
中国の日系企業における労務管理の変化

—松下グループの事例研究—

石 井 徹
田 野

1. はじめに

(1) 本論文の目的と先行研究

1978年からの改革・開放路線への展開以来、中国の直接投資の受入れは着実に増加し、特に90年代に入ってからは、空前の増加を見せはじめた。中でも、日本企業の対中投資は円高が進展した1985-1987年頃からはじまり、安価な労働力を求め、90年代に入ってから急増し、中国の直接投資受入れに占める日本の比率は急上昇した。人民日報によると、95年には実効金額ベースで米国を抜いて香港、台湾に次ぐ規模となった。97年実効ベースに対する直接投資は158.5億ドルで、香港、台湾、マカオを除いて、中国の最大の投資国になっている^(注1)。

本論文は、1978年の改革・開放がはじまって以来、日本企業の対中進出に関して、筆者が2000年に実施した現地ヒアリング調査をもとに日系企業の労務管理の変化を歴史実証的に分析することを目的とする。中でも、特に松下電機産業を中心とした松下グループの対中進出を事例として、その合併企業において、どのような経営が行われているのかを解明するために、労務管理の面に焦点を当てることとした。

以上の課題を明らかにするにあたって、まず、これまでの現地日系企業での経営に関する先行研究を検討する^(注2)。

現地日系企業での経営について、先行研究を大きく分けると、以下の2つになる。一つは、日本の経営や生産システムが、国際優位性を持っているという基本認識に立って、それが中国にどのように移植され普及しているのかを分析した研究である。国際的な移転全般を扱ったものとしては、小池和男氏、石田英男氏、安保哲夫氏らの研究がある。中国への移転に関するものには、安保哲夫氏、市村真一氏、赫燕書氏の研究がある。

(注1) 馬成三「2000」『中国進出企業の労働問題—日欧米企業の比較による検証』日本貿易振興会。

(注2) 日本の先行研究について検討する前に、中国の研究現状について、まず触れると、経済学研究の有名な大学である北京大学、人民大学、对外経済貿易大学で調査し、また国務院発展経済研究センター、对外経済研究部などの政府機関で調査してきたが、概観的な状況についての研究はあるが、具体的な現状分析などの研究はほとんど見つからなかった。

もう一つは、中国では、日本と異なり、資本主義国ではないので、資本主義的市場原理を前提として構築された日本的経営が、普及・定着するはずがないとする基本認識に立って、中国における日系企業を分析した安室憲一氏の研究がある。

①現地日系企業への日本的経営の移転説

日本的経営の移転可能性の問題については、盛んに議論されている。多国籍企業論において、企業は海外生産を行うにあたって、自分自身の有する競争優位の源泉を海外にも持ち込む必要があるというのはスティーブン・ハイマーの優位性論から内部化論に至る一連の多国籍企業論の基本命題である^(注3)。

日系多国籍企業に関する諸研究を検討してみると、最も注目すべき議論を展開しているのは小池和男氏である。小池氏の移転プロセスに関する理論によると、日本的経営方式の移転プロセスにおいては、「はじめは機械などのハードに関する技術が重要であるが、次第にソフトに関する技術が競争力の中心的な条件となってくる」のである。ここで、ソフトの技術とは企業の労使慣行を含む経営・生産方式であると考えられる^(注4)。

石田英夫氏は、人事管理という側面に注目し、日本企業の人事・労務管理的側面の特色を15の命題で表した。東南アジアとアメリカの日系企業で行った企業責任者に対するアンケートから、様々な日本的経営の中で海外への移転可能性の乏しいものとして、日本の文化的・社会的条件の影響の濃い集団主義イデオロギー・組織編成・能力平等主義的人事管理・企業内組合を指摘している。また、他国で適切に機能しないような要素として、集団主義のイデオロギーに基づいて従業員に期待される集団志向的役割行動、能力平等主義的人事管理、公式性の低い組織における融通無碍の組織行動をあげている。一方、普遍性や革新性のある日本的経営という視点から、雇用の安定や弾力的な管理を比較的、移転可能性の高い要素として指摘している。日本企業の人的資源管理の両輪ともいわれてきた雇用保障と年功賃金は、前者は原型に近い形で、後者は現地方式に大幅に修正して導入され、日本の原型とは違った形で現地日本企業型を構成していると考えている^(注5)。

安保哲夫氏は日本多国籍企業研究グループを立ち上げて、日本的経営・生産システムの特質をそれぞれの側面において代表する6つの項目グループに属する23の調査項目を選び出し、それらがどの程度持ち込まれているかを評価するモデルをつくって調査研究を行った。このモデルにそって、安保氏は1980年代のアメリカにある日系工場、1990年代のアジア NIES 及びアセアン諸国、及び中国華南地域の企業について調査し、日本企業による日本的経営システムの「適用」度合いとその現地への「適応」度合い——「適用・適応」の「ハイブリッド」度を評価した^(注6)。

こうして安保氏は、日系企業は、現地の様々な環境条件に適応するために修正しながら経営・生産システムの優位性を導入しているという結論をえた。この安保モデルは、その後多くの研究者に利用された。例えば、市村氏は、安保氏の方法を採用し、日本的経営・生産システムを、多くの要

(注3) スティーブン・ハイマー／著 宮崎義一／編訳「1979」『多国籍企業論』岩波書店。

(注4) 小池和男「1987」『人材形成の国際比較—東南アジアと日本—』東洋経済新聞。

(注5) 石田英夫「1985」『日本企業の国際人事管理』日本労働協会。

(注6) 安保哲夫「1988」『日本企業のアメリカ現地生産』東洋経済新聞。

素に分解し、その要素ごとに点数を付けて、その普及度を図っている。彼らは、1970年代から90年代にかけて、東南アジアと中国に進出した合弁企業の経営を体験した日本人マネジャーと現地中間管理者への質問を行った結果、日本的経営は、修正された上で、現地に適応している場合が多いと論じている。

また、市村氏は、日本的経営の国際移転の方法について、①日本的経営の特質のうち何を移転するか、②いつ移転するか、③どういう順序で移転するか、④修正するかどうか、といった4つの論点について検討している。

さらに、雇用の安定や弾力的な管理といった日本的経営を定着させ、一般従業員の長期的な生活水準の維持や向上に役立つ様々な日本的労使関係が持つ良い面を海外に移転することが可能であると考えている。しかし、その一方で、アジア、中国に進出した日本企業の多くは、これまでのところ、基本的には日本で重視されている経営諸慣行にしたがっているが、「現地順応」策をとる中で、将来は相当変容していく可能性があることも指摘している^(注7)。

次に取り上げるのは、多国籍企業研究で提示された「適用と適応」仮説に依拠して、日本的経営・生産システムがどのように中国に適用されようとしているのか、また中国の経済実態に即して、それがどのように適応することになったのかを明らかにしようとした研究である。代表的な研究として、赫燕書氏の研究があげられる。

赫氏は、安保氏らを中心に考案された「適用と適応」という分析ツールを利用しながらも、さらに中国の特殊事情を勘案した「吸収と蓄積」を重視している。赫氏は日本の生産システムの中国への移転に関して、企業内生産システムは、Ⅰモノ（生産設備）、Ⅱモノとヒト（機械と人間とが関わる部分）、Ⅲヒトとヒト（人材の開発と形成の部分）という3つの大きな側面に分けられると論じている。そして技術移転と技術形成については、どの企業に関してもⅠ→Ⅱ→Ⅲという形で進むことを指摘した。彼によれば、まず、Ⅰはそのまま持ち込むことが多い。次に、Ⅱ、Ⅲの部分、つまり人材に関する部分に関しては、現地の実情に合わせることを重要であるということを経験すれば、必ずしも日本で行われているやり方をそのまま持ち込むことにこだわる必要はない。したがって、中国の日系企業の経営方式は中国の現地事情に適応しながら日本的経営を持ち込むと同時に、企業自身が中国の事情に合わせて学習・形成してきたものであるといえる^(注8)。

また、赫氏はコンベアライン（belt conveyor）の労働編成において、中国的生産システムの特徴と日米のそれとを比較し、中国の生産システムにおける能率と柔軟性は、米国と日本の中間に位置づけられていると判断した。

要するに、赫氏は、日本的システムのⅠモノからⅢヒトとヒトまでの移転を確認した上で、制度上の異質性を考え、さらに、現地で形成された要素も考えた上で、新たな「能力主義」の労務管理や人事管理体制が形成されつつあることを示した。

（注7）市村真一「1988」『アジアに根づく日本的経営』、「1997」『中国から見た日本的経営』東洋経済新聞。

（注8）赫燕書「1999.7」『中国の経済発展と日本の生産システム—テレビ産業における技術移転と形成—』ミネルヴァ書房。

以上の諸説の問題点を指摘すれば、以下のようになる。

- (i) まず、すべての研究に共通する問題点として、分析の前提となっている日本的経営・生産システムが、国際優位性を持っており、その国際的な普及・定着が進展しつつあるという基本認識自体は、80年代までは説得力を持つものであったが、90年代以降は、その優位性がなくなっている点があげられよう。こうした基本認識で分析すれば、90年代以降も、日本内部では日本的経営の変更を進めながら、進出先の現地ではその定着を進めているということになり、矛盾が生じる。
- (ii) 安保氏、市村氏に共通する問題点として、点数を付けて、その普及度を分析する研究は、例えば、中国的な長期雇用であっても、日本的な長期雇用の採用と共通点を持つため、日本的経営の採用として点数化されることになり、質的相違が反映されないという問題点を内包している。
- (iii) 市村氏に固有の問題点としては、日本的経営の通用性について、政治・経済・社会・文化システムが異なる中国においても日本的経営はかなり通用すると考えている点である。市村氏の研究では、日本的経営が中国で重視され、その受容性も有効性も高いという結果が得られている。とくに雇用の安定は、80年代頃のみならず、97年のアンケートにおいても重視されている、と市村氏は主張した。市村氏の調査は、日本的経営の特徴の受容性、有効性について点数制で評価したものである。この点数制による分析方法は、中国の契約社員制や、安定雇用のできない環境を考慮に入れたとき、問題が生じることになる。日本的経営では終身雇用制を採用することによって長期にわたって企業内訓練ができ、それが企業の効率性につながったのである。しかし、中国では当時すでに契約制であったので、長期にわたる企業内訓練をすることはできず、終身雇用制を日本的経営の本質と捉えたとき、日本的経営は中国では導入できないことになる。したがって、市村氏の結論は問題である。日系企業がそれでも中国に進出するのは、低賃金や社会主義下における教育水準の高さと中国人受容能力の高さのために、労働集約の職場でも技術集約の職場でも、短期雇用の作業員によってそれなりの生産性が維持できると考えたからであろう。
- (iv) 赫氏に固有の問題点は、上記の基本認識をとりながら、90年代以降を展望したところで、中国の生産システムは、日本とアメリカの間にある新しい生産システムができると結論づけている点である。しかし、このことを持って、「日本的システム」の適用を完全に否定することはできない。

