

## 論文

# 現代中国の商業企業における仕事管理と 雇用管理の実態

——大手デパート企業 S 社の事例を中心に——

竇 少杰<sup>1)</sup> (トウ・ショウケツ)・晋 潔<sup>2)</sup> (シン・ケツ)

**要約：**周知のとおり、1978年から、中国では「改革・開放」政策の急速な進展にともなうて、市場経済の全面的な導入が経済のグローバル化の推進とともにその最重要課題として取り組まれてきた。そのなかで生じた著しい変化の1つとして、商業の発展である。ところが、「重工軽商」思想の影響によって、商品流通部門の役割はかなり軽視され、中国の商業や流通などに関する研究はきわめて手薄となっており、特に商業企業内部における経営管理や労働に関する研究はほとんど見られない。本稿は中国の大手デパート企業 S 社の事例を取り上げ、企業内部における企業管理制度や雇用制度などを明らかにすることをめざし、中国社会と中国の商業企業への理解を深める手がかりとなれば幸いである。

**キーワード：**中国、商業、デパート企業、仕事管理、雇用管理

## 1. はじめに

周知のとおり、1978年から、中国では「改革・開放」政策の急速な進展にともなうて、市場経済の全面的な導入が経済のグローバル化の推進とともにその最重要課題として取り組まれてきた。そのなかで生じた著しい変化の1つとして、商業やサービス業などの第三次産業の発展である。2008年版の『中国統計年鑑』によると、中国の第三次産業のGDP額は1978年には872.5億元、全体の約24%を占めていたが、2007年には100053.5億元、全体の約40%まで増大してきた。雇用面では、1978年から2007年までの産業別労働者数を見ると、第三次産業の労働者数は1978年に約4890万人、全労働者数の12.2%であったのに対して、2007年には約24917万人、32.4%まで上ってきた(図1-1、図1-2を参照)。そして、2007年の第三次産業のGDP総額の内訳を見ると、商業が創出したGDP額は18169.5億元で全体の約18.2%を占めており、中国の第三次産業の発展に最も貢献している業種となっている(第2位は物流・交通・郵便で、約14.6%を占めている。図1-3を参照)。また雇用面では、2007年末に各都市の登録した

<sup>1)</sup>同志社大学社会学部・嘱託講師、技術・企業・国際競争力研究センター・特別研究員

<sup>2)</sup>同志社大学大学院経済学研究科・博士後期課程

\*2010年5月8日受付、2010年6月24日掲載決定

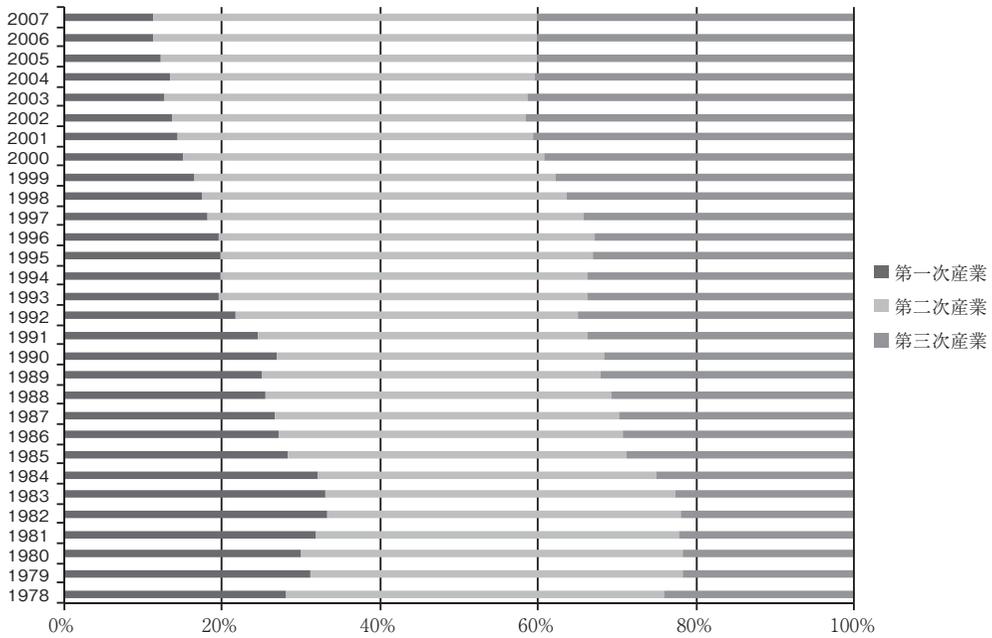


図 1-1 1978～2007 年中国の国内総生産 (GDP) の産業別構成

出所：筆者が『中国統計年鑑』（中華人民共和国国家統計局編，（2008 年版）中国統計出版社）の数字データに基づいて作成。

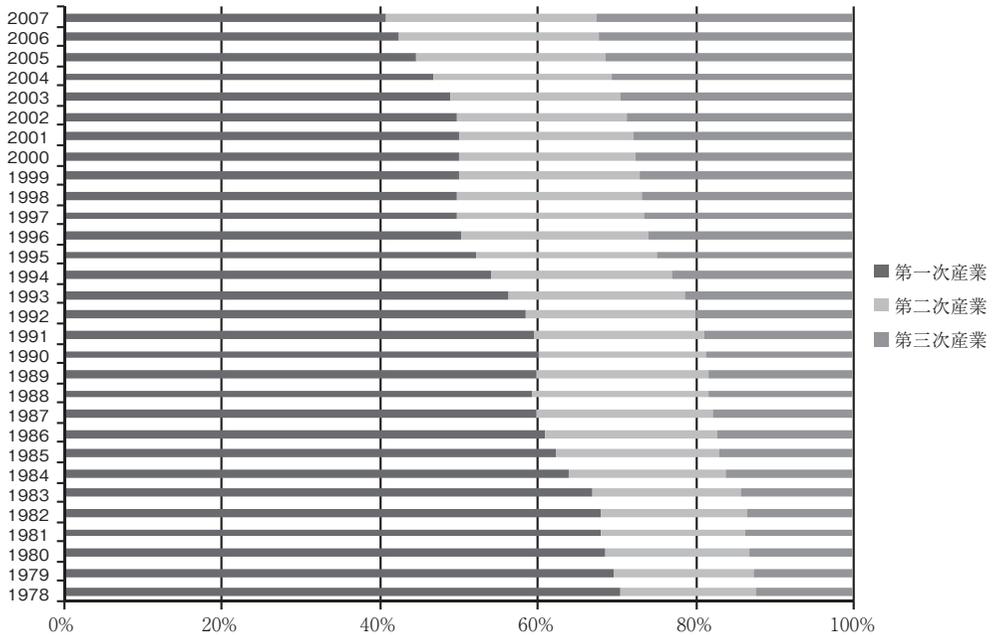


図 1-2 1978～2007 年中国の産業別労働者数

出所：筆者が『中国統計年鑑』（中華人民共和国国家統計局編，中（2008 年版）国統計出版社）の数字データに基づいて作成。

業種別労働者数から見ると、商業は 479.4 万人の労働者数を持ち、製造業や建築業、鉱業と物流業につづいて労働者数の多い業種となっている。要するに、第三次産業の国民

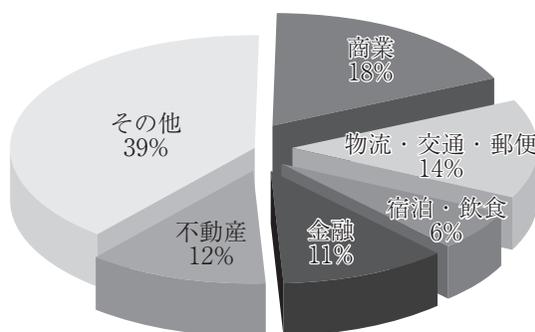


図 1-3 2007 年中国の第三次産業の GDP 構成

出所：筆者が『中国統計年鑑』（中華人民共和国国家統計局編，（2008 年版）中国統計出版社）の数字データに基づいて作成。

経済に占める位置が大きく高まりつつあると同時に、中国の商業も急速に成長してきていることが指摘できよう<sup>(1)</sup>。

ところが、かつて計画経済期の中国では、資源配分を社会主義計画経済にのみ頼るという考えが主流であった。この考えの下、商業部門は物質生産を行わない部門である故に非生産部門であり、商業・サービス業の労働はなんら価値を生まないとされた。また、生産手段公有制の下でスターリンのいう「無流通論」も信奉されていた。このような理論を背景に、計画経済期の中国では、商業と商業部門はあくまでも生産部門の付属物であり、「計画が全てである」とされ、商品流通は事実上の配給であり、市場と市場流通は排除された。それ故、工業に比べて「新たな価値を生まない」商品流通部門の役割はかなり軽視されてきた。このような「重工軽商」<sup>(2)</sup>思想の影響によって、商品流通部門の役割はかなり軽視され、中国の商業や流通などに関する研究はきわめて手薄となっている。近年、第三次産業の高度成長とともに商業を対象とする研究は少し増えてきたが、決して多くはない。しかも、その多くは、マーケティングや商品流通などが主要内容となっており、商業企業内部における経営管理や労働に関する研究はほとんど見られない。

本稿は中国の大手デパート企業 S 社の事例を取り上げ、「S 社の企業組織と管理方式」、「S 社の仕事管理」、及び「S 社の雇用管理と労使関係」、この 3 つの側面を紹介しながら、S 社の内部における企業経営や雇用制度などを明らかにすることをめざし、中国社会と中国の商業企業への理解を深める手がかりとなれば幸いである。

## 2. S 社の企業組織と管理方式

### 2-1 企業の設立過程と概況

S 社は中国の山東省 W 市に位置し、1994 年に親会社の Z 集团公司によって設立さ

れ<sup>(3)</sup>、現在、山東省における最も大きなデパート企業の一つと成長してきた。Z 集团公司も山東省 W 市に位置し、W 市の小売業の最大手企業である。ここで、まず Z 集团公司と S 社の設立過程と概況を紹介したい。

Z 集团公司の前身は 1948 年 5 月に設立された D 貿易公司である。戦時の中国では、市場に物質・商品が不足しており、物価水準も戦争の影響によって高騰し、不安定であった。1949 年中華人民共和国の建国前、中国でほぼ政権を手に入れた中国共産党は当時の国民経済を安定・回復させるために、多くの解放された地域で総合的国营商業企業を設立した。D 貿易公司はその一つであった。当時、D 貿易公司の主たる役割は市場に物質や商品を提供し、物価を安定させることであり、さまざまな商品や物質などの販売業務を行っていた。

中華人民共和国建国後の 1950 年、D 貿易公司は「中国百貨公司 W 市分公司」に改名され、山東省百貨公司の指導を受けるようになった。そして 1953 年には「中国百貨公司山東省公司 W 市百貨採購供給站」に改名され、業務内容も生活用品や、文化用品、食品、服装など 12 種類の商品の卸売りに転換され、「二級批發站<sup>(4)</sup>」となった。その後の 1965 年に、社名はまた「山東省百貨公司 W 市批發站」に改名されたが、「二級批發站」としての運営は 1992 年の民営化改革まで維持されていた（図 2-1 を参照）。

周知のとおり、1978 年から「改革・開放」政策は中国政府によって打ち出され、中国の国有企業改革もそれから本格的に展開されてきた。1992 年 6 月、山東省政府と W 市政府によって「二級批發站」の民営化改革が行われた。民営化改革の方法は比較的簡単であった。第一に、この「二級批發站」の全資産の価値総額を測定する。第二に、価値総額を均等的に何十万株に分け、当時の全社員に対して販売する。第三に、Z 集团公司を設立する。要するに、国有資産を民衆（従業員）に販売することを通じて、元々の「二級批發站」が民営化され、Z 集团公司が設立されたのである。それから 17 年間を経た 2009 年現在、Z 集团公司は 24000 名の従業員を有し、デパート（S 社）や、スーパーマーケット、ホームセンター、コンビニエンスストアなど、多くの業態へ進出

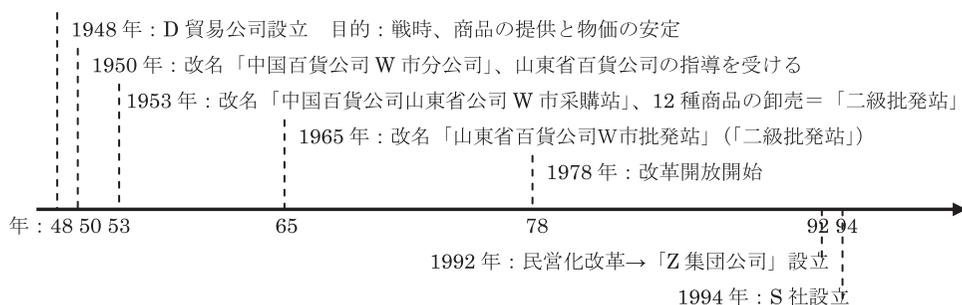


図 2-1 Z 集团有限公司と S 社の設立過程年表

出所: 筆者が W 百貨集团有限公司のホームページと聞き取り調査により作成。

しており、店舗数は319軒と達している。2008年、Z集团公司の売上高総額は約83.53億元をあげており、山東省のみならず、中国全国においても有名な大手商業企業として周知されている<sup>(5)</sup>。

1994年に、S社はZ集团公司の子会社として設立された。2009年現在、S社は約10000名の従業員を有しており、山東省内において全部で9つの店舗を持っている。2008年、S社の年間売上高総額は17億元以上に達しており、山東省の商業において非常に重要な位置を占めている。また、すでに紹介したように、S社の前身は建国前の1948年に設立された商業企業であり、計画経済期から1990年代初めまで政府の計画経済のメカニズムに取り組みれていた。1992年、同社は「民営化改革」を遂行し、現在、大きな成長を果たしている。それ故、計画経済から市場経済へ転換する中国の商業企業の実態を考察するのに、S社は典型的な例であると、筆者は考える。次の部分では、S社の企業組織と管理方式を簡単に紹介しておきたい。

## 2-2 S社の企業組織、管理方式及びその改革

先述した通り、S社は1994年12月18日に親会社Z集团公司によって設立されたデパートである。開業当時、S社は占有面積が6000平米、従業員数が300人余、年間の営業額は約7000万元の伝統的百貨店であり、店舗もW市の中心地に位置する「勝利店」の一軒だけであった。

当時の企業規模に基づき、開業以降2003年の企業組織改革まで、S社の組織は商品の種類別に部門を設置されており、商品の仕入れと販売もそれぞれの各部門内部で行っていた。このような営業管理方式は、S社では「商場制」と呼ばれていた。図示すると、図2-2のようである。

S社の親会社Z集团公司の前身は「二級批発站」であり、商品の仕入れと販売に関してもともと一定の優勢を持っていたため、1994年に設立されたS社の成長は著しかった。2003年頃、S社の経営陣はチェーン店を設立して企業規模を拡大しようと決断した。ところが、今までの「商場制」管理方式は徐々にS社の発展、特に規模拡大の障害物となってきた。それは主に商品管理（仕入れと販売）権がタテ割による分散で会

