



Title	中国のホテル業と小売業における人事処遇制度
Author(s)	松繁, 寿和
Citation	国際公共政策研究. 2003, 7(2), p. 33-51
Version Type	VoR
URL	<a href="https://hdl.handle.net/11094/6723">https://hdl.handle.net/11094/6723</a>
rights	
Note	

*The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA*

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

The University of Osaka

# 中国のホテル業と小売業における 人事待遇制度\*

Personnel Management Systems in  
Chinese Hotel and Retail Industries\*

松繁 寿和\*\*

Hisakazu MATSUSHIGE\*\*

## Abstract

This paper studies personnel management at private companies in China, where economic and societal reform is in progress. Study was made for hotel management companies and commodity retailers in Dalian and Economic and Technical Development Areas.

The findings are: 1) Internal promotion has become prevalent despite a relatively short period since adoption of the open economic policies, and external procurement is limited within several years after companies' establishment. 2) Generally, promotion and wages are managed based on grades in each company. 3) In supermarkets and department stores, payment for sales persons differs greatly depending on individual performances. 4) In higher positions, promotion management is not strict, and wages are determined more by positions than by grades.

キーワード：内部労働市場、人事待遇制度、内部昇進、中国

Keywords : Internal Labor Market, Human Resource Management, Internal Promotion, China

\* 調査は、張克氏（大連理工大学）の協力と陳軍氏御夫婦の通訳と助言がなければなしえなかつた。記して心からの感謝を表したい。言うまでもないことであるが、本稿にある誤りは筆者の責任である。

\*\*大阪大学国際公共政策研究科 助教授

## 【要 約】

改革開放が進む中国で民間企業がどのような人事待遇制度を行っているかを把握するために中国大連市および経済技術開発区内に立地するホテルと小売業を、特に内部昇進を含めた人材確保の方法と賃金制度に焦点を当て調査を行った。結果、改革開放が始まってからそれほど年月が経っていないにもかかわらず、内部昇進がかなり一般的になりつつあることが明らかになった。特に、外部からの人材登用が主に行われるのは立ち上げ時の数年に限られる。また、等級に基づき昇進と賃金管理が行われる形が一般的であるが、スーパー、百貨店の営業職に関しては業績に応じて大きく給与が変動する制度が導入されていることがわかった。また、昇級管理は上位の職種において厳密ではなく、賃金の設定は職位が主であり、日本の職能等級のような重要性を持っているわけではないことも議論された。

## I. 序 論

本稿では、中国大連市および経済技術開発区内に立地するホテルと小売業の企業内組織と人事制度を見てみたい<sup>1)</sup>。今中国へは様々な国から企業が進出し、異なる人事制度が混在、隣接した状況で経済活動を営んでいる。また、国有企業も、経営の非効率や技術の遅れが指摘されるなかでその姿を変えつつあるが、WTOへの加盟後これまで以上に国際競争に晒されることでさらに競争的な企業内組織を作っていくと思われる<sup>2)</sup>。中国では最終的にどのような人事制度が採択され生き残って行くのだろうか<sup>3)</sup>。

本稿で特に注目する点は、内部昇進を含めた人材確保の方法と賃金制度である。各企業にとっては急速に近代化が進むなか、必要な人材をいかに集めるかが極めて重要と考えられる。特に、市場経済の経験が十分でない現段階では、他の企業で育成された人材が市場に数多く流出している状況はない。どのように上位のポストを埋めているかを観察する必要がある。また、一度確保した者を定着させ就労意欲を高める手段として賃金・報酬制度をみておく必要がある。

中国における日系企業の人事労務管理に関する調査・研究はこれまでいくつか試みられ

- 1) 大連経済技術開発区に関しては橋本、裘（1999）に詳しい。また、中国労働市場全体の動きをとらえた研究としては、大塚、劉、村上（1995）、市村編著（1998）、伊藤（1998）などが挙げられる。
- 2) これまでも、中国国有企業における人事労務面の調査はいくつか行われてきた。鉄鋼業の事例における人事労務管理の変遷については李（2000）の優れた研究がある。また、萬成、丘（1997）も多面的な分析を行っている。日本労働研究機構（1997a、1997b）でも人事労務関係に関してかなり詳細な情報が提示されている。最近では、日本労働研究機構（1998、1999、2001）等の調査も行われている。
- 3) 他国における日本企業の人事労務管理に関する研究はすでに数多くなされ、推挙に暇がない。日本国内のアメリカ系企業とアメリカ国内日本企業の管理職の待遇を比較した最近の研究例としては Shiraki (1999) が挙げられる。安保（1994）、安保、板垣、上山、河村、公文（1991）などもアメリカにおける日本の管理システムの有効性について議論している。また、アジア諸国における日系企業の人事制度を取り扱った最近の研究は、板垣編著（1997）、伊藤（2000）、岡本（1998）、川上（2000）白木（1999a、1999b）、鈴木（2000）などがある。

ている。日本労働研究機構（1996）は解放後かなり早い段階で、製造業15社、日系ソフト開発会社1社、食品会社1社を対象に調査を行った先駆的な研究である。そこでは、組織図をもとに人材の現地化の状況を把握するとともに、賃金と昇進構造に関する聞き取りを行っている。本研究で扱われる企業がある大連でもいくつかの代表的日系企業を調べている。