②現地日系企業への日本的経営の移転否定説

90年代以降、それまで国際的優位性を持つと考えられていた日本的経営の優位性がなくなった。それにより日本的経営を導入しているかどうかの問題ではなく、中国にある日系企業でどのような経営が行われているかが問題の焦点になった。この問題については、安室憲一氏の中国の労使関係と現地経営に関する研究がある。彼は中国における日系企業は、日本と異なり、資本主義の国ではないのだから、資本主義的市場原理を前提として構築された日本的経営が、中国に普及・定着するはずがないとする基本認識に立って、中国における日系企業を分析した。

安室氏によれば、独特な市場経済システムを試行中の中国では、そのガバナンスの仕組みを良く理解しながら、日系企業は現地経営を行うはずである。安室氏は、中国における労使関係は、改革されつつある法律と制度に影響されて変化しつつも、企業経営のどの部分を見ても、その根底には「計画経済」時代の枠組みや「社会主義」の価値観が横たわっていると論じている。しかし、中国に

における労使関係は、とりわけ95年以降の法律的及び制度的な変革に規定されて、現在大きく変化している。中国の「労働法」が欧米の法律を参考にして作られているために、中国の労使関係の仕組みが欧米風が変わった。中国の労働法が欧米化したのであるから、日系企業も欧米化しなければならない。中国では、日本的な雇用慣行・終身雇用・年功序列・年功賃金制を採用しても効果は薄い。むしろアメリカ式の評価制度、つまり個人業績の数字による厳しい評価と賞罰体系、金銭に基づく報酬、抜擢人事、権限一責任の大胆な委譲が、中国で最も効果をあげている人事政策であることを示した。したがって、現在の経営システムを「グローバル・スタンダード」にしたがって作り替えた段階にある日本企業と、社会主義市場経済に最適な経営システムを作り上げた段階にある中国では、経営システムとしては、両者の間に、それほど大きな違いはない。新日本的経営は、恐らく欧米経営スタイルに類似したものになっているだろうと考え、新中国的経営も同様のスタイルをとっているだろうとし、両者ともに、経営制度としては「市場」を重視した仕組みに次第に収斂していくと主張した^(注9)。

しかし、安室氏の研究には、次のような問題点が存在する。

- (i) 経済転換期にある中国では、長期にわたって、法制に関しては空白になっていたのであり、90年代初期—中期にかけて、法律が最も数多く作られた。その際には、欧米の法律だけでなく、別の国の法律を参考にして作った場合もあった。しかも、中国は資本主義の私有制とは異なり、社会主義の公有制であるから、その基本的な所有制が異なるし、労働者についての定義も違うため、欧米の法律を参考にして「労働法」を作っても、欧米式にはなれない。会社によっては、アメリカの管理方式の一部を導入する場合もあるが、その場合でも具体的なやり方は違ってくるのではないかと考えられる。つまり、欧米式の法律にしたがっても、中国には中国の独自の経営の仕方があるはずであると考えられる。この転換期に形成した経営方法はまた変化するかもしれないが、それは一概に日本的か、アメリカ的かはいえない。

また、彼は日本企業の現地経営を検討する際、上記の視点に影響されているため、日系企業に影響を与える中国の制度・慣習の分析に重点がおかれている。そのため、外資企業は国有企業に比べて法制度の面で優遇されており、比較的自主権を持って活動することができるという点を考慮していない、そのため、こうした環境を受容しつつ、実際にいかなる企業経営がなされているかといった分析が軽視されている。

- (ii) 安室氏の研究視点は、日本的経営が国際優位性を持っていて、それゆえその普及が進展するという独断から解放されているという点で、注目することができるが、環境が異なれば定着するはずがないと考え、時代を無視している。すなわち、資本主義的市場原理を前提として構築された日本的経営が、中国に普及・定着するはずがないという認識に立っている。もしそれが仮に正しいとすれば、80年代であろうが、それ以降であろうが、いつの時期にも日本的経営のみならず、いかなる資本主義的経営システムも普及・定着し得ないということになる。これでは、時代的な相違はまったく無視されることになってしまう。

(注9) 安室憲一「1999.10」『中国の労使関係と現地経営—共生の人事労務施策を求めて—』東京白桃書房神田。

(2) 課題の設定と事例選択の理由

以上の問題点を踏まえるならば、日系企業の分析にあたって、日本の経営・生産システムの国際的な普及・定着が進展しつつあるという基本認識にとらわれず、80年代と90年代以降の相違（外部環境、中国の外資政策などの）に留意しつつ分析を行うことが重要となる。したがって、むしろ日本企業が本国においても中国においても、日本の経営とは異なる経営方法を採用しつつ、世界的な市場競争に対応しようとしているという認識が必要とされる。つまり、今日の分析課題は、日本の経営・生産システムの「適用と適応」にあるのではなく、欧米型経営や国有企業改革などの影響をいかに吸収しつつ現地に適応した経営展開を行っているかを実証的に明らかにすることである。また、日系企業に影響を与える中国の制度・慣習に注目することは重要と考えられるが、そのみではなく、むしろそれを受容しつつ、どのような企業経営がなされているかという現状分析が必要とされていると考えられる。

以上のような問題意識に立って、本論文では、松下電機産業を中心に松下グループの対中進出を事例として選び、そして、主に対中進出した日系合弁企業が、中国企業・日本企業双方にとって新しい環境の中で、中国の制度・慣習に影響を受けつつ、どのような経営を行っているのかを明らかにする。また、進出した日系合弁企業の経営について、特に人事・労務管理・雇用関係という側面から検討することを課題としている。

この問題意識に基づいて、松下5社の電機企業でおこなった現地調査を事例として具体的に考察を進めたい。なおここで、事例研究の対象とする企業は、北京松下顕像管有限公司、北京松下控制装置、北京松下精密電容有限公司、上海松下半導体有限公司、杭州松下燃気具有限公司である。

これらの企業に対して、実際に現地で企業にインタビューを行い、設立された合弁企業ではどのような経営が行われているのかを調査した。

電機産業の事例を通して日本企業の対中投資の問題を考察しようとするのは、中国に進出している外資企業の業種において、電機、電子、通信設備等は最も多い業種であったからである。日本の製造業の国際競争面で突出したパフォーマンスを発揮してきたのは加工組立型産業であり、中でも自動車・電機産業はその代表格であり、日本の製造業とその輸出及び海外投資を質量ともにリードしてきた。また、日本の産業が海外で現地生産をはじめたのは、繊維が最初であるが、家電はこれに次いで早く、さらに電子部品産業の海外進出も盛んで、電機産業はグローバルな生産体制の構築において、日本の他の産業をリードしている。自動車と電機の二大産業が、70年代以降の日本製造業の国際的進出を可能にしているのは、この典型的な加工組立型産業における、多数の作業者と技術者の柔軟な組合せを特徴とした日本的な製造技術であると考えられる。

合弁企業に分析を限定する理由は、進出企業の形態は合弁企業、合作企業、独資企業があり、3つを総称して3資企業^(注10)という。中でも、松下電器は対中進出の49社中、独資企業3社の他、中

(注10) 日中合弁企業—「中外合資経営企業法」に基づいて設立される法人格を持つ有限責任の会社である。出資は現金、建物、機械設備、工業所有権、技術、土地使用権などをもって行い、日中両方が出資比率に応じて、経営、リスク、損益を負担する。

・日中合作経営企業—日本側が資金、設備、中国側が土地、労働力を提供し、金銭的評価による出資比率は計算

国国内市場の獲得を目指している合弁企業は圧倒的多数グループといえる。ここでは松下合弁企業に注目したい。

そのような日本の電気産業の中でも特に松下を分析の対象とするのは、60年代から、松下は家電製品の国内トップメーカーであるだけでなく、海外への進出においてもトップの地位を守っているからである。48の国と地域に253社が進出しているが、進出先地域の中で最も多いアジア82社のうち、中国へは49社と最も多いのである。1979年には松下幸之助氏は訪中し、鄧小平氏と会談、技術合作を推進することで合意した。1987に年戦後の中国合弁会社第1号の北京松下彩色顕像管有限公司が設立した。それを手始めに、松下グループが製造拠点として中国国内の各地に展開している。1999年（現在）、中国の松下グループ全体で、投資額731億円で、年間売上高約175億元とされている。他の製造業の進出と比べ、進出件数も進出金額も中国ではトップになっている^(注11)。また、最近、各新聞などでは松下の進出に関する報告が増えており、松下の進出は海外でも注目されている。

2. 松下合弁企業の労務管理

対中進出した松下系列の合弁会社の労務管理に関するケース・スタディーである。調査については、2000年8月末から9月末にかけておよそ一ヶ月にわたり北京、上海、杭州において、現地資本との合弁を含む日系5社を対象に実施した。調査方法は、原則として一つの工場を一日単位で訪問し、管理者との面接と工場見学を実施するという方式を採用した。インタビューの相手は日本人、中国人両方におこなった。聴き取りの内容は、松下日系合弁企業で、どのような経営が行われているのかは、現地における日本進出合弁企業の経営一採用、雇用、昇進、教育、労働組合などの人事管理の面に焦点を絞り検討した。

また、現地調査以降も、電話やFAX、電子メールなどで、現在の企業状況についてフォローしている。

(1) 北京松下顕像管有限公司 (BMCC)

①雇用制度

従来は、中国国営・集団経営企業は自主的に従業員を募集する権利が与えられていなかった。従業員を募集するためには、まず政府の労働人事部門に申請し、許可をもらう必要がある。本会社は、基本的に経営自主権が確立していると考えられる。最も大きな変化は労働者の採用・解雇についての自主権の確立である。従来由国家による労働者配分に依存せずに、直接労働市場で募集・採用ができるようになり、契約工・臨時工制度により解雇が可能となっている。労働者の募集は、親会社からの派遣を除くと、所在地の労働管理部門を通じて、或いは新聞広告などにより自主的に選抜採用ができる。所在地での採用が基本的に優先であるが、所在地で採用できない場合は他の地域でも

