

2014 年度中京大学大学院経営学研究科博士論文

中国進出日系企業の賃金管理
— 一日中における賃金決定の仕組みからの一考察 —

指導教員 向日恒喜

(猿田正機)

学籍番号 F10902D

氏名 張 永強

目次

序論	p. 3
1 問題意識	
2 研究の方法	
3 各章の構成	
第1章 日系企業の中国進出と既存研究	p. 7
第1節 日系企業の中国進出	
1. 外資系企業の定義	
2. 日系企業の中国進出	
3. 日系企業の位置付け	
第2節 既存研究の整理と本論文のフレームワーク	
1. 日本企業の賃金管理に関する既存研究	
2. 中国企業の賃金管理に関する既存研究	
3. 日系企業の賃金管理に関する先行研究	
4. 本論文のフレームワーク	
第2章 日本と中国の雇用システムと労使関係	p. 19
第1節 日本の雇用システムと労使関係	
1. 日本の雇用と労働市場	
2. 日本の労使関係	
第2節 中国の雇用システムと労使関係	
1. 中国の雇用と労働市場	
2. 中国の労使関係	
小括	
第3章 日本と中国の賃金管理の一般的特徴	p. 36
第1節 日本の賃金制度の変遷と今日の特徴	
1. 日本の賃金管理の変遷	
2. 日本の賃金管理の特徴	
第2節 中国の賃金管理の変遷と今日の特徴	
1. 中国の賃金管理の変遷	
2. 中国の賃金管理の特徴	
第3節 中国の最低賃金制と賃金ガイドラインの影響	
1. 中国の最低賃金制度と賃金ガイドライン	

2. 中国の最低賃金制度の影響

小括

第4章 日系企業の事例研究Ⅰ—自動車系……………p. 57

第1節 中国におけるトヨタ関連企業(A, B, C, D社)の賃金管理

第2節 中国における自動車他社(E, F)の賃金管理

小括

第5章 日系企業の事例研究Ⅱ—電機系……………p. 81

第1節 日本国内(EN社)における賃金管理

第2節 中国(EC社)における賃金管理

小括

第6章 中国企業の事例研究……………p. 107

第1節 集団企業(TCL)の事例—電機系

第2節 国有企業(P社)の事例—自動車系

第3節 民営企業(Q社)の事例—化工系

小括

第7章 従業員向けアンケート調査の結果……………p. 126

第1節 調査票の概要

第2節 調査票の結果

1. 単純集計

2. 要素別分析

小括

終章 結論と今後の課題……………p. 139

1 調査結果からの結論

2 これからの課題

謝辞……………p. 143

添付資料

参考文献

序論

1. 研究目的

2012 年末時点で、約 2 万 3 千社の日系企業が中国に進出している¹。その背景として、中国において、改革開放の進行に伴い、建国後の公有制企業の「統一天下」から国有・民営・外資系企業といった多様な所有制企業が併存するようになった。特に、90 年代頃の国有企業の改革によって、多くの従業員がリストラされた。これらの従業員の就業策及び破綻寸前の財政を再建する一環として、中国政府が外資企業の誘致をはじめたと考えられる。

この流れの中で計画経済時代の様々な規制が緩和され、諸企業が賃金裁量権の含む経営自主権を「獲得」するようになった。そして、中国の WTO 加盟後、外国投資への規制が更に緩和されることになる²。一方、日本において、ちょうどこの時期から、円高など経済の不況の長期化に伴い、中国経済の将来性への期待と投資の拡大が加速化していた。それに、四つの時期にわたり、多くの日系企業が中国に進出していった。

ジェイムズ・C・アベグレンの著書『日本の経営』（1958）では、終身雇用・年功序列と企業別組合が日本的経営の特徴とされた。高度成長期の 1969 年に、日経連が『日経連能力主義管理研究会報告—能力主義管理』を發表し、人事考課＝査定付きの職能給と小集団管理が提唱され、年功的能力主義管理が導入された。その後、1995 年に、経団連が『新時代の「日本的経営」』を發表したことに見られるように、トヨタを代表とする多くの日本企業が、次第により柔軟な雇用管理と成果主義的な賃金制度を導入するようになる。

中国において、計画経済期は、終身雇用と年功序列的な労務管理であった。改革開放以降、国有企業の改革は、所有と経営を分離させる改革と同時に、文化大革命期に傾けた分配の悪平等を是正する改革でもあった。さらにその後、終身雇用の崩壊とともに、中国諸企業の賃金制度もより成果主義的な賃金制度へ変更していくことになる。

この激動の時代に、日本において、日本企業の賃金管理に関する研究は多く存在する（石田 1990、猿田 1995、杉山 2004）、賃金・労働条件の国際比較研究も少なくない（藤本 1990、海野 1997）。中国国有企業及び大手民営企業の賃金に関する研究も少なからず存在する（吉原・欧陽 2005、馬 2006、劉 2007）。しかし、様々な分野において日中の経済に大きな役割を

¹ 中国貿易外経統計年鑑(2012)による。

² 中国において、1953～56 年にかけて経済の「社会主義改造」が行われ、「公有化」、「公私合営」などの手法により、すべての企業が公有制企業に「改造」され、形式的に、公有制経済の「統一天下」になった。1978 年からの改革開放以降、段階的に行われた国有企業の改革、私営企業・外資企業の制限の撤廃によって、現在は、国有・民営・外資系企業の「三分天下」となっている。以上については拙稿(2009)「中国企業の賃金制—TCL を例として」『中京経営紀要』。

果たしている中国進出日系企業に関する研究は、ほとんど労務管理の一般論にとどまり、賃金管理に関する実態研究が非常に少ない。

本研究は、こうした労働市場・政策と労務管理の激動期とも言える中国に進出した日系企業を対象にし、日本と中国における賃金決定の仕組みを勘案し、それに、日本と中国企業の賃金体系を比較しながら、日系企業の今後の賃金の方向性の一端を明らかにしようとする試みである。その巨大さゆえに、全貌を明らかにすることは容易ではないが、可能な限り賃金決定の仕組みについて焦点を当て、最低賃金や賃金ガイドライン、そして労働組合との関係に注意を払いつつ分析を進めたい。

2. 研究方法

本研究では、以下のような方法を用いて、中国に進出している日系企業の賃金管理の実態と課題及びその方向性を検証する。

(1) 既存研究の整理と検証

まず、日系企業の日本本社及び中国企業・日系企業の事例を、主に文献・先行研究を用いて比較する。それに、日本及び中国における雇用システムや労働市場の変遷とその影響、そして、労使関係などから賃金決定の仕組みを勘案し、それぞれの賃金管理の基本的特徴などを文献・先行研究によって検証する。

(2) 企業インタビュー調査

進出企業の多い中国の華東地域や環渤海地域を調査地域に、主に電子産業と自動車産業を対象とし、これまで11社をインタビューしてきた。その内訳は、2010年に、日系自動車系4社(天津)、2012年に、日系自動車系1社・中国系1社(上海)、2013年に、日系電機系1社・自動車系1社(蘇州)、2014年日系自動車系1社・中国自動車系1社・中国化工系1社(済南)となる。それに、日系企業EC社に関して、直接本社(GN)社にインタビューして資料を集めた(2013)。また、同じ質問表を配布し、4社から回答を得た。

本論文では、この中から比較的に有意義な結果を得られた日系企業7社、中国企業2社を取り上げ、日系企業の本社と中国支社の賃金管理、そして、日系企業と中国企業の賃金管理を比較して、日系企業が直面している賃金管理の課題を論ずる³。

(3) 従業員アンケート調査

中国の雇用の現状を考慮し、長期雇用を前提としたモデル賃金のような統計が不可能な

³ 調査時期と調査企業、調査項目等詳細は、文末の添付資料を参考されたい。

ため、従業員向けのアンケート調査(2014年)を実施し、中国における各企業の賃金体系の設定や昇進・昇給の特徴、中国企業と日系企業の従業員の評価などに基づいて、日系企業の賃金管理問題を一層明らかにしようと試みた。

3. 各章の構成

第1章は、まず、中国における外資系企業の定義について整理し、日系企業の中国進出の背景と地域分布を簡単にまとめた。そして、今日の中国において、外資系企業とりわけ日系企業は、雇用面などでどういった位置付けなのかを明らかにする。次に、日本企業の賃金管理に関する既存研究(猿田1995, 杉山2004)、及び中国企業の賃金管理に関する既存研究(吉原・欧陽2005, 翁・禹2013)、そして、日系企業の賃金管理に関する先行研究(松繁・徐2002, 遅2012)を整理して、本論文のフレームワークを提示する。

第2章は、日中の雇用システム・労使関係の比較である。第1章で提示した如く、賃金「分配量」はどのようにして決まるのかは、一国の雇用システムや労使関係などによって異なる。まず、日本の雇用システムの特徴は終身雇用が基本であること、労働市場の特徴は企業内部労働市場であること、労使関係の特徴は企業別組合であることを概観する。次に、中国の雇用は有期雇用が基本であること、労働市場の最大の特徴は戸籍制度によって都市部と農村部が分断され、さらに「人材市場」と「労務市場」に分けられていること、そして労使関係は「政・労・使一体」の工会について概観する。最後に、2010年にある日系企業で発生したストライキの始末から、近年、中国の工会の機能とそのあり方の変化について見てみる。

第3章は、日本と中国の賃金管理の一般的特徴に関する比較である。賃金の「分配基準」は同じ国であっても時代によって異なるのである。第2章で論じた賃金の決定要因はそれぞれどのように歴史的に変遷し、及びどのような形(特徴)で今日の賃金管理に現れているのか。まず、日本の年功的賃金制度や年功的能力主義賃金管理の変遷と定着、および1990年代以降の変化を概観する。そして、今日の日本の賃金の特徴を正規従業員と非正規従業員に分けて比較する。次に、中国の賃金管理の変遷を概観し、そして今日の特徴を分析する。最後に、中国の最低賃金と賃金ガイドラインの影響について言及する。

第4章は、日系自動車系企業の事例研究である。まずは、インタビュー調査した中国におけるトヨタ関連企業(A, B, C, D社)の賃金管理を概観し、その特徴をまとめる。その次に、

他の日系自動車系企業(E,L社)の賃金管理をまとめ、そして、異なる地域ではあるが、二回の調査で見られる変化について総括する。

第5章は、日系電機系企業の事例研究である。まず、調査で入手した資料に基づき、ある電機企業の日中における賃金管理を比較し、次に、中国支社の賃金管理について分析する。日本国内においては、職能資格制度となり、査定が入るものの、査定幅が低く、ほぼ年功的に運営されている。一方、中国においても、査定幅が大きくなっているが、月例賃金について、日本本社に真似た職能資格制度を取っている。しかし、現場従業員では、中国の戸籍制度のため、長期雇用・内部労働市場の育成が困難である。大卒のホワイトでは、外部市場が発達しているため、長期雇用・長期評価を前提とした「職務資格制度」は、現在の中国の労働市場に適応していないと考えられる。

第6章は、中国企業の事例研究である。まず、集団企業 TCL の事例を文献(2007年)からまとめた。それに、同一企業ではないが、2014年に国有企業(P社)と民営企業(Q社)を調査し、入手した資料やインタビュー調査から、二社の賃金管理をまとめる。最後に、中国企業の中、企業形態(所有制)による賃金管理の差異や、中国企業と日系企業との賃金管理の差異について分析する。

第7章は、従業員向けアンケート調査の結果である。2014年6~8月、日系企業6社と中国企業2社(国有1社と民営1社)の従業員向けにアンケート調査をし、その結果を属人別・企業形態別に分析した。中国において、初任給はフラットな職階か職能給で賃金が決められる傾向にあるが、その後の人事評価で賃金格差がどうつけられるか、企業形態や属人要素がどう影響するかを検証した。

終章は、調査結果からの示唆である。日系企業は、中国で事業を展開する際、年功的能力主義賃金制度を修正しながら対応している。しかし、中国は、雇用・労働システムが日本と異なるうえ、賃金管理も日本以上に成果主義化しつつある。そのため、「中国の現在」に対応できる賃金管理が求められていることを論ずる。

第1章 日系企業の中国進出と既存研究

本章は、まず、日系企業の中国進出の経緯、進出形態の変遷、こんにちの産業と地域分布などを概観する。次に、外資系とりわけ日系企業の中国経済に関する位置づけを確認する。最後に、中国企業及び日系企業の賃金管理に関する既存・先行研究を整理したうえ、本論文のフレームワークを提示する。

第1節 日系企業の中国進出

1. 外資系企業の定義

(1) 一般的定義

外資系企業について、国際的にとくに 厳密 な定義がなく、国際比較 などには、「外国資本が 単独 で 10%以上出資している企業」という 国際通貨基金 (IMF)や 経済協力開発機構 (OECD)の 基準 が用いられ、各国政府 の調査 統計 など、おおむねこれに 準拠 している、とされる。

(2) 日本の定義

日本では、外国企業などによる 出資 割合の 明確 な 定義 はないが、『世界大百科事典』第2版によると、「外資企業とは、外国法人 または外国人が 株式 の 一部 を 取得 している企業で、日本の 法人 格を所有しているものをいう。」とある。

また、経済産業省 は、毎年外資系企業について調査を行っており、その調査結果を『外資系企業の動向』として公刊している。ここで調査対象となるのは、「①外国投資家が 株式 又は 持分 の 3 分の 1 超を所有している企業、②外国投資家が株式又は持分の 3 分の 1 超を所有している 持株会社 が出資する企業であって、外国投資家の直接出資比率及び間接出資比率の合計が 3 分の 1 超となる企業」⁴、とおおむね以上の企業である。

(3) 中国の定義

中国では、(中国法人)外資系企業には、合弁企業、合作企業、独資 (100%) 企業の三種類ある。1986年に公布した「中外合資経営企業法」(合弁企業法)および実施細則、「中外合作経営企業法」(合作企業法)および実施細則によると、「外国投資者の出資比率は、登録資本金の 25%以上⁵」とあり、2004年に公布した「外資企業法および実施細則」に基づ

⁴ 2012年の調査統計によると、外資系企業は2976社ある。その中、中国系(大陸)は217社となっている。なお、新規参入は、中国企業が1位となっている。

⁵ 外国投資者の出資比率が25%を下回る外商投資企業については、法律、行政法規に別途規定がある場合を除き、税金減免の待遇を受けず、その他の徴税についても外商投資企業の待遇を享受しない。

き、独資企業は「外国側 100%出資による法人」となる。

上述のように、外資系企業の定義は、国際的に厳密な定義がなく、それゆえ、日本の外資系企業の定義と中国のそれとは必ずしも一致しない。本論文では、進出日系企業の件数などは中国の統計資料に基づいたものである。

2. 日系企業の中国進出

(1) 進出の背景

2012 年末時点で、約 2 万 3 千社の日系企業が中国に進出している⁶。第二次世界大戦後、日本企業の中国進出は、大きく 4 つの時期に分けられる⁷。

第 1 期は 1985 年から 1987 年前後で、日本ではプラザ合意以降に急激な円高が進行し、中国では経済特区や外資優遇策が整備するなかで、安価な労働力を求めて食品や繊維といった労働集約産業が、歴史的な原因で日本語を話せる人材が多く、心理的距離も物理的距離も近い東北地域の港湾都市の大連中心に進出した。しかし、1989 年 6 月の「天安門事件」の影響で、その後対中投資は一気に冷え込んだ。

第 2 期は 1991 年前後から 1995 年頃までの急激に伸びた時期で、電気や機械メーカーを中心に多くの企業が進出した。1992 年に、更なる改革開放の必要性を呼び掛ける鄧小平氏の「南巡講話」が広く支持されることによって、中国政府は「社会主義市場経済体制」の導入を正式に決定した。その後、外資導入の本格化や市場経済化の加速を受けて、香港に隣接する華南地域と上海をはじめとする華東地域を中心に対中投資ブームが起きた。この時期に、上海の「浦東開発」に代表されるように、空港・港湾など大規模のインフラ開発が急速に推進され、日本企業は電気・電子産業や機械産業の生産拠点も中国にシフトし始めた。しかし、1997 年にアジア通貨危機が発生し、ASEAN 諸国および韓国が大きな打撃を受けたなか、日系企業の対中投資も大きく減速した。

第 3 期は、生産拠点としてだけでなく中国の広大な市場を販売拠点として狙い、上海を中心とする長江デルタ地域に多くの企業が進出するようになった。アジア通貨危機の中でも中国は比較的堅調な経済成長を維持したので、東アジアにおける中国の投資環境の優位性が広く認識された。さらに、2001 年に、中国の WTO 加盟が実現した。こうした背景のもとで、日系企業の対中投資の第 3 次ブームが起きて、中国はアジア NIEs や ASEAN よりも重要な投資先となった。この時期に、製造業とともに様々な業種の日系企業が中国進出に参入した。進出地域は、香港に隣接する華南地域、上海を中心とする華東地域に加えて、北京

⁶ 2012 中国貿易外経統計年鑑による。

⁷ 中小企業診断協会(2012)「中小企業の海外進出に関する調査と事例研究」による。

市や天津市を中心とした環渤海地域にも拡大した。

第4期は、世界金融危機以降、米欧経済の低迷で中国の対外貿易も影響を受けたが、大胆な金融緩和と積極財政などの中国政府の緊急対策の効果で、中国は10%前後の高い経済成長率を維持した。その結果、2010年から中国のGDP規模は日本を超え、世界第二の経済大国に躍進した。成長しつつある巨大市場での商機をつかむために、空前の投資規模を伴う第4次日系企業対中投資ブームが起きて、中国は日本企業の2大投資先国（米・中）の一つとしての戦略地位が確定した。

(2) 日系企業の進出形態

開放政策が始まったばかりの80年代前半には、日系企業を含む進出企業は、「合作経営」すなわち契約型合弁企業によるものが主流を占めた。80年代後半になると、「合資経営」すなわち合弁企業による経営が主要な形態となり、その中でも外国資本の割合が次第に高まった。そして、90年代になると「独資経営」すなわち100%外資による経営のシェアが増加した。2004年以降、独資の件数も投資額も増加しつつ、現在は、独資が全体の大半を占めるようになっている(図表1-1)。

図表1-1 外資企業の進出形態(2011~2012)

	2011年				2012年			
	件数	比率	投資額(億元)	比率	件数	比率	投資額(億元)	比率
合資経営	5005	18%	214.15	18.5%	4355	17.4%	217.06	19.4%
合作経営	284	1%	17.57	1.5%	166	0.7%	23.08	2.1%
独資	22388	80.9%	912.05	78.6%	20352	81.7%	861.32	77.1%
外資持株	35	0.1%	16.34	1.4%	52	0.2%	15.70	1.4%
合計	27712	100%	1160.11	100%	24925	100%	1117.16	100%

注)中国商務部ホームページの統計により作成

日本企業が進出当時、合弁形態を選択する理由について、八木(2008)⁸は、以下のように述べている。「第一に、企業にとって経営上望ましい場合である。進出の初期段階では、どの企業もパートナーとの協力を必要とする。中小規模の企業であれば、資本力が不足しているかもしれない。製造作業と販売活動とで、企業内分業体制が望ましいかもしれない。ライセンス提供では、進出企業の技術的優位性が短期間に失われる可能性が高いので、そのような大企業は独資形態を採用する」。

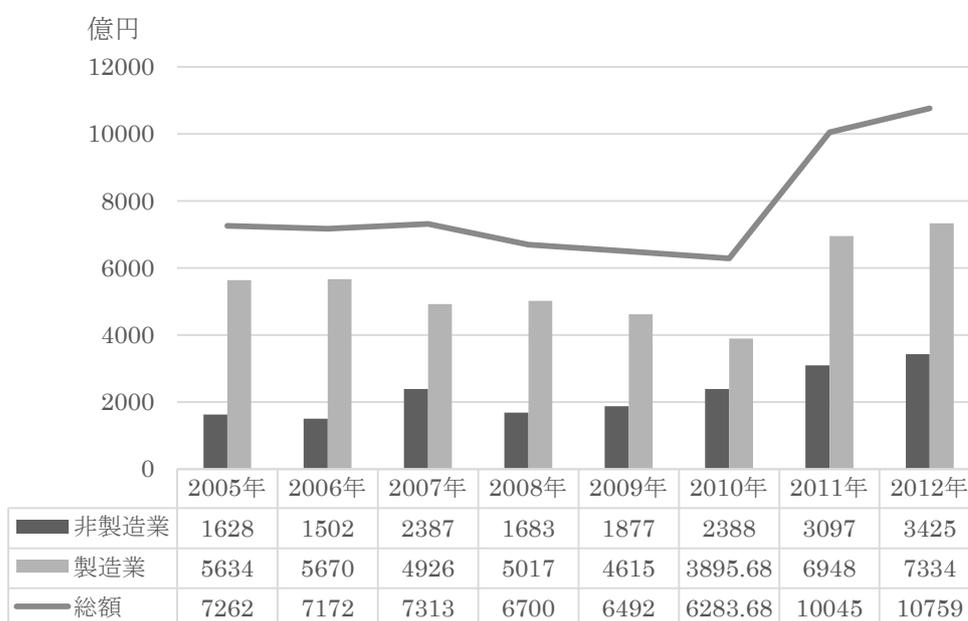
⁸ 八木三木男(2008)「日系企業の中国進出」京都産業大学中国経済プロジェクト編。

このように、開放政策によって外資系企業の活動に対する制限が緩和され、外資系企業が中国市場での経験を蓄積するにつれて、上述のような企業進出の形態の進化をもたらしたといえる。

(3) 日系企業の産業分布

21世紀中国総研(2012)⁹によれば、日系企業の対中投資は、2005～2010年の間に製造業の投資が減少し、非製造業の投資が増大傾向にある(図表1-2)。

図表1-2 造業・非製造業別対中投資の推移



出所) 日本銀行「業種別・地域別直接投資」より作成。

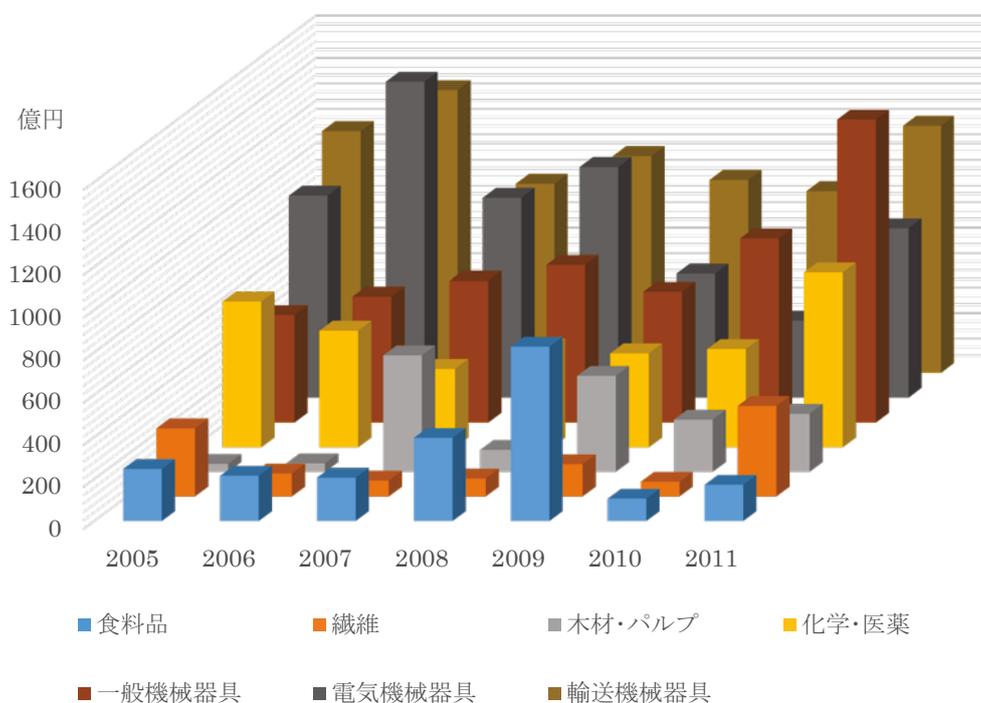
非製造業について、「2011年累計で、非製造業投資のうち42%を卸売・小売業が、31%を金融・保険業が占めている。両者を合わせると73%で約4分の3に及ぶ」(図表1-3)。

また、産業分布の変化について以下のように述べている。「日本の対中投資は従来製造業が主導してきた経緯があり、2011年時点で、依然として69.2%という大きな地位を示している。しかし、製造業内部を見ると産業構造が大きく変化しつつある。2005～2011年第3四半期累計で製造業においてシェア10%以上を占める大きな投資をしているのは、輸送機械器具19.7%、電気機械器具17.3%、一般機械器具14.6%、化学・医薬10.4%である。この4業種で合計61.9%になる」¹⁰。

⁹ 21世紀中国総研『中国進出企業地図』蒼蒼社。

¹⁰ 同上書, p.16。

図表 1-3 製造業の中国進出の推移



出所) 同上。

(4) 日系企業の地域分布

日系企業の進出先は、他の投資国からの投資と同様、中国大陸の沿岸部に集中している。産業によってある地域に集中する特徴がみられる。

図表 1-4 日系企業の産業分布 (上位 5 省の割合)

食料品	繊維	化学	電気	機械	その他	全製造業
山東省 (26.20%)	上海市 (25.89%)	上海市 (25.95%)	広東省 (24.21%)	江蘇省 (21.45%)	江蘇省 (25.21%)	江蘇省 (21.70%)
上海市 (18.72%)	江蘇省 (25.00%)	江蘇省 (23.05%)	江蘇省 (20.92%)	広東市 (17.83%)	上海市 (19.50%)	上海市 (20.08%)
遼寧省 (9.63%)	山東省 (16.96%)	広東省 (17.42%)	上海市 (19.17%)	上海市 (16.93%)	広東省 (15.46%)	広東省 (17.60%)
広東省 (8.02%)	浙江省 (11.61%)	浙江省 (7.26%)	遼寧省 (7.45%)	浙江省 (6.59%)	浙江省 (7.23%)	浙江省 (6.57%)
江蘇省	遼寧省	天津市	北京市	天津市	遼寧省	山東省

(7.49%)	(4.91%)	(5.63%)	(6.90%)	(6.33%)	(7.06%)	(6.47%)
---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

出所) 21世紀中国総研(2011)『中国進出一覧 上場企業編』により作成

3. 日系企業の位置づけ

中国工商行政管理局の登録数によれば、2010年時点で、外資系企業は28万8088社に及ぶ。上位5位の内訳は、香港系11.9万社、台湾系2.6万社、日系2万2307社、米国系2.16万社、韓国系1.9万社となる。なお、『中国外商投資報告』(2010)によれば、2010年時点で、外資企業が中国経済に占める地位は以下のようなになる。輸入で53%、輸出で55%、工業総生産額で27%、工商税収で21%となっている。外資系企業は中国の高度成長に計り知れない役割を果たしている。

雇用について、日本経済産業省(2010)『我が国企業の海外事業活動2009年度海外事業活動基本調査』によれば、調査企業4502社(内訳は、製造業2832社、非製造業1670社)の従業員が140万7458人である。2万2,3千社の進出企業の構造(製造と非製造の比率)からすれば、日系企業が500万人以上の直接雇用を生み出していることになる。

ジェトロ(2013)「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査—中国編—」(調査期間2013年10~11月¹¹⁾)によれば、在中国日系企業の経営上の問題点(複数回答)について、以下のようになっている。

- ア. 「従業員の賃金上昇」70.9%
- イ. 「競合相手の台頭(コスト面で競合)」53.2%
- ウ. 「現地人材の能力・意識」52.6%
- エ. 「従業員の質」46.6%
- オ. 「品質管理の難しさ」44.9%

なお、在中国日系企業の今後1~2年の事業展開の方向性について、ア)「拡大」は54.2%、イ)「現状維持」は39.5%、ウ)「縮小」は5.0%、エ)「第3国・地域へ移転・撤退」は1.2%となっている。

また、国際協力銀行の『わが国製造業企業の海外事業発展に関する調査報告』(2011)によれば、中期的(今後3年程度)有望事業展開先国・地域について、2003年の93%をピークに下降傾向にあるが、2010年の数値を見ると、中国72.8%、インド58.6%である。近年、反日運動、人件費の上昇等によりチャイナ・リスクとの議論があり、東南アジアへの進出も目立つようになってきているが、現地マーケットの成長性や産業集積のある点などから、依然として中国へ

¹¹ この調査は、日本側による直接、間接の出資比率が10%以上の企業を対象としている。調査対象企業数1,411社、有効回答数940社(内訳は製造業594社、非製造業346社、有効回答率66.6%)となる。

の期待度が高いことを示している。

第2節 既存研究の整理と本論文のフレームワーク

1. 日本企業の賃金管理に関する既存研究

猿田(1995)¹²は、自動車メーカー・トヨタを対象に、その賃金管理を、①低賃金構造、②昇格・昇進・昇給管理、③賃金の能力主義化、④賃金・労働条件の格差構造、⑤賃金・労働条件の企業規模格差、⑥企業規模間労働移動と賃金、などを指摘された。

低賃金構造について、「75年以降の生産の大幅拡大を従業員の増加なしに成し遂げたことである・・・企業内賃金で見ると、生産手当が52%~54%を占めていることがあげられ、基本給の比率は年々低下している」、時間外労働の「各手当は賃金総額の4分の1を占めている、超過勤務手当の算定の基礎となる部分の縮小、一時金の算定基準となる基準内賃金の低さを上げておきたい。」と指摘している。

賃金の能力主義化について、「最近の傾向としては、職能資格制度の再編に伴う職能給の導入による賃金の能力主義化である」、「決定基準としては短期的な業績主義による人事考課がとられている」と延べている。

賃金・労働条件の企業規模格差について、「各年齢階級でかなりのばらつきを見せつつもトヨタ自動車、一次企業、二次以下企業と順次、年間収入の分布が低い方へ片寄っている」、「間接部門の労働者についても、トヨタと一次企業の間には49歳までかなりの格差をみとることが出来る・・・二次以下企業になると、はっきりとした賃金格差が見られる」と指摘した。

杉山(2004)¹³は、トヨタの賃金制度を、1989年~2004年の数回の変更の内容を詳細に分析している。

氏は、「1989年までのトヨタの賃金体系は、基本給40%、生産手当60%という構成となっていた。基本給は、年齢・勤続や職務遂行能力・勤務の成績などを総合的に加味して決定し、入社時の基本給に毎年の昇給額を積み上げていく方式のものである。生産手当は、生産能率に基づいて決定されるものである。基本給と生産手当の賃金体系は、1989年までの間、基本的な変更はなく、トヨタでは維持されてきた」と述べている。

そして、1993年の変更を「①賃金体系は、生産手当が60%から40%となり、基本給と同じ水準になった。②新たな賃金項目として職能給と年齢給が導入され、それぞれ10%を占めることになった。職能給は『個人の直近の能力や業績を反映させる賃金項目』であり、

¹² 猿田正機(1995)『トヨタシステムと労務管理』税務経理協会, pp.93~115, p.319.

¹³ 杉山直(2004)「トヨタの賃金制度 上下」『賃金と社会保障 No.1371, No.1372』。

新たな成績査定制度が導入された。年齢給は生計費を基準とした賃金項目として成績査定は行われない。③一時金も賃金体系の変更と同じ考え方で変更され、資格に対する配分が40%になり、また成績査定の幅が拡大された」とし、トヨタの能力主義的賃金管理が強化されたとしている。

また、2003年の変更を、「一時金は加算部分の原資が一人1点から1.5点に拡大し、加算部分を増額できるようにした。退職金がポイント制となり、ポイントは勤続、資格、成績査定で付与されその累積によるものとなった。勤続一年について30ポイントであり、資格と成績査定のポイントは、資格が高くなれば大きくなる」と指摘し、「能力主義化の強化は一時金だけでなく、退職金にも及び、トヨタにおける能力主義の強化は、賃金制度全般に行われた」と述べている。

2. 中国企業の賃金管理に関する既存研究

吉原・欧陽(2005)¹⁴は、ハイアールを対象に、現場作業者と技術者の賃金制度を分析している。ハイアールの賃金管理はSSTと呼ばれる制度を導入している。SSTは中国語「索酬(SUOCHOU)・索賠(SUOPEI)・跳闸(TIAOZHA)の発音の頭文字の略称である。「索酬(SUOCHOU)とは、報酬を求めること、索賠(SUOPEI)とは、賠償を求めることを意味する。そして、跳闸(TIAOZHA)は、もともと「ショート」という意味で、前工程のミスを逃すか、不良品を次工程に引き渡したとき、責任を取ることを意味する。

工場でのSST管理とは、作業者は本工程を遂行して次の工程に流して、報酬を求める。本工程の作業者は販売者であり、次工程の作業者は「購入者」となる、次工程に不良品を渡したら、返品だけではなく、賠償が求められる。「具体的に、生産数量×作業単価が基本的な給料であり、それに前工程の不良品を発見すれば、単価の10倍加給されるが、自分が不良品を見逃した場合、日給から単価の10倍減給される。生産ラインでは、いずれの作業者の生産数量も生産ラインの生産台数とイコールになるため、作業者の実際生産台数はみんな同じである。異なるのは作業単価と不良作業の多少である」。

また、技術者についても、市場給料に福祉給料と賞・罰金を加えて構成している。市場給料は、開発した製品の市場業績と連動して決まり、新製品が発売されてから6ヶ月以内に、商品の売れ行きによって開発チームのメンバーに利益が一定率で配分される。福祉給料は従業員の年齢、勤続年数、肩書きなどによって差があるが、非常に低い。なお、青島市の戸籍を持つ従業員だけに支給される。業績評価によって賞・罰金が決まる。その合計が

¹⁴ 吉原英樹／欧陽桃花(2006)『中国企業の市場主義管理—ハイアール』白桃書房, pp.78~84, pp.110~125。

技術者の給料になる。

氏は、これを「市場賃金」と名づけ、そしてこれらを「市場主義管理」として捉えている。さらに、離職率や大学生などの就職志望先人気ランキングから、この管理は中国では肯定的評価を得られているとしている。そのうえ、「市場管理はハイアールだけのものではない、中国企業の間には相当広く普及しているように思われる」と述べている。

この記述内容から見ると、呼称はどうかであれ、現場作業員は日給月給制であり、日給の計算は完全な出来高給となっている。技術者の賃金も基本給部分が少ない、かなり「成果主義」的な賃金制度になっている。

翁・禹(2013)¹⁵は、民営企業「H社」をモデルに、現場従業員とスタッフ層を職種別に分析している。スタッフ(ホワイトカラー)層を一般管理職、技術設計員、販売員に分けて研究を行っているが、「学歴・勤続・性別などの属人的要素はそれほど重要ではなく、それより職務係数と特別奨励金が重要な決定要素である」と述べている。

【式1】ホワイトカラー月給

＝最終的基本給＋残業代＋職務給＋休日給料＋皆勤賞＋その他の手当

整理すると【基本給＋職務給＋時間外手当＋その他手当】となる。

「基本給は個人の学歴、資格、技能及び勤続年数を総合的に考慮し、等級別に決められる。学歴・資格・技能に10元ずつの差で、勤続年数による級別は20元ずつの差がある。相対的に学歴を重く評価していない体系であるといえる」。最低等級は160元から最高等級の400元まで2.5倍である。「賃金総額に占める基本給の批准は小さく、賃金の増減及び賃金の格差に及ぼす影響は限定的である」と述べている。

職務給は職務係数で決められる。「同一職名の中でも一級～四級の等級を設け、賃金アップの余地を与えたレンジ職務給である、最も会の『掃除工一級』に較べ、最も上位の『会長四級』は50倍以上の差がある。基本給に比べ、非常に大きな格差が設けられているのが分かる」と分析している。

「作業場主任と工段長は現場管理者として、基本的にはホワイトカラーのような『職務給』による賃金を受け取る。反面、組長は労働者の中で仕事がよくできると認められた人が任命される。組長は現場の末端現場監督者であるが、その賃金は現場労働者と同じように出来高賃金で算出される。ただし、毎月500元の特別手当が追加で支給される。全体のブルーカラーに対する賃金は大きく2種類に分けられる。一つは主に補助部門に働く労働者を

¹⁵ 翁貞瓊／禹宗杭(2013)『中国民営企業の雇用関係と企業間関係』明石書店，pp. 79～81，p. 102。

対象とする『職務別賃金』であり、もう一つは直接生産部門を対象とする『出来高賃金』である」。

前者はホワイトカラー同様、基本的に職務係数によって賃金総額が決められる。後者は以下の算式によって決められる。

【式6】出来高賃金従業員の月給

$$= \text{最終の基本給} + \text{残業代} + \text{出来高給} + \text{休日給料} + \text{皆勤賞} + \text{その他手当}$$

ここで『最終の基本給』は『(基本給-200元)×出勤日数÷月毎平均出勤日数20.92日間』で算出される。基本給は前掲表2-1に示されたものと同じである。高卒で3年未満の基本給が210元であるので、『最終の基本給』の比重は低いといえる。『最終の基本給』と『出来高給』を除いた他の賃金項目はホワイトカラーと基本的に変わらない。『出来高給』は次のように算出される

【式6】出来高給=総実際工時×一時間当たりの定額値×出来高等級

また、現場従業員の賃金は出来高加給であることを示し、それに、「年収の影響要素には一般のホワイトカラーと同様に、職務係数の影響力が一番高いといえる」と分析している。

3. 日系企業の賃金管理に関する先行研究

松繁・徐(2002)¹⁶は、大連経済技術開発区における日系企業4社の企業内賃金と昇進制度を、考察している。「中間管理職へのアンケート結果を統計解析した結果、中国においても勤続が昇進に際して重要な要因の一つであることが確認された。すなわち、内部昇進が有意になっており、操業開始後わずか数年を経た段階ですでに内部労働市場が形成されつつあることが確認された」。一方、「職位をコントロールすると勤続や経験は直接賃金を上昇させる要因とはなっておらず、日本的な制度との違いが観察された。また、性別による差は昇進においても賃金においても観察されず、一般に言われているように女性の活用が進んでいることも確認された」と述べている。

最新の研究の遅(2012)¹⁷は、中国各地域の日系4社と中国系3社を調査し、人事評価と賃金制度の実態から、日系企業が、長期雇用傾向にあること、中長期的な評価を実施していること、欧米系に比較して賃金水準が低いことなどを指摘されている。

その中、賃金制度を比較的詳細にまとめているのは、大連IT業X社、塩城製造業L社で

¹⁶ 松繁寿和/徐雪梅(2002)「中国の日系企業における中間管理職の昇進と賃金」。

¹⁷ 遅曉潔(2012)『中国進出日系企業における人事評価・賃金制度に関する研究—中国現地企業との比較を踏まえて—』桜美林大学図書館, pp. 99~105, pp. 114~117, pp. 177~178。

ある。X社の賃金制度は、一般職、技術職、営業職、中間管理職に分かれる。

「一般職の賃金構成は、基本給に残業手当と社会保険が加わっている、昇給は年1回で、職務遂行能力と勤務態度に対して上司と面接を行い、年功や勤続年数の要素によって評価・実施される。」

「技術職の賃金構成も、基本給に残業手当と社会保険が加わっている。年末に業務知識・能力に関するテストを受験させて、その試験結果に基づき、上司が能力と勤務態度を評価し、その結果は昇進・昇給につながる」。

営業職の賃金構成は、基本給、業績給と社会保険からなる。「営業職に対する評価は、能力と情意のほか、業績も評価対象となる。賃金構成の中業績給は15%~40%も占め、一定期間で連続して業績下位の場合、解雇となる」。

中間管理職の賃金構成は、基本給、業績給、残業手当と社会保険からなる。業績評価は賃金構成の20%ぜんごととなり、部下、他部門の管理者及び経営者によって評価される」。

「年度末評価の結果にとって、翌年の賃金を決定するが、言及や昇給の中断や中止はなく、少なからず昇給している、最低限デモ3%の昇給が実施されている」とし、「X社の従業員の学歴による賃金格差はほとんどないと判明した。」とまとめている。

塩城L社について、「賃金形態は主に、基本給、業績給、年末賞与とストック・オプションの4つに分けられている」、「職務給は、管理職、技術職とそれ以外の職務に大分類している。すべての職務を10等級に分け、一等級はまた10ランクをつけている」と述べている。

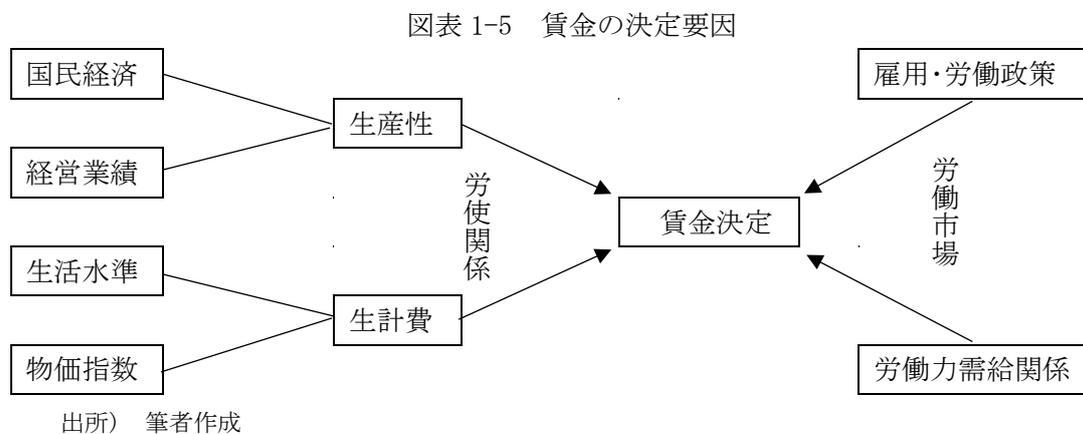
業績給は、・・・プロジェクトが完成した月に生産部門の従業員に支給される。年末賞与は、会社の業績と連動させる。その他、「技術職従業員の主力に、ストック・オプションを無償で給与している」。

4. 本研究のフレームワーク

これまでの研究は、異なる角度から日系企業の労務管理ないし賃金管理に触れているが、2000年代に行われた研究が多く、最近の研究が非常に少ない。しかし、中国進出日系企業を取り巻く環境が大きく変わっている。2000年以降、「工会法」、「労働契約法」、派遣労働に関する規制など、新しい法規制が相次ぎ出来ている。それに、平均賃金と法定最低賃金が毎年2桁前後急速に上昇しており、これらは、日系企業の雇用や賃金管理に大きな影響を与えている。

また、これまでの日系企業の労務管理ないし賃金管理の研究は、「中国文化」や「中国人」、

或は「価値観」など「現象」からの研究が主である。しかし、賃金管理或は賃金制度が、国(空間)によって異なるだけでなく、おなじ国であっても時代(時間)によって大きく異なるものと考えられる。すなわち、その時代の環境に、特に、労働市場や労働政策に左右されるのである。個別の企業に多少なりと差があっても、この市場の各要素こそが賃金決定の仕組みの要因であり、大きな影響を与える。一国の経済と一企業の経営により「国」と「企業」の配分可能な原資が決められているが、単なる価値法則による「労働力の需給関係」でなく、労使(それぞれ生計費と生産性を主張)の力関係や国の労働政策によって異なるものである(図表 1-5)。



本論文は、これらを空間(国)と時間(慣習)の流れで比較し、それに、その時間的な要素が空間の中でどのように適用されているのか。そのため、中国と日本の雇用システムと労使関係、賃金管理の特徴を順次に展開し、それに進出日系企業の賃金制度と中国系企業の賃金制度を比較し、さらに従業員向けアンケート調査を分析したうえ、日系企業の賃金管理の課題を明らかにしようとするものである。

第2章 日本と中国の雇用システムと労使関係

日本の雇用システムの特徴は「終身雇用」とされ、労使関係の特徴は「企業別労働組合」とされる。しかしながら、このような制度は原則として明文化されていない。また、今日非正規従業員が増大しつつあり、彼らには当てはまらない。一方、中国企業の雇用は、計画経済期の「終身雇用」から変わり、今日有期契約が基本となる。また、労働組合（工会）の機能も変わろうとしている、以下は、それぞれの雇用システムと労使関係が賃金決定にどう影響するかについて概観しよう。

第1節 日本の雇用システムと労使関係

1. 日本の雇用と労働市場

日本の雇用システムの特徴として、大企業の基幹社員を中心に「職務の定めのない雇用契約」（以下は終身雇用とする）が、慣行として定着している。一般職・補助職については短期雇用が多いといえるが、基幹的な従業員は終身雇用が支配的である。労働者は企業の中のすべての労働に従事する義務があるし、使用者はそれを要求する権利を持つのである。無論、実際に労働者が従事するのは個別の職務であるが、雇用契約それ自体の中に具体的な職務は定められておらず、命令によってその都度職務が変わるという点が日本型雇用システムの最も重要な本質である¹⁸。

このような「終身雇用」のシステムにおいては、不況であっても、雇用契約で職務が決まっていないため、別の職務に人員が足りない場合、異動させて雇用契約を維持する。解雇はよほどの企業の危機でない限り、基本的にしない。ゆえに、終身雇用はメンバーシップの維持を目的とする仕組みである¹⁹。

「終身雇用」において、被雇用者は原則として新卒者を中心とする。新卒者は、ある職務について自分の能力を発揮するために求職するのではない。一生をその中で送るにふさわしいと思う「企業」を求める。企業も、採用者の潜在能力・人柄に期待する。

このような内部労働市場の効率性とメリットについて、1992年、経済企画庁の年次経済報告²⁰は、以下のように述べている。「第一に、雇用の安定が図られることにある。各国の失業率を、統計上の差異を調整した OECD の数字によって比較しても、日本はアメリカ、ドイツと比べて低く、雇用情勢は良好だといえる。第二に、さまざまな取引費用の節約にあると考え

