

## 近代中国における日本企業の労務管理：内外綿株式会社を事例として

著者	芦沢 知絵
学位授与年月日	2014-09-18
URL	<a href="http://doi.org/10.15083/00007704">http://doi.org/10.15083/00007704</a>

博士論文（要約）

論文題目 近代中国における日本企業の労務管理  
—内外綿株式会社を事例として—

氏 名 芦沢 知絵

# 目次

序章 課題と視角 .....	3
第1章 採用制度 .....	7
第2章 労働力構成と労働需給構造——労働者名簿による分析 .....	11
第3章 賃金制度 .....	15
第4章 中国人管理者と監督的労働者——「特選工」と「役付工」 .....	19
第5章 福利施設 .....	23
終章 .....	28
文献一覧 .....	29

※ 本論文は、以下の事由により、「博士論文の内容を要約したもの」を公表する。

第1章・第2章は、今後5年以内に、単行本もしくは雑誌掲載等の形で刊行する予定である。

第3章・第5章は、論文中で使用している図表・写真等について、海外機関の所蔵史料及び刊行図書に掲載されたものが含まれるため、インターネット公表に対する著作権者からの許諾が得られていない。

第4章は、すでに出版された書籍の収録論文として刊行されており、全文公表の許諾が得られていない。刊行された論文の書誌事項は以下の通りである。芦沢知絵「内外綿の中国人管理者と監督的労働者——『特選工』から『役付工』へ（1911-45年）」富澤芳亜・久保亨・萩原充編著『近代中国を生きた日系企業』大阪大学出版会、2011年。

# 序章 課題と視角

## 第1節 研究の課題

本論文の課題は、近代中国において大規模な工場経営を行った日本紡績企業（以下、在華紡）の労務管理について、詳しい形成過程と実態を分析することである。

近代中国の社会経済を特徴づける重要な一面として、沿海地域を中心とした近代紡織業の発展が挙げられる。その発展に大きな影響を与えたのが、1910～20年代に中国へ一斉進出を果たした在華紡であった。もっとも、これまではこれらの企業が行った経営活動の負の影響のみが強調されがちであった。中国綿業「衰退」論や日本「帝国主義」論の文脈において、在華紡は国家や資本力を背景に中国市場を圧迫し、また厳しい労務管理によって中国人労働者を「搾取」したとされ、その結果、1925年の五・三〇事件に代表されるナショナリズム的労働運動を引き起こしたとされてきたのである。

こうした従来の在華紡像に対して、近年は各企業の経営活動を一括りに捉えず、詳細な個別分析にもとづき、現地における中国企業や労働者との関係性をより実証的かつ多角的に再検討し、その歴史的な位置づけを見直そうとする試みがみられる。本論文も同様の研究視角を共有するものであるが、市場戦略や技術改良に関しての分析が進む一方、在華紡の工場経営の基盤であり、現地の中国人労働者との直接的接点ともなった労務管理の実態については、一次史料の不足もあって、なお十分な検討がなされていない。

よって、本論文では在華紡の代表的企業であった内外綿株式会社（以下、内外綿）の上海工場を具体的な事例として取り上げ、中国の档案馆（文書館）に残された同社の内部経営史料を新たに用いつつ、その労務管理の形成過程と実態を、雇用管理・組織管理・福利施設の三つの側面から詳しく分析する。その上で、日本企業が労務管理を通じて、中国の労働者や現地社会と直接かつ相互にどのような作用を及ぼし合い、近代中国の社会経済にどういった影響をもたらしたのか考察する。

## 第2節 研究の視角

在華紡企業に関しては、すでに各分野において多くの研究蓄積がある。早期の先行研究としては、宇高寧・岡部利良・戸田義郎らによる、戦前の同時代的な調査報告が挙げられる。しかし、これらはいずれも中国的労働慣行の特殊性の解明を主眼とし、時代の要求を受けた学術研究であったといえる。一転して、戦後の研究の多くは、在華紡を中国侵略の経済的担い手として批判的に捉えてきた。前述したように、近年はそうした固定化された

在華紡像の再検討が進み、本論文もその試みの一つとして位置付けることができる。

先行研究を分野ごとに整理すれば、(1)中国経済史、(2)日本経済・経営史、(3)中国労働運動史、(4)アジア産業史、の四分野に分けられる。最近は、各分野の研究成果を照合し、より多角的な分析を目指す共同研究も進んでおり、大きな意義が認められる。

(1)では、中国の近代紡織業の発展史に即して在華紡の存在意義が問われ、特に中国企業との競合関係が主な研究課題となってきた。1950年代より厳中平が主張した中国綿業「衰退」論は、在華紡の圧迫による中国の民族産業の停滞を強調するものであった。しかし、1970年代以降は近代中国紡織業の発展的側面が照射され、久保亨・森時彦による中国企業の詳細な経営分析や、富澤芳亜・王穎林による技術移転の研究をもとに、在華紡と民族紡の共存・住み分けを含む両者の密接な関係性が提起されるようになった。ただし、これらの研究はあくまでも中国企業を主な分析対象としており、在華紡の労務管理が中国の社会経済に及ぼした影響については、具体的な分析はなされていない。

(2)では、戦前の「日本資本主義」の基盤となった日本紡績業の対外投資活動として、在華紡の経営研究がなされてきた。泉武夫・山崎広明・高村直助による代表的著作は、在華紡の中国進出過程や各社の経営状況を概説的に明らかにしており、それをもとに西川博史は日本紡績業全体の中国への経済的侵略性を主張した。こうした日本「帝国主義」論に対して、桑原哲也は在華紡を多国籍企業の歴史的事例と捉え、内外綿を主な事例として、市場開拓や技術改良といった個別企業ごとの経営戦略の分析を試みた。ただし、国内の史料を主に用いたため、中国現地の労務管理に関して詳しい分析には及んでいない。

(3)では、1949年の人民革命につながる中国労働者階級の形成過程として、在華紡における労働運動が注目された。特に、中国における研究蓄積は膨大であり、そこでは搾取する<日本人経営者>と搾取される<中国人労働者>の対立構図が強調され、在華紡は常に批判対象となった。もっとも、日本の古厩忠夫・高綱博文・江田憲治の実証的な労働運動分析は、重要な学術成果といえる。また、E・ペリーやE・ホニグは、社会的視野から中国の労働運動と同郷ネットワークの関係を明らかにしており、これらの欧米の研究は中国労働研究の新境地といえる。一方、史料の網羅性や実態分析の精度の面では、なお不十分な点が多い。

(4)では、アジア全体の産業近代化の過程を、各地域における近代紡織業の発展経緯の比較から明らかにすることが目指され、その一類型として在華紡が取り上げられた。このうち、清川雪彦は在華紡の技術的優位を示す一方、中国の産業・市場構造の未熟さを指摘し、「日本式」労務管理が中国で高い生産性を実現したことには否定的立場をとった。また、杉原薫・澤田貴之も、在華紡は生産過程の労務管理には「日本式」の「近代」的方法を導入したが、労働者雇用などの側面では中国の「伝統」的方法を併用したと結論付けた。もっとも、その実証性や実態分析の具体性においては、なお検討の余地があろう。

このように、以上の先行研究では、在華紡の労務管理に関する本格的な実態分析は、未だ十分になされていないといえる。そのうち、分析方法の問題として、一次史料を用いた個別

企業の事例研究がほとんどみられない点、分析視点の問題として、これまでは①国籍、②労資関係、③近代化の対立構図が、固定的に捉えられてきた点が挙げられよう。よって、本論文では新たな一次史料を用い、①～③の三要素が交錯しながら、在華紡の労務管理が形成される過程を、具体的な実態分析にもとづき明らかにしたい。

### 第3節 構成と史料

以上をふまえて、本論文では内外綿の労務管理の三つの側面に注目し、実際にどのような制度・方法によって管理がなされたのか、具体的な管理の形成過程と実態を分析する。第一の側面は、工場経営の基盤ともいえる十分な労働力を確保するための、労働者の募集・採用・解雇を含めた雇用管理である。第二の側面は、技術水準を維持し作業能率を向上させるための、生産現場における組織管理である。第三の側面は、日常的な労働規律や衛生観念を浸透させる試みとしての、生産現場以外における福利施設の導入である。これらの側面は、管理全体において相補的な機能をもったといえる。

第1章・第2章では、雇用管理について検討する。第1章では、内外綿の上海工場における採用制度の成立過程を追うことで、従来の議論に再検討を加えつつ、実際の労働者雇用の制度・方法の実態を詳しく分析する。第2章では、そのような採用制度が形成される基盤となった、内外綿をめぐる労働市場の特徴を探る。具体的には中国人労働者の登記名簿を分析し、工場の労働力構成、及び労働需供構造を明らかにする。

第3章・第4章では、生産現場における組織管理について検討する。第3章では、組織管理の根幹体系ともいえる賃金制度の成立過程と、運用方法の実態について分析する。第4章では、組織管理を実際に行う上で、その管理的職務を担った中国人中間管理者の存在に注目する。内外綿では、日本人職員と一般労働者の間に中国人管理者としての「特選工」と監督的労働者としての「役付工」を置いた。これらの中間管理者層の形成過程と、その実態について詳しく分析する。

第5章では、工場の生産現場以外における福利施設について検討する。本来の福利施設は労働者の慰労を目的として設けられたが、内外綿では勤続や日常的な規律・衛生を浸透させる、労務管理の一環として機能した。ここでは、住居・生活・教育に関わる福利施設の導入過程と、それら施設の経営展開について分析する。

本論文で主に用いる史料は、内外綿の社内文書である。そのうち、国内の本社及び西宮工場に残された社内文書は、神戸大学経済経営研究所に「内外綿株式会社資料」として所蔵されている。また、上海・青島の各支店・工場に残された社内文書は、終戦後に国民政府の国営企業「中国紡織建設公司」により接收され、現在は上海市档案馆と青島市档案馆にそれぞれ所蔵されている。その他、外務省史料や同業団体の調査報告、戦前の刊行書・新聞・雑誌等、日中双方の二次史料も適宜用いる。

## 第4節 内外綿株式会社の経営史

本論文が分析対象とする内外綿は、在華紡の中でも最初に本格的な中国進出を果たした企業であった。内外綿は大阪の棉花商の合資により、1887年に中国棉花の輸入専門商社として創立された。しかし、日清戦争後に紡績業へ転身を図り、日本国内で2ヶ所の工場を経営した。さらに、国内市場で大手企業の寡占化が進むと、後発企業であった内外綿は川邨利兵衛頭取の強い推進のもと、商社時代の経験を基盤として中国市場へ発展の可能性を求め、1911年、上海に初の海外工場となる上海第3工場を開設した。以後、1924年までに上海・青島・金州（関東州）に16工場を所有し、中国最大の紡績企業となった。

一方、日本の大手紡績企業は中国市場をあくまでも輸出対象と見なしていたが、第一次世界大戦以降の中国紡織業の急発展により日本の対中輸出が打撃を受け、また中国関税の引き上げや日本の工場法改正の動きがみられたことで、1918年に日華（富士瓦斯紡績と日綿・伊藤忠合資）、1921年に東華（日綿・伊藤忠）、豊田、裕豊（東洋紡）、大康（大日本紡績）、1922年に公大（鐘紡）の各社が一斉に中国に進出した。1920年代初頭は、まさに在華紡の一大形成期となったのである。こうした市場競争の激化によって、内外綿も経営戦略の転換を迫られ、生産部門を中・細糸及び織布へと拡張し、他社との競合回避を図った。これ以後、内外綿の生産の中心は日本国内から中国の上海へと移った。

