現代中国国有企業の雇用管理

――大手国有企業Z社の現地調査を通じて――

窦　少杰（トウ　ショウケツ）
（社会学研究科産業関係学専攻博士課程後期）

【目次】

第一章　はじめに
第二章　Z社概況と経営管理
第三章　Z社の賃金制度
第四章　Z社の労使関係
第五章　おわりに
付記
参考文献

第一章　はじめに

周知の通り、「文化大革命」が収束して以降、中国政府は指導者鄧小平のリーダーシップの下で、「対内改革・対外開放」という「改革開放」政策を打ち出すことを通じて、従来の計画経済体制を放棄し、「社会主義商品経済」、「社会主義市場経済」を実施してきた。国営企業[1]という単一経済部門が打ち倒されつつある一方で、国有企業や私有企業などの複合経済部門の様式がすでに出現しつつあり、中国は経済の高度発展を遂行しながら世界経済に大きな影響力を及ぼしてきている。

一九七八年一二月二二日、中国共産党第十一回中央委員会第三次総会（第十一回三中全会）では、中国共産党の活動の重点を社会主義的現代化の建設に移すことが決定された。この決定が意味するところは、従来の政治中心の運動方針を経済中心のそれに切り替えるということ、中国共産党にとっても、中国にとっても、非常に重大な方針転換であった。それから、社会主義中国は中国共産党の指導下で、経済の発展、国力の増強と人民生活水準の向上を目指し、「対内改革」と「対外開放」の二つを行ってきた。まず「対内改革」は主に国営（国有）企業を対象とする改革であり、企業への経営自主権の部分的譲渡や、「両権分離・政企分開」[2]、企業の「株式化」、「現代企業制度」の実施など、様々な改

革政策からなる。他方、「対外開放」とは主に適切な経営環境と優遇政策を提供して外資を呼び込むことを中心内容とし、外国との交流や、国際貿易、外国への進出などである。

「改革開放」政策が打ち出されてから約三〇年経った現在、中国は「中国的特徴のある社会主義市場経済」の大旗を揚げ、経済の高度成長と、大きな社会的変化が生起し、従来の計画経済期の中国の姿が消えつつある。しかし、この大きな変化に伴って、現代中国には労働市場問題、失業問題、貧富の差の問題、農村・農民問題、労使関係問題など、様々な社会問題が生じており、政治安定、経済発展と国民生活の安定と改善に深刻なマイナスの影響を与えている。中国の「対内改革」、特に国有企業改革の実状は一体どのようになっているのだろうか。上で触れた様々な問題を解決するには国有企業改革の実態解明を行う必要がある。本研究では中国の大手国有企業の省級[3]支社Z社の事例を取り上げ、国有企業にの企業経営、賃金制度及び労使関係を明らかにし、中国国有企業改革の真の姿を探りたい。

第二章　Z社概況と経営管理

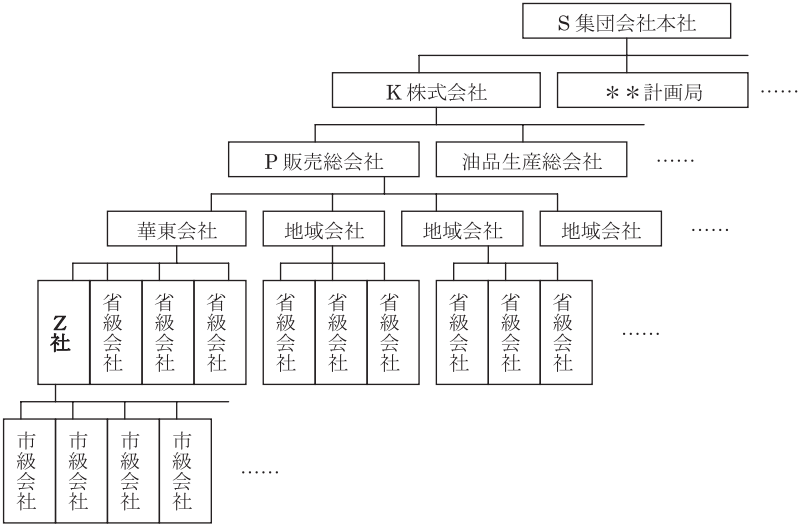
2―1　企業概況

Z社は中国の国有企業S社の下にあるK株式会社の省レベルの支社である。S社は石油関係の企業であり、新中国が建国した後、すぐに成立した最も大きい国有企業である。一九七〇年代末まで、S社は中国石油工業部に管轄され、国家の計画経済の枠内で生産を行い、成長してきた。一九八〇年代に入り、国有企業改革が進められた結果、石油工業部は解体し、昔の石油工業部に属していた油田管理局・製油所はそれぞれ独立した企業法人になり、一九九八年七月、S社も正式に独立集団企業になった。当時、中国の石油産業には三つの大手企業があり、それぞれ中国の北方、南方と海洋に位置し、S集団会社は主に中国北方で事業を展開していた。その後、S集団会社の内部にK株式会社が設立され、香港とアメリカで上場した。

一九九九年一月二六日、中国南方の大きな市場を開拓するために、Z社は中国で最も経済的に豊かなM省のN市保税区に設立され、主な業務はガソリンやディーゼル油の卸売り・小売を行い、市とその下の各レベルの販売ネットワークを構築することであった。二〇〇五年二月、業務拡大を狙って、Z社は本部をN市からM省の省会都市であるH市に移した。

二〇〇五年末の時点で、Z社は市レベルの子会社を七つ、関連会社を六九社保有し、主にM省のH市や、N市などの大都市で事業展開を行う。各地で油庫を一〇個建設し、ガソリンスタンドを三三二個設置した。全社の労働者（市とその下のレベルの子会社も含む）二、五八九人のうち、大卒の人数は一四〇人、専門技術者は五七三人である。近年、徐々に経営が安定してきたZ社はほぼ毎年大きな業績を上げ、二〇〇四年の販売量は二三二万トン、利潤額は二・九八億元であり、二〇〇五年の販売量は二二〇万トン、利潤額は二・一一億元であった。

図 2–1　S 集団会社の企業集団組織系統のイメージ図



注：筆者が聞き取り調査によって作成

図2―1はS集団会社の企業集団組織系統のイメージ図であり、Z社はK株式会社の販売会社P社に属し、地域販売会社である華東会社の指導を受けながら、その下にある市レベルの販売会社に対して指導や監督などを行っている。

2―2　経営管理

Z社の組織構成を見ると、Z社には全部で一一の部門があり、それぞれは経理・党委事務室、儲運安全部、企業管理部、工程建設管理部、営業部、配送センター、人的資源部、財務資産部、加油站[4]管理部、市場開発部と審計監察部である。そして、党の組織から見ると、Z社は共産党委員会が設置されており、その下には組織委員会、紀律検査委員会、工会と共青団委員会が置かれている。各部門の業務内容は表2―1の通りである。

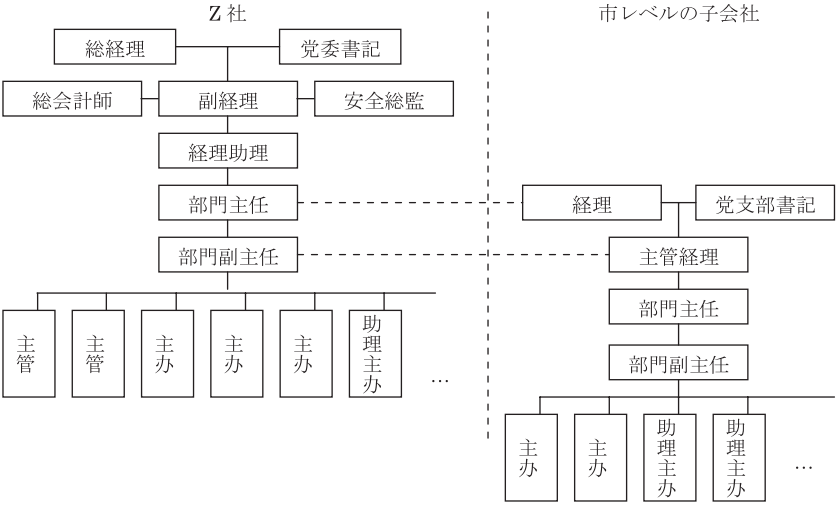
職位を見ると、Z社には総経理一名、党委書記一名、副経理三名（それぞれ営業、計画と投資建設を管理する）、総会計師一名、安全総監一名が設置されている。その他、経理助理、部門主任、部門副主任、主管、主办（しゅばん）、助理主办（じょりしゅばん）が若干名存在する。職位の序列は図2―2の通りである。Z社は省レベルの支社であるため、市レベルの子会社と同様の職位であっても、省は市より地位的にレベルが高いので、Z社のほうは等級が高くなる。図2―2から分かるように、市レベルの子会社の経理はZ社の部門主任と同じ等級であり、市レベルの子会社の主管経理はZ社の部門副主任と同じ等級である。Z社と市レベルの子会社の「部門副主任」

表 2–1　Z 社の諸部門の業務内容

部　門		業　務　内　容
経理・党委事務室		会社の発展方向に関する重大な政策・方針の伝達・決定
儲運安全部		商品の貯蓄・運輸の安全のコントロール
企業管理部		法律関係、株式管理、業績考課、制度の制定、企業内コントロール
工程建設管理部		建設設計、工事管理、設備購入など
営業部		商品の卸売り・小売、市場開発、顧客との取引関係の維持など
配送センター		商品の配送、請負業者管理
人的資源部		労働力配置、教育訓練、賃金管理、福祉厚生、党組織建設
財務資産部		財務管理、会計決算、財務諸表、予算管理、税金管理
加油站管理部		ガソリンスタンド管理、品質管理、安全管理
市場開発部		市場開発、新しい事業の開設
審計監察部		企業内審査、紀律監察、財務審査など
企業党委	組織委員会	党員の教育・指導、組織建設、共産党へ加入の支援
	紀律検査委員会	党員の紀律の検査・監督
	工会	従業員の福利を求め、利益を守り、体育･娯楽活動を組織すること
	共青団委員会	共青団員を組織・教育・指導、体育・娯楽活動を組織すること

注：筆者が聞き取り調査によって作成

図 2–2　Z 社とその子会社における各職位の序列図



注：筆者が聞き取り調査によって作成

以下の「主管」、「主办」及び「助理主办」の間は、処遇面だけの等級区分で、職務権限上で見ると、同等である。その処遇の差について、小論の第三章で詳しく紹介したい。そして、市レベルの子会社には「総会計師」、「副経理」、「安全総監」、「助理経理」と「主管」が存在しないことにも注意して欲しい。

以上、Z社の組織を大まかに見た上で、次に、Z社の企業経営における「従業員の雇用・教育訓練と解雇」、「社内管理職位競聘上崗制度」、「仕事（ノルマ）管理制度」及び「各種会議」を見てみよう。賃金制度と労使関係については第三章、第四章でそれぞれを分析していきたい。

【従業員の雇用・教育訓練と解雇】

従業員の雇用、教育訓練と解雇については、Z社の人的資源部の担当業務である。まず、従業員の雇用について、Z社の人的資源部は主に二種類の雇用業務を行っている。一つはZ社の本社に入る従業員の雇用であり、前述した各部門にポストが空いてくると、このような雇用が行われる。もう一つはZ社の子会社に入社する従業員、主に子会社の重要管理職やガソリンスタンドの責任者などの雇用である。(5)

中国大学生の卒業シーズンは、日本と違って、六月から八月までである。Z社はほとんどの企業と同様に、新卒雇用は春節の後に既に始まり、各大学で説明会を開催し、各地の人材交流会の会場で必要な専門とポスト（例えば「会計員」や「営業部長」など）を明記して新卒の人材や転職する人材を募集する。人材募集には書類選考をもちろん、筆記試験や何回の面接も行って、合格できた希望者は採用される。

新入社員の教育訓練について、

「新人さんが入社してから、子会社の重要管理職やガソリンスタンドの責任者も含めて、弊社（Z社の人的資源管理部―筆者注）で教育訓練を行います。それぞれの部門に配属されるので、配属される前にそのポストに必要な知識や技能を身に付けて欲しいのです。もちろん、入社する前に彼らはある程度の専門的な知識や技能を持っていますけど。最終的には、審査を受けて、合格できたらそれぞれのポストや子会社に配属されます。……子会社のそれほど重要でないポストやガソリンスタンドの現場労働者などの雇用と教育訓練は、今の時点では子会社に任していて、私たちは干渉していません。しかし、現状を維持していくとやっぱりまずいと、私たちは考え始めました。やっぱり別々でやると、教育訓練の結果は様々ですからね。要求の厳しいところは教育訓練の結果のレベルが高いですが、厳しくないところは全然ダメですね。ですから、私たちは最近、雇用はそのままでいいから、採用した従業員をこの本社に集めて統一の教育訓練を行うという改革を考えています。(6)」