¹⁸ 濱口桂一郎（2011）『日本の雇用と労働法』日経新聞出版社、pp. 16～17。

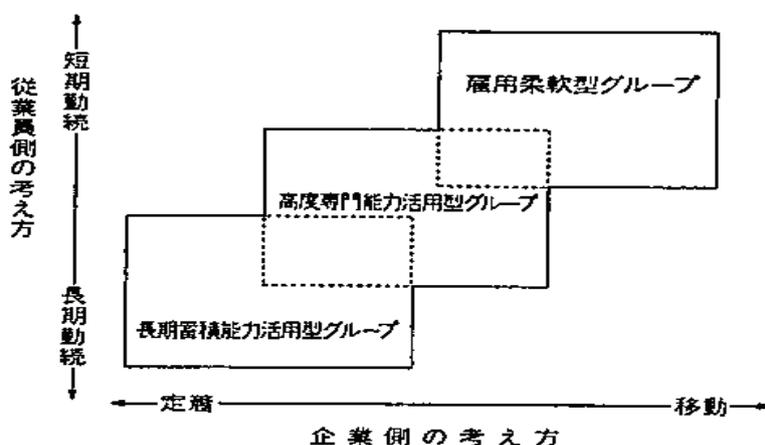
¹⁹ 同上書、p. 17。

²⁰ 経済企画庁（1992）「調整をこえて新たな展開をめざす日本経済」、第3章。

られる。例えば、募集・採用の費用、訓練費用、契約費用、解雇された場合の職探し費用等がそれに当たる。また、長期にわたる組織への所属、組織構成員間の人間関係を通じて、さまざまな情報が交換・共有・蓄積されることにより、構成員間の協調的・信頼的關係が生まれ、生産、経営、研究開発等の効率性を高めているといえる。第三は、内部労働市場では企業、労働者の双方が企業固有な人的投資(OJT等による訓練等)を行うインセンティブを確保できることが挙げられる。労働者の移動性が高い場合、企業の方は教育や訓練を行っても、そのコストを回収することができないであろう。

しかし、1995年に日経連が『新時代の「日本的経営」』を公表し、雇用形態を三つのグループに分ける考え方を打ち出した(図表2-1)。

図表2-1 雇用形態の3つのグループ



出所) 日経連(1995)『新時代の「日本的経営」』, p. 32。

この中、【長期蓄積能力活用型グループ】は、従来の「終身雇用」という用語は使わず、幹部候補だけが従来どおり「長期継続雇用」は保障される。

【高度専門能力活用型グループ】は、企業の抱える課題解決に、専門的熟練・能力をもって応え、必ずしも長期雇用をしない(有期雇用)とされる。その処遇は「年俸制、業績給」にみられるように成果と処遇を一致させる。

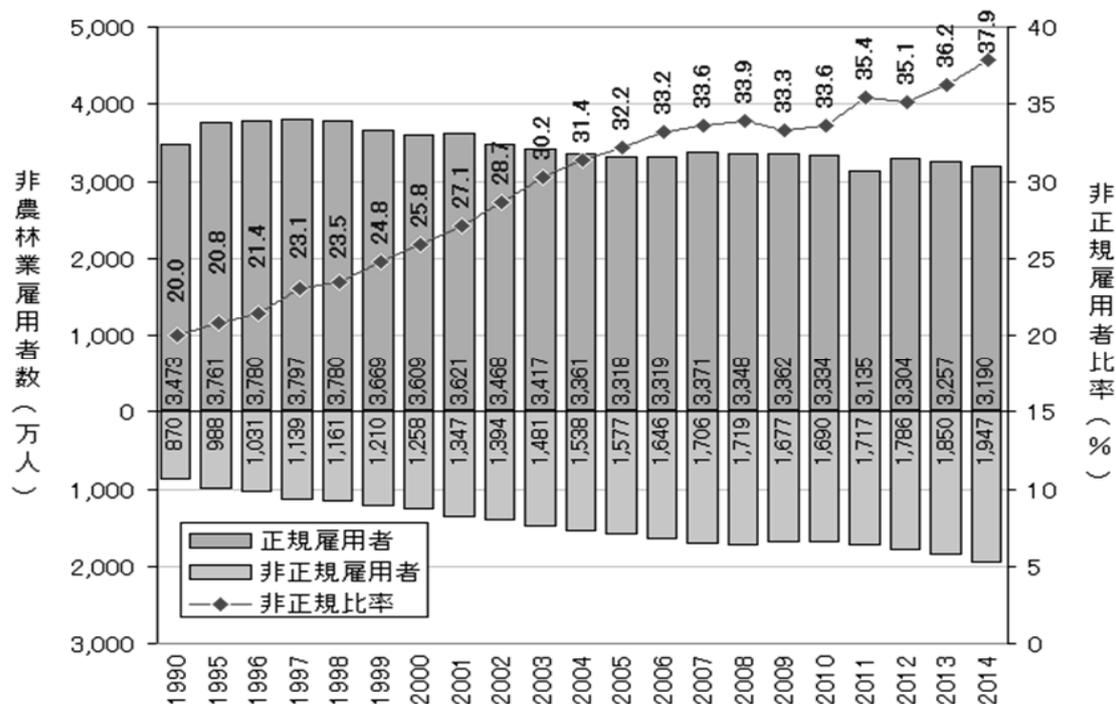
【雇用柔軟型グループ】は、一般職、技能部門・販売部門を対象とし、定型的業務から専門的業務を遂行する。雇用期間は短期に限定し、能力開発は必要に応じて行ない、その処遇は「時間給、職務給」となる²¹。

『新時代の「日本的経営」』の発表は、労働力編成に大きな影響を与えた。それ以来、契

²¹ 前掲書『新時代の「日本的経営」』, pp. 30~34。

約社員、派遣社員などの有期契約雇用者の人数が労働市場において急速に増大し、現在は全雇用者の4割弱となっている（図表2-2）。

図表2-2 正規と非正規割合(2013)



出所) 社会実情データ図録 (<http://www2.ttcn.ne.jp/honkawa/>)

2. 日本の労使関係

日本の労使関係は、次のような特徴を持つことになる。

①労働移動が稀であるから、労働市場に賃金の横断的相場を形成する機能・作用がない。したがって、労働諸条件は、個別企業の実績に応じ、企業の生産性と関連するという形にならざるを得ない。

②ユニオンショップ制の下では、たとえ、将来の経営幹部であっても、当初は組合員からスタートする。したがって、労働組合は、全従業員(基本は正規従業員)を対象とする組織構成をとらざるを得ない。

③労働組合は、企業別に組織され、個々の企業の業績向上を促進しつつ、労働条件の向上を目指すことにならざるを得ない。すなわち「企業別労働組合」が基本的な組織形態となるのである²²。

さらに、太田は以下のように述べている。日本的労使関係の特質をふまえ、労働諸条件の

²² 太田滋(2013)『日本型賃金—70歳までの継続雇用体制の実現に向けて』白桃書房, pp. 8~9。

労使交渉を行う際、『世間相場』を基準にしつつ、『個々の企業の業績』も勘案してなされる。「もし業績が不振で、生産性が低迷しているときに、無理をして世間並以上の賃上げや賞与を支給すれば、短期的には待遇が上がったとしても、企業業績が一層苦しくなり、企業の衰退は決定的となり、結局は労働条件向上の余力がなくなり、経営にとってはもちろんのこと、労働組合・従業員集団にとっても長期的にはマイナスとなることが明らかである。したがって、業績を勘案した労働条件決定が『合理的な選択』となる」。また、これによって「業績に応じた労働条件の格差が解消されないまま残らざるを得ないのである」²³。

この論調は、経営側との主張と一致するようすに見られるが、今日における日本の労働組合の一面(労使一体)として捉えることができよう。

(1) 企業別組合の賃金交渉

個々の企業において賃金・労働条件が決定する団体交渉が行われる。以下(図表 2-3)は、トヨタを例に、個別企業の労使交渉を見てみよう。

図表 2-3 トヨタの労使関係

会議体名称	内 容	出 席 者	時 期
労使協議会 (労使交渉)	「賃金」「賞与」「働き方」など労働条件に関する交渉・協議	会社) 社長以下全役員 (80名) 組合) 委員長以下 執行部他 (220名)	2月～ 3月
〇〇分科会	労働条件などに関する細部交渉	適宜人選	適宜
〇〇委員会	労働条件の方向性に関する継続的な協議 例)・60歳以降の働き方 ・福利厚生制度の見直し ・健康管理・体力づくりの 取り組み 等	適宜人選	適宜
〇〇に関する 話し合い	労働条件を中心に、特定テーマに関する意見交換 例)・技能職の働き方 ・海外勤務者の働き方・処 遇 等	適宜人選	適宜
労使懇談会	当面の課題、情勢についての意見 交換	会社) 社長以下全役員 (80名) 組合) 委員長以下 執行部他 (160名)	年3回
〇〇に関する 懇談会	特定テーマに関する意見交換 例)・生産に関する 等	適宜人選	適宜

出所) 猿田正機(2009)『トヨタの労使関係』中京大学企業研究叢書 NO. 14, p. 3。

トヨタの労働協約では、労使協議会は「会社と組合は、労使相互信頼を基礎として、信

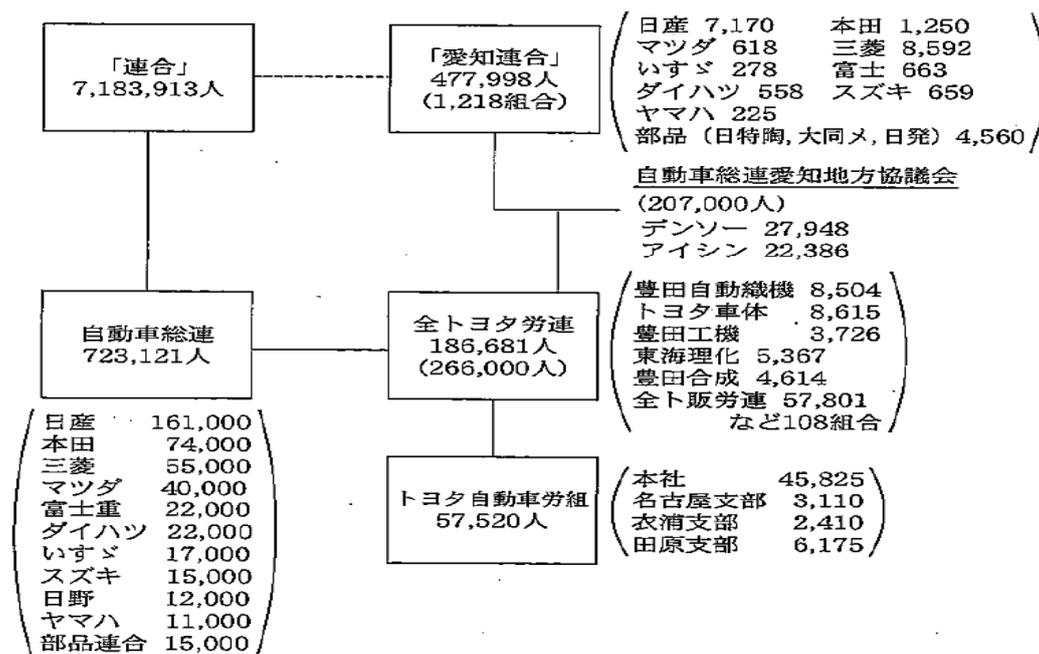
²³ 同上書, p. 12。

義・誠実の精神により、会社と組合の当面する問題について双方の理解を深めあうために話し合いを尽くし協議する場として、かつ対等の立場で、労働条件等に関する労使間の問題について交渉し解決する場として労使協議会を設ける」、「会社と組合は、労働条件等に関するすべての労使交渉を労使協議会において行う」としている²⁴。

②産業別賃金交渉—春闘

企業別労働組合の下では、団体交渉は最終的に企業と労働組合の間で行われる。しかし、労働組合の交渉力を高めるため、この企業別交渉を産業別に調整し、それを3月末から4月上旬に集中させる戦略がとられている、これが春闘である。その際、どのように組織して交渉するか、以下(図表2-4)は若干古いデータであるが、トヨタ自動車労働組合から連合までの「地域別」と「産業別」の組織である。

図表2-4 トヨタ自動車労組と上部団体・グループ労連との関係



出所) 同上, p. 153。

このような産業別交渉では、組合はいかに要求をし、どのような成果を上げているのか、以下は、2010年の春闘の結果である。

【2010年国民春闘】²⁵

²⁴ 前掲書『トヨタの労使関係』, p. 3。

²⁵ 全労連 HP(2010年1月12日 単産・地方代表者会議 国民春闘共闘委員) による。

「大手企業の2010年春季労使交渉・大手企業業種別回答状況によると、第一回集計までに回答を寄せた11業種43社の妥結額は6165円、前年と比べて上昇率は1.89%となり、金額、率ともに上昇した。6000円台に乗せたのは2008年以来2年ぶりである。ただし、この集計は対象となる主要21業種・251社のうち鉄鋼や化学、造船などの妥結額を含んでおらず、4月下旬の第2回集計、6月上旬の最終集計までに金額は若干引き下げになる見通しである」

「製造業では自動車（7社）6545円（1.94%増）、食品（7社）6330円（同2.03%増）、繊維（16社）5535円（1.86%増）など。非製造業では商業（2社）が5956円（1.54%増）であった」。

「同集計は従業員500人以上の東証一部上場企業を対象に日本経団連が1956年から毎年公表。中小企業などの労使交渉の参考にされている。だが、働き方の多様化に比例して、近年の回答企業数は暫減傾向にある」。

第2節 中国の雇用システムと労使関係

1. 中国の雇用と労働市場

(1) 雇用

① 統包統配から契約制へ

中華人民共和国建国後、深刻な失業問題に直面し、1950年に中央政府は労働管理部門を設立した。1950年3月、「労働就業問題に関する決定」を公布し、就業支援策として1956以降都市部労働力全体に拡大した。

一方、1958年、国務院は「中華人民共和国戸籍登録条例」を公布し、都市戸籍に食料供給、就業配置、住宅分配と子供の入学等一連の制度を整備した。一方、都市部の就業の圧力を緩和するため、農村戸籍と都市戸籍を分断し、農村労働力の都市部へ自由流動の道を完全に遮断することになる。（後に、更なる就業圧力があり、「知識青年上山下郷」という大義名分のもと、多くの都市部青年が農村に行かされ、「改造」を受けることになる）

1986年7月国務院は「国营企業に労働契約性を実行の臨時規定」を公布し、国营企業の雇用形態を契約制に変更した。1992年規定を改訂し、民営、外資を含め全企業適用することになる²⁶。

② 今日雇用

90年代以降、中国労働者の就労形態は大きく変わり、現在の雇用形態は、大別して「労

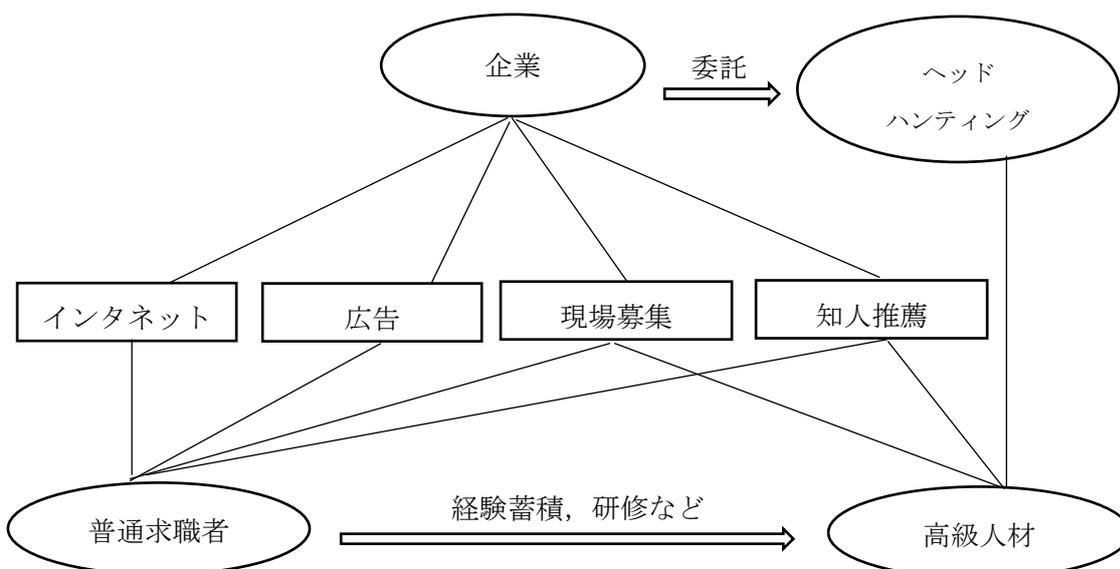
²⁶ 葛玉好(2011)『中国城鎮地区性別工資差距研究』中国経済出版社、pp.4~7。

働関係」(労働契約に基づく雇用)、「派遣関係」(労務派遣契約に基づく就労)及び「労務関係」(業務委託契約に基づく労務提供)の三つに分けられる。なお、労働契約は、勤務の形態により、「全日制労働契約」と「非全日制労働契約」に分けられる。さらに、「全日制労働契約」は、期間の定めのある労働契約、期間の定めのない労働契約、一定の業務の完了を期限とする労働契約に分けられる²⁷。

期間の定めのない労働契約の場合、日本の期間の定めのない労働契約(終身雇用)に類似の就労形態であり、期間の定めのある労働契約及び一定の業務の完了を期限とする労働契約は、日本契約社員の雇用に類似する就労形態である。非全日制労働契約は、労働時間により報酬を計算する就労形態であり、日本のアルバイトのような形態に類似する。

なお、日本の新卒一括採用中心と異なり、中国における企業の主な雇用ルートは、以下(図表 2-3)のようになっている。

図表 2-3 中国における企業の雇用ルート



出所) 日中経済協会 (2006) 「日本における労働雇用情勢の現状と展望」, p. 14。

近年、中国政府は社会の安定等を背景に、有期雇用の収束を図っており、条件付で「期限の定めのない契約」を進めている。これについて、山下・龔(2010)は、『労働法』の下では、…有期契約が一般的となり、大半の企業は1~3年間の労働契約期間を定め、それを更新していく手法をとっていた。…ところが、『労働契約法』は、雇用の安定化と長期化を図るために、期間の定めのない労働契約の成立要件を容易な方向に向かって大きく変えた。まず、同一企業に10年以上勤務する労働者が期間の定めのない労働契約の締結を求めた場

²⁷ 中国労働法(2008)の労働契約に関する規定により。

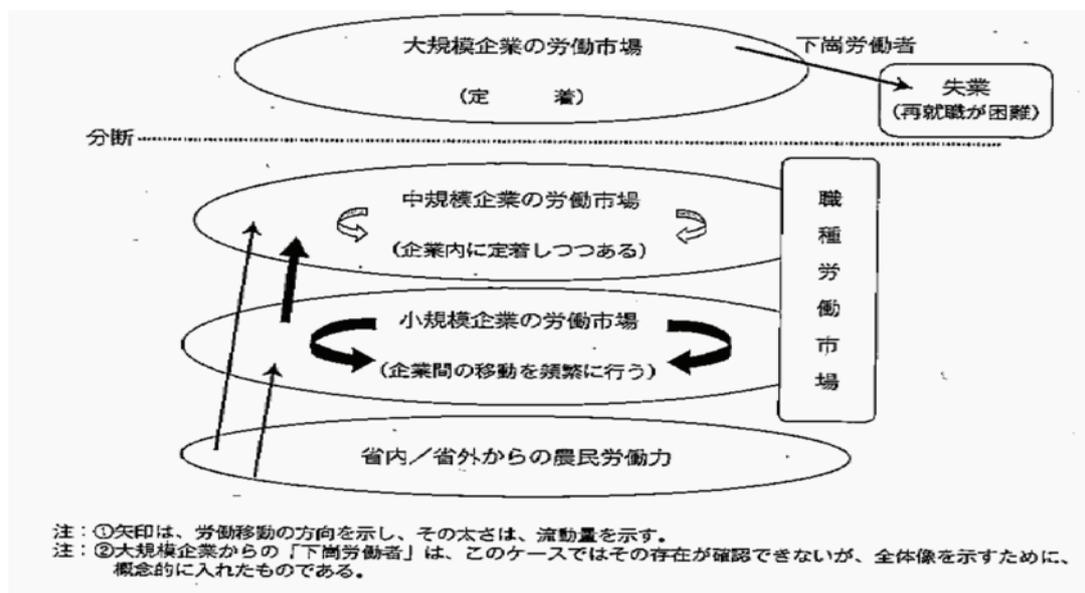
合、使用者はそれを拒絶できないことになった。また、これまで制限されていなかった有期契約の締結も、連続して2回までは認められるものの、3回目の契約からは、労働者が希望すれば、期間の定めのない労働契約を締結しなければならないようになった。さらに、企業は労働者を雇用して1年間書面労働契約を締結しなかった場合、その制裁として、期間の定めのない労働契約を締結したものとみなされる」²⁸と述べている。

(2) 労働市場

山下・龔(2010)は、中国の労働市場について、「戸籍・教育の格差から、現在の中国の都市部では、労働市場が、大卒労働力市場、一般労働力市場、縁辺労働力市場の三重構造を形成していることが指摘されている。そして、それぞれのレベルの労働市場において異なる態様で雇用の流動化が進んでいるのであり、実態や政策も異なっている」と述べている²⁹。

翁・禹(2013)³⁰は、某地方民営企業H社を対象に、現場従業員(一般労働者)とホワイトカラー(大卒労働者)に分けて、以下(図表2-4,5)のように説明している。

図表 2-4 現場労働者の労働市場



出所) 翁貞瓊／禹宗杭(2013)『中国民営企業の雇用関係と企業間関係』明石書店, p. 62。

図表 2-4 のように、現場労働者において、大規模企業と中小企業が分断されている。農民労働者が職務中心の各中小企業労働市場の間を流動する。ここでは明らかになっていな

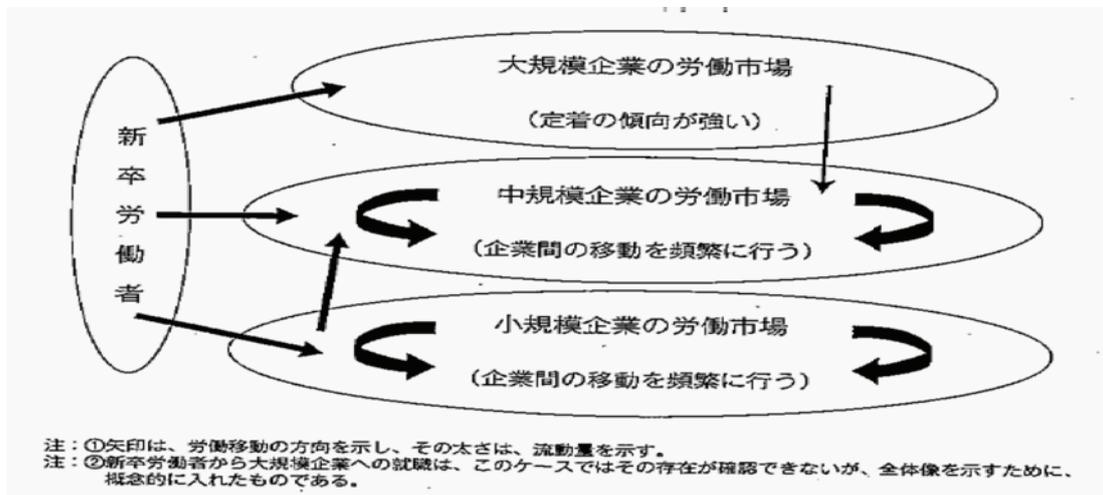
²⁸ 山下昇／龔敏(2010)『変容する中国の労働法』, 九州大学出版会, pp. 19~20。

²⁹ 同上書, p. 14。

³⁰ 翁貞瓊／禹宗杭(2013)『中国民営企業の雇用関係と企業間関係』明石書店。

いが、現在「戸籍制度」の下、農民労働力が一定の年齢で故郷に戻り、若年の労働者に入れ替わるのであろう。

図表 2-5 ホワイトカラーの労働市場



出所) 同上, p. 63。

図表 2-5 のように、ホワイトカラーにおいて、現場従業員のような分断が見られない。民営企業がテーマであったため、新卒以外は大規模企業に入れなくなっているが、流動の可能性はあると考えられる。

中国の労働市場について、「戸籍制度」は、都市部と農村部を分断し、農村部労働力の正規労働市場への参入障壁となっている。都市間においては、各都市の地方政府による雇用保護政策と社会保障、福祉制度の差異が、一部の高学歴・高機能労働力を除いた、一般労働力の都市間流動の妨げとなっている。同じ都市部労働市場において学歴を中心に、人材市場（大卒労働市場）と一般労働市場によって二分化される³¹。

以上のように、中国の労働市場は「職業選択の自由」や「移動の自由」などの社会的諸関係や各地域における制度・政策の不完全さにより、地域ごとに分断されている。大卒労働市場には、一部の大都市を除けば戸籍の影響はあまりないが、社会保障が影響している。一般労働市場(現場労働者)或は縁辺労働市場(短期雇用、日雇いなど)では、戸籍制度は大きな影響を与えている。そのため、労働市場が分断され、「地域別労働市場」の形成をなし

2. 中国の労使関係

³¹ 中国の労働力市場は、専門学校(中国語で「中専」)卒以上を「人材市場」といい、政府の人事部門に管理される。高卒以下を「労務市場」、政府の労働部門に管理される。なお、「人材」の場合は、採用後に、戸籍と公式の履歴書＝「档案」の異動を伴うことが多い。

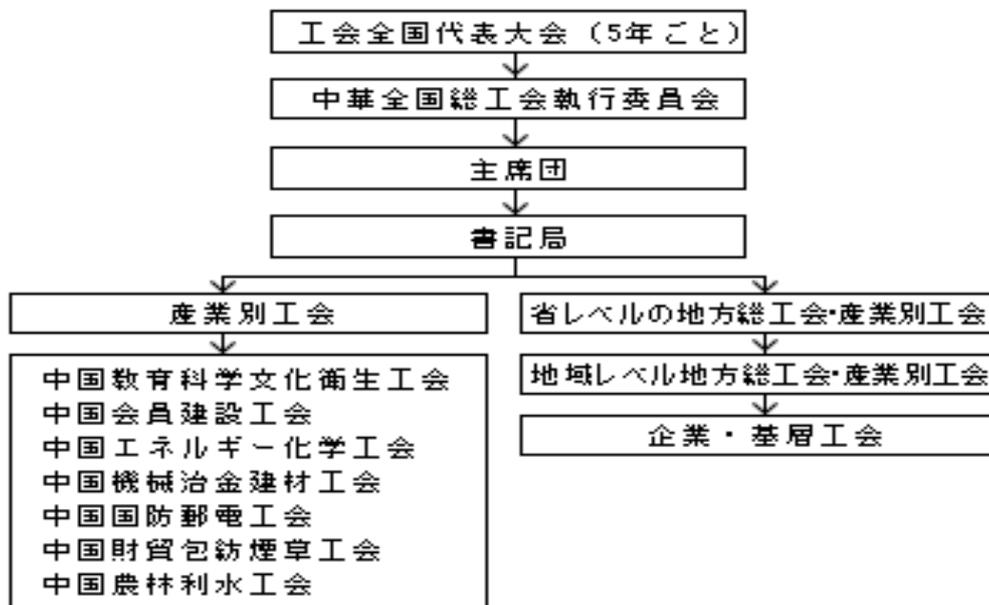
(1) 中国の労働組合(中華全国総工会)の沿革

中国工会の設立に繋がる組織は、1920年11月に上海共産主義小組の援助のもとで設立された上海機器工会である。翌年中国共産党が設立され、数多くの労働運動を指導した。建国(中華人民共和国)直前の工会六大(1948年)に、社会主義の中における工会の位置づけについて、理論闘争が始められた³²。

工会九大(1978年)に、政治運動で20年近く停滞した工会を再建した。以降、総工会代表大会は五年ごとに、執行委員会によって開催されている。

現在、中国工会の最高権力機構は、工会全国代表大会及びその執行機関たる中華全国総工会執行委員会である。その下に、産業別と地域別工会にわかれ、地域レベル産業別工会と基層工会は省レベルの工会の指導を受けることになっている。その組織図は以下(図表2-6)のようである。

図表 2-6 中華全国総工会組織図



出所) 労働政策研究・研修機構ホームページにより (<http://www.jil.go.jp>)。

日本の労働組合と比べた場合、今日中国の工会は以下の特徴を持つ³³。

第1に、日本の独立性が高い労働組合と比べ中国の工会が多重従属性を持つことである。

³² 当時全国総工会の書記を勤めていた李立三を始め、工会活動の現実を出発点として「社会主義企業の中に公・私矛盾が存在する」論じられた。この思想に対し、共産党左派の高崗らは激的な批判を行った。高崗は「公・私関係は公営企業と私営企業における関係のみであり公営企業内部に公・私関係や公・私矛盾が存在しえず、しかも工会と行政の立場は完全に一致する」と主張した。李派と高派の人々は新聞などを舞台に論戦を繰り広げた。以上は、塚本隆敏(2012)『中国の労働問題』中京大学企業研究叢書 第20号, p. 233。

³³ 塚本隆敏(2011)「中国における最低賃金制度の諸問題」『経済理論』第48巻第3号。

『工会法』(2001) 第 35 条「国有企業の工会委員会は、従業員代表大会の業務機構であり、従業員代表大会の日常活動に責任を負い、従業員代表大会の決議の執行を検査、及び督促する。」と定められている。また、『全民所有制工業企業従業員代表大会条例』(1986) 第 4 条では「従業員代表大会は企業の基層党委員会（基層委員会を設置していない党総支部委員会、支部委員会も含む）の思想及び政治における指導を受ける。党と国家の方針、政策を徹底的に執行し国家、企業と従業員三者の利益関係を適切に処理する。従業員代表大会は法で定めた範囲内で職権を行使する。」と規定されている。したがって、公有制企業において、基層工会の上に従業員代表大会と企業党委員会があることになる。

第 2 に、日本の労働組合には経営層が加入してはいけないことに対して中国の工会には従業員の職位を問わず皆加入できる。

『工会法』第 3 条では「中国国内における企業・事業単位及び機関において賃金収入を主たる生活源泉とする肉体労働者及び頭脳労働者は、民族、人種、性別、職業、宗教信仰及び教育程度を問わず、いずれも法により工会に参加し、及びこれを組織する権利を有する。いかなる組織及び個人も、これを阻害し、及び制限してはならない。」と記されており、また、同法第 9 条で「各級の工会委員会は、会員大会又は会員代表大会が民主的に選出する。企業の主たる責任者の近親族は、当該企業の基層工会委員会の成員候補となつてはならない。」ことを但し書きされている。

第 3 に、工会によるストライキ権が保障されていない。

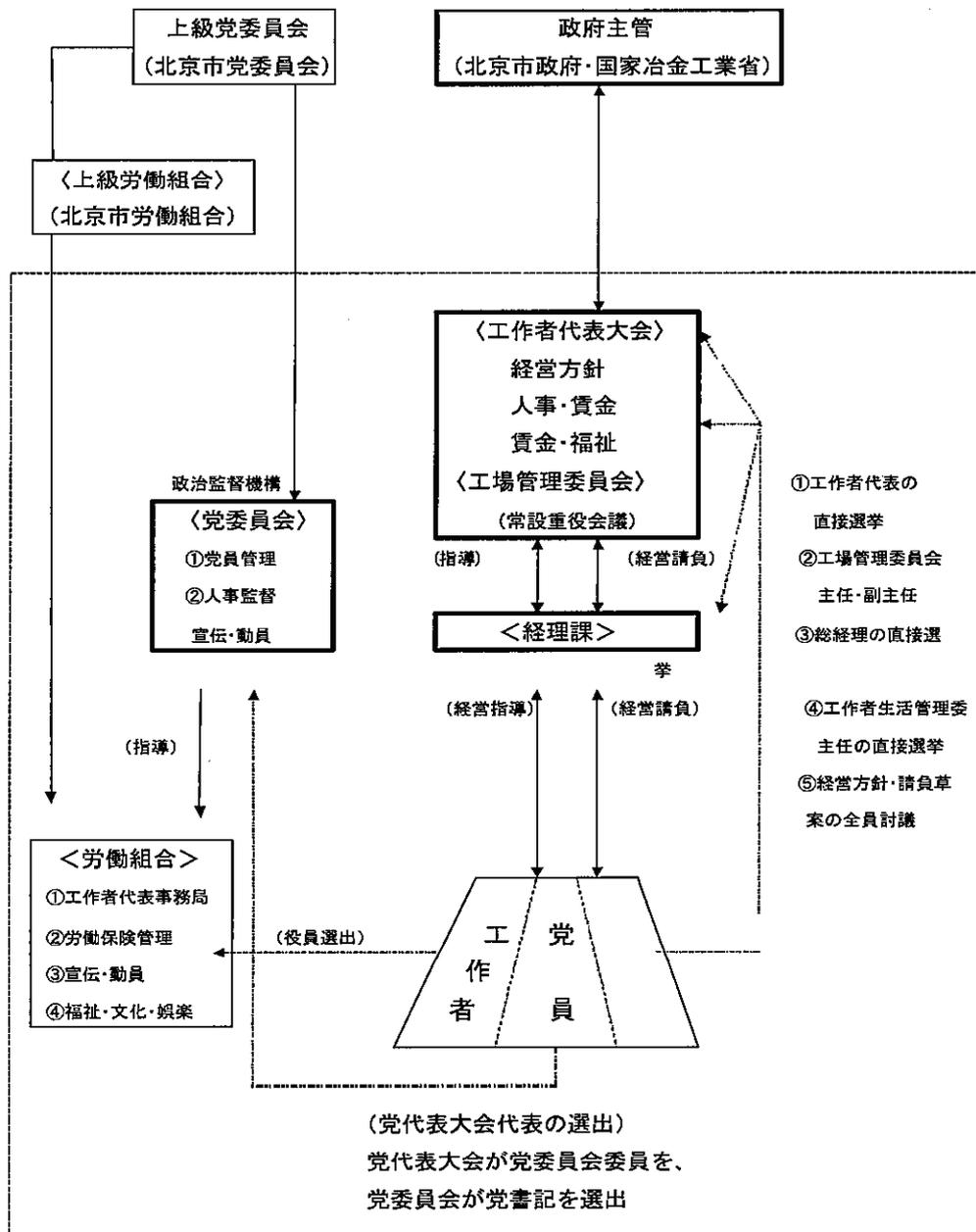
中国成立後、4 次にわたる憲法改正及び 4 回の憲法修正が行われた。1975 年の憲法第 28 条では「公民は言論、通信、出版、集会、結社、デモ、ストライキの自由を有する。」と明記された。これは中華人民共和国憲法において初めてストライキの自由が公民の権利として規定されたものである。しかし、現行の憲法元となる 1982 年憲法では第 35 条が「中華人民共和国公民は言論、出版、集会、結社、デモの自由を有する」と記されている。つまりストライキに関する文言を削除された。なぜなら、憲法の序文に「人が人を搾取する制度は既に消滅し、社会主義制度がすでに確立した」と書かれ、中国において労使対立はもはや存在しないことになったからである。したがって、一般的に工会によるストライキは認められず、憲法上の保障もない。また、従業員代表育成のテキストには「従業員は過激な行為をしてはならない」と付け加えられた。同書で示されている過激な行為とは、労働者からの正当な理由によらないストライキやサボタージュ及び機械破壊行為、及び企業からの報復的な操業停止及び解雇のことである。

(2) 今日の労使関係

①国有企業における労使関係

国有企業では労働組合の委員長が行政の職務を兼任しているケースが多く、労働組合と共産党の一体性が高い(図表 2-7)。

図表 2-7 国有企業(首都鋼鉄)における労使関係



出所) 日本労働機構(2003)「中国進出日系企業の研究—党・工会機能と労使関係—」, p. 18。

唐(2014)³⁴は、「労使関係の複雑化のなか、中国の労使関係が新たな段階に入った。2001

³⁴ 唐燕霞(2014)「中国の労使関係の現状と課題—進出日系企業のケースを中心として—」『総合政策論叢』第18号。

年 3 月、総工会は『新設企業における工会組織化に関する中華全国総工会の意見』を決定し、各級工会に通達した。さらに 2001 年に『工会法』を改訂し、『労働者・職員の合法的権益を守ることは工会の基本的職責である』と新たに加えるとともに、工会の団体交渉権と労働契約締結権を明確化した。」とし、政労使の三者関係の枠組みを一定程度作ってきたとされるが、「工会は共産党組織や経営側に依存しているため、労働者の代表としての機能が発揮できないという限界がある・・・」と主張し、「市場経済の発展に伴って、国有企業、私営企業と外資系企業の労使関係は同質化つつある傾向が見られている」と指摘した。

②民営・外資系企業における労使関係

改革・開放政策の結果、国有企業セクター以外に、私的経済部門、農村部の郷鎮企業そして外資系企業と多様な所有形態の企業が存在している。国家が労働者の雇用主である国营企業は国有企業に転換し、中国でも所有と経営の分離が進行した。他方、労働契約の実施により経営者が雇用主として法的に認知された。その結果、かつてのように「企業に工会はあっても雇い主がない」という状況はなくなり、「企業の工会と経営者」との基本的な労使関係の枠が形成された。

私営企業では、国有企業に比べると党や政府とのつながりは薄い。使用者に該当するものが労働組合に加入しているケースもあり、結果として労働組合の存在が労働者の不利益になっていることもある³⁵。

外資系企業では、労働組合の存在が労働争議の抑止力になっているケースも多く存在する。これは、例えば「サボタージュが発生した際に、労働組合は従業員を代表して企業、事業所や関係部門と協議し、従業員の意見、要求とその解決方法を提示しなければならない（労働組合法 27 条）」と規定されている一方で、その目的があくまでも「生産と作業が迅速に回復するよう、企業・事業所と協力する（同 27 条）」とされていることなどによる。そのため、外資系企業における労働組合は企業側と対立するものではなく、企業側と従業員の意思疎通を図る立場をとっている³⁶。

また、2002 年の中国共産党の第 16 回大会で、江沢民は自らの就任以来の経済発展を評価するとともに、私営企業家の入党を認める一方で、私営企業や外資系企業に対する「党の指導」強化と党委員会の設立方針を確認した。

日本労働研究機構(2003)³⁷は、中国の労使関係の特徴について、「党・工・使」の中国的

³⁵ 塚本隆敏(2009)「中国における労使関係の変容」大原社会問題研究所雑誌 N0614。

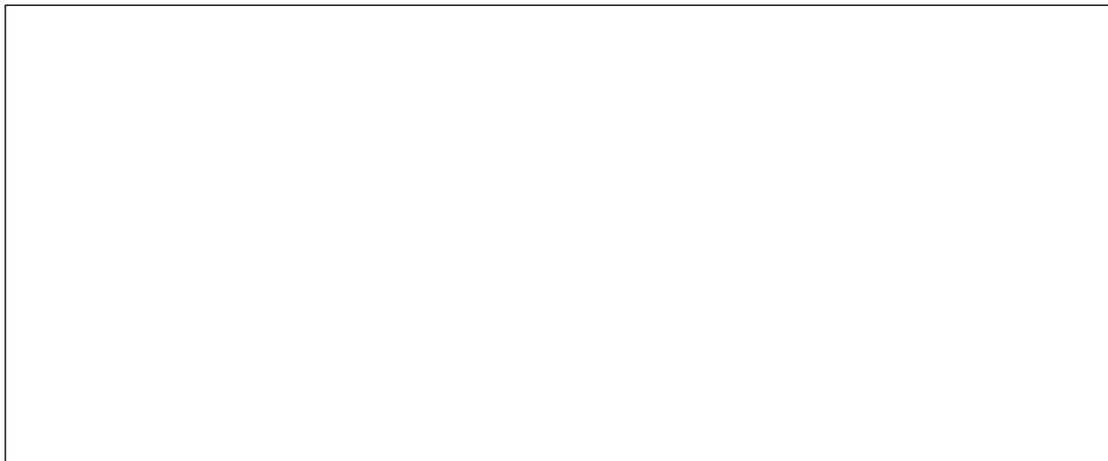
³⁶ 同上。

³⁷ 日本労働研究機構(2003)「中国進出日系企業の研究—党・工会機能と労使関係—」。

労働関係とし、「企業内工会は調停のプロセスで従業員代表とは異なる位置づけをもち、むしろ、企業における管理機構の一員として、労働争議の調停に当たることが期待されている」とし、また、同機構 1997 年の調査に基づき、「ストライキが発生した際の工会の対応についても、日系企業の責任者は、『大変協力的であった』と『まあ協力的であった』という評価が 51.6%にものぼる。その一方で、『あまり協力的でなかった』は 9.7%に過ぎないとなっており、その調停的役割を高く評価している。しかし、このことは、工会が一般の労働者の利益を十分に代表しているわけではなく、その指導層は上級管理職が兼務している場合が多く、工会自身も行政と経営管理機能の一部という側面をもっている。」と述べている。

また、「改革・開放政策下の工会機能を考える際に、そのあり方の理解を困難にし、外資系企業の経営者を不安にさせているのが共産党と工会の関係である。党は、中央レベルと地方レベル、そして企業レベルにおいても、総工会や工会を指導する関係にある。中国政府は、改革・開放政策に伴う社会的統合の危機に際して、イデオロギー面での強化と外資系企業、とりわけ独資企業においても党委員会の設置を指示している」と指摘している³⁸。その構造を以下のとおりである(図表 2-8)。

図表 2-8 党と工会の関係図



出所) 笠原清志(1997)「中国に進出した日系企業の労使関係に関する研究—日本と日系企業は労使関係の確立のためにどのような政策をとるべきか—」総合研究開発機構, p. 37。

しかし、この指示に外資側が困惑するのは、国有企業の党と工会機能がそのまま合弁企業に持ち込まれ、国有企業における「労働関係」と日系企業における労使関係とが同時に存在することである。

³⁸ 同上。

③工会の新たな動向

【集団契約と従業員大会】

人的資源・社会保障部は 2007 年に、「中国は五年以内に各企業が賃金集団協議制度を設立し、正常な賃金増加システムを形成すること」を政策として掲げている。工会の団体交渉と団体協約締結権については、「中華人民共和国労働組合法」（工会法）や「中華人民共和国労働法」において次のように明確に規定されている。「労働組合は、従業員が企業、事業組織の行政側と労働契約を締結するのを援助し、指導する。労働組合は、従業員を代表して、企業、事業組織の行政側と集団契約を締結することができる。集団契約草案は、従業員代表大会または従業員全員の討論や採択に回すべきである」。(1993 年工会法第 18 条)

「企業の従業員側は企業と労働の報酬、労働時間、休息休暇、労働の安全衛生、保険福祉等の事項について、集団契約を調印することができる。集団契約草案は、従業員代表大会あるいは従業員全員に提示し、討論と採択がされるべきである。集団契約は、労働組合代表の従業員と企業とが調印する。」(2008 年労働法第 33 条)

【本田ストライキにおける工会機能】³⁹

集団労働争議が発生するとき、工会の機能は何であるかについて、ここで本田ストライキの例を踏まえ分析する。2010 年 5 月 17 日から、中国南海本田自動車部品製造有限公司（広東省仏山市仏山市南海区獅山鎮にある）の従業員は、待遇改善を求め、ストライキを行った。従業員代表たちの大部分は 1990 年代生まれ、専門学校卒である。

5 月 17 日

3, 40 人の従業員は以前から低い給料に対し不満を抱いており、ついに組織的にサボタージュを行った。この時は、幹部の妨害があったため参加者は 150 名程度に急増加した。彼らは工場にあるグラウンドで当日出勤後から午後 1 時まで座り込み、800 元から 1000 元への賃上げを要求した。会社側は彼らを班に分けて意見を聞いた後、1 週間以内に返答すると約束した。

5 月 22 日

昼ごろ、会社放送でサボタージュのリーダー 2 人の名前が呼び出された。二人に別々に書面にて「あなたが集団サボタージュに参加し、正当な理由もなく企業の命令に従わなか

³⁹ 常凱(2010)「南海本田スト現場からの報告」を参考に、当時の新聞記事を加え、日順でその進行を整理したものである。

ったことは企業就業規則に反するため、就業規則 73 条によって解雇させていただくこととなります。」と書かれていた解雇通知を受ける。解雇に当たっては、二人には五月の給料以外の補償金などは一切なかった。その日、午後 2 時ごろサボタージュを行った従業員全員が職場に一旦復帰した。会社代表は現地工会と話し合った。

5 月 23 日～5 月 30 日

小規模であったサボタージュは大規模のストライキに至った。生産は全面的に停止した。そのため、広州本田も生産停止におい込まれた。

5 月 31 日

午前中、食堂で従業員が班ごとに分けられて、別々に協議が行われた。一部のラインが生産を再開した。組立ラインの班で副課長が従業員に操業再開するかどうかを尋ねたが、拒否された。そこで、副課長は従業員に上級工会である獅山工会と相談することを求めた。一部の従業員が食堂から出るとき、係長は現われて「もし会社の門から出るなら、もう帰ってこなくてよい」と言った。当時、会社の幹部が立ち入って抗議する人を録画したがそれが従業員の反発を生み、双方の間で衝突が発生した。7,8 人の従業員が軽い怪我をした。録画していた幹部は工会会員であった。

6 月 1 日

午前 9 時半から労使双方交渉を続け、従業員側は 31 日に暴力を振るった工会会員になぜ会社側の立場をとったのかについて説明を求めたが、工会側ははっきりした説明はなかった。事態収束のため、総経理曾慶洪は当日、スト現場に入り、彼の説得により獅山鎮総工会から従業員にお詫びの手紙が出された。6 月 3 日、従業員たちは断続的に交渉したり、サボタージュしたりした。

