

中国大連経済技術開発区企業における

人材の現地化と内部労働市場

松繁寿和

Discussion Paper 01-06

April 2001

この研究は「個人金融サービス寄附講座」より  
援助を受けた。記して感謝する。

Graduate School of Economics and  
Osaka School of International Public Policy (OSIPP)  
Osaka University, Toyonaka, Osaka 560-0043, Japan

## 1. 序論

この論文では、中国大連経済技術開発区における日系企業を主な対象とし、企業の賃金制度や昇進のあり方を探る。具体的には二つの側面に焦点を当てる。

第一は、人の登用からみた現地化である。海外に進出した日系企業は、他国の企業に比べて人材面での現地化が遅いとの批判がある。しかし、それに関する正確な調査・研究が十分になされてきたとは言えない。中国に関しても、労働市場一般に関する研究<sup>2</sup>はこれまでもかなり蓄積されてきたが、現地化を考察した研究は多くない。

第二は、日系企業の企業内賃金制度である。中国という異なる経済環境下で、日系企業が日本的といわれる賃金制度のどの部分を存続し、どの部分を変更したかを探る。この点を観察することで、企業内施策の上で日本企業がなにを重要と考えているかを探る<sup>3</sup>。

特に現在の中国は、改革・開放政策が始まってまだ時間が経っておらず、中国国有企業で行われた伝統的な人事・労務制度の影響が色濃く残っていると考えられる。一方、外資は、日本、アメリカ、ヨーロッパ諸国、台湾、香港、韓国等、さまざまな国から入ってくる。よって、現状では各国の人事・労務制度が入り乱れていると思われ、その中で日本の方法がどのように生き延びて行くかを観察することは、制度の汎用性を見るには格好の場であると思われる。

ただし、このような点を中国において調べる場合、資料は訪問調査に頼るしかないのが現状である。この方法では扱う事例に限られるという問題はあるが、企業内諸制度に関しては分析に十分耐えうる中国国内の公表データおよび研究は極めて少ない。したがって、この論文で使用される資料もその大半は、企業に赴き聞き取りにより直接入手されたものである。企業訪問は、1998年から1999年にかけて行われた。

本論文の構成は以下ようになる。続く第2節では、まず、大連経済開発区の概要を説明し、この研究で取り上げられる企業の経済的環境を把握しておく。第3節では、職位別に現地の中国人をどの程度採用しているかを見ることで現地化の程度を探る。第4節では、日系企業の賃金制度を調べ、国内日本企業との相違を検討する。第5節では、第4節の議

---

<sup>1</sup> この研究は、科学研究費補助金（基盤研究（B）（2））のもとで行われた。記して感謝する。また、関西労働研究会（1999年12月）にて報告され、特に三谷直紀（神戸大学）、馬俊（富山大学）両氏より貴重なコメントをいただいた。論文中の誤りは全て筆者の責任である。

<sup>2</sup> 伊藤 [1998]、関 [1992]、日本労働研究機構 [1997,1999]、萬成博、丘海雄 [1997]などが挙げられる。

<sup>3</sup> 安室憲一、関西生産性本部、中国経済貿易センター、連合大阪 編 [1999]、日本労働研究機構 [1996]などが挙げられる。特に、企業内の人材育成のケーススタディとしては駿河輝和、李玉方 [1997]がある。

論を踏まえ、ある企業の間接部門の賃金に関するマイクロデータを用いて、賃金関数を推定する。最後に第6節で、発見された事実をまとめそれらの意味するところを議論する。

## 2. 大連経済開発区

大連市は重工業の発達した東北3省を含む内陸部の窓口として発達してきた歴史がある。また、港湾機能をインフラとして大連そのものも重工業基地としての役割を果たしてきた。

大連経済技術開発区は、1984年に中国政府が行った14沿岸都市の開放政策の中で成立したものである。96年の統計で大連経済技術開発区は、面積(30.6km<sup>2</sup>)および輸出総額(10.8億ドル)で14区のうちトップに位置する。また、外国の契約ベース投資額(14.9億ドル)、地域総生産額(70.2億元)と上位を占める<sup>4</sup>。

また、この経済開発区の特徴は、図1に表されるように、日系企業の占める割合がかなり高いことである。東芝<sup>5</sup>、キャノンなど日本を代表するような企業が大規模な投資を行っているのも特徴である。したがって、日系企業を調査するのに適した環境であるとともに、日本的な賃金・雇用に関する制度が無理なく導入できる素地がある。

## 3. 職位から見た現地化

現地化の尺度として、事業内容の比較、技術移転レベル、現地調達率などが使用されるが、職位別の現地人材の登用比率も一つの尺度と考えられる。通常、高位の仕事に現地の人材が多く登用されているほど、現地化が進んでいると判断される。この節では、それを見てみる。

日系企業の現地化が速いかどうかをみるには、比較対象が必要になる。ここでは、ある米系企業をまず観察し、その実態を基準にして数社の日系企業の現地化レベルを判断する。

### 3-1. 米系P社

P社は、低周波および高周波のトランスを組み立てる会社である。本社はアメリカにある。開発区内の工場は、95年に大連にある総合電気機器製造国有企業とP社の香港支社との合併で始められた。中国側とP社の出資比率は3対7である。当初は100人以下で組み立てを始め、97年に従業員180名で正式稼働し始めた。現在は270名の従業員を抱える。

