

# 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

清川雪彦 / 関 権 / 高田誠

- |                             |                          |
|-----------------------------|--------------------------|
| 分析の視角                       | (2) 市場経済化とホワイトカラーの職務意識   |
| (1) 問題の所在と調査設計              |                          |
| (2) 調査対象企業の特質               | B 給与遅配企業の職務意識は低いのか？      |
| 労働条件の差異と職務意識の変化             | (1) 給与遅配企業の基本的職務態度       |
| A ホワイトカラーの職務意識は労働者のそれに近いのか？ | (2) 給与遅配と市場経済化に伴う職務意識の差異 |
| (1) ホワイトカラーの基本的職務態度         | 結びに代えて 天津との比較            |

## 分析の視角

### (1) 問題の所在と調査設計

中国は70年代の末より、改革・開放政策を採用し、計画経済から社会主義的市場経済へと、大きくその方向性を転換した。その一連の変革は、ロシアや一部東欧諸国での急進的改革に比べ、はるかに漸進的であるといわれるものの、それでも変革に次ぐ変革を重ねているといつてよい。

そうした様々な経済改革のなかでも、とりわけ将来の動向を大きく左右するのは、企業改革とくに中核をなす国有企業の改革に他ならないといつても過言ではない。今それら国有企業改革の制度面・実態面に関する研究は、枚挙のいとまもないほど数多く存在するがゆえ、ここでは我々の基本的視点として、以下の2点だけを指摘しておけば十分であろう。

まず第1に、企業経営自主権の付与や賃金・雇用政策の市場連動化、あるいは価格や税制面の改革等々、様々な80年代の企業改革は、同時にかんりの紆余曲折を伴っていた。それゆえ人々の心もまた、改革の遂行に関し、それなりの逡巡や疑心暗鬼を擁していたといえよう。

加えてそれら諸制度の改革の実効性にも、まだ多くの疑義があり、且つ企業により実施の程度やその成果にも、大きな差異が存在した。しかし天安門事変後数年を経た92～93年頃には、「経営メ

\*本稿は武漢市における面接調査の結果をもとに分析されているが、調査に際し羅歡鎮氏(日本大学)および郝仁平氏(東京理科大学諏訪短期大学)より多くの支援を受けた。またデータの整理・分析に当たっては科学研究費(09630036)より助成をうけた。本誌レフリーからのコメントとも併せ、謝意を表したい。

力ニズム転換条例」や「会社法」の制定，第14期党大会での市場経済化促進の再確認など，こうした改革は不退転であることが，種々示されたといえる。つまりこの頃には，企業改革の方向性や速度などがほぼ固まり，新たな1つの段階に入ったと我々は解している。

それゆえ第2には，そうした制度的改革の成否は，まさにそこで働く人々の意識の変化に大きくかかっていると考えられるのである<sup>(1)</sup>。すなわちそれを支える人々の意識の変化を伴わない制度面だけの改革は，必ずや形骸化し，挫折を待つしかないのである(そこには，制度や市場，ルールなどへの信頼等も含まれる)。つまり換言すれば，本稿はそうした制度的変革を所与とし，改革の成否を握る要因たる人々の職務意識の変化を探ることが，主たる目的であるといつてよいのである。

より具体的には，市場経済化に向けた新しい制度変革の下で，依然人々は共同体的志向性や一律平等主義的思想を強く擁しているのか否かは，決定的に重要なことなのである。したがってこうした職務意識面の変化を体系的に把握すべく，我々は湖北省の武漢市において面接調査を実施し，その市場経済化の進展に対する意識の変化や規定要因等々の分析を行うこととした。

ところで，企業改革の成否を大きく規定する職務意識の変化はどのように進展していくのであろうか。これまでも中国において，国有企業従業員に対する意識調査はいくつかなされてきた<sup>(2)</sup>。

---

(1) この制度改革と意識変化の相互規定性に関する我々のより詳しい見解は，清川雪彦・高田誠・関権「市場経済化と経済意識の変化」(南亮進・牧野文夫 編『大国への試練：転換期の中国経済』日本評論社，1999年所収)を参照されたい。

(2) 意識調査の研究は，主に社会学の分野において実施されてきている。本調査とも関連する最近の主な研究として，調査時点の古いものから順に，以下のものが挙げられよう。張潘仕 [1991] 関于大中型国营企業凝集力的調査分析 《社会学研究》第5期(総第35期)。この調査は1988年に武漢を含めた21の都市，47の大中型企業を対象にしたもので，従業員の企業への求心力の低下をもたらしている要因として，従業員の自己意識の顕在化，価値観の多元化，企業管理者の素質の低さなどの企業内要因だけでなく，企業を取り巻く外部社会の影響(物的な価値観への傾斜，分配の不平等，労働者を軽視する社会風潮)も指摘している。；東民 [1990] 工人的困惑和希望 北京市東城区職工思想狀況調査報告 《社会学》人民大学複印報刊C4第2号。1988年10月～89年1月にかけて北京市東城区に所属する単位の労働者，幹部を対象として行われた調査で，生活観念や配置転換(「優化組合」)，仕事態度，社会参加意識などの項目を調査している。；丘海雄 [1992] 工人轉工意願的分析 広州重型機械廠的研究 《社会学研究》第3期(総第39期)。1988年12月に広州重型機械工場を調査し，従業員の転職意識の要因を分析。帰属意識の低さが最も大きな要因であり，続いて賃金・福利等の満足度が関係していることを示した。；千石保・丁謙 [1992] 『中国人の価値観』サイマル出版会。1988年に実施した調査に基づき，調査対象者を若年層，中年層，老年層に分類した上で，職業観や金銭観など，世代間の意識の差を分析している。；原口俊道 [1995] 『動機づけ 衛生理論の国際比較：東アジアにおける実証的研究を中心として』同文館。1990年に上海の国有企業従業員の意識調査を実施し，そこから企業管理者は労働者に比し，仕事自体への興味や責任感，仕事意欲，帰属意識の高いことを導出している。；塚本隆敏 [1996] 『中国の社会変動』税務経理協会。1992年に大連市で実施した調査より，社会への貢献などの伝統的な価値観が崩れてきていること等を指摘している。；潘允康・関穎 [1996] 社区帰属感与社区滿意度 《社会学研究》第3期(総第63期)。1992年に天津で調査を実施し，経済が発展しても，社区(コミュニティ)への帰属感は弱まっていないことを示している。また，同じ調査を基にした課題組 [1993] 改革的社会承受力研究 《社会学》人民大学複印報刊C4第6号(初出は《管理世界》1993年第5号)では，民衆が改革に基本的に肯定的な意識を持っていること，社会的地位では労働者が最も低いこと，職業選択の基準は収入が第一であるこ

従来の研究から確認されることは、地域、企業、職位など、意識変化における種々のレベルでの不均一性の存在である。地域の経済社会の発展度の相違や改革に積極的な企業と消極的な企業、管理者と労働者など、それぞれに意識の差異が見られるのである<sup>(3)</sup>。換言すれば、意識の変容は社会の各レベルにおいて重層的に生じていると判断される。本稿では、そうした意識変化の重層性を念頭に置きつつ、従業員の価値意識の所在を明らかにし、意識の相違に影響を与える重要な要因として、経済社会の発展度や教育の重要性に着目しつつ分析をすすめよう。

その場合本稿の1つの特色は、ホワイトカラー（職員；スタッフ）層の意識にも着目している点が挙げられよう。中国の場合、直接生産労働に従事しない従業員の位置づけはかなり微妙である。すなわち中国独特な「幹部」という概念があり、それはしばしば管理部門の人員とか非肉体的労働に従事する者とか定義されるが、その逆は必ずしも真ではない。つまり後述するように、工場には相当数の非肉体的労働に従事する職員があり、そのなかにはいわゆる「幹部」とは考えにくい（職制や学歴上）人々もかなり含まれている<sup>(4)</sup>。したがってここではいわゆる「幹部」の定義にこだわることなく、そうした人々すなわち狭義の管理者でもなく、且つまた生産労働に従事する労働者（工人）でもない人々をホワイトカラーと呼び、それらの人々の意識構造を直接分析することを目的としている。

面接調査は、武漢市の機械工業に属する4企業を対象として、1997年1月に実施された<sup>(5)</sup>。面接

となどが指摘されている。；罗桂芬・白南風・仇雨臨 [1994] 社会心理承受力の深層分析 《社会学研究》第4期（総第52期）。国家体改委経済体制与管理研究所による1992年の調査で、5つの都市を対象にしている。教育水準の高い人ほど改革の現実に対する不満が大きいこと、経済の発展している都市ほど経済、社会状況への期待感が大きいことが示されている。；陸建華 [1993] 1992年社会各階層对社会形勢の基本看法 《社会学研究》第3期（総第45期）。1992年5月に6つの省と18の都市で調査。労働者は幹部や技術者に比べて保守的で、改革に消極的であること、幹部の中でも学歴の高い人ほど改革を加速すべきと考える人が多いことを示している。；冯伯麟 [1995] 市場経済条件下的社会心態研究 《社会学研究》第3期（総第56期）。1993年に北京で調査を行い、教育水準が高いほど政治・経済の現状に不満が多いこと、幹部が労働者に比べて職務満足度の高いことを指摘している。；奈良大学比較社会変動研究会 [1996] 『社会主義市場経済の深化と社会意識の変貌 中国「企業改革」下の従業員』（1995年度、奈良大学社会学部プロジェクト研究報告書）。1995年に大連、北京、温州、深圳の7企業の調査を実施し、従業員の価値意識について詳細な分析を行っている。なお上記の文献のうち、《 》は中国語の文献を示す。以下同じ。

- (3) 齊藤友里子 [1996] 「2つの中国：社会主義市場経済化と中国国有企業従業員の価値意識」（奈良大学比較社会変動研究会 [1996] 所収）によれば、マクロの政策転換、地域の経済格差、企業の経営状態の差の3つのレベルの意識変化の不均一性が指摘されている。
- (4) とくに1982年の「幹部の近代化」に関する方針以後は、幹部の学歴要件が重視され、それを満たす必要がある。なお技術系職の場合には、区分上の問題はあまりないが、非技術系職種の場合には、かなりの困難さを含む。職制や幹部の概念に関しては、今野浩一郎ほか『中国企業の経営と雇用管理』（日本労働研究機構1999年）や木崎翠『現代中国の国有企業』（アジア政経学会1995年）などを参照のこと。
- (5) 当初4企業の抽出は、企業改革の進展度により、改革の進んだ企業と遅れた企業をそれぞれ有意抽出することになっていたが、その後現地調査の実施直前になって武漢市より変更の要請などがあり、結局厳密な意味でそうした分類による有意抽出とすることはできなかった。