6 月 4 日

従業員達が常を招いて、交渉に臨んだ(この経緯は不明)。彼は交渉代表ではなく、従業員側の法律顧問として「賃金集団協議会議」に参加した。交渉会場では政府労働部門の代表として、仏山市南海区人力资源社会保障局の朱局長が中央に座っていた。彼は第 3 者として、会議の進行役を務めることになっていた。朱以外には会社側と従業員側の代表がそれぞれ 5 名である。会社側の主席代表は南海本田日本代表の山田一穂社長である。その他の 4 名は管理課長、財務課長等である。従業員側の代表は主席代表以外全員生産ラインで働く労働者たちである。従業員側の主席代表は政府労働部門の提案で南海本田の管理主任茲工会主席の呉に任された。従業員側は工会の改革を求めていたが、交渉手続きとその結果の合法性を保証するためには、現職の工会主席を交渉の代表にしなければならなかった。また、従業員側は 26 名の列席者がいた。常の指導に基づいて意見がバラバラだった従業員

側は交渉方針をまとめ、3ラウンドの交渉を経て当日の夜9時ごろ、ようやく合意に達した。

合意の内容は1,544元（元の賃金）+300元（基本給）+66元（ボーナス手当）+134元（年末ボーナス）である。元の賃金より500元アップした。また、スト参加者の責任を追究しないことにも合意した。賃金以外に従業員側は「職務年齢給」の問題と工会改編の問題も提出したが、これらに関しては検討されなかった。

上述のように南海本田ストライキは「団体交渉の成功例」として終結した。

小括

日本の雇用システムは「終身雇用」であるとし、この雇用制度の下に現場従業員とスタッフ層（職工一体）とともに、内部育成・配置転換といった内部市場が基本となり、年功賃金が特徴とされる。また、それと同時に、組合が企業別に組織され、労使交渉（賃金交渉も含む）も春闘を除けば、基本的に企業別で行われる。しかし、今日、非正規雇用者が4割弱まで増大し、彼らには、「従来」のこの「特徴」は当てはまらない。このような労働市場は日本の賃金管理に大きな影響をもたらしていると言えよう。

一方、中国は、改革開放までは「終身」雇用であったが、幾度なく変遷し、今日有期契約が基本となっている。それに、外部市場が相対的に発達しているが、労働力の移動に様々な制限があり、労働市場が分断されている。また、労働組合が存在するが、機能していないため、長年賃金決定に影響しなかった。但し、このごろ、組合の変化が見られる。

これらの要因は、日本と中国の賃金管理にそれぞれどのような影響を与えてきたのか、それに今日どのように影響しているのか、次章では、これについてまとめることにする。

第3章 日本と中国の賃金管理の一般的特徴

賃金管理は、賃金額の管理と賃金制度の管理・運用が二大要素とされる。日本の賃金管理は年功賃金であるといわれ、日本の賃金の大きな特徴となっている。一方、中国の賃金管理も1949年以降幾度なく変遷し、今に至っている。以下は、日本と中国の賃金管理はどのように変化してきたのか、それが今日どのような特徴(賃金制度や賃金体系)で現れているのかを概観し、それが中国における日系企業にどう影響するか分析してみる。

第1節 日本の賃金管理の変遷と今日の特徴

1. 日本の賃金管理の変遷

(1) 年功賃金の形成

江戸時代から続く大工などの伝統的職業においては、ヨーロッパのギルド⁴⁰ほどの拘束力はないにしても、城下町における同業者組合が構成員の技量を評価し、賃金の格付けを決めていた。明治に入っても、これらの職人の一部は、一企業内に定年まで定着するのではなく、「渡り職人」として、企業間を自由に移動していた。

明治の後期に入ると、金属産業なども興隆し、職工、特に熟練工の不足が拡大した。当時の金属産業においては、自由に企業を移動して働く「渡り職人」が主流であったので、能率を上げるとともに、職場への引き留め策として賃業給と呼ばれる出来高給が導入された。つまり、生産増加に伴い請負の増収が図れるとともに、親方世話役が年功忠勤者に対する昇給を行う管理手段として活用された。しかし、標準作業量が未確立であり、賃率も不安定でしかもレイトカット(仕事が終わった後に賃率を下げる)が行われるなど、一部の大企業を除けば粗雑なものであったために、技量・品質の粗雑化が生まれるなどの問題も発生している。この頃の職工引き留め策としては、この他に手当、勤続賞与や満期賞与のような一時払いの形でも勤続奨励を行っている。つまり、生涯雇用を念頭に置いた政策ではなく、一時的な足止め策の域を出ないものであった。

大正時代にはいると第一次世界大戦に伴うインフレが進行する中で、賃金コストを抑えつつ、困難な生活を緩和する方策として、生活給の概念が芽生えた。使用者側の中には労働者の低賃金は、思想の悪化から社会的混乱を生み出すという観点から、職工(現場労働者)およびその家族の生活に差し支えない程度にしなければならないという考え方も生まれた。徐々に年功賃金が形成されつつあったものの、不況期には昇給を停止するなど、全

⁴⁰ 中世より近世にかけて西欧諸都市において商工業者の間で結成された各種の職業別組合。商人ギルド・手工業ギルド(同職ギルド)などに区分される。

員がインフレ、デフレに関わらず、制度として年に一回必ず、勤続とともに昇給する」制度にまでは、至っていない⁴¹。

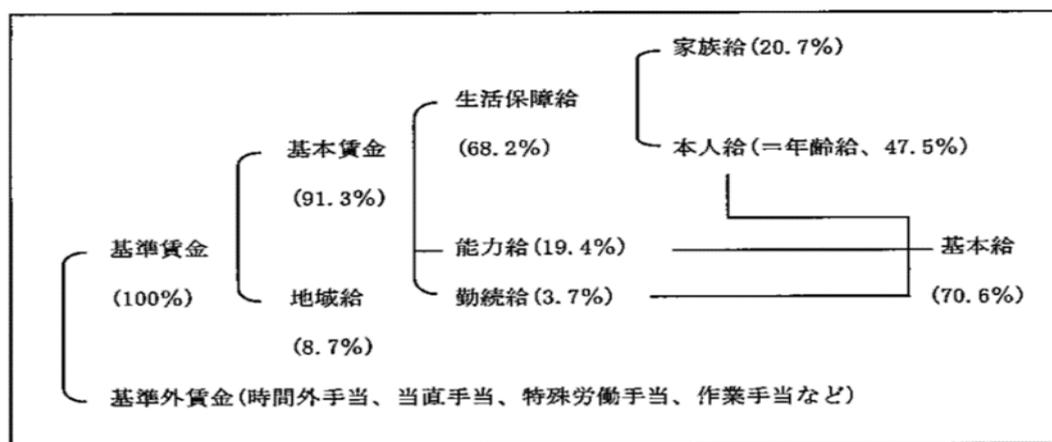
(2) 年功賃金の定着

1940年に、諸物価が高騰し始めたために、価格統制令が発せられ始めた。賃金についても昭和15年1月の賃金統制令により、初任給は、学歴別、性別、年齢別、経験年数別に地域ごとに決められ、昇給内規は当局の認可制となり、これへの対応として企業は、年齢昇給も含めて昇級テーブルを確立せざるを得なくなった。

第二次世界大戦下において、勤労は国家に対する奉仕であるという「皇国勤労観」という考え方が生まれた。さらに、戦時中の工場には、多くの人々が徴用されて入って来た。その中には、学歴の高い人や学徒動員による現役の大学生なども含まれており、工員という社会階層が崩壊していった。このことによって、職工格差が縮小するとともに、全員画一的な「年齢給」の形をとった家族扶養的生活賃金が確立する。また皇国勤労観から、賃金は生活保障が第一義でなければならないという考え方も定着していった。

終戦直後はハイパーインフレが発生し、労働組合が結成される情勢の中で、「食える賃金要求」としての賃金増額要求は、「賃金十割増額」、「賃金四倍値上げ」等の要求として表れた。企業側は、なすところなくこれを承認していったものの、基本給を低くして、多くの手当による労務管理的賃金政策は堅持していた。ところが、1946年秋の電産労組賃金要求は、混乱していた賃金体系に対して労働組合として明確な基準を与えるものとなった。

図表 3-1 電産型の賃金体系



出所) 連合総合生活開発研究所『日本の賃金—歴史と展望』, p. 16。

⁴¹ 連合総合生活開発研究所 (2012)『日本の賃金—歴史と展望』, pp. 12~14。

電産型賃金体系は図表 3-1 のようである。これが後に迅速に普及し、幾度の変更をしながらも定着していく⁴²。

この電産型賃金の意義について、猿田氏は、「①これまでの小額基本給プラス諸手当の方針を変更させ基本給(=生活給)中心の体系にした、②賃金決定の基準を明確にした、③生活給を基本としつつ賃金水準を大幅に上昇させた」と述べている⁴³。

(3) 年功賃金の修正

1969年2月、日経連は『能力主義管理—その理論と実践—』を発表し賃金体系については、これまでの年功・勤続処遇を残存させながら、職務給・職能給のウェイトを漸次高めていくことを通じ、55歳あたりをピークとするなだらかな曲線とするとして、年功カーブの変更へ踏み出した。

オイルショックの後、1974年後半から1976年にかけて日本経済は構造的不況に突入し、中途採用の削減・停止、新規採用の削減・停止、臨時労働者の再契約停止・解雇、残業規制、臨時休業(一時帰休)、休日振り替え、配置転換、出向などの雇用調整策とともに、希望退職の募集などによる人員削減が実行された。

1991年のバブル崩壊とともに、使用者は再び賃金体系や賃金形態の変更を行い始めた。今回は、アメリカにおける行動科学に着想を得た成果主義賃金であった。また、1995年に日経連は「新時代の日本的経営」と題した提言を行う。その中で、労働者を「長期蓄積能力活用型」と、必ずしも長期雇用を前提としない「高度専門能力活用型」、「雇用柔軟型」の三つのタイプに分け、その3つのタイプの労働者を組み合わせて管理する方向性を打ち出した。また、職務・業績の伸びに応じて賃金が上昇するシステム、つまり成果主義賃金への転換を促した。

この時代の日本企業における賃金・人事処遇制度の成果主義化は、人件費抑制策として年俸制や目標管理とセットにして導入されるようになってきたが、まだ本格化しておらず、1990年代前半には一部企業での採用にとどまっていた。1997年の金融危機が表面化し、雇用・債務・設備の3つの過剰に対する対策を各企業が強化し始めると、総額人件費管理とともに「成果主義賃金」は大きな広がりを見せ、年功賃金は崩壊するともいわれた。しかし、成果主義賃金は、職場の人間関係の悪化を招いたり、職場でのモラル低下を招いたりなどとして、その後見直しが進められている⁴⁴。

2. 日本の賃金管理の特徴

⁴² 同上書, p. 14~25。

⁴³ 猿田正機(1986)『戦後日本における労務管理と労働政策』, p. 36~37。

⁴⁴ 連合総合生活開発研究所(2012)『日本の賃金—歴史と展望』, p. 25~29。

厚生労働省(2010)「就労条件総合調査」によれば、賃金形態(賃金形態とは、賃金の算定形態・算出方法及び支払形態・支払方法のことである。基本的に「時間給」と「出来高給」の二種類に区分される)の採用割合(複数回答)について、「定額制」と回答した企業が99.4%と圧倒的に多く、「出来高払い制」は5.5%にしか過ぎない、時間給が日本では一般的なのである。しかし、雇用形態が多様化しつつある今日、正規社員と非正規社員の間に大きな差異が見られる。

(1) 正規社員の賃金

正規社員の賃金は様々な特徴を持っている。それは主に、年功的に運用されることの多い月例賃金以外に、一時金(賞与・ボーナス)と呼ばれる臨時給や退職金が、年収や生涯収入に占める割合が多いことである。

① 月例賃金

正規社員の月例賃金の特徴について、基本給のほかに、家族手当、住宅手当、通勤交通費といった「同一価値労働同一賃金」の原則にはなじまない生活関連手当が多く含まれている。これらの手当の中、家族手当が支給されるのは、日本の特殊性とあってよいであろう。以下(図表3-2)は、あるトヨタ現場従業員Aさん(2008年時点で55~60歳)の月例賃金の資料からその特徴を見てみよう。

図表3-2 トヨタ従業員Aさんの給料明細(2008年5月)

① 賃金等(円)		② 社会保険料・税金(円)		④ その他の控除金(円)		⑤ 加算金(円)		今月の基準賃金内訳(円)	
基準賃金等	413960	雇用保険料	3140	労働組合費	7802	WEL加算額2	116100	職能基準給	72700
家族手当	19500	健康保険料(基本)	6335	車両融資返済金	18300			生産性給	78300
超過勤務手当	10470	健康保険料(特定)	4000	自動車保険料	3460			職能個人給	160720
深夜勤務手当	20940	介護保険料	2279	ハッピーライフ	13620			習熟給	100000
時間帯手当	50450	年金保険料	39739	火災共済	1932	加算金合計	116100	調整給2	2240
通勤費補助	8060	所得税	18230	生協関係諸費	11398	差引支給額①-②-③-④+⑤(円)			
WEL加算1A	5000	地方税	42100			第1口座	30000		
		扶養親族数 1人				第2口座	372145		
		基準・税金合計	115823			第3口座	20000		
		③ 積立金(円)						基準賃金合計	413960
		すまいるプラン	40000						
		定年後P一般	10000						
(内 通勤費等控除税)	8060								
総支給額	528380	積立金合計	50000	その他の控除金合計	56512				

前 月 勤 怠		前 月 勤 怠	
	(日)		(時間:分)
出勤	17.5	超過勤務	3:00
年休	1.5	時間帯手当勤務	75:10
	.	深夜勤務	26:00
	.		:
	.		:
	.		:
	.		:
	.		:
	.		:
	.		:
	.		:

出所) トヨタ現場労働者Aさんから入手した資料により作成。

なお、入手した資料(2001~2008年)によれば、Aさんの基準賃金は2001年10月時点で398,100円であり、2008年5月時点では413,960円であった、7年間において僅か15,860円(年平均2266円)の賃上げということになる。日本企業の代表ともいえるトヨタの賃金制度から、中高年従業員における「能力主義化」と「成果主義化」の流れは、少し読み取れるであろう。

賃金体系のほか、日本の賃金のもうひとつの特徴は、査定が入るとはいえ、未だに多くの企業の基準賃金が基本的に年功的に運営されることである。それは、年齢・学歴・勤続といった属人的な要素が賃金の決定基準に大きな影響を与えていることを意味する。

経団連賃金総覧(2013)⁴⁵のデータを参考に、初任給の分布状況を見ると、各学歴で最も多い金額階層は、大学院卒(技術系)では22万円台(49.8%)、大卒(事務系)では20万円台(52.7%)、高専卒(技術系)では18万円台(44.8%)、短大卒(事務系)では17万円台(40.0%)、高卒(事務)と高卒(現業系)では16万円台となっている。なお、いずれの学歴でも、最も多い階層とその前後1万円範囲はおよそ8~9割が分布しており、学歴要素が初任給に大きな影響を与えている(図表3-3)。

図表3-3 学歴別初任給の分布

学歴別	合計	金額階層別 (%)													
		129,999円以下	130,000~139,999円	140,000~149,999円	150,000~159,999円	160,000~169,999円	170,000~179,999円	180,000~189,999円	190,000~199,999円	200,000~209,999円	210,000~219,999円	220,000~229,999円	230,000~239,999円	240,000~249,999円	250,000円以上
大学院卒(技術系)	100.0 (257社)						0.4		2.3	6.6	14.4	49.8	15.6	7.8	3.1
大学卒(事務系)	100.0 (296社)					0.3	0.7	2.7	8.8	52.7	22.6	7.4	2.4	1.4	1.0
高専卒(技術系)	100.0 (203社)				0.5	5.9	31.5	44.8	12.8	3.0	1.0	0.5			
短大卒(事務系)	100.0 (220社)	0.5	1.8	0.5	2.3	33.2	40.0	14.1	4.5	1.8	0.5	0.5		0.5	
高校卒(事務系)	100.0 (227社)	1.8	1.3	3.1	26.9	49.8	11.5	4.0	1.3	0.4					
高校卒(現業系)	100.0 (196社)	0.5	0.5	3.1	23.0	57.1	8.7	5.1	1.0	0.5		0.5			

注：(1) ()内は集計企業数

(2) 小数点第2位以下四捨五入のため、合計は必ずしも100.0にはならない

出所) 経団連事務局(2013)『経団連賃金総覧』, p. 202。

⁴⁵ 2012年6月に、384社から集計したデータであった(調査対象は1924社、有効回答率は20.0%)。その内訳は、製造業が210社(54.7%)、非製造業174社(45.3%)である。

また、初任給のみならず、学歴・勤続は生涯賃金に大きな影響を与えている。図表 3-4 のように、各学歴 22 歳時の賃金を 100 として、年齢別の賃金差を「事務・管理・技術労働者」の総合職においてみると、大卒は 30 歳 152、35 歳 186、40 歳 224…、60 歳 287 となっている。一方、高卒について、30 歳 146、35 歳 171、40 歳 223…、60 歳 252 となっている。総合職において、学歴要素は生涯影響し続けている。また、同学歴であっても、勤続につれ一般職か総合職かの採用によって大きな差が出てくる。

図表 3-4 同学歴における年齢間賃金格差

(22 歳賃金=100)

区 分		18歳	20歳	22歳	25歳	30歳	35歳	40歳	45歳	50歳	55歳	60歳	
管理・事務・技術労働者	総合職	大学卒	-	-	100	114	152	186	224	260	288	302	287
		高校卒	86	93	100	112	146	171	195	223	246	251	252
	一般職	大学卒	-	-	100	111	128	146	162	176	183	182	169
		高校卒	88	93	100	109	127	147	164	180	196	196	188
生産労働者	高校卒	87	94	100	110	138	161	182	199	216	216	217	

注 一般職は扶養家族 0 人と設定

出所) 同上, p. 19。

②一時金

現在従業員に対する賞与や一時金はほとんどの企業で支給されており、大企業では月例賃金の 5 カ月分に相当するような大きなものになっている。そもそも、なぜこのような報酬が支払われるのであろうか。それを説明する代表的な仮説は、社会慣習説、功労報酬説、賃金後払い説、収益配分説である。

社会慣習説によれば、江戸時代の商家においては、盆暮れには藪入りと称して奉公人を実家へ帰したが、その際お仕着せと呼ばれる着物とともに、なにがしかの小遣いなどを渡す場合もあり、これが慣習となり賞与として残ったとも言われている。労働組合は賃金後払い説を主張している。この説では、当然支払われるべきものとみなされるために、賞与

やボーナスという言葉ではなく、一時金と呼んだのである⁴⁶。

一時金の年間決定方式(前年+ α 方式)、年間5ヵ月分以上の要求方式は、高度成長末期に完全に定着した。これ以降、第2次石油危機、円高不況、バブル景気と続いていくが、この間はこれらの経済変動を反映して、生活補てん分プラス業績分という考え方で推移し、今日に至っている⁴⁷。

③退職金

退職金も江戸期の商家における「暖簾分け」の習慣に遡るといわれている。また、商家の手代は日々の賃金を商家に預けておき、年季明けに一括して受け取るなどの習慣もあったといわれている。このような慣習は、明治期に入っても三井などの一部の職員階層に限られてはいるが継続していた。

電産型賃金体系を提起した電気産業労働組合協議会において退職金要求が進められた。厚生年金が機能不全に陥っている中で、老後生活を維持していくためとして、「勤続20年で定年退職後20年間の生活保障」を求めるというものであった。これに対して、経営側は、「10年間の生活保障をなす」という暫定協定を結んだものの、1949年に中労委調停により、「定年まで30年勤続で基本給の93.5ヵ月分」で妥結している。

高度成長期以降では老後生活資金としての退職金の重要性が注目され、各労働組合においてその水準引き上げの取り組みが積極的に取り組まれた。その結果中労委調査によれば、2010年度1年間の平均退職金支給額をみると、調査産業計では、定年退職20,727千円の水準に達している。

このように、退職金の性格としては戦前・戦中の失業対策・退職後対策からその比重を老後生活への対策に移しつつ、現在においても重要な労働条件を構成している。むろん、企業が雇用調整を行う場合などには、退職者に対して特別付加給付が支給されることも広く行われている⁴⁸。

また、居樹氏は⁴⁹、日本の退職金制度は以下の特徴を持っていると述べている。

ア) 基本給ベース

ほとんどの企業で基本給ベースの算定基礎額が採用され、その算式は以下となっている【退職一時金=退職金算定基礎額×勤続年数別支給率】。これは、いわゆる年功賃金におけ

⁴⁶ 賃金についても、使用者側が給与、労働組合側は賃金という言葉を使う傾向にある。

⁴⁷ 連合総合生活開発研究所(2012)『日本の賃金—歴史と展望』, pp. 46~50。

⁴⁸ 同上書, pp. 51-52。

⁴⁹ 居樹伸雄(2001)『21世紀退職金大改革』, 社会経済生産性本部, pp. 35~71。

る個々人の賃金は、学歴別初任給プラス定期昇給という単純な方式で決められてきたのと同様である。ここでの退職金算定基礎額は、多くの場合、退職時の基本給とされてきた。

イ) 勤続年数別支給率

支給率は通常、基本給をベースとした支給係数で表わされているが、この支給係数は、勤続年数別に設定されるのが一般的である。賃金および支給率の双方に勤続要因が入っているため、定年退職者以外の退職金は極めて不利な状況になっている。

ウ) 退職事由別支給率

多くの場合、退職金の支給率は自己都合退職と会社都合退職といった二本立てとなっている。自己都合退職の方が会社都合退職より低く設定されており、このため、若年者が比較的短勤続した場合の退職金と、長勤続定年退職者の退職金の間には大きな開きがみられる。それは賃金の開きと比較にならないほどの大きな開きとなっている。

(2) 非正規社員の拡大とその賃金管理

第2章で概観したように、1995年「新時代の日本的経営」が打ち出された以来、日本の雇用管理に大きな変化が見られる。それは、契約社員、派遣社員、パート、アルバイトといった非正規従業員の増大である。これらの有期契約の賃金には、従来の「日本的」特徴はほとんど見られない。その賃金管理の特徴は以下(図表3-5)となっている。

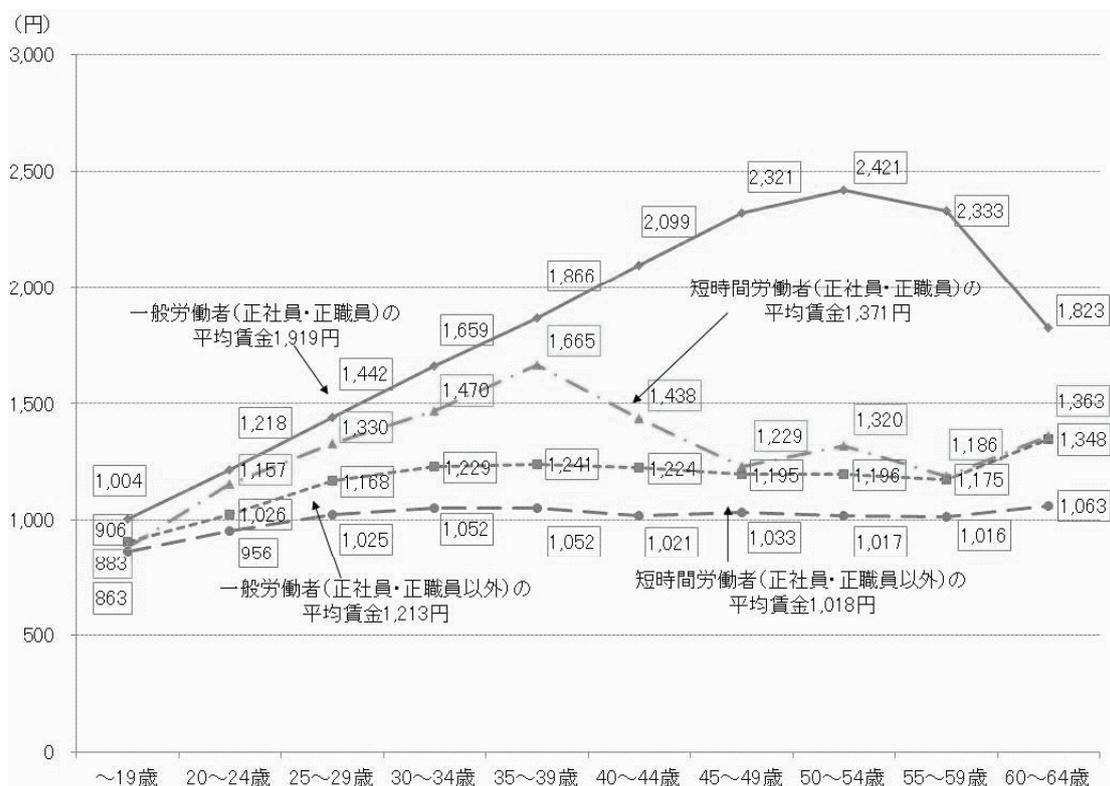
図表3-5 雇用形態と処遇

	「長期蓄積能力活用型グループ」	「高度専門能力活用型グループ」	「雇用柔軟型グループ」
雇用形態	期間の定めのない雇用契約	有期雇用契約	有期雇用契約
対象	管理職・総合職・技能部門の基幹職	専門部門(企画、営業、研究開発等)	一般職・技能部門・販売部門
賃金	月給制か年俸制 職能給 昇給制度	年俸制 業績給 昇給無し	時間給制 職務給 昇給無し
賞与	定率+業績スライド	成果配分	定率
退職金・年金	ポイント制	なし	なし
昇進・昇格	役職昇進 職能資格昇進	業績評価	上位職務への転換
福祉・施策	生涯総合施策	生活援護施策	生活援護施策

出所) 前掲書『新時代の「日本的経営」』, p. 38。

図表 3-5 が示しているように、毎月の定例給与や賞与、それに昇進・昇給は、「長期蓄積能力活用型グループ」に限定されているが、非正規従業員はほとんど含まれていない。また、「高度専門能力活用型グループ」と「雇用柔軟型グループ」には、生涯賃金としての退職金・年金も含まれていない。故に、図表 3-6 のように、時給ベースで見た場合、一般労働者(正社員・正職員)と一般労働者(正社員・正職員以外)の間に、55 歳までの賃金格差が広がっていくことになる。

図表 3-6 雇用形態による賃金カーブ (時給ベース)

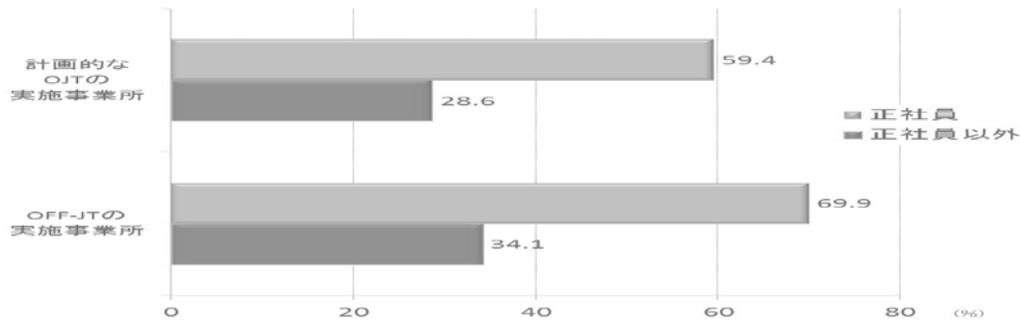


出所) 厚生労働省「能力開発基本調査」(2013年)、事業所調査第1表

原注) 1. 賃金は、平成25年6月分の所定内給与額。2. 一般労働者の平均賃金は、所定内給与額を所定内実労働時間数で除した値。3. 一般労働者：常用労働者のうち、「短時間労働者」以外の者。4. 短時間労働者：同一事業所の一般の労働者より1日の所定労働時間が短い又は1日の所。5. 定労働時間が同じでも1週の所定労働日数が少ない労働者。

また、雇用形態は、月例賃金・一時金など処遇に影響するだけでなく、教育訓練といったキャリア形成にも影響している(図表 3-7)。

図表 3-7 雇用形態における教育訓練の実施状況



出所) 同上。

第2節 中国の賃金管理の変遷と今日の特徴

1. 中国の賃金管理の変遷

(1) 計画経済時期 (1949~77年)

建国初期には、中国労働部は当時の高失業率等社会経済の状況に応じて、国民の生活の保障や国の経済能力を考慮しながら、『賃金条例草案』（『工資条例草案』）を公布し、1950~52年にかけて、旧ソ連の賃金制度を参照し、国有部門（政府部門・事業単位、国有企業、集団企業）で低賃金・高就業政策に基づいて行政区ごとの等級賃金制度が導入・実施された。それは、政府機関の公務員における30等級、企業の幹部における24等級、企業の工人（ブルーカラー）における8等級としたものである⁵⁰。

しかし、「行政区ごとの賃金は異動対象の人材に大きな不満をもたらした。また、産業別・職務別の及び労働の差による考慮が少ないため、平均主義的な傾向になっていた」⁵¹。

これらの問題を解決するため、1956年6月に、国務院が『賃金改革の決定について』（『關於工資改革的決定』）を發布し、産業要素などを考慮した統一的等級賃金制を導入された。「この統一的等級賃金制度は、賃金等級と賃金基準（賃金率）によって構成されていた。賃金等級は全国統一され、各等級に地域別産業別に賃金基準が設定されていた。（「職務等級賃金」は七類地域・四類産業）・四類企業）に分けられている。」賃金等級の調整や昇給などは政府によって決定されていた⁵²。

⁵⁰ 平野文彦監修(2011)『賃金事典』労働調査会, p. 255.

⁵¹ 唐玲(2008)「近年の中国国有企業における賃金制度改革一動向, 意義と今後の課題」『桃山学院大学総合研究所紀要』, p. 246.

⁵² 同上書, p. 247.

1956年の賃金制度改革を経て、「職務等級賃金制度」が確立された。それは、同時に、産業間、部門間、地方間、企業間、職種間の賃金標準を調整して確定するという制度であった。この制度では、同じ職務において最低の1級と最高の8級の労働者の平均月給の差は三倍である(図表3-8)。

図表3-8 地域別・産業別の企業統一等級賃金の例

企業名	職務	賃金(1級～8級, 単位:元)	賃金格差の倍数
天津化工場	電解工	35-105	3.0
	硫化ソーダ	34-102	3.0
大連油漆場	顔料	31.5-91.4	2.9
	ペンキ	30-87	2.9
玉門石油管理局	油井の採掘工	44-145.2	3.3
	採油工	43-139.8	3.25
	製油工	42-134.4	3.3
蘭州製油場	製油工	42-46	3.0
	取付工	41.2-129.78	3.5

出所) 唐伶(2008)「近年の中国国有企業における賃金制度改革」桃山学院大学総合研究所紀要, P248

この制度は、一般的に以下の特徴を持っているとされる。

- 第一、賃金の分配メカニズムは計画的であり、市場的ではない。賃金の分配制度を制定する決定権は国家にあり、企業にはない。
- 第二、賃金分配において、賃金が固定的であるために、企業の賃金分配水準は企業の経営とは無関係である。
- 第三、賃金分配の結果として、いろいろなグループ間の格差があまり大きくなかった。すなわち、異なる産業、部門、地方、企業間の賃金水準の格差は相対的に少ない。

1956年の賃金改革は、全国範囲において企業工員、幹部と技術者の賃金等級と賃金基準を統一し、以降30年間実施されたて来た賃金制度の基礎を作った。30年の間何度も賃金制度を調整していたが、わずかの上昇あるいは局部の調整にとどまり、賃金水準の増加率は非常に低かったとされる。

しかし、政治運動(「大躍進」運動、文化大革命時期)時期には、統一等級賃金は「資産階級の法権思想の残余」、「物質的刺激で人を操る『資本主義の道』」であるとして批判され、賃金制度が平均主義の賃金制度となり、年功的に運用された。そのため、従業員の年齢が賃

金上昇の主な要因になった」⁵³。

(2) 市場経済移行時期(1978～90年代)

1978年以降、政府が市場経済の改革を行うとともに、新たな賃金政策を実施された。それに伴って国有企業・集団企業の賃金制度が改革された。具体的に、①1978年、国務院は『奨励金と出来高賃金制度の実施に関する通知』を公布し、10年間以上禁止された奨励金と出来高賃金が復活された。②1985年、国務院は『国有企業賃金改革の問題に関する通知』を公布し、国有企業では賃金総額が企業の経営状況に連動する制度を導入した。③1992年、国務院は『全民所有制工業企業経営メカニズム転換条例』を公布した。同条例によって、一定の制限はあるものの、政府は賃金・雇用の決定を含む人事自主権を初めて国有企業に与えた。これらの政策の実施により、1990年代に、国有企業では多様な賃金制度が導入された。「浮動賃金」、「持場賃金」⁵⁴などを経て、現在は、「績効賃金」の導入が進められている。

(3) 労働政策立法促進期(2000年以後)

2000年以降、政府が労働政策の立法を促進した。①2001年、工会法を改訂した。②2004年1月、労働社会保障部が『最低賃金規定』を公布した(1993年の規定を改訂)。③2007年6月、労働社会保障部が『労働法』を改訂し、2008年1月から実施された。④2008年5月、労働社会保障部が『労使紛争調停仲裁法』を実施した。このように、現在、中国政府が市場化の改革を進めるとともに、労働政策の立法を重視している。多くの企業、特に非公有制企業では、これらの労働法律を考慮しながら、様々な賃金制度を模索されている。

2. 中国の賃金管理の特徴

中国では労働報酬のことを、厳密な区別なく「工資」(wage)、あるいは「薪酬」(salary)と称することが多い。

「工資」については公式に2つの定義がある。第1に、「労働報酬を労働者に期日どおりに支給する貨幣あるいは実物」とされている(商務印書館『現代中国語辞書』)。第2に、「労働契約に基づき、各種の形式の報酬を労働者に支払うもの」とされている(『工資支払臨時規定』)。しかし、これらの概念には歴史的な要素があって、現在、「工資」は貨幣しか支払うことができない。

⁵³ 同上書、p. 249。

⁵⁴ 「浮動賃金」と「持場賃金」については、李捷生(2000)『中国「国有企業」の経営と労使関係—鉄鋼産業の事例(1950年代～90年代—』御茶の水書房、を参考されたい。

また、「報酬」は、経済的収入、目に見えるサービスと福利などを指し、通常①部署工資(職務手当)、②年終獎金(ボーナス)、③人的資本持株(stock option)、④職務福利補助などの部分から構成するとされている。

以上のように、「工資」と「報酬」は必ずしも同じではない。実際の企業経営の中、「工資」と「報酬」のが概念を区分するのは、「人材を集める」目的と「人材を引き留めておく」の目的の違いとして説明されることもある⁵⁵。以下は、これらを区分せず賃金とする。

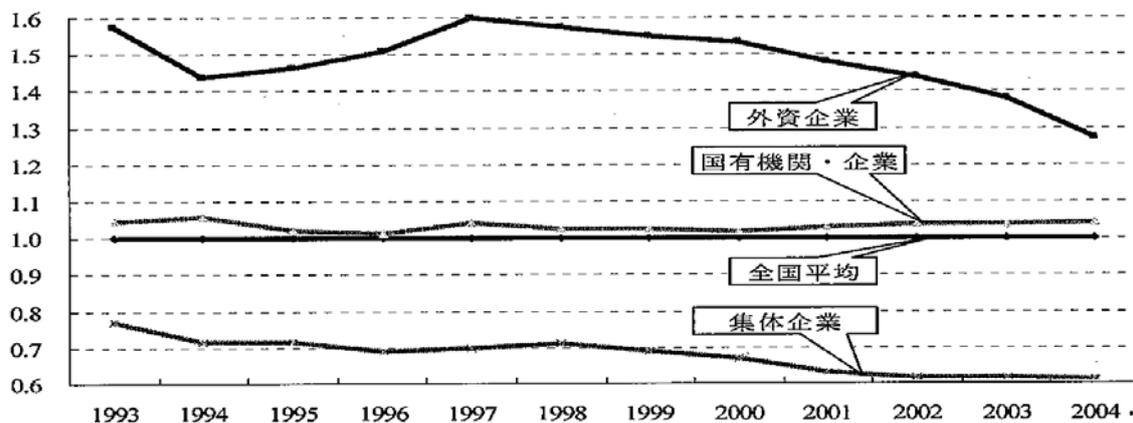
中国の賃金は、かつての国有企業の「年功的賃金」が修正され、各企業が模索段階にはあるが、成果主義的な制度がかなり浸透している。その大きな特徴は企業形態と地域による賃金格差であろう。

(1) 賃金格差

① 企業形態による賃金格差

若干古いデータであるが、中国の平均賃金は、企業形態によって格差が存在している(図表 3-9)。国有企業は全国平均を僅かに上回っているが横ばいである、民営・集団企業は平均以下でさらに低下し続けている、外資企業の平均以上であるがその上昇が減速している。

図表 3-9 企業形態による賃金格差



出所) 日中経済協会「中国における労働雇用情勢の現状と展望」, 2006年, p29。

注) 「集体企業」は、一般的に「集団企業」と翻訳されることが多い。

賃金体系に関して、月例賃金は、いずれの企業も職務・職種給をベースに、業績給が加えられ、それに手当がプラスアルファされるように思われる。しかし、国有企業において、公的年金の個人負担が低い傾向があり、企業年金や退職金の整備されているケースが多い。

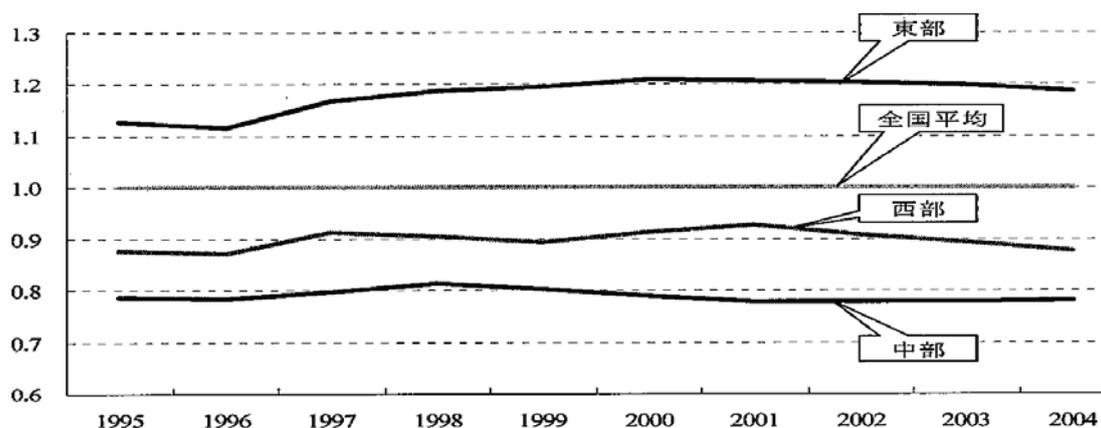
⁵⁵ 前掲書「賃金(中国)」『賃金事典』, p. 209。

一方他の企業、とくに外資企業において、個的年金以外に企業年金や退職金がないのは一般的であるが、ボーナスは査定によって年間2~3月分支給されるケースが多い。

② 地域間の格差

中国経済は、経済成長水準に従い、東部、中部と西部の三つの経済地域に分けることが出来る。三大経済地域の年平均賃金は以下(図表 3-10)のように、東部と中西部の間に年平均賃金格差が開いていることになっている。

図表 3-10 地域賃金格差



出所) 同上, p26。

(2) 社会保険

中国の社会保障制度には、社会保険（年金、医療、失業、労災および生育）、計画経済期において、中国の国有企業には、生産、販売、雇用、財務などの意思決定権がなく、中央政府がすべてを決めた。国有企業は従業員に雇用、医療、老後の生活、教育、住居などすべてを保障していたので、従業員にとって企業は「生活単位」でもあった。しかし、国有企業は非効率的であった。その効率を向上させるために、1979年から企業の経営自主権を拡大する改革が段階的に行なわれた⁵⁶。

この改革は、従業員に対する保障をすべて提供してきた国有企業に大きな影響を与えた。とりわけ、退職者を多く抱えている企業、経営悪化した企業にとっては、年金給付費、医療費などが重い負担となった。他方、企業が従業員や退職者に対してすべての保障を提供していたため、企業が破綻すると、従業員や退職者は一切の保障を失うこととなる。以上のような背景のもとで、国有企業改革にあわせる形で、1980年代半ば頃から従業員の老後

⁵⁶ 1984年には、中国共産党第12回3中全会で承認された「経済体制改革に関する中共中央の決定」により、生産、販売、価格、物資購入、労働・賃金など10項目に及ぶ企業経営の自主権が拡大された。同時に、予算制約の強化がなされ、企業は自主採算が求められるようになった。以上は、大和総研(2009)「中国の社会保障制度構築に向けた取り組みに関する調査報告書」による。

の所得保障を企業がすべて負担する企業保険方式から社会統一徴収・統一管理による社会保険方式への移行が試みられた⁵⁷。

今日、中国の社会保険には、①養老保険（年金）、②医療保険、③工傷保険（労災）、④失業保険、⑤生育保険、⑥住宅公積金（積立金）がある⁵⁸。その料率の決定に各省レベルの政府が制定するため、地域によって異なる。以下（図表 3-11）は上海市の納付基準である。

表 3-11 上海市社会保険納付標準(2014 年)

上海市の社会保険負担一覧表(2014年度)		(単位:%、元/月)			
保険種類	負担側	保険料率	納付基準額	(参考)2013年度納付基準額	
城鎮保険	養老	企業	21.0	3,022~ 15,108	2,815~ 14,076
		個人	8.0		
	医療	企業	11.0		
		個人	2.0		
	失業	企業	1.5		
		個人	0.5		
生育	企業	1.0			
工傷	企業	0.5			
総合保険 (非都市戸籍)	養老	企業	21.0	2,770	2,346
		個人	8.0		
	医療	企業	6.0		
		個人	1.0		

出所) 日本貿易振興機構ホームページより (<http://www.jetro.go.jp/>)

(3) 労働時間

①時間外労働

中国の労働法(2008)によると、時間外労働について規定された主要内容は、以下のようになっている。

【残業時間】

労働法第 41 条は「使用者は、生産経営の必要により、労働組合及び労働者と協議した上で、労働時間を延長することができる。この場合、通常 1 日 1 時間を越えてはならない。特殊な理由により労働時間を延長する必要がある場合には、労働者の健康を保障する条件の下で、1 日 3 時間を越えない範囲で延長することができる。但し、1 ヶ月当たり 36 時間を越えてはならない」と規定してしる。

⁵⁷ 同上。

⁵⁸ これらを「五険一金」と呼ばれ、「五険」は義務付けられているが、「住宅積立金」は任意となる。

会社は必要に応じて労働時間を延長することは認められているが、労働法は「工会・従業員と協議の上」とし、「強制・強要してはならない」と定められ、従業員は残業を拒否できるとされる。

中国でも日本の「変形労働時間制」に相当する「総合労働時間制」という制度がある。日本では社内での必要手続きの後に労基署などに「届出」することで認められるようであるが、中国では労働局（人力資源社会保障局）への「申請・許認可」が必要となる。また、日本の「みなし労働時間」や「管理者への残業（時間外）規制の適用除外」に近い制度が中国の「不定时労働時間制」である。これも「総合労働時間制」と同様に当局への「申請・許認可」が必要となる。

【時間外手当計算式】

図表 3-12 時間外手当計算式

時間外労働	割増率
平日残業	$(\text{基本給基準額} \div 21.75^{59} \text{日} \div 8 \text{時間} \times \text{残業時間}) \times 150\%$
休日労働	$(\text{基本給基準額} \div 21.75 \text{日} \div 8 \text{時間} \times \text{残業時間}) \times 200\%$
祝日労働	$(\text{基本給基準額} \div 21.75 \text{日} \div 8 \text{時間} \times \text{残業時間}) \times 300\%$

出所) 労働法(2008)の規定に基づいて作成。

注)1. 休日労働について、「代休」を付与できない場合は上記 200%で算出。

2. 祝日労働について、「代休」処理は不可。法定休日に出勤した場合は無条件に 300%で算出。

②休暇制度

現在、中国の労働者が利用できる休暇は、主に、1. 労働義務のない法定休日、2. 年次有給休暇、3. 病気、出産、慶弔、私事による休暇、4. 親族訪問休暇などがある。以下は、親族訪問休暇と年次有給休暇について概観しよう。

【親族訪問休暇】

「この制度は国務院が 1981 年に制定した規定によるものであり、国家機関、国有企業等の労働者を適用対象とするものであったが、今も残っている。ただし、外資系企業や民営企業などにおいては、この制度の実施は法規上強制されていないため、企業の裁量によることになる。労働者が法定休日を利用してその配偶者や親と一緒に過ごす（最低限一夜と半日間）ことができない場合には、この休暇を利用できる。そして、労働者が配偶者に会

⁵⁹ 基準給基準額は、必ずしも個々人の基本給と一致しない。「21.75」は、年間労働日÷12の結果であるが、その年の法定祝日によって変動する。

う場合には、年に1回、30日間の休暇が与えられる。未婚の労働者が親に会う場合には、年に1回、20日間の休暇が与えられる。既婚の労働者がその親に会う場合には、4年間に1回、20日間の休暇が与えられる」⁶⁰。

【年次有給休暇（年休）】

ア. 付与日数

累計の就業年数によって決定される⁶¹。具体的に、1年以上10年未満勤務の場合は「5日」、10年以上20年未満の場合「10日」、20年以上の場合は年間「15日」付与されなければならない。