話の中で指摘されていたように、Z社の人的資源部は従業員の技

能水準を統一するために、教育訓練の新たな改革に取り組んでいる。しかし、Z社の教育訓練にはこれだけの問題ではない。

「昔から、私たちは新入社員の教育訓練を重視していませんでした。私たちだけでなく、皆そうでした。入社した社員に対して、どのような教育訓練ルートを経験させるのか、どのような内容の教育訓練を与えるのか、最終的にどれぐらいのレベルに達したらいいのかについても、全く規定していませんでした。弊社は歴史の長い国有企業でもありますが、新たにできた会社でもあります。昔はこのような規定がなかったので、今さら作れと言われると、結構大変ですよ。私は今の仕事に対する感想を言うと、模索している感じです。例えばガソリンスタンドの責任者の教育訓練で言うと、彼らはガソリンスタンドでの最高責任者ですので、各方面の知識が必要となります。彼らは新入社員として入ってきて、私たちはどのようなプロセスでどんな内容を教えていたらいいかについて全く分かりません。本当にこれでいいかどうかよく分かりませんからね。[7]」

この話から伺えるように、Z社は新しくできた会社であるため、会社に相応しい教育訓練のプロセスや内容などがまだ形になっていない。一九七八年「改革開放」政策が打ち出されて以来、国有企業改革が進められ、元々政府の手に握られた経営管理権は徐々に企業に「下放[8]」されたが、企業内の教育訓練については、まだ統一的な制度が整備されていない。Z社の場合、S集団会社は歴史が長いので、教育訓練制度はある程度整備されているが、Z社は南方市場で新しく設立した会社であり、市場特徴や労働者の特徴なども北方との間にかなりの違いが存在するため、企業内の教育訓練制度を従来どおり実施するわけにはいかなかった。それ故、Z社の経営者は様々な面で「模索」しなければならなかった。

「M省は経済発展しているので、働くチャンスも比較的に多いです。しかし、弊社の賃金水準は他社に比べると優位ではないので、労働者の離職率は非常に大きいです。そして労働者の考え方も、南方と北方で違います。北方の労働者は満足しやすいですね。市場経済の意識をあまり持っていなくて、仕事さえあれば、生活が安定できれば、それで十分です。しかし、M省の労働者はそうではない。彼らの欲望が大きくて、なかなか満足しません。仕事条件や待遇が良いところに入るチャンスがあれば、すぐにそっちに転職してしまいます。二〇〇五年のデータを見ると、一年間、入社した労働者数は一、〇八〇でしたが、五五〇人の労働者は会社から去りました。このように教育訓練した労働者はさっと転職してしまうと、私たちはまた新しい労働者を雇って教育訓練を行わなければなりません。[9]」

二〇〇七年一月、筆者はもう一度Z社に行って教育訓練についての話を聞いたところ、去年の夏に計画されていた教育訓練改革は既に遂行され、現在、入社した労働者はまずZ社で集中的に教

育訓練を受け、試験で合格できた後に各職場へ配置されている。Z社で集中して教育訓練を行うことによって、教育訓練のレベルを統一することができるようになった。しかし、その反面、教育訓練のコストが高まることや、教育訓練の効率性などの点で、新たな課題になると考えられる。

従業員の解雇について、国有企業では一般的に、労働者を解雇することは極めて少なく、Z社もその例外ではない。

「昔の解雇制度には、処分にいくつかの段階が設けられていましたね。警告、記過[10]、記大過[11]、留籍查看[12]、最後には開除[13]です。おそらく今ある行政機関にも、まだこのような制度が残っているでしょう。弊社は新しく設立した企業なので、もともとそのような制度が存在しませんでした。現在、弊社の解雇制度はとても簡単です。販売業務が主な業務ですので、お金と直接に接しております。仕事上のミスや規則違反など、例えば遅刻や無断欠勤など、問題がよほど悪質でない限り、解雇に至らないですけれども、金銭上の問題が起こると、その加害者は会社にとって危険な存在になりますので、処理は甘くないです。もちろん、このような事態はとても少なく、今まで一人か二人ぐらいしかいないですね、『開除』された方は。[14]」

しかし、「開除」にまでは至らないが、相当大きなミスや過失を起した場合、或いは仕事ができていない場合は、会社側はどのように対応しているのだろうか。聞き取りの結果、Z社では「辞退（労働契約の解除）」という方法で人員調整を行っていることが明らかになった。

「例えばA君は人格的には非常にいい人ですが、仕事の遂行能力が足りない。一日に表10枚を作ってほしいと頼んでも、彼は一生懸命頑張ったとしても一枚しか作れない。この場合、『開除』することはできませんが、『辞退』という方法なら使えます。『開除』は中国の人事管理でいうと、処理・処分の意味がありますからね。『辞退』はそれとは違って、互いの同意を得た上で労働契約を解除するという意味です。『開除』は彼にとって人生の汚点になりますが、『辞退』は何の悪いイメージもありません。そして『開除』はやっぱりその原因を人事ファイルに書かないとダメですね。例えば、金銭上の問題を起して、弊社の規定を違反し、悪い影響をもたらしたので、『開除』すると。『辞退』の場合、原因を書かなくてもかまいません。これはやっぱり彼のキャリアに悪い影響を及ぼしたくないですからね。[15]」

【社内管理職位競聘上崗制度】

Z社では、管理職の職位に対して「社内管理職位競聘上崗[16]制度」が整備されている。「社内管理職位競聘上崗制度」とは、社内の各管理職位に就くには必ず応募申請を出して審査を受け、多くの応募者に勝たなければならないことを指す。原則として、こ

この管理職はガソリンスタンドの「加油工」[17]や、運輸部門のドライバーなど以外の職位を指す。しかし、実際に調査してみると、「社内管理職位競聘上崗制度」に対応される職位はZ社の各部門の主任、副主任、子会社の経理、副経理及びガソリンスタンドの最高責任者しかなかった。「一般に、各職位の任期は三年間となり、任期切れ、人事異動又はポスト空いている場合に、その職位に就きたい方は『競聘』に参加しなければならない」[18]と規定されている。

「会社のどの職位でも空が出ると、私たち人的資源部はその穴を埋めなければならなりません。募集要項に職位名称、勤務内容、そして応募条件、待遇などを明記して全社に配布します。応募したい方は用紙を記入して人的資源部に提出する。そして私たちはそれをチェックし、条件に合う方だけが試験と面接の対象者になります。面接は、『Z社管理人員崗位聘任面試記録表』に基づいて行われ、『専業能力（専門知識）』、『言談・反応（話し方や反応の速さなど）』、『工作能力（業績）』、『工作態度（努力・態度・人格）』及び『団隊精神（チームワーク精神）』、この五つの項目が審査されます。面接官は主に会社の党委書記、会社総経理又は副経理、人的資源部主任、該当部門の主任、子会社の経理です。該当部門の主任とは、例えば財務資産部のある職位に応募すると、財務資産部の主任が面接官になるということですね。先ほどの各項目を10点満点とすると、五つの項目で50点満点となります。面接官各人は応募者一人一人に対して50点満点の範囲で点数をつけます。そして五人の点数はさらに変換されて『Z社管理人員聘任記録表』に記入されます。例えば党委書記がつけた点数が50点とすると10点に変換されます。40点の場合、八点となりますね。つまり、五名の面接者がつけた点数は変換される結果、満点はまた50点になります。これは評価項目です。この項目以外に、この表には固定項目があります。例えば学歴や、党員か否か、資格、試験の点数、勤続年数など、これらの事情に対応して、相応の点数が付けられます。さらに、附加点数項目もありまして、これは受賞状況に関する項目です。賞のレベルに対応した点数が付けられます。以上の項目別の点数が合計されて、最後的には一つの点数が出てきます。この総合点によって、誰が欠員を埋めるかが決まるのです。[19]」（図2―3を参照）

ところで、ここで注意しなければならないのは、次の点である。①男性五七歳以上、女性五二歳以上の人は三年間の任期が就任できないため、応募資格はない。Z社では、男性は六〇歳、女性は五五歳をなると定年になるからである。②採用された人にはその職位に対応する等級と待遇が与えられるが、採用されなかった人には上司の意向によって新たに仕事が与えられ、その新しい職位によって等級と待遇が決定される。③採用された人は年度目標を立てなければならず、半期ごとに考課が実施される。年度初めに立てた目標が未達成で、年度幹部考課の結果が「普通」或い

図 2–3　「Z 社管理人員崗位聘任面試記録表」と「Z 社管理人員聘任記録表」

（面接シート）

Z 社管理人員崗位聘任面試記録表

番号　　日付：　年　月　日

名前		性別		生年月日	
出身地		政治別		学歴	
出身校		専門		卒業時間	
仕事暦	年間	入社時間			
元企業		元職位		応募職位	
注	適切な枠に「✔」を記入すること。				

項目	評価					備考
	10	8	6	4	2	
専業能力	秀	優	良	可	不可	
言談反応	秀	優	良	可	不可	
工作能力	秀	優	良	可	不可	
工作態度	秀	優	良	可	不可	
団隊精神	秀	優	良	可	不可	
合計						

評価人：

（評価用）

Z 社管理人員聘任記録表

番号　　日付：　年　月　日

名前		性別		応募職位	
注	適切な枠に「✔」を記入し点数を算出すること。				

項目	評価					得点
	10	8	6	4	2	
学歴	修士	学士	短大	高校	中学	
政治別	党員	予備	対象者	団員	一般	
資格	高級	中級	助理	低級	なし	
試験	~90	80-89	70-79	60-69	60~	
勤続年数	10 年以上：10　その以下は何年何点					
子会社						
部門						
人事						
経理						
書記						
附加点	受賞名と次数：					
合計						
結論						

注：調査資料により、修正あり。

は「不合格」の場合、担当職務から外される。

以上の注意点のうち、③は、原則上かなり厳しい規定となっているが、実際の人事考課はどうなっているのだろうか。人事考課は賃金の業績給部分と繋がっているので、まず、「仕事（目標）管理制度」と「各種会議」を先に見て、Z社の人事考課についてはその後でみることにしよう（第三章の「Z社の賃金制度」で詳しく説明する）。

以上では「社内管理職位競聘上崗制度」が対象とする職位の募集・応募について説明した。その他の職位、例えば総経理、党委書記、副経理、そして主管、主办と助理主办の決定はどのように行われているのか。

まず、総経理、党委書記と副経理については、S集団会社が任命する職位であり、Z社が決定できることではないので、小論ではその点について触れないことにする。

次に、主管、主办と助理主办につい

て見てみよう。Z社では主管、主办の職位に応募するのに、いくつかの必須条件が設けられている。主管に応募するには、「大卒・勤続三年以上」、「短大卒・勤続六年以上」あるいは「高校卒・勤続一〇年以上」が必要条件である。一方、主办に応募するには、「大卒・勤続一年以上」、「短大卒・勤続三年以上」あるいは「高校卒・勤続五年以上」が必要条件である。これらの条件が揃えば応募できる。これに対して、助理主办の場合には、このような規定がなく、入社して見習い期間を終えればすぐに応募できる。また、主办と助理主办は人数の規制がなく、条件さえ揃えばその職位に就くことができるのに対して、主管の場合は人数の制限があり、「該当部門の総人員数の三〇%まで」と規定されている。例えば部門内は全部で一〇人であると、主管の人数は三人となる。本稿の聞き取り調査によれば、Z社で主管になるには、必須条件をクリアするだけでなく、所定人数に応じて、上司の認可と推薦が必要である。

したがって、新入社員は見習い期間を終えれば「助理主办」となり、後はその学歴によって求められる勤続年数を経て「主办」となる。「主管」は人数制限があるので、上司の推薦が必要であり、「主管」が人数制限一杯であるならば、「主办」は一生「主管」になれない可能性がある。そして、仮にZ社が長期に新人を採用しなかったら、「助理主办」がなくなる可能性もある。社内分業が細かく行われているので、従業員はそれぞれの持ち場だけで働いている。「助理主办」が「主办」になる、又は「主办」が「主管」になると、仕事の範囲と内容は変わるわけでもない。要するに、「主管」、「主办」と「助理主办」は管理職の名称ではなく、日本の職能資格に類似した性格のものであろう。

【仕事（ノルマ）管理制度】

他の企業と同様に、Z社では仕事（ノルマ）管理制度が実施されている。しかし、中国国有企業の経営慣行と中国社会環境が影響して、Z社の仕事（ノルマ）管理制度は十分に機能していない。具体的にどのような問題があるのか。この部分で、Z社における仕事（ノルマ）管理制度の実態を見てみよう。

まず、ノルマの設定について。

従来の計画経済の時代から、中国国有企業では、政府の計画に基づいて生産・販売が行われていた。現在においても、S集団会社の生産量目標や利潤額目標などのノルマは政府によって決定されている。ノルマを受けて、S集団会社はそれぞれの具体値を確定し、集団会社の内部で、上層から下層までブレークダウンされる。もちろん、集団会社の中に様々な会社、機関があり、分業されているので、各組織のそれぞれの経営特徴と業務内容に基づいてノルマが下ろされる。Z社の場合は、主に販売量ノルマ、利潤額ノルマ、市場開発ノルマなどが主な管理項目になっている。その他の管理指標として、またコスト削減や各種費用の削減などがあるが、ほぼ集団会社内部の共通管理指標である。