せず、契約により双方の権利義務関係の遂行利潤配分を行うもので、共同経営期間が過ぎれば企業が中国側の所有となるという企業形態である。

・外資企業（独資企業）—外国投資者の100%出資の企業。

(注11) 下谷政弘「1999」『松下グループの歴史と構造—分権・統合の変遷史』有斐閣。

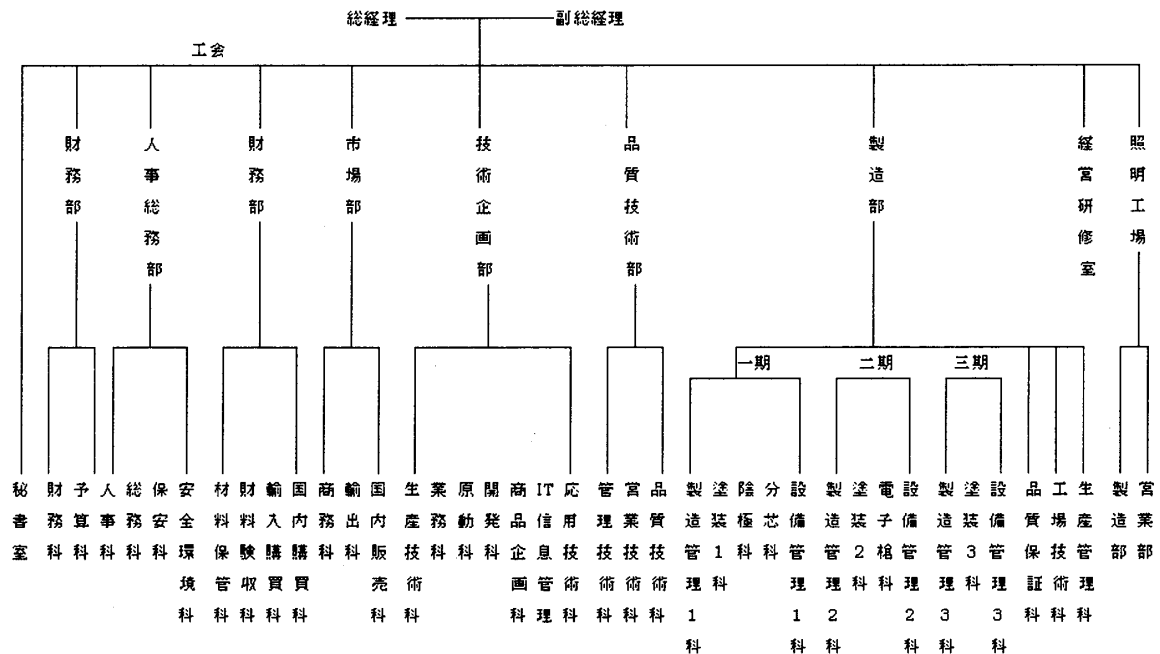
採用できる。

現地従業員数を見ると、操業年度（89年）の600人の規模から、93年には2000人、2000年8月現在は4300人に達しており、そのうち、派遣された日本人は7人である。董事長^(注12)、副総経理は中国人、総経理^(注13)は日本人であり、部長は人事総務部を除いてすべて日本人である。課長はすべて中国人である。従業員の85%が男性、15%が女性であり、臨時工約50人を雇用している。平均年齢は28歳である。職製図は（図2-1-1）の通りである。

1992年9月までは、中国側の親企業から派遣されてきた従業員と、北京市内から募集してきた従業員は、契約期限無しの特社員であった。いまでも、このような社員は約1000人いる。この中で、国有企業から派遣されて、既に退職した人には、国有企業の年功も考えて退職金を払っている。

1991年9月に労働部が開催した「労働制度改革全国工作会議」以降、全員労働契約制が労働制度改革の最重点課題として全国で実施されることになった^(注14)。政策にしたがって、92年以降採用された従業員に関しては、契約期間が3年となった。また、熟練を必要としている職場では、見習工（試用期間が半年）を募集している。見習工は、賃金が契約社員の7割である。契約社員は随時募集が行なわれている。契約を更新するかどうかは、生産調整にしたがって決められる。特に、農民工は、減産するときには、全員解約することになる。このような事が会社を設立してから4回実施され、1回で約100-150人が解約された。増産するときには、契約の一部を更新できるが、本会社の作

職製図（図2-1-1）



「資料」聞き取りによる。

(注12) 会社の法定代表者である。

(注13) 董事会により専任される執行機関で、すべての会社に必置。

(注14) 『中国労働報』1991年10月31日。

業は簡単な組立仕事が多く、新しい作業員が入ってきても、短期間で仕事に馴れることができるので、新しい従業員を雇うことが多い。契約を更新する社員は、昇給も行なわれるため、新しい契約を結ぶ方が、賃金総額を節約できるからである。

パート、アルバイトも少数ではあるが、雇用している。自由にいつでも募集、解雇でき、日給の形をとっている。給料は契約社員より10-20%も安く、失業、養老などの保険も払う必要がない。減産するときは、パート、アルバイトなどの臨時工を解雇したり、契約社員を途中解雇したりしている。途中で解雇された契約工には、契約の残りの分だけ給料を支払っている。

親企業から派遣されてきた社員、また、92年以前北京市内から募集してきた社員は、期限のない契約社員であり、約1000人いる。92年以降、中国の労働改革にしたがって、募集してきた社員は契約社員になっている。労働契約工は原則的に北京市居住者から募集、採用しなければならない。ブラウン管の組立現場はいわゆる3K職場であり、労働負荷が重いので、女性が少ない。定着率は必ずしも良くなく、全体の離職率は年10%程度になっている。そのため、当初は北京都市戸籍の人しか募集しなかったが、2000年頃には、政府の許可を得て、農村戸籍の農民工の募集も許され、その比重は次第に高まり、全体の60%を地域外工、農民工が占めるようになってきた。

②賃金と昇進

(1) 賃金

賃金水準は以前の国有企業の1.5倍から2倍までの支払いが許されており、本会社は設立時、月400円で、以前の国有企業の1.5倍である。このような高賃金のために、優秀な労働力が集められるのである。2000年頃平均賃金で800-900元に上昇しているが、国有企業の賃金も上昇しつつあり、外資企業と同等か、或いは外資よりも高い企業が多くなっている。また、この会社の仕事環境が厳しいので、都市で人気がなくなっている。

以前の賃金体系は、松下本社の賃金体系を参考にして、年功20%、能力20%、職務60%であり、この賃金体系は年功の比重が大きかった。しかし、労働市場の自由化が進むにしたがって、特に人材獲得競争が急激に進むにつれて、従業員の賃金体系の適用が難しくなってきた。そこで、年功を排除するため、2000年のはじめから課長以上のクラスに対して年俸制が試行されはじめた。具体的には、実行評価委員会の評価に基づき、年俸が決められている。2000年は試行段階であったため完全に決められた通りには毎月支払われず、基本生活費として一部分のみが支払われ、年末に会社の経常利潤を見て年俸の全額が決定されていた。年俸制の内訳は、月給と年末給である。月給は改革前の基本給と見られ、基本生活費として払い、年末給は、年末に、企業の利益、個人の経営貢献にしたがって払うことになっている。年俸制では、最高で年間30万円で、部長クラスでは平均15万元程度である。このような経営方式の改革は中国国内改革に合わせて行われている。日本本国の企業も日本的経営を改革しているが、日本社会で生まれた日本的経営はすでに強く根づいたものになっているため、改革するのは容易なことではない。しかし、中国では新しい環境で行われるため、システムや生産方針に合わない方式は廃止され、新しい生産方式が生まれやすい。

作業員に対しては、班長→係長→課長→人事部長といった順に評価していく。賃金は平均800元ぐらいである。ボーナスは、年俸制が適用されない作業員に毎月の生産ノルマの遂行、品質、原料

の節約、合格率にしたがって支給されている。

(ii) 昇進

本会社には職能資格体系があり、社員ごとに分類されている。査定システムが整備されており、査定にあたっては特に個人の能力を重視し、実力主義を強調している。これによってボーナスの額、昇給、昇進の幅も大きく異なっている。選ばれた人材に研修を受けさせ、試験を行い、昇進させている。

(iii) 社会保障

中国では国有企業改革が行われているが、企業は職住一体型の方が多く、工場の敷地内に住宅から購買施設や託児所まで整備されており、住宅も単位（会社）が付与する。本会社は、従業員の動機付けのために、福利厚生を充実し、特に寮、社宅の建設を重視している。特に北京では、住宅事情を考えて、住宅を会社が提供している。本会社も、できるだけ国有企業と同様に福祉政策が充実している。この会社は、地域外の農民工を雇用しているため、独身寮が必要である。4棟高層住宅棟、3棟6層住宅棟を建築し、約1000人の住宅問題を解決した。3棟高層住宅棟も建築中である。

保険は法規に決められた通りに企業と個人が負担している保険の支払いは表（2-1-2）の通りである。その他、国有企業と同様な福利もあり、退職金、帰省補助金、住宅積立金などもある。

表(2-1-2) 社会保険の割合 単位：(賃金の%, 元)

	会社	社員個人
養老	19%	6%
住宅	10%	10%
失業	2.5%	0.5%
医療	2.5%	1%
公傷	0.9%	

「資料」：聞き取りによる。

注：公傷の場合は、会社が全額を負担している。入院する場合は会社が大部分を負担している。

③人材育成

新入社員に、通常2週間－1ヶ月間会社の法規などの教育を受けさせる。訓練期間がさらに必要な場合には、再訓練することもある。会社のためだけでなく、社会のためにも人材を育成しており、96年から農民契約社員のために、家電に関する専攻クラス教育を設けた。そのため、彼らが農村に戻れば、地方に技術者を送ることになる。熟練を必要とする現場では、見習工を募集して、試行期間にOJTが行われる。

管理職に3ヶ月－1年間かけて大学で教育を受けさせたり、日本の本社へ2週間ぐらい研修させたりしている。技術職員には、一年間かけて、週一回清華大学で教育を受けさせたり、3ヶ月－半年間日本の本社で研修を受けさせたりしている（年に8名ぐらい）。また、不定期に北京松下で教育している。3日－1週間の教育期間中、1日500元の高額の教育費は会社が払っている。

④労働組合

中華人民共和国中外合資経営企業法（合弁企業法）第13章99条によれば、合資経営企業は、その企業の労働組合の行動を積極的に支持しなければならない。合資経営企業は、中華人民共和国工会法（中華人民共和国労働組合法）の規定にしたがって、労働組合に必要な家屋及び設備を提供し、事務・会議・労働者の集団福利・文化体育事業のために使用できるようにしなければならない。合資経営企業は、毎月労働者に実際に支給する賃金総額の五十分の一を労働組合に経費として供与しなければならない。その企業の労働組合は、中華総工会（中華総労働組合）が制定する労働組合経費の管理方法にしたがって経費を使用する。外資企業の労働組合は、法規による中国の工会^(注15)に近い役割をしていることが分かる。

社内には共産党組織と労働組合が設けられており、活発に活動を行っている。労働組合は、社員の福利、運動会、旅行などを実施している。住宅区にはスポーツ施設、カラオケ、健康センター、図書館などが設けられている。組合長は専職であるが、毎年の賃上げの交渉は行わない。

共産党組織は、定期的に政治学習したり、政府の規定などを社員に報告したり、社員の精神教育をし、社員の素質の向上を図っている。また、社員の提案、要求などは労働組合を通じて会社に伝達する。党委書記は副総経理が兼職している。

(2) 北京控制装置 (BMAC)

この会社は、松下電工と国有企業北京有線電総廠が提携して、松下電工が80%を、北京有線電総廠が20%を出資して設立した合弁企業である。小形通信用制御部品（リレー）を製造、販売する会社である。1993年11月に設立、94年6月に操業を開始した。