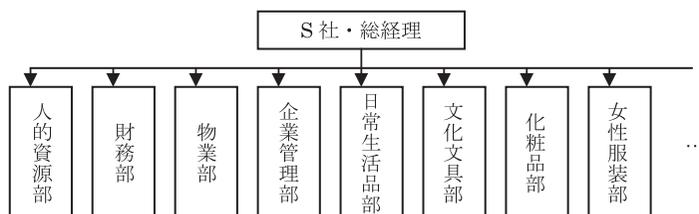


図2-2 1995年-2003年S社「商場制」管理方式のイメージ図  
出所：筆者が聞き取り調査に拠り作成。

表 2-1 S 社の「六部一室一中心」の役割分担表

部門名称	役割分担
総経理事務室	会社の発展方向に関する重大な政策・方針の決定・伝達，企業全般のコントロール
企画中心	会社の大型バーゲンの構想・計画・実施・報告
人的資源部	労働力配置，教育訓練，賃金管理，福祉厚生，人事考課
財務部	財務管理，会計決算，財務諸表，予算管理，税金管理
商品部	商品の仕入れ，問屋やメーカーとの契約締結，及び契約管理
物業部	安全管理，会社の固定資産の管理と維持
現場部	売りの秩序管理，規律管理，売りの衛生管理
専門売場部	商品の販売

出所：筆者が聞き取り調査に拠り作成。

社がその全体をコントロールすることが困難であること，店舗間の同種類商品の品揃えを統一しにくいことと，コストの増大，の3つであった<sup>(6)</sup>。効率よく企業規模を拡大し，企業をより成長させるために，2003年4月，S社は「六部一室一中心」の組織改革と営業管理方式改革を行った。

「六部一室一中心」は，人的資源部，財務部，商品部，物業部，現場部，専門売場部の6つの部門と，1つの「総経理事務室」と1つの「企画中心」のことを指す。各部門の役割は表2-1のとおりである。

2003年改革によって，S社のすべての店舗は「六部一室一中心」の下に置かれるようになり，営業管理方式もそれまでの「商場制」から，商品の仕入れ管理と販売管理とを分別して，会社レベルで集中的に管理を行うという管理システム，いわゆる「進銷分離，集中管理」システムに転換された。これで，S社は店舗を何軒増やしても，商品の仕入れと販売は会社レベルで効率よく行われるようになり，格調を統一した品揃えもできるようになった。

2004年12月，本店「勝利店」と同じ規模の「G店」はW市所轄区のG県に開設され，S社の規模拡大は本格的に始まった。2005年9月には「T店」が山東省のT市に開設され，2005年10月にはまた「Q店」が山東省のQ市に開設され，先述したように，2009年現在，S社は山東省内に9つの店舗を持ち，山東省のデパート業界において重大な影響力を持つ大手企業に発展してきた。

以上の内容と聞き取り調査のインタビュー記録によって，Z集团公司とS社，及びS社内部の組織を図示すると，図2-3のようである。

先述したように，2003年改革を通じて，S社は営業管理方式を「商場制」から「進銷分離，集中管理」システムへ転換され，商品の仕入れと販売に対する管理は本社レベルで集中管理となった。しかし，会社が他の地域で店舗を出して商品の仕入れと販売を行う際に，現地の消費水準や顧客のニーズなどに合わさなければならないが，本社では

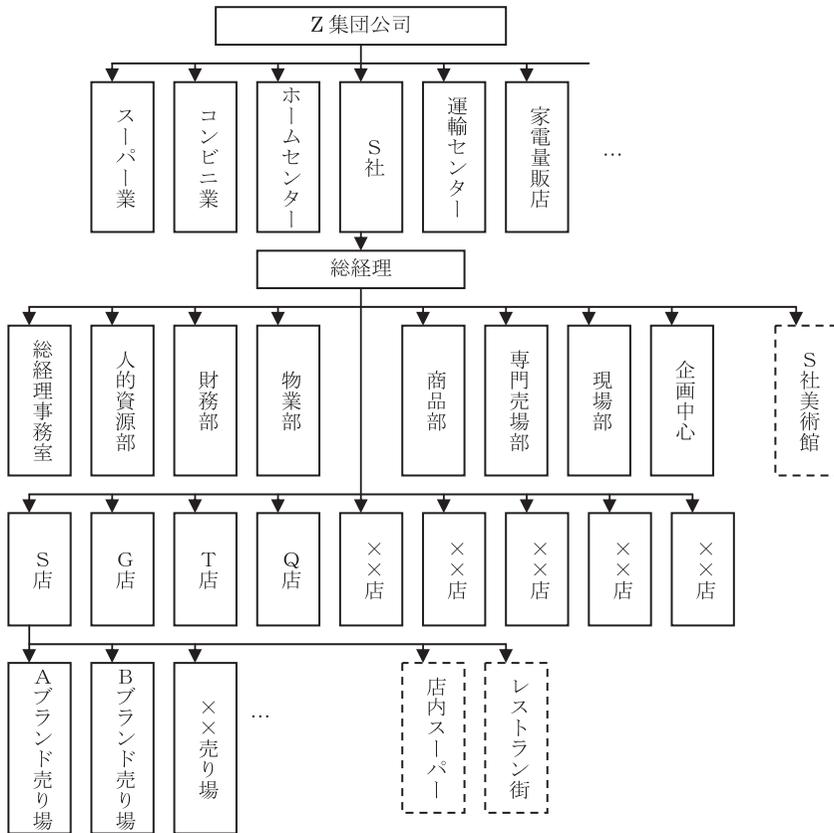


図 2-3 Z 集团公司と S 社の組織図

出所：筆者が聞き取り調査に拠り作成。

その現地の特徴を掴みにくく、対応しにくい側面もある。この問題を解決するために、S 社は「联席会」を開催している。

「联席会」は本社レベルの「総経理联席会」と店舗レベルの「店長联席会」と、2 種類に分けられており、実際に S 社の意思決定機関である。S 社の経営管理や発展などに関するあらゆる重大な意思決定はすべて「联席会」で通過されなければならない。本社レベルの「联席会」は S 社総経理が主催する会議であり、S 社全体に関する意思決定を行うが、店舗レベルの「联席会」は各店舗の店長が主催する会議であり、その店舗の経営活動を主導・監督する。表 2-2 は S 社の「联席会」の内容を整理したものである。

特に各店舗の店長は顧客のニーズに対応し、その店舗の仕入れた商品を調整しようとする際、または S 社の商品の仕入れを担当する「商品部」の責任者がその現地の消費の特徴を掴もうとする際に、店長はその店舗で関係者、責任者を呼んで「店長联席会」を開き、皆の議論を通じて問題を解決する。各店舗のバーゲンを開催する際にも本社の「企画中心」の責任者も出席する「店長联席会」がよく開かれている。この内容について

表 2-2 S 社の「联席会」

レベル	出席人員	頻度	会議内容
総経理 联席会	【総経理】*、各店 長、本社レベルの 各部長、その他の 関係人員	随時**	S 社の経営方針や発展戦略、重大経営活動（例えば年度営業計画の作成や新店舗の開設など）などに関する内容を決定すること。 S 社全体に関する重大問題を議論、解決すること。 各店舗の間の仕事関係を調節すること。 その他の重大問題を議論すること。
店長 联席会	【店長】、本社の関 連人員、店舗レベ ルの各責任者、そ の他の関係人員	随時	店舗の営業戦略、重要営業活動（例えば現地の消費特徴や顧客のニーズへの対応、バーゲンの開催）などに関する内容を決定すること。 店舗の全体に関する重大問題を議論、解決すること。 店舗内部における各部門、売り場の間の仕事関係を調節すること。 その他の重大問題を議論すること。

注：\*【 】の中には会議の招集者である。

\*\*問題や処理しなければならないことがあれば、時間を調節して随時に開催される。  
(出所) 筆者が聞き取り調査に拠り作成。

では、本稿の3章の「S社の営業活動と仕事管理」で詳しく紹介したい。

このように、S社の企業組織と管理方式は、市場経済化の進展とS社の積極的な改革によって、役割分担が明確、かつ効率的なものとなった。

### 3. S社の営業活動と仕事管理

デパートの主たる営業活動は仕入活動と販売活動である。ここではまずかつての中国商業と商業企業のやり方を簡単に紹介したうえで、主にS社のこの2つの営業活動、及びこれらの営業活動に関する仕事管理を考察したい。

#### 3-1 かつての中国商業と商業企業

かつての中国商業と商業企業を見る際に、建国以降1970年代末までの計画経済期と1980年代から1990年代後半までの「価格双軌制」期とを分けて考察すべきである。

計画経済期の中国においては、資源配分を社会主義計画経済にのみ頼るという考えが主流であった。この考えによれば、商業部門は財の生産を行わない部門である故に非生産部門であり、商業・サービス業の労働は、なんら価値を生まない、というものである。このような理論の指導下、計画経済期の中国では、商業と商業部門はあくまでも生産部門の付属物であり、「計画が全て」の下で、商品流通は実際に配給であり、市場と市場流通は排除されたのである<sup>(7)</sup>。

中国政府は主に「統購統銷」政策と計画を通じて商業と商業部門をコントロールしていた。「統購統銷」とは、工場のような生産部門の生産に必要とされる生産財はすべて国家の計画に基づいて調達され、産出した消費財もすべて国家の計画によって分配される。生産部門は原材料や設備などを自分で調達しなくても入ってくるし、産出した製品

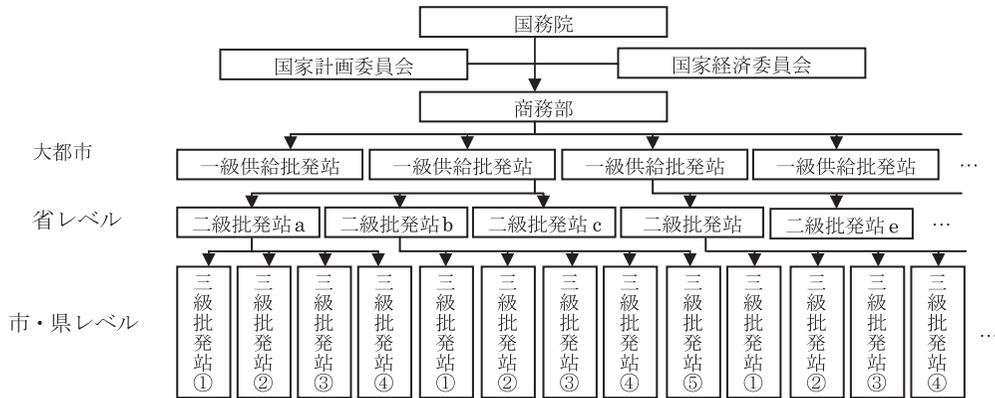


図 3-1 「三級批発、一級零售」のネットワーク

出所：筆者作成。

の出荷を心配する必要もない。「統購統銷」を実現するために、中国政府は全国で製品の「収集－卸売－小売」の巨大なネットワーク、いわゆる「三級批発（卸売）、一級零售（小売）」を構築した。すなわち、①商品の重要な生産拠点、大都市<sup>(8)</sup>に「一級供給批発站」を設置し、工場から製品を直接に入荷・収集して全国各地に運輸・調達することを担当する。②省レベル、重要な都市に「二級批発站」を設置し、「一級供給批発站」から調達してきた製品を預かり、所轄する地域の下級組織、または小売業者に卸売りをする。③市・県レベルのところに「三級批発站」を設置し、上級の「二級批発站」から製品を入荷し、小売業者に卸売りをする（図 3-1 参照）。中国政府は全国で「三級批発、一級零售」ネットワークを構築すると同時に、「三固定」原則も規定し、厳しく実施した。「三固定」原則の内容は、「固定供給地区、固定供給対象、固定供給作価」となっており、ネットワークの中の各組織、それぞれの製品の取引地区、取引対象業者、及び取引価格を固定化するという原則である。例えば製品の入荷について、「三級批発站」は指定された「二級批発站」からしか製品を入荷できず、小売業者もその所在地にある「二級批発站」または「三級批発站」、要するに指定されたところからしか入荷できない。もちろん製品の出荷も同様である。そして価格について、中国政府はほぼすべての製品に対して工場の出荷価格と小売価格を規定し、製品の種類によって管理部門と違った利潤率も規定した<sup>(9)</sup>。この原則によって、商業の中の各セクター間の取引関係は厳しく固定化され、商業活動の全般は完全に中国政府の計画経済の枠組みに組み込まれ、コントロールされた<sup>(10)</sup>。

文化大革命後の 1978 年 12 月、中国共産党と政府は仕事の中心を政治運動から経済建設へ移行すると決意し、「改革・開放」政策を打ち出した。ところが改革は一挙に成功するものではなく、少しずつ推進しなければならない。「改革・開放」政策が打ち出されてから 1990 年代後半まで、段階的に市場の価格形成メカニズムを養成・導入するた

めに、中国政府は政府規定価格と市場価格と、この2種類の価格が併存することを認め、この時期は「価格双軌制」期と呼ばれた。同時に、中国政府は徐々に「二級批発站」と「三級批発站」に工場から直接の商品入荷権と定められた利益範囲<sup>(11)</sup>での価格設定権を与え始めた。市場価格の誕生は経済発展に新鮮な血液を注ぎ、生産拡大を促進したが、二重価格の存在によって「投機倒把<sup>(12)</sup>」のような不法活動も猖獗をきわめ、インフレをもたらし、混乱が生じた。

市場混乱を抑えるために、1988年から中国政府は経済環境に対して「整理整頓」を行った。同年10月24日に『关于加强物価管理嚴格控制物価上漲的決定（物価管理を強め、物価上昇を厳しく統制することに関する決定）』、1989年11月9日に『关于進一步治理整頓和深化改革的決定（更なる整理整頓と改革に関する決定）』が發布され、市場価格の上限の設定や価格決定権の回収などの施策によって市場の混乱も抑えられ、中国政府の「価格双軌制」に対する反省も始まった。改革を進めるために、1992年4月の食糧品の価格調整から着手し、統一分配にあたる生産財の種類数を減らすことや、一部の消費財の政府規定価格を廃止することなどを通じて、混乱を経験した中国政府は再び価格形成メカニズムに対して更なる慎重な改革を始めた。1993年11月、『关于建立社会主义市場經濟体制若干問題的決定（社会主义市場經濟の建設に関する若干問題的決定）』が發布され、政府は価格の決定者から価格形成と市場秩序の監督者へ転換し始め、1997年12月29日に『中華人民共和國價格法』が制定され、中国の市場価格メカニズムはようやく形成され、「価格双軌制」はほとんど廃止された<sup>(13)</sup>。

この「価格双軌制」期において、S社の親会社「山東省百貨公司W市批発站」はほかの「批発站」と同様に、中国の未熟な市場の安定と成長を維持するために中国政府の指示に従い、市場価格の形成と安定に努力していた。政府規定価格のある商品に対してはその定められた価格で卸売をし、政府規定価格のない商品に対しては定められた利益範囲において商品の価格を設定していた。ところが、S社の総経理の話によると、「価格双軌制」期においても、中国では依然として生産財と消費財が供給不足の状態にあったため、当時の商業企業にとっては価格の設定より商品仕入ルートの開拓と商品の確保が最重要課題だったそうである。

以上、我々は計画経済期と改革開放初期の「価格双軌制」期における中国商業と商業企業の営業活動の大まかな状況を見てきた。計画経済期の状況から、当時の中国商業には中央政府からの制限と干渉が多くあり、商業企業は企業というより、行政部門のような存在だったと言える。文化大革命後、中国政府は改革に対して慎重な姿勢を取ったため、「価格双軌制」期の中国では価格メカニズムは完全に「解放」されておらず、市場メカニズムには政府の干渉も少なくなかった。さて、「改革・開放」政策が実施されて約30年間を経た現在において、中国商業企業の営業活動はどのようになっているの

