

中国進出日系企業の労務管理

東京大学社会科学研究所 助教授 中 村 圭 介

1. 目的と課題

1. 1 目的と関心

本研究の目的は、市場経済化の進展する中国において、いかなる労務管理がうまれつつあるかを、日系進出企業に焦点をあてながら明らかにすることである。

1980年代半ば以降、多少の波はあるものの、日本から中国への直接投資は活発化し、現在、数多くの日系企業（合併などを含め）の工場が設立され、操業している。もともと、国家による硬直的な労働力配置と賃金管理、文字通りの終身雇用制という労務管理を前提に、大量の余剰人員と緩やかな労働規律という環境のもとで、労働経験を積んでいた（あるいはそうした経験を見聞していた）といわれる中国人労働者を対象に、日本企業がいかなる労務管理制度をつくりだしているのか、そして、いかなる問題を抱えているのか。日系企業の労務管理の多様なタイプと問題の現状およびその特徴を描き出してみたい。これが、この研究の第一の問題関心である。

ところで、市場経済化の一層の進展は、中国経済の中心である国有企業の経営管理に大きな影響を与えつつある。中でも、1986年以降、次々と実施される労働改革は、上述したような硬直的労務管理を実施してきた国有（国営）企業¹に、労務管理面における根底的ともいえる変革を迫ってきた。国有企業の中には、後述するように、この変革に積極的に対応し、労務管理面でのさまざまな改革を試み、生産性を向上させ、市場競争に参加している企業もあるが、他方で、大半の国有企業は赤字で、労務管理面も含め経営合理化には積極的ではなく、政府の打ち出す諸改革にもかかわらず旧態依然としているといわれている。しかし、今後、WTOへの加盟などを機に、一層の市場経済化が進めば、これらの旧態依然とした国有企業も変革を迫られることになろう。だが、労務管理に対象を限ったとしても、硬直的労務管理という出発点は明確であっても、それをどのように変革していけばよいのかは、依然として曖昧であり、試行錯誤の過程にあるといっていよいだろう。

市場経済化に積極的に対応している国有企業の中には、日本など先進工業諸国から固有技術の導入をはかっている企業も多く、それらの中には、労務管理制度においても、提携先企業の影響下に硬直的労務管理からの脱却を図ろうと努めている事例もある。他方、上述したように、中国に進出した日系を含む外資系企業でも、各々の企業に固有の労務管理制度を、中国という新たな環境に適合させるべく、労務管理上のさまざまな実験を行っている。それらの実験のいくつかは、国有企業をはじめとする中国の企業に伝播していく可能性がある。もしそうだとすると、日系企業の労務管理のいくつか

¹ 川井（1996）によれば、国営企業が1992年以降国有企業と改称されるが（p. 9）、この「名称変更は所有と経営の分離を図り、企業経営が国家から自立した企業をめざす企業改革」（p. 13）を明確に示そうとしたものである。もっとも、川井（1996）の評価は、その趣旨は「必ずしも実体化していない」（p. 13）。本論文においては、この用語法に従い、1992年以前では国営企業、それ以降を国有企業と称することとする。

表上表

序号	企业名称	经济类型	年限	行业分类	国(地)名	客 公 司 名 称	协议投资 (万美元)	注册资本 (万美元)	协议外资 (万美元)
53	天津天利航空机电有限公司	合资	30	电子工业专用设备制造业	英国	英国中国航空基金(105)有限公司	4800.00	3180.00	1200.00
54	虹志电脑(中国)(天津)有限公司	合资	30	电子计算机制造业	香港	虹志电脑(远东)有限公司	1600.00	640.00	1440.00
55	天津三星电机有限公司	合资	30	电视机、录像机、摄像机制造业	韩国	三星电机株式会社	1168.50	500.00	934.00
56	天津可口可乐饮料有限公司	合资	50	碳酸饮料制造业	香港	可口可乐亚洲控股有限公司	2500.00	1000.00	1250.00
57	上海大众汽车(天津)有限公司	合资	15	机动车辆配件制造业	德国	联邦德国汽车大众汽车公司	1000.00	500.00	500.00
58	东方海洋(天津)地球物理服务有限公司	合资	10	其他类未包括的信息咨询服务	美国	美国西方地球物理公司	1250.00	500.00	637.00
59	天津雀巢有限公司	独资	50	固体饮料制造业	瑞士	瑞士雀巢有限公司	4945.95	3505.73	4945.95
60	美标(天津)陶瓷有限公司	独资	50	建筑、卫生陶瓷制造业	香港	A-S China Plumbing Products LTD.H.K	2998.80	1750.00	2998.80
61	安福国际保安设备(天津)有限公司	独资	50	其他电子设备制造业	德国	EFFEPE HAUCLELS GMBH 德国	1250.00	500.00	1250.00
62	天津福助工业有限公司	独资	50	塑料丝、绳及编织品制造业	日本	日本福助工业株式会社、伊藤忠商事株式会社	1250.00	500.00	1250.00
63	天津通广三星电子有限公司	合资	20	电视机、录像机、摄像机制造业	韩国	三星电子株式会社	2980.00	1980.00	1490.00
64	天津三星光电电子有限公司	合资	30	光学仪器制造业	韩国	三星航空产业株式会社	1800.00	1000.00	990.00
65	天津斯波泰克潜设电泵有限公司	合资	30	泵制造业	美国	SIBTEX 中国有限责任公司	2990.00	2600.00	1345.50
66	天津斯波泰克电机有限公司	合作	30	其他通信设备制造业	美国	SIBTEX 中国有限责任公司	1665.10	1620.10	199.81
67	PPG-海通(天津)有限公司	独资	50	化学试剂、助剂制造业	香港	PPG-HOI TUNG CO. LTD.	1375.00	550.00	1375.00
68	天津阿尔发轮胎橡胶有限公司	合资	15	轮胎制造业	英国	ALPHE 轮胎公司	1600.00	800.00	400.00
69	天津大天房地产发展有限公司	合资	70	房地产开发与经营	香港	国裕投资有限公司、合民(天津)发展有限公司	2998.86	919.54	1517.25
70	天津雀巢牛奶有限公司	合资	50	冷冻食品制造业	瑞士	雀巢牛奶控股有限公司	2998.86	1494.26	1724.15
71	SEW-EURODRIVE(天津)有限公司	独资	50	电动机制造业	德国	SEW-INDUSTRIE BETEILIGUNGS-GMBH	2980.00	2980.00	2980.00
72	三井高科技(天津)有限公司	独资	50	集成电路制造业	香港	三井高科技(香港)有限公司	2500.00	1000.00	2500.00
73	天津TMT磁材有限公司	合资	15	信息化学产品制造业	日本	日本东京铁氧体制造株式会社	1200.00	632.11	780.00
74	诺和诺德(天津)生物技术有限公司	独资	20	酶制剂制造业	丹麦	诺和诺德有限公司	1700.00	700.00	1700.00
75	诺和诺德(中国)生物技术有限公司	独资	50	酶制剂制造业	丹麦	诺和诺德有限公司	24300.00	10000.00	24300.00
76	浦铃(天津)钢材加工有限公司	独资	30	钢铁压延加工业	韩国	浦铁国际贸易有限公司	1500.00	840.00	1500.00
77	天津多列士·沙曼机床有限公司	合资	50	工业专用设备修理业	德国	德国多列士·沙曼股份有限公司	2087.93	1515.24	1169.24
78	天津泰达国际饭店有限公司	合资	50	旅馆业	美国	美国尤塞诺联合公司	2200.00	880.00	1408.00
79	天津嘉里房地产开发有限公司	合资	50	房地产开发与经营	美国	西萨摩亚嘉里(天津)有限公司	2926.70	1170.70	2634.03
80	天津科尔美欧工业园有限公司	合资	50	房地产开发与经营	美国	美国科尔美欧工业园有限公司	2980.00	1600.00	2086.00

(资料) 天津经济技术开发区管理委员会资料

(注) 按项目批准时间排序

のタイプを描き出すことによって、中国における労務管理の変革の方向を示唆することができるかもしれない。これがこの研究の第二の問題関心である。

1. 2 課題の限定

以上の関心にそって、日系企業における労務管理の諸類型の現状と問題点を明らかにするためには、少なくとも次のような課題を解く必要がある。

第一に、中国国営企業に見られたとされる、硬直的労務管理の典型を簡単に描いてみることである。国有企業における労務管理面での改革の特徴とダイナミックスを明らかにするために、そして日系企業の労務管理の中国にとっての新しさを明確にするために、まず出発点を確定しておきたいのである。

第二に、1986年以降、次々と実施されてくる労働改革をあとづけ、国有企業、日系進出企業にとっての外部環境を明らかにしておくことである。それは、労務管理面での変革方向に影響を及ぼす一つの要因である。

第三に、国有企業、特に市場経済化に積極的に対応している国有企業における労務管理面での改革の現状と問題点を明らかにすることである。それは、一つには、日系企業における労務管理の特徴を示す基準を確保する作業である。

第四に、中国進出日系企業における労務管理の諸類型を描き出し、その特徴、問題点およびそれらを生み出している要因を探ることである。ここで、さまざまなタイプをうむ要因として考えているのは、進出地域における労働市場の状況、進出地域に固有な労働市場政策、当該企業の業種、市場戦略、製品市場の競争状況、資本形態、操業年数などである。

国有企業の改革と日系企業の実験は、どのように重なり合い、どのように異なるのか。それぞれに抱えているであろう問題は、どのような共通点と相違点を持つのだろうか。これらを検討することによって、日系企業で試みられている実験がどのような特徴を持つのか、そしてそれが中国の労務管理の変革に対し、なんらかの可能な方向を示唆するものであるのかどうかを分析してみたい。

研究で利用する資料は、日本人および中国人研究者によって執筆された論文、調査報告書等と、武蔵大学と南開大学の共同プロジェクト「天津市に進出する日系企業の事例調査」で収集した資料である。

2. 労務管理の原型

1986年に国営企業における労働契約に関する規定が公布、施行されるが、「そのエッセンスは、国家による労働力の全面配分方式の廃止…と終身雇用制の廃止」(小島=三好 1988:213)であり、ここでは、雇用契約の自由を国営企業および労働者に与えたこの画期的法律をもって、国営(国有)企業における労務管理改革の出発点とすることとする。この改革以前における労務管理、これをいま労務管理の原型と呼べば、それはいかなるものであったのだろうか。これを採用管理、雇用調整、報酬管理に焦点をあてて簡潔に描いてみよう。この三つの管理に関心を寄せるのは、後述するところからわかるように、ここに中国国営企業の労務管理の諸特徴が集約されていたからである。

2. 1 採用管理

採用に関しては、上述のところから容易に理解されるように、国家の厳しい統制のもとにあり、事

実上、企業による採用管理の余地はなかったといつてよい。

まず、中国の国民は戸籍制度により、農業戸籍を持つ者と非農業戸籍を持つ者とに区分され、農業戸籍を持つ者の都市への移動は厳格に制限されており(田嶋 1984:239-41)、農業戸籍を有する者が国営企業部門に入職することは原則として認められていなかった(小島=三好 1988:214)。したがって、国営企業が調達できる労働力は、第一に、非農業戸籍つまり都市戸籍を有する労働者に限られていた。さらに、都市戸籍を持つ労働者は、「中等専門学校(日本の高等専門学校に似た性格を持つ学校)ないし大学・短大を卒業しているか、軍隊で一定以上のランクに昇級したのち非軍事部門に転出した層」いわゆる幹部と、それ以外の層の二つのカテゴリーに分けられる(木崎 1993:146)。二つのカテゴリーの労働者は、地方政府の異なる行政機関によって別々に管理される。ここで管理されるとは、個々の労働者の勤務先が行政機関によって決定されるという意味である。労働力の配分が行政機関の統制下におかれることの意味は二重である。第一に、量的な配分つまり何人の労働者をどの部門に配分するかが、行政機関の計画によって定められたということであり、第二に、質的な配分つまり誰をどの部門に配分するかもまた行政機関によって定められたということである。

まず、後者からみてみよう。個々の国営企業に配分される労働力量が定められるが、国営企業には「入社試験のようなものを行って独自に採用する」権限はなく、労働者側においても「職業と勤務先を、報酬を考慮しながら選択することはできない」(小島=三好 1988:213)。つまり、国営企業において、労働力の募集、選抜、雇用契約の締結を独自に行うことはできなかった。では、地方政府の行政機関が国営企業に代わり、これらの諸活動を行っていたのだろうか。確かに、労働者を上述の二つのカテゴリーに分けていたことは、いわゆるホワイトカラーとブルーカラー別に、つまり職種別に労働力としての登録を行っていたようにも思える。ここで「登録」というのは、労働者側に職業選択の自由がない以上、応募することはありえず、したがって行政機関はいかなる意味においても、募集活動をしていただけないからである。登録した後の、選抜はどうであろうか。ここでも選抜というよりは、正しくは「振り分け」あるいは配分であろうが、たとえば、管轄する国営企業のニーズを集め、一定の基準にしたがって、労働力の「振り分け」を行っていたのだろうか。これについては、調べた限りではわからなかった。もっとも、限定された合理性(Simon 1961, Williamson 1975)により、採用する個々の国営企業のニーズを特定すること自体、限界があり、それを集約することも非常に困難であるから、たとえ一定の基準にしたがって「振り分け」が行われていたとしても、個々のニーズを満たすには極めて不十分だったことは容易に想像しうる。

次に前者をみよう。採用管理の出発点は要員測定であり、それと現有人員との比較による採用計画の策定である。要員測定、採用計画策定と行政機関による量的配分の統制との関係はいかなるものであったのだろうか。

小島(1991)によれば、企業の場合、政府が「主に設備能力に基づいて、直接生産労働者の定員を決定し、管理人員を含めてその他要員を決める」(p. 157)。問題は、設備能力からどのような算式を用いて直接生産労働者数を定めるか、さらにその他要員の比率をどのような算式に基づいてどのくらいにするかである。残念ながら、この点に関する情報は調べた範囲では見つけることができなかった。ただ1980年代にはいり、国有企業で行われた余剰労働力の測定と調整についての研究から、間接的に

類推することは可能である。

たとえば、北京の牡丹電子における改革を詳細に調べた高城（1996）、郝（1996）によると次のとおりである。牡丹電子は1981年に松下電器からVTR組立ラインを導入し、同時に、標準作業方法、標準作業時間も導入したが、この「ライン導入前は、標準作業という考え方は馴染まなかったという。なぜなら、テイラーリズムについては労働の残酷性が強調され、文化大革命期にはテイラーリズムは否定されていた」（高城 1996：120）。さらにこれらの導入は「牡丹において、この時点で科学的管理法が定着したことを意味しなかった。従来の国家労働機関は待業発生予防のために学校卒業者をつぎつぎと企業に送り込んできた…。」「松下によって定められた標準作業時間と定員があり、組立ラインはこのとおりに動いていたとはいえ、通常は15%というように一定の比率で定められている余裕率が、いわば無限大に近く、結果として職場には多くの余剰人員が存在している状態だったのである」（郝 1996：176）。同じく北京の首鋼における企業改革の丹念な研究である李（1996）は、1980年代前半の企業改革以前には「標準的な作業基準が確立されておらず、作業方法と作業能率の統轄権が実質上、生産現場における各作業集団に掌握されていた」（p. 319）と論じている。さらに、1980年代後半から北京市の企業から試行的に開始された作業組織再編は「各職務・ポストの設定評価と定員・作業ノルマの設定」を第一ステップとしていたという（川井 1996：205-6）。

ここで注意すべきは、1980年代に始まった現場合理化が、作業標準の改訂、作業方法の効率化といった次元ではなく、作業標準および作業方法の設定、標準作業量の設定から始まったということである。要員量の基本的な算定方法の一つは、総作業量を一人当たりの標準作業量で除すものであるが、生産量を所与とした場合、設備能力から総作業量が出るにしても、1人あたり標準作業量が与えられていなければ、要員量を確定することは難しい。だが、上述の断片の情報からみると、そもそもIEなどという標準作業時間、標準作業方法などがなく、したがって、設備能力からの要員測定は客観的ベースを欠いていた。さらに、設備能力から何らかの算式にのっとって算出された要員量でさえも、厳密に守られていたとはいえず、絶えず、行政機関から労働者が送り込まれていた企業もあったということである。要するに合理的な要員測定が行われておらず、したがって、それぞれの年度で採用すべき労働者数も恣意的に決められていたということである。

採用管理は、このように量的側面において不在であった。国営企業に代わって行政機関が合理的な要員測定、採用計画策定を行っていたのではなく、それ自体が存在していなかったのである。質的側面については、地方政府の行政機関が、二つのカテゴリー別の登録、振り分けを、国営企業に代わって行っていたが、振り分けが個々の国営企業のニーズにそって行われていたと考えるのは難しい。以上を要するに、行政機関による採用管理は存在しなかったか、あっても十分に機能していなかった。

2. 2 雇用調整

客観的な要員測定の不在は、採用計画の策定を不可能にしたと同時に、余剰労働力量の算定も不可能とした。つまり、一定の生産を行うために必要な労働力量、要員量が確定されなければ、たとえ既存の労働力量が余剰であったとしても、余剰だと判定されないからである。企業単位でもそうであるし、また個々の部門単位でも余剰労働力は析出されない。

企業単位では、「雇主（政府）の都合により、解雇されることは基本的にはなかった」（小島＝三好

1988：213）、「企業は従業員を解雇する権限もなかった」（川井 1996：196-97）という行政機関による「終身雇用政策」があり、1978年以前には、「定年は、それ以降の退職に年金支給を保障する年齢、という意味合いが強く、退職を義務づけた制度としては機能していなかった」（木崎 1993：157）から、要するに、自らが職業からの引退を決意するまで雇用が確保された。定年年齢が定められるのは1978年になってからであり、「男性が60歳、女性が50歳」（木崎 1993：157）までの雇用保障は確保されていた。こうして定年までの雇用が確保され、他方で、削減されるべき余剰労働力量の算定がそもそも困難であったこともあって、企業単位の雇用調整は不可能であった。

企業内に目を向けたとしても、部門間の労働力量の過不足状況を判定することが難しいため、終身雇用を守るために部門間の配置転換、応援という雇用調整の慣行が発達する余地もなかったと考えられる。

要するに、労働力供給量を調節する雇用調整もまた存在しえなかった。

2. 3 報酬管理

次に報酬管理をみよう。報酬管理に関しては経済改革が開始された1979年が一つの転機をなす。まず、1979年以前の状況を簡単にみてゆこう。

ここで報酬としてとりあげるのは、基本賃金、諸手当、企業内福祉である。基本賃金は1978年当時の国営企業部門では賃金総額の85.7%を占め（木崎 1988a：37）、賃金体系の中心をなす。ちなみに、1978年の日本では、残業手当を除いた所定内賃金のうち、基本給の占める比率は83.7%であり²、両国の間に大きな差はない。基本賃金は統一的賃金表に基づいて支給される賃金であるが、木崎（1993）によれば次のようである（p. 161）。

「全国共通の枠組みで作られた賃金表に、地域、産業、企業規模、職種などによってそれぞれ調整を施した個別の賃金表が各企業の従業員に当てはめられる。労働者には一般に全8ランクないしは、その一部、幹部には一般に全24ランクの賃金表ないしは24ランクの一部を基にして作られた個別の賃金表が適用されていたことが知られる。そしてこれらの表に沿って昇級できる枠が、年毎に各企業の年次計画として行政部門より人数ベースで定められ、各企業に指令される仕組みであった。」