イ. 消化できない場合の処理

「年休の繰越しは基本的にはできないが、企業の生産実情によって、1年間の限度での繰越しが認められる。そして、企業は、生産時期等の理由で労働者に年休を利用させることが難しい場合、労働者の同意を得たうえで、休暇を付与しないことができる。しかし、この場合、企業は労働者の一日あたりの賃金の300%を、労働者に賃金として支払わなければならない」⁶²。

第3節 中国の最低賃金制と賃金ガイドラインの影響

1. 中国の最低賃金制度

中国の最低賃金は、1993年国務院が公布した「企業最低賃金規定」により、1994年広州から始まり、その後全国に波及したとされる。2004年3月、労働・社会保障省が「最低賃金規定」（法律でない）を公布し、同時に1993年の規定を廃止した。中国最低賃金規定（2004）の特徴は、以下の二つである。

（1）労働契約によって最低賃金基準額は二本建となっている。

- ┌ 月額最低賃金（「全日制」労働者に適用）
- └ 時間額最低賃金（「非全日制」労働者に適用）

「最低賃金規定」によれば、月額最低賃金の確定と調整は、その地域の労働者及び扶養家族の最低生計費（低所得層の統計による）、消費者物価指数、労働者個人負担の社会保険

⁶⁰ 前掲書『変容する中国の労働法』, p. 58。

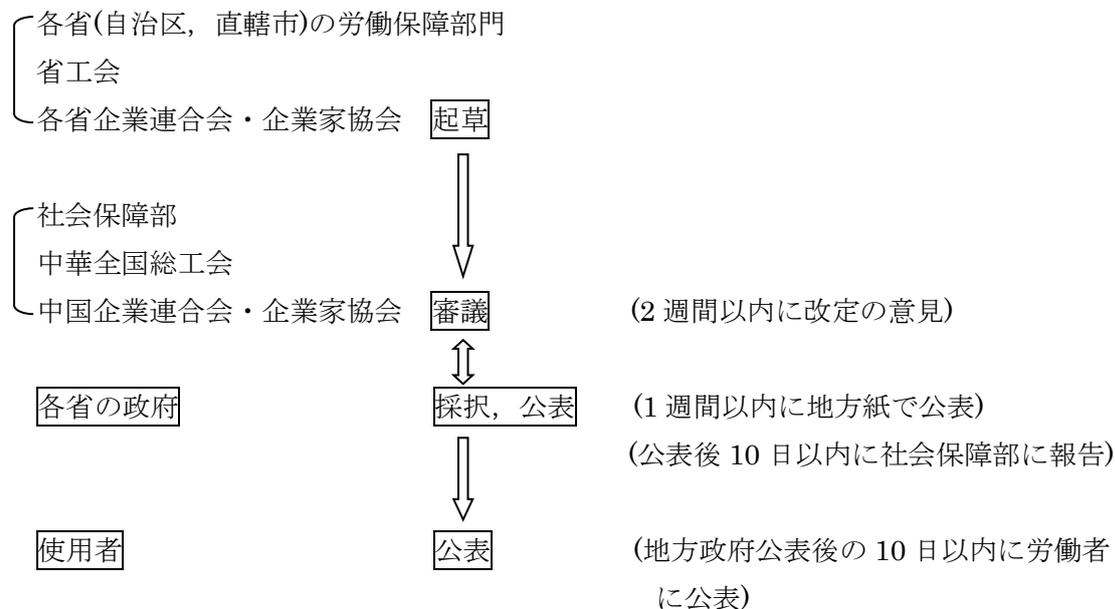
⁶¹ 入社以前の前職からの「累計」年数とされる。なお、過去に1度でも「12ヵ月連続勤務」があった場合は、「入社直後」から発生する。以上は、労働法（2008）による。

⁶² 同上書, p. 60。

料、住宅積立金、地域平均賃金と失業率などを考慮して決められる⁶³。

また、時間額最低賃金の確定と調整は、単に月額最低賃金より換算するではなく、「非全日制」労働者と「全日制」労働者の労働条件の差異（職の安定性、福祉など）、それに使用者側負担する社会保険料などを考慮して決められる。

最低賃金制定のプロセス



(2) 各省レベルに、月額最低賃金と時間額最低賃金に分けて制定され(図表 3-13)、大きな地域格差がみられる。

図表 3-13 中国の最低賃金標準 (2010年, 一部地域, 単位: 元)

実行時期	地区	月額最低賃金	時間額最低賃金
2010年04月	上海	1120	9
2010年04月	浙江	800 - 1100	6.5 - 9
2010年05月	广东	660 - 1030	6.4 - 9.9
2010年07月	北京	960	11
2010年02月	江苏	670 - 960	5.4 - 7.2
2010年06月	新疆	500 - 960	
2010年07月	西藏	850 - 950	7.5 - 8.5
2010年04月	天津	920	7.8

出所) 張永強(2010)「中国企業の賃金管理—TCLを事例に」『中京経営紀要』NO.12

⁶³ 最低賃金制度は、ア)法律で制定されるか、労使協議で定められるのか、イ)どのレベルで合意されるのか(地方レベルか、国レベルか)、この2つの側面から大別される。一般に、最低賃金の決定基準の主要なものとして、類似の労働者の賃金、労働者の生計費、および産業の支払い能力の三つがある。

また、各省の中さらに細分化され、以下(図表 3-14)は、広東省を一例に、その地域別最低賃金の格差を見てみよう。同じ省とはいえ、一番低い五類地域と一番高い一類地域に約 1.6 倍の差がある。

表 3-14 広東省各地域の最低賃金表 (2008 年, 単位: 元)

類別	月給最低標準		非全日制時間 給最低標準	適用地区
	月標準	換算した時間給		
一類	860	4.94	8.3	広州
二類	770	4.43	7.4	珠海, 佛山, 東莞, 中山
三類	670	3.85	6.5	汕頭, 惠州, 江門
四類	580	3.33	5.6	韶關, 河源, 梅州, 汕尾, 陽江, 湛江, 茂名, 肇慶, 清遠, 潮州, 揭陽, 雲浮
五類	530	3.05	5.1	四類標準適用する市に所属 する一部の県或いは县级市

出所) 同上。

2. 賃金ガイドライン

【2014 年企業賃上げガイドラインに関する通知(上海市)】⁶⁴

(前略)

(1) 企業賃上げガイドライン

経済発展, 住民消費, 労働就業, 賃金水準などを総じて考慮した結果, 2014 年当市の企業賃上げガイドラインは以下とする。

①平均ラインは 12%とする。生産・経営は正常で, 利益が前年より増加した企業は, 平均ラインを参照に賃上げの幅を制定する。なお, 前年の賃金水準は市の平均賃金の 2 倍以上であった場合, 賃上げの幅を平均ライン以下に制定できる。

②上限を 16%とする。生産・経営は正常で業績が良好, かつ前年度の平均賃金水準は市の平均賃金の 60%以下であった場合, 上限を参照に制定する。

③下限を 5%とする。企業業績が良好でない場合, 下限を参照に制定できる。なお, 経営不振もしくは赤字の企業は, 従業員代表大会(或は全従業員大会)にて合意を得た上, 下限以下にすることが出来る。

(2) 実施指針

①企業業績と相応な賃金増加体制を構築し, 積極的に集団協約を通じて合理的な賃上げ

⁶⁴ 上海市人的資源・社会保障部ホームページにより筆者翻訳。

をし、各職務・職種の賃上げ幅を調整すべきである。

②賃金水準の生産現場労働者の賃上げを中心とし、その増加幅は企業の平均賃金のそれの下回ってはいけない。

③高級管理職と一般従業員の配分のバランスを適切にし、高級管理職の増加幅は平均賃金の増加率を上回ってはいけない。

④当市各人的資源・社会保障部門、工会、企業連合会(または企業家協会)、工商業連合会、及び各部門と各企業は、企業の発展、従業員の権益の保障、労働関係の調和の為、管轄地域或は企業の賃金分配を強化し、企業と従業員の集団協議を推進し、賃上げの幅と分配の合理化を図るべし。

(後略)

3. 最低賃金と賃金ガイドラインの影響

最低賃金は雇用などに与える影響するとして、アメリカ及び日本には、多くの研究が存在する(図表 3-15)。

表 3-15 最賃の影響に関する研究

Neumark and Wascher (1998)	雇用への影響を評価する場合も含めて長期的な影響にも目を向けるべき(訓練、教育などの人的資本)。訓練へは負の効果、効果なしの両方の分析あり、納得できる正の効果の分析なし。若年時に高い最低賃金を経験している場合、20代後半の賃金・収入に悪影響を及ぼす。
Neumark, Schweitzer and Wascher (2004)	組合員と非組合員を比べると、最低賃金の上昇は組合員により有利になる。賃金上昇は二倍以上の差、労働時間は前者が増加、後者が減少→非組合員を犠牲にして組合員の総収入は増加した。
川口 (2009)	「いくつかの日本の研究を概観した上で、少なくともいえそうなのは、最低賃金の上昇が低賃金労働者の雇用に影響を与えないという信頼にたる研究結果は日本にはほとんど存在しないということである。」
橋木・高畑 (2012)	「最低賃金に関して、もし、最低賃金の額が上がれば、その財源を確保するため、自分たち(すなわち労働組合員)の賃金ダウンという火の粉を浴びかねないと恐れている節がある。・・・時には自分たちの既得権益を犠牲にする覚悟が労働側にも必要なのである。」
Kawaguchi and Mori (2009)	1982～2002年までの『就業構造基本調査』のマイクロパネルデータ、「最低賃金労働者の約70%が世帯主でなく、半数近くが500万以上の中高所得世帯(200万以下の貧困世帯は約10-14%)、最低賃金は10代男性、中年女性の雇用に悪影響」と指摘する。

出所) 鶴光太郎(2009)『最低賃金改革』日本評論社、pp. 3～26。

中国には、このような研究が見られないが、塚本(2009)⁶⁵は、「リーマン・ショックの影響により、国際的な市場環境悪化の下、東南沿海地域の輸出産業は停産や倒産に追い込まれ、多くの企業から最低賃金のストップ・ダウンを要求する声があった」と述べ、「2009年3月全人代の前に、人大代表1人と政協委員1人が最低賃金規定の廃止や執行停止を明確に提起した。その提案に対し、全労連(中華全国総工会)は同意できないと明確に態度を示し、反論した」とし、「労使双方の対立が最低賃金制度に対し表面化してきた」と指摘されている。

小括

日本の年功賃金は長い歴史のなか変遷し、戦後定着してきたが、今は労働市場の変化がゆえに、大きく変わっている。今日、4割弱まで増えてきた非正規従業員の賃金はともかく、正規従業員の賃金も能力主義化・成果主義化してきている。

一方、中国の賃金制度も建国(中華人民共和国)後、年功的な賃金であったが、時代につれて、今日は、日本以上に能力主義化・成果主義化しているように思われる。混沌する中、政府は、最低賃金と賃金ガイドラインを打ち出し、それに、政府主導で労働組合が労使協議・賃金交渉するように進めている。

この歴史的の流れの中、日系企業が中国に進出した。中国において、日系企業及び中国企業はどのような賃金管理をしているのか、以上の要因は、賃金決定に具体的にどのような影響しているのか、4, 5, 6章でそれを具体的に検証してみる。

⁶⁵ 塚本隆敏(2012)『中国の労働問題』中京大学企業研究叢書 NO.20, p.57。

第4章 日系企業の事例研究 I —自動車系

2010年9月に、中国・天津市におけるトヨタ関連企業4社を訪問し、関係者からのヒアリングと工場見学による調査を行った。調査の目的は、中国におけるトヨタ関連企業における労務管理の実態を把握することであった。特に、現地の日本人関係者からのヒアリングを通じて、賃金をはじめとする中国における労務管理と日本との違いを明らかにすることであった。

ここでは、調査を行った4社についてのインタビューや入手した社内資料から、共通する賃金管理のポイントをまとめ、トヨタ関連企業の中国における賃金管理を整理したい。なお、各企業の要望もあり、A社、B社、C社、D社と企業名を公表していない。

第1節 中国におけるトヨタ関連企業の賃金管理

I 各社の雇用・賃金管理

A社(独資)

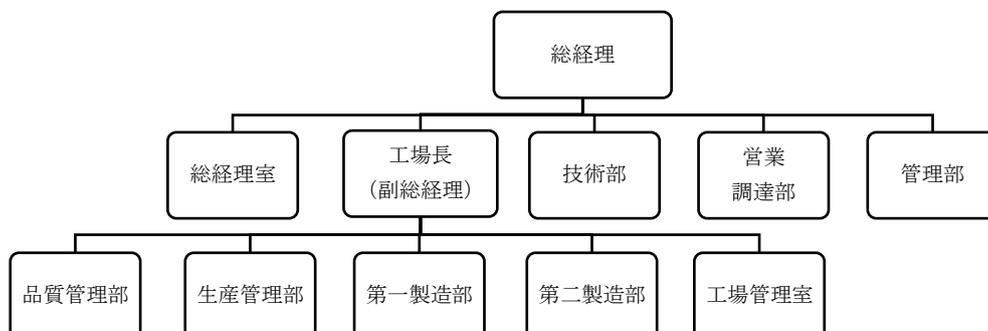
1. 企業の概要

トヨタ関連企業2社が出資して、天津市高新技术開発区で2001年2月に会社を成立。生産開始は2002年9月であり、製品はスイッチ、シフトレバー、キィなどの自動車部品である。製品の80%を天津市の天津一汽豊田に納入し、残りはホンダを除く日系企業に納入している。製品の95%は中国国内の企業に納入し、残り5%を日本に輸出している。

従業員数は810名(2009年末)であり、男性は237名、女性は573名である。年齢構成は20歳代が多く、高い年齢層で30歳代である。

日本人スタッフは社長を含めて10名であり、部長以上の職位についている。A社の組織図は図1のとおりである。

図表 4-1 A社の組織図



(出所) A社のパンフレット資料より作成

この中、中国人管理者(課長以上)は管理部 2 名、営業調達部 1 名、品質管理部 1 名、生産管理部 2 名、第一製造部 2 名、工場管理室 1 名である。なお、部長レベルは 2 名であった。

2. 労務管理の現状

(1) 従業員の採用と離職

現場従業員の採用は天津市地域から募集している。連休で帰省すると、移動に 2 日、3 日かかると仕事のある日にもどってくるができないため、1 日で帰省することができる人を採用している。人事の担当者が高等専門学校を通して募集している。

離職者は全体的に増えており、離職する従業員は勤続 3 年・4 年である。離職率は月単位で見ると、2%から 3%であるが、この数字は天津地域では低い方である。また、離職者の割合は男性と女性の違いはない。

春節の時期、故郷にもどり、帰ってこない者が多いので離職率が高い。7 月は新卒の時期であって、従業員の離職が多い。夏は学校が休みであるため、人員補充が難しい時期である。

従業員が離職しないようにするため、会社として従業員同士や従業員と会社、工会と会社などの間でコミュニケーションをとるなど、様々な施策をとっている。

(2) 賃金制度と賃上げ

賃金制度は等級制度をとっており、全体で 7 段階あり、普通の評価であれば 3 年たつと 1 等級上がる。基本給と能力給の 2 本立てとしており、能力給の部分が昇給していく。昇給額は 1 年で 30 元であり、3 年で 100 元ぐらいの昇給額となる。賞与の時に評価を行うが、昇格や昇給はこの評価結果を使っている。評価は 5 段階で行っている。

昇格や昇給に対して疑問が出れば職制から説明させ、場合によっては総経理が説明している。

賃金の格差は、入社時点でスタッフと作業員で 1,000 元の差があり、一番高い管理職(日本人以外)と一番低い実習職(新入社員の賃金の 90%)で 10 倍ぐらいである。従業員では 6 倍から 7 倍ぐらいである。

賃金水準を引き上げる場合、天津市の労働局から出されるガイドラインを参考にしている。このガイドラインには強制力はない。今年(2010 年)のガイドラインの基準は 15%であり、最高が 22%、最低が 6%であった。ガイドラインは市が賃金の地域差をみて決めていっているのではないかと思われる。

最低賃金は 820 元から 920 元に引き上げられた。最低賃金とガイドラインとは関係ない。最低賃金の金額がどのような理由から決められているかはわからない。

最低賃金並みにしか支払わない企業は多くあったが、現在、人手不足のため最低賃金並みの会社は従業員を採用できなくなっている。製造業では 1,000 元以下では採用は困難であり、1,100 元でも採用できなくなるだろう。

A 社は募集する時、現場従業員の初任給は 1,400 元としているが、天津地域のトヨタ系の会社ではこの水準である。一時金は周辺会社とのバランスを考えて 3 か月分を支払っているが、この水準は平均的なものである。

手当は法律上の義務となっている住宅積立金があり、寮に入っている従業員には寮費の一部を会社が負担している。通勤バス代は全額会社が負担し、昼食代も全額会社が負担している。

社会保険料は会社負担が 2、従業員個人負担が 1 の比率である。社会保険料を含めた労務コストは、賃金の約 1.5 倍である。

労働法が定められていることであるが、それによると、「同一労働同一賃金」が規定されている。これは、派遣社員と直接雇用の従業員が同じ仕事をしている場合、派遣社員の賃金がかかり低いので、これを是正するためのものということである。

また、労働法には董事会に工会の代表者を入れて、会社の決定をするようになっている。

開発区では、2006 年に天津市から集団協議を導入するよう指導があった。それは、毎年 1 回、会社側のメンバーと工会側のメンバーを登録して、両者で話し合っって賃上げを決めるというものであった。これは、開発区で天津市から選ばれた企業で実施するよう指導があった。

2010 年 7 月 1 日から集団協議を実施しなければならなくなった。

(3) 労働時間と割増賃金

勤務時間は昼勤が 8 時から 16 時 45 分であり、夜勤が 20 時から 5 時 55 分である。時間外労働は月 36 時間までであり、これは法律で決まっている。現在の時間外労働は月 20 時間ぐらいとのことである。

時間外労働手当は、平日で 1.5 倍であり、休日・祝日での手当は休日が 2 倍、祝日が 3 倍である。祝日に勤務させることは難しい。

夜勤には夜勤手当を支払う。現場従業員は一日(8 時間)12.8 元の割増しであり、これは天津市の規定に沿って決めている。他の会社は夜勤手当を時間単位で支払っているが、A 社では 4 時間以上勤務すれば 1 日分の賃金に割増しをつけて支払っている。逆に 4 時間以内

の勤務であれば、手当は支払わない⁶⁶。この支払い方は会社の設立当初から行っているの、従業員からの不満はない。

(4) 教育訓練と QC サークル

教育訓練は入社時に行ない、現場従業員は「現場道場」で教育している。人事課が入社時のオリエンテーションを 2 日間行ない、その後、配属を前提にした教育を工場管理室・教育改善課が TPS、かんばん方式などを教育している。教育期間は、一般工程で 2 週間、特別工程で 3 週間である。

毎年、半年ぐらい日本に派遣する研修も行っている。対象者は職場から推薦してもらい、人事課も入って人選している。帰国後、退職しないように規則で拘束している。派遣期間によって異なっているが、最大で 3 年間である。

管理職の育成は職場での育成を基本としている。しかし昨年からは、社外の講師に依頼して課長以上、課長以下の二つの層にわけて教育をしている。社外の講師は、日本の企業が天津市に作った会社に依頼している。講師は中国人であり、従業員へのインパクトが違う。教育を受け入れやすく、昨年からはそうした環境をつくるようにしている。

現場の管理職は、日本で研修している。

QC サークルは今、スタートしたところである。10 人前後の集団で行っている。経験をつんだ従業員や日本研修をした従業員がリーダとなっている。リーダ教育は、スタートしたばかりである。QC サークルは月単位でテーマを決めて、就業時間中 30 分程度で行っている。

創意工夫・ヒヤリハット提案は事務職を含めて全社的にしている。提案に対する賞金は一番安いものが 2 元である。提案が多い従業員は、一人年間 30 件である。

(5) 工会の現状

工会は組織されている。従業員の意見をまとめてくることもあるが、現場の従業員の意見をそのまま言うこともある。工会は、従業員と会社との間をとりもつようになっており、工会が主となって会社と交渉することはない。

会社と従業員の間でトラブルが起きた時、間に入ってくる。他の企業の工会の様子をきいてみると、機能していないようである。

(6) 労務管理上の問題

作業員に対しては優待政策があるが、これを悪用する従業員がいる。よく学習する従業員が増えてきて、それで悪用する従業員が増えてきた。

⁶⁶ 24 時以降は公共交通がなくなり、早退を防ぐ手段とされている。

例えば、病気休暇があるが、これは病気で休暇をとった場合、賃金の 50%を支払う。病院の診断書があれば会社は病気休暇を認めざるを得ない。病院によっては、どんな病気でも診断書を出し、それをされると会社は病気休暇を認めざるを得ない。ある例では、1 か月、風邪をひいていることもあった。

そこで今は、会社が指定病院を持ち、その病院の診断書でないと認めないことにした。ある程度コントロールできるが、100%は無理である。

また「一人っ子」のため、会社とトラブルが起ると従業員の親が会社に出てくることもある。

B 社(合併)

1. 企業の概要

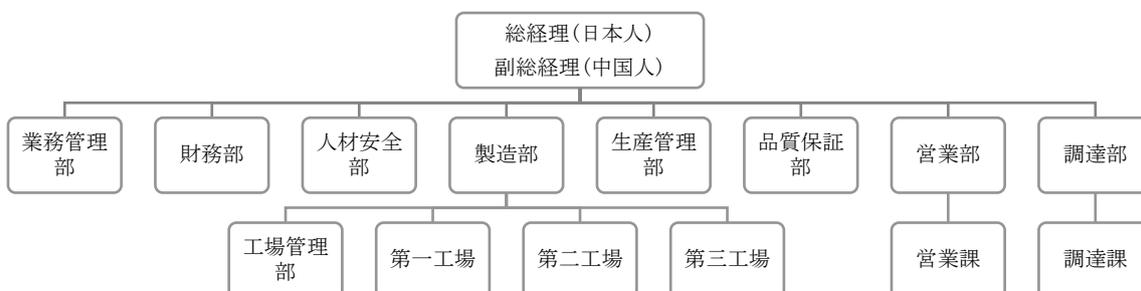
トヨタ関連企業 2 社、中国の自動車企業 1 社、それに台湾系投資会社 1 社の計 4 社が出資し、B 社本社の出資は 60%である。2001 年 4 月に会社を設立して、2002 年 10 月生産開始した。設立当初の資本金は 5,000 万 RMB(元)だったが、生産拡大に伴い、現在は 13,680 万 RMB(元)に至る。

主な製品はドアロック、パワーシート、ウィンドレギュレータなどである。製品の 84%は天津一汽に納入している。

従業員は 1,190 名(2010 年 9 月時点)であり、男性は 900 名で、女性は 300 名前後である。

なお、従業員の平均年齢 26 歳である。その内、日本人駐在員は日本で採用した中国人従業員を含め 20 名である。

図表 4-2 B 社の組織図



(出所) B社のパンフレット資料より作成

(注)この中、人材安全部以外の部長職はすべて日本人である。

2. 労務管理の現状

(1) 従業員の採用と離職

基本的に天津市内の人員を採用する。採用方法はインターネットでの募集のほか、毎週のように「採用会」を開いている。最近それだけでは人が集まらないため、職業技術学院など5校と契約を結び、定期的にそれらの学校の学生を実習生として来てもらっている。一年経った後、本人が希望すれば正式に採用する。

一時は派遣人材も入れたが、同じ賃金を支払うのにトラブルが多いためやめた。それからは、学生の実習生に切り替えた。

現在採用にはあまり苦勞していないが、入社してすぐに辞める従業員もいる。離職率はかつて月あたり5%前後の時もあったが、今は2%弱である。離職率は季節によって変わり、春節の前後は多少高くなる。

(2) 賃金制度と賃上げ

日本と違って、中国では現場とスタッフの賃金格差が大きく、そしてスタッフ層でも管理職の給料が遥かに高い慣習がある。そのために、日本的な賃金制度を徹底することには困難があるが、それを目指している。

賃金体系は、職能資格給と習熟給の二本立てとなっている。職能資格給は教育訓練で取得させ、12級からなっている。同じ職能資格の中でも、評価によっていくつかのランクを設け、更に差をつけている。

習熟給は毎年習熟していくにつれ上がるため、年功的のようであるが、一定の評価も加えている。習熟給は役職になる前に、毎年上げて行く仕組みである。

手当は、労働法で定められている暑期手当と暖房手当、それに微々たるものであるが、一人子手当も出している。その他、通勤手当、日本語手当(日本語能力試験で取得した等級ごとに金額が変わる)と資格手当(企業内特殊資格についての社内検定)などがある。

ボーナスは、昔から春節前にお祝金の「紅包」を出す風習があり、国有企業は6か月分出すのもあるが、当社は年2回、合計2~3か月分を賞与として出している。争議の原因とならないように、周辺の平均水準をみて判断している。

賃上げは、地域別最低賃金を確認し、地域の平均賃金、物価の上昇、天津市からのガイドライン、工会との交渉結果を参考にして決定する。1社だけではなく、グループ13社が

集まって地域性を考えながら決めている。

ガイドラインの背景に、中国政府の「所得倍増計画」がある。基準・根拠が不明であり、具体的な説明もない。法的な強制力がないため無視してきたが、公表された後、工会が必ず交渉にそれを持ってくるため、2年前からそれに従うようにした。いわば、それが賃上げのベースになっている。

(3)労働時間と割増賃金

勤務時間は、昼勤は8時から17時までとなり、ホットタイムは午前と午後10分ずつである。夜勤は21時から6時までとなっており、ホットタイムのほか、経費でホットコーナーに軽食も出している。時間外労働手当は、平日・休日・祝日それぞれ150%・200%・300%である。

時間外手当が高いため、基本的には、休日や祝日に勤務をさせない。トヨタカレンダーと中国の法定祝祭日両方考えて、休みを決める。現在、国家休日は全て休みにしている。

(4)教育訓練とQCサークル

新入従業員に、品質教育、安全教育、企業規則などを中心に4日間の教育を行う。ほぼ1週間でラインに配属し、そこからOJTとし職場で訓練している。

TPSは管理監督者を対象に教育し、レベルアップで階層によって内容が変わる。

品質教育は、主にボディ部品の製造であるため、傷のチェックなどを中心に、道場で階層別に順次にやっている。

中国では個人主義が強いので、協力主義への意識を付けるため、3年前からQC活動始めた。

QC活動で目に見える効果はみられない。しかし、日本の本社でグローバル大会も開催しており、当社も出ている。

QC活動では、ラインの品質不具合など、あらかじめ品質改善と運営事例などのテーマを決め、ラインをもとに5人から10人単位でおこなっている。細かいテーマは自由である。時間内で報酬も出す。リーダーは話し合いで決めている。世話人が方向性などのアドバイスをしている。

(5)工会の現状

共産党員が何人かおり、支部がある(組織に党員3人いれば、党支部作る義務がある)。3カ月に1回上層部から下りてきて、事前に連絡しているようである。党の上層部との話し合いに対しては、会社は拒否も協力もしない。

職場選挙で工会の代表が選ばれる。代表は、工会の専任ではない。地方政府と良好な関係を保つため、合弁の天津汽車から来た副社長が、工会のトップとなっている。日本と違って管理職も含め、全従業員が入っている。工会は、職場の不満不平を解消するなどの機能を持っていない。

工会と賃金交渉して成果があったにも関わらず、騒動が起きることもある。しかし、交渉相手が出てこないため、誰を相手にしたらいいか分からずに困る。最終的に、労働局が出て代表を引き出して収まる。ストライキが起こった日、日本だと給料払わないが、ここでは現実的に減給だけである。

この2、3年で、賃金交渉の件数が増加している。交渉で成果があった場合、労働局から工会が褒賞される。

(6) 労務管理上の問題

現地の管理監督者はまだ育っていない。本来はそのようなメンバーが活躍してもらいたいが、まだまだ弱く、日本からの応援がないとできない。現地の人にやってもらうのがベストだが、まだ任せられない。

日本の良さと中国の良さを発揮できるようにするため、TPSの良いところだけをやりたい。日本同様に全てを行うことは、ここではまだ無理である。

具体的には、関連企業の事情と地理上の問題から物流の問題が生ずる、それに休日も中国のほうに合わせるため、在庫が必要となる。在庫はグループ企業の倉庫に預かっており、カンバンで1日2回搬入する。中国の事情にあった中国流のTPSにしないといけない。

中国では、転職は従業員のキャリアにおいてダメージにはならないため、離職率が日本より遥かに高い。従業員の離職に対しては、教育訓練、資格取得支援などで対応している。ルールを守らない従業員には、解雇など罰則を厳しくしている。

C社(合弁)

1. 企業の概要

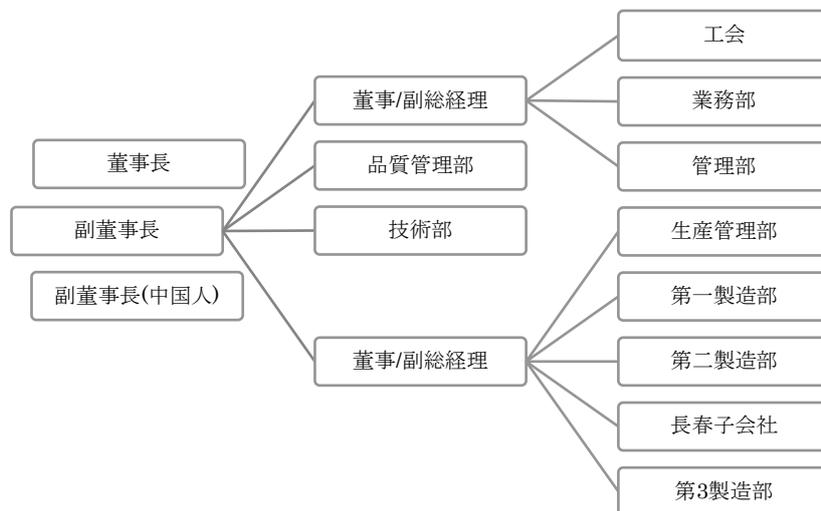
2003年4月に設立し、生産開始は2005年2月である。資本金2450万ドルであり、株主構成はトヨタ関連企業75%、中国の自動車部品企業25%である。

主要生産品目はシート、天井などの車内装部品である。現在は主にクラウン、マークX、カローラ、RAV4の部品を生産している。

組織としては、董事長は日本人であり、常住の副董事長に日本人と中国人各1名、中国

人の副董事長は一汽関係の人物である。董事長は本社の常務が兼任しているため、駐在の副董事長が業務を遂行している。C社の組織図は以下（図表 4-3）のようである。

図表 4-3 C社の組織図



出所) C社のパンフレット資料より作成。

2. 労務管理の現状

このヒアリング調査に応じて頂いたのは、C社の業務部部長であった。

問：今回は主に、雇用関係、賃金と労働条件を中心にお聞きしたいということで、お答えできる範囲でお願いします。最初に、従業員はどんな地域からどういう形で募集しますか、男女構成・年齢構成はどうなっていますか。

答：今、全従業員は、700名くらいになります。男女比で言いますと、女性が3分の2、男性が3分の1です。縫製関係の仕事ですから、比率として女性が多めです。最初は中堅がほしいということで、平均年齢は少しと高かったですけど、現在の平均年齢は24歳です。うちは他より退職率まだ低く、大体2~3%くらいです。ワーカの入替わりが激しいなどいろいろありまして、今従業員の平均年齢は23~24歳ぐらいで推移しています。基本的には近場の人間がほしいですが、天津市からの人間が取りにくく、人材派遣会社に依頼しています。人材派遣の比率は非常に高いです。リーマンショック後、業績悪化の対応として一部の派遣を切ったのですが、次のプロジェクトを立ち上げたときに、先が見えないので、派遣で賄ったわけです。それが原因で派遣の比率は一時期45%まで上がりました。しかし、25%ぐらいに抑えたいということで、今は期間工、契約社員の正社員の登用を進めております。今どんどん切り替えて、人材派遣

の比率は35%ぐらいです。

問：人材派遣を利用しまして、問題は起こりませんでしたか。例えば、派遣で採用した方と直接採用した方が、同じところで働いて賃金が違うとか文句を言わないですか。

答：そこは一応割り切っています。勤務態度が良ければ、ある一定期間たった時点で、正社員への切り替えの道が残してあります。日本ではできないですけど、中国はできます。彼らが正社員になれば、派遣会社に取りられた分はちゃんと自分の給料になると頑張ってくれます。出勤率が悪くて何か問題になるという人間は1%くらいではないかと思います。

問：派遣で来た人を正社員に採用しても、派遣会社は何の文句も言わないですか。どんどん取られたら、派遣会社は困ると思うのですが。

答：基本的に文句を言わないです。日本ですと、大問題になるのですが。それでなんかビジネスが成り立っているようです。

答：派遣の形態が違うのじゃないかと思います。派遣会社の社員というわけではなさそうです。どちらかと言うと、人を紹介するという專業です。

問：従業員として登用する場合に、上司の推薦とかありますか。どのレベルの上司ですか。

答：出勤率や勤務態度などをみて、各部の推薦受けて社内部長会で決定します。1年経過して、男女問わず出勤率が95%以上での従業員に対して、人事のほうからピックアップしまして、推薦する従業員のデータを三つの製造部に回して、それをもとに、各製造部の部長から推薦が上がって来ます。

問：95%というのは、普通の従業員と同じくらいの出勤率ですか。賃金はどのぐらい違うのですか。

答：普通です。彼らは契約で、年休を与えてないですから、どうしても休むと減給になります。ですからその辺は考慮しています。我々が払うお金は変わりませんが、彼らが派遣会社に10%減らされていると思います。給料が一緒でも、福利厚生はやはり違います。

問：派遣社員は全員同じところから来ていますか。常時契約的にお願いしているということですか。

答：違います。3社から来ています。そのあたりはローカルのほうに任しています。人の採用はわれわれ日本人が全てコントロールできないわけですから、第一汽車とジョイントベンチャーになりまして、総務、人事関係（管理部）を第一汽車にお願いしているところです。

問：それが大体成功していますか。

答：前の副総経理のときは上手く出来なかったです。やはり日本人が前に立って進めたというのは実態でしたけれど、今の副総経理に変わってから、非常にいい関係でやれています。だから、組織的にはお任せできるという状態になっています。

問：管理職あるいは管理層の現地化を進めるという方針はありますか。

答：あります。業種は特殊なので、基本的には中から育っている形です。組織でいくと、第1製造部の部長は、グループ会社で育った人間に来てもらいました。また、第2製造部で課長2名、第3製造部で課長1名、後第1製造部で課長1名、今回計4名を課長に上げました。そうした形で、社内で育った人間を出来るだけ上げて、役職的な物の見方まで教育して、それから日本人を減らして行こうと思います。

問：役職リーダを育てる上で、ポイントとしてどのような点に注意していますか。

答：やはり我々だけではやり切れない部分があります。当社では、各地域に統括会社がありまして、統括会社は会社の組織を全部持っています。そこと連携をとりながら人の教育などをやっています。今回課長に挙げた4名も、統括会社を中心にして、各事業体がテレビ会議で集まり、個々のレベルにも合わせながら、試験で昇進昇格をやっています。

問：日本へ研修に行かせることもしますか。帰って辞めたりする人はいませんか。

答：やっています。ICTという日本での教育制度を活用して、過去合計5名を出しています。戻ってきた従業員は基本的にはキーマンになっています。戻ってきたら、5年ぐらいの残ってもらうように、誓約書をとっています。戻ってきた従業員はファンになってくれますから、今のところはそういうトラブルは一切ないです。

問：働きぶりは男性と女性は違いますか。

答：日本と一緒にです。女性の方がきめ細やかで、男性の方は少し大雑把的なところが多いかと思います。

問：長勤続意識というのは女性も同じですか。

答：その面は日本と違って、基本的に終身雇用は保障されているわけではない部分もありまして、男女問わずそのあたりの意識はあまりないという感じです。

答：中国の方は凄く向上心が高いので、上見ている人は、常に自分を磨いて、自分を高く売込もうとよく考えていると思います。自分のレベルが上がれば、やはりそれなりの給料を貰えるところを探したりします。ただ、ある程度の年齢ですと、就職がしにくい部分が出てきますので、ここでしっかり腰据えという感じに変わってきます。

問：肝心なところですが、賃金は大体どのように決めるのですか。

答：日本ですと決められたルールがありますが、中国は、元々は個別契約です。当社はス

タートした時も個別契約でした。給料がばらばらになって、これは駄目ということで、当社の統括会社が入って、日本式の賃金テーブルを作って、それに当てはめました。それで辞めた人間は何人もいましたが、苦勞して今のテーブルに合わせて来ました。

問：大変難しかったのではないですか。個別契約でととのえると、文句など出なかったですか。

答：当然出ました。ありがたいのは、中国の市場がもの凄い勢いで伸びて、賃金も含めて上がった中で、調整しやすかったです。当初すごい幅がありましたが、そんな幅でも、昇進昇格の時、上手にバラツキがある程度のところには持ってきたという感じです。それでも苦情が相当出ましたけど。

問：個別契約でそんな幅は最初どのように差を付けたのですか。

答：面接の時あなた幾ら欲しいと聞いたら、税引きいくらとか要求して来ます。4年前からは、会社の規定はいくらですと採用しています。例えば、初任給は1,500元だとすると、2,000元と要求された場合、1,500はダメですかと聞いて、ダメでしたら、今回は縁がないということでお断りしています。

問：最初は賃金およそいくらですか。

答：ワーカで1,400元ぐらいです。良いところだと1,500元です。これは今の天津地域のトヨタ系の初任給です。

問：簡単でも良いですから、賃金テーブルのことを教えてください。

答：本給と資格給と役職手当の3つです。本給と言いますのは、年齢で上がって行きます。資格給は11職級からなっています。役職手当は、班長、職長、課長、部長という形です。その他、特殊手当として、日本語手当とかボイラの手当などを出しています。

問：日本語手当は、どのくらい出ますか。

答：テストをやりまして、その結果に基づき月300～800元です。最初に設立したとき、人事課長は日本語喋れる人で、自分が一番上手ということで、日本語手当1,600元も要求されたりしました。そのようなこともありまして、一昨年見直しました。

問：賃金は、年間どのぐらい上がりますか。

答：毎年の昇給率は10%超えてきます。設立当初、この地域のワーカの給料は800元ぐらいでしたが、今倍くらいになっています。日本でも報道されたように、今年、騒動があった企業の昇給率はかなり高いはずですが、当社は15%くらいです。当社も以前、危なかった時がありまして、その時は34%上げました。

問：会社の上のメンバーは話し合いとかしていますか。

答：各部長が5日、15日、25日に部長会がやりまして、そこで重要事項を決定します。最初は意見の違いとか多かったですが、今はあまりないです。後は労使懇談会というかたちで、工会と月一回やっています。賃上げの時は労使協議会でやります。日本と同じ形でやっています。

問：工会のトップはどのような人ですか。

答：会社の中で選挙をやり、そこで製造部の課長級の人選ばれて、工会主席をやっています。

問：副総経理も工会に入っていますか。

答：入っています。私たち全員入っています。みんな組合員です。

答：日本のように、課長以上は組合員ではないというのはないです。

問：工会はどのような活動をやっているのですか。

答：運動会、ボランティア、社員旅行などは工会がやっています。企画は工会がやりますが、会社がお金を出します。

問：工会の賃金交渉は、具体的にどのようなものですか。

答：工会が30%上げろとか要求してきます。彼らなりに持って来ます。当社とトヨタ30%の差があるから、30%上げてくれとか、他社と比較して分かりやすく持って来ます。

答：同じ給料にしろとか、簡単にどこからか比較対象を持って来て、うちとこれくらい差があると、だからこれくらい上げろと言ってきます。中身をみて、土台が違ったら、これくらいの差しかないはずだという話をしながら説得します。

答：当社はトヨタ系の会社の中で、レベルの高さから考えても、到底トヨタのレベルを超えられない。しかし、トヨタグループ各社から見ると、現場としては非常に上の賃金を払っているし、彼らもトヨタの次は当社と思っていますから、あんまり不平・不満は出ないです。

問：他の外資系企業とは比較しないですか。

答：して来ますよ。スタッフ層とは差が出ますけど、ワーカはそんなに悪くないです。ワーカの賃金はそこまで大差がないです。

問：残業はどのくらいですか。

答：現在、トヨタの調子が悪いですから、ほとんどないです。去年までは生産が間に合わない状態でしたから、休みがないくらいでした。残業プラス土曜日でやっていました。

問：労働時間はどのようになっていますか。

答：忙しい時、一時期は一日3交替とか、一日12時間で週4日とかでやっていました。今

は 8 時 30 分から 17 時 15 分が 1 直目で、あと 21 時から 5 時 45 分が 2 直目で、完全 2 直です。間に残業をする場合もありますし、設備のメンテナンスをやる場合もあります。ホットタイムは日本と同じく 10 分ずつです。昼休みは 45 分で、昼食は一食無料となっています。

問：工会と協議会とか労使懇談会は全社的にやりますか。

答：基本的に月一回、工会側 8 名、企業側 8 名を出して、労使懇談会やっています、工会側は分科会もやっています。後は年に 1 回 100 人から 150 人程度の大会をやっています。

問：職業訓練はどのようになっていますか。

答：採用した後に、3 日間、会社の基礎知識などの初期教育を受けます。そのあと、職場に配属され、「道場」で 1 週間程度の職場訓練をやります。そのほか TPS も定期的にやります。

問：どのくらい教育受けたら、働けるようになりますか。

答：仕事にもよりますが、器用な人ですと 1 週間ぐらいです。日本でも同じぐらいです。ただし、ミシンのほうは 1~2 か月かかります。縫製学校から採用しますが、この辺のアパレル関係は無くなりましたので、縫製学校はどうも縫製を上手く教えてない様です。昔、中国全土に広がったアパレル産業が小さくなっていて、時代を反映していると思います。

問：日本のような QC サークルもやっていますか。

答：やっています。年に 1 回ですが、2010 年から回数増やす予定です。社内大会やったのは今年で 3 回目であって、日本の親会社からリーダー研修などやってもらって、レベルがかなり上がりました。

問：それは提案などにお金が出るからですか。

答：賞金は 300 元出ます。しかし見た限り、お金のことよりもやはり評価してもらうのが凄く大事だと分かります。日本のように時間外で無給という自主活動はできないなので、サークル活動を有給にしました。それから取り組み態度が変わってきました。

問：具体的に職場にどのような良い面が出ていますか。

答：目に見えて劇的な何かというのはないですが、書類のまとめ方は変わってきたという事と、職場に活気が出てきた事ぐらいです。一応それをやったことで QC を意識するのは多少出てきますが、それはそれで大事なことだと思います。

問：効率のいい仕事を多少自分らが考えるようになりましたか。

答：常に考えていると思います。中国の若者は頭が良くて、上目指している人がたくさんいますから、はるかに日本人より勤勉です。

問：中国人は何をしたら一番やる気が出ると思いますか。

答：お金の面より評価ですかね。あと「何とか長」という権限です。「何とか長」になった瞬間、態度が一変する人もいますから、権限を貰うと同時に責任も大きくなることを分かってもらいたいです。

(本日は、長い時間、どうもありがとうございました。)

IV D社(独資)

1 企業概要

1997年9月、元従業員の雇用を前提で国有企業を買収して、中日合作の形態で設立した。2004年2月、日系自動車関連企業2社出資の独資形態になる。2008年に、B社の天津法人与合併した。その際、B社天津法人(合併)の中国側が資本撤退し、日系3社の独資企業になる。なお、調査時点で、資本金は約4,550 USDで、株主構成は、D社の本社49.2%、日系自動車関連企業2社それぞれ48.1%(B社の日本本社)、2.7%である。

2010年7月調査時点での従業員は976人であり、その中、男性は689人、女性は287人である(図表4-4)。そのなか、日本人駐在員は12名いる。なお、平均年齢は33歳である。内部離職(中国語は「内退」と下崗待崗の人員は従業員として統計されているが、その賃金と福利は企業負担か否かは不明である。

図表4-4 D社の従業員構成

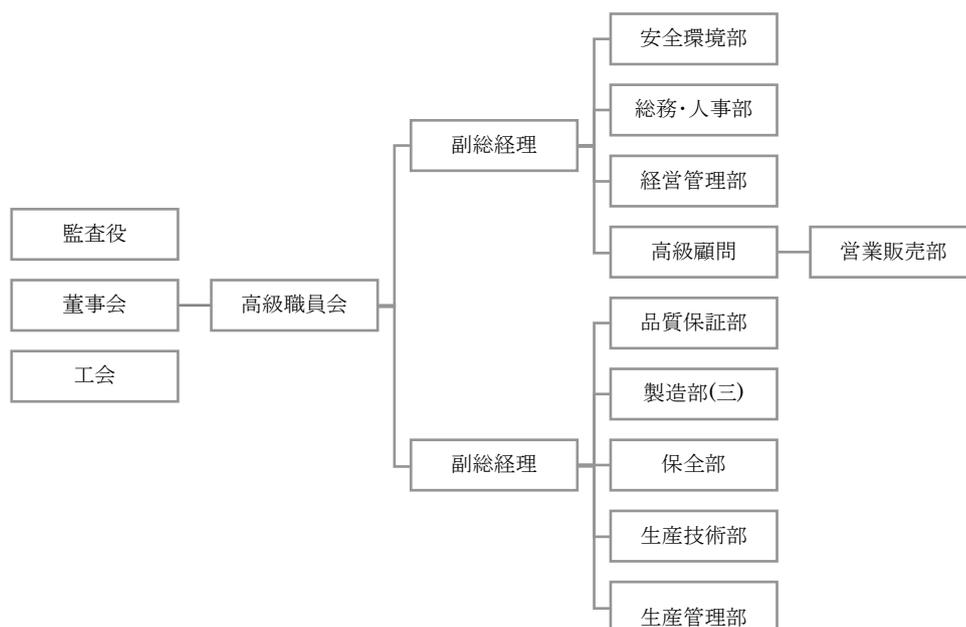
人員類別		男	女	合計
在籍人員	正規	443	215	658
	非正規	190	5	195
長期休暇		9	8	17
内部離職		29	56	85
下崗待崗		18	3	21
合計		689	287	976

