

中国における国有企業改革と 雇用管理の実態

——大手国有企業 W 社での現地調査を通じて——

竈 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）

- 第一章 はじめに
- 第二章 「単位制度」
- 第三章 W 社の概況と改革
- 第四章 W 社の雇用管理と賃金制度
- 第五章 W 社の生産管理と品質管理
- 第六章 W 社の労使関係
- 第七章 おわりに

第一章 はじめに

周知のとおり、「改革開放」政策が打ち出された以来、中国は「中国の特徴のある社会主義市場経済」の大旗を揚げ、経済の高度成長をもたらしたが、その過程で大きな社会的変化が生起し、世界経済に大きな影響力を及ぼしてきている。2007年初、米国の雑誌「TIMES」はその表紙を「中国：新しい王朝の始まり」というテーマで飾り、世界を震撼させた。このテーマの通り、2007年に入り中国は世界の経済成長への貢献度で米国を追い越しただけでなく、地球温暖化問題、ガルフール紛争及び北朝鮮問題解決への協力など経済以外の分野でも目覚ましい活躍をし、その存在感を示した⁽¹⁾。そして、中国は2008年のオリンピックの主催国であり、2010年の世界万博も中国・上海で開催することを予定されている。「改革開放」政策の実行を通じて、中国は従来の計画経

済期の姿を一掃し、中央政府の「和諧社会」⁽²⁾の方針の下で、世界諸国の人々の前で益々その魅力をアピールしてきている。

しかし、絶好調を示している中国の裏面には、多くの社会問題を抱いており、最も知られているのが貧富の差の問題であろう。さらに、労働市場問題や、失業問題、農村・農民・農業問題、労使関係問題などが存在し、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。これらの脅威が爆発すると、この「新しい王朝」が全て崩れてしまう可能性があるため、中国はまさに「脆弱なスーパー大国」⁽³⁾である。1978年から今日まで、ちょうど30年間を経過したが、中国の「改革開放」、特に国有企業改革の実状は一体どのようなになっているのだろうか。上で触れた様々な問題の解決策を考えるには国有企業改革の実態解明を行う必要がある。

拙稿「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—」⁽⁴⁾で、筆者は中国のある大手国有企業の省級⁽⁵⁾支社 Z 社の事例を取り上げ、その企業経営、賃金制度及び労使関係を明らかにしたが、本稿では、まず計画経済期の国営企業に運用された「単位制度」の形成と特徴を紹介し、そしてもう一つの手大国有企業 W 社の事例を取り上げ、その改革の歴史と企業経営の現状、及び労使関係の現状を明らかにすることを通じて、中国国有企業改革の真の姿を探りたい。

第二章 「単位制度」

周知のとおり、現在中国の国有企業の前身は「単位」であり、W 社も 2000 年代の初め頃に「単位制度」から脱出したのである。しかし、「単位（制度）」とは何か。後の考察を理解しやすくするために、W 社の事例の記述に入る前に、中国の独特の「単位制度」を簡単に紹介しておきたい。

2.1 「単位」の形成

新中国が建国してから 2000 年代の初めまで、中国の人々は彼ら自身が働い

ている社会組織や機構（企業、工場、商店、学校、病院、社会团体、行政の機関等々）のことを「単位」と総称していた。「単位」は中国の人々、特に都市の住民たちにとって重要な意義を持つ特別な存在であった。賃金収入を始め、住宅、副食手当及び退職金などの福利厚生も「単位」から得ており、雇用安定も「単位」によって保障されていた。進学や就職、結婚、出産、育児、子供の教育、そして出張、航空券の購入、等々、彼らの日常生活の全般は「単位」の世話に依存し、人々の社会活動もまた「単位」から離れることはできず、結局、個人は「単位」に帰属していたのである。「やはり、単位は国家が社会に対して直接的な行政管理を行なう組織的手段であり、基本的環節なのである。……党と国家の政策の規定や計画の指標、さらに業績の命令が行政の従属関係に基づいて各单位に下達され、各单位による具体的執行によって全社会に貫徹される。」（路風 1989 p 72）。

しかし、これ程に重要な「単位」は中国でいかに形成されたのか。

封建社会の時代から、中国は一貫して官と民の社会であり、いわゆる「人治⁽⁶⁾（rule of person）社会」であった。長い封建社会期の中国において、宗法的血縁関係を基本的な連繋方式とする農業組織——家族や村落など——の上に、王権を頂点としたピラミッド型の巨大な官僚組織が聳え立っていた。封建王朝の官僚たちは社会生活のあらゆる方面を支配し、「君権⁽⁷⁾・父権⁽⁸⁾・夫権⁽⁹⁾」を強調した「三綱」⁽¹⁰⁾は中国社会の隅々まで浸透していたが、封建社会の農家の家族単位の小規模生産方式の影響で、団結的組織も欠如していたため、人民はまるで「ばらばらの砂」のようであった。

長い革命闘争の中で、政権を奪取するために、中国共産党は農民を主力軍とし、農村や山奥で革命根拠地を作っていた。軍需品を自ら提供するために、革命根拠地の拡大と人員の増加もあって、共産党は各革命根拠地で多くの公有の工場や社会サービス、文化教育機構などを作り上げ、根拠地の人々を組織していた。これらの組織は共産党政府と軍隊及び根拠地の革命人民に共有されており、その生産物も平等的かつ統一的に分配されていた。根拠地の革命人民は共同に働き、共同に暮らし、これらの組織の主人公であった。その後、共産党軍

の相次ぐ勝利と共に革命根拠地の組織方式も徐々に全国各地に拡大した。建国後、崩壊した国民経済に直面した共産党政府は新たに経済組織を作り直す余裕がないため、革命根拠地の生産組織をそのままに維持し、その所有権と管理権は革命軍隊から共産党が作った中央政府に移転された。それ故、革命根拠地にあった組織は「単位」の最初の形だと考えられる。

建国した直後、中国政府は旧ソ連に学び、重工業を優先的に発展する方針を立て、農業国から工業国へ転換することを目指した。しかし、「社会主義国」であるため、戦争で崩れた中国経済に元々弱かった商品経済や市場関係、自由労働及び契約合意などは資本主義との関係でその存在の合法性を失い、当時の共産党と指導者は、「行政権力」、「単位の組織方式」と「人民の共産主義社会に対する熱狂」を、中国経済を回復・発展させる手段として利用した。このなかで、「単位」は当時中国の社会組織の基本組織となり、「単位制度」は最も根本的な社会組織制度となった。(路風 1989 p 73)

2.2 「単位制度」の特徴

本章の冒頭で、「単位」が当時中国の人々と深く繋がっていたことを簡単に描いておいた。しかし、具体的に、「単位制度」の内容は一体何なのか。以下、当時の中国における「単位制度」の主な特徴をまとめておきたい。

第一に、全ての社会組織は「単位」であり、「単位」とその中の人々をコントロールしたのは上下関係の明確なピラミッド型の行政権力である。

急速に農業国から工業国への転換を実現するために、中国政府は強制的な国家資本蓄積を行い、工業製品だけでなく、農産物に対しても「統購統銷⁽¹¹⁾」政策を実施し、市場を排除し、計画経済の枠組みで中国の全般をコントロールした⁽¹²⁾。国家は一種の組織であり、国家の意志を執行する政府は行政管理のうえで階層化され、部門別に分けられているため、全ての国有企業、社会団体はそれぞれ各級の政権組織に従属し、従属される政権組織の等級⁽¹³⁾によってそれぞれの等級も違ってくる。「処級工場」や「庁級企業」などの概念はここから生じてきたもので、それぞれの「単位」の責任者（指導者）も彼らが所属する

「単位」の等級に従って国家公務員になったのである（路風 1989）。国家の意志は上から末端までブレークダウンされ、実現されており、計画経済の枠組みの中で、計画の決定は政治性を有しており、計画の策定、下達、執行、そして監督、全て行政的手続きに基づいてなされていた。

第二に、「単位」に従属する人々は国家の主人公であり、彼らの生老病死の全てに対して「単位」が面倒を見る。

私営経済が否定され、市場活動は完全に排除された後、人々の自由就業は認められておらず、都市部住民の就職斡旋は完全に政府の責任となった。社会主義に対する伝統的な認識によると、労働者は雇用労働者ではなく、国家の主人公であり、国営経済の組織に入ると、賃金、福利、保険、雇用などが「固定」され、生老病死に関わる全てのことが国家によって保障される。したがって、当時の中国には「固定工」の概念が生まれた。しかし、経済力の弱体な中国政府にとって、労働者全員を「固定工」にする力を持たず、やむを得ず人数制限や賃金総額制限などを利用して最初から農民、そして都市部住民の一部⁽¹⁴⁾をこの「夢の保障制度」から外した。それ故、当時の中国では、農村部に住む農民と都市部に住む労働者、「固定工」と「臨時工」、そして幹部と一般労働者の間における格差は身分的格差に変じた（路風 1989）。強力な国家行政はあらゆる「単位」に対する統制を通じて「単位」に属するあらゆる個人をコントロールしていた。

第三に、「単位」は政治的、社会的、及びそれぞれの専門的機能を果たしていた。

例えば工場の例で言うと、まず、工場は生産「単位」であるため、もちろん経済的機能を持つ。しかし、「単位制度」の中での工場は、一般的意義の営利を目的した企業組織ではなく、一つの機関として国家行政に属し、政府の計画指令に従う。それ故、工場の全ての経済的活動は——原材料の調達、生産、製品の販売、労働力の使用、賃金の支給及び利益の分配、等々——国家行政の計画にコントロールされた。特に、賃金は工場の利潤と関係せずに国家の計画によって統一管理されていたため、労働者の労働意欲を引き出す手段は政治動員

のような経済外的手段しかなかった。そして、工場は政治的機能を持つ。国家は工場という「単位」を通じて国家の指令、意志を工場に従属する人々に伝達し、彼らをコントロールする。また、工場は社会的機能を持つ。政府の労働力統一配置政策で配置された労働者は工場に入ると、「国家の主人公」としての全ての権利や福利は工場で実現することになり、工場は彼らに対して無限責任を持つことになる。工場の外では、市場活動が排除されていたため、社会的分業は発展しておらず、人々の日常生活と深く繋がった産業、例えば食堂、風呂屋、床屋、幼稚園、商店、学校、病院、映画館、等々、あらゆるサービスは工場の中に整備されるにいたった。すると、工場（「単位」）は「家長制的福利共同体」になる。しかし、国家の資源が限られていたので、「単位」内部の人々にできるだけ多くの利益を提供するために、各「単位」の指導者はその「単位」の規模をできる限り拡大しようとしていた。なぜかという、[計画経済の枠組みの中で、予算分配は各『単位』の規模（内部機構の数量や所属人員の人数など）の大きさによって行なっており、『単位』の組織等級もその規模の大きさと関係していたからである]（路風 1989 p. 76）。

第四に、「単位」に占有される資源は流動性がほとんどなかった。

すべての財産、資源の所有権は国家にあるため、固定財産や設備などが政府に投入されると、国家の計画によって再調達される場合を除き、国家の末端代表組織である「単位」に永久に占有され、流動性はほとんどなかった。さらに、幹部や労働者という人的資源もその流動性を失っていた。「単位」の幹部の流動は行政任免によっていたが、一般労働者はある「単位」に配属されると、一生そこに従属するケースがほとんどであった。労働者は個人の意志で「単位」から離れることもできず、無許可で「単位」から離れると「主人公」の身分を失ってしまう可能性が大きいからである。

最後に、「単位」内部の秩序を見ると、①人間関係への重視、②分配領域の平等主義、③行政権力の徹底、の三つの特徴がある。（路風 1989，楊曉民・周翼虎 2000）

第一に、①人間関係への重視について。「単位」内部の人間関係には主に二

つの内容がある。一つは一般労働者と幹部の間の関係である。一般労働者は「単位」の幹部と良好な関係を作り、維持しなければならない。一般労働者は「単位」の幹部の指令に従わなければならない、その個人の利益や権利は「単位」の幹部たちによって実現されるからである。もう一つは一般労働者間の人間関係である。実際に「単位」で業績考課が行なわれておらず、労働者は平等に利益を受けていたため、個々の一般労働者にとって、他の労働者は彼自身と直接的利益衝突がほとんど存在しない。しかし、他の労働者と良い関係でないと、仲間外れや偏見などのようなイジメを受けてしまう可能性が大きい。つまり、「単位」の中に従属する個人にとって、重要なのは能力と才能ではなく、周りの人々と良好な関係を作ることであった。

第二に、②分配領域の平等主義について。①でも触れたが、「単位」の中において、能力や業績に対しての考課が行なわれておらず、それに基づいた利益分配はもちろん存在しなかった。ここで付言すべきは、賃金の分配である。周知のとおり、計画経済期の中国では、賃金が政府によって統一管理され、個々の労働者の賃金標準も「八級賃金制度」⁽¹⁵⁾で決められていたため、「単位」は賃金分配に関与できなかった。「計件工資（出来高賃金）」⁽¹⁶⁾もやはり「単位」の風土に相応しくなかったため導入と廃止が繰替えされた。

第三に、③行政権力の徹底について。まず、「単位」は国家行政の末端組織として国家意志の末端レベルの組織代表者であり、個々の労働者も「単位」に依存していたため、個人の労働者は「単位」の指導に従わなければならなかった。国家が個人の労働者に付与した権利や利益は「単位」によって実現されていたが、個人の労働者の活動に対しても「単位」が連帯責任を負っていたので、個人の労働者は「単位」の管理に服従しなければならなかった。

2.3 「単位制度」の崩壊

建国後から2000年前後まで、中国社会における最も根本な組織制度であった「単位制度」は、高度の権力集中と行政権力の徹底を通じて何億人もの労働者を組織し、あらゆる資源を統一的に配分し、農業国から工業国への転換や、

経済の回復と発展に大きく貢献していた。しかし、時間の流れと共に、「単位制度」はそれ自身の欠陥——意思決定の効率性の悪さ、平等主義、労働者のインセンティブの欠如、腐敗・汚職の発生、等々——によって中国の経済・社会発展の障害物となってきた。

「文化大革命」が収束したあと、1978年、中国政府は「改革開放」政策を打ち出し、中国は「対内改革・対外開放」の新時代に入った。「改革開放」政策の「対内改革」は、組織制度上から見ると、この「単位制度」に対する改革に他ならなかった。「単位制度」は国営企業の経営メカニズム改革の初期段階の「政企分開」の実施から崩れはじめ、国有企業の経営メカニズム改革の進展と共に徐々に排除され、1998年朱鎔基政府の「(国有企業)三年以内で難境から脱出(中国語：三年脱困)」の目標の実現によって完全に廃止された。

「対内改革」政策に関する具体的な内容については、拙稿「改革開放期の中国における労使関係の展開—中国の国有企業の経営からみる中国の労使関係—」⁽¹⁷⁾を参照してほしい。そして朱鎔基政府の「三年脱困」という国有企業の改革目標とその執行は次の章でW社の事例を通じて紹介したい。

第三章 W社の概況と改革

W社は中国のS省W市に位置し、中国におけるディーゼルエンジンの主要メーカーの一つでもあり、最も大きな国有企業の一つでもある。約3万人の労働者を有するW社は2002年に設立され、主にXX 615シリーズとXX 618シリーズの二系列のディーゼルエンジンを生産し、大型トラックや、建築用機械、船舶、大型バス、及び発電機などに動力設備を提供しており、市場占有率は80%程度である。2004年、W社はISO/TS 16949の認証を取得し、同年に香港で上場した。そして2006年、W社は「2006年度中国製造業500強」に認定され、そのうちの71位に位置づけられた。2007年にまた「2007年度中国企業500強」の161位に位置づけられ、生産量も2006年より大幅に増大した⁽¹⁸⁾。2008年から、ディーゼルエンジンにはEUⅡ⁽¹⁹⁾基準からEUⅢ⁽²⁰⁾基準へ

の転換が国の政策によって決められたが、W社の経営者は「最も短い時間で技術面も生産面もそれを乗り越え、頑張ってまいりたい」⁽²¹⁾と志を立てている。

3.1 歴史的回顧

前述したように、W社は2002年に設立された新しい株式会社である。実際に、W社は国有企業改革の中で新中国よりも古い国有工場——C社から独立したのである。ここでは、「単位制度」の枠組みに取り込まれていたC社の風景を見ておきたい。

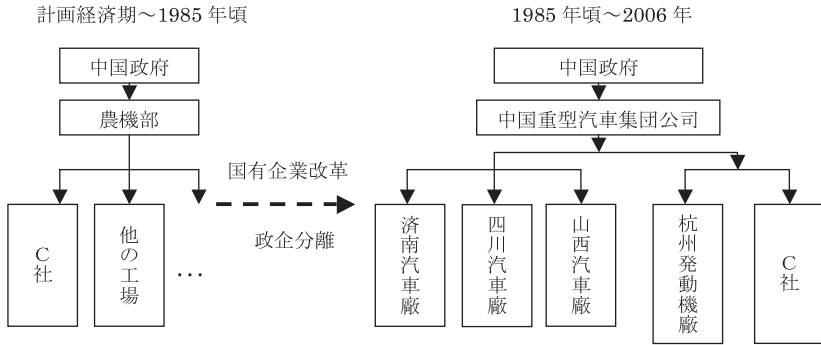
C社は1946年に兵器工場として発足し、主に武器の製造と修理を業務としていた。新中国が建国した後の1954年、C社は中国政府の農機部の下に配属され、ディーゼルエンジンの研究開発と生産がC社の主な業務となった。

「当時、我が社はチェコ共和国から中速ディーゼルエンジンの技術を導入しました。生産したディーゼルエンジンは主に船舶、発電機、そして農業灌漑に使われていました。その後に石油業界用のポンプも研究しましたが、複雑で我々の技術力も足りなかったので、失敗してしまいました。当時は計画経済でしたので、エンジンの品種と生産量は全て国家に決められていました。……1985年頃、全国には三つの汽車⁽²²⁾製造廠があり、済南汽車廠、四川汽車廠と山西汽車廠でした。ディーゼルエンジンの製造廠も二社があって、杭州發動機廠と我が社でした。この五つの会社は全部当時中国における最も大きな集団企業——中国重型汽車集团公司の下に配属されていました。……」⁽²³⁾

この話から、我々はC社当時の従属関係の変化は図3-1のようであると推測できるだろう。

周知のとおり、中国政府は1978年に「改革開放」政策を策定し、その最初の大きな施策の一つは「政企分離⁽²⁴⁾」であった。同政策は1984年10月20日の中国共産党第十二回中央委員会第三次総会で策定され、その後から実施され

図 3-1 C 社の従属関係の変化図



注：筆者が聞き取り調査に拠り作成。

ていた。しかし、国有企業の経営メカニズム改革は簡単にできることではなく、時間をかけてじっくりと慎重に進める必要がある。C社は1985年に「政企分離」政策によって農機部から離れることになったが、中国政府は改革に対して慎重な態度を取ったので、同時に「中国重型汽車集团公司」が設立され、C社はまた集団企業の一部として「中国重型汽車集团公司」の下に置かれることとなった。要するに、当時の「政企分離」改革は名目上の「改変」だけであり、実際の意味はあまりなかったと言えよう。中国政府は最初に農機部という政府部門を通じてC社のような工場をコントロールしていたが、1985年から「中国重型汽車集团公司」を通じてその支配を行なったということにすぎない。

「1993年、我が社はW市華豊機械廠、W市紡績機械廠とW市内燃機配件廠を下に取り入れました。実は当時、ほとんどの国有企業は経営不振で、赤字企業がとても多かったです。当時、我が社もそんなに良くはなかったが、国家と社会の負担を軽減するために、この三つの赤字企業を受け入れました。しかしその直後に、市場環境は厳しくなっていました。原因は様々にあったが、主な原因は、当時わが国の制度は完備されていなかったため、多くの改装車、超荷重車が走っていました。我が社は主

に大型トラックにエンジンを提供し、大型トラックの積載量は大体 20 トンで、価格は当時大体 20 万元ぐらいでした。しかし当時の第一汽車や第二汽車の中型トラックの価格は 8 万元ぐらいでした。中型トラックの積載量は 5 トンでしたが、少し改装して、積載量を大幅に超過して積み載せたら、まあ、15 トンぐらいの貨物は載せられる。これで、大型トラックを買うなら、中型トラックを二台買う方がお得でしたので、大型トラックはなかなか売れなかったから、我々のディーゼルエンジンも売れませんでした。同時に、近海で魚が少なくなって、捕れなくなった。近海は安全なので、漁民たちは自分で漁船を作って、我が社のエンジンを取り入れたら、漁船がそんなに丈夫じゃなくても魚を捕りに行くことができるが、遠海なら無理ですね。これで我が社も大きな影響を受けました。そして我が社は古い国営企業でしたので、企業内部の経営管理は非常に混乱していて、余剰人員もたくさんいた。これらの外部と内部の原因で、我が社の業績はずっと下落し、1998 年は最悪でした。」⁽²⁵⁾

中国の国有企業は経済的機能だけを持っていたのではなく、政治的機能と社会的機能も持たなければならない⁽²⁶⁾。C 社の例を見ると、自からの経営はさほど良くなかったものの、「国家と社会の負担を低減するために」現地の赤字企業を三社受け入れた。しかし、前述した「単位制度」の三番目の特徴から考えると、C 社が上記の三社を受け取ったのは「単位」の規模を拡大したら国家から多くの利益を得られることに原因があったと考えられる。

上の話によると、企業外部と内部の原因で、C 社の業績は徐々に下落し、1998 年に最も大きな赤字を出した。市場や国家規制などの原因は勿論あるが、以下のような、企業自身が抱えていた多くの問題が根本的な原因であろう。

「当時、会社内部の分業はとても複雑であり、組織は龐大でした。今の人的資源管理部の仕事の例で言うと、最初会社には『幹部部』、『労働部』と『組織部』、の三つがあった。『幹部部』は企業の幹部たちを管理し、

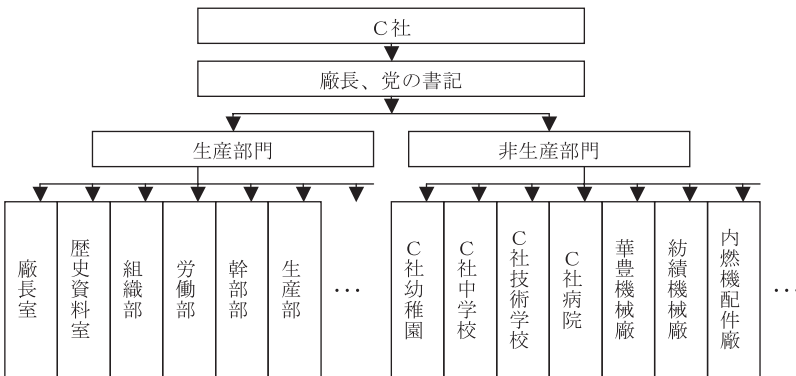
『労働部』は一般労働者を管理する。そして『組織部』は党員を管理する部門でした。これは政府の部門とよく似ていて、政府にあった部門に対して、企業はそれぞれの対応した部門を設けていた。他に、例えば『武装部⁽²⁷⁾』や『党政工団⁽²⁸⁾』、『宣伝部⁽²⁹⁾』、『計画生育委員会⁽³⁰⁾』などがあった。以上はまだ生産部門の組織だけです。非生産部門を言うと、また幼稚園や中学校、技術学校、会社病院、そして先ほど申し上げた三つの我々の本業と関係ない企業など、様々ありました。これらの組織に対しても、我々が全ての経費を出していました。余剰人員も多かったのです。企業の負担がかなり重かったわけです。』⁽³¹⁾

上の話は典型的な中国国有企業——「単位」の組織状況の様子を描いた。組織図で現すと、図3-2のようになろう。

これで、厩大な組織と多くの余剰人員を抱えていたC社の負担は想像に難くない。それでは、当時のC社の生産状況はどうであったのか。

「計画経済期には、製品の種類、そして生産量は我々企業が自分で判断するのではなく、全て国家の計画によって決められていました。生産設備

図3-2 「単位制度」の下でのC社の組織図



注：筆者が聞き取り調査に拠り作成。

や労働力、原材料などは全て国家が調達・配給してくれたし、製品の販売も国家が統一的に管理していました。労働者の賃金も国家が統一的に管理していましたね。年度初め、国家から生産計画が出されると同時に、その計画に応じた原材料、生産設備、そして賃金も企業に配分されます。企業は労働者を組織して生産を行なって、生産計画に決められた生産量をクリアしたら、仕事がなくなり、労働者は休みになります。労働力が余っても仕方なかったのです。原材料が限られていまして、余分の原材料はなかったからね。」⁽³²⁾

上の話を吟味すると、企業は利益を獲得する組織ではなく、国家に従属する一つの部門にすぎないことを分かるだろう。製品の販売に対しても企業は心配しなくても良く、国家は全て責任を負う。いわゆる「統購統銷」である。

「その後、改革政策によって、国家は一部の原材料を市場で自由に販売するようになりました。いわゆる『双軌制⁽³³⁾』でしたね。すると、同じの原材料には二つの価格があり、一つは政府の計画価格で、もう一つは市場価格でした。もちろん計画価格は市場価格より大変安かったです。当時、この価格の差から多くの汚職・腐敗が生じていましたね。たとえばあなたが幹部だとすると、私はあなたに賄賂を差し出して、あなたから計画価格で原材料を仕入れ、私はこの原材料を市場価格で販売したら、暴利が得られますよね。企業はその売った分の原材料をまた市場から買うか政府からもらうことになります。まあ、結局は国家の損失になりますね。」⁽³⁴⁾

中国の「対内改革」は参考しうる見本がなくて容易ではない。従来の計画経済のものを少しずつ打破しなければならないが、計画経済から市場経済へ転換する際に、制度や政策、法制などはすぐに完備できないため、また新たな問題が発生してしまうのである。改革政策の下で旧制度を打破しながら市場経済に向かって新問題を徐々に解決していくのは中国の改革開放の歴史における最も