これだけからは明確なことを言うことはできないが、おそらく、基本賃金は職位給に近いものであるように思われる。前述したように、標準作業という観念がなかったとすると、職務評価もまた不可能であり、したがってそれに基づく職務給が導入されることはありそうにない。まして、全国共通の賃金表、労働者の場合わずか8つのランクしかない賃金表におさまるような職務給は考えにくい。他方、職能給もまた職務調査を必要とすることを考えれば、これもありそうにない。結局、可能な制度は職位等級制度に基づいた職位給であると思われる。職位等級制度とは、役職にしたがっていくつかの等級を設ける制度で、たとえば、部長＝1級、課長＝2級、係長＝3級、平社員＝4級などというものであり、その設定にあたっては職務分析、職務評価を必要としない（楠田 1985：145）。このそれぞれの職位等級ごとに定められている賃金を職位給という。役職と1対1で結びついているために、

2 労働省統計情報部編『賃金・労働時間制度の実態 昭和54年版』による。ただし、中国の数字は残業手当（賃金総額の2.0%）を含むのに対し、日本の数字は残業手当を含まない。日本の場合、残業手当を含めた賃金総額のうちの基本給の占める比率をみると、75.8%となり、基本給の比重は中国の方が大きくなる。

各職位等級には定員制が設けられており、職位給の上昇は、原則として欠員が生じた場合か定員が増えた場合に限られる。あるいは各職位等級にレンジを設け、たとえば部長＝1級に1号から6号までのレンジを設けて、それぞれごとにわずかな賃金の差をつけたレンジをもった職位給であったかもしれない。

要するに、限られた情報のためはっきりとしたことはわからないが、標準作業や職務という観念がなかったこと、全国共通の賃金表であったことなどから類推すると、最も現実的な選択肢は職位給あるいはレンジをもった職位給ではなかったか。もしこの推論にして正しいならば、「賃金は当人の勤続年数や技術・技能水準、職務内容に応じて引き上げられる建て前」（木崎 1993：163）それ自体があやしいように思われる。

基本賃金の管理の特徴は、ここでも管理主体が国営企業ではなく中央政府および地方政府であること、全国共通の賃金表をベースにし、しかも各等級の定員枠も既に定められているというように硬直的であるということである。

諸手当は1978年現在で賃金総額の6.5%、業績に応じて支給される賞与が2.3%、残業手当が2.0%など（木崎 1988a：37）であり、同じ年の日本企業の諸手当（残業手当を除く）が所定内賃金に占める比率16.3%に比べれば少ない³。ただ、中国の場合、賃金に含まれずに従業員福利基金から支給される諸手当があり、それを含めれば、企業から得られる収入全体に占める諸手当の比率は多くなる。諸手当の内訳をみると、業績手当、特殊作業手当、特殊勤務手当、技能手当、地域手当、住宅手当、通勤手当など日本の企業で普通にみられるものもあるが、電気・水道料手当、副食品手当、理髪手当、入浴手当、託児所手当、生活困難補助、帰省交通費手当、産児制限奨励手当など生活のこまごましたニーズを満たすような諸手当がある（木崎 1988a：38-40）。もっとも、日本企業で一般的な家族手当や精皆勤手当は存在しなかったようである。

これらの諸手当は、要件を満たす労働者ごとに支給すればよくその分だけ労務費節約が期待されること、後述するように国営企業が生活の基盤であり、生活の様々なニーズを満たすべきだとの観念が政府、労働者に共有されていたことの現れだと考えられる。

後者の意味の観念を最も端的に表現しているのが、国営企業ごとに設けられた企業内福祉施設である。「一定規模以上の企業は一般にその敷地内、またはその付近に従業員の住宅、病院、商店、浴場、理髪店など諸サービス機関、子弟のための学校、従業員教育のための学校、映画館等々を擁して」いるのである（木崎 1988a：43、木崎 1988b：44-45も参照のこと）。企業がさまざまな企業内福祉施設を用意することは、日本の企業においても行われていた例があり、中国特有とはいえない。たとえば、松島（1962）は、1950年代の調査をもとに、関東にある大鉱山において、住宅、水道、電気、通勤手段が無料で供され、浴場、理髪店、映画館、体育施設が極めて廉価あるいは無料で利用でき、主食・調味料・酒類・魚介・野菜・日用品・電気製品などを市価の2～3割引きで販売する物品供給所が何カ所か設置されている様子を描き、こうした生活保障的管理を日本の労務管理の一つの型として論じた（pp. 3-65）。

3 労働省統計情報部編『賃金・労働時間制度の実態 昭和54年版』による。

重要なことは、さまざまな企業内福祉施設を企業が用意することそれ自体にあるのではなく、次のことである。松島（1962）が正しく指摘するように、生活保障的労務管理は労働者の企業帰属意識を高め、穏健な労働組合を育てることにつながり、結局は労務費低下に結びつく、言い換えれば、生活保障的労務管理はそれ自体が目的なのでは決してなく、経営目標を達成するための一つ的手段にすぎなかったということである。手段にすぎないからこそ、松島（1962）は戦後の環境の変化による労働者および労働組合の成熟がそれを変化させつつあると論じたのである。これに対し、中国国営企業では採用管理の分析からわかるように経営の合理化あるいは効率的経営というような目標自体が曖昧であり、したがって、充実した企業内福祉施設は、経営目標を達成するための一手段というよりも、むしろそれ自体が目的であるように考えられる。その意味で、国営企業はまさに生活の基盤だった。

2. 4 付加給付の増大

1979年7月に公布された「国営鉱業経営管理自主権の拡大に関する若干の規定」は、第一に、国営企業に対して、利潤額の一定程度を企業内に留保し、その留保部分の一定部分（40%未満）を従業員福利基金や奨励基金（賞与）に回すことを認めたこと（他の60%以上は生産発展基金として利用）、第二に、一定の限界内で（政府の決定する定員および賃金総額の範囲内で）新規従業員の採用にあたって、選抜することを認めたこと（川井 1996：16-18）など、国営企業の労務管理に新たな権限を与えたものである。

一定の利潤の処分権を与えられた国営企業は、報酬管理上、いかなる施策をとったのであろうか。この規定でも基本賃金についての統制は継続されたから、留保部分はまず諸手当、賞与に向けられた。木崎（1988a）によれば、1978年から1984年までの6年間における国営企業の1人当たり平均年間基本賃金の伸びは23.5%であるのに対し、諸手当のそれは257.1%、賞与のそれは893.3%となり、その結果、平均賃金総額に占める基本賃金の割合は1978年の85.7%から1984年には65.9%と大幅に低下し、諸手当は6.5%から14.5%へ、賞与は2.3%から14.4%へと大幅に上昇した（p. 37）。さらに、従業員福利基金が住宅建設に向けられ、1979年以降、国営企業の基本建設投資による建築物竣工面積に占める住宅の割合がそれまでの30%前後から40%、50%、60%へと増加した（木崎 1988a：44-45）。

ここで重要なことは次のことである。第一に従業員のための住宅建設ブームは、企業内に留保され建設投資に向かった利潤が、工場など「直接生産にかかわる分野でなく従業員の生活を支える分野へ多く投入されるようになった」（木崎 1988b：52）ことの現れであり、つまり政府の政策とは逆に、留保利潤のかなりの部分が、40%未満という枠を越えて、従業員の福祉、賃金に向かったと推測されることである。この傾向は1980年代後半に一層進むこととなる。上述したように、中国国営企業のこまごまとした諸手当、企業内福祉施設が、経営目標達成のための一つの労務管理施策ではなく、それ自体が目的であったことを考えれば、こうした行動は十分に理解しうるものである。

第二に、急増した諸手当と賞与は労働者間にどのように分配されたかである。労働者個々人の生活ニーズは異なるから、どの手当をどの程度増額するかについて、労働者間に利害の対立が生じるし、また賞与総額をどのように労働者間に分配するかは労働者個人の利害に直結する。

だが、残念ながらこの点に関する情報は、調べた限りでは極めて乏しい。諸手当についてはわからない。賞与については、たとえば木崎（1988a）が「現在は少なくとも原則上は個々人の業績に応じ

て支給することになっている。ただし、実質的には一律の分配になっている例が多々伝えられている」(p. 38)と論じているが、個々の例については詳しくは触れていない。牡丹電子の例をみると、1979年以降、賞与が支給されるようになるが、郝(1996)によると、次のように事実上一律分配であった(p. 185)

「経済改革当初の79年に、労働者の平均基本給は約40～50円で、奨励金は5～10元くらいであった。奨励金は、本来、平均主義を打破するという目的で導入されていた。奨励金には差をつけるという指示にもとづいて、三級(5元、10元、15元)に分けられた。しかし、各職場の配分方法は、必ずしも実績にもとづいて分配したのではなく、毎月従業員全員が全員に対して行う評価によって行われた。このため形式的な評価になってしまい、奨励金の配分は、月ごとに従業員がそれぞれ1級、2級、3級を交替して平等的に分配するという、平均交替の方法で分配されたのである。」

この事例の特徴は、第一に、賞与の分配が基本賃金比でも、勤続年数比でもなく、実績評価に基づいて行われようとしたことである。ようやく労働者にインセンティブを与える仕組みがつくられようとした。「個々人の業績に応じて」という原則、あるいは「奨励金に差をつけるという指示」が地方政府の行政機関より与えられたものか、あるいは国営企業自らが考案したのかは明示されていないが、後述するように、1984年5月になってようやく奨励基金分配方法の自主権が国営企業に与えられることからすれば、政府による指示だといってよい。この指示によって、それまでに存在したであろう秩序(基本賃金が職位等級制に基づいた職位給だとすれば、基本賃金額は明らかに職場内の秩序を示すものである)とは、別の基準が新たに導入されたのである。第二に、しかし、結局は、一律平等に分配されるような運営方法が考え出されたということである。では何故に労働者は業績に応じた分配を拒否したのであろうか。理由の一つとしては、業績評価の客観的基礎を欠いていたことがあげられる。すなわち、標準作業方法や標準作業時間、標準作業量がない場合、さらに余剰労働力を抱えていた場合、業績評価は極めて難しい。評価の基準がないからである。たとえば、出勤率という客観的指標、あるいは仕事ぶりについて主観的イメージなどを基準にすることができるとは思えないが、前者では労働者間に大きな差が付くとは思えず、後者では恣意的な評価に対する不満が常に生じるおそれがある。二つ目の理由として、労働者間に実績評価それ自体に対する反発があったからかもしれない。

要するに、業績に応じた賃金(業績主義、成果主義)という政府の方針がはっきりと打ち出されるが、その客観的基礎を欠いていたために、あるいは評価それ自体に対する反発ゆえに、労働者に受け入れられなかった。

2. 5 小括

1980年代半ばからはじまる労働改革以前における国営企業の労務管理の特徴は、管理主体が個々の国営企業自身ではなく地方政府あるいは中央政府の行政機関であったこと、そして雇用管理の不在と機能不全、および報酬管理の硬直性とその自己目的化にある。国営企業は労務管理主体として現れることはほとんどなかった。雇用管理についていえば、その重要な一環である採用管理において客観的要員測定とそれに基づいた採用計画策定が行われていなかったこと、労働力の登録(募集)、振り分け(選抜)が個々の国営企業の特定のニーズに沿って行われていたとは考えられないこと、さらに要

員量が確定していないため余剰労働力が析出されず雇用調整も存在しなかったことなどの特徴を指摘できる。報酬管理に関していえば、基本賃金についてはおそらくは職位等級制に基づいた職位給(労働者には8つの等級、幹部には24の等級)が一律に適用され、各等級に定員枠がはめられ、また個々の国営企業の経営事情がほとんど考慮されず、きわめて硬直的であったことがまずあげられる。また、従業員福利基金によるものも含め、実にこまごまとした諸手当や充実した企業内福祉施設は、労務費削減という目的をもった労務管理施策として用意されたのではなく、それ自体が目的とされていた。まさに生活の基盤としての国営企業であった。生活基盤充実のための付加給付という特徴は、1979年の改革以後、さらに強まっていく。

他方で、改革に伴い、ようやくインセンティブ・システムが導入されはじめ、それはすぐに労働者によって受容されたわけではないが、以上のような特徴をもった労務管理の原型からの離脱が始まりつつあった。

3. 労働改革

1986年7月に、「国営企業契約労働制実施に関する暫定規定」、それに関連する三つの暫定規定つまり「国営企業労働者採用暫定規定」、「国営企業規律違反従業員解雇暫定規定」、「国営企業従業員失業保険暫定規定」が公布され、まず終身雇用制にメスが入られ、さらにその直後、固定工活性化のために労働力配置の合理化、雇用調整を全国的にテスト企業で実施していくことが定められた(川井1996:197-99)。他方、1984年5月に制定された「国営工業企業の自主権をいっそう拡大することに関する暫定規定」は、国家の定めた制度を前提に、賃金形態を独自に選択し、奨励基金を独自に分配する権限を企業に与えた(川井1996:19)。ここではこれらの改革を労務管理に関わる限りで簡単に明らかにしよう。

3. 1 労働契約制

1986年の「国営企業契約労働制実施に関する暫定規定」の主な内容は次のとおりである(川井1996:199-201、木崎1993:153-55、小島1991:174-75)。

第一に、国営企業が新規に労働者を採用する場合に、募集、選抜の権限を与えた。地方政府行政機関の登録、振り分けではなく、採用管理の一定の権限を国営企業に与えたのである。ここで「一定」としたのは次の理由からである。一つには、この規定は「労働者」を対象としたものであって、高学歴者や一定ランク以上の軍人などの「幹部」は対象外だった。幹部に関しては、依然として行政機関の登録、振り分けが行われていた⁴。二つには、採用人員数についての統制は依然として残っていた⁵。

4 もっとも高学歴者の供給は著しく制限されているから、「1987年頃から実際上的変化は起きており、学生が企業訪問を行い希望の企業に就職することが実質的に可能になっている一方、企業側にも人材選択の権利が実質的に発生し、学科や性別によっては就職先がなかなか見つからないといった事象もみられ始めている」(木崎1993:153-54)。

5 戸籍制度により、募集範囲についても政府の規制が存在していると思われるが、この点は確認できなかった。ただし、事例からたとえば本文にある梧桐絲廠では県労働局とシルク会社が募集計画を許可した後に、本格的な募集活動を行うが、「ただし、募集は指定された地域でしかできない」(愛知学泉大学経営研究所＝中国国家経済体制改革委員会経済体制管理研究所1995:264)。

たとえば「国家の労働賃金計画の枠内で企業が常勤労働者を新たに採用する場合」（川井 1996：199）というように、採用人員数の決定には枠が定められていた。個々の企業をみても、たとえば湖北省の第二汽車製造廠（中型トラック）では1990年代においても「雇用定員は政府の労働関係部門により決められている」、また梧桐絲廠（生糸）でも「工場が生産上の必要から労働者の募集計画を提出すると、県労働局とシルク会社が工場に担当者を派遣し、労力を計算し、必要な人数を算出したあと異議がなければ募集計画…を許可し、本格的な募集にはいる」（愛知学泉大学経営研究所＝中国国営経済体制改革委員会経済体制管理研究所 1995：4，264）。

第二に、国営企業と労働者に雇用契約の自由を与えた。企業と労働者が雇用契約を自由意思に基づいて締結、解約をすることができるようになったのである。第三に、雇用契約期間が定められ、契約期間は企業と労働者の双方の話し合いで決めることとなった。雇用契約は、契約期間が1～5年までの短期契約と5年を超える長期契約とに分かれる。こうして国営企業と労働者は、短期あるいは長期の雇用契約を自由に締結することができるようになり、契約期間満了後の再契約も双方の自由意思に任されるようになった。さらに、契約期間中であっても、一定の事由により⁶、双方が契約を解除できることとなった。それまでは、企業側にしてみれば定年まで雇用を保障することを事実上義務づけられ、労働者側にしてみれば職業選択と職業移動の自由がなかったから、まさに大きな転換であった。ただし、ここでも一定の制約があった。一つには、上述したところからわかるように、幹部については雇用契約の自由は企業側、労働者側にも与えられていない。二つには、幹部以外のいわゆる「労働者」であっても、この規定施行以前（1986年10月1日）に採用された労働者は、対象外とされた。言い換えれば、1986年10月1日以降は、国営企業に就職しようとする、幹部を除くすべての労働者は、国営企業と短期あるいは長期の雇用契約を締結しなくてはならなくなった。

こうして1986年以降、形式上は、国営企業の中に三種類の労働者、すなわち幹部、終身雇用制のもとにある労働者（一般に日本では固定工と称される）、期間の定めのある雇用契約を締結している労働者（一般に日本では契約工と称される）が並存することになる。中でも固定工と契約工の並存は国営企業に様々な問題をなげかけることになるが（それについてはたとえば、川井 1996：204-5，木崎 1993：156-57を参照），それが労務管理に持つ意味については後述する。

その後、新採用の「労働者」に雇用期間の定めのある雇用契約を適用するだけでなく、幹部を含むすべての労働者にそれを適用しようとする全員労働契約制を導入する企業が出現することになる（張 1994：82-83，川井 1996：216-22）。

3. 2 作業組織再編

企業内の余剰労働力を表面化させ、その削減あるいは調節を図ろうとする雇用調整の方針が本格化するのには、労働契約制導入の直後からである。木崎（1993）によれば、1988年に「河北省のある企業において独自の創意で行われ、成功したとされる『満負荷工作法』が広く紹介された。『満負荷工作法』とは、…各人の労働時間内にフルに仕事に就かせるよう仕事や人員をアレンジし直すことである。

6 労働者側に規則違反、勤務能力の喪失といった事由が生じた場合、あるいは企業の倒産により雇用継続が不可能となった場合には、企業側は雇用期間中であっても労働者を解雇することができ、劣悪な労働条件、契約内容と異なる待遇があった場合、労働者側は雇用期間中であっても退職することができた。

…／同じ頃、『配置転換』（原語は『優化労働組合』）への取り組みが北京市などいくつかのモデル都市で試みられ始めた」（pp. 158-59）。

上述したように、これらの一連の作業組織再編成と雇用調整の試みは、労働契約制の対象外におかれた固定工の活性化をねらったものであった。余剰労働力の析出は、前節で触れたように、標準作業方法、標準作業時間、そして標準作業量の設定を不可欠の前提とする。そして、標準作業量と与えられた総作業量との関係から要員量が算定され、要員量と現存の労働力量との比較によって余剰労働力量が算出されるのである。その後に、誰を余剰として排出し、要員として残すかが決定されることになる。具体的には、職務を一定の方法で分解、再編成し、各職務の標準作業量と定員を定め、それぞれに既存の労働者のある者を割り当て、他の者を排出するというプロセスを経ることになる。

中国国営企業における特徴は、労働者を各職務へ割り当てる方法にある。川井（1996）によれば、基本的には次のような方法がとられた（pp. 205-6）。まず在職の労働者が各職務に応募する。応募は公開で、平等に行われ、応募者の中から基準に合格したものが選抜される。選抜方法は選抜責任者とその対象（職務あるいはポスト）の違いによって四つに分かれ、一つは企業代表者がすべての職務（管理職も含む）に適する労働者を選抜する方法、二つ目は管理・監督者層が直下位の職務にふさわしい労働者を選抜する方法（工場長が部長を選び、部長が課長を選ぶという順序で）である。三つ目は労働者が管理・監督者を選挙で選び、選ばれた管理・監督者が自らの部下にふさわしい労働者を選抜する方法、最後が企業代表者が管理職を選抜し、管理職が自らの部下にふさわしい監督者および労働者を選抜する方法である。

