

# 技術者の賃金管理の日中比較研究

—日本の T 社と中国の W 社—

窪 少杰 (トウ ショウケツ)

(社会学部嘱託講師)

1. 問題意識
2. 日本の T 社における技術者の賃金管理
3. 中国の W 社における技術者の賃金管理
4. 比較とまとめ

## 1. 問題意識

経済のグローバリゼーションの発展によって、企業の国際間競争がより激しくなってきた。そのなか、製造業の諸企業において、技術者の役割もより重要になってきている。今まで、製造業は日本の強みであった。諸外国は日本の「モノ作り」の研究し、日本の生産システムを学習・導入するようになっていく。そして現在、「世界の工場」と呼ばれる中国では、製造業が急速に発展してきており、「Made in China」製品は世界のどこでも見られるまでとなった。中国製造業の成長にはもちろん安い人件費や原材料などが大きな要因となっているが、研究開発や生産などに関する技術の進歩も無視できない。ところが、ニュースや新聞記事にしばしば紹介されているように、中国の製造企業にとって、人材確保、特に技術者の人材確保は企業の経営者が直面している最大の課題となっている。しかし、同じ東アジアに位置する日本ではこのような問題はあまり耳にしない。それは日中両国の労働事情や雇用慣行などで相違しているからだと考えられる。さて、企業内部における技術者管理について、日中の間には具体的にどのような共通点と相違点が存在しているだろうか。その原

因は具体的にどこにあるだろうか。両国の技術者管理に対する認識を深めるためには、比較研究が不可欠である。

本研究は、日中比較という視点から製造企業における技術者の賃金管理を考察したものである。考察は主に社員区分と昇進、基本給と人事考課との3つの側面から展開し、日中の2つの製造企業の事例を取り上げ、それぞれの技術者の賃金管理に関する共通点と相違点を明らかにしたい。両企業それぞれは日本と中国の代表的な大手企業であるため、本研究は日中両国の技術者管理のあり方を把握するのにある程度のイメージが提供できようと考えられる。

## 2. 日本の T 社における技術者の賃金管理

周知の通り、1980年代末まで、日本企業の賃金制度は「職能資格制度」を中心制度とした、いわゆる「職能給」の賃金制度を実施していた。ところが、1990年代半ばから、日本企業では、人事処遇制度への成果主義の導入が開始されている。石田 [2006] は成果主義による日本の人事制度の変化を「1. キーコンセプトの変化。職務遂行能力から役割へ。2. 社員等級の変化。職能資格等級から役割等級へ。3. 基本給の変化。年齢給+職能給から役割給へ。4. 人事考課の変化。能力考課+情意考課+業績考課からコンピテンシー評価+成果評価へ」(石田 [2006], p.47) と簡潔にまとめ、現在における日本賃金制度のルールを明白に紹介した。では具体的に、T社の技術者の賃金管理において、現在どのような特徴があるのか。ここではまず、T社の技術者管理における社員区分と昇進、基本給と人事考課を見ておきたい。

### 2.1 T社の技術職の社員区分と昇進

樋口 [2005] によると、T社の技術職の社員区分は1996年以降の改革によって、大きく変化された。現在、大まかに、T社の技術職は基幹職、上級専門職、専門職と事務職から構成される。うちに、上級専門職、専門職と事務職は組合員であるが、基幹職はマネジャーである。T社の技術者の資格区分の変化

改革前	改革後	
職能資格	職能資格	賃金等級
部長級	基幹職 1 級	I 等級
次長級	基幹職 2 級	II 等級
課長 1 級	基幹職 3 級	III 等級
課長 2 級		IV 等級
係長級	上級専門職	技術 1 級
		技術 2 級
上級指導職 1 級	専門職	技術 3 級
上級指導職 2 級		
指導職 1 級		技術 4 級
指導職 2 級		
指導職 3 級	事務職	技術 5 級
準指導職		
一般職 1 級		技術 6 級
一般職 2 級		
一般職 3 級	技術 7 級	