また、郝（1997）の研究は、日系電機工場の現場作業長の具体的キャリアを示し希少な情報を提供している。賃金制度に関しても、職位給等級表を入手し新入社員から部長にいたるまでの等級と職位給の関係を示しており、管理職層の給与制度に関する情報を示した点でも数少ない研究のうちの一つである。

安室、関西生産性本部、日中經濟貿易センター、連合大阪編（1999）は、いくつかの日系企業の事例を扱っている。例えば、東芝大連の職務管理をしらべ、目標管理やジョブローテーションが投入されていることを紹介している。また、賃金の上昇率の決定における工会の役割や、手当ての問題、年功賃金と仕事給のバランスの問題等も議論している<sup>4)</sup>。

このような蓄積がなされてきたにもかかわらず、依然として賃金制度のなかみに関する情報は十分とはいえない、いまだ特徴を描き出すことはできていない。特に、今回取り上げるホテル業や小売業が属する第3次産業、なかでもホワイトカラーおよび間接部門に関する企業内賃金制度の詳細に調べた研究は極めて限られている<sup>5)</sup>。

以上のような状況を考え、今回は大連市の企業を数社訪問し、人事制度に関する聞き取り調査を行った。本稿はそこで明らかになった事実を紹介する。取り上げる企業は、大連市内および技術開発区にある外国との合作により建てられたホテル3社、日中合作スーパー1社と中国系百貨店1社である。調査は、1999年の夏と2000年春に行われた。

## 2. ホテル業の事例

まずホテル業を取り上げる。理由は、第1に提供するサービスの中身が比較的把握しやすい。第2に、異なる国々においても提供されるサービスの中身に大きな差がないと考えられ比較しやすいと思われる。第3に、中国においては近代的なホテルが一般化してからあまり時間が経っておらず、人材の確保や育成をどのように行っているか興味がもたれるからである。以下、資料および情報を比較的多く入手できた順番に人的資源管理をみていきたい。

4) さらに、製造業を調べた駿河・李（1997）、現場管理職を調べた荒川（1998）、賃金に関するマイクロデータを使用して賃金関数を推定した松繁（2001）などの研究もある。

5) 中国における日系企業の雇用制度を含めた経営全般に関するアンケートは、市村編著（1998）富士総合研究所（1997）、日中投資促進機構（1997、1998、2000）が行っている。

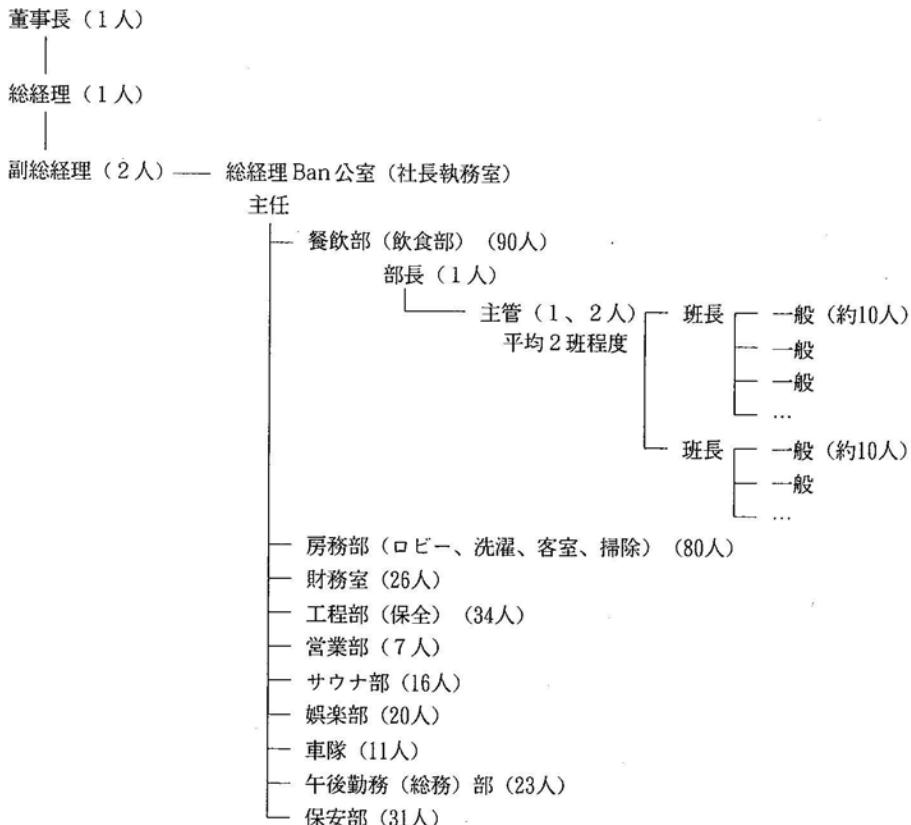
## 2-1 中米合弁 A ホテル

Aホテルは1990年半ばに中米合弁により大連経済技術開発区内に建設された。その後アメリカの資本が引き上げ、現在は中国系資本のみである。3つ星のホテルで、客室は約150室、ベッド240台余りをそろえている。従業員は約360人、男女はほぼ半分ずつである。うち管理職は32人、男女の内訳は男性21人と女性11人である。従業員はすべて中国人である。