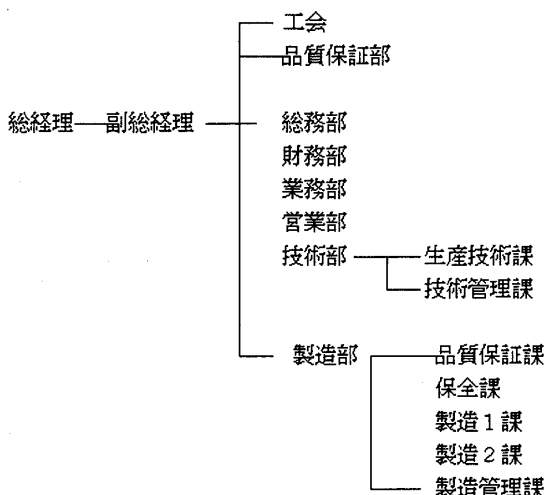
①雇用制度

本会社では820人の従業員の中で、日本人を除いて、全員が契約社員になっている。その中で、女性が55%を占めている。また、総経理、副経理、製造部長、技術部長、製造1課の各班長5人は日本人である。この会社の職制図は以下の図(2-2-1)の通りである。

一般的に、外資企業には2種類の従業員がいる。つまり、中国側パートナーから派遣された職員と労働者以外に、外資企業が募集採用した契約制労働者がある。契約制労働者募集の手順は、まず新聞やテレビ、ラジオ放送などのマスメディア、現地政府の労働人事部門の紹介などを通じて、一般公開で募集し、試験を受けさせ、優秀な人材を採用する。本会社にもこの2種類の社員がいる。親企業から派遣された従業員も、試験を受けて、契約制、賃金、昇進、福祉などの面で、新しく採用された労働者と同じ条件で雇用されている。全員が契約社員で、作業員は3年間、技術と管理職は5年間の契約制である。日本への研修派遣者が途中で辞める場合は、教育費を本人が負担することになる。契約を更新するときには、社員の側から解約を申し出ることが多い。解約した社員の多

(注15) 中国共産党の下部組織「中央総工会」のもとに組織されたものである。役割は、「①企業の利益を増大させ、生産性を向上させる。②労働者の合法的な権利を保護する。③会社における労働者教育を共産党と連帯して行う。④経営参加機能で、外資企業利益拡大のための意見を具申する。」の四つである。

職製図 (図 2-2-1)



「資料」：聴き取り調査から作成。

くは賃金の高い会社へ転職する。この会社の採用方法も、上記のように、人材交流センターを利用したり、広告を出したりしている。また、専門学校に連絡を取り、募集している。その中で、作業員は専門学校から257人雇用し、176人の高校生を作業員として雇用している。それ以外に、臨時工が13名いる。会社は北京市内にあり、社宅がないため、通勤可能な者しか募集していない。また、北京市の就業機会を拡大するため、北京市民しか雇用していない。

②賃金と昇進

(i) 賃金図 (2-2-2)

賃金体系は図 (2-2-2) である。基本内賃金は毎年増えている。基本給は物価、会社の利益にしたがって毎年変動している。職場給は94年から設立され、仕事の内容によって決められている。職群給は職位給で、幹部給は班長以上の職位給である。

浮動給は96年に設立され、基準外賃金の30%であり、毎月各級業務評価により変動する。(図 2-2-2)

(ii) 昇進

社内昇進は、総務部の評価で決定される。幹部は年に一回、作業員は月に一回行われている。男女平等の方法で、女性でも男性と同様に昇進することになっている。例えば、部長以上の女性が3人いる。また、男女の給料は同額である。

昇給は、作業員が課長に、課長が部長に、部長が総経理に、最終人事考課によって決定される。課長以上は3ヶ月に一回、課長以下は毎月一回、評価される。

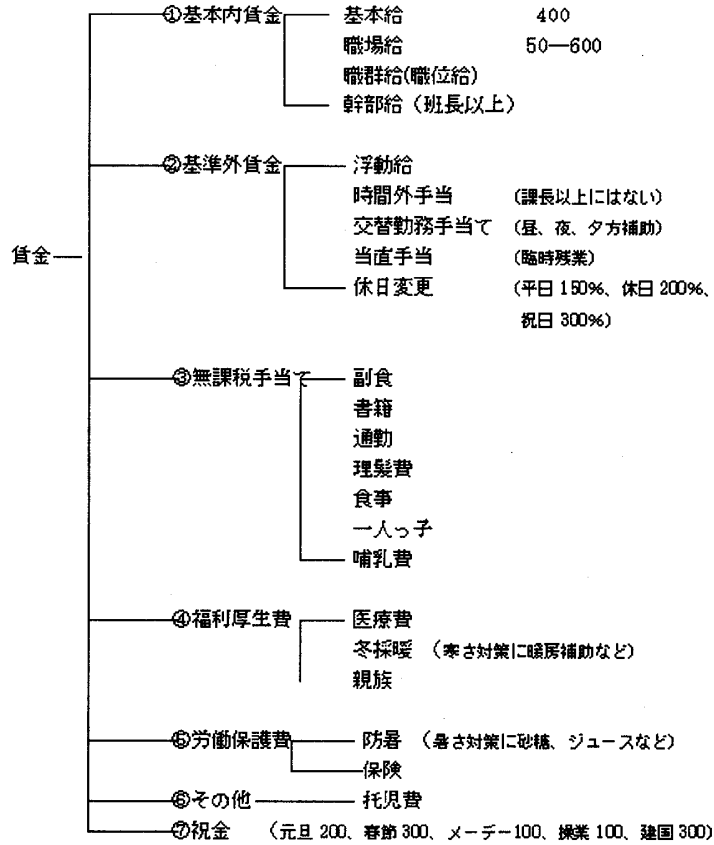
(iii) 保険

会社保険料の支払いは、以下の表 (2-2-3) の通りである。

その他、会社が国家消費基金30元を保険金として払っている。また、賃金に含まれている福利厚生費、労働保護費、托児費、祝金なども供与している。

以下に本会社の賃金体系を示す。ただし、単位は元である。

(図 2-2-2)



注：①96年度の賃金体系を参考にしている。①は50%，②は30%，③—⑦は20%を占めている。
 ②幹部給（副班長以上）は副班長100，班長200，係長300，副課長1000，課長1200，部長1500である。
 ③職位給の差は最低で60元，100，…最高で2000元である。

表(2-2-3) 社会保険の割合 単位：(賃金の%，元)

	会社	社員個人
養老	19	7
住宅	10	10
失業	20	6
医療	7.5	1
教育	1.5	
福利	20	

「資料」：聴き取り調査による。

③人材育成

作業員に対して、電機に関する専門学校に連絡をとって、学校から直接募集している。この会社に就職が内定した者は、1, 2年目に学校で専門知識を習得して、3年目には企業で職場訓練を受ける^(注16)。管理者、技術者に関しては、日本へ派遣して1ヶ月から一年の期間で訓練が行われる。研修派遣者が途中で辞める場合は教育費を本人が負担することになっている。ただし、訓練や研修においては多能工の訓練は行われない。

④労働組合

本会社には労働組合と共産党組織がある。

労働組合には、日本人を含む全員が参加している。旅行、スポーツなどの活動が多い。組合の主席は董事会に参加する権利と義務がある。社員を解雇するときは、組合長の了承が必要である。労働組合の会費として、会社が賃金の2%を支払っている。共産党組織は、政治学習を行い、政府と党の政策の伝達、会社経営の支持、企業経営意思の伝達などを行っている。

(3) 北京精密電容 (BMPC)

北京松下精密電容有限公司は、松下電器70%と国有企業北京無線電二廠30%との合併で、1995年6月に設立され、96年11月に操業開始した。テレビ、プログラム自動制御交換機、ビデオデッキ、FAX機、コンピューターなどの部品であるコンデンサーを製造、販売している。

①雇用制度

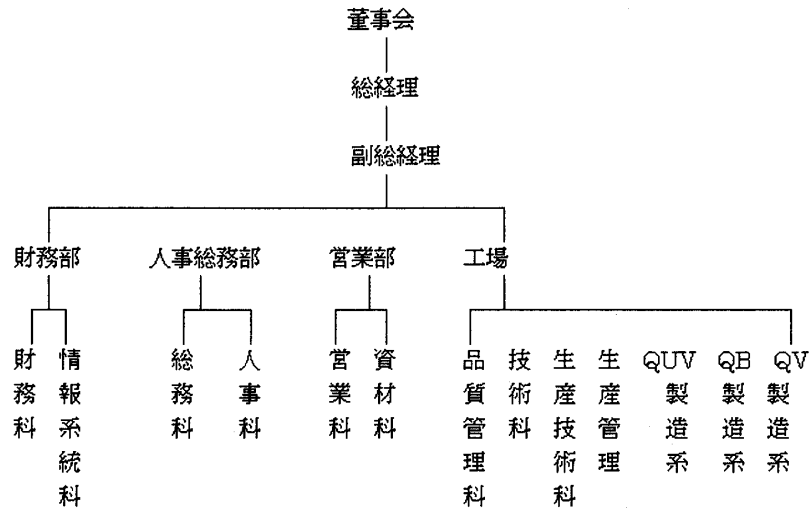
この会社の職製図は以下の図(2-3-1)の通りである。

従業員数は設立時の50人から2000年6月現在の500人に増加している。その中で、総経理、総会計師(財務部長兼職)、製造部長の3人は日本人である。女性社員が全従業員の55%を占め、大半は約50人である。直接生産者(生産に直接携わる現場従業員)は430人で、間接生産者(生産に直接携わらない管理者など)は70人である。会社設立時に、中国の合併親企業から副総経理、人事総務副部長二人が派遣され、また、紹介された160人の従業員の中から16人を採用した。その後、生産の拡大にしたがって、臨時募集の際に、親企業から約6人を採用している。その他、新聞広告などの公募による中途採用がある。作業員は専門学校からの募集が多い。技術、管理職は北京市から経験者を中途採用することが多い。従業員は北京市と周辺の北京市民戸籍を持っている人しか採用しないという規則がある。社員の平均年齢は24.6歳である。

雇用形態は、3, 5, 6年の契約工である。日本で研修させた従業員は契約5年以上である。途中で辞める場合は、本人が教育費を負担することになる。しかし、契約を更新するとき、技術者、管理者の14%は自ら解約している。契約する前に、見習工として試用期間が必要であり、契約期間にしたがって、試用期間も異なっている。試用期間内は、保険がないが、賃金の90%が支払われて

(注16) 中国での専門学校は、2年と3年の専門学校がある。例えば、3年の専門学校の場合は、1, 2年目に学校で専門知識を習い、3年目は企業で一年間の実習を受けることになる。

職製図 (図 2-3-1)



いる。本会社は従業員の仕事の熟練性が高いので、仕事の質を保障するべく、賃金総額は少し高くなるが、契約更新の際に、会社は引続き、契約を更新しようとする。掃除、食堂などの仕事場で、10名の臨時工が雇用されている。

