の中国では本当に倒産することはありえない
- R. 一般に昇進に際しては、「関係」が必要だといわれますが、あなたはどのように思いますか？
- そんなことはない、能力や経験に応じて公平に昇進が行われている
 - 好ましいことではないが、現在の中国ではやむをえないと思う
- S. あなたはこの工場の様々な規則をどう思いますか？
- 厳しすぎる
 - 適切である
 - もっと厳しくすべきである
 - 厳しいが、守られてない
- T. あなたは、秀れた工場経営者に次のはどんな資質が最も重要だと思いますか？
- 大きな利潤をあげる能力
 - 従業員の世界をよくすること
 - 思想やイデオロギーを含む人間の品格

IV (熟練・技術・品質意識について)

- A. 熟練の形成には、次のうちのどの要因が最も重要だと思いますか、重要な順に2つ選んでください
- 経験
 - 基礎教育
 - 管理者の指導
 - 健康的な体力
 - カンなどの個人の天性
- B. 管理者の能力としては、何が最も重要だと思いますか、1つ選んで下さい
- 経験
 - 教育
 - 人格
- C. 新しい設備が導入されたり、技術革新があったとき、その対応には何が最も必要だと思いますか1つ選んで下さい
- 経験
 - 技術教育
 - OJT
- D. いまある機械設備に技術革新があった場合、その導入が可能な時、古い機械は廃棄しても導入すべきだと思いますか？
- そのお技術革新が画期的ならば、廃棄しても導入すべき
 - 古い設備がまだ使えるのならば、導入すべきではない
 - 古い設備の性能が落ちてきてから、導入すればよい
- E. あなたの工場に新しい機械設備が導入された時、あなたはどのようにしますか？(賃金の上昇はないものとする)
- 正式の教育訓練をうけて、そこに配置されたい
 - 現在の職場で満足しているので、このままでよい
 - OJT 程度なら受けて、新しい機械の操作をしたい
- F. あなたは国家標準(GB)・機械工業部標準(JB)というのがあることを知っていますか？
- 知っている
 - 知らない
- あなたはそれを実際に見たことがありますか？
- 見たことがある
 - 見たことがない
- あなたはそれを実際に使って仕事をしたことがありますか？
- ある
 - ない
- G. あなたは、国家標準や機械工業部標準は、誰でも簡単に買えると思いますか？
- 個人でも簡単に買える
 - 機密なので簡単には手には入らない
 - 工場などの公的機関は入手可能である
- もしそれが手に入るのならば、どこで手に入れられますか？

- d. _____
- H. いまあなたの工場の製品に品質の差がある(他の工場のものに比べて劣っている時)場合、品質の差に応じて価格にも差をつけるべきだと思いますか？
- 品質に差はあっても、価格は同一にすべきだ
 - 品質に差があれば、当然価格差があっても仕方がない
 - 価格にあわせた品質に改善すべきだ
 - 品質にはあまりこだわらず、生産量を増加させるべきだ
- I. いまあなたの工場で、生産量を増加させるか、品質を改善するかどちらか一方のみが可能とします。あなたはどちらが重要だと思いますか？
- 生産量の増加
 - 品質の改善
- J. あなたの工場の製品検査・品質検査をどう思いますか？
- よく知らない
 - 現状のままでよい
 - もっと厳しくした方がよい
- K. あなたは、QCサークルとはどういう目的をもつものか知っていますか？
- よく知っている
 - 詳しくは知らないが一応知っている
 - 知らない
- L. あなたは、全面品質管理活動をどう思いますか？
- あまり有効だとは思わない
 - 現在はあまり機能していないが、将来は重要になろう
 - 非常に重要だと思う
 - 品質管理よりも、もっと重要な問題がたくさんある
- M. あなたは、上司から直接技術の指導を受けることがよくありますか？
- よくある
 - たまにある
 - ほとんどない
- N. あなたは、上司とよく話したり、一緒に食事をする機会がありますか？
- よくある
 - たまにある
 - ほとんどない
- O. あなたの職場で、もしあなたが生産性を改善するための提案をしたならば、受け容れられると思いますか？
- 受け容れられるだろう
 - 受け容れられないと思う
- P. いまあなたの熟練や技能の水準をひき上げるためには、何が最も必要だと思いますか？
- 上司の技術指導
 - 工場外での技術教育
 - 労働意欲をかきたてる職場の環境改善
- Q. 生産性をあげるためにあなたの工場に、外国の機械を導入することは有効だと思いますか？
- 秀れた機械があれば生産性はあがると思う
 - 機械が入っても、他のところに問題が多いので有効ではないと思う
- R. あなたは労働組合の生産性向上に対する取り組みをどう思いますか？
- 労働組合ももっと積極的に生産性向上の問題にとりくむべきだ
 - 労働組合は、労働者の権利を守ってさえいればそれでよい
 - 労働組合も、よくやっていると思う
- S. この工場の経営内容を改善するためには、生産量の拡大と品質の改善のどちらが、より重要だと思いますか？
- 生産量の増大
 - 品質の向上
- もっと別のところに問題がある
- T. 品質を改善するためには、どういうことが最も有効だと思いますか？
- 新しい機械設備を導入すること
 - 労働者の品質に対する態度を改善すること
 - 管理者・技術者の能力向上を図ること
- V 補充質問
- A. あなたは終身雇用(定年までの雇用保障)について、どう思いますか？
- 生産性を低くする傾向を生み出すと思う
 - 雇用の長期的安定は労働者にとって好ましい
 - 長期的安定雇用よりも自由な転職の機会があるほうが重要である
- B. 昇進は勤続の長さに関連づけられるべきだと思いますか？
- 昇進は勤続の長さとは別の能力で判断されるべきだ
 - 勤続の長さとは、昇進に際して評価されるべきであると思う
- C. 技術の習熟には、工場内の一つの職場にだけ長くいる方がよいと思いますか？
- 複数の職場を経験する方が、真の熟練に役立つと思う
 - 一つの職場に長くいる方がよい
- D. 管理者と労働者が同じ食堂で食事をとることを、あなたはどう思いますか？
- 必ずしも同じ食堂で食事をとる必要はない
 - 同じ食堂で同じ食事をとることによって、一体感が生まれると思う
 - 私個人としては、別々の食堂の方が気楽で良い
- E. あなたの工場で制服があることは、意味のあることだと思いますか？
- 服装は本来個人の自由であるべきだ
 - 制服は従業員の一体感を醸成するうえで有用だ
 - 実用性の観点から制服はあった方がよい
- F. ときどき「朝礼」(朝の工場全体の打ち合わせ)は必要だと思いますか？
- その必要はない
 - 従業員の一体感と規律をつくりだすために必要だ
 - 作業を円滑に進めるための打ち合わせさえ、適宜あればよい
- G. 工場全体のレクリエーション活動(運動会やパーティなど親睦活動)についてどう思いますか？
- それは工場のやる仕事ではない
 - 工場は従業員の一体感をうむためにやるべきだ
- H. あなたの工場では、「提案制度」に則り生産活動の改革に関する提案をすることは評価されますか？
- 一般に評価されない
 - 評価され、長期的には昇進や昇給につながっていると思う
 - 提案した方がよいと思うが、評価されているかどうかは分からない
- I. たとえ工場の利潤をかなり圧迫しても、福利厚生施設は充実されるべきだと思いますか？
- 厚生施設は労働者にとって重要だから優先されるべきだ
 - 工場は利潤を第1に考えるべきだ