か。以下では S 社の事例を通じてこの問題を明らかにしたい。

### 3-2 S 社の商品仕入活動

デパートと商品を納入する問屋、メーカーとの取引方式の種類によって、デパート企業の営業活動の内容は異なってくる。中村・石田（2005）によると、一般的にデパートと問屋、メーカーとの取引方式には、買取仕入れ、委託仕入れ、売上仕入れの3種類がある。買取仕入れとは「デパートが問屋やメーカーから商品を買取って、仕入れること」であり、委託仕入れとは「デパートが問屋やメーカーから商品を預かり、販売だけを委託される方式」であり、売上仕入れとは「問屋やメーカーの商品がデパートに陳列され、商品が売れると同時にデパートによる仕入れが行われる」方式である<sup>(14)</sup>。聞き取り調査によれば、S社と問屋やメーカーとの取引方式はほとんど3つ目の売上仕入れである<sup>(15)</sup>。したがって、S社の商品仕入活動は主に問屋やメーカーと、陳列される商品の種類、格調、そして商品の販売、利潤の分配、及びその他の事項に関する契約をめぐって展開される。

取引方式は3つ目の売上仕入れ方式であるため、S社の商品の仕入れ業務の内容は主に問屋やメーカーと商談・交渉をして契約を結ぶことになる。2章で紹介したように、商品の仕入れは主に商品部の仕事である。ここではまず商品部の内部組織とそれぞれの役割を紹介しておきたい。

商品部の主要責任者は商品部経理である。商品部経理はS社総経理の直接指導を受け、S社の商品仕入れや、市場調査、ブランド商品とその問屋やメーカーに関する情報の管理、店舗の格調管理、問屋やメーカーとの契約の管理などに責任を負う。商品部経理の下に、主任バイヤー、主管バイヤー、及び契約管理主管などが設置される（図3-2参照）。S社の商品はカテゴリー別で「婦人服類」、「紳士服類」、「靴帽化粧品アクセサリー類」、「運動服類」、「児童用品類」、「日常生活用品類」及び「その他」の7種類に分けられ、それぞれの種類には一人だけのバイヤーが設置されており、バイヤーはその担当する種類の商品の仕入れ業務を担当している。バイヤーの下に「バイヤー補助員」が設置されている。彼らの仕事はバイヤーの指示を聞き、その仕事を補助することである。そして契約管理主管の下にも、「契約管理員」が設置されており、契約の入力や保管などの業務を担当している。

2章でも紹介したように、S社の商品の仕入れは本社レベルで行っているため、店舗レベルの担当者は設置されていない。

要するに、様々な商品はそれぞれの担当するバイヤーの仕入れ業務の遂行によって問屋やメーカーからS社の売りに登場し、陳列・販売される。しかし、後で紹介するように、実際に売りの内装や格調の確定などは商品の販売と直接に関係しているた



図 3-2 商品部の組織

出所：筆者が聞き取り調査により作成。

め、商品の販売を担当する専門売場部も商品の仕入れ業務に入っている。専門売場部の組織は「販売活動」のところで紹介したい。以下、2種類の状況に分けてS社の商品の仕入れ業務の流れと各部門が担当する仕事を見てみよう。

第一に、あるブランド商品の問屋やメーカーがS社で自社の商品を出品し、販売しようとする場合。

このような業務はそのブランド商品の問屋やメーカーが出品申請をS社に提出することから始まる。S社の商品部は出品申請を受け、そのブランド商品に対して考察を行う。内容はブランド商品によって若干の違いが存在するが、ほとんどは該当ブランドの知名度や品質、市場シェア、顧客層、同類商品の中のランキング、現地のニーズ、売上額の展望、そしてその問屋やメーカーの会社情報などである。様々なデータや情報などが入手した後、商品部の担当バイヤーはブランド商品の問屋やメーカーと商談を行い、ブランドの導入や利潤の分配などについて細かく交渉する。商談後、担当バイヤーはS社に戻り、商品部経理を通じて総経理に「総経理联席会」の開催を要求し、総経理は専門売場部の責任者を招き、該当ブランドの導入に関して「総経理联席会」を開く。会議で、商品部の担当バイヤーは該当ブランドに関する入手したあらゆる情報を報告し、みんなと共有する。「総経理联席会」で「導入する」という結果が出たら、その問屋やメーカーと契約を締結する。その後、締結された契約は専門売場部に転送され、専門売場部の担当者はこの契約に基づいて、商品の導入と販売に関する具体的なこと、例えば売り場の内装や営業員の採用<sup>(16)</sup>などを、問屋やメーカーと共同で行う。最後に、該当ブランドの商品が店頭で陳列され、販売業務が始まる(図3-3参照)。

第二に、S社がある有名なブランド商品を導入しようとする場合。

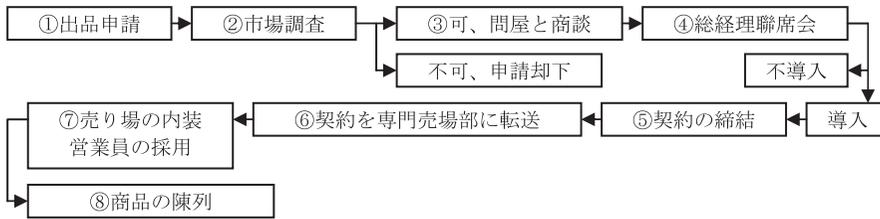


図 3-3 S 社の商品仕入れ業務の流れ

注：①～⑧は流れを表す。  
 (出所) 筆者が聞き取り調査により作成。

この場合は、S 社は該当ブランド商品を生産・経営しているメーカーや問屋に積極的に自社を紹介し、その考え方を聞かなければならない。相手は S 社で出品することを認めた場合は、図 3-3 に示したような流れで導入業務が展開されるが、逆に、相手は S 社で出品することを考えていない場合は、S 社の商品部の担当者は相手を説得の努力をしなければならない。場合によって、商品部经理、或いは S 社の総経理自らが交渉することもある。しかし、様々な努力をしてもそのブランドを S 社に導入することがその時点で実現できなかったケースもある。その場合には、商品部の担当者は該当ブランド商品の動きを常に注目し、その問屋やメーカーと常に連絡を取り、導入するチャンスを待つという。

つまり、S 社の取引方式は売上仕入れ方式であるため、商品仕入れ業務は主に問屋やメーカーと商談・交渉を通じて契約を結ぶことである。業務の過程には、商品部と専門売場部とも取り組んでおり、商品部は「出品申請」、「市場調査」、「商談・交渉」、「総経理聯席会」と「契約の締結」などの業務を担当するが、専門売場部は「売り場の内装」、「営業員の採用」と「商品の陳列」の業務を担当する。以下では、S 社の販売活動について見てみよう。

### 3-3 S 社の商品販売活動

デパートにとっては最も重要な業務は販売活動である。販売活動といえば、「商品価格の決定」や、「店頭販売」、「品揃えの修正」、「バーゲンの開催」などがある。中国でほとんどのブランド商品は全国统一小売価格を実施しているため、デパートは商品価格の設定権をほぼ持たない<sup>(17)</sup>。S 社の販売活動の主な担い手は専門売場部である。ここではまず専門売場部の組織を紹介した上で、S 社の「店頭販売」、「品揃えの修正」と「バーゲンの開催」などの業務の展開を記述したい。

専門売場部の主要責任者は専門売場部经理である。商品部经理と同じ、専門売場部经理も S 社総経理の直接指導を受け、主に S 社の販売活動の遂行に責任を負う。専門売場经理の下に、商品のカテゴリーによって 10 人の販売主任が設置されており、それぞ

れは「図書文化類主任」、「靴類革類主任」、「化粧品アクセサリ類主任」、「世界著名商品主任」、「高級婦人服類主任」、「一般婦人服類主任」、「紳士服類主任」、「紡績刺繍類主任」、「児童用品類主任」と「運動用品類主任」である。これらの主任はS社全店舗のそれぞれの担当する商品の販売に責任を負う。そして、一人の販売主任の下にはまた数名の販売主管が設置され、一人の販売主管は大体1種類（多数のブランド）の商品に対してS社全店舗の販売に責任を負う。そして店舗レベルにおいては、店長はS社総経理の直接指導を受け、個別店舗の販売活動に責任を負う。店長の下には商品カテゴリー別の部門経理が設置され、それぞれの商品のその店舗での販売活動に責任を負う。また、一人の部門経理の下にはまた数名の販売主任が設置され、特定の種類の商品の販売に対して責任を負う。さらに、販売主任の下にはブランド売場ごとに一人の売場長が設置され、売場長の下にはまた2~4人の営業員がいる（図3-4参照）。

以上は専門売場部の組織状況である。他方、S社の店舗の各フロアには3~5ヶ所の「収銀台」（レジカウンター）が分散的に設置されており、すべての売り場の商品代金の支払いは各「収銀台」で行われている。

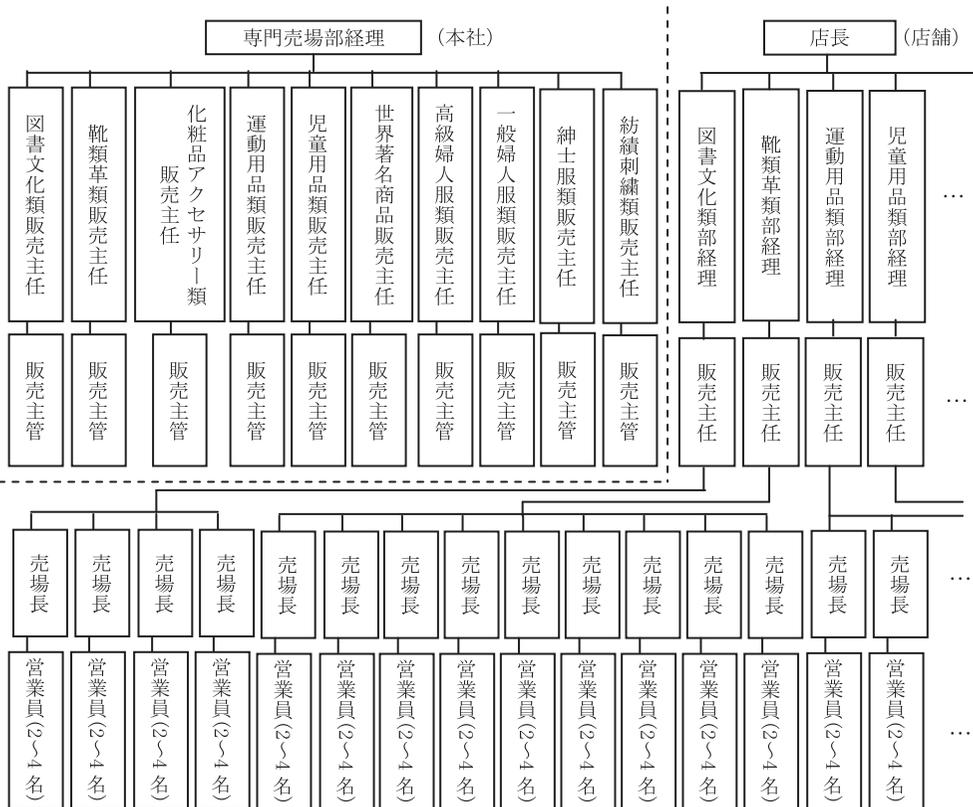


図3-4 専門売場部の組織

出所：筆者が聞き取り調査により作成。

### 3-3-(a) 店頭販売

毎日営業時間になると、営業員たちは売り場に立ち、笑顔で来店の顧客を迎えなければならず、大体以下のようなプロセスで接客する。①顧客が売り場に入るところに、該当売り場の営業員は必ず礼笑顔で「いらっしゃいませ！」とはっきりと言い、顧客に商品を自由に選んでもらう。②顧客が悩んでいるところを見たら、必ずタイミング良く顧客に声をかけ、顧客のニーズに合った商品を正確に紹介し、推薦する。③顧客が商品を決まった後、営業員は速やかに「販売伝票（一式三枚：顧客用、売場用と収銀台用）」を記入し、顧客を渡して「収銀台」を案内して商品代金を支払ってもらう。④顧客が代金を支払っている間に、営業員は商品をチェックして包装し、顧客が戻ってくるまで商品を保管する。⑤顧客から「会計済」の印が押してある売場用の伝票を受け取り、包装した商品を顧客に礼儀正しく渡し、見送る<sup>(18)</sup>。

もちろん、プロセスは①～⑤のように明記されているが、営業員たちには臨機応変の接客能力を求められている。例えば商品を選んでいる顧客に声をかけるタイミングは非常に重要であり、早すぎると顧客に「催促された」や「自由に選べない」などのような不快を与えてしまうが、遅すぎると「親切ではない」、「無視された」という印象を持たれてしまうのである。したがって営業員は経験を生かしながら空気を読んで適切な時刻を選ばなければならない。そして、顧客から商品大量購入の注文を受け、店舗の在庫で対応しきれない場合には、営業員は顧客に適切に接しながら素早く売場長に報告し、売場長は販売主任を通じて問屋やメーカーと連絡を取り、商品の再入荷と顧客への配達などを手配することも求められている。

### 3-3-(b) 品揃えの修正

価格決定権をほぼ持たないデパートにとっては、品揃えが正しいかどうかは、デパートの利益の大きさと直接に繋がってくる。S社は主に以下の2つの方法を利用して品揃えを修正している。

#### (1) 個別商品に対する品揃えの修正

営業員、売場長と販売主管は毎月商品の販売状況を把握し、商品の属性、陳列時間と顧客の意見に基づき、大体一年間に4つ以内しか売れない商品を選出し、それぞれの売れない原因を分析する。原因は大体以下の5つが考えられる。①商品には問題があり、消費者の需要に相応しくない。②商品の価格は高すぎる。③商品の販売時期が過ぎてしまっている。④商品の陳列は良くなく、顧客に十分に見せていない。⑤広告や市場アピールなどは十分にできておらず、周知されていない。それぞれの原因に基づいて対策を打っても改善されなかったら、該当商品は品揃え修正の対象商品を決定される。販売主管は選出された商品をリストし、担当の部門経理と本社の販売主任を通じて商品の仕入れを担当する商品部の担当バイヤーと連絡し、問屋やメーカーに商品種類の変更を求め

る。

## (2) 売場ごとの品揃えの修正

個別商品に対する品揃えの修正に比べて、この種類の品揃えの動きはかなり大きく、売場ごと退場させる、または別のブランドを入れ替えることである。これはS社が会社の業績を良くする最も重要な施策の1つである。具体的な作法は以下のようである。

①すべての商品をカテゴリー別で分類する<sup>(19)</sup>。②毎月の3日までに、各売場（ブランド）の先月の単位面積売上高（「売上高／売場の占有面積」で計算される）、単位面積利潤額（「利潤額／売場の占有面積」で計算される）を算出し、カテゴリー別でランキングを作成する。③カテゴリーの中に10個以上の売場（ブランド）がある場合にはラスト3が修正候補となる（婦人服類には売場が多いため、ラスト6が修正候補となる）；6～10個の売場（ブランド）がある場合には下位2売場が修正候補となる；4～5個の売場（ブランド）がある場合には最下位の売場が修正候補となる；1～3個の売場（ブランド）がある場合にはランキングしないが、業績の悪い売場について必要性や代替品の有無、デパートのバランスなどを考えながら修正するかどうかを決定する。修正候補となった売場（ブランド）には警告を出す。④連続三ヶ月でイエローカードを出された売場（ブランド）は、毎月10日の店長联席会を通じて修正対象として最終的に選出・決定される。⑤修正対象となった売場（ブランド）に退場通知（レッドカード）を送り、速やかにデパートから退場させる。代替ブランドがあればその商品を陳列させ、入場させる。