重要な一部であろう。

では、当時、現場労働の風景はどうであったのか。

「当時、我々は8時出勤でした。毎日、現場労働者たちは現場に来たらまず現場の朝会を開いて、現場責任者の話を聞きます。そしてお茶を入れて飲みながらちょっと喋って、働き出したのは大体9時頃になる。一時間半ぐらい働いて、疲れたから30分の休憩を取って、また一時間を働いて、お昼の時間、12時になります。午後1時半頃に来て、また午前のようにくたくたして、うろうろして、一日の実際の働く時間は合わせて三、四時間にすぎませんでした。毎日、ほとんどこの様子でした。」⁽³⁵⁾

第二章で紹介した「単位制度」の最後の特徴「分配領域の平等主義」を思い出して欲しい。賃金制度はインセンティブ機能を持っておらず、仕事を頑張っても頑張らなくても同様な利益を受けていたため、現場の労働は上記のとおりになるだろう。そして、生産計画は国家によって決められ、その計画を完成した後、頑張っても仕事をしなくても、仕事も原材料もないので、どうしようも無いわけだ。

計画経済の下の中国は、企業の前途が見えず、中国経済の前途も見えてこない状態にあった。国民経済を回復・発展して中国の国力を増強するために、中国共産党は1978年12月の中国共産党十一期三中全会において、国内体制の改革と対外開放政策という「改革開放」政策を発表し、従来の国有企業の経営メカニズムに対して徐々に改革を行ってきた。小論の次の部分で、C社の事例を素材に、中国政府が1997年9月の中国共産党第十五次全国代表大会で確立した国有企業の「三年脱困」目標とその実施を見てみたい。

3.2 「三年脱困」目標とC社の改革

1997年9月12日から18日までに開催された中国共産党第十五次全国代表大会では、「1998年から2000年までの三年間をかけて、多数の国有企業を赤

字状態から脱出させ、中国の国有経済を復活させる」という国有企業改革の目標、すなわち「三年脱困」目標が立てられた。この目標を実現するために、中国政府は多くの改革施策を練り、実施してきた。前述したとおり、C社は1998年に業績が最悪の状態になっていたが、同じ年から当社の指導者は中国政府の「三年脱困」目標の実施キャンペーンに乗り、その改革施策を取り込み、積極的に社内改革を遂行し、C社を難局から脱出させた。ここでは、C社の社内改革の内容と実施を具体的に見てみよう。

3.2.1 組織の再構築と人員調整

1998年、C社の指導者は中国政府の「三年脱困」の目標を受け、「鉄の腕」で企業内改革を遂行し始めた。その最初の一歩は組織の再構築と人員調整であった。

「改革以前、我が社には全部で73個の社内組織がありました⁽³⁶⁾。余計な組織をなくすために、我が社は組織の再構築と人員調整を行なって、改革後の社内組織の数は『十部一室一中心』、すなわち部門10個、廠務事務室一つと再就職支援センター⁽³⁷⁾一つ、の12個となりました。部門レベルの組織の下には科レベルの組織⁽³⁸⁾が置かれ、その数は22個でした。我々の人事部門の例で言うと、改革以前の人事部には人事科や賃金科、定員科、教育訓練科などがあって、何でもかんでも科レベルの組織があったが、改革後になると、例えば教育訓練の仕事は一人だけに任し、科レベルの組織を解消した。しかし、改革は社内組織の数を減らすだけではなく、同時に人員の調整も行ないました。再び我々の人事部門の例で言うと、改革以前に、労働部と幹部部と組織部の全部で70何人がいましたが、組織の再構築が行なわれると、人事部門の定員数は全部で16名となりました。この16名の選抜はやはり仕事遂行能力と業績によりました。落選した人たちは主に二つの方法で対応しました。一つは『下岗⁽³⁹⁾』であり、もう一つは『内退⁽⁴⁰⁾』でした。これらの方法は主に現場労働者に対して実施していました。管理職の人に対して、もう一つの選択肢を用意しました、それは生

産現場に戻ることでした。当時、管理職の人々の中に生産現場から昇進してきた方が多かったのです。彼らは元々技術力が高くて、昇進させたのですので、人員調整で彼らをそのままに家に帰らせるのは、彼らにとって不公平だし、企業にとっても人材の流失です。もちろん選択肢でしたから、『内退』で去りたい人は去っていてもよかったのですが、多くの人は残ることを選んでくれて、そのまま生産現場に戻ってくれたのです。また、企業幹部に対しても、『競争上崗⁽⁴¹⁾』という方法を使っていました。人事部門には元々5名の幹部がいたが、改革後、人事部門の幹部定員は1名しかいない。ということは4名が人員調整の対象となりますね。この残ることができる1名は『競争上崗』の方法で決められていました。『競争上崗』会議が開かれ、競争に参加する人々は自分の計画や能力、業績、決意などを経営トップの前でアピールする。そして経営トップはその人の業績や能力などで可否を判断する。競争で負けた人は、他の同級ポストの『競争上崗』に参加するか、下級ポストの『競争上崗』に参加するか、または『下崗』するか、『内退』するか、になりますね。『競争上崗』は副部长以上のポストで行なわれていました。一般の人々にはこれを行わず、上司の判断によるものでした。このように組織の再構築と人員調整の改革を行なって、企業内組織は『十部一室一中心』になって、企業幹部は元々の740名から230名になり、管理職は1400名から400名になりました。そして『下崗』した人は500名前後で、『内退』した人は2000名ぐらいでした。』⁽⁴²⁾

以上、長い引用になってしまったが、ここからわかることは、第一に、中国政府は「三年脱困」目標を達成し、国有企業を復活させるために、改革を本当に「鉄の腕」で行なっていた。確かに1997年から大勢の「下崗職工」が出されていた⁽⁴³⁾。これは中国政府の最も冒険的施策であったと言えるだろう。

第二に、国有企業の指導者も国有企業を復活させるために、改革を徹底することを決意した。C社の例を見ると、企業内部の組織再構築と人員調整は大き

な圧力と強い反対を浴びてきたはずである。また、2000人の労働者を「内退」させることは、その2000人が働かなくても毎月その人々に年金を支給することになり、企業にとって大きな負担となったはずである⁽⁴⁴⁾。しかし、国有企業の指導者にこれらの施策を取らせた最も大きな支えは、やはり中国政府の支持と国有企業が復活できる信念にあっただろう。

上記した組織の再構築と人員調整の改革の話から見ると、C社の指導者は社会組織を元々の73個から12個まで減らし、「競争上崗」や「下崗」、「内退」などの方法を通じて余剰人員の問題も解決できたことが伺える。しかし、C社の改革はそれからであった。組織の再構築と人員調整が行なった後、C社の指導者は「三三制改革」と呼ばれる大きな手術を行なった。

3.2.2 「三三制改革」

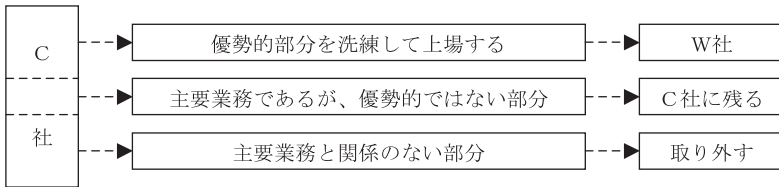
「組織の再構築と人員調整の改革が終わった後に、2000年から2002年をかけて、我が社は『三三制改革』を行なった。これはやはり企業の発展のためでした。組織の再構築と人員調整だけでは物足りませんでしたからね。当時、国有企業はみんな一種の病気がかかっていた、それは『全』⁽⁴⁵⁾でした。学校や病院など、何でもやっていましたが、何でも強くなかったです。やはり強い主要業務がないと、企業としては失敗してしまいますね。当時、我が社は『主要業務を突出させて企業を救おう』と提出して、この『三三制改革』案を打ち出しました。『三三制改革』の主な考え方は企業を三つの部分に分け、それぞれに対して違う対策を実施することでした。当時、今もそうですが、我が社の利潤は主に高速機から出ていました。高速機は我が社の優勢部分でしたので、それを洗練して上場することにしました。そして中速機の生産はそんなに利潤を出せていなかったが、昔からの主要業務でしたので、この部分をそのまま本社（C社——筆者注）に残ることにした。他の業務、例えば学校や幼稚園、職工病院、及び紡績機械製造や運輸などは主要業務と関係しないから、この部分を企業から離しました。』⁽⁴⁶⁾

上の話から分かるように、21世紀前後の中国国有企業の多くは未だ「単位制度」の枠組みに含まれており、「学校や幼稚園、職工病院など」の企業の専業以外の業務を多く取り組んでいた。幅が広すぎて、資金面にも精力面にも力の余裕がなかったため、国有企業は専業以外の業務だけでなく、主要業務の成長と発展も妨害されてしまった。C社の指導者が2000年に提出し、同年その実施に突入した「三三制改革」は主に企業の主要業務を発展させ、専業と関係ない部分を取り外すことを通じて、企業の負担を軽減して優勢な主要業務を発展させることに狙いがあった。では、C社の「三三制改革」は具体的にどうやって行なったのか。

『「三三制改革」の最も重要な一步は我が社の高速機の部分を洗練して上場することでした。2000年から、我が社は高速機の生産設備を更新し、人員を充足し、企業戦略も生産計画も、そして営業戦略も高速機に重心を集中し始めました。会社のあらゆる力を出して、高速機部分を洗練していました。2002年12月、我が社はやっと洗練した高速機部分を基盤として新しい株式会社W社を立ち上げたのです。これは我が社のマイルストーンだと思いますよ。そして、中速機の部分は、元々我が社の主要業務で、利潤も主にそこから出ていました。しかし当時中速機の主な顧客は近海で魚を捕っていた漁民でした。近海で魚が取れなくなった後、この部分は萎縮してしまいました。中速機も一応我が社の専業ですが、そんなに利潤が出せない状態にあるので、そのまま本社（C社——筆者注）に残しておきました。また、先ほども言ったように、幼稚園や学校、職工病院など及び紡績機械製造や運輸などは我々の専業と関係なくて、我々の企業もそれらの部分を発展させる力も持っていませんでしたので、国家の政策⁽⁴⁷⁾もあって、我が社はそれらの部分を取り外すことを決行しました。』⁽⁴⁸⁾

この話から、我々は本研究の調査対象であるW社がもともとC社の一部分で、「三三制改革」によってC社から誕生したことを分かるだろう（図3-3を

図 3-3 C 社の「三三制改革」イメージ図



注：筆者が聞き取り調査に拠り作成。

参照)。本章の冒頭で紹介したように、W社は現在絶好調の状態にある。このことから、W社にとっても、C社にとっても、「三三制改革」の意義は非常に大きかったと考えられる。

しかし、幼稚園や学校、職工病院、紡績機械製造、運輸などの専業と関係しない部分を企業から取り外すことは、「単位制度」を打破することを意味する改革である。この改革は決して簡単にできるものではなかっただろう。

『三三制改革』の中に、最も難しかった改革は幼稚園や学校、職工病院などの単位を企業から取り外すことでした。この部分を取り外す改革は主に三つの方法を使っていました。まず、有能な責任者が就いている紡績機械製造廠のような生産単位に対して、我が社は彼らをそのまま独立させる方法を使っていました。当時、企業内で改革の意思を彼ら（下級組織——筆者注）に知らせ、それぞれの生産単位の組織資産（不動産や設備、技術など）を評価してもらって、その価値を公開して、個人による出資でもいいし、集団による出資でもいいし、生産単位を売却しますと。紡績機械製造廠のような生産単位は元々独立していた会社で、経営が厳しかったから我が社に入ってきたわけでしたから、我が社も彼らに資産や設備を投入して生産も正常にできる状態に戻したので、その有能な責任者は我々と交渉して条件付きで独立したのです。当時、付けた条件はほとんど我々が出資して一部の株を持つことでした。別の言葉で言うと、彼らが独立した後でも面倒を見てくれということでした。近年、彼らの生産と経営はだいぶ良

くなったので、我々は徐々に持ち株を彼らに売りました。国家の政策も我々が彼らの私営企業の株を持つことを許さないからです。なぜかという
と、私営企業の経営業績はよければ配当が入ってくるから別に問題はない
のですが、経営不振で倒産してしまうと我々の投資は全てなくなってしま
うことになり、国有資産の流失になりますからね。」⁽⁴⁹⁾

上の話をまとめてみると、C社はその主要業務と関係のない「生産単位」を
取り外す改革を行なう際に、三つの方法を使った。その一つ目は「(C社が)
出資して一部の株を持つこと」という条件で独立させることであった。そし
て、国有資産の流出を防ぐための施策も取っていた。しかし、この方法が適用
できるのはやはり上記した条件を付けてくれるなら独立してもいいと思ってい
る「有能な責任者」がいる組織であろう。逆に、そのような「有能な責任者」
がいない組織に対して、どの方法を利用していたのか。

「そういう有能な責任者がいない生産単位に対して、例えば内燃機配件
廠、これはその内部に独立してくれる人は一人もいなかったです。仕方な
く、我々はY市にある主に内燃機の生産・販売を主要業務とする企業に
連絡して、交渉して、彼らにその内燃機配件廠を売却しました。」⁽⁵⁰⁾

なるほど。二つ目の方法は他の企業と交渉して、「有能な責任者がいない生
産単位」を売却することであった。しかし、総合してみると、上記の二つの方
法は主に生産を行なって利益を得ることが可能である「生産単位」に対して行
なっていた。では、利益をあまりもたらさない組織、例えば小学校や中学校な
どに対して、C社はどのように処理していたのか。

「小学校と中学校は難しかったです。我が国は九年間の義務教育を実施
していますので、小学校と中学校はあまり利益をもたらしません。しかも
教師たちの給料も支払わなければなりません。これはやはり市政府、市財

政から出るものでしょう。しかし負担になるから、市政府は受け取りたがっていませんでした。当たり前のことですけど。ただ中央政府から『三年脱困』の目標がありますので、目標の実現に対して市政府も応援する義務がありますからね。市政府と何回も交渉して、結局市政府が受け取ることになりましたが、条件が付けられました。教師たちの給料の一部を五年間に限り負担してくれと。一年目は90%を、二年目は80%を、三年目は70%を、四年目は60%を、五年目は50%を負担してくれと。当時我々もそうするしかなかったの、わかった、そうしましょうと条件を飲みました。小学校と中学校はまだ良かったですよ。職工病院はもっと大変でした。病院の設備もそんなに良くなかったし、有名な先生もいなかったの、責任を持って独立してくれる人はいなかった。そして市人民医院に差し出そうとしても、受け取ってくれなかったです。でも国が下した目標（「三年脱困」——筆者注）があるから、取り外すしかなかったです。結局、建物や設備などを全部ただであげるということで無理やりに独立させました。もちろん、彼らが独立しても、我々との関係は完全に切ることができませんでした。もともと我が社に属していたし、我が社の職員の親戚や家族などは学校や病院で働いているし、子供たちは学校で勉強しているし。職工たちを安心して働かせるために、企業はできるだけ学校や病院を支援していますよ。例えば学校で言うと、教師たちの給料以外に、パソコンを提供したり、本を提供したり、校舎を建てたりしていました。⁽⁵¹⁾

上の話から、改革は中央政府の指示があったから、難しくてもやるしかなかったということがわかる。しかし、前述したとおり、「三三制改革」の「主要業務と関係のない組織」を取り外すことは、「単位制度」を根本的に打破することになり、その組織に従属している人々の利益に影響をもたらし、かつて「単位」からもらえた利益が得られなくなるわけである。自分の利益と深く関連しているから、取り外される組織内に従属していた人々の改革に対する反発も大きかったであろう。

「反発はとても大きかったですよ。労働者たちは総経理室の前で集まって『生きているうちにはC社の人間であるが、死んだとしてもC社の鬼である（中国語：生是C社人，死为C社鬼——筆者注）』と叫んで会社の改革に反対していました。我が社から離れたくなかったんですね。でも政府の指示でしたから仕方なかったのです。そして改革を行なわないと、企業も良くならなかったですからね。」⁽⁵²⁾

大きな反発を浴びていても、改革は行なわれた。聞き取り調査で伺った話から、この改革施策の実行の難しさを観察することができる。しかし、「三三制改革」の全般の内容を見ると、「有能な責任者がいる生産単位」を条件付けて独立させることや、小学校と中学校に関してC社と市政府が交渉した結果、及びC社が学校と病院に対する支援などから、国有企業は「鉄の腕」で改革を行なっても、その昔から持っている社会的機能と政治的機能、及び「単位」としての「家長制的福利共同体⁽⁵³⁾」という特徴の延伸を察することができるだろう。

3.2.3 「三項制度改革」

C社は上記した「組織の再構築と人員調整」と「三三制改革」以外に、もう一つ大きな改革を実施していた。それは「三項制度改革」と呼ばれ、改革の内容は「幹部は昇進できるが降格もできる；賃金には上昇できるが下降もできる；崗位には上崗⁽⁵⁴⁾できるが下崗もできる（中国語：幹部能上能下，工资能高能低，岗位能进能出）」であった。

「まず、幹部の昇進管理についてですが、昔、幹部は昇格できるが、降格はできなかったです。降格された人もいなかったです。これはやはり我が社に740名の幹部もいたことの主な原因でしたね。組織の再構築と人員調整を行なうことによって、多くの組織がなくなり、多くの幹部の持ち場もなくなりました。我が社は当時、1999年頃ですね、競争上崗の方法を利用して本当に優秀の方々を選抜していました。企業はいくつかの重要な

崗位を提供して、競争に参加したい方が申請を出してくださいと。すると、約 150 名の人が申請を出していましたね。何回の試験も面接も行なつて、最終的に、企業の経営トップたちは何人かを選んだわけです。それが終わった後、幹部が降格しないことはやはりダメだと、経営トップたちは認識して、『これからは幹部でも能力が低かったり業績が悪かったら降格させるぞ！』と全社に伝達しました。……そして賃金制度についても改革を行ないました。昔なら、幹部の給料も一般労働者の給料も政府によって決められていました。特に幹部の給料はその企業内の地位によるものでして、幹部の地位、先ほども申し上げたように、昇格できたが降格できなかったのも、彼らの給料も下降することなんか考えられませんでした。『これもダメだ！』と、経営トップは幹部でも降格させるぞと全社に伝達した同時に、『賃金も上昇だけではなく、下降もさせるよ』と宣言して、賃金制度の改革も行ない始めました。もちろん、改革当時は今のようない賃金制度ができていなかったが、それは意義がとても大きかったと思いますね。……また『崗位能進能出』⁽⁵⁵⁾もそうでした。昔、企業に配属されたら、政府の調整なら別ですが、ほとんど一生安定していました。固定工から契約工になってもほとんど安定していました。国有企業では職工を解雇することができませんでした。しかし改革政策が進められてから、特に 1997 年政府の国有企業『三年脱困』の目標が出された後から、国有企業でも職工を解雇することができるようになって、大量の下崗職工が社会に出されていたわけですね。我が社も約 500 名の下崗職工を出していました。それから、誰でも、求められた能力があれば上崗できるが、能力がなければ持ち場から離されることは会社のルールになりました。』⁽⁵⁶⁾

再び長い引用になってしまったが、上の話から、我々は昔の C 社も今までの日本企業のように、企業幹部が降格しない・賃金が下降しない・安定雇用という認識を守っていたことが分かる。そして、1986 年頃に中国政府は改革政策を打ち出して、固定工制度を廃止し、固定工をすべて契約労働者へ切り替え

たはずであったが、「単位制度」が崩されておらず、その影響で契約労働者であっても企業はその安定雇用をある程度保障していた。しかし、それはやはり企業発展の負担と障害物になるので、C社は国有企業改革キャンペーンに乗って、「鉄の腕」でその昔からの観念とやり方を一掃したのである。

以上ではW社の概況、C社の歴史とその「組織の再構築と人員調整」、「三三制改革」及び「三項制度改革」の三つの主な改革施策を簡単に紹介した。C社の改革から、我々は中国政府と中国の国有企業の指導者が改革に対する強い決意と改革の難しさを観察できるだろう。「三項制度改革」の紹介のなかで、筆者はC社の雇用、昇進昇格と賃金及びそれぞれの改革について少し紹介しておいたが、これらの制度に関するW社における現在の具体的な内容は小論の次の章で紹介したい。

第四章 W社の雇用管理と賃金制度

第三章で、我々はW社の母体であるC社の改革以前の状況とその改革施策を見てきた。前述したように、現在のW社は毎年大きな利潤額を上げ、強い勢いで企業成長を遂行している。中速機の生産が続けられているため、C社は今もそのままに残っているが、昔の影響を持っておらず、「三三制改革」で独立したW社は強くなっていくと共に、C社の社名は徐々に人々の頭の中から徐々に消えていくのだろう。昔のC社の様子を振りかえて見ると、今日W社の好調はやはり当時「鉄の腕」で決行した改革と深く関連していることは否定できない。しかし、いくら改革を行っても、実施される制度が有効でないと、企業は発展できない。したがって、今日W社の好調は当社が現在実行している様々な制度と直接的な因果関係を持っていると考えられる。本章では、W社で現時点（2007年末）に実施されている雇用管理制度と賃金制度を中心として見てみよう。

4.1 W社の雇用管理

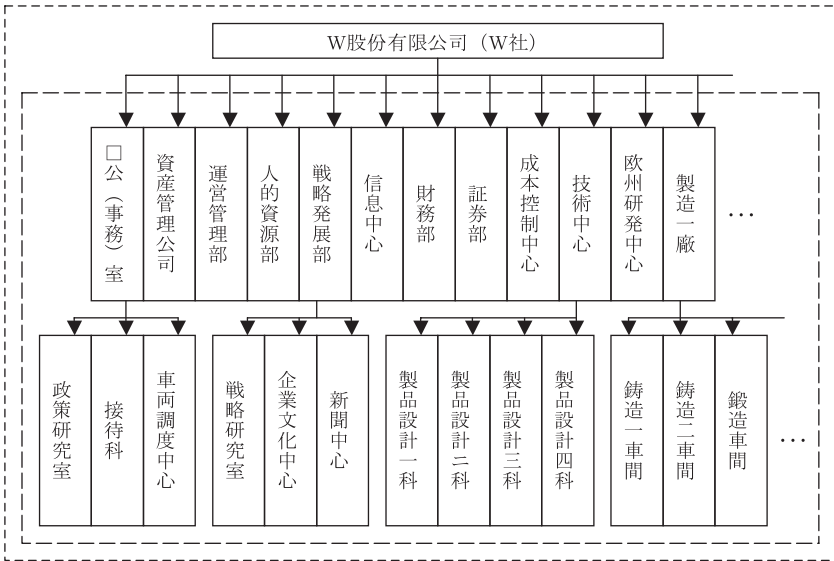
前述したとおり、2002年12月、W社はC社の「三三制改革」の実施を通じてC社のあらゆる優勢的な資産を持って独立した。当時、「組織の再構築」改革の影響で、新しく設立されたW社には経理室や人的資源部、財務部、情報センター、技術センター、製造部など、必要な企業内組織だけ設置されていたが、近年、企業の発展、業務の拡大、株式市場の上場、及びM&Aによる他の企業に対しての買収などによって、W社の社内組織も増加してきた。新たに設置された組織は、例えば証券部、欧州研究開発センター、国際協力発展部などがある。現在、W社の下には、直属組織が全部で28個あり、非直属組織が71個あり、他の関連会社が60社ある。こんなに多くの組織に対して、W社は如何にコントロールして、彼らを如何に企業の運営と成長の中に取り組んでいるのか。

「我が社は今とても大きい会社ですので、全般的には二層管理を行なっています。本社は直属組織を管理しますが、非直属組織に対して直接の管理・干渉はしません。そして直属組織はその下に従属する組織、即ち本社にとって非直属的な存在である組織を管理します。大きな方針、政策、全般的な制度、または重大な事項に関して本社レベルで処理・決定しますが、下の各組織や子会社でのあまり重大ではないことに対しては彼らが各自で処理することになっています。」⁽⁵⁷⁾

上の話から分かるように、W社は五年の発展を通じて、企業規模が拡大しており、その経営管理方式も直接管理から「二層管理」に移行した。図4-1は大まかに表現したW社の社内組織のイメージである。

「二層管理」とは言え、企業の全般的な制度やルールなど、例えば雇用、教育訓練、昇進昇格、及び賃金などに関する制度はやはり本社によって設計され、実施される。ここでは、「雇用・教育訓練・解雇」、「企業幹部の崗位設定と昇進昇格」、「人事考課」及び「各種会議」を紹介し、W社の雇用管理の実

図 4-1 W 社の社内組織イメージ図



注：「----」枠内は一級管理の範囲であり、W 社が会社全般をコントロールすることを意味する。「—」枠内は二級管理の範囲であり、各部門がそれぞれの所轄部室をコントロールすることを意味する。
筆者が聞き取り調査に拠り作成。

態を見てみよう。

4.1.1 雇用・教育訓練・解雇

【雇用】

毎年の年度末になると、W 社の人的資源部はまず企業内部で人材需要状況の調査を行い、各部門がその新年度の戦略、計画に基づいて必要な人材やその人数など、定年者、退職者、及びその人数を集計して分析する。そして分析した結果を総経理に提出し、許可が得られたら、この分析の結果に基づいて雇用計画を立て、採用活動を各地の人材市場や大学で行なう。

採用者の身分から見ると、雇用は大体二種類に分けられる。一種は中途採用であり、主に企業の中高レベルの管理職のポストに相応しい人材を雇用する。もう一種は新卒採用であり、主に技術学校卒、大学卒、大学院卒の学生を採用