調査の対象となる従業員222名については、それぞれの企業より、管理者と労働者別々にサンプリングを行った。抽出方法は、従業員台帳をもとに乱数表による単純無作為抽出法を採用した<sup>(6)</sup>。

## (2) 調査対象企業の特徴

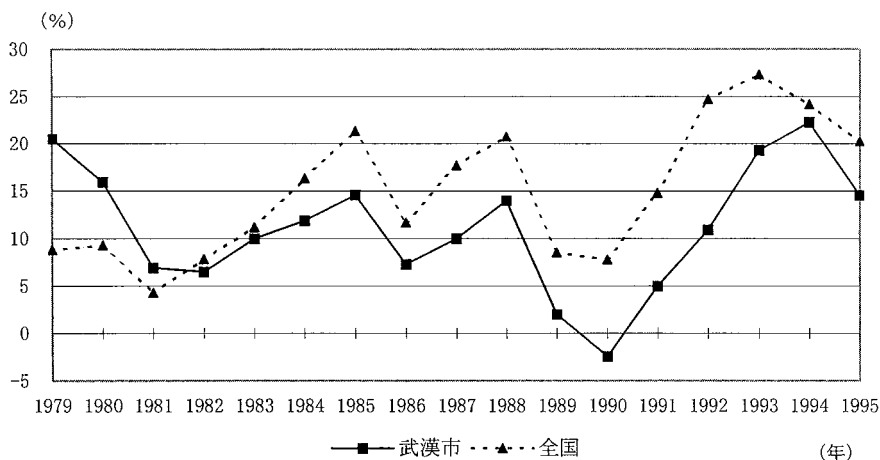
### (a) 湖北省機械工業の動向

調査の行われた1997年1月当時の中国経済は、93年から94年にかけて激化したインフレを抑制すべく、95年からとられた「適度な引き締め」政策の下にあり、中国人民銀行による固定資産投資抑制政策などの影響で、経済全体としては低いインフレ率が達成され、安定成長が維持されたものの、工業生産の伸び率は前年同月比をやや下回る状況下にあった。

改革・開放以後の機械工業は、80年と81年そして90年にマイナス成長を経験しながらも、78年から95年にかけて年平均13.1%の成長を記録し、この間、機械工業生産の伸び率は工業生産総額の伸び率とほぼ同様の動きをみせながら発展してきたといえる。

我々が調査の対象とした武漢市の機械工業もまた、基本的には中国全体の機械工業の成長率と同様の傾向をもって発展してきたが、しかしながらその対前年比成長率は1982年以降、ほぼ一貫して全国平均値を下回っており、先進地域との格差は次第に拡大してきたと考えられる(第1図)。

第1図 武漢市と全国の対前年比工業成長率



出所：《中国統計年鑑》1998年版，《武漢統計年鑑》1997年版より作成

(6) 面接調査は、本来専門調査員による他記式調査を意図していたが、時間不足や武漢市側との認識の相違から、意図したようにはならず、一部自記式による調査も含まれる。そのため全体的に調査の質がやや低く、非標本誤差も当初の設計より多少大きくなっていると判断される。なおサンプリングは、中間管理者と労働者をそれぞれsub-populationと考え、武漢市政府より認可された標本総数を、調査可能数の観点から有効に割り当て、そのquota内でSRSを行った。

いま武漢市を含む湖北省の機械工業を、他省との比較してみるならば<sup>(7)</sup>、一企業あたりの固定資産価値、企業当たり労働者数において全国平均を大きく上回る位置にありながらも、一人当たり生産性、固定資本一元当たりの生産性は、共に全国平均を下回っている。すなわち、企業規模は他省に比べ大きいものの、設備の老朽化や余剰人員の存在などにより、その生産性においては、全国平均を下回っていると判断される<sup>(8)</sup>。

次に調査対象となった4企業のうち、調査時点において突然変更となった湖北電機廠を除く3企業については、もう一つの調査(以後「総合調査」と呼ぶ)結果により、その沿革を知ることが可能である<sup>(9)</sup>。いま、その3企業について、企業改革の経緯などをごく簡単に概観すると、最も設立年度の古い1952年に設立された第三機床廠は、83年1月に利改税の導入にふみきり、全く改革を実施していない他の2企業に比べると、改革の着手は幾分早かったものと思われる。しかしこうした制度改革の着手が試みられる一方で、企業的意思決定は党委員会に集中し、職工採用の自由や辞職の自由がほとんど認められていないという遅れた管理制度の存在も知られるのである。また、企業改革らしい改革をほとんど採用していない液圧機械廠も、第三機床廠と同様に職工採用の自由や辞職の自由が認められていない。

これに対し、通用機械廠の改革の着手は85年7月の経営請負制にはじまり、第三機床廠と比べてやや出遅れたものの、その後はほぼ同様の時期に改革を実行している。そしてなにより異なるのは、職工採用の自由や辞職の自由が認められているという点である。この点は通用機械廠が調査対象企業の中で比較的経営状況の良好な企業であることを考慮に入れると、他の2企業に比べて通用機械廠の企業管理制度がやや進んだものとなっていることを示唆しているといえよう。

しかし、こうした若干の違いが存在するにせよ、これら3つの企業は共に79～80年の利潤留保制、81～83年の利潤請負制という改革は全く採用されていない。こうした改革の遅れは武漢市という調査対象地域全体の遅れた改革意識に根ざす可能性があることにも、留意する必要があるだろう。

(b) 抽出標本の特性

本調査においては、職制においてホワイトカラーが明示的に設定されている。しかしそのサンプルはあらかじめホワイトカラー専用の名簿が存在し、そこからサンプリングが行われたわけではな

---

(7) 中国機械工業年鑑編集委員会編《中国機械工業年鑑》機械工業出版社1996年版による。

(8) 但し、以上のような位置づけが、機械工業の各業種においてすべて妥当するか否かについては、さらに検討する必要がある。《中国機械工業年鑑》によれば、機械工業を「金属製品業」、「普通機械製造業」、「専用設備製造業」、「交通運輸設備製造業」、「電気機械及び器材製造業」、「計器類、教育、公用機械製造業」の6業種に分類している。我々の調査対象とした4つの企業が含まれる「金属」、「普通機械」、「専用設備」について、労働生産性、資本生産性、一企業あたりの固定資本、労働者数などを、他省と比較すると、資本生産性、および企業当たり固定資本はほぼ全国平均に近いが、労働生産性においては全国平均を下回るという特徴がある。企業当たり労働者数が全国平均を上回っていることを考慮に入れると、これらに属する企業は、余剰人員の存在が決定的に生産性を低くしていると考えられる。

(9) ここで述べている「総合調査」とは、本調査の対象である3企業を含む、武漢市におけるより広範囲な企業を対象とした調査(150企業)のことであり、ほぼ同時期に実施されたものである。より詳しくは、前掲書『大国への試練』を参照されたい。

い。どの企業もサンプリングフレームとしては、従業員台帳が用いられたが、一般にそれは管理者と労働者に二分されている<sup>(10)</sup>。本調査でもまた、サンプリングの時点においては、管理者名簿と労働者名簿から調査対象を抽出したのであったが、実際の調査の結果、管理者名簿に属しながら狭義の管理者とはみなしえない者や労働者名簿にありながら直接生産に従事しない労働者が、一定数存在することが確認された。

実際工場などに行くと、生産過程に直接従事しない事務職や製品の販売員、従業員の教育係といった人々を目にすることが出来る。これらの人々は生産に直接従事するわけではないが、企業全体の生産性の向上に少なからぬ影響を与え、それなりの重要な位置を占めていることは容易に想像できよう<sup>(11)</sup>。そこで本調査では、これらの人々をホワイトカラーと規定し、管理者および労働者と区別して観察することとした。

調査対象とした四つの機械工業企業からそれぞれ標本を抽出し、管理者、ホワイトカラー、労働者に分類した上で集計したものが第1表に与えられている。その基本的属性について、いくつか留意しておくべき特徴をここで確認しておきたい<sup>(12)</sup>。

第1表 武漢調査におけるサンプルの主要特性

工場		標本数	年齢(歳)	勤続年数(年)	賃金(元)	家族総収入(元)
液圧機械廠	管理者	13	38.2	13.4	569.5	915.8
	ホワイトカラー	11	39.7	18.2	450.0	945.2
	労働者	23	38.3	16.9	427.5	705.2
第三機床廠	管理者	19	46.9	21.1	-	687.4
	ホワイトカラー	20	37.8	14.9	-	548.0
	労働者	19	38.1	17.5	-	519.7
湖北電機廠	管理者	10	47.3	23.1	472.1	896.4
	ホワイトカラー	19	40.5	18.5	391.4	908.7
	労働者	28	38.8	17.0	350.5	880.2
通用機械廠	管理者	13	41.3	17.3	450.0	914.6
	ホワイトカラー	17	33.6	11.7	341.9	742.9
	労働者	30	31.0	10.5	331.9	1027.6

\* 標本数以外は、各平均値を示す。

(10) 我々の調査票でいえば、質問 Bの回答選択肢a, b, e, gは管理者に、c, d, fは労働者に分類される。またhを詳細に検討する時、その多くがホワイトカラーとして分類される。なお企業によっては、b 工(段)長が労働者のこともある。また勤続の浅い大学卒のf 技術員の場合は、近い将来 助理工程師 が約束されていることもあり、管理者の名簿に属している場合もある。

(11) ホワイトカラーの具体的な就業場所としては、事務室、販売部門、経理部門、原料購入部門、医務室、労働組合、検査部門、倉庫部門、付属学校、共産党事務室、警備室などが含まれている。

(12) ここでは一応平均値が用いられているが、各属性の分布形を四分位レンジなどにより検証するとき、対称分布でない可能性が高い。しかしt検定の頑健性などを考慮し、メディアン等の統計量は採用しなかった。

まず第一に指摘すべき点は、企業間の賃金格差の存在である<sup>(13)</sup>。いずれの職制においても、液圧機械廠と湖北電機廠および通用機械廠との間には100元近い差が存在している。しかしながら賃金が他企業よりも高いことで、必ずしも液圧機械廠の経営状況が良いとは言えない。総合調査によれば、1985年、90年と利潤総額は黒字であったが、94年には595万円の赤字となっているからである<sup>(14)</sup>。