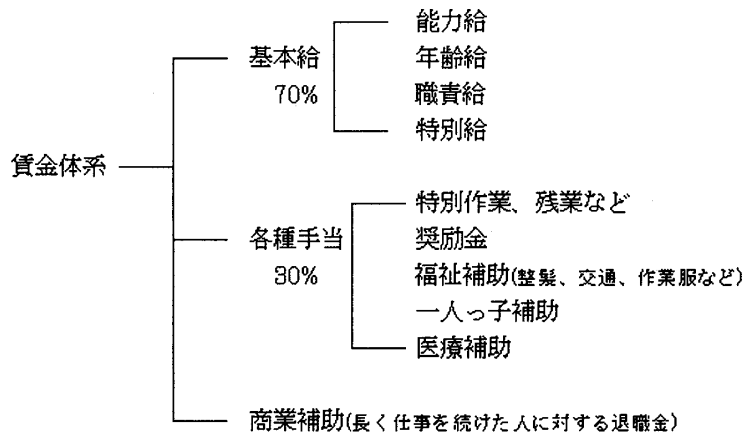
②賃金と昇進

(i) 賃金

本会社の賃金体系は以下の図 (2-3-2) の通りである。

基本給は、毎年人事考課の評価により変化する。そのうち、能力給は基本給の3分の1を占めている。物価、会社の利潤にしたがって、毎年の基数が違い、例えば、98年は300元であった。また、個人の業績次第で昇給もある。業績の評価は、毎月の製品の数量、質、材料の消耗、整理、整頓、清潔、清掃、教養5S活動の結果に対して、A、B、C、Dにランクを付け、年末に成績にしたがって昇給している。年齢給は、18歳から45歳まで、毎年2元ずつ増える。職責給は、係長以上の職位

(図 2-3-2)



「資料」：聴き取り調査による作成。

給である。1-6号があり、人事考課の評価により、1号増えれば、昇給する。特別給は、翻訳などの技能を持った特殊人材（翻訳など）に支払われる。毎年が増えないが、資格が上がる場合は昇給する。

各種手当では賃金の30%を占めている。奨励金は、基本給の能力給と同じ評価方法で評価して、毎月支払われている。

会社の平均賃金は1400円で、作業員は1000元、管理者は1500-3000元である。部長以上の賃金は日本にある本社の賃金体系によって支払われている。中国人の場合、一様に日本人の部長レベルの賃金であるが、60%は中国公庫に納入され、全社員の福祉厚生になり、本人は40%が支払われている。

(ii) 昇進

昇進は一年に一回行われる。各部門が人事課に推薦し、さらに部長と経理へ推薦し、面接してから昇進が決まる。内部昇進は係長までである。評価方法は男女平等である。女性の管理者が多く、部長、課長（6人のうち、女性は4人である）の中で、約半数は女性である。日本の会社には見られない特徴であって、社会主義の「男女平等」政策である。1958年の大躍進下における毛沢東の「女性は天の半分を支える」という言葉が、中国産業における女性の地位向上の要因であるとの認識が、中国においては一般的である。労働法に基づいて、出産期の休暇は3ヶ月間であり、ボーナスはないが、賃金が支払われている。授乳期には、毎日の授乳時間が1時間与えられている。

(iii) 保険

社員の社会保険は、北京市の社会保険政策に基づいて行われている。具体的な負担の割合は以下の表(2-3-3)の通りである。

表(2-3-3) 社会保険の割合 単位：(賃金の%, 元)

	会社	社員個人
養老	24%	6%
住宅	10%	10%
失業	7元	3元
医療	6%	1%

「資料」：聴き取り調査による。

③人材育成

新規社員が入社する際、現場で働く前に、会社の規則などについて、全員1-2週間の教育を受けさせている。また、日本にある松下本社の日本人講師を招聘して、従業員について教育を受けさせている。技術者、管理者、技能作業員70人に関して3ヶ月から半年間、日本で訓練を受けさせた。係長以上の管理者約30人は北京にある松下本社で約一週間教育を受けさせている。中国では、従業員の仕事の職能がはっきりしているので、現在多能工化は行われていない。これは一般労働者だけでなく職場の管理者層にも共通の特徴である。そのため、仕事は基本的に縦割りが明確であり、多部門に跨る仕事を行うことはない。したがって、多能工化の実行は難しい。

④ 労働組合

社員は労働組合に自由に参加している。日本人、総経理以外の部長を含め、約80%の社員が参加している。労働組合主席は人事総務部部長が兼職している。また、労使間の交渉はない。参加者の間ではスポーツなどの活動が行われており、国有企業の公開の役割を果たしていると考えられる。

共産党組織があり、不定期に政治学習をしている。また、本社は、北京市内から離れた工業開発区にあり、社宅もない。QC活動などの作業改善、生産方式の改良を目指して終業後、社員によって自発的に行われる小集団活動が難しい状態にある。共産党組織は、生産を中心に、問題が生じた際には、それについて討論したり解決したりしており、評判が良い。

従業員代表大会もあり、一年に一回招集され、業務報告、年度予算、決算、経営に関する重大決定などを報告し、会社に従業員の賃金、福利、奨励金に関する提案をしたり、討論したりしている。また、会社の表彰などの補助活動もしている。必要があると、臨時に会議を招集することができる。

（4）上海松下半導体（SIMEC）

上海松下半導体は日本松下電子工業、松下電器産業と国有企業上海華旭微電子公司との合弁（資本金24.75億円で出資比率はそれぞれ59%、25%、16%、契約期間11年）である。1994年11月に設立され、1996年8月に操業を開始した。

①雇用制度

合弁契約前、合弁相手から自分たちの土地、建物、機械設備、従業員などを使用するよう薦められた。親企業に社員が2000人いるので、約200人はすぐに提供でき、土地も建物も従業員もすべて準備した。副総経理を含め、試験によって最終的に20人を採用した。

本会社の職製図は図（2-4-1）である。社員は170人で、そのうち、総経理、総エンジニア、製造部長、営業部部長、財務部部長の5人が日本人である。董事長、上記5人以外の部長、課長は中国人である。親企業が派遣する社員以外、他の松下会社から紹介してもらったり、専門学校から集団募集をしたりしている。会社は親会社と同じ場所にある。上海市内にあり、社宅がないため、上海市民しか募集しない。工場長までは、普通の作業員から昇進している。忙しい時期に、毎年9月一翌年の3月まで、季節工として5%のパート、アルバイトを雇用している。福祉厚生がないため、社員賃金の半分以上の給料で雇用できる。また、食堂、掃除をしている臨時工は農村と地域外からも募集している。

②賃金、昇進

（i）賃金

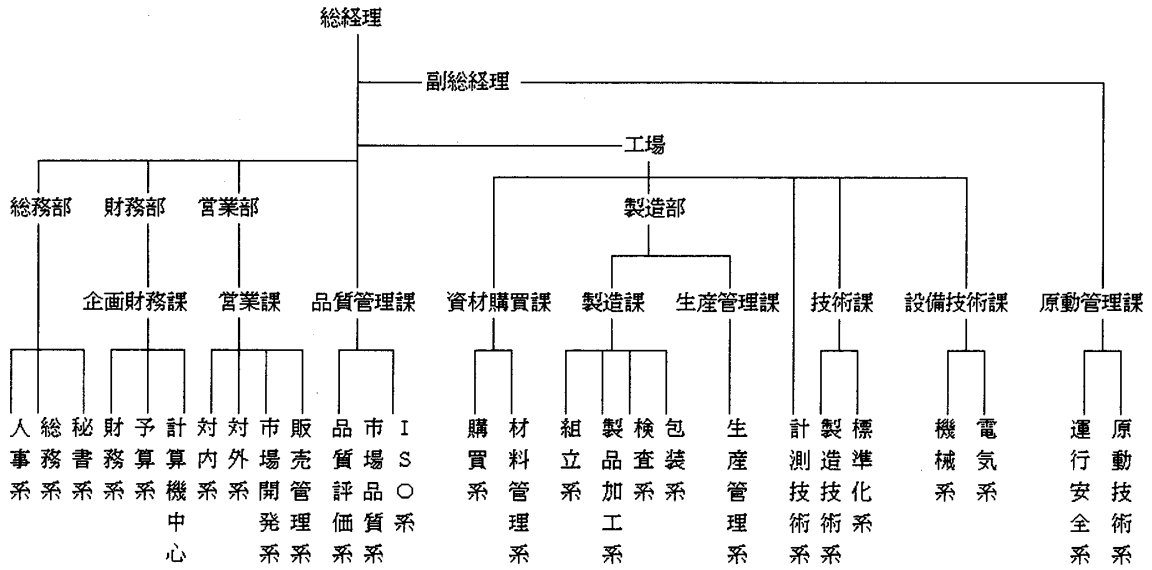
本会社の賃金体系は図（2-4-2）のようである。

基準内給は、主に物価上昇に合わせて年一回の昇給がある。

業績給は、実績、能力、貢献、効率を人事考課の評価により、毎年人事考課の評価により毎年昇給している。

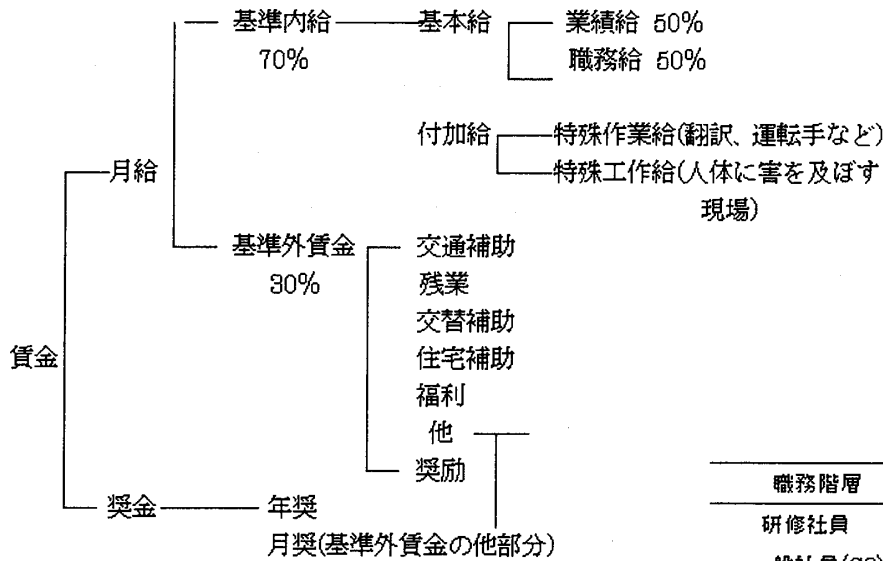
職務給は、従業員、班長、係長、管理職にそれぞれ級を付け、さらに、各級の中で1号から6号まで分けている。毎年、人事考課により昇級することができる。社員が上の号に昇格できるかどうか

職製図 (図 2-4-1)



「資料」：会社の資料により作成。

(図 2-4-2)