図表1は組織図である。董事長と総経理の下に2名の副総経理がいる。その下に総経理執務室があり、その主任はその他の部門の部長を監督している。かつては主任の下に副主任がいたが今はいない。各部門では部長の下に主管が数名おり、1主管が平均数班を担当している。各班では班長が10名前後の一般従業員を束ねている。

彼ら管理職の経験を見ることで、まず人材確保の方法と内部育成の程度を見てみたい。管理職には、立ち上げ時に董事長との関係を通じてこのホテルで働き出した者たちと募集により外部から採用された者たちの2グループが存在する。立ち上げ後まだ数年しか経過していない

図表1 A社組織図



ないためか、上位の重要なポストに前者がかなり配置されている。一方、後者は中枢ポストではないものの、いくつかの部で部長を占めるに至っている。後者の年齢は30歳前後であり、前者に比べて若い。日本企業で同様の職位につく者の年齢を考えると若さが目立つ。また、外部から採用した者のほとんどは高学歴であるか、学歴がない場合は経験が買われている。

以下、具体的に彼らの経歴を見てみたい。まず、董事長を通じた人事から始めたい。彼らの構成は、総経理、副総経理、社長執務室主任、部門長4名と財務部主管1名となる。

総経理は46歳。文化大革命後都市に戻ったあと大学に入学しホテル経営の勉強し、20年間ホテル業務を経験してきた。最初に仕事を始めた他のホテルでは、最下位のランクである一般から始め、昇進を重ねることで最後は総経理にまで昇りつめたというキャリアを持つ。その後16年間他のいくつかのホテルで総経理の経験をした後、董事長を通じて1999年4月から現在のホテルで総経理として働くことになった。

副総経理2名のうちの1名は現在51歳、もともとは医師である。軍隊病院の責任者として働いていた。董事長の持つ建設会社の従業員全員がこの病院にかかっていた関係から、病院が解体されることになった際、董事長を通じてこのホテルに移り現在の仕事に就いた。もう1名の副総経理は45歳である。もともと半官・半民の会社で働いていたが、94年にホテルの建設準備に参加し、そのまま現在のホテルで働くようになった。

社長執務室主任は29歳の男性である。94年に大学を卒業後、董事長の建設会社に入社し、総経理秘書を経験した後、現在のホテルに移っている。97年11月に社長執務室の副主任に昇進した。当時主任が不在であったために主任の仕事も行っていたが、その後すぐに主任に昇進した。

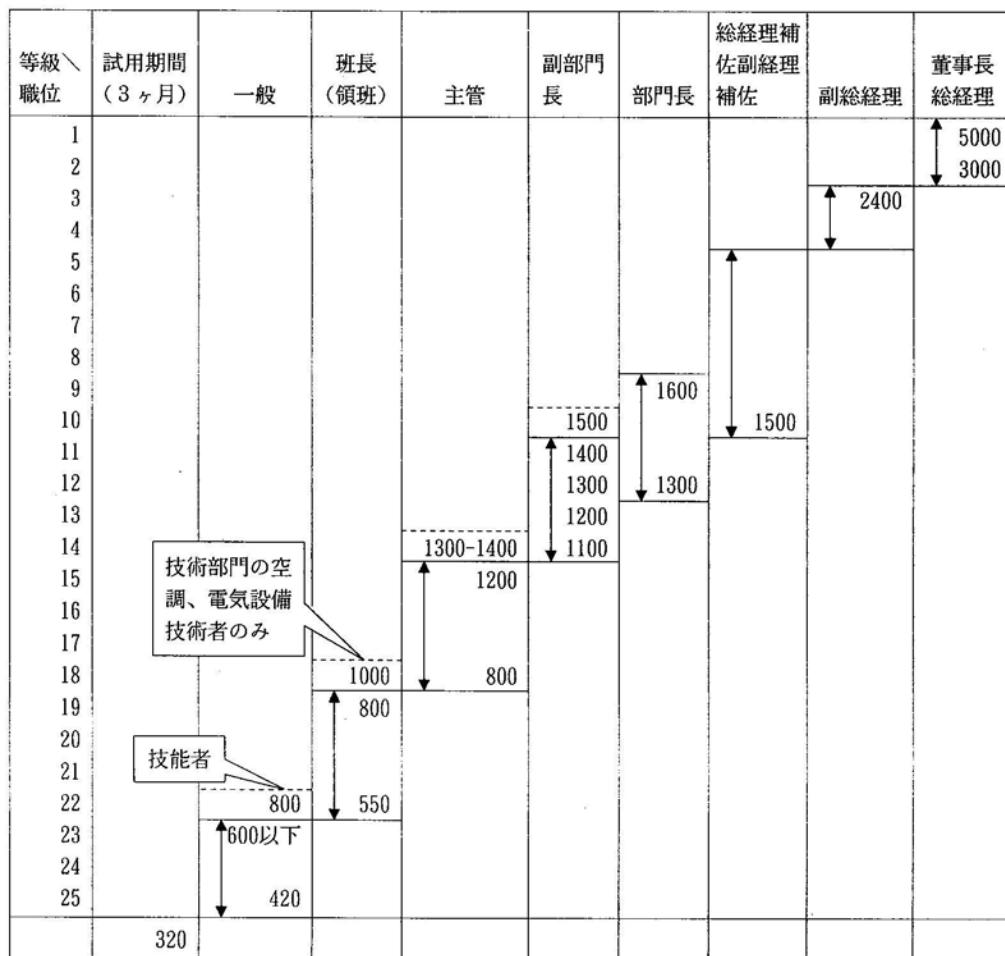
房務部の部長は43歳の高卒女性、董事長の妹である。開業時に本社から主管として移籍してきた。96年末に洗濯担当の主管から昇進し、主管と部長を兼任したあと、99年11月に部長に専任するようになり、現在は客室に関する経理の仕事を行っている。