第二に、管理者、ホワイトカラー、労働者のそれぞれの賃金水準は、賃金データの得られない第三機床廠を除く3企業において、管理者とその他の職制との間に格差が大きく、ホワイトカラーと労働者の間にはきわめてわずかな差しか存在していないことが看取できる(第2表)。賃金から見る限りホワイトカラーは労働者に近い存在として位置づけられよう。

第2表 職制と賃金の構成

職制	平均賃金(元/月)
管理者	499.29
ホワイトカラー	387.22
労働者	365.50

注) 平均値の差の検定の結果: 管理者vs. ホワイトカラー t = 4.86  
 ホワイトカラーvs. 労働者 t = 1.21

第3表 職制と学歴構成

単位: 人

職制	初等教育	中等教育	高等教育	合計
管理者	8	12	35	55
ホワイトカラー	13	24	29	66
労働者	43	53	4	100
合計	64	89	68	221

注1) 初等教育は小学校未卒, 小学校卒, 中学校卒を含み, 中等教育は技校卒, 高校卒, 中専卒を含む。高等教育は大専卒, 大学卒である。

注2) 独立性の検定結果: 管理者 vs. ホワイトカラー  $\chi^2 = 4.79 < \chi^2_{0.05}(2)$

ホワイトカラー vs. 労働者  $\chi^2 = 40.68 > \chi^2_{0.01}(2)$

注3) 無回答については集計から除外されている。以下の表も同様。

第三にそれぞれの職制の学歴構成をみると、管理者では高等教育を受けた割合が最も大きな割合を占めている(第3表)。ホワイトカラーも管理者に比べやや中等教育の比重が大きいものの、やはり高等教育が最も大きな割合を示している。これに対し、労働者では中等教育の割合が最も大き

(13) 武漢第三機床廠の賃金データについては、調査時点(97年1月)において当該企業が賃金未払いの状況下にあったため、得ることができなかった。その意味で第三機床廠の経営状況は他の3企業に比べ、極端に悪化しているものと解釈されよう。また、総合調査によっても90年の時点で利潤総額は159万円の赤字、94年には541万円の赤字となっていたことを示している。この事実は、この後の論述において第三機床廠とそれ以外の3企業の加重平均をもって分析を進めていく際の事実上の根拠となっている。

(14) 湖北電機廠以外の3企業それぞれについて、94年時点の総生産費用に占める労賃および福利厚生費の割合を計算したところ、液圧機械廠が19.2%、第三機床廠が20.9%、通用機械廠が9.8%であった。通用機械廠が比較的パフォーマンスの良好な企業であることを考慮に入ると、液圧機械廠の19.2%の水準は第三機床廠と並び、やや高い数値となっており、生産性を無視した賃金支払いが行われている可能性も否定できない。

な割合を示し、初等教育の割合も比較的大きいなど、ホワイトカラーとは明らかに有意な差が存在する。したがってホワイトカラーは学歴構成からみれば管理者に近いとはいえず、管理者と労働者の中間よりもやや管理者寄りに位置づけられながら、給与面においては労働者に近い存在として位置づけられることが確認されるのである。

第四に、年齢、勤続年数と賃金との関係において、明瞭な関係は見いだせない。通用機械廠でややその関連がみられるものの、液圧機械廠、湖北電機廠ではそうした傾向がみられず、特に液圧機械廠では、管理者の平均年齢においてもホワイトカラーや労働者とほとんど差がなく、管理者の要件として勤続年数や年齢はあまり関係をもっていないことがわかる。また、性別による賃金格差においても、職制および勤続年数などを勘案すると、男女間でほとんど賃金に差がないことが知られる。

以上のような抽出サンプルの特性を考慮に入れながら、以下の分析に進むことにする。

### 労働条件の差異と職務意識の変化

1991、95年に行った天津における調査では、企業改革と職務意識の変化が、分析の主題として取り上げられていた<sup>(15)</sup>。すなわち、制度的な企業改革の進展度が異なる企業群を事前情報により有意抽出し、それらの企業に勤める管理者・労働者の意識の差異を、複数の概念を用いて分析したのであった。

今回の調査の場合にも、天津における調査とほぼ同様（変更部分はその都度言及）の調査票が用いられており、職務意識を構成する種々の概念は、「倫理観」を除き同様である。しかし天津調査の場合、職務意識を規定する労務環境要因として（1）所有制の差異、（2）制度的企業改革の進展度、（3）職制の差異、（4）合併企業との対比の4つの要因が想定されていたが、本稿の調査では事前情報の不足と調査上の困難があり、企業改革の進展度や合併企業との対比による意識差の分析は行いえなかった。

その代り今回の調査では、天津調査で分析の対象とならなかったホワイトカラーの職務意識が、明示的に分析の対象として設定されている。すなわち天津調査では職制は管理者と労働者に分類されていたが、本調査の場合、多くのホワイトカラーが含まれていたため、管理者、ホワイトカラー、労働者に3分類されている。

なお調査票の構成については、上述の通り天津調査の調査票を一部変更したものであり、大部分は同一である<sup>(16)</sup>。従って説明が繰り返しになる恐れがあるが、若干確認しておく必要がある。まず、全体で73の質問が用意され、それらは大きく2つのレベルの質問群に分けることが出来る。す

---

(15) 清川雪彦 [1994] 「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号を参照。

(16) ローマ数字とアルファベットは、清川 [1994] 添付の調査票と同一の質問番号を示す。またローマ数字と算用数字の組み合わせは、新たに追加した質問である。本調査では、清川 [1994] 添付の調査票から F, H, R, A, C, I, L, Oが削除され、新たに16の質問が追加された。



なわち、(1)基本的職務態度に関するものと(2)市場経済化が進む中における企業人としての職務意識に関するものである。それらはさらに前者は3つの、後者は4つの下位概念に分類されている。

以下の分析では、まずホワイトカラーの位置づけを行い、その労働条件の違いと職務意識との間にどのような関連が見出されるかを確認する。すなわち、管理者とホワイトカラー、ホワイトカラーと労働者、管理者と労働者の職務意識をそれぞれ概念別に考察し、回答パターンの相違を検討する。その際のデータは、全企業のサンプルをプールした上で使用される。

次に労働条件の著しく悪化している第三機床廠とその他の3企業平均の調査結果を用い、職務意識の規定要因について考察する。

#### A. ホワイトカラーの職務意識は労働者のそれに近いか？

前述のように、ホワイトカラーの学歴はどちらかと言えば管理者に近く、中等から高等教育を受けた人々が主流である。しかしながら賃金面においては管理者との差が大きく、むしろ労働者との差が小さいことが知られる。

そうしたホワイトカラーの職務意識の性格を、管理者および労働者との関連において確定することが本節の課題である。いまこの目的のために、ホワイトカラーの回答パターンを、管理者および労働者のそれとの対比において捉え、その職務意識の傾向を把握しよう。まず個別の構成概念毎の比較を判別分析によって行い、次いで個別の質問レベルにおいて<sup>17)</sup>による独立性の検定によって検討する。

##### (1) ホワイトカラーの基本的職務態度

ここでいう「基本的職務態度」とは、生産性の高い組織的な工業労働力の必要条件として、労働意欲や、労働力の質を規定する労働者の内面的職務意識に関する基本的態度を指す。本調査では、「職務満足度」、「コミットメント」、「便宜手段的態度」の3つの概念でそれらは構成されている<sup>(17)</sup>。これら3つの概念において、ホワイトカラーの職務意識が管理者にどの程度近い位置を占めているのかを、管理者および労働者との間の回答パターンとの対比により考察する。

3つの概念のうち、「職務満足度」は賃金やボーナスだけでなく、職場の福利厚生制度や人間関係および仕事に対する満足度を表し、労働意欲や労務規律とも関連する概念である<sup>(18)</sup>。概念を構成する7つの質問すべてによる正準判別分析では有意な結果がえられなかったが、個別の質問ではいくつかの質問に有意な結果が得られ、いずれもホワイトカラーと労働者の間に有意な差があり、管理者との間には有意な差はみられなかった<sup>(19)</sup>。

(17) これらの概念の詳細については、清川雪彦 [1993]「インド工業女子労働力の質をめぐって」『経済研究』第44巻 第1号などを参照のこと。

(18) 職務満足度を構成する質問(C, D, E, S, T, 25, W)は、前掲清川 [1994]の場合から若干変更されている。

(19) 現在のボーナスの水準に対する満足度を聞いた質問に、「たいへん低い」あるいは「不満である」と答えた者が最も多かったのが労働者であるのに対して、管理者、ホワイトカラーは「低いが仕方がない」といった企業の経営状況を見通した客観的な判断に、より多くの回答が集中している。

但し、職場への帰属意識や定着度、勤務の継続性などを尋ねた「コミットメント」については、全質問による正準判別分析においても、個別の質問レベルにおいても有意な差は見いだされなかった<sup>(20)</sup>。また、仕事自体にどれほど価値を置いているのかをみた「便宜手段的態度」においても同様に有意な差は確認されなかった<sup>(21)</sup>。

以上の調査結果からわかるように、職務満足度、コミットメント、便宜手段的態度などの基本的な職務態度をみる限り、管理者、ホワイトカラー、労働者に有意な差は見いだされない。個別質問レベルにおいて、若干ホワイトカラーは管理者に近い職務意識を有していると判断されるのみである。

## (2) 市場経済化とホワイトカラーの職務意識

次に、職務満足度などの基本的職務態度とは別に、市場経済化に伴う職務意識の変化、技術革新や品質に対する意識、経済倫理観といった労務環境や市場経済における職務態度に関する認識の側面を検討することにしたい。具体的には、「機能主義的職務観」、「技術革新への態度・品質意識」、「市場経済志向性」、「倫理観」といった概念によって、それらは捉えられると考えている。

### (a) 機能主義的職務観

機能主義的職務観は、企業が利潤追求を第一義とする人為的に形成された機能集団であるとする考え方であり、ここではそうした意識がどれほど管理者やホワイトカラー、労働者に浸透しているのかを知るためにさらに4つの質問群を用いて捉えられると考えられている<sup>(22)</sup>。

管理者、ホワイトカラー、労働者の機能主義的職務観がどのような位置関係にあるのかを検討するため、すべての質問を用いて正準判別分析を行った結果、次のような正準判別関数を得た<sup>(23)</sup>。

$$\begin{aligned} G(F) = & -0.196 - 0.161 G - 0.231 J + 0.013 K + 0.723 M + 0.272 O \\ & + 0.586 Q + 0.393 22 + 0.045 E - 0.070 6 + 0.073 F - 0.477 G \\ & + 1.370 S - 0.260 T + 0.190 B + 0.083 3 \end{aligned}$$