売場ごとの品揃えの修正は問屋やメーカーとの契約の停止に関係しているため、S社は当初問屋やメーカーと入場契約を締結するときに、売場ごとの品揃えの修正に関するルールや手順などを明確に相手に提示し、納得の上契約に明記するようにしている。デパートは単位面積の売上高と単位面積の利潤額でランキングするため、売場（ブランド）は占有面積を縮小して単位面積の売上高を大きくするという一時的な対策もあるが、影響力のある限られた売場（ブランド）しか許してもらえない。売場ごとの品揃えの修正を通じて、S社は各問屋やメーカーに強力な刺激を与えている。

### 3-3-(c) バーゲンの開催

売上高を伸ばすために、売れない商品を修正する以外にもう1つ有効な方法があり、それはバーゲンを開催することである。S社でバーゲンの開催を担当する部門は主に企画中心であり、節分や季節、祝日などに応じて年中大体30～80回のバーゲン活動を行っている。例えば2009年の8月から11月18日現在までの間に、S社は8月1日から16日まで「夏期セール」、8月17日から31日まで「七夕特別セール」、8月29日から9月27日まで「錦秋セール」、9月29日から10月6日まで「建国60周年国慶・中秋特別セール」、10月16日から11月1日まで「秋季商品激安セール」など多くのバ

ーゲンを実施してきており、調査当時には11月7日から27日までの「冬日暖情セール」と11月14日から12月6日までの「冬季現金返還セール」との2つのバーゲンが実施中であった。

聞き取り調査によると、S社のバーゲン活動は実際に2種類に分けられる。

1つはブランドを宣伝するためのバーゲンであり、比較的小規模で、参加する売場（ブランド）の数も比較的少ない。この種類のバーゲンの開催は大体以下のようなプロセスで行われる。①1つまたはいくつの売場（ブランド）がバーゲン活動の開催に関する申請と計画案を企画中心に提出する。②企画中心は最初の審査を行い、問題があれば申請と計画案は却下され、売場に返却されるが、問題がなければ次の段階に入る。③利益分配を決定する。セール活動の実施は商品の値下げとなるため必ず利潤率の低下と繋がる。S社と問屋やメーカーとの契約にはS社が問屋やメーカーから利益の何利益率をS社の利益として獲得すると明記してあり、セール活動の実施が明記された利益率に影響を与えるかどうかについて、S社と問屋やメーカーと交渉で決定される。④この利益率数字が変わらなると決定されると、問屋やメーカーだけが利益低減の受身となる。この場合に、計画案はそのままに関連部門に回され、バーゲン活動は実施される。⑤この利益率数字が減らされ、即ちS社の利益率も低下されると決定されると、S社も問屋やメーカーも利益低減の受身となる。そうなる、S社は問屋やメーカーと交渉して利益率数字を定め、今回のバーゲン活動に限った利益分配契約を結ぶ。契約が結ばれたら、バーゲン活動の計画案は関連部門に回され、具体的な事項が決まった上でバーゲン活動は行われる（図3-5）。

もう1つはS社の企画中心が主催する大型バーゲン活動であり、規模は大きく、参加する売場（ブランド）も多い。この種類のバーゲン活動は大体以下のようなプロセスで開催される。①バーゲン活動の計画案は企画中心によって作成され、店長聯席会に提出されて審議される。②問題があれば計画案は却下され、企画中心に返却されるが、問題がなければ次の段階に入る。③利益分配を決定する。店長理聯席会ではS社が利益

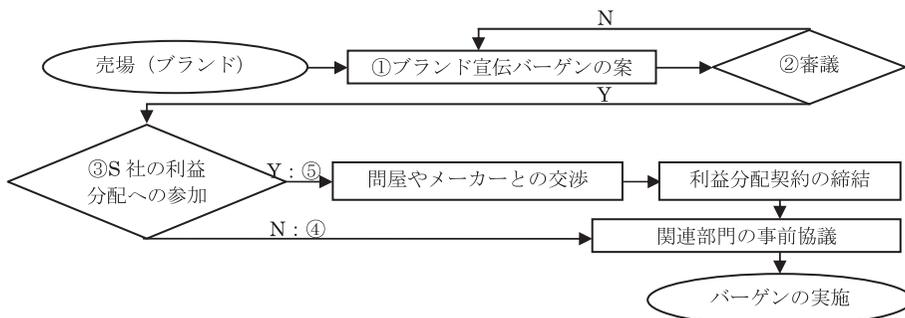


図3-5 ブランド宣伝のためのバーゲン活動の実施プロセス

出所：筆者が聞き取り調査により作成。

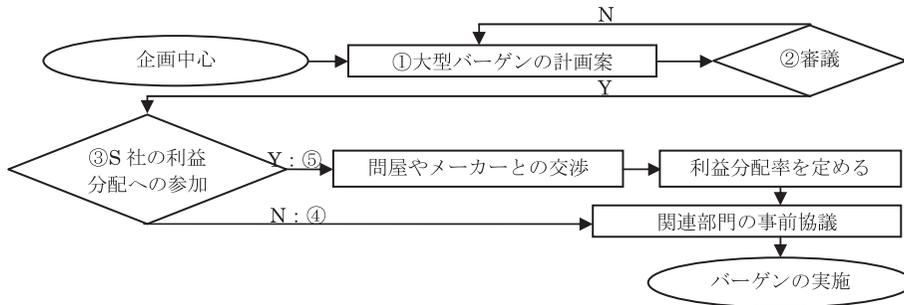


図 3-6 大型バーゲン活動の実施プロセス

出所：筆者が聞き取り調査により作成。

分配調整に参加するかどうか決定される。④S社が利益分配調整に参加しないと決定されると、バーゲンに参加する問屋やメーカーのみが利益低減の受身となる。この場合に、計画案はそのままに関連部門と売場に回され、バーゲン活動は実施される。⑤S社が利益分配調整に参加すると決定されると、S社も問屋やメーカーも利益低減の受身となる。そうすると、S社は問屋やメーカーと交渉して利潤分配率を定める。バーゲン活動の計画案は関連部門と売場に回され、具体的な事項が決まった上でバーゲン活動は行われる（図 3-6）。

以上のように、S社は常に2種類のバーゲン活動を組み合わせて実施して顧客を呼び込んでいる。しかし、バーゲン活動はS社の販売促進施策の一種にすぎない。聞き取り調査によると、S社はバーゲン活動のみならず、文化活動・イベントの開催<sup>(20)</sup>や、会員ポイントカード制度、インターネットでの通信販売、ファッション誌の刊行など、様々な施策を通じて売上高を増大させ、会社と店舗の知名度を拡大させている。

### 3-4 S社の仕事管理

業績を上げて企業を発展させるために、たんに商品の仕入れと販売活動をしっかりやるだけでは不十分であり、きちんとした仕事管理がなくてはならない。ここでは、売上目標値の設定と計画の作成、進捗管理と各種会議、この2つの面から、S社の営業活動を支えている仕事管理制度を見てみたい。

#### 3-4-(a) 売上目標値の設定と計画の作成

会社レベルで、S社は経営戦略と前年売上額を踏まえて、新年度の売上目標値を設定している。しかし、この全社の目標値を如何に各店舗に分解・転達するのか。通常では、店舗の業績は店長の賞与に大きく影響するため、各店長はやはり低い目標値が与えられることを望む。すると、全社目標値の分解・転達は難問であると考えられる。ところが聞き取り調査によると、現在のS社ではこのような問題はほとんどないことがわかった。なぜかという、S社の総経理は目標値の分解・転達に「懸賞挑戦制度」を導

入したという。

S社の総経理の話によると、2008年懸賞挑戦制度が導入されるまでに、S社の全社目標値の分配は非常に難しかった。各店長はやはり達成しやすい目標値を設定するために、様々な「困難」を提示しながら、目標値の設定をめぐって総経理と折衝していた。それで全社目標値も引き下げられ、会社の高度成長もある程度阻害された。この大問題を解決するために、2008年の年度初め、S社の総経理は懸賞挑戦制度の導入を決意した。懸賞挑戦制度の内容は、①本社は前年業績と現実状況に基づいて各店舗への分配すべき売上目標値を設定する。②通常ではこの目標値をめぐって総経理と各店長との長時間の「折衝戦」になるが、懸賞挑戦制度ではこの目標値に一定の目標値を更に上乗せる。例えば1億元の分配すべき目標値に更に1000万元の目標値を上乗せて1億1000万元になる。③店舗は1億元の目標値を達成できたら通常の処遇しかもらえないが、1億1000万元に達成できるとその店舗に20万元の特別賞金を与える。懸賞挑戦制度の実施によって、全社の目標値を分解・転達する会議は本来の目標値の引下げをめぐる激しい折衝戦の姿がなくなり、如何に高い目標値を挑戦し、達成するかを議論する場と変わっている。

会社レベルで懸賞挑戦制度を通じて全社の売上目標値が分解・転達された後、店舗レベルでは分配された目標値、または自主的に要請した目標値が店舗の各部門（商品のカテゴリー別）に分解・転達され、部門の目標値は各売場にさらに分解・転達される。聞き取り調査によると、店舗内の分解・転達にも、多くの店舗では懸賞挑戦制度を導入されている。

目標値が決定された後、各レベルで、特に最下レベルの売場では両半期、四半期と月次のプランが作成される。各売場は今年度の目標値を見ながら前年業績、市場トレンド、祝日・連休の特徴、及び取り扱う商品の特徴など、様々な要素を考えて、今年度のバーゲンやイベントの開催なども盛り込んだ販売計画を細かく作成し、部門の主任に報告する。部門主任は所轄する売場の販売計画を部門レベルで調整して、部門の販売計画を作成し、店長に報告する。そして店長も店舗レベルで各部門の販売計画を調整して店舗の販売計画を作成してS社の総経理に報告し、責任を負って実行に移す。

### 3-4-(b) 進捗管理と各種会議

目標値と販売計画が確認された後、各売場、各部門、そして各店舗は責任者の管理監督を受けながら計画を実行に移していく。むろん、各レベルでの進捗状況は常に責任者によってチェックされる。進捗をチェックすることにあたっては、各種指標の進捗状況を記載している報告書を見る以外に、会議の開催もS社が利用している有効な方法である。ここでは、会議の開催状況を交えながらS社の進捗管理を考察したい。

まず、売場レベルでは毎日、売場会議が開かれる。S社の店舗は毎日朝9時に開店

し、夜9時まで営業している。9時に店が閉まった後、各売場長は営業員を集め、5～10分程度の売場会議を開く。売場会議では、その日の商品の販売状況、例えば商品の並び方や顧客の反応、一日の売上高及び販売明細などがチェックされ、営業員たちに感想や意見なども聞かれる。売場会議が終わったら、売場長は会議内容をまとめ、上司の販売主任に報告する。

次に、部門（カテゴリー別）レベルでは、毎週の水曜日の朝、開店の前に、20～30分程度の「水曜日晨会」が開かれる。「水曜日晨会」は部門の責任者である部門経理が各販売主任を招集して開催する会議であり、該当部門に属するすべての売場の一週間の販売進捗状況がチェックされる。部門経理は各売場の売上総額を計算して部門レベルの販売計画に照らしながらチェックし、各販売主任から報告を聞く。問題がなければ注意点を強調して目標などを改めて明確指せるが、問題があればこの場で直ちに問題を分析して責任の所在を追及し、改善策を講じる。

第三に、店舗レベルでは、毎週金曜日の午前中、約1～2時間の「例会」が開かれる。「例会」は店長が店内の部門経理を招集して開催する会議であり、各カテゴリー商品の販売状況と進捗状況がチェックされる。各部門経理はそれぞれが担当する商品の販売状況を報告し、出席者のみんなは店内に存在する問題について議論し、解決案を講じる。店舗レベルで解決しにくい問題があれば、会社レベルの「工作会議」で提起し、会社レベルで解決策を探ってもらう。

第四に、会社レベルでは、隔週の土曜日の午前中、約1～3時間の「工作会議」が開かれる。「工作会議」は総経理が各店長と本社レベルの各販売主任を招集して開催する会議であり、各店舗の販売状況と進捗状況がチェックされる。会議の内容について、まず各店長からの報告を聞きながら、事前に配布された進捗状況報告書の問題点に関して互いに質問し、議論する。そして店舗レベルで解決しにくい問題点や気付いた改善点などを提起してもらい、出席者のみんなで議論し、責任者を確定して具体的な実行案を練る。

以上、S社の4つのレベルの会議の内容を紹介した。特に部門レベルの「水曜日晨会」、店舗レベルの「例会」と会社レベルの「工作会議」では進捗状況が公開されるため、実際に部門業績管理の機能を果たしている。それぞれの担当者や責任者に同僚の前で「恥をかきたくない」気持ちを持たせ、仕事に一生懸命努力させる「サンクション」<sup>(21)</sup>機能の重さは考えにくくもないだろう。

以上、我々はまず計画経済期の中国商業と商業企業の営業活動を紹介した上で、S社の現在の状況を中心としながらその営業活動と仕事管理を具体的に考察してきた。計画経済期においては、中国商業は全般的に政府によって厳しく管理され、商業企業はほか

の国営企業と同様に政府の行政機関にすぎず、本来の企業の独自の営業活動はなかったと言えよう。しかし「改革・開放」期に入ってすでに30年間を経た現在、中国では様々な模索を経験しながら、ようやく市場経済メカニズムが確立し、商業において公定価格や二重価格などをなくすという変化を与えたのである。

## 4. S社の雇用管理

周知のように、計画経済期の中国では、「計画が全て」という理論の指導下、中国の経済のみならず、あらゆる方面において計画が制定され、人々の労働力も例外ではなかった。中国政府は経済の全般を計画経済体制の下に置き、「戸籍制度」や「単位制度」などを通じて国民を強くコントロールしていた。労働者の雇用制度に関しても中国政府は中央集権の「統一管理体制」で管理を行っており、その特徴は主に以下の3つがある。①労働力の統一配置。②賃金の統一管理。③福利厚生の一貫管理。ここでも計画経済期の中国企業の雇用管理制度を簡単に上記の3つの特徴に沿って踏まえた上で、主に事例企業S社の現在の雇用管理を考察していきたい。

### 4-1 計画経済期の中国企業の雇用管理

第一に、労働者の採用と配置について。計画経済体制が確立され、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。S社の総経理や年配の従業員の話によると、計画経済期において、S社の親会社「山東省百貨公司W市批発站」の従業員は、他の国営企業と同様に、現地の労働局の計画に基づいた統一配置によって配属されたのである。当時、労働者の配置権は完全に政府に握られ、企業は労働者の採用活動を行う必要が全くないのみならず、労働者を採用・配置する権限も持たなかった。新規従業員の配置、一般従業員の昇進昇格、そして人事任命や異動など、すべては政府の行政部門が決定権を持っており、企業の管理部門は政府の命令や指示を実施する、あるいは労働者に伝達する役割しか果たせなかった。