図2は、P社の組織図である。総経理以下9名の幹部のうち中国人は5名である。このうち、副総経理は実際の業務から離れているために、現実に中核にいる中国人は4名ということになる<sup>6</sup>。生産工程の変更等の技術的な問題でときおり海外支社から技術者が派遣されてくることもあるが、通常、班長以下は全て中国人である。

この会社での財務部長と市場部長の職務内容は現地化の状況について重要な情報を与え

<sup>4</sup> 詳細は橋本、裘 [1999]、または関 [1992]、第5章、pp.149 - 218 を参照。

<sup>5</sup> 東芝大連に関しては、荒川 [1998] に詳しい。

<sup>6</sup> 各人の属性は補論の表 A-1 に表してある。

てくれる。財務部長<sup>7</sup>はこの工場の経理担当であるが、実質的な責任者は香港在住の財務総監であり経理の結果はそこに送らる。また、経営に関わる重要な事項はそこで判断される。一方、市場部長<sup>8</sup>の主な仕事は、輸出入手続、仕入、販売である。すなわち、この部は日本の営業部にあたる役割を担っている。ただし、ここも本体は香港にあり戦略はそこで決定される。すなわち、基本的に管理部門は外資側が行い、中国側は工場施設の提供と対役所業務を主に担当することになっている。重要な意思決定を現地の P 社で行える形になっていない。

正式に稼働し始めてまだ 2 年であることも背景にあると思われるが、現地化はまだそれほど進んでいないといえる。

### 3 - 2 . 日系 K 社

K 社は、P 社と同様の製品群を持つ会社である。1991 年に 100%日本の出資で設立された。当初は標準工場<sup>9</sup>で 100 名規模の操業を始めた。翌年、50 年契約で土地を入手し従業員を 200 名に増やし本格生産に入る。その後、95 年に第 2 工場を設立し生産を増加、現在は二つの工場を合わせて 1000 名弱の操業である。K 社はアジア数国に生産拠点を持っており、大連では全社総生産額の 1/3 を生産している。

人材面での現地化の状況を見てみよう。設立当初は日本から 3 名のスタッフが派遣され、1 年間技術指導を行った。その後はほとんどの業務を中国人に任せ、現在、課長以上が 12 名、そのうち日本人は総経理のみである。新卒を役職なしで採用し内部昇進させるのが基本の方針となっている<sup>10</sup>。設立当初に課長レベルまたはそれ以上で中途採用したケースと、ISO 関係事務のために特別にその方面の知識のある者を課長に採用したケースが例外としてある。

図 3 は K 社の組織図である。設立当初から勤務している者は、総経理の S 氏、副総経理の R 氏以外に D、F、H、I 氏である。D 氏は当初より部長として採用されたが、F、I 氏は課長として採用され 96 年に副部長に昇進している。H 氏は課長として採用され現在もそのポストにいる。E 氏は ISO 事務のために新卒で課長に採用されている。

先の P 社に比べ同種の生産設備を 2 倍ほどの規模で稼働させているが、操業 1 年後にはすでに P 社以上の現地化が完了していたことが分かる。

---

<sup>7</sup> 31,2 歳の女性である。高卒後仕事をしながら社会人教育の大学を卒業後、主管に採用され、98 年に現職務に昇進した。

<sup>8</sup> 30 歳の大卒女性である。大連外国語学院英語科を卒業後、中国側の国営企業系列会社に勤めていたが、その企業に頼み P 社に 97 年 3 月に秘書として転籍させた。その後 98 年 3 月に部長に昇進している。

<sup>9</sup> 標準工場とは中国側が提供する工場団地を借りて操業を行っている工場のことである。

<sup>10</sup> 係長の平均年齢は 30 歳、早い者の昇進は 27,8 歳である。課長の平均年齢は 35,6 歳で、早い者の昇進は 30 歳で始まる。部長の平均年齢は 40 歳、早い者の昇進は 35 歳で始まる。

### 3 - 3 . 日系 T 社

T 社はパソコン用プリンタ、電子ブザー、およびそれらの関連加工部品と精密工作機械のユニット製造を行っている企業である。1990 年に 100%日本資本の独資企業として設立された。まず、プリンタの製造を始め、数年後に電子ブザー、自動旋盤部品等の部品加工を始め、その後精密工作機械ユニット（脚、刃物台）の製造へと事業を拡張してきた。1997 年にプリンタ部門で、1998 年に工作部門でそれぞれ ISO9002 を取得している。現在、プリンタはワイヤードットプリンタを製造しており、電子ブザーの主力は自動車用、移動体通信用である。生産高でみると大連で会社全体の 2 割を生産している。プリンタ、ブザー、工作機械の売上高比率は、それぞれ 60%、35%、5%である。従業員は約 500 名ほどである。

組織は、日本式の部課長制をとっており、董事長 - 総経理 - 部長 - 課長 - 課次長 - 係長 - 係長代理 - 主任（間接） - 班長（直接）というヒエラルキーになっている。董事長、総経理それぞれ 1 名ずつ、部長 2 名、課長 6 名、課次長 8 名、係長 18 名、係長代理 9 名、主任（間接）18 名、班長（直接）26 名<sup>11</sup>という構成である。現在、間接部門においては基本的に大卒を主任に新規採用し、4 年して係長または係長代理に昇進させる方針であるが<sup>12</sup>、業務拡張に対応してきた結果現状では中途採用者がほぼ半数を占めている。