(正準相関係数 0.477, 寄与率 0.779)

$$F = 2.519 > F_{0.01}(30, 410)$$

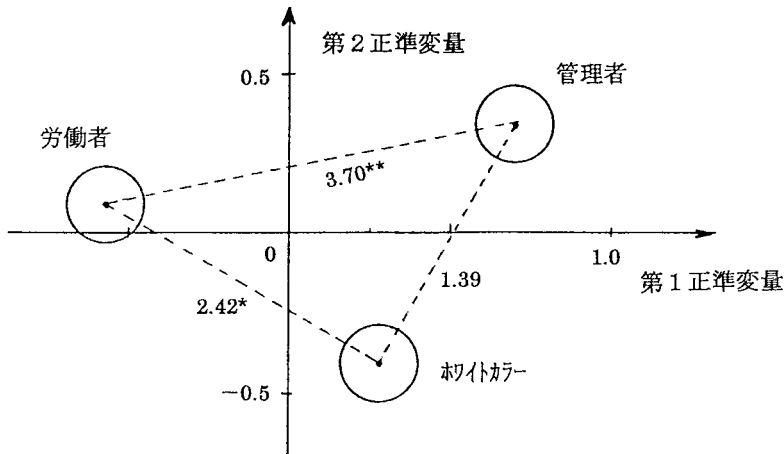
<sup>(20)</sup> コミットメントに関する質問群( F, U, V, M, N, 1, 2)のうち、「今の仕事と同じ仕事が、息子や娘にも提供されるとしたら、どう考えるか?」( N)という質問に対して、管理者、ホワイトカラー、労働者のいずれも「是非息子(娘)にも、すすめたい」という高いコミットメントを表す選択肢がほぼ全くといってよいほど選択されていない。このことは、職制ごとに差がでないほど全体的なコミットメントが低いことを表していると考えられる。

<sup>(21)</sup> 便宜手段的態度に関わる質問としては、ここでは以下の5問、 A, B, N, O, Pが検討された。

<sup>(22)</sup> それらは「給与体系に関する質問群」、「職務規律に関する質問群」、「企業組織に関する質問群」、「能力に関する質問群」に分けられよう。具体的には付録の質問票を参照されたい。

<sup>(23)</sup> ここでは3群の判別なので、2つの固有根が存在し、それらに対応する2本の判別関数が得られる。しかしその第1正準変量のみで、十分有意に識別可能なため、第2のものは省略されている。このようにより少ない次元で判別することも、本分析の目的の1つである。以下同様。

第2図 管理者，ホワイトカラー，労働者における機能主義的職務観の判別結果



注) 数値は F 値(自由度: 15; 205)を示す。\*は5%, \*\*は1%で有意なことを表す。

判別関数およびその結果を図示した第2図のF値からもわかるように、管理者と労働者、ホワイトカラーと労働者は有意に判別されているが、管理者とホワイトカラーは有意な差がみられない<sup>(24)</sup>。このことは管理者とホワイトカラーの機能主義的職務観が近いものであることを示しており、労働者のそれとは大きく乖離しているといえる。

正準判別関数の係数が示しているように、より判別に効いているとみられる質問を取り上げると、M、Q、22、S、Tといった質問を確認することができる。これらの質問からは、いずれもホワイトカラーと労働者の間に有意な差異が見いだされた<sup>(25)</sup>。

機能主義的職務観に関わる4つの質問群のうち、給与体系に関する質問群には、出来高給、年功賃金、給与体系の平等性についての質問が含まれている。年功賃金に関する質問 Oを除き、いずれの質問においてもホワイトカラーは管理者に近く、労働者とはかなり異なった回答パターンを観察することができる。仕事の形態から管理者、ホワイトカラーが総合的職能給を望み、労働者が時間給を希望するということはあるものの、第4a表に示されているように、労働者の多くが現在の賃金を不平等と感じており、より平等的な給与体系を求めているのに対し、管理者とホワイトカラーは反対に現行より大きな賃金格差を設けるべきだとする意見が大勢を占めている。このことは、労働者の意識がいまだに一律平等主義的色彩を色濃く残していることを示すものといえよう。

(24) 図は管理者、ホワイトカラー、労働者の3群を同時に判別した結果を直観的に分かり易いように図示したものであるが、管理者と労働者の2群で判別関数を導出し(1%水準で有意)、その関数を用いホワイトカラーのデータを分類する場合もやはり管理者群に判別される。

(25) 但し4つの下位質問群のそれぞれについては、やや異なる結果が得られ、給与体系や規律、能力に対する質問群では管理者とホワイトカラーの意識の近さが示されるものの、組織に対する質問群では、そのような特徴は見いだされなかった。これは後述の「技術革新への態度・品質意識」や「倫理観」といった概念においてもみられ、ホワイトカラーが必ずしも全面的に管理者に近い意識を持っているわけではなく、ある特定の側面においては、労働者に近い意識構造をも持ちあわせている存在であることを示している。

第4a表 工場の賃金体系（ Q ）

職制	平等すぎてよくない	適切である	不平等である	合計
管理者	30	12	13	55
ホワイトカラー	29	12	25	66
労働者	29	11	59	99
合計	88	35	97	220

注) 独立性の検定結果：管理者 vs. ホワイトカラー  $\chi^2 = 2.83 < \chi^2_{0.05}(2)$   
 ホワイトカラー vs. 労働者  $\chi^2 = 7.51 > \chi^2_{0.05}(2)$

第4b表 工場の規則について（ S ）

職制	厳しすぎる	適切である	もっと厳しくすべき	厳しいが守られていない	合計
管理者	1	2	15	37	55
ホワイトカラー	0	8	8	51	67
労働者	3	36	7	54	100
合計	4	46	30	142	222

注) 独立性の検定結果：管理者 vs. ホワイトカラー  $\chi^2 = 7.85 > \chi^2_{0.05}(3)$   
 ホワイトカラー vs. 労働者  $\chi^2 = 15.04 > \chi^2_{0.01}(3)$

第4c表 秀れた工場経営者の資質（ T ）

職制	大きな利潤をあげる能力	従業員の世話をよくする	思想やイデオロギー	合計
管理者	14	10	31	55
ホワイトカラー	23	15	27	65
労働者	20	39	40	99
合計	57	64	98	219

注) 独立性の検定結果：管理者 vs. ホワイトカラー  $\chi^2 = 2.65 < \chi^2_{0.05}(2)$   
 ホワイトカラー vs. 労働者  $\chi^2 = 6.63 > \chi^2_{0.05}(2)$

規律に関する質問では、欠勤者に対する態度や職務規律、工場の規則に対する認識などがその内容であるが、第4b表に示されるように、工場の規則については、管理者に厳しくすべきという回答が多く、次いでホワイトカラー、労働者の順にやや寛容な態度をとるようになっている。

また、能力に関する質問のうち、すぐれた経営者に求められる資質に関する質問では、第4c表にみられるように、すぐれた工場経営者として「人間的品格」とする回答が労働者に最も多かったのに対し、管理者、ホワイトカラーは「利潤をあげる能力」であるとし、利潤追求を第一とする機能主義的な職務意識という観点からみた場合、やはり労働者は管理者やホワイトカラーに比してやや遅れた機能主義的職務観を示していることが知られるのである。

(b) 技術革新に対する態度・品質意識

これまでみてきた諸概念においては、いずれもホワイトカラーが管理者に近い職務意識を有していることを示していた。しかし技術革新に対する態度や品質に関する意識の質問においては、そのほとんどにおいてホワイトカラーは労働者に近い意識を示しており、これまでの傾向とは明らかに異なっている。判別分析の結果、以下のような正準判別関数を得た。

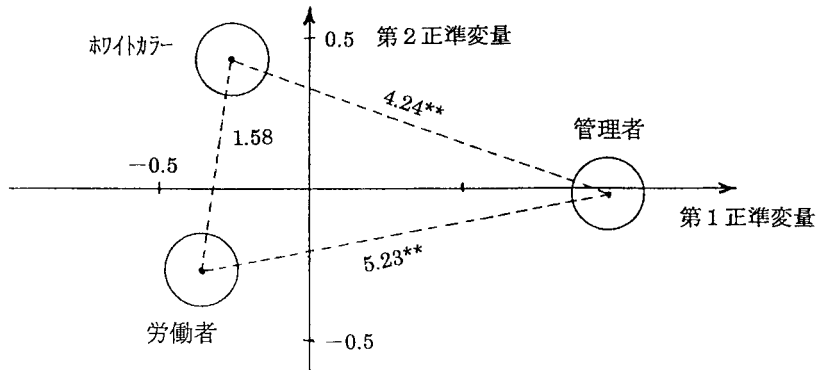
労働条件は職務意識を決定する主要因か？（清川雪彦／関 権／高田誠）

$$\begin{aligned}
 GT(1) = & -0.330 - 0.419 C - 0.278 D + 0.488 E + 0.654 H - 0.071 I \\
 & + 0.255 J + 1.369 K - 0.140 L + 0.841 P + 0.194 Q - 0.190 S \\
 & + 0.631 6
 \end{aligned}$$

（正準相関係数 0.495，寄与率 0.783）

$$F = 3.483 > F_{0.01}(24, 416)$$

第3図 管理者，ホワイトカラー，労働者における技術革新への態度・品質意識の判別結果



注) 数値はF値(自由度: 12; 208)を示す。\*は5%，\*\*は1%で有意なことを表す。

判別結果を示した第3図からもわかるように，管理者とホワイトカラー，管理者と労働者では有意な差がみられるのに対し，ホワイトカラーと労働者では有意な差がみられない。すなわちホワイトカラーは労働者に近い意識を有していると考えられるのである。

その理由としてはなによりもまず，ホワイトカラーの仕事内容が関係していると考えられよう。かれらの仕事はその多くが，人事部や販売部，財務，労働組合などの事務職が主であり，生産現場との関係が薄いのが特徴である。従って，新しい機械の導入に対する積極性や工場の製品検査・品質検査に対して管理者の意識がより積極的かつより厳しくすることに向けられているのに対し，ホワイトカラーではより消極的かつ現状維持的であり，この面での職務意識が，管理者と乖離し，労働者により近いものになったと考えられる。

### (c) 市場経済志向性

市場経済化が進むことにより，従業員の採用や解雇，計画経済時代の終身雇用制 鉄飯碗，学校や病院などの非生産部門を所有すること，あるいは企業の競争や倒産に対する意識に何らかの差異が生じているのか否かを知るため，10の質問を設定した。