問題は、選抜にもれた労働者である。川井（1996）によれば、1989年時点で「全国の試行企業43,825社（従業員1,560万9,123人）のうち合理化実施後の余剰人員数は94万8,379人で、従業員総数の6.1%にあたる」（p. 207）。余剰人員は固定工であるから、解雇することはできない。中国の国営企業における雇用調整策はいかなるものか。一つは「多種類の経営部門を開拓し、第三次産業を発展させ、資源の総合利用を図り、労務活動を組織する方法」（川井 1996：210）であり、日本流に言えば、新会社の設立とそこへの出向あるいは転籍ということになる。二つが「定年に近い従業員の繰り上げ退職・養老、長期的休暇などの方法」（川井 1996：210）であり、日本でいえば高齢者を対象とした希望退職の募集、早期退職優遇制度の活用ということになる。最後が「企業内待業、転業のための研修、工場間の労働力調整、自らの就職活動奨励」である。余剰人員の一時的抱え込み、事業所間の配置転換、不況時における再訓練、高齢者に対する就職あっせんなど日本企業でもみられる対策である。このようにしてみると、雇用調整策において、中国国営企業と日本企業はかなり共通点が見られる。だが、大きな違いは、余剰労働力の圧力の多少と国家による雇用政策の有無である。前者はおそらく中国国営企業の方が圧倒的に高いであろう。後者についていえば、日本の場合、雇用保険法の中の雇用安定事業が不況時における職業訓練、出向に対し雇用調整給付金を支給し、あるいは高齢者の雇用に対する助成金を支援する（氏原 1989：100-41，菅野 1996：69-72）のに対し、中国国営企業はそうした政策的なバックアップが弱いことである。

3. 3 報酬管理の自主権

上述したように、1984年5月の暫定規定は、賃金形態の選択、奨励基金（＝賞与。留保利潤の一定

部分) 分配方法の自主権を与えた。だが、それは以下で述べるように厳しい制約条件のもとでの限られた自主権であった。まず、この暫定規定には「国の統一した賃金基準・賃金地区類別・手当制度の実施を前提に」(川井 1996:19) という条件がついていた。この条件が何を意味しているのかはよくわからないが、全国共通の賃金表(職位等級制度に基づく職位給表だと考えられた)は維持すること、ある基礎的な手当については国营企業すべてで支給されるべきことを指すのかもしれない。もしこの推論にして正しいならば、この時点で国营企業に与えられた権限は、基礎的手当以外の手当の種類を定めること、基礎的手当を含む手当の額を決めること、および賞与の額および分配方法を独自に決めることであった。この推論を一部裏付けるように、牡丹電子では1980年代に入ると「…企業は従業員に対して賃金を自主的に追加配分できる余裕を持つことができた。…基本給は国の統一等級賃金制(全国共通の賃金表のこと…引用者)によって決められ、奨励金は企業が『自主的』に配分する賃金となった」(郝 1996:162)。首鋼でも「基本給が政府の統制下にある状況の下で、責任の動機づけ、すなわち、労働給付に対する刺激は奨励金に求められ、賃金体系の中で奨励金という新しい要素が大きな意味を持つように変化した。奨励金の配分は主に分配係数と査定点数にもとづいて行われた」(李 1996:309)。

だが、諸手当および賞与の額について国营企業が完全なフリーハンドを与えられたわけではなかった。すなわち、1984年6月には賞与支給総額が「標準賃金総額の2.5カ月分を超えた場合につき課税することがきめられ」(木崎 1993:163)、さらに10月には「政府は国有部門に対しその従業員数と賃金総額を下達する。企業の賃金総額は国家計画の完成度により国の決めた比率で増減させる。平均賃金の伸びは労働生産性の伸びを下回らなければならない」(木崎 1993:163-64)とされたのである。翌85年の7月には国营企業賃金調節税暫行規定によって「…賃金総額が前年より7%を超えて伸びた場合に課税することがきめられた」(木崎 1993:164)。賃金総額についてのコントロールは、経済改革以前も行われていたから、改革以後の賞与や諸手当、企業内福祉施設の著しい増加にあわせた政府が、あらためて抑制手段を導入したといった方がよい。

そして、賃金総額を除き、徐々に政府は国营企業に対する報酬管理権限を委譲していくことになる。まず、基本給の昇級対象者は企業が自主的に決められるようになり、ついで昇級枠そのものも自主的に決められるようになっていく(郝 1996:160)。

1993年に公布された「国有企業賃金総額管理規定」および「国有企業賃金総額経済効率リンク規定」は、国有企業の報酬管理の大きな転換を象徴するものである。その内容は張(1994)によると次のとおりである(p.88)。第一に、企業の賃金総額と経済効率をリンクさせる制度を導入した。経済効率の指標としては納税額、利益額、労働生産性などがあげられ、この経済効率の1%の上昇に対して、賃金総額を0.3~0.7%引き上げうるといような制度である⁷。第二に、企業内賃金制度を改革し、企業の自主権を拡大させた。自主権については、たとえば孫(1995)によると、「改革後、企業に所得の分配や従業員賃金の決定自主権が与えられ、基本的に国からの介入が消滅したといえる。…国の賃金総額に関するコントロールは受けなければならないが、経営者は賃金面の意思決定ができ

7 賃金総額と経済効率のリンク方式については、たとえば悦(1996)を参照のこと。

るようになったのである」(p.67)。

こうして報酬管理の権限は、総額のコントロールを除き、国有企業に委譲された。賃金総額のコントロールは、生活保障的労務管理が自己目的化していたことを考えれば、国有企業発展のための不可欠の条件であるといつてよい。コントロールなしでは、生活保障部分が無制限に増加してしまう恐れがあるからである。他方で、賃金総額を経済効率とリンクさせることによって、国有企業に働く労働者に効率向上へのインセンティブが与えられることとなった。

3.4 小括

1980年代半ばから次々と実施された労働改革は、前節で明らかにした国营企業における労務管理の特徴、つまり国营企業における管理責任の不在、雇用管理の不在と機能不全、報酬管理の硬直性とその自己目的化の一つ一つに転換を迫るものであった。労働契約制の導入は、国营企業に採用管理の一定の権限を与え、また要員合理化、作業組織再編の出発点をなした。合理化の進展は、国营企業をして雇用調整の実施を促し、新会社設立と出向、事業所間配置転換、高齢者に対する希望退職募集、高齢者に対する就職あっせんなど様々な雇用調整策を自らの責任において考案し、実行することを求めた。報酬管理の硬直性は、徐々に改善されてゆき、賞与の分配方法、基本給の等級の定員枠の追加に関する権限を与え、最終的には賃金総額のコントロールを除き、報酬管理の権限を国有企業に委譲することとなった。

4. 国有企業における労務管理の諸類型

以上で明らかにしたように、労務管理の責任と権限を与えられた国有企業は、いかなる実験を行ってきたのだろうか。前節に引き続き採用管理、雇用調整、報酬管理面に着目しながら、既に行われている事例研究をもとに、類型化してみることとする。

4.1 契約工の戦略的活用

国有企業において期間の定めのある雇用契約を締結している契約工は、1993年現在、2,330万人、全労働者の21.0%を占めるにいたっている(張 1994:82)。採用管理面での実験として注目に値することは、契約工の戦略的利用である。

愛知学泉大学経営研究所=中国国家経済体制改革委員会経済体制管理研究所(1995)で論じられている八つの事例の中の、次の二つの事例が注目される。金杯公司(自動車)のエンジン製作所では1991年1月から労働契約制を導入し「…全従業員4,282人と、それぞれ期間10年、5年、2年、1年および半年の労働契約を結んだ。中堅従業員は期間5年以上の契約であるが、その他の人は契約期間2年である。正式採用しない者、あるいは特定職務の辞令…がない者、仮採用者については、契約期間は半年である」(pp.49-50)。梧桐絲廠(生糸)では工場労働者に関しては「様々な形式の労働者の雇用制度をとっている。常用工(固定工…引用者)、契約雇用制度(契約工…引用者)、臨時工などである」(p.264)。新しく採用された労働者は1週間の思想教育を受け、試験を受け合格すると、6カ月の現場における養成訓練を受けることになる。そして「養成訓練で合格した人は労働人事課と契約し、契約労働者となる。第1期の契約は5年であり、第2期は10年である。合格できなかった人は

労働人事課によって採用を取り消される」(p. 265)。

これらの事例で注目すべきは、契約工の中に、契約期間の異なる労働者が存在していることである。金杯公司エンジン製作所では仮採用が半年、本採用で中堅以外は2年、中堅は5年以上、梧桐絲廠では養成訓練の間つまり仮採用が半年、養成訓練合格者が5年、その後、契約更新した場合には10年というように、勤続を積むにつれ、契約期間が長くなる。もともと、契約工は、雇用契約期間中であっても、たとえば労働規律違反、勤務能力の喪失の場合は、企業側は契約を解除することができるから、規律維持の効果を持っているが、このように契約期間が伸びる仕組みをつくることによって、規律を守り、懸命に働けばより長期的な雇用が保証されるチャンスを与え、規律維持、労働強化の効果を一層高めることになる。他方、これらの事例では、どのくらいの契約工が契約更新のチャンスを与えられるのかはわからない。契約更新のチャンスが少ないとしたら、この制度は労働者間の競争を一層促進する機能をも持つことになる。

この点を明確に指摘するのが郝(1997)である。四川省の长虹(カラーテレビ)と山東省の双星(ゴム運動靴)の事例研究から、郝(1997)は次のような重要な発見を行っている。すなわち、长虹では1995年現在、契約期間1年の「労務工」(大部分が農村戸籍)が全従業員の過半数を占め(残りは固定工)、彼(女)らは現場作業に従事している。現場作業者のうちの「労務工」の占める比率は70%にも達する。新規に採用される労働者は、6カ月の試用期間を経た後、合格すると「労務工」として雇用期間1年間の雇用契約を結ぶのである。契約が2回更新され「3年間契約を満了すると、一年制契約の労務工の中から、優秀な者は三年制契約工に昇格することができる。さらに、その中から優秀者に班長へ昇格するチャンスを与える」(p. 289)。同じく、双星でも1996年現在で、「都市工」(＝都市戸籍の固定工)が全従業員の15%、「農民工」(農村戸籍で1年契約の契約工)が85%を占めている(p. 293)。ただ、「農民工」に长虹のような昇進のチャンスが開けているのかどうかについては、わからない。

さらに重要な点は、こうした雇用契約のタイプの違いが、雇用期間だけでなく、報酬面にも影響していることである。长虹の場合、「労務工」の賃金は「固定工」の1/3であり、双星では「農民工」の賃金は「都市工」の1/2強であり、さらに福利厚生面での違いも大きい(郝 1997: 287, 294-95)。

以上を要するに、労働契約制の導入は、一部の国有企業に雇用契約別あるいは雇用形態別労務管理を持ち込んだ。雇用形態別労務管理は、場合によっては、戸籍の違いと結びついている。雇用形態別雇用管理は、契約工として採用された労働者間に契約更新およびより長期間の雇用契約を求める競争をうみ、いわば規律維持と労働強化の効果をもち、間接的な労務費削減につながると同時に、場合によっては、報酬管理における差と結びつけることによって直接的な労務費削減につながる。これはちょうど、1950年代の日本において大きな社会問題となった臨時工問題とよく似ている⁸。当時、契約が繰り返し更新される常用的な臨時工が急増し、彼らは本工とともに働いているにもかかわらず賃金をはじめ労働条件が相対的に劣り、雇用も不安定であるとして一つの社会問題になった(氏原 1966,

8 その簡単な紹介については中村(1997)を参照のこと。

山本 1967)。小池(1966)によれば、こうした臨時工制度により、第一に、臨時工から本工への選抜を時間をかけて慎重に行うことができる、第二に、臨時工の本工昇格をめぐる労働者間競争をもたらし、第三に臨時工に近い職務についている本工にもその競争は及び、この二つの結果労務費を削減することができる、第四に雇用量の調節を容易にすることができる(pp. 239-42)。おそらくこのいくつかは、中国の国有企業にもあてはまるであろう。

4. 2 能力向上と規律維持へのインセンティブ

契約工の戦略的利用ではなく、固定工の活性化から新たな労務管理を生み出そうとしている国有企業もある。前述したように、固定工の活性化は実際には余剰労働力の析出、その再配置と雇用調整によって行われたが、企業内の余剰労働力を表面化させるための第一歩は合理的な職務再編成であり、定員の決定である。

郝(1996)によれば北京の牡丹電子の場合、生産ラインは松下から導入したものであるから、松下で定められていた作業標準、要員配置を実行に移すことで合理化は行われた。したがって、牡丹で問題となったのは、既存の労働者の中で、誰をどの職務あるいはポストにつけ、誰を排出するかを決めていくことであった。牡丹電子では、労働者が自ら望む職務に応募し、まず幹部がその中から部長層にふさわしい労働者を選抜し、選抜された部長層が今度は直下位のポストにふさわしい労働者を選抜し、最後は選抜された班長が現場作業員を選ぶという方法が採用された。合理化は1989年から開始され、最初の年に「削減された人員は200名」で、その後、何回か労働力再配置を行った結果「…94年8月までに、優化された(合理化された…引用者)定年前の早期退養人員は433名に達し、前工程などの関連部品企業(労働服务公司など)に1000名ほどの人員派遣を実現」(郝 1996: 178)した。

こうした職務再編成と労働力再配置は、余剰労働力の析出、削減という効果を持つだけではない。それが労務管理合理化の基礎となったという意味でも重要であった。具体的には次のようなことである。牡丹電子では、この同じ1989年から独自の賃金体系を模索しはじめるが、1994年7月に松下の賃金体系⁹を一部参考にして、次のような新たな賃金体系を確立する(郝 1996: 169-74)。これは、①基本給、②効益賃金、③年功賃金、④各種手当(以上、生活給)、⑤崗位技能賃金、⑥特殊貢獻獎勵金(以上、本人給)、⑦月獎勵金からなり、この他に年末獎勵金がある。月例賃金の中で比重が高いのは、全員一律240元の基本給、崗位技能賃金、月獎勵金である。生活給は「一定の条件で、各従業員に公平に配分される。…特殊貢獻獎勵金は、一時的、偶然的な要素が大きい」(郝 1996: 170-71)から、職務、仕事ぶりなどと直接関係し、また比重も高い重要な賃金項目は崗位技能賃金、月獎勵金である。前者はある種の範囲職務給だといってよく、同一職務等級内での昇号あるいは上位職務への昇進によって昇給する¹⁰。同一職務等級内での昇号は、「…熟練度、技能の高さ、貢獻度、労働の態度など」(郝 1996: 173)に関する査定結果によって行われる。上位職務への昇進が先任権によるものなのか、査定によるのかはわからない。後者の月獎勵金は能率給であって、簡単にいうと、班ベースの集団能率給の1人当たり平均値×職務難易度係数を労働者個人に与え、そこから、当該個人の実績生産量が標準生産量に満たない場合、そして不良品を生産した場合、相応額を減額する

9 松下の賃金体系については、松下電器労働組合(1986)を参照のこと。

10 ただし日本の松下の仕事別賃金は、事実上、職能資格給になっていると考えられる(中村 1996: 49-56)。

というものである(郝 1996:164-67)。

職務等級と範囲職務給の設定、熟練度などの査定、職務難易度の決定、標準生産量の算定などが恣意的ではなく、労働者にとって客観的に行われるための前提は、いうまでもなく、職務が合理的に編成されていることであり、労働者が要員どおりに各職務に配置されていることである。その意味で、職務再編成と労働力再配置は、職務にもとづく合理的賃金管理の基礎となった。まさに「科学的管理法も、賃金制度改革も、そしてまた優化労働編成(合理化のこと…引用者)も、相互に連鎖して初めて定着したのであった」(郝 1996:177)。ここで、牡丹の賃金制度に二種類のインセンティブ・システムが組み込まれていることに留意すべきである。一つは、範囲職務給の昇給方法が、労働者に対して熟練度、技能の高さなどの職務遂行能力の向上へのインセンティブを与えていることである。二つには、能率給が、量と質についての管理指標を達成するか否か、定められた標準に到達するか否かに応じて定められており、そのことによって労働者に対し、計画された能率の維持あるいは標準によって与えられた作業規律の維持へのインセンティブを与えているのである。

次に首鋼の事例をみていこう。首鋼では1980年8月から作業標準の導入をはじめ、ついで要員基準の測定、見直しが行われていく(李 1996:319-21)。その過程で「要員削減率は、1982~85年、85~90年にそれぞれ20%、10%に達した。」「…要員基準が、『科学的測定』にもとづくというよりも、『国際的基準』にもとづいて設定され、押しつけられる側面が強くなっていくことである。労働賃金部門は世界最新鋭といわれる新日本製鉄・君津製鉄所の基準を意識しながら要員基準を決めたとされる」(李 1996:320-21)。厳しい要員基準によって配置された個々の労働者に作業標準を守らせるために、首鋼では職場監督者の責任と権限を強化するとともに、それにふさわしい職場監督者の選任と教育を行っている(李 1996:322-23)。牡丹と同様に、ここでも職務再編成と労働力再配置が行われたといってよい。こうした合理化と平行して賃金改革も進んでいた。

1990年における首鋼の賃金体系は、①職務別・等級賃金、②請負給、③その他奨励金、④諸手当からなり、他に、年間の利潤目標とリンクするボーナスがある。最後のボーナスを除く、月例賃金の構成比を推計するとそれぞれ順に58.2%、31.7%、4.7%、5.3%となり、職務別・等級賃金と請負給の比重が圧倒的に高い。職務別・等級賃金もまた範囲職務給だといってよい¹¹。とはいえ、牡丹電子の場合とやや異なっており、ここでは昇給は同じ職務内における職務等級の昇級、あるいは上位職務への昇進によって生じる。後者の請負給は能率給であるが、労働者個々人に支給される請負給は、班単位の生産量の計画達成状況、そして労働者個々人の設備管理規定や労働規律規定あるいは一般的義務の遵守状況に関する相対評価によって算出される請負点数と、班の作業難易度および労働者個人の職務難易度によって定められる分配係数という、二つの指標によって決められるようである(李 1996:307-11)。したがって請負給は生産量にリンクしつつも、労働者に対し管理基準および労働規律の維持へのインセンティブを与えるものであった。ここで算出された請負点数は累積され、毎年行われる専門知識と技能テストの結果とともに、同一職務内における職務等級の昇級あるいは職務難易度の高い上位職務への昇進、つまり職務給の昇給の判定の際に用いられる(李 1996:313-14)。言い換

えれば、職務給昇給は管理基準および労働規律の維持努力と、専門知識・技能テストによってはかられる能力向上によって可能となる。

首鋼においても、作業標準の導入、要員基準の測定と見直しという職務再編成と労働力再配置があつてはじめて、範囲職務給の導入、標準生産量の決定、管理基準および労働規律の決定が可能だったといってよい。まさに、ここでみた賃金制度「を定着させるには、客観的な職務分析にもとづく標準的な作業基準の確立が必要」(李 1996:319)だったのである。

首鋼の賃金制度において生産量増大へのインセンティブを与える仕組みがあるが、それだけではなく、ここでも二種類のインセンティブ・システムが組み込まれていることは注意しておいてよい。すなわち、一つには、定められた管理基準と労働規律へのインセンティブを与えるシステムであり、二つには自らの職務遂行能力の向上へのインセンティブを与えるシステムである。

固定工の活性化は、作業標準および要員基準の測定から始まり職務再編成と労働力配置、余剰労働力の析出という合理化をうんだ。そのことはまた労務管理合理化の基礎を与え、賃金制度改革が平行して行われた。その結果、うみだされた賃金制度は、範囲職務給と能率給を柱とするものであった。この二事例の特徴は、範囲職務給と能率給に、二つの異なるインセンティブ・システム、つまり職務遂行能力の向上と能率維持あるいは規律維持へのインセンティブを与えるシステムが組み込まれているところにある。

4. 3 素朴な集団能率給

以上の二つのタイプの類型は、中国国有企業で生まれつつある新しいタイプの労務管理だといってよいが、他方、愛知学泉大学経営研究所=中国国家経済体制改革委員会経済体制管理研究所(1995)で論じられている浙江省の蘭溪農薬廠(農薬工場)の事例は改革途上のタイプを代表していると思われる。改革後に、形式上は、経営自主権が与えられているとはいえ、製品販売、投資、組織機構、幹部クラスの任免、労働者募集・採用、請負契約規定外の負担などの面で、地方政府の介入があり、「この農薬工場は『中華人民共和国全人民所有制工業企業方』に規定する企業経営自主権を十分には享受してはいない」(p. 177)。もっとも、1人あたり平均年間利潤額は1,590元から10,891元へと6.8倍にもなり、1人あたり純年間生産額も3,924元から24,974元へと6.4倍にもなるなど(p. 197のデータより)、経営は順調である。