出所) D社の資料より作成

注)長期休暇, 内部離職, 下崗待崗従業員について, その詳細について不明である。インタビューの内容から元国有企業の従業員であると推測できる。

D社の組織図は以下のようなものである(図表 4-5)。このなか, 品質保証部, 生産管理部と営業販売部の部長は日本人駐在員である。

図表 4-5 D社の組織図



出所) D社のパンフレット資料より作成

2. 労務管理の概要

(1) 従業員の採用と離職

スタッフのほとんどはインターネット経由で募集しているが, 現場従業員は人材派遣会社を通して有期契約として採用する。

正規(ほとんどはスタッフ)従業員の離職率は 1%前後で低い水準であるが, 非正規(現場従業員)の離職率は 10%前後で推移している(図表 4-6)。

図表 4-6 D社の 2010 年の離職率

		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月
正 規	離職人員	6	9	7	9	12	4	6	7
	在職人員	646	637	633	628	622	658	658	655
	離職率(%)	0.93	1.41	1.11	1.43	1.93	1.61	0.91	1.07

非 正 規	離職人員	24	29	60	32	27	17	10	9
	在職人員	243	239	231	251	228	190	195	214
	離職率(%)	9.98	12.13	25.97	12.75	11.84	8.95	5.13	4.21
合 計	離職人員	30	38	67	41	39	21	16	16
	在職人員	889	876	864	879	850	848	853	869
	離職率(%)	3.37	4.34	7.75	4.66	4.59	2.48	1.88	1.84

出所) D社の社内資料により作成

(2) 日中における賃金制度の比較

日本本社と天津D社の賃金制度は以下のようである(図表4-7)。

図表4-7 日中における賃金制度の比較

	日本の本社			天津D社		
	給与区分	内容	ランク	給与区分	内容	ランク
管理職	資格給	部長2、課長2	4段階	資格給	部長2、課長2	4段階
	成果給	査定(月給)	10段階	職務/評価給	月給	4段階
査定(賞与)		7段階	成果給	査定(賞与)	3段階	
組合員／ 一般従業員	給与区分	内容	ランク	給与区分	内容	ランク
	習熟・期待	就業年数	—	習熟・期待	就業年数	—
	能力給割	係長3、担当2	5ランク	能力給割	係長+職務手当	4ランク
	個人給割	入社時の学歴	大・中・高	学歴割	入社時の学歴	大学・大専
	家族手当	配偶者・子供最大2人まで	3人	職位/評価給	月給(合併時の差を考慮)	5種類
	成績給(月給)	査定(S A B C D)	5ランク	成績給(月給)	—	評価なし
	成績給(賞与)			成績給(賞与)	—	評価なし

出所) D社の社内資料により作成

(3) 労務管理上の問題

離職率の原因について、入手した資料によれば、「中国人は自分に正直、いい仕事があれば、家族と相談し、さっさと辞めていく」とある。また、「中国の業務上責任の取らされ方は、解雇・降格・減給・罰金など直接的で厳しい。いきおい、失敗を恐れる、認めない。日本の始末書一枚で無罪放免とは大きく異なることを念頭において接する」とある。組織内において上司と部下のあり方について、以下のように述べている「高い目標地点から、見下ろして怒鳴っているだけの【怖い親分タイプ】は、中国で通用しない。みんなのレベルまで降りてきて、目線を合わせた上で、ともに高い目標を目指す【頼りになる兄貴タイプ

プ】が、圧倒的な支持を受け、成果を上げることが出来る」⁶⁷。

第2節 自動車系他社の賃金管理

I S社の賃金管理

1 企業概要

1994年に設立、1996年生産開始。資本金2400万ドル、出資構成は中国の国有大手50%、S社本社50%。生産は鋳造、溶接、組み立て、塗装といったすべての工程を自社で行い、年間80万台の生産能力を有す。

従業員は、2014年8月時点で1600人あまりで、そのなか、駐在員5人、正規は1260人、非正規(請負、派遣、実習生)は400人ほどであった。組織は、財務本部、営業本部、技術生産本部と管理本部に分かれ、従業員の大抵の1300人近くは生産本部に、200人前後は営業本部に所属している。また、製造本部に、製造部、生産技術部、品質保証部、資材(物流)部と設備保全部があり、非正規従業員は、製造部に300人、資材に100人前後となり、殆どは現場従業員である。

2 雇用管理

(1) 現場従業員

①派遣：派遣会社2社と契約し、常時300人を派遣してもらっている。主に職種で派遣してもらう。経験がない場合、自社で採用後に職業訓練する。工場移転のため、調査時点では100人増加させた。2014年に、「派遣労働者の比率は、従業員全体の10%以下でなくてはならない」と派遣労働に関する新たな制限(法律)が出来た。そのため、派遣労働者の正規化を進めている。

②直接雇用：専門学校と契約しており、実習を経て、正式に採用する。現在は寮などを所有していないため、済南周辺から採用している。新工場に寮を整備し、より広い地域から募集する予定である。現場従業員は、試用期間を経て、専門・経験などにより部門配置を行う。その後、生産の需要により、部門内に、意図的に多能工を育成しているため、6ヶ月以内の配置転換を行う場合があるが、部門間は、特別の状況がない限り異動させない。

(2) スタッフ層

⁶⁷ D社の高級顧問(元総経理)が作成した「日本人出張社員が中国で生活する上での心構え」による。全文は、猿田正機・杉山直編著(2011)『トヨタの雇用・労働・健康』中京大学企業研究叢書 第18号を参考されたい。

合同説明会を通じて採用する(新規, 中途)。採用後, 製造部(製造現場ではない)にて 3~6 月の研修期間を経て, 考課に合格した者は, 原則募集当時の職種に配属する。

設けられる試用期間は, 労働契約の期間によって異なるが, 最長 6 ヶ月を超えてならないとし, 試用期間内に, 不適任とされる従業員に対し, 企業側は労働契約を解除できるとされる。会社は, 採用日から 1 ヶ月以内に従業員と労働契約を結ぶ以外, 工会と「団体協約」, 「安全衛生協約」, 「女工保護協約」を結ばなければならない。そのなか, 「団体協約」は, 労働報酬, 労働時間, 休憩と休暇, 社会保険, 福利厚生, 一時金と賃上げなどについて協議しなければならない。(就業規則 11 条)

3 賃金管理

(1) 賃金体系

①基本給は地域最低賃金としている。そのため, 最賃が上昇したらアップする。

②職務給は 10 等 30 級からなる。職種によって, 等・級が異なる。例えば, 溶接と塗装は 5 級の差がつく。1, 2 等は普通従業員で, 10 等は取締役となる。

③政府手当⁶⁸(一人子手当, ムスリム手当)

④企業手当(残業, 深夜, 特別職種手当)

⑤一時金

(2) 人事考課

夏と冬, 年に 2 回人事考課を行う。出勤, 提案改善, 業績などの項目を基に, A, B, C, D, E を用いて評価する。C 評価は 60% 固定であり, そのほかは, 状況によって調整する。その比率と点数は以下(図表 4-8)のようである。

図表 4-8 評価とその比率

評価	A	B	C	D	E
比率	5%	15%	60%	15%	5%
点数	5	4	3	2	1

近年, 平均 200 元昇給しており, その 140~150 元を基本給とし, 残り 50~60 元は等級で調整する。1 等の各「級」差は 30 元であるため, 毎年査定なしで平均 2 等級上昇させる。それに査定の調整「級」数を加え, 職務等級を調整する。査定による調整は, 2 回の考課点を合計し, 以下(図表 4-9)のように「級」数を調整する。

図表 4-9 職務等級改定表

⁶⁸ S 社の「政府」手当の「一人子手当」と「ムスリム手当」は, 政府に規定されているが, 企業負担となっている。

考課点合計	10	8～9	5～7	3～4	2
調整「級」数	+2	+1	0	-1	-2

(3)昇給の仕組み

①工会の主張

工会は、各ラインの組長の集まりでの意見聴取を基に、1. 物価上昇、2. 平均賃金の上昇、3. 同業他社の上昇、4. 周辺他社の上昇、5. 会社の業績を考慮し、まとめた昇給案(要求)を出す。しかし、工会は、会社と基本利益は一致するということを大前提とし、激しい行動は取らない。しかも、取れないのである。仮にストライキがあった場合、トップが問責される。

②政府のガイドライン

また、政府から賃金ガイドラインが出され、強制力がないものの、その範囲内で昇給することが要求される。ガイドラインの下限の設定は、「所得倍増計画」を促進するためであり、上限は、国有資本の「流失」⁶⁹を防止するためであると思われる。

③企業側

従業員は、可能な限り昇給を希望しているが、合資企業という立場から、二つの親会社から統制される。国有企業には、利潤率以上の昇給は制限される。それに、日本本社も、3年連続赤字の状況下で、昇給に理解を示さない。

一時金に関しても、日本本社は、業績不振のため、年間2.5～3ヶ月だった一時金をゼロにすべきと主張する。しかし、工会は従業員のモチベーションなどを理由にして要求する。結果として今年は、年間1ヶ月で妥協した。

II L社の賃金管理

1 会社概要

会社設立は1998年1月、資本金297万ドル、出資はL社の日本本社55.9%、ほかの日本法人1社44.1%。調査時点で従業員360名である。駐在員は総経理、技術部2名(部長と課長)、計3名である。

主な製品は、自動車・バイク・自転車などのコントロールケーブル、鍍金ワイヤー、ワイヤロープである。販売は、日本と中国のほか、欧米、東南アジア、アフリカとなる。

なお、敷地の隣に、日本本社100%出資の自動車部品関連会社1社を持ち、主に自動車用

⁶⁹ 国有資本の「流失」とは、不正によって私有化させることを意味する。

スプリングを製造している。日本本社は、昭和 25 年に設立し、名古屋市内に本社を持ち、岐阜県に工場を持つ。従業員は 150 名程度である。中国以外に、タイにも駐在員事務所を出している。

2 賃金管理

(1)雇用

今から 10 年前までは、現場従業員の 80%以上は当地出身であったが、現在 20%以下まで低下した。現在は、現場の主な出身地は江蘇籍であり、その中、江蘇北部出身が多い。また、現場労働者に中卒、高卒が多い。西北地域の出身もいるが、あんまり遠い地域からは積極的に採用しない、それは、春節に帰省したら戻らない可能性が大きいからである。

現場従業員に対する雇用管理の難しいところは、彼らは、同業他社が 50 元高くても転職するケースもある。それは、田舎出身でも一人子であり、親も苦勞させたくないから、親の世代に比べに苦勞に対する忍耐力、それに責任感はいかにかけているとされる。そのため、現場の契約は、試用期間 3 ヶ月つけて、最初は 2 年契約がほとんどである。労務派遣会社の場合、派遣会社と 1 年契約し、優秀な従業員であれば、半年以内に 2 年の固定期間契約を結ぶ。そうでない場合は、1 年後に契約を打ち切る。派遣従業員の契約を打ち切った後、代替者を派遣してもらうことにしている。

今年、派遣に関する規制(従業員に占める比率)が公表されたため、現在は労務派遣の比例を減少させている。もともと 100%であったが、今は 50%前後まで減らした。当社は派遣従業員の賃金待遇も福祉なども直接雇用と同じであるが、多くの企業は違うようである。派遣会社に毎月 100 元/人を管理費として支払っている。派遣従業員の籍は L 社にあり、直接管理される。派遣会社による管理の企業もある。採用難が背景に、現場の人員確保のために派遣労働者に頼っているが、大卒・管理者は人材交流説明会、或はインターネットにより募集している。

蘇州市の政策として、75 平米以上の住宅を購入し、かつ蘇州の社会保険に加入 3 年以上の場合、蘇州へ戸籍を移転できる。まだ少ないものの、L 社の現場従業員の中でも、住宅購入して定住のケースが現れている。でも、多くは「月光族」⁷⁰であり、職を転々とし、最後に地元へ帰るケースはほとんどである。離職率は、現場は月単位で 5%前後であり、春節前後には大きくなる。

雇用面での課題は、若者は、上の世代より教育のレベルは高いが、一人っ子の彼らには「個」の独立意識が非常に強く、上司に言われたことか、些細なことでも辞職することが

⁷⁰ 「月光族」とは、貯金せずに、月の給料を尽きる(光)まで使う若者たちのこと。

ある。もはや、従来の官僚的な労務管理はもう時代遅れで、人的資源管理がこれまで以上に求められている。

(2) 賃金と手当

設立当時に、本社の制度を真似し、基本給、職務給、勤続給、手当(皆勤 100 元)の四つの部分から構成する賃金制度にした。基本給は、地域最低賃金より 100~200 元ほどわずか高い(蘇州:1360→1530)。

現場従業員は、賃金水準は残業手当無しで 2500~3000 元前後で、手取りも時間帯・残業手当入れてこの額となる。残業手当がないなら 2000 元前後となる。それは、社会保険など 300 元前後引かれるからである。市場相場も、最低賃金が基本給の基準となっている。

スタッフ層は、入社時に個別交渉で決めるが、バランスを取るため、会社の賃金水準(課長、部長などの水準を参考)を基準にしている。技術系に対して、技能によって技能(岗位)手当、管理職は、同じ経歴の社内従業員を参考して決める。しかし、事務系と技術系のいずれにしても、3ヶ月の試用期間に仕事を与え、期待通りに完成したら、正式に採用されるが、逆の場合、採用しないことになる。

手当について、公的医療保険が低いため(500 元以内とされる)、医療費補助として、2000 元まで会社が負担する。それに、通勤バスもあり、3 コースで運行している。食事補助もあって、一食を全額会社負担している。大卒には、言語手当があり、日本語 1 級に 300 元支給され、英語 8 級に 300~500 元支給される。皆勤手当は、月 100 元である。皆勤の人は、金銭的インセンティブより習慣と責任感を重要視される。

企業福利として、毎年 1 回と健康診断、それに忘年会と年度旅行を企画している。これらの施策は周辺で定着化しつつあり、離職につながるため、やらざるを得ない。

採用した後、毎年 5~10%程度昇給し、現状は、勤続だけで毎年 200~300 元昇給することになる。

(3) 考課

製造現場には、出勤、賞罰(罰金、四半期或は年度優秀従業員)、目標の達成度(品質、量)など 5 項目を基に、月単位で A, B, C 評価を用いて考課する。割合は大体、A が 10%, B が 60%, C が 30%とし、これを基準に 5%前後で裁量する。もともとは、A は 3 点、B は 2 点のやり方だったが、なかなか受け入れられない。そのため、今の評価法に変わったのである。

年末に計 12 回の考課を統計し、A, B, C の数で一時金が決められる。出勤に関して、週

末残業に応じないなど管理に服従しない場合、勤務考課に影響する。遅刻、当日に電話での欠勤連絡、無断欠勤も考課に影響する。無断欠勤3日以上の場合には解雇(就業規則、採用の際配布)される。解雇の際、就業規則に沿っていれば、工会も政府側(労働局)も異議を出しでこない。

昇給、昇進・昇格は、普段(毎月)のA, B, C考課に加えて、年末に部長考課もあり(課長以上は総経理が評価)、2つの部分を加味して、考課係数が決められる。

一時金は、年末に1回支給される。その水準は、現場従業員は、基本給の1~2ヶ月分、スタッフは1~3ヶ月分となっている。

(4) その他

退職金について、国有企業の元従業員が10名ほどおり、順次退職年齢に入るが、社会年金に一元化されたため、企業年金はない。国有大手(中国石油など)に企業年金はあるが、社会年金の企業負担分が高く、人件費コストが高いため、ほとんどの民営企業と日系企業にはないのが現状である。

工会について、工会のトップは選挙で選ばれた中国側の中層管理者である。社長は工会に入っていない。工会は、会社に協力の立場で、団結の役割を果たしている。具体的に、病気で入院中の従業員の見舞いや、冠婚祝祭の際などに活動を行う。苦情など交渉の際、工会経由で直属の課長に陳情することになっている。工会と企業はいろいろな契約を結ぶが、形式上に過ぎないとされる。そのほか、党員何名がおり、党支部も作られているが、ほとんど活動していない。

小括

トヨタ関連各社の中国における雇用と賃金に関して、いくつかの共通問題を確認できた、以下はそのまとめである。

第1に、雇用について、夏場と春節あたり、現場の人手不足で採用が以前より困難になっていること。そのためかたちが違うとはいえ、中国市場にも派遣労働者が存在し、調査した企業も採用している、あるいは採用していたことである。また、各社ともに離職率が高いことに悩まされていることである。その背景に、中国労働市場における雇用形態や年齢の若さ、そして、労働組合のあり方、地域格差による労働力の流動などがある。

第2は、最低賃金の上昇と現場の人手不足が原因で、現場従業員の人件費がこの10年で2倍も上がっていたことである。一方、大卒は「量産」によって就職難が続いており、大卒

スタッフと現場従業員との初任給の差が縮小していた。特に、賃金水準の決定に、各企業ともに地域最低賃金と賃金ガイドライン(労働政策)を意識しており、現在これがひとつの要因となっている。それに、政府の推進で工会が賃金交渉をし、中国の労使関係・工会のこれからのあり方を変えようとしていると思われる。

第3に、賃金について、トヨタ系各社はやはり日本本社の賃金を参考し、ともに基本給(習熟給)+能力給+手当のような「職能給」的な賃金テーブルを作り、運営しているが、評価の尺度と昇進・昇給の幅を工夫している。それは中国賃金制度の変遷からみて、年長者に「年齢」給が支給されるのは理解できるであろうが、外部労働市場が発達している現在、「年功」給の支給が理解されにくいと思われる。また、QC活動はやるが、時間内で有給となる。この2点は非常に「現地化」したといえよう。しかし、外部労働市場の中、関連(グループ)企業の賃金はトヨタ自動車より低くなっており、日本のトヨタ系列賃金格差のピラミッドを想像させる「日本的」な部分もあった。

自動車系他社 E, L 社の調査は、トヨタ系の調査から4年も経つ。この間、日系企業の賃金管理に少なからず変化がみられる。

第1に、補助的手当と企業福利の充実である。中国も人手不足の時代に入り、これらを企業側が重視し実施している、従業員側もこれを労働条件の一つとして応募するため、普及しつつある。

第2に、最低賃金の上昇が昇給の大きな要因となっている。査定について、最低賃金上昇分の昇給を除くと、マイナス査定によって減給される可能性もある。日本と異なって、中国での人事評価の幅が大きい。

第3に、賃金体系は主に基本給、職務給、手当からなり、その基本給を地域最低賃金水準にし、急上昇する最低賃金に対応している。トヨタ系の調査時より、日系企業の等級制度が細かくなり、賃金制度が模索段階から一層成熟しているように思われる。

第5章 日系企業の事例研究Ⅱ—電機系

2013年5月と6月に、筆者を含む企業研究所のメンバーが、第3期に華東地域に進出した日系電機メーカーG社を調査対象とし、日本本社(以下はEN社とする)と中国支社(以下はEC社とする)それぞれを訪問調査した。以下は、その調査のインタビューや社内資料に基づいて、G社の日中における賃金管理を比較分析したものである。

第1節 EN社の賃金管理⁷¹

1 企業の概況

戦後まもなく設立され、現在は、日本国内に、製造工場2ヶ所と販売会社などを含めてグループで17社ある。海外では、中国、韓国、インド、アメリカ、ブラジルなどに、工場もしくは販売会社を34社持ち、グローバルで51社からなる電機系の多国籍企業である。

従業員は、2012年11月6日時点で、日本国内で1,293名おり(連結10,000名超)、内男性1,106名、女性187名であった(図表5-1)。社員は1,155名で、正社員以外に、準社員、パート、アルバイトなどの非正規社員を138名雇用していた。

図表5-1 従業員の構成状況

	社員	準社員	パート	委託	アルバイ ト	人員合計
男	1,035	0	2	46	23	1,106
女	120	24	25	10	8	187
計	1,155	24	27	56	31	1,293

注) EN社では、アルバイトは、3か月ごとに契約更新の期間工と定義している。

2 社員の賃金管理

賃金制度は、社員、準社員、パートタイマーの3つに分かれる、アルバイトは単なる時給制である。社員には詳細な規程があることや、中国の雇用の現状を考慮して比較することから、ここでは社員の賃金管理を中心にみることにしたい。

(1) 賃金体系

賃金の構成は、基本給と手当からなり、その細目は次のとおりである。

⁷¹ EN社の「社員賃金規程」、「責任等級規程」、「成績評価規程」、「社員退職規程」に基づき、インタビュー調査を参考に作成したものである。なお、図表なども含め詳細な資料について、出所が書いていないのは、すべて社内資料によるものである。

基本給は、「就業時間における基本となる賃金」とされ、本給、加給と調整給からなる。

そのうち、本給は、等級⁷²および号数におじて月額が決められる(図表 5-2)。なお、等級は 6 等級あり、それぞれの等級には 50 以上の号数が設けられている。

図表 5-2 本給月額表

号数	I 等級 1, 240	II 等級 1, 550	III 等級 1, 940	マネジメントコース			スペシャリストコース		
				IV 等級 (M1) 2, 530	V 等級 (M2) 3, 240	VI 等級 (M3) 4, 100	IV 等級 (S1) 2, 100	V 等級 (S2) 2, 300	VI 等級 (S3) 2, 500
1	127, 500	157, 300	196, 100	244, 600	292, 700	354, 300	244, 600	295, 000	361, 700
2	128, 740	158, 850	198, 040	247, 130	295, 940	358, 400	246, 700	297, 300	364, 200
3	129, 980	160, 400	199, 980	249, 660	299, 180	362, 500	248, 800	299, 600	366, 700
4	131, 220	161, 950	201, 920	252, 190	302, 420	366, 600	250, 900	301, 900	369, 200
5	132, 460	163, 500	203, 860	254, 720	305, 660	370, 700	253, 000	304, 200	371, 700
6	133, 700	165, 050	205, 800	257, 250	308, 900	374, 800	255, 100	306, 500	374, 200
7	134, 940	166, 600	207, 740	259, 780	312, 140	378, 900	257, 200	308, 800	376, 700
8	136, 180	168, 150	209, 680	262, 310	315, 380	383, 000	259, 300	311, 100	379, 200
9	137, 420	169, 700	211, 620	264, 840	318, 620	387, 100	261, 400	313, 400	381, 700
10	138, 660	171, 250	213, 560	267, 370	321, 860	391, 200	263, 500	315, 700	384, 200
11	139, 900	172, 800	215, 500	269, 900	325, 100	395, 300	265, 600	318, 000	386, 700
12	141, 140	174, 350	217, 440	272, 430	328, 340	399, 400	267, 700	320, 300	389, 200
13	142, 380	175, 900	219, 380	274, 960	331, 580	403, 500	269, 800	322, 600	391, 700
14	143, 620	177, 450	221, 320	277, 490	334, 820	407, 600	271, 900	324, 900	394, 200
15	144, 860	179, 000	223, 260	282, 020	338, 060	411, 700	274, 000	327, 200	396, 700

注) 各等級に 50 号以上あるが、16 号以上を省略する。算式は、等級ごとに、号数 1 号につき 1 等級は

1, 240 円、2 等級は 1, 550 円…VI 等級(S3)は 2, 500 円それぞれ加算となる。

加給は、会社の業績ならびに一般の賃金水準の動向に応じてその都度定めるとされている。2000 年の規程改定で、本給一本から現在のようになった。加給の額は、本給に対して一定の比率もしくは一律定額またはそれらの併用によって定められる。加給の額は本給の概ね 30%~50%に達したときは、本給月額表が改訂される。

調整給は、賃金制度を改訂したとき、或いは昇級したとき、もしくはその他の理由により、特に必要と認めた場合に支給される。

⁷² 責任等級は、職務の質に応じて、I、II、III、IV、V、VIの六つの等級に区分される。なお、IV等級以上はマネジメントコース(管理職コース)とスペシャリストコース(専門職コース)に区分され、原則としてコース転換は認めないとされる。

手当には地域手当、家族手当、住宅手当、役付手当、職務手当、調整手当、特別手当、通勤手当と時間外手当などがある。

そのうち、地域手当は、愛知地区で 15,200 円＋基本給の 7%、東京地区で 16,200 円＋基本給の 8%、大阪地区で 16,200 円＋基本給の 7.5%となっている(いずれも 100 円未満は切り上げされる)。

家族手当は、同居の配偶者に 12,000 円、子一人につき 5,000 円、その他の被扶養者一人につき 500 円となっている⁷³。本人、配偶者がともに社員である場合に、いずれか一方の者のみに支給される。

住宅手当は、①満 30 歳以上の者、②前号以外で同居の配偶者または子のある者。前項のいずれかに該当する場合、一律 12,000 円が支給される。ただし、本人、配偶者がともに社員である場合に、いずれかの一方の者に支給される。

調整手当は、勤務地の変更等により、著しく賃金総額が減少することがある場合、従前の賃金総額を超えない範囲で支給されることがある。

特別手当は、第 1 種と第 2 種の特別手当があり、第 1 種特別手当は常時ある特別職務に従事するときに月単位で付け、第 2 種特別手当は不定期にある特別職務に従事するとき時間単位で付与されるものである。

通勤手当は、会社の許可を得て自動車通勤する場合、距離に応じて定める月額の手当が支給される。公共交通機関を利用する場合には、1 ヶ月の定期券相当額の手当が支給される。それ以外で、2km 以上より通勤する場合、300 円の通勤手当が支給される。

役付手当は、主務から部長クラスまで(中央研究所所長、工場長、統括部長、部長、室長、支店長、課長、フォアマン、係長、部長補佐、支店長補佐、課長補佐、係長補佐、部長心得、課長心得、フォアマン心得、係長心得、主幹、主事、主務)の職位を付与された者に、4,000 円～130,000 円それぞれ役職に応じて支給される。

職務手当は課長以上の管理職(中央研究所所長、工場長、統括部長、部長、室長、支店長、課長、部長心得、課長心得)に 49,000 円付けられる、ただし、法定の深夜割り増し手当(5 時間分)を含むものとされる。

時間外手当は、右のように決められる。

なお、①所定外労働時間の合計が 60 時間を超える場合、その超えた部分にさらに 20%割増となる。②

割増率	平日	休日
深夜以外	1.30	1.40
深夜(0.3を加える)	1.60	1.70

⁷³ 配偶者の家族手当について、社員本人が主として生計維持している場合とされ、子と他の被扶養者の家族手当について所得税法に定める被扶養者の範囲に準ずるとされている。

管理職(中央研究所所長, 工場長, 統括部長, 部長, 室長, 支店長, 課長, 部長心得, 課長心得)の深夜労働について, さらに 30%割増される。

(2) 初任給の決定

新入社員のうち, 新規学卒者の初任給の等級号数の規定は図表 5-3 のとおりである。なお, 中途採用者の初任等級号数は, 能力・年齢・職務に応じて決められる。

図表 5-3 新規採用の初任等級号数

	高校卒	短大卒	大学卒	大学院卒
総合職採用	I 等級 - 16 号	I 等級 - 27 号	I 等級 - 39 号	I 等級 - 52 号
一般職採用	I 等級 - 13 号	I 等級 - 21 号	I 等級 - 29 号	—

表 5-4 は, 2013 年新卒採用者で, 本社勤務の者の初任給の実例である。なお, 2012 年の本社のそれと同額である。

図表 5-4 2013 年学卒初任給 (本社)

初任給 学歴	区分	等級 号数	本 給 調整給	加給	地域 手当	基準内 賃金
大学院卒 (修士修了)	総合職	I 52	190,740 10,760	200	29,400	231,100
		大学卒	総合職	I 39	174,620 6,680	200
一般職	I 29			162,220 9,680	200	27,300
高専卒 短大卒	総合職	I 27	159,740 960	200	26,500	187,400
		一般職	I 21	152,300 900	200	26,000
高校卒	総合職	I 16	146,100 0	200	25,500	171,800
		一般職	I 13	142,380 -2,280	200	25,100

3 人事考課

勤務評価は、「成績の評価」,「成績評価の調整」及び「成績評語⁷⁴の決定」の3段階に分けて行われる。

(1) 成績の評価

成績評価は、等級別・コース別に、「成績評価基準書」に基づき、直接の監督者が「成績評価報告書」を用いて行われる。評価要素の詳細な定義は、図表 5-5 成績評価基準書(A) のようになっている。

図表 5-5 成績評価基準書(A)

評価要素	評価期間中の成績に対する着眼点	評価点
1. 服務	(イ)規則や指示に従い、意欲的に日常の業務に精励したか。 (ロ)新しい仕事に対して、いつも積極的な意欲を見せたか。 (ハ)組織の中の事項の立場をよく理解して仕事の処理に当たったか。 (ニ)業務上の連絡や事務的な報告は的確であったか。	秀 優 良 可 劣 14 12 10 8 6
2. 受命・段取	(イ)仕事の内容をよく理解し手、適切な遂行計画を立てたか。 (ロ)新しい情報や新しい知識の吸収活動を行ったか。 (ハ)適時適切に同僚や補助者と連絡しつつ業務の円滑な運用を図ったか。 (ニ)作業の準備は、計画通り万全であったか。	秀 優 良 可 劣 14 12 10 8 6
3. 就業活動	(イ)仕事の目的をよく理解して、適切な処理を行ったか。 (ロ)仕事のやり方についての改善工夫に積極的に努力したか。 (ハ)失敗や飛び込み仕事に対する措置は、迅速適切であったか (ニ)仕事の結果を整理して、後の仕事に備えたか。	秀 優 良 可 劣 14 12 10 8 6
4. 業務能率	(イ)仕事はいつも手早く処理したか。 (ロ)仕事の処理は的確で、結果はいつも良好であったか。 (ハ)仕事ぶりは無理がなく安心して任せられるか。 (ニ)仕事の進み方が合理的で時間や経費をいつも有効に活用したか。	秀 優 良 可 劣 14 12 10 8 6
5. 成果	(イ)仕事の成果は、予定もしくは計画と比べてどうであったか。 (ロ)期中の仕事に対する習熟や上達ぶりはどうであったか。 (ハ)仕事に成果は他と比べてどうであったか。 (ニ)仕事の成果は前期と比べてどうであったか。	秀 優 良 可 劣 14 12 10 8 6

⁷⁴ 人事評価の成績を、EN社では「評語」と表現している。

なお、成績評価基準書は3つに分かれ、等級とコース別によって用いられる。「成績評価基準書」(A)はI等級～3等級の評価に用いられる。管理監督職の評価には「成績評価基準書」(B)が用いられ、評価要素は、サービス、就業活動、管理監督、指導調整、審査報告の5つからなる。補佐職・専門職には「成績評価基準書」(C)が用いられ、評価要素は、サービス、就業活動(I)、就業活動(II)、業務能率、成果の5つからなる。直接の監督者がその評価点数を「成績評価報告書」に記入し、評価が決められる。

(2) 成績評価の調整と成績評語の決定

成績評価の調整は、原則として評価者の直接上位の監督者が、2人以上の評価者から提出された「成績評価報告書」の評価について、「成績調整報告書記入用領」に基づき、「成績調整報告書」⁷⁵を用いて行われる。第1次調整が終了した後、さらに調整を必要とする場合には、第1次調整者の上位の監督者により第2次調整が行われる。

調整終了後、調整者は等級ごとに評価順位を、または特記すべき所見がある場合はその所見を記入して、評語決定者に提出される。調整者より提出された成績報告書に記入された評価順位に応じ、それに、評語の分布(表1-6)を基準として、評語決定者により評語が決められる。

評語とは勤務成績を評価した結果で、定義はそれぞれ以下のものである。

S：極めて優れていた。全く申し分なかった。

A：優れていた。申し分なかった。

B：良好であった。

C：やや不十分であった。

D：極めて不十分であった。非常に劣っていた。

なお、評語分布は、原則として図表

図表 5-6 評語の分布

評語	I～III等級及び スペシャルリストコース	マネジメン トコース
S	5%	5%
A	20%	20%
B	55%	60%

⁷⁵ 「成績評価報告書」、「成績評価報告書記入要領」及び「成績調整報告書」は、今回の調査で入手した資料では明らかになっていない。

5-6 のようになっている。ただし、評語 S、D については、該当者がいる場合のみとされる。たとえば、S 標語にあたる者がいない場合、A 評語の分布を 25% とされることになる。同様に、D 標語にあたる者がいない場合、その 5% を C 標語に足されることになる。

C	15%	10%
D	5%	5%

4 昇給と昇進・昇格

(1) 昇給の規程

① 人事評価による昇給

賃金の改定は、夏季と冬季賞与の際に決められた 2 回の評価をもとにし、勤務成績に基づき 5 段階の評語を定め(図表 5-7)、毎年 4 月期に、社員の本給号数に所定の号数に加え、「本給月額表」に沿って昇給される。勿論、評価が D の場合、減給となるが、近年の人事評価では出されていない。

図表 5-7 標準改定号数

改定評語	S	A	B	C	D
標準改定号数	3 号	2 号	1 号	0 号	-1 号

② 等級および年齢による加給

前項の改定に、3 月 31 日時点で在籍 6 カ月以上の者に対し、「等級別年齢加算号数」(図表 5-8)を基準に、等級および年齢に応じて相応の号数を加えて、昇給の号数が決定される。

図表 5-8 等級別年齢加算号数

等級/加算号数	+3 号	+2 号	+1 号	加算なし
I	28 歳まで	29 歳～39 歳	40 歳～50 歳	51 歳以降
II	31 歳まで	32 歳～41 歳	42 歳～51 歳	52 歳以降
III	35 歳まで	36 歳～44 歳	45 歳～53 歳	54 歳以降
IV	40 歳まで	41 歳～47 歳	48 歳～54 歳	55 歳以降
V	45 歳まで	46 歳～50 歳	51 歳～55 歳	56 歳以降
VI	50 歳まで	51 歳～54 歳	55 歳～57 歳	58 歳以降

(2) 昇進・昇格の規程

昇進とはより責任の高い職位に配置することをいう。昇格とは上位等級に格付けすることをいう。昇進は、その職位毎に定められている等級に到達し、かつ組織運営上必要と認められる場合に昇進することとなる。

昇進者の決定について、予め等級別に要件を充した者に対し、序列を判断できる資料(等級・号数、年齢、勤続、昇給評価の軌跡等)に基づいて「昇進昇格候補者名簿」が作成される。昇進昇格候補者名簿に登載された者の中から、社長が決定する。

昇進を伴わない昇格(Ⅲ等級以下)については、担当役員と確認・協議の上、人事担当役員が決定する。

昇格は、等級別に昇格要件を設定し、その要件を充たした者の中から選考される。昇格の要件は、次の通りである。

- ① 最近の評語の結果が図表 5-9 の基準に到達しているか。
- ② 号数が図表 5-10 昇格基準表に定める基準に到達しているか(対象：Ⅱ等級、Ⅲ等級昇格)。
- ③ 上位等級の職務遂行能力が期待できるか。
- ④ 所定の昇格試験に合格しているか(対象：マネジメントコース)。

図表 5-9 昇格要件

昇格区分	直近の昇給評語	
I → II	A 以上 又は BBB	
II → III	AA 以上 又は 3年間で A 以上を 2 回	
III → IV	AAA 以上 又は 4年間で A 以上を 3 回	
	マネジメントコース	スペシャリストコース
IV → V	AAA 以上 又は 4年間で A 以上を 3 回	AAAA 以上 又は 5年間で A 以上を 4 回
V → VI	AAA 以上 又は 4年間で A 以上を 3 回	AAAAA 以上 又は 6年間で A 以上を 5 回

注) この表の中、AA とは、A 評語連続 2 回、BBB とは B 評語を連続 3 回獲得したことを意味する。AAAA など類似。Ⅳ等級以上の昇格は、マネジメントコースかスペシャリストコースかによって、昇格試験の有無以外に、直近の評語の条件も異なる。

図表 5-10 昇格基準表

年齢		20歳	21歳	22歳	23歳	24歳	25歳	26歳	27歳	28歳	29歳	30歳	39歳	40歳	41歳	59歳
必要号数	II等級昇格	I -25	I -27	I -29	I -31	I -33	I -35	I -37	I -39	I -41	I -42	I -43	I -52	I -52	I -52	I -52
	III等級昇格	—	—	—	—	—	II -26	II -28	II -30	II -32	II -34	II -36	II -46	II -47	II -48	II -48

注) I等級からII等級への昇格は、27歳までは1歳につき2号、28歳から38歳までは1歳につき1号の差があるが、39歳の52号で止まり、59歳までに昇格必要号数はI等級の52号となる。III等級への昇格は、30歳までは1歳につき2号、31歳から40歳までは1歳につき1号の差があるが、41歳の48号で止まり、59歳までに昇格必要号数はII等級の48号となる。

昇給評語の結果によって、下位等級への降格を表行われる場合がある。その要件は図表 5-11 のとおりである。表の中のCCCは連続3回C評語、CCは連続2回C評語を意味する。なお、降格基準の指標とする評語は登用後2年目以降の評語とされる。

図表 5-11 降格要件

降格区分	直近の昇給評語
III・II→II・I	CCC 以下
IV→III	CCC 以下
V→IV	CCC 以下
VI→V	CCC 以下

5 一時金の決定方法

(1) 賞与の決定方法

① 算式

賞与の決定方法は業績連動型とされ、その算式及びデータ基準に次の通りである(2012年冬季賞与の支給方法の具体例)⁷⁶。

賞与月数(年間) = $3.79 + \text{賞与決定用営業利益} \times 10.87\% \div \text{IV等級以下社員平均基準内賃金} \times \text{IV等級以下社員人数}$

⁷⁶ 企業側と労働組合側が2008年に締結した「賞与に関する覚書」で決められたものである。2011年改定なしで延長されたため、2012年もこの算式で決められた。なお、いずれも単体決算である。

賞与月数(夏季) = (3.79 + 賞与決定用営業利益 × 10.87% ÷ IV等級以下社員平均基準内賃金 × IV等級以下社員人数) ÷ 2

賞与月数(冬季) = 賞与月数(年間) - 賞与月数(夏季)

夏季賞与決定用営業利益は、前年10月1日から当年3月31日までの実績に、当年4月1日から9月30日までの見込みを加えて算出される。IV等級以下社員平均基準内賃金、IV等級以下社員人数は、夏季と冬季それぞれ4月15日と10月15日時点のデータを使用している。

② 営業利益の適用範囲

原則として、賞与決定用営業利益が20億以上90億未満の場合に適用するものとされる。その範囲を外れることが想定される場合には、労使のいずれかが賞与の交渉を申し入れ、それを持って労使で協議し決定するものとされている。いずれも交渉手続がされなかった場合、①の算式が適用される。

③ 別途協議事項

会社側は、営業利益が1億以上変動する施策を実施する場合や、賃金制度の改定等により賞与の計算方法の変更が必要な場合、また、その他に疑義を生じた場合には、労使協議し解決するものとしている。

(2) 賞与の支給方法 (IV等級以下社員)

① 算式

社員個人ごとの一時金の算式は、以下の通りである。

$$\{(\text{基本給} \times \text{安定係数}) + (\text{等級別評語別点数} \times 1 \text{点単価}) + (\text{地域手当} \times \text{冬季妥結月数}) + \text{役付分}\} \times (100 - \text{欠勤指数}) \div 100 \times \text{調整係数}$$

この年は、安定係数=2.689, 1点単価=1232.9円(等級は10月15日を基準とされる), 冬季妥結月数=3.550, 調整係数=1.0007であった。

② 等級別評語別配分点数表

各等級別において、評語別点数は以下の通りである(図表5-12)。

図表 5-12 評語別賞与配分点数表

	IV等級(M1)	IV等級(S1)	Ⅲ等級	Ⅱ等級	I等級
S	695	615	455	310	210
A	570	490	360	240	155
B	445	365	260	165	100

C	325	245	165	90	45
D	200	120	70	20	0

③ 欠勤指数

届出欠勤1日につき=1,無届欠勤1日につき=3,遅刻早退(1回につき)=1/3とされる。ただし,その合計が60を超える場合は,欠勤指数は次の算式, $60 + \{(欠勤指数計 - 60) \times 2/3\}$ により算定される。

④ 役付分

各役職に,評語によって以下のように役付分が付け加えられる(図表 5-13)。

図表 5-13 評語別役付分賞与表

	課長心得	フォアマン(IV等級) 係長,係長補佐	主務	係長心得
S	180,000	90,000	80,000	70,000
A	150,000	80,000	70,000	60,000
B	120,000	70,000	60,000	50,000
C	90,000	60,000	50,000	40,000
D	60,000	50,000	40,000	30,000

6 退職金制度

(1) 退職金の構成と算定

退職金(2009年10月1日より改定された)は,退職金一時金,規約型確定給付年金(DB),企業型確定拠出年金(DC)により構成される。

退職金は,社員となった月から退職月までの各月に退職金基礎額として累積される。退職金基礎額(月額)とは,毎年7月1日時点(翌年の6月まで)の等級・号数に応じた本給(表 1-2を参考に)に12.8%を乗じた額とされる。

DBは,毎年の財政決算により検証し,必要に応じて掛け金を計算し,会社が運用機関・商品を決定して運営される。DCは,毎月「退職金基礎額×14.5%」を社員へ拠出され,社員個人によって運営される。なお,決算の結果が,DCの月額が23,000円を超える場合,拠出額は23,000円とされる。

(2) 退職金の支給

退職金の額は、退職金累計額×退職事由別(会社都合・自己都合)・勤続年数⁷⁷別支給率より算出し、支給される。

会社都合退職について、「①定年に到達したとき、②死亡したとき、③傷病補償年金支給または業務上の都合により解雇されたとき、④取締役或は監査役に就任したとき、⑤グループ会社の常務取締役として籍を移したとき、⑥セカンドキャリア支援制度を利用して退職したとき、⑦定年退職者再雇用規程に定める支援制度を利用して退職したとき。」と定義されている。それ以外は自己都合とされる。

退職金累計額×退職事由別・勤続年数別支給率以下の表(図表 5-14)とおりでである。

図表 5-14 退職事由別・勤続年数別退職支給率

勤続年数	1	2	3	5	10	15	20	23	24	25
自己都合支給率	0.00	0.00	0.16	0.21	0.34	0.50	0.69	0.82	0.87	1.00
会社都合支給率	0.40	0.42	0.44	0.49	0.60	0.71	0.81	0.87	0.89	1.00

なお、(1)の算式により算出される退職金の額から、確定給付年金と確定拠出年金はそれから控除して給付される。確定給付年金と確定拠出年金はそれぞれの規定に従って支払われる。

第2節 EC社の賃金管理⁷⁸

1 企業の概要

蘇州工場は製造拠点であり、上海には、投資会社と販売会社がある。上海の販売会社は従業員が70名程度で、なお、トップの総経理も中国人であった。EC社は、2006年にG社が全額出資して、蘇州の工業園區に設立した独資企業であり、翌年の2007年から稼働している。設立当時は、30人程度の従業員でスタートしたが、調査時点の2013年5月の従業員数は200名弱であり、総経理を含めた日本人駐在員は6名であった。

2 従業員の賃金管理

(1) 賃金体系

⁷⁷ 試用期間、休職期間、出向期間、育児、介護休業期間及びグループ企業の社員であった期間は、勤続年数に通算される。

⁷⁸ EC社の「従業員賃金規程」、「責任等級規程」、「成績評価規程」に基づき、インタビュー調査での説明も加えて作成したものである。

賃金は、基本給と手当で構成され、その細目は次のとおりである。

基本給は、「従業員就業規則」の就業時間における基本となる賃金であるとされ、本給と調整給からなる。

そのうち、本給は、等級および号数におじて月額が決められる(図表 5-15)。

図表 5-15 本給月額表

等級	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
号数号差	25	30	35	55	90	130	230	300
1	800	1,450	2,190	3,065	4,440	6,690	9,940	15,690
2	825	1,480	2,225	3,120	4,530	6,820	10,170	15,990
3	850	1,510	2,260	3,175	4,620	6,950	10,400	16,290
4	875	1,540	2,295	3,230	4,710	7,080	10,630	16,590
5	900	1,570	2,330	3,285	4,800	7,210	10,860	16,890
6	925	1,600	2,365	3,340	4,890	7,340	11,090	17,190
7	950	1,630	2,400	3,395	4,980	7,470	11,320	17,490
8	975	1,660	2,435	3,450	5,070	7,600	11,550	17,790
9	1,000	1,690	2,470	3,505	5,160	7,730	11,780	18,090
10	1,025	1,720	2,505	3,560	5,250	7,860	12,010	18,390
11	1,050	1,750	2,540	3,615	5,340	7,990	12,240	18,690
12	1,075	1,780	2,575	3,670	5,430	8,120	12,470	18,990
13	1,100	1,810	2,610	3,725	5,520	8,250	12,700	19,290
14	1,125	1,840	2,645	3,780	5,610	8,380	12,930	19,590
15	1,150	1,870	2,680	3,835	5,700	8,510	13,160	19,890

注) 各等級に 50 号以上あるが、16 号以上を省略する。算式は、等級ごとに、号数 1 号につき 1 等級は 25 元、2 等級は 30 元…Ⅷ等級は 300 元それぞれ加算となる。