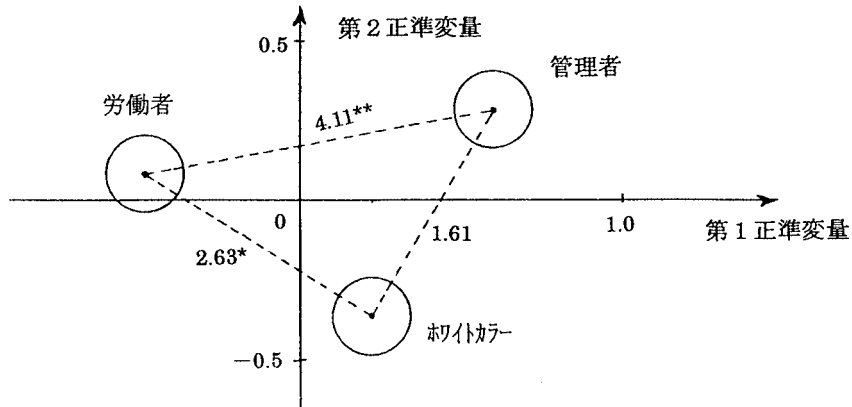
全質問による判別分析の結果，以下の正準判別関数を得た。

$$GM(1) = -0.476 - 0.011H - 0.381I + 0.454J + 0.125B - 0.462Q + 0.604H + 0.991J - 0.160Q - 0.0127$$

(正準相関係数 0.417, 寄与率 0.771)

$$F = 2.814 > F_{0.01}(20, 420)$$

第4図 管理者, ホワイトカラー, 労働者における市場経済志向性の判別結果



注) 数値はF値(自由度: 10: 210)を示す。\*は5%, \*\*は1%で有意なことを表す。

判別結果を図示した第4図において明瞭に示されているように、管理者と労働者、ホワイトカラーと労働者はそれぞれ1%水準、5%水準で有意な差がみられ、管理者とホワイトカラーとの間には有意な差はみられなかった。この結果からホワイトカラーの市場経済志向性は管理者のそれと大差ないと考えられる。

中でも、怠惰な労働者を解雇すべきであるか否かを聞いたBでは、管理者、ホワイトカラーが「解雇すべき」とする回答の割合が大きいのに対し、労働者は「解雇せず教育してゆくべき」とする回答が多く対照的である。また、国有企業の抱える非生産部門についてたずねた質問Hでは、第5a表にみられるように、管理者やホワイトカラーは「独自に運営すべき」とする回答が多いのに対し、労働者は「大変よいことだ」とする回答が多い。こうした回答パターンの乖離は、労働者において「大鍋飯」や「鉄飯碗」といった計画経済時代の意識構造が依然として存在し続けていることを表しているといえる。

また質問Jの結果を示した第5b表からも示されるように、「労働に応じた分配」の意味に関して、管理者・ホワイトカラーと労働者では大きな差が存在する。このこともまた改革以前の一律平等主義的思考様式が払拭されていないことを示しているといえるのである。

第5 a表 企業が学校や病院などの非生産部門をもつことについて（ H ）

職制	独自に運営すべき	やむを得ない	大変よいこと	合計
管理者	22	14	19	55
ホワイトカラー	24	12	31	67
労働者	17	16	66	99
合計	63	42	116	221

注) 独立性の検定結果：管理者 vs. ホワイトカラー  $\chi^2 = 1.96 < \chi^2_{0.05}(2)$   
 ホワイトカラー vs. 労働者  $\chi^2 = 8.54 > \chi^2_{0.05}(2)$

第5 b表 「労働に応じた分配」の意味（ J ）

職制	能力に応じた分配	一人でも多くの人に職 を与える	すべての人に平等 に分配	合計
管理者	39	16	0	55
ホワイトカラー	47	20	0	67
労働者	45	47	8	100
合計	131	83	8	222

注) 独立性の検定結果：管理者 vs. ホワイトカラー  $\chi^2 = 0.01 < \chi^2_{0.05}(2)$   
 ホワイトカラー vs. 労働者  $\chi^2 = 12.91 > \chi^2_{0.05}(2)$

最後に、最近の傾向として指摘されている「拝金主義」や「下海」などを含む4つの質問を設定し、「倫理観」として分析を試みたが、しかし、この面における管理者、ホワイトカラー、労働者の意識に有意な差はみられなかった。

以上みてきたように、基本的職務態度や市場経済化に伴う職務意識に関する7つの概念から検討するとき、ホワイトカラーの職務意識は「技術革新への態度・品質意識」、「倫理観」を除いて管理者の職務意識に近いことが明らかとなった。但し、ホワイトカラーの就業内容が一般に事務に片寄っていることから「技術革新への態度・品質意識」において労働者寄りの結果となったこと、「倫理観」では三者にほとんど差がないことなどを考慮するとき、総じてホワイトカラーの職務意識は管理者に近いといえるであろう。

その点は、いま全質問に関する2群毎の回答比率の差を視覚的に45度線からの乖離度の総和による便法を用い<sup>(26)</sup>、計算することによっても確認されうる(第5図)。すなわち管理者とホワイトカラーの距離の総和が13.4なのに対し、ホワイトカラーと労働者では17.1、管理者と労働者では19.5となり、明らかに管理者に近い回答パターンを示しているといえる。このように、賃金面においては明らかに管理者より労働者に近い存在であるホワイトカラーの職務意識は、管理者のそれに近いものとして位置づけられるが、そのことは、賃金などの労働条件が、必ずしも職務意識を規定しているとはいえないことを含意しているといえよう。近年中国では、学歴別の採用人事・昇進管理が徹底してきていることもあり、ホワイトカラー集団は一般に将来の管理者・幹部の予備軍とみな

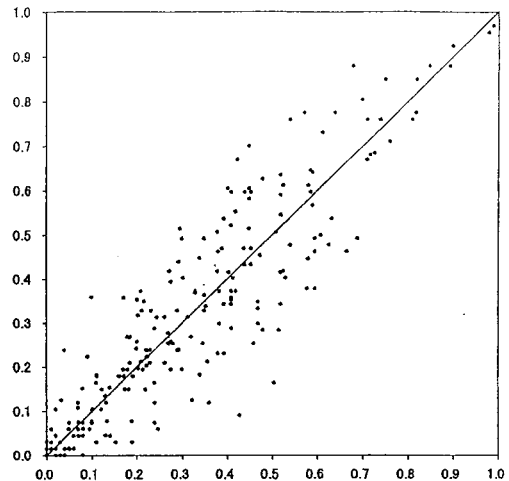
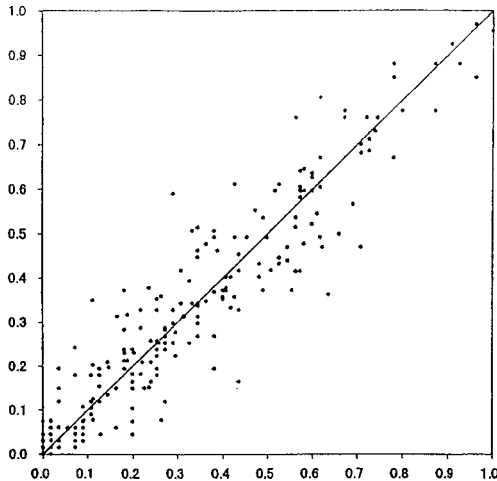
(26) グラフ上の各点は、特定の質問の回答選択肢に対する両軸上の各群(管理者vs. ホワイトカラー vs. 労働者)の選択比率を示す。したがって45°線上にあれば、両群の回答比率は等しいことになる。ただし1次従属の選択肢を含むこと、ならびに回答者数が群により異なる(それゆえ信頼度も)点にも留意する必要がある。林知己夫(編)『比較日本人論』中央公論社 1973年)を参照。

されてもいると思われる。したがってそうした精神的環境ならびに職制体系にあっては、おのずと管理者的意識が育まれる面もある。今その点の直接的論証は困難なゆえ、仮に教育水準をそうした諸条件の一応の代理変数と考えるならば、教育水準が職務意識を労働条件よりも大きく規定しているとも解されるのである。

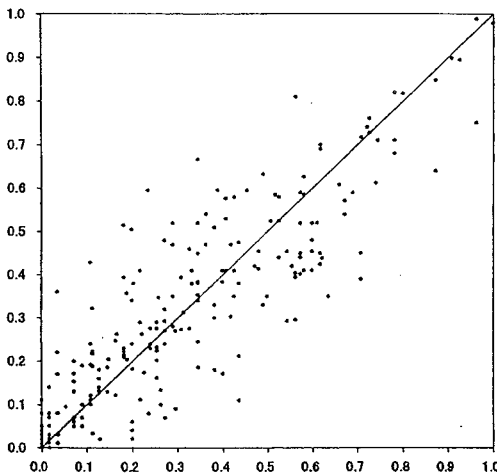
第5図 管理者、ホワイトカラー、労働者における回答パターンの比較(全質問、〔 〕内は対角線からの乖離の総和)

(1) 管理者(X軸) vs. ホワイトカラー(Y軸) : [13.4]

(2) 労働者(X軸) vs. ホワイトカラー(Y軸) : [17.1]



(3) 管理者(X軸) vs. 労働者(Y軸) : [19.5]



## B 給与遅配企業の職務意識は低いか？

次に、やや視点を変え、給与遅配という労働条件の差異が管理者や労働者の職務意識にどのような差をもたらしているのかを検討することにする。すなわち、労働条件の厳しい企業とそうでない



企業との間に、そこで就業する労働者、管理者の職務意識に違いが存在するの否かを考察する。

前述したように、我々の調査対象企業のうち、第三機床廠については賃金の遅配がみられ、調査時点においては賃金が支払われていなかった。本来ならば事前調査により、企業改革の進展度など経営・労務に関する情報が入手され、それに基づき比較・対比の設計がなされるはずであったが、そうした情報が得られなかったため、給与遅配という事実を労働条件の劣悪さの典型ともみなすことにし、比較分析することにした。また既述の如く、総合調査の情報においても赤字に転落している様子が認められ、少なくとも調査時点で第三機床廠は労働条件の特に劣悪な企業とみなされ、それゆえ他の3企業との比較が試みられた<sup>(27)</sup>。

つまりいま労働条件の差異を与件とし、そのもとでの職務意識の差を把握すべく、前述の場合同様、まず7つの概念についてそれぞれの相違が確認される。その際、第三機床廠とその他の3企業全体の比較は、基本的には管理者と労働者別々にそれぞれの差異について考察されよう<sup>(28)</sup>。

