

氏名・（本籍） 張 永強（中華人民共和国）

学位の種類 博士（経営学）

報告番号 甲 第118号

学位授与年月日 2015（平成27）年3月19日

学位授与の要件 学位規則（昭和28年4月1日文部省令第9号）

第4条第1項該当

論文題目 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—

審査委員（主査） 向日恒喜

森田 統一郎

中條 秀治

猿田 正機

審査概要および審査結果

I 審査概要

平成26年11月10日 課程博士申請書類の提出

平成26年11月12日 経営学研究科委員会において審査委員4名を選出。

平成26年11月12日 第1回審査委員会、申請書類の事前審査を行い、経営学研究科の博士論文提出基準を満たすことを確認し、本審査への移行を決定。

平成26年12月10日 経営学研究科委員会で本審査決定の報告。

平成26年12月10日 第1回 論文審査（口頭での概要報告、質疑応答）、

第2回 審査委員会（一部論文修正を要求）

平成27年1月14日 第2回 論文審査（口頭発表、質疑応答）

第3回 審査委員会（一部論文修正を要求）

平成27年2月4日 第3回 論文審査（口頭発表、質疑応答）

第4回 審査委員会、審査報告案の検討。

平成27年2月11日～平成27年2月17日 論文閲覧（経営学研究科長室）

平成27年2月18日 研究科委員会で無記名投票を行い、3分の2以上の賛成により博士（経営学）の学位授与を決定。

Ⅱ 学位申請論文の表題および構成

【表題】

中国進出日系企業の賃金管理－日中における賃金決定の仕組みからの一考察－

【構成】

序論

- 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

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

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

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

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

第1節 日本国内（GN社）における賃金管理

第2節 中国（GC社）における賃金管理

小括

第6章 中国企業の事例研究

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

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

1 調査結果からの結論

2 これからの課題

謝辞

添付資料

参考文献

Ⅲ 論文要旨

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。日本において、日本企業の賃金管理

に関する研究は多数存在する。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。しかし、中国進出日系企業に関する研究は、ほとんどが人事・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は非常に少ない。本研究は、労働市場政策と人事・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。

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課題及びその方向性を検証している。

(1) 既存研究の整理と検証

まず、日系企業の日本本社・支社・工場及び中国企業や他の日系企業の事例を、主に文献・先行研究を用いて比較している。さらに、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賃金への影響、そして、労使関係などから賃金決定の仕組みを勘案し、それぞれの企業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

日系の進出企業の多い中国の華東地域や環渤海地域を調査対象地域とし、主に電機産業と自動車産業を対象とし、11社をインタビューした。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）である。それに、日系企業GC社に関しては、直接、日本の本社（GN）社にインタビューして資料を集めた（2013）。また、同じ質問表を各企業に配布し、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じた。

(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方法などに基づいて、日系企業の賃金管理問題を一層明らかにしようとした。

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ている。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、とりわけトヨタ関連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している。

第2章は、日中の雇用システム・労使関係の比較研究である。賃金管理は、日中の雇用システムや労使関係などの賃金決定の仕組みによって異なる。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、そして労使関係については「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具体的にみている。

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。第2章で論じた賃金の決定要因はそれぞれどのような歴史的経緯で変遷し、及びどのような形（特徴）で今日の賃金管理に影響を与えているのか。まず、日本の年功賃金制度の変遷と定着および1960年代半ば以降の能力主義管理の出現と職能給の定着、そして1990年代以降の変化を概観している。その上で、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している。

次に、中国の賃金管理の歴史的変遷を概観し、そして今日の中国の民営企業、国営企業と日系企業の賃金管理の特徴を分析している。最後に、賃金管理に大きな影響を与えている、中国の最低賃金と地方政府が出す賃金のガイドラインの影響について言及している。

第4章は、日系自動車関連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、その特徴を整理している。その次に、他の日系自動車系企業（E, F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している。

第5章は、愛知県に本社のある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の工場における賃金管理を比較し、次に、中国支社の賃金管理を分析している。日本国内の賃金制度としては職能資格制度を採用し、その際、査定を行っているが、その査定幅は小さく、むしろ年功的に運営されている。一方、中国においても、月例賃金について、日本本社に真似した職能資格制度を導入しているが、その査定幅は大きくなっている。

現場従業員の場合には、中国の戸籍制度のため、長期雇用の下での内部労働市場での従業員の育成は困難である。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、中国企業の実例研究である。まず、集団企業TCLの実例を文献（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、二社の賃金管理を整理している。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している。