しかし、1925年に五・三〇事件が起こり、大規模かつ長期の労働ストライキが発生すると、生産状況に甚大な被害が生じた。内外綿は1920年代後半～1930年代前半にかけて、東南アジア方面への新規市場開拓を図り、上海工場では製品の高付加価値化を求めて、細糸・織布生産とともにガス糸や染布の加工製造も行われるようになった。その結果、1940年代の戦時期に至るまで、不安定な政治・社会情勢の影響を受けつつも、内外綿の工場経営は比較的好調を維持した。しかし、1945年の日本敗戦によって、全ての工場が国民政府に接収され、内外綿は資産の大部分を失うことになった。

内外綿の経営的特徴をまとめれば、以下の五点に集約される。①綿花商社の出身である。②中国市場進出時には大きな資本力を持たなかった。③中小企業ゆえに日本政府との関係は密接ではなかった。④早期の中国進出により大企業へ発展した。⑤日本国内よりも中国の工場が生産中心となった。つまり、内外綿は従来の在華紡像の反証的事例であり、民間企業・多国籍企業としての要素をより強く持つ企業であったといえる。また、他社に比べて中国の現地経済・社会との関係性、ひいては相互影響性も大きい企業であり、その点においては非常に有効な分析対象であると考えられる。



# 第 1 章 採用制度

## はじめに

労働者雇用の問題は、在華紡が「効率的」な労務管理を実践する上で、最も重要なファクターであった。一方、中国では、雇用習慣や労働市場が日本と大きく異なり、さらに不安定な政治・社会情勢によって、雇用状況は頻繁に変化した。その中で、在華紡は二つの課題に取り組むことになる。一つは、中国の工場で慣習的に行われてきた労働請負制による間接的雇用を廃し、日本国内の経験にもとづいた直轄制による直接的雇用を中国の工場に導入することである。もう一つは、日本と同等の「優秀」な労働者を中国でも確保することである。内外綿はこれらの課題にどう向きあい、解決を図ったのか。

在華紡の労働者雇用に関しては多くの先行研究があるが、史料の不足もあって、詳しい実態分析はなされていない。特に、これまでは「包身工」（もしくは「包身制」）と呼ばれる雇用形態にのみ注目が集まり、生産工程は直接管理しつつも女工の募集と生活管理は外部者に委託するという半請負的方法が、在華紡の労働者雇用の特徴であると捉えられてきた。しかし、具体的な「包身工」の募集方法や採用人数、時期的な変化についてほとんど言及されず、企業による労働者雇用の方針や制度の違いも考慮されてこなかった。

よって、本章では新たに上海市档案馆等に所蔵された企業経営史料を用い、内外綿の上海工場における中国人労働者の採用制度について詳しく検証する。特に、1920～30年代の試行錯誤を経て、全工場共通の採用制度が成立する過程を追い、内外綿が中国で行った労働者雇用の実態を改めて明らかにする。

## 第 1 節 中国進出初期の雇用状況

内外綿が上海に工場を設立する以前の中国紡織業では、欧米系工場・民族紡工場ともに、「包工制」と呼ばれる完全請負制が一般的であった。それに対して、早期に中国進出を計画した日本企業は、初めから中国での工場経営には日本式の労務管理が必要不可欠であるという見解を持っていた。しかし、在華紡の先駆けとなった上海紡は、実際に直接的な労務管理を試みるも、国内工場のような規律的な管理を実践することができなかった。その主な原因には、上海紡が工場を買収する以前から続く「包工制」の雇用慣習のために、会社が労働者を直接雇用できないという弊害があった。

一方、内外綿は 1911 年の上海第 3 工場の新設と同時に、労働者の直接雇用を含めた完全な直轄制の導入を目指した。そのため、開業の 1 年前より約 30 人の中国人技術工を国

内の工場で実習訓練し、同時に日本人社員を上海工場へ派遣して、国内と同様の生産管理体制を整えた。また、一般労働者は工場地付近で直接募集し、予想以上に豊富な労働力を集めることができた。内外綿の募集方法は広告掲示という簡単なものであったが、工場の立地条件や上海租界内の工業労働人口の増加によって、多方面から労働力を獲得することができたのである。こうした直轄制の導入は、内外綿の労務管理全般に上海紡とは異なる成果をもたらした。

しかし、内外綿は第5工場の開設と同時に、上海以外の遠隔地からも労働者を募集するようになる。十分な通勤工の供給があったにもかかわらず、敢えて地方募集を開始した背景には、第一に労働者の「性質」の問題があった。1913年頃より、上海ではすでに「良職工」を得ることが難しく、より従順な地方出身者が求められたのである。第二には、地方出身者を積極的に採用し、長期的に熟練工を確保する目的があった。1914年頃より、内外綿は工場付近に社宅を設け、地方出身者の定住と長期勤続を推奨する計画を進めていた。ただし、この時期はまだ、若年女工のみを対象とした地方募集は行われなかった。

## 第2節 養成工の採用

内外綿上海工場において、女工を中心とした本格的な養成工制度が実施されたのは、1922年2月のことである。第一次世界大戦後、中国紡績業の急成長により、上海の各工場は深刻な労働力不足に陥った。同時に、労働者の「性質」も一層「悪化」し、内外綿でもストライキの発生をきっかけに、労働者の社内養成の必要が高まっていく。さらに、最終的な決定要因は、中・細糸生産への移行にともなう標準動作の導入計画であった。内外綿は計画に反対した古参労働者の代わりに、未経験の若年女工を地方から募集し、養成工として標準動作を含む特別な実習訓練を施すことにしたのである。

こうして始まった養成工の採用は、上海支店本部の人事課が一括して担当し、募集・管理方法は国内工場の経験がほぼそのまま踏襲された。まず、上海近郊の浦東周辺や江南地方にいくつかの募集地を指定し、日本人社員や「世話人」と呼ばれる中国人職員を直接現地に派遣した。この出張募集において、「世話人」はほとんど裁量権を持たず、あくまでも会社主導で募集が行われた。養成工はまず養成班で日本人「教婦」と中国人の熟練女工（「養成方」）から実習訓練を受け、通常の生産工程に編入された後も工場の内外で特別待遇を受けた。例えば、生活面では寮費・食費の免除や十分な衛生管理が施され、死傷者には補償金が支払われた。その反面、無断帰省者に対して捜索隊が出されるなど、養成工にはある種の束縛がともなったのも事実であった。

内外綿における養成工の採用は、生産能率の向上という面では一定の成果をあげたが、一度に多くの養成工を募集・訓練することには限界があった。よって、通常の欠員については、従来どおり工場付近から通勤工を随時募集して補われた。この欠員募集には毎回多

数の応募がある一方、入社後の移動率も非常に高く、労働市場の流動化が進む中で、内外綿の雇用状況はむしろ不安定なままおかれたといえる。

### 第3節 経験者の採用

1925年、上海全体を巻き込んだ五・三〇事件の発生により、内外綿は採用方針の転換を迫られることとなった。事件の発端は、同年2月に内外綿第8工場で発生した労働者の解雇をめぐるストライキであり、その背景には上述したような雇用不安があったと考えられる。事件後、在華紡各社は世論の批判や経営上の損害を受け、ストライキ対策に迫られた。内外綿も同年11月に初めて労働者の採用に関する規定を明文化し、経験者の選抜採用を実施することで、ストライキの未然防止と全体的な生産能率の向上を目指した。こうして、1925年以降は工場全体に共通した体系的な採用制度の確立が進められていく。

採用方針の転換にともない、実際の雇用形態も徐々に変化した。大規模な労働ストライキや、その後の設備拡張も影響して、1926年半ばより採用対象は養成工から経験者へと移り、翌年には本格的な選抜が行われるようになった。その結果、養成工に代わる即戦型労働力として、女工の経験者の採用率が大幅に上昇した。また、労働者の募集方法にも変化が見られた。当初は、特定の社内関係者による仲介募集が行われたが、経験者の選抜採用が進むにつれて、一般労働者を介してより広範に多数の応募者を集めることが優先されるようになった。この過程において、養成工の位置付けは低下し、募集・管理方法もまさに「包身工」のような外部委託の形態へと変わっていった。ただし、その採用人数はごくわずかにすぎず、社内全体に占める養成工の割合はむしろ減少したといえる。

経験者の選抜採用の具体的な手順は、まず試験工登録時に個人情報を入力し、1～3週間の試験工期間を経て、本工編入の可否が決定された。合格者は誓約書を提出すると正式な雇用契約となり、入社後に作成された登記簿が、出勤簿かつ賞罰・賃金台帳として用いられた。1930年代に入ると、試験工登録時と試験工期間の二段階の選抜が実施され、第一段階では簡単な適性審査や人員調整を行い、第二段階では個人の技能や資質が詳細に審査された。その結果、在籍労働者の少数精鋭化が進む一方、審査の過程で試験工・臨時工といった非正規雇用の労働者が多く派生し、急な生産調整による剰減員に対応するための重要な予備労働力となった。

#### 小括

以上をまとめると、内外綿は1911年の中国進出時より直轄制を導入し、日本企業として初めて労働者の直接募集を行い、次いで地方募集を開始した。さらに、第一次大戦後の労働力不足と標準動作の導入を契機に、日本式の養成工制度の本格的な導入を目指し、

1922年より養成工の採用を試みた。しかし、1925年の五・三〇事件発生後、内外綿の採用方針は大きく転換し、経験者の選抜採用にもとづく全工場共通の採用制度が成立する。

このように、内外綿の上海工場において、日本国内の工場で実施されてきた養成工制度は定着せず、むしろ経験者の大量供給を背景に、即戦型労働力の継続的な確保が目指された。こうした方針転換は、中国現地の雇用事情に即応した、積極的な経営戦略の一つであったといえる。もっとも、内外綿が一貫して重視したことは、あくまでも「優秀ナル者」の確保であった。それは、当時の日本企業に共通する、「従順」や「能率」といった「近代的」労働基準への追求であり、その点において内外綿の採用制度は、中国でそうした基準を体現する「優良職工」を効率的に獲得するための、最善の選択であったと考えられよう。

## 第2章 労働力構成と労働需給構造——労働者名簿による分析

### はじめに

第1章で明らかにしたように、内外綿の上海工場では1920年代半ば以降、「優秀」な経験者の選抜採用を基本とする、全工場共通の採用制度が形成された。その背景には、常に大量の経験者を供給し続ける、現地特有の労働市場構造があったと考えられる。