する。この二種類のうち、新卒採用がほとんどである。

「社会人に対しての中途採用は、採用対象が仕事経験を持っている人材になりますので、企業はそれなりの給料を出さなければなりません。ですから、彼らが入社してきたら主に中高レベルの管理職、重要なポストに配属されます。人材市場や人材交流センターで採用活動をやる時、我々はもちろん職名や募集人数、主な業務内容、年齢、学歴、資格、仕事の経験年数などの条件を看板に明記します。これらの条件を満たした方が応募しに来ますね。例えば我が社は今会計士一人を募集しますと、大体会計士の資格を持っている方々が応募しに来て、履歴書を提出してくれます。彼らの履歴書で一次選考を行なって、合格した方だけに対して面接を行ないます。二、三回会って、まあ、人格も能力も OK でしたら採用します。」⁽⁵⁸⁾

しかし、W社の現状を見ると、中高レベルの管理職のポストに就く方々はほとんど企業内部の昇進で下から上ってきた人であり、中途採用で入ってきた人は二、三人しかいない。これに対して、

「高レベルの管理職のポストに対して、我々は主に内部養成で計画的にやります。例えばある高級管理職の方がもうすぐ定年退職すると、我々はまず企業内部で相応しい人材を探して見ます。下に適切な人材がいたら、彼をそのまま昇進させます。このようになると、周期が長いですけど、会社に対する忠誠心がありますね。もちろん、会社が新しい事業を展開する際に、社内には適切な人材がない場合、私たちは外から採用するしかありません。」⁽⁵⁹⁾

と説明している。

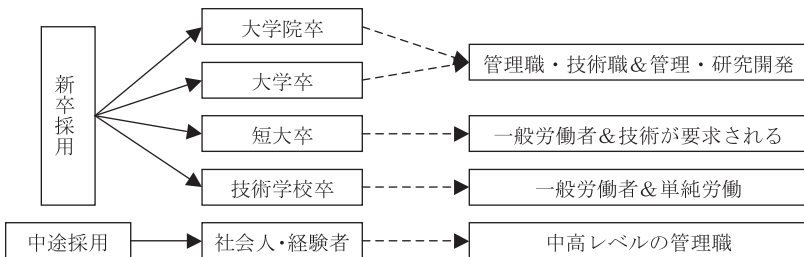
中途採用の少ない状況と違って、W社は新卒採用を積極的に行なっている。

「新卒採用は私たちが主にやっている採用活動です。新卒は主に技術学校卒、短大卒、大学卒、そして大学院卒、修士と博士も含めて、新卒に対して採用活動を行ないます。大学、大学院卒の学生が入社してきたら、大體管理者または技術者として管理職と技術職で働いてもらいます、主に管理と研究開発の仕事を与えます。そして短大の卒業生が入社してきたら、一般の労働者として働いてもらいますが、現場の単純労働の労働者とはまた違って、技術レベルの少し要求される仕事を与えます。また、技術学校からの卒業生が入社してきたら、生産現場で単純労働をやってもらいます。我が社は昔から自分の技術学校を持っていますから、この技術学校だけから現場労働者を採用しています。よその技術学校の学生はほとんど採用しません。」⁽⁶⁰⁾

以上のように、W社の採用活動は図4-2のように要約できる。

ところで、話の最後に出てきたW社が自社の技術学校を持つというが、これはやはり歴史の遺産であろう。「単位制度」の時期から今日まで、W社の多くの従業員の子供はW社の技術学校で機械操作を学び、簡単な技術を勉強している。技術学校は2000年に行なわれた「三三制改革」で企業から取り外したが、W社が現場労働者をそこだけから採用することにした原因は、昔からの深い関係で技術学校の存続と運営を支援するためでもあり、就職状況が厳しい中国では多くの従業員の子供の就職を支援して従業員たちを安心して働かせ

図4-2 W社の採用活動と社員の方向性



注：筆者が聞き取り調査に拠り作成。

るためでもあると観察できる。

また、中国の企業が人材を募集する際に、大体人材交流市場や人材交流会に参加し、または大学へ行って説明会を行ない、相応しい人材を採用しているが、聞き取り調査によると、W社の採用活動は人材交流市場や人材交流会などに参加するだけでなく、大学と協力関係を作って、在学中の優秀な学生に奨学金や助成金などを出して、卒業されたら直接に入社してもらう形も取っている。

「私たちはいくつの有名な大学と協力関係を持っています。一般に、協力関係は四つの内容がありまして、一つ目は彼らの優秀な卒業生を採用します。二つ目は研究開発を協力してもらいます。三つ目は、私たちの従業員の教育訓練に協力してもらいます。そして四つ目は私たちが研究費や助成金、奨学金、または機械などを出して、大学の研究課題、実験や優秀の学生を支援します。大学に優秀な学生がいたら、私たちが彼らと直接に会って、人格も成績も、各方面で良ければ、そして彼らも同意すれば、私たちと彼らと契約を結んで、在学期間の学費とかの一部は企業が出してあげますが、彼らが卒業したら直接に我が社に入社してもらうという形でも新卒を取っています。」⁽⁶¹⁾

大学との協力関係を通じて、企業名を大学生たちに周知してもらうこともでき、産学連携で難しい研究課題を研究することもでき、従業員の教育訓練と優秀人材の確保もできる。これはW社の経営者たちの賢明な施策だと言えるだろう。

【教育訓練】

企業を成長させ、従業員も成長させるために、企業は新入社員を含め、従業員たちに教育訓練を実施しなければならず、W社も例外ではない。古い国有企業C社から誕生したW社は国有企業の伝統的なやり方も実施しているが、新時代の特徴を持つ作法も導入されている。

「新卒の学生が入社して、彼らのだらけた心身を切り替えるために、まず10日から二週間ぐらいの軍事訓練を受けなければなりません。軍事訓練が終わったら、企業に戻って、『入職教育』を受けてもらいます。『入職教育』は主に企業の規則、制度、企業の歴史、文化、そして自分らの責任や役割などを、分かってもらいます。これは大体一週間ぐらいかかります。これが終わったら、三ヶ月間の『崗位適応性研修』が始まります。三ヶ月の間、主に三つの職場、特に生産現場や品質管理部門などを回ってもらいます。生産現場での研修を通じて我が社の製品の生産過程を分かてもらい、品質管理部門では我が社が製品の品質をととても重視していることを分かしてほしい。この三ヶ月間の研修が終わったら、技術学校卒の方と短大卒の方はそのまま現場に配属されますが、大卒以上の方々はそれぞれの崗位に配属されて、そこでまた一年間の研修を受けてもらいます。今度はこれからの仕事に対する研修となりますので、一人ひとりに指導教官をつけて、指導教官の指導を受けながら仕事を処理してもらいます。これは『導師帯徒』と言います。一般的に、大卒の新入社員には主管以上のレベルの指導教官をつけます。そして修士卒の新入社員には副部長、博士卒の新入社員には部長レベルの教官をつけますね。指導を受ける新入社員は毎月、その感想や学んだことについてレポートを書いて、指導教官の評価をもらってから我々の人的資源部に提出してもらいます。我々は日常の観察やコミュニケーション、及びこの毎月のレポートを通じて彼らの研修状況と成果を把握します。」⁽⁶²⁾

上の話から、W社の新入社員に対しての教育訓練の中に、注意すべきところはまず軍事訓練であろう。軍事訓練は昔ながらのやり方で、昔の国営企業ではよくやっていたが、今日になると一部の大学ではまだ残っているが、ほとんどの企業がもう行っていないのが現状である。そして、2002年に誕生したW社が未だ新入社員の教育訓練に軍事訓練を取り組んでいるのはその母体——C社の伝統的なやり方の継続であると観察できる。

そして、新卒採用で入社した学生に対して、その学歴によって違う教育訓練コースが用意されていることも注意すべきである。技術学校卒と短大卒の新入社員に軍事訓練、「入職教育」と「崗位適応性研修」を実施するのに対して、大卒以上の新入社員はまた一年間の「導師帯徒」の研修も受けなければならない。

ところで、「導師帯徒」は昔の手工業工場のやり方であり、改革前にもずっと実施してきたが、改革の進展で労働状況が変わった時代で、W社の「導師帯徒」の最初の実施は難しかった。

「例えば私はずっとこの仕事をやっています。大きな成績がないですが、大きな過失もなく、いつも普通に仕事しています。しかし、突然ある日、『この子を指導してくれ！』って一人の新人を周りに置かれると、どういう意味ですかって考えますね。まさかこの子に何でも教えてしまつて、この子が一人前になったら、私の持ち場はなくなるのではないかと。すると、教えるやる気もないし、毎日イライラします。『導師帯徒』制度を導入するとき、このようなことはよくありました。昔なら下崗なんかないですから、心配しなかったけど、当時の状況では、ちょっと安心できませんよね。『導師』たちの心配をなくすために、企業は二つの施策をしました。一つは、『導師』たちに毎月、『帯徒手当』をつけます。今の基準は月100元です。そしてもう一つは、できの良い生徒の『導師』に対して『優秀指導者』の賞と奨励金（一時金）を賞与として与えます。また、生徒が一人前になったら、そのまま『導師』を解雇するケースは今まで一例もなく、逆に昇進したケースはよくあるから、これで『導師』たちは安心できたようです。実際に本当に優秀な方にしか生徒を付けさせませんからね。』⁽⁶³⁾

上の話から、中国の労働者たちは人員調整の改革が大量の「下崗職工」を出した記憶が深く、「下崗」や失業を非常に恐れており、敏感であることを観察

できる。

上記したのは新入社員に対しての教育訓練の制度であるが、一般の従業員に対して W 社はどのような教育訓練制度を取り組んでいるのだろう。

「企業は全従業員に対して、主に『崗位技能養成研修』を行なっています。例えばある労働者はずっとその持ち場にある古い機械を操作してきたが、会社が先進の機械を購入したら、彼は研修を受けなければなりません。でないと、新しい機械を操作できませんから。管理職の方にも、大学に行かせて管理に関する知識を補充してもらっています。……従業員のキャリアを重視していますので、学歴の向上に関するキャリア成長支援制度も整備しています。例えばある従業員の学歴は短大ですが、技能レベルはとても高い。では会社は彼にチャンスを受け、在職で四年制大学の教育を受けさせます。このような方に対して、会社はいつも応援しています。我々は多くの大学と協力関係を結んでいますから、従業員にこのような機会を与えることはよくあります。企業の高級管理者には外国で研修するチャンスもありますよ、シンガポールとか、オーストラリアとか。……教育訓練や研修など、OJT もありますし、Off-JT もありますし、仕事時間外に行うケースもあります。『導師帯徒』は OJT です。管理職の方は大学に入って、一週間か一ヶ月間の授業を受けるのは Off-JT です。そしてよく大学から講師を呼んできて、例えば金曜日の夜に先生が北京から来て、土曜日と日曜日の午前中に会社の会議室で授業を行なってもらいます。これは仕事時間外に行なうケースです。』⁽⁶⁴⁾

以上の話を整理してみると、表 4-1 の通りである。

以上の説明から、W 社の経営者が従業員のキャリアの開発と向上を考え、様々な教育訓練制度を取り組んでいることがわかった。表 4-1 の中に、「新卒社員」の「技校卒、短大卒」の従業員たちは、大卒以上のような正式な「導師帯徒」はないが、特に技術学校卒の一般労働者の仕事はほとんど単純作業であ

表 4-1 W 社の教育訓練制度一覧表

人員分類		軍事訓練	入職教育	崗位適応性研修	導師帯徒
新卒社員	技校卒 短大卒	○	○	○	× (簡単な OJT) ?
	大卒以上	○	○	○	○
人員分類	学歴向上 支援制度	外国研修	崗位技能養成研修		
			OJT	Off-JT	仕事時間外の研修
中級管理職以下	○	×	○	○	○
高級管理職	○	○	○	×	○

注：①「○」——適応される；「×」——適応されない

②筆者が聞き取り調査に拠り作成。

そのため、簡単な OJT がなされているだろうが、残念ながら聞き取り調査では確認できなかった。

【解雇】

解雇について、聞き取り調査によると、W 社は多くの国有企業と同じく、従業員の解雇をほとんど行わない。

「中国政府は計画経済期に、国有企業の従業員の解雇について規制を公布してから、我が社はずっとそれに従って実施してきました。違法のことや重大な過失などがない限り、従業員を解雇していません。98 年前後に実施した人員調整で、500 名前後の『下崗職工』を出していたけど、他の国有企業に比べると、まだ少ない方でしたよ。それから、我々が職工を解雇するケースはほとんどありません。」⁽⁶⁵⁾

中国政府の国有企業「三年脱困」目標が提出されてからの改革キャンペーンの中でも、当時の C 社は人員調整を行なったが、「下崗」させた人は 500 名しかいなかった。それに対して、2000 名ぐらいの定年年齢にまだなっていなかった人々を「内退」させていた。これはやはり中国国有企業の「国家の主人公

(職工)を解雇しない」という雇用慣行と「単位制度」の「家長制的福利共同体」の性格に原因があったと考えられる。

4.1.2 企業幹部の崗位設定と昇進昇格

ここの企業幹部は主に企業の経営トップと一般経営人員を含む企業経営ポストに就く者を指し、W社の場合、経営トップは「取締役」、「総経理」、「高級副総経理」、「副総経理」と「総経理助理」があり、一般経営人員は「部長」、「副部長」、「部長助理」、「科長」と「副科長」が設定されている。

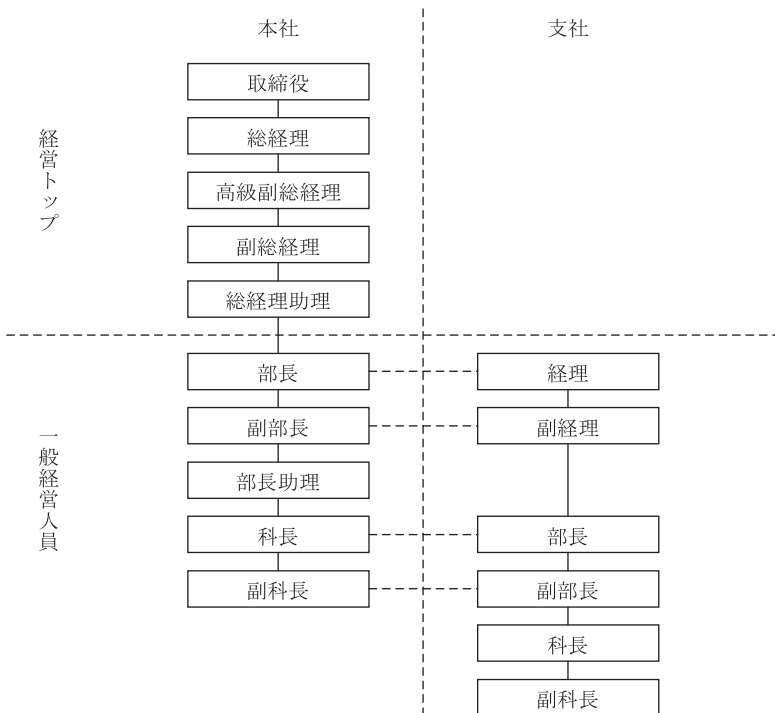
「以前(計画経済期——筆者注)、我が国では、企業行政は国家行政と繋がっていました。例えば我が社は当時農機部の下に従属していましたので、我が社の廠長は政府行政の等級⁽⁶⁶⁾で言うと副部級の幹部でした。そして企業内の各部室の部門長は処級の幹部でして、各科室の長は科級の幹部でした。今は、企業にはもうそのような分類がありません。今の分け方は、経営トップと一般経営者という分け方です。取締役、総経理、副総経理及び総経理助理は企業の経営トップとなります。そして各部門の部長や各科室の科長、各支社の経理などは一般経営人員となります。」⁽⁶⁷⁾

図4-3が示したように、W社の管理職は大まかに経営トップと一般経営人員の二つのレベルが分けられ、企業の経営トップは企業全体をコントロールし、一般経営人員の部長レベルはそれぞれの担当部門の全般に責任を負う。本社の部長と支社の最高責任者——経理は同級であり、支社の部長は本社の科長と同じレベルである。

企業幹部(経営トップと一般経営人員)の等級設定は図4-3を見ると一目瞭然であるが、その昇進条件と手続きは何だろうか。

「部長や科長などの経営ポスト(中国語:行政崗位——筆者注)の昇進条件はまず必要とした企業経営管理の専門理論知識と経験が要求されています。しかしそれだけではダメです。経営者になるには、やはり企業経営

図 4-3 W 社における企業幹部の崗位設置



注：筆者が聞き取り調査に拠り作成。

の能力や責任感，強い仕事遂行能力などのリーダーシップがとても重視されています。例えば仕事の配置能力とか，部下の支配能力とか，部下たちからの信頼性とか，個人の人格的魅力とかですね。」⁽⁶⁸⁾

なるほど。上の話から，W社の経営ポストに就くのに，企業経営管理の専門知識と経験だけではなく，責任感や個人の人格的魅力などのリーダーシップも要求されていることが分かった。では，その昇進はどのような方法で行なっているのだろう。その手続きは何であろうか。

「経営ポストの昇進は，今まで主に二つの方法を使っています。一つは

社内競聘で、もう一つは社内調整です。社内競聘制度は、例えば今企業管理部の部長は定年で退職したとすると、この企業管理部長のポストが空いてきますね。私たちの人的資源部はまず、社内で募集のお知らせを出して、学歴や勤続年数、経験などの応募資格⁽⁶⁹⁾、仕事範囲、待遇などを全部明記して企業管理部長を募集しますと。すると、部門の推薦でもいいし、個人の応募でもいいし、とりあえず応募申請書を人的資源部に提出してもらいます。そして、提出された申請書と申請者の業績などに基づいて書類選考を行なって、応募資格があるかどうかを私たちがチェックします。応募資格のある人は競聘会で報告してもらいます。例えば自身の長所とか、能力とか、企業管理部長になったらどのように経営管理をやっていくのかとか。競聘会には、会社の経営トップと私たちの人的資源部が出席して、彼らに対して点数を付けます。最後に、点数の高い方々から、経営トップの決断でそのポストに適任する方を選出します。……最初、我々はよく社内競聘を使っていました。公平ですし、みんなの意欲も引き出せますし。しかし、やっていくうちに、社内競聘の欠点が出てきました。主に二つがあります。まず、例えば企業経営ポストが空いていて、募集のお知らせを出しても、一人か二人ぐらいしか来なく、一人も応募してくれないケースもありました。それは待遇が悪いとかの原因ではなく、従業員は応募したくても、条件に合っても、その所属している部門は彼らを手放さなかったからです。また、応募者から一人の合格者が選出され、今の空いているポストを埋めましたが、その応募者の元々のポストは空いてきてしまいます。これでまた競聘を行わなければなりませんよね。……そして、社内競聘をあまり実施しなくなった最も重要な原因は、私たちの人的資源部の役割に関係があります。こんなに大きな企業の人的資源部としては、余裕をもって仕事をすべきですので、企業の『人材予備庫』⁽⁷⁰⁾を作らなければなりません。人材が必要となってから人材を探し始めることは、人的資源部としては失格ですので、我々は必ず個々の従業員の能力や技能、及びその成長、キャリア・アップなどを把握しなければなりません。『人材予備

庫』ができれば、例えばあるポストがそろそろ空いてくるとすると、じゃあ今どの部門に従属している誰が適切だと、総経理の許可を得た上で、その部門の長と彼本人と相談して、余裕をもって異動させておく、まあ、事前に配慮することになります。社内競聘は公平に見えますが、社内調整の方がやはり効率的ですね。もちろん、社内競聘制度を廃止したわけではないですよ。余裕をもって調整しても適切な人材が出てこない場合、または我々の情報が足りない場合、社内競聘でやりますね。もちろん、社内競聘と社内調整、二つの方法を使っても適切な人材が見つからない場合、例えば新たな事業が始まる際に、社内に相応しい人材がいなかったら、直接に会社外部から有能な人材を採用して経営ポストでその事業の責任者になってもらうこともあります。』⁽⁷¹⁾

また長い引用になってしまったが、上の話から分かったことは、第一に、W社の経営ポストの昇進には主に二つの方法で行っており、一つは「社内競聘」であり、もう一つは「社内調整」である。第二に、「社内競聘」は社内公募制度のことであり、最初W社でこの制度をよく利用していたが、制度自身の欠点にもあり、当社の人的資源部の「人材予備庫」の考えにも原因があった、「社内競聘」を余り実施しなくなってきた。確かに、優秀な人材でないと、上に昇進できないが、優秀な人材であれば、どの部門にしても、部門自身の考課成績に関わっているので、離れてほしくない。そして、もともと経営ポストに就いている方が昇進すると、そのもともとのポストは空いてしまい、もう一度「社内競聘」を行わなければいけない。しかし、この二つの外部要因はもちろんあるが、最も重要な原因は、彼らの人的資源部の役割に対する認識にあるだろう。すなわち、第三に、企業経営ポストの昇進に対して、主に「社内競聘」と「社内調整」の二種の方法で行っているが、「人材が必要となつてから人材を探し始めることは、人的資源部としては失格です」という考えが強いので、「社内調整」の方がよく利用されるようになったのである。

「昇進は先ほどに申し上げたとおりですが、年度の人事考課の成績が良くないと、誰でも降格になってしまうか、そのポストから外されてしまうこととなりますよ。ですから、人事考課の成績はとても重要です。』⁽⁷²⁾

前述した W 社の「三項制度改革」内容によって、上記した企業経営ポストに就いている経営人員だけではなく、他の管理職の人にしても、そして技術職・技術補助職の人にしても、人事考課の成績が良くないと、降格になる⁽⁷³⁾。人事考課の成績は個々従業員の昇進と賃金昇給にとって非常に重要な要素であり、次に、我々は W 社の人事考課制度を見てみよう。

4. 1. 3 人事考課

W 社の従業員は「一般経営人員」、「管理職⁽⁷⁴⁾」、「技術職」、「技術補助職⁽⁷⁵⁾」と「現場労働者」の五つの区分に分けられるが、全部で三種類の人事考課制度が実施されており、「一般経営人員」、「管理職」と「技術職」に対しては、同じ人事考課制度がなされている。ここで、この三種類の人事考課制度の内容とそれぞれの実施を見てみよう。

【一般経営人員・管理職の人事考課】

W 社で、「一般経営人員」と「管理職」に対しては三ヶ月に一回の季度部門考課と個人考課、及び年度考課が実施されている。まず、三ヶ月に一回の季度部門考課を見ると、

「人事考課、特に経営人員と管理職の考課の内容は、企業の経営戦略と深く関係しています。一般的に、我々は企業の経営戦略に基づいて企業の計画を立てます。例えば私たちの人的資源部には、五ヵ年計画もあります。毎年、毎三ヶ月毎の計画も、そして毎月の計画も立てております。これらの計画は全部企業の経営戦略に従っています。計画を立てたら、人事考課はこれらの計画に基づいて行ないます。部門考課の指標を言うと、例えば我々の採用業務で言うと、例えば今年の採用計画は 160 名とすると、この 160 名の人材採用は人的資源部の最も大きな仕事となり、人

事考課の重要な指標となります。なぜかという、この計画が完成できなかったら、人手が不足になり、企業全般に悪影響を与えるからです。そして教育訓練指標も、賃金の配分も、労働生産率指標も、我々の重要な考課指標となります。先ほど申し上げたように、企業の戦略は最も重要です。外部環境によって企業の戦略も変わっていくし、我々の仕事の重点も変わっていきます。例えば来年から EUⅢ標準へ転換しますと、我が社は研究開発をやっていますが、今までの生産が止まると、損失が大きくなります。しかし、世界中に EUⅢ標準を要求している国は未だ少なく、多くの国では EUⅡ標準でも OK です。社長の企業戦略によると、我が社は来年から EUⅡ標準のエンジンをその EUⅡ標準でも OK の国へ輸出しよう。したがって我々の人的資源部にとって、営業もできて、輸出対象国の言葉もできる人材の採用は最も重要な考課の指標となります。去年はこの採用の指標の、考課する際の比重は 10% でしたが、来年は恐らく 30% になりますね。」⁽⁷⁶⁾

企業内の各部門はそれぞれの役割があり、企業の戦略や目標の分割・ブレイクダウンなどに基づいてそれぞれの計画を立てる。したがって部門考課の指標はその部門が立てた計画の項目となる。そして、部門考課の各指標の重要性は同じではなく、企業戦略の変化によって常に変わっていく。聞き取り調査によると、人事考課を正確に行なうために、W 社は「考課グループ」を設立し、メンバーは一人の副総経理と各部門の部長または副部長である。三ヶ月毎の末になると、この「考課グループ」が企業の各部門を回って、部門考課を行なう。部門考課の成績が算出できたら、個人の考課成績と一定の比重で計算して、個人の人事考課成績が算出される⁽⁷⁷⁾。では、三ヶ月一回の個人考課は如何に行なっているのか。

「先ほど申し上げたように、毎月、企業の計画がブレイクダウンされて、各部門の計画になります。そして従業員は部門の計画を分割して、分

担します。まあ、もう長い時間やってきましたので、個々の従業員は自分のやるべき仕事をほとんど分かっていますから、それを各自の計画書に書き込んで、また新しく追加された仕事を書き加えたら、個人のその月の仕事計画になります。三ヶ月間毎に仕事を総括したら、個人の仕事計画は人事考課の根拠となります。】⁽⁷⁸⁾

聞き取り調査によると、個々の従業員は各自が完了し、または進行中の仕事を書き並べ、その上司と面談して最終的に仕事の件数、それぞれの重要度、分量と完成度を定める（表 4-2 を参照）。仕事の重要度は「非常に重要」、「重要」と「普通」の三等に分けられる。仕事の分量は「大」、「中」と「小」に分けられ、「大」は一般的に二日以上を、「中」は一日以上二日以内を、「小」は一日以内の時間をかかる分量を指す。仕事の重要度と分量は、一つの行列にな