次に日本人がどの程度いるか見てみよう。まず、董事長は日本人である。それ以下は図 4 に示されているように、総経理が日本人、2 部長のうち製造部長が日本人である。課（次）長に関しては、総務部門に日本人が 1 名、製造部門では 11 名中 7 名が日本人である。

課長代理には 35 歳前後で、課長には 40 歳前後で昇進させるという方向で考えているために、設立後 10 年に満たない現段階では課次長以上の役職で E 課長以外の中国人は全て中途採用である。

彼らについて詳しく見てみよう。まず、立ち上げ当初は国営企業から中途採用を行うことで人材を確保しようとした経緯がある。A 部長、C 課長、F 課長、H 課次長はそのようにして採用された者たちである。A 部長は現在 50 歳前で、課長で採用され 2 年前に部長に昇進した。C 課長は現在 40 歳、係長として採用され 2 年前に課長に昇進した。F 課長も現在 40 歳、係長採用され 2 年前に昇進している。F 課長も現在 40 歳、係長採用され 2 年前に昇進している。H 課次長は現在 44 歳、係長採用され昨年昇進している。その他の課（次）長は全てその後中途採用された者たちである。B 課次長は 43 歳、4.5 年前に主任に採用され、数年後係長に昇進し、昨年課次長になった。D 課次長は 44 歳、6 年前に係長で採用され昨年課次長に昇進した。G 課次長は 37 歳、6.7 年前に係長で採用され、昨年課次長になった。この企業の特徴としては、高い職位に就く年齢が高く、従来の日本企業の平均的な昇進制度に似ている。

---

<sup>11</sup> 班長 26 名の中には班長補佐 1 名が含まれる。また、食堂、翻訳係などの分野に 6 名のグループリーダーがいる。

<sup>12</sup> 立ち上げ当初は事業拡張が急がれたため、主任から係長への昇進は 3 年であったが、多少無理があったために現在は遅らせる方向にある。

### 3 - 4 日系 M 社

M 社はセンサー技術を中心に電子機器を製造する日本の大手企業である。大連には 100% 外資の形で 1991 年に進出し、1993 年から操業を始めている。大連工場では電子健康器具を製造している。当初は 5 人の駐在員を含む合計 100 人で操業を始めた。計画では 500 人規模の工場にする予定であったが、製品の海外市場が拡大したために大連での生産規模を拡大し、現在臨時工を含め 1,400 名弱の従業員が働いている。臨時工は 600 名おり、一年以上の契約の者が 100 名ほど、残りは 8 ヶ月契約である。一般は 1 年契約で管理職は 2 年契約である。

組織は図 5 のようになっている。総経理 1 名、副総経理 2 名、次長 2 名、課長 2 名、課長代理 2 名、係長 1 名からなっている。この下に、主任が 3 名、副主任が 8 名いる。このうち、日本人は総経理と副総経理の計 3 名である。1 名の次長は中国から帰化した日本人である<sup>13</sup>。彼ら以外は中国人によって構成されている<sup>14</sup>。

課長代理と係長は全員 92 年に入社している。課長代理は 31 歳と 27 歳、係長は 33 歳である。主任は 92 または 93 年に入社した者たちで、それぞれ 30 歳と 27 歳である。副主任は 93 年入社が 1 名、94 年入社が 1 名、95 年入社が 4 名、96 年入社が 1 名、97 年入社が 1 名となっている。彼らは全員大卒または専門学校卒の学歴を持ち、年齢は 27 歳から 34 歳とばらつく。会社の方針としては、今後できるだけ中途採用はせず、新規学卒を採用し内部で育てたい。しかし、一般に日本よりも昇進が早いという特徴がある。

図 5 から明らかのように、生産現場に近い部署と品質管理の事務部門は比較的現地採用の者に移っているといえる。一方、製造管理および財務の要には日本人が配置されている。この点は、米系 P 社、日系 T 社と同様である。

以上から、P 社に比べて日系企業の人材の現地化が大きく遅れているとはいえない。特に K 社の場合は、製品・製造工程が同様であるが規模が大きい。それでも、はるかに現地中国人を高いポストに就けている率が高い。また、T 社、M 社は、P 社より規模が大きいだ

---

<sup>13</sup> 彼女は、中国の大学を卒業後、日本の私立大学に修士生として留学し、国立大学博士後期課程に 1 年在籍した後、M 社に入社した。その後 3 年間、品質管理、製造、資材調達等の仕事を経験しながら大連工場の立ち上げに関わった。その後、研究所で 1 年大連工場生産している製品のデータ収集を行った後、本社で 2 年間コストダウンのために現地調達率をアップする仕事に携わった後、99 年から大連工場人事部に配属された。