図 1 職能資格の大括り化

出所：樋口（2005：p.129）

は図 1 のようである。

石田 [2006] によると、1990 年代半ば頃から始まった賃金制度改革で、日本企業の社員の等級区分には大きな変化が起こり、「1980 年代までに大手企業の 9 割を占めていた職能等級制度が中心的な制度ではなくなった。それに代わり、職務等級や役割等級が中心的な地位にせり出してきた」（石田 [2006], p.49）。ところで、「『職務等級』のように、『職務』をどう規定するのかという日本に不慣れな作業」があり、「『人』基準にとどまって、[需要側]の規定を受け止める概念として『役割』が案出された」（石田 [2006], p.51）という。「『役割等級』が『目標』の妥当性や公平性の尺度を与え、「人材育成の目標を提示するという機能を持つ」ため、「旧来の『職能遂行能力』という概念に変わって『役割』という概念が大企業を中心に人事賃金制度の中核的概念となる気配が強い」（石田 [2006], p.52）。「人それぞれの『役割』の序列は、経営者＝部門の長であれば部門の役割から規定できるし、一般職であれば、個々

人の能力の伸長＝専門性の発揮の程度から規定できる」(石田 [2006], p.51)。

確かに T 社のマネジャー層の秩序はその「部門の役割から規定」され、役割等級になっているが、組合員層においては、「技術系組合員の大半をしめる大卒入社者は事務職の技術 5 級に位置づけられ、全員がここを三年で通過する。次に、専門職の技術 4 級を殆ど全員が四年で通過する。『殆ど』と述べたのは、建前上、事務職から専門職への昇格時に適格者を選抜することとされているが、『よっぽどのがなければ 100%、無条件で通過してゆく』からである。次に、専門職の技術 3 級を二年経験することになっているが、ここから上級専門職への昇格に際しては事実上の 1 次選抜がかかることになっている。したがって、事務職三年と専門職六年をへた入社九年目以降、はじめて上位の資格(上位専門職)に昇格できる者とできない者とが現れることになる。しかし、入社年次別の自動昇格の期間と 1 次選抜の開始時期という意味では、従来の昇格管理との間に実質的な相違は見られない。……選抜が開始される上級専門職以降の昇格に際して、上位年次者は必ずしも優先されなくなった。……最終的には同一年次者の 8～9 割程度が基幹職 3 級に到達するが、基幹職 2 級以降の昇格に際しては、役割別(マネジャー、組合員層)の配置・活用ニーズにもとづいた厳格なポスト管理が行われるようになった……」(樋口[2005], p.132-133)。

要するに、T 社の技術職においては、基幹職のマネジャー層は「『役割の重要度』(成果責任、管理責任、戦略責任)と『役割の複雑困難度』(問題解決の困難度と折衝・調整・指導の必要度)」(窆 [2009 a], p.86)によって等級が区分され、人基準の役割等級は中心的な制度であるが、事務職・専門職・上級専門職の組合員層は勤続年数と経験・能力の蓄積が重視され、人基準の職能資格等級は依然として中心的な制度であると言えよう。

## 2.2 T 社の技術職の基本給

現在、T 社の技術職の基本給は主に 2 つの部分から構成される。基幹職(マネジャー層)は「資格給」と「職能給」からなり、それぞれは 40% と 60% を

表1 T社の技術職の役割給（単位：円）

賃金等級	金額
I 等級	300,000
II 等級	270,000
III 等級	250,000
IV 等級	250,000
技術 1 級	213,100
技術 2 級	213,100
技術 3 級	156,400
技術 4 級	127,000
技術 5 級	94,000
技術 6 級	84,100
技術 7 級	73,000

出所：樋口 [2005], p.153。

占めている。それに対して組合員層は「職能基準給」と「職能個人給」からなり、それぞれは半分ずつを占めている。基幹職の「資格給」と組合員層の「職能基準給」は「期待されている職務遂行能力に対して一律の金額が支払われるという意味で、制度設計上共通した仕組みと位置づけを与えられている」（樋口 [2005], p.152-153）。本稿では統一して「役割給」と呼ぶことにする。表1はT社の技術職の「役割給」のテーブルである。表1から、T社の技術職の各資格に対して、一つだけの金額が設定されており、等級別シングルレート制であることが分かる。

基幹職の「職能給」と組合員層の「職能個人給」は、両方とも「職能考課によって評価された発揮能力を反映する賃金項目である」（樋口 [2005], p.153）ため、本稿では「能力給」と呼ぶことにする。表2は基幹職の「能力給」のテーブルであり、表3は組合員層の「能力給」のテーブルである。