第二に、労働者の賃金分配について。1956年、中国政府は「三大改造」<sup>(22)</sup>を遂行して中国で社会主義を確立した後、中国全土で中央集権の賃金統一管理制度を作り上げた。工業、鉱業部門の労働者の賃金は「八級賃金制度」<sup>(23)</sup>を中心として統一管理を行っていたのに対して、商業や飲食業などの労働者の賃金は1963年まで「三類五等賃金制」を実施し、1963年以降は「二類十一等賃金制」を実施した。言うまでもなく、S社の親会社もそれぞれの時期においてこの2種類の賃金制度に対応されていた。ここではこの2種類の賃金制度を見ておきたい。

①1956年から1963年までの「三類五等賃金制」の内容をまとめてみると、以下の3点である。①経済発展の状況や物価水準などに基づいて全国各地を11の賃金区に分ける。これは工業や鉱業などの「八級賃金制度」の賃金区と同様である。②すべての商品を3種類<sup>(24)</sup>に分けることによって、それぞれの商品を取り扱う労働者も3種類に区別する。③一種類の中で5つの賃金等級に分け、仕事の「難易度」、「責任度」、「求められる能力」と「仕事環境」などによって労働者の賃金等級を決定する。例えば「機械機器、カメラ器具などを取り扱う営業員の一等の賃金は73.5元であるのに対して、野菜や煙草、菓子などを取り扱う営業員の一等の賃金は63.5元である」<sup>(25)</sup>。ところが、商品別の賃金格差が大きすぎると、労働者からの不満が溢れたため、1963年、中国政府は商品の3分類を2分類へ変更し、賃金等級も5等から11等へ改革した。

②1963年からの「二類十一等賃金制」について見てみよう。表4-1は1963年の中国の商業・飲食業・サービス部門の労働者の賃金表である。

表4-1からわかるように、商業部門の労働者の仕事区分は「商品部主任」、「商品保管員」、「一類商品営業員」、「二類商品営業員」、「商品仕入人員」、「品質検査員」、「商品運輸員」と「(家畜商品)飼養員」などがある。大都市と中等都市の商業部門の労働者の賃金等級は2等から10等まで設定されたのに対して、小都市・県の商業部門の労働者の賃金等級は4等から11等まで位置づけられた。

以上のように、計画経済期の中国政府は表4-1のような一枚の賃金表で全国の商業

表4-1 中国商業部門の労働者の賃金表 (1963年)

賃金等級	第3類賃金区	第4類賃金区	第5類賃金区	第6類賃金区	第7類賃金区	第8類賃金区	第9類賃金区	第10類賃金区	第11類賃金区	大都市	中等都市	小都市, 県
1	91.0	93.5	96.5	99.0	101.5	104.0	106.5	109.0	112.0			
2	80.5	83.0	85.0	87.5	89.5	92.0	94.0	96.5	99.0			
3	72.0	74.0	76.0	78.0	80.0	82.5	84.5	86.5	88.5	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">商品部主任</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">各類商品保管員 一類商品営業員</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">仕入人員、品質検査員</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">運輸員飼養員</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">商品部主任</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">各類商品保管員 一類商品営業員</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">仕入人員、品質検査員</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">運輸員飼養員</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">商品部主任</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">商品営業員</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">商品保管員</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">工業製品仕入人員</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">家畜家禽類商品仕入人員</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">運輸員飼養員</div> </div>
4	64.5	66.5	68.5	70.0	72.0	74.0	75.5	77.5	79.5			
5	57.0	59.0	60.5	62.0	63.5	65.5	67.0	68.5	70.0			
6	50.0	51.5	52.5	54.0	55.5	57.0	58.5	59.5	61.0			
7	43.5	44.5	46.0	47.5	48.5	49.5	51.0	52.0	53.5			
8	38.0	39.0	40.5	41.5	42.5	43.5	44.5	45.5	47.0			
9	33.0	34.0	35.0	35.5	36.5	37.5	38.5	39.5	40.5			
10	28.5	29.5	30.0	31.0	32.0	32.5	33.5	34.5	35.0			
11	24.5	25.0	26.0	26.5	27.5	28.0	28.5	29.5	30.0			

注：①1956年の賃金改革で中国政府は全国を11の賃金区に分けていたが、「第1賃金区」と「第2賃金区」の賃金水準は低すぎたため、1960年頃からこの2つの賃金区を「第3賃金区」に統合した。

②賃金等級の「1」について、商業部門の労働者には該当者がいない。

(出所)：筆者が么 (1986年) p.170-171 をもとに作成。

表 4-2 企業の従業員やその家族に対する諸手当，福利（1980年代まで）

賃金外手当	諸手当*	食事手当，住宅手当，通勤手当，水道料・電気代手当，石炭手当，冬季暖房手当，回族食事手当，理髪手当，入浴手当，託児所手当，従業員生活困難補助，帰省交通費手当など
	現物支給	食料品，雑貨，自企業内製品など
福利厚生	厚生関係	労働保険，医療，年金など
	福利関係	文化・娯楽施設，図書館，運動場，余暇学校，食堂，授乳室，託児所，幼稚園，小中学校，理髪店，クリーニング店など
住宅		現物分配

\*従業員福利基金から支給され，この部分の手当は賃金総額に算入されない。

出所：横井（2007）p.36

部門の労働者の賃金を決め，支給していた。

第三に，労働者の福利厚生について。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。また，労働者の職場でもあり生活の場でもあった「単位」<sup>(26)</sup>は社会的機能を持っていた。政府の労働力統一配置政策で配置された労働者は「単位」に入ると，「国家の主人公」としての全ての権利や福利は「単位」で実現することになり，「単位」は彼らに対して無限責任を持つことになる。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「単位」の中に整備されるにいたった。したがって，「単位」は「家長制的福利共同体」になり，計画経済期の中国の「単位」に属する労働者たちには「夢の福利厚生・保障制度」が提供されていた<sup>(27)</sup>（表 4-2 参照）。聞き取り調査によると，S社の親会社は都市部にある国営商業部門であったため，その労働者たちはほかの国営工場や組織の労働者と同様に「夢の福利厚生・保障制度」に適応されていた。

以上，我々は労働者の採用と配置，賃金，及び福利厚生，この3つの方面から計画経済期の中国の商業部門における労働者の雇用管理を見てきた。つまり，計画経済期の中国の労働者には仕事や職場を選ぶ自由はなかったが，その対価として政府は労働者の労働と生活を保障していたと言えよう。しかし，1978年から今日まで約30年間の改革市場経済化を通じて，中国企業の雇用管理にも大きな変化が生じてきた。すなわち，分業の進展である。以下では，我々はS社の「採用と人事異動」，「教育訓練」，「賃金制度」と「その他」を具体的に検証していこう。

## 4-2 S社の採用、教育訓練と人事異動

### 4-2-(a) 営業員の採用、教育訓練と人事異動

3章で紹介したように、S社の取引方式は主に「売上仕入れ」であるため、問屋やメーカーが商品を店舗の売場に陳列するだけではなく、商品の販売にも力を入れなければならない。聞き取り調査によると、実際S社の各売場の営業員のほとんどはそれぞれの間屋やメーカーから派遣された労働者である。では、これらの営業員の採用、教育訓練と人事異動はどのように行われているのだろうか。

S社の人事の話によると、売場営業員の採用は原則として問屋やメーカーに任せている。商品の仕入れが決定され、すなわちあるブランドの間屋やメーカーはS社と入場契約を締結した後、S社の専門売場部はS社の営業員採用の基本条件を問屋やメーカーに提示し、問屋やメーカーはこの基本条件に基づいてS社の店舗で働く営業員を募集・採用し、賃金や福利などを決まった上で労働者と雇用契約を結ぶ。もちろん、一般的に、営業員は現地採用で行われるため、S社の店舗の所在地に事務所や営業所、または代理商のない問屋やメーカーに関して、その営業員の募集をS社の専門売場部が問屋やメーカーの代わりに行うケースもある。この際に、S社の専門売場部が選出した応募者を問屋やメーカーの責任者に面接させ、問屋やメーカーは面接の合格者を採用し、雇用契約を結ぶ。

営業員が問屋やメーカーに採用され、S社の店舗に派遣された直後、S社は新入営業員たちに対して一週間の事前教育訓練を行う。事前教育訓練はS社の専門売場部によって行われ、内容は主にS社の文化や、発展理念、発展目標、そして商業道徳、及び接客方法、礼儀、話し方、簡単な問題の対応方法などである。一週間の教育訓練が終わって新入営業員たちは簡単なテストを受けた後、それぞれの労働現場の売場へ配属される。

S社の営業員の教育訓練は前述した事前教育訓練のほかに、また「春季教育訓練」、  
「特別教育訓練」と「夜間教室教育訓練」などがある。①「春季教育訓練」とは、春節後の約2週間の閑散期に、専門売場部は商品のカテゴリー別の営業員に対して約10日間で順番的・集中的に行われる教育訓練である。取り扱う商品に関する知識や関連商品の流行トレンドなどについて営業員たちに周知させ、販売能力をアップさせる。②「特別教育訓練」とは、現地の特別イベントに対応するための教育訓練である。例えばW市は現地文化を周知させ、外国客を呼び込むために、ほぼ毎年国際的大型イベントを開催している。それに応じて、S社はイベント開始の一カ月前から「特別教育訓練」を行い、W市に位置する店舗の全営業員に対して約一カ月の英会話の学習を実施している。③「夜間教室教育訓練」は2008年から始まった教育訓練項目である。毎週月曜日と火曜日の夜の閉店後、本社の専門売場部によって約30分間の夜間教室が各店舗で巡

表 4-3 S 社の営業員の星級管理の昇進条件

等級	条 件
一星級営業員	勤続年数は半年以上；星級査定成績は 70 点以上。
二星級営業員	勤続年数は 1 年以上；「一星級営業員」である；星級査定成績は 80 点以上。
三星級営業員	勤続年数は 2 年以上；「二星級営業員」である；星級査定成績は 90 点以上。
四星級営業員	「三星級営業員」である；星級査定成績は 95 点以上。
五星級営業員	「四星級営業員」である；会社に大きく貢献し、会社レベルで表彰されたことがある。

出所：筆者が聞き取り調査により作成。

回的に開かれ、各店舗から選ばれた優秀な営業員の販売に関する経験話を受講者に聞かせる。夜間教室の受講者は希望者のみになっているが、実際に開催地の営業員だけではなく、別の店舗から参加する営業員たちも少なくなく、労働者の労働意欲を引き出す効果もかなりあるという。

そして、営業員の労働意欲をさらに引き出すために、S 社は営業員の人事管理に「星級管理制度」を導入している。「星級管理制度」とは、新入営業員以外の営業員を対象に導入されたキャリア・アップのルートである。営業員の等級を一星級から五星級までの 5 等級に分け、新入営業員はこの制度に適用されないが、勤続年数が半年から一年以内である営業員は全員に「一星級」になるチャンスを与え、星級査定で 70 点以上を取れば「一星級営業員」と評価される。「星級管理制度」の具体的な昇進条件は表 4-3 の通りである。

表 4-3 の昇進条件をみると、勤続年数以外に、星級査定の成績はかなり重要となっている。では、星級査定はどのように行われるのか。

聞き取り調査によると、星級査定は年一回の頻度で行われているが、具体的な行う日時は固定せず、人事部門と総経理によってランダムに選定されている。なぜランダムに行うかという、星級査定の項目の中には直前の一ヶ月の売上高の項目があり、日時を固定してしまうと、営業員はその直前の一ヶ月だけ努力する可能性があるからだそうである。星級査定の具体的な項目は表 4-4 の通りである。

このように、営業員は表 4-4 のような査定基準に基づいて査定され、表 4-3 のような昇進条件に基づいて昇級する。ところが、本章の冒頭で紹介したように、営業員はほとんど問屋やメーカーに雇われ、派遣された社員である。S 社は S 社に属しない営業員に対して上記のような「星級管理制度」をどのように実施し、賃金や福利などの処遇面ではどのような対応を取っているのだろうか。

聞き取り調査によると、S 社は問屋やメーカーと入場契約を結ぶ際に、営業員の管理についても議論し、問屋やメーカーは S 社の「星級管理制度」の実施を認めなければならない。もちろん営業員の労働意欲が引き出されると利益が増大するので、問屋やメーカーも「星級管理制度」の実施に対して積極的である。「星級管理制度」の実施に関

表 4-4 S 社の営業員の星級管理の星級査定基準

査定項目		等級区別	査定基準	点数	査定方式
勤続年数		一星級	半年以上		部門提供 人的資源 部 確認
		二星級	一年以上		
		三星級	二年以上		
販売業績	売上高 個人/売場	16	売上高は売場の平均値に達していない		販売シス テムのデ ータに基 づく
		28	売上高は売場の平均値に達している		
		40	売上高は売場の平均値を 10% 以上超過している		
専門技能	商品の品質管理	4	査定期間に、二回の品質問題が発生した		通報数, クレーム 数, 臨時 チェック
		7	査定期間に、一回の品質問題が発生した		
		10	査定期間に、品質問題は発生しなかった		
	商品の価格管理	4	査定期間に、二回の価格問題が発生した		通報数, クレーム 数, 臨時 チェック
		7	査定期間に、一回の品質問題が発生した		
		10	査定期間に、価格問題は発生しなかった		
	状況把握 (商品・在庫 ・価格)	4	商品知識, 在庫, 価格の把握状況は 70% 未満		現場テス ト
		7	商品知識, 在庫, 価格の把握状況は 70%~84%		
		10	商品知識, 在庫, 価格の把握状況は 85%~100%		
個人能力	業務態度	4	査定期間に、顧客から二回のクレームがあった		通報数, クレーム 数, 臨時 チェック
		7	査定期間に、顧客から一回のクレームがあった		
		10	査定期間に、顧客からクレームはなかった		
	チームワーク力 遂行力	4	チーム内において後ろの 5% に位置する		上司の裁 量
		7	チーム内において中間の 21%~95% に位置する		
		10	チーム内において前の 20% に位置する		
	その他	10	査定期間において、遅刻/早退は-1/回, 無断 欠勤は-2/回。本項の最小値は 0 点。		人的資源 部
被査定者の氏名			所属売場		総合点数

出所：『S 社の営業員星級管理制度』（2008 年）

連して営業員の処遇対応は以下の通りである。①営業員が「星級管理制度」で「一星級営業員」, 「二星級営業員」, 「三星級営業員」になると, 問屋やメーカーは賃金を S 社が定めたその等級に応じた水準まで上昇させる。②S 社は「三星級営業員」以上になった営業員に対して「星級手当」を支給する。「星級手当」は等級別シングルレート制で支給され, 例えば「三星級営業員」, 「四星級営業員」と「五星級営業員」に対してそれぞれ月額 100 元, 200 元と 300 元の「星級手当」を支給する。③「四星級営業員」になった営業員に対して問屋やメーカーから S 社へ転籍するチャンスを与える。ここでは少し厳しい規定がある。それは「S 社に転籍したくない営業員は S 社の星級管理制度に適応されなくなる」のである。即ち営業員は「四星級営業員」になったら S 社に転籍しないと, 「星級管理制度」の対象外となり, 今まで得ていた「星級手当」などの優遇もなくなってしまふ。実際に「四星級営業員」になって S 社に転籍しない営業員は減多にいないという。この規定から S 社の有能な人材をできるだけ自社に確保すると

いう狙いが伺える。④「四星級営業員」,「五星級営業員」になった営業員はS社に転籍され、S社の社員になるので、ポストの空きの都合に応じて、個人業績や能力、人格などの査定によって売場長や販売主任などへの昇進ルートが設けられる。