調整給は、賃金制度を改訂したとき、或いは昇級したとき、もしくはその他の理由により、特に必要と認めた場合に支給される。

手当には職務手当、調整手当、特別手当、残業手当、通勤手当、皆勤手当などがある。

そのうち、職務手当は班長から部長クラスまで、マネジメントコースとスペシャリストコース別に 100 元～2,000 元それぞれ役職に応じて付ける。

特別手当は、英語、日本語の資格の取得者に、総務部門がその証明書を確認し、業務上必要とされる場合には月額で支払われる。日本語の資格に対して、日本語能力試験(日本国際教育協会実施)1 級に 800 元、2 級に 400 元が支給される。英語の資格に対して、「専門英語試験」(TEM)8 級に 1,000 元、4 級に 600 元が支給され、大学英語試験(CET)6 級に 500 元

が支給される⁷⁹。

調整手当は、勤務地の変更等により、賃金総額が著しく減少することがある場合、従前の賃金総額を超えない範囲で支給されることがある。

残業手当は、所定時間外労働に対して平日 150%、週末指定休暇日 200%、祝祭日法定休暇日 300%それぞれ増しとなる。

図表 5-16 各等級「残業基数」の上限

なお、支給にあたって、各等級に右のような上限が規定されており、本給が上限以下の者は本給全額が「残業基数」となり、上限以上の者は、この規定の上限額が「残業基数」と見なされる。この残業基数を用いて、残業手当の計算は、1

各等級「残業基数」 上限(元)		残業手当率		
等級Ⅰ	1,700	平日 150%	指定 休暇日 200%	法定 休暇日 300%
等級Ⅱ	2,350			
等級Ⅲ	3,450			
等級Ⅳ	4,550			

時間単位の本給×残業手当率、となる。なお、1時間単位の本給は、各等級の残業基数÷21.75÷8 となっている⁸⁰。

皆勤手当は、月単位で所定の労働日に皆勤した者に 100 元支給される、なお、有給休暇 1 日以内は皆勤とみなされる。

通勤手当は、会社の通勤バスでの通勤が不可能の従業員、或いは会社の許可を得て通勤バスを利用しない従業員に、毎月 200 元の交通手当が支給される。なお、欠勤に対して、半日につき 5 元の基準で減額される。

(2) 新入社員の初任給の決定

新卒者は、学歴が決定要因とならず、使用期間を経て、会社全体の賃金水準と本人の能力に応じて等級と号数を決められる。中途採用は、前職の経験・会社の全体の賃金水準と本人の能力に応じて等級と号数が決められる。

3 人事考課

⁷⁹ TEM は、Test for English Major の略であり、英語が専攻の大学生を主な対象とする。CET は、College English Test 略であり、すべての大学生を対象とする。共に中国教育部によって実施される。

⁸⁰ 「週末指定休暇日」(104 日)を除いて、12(カ月)で割って計算した場合、毎月の平均労働日は 21.75 である。なお、2014 年の「祝祭日法定休暇日」は、元旦(1月1日)、春節(旧暦の大晦日、1月1日、2日)、清明節(旧暦の清明節当日)、国際労働節(5月1日)、端午節(旧暦の端午節当日)、中秋節(旧暦の中秋節当日)、国慶節(10月1日、2日、3日)、合計 15 日である。

人事考課は、「成績の評価」、「成績評語の決定」の2段階に分けて行われる。

(1) 成績の評価

① 成績評価の期間と項目

成績は、勤務能力、勤務態度、勤務効率、受命・段取及び成果などの項目に分けられ、日常評価と固定期間評価によって行われる。

ア) 日常評価(製造部門における勤務態度の評価例)

以下(図表 5-17)は、製造部門における勤務態度の日常評価例であり、製造部門特有の手当「職場手当」の考課基準となる。なお、製造部門の職場手当とは、製造に直接関わる従業員に支給される手当であり、調査時点では400元であった。

表 5-17 製造部門の日常評価

出勤率(月, %)	減点	勤務態度考課項目	減点
92 以上	0	防護用具を未使用	10%
85 以上～92 未満	10%	勤務中トイレで喫煙	20%
75 以上～85 未満	25%	規則を遵守しない, 指示に従わない	10%
50 以上～75 未満	30%	故意的に不良品を作る	10%
50 未満	100%	不明	10%

注) 1. EC 社蘇州工場内の貼紙により筆者作成。

2. 勤務態度の最後の減点項目について、貼紙の撮影が読み取れなかったため「不明」とした。

評価の際、まず出勤率によって減額され、その上、日常の勤務態度考課の減点項目に当たる場合、さらに減額されることになる。

イ) 固定期間評価

固定期間評価は、夏季賞与の規準となる1月1日～6月31日期間の評価、それに、冬季賞与の基準となる7月1日～12月31日期間の評価の2回からなり、その結果が昇給にも使われる。

② 各等級の評価者と評語決定者

固定期間2回の評価は、等級ごとに評価者が「成績評価報告書」を用いて行われる。各等級の報告者及び評語決定者は図表 5-18 の通りとなっている。

図表 5-18 各等級の評価者及び評語決定者

等級	評価者	評語決定者
I, II, III	副課長もしくは課長	部長
IV, V	副部長もしくは部長	副総経理もしくは総経理
VI, VII, VIII	副総経理もしくは総経理	総経理

(2) 評語の決定と適用

① 評語の決定

評価者から提出された「成績評価報告書」に基づき、評価決定者によって標語が決定される。なお、その結果を直ちに評価者に知らせねばならない。関係者以外には公開しないとされている。評語は8段階あり、その定義⁸¹はそれぞれ以下のものである。

S：極めて優れていた。全く申し分なかった。

A⁺：非常に優れていた。申し分なかった。

A：非常に優れていた。

B⁺：優れていた。

B：良好であった。

C：やや不十分であった。

D：合格

D⁻：不合格

② 評語の適用

人事考課の結果は、一時金の決定、昇給、昇進・昇格の基準とするほか、以下のようにも用いられる。

ア) 従業員の教育・訓練

評価の結果によって、その従業員に専門知識の教育・訓練を受けるよう要求する場合がある。

イ) 職場異動

評価不合格者に、職場を異動させる場合がある。

⁸¹ 評語の定義について、「D」評語は合格という表現でありながら、マイナス評価となっている。不自然であるが、EC社の資料を忠実に翻訳したものである。

ウ) 懲罰

評価の結果によって、その従業員に相応の懲罰を下す場合がある。

エ) 労働契約の解除

評価不合格者に、教育・訓練及び職場異動をさせ、その後の評価がまた不合格の場合は適任しないとみなされ、労働契約が解除されることになっている。

4 昇給と昇進・昇格

(1) 昇給の規定

① 人事考課による昇給

賃金の改定は、従業員個人々の成績に対する年末評価によって、翌年の4月に改定される。評価は8段階からなり、等級によって改定される(図表5-19)。なお、「従業員就業規則」に違反し、処罰を受けたものは、改定しないとされる。

図表 5-19 標準改定号数

等級 評語	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
S	18号	17	16	12	10	9	8	8
A ⁺	15号	14	14	10	9	8	6	6
A	12号	12	12	9	8	7	5	5
B ⁺	9号	9	9	7	6	6	4	4
B	6号	6	6	6	5	5	3	3
C	0号	0	0	0	0	0	0	0
D	-2号	-3	-4	-4	-4	-4	-4	-4
D ⁻	-4号	-5	-6	-6	-6	-6	-6	-6

なお、前項の人事考課の規定に拘らず、以下のいずれかに該当する場合、特別に改定及び調整が行われることがある。

ア) 業務成績が相当優秀とされる者。

イ) 中途採用等によって調整が必要とされる者。

ウ) 産休などによって改定がなく、かつ等級号数の調整が必要とされる者。

エ) その他、調整の必要があるとされる者。

② 最低賃金の上昇による昇給

前年度12月31日までに6カ月勤務以下の者は、最低賃金のみを参考にして改定される。中国の最低賃金制度は1994年に始まり、各地方自治体により2年に1回の改定が義務付けられているが、事実上ほぼ毎年(2008、2009年は改定なし)改定されており、年平均10%前後、上昇し続けている。蘇州の最低賃金制度は1995年からスタートし、当初は210元/月であった。なお、2004年からの最低賃金の変化は図表5-20のとおりである。

図表 5-20 蘇州の最低賃金の上昇(2004～2013年)

年	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
最低賃金 (元/月)	620	690	750	850	850	850	960	1140	1370	1530

出所) 蘇州市人的資源・社会保障局ホームページにより筆者作成。

(2) 昇進・昇格の規定

本社の定義と同じく、昇進とはより責任の高い職位に配置することをいう。昇格とは上位等級に格付けすることをいう。昇進は、その職位毎に定められている等級(「責任等級規定」)に到達し、かつ組織運営上必要と認められる場合に昇進することとなる。

昇進者の決定は、昇進昇格候補者名簿(本社と同様な決定方法)に登載された者の記載内容、それに、「管理・監督職務適応性調査書」(IV等級以上、図表5-21)を用いて総経理が決定する。

図表 5-21 適応性調査書

作成者			年月日	
被調査者			所属部門	
業務知識	一般知識	経営に関する知識が豊富で、かつ努力し続けている。	秀 優 良 可 劣	
	専門知識	専門知識が豊富で、かつ努力し続けている。		
積極性及び 責任感	責任感	(略)	秀 優 良 可 劣	
	積極性	(略)		
	気配り	部下への気配り		
指導力及び リーダーシップ	リーダーシップ	部下の長所を生かし、適材適所にさせる能力。	秀 優 良 可 劣	

	説得力	自分の考えや意見を理解させる能力	
	交渉力	相手と根気強く話し合い、円滑的に問題を処理する能力。	
企画力及び表現力	企画力	(略)	秀 優 良 可 劣
	表現力	口頭或は書面で仕事の過程及び結果を正確に伝える能力。	
課題処理の能力	課題処理の積極性	(略)	秀 優 良 可 劣
	思考力	条理的に問題を処理する能力	
	判断力	(略)	

昇進を伴わない昇格(Ⅲ等級以下)については、総務・財務部長の確認の上、総経理によって決定される。昇格は、等級別に昇格要件を設定し、その要件を充たした者の中から選考される。昇格の要件は、次の通りである。

- ①直近の評価と号数は図表 5-22 の規定の基準に到達しているか。
- ②上位等級の職務遂行能力が期待できるか。

図表 5-22 昇給昇格規定表

昇格区分	直近の評価	必要号数
I → II	A 以上	I-27 号以上
II → III	A 以上	II-26 号以上
III → IV	AA 以上	III-26 号以上
IV → V	AA 以上	IV-26 号以上
V → VI	AA 以上	V-26 号以上
VI → VII	AAA 以上	VI-26 号以上
VII → VIII	AAA 以上	VII-26 号以上

昇給評語の結果によって、下位等級への降格を行われる場合がある。具体的に、直近の「昇給評価」は 2 回連続 C の場合は降格される。なお、降格基準の指標とする評語は、登用後 2 年目以降の評語とされている。

5 管理職の賃金水準

蘇州工業園区側が 2011 年度, 園区内の外資系企業 194 社のアンケート調査を行っている。その調査によれば, 園区内各企業の管理職の賃金水準は以下のようなものである(図表 5-23)。

図表 5-23 各企業の管理職の賃金比較(蘇州工業園区, 単位:元)

		欧米系			日系			EC 社
		下 10%平均	全体平均	上 10%平均	下 10%平均	全体平均	上 10%平均	
総経理		287,549	738,428	1,093,800	—	—	—	—
財務	部長	319,998	419,183	527,312	—	—	—	—
	課長	126,990	230,042	346,411	105,600	138,195	200,330	182,140
	係長	89,248	113,735	138,320	55,860	81,346	115,977	—
人事 総務	部長	251,608	394,055	550,038	—	—	—	326,060
	課長	116,850	226,178	350,887	106,478	144,762	196,979	—
	係長	92,300	120,569	145,672	54,897	69,332	83,689	—
技術	部長	277,560	451,653	574,746	—	—	—	169,820
	課長	171,020	237,781	311,826	96,936	164,743	239,780	—
	係長	103,544	116,676	131,826	69,822	88,304	116,520	—
品質 保証	部長	287,920	471,087	655,136	—	—	—	—
	課長	156,377	226,079	301,112	114,347	140,211	161,514	140,420
	係長	68,188	107,636	131,040	47,880	81,366	116,582	74,410
製造	部長	298,880	420,058	538,009	190,672	243,455	297,924	—
	課長	119,664	213,282	331,323	74,009	130,145	168,348	127,680
	係長	55,549	99,734	141,519	55,758	84,679	124,453	48,300
生産 管理	部長	298,880	420,058	538,009	—	—	—	—
	課長	179,180	215,027	263,164	82,800	124,108	152,984	118,580
	係長	72,000	101,536	129,256	55,236	69,833	89,093	92,120

出所) 蘇州工業園区側が, 194 社のアンケート調査の下に作られた 2011 年度の結果である。EC 社から得た資料の下で筆者作成。

注) ①「—」の部分にはデータがない。②本表のなかの賃金額は、所得税、諸手当とボーナスが含まれているが、残業手当とその他のインセンティブ(特別加算、皆勤手当など)が含まれていない。

表 5-23 のように、EC 社の管理職の賃金水準は、日系企業の全体平均と比較すると普通であるが、欧米系の平均水準と比べると低いレベルにある。なお、日系企業の管理職の平均賃金は、欧米系と比べて低いレベルにある⁸²。

第 3 節 日中における賃金管理の差異とその分析

EC 社における賃金管理は、本社の EN 社を参考にして作られているが、日本国内のそれといくつかの違いが見られる。以下では、初任給決定基準、人事考課の幅、退職金の 3 つの側面からその違いを簡単に分析してみたい。

1 初任給決定基準の違い

EN 社において、新卒の初任給は学歴別・職種別に分かれ、学歴要素によって初任給が決められる。高卒の総合職と大卒・大学院卒の総合職とはかなりの差が開いており、Ⅱ等級に昇格しない限り、等級別年齢加算号数と人事査定による昇格(号数)で、その差を追いつくには、学年以上に年月がかかることになる。

図表 5-24 新規採用の初任等級号数の差

	高校卒①	短大卒②	大学卒③	大学院卒④
総合職採用	16 号	27 号	39 号	52 号
学歴間の差	—	②-①=11	③-②=12	④-③=13
一般職採用	13 号	21 号	29 号	—

注) 資料により筆者作成

図表 5-24 を参考に、総合職での採用なら、高校卒と短大卒の初任号数に 11 号の差、短大卒と大学卒には 12 号の差、大学卒と大学院卒には 13 号の差がある。仮に短大は 2 年とし、高卒から大学院まで 2 年ずつの学年の差があるとする、年齢加算の号数(3×2=6)を除いて、高校卒が短大卒の初任号数に到達するには 5 号、短大卒が大学卒のそれに到達するには 6 号、大学卒が大学院卒のそれに到達するには 13 号必要となる。それはそれぞれ (S+A), (S+S), (S+S)+1 の評価が必要であることを意味する、S 評価の割合からしてみると、ほぼ不可能である。

⁸² この調査にインセンティブ込みのデータも作成している。インセンティブ込みで見ると、日系企業と欧米系企業との管理職の賃金水準に更に差が開いている。

EC 社において、ホワイトカラーの新入社員は、試用期間を経て、能力によって等級と号数が決まるようになっており、学歴要素は、初任給にほとんど影響していない。

2 人事考課の違い

(1) 査定基準の差異

EN 社において、昇給は人事考課による加給と年齢による加給となっており、I 等級において、28 歳までは、人事評価の加給より年齢加算分(勤続給)のほうが大きい。その後、年齢加算分は減少していくが、39 歳までは人事評価がマイナスであっても、年齢加算によって昇給できるようになっている。51 歳からはじめて D 評価で減給の可能性があるが、近年 D 評価が出されていないことや、その分布の割合からすると、ほぼないに等しい。他の等級も年齢に差があるだけで、I 等級と同じようになっている。つまり、一定の査定が入っても、年功的な要素の強い性格を持っていて、基本給の上昇が保障されていることがわかる。

図表 5-25 人事評価と年齢加算による昇給表 (I 等級)

年齢加給 評価昇給	28 歳まで (+3 号)	29~39 歳 (+2 号)	40~50 歳 (+1 号)	51 歳以降 (0)
S(+3 号)	+6	+5	+4	+3
A(+2 号)	+5	+4	+3	+2
B(+1 号)	+4	+3	+2	+1
C(0 号)	+3	+2	+1	0
D(-1 号)	+2	+1	0	-1

注) 資料により筆者作成

また、昇格(昇給)にも年齢基準の要素を設けており、理論上、高卒でも大卒より早い段階(年齢要素)での昇格が可能だとされるが、大卒以上に勤続年数がかかることになる。総合職での採用で、仮に短大は 2 年とし、高卒から大学院まで 2 年ずつの学年の差があるとすると、初任号数と年齢加算分を除いて、昇格の基準に必要な評価改定号数は以下(図表 5-26)のようになる。

図表 5-26 学歴別の昇格に必要な評価(総合職)

年齢		20 歳	21 歳	22 歳	23 歳	24 歳	25 歳	26 歳	27 歳	28 歳
昇格 必要 評価 号数	II 等級昇格	I -25	I -27	I -29	1- 31	I -33	I -35	I -37	I -39	I -41
	高校卒(初任 16)	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5
	短大卒(初任 27)	—	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10
	大学卒(初任 39)	—	—	—	-11	-12	-13	-14	-15	-16

注)資料により筆者作成。

勿論、図表 5-26 のなかのマイナスの数字は理論上の計算だけで、評価加算の累計を意味するものである。昇格には、直近の評価が A 或いは 3 回連続 B 以上じゃなければならない。だが、学歴別に同じ 2 年勤続の総合職を見ると、高校卒が昇格するには評価加算分 3 号(B+A)以上が必要となり、直近の評価が A であっても、その前の評価は B 評価以下なら昇格できない。短大卒と大学卒は直近の評価が A であつたら、理論上、その前がマイナス評価でも昇格できる。ゆえに、短期的に見ると、昇格(昇給)は勤続要素以外に、学歴要素も含めているといえよう。

EC 社において、昇給は最低賃金の上昇による加給と人事考課による加給(減給)となっている。労働政策の最低賃金の上昇分を除くと、人事評価により減給もありうることを意味する。これは EN 社と対照的である。

最低賃金水準に近い I 等級を見ると、調査時点で蘇州の最低賃金は 1,370 元であつて、(製造)現場従業員の初任給は 1,500 元前後であつた。仮に、調査時点で、ある従業員は I 等級の 29 号、1,500 元の基本給で採用されたとすると、半年後の人事考課のとき、昇給は最大(S+評価: 18×25 元)450 元となり、減給は最大(D-: 4×25 元)100 元となる。しかし、最低賃金は 1,530 元になっていたため、上昇した 160 元分を最低 6 号昇格させ、そこから降格(減給)しないと最低賃金以下となる。しかし、II 等級以上は、最低賃金の基準額と一定の差があるため、C 評価以下の場合、減給されることになる。

また、昇格には、EN 社のような年齢制限がなく、等級ごとに昇格号数を設け、それに直近の人事考課の結果を加味して決められる。

(2) 査定の幅の差異

図表 5-27 のように、EN 社では D 評価が出されないため、人事考課は上昇幅の査定に過ぎない、しかもその上昇幅は本給と比較してもごく僅かである。しかし、EC 社では、評価の段階が多いうえ、昇給と減給の幅も、本給と比較してかなりの割合を占めることになる。つまり、人事考課は基本給の上昇を前提とした上昇幅の査定でなく、基本給の増減を査定するものとなっている。

図表 5-27 人事考課による昇格(昇給)幅の比較(I 等級)

	EN 社(日本)			EC 社(中国)		
	改定号数	改定額(円)	改定幅(%) 注	改定号数	改定額(元)	改定幅 ^注
S	+3	3,720	2.91	+18	450	56.25

A	—	—	—	+15	375	46.89
+						
A	+2	2,480	1.94	+12	300	37.50
B	—	—	—	+9	225	28.13
+						
B	+1	1,240	0.97	+6	150	18.75
C	0	0	0.00	0	0	0.00
D	-1	-1,240	-0.97	-2	50	-6.25
D	—	—	—	-4	100	-12.50
-						

注) 資料により筆者作成。改定幅について、初任給の決定基準が異なるため、I 等級の 1 号(EN 社 127,500 円、EC 社 800 円)と比較することにした。

また一時金についても、日本国内と中国では、業績との連動の幅はかなりの差がある。EN 社において、一時金は、人事考課の結果とは連動しているが、やはり基本給×安定指数のほうが大きな割合を占める。I 等級を例にして見ると、地域手当は差がない、役付分も人事評価によって大きな差が開かない。そのため、{(基本給×安定係数) + (等級別評語別点数×1 点単価)} 部分が一時金の大半を占めることになる。以下は、基本給を仮に 18 万(大卒総合職相当)とし、その部分が人事考課によってどう変わるかを検証してみる(図表 5-28)。

図表 5-28 人事考課と一時金との連動幅

	S	A	B	C	D
① (基本給×安定係数)	484,020	484,020	484,020	484,020	484,020
② (等級別評語別点数×1 点単価)	258,909	191,100	123,900	55,481	0
①+②	742,929	675,120	607,920	539,501	484,020

注) EN 社の一時金の計算方法により筆者作成。このなか、安定係数=2.689、1 点単価=1232.9 円。

図表 5-28 のように、大きな影響が出ない要素を除いて、(基本給×安定係数) + (等級別評語別点数×1 点単価) だけで見た場合、I 等級について、D と S 評価が出されないとしたら、A 評価と C 評価とは大きな差が出ないようにになっている。C 評価でも A 評価の 8 割と

なり、仮にD評価でも基本給×安定係数部分が出るため、A評価の半分以上出ることになる。

しかし、EC社では、一時金が年間で基本給の概ね2ヶ月分となっており、マイナス評価の場合、一時金が出ないこともありうる。日中において、業績との連動幅に大きな違いが見られる。

3 退職金から見た違い

EN社において、退職金は、社員となった月から退職月までの各月に退職金基礎額として累積される。基礎額(月額)＝本給×12.8%であるため、年額は12×本給×12.8%＝本給×1.536となる。仮に22歳の大卒者が総合職で採用され、退職金制度が改定なし、なお毎年の人事考課の評価が平均的なBとしたら、勤続5年までに、事由別の退職金は以下のようなになる(図表5-29)。

図表5-29 事由別の退職金(大卒で毎年評価がBとした場合)

	23歳	24歳	25歳	26歳	27歳
自己都合	0.00	0.00	132,405	212,535	297,632
会社都合	107,290	228,509	364,114	535,744	694,475

注) 資料により筆者作成(小数点以下は四捨五入)。勿論、毎年B評価は非現実的であり、平均的な評価で退職金を比較するため、仮定したものである。

図表5-29の通り、3年以上勤務した場合、自己都合退職であっても退職金が出る仕組みとなっている。なお、60歳まで勤務した場合、試算すれば、少なくとも1000万以上の退職金が出ることになっている。

しかし、EC社において、現在退職対象者がいないことなどから、現時点で退職一時金制度が設けていない⁸³。

小括

EN社とEC社の賃金管理をふまえて、日中の雇用システム・労働市場の差異から、EC社の賃金管理の問題を以下の三点にまとめておきたい。

第一に、現在、雇用形態から見ると、中国の大卒は日本の正社員とは異なって、契約社

⁸³ 以前の調査で、2,3ヶ月のお祝い金を出される企業もあった。その企業は、従業員の引き受けを条件に、中国の国有企業と合弁の形態で設立したため、設立直後に退職者が出たケースである。

員に近いと、離職率が日本に比べて非常に高い。現場には、地方の農村戸籍の従業員が多くの割合を占めており、現時点で、彼らは制度上、都市部に移住するのが困難であるため定着できない。そのため、EN社の終身雇用を前提とした賃金管理は、中国の雇用現状では困難である。

第二に、日本において、学歴別に初任給が決められ、その後、人事考課があるにしても、勤続要素で基本給の上昇はある程度保障されている。しかし、中国では、初任給は学歴要素で決められておらず、その後の人事考課も「上昇幅」の考課でなく、「昇給」か「降給」かの考課となっている。それに、近年平均賃金と最低賃金も10%前後上昇し続けている。そのため、日本の低成長期に適応させてきた「職能資格給」が、現在中国での実行は困難になると考えられる。

第三に、中国では、公的年金以外に人材を留める機能の企業年金・退職金制度がほとんどの日系企業に設けていないため、定着率が日本以上に低い。日本企業の退職金制度については、「本来労働の対価として支払われるべき部分の一部が留保し、これが退職時に追加的に支払われるもの」とされる賃金の後払い説がある。そして、この後払いの賃金—退職金には、人材を留める機能があるとされる。EC社は、現在中国において、賃金水準が高くないうえ退職金制度が設けていないため、人材の定着や育成に弊害が出るのは言うまでもない。

第6章 中国企業の事例研究

これまでは、日系企業の賃金管理を見てきた、日系企業の多くは本社を真似し、「職能資格給」を変更しながら、中国の労働市場に適用させている。中国企業はどのような賃金制度をとっているのか、どのような特徴があるか。本章は、中国国有・集団・民営企業を1社ずつ取り上げ、その賃金制度を比較することで、日系企業の賃金管理の問題はより明らかになるのであろう。

第1節 集団企業(TCL)の事例—電機系

I TCL グループの概要

広東省恵州市に本部を置く総合電器グループ。正式名称は「TCL 集団股份有限公司」。2008年の全世界における営業利益は384.14億元（約5400億円）で、40の国と地域に販売会社を設置している。生産拠点は、中国、ポーランド、メキシコ、タイ、ベトナムなど約20カ所に展開。R&D（研究開発）センターは中国、米国、フランス、シンガポールなど10数カ所に設置している。公有制企業の中の「集団企業」である。

II TCL 職員賃金制度⁸⁴

1 適用対象

総則は「この制度は会社の全体の職員（本部職員及び駐在員）を対象とする」、「職員賃金の確定及び調整方法などに関する事項の基準として、この制度を制定する。」「この制度での賃金は、毎月定期的に支払われる賃金を指し、ボーナスと手当などは含めない（技術系列のプロジェクト手当は除外とする）。」と規定されている。

2 賃金体系

職員の賃金は、固定賃金、変動賃金の二つの部分から構成する。

固定賃金は、基本賃金、技能賃金、住宅補助、医療補助から構成する。固定賃金は職員の職務、勤続年数、学歴、技能などの要素から確定する。

変動賃金は、出勤賃金、業績賃金、利益賃金から構成する、プロジェクトの開発に関与する人員ならプロジェクト手当もこれに含める。変動賃金は出勤の状況、個人の業績及び会社の利益によって確定し、毎月一回調整する。

⁸⁴ 中国教育部と清華大学主催の中国知網(www.cnki.net)に公開された論文であり、筆者がその一部を翻訳したものである。原文は、劉新義(2007)『TCL 集団戦略性薪酬体系設計』(蘭州大学)

プロジェクト手当は、総経理が計画を決裁した当月に、プロジェクトに関与する人員の賃金に反映する。プロジェクト担当の経理は、毎月研究開発に関与する人員を考査し、各人の手当の金額を決定する。最高金額は賃金基準の20%とする。

プロジェクトの完成率は技術戦略委員会により評価する。プロジェクトが期限前或いは期日通りに完成した場合、当月からプロジェクト手当の支給を中止する。予定完成期日に完成率が60%以下の場合、当月から手当の支給を中止する。予定完成期日に完成率60%以上の場合、完成するまで手当の支給を継続する。

職員賃金の控除項目は、個人所得税、社会保険費、補助保険費、住宅積立金及び教育金のほか、保証金、立替金と罰金が差し引かれる。職員の賃金の支払いに間違いがあった場合、或いは事情により募金を返却する場合、来月の「補雑」項目で支払ことにする⁸⁵。

3 賃金系列

職務の性質の違いに基づき、賃金系列を行政、技術、営業の3種類に分ける。行政賃金系列は行政、財務、生産管理及び事務に従事する人員に適用する。技術賃金系列は商品開発、生産管理など技術に携わる職員に適用する。営業賃金系列は営業、販売などに関わる職員に適用する。

賃金系列の詳細な職務分類は以下の図表6-1で示す。

図表 6-1 賃金系列適用職務

賃金系列	適用職務
行政賃金	1、総経理室の人員 2、本社の部長補佐以上の職員（市場本部とその所属部門が除外とする） 3、行政人事部、財務部、監査部と材料供給部門の職員 4、研究設計部門、生産技術部門、品質管理部門に技術以外の職務に従事する職員
技術賃金	研究設計部門、生産技術部門、品質管理部門の職員
営業賃金	1、市場本部及び所属市場管理部門、市場開発部門及びサービス・ステーションの職員 2、駐在機関の全ての職員

4 賃金の計算方法

(I) 賃金計算公式

⁸⁵ 教育金、保証金の詳細が資料では不明である。

支払われる賃金は、基準内賃金＋補雑項目－控除項目となり。その中、基準内賃金は、固定賃金と変動賃金で構成される。さらに、固定賃金と変動賃金の構成は以下のである。

$$\begin{aligned} \text{固定賃金} &= \text{基本給} + \text{技能給} + \text{住宅補助} + \text{医療補助} \\ &= \text{基準賃金} \times \text{固定賃金基準係数} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{変動賃金} &= \text{出勤給} + \text{業績給} + \text{利益給} \\ &= \text{基準賃金} \times \text{変動賃金基準係数} \end{aligned}$$

(2) 基準内賃金の確定

職員の所属する賃金系列と職務により賃金等級が決められ、その賃金等級に基づいて基準賃金を確定する。

固定賃金と変動賃金の基準係数は以下（図表 6-2）のようである。

図表 6-2 賃金項目基準係数

賃金系列	固定賃金基準係数 (A)					変動賃金基準係数 (B)				
	合計	基本給 (A1)	技能給 (A2)	住宅補助 (A3)	医療補助 (A4)	合計	出勤給 (B1)	業績給 (B2)	利益給 (B3)	Project 手当 (B4)
行政	0.7	0.2	0.4	0.08	0.02	0.3	0.1	0.1	0.1	/
技術	0.7	0.2	0.4	0.08	0.02	0.5	0.1	0.1	0.1	0.2
営業	0.5	0.2	0.2	0.08	0.02	0.5	0.1	0.1	0.3	/

固定賃金の計算方法

$$\begin{aligned} \text{固定賃金} &= \text{基本給} + \text{技能給} + \text{住宅補助} + \text{医療補助} \\ &= \text{基準賃金} \times (\text{A1} + \text{A2} + \text{A3} + \text{A4}) \end{aligned}$$

変動賃金の計算方法

$$\begin{aligned} \text{変動賃金} &= \text{出勤給} + \text{業績給} + \text{利益給} + \text{プロジェクト手当} \\ &= \text{基準賃金} \times (\text{B1} \times \text{C1} + \text{B2} \times \text{C2} + \text{B3} \times \text{C3} + \text{B4} \times \text{C4}) \end{aligned}$$

説明事例：仮に一人の行政賃金系列の適用する職員が、賃金等級は 48 級とすれば、基準賃金は 3000 元となる⁸⁶。この職員の当月出勤考査係数は 0.8、業績係数は 1.2、利益係数は 0.8 とすれば、賃金項目は以下のである。

⁸⁶ 『職員職務-等級対照表』により決められるとなるが、論文には資料が欠けていた。

固定賃金項目	基準賃金（元）	変動賃金項目	基準賃金（元）
基本給	$3000 \times 0.2 = 600$	出勤給	$3000 \times 0.1 \times 0.8 = 240$
技能給	$3000 \times 0.4 = 1200$	業績給	$3000 \times 0.1 \times 1.2 = 360$
住宅補助	$3000 \times 0.08 = 240$	利益給	$3000 \times 0.1 \times 0.8 = 240$
医療補助	$3000 \times 0.02 = 60$		
固定賃金の合計	2100	変動賃金の合計	840
基準内賃金合計		2940	

この中、C1 は出勤考査係数、C2 は業績考査係数、C3 は利益考査係数、C4 はプロジェクトの考査係数であり、これらの係数の確定方法は以下の図表 6-3, 4, 5, 6 の通りである。

図表 6-3 出勤考査係数 (C1) の確定方法

当月の出勤考査	控除値
無断欠勤半日以上	1
病気、用事での欠勤一日毎に	0.25
遅刻、早退の累計五回毎に	0.5
遅刻、早退の累計一時間毎に	0.5
連絡遅れの欠勤	0.2

注) 初期値 = 1 C1 = 初期値 - 控除値

図表 6-3 で示しているように、無断欠勤半日以上が 1 回で出勤係数は、初期値 - 控除値 $1 - 1 = 0$ となり、当月の出勤給は 0 になることを意味する。病気・用事で欠勤した場合であっても、1 回につき出勤給は 0.25% 減となる。それに、遅刻、早退についても、累計回数は 5 回か累計時間 1 時間ごとに、出勤給が 50% 減となる、執行について、累計時間か回数かのいずれの条件似に達した場合減給されると思われる。

図表 6-4 業績考査係数 (C2) の確定方法

考査成績	考査成績の意味	職員に占める比例	C 2
S	優秀	5%	1.3
A	良好	15%	1.1
B	合格	60%	1.0
C	まあ合格	15%	0.6

D	良くない	5%	0
---	------	----	---

図表 6-5 利益考査係数 (C3) の確定方法

目標利益の達成率	C 3	目標利益の達成率	C 3
151%以上	2	61-80%	0.8
121-150%	1.5	41-60%	0.6
101-120%	1.2	21-40%	0.4
81-100%	1	0-20%	0

図表 6-6 プロジェクトの考査係数 (C4) の確定方法

プロジェクトの予定完成率	C 4
100%以上	1
80-100%	0.8
60-80%	0.6
60%以下	0

5 試用期間⁸⁷職員の賃金等級の確定

(I) 賃金は本部支払いの試用期間職員

募集して入社した試用期間の職員の賃金等級は、部門担当者が全面的に考査した上『職員賃金等級調整表』を記入し、行政人事部の主管がそれを審査して、最後に総経理が決裁する。

配属⁸⁸して入社した試用期間の職員の賃金等級は、行政人事部が提案として『職員賃金等級調整表』を記入し、主管がそれを審査して、最後に総経理が決裁する。

本部課長以上の職務、或いは子会社の財務経理補佐、副経理及び経理の経歴がある場合、基本的に賃金等級をその職務に適応する等級標準（本社）の下限とする。

関連する職務の経験が2年以上ある場合、賃金等級は試用期間職員の能力、経験年数、仕事の難易度などを考慮して上限内に確定する。以上の職務の経歴が無い場合、『本社試用期間職員の賃金等級確定方法』により確定する。なお、学歴は国家が承認するものを指す。

⁸⁷ 中国の労働法には、三年以上の労働契約を結ぶ時、6か月の試用期間を設定できると規定されており、その期間内に使用者が労働者を解雇できる。

⁸⁸ 地方政府の人事部門(労働部あるいは組織部)から推薦という形で企業に職員を分配する制度。

特別な（急募、特殊人材など）場合、試用期間の賃金は標準以上に設定できる。但し、所属部門は『職員賃金等級調整表』に申請する賃金標準とその理由を記入し、行政人事部の主管が審査して、最後に総経理が決裁する。

図表 6-7 本社試用期間職員の賃金等級確定方法

試用期間 職員の学歴	0-2年の職務経験者		2年以上の職務経験者
	賃金等級	賃金基準	賃金等級の調整範囲及び上限
博士	33	6,000 元	1-15 級昇格可能, 上限は 18 級(9,800 元)
修士	52	2,600 元	1-20 級昇格可能, 上限は 32 級(6,200 元)
双学士	54	2,400 元	1-20 級昇格可能, 上限は 34 級(5,800 元)
学士	60	1,800 元	1-20 級昇格可能, 上限は 40 級(4,600 元)
短大	66	1,200 元	1-15 級昇格可能, 上限は 51 級(2,700 元)
専門学校	71	700 元	1-15 級昇格可能, 上限は 56 級(2,200 元)

(2) 賃金は子会社支払いの試用期間職員

子会社所属の販売店などの試用期間職員の賃金等級は、子会社の人事担当者が職員の『職員賃金等級調整表』を記入し、子会社の経理が確定する。子会社及び所属の販売店などが、試用期間職員の賃金状況を子会社経理に報告しなければならない。

子会社は、その地域の経済発展、平均賃金水準、使用期間職員の能力、経験、及び仕事の難易度に応じて職員の賃金等級を確定する。子会社所在地職員の賃金等級確定方法は、図表 6-8 で示す。

図表 6-8 子会社試用期間職員の賃金等級確定方法

試用期間 職員の学歴	下限		上限	
	賃金等級	賃金基準	賃金等級	賃金基準
修士	67	1,100 元	50	2,800 元
双学士 ⁸⁹	68	1,000 元	54	2,400 元
学士	69	900 元	57	2,100 元
短大	70	800 元	60	1,800 元

⁸⁹ 中国の大学には、成績の優れた者に大学三年から二つの専門を専攻できる制度があり、卒業する時二つの学士学位を取れる。一般的に修士と同じ待遇とされる。

専門学校	71	700 元	63	1,500 元
------	----	-------	----	---------

6 賃金等級の調整

実習期間（新卒採用の大学生）或は試用期間（中途採用の職員）が満了し、考査に合格した者は、正式な職員として採用し、賃金等級を改めて調整する。

会社は毎年6月、12月に職員の業績を総合的に考査し、考査成績に基づき、全職員の賃金等級を改定する。

業績総合考査は「S A B C D」評価制度を基準とし、それによって賃金等級を調整する。考査成績と賃金等級の調整は以下の図表 6-9 で示す。

図表 6-9 業績考査と賃金等級の調整

考査成績	考査成績の意味	賃金等級の調整
S	優秀	ランクを5-6級昇格
A	良好	ランクを3-4級昇格
B	合格	ランクを1-2級昇格
C	まあ合格	昇降なし
D	良くない	ランクを1-2級降格

試用期間内及び試用期間から正式採用になる場合、賃金等級の確定は『職員賃金等級調整表』を参照して決められる。

基本的に、会社は会計年度の営業利益に基づいて、全職員の賃金基準を全面調整し、その結果を公表する。

7 賃金の支払

職員の賃金の支払いは毎月15日とし、祝日の場合はその前日とする。

賃金支給の明細書は上司から部下へと順次に渡される。具体的に、一般職員の明細書が課長により渡される、課長の明細書が部長に渡されることになる。

休暇をとった場合、出勤考査制度に基づいて賃金が算定される。

離職する職員の賃金は、職員離職管理規定によって算定される。

第2節 国有企業(P社)の賃金管理

I 企業概況

中国山東省に位置し、1951年に設立され、1963年からピストンの生産に変わる。現在は上海証券取引所で上場しており、従業員3000人の国有企業である。濱州工場に2700人、淄博工場に400人の従業員がいる。全体で男性65%、女性35%である。製造現場は男性90%以上であり、スタッフ層は、中国の労働法上、男女の退職年齢に差があるため、男性が若干多い。

製品は、第一汽車、東風汽車、奇瑞、吉利など、殆どの自動車メーカーに納品している。なお、国内のシェアは35%である。海外にも生産拠点と事務所を設置しており、ベンツ、フォルクスワーゲンやボルボなどの海外企業にも納品している。

II 雇用と賃金管理

2011年に賃金制度を変更し、現在に至る。変更の前は、同じ仕事でも、勤続の差で倍以上の格差もあったが、公平・公正の賃金制度を目指し、それをより「同一労働同一賃金」になるように改革した。国有企業の賃金制度が歴史的に年功的だったため、最初は抵抗があつて困難だったが、業績給で若者のモチベーションを引き出し、年齢給で年配者に配慮し、バランスの取れた賃金制度に変更した。

1 賃金体系

(1) 職種分類表

職種は、管理類、技術類、操作類、補助類、実習類に分けられ、それぞれの職種の下に、また細かく「資格」化されている。詳細は図表6-10(P社の社内資料より作成、以下同じ)のとおりである。

図表6-10 職種分類表

管理類	技術類	操作類	補助類	実習類
高層管理者	総設計士	高級技能工	一級補助工	試用工
中層管理者	首席設計士			
「資深」主管	主任設計士	中級技能工	二級補助工	
部門主管	副主任設計士			
部門「主弁」	設計士	初級技能工	三級補助工	
管理員	設計員			

注) 高層管理者は総経理・副総経理で、中層管理者は、各部門の正・副職、補助職。或は、他工場の正・副職、補助職と定義されている。補助職は、寮の管理員、物流、警備員と定義されている。

(2) 賃金体系

賃金体系は、基本給、業績給、手当の三つの部分から構成される。その中、基本給は職務資格によるものである(図表 6-11)。

図表 6-11 職務賃金等級表

	一等	二等	三等	四等	五等	六等	七等	八等	九等	十等
1 級	300	425	610	855	1165	1600	2215	3010	3985	5140
2 級	310	440	630	880	1200	1650	2280	3090	4080	5250
3 級	320	455	650	905	1235	1700	2345	3170	4175	5360
4 級	330	470	670	930	1270	1750	2410	3250	4270	5470
5 級	340	485	690	955	1305	1800	2475	3330	4365	5580
6 級	350	500	710	980	1340	1850	2540	3410	4460	5690
7 級	360	515	730	1005	1375	1900	2605	3490	4555	5800
8 級	370	530	750	1030	1410	1950	2670	3570	4650	5910
9 級	380	545	770	1055	1445	2000	2735	3650	4745	6020
10 級	390	560	790	1080	1480	2050	2800	3730	4840	6130
11 級	400	575	810	1105	1515	2100	2865	3810	4935	6240
12 級	410	590	830	1130	1550	2150	2930	3890	5030	6350

また、その職務資格は、職種(管理類、技術類、補助類、操作類)によって等級化されている(図表 6-12, 13, 14, 15 を参照)。

図表 6-12 管理類

	管理員		部門「主弁」		部門主管		「資深」主管	
	等/級	金額	等/級	金額	等/級	金額	等/級	金額
一档 ⁹⁰	3/10	790	4/10	1080	5/9	1445	7/3	2345
二档	3/8	750	4/8	1030	5/7	1375	7/1	2215
三档	3/6	710	4/6	980	5/5	1305	6/9	2000
四档	3/4	670	4/4	930	5/3	1235	6/5	1800

⁹⁰ 「档」は、P 社が使用する中国語の表現である。各職務をさらに細分化し、その等級の「ランク」を表している。

五档	3/2	630	4/2	880	5/1	1165	6/1	1600
----	-----	-----	-----	-----	-----	------	-----	------

図表 6-13 技術類

	設計員		設計師		副主任設計師		主任設計師		首席設計師		総設計師	
	等級	金額	等級	金額	等級	金額	等級	金額	等級	金額	等級	金額
一档	4/1	855	5/1	1165	6/1	1600	7/6	2540	8/10	3730	9/8	4650
二档	3/10	790	4/11	1105	5/11	1515	6/10	2050	8/1	3010	9/3	4175
三档	3/3	650	4/9	1055	5/9	1445	6/7	1900				
四档	2/12	590	4/7	1005	5/7	1375	6/4	1750				
五档	2/8	530	4/4	930	5/4	1270						

図表 6-14 補助類

	三級補助工		二級補助工		一級補助工	
	等/級	金額	等/級	金額	等/級	金額
一档	2/7	515	3/12	830	5/7	1375
二档	2/3	455	3/8	750	5/2	1200
三档	1/11	400	3/5	690	4/9	1055
四档			3/2	630	4/5	955
五档			2/10	560	4/1	855

図表 6-15 操作類

	初級技能工		中級技能工		高級技能工	
	等/級	金額	等/級	金額	等/級	金額
一档	3/1	610	4/10	1080	6/5	1800
二档	2/10	560	4/5	955	6/1	1600
三档	2/6	500	4/1	855	5/9	1445
四档			3/10	790	5/5	1305
五档			3/5	690	5/1	1165

業績給は毎月評価が行われ、現場従業員は個人の出来高で評価し、スタッフ層は部門ごとの評価で調整される。

手当には、職能資格手当、住宅補助、年齢給、昼食補助、交通手当などがある。

この中、年齢給は年に15元決して高い金額ではないが、年配者のモチベーションの維持には重要としている。

交通手当は、以前は部長レベル以上に通勤手当 300 元が支給され、普通従業員は通勤バスで出勤していたが、自動車の普及により、私用車で出勤する従業員が増えているため、現在、通勤バスの運行を停止させ、通勤方法を問わず、普通従業員に 300 元の通勤手当を支給している。管理層は、私用車を業務用としても使うため、職務に応じて 1200 元までの通勤手当を支給する。

現場従業員は、2013 年 6 月の調査時点で初任給は 1200 元からスタートする。スタッフ層は、大卒で入社後 3~6 ヶ月の実習期間は 2000 元、その後は職種により差がつく。

2 人事考課

(1) 部下、同僚、上司三者評価

中間管理層では、年末の業務執行報告を経て、評価表(業績等)を用いて、上司と同僚以外に、部下(各部門の従業員代表)からも評価される。その結果を、掲示板に順番つけて公表され、その順番が昇給と昇進・昇格の基準になる。

(2) 昇進昇格

各職務に昇進する際、職務に関する機能・知識以外に、学歴水準や同じ職種での勤続などが要求される。その詳細は以下(図表 6-16, 17)の通りである。

図表 6-16 昇進昇格の条件(管理と技術類)

中層管理職	管理職	①企業管理, 財務管理, 生産管理などの研修を受けたことがあり, 専門学校(2年制短大)卒以上の学歴であること。 ②12年以上の管理職での経験。 ③中級以上の資格 ⁹¹ を有すること。
	副職	①企業管理, 財務管理, 生産管理などの研修を受けたことがあり, 短大卒以上の学歴であること。 ②8年以上の管理職での経験。 ③中級以上の資格を有すること。
	補助職	①企業管理, 財務管理, 生産管理などの研修を受けたことがあり, 短大卒以上の学歴であること。 ②6年以上の管理職での経験, ③中級以上の資格を有すること。
管	「資深」 ⁹² 主管	①中級以上の資格 ②短大卒以下は, 20年以上の経験, 大卒は12年以上の経験
	部門主管	①中級以上の資格