「ノルマについてですね、私たちは年度初めの時点で華東

会社から『任務』を受取ります。例えば販売量、利潤額、そして毎トン油品のコストや、小売販売量、卸売り販売量、費用、建設するガソリンスタンドの数量、事故発生率は〇％、従業員数のコントロール、人件費のコントロール、等々。これらは定量の目標です。もちろん定性的な指標はもっとたくさんあります。例えば職場環境や職場規律などですね。[20]」

目標値が上層（華東会社）からブレークダウンされる際に、Z社の経営トップ（総経理と党委書記）は華東会社と目標契約を結ぶ。同じ華東会社に所属していても、安徽省はM省より経済発展程度が低いため、M省にあるZ社は安徽省の販売会社より大きな目標値が配分される。Z社はこの課されたノルマを、さらに市レベルの子会社や関連会社に下ろしていく。

「私たちは華東会社からノルマを受取るときに、華東会社と契約を結んで、弊社の総経理と党委書記はその契約にサインするんですよ。そして私たちはまたこの受取ったノルマを分割して下級の会社に配分します。この場合も同様に、契約が結ばれます。契約の書式はほとんど同じです。ただ、下級の会社の中には、卸売りだけをやっているところがありますね、そこでは小売販売量のノルマは設定されません。同様に小売だけをやっているところは卸売りのノルマが設定されません。これぐらいの違いはあります。[21]」

ところで、年度初め、下層の子会社にノルマを配分する際に、Z社は各子会社の以前の業績を参考しながら華東会社から受取ったノルマを分割して配分し、目標契約を結ぶときに子会社からの意向は一切受け付けず、すなわち折衝がないという。

「彼ら（子会社―筆者注）とノルマの大きさについて交渉は行いません。子会社側に不満があっても交渉は受け付けません。私たちが決めたノルマで契約を結ばなければなりません。まあ、強制的ですね（笑）。実際、彼らはノルマを達成できますよ。特に販売量と利潤額については。扱っている商品は石油製品ですから、よく売れますよ。むしろ在庫の量は問題になりますね。商品がさえあれば、絶対に売れます。[22]」

確かに、会社の業績を見ると、扱っている商品は石油製品であるため、販売量や利潤額などのノルマはよく達成されている。しかし、全てのノルマが簡単にクリアされているわけではない。聞き取り調査によると、特にガソリンスタンドの開発と建設のノルマの達成は様々な要因が影響して、その実現は難しいという。

「私の部門はガソリンスタンドの開発と建設を担当しています。例えば、私は、『今年、頑張って、H市内にガソリンスタンドを三つ作ろう』と計画しています。しかし、それはただの計画です。片思いですね。なぜかというと、その目標を達成するにはたくさんの問題が深く関係しているからです。まず、H市政府の都市建設計画局が、該当年度の都市建設計画書の中に、ガソリンスタンドの建設があるかどうかが関係します。私たちが一生懸命ガソリンスタンド建設を計画したとしても、都市建設計画局の計画の中にそれがなけれ

ば、私たちの計画はそこで失敗してしまいますね。仮に、都市建設計画局の計画書の中にガソリンスタンドの建設があったとしよう。しかし、中国市場はわが社だけじゃないですからね。まあ、確かに石油産業に企業は少ないですけれども、競争相手はいますよ。都市建設計画局がこのガソリンスタンド建設の権利を与えてくれるかどうかが、第二の問題です。そして、もう一つの問題は、わが社内部にあります。例えば私たちが努力して、先ほどの二つは全部クリアしたと、都市建設計画書にはガソリンスタンドの計画があって、そのプロジェクトも私たちにくれたとしても、上級のK株式会社に申請したら、『おお、素晴らしいじゃないか。しかし、申し訳ないけれど、我々の計画にはないから、お金は出せない』と。このことがまた原因となって、ガソリンスタンド建設の計画は失敗しますね。[23]」

「また、年末になると、私たちは来年度の市場開発計画を作ります。一二月に来年の計画を作りまして、例えば、一〇ヵ所でガソリンスタンドを建設しましょうと。そして事前に現地の地方政府の都市建設計画局との連絡も済みましたと。しかし、本社からの計画書、まあ、目標は年度の初めの四月頃に、遅かったら五月にやっと来ます。目標と予算のうち、例えば、今年度の予算は二〇〇万元だけだと。これは足りませんよ。あるいは、本社から目標値と予算が来て、『今年の資金は多いので、二億元をやるから、五〇ヵ所のガソリンスタンドを開発してくれ』と。これもさすがに無理ですね……[24]」

「私たちは何か新しい事業を始めようとする場合、たくさんの審査を受けなければなりません。例えば、去年のことですが、私たちはH市で新しいガソリンスタンドを建設しようという計画で、まず、H市政府とやり取りを一生懸命しました。そうしてやっとこのプロジェクトを計画に入れてもらうことができました。その後、このプロジェクトについて、予算書や計画書などを作って、上級の会社に申告しましたが、手続きは大変でしたよ。最初は、華東会社が審査します。そこで許可印鑑をもらって、今度は北京のP販売総会社に提出します。P販売総会社から許可をもらって、またK株式会社に提出します。それぞれの上級の会社には審査委員会がありまして、それぞれの委員のサインや印鑑が必要です。華東会社のほうは審査事項はそんなに多くないですから、早く許可を出してくれましたが、上に行くほど、効率はものすごく低いです。最初の資料提出から最後のK株式会社からの結果が出るまでに、二ヶ月ぐらいかかります。しかも、不許可という結果が出る可能性もありますよ。『プロジェクトはいいですが、予算はない』と。[25]」

以上のように、Z社の業務計画の策定には、従業員の能力や会社の制度などだけでなく、企業グループ内の経営慣行や外部社会環境などによっても影響を受けている。まず、国有企業経営自身

の特徴から見ると、国有企業の経営管理自主権はまだ確保されていない。例えば、若干大きなプロジェクトをやろうとすれば、市級会社→省級会社→地域会社→株式会社→集団会社といった組織の下位から上位レベルまでの様々な審査を受けなければならず、これが経営の意思決定の非効率の直接の原因となっている。この原因は、中国政府と集団会社による投資資金の絶対的なコントロールや、従来から中国国有企業で実施されてきた企業経営慣行などにあると考えられる。要するに、三〇年間近く実施されてきた国有企業改革は大手国有企業を市場に押し出しており、市場化が進んでいるが、世に言われる程度進んでおらず、Z社のような大手国有企業の経営はまだ伝統的な計画経済の枠内で管理されていると言えるだろう。

次に、企業外部の経営環境からの影響についてみてみよう。国有企業は企業外部から様々な制約を受けている。ここまでに説明してきた話から分かるように、ガソリンスタンドの建設が受けた外部影響は、主に現地政府とその都市建設計画局からである。これも中国政府が大手国有企業をコントロールするために使ったもう一つの手段だと考えられる。

ところで、仕事（ノルマ）管理制度の主な機能はＰＤＣＡを回すことである。前述したように、Z社の場合、ノルマが「強制的に」ブレークダウンされているのであるが、そのノルマが達成されなかった場合、どうなるのだろう。

「もしノルマを達成することができなかったら、我々はそのノルマを修正せざるを得ません。そのノルマの中に、どれほど非合理的な部分があるかについて分析して、ノルマを引き下げます。たくさんのことについて、私たちはコントロールできませんからね。例えば、現地政府部門の計画、あるいは本社の計画などは、コントロールできません。[26]」

「子会社が最終的にノルマを達成できない場合もよくあります。例えば石油商品のコスト削減目標は、政府の政策、市場、そして在庫量からも影響を受けています。特に政策と市場の影響は大きいです。彼ら（子会社―筆者注）は様子を見て、厳しいと思ったら私たちにノルマ調節の申請を出してきます。我々の指標調節委員会は会議を開いて、この申請についてみんなで討論します。彼らの主張が妥当であると討論者全員の意見が一致すれば、該当子会社のこのノルマだけではなく、弊社の下にあるすべての子会社のこのノルマが調節されます。政策や市場状況はほとんど同じですからね。[27]」

話の内容からわかるように、子会社はノルマを達成できない場合、ノルマの修正申請を行うことができる。しかし、各子会社のノルマが修正されてしまうと、Z社のノルマも達成できなくなる。この場合、Z社は子会社と違って、ノルマ修正申請を華東会社に提出しない。なぜかというと、ノルマの修正は、Z社とその下の子会社の間でやっている特別なことであって、企業グループ全体で行っていることではないからだという。このようにZ社の経営トップは下の子会社のノルマ達成の困難を十分に考慮して、

管理活動を甘く行っているように思われるが、すべてこのような管理であれば、ＰＤＣＡは回らなくなる可能性が大きい。Ｚ社は仕事（ノルマ）管理制度を通じて如何に下にある子会社たちを管理しているのか。

「私たち、省級会社は下にある市級子会社だけを対象に考課を行っています。一方、市級子会社は自らの配下にある部門やガソリンスタンドなどを対象に考課を行います。子会社の考課を行う際、私たちは主に三種類の指標を月ごとにチェックします。まず、営業類指標であり、これは主に販売量と石油商品のコストを指します。ガソリンスタンドの開発数量もこの指標に含まれます。二つ目は利益類指標であり、主に利潤額を指します。三つ目は制限類指標です。例えば今月の仕事の達成状況や、経営トップの評価、そして特別な出来事などです。三種類の指標はそれぞれ考課の比重が異なります。時期や会社の経営方針によって、比重が違います。例えば現在、弊社は主に企業業績を重視しているので、販売量、コスト、そして利潤額が、それぞれ一五％から二〇％を占めていて、これら三つが指標全体の五〇％以上を占めている。二年前に弊社では市場開発が重視されていましたので、その当時はガソリンスタンドの開発数量一つだけで三〇％以上を占めていました。この考課結果は、子会社の業績、子会社経営トップの評価に直接連動します。[28]」

このようにＺ社はその配下にある子会社たちを管理している。しかしながら、すでに述べたように、特に下級の会社や部門は社内外から様々な影響を受けているため、ノルマは簡単に達成できず、業務展開も制限されている。ノルマ修正の実施はＺ社の経営トップがやむを得ずに行っている施策であるが、この方策及びすでに前述した企業外部と内部の原因で、Ｚ社の仕事（ノルマ）管理のＰＤＣＡはうまく回っていないと考えられる。

【各種会議】

会議が多いことは、中国国有企業の特徴である。昔の計画経済時代には、現在の国有企業はもともと「国営企業」であった。国営企業では、その名の通り、国・政府が企業経営をやっており、政府の役員は常に会議を通じて企業の経営を干渉していた。その後、改革開放時代に入ってから、「国営企業」の名称は国有企業に変わり、企業の経営側に対してかなりの経営管理自主権が与えられたが、会議が多いことは現在においてもそのままに残っている。

「これ（会議が多いこと―筆者注）はやはり我々国有企業の経営の特徴でしょう。昔から継続されてきたやり方です。しかし、会議の中身はあまりないので、みんな嫌がっていますけれど、やらざるを得ません。仕方ないです。[29]」

これらの会議は大まかに分類すると、二種類ある。一つは定例の会議であり、もう一つは臨時の会議である。定例会議とは、毎日、毎週、毎月又は毎年、決まった時期に決まった出席者が集ま

って行う会議である。Z社の場合、全社レベルの定例会議は、毎週月曜日、毎月月末、そして毎年年末に開催されている。

「実は、毎週月曜日の定例会議を開いています。その最初の発想は非常に良かったです。この会議を通じて、直近の一週間に各部門で発生した問題及び大きな出来事などを、各部門の主任ないし副主任に報告してもらって、皆で問題を討論して解決策を考えることでした。これは良かったです。しかし、実施しているうちに、この会議は『変質』しました。各部門の主任や副主任は自分の部門についてそれほど詳しくありませんし、加えて問題などがあまりなければ、会議では何も喋れないわけです。でも、会社の総経理も書記も出席しているので、何かを言わないといけません。それで無理にでも自分の部門が先週何をやっていたか、何のプロジェクトを行ったか、あるいは今週の予定などを言ってその場をしのいでいます。しかも皆よく喋りますので、相当の時間がかかります。そのため疲れてしまいます。[30]」

ガソリンやディーゼル油などを商品として扱っている会社なので、安全会議も全社レベルで少なくとも月一回のペースで定期的に開かれる。また、国有企業であるため、共産党教育を実施しなければならず、毎週火曜日の午後三時から共産党員と予備党員が出席する勉強会議[31]が開かれる。

他方、臨時会議は、突発事件などに関わる会議である。二〇〇六年夏の調査時点には、ちょうどZ社が「内部コントロール」（いわゆる「内控」）の検査を受けたところであった。K株式会社はアメリカで上場しているため、会社は正規の企業組織として企業運営の厳密性と安定性について常に検査を受けなければならない。