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実施し、その結果を属人別・企業形態別に分析している。中国においては、初任給はフラットな職階か職能給で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しているかを検証している。

終章は結論部分である。日系企業は中国に進出する場合、賃金に一定の査定がはいっても、より年功的に運営する傾向がある。しかし、年功賃金は新卒一括の低賃金採用、長期雇用・定期定年、退職金による賃金後払いといった一連のシステムから構成されており、一方、中国では、有期雇用が基本であり、転職が多いこともあり、中途採用が一般化しており、さらに、退職金制度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、従業員調査によると、日系企業の雇用の安定性や人間関係は、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、日系企業で働く中国人従業員は市場主義的な「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賃金は短期的な評価を求めているという矛盾した状況が伺える。

4 課題と方向性

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たことにより、雇用問題は日本以上に深刻である。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、賃金管理も非常に「能力主義化」している（吉原・欧陽、2006）。しかし、このような賃金システムが中国全体に波及し、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打ち出している。「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・労働政策など）によって変わっていくものである。現在、中国において成果主義的な賃金管理が「主流」であるが、日系企業が「年功的」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。

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賃金管理を考察したが、日系企業と欧米系企業との比較や、特定の日系企業の賃金管理の変遷、それに税金や社会保障制度の影響などについて、本論文で論ずることができなかった、今後の研究の課題にしたい。

IV 審査概要

本研究は、中国に進出している日系企業の賃金決定のしくみに焦点を当て、それを日中のさまざまな企業形態の賃金決定のしくみとの比較研究を通じて明らかにしようとしたものである。改革開放以降、急速に成長する中国の経済の下で、企業経営、とりわけ賃金制度も大きく転換を遂げてきている。地方政府の出す最低賃金やガイドラインが賃金を決定するうえで大きな役割を果たしており、また、賃上げ率に規制はあるが賃金形態・体系は自由であり、企業形態のみならず企業により大きな違いがみられること、とりわけ激動する中国での日系企業やトヨタ関連企業の賃金体系や賃金決定の仕組みが本論文で明らかにされている。

(1) 評価できる点

本論文の評価すべき点として挙げうるのは次の点である。

1. 中国での日系企業の賃金決定の仕組みについて、日系企業のみならず日本本社や中国の国有企業・集団企業、民営企業との比較調査により多面的に明らかにしようとしている点である。
2. 日系企業の賃金体系を日本本社の賃金体系との詳細な比較調査により明らかにしていることである。愛知県にある機械器具製造業の中国進出企業と日本本社の詳細な賃金比較分析は他にみられないもので高く評価しうる。
3. 中国が急成長する中で労使関係の上（政府）からの整備が進められている様子がうかがえて興味深い。

4. 本論文は、自動車産業、とりわけトヨタ関連の日系企業の賃金管理の実態を明らかにしており、従来のトヨタの賃金管理研究を中国進出企業の分析を通じてさらに深めることに貢献している点は高く評価できる。A社、B社、C社、D社の4社とはいえ、トヨタ系の中国進出企業の賃金管理の一端がうかがえる。A社の基本給と能力給の二本立てやB社の職能資格給と習熟給の二本立てや日本式賃金テーブルの利用など、トヨタ系にはトヨタ的賃金管理の影響がみられることを明らかにしている。

本研究は、また、「日本的経営」の有力なツールとして注目されてきた、QCサークルが時間外の自主的活動（無給）ではなく、業務として時間内（有給）に行なわれていること、また、現状では、活動に大きな成果は出ていないことを明らかにしている。

賃上げや初任給については、たとえば、天津市などでは、地域別最低賃金と賃金のガイドラインを参考に、トヨタ・グループ各社が「集まって地域性を考えながら決めている」点の発見なども日本国内のトヨタの賃上げ交渉と類似して興味深い。

労働者は、賃上げ要求については、「当社とトヨタで30%の差があるから、30%上げてくれ」とか、「他社と比較」していくら上げてくれとか分かりやすく持ってくるという。しかし、「当社はトヨタ系の会社のなかで、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る」ので、その範囲で賃上げするので、「あんまり不平・不満は出ないです」という興味深い事実の発見もある。工会（労働組合）は全員加入で、役員は管理職という点やいわゆる「労使協議会」や「労使懇談会」をしている点など中国のトヨタ系企業の労使が愛知県のとヨタ以上に労使一体化している様子は今後を考えるうえで興味深い。しかし、日本ではストはやらず、万が一ストになっても「ノーワーク・ノーペイ」だとしてスト期間中の賃金を一銭も払わないのに対して、中国では、「ノーワーク・ノーペイ」はできないという興味ある発見もある。