財務室の部長は32歳の女性である。95年1月に董事長の持つ会社の本社からホテルに移動したあと会計の仕事をしていた。96年9月に部長に昇進した。また、財務室には主管が2名いる。1名は本社で働いていたが、創業時にこのホテルに移った46歳の高卒女性である。7名の部下を持ち、コスト管理や対銀行業務などに関する財務管理の仕事を担当している。

車隊部の部長は33歳の男性である。95年に本社から移ってきてている。本社では董事長の運転手をしており、現在もその役目を続けている。その他、午後勤務の総務部の部長は41歳の男性である。彼も96年に本社から移ってきてている。

次に、外部から採用された管理職を見てみよう。6名の部門長と1名の主管がいる。工程部の部長は32歳の大卒男性である。94年12月に一般募集で採用された。それまでは他の業界で働いていた。工程部には建築、電力、空調、暖房の4セクションがあり、当初はその中の

図表2 A社賃金制度



1セクションの班長であった。その後、97年に部長に昇進している。

餐饮部の部長も32歳の大卒男性である。99年に一般募集を行い採用された。以前も他のホテルで餐饮部の部長をしていた。

営業部の部長は29歳の大卒男性である。朝鮮特区の出身で日本語と韓国語ができる。新卒採用後営業の仕事に携わり、98年末に副部長、99年4月に部長に昇進している。

サウナ部の部長は38歳の高卒男性である。96年8月のサウナオープン時に一般募集された。彼はそれまでに自営業を含めさまざまな経験を積んでいる。サウナ部は他社に請け負ってもらっているためにサウナの実務には携わらない。娯楽部部長は37歳女性である。96年に募集により採用されている。政府が管理する文芸団の責任者でもあり、当ホテルの仕事と兼任している。保安部の部長は32歳の男性である。95年に募集により採用された。公安局の専門学

校を卒業後、公安局で働いていた。

さらに、財務室の主管 2 名のうち、残りの 1 名は大学卒業後新規に採用されている。28 歳の男性で、29 名の部下を持ち、客室に関する帳簿の仕事を担当している。

次に、賃金制度をみてみたい。図表 2 に示されている。ここで表された賃金は新たに採用または昇進・昇級した場合に支払われる額である。毎年 1 回、物価上昇率を考慮して調整される。

一般として採用された場合、当初 3 ヶ月の試用期間が存在する。その時期の賃金は一律 320 元である。その後、正式に採用となり 25 級で賃金は 420 元となる。これ以後の昇級は、昇級試験を受け合格する必要がある。試験は毎月行われ、人事部が作り実施は各部門が行う。昇級の決定は、仕事の態度、筆記と実技試験、客の意見、出勤状況、勤続の長さなどを考慮して決定される。一般の場合年間 30% 程度が昇級するが、中間管理職に関しては厳密に管理されているわけではなく、あまり昇級しない。

一般は 25 級から 23 級に対応し給与の最高額は 600 元である。技能者は一般であっても特別に 22 級となり 800 元を受け取ることとなっている。ただし、一般である限りそれより上に昇級することはない。

班長に昇進することで 22 級に上がることになり、技能者を除くと一般と等級で重なることはない。班長の最低額は 550 元である。したがって、一般であまり時間を経ることなく班長になった場合、一般に長くいる者よりも低い賃金を得る可能性がある。ただし、一般的な段階で 550 元を超えた額を支給されていた者が班長になった場合は、以前の賃金より上の額が支払われ減額されることはない。班長は 22 級から 19 級に対応し最高給与は 800 元である。ここでも例外があり、空調や電気設備に係わる技術部門の者だけは 18 級に割り当てられて 1000 元を支給される。

主管への昇進は 18 級への昇級を意味する。ここでも、一つ下の職位である班長と等級が重なることはない。最低の賃金は 800 元、通常 15 級まで昇級し、賃金も 1200 元まで上昇する。ただし、次の段階に昇進せず主管に長く留まった結果 14 級まで昇級することもあり、その場合賃金も 1300 から 1400 元に上がる。

副部門長には、14 級から 11 級が対応し、通常は主管と級が重なることはない。しかし、14 級での賃金が 1100 元であることから賃金が逆転することがある。また、主管の場合と同様に例外的に副部長のまま 10 級まで昇級し 1500 元を得る場合がある。

部門長は、12 級から 9 級に対応する。賃金は 1300 元から 1600 元である。主管と副部門長、副部門長と部門長の等級は重なっているが、副部長は社長執務室にしか置かれておらず、調査時点ではそのポストも埋められていなかったことを考えると、実質的な昇進は主管から部門長ということになる。したがって、等級では主管において特別に 14 級に昇級した場合でも