「資料」：聞き取り調査による作成。
 注：職務給の構成は右の表である。

職務階層	給与階層
研修社員	1級 (1-6号)
一般社員(G2)	2級 (1-6号)
一般社員(G3)	3級 (1-6号)
一般社員(G4)	4級 (1-6号)
一般社員(G5)	5級 (1-6号)
班長	管理1級 (1-6号)
係長	管理2級 (1-6号)
課長	幹部1級 (1-6号)
副部長	幹部2級 (1-6号)
部長	幹部3級 (1-6号)
副総経理	幹部4級 (1-6号)

かは、人事考課評価次第で、毎年上の号に昇進することができる。1号昇進すると、賃金が職務給の2.5%だけ昇給され、6号まで昇進したら、上の級に昇進する可能性がある。昇進した場合、さらに昇給される。

作業員の平均賃金は1000元、管理人の平均賃金は1500元ほどである。中国人部長以上の賃金は、表面上は日本人と同じレベルであるが、実際には賃金の60%が社内保険中方福利公庫に入れられ、社員の福利厚生に充てられる。したがって、実給は賃金の40%である。

(ii) 昇進

日本人と部長以上の賃金は日本にある松下本社の賃金体系にしたがう。昇給も昇進も、男女平等であり、係長、課長の半分は女性である。

(iii) 保険

社会保険負担の賃金に占める割合は、下の表(2-4-3)のようになる。

ただし、住宅保険に関しては、注意が必要である。住宅保険として、給料の20%に相当する額を会社が負担し、7%を社員個人が負担している。計27%の中で、14%に相当する額が建設銀行の個人公積金帳に入れられ、残りの13%は中方公庫に入れられ、最終的に社会保険事業管理センターに払われることになる。各保険金と中方部長以上の給料の60%が政府の社会保険事業管理センターに入れられ、社員の福利厚生に充てられる。

表(2-4-3) 社会保険の割合 単位：(賃金の%, 元)

	会社	社員個人
養老	25.5	6
住宅	20	7
失業	1	1
医療	5.5	1

「資料」：聴き取り調査による。

③人材育成

新規作業員に会社の規則と規律などの教育と現場操作教育を行っている。見習い工の試用期間はOJTと見られている。

間接部門の新社員の学習、日本語クラス、日本について研究させる教育を行っている。

④労働組合

日本人以外の社員は全員参加している。組合の主席は人事課の課長が兼職している。運動会、旅行などの活動を行っている。

共産党組織は、従業員代表大会に参加し、社員関係の調和を図る。仕事と思想の向上を図るだけでなく、企業の方針を伝達し、社員の支持を得られるように努力する。

従業員代表大会は、生活・福祉厚生などの問題に関して提案、討論などを行っている。

(5) 杭州松下燃気具

この会社はガス機器を製造、販売する合弁会社である。資本金は16.2億円、その内訳を見ると、松下側出資は75%で、残りの25%は中国国有企業の杭州市五金工業が15%、金魚電気会社が10%を出資した。97年に操業し始めた。

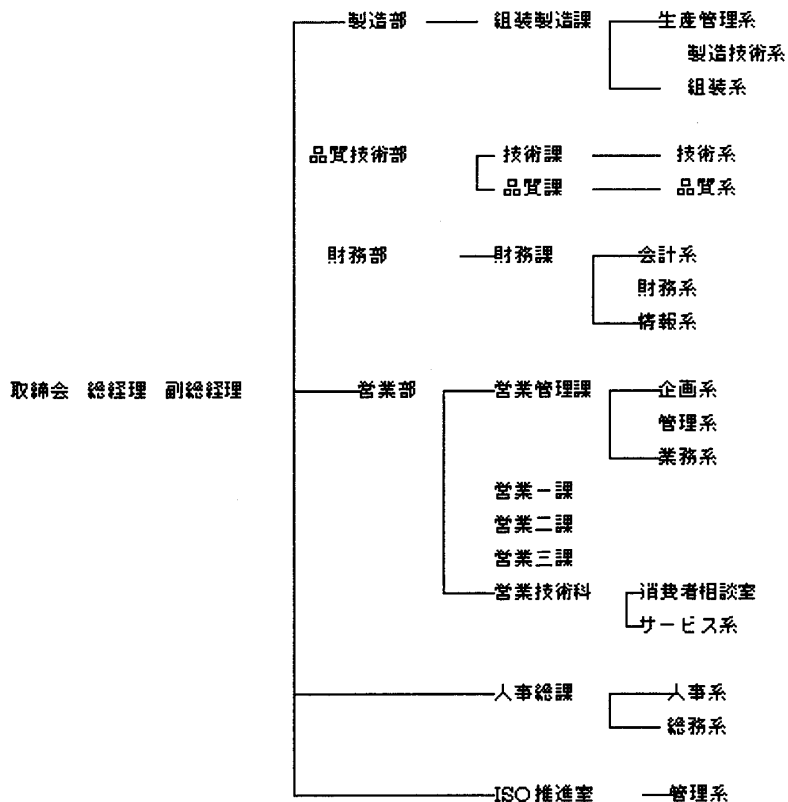
①雇用制度

本会社の職製図は(図2-5-1)である。

社員240人のうち、総経理、製造部長、財務部長、製造部生産技術課長、品質技術部の技術課長5人が日本人である。仕事の負荷が大きいので、女性は少なく、約80人である。作業員は新規採用が多く、技術職、管理職は経験者を雇用する中途採用が多い。技術職、管理職は3ヶ月—半年間の試用期間があり、試用期間には給料はあるが、保険はない。社員全員が5年の契約である。97年から操業して、まだ契約更新期になっていない。契約は個人社員と会社の間で締結している。離職率は、幹部は10%、作業員は3%であるが、離職後、より高賃金の会社、特に欧米企業へ転職した人が多い。

労働者は専門学校から募集し、技術、管理者は人材市場で広告を出して募集し、面接試験を行って、採用している。杭州市の雇用機会を作るため、市民戸籍を持っている住民を募集している。合弁相手の国営企業から副総経理、工場長、係長、作業員など約30人を採用し、そのうち10人前後が技術管理者である。社宅がないため、杭州市周辺の人々を優先的に雇用している。また、改革によ

職製図 (図 2-5-1)



「資料」：会社の資料により作成。

って下岡人員^(注17)が増えることを考えて、杭州市政府の地方政策にしたがって、市民の就業機会を増加させるためという目的から、杭州市民を優先的に雇用しなければならない。したがって、農民と地域外の住民を募集できないのが現状である。本会社は農村、地域外から約40人のパート、アルバイトを募集してきた。彼らは契約社員と同じ賃金であるが、福祉と社会保険が契約社員ほど充実していない。生産を調整するため、いつでも募集、解雇ができる、賃金の安く、社会保険のない季節工としての臨時工50人を募集した。募集するときには、人員に余裕が出れば、解雇するという考えであったが、実際には解雇せず、人員に余裕ができる6, 7, 8月には土日に加えて、金曜日も休日にして調整し、忙しい時期には、土曜日にも操業している。

②賃金、昇進

(i) 賃金

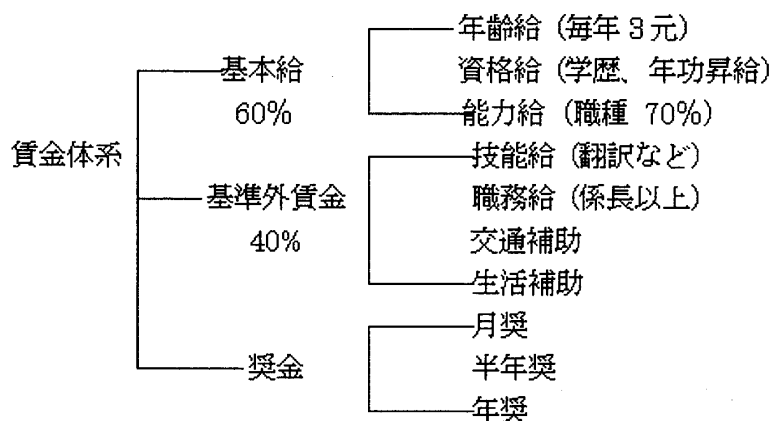
作業員の平均賃金は600—700円で、技術職、管理職の平均賃金は1600元であり、高賃金を得ているものは平均賃金の1.5倍で、2400元である。副総経理の賃金は平均賃金の3.5倍である。

賃金は、基本給、基準外賃金、奨励金で構成されている。

図(2-5-2)のように、基本給は賃金の60%であり、そのうち年齢給は毎年3元ずつ増えている。資格給は学歴で決められており、例えば大卒は毎年6元ずつ増えている。能力給は仕事の内容によって異なり、職種給ともいえ、基本給の70%を占めている。毎年、各部門からの推薦に基づいて、各部長、総経理、副総経理が、仕事の内容と能力について評価して、昇給を決めている。約10人は大きく昇給され、200—300元も増える。上記の約10人を除けば、普通の社員は約40元昇給される。

基準外賃金は賃金の40%を占め、交通補助と生活補助は金額が予め決められている。技能給は特別技能、例えば、通訳資格を持つ者などに支払われる。職務給は係長以上の職位を示している。金

賃金体系 図(2-5-2)



「資料」：聞き取り調査の結果をもとに筆者作成。

(注17) レイオフされた者で、最低生活は保証されるものの事実上の失業である職員、労働者。すなわち企業内失業である。会社に所属していながら、仕事をしていない。会社から毎月生活費をもらう。日本の失業保険をもらっている失業者に相当する。

額は毎年ほとんど変わらない。奨励金^(注18)は月奨が約200円で、作業員と技術管理職の差は40—50元であり、半年と年末奨は、700—800円で、作業員と技術管理職の差は100元である。

(ii) 昇進

本会社は、男女平等の規則に基づいて昇給と昇進を行っている。課長以上の職には、女性が5人いる。妊娠期、授乳期^(注19)、出産期は3ヶ月で奨励金はないが、賃金は100%支給される。哺乳期は6ヶ月で奨励金はないが、賃金の80%が支給される。

(iii) 保険

保険は、表(2-5-3)のように、杭州市に決められた通りに支払われている。

表(2-5-3) 社会保険の割合 単位：(賃金の%)

	会社	社員個人
養老	23	4
住宅	9	9
失業	5	1
医療	注を参考	

「資料」：聴き取り調査による。

③人材育成

新規社員は現場で簡単な訓練を受ける。特別職種の社員は、毎年約10人が北京にある中国松下本部CMCセンターで約10日間訓練を受けている。課長以上の職は、一週間CMCセンターで教育を受ける。少数の技術者と管理職は、日本で約2ヶ月から半年間の研修を受けている。

仕事が終わった後にグループ活動を行っているが、社員の大半が通勤バスで通っており、仕事の後すぐにバスで帰らなければならないので、グループ活動がなかなかできないのが現状である。グループ活動の中心であるQCのトップは日本の本社で成果を発表させている。