1990年以降も、依然として地方政府の強い規制下にあるこの企業は、労務管理面においても旧態依然たる性格を残している。たとえば、「工場本部の管理要員(全工場従業員)にしめる比率は20%、サービス要員は12%で、全工場の非生産要員の比率は3分の1強にも達し、これに対して、真に生産の一線に立つ現場作業員はわずかに300名余りで、全工場従業員の4分の1しかなく、労働力の配分は極めて不合理である」(p. 189)というように、要員測定および合理的な労働力配置が行われているとは思えない。

報酬管理についてみてみよう。賃金総額は実現利潤+税金とリンクして増減し、後者が1%増減すると前者は0.7%増減する。このように賃金総額のコントロールは受けているが、それ以外の報酬管理については自主権が与えられている。賃金体系は基本賃金、各種奨励金、各種手当、残業手当となっており、賃金総額のコントロール以外の報酬管理の自主権が与えられた1987年以降、項目に変化は

11 なお、1971年に新日鉄に導入された範囲職務給については小池(1977)のpp. 171-74を参照のこと。

ないが、その内訳は次のように大きく変わった。

表1 賃金体系の変化

	1987年		1991年		変化率 (倍率)
	実額(元)	構成比	実額(元)	構成比	
1人あたり平均年間賃金	1,363	100.0	4,107	100.0	3.01
うち、基本賃金	820	60.2	1,186	28.9	1.45
各種奨励金	87	6.4	2,341	57.0	26.91
各種手当	107	7.9	542	13.2	5.07
残業手当	345	25.3	34	0.8	0.10

資料出所：愛知学泉大学経営研究所＝中国国家経済体制改革委員会経済体制管理研究所（1995）のp.197の「表3 労働生産性と賃金」より算出。ただし、原データにおいても各賃金項目の合計は賃金総額に一致していないため、ここでも合計は平均年間賃金額と一致しない。また、原表では標準賃金となっているが、本文では基本賃金となっており、基本賃金になおした。

この表からわかるように、奨励金の伸びが著しく、構成比でみても6%から57%へと急増していることがわかる。先にみたように、この間、生産額の伸びが著しかったが、その成果は奨励金の著増という形で労働者に分配されたことがわかる。それでは奨励金および基本賃金（伸びはそう高くはなかったが依然として二番目に重要な賃金項目である）はどのように決められるのであろうか。

基本賃金は中央政府の制定した賃金表にそって支給されるものである。したがって、基本賃金は職位等級制度に基づく職位給だと考えられる。そのことは、牡丹電子や首鋼とは異なり、新たに作業の標準化、職務再編成が行われてはいないことを意味しよう。もし行われていれば、何らかの形の職務給が導入される、あるいはそれに向けての努力がなされても不思議ではないからである。実現利潤＋税金が増加し賃金総額が増加した場合は、賃金等級の定員枠が一定程度増やされ、一定の基準を満たした労働者が昇級すると考えられる。職位等級制度をそのままに、各等級の枠を増やすことによって、ある条件を満たす労働者の職位給の上昇が実現されるのだと思われる。このようにして、国家の共通の賃金表＝職位等級表を維持したまま、この5年間に基本賃金の平均も上昇した。

奨励金に関しては、上記の表からも、賃金総額増加のかなりの部分がこれに向かったことは予想できるが、個人への分配はどのように行われているのであろうか。これについては明確なことはわからないが、次のような記述から推測してみることは可能である。

「主要生産部門の請負指標は、生産量、コスト、原料消耗、品質および管理である。そのうち生産量が主要なものであり、トン当たり奨励金の計算がなされる。その他の指標は減点指標であり、完成の状況によってそれぞれの比率でトン当たり奨励金が計算される」（愛知学泉大学経営研究所＝中国国家経済体制改革委員会経済体制管理研究所 1995：178）。

「現場は請負指標（トン当たり奨励金あるいは利潤の達成）によって奨励金を計算し、また安全・品質・管理等の指標の達成状況によって賞罰を決定する」（p.193）。

ここから、製造部門では、主として生産量にリンクして、集団に奨励金が支給されることがわかるが、それが各個人にどのように分配されるかはわからない。牡丹電子や首鋼のように、労働者個人について管理基準および労働規律の遵守状況を相対評価し、それに基づいて分配が行われているかもしれないが、しかし、作業標準の決定と合理的な職務編成、要員基準測定とそれに基づく合理的労働力

配置が行われているようには思えない現場で、そうした相対評価はいかにして可能となるのだろうか。

合理化前の、そうした前提を欠いていた首鋼では「採点は、標準作業規定が確立されていない状況の下では、客観的な査定基準が欠如しており、査定権限者の主観的判断に委ねられる場合が多かった。『平均主義』のような職場慣行とあいまって、査定者が意識的に個人間の格差が開かないように採点したことがしばしばあった」（李 1996：311-12）。他方、表にあるように急速に賃金が増加している場合、個々人の間に差をつけることより、集団請負給全体を増やしていくことの方がよりインセンティブとして働くのではないか。ここでは個々人の相対評価よりも、たとえば一律平等、あるいは基本賃金比などのルールの方が簡単で、かつ労働者に受け入れやすいのではないだろうか。

以上、市場環境によるのかどうかはわからないが、蘭溪農薬廠はこの5年間生産額を順調に伸ばし、経営状況は良い。だが、労務管理をみると、合理的な労働力配置が行われておらず、また国家の賃金表を依然として維持しているなど、その不在あるいは硬直性が目に付く。はっきりとしたことはわからないが、労働者個人の相対評価は重視せず、むしろ生産高にリンクした集団能率給制度だけによって、いわば労働者集団に対する素朴なインセンティブ・システムによって、生産性と労働意欲を向上させるという方法がとられているように思える。

4. 4 小括

以上、国有企業における労務管理のタイプをみてきた。契約工を戦略的に活用して、労務費削減を図ろうとしているタイプ、固定工の活性化を図るために、職務再編成、労働力再配置をしたうえで、能力向上と管理基準・労働規律維持へのインセンティブを与える報酬制度を導入したタイプ、旧態依然たる労務管理の不在と硬直性を引き継ぎながら、集団能率給という労働者集団への素朴なインセンティブ・システムによって生産性と労働意欲の向上を図っているタイプなどが存在することが推測しえた。もちろん、この他のタイプもあろう。たとえば、孫（1995）によれば、国有企業の賃金制度には、職務技能制、職務等級制、構造制（構造変動制）、等級制、点数制賃金、バック制賃金がある（p.67）。だが、その具体的内容および運営方法はわからず、また多くの場合、奨励金があるため、報酬管理の実態はますますわからなくなる。その実態把握は、今後の課題として残されている。

5. 日系企業の労務管理

次に中国に進出している日系企業が、いかなる労務管理上の実験を行いつつあるのかを明らかにしていこう。その前提として次の点に着目しておく必要がある。海外に進出する日系企業、特に製造業部門の日系企業においては、品質、原価、納期の三つに関してはいずれも厳しい管理基準を課し、しかも多くの場合、フレキシブルな生産体制の中で、これらの厳しい管理基準をいかに達成するかが、一つの重要な経営課題となっている。品質、原価、納期の厳しい管理基準を維持しつつ、生産性を向上させるために、特に現場労働者に対しいかなる労務管理制度を適用しているのであろうか。以下では、今野＝張＝文＝下田（1996）に論じられている日系企業の事例をもとに、この点に注目しながら類型化をしていこうと思う¹²。

5. 1 徹底した検査と集団・個人能率給

この類型は、班さらに労働者個人を単位とした出来高給制度＝能率給制度をとるが、他方で、検査体制を徹底し、不良品を厳格にチェックする体制をしいている。国有企業の第三のタイプにいてるが、徹底した検査体制という点で異なっているように思える。この類型にあてはまるのは、今野他（1996）の北京のアパレル企業（pp. 39-62）と上海のマイクロスイッチ製造企業（pp. 437-53）である。

前者のアパレル企業では「班・チーム別成果給制のように、生産・販売の現場における細かい業務の管理は班長・チーム長に任せ、その成果や実績をもって評価・チェックする体制を取り入れている」（p. 43）。より具体的には、「…25人編成の一つの班に生産目標値が与えられ、その目標値の達成度に応じて、成果給のように班別の総額賃金が支給されるというものである」（p. 47）。この場合、不良品が生産量から取り除かれることはいうまでもない。検査工程を経て良品と認定された製品の量と目標値との比較で、班単位の報酬総額が決められるのである。この事例では月例賃金の体系および「成果給」の算定方法については立ち入った分析が行われておらず、その詳細はわからないが、年に1回の賞与（月例賃金1カ月分程度）および毎月の出来高給部分（その比率はわからない）が、年間事業計画に基づいた班ごとの生産目標値とリンクして班に支給されるようである。そして「班内の個人別査定は班長に任せられ」（p. 57）、この査定にしたがって労働者個人への配分が決められるようである。

後者のマイクロスイッチ製造企業においては「ノルマは個人に与えられると共に、各班全体にも与えられる。そのため、班長を中心とした共同責任体制となっている」（p. 441）。もちろん、この場合にも、実際の生産量から不良品が除かれて、ノルマ＝生産目標と比較されることはいうまでもない。この事例においても月例賃金についてあまり深い分析は行われていないが、ただ「同社が歩合制を導入し、不良率を出せば、賞金が減る」（p. 443）ことから、ノルマの達成状況と月例賃金との間になんらかのリンクがあるようである。また年1回の賞与（月例賃金3カ月分）には査定要素を大きくとりいれ、「C評価を1とし、B評価を1・25、A評価を1・5とし…逆に、D評価は0・75、E評価は0・5」（p. 448）とし、平均賞与から±50%の差がつくようにしている。もっとも、この査定がノルマ達成度とどう結びつくかについては明らかではないが、おそらく現場労働者の評価において、それが最も重要な項目となることはまず間違いないであろう。

このような、班さらに個人単位の能率給制度を実施していく上で、管理上最も重要な課題となるのは、一つには不良品対策である。能率給制度は「…労働量＝出来高の増大を刺激するが、製品や作業の質を保障するものではなく、むしろしばしば製品やサービスの質の低下や欠陥…の発生に結びつく」（白井 1992：181）からである。そのため、アパレル企業では、三段階の検査、つまり第一は班

長によるチェック、第二は検査工程における全品検査、第三段階は最終検査を行っている（p. 46）。マイクロスイッチ製造企業でも、「品質管理は、日本からきている品質管理担当者が責任をもっている。日本の品質管理基準を踏襲している。品質基準は、一万個に一個の不良品が見つかった場合には、その時点でその製造部品をロットアウトにしている。品質の承認を（部品納入先企業から…引用者）もらっていない場合には全数検査、承認をもらっている場合には抜き取り検査である」（p. 442）。このように、非常に厳しい検査体制を整えることによって、集団および個人能率給制度がもつ問題をカバーしようとしている。

以上のように、この類型は、集団および個人の能率給制度を導入し、集団間および個人間の報酬格差をつけることによって、労働意欲と生産性の向上を図ろうとし、他方で、それがはらむ問題を厳しい検査体制によってカバーするという方式をとっている。では、何故に、こうした方式を採用しているのだろうか。明確に論じることにはできないが、考慮すべき事情として次の諸点がある。第一に、いずれも合弁企業であるが、後述するように、他の合弁企業ではこうしたタイプはみられないから、資本の所有形態が影響しているとは思われない。第二に、市場戦略に関しては、アパレル企業が中国国内市場と輸出市場（日本本社向け）、マイクロスイッチ製造企業が輸出専用であり、この要因からこのタイプを統一的に説明することはできない。第三に、生産形態をみると、いずれも自動化、機械化があまり進んでおらず、手作業に依存する比重が大きいという共通点を指摘することができる。アパレル企業では、輸出用製品の場合、日本本社で開発された縫製用ミシン等を使って、「生産ラインの責任者を先頭に各作業員が縦列に座って、一種の流れ作業工程にそって一つの製品を完成させている」（p. 41）。マイクロスイッチ製造企業でも、「生産工程はいわゆる流れ作業になっているわけではなく、教室のような長いテーブルに並んで座って、各自自分の作業を行っている」（p. 441）。もっとも、後述するように手作業の比重の大きいことは、他の日系企業にもみられることがあり、これだけを重視することはできない。第四に、作業管理の現状をみると、アパレル企業では「作業標準や作業方法についても現在のところ作業を秒単位で管理できるレベルではなく、作業中ラインから離脱する人が出たり、指示どおりに作業内容をこなせないところがあるなど、初歩的なレベルの問題が多くみられる」（p. 52）というように、作業管理を厳格に行うことの難しさが指摘されている。マイクロスイッチ製造企業ではベルトコンベアが導入されていないが、それは一つには「不良率が高まるという不安」（pp. 442-43）ゆえである。その背後には、細かな作業標準、作業方法を導入しても、遵守されないという恐れがあると考えられ、ここでも同様に、厳格な作業管理の困難性があると思われる。

以上のように考えられるとすると、このタイプは、手作業、緩やかな作業管理という条件のもとで、労働意欲を高め、生産性を向上させるために、集団および個人に対し能率給というインセンティブを与えているのだといってよい。

5. 2 厳しい管理基準の遵守とインセンティブ

この類型は、日本本社から品質、作業標準、納期などに関する厳しい管理基準が持ち込まれ、それをいかに達成するか管理の重点目標が置かれ、そのために現場労働者に対し、やや短期的な金銭的インセンティブを与えるという方式をとっている。国有企業の第二のタイプにやや似たタイプである。今野他（1996）では、天津の電子楽器製造企業（pp. 107-36）がこのタイプの代表であり、同じく天

12 日系企業の労務管理の類型化は私が独自に行ったものであり、今野他（1996）の論旨とは無関係である。ただし、ここに載せられた17社のうち北京のソフトウェア開発企業、上海の食品製造企業は業種の性格からみて除き、上海のエレベーター製造企業は日本側出資比率が25%と低く、技術提携は行われているとはいえ、日系企業とはいいがたい面もあるので除いた。また珠海市のカメラ・事務機メーカー、深圳の事務機メーカーは分析がさほど深くないために除いてある。同じく深圳の総合電器メーカーについては、現場管理の分析があまり行われていないため、これも除いた。類型化に利用したケースは、したがって、11社である。なお、各事例の詳細な内容については、是非、今野他（1996）を参照されたい。

津のプリンター部品製造企業 (pp. 137-68), 大連のLPB用カートリッジ製造企業 (pp. 171-200), 深圳のオーディオ機器製造企業 (pp. 331-56) もこのタイプに含まれると考えられる。

天津の電子楽器製造企業は合弁企業であるが、「製品技術と生産技術を日本本社に依存し、その代価として、売上高の3%に相当するロイヤリティを支払っている」(p. 107)。新製品立ち上げ時には日本人出向者が短期派遣されるが、その際「金型のメンテナンス、プラスチック成形加工、表面処理」の技術だけでなく、「組立ラインの編成、品質管理など生産管理全般」(p. 113)についての技術指導も行っている。また「作業標準は日本本社で作成し…アレンジしているが、『仕事を体系化する』ところに馴れていないこともあって、現場の仕事をまとめて作業標準に反映するところまでは期待できないようである」(p. 116)。こうして日本人出向者を媒介として、生産技術とともに日本本社の管理基準が導入され、「品質チェックや実績チェックなどについては日常的に厳しく指導していることもあって『ある程度満足』の水準に達している」(p. 119)と日本人出向者に評価されている。しかしながら、作業標準・作業方法の決定、変更、機械設備の改良、部下に対する教育訓練など問題解決型業務については評価が低い (p. 120)。いいかえれば日本からもちこんだ管理基準を守ることにとどまり、それ以上は現状では難しい。

プリンター部品製造企業では、「作業標準は日本本社のものを中国語に翻訳したものを基本としており、日本のやり方を基本にしながら現地へのアレンジを試みている。その例としてはQC工程表、日常管理項目などを作業標準に置き換えたり、品質管理に関するノウハウを作業標準に書き込んだりしていることなどが挙げられる」(pp. 151-52)。こうした管理ノウハウの移植の担い手は日本人出向者であるが、彼らの指導方針は「日本企業と中国企業の間における仕事のやり方の違いを認めたいうえで、(日本本社…引用者)独自の管理体制の定着を目標とする」(p. 147)ことであるが、にもかかわらず、「現在のところ日本企業の管理方式にはついていけないというのが現地従業員の本音のようである」(p. 150)。とはいえ、日本人出向者の評価によると、品質、生産性とも日本と比較してやや劣るだけであり、また、現場管理についても、作業計画、材料部品手配などの事前準備、機械設備のチェック、品質チェック、実績のチェックなどの事後チェックについての評価はさほど低くはない。他方、作業標準の作成・変更、機械設備改良、部下の教育訓練などの問題解決型業務についての評価が低い (pp. 157-59)。ここでも日本から持ち込んだ厳しい管理基準の遵守が現状の課題であり、それ以上のことは難しい。

大連のLPB用カートリッジ製造企業は日本本社100%出資企業であり、当然、製品技術も生産技術も日本本社から導入されたと思われる。事実、新製品の導入の際には、一般労働者、管理監督者が選抜されて日本本社工場に派遣されて実地訓練によるOJTが行われている (p. 178)。明確に論じられているわけではないが、製品技術、生産技術とともに日本本社の管理基準もまた導入されたと考えてよいであろう。だが、現場管理の現状では、作業計画、材料部品手配、実績チェックについての評価はある程度高いが、機械設備チェック、品質チェックは低く、まだ日本式の管理基準の遵守が徹底できていないこと、さらに作業標準の作成・変更、機械設備改良、部下に対する教育訓練についての評価も低い (pp. 182-84)。要するに、上記の二つの企業と同様に、日本から持ち込んだ管理基準の遵守が課題であり、とはいえ、まだその途上にあるといつてよい。

深圳のオーディオ機器製造企業は中国国有企業との合弁企業であるが、主要製品の製品技術、生産技術は日本から導入されており、管理基準についても同様である。工場における「職場編成や仕事の割付けは基本的には日本工場のそれに基づき行われ、作業標準マニュアルは日本で使用されているものを中国語に翻訳し、中国側の事情を考慮に入れたうえで作り直したものである」(p. 343)。各職位の「作業時間数を計算し、仕事の量と責務を合理的に配置することによって、全体のバランスがとれている」(p. 344)。要するに、職務編成にあたっては、作業研究を行い、ライン・バランスがとれるように単位作業を組み合わせたということであろう。品質管理においても「月に数回ほど品質分析会を開催し、品質上の問題点を出し合って解決策を探る。品質管理に対する全員の意識を高めようとしている。各生産ラインが毎日提出する品質統計表は7~8種類を数える。」「品質が低下し、不良品を多く出したポジションには色つきの札をつける」(p. 345)。ただ、ここで品質分析会に現場監督者である組長、班長が出席するのかわからない。また、品質統計表がどのようなもので、誰が提出の責任を負うのかもわからない。こうした努力にもかかわらず、品質管理、生産性に対する日本企業の評価は厳しい。すなわち、「工程内不良率については日本を100とすれば、…130と悪く」「労働生産性も日本の70%にすぎない」(p. 346)。こうした評価がどの程度正確かわからないが、日本人出向者の目からみれば、日本の管理基準をいかにクリアするかというレベルにとどまっている。