「『内控』検査を受けるのは大変です。彼ら（内控検査員―筆者注）が来る前に、我々は自分たちで各部門から人を選び、仮検査チームを作ってほぼ毎日会社を回って演習訓練をやっていました。そして毎回の演習訓練が終わる度に、必ず臨時会議を開きます。会社のトップ、各部門の主任と副主任が全員出席して、今回の演習はどうだったか、問題点は何か、責任は誰の部門にあるのか、そして次の演習までに何をするべきかについて話し合います。自分の部門に何か問題が出はしないかと、毎日緊張しておりまして、本当に疲れましたね。[32]」

しかし、会議はこれだけではない。上で述べたのはZ社全社レベルの会議であるが、内部では部門レベルの会議があり、地域や全国などの上級レベルへ行くと、特にZ社の部門主任クラス以上の管理職はそれらの会社の会議に出席しなければならない。

「例えば華東会社の経営トップが会議を開催して話をするとなれば、それに参加しなければならない。もちろん北京のS集団会社から本社の経営トップが来られることもよくありますので、それにも参加しなければなりません。上級トップの方の話は正直に言うと、あまり面白くありません。経営方

針、国の政策、胡錦涛主席が提唱した「和諧社会（協和社会―筆者注）」など、それらは重要ですけれど、何回も何回も繰り返して聞かされますとね。さらに華東会社のトップが会議を開催したことに便乗して、華東会社の部門トップ、例えば人的資源部のトップも、全華東レベルの人的資源管理会議を開こうという話になります。さらに、これらの会議で話された中央や華東会社の意思を伝えるために、我々は弊社レベル、又は市レベルの子会社の人を集めて会議を開かなければならなくなります……年末になると、ほぼ毎日会議が開けます。しかも、トップたちの話は長く、発言資料が三〇枚ほどになるのが一般的です。疲れますが、やっぱりこれは昔からの仕事のやり方ですから、慣れなければいけません。[33]」

話の内容から伺えるように、様々なレベルの会議が中国国有企業の企業経営において無視できない存在であると言えるだろう。

第三章　Z社の賃金制度

中国の賃金制度変遷史には最も重要な制度があり、それは「八級賃金制度」である。この制度は一九五〇年代初期に作られ、一九八〇年代末まで実施されていた。一九九〇年代から、中国政府は国有企業改革の進行と共に、賃金制度改革も進められた。制度上から見ると、企業に経営管理自主権を与えながら、全国で「崗位技能賃金制」の導入を提唱したが、実際に賃金の分配権限を各企業に委譲し、中国の賃金制度は計画経済時代の政府統一管理から現在の各企業が自主管理することになった。しかし、実際の状況はどうなのか。この章では、Z社の賃金制度を以下の順序で全般的に分析してみたい。まず、Z社の賃金総額の決定について見る。次に、賃金水準を見た上で、Z社の従業員の賃金制度を具体的に見ていきたい。そして賃金のある部分は業績や評価と繋がっているので、Z社の「人事考課」もそこで確認したい。

3―1　賃金総額の決定

周知の通り、一九八五年から中国政府は国有企業の賃金総額の決定に対して「工効掛鈎」、即ち「賃金総額と企業生産経営業績とをリンクする制度」を導入した。「賃金総額と企業生産経営業績とをリンクする制度」とは、企業の賃金総額と企業当期の生産経営業績とリンクさせ、企業の業績が増大すれば、賃金総額も一定の比率で増大し、企業の業績が減少すれば、賃金総額も一定の比率で下落する制度である。この制度が導入されてから二〇年経った現在、国有企業の賃金総額の決定は実際、どのようになっているのだろうか。

「弊社は株式会社ですけれども、管理の面で言うと、やはり昔の計画経済の管理方式の下に置かれています。ご存知のように、計画経済の時代から、『工効掛鈎』という制度があります。弊社の例で言うと、S集団会社は中央政府と利潤契約を結んでいて、年間にいくらの生産量を達成すれば、いくらの利益を政府に上納し、これに対して中央政府はどれぐら

いの賃金総額を支払うかが規定されています。しかし、この制度は上から下まで実施されていない、或いは実施できない状況です。これはやはり難しいですね。[34]」

話の内容から伺えるように、本社のS集団会社と政府の間では「賃金総額と企業生産経営業績とをリンクする制度」が実施されているように見えるが、集団会社内部では、Z社はもちろん、K株式会社にしてもこの制度がきちんと実施されていないようである。その原因を尋ねてみると、主な原因は集団組織の肥大と社会安定への配慮にある。

「S集団会社の下にはまた様々な企業、機関がありますよ。例えば油田や、開発計画局、トンネル会社など、合わせて五〇以上あります。K株式会社はそのうちの一つに過ぎません。政府は一定の金額の賃金総額をS集団会社に与え、これを一つのケーキを例えれば、このケーキを如何に分けて分配するかは、『工効掛鈎』制度で決めることはなかなか難しいですよ。例えばご存知だと思いますが、K株式会社は二〇〇五年度アジアで一番儲けた会社だと言われました。確かに、S集団会社内部では、K株式会社が全利益の半分以上とは言いすぎるかもしれませんが、一番貢献しています。それで『工効掛鈎』制度を適用すると、K株式会社がそのケーキの半分ぐらいを取ってしまいます。それでは、残りの五〇数社の人で半分のケーキしかもらえなくなります。それだけでは、彼らは生きていけませんよ。また、弊社の例で言うと、弊社は新しく設立した販売会社ですけれども、最も豊かなM省にありますので、まあ、毎年貢献した利益は最も大きいですね。そして安徽省の販売会社は最も業績が悪いと。これも、『工効掛鈎』制度を実施すると、かなりの賃金格差が出てきますね。もちろん、安徽省の生活水準、物価水準が低い、M省の物価水準が高い、賃金格差があるのは当たり前なんですけれども、やっぱりその差が大きすぎると、社会が不安定になっちゃいますね。[35]」

中国の国有企業は経済機能だけでなく、社会安定を維持する社会機能も果さなければならない。社会混乱を防ぐために、国有企業の経営者が様々な問題を考えた上で経営政策を出すことは非常に大事である。上の話から、中国国有企業のその社会機能の一端が垣間見えるだろう。

しかし、Z社の賃金総額は如何に決められているのか。S集団会社は政府から一つの「ケーキ」をもらい、その下にあるK株式会社を含むそれぞれの会社、機構に分ける。分ける基準はやはり従業員数や、生活水準、賃金水準などである。K株式会社はS集団会社から一部の「ケーキ」を得て、同じようにK株式会社も従業員数や、生活水準、賃金水準などの基準に基づいてその下にあるP販売総会社、石油製品生産総会社など、それぞれの会社、機構に分配する。このように、賃金の「ケーキ」が上から下までブレークダウンされる。

「華東会社はP販売総会社から賃金総額をもらって、また

分けますね。M省の物価水準が高く、賃金水準も高いから、じゃあ、例えば一年間に六、〇〇〇万元をあげます。そして安徽省の物価水準が安く、賃金水準も安いので、じゃあ、五、〇〇〇万元をあげます。こういうふうに、我々省レベルの会社の賃金総額が決められますね。[36]」

これはまさに昔の計画経済期の賃金総額の決定方法である。S社と中央政府との間では「賃金総額と企業生産経営業績とをリンクする制度」が実施されているが、S社内部の各支社の賃金総額の決定は、賃金本金の金額に基づいて、各会社・機構の従業員数、各地域の生活水準、賃金水準、そして社会全般的なバランスや社会安定などの要素を考えながら逆算の方法で行われており、「賃金総額と企業生産経営業績とをリンクする制度」の姿は全く見えない。これは約三〇年間進められてきた国有企業の改革がなかなか進んでない部分であろう。毎年利潤に大きく貢献しているZ社はその業績と対応した賃金総額を得ることができないため、如何に限られた賃金総額の中で賃金分配制度を設計して従業員たちの働く意欲を引き出すかは、Z社の人的資源部が直面している最も重要な問題である。

3—2　賃金水準

M省の経済は発展しており、物価水準が比較的高く、労働者の賃金水準も中国の他の省に比べると高い。しかし、前述したように、Z社の賃金総額の決定は国の計画経済分配方式の下で行われており、会社が分配できる賃金総額は限られている。小論の第二章のZ社の教育訓練の箇所で、Z社の賃金水準について簡単に紹介した。聞き取り調査によると、Z社の平均賃金水準はM省の平均賃金水準[37]より高いものの、絶対的に高いところではない。そのため、労働力の流動化が進み、離職率が高い水準を維持し、従業員の教育訓練にマイナスの影響を出ている。

「弊社の平均賃金水準は高くありません。M省には優秀な企業、賃金が高いところはたくさんありますから、弊社の賃金は優位になっていません。上（上級会社—筆者注）はそんなに細かいことを考えてくれませんからね。しかも、この集団会社全般のバランス、国有企業のバランスを考えなければいけません。弊社はM省にあるので、賃金水準は他の省の兄弟会社よりやや高いと思いますが、M省内の水準でいうと、それほど高くありませんよ。[38]」

3—3　賃金制度

次に、Z社の賃金分配制度について詳しく見てみよう。

前述したように、Z社の賃金総額の決定は、まだ計画経済期の管理の仕組みが残っているために、人的資源部が分配できる賃金総額は限られている。この企業の業績とほとんど関係なく決められる賃金総額の配分を通じて、如何に労働者の労働意欲を引き出すかは、Z社の人的資源部が直面している最も重要な課題である。

Z社の従業員は大きく二種類に分類できる。一つはZ社のオフィス職員、経理、主任から主办、助理主办までを含む、Z社の名称で言うと、いわゆる「管理人員」であり、もう一つはガソリンスタンドの加油員（作業員）や、運輸チームのドライバーなど、いわゆる「操作人員」である。「管理人員」と「操作人員」は若干異なる賃金制度が適応されている。

【「管理人員」の賃金制度】

原則的に、Z社の「管理人員」の賃金は、主に二つの部分から構成される。一つは基本給であり、もう一つは業績給である。基本給は、さらに「崗位[39]給」と「年功給」から構成される。要するに、「管理人員」の賃金は下記の式で表すことができる。

賃金＝基本給＋業績給
＝崗位給＋年功給＋業績給

しかし、Z社の賃金明細票を見てみると、大部分の人の賃金はこれが当てはまるが、一部（一五人）の人はそうではない。彼らの賃金にはもう一つの項目があり、それは「保留手当」である。この「保留手当」とは何であろうか。

「これ（『保留手当』―筆者注）は経緯が絡んだ問題ですね。法律上から見ると、労働契約を結ぶと、労働者は企業の従業員となりまして、誰でも同じです。契約書の様式も同じです。しかし、今、弊社の従業員にはもう一つの区分があります。一九九八年に、わが社（K社―筆者注）が設立されて、主に北方で市場を開拓してきました。ご存知のように、一九九九年、わが社（K社―筆者注）は南方市場を開拓するために、現在のこの会社（Z社―筆者注）を設立しました。新しい会社を作るにあたって、最初はやはり本社から人を選びました。私たち、一〇名は、その当時、北方の各社から選ばれ、南方へ行けと指示されました。選ばれた人は全部北の人間です。しかも、私のような年代の人ですから、ほとんどの人は結婚していました。子供もいます。これから南方で働くからといって、妻と子供を北方に残していくわけにはいきません。特に奥さんたちは元々仕事をやっていましたが、一緒に南方に行くためには仕事を辞めなければなりませんでした。彼女たちは年齢も若くないし、知識や技術もそれほど持っていないし、言葉も違いますから、南方に来て再就職するのはかなり困難でした。私たちも、初めて南方で生活する者ばかりでしたし、知り合いや友達も多くなかったので、奥さんたちの再就職に誰も手伝ってくれませんでした。もちろん、会社側も奥さんたちに仕事を与えることができませんでした。仕方なく、会社はこの人たちを補助するために、こういう手当、月八〇〇元を出しますと約束しました。[40]」

この話から伺えるように、「保留手当」はZ社の創業者たちの家族に対する補償と見ることができる。しかし、聞き取りを進めるうちに、これらの創業者たちがその他の社員より多くもらえる分はこの「保留手当」だけではないことが明らかになった。

「さらに、もう一つあります。名目上は『旅費手当』と言いますが、これも歴史的経緯の問題（計画経済期の問題）に対する解決策です。若い頃から、私たちはずっとこの国有企業で働いて、その当時の国有企業には、様々な手当がありました。例えば生活手当や、石炭手当、辺境地域手当、等々。しかし、南方に来ると、その手当をなくして、給料だけしかもらえない、やっぱりおかしいですよ。それぞれの手当は当時の政府が認証してくれていましたからね。元々収入の中にその手当もあって、良かったのに、南方に行くと、収入が減ったと。これはやっぱり不満がありました。じゃあ、この部分に一、五〇〇元を『旅費手当』として支払おうと。」[41]

しかし、この「旅費手当」は賃金明細票の表記項目にはなく、「職工旅費手当明細票」という別紙に明記されている。

以上から、Z社の創立者たちの賃金（「旅費手当」を除く）は下記の算式として整理できる。即ち

賃金＝基本給＋保留手当＋業績給
＝崗位給＋年功給＋保留手当＋業績給

ところで、上で述べた賃金構成の違いから従業員の身分格差が見えてくる。社内の言葉で言うと、北方の本社から来た創業者たちは「系統内職工」と呼び、南方でZ社を作った際に雇用した従業員たちは「社聘職工」と呼ぶ。「系統内職工」と「社聘職工」の違いを見ると、まず、先ほど見たように、待遇は異なる。例えば、職位を見てみると、「系統内職工」たちの多くはZ社の主任や経理などの重要な職位に就いている。