もっとも、前述したように、在華紡の労働者雇用に関する先行研究は、主に「包身工」と呼ばれる雇用形態にのみ注目が集まり、その背景となる労働市場そのものを分析した研究はほとんどみられなかった。そのうち、E・ホニグは「包身工」の多くが「帮」と呼ばれる伝統的な同郷紐帯を媒介に、蘇北（江蘇省の長江北部）の農村地域から上海の工場へと雇用されたことを指摘し、馬俊亜は1920年代以降こうした蘇北出身の低賃金労働者を吸収しつつ、上海を中心に広範な労働市場が形成されたと論じている。ただし、内外綿が採用対象としたような実践的技術を有する経験労働者が、どういった経緯で工場に就労し離職したかといった具体的な労働市場の構造については、今なお十分に解明されていない。

よって、本章では上海市档案馆に所蔵されている、1925～37年に作成された内外綿上海3・4・5工場の中国人労働者の登記名簿、計1852人分を用いて、同工場の労働力構成及び労働需給構造を実証的に分析し、内外綿の上海工場をめぐる労働市場が実際にどのような特徴を持つものであったか明らかにする。

### 第1節 労働者名簿の特徴

最初に、労働者名簿の史料としての特徴を確認しておく。まず、分析対象となる上海第3・4・5工場は、中国進出初期に建てられた比較的古い工場であった。細糸・織布分野への生産シフトを経て、1927・28年からは第4・5工場に捲返・撚糸・合糸部門が新設され、1930年代には紡績機械のハイドラフト化などの技術改良が進んだ。その間、工場を取り巻く環境は大きく変動し、特に1932年1月の第一次上海事変に際しては、工場の暫時閉鎖を余儀なくされ、雇用状況も一時的に混乱をきたした。ただし、その後は1937年8月の第二次上海事変の勃発まで、比較的安定した操業期間が続く。

こうした状況の中、内外綿では1925年の五・三〇事件以降、労働者の採用時に1人1枚の登記名簿を作成するようになった。名簿の体裁は全工場共通であり、表面には在籍する工場・班・部・職務、性別、年齢、姓名、工人番号、原籍、生年月日、現住所、入社年月日・本表作成月日・請負編入日、学歴、経歴、身体検査結果（身長・体重、体格、視力、

テスト、特徴)、紹介人・保証人名、家族状況といった、労働者の個人プロフィールが記入され、養成工・臨時工の名簿には刻印、本工の名簿には顔写真が貼付された。また、表面に昇給異動・賞罰、裏面に出勤日数や賃金・賞与金額の記入欄が設けられ、入社後の賃金額や異動・昇格記録も残された。これによって、労働者の履歴・勤怠・賞罰といった個人情報、全工場で一様に管理・保存し、継続的に追跡することが可能になった。

名簿に記載された入・退社年の分布をみると、退社年は特定期間に集中しており、社会情勢の変化や技術改良にともなって、一時的に解雇・淘汰が増加したことが確認できる。その一方、入社年は比較的広範囲に分散した。また、名簿に記載された所属部門・雇用形態の分布をみると、内外綿の紡績工場の生産部門は、作業内容によって大きく3種類に分けられた。第一に原動・電気・鉄工といった工場設備の保全・修繕を専門に行う部門、第二に倉庫・雑工・ローラー・調査部といった生産の補助的な作業を担当する部門、第三に開棉・混棉・打棉・梳棉・練篠・粗紡・精紡・捲返・撚糸・合糸・総造・荷造・回収部といった紡績の基本工程部門である。部門ごとの労働者数は粗紡・精紡部が圧倒的に多く、雇用形態別にみると、養成工は紡績の基本工程部門、臨時工は男女ともに保全・修繕や補助的作業を行う部門に多く配属されていた。

## 第2節 基本属性と労働力構成

以上の名簿をもとに、第3・4・5工場の具体的な労働力構成について分析すると、まず労働者の基本属性である性別構成は、紡績の基本工程では女工が大部分を占め、修繕・保全や補助的作業を担う部門では男工が多くを占めた。年齢構成は全体的に17～19歳の若年者が最も多く、女工は男工よりも平均年齢が低かった。雇用形態別にみると、養成工は女工のみであり、全体的に低年齢の者が多かったが、逆に臨時工は男工が多くなった。

また、労働者の出身地をみると、塩城や揚州・宝応といった蘇北の出身者が最も多く、次いで上海近郊の農村地域と江南地方が多かった。つまり、工場の労働力はほぼこれら三地域からの移住者で構成され、上海市内の出身者はわずか2%強にとどまった。地方からの移住者の大部分は、内外綿の工場周辺に形成された工業地区一帯に居住した。居住先は内外綿の社宅が最も多かったが、近隣の他社工場の社宅や貧民街（「棚户区」）に住む者も少なくなく、工場周辺の居住区がそのまま労働者の供給地になりえたことがうかがえる。

労働者の家族構成をみると、独身者と既婚者の割合は男工が4:6、女工が6:4であり、日本国内と比べて女工の既婚率は高く、その過半数は子どもを抱えていた。労働者の家族人口は比較的少なく、独身者3～5人、既婚者2～5人が標準であった。また、名簿に明記されている限り、ほとんどの労働者が一家で上海に移住し同居しており、特に既婚女工の85%は夫婦共働きで家計を補い合っていた。配偶者や父母兄弟の職業には、人力車夫・苦力などの都市下層労働者や、警察官や商店員・車掌といった準ホワイトカラー労働者も含

まれたが、やはり同じ紡績工場勤務者が最も多く、この点が労働者の入社経緯にも大きく関係したといえる。

### 第3節 「経歴」にみる入社経緯

次に、これらの労働者がどのように内外綿の工場に入社したのか、その経緯を具体的に分析する。名簿に記された入社前の職歴及び勤務先をみると、おおよそ8割以上の労働者が紡績工場での勤務経験を有しており、特に前勤務先は内外綿の工場が最も多く、以前と同じ工場に再就職する者もいた。それ以外は、内外綿の工場近辺にある他社工場からの転職者が大部分を占めた。一方、未経験者は男工や臨時工に多くみられ、入社前は故郷で農業もしくは上海で下層労働に従事し、入社後は保全・修繕や雑工・調査部に配属され、前職の経験を生かした職務に就く者もいた。

経験者の工場間の移動歴に注目すると、入社前の勤務経験は平均約2年であったが、内外綿社内での移動の場合は、短期離職者も優先的に受け入れられており、逆に他社からの転職者は、前職で十分な実務経験を積んだ者でなければ、採用試験に合格することは難しかったといえる。また、複数回の移動歴を持つ転職常習者は全体の約1割にすぎず、どちらかという中国企業の工場を経て、内外綿の工場に入社する傾向がみられた。まさに、1920年代後半は中国企業でも養成工制度の導入が図られた時期であり、多くの労働者はそれらの工場にまず勤務し、そこで十分な技術を身につけた後、より賃金の高い内外綿へと転職する経路が形成されたといえる。

経験者のうち、前職の退社理由が明記された者の大部分は、本人の都合による退社であり、特に帰郷や病気・出産といった個人的理由で一旦退社し、再び上海で紡績工場に就職する者が多かった。ただし、内外綿へ入社する際は紹介者か保証人の署名が必要であり、応募者は何らかの伝手を辿って仲介者を見つけなければならなかった。第4工場の名簿に記載された本人と紹介者・保証人の関係みると、元同僚を含む友人・知人が最も多く、他に家族、隣居・同居者、同郷者など、様々な職縁・血縁・地縁を通じて、内外綿への入社機会を得ていたことがわかる。つまり、内外綿への入社経緯は一様ではなく、むしろ労働者同士の私的「関係」が常に相互連鎖しながら、内外綿をめぐる広範な雇用ネットワークを形成していたと推測できる。

### 第4節 「解雇事由」にみる退社経緯

一方、内外綿に入社した労働者が退社する経緯を、名簿に記された「解雇事由」の日付及び記述から分析すると、まず労働者の勤続期間は非常に短く、1年未満の者が約7割を占めた。特に紡績の基本工程に所属する女工の勤続期間は短く、逆に技術職務の男工には

5年以上の長期勤続者もみられ、男・女工の二極化した状況がうかがえる。また、未経験者の勤続期間は経験者よりも長かったが、養成工はむしろ短期離職者の割合が高く、これが養成工採用を回避するようになった要因の一つであったとも考えられる。

具体的な離職者の退社理由をみると、半数近くが除籍であり、なかには無届欠勤や「跳廠」と呼ばれる他工場との二重在籍も含まれた。次に、労働者の技術や「性質」を理由とした解雇、工場側の都合による淘汰、労働者本人の都合による自主退社もみられ、自主退社の理由には帰郷や結婚・出産が多かった。もっとも、こうした名目上の退社理由と実態は必ずしも同一ではなく、解雇・淘汰・自主退社をめぐるのは、たびたび会社と労働者の間で微妙な駆け引きが繰り返された。とはいえ、労働者には再就職の可能性も残されており、内外綿では「去る者追わず」・「来る者拒まず」の姿勢が、雇用の基本方針になった。その結果、1人あたりの勤続期間も短くなったといえる。

## 小括

以上より、内外綿上海工場の労働力構成、及び入・退社経緯にみる内外綿の労働需給構造を分析すると、まず工場の基幹労働力である経験者の多くは、地方農村から工場周辺に移住し、内外綿もしくは近隣の工場を移動しつつ経験・技術を積んだ。その背景には、内外綿を含む紡績工場が密集した工業地区の形成と、1920年代を通じた各社の養成工育成があったといえる。工業地区での労働力需要が高まると、その周辺にはさらに多くの移住者が居住し、工場には常に大量の労働力が供給された。よって、年代が進むほど、内外綿ではより厳密な経験者の選抜採用が可能になったと考えられる。このように安定的な労働力供給が確保される一方、労働者の定着率は伸びなかった。しかし、内外綿は自社内の再就職を許容することで、「優秀」な労働者の常時獲得を目指したのである。

こうした大量需要・大量供給を前提とする循環的な労働需給構造は、上海の内外綿をめぐる労働市場の大きな特徴であったといえる。この労働力の循環は、労働者同士の様々な私的「関係」からなる、広範な雇用ネットワークが介在することでより活発になった。つまり、内外綿の上海工場において日本国内とは異なる経験者中心の採用制度が成立した背景には、日中の労働市場の構造的な違いがあり、その違いはそれぞれの社会のあり方にも起因するものであった。まさに、内外綿は現地社会の慣習や労働市場に合わせた、独自の労働者雇用の制度・方法を模索し続けたといえる。



## 第3章 賃金制度

### はじめに

第1・2章で明らかにしたような流動的な雇用環境にあつて、工場の各生産工程を滞りなく稼動していくためには、労働者個人の技術や作業能率を常に維持・向上させる組織体系の整備・管理が必要となる。内外綿においては、そうした組織管理の根幹が一般労働者の賃金制度であつた。一方、賃金は労働者の働き方だけでなく、彼らの生活にも直接影響を及ぼす。そのため、労働争議の争点にもなりやすく、内外綿が最も試行錯誤を要した労務管理の一つであつたともいえる。

在華紡の賃金制度に関しては、戦前の詳細な調査研究を除いて、専門的な分析は長らくなされてこなかった。高村直助は、在華紡の賃金制度の特徴として出来高給と等級制の導入を挙げ、その結果、在華紡の賃金水準は民族紡や欧米系企業と比べて高くなつたが、労働強度も高いために相対的な賃金価値は低かつたと総括した。これに対して、欒玉璽や潘志仁は、具体的な個別企業の事例をもとに、各社で用いられた賃金制度の実証的分析を行っている。ただし、実際に制度が導入された背景・過程や詳しい運用方法までは分析されておらず、賃金制度を通じた組織管理の実態は明らかにされていない。