品質、作業標準、納期などに関する日本流の厳しい管理基準を守っていくために、これらの企業ではどのような賃金管理を行っているのだろうか。

楽器製造企業の賃金体系は次のようになっている (pp. 129-33)。月例賃金は固定給80%と諸手当・成果給20%からなり、他に、賞与が1年に2回、1月と7月に支給される。賞与額は「賃金の4カ月分」(p. 130)である¹³。この企業では「毎月全員を対象に能率、品質への貢献、勤務態度などを評価し、職級別にABCの3等級でランクづけする」(p. 131)という査定制度を導入している。ここで職級とは、製造現場でいえば、職長、組長、指導員2級、指導員1級、現場作業員3級、現場作業員2級、現場作業員1級のことである。一つの職級ごとにA、Cの査定を受ける労働者が、それぞれ、当該職級全体の労働者の15~20%になるように評価が行われる。また能率は毎月の生産高で、品質は不良率で測定される。ここでの特徴は、毎月、査定が行われること、その尺度が生産高、不良率などの数値であること、査定がそれらの指標についての相対評価に基づくことである。こうした査定が可能となる前提には、前述した牡丹電子のように、個人別に生産高、不良率がチェックできることがあるだろうが、不良率はともかく、生産高のチェックは、これも牡丹電子と同様に、標準生産高と実績生産高との比較で行われるのであろう。いいかえれば、量と質に関し定められた管理基準どおりに生産できているかが基礎になる。その成果の相対評価を毎月行い、毎月の賃金に反映させるというのである。査定結果が月によって変動することは十分にありうるから、量と質に関する管理基準の遵守を促すインセンティブが常に与えられていることになる。もともと、査定結果が「給与(プラスマイナス10%の差)」(p. 131)に反映されるとはいえ、固定給に反映されるのか、成果給に反映されるのか

13 ただし、この4カ月という数字が1月と7月分を合計したものであるのか、そして賃金が月例賃金を指すのか、固定給を指すのかなどはわからない。

は、このケース・レコードをみる限りではわからない。だが、それが賞与、職級上の昇格などに反映されるということからすると、インセンティブの機能は十分あるように思える。事実「このような査定の仕組みは生産現場の正社員に対して大きなインセンティブになっていることもあって、正社員のモラルは高い」(p. 131) のである。

こうした管理基準と直接リンクした、短期的インセンティブ・システムを持つ日系企業は今野他(1996)にあげられた事例の中では珍しい事例である。同じく、厳しい管理基準を持ち込み、その定着を図ろうとしているプリンター部品製造企業では、月例賃金は固定給、変動給および諸手当(物価手当、食事手当、皆勤手当、時間外手当、職務手当、資格手当など)からなっている(p. 162)。固定給と変動給の平均的な比率が7:3であることは論じられているが、諸手当が月例賃金の中でどの程度の比重を占めるのか、さらに固定給および変動給がどのように決められるのかは、わからない。賞与は「年2回6月と12月に支給される。その支給額は次のように個人別に違う。まず個人別に5ランクの評定…をつけて、正規分布を描くように調整する。その評定結果に基づいて、基本給の最高4.5カ月分から最低3.5カ月分まで1カ月分の格差をつけている」(p. 163)。平均が4カ月分だとすると、±12.5%の格差をつけていることになる。査定は月例賃金などについても行われているようだが、その詳細はわからない。また「査定制度における評価項目については日本本社のもをそのまま取り入れている」(p. 164)とあるが、ここでもその詳細は不明である。いずれにしろ、賞与支給に際して、一般労働者を5段階にわけ、最大格差を25%としているのであるから、年収ベースでは比較格的差をつけるような管理をしているとみてよいであろう。

LPB用カートリッジ製造企業では次のようである(pp. 191-96)。一般労働者の月例賃金は、基準内賃金と諸手当とから構成され、基準内賃金は基本給(50%)、生活手当(25%)、奨励給(25%)からなり、諸手当は役職手当、食事補助、家族手当、通勤手当、残業手当、暖房手当、特殊作業手当などがある。このうち、奨励給は勤怠状況によって決められる。勤怠状況とは具体的には出勤率だと考えられるから、これ自身、さほどインセンティブをもっているとは思えず、また生活手当がどのように決められるかはわからないが、名称からすれば、インセンティブをもつような賃金項目とは考えられない。基本給は基準内賃金の50%を占め、職能資格制度を基礎に決定される賃金である。ここでいう職能資格制度とは「新入社員から部長職までが10等級で区分され、各等級ごとに仕事の内容と必要な能力が日本のそれよりかなり詳細に明記されている」というものであり、基本給は、「この各等級に、年齢や勤続年数などが加味されて決められる。同一階層の中でも等級別に賃金水準のばらつきが大きく、例えば、リーダー層の場合、等級別に最低500元から700元までの格差がある」(p. 192)。基本給が比較的ばらついていることはわかるが、それが、何によるのかははっきりとはわからない。基本給に対し査定が行われているかどうかは論じられていないが、基本給のばらつきは、いずれにしろ、次のような意味で労働者の実績あるいは能力の差を反映しているように思われる。もし、ばらつきが査定結果を反映しているのであれば、いうまでもないことであろう。他方、基本給のばらつきが年齢や勤続年数のばらつきを反映しているのであれば、同一等級内に年齢、勤続年数の異なる労働者が格付けされていることを意味し、それは、等級上の昇格および昇進が、年齢や勤続年数によらずに行われていることを意味する。

賞与は平均何ヶ月程度支給されるのかはわからないが、労働者に対し、仕事の成果、勤務態度、勤怠などに関する査定を行い、その結果、労働者を5段階に分けて、±50%の格差をもって支給することになっている。まさに「査定結果が賞与などに反映される幅が本社に比べて大きく、信賞必罰的な性格が強い」(p. 195)。こうして、この企業でも基本給あるいは昇級・昇進のスピード、賞与額に格差を設けて、インセンティブを与えていると考えられる。

深圳のオーディオ機器製造企業の賃金体系は、月例賃金が固定給(30%)、能力給(70%)からなる。それに賞与があるようである。ただ、固定給の決定方式はわからず、能力給には「『定額超過奨』『出勤奨』『品質奨』などの奨励アイテムが設けられ、従業員の勤務態度、生産能力などを賃金に反映するようにしている」(p. 350)。どのくらいの比重を占めるかはわからないが、労働者個人毎の生産目標と実績の比較、および不良率に応じて、金額が左右される部分が能力給の中にあるということであろう。さらに、日本本社と同様の査定制度が設けられているが、その具体的内容、利用方法については論じられていない。

以上を要するに、この4つの企業では、日本本社から導入された品質、作業標準、納期などに関する厳しい管理基準をいかに遵守するかが、現場管理の最重点課題であり、労働者にそうした基準をらせるための一つの手段として、賃金制度に、短期的に、比較格的差のつくインセンティブ・システムを盛り込んでいる。その典型が楽器製造企業であり、毎月、量と質という管理基準の個人別達成度を尺度とした相対評価を行い、それにもとづき、月例賃金の一部および賞与に格差をつけている。特に月例賃金は毎月の査定結果により変動するほどである。これに比べれば、他の3企業のインセンティブは比較的弱い。プリンター部品製造企業でも年収ベースでは比較格的差がつくような制度、LPB用カートリッジ製造企業では毎月の基本給に格差をつけ、特に賞与に大きな差をつける制度、オーディオ機器製造企業では、月例賃金の70%を占める能力給にそうした量および質の個人別の実績を反映させる制度を設けている。

前2社は同じ天津で操業し、中国国内市場をターゲットとした合弁企業であり、また深圳の企業は中国国内市場をターゲットとした合弁企業、LPB用カートリッジ製造企業は大連で操業し、輸出専用拠点とした日本資本100%であり、所有形態や市場戦略からこのタイプを説明することは難しい。

5. 3 現場管理体制の確立とゆるやかなインセンティブ

この類型は、第二類型から進んで、現場管理体制がある程度確立し、管理業務を担える現場監督者を内部で育てるためにIE、QCなどの管理技術教育を積極的に行い、他方で、整いつつある管理体制のもとで、短期的なインセンティブによらずに労働者の意欲向上を図ろうとしているタイプである。これに属するのは、今野他(1996)では、天津の自動車用ワイヤーハーネス製造企業(pp. 81-106)、大連の電機部品製造企業(カラーテレビ用偏向ヨーク、印刷ユニットなど)(pp. 227-47)である。

天津のワイヤーハーネス製造企業では、現場管理に関して、作業計画、材料部品手配、機械設備の改良、機械設備のチェック、実績チェックなどで「やや満足」という日本人出向者の評価を得ており、さらに作業標準・作業方法の決定、変更、品質チェックでは「満足」という評価を得ており、かなり高い水準に達しているといつてよい(p. 93)。この企業は日本資本100%の企業であり、製品技術、生産技術ともに日本本社のものが移植され、と同時に管理基準も国際標準のものが導入されている。

そうした中での高い評価は、1988年の操業以来の日本人出向者による教育、さらに1992年における自社工場の立ち上げと、94年からの拡張の際に、「幹部候補生や中堅幹部クラスを日本の工場に派遣し、4S運動やQC活動などを通じて、品質・コスト・納期の厳しさなどを実地体験させると同時に、日本人出向者が現場で率先してやってみせながら、指導にあたるなど、生産体制の安定化に不可欠なキーパーソンを育成するところに力を入れてきた」(p. 82) 努力が実を結んだことの現れである。現在では、各班ごとに「生産計画と実績、目標達成度、各検査工程（前・中・後）の目標達成値などを記録し、図表（SPS能力表、不良流出記録など）にして、現場に張り付けるようにすることで、班別の競争を促している」「その他、各生産ライン別に製品番号、目標、設定時間、構成人員、進捗度などが図表になって張り付けられている」(pp. 89-90)。例えば、生産高を一定時間ごとに個人別、班別に記録し、目標との乖離がある場合に、それが材料不足によるのか、機械故障によるのかなどの原因を記入する箇所も図表にはあり、班長自らが原因探求をすることが求められている¹⁴。つまり、品質、時間、生産量などについての、目標値を提示し、それをいかにクリアするかの責任の一端を班長に委ねているのである。しかも、ここで注意すべきは、こうした日々の管理それ自体が、金銭的インセンティブと直接結びついていないことである。

大連の電機部品製造企業もまた、製品技術、生産技術を日本本社に依存し、管理基準も同様に導入しているように思える。現場の末端監督者である作業長の主な仕事は「設備部品の補修、工程管理、現場作業員の労務管理、技術指導、作業標準の作成と教育などである」(p. 233)。作業標準マニュアルは、日本人出向者との作業長が中心となって作成している。この企業で特徴的なのは、現場の労働者個人に対する作業指示と、各人の責任を文書化し、明確にするという手法を採用していることである。たとえば、「一つのラインで人、方法、部品、設備、作業内容別に変化が生じた場合、その変化の内容と個人別の対応方法を文書化し、個人別の仕事と責任を明確にすることによって、異常や変化への対応を中心に、現場管理の効率化を図るためのものである」(pp. 233-34)。ここで注意すべきは、文書化や明確化それ自体ではない。むしろ、そうした対応を現場の労働者個人が行うよう管理する体制ができていいることが重要である。さらに、「…作業速度、作業の正確度、検査能力、部品の確認などの四つの側面から、個人別能力を測定し、能力向上の方向を確認できるようにした」技能習熟マップがあり、さらに「毎日個人別質量錯誤表（不良率のチェック）」もある (p. 234)。ここでもやはり、作業の習熟度をチェックするのは現場の末端監督者である作業長の役割であり、彼が現場の労働者個人の能力を判定し、その能力向上の方向を指示するという体制ができていいることが重要である。以上のように、この企業においても、作業長をキーマンとした現場管理体制が整っているとみられる。そして、ここでも留意すべきことは、整った管理体制のもとで、各労働者が文書化され、明確化された職責を果たすことは当然のことであり、それに対する直接的な金銭的インセンティブがないことである。

次に、この2社の教育訓練、賃金管理をみてみよう。天津の自動車用ワイヤーハーネス製造企業では、1992年現在で「現在生産工程のリードタイムは1～2時間ほどを推移しているが、今後0に近い

水準まで短縮することを目指して、工程改善への現地従業員側の自主的参加を制度化することも試みられている。現在導入段階で、現場での改善活動を試験的にやらせているが、現地従業員側の参加度はいま一つであるという」(p. 89) 状況であったが、1996年時点では、現場労働者9名からなる改善チームを編成し、IEを勉強させて、ムダを探し改善するというプロジェクトが開始されており、また、班長、組長に対しても日本能率協会のコンサルタントが初歩のIE教育を行っていた¹⁵。班長、組長にたいする管理技術教育が行われていることに注意すべきであろう。大連の電機部品製造企業では「新入社員教育から語学研修、外部での特殊資格取得教育、管理監督者候補教育、幹部監督者教育まで、各レベルごとの教育内容を明確にした社員教育体系が設けられている」(pp. 244-45) とあるが、その具体的内容についてはわからない。監督候補者教育でIEなどの管理技術教育が行われているかもしれないが、わからない。

自動車用ワイヤーハーネス製造企業の賃金体系は次のようである (pp. 100-2)。基本給60%と諸手当40%とからなり、諸手当は通常の企業とは異なり、食費、交通費物価手当、資格手当、役職手当、語学手当などの他に、品質奨励金、生産奨励金も含まれている。基本給は「学歴と勤続年数を考慮して決定する」(p. 100)。品質奨励金は自動車メーカーのクレームが「0件の場合70元から、0.1～1件の場合50元、1～2件の場合30元のように」支給され、生産奨励金は「目標を100%達成した場合100元、95%達成した場合90元が支給される」(p. 106)。このようにしてみると、基本給の決定に関しては査定之余地がなく、月例賃金の40%を占める諸手当の中のある部分が生産性と品質にリンクして変動する。ただ、品質奨励金、生産奨励金が労働者個人にいかに配分されるのかはわからない。100元あるいは50元や30元は、集団で分配するには少額すぎるから、おそらくは、条件を満たした場合に労働者一人あたりに100元、50元、30元が分配されると考えた方がよいであろう。もしこの推論にして正しいとするならば次のことがいえる。品質奨励金は自動車メーカー納入時の不良率を基礎とするから、それは当該部品の生産、検査に関わったすべての班に平等に支給されるはずである。生産奨励金は生産目標の達成度とリンクするから、班ごとに支給することもできるし、あるいは工場全体の生産目標をいかに達成したかという観点からみれば、当該部品生産に携わったすべての班に平等に支給することもありうる。事実は「…生産目標に対しては班長の責任体制がとられているが、その成果（目標値の達成度）をすぐ賃金に反映する」ことではなく、「工場全体の成果（目標値の達成度）を重視する」(p. 101)。要するに、品質や生産量の実績は労働者個人の賃金と直接結びついていないようである。

もちろん、査定制度があり、その結果は賞与の算定に用いられる。賞与は月例賃金総額に稼働率と査定結果をかけ、業績を勘案して算定される。査定に関しては、労働者の実績と成果を上司が評価し、予め定められた比率でそれぞれをA、B、Cの三ランクに格付けするという制度が導入されている。だが、実際には、あまり厳密にこの方式が守られていないようであり、「職場別、個人別の競争を促すよりは、工場全体の成果（目標値の達成度）を重視する線で査定が行われている」(p. 101)。

大連の電機部品製造企業では、月例賃金は本給、職務給、勤続給、役職手当、諸手当（食事補助と

14 私自身のヒヤリングによる（1996年3月27日）。

15 私自身のヒヤリングによる（1996年3月27日）。

住宅補助で全員同額の95元)からなる。これらのうち、勤続給、役職手当、諸手当には査定の入る余地はない。本給、職務給がどのように定まるのかはわからないが、どちらか一方、あるいは両方に査定がはいっているようである。査定制度がどのようなものであるのかはわからないが、上述したように、「…作業速度、作業の正確度、検査能力、部品の確認などの四つの側面から、個人別能力を測定し、能力向上の方向を確認できるようにした」技能習熟マップがあり、さらに「毎日個人別質量錯誤表(不良率のチェック)」(p. 234)があるところからみると、能力および実績評価は比較的容易に行えるように思える。だが、「一般ワーカーからは『10元でもいいから細かい差をつけてほしい』という要望が出されている」(p. 243)ところを見ると、そうした労働者個人の評価は直線的に査定へと結びついていないようである。事実、「現在、どこまで格差を広げるのがいいのか、また従業員側の納得が得られるような公平で客観的な評価がどこまでできるのが賃金政策において主要課題になっている」(p. 243)。賞与は年1回1月に月例賃金の2カ月分が支給される。賞与の決定にあたっては、「基本的に日本本社のものでほとんど同様であるが、…出勤率が評価項目に入っているところが違い、(pp. 242-43)個人別に±20%の差がつくように支給される。だが、個人別格差に、労働者個人の業績と能力が関係してくるのかどうかはわからない。

以上、2つの企業では、現場管理体制がある程度確立し、現場の末端監督者が品質、時間、生産量などに関する管理責任の一端を負い、労働者を指導、指揮していく仕組みができあがっている。そうした監督者に対し、自動車用ワイヤーハーネス製造企業でみられるように、IEなどの管理技術教育に積極的である。だが、興味深いことに、しっかりと現場管理は、短期的な金銭的インセンティブとは直接的につながっていないように思える。労働者個人の詳細な実績、能力などに関する数値データが、他の事例に比べれば、利用可能であるにもかかわらず、それは、直接、賃金管理にいかされていないようである。

これらの企業は日本資本100%であり、しかも輸出に特化している。所有形態、市場戦略は同じであるが、だが、同じ所有形態、市場戦略であっても、別のタイプの企業もあるから、それらがこのタイプを生み出す主要要因であるとはいえない。

5. 4 低賃金臨時工の活用

この類型は、1年契約の契約工＝臨時工を大量に雇用し、低賃金による労務費削減効果を積極的に活用する企業であって、国有企業の中の「契約工の戦略的活用」タイプと似ている。今野他(1996)では、珠海の電線製造企業(pp. 251-78)と深圳のブラウン管製造企業(pp. 279-91)がこれにあたる。

珠海の電線製造企業では1995年7月現在の中国人従業員数が468名、うち、製造部門が350名であり、その多くが1年契約の臨時工である。1年契約の臨時工を大量に雇用しているのは、この企業の雇用戦略に基づくというよりも、この地域の労働市場の状況と地方政府の政策の結果であるといえる。つまり、珠海市近辺の労働市場が逼迫し、特に、製造業を希望する都市若年労働者が少ないことなどから、地方政府が、外資系企業に対して、市外から流入する臨時戸籍の労働者を雇用契約1年で雇用するよう方針を定めたことが基礎にある。他方、結果として、「短期臨時工の採用は低賃金、コスト減につながるから同社は、市政府の雇用政策をむしろ歓迎している。…同社の作業はコンベアに

よる単純作業であり、技術習得はそれほど難しくない」(p. 264)。こうして現場労働者のほとんどは、若年女子の出稼ぎ農民となった。なお、製造部門には都市戸籍を持つ契約工、通常1～3年の雇用契約を結ぶが、実態的には固定工に近いようである。

深圳のブラウン管製造企業でも、1994年6月現在で従業員総数2,556名のうち、幹部が244名(9.5%)、固定工および契約工が428名(18.3%)であるのに対し、1年契約の臨時工は1,884名(73.7%)と大半を占める。臨時工の大量採用の背景は、上記の電線製造企業と同様である。ただ、この企業は合併企業であり、合併先から派遣された労働者は固定工として残り、また1991年以降採用された都市戸籍を持つ労働者が契約工として存在している。