実は、Z社にはもう一種類の従業員が存在し、それは「外聘職工」と呼ばれている。「外聘職工」は前述した二種類の雇用形態とは全く異なっており、籍はZ社に存在せず、日本の請負労働者とよく似ている。筆者が調査を行った時点では、Z社の「外聘職工」は五名で、それぞれ教育訓練の講師や、雑務人員である。彼らの賃金構成は非常に簡単で、「協議制賃金」だけである。即ち彼らとZ社と話し合いによって賃金額が決まる。

〈基本給〉

ここではまず、正規従業員（「系統内職工」と「社聘職工」）たちの基本給の明細票を見ながら、Z社の従業員の基本給制度を詳しく観察してみよう。（図3―1を参照）

①崗位給。

本章の冒頭で触れたように、崗位給は労働者が就く職位に基づいて決められる賃金である。この給与部分は平均水準（操作人員も含む）を見ると、労働者の賃金の四〇～五〇％を占めている。計画経済期に、政府は八級賃金制度の賃金基準表一枚によって一つの産業全体の賃金水準を決めていた。現在、この基本給は如何に決められているのか。

「崗位給は個人賃金の基礎の部分で、私たちが決めたんです。これは全国の統一な水準がありませんよ。中国は広くて、各地域の生活水準が違いますから、本社は賃金額を統一

図 3-1　Z 社 7 月賃金計算明細票（基本給―筆者注）

7 月賃金計算明細票

社名：Z 社　　単位：元　　製表日付：

番号	部門	名前	崗位給	年功給	保留手当	賃金額	養老保険	医療保険	失業保険	住宅公積金	工会費	引金合計	支給賃金額

注：現地調査資料による。

することができません。例えば、一般労働者の賃金を取り上げれば、甘粛省では、基本給と業績給を、合わせて三〇〇元あれば十分ですが、M省では、おそらく一、〇〇〇元を出さないといけません。この場合、もし本社が基本給を全国で統一して、一〇〇元だとすると、甘粛省で、全部三〇〇元あればよいので、一〇〇元を基本給にして、残りの二〇〇元を業績給にすることになりまして、それで何とかやっていけますが、弊社の場合を見ると、一〇〇元を基本給にすると、残りの九〇〇元を全て業績給にしてしまいますか？それは無理です。例えばある従業員が、今月の業績考課が良くなくて、50点しかもらえなかったとすると、業績給は四五〇元しかありません。基本給は一〇〇元なので、今月の給料は全部で五五〇元になります。これだと、M省の最低賃金標準よりも低いですよ。法律違反になりますよ。[42]」

「華東会社は弊社に一定の賃金総額を与え、私たちはこの金額を分割して分け与えます。ケーキは全てこれだけ（与えられた賃金総額―筆者注）ありまして、最後分配した金額はこのケーキの量を超えてはいけません。そして各地にはその地区ごとの賃金水準があります。例えば助理主办の賃金水準はおおよそどのくらいかを調べて、それある程度参考にしながら、助理主办の賃金水準を決めます。例えば助理主办の賃金係数を一にすると、それを基準にして、主办の賃金係数は一・一、主管の賃金係数は一・二になります。もちろん、賃金総額も考慮しながら、各崗級の賃金係数を決めていきます。つまり、逆算するということですね。そして基本給と業績給、この二つの部分を分けて、それぞれの比率を確定しますね。この確定の際に、現地の最低賃金水準や労働者の労働意欲など、いろいろ考えます。このようにして、賃金水準は決定されるのです。[43]」

以上のように、本社（S社―筆者注）は各支社の賃金総額だけを決定し、具体的にそれを各支社が如何に分配するのかについてはほとんど干渉しない。各支社は上からブレークダウンされる賃金総額の範囲内で、独自の賃金分配ルールを作っている。

基本給の決め方から、賃金制度の性格（「仕事基準」か、「人基準」か）を判断することができる。Z社の年功給については、後述で詳しく説明する。ここでは、崗位給に注目してZ社の賃金制度の性格を分析してみよう。

聞き取り調査を通じて、筆者はZ社に表3―1のような崗位賃金基準表が存在することが分かった。表3―1はZ社の崗位給基準表のイメージであり、金額は架空のものである。

表3―1のように、Z社労働者の崗位給は二段階が分かれている。総経理、党委書記と副経理の賃金は崗位等級がなく、「年俸制」によって決まる。そして経理助理以下の崗位給は崗級一から崗級七まで、七つの等級が設定されている。崗級五は市級子会社だけにあり、Z社には該当職位は存在しない。

「これは弊社の『崗位等級賃金制度』です。副経理以上は年俸制が適応されていますので、この制度は主に助理主办から経理助理までの一般管理職位に対して用いられます。会社（S社―筆者注）では、崗位等級の規定について全国的に統一されています。もちろん、等級は統一されていますが、各等級の賃金額は統一されていません。例えば本社の崗位等級に関する規定を言うと、省級会社の経理助理は崗位等級一、省級会社の部門主任と市級子会社の経理は崗位等級二、省級会社の部門副主任と市級子会社の副経理は崗位等級三、省級会社の主管と市級子会社の安全総監は崗位等級四、市級子会社の部門副主任は崗位等級五、省級会社の主办と市級子会社

表 3–1　Z 社の崗位給基準表のイメージ表

崗位等級賃金基準表

社名：Z 社　　単位：元

等級 / 崗位等級	一	二	三	四	五	六
総経理	—	—	—	—	—	—
党委書記	—	—	—	—	—	—
副経理	—	—	—	—	—	—
崗級一（経理助理）	1620	1640	1660	1680	1700	1720
崗級二（部門主任）	1500	1520	1540	1560	1580	1600
崗級三（部門副主任）	1360	1380	1400	1420	1440	1480
崗級四（主管）	1240	1260	1280	1300	1320	1340
崗級五	1120	1140	1160	1180	1200	1220
崗級六（主办）	1000	1020	1040	1060	1080	1100
崗級七（助理主办）	900	920	—	—	—	—

作成者：　　製表日付：　　年　月　日

注：①筆者が聞き取り調査によって作成。括弧内は筆者注。
　　②金額は架空のものである。

の部門副主任は崗位等級六で、省級会社の助理主办と市級子会社の主办は崗位等級七になります。[44]」

表3―1から読み取れるように、各崗級には六つの級が設定されている。金額を見ると、各級の間の差はわずかである。

「例えば弊社のある人は、現在主管の職位に就いています。主管は崗級四ですね。仮に彼が主管になったばかりだとすれば、崗級四で、崗位給は一、二四〇元になります。しかし、彼が上の職位に上がれなくて、ずっと主管だとすれば、賃金はどうするのか。ずっと一、二四〇元のままでは良くないので、三年間を経って同じ崗級四にとどまる場合、賃金を少し上げることにしています。こうした経緯でこの六つの級が設定されることになりました。三年間で一級上がります。もちろん全部で六級しかないので、六級になって、上の崗級に上がれなければ、六級で止まってしまいます。これは長いですよ。三年間で一級上りますから、定期昇給が止まるまでには一八年間も要します。しかし、通常、このようにずっと上に上がれない人はいませんよ。例えば主管の場合、大部分の人はもし最初の三年間で上にいけなくても、次の三年の間に上がって行きます。上に上がれない人はほとんどいませんん。[45]」

上の話から伺えるように、Z社の従業員は「主办」から「経理助理」までの職位に就くと、崗位級はこの「崗位等級賃金基準表」を通じて自動的に決められる。異動がなくその職位にとどまる限り、三年間で一つの等級を上っていく。つまり、完全な年功制である。しかし、一つの崗級には六つの級しかなく、最後の級に達すると、もう一つ上の崗級に上らない限り、崗位給はそこで止まってしまう。この点から、Z社の崗位給は日本の「人基準」の職能給と違っているといえる。

そして、ここでは「助理主办」、「主办」と「主管」の崗位給の性格に注意しなければならない。第二章でも述べたように、「助理主办」、「主办」と「主管」は管理職の職名ではなく、日本の職能資格に類似したものであり、理論上で言うと、Z社の「助理主办」は誰でも年功で「主办」の最後の級（崗級六の六――一、一〇〇元）に着くことができる。「主管」は人数の制限があるので、空きがないために「主管」の資格をもらえず、ずっと「主办」で崗位給が一、一〇〇元で止まってしまう従業員の存在も可能である。表3―1の中に、「崗級七」の「助理主办」は九〇〇元と九二〇元、二つの級しか設定されず、これは「助理主办」が長くても勤続五年間（高卒の場合）で「主办」になれるからである。

また、Z社は外部労働市場からの雇用、又は前述した「社内管理職位競聘上崗制度」を通じて人材採用と社内配置を行っており、従業員が最終的に就く職位によって賃金が決められる。原則的に、職位が変われば、賃金も変わる。例えば、元々部門主任に就いていた人が競聘で負けてしまい、部門副主任になったとすれば、その賃金は部門主任の崗級二から崗級三に変更されてしま

う。いわゆる「能上能下、易崗易薪」[46]である。

②年功給。

年功給は勤続年数の長さに応じて支払われる賃金部分である。筆者が実施した調査によると、Z社では、勤続年数が一年以上（最初の一年間は年功給なし）から一〇年未満の場合は毎年四元昇給する。そして一〇年以上二〇年未満の場合は毎年八元昇給する。二〇年間以上の場合は毎年一二元上昇する。例えば、AさんがZ社に入社してから今年で五年目になるとすれば、年功給は下記のように計算される。

Aさんの年功給＝4×5＝20元

また、BさんはZ社に入社して今年で一九年目、年功給は下記の通りである。

Bさんの年功給＝4×10＋8×9＝112元

CさんはZ社に入社して今年で三八年目、年功給は下記の通りである。

Cさんの年功給＝4×10＋8×10＋12×8＝336元

ところで、従業員の入社日は各人で違うため、各人の入社日に基づいて年功給を計算すると大変なことになる。こうした計算の手間を省くために、Z社では、年功給の算定基準を毎年一月一日に設定している。最初の一年間を満たすと、その次の月から年功給が加算されるが、年功給が加算されてから一月一日まで一年間を満たさなくても、年功給がもう一度昇給される。例えば、Dさんの入社日が二〇〇五年一〇月一〇日だとすると、二〇〇六年の一〇月九日で一年間となり、一一月一日から月給の中に四元の年功給が加算される。そして二〇〇七年一月一日になると、一一月一日からわずか二ヶ月の期間しか経っていないが、一年間として計算され、年功給は毎月四元から八元へと上昇する。即ち二〇〇七年一月一日からの一年間、Dさんの毎月八元の年功給をもらうことになる。その後は、通常通り、毎年一月一日に年功給が昇給されるようになる。

③保留手当。

既に述べたように、「系統内職工」だけに支払われ、同一金額の八〇〇元である。「社聘職工」と「外聘職工」は対象外である。

④賃金額。

⑤養老保険、医療保険、失業保険と住宅公積金。

聞き取り調査によると、これらの項目は従業員の賃金水準と関係なく、政府の政策に基づいて現地の社会保険機関に請求された金額の通りで支払われている。

⑥工会費。

工会法によると、個人が納入する工会費は工会員の賃金水準の一定比率で計算されると決まっているが、Z社は計算の便利さを求めるために、一人毎月六元を徴収している。

⑦引金合計。

⑤の各保険費用と⑥の工会費は、会社が直接に従業員の賃金から引く部分である。その計算は下記の通りである。

引金合計＝養老保険＋医療保険＋失業保険＋住宅公積金＋工会費

⑧支給賃金額。

これは一人の従業員が会社から取得できる業績給以外の賃金であり、算式は下記の通りである。

支給賃金額＝賃金額―引金合計

以上はZ社の基本給制度である。職位昇格や、賃金昇給、そして「崗位等級賃金基準表」など、様々な特徴から、Z社の「管理人員」の賃金制度の性格をまとめると、下記の通りである。

㈠、「副経理」、「総経理」、「党委書記」の賃金は、年俸制である。

㈡、「部門副主任」から「助理経理」までの賃金は「仕事基準」の職位給と言えるだろう。

㈢、「主办」から「主管」までの賃金は人数制限のある職能資格給と言えるだろう。

㈣、「助理主办」から「主办」までの賃金は年功的に運用される職能資格賃金と言えるだろう。

以下では、Z社の賃金制度のもう一つの重要な部分をなす業績給について見てみよう。

〈業績給〉

最初に、基本給と同様に、Z社の業績賃金明細票を見てみよう。図3―2はZ社の業績賃金明細票である。

図3―2を見る限り、業績給は基本給より比較的に簡略化されており、主な項目は「賃金額」だけである。では、この業績給の「賃金額」は如何に決められているのか。

「弊社の業績給は賃金の中で重要な一部分です。基本給は四〇～五〇%を占めているので、業績給は残りの半分ぐらいになります。でも、この部分は非常に簡単に決まります。一つの職位（崗級―筆者注）に対して一つだけの基本金額が対応しています。この基本金額にそれぞれの考課点数をかけると、各人の業績給になりますね。[47]」