部長の最低等級である12級との間には等級に関してギャップがある。一方、賃金に関しては先に述べたように主管14級で1400元まで上昇する場合も考えられ、主管と部門長の間で重なりが生じる場合もある。

総経理補佐および副総経理補佐は10級から5級に対応する。賃金は1500元から始まる。副総経理は、4または3級となり報酬の基準は2400元である。董事長、総経理は2または1級で、2級ならば3000元、1級ならば5000元が基準となる。ただし、上位の職になればなるほど、この表から離れた額が支払われる場合が多く、特に副総経理以上は総経理の意向が強く反映される。

その他に記すべきものとして訓練生の存在がある。彼らは高卒後2年間の教育を受ける旅行業学校（専門学校）や3年間の教育を受ける短大から送られてきており、卒業前の1年間実地訓練を受ける。一般と同様の待遇を受けるが、保険や退職金などの福利厚生費が不要である。Aホテルではこのような訓練生が200名働いている。

離職は非常に多い。訓練生を除いた社員だけで年間160名ほどがやめ、離職率は45%ほどになる。また、降級が起こるときもあり、その場合はほとんどの者がやめていく。離職者の1割はこの理由による者である。

## 2-2 欧日合弁Bホテル<sup>6)</sup>

Bホテルは欧州系資本の系列ホテルで日本企業との共同出資により、大連市内に1990年代後半に設立された5星のホテルである。この会社は全世界にホテルを持ち、中国国内にも既にいくつかホテルを持っている。大連市内にあるこのホテルは、客室300室以上、アパートメント約100室を持っている。また、3フロアをオフィスとして貸し出している。従業員は590人、うち管理職は60人、客室業務が530人となっており、男女比は45対55である<sup>7)</sup>。

図表3はBホテルの部門と出身地別の従業員構成である。大連での操業が浅いために海外から派遣された従業員が少なからずいる。インタビューを行った人事部經理もシンガポール出身である。また、大連市以外の中国国内からも派遣されており、特に1980年から存在する北京の同系列ホテルからは、当初20名が大連に送られた。彼らは管理部門についている。特に、総務、財務部門やフロントなど要となる部署に配置されている。また、調理部門にも幾人か配置されている。これは、従業員にナイフやフォークのおき方やテーブルセッティング、調理方法にいたるまで西洋風ホテルの訓練が必要であるためである。ただし、中国国内では内部昇進が一般的であると認識しており、2年後をめどに内部で育成された大連出身者にか

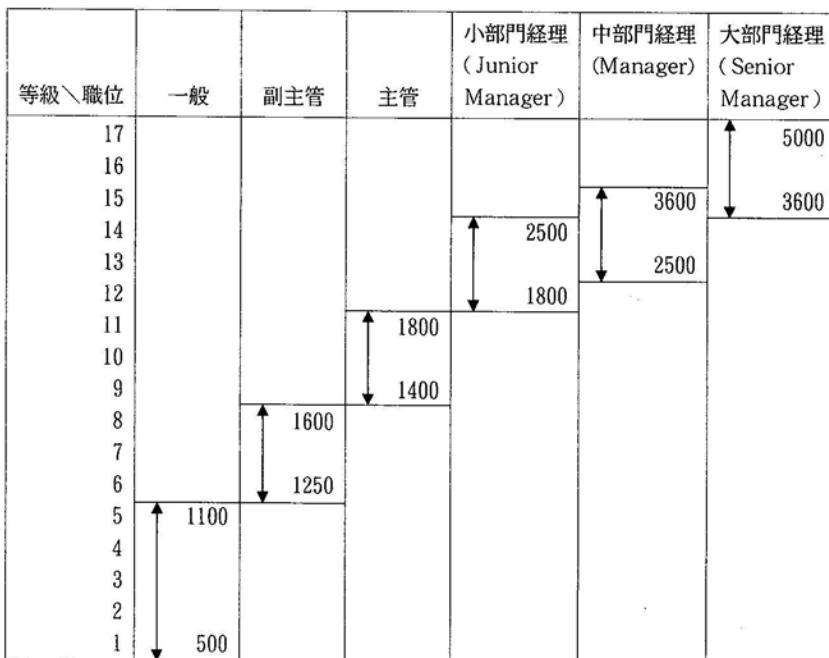
6) 人事部のシニアマネジャーに聞き取りを行った。

7) 従業員数／客室数が従業員の生産性または効率性を表す一つの指標である。インタビューによると、このホテルの場合は1.8で、日本は0.6、シンガポールは0.8、香港は1.0と他国に比べると生産性が低い。

図表3 Bホテルの組織と従業員数

DEPARTMENT	SECTION	大連市内	大連以外の 中国国内	海外から の派遣	合計
総務	総務部	3	1	0	4
	財務部	18	1	1	20
	I T 部	3			3
販売と宣伝	営業部	10	1	2	13
	広報部	5			5
	宴会販売部	4			4
ヒューマンリソース部	人材育成部	3			3
	人事部	5		1	6
	従業員更衣室・宿舎	7			7
	従業員食堂	16			16
	従業員医务室	1			1
		33		1	34
工程部		30			30
保安部					
客室部	レセプション・フロント・オフィス	21		1	22
	総務フロア	7			7
	予約部	5			5
	顧客サービス	28			28
	客室フロア	59			59
	アパートフロア	9			9
	パブリックエリア	14			14
	客室オフィス	5	1	1	7
資材部		2			2
その他・営業部	通信部	8			8
	クリーニング	47	1		48
	商務センター	3			3
	ジム	12			12
	タクシー・チーム	8			8
	ショッピング	4			4
飲食部	飲食	2	1	1	4
	F&B レジ係	10			10
	F&B コスト・コントロール	6			6
	スチュワーディング	25			25
	洋食厨房	41	3	1	45
	中華厨房	20	3	1	24
	喫茶	29			29
	中華レストラン	16			16
	バー	14			14
	ロビー・ラウンジ	9			9
	ルームサービス	10			10
	宴会販売部	6	1		7
	Total	558	13	10	581