さらにまた、この分析に際しては、すでにホワイトカラーの職務意識の特性が、管理者のそれに近いことが確認してあるがゆえ、対比をより明確にするため、本節では管理者と労働者の2群により、第三機床廠とその他3企業との意識差を明らかにすることを試みよう。

#### (1) 給与遅配企業の基本的職務態度

基本的職務態度として考察される3つの概念のうち、職務満足度についてのみは判別分析による有意な結果が得られ、次のような正準判別関数を得た。

$$Gs(1) = 1.287 + 0.245 C - 0.177 D + 0.158 E + 1.922 S - 0.675 T + 0.228 25 - 0.649 W$$

(正準相関係数 0.480, 寄与率 0.906)

F = 2.133 > F<sub>0.05</sub>(21, 416)

判別結果の第6図のF値からわかるように<sup>(29)</sup>、第三機床廠の労働者と3企業平均の労働者との間に有意な差が確認される。しかし個別質問レベルで検討すると、<sup>2</sup>検定による有意な質問は現在のボーナスに対する満足度についての質問 Sのみである。その回答パターンを検討すると、満足

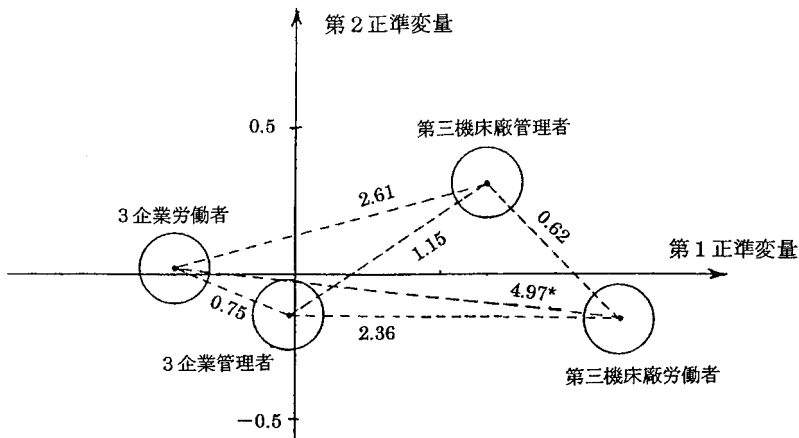
<sup>(27)</sup> 「総合調査」の情報によれば、第三機床廠と他の3企業の比較を困難にするような第三機床廠に固有な要因はとくに存在しないと思われる。当時の赤字経営企業や賃金支払停止企業の状況については、伊藤正一「中国の失業問題」『大阪学院大学経済論集』第13巻第1・2号（1999年）などを参照のこと。

<sup>(28)</sup> なおその場合、対比される3企業は、同質的1群として扱われているが、これはすでに各3企業毎の管理者ならびに労働者相互の意識差の程度が、ほぼ同一であることがすでに確認済みの結果（Lordのレインジ検定による）を受けての措置である（職制、企業間とも5%水準で有意でない）。

<sup>(29)</sup> ここでは4群の判別ゆえ、3つの固有根が存在し、それらに対応する3本の判別関数が得られるが、第1固有根が十分大きい（寄与率90%）ので、第1正準判別関数のみが示されている。したがって第6図も本来なら3次元空間で示さるべきであるが、簡明化のためにここでは第1・第2正準変量の平面へ射影した図となっている。それゆえ各グループの平均値の差は、より正確には、分散をも考慮したF値によって判別する方が好ましい。

という回答はほとんどないことが確認される。すなわち第三機床廠では管理者、労働者ともに「不満だが仕方がない」が最も多いのに対し、その他3企業平均では、「不満である」という直接的な態度表明がなされている。給与遅配という現実に対する諦観の情が示されているといえるが、いずれにしろ両者ともに不満であることには違いがなく、その意味ではこの面の意識差は小さいと考えられるのである<sup>(30)</sup>。

第6図 給与遅配企業とその他3企業における職務満足度の判別結果



注) 数値はF値(自由度: 7; 145)を示す。\*は5%, \*\*は1%で有意なことを表す。

次にコミットメントと便宜手段的態度については、いずれについても有意な判別結果は得られなかった。但し、個別質問レベルの分割表の分析では、いくつか有意な結果が得られている。すなわち、終身雇用 鉄飯碗 制度や年功と昇進についての質問 1, 2によれば、第三機床廠の管理者、労働者共に終身雇用や年功の重要性を回答する率が高く、労働条件の厳しさが雇用への重視となって回答パターンに表出されていると思われる。

これらのことから判断する限りでは、第三機床廠の管理者のコミットメントは他の3企業に比べて、特に雇用という面において強いといえよう。これは給与遅配という労働条件の差異がもたらした可能性であることも否定できない。その意味では労働条件の差異がコミットメントに影響を与えている可能性はあるものの、しかしそれは質問 Nにおいて「現在の仕事を息子(娘)にもすすめたい」とする回答が皆無に等しいことからわかるように、積極的な意味においてではなく、解雇ないし失業への不安による消極的な意味においてであると考えられるのである。

しかし、全体としてみると、この概念を構成する全質問による第三機床廠とその他3企業間の回答パターンには、ほとんど差がないといってよく、基本的職務態度に関しては給与遅配という労働条件が意識の差をもたらしているとはいえないのである。

(30) 「満足している」とする回答が共通して少ないことの背景には、武漢の遅れた機械工業全体のもつ特色の一端を反映しているのかもしれない。

(2) 給与遅配と市場経済化に伴う職務意識の差異

市場経済化に伴う職務意識として我々が設定している4つの概念のうち、技術革新への態度・品質意識を除いて、判別分析による有意な結果は得られなかった。特に機能主義的職務観については、個別質問レベルにおいてさえも何ら有意な結果は得られず、給与遅配という労働条件は管理者、労働者の職務意識に対して認められるべき差異をもたらしていないといえるのである。そこで、ただ一つ判別結果が有意と出た技術革新への態度・品質意識について仔細に検討してみよう。判別分析の結果、次のような正準判別関数が得られた。

$$\begin{aligned}
 GT(1) = & -1.472 - 0.182 C - 0.073 D - 0.027 E - 0.147 H \\
 & - 0.039 I + 0.975 J + 1.069 K + 0.134 L + 0.579 P \\
 & - 0.176 Q + 1.030 S + 0.433 \delta
 \end{aligned}$$

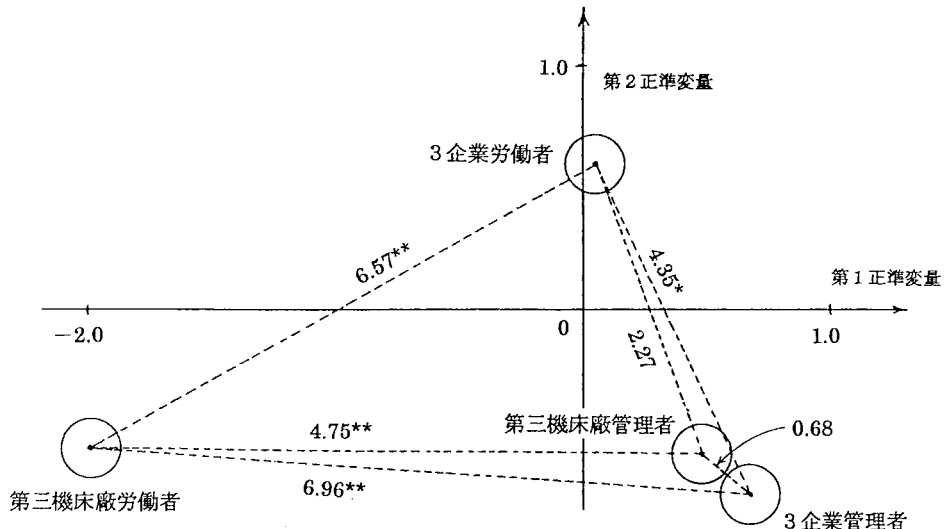
(正準相関係数 0.625, 寄与率 0.582)

$$\begin{aligned}
 GT(2) = & -0.439 + 0.430 C + 0.160 D - 0.728 E - 0.814 H \\
 & + 0.082 I + 0.195 J - 0.796 K + 0.172 L - 0.738 P \\
 & - 0.388 Q + 1.101 S - 0.387 \delta
 \end{aligned}$$

(正準相関係数 0.538, 累積寄与率 0.952)

$F = 4.042 > F_{0.01}(36, 414)$

第7図 給与遅配企業とその他3企業における技術革新への態度・品質意識の判別結果



注) 数値は F 値(自由度: 12; 140)を示す。\*は5%, \*\*は1%で有意なことを表す。

判別結果を図示したのが第7図である。この図からもわかるように、第三機床廠とその他3企業平均では管理者においては意識の差が確認されないが、労働者において大きく乖離した構造が看取される。いま、判別関数にも示されているように、その相違をもたらしている質問を個別に検討するとき、次のような特徴が認められる。

即ち、新しい機械設備の導入に対する反応を聞いた質問 Eの結果によると、第三機床廠では、管理者だけでなく、労働者も「正規の教育訓練を受けて、そこに配置されたい」とする回答が多く、この点はその他3企業と異なり、第三機床廠の労働者の技術革新に対する積極的な意識構造を知ることが出来る。

しかしその一方で、特に第三機床廠の労働者に顕著にみられるのは、品質検査や品質管理についての消極性ないしは認識の不足である。これは労務管理上の問題が大きいと思われるが、例えば自工場の製品検査・品質検査に関する質問 Jに対する結果では、第6表に示されているように、第三機床廠以外の3企業では「よく知らない」と答えたのが7.4%であるのに対して、第三機床廠では実に57.9%がそのように回答しているのである。このあたりに第三機床廠の経営悪化の要因の一端が表出されているのかもしれない。

第6表 工場の製品検査・品質検査について ( J )

職制	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	合計
第三機床廠管理者	2	1	16	19
3企業全管理者	0	4	32	36
第三機床廠労働者	11	1	7	19
3企業全労働者	6	18	57	81
合計	19	24	112	155

注) 独立性の検定結果：第三機床廠管理者 vs. 3企業全管理者  $\chi^2 = 4.29 < \chi^2_{0.05}(2)$   
 第三機床廠労働者 vs. 3企業全労働者  $\chi^2 = 28.11 > \chi^2_{0.01}(2)$