表3―2はZ社の業績給基準表のイメージであり、表中

図 3-2　Z 社 7 月業績賃金計算明細票

7 月業績賃金計算明細票

社名：Z 社　　単位：元　　製表日付：

番号	部門	名前	賃金額	個人所得税	支給賃金額	備考

注：現地調査資料による。

表 3-2　業績賃金基準表のイメージ表

業績賃金基準表

社名：Z 社　　単位：元

崗位等級	賃金基準
総経理	—
党委書記	—
副経理	—
崗級一（経理助理）	4000
崗級二（部門主任）	3500
崗級三（部門副主任）	3000
崗級四（主管）	2500
崗級五	2300
崗級六（主办）	2200
崗級七（助理主办）	2000

作成者：　　製表日付：　　年　月　日

注：①筆者が聞き取り調査によって作成。括弧内は筆者注。

②金額は架空のものである。

の金額は架空のものである。表3―2から読み取れるように、Z社の業績給も崗位給と同じく二つの段階に分かれており、その理由も同じである。即ち総経理、党委書記と副経理には年俸制が適用されている。助理経理から助理主办までの各崗級に対応する賃金基準は一つだけである。そして、業績給の賃金基準も、従業員の崗位等級の変動によって変わる。例えば、Lさんが元々部門主任であった頃、業績給の賃金基準は、崗級二の三、五〇〇元であった。しかし、競聘で彼が競争相手に負けてしまい、部門副主任に就くことになると、彼の業績給の賃金基準は崗級三の三、〇〇〇元となる。

上の話から分かるように、Z社の従業員の業績給はこの賃金基準に基づいて決定される。またLさんの例で言うと、彼の業績賃金基準は三、〇〇〇元であり、今月の人事考課点数が九〇点とすると、今月の業績給は

$$3000 \times 90\% = 2700 \text{ 元}$$

となる。この例から、人事考課の重要性は明らかである。では、Z社の人事考課は如何に行われているのだろうか。以下では、我々はZ社の管理人員の人事考課について見てみよう。

〈人事考課〉

筆者は二〇〇六年八月と二〇〇七年一月に、Z社で二回の現地調査を行った。第一回の調査が終わってから半年後に、第二回の調査を行ったとき、Z社の人事考課制度は前回と比べてかなり違っていた。Z社では二〇〇六年一〇月に人事考課について大きな変動があったというのである。ここではまず、二〇〇六年八月の調査時点での人事考課制度を見てみよう。

（二〇〇六年一〇月以前の人事考課制度）

Z社の人事考課制度には大まかに二種類あり、一つは月度考課であり、もう一つは年度考課である。月度考課は毎月末に行われ、考課対象は従業員個人ではなく、従業員が所属する部門である。年度考課は毎年年末に行われ、主な考課対象は部門副主任、部門主任、市レベル子会社の経営トップとガソリンスタンドの最高責任者である。まず、月度考課について具体的に見てみよう。

Z社では、企業管理部が月度考課を行っている。先ほど述べたように、月度考課は部門を対象にして考課が行われている。つまり、毎月末に、企業管理部による評価の結果、Z社の各部門は一つの考課点数が与えられる。そして、この考課点数は各部門に所属している従業員の業績賃金と繋がっている。ここで注意すべき点は、一つの部門は一つだけしか点数が付けられず、部門内の個々従業員の点数は全員一律である。例えば財務資産部の今月の月度考課の点数が九〇点だとすると、財務資産部に所属する全ての従業員の月度考課の点数は九〇点になる。

では、企業管理部は如何に月度考課を行っているのだろうか。

毎月月末になると、企業管理部は各部門への「部門業績月度考課標準表」を所定考課部門・機関に配布し、それぞれの考課部門・機関の責任者が対象部門の評価や考課点数を付けている。例えば、営業部に対して月度考課を行う場合、考課部門・機関はZ社の財務資産部、企業管理部、営業専任副経理と華東会社がある。各考課部門は定められた考課項目にについて点数を付けた後、それを企業管理部に提出する。（表3―3を参照）

表3―3は営業部門の「部門業績月度考課標準表」である。この表から分かるように、月度考課の指標には定量指標と定性指標がある。定量指標は主に利潤や、販売量、目標達成率などを評価するのに対して、定性指標は対象部門に関する定性の評価である。定量指標の各項目には基準点数（比重）が設けられているが、定性指標の各項目にはそうした規定がなく、ここでは適切に

表 3–3　営業部門業績月度考課標準表

部門業績月度考課標準表

部門：営業部

	指標名称	単位	周期	比重	評価標準	考課部門	点数計算
定量	利潤総額	万元	季	20	華東会社の指標	財務部	達成度／目標値×比重
	機構顧客販売量	万 t	月	25	華東会社の指標	華東会社	達成度／目標値×比重
	目標達成率	%	月	30	100%	副経理	達成度／目標値×比重
	加油站販売量	万 t	月	15	華東会社の指標	副経理	達成度／目標値×比重
	燃料油販売量	万 t	月	10	Z 社の指標	副経理	達成度／目標値×比重
	未回収金額	万元	月	10	Z 社規定	財務部	適切に点数を引く
定性	事務室環境	評価	月	適切に点数を引く	職場の清潔、社服	企管部	適切に点数を引く
	部門費用制限	%	季		Z 社基準	財務部	超過 5% 毎に 1 点を引く
	内控建設	評価	月		華東会社の要求	企管部	不合格 1 項毎に 1 点を引く
	効能	評価	月		Z 社基準	企管部	未処理 1 項毎に 1 点を引く
	満足度	%	季		85%	関連部門	調査表による、85% 満点
	顧客管理	評価	月		Z 社要求	副経理	適切に点数を引く
	油品品質	評価	月		合格率 100%	副経理	適切に点数を引く
	点数合計			110			

注：現地調査資料より。

点数が引かれるだけである。そして、考課周期を見ると、「季」と「月」がある。「季」の場合、一年が四つの季に分けられ、該当指標はそれぞれの「季」にある最後の月に評価指標として扱われる。「月」の項目は毎月考課される指標である。各考課項目はそれぞれ所定の部門や機関に点数や評価が付けられ、これらの点数の合計が考課対象部門の月度考課の点数となる。

Z社の各部門は二種類が分けられている。第一種は定量指標が適用される部門である。例えば営業部、財務資産部、調達運輸センター、加油站管理部と市場開発・工程建設部である。他方、第二種は定量指標が適用されない部門である。例えば企業管理部、人的資源部、経理（党委）事務室、審計監察部と儲運安全部[48]であり、いわゆる行政管理部門である。第一種に所属する部門の月度考課の「部門業績月度考課標準表」は表3―3の営業部の例とよく似ており、各部門の満点は一一〇点である。これに対して、第二種の部門に適用される「行政管理部門月度考課標準表」には定量の指標が存在せず、各部門の満点は一〇〇点である（表3―4を参照）。なぜZ社は部門を二種類に分け、点数も差別しているのかというと、第一種の部門は比較的重要であり、会社利益への貢献が第二種のより大きいからである。

表3―4はZ社の人的資源部に対する「行政管理部門月

表 3-4　行政管理部門月度考課標準表

行政管理部門月度考課標準表

部門：人的資源部

	指標名称	単位	周期	評価標準	考課部門	点数計算
特殊指標	教育訓練	評価	月	遂行、効果、計画完成率	各部門･副経理	適切に点数を引く
	配置管理	評価	季	遂行、効果	各部門･副経理	適切に点数を引く
	労働契約率	%	月	95%	副経理	1% 毎 1 点を引く
	労働紀律管理	評価	月	制度の制定、紀律考課	副経理	考課報告がないと 2 点を引く
	賃金福祉管理	評価	月	制度整備、実施合理	各部門･副経理	支給が遅れると、1 日毎 1 点を引く
	幹部考課任用	評価	月	制度整備、実施合理	副経理	適切に点数を引く
共通指標	部門費用制限	%	季	Z 社の規定	副経理	超過 5% 毎 1 点を引く
	内控建設	評価	月	華東会社の要求	主管部門	不合格 1 項毎 1 点を引く
	効能	評価	月	Z 社基準	企管部	未処理 1 項毎 1 点を引く
	満足度	%	季	85%	各部門	調査表による、85% 満点
	事務室環境	評価	月	職場清潔、社服	企管部	適切に点数を引く
点数合計						
注		行政管理部門月度考課点数＝100＋引いた点数（負数）				

注：現地調査資料より。

度考課標準表」である。この表からわかるように、考課項目は全て定性指標である。指標は二種類に分けられ、「特殊指標」は人的資源部の業務に対する考課指標であるのに対し、「共通指標」は前述した第二種部門に共通する考課指標である。「部門業績月度考課標準表」と同様に、各考課項目に基づいて点数を付けるのは、所定の部門であり、これらの点数の合計が最終的に考課対象部門の月度考課の点数となる。

以上のように、それぞれの部門は一つの点数つけられて、それが当該部門の月度考課点数となる。部門内の個々従業員は各自の業績賃金基準に対してこの点数をかけると、各自の業績給が算出される。

次に、Z社の年度考課を見てみよう。

「人事考課」の説明の冒頭部分で既に紹介したように、年度考課は主に部門副主任、部門主任、市レベル子会社の経営トップとガソリンスタンドの最高責任者を対象者とし、年度ごとに行われている。考課結果は彼らの年末奨励金[49]と直接繋がっており、第二章の〈社内管理職位競聘上崗制度〉のところで述べたように、この考課の結果が彼らの昇進にも影響を与えている。では、この年度考課は如何に行われるのか。

「年度考課では、最初にまず、考課会議が行われ、それぞれの考課対象者はその場で報告します。報告の内容は各自の業績や、この一年間にやってきたことなどです。もちろん不足しているところも報告します。仕事関係については、みんながら見ていますので、報告するとすぐにわかります。これに加えて、ご存知のように、我々中国人は昔から幹部に「徳能勤潔」、即ち「道徳」、「能力」、「勤勉」と「廉潔」、この四つの項目を求めています。例えば先日、温州市内では台風災害があった際、ある幹部は自分で被災地の募金機関に送金して、そのことを被災地の政府が褒めたそうです。これは報告するときに言ってくれないと誰も分かりません。報告は一人当たり三〇分ぐらいです。弊社の経営トップ、まあ、総経理、党委書記、副経理と私たちの人的資源部が彼らの報告を聞いて、点数を付けます。最終的に、それら各考課者がつけた点数が合計されて、考課対象者に対して一つの点数が算出されます。[50]」

年度考課の満点は一〇〇点であり、例えばある部門主任が今年の年末奨励金は四〇〇〇元で、年度考課の点数は九〇点であるとすれば、この部門主任が取得できる年末奨励金は4000×90％＝3600元となる。

しかし、以上からわかるように、年度考課の指標には、定性的なものが多い。考課者は自分の主観感覚で考課対象者に点数を付けているので、評価の客観性は非常に乏しい。また、考課対象者は別々の職場に就いており、互いに業務内容が違うため、互いの考課結果を比較することはほとんどない。その結果、年度考課の曖昧性が増大した。

（二〇〇六年一〇月以降の人事考課制度）

二〇〇七年一月に、筆者はもう一度Z社で調査を行った際に、一番驚いたことは、以前にあった、部門を対象にした月度考課制度が廃止されていたことである。その他の考課制度は前回のままである。廃止された月度考課に代わる制度はまだ作られていないので、ここでは主に、なぜZ社が以前の月度考課を廃止したかについて見てみよう。

前述したように、Z社の各部門は二種類に分けられており、第一種は定量指標がある部門であり、例えば営業部、財務資産部、調達運輸センター、加油站管理部と市場開発・工程建設部である。第二種は定量指標のない部門であり、例えば企業管理部、人的資源部、経理（党委）事務室、審計監察部と儲運安全部であり、いわゆる行政管理部門である。第一種の部門における月度考課の満点は一一〇点であるが、第二種の部門の満点は一〇〇点である。なぜZ社は部門を二種類に分け、満点の点数も差別しているのかというと、第一種の部門は比較的重要であり、会社利益への貢献が第二種よりも大きいからだという。今回、月度考課が廃止された原因はこの満点の点数差にある。

まず、月度考課制度には克服できない弱点がある。

「各部門に対して考課を行うのは最も難しいです。定量化はほとんどできないからです。例えば利潤目標の達成状況を見ると、この数字は財務資産部が最終的に財務諸表に反映してくれますが、各部門の人たちの努力がないと達成できませんよ。販売量だけが増えても達成できません、また、コストと費用もありますからね。個々従業員がみんなで努力して最終的に、この利潤目標を達成することができます。それぞれの目標の達成への貢献度は部門ごとに配分することができませんので、ある部門が利潤額に対してどれぐらい貢献したかもわかりません。[51]」