図表4 Bホテル賃金制度



える計画である<sup>8)</sup>。

大連出身者を対象に現在の内部昇進の状況をみてみよう。職位は、図表4に示されている。一般、副主管、主管、小部門經理、中部門經理、大部門經理からなる。後者の3職位はそれぞれジュニアマネジャー、マネジャー、シニアマネジャーに対応する。

現段階でも内部昇進が行われていることがわかる。副主管へは毎年数人昇進するが、50数人いる副主管のうち30人が内部昇進によってポストを得ている。主管は25人、うち内部昇進によるものは5人である。現在、主管に空ポストが生じた場合は全て内部昇進で埋めている。小部門經理は15人、中部門經理は2人、大部門經理は1人が大連出身者であるが、まだ内部昇進によってこれらの管理職についた者はいない。創業後5年ほど経過した段階で、すなわち、内部昇進は主管まで進んでいる。

次に賃金を見てみよう。図表4に示されるように、等級は17級存在する<sup>9)</sup>。ただしA社の場合と同様に、この級による管理は厳密には行われておらず、実質的には各職位別のレンジ給となっているように思われる。市場から人材を中途採用しなければならないために、それま

8) 労働局の基準により雇用契約期間は3年、試用期間は3ヶ月である。

9) この制度は人事部經理が勤めていたシンガポールのホテルの制度と類似していることである。また、他の大連市内の外資系ホテルも同様の賃金制度を持つとのことである。

でに得ていた賃金の影響を受けざるを得ない。また、内部の競争を維持するために査定が導入されている。この査定結果が賃金に反映されるために、同一等級であっても賃金に差が生じる。

一般は5級あり、最低は1級で賃金は500元から始まる。1級昇級すると賃金が100元から150元上昇する。勤務1年後昇級が始まり、2、3年で3または4級に昇級するのが普通である。副主管以上は各職位に3級ずつが対応する。その職位についたときは下位の級から始まる。上位の級がその職位にとどまるときの最高賃金額となる<sup>10)</sup>。

この賃金水準は、製造業の1.2倍、他外資系ホテルより10%高いことを目安に設定されている。中途採用者を採用する場合は、他社で受け取っていた賃金と過去の経験を考慮し、職位の賃金レンジ内で給与を決定する<sup>11)</sup>。したがって、同一職位にいるものであっても過去のキャリアによって賃金が異なる。

一般の場合、査定は半年ごとに行われる。査定シートと部門経理の推薦状を参考に昇級が決定される。結果により、A (best)、B (good)、C (average)、E (failure) の4カテゴリにほぼ1、4、4、1の割合で分類される。Eが不合格となる。この過程で昇級に差が出る。

また、管理職位には目標管理が行われている。5、6項目の評価項目が設定されており、たとえば客室フロアの場合、衛生、顧客満足度などの目標を立てる。この結果は、賃金に反映される。

毎年の賃金の上昇は部門経理が部門予算に基づいて決定する。聞き取り時点では4から6%の年率上昇率である。100人中99人の賃金上昇がある<sup>12)</sup>。したがって、結果的には勤続を積むことで毎年昇給があることになる。

### 2-3 中日合弁Cホテル<sup>13)</sup>

Cホテルは十数年前に設立された中日の合弁ホテルで、Aホテルと同様に技術開発区内に建設されている。従業員は500人強、うち管理部門は100人弱である<sup>14)</sup>。現在4つ星にランクされている。管理部門の職位は、総経理の下にaからeまでのランクと一般に分けられる。

上位の職位から説明していこう。まず、aランクは部長と副部長である。現在22、3名がこの職位についており、年齢は35歳から40歳である。彼らは、かつて大連市内の工場や役所の管理職として働いていた者たちで、設立時に募集により採用された。したがってホテルでの仕事経験はない。

10) 大連以外の中国国内から派遣された者は6000から9000元、海外から派遣された者は2800から4500ドルが支払われている。総経理を含めペテラン数名は4500ドル以上を得ている。ただし、7000ドルを超える者はいない。