<sup>14</sup> もう一人の次長（中国人）は、現在 36 歳で大連市内にある当社の他社製品の委託工場に通訳の仕事を行っていたが、この工場の設立準備段階時に移籍してきた。高校卒業後、夜間大学を 5 年で卒業した。課長のうち一名は、現在 37 歳、専門学校を卒業後、国营企業で働いた後、94 年に入社し、当初から課長職に就いている。もう一人の課長は、現在 40 歳、大学卒業後国营工場で働いたあと、同じく 94 年に入社し、当初から課長職に就いている。この 2 名はすでに離職した前副総経理の紹介で入社した。現在、会社は新卒を採用し、会社内で育てる方針であり、これらの 2 名は立ち上げ時の事情で中途採用した例外的存在である。

けでなくより複雑な製品群を持ち製造設備も大規模で製造工程管理が複雑であると思われるが、中国人の採用するポストのレベルおよび割合は、P社の場合と大きな違いがあるようには見えない。

#### 4. 賃金

次に賃金の側面を見てみよう。注目したい点は、日系企業がどの程度日本的な賃金制度を導入しているかである。また、賃金の決定における、年齢や勤続のウェイトも考察したい。

P社の作業員の平均的賃金は月給で約800円である。この水準は、開発区内の工会が年ごとに発表する平均賃金に2.3%上積みして決定する。新規採用者は600円で、物価上昇率と会社の業績分(数%)を合わせたものが昇給率となる。くわえて、査定が入り、結果は本人に知らされる。評価シートには、態度、能力、仕事量、仕事の重要度等の項目がある。このような制度の結果として作業員全体をみると最高で1200円、最低で600円という差が生まれる。

ボーナスは、総額が決定され、それを製品の合格率を参考にして各班に分け、さらにそれを班長が班内に分配する。合格率が非常に高い場合は100円支給される場合もあるが、設備調整が行われたような時は合格率が下がり、ボーナスは支給されない。

班長の月給は、1200から1300円で、あまり大きな差はつかない。主管のそれは、1600から1700円、部長は主管の約2倍の3200から3400円レベルの給与をもらう。

K社の場合、作業員の給与は基本給と能率給からなり、基本給が600円である。能率給は月ごとの評価によって決定され、最高は150円である。物価上昇部分は調整されるが、勤続給部分はない。

間接部門の給料は、基本給と役職手当からなり、基本給の昇給率が評価によって異なる仕組みになっており日本的である。例えば、平均的な昇給率が5%とすると、上は7%、下は3%と差が開く仕組みになっている。

T社の作業員の平均的給与は710円である。給与は基本給、勤続給と考課部分からなり、基本給は657円、これに勤続を1年重ねると10円上積みされ、最高70円まで勤続給がつく。考課は5段階で行われ、本人には知らされない。これにより、たとえば720円を平均とすると最高と最低で60円ほど差が出る。ボーナスは年間2.3ヶ月分が支給される。

班長は、20人ほどの部下を持ち平均で890円が支給される。年1回の考課が行われ、その結果は給与に反映されるが、1割ほどの差しかつかない。

大卒の場合、1060円が初任給で、平均的な考課結果を受けた者の場合、毎年約40円の勤続に伴う増加がある。ただし、課長以上の場合は勤続増加分が無く、考課によって差がつく。それに主任で220円、係長で550円、課長で1000円、部長で1400円の役職手当がつく。また、技術者の場合はさらに60円の職務手当が加算される。

M社の作業員の初任給は690円である。定期昇給は10円、査定を行っていないので差は

つかない。また、他社と同様に物価上昇分と生活向上分が考慮されて毎年調整される。ただし、欠陥品を出すと1回あたり50元を班に寄付しなければならないという制度がある<sup>15</sup>。

大卒の平均給与は1275元である。間接部門では目標管理制度が導入されており、評価ランクにより賃金に差が出る。給与は基本給と職務給と50元の一律特別手当からなる。表1はM社の間接部門の職位別賃金を表したものである。成員（役職無し）の場合、基本給に860元から1400元までの幅、職務給に200元から400元の幅があり、結果最も給与の低い者で1160元、最も高いもので1900元となり、かなりの差がついている。副主任以上では職務給が職位ごとに一律になる。課長代理から給与が大きく伸び、特に課長代理と課長の間に大きな格差がある。また、ボーナスは年2回支給され、1回あたりの支給額は現場で1.1ヶ月分、係長以上は1.6ヶ月分である。

以上から、各社ともかなり似通った賃金体系をとっていることがわかる。ただし、日系企業では、作業員の賃金に関するかぎり、わずかではあるが自動的な昇給を組み込んでいる場合がある。また、基本給の昇給部分に査定結果が反映され次第に差が拡大していく形になっているという特徴も持っている。ただし、間接部門（事務、技術者）の給与に関しては、勤続を積むことによる自動昇給が明確に制度化されているという事実は確認できなかった。

## 5. M社間接部門の賃金関数

前節は、聞き取り調査によって得られた情報をもとに制度的な側面を紹介した。ここでは、賃金の決定要因を統計的に分析する。制度として自動昇給が存在しない場合でも、実態として勤続とともに給与が上昇しないわけではない。技能の上昇や会社への貢献等を考え、結果として勤続とともに賃金が増加する可能性は十分に考えられるからである。また、これまで見てきたように内部昇進が行われている場合は、勤続にともなって昇進が起こり賃金が増加する。したがって、実際に支払われている賃金を検討し勤続の影響をみる必要がある。