「下の子会社に対して、私たちが一つの利潤目標を与えて、達成できたら成績が良い、達成できなかったら成績が悪いとなりますので、簡単に考課できますが、弊社内部の部門に対して考課をすると、それは難しくなります。[52]」

次に、国有企業の風土も大きな原因となっている。

「ご存知のように、国有企業の人たちは、人情味が非常に濃厚です。互いに評価するときは全く厳しくありません。もちろん、評価項目の中に定性の指標が多く、定量化できないことも一つの原因になっていますが、そのため、互いの人情味も加味すると、点数はほとんど引かれません。このことは毎月の考課成績を見ればすぐにわかると思います。[53]」

以上のように、部門毎の貢献度を評価することができないことと人情味が濃いことが影響するために、部門に対して月度考課を実施しても、それぞれの部門はいつも満点に近い点数を取ることになる。具体的には、第一種部門である営業部、財務資産部、調達運輸センター、加油站管理部と市場開発・工程建設部の平均得点は一〇五から一一〇の間となり、第二種部門である企業管理

部、人的資源部、経理（党委）事務室、審計監察部と儲運安全部の平均得点は九五から一〇〇の間となる。これに基づいて業績賃金を分配すると、第一種部門の従業員は第二種部門のそれよりも業績給を多くもらうことになる。部門毎の貢献度分割できないにもかかわらず、第二種部門の労働者の業績給が第一種のそれより少ないのはおかしいと、第二種部門の従業員から多くの不満が殺到した。そのため、Z社は仕方なくこの月度考課制度を廃止したという。

「現在、一般従業員に対する考課制度（部門毎の考課―筆者注）はありません。それでは、業績給はどうなったのかというと、みんなで業績賃金基準に基づいて平等に分けることにしました。毎月、市級子会社たちが私たちから一つの点数をもらうのと同様に、弊社は華東会社から一つの点数をもらいます。この点数を社内の個々従業員の点数にする。即ち従来は部門単位で一つの点数をもらっていましたが、今は会社単位で点数をもらいます。従業員のみんなは同じ点数をもらいます。それぞれの業績賃金基準にこの点数をかけると、各自の業績給となります。[54]」

しかし、これは「文化大革命」時代の平等主義のような賃金分配のやり方であり、決して良い制度ではないと、Z社の経営側は認識している。現在、彼らは新たな人事考課制度を作り上げることに積極的に取り組んでいるという。

〈見習い期間とその給与〉

新入社員は入社すると、見習い期間がある。Z社の見習い期間の長さは中国の労働法によって決定されている。

「弊社では、労働契約の期間の長さによって、見習い期間の長さが変わります。例えば一年間の労働契約だとすると、見習い期間は一ヶ月ですが、三年の労働契約だとすると、見習い期間は三ヶ月です。このうち、三ヶ月は最も長い見習い期間です。これは国家の労働法によって規定されています。[55]」

筆者の聞き取り調査によると、新入社員の見習い期間の中の給与の決定手続きは非常に単純なものであり、学歴によってテーブル方式の給与制度で賃金額が決定されている。下記の表3―5はテーブル方式の給与制度のイメージ図である。

表3―5から分かるように、Z社では、見習い期間にある新入社員の給与は他の社員と異なっており、基本給と業績給の区分が存在せず、一つの金額だけである。見習い期間が終わると、従業員はそれぞれの職

表 3–5　見習い期間の新入社員の給与基準表

見習い期間の新入社員の給与基準表
社名：Z 社　　単位：元

入社時の学歴	給与
短大卒	1200
大卒	1600
修士卒	2000

注：①筆者が聞き取り調査によって作成
②金額は架空のものである。

位に合った待遇に対応される。

【「操作人員」の賃金制度】

以上で、Z社の「管理人員」の賃金制度を見てきた。前述したように、Z社では、もう一種類の従業員層がおり、例えばガソリンスタンドの加油員（作業員）や、運輸チームのドライバーなど、いわゆる「操作人員」である。ここでは、ガソリンスタンドの加油員を例として「操作人員」の賃金制度を簡単に見ておこう。

第一に、「加油員」の賃金水準の決定について。聞き取り調査によると、Z社の「加油員」の賃金水準は主にその地域での同じ業種に従事する労働者の平均賃金水準を参考にしながらZ社の状況（与えられた賃金総額）を考慮して決定されている。

第二に、賃金の構成を見てみると、「加油員」の賃金は「基本給」と「業績給」の二つから成り立っている。「管理人員」の賃金にあった「年功給」は存在しない。「基本給」部分の金額は現地政府が決めた最低賃金水準よりやや高く設定され、残りの部分は全て「加油員」の業績とリンクされている。「業績給」は「加油員」の従業時間内で売った油品の量によって計算される。仮にガソリン一トンを売ると一五元の業績給がもらえるとすれば、一人の加油員が一ヶ月で五〇トンを売ったとすると、彼の業績給は15×50＝750元となる。

第三に、しかし、「加油員」は上記の方法で算出される業績給の全額をもらえない可能性がある。なぜかというと、実際にもらえる業績給は、この算出された金額に対してさらに「加油員」個人に対する総合考課成績から導き出される比率をかけて算出されるものである。例えば上の例で言えば、彼が五〇トンのガソリンを売ったとしても、今月の総合考課成績は九八点であれば、彼が実際にもらえる業績給の金額は750×98％＝735元となる。

第四に、「加油員」の総合考課は定性的な指標だけで成績が付けられている。定性的な評価の指標とは、具体的に、遅刻状況や、早退状況、欠勤状況、規律違反状況などを指す。

3―4　小結（表3―6を参照）

以上がZ社の賃金制度の全体像である。特徴をまとめると、下記の通りである。

①企業の賃金総額は、いまだに昔の計画経済期の分配モデルによって決定されている。調査対象企業の場合、S集団会社と政府によって、「賃金総額と企業生産経営業績とをリンクする制度」の導入が試みられているが、S集団会社の内部各社の賃金総額の決定は、相変わらず各会社・機構の従業員数、各地域の生活水準や賃金水準などに基づいて行われており、各社の経営業績とはほとんど関係ない。

②「管理人員」の賃金は主に「基本給」と「業績給」との二つの部分から構成され、基本給の中の「崗位給」は従業員が就いている職位によって決められる。「崗位給」は一つの崗級ごとにい

表 3-6　Z 社従業員別の賃金制度・人事考課制度一覧表

Z 社従業員別の賃金制度・人事考課制度一覧表

区　分		管理人員					操作人員	契約社員	見習い期
		経営トップ	管理職	主管	主办	助理主办			
賃金制度	留保手当	「系統内職工」が対象者		なし	なし	なし	なし	なし	なし
	賃金構成	年俸賃金	崗位給＋年功給（＋留保手当）＋業績給				崗位給＋業績給	契約賃金	定額給
	特徴	契約時、年間の賃金額を決定する。	＊一つの崗級の中では年功的に運用する。 ＊一つの崗級の最後の級になると、上の崗級に上らない限り、基本給はそこで止まってしまう。 ＊能上能下、易崗易薪。	＊崗級の中では年功的に運用する。 ＊最後の級になると、上位の崗級に上らない限り、基本給はそこで止まってしまう。 ＊「主管」には人数の制限がある。 ＊「助理主办」は年功で「主办」になる。			基本給は従事する仕事で決められる。	契約時、双方の合意を達した上で決された定賃金額。	会社が決めた賃金額。
	性格	年俸制	仕事基準の職位給	職能資格賃金 「主管」に人数制限があるので、「主办」の最後の級で賃金が止まってしまう可能性があり			仕事基準の職務給（？）	契約賃金	学歴給
二〇〇六年考課	年度考課	個人	個人	なし	なし	なし	個人	なし	なし
	月度考課	なし	部門	部門	部門	部門	個人	なし	なし
二〇〇七年考課	年度考課	個人	個人	なし	なし	なし	個人	なし	なし
	月度考課	なし	会社	会社	会社	会社	個人	なし	なし

注：筆者が聞き取り調査によって作成

くつかの級を設けている。崗級内の級をのぼりつめてしまうと、従業員の職位が上の崗級に上がらない限り、「崗位給」の賃金水準はそこで止まってしまう。このような「崗位給」の決まり方に注目すれば、Z社「管理人員」の賃金制度の性格は、仕事基準の「職位給」と言えるだろう。しかし、「助理主办」から「主办」まで年功的に運用されており、「主办」から「主管」までも日本の職能資格賃金のように運用されている。

③「操作人員」の仕事は単純労働であるため、適用される賃金制度も非常に簡単なものであり、「基本給」＋「業績給」である。「業績給」は、昔によく言われていた「計件工資」のことである。

④人事考課制度はZ社の経営側と人事部門が直面している最も難しい問題の一つである。如何にして公正、公平に従業員の労働を評価し、労働者の労働意欲を引き出す人事考課制度を作り上げるかが、今後の課題として模索し続けなければならない。

第四章　Z社の労使関係

小論の第三章で、Z社の賃金制度を全般的に見てきた。第四章では、主に「組織状況」、「工会資金」及び「維権[56]現状」の三つの側面から、Z社の労使関係の現状を見てみたい。

まず、Z社の「労働組合」の組織状況を見てみよう。

中国の労使関係といえば、必ず企業の「工会」、いわゆる中国の労働組合のことが頭に浮かぶ。Z社は大手国有企業の支社であるため、当然に工会が設置されている。一九九〇年代、国有企業改革が進み、S集団会社も含め、多くの国有企業は株式会社を設立、あるいは株式化へ転換したが、企業内に工会を設置することは法律によって義務付けられている。そして、第二章の表2―1から分かるように、工会は党委員会の下に置かれ、工会が共産党の指導を受けなければならないことは読み取れるだろう。

「弊社、市級子会社も含めて、現時点で二、七九八名の従業員は全て工会に加入しています。工会への加入はメリットばかりです。デメリットはほとんどありません。党委書記、各支部の書記、及び総経理を含め、全員が工会に入っています。[57]」

この話から、我々はZ社の組織率の現状が伺える。それは、企業の最高責任者から一般の平社員まで、前述した「外聘職工」を除いて、全ての従業員は工会員であり、組織率が一〇〇%である。しかし、この話でいう「メリット」とは何であろうか。工会の日常業務について聞いてみると、次のような話があった。

「私たちは主に社会福祉以外の従業員福利の業務を行っています。具体的に言うと、弊社の従業員に対して、政府の社会福祉以外の、わが社だけの福利厚生を提供しています。例えば、定年退職した元従業員への慰問、生活で苦しんでいる従業員への支援、などです。私たちの文化娯楽活動も多くて、例えばバスケットボール大会や、サッカー大会、バレーボール大会、そして卓球大会、水泳大会など、これらの活動は全て工会と共青団と一緒になって開催しています。共青団は資金をあまり持っていませんので、工会が資金を出して、共青団は具体的なことをやっています。[58]」

この話から分かるように、Z社の工会の主な業務は当社の従業員や元従業員に対して福利厚生の支援や、従業員職場生活の多様化（娯楽活動―筆者注）などを行うことである。これが話の中で出てきた「メリット」の内容であろう。しかし、このような業務を実現するには、多くの資金が必要となる。Z社の工会は如何にこの多額の資金を調達しているのか。

次に、Z社の工会資金について見てみよう。

「中国工会の資金は主に二つのルートから調達されます。一つは工会費です。これは個々従業員が毎月に支払っている工会会費ですが、金額は非常に少ないです。もう一つは企業の経営側が毎月に支給してくれるお金です。これは企業賃金総額の二%となります。金額はかなり大きいです。…この二

つのルートから集めたお金の四〇％は上級会社の工会に上納され、残りの六〇％は私たちが自分で使います。[59]」

以上のように、Z社の工会が使用できる資金は下記の算式で表すことができる。

企業工会が使用できる資金額＝企業工会収入―上納金額
＝（工会会費＋企業側が出してくれた資金）―上納金額
＝（工会会費＋企業賃金総額×二％）―（工会会費＋企業賃金総額×二％）×四〇％

小論の第三章で簡単に紹介したように、事務手続きの負担を軽減するために、Z社の工会会費の徴収は全員一律で、各人の月給から六元を支払うことを会社範囲で統一した。

「見たら分かると思いますが、私たち工会の資金のほとんどは企業側から支給されています。企業からこれだけのお金をもらう代わりに、労働問題を処理するときにはやっぱり企業側の利益を考えてあげなくてはいけません。人のお金を使っていますから、仕方ないですよ。[60]」

この話の内容から、Z社の工会が労働問題を処理する際に難しい立場に立たされていることとその原因はよく分かるだろう。実際に、企業工会は難しい立場に立たせている原因は資金の問題だけではない。以下では、Z社工会の「維権状況」を見ながらその他の原因について分析してみよう。

中国総工会の歴史を振り返ると、一九九〇年代の初めから、労働者の合法的な利益を守るために、中華全国総工会は全国範囲に「集団契約」を導入し始め、当時の工会活動の中に最も重要な出来事であった。導入当初は難航したが、中国政府の支持を得てからすぐに全国で展開したという。[61]しかし、聞き取り調査によると、Z社には「集団契約」が存在しない。