よつて、本章では新たな史料を用いつつ、内外綿の上海工場における賃金制度の成立過程と規定・運用の両面について詳しく実態を分析し、工場内部の生産現場において実際どのような組織管理が行われたのか具体的な解明を試みる。

### 第1節 賃金制度の成立過程

第1章で述べたように、内外綿が進出する以前の中国では、労働請負制が一般的に用いられ、まず作業を請け負つた親方（「工頭」）が経営者から報酬を受け取り、その一部を労働者に分配することで賃金が支払われた。一方、初めに中国進出を果たした上海紡は、日本国内と同様に出来高給の導入を計画したが、「工頭」の反対や中国人職員の理解不足により計画は頓挫し、臨時賞与を支給することで生産性の向上を目指した。

ただし、その数年後には上海の一部の工場で日給と出来高給が併用されるようになったとされ、内外綿も上海に工場を設立した当初から出来高給を導入し、また直轄制に準じて会社が労働者に直接賃金を支払つていたと考えられる。賃金は原則として月2回払いで、成績優良者には賞金を付与し、規律違反者には罰金が課された。もつとも、1910年代末になると、上海では深刻な労働力不足のため賃金水準が高騰し、労働争議が頻発した。そこ

で、出来高給が必ずしも中国人の労働意欲につながらないという問題点が顕著となり、内外綿は①「割増金」、②「貯金賞」、③「月末賞」といった賞与制度を充実させることで、作業能率の向上を試みた。こうした附属給の拡充は、労働者の移動を防ぎ誘致を促すだけでなく、基本給を据え置いたまま賃上げ要求にも対応する次善策であったといえる。

しかし、このような賃金制度は中国人労働者にとって複雑でわかりにくく、1925年の五・三〇事件に際しては、「貯金賞」や理由不明の罰金の廃止、賃金支払い日の厳守、賃金の計算レートを大洋銀（高質銀貨）に統一することなど、賃金の支払い方法をめぐる要求が相次いだ。よって、事件後に内外綿が明文化した工場規則では、「賃金」・「扶助」・「賞与」の項目に関して、改めて全工場共通の制度が規定された。さらに、1932年頃には①・②の賞与が廃止され、代わりに等級制にもとづく請負給の計算方法が導入されただけでなく、罰金も「罰則」へ代わり、勤務時間を減らすことで賃金が減額されるようになった。こうして、各種の附属給は基本給へ一本化され、より単元的な賃金制度へと改編が進んだ。

## 第2節 賃金管理の進展

1925年以降は、明文化された賃金制度をもとに、より厳密な個人賃金の管理と計算が行われるようになった。新たに作成された登記名簿を兼ねる賃金台帳には、半月ごとに賃金額と賞与・罰則歴が記入され、その記録を集計して各工場・部門の平均賃金額と全体の賃金額推移・偏差が細かく調査された。これらの調査資料をもとに、内外綿では定期的に各工場の人事係が集まって「人事会議」を開き、そこで全工場一律の「賃率」を決定した。この「賃率協定」は、しばしば変動する経営状況に応じて常時適正な「賃率」を設定し、同時に労働者に不満を抱かせないため、工場・部門間の賃金格差をできるだけ抑える措置であったといえる。一方、同工場・部門内では個人賃金額にある程度の格差をつけ、個人の労働意欲の喚起が図られた。

実際、1925～30年になると、上海では物価の騰貴・銀価格の暴落・助貨幣の価値下落によって賃金水準が上がり、また労働ストライキや賃上げ要求の頻発、北伐終了後の増産傾向もあって、平均賃金額は全体的に上昇傾向を示した。一方、1925年と1929年の各部門の平均賃金額を比較すると、部門間の格差や日給と出来高給の差は縮小しており、逆に各部門内における最高・最低賃金額の差はむしろ拡大した。ただし、両年とも同部門・職務においては、性別などの基本属性による「賃率」の差はみられず、あくまでも個人の職務・勤務状況に応じて賃金格差がつけられたといえる。

しかし、1930年以降に全体的な平均賃金額が下降に転じると、賃金の「実質価値」の低下が問題視され、厳密な賃金管理にもとづく「経費節約」策が、逆に「優良職工」の減少や移動率・出勤率の悪化をもたらしている点が指摘された。そこで、新たに生活物価と実質賃金の関係に注目が集まり、より適正な「賃率」を導き出すため、生活費に対する「実

賃金」の把握が必要だと考えられるようになった。こうした問題意識の背景には、当時の日中双方における労働問題への社会的関心の高まりが挙げられる。その結果、内外綿では1930年代半ばより、まず上海市の生活物価指数を参考に工場全体の平均賃金額の目標値を定め、それにもとづいて各工場でそれぞれ賃金額の調整を行うようになった。つまり、全工場一律の「賃率」よりも、むしろ現場の運用が重視されるようになったのである。

### 第3節 個人賃金の決定プロセス

具体的な賃金計算方法を史料から分析すると、一般労働者の基本給は主に日給と出来高給（「請負給」）に大別され、前者は昇給しない限り賃金額は変わらなかったが、後者の計算方法は、毎日の出来高と「賃率」にもとづき賃金額を算出する複雑なものであった。「賃率」は生活物価指数と通常の出來高水準から逆算して定められ、さらに出来高の個人差によっては部門内で適宜調整が加えられた。また、出来高とは別に個人の勤務状況に応じて等級が査定され、等級ごとに「賃率」の差がつけられた。加えて、職務や紡糸の番手によっても「賃率」は異なり、各工場・部門で何通りもの賃金計算方法が混在したといえる。

実際に出来高給の算出経緯をみると、ある部門の平均賃金額が過剰であった場合は、等級の変更や「賃率」の改正によって格差を減らし、それでも是正できなければ、さらに等級数を増やすことで調整が図られた。逆に平均賃金額が過少な場合は、査定の段階で調整が加えられた。このように、本来は出来高に応じて個別に計算されるべき個人賃金額が、部門・生産番手ごとの平均賃金額を基準として、現場の日本人社員の判断で随時調整され、部門・職務間で大きな格差が生じないよう均衡が図られた。こうした運用方法は、労働者同士の不満や不公平感を軽減させるだけでなく、全体的な労務費の変動を抑えることにもつながったと考えられる。

一方、日給については、各工場の平均賃金額の増減や個人賃金の差別化を図るために、同じ部門内の一部労働者に対して、半月ごとの昇給が実施された。ただし、昇給額は一定ではなく、昇給基準には成績や技能の他に、過去の経歴、職務・職種、勤続状況など様々な要素が含まれた。しかも、昇給の査定に際しては、生産体制の変更や工場・部門間の賃金格差、部門内の人間関係なども作用しており、出来高給の場合と同様に、実際は個人賃金額が職場の相対的な評価によって調整され、工場全体の均衡が図られたといえる。

#### 小括

以上のように、初期の内外綿は出来高給の導入や賞与・手当など附属給の充実、もしくは罰金の併用によって労働者の能率向上を図ったが、1925年の五・三〇事件をきっかけに複雑な賃金体系が見直され、1920年代後半～1930年代により単元的な賃金制度の確立と

厳密な賃金管理が進んだ。しかし、実際の賃金計算方法はあくまでも現場主義により、個人評価と相対評価が複雑に入り混じるものであった。規則上、出来高給は出来高・等級・職務別「賃率」、日給は昇給の有無や昇給額によって、個人賃金額に差がつくよう設定されていたが、実際は全体的な平均賃金額にもとづき適宜調整が加えられたのである。

こうした現場の運用によって、内外綿は労務費を抑えつつ、個人の作業能率と労働意欲の向上や不良行為の制限を目指し、同時に労働者の平等化や生活保証も実現しようとした。これらの目的において、内外綿の賃金制度は「日本式」であったが、実際の運用方法は日本国内の工場に比べても、より現場主義が徹底されていたといえる。また、日本国内では戦時統制期を経て、戦後はいわゆる年功序列にみられるような固定的賃金体系へ移行したが、内外綿の上海工場における賃金制度は、戦時期においても一貫して流動的な賃金計算方法に終始しており、その点も大きな違いであったといえよう。

## 第4章 中国人管理者と監督的労働者——「特選工」と「役付工」

### はじめに

第3章では工場の組織管理の根幹となる賃金制度に注目したが、こうした組織管理を行う上で重要な役割を担ったのが中国人の中間管理者層であった。特に、内外綿の上海工場では、日本人職員と一般の中国人労働者の間に、実質的な管理的職務に従事する多くの中国人中間管理者が配置され、さらにその中で、中国人管理者としての「特選工」と監督的労働者としての「役付工」という階層的な組織体系が形成された。

同時代の調査研究によると、第1章で論じたように、初期の労働請負制のもとでは親方層（「工頭」）が労働者の全面的な統率を担った。しかし、直轄制の導入にともない、1920年代までに工場内の「工頭」の職権は制限され、1930年代には日本人職員—中国人中間管理者—中国人一般労働者という階層的な組織体系が成立したとされる。この点は、すでに桑原哲也や欒玉璽が具体的事例を示しているが、一方、E・ホニグ、E・ペリー、S・コックランは、直轄制に移行した後も「工頭」が同郷紐帯などの社会的ネットワークを背景に旧来と同等の職場権力を維持していたと指摘した。つまり、これらの議論では、在華紡の階層組織において、中国人中間管理者が実際にどう位置付けられ、具体的にどのような役割を果たしたのかという問題は、未解明なまま残されたといえよう。

よって、本章では新たな史料を用い、内外綿の上海工場において中国人中間管理者が段階的に階層組織化された過程と、職務・経歴・給与を含む組織編成について詳細に分析し、彼らが組織管理の上でどのような役割を担ったのか、具体的に明らかにする。

### 第1節 「特選工」と「役付工」の形成

操業当初の内外綿上海工場では、技術管理と人的管理が完全に区別されており、熟練技術工が機械の据付や保全といった技術管理の一旦を担う一方、「督促」と呼ばれる作業監督者が、労働者の喧嘩仲裁から募集まで、多岐に及ぶ人的管理を請け負った。1916年9月、このうちの技術工のみに対して、「特選工」という新たな職級が設けられた。同時に、日本国内で普及していた等級制度が中国にも導入され、「特選工」は日本人職員（1～3等）の下位（4等・5等）にあたる末端管理者として、正式に位置づけられるようになった。

1920年代に入り、急速な生産拡大と市場競争の激化が進むと、内外綿は工場の管理体制の整備・強化に迫られ、「特選工」は本格的な中間管理者層へと組織化されていく。1919年、大規模な労働争議をきっかけに、本社経営陣は中国人労働者の人材育成と大幅な組織