表 4-2 W 社従業員の仕事計画達成整理表

部門 _____ 名前 _____ 日付： _____ 年 _____ 月

番号	仕事内容	仕事基準	比重			達成予定時間	責任者	協力者	完成度	基本評価	
			内容		数値					達成度 点数	総合 評価
			重要度	分量							
合 計											

注：筆者が聞き取り調査に拠り作成。

図 4-4 管理職の人事考課（重要度と分量）分析図

重要度 分量	A	B	C
A	AA	AB	AC
B	AB	BB	BC
C	AC	BC	CC

注：筆者が聞き取り調査に拠り作成。

り、図 4-4 のとおりである。

行列の中に、横軸は仕事の重要度を設定し、縦軸は仕事の分量を設定する。「非常に重要」と「大」は「A」を、「重要」と「中」は「B」を、そして「普通」と「小」は「C」を設定する。すると、仕事の分類と点数は表 4-3 になる。

表 4-3 仕事の重要性と分量による分類と点数

表示	仕事の特徴	点数
AA	「非常に重要」+「大」	9
AB	「非常に重要」+「中」 或いは 「重要」+「大」	7
AC	「非常に重要」+「小」 或いは 「普通」+「大」	5
BB	「重要」+「中」	5
BC	「重要」+「小」 或いは 「普通」+「中」	3
CC	「普通」+「小」	1

注：筆者が聞き取り調査に拠り作成。

仕事の重要性と分量の六つの組み合わせに、W 社の人的資源部はそれぞれ、9, 7, 5, 3, 1 の点数を付けている。また、仕事の完成度に対して、W 社もその完成度と効果で 5, 4, 3, 2, 1 の点数（表 4-4 を参照）を付け、この二種類の点数の掛け算で一件の仕事の総合点数を計算する。

表 4-4 仕事の完成度と効果

点数	仕事の完成度と効果
5	時間内で完璧に完成し、予想以上の効果があったこと。
4	時間内で普通に完成し、良い効果があったこと。
3	ぎりぎりで完成し、効果は普通であること。
2	完成できたが、効果は良くないこと。
1	未完了の状態にあり、効果も出ていないこと。

注：筆者が聞き取り調査に拠り作成。

「たとえある仕事は、非常に重要で、分量も大きいとすると、完璧に完成できて、予想した効果もあったら、この仕事の点数は $9 \times 5 = 45$ 点にな

ります。そして仕事の重要度は普通で、分量も小さいとすると、時間内で普通に完成したら $1 \times 4 = 4$ 点になります。このように、三ヶ月の末頃に上司と面談して確認した全ての仕事の点数が計算できます。それぞれの点数を全部足したら、個人の季度考課の成績となります。』⁽⁷⁹⁾

しかし、この方法で人事考課を行なうと、人事考課表に記入した仕事の数が多ければ多いほど人事考課の成績が高くなる。聞き取り調査によると、仕事を細かくして記入する方法で人事考課の成績を稼ぐことを防ぐために、仕事を記入する際に上司との面談（チェック）を入れたと言う。ところが、人事考課はこの計算で算出した点数に完全に従うのではなく、調節を入れるケースもある。

「でも時々、人事考課の成績を調節しなければなりません。例えば我々の人的資源部の例で言うと、採用業務を担当する方は最も忙しい時期になると、北京や上海まで、あっちこっちへ回って人材を採用したら、三ヶ月間に一件か二件だけが記入できる。仕事は大変でしたが成績はとても低いので、不合理ですね。この際に、彼の上司、人的資源部長は彼の事情を考課グループに説明してコメントして、考課成績を調節してもらいます。……また、若い人や役職に就いていない人の仕事はやはり少ないで、毎月大体6、7件ですが、科長や部長の役職に就いている人は責任が大きいですから、その記入した仕事の数も多いです。これによってやはり役職の高い人の考課成績が高くなります。しかし、彼らの崗位賃金はもともと高く、下の従業員とある程度の差が付いていますので、人事考課の要素を入れると、賃金はもっと高くなり、その差も大きくなります。差があまり大きすぎると、不満が溢れてきますから、それを防ぐために、我々はまた計算した点数に一つの修正係数をかけます。部長レベルなら0.8をかけます；科長レベルなら0.9を、主管なら1.0を、主办なら1.2を、新入社員なら1.3をかけます。修正係数をかけて算出した点数は最終的な人事考課

の点数となります。』⁽⁸⁰⁾

以上のように、上司のコメントと修正係数との二つの調節を入れながら算出した点数で考課評価を行なう。

「最終的な人事考課の点数が算出されたら、この点数に基づいて三ヶ月毎に一回の人事評価を行ないます。人事評価の成績は四等に分けられていて、『一段』（最上位）、『二段』、『三段』と『四段』となります。この四段階の人数は一定の比率で確認します。『一段』は20%～25%、『二段』は70%、『三段』と『四段』は5%前後です。例えば人事資源部の例で言うと、全部で12人ですが、部長と副部長は部門レベルの評価に入らず、同じ部長レベルで評価されますので、二人を除いて10人のうちに、2人が『一段』、7人が『二段』、一人が『三段』か『四段』になります。』⁽⁸¹⁾

以上のように、個人の「季度考課」は相対評価の形で四つの段に分けられる。一年間に四回の「季度考課」の成績で、個々の従業員の「年度考課」の成績が計算される。ところが、「季度考課」の成績は「年度考課」の成績と関係しているが、月々の業績賃金とも関係している。W社の業績賃金については、小論は次の部分で説明する。

「年度考課の成績は季度考課に基づいて評価を行ないます。同じく四段に分けられますが、名称が違います。それぞれは『考課優秀』、『考課称職』、『考課基本称職』と『考課不称職』になります。一般には、『考課優秀』は25%、『考課称職』は70%、『考課基本称職』と『考課不称職』は5%という比率で評価を行ないます。年度考課の成績は業績賃金と直接的な関係がありませんが、人々の昇進昇格と繋がっています。『考課優秀』の人は昇進資格があって、『崗位賃金』の等級昇給になる可能性もあります。『考課称職』なら通常の褒賞はあるけれど、特別な褒賞はありません。

ん。『考課基本称職』なら、その仕事には必ず何らかの問題が存在するという意味になりますので、三ヶ月の改善期間を与えます。三ヶ月以降にまたその人に対して人事考課を行ないます。良くなったら問題ないけれど、あまり改善が見えなかったら、降格になります。また、連続二年とも『考課基本称職』の考課成績を取ったら、それもダメです。降格になります。そして『考課不称職』なら、直ちに降格されます。……新入社員には特別な配慮があります。入社してから三年までの従業員は部門の相対評価に参加しません。入社一年目の人、二年目の人、そして三年目の人にそれぞれ分けてそれぞれ相対評価を行っています。比率も違います。一年目の人の『考課優秀』の比率は50%です。二年目の方の優秀率は40%、そして三年目の方は30%です。『考課不称職』がほとんどないですけれど、本当にダメな人ならそこで降格または現場労働者へ転換させます。四年目から他の人と同じように部門評価に参加するようになります。企業はやはり彼らに昇格するチャンスを多く与え、早く一人前になってもらいたいですからね。』⁽⁸²⁾

以上のように、年度考課も同じく相対評価で行なわれ、その成績に基づいて昇格或いは降格が行なわれる。そして、若い新入社員を育てるために、優秀率や、次の部分で紹介する賃金等級設定などの方面で積極的に支援制度を取り込まれているように見える。若い従業員は昇格しやすくなっている。直接に説明をしなかったが、部長や科長などの経営人員はそれぞれのポストレベルで相対評価を行なうことになっており、成績の等級分けと比率は管理職と同じである。

【技術職・技術補助職と現場労働者の人事考課】

技術職の人事考課は上で紹介した管理職の人事考課とほとんど同じであるが、技術職と管理職の仕事内容に相違があるため、その考課内容も違ってくる。

「技術職の考課も企業の戦略や経営環境と深く関連しています。来年か

ら EUⅢ標準が求められていますので、今年彼らの部門考課には、EUⅢに関する研究開発に対して高く評価されます。……技術職の個人考課は、管理職と同様に、その仕事計画と新たに与えられた仕事に基づいて、各自が実施した研究開発や技術革新などの仕事を上司と面談しながらリスト・アップします。重要性、分量と完成度の三つの方面から三ヶ月毎に点数を計算し、評価を行ないます。評価の分布も管理職と全く同じです。新入社員にも配慮しています。そして考課の成績によって昇格や降格なども行なわれます。』⁽⁸³⁾

以上の「経営人員」、「管理職」と「技術職」の人々に「季度考課」と「年度考課」が行なわれているのに対して、W社は「技術補助職」と「現場労働者」の人々に対しては毎月に人事考課を行なっている。

「技術補助職には、例えば設備保護修理員や現場品質検査員など、何種類もありますので、彼らの人事考課には共通項目、例えば出勤率や仕事態度などいくつありますけれど、専門的な項目、例えば設備保護修理員の『設備故障率』や『修理対応の早さ』など、現場品質検査員の『不良品検出率』などは、それぞれの大きな比重を占めています。一回のミスが出たら、多くの点数が引かれますよ。そして、彼らの仕事は主に現場労働者の労働を支持することですので、彼らが担当する現場の労働成績は彼らの考課成績とも関係しています。現場労働者は生産計画を良く完成できたときに、それは現場労働者たちの努力の結果だけではなく、技術補助職の人々の努力も無視できないので、最終的に技術補助職の人の考課成績を決める際に、現場の業績と相応した修正係数がかかります。……彼らの人事考課の成績は主に賃金等級と関係しています。』⁽⁸⁴⁾

「現場労働者の考課も月毎に行なわれます。主な考課指標は生産ノルマの達成と品質です。生産ノルマは非常に重要ですが、品質も重要です。たくさん生産して、ノルマを上廻っていても、不良品が多かったらダメで

す、点数が引かれます。原材料と労働時間の浪費になりますから。ですから、不良品率は大きな指標となっています。他に、出勤率や、安全生産、設備保全、現場衛生などの指標もあります。これらの指標を合わせて総合的な考課成績が計算されます。この成績は主に現場労働者たちの賃金と繋がっています。」⁽⁸⁵⁾

上の話から分かるように、技術補助職と現場労働者に対して、W社は毎月末に考課を行っており、「減点主義」で算出した成績で従業員の賃金に影響を与えている。

以上が「経営人員」、「管理職」、「技術職」、そして「技術補助職」と「現場労働者」の人事考課の制度と内容である。まとめると、表4-5のとおりであ

表4-5 W社の人事考課制度と内容の特徴

分類		人事考課内容の特徴	
経営人員・ 管理職・ 技術職	役職	①「季度考課」・「年度考課」； ②仕事・業務をリスト・アップし、上司のコメントと修正係数を入れながらその「重要度」、「分量」と「完成度」で点数を計算する； ③「季度考課」の成績は直接に業績賃金と関係し、「年度考課」の成績は昇格に繋がる； ④加点主義・相対評価； ⑤優秀（一段と考課優秀）は20～25%，良好（二段と考課称職）は70%，残り（三・四段と考課基本称職・考課不称職）は5%。	部門内の成績評価に参加せず、「部長」や「科長」などのそれぞれのレベルで相対評価を行う。
	新入社員		部門内の成績評価に参加せずに入社一年目の人、二年目の人、三年目の人、それぞれの範囲で相対評価を行ない、優秀率はそれぞれ50%，40%と30%である。
	その他		部門内で相対評価を行なう。
	技術補助職	①月ごとに人事考課が行なわれる； ②共通考課項目と専門的項目に対する採点によって考課成績が計算される； ③現場労働の業績と繋がる； ④減点主義・絶対評価； ⑤考課の成績は主に賃金と関係する。	
	現場労働者	①月ごとに人事考課が行なわれる； ②品質の重視によって、不良品率が大きな比率を占めている； ③他に、出勤率や労働態度、現場衛生などの指標によって、総合点数を算出する； ④減点主義・絶対評価； ⑤効果の成績は主に賃金と関係する。	

注：筆者が聞き取り調査に拠り作成。

る。しかし残念ながら、具体的な指標や指標の比重などについて、聞き取り調査で確認できなかった。そして「経営トップ」に対しての考課は政府の「国有資産監督管理委員会」が実施しており、小論では次の賃金制度の部分で簡単に紹介したい。

4.1.4 各種会議

周知のように、中国の国有企業には会議が多い。W社は「現代企業制度⁽⁸⁶⁾」にしたがって新たに設立された株式会社であるものの、各種の会議は非常に多い。

「我々の会議はとても多いです。毎週に必ず開く重要な会議は少なくとも三つがあります。それは土曜日の午前中にある『党政關係会』、土曜日の午後の『系統会』と月曜日の午前中にある『例会』です。『党政關係会』は企業の各部門、各生産単位、及び支社の最高責任者たちと企業経営トップたちの会議です。政府から何か重要な政策や方針が来たとか、各部門、各単位に何か重要な問題、または重大な問題が発生したとか、企業の経営戦略に変化があったとか、強調すべきところがあったとか……等々、全部この会議で討論されます。この会議は一般に午前8時半から12時までです。そして午後に各部門が『系統会』を開きます。なぜ名称が『系統会』かと言うと、各部門、各系統が分かれて開催するからです。この会議では、部門の副部長または部長助理が司会者になって、部長、各科室の科長と副科長が出席します。内容は主に午前中の会議で議論されたことを、部長から話を聞いて、その内容についてまた討論します。この会議が終わって、日曜日一日休んで、月曜日になると、午前中に『例会』が開かれます。この『例会』で、科長は各科室の人々に土曜日の午後の『系統会』で伝達されたことを知らせます。』⁽⁸⁷⁾

以上のように、「党政關係会」、「系統会」と「例会」の三つの会議を通じて、政府の方針や会社の経営トップの意思、「重要な問題」、「重大な問題」な

どは企業の従業員全員に伝達・周知される。しかし、ここの「重要な問題」と「重大な問題」には、いったいどのような問題があるだろう。

「これらの会議で討論された問題は、例えば品質問題、我が社の製品にクレームがあったとか、或いは企業管理問題、例えば企業内部で大きな事故が発生したとか……このような問題が発生したら、やはり責任が問われますね。例えば製品の品質に問題があったとすると、まず、品質部門の責任者に責任がありますから、社長は彼にとりあえず聞きます：どうしてこのようなことが発生したかと。そして生産部門の責任者も責任が問われます。我々の製品には印があって、製品の生産情報が入っていますから、それを見ると、この製品はいつどの生産部門から出されたのかが全て分かります。このように、品質部門も生産部門も、上から下まで問題を探し出して、改善して、次の会議で責任者が社長と他の会議出席者に改善状況と結果を報告します。我が社の経営トップたちはやはり品質をとても重視していますから、小さな問題でも結構厳しく追及されますよ。』⁽⁸⁸⁾

上の話から、製品に品質問題が発生したときに、品質部門と生産部門の責任者が同僚たちの前で冷汗を流しながら頭を下げて社長の叱りを受ける姿が頭の中に浮かんでくるだろう。聞き取り調査によると、この三つの会議、特に土曜日午前中の「党政関係会」は圧迫感の非常にある会議になる可能性が大きい。品質問題のような「重大な問題」があると、会場の空気が凝ってしまうからである。

そして、聞き取り調査によると、W社の経常会議はこの三つだけではなく、党员学習会（共産党員たちは集まって党の政策を勉強する会議）や、三ヶ月に一回の人事考課会議など多くある。これらの経常会議以外に、年末年始、または政府から大きな政策が出されたときや、重大な事件が起こったときなどに、多くの臨時会議が開かれる。年末年始の会議で言うと、

「年末年始になると、会議はとても多いです。でも、多くの会議は経営トップたちが出席する会議です。例えば年度統計会議や、年末総結会議、新年度工作会議など、中央政府の会議、省政府の会議、市政府の会議等、たくさんあります。経営トップたちはこれらの会議に出席してきて、また企業内で周知する必要のあることを会議或いは社内広告の形で全員に知らせます。年末年始じゃなくても、臨時会議も少なくないです。今週日曜日(2007年12月2日——筆者注)、我が社の取締役から重要な話があって、休日でも会社各部門の責任者を集めて会議を開いて話しを聞いていましたよ。」⁽⁸⁹⁾

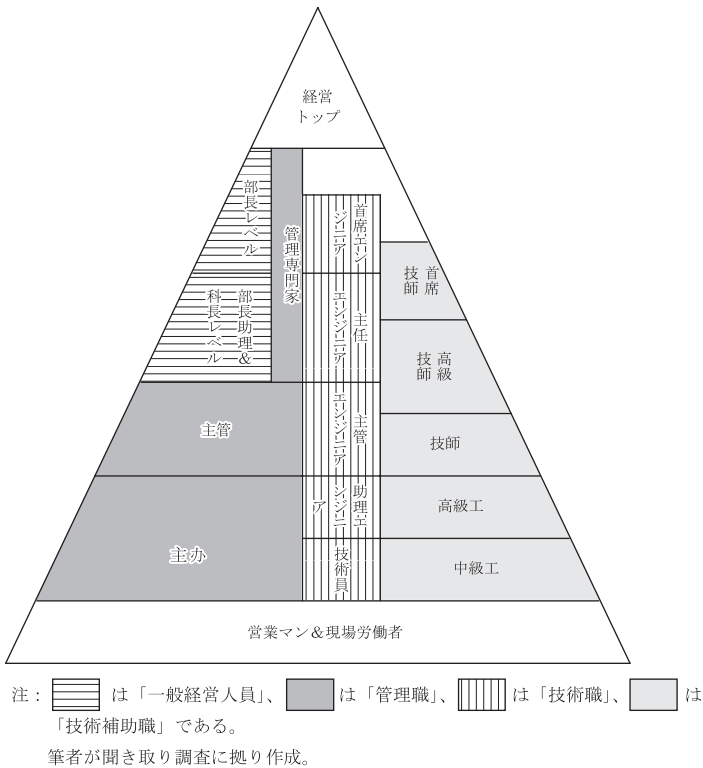
他に、W社には、生産と品質に関する会議も多くあり、例えば毎週木曜日の午後に開催される「生産計画・調度会」や毎日の早朝、生産が始まる前に開かれる「碰頭(プントウ)会」などがある。これらの生産と品質に関する会議は次の章で紹介したい。

4.2 W社の賃金制度

人事考課のところで述べたように、W社の従業員は「経営人員(経営トップ+一般経営人員)」、「管理職」、「技術職」、「技術補助職」と「現場労働者(営業マンを含む)」の五つの区分に分けられるが、「経営人員」にももちろん、「管理職」、「技術職」と「技術補助職」には、賃金等級の関係でそれぞれの区分の等級設定と賃金等級昇級制度が対応しており、賃金は主に「崗位賃金+業績賃金」から構成される。そして「現場労働者」の賃金は一言で言うと、「計件工資」である。ここで、我々はまずW社の賃金総額の決め方を見た上で、上記した区分別でW社の賃金制度を具体的に見てみよう。

後の各区分の内容を理解しやすくするには、W社の全般のイメージを掴んだ方が良いため、具体的な紹介に入る前に、我々はまず、W社の各区分の「崗位賃金」に基づいた秩序⁽⁹⁰⁾を紹介しておきたい。具体的には図4-5のようである。

図 4-5 W 社における「崗位賃金」に基づいた秩序



聞き取り調査によると、W社は全部で3万人程度を有し、そのうちに、「経営トップ」は9人であり、「一般経営人員」、「管理職」、「技術職」と「技術補助職」の割合はそれぞれだいたい2%、6%、11%と20%である。残りは「営業マン」と「現場労働者」である。

4.2.1 企業賃金総額の決め方

周知の通り、改革開放期の1980年代、国有企業の賃金総額の決定に関して、中国国務院は『国営企業の奨励金問題についての通知』を発表し、「企業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⁽⁹¹⁾。同制度の導入によって、中国の国有企業の賃金総額の決定はようやく企業の業績と直接的な関係が結びつけられ、ある程度国有企業の従業員の労働意欲を引き出すこと

ができたようである。しかし、同制度を導入してから20年以上を経た現在、中国の国有企業はどのように企業の賃金総額を決めているのだろうか。W社は中国の大手国有企業の一つであり、その賃金制度を見る前に、まずW社賃金総額の決め方を見ておきたい。

「我が社の賃金総額の決定は国家が規定したいくつかの原則に従っています。まず、企業の総合的な生産経営業績と去年の賃金総額に基づいて、国有資産監督管理委員会はその基準を決めてくれます。これには二つの点に注意してほしいです。一つは周知の『工効掛鈎』⁽⁹²⁾です。もう一つは、国家統計局のホームページでチェックしたら分かるように、中国の様々な産業には、それぞれの平均賃金水準があります。機械製造業と紡績産業の平均賃金水準は違いますが、同じく機械製造業に属しても、自動車産業と他の産業の平均賃金水準も違います。国有資産監督管理委員会はこの平均賃金水準を使って、企業の生産経営状況に基づいて大まかな賃金総額の参考基準を設定してくれます。そして、『一個不低于・二個不高于』原則に従っています。『一個不低于』とは、企業の賃金総額の増大率は物価上昇率CPIより低く設定してはいけません。近年、毎年の物価上昇率は大体5%前後ですので、近年、企業の賃金総額の増大率はこの5%より低く設定してはいけません。そして『二個不高于』とは、企業の賃金総額の増大率は15%⁽⁹³⁾より高く設定してはいけません、企業の利潤増大率より高く設定してはいけません。我々は国有資産監督管理委員会の基準とこれらの原則に従って、一つの賃金総額を算出して、また国有資産監督管理委員会に提出して許可を求めます。許可が下ったらそれでいきます。』⁽⁹⁴⁾

「実は先ほど申し上げた原則以外に、また他の規定もあります。例えば政府の規定によると、国有企業の高級管理人員の賃金昇給率は一般労働者の賃金昇給率の何倍を超えてはいけませんとか、高級管理人員の賃金と一般労働者の賃金の差は何倍以内に設定しなければなりませんとか。これらの規定があって、高級管理人員の賃金昇給を行うなら、一般労働者の賃金

も昇給してあげなければならなくなりますね。』⁽⁹⁵⁾

上の話、特に国有資産監督管理委員会の賃金総額参考基準を設定する役割から、中国の国有企業の賃金総額の決定は現在も依然として政府の指導を受けていることが分かる。生産経営の業績が企業の賃金総額を決める際に主な指標として扱われていることから見ると、20年以上実施してきた「企業賃金総額と企業生産経営業績とをリンクする制度」は現在においても実施されているように見えるが、政府の政策によって上限と下限が設定されることや、その範囲の中で企業はその年の賃金総額を算出し、政府に提出して許可を求めることなどから、賃金総額の決定に関しては政府からの指導や影響が非常に大きく思われる。そして、政府の企業内部賃金格差についての規定は主に賃金格差による貧富の差の増大を避けることに目的が存在するが、企業の賃金総額の決定にもある程度の影響を与えていると観察できる。

4.2.2 経営トップの賃金制度

企業内部の賃金制度の改革を深化するために、中国国家労働社会保障部は2000年11月6日に『企業内部分配制度改革の深化についての指導意見』を發布し、国有企業の経営トップに対して年俸制を実施すると規定した⁽⁹⁶⁾。「年俸制」という言葉を見るだけで、意味は何となく分かるが、その実施の実態はよく分からない。ここでは、W社の事例を素材に、まず大手国有企業W社における経営トップの「年俸制」がどのように実施されているのかを見てみよう。

「我が社では、総経理助理以上の経営トップの賃金について、まず、年俸制です。ほとんどの国有企業は政府が2000年に打ち出したこの制度を導入して、今も実施しています。ですから、彼らの賃金管理は企業内部がやることではなく、国有資産監督管理委員会がやることです。国有資産監督管理委員会は彼らに指標、計画を下達し、年俸も決めます。そして彼らは責任を負って国家の指標や計画を完成します。彼らは企業内部の人事考課にも参加しません。』⁽⁹⁷⁾

なるほど、国有企業経営トップの年俸制を決め、支払っているのは、国有企業自身ではなく、国有資産監督管理委員会である。そして国有資産監督管理委員会も主にその年度指標や計画目標、及び企業の成長などの指標で彼らに対して人事考課を行ない、考課業績の良い者に、年俸以外に奨励金も支給することが、聞き取り調査によって分かった。しかし、W社の賃金明細票を見ると、取締役や総経理、副総経理たちの賃金額が書かれており、要するに、彼らの賃金はすでに企業の賃金体系に取り組みられているようである。この問題に対して、

「確かに私たちの賃金表には彼らの賃金基準が書かれています。それは企業が彼らに一部の賃金を前払いすることです。企業は彼らを企業の賃金体系に取り組み、毎月他の従業員と同じのように彼らに一部の賃金額を支払います。年度末になると、国有資産監督管理委員会は企業が彼らに前払いした賃金額を計算して、年度初めに決めた年俸から前払いした賃金額を引いて、残った賃金を一回で彼らに支払います。そして企業が前払いした分もちゃんと企業に返してくれます。」⁽⁹⁸⁾

とW社の人的資源部は説明している。

4.2.3 「一般経営人員」と「管理職」の賃金制度

本節の冒頭のところで少し紹介したように、一般経営人員と管理職の賃金構成は「崗位賃金+業績賃金」である。「崗位賃金」の「崗位」は、みんな平等ではなく、「崗位」の間には上下関係があり、「崗位」の内部にも等級が設定されている。W社の「経営人員」の崗位等級分けについて、「4.1.2 企業幹部の崗位設定と昇進昇格」のところで少し説明したが、それは昇進昇格に関する等級設定であり、「崗位賃金」の「崗位」等級設定はより細かく設定されている。この部分では、「一般経営人員」と「管理職」の「崗位賃金」と「業績賃金」を見てみよう。