「弊社にはそれがありません。必要ありませんから。なぜかというと、例えば農民工、出稼ぎ労働者たちなど、彼らは専門知識もないし、法律もよくわかっていないので、私営企業に雇われ、労働問題が起こった場合、彼らは個人で対応できません。それで彼らにはこの『集団契約』が必要になります。この契約は彼らの利益を守ってくれます。しかし、弊社のような一般企業では、雇っている従業員たちはかなり教育水準が高く、知識も十分あるので、工会がわざわざ『集団契約』を導入して彼らの利益を守る必要はありません。[62]」

よく考えると、確かに言われた通りである。現在中国では、「集団契約」が「専門知識もないし、法律もよくわかっていない」農民工、出稼ぎ労働者たちにとって重要であるが、「教育水準が高く、知識も十分ある」労働者にとって必要ではないかもしれない。しかし、この話からも、導入し始めてから二〇年間以上も経った「集団契約」制度実際の導入状況の一端を見ることができるだろう。

ところで、中国の『企業工会工作条例（試行）[63]』の第二章第十三条によれば、企業工会の専従役員の人数は企業従業員人数の三‰以上設置することと明記されているが、Z社には工会の専従人

員は一人もいない。Z社の工会出席は同時に経理・党委事務室の副主任に勤めている。彼の話によると、会社の経営者会議に出席する際に、どちらの身分で出席しているのかは、彼自身もよく分からないようである。実際、中国国有企業の経営者は労働問題や労働者利益などに関する問題について、多くの場合、企業の経営利益を損なわないことを前提として、労働条件の改善や、従業員福利の追求を行っている。これは東方特有な温情主義と国有企業の経営トップの伝統的な経営慣行に原因があると考えられる。さらに、Z社は企業の成長段階にあり、会社の業績もかなり良くて、ある程度従業員の収入を保証することができているので、会社が設立した以来、特に近年、Z社の経営は徐々に安定しつつあり、発生した労働争議の件数は非常に少ないという。

しかし、労働争議が起こった場合、Z社の工会は如何に対応しているのか。この点について、Z社の工会主席は下記のように語っている。

「労働者の権利を守ることは、実は非常に難しいです。その原因の一つは労働者自身にあります。労働者は法律意識をあまり持っていません。仮に彼の合法的な利益が侵害されて、裁判所に訴えたとすれば、絶対に勝ちます。しかし、多くの場合、彼は訴えないですね。これにはもちろん原因いろいろあると思いますが、主な原因はやっぱり彼らが法律意識を持っていないことです。裁判に訴えないことは自分の権利を放棄することになりますので、仕方ないです。[64]」

「工会の仕事、工会出席の仕事はかなり難しいです。労働者の権利を守らないといけませんが、守るために経営側と対立すると、『君、明日から来なくてもいいよ、クビだ!』または『君は工会主席の職位に相応しくないね、明日から平社員になってもらうね』と言われる可能性がありますよ。[65]」

「『工会法』の中に『労働者の正当権益を守らなければならない』と明記されていますが、その『正当権益』の『正当』とはどうやって理解すべきなのか?この点が非常に曖昧です。分かりませんよ。中国の法律の多くは合理性がありますが、実行性はありません。実行性がないと、それは存在しないことと同じです。[66]」

以上のように、Z社の工会と労使関係の現状について見てきた。まとめると、下記の通りである。

①中国の工会は難しい立場に立っている。

②中国の工会は本来的意味での労働組合ではない。なぜなら、工会は労働者の利益を代表することができず、主に中国共産党と中国政府の利益を代表しているからである。

③労働者の合法的な権利・利益を守りたくても、工会は経営側と対等の立場に立っていないので、実現するのは困難である。

④中国の法律上の重要な概念の意味が曖昧で、実行性がないため、工会の「維権」は正常に機能できない。

⑤多くの労働者の法律意識が薄く、法律で自分の身を守ること

が十分に認識されていないことは現状である。

第五章　おわりに

以上で、我々は大手国有企業S集団会社の省級支社であるZ社の事例を見てきた。企業経営、賃金制度と労使関係、この三つの方面からの分析によって、現在中国国有企業改革における一種の現状と問題点を把握することができた。しかし、中国の国有企業は多くあり、業種や企業によって経営事情が違ってくる可能性が大きいため、Z社の事例だけで全体像を描くのは難しい。だが、Z社は最も大きな国有企業に属し、エネルギー産業は中国政府にとって最も重要な産業であるため、「大を抓み、小を放つ」[67]（抓大放小）の中国国有企業改革の中で、Z社とその集団企業の改革は中国政府が最も重視しているところである。この点から見ると、この研究の意義は大きいであろう。

中国の改革は非常に複雑で、困難である。特に国有企業の改革は、中国の政治、経済、社会安定など、中国の全般的な事柄と深く関係している。慎重に改革を行わなければ、中国社会全般が崩れる可能性が大きい。それ故、中央政府は少しずつ改革を行わなければならず、その態度も曖昧である。しかし、こうした政府の曖昧な態度が、直接に下級の各級地方政府、機関及び企業の組織運営に混乱をもたらしている。

中国の国有企業改革や、中国の社会主義建設は見本になる前例がないため、これまで遠回りしながら長い間模索してきたが、今後も継続的に模索されなければならない。

【付記】

本稿は、筆者が二〇〇六年の夏から二〇〇七年春にかけて中国の大手国有企業で二回の現地調査を行い、収集した資料とデータを整理してまとめたものである。調査にあたって、Z社の党委書記、総経理及び各部門の主任や、副主任、工会主席などの方々の親切なご協力を頂いた。論文作成にあたって、指導教授石田光男先生、冨田安信先生と同志社大学大学院社会学研究科の斉藤毅様から懇切なご指導を頂いた。ここに記して感謝の意を表したい。

注

（1）国家、政府が経営する企業のことである。一九九〇年代、中国の経済体制改革の進展と共に、国は企業経営者に多くの経営自主権を与え、昔の「国営企業」に対して、所有権だけを持つようになった。一九九三年以降、これらの企業の名称も「国有企業」を呼ぶようになった。

（2）「両権分離」とは企業の所有権と経営権を分離させ、企業の所有権は国家に属し、企業の経営権は企業に与えることを指す。このことにあって、政府が企業を直接に経営するという体制が崩れ、企業は相対的に政府から独立し、自主経営を行えるようになった。「分開」とは分離のことを指す。

（3）中国の行政地域単位であり、日本の「県」と相当する。

（4）ガソリンスタンドのことを指す。

（5）子会社の他のポスト、従業員は各子会社がそれぞれ自分で雇用・採用を行う。

（6）インタビュー記録（人的資源部主任　二〇〇六年八月二四日）よ

り。

(7) 注(6)に同じ。
(8) 下に下ろすこと。
(9) 注(6)に同じ。
(10) 過失を人事ファイルに記録する。
(11) 重大過失を人事ファイルに記録する。
(12) 籍を保留して様子を見る。
(13) 籍を除去する。
(14) 注(6)に同じ。
(15) 注(6)に同じ。
(16) 競争で他人(候補者)を勝ってポストに就く。
(17) ガソリンスタンドの現場労働者を指す。
(18) 『Z社競聘上崗的実施方法』により。
(19) 注(6)に同じ。
(20) インタビュー記録(企業管理部主管 二〇〇七年一月一二日)より。
(21) 注(20)に同じ。
(22) 注(20)に同じ。
(23) インタビュー記録(市場開発部主任 二〇〇六年八月二五日)より。
(24) 注(23)に同じ。
(25) 注(23)に同じ。
(26) 注(6)に同じ。
(27) 注(20)に同じ。
(28) 注(20)に同じ。
(29) 注(6)に同じ。
(30) 注(6)に同じ。
(31) 主に共産党幹部の講話や『中国共産党章程』の勉強、党員及び予備党員の思想報告などを内容とする。
(32) 注(6)に同じ。
(33) 注(6)に同じ。
(34) 注(6)に同じ。
(35) 注(6)に同じ。
(36) 注(6)に同じ。
(37) M省の二〇〇六年平均賃金水準は二七五六七元であった。(http://www.3653h.com/Club/InfoView.asp?CID=&TypeID=&ID=175590)
(38) 注(6)に同じ。
(39) 持ち場の職位(主办や、主管、副主任、主任など)を指す。
(40) 注(6)に同じ。
(41) 注(6)に同じ。
(42) 注(6)に同じ。
(43) インタビュー記録(人的資源部主管 二〇〇七年一月一二日)より。
(44) 注(43)に同じ。
(45) 注(43)に同じ。
(46) 上位への昇格もでき、下位への降格もできる。担当する崗位が変われば賃金も変わる。
(47) 注(43)に同じ。
(48) 商品の保管と運輸。
(49) 年末に分配される奨励金のことである。Z社では、毎年の賃金総額は決まっており、従業員の賃金はこの総額の範囲で分配されるが、最後に余った分は年末奨励金として分配される。余らない場合には分配がなく、余ったが金額がすくない場合は、当年に分配

せずに、来年の余りと合わせて分配するケースもある。年末奨励金の基準はその余った賃金額によるものであるため、分配基準についての具体的な規定は存在しないという。分配する際、業績給の各級の間の係数を参照しながら逆算の方法で年末奨励金の分配基準金額を決定する。年度考課の対象者は年度考課の成績によって分配され、年度考課の対象者でない従業員は年末最後の月度考課の成績によって年末奨励金が分配される。

(50) 注(6)に同じ。
(51) 注(20)に同じ。
(52) 注(20)に同じ。
(53) 注(43)に同じ。
(54) 注(43)に同じ。
(55) 注(43)に同じ。
(56) 労働者の権利を守ること。
(57) インタビュー記録(工会主席 二〇〇六年八月二五日)より。
(58) 注(57)に同じ。
(59) 注(57)に同じ。
(60) 注(57)に同じ。
(61) 筆者の「改革開放期の中国における労使関係の展開」二〇〇六『評論・社会科学』No. 81 pp. 91-127を参照。
(62) 注(57)に同じ。
(63) 二〇〇六年七月六日、中華全国総工会の第十四回実行委員会第九次出席団全体会議で審議、同意された。
(64) 注(57)に同じ。
(65) 注(57)に同じ。
(66) 注(57)に同じ。
(67) 一九九五年九月、中国共産党の第十四期五中全会は、「現代企業制度」の導入が大中型国有企業を重視し、小型国有企業は自由に発展させる、すなわち「大を抓み、小を放つ」(抓大放小)方針を制定した。

【参考文献】

石田光男『仕事の社会科学』二〇〇三 ミネルヴァ書房
石田光男『賃金の社会科学』一九九〇 中央経済社
石田光男「中国の賃金・労働事情」一九九七『産業労働』No. 45 国際産業・労働研究センター
熊沢誠『能力主義と企業社会』一九九七 岩波新書
楠田丘『賃金とは何か』二〇〇四 中央経済社
小池和男『仕事の経済学』一九九一 東洋経済新報社
中村圭介・石田光男『ホワイトカラーの仕事と成果』二〇〇五 東洋経済新報社
実 少杰「改革開放期の中国における労使関係の展開」二〇〇六『評論・社会科学』No. 81 pp. 91-127

【インタビューリスト】

日　時	調査対象者	調査項目
2006. 8. 24　9：30～12：00	人的資源部主任	教育訓練、社内応募制度、仕事管理、各種会議、賃金制度、人事考課
2006. 8. 24　12：20～13：30	人的資源部主任 財務資産部主管	経営管理、教育訓練、賃金制度
2006. 8. 25　10：40～11：20	市場開発部主任	市場開発、ガソリンスタンド建設
2006. 8. 25　15：30～17：00	工会主席	労使関係、工会現状
2007. 1. 12　13：20～15：00	人的資源部主管	賃金制度、人事考課、
2007. 1. 12　15：10～16：30	企業管理部主管	人事考課、仕事管理、企業管理
2007. 1. 14　15：30～17：00	人的資源部主任	賃金制度、教育訓練

Employment Management in Modern Chinese State-owned Companies

——A research on the reform in a large Chinese State-owned company——

Shaojie Dou

It is well-known that China has endeavored to economic development after the culture revolution. Under the economic reform and open-door policy initiated by Deng Xiao Ping, China has seen its economy develop rapidly. The reform programs have also revived the Chinese state-owned companies and brought fruitful results for the economy. However, the rapid economic development has also widened the gap between the rich and the poor and caused increasing concerns over environmental issues.

In order to solve these problems, one must have a good understanding of the problems. To observe the real scenes of the reform, the author have spent one year and carried out a detailed study in a provincial level branch of a large-sized Chinese state-owned enterprise（SOE）in China.

The result of the study indicates that Chinese state-owned companies have been going through a challenging reform program. This is a long-term course ; any improper policy may induce the total failure of the reform. Hence, the state-owned enterprises must be prepared to go through the long reform journey very prudently. Moreover, there is not a ready-to-use template or reform program ; the Chinese state-owned companies are expected to show their utmost fortitude to discover and identify every correct new step to be taken as the reform progresses.