改革を提案した。1920年には「華人講習所」と呼ばれる教育機関が設けられ、標準動作の導入計画と連動した社内教育が始まり、これまでの日本人担当職務を中国人に置き換える中国人重用策も打ち出され、「特選工」の増員とその職務範囲の拡大が図られた。同年より中国人管理者は「准技男」・「特選工」・「候補特選工」の3職級制に改められ、一括して「特選工」と総称されるようになった。さらに、そこには中国人の事務職員（「人事係」）や従来の「督促」、新設の女工「養成方」など、工務・事務の様々な職務が含まれるようになり、一つのまとまった中国人管理者層が形成されたのである。

しかし、これらの人材育成や組織改革は、中国人管理者の頻繁な転職もあって失敗に終わった。さらに、1925年の五・三〇事件後より労働運動が活発化すると、中国人管理者と一般労働者の対立や管理者同士の勢力争いを原因とした争議も発生し、彼らの存在がかえって工場の管理上の弊害をもたらすようになった。その結果、1927～30年には「督促」をはじめとする古参「特選工」の解雇が進み、同時により下位職級にあたる「役付工」の職務範囲の拡大と増員が図られた。「役付工」は本来、特定の専門職を担う一般労働者の総称であったが、1928年頃より「特選工」が担ってきた管理的職務を分担して代替するようになった。さらに、製品高度化戦略にもなると、「役付工」の職務と人数は徐々に増加し、「特選工」とは異なる新たな監督的労働者層が形成され、その中でも職務に応じて細かく等級が分けられることで、まさに階層的な管理組織が成立したのである。

## 第2節 「特選工」の組織編成

「特選工」の組織編成を分析すると、職務配置はほぼ日本人職員に準じて、明確に配属部署が定められた。工務部門の主な職務は「見廻」・「保全」（男工）・「検査」・「養成方」（女工）であり、事務部門は書記や通訳であったが、これらは必ずしも分掌されておらず、同じ部署内で複数職務を兼任することもあった。つまり、「特選工」はあくまでも日本人職員の補佐として、部署内の作業全般を管理する立場にあったといえる。また、工場・部署間の異動はほとんどなく、職務と職級が対応していないため、昇級によって職務や配属先が変わることもなかった。そのことが、「特選工」の管理者としての経験や能力を高める一方、同一職場内における地位の特権化を招き、争議の要因になったとも考えられる。

「特選工」の経歴をみると、上海工場設立以来の長期勤続者が多く、男工の比率や年齢層も一般労働者に比べて高かった。「特選工」の場合、毎月の査定で昇級できる人数は少なかったが、降格もないために地位が保証されており、それが長期勤続と高年齢化、さらに職場内での特権化につながったと考えられる。昇級の基準条件は、技能とともに勤続や前職での経験・学歴などが総合的に判断され、縁戚関係などの個人的な条件が考慮される例もあった。逆に、年齢や出身地が問われることはほとんどなく、1925年までは「子飼い」の人材を優先的に抜擢する方針もとられた。

「特選工」の給与の支払い方法は、「準技男」と「特選工」は月給制、「候補特選工」は日給月払い制であり、日本人職員と同じ属人給であった。昇給は昇級と同時に査定が行われたが、相互連動はしておらず、毎回の昇給額も一定ではなかった。特に、1923年以降は勤続年数と成績に応じて、昇給額に個人差がつけられるようになった。賞与には主に、①「半季賞」、②「勤続賞」、③「待遇手当」の3種類があり、1928年以降は①・②のみとなった。①は基本給額に比例した年2回の期末ボーナスであり、1927年からは「標準考課法」と呼ばれる新たな査定法が導入され、成績・勤怠・等級の評価を点数化して支給額が決められるようになった。こうした昇給額や賞与の差別化は、「特選工」のモチベーション向上だけでなく、勤務態度や行動の監視・抑制につながったと推測できる。

このように、「特選工」階層は工務・事務部門とも日本人職員の補佐として、部署内の管理全般に携わる中間管理職的な役割を担った。しかし、保証された地位ゆえに職場内での特権化が生じ、全体的な賃金コストの増大にもつながった。こうした弊害もあって、「特選工」から「役付工」へ職務の代替が進んだと考えられる。

### 第3節 「役付工」の組織編成

次に「役付工」の組織編成を分析すると、職務配置は一般労働者と同じく各部署内の各職務に直接配属された。「役付工」は人数が多いため、その職務・職種は多様であり、工務部門の主な職務は、「特選工」の代わりとなる「見廻」・「保全」の他に、「加油」・「助手」などの技術工、「班長」・「副長」などの作業リーダー職、「玉揚」・「瑕戻」などの専門職、「掃除」・「運搬」などの雑務職が含まれた。事務部門では、書記や通訳以外に「打印子」（タイピスト）・「電話交換手」などの職務があった。つまり、「役付工」の役割はむしろ一般労働者の代表者もしくは専門職者としての監督的労働者であった。また、工場・部署間の異動はあまり多くはなかったが、職務と職級が対応しているため、毎半期の昇級査定によって同じ部署内での職務変更が頻繁にみられ、「役付工」の配置は常に流動的であった。しかも、「特選工」に比べて1人あたりの職権はわずかであり、それが逆に地位の特権化を防ぎ、職場の活性化をもたらしたといえる。

「役付工」の経歴をみると、1940年代の平均勤続期間は「特選工」よりも短い、一般労働者に比べると長く、男工は比較的年齢層が高めであった。「役付工」は職務に対応する等級が細かく定められていたため、査定の際に職務と等級が連動した。よって、「役付工」の昇級機会は多かったが、降格する可能性もあり、その地位は決して保証されたものではなかった。昇級・降格の基準条件は、原則として勤怠日数を含む作業成績のみで、「特・普・劣」3段階の成績評価がなされた。長期勤続や縁戚関係、養成工の経験が考慮される例もみられたが、「特選工」よりも個人の能力や努力に対して機会均等に査定が行われた。

「役付工」の給与の支払い方法は、事務職以外は日給月払い制であったが、基本給は一

般労働者と変わらず、必ずしも昇級が昇給にはつながるわけではなかった。賞与は主に、①「旧正月・旧盆祝儀」と②「皆勤賞」の2種類があり、①が年2回の期末ボーナスに相当した。その査定方法は、まず職務別階級ごとに資格・勤続・成績の3項目について等級がつけられ、各等級に設定された支給額の合計が最終的な賞与額となった。このように、「役付工」の賞与額も厳密に査定されたが、基本給とは比例しないため、同じ職務ではそれほど差は生じなかった。ただし、一律額が支給される一般労働者とは差別化が図られた。

このように、同じ中間管理職層のうち、「特選工」が格段に特権的な立場にある一方、「役付工」はあくまでも一般労働者の代表者、いわば監督的労働者にすぎなかった。昇級制度や給与体系も、「特選工」に比べれば地位や収入は不安定であり、個人の職権は限られた。だからこそ、内外綿では弊害の多い「特選工」に代わって「役付工」が増員され、工場の管理的職務を幅広く担うようになったといえる。

## 小括

以上から、内外綿上海工場において中国人管理者が階層組織化された過程には3つの段階があり、1930年代には、日本人職員－「特選工」－「役付工」－一般労働者という、階層的な組織体系が成立したことが明らかになった。このうち、「特選工」は主に日本人職員の補佐として一部署内の管理全般を担ったが、安定的な地位や高待遇の保証によって、職場内での特権化が進んだ。一方、「役付工」は管理者というよりも、一般労働者の代表者といった役割にすぎず、流動的な職務配置とそれに連動した不安定な地位・待遇によって、その職権は限られた。そして、内外綿は「特選工」を減員し「役付工」を増員した結果、1940年代には工場の中間管理者層の大部分を「役付工」が占めるようになった。

「特選工」から「役付工」への組織体系の拡大は、生産工程の末端に至る緻密な管理を可能にし、また一般労働者の昇級へのモチベーションを維持すると同時に、上位職級者との格差感を緩和する効果もあったと推測できる。これは現地の労働力事情に即応した結果であったが、一方、内外綿は最終的に高度な技術力を持ち指導的役割を果たす人材を、現地で十分に育成・確保することはできなかった。また、ここで形成された階層的な組織体系は、あくまでも各階層が分断されたものであり、管理上の要職に日本人以外が就く機会とは与えられなかった。その意味で、内外綿は完全に現地化された企業にはなりえなかったといえる。

\* 本章は、以下の論文を加筆・修正したものである。芦沢知絵「内外綿の中国人管理者と監督的労働者——『特選工』から『役付工』へ（1911-45年）」富澤芳亜・久保亨・萩原充編著『近代中国を生きた日系企業』大阪大学出版会、2011年。



## 第5章 福利施設

### はじめに

第3・4章で検討したように、内外綿の組織管理は部分的に「日本式」制度を適用することで、労働意欲の向上を目指すものであった。一方、工場の生産現場以外の場においては、福利施設の導入を通じた労務管理が行われた。そもそも、日本国内では、労働者に対する「優待」が労働意欲の発揚につながり、労使対立の緩和と企業全体の利益増加をもたらすと考えられてきた。こうした「温情主義」にもとづく企業経営のあり方は、近代的な能率主義とともに、日本の伝統的な「経営家族主義」の理念が投影されているとされる。しかし、中国においてこの方式は必ずしも受け入れられなかった。それにもかかわらず、内外綿はなぜ中国への福利施設の導入と普及を試みたのか。

従来の先行研究において、在華紡の福利施設はほとんど注目されてこなかった。日本国内の工場と比較すると、中国の工場の福利施設は不十分なものとされ、それが五・三〇事件のような労働者の反発につながったと考えられたのである。また、高綱博文は、福利施設の存在を認めつつも、厳しい労働条件の下での「アメとムチ」であり、あくまでも能率向上を目的とした「温情主義的労務政策」に過ぎなかったとした。一方で、最近では建築史の分野において、現存する在華紡の工場建築の調査が進められ、その福利施設が決して小規模なものではなく、日本文化と近代上海の両要素を含む独特な生活空間を形成し、在華紡の労務管理の重要な一側面を担ったことが指摘されている。

よって、本章では新たな文献史料をもとに、内外綿における福利施設の具体的な導入過程を追い、その実態について詳しく検討する。特に、中国人労働者用に設けられた社宅、食堂・診療所などの工場附属施設、子弟学校といった施設の導入目的、及び実際の設備状況について検証し、中国においてそれらが労務管理上どのような意義を持ち、中国人労働者にどういった影響を与えたのか明らかにする。

### 第1節 福利施設の導入過程

日本国内の紡績工場では、1890～1900年代より大手紡績企業を中心に労働者待遇の自主的な改善が図られ、労働者の争奪が始まると、各工場は一層、福利施設・制度を拡充させた。内外綿でも寄宿舍・社宅などの居住施設、養成女工の教育・教養施設、娯楽施設や医療施設を設け、扶助・共済制度や日用品の廉価販売を実施した。

一方、初期の中国紡織業において、工場の福利施設はほぼ未整備の状態にあり、その背

景には行政及び社会的な関心の低さだけでなく、「近代」的な福利の概念が中国人労働者に受け入れられない実情があったといえる。1920年代初頭までは、一部の欧米系資本工場を除けば、ほとんど福利施設は普及しておらず、それが低コストの利点として捉えられ、日本企業の中国進出を促したともいえる。