⁹¹ 中国語で「職稱」と言い、日本の企業内資格に類似する。

⁹² 「資深」は、ベテランを意味する。

理 人 員		②短大卒以下は、12年以上の経験、大卒は9年以上の経験
	部門 「主弁」	①中級以上の資格 ②短大卒以下は、9年以上の経験、大卒は6年以上の経験
	管理員	①専門学校以上である ②1年以上の職務経験
技 術 人 員	総設計師	①応用研究員資格 ②大卒は20年以上の経験、修士は17年以上の経験、博士は15年以上の経験。
	首席 設計師	①応用研究員資格 ②大卒以下は20年以上の経験、大卒は15年以上、修士は12年以上、博士は15年以上の経験。
	主任 設計師	①高級エンジニア以上の資格 ②大卒以下は15年以上の経験、大卒は10年以上、修士は7年以上、博士は5年以上の経験。
	副主任 設計師	①エンジニア以上の資格 ②大卒以下は12年以上の経験、大卒は8年以上、修士は5年以上、博士は3年以上の経験。
	設計師	①エンジニア以上の資格 ②大卒以下は8年以上、大卒以上は5年以上の経験。
	設計員	①エンジニア補佐以上の資格 ②大卒以下は2年以上、大卒以上は1年以上の経験。

図表 6-17 昇進昇格の条件(操作と補助類)

操 作 類	高級 技能工	①1級技能師以上の資格 ②専門学校以上は15年以上の経験、専門学校以下は20年以上の経験
	中級 技能工	①2級技能師以上の資格 ②専門学校以上は6年以上の経験、専門学校以下は9年以上の経験
	初級 技能工	①1年以上の経験
補 助 類	一級	①高卒以上 ②12年以上の経験
	二級	①高卒以上 ②6年以上の経験
	三級	①1年以上の経験

注) 中層管理職と技術職以外、いずれの条件を満たした場合でも昇格が可能とされる。

3 その他

(1) 有給休暇

一番暑い8月に10日前後を給付する(労働法上気温が40度超え、職場に冷房などが整えていない場合、就業拒否できると規定されている)。探親休暇はマックス22日までとれる。従来は探親休暇の場合、80%の基本給を支給されるようになっていたが、現在は、利用した場合、基本給が100%支給されるが、当月の業績給(賞金)が1日につき、25%カットされる。また、出勤率93%以上であれば、年末の昇給と一時金の考課に影響しない。

(2) 工会

専任のトップがおり、活動が行われる。具体的に、①従業員大会を企画して合理化に関する提案や、仕事と生活上問題の解決法を収集し、まとめて会社に提出して要求。②会社と協議。従業員を代表して、賃上げの要求をしてくるが、会社はその要求以上に昇給する場合もある。③従業員の育成、訓練、④文芸活動、⑤社会貢献活動(献血、老人ホーム訪問)などがある。

(3) 企業福利

家族持ちの従業員には、住宅の分配を行う。会社が団地(会社と6キロ距離)を建設し、職務によって110平米から180平米の住宅を市販の半分以下で分配する。独身者には、会社内に寮(無料)が整備されていて、調査時点で200人が入居していた。団地の管理会社も会社が経営する。

(4) 一時金

一時金は、職務や考課などに関係なく、会社の業績だけで支給する。6月に平均1200元を、12月に2000~3000元を支給する。かつて、1回だけ部門内で差をつけて支給したが、不満があつてやめた。また、会社の業績が悪くても、従業員のモチベーションを維持するため、ボーナスをカットせず、通常の80%~120%範囲内で調整して支給される。

第3節 民営企業(Q社)の事例

I 企業概況

中国山東省に位置し、1993年に設立された民営の化工メーカーである。上海に研究開発機関を置き、山東省に2つの製造拠点、さらに合併により東北の吉林省に1つの拠点をもち、それに、8つの子会社と40以上の販売会社が中国全土をほぼ網羅する。主な製品は化工分散体(中間体)、農薬、肥料であり、多くの製品は国内でかなりのシェアを占めており、

そのほか、東南アジアとアフリカまで輸出している。2013年の売上げは14億元を超え、農薬メーカーの中ではトップクラスとなる。

II 雇用と賃金制度

1 スタッフ層の雇用

スタッフ層の募集は、主に、企業説明会やネット募集によって行われる。なお、ネット募集は中途採用が多い。

(1)説明会

各地で開催される合同説明会にブースを出し、新卒・既卒を問わず、職種(空きのポスト)に適合する専攻の人員を募集する。

(2)ネット募集

以下のように(図表 6-18, 19)、ホームページ上に募集の職種、学歴、専攻、賃金と福利などの条件、場合によっては出身地、性別などを明記される。

図表 6-18 募集職種と応募条件

職種	学歴	専攻	性別	他の条件
化工技術員	短大卒以上	化学・生物類	男	繊細で忍耐力を持ち 専攻を実践(仕事)に統合できる。
営業販売員	短大卒以上	化学・農科類	男	コミュニケーション能力に優れ 販売経験者優先
PCの メンテナンス	専門学校卒 以上	パソコン類	女	濱州戸籍 経験者優先
会計(経理)	短大卒以上	財務管理類	不問	濱州戸籍 1～3年の経験者
経理補佐	四大卒以上	農科類	男	単独で製品の企画
倉庫管理員	専門学校卒 以上	不問	男	真面目である 他地へ頻繁に出張が出来る

出所)Q社のホームページにより作成。

注)中国の募集要件に、専門以外に、性別と戸籍を明記されるケースが多い。

図表 6-19 賃金と福利

賃金・賞与	試用期間(1~3ヶ月, 評価によって契約)月給は2000元。 正式に採用した場合, 月給は2500~4000元の業績給(中国語「積効工資制」) 創新獎金, 効率獎金, 年末獎金(企業利益, 部門の業績, 個人の業績による)
社会保険	五險以外に, 「高額医療保険」, 「探親」休暇, 有給休暇
企業福利	売店・食堂・フィットネス機器が完備される寮 祝祭日に「慰問金」或は「慰問品」 赴任の交通費, および春節帰省の往復の交通費を負担
職業訓練 キャリア	職業安全訓練, 専門技術・知識の訓練 キャリアに対し「学習教育補助」

出所)Q社のホームページにより作成。

応募のプロセスは, 履歴を郵送→書類選考→電話連絡→面接→正式採用となる。

入社の際, 身分証明書, 学位証と卒業証, 戸籍移転証明それに党員であれば, 党組織関係移転紹介書を取り, 入社手続きをする。

2 賃金体系

賃金体系は, 基本給, 職務給, 技能給, 業績給, 手当からなる。

基本給は, 全従業員750元同額となる。

職務給は, 職務によって, 基本給に0.6~3.2まで決められた倍率を乗じ計算される。詳細は(図表6-20, 21)の如くである(Q社社内資料より作成, 以下同)。

図表 6-20 職務等級—基本給対照表

職務等級	職務類型	基本給	職務給	「保秘費」	保健費	基準内賃金総額
総経理級	総経理, 執行副総経理	750	2400	200	100	3450
副総経理級	技術副総経理, 「分管」副総経理, 総エンジニア, 総経済師, 総会計師など	750	2100	200	100	3150
総経理補佐級	総経理補助, 子会社総経理, 教授級エンジニア	750	1800	200	100	2850
部長級	部長, 製剤工場長, 「資深」エンジニアなど	750	1500	200	100	2550
副部長級	副部長, 製剤工場副職,	750	1200	200	100	2250

	高級エンジニアなど					
部長補佐級	部長補佐, 子会社副職補佐, エンジニア, 高級技工	750	900	200	100	1950
課長級	課長, 組長, プロジェクト主任, 1級技術員	750	600	150	100	1600
副課長級	副課長, 副組長, 係長, 組長補佐, 2級技術員	750	300	150	100	1300
主管級	主管, 課長補佐, 班長, 3級技術員	750	200	150	100	1200
「専員」級	専員, 副班長, 総合管理員, 4級技術員など	750	100	100	100	1050
「文員」級	文員, 保管員, 質検員, 食堂人員, 5級技術員	750	50	100	100	1000
試用級	試用, 実習人員	750	-	-		750

職務等級—業績給対照表は以下(図表 6-21)の表で示す。

図表 6-21 職務等級—業績給対照表

職務等級	基本給	倍率	業績「量化」基数	技能級別範囲	技能賃金範囲
総経理級	750	3.2	2400	4C~12C	480~4320
副総経理級	750	2.8	2100	4C~12C	480~4320
総経理補佐級	750	2.4	1800	4C~12C	480~4320
部長級	750	2.0	1500	3A~12C	170~4320
副部長級	750	1.8	1200	3A~9C	170~2430
部長補佐級	750	1.6	1350	3A~8C	170~1920
課長級	750	1.4	1050	3A~8C	170~1920
副課長級	750	1.2	900	3A~7C	170~1470
主管級	750	1.0	750	3A~7C	170~1470
「専員」級	750	0.8	600	1A~6C	10~1080
「文員」級	750	0.6	450	1A~5C	10~750
試用級	750	—	—	—	—

技能給は、職務によって 1A(10 元)~12C(4320 元)まで付けられる。なお、同じ職務等級の中に、さらに A, B, C と差が付けられる(図表 6-22)。

図表 6-22 技能等級賃金対照表(元)

	A 等	B 等	C 等		A 等	B 等	C 等
1 級	10	20	30	7 級	1210	1340	1470
2 級	60	90	120	8 級	1620	1770	1920
3 級	170	220	270	9 級	2090	2260	2430
4 級	340	410	480	10 級	2620	2810	3000
5 級	570	660	750	11 級	3210	3420	3630
6 級	860	970	1080	12 級	3860	4090	4320

上の図表を参照に、図表 6-21 中の「文員」級の技能級別範囲は 1A～5C であるため、ある「文員」級従業員の技能級別は 2B としたら、技能給は 90 元となる。

その他、「保秘費」200 元と保健費 100 元は全員一律で支給される。

業績給は、業績「量化」基数を基に、「軟指標」と「硬指標」の任務計画の完成度のより、計算される。

3 人評評価

(1) 硬指標 (700 点, 評価の 70%)

部門が制定する指標である。まず、部門は月単位の重要業務事項、臨時業務を企画し、①計画指標、②評価基準と方法、などを明確にし、そして、一般的に、会社の考課評価委員会がそれを審査し(特別の場合、財務部と総務部も可能とされる)、必要に応じて調整する。月末は、計画の完成度を部門ごとに統計し、業績「量化」基数を基に、個々人の業績給が確定される。

図表 6-23 任務計画表(硬指標)

指標類別	今月作業任務計画	計画指標	評価の標準・方法	評価結果	備考
硬指標 (70%)	1				
	2				
	3				
	4				
	5				
	6				
	7				
	8				
合計					

部門主要責任者:

考評委:

最高責任者:

出所) 社内資料により筆者作成

(2) 軟指標 (300 点, 評価の 30%)

軟指標は会社が制定する。軟指標は、企画、執行力と団結協力の 3 つからなり、会社が各部門に通用するように制定する。体的に、企画が 100 点、内執行力 150 点、団結協力が 50 点からなる。図表 6-24 の如くである。

図表 6-24 任務計画表(軟指標)

_____ 部門 2008 年__月工作任务计划表 (軟指標)

编号: JL/QG-003 NO.

指标类别	序号	本月工作任务计划		检查、评价标准	检查方法	额定分数	考核人	备注	
		项目	具体内容						
软指标 30%	1	组织 策划	1	工作重点到位深度及量化程度					
			2	工作重点任务分解					
			3	员工有效工作率和工作负荷					
			4	下属人员能力的发挥					
	2	执行 力	1	本部门出勤和劳动纪律					
			2	定置和现场管理					
			3	安全管理和环境治理					
			4	量化日清及下属工作点评					
			5	文件资料报送					
			6	内部营销经营					
3	团 结 协 作	与相关部门精诚合作							
创新 指标	1	工作创新 (额外加减分)				-			
合计			-			-			

部门主要负责人: _____ 考评委: _____ 公司领导: _____

出所) Q 社社内資料により。

小括

TCL の賃金制度は、職員と工員に分けられており、かつての国営企業の「職務等級賃金制度」の影響があるのではないかとと思われる。賃金制度は職員に限られ、工員の賃金制度は不明である。資料によれば、2007 年時点で、職員は入社する時点で学歴が非常に重視されており、本部において、博士と短大の賃金の差が 8.6 倍もあり、学歴による格差が非常に大き

いということがよく分かる。原文には、肝心の『職員職務-等級対照表』と『職員賃金等級調整表』などの資料が欠けており、TCLに連絡したものの、回答を得られなかった。入社した後、考査によってどう変わっていくか、興味深いところである。

P社の賃金管理は、基本給が職務給となっているが、その職務を細かく等級化することによって、かつての国有企業の賃金管理の硬直性を修正したと思われる。また、昇進・昇格には、勤務経験以外に、学歴要素が設けられている。TCLの賃金制度(2004年時点)も、学歴が初任給にかなり影響しており、この点にしてP社とは対照的である。ただし、「中層管理職と技術職以外、条件はすべてを満たすではなく、いずれかの条件を満たした場合でも昇格が可能」とされ、この文言は、人事評価の際、上司に恣意的に解釈され、制度化した賃金制度を形骸化される可能性がある。

Q社の賃金管理は、賃金体系は複雑であり、基本給部分が全員一律になっている。また、技能等級によって職務等級が細分化されている、しかもその格差がかなり大きい。それに、業績給は70%までになることが可能とされ、国有企業や日系企業と異なって、これまでの調査で類を見ないものであった。

また、雇用について、P社とQ社は地方都市の立地であるため、現場従業員に周辺出身が多く、天津、上海の調査時と比較して、他の地域の出身は少ない。戸籍などの制限により一般労働市場は、地域ごとに分断されていることが検証された。

第7章 従業員向けアンケート調査の結果

これまでの調査事例は、経営側向けのインタビューや、調査時に入手した社内資料を基に比較した。日系企業の進出の歴史はまだ短いことや、それに中国の労働市場における雇用の現状から考えると、モデル賃金のような統計は不可能である。

人事考課により賃金格差をどのようにつけていくか、或は各企業の従業員はそれをどのように評価しているのか、これらの問題をより明らかにするため、日系企業及び中国企業の従業員向けにアンケート調査を実施した。以下はその結果である。

第1節 アンケート調査票の概要

2014年6月に、天津市のある日本人会を通して、6社(内訳は、自動車部品メーカー5社と化工メーカー1社である)の日系企業の従業員にアンケートを配布した。7月31日と8月1日に、山東省で調査を行った日系企業S社、中国国有企業P社・民営企業Q社にそれぞれ50部を配布した。

回収は、天津の日系6社から有効回答66部、山東省の日系S社から31部回収し、31部有効。国有企業P社から50部回収したが、有意義なデータが得られないと判断し、今回の統計では見送りすることにした。民営企業Q社から41部回収し、40部有効。回収は188部、有効は137部、有効率は72.9%であった。

アンケートの内容は、回答者の基本情報、賃金待遇、労働時間、福利厚生、工会に対する評価と企業に対する評価の六項目からなる⁹³。

第2節 調査表の統計と結果

1 単純集計

(1) 基本情報(Q1~Q11)

有効回答137のうち、Q1の男女比は、①男性75人、②女性62人であった。

Q2の年齢集計は、①20歳以下は1人、②20代(20~29歳)は76人、③30代(30~39歳)は46人、④40歳以上は14人であった。

Q3の学歴は、①中卒は8人、②高卒は15人、③大卒は94人、④大学院卒は6人、⑤その他は14人であった。その分布は図表7-1のようである。

⁹³ 中国企業2社に配布する際、企業に対する評価の項目が印刷ミスで欠けていたため、五つの部分となる。調査票のは、2節の統計で説明(兼翻訳)するが、詳細は文末の添付を参考されたい。

図表 7-1 有効回答者の年齢と学歴分布

	中卒	高卒	大卒	院卒	その他	総計
男性(人)	5	11	47	3	9	75
～20歳	0	1	0	0	0	1
20代	4	7	28	1	4	44
30代	0	1	16	1	2	20
40歳～	1	2	3	1	3	10
女性(人)	3	4	47	3	5	62
20代	2	1	26	0	3	32
30代	1	3	19	2	1	26
40歳～	0	0	2	1	1	4
総計	8	15	94	6	14	137

注)その他は、中卒以下或いは院卒以上を想定して設問したが、回答には短大卒(中国の大専)が多かった。

Q4 の出身地域は、①当市市区は 48 人、②市管轄「郊県」は 27 人、③華東・環渤海地域は 29 人、④その他の地域は 31 人、無回答 2 人であった。

Q5 の戸籍は、①都市戸籍は 81 人、農村戸籍は 56 人であった。

その分布は図表 7-2 で示す。

図表 7-2 有効回答者の出身地と戸籍

	当市市区	管轄郊県	華東・環 渤海地域	他の地域	無回答	総計
都市戸籍	40	9	14	18		81
農村戸籍	9	17	15	13	2	56
総計	48	27	29	31	2	137

Q6 の労働契約の形態は、①無期限契約は 30 人、②固定期間は 89 人、③労務派遣は 8 人、その他 7 人、無回答 3 人であった。

Q7 の勤続について、①試用期間 9 人、②3 年以下は 40 人、③3～6 年は 48 人、④7～10 年は 21 人、⑤10 年以上は 19 人であった。

労働契約の形態と勤続の分布は以下(図表 7-3)のようである。

図表 7-3 労働契約の形態と勤続の分布

	無期契約	固定期限	労務派遣	その他	無回答	総計
試用期間	0	3	1	5	0	9
3年以下	4	29	6	1	0	40
3～6年	8	36	1	1	2	48
7～10年	8	12	0	0	1	21
10年以上	10	9	0	0	0	19
総計	30	89	8	7	3	137

Q8 転職有無について、転職経験無しは 48 人、1 回以上転職経験ありは 85 人、無回答は 4 人であった。転職経験者の中、前職辞職の原因について、①賃金待遇は 36 人、②人事考課は 4 人、③労働時間は 7 人、④人間関係は 5 人、⑤その他は 33 人であった。なお、その他のなか、自由記述のほとんどは「自己キャリアのため」であった。

Q9 職務、職種について、①生産現場は 17 人、②補助職は 9 人、③一般職員は 88 人、④管理職は 23 人であった。

Q10 企業形態について、国有企業の統計を除外したため、天津の日系 6 社は、中小企業でありながらすべての独資であった。山東の日系 S 社は合弁企業であり、④のその他になる。そのため、有効回答のなか、①国有は 0 人、②民間企業は 40 人、③日系(独資)企業は 66 人、④その他(日系合弁)企業は 31 人であった。

Q11 組合(工会)の加入について、①加入は 69 人、②未加入は 65 人、無回答は 3 人であった。民間企業の Q 社に組合が組織されていない。面白い事に、日系 S 社は組織されているが、未加入の回答も何部かあった。工会が組織されている場合、工会費は会社が総人件費の 2%を負担するが、従業員が自覚していない、これは、調査企業の工会がそれほど機能していないことを語っている。

(2) 賃金待遇(Q12～Q21)

Q12 先月の賃金について、①2000 元以下は 16 人、②2000～3000 元以下は 57 人、③3000～4000 元以下は 40 人、④4000 元以上は 24 人であった。

Q13 先月賃金について、基本給の内訳は、①40%以下は 11 人(うち 0%2 人)、②40～60%以下は 19 人、③60～80%以下は 23 人、④80%以上は 50 人、⑤分からないは 33 人、無回答は 1 人であった。

Q14 先月賃金について、業績給の内訳は、①20%以下は 36 人(うち 0%は 2 人)、②20～

40%以下は21人, ③40~60%以下は11人, ④60~80%以下は8人, ⑤分からないは59人, 無回答は2人であった。

Q15 先月賃金について, 手当(残業手当抜き)の内訳は, ①5%以下は52人(なか0%2人), ②5~10%以下は20人, ③10~15%以下は8人, ④15%以上は3人, ⑤分からない52人, 無回答2人であった。

Q16 先月賃金について, 残業手当の内訳は, ①10%以下は67人(うち0%6人), ②10~20%以下は6人, ③20~30%以下は8人, ③30%以上は13人, ⑤分からないは42人, 無回答は1人であった。

注意すべきは, 先月の賃金について, 基本給, 業績給, 手当などの割合を「分からない」との回答が33~59人で, 全回答の3割前後となる。詳細は以下(図表7-4)のようである。

図表7-4 給料明細「わからない」の割合

	Q13(基本給)	Q14(業績給)	Q15(手当)	Q16(残業手当)
⑤(分からない)	33	59	52	42
T (有効回答)	136	135	135	136
割合(⑤/T)	24.3%	43.7%	38.5%	30.9%

Q17 前年度同期と比較した場合の昇給は, ①20%以上は13人, ②10~20%以下は20人, ③10%以下は53人, ④減少は37人, 前年無職など無回答は14人であった。

Q18 地域最低賃金について, ①知っているは81人, ②知らないは55人, 無回答は1人であった。

Q19 賃金ガイドラインについて, ①知っているは34人, ②知らないは102人, 無回答1人であった。

Q20 賃金について集団協議するかに対して, ①するは17人②しないは57人③知らないは61人, 無回答は2人であった。

Q21 現在の賃金水準について, ①とても満足は2人, ②ほぼ満足は54人, ③やや不満は57人, ④とても不満は22人, 無回答は2人であった。「やや不満」と「とても不満」の合計は79人となり, 半分以上を占めている。

なお, 自由記述には, 「年齢給と手当をアップし, 同一労働同一賃金にすべき」など, 同一労働同一賃金の意見が一番多かった。そのほか, 「手当とボーナスをアップしてほしい」, 「同一労働なのに同一賃金じゃない, モチベーションに影響」, 「ちゃんとした給料明細を貰いたい」, 「部門のトップがすべてを決定するじゃなくて, 従業員から提案を収集し, 尊

重して取り入れるべき」、「規定などを明文化していない、突然罰金と言われても」、「賃金制度を調整すべき」などの意見もあった。

(3) 労働時間(Q22～Q26)

Q22 労働時間について、①昼勤は133人、③昼夜交替3人、無回答1人であった。

Q23 前月の残業時間について、①残業無しは48人、②20時間以内は55人、③20～36時間以内は15人、④36時間以上は17人、無回答2人であった。

以上のように、残業時間は20時間以上も23.7%見られたが、20時間以内がほとんどである。中国の労働基準法上、残業の割増は平日50%、週末100%、祝祭日は200%となっており、残業の場合、日本より人件費コストが高いことが、残業時間が短い原因のひとつと考えられる。

Q24 労働法の「探親休暇」・有給休暇などに関する規定について、①知っているは13人、②概ね知っているは72人、③あまり知らないは33人、④知らないは17人、無回答は2人であった。

Q25 探親休暇をとった場合、規定とおりに賃金を貰えるかについて、①貰えるは48人、②貰えるが、全額ではないは30人、③貰えないは15人、④分からないは42人、無回答は2人であった。

Q26 有給休暇を取得できるかについて、①規定とおりに取得できるは80人、②取得できるはが、全部消化できないは25人、③取得できないは11人、④分からないは18人、無回答は3人であった。

(4) 社会保険と福利厚生(Q27～Q32)

Q27 加入している社会保険について、社会保険の「5険」(①②③④⑤)は強制加入であるため、100%加入となっている。⑥住宅積立金は加入9人、未加入127人、1人無回答であった。

Q28 職業実習・安全訓練など有無について、①ありは70人、②なしは65人、無回答は2人であった。

Q29 健康診断について、①年に1回は104人、②2年に1回は4人、③不定期は19人、④健診したことないは8人、無回答は1人であった。

以上のように、年に1回の健康診断の実施は、中国の諸企業に定着しつつあり、インタビュー調査時に指摘されたとおり、従業員が応募すること労働条件の一つとし、企業側に重視されているように見える。

Q30 住宅に関する福利について、①従業員寮可利用は 46 人、②住宅補助施策ありの回答は 11 人、③補助無しは 57 人、④分からないは 20 人であった。

Q31 食事に関する福利について、①食堂ありは 100 人、②全額補助は 9 人、③部分補助は 9 人、④補助無しは 18 人、無回答 1 人であった。

Q32 通勤に関する福利について、①通勤バスありは 66 人、②全額補助は 5 人、③部分補助は 21 人、④補助無しは 43 人、無回答は 2 人であった。

(5) 工会に関して(Q33~Q35)

Q33 工会の機能について、単独選択の中、②協議・調節機能 9 人に対し、③文芸活動が 45 人となる。

Q34 権益が侵害されたときの相談・協議相手について、①政府部門は 25 人、③企業経営側は 55 人、④親戚・親友は 11 人、⑤その他は 16 人に対して、②の工会が一番少ない 10 人であった。

Q35 工会の役割に対する評価について、①評価 14 人、②まあ評価 11 人に対して、③どちらでもないは 38 人、④評価しないは 30 人、⑤分からないは 36 人、無回答は 8 人であった。

なお、自由記述には、「従業員のために建前でなく、頑張ってもらいたい」、「昇給交渉をしろ」、「工会のトップとメンバーは、下層の従業員から選出すべき」、「下層の従業員の事情をもっと考慮してほしい」など、工会のあり方について意見を述べている。一方、「工会は何しているのか分からない」、「中国において、工会は存在する意義を発揮されていない、なくてもよし」のように、まったく否定する意見も見られた。

(6) 企業に対する評価

Q36 現在勤めている企業に対するプラス評価について、日系企業からの有効回答 97 部のなか、①安心感があるは(単一選択と複数選択を合計、以下同)37 人、②やりがいがあるは 35 人、③賃金待遇がよいは 11 人、④福利厚生(ボーナスも含め)がよいは 11 人、⑤人事評価が公平は 15 人、⑥人間関係がよいは 39 人、⑦昇給・昇格が速いは 8 人、⑧残業時間が短いのは 28 人であった。なお、評価しないは 2 人、無回答は 16 人であった。

Q37 現在勤めている企業に対するマイナス評価について、日系企業からの有効回答 97 部のなか、①安心感がないは 22 人、②やりがいがないは 11 人、③賃金待遇がよくないは 36 人、④福利厚生(ボーナスも含め)がよくないは 46 人、⑤人事評価が不公平は 23 人、⑥人間関係がよくないは 17 人、⑦昇給・昇格が遅いは 43 人、⑧残業時間が長いのは 7 人であった。

なお、企業に対するプラスとマイナス評価項目は、以下(図表 7-5)の表のようである。

図表 7-5 現在勤務中の企業に対する評価

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
プラス評価	37	35	11	11	15	39	8	28
マイナス評価	22	11	36	46	23	17	43	7

注)①は「安心感がある」、②は「やりがいがある」、③賃金待遇がよい、④福利厚生(ボーナスも含め)がよい、⑤人事評価が公平、⑥人間関係がよい、⑦昇給・昇格が速い、⑧残業時間が短い。

評価のなか、賃金管理に関する項目について、無回答を除くと、③賃金待遇、④福利厚生、⑤人事評価、⑦昇進・昇級のプラス評価が一番低く、逆に、マイナス評価が一番高い。それは全体的に、賃金管理に不満を持っていることになる。

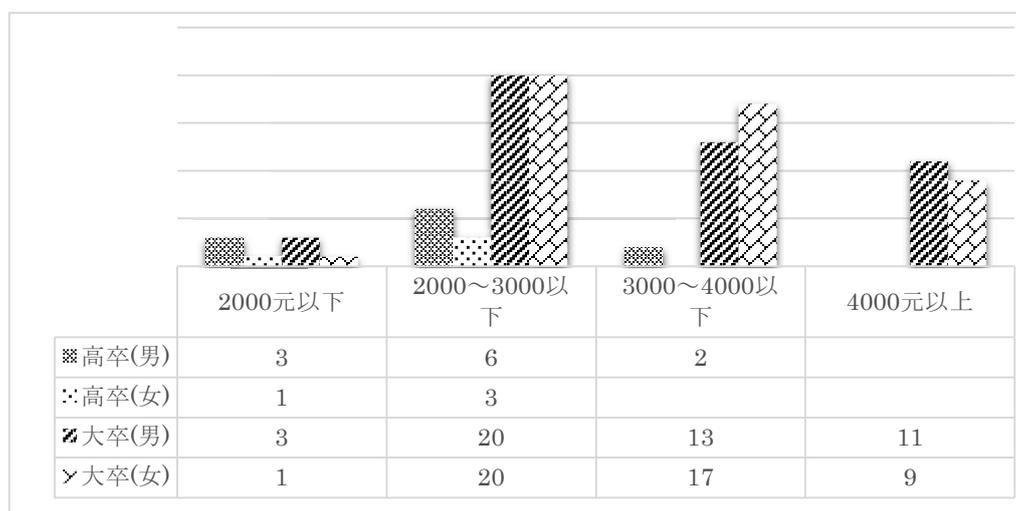
2 賃金管理の分析

I 属人要素と賃金

(I)性別・学歴と賃金

性別によって賃金格差があるかどうか、労働市場の特徴から、高卒の多い現場と大卒の多いスタッフ層に分けて、対象者 109 人(内訳は、男性 58 人、女性 51 人)の賃金分布は、以下(図表 7-6)で示す。

図表 7-6 性別・学歴別賃金分布



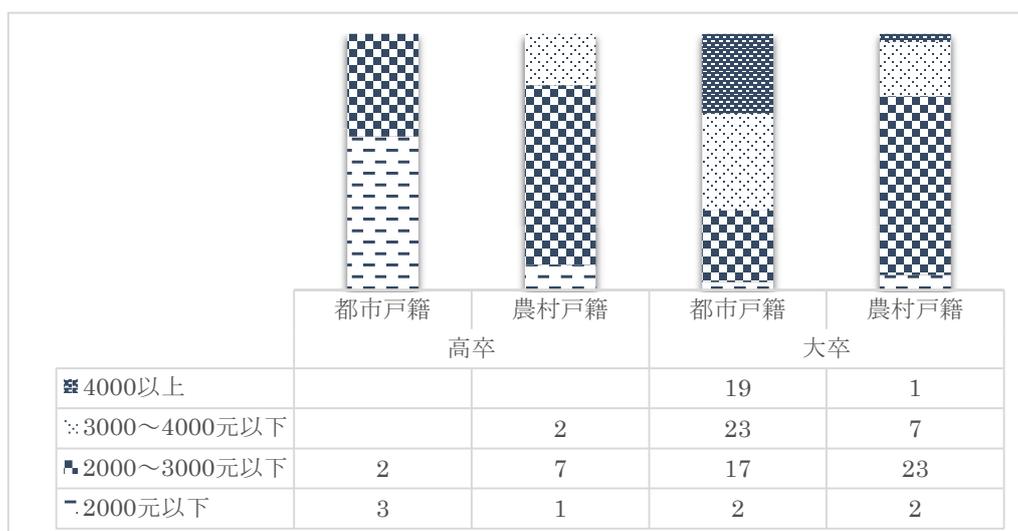
図表 7-6 のように、高卒(現場作業員)は 3000 元以下において、サンプルが少ないこともあるが、それほど差が見られない。ただし、3000~4000 元以下に男性 2 人いるが、それは現場労働の特性(職種と強度の差など)によるものだと考えられる。一方、大卒について、

男女に賃金格差はほとんど見られない。ゆえに、性別による格差は、中国の各企業に見られないのである。

(2) 戸籍・学歴と賃金

戸籍により、労働市場が分断されているとの研究もあるが、高卒の現場労働者と大卒のスタッフ層にどのような差があるか、(同上)対象者 109 人の分布が、以下(図表 7-7)のようになる。

図表 7-7 戸籍・学歴と賃金分布

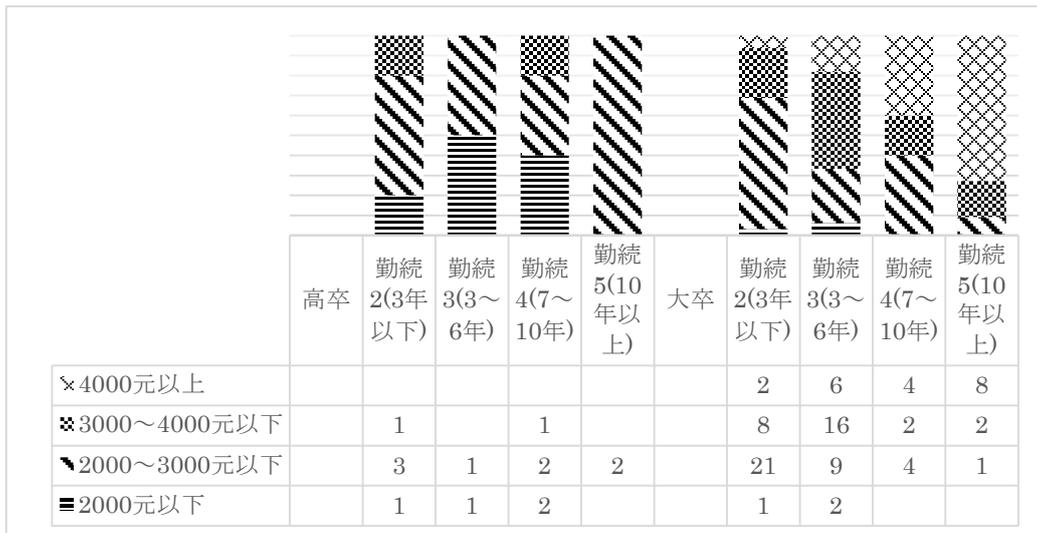


図表のとおり、高卒について、サンプルが少ないものの、農村戸籍が都市戸籍より若干高いようになっている。その原因の一つは、インタビュー調査にも言及したが、農村戸籍の現場労働者は勤勉であり、より賃金の高い職種を選び、より残業をするのではないかと考えられる。大卒について、3000 元以下では、戸籍による差が見られないが、3000 元以上では、農村戸籍より都市戸籍のほうが圧倒的に多い。その原因は、考慮していない勤続の差や、近年の戸籍制度の変化にあるかと思われる。

(3) 勤続と賃金

勤続によって、賃金はどのように変わっていくのか、或は企業形態によって差異があるのか、それらを検証するため、全企業形態の有効サンプルを対象に、勤続年数(試用期間者を除いた)、それに学歴別に検証してみることにする。学歴要素には、サンプル数の多い高卒と大卒を対象にし、その他を省いた。対象者は、現場従業員の高卒は 16 人、スタッフ層の大卒は 86 人、合計 100 人となる。以下(図表 7-8)はその結果である。

図表 7-8 勤続・学歴と賃金分布



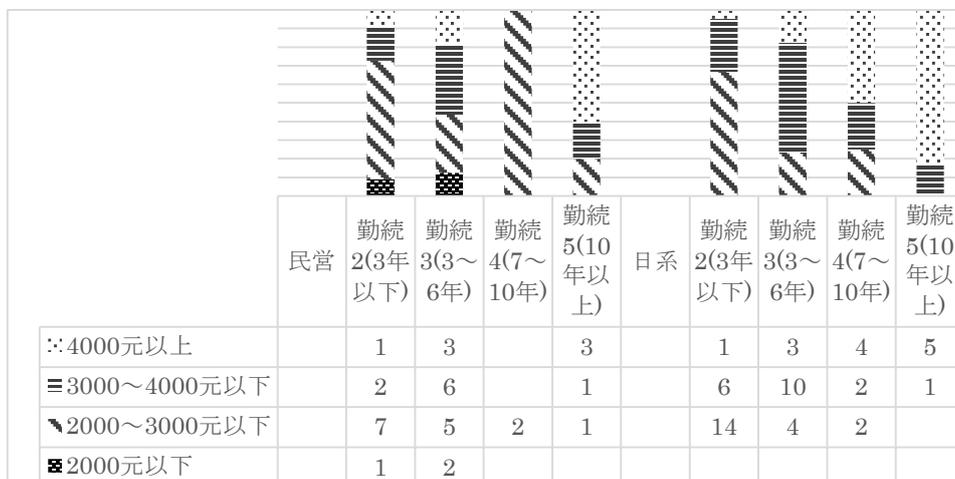
上図の如く、現場従業員の高卒者においては、勤続による格差があまり見られないが、スタッフ層の大卒者では、勤続によって低い賃金層が減り、高い賃金層が増えるようになっている。これは年齢給だけでなく、資格取得などによる可能性もあるが、大卒においては年功的に運営されていることが推測できる。

2 企業形態と賃金

(I) 企業形態と月例賃金

大卒の賃金が年功的に運営される傾向にあるのであれば、企業形態によって差異が見られるか、図表 7-8 と同じ条件で、民営企業と日系企業(独資と合弁)大卒者の賃金を検証してみる(図表 7-9)。

図表 7-9 企業形態と月例賃金

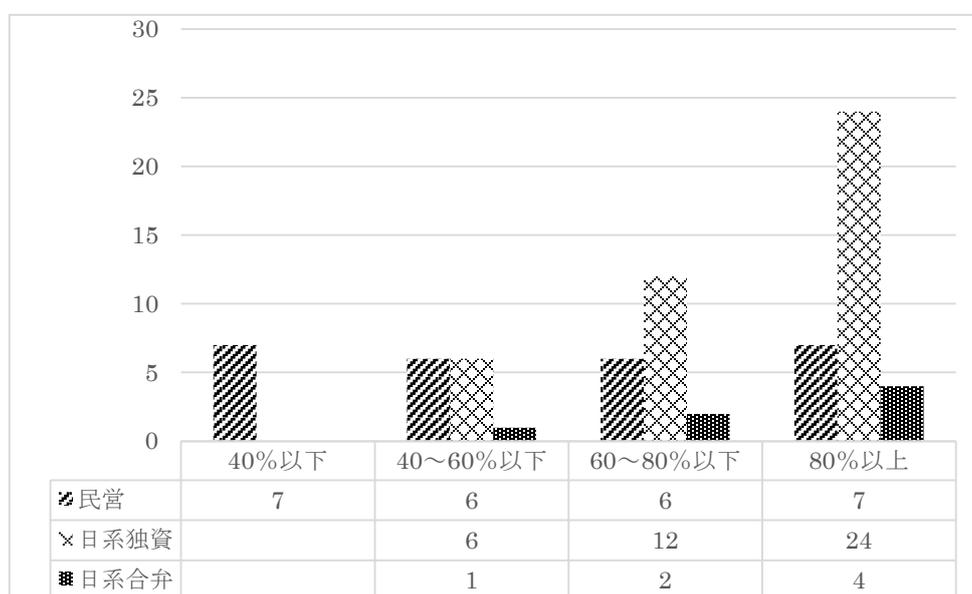


以上のように、大卒の賃金は、民営企業において、勤続との関連性をそれほど読み取れないが、日系企業において、勤続年数が上がるほど、高い賃金層に該当者の比率が増えてくる。つまり、第 2 章で論じたとおり、日系企業の賃金は、より年功的に運営していることが明らかである。

(2) 企業形態と基本給

また、大卒者の基本給は、企業形態によってどのような特徴があるのか、民営、日系独資と日系合弁に分けて以下(図表 7-10)のように統計した。

図表 7-10 企業形態と基本給



図表 7-10 のように、民営企業に基本給 40%以下の従業員が 7 人もいるが、日系企業にはいない。基本給の割合が大きくなっていくほど、民営企業より日系(独資と合弁)企業には、該当者が増えていく、つまり、日系企業の賃金は民営企業ほど成果主義化されていない、或は年功的に設定されている。

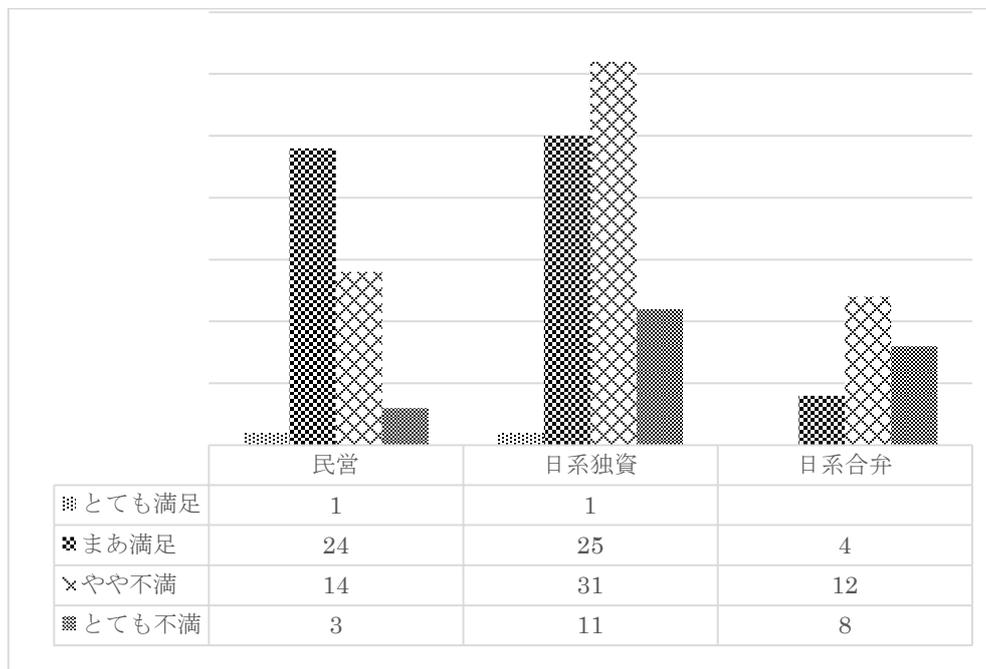
以上を総じて、日系企業は基本給の割合が高く、そして勤続によって月例賃金が増えていく傾向にある。インタビュー調査企業と同じことに、日系企業はより「日本的」(年功的)に運営していることが明らかである。

(3) 企業形態と賃金満足度

以上は、賃金制度及びその後の格差の付け方が、企業形態によって異なり、民営企業はより成果主義的に、日系企業はより年功的運営していることを分析した。しかし、従業員

側はそれをどのように評価しているのか、Q10の企業形態とQ21の賃金満足度の統計によって分析する(図表7-11)。

図表7-11 企業形態別の賃金満足度



図の示すように、民営企業は業績給が最大70%以上という成果給を取っているものの、賃金満足度は、「とても満足」と「まあ満足」の合計で60%弱となり、日系独資の40%弱、日系合弁の17%弱のいずれよりも高い。

2, 3章で明らかにしたとおり、現在の中国は、労働環境(空間)が大きく変わり、有期雇用が基本であり、外部労働市場が日本より発達しているため、「職務給」・「成果主義」的な短期評価が広く認められている。そのため、若年従業員が多いこともあるが、日系企業の「職能給」的な長期的な人事評価は、現在中国人従業員に評価されていないことが明瞭に読み取れる。

(4) 賃金満足度と企業の評価

賃金満足度について、賃金に「やや不満」と「とても不満」と回答した53人のうち、企業に対するプラス評価の質問で、該当無しと回答したのは2人のみで、企業をプラス評価したのは51人にもものぼる。そのほとんどは、①の「安心感がある」、②の「やりがいがある」、⑥の「人間関係がよい」、⑧の「残業時間が短い」であった。

なお、賃金の満足度別に、企業をプラス評価した者の内訳は、以下の図表7-12となる。

図表 7-12 賃金満足度と企業評価

		企業評価(プラス)								
		「0」	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
賃金満足度	とても満足	—	1	1	1	1	1	1	1	1
	ほぼ満足	—	14	10	6	4	8	13	1	10
	やや不満	—	14	10	2	3	2	16	3	7
	とても不満	2	—	10	—	—	—	2	1	2

注) 「0」はプラス評価該当なしの選択である。①は「安心感がある」、②は「やりがいがある」、③賃金待遇がよい、④福利厚生(ボーナスも含め)がよい、⑤人事評価が公平、⑥人間関係がよい、⑦昇給・昇格が速い、⑧残業時間が短い。

以上のように、日系企業に対する評価について、賃金に満足している従業員だけでなく、不満を感じている従業員も、その雇用の安定性や社内の人間関係などを評価している。ゆえに、賃金管理、特に人事考課が評価されてないが、長期雇用が評価されている。

小括

今回のアンケート調査で、以前の企業経営向けのヒアリング調査で明らかにしなかったことを補完できた。それは以下の点にまとめておきたい。

まず、従業員の出身は「当市市区」と「管轄郊県」に集中しており、労働市場が地域ごとに分断されていることである。それに、中国の時間外労働に関して割増賃金が高く、日本のような長時間残業は中国では非常に困難である。また、現在中国の工会が「労使一体」となり、その点では日本の労働組合と近似している。

次に、企業形態に関わらず、中国従業員の離職の原因の多くは、賃金待遇や人事評価といった賃金管理であった。それに、日系企業は、基本給の割合、勤続年数とのいずれから見ても、民営企業より年功的な賃金管理をしているのである。しかしその賃金管理の評価は、成果主義的な運営をしている中国企業より低い。つまり、転換期の中国において「模範」となる賃金管理がまだ確立されていないが、若年従業員において、少なくとも成果主義的な賃金管理のほうが日系企業の年功的な賃金管理より中国で肯定的に評価されているのである。しかし、雇用の安定性や社内の人間関係といった労働環境では日系企業は評価されている。これは、インタビューで明らかにされた日系企業の長期の視点に立った雇用が評

価された結果と思われる。ゆえに、日系企業が評価されないのは「年功的」賃金であり、「終身雇用」ではない。以上のことは、現在、労働諸条件の激しい変化の中、日系企業の中国人従業員は、一方でかつての国有企業のような安定した長期雇用を求め、他方では、現時点で雇用環境が安定していないため、若年従業員は短期的な評価(成果主義的賃金)を求めている。すなわち、安定雇用と能力主義の間に挟まれている状況にあることを示している。