分析に使用するデータは、M社の現地採用間接部門従業員全員（54名）の賃金データである。入手できた変数は、1999年8月現在従業員に関する、性別、生年、入社年月、学歴、新規学卒採用か否か、および賃金である。被説明変数は賃金の自然対数値である。経験年数は、年齢 - 教育年数 - 7 として求めた<sup>16</sup>。

基本統計量は表2に示されている。まず、男女比がほぼ半々であることが分かる。中国の場合、女性の社会参加が進み女性が重要な仕事に就いていることが多く、男女間格差が無いと言われる。ここでの結果はそれを支持している。また教育年数の平均は15.1年であり、ほとんどが大卒である。操業年数が短いことも手伝って、勤続は平均2.7年ときわめて

---

<sup>15</sup> この制度を導入することで欠陥率が大幅に減少した。

<sup>16</sup> 採用経路が特異なケースが2名あり、彼らに関しては採用ルートダミー（=1）として処理している。

短い。平均年齢も 26.3 歳と非常に若い。

推定結果は表 3 に示してある。まず、性別は有為ではない。処遇に関して男女間の差はないと言えそうである。教育年数、経験年数、勤続年数ともに正で有為である。注目される点は、教育年数が経験や勤続の 2 倍近い効果を持つことである。内部育成・選別制度が整っていない場合に、外部市場で入手できる指標である学歴を重視するという傾向がここでも観察される。

つぎに労働市場での経験年数と勤続の効果をみてみよう。労働市場での 1 年の経験を積むことは、賃金を 6.5% 上げる効果を持つ。一方、勤続を 1 年重ねることは賃金を 12.0% (=6.5+5.5) 上昇させる。したがって、従業員にとってこの企業に留まることのメリットはかなり大きい。前節では、制度的に勤続とともに賃金が上昇するメカニズムが明確でないことを議論したが、実際には勤続を重ねることにより賃金がかかなり上昇するという実態がある。

## 6. まとめ

この論文では、中国大連経済技術開発区内の外資系企業を対象に調査し、人材登用面での現地化と賃金制度の実態を調べた。

企業数が限られた中での調査ではあるが、まず、米系企業に比べて日系企業が人材の現地化において大きく遅れているという証拠は得られなかった。むしろ、企業規模、事業内容等を考慮すると、日系企業の方が中国人の登用が進んでいる場合も観察された。一般に、日本企業でいうところの課次長や係長クラスまでの登用は比較的容易に行われているようである。しかし、財務や生産工程の整備や管理などの分野の移転は難しいようである。また、特に日系企業では、立ち上げに伴う人材確保のための外部採用が一段落したのちは、内部昇進に移る傾向があるように思われる。

賃金体系に関しては、各社ともかなり似通った制度をもっていることがわかった。ただし、いくつかの日系企業では、1) 勤続を重ねることによる自動的な昇給をわずかではあるが作業員の賃金に組み込んでいる、2) 基本給の昇給部分に査定結果が反映され次第に差が拡大していく仕組みになっている。これらの点は日本の賃金制度の大きな特徴であり、中国に進出した後もそれらを変更していない点は注目される。

さらに、ある日系企業の間接部門従業員に関する個票データを用いて賃金関数の推定を行った。結果、実態としては賃金決定において勤続年数がかかなり重要な役割を果たしていることも観察され、内部労働市場の形成が進んでいることがわかった。

大連技術開発区では、早期に進出した企業であっても操業歴がわずか 10 年程度であるため企業内諸制度の整備はこれからという段階である。しかし、同一の経済環境の中で、国籍が異なる外資系企業がどのような人事・処遇制度を採用し相互に競争をしていくか興味を引く課題である。今回の調査は対象企業数が限られていること、また、中国系企業が含まれないという問題がある。これらの点は今後の研究で補っていきたい。

表1 M社の間接部門の給与実態（単位 元/月）

	基本給	職務給	一律特別手当	結果
成員	860 - 1400	200 - 400	50	1160 - 1850
副主任	1230 - 1450	400	50	1680 - 1900
主任	2050 - 2370	500	50	2600 - 2920
係長	2500	600	50	3150
課長代理	2700	800	50	3550
課長	3350 - 3500	900	50	4300 - 4450
次長	3500	1300	50	4850