④労働組合

本会社には、労働組合、共産党組織、従業員代表大会がある。

労働組合には、社員が自ら参加している。日本人、総経理以外のほとんどの社員が参加、年に2回運動会や、旅行などの活動をしている。また、社員の福利などを担当し、中国の工会に近い役割を果たしている。組合主席は品質管理課長が兼職し、社員を董事会に参加させなければならない。組合は会社員から提案された問題を審議したり、董事会の決定事項に意見を出したりしている。なお、賃上げの交渉は行われぬ。

共産党組織はほとんど活動がなく、形式的なものである。従業員代表大会は、月に一回、会社の状況、董事会の決定などを社員に伝達する。また、生活福利や賃金、奨励金など、社員の利益に関

(注18) 月奨、半年奨、年終奨、はそれぞれ毎月、半年、年末をあらわすボーナスである。

(注19) 中国の労働法による、女性労働権利を保護するため、妊娠、出産、哺乳期に有給休暇が決められている。

わる問題の提案、審議などが行われている。

以上は5社に対するインタビューである。その内容を以下にまとめる。

5社の小括

①雇用

松下彩色顕像管では、親企業から派遣されてきた社員や92年以前北京市内から募集した社員は、期限のない契約社員（正社員）であり、約1000人いる。中国の労働改革にしたがって、92年以降、契約社員として募集している。

他の4社は全員契約社員である。契約期間は、従業員は1－3年であり、日本で教育された従業員と技術者、管理者は3－5年以上の契約である。従業員に関しては、会社が自由に契約の更新と解約ができるから、必要な人材以外を柔軟に入替え、生産を調整することができる。中国にとっては人材の流動によって技術者と管理者の増加に役立つが、日本側進出企業にとっては、契約更新時に、技術者、特に管理者は、自ら解約する人が多く、いつも新しい技術管理者を育成しなければならないので、負担が大きくなっている。

市内にある合弁企業は、普通は宿舎がなく、自宅から出勤できる者、または、市内の就業機会を増やすため、市民しか募集していない。しかし、松下顕像管は3K職場なこともあり、市民が耐えられないため、地域外と農村からも募集している。杭州燃気具は、周辺住民を優先的に雇用しなければならないため、現在40名の地域外の住民を臨時工の形で雇用している。

進出している松下合弁企業では、新規社員もいるが、親会社から派遣されてきた社員も少くない。5社とも親企業から社員が派遣されてきた。親企業から見れば、改革により生じた余剰労働力を、合併企業が吸収できると考えられる。また、中国全体から見ても、この地域の余剰労働力を吸収できると考えられる。

中国では「男女平等」の習慣にしたがって、賃上げも昇進も、男女平等で行われている。ほとんどの班長は女子で、係長、課長、部長などの重要職の女子も少くない。松下5社の女性社員は、3社で55%を占めており、燃気具、ブラウン管の会社では重労働が多いため、男性社員が多く、女性社員は30%と14%となっている。各会社で、女性管理者は少くない。

②賃金

中国の合弁企業法で合弁企業などの従業員の賃金水準（手取り）は、同地区、同業種の国有企業従業員に支給する賃金の120－150%とすることと規定されている。しかし、国有企業の改革による賃上げで、その格差が縮小している。

松下5社の賃金を見れば、基本給（基準内給）、各種手当（基準外給）と奨励金で構成されている。基本給の中で、年功制で決まる部分はほとんどないか、少なく、能力制で決まる部分が多い。

松下彩色顕像管は、一度松下の賃金方法、すなわち年功制賃金を導入したが、現在は、能力制に変えている。2000年から年俸制も始まっている。

昇進は5社とも能力制で決められている。評価方法は男女平等である。

日本企業の賃金は欧米企業より低いいため、技術管理者は、契約更新するとき、自ら辞めて、欧米企業に転職する人が多い。

③人材育成

従業員に対して、幅広く短い期間の教育が行われている。実際に職場で働く前に、1週間から1ヶ月間、会社の理念、規律などの教育、または機械操作の訓練が行われている。熟練が必要な職場には、見習工制度があり、試用期間にOJTが行われている。しかし、多能工育成は5社とも行われてない。中国では、従業員が一つの職場で経験を積み、昇格し続けるのが自然なことと見られている。他の職場に移されたら、今の職場に適用できないと思われ、嫌がられる。技術、管理者に対しては、大学、松下本部CMCセンターで研修を受けさせたり、日本で1週間から1年間研修を受けさせたりしている。また、松下本社から技術者、大学から講師を呼んで教育、訓練を受けさせている。

松下の合併企業の場合、中国でも人材育成に対して、他の外資企業より力を入れているが、それでも日本ほどではない。それは労働集約型の製品も、技術集約型の製品も、どちらも作業は簡単で、多大な費用と労力をかけて教育・訓練しなくても、生産が出来るからである。

中国の労働者は、特に労働契約制度の普及の中で、できるだけ賃金の高く、福利厚生の良い労働条件を求めて別の企業に移動しようと考えている。安定雇用が保障されない環境に於いては、長い時間をかけ、高い費用を使って人材育成する必要もない。

④労働組合

松下が中国に進出している5社では、労働組合はほとんど全員参加である。1社は日本人も含めて参加している。他の4社は、日本人、総経理を除いて、管理者を含め中国人全員が労働組合会員になっており、運動会、旅行などの活動が行われている。賃金交渉はせず、社員が解約されるときの交渉もしない。

5社ともに共産党組織がある。政府の政策などを従業員に伝えたりするとき、労働組合を通じて会社の経営に間接的に介入している。しかし、それは国有企業における介入のように強くなく、経営側の自主経営権が相対的に大きい。共産党組織はまたグループ活動の役割も果たしているが、その活動力は大きくない。

3. まとめ

本論文は、松下グループの進出事例研究を踏まえながら、1978年の改革・開放後の、中国電機産業における日本企業松下の日系合併企業における経営を、特に、人事・労務管理面に関して、(1)雇用、(2)賃金、(3)人材育成、(4)労働組合などの面に焦点を当てて考察し、分析してきた。松下日系合併企業では、従来の日本的経営の積極的な移転という側面よりも、むしろ、中国国有企業との合併という新たな環境で、中国の環境にあった独自の、新たな経営が行なわれようとしていることが明らかになった。

(1) 雇用

日本の本国では、日本的経営は崩壊しつつあり、変革されようとしているが、日本社会の歴史的な文化、制度や習慣などの環境で根づいた日本的経営を変革しようとしても、容易ではない。しかし、合併の場合は、中国の新しい経営制度を導入しやすい。特に、本論文に述べたように、外資側が中国市場を志向する場合、中国側の親企業から多くの社員が派遣されるため、中国の環境に合った経営が行われていると考えられる。

中国側の経営者が国有企業から派遣されてくるケースが多いので、労務管理、人材の質の問題などが発生することがあるが、それでも、販路の確保や中国側の規制に対応するため、やむなく合併する事例が多くなっている。

日本では労働市場は次第に流動化しつつあるものの、正社員の雇用形態は依然として期間に制限のない契約が中心で、長期雇用がその基本となっている。しかし、中国では、期限のある契約制をとっている。このような限られた年限においては、当然長期雇用は成立せず、したがって、長期雇用に基づく年功制賃金、人材育成などの経営慣行も存在しない。

中国は、今、市場経済を本格的に導入しつつある。国有企業の改革が行われることに伴い、その経営は終身帰属型関係の労使関係^(注20)から契約型労使関係へ転換した。また、契約制度については、中国都市部賃金労働者に関する「鉄飯碗」^(注21)と「大鍋飯」^(注22)という2つの問題の解決策として導入されるようになった。「大鍋」の廃止のため、中国の労使関係は契約制、能力制等に移行しつつあり、その経営は、中国に適合した独自の経営になるものと考えられる。

中国政府は対外開放政策を実施し、比較的柔軟に、外国投資企業における労務管理の一連の政策を制定し、労働契約制度が決められた。その結果、従業員全員に労働契約制が適用されることになった。つまり、日本の終身雇用制を改め、労働者は従事する業務、雇用期間、労働条件、待遇などを企業との労働契約という形で確定することになる。

同じ契約制ではあるが、外資系企業の契約制度は、中国国有企業の契約制とは異なっている。中国では、1986年に国務院規定によって、契約工制度が全国の国有企業で本格的に取入れられた^(注23)。国有企業の契約工制度の意義は、以下の点にある。国家が労働力を統一的に分配し、労働者の生涯雇用を保証する固定工制度が廃止され、雇用関係が企業と従業員との間で結ばれるようになる。た

(注20) 計画経済期の「労働関係」は、国家によって労働力に対する「統一配分」(労働力の直接管理)が行われており、労働者と国有企業をはじめとする労働力使用単位との関係は、実は労働者と国家との関係であった。企業は労働力を労働局から分配され、解雇権は与えられず、彼らを常用労働者として定年まで雇用し、定年後用労金を給付し、死ぬまで住宅などの面倒を見ることになる。

(注21) 終身保障を表す言葉で、一度国有企業に入ったら、死ぬまで国が面倒をみってくれることである

(注22) 能力がないに関わらず、必ず決まった給料が手に入ることである。これは鉄飯碗と合わせて、社会主義の国有企業の悪いところを諷刺する言葉である。

(注23) 契約工制度の導入は1986年10月から次の4つの国務院規定が公布されたことから本格的に始まる。①「国営企業実行労働合同制暫定規定」(国営企業契約労働性実施暫定規定)、②「国営企業招用工人暫定規定」(国営企業労働者募集暫定)、③「国営企業辞退違紀職工暫定規定」(国営企業規律違反従業員除名暫定規定)、④「国営企業職工待業保険暫定規定」。

だし、契約工が固定工と同等の政治的権利を持つことで、慣行としての固定工制度はなお存続している。倒産という異例の事態を除けば、国有企業において、大量解雇が発生するという事実はほとんどなかった。固定工を基準にして考えられた政治的権利とは生涯雇用と生活保障に他ならない。今後は、それが国家ではなく、企業によって保障されることになった。

しかし、外資企業の場合は、採用、賃金、福祉などの政策に基づいて、契約社員を採る形で、生産の必要に応じて従業員の数を定め、独自に募集採用し、関連する法律と契約に基づいて従業員を解雇することができる。政府の労働人事部門は、外資企業の外部組織の設置や従業員の定員などに対しては一切干渉しない。外資企業は、中国市場経済の環境の中、その法規を遵守しながらも、大きな柔軟性を持って雇用していると考えられる。

契約制の下では安定雇用を目標にせず、給料や住宅費などの賃金の支給を目指すことになる。会社の利益が上がれば、賃金が上昇するので、愛社精神に関わらず、社員は努力するのである。

(2) 賃金

従来の日本的経営では、昇給、昇進は下から一步步つ上がっていくキャリアの序列である。一方、中国の日系企業で見られる労働契約制は、終身雇用の安心感、忠誠心よりも、その外資企業の独自の給料、ボーナスと手当、能力制の昇進で、従業員の労働意欲を十分に引出すことを重視している。