電線製造企業の賃金体系は次のようである(pp. 269-71)。月例賃金は基本給、職能給、勤続給等、諸手当からなり、このほかに年2回の賞与がある。このうち基本給は固定給で、労働者の場合560元である。「職能給は勤務内容および能力によって定められる」(p. 270)とあるが、具体的にはわからない。勤続給は1年目が50元、2～3年目が100元、3年目以上が130元と勤続年数に応じて一律に支給される。月例賃金には実績と関係する賃金項目はさほどない。インセンティブとして大きいのは、賞与である。生産ラインでは、「生産の進捗具合と不良品の管理は個人別に行われ、それをチェックする検査員が配置されている」(p. 259)。そして「各人が出した不良品が欠点として個人欠点表に記入」され、「欠点率に応じてボーナスから差し引かれていくのである」(p. 274)。その結果、格差は0.5～1.5カ月まで広がる。

ブラウン管製造企業では、労働者の賃金は、雇用契約の種類によって大きく異なる。つまり「固定工と労働契約工の平均月給は600元程度で労務工(ここでいう1年契約の臨時工のこと…引用者)は1年未満が多いため、450元となっている」「…製造部門のワーカーは同内容の仕事をしていても固定工、契約工、労務工とでは全く違った賃金が支払われる」(p. 323)。

以上、労働市場の状況により、結果として採用せざるをえなかった1年契約の臨時工を、これらの企業は労務費削減のために積極的に活用している。この点は、ブラウン管製造企業ではっきりと示される。また電線製造企業では不良率の蓄積と賞与を密接にリンクすることによって、生産性の向上をねらっている。

5. 5 小括

以上、今野他(1996)に紹介された日系企業の事例の検討を通して、その類型化を試みた。第一に、手作業、緩やかな作業管理という条件のもとで、労働意欲を高め、生産性を向上させるために、集団および個人に対し能率給というインセンティブを与えているタイプがあった。第二に、日本本社から導入された品質、作業標準、納期などに関する厳しい管理基準を遵守することを現場管理の最重点課題とし、労働者にそうした基準を守らせるための一つの手段として、賃金制度に、短期的に比較的格差のつくインセンティブ・システムを盛り込んでいるタイプがあった。典型的には、毎月、量と質という管理基準の個人別達成度を尺度とした相対評価を行い、それにもとづき、月例賃金の一部および賞与に格差をつけている事例があった。第三に、現場管理体制がある程度確立し、現場の末端監督者が品質、時間、生産量などに関する管理責任の一端を負い、労働者を指導、指揮していく仕組みができあがっているタイプがあった。そうした事例では、監督者に対し、自動車用ワイヤーハーネス製造

企業でみられるように、IE などの管理技術教育に積極的である。だが、興味深いことに、賃金制度においては、短期的な生産と直接に結びつく金銭的インセンティブはさほど強くない。ゆるやかなインセンティブにとどまる。第四に、低賃金臨時工を大量に採用し、それによって労務費削減を図ろうとしているタイプがあった。

むろん、こうした類型化は網羅的でもないし、また同じ類型に属するものがすべて同じというわけでもない。たとえば、第二の類型にもインセンティブの強さにバラエティがあるし、また大連の自動車用アンテナ製造企業 (pp. 201-26) のように、厳しい管理基準の遵守を図ろうとする一方でゆるやかなインセンティブ・システムを持つ企業もある。今後、さらに研究すべき課題であり続けるといってよい。だが、これらの日系企業の労務管理の諸類型が、中国国有企業の諸類型と似ていることには注意しておいてよい。これまでに調べた諸研究による限り、「現場管理体制の確立とゆるやかなインセンティブ」と名づけた類型だけが日系企業に独自である。では、天津に進出した日系企業の労務管理は、これらの諸類型にあてはまるのだろうか。

6. 天津進出の日系企業

6. 1 電池製造企業¹⁶

6. 1. 1 沿革

この企業は台湾で操業する電池製造企業の100%出資企業であり、1996年現在、資本金1,760万 US ドル、従業員数850名を擁している。この企業を日系進出企業としてとりあげるのは、そもそも、台湾にある電池企業が、1986年に日本企業と台湾企業が共同出資してできた企業だからである。設立当初の出資比率は、日本の電池メーカーが50%、台湾のコングロマリット企業が50%であり、製品技術および生産技術は日本企業が責任をもっていた。

このコングロマリット企業はラーメン、飼料、油など多数の子会社を持っているが、グループとして中国大陸進出を決め、日本の電池メーカーにも大陸進出を強く誘い、日本側の同意をまけて、この日台電池合併企業の100%出資の企業が1992年に天津に設立されたのである。その後、1994年の暮れに、台湾コングロマリット企業のトップから、台湾の合併企業の出資比率変更の話が持ち出される。食品、飼料などグループとして手がけている事業と電池事業がかけ離れすぎているというのが、一つの理由であった。これに対し、日本の電池メーカーも急速な円高によって、日本国内で製造して輸出するのでは採算がとれなくなると判断し、積極的に海外に進出することを決めた。こうして、1995年に、日本企業はコングロマリットの所有していた株式の一部を購入し、1995年には台湾合併企業の出資比率は50%：50%から、日本の電池メーカー80%、台湾のコングロマリット企業20%へとかわる。

ここでとりあげる天津で操業する電池製造企業は、依然として台湾の合併企業の100%出資企業に変わりはないが、親企業である日台合併企業への出資比率が変わったために、実質的には、より日系の比重が高まった。

6. 1. 2 設備投資

中国進出する際には、機械設備は日本と台湾から輸入した。台湾から輸入した機械設備の方がやや多い。設備部品、環境設備は中国国内から購入した。主要機械設備とその購入元は表2のとおりである。

表2 主要機械設備名 購入元 (国、地域および企業)

格子鋳造機	台湾
鉛粉機	台湾
Cast on Strap Machine (COS 機)	日本
伊研式 BM (鉛粉) 機	日本

ラインは台湾の合併企業と同じものを導入している。機械設備の設計、製造、据え付けは台湾の会社が行い、設備導入は90%以上が台湾人が担当した。天津のこの企業のラインは、日本本社の電池ラインとはかなり異なる。日本では賃金が高いため、徹底的に自動化されているが、中国ではさほど自動化が進んでいない。たとえば日本では4、5人で担当するラインを、天津では22人でやっている。ただ製品は同じである。創業時を含め、設備投資額の推移をみると表3のとおりである。

表3 最近4年間における設備投資額の推移 (US\$)

1993	1994	1995	1996
600万	500万	500万	100万

台湾で操業する合併企業の生産能力は変わらないが、天津の進出企業では1995年に生産能力を倍増したので、能力は台湾合併企業より10%多くなった。

6. 1. 3 事業の概要

主要事業内容は、自動車用電池、オートバイ用電池、密閉の小型電池の製造、販売である。自動車用電池は、エンジン稼働、自動車に使われているコンピュータ、ワイパー、クラクションなどの電源として利用される。オートバイ用電池は、エンジン稼働時に使われる。密閉の小型電池は、電解液が逃げないように密閉したものである。コンピュータのバックアップ電源、おもちゃの電源などに利用される。オートバイにも利用されることもある。なお小型の密閉電池を PE といい、オートバイ用の密閉電池を GT という。各製品別の生産能力は、自動車用の電池 (20種類) が10万個/月、オートバイ用電池 (16種類) が25万個/月、オートバイ用の密閉電池=GT (16種類) が15万個/月、小型の密閉電池 (何種類あるのかは不明) =PE が30万個/月となっている。これらの主要製品の売上高および出荷先売上高は表4、総売上高の推移は表5のとおりである。

表4 出荷先別売上高 (1996. 7 現在)

製品名	総売上高 (元)	国内市場	輸出向け	(主要輸出先)
4 輪用電池	7,462,738	57%	43%	オーストリア
2 輪用電池	6,404,281	83%	17%	アメリカ
2 輪用 GT	1,317,905	100%		
PE	1,244,324	1%	99%	香港

16 この事例は、日本人顧問および台湾人副総経理に対するヒヤリングに基づいている (1996年8月28、29日)。

表5 最近における総売上高の推移 (元)

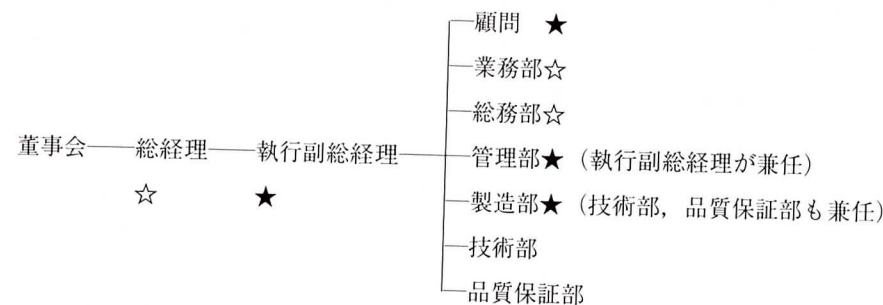
1993	1994	1995	1996
4000万	9000万	1億8000万	3億2000万

中国進出にあたって、天津政府は認可条件として当初、総売上に占める輸出の比率を70%、中国国内のそれを30%とすることという条件を提示したが、交渉の結果、輸出50%、国内50%になった。にもかかわらず、表4でみてわかるように、現在でも金額ベースで輸出30%、国内70%であり、中国国内市場の比重が高い。総売上は順調に伸びており、この4年間で、8倍にもなっている。

6. 1. 4 経営管理組織

経営管理組織は図1のようになっており、董事会が最高決議機関である。

図1 電池製造企業の経営管理組織



注) ☆は総経理あるいは担当副総経理が台湾人であること、★は日本人であることを示す。

董事会は7人からなり、日本人が4人、台湾人が3人となっている。董事長には日本人が就いている。執行機関のトップである総経理には台湾人が就いており、その下に、日本人の執行副総経理がいる。この他の役員として、技術顧問の日本人が1人、台湾人の副総経理が2人、日本人の副総経理が1人いる。台湾人副総経理2人は、営業関係を担当する業務部と人事総務関係の総務部を担当している。台湾人が労務管理を担当していることに注意しておこう。

技術顧問を除く日本人役員2人は、それぞれ、執行副総経理が財務、購買を担当する管理部を受け持ち、もう1人の副総経理が製造部、技術部、品質保証部という製造全般の責任を負っている。このほかに、日本人、台湾人の出向社員が各部門にいる。業務部には3人の台湾人出向社員、総務部、管理部にそれぞれ台湾人出向社員1人がおり、製造部には日本人出向社員1人(ただし技術部も兼任)、台湾人出向社員3人、技術部には日本人、台湾人の出向社員がそれぞれ1人いる。経営管理組織は、この企業が日本と台湾の合併企業の子会社であることを明確に表している。役員を含む、台湾人および日本人の出向社員の人数の推移は、表6にある。

表6 出向社員数の推移

1992	1993	1994	1995	1996
10	13	15	15	18

この他に、技術指導、作業指導で、日本本社から日本人が約1ヶ月の期間で毎年4、5人出張して

くる。ちょうど工場見学の際に、吹き付け工程(後述)で、基準値オーバー=乾燥不足による不良が多く、出張している日本人の班長、組長クラスが、中国人の班長、組長に指導を行っていた。

建設期間もいれて創業から5年とまだ期間が短いこと、また中国企業との合併でもないということもあって、中国人は経営上層部にはまだいない。中国人の最上位は現在のところ課長クラスであり、その下の組長、班長は中国人労働者で占められているが、部長層以上は、これまでみたように、日本人と台湾人が占めている。

6. 1. 5 生産管理

この企業は電池の製造を主要事業としており、機械設備は台湾から導入している。それと共に、作業標準も台湾からもってきて、応用している。作業標準どおりに作業をやってくれるかどうかのポイントになる。電池製造で、最も重要なのは極板である。極板製造は次の順序で行われる。①鉛を鋳型に流し込んで鋳造する。これを骨という。②活動物資(鉛の粉と硫酸)を練って、かた土(粘土のようなもの)を作る。これを骨に機械で吹き付ける。③吹き付けたものを乾かして、極板ができあがる。その後、この極板に部品を組み付けて電池ができあがる。

このプロセスで重要なことは作業標準を守るかどうかである。天津のこの企業の総合不良率は5%、台湾にある合併企業の不良率1.5%の3倍である。不良率の高さの原因は、一つには、労働者が作業標準を遵守しないことである。技術員や監督者が監視していると、作業標準を守るが、目を離すととなかなか守られない。二つには、上記の重要な工程における技能がまだ低いという問題もある。これらのため、重要な工程は夜勤ではやらないことにしている。

こうした状況においては、作業を監視、監督する技術員、監督者の役割が重要になるが、しかし、教育をしても、ある程度金が貯まると国に帰るなど、人材不足に悩んでいる。管理水準を上げるために、作業標準を写真、図で表示して作業工程のそばにおくというような方法を考えてはいるが、まだ本格的にはなっていない。また総合的品質管理(CWQC)を導入しようとしたけれども、結局、あきらめざるを得なかった¹⁷。

したがって、さしあたり充実すべきは、検査工程になる。検査については、工程内検査で、一つのラインに従事する22人に4、5人検査員を配置している。この配置は台湾にある合併企業と同じである。この検査員の質をいかに向上させるかも課題となっている。

他方で、品質管理スタッフによる抜き取り検査も行っている。

6. 1. 6 従業員構成と採用

従業員総数は1996年現在で約850人(幹部、出向社員を含めて)である。

17 ただ工場見学の際に、工場内部は整頓され、非常にきれいだという印象をもった。台湾人の副総経理へのインタビューによると、ここまでするのに、2年間かかったそうである。たとえば床につばをはかない、ゴミが落ちていたら副総経理自らが捨てて手本をみせる、散らかっていたらすぐに責任者を呼んで、これはどうなっているのかと注意をする等、日々の努力の積み重ねの結果だという。

表7 従業員総数の推移

	1992	1993	1994	1995	1996
総計	60	380	590	1,050	850
男子	40	200	370	690	610
女子	20	180	220	360	240

その推移は表7でみることができるが、1995年までは順調に従業員総数は増加していたが、今年になって200人ほど減少している。減少した労働者の多くは女子である。

男女比は3:1であり、ここ2年間で女子は相対的、絶対的に減っている。

中国人の一般労働者は670人で、うち668人が契約工、2人が臨時工で、固定工はゼロである。この他に、中国人の技術者、管理職がいる。中国人従業員の平均年齢は26歳、平均勤続年数は2年であり、離職率は1995年度で5%である。

労働者、技術者、管理者を採用する場合には、天津の経済開発区の人事労働局へ申請する。その後、新聞に募集広告を出して募集する。応募者に対しては筆記試験と面接試験を行う。筆記試験は基礎科目（中国語能力、IQ）、技術者、管理者の場合はこれに英語を加える。面接試験では、労働者の場合、体の丈夫さ、以前の仕事の経験、志望理由・目的、企業への希望をたずねた上で選ぶ。技術者、管理者の場合は、知識面、専門知識、希望などをたずね、選抜する。担当するのは総務部人事課である。面接は、人事課と関連部署のリーダーが行う。採用が決定したら労働契約書を取り交わす。これは天津の開発区のフォーマットに、この企業が独自の条項を加味したものである。

雇用契約期間は1年間である。ただ、技術者、管理者の場合は、雇用契約期間を3年間にすることを計画中である。雇用契約の更新は行われている。

6. 1. 7 賃金管理

労働者の平均賃金は810元、技術者が1,300～1,400元、管理者は2,000元となっている。賃金総額は1996年7月現在で676,000元である。

ベースアップは天津市政府統計局が毎年発表する物価指数を参考に行っている。ちなみに1994年度は天津市政府統計局の物価指数は27%アップであったが、この企業は80%あげた。これは開発区の物価水準が市内より高いということと、1993年度の賃金水準が低かったためである。

賃金体系は、基本給（物価手当を含む。その意味については後述する）、役職手当、その他の諸手当、および、交通費、食事代、寮の部屋代などの福利厚生部分がある。福利厚生の負担部分を含め、基本給が月例賃金の60～70%を占める。役職手当は班長、組長手当が550元、課長手当は900元となっている。

賃金制度上は、基本給と物価手当は別建てとなっているが、物価手当は基本給に0.4を乗じて算出されており、ここでは、両者を併せて基本給としておく。初任の基本給はまず学歴ごとに決められ、そこに、毎年の査定結果により加減が加えられる。

具体的にみてみよう。基本給は賃金等級ごとに定められているが、このうち「等」は学歴、役職によって自動的に定まる。大学院の修士卒は5等、大卒は6等、高卒・中卒は8等となっている¹⁸。各「等」の内部にはそれぞれ「級」があり、労働者は各々、何「等」何「級」に格付けされる。たとえ

ば、大卒の新規従業員は6等8級からスタートし、高卒・中卒の新規従業員は8等10級からスタートする。

評価は個々の労働者の仕事成績、勤務態度、仕事能力、仕事意識などについて最末端の監督者である班長が一次評価を行い、上位の組長さらに課長にその結果を手渡す。評価は相対評価で行い、点数は100点が上限である。それぞれの点数が算定されるが、90～94点の評価を受けた労働者、85～89点の労働者、70～84点の労働者があわせて、全体の80%になるように調整される。

次に、個々の労働者の評価点数のレンジに下記のように「級」が対応し、この「級」が、それぞれの労働者がそれまでに蓄積している級に加えられる。

95点以上……10級	69～65点……1級
90～94点……7級	60～64点……0級
85～89点……5級	59点以下……1級
70～84点……3級	

毎年、こうして「級」が個々の労働者ごとに算定され、それが年々蓄積されることになる。たとえば、高卒の作業者は入社時には8等10級からスタートするが、その年に最高の評価をされて95点をとった場合には、10級が加算されるから、次の年は8等20級となる。逆に、評価点数が59点以下で、マイナスの評価を受けた場合には8等9級になる。

毎年の基本給の昇給部分はこの等級制度を受けて、次のように決定される。「等」別に1級あたりの単価が決められている。たとえば、8等だと1級が5元、6等だと1級が7元というようにである。いうまでもなく、「等」が高いほうが「級」の単価は高くなる。したがって、先の例でいうと、最高の評価をされた高卒作業者の2年目の基本給の昇給額は10級×5元×1.4（物価手当を含む）＝70元となる。最高の評価をされた勤続2年目の高卒作業者は8等20級で、2年目の基本給は初任基本給＋70元となる。これに対して、評価点数59点以下の高卒作業者の基本給の昇給額は－1級×5元×1.4＝－7元となる。したがってこの作業員の2年目の基本給は、初任基本給－7元と、減給になる。この賃金制度の最大の特徴は、基本給が減額されることがありうるということである。第二の特徴は、1年ごとに大きな格差がつくということである。労働者の平均賃金は810元であることは前述したが、このうち60%が基本給を占めるとすると、平均基本給額は486元となる。10級をとったものは、＋70元、7級が49元、5級が35元、3級が21元、1級が7元、0級が0、－1級が－7元だから、仮に勤続年数が同じで同じ基本給の高卒労働者だとしても、査定結果によって次の年には556元、535元、521元、507元、493元、479元となり、大きな差がつくことになる。第三に、第一、第二の特徴は、この基本給が年に1回の賞与（1カ月分）に反映されることによって、さらに強調されることになる。

以上の賃金制度は、合弁相手である台湾コングロマリット企業で30年間以上行われていたものであり、そのまま、天津の進出企業に移植したものである。労務管理の責任者が台湾人幹部であったこと

18 ただし、役職別の「等」に関しては、高卒課長が6等である以外は不明である。

と関係していよう。

6. 1. 8 教育訓練

入社時訓練では、会社の規則、将来性、安全規則、作業規則、福利などに関するオリエンテーションを行う。実際の作業については、生産現場で教え込むことになる。他に作業員向け、管理者向けの教育訓練があり、訓練を受けないと昇進できない仕組みになっている。

日本への派遣研修も行っており、1995年度は5人を日本に派遣し、さらに、1996年の年末にも30人を日本へ派遣する予定である。うちわけは技術者、管理者、監督者、作業員である。派遣期間は最低1ヶ月から3ヶ月である。1993年末からの1年間で5人派遣したが、うち2人は転職し、3人は現在も勤めている。転職組は賃金水準が2,500～2,600元くらい高い企業へと移ってしまう。現在、派遣する際には日本から戻ってから5年間は働かねばならないとしているが、他方で雇用契約期間は1年間なので、矛盾が生じている。制度をなんとか改革しようとしているところである。