表2から、基幹職の人事（職能）考課の成績はS, A, B, Cという4段階に分けられていることが分かる。人事考課でどの成績であると評価されると、その成績によって決まった能力給の金額が支給される。したがって資格が基幹職

表 2 T 社の技術基幹職の能力給（単位：円）

賃金等級	S	A	B	C
I 等級	520,000	500,000	480,000	450,000
II 等級	480,000	460,000	440,000	410,000
III 等級	440,000	420,000	400,000	370,000
IV 等級	400,000	380,000	360,000	330,000

出所：樋口 [2005], p.154。

表 3 T 社の技術組合員層の能力給（単位：円）

	A	B	C	D	E
技術 1 級	標準昇給額（C 評価）：5,700 能力給上限＝320,000				
技術 2 級					
技術 3 級	標準昇給額（C 評価）：4,200 能力給上限＝290,000				
技術 4 級					
技術 5 級	標準昇給額（C 評価）：2,700 能力給上限＝220,000				
技術 6 級					
技術 7 級					

出所：樋口 [2005], p.156, 修正あり。

3 級で、賃金等級がⅢ等級のマネジャーの例で言うと、その「役割給」は 250,000 円である。人事考課の成績が B であれば、「能力給」の金額は 400,000 円である。つまり、基本給は  $250,000 + 400,000 = 650,000$  円となる。

表 3 から、組合員層の人事考課の成績は A, B, C, D, E の 5 段階に分けられていることが分かる。事務職の C 評価（標準的な成績）の昇給額は 2,700 円であり、「能力給」の上限は 220,000 円である。専門職の C 評価の昇給額は 4,200 円であり、「能力給」の上限は 290,000 円である。そして、上級専門職の C 評価の昇給額は 5,700 円であり、「能力給」の上限は 320,000 円である。組合員層の「能力給」の「制度設計は積上げ方式となっている」ため、減給はほとんど見られない。具体的な運用について、一般に、新入社員に対して会社は一定額の初任給を決めるが、そのうちの一部分は「能力給」として決められ、積上げの原資となる。「事務職」の組合員の例で言うと、その人事考課の成績は C 評

価であれば、「能力給」の昇給額は2,700円となる。

ところが、A, B, C, D, Eの5段階の中に、A評価が一番良い評価であり、E評価が一番悪い評価であるが、標準的な成績Cの昇給額しか公開されておらず、他の4つの段階の昇給額が分っていない。しかし、Aの昇給額がCの昇給額より高く、Eの昇給額がCの昇給額より安く設定され、最も悪い評価であるEを取っても賃金が減給されないことは推測できる。

つまり、T社の技術者の基本給は以下のようにまとめることができる。すなわち、

①T社の技術者の基本給は「役割給」と「能力給」から構成される。

②役割給は技術者の社員等級によって決められ、一つの等級には一つだけの金額が付けられ、等級別シングルレート制である。

③能力給は人事考課の成績によって決定されることになっている。具体的に、基幹職の人事考課の成績は4段階に設定され、一つの段階に一つだけの能力給金額が付けられ、成績の変動によって能力給の金額は上下浮動する。それに対して、組合員層の人事考課の成績は5つの段階に分けられているが、各段階に応じた昇給額だけが設定されており、賃金の下落はめったにない。

### 2.3 T社の技術職の人事（職能）考課

「職能考課は、年初に付与された役割と重点テーマに対して発揮された能力を、能力要件にもとづいて評価するものである」（樋口 [2005], p.135）。基幹職と組合員層における考課項目・能力要件は、前者が「課題創造力」、「課題遂行力」、「組織マネジメント力」、「人材活用力」と「人望」という5つの要素から構成されているのに対して、後者には「部門（領域）別専門知識・能力」が加えられている点で違っており、各要素の比重も異なっている（表4を参照）。

職能考課の手続きは、次のようである。「まず、期初に上司と部下との間で、①部・室等の組織方針を受けた個人に期待される『役割』と、②役割を遂行するための具体的な『担当業務』や『重点テーマ』が設定され、③役割を遂行するために発揮すべき『能力』についての話し合いが行われる。評価に際し