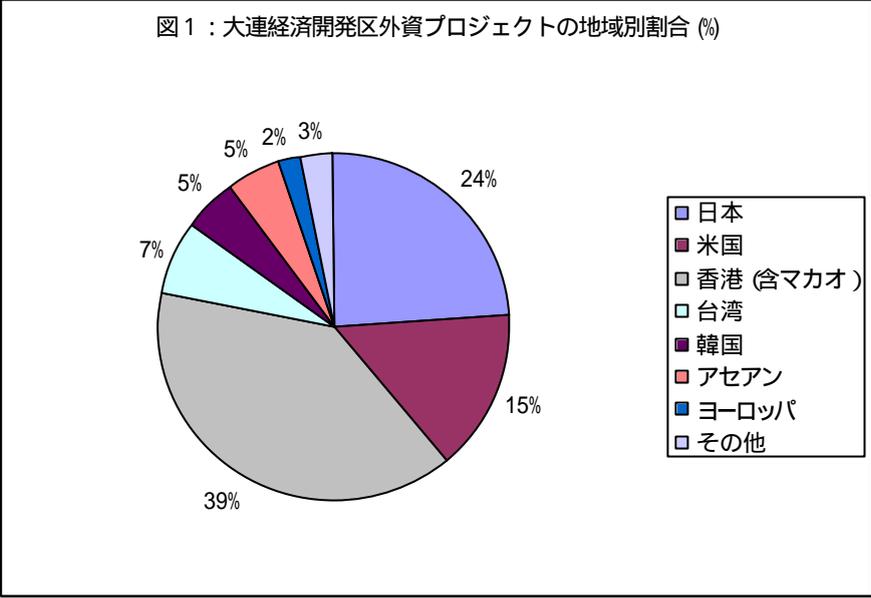
表2 M社間接部門従業員に関する基本統計量

	男性	女性
性別	29	25
	普通	特異
採用ルート	52	2

	平均	Std. Dev	最小	最大
教育年数	15.093	1.508	11	19
経験年数	5.222	4.591	1	18
勤続年数	2.708	2.144	0.08	6.5
年齢	26.315	4.373	22	40

表3 M社間接部門の賃金関数推定結果

log(給与総額)	(I)		(II)	
	Coef.	P> t	Coef.	P> t
性別(男性 = 0, 女性 = 1)	-0.008	0.842	0.003	0.936
教育年数	0.113	0.000	0.116	0.000
経験年数	0.065	0.000	0.068	0.001
勤続年数	0.055	0.001	0.057	0.000
採用ルートダミー			0.190	0.205
定数項	5.229	0.000	5.184	0.000
	Number of obs	54	Number of obs	54
	F( 4, 49)	93.310	F( 5, 48)	75.980
	Prob > F	0.000	Prob > F	0.000
	R-squared	0.884	R-squared	0.888
	Adj R-squared	0.875	Adj R-squared	0.876
	Root MSE	0.140	Root MSE	0.140