6. 1. 9 まとめ

この日台合弁企業の100%子会社である、電池製造企業を労務管理のタイプでわけるとしたら、「厳しい管理基準の遵守と短期的インセンティブ」と名付けた類型に含まれよう。ただ、短期的な金銭的インセンティブが、台湾企業のオリジナルであり、それがそのままの形で導入されているというところに、この事例の特徴がある。

6. 2 電子交換機製造企業¹⁹

6. 2. 1 沿革

この企業は、中国国内市場向けの電子交換機を製造する企業で、国家プロジェクトとして、1992年1月1日に設立された。国家プロジェクトであるため、出資比率は中国側が60%、日本側が40%となっている。資本金額は3,200万 US\$であり、天津市では大きい会社である。これまでのところでは、投資額は天津市で1、2位を争う。

国家プロジェクトへの参加にあたっては、競合他社との競争があり、ようやく、合弁企業設立の認可がおりたという。中国進出にあたっては、技術とマーケットを交換するということが条件であった。当初、COCOM 規制があり、1990年の9月に合弁契約に調印したが、COCOM、日本政府の許可を得るのに1年間かかった。

フィージビリティ・スタディ (feasibility study) には、20年間の事業計画が記載されており、合弁契約にはこのF/Sが添付されて、そこに利益処分の方法についても記されている。中国側の出資金は日本の輸出入銀行が融資しており、毎年、返済することになっている。

工場の生産設備は、日本本社のものをそのまま持ってきた。新設備については、現地での購入を優先させる。現地で取り寄せられないものは、日本から設備を購入することになる。日本から設備を購入する場合は、まず中国人の専門家を派遣して、研修を受けさせ、その後に、日本から技術者を呼び寄せて、彼等に立ち上げてもらう。これまでの設備投資額は2,200万 US\$となっている。

6. 2. 2 事業の概要

19 この事例は、日本人総経理、総経理助理および中国人の人事総務部部長代理へのヒヤリングに基づいている (1996年8月30日)。

主要事業は、局用交換機の製造、販売、工事、据え付け、保守である。局用交換機は一般の民間が使うものではなく、日本で言えばNTTなどが使う機械設備である。この企業の主要顧客は郵電管理局である。1995年度は日本本社向けに生産して、輸出したことはあったが、販売先は中国国内が主である。製品は電子交換機なので、ソフトの比重が高くなっており、アプリケーション・ソフトの開発の一部をここで行っている。また一部、ハード部分の改良、設計も行っている。

局用交換機はコンピュータと同じだと考えてよい。外のフレームは中国国内 (北京の国有企業) から調達する。電機部品は様々な企業から購入しており、やや難しいプリント基盤は深圳地区にある香港系企業から、半導体は北京にある同系列の進出企業から購入している。ただし、専用のLSI (コストベースで25～30%を占める) は北京の同系列の進出企業でも多くを生産していないので、日本から輸入している。

技術移転を徐々に進めており、新しい機種の開発は、中国人技術者中心で進めている。特にソフトウェア技術の能力は中国人は非常に高い。日本よりも立ち上がり早いのではないかという。

当初の計画では、最初の3年間は利益が出ないということであったが、表8でみるように、すでに利益が出ているので、その点では経営状況は良好である。

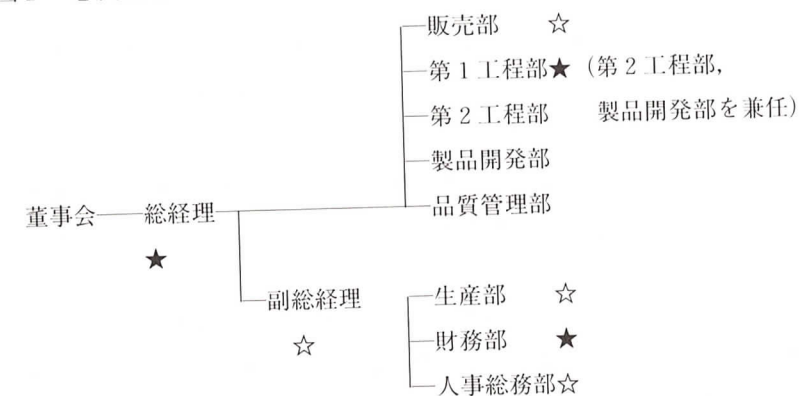
表8 売上高利益率 (%)

1993	1994	1995	1996 (予)
13	16	8	5

6. 2. 3 経営管理組織

董事会は決算承認、利益処分の承認など重大な経営事項の承認を行う。その構成は、中国人4名、日本人3名となっている。董事長は中国人、副董事長が日本人であり、日本人総経理、中国人副総経理が董事を兼任している。この企業の経営管理組織は図2のとおりである。

図2 電子交換機製造企業の経営管理組織



注) ☆は責任者が中国人であること、★は日本人であることを示す。ただし、生産部は現在欠員である。

日常の経営上、企業運営上の事項を決定し、執行する経営管理機構は、総経理、副総経理の他に、総経理助理5人からなる。副総経理は生産部、財務部、人事総務部を管轄することになっている。総

経理助理のうちわけは、中国人3人、日本人2人となっており、中国人総経理助理は、それぞれ販売部、人事総務部、生産部を担当することとなっている（ただし、現在、生産部の総経理助理は欠員である）。日本人総経理助理は財務部担当と技術担当となっており、技術担当総経理助理は、第1工程部、第2工程部、製品開発部を受け持っている。

各部門の業務は以下のとおりである。

販売部は中国国内での販売を担当する。現在、中国全土に販売事務所を持っており、それらの事務所の管理をしている。また、顧客からの入金業務も行っている。第一工程部は電子交換機を運用する際の運用技術を、顧客に訓練する。訓練センターの運営と、プロジェクト（後出）管理を行う。第二工程部はプロジェクト（交換機の据え付け工事、ドキュメント、トラブル対応など）を推進する実働部隊である。製品開発部は電子交換機のハード設計、ハードの部品開発を行う。これからは中国向け仕様のアプリケーション・ソフトの開発に力を注ぐ予定である。品質管理部は総経理直属で、国際標準規格取得を目的とした部門である。財務部は決算（管理会計も含む）、資金管理（資金調達）、予算、事業計画化などを担当し、生産部は電子交換機の製造、資材購買、輸送、パッケージ・レベルの製造を行う。人事総務部は総務、労務管理関係を担当する。

日本人出向者は15人で、経営幹部、部長および課長が多く、若い人は主任である。現在、日本人は生産管理、生産技術部門にいる。15名という日本人の数は、この程度でよいのではないかと考えられている。

6. 2. 4 従業員構成と採用

従業員総数は、1996年3月末で719名である。うち、日本人は15名、中国人が704名である。中国人は最初は技能者（生産関係）中心だったが、最近では新しい技術を持つ技術者（ソフト）を増やしている。中国人従業員のうちわけは、製造部門に47.6%、技術部門に31.8%、スタッフ部門に12%、販売部門に8.6%となっており、技術部門の比重が相対的に高くなっている。学歴別には大卒（大学院卒も含む）が40.5%、高専卒が9.7%、高卒・中卒が43.3%、その他6.5%となっており、高学歴者の比重も高い。

雇用契約期間は2年間である。2年ごとに会社、労働者の双方が延長を希望しないと更新できない仕組みになっている。年間30人ぐらいいは会社側がサインしないでやめていく労働者がいる。

6. 2. 5 賃金管理

賃金水準は、課長だと月に3,000～3,500元くらい。新入社員の大卒エンジニアだと1,500～2,000元である。比較的、高水準であるが、アメリカ資本の進出企業に比べると低いのではないかと考えられている²⁰。

月例賃金は基本給と職位手当からなり、他に年1回の賞与がある。基本給は勤続と共に増加し、査定之余地がないのに対し、職位手当は実績評価に基づいて支給され、個人差がつく賃金項目である。

職位は、平社員—主任—課長代理—課長—部長代理—部長となっており、職位手当はこのそれぞれの職位ごとに決められ、固定部分と査定部分がある。若年者の場合、職位手当の固定部分の方が多い

²⁰ 半導体関係のアメリカ資本の天津進出企業に比べると、半分程度ではないかと言われている。中国との合弁であるために、賃金水準を自由に上げられないそうである。

が、勤続を重ねると、実績部分が増え、平均すると1:1くらいになるという。査定は実績、能力、情意の三要素に関して毎月行われる。中でも、実績を最も重く評価している。評価は相対評価で、労働者は職位ごとにA、B、Cの三ランクに分けられる。職位手当はその結果、毎月変動する。上位職位ほど、格差が大きくなるようになっており、平社員などの下位職位では幅は100元程度であるが、上位職位にいくとこれが400元ほどになる。

さらに、この査定結果は、上位職位への昇進にも影響する。したがって、上位職位への昇進でも個人差がつく。同じ時期に入社しても、2ランクぐらい違う人もいる。技術者でも、現場労働者でも同様である。

賞与は年に1回で5ヶ月程度である。また、賞与のほか、利益から福利基金に積み立てていたものをとりくずして支給する。賞与においても査定結果が影響し、年度を通した実績評価に基づいて個人差がつく。

中国人は査定することに対する拒否感はないという。とにかく良い人をキープするということが最優先である。こうした制度は、後発のアメリカ資本の天津進出企業に良い人材を引き抜かれたことをきっかけとして導入することとなった。

以上、基本給と職位手当の比率がわからないが、第一に、毎月査定が行われ、毎月職位手当の査定部分が増えること、第二に、その積み重ねが賞与、昇進にも影響することを考えれば、かなり強い金銭的インセンティブ、しかも短期的なインセンティブを持っているといつてよい。

6. 2. 6 まとめ

生産管理については、ほとんどわからないが、賃金管理をみるかぎり、生産実績と直接結びつく短期的な金銭的インセンティブを持っていることがこの事例の特徴である。これが後発のアメリカ資本の進出企業との労働市場での競争よりうまれたことは注意しておいてよい。労務管理の変更が外部の労働市場との関係で、比較的容易に行われることを示しているからである。おそらく、強い金銭的インセンティブが労働者に受けいれられている一つの要因は、高学歴の若年技術者が比較的多いことがあるのかもしれない。

6. 3 電機部品製造企業²¹

6. 3. 1 沿革

この企業は1995年に創業したばかりの新しい企業で、乾式クラッチ、ブレーキなどの電機部品を製造する合弁企業である。資本金は312万 US ドル、従業員は現在116名である。なお、出資比率は中国側43.8%、日本側56.2%である。

もともと1990年代前半に、中国側から、乾式ブレーキに関する技術供与について日本本社に照会があり、中国では乾式クラッチ、ブレーキはまだ初期段階であり、技術供与より合弁の方がよいのではないかということで、合弁企業を設立することとなった。1994年8月に調印式があり、9月に政府の認可がおりた。1995年3月に開業式を行った。直接投資認可にあたっての特別な条件はなかった。フィージビリティ・スタディの際には、国内：輸出＝5：5という目安のようなものが合弁先企業から

²¹ この事例は、日本人総経理へのヒヤリングに基づいている（1996年8月30日）。

要求された。これに対し、乾式ブレーキ、クラッチは中国の市場ではまだ初期だから、輸出40%、国内60%という目標をたてた。

6. 3. 2 設備投資

契約時に日本本社から設計者、製造技術者、現場作業員がきて、機械設備の立ち上げを行った。主要機械設備名とその購入元については表9のとおりである。設備投資は1995年に330万元、96年に70万元であり、現有設備を最大限に活用することで、できる限り抑えていこうという方針である。現有設備で製造しようとしているので、製造方法も日本と全く異なるところもある。

表9 主要機械設備とその購入元

主要機械設備名	購入元（国、地域および企業）	
ロータ研磨機	日本から	116万元
自動単能盤（旋盤） 2台	中国大連の国営企業から	19万元
NC 旋盤	日本本社から	62万元
圧搾機械	日本から	11万5千元

6. 3. 3 事業の概要

主要製品はブレーキ、クラッチである。これらの部品の機能は、動力源の運動を別の機械装置に伝えたり、あるいは切ったりすることである。乾式クラッチ・ブレーキは大气の中で作動、湿式クラッチ・ブレーキは油の中で作動する。自動機械やOA機器などに利用されるクラッチ、ブレーキは乾式であり、中国でもそうした自動機械が増えてくれば乾式クラッチ、ブレーキへの需要が増すのではないかと予想している。乾式クラッチ、ブレーキの中でも、マイクロ・クラッチ（コピー、ファックス、プリンターなどのOA機器、銀行のATMなどに利用されている）から、直径7m以上のクラッチもある（ドーバートンネルの掘削に使われたのは直径14m。モーターと刃物の間にクラッチがある）。

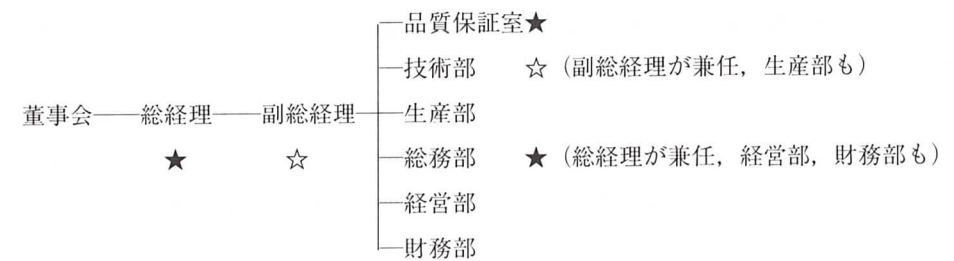
炭素量の少ない材料を冷間鍛造した鋳物を日本から購入して、切削、研磨して出荷するというのが主な事業内容である。炭素量が多いと、永久磁石化してしまい、いったんくっつくとなんか離れなくなってしまう。クラッチ、ブレーキの役目を果たせなくなる。鋳物といっても粗形材を購入しており、プレス加工済みのものを購入している。

当初の計画とは異なり、ほとんどが輸出であり、わずかに中国国内向けがある。輸出はすべて日本本社向けであり、そこから世界へ販売される。現在、国内市場を開拓中である。深圳、大連などをまわって会社のPRをしているが、残念ながら感触はよくない。乾式のクラッチ、ブレーキの需要は、中国で自動機械、NC機械、マシニングセンターが使われるようになると、伸びるかもしれないが、現状ではそうした自動機械はあまり普及していないためである。売上高の推移は1995年度が952万元、96年度が1,850万元である。

6. 3. 4 経営管理組織

董事会は7名構成で、董事长は中国人、副董事长は日本人である。残りのメンバー5人は、中国人2人、日本人3人となっている。経営管理組織は図3のとおりである。

図3 電機部品製造企業の経営管理組織



注）☆は責任者が中国人であること、★は日本人であることを示す。

日本人総経理のもとに、中国人副総経理1人、日本人経理1人がいて、幹部を構成している。財務部、経営部、総務部、生産部、技術部、品質保証室の5部1室体制であり、財務部、経営部、総務部は日本人総経理が兼任して管理し、生産部、技術部は中国人副総経理が兼任して管理する。品質保証室は日本人経理が部長として責任を負う。財務部の部長代理（部長は欠）、他の4部の部長はいずれも中国人である。なお、日本人出向者は総経理と経理の2人だけである。

6. 3. 5 生産管理

創業時には日本の設計者、製造技術者、現場作業員がやってきて、量産立ち上げを行った。現在は、新製品の開発をやっている最中である。ブレーキ・モーターに失電ブレーキというものがあるが²²、このタイプのブレーキが中国では多い。このタイプのブレーキの仕様を日本本社に伝えて、開発を進めようと考えている。と同時にこの企業でも失電ブレーキの研究開発を進めようとしている。

量産部品は日本から設計図面をもってきて、中国人技術者がそれを中国語の設計図面に変える。作業標準を中国語に翻訳する。現在、日本人総経理が中国人の技術者たちに、工程設計、作業方法を教えているところである。こちらの設備に合わせて、工程を分解しながら、作業標準をつくっていかうとしている。設備投資を抑え、現有設備を使うということなので、製造方法が日本と全く異なるものもある。

現在は品質を最重点課題にしている。QCサークル、改善提案はまだ行っていない。労働生産性向上の取り組みの前に、まず品質レベルをあげなければならない。不良が出たらそれを見せることによって、作業標準を守らせようとしている。作業員だけでなく監督者にも注意する。監督者に対して、部品加工のポイントをグループ単位で教えて、注意している。不良が出た場合、こういう不良が出たその原因はこれこれだということを繰り返し伝えている。結局、根気よく行うしかないという。その他にも月に1回、全員集会を開き、品質状況を示して、作業標準を守って下さい、注意をして下さいと繰り返し伝えている。また、汎用機の場合は、技能のバラツキが大きいので、それによる不良もある。

現在の不良率は部品によってずいぶん違うが、巻線は0.1%以下、機械加工では数%となっている。

22 失電ブレーキとは、電気を入れるとブレーキが解放され、電気が切れたらブレーキがかかるというものがある。

日本ではOA機器メーカーへ納入する場合は100ppm、つまり1万個に1個以下でなければならない。去年の10月から新しい部品を製造しているが、日本本社へすべてを送って全数検査を行った。1996年の8月から深圳にあるOA機器関係の日系企業への納入がはじまるが、その企業の日本人技術者が天津に来て検査してOKを出して、はじめて可能となる。

現在は、品質意識の徹底をはかっている最中なので、その中で、品質を保っていくために、検査を充実させている。検査要員を増やす、検査用具を購入するなどである。とにかく不良品の流出をストップさせることとしている。深圳の日系企業への納入が始まるのを契機に品質保証室を独立させ、日本人経理を責任者として、品質に対する絶対の権力を渡している。

6. 3. 6 従業員構成と採用

従業員総数は1996年現在で116名である。1994年9月の創業時には18名であった。このうち、幹部、管理者が日本人2人を含め8人、技術者が6人、班長が11人、残りが労働者である。従業員の多くは、合弁先の国有企業から派遣された。1995年11月には現場の作業員として専門学校卒業生新卒を18名採用した。手続きは労働局に募集する労働者の質、量を伝え、応募があったので面接をして決めた。今年も若干名ではあるが、採用する予定である。離職率は2%（1995年度）である。

採用時には、賃金水準、職務、雇用期間を具体的に定めた労働契約を交わしている。賃金水準などは合弁先企業と同じものである。雇用期間は4年間である。細かな規則は就業規則で定めているが、ほとんど合弁先と同じである。

6. 3. 7 賃金管理

平均賃金は850元である。賃金の引き上げは董事会で決定する。インフレ、合弁先の状況（あまり差をつけられない）を考慮する。年に1回、4月に引き上げることとしている。

月例賃金は、基本給、職務給、手当（一律200元）、食事代補助（一律65元）、役職手当、残業手当、奨励金となっている。基本給は学歴別で、勤続年数とともに上昇するもので、制度的には合弁先企業のものでそのまま導入している。ただし、移動する際に43%増額している。職務給は職務に対応した賃金で比重としては最も大きい。奨励金は管理職は固定給であるが、作業員は作業量の一定水準を達成したら支払うようになっている。

賃金の決定に際しては、いずれの項目においても人事考課は行われていない。従業員は国有企業から派遣されて来ているので差をつけることに抵抗があり、全員均一という考えがしみついている。

賞与は年に2回（2月と7月）で1ヶ月強を支給している。職務給に応じて支給している。

6. 3. 8 教育訓練

日本語教育を行っている。中国人従業員4人に夜学の日本語学校に通わせている。12人に対してテレビ、ラジオで自習するための補助をしている。日本語手当も支給する。管理職員向けにパソコン、ワープロ教育も行っている。