しかし、内外綿は中国進出直後から、他社に先駆けて福利施設の導入に着手し、上海の工場周辺地域には、日本人社員と中国人労働者の社宅・合宿所、それに付属する購買会・売店、水月花園と呼ばれる運動場付き公園、日本人社員用の倶楽部（「厚德館」）、日本人・中国人の子弟学校がそれぞれ建設され、工場内部には食堂と診療所が付設された。

## 第2節 社宅

このうち、内外綿が最初に導入した福利施設は、中国人労働者のための社宅であった。社宅の設立は1913～14年頃に始まり、当初の目的はあくまでも工場に在籍する労働者の足止め策にあった。しかし、1920年代に入ると、市場競争の激化と労働力不足が問題となり、将来的な労働争議の多発が憂慮される中で、「温情主義」にもとづく労使関係の安定と労使一体型の経営を目的に、社宅の本格的な拡張が目指されるようになった。

本社が提示した拡張計画にもとづき、1922年までに内外綿の工場周辺には計10ヶ所（公式には9カ所）の居住区が設けられ、大規模な社宅群が完成した。居住区付近には、川郵利兵衛頭取を記念した大時計塔を中心に、水月花園や病院・学校などが建設され、上海の共同租界西北部に内外綿の「一大村落」が出現することになった。社宅の建物はほとんどが2階建ての瓦葺木骨煉瓦造であり、上海特有の庫門式里弄住宅であった。内装は中国式家屋と日本の長屋を折衷した構造で、便所と水道は共同利用であったが、日本国内の社宅よりも「上等」だとされた。居住者の多くは内外綿の労働者とその家族・親戚であり、家賃は低廉であった。また、1階は茶館・食料品店・理髪店・雑貨屋・質屋など一般店舗用に貸し出され、居住者の生活の場として利用された。

内外綿の社宅には多数の入居希望者が集まり、次第に他社工場でも社宅が設立されるようになった。しかし、その居住環境は決して快適なものではなかったとされる。特に、部屋の転貸によって一室当たりの居住人数は過剰となり、部屋の改造や他社労働者の入居により、社宅内は常に雑然としていた。これに対して、会社側は「社宅規則」を定め、「善良」で衛生的な生活を求めたが、中国人労働者は干渉を嫌い、その運営は居住者の自治に任せざるをえなかった。

## 第3節 工場付属施設

工場外に設けられた社宅が居住者の自治管理に委ねられたのに対し、工場の内部ではあ

くまでも規制的かつ衛生的な労働環境が求められた。食堂や診療所といった工場附属施設は、労働者への利便性を考慮しつつも、そうした工場内の規律・衛生を維持することが大きな目的であったといえる。

初期の中国の紡績工場では、労働者は不衛生な作業場内で雑談・飲食しながら働く光景が見られた。それは日本人にとって作業能率を妨げる悪環境として捉えられ、内外綿は当初から作業場内の飲食を禁止し、代わりに簡易な食堂を工場に付設した。労働者は30分の休憩時間に一齐に食堂に集まって食事をするようになり、またそこは賃金受け渡しや非常時の集合場所としても使われた。こうして労働者の便宜が図られる一方、食堂は工場内の作業場と生活圏を分離し、規律・衛生を管理するための場にもなったのである。その後も、作業場内での飲食の禁止は困難な課題であり続けたが、1920年代半ばまでに食堂は他社工場へも広く普及していった。

また、内外綿の工場には医療施設として「華工診療所」が付設され、日本人社員向けの「水月医院」とは別に、中国人医師による中国人労働者のための衛生管理が行われた。診療所の第一目的は、工場における公傷病者の治療であり、そこでは中国人の「意」に沿った施術がなされた。また、予防注射や健康診断といった日常的な衛生管理も行われ、特に伝染病の蔓延には細心の注意が払われた。もっとも、「華工診療所」は「水月医院」とは異なり、非常に小規模な附属施設にすぎず、本格的な医療処置は外部の病院へ委託された。

#### 第4節 子弟学校——水月華童学校

内外綿の工場の近隣には、労働者の子弟のための初等教育施設も設けられた。「水月華童学校」（旧称「水月義務学堂」）と名付けられたこの子弟学校は、1922年に川邨利兵衛頭取の持論にもとづき、「日支両国の親善」のために設立されたが、その背景には二つの社会的な動きがあったといえる。一つは、五・四運動期における平民教育運動の高まりであり、もう一つは共同租界工部局の実態調査にもとづく、児童労働の社会問題化である。子弟学校の設立はこれらの問題を解決すると同時に、工場内の規律を維持するためにも有効な手段となった。

学校の教職員は全て中国人であり、新任教師は校長の縁故採用であった。入学者は次第に増加し、そのうちの約7割を内外綿の労働者の子弟が占めた。カリキュラムは中国の学制に準じて公定の国民学校用教科書を用い、中国語で授業が行われた。教科書や教材・備品は無償であった。授業数は1週間あたり30時間程度であり、中国の暦に合わせて祝休日が休校となった。また、2学期制を採用し、毎年8月と旧正月には長期休暇が設けられ、学期始めと終りに開業式・終業式が行われた。終業日には各科目の試験が実施され、式典には日本人社員や来賓が同席して訓話や校歌斉唱が催された。また、運動会や卒業式といった年間行事もあり、そこには日本の文化・道徳の要素が含まれた。こうした学校教育の

試みは、日本の紡績関係者にも高く評価された。

## 第5節 五・三〇事件後の福利施設

1920年代以降、労働力不足による勧誘のため、内外綿以外の在華紡各社にも福利施設が普及し、社宅や食堂は中国の工場でも一般的な設備となった。しかし、1925年に五・三〇事件が勃発すると、在華紡の福利施設にも課題が示されるようになる。内外綿は事件後、労働者の「優遇」例として福利施設を強調したが、日本の政府関係者は、中国人の価値観や文化を理解・配慮した上で、福利施設の設備内容を再検討すべきだと指摘した。また、「温情主義」を強化するとともに、「規則」ではなく「利便」性をもって労働者を「教育」することが推奨され、工場内へ労働者を囲い込み、外部との接触を禁じることも提案された。こうした批判や指摘は、以後の施設経営に新たな展開をもたらす。

上記の対策案には、公大工場（鐘紡）の福利施設がモデルとして想定されていた。鐘紡は代表的「温情主義」論者であった武藤山治社長の経営理念にもとづき、国内外の工場に大規模な福利施設を有し、五・三〇事件時のストライキ被害も最も少なかった。公大の福利施設は、内外綿の広大な「村落」とは対照的に、全ての施設を工場の敷地内に集中させた人工「村」ともいえるもので、その独立集団的な生活環境は日本人職員と中国人労働者の家族的な親和性を醸成し、ストライキ防止に有効であるとされた。また、茶館や廟といった中国の伝統的な文化・宗教施設は、中国人労働者にも大変好評であった。これらの施設は、まさに中国人労働者を「教化」する場として機能し、武藤の理念通り「家族」的「温情主義」を体現する「模範」になったのである。

こうした指針を受けて、内外綿も1925年に茶館の建設を計画し、1927年に既婚女工のための哺乳所を増設するなど、新しい施設の導入を図った。また、子弟学校では1922年制定の新学制に合わせてカリキュラムを改定し、中国の公立学校への参観や日本人社員と中国人教師の交流を通して、「日支親善」をより広く喧伝するようになった。しかし、内外綿の福利施設はそれ以上改良されず、大幅な拡充には至らなかった。

### 小括

以上から、内外綿による福利施設の導入は、労働意欲を高めるための「温情主義」的施策というよりも、労働者の雇用促進や作業環境の整備を目的とした、労務管理の一環であったといえる。その最終目的は作業能率の促進にあったが、内外綿は中国人労働者の生活習慣や価値観の違いに直面しつつも、時にその利用を強制し、時に放任や委託によって施設の導入を図った。1920年代前半までに、福利施設は在華紡企業全体に普及したが、五・三〇事件後は労使対立の一要因として、政府関係者から改善が求められる。そ

のモデルとなった公大工場（鐘紡）の施設は、日本的な労使一体型経営の「模範」とされ、以後、内外綿も施設の改良を試みるが、大幅な拡充には至らなかった。

このように、強制・譲歩をともしつつ施設そのものの導入を図った内外綿は失敗者とされ、積極的に「教化」を進めた鐘紡は成功者とみなされた。そこには、大手企業の資本力・実績や政治人脈が作用したとも考えられる。いずれにしても、内外綿を端緒に普及した「日本式」福利施設は、中国の工場において必須の設備となり、規律・衛生の概念も徐々に浸透していった。さらに 1930 年代になると、福利施設に対する関心は中国企業にも広まり、大手企業の工場を中心に社宅・子弟学校などが設立された。まさに、在華紡の福利施設が中国社会に与えた影響は少なくなかったといえる。

\* 本章は、以下の論文を加筆・修正したものである。芦沢知絵「在華紡の福利厚生——内外綿上海工場の事例を手がかりとして」『中国研究論叢』霞山会、第 7 号、2007 年。

## 終章

これらの分析から、内外綿の労務管理の特徴として以下の三点が示された。

第一に、内外綿の労務管理は主に四つの段階を経て形成された。第一段階の1911年～1919年前後は、工場開業に際して直接的労務管理の導入が進められた時期である。第二段階の1920年前後～1925年は、市場競争の激化もあってより積極的に「日本式」労務管理の方法が移転された時期である。第三段階の1925年～1937年は、五・三〇事件を契機として「日本式」によらない独自の管理方法が模索された時期である。第四段階は1937年～1945年の日中戦争期である。

第二に、このうちの第三段階の模索期は、内外綿がある種の「現地化」を試みた過程であったといえる。第二段階で日本国内から移転された「日本式」労務管理は、そのままでは中国の労働事情に馴染まず、五・三〇事件によって各種の問題点が明らかになった。よって、その後は中国人労働者との摩擦と譲歩を重ねながら、より現地社会に適応した独自の労務管理が形成されていった。ただし、それらはいくまでもストライキ防止や労働能率の向上を目的としたものであり、中国人労働者の反発を受けずに生産性を高めるための最も「効率的」な管理方法が選択された結果にすぎなかったとも捉えられる。

第三に、一方こうした「現地化」の過程において、中国人労働者に対する「勤勉」観念の伝播がみられた。第二段階の「日本式」労務管理も、労働の規律化・能率化を目的とするものではあったが、その方法は中国人労働者の反発を招いた。しかし、第三段階で模索された独自の労務管理方法には、作業能率や労働意欲を向上させるためのしくみが内包されており、中国人労働者は工場での実際の作業を通じて、体験的かつ短期的に「勤勉」観念を受容していくことになったのである。

このように、日本企業と中国人労働者の相互作用を経て、試行錯誤の末に形成された在華紡各社の労務管理制度は、「中国に適する」方法として他の中国企業にも模倣されていった。さらに、それは同時代だけでなく戦後の中国紡織業にも継承され、その点で在華紡の労務管理は近代中国の紡織業史及び社会経済に深く関わったと結論づけられる。

今後の課題は、本論文では扱えなかった地域・時代について分析・補足し、内外綿の労務管理の全体像を明らかにすることである。本論文では、上海以外の青島・金州工場の労務管理について、詳しく分析することができなかった。また、1938～45年の日中戦争期の統制下において工場経営がどのように継続されたのか、労務管理の点から詳しく分析する必要がある。さらに、内外綿以外の在華紡や中国企業・欧米系企業との比較・検討をとおして、近代中国の社会経済に在華紡がどのような影響をもたらしたのか、より広い視野から相互の関係性を明らかにしていきたい。