表4 T社の人事（職能）考課の要素と比重

基幹職：

内容	課題想像力	課題遂行力	組織マネジメント力	人材活用力	人望
比重	20%	30%	20%	20%	10%

組合員層：

内容	部門別専門知識・能力	課題想像力	課題遂行力	組織マネジメント力	人材活用力	人望
比重	50%	10%	15%	10%	10%	5%

出所：筆者が樋口 [2005] (p.141-142) に基づいて作成。

では、まず部下が、考課項目ごとに、◎=『資格の期待水準を超える能力を具体的に発揮した』、○=『期待水準通りの能力を発揮した』、△=『期待水準の能力発揮は具体的には不十分だった』という三段階の自己評価を行った上で、『考課要素ごとに必要能力を具体的に発揮した事実や不足した点を記入』する。これを受けて上司は、『考課要素ごとに、部下の能力発揮が期待水準を上回った点、期待水準に至らなかった点を『考課表』に具体的に記入』する。……」（樋口 [2005], p.146）

以上の手続きにもとづいて1次考課が行われ、部内での考課調整会議、部長による2次考課を経て、「評定が一定の分布になるように各部門において最終調整がなされる」（樋口 [2005], p.147）。

要するに、T社の技術職の人事考課の特徴は以下のようにまとめることができよう。

①マネジャー層と組合員層とは、考課項目の内容と各項目の比重が違う。

②組合員層に対して、「部門（領域）別専門知識・能力」が強調され、比重も大きく設定されている。これはT社が若年従業員に対して知識・経験の蓄積と能力のアップを期待しているといえよう。

③人事考課は目標管理制度に基づいて行われるが、数字目標はほとんど設定されておらず、「個人の能力はどれくらい発揮できたのか」のようなコンピテンシー的な項目に対して、個人の申告と上司の裁量によって行われる。



### 3. 中国の W 社における技術者の賃金管理

「成果主義」の影響を受け、2000 年代以降の中国の賃金制度にも大きな変化が発生し、現在、「崗位業績賃金制度<sup>(1)</sup>」は一般的な制度として定着しつつある。では、中国の大手製造企業 W 社において、技術者の賃金管理は実際によりのようになっているのか。我々も同じく社員区分と昇進、基本給と人事考課、この3つの側面から考察してみよう。

#### 3.1 W 社の技術職の社員区分と昇進

W 社の技術職は大まかに「首席エンジニア」、「主任エンジニア」、「主管エンジニア」、「助理エンジニア」と「技術員」に分けられており、その細かい資格区分は図2で示したようである。しかし、聞き取り調査によると、W 社の「首席エンジニア」でも、ただの技術職であり、管理職ではない。これは日本の T 社と大きな異なる点である。

では、W 社の技術職の資格等級の設定と異動は如何なるルールで行っているのか。現地調査によると、W 社で技術職は主に「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「訓練授業」の8項目で評価し、「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」のどこに当てはまるかを、聘任グループが各項目の採点標準に基づいて採点して決める（表5）。各項目の採点標準は表6～表13を参照してほしい。

職能資格
首席エンジニア 1
首席エンジニア 2
首席エンジニア 3
主任エンジニア 1
主任エンジニア 2
主任エンジニア 3
主管エンジニア 1
主管エンジニア 2
主管エンジニア 3
主管エンジニア 4
助理エンジニア 1
助理エンジニア 2
技術員 1
技術員 2

図2 W 社の技術職の社員区分  
出所：筆者が聞き取り調査に拠り作成。

表5 W社の技術者の等級区分標準

		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	導師帯徒		≥5	≥10	≥20
5	專業奨励		≥5	≥10	≥10
6	学歴	≥5	≥10	≥15	≥20
7	専門年数	≥2	≥5	≥10	≥15
8	訓練授業		≥2	≥6	≥10
	総合点数	≥50	≥130	≥200	≥260

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6 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 <sup>(2)</sup>	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 <sup>(3)</sup>	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	發明		15	8	2		
	技術改善		5	3			

注：①創新成果は「發明賞」，「自然科学賞」，「科技進步賞」，「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。

表7 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	公開発表(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	公開出版 (ISBN)						内部出版								
	字数	一		二		三		一		二		三				
	20万字以上	15		10		8		8		6		4				
	10万字以上	10		8		6		6		4		3				
	3万字以上	8		6		4		4		3		2				
	3万字未満	6		4		2		3		2		1				