出所： 橋本、表 [1999], p.7



図3 K社組織図

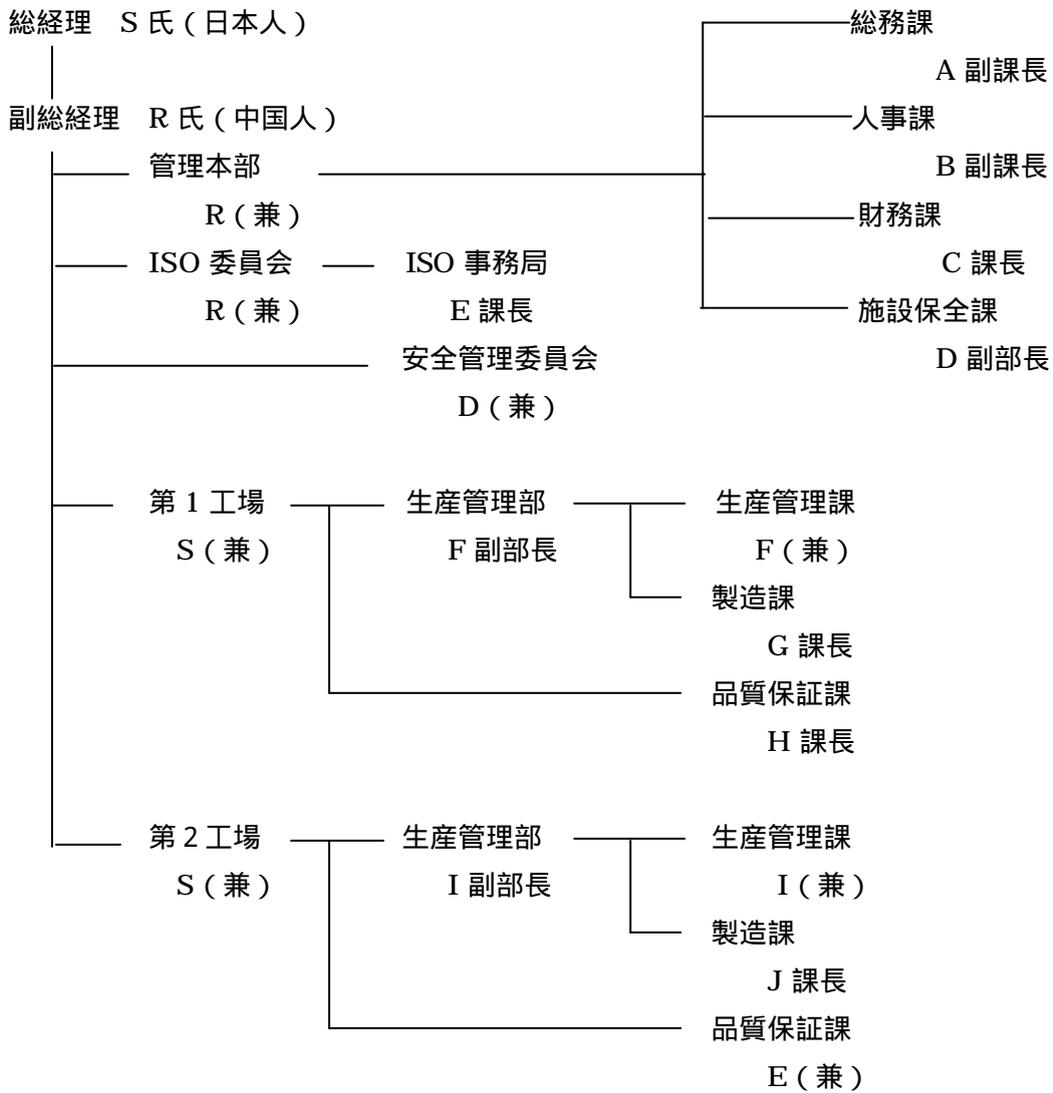


図4 T社組織図

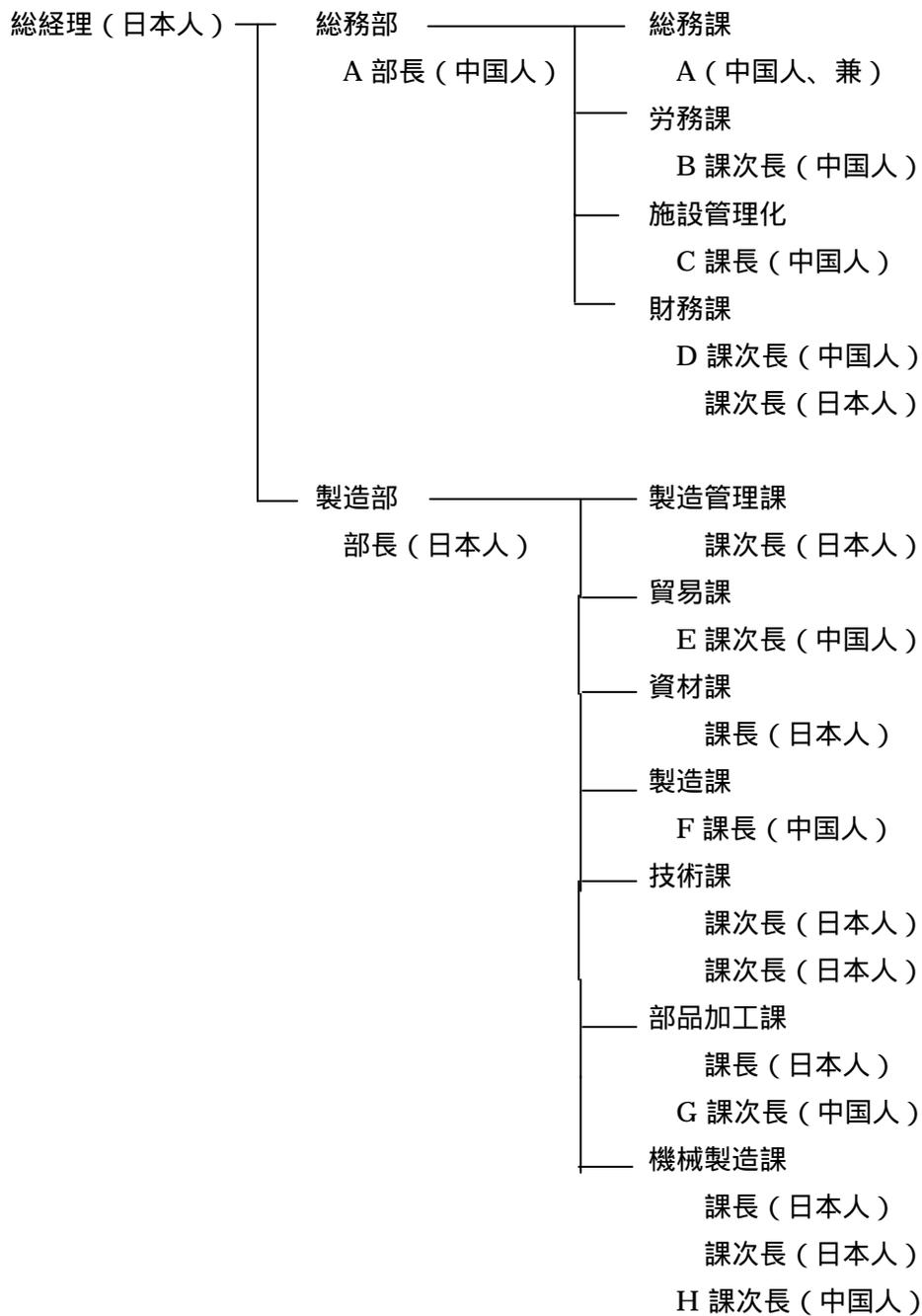


図 5 M 社組織図

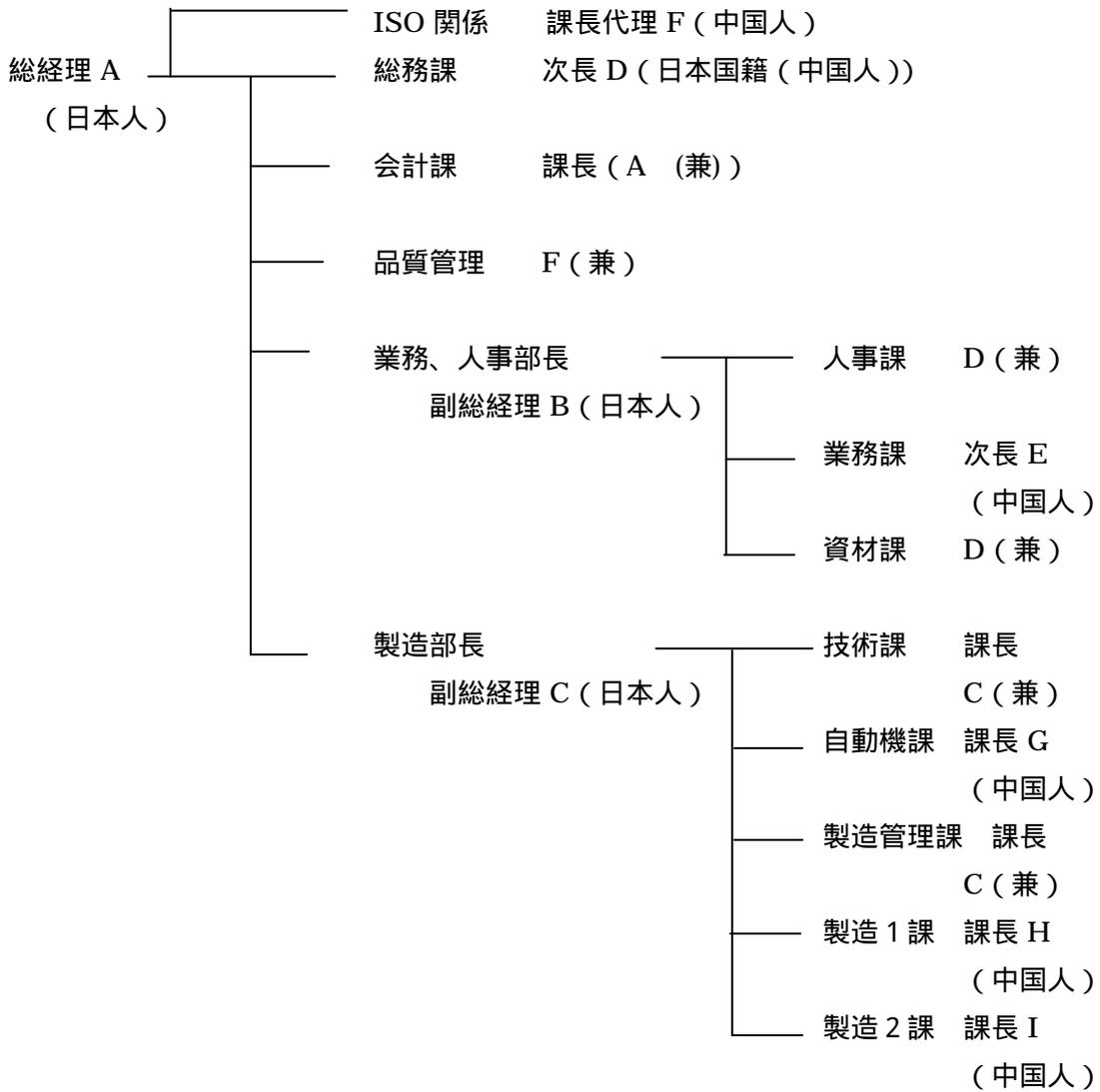


表 A-1 : P 社部長以上の履歴概要

	国籍等	性別	年齢	入社年	学歴	昇進時	備考
副総経理	中国	男	42	97.3	大卒	当初より	中国側企業より
財務総監	香港	男	37	95	大卒	95	香港駐在
財務部長	中国	女	31,2	94	社会人 大卒	98	主管で採用後昇進
運行経理	シンガ ポール	男	45	98.3	大卒	95	香港で採用され、大 連に派遣
技術部長	米国籍 台湾人	男	30	98.3	大卒	98.3	
市場部長	中国	女	30	97.3	大卒	99	秘書で採用
品質管理 部長	中国	男	33,4	95	院卒	96	
生産部長	中国	女	32	95	院卒	96	
設備部長	シンガ ポール	男	37	99	大卒	当初より	立ち上げ時に香港 社で採用され、その 後大連に派遣

<参考文献>