「星級管理制度」は営業員たちの縦軸式のキャリア展開制度である。営業員の横軸式のキャリア展開について、S社では「社内春季人材交流会」の形で行っている。横軸式のキャリア展開とは、営業員は1つだけの売場で定着するのではなく、他の売場でも商品を販売できるという意味であり、雇用関係から言うと、元の間屋やメーカーと雇用契約を中止して他の間屋やメーカーと雇用契約を結ぶことになる。聞き取り調査によると、2000年頃まで、売場に営業員の欠員があれば間屋やメーカーを通じて外部から新たに採用するという形でやっていた。しかし当時、人気のある売場に営業員の欠員があれば、外部から新しく採用するよりも、他の売場の営業員を優先的に考えるべきではないかという意見が上がった。外部から新しく採用してきた営業員より、店舗内で長期的に働いている営業員を異動させたほうが効率も良く、営業員たちの労働意欲も一層に引き出せるとS社の経営陣は考え、2003年3月から年一回のペースで「社内春季人材交流会」を実施し始めた。

勤続年数が1年以上の営業員は全員「社内春季人材交流会」に参加できる。①S社人的資源部は人材交流会を開催する一カ月前から各店舗売場の欠員状況を把握する。②欠員状況を整理して人材交流会の開催より2日前に店舗内に公開し、営業員に周知させる。③人材交流会の当日、応募者はエントリーシートに記入し、応募先売場の責任者に提出する。④応募先売場の責任者は人的資源部から応募者の人事情報や業績などを調達し、場合によって面接も交えて、間屋やメーカーの担当者と議論した上で合格者を決定する。合格者は元売場の間屋やメーカーと雇用契約を一カ月以って中止し、一ヶ月後には新しい売場の間屋やメーカーと雇用契約を結び、正式に転籍する。⑤営業員の店舗内異動によって出てきた欠員に対して、S社は間屋やメーカーの営業員採用を通じて補充する。

このように、S社は「社内春季人材交流会」を通じて営業員を効率良く移動させ、営業員たちの労働意欲も引き出すことができ、各売場の間屋やメーカーの間に人材をめぐるある程度の競争メカニズムも導入できた。もちろん、S社の「社内春季人材交流会」の適用対象は営業員のみではなく、S社の一般職や管理職に就く社員も参加できる。これについては次の部分で考察したい。

以上ではS社の営業員採用、教育訓練と人事異動を紹介した。ほとんどの営業員はS社の店舗で働いているが、間屋やメーカーから派遣された労働者であり、S社の社員ではないため、人事管理の様々な面で所属される間屋やメーカーの意見を聞きながら、調整しなければならない。それでは、S社の社員は採用、教育訓練と人事異動において

どのような制度が適用されているのか。

#### 4-2-(b) 一般職・管理職の採用，教育訓練と人事異動

S社の社員の人事管理を見る前に、まずS社の社員区分を見るべきである。3章で少し紹介したが、S社の社員は本社レベルでは総経理、部門経理、主任、主管といった管理職と事務職から構成され、店舗レベルでは店長、部門経理、主任と売場長から構成される。そして職位等級からみると、本社レベルの部門経理と店舗レベルの店長とは同じ等級であり、本社レベルの主任と店舗レベルの部門経理と同じ等級である（図4-1）。図4-1のようなイメージを念頭に置きながら、S社の一般職・管理職の採用，教育訓練と人事異動を見てみよう。

##### (1) 一般職・管理職の採用

聞き取り調査によると、業績・即戦力が特に重視されている現在の中国において、S社は経験者重視の多くの企業と違って、社員採用は主に新規大卒生を対象として行っている。新規大卒生は経験のある者より即戦力は劣っているが、可塑性も活力も経験者より強く、企業に入社したらすぐに慣れてくるからだそうである。新規大卒生の採用は以下のようなプロセスで行われている。①年度末頃に、人的資源部は会社の来年からの戦略や経営方針などを確認し、それに応じた人材戦略を設定する。②人的資源部は社内でも人事調査を行い、どの部門にどのような人材を不足しているかを確認する。③山東省を中心としながら全国の各大学へ求人情報を発信し、採用説明会を開き、必要な人材を募集する。④応募者に対して採用試験と面接を行い、合格者に内定を出す。

新入社員が会社に入ってきたら、営業員と同様に、まず一週間の事前教育訓練を行い、内容も主にS社の文化や、発展理念、発展目標、そして商業道德などである。事前教育訓練が終わると、一般職や管理職として採用した新入社員はまず例外なく各売場に配属され、約一カ月の現場体験をさせる。サービス業に従事する者は、接客のこころと意識を身に植えておかななくてはならないと、S社の総経理は語る。この一カ月の現場

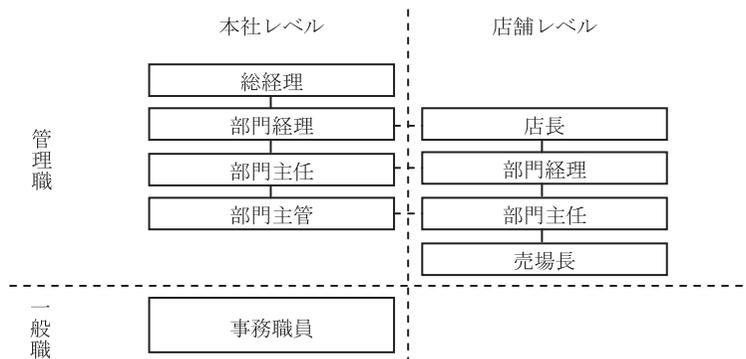


図4-1 S社の社員区分と職位等級

出所：筆者が聞き取り調査により作成。

体験は売場ローテーションで行われ、大体3, 4カ所の売場を回ったら、各職場に配属される。そして、新入社員は入社してからの最初の三ヶ月は試用期間であり、試用期間が終わると、一般の社員になる。

### (2) 一般職・管理職の教育訓練制度

営業員の教育訓練制度と同様に、S社の一般職・管理職の教育訓練制度も充実している。まず、一般職・管理職にも「春季教育訓練」が設けられており、期間も10日間程度である。教育訓練の内容は主にそれぞれの専門や部門知識の補充であり、主管や主任、経理などの等級別で行われる。そして、一般職・管理職には「定期特別教育訓練」制度が導入されている。「定期特別教育訓練」制度とは、月一回のペースで、順番で1つの部門から管理職のベテラン一人か二人がその専門知識や経験について講義する。部門とは関係せず、一般職・管理職の誰でも受講できる制度である。聞き取り調査によると、この制度を通じて、一般職・管理職の社員は興味ある部門の知識を獲得でき、従業員個人のキャリア展開も促進されているそうである。また、管理職には大学での学習機会を与えるという「管理職 Off-JT 制度」が設けられている。S社は天津商学院や、山東大学、中国人民大学などの大学と協定関係を結び、毎年学校の夏休みと冬休みの時に一部の管理職を約半月間の専門授業を集中的に受けさせ、新しい管理方式や理念などを勉強させている。

### (3) 一般職・管理職の人事異動

営業員のキャリア展開と同様に、S社の一般職・管理職にも縦軸式と横軸式と、2種類のキャリア展開ルートが用意されている。縦軸式のキャリア展開について、一般職・管理職には営業員の「星級管理制度」が適用されず、前掲図4-1のような職位の昇進ルートが用意されている。そして横軸式のキャリア展開について、S社は部門間の平行移動という制度も実施している。ちなみに、この2種類のキャリア展開による人事異動の一部は前述した「社内春季人材交流会」を通じて行われている。

S社の人的資源部経理の話によると、「社内春季人材交流会」は営業員の売場間の移動から始まったが、有効な制度であったため、一般職・管理職の人事異動にも導入したそうである。人材交流会の実施について具体的なプロセスは営業員のプロセスとよく似ており、以下のようなものである。①S社人的資源部は人材交流会を開催する一ヶ月前から各部門の欠員状況を把握する。②欠員状況を整理して募集情報を作成し、人材交流会の開催より1週間前に店舗内に公開して全社員に周知させる。募集情報には募集資格と条件や、仕事内容、待遇なども明記される。③人材交流会の当日、応募者はエントリーシートに記入し、上司の推薦書なども含めて応募先部門の責任者に提出する。ここでは縦軸式の応募もできるし、横軸式の応募もできる。例えば人的資源部は部門主管を募集しようとする、人的資源部の従業員はもちろん応募できるが、専門売場部の従業員は応募

資格と条件をさえクリアできれば応募もできる。④応募先部門の責任者は人的資源部から応募者の人事情報や業績などを調達し、書類審査と面接で選考した上で合格者を決定する。⑤合格者は人的資源部によってリストされ、総経理に提出される。総経理の許可を得ると、人事異動は最終的に決定される。

プロセスからみると、一般職・管理職の「社内春季人材交流会」を通じる人事異動は営業員とよく似ているが、実際に応募資格や選考過程などにあたって営業員よりかなり複雑である。まず、応募資格に関して、S社は特に昇進という縦軸式の応募に対して厳しい条件を設定しており、例えば「①昇進候補者はその専門分野において十分な知識と高い能力を持つこと。②昇進候補者は元の職場での評判が良いこと。③潜在能力が高く、良い業績の創出が期待できること。④今年度評価の成績は95点以上であること。⑤連続2年間の年度評価の成績は90点以上であること。⑥連続3年間の年度評価の成績は85点以上であること。…」<sup>(28)</sup>などがある。そして、募集ポストの数に関して、S社は管理チームの安定性を考慮し、毎年の「社内春季人材交流会」に提供する募集ポストの数はだいたい5,6個であり、全管理職の5%にすぎないそうである。

一般職・管理職の人事異動に関して、「社内春季人材交流会」の他に、また不定期と定期と合わせて実施される「社内公募制度」がある。ほとんどの一般職・管理職の人事異動はこの制度を通じて行われる。ここの不定期の社内公募制度とは、一般職・管理職の中にポストの空きが出てくると、時期を問わずすぐに社内公募制度を通じて適切な人材を選出する制度である。そして定期の社内公募制度とは、年度末に年度評価の成績が人的資源部によって発表される。成績の悪い、または他の原因で降格と処分される一般職・管理職は降格されるため、その空きを埋めるために適切な人材を選出する制度である。不定期と定期の社内公募制度はだいたい下記のようなプロセスで行われている。①人的資源部は管理職ポストの空きを把握し、社内で公募情報を発表する。②部門推薦や個人自薦を通じて候補者を確定する。③人的資源部は選考委員会<sup>(29)</sup>を組織して選考会議を主催する。選考委員会は候補者の年度評価の成績や受賞状況などを審査し、重要な管理ポストの場合<sup>(30)</sup>には候補者からのプレゼンテーションも聞き、実績や能力、リーダーシップ、人望など様々な側面で採点して当選者を決定する。④総経理は任命状に印鑑を押し、当選者を正式に任命する。

もちろん、社内公募制度で候補者になる資格も、上記した「社内春季人材交流会」のような厳しい条件が羅列され、すべての条件をクリアすることが要求されている。では、どのような一般職・管理職はその席から降格されるのだろうか。聞き取り調査によると、下記のいずれかの条件を満たしている者は降格される。①今年度評価の成績は60点以下である。②連続二年間の年度評価の成績は65点以下である。③連続三年間の年度評価の成績は70点以下である。④違法行為などを起こした者。

以上の4項目の内に、3項目は年度評価の成績に関する規定であり、そして昇進昇格の候補者になるためにも人事評価の成績に関して厳しい条件が規定されている。これらの人事異動に関する条件から、S社が一般職・管理職の実績・パフォーマンスと査定との成績を如何に重視しているかはわかるだろう。S社の人事査定に関しては、次の4-3でS社の賃金制度と合わせながら考察したい。

### 4-3 S社の賃金管理

4-1で紹介したように、計画経済期の中国の商業部門において、労働者の賃金はすべて中央政府の手によって決められ、統一的に管理されていた。それに対して、現在の中国では、「改革・開放」政策の実施後すでに30年間を経過しており、賃金に関する管理権力も企業に付与された。ここでは、「賃金総額の決め方」、「営業員の賃金制度」と「一般職・管理職の賃金制度」、この3つの側面からS社の賃金管理を考察していきたい。

#### 4-3-(a) 賃金総額の決め方

2章で紹介したように、S社はあくまでもZ集团公司に所属する1つの子会社である。したがってS社の賃金総額はZ集团公司によって決定される。さて、Z集团公司はどのようにS社の賃金総額を決めているのだろうか。

S社の人的資源部の責任者の話によると、Z集团公司は毎年S社の利益目標の達成度、一人平均利益率、商品管理、在庫管理などの側面からS社に対して総合的に課題を行い、現地の物価水準の上昇率や、同業企業の賃金水準なども考慮に入れた上でS社の賃金総額を決めている。賃金総額はS社の賃金額の上限であり、この総額の中にS社は社内のルールにしたがって自主的に分配することができる。

賃金水準で言うと、S社はW市の最大手の商業企業であり、会社の平均賃金水準も現地の他社より高く設定している。これがS社の優秀人材の引き留め策の1つであると人的資源部經理は言う。聞き取り調査によると、近年W市の物価水準は現地の経済発展とともに年々上昇しているため、S社の賃金水準もそれに伴って上昇され、年平均の上昇率は10%前後にあり、特に2008年の年度の上昇率は20%まで上った。そして2008年後半からS社も金融危機の影響を受けたが、優秀な人材を確保するために、S社の経営陣は「不裁員、不減薪（リストラはしない、賃金の引下げはしない）」という雇用面に関する2009年の経営目標を立てたという。

#### 4-3-(b) 営業員の賃金制度

賃金総額が決められたら、この賃金総額の枠内で個々の労働者へ如何に分配するかが重要になってくる。合理的な賃金制度は労働者の労働意欲を引き出すインセンティブ機能を持つが、逆に非合理的な賃金制度は労働者の不満を招き、労働意欲を損なってしま

う可能性もある。さて、S社は社内においてどのような賃金制度を実施しているのか。まず、我々は営業員の賃金制度から見てみよう。

前文で何回も紹介したように、S社の店舗の売場で働いている営業員たちはほとんど問屋やメーカーの従業員である。したがって営業員の賃金は問屋やメーカーが各自のルールに基づいて支払うべきである。聞き取り調査によると、営業員の賃金は実際にも問屋やメーカーが支払っているが、形としては、問屋やメーカーが営業員の賃金をS社に支払い、S社は個々の営業員に支給しているという。そして、営業員の賃金管理を統一するために、S社は問屋やメーカーと契約を結ぶ際にも、「固定給+歩合給」という営業員の賃金制度を提示し、すべての問屋やメーカーから承認を得たそうである。ところが、各問屋やメーカーが取り扱う商品はそれぞれ異なるため、賃金制度は「固定給+歩合給」で統一しても、固定給の金額や歩合給率などについては統一できない。これについて、S社は営業員の平均賃金水準を設定して各問屋やメーカーに提示し、固定給の金額と歩合給率の設定を各問屋やメーカーに任せた。それぞれの問屋やメーカーは各自が取り扱う商品の特徴や販売量、単価など、様々な要素を考えながらS社に提示された賃金水準を参考し、自社の支払う能力に合わせて営業員の固定給額と歩合給率を設定している。実際にも、S社の各売場の営業員の固定給額と歩合給率はそれぞれであり、問屋やメーカーの支払う能力によって営業員の福利もバラバラである。このように営業員の待遇に関して売場間に差が生じてきており、数の少ない営業員は比較的に良い待遇を追求して4.2で紹介した「社内春季人材交流会」のような制度を利用して売場間で転職している。