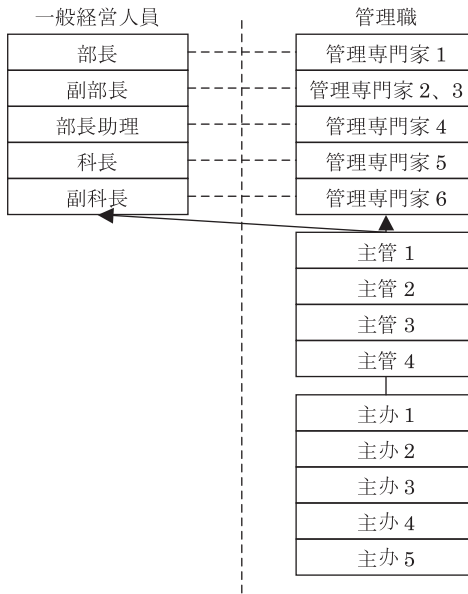
【「一般経営人員」と「管理職」の崗位賃金】

「賃金の等級から見ると、我が社の管理人員、主管から上へ行くには、二つのルートがあります。一つは科長や部長への行政的なルートですが、もう一つは管理専門家のルートです。管理専門家もいくつの等級に分けられます。」⁽⁹⁹⁾

聞き取り調査によると、W社の「一般経営人員」と「管理職」の大まかな「崗位」等級設置とその等級分けは図4-6のようになる。図4-6から分かるように、「一般経営人員」には「部長」、「副部长」、「部長助理」、「科長」と「副科長」に設定され、「管理職」には「管理専門家」（1～6級）、「主管」（1～4級）と「主办」（1～5級）に構成される⁽¹⁰⁰⁾。「主管」から上の等級へ昇進するには「副科長」かまたは「管理専門家」への二つのルートが存在している。しかし、「管理専門家」とは一体何だろう。どのように理解すれば良いであろう。

「管理専門家は我が社が管理職の人の賃金昇給管理を行いやすくするために、増設した一つのルートです。最初、管理専門家の設置はありませんでした。当時、我が社の管理職の人はこんなに多くなかったので、主管の人は賃金をもっと欲しかったら副科長や科長まで昇進していくしかなかったです。徐々に、我が社は大きくなってきたので、管理職の人も多くなっていますが、企業の行政には人数の制限があって、部門の数、ポストの数、それは限られていますから、主管から経営ポストへいける人は主管の人数に比べると本当にわずかです。しかし、経営ポストの空きがずっと出てこなかったら、上へ昇進できず、彼らのやる気は失ってしまいます。また、何らかの名目がないと、賃金昇給ができないから、我々は主管の上に、経営ポスト以外に、管理専門家というルートを開設しました。これで、企業行政のルートにはポストの空きがなくても、管理専門家として賃金昇給できるようになりました。管理専門家は主に賃金関係で設置されていますから、企業行政幹部のような統制権力は持っていません。」⁽¹⁰¹⁾

図 4-6 W 社における管理職の崗位等級設置



注：筆者が聞き取り調査に拠り作成。

上の話から分かるように、「管理専門家」の設置は主に賃金と関係しており、従業員の仕事意欲を引き出すための施策である。これで、人数制限のある経営ポストの空きがなくても、優秀な従業員の賃金を昇給させる機会が増えた。要するに、「管理専門家」の設定で、W社では、役職（経営ポスト）に就かなくても賃金はそれなりのレベルまで昇給できるようになり、この点に関して、日本の職能資格制度の資格制度とよく似ていると言えるだろう。そして図 4-6 から、経営ポストに就かない従業員が一番高い賃金等級は部長と同じ水準であるとわかった。

「管理専門家は簡単になれるものではありませんよ。手続きを言うと、まず、申請を提出してもらいます。これは二種類ありまして、一つは部門の推薦で、もう一つは個人の申請です。部門が推薦してくれなくても個人

は自信があれば申請が出せます。申請書が提出されたら、我々は制度に基づいて資格審査を行いません。管理専門家は全部で六つの等級がありまして、最も等級の低い管理専門家6には、少なくとも10年の管理経験が必要条件となっています。他に、例えば業績、資格、学歴など、いろいろの制限があります。それを全部クリアした方が、我々の選考に入ります。諮問会の形で彼らの業績や管理専門分野に関する管理制度の設計や創造的な考えなどを報告してもらって、その報告と提出した書類を踏まえて、副総経理と人的資源部を中心とした聘任グループのメンバーが投票して多数決で決めます。昇進できた人には新しい等級に応じた処遇を与えますが、昇進できない人の処遇は変わりません。」⁽¹⁰²⁾

「管理専門家」の例を挙げ、その昇進条件を説明してくれたが、実際に「管理専門家」だけではなく、上の「管理専門家6」から下の「主办5」まで、全ての等級はそれぞれの条件が設定されており、昇進の手続きも全部同じである。表4-6、表4-7と表4-8は「管理専門家」、「主管」と「主办」の昇進条件である。

この三枚の表を見ると、「主管」と「主办」に対しては、学歴や資格などの要求がハッキリ書かれているが、それらの上級にある「管理専門家」に対して

表4-6 W社における「管理専門家」の昇進条件

名称	昇進条件
管理専門家 1-3	豊富な管理理論に関する知識と実践経験を持ち、担当分野の最新の研究をよく理解していること。企業管理の実際状況に基づいて新たな管理制度や管理方法及び実行可能な方策を提案でき、企業の重大な管理方針に重要なアドバイスを提言できること。責任者として独立に企業レベルの重要な管理活動を設計・実施することができること。
管理専門家 4-6	豊富な理論知識と実践経験を持ち、会社の特定の管理領域のリーダーであること。その管理ポストでの勤続年数は10年以上であり、原則として担当分野の専門の高級技術資格を持ち、または大卒以上の学歴を持つこと。仕事業績が良く、企業レベルの重要な管理活動を設計・実施することができること。

注：筆者が調査資料に拠り作成。

表 4-7 W 社における主管の昇進条件

名称	昇進条件
主管 1	大卒以上の学歴を持ち、担当分野の中級以上の技術職務資格を四年以上有すること。現在の担当分野で八年以上の経験を持ち、最近四年間の人事考課成績は「称職（良い——筆者注）」以上であること。部門レベルの管理活動を実施することができること。
主管 2	大卒以上の学歴を持ち、担当分野の中級以上の技術職務資格を三年以上有すること。現在の担当分野で六年以上の経験を持ち、最近四年間の人事考課成績は「称職」以上であること。科室レベルの管理活動を実施することができること。 修士卒であれば、入社二年目から申請する資格がある。
主管 3	大卒以上の学歴を持ち、担当分野の中級以上の技術職務資格を有すること。現在の担当分野で六年以上の経験を持ち、最近四年間の人事考課成績は「称職」以上であること。責任を負って自分の崗位で仕事でき、他人の仕事のある程度指導できること。
主管 4	大卒以上の学歴を持ち、担当分野の初級以上の技術職務資格を二年以上有すること。現在の担当分野で五年以上の経験を持ち、最近二年間の人事考課成績は「称職」以上であること。一人で管理活動や管理問題を処理できること。

注：筆者が調査資料に拠り作成。

は、学歴や資格の要求はハッキリされていない。これに対して、

「企業管理は理論だけなら絶対にうまくいきません。実際の状況に基づかなければならない。理論上でいうと、地位が高ければ高いほど、その学歴や資格などをもっと重視すべきですが、現実にはそうしてはいけません。我が社だけではないと思いますが、歴史的にみても、多くの企業の管理分野のベテランは学歴もないし、資格も持っていません。試験を受けても、おそらく合格できない方が多いと思います。しかし、彼らはベテランなので、管理の経験を多く持っています。したがって、学歴と資格の条件は彼らに適応できません。逆に我々の管理の多くは経験に頼っていますので、彼らを重用しなければなりません。若い人に対しては、やはり学歴と資格を重視しますね。我が社では、低い等級へ行くと、学歴とか、資格とか、様々な要求はハッキリしています。逆に上へ行くと、これらの条件をハッキリと設定できないです。」⁽¹⁰³⁾

表 4-8 W 社における主办の昇進条件

名称	昇進条件
主办 1	大卒以上の学歴を持ち、担当分野の初級以上の技術職務資格を一年以上有すること。現在の担当分野で三年以上の経験を持ち、人事考課成績は「称職」以上であること。一般的な管理問題を解決することができること。
主办 2	大卒以上の学歴を持ち、担当分野の初級以上の技術職務資格を有すること。現在の担当分野で一年以上の経験を持ち、人事考課成績は「称職」以上であること。一般的な管理活動を行うことができ、ある程度の調整力を持つこと。
主办 3	大卒以上の学歴を持ち、現在の担当崗位で一年以上の経験を持つこと。人事考課の成績は「称職」以上であり、基礎的な管理活動を実施できること。
主办 4	大卒以上の学歴を持ち、現在の担当崗位で一年以上の経験を持つこと。人事考課の成績は「称職」以上であり、指導を受けながら管理活動を実施できること。
主办 5	短大以上の学歴を持ち、現在の担当崗位で一年以上の経験を持つこと。人事考課の成績は「称職」以上であり、具体的な管理活動を実施することができること。

注：筆者が調査資料に拠り作成。

と説明している。

表 4-8 の W 社における主办の一番低いレベル——主办 5 の昇進条件を見ると、短大の学歴で、一年以上の勤続年数があつて、人事考課の成績は「称職」であれば、ほとんどの管理職の従業員は少なくとも主办 5 になれるようであるが、実際にもそうである。W 社の等級昇進原則によると、

「会社の管理崗位（経営ポスト以外の管理職——筆者注）の設置はピラミッドの形を取り、管理専門家の人数を部門総人数の 10% 以下に、主管の人数を部門総人数の約 40% 以下に、そして主办の人数を部門総人数の約 50% に維持すること。……」⁽¹⁰⁴⁾

と明記されている。言い換えて言えば、管理職に就く人（新入社員を除く）は、人事考課の成績さえ良ければ、誰でも少なくとも管理職の最低等級の主办 5 になれる。そして、「管理専門家」、「主管」と「主办」は上位の等級へ昇進する際に、表の中に明記した条件をクリアし、その人数の制限を超えない限

り、昇進ができる。

以上の内容を整理して考えてみると、W社の管理職に就く者は（新入社員を除く）、約九割の人は「主管」と「主办」であり、残りの一割は「管理専門家」または企業経営ポストに就く人々である。賃金の昇給に関して、主管から上へ昇進する際に、二種のルートに分けられ、一種は企業経営ポストへの昇進であり、もう一種は「管理専門家」としての昇進である。「管理専門家」の昇進ルートは主に賃金の関係で開設され、今まで日本企業の役職に就かなくても賃金を役職相当の水準で支給する職能資格制度と少し似ていることが観察できる。そして、「管理専門家」、「主管」と「主办」、の各等級の間には賃金の等級から差が見えるが、仕事の範囲や権限では差がほとんど見えず、今までの日本企業における職能資格のような存在として理解することができよう。

ところで、W社の「一般経営人員」の「崗位」等級は「部長」、「副部长」……「副科長」であり、「管理職」の「崗位」等級は「管理専門家」（1～6級）、「主管」（1～4級）と「主办」（1～5級）であるが（前掲図4-6を参照）、賃金のインセンティブ機能を発揮して従業員の労働意欲をもっと引き出すために、W社はこれらの「崗位」等級を更に細かく等級分けを行なった。

「昔、我々の崗位等級の設定は今のよう細かいものではなかったのです。当時の崗位賃金の等級設定には、主办、主管、そして科長、部長などの経営ポストだけでした。それぞれの賃金基準も一つだけでした。大学生が入社してきたらなかなか上の等級に昇進できなくて、昇給もあまりなかったです。また、一生懸命頑張って、例えば主管になったら、賃金昇給ができたとしても、副科長まではまたなかなか昇進できなくて、その賃金は長い時間を経ても変わらない。これでは賃金面での個人に対するインセンティブ機能はとても弱かったのです。その状況を改善するために、我々はまず管理専門家を増設して、そして各「崗位」を細かくして、例えば管理専門家を六つの級に、主管を四つの級に細かくした。それで実施していたところ、等級分けをもっと細かくすべきだなあと感じて、我々の人事部

門と経営トップたちと相談して、更に一層細かくしました。今の「崗位」等級には、例えば管理専門家には管理専門家1から管理専門家6まで区分していましたが、今は管理専門家1にまた六つの等級を設置しまして、管理専門家2, 3, 4, 5, 6にはそれぞれ四つの等級を設置しました。主管も主管1から主管4まで、それぞれ二つの等級を設定しました。そして主办も主办1から主办3まで、それぞれ二つの等級を設定しました。一般経営人員も、例えば部長、先ほど申し上げましたように、部長と管理専門家1の崗位賃金は同じですので、その中の等級分けも同じです。すなわち部長も六つの等級を設定しました。副部長と管理専門家2、管理専門家3の崗位賃金と同じですから、管理専門家2と3は全部で八つの等級ですので、副部長にも八つの等級に分けていました。部長助理、科長と副科長も四つずつの等級を設定しました。細かく分けましたね。」⁽¹⁰⁵⁾

以上の話によって、W社の「一般経営人員」と「管理職」の「崗位賃金」等級は表4-9のとおりであり、数字は架空のものである。

表4-9から分かるように、「部長」と「管理専門家1」の「崗位賃金」は六つの等級があり、副部長の「崗位賃金」は八つの等級がある。そして「管理専門家2」から「管理専門家6」まで、「部長助理」、「科長」、「副科長」の「崗位賃金」にも四つずつの等級がある。また、「主管1」から「主办3」までの「崗位賃金」には二つずつの等級が設定されている。

前述したとおり、各「崗級」の間の等級昇級について、例えば「主管2」から「主管1」への昇級や、「管理専門家3」から「管理専門家2」への昇級などは、まず申請を提出して、前掲した表4-6、表4-7と表4-8に明記された条件をクリアし、そして聘任グループのメンバーの投票を通じて多数決で決められるが、各「崗級」内部の昇給、例えば「主管3」の内部等級②から①への昇号は如何に行なわれているのか。

「これは年度考課の成績で決めます。先ほど申し上げましたように、

表 4-9 W 社における「一般経営人員」と「管理職」の崗位賃金等級表
 単位：元

経営人員	管理職	①	②	③	④	⑤	⑥
部長	管理専門家 1	4350	4250	4150	4050	3950	3850
副部長	管理専門家 2	3750	3650	3550	3450		
	管理専門家 3	3350	3250	3150	3050		
部長助理	管理専門家 4	2950	2850	2750	2650		
科長	管理専門家 5	2550	2450	2350	2250		
副科長	管理専門家 6	2150	2050	1950	1850		
	主管 1	1750	1700				
	主管 2	1650	1600				
	主管 3	1550	1500				
	主管 4	1450	1400				
	主办 1	1350	1300				
	主办 2	1250	1200				
	主办 3	1150	1100				
	主办 4	1050					
	主办 5	1000					

注：①数字は架空のものである。

②物価上昇の要素を考えているので、金額は毎年一定の比率で修正される。

③筆者が聞き取り調査に拠り作成。

我々の人事考課は 25% 前後の人は『考課優秀』で、70% の人は『考課称職』、そして 5% 前後の人は『考課基本称職』と『考課不称職』です。『考課優秀』の方は崗級内部の昇号の該当者になります。逆に『考課基本称職』の方に三ヶ月の改善期間を与えますが、良くならなかったら崗級内部の等級降格になります。『考課不称職』の方には直ちに等級が降格されます。』⁽¹⁰⁶⁾

なるほど。W 社の年度人事考課の成績と「崗位賃金」の昇号との間には以上のような関係が出来ている。しかし、ここにまた一つの疑問がある——例えば「主管 3」のある従業員の「崗位賃金」はすでに「主管 3」の①に位置している。たとえ今年度の年度人事考課の成績は「考課優秀」であれば、彼の「崗位賃金」は上へ、すなわち「主管 2」へ昇級されるのだろうか。この疑問に対して、人的資源部の方は

「それはできません。彼は『主管 2』まで昇級しないと、崗位賃金は昇給できません。『主管 2』の崗位賃金を得るには、やはり『主管 2』の条件をクリアしないと、聘任グループの選考で合格しないとね。降格もその崗級内部で行なわれる。例えば『主管 2』であれば、その賃金は少なくとも『主管 2-②』の金額です。『主管 2』じゃなくなったら別の話になりますが。」⁽¹⁰⁷⁾

と説明してくれた。要するに、すでに「崗級」の最高等級の「崗位賃金」を得ている方は、年度人事考課の成績が「考課優秀」でも、自身の「崗級」は上位の等級へ昇級しないと、賃金の昇給はない。逆に、年度人事考課の成績が悪かったら、賃金もその「崗級」内で降格される。W 社はこのような昇級・降格制度で従業員たちのキャリア発展を促進している。

以上の「一般経営人員」と「管理職」の「崗位賃金」についての内容をまとめて整理してみよう。

①W 社の経営トップ以外の役職、いわゆる「一般経営人員」は「副科長」、「科長」、「部長助理」、「副部长」及び「部長」である。「一般経営人員」以外の企業経営管理人員は「管理職」と呼ばれている。

②「管理職」の「主管」から役職昇進で上へ昇進するならば「副科長」や「科長」などの経営ポストのルートしかないが、「崗位賃金」の昇給ならば、「管理専門家」になるルートも開設されている。

③「管理職」の「管理専門家」、「主管」と「主办」は日本企業の職能資格のような存在であり、「管理専門家」の設置によって、役職に就かない従業員でも役職レベルの「崗位賃金」を得ることが可能になった。

④下級の「崗級」から上級の「崗級」へ昇級するには、W 社が定めた「昇進条件」をクリアし、「聘任グループ」の選考に合格しなければならないが、各「崗級」内部では、年度人事考課の成績が「考課優秀」であれば、賃金昇給になる。

⑤該当「崗級」の最高等級にいる者は、上級の「崗級」に昇進しない限り、

その年度人事考課の成績が「考課優秀」であっても、「崗位賃金」は昇級されない。逆に、「考課不称職」による降格もその「崗級」内で行われ、「崗級」の最低水準にある従業員の賃金はその「崗級」であれば降格されない。

要するに、基本給（「崗位賃金」）の以上の特徴から見ると、W社の役職に就く人々の基本給は「仕事基準」の職位給と言え、役職に就かない人々、即ち「管理職」の基本給は大まかに言うと、人数制限のある職能資格給と言えよう。

ところで、W社では、年度人事考課の影響力が強化され、基本給の昇給・降格も、経営ポストでの昇進・降格もその成績に左右されている。特に賃金「崗級」内の昇格・降格に対しての影響から見ると、「崗級」内の昇格・降格が従業員のパフォーマンス（年度人事考課の成績）に左右され、役職に就く人々の基本給の場合は、「職位内（『管理職』の場合は資格等級内）の成果基準」の性格を持っていると言えるだろう。

【一般経営人員と管理職の業績賃金】

以上では、W社の「一般経営人員」と「管理職」の「崗位賃金」を見てきた。「崗位賃金」は、従業員たちの年度人事考課の成績と連結しており、その昇給または降格は考課の業績によって大きく左右されている。しかし、「崗位賃金」はW社の賃金制度の一部分であり、次に、他の一部分である「業績賃金」を見てみよう。

「我が社では、業績賃金の基数は大まかな崗位等級によって決められています。例えば部長にはいくつかの等級に分けられていますが、業績賃金の基数は一つだけです。そして副部長も、科長も、副科長も、主管も、それぞれ一つの金額です。管理専門家は五つの金額がありますけれど。大体賃金全体の60～70%を占めています。三ヶ月毎に、我々は一回の人事考課を行ないます、季度考課と言います。企業レベル、部門レベル、そして個人にも考課を行ないます。従業員の業績賃金はこの三つの考課成績とリンクされていまして、『三掛鉤』と言います。企業の考課は要するに企業

全体の計画の達成率、前年比、そして企業安全生産などの指標で、企業が自身の状況を総合的に自己評価します。部門考課についても、部門の計画に基づいて、いくつかの指標で行ないます。個人の考課は、先ほどに申し上げましたように、四つの段に分けられていまして、優秀なら『一段』で、大体25%です。良好は『二段』で、大体70%です。残りは『三段』と『四段』で、全部で5%です。この四つの段にはそれぞれ一つの係数が付いています。『一段』は1.2、『二段』は1.0、『三段』は0.8、『四段』は0.0。たとえA君とB君は同じ部門にいるとします、A君の業績賃金基数は2000円で、B君の業績賃金基数は1500元とします。そして今年度の企業レベルの考課成績は0.8で、この部門の成績は0.9で、A君の季度考課の成績は『三段』で、B君の成績は『一段』とすると、A君の業績賃金は2000(業績賃金基数)×0.8(企業考課成績)×0.9(部門考課成績)×0.8(A君季度考課成績・三段)=1152元となります。そしてB君の業績賃金は1500(業績賃金基数)×0.8(企業考課成績)×0.9(部門考課成績)×1.2(B君季度考課成績・一段)=1296元となります。ちなみに、個人の季度人事考課の成績は『四段』になったら、係数は0.0なので、その年度の業績賃金はなくなりますね。』⁽¹⁰⁸⁾

話によれば、W社の「一般経営人員」と「管理職」の業績賃金基数は表4-10のようである。

上の話から分かったことは以下の通りである。①「一般経営人員」と「管理職」の「業績賃金」の基数は大まかに「崗位等級」によって決められ、大ぐくりの「崗位賃金」が変わると、「業績賃金」の基数も変わっていく。②個々の労働者の業績賃金は三ヶ月毎に一回の頻度で人事考課の成績によって調節される。③個々の労働者の業績賃金は企業の考課成績、部門の考課成績と個人の考課業績との三つの考課成績とリンクされ、算式は下記の通りである。

業績賃金＝業績賃金基数×段級係数×部門考課成績×企業考課成績

要するに、W社の役職に就く人々の業績賃金は「職位（役職に就かない

表 4-10 W 社における「一般経営人員」と「管理職」の業績賃金基数表
単位：元

崗位等級	業績賃金基数
部長（管理専門家 1）	5500
副部長（管理専門家 2, 3）	4500
部長助理（管理専門家 4）	3500
科長（管理専門家 5）	3000
副科長（管理専門家 6）	2500
主管	2000
主办	1500

注：①表内の数字は架空のものである。
②筆者が聞き取り調査に拠り作成。

『管理職』の場合は資格等級）に基づいた成果基準」の性格を持っていると言えるだろう。

4. 2. 4 技術職・技術補助職の賃金制度

【技術職と技術補助職の崗位賃金】

W 社の「技術職」の賃金は、「一般経営人員」と「管理職」の賃金と少し違い、「崗位賃金」と「業績賃金」以外に、「項目賃金」が設定されている。「技術補助職」の賃金構成は「一般経営人員」と「管理職」と同様である。ここでは、まず「崗位賃金」について見てみよう。

まず、「技術職」と「技術補助職」の「崗位」等級設定を見ると、「技術職」の一般の技術員の上には、「助理エンジニア」、「主管エンジニア」、「主任エンジニア」と「首席エンジニア」、の四つのグレードが設定され、それぞれのグレードの中にまた 2~4 の級が設定されている。他方、「技術補助職」の「中級工」（W 社では最も低い技術補助職は中級工である）の上には、「高級工」、「助理技師」、「技師」、「高級技師」と「首席高級技師」、の五つのグレードが設定され、それぞれの等の中にもまた 2~3 の級が設定されている（図 4-7 を参照）。

「我が社の技術職と技術補助職のそれぞれの等級には、それぞれの昇進

図 4-7 W 社の技術職・技術補助職の等級設定



注：筆者が聞き取り調査に拠り作成。

条件が設定されています。技術職は主に『創新成果』、『論文著作』、『年度考課』、『導師帯徒』、『專業奨励』、『學歷』、『専門年数』と『培訓授課』の 8 項目で評価して、点数をつけて、『助理エンジニア』や『主管エンジニア』、『主任エンジニア』或いは『首席エンジニア』のどこに該当するかを、聘任グループが採点して決めます。そして技術補助職は主に申請者の技術能力、仕事遂行能力及び有する国家資格を評価して、勤続年数の要素を考えながら聘任グループが『高級工』、『助理技師』、『技師』、『高級技師』或いは『首席高級技師』などの崗位等級を決めます。』⁽¹⁰⁹⁾

聞き取り調査によると、技術職について、話の中に出た 8 項目のうち、「創

新成果」は、国家や省、市などのレベルで認証された技術革新や製品の研究開発などの成果、成績あり、「論文著作」は国家レベル、省レベルまたは市レベルの専門雑誌に発刊した論文と出版した専門に関する著書などを指す。そして「專業奨励」は、主に国家、省、市などの各レベルで表彰された「専門奨励」、「先進労働者」と「労働模範」を指し、「培訓授課」は従業員の教育訓練に講師になって参加することを指す。これらの8項目を評価・採点し、総合点を算出して技術職の従業員の技術「崗位」を決める。具体的な決定基準は表4-11である。そして各項目の具体的な採点基準は表4-12～表4-19の通りである。

表4-11は、各項目にそれぞれの最低基準点数が決められており、最後に「標準点数」も決められていることを示している。該当者は各項目の最低ラインをクリアするだけではなく、総合点数も標準点数を超えなければならない。

以上のように、W社は表4-12～表4-19の採点標準で八つの方面から総合点数を計算し、表4-11の標準点数を参照しながら該当者の「崗位」等級を決定する。しかし、技術者の「崗位」等級を決めるには、以上の標準だけではない。

「……原則的に、首席エンジニアには、二つ以上の企業レベルの重大革

表4-11 W社技術職の技術崗位の標準と決め方

		助理エンジニア	主管エンジニア	主任エンジニア	首席エンジニア
1	創新成果	≥15	≥25	≥40	≥60
2	論文著作	≥5	≥10	≥20	≥30
3	年度考課	≥15	≥25	≥40	≥60
4	導師帶徒		≥5	≥10	≥20
5	專業奨励		≥5	≥10	≥10
6	学歴	≥5	≥10	≥15	≥20
7	專業年数	≥2	≥5	≥10	≥15
8	培訓授課		≥2	≥6	≥10
	標準点数	≥50	≥130	≥200	≥260