以上の考察を総括すれば、技術革新への態度・品質意識については第三機床廠とその他3企業の労働者の間に差が存在し、それは厳しい労働条件に置かれた第三機床廠に、遅れた品質管理意識を反映する形で表出しているとみられるが、しかし市場経済化に伴う職務意識の変化という概念全体でみた場合には、第三機床廠とその他3企業の間には基本的には回答パターンの差はみられず、給与遅配という労働条件の差異がこの面の意識形成に大きな影響を与えているとはいえない。但し、このことは武漢市という全般的に停滞した機械工業における調査であることから、その差異が隠蔽され、十分に検出されたとは言い難いのが現状といえよう<sup>(31)</sup>。

(31) 以上のように、個別の概念ごとに第三機床廠とその他3企業において比較を試みたが、一部に若干の相違がみられたものの、総じて大きな差異はないといってよい。その点を確認すべく、全質問について回答パターンの乖離度をみたところ、管理者において23.1、労働者では24.8であり、それぞれ第三機床廠を除く3企業のそれぞれの組み合わせによる数値と比較したとき、特に特徴的と思われる傾向は看取されなかった。すなわち、管理者においても、労働者においても、第三機床廠とその他3企業加重平均値との間の乖離度は、その他3企業内の乖離度と比べても大きいとは言えないという結果が得られたのである。

## 結びに代えて 天津との比較

ここで我々は、ほぼ同様の枠組みにおいて行われた天津調査の結果を用いて、今回の武漢調査との比較を試みる<sup>(32)</sup>。なぜならば、既述のように、武漢の機械工業全体そのものが全国平均に比べ、やや遅れた状況にあるという事実が、調査結果にどのように反映されているかを確認する必要があるからである。

すなわち、前節の分析において得られた、給与遅配企業である第三機床廠とその他の3企業との間の職務意識における差異の僅差という結果は、そもそも双方の企業を含めた武漢の機械工業全体の遅れた職務意識の中に、その原因の一端を探ることができるのではないかということによる。

周知のごとく、天津市は早くから機械工業の発達した都市として形成され、武漢市と比較するとき、機械工業部門の成長率や労働生産性において大きな差が存在することが知られる。従って、天津調査の対象企業における職務意識を、経済発展地域のそれと位置づけ、武漢調査の結果と照合することにより、後進地域の企業における職務意識の特質を明らかにしようと思われるのである<sup>(33)</sup>。

まず基本的職務態度を構成する職務満足度、コミットメント、便宜手段的態度の3つの構成概念のうち、コミットメントと便宜手段的態度については天津と武漢に有意な差がみられなかったが、職務満足度については大きな差が確認される。特に第7a表にみられるように、管理者においても労働者においても、ボーナスについて武漢より天津に満足度が高い。

第7a表 ボーナスに対する満足度（ S ）

	満足	不満	仕方がない	合計
天津調査・管理者	3	0	13	16
武漢調査・管理者	1	19	16	36
天津調査・労働者	22	14	27	63
武漢調査・労働者	2	55	23	80
合計	28	88	79	195

注) 独立性の検定結果：天津 vs. 武漢 管理者  $\chi^2 = 14.81 > \chi^2_{0.01}(2)$   
 天津 vs. 武漢 労働者  $\chi^2 = 39.89 > \chi^2_{0.01}(2)$

また、市場経済化に伴う職務意識の変化においては、まず機能主義的職務観においてその差が知られる。すなわち、第7b表に示されるように、秀れた工場経営者の資質として、天津の労働者は大きな利潤をあげる能力とする割合が多く、人間的品格やイデオロギーを相対的に重視する武漢の労働者とは意識を異にする。

(32) 前述したように、天津調査は1995年に行われており、本論文の調査時点とは1年以上の差が存在する。調査時点におけるマクロ経済状況も微妙に変わっているといわざるを得ず、それが職務意識に影響を与える可能性も否定できない。そうした点にも留意の上で比較する必要がある。詳しくは清川雪彦 [2001] 「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」『経済研究』第52巻第1号を参照。

(33) その際、天津調査と武漢調査とは、質問票における若干の齟齬があるため、比較の必要上から、共通する質問のみを抽出し、分析を行った。データはそれぞれの調査の対象企業データをプールし、管理者及び労働者どうしの回答パターンを比較し、 $\chi^2$ による独立性の検定によって個々の質問レベルにまで下りて検討を加えることにした。

第7b表 秀れた工場経営者の資質（ T ）

	大きな利潤をあげる 能力	従業員の世話を よくする	思想やイデオロギー	合計
天津調査・管理者	5	7	4	16
武漢調査・管理者	9	6	21	36
天津調査・労働者	26	18	18	63
武漢調査・労働者	16	31	34	81
合計	56	62	77	196

注) 独立性の検定結果：天津 vs. 武漢 管理者  $\chi^2 = 5.97 < \chi^2_{0.05}(2)$   
 天津 vs. 武漢 労働者  $\chi^2 = 8.38 > \chi^2_{0.05}(2)$

第7c表 「鉄飯碗」, 「大鍋飯」に対する意識（ D ）

	改めるべき	仕方がない	労働者に問題がなく, 企業制度に問題	合計
天津調査・管理者	7	0	9	16
武漢調査・管理者	1	0	35	36
天津調査・労働者	26	2	35	63
武漢調査・労働者	19	3	59	81
合計	53	5	138	196

注) 独立性の検定結果：天津 vs. 武漢 管理者  $\chi^2 = 14.28 > \chi^2_{0.01}(2)$   
 天津 vs. 武漢 労働者  $\chi^2 = 5.25 < \chi^2_{0.05}(2)$

第7d表 企業が学校や病院などの非生産部門をもつことについて（ H ）

	独自に運営すべき	やむを得ない	大変よいこと	合計
天津調査・管理者	8	3	5	16
武漢調査・管理者	17	9	10	36
天津調査・労働者	19	3	41	63
武漢調査・労働者	9	15	57	81
合計	53	30	113	196

注) 独立性の検定結果：天津 vs. 武漢 管理者  $\chi^2 = 0.25 < \chi^2_{0.05}(2)$   
 天津 vs. 武漢 労働者  $\chi^2 = 12.12 > \chi^2_{0.01}(2)$

さらに市場経済志向性についても、武漢に対する天津の、より市場志向的な意識構造が明瞭にみてとれる。「鉄飯碗」や「大鍋飯」に対する評価を尋ねた質問 D に対する回答の第7c表をみればわかるように、天津では改めるべきとする回答が相対的に多いのに対し、武漢では労働者に問題はなく、企業制度に問題があるとする意識が相対的により強く表出している。

また、企業の抱える学校や病院などの非生産部門の負担についても、第7d表に示されているように、天津の労働者が企業から切り離し、独自に運営すべきとする回答が相対的に多かったのに対し、武漢の労働者からは現在の中国ではやむを得ないとする意見が相対的に多く提出されている。

以上のような検討を通して理解されることは、市場経済化と密接に関わる3つの概念である、「機能主義的職務観」、「技術革新への態度・品質意識」そして「市場経済志向性」において、武漢市は天津市に比べてやや遅れた意識構造を有しているという事実である。いまこうした諸事実を総合するとき、武漢市とりわけその管理者の職務意識の近代化度に問題を抱えていることが判明しよう。

従って、その結果として、企業ごとと比較した場合にも、給与遅配のある第三機床廠と他の3企業との間の意識差には、大きな開きがない結果となっているのである。つまりその点を労働条件と

の関連で論ずれば、労働条件が直接職務意識を大きく規定しているのではなく、むしろそれを取り巻く環境一般ないし意識環境が、より大きな規定要因となっていることが、天津との比較より示唆されているといえる。

いまこの点を第2節の分析結果と合わせて考察すると、そこでは、賃金において労働者とほぼ差のないホワイトカラーの職務意識が管理者と大差ないことが示されていた。すなわち、基本的職務態度や市場経済化に伴う職務意識について管理者、ホワイトカラー、労働者の3つの職制において意識の差が存在するか否かを検討した結果では、「技術革新への態度・品質意識」と「倫理観」の二つの概念を除き、ホワイトカラーの意識が管理者に近いことが理解されたのである。

ホワイトカラーの職務意識が管理者のそれに近いものであったことの原因としてはホワイトカラーの教育水準の高さなどを指摘することができ、賃金等の労働条件が必ずしも職務意識を形成する主要因とはいえず、むしろ教育など個人の属性の違いが職務意識に強い影響を与えている可能性が分析されたのであった。

以上の結果を組み合わせると、市場経済に適合的な職務意識の変容過程には、2つの側面があることに気づく。すなわち労働条件は意識変容の主要因ではなく、教育など個人の属性の向上が、市場経済化に対してより適合的な意識を形成する可能性を持つという側面と、個人をとりまく地域全体の発展度がその地域全体の意識環境に影響をもたらすという側面である。このように意識の変容過程は重層的な構造を持っていることが知られるのである。

そこから我々は、より近代化された職務意識へ脱皮しうる要因の一つとして、教育水準の向上など個人の属性要因の変化が指摘され得ることに加え、地域の経済的発展の進展度がそうした個人をとりまく意識環境全般に影響を与える要因として考察されるべきことを指摘することができるのである。

（きよかわ・ゆきひこ 一橋大学経済研究所教授）

（グアン・チュエン 一橋大学商学部助教授）

（たかだ・まこと 財団法人霞山会研究員）

## 【付録・調査票】

### 武漢市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\*

#### ・被面接者に関する基礎情報

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)工場名 \_\_\_\_\_ 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 \_\_\_\_\_

---

\* ローマ数字とアルファベットの組み合わせは、清川 [ 1994 ] 添付の調査票に対応し、ローマ数字と算用数字の組み合わせは、今回新たに追加した質問を示す。なお注(16)も参照のこと。

B. あなたに職位はありますか？

- a. 車間主任      b. 工長      c. 小組(班)長      d. 普通工人  
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      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、この工場です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  
c2. 工場名 \_\_\_\_\_      d2. \_\_\_\_\_ 年

G. あなたの最終学歴は？

- a. 小学校未卒      b. 小学校卒      c. 初級中学校卒      d. 技校卒  
e. 高級中学校卒      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. その他( \_\_\_\_\_ )

I. あなたの給料はいくらですか？( 先月の給与を教えてください )

- a. 合計 \_\_\_\_\_ 元      b. 基本給 \_\_\_\_\_ 元      c. 諸津貼 \_\_\_\_\_ 元  
d. 月獎金 \_\_\_\_\_ 元      e. 補貼 \_\_\_\_\_ 元      f. 資格給 \_\_\_\_\_ 元  
g. 出来高給 \_\_\_\_\_ 元      h. その他 \_\_\_\_\_ 元