#### 4-3-(c) 一般職・管理職の賃金制度

一般職・管理職の従業員に対して、S社は「崗技績效賃金制」を実施している。「崗技績效賃金制」は、崗技給と績效給から構成される賃金制度であり、すなわち

$$\text{崗技績效賃金} = \text{崗技給} + \text{績效給}$$

である。崗技給部分はある程度固定されているが、績效給部分はパフォーマンスや人事査定業績と連動している。この制度は現在中国で流行している「崗位業績賃金制」<sup>(31)</sup>または「崗位績效賃金制」とよく似ていると思われるかもしれないが、実際にS社の「崗技給」は一般の「崗位給」とは違うものであることが聞き取り調査を通じてわかった。

聞き取り調査によると、S社の崗技給は実際に一般的な「崗位給」にさらに「技能要素」とそれに基づいた「査定要素」を加えてなったものであり、さらに人事査定業績も賃金額に影響を与えているため、崗技給は単純な「崗位給+技能給」でもない。さて、崗技給はどのように決定されるのか。

## (1) 崗技給

聞き取り調査によると、S社の一般職・管理職の崗技給は全部で11の等級に分けており、管理職は上位の4等級であるのに対して、一般職は下位の7等級である。そして、1つの等級にはまたA、B、Cという3つの賃金号に分けられている。崗技給の賃金表は表4-5のようである。

一般職・管理職の崗技給を決定する際に、まず崗位等級を決めなければならない。崗位等級とは、表4-5の左側の縦軸に羅列されているような等級区分である。上位の4等級は管理職の等級であり、下にある7等級は一般職の等級である。ちなみにS社総経理の賃金は親会社のW百貨集团有限公司によって決定されるため、S社の賃金制度に適用されない。管理職の等級は職位の高低によって経理や主任、主管などに分けられるのに対して、一般職の等級は仕事内容や、責任の重さ、仕事範囲、仕事遂行能力、及び仕事に要求される技能の高さによって7等級に区分される。新規大卒の新入社員は試用期間を終えると一般的に最下位の一般職1級に位置されるが、上位の一般職2級に空きが出てくると、昇進昇格の条件をクリアできる者は4-2-(b)で紹介したような制度を通じて昇進昇格される。

次に、賃金号のA、B、Cはどのように決められるか。ここにS社は技能要素と年度評価の成績要素を入れた。技能要素は職能資格のことを指し、S社では「高級」、「中級」と「初級」との3レベルに分けられている。職能資格の査定は主に試験の形で行われる。試験は年一回実施され、一般職・管理職の従業員は誰でも職能資格の試験を受けることができるが、下位資格を持つ者はその上位の資格試験を受けられる。即ち「初級」資格を持っている従業員は「中級」資格試験は受けられるが、「高級」資格試験は

表4-5 S社の一般職・管理職の崗技給

単位：元

崗位等級 \ 技能要素	C	B	A
部門経理（店長）	230	240	250
部門主任（部門経理）	200	210	220
部門主管（部門主任）	170	180	190
（売場長）	140	150	160
一般職7級	120	125	130
一般職6級	110	115	120
一般職5級	100	105	110
一般職4級	90	95	100
一般職3級	80	85	90
一般職2級	70	75	80
一般職1級	60	65	70

注：①数字は仮定のものである。

②（ ）内は店舗レベルである。

③出所：筆者が聞き取り調査により作成。

表 4-6 S 社の崗技給の区分基準

職能資格	年度評価の成績	崗技給の賃金号
高級	優秀 (90 点～)	A
	良好 (70～89 点)	B
	合格 (60～69 点)	C
中級	優秀 (90 点～)	B
	良好 (70～89 点)	B
	合格 (60～69 点)	C
初級	優秀 (90 点～)	B
	良好 (70～89 点)	C
	合格 (60～69 点)	C

出所：筆者が聞き取り調査により作成。

受けられない。職能資格のレベルが決まったら、表 4-6「崗技給の区分基準」を参照して年度評価の成績要素を入れると、一般職・管理職の崗技給が決定される。

例を挙げると、例えば本社レベルの部門主管 X は職能資格試験を受けて「中級」の資格を得たとすると、彼（女）の年度評価の成績は 90 点であれば、彼（女）の崗技給の賃金号は「B」であり（表 4-6 参照）、賃金額は 180 元である（表 4-5 参照）。例え彼（女）は「高級」の資格を得たとすると、年度評価の成績は 90 点であれば、彼（女）の崗技給の賃金号は「A」となり、賃金額は 190 元となる。

## (2) 績効給

績効給は業績給のことであり、人事査定との成績と連動する賃金部分である。前文で紹介した崗技給は年度評価の成績によって年間一度だけ変動するのに対して、績効給は四半期ごとの人事査定との成績と連動しているため、年間四回の変動がある。では、個々の従業員の績効給はどのように決定されるか。

聞き取り調査によると、S 社の績効給についても一枚の表があった。表 4-7 は S 社本社の一般職・管理職だけの績効給の基準であり、店舗レベルの基準は含まない。なぜかという、S 社では、崗技給は本社レベルで管理されているが、績効給の管理権は各店舗に付与されているからである。

制度上において、四半期ごとに、S 社は店舗の業績に応じて一定の績効給総額を各店舗に与え、店長は責任を持って与えられた金額の中で各自の分配ルールで店舗に属する個々の従業員に支給することになっているが、実際に聞き取り調査によると、各店舗の績効給の分配も S 社本社の表 4-7 のようなテーブルを利用して分配していることがわかった。要するに、各店舗の績効給の支給ルールは S 社本社とほぼ同様である。ここでは、表 4-7 を参照しながら S 社本社の績効給の分配を見てみよう。

表 4-7 をみると、まず一般職・管理職の四半期の人事査定との成績は「不合格」、「合格」、「良好」と「優秀」の 4 つのレベルに分けていることがわかる。各崗位等級の従業

表 4-7 S 社（本社）の一般職・管理職の績效給

単位：元

崗位等級	四半期の査定成績			
	不合格（～59点）	合格（60～69点）	良好（70～89点）	優秀（90点～）
部門經理	200	400	500	600
部門主任	180	350	400	450
部門主管	150	320	350	400
一般職 7 級	120	200	220	250
一般職 6 級	110	190	200	220
一般職 5 級	100	180	190	210
一般職 4 級	90	170	180	200
一般職 3 級	80	160	170	190
一般職 2 級	70	150	160	180
一般職 1 級	60	140	150	170

注：①数字は仮定のものである。

②出所：筆者が聞き取り調査により作成。

員にはその四半期の人事査定の成績に応じて相応の績效給が支給されている。例えば部門主管 X の四半期人事査定の成績は 75 点の「良好」であると、これからの三ヶ月間、彼（女）の績效給の月給は 350 元である。そして次回の四半期人事査定で彼（女）の成績は 58 点の「不合格」となると、それからの三ヶ月間、彼（女）の績效給の月給は 150 元となる。ちなみに聞き取り調査によると、S 社はこの 4 つのレベルの成績を個々の従業員につける際に、一定の比例を意識しており、それは「優秀」が 10%、「良好」と「合格」が 85%、「不合格」が 5% である。

#### 4-4 人事査定

現在の中国において、どの企業にとっても、人事査定や人事考課は企業の経営管理に最重要な部分であろう。先に考察してきた S 社の人事異動にしろ、賃金制度にしろ、どれでも人事査定と深く関係している。ここでは S 社の人事査定について若干詳しく考察してみたい。

S 社の査定制度について、まず、査定対象からみると、店舗（本社では部門）査定と個人査定から構成される。店舗（部門）査定は店舗（部門）の業績と全体従業員の働きぶりなどをチェックしているが、個人査定は個人の業績と働きぶりをチェックしている。次に、査定時間からみると、S 社の査定は「月例査定」、「四半期査定」と「年度査定」から構成させる。「月例査定」は毎月の末頃に行われる人事査定である。S 社において、この査定は主に進捗状況や仕事完成程度などのチェック機能を持っており、四半期査定の成績を決める重要なセクターでもある。「四半期査定」は三ヶ月ごとに実施され、目標値の達成状況や個人の働きぶりなどが評価され、特に個人の績效給を決めている。そして「年度査定」は年末頃に行われる人事査定であり、年間の業績や個人の働き

ぶりなどがチェックされ、主に年末賞与や人事の異動などに影響を与えている。

ところが、上記した査定のどれでも、その内容は S 社の KPI 制度と深く関連していると、聞き取り調査によってわかった。KPI は、Key Performance Indicator の省略表示であり、重要な業績指標という意味である。毎年の年度初め、S 社は売上目標値や利益目標などをはじめ、多くの管理指標も設定しており、これらの管理指標のことは S 社では KPI と呼ばれており、S 社の査定もこれらの KPI をめぐって実施されている。では、KPI はどのような内容があるのか。どのように設定されるのか。

聞き取り調査によると、KPI は主に 3 種類から構成される。1 種目は経営類指標であり、売上高や、利益額などの数字目標値が含まれる。2 種目は管理類指標であり、費用管理やコスト管理などの数字指標が含まれる。そして 3 種目は管理要項であり、経営改革の目標や人事管理の計画などのデジタル化できない項目がある。

KPI の設定について、毎年の年度初め、S 社の総経理は親会社から大まかな経営戦略と目標を受け取った後、S 社の最大規模の総経理联席会を開く。店舗の部門主任レベル以上の管理職の全員がこの総経理联席会に参加することは要求され、人数はだいたい 150 人前後である。この総経理联席会の主要目的は親会社からの大まかな経営戦略と目標を議論して分析し、S 社の具体的な経営目標（KPI）にし、それぞれの部門や店舗に分配する。もちろん、売上高や利益、コストなどに関してはできるだけデジタル化することが求められる。そして部門・店舗の機能に応じた KPI が分配される。例えば各店舗には売上高や利益額、コストなどの KPI が分配される<sup>(32)</sup>が、本社の商品部には著名なブランドの招致や店内ブランドの整理などの KPI が設定される。具体的な KPI が設定された後、各部門の主要責任者、各店長は分配された KPI の達成について各自の計画案を制定して発表し、店舗間と部門間とのコミュニケーションを通じて協力関係も確認され、最終的に各店舗、各部門の KPI も明確される。KPI が明確された後、各部門経理、各店長は各自の「年度 KPI シート」にサインをし、S 社の経営目標は部門・店舗レベルへ分解・転達される。

同じように、各部門、各店舗は総経理联席会から KPI を受け取った後、それぞれの部門・店舗内部で会議を開き、部門・店舗の KPI はさらに分解・転達される。結局、KPI は本社では部門主管まで、店舗では売場長まで細かく分割・分配されるにいたる。

全社の各レベルの KPI が設定された後、会社の全従業員はそれぞれの KPI や目標を達成するためにそれぞれの職場で働く。KPI 達成状況の日常的なチェックは先に紹介したような進捗管理を通じて行われるが、この達成状況を部門と労働者個人の業績へ反映させたのは人事査定である。

聞き取り調査によると、S 社の店舗（部門）査定は S 社本社が四半期一回のペースで各店舗・部門の KPI をめぐって総経理联席会の形で行っており、各店舗・部門の査

定成績は各店長、各部門経理の個人査定成績となる。そして本社の各部門内部と各店舗内部における人事査定はこの部分の冒頭で紹介したように、「月例査定」、「四半期査定」と「年度査定」で行われる。「月例査定」と「四半期査定」は従業員個人の KPI の達成状況だけでなく、従業員態度と仕事遂行能力なども踏まえて総合的に査定し、先に紹介したような「不合格」、「合格」、「良好」と「優秀」の4つの成績で従業員を相対的に評価し、個々の従業員の績效給を決定する。そして「年度査定」は年度末に人事資源部と総経理によって実施され、主に4-2で紹介した人事異動及び従業員個人の崗位給の決定に大きな影響を与えている。

さらに、会社の業績が大きく伸びた年度には、S社は年度査定で「優秀」を取れた従業員に特別な奨励を与えている。制度をみると、例えば、①その年度で「優秀」をと取れたら績效給を10%増大させること、②連続三年間で「優秀」を取れたらその績效給を20%増大させること、③連続四年間で「優秀」を取れた従業員に対して、その績效給を20%増大させる以外に、総経理から直接に特別賞金を与える…がある。もちろん、連続で「不合格」を取った従業員には厳しい処置も用意されている。例えば連続2回で「不合格」を取った従業員に対して、管理職であれば免職され、一般職であれば解雇されるのである。以上のように、S社は明確な賞罰制度を積極的に利用し、全従業員に刺激を与え、一生懸命に働くようにさせている。

#### 4-5 その他

優秀な人材を確保するために、前述した人事賃金制度の他に、S社は様々な施策を利用し、従業員の福利の充実や労使関係の協調なども重視している。

福利制度の側面からみると、例えばS社は独自の特別養老年金制度を実施している。現在の中国において、養老年金は健康保険、失業保険などの制度とともに社会保険の枠組みに導入されている。現役時、企業は毎月労働者の賃金から一定金額の保険料を控除して個人負担分と企業負担分と合わせて社会保険機構に納入し、退職後、社会保険機構から毎月一定金額の養老年金を受け取る。S社はもちろん他の企業と同様に社会保険機構へ毎月保険料を納入しているが、それと別に、会社内においても会社出資で特別養老年金基金を設立した。S社の従業員は退職後一般の社会保険機構から一定金額を受け取れるのだけではなく、S社からもさらに一定金額の養老金がもらえる。そして、有給休暇について、S社は部下の有給休暇の消化率を上司の査定項目に入れ、有給休暇の徹底的な消化を通じて従業員の労働意欲を引き出すと同時に、上司の仕事管理能力のグレードアップを実現するために努力している。

労使関係の側面からみると、例えばS社の工会（労働組合）は常に従業員の状況を把握し、生活困難を抱える従業員や病気にかかった従業員に対して支援をしている。そ

して毎年、S社は大規模な文芸夜会や、マラソン大会、社員旅行などを実施しており、従業員の間のコミュニケーションと潤滑な人間関係は促進されているのみならず、S社の現地での知名度も大きく拡大された。さらに、従業員の経営参加に関して、S社は民主管理委員会を設置し、総経理直通のメールボックスも開通している。以上のような様々な施策の実施によって、S社は現在、協調な労使関係を実現しているようである。

## 5. おわりに

### 5-1 結論

以上のように本稿では、計画経済期の中国における商業と商業企業の展開を検討しながら、大手商業企業のデパート S社を具体例としてその経営管理の実態を実証的に考察した。その際、とくに企業組織と管理方式、営業活動と経営管理、雇用管理について検証した。ここで内容をまとめておく。