但し、今回の統計データは、日系企業 6 社に対し中国系企業 1 社という対象企業が少ないうえ、有効サンプル数も決して多くない。今後、企業数とサンプルを増やして普遍性を検証する必要がある。

第8章 結論と今後の課題

本論文は、日系企業が進出先の中国において、異なる労働市場の中どのような賃金管理をしているのか、日本的賃金制度を如何に変更してそれに対応しているのか、若しくは適応しているのか。それを検証するため、まず、日本企業と中国企業の賃金管理の変遷、それに、今日の両国の企業の賃金管理を取り巻く労働市場・労働政策など、いくつかの既存の研究を踏まえ、10数社の現地調査を行った。調査対象は、日系企業が多く進出する華東地域と環渤海地域に限定し、製造業の中に大きな割合を占めている電機系と自動車系を対象とした。また、比較研究のために中国企業も3社現地調査した。以下は、これらの調査結果から本論文の結論を出し、そして今後の課題について言及する。

1 調査結果からの結論

まず、雇用と労働市場についてである。

(1) 中国では、現場、スタッフ層に関わらず有期雇用である。日本のような「正規従業員」はなく、その多くは基本的に契約社員に近い「従業員」となる。市場では即戦力が求められ、新卒（スタッフ層）の初任給は低く抑えられ不利になる。終身雇用が保証されていないため、一旦就職して経験とキャリアを積んだ後、その経験と技能に対応する外部市場並みの賃金を要求し、それが不可能の場合は離職につながると思われる。また、期待どおりのキャリアの形成が出来ない場合でも、おなじ事が起こりうる。

(2) アンケート調査によれば、離職の主な理由について、賃金と人事評価となっているが、現場従業員とスタッフ層にも差異が見られた。スタッフ層では、賃金以外に、キャリア形成のために離職の主な原因となっている。現場従業員では、離職率が非常に高い。その背景には、中国の戸籍制度と労働市場があると考えられる。それは、現場従業員の多くは農村出身であり、現時点で制度上無期間契約にはなれないのである。そのため、彼らは中西部から東南沿岸部の出稼ぎ現場労働者になり、春節の帰省時に大量離職すると考えられる。スタッフ層も有期雇用であるが、大都市以外に戸籍問題はあまり生じない、それに、近年政府からも無期間契約を進められており、現場より定着している。翁・禹(2013)は、浙江省民営企業H社を事例に、高学歴(スタッフ層)の離職率が現場従業員より高いとしているが、本研究では見られなかった、むしろ逆である。

次に、賃金管理についてである。

(1) 現在、中国の賃金決定に関して、賃金決定に労働政策、とりわけ最低賃金制度と賃金ガイドラインが大きな役割を果たしている。しかし、最低賃金制度は最低賃金層の保障の機能しかない、それに賃金ガイドラインは企業の平均賃金の上げ幅に一定の影響はあるが、全労働者の賃上げに影響しにくい。工会に変化が見られるが、現時点でそれほど機能していないため、現在中国において賃金決定は地域・企業形態によって様々である。

(2) 調査企業の多くは、現場では地域別最低賃金をベースに、職種別手当をプラスアルファし、それに業績給で調整するようになっている。スタッフ層でも、基本給に職務等級給と手当を加えている。いずれも職務ベースとなっているが、僅かであっても学歴や勤続などが配慮されている。それは、モチベーションの維持という側面もあるが、かつての年功的賃金の慣習や労働市場の現状なども一因と考えられる。

(3) 特に、トヨタ系進出企業の賃金管理は、以下の如く日本国内の賃金管理の影響が明らかになっている。

まず、賃金体系はトヨタ的な賃金テーブルを利用し、初任給や賃上げは地域別最低賃金などを参考の上、トヨタ・グループ各社が集まって決められ、しかも、トヨタの賃金水準を頂点とした各グループと差が付けられている。次に、工会のあり方が日本の労働組合と異なるものの、役員は管理職兼任で「労使協議会」をしている。また、回数と成果はそれほど大きくないが、QC活動が行われており、時間外で有給となっている。

但し、時間外労働について、トヨタカレンダー以外に、中国の祝祭日も考慮し、中国の法定祝祭日は休みとなっている。それは、中国の労働法では、法定祝祭日の労働には、300%の賃金を払わなければならないことになっており、日本のトヨタや関連企業のような休日出勤が困難となっている。

(4) ヒアリング調査とアンケート調査からも読み取れるように、日系企業は、進出経緯や業種、それに本社の賃金管理によって多少差があると思われるが、中国系企業と比べより年功的な賃金管理を取る傾向にある。しかし、日系企業の従業員側が、自社の年功的賃金管理を低く評価している。それと対照的に、中国系企業の成果主義的賃金管理が日系企業より高く評価されている。この結果は、吉原・欧陽(2005)と同じである、つまり、現状では、成果主義的な賃金管理が中国では肯定的に評価されている。その一方、安定した雇用環境を求めていることもアンケート調査で明らかになった。

本研究のフレームワークは異なる空間(国)と時間(慣習)の流れから、中国進出日系企業は如何に賃金管理をすればよいのかを考察することであった。この視点から、本論文の結果を要約すると以下の通りとなる。

日系企業は中国に進出する場合、一定の査定がはいても、より年功的賃金にする傾向がある。しかし、年功賃金は新卒一括低賃金採用、長期雇用・定期定年、年功賃金と退職金で賃金後払いといった一連のシステムから構成されているが、中国では、有期雇用が基本となり、転職の多さから中途採用が一般化され、さらに、退職金が設けられていない。そのため、日系企業の「年功的」賃金は「現在」の中国の労働市場に対応できていないし、若年従業員からも評価されていない。しかし、日系企業の雇用の安定性は、中国の従業員に高く評価されている。労働諸条件の激しい変化の中、日系企業の中国人従業員は「成果的」賃金と安定した雇用に挟まれており、一方でかつて(時間)の国有企業のような安定した雇用環境を求め、他方では、現在、日系企業が長期雇用を基本にしているとはいえ、社会の雇用環境が安定していないゆえに短期的な評価を求めている。

現在、中国の賃金管理は混沌としており、企業形態や地域・産業によって様々な賃金形態が存在し、「中国型賃金制度」というものは確立していない。それに、30年近くの改革で安定していた雇用システムを打破し、雇用問題は日本以上深刻である。日系企業は年功的な賃金管理をし、その雇用システムが評価されているが、「年功的賃金」は評価されていない。それは、中国でも40年前後の年功的な賃金管理の歴史があるが、今は成果主義がかなり浸透している為と思われる。しかし、アンケート調査からも読み取れるとおり、終身(安定)雇用も、また求められている。ハイアールなど一部の企業では、「下位淘汰制」といった「非道な」雇用システムとなり、賃金管理もかなり「能力主義化」しており、吉原・欧陽(2006)は、それを「市場賃金」と名づけ賞賛しているように見えるが、そのようなシステムは中国に波及し、やがて「正統」になるとは考えにくい。賃金はいずれにしても「市場」で決められるものであるが、それを放任せずに弱者の立場にたち、規制するのは政府の役割でもある。実際、中国政府は近年、労働法・最低賃金も含めた法整備や、労働組合のあり方の変更等に関する様々な政策を出している。「終身雇用」・「年功賃金」の時代への逆戻りはないであろうが、雇用システムと賃金決定の仕組みの再構築を通して収拾を図っている。

賃金は、同じ国であっても時代(労働市場・労働政策)によって変わっていくものである。現在、中国において成果的な賃金管理が「主流」であるが、日系企業が「年功型」賃金を取る場合、中国の「空間」と時代にあった賃金管理が必要であり、今後も変化によってその時代の賃金管理の検討が必要であろう。

2 これからの課題

本研究は、理論研究、事例研究、日中比較の視点から、中国に進出する日系企業の雇用と賃金管理を考察したが、残された課題は多い。

まず、本研究では、日系企業 8 社と中国系企業 3 社の事例を取り上げ、現地調でのヒアリング調査とアンケート調査を実施して各企業の労務管理特に賃金管理を考察したが、欧米系企業など他の外資系との比較が出来ていない。各外資系企業との比較研究は、中国における日系企業の賃金管理の課題をより一層明らかに出来ると思われる。

また、横軸で各企業形態、すなわち中国の国有(集団)企業、民営企業と比較することが出来たが、縦軸での比較が出来ていない。特定の日系企業が進出してから、どの「時点」でどのように賃金制度を変更し、中国の労働市場に対応してきたか。今回の研究では、その一部しか明らかになっていない。今回は自動車産業・電機産業が中心になったが、今後も特定の産業・企業を絞り、その賃金管理の変化に注目していきたい。

そして、近年中国企業の日本進出も増えている。それは 10 年ほど前の販売会社を作ることが主であったのと違って、近年は製造業の進出もみられるようになっている。中国企業は日本に進出した場合、どのような賃金管理をしているか、或いはどうすべきかについても注目していきたい。

最後に、賃金問題は、単なる賃金体系や人事評価といった内部公平性を図る技術的なものでなく、従業員にとってそれが生活の糧でもある。従業員がその給料で生活できるか、或はより豊かに生活できるかは賃金の本質であると思われる。中国の個人所得税は低い、労働分配率も日本と比べて低い。現在の中国はインフレ・物価高が進行し、大卒の就職難が続いており雇用不安が広がっている。また、少子高齢化が近い将来に迫られており、そのなか定年(法定退職年齢)が延長された。そのため、広い意味で賃金決定について、今後税金や社会保障制度のあり方も問われることになる。

以上について、本論文で論ずることができなかった、引き続き今後の研究の課題にした

い。

謝辞

本研究は、大学内外の多くの方々からのご支援を賜り、長い年月をかけ、博士論文にまとめることが出来ました。

中京大学大学院経営学研究科の猿田正機教授には、研究のご指導ならび私生活の面でもいろいろとお世話になりました。本論文は、テーマがあまりにも膨大のうえ、先行研究が少ないため、4回にわたって中国の日系企業に現地調査をしました。その際、企業向けのインタビューに関する質問票や、従業員向けアンケート調査票にご指導を受け、さらに、中国まで同行して頂きました。しかし、研究はなかなか進まず、猿田教授に退職した後もご迷惑をおかけしてきたが、終始温かい激励を頂きました。猿田教授に心より感謝の意を申しあげたい。

また、向日恒喜教授は、昨年より指導教員になって頂き、アンケートの統計も含め、抽象的な数字をより論理的に解釈する方法などをご指導頂き、論文の仕上げにもいろいろとご助言頂きました。そして、修士課程の恩師である元中京大学の櫻井克彦教授をはじめ、多くの先生方にお世話になりました。

また、中京大学からの奨学金や調査費用のご支援があるからこそ、本研究が進められた。それに、現地調査にあたって、中京大学企業研究所のスタッフや、企業様の多くの方々にご協力頂きました。

こうした多くの方々のご指導・ご支援がなければ、本論文をまとめることはなかったであろう。この場を借りて心よりお礼を申し上げたい。

最後に、私事であるが、長年の研究生生活に文句をひとつ言わず、陰で支えてきた妻にも感謝したい。

添付資料1 【企業向け質問表(インタビュー調査の質表項目)】

整理番号

□	□	□
---	---	---

中国進出日系企業の人事労務管理に関する調査

年 月
中京大学企業研究所
所員(前所長) 猿田正機
研究員 張永強

謹啓

貴社ますますご清栄のことと御拝察申し上げます。

私どもは、中京大学企業研究所のメンバーとして、トヨタ系を含む各企業の人事労務管理・労使関係の研究を続けております。

現在、約3万社の日系企業が中国に進出していると言われております。そこで、日系企業の日本国内と進出先の中国における人事労務管理を比較研究するため、この調査を実施することにしました。

この調査で得られたデータは、統計的に処理しますので、企業様やご回答者のお名前などが外部に出ることは絶対にありません。

ご多忙中、大変恐縮でございますが、本調査にご協力を頂けますようお願い申し上げます。

謹白

ご記入にあたってのお願い

1. この調査は、中国に進出する日系企業を対象として実施しています。
2. 年 月現在の状況でご回答ください。
3. ご回答は質問に応じ、選択肢に○を付けるか、数字を該当欄にご記入ください。
数字に関する質問で正確な回答が困難な場合、概ねの数値で結構ですので、ぜひご記入願います。
4. この調査に関してご不明な点がございましたら、下記までご連絡ください。
TEL：052-835-8094(中京大学企業研究所)
E-mail：f10902d@cnc.chukyo-u.ac.jp(張永強)

貴社名

--

記入者ご芳名(役職)

--

E-mail アドレス

--

貴社の日本法人についてお伺いします

1. 主たる業種()
2. 従業員数()人

貴社(中国法人, 以下同)の概要についてお伺いします

3. 設立形態
 ①独資 ②合弁 ③合作 ④その他()
4. 操 業開始 年
5. 資本金総額()万ドル
 うち日本側出資比()%
6. 主たる業種()
7. 中国に他の拠点: ①有 ②無
8. 中国以外に海外現地法人: ①有 ②無

貴社の従業員の構成についてお伺いします

9. 貴社の従業員数()人
10. 従業員の平均年齢()才, 現地従業員の平均勤続年数()年
 うち現場従業員の平均勤続年数()年 うちスタッフ層の平均勤続年数()年
 うち現場従業員の平均年齢()才 うちスタッフ層の平均年齢()才
11. 貴社の従業員の構成を教えてください。

	性別		合計	うち日本人(現地採用日本人・本社採用中国人も含む)
	男	女		
現場従業員	人	人	人	/
大卒一般職	人	人	人	人
課長クラス	人	人	人	人
部長クラス	人	人	人	人
取締役	人	人	人	人
合計	人	人	人	人

貴社の貸金管理について伺います

12. 成文化された賃金規定はありますか。
 ①あり ②なし
13. 賃金体系の設計にあたって何を参考にしますか。
 ①本社の制度を参考 ②中国企業を参考 ③現地日系企業を参考
 ④その他()
14. 貴社の現場従業員の初任給はいくらですか。
 ①2000 元未満 ②2000～2250 元未満 ③2250～2500 元未満 ④2500 元以上
15. 貴社のスタッフ層の初任給はいくらですか。
 ①2500 元未満 ②2500～3500 元未満 ③3500～4500 元未満 ④4500 元以上
16. スタッフ層の新規採用の場合、基本給に年齢、学歴、前職経験要素の反映について

	①あり	②どちらと 言えばあり	③どちらと 言えばなし	④なし
学歴要素の反映				
前職経験の考慮				
年齢への配慮				

17. 各役職手当とその金額を概ねにご記入ください(中国語でも結構です)。

スタッフ層	役職	①	②	③	④	⑤
	金額	元	元	元	元	元
現場	役職	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
	金額	元	元	元	元	元

18. 残業手当以外の手当とその金額を概ねにご記入ください(中国語でも結構です)。

スタッフ層	手当	①	②	③	④	⑤
	金額					
現場	手当	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
	金額					

19. 2012 年度の一時金について：

①あり 【年 分】 ②なし

20. 退職金制度について：

①あり ②なし

21. 2012 年の総労働時間()時間，うち所定外()時間

貴社の人事制度について伺います

22. 従業員の雇用形態の割合は概ねどうなっていますか。

	①固定期限なし	②固定期限	③労務派遣	④その他
現場従業員	%	%	%	%
スタッフ層	%	%	%	%

23. 従業員の出身地は概ねどうなっていますか。

	①市内	②「管轄郊県」	③華東地区	④その他
現場従業員	%	%	%	%
スタッフ層	%	%	%	%

24. 昇進昇格の査定基準についてご記入ください。

	①基準の有無	②査定回数/年	③降格の有無	④連続降格の場合解雇の有無
現場従業員	有 無	回	有 無	有 無
スタッフ層	有 無	回	有 無	有 無

貴社の福利厚生について伺います

25. 貴社の従業員向け福利厚生施策に何がありますか。

- ①寮・社宅の運営 ②食堂の運営・昼食補助 ③無料健診の実施
④その他()

26. 有給休暇の付与：

- ①あり {具体的に：1年目()日，2年目()日，3年目から()日，4年目()日，5年目()日，6年目()日}
②なし

労働組合について伺います

27. 貴社に工会の有無：

- ①ある (組織率約 %) ②なし

28. 工会ありと回答された場合，貴社の工会の主な役割は何だと思われませんか【多選可】。

- ①社内運動会の実施 ②従業員の苦情処理 ③社員慰安旅行の企画
④賃金の団体交渉 ⑤春節・中元など福利 ⑥地方政府との架け橋
⑦その他()

貴社の人事労務管理の課題について伺います

29. 貴社の最近3年の収益と人件費を概数でご記入願います。

	2010年	2011年	2012年

添付資料2 【調査企業一覧表】

調査時期 (地域)	企業(業種)	本論文に 取り入れ	賃金管理の特徴
2010. 9(天津)	A 社 (日系自動車系)	○	賃金制度は等級制度。基本給と能力の二本立てで、能力給の部分が昇給していく。
	B 社 (日系自動車系)	○	賃金体系は、職能資格給と習熟給の二本立て。習熟給は年功的のようであるが、一定の評価も加えている。
	C 社 (日系自動車系)	○	「本給と資格給と役職手当の 3 つです。本給～年齢資格給～11 職級
	D 社 (日系自動車系)	○	習熟・期待+能力給+学歴+・・・
2012. 2(上海)	K 社 (日系自動車系)	×	—
	W 社 (中国玩具製造)	×	—
2013. 5(愛知)	EN 社 (電機)	○	基本給 (本給, 加給, 調整給) + 手当
2013. 6 (蘇州)	EC 社 (日系電機系)	○	基本給 (本給, 調整給) + 手当
	L 社 (日系自動車系)	○	基本給, 職務給, (勤続給), 手当の四つの部分から構成する賃金制度
	EH 社 (日系電機系販売)	×	—
2014. 7 (済南)	S 社 (日系自動車系)	○	基本給～地域最低賃金, 職務給～10 等 30 級, 政府手当 (一人子手当, ムスリム手当), 企業手当, 一時金。
	P 社 (中国自動車系)	○	賃金体系は、基本給, 業績給, 手当の三つの部分から構成される。その中、基本給は職務資格によるものである
	Q 社 (中国化工系)	○	賃金体系は、基本給, 職務給, 技能給, 業績給, 手当からなる。基本給は、全従業員 750 元同額となる。

注) 直接インタビューのほか、法人アンケート表を配布し 4 部回収したが、本論文での取り入れは見送りことにした。

添付資料3 【従業員向けアンケート】

编号 (此处不用填写)

--	--	--	--	--	--

企業員工工資等問題調查問卷

2014年 月

填寫說明

1. 本調查問卷總共有4頁37個問題, 根據問題請用直接填寫或選擇的方式作答。
2. 您可以匿名填寫這份問卷。
3. 填寫一半以上方被視為有效問卷, 請您儘可能完整填寫。
4. 如有其他疑問, 請與中京大學企業研究所研究員張永強聯繫。

E-mail: f10902d@cnc.chukyo-u.ac.jp

QQ 號: 1494337878

首先, 占用您寶貴的時間來支持和配合我們的調查, 我們深表歉意。

這是由日本中京大學所屬的企業研究所策劃, 以包括日資企業在內的各類企業為對象, 針對各企業的人力資源管理而展開的一次學術調查。

因為調查結果只會用於學術研究, 而且所得數據將作統計處理, 所以我們保證您的任何個人信息將不會被公開。

為了調查結果的客觀性, 懇請您以2014年 月的現狀如實作答。

中京大學企業研究所

您的基本情況

1. 您的性別()
①男 ②女
2. 您的年齡是 歲, 如果不方便作答, 請在以下範圍內選擇()
①20歲以下 ②20—29歲 ③30—39歲 ④40歲以上
3. 您的學歷是()
①初中 ②高中 ③大學 ④研究生 ⑤其它
4. 您的出身地或故鄉在 省【市】, 如果不方便作答, 請在以下範圍內選擇()
①本市市區 ②本市郊縣 ③華東·環渤海地區 ④其他地區
5. 您的戶籍是()
①城鎮戶口 ②農村戶口
6. 您的勞動合同類型是()
①無固定期限 ②固定期限 ③勞務派遣 ④其它
7. 您在這家企業的工作了 年, 如果不方便作答, 請在以下範圍內選擇()
①試用期 ②3年以下 ③3—6年 ④7—10年 ⑤10年以上
8. 這家公司是您第 份工作, 如果是第2份以上工作, 以前工作的辭職原因主要是()

①工资待遇 ②考评考核制度 ③劳动时间 ④人际关系 ⑤其它

9. 您所在的岗位()

①直接生产【车间】 ②辅助生产【车间组长等】 ③一般职员 ④中层管理(科长)以上

10. 您所在公司的类型()

①国有企业 ②民营企业 ③日资企业 ④其它

11. 您是否加入工会组织()

①加入 ②未加入

关于工资待遇等

12. 您上个月工资收入大概为 元【百元以后可忽略,下同】, 如果不方便作答, 请在以下范围内选择()

①2000元以下 ②2000元—3000元以下 ③3000元—4000元以下 ④4000元以上

13. 您上个月工资中固定类工资金额为 元, 占工资总体的比例为()

①40%以下 ②40%-60%以下 ③60%-80%以下 ④80%以上 ⑤不清楚

14. 您上个月工资中绩效类工资金额为 元, 占工资总体的比例为()

①20%以下 ②20%-40%以下 ③40%-60%以下 ④60%以上 ⑤不清楚

15. 您上个月工资中津贴类(交通费, 住宅补助, 通信费, 全勤奖等)工资金额为 元, 占工资总体的比例为()

①5%以下 ②5%-10%以下 ③10%-15%以下 ④15%以上 ⑤不清楚

16. 您上个月工资中加班加点工资金额为 元, 占工资总体的比例为()

①10%以下 ②10%-20%以下 ③20%-30%以下 ④30%以上 ⑤不清楚

17. 与2013年同期相比, 您的收入水平()

①提高20%以上 ②提高10%-20%以内 ③提高10%以内 ④下降了

18. 您知道本地最低工资标准是多少()

①知道 ②不知道

19. 您知道您公司所在地区行业指导工资是多少()

①知道 ②不知道

20. 您单位是否进行工资集体协商()

①协商 ②不协商 ③不清楚

21. 您对目前的工资收入()

①很满意 ②基本满意 ③不是很满意 ④很不满意

您对所在单位当前工资收入分配有那些意见和建议

关于劳动时间

22. 您的上班时间是()
①白班 ②晚班 ③两班倒 ④其它
23. 您上个月的加班时间为 小时, 如果不方便作答, 请在以下范围内选择()
①没有加班 ②20 小时以内 ③20-36 小时以内 ④36 小时以上
24. 您对劳动法对婚丧, 病, 产, 探亲假和年休假的有关条例是否了解()
①很了解 ②大概了解 ③不是很了解 ④不了解
25. 婚丧, 病, 产, 探亲假能否拿到法定工资()
①能按法定标准拿到 ②能拿到, 但是达不到法定标准 ③拿不到 ④不清楚
26. 您能否拿到年休假()
①能按法定标准拿到 ②能拿到, 但达不到法定标准 ③拿不到 ④不清楚

关于社会保险及福利

27. 目前您参加的社会保险【可多选】()
①养老保险 ②医疗保险 ③工伤保险
④生育保险 ⑤失业保险 ⑥住房公积金
28. 公司对您是否进行过职业健康安全等培训()
①培训过 ②未培训
29. 公司是否对您进行健康体检()
①每年体检一次 ②2 年体检一次 ③不定期体检 ④从未体检过
30. 公司在住宅方面公司有什么福利()
①员工宿舍 ②住宿费补助 ③没有补助 ④不清楚
31. 公司在餐费方面公司有什么福利()
①有公司食堂 ②定餐全额补助 ③部分补助 ④没有补助
32. 公司在交通费方面公司有什么福利()
①有通勤车 ②全额补助 ③部分补助 ④没有补助
- 您公司还有什么其它福利

关于工会组织

33. 您认为工会在哪些方面对职工帮助最大【可多选】()
①解决职工生活困难 ②协调解决职工与企业矛盾 ③组织文体活动 ④提高工资
其它
34. 您的权益受到侵害时首先找()
①政府部门 ②工会组织 ③企业领导 ④亲朋好友 ⑤其他
35. 您对单位工会发挥作用的评价()
①满意 ②比较满意 ③一般 ④不满意 ⑤说不清楚
- 您对工会组织有什么要求和希望

您对所在公司的评价

36 正面评价【可多选】()

- ①工作有安全感 ②工作有挑战性 ③工资待遇好 ④福利奖金高
⑤考核考评公正 ⑥人际关系融洽 ⑦升职涨工资快 ⑧加班时间短
其它()

37 负面评价【可多选】()

- ①工作没有安全感 ②工作没有挑战性 ③工资待遇差 ④福利奖金低
⑤考核考评不公 ⑥人际关系紧张 ⑦升职涨工资慢 ⑧加班时间长
其它()

如果您对公司的人力资源管理还有什么其它意见和建议，请在以下自由填写。

所有问题到此为止，烦请您再次核实有无遗漏处。让您腾出宝贵时间支持和配合我们的调查，我们在此表示由衷的感谢。

添付資料 4 【従業員向けアンケートの集計データ(一部)】

整理番号	性別	年齢	学歴	出身	戸籍	基本状況				職種	企業形態	組合加入
						契約	勤続	退職原因	職種			
1	1	3	3	1	1	2	3	0	3	4	1	
2	1	2	3	1	2	2	2	0	1	4	1	
3	2	2	3	3	1	2	3	0	3	4	1	
4	1	2	3	3	1	2	3	0	3	4	1	
5	2	2	3	3	2	2	2	0	3	3	1	
6	2	2	3	3	2	3	3	0	3	3	1	
7	1	4	3	3	1	1	5	0	3	3	1	
8	2	2	3	3	1	2	2	0	3	3	1	
9	1	2	3	3	2	3	1	0	3	2	1	
10	1	2	3	3	2	3	2	0	1	2	1	
11	1	3	3	1	2	2	3	0	3	3	1	
12	1	2	5	2	2	1	4	0	2	4	1	
13	1	2	5	2	2	1	4	0	2	4	1	
14	1	2	5	2	1	2	4	0	2	4	1	
15	1	2	5	2	1	2	4	0	2	4	1	
16	1	2	3	3	2	2	3	0	1	3	1	
17	1	2	3	2	1	2	2	1	3	3	1	
18	2	2	2	1	1	2	4	1	3	3	1	
19	1	2	3	3	2	3	2	1	1	3	1	
20	2	3	3	4	1	1	5	0	3	3	1	
21	1	4	5	3	1	1	5	0	4	4	1	
22	1	3	3	3	1	1	5	0	4	4	1	
23	2	3	3	3	1	2	5	0	4	3	1	
24	2	3	3	3	1	1	5	0	4	3	1	
25	1	3	3	3	2	1	4	0	3	3	1	
26	2	2	5	2	2	1	5	5	3	4	1	
27	2	2	5	4	2	2	5	1	3	4	1	
28	1	2	5	4	2	2	5	1	2	4	1	
29	2	2	5	2	2	2	3	1	3	4	1	
30	2	3	2	2	2	3	2	5	3	4	1	
31	2	2	3	2	2	3	2	0	3	3	1	
32	2	2	3	4	1	2	3	2	3	3	1	
33	2	3	1	1	1	2	2	0	3	3	2	
34	1	3	3	2	1	2	3	1	3	3	2	
35	2	2	3	3	2	2	3	1	3	3	2	
36	1	2	2	2	1	2	3	2	1	3	2	
37	2	2	2	3	1	2	2	1	3	3	2	
38	2	2	3	1	1	2	2	1	3	3	2	
39	1	4	4	1	1	2	5	5	4	3	2	
40	2	3	3	4	1	2	3	4	4	3	2	
41	2	4	3	1	1	2	3	1	4	3	2	
42	2	2	3	2	1	2	3	4	4	3	2	
43	1	2	3	1	1	2	3	3	3	3	2	
44	2	3	3	4	1	2	3	5	3	3	2	
45	2	3	3	4	2	1	4	0	3	3	2	
46	1	3	3	2	1	2	3	3	3	3	2	
47	1	3	3	1	1	2	2	3	4	3	2	
48	2	3	3	4	1	2	2	5	3	3	2	
49	2	2	3	1	1	2	2	0	3	3	2	
50	2	2	3	4	2	2	2	5	3	3	2	
51	2	2	3	1	1	2	2	5	3	3	2	
52	1	2	4	4	1	2	1	4	3	3	1	
53	2	2	4	4	2	1	5	5	4	3	1	
54	2	2	5	4	1	2	3	1	1	3	2	
55	2	2	1	4	2	2	3	1	1	3	2	
56	1	2	1	4	2	*	3	*	3	3	1	
57	2	1	4	4	2	1	3	4	1	3	1	
58	1	2	2	4	1	2	4	3	3	3	1	
59	1	2	1	4	2	2	3	5	3	3	1	
60	1	4	2	1	1	1	4	5	1	3	1	
61	1	2	5	3	2	2	4	3	4	3	1	
62	1	3	5	*	2	1	3	3	3	*	1	
63	1	3	5	1	2	1	3	5	1	3	1	
64	1	1	2	4	1	1	2	*	1	3	2	
65	1	2	2	3	2	2	2	1	3	3	1	
66	1	2	2	3	2	2	2	3	3	3	1	
67	1	4	2	*	2	1	4	*	1	3	*	
68	1	4	1	4	2	*	3	5	1	3	1	
69	2	3	3	1	1	2	4	5	4	3	1	
70	1	4	3	1	1	1	5	4	4	3	*	
71	2	2	3	1	1	1	2	3	3	3	1	
72	2	3	3	1	1	1	3	1	3	3	1	
73	2	4	3	1	1	1	3	5	3	3	1	
74	1	2	3	1	1	4	1	1	2	4	2	
75	1	2	3	1	1	4	1	1	2	4	1	
76	1	2	3	1	1	2	1	5	3	3	1	
77	2	3	5	4	1	2	3	1	3	4	1	
78	2	3	3	1	1	2	3	5	4	3	1	
79	2	3	3	1	1	2	4	0	3	3	1	
80	2	3	3	4	1	1	4	0	3	4	2	
81	2	4	5	1	1	1	5	5	3	4	1	
82	1	2	3	1	1	2	1	5	3	4	2	
83	2	3	4	1	1	2	4	3	4	4	1	
84	1	2	3	4	1	2	4	0	3	4	1	
85	2	2	3	2	1	2	3	5	3	4	1	
86	1	4	5	1	1	1	5	*	4	3	1	
87	1	2	3	1	1	2	2	5	3	3	1	
88	1	3	3	4	1	1	4	1	4	4	1	
89	2	2	3	1	1	2	2	1	3	3	1	
90	2	2	3	2	1	2	2	1	3	3	1	
91	2	3	2	1	4	4	1	5	2	2	2	
92	1	2	1	4	2	*	4	1	3	3	2	
93	1	2	3	1	1	1	3	3	1	3	2	
94	1	3	3	2	1	2	4	1	4	3	1	
95	2	2	3	2	2	2	2	0	3	3	1	
96	2	2	3	1	1	2	2	0	3	3	2	
97	2	3	3	1	1	2	3	5	3	3	1	
98	1	3	3	1	1	2	5	0	4	3	1	
99	1	3	3	3	1	2	5	0	4	2	1	
100	1	3	3	2	2	2	3	5	3	3	2	
101	1	2	2	2	2	2	3	1	3	3	2	
102	1	3	3	2	1	2	3	5	3	3	2	
103	1	3	4	1	1	2	4	1	4	2	1	
104	2	3	4	4	1	2	2	2	2	2	2	
105	1	3	3	3	2	2	3	1	3	3	2	
106	2	2	3	2	1	2	2	0	3	3	2	
107	2	3	4	3	1	2	3	0	3	2	2	
108	1	2	3	2	2	2	3	0	3	2	2	
109	2	2	3	2	2	2	3	1	3	2	2	
110	2	2	3	4	1	2	3	1	3	2	2	
111	1	2	3	1	2	2	2	1	3	2	2	
112	1	2	4	2	1	2	2	0	3	2	2	
113	1	2	3	4	2	1	3	1	4	3	2	
114	2	3	3	3	1	1	2	4	3	3	2	
115	2	2	3	4	2	2	2	1	3	3	2	
116	1	4	5	1	1	2	4	5	3	2	2	
117	1	2	3	4	1	2	5	5	2	2	2	
118	2	3	4	3	2	2	4	1	3	2	2	
119	2	3	3	3	2	2	3	0	3	2	2	
120	1	3	3	1	1	2	3	0	3	2	2	
121	1	2	3	2	2	4	1	5	3	2	2	
122	2	3	3	2	2	2	3	5	3	2	2	
123	1	3	3	3	1	2	3	5	4	3	2	
124	1	2	3	4	1	2	2	5	3	3	2	
125	1	2	3	4	2	2	3	0	3	2	2	
126	1	3	3	3	1	2	5	0	3	3	2	
127	2	3	3	3	1	2	4	1	3	3	2	
128	1	2	3	1	1	2	2	1	3	2	1	
129	1	2	3	3	2	1	2	0	3	2	2	
130	2	2	3	3	1	2	3	0	3	2	2	
131	1	2	3	2	2	2	3	0	3	2	2	
132	1	2	3	2	2	2	3	0	3	2	2	
133	2	3	3	4	1	2	5	5	3	2	2	
134	1	2	3	3	1	2	3	1	3	2	2	
135	2	2	3	1	2	2	3	1	3	2	2	
136	1	2	3	1	2	1	4	5	4	2	2	
137	2	2	3	1	2	4	1	0	3	2	2	

主要引用・参考文献

【日本語著書】

- アベグレン・JC(占部都美監訳)(1958)『日本の経営』ダイヤモンド社。
- 相沢与一(1975)『現代最低賃金制論』労働旬報社
- 青山秀雄(2001)「賃金と企業福祉」『現代の人事労務管理』八千代出版。
- 居樹伸雄(2001)『21世紀退職金大改革』社会経済生産性本部。
- 石田光男(1990)『賃金の社会科学』中央経済社。
- 石田光男(2003)『仕事の社会科学—労働研究のフロンティア』ミネルヴァ書房。
- 石田光男／富田義典／三谷直紀(2009)『日本自動車産業の仕事・管理・労使関係』中央経済社。
- 石田光男／樋口純平(2009)『人事制度の日米比較』ミネルヴァ書房。
- 居樹伸雄(2001)『21世紀退職金大改革—能力・成果主義退職金制度再設計の手引き』社会経済生産性本部。
- 泉本小夜子(2006)『退職給付金会計の知識』日本経済新聞出版社。
- 氏原正治郎／高梨昌(1971)『日本労働市場分析』東京大学出版会。
- 遠藤公嗣(1999)『日本の人事査定』ミネルヴァ書房。
- 海野博(1997)『賃金の国際比較と労働問題』ミネルヴァ書房。
- 遠藤公嗣(2000)「賃金」『大原社会問題研究所雑誌 NO. 501』。
- 遠藤公嗣(2005)『賃金の決め方』ミネルヴァ書房。
- 小越洋之助(1987)『日本最低賃金制史研究』。
- 小越洋之助(2006)『終身雇用と年功賃金の転換』ミネルヴァ書房。
- 翁貞瓊／禹宗杓(2013)『中国民営企業の雇用関係と企業間関係』明石書店。
- 奥林康司／今井斉／風間信隆(2000)『現代労務管理の国際比較』ミネルヴァ書房。
- 白木三秀編著(2011)『チェンジング・チャイナの人的資源管理—新しい局面を迎えた中国への投資と人事』白桃書房。
- 河西宏祐(2001)『電産型賃金の世界』早大出版。
- 木元進一郎編(1991)『激動期の日本労務管理』高速印刷出版事業部。
- 黒川俊雄(1958)『最低賃金制論』青木書店。
- 楠田丘(2004)『賃金とは何か—戦後日本の人事・賃金制度史』中央経済社。
- 楠田丘(2004)『賃金表の作り方』経営書院。
- 楠田丘(1981)『ベア・定昇の実際』経営書院。
- 黒田兼一／守屋貴司／今村寛治(2009)『人間らしい「働き方」・「働かせ方」—人事労務管理

- の今とこれから』ミネルヴァ書房。
- 経済企画庁(1992)『調整をこえて新たな展開をめざす日本経済』第3章。
- 小池和男(1999)『仕事の経済学』東洋経済新聞社。
- 厚生労働省(2010)「就労条件総合調査」。
- 国際協力銀行(2011)『わが国製造業企業の海外事業発展に関する調査報告』。
- 今野浩一郎(1998)『勝ちぬく賃金改革—日本型仕事給のすすめ』日本経済新聞社。
- 佐藤慎一編(2004)『図説 日本の税制』財経詳報社。
- 佐藤正男(2011)『経営人事管理論』弘文堂。
- 猿田正機(1986)『戦後日本における労務管理と労働政策』中京大学商学研究叢書 第4巻。
- 猿田正機(1995)『トヨタシステムと労務管理』税務経理協会。
- 猿田正機(2003)『福祉国家・スウェーデンの労使関係』ミネルヴァ書房。
- 猿田正機(2007)『トヨタウェイと人事管理・労使関係』税務経理協会。
- 猿田正機／杉山直(2011)『トヨタの雇用・労働・健康』。
- 杉山直(2004)「トヨタの賃金制度 上下」(『賃金と社会保障 No. 1371, No. 1372』)。
- 須田敏子(2004)『日本型賃金制度の行方—日英の比較で探る職務・人・市場—』慶應義塾大学出版会。
- 高原彦二郎／陳軼夫(2011)『総合実務解説—中国進出企業の労務リスクマネジメント—』日本経済新聞出版社
- 田口司郎／江口伝／佐護誉(2008)『賃金の経営学』ミネルヴァ書房。
- 橘木俊詔(1992)『査定・昇進・賃金決定』有斐閣。
- 橘木俊詔(1995)『「昇進」の経済学』東洋経済新報社。
- 塚本隆敏(2012)『中国の労働問題』中京大学企業研究 NO. 20。
- 塚本隆敏(2007)『中国の労働組合と経営者・労働者の動向』中京大学企業研究 NO. 12。
- 鶴光太郎(2009)『最低賃金改革』日本評論社。
- 竇少杰(2013)『中国企業の人的資源管理』中央出版社。
- 濱口桂一郎(2011)『日本の雇用と労働法』日本経済新聞出版社。
- 原田實／安井恒則／黒田兼一編(2000)『新・日本の経営と労務管理』ミネルヴァ書房。
- 樋口美雄(2001)『雇用と失業の経済学』日本経済新聞社。
- 平野文彦／増山正紀／青木秀行(2008)『賃金管理—政策・理論・制度—』中央経済社。
- 平野文彦監修(2011)『賃金事典』労働調査会。
- 藤本武(1990)『日本の労働者 国際比較 賃金・労働時間と労働組合』新日本出版社。
- 細迫朝夫(1975)『最低賃金制読本』水曜社。

- 堀秀夫(1959)『最低賃金法解説』労働法令協会。
- 本田有紀編(2010)『労働再審①転換期の労働と〈能力〉』大月書店。
- 21世紀中国総研(2012)『中国進出企業地図』蒼蒼社。
- 日本労働研究機構・連合総合生活開発研究所(1994)『賃金要求水準及び賃金交渉方式等の国際比較研究』。
- 日本経済産業省(2010)『我が国企業の海外事業活動 2009年度海外事業活動基本調査』。
- 日経連(1969)『能力主義管理—その理論と実践—』。
- 日本経団連(1969)『日経連能力主義管理研究会報告—能力主義管理』。
- 日本経団連(1995)『新時代の「日本的経営」』。
- 日本経団連事業サービス人事賃金センター(2010)『役割・貢献度賃金—成果主義人事賃金制度の再設計』日本経団連出版。
- 日本経団連事務局編(2013)『経団連賃金総覧』経団連出版。
- 日本貿易振興機構(2013)『在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査—中国編—』。
- 丸川知雄(2002)『シリーズ現代中国経済3 労働市場の地殻変動』名古屋大学出版社。
- 山下昇／龔敏(2010)『変容する中国の労働法』九州大学出版会。
- 山田久(2003)『賃金デフレ』筑摩書房。
- 山本恒人(2000)『現代中国の労働経済 1949～2000—「合理的低賃金制」から現代労働市場へ』創土社。
- 李捷生(2000)『中国「国有企業」の経営と労使関係—鉄鋼産業の事例(1950年代～90年代—)』御茶の水書房。
- 連合総合生活開発研究所(2012)『日本の賃金—歴史と展望—』。
- 吉村励(1978)『最低賃金制読本』日本評論社。
- 吉原英樹／欧陽桃花(2006)『中国企業の市場主義管理—ハイアール』白桃書房。

【日本語論文】

- 汪海波(1986)「中国の国有企業における賃金制度の改革」, 総合研究開発機構『現代中国経済システム』 筑摩書房。
- 笠原清志(1997)「中国に進出した日系企業の労使関係に関する研究—日本と日系企業は労使関係の確立のためにどのような政策をとるべきか—」総合研究開発機構。
- 史新田(2006)「市場経済化と中国労働関係の展開—工会(労働組合)組織を中心に—」応用社会学研究 N. 48。
- 常凱(2010)「南海本田スト現場からの報告」。

- 杉山直／張永強(2011)「中国におけるトヨタ関連企業の賃金管理」『中京経営紀要』NO. 11。
- 谷田部光一(2013)「日本の雇用システムと賃金制度」『政経研究』第五十巻第1号。
- 遅曉潔(2012)「中国進出日系企業における人事評価・賃金制度に関する研究—中国現地企業との比較を踏まえて—」桜美林大学図書館。
- 張永強(2010)「中国企業の賃金管理—TCLを事例に」『中京経営紀要』NO. 10。
- 張永強(2013)「中国進出日系企業の賃金管理」『中京大学企業研究』NO. 35。
- 中小企業診断協会(2012)「中小企業の海外進出に関する調査と事例研究」。
- 塚本隆敏(2009)「中国における労使関係の変容」大原社会問題研究所雑誌 N0614。
- 塚本隆敏(2011)「中国における最低賃金制度の諸問題」『経済理論』第48巻第3号。
- 塚本隆敏(2011)「中国の労働者にとって労働組合とは何か」『国際経済労働研究』NO. 1012号。
- 唐燕霞(2014)「中国の労使関係の現状と課題—進出日系企業のケースを中心として—」、『島根県立大学総合政策論叢』第18号。
- 竇少杰(2009)「改革開放期の中国における賃金制度の展開」『評論・社会科学』87号。
- 唐怜(2008)「近年の中国国有企業における賃金制度改革—動向、意義と今後の課題」『桃山学院大学総合研究所紀要』第33巻第3号。
- 中村良二(2007)「中国進出日系企業における人的資源管理」Business Labor Trend。
- 日中経済協会(2006)「日本における労働雇用情勢の現状と展望」。
- 日本労働研究機構(2003)「中国進出日系企業の研究—党・工会機能と労使関係—」。
- 馬欣欣(2006)「現代の中国企業における賃金制度の概要と特徴」『労務研究』第59巻第10号。
- 松繁寿和／徐雪梅(2002)「中国の日系企業における中間管理職の昇進と賃金」。
- 八木三木男(2008)「日系企業の中国進出」京都産業大学中国経済プロジェクト編。
- 大和総研(2009)「中国の社会保障制度構築に向けた取り組みに関する調査報告書」。

【中国語文献】

- 董克用(2003)『中国転軌時期薪酬問題』中国労働保障出版社。
- 葛玉好(2011)『中国城鎮地区性別工資差距研究』中国経済出版社。
- 郭継敵/他(2001)『2001—2002年中国就止戰略研究』经济管理出版。
- 郭慶松(1999)『当前中国城鎮失業人口問題研究』中国人民出版社。
- 胡鞍鋼(2004)『就業と発展』中国労働社会保障出版社。
- 胡鞍鋼(2002)『拡大就業と挑戦就業—中国就業政策評価』中国労働社会保障出版社。

黄定康／蘇克勤(1991)『中国的工資調整与改革（1949—1991）』四川人民出版社。

黄孟復(2010)『中国中小企業職工工資狀況調查』中国科学文献出版社。

康士勇(2006)『工资理论与工资管理』中国労働社会保障出版社。

李唯一(1991)『中国工資制度』中国労働出版社。

連玉明(2004)『中国数字報告』中国時代經濟出版社。

劉新義(2007)「TCL 集团戰略性薪酬体系設計」中国知網。

謝建社/他(2010)『中国当代労働關係研究—以広州企業工資集体協商戸与非公企業工会組建為例』中国書籍出版社。

苑茜/他(2001)『現代労働用語辞典』中国労働社会保障出版社。

楊宜勇/他(2000)『労働就業体制』中国水利水電出版社。

庄東編(1986)『新中国賃金史稿』中国財政經濟出版社。

中華人民共和国商務部(2010)『中国外商投資報告』。

【その他の資料】

中華人民共和国商務部(<http://www.mofcom.gov.cn/>)

中華人民共和国人力資源和社会保障部(<http://www.mohrss.gov.cn/>)

中華人民共和国国家統計局(<http://www.stats.gov.cn/>)

全労連(<http://www.zenroren.gr.jp/>)

日本銀行(<http://www.boj.or.jp/>)

日本經濟産業省(<http://www.meti.go.jp/>)

日本厚生労働省(<http://www.mhlw.go.jp/>)

日本經濟団体連合会(<http://www.keidanren.or.jp/>)

日本貿易振興機構(<http://www.jetro.go.jp/>)

労働政策研究・研修機構(<http://www.jil.go.jp/>)

現地調査企業の社内資料など。