日本への派遣研修は、1996年5月に副総経理1人、技術者2人、通訳1人の計4人を1ヶ月間日本へ派遣した。8月末には生産部長（中国人）1人を15日間派遣する予定である。創業以来、4、5回は日本人の設計技術者、生産技術者、検査のベテランなどが天津に来て指導してもらっている。

6. 3. 9 まとめ

創業したばかりで、設備も現有設備をできる限り有効利用する方針であり、また従業員の多くが合弁先の国有企業から派遣されているということで、これまでの日系企業とはやや異なっている。与えられた設備のもとで、作業標準を作成し、中国人技術者を教育し、日本流の厳しい管理基準を導入し始めた段階だといってよい。他方、賃金管理をみても、国有企業の査定制度のない年功賃金制度をそのまま導入している。この企業は、これまでのタイプとは別のものであって、旧態依然たる国有企業の賃金管理と日本流の厳しい生産管理の導入努力が併存しているタイプだといってよい。

6. 4 電子部品製造企業²³

6. 4. 1 沿革

この電子部品製造企業は、高性能の振動子を製造する、100%日本出資の企業であり、資本金13億円、従業員約600人を擁している。

この企業の生産する電子部品は日本国内で生産してはコスト競争力がない。また、台湾や中国などにもライバル企業が存在している。そのため、以前より積極的にアジア進出を図ってきている。1985年にはインドネシアに生産子会社を設立し、テレビに使う振動子、ブランクを生産している。中国天津に子会社を設立したのは、1993年5月であり、94年5月に第1工場が完成、95年12月に第2工場が完成した。1994年6月から第1工場で音叉型水晶振動子の生産を開始し、1994年12月に天津市より保税工場としての認定を受ける。天津市の武清開発区に立地したが、進出にあたって、特別な条件はなかった。税金の優遇措置、2免3減は通常の外資どおりである。1995年11月に天津市より輸出型企業、高新技术企業の認定を受け、96年5月には先進技術企業の認定を受ける。このことによって、養老年金の拠出額が少し返却される。

機械設備はすべて日本本社からもってきて、設置した。機械設備の購入には関税が免税とされたが、一部は課税対象品があり、第2工場分として1.8万USドルを支払った。97年以降の設備購入には設備免税が撤廃されるため、これ以降の投資先として中国かインドネシアかの選択が迫られているのが現状である。

原材料はほとんどすべて日本から輸入している。ガラスなどの一部原材料だけ現地調達。部品は品質に問題があるので、日本から輸入している。

6. 4. 2 事業の概要

主要製品は音叉型水晶振動子と各種水晶ブランクである。音叉型水晶振動子は各種時計の心臓部といわれている電子部品であり、セイコー、カシオ、リコー、ユーハンスなどの世界的著名メーカーに納入している。最近では電子機器のタイマー用としても需要が伸び、世界市場の50%を占有している。各種水晶ブランクは時計、テレビ、ビデオ、コンピュータ機器、携帯電話などの振動子に使用する高品質のブランクである。このうち、時計用ブランクは自らが消費し、他は日本の市場向けに輸出している。中国の同業者と比べると、品質の面では数段良い。

製品はほとんどすべて日本本社へ輸出し、そこから、日本国内、香港、アメリカへと供給されている。売上高の推移は1994年度には265万、95年には930万、96年には1,300万USドルと順調に伸びて

23 この事例は、日本人総経理へのヒヤリングに基づいている（1996年8月30日）。

いる。

6. 4. 3 経営管理組織

100%日本出資企業なので、董事会は日本人のみより構成される。経営管理組織は図4のとおりである。

図4 電子部品製造企業の経営管理組織



総経理、副総経理とも日本人である。組織は音叉型振動子を生産する第1工場、水晶ブランクを生産する第2工場、管理部、品質保証部からなる。第1工場の責任者は副総経理が兼任。第2工場は工場長、副長とも日本人で、いずれも日本では工場の主任クラスである。管理部は労務課、会計課、総務課からなり、部長代理は若い日本人出向者である。品質保証部の責任者も日本人出向者である。課長（副課長、課長代理を含む）以上はすべて日本人であり、合計16人になる。中国人は、その下の係長、組長についている。

6. 4. 4 生産管理

歩留まり率は92%程度で、本社工場に比べたら数%低い。機械設備がやや古いせいもあるが、機械設備のメンテナンスをする人間が育っていないとか、作業標準（中国語で書いてある）を守ってくれないことも関係している。作業標準は日本とほぼ同じものである。

不良率を下げ、生産性を上げるために、1996年の8月から毎日の日報を作成し、毎日の業績、生産量、不良率を各現場に提示するようにしている。工程ごとの損益を出して、各現場の係長、組長に渡している。他方、係長、組長に週に1回あつまってもらって、損益、生産量、歩留まり、納期などの生産実績資料に基づいて会議を行っている。この会議を通じて、彼等を教育するつもりである。なぜ、実績が悪いかの原因を考えてもらう。歩留まり目標に達すれば奨励給（給与の5%）を出すことにした。どの工程の誰が不良を出したのかがはっきりとわかるので、今後はこれを発表しようと思っている。

6. 4. 5 従業員構成と採用

従業員総数は日本人出向者を除き1996年8月31日現在、628名である。第1、第2工場に590人、間接部門に38名である。女性の比率が高く、628名中、509名が女性である。学歴は、中卒が7割、高卒2.5割、大卒が0.5割である。平均年齢は20歳くらい。ほとんどの現場労働者は、工場立地の近辺から募集、採用した。ただ、電気工、係長、運転手などは天津市内から10名ほど採用した。雇用契約期間は普通の労働者の場合、1年間である。

6. 4. 6 賃金管理

3カ月の試用期間がすぎたら正社員にするが、初任給は387元である。

月例賃金は基本給、職位手当、その他（一律30元）である。基本給は現在、平均520元（残業代こ

みである）。職位手当は組長が50元、係長で200～300元である。基本給は勤続と共に増加していく。現在、数値化を徹底して、生産性向上と報酬を結びつけようと考えているところである。いま、歩留まり目標を達成すると、賃金の5%相当分を奨励給として支給しているが、これにもまだ、個人差をつけていない。

1996年になって初めて賞与を支給した。平均1.5ヶ月分で、これには個人差をつけた。S（2, 3%）、A（30%）、B（30%）、C（30%）のランクにして、Bが平均。Sはその1.5倍、Aは1.3倍、Cは0.5～0.7倍。

6. 4. 7 教育訓練

日本への派遣研修だけを行っている。派遣研修後2年間はやめないとの契約を中国人弁護士に頼んで、労働契約書にいらしてもらった。日本への派遣研修はもう6回、のべ48名を行っている。第1工場の人間が最初である。第2工場でも2回派遣している。派遣対象者はいままでは大卒者の係長クラスである。今年の6月になって、第1工場で成績優秀者を派遣した。だが、派遣研修修了者は、第1工場では10数名のうち、2名しか残っておらず、第2工場でもずいぶんやめているということで、課題を抱えている。

6. 4. 8 まとめ

この事例も第三の事例、電機部品製造企業と似ており、厳しい管理基準を導入し、現場監督者の教育をとおしてその徹底を図ろうとしているが、いまだ途上にある。他方で、賃金制度には、現在のところ、あまり金銭的インセンティブをあたえておらず、ようやく、はじめて賞与に査定を導入したところである。現状では、日本流の厳しい生産管理の導入努力と、インセンティブのほとんどない賃金管理が併存しているタイプだといってよい。

6. 5 小括

以上で、天津に進出している4つの日系企業の事例をみてきた。厳しい管理基準を導入し、それを守らせるために、労働者に対し短期的な金銭的インセンティブを設けている企業、生産管理についてはよくわからないが、生産実績と直接結びついた短期的な金銭的インセンティブを設けている企業、厳しい管理基準を設けその徹底を図ろうと努力しているが、その途上にあり、他方で査定の入らない旧態依然とした賃金管理を持つ2つの企業があった。後2社は創業して間もないこともあって、徐々に労務管理を変革していくのかもしれない。少なくとも電子部品製造企業にはその兆候がみえる。

電池製造企業はこれまでみてきた「厳しい管理基準の遵守とインセンティブ」のタイプに含まれると考えられるが、電子交換機製造企業はこのタイプに属するか、あるいは日系進出企業の第1のタイプとしてあげた「徹底した検査と個人・集団能率給」タイプに属するように思える。他方、電機部品製造企業、電子部品製造企業はこれまでとは異なるタイプであって、「日本流の厳しい管理基準導入努力とインセンティブのほとんどないゆるやかな賃金管理の併存」タイプだといってよい。

もっとも、以上の4事例だけで天津進出日系企業の類型がカバーされるわけではなく、前述したように、同じく天津に進出している電子楽器製造企業、プリンター部品製造企業は電池製造企業と同じタイプに属すが、ワイヤーハーネス製造企業は別のタイプ「現場管理体制の確立とゆるやかなインセンティブ」タイプであった。同じ地域の、同じ日系企業であっても、このように3ないしは4つのタ

イプが見出されることは注意してよい。日系企業の労務管理を1つのタイプに閉じこめて議論することがそれほど意味のないことを示しているからである。事例調査においても「中国人は査定に対して拒否感はない」という議論と「中国人には差をつけることに対して抵抗があり、全員均一という考えがしみついている」という正反対の議論があった。それぞれ事実の一面を物語るものであろうが、だが、一面でしかないことに留意すべきであろう。

では、こうした諸類型を生み出した要因は何であろうか。たとえば、操業年数、製品、生産方法などの違いがその背景にあるように考えられるが、ここでは明確に答えることはできない。またそれぞれのタイプがいかなる問題を抱えているかについてもここでは論じられない。いずれも今後の課題である。

7. 結びに代えて

雇用管理の不在と機能不全、報酬管理の硬直性と自己目的化という特徴をもっていた国営企業の労務管理は、1980年代後半以降の労働改革によって大きく転換した。調べられる限りのデータによれば、中国国有企業における労務管理改革は、契約工の戦略的活用、職場合理化を契機とした能力向上と規律維持への金銭的インセンティブ、素朴な集団能率給という三つの方向に向かっている。これに対し、日系進出企業の労務管理は、徹底した検査と集団・個人能率給、厳しい管理基準の遵守とインセンティブ、現場管理体制の確立とゆるやかなインセンティブ、低賃金臨時工の活用、厳しい管理基準導入の努力とインセンティブのほとんどない賃金管理の併存の五つのタイプを見出すことができた。表10は中国国有企業と日系進出企業の労務管理タイプを対比したものである。

表10 労務管理諸類型の対比

中国国有企業	日系進出企業
契約工の戦略的活用	低賃金臨時工の活用
職場合理化を契機とした能力向上と規律維持のインセンティブ	厳しい管理基準の遵守とインセンティブ
素朴な集団能率給	徹底した検査と集団・個人能率給
	現場管理体制の確立とゆるやかなインセンティブ
	厳しい管理基準導入の努力とインセンティブのほとんどない賃金管理の併存

このうち、「契約工の戦略的活用」と「低賃金臨時工の活用」はほぼ同じタイプである。違いは、中国国有企業が短期契約の契約工＝臨時工を労務費節減のため戦略的、意図的に利用するのに対して、日系企業は政府の労働市場政策によりその利用を余儀なくされたということにあるように思える。このタイプは中国国有企業、日系進出企業ともに、中国の労働市場政策が続く限り存続していくのかもしれない。ただ、このタイプは企業内労働市場を分断し、企業内に階層化された労働市場をつくることにつながるおそれがあることに注意を払っておくべきであろう。

「職場合理化を契機とした能力向上と規律維持へのインセンティブ」と「厳しい管理基準の遵守とインセンティブ」も類似したタイプである。ただ、中国国有企業においては、この類型が固定工の活

性化のための合理化によってうみだされたこと、また余剰となった固定工が大量に存在していることが大きな違いである。市場競争の一層の激化に伴い、これら余剰労働力をいかに再活用あるいは削減していけるかが、このタイプの国有企業の将来を大きく左右する。これに対して、日系企業の場合には、そうした問題を抱え込んではいない。したがって、労務管理のタイプこそ類似していても、それぞれが置かれた環境は著しく異なっている。

「素朴な集団能率給」と「徹底した検査と集団・個人能率給」は賃金管理面においては似かよっているが、生産管理面では大きく異なっている。ここでは類似したタイプとはいえ、日系企業の方が優位にたっているのは明白である。このタイプの中国国有企業が徹底した検査体制を確立し、その上でなお集団能率給を維持していくのか、あるいは別の、たとえば第2のタイプに移行していくのか、今後を見守っていく必要がある。

日系企業の第4、第5のタイプ、つまり「現場管理体制の確立とゆるやかなインセンティブ」、「厳しい管理基準の導入努力とインセンティブのほとんどない賃金管理の併存」は、少なくとも観察された事例の中では、中国国有企業には見いだせない。このうち第5のタイプはまだ操業年数がすくないこともあって、他の類型へ遅かれ早かれ変化していくと思われる。第4のタイプは、あくまでも観察された事例という限りにおいて、最も日本的なのかもしれない。ただ、これらにしても、今後、短期的な金銭的インセンティブを導入していこうという動きもあり、近い将来どのように変化していくのかは定かではない。

参考文献

- 愛知学泉大学経営研究所＝中国国家経済体制改革委員会経済体制管理研究所 1995『中国の企業経営—企業調査報告—』、税務経理協会
- 今野浩一郎、張紀濤、文大永、下田健人 1996『中国レポート①日系企業の経営と雇用管理』、日本労働研究機構
- 氏原正治郎 1966「常用工と臨時工」、同『日本労働問題研究』、東京大学出版会、所収、457-71
- 1989『日本経済と雇用政策』、東京大学出版会
- 悦光昭 1996「国有企業の賃金改革」、海外労働時報、No 242、70-72
- 郝燕書 1996「企業改革」、松崎義＝法政大学比較経済研究所編『中国の電子・鉄鋼産業—技術革新と企業改革』、法政大学出版会、所収、142-86
- 1997「中国華南地域の日系家電工場」、板垣博編著『日本の経営・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、所収、259-87
- 1997「新しい労働雇用システムの事例研究」、アジア経済研究所『国別通商政策研究事業報告書 中国』、279-99
- 川井伸一 1996『中国企業改革の研究—国家・企業・従業員の関係—』、中央経済社
- 木崎みどり 1988a「中国における企業の役割—生活の場としての側面—（Ⅰ）」、アジア経済、第29

- 1988b「企業の従業員に対する分配と改革」, 小島麗逸編著『中国の経済改革』, 勁草書房, 所収, 41-64
- 木崎翠 1993「経済改革下の国有企業と雇用」, 石原亨一編『「社会主義市場経済」をめざす中国—その課題と展望—』, アジア経済研究所, 所収, 139-73
- 楠田丘 1985『賃金テキスト(第4版)』, 産業労働調査所
- 小池和男 1966『賃金—その理論と現状分析』, ダイヤモンド社
- 小島麗逸 1991「中国の雇用制度」, 石原亨一編『中国経済の多重構造』, アジア経済研究所, 所収, 151-77
- 小島麗逸, 三好章 1988「技術の商品化と労働力市場の形成」, 小島麗逸編著『中国の経済改革』, 勁草書房, 所収, 199-222
- 白井泰四郎 1992『現代日本の労務管理(第2版)』, 東洋経済新報社
- 菅野和夫 1996『雇用社会の法』, 有斐閣
- 孫光 1995「中国の最新労働事情と現地社員管理のポイント(3) 中国における労働賃金および税金体系」, 労政時報, 第3209号, 64-69
- 高城信義 1996「技術移転」, 松崎義=法政大学比較経済研究所編『中国の電子・鉄鋼産業—技術革新と企業改革』, 法政大学出版会, 所収, 98-141
- 田嶋俊雄 1984「中国の人口センサスと戸口問題」, 一橋論叢, 第92巻第2号, 237-53
- 張紀濤 1994「市場経済の確立を座標軸に進める中国の労働制度の改革」, 海外労働時報, No. 213, 80-92
- 中村圭介 1996『日本の職場と生産システム』, 東京大学出版会
- 1997「本工・社外工・臨時工」, 日本労働研究雑誌, No. 443, 40—41
- 松下電器労働組合 1986『松下の新仕事別賃金』, 産業労働調査所
- 松島静雄 1962『労務管理の日本の特質と変遷』, ダイヤモンド社
- 山本潔 1967『日本労働市場の構造』, 東京大学出版会
- 李捷生 1996「企業改革」, 松崎義=法政大学比較経済研究所編『中国の電子・鉄鋼産業—技術革新と企業改革』, 法政大学出版会, 所収, 279-330
- Simon, Herbert A. 1961“Administrative Behavior: A study of Decision-Making Processes in Administrative Organization”, 3rd edition, The Macmillan Company (松田武彦, 高柳暁, 二村敏子訳『新版 経営行動: 経営組織における意思決定プロセスの研究』, ダイヤモンド社, 1989)
- Williamson, Oliver E. 1975“Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications”, The Free Press (浅沼万里, 岩崎晃訳『市場と企業組織』, 日本評論社, 1980)

中国進出企業と労働法

筑波大学助教授 山 川 隆 一

1 はじめに

本稿では、中国に進出した外国企業について、同国の労働法がいかなる規制を行っているかを検討の中心対象とする。検討に当たっては、まず、中国の主要な労働法規の内容を概観したうえ、それらがいかなる特徴をもつかにつきコメントを加える。そのうえで、中国における外資系企業に特有な法規制を紹介し、さらに、現地でのインタビュー調査やその他の調査報告書に基づき、外資系企業における個別的労働関係と集団的労働関係の実情について、法的観点から若干の検討を加えることとした⁽¹⁾。なお、これらの検討に当たっては、外資系企業で実際に用いられている労働契約書が有益な資料となるので、本稿の末尾に、天津市及び天津経済技術開発区が作成した契約書式を翻訳したものを掲げることとした。

2 中国労働法とその特徴

(1) 主要労働法規の概要

① 1994年労働法

ア 位置づけ

現代中国の労働法において最も重要なのは、1994年に制定され、翌年1月1日から施行された「労働法」である(以下、単に「労働法」という場合は原則として本法を指し、中国の労働法制全体については、「中国労働法」という表現を用いる)。従来中国に労働関係を規律する法令がなかったわけではないが、本法は、いわゆる社会主義市場経済への移行という政治・経済的状況の変化に対応して制定されたものである点に大きな意味がある⁽²⁾。内容的には、労働法は、労働契約や賃金・労働時間などの個別的労働関係をめぐる規定の他、労働者の団結権や労働協約の効力などの集団的労働関係にかかわる規定、さらには、就業促進や職業訓練などの労働市場政策を宣明する規定や社会保険にかかわる規定をもっており、労働分野における総合的基本法規といえることができる。もっとも、集団的労働関係については、後述する労働組合法が存在するので、規定の数からみると、個別的労働関係における労働条件保護に重点が置かれているように見える。

なお、労働法は、労働関係法令の基本法であり、その内容を具体化し、あるいは補足する多くの法令が制定されている。たとえば、「職業指導弁法」、「労働監察員管理弁法」、「企業の経済的人員削減規定」などである。また、中央政府レベルの他にも、地方政府レベルにおいて、地方の実情に合わせた法規(地方法規)が制定されることもある⁽³⁾。たとえば、最低賃金の具体的基準は、各省、自治区、直轄市の人民政府が定めるものとされている。これらの法令の制定・改正の動きは現在も間断なく続いており、中国各地の労働法制の現状を細部に至るまで把握することは難しい状況にある。

ISSN 0918-1849

1997

武蔵大学 総合研究所紀要

Journal of Musashi University Research Center

No. 7

武蔵大学総合研究所

Musashi University Research Center

武蔵大学 総合研究所紀要 第七号

一九九七年十二月 武蔵大学総合研究所