(1) 企業組織と管理方式について。計画経済期において、中国政府は市場メカニズムを完全に排除し、あらゆるところを計画でコントロールする計画経済体制を作り上げた。このような社会システムの中で、商業企業のみならず、すべての企業は本来の企業ではなく、上下関係が明確な行政統制の中に置かれ、行政システムの一組織にすぎなかった。したがって企業の経営管理もすべて政府の手によって行われていた。具体的には、企業内においては「商場制」が実施されていた。その欠点は商品管理（仕入れと販売）権がタテ割りであったこと、コスト削減が困難であったことなどである。それに対して、「改革・開放」政策が実施されてすでに30年間を経過した現在において、多くの企業は事例企業のように民営化改革を通じてかつての国営企業から脱皮して民営企業へ転身し、現代の株式会社の企業組織と経営管理制度を導入・実施している。事例企業では、組織では人的資源部、財務部、商品部、物業部、現場部、専門売場部と、総経理事務室と企画中心という「六部一室一中心」制が実施され、管理方式では商品の仕入れ管理と販売管理とを分別して会社レベルで集中管理を行う「進銷分離、集中管理」というシステムが導入され、効率的かつ分業的となった。

(2) 営業活動と仕事管理について。計画経済期において、事例企業のような商業企業は中国の計画経済体制における物資流通の一環として存在し、企業活動、計画の作成や完成状況の確認などの具体的な経営管理も含めて、すべては中国政府の指示・計画に従って行われていた。すなわち政府の計画に基づいて商品を入荷すること、政府が決めた価格で商品を出荷・販売すること、利潤の全額を上納することであった。改革開放期の現在において、事例企業は「聯席会」という経営管理方式を導入し、市場の動向を見ながら経営戦略を調節し、顧客のニーズに合致した商品を仕入れ・販売し、目標値の設定

や計画の作成、進捗管理などの内部管理においても競争や挑戦のような「見えざる手」を積極的に活用している。

(3) 雇用管理について。計画経済期において、事例企業のみならず、中国のすべての労働者に対する管理権は中国政府にあり、採用・人事異動や教育訓練、賃金、福利など、あらゆる面において中国政府の中央集権的な統一管理の下に置かれていた。それに対して「改革・開放」期の現在において、中国のほとんどの企業は事例企業のように、自身の成長と発展に応じて企業内分業を行いながら各部門が協業して適切な人材を採用し、充実した教育訓練制度と適切な人事異動を行い、業績に注目した賃金制度、昇進昇格制度を実施し、企業利益を最大化するのを目指して労働者の労働意欲を最大限に引き出している。

つまり、中国の商業企業は、計画経済期においては、他の産業の企業と同様に、行政システムの一組織として位置づけられ、巨大な計画経済体制が成り立つために完全に中国政府の指導下に置かれていたが、1978年からの「改革・開放」政策によって、市場メカニズムが徐々に導入されると共に、企業には経営管理自主権を与えられた。本稿は、この「改革・開放」政策が商業と商業企業に与えた影響を浮き彫りにしたものであると言えよう。

## 5-2 今後の課題

経済成長と価格主導権との関係の角度から、国内の消費市場の発展史はまさに価格の主導権を握った企業（機構）が主役の座を射止める歴史であると言える。日本において、戦後にはメーカー、高度成長期にはデパート、そしてバブルが崩壊してから長期的な不況に陥っている現在では総合スーパーが次々と価格主導権をリードしている<sup>(33)</sup>。それに対して中国においては、建国から30年間に渡る計画経済期には政府が価格を設定・管理していたが、「改革・開放」以降期に入ってから今日では、高度経済成長期を迎え、メーカーが価格主導権をリードし、コストや市場における供給と需要などを考えながら市場価格の形成に大きな影響を及ぼしていると言える。ところが近年、S社の事例からも伺えるように、デパートは小売の販売価格の決定権を持たないが、価格形成に与える影響力ますます大きくなっている。ところが1990年代末から、経済のグローバル化の進展によって世界経済には大きな異変が発生してきており、製造企業が世界中で事業展開を推進しているのみならず、カルフルーやウォルマートのような総合スーパーも世界各国で店舗を出している。このような状況の中で、一国の国内価格の形成はその国内市場だけの問題ではなくなっている。果たして中国ではデパートが価格主導権をリードすることになるのだろうか。

また、本稿の2章で紹介したように、S社の親会社Z集团公司は、デパートだけで

はなく、スーパーマーケットやホームセンター、家電センター、コンビニエンスストア、さらに運輸、輸出貿易など、多くの業態へ総花的に進出している。このような総花的な企業展開（結果）には、やはり市場の特徴（原因）があると考えられる。

今後は、上記した問題関心を持ち続けながら、グローバリゼーションの視点や企業の経営戦略・市場戦略の視点から、中国商業の変化と商業企業の実際の動きを解明していきたい。

#### 注

- (1) 数字データの出所：『中国統計年鑑(2008年版)』(中華人民共和国国家統計局編，中国統計出版社，2008年5月)。
- (2) 工業を重視し、商業を軽視することを意味する。1949年に建国した社会主義中国では、建国以降1978年までの間、中国社会のあらゆる方面で市場を排除しながら計画経済体制を構築し、運営していた。さらに、計画経済期の中国は旧ソ連に学んで「重工業を優先的に発展させる」政策を取っていた。以上の事情によって、商業の発展は中国政府から一般民衆まで軽視されていた。
- (3) 1994年12月、Z集团公司はその主体部分を整理し、「S社」という社名を付け、Z集团公司の子会社として“独立”させた。したがってS社は名目上では1994年に設立された子会社であるが、実体としてはZ集团公司の当時の主体部分であり、新しく設立された会社ではなかった。
- (4) 「二級卸売センター」である。当時の中国では、重要な省、大都市レベルの卸売センターは「一級批発站」であり、一般の省、市レベルの卸売センターは「二級批発站」である。そして県レベルの卸売センターは「三級批発站」である。
- (5) 2009年中国連鎖経営協会の公布資料による。
- (6) S社責任者の話によると、「商場制」を維持してチェーン店を出すことは、会社にとって非常に不利である。新しい店舗で同様に商品種類毎に部門を設置しなければならぬ、商品管理は部門数の増大と伴って難しくなる。そして、各店舗で商品種類毎に仕入れと販売が管理されるため、同種類商品でも店舗によって格調や風格が違い、店舗全体の格調管理は難しくなる。さらに、一つのチェーン店を出すと、部門数の増大とともに部門管理職の数も増大するため、管理費用や人件費なども高騰する。
- (7) 唐木(2007) p.84。
- (8) 例えば上海、天津、広州などのような大都市。
- (9) 用途と必要度に基づいて、中国政府はすべての製品を三種類に分けた。一類製品は布、糸、反物、牛革、砂糖、紙、蚕繭の7品であり、国务院がその管理権を直接に握る。二類製品は全部で146品(百貨31品、文房用品10品、化工製品13品、食品5品、医療関係19品、紡績2品、油類6品、一般金属品55品、その他4品)であり、各業界の主管部門と省レベルの政府機関が管理する。三類製品は全部で721品(小百貨221品、小文房用品92品、一般金属品215品、小化工製品45品、農具32品、漁具8品、棉糸2品、日常用品106品)であり、市レベルの政府機関が管理する。
- (10) 本稿の事例であるS社の親会社は当時「二級批発站」であったため、製品流通の中間部門として、「一級供応批発站」から製品を入荷して指定された範囲内の「三級批発站」または小売業者に指定された価格で卸売業務を行っていた。
- (11) 服装類の利益範囲は0~20%であり、他の商品の利益範囲は0~10%であった。
- (12) 比較的安い「政府規定価格」で商品を仕入れ、より高い「市場価格」で販売することを指す。当時、このような行為はよく官僚、企業幹部の汚職問題に繋がっていた。
- (13) 2006年12月22日、国务院發展改革委員会は『關於做好2007年跨省区煤炭產運需銜接工作的通知(2007年石炭の生産・運輸・需要に関する仕事についての通知)』を發布し、石炭の二重価格制を廃止した。電気の価格を低い水準に抑えるために、それまで、中国政府は石炭を比較的安い「計画価格」で電力会社に提供していた。

- (14) 中村・石田 (2005) pp.28-29。
- (15) 前掲図 2-3 が示したように、S 社には「店内スーパーマーケット」が設置されており、その取引方式は「買取仕入れ」である。
- (16) 売上仕入れ方式では、問屋やメーカーが自社の従業員をデパートに派遣することが一般的である。実際に Z 社の売り場の営業員もほとんど問屋やメーカーと労働契約を結んでおり、問屋やメーカーに属している。詳しくは 4 章を参照。営業員は売り子のことを指す。
- (17) デパートは価格決定権を持たないが、後述するように、バーゲンやイベントを行うとき、特にデパートの利益に影響を与えるバーゲンやイベントを行う際に、デパートは価格設定にかなりの影響力を持っている。
- (18) 出所：『S 社営業員商品銷售流程』。
- (19) 革靴類、他の革製品類、化粧品類、アクセサリー類、婦人正装類、婦人一般服類、少女服類、婦人ズボン類、紳士正装類、紳士一般服類、シャツ類、紳士ズボン類、ネクタイ類、下着類、寝具類、運動服類、子供服類、子供靴類、テレビ類、冷蔵庫類、洗濯機類、時計類、エアコン類、ステレオ類、キッチン用品類、文房具類、体育用品類、事務用品類などがある。
- (20) 例えば 2002 年 12 月、S 社美術館が本店の 6 階に開館された。それから S 社は年間 10 回程度で美術作品や書道作品の展覧会を開いている。美術館の開館は顧客を店舗に呼び込んでいるのだけではなく、市民から好評を獲得し、S 社の文化格調も一層に上昇できた。そして 2003 年 4 月、W 市政府が国際的大型イベントを主催する際に、S 社は多くの外国観光客が W 市に殺到することを予測し、店舗の靴売場で同時に「中華靴文化展覧会」を開催し、秦の時代から民国時代までの約 400 足余りの文物を展示した。この展覧会は多くの外国旅行客と市民から好評を博し、靴売場の売上も大きく増大できた。
- (21) 石田 (2003) p.88。
- (22) 工業、農業、資本主義工商業の企業に対して、建国直後から 1956 年まで、中国政府は買取や没収、共同経営などの手法を通じて「社会主義改造」を行っていた。この改造を通じて、ほぼ全ての企業は全人民所有制の国営企業になり、社会主義制度は中国で確立された。
- (23) 詳しくは竇 (2007) を参照。
- (24) 注(8)を参照。
- (25) 么 (1986) p.169。
- (26) 詳しくは竇 (2008) を参照。
- (27) 竇 (2008) pp.157-158。
- (28) 出所：「S 社の人事異動に関する管理規定 (2005 年)」。
- (29) 総経理、副総経理、及び各部門主任によって構成される。
- (30) 本社レベルでは部門主任以上、店舗レベルでは部門経理以上の場合。
- (31) 崗位給と業績給から構成される賃金制度である。崗位給は崗位の高低によって違う賃金額が支給され、ある程度固定される部分であるが、業績給は労働者個人のパフォーマンスや人事考課の成績によって支給され、業績と連動する部分である。詳しくは竇 (2009) を参照。
- (32) 店舗の売上高目標の設定については本稿の 3-4-(a) 参照。
- (33) 「物価下落が主役交代促す」(『日本経済新聞』2009. 11. 23) 参照。

## 参考文献

### 日本語文献：

- 石田光男 (2003) 『仕事の社会科学』 ミネルヴァ書房。
- 唐木園和 (2007) 『中国経済近代化と体制改革』 慶応義塾大学出版会。
- 島 一郎 (1995) 「近代上海におけるデパート業の展開—その沿革と企業活動—」 『経済学論叢』, 第 15 巻 3・4 号：pp.1-61, 同志社大学経済学会。
- 寺島正尚他 (2003) 『(最新)よく分かる中国流通業界』 日本実業出版社。
- 竇 少杰 (2007) 「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, 同志社大学社会学会。

- 竇 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, 同志社大学社会学会。
- 竇 少杰 (2009) 「崗位業績賃金制－2000 年代の中国の賃金制度－」, 『アジア経営研究』, No.15: pp.111-120, アジア経営学会。
- 中村圭介・石田光男 (2005) 『ホワイトカラーの仕事と成果－人事管理のフロンティア』 東洋経済新報社。
- 横井和彦 (2007) 「中国における国有企業と都市『単位』社会の変容」 『比較経営研究』, 第 30 号: pp.35-47, 比較経営学会。
- 21 世紀中国総研 (2007) 『中国情報ハンドブック 創刊 20 周年 2007 年版』 蒼蒼社。

#### 中国語文献：

- 常 凱 (2009) 『中国劳动关系報告——当代中国劳动关系的特点和趋向』 中国劳动保障出版社。
- 当代中国丛书编辑部编 (1987) 『当代中国商业』 中国社会科学出版社。
- 国家统计局编 (2008) 『中国统计年鉴 (2008 年版)』 中国统计出版社。
- 洪 涛 (2009) 『中国流通产业改革 30 年——实践与理论创新』 经济管理出版社。
- 荆林波 (2009) 『中国商业发展报告 2008-2009』 社会科学文献出版社。
- 么树本 (1986) 『三十五年职工工资发展概述』 劳动人事出版社。
- 中国社会科学院中央档案馆编 (1993) 『中华人民共和国经济档案资料选编』 (1945 年～ 1952 年) 工商体制卷。
- 中国社会科学院中央档案馆编 (1994) 『中华人民共和国经济档案资料选编』 (1953 年～ 1957 年) 劳动工资和职工保险福利卷。
- 中国社会科学院中央档案馆编 (1998) 『中华人民共和国经济档案资料选编』 (1945 年～ 1952 年) 劳动工资和职工福利卷。

#### 【調査リスト】

時間	調査者	調査対象者	調査方式	調査内容
2009/03/01	晋 潔 竇少杰	S 社総経理	インタビュー	S 社の歴史, 成長, 発展戦略, 経営管理。総経理ご自身の苦勞。
2009/03/02 ～2009/03/03	晋 潔 竇少杰	S 社人的資源部経理	インタビュー	S 社の採用管理, 教育訓練, 売場従業員の管理, 賃金管理, 賞与管理, 福利厚生管理。
2009/06/25 (回答日 07/02)	竇少杰	S 社人的資源部経理	メール	賃金管理, 賞与管理, 人事査定。
2009/08/18 ～2009/08/20	晋 潔	S 社人的資源部経理 S 社人的資源部主任	インタビュー	S 社の企業組織, 賃金管理, 人事異動, 人事査定。
2009/08/20 ～2009/08/21	晋 潔	S 社商品部経理 S 社専門売場部経理	インタビュー	S 社の商品仕入管理, 商品販売管理。
2009/10/12 (回答日 10/20)	竇少杰	S 社人的資源部経理	メール	計画経済期における S 社の雇用管理。
2009/10/25	晋 潔	S 社総経理	電話調査	計画経済期における S 社の経営管理。
2009/11/15	晋 潔	S 社人的資源部経理	電話調査	内容確認。

---

## The Appearance of Work Management and Employment Management in Commercial Corporations in Modern China

Shaojie Dou and Jie Jin

---

It is well-known that under the guidance of Deng Xiao Ping's reform and opening up policy, Chinese people have achieved enormous success in economic development. The economic development has turned China into an increasingly modern country. The rapidly growing tertiary industry is one of the major contributors in the modernization progress. In this paper, the author presents his research on the appearance of work management and employment management in commercial corporations in China through a field study on S, which is one of the largest department store operators in SHANDONG province.

S, one of the old state-owned enterprises, was established in 1948. Since reform and opening up, S made a number of reforms like the other state-owned enterprises, and then became a private enterprise through Privatization Reforms in the 1990s. In this paper, the author did a comparative research on S's work management and employment management before and after the privatization reform. From this comparison, we can clear the new features in commercial corporations in modern China.