

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する試みを行った。

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

本研究は、様々な視点から、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。