11) たとえば、地元のホテルで小部門の経理として1800元を得ていたならば、13級2000元に決定する。

12) 管理職位のものは5、6%の昇給がある。

13) インタビューの相手は人事部門の主任であった。20歳後半の大卒の女性である。

14) 聞き取りを行う際の条件で詳細は公表できない。

bランクは部長補佐である。11名全員が30歳または31歳であり、年齢的には極めてかたまっている。彼らはcまたはdランクで入社し、半年から1年で現在のbランクに昇進した人たちである。

cは下に2、3班をもつ大きな部門の主任である。一方、dは下に1、2班をもつ小さな部門の主任である。両方あわせて20名ほど存在する。年齢はだいたい30歳前後である。彼らは一般で働き始め、eランクを飛び越えて昇進したケースが多い。また、特に優秀であれば、c、dからbを飛び越えてaに昇進するケースもある。

eは班長からタイピストまでを含む。大きい班で10数名、小さい班では5、6名の部下を持つ。全体で35名ほどがeに属する。また、一般は大学院から専門学校の卒業生まで、学歴は様々である。募集は新卒採用のみである。このホテルは大卒でも当初は一般に配属し、しばらく働いた後優秀であれば上に昇進させる。

先にも述べたように、Cホテルは操業以来まだ10数年しかたっていない。現在30歳前後の主任たちが学校卒業後採用されたと仮定すると、ほぼ立ち上げ時に採用されたことになる。彼らは、最下位の一般で採用されたあと主任に昇進していることを考えると、少なくとも彼らが主任に昇進する段階、すなわち創業後それほど時間が経過しない時期に内部昇進の構造が確立したと考えられる。また現在、採用は全て新卒のみであり中途採用を行っていないことも内部昇進が一般的であることを示唆している。

賃金は、一般、aからeのランク別にそれぞれ基本給が固定されているが、業務の難易度により上下で10数%の開きが出る。聞き取れた範囲では、Aホテルのような等級は存在しない。したがって、上位の職位に空席ができると昇進を待つか、同位の職位でより賃金の高い職務に移るかの何れかの方法しか賃金の大幅な増加は無い。

自動昇給もなく、毎年の昇給は経営状況と物価上昇を考えて会社側が決定する。昇給の要求が従業員から出されることはない。

評価は、一般の場合は業績と専門能力を観察する。上司だけでなく特別に評価者を設定して評価を行うこともある。くわえて、筆記と面接を行う。ただし正式の評価シートはなく、各自が情報をコンピューターに入力して蓄積している状況である。一般以上は、上司が日頃の仕事振りを見て判断する。ただし、先に説明したように日本のように査定の結果が反映され、細かな賃金差が生まれるという制度にはなっていない。

雇用契約期間は全員1年である<sup>15)</sup>。契約期間内に離職が発生すれば労働規則にそって違約金を払う制度になっていることも手伝ってか、契約期間内に離職するものはいない。ただし、契約更新時に離職する者も多く1999年度の年間離職率は25%、うち会社都合は8%である。

以上から、ホテル業の人材管理についていくつかのことが明らかになる。第1に、中国に

15) 立上げ時は3年契約であった。

においては、近代的なホテル業の経験が十分ないために、立ち上げ当初は他の産業で経験を積んだ者を採用し態勢を整えたことがわかる。第2に、部長クラスで30歳後半から40歳、部長補佐で30歳過ぎと極めて若い層が上位の職位で活躍している。第3に、事業が一応軌道に乗った後は新規学卒を採用し、下位の職位につけて経験を積ませた後、内部昇進させている。

賃金制度に関しては、AホテルやBホテルのようにかなり多くの等級を持っている場合がある一方、Bホテルのように職位のみの管理を行っている場合もある。ただし、制度上は等級を持っていても、人事管理が厳密に行われていると言い切れない。Aホテルの場合は、董事長や上部役員の意向が反映されている節がある。Bホテルの場合も中途採用者に関しては採用以前に得ていた賃金が強く反映され、企業内の経験や能力、職務の上下と賃金序列に不整合が生じている可能性がある。

### 3. 百貨店・スーパー業の事例

次に大型小売店の人材管理を見てみたい。特に、販売部門に焦点を当てたい。理由は、ホテル業と同じく仕事の内容を視覚的に把握できる部分があるからである。また、日本における事例研究の蓄積が比較的豊富な分野でもある<sup>16)</sup>。聞き取りにより得られた内容は、主に賃金に関するものである。人材の獲得やキャリアに関する聞き取りは十分に行えなかつた。

#### 3-1 日中合弁Dスーパー

Dスーパーは90年代後半日中合弁によって設立された売場面積5万m<sup>2</sup>の本格的なスーパーである。投資総額は10億元以上、現在の資本金は5億元、売上額は7億元にのぼる。地下に食料品売り場、地上に数フロアーを持ち生活雑貨からブランド品や家電に至る売り場を持つ。従業員数は約1000人、うち男女比は1対3.8、男性従業員の平均年齢は25.0歳、女性従業員の平均年齢は25.6歳、平均勤続年数は2.5年、パート比は9.3%である。

図表5は職務級表である。職務級に関しては営業系と事務系が対称的に組まれている。第1列の数字は営業系の賃金である。Dスーパー内で使用されている職階名と対外的名称を示している。

一般の職級は5級ある。最下位の1級は初任賃金で学歴により差がつく。約750人の一般の中で女性が83%を占める。営業系は約600人である。上位の4、5級は売区長の候補である。中間管理職は、マネジャー(MG)、サブマネジャー(SMG)、売区長・課員からなり、営業系と事務系をあわせてそれぞれ10数人、10数人、70人強いる。女性はそれぞれ7人、6人、46人と多数を占める。営業系が約30人、残りが事務系である。MG、SMGは大卒でかつ職業