- 注：①国家級学術雑誌は国务院の各部門，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，省級学術雑誌は省，自治区，直轄市の各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社技術崗位晋昇量化賦分標準（2006年12月30日）」に拠る。

表8 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社技術崗位晋昇量化賦分標準（2006年12月30日）」に拠り作成。

そして，表5から，8の項目のうちに「創新成果」，「論文著作」と「年度考課」，この3項目は比較的の高い数値が設定されていることから，技術者の即戦力や実績などがより重視されていることは分かる。

要するに，W社の技術職の資格決定と昇格は「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つの項目の採点標準に基づいて年度ごとに採点され，表5の標準点数を参

表9 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10 W社における技術職の專業奨励に関する採点基準

	国家級	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11 W社における技術職の学歴に関する採点基準

		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学歴が求められる。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 12 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 13 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 社技術崗位晋昇量化賦分標準（2006 年 12 月 30 日）」に拠り作成。

照しながら技術職の資格等級の設定と昇格が行われる。ところが、これらの項目に多くは属人的な要素であり、技術職の各資格は日本企業の職能資格に類似したものであると言えよう。

### 3.2 W 社の技術職の基本給

W 社では「崗位業績賃金制」を実施しており、技術職の基本給は「崗位給」と「業績給」から構成される。表 14 は「崗位給」のテーブルのイメージ表であり、表 15 は「業績給」基数のテーブルのイメージ表である。金額は架空のものである。

表 14 からわかるように、W 社の技術職の「崗位給」は全部で 14 の等級が設けられているが、日本企業の T 社のような等級別シングルレート制ではなく、それぞれの等級にはまたいくつかの賃金号が設定されている。聞き取り調査によると、14 等級の間の昇級は本稿の 3.1 で紹介したような技術職の資格等級の区分ルールで運用されるが、「崗位給」の等級内部の賃金号の昇降は年度

技術者の賃金管理の日中比較研究

表 14 W 社の技術職の崗位給のイメージ表（単位：元）

職能資格	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	3350	3250	3150	3050
主任エンジニア 1	2950	2850	2750	2650
主任エンジニア 2	2550	2450	2350	2250
主任エンジニア 3	2150	2050	1950	1850
主管エンジニア 1	1750	1700		
主管エンジニア 2	1650	1600		
主管エンジニア 3	1550	1500		
主管エンジニア 4	1450	1400		
助理エンジニア 1	1350	1300		
助理エンジニア 2	1250	1200		
技術員 1	1150	1100		
技術員 2	1050	1000		

出所：筆者が聞き取り調査に拠り作成。数字は架空のものである。

表 15 W 社の技術職の業績給基数のイメージ表（単位：元）

首席エンジニア	5000
主任エンジニア	4000
主管エンジニア	3000
助理エンジニア	2000
技術員	1500

出所：筆者が聞き取り調査に拠り作成。数字は架空のものである。

人事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、該当等級内の昇号となる。すでに該当等級の最高水準にいる者は、上級の等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、「崗位給」は昇給されない。しかし、「考課不称職」（最低レベルの評価）による降格の下限は設定されておらず、その等級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、直ちに下の等級の

最高水準へ降格されてしまう。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言うことができる。

表 15 から、W 社の技術職の「業績給」の基数は等級別シングルレート制であり、一つの資格等級の大括りに一つだけの金額が設定されている。聞き取り調査によると、実際に支給される「業績給」の金額は三ヶ月ごとに計算され、算式は下記の通りである。

$$\text{業績給} = \text{業績給基数} \times \text{三ヶ月ごとの個人考課の段級係数}$$

「三ヶ月ごとの個人考課の段級係数」は人事考課の 4 つのレベルの成績に付与された一つの数値である。W 社の人事考課の成績は「Ⅰ段」、「Ⅱ段」、「Ⅲ段」と「Ⅳ段」、この 4 つのレベルがあり、「Ⅰ段」は最も良く、「Ⅳ段」は最も悪い。成績の分布は、「Ⅰ段」は 25%、「Ⅱ段」は 70%、「Ⅲ段」と「Ⅳ段」は 5% である。そして、「三ヶ月ごとの個人考課の段級係数」は、「Ⅰ段」は 1.2、「Ⅱ段」は 1.0、「Ⅲ段」は 0.8、「Ⅳ段」は 0.0 である。以上の段級係数を見ると、「Ⅳ段」の係数は 0.0 であり、それは人事考課の成績が「Ⅳ段」であれば、その実際に支給される「業績給」はゼロになってしまうのである。