中国では、経済改革にしたがって、安定雇用による忠誠心を得るよりも、賃金の差をあげ、労働意欲を引出すことを重視している。能力主義・成果主義の潮流は外資系企業にとどまらない。日中経済貿易センターの1998年11月の調査によれば、国有企業でも技術、管理者の年俸制が北京、上海、広東、江蘇、河南、四川、雲南、福建、湖南、湖北などの地区で試行されている^(注24)。

中国の外資企業では、1-5年の期限付き雇用契約が一般化している。このような限られた年限においては、必然的に短期的な人事制度にならざるを得なくなると考えられる。社員は、契約制で雇用の安定が保障されないため、短期的な視点から賃金の高い会社を選ぶことになる。そのため、技術者の確保が難しくなっている。

(3) 人材育成

従来の日本的経営は、従業員の技能をアップさせ、企業の仕事や経営に適した人材を育てることによって、長期的雇用を図り、従業員の企業への関心度と忠誠心を高めた。また、多能工の養成を通じて、現場の変化と異常に対応できる幅広い技能を持つ基幹社員を育成し、長期的雇用を目指していた。

しかし、中国に進出している日本企業は、雇用期間を決める契約制をとっているため、企業内部で膨大な費用を使って人材を育成する必要がない。したがって、従業員側にとっては、企業への関心度と忠誠心が低くなっている。また、他の職場を担当することもないため、多能工の訓練もしていない。

(4) 労働組合

日本の労働組合は、労使交渉をする一方で、経営側と利害一致し、経営側と従業員側の意思疎通

(注24) 安室憲一「1999.10」『中国の労使関係と現地経営—共生の人事労務施策を求めて—』東京白桃書房神田。

と情報共有に貢献する性格があると考えられている。

中国は社会主義国家であり、その労使関係は資本主義の日本や欧米とは基本的に異なる。企業の経営者も実は組合員であり、組合では普通の労働者とまったく平等である。このような状況下では、経営者と組合との交渉は同じ組合員同士であるため、そもそも不可能となっている。

国有企業の工会は、日本の福祉課にあたるものであり、従来から映画鑑賞や、運動会、社員旅行などを主催する親睦団体的な機能を果たしている。工会は会社と対立することなく、会社が順調に運営されるための機構ともいえる。国有企業において、何らかの形で経営者と労働者代表としての工会メンバーが検討を行う必要がある場合は、経営者が国から経営管理を委託された管理者という立場で話し合いに応じることになる。つまり、工会は、労働者を管理するための政府の機構だといえる。

外資企業は、このような機能を利用できず、また日本のような労使交渉機能は存在しないため、形式的なものになっている労働組合が多い。

以上4つの論点を踏まえた上で、日系合弁企業の特徴をまとめると、次のようになる。

80年代に、日本的経営は国際的評価が高く、アメリカ、ヨーロッパ、アジア、さらに中国に進出した企業に、導入されようとしていた。その時期の様々な日系企業における経営についての研究は、日本的経営を移転する上で、現地の環境に適応しなければならないことから、適用と適応の研究が多かった。しかし、バブル崩壊後の90年代はじめの日本国内では、この日本的経営・生産システム、ことに雇用制度は時代遅れであると認識され、変わりつつある。欧米企業の能力主義と収益重視、ルールと責任の明確化、公開性などは企業の見習うべき点となり、日本の企業システムの国際移転どころか、問題はむしろ、日本企業が外国のシステムをいかに学び導入するかということになっている。そのため、進出している企業において、日本的経営の優位性が喪失しつつあることから、それを積極的に普及しようとする試みはなくなっている。

その代わりに、現地に適合する独自の経営が生まれてくる時代になっている。実際に、日本では長期雇用がその前提となっているが、中国では、契約制の形をとっており、契約更新時に企業・社員双方から、実際に解約が行われている。このように、長期雇用の保障ができない環境においては、長期雇用に基づく年功制賃金、人材育成など労務管理方式は有効性を十分に発揮し得ない。したがって、対中進出した日系合弁企業においては、早くから経営方式に大きな変化が生じていた。なぜなら、日系合弁企業は中国企業・日本企業の双方にとって新しい環境であり、中国の法規を遵守し、制度の影響を受けなければならないからである。こうした環境の中で、日系合弁企業は、大きな柔軟性を持って、経済改革の試行段階に見られる様々な経営を参考に、吸収し、またそれに影響されながらも、現地に適合した経営を行い、(1)～(4)で述べたような新しい経営方式が採用されることとなったのである。

参考文献

- 1, 安室憲一「1999」『中国の労使関係と現地経営—共生の人事労務施策を求めて—』東京白桃書房神田
- 2, 市村真一編「1988」『中国から見た日本的経営』東洋経済新聞社

- 3, 市村真一編「1988」『アジアに根づく日本的経営』東洋経済新聞社
- 4, 安保哲夫「1988」『日本企業のアメ리카現地生産』東洋経済新報社
- 5, 安保哲夫・板垣博・上山邦雄・河村哲二・公文溥「1991」『アメ리카に生きる日本の生産システム—現地工場の「適用」と「適応」—』東洋経済新報社
- 6, 安保哲夫「1994」『日本的経営・生産システムとアメ리카—システムの国際移転ハイブリッド化—』東洋経済新報社
- 7, 板垣博編「1997」『日本的経営・生産システムと東アジア—台湾・韓国・中国におけるハイブリッド工場—』ミネルヴァ書房
- 8, 小池和男「1987」『人材形成の国際比較—東南アジアと日本—』東洋経済新報社
- 9, 小池和男「1991」『仕事の経済学』東洋経済新聞社
- 10, 小池和男「1994」『日本の雇用システムその普遍性と強み—』東洋経済新報社
- 11, 石田英夫「1985」『日本企業 of 国際人事管理』日本労働協会
- 12, 馬場浩二「1991」『現代世界と日本社会主義』『現代日本社会—「第1巻」課題と視角』東京大学社会科学研究所・東京大学出版社
- 13, 伊丹敬之「1998」『日本的経営の生成と発展』東京・有斐閣
- 14, 藤井光男, 丸山恵也「1991」『現代日本経営史：日本的経営と企業社会』京都・ミネルヴァ
- 15, 薄田雅人「1995」『海を越える経営：日中合弁企業・浙江電機の10年』中央経済社
- 16, 下谷政弘「1999」『松下グループの歴史と構造—分権・統合の変遷史』有斐閣
- 17, 『日本経済の現状』1996, 1999, 2000年版 現代日本経済研究会
- 18, 『海外進出企業データベース』「1999」東洋経済新報社
- 19, 田中信彦「1996」『中国で成功する人事・失敗する人事』日本経済新聞社
- 20, 馬成三「2000」『中国進出企業の労働問題—日欧米企業の比較による検証』日本貿易振興会
- 21, 中兼和津「1999」『中国経済発展論』有斐閣
- 22, 関満博 池谷嘉一「1997」『中国自動車産業と日本企業』株式会社新評論
- 23, 日本労働研究機構「1996」「1997」「1998」『中国レポート①日系企業の経営と雇用管理』
- 24, 松下義編「1996」『中国の電子・鉄鋼産業—技術革新と企業改革』法政大学比較経済研究所
- 25, 李 捷生「2000」『中国「国有企業」の経営と労使関係—鉄鋼産業の事例1950—1990年』株式会社お茶の水書房
- 26, 下谷政弘「1999」『松下グループの歴史と構造—分権・統合の変遷史』有斐閣
- 27, 邦光史郎「1990」『松下電器産業』講談社
- 28, 堀 政弘「2000」『松下の海外経営』同文館
- 29, 日刊工業取材班「1998」『革新・松下電器—グローバル&グループ経営でいく新世紀』日刊工業新聞社
- 30, 小島麗逸「1998」『現代中国経済』岩波新書533
- 31, 日本国際貿易促進協会「2000」『中国経済関係法令集』
- 32, 「1983—1999」『中国統計年鑑』中国統計出版社

- 33, 「1999」『中国規模最大の500家外商投資企業』中国對外貿易經濟合作部
- 34, 「1997」『邁向2020年的中国』中国計画出版社
- 35, 藩 岳編「1998」『中国對外投資發展戰略』經濟科学出版
- 36, 『中国規模最大の500家外商投資企業』中国對外貿易經濟合作部外資司
- 37, 王 志楽「1998」『日本企業在中国的投資』中国經濟出版社

報告書・雑誌記事など

- 1, 『1998年度海外直接投資アンケート調査結果報告—アジア危機とわが国企業の今後の投資動向—』1999年1/2月第25卷第1号
- 2, 『中国広東省の産業發展と外資系企業の雇用問題—深セン・広州を中心として—』平成9年 雇用促進事業団 生活經濟政策研究所
- 3, 『中国東北部の産業發展と日系企業の雇用問題—大連・沈陽を中心として—』平成8年 雇用促進事業団 生活經濟政策研究所
- 4, 笹川日中友好基金「1988」『中国に進出した日系企業の経営対話促進に関する研究』
- 5, 「現代中国における労働市場, 労働法, 労使関係の変化」1996『日本労働研究雑誌』435号
- 6, 「外資系企業と国有企業の賃金と所得格差」1996『海外労働時報』244号
- 7, 「中国の労働立法と外資系企業」1995『海外労働時報』229号
- 8, 『松下電器公司紹介』パンフレット
- 9, 松下のホームページ:
中国語 www.panasonic.com.cn 日本語 <http://www.mie.panasonic.jp/company.global.html>
- 10, 『海外進出企業』「1999」東洋經濟新報社
- 11, 『海外進出企業データベース』「1999」東洋經濟新報社
- 12, 国务院發展研究中心, 中国經濟年鑑編輯委员会『中国經濟年鑑』中国經濟年鑑社
- 13, 『外国跨国公司対中投資の比較』中国對外經濟貿易大学論文
- 14, 徐 昌凍「1998」『論跨国公司対華投資戰略—韓国企業与欧美, 日跨国公司対華投資戰略比較分析—』中国對外經濟貿易大学学位論文
- 15, 夏 德林「1999」『關於中日合資企業發展的幾個問題』『研究報告』第8期 1999年3月国家經濟貿易委員經濟研究中心

Research on the management of the case of Matsushita in China

Toru Ishii, Ye Tian

Since China started the Open-Door policy, many foreign enterprises have expanded into China. In this paper we focus on Matsushita joint enterprise, Japanese Company and analyze the management by interviewing in China. How do they manage the company in the transition of Chinese economic reform in spite of the different systems of the two countries. We focus on (1) employment, (2) pay, (3) personal training and (4) labor union.

This paper show the consideration and the analysis.

Key Words: Matsushita, Personnel management, Japanese management, Joint enterprise, Employment

中国の改革開放政策以降、多くの外国企業が中国に投資を行っている。本論文は、対中進出の松下の合弁企業における経営について調査研究したものである。両国の体制の違いや中国の経済改革過程の中で、どのような経営が行われているのかに注目した。とくに、(1)雇用、(2)賃金、(3)人材育成、(4)労働組合などに焦点を当てて考察し、分析している。

キーワード：松下、人事管理、日本的経営、合弁企業、雇用