注：出所：「W社技術崗位晋昇量化賦分標準（2006年12月30日）」に拠り、一部修正。

新プロジェクトを成功させた経歴を持つことが必要であり、主任エンジニアには、部門レベルの重大革新プロジェクトを成功させた経歴を持つことが求められる。そして主管エンジニアには、科室レベルの革新プロジェクトを担当した経歴を持つことが求められ、助理エンジニアには革新プロジェクトに参加した経歴を持つことが求められる。……」⁽¹¹⁰⁾

要するに、技術職の「崗位」等級の昇級には、実務経験が求められており、より高い等級であると、その実務経験に関する要求は厳しくなる。

表 4-12 W 社における技術職の創新成果に関する採点基準

レベル・等級		位次 ⁽¹¹¹⁾				
		1	2	3	4	5
国家級	一等	45	40	35	30	25
	二等	40	35	30	25	20
	三等	35	30	25	20	15
	四等	30	25	20	15	12
省級	一等	30	25	20	15	12
	二等	25	20	15	10	8
	三等	15	10	8	7	6
副省級 ⁽¹¹²⁾	一等	25	20	15	10	8
	二等	15	10	8	7	6
	三等	10	8	7	6	5
市級	一等	15	10	8	7	6
	二等	10	8	7	6	5
	三等	8	7	6	5	4
県級	一等	8	6	5	4	3
	二等	6	5	4	3	1
	三等	5	4	3	2	
国家特許	発明	15	8	2		
	技術改善	5	3			

注：①創新成果は「発明賞」,「自然科学賞」,「科技進歩賞」,「社会科学優秀成果賞」,「星火賞」と「優秀勘探賞」を含むこと。

②原則として、五年以内のものであること。

③同一成果が多レベルの賞を得た場合、一番高い点数で計算し、複数の成果があれば点数を合計すること。

④各レベル・各等級の「位次5」以降の順位は順番で2点を通減すること。例えば国家級一等の「位次6」なら23点であり、「位次7」なら21点である。

⑤出所：「W社技術崗位晋昇量化賦分標準（2006年12月30日）」に拠る。

以上、W社の技術職の等級分けと昇級条件を紹介した。これらの標準，制度によって，技術職の人々は「助理エンジニア」，「主管エンジニア」，「主任エンジニア」と「首席エンジニア」に区分された。各等級には人数の制限が存在せず，技術職の従業員が毎年の末に上記した八つの方面及び経験からチェックされ，下級にいる方は上級の必須条件をクリアできたら聘任グループと人的資源部の調整によって昇級が決定される。

表 4-13 W社における技術職の論文著作に関する採点基準

分類		等級・位次			国家級			省級			副省級			市級		
		一	二	三	一	二	三	一	二	三	一	二	三			
論文	公开发表 (CN)	6	4	2	4	3	2	3	2	1	2	1				
	内部発表 (省内)				3	1		2	1		1					
	学会報告	3	2	1	2	1		1			1					
著書	区分・位次		公开发表 (ISBN)					内部出版								
	字数		一	二	三	一	二	三	一	二	三	一	二	三		
	20万字以上		15	10	8	8	6	4	8	6	4	4	3	2		
	10万字以上		10	8	6	6	4	3	6	4	3	3	2	1		
	3万字以上		8	6	4	4	3	2	4	3	2	3	2	1		
	3万字未満		6	4	2	3	2	1	3	2	1	3	2	1		

- 注：①国家級學術雑誌は國務院の各部門，中国科学院，各民主党派と全国的な団体が発行している雑誌であり，省級學術雑誌は省，自治区，直轄市の各部門が発行している雑誌である。企業が発行している雑誌は市級雑誌として認められる。
- ②合計点数が20点を超えた場合，超過した分に30%をかけて20に加算すること。
- ③出所：「W社技術崗位晉昇量化賦分標準（2006年12月30日）」に拠る。

表 4-14 W社における技術職の年度考課に関する採点基準

年度考課成績	考課優秀	考課称職	考課基本称職	考課不称職
点数	12	7	0	0

- 注：①現在の崗位等級での年度考課成績で計算すること。
- ②合計点数が40点を超えた場合，超過した分に50%をかけて40に加算すること。
- ③最近2年に「考課基本称職」または「考課不称職」があった人には昇進資格が無いこと。
- ④筆者が「W社技術崗位晉昇量化賦分標準（2006年12月30日）」に拠り作成。

表 4-15 W 社における技術職の導師帯徒に関する採点基準

崗位等級	主管エンジニア	主任エンジニア	首席エンジニア
新入大学卒 (点/人)	5	5	5
新入修士卒 (点/人)		7	7

- 注：①生徒の年度人事考課の成績は「考課基本称職」であれば、2点/人を引くこと。
 ②生徒の年度人事考課の成績は「考課不称職」であれば、10点/人を引くこと。
 ③合計点は20点を超えた場合、超過した分に50%をかけて20に加算すること。
 ④導師の原因で生徒が仕事をやめた場合、該当導師の昇進資格は無いこと。
 ⑤出所：筆者が「W社技術崗位晋昇量化賦分標準」に拠り作成。

表 4-16 W 社における技術職の專業奨励に関する採点基準

	國家級	省級	副省級	市級	県級	県以下
専門奨励		15	10	6	4	2
先進労働者		10	6	4	3	2
労働模範	30	20	15	5	4	2

- 注：①現在の崗位等級で取得した表彰で計算すること。
 ②同年、同一業績で取得した多項の表彰について、最も高い点数で計算すること。
 ③出所：「W社技術崗位晋昇量化賦分標準（2006年12月30日）」に拠る。

表 4-17 W 社における技術職の學歷に関する採点基準

		博士	修士/ダブルディグリー	大学	短大	技校
学校 (専門と一致)	正規卒業	25	20	15	10	5
	在職卒業	20	15	10	5	
学校 (専門と近い)	正規卒業	20	15	10	5	
	在職卒業	15	10	5		
学校 (専門と無関係)	正規卒業	15	10	5		
	在職卒業	10	5			

- 注：①原則として、技術職に就く従業員には大卒の學歷が求められる。そのうちに、主管エンジニアには学士学位が必要；主任エンジニアには修士学位が必要；首席エンジニアには博士学位が必要。
 ②出所：「W社技術崗位晋昇量化賦分標準（2006年12月30日）」に拠り、一部修正。

表 4-18 W 社における技術職の専門年数に関する採点基準

分類	点数
一年ごと	1
勤務時間が半年以上	1
勤務時間が半年未満	0

- 注：筆者が「W社技術崗位晋昇量化賦分標準（2006年12月30日）」に拠り作成。

表 4-19 W 社における技術職の培訓授課に関する採点基準

分類	点数/2 コマ
主管エンジニア以上で、企業内部教育師の資格を持つ者	1
企業内部教育師の資格を持たず、企業の指示によって授業を行なう者	0.5

注：①企業内部教育師の資格を持つ者が年間 20 コマ以上の授業を行なっても、10 点を記入すること。

②企業内部教育師の資格を持たない者のコマ数は 32 コマを超えてはいけないこと。

③筆者が「W 社技術崗位昇昇量化賦分標準（2006 年 12 月 30 日）」に拠り作成。

では、技術補助職の「崗位」等級分けは如何に行なっているのか。

先ほどの話に、「技術補助職は主に申請者の技術能力、仕事遂行能力及び持っている国家資格を評価して、勤続年数の要素を考えながら」崗位等級が決定されるとある。まず、手続きから見ると、技術補助職の等級昇進は技術職と違って、年度末に昇進申請を提出しなければならない。聞き取り調査によると、昇進に必要とする条件が全部公開されており、個人は自分で判断して申請を提出しても良いし、部門推薦で提出しても良い。次に、聘任グループは候補者を選出し、技術能力、仕事遂行能力、資格と勤続年数などの方面から評価を行い、合格者リストを経営トップに提出して、許可を得たら会社の掲示板で掲示する。異論が特になかったら一週間後に人的資源部が正式に登録し、新たな等級に応じた処遇を次年度から与える。しかし、ここで注意すべき点は、下記の内容である。

「……崗位の需要を研究して各崗位等級の人数を決め、原則的にはピラミッドの形にする……」⁽¹¹³⁾

要するに、技術補助職の各等級には人数制限がある。実際の状況を聞くと、現地調査を行なった時点（2007 年末）では、技術補助職の中に、「首席高級技師」の割合は 3%、「高級技師」の割合は 7%、「技師」は 12%、「助理技師」は 20%、そして「高級工」は 26%、「中級工」は 32% であった。そして調査資料⁽¹¹⁴⁾によると、W 社の技術補助職の崗位等級昇進条件は表 4-20 の通りで

表 4-20 W 社における技術補助職の等級昇進条件

崗位等級	能力条件	資格	勤続年数
首席高級技師	專業技術補助の責任者或いは技術的權威であり、研究実験・機械修理に関するあらゆる難問を分析・解決する能力を持っている。	高級技師資格5年以上	20年
高級技師	專業技術補助の技術的權威であり、技能レベルが高い。研究実験・機械修理に関する難問を分析・解決する能力を持っている。	高級技師資格	15年
技師	技術補助の重要人員であり、理論知識と操作技能を有する。	技師資格2年以上	10年
助理技師	技術補助における一般の問題を一人で分析・解決する能力を持ち、指導を受けながら複雑な技術難問でも処理できる。	助理技師以上の資格	5年
高級工	技術補助の一般的仕事に従事でき、その専門の理論知識と操作技能を有する。	高級工以上の資格	2年

注：筆者が調査資料に拠り作成。

ある。

このような条件で、W社は「技術補助職」の等級分けと昇進を行なっている。

以上、W社の「技術職」と「技術補助職」の等級分けと昇進条件を見てきた。ところで、上記した制度とルールは「技術職」と「技術補助職」の大まかな区分であり、図4-7の中に、例えば「首席エンジニア」には「首席エンジニア1」、「首席エンジニア2」、「首席エンジニア3」が設定されている。聞き取り調査によると、これらの等級分けはもともとなかったが、従業員の労働意欲を引き出すために設定した等級である。さらに、「一般経営人員」と「管理職」の「崗位」等級と同様に、「技術職」と「技術補助職」の「崗位」等級分けは図4-6のような等級分けにとどまらず、賃金のインセンティブ機能を高めて従業員の労働意欲を更に引き出すために、等級内の細区分を行なった。

「従業員の崗位賃金はその人事考課成績にしたがって変動するシステムを作りたかったので、我々は崗位等級をさらに分割しました。主任エンジニア3から首席エンジニア1までについては四等級ずつを設定しました。

そして助理エンジニア 2 から主管エンジニア 1 までは二等級ずつを設定しました。一番下の技術員 1 も技術員 2 も二等級ずつを分けました。技術補助職も同じく、高級技師 2 から一番上の首席高級技師 1 までは四等級ずつを設定して、高級工 1 から高級技師 3 までは二等級ずつを分けました。賃金水準に関しまして、技術補助職の一番高い等級の首席高級技師 1 は首席エンジニア 3 と同じ賃金水準に設定しました。』⁽¹¹⁵⁾

以上の話から、W 社の技術職と技術補助職の崗位賃金は表 4-21 の通りである。表内の金額は架空のものである。

さて、上の話で注意すべき点は「従業員の崗位賃金はその人事考課成績にしたがって変動するシステムを作りたかった」という話である。また、調査資料に

表 4-21 W 社の技術職と技術補助職の崗位賃金表 単位：元

技術職	技術補助職	①	②	③	④
首席エンジニア 1		4150	4050	3950	3850
首席エンジニア 2		3750	3650	3550	3450
首席エンジニア 3	首席高級技師 1	3350	3250	3150	3050
主任エンジニア 1	首席高級技師 2	2950	2850	2750	2650
主任エンジニア 2	高級技師 1	2550	2450	2350	2250
主任エンジニア 3	高級技師 2	2150	2050	1950	1850
主管エンジニア 1	高級技師 3	1750	1700		
主管エンジニア 2	技師 1	1650	1600		
主管エンジニア 3	技師 2	1550	1500		
主管エンジニア 4	技師 3	1450	1400		
助理エンジニア 1	助理技師 1	1350	1300		
助理エンジニア 2	助理技師 2	1250	1200		
技術員 1	高級工 1	1150	1100		
技術員 2-①	高級工 2	1050			
技術員 2-②	高級工 3	1000			

注：①表内の金額は架空したものである。

②筆者が聞き取り調査に拠り作成。

「……年度考課の成績によって昇格、維持または降格を行なう。20～25%の考課優秀の者に等級昇級をさせ、5%の考課基本称職と考課不称職の方に等級降格をさせる。残りの70%の考課称職の者に対して元々の等級を維持させる。……」⁽¹¹⁶⁾

と明記している。実際にも、W社の技術職と技術補助職の崗位賃金はその年度人事考課の成績から大きな影響を受けている。技術職の「主任エンジニア」の例で言うと、年度考課の成績は「考課優秀」であれば、「主任エンジニア3-②」から「主任エンジニア3-①」への昇格がもちろんできるが、「主任エンジニア3-①」から「主任エンジニア2-④」への昇格もできる。要するに、「主任エンジニア」内部での等級昇級・降格は年度考課の成績によって行なわれるが、グレードの間では、「首席エンジニア3」のグレードに昇進しない限り、年度考課の成績はいくら「考課優秀」でも、崗位賃金は「主任エンジニア1-①」のところで止まってしまう。

ところで、聞き取り調査によると、年度考課の成績が悪い場合、該当従業員の崗位賃金は降格することになり、二年連続で「考課不称職」（最低レベルの評価）であれば、職場から離されることにいたる。そして、崗位賃金の等級降格には下限が設定されていないそうである。

「年度考課の成績は『考課不称職』であれば、直ちに等級降格になります。二年連続で『考課不称職』であれば、この方の仕事には大きな問題が存在しており、その仕事に適任できないと認識されるので、職場から離され、生産現場に行かせることになります。連続じゃなくても、例えば今年の成績は『考課不称職』で、『技師3-①』から『技師3-②』まで降格された。そして来年は『考課称職』なら、そのまま『技師3-②』を維持できるが、再来年の成績はまた『考課不称職』であれば、『助理技師1-①』まで降格されます。」⁽¹¹⁷⁾

以上の「技術職」と「技術補助職」の「崗位賃金」についての内容をまとめて整理してみよう。

①「技術職」の「崗位賃金」について、各崗位等級に人数の制限がなく、昇進条件をクリアできる者はすべて昇進できる。技術補助職の各崗位等級には人数の制限があり、昇進条件をクリアしても、上級の人数が満たされていれば昇進できない。

②各崗位内部（「技術職」の場合はグレード内部）での昇給・降格は年度考課の成績によって行なわれる。年度人事考課の成績は「考課優秀」（最高レベルの評価）であれば、該当「崗位」内の昇号となる。すでに該当「崗位」の最高水準にいる者は、上級の「崗位」に昇進しない限り、その年度人事考課の成績がいくら「考課優秀」であっても、「崗位賃金」は昇給されない。しかし、「考課不称職」による降格の下限は設定されておらず、その「崗位」の最低水準にいる者は年度考課の成績が「考課不称職」であれば、直ちに下の「崗位」の最高水準へ降格されてしまう。

要するに、W社の「技術職」と「技術補助職」の基本給（「崗位賃金」）はそれぞれの昇進条件を満たすことができると等級昇進することになり、「人基準」の性格を持っており、日本企業の職能資格給のように見える。ただし、「技術職」の場合は人数の制限がないが、「技術補助職」の場合は人数の制限が設定されている。そして、「崗位」内の賃金昇給は年度人事考課の成績によって行われ、「考課優秀」であれば直ちに等級昇給になる。しかし、日本企業の職能資格給には降格がほとんど存在しないのに対して、W社は年度人事考課の成績によって基本給の等級降格が行われ、「考課不称職」であれば「崗位」内でも「崗位」間でも降格されることにいたる。この点から、従業員のパフォーマンス、即ち成果からも大きな影響を受けているとすることができる。

【技術職と技術補助職の業績賃金とその他】

聞き取り調査によると、W社の技術職と技術補助職の「業績賃金」は「一般経営人員」と「管理職」の「業績賃金」と同様に、基数は大まかの「崗位等級」によって決められる（表4-22）。「崗位等級」が変わると、「業績賃金」の

表 4-22 技術職と技術補助職の業績賃金基数表

単位：元

技術職	技術補助職	業績賃金基数
主席エンジニア	主席高級技師	5000
主任エンジニア	高級技師	4000
主管エンジニア	技師	3000
助理エンジニア	助理技師	2000
技術員	高級工	1500

注：①表内の金額は架空のものである。

②筆者が聞き取り調査に拠り作成。

基数も変わっていく。そして、三ヶ月ごと一回に「季度考課」が実施され、その成績も「一段」(20~25%)、「二段」(70%)、「三段」と「四段」(5%前後)の四つの段に分けられ、各段の係数も「一般経営人員」や「管理職」と同じであり、すなわち「一段」は1.2、「二段」は1.0、「三段」は0.8、「四段」は0.0である。また、業績賃金の計算も同じで、以下の算式で算出する。

$$\text{業績賃金} = \text{業績賃金基数} \times \text{段級係数} \times \text{部門考課成績} \times \text{企業考課成績}$$

ところで、「技術職」と「技術補助職」の賃金部分の冒頭にも簡単に説明したように、W社の「技術職」の従業員の賃金構成には「崗位賃金」と「業績賃金」だけではなく、「項目賃金」という項目もある。これは一体何だろう。

「技術職の人々は我が社にとってとても重要な人的資源です。企業が発展・成長していくには、やはり技術が大事です。特に来年からEUⅢ標準が求められているので、我々のエンジンの研究開発にはまだたくさんの技術課題が残っています。技術職の人々は普段の仕事以外に、このような技術課題も研究しなければなりません。このような研究課題を解決するために、今、我が社は技術職の部門内でプロジェクトチームを設立していて、個々技術職の従業員はこれらのチームに入っています。企業は彼らのプロジェクトチーム内での役割分担に応じて『項目賃金』を一般の給料以外に

支給しています。役割分担は、大まかに『項目責任者』や『一般人員』、『補助人員』などの三種類に分けています。『首席エンジニア』は『項目責任者』となります。『主任エンジニア』と『主管エンジニア』は『一般人員』となります。そして『助理エンジニア』と技術員は『補助人員』となります。……同じ『項目責任者』でも、崗位等級が違うなら、その項目賃金にも差があります。まあ、崗位等級の順位ですね。『首席エンジニア 1-①』の項目賃金は最も高い、そして『技術員 2-②』の項目賃金は最も安い。……」⁽¹¹⁸⁾

要するに、「項目賃金」は日常業務以外の技術課題の研究を奨励するために、企業が特別に技術職の人々に支給する賃金である。この賃金は大まかに従業員の役割分担で支給されているが、細かいところではやはり「崗位等級」とリンクしている。「項目賃金」のイメージ表は表 4-23 の通りである。

表 4-23 W 社の技術職の「項目賃金」標準表 単位：元／年間

技術職	①	②	③	④
首席エンジニア 1	15200	14700	14200	13700
首席エンジニア 2	13200	12700	12200	11700
首席エンジニア 3	11200	10700	10200	9700
主任エンジニア 1	9200	8800	8400	8000
主任エンジニア 2	7600	7200	6800	6400
主任エンジニア 3	6000	5600	5200	4800
主管エンジニア 1	4400	4000		
主管エンジニア 2	3600	3200		
主管エンジニア 3	2800	2400		
主管エンジニア 4	2000	1600		
助理エンジニア 1	1200	1000		
助理エンジニア 2	800	600		
技術員 1	500	400		
技術員 2	300	200		

注：①表内の金額は架空のものである。

②筆者が聞き取り調査に拠り作成。

聞き取り調査によると、この「項目賃金」は年度末に支給されており、その支給も従業員の年度人事考課の成績に応じる。年度人事考課の成績は「考課優秀」或いは「考課称職」であれば、決まった金額で支給されるが、「考課基本称職」である場合には半額が支給され、「考課不称職」である場合には支給されない。その性格を言うと、やはり奨励金のような存在と言えるだろう。

最後に、「技術補助職」の業績賃金にも補足すべき点がある。

人事考課のところで紹介したように、現場労働者の生産業績が良く、忙しい時期に生産計画を大幅に超過できたとしたら、「技術補助職」の従業員の業績賃金には個人、部門及び企業の「季度考課」の成績に応じるだけではなく、褒賞として現場の業績と相応した修正係数もかけられることになっている。

「……現場生産をうまく行なうために、技術補助職の努力は不可欠です。生産現場で生産計画を大幅に超過できたとき、例えば30%を超過できたときに、技術補助職の人たちもよく頑張ってくれたので、ご褒美としてその業績賃金に例えば1.2の係数を掛けますとか。……」⁽¹¹⁹⁾

しかし、聞き取り調査でこの係数の決め方を尋ねたが、残念ながら

「制度的に定めた決め方がありません、そのときに経営トップと生産部門の部長、技術補助部門の責任者たちが集まって一緒に決めます。でも、係数をつけたことは何回もあったけれど、全部1.2でしたよ……」⁽¹²⁰⁾

という説明しか得られなかった。

4.2.5 営業マンと生産労働者の賃金制度

W社は営業マンと現場の生産労働者には以上で紹介したような制度とは異なった賃金制度を適用している。まず、営業マンの賃金を見てみると、

「営業人員の賃金はもともとみんな平等に支給していました。売れても

売れなくても給料はほとんど同じでした。勤続年数の長い人の給料は若干よりちょっと高かったけれど、そのようなわけで営業人員たちの働く意欲はあまり高くなかったのです。それによって会社の売り上げも低かったのです。こんな状況から抜け出すために、我が社は営業人員の賃金を改革しました。最初にも管理職の賃金制度と同様に設定することを考えていました。賃金水準について、高すぎるとダメです、企業内の他の人たちの不満が溢れますから。しかし安すぎると、彼らから不満が出ます。例えば費用は何でもかんでも公費で清算します。または顧客企業からリベートを請求するとか。これらの行為の直接の結果は、例えば費用が高騰してしまうことや、リベートの請求によって企業はイメージダウンになってしまうことなどになります。これらの問題を改善するために、結局、歩合給にしました。個人が売った製品の量で給料を計算します。その売上高に一定のパーセントを乗じて歩合給を算出します。もちろん、製品需要の多い時期と少ない時期がありますから、彼らの生活を保障するために、基本給もありますけれど、本当に少しだけです。また、年末になると、我々は年間の売り上げを分析して集計して、誰が新たな大きな顧客を見つけたとか、誰の業績が最も良かったとか、『優秀営業マン』や『先進営業マン』などの栄誉を与えて、奨励金も支給します。企業の売り上げが大幅に増大した年に、ほとんどの営業マンは奨励金がもらえますよ。』⁽¹²¹⁾

上の話から分かるように、W社の営業マンの賃金は基本給と歩合給から構成され、企業の売り上げが良いときに、または自分の業績が良かったときに、年末に一時金の奨励金がもらえる可能性もある。要するに、営業マンの賃金構成は以下の通りである。

営業マンの賃金＝基本給＋歩合給（＋年末一時奨励金）

ところで、歩合給を計算するとき、その「一定のパーセント」がどのように

決定されるのかは、残念ながら、聞き取り調査で確認できなかった。

以上は W 社の営業マンの賃金である。では、W 社の生産労働者の賃金制度はどうなっているのだろうか。

「昔、賃金改革の前に、生産労働者の賃金は平等主義の『計時工資』⁽¹²²⁾で、勤続年数が最も大きな賃金額の決定要素でした。勤続の最も長い労働者の基本給は入社したばかりの若手の3倍でした。そして毎月奨励金もありました。全員ありますね。一生懸命に働いて、例えば200元の奨励金ももらえますが、あまり頑張らなくても遊びながら働いても100元の奨励金があります。これではやはり奨励金のインセンティブ機能があまりなかったのです。1998年前後、我が社は賃金改革を行なって、生産労働者の賃金を主に『計件工資』（出来高賃金——筆者注）にしました。マン・アワーを計算しますね。例えば一つの部品を加工するには平均2分間が必要だとすると、効率の高い人は高い賃金がもらえます。例えばある労働者の熟練度がとても高くて、1分間だけで十分だと、同様に一日八時間労働ですが、彼の能率で計算すると、平均の十六時間の生産量が産出できます。すなわち一日に二日のマン・アワー。我々は彼らのマン・アワーに従って給料を支払っています。『計件工資』以外に、彼らの賃金には勤続給もあります。勤続年数1～9年なら1元/年、10～19年なら2元/年、20年以上なら3元/年の基準で計算します。まあ、この割合は少ないですね。30年の勤続にしても勤続給は90元しかありませんから。』⁽¹²³⁾

W 社は生産労働者の労働意欲を引き出すために、中国の計画経済期にも実施していた「計件工資」、すなわち出来高賃金を導入した。現在、生産労働者の賃金は主に「計件工資」と勤続給から構成され、「計件工資」は上記のように能率を反映したマン・アワーで計算されている。

生産労働者の賃金＝「計件工資」＋勤続給

「生産労働者は毎日『工作票』を記入しなければなりません。『工作票』に仕事内容、出勤時間、終わりの時間、生産量、合格品の量などを記入して、現場にいる品質検査人員のサインと現場責任者のサインをもらって、一日の仕事が終了した後上司に提出します。毎日一枚の『工作票』。月末になると、我々はこの一ヶ月分の『工作票』で労働者のマン・アワーを計算して給料を支払います。不良品率や安全生産、設備保養などは毎月の人事考課でチェックされるので、この考課の点数を『計件工資』の金額に乗じて労働者の給料が計算されます。例えばマン・アワーで算出した金額は2000元とすると、彼の人事考課の成績は90点であれば、彼の実際の給料は1800元になります。」⁽¹²⁴⁾