しかし、業績賃金を影響する要素は三ヶ月ごとの個人考課の成績だけではない。実際に会社の売上高も業績賃金に大きな影響を与えている。聞き取り調査によると、会社は三ヶ月ごとの売上高に対して一つの金額を設定し、それに達成できないと、管理職と技術職の業績給は支払われないという<sup>(4)</sup>。

要するに、W 社の技術者の基本給は以下の特徴を持っていると言えよう。

①W 社の技術者の基本給は「崗位給」と「業績給」から構成される。「崗位給」の性格は T 社の「役割給」と類似し、「業績給」は T 社の「能力給」と類似している。

②「崗位給」は T 社の「役割給」と同様に社員等級によって設定されるが、一つの等級にまた細分化され、いくつかの賃金号が設定されている。等級内部の賃金号の昇降は年度人事考課の成績によって運用され、成果主義から強

い影響を受けていると観察できる。

③業績給の支給は会社が決定した売上高をクリアしたことを前提としている。業績給の基数は社員等級の大括りに一つだけの金額が設定され、実際に支給される業績給の金額は「業績給の基数×三ヶ月ごとの個人考課の段級係数」で計算される。賃金額は上昇もあり、下落もあり、人事考課の業績が最悪の評価である場合には、支給される業績給は0になる。これからも成果主義の強い影響が見られる。

### 3.3 W社の技術職の人事考課

W社の技術職に対する人事考課は、三ヶ月ごとの個人考課と年度考課と、この2種類が存在する。三ヶ月ごとの個人考課は技術者の業績賃金を決定しているのに対して、年度考課は技術者の昇進に影響を与えている。

①技術職の三ヶ月ごとの個人考課について。W社にも「首席エンジニア」とその他の技術職と、2種類の人事考課システムが存在している。表16はW社の品質管理部門の技術職の人事考課の要素と比重表である。

表16から、W社は「品質コスト」や、「故障返品率」、「管理システムの有効運営」などに対して非常に重視していることがわかる。そして等級の最も高い技術職である「首席エンジニア」は他の技術職に比べてこれらの項目に対してより重い責任を負っていることも分かる。また、聞き取り調査によって、各

表16 W社の品質管理部門の技術職の人事考課の要素と比重  
首席エンジニア：

項目	売上高100元ごとの品質コスト	製品の故障返品率	新製品故障率	品質改善計画達成率	品質管理システムの有効運営	品質事故
比重	20%	20%	15%	10%	20%	15%

その他の社員区分：

項目	売上高100元ごとの品質コスト	製品の故障返品率	新製品故障率	品質改善計画達成率	品質管理システムの有効運営	品質事故	品質管理
比重	15%	20%	15%	10%	10%	20%	10%

出所：筆者が聞き取り調査に拠り作成。



考課項目の比重は固定したものではなく、会社の方針や目標の変化によって設定が調整されることがわかった。開発部門の例で言うと、一般的に、開発部門の技術職の「開発と革新」という考課項目の比重は30%であるが、W社の2008年の最大の目標は製品のグレードアップであったため、同年、彼らの「開発と革新」項目の比重は40%と設定されていた。

②技術職の年度考課について。W社の技術職の年度考課は業績評価（60%）と素質評価（40%）の2つから構成される。業績評価は年4回の「三ヶ月ごとの個人考課」の結果を合計して算出した評価であり、素質評価は技術者の出勤に関する「労働規律」や「労働態度」などの項目を考察し、上司の裁量によって総合的に評価される。最終的な年度考課の成績もA, B, C, Dの4等級に分けられ、A=25%, B=70%, C+D=5%という比率で相対的に決定される。

