

要 旨

グローバル経済下における中国企業の賃金制度に関する研究

—ホワイトカラーを中心に—

金 瑛

改革開放以降、中国経済は計画経済から市場経済へ移行し、WTO加盟とともに中国経済は飛躍的な発展を遂げている。経済体系の変化とともに、企業における人事制度及びその賃金制度も大きく変わってきている。本論文では、主に中国企業の賃金制度を中心課題とする。

経済のグローバル化の進展とともに中国には国有企業、民営企業だけではなく、外資系企業も激増した。企業形態の多様化とともに、人材獲得の競争も激しくなりつつある。このような状況の中で、中国企業は人事管理面で大きな変革を行ってきた。計画経済時代の年功的色彩が強い人事制度から、市場経済時代の能力や成果を重視する人事制度へと変革してきた。しかし、人的資源管理制度について中国では、中国独特のものが少なく、アメリカと日本から取り入れるケースが多い。このような背景の中で、中国企業の賃金制度はどのような変革をしてきたのか、また、近年、中国企業はどのような賃金体系を採用しているのか、どのような問題点があるのかなどの問題を考察し、またこれからの中国賃金制度について展望するために、事例を取り挙げ、国際比較の視点から研究を進めていくことにする。

本研究は大きく、第一章 中国企業の計画経済時代における賃金制度；第二章 中国企業の社会主義市場経済時代における賃金制度；第三章 事例研究—ハイアール集団；第四章 これからの中国企業の賃金制度についての展望、に分けられる。各章の主な内容は以下のようなものである。

第一章では、1952年から1978年の改革開放までの賃金制度とその改革について述べている。この時期、中国企業の生産や人員の管理と分配は政府によって方向付けられ、統一分配（国家就業の割合制）を主要な特徴としていた。それだけではなく、賃金分配も、個別企業ではなく、国家の統一的な賃金制度（統一等級賃金制度）に基づいて決定され、国民生活の保障、または技術者・熟練者の確保という視点から考えられていた。基本的には年功賃金を実施していた。このような人事賃金制度は、一方、「平均主義」的な面が多く、仕事をしても、しなくても同じ給料をもらい、最終的には、企業の生産性の低下、人材確保を難しくし、従業員のモチベーションアップを妨げるような結果を招いた。しかし、他方では、就業人口が多い建国初期において、多就業、多くの福利、補助金・手当の制度と密接に関連し、従業員の基本的生活を保障し、その生活水準を引き上げ、社会の安定と団結を実現する役割を果たしてきた。

第二章では、1978年以降、改革開放以降の賃金制度、その改革について述べている。改革開放以降、中国は計画経済から市場経済に移行し、中国企業の人事制度も伝統的システム（社会主義計画経済の下での労働システム）、つまり徹底した終身雇用から、競争の激しい「能力・成果主義」システムへと急速に転換してきた。

中国企業の急速な能力・成果主義の人事制度への移行に、直接・間接的影響を与えているのがアメリカの人事システムである。特に、1995年に施行された中国の労働法はアメリカ式の労働市場を前提にデザインされているため、企業の人事制度もアメリカ式に近似するようになっている。また、2008年の「労働契約法」は経済発展により先に豊になった者と農民や労働者などの社会的弱者との格差を是正し、社会的弱者である労働者の合法的権益を保護する役割をも果たす。

このような人事制度あるいは法律上での一連の変革は賃金制度の変革ももたらした。1970年代末、中国企業の賃金水準は低すぎ、平均主義が厳しく、賃金管理体制が硬直化していた。賃金確定権は政府に集中し、企業には変更する権利はなく、賃金は労働意欲を促す作用を失っていた。このような状況に対して、中国は漸次的に賃金制度改革を行い、それは大きく二つの段階に分けられる。最初の段階は1985年以前で、そこでは主として従業員の貨幣賃金の水準を上げることに重点を置き、次の段階は1985年以降で、ここでは制度改革に重点を置いた。

近年、中国企業がよく適用する賃金制度としては、崗位業績連動賃金制度、団体交渉制度、経営者年俸制度、ストックオプションなどがある。

第三章では、「能力・成果主義」的人事制度が進んでいる中国の家電メーカーハイアールの賃金制度を事例として取り上げた。

ハイアールは中国企業の中でも、飛びぬけて市場志向性の強い企業である。特に人的資源管理面で、ハイアールの特徴は、欧米的な「能力・成果主義」を導入して、競争によって地位に就くというシステムをとっている。つまり、「競馬式」である。一定の評価によって、崗位に合致するか否かを判断し、求められる職位に能力が伴わない場合は地位から落とすこともある。「末位淘汰制度・1010原則」がその具体例である。

また、賃金制度において、ハイアールは成果を重視する成果主義を基礎に、複合賃金制度を採用している。ハイアールの賃金水準は外資系企業に比べるとまだ低い。が、優秀な社員が集まる理由は、世界で売れるブランドを作りたいという会社の熱意と自分の努力で自分の目標が達成できることにある、と張瑞敏氏は指摘している。

中国企業の賃金制度のポイントは、基本給（業績のよしあしに関係なく固定されている）、急速に広まった「成果に基づくボーナス」（業績給、成果給）、ストック・オプションである。

第四章では、アメリカ、日本、中国の賃金制度を比較し、アメリカ、日本の賃金体系を通じてみた中国企業の賃金体系について述べ、能力・成果主義が進んでいる賃金体系が社会にもたらした所得格差について説明した。また、中国企業の賃金制度に存在する問題点について指摘し、賃金制度のこれからについても展望した。