ということは、生産労働者はマン・アワーで算出した「計件工資」を全額もらえるわけではない。マン・アワーで算出した賃金額に人事考課の成績を乗じた金額が実際の給料となる。すなわち

生産労働者の賃金＝「計件工資」×人事考課の成績（％）＋勤続給

しかし、W社の一年間の生産には忙しい時期と暇な時期がある。忙しい時期なら製品をどんどん生産しても構わないが、暇な時期になると、製品を多く産出したら在庫コストが高まり損失になる。この問題について、W社は如何にコントロールしているのか。

「企業の生産は、忙しい時期もありますが、暇な時期もあります。我々は生産計画をもっています。忙しい時期にはもちろん全ての生産ラインを稼働させて、全員の生産労働者を動員して、労働時間を延長してやります。例えば一日8時間のシフトを10時間にします。ということは2時間の延長ですね。このような時期に、効率の良い労働者が生産ノルマを達成できたら、余裕があれば、続けて作業をやってもらいますが、そのノルマを超過した分に係数をかけますね。例えばある従業員の熟練度はとても高く、10時間内で10時間の生産ノルマの120%の製品を産出したとする

と、その超過した 20% に 1.2 の係数を掛けて、24% になります。普通のマン・アワーは 10 時間で計算すると、彼のマン・アワーは $10 \times 1.24 = 12.4$ 時間になりますね。もし 1.2 の係数を掛けないと、 $10 \times 1.2 = 12$ になります。この 0.4 は企業が彼に対しての奨励になります。』⁽¹²⁵⁾

話によると、忙しい時期に、特に生産計画が非常にハードで、企業が従業員の全員を動員して生産を行なうときに、生産ノルマを超過した分は奨励される。一般的に、0~20% の超過分には係数 1.2 が、20% 以上の超過分には係数 1.5 が掛けられる。ところで、時間の延長は、普通は残業時間であり、残業代や時間外手当をつけるべきだと見られるが、中国ではこのような考え方が非常に弱い。上述したように、W 社では、時間を延長しても、賃金は普通に計算され、高能率だけには奨励の意味を持った係数がかけられている。

「しかし、暇な時期では、企業の実業計画は多くないですが、生産労働者は彼らの指定された生産ノルマを超えてはいけません。時間の延長ももちろんありません。でないと在庫コストが高くなりますね。最も暇な時期でしたら、生産労働者が順番で休んでもらいます。例えば労働者は一ヶ月に半月しか働いていないとか。このような時期でしたら、『計件工資』が実施できません。なぜなら、『計件工資』で賃金を計算すると、一ヶ月の給料は 400 元しかなくて、現地の最低賃金水準よりも低いからです。法律を守って、従業員の生活も支えるために、暇な時期で、企業は大体 800~900 元ぐらいの給料を支払っています。逆に最も忙しい時期にみんながよく生産計画をクリアできたら、企業も生産に参加した労働者の全員に一ヶ月か二ヶ月分のボーナスをあげますから。』⁽¹²⁶⁾

生産が忙しい時期には労働者たちに残業をさせ、「計件工資」で賃金を支払い、最も忙しいときに係数をかけて賃金を支払い、ボーナスもあげるが、暇な時期にワークシェアで生産を行い、「計件工資」を実施せずに生活費用と相当

する賃金を支払う。

まとめてみよう。

①生産労働者の賃金は主に「計件工資」で支払い、以下の算式で計算できる。

生産労働者の賃金＝「計件工資」×人事考課の成績（％）＋勤続給

②忙しい時期に、生産を奨励するために、生産ノルマを超過した分に奨励的な係数を乗じて「計件工資」を計算し、生産計画を完璧にクリアできたらボーナスも出す。

③暇な時期に、在庫コストを抑えるために、生産ノルマを超過しないようにコントロールし、ワークシェアで生産を行う。賃金分配も一時的に「計件工資」の実施をやめ、生活費用に相当する給料を与える。

4.2.6 小括

以上、W社の企業賃金総額の決め方を含め、従業員別の企業内賃金制度を紹介した。表でまとめてみると、表4-24のとおりである。

以上の賃金制度の内容から、W社は中国国家労働社会保障部が2000年11月6日に公布した『企業内部分配制度改革の深化についての指導意見』⁽¹²⁷⁾の規定に従い、「崗位賃金」を主要部分とし、賃金のインセンティブ機能も発揮できる「崗位業績賃金制度」を作り上げ、実施していることがわかる。特に賃金のインセンティブ機能の発揮について、W社では人事考課が強化され、業績賃金のみならず、「崗位賃金」も現場労働者の「計件工資」も人事考課の成績とリンクさせ、支給するに至り、職位等級・職能資格等級の昇降も人事考課から大きな影響を受けている。これはW社の企業内賃金制度における最も注意すべき点であろう。

ところが、「崗位賃金」の性格を見ると、W社の「一般経営人員」の「崗位賃金」だけは「仕事基準」の性格を持っているが、「管理職」、「技術職」と「技術補助職」の「崗位賃金」の性格は「人基準」であることがわかる。「崗位賃金」という言葉は1990年代の「崗位技能賃金制度」から初めて使用され、特に「崗位技能賃金制度」では労働者の崗位の労働責任、労働技能、労働強度

表 4-24 W 社の賃金総額の決定と従業員別賃金制度一覧表

賃金総額	特徴：「企業賃金総額と企業生産経営業績とをリンクする制度」。 ・政府によって多くの規制や原則が公布され、政府からの影響は大きい。		
区分	賃金構成	性格	特 徴
経営 トップ	年俸制 (+奨励 金)	年俸給 (+賞与)	<ul style="list-style-type: none"> ・国有資産監督管理委員会が決定する。 ・国有資産監督管理委員会が査定を行い、査定の結果に応じて奨励金を支給する。 ・企業は年俸の一部を前払いし、年末の調整によって前払いした分が国有資産監督管理委員会に返金される。
一般 経営 人員	崗位賃金 +業績賃 金	仕事基準 +仕事基 準に基づ いた成果 基準	<ul style="list-style-type: none"> ・「崗位賃金」(基本給)は「仕事基準」の職位給であるが、各職位内部の賃金標準の昇降は、人事考課の成績によって左右されている。職位の降格があり。 ・「業績賃金」の基数は職位の等級に応じて決められ、実際の賃金額は人事考課の成績によって決められる。
管理職		人基準+ 人基準に 基づいた 成果基準	<ul style="list-style-type: none"> ・「崗位賃金」(基本給)は「人基準」の職能資格給であるが、各職能資格内部の賃金標準の昇降は、人事考課の成績によって左右されている。人数の制限と降格があり。 ・「業績賃金」の基数は職能資格の等級に応じて決められ、実際の賃金額は人事考課の成績によって決められる。
技術職	崗位賃金 +業績賃 金+項目 賃金(年 額)	人基準+ 人基準に 基づいた 成果基準 +賞与	<ul style="list-style-type: none"> ・「崗位賃金」(基本給)は「人基準」の職能資格給であるが、賃金標準の昇降は、人事考課の成績によって大きく影響されている。人数の制限と降格がない。 ・「業績賃金」の基数は職能資格の等級に応じて決められ、実際の賃金額は人事考課の成績によって決められる。 ・「項目賃金」の基数は職能資格の等級に応じて決められ、実際の賃金額は人事考課の成績によって決められる。
技術 補助職	崗位賃金 +業績賃 金	人基準+ 人基準に 基づいた 成果基準	<ul style="list-style-type: none"> ・「崗位賃金」(基本給)は「人基準」の職能資格給であるが、賃金標準の昇降は、人事考課の成績によって大きく影響されている。人数の制限と降格があり。 ・「業績賃金」の基数は職能資格の等級に応じて決められ、実際の賃金額は人事考課の成績によって決められる。
営業 マン	基本給+ 歩合給	生活保障 +成果基 準	<ul style="list-style-type: none"> ・基本給は少しかである。 ・歩合給は販売業績に応じて支給される。 ・業績が良ければ、年末一時奨励金³が支給される。
現場 労働者	計件工資 +勤続給	出来高給 +年功給	<ul style="list-style-type: none"> ・出来高及び人事考課の成績に応じて支給される。 ・特に忙しい時期と暇な時期に、特別対応が行われる。

注：筆者が作成。

と労働条件、この四つの指標に対して「崗位評価」を行って「崗位賃金」を決定し、「能上能下・移崗移薪」⁽¹²⁸⁾という原則に従い、「仕事基準」の性格を持っていた。しかしながら W 社では、「管理職」、「技術職」と「技術補助職」の「崗位賃金」には「人基準」の性格が強い。なぜか？ 実に、表面だけから見ると、「管理職」、「技術職」と「技術補助職」の「崗位賃金」の賃金標準は確かに昇格もでき、降格もでき、「能上能下・移崗移薪」の原則に従っているように見えるが、運用から見ると、その異動は「崗位」の変動によるものではなく、人事考課の成績によるものであることがわかる。したがって、W 社の「管理職」、「技術職」と「技術補助職」の「崗位賃金」は本来の「崗位賃金」ではなく、人事査定を徹底した職能資格賃金であると判断でき、W 社は「崗位賃金」という名称を借りただけだと判断すべきである。

そして、「管理職」や「技術補助職」と「技術職」の「崗位賃金」の性格から見ると、どれも「人基準」であるが、その内容には若干の相違が見られる。例えば「管理職」と「技術補助職」の「崗位賃金」の「崗級」昇級条件には主に勤続や経験などの属人の条件が並べられているに対して、「技術職」の「崗位賃金」の「崗級」昇級条件には、発明や受賞の数や、論文の数など、成果的な要素と見られる条件が多い。また、「技術職」の「崗位賃金」の「崗級」昇級条件を見ると、「なぜ発明や受賞、論文に対してそれほど重視しているのか？ 人事考課の成績、即ち会社に対する貢献度をもっと重視した方が良いのではないか？」という疑問が浮かんでくるかもしれないが、それは恐らく、かつての国営企業は社会的機能（社会の発展に対して貢献する）を非常に重視していたため、W 社はそのやり方を今日においても承継・実施していると考えられる。これらの点も W 社の賃金制度を吟味する際に注意すべきところであろう。

第五章 W 社の生産管理と品質管理

周知のとおり、製造業企業にとって、生産管理は非常に重要であり、品質管

理も不可欠である。第四章で、我々は W 社の雇用管理と賃金制度を見てきた。ここでは、W 社の生産管理と品質管理を見てみよう。

5.1 W 社の生産管理

生産管理は、生産計画管理と在庫管理などからなる。まず、生産計画管理を見ると、W 社には多くの種類の計画が立てられている。

「我が社は企業戦略、中期計画と年度計画があります。企業戦略はほとんど五年毎に立て、修正されます。企業戦略に従って中期計画を作ります。大体三年に一回です。そして中期計画に基づいて年度計画を立てます。……毎年、生産計画を立てておりまして、基本的には月ごとまで具体的にしています。生産計画を立てるには市場状況に対する予測が必要ですが、我々の予測はよく外れています。実際には計画より変化の方が早いですからね（笑）。例えば2004年、我々の利潤が高かったので、当時の予測では2005年も悪くないと。しかし2005年の収益はそんなに良くなかったです。なぜかという、2005年に政府は大型トラックが高速道路を走るのが制限するという政策を出したからです。この政策はトラック運輸業に大きな影響を与えていまして、我々も影響を受けていました。そして2005年の予想では、2005年の政策の影響と、もう一つ、翌年に我々が中国重汽集団から脱出するとの二つの原因がありますので、2006年の収益も良くないと思っていましたが、現実では、2006年の利潤額は高かったです。」⁽¹²⁹⁾

中国の市場は政治、政策、及び他の様々な原因で、不確実性が特に高いため、企業は市場状況を予測・把握するのは難しい。しかし、予測の正確性が高くなくても、W 社は真面目に市場状況を予測し、それに基づいて計画を立てている。

「一般的に言えば、我々は毎年10月から市場調査を行いません。市場調査をやって、分析して、その結果に基づいて次年度の生産計画を立てます。生産計画は販売量の予測です。例えばどの種類の製品をどれくらい生産する。そして、企業内部の各部門の生産能力を測ります。設備の状況、人員の状況、どこに潜在的生産能力があるかを調べた上で、新年度の初め頃までに調節しておきます。これらの作業が終わったら、生産のアレンジが始まります。去年は我々の生産計画は18万台でしたが、実際の業績は20万台でした。そして今年（2007年——筆者注）の計画は22万台です。もちろん、この数字は我々の生産能力に対する計画ではなくて、主には販売台数ですね。生産能力の台数ならもっと大きいですよ。」⁽¹³⁰⁾

聞き取り調査によると、年度計画は月毎に分けられている。

「生産計画はまず三ヶ月毎に分けられています。我々の製品は需要量の大きい季節もありますが、需要量の小さい季節もあります。したがって、我々の生産計画には、毎季の生産計画は異なります。最も忙しい季度は1～3月です。そして4～6月から暇になって、7～9月は最も暇です。10月からはだんだんに忙しくなります。でも、最初の季度（1～3月——筆者注）は最も短いですね。普通、二月には28日しかなくて、春節休みもありますので、出勤日は全部で、半月しかありません。しかし、やはり市場の需要がありますから、我々は最初の季度を最も重視しています。しかも、最初に多く計画を完成できたら、後は楽になりますね。第二、三季度（4～9月——筆者注）、特に第三季度になると、需要が少なくなりますので、主に在庫コストを削減するために、生産計画も少ないのです。」⁽¹³¹⁾

上の話から分かるように、W社の製品は季節性があるため、年度生産計画の生産量は月ごとに平等に分けておらず、10月から3月までの生産計画は多く設定されているが、4月から9月の生産計画は少なく設定されている。話に

よると、忙しい時期に、企業は全ての生産ラインを利用し、労働者全員を動員して生産を行なうが、暇な時期になると、一部の生産ラインだけを利用し、労働者のワークシェアで生産をし、または労働者に対して教育訓練を行い、労働者のキャリア・アップを促進している。

「季度計画がありますが、具体的に言うと、我々は月度計画に従って生産を行ないます。月度計画はお客さんからの注文に基づいて作成されます。大体の生産計画は大まかに立てていますが、具体的に、例えば製品の種類はやはり顧客の注文からです。市場には需要がありまして、それは最も大きな計画、最も大きな指令ですから。我々はディーゼルエンジンを作っていますから、主に大型トラックと建設機械のメーカーに提供しています。彼らも計画を立てていて、大体の計画を我々に教えてくれるから、我々もそれを参考しながら自分の計画を立てています……企業では一般的に月度計画で生産を行なっていますが、実際に生産現場では週単位でも計画を立てています。」⁽¹³²⁾

以上のように、年度生産計画は月、週単位まで分解され、市場の需要に対する予測と顧客からの実際の注文にしたがって生産を行なっている。しかし、市場は不確定なものであり、顧客の注文も不確定性がある。顧客からの注文と企業の計画との間に矛盾が出た場合、W社の現場ではどれに従うのだろうか。

「それは計画に従います。計画があればそれにしたがって生産を行ないます。今は大体この原則を守っています。昔、注文に従う時期がありました。当時、注文があったら生産を行なっていて、結局、午後16時になってからはじめて翌日の生産任務を分かることがよくありました。これでやはり生産調整（調整——筆者注）は大変な作業になっていました。一つの製品には3000個前後の部品から構成されますが、一つが足りなかったら出荷できません。しかし、部品が足りなかったらそれを作らなければ

なりませんので、やはり生産が混乱してしまっていました。現在、生産現場では計画が週単位で立てられていて、計画に対しての調節がもちろんありますが、週一回しか許していません。顧客から注文を取るときにも、至急の場合でも一週間が必要だと、顧客に説明しております。もちろん、状況によって調節もありますよ。例えば暇な時期に計画の生産量が少ないですけれど、急に大きな注文票が来たら、従業員たちを動員して残業して対応しますね。」⁽¹³³⁾

W社は主に計画に従うことを通じて生産の秩序を守っている。「では、顧客の要求を飲まないことで注文を失ったことがありましたか。」という質問に対して、

「ありました。顧客の要求に対応すべきですけれど、我々は現在全ての顧客の要求に対応できませんし、顧客全員を満足させることもできません。例えば新たな顧客を探しているところ、一つの顧客企業Aはこの後の需要もあり、量も大きいなら、今たとえ三台か四台だけでも、優先に作ってあげてもよろしいですが、もう一つの顧客企業Bは後の需要もなく、量も少なく、また形やデザインなどに特別な要求もあれば、暇な時期なら大丈夫ですが、忙しい時期ならこのような注文は失ってしまいます。顧客のニーズ、要求に全て対応して顧客を満足させることを、私たちはもちろん望んでいます、今の段階では無理ですね。」⁽¹³⁴⁾

と答えてくれた。

以上、W社の生産計画の設定と執行について説明した。では、生産現場で、生産は実際に如何に行なわれているのか。

「現場生産、普通は二シフトと三シフトで行なっています。二シフトなら朝8時から午後4時までと午後4時から真夜中12時までです。そして

三シフトなら二シフトに真夜中の12時から朝8時までの時間帯を加えます。冷間加工なら途中で作業を停止しても大丈夫ですから、二シフトでいけますが、熱間加工、特に鑄造なら、途中で停止してはいけませんので、三シフトで作業するしかありません。そして暇な時期には鑄造のような熱間加工以外の作業はワンシフトか、二シフトでやっていますが、忙しい時期には全部三シフトでやりますね。特に忙しい時期なら従業員を残業させます。もともと一つのシフトは8時間ですが、2時間を延長して10時間を働いてもらいます。もちろんその分に応じた高い給料もちゃんと支払います。』⁽¹³⁵⁾

W社の生産現場では、労働者の現場労働は上の話のように行なわれている。では、現場にいる生産管理者たちは如何に生産をコントロールしているのか。

「現場の生産をコントロールするために、生産現場では毎日の朝に『碰頭（ブントウ）会』があります。この会議には主に生産部門の責任者、部長、主任たちが参加して、生産調度について話し合います。例えばどの部品が足りないとか、どの部品が優先に作らなければいけないとか、または昨日どこの現場で何の問題があったとか、どこの現場に人手が足りないとか。これらの問題が議論されて、解決策もその場で見つけ出します。そして昨日の生産量や不良品率などの情報もその場でチェックされます。一般労働者は8時から出勤しますが、彼ら生産管理者は7時半頃に出勤して、7時45分から8時5分頃まで碰頭会で話し合っ、その後は生産の調度をやって、生産現場で見回ります。』⁽¹³⁶⁾

つまり、毎日の生産に関して、生産現場の管理者たちは「碰頭会」を通じて生産調節とコントロールについての案を練り、実行する。他に、週単位、月単位の生産計画・生産調節に関する内容は主に毎週土曜日に開かれる「党政関係

会」と「系統会」で討論される。ところで、「党政關係会」と「系統会」は週一回の頻度で開かれるが、毎月の最後の土曜日の会議はその月のまとめという形になっている。

ところで、製造業企業にとって、在庫コストの削減は非常に重要である。周知のとおり、日本のトヨタ自動車は **Just In Time** というリーン生産方式を実施し、ムダの排除を謳い、特に在庫管理について、各生産段階に在庫をゼロにすることを通じて、徹底した在庫管理を実施している。世界諸国の多くの企業はそれを真似して導入しているが、ある程度まで成功した企業は多いが、トヨタのように完全に在庫コストをゼロにした企業は一つもない。W社の在庫管理は如何に行なわれているのか。

「在庫管理について、我々は日本のトヨタ自動車から学んでいます。日本のトヨタ自動車は **Just In Time** という生産方式を実施しているじゃないですか？国内の産業、特に製造業の企業はみんなそれを学んでいますよ。精粹を学ぶのが難しいですが、一応みんな頑張っています。国内の製造企業を見ると、最もよくできているのは一汽集団でしょう。我が社の場合は、在庫コストを各生産段階でもゼロにするのが無理ですが、ある程度の在庫を認めた上で在庫コストをできるだけ削減することを要求しています。まあ、今の状態で在庫を完全にゼロにしたら、我々にとってデメリットもありますね。例えば急に顧客の至急注文が来たら対応できなくなりますからね。……日本のトヨタ生産方式からもう一つの影響はとても大きかったです。昔、我々の生産は押し出し式の **Push** 生産方式でした。一ヶ月の計画を下して、最初の工程から最後まで作業して終わります。トヨタ生産方式の導入で、我々の生産は今の引っ張り式の **Pull** 生産方式になりました、いわゆるカンバン方式ですね、一番後ろの注文から、組み立て、そして生産など最初の部品生産まで、部品の品種と量、そして原材料の品種と量を決めて、生産を行ないます。この影響は大きかったです、効果もやはりありますね。』⁽¹³⁷⁾

上の話からわかることは、第一に、日本のトヨタ生産方式は中国の製造業でも学ばれ、導入されている。第二に、引っ張り生産方式は中国の製造業企業に大きな影響を与え、大きな変化を起こした。第三に、「ムダの排除」の完全的な実現はなかなか難しい。在庫管理に関しては、突然の注文に対応するために、W社の経営者はその経験に基づいてある程度の在庫数量を設定し、維持しているが、それ以上の在庫をできる限りゼロにするように努力している。

5.2 W社の品質管理

製造業企業にとって、品質管理は非常に重要な一環である。品質の良い製品を生産するのは厳しい競争で勝つのに不可欠である。W社も品質の良さを売りにしている。では、W社で品質管理は如何に行なわれているのか。

「我が社では、完成した製品の品質管理・検査はすべて品質部に任せています。製品を出荷する前に、必ず品質部の人たちのチェック印が必要です。チェック印がないと、出荷できません。そして生産現場の中の品質管理は技術補助人員の品質管理員がチェックします。もともと、品質管理員、機械修理員は現場から離れた部屋、事務室に座っていました。現場労働者の作業中で品質をチェックし、または機械が故障したときに、彼らは生産現場へ行行って、作業をやっていました。しかし、これでやはり効率性が低くて、特に機械が故障したときに、生産労働者がその事務室に来て彼らを現場に呼ぶのは時間がかかります。部品の品質チェックも事務室から現場まで歩かないといけな。時間の無駄でしたので、彼らの事務室をなくして、生産現場の中に彼らを配置しました。」⁽¹³⁸⁾

上の話によると、W社の製品が出荷するには、必ず品質部の従業員のチェック印が必要である。そして、生産現場の生産ラインにも品質のチェックを入れており、生産の効率性を考え、生産現場に品質管理員を配置した。では、部品の生産での品質チェックは如何に行なわれているのか。

「部品の品質チェックは、重要な部品に対して全ての工程をチェックするが、普通の部品なら全部チェックする必要がありません。でも、全ての部品に対して、朝と午後、最初に出来上がった工程は全部チェックします。問題がなかったら、機械、バイトの調子や生産労働者の技術などには問題ないということになりますので、作業を続けてもらいますが、不良品であれば、機械修理員は機械をチェックして、生産労働者はマニュアルを確認してもらいます。調整してもう一回作業をやってもらって、チェックして、問題がなかったら作業をそのままに続けてもらいます。そして、サンプルを取ってチェックする部品の生産に対して、チェックの頻度も設定されています。頻度は経験に基づいて設定されていますが、違う部品のチェック頻度が異なります。例えば五分間に一回のチェックをすとか、10分間に一回のチェックをすとか。チェックする際に、品質管理員は生産労働者のできたばかりの工程を測ります。問題がなかったら生産労働者はそのままに作業を続けますが、不良品であれば生産労働者の作業を止めます。機械を直して、またバイトを取り替えてから作業を再開してもらいます。特に、バイトを取り替えたら、最初にできた部品は必ずチェックを入れます。バイトがちゃんと嵌っているかどうかをチェックする必要がありますからね。』⁽¹³⁹⁾

つまり、W社の生産現場では、一つずつ全部チェックする工程もあり、サンプルを取りながら一定の頻度でチェックする工程もある。そして全ての部品の最初の作業にチェックを入れ、バイトなどを取り替えてから一番目の製品に対してもチェックを入れる。チェックして問題がなかったら生産労働者の作業が続くが、不良であって問題があったら作業が止められる。では、生産作業中に不良品が出てきたらどのように処理されているのか。誰が責任を負うか。

「昔、生産現場で不良品が出されたら、二種類の処理方法で対応していました。一種は、直せない不良品に対して、直接に廃棄します。そして

う一種は、直せる不良品に対しては直す作業をやります。今、会社は品質問題に対してとても厳しいので、第二種の処理方法をなくしました。要するに、不良品が出たら直接に廃棄します。……生産ラインの作業ですので、どこの工程が不良であるかが明確されたら、その作業がやった生産労働者もその工程の品質管理員も責任を取ってもらいます。生産労働者の給料から一定の罰金が引かれます。そして品質管理員の人事考課の成績に影響します。品質問題は小さい問題じゃないですから、生産現場で発見できたら生産現場で処理して、その罰も軽いですが、会社レベル、または出荷してしまって、返品やりコールなどの発生に至ったら大変なことになりますよ。罰も重いです。……我々の品質部には品質検査を専門的にやっている従業員たちが配属されています。製品に品質問題があったら、まあ、一般にその原因が解明できますね。どこに責任があるかもそれで分かります。』⁽¹⁴⁰⁾

以上のように、生産現場に不良品が出されたら、現場の生産労働者の責任も問われるが、生産現場での工程の品質を管理している品質管理員の責任も問われる。では、W社の経営者、管理人員はどのように品質管理をコントロールしているのだろうか。