## 文献一覧

### (未公刊史料)

外務省外交史料館所蔵史料（アジア歴史資料センター公開資料：JACAR）  
神戸大学経済経営研究所附属企業資料総合センター所蔵「内外綿株式会社資料」（神戸大）  
青島市档案馆所蔵史料（青档）  
上海市档案馆所蔵史料（上档）  
中国第二歴史档案馆所蔵史料

### (定期刊行物)

上海日本商業会議所『上海日本商業会議所年報』（日本語）  
上海日本人実業協会『上海日本人実業協会報告』（日本語）  
大日本紡績連合会『大日本紡績連合会月報』（日本語）  
『大阪毎日新聞』（日本語）  
華商紗廠連合会『紡織時報』（中国語）  
『申報』（中国語）

### (日本語書籍・論文)

阿部武司「第一次大戦中・後の産地織物業者と職工——広島県備後地方佐々木要右衛門家の事例」『経済志林』73-4、2006年。  
阿部武司・桑原哲也「在華紡の経営動向に関する基礎資料——内外綿1921～1934年」『国民経済雑誌』182-3、2000年。  
阿部洋編『日中関係と文化摩擦』巖南堂書店、1982年。  
石井寛治『帝国主義日本の対外戦略』名古屋大学出版会、2012年。  
泉武夫「日本紡績資本の中国市場進出に関する一考察——1920年前後のいわゆる『在華紡』について」『専修経済学論集』7-1、1972。  
井村薫雄『紡績の経営と製品』上海出版協会、1926年。  
宇高寧『支那労働問題』国際文化研究会、1925年。  
江田憲治「上海五・三〇運動と労働運動」『東洋史研究』40-2、1981年。  
王穎琳「申新紡織会社の「生産過程重視」戦略——1930年代の工場合理化を中心に」『歴史と経済』48-2、2006年。  
大里浩秋・富井正憲「在華紡の居住環境——上海の事例」（神奈川大学 21世紀 COE プロ

- グラム研究推進会議「人類文化研究のための非文字資料の体系化」研究成果報告書『環境に刻印された人間活動および災害の痕跡解読』(2007年12月)。
- 大谷登編『川邨利兵衛翁小伝』1926年。
- 大塚一朗『工場内福利施設に関する研究』弘文堂、1938年。
- 岡崎哲二『生産組織の経済史』東京大学出版会、2005年。
- 岡部利良『支那紡績業に於ける労働請負制度』東亜経済研究所、1941年。
- 『旧中国の紡績労働研究——旧中国の近代工業労働の一分析』九州大学出版会、1992年。
- 岡本幸雄『明治期紡績労働関係史——日本的雇用・労使関係形成への接近』九州大学出版会、1993年。
- 海外起業調査組合『支那ノ棉糸紡績』1923年。
- 金子良事「大正中期の富士瓦斯紡績における男工賃金——賃金制度にみる仕事と生活」『経営史学』39-4、2004年。
- 「年功賃金論における能率と生活の思想的系譜——戦時期統制における賃金の議論を手がかりとして」『日本労働研究雑誌』49、2007年。
- D. H. カルプ「上海紡績工場の職事情」『支那』8-11、1917年。
- 川井充「従業員の利益と株主利益は両立しうるか——鐘紡における武藤山治の企業統治」『経営史学』40-2、2005年。
- 菊池敏夫「南京政府期中国綿業の研究をめぐって」『歴史学研究』549号、1985年。
- 木越義則『近代中国と広域市場圏——海関統計によるマクロ的アプローチ』京都大学学術出版会、2012年。
- 清川雪彦「中国綿工業技術の発展過程における在華紡の意義——日本、中国およびインドの綿工業比較研究2(解放前中国)」『経済研究』25-3、1974年。
- 久保亨編『中国経済史入門』東京大学出版会、2012年。
- 久保亨『戦間期中国の綿業と企業経営』汲古書院、2005年。
- 黒田明伸『貨幣システムの世界史』岩波書店、2003年。
- 桑原哲也『企業国際化の史的分析——戦前期日本紡績企業の中国投資』森山書店、1990年。
- 「日本における工場管理の近代化——日露戦争後の鐘淵紡績会社」『国民経済雑誌』174-6、1996年。
- 「在華紡績業の盛衰—国の運命と企業の運命、内外綿会社」『国民経済雑誌』178-4、1998年。
- 「在華紡の組織能力——両大戦間期の内外綿会社」『龍谷大学経営学論集』44-1、2004年。
- 「日本企業の国際進出：日本企業の国際経営に関する歴史的考察——両大戦間期、



- 中国における内外綿会社」『日本労働研究雑誌』49-5、2007年。
- 桑原哲也（聞き手）・芦沢知絵（校閲）「在華紡勤務 16年の回顧——荒川安二（内外綿）インタビュー」『近代中国研究彙報』34、東洋文庫、2012年。
- 巖中平／依田憲家訳『中国近代産業発達史——中国棉紡織史稿』校倉書房、1966年。
- 小池和男「戦前日本紡績企業の中国進出——文献サーベイと若干の分析」『経営史林』42-3、2005年。
- 小浜正子「南京国民政府期上海の労働人口」『お茶の水史学』34、1991年。
- 小林善文『中国近代教育の普及と改革に関する研究』汲古書院、2002年。
- 沢田貴之『アジア綿業史論——英領期末インドと民国期中国の綿業を中心として』八朔社、2003年。
- 柴田善雅『中国占領地日系企業の活動』日本経済評論社、2008年。
- 社会局第一部編『上海ニ於ケル児童労働調査書：附支那労働問題』（労働保護資料第17輯）1925年。
- 杉原薫『アジア間貿易の形成と構造』ミネルヴァ書房出版、1996年。
- 高綱博文「日本紡績資本の中国進出と『在華紡』における労働争議」『歴史学研究』別冊（1980年度歴史学研究会大会報告：近代史部会）、1980年。
- 「黎明期の青島労働運動——1925年の青島在華紡争議について」『東洋史研究』42-2、1983年。
- 高橋孝助・古厩忠夫編『上海史——巨大都市の形成と人々の営み』東方書店、1995年。
- 高村直助『近代日本綿業と中国』東京大学出版会、1982年。
- 武居綾蔵（武居巧編）『武居綾蔵小遺集』1934年
- 千本暁子「20世紀初頭における紡績業の寄宿女工と社宅制度の導入」『阪南論集 社会科学編』34-3、1999年。
- 「20世紀初等の紡績業における母親女工とその就労継続策」『同志社商学』50-5・6、1999年。
- 中央職業紹介事務局『紡績労働婦人調査』1929年。
- 中央大学人文科学研究所『五・四運動史像の再検討』中央大学出版部、1986年。
- 中央大学人文科学研究所編『民国前期中国と東アジアの変動』中央大学出版部、1999年。
- 陳祖恩／大里浩秋監訳『上海に生きた日本人』大修館書店、2010年。
- 東亜同文会『支那経済全書 11』1908年。
- 東亜同文会調査編纂部『支那之工業』1917年。
- 東條由紀彦『製糸同盟の女工登録制度——日本近代の変容と女工の「人格」』東京大学出版会、1990年。
- 戸田義郎『中国工業労働論』巖松堂書店、1950年。
- 「支那紡績労働の吟味」東亜同文書院支那研究部『支那研究』44、1937年。

——「続支那紡績労働の吟味」東亜同文書院支那研究部『支那研究』46、1938年。  
富澤芳垂・久保亨・萩原充編著『近代中国を生きた日系企業』大阪大学出版会、2011年。  
——「1937年の綿紗統税引き上げと日中紡織資本」『東洋学報』82-1、2000年。  
内外綿株式会社『内外綿株式会社増資記念写真帳』1932年。  
内外綿株式会社『内外綿株式会社五十年史』1937年。  
中林真幸『近代資本主義の組織——製糸業の発展における取引の統治と生産の構造』東京大学出版会、2003年。  
長野朗『支那労働者及労働運動——世界の脅威』北京：燕塵社、1925年。  
成田一江「製糸業における採用管理の形成—郡是の『職工改革』を通して」『経営史学』36-2、2001年。  
西川喜一『支那経済綜攬 2』上海：日本堂書店、1922年。  
——『中部支那労働者の現状と全国労働争議』上海：日本堂書店、1924年。  
西川博史『日本帝国主義と綿業』ミネルヴァ書房、1987年。  
日本綿業振興会『もめんのおいたち』（改訂版）1972年。  
日本紡績業会『綿花から織物まで2001』（第12版）2001年。  
日本上海史研究会編『上海——重層するネットワーク』汲古書院、2000年。  
農商務省商工局編纂『職工事情』1903年（岩波書店、1998年）。  
野依智子『近代筑豊炭鉱における女性労働と家族——「家族賃金」観念と「家庭イデオロギー」の形成過程』明石書店、2010年。  
野沢豊・田中正俊編『講座中国近現代史 5——中国革命の展開』東京大学出版会、1978年。  
間宏『日本労務管理史研究——経営家族主義の形成と展開』ダイヤモンド社、1964年。  
橋本奇策『清国の綿業』武井良雄、1905年。  
濱下武志『近代中国の国際的契機——朝貢システムと近代アジア』東京大学出版会、1990年。  
晴山俊雄『日本賃金管理史——日本的経営論序説』文眞堂、2005年。  
潘志仁「『満州国』における日本レーヨン工場の賃金管理——東洋紡績会社の事例研究」『関西大学商学論集』48-3・4、2003年。  
藤井光男・中瀬寿一他編著『日本多国籍企業の史的展開』上巻、大月書店、1979年。  
古田和子『上海ネットワークと近代東アジア』東京大学出版会、2000年。  
——編著『中国の市場秩序——17世紀から20世紀前半を中心に』慶應義塾大学出版会、2013年。  
古厩忠夫「第一次大戦期上海の都市形成と労働者人口」『人文科学研究』68、1985。  
細井和喜蔵『女工哀史』1929年（岩波書店、1980年）。  
丸川知雄『チャイニーズ・ドリーム——大衆資本主義が世界を変える』ちくま新書、2013年。

南満州鉄道株式会社調査部『北支那紡績業立地条件調査報告』1941年。  
武藤山治『武藤山治全集 1』新樹社、1963年。  
——『武藤山治全集 増補』新樹社、1966年。  
本野英一『伝統中国商業秩序の崩壊——不平等条約体制と「英語を話す中国人」』名古屋大学出版会、2004年。  
森時彦『中国近代綿業史の研究』京都大学学術出版会、2001年。  
——編『在華紡と中国社会』京都大学学術出版会、2005年。  
山崎広明「戦時下における在華北日本紡績会社の経営動向に関する覚書」『社会科学研究』28-4・5号、1977年。  
由井常彦・大東英祐編『日本経営史 3——大企業時代の到来』岩波書店、1995年。  
横山源之助『日本の下層社会』1899年（岩波書店、1985年）。  
樂玉璽「青島における日本紡績業の労働者構成とその管理——1920～30年代を中心に」『経営史学』35巻4号、2001年。