J. あなたは、いつ現在の賃金水準に昇給しましたか？

- 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. 父母      c. 配偶者      d. 兄弟姉妹      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

. 職務満足度, 競争, 公平

A. あなたに、もし昇給か昇進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期待していますか？  
a．昇給            b．昇進            c．労働条件の改善
- C．あなたは現在の賃金水準に満足していますか？  
a．満足している            b．たいへん低い            c．低い仕方がない
- 4．あなたは最近の「拝金主義」の横行をどう思いますか？  
a．お金は不可欠なものだから、理解できる  
b．賃金があまりに低いので人が変わってしまった  
c．よい現象とはいえない
- 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．大変難しくてきつい  
c．簡単すぎて物足りない            d．大変忙しい
- F．あなたが最も重視している生活は次のどの方面ですか？  
a．家庭            b．仕事            c．社会活動
- G．企業内で仕事の配置がえがあつたほうが良いと思いますか？  
a．ずっと一つの仕事をするのがよい            b．いろいろな仕事を体験したい
- H．一般に仕事を変えること、あるいは企業を移ることは良いことだと思いますか？  
a．他の企業に移る自由があるべきだ  
b．ずっと一つの企業に在るのが良い  
c．他の企業や企業内において自由に仕事が変わらるべきだ
- 10．最近「下海」が流行っていますが、企業をやめて「下海」したいと思いますか？  
a．現在の仕事が好きなので「下海」したいとは思わない  
b．自分にはそうした才能がないので、「下海」するつもりはない  
c．もしそうした機会があれば「下海」したい
- 11．もし企業があなたにレイオフを要求したとき、あなたはどのような仕事をするつもりですか？  
a．小さな商売をする            b．自分の技術を生かしたい            c．企業を移りたい
- I．退職者の後に、子供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
- 13．企業が自主的に職員の採用をす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．同じ考えだ            b．国家が責任をもって配分すべきだ            c．どちらとも言えない
- J．ある人が欠勤した時、その仕事は誰が補充すべきだと思いますか？  
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員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．競争より職場の人間関係の協調の方が必要だ  
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. 仕事が少しきつくなっても能力の生かせる出来高給がよい  
 b. 仕事の遅い速いに左右されない時間給がよい  
 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がっていくべきだ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. 賃金は年功賃金ではなく、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？  
 a. 学歴    b. 勤務態度    c. 出勤状況    d. 能力    e. 思想品德  
 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
22. あなたは、経営者、管理者、労働者の賃金の間に大きな賃金格差があるべきだと思いますか？  
 a. 差が大きい方がよい  
 b. 平等な方がよい  
 c. 優秀な人材を経営者や管理者にするためには大きな差が必要だ
- S. あなたは、現在のボーナスの水準に満足していますか？  
 a. 満足している      b. 不満である      c. 不満だが、仕方がない
- 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. 不満だが、仕方がない
25. 現在、全国で週休二日制度が実施されていますが、あなたはどう思いますか？  
 a. 家事ができるのでよいことだ  
 b. 生産活動に悪い影響を与えるので取り消すべきだ  
 c. 休日よりも、その他のもっと重要な改革を進めるべきだ
- 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. 工場外の人である
- 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. 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

近代性意識や職務規律について

- 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
2. 最近、一部の企業の株式会社が行われていますが、あなたはどう思いますか？
- a. このような制度の導入は多くの労働者を失業させるので、慎重に行うべきだ
  - b. 積極的に採用すべきだ
  - c. 株式制度の導入を伴わない改革が望ましい
- D. 「鉄飯碗」とか「大鍋飯」についてどう思いますか？
- a. 改めるべきである
  - b. 現在の中国では仕方がない
  - c. 労働者に問題はなく、企業経営者や企業制度に問題がある
4. あなたは、最近実行されている労働契約制が「鉄飯碗」や「大鍋飯」を改革できると思いますか？
- a. 改革できる
  - b. 問題は他のところにある
  - c. どちらとも言えない
- 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がたくさんある
  - c. 教育水準は有効な判定基準ではない
6. 能力さえあれば労働者も幹部にな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. 同じ意見だ
  - b. 本来はそうすべきだが、いまはむずかしい
  - c. 幹部と労働者では能力が違うので、そのようにすべきではない
- 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？
- a. 歓迎すべきことである
  - b. 中国の現状では、あまり厳しくしても意味がないと思う
  - c. 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う思いますか？
- a. 非生産部門は企業から切り離し、独自に運営すべきだ
  - b. 好ましいことではないが、現在の中国ではやむを得ないことだ
  - c. 労働者にとって便利であり、大変良いことだ
- 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？
- a. 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
  - b. 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
  - c. すべての人に平等に分配すべきこと

- K. 次ぎの職業のうち、社会的に最も重要だと思われるものを、順序をつけて2つ( )また最も重要でないと考えられるものを1つ( )選んで下さい。  
 a. 医者    b. 技術者    c. 大学教授    d. 小学校教師    e. 解放軍兵士  
 f. 経営者    g. 政府役人    h. 公安委員
- M. あなたは、この工場で定年まで働くつもりですか？  
 a. 定年まで働く    b. 他にもっとよい職場があれば変わりたい    c. まだ決めていない
- 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るとしたら、あなたはどうか考えますか？  
 a. 是非息子(娘)にも、すすめたい  
 b. 彼らは自分の意思で選択したらよい  
 c. 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？  
 a. 賃金が高いこと    b. 働きがい(仕事に価値)があること  
 c. 職場の人間関係がよいこと    d. 長く働けること  
 e. 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？  
 a. もっと賃金の高い仕事    b. もっと能力の生かせる仕事  
 c. もっと楽な仕事    d. 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？  
 a. 倒産する企業を出してまで競争する必要はない  
 b. たとえ倒産しても競争は続けられなければならない  
 c. 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？  
 a. 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  
 b. 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？  
 a. 厳しすぎる    b. 適切である  
 c. もっと厳しくすべきである    d. 厳しいが、守られていない
- T. あなたは、秀れた工場経営者には次のどんな資質が重要だと思いますか？  
 a. 大きな利潤をあげる能力    b. 従業員の世話をよくすること  
 c. 思想やイデオロギーをも含めた人間的品格

熟練・技術・品質意識について

- A. 熟練の形成には、次のうちの要因が最も重要だと思いますか、重要な順に2つ選んで下さい  
 a. 経験    b. 基礎教育    c. 管理者の指導  
 d. 健康的な体力    e. カンなど個人の天性
- 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  
 a. 経験    b. 教育    c. 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  
 a. 経験    b. 技術教育    c. 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？
- a. その技術革新が画期的ならば、廃棄しても導入すべき
  - b. 古い設備がまだ使えるのならば、導入すべきではない
  - c. 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、あなたはどうしますか？（賃金の上昇はないものとする）
- a. 正式の教育訓練をうけて、そこに配置されたい
  - b. 現在の職場で満足しているので、このままでよい
  - c. 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）というのを知っていますか？
- a. 知っている
  - b. 知らない
- あなたはそれを実際に見たことがありますか？
- a. 見たことがある
  - b. 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？
- a. ある
  - b. 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？
- a. 個人でも簡単に買える
  - b. 機密なので簡単には手には入らない
  - c. 工場など公的機関は入手可能である
  - d. 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？
- 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？
- a. 品質に差はあっても、価格は同一にすべきだ
  - b. 品質に差があれば、当然価格差があっても仕方ない
  - c. 価格にあわせた品質に改善すべきだ
  - d. 品質にあまりこだわらず、生産量を増加させるべきだ
- I. いまあなたの工場では、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？
- a. 生産量の増加
  - b. 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？
- a. よく知らない
  - b. 現状のままでよい
  - c. 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？
- a. よく知っている
  - b. 詳しくは知らないが一応知っている
  - c. 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？
- a. あまり有効だとは思わない
  - b. 現在はあまり機能していないが、将来は重要になる
  - c. 非常に重要だと思う
  - d. 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？
- a. よくある
  - b. たまにある
  - c. ほとんどない
- N. あなたは、上司とよく話したり、一緒に食事をしたりする機会がありますか？
- a. よくある
  - b. たまにある
  - c. ほとんどない

- P. いまあなたの熟練や技能の水準をひきあげるためには、何が最も必要だと思いますか？
- a. 上司の技術指導
  - b. 工場外での技術教育
  - c. 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？
- a. 秀れた機械があれば生産性はあがると思う
  - b. 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. あなたの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？
- a. 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
  - b. 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
  - c. 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？
- a. 生産量の増大
  - b. 品質の向上
  - c. 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？
- a. 新しい機械設備を導入すること
  - b. 労働者の品質に対する態度を改善すること
  - c. 管理者・技術者の能力向上を図ること

#### 補充質問

1. あなたは、一つの企業に退職まで働く「鉄飯碗」制度についてどう思いますか？
  - a. 「鉄飯碗」は生産性を低くする
  - b. 労働者にとって、「鉄飯碗」はよいことだ
  - c. 「鉄飯碗」よりも自由に仕事を変えられる方がよい
2. 昇進は仕事の年限と連結させるべきだと思いますか？
  - a. 昇進は仕事の年限以外の能力によって判断すべきだ
  - b. 昇進には仕事の年限を考慮すべきだ
3. 技術を身につけるには、工場内の一つの仕事を長期間続けた方がよいと思いますか？
  - a. 本当に技術を身につけるのなら、多くの仕事を経験する方がよい
  - b. ひとつの仕事を長くつづける方がよい
4. あなたは、管理者と労働者が同じ食堂で食事をすることをどう思いますか？
  - a. 必ずしも同じ食堂で食事をとる必要はない
  - b. 同じ食堂で食事をとるのは一体感を生むと思う
  - c. 同じ食堂でない方がよい
5. あなたは、企業全体で行う娯楽活動(運動会や夜会等の交流活動)について、どう思いますか？
  - a. 企業がすべき事ではない
  - b. 従業員の一体感を増進させるので、行うべきだ
6. あなたの工場では、従業員が生産活動に対して改革案を提出することは奨励されますか？
  - a. 一般にあまり奨励されない
  - b. 奨励され、長期的には昇進や昇給に関係する
  - c. 奨励されるが、報酬とは関係ない
  - d. 提案することはよいことだが、奨励されるかどうかはわからない
7. あなたは、企業の利潤に大きな影響を与えとしても、福利施設を増加すべきだと思いますか？
  - a. 福利施設は労働者にとって重要なので、増加させるべきだ
  - b. 企業は利潤を第一に考えるべきだ