#### 4. 比較とまとめ

表17は上記の内容をまとめて作成したものである。

第一に、技術職の社員区分について、T社とW社ともいくつの等級に区分されており、「人基準」の等級設定制度は中心である。しかし、T社の最高等級の「基幹職」は管理職であるのに対して、W社の最高等級の「首席エンジニア」は行政権力を持たず、管理職ではない。そして、T社の組合員層の昇進は依然として企業内部の勤続や年功によって行われるのに対して、W社の技術者の昇進は個人の能力に基づいた「業績」（「創新成果」、「論文著作」、「年度考課」、「導師帯徒」、「專業奨励」、「学歴」、「専門年数」と「訓練授業」の8項目）に対する考課・評価を通じて行われる。これは技術者管理において両社の間に存在する最大の相違点であろう。特に、「創新成果」と「論文著作」はW社に限らず、どの企業にいても、技術レベルや能力さえ高ければ出せる「業績」であり、これらの項目の設定は中国の発達した技術者の外部労働市場と深く関係していることが観察できよう。また、この2つの項目は社会に対する貢献とも見なすことができ、かつての国営企業は社会的機能（社会の発展に対し

表 17 技術者の賃金管理の日中比較（日本の T 社と中国の W 社）

	日本の T 社	中国の W 社
社員区分と昇進	<ul style="list-style-type: none"> <li>①基幹職：管理職；人基準の役割等級。</li> <li>②組合員層：人基準の職能資格等級，勤続年数に基づいた昇進管理。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①人基準の職能資格等級。</li> <li>②個人能力に基づいた「業績」（「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「訓練授業」の 8 項目）に注目した昇進管理。</li> <li>③管理職ではない。</li> </ul>
基本給	<ul style="list-style-type: none"> <li>①構成：「役割給」+「能力給」。</li> <li>②「役割給」は等級別シングルレート制である。</li> <li>③基幹職の「能力給」は職能考課の成績によって昇降するが，組合員層の「能力給」は積上げ方式であり，成績によって昇給額が違ってくる。</li> <li>④組合員層には降給がない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①構成：「崗位給」+「業績給」。</li> <li>②「崗位給」はシングルレート制ではなく，一つの「崗位等級」に対していくつかの賃金号が設定されている；年度人事考課の成績によって賃金号が昇降される。</li> <li>③「業績給」の基数は等級別シングルレート制である；実際に支給される「業績給」は「業績給基数×三ヶ月ごとの個人考課の段級係数」で計算される。</li> <li>④全ての社員区分には減給の可能性がある。</li> </ul>
人事考課	<ul style="list-style-type: none"> <li>①考課指標はコンピテンシー（能力，プロセス）である。組合員層に対して「部門（領域）別専門知識・能力」の養成を重視する。</li> <li>②数字目標は殆ど設定されていない。</li> <li>③実績も重視し，プロセスも重視する；能力をアップさせるインセンティブ機能を持つ；目標管理に基づいて行われる。</li> <li>④個人の能力をどれぐらい発揮できたのについて評価する。</li> <li>⑤上司の裁量によって評価される。</li> <li>⑥相対評価である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①会社の業績を重視する。会社の売上高は一定の金額に達成しないと，個人はいくら優秀しても業績給は支給されない。「コスト削減」も重要指標として扱われている。</li> <li>②考課指標には目標達成度や計画完成度など，多くの数字目標がある。</li> <li>③実績に注目し，能力より成果を重視する；成果を出させるインセンティブを持つ；目標管理に基づいて行われる。</li> <li>④設定された目標値をどれぐらい達成できたのについて評価する。</li> <li>⑤実績の考課と上司の裁量によって評価される。</li> <li>⑥相対評価である。</li> </ul>

出所：筆者作成。

て貢献すること）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・実施していることも考えられる。

第二に，技術職の基本給について，T 社と W 社とも「成果主義」の影響を受け，基本給はある程度個人の成果・業績を反映するようになってきている。しかし，T 社の基本給の一部分（能力給）だけが成果要素を反映しているのに対して，W 社は基本給の 2 部分（崗位給と業績給）とも成果要素を反映し，全社員に対して賃金の昇給もあれば減給もあり，T 社より成果主義を徹底しているといえよう。

第三に、技術職の人事考課について、T社とW社とも目標管理に基づいて人事考課を行っており、相対評価である。しかし考課項目を見てみると、T社は主にコンピテンシー的な指標であり、数字目標がほとんど設定されていない。それに対してW社は会社の業績を重視し、数字目標も多く設定されている。そして、T社の人事考課は従業員の専門知識、能力の養成を重視し、能力をアップさせるインセンティブ機能を持っているのに対して、W社の人事考課は実際の業績・成果を重視し、成果を出させるインセンティブ機能を持っている。さらに、T社の人事考課は主に「従業員が実際にどれぐらいの能力を発揮したのか」を評価するのに対して、W社では「設定された目標値をどれぐらい達成できたのか」を査定し、T社より成果・実績を重視していることが観察できる。