#### （中国語書籍・論文）

陳映芳主編『棚戸区：記憶中的生活史』上海古籍出版社、2006年。  
陳祖恩『尋訪東洋人：近代上海の日本居留民』上海社会科学院出版社、2007年。  
南開大学經濟研究所編『南開指数資料彙編：1913年-1952年』統計出版社、1958年。  
彭南生『行会制度的近代命運』人民出版社、2003年。  
上海大学等編『榮德生与企業經營管理』上海古籍出版社、2004年、896-897頁。  
上海市政府社会局編『上海市工人生活費指数（民国15年至20年）』中華書局、1932年。  
上海市政府社会局編『上海市工人生活程度』中華書局、1934年。  
唐海『中国労働問題』光華書局、1927年。  
陶孟和『北平生活費之分析』商務印書館、1929年。  
杜恂誠『日本在旧中国的投資』上海社会科学院出版社、1986年。  
汪敬虞・孫毓棠編『中国近代工業史資料』科学出版社、1957年。  
汪敬虞『十九世紀西方資本主義对中国的經濟侵略』人民出版社、1983年。  
王清彬他編輯『中国労働年鑑』北平社会調査部、1928年。  
王子建・王鎮中『七省華商紗廠調査報告』商務印書館、1935年。  
夏衍『包身工』1936年（工人出版社、1959年）。  
許金生『近代上海日資工業史（1884-1937）』学林出版社、2009年。  
巖中平『中国棉業之發展』商務印書館、1943年。  
——『中国棉紡織史稿 1289-1937：從棉紡織工業史看中国資本主義的發生与發展過程』科学出版社、1955年。  
庄維民・劉大河『日本工商資本与近代山東』社会科学文献出版社、2005年。

中国社会科学院上海經濟研究所・上海社会科学院經濟研究所共編『荣家企業史料：茂新、福新、申新系』上海人民出版社、1962年。

朱邦興編『上海產業与上海職工』遠東出版社、1939年。

朱懋澄『調查上海工人住屋及社会情形記略』中華基督教青年会全国協會職工部、1926年。

鄒依仁『旧上海人口變遷的研究』上海人民出版社、1980年。

馬俊璽「近代江南地区勞働力市場層次与勞働力循環」『中国經濟史研究』2002年・第3期、中国社会科学院經濟研究所、2002年。

(英語書籍)

Chao, Kang, *The Development of Cotton Textile Production in China*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1977.

Cochran, S., *Encountering Chinese Networks: Western, Japanese, and Chinese Corporations in China, 1880-1937*, Berkeley, CA: University of California Press, 2000.

Honig, E., *Sisters and Strangers: Women in the Shanghai Cotton Mills, 1919-1949*, Stanford, CA: Stanford University Press, 1986.

———, *Creating Chinese ethnicity: Subei people in Shanghai, 1850-1980*, New Haven, CT: Yale University Press, 1992.

Pearse, A. S., *The Cotton Industry of Japan and China: being the report of the journey to Japan and China*, Manchester: International Federation of Master Cotton Spinners & Manufacturers Associations, 1929.

Perry, J. E., *Shanghai on Strike: The Politics of Chinese Labor*, Stanford, CA: Stanford University Press, 1993.

## 論文内容の要旨

本論文の課題は、近代中国において大規模な工場経営を行った日本紡績企業（以下、在華紡）の労務管理について、詳しい形成過程と実態を分析することである。その上で、日本企業が労務管理を通じて、中国の労働者や現地社会と直接かつ相互にどのような作用を及ぼし合い、近代中国の社会経済にどういった影響をもたらしたのか考察する。

近代中国の社会経済を特徴づける重要な一面として、沿海地域を中心とした近代紡織業の発展が挙げられる。その発展に大きな影響を与えたのが、1910～20年代に中国へ一斉進出を果たした在華紡であった。もっとも、これまでの先行研究では、そのうちの負の影響のみが強調されがちであり、中国綿業「衰退」論や日本「帝国主義」論の文脈において、在華紡は国家や資本力を背景に中国市場を圧迫し、また厳しい労務管理による中国人労働者への「搾取」が、1925年の五・三〇事件に代表されるナショナリズム的労働運動を引き起こしたとされてきた。

こうした従来の在華紡像に対して、近年は各企業の経営活動を一括りに捉えず、詳細な個別分析にもとづき、中国の企業や労働者との関係性をより実証的かつ多角的に再検討し、その歴史的な位置づけを見直そうとする試みがみられる。本論文も同様の研究視角を共有するものであるが、市場戦略や技術改良に関する分析が進む一方、在華紡の工場経営の基盤であり、現地の中国人労働者との直接的接点ともなった労務管理の実態については、一次史料の不足もあって、なお十分な検討がなされていない。よって、本論文では在華紡の代表的企業であった内外綿株式会社（以下、内外綿）の上海工場を具体的な事例として取り上げ、中国の档案馆（文書館）に残された同社の内部経営史料を新たに用い、その労務管理の形成過程と実態を、雇用管理・組織管理・福利施設の三点から詳しく分析する。

まず、第1章と第2章では、工場を操業する上で最も重要な、現地の労働力を確保するための雇用管理について分析を行った。

第1章では、労働者の採用制度の成立過程を追い、これまでの通説であった「包身工」と呼ばれる半請負的雇用制度の実態を再検証した。内外綿は中国進出当初より、現地で慣習的に用いられてきた労働請負制を廃し、労働者の直接募集を含めた直接的労務管理（直轄制）を導入した。さらに、1922年からは市場競争の激化と労働力不足にともない、本格的な「日本式」の養成工制度を実施した。しかし、十分な数の養成女工の獲得が困難であったことや、1925年の五・三〇事件で既存労働者の不満が表面化したために、その後はむしろ、大量に募集した経験者の中から一律の試験によって「優秀」者を選抜する独自の採用制度へと転換し、正規労働者の少数精鋭化が図られるようになった。

第2章では、第1章で示された経験者中心の採用制度が、どのような労働市場を背景に成立したのかを詳しく検証した。特に、内外綿の上海第3・4・5工場で作成された中国人

労働者の名簿を分析し、工場の具体的な労働力構成と労働需給構造の解明を試みた。その結果、内外綿に勤める女工の多くが蘇北地域から内外綿周辺の工業地帯に集まった移住者であり、地縁・血縁・職縁などの私的「関係」を仲介に各工場を移動し、内外綿への入退社を繰り返していた状況が明らかになった。そこから、内外綿をめぐる上海の労働市場の特徴として、日本国内とは異なる経験者の大量供給・大量需要という循環的な労働需給構造があったといえる。

次に、第3章と第4章では、生産現場において労働者の働き方を規定し、作業能率を維持し向上させるための組織管理について分析を行った。

第3章では、組織管理の根幹ともいえる、賃金制度の成立過程とその運用方法を検証した。内外綿は中国進出当初より、すでに他社が導入していた出来高給制と日給制を併用し、これらの基本給に各種の賞与・手当や罰金を含む附属給を組み合わせて、作業能率の向上と勤続促進を図った。しかし、五・三〇事件の際にその複雑な賃金体系が批判対象になったことで、1930年代には等級制にもとづく基本給のみの体系へ一本化されていった。一方、実際の運用方法としては、工場全体の平均賃金の均衡を保ちつつ、個人賃金額を差別化することが求められた。さらに、実質賃金の保証が社会的課題になると、生活物価に合わせた目標平均賃金額が定められ、個人の成績・技能を査定基準としながらも、実際は各現場の相対評価によって等級や賃率が微調整されるようになった。

第4章では、組織管理上の中間管理的職務を担った中国人職員・労働者に注目し、中国人管理者＝「特選工」と監督的労働者＝「役付工」が階層組織化される過程、及び各層の位置づけと役割を明らかにした。内外綿は1910年代より「日本式」階級制度を導入し、一部の中国人技術工を「特選工」として末端職級に位置づけ、日本人職員による生産管理を補佐する役割を担わせた。さらに、1919～25年にはこれらの中国人管理者の増員策を打ち出し、工務・事務を含む「特選工」階層が組織化された。しかし、五・三〇事件後は「特選工」の特権化が問題となり、より下位職級である「役付工」が管理的職務を代替し、監督的労働者として増員されるようになった。その結果、1930年代には日本人職員－「特選工」－「役付工」という分断・細分化された階層組織が形成されていった。

第5章では、工場の生産現場以外の労務管理の場として、社宅・工場付属施設・子弟学校といった福利施設に注目し、その導入過程と施設経営の展開を追った。福利施設は「日本式」労務管理の最大の特徴ともいえ、日本国内の工場では労働意欲の増進を目的とした「温情主義」的慰労設備として拡充が図られてきた。一方、中国では生活習慣や価値観の違いからすぐには普及せず、内外綿は労働者の勤続推進や工場内の規律・衛生の管理、また日本的な文化・道徳観念の浸透を目的に、労働者の便宜を図りつつも半ば強制的に施設を導入した。しかし、五・三〇事件の際にはそうした方法がむしろ労使対立の一因として批判され、その後はわずかな改善を除いて福利施設が拡充されることはなかった。

これらの分析から、内外綿の労務管理の特徴として以下の三点が示された。

第一に、内外綿の労務管理は主に四つの段階を経て形成された。第一段階の1911年～1919年前後は、工場開業に際して直接的労務管理の導入が進められた時期である。第二段階の1920年前後～1925年は、市場競争の激化もあってより積極的に「日本式」労務管理の方法が移転された時期である。第三段階の1925年～1937年は、五・三〇事件を契機として「日本式」によらない独自の管理方法が模索された時期である。第四段階は1937年～1945年の日中戦争期である。

第二に、このうちの第三段階の模索期は、内外綿がある種の「現地化」を試みた過程であったといえる。第二段階で日本国内から移転された「日本式」労務管理は、そのままでは中国の労働事情に馴染まず、五・三〇事件によって各種の問題点が明らかになった。よって、その後は中国人労働者との摩擦と譲歩を重ねながら、より現地社会に適応した独自の労務管理が形成されていった。ただし、それらはあくまでもストライキ防止や労働能率の向上を目的としたものであり、中国人労働者の反発を受けずに生産性を高めるための最も「効率的」な管理方法が選択された結果にすぎなかったとも捉えられる。

第三に、一方こうした「現地化」の過程において、中国人労働者に対する「勤勉」観念の伝播がみられた。第二段階の「日本式」労務管理も、労働の規律化・能率化を目的とするものではあったが、その方法は中国人労働者の反発を招いた。しかし、第三段階で模索された独自の労務管理方法には、作業能率や労働意欲を向上させるためのしくみが内包されており、中国人労働者は工場での実際の作業を通じて、体験的かつ短期的に「勤勉」観念を受容していくことになったのである。

このように、日本企業と中国人労働者の相互作用を経て、試行錯誤の末に形成された在華紡各社の労務管理制度は、「中国に適する」方法として他の中国企業にも模倣されていった。さらに、それは同時代だけでなく戦後の中国紡織業にも継承され、その点で在華紡の労務管理は近代中国の紡織業史及び社会経済に深く関わったと結論づけられる。