また、従業員のほとんどを有期契約の派遣労働者として採用しているトヨタ系企業や「解雇・降格・減給・罰金など」直接的で厳しい管理の中国では、「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」ことの大切さも指摘されている。

「時間外手当が高いため、休日や祝日に勤務させない。トヨタカレンダーと中国の法定祝祭日両方を考えて、休みを決める。現在、国家休日はすべて休みにしている」という中国の事情は働きすぎの日本の今後を考えるうえでも参考になろう。中国の「割増賃金の割増率は、時間外労働の場合には通常賃金の150%、休日労働で振替休日の提供ができない場合には通常賃金の200%、法定の祝祭日の労働の場合には通常300%」であり、日本のトヨタやトヨタ関連企業のように自由に残業や休日出勤は出来ないようになっている。

また、在庫の関係もあって「中国の事情にあった中国流のTPSにしないといけない」というトヨタ系企業の管理職の発言も今後ますます無視できないものとなる。

5. 従業員へのアンケート調査によりインタビュー調査を補完している点も評価に値する。従業員調査から、中国人は日系企業の賃金管理（＝年功賃金）には不満だが、日本の人事管理、つまり「雇用の安定性」や「社内の人間関係」などには満足度が高いという面白い結果が出ており、今後の研究の一層の深化・進展が期待される。ただし、日系企業の人事管理についての満足度の判断については、より注意深い深い考察が必要であろう。

6. 従業員へのアンケート調査については不十分な点も目立つが、企業形態と賃金格差、日系企業と民間企業の賃金格差と満足度など賃金の格差分析は興味深く、今後の調査研究に期待したい。

7. 評価不合格者の解雇はハイアールだけではなく、民間企業や日系企業にも見られることは一つの発見

として評価できよう。

(2) 問題点・課題

1. 日本の賃金や最低賃金研究のサーベイについては粗さが目立つが今後の研究に期待したい。
2. 中国の賃金管理の研究には、経済・経営の急成長期と今後の低成長期を考慮した分析が必要である。改革・開放以降の急成長期には、労働市場も若年労働者が中心であり、ヒアリング調査やアンケート調査にバイアスがかかるが、その点の配慮が充分ではない。
3. 従業員へのインタビューなど調査対象者が若年層に偏っており、高齢化が進む中国において雇用や賃金システムが今後どうなっていくかは注目すべき点であり、現状の分析から今後を判断する場合にも、その点の配慮が必要であろう。
4. 賃金管理をみるうえでも、退職金制度や年金などの社会福祉を含めて全体としてのシステムがどうなるかは今後の課題として残されている。中国人が成果・業績を重視するといっても、賃金はあくまでも生活の手段である。市民の生活保障や社会保障についての研究論文も出ており、今後の研究の深化・発展に期待したい。
5. 日本の賃金はいわゆる「年功賃金」、「能力給」そして「成果・業績給」の導入と変化してきているが、中国の場合にも、「年功賃金」や「能力主義」、「成果主義賃金」という用語が使われるが、日本と中国の用語の意味の違いを今後、より正確に定義し使用することが必要であろう。
6. フレーム・ワークで、国（空間）と時代（時間、慣習）の流れの比較という重要な視点を出しているが、それは今後の大きな課題として残されている。中国経済や企業の急成長と労働市場や労働政策の変貌の後に予想される低成長経済下で、有期雇用中心の人事管理から長期雇用へ変化した場合に、中国の賃金管理がどのように変わっていくのか、注目される。
7. 日系の中小企業の分析をする場合、地域別最低賃金の動向やガイドライン、さらには中国民営企業、とりわけ中小企業の賃金管理が今後どうなっていくのか、に目配りした分析が必要である。中国の代表的企業・ハイアールの人事管理や賃金管理がモデルにならないとしたらどうなるのか、今後に残された大きな課題であろう。

V 結論

本学位審査委員会は提出された本論文の学問上の貢献と残された課題を慎重に検討し、口頭試問を通じてそのいくつかの疑問点について筆者に回答・修正を求めつつ審査を進めた。先にみた今後の取り組むべき課題を残しているものの、張永強氏が専門領域に関する相応の知識と学識、研究能力を有するものと確認し、博士（経営学）の学位を授与するに的確と判断した。