以上、本稿は日本のT社と中国のW社の事例を取り上げ、技術者の賃金管理における日中間の同異を考察してみた。両社の比較から、技術者の賃金管理においては、中国企業は日本企業に比べて成果主義をより徹底していることが観察できるだろう。2000年代以来の世界経済環境の激変や、経済のグローバル化の発展、及び両国間の労働市場や、雇用制度、及び企業の経営慣行に存在している相違などによって、技術者の賃金管理について日中間に分析したような同異が現れていると、筆者は考えている。

イデオロギーの視点から見ると、日本は資本主義国であり、中国は社会主義国であり、理論上では、両国の社会体制は根本的に違う。実際にも日本は市場メカニズムを利用して資本主義経済を発展しているのに対して、中国は建国から1978年までマルクス・レーニンの社会主義理論に基づき、計画経済の完全実現と市場メカニズムの完全排除に向かって努力していた。1978年から「改革・開放」政策を実施し、現在「中国の特徴のある社会主義市場経済」の大旗を揚げ、市場メカニズムを積極的に利用しているが、計画経済期の考え方ややり方は依然として多く存在しており、社会全般に大きな影響を与えている。したがって同じ世界経済環境に置かれた日中両国の企業は厳しくなりつつある国際競争に同じように参入していると見えるが、社会システムや慣行などの影響

でそれぞれの考え方や運営ルールはかなり違ってくる。そのため、同じ東アジアに位置する日中両国の間の比較研究は非常に興味深い課題であり、両国の社会や企業などに対する認識を深めることにも不可欠である。しかし、本稿は取扱う事例数が少なく、これからも引き続き研究しなければならない。

注

- (1) 「崗位給」と「業績給」から構成される賃金制度である。詳しくは竈 [2009 b] を参照。
- (2) 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。
- (3) 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が制度が新設、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。
- (4) W社の『2004年管理部室管理、技術人員績効管理考核方法』によると、2004年当時、W社の三ヶ月ごとのこの売上高ラインは165,000万元と設定されていた。

参考文献

石田光男（2006）「賃金制度改革の着地点」『日本労働研究雑誌』No. 554, pp.47-60.  
 石田光男・富田義典・三谷直紀（2009）『日本自動車企業の仕事・管理・労使関係』中央経済社  
 竈 少杰（2008）「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－」『評論・社会科学』No. 86, pp.153-259.  
 竈 少杰（2009 a）「賃金制度改革の日中比較研究」『比較経済体制研究』No. 15, pp.83-100.  
 竈 少杰（2009 b）「崗位業績賃金制」『アジア経営研究』No. 15, pp.111-120.  
 樋口純平（2005）「人事管理と業績管理の関係－トヨタ自動車における制度と実態－」『評論・社会科学』No. 75, pp.95-166.

[インタビューリスト]

日時	調査者	調査対象者	調査項目
2009.2.24 10:00~11:30	竈 少杰	品質管理部門 主管エンジニア	品質管理, 技術職の人事考課制度
2009.2.24 13:15~15:30	竈 少杰	人的資源部副部長	技術職の人事考課制度, 賃金制度

## A Comparative Study of Engineer's Wage System between Japanese Factory T and Chinese factory W

Shaojie Dou

From 1990's, globalization is having a very rapid development. So, the principle of management-by-results, which was born in America, is becoming very popular in the world just like a fashion. Under the influence of the principle of management-by-results, great changes are taking place in various fields, such as the society, the industry, the wage system and so on in both Japan and China.

In this paper, the author made a comparative study of engineer's wage system between Japanese factory T and Chinese factory W from : ①the division and promotion of staff ; ②the base pay ; ③the performance evaluation. From the study, we can see that there are many different points in the engineer's wage system between Japan and China, such as the way of staff's division and promotion, the degree of influence of the principle of management-by-results, and the items of the performance evaluation, etc. Of course, there also are some common points between them even though their economic systems are different.