安室憲一、関西生産性本部、中国経済貿易センター、連合大阪 編 [1999] 『中国の労使関係と現地経営』、白桃書房

荒川直樹 [1998] 『中国で製造業は復活する - 東芝大連社の挑戦』、出版文化社

伊藤正一 [1998] 『現代中国の労働市場』、有斐閣

駿河輝和、李玉方 [1997] 「日中合弁縫製工場の雇用管理」、大阪府立大学経済研究、第 42 巻、第 2 号

関満博 [1992] 『現代中国の地域産業と企業』、新評社

日本労働研究機構 [1996] 『中国レポート 1 日系企業の経営と雇用管理 - 海外調査シリーズ No.40』、日本労働研究機構

日本労働研究機構 [1997] 『中国レポート 2 中国の労働政策と労働市場 - 海外調査シリーズ No.41』、日本労働研究機構

日本労働研究機構 [1999] 『中国レポート 3 中国企業の経営と雇用管理 - 海外調査シリーズ No.42』、日本労働研究機構

橋本介三、裘春暉 [1999] 「中国の対外開放政策の現状について - 大連経済技術開発区を中心にした事例分析 - 」、Discussion Papers in Economics and Business 99-11、大阪大学大学院経済研究科、国際公共政策研究科

萬成博、丘海雄 [1997] 『現代中国国有企業』、白桃書房