「毎週の月曜日、品質問題に関する例会があります。そして月度にも、会社レベルの品質会議があります。関係のある部門の責任者、現場の責任者と会社の経営トップが出席します。品質会議で、特に市場からフィードバックしてきた製品の品質に関する諸問題について議論されます。例えばどこに出荷した製品は何の問題があったのか、どの顧客から何の苦情があったのか。そしてその原因は何か、責任はどの部門にあるのか。生産ラインまで責任が追究されます。……また、毎季度に、毎年度に、品質問題分析会議もあります。品質問題に関わる部門や管理者、経営者の責任が追究されます。部門考課と人事考課の主要指標にもなっています。』⁽¹⁴¹⁾

要するに、品質問題が W 社で非常に重視されており、年度、季度、月度、そして毎週、製品の品質に関する専門的な会議が開かれ、問題が起こったら品質問題を担当する経営トップから生産ラインの個人労働者まで責任が問われる。近年、W 社は高度発展期に入り、製品の市場シェアも大きく拡大している。これはやはり従業員全員が製品の品質を重視していることに原因があると考えられる。

第六章 W 社の労使関係

周知のとおり、中国には労使関係問題は厳しい社会問題になっており、工会と呼ばれている労働組合は労働者の利益を代表できず、難しい立場に立っている。中国の労使関係と工会については、筆者の拙稿「改革開放期の中国における労使関係の展開－中国の国有企業の経営からみる中国の労使関係－」⁽¹⁴²⁾を参照していただきたい。W 社の労使関係の歴史については、小論の第三章の改革の部分で少し紹介しておいた。ここでは、「工会の役割」と「職工代表大会⁽¹⁴³⁾の現状」の二つの方面から W 社の労使関係の現状を見てみよう。

まず、「工会の役割」について。

「工会はもちろんありますよ。でも外国の工会と違います。中国の工会はやはり共産党政府の付属物のような存在です。労働者の組織だと謳っていますが、実際に本当に労働者の利益を代表して経営側と戦うことなんかありません。まあ、我が社では労働者と経営者の間にはあまり対立していませんからね。経営者トップも労働者の利益を考えていますし。そして労働者も経営側の難しさを理解してくれますし、互いに理解していると思います。……工会の役割を言うと、まず、労働競合運動⁽¹⁴⁴⁾を組織してくれます。例えば 2 月 3 月になると、企業は大変忙しくなります。労働者全員を動員して努力する必要があります。このときに、工会幹部は労働現場に来て、取締役などの経営トップと一緒に労働者を励まして、労働競合運動

を行ないますとか。そして生産が暇の時期になると、工会の幹部は共青团と一緒に娯楽活動を組織したり、体育競合大会を開催したりしています。また春節連休がありまして、連休中、工会の幹部は定年で退職し、企業に大きく貢献した従業員のお宅へ訪問したり、慰問したりしています。』⁽¹⁴⁵⁾

上の話によると、W社の労使関係は緊張してはいないようである。そしてW社の工会は中国での「一般的」な工会と変わらず、生産の忙しい時期に労働競合運動を組織し、生産の暇な時期に娯楽活動、体育大会を開催し、従業員の文化生活を豊かにする役割を果たしている。しかし、W社の労使関係は緊張してはいないが、従業員からの不満が全くないとは言えない。では、従業員から不満があった場合に、W社の工会と経営者はどのような対応をしているのか。

「従業員から不満があった場合に、彼らが直接に上司と話し合っって個別で解決するケースがほとんどです。工会の幹部に尋ねることはほとんどありません。まあ、我が社の労働者は言うことをよく聞いてくれますので、不満があっても、経営側の困難も考えてくれます。我々の経営側も従業員たちの利益や個人のキャリア・アップなどを考えてあげています。これは我が社の一種の企業文化というか……」⁽¹⁴⁶⁾

上の話から分かるように、W社の労使関係は個別化しており、個人の従業員に不満がある場合に、その上司と直接に話し合っって、解決している。昔の「単位制度」から脱出した国有企業であるため、改革で大きな変化が起こったが、経営者は自主的に労働者の利益を考え、その習慣的な考え方ややり方などはまだ存続している。そして労働者たちの利益は昔からずっと企業の経営側が考えており、2000年前後の「下崗」や現在の就職難などの状況も加え、弱い立場に立っている労働者は「言うことをよく聞く」態度を取るしかないであろう。

次に、「職工代表大会の現状」について。

昔の計画経済期から、中国の国有企業で「職工代表大会」を開き、企業の経営側代表と労働者代表と一緒に集まって企業の大きな制度、方針、政策について共同に話し合い、決定する制度があり、国有企業の労働者が経営参加を実現する有効な方式であった。しかし、今日になると、国有企業改革の進行と共に、「職工代表大会」という言葉は徐々に市場経済の騒がれに飲み込まれている。ところが、聞き取り調査によると、W社では「職工代表大会」制度がいまだに残っている。

「職工代表大会は我々の国有企業の伝統的なやり方です。我が社は今もやり続けています。でも、昔は年二回でしたが、近年は年一回でやっています。職工代表大会は労働者の経営参加制度ですが、実際に今は形式的なものになっています。労働者は意見やアドバイスを言う権利を持っていますが、実際にその意見、アドバイスを採用するかどうか、それは株主大会や取締役会が決めます。現在、職工代表大会を開いている企業はほとんどありませんね。でもなぜ我が社は今もやっているかと言うと、何年か前に国家の指導者が我が社で視察したときに、我が社の職工代表大会をよくやっていると褒めてくれましたからです。」⁽¹⁴⁷⁾

W社にはいまだに「職工代表大会」が存続しているが、上の話の最後の句はその存続する理由を明らかにしている。要するに、「職工代表大会」制度は株主大会制度や取締役会制度に代替され、このままいくと、きっと時流に流され、消えていくだろう。

つまり、以上の内容から、時代が変わっても、W社の労働者が弱い立場に立っており、工会も依然として労働者の利益を代表できない存在であり、労働者の経営参加も十分できていない状況にあると観察できる。労使関係が緊張していなく、労働争議もそれほど多くないのは、その原因はもちろん企業の経営側が労働者の利益を考えてくれることにあるが、力が弱くて労働者がやむをえ

ずに経営側に従うことや「単位制度」時代から労働者が経営側の命令に従う慣行などにもあると考えられる。

第七章 おわりに

以上で、小論はまず中国の「単位制度」の形成、特徴と崩壊を紹介し、そして中国の大手国有企業である W 社の事例を見ながら、国有企業の改革の歴史や企業経営、賃金制度及び生産管理などの方面を検討し、「改革・開放」政策を実施してからちょうど 30 年間になった現在における改革が成功した中国国有企業の姿を描いた。

まず、調査事例の W 社の前身はすべての中国企業と同じく、「単位制度」の枠組みに取り込まれていたもので、企業改革の内容を紹介しやすくするために、小論はまず建国後から中国の政治、経済、社会で主要地位を占め、中国の人々の日常生活に大きな影響を与えていた「単位制度」を紹介し、中国の 1978 年からの改革は実際に計画経済の組織形式である「単位制度」を打破する行動であると指摘した。

次に、W 社の改革の歴史を紹介することを通じて、中国の国有企業改革の難しさと危険性、及び中国政府と企業経営者たちの「中国国有企業をよくするぞ!」という強い志を観察することができた。

第三に、小論の第四章、第五章と第六章で、筆者は W 社の雇用管理、賃金制度、生産管理及び労使関係を明らかにし、改革が成功した中国の国有企業の一つのあり方を把握することができた。しかし、W 社の改革は成功した事例とはいえ、雇用管理や労使関係などにまだ歴史が残した問題が多く存在しており、如何にそれらの問題を解決するのは、W 社の経営者と労働者だけではなく、中国政府にとっても非常に頭の痛い問題である。

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。しかし、改革を行

わないと、中国は発展できない。「改革・開放」政策が打ち出されてからちょうど30年間の現在、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ているが、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、今後もお模索が続くと言わなくてはならない。

【付記】

本稿は、筆者が2007年12月から2008年春にかけて中国の大手国有企業W社で現地調査を行い、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、W社の董事長（代表取締役社長）、総経理及び各部門の部長や、副部長など、多くの方々のご協力を頂いた。論文作成にあたって、指導教授石田光男先生、三山雅子先生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) <http://headlines.yahoo.co.jp/hl?a=20071228-00000000-rcdc-cn>
- (2) 近年、胡錦涛政府は『「和諧社会」を作ろう』という方針を出した。「和諧」は協和を意味している。
- (3) 2007年の年末、米国の雑誌『ニューズウィーク』が中国を特集したテーマは「強靱かつ脆弱なスーパー大国の勃興」であった。同誌は「2008年も依然として中国の年」としながらも中国の驚異的な発展は脆弱性と表裏一体と指摘した。
- (4) 『評論・社会科学』2008.3 No. 84 pp. 43-82 同志社大学社会学会
- (5) 中国の行政地域単位であり、日本の「県」と相当する。
- (6) 人による統制。「法治（rule of law）」を排除。
- (7) 一国における君主の権力。
- (8) 家族内における父親の権力。
- (9) 夫婦の間における夫の権力。男尊女卑のことを指す。
- (10) 「三綱」は「君為臣綱、父為子綱、夫為妻綱」のことを指し、臣下は君主に、子供は父親に、妻は夫に従うことを意味する。「三綱」は封建社会期の中国における君と臣、父と子、そして夫と妻の間の特殊の道徳関係を反映している。
- (11) 計画経済期に中国政府が実施した資本蓄積政策である。この政策によって、工場の土地や機械、原材料など、そして農村の耕地、機械、道具などは全て国家の行

政権力によって調達されており、工場の製品や農民の農産物は全て国家によって統一に所有・支配された。

- (12) 実際に「戸籍制度」によって都市部と農村部の住民をハッキリと区分され、当時の中国人口の80%以上を占めた農民たちはこの「単位制度」の枠組みに編入されていなかった。農村、農民と農業は中央政府の政策によって管理されていたが、農民の職業や生活などは国家に保障されておらず、「大躍進期」から現れた「人民公社」でも都市部にある工場や団体のような本格的な「単位」ではなかった。小論は農村、農民と農業については扱っていない。
- (13) 中国の政治行政の等級は大まかに言うと、九の等級に区分され、それぞれは「国家級」、「正部級」、「副部級」、「正庁級」、「副庁級」、「正処級」、「副処級」、「正科級」と「副科級」であった。「国家級」は最高であり、「副科級」は一番下のレベルであった。
- (14) これらの労働者の身分は「固定工」ではなく、「臨時工」である。
- (15) 拙稿『「八級賃金制度」の性格－計画経済期の中国の賃金制度の一角を考察する－』（『日本労務学会第37回全国大会報告論集 pp. 354～360』2007. 8）、「計画経済期の中国における賃金制度の展開－『労働に応じた分配』原則を巡って」（『評論・社会科学』No. 83 pp. 1～37 2007.11）を参照。
- (16) 拙稿「計画経済期の中国における賃金制度の展開－『労働に応じた分配』原則を巡って」（『評論・社会科学』No. 83 pp. 1～37 2007. 11）を参照。
- (17) 『評論・社会科学』No. 81 2006. 11 pp. 91～127 同志社大学社会学会
- (18) W社のホームページの「会社案内」により。
- (19) ヨーロッパの自動車用テスト・サイクル。アーバン走行状態（0～820秒）、エキストラ・アーバン走行状態（821～1220秒）、およびテスト・サイクル開始前に、エンジンをウォーム・アップするための40秒間のアイドリング時間を含んでいる。
- (20) 基本はEUIIと同様。ただし、エンジン始動後のアイドリング時間を11秒間に短縮、その間のエミッションも分析対象としたテスト・サイクル。
- (21) インタビュー記録（人的資源部長 2007. 11. 4）
- (22) 「汽車」は中国で「車」、「自動車」の意味である。
- (23) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (24) 行政機構と企業の分離を指す。詳しくは拙稿「改革開放期の中国における賃金制度の展開」（近刊）を参照。
- (25) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (26) 拙稿「改革開放期の中国における労使関係の展開－中国の国有企業の経営からみる中国の労使関係－」（『評論・社会科学』No. 81 2006. 11 pp. 91～127 同志社大学社会学会）を参照。
- (27) 中国人民解放軍の末端組織である。

- (28) 共産党委員会，政治委員会，工会と共青団委員会の総称である。
- (29) 共産党と政府の意志や精神を伝達・宣伝する組織である。
- (30) 「一人っ子政策」の実施に責任を負う組織である。
- (31) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (32) インタビュー記録（生産部副部長 2007. 12. 5）
- (33) 大半の原材料は国家が配分する権力を握っていたが，一部の原材料は市場での自由販売が改革の進行によって認められていた。ルートは二つであったので，「双軌制」と呼ばれていた。
- (34) インタビュー記録（生産部副部長 2007. 12. 5）
- (35) インタビュー記録（生産部副部長 2007. 12. 5）
- (36) 注(32)を参照。
- (37) 「再就業服務中心」のことを指す。社会安定を守り，多くの「下崗職工」の再就職を支援するために，政府は改革を進めると同時に，各国有企業が企業内で「再就業服務中心」を設立することを義務として定めた。「下崗職工」は持ち場から離れてから「再就業服務中心」に登録して最長三年間の間は企業と雇用関係を維持し，基本生活費を「再就業服務中心」から得，再就職に関する支援を「再就業服務中心」に求めることができる。「下崗職工」はこの三年間で次に働ける企業を探さなければならない。三年間が終わったら，「下崗職工」は企業との雇用関係が切れ，失業者になる。詳しくは拙稿「改革開放期の中国における労使関係の展開－中国の国有企業の経営からみる中国の労使関係－」（『評論・社会科学』No. 81 2006. 11 pp. 91～127 同志社大学社会学会）を参照。
- (38) 日本企業内部の課に相当する。
- (39) 「下崗（シャガン）」は職場から離れることを指す。後ろの「下崗職工」は職場から離れた労働者を指す。詳しくは拙稿「改革開放期の中国における労使関係の展開－中国の国有企業の経営からみる中国の労使関係－」（『評論・社会科学』No. 81 2006. 11 pp. 91～127 同志社大学社会学会）を参照。
- (40) 定年年齢になる前の退職を指す。国有企業の余剰人員問題を解決するには，多くの労働者を現場から離さなければならなかった。当時，能力を持っていなく，若いまたはやや若い人々に対しては「下崗」させることで対応していたが，何年間以内で定年になる人々の一部に対しては「内退」という形で対応していた。調査によると，C社では0～10年以内で定年する者は「内退」の対象となっていた。
- (41) 競争で相手を勝って「上崗（シャンガン）」する。「上崗」は「下崗」の反義語であり，職場に就くことを意味する。
- (42) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (43) 詳しくは拙稿「改革開放期の中国における労使関係の展開－中国の国有企業の経営からみる中国の労使関係－」（『評論・社会科学』No. 81 2006. 11 pp. 91～127 同志社大学社会学会）を参照。

- (44) 当時、社会保険制度が完備されていなかったため、中国の年金や保険などは全て企業が支給することになっていた。
- (45) 何でもかんでもあるという意味である。
- (46) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (47) 国有企業の「三年脱困」を目標とした改革キャンペーンを指す。
- (48) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (49) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (50) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (51) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (52) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (53) 小論の第二章第二節、「単位制度」の三番目の特徴のところを参照。
- (54) 「上崗」は「下崗」の反義語であり、職場に就くことを意味する。
- (55) 仕事に就くこともできるが、仕事から離れることもできる。
- (56) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (57) インタビュー記録（人的資源部副部長 2008. 01. 18）
- (58) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (59) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (60) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (61) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (62) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (63) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (64) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (65) インタビュー記録（人的資源部長 2007. 12. 5）
- (66) 注(13)を参照。
- (67) インタビュー記録（人的資源部長 2007. 12. 5）
- (68) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (69) 具体的な応募資格については、残念ながら、現地調査で確実の資料が入手できなかった。
- (70) ポストの空きを埋めるために事前に適切な人材を探しておくことによって形成された候補者たちの集合を指す。
- (71) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (72) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (73) W社の賃金制度の部分で紹介する。
- (74) 当社では企業経営ポストに就かず管理活動をやっている労働者たちのことを指す。
- (75) 技術職がやっている製品研究開発のような技術レベルの高い仕事ではなく、機械の修理や保養などの仕事をやっている労働者たちのことを指す。

- (76) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (77) この内容については、後段の「一般経営人員と管理職の業績賃金」部分を参照して欲しい。
- (78) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (79) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (80) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (81) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (82) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (83) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (84) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (85) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (86) 「現代企業制度」とは、市場経済のルールに従い、「産権明晰，権責明確，政企分離，科学管理」の企業制度であり，その目的は国有企業を，経営管理自主権も持ち，損益も自己負担する本当の市場競争の主体へ転換することである。具体的には，拙稿「改革開放期の中国における労使関係の展開－中国の国有企業の経営からみる中国の労使関係－」（『評論・社会科学』No. 81 2006. 11 pp. 91～127）同志社大学社会学会）を参照。
- (87) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (88) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (89) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (90) 紹介したように，W社の従業員（現場労働者を除く）の賃金は主に「崗位賃金」と「業績賃金」から構成される。後段の内容からも分かると思うが，W社は「崗位賃金」で全社の秩序を立てている。
- (91) 具体的には拙稿「改革開放期の中国国有企業における賃金制度の展開－『労働に応じた分配』原則の実施と再思考」（『評論・社会科学』No. 2008. 同志社社会学会）
- (92) 1984年から中国政府の政策によって全国範囲で導入された「企業賃金総額と企業生産経営業績とをリンクする制度」のことを指す。
- (93) この15%は中国政府が決定した数値であり，具体的に何を基づいて決められたのかはよく分からない。筆者はそれが物価上昇率の三倍ではないかと推測している。
- (94) インタビュー記録（人的資源部部長 2007. 12. 5）
- (95) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (96) 具体的には拙稿「改革開放期の中国国有企業における賃金制度の展開－『労働に応じた分配』原則の実施と再思考」（『評論・社会科学』No. 2008. 同志社社会学会）
- (97) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）

- (98) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (99) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (100) 中国企業では、「主管」と「主办」は管理職であると認められているが、その仕事内容から見ると、日本企業のホワイトカラーの平社員のような存在である。これは中国企業経営における一つの特徴だと言えよう。ここでは注意しなければならない。
- (101) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (102) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (103) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (104) 出所：「W社の管理崗位に就く従業員の競争昇進についての通知（中国語：W社关于组织管理岗位进行竞聘晋升的通知）」（2006年9月12日）
- (105) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (106) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (107) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (108) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (109) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (110) 「W社技術崗位晋昇量化賦分標準（2006年12月30日）」により。
- (111) 技術革新や研究開発、発明など、普通は一人ではなく、グループやプロジェクトチームで実施される。この「位次」は、申請者が成果を出したグループやチーム内でその成果に対する貢献度に応じたチーム内での順位のことである。
- (112) 中国の地方自治体の一種であり、とくに重要な地級市（二級行政区）で大幅な自主権が与えられる都市である。副省級市の市長は副省長と同じ序列である。1994年2月24日、中央機構編成委員会で制度が新設、地級市として省の管轄下にあるが、経済・財政と法制の面で省と同程度の自主権が認められている。
- (113) 出所：「關於技術補助職序列進行考評聘任的通知（2006年12月30日）」
- (114) 「關於技術補助職序列進行考評聘任的通知（2006年12月30日）」
- (115) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (116) 出所：「關於技術補助職序列進行考評聘任的通知（2006年12月30日）」
- (117) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (118) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (119) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (120) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (121) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (122) 時間給のことを指す。賃金制度改革が行われる前に、W社の生産労働者の賃金は主に「八級賃金制度」によって支給されていた。
- (123) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (124) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）

- (125) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (126) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (127) 詳しくは、拙稿「改革開放期の中国における賃金制度の展開」（近刊）を参照。
- (128) 上位の崗位へ行くこともあり、下位の崗位へ落ちることもあり、崗位が変わると、崗位賃金も変わる原則である。崗位賃金部分は労働者がどの仕事を従事するか、またはどの崗位で働くかによって決められるため、仕事が変わり、その崗位が変わると、労働者の崗位賃金部分は来月から新たな崗位が対応した崗位賃金の金額で計算・支給される。もちろん、上位の崗位へ上ると、崗位賃金の金額は上昇するが、下位の崗位へ落ちると、崗位賃金は下落する。
- (129) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 5）
- (130) インタビュー記録（生産部副部長 2007. 12. 5）
- (131) インタビュー記録（生産部副部長 2007. 12. 5）
- (132) インタビュー記録（生産部副部長 2007. 12. 5）
- (133) インタビュー記録（生産部副部長 2007. 12. 5）
- (134) インタビュー記録（生産部副部長 2007. 12. 5）
- (135) インタビュー記録（生産部副部長 2007. 12. 5）
- (136) インタビュー記録（人的資源部副部長 2008. 01. 18）
- (137) インタビュー記録（人的資源部副部長 2008. 01. 18）
- (138) インタビュー記録（人的資源部副部長 2008. 01. 18）
- (139) インタビュー記録（人的資源部副部長 2008. 01. 18）
- (140) インタビュー記録（人的資源部副部長 2008. 01. 18）
- (141) インタビュー記録（人的資源部副部長 2008. 01. 18）
- (142) 『評論・社会科学』No. 81 2006. 11 pp. 91～127 同志社大学社会学会
- (143) 職工代表大会は、企業の民主的管理を実行する機関として、企業の生産活動に関し、工場長に対し意見を述べるなどの権限を行使する。詳しくは拙稿「改革開放期の中国における労使関係の展開－中国の国有企業の経営からみる中国の労使関係－」（『評論・社会科学』No. 81 2006. 11 pp. 91～127 同志社大学社会学会）を参照。
- (144) 中国国有企業における特殊の生産キャンペーンである。企業の生産が忙しい時期、生産計画を達成するために、生産労働者を動員して生産促進運動を行う。生産計画を達成した又は超過達成した個人やグループに対して奨励金や名誉を与える。
- (145) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 4）
- (146) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 4）
- (147) インタビュー記録（人的資源部副部長 2007. 12. 4）

【参考文献】

※日本語文献

- 石田光男『賃金の社会科学』1990 中央経済社
- 石田光男「中国の賃金・労働事情」1997『産業労働』No. 45 国際産業・労働研究センター
- 石田光男『仕事の社会科学』2003 ミネルヴァ書房
- 石田光男「アメリカ自動車工場の苦闘（上）－アメリカの工場・日本の工場－」2008『評論・社会科学』No. 84 pp. 61～157 同志社大学社会学会
- 石田光男「アメリカ自動車工場の苦闘（下）－アメリカの工場・日本の工場－」2008『評論・社会科学』No. 85 pp. 1～66 同志社大学社会学会
- 熊沢 誠『能力主義と企業社会』1997 岩波新書
- 楠田 丘『賃金とは何か』2004 中央経済社
- 小池和男『仕事の経済学』1991 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』2005 東洋経済新報社
- 竇 少杰「改革開放期の中国における労使関係の展開」2006『評論・社会科学』No. 81 pp. 91～127 同志社大学社会学会
- 竇 少杰「『八級賃金制度』の性格－計画経済期の中国の賃金制度の一角を考察する－」2007『日本労務学会第37回全国大会報告論集』日本労務学会 pp. 354～360
- 竇 少杰「計画経済期の中国における賃金制度の展開－『労働に応じた分配』原則を巡って」2007『評論・社会科学』No. 83 pp. 1～37 同志社大学社会学会
- 竇 少杰「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－」2008『評論・社会科学』No. 84 pp. 43～82 同志社大学社会学会

※中国語文献

- 路 风「单位：一种特殊的社会组织形式」（『中国社会科学』No.1 1989）
- 田毅鹏 漆 思『“单位社会”的终结』2005 社会科学文献出版社
- 李 培林『转型中的中国企业』1992 山东人民出版社
- 杨晓民 周翼虎『中国单位制度』2000 中国经济出版社
- 李汉林 渠敬东『中国单位组织变迁过程中的失范效应』2005 上海人民出版社

Enterprise reform and Employment Management in State-owned Companies in China

— Case study of a large state-owned company W —

Shaojie Dou

It is well-known that under the guidance of Deng Xiao Ping's reform and opening up policy, Chinese people has achieved enormous success in economic development and enterprise reform of state-owned companies after the Cultural Revolution. However, rapid economic development has also brought various social issues and problems, e.g., widening gap between the rich and poor and environmental issues, etc.

In order to solve these problems, we should have a systematic and accurate understanding of the actual situation. Through a field study on W, one of the large enterprises in China, the author explores the real scene of enterprise reform in China by looking into the reform progress of the operating system, wage system, production management, and labor relations in the company.

In this study, the author has learned : compared with many other state-owned enterprises, W has achieved relatively successful results ; however, it still faces many problems and challenges in corporate structure, management, and labor relations inherited from the development path of the company. This also indicates the enterprise reform in China's state-owned enterprises can not be completed overnight given the tremendous difficulties. Therefore, the state-owned enterprises must be prepared to prudently carry out the reform for a long time. In addition, in the absence of the ready-made templates and educational materials, the companies have to carry out the long reform journey by continuously exploring and discovering new steps and directions.

【インタビューリスト】

日 時	調査者	調査対象者	調査項目
2007. 12. 04 18 : 00 ~ 21 : 00	竇 少杰 晋 潔	人的資源部長 人的資源部副部長	企業發展, 教育訓練, 社内応募制度, 労使関係, 労使関係
2007. 12. 05 08 : 15 ~ 12 : 30	竇 少杰 晋 潔	人的資源部副部長 生産部副部長	企業發展, 経営管理, 教育訓練, 賃金制度, 生産管理
2007. 12. 05 13 : 30 ~ 17 : 20	竇 少杰 晋 潔	人的資源部副部長	仕事管理, 各種会議, 賃金制度, 人事考課
2008. 01. 18 15 : 30 ~ 16 : 00	竇 少杰	人的資源部副部長	品質管理, 能率管理