16) 小売を調べた研究は多い。最近のものとして猪木(2002)、本田(2002)等がある。

図表5 Dスーパーの賃金制度

営業系					事務系	
賃金(元)	職階	対外的名称	職級	対外的名称	職階	
4800	経理級	業種 MG	5級	業種 MG	経理級	
4400			4級			
4000			3級			
3600			2級			
3200			1級			
2500			5級			
2300	副経理級	MG・ サブ MG	4級	課長・副課長	副経理級	
2100			3級			
1900			2級			
1700			1級			
1600			5級			
1500	助理級	売区長	4級	課員	助理級	
1400			3級			
1300			2級			
1200			1級			
1100			5級			
1000	販売員級	売区長候補	4級	チーフ	課員級	
900			高			
800		中	3級			
750			2級			
700		初級	1級	事務員		
650			4 3 2 1			
600			大卒 大專 中專 高卒			

経験のある者を中途採用している。内部昇進であがった者は現在2人である。売区長・課員のうち大卒の占める割合は30、40%である。

昇進や昇格については、隨時上司の推薦に基づいて行っている。ただし、教育プログラムを整備している最中であり、これらの修了とDスーパーでの仕事経験を関連付けて、上位ランク候補や昇進候補等の格付け条件を明確化している途上である。したがって、近い将来は、教育課程の修了と上司の推薦を受けた上で経営幹部会議の承認を得たものが上位に登用されることになる。

賃金は、2000年に大幅に改定され、性別、勤続、年齢、学歴等の属人的要素を排除し職務ランク別の定額（ランク別職務給）管理を行う一方、営業成績が直接賃金に反映される奨励給が導入された。したがって、定期昇給や自動昇格また半期ごとの賞与は存在しない<sup>17)</sup>。

17) 雇用契約が1年になっており、毎年200人ほどが更新を行わない。これが、自動昇給制度を設定しない一つの理由でもある。今後は2年弱に雇用期間を変更したいと考えている。半期単位で実施される業績評価をもとに、更新する

ランク別職務給は図表6に示されているものである。一方、奨励給は目標達成率に基づき月ごとに決定され変動する。特にここでは、その変動幅が大きいという特徴をもつ営業系を取り上げる<sup>18)</sup>。

奨励給は、担当区の月ごと売上額の対売上予算（計画）比をベースに決定される。図表6に示されるように、販売員の場合90%以上であれば奨励給が加算される。加算率は累進的になっており、90%以上100%未満の間は1%につき5元が、100%以上110%未満の間は1%につき7.5元が加算される。結果、たとえば売上額が予算費の112%であれば、145元（=5×10+7.5×10+10×2）が加算される。一方、90%未満であれば逆に累進的に減額される。売上額が予算費の50%にしかならなければ350元（=5×10+7.5×10+10×10+12.5×10）減額され、これが下限である。したがって、たとえば販売員2級の者は職務給が800元であることから、50%未満の達成率であると44%近い減給となる。実際、聞き取り調査が行われた前月の達成率は、53売区の中で、最低37%、最高221%、50%未満が2区、120%以上が17区存在する。

図表6 Dスーパーの奨励給

	1%増ごとの奨励給積み増し額（人民元）			
	販売員	売区長	SMG	MG
120%以上	12.5	40	80	120
110~119	10	30	60	90
100~109	7.5	20	40	60
90~ 99	5	10	20	30
80~ 89	-5	5	10	15
70~ 79	-7.5	-5	-10	-15
60~ 69	-10	-10	-20	-30
50~ 59	-12.5	-20	-40	-60

例

予 算 費

販売員	112%	$(5 \times 10) + (7.5 \times 10) + (10 \times 2) = 145$
	102%	$(5 \times 10) + (7.5 \times 2) = 65$
	50%	$-(5 \times 10) - (7.5 \times 10) - (10 \times 10) - (12.5 \times 10) = -350$
MG	112%	$(15 \times 10) + (30 \times 10) + (60 \times 10) + (90 \times 2) = 1230$
	102%	$(15 \times 10) + (30 \times 10) + (60 \times 2) = 570$
	50%	$-(15 \times 10) - (30 \times 10) - (60 \times 10) = -1050$

かどうかを判定する。試用期間は3ヶ月で、そのうち1割が離職する。

18) 事務系賃金はローリスク・ローリターンを基本として設計されているが、詳細は聞き取れていない。

MG、SMG、売区長の奨励給は実際の売上利益の利益予算比をベースにして同様に決定される。減額が生じるのはその値が80%以下の場合である。しかし、50%の下限がありそれ以上減額されることはない点は販売員の場合と同様である。SMGは売区長の2倍、MGは3倍の変動が生じる。前月の達成率の売区長に関するデータを見てみると、赤字の出た売区がある一方、最高302%を達成した区もある。50%未満が5区、120%以上が17区存在する。結果、奨励給は-350元から7930元までの差が生じる<sup>19)</sup>。

このような大きな変動が生じる場合、業績に客観性を持たせた予算指標の設定が困難であるという問題が根底にある。このスーパーでも、事実この制度に対して反発する者も一部いる。しかし、業種間の調査を行うなど指標設定の精度を上げることで問題を解決できると考えている。

### 3-2 中国系E百貨店

E百貨店は1996年に設立された中国系の百貨店である<sup>20)</sup>。地上8F、地下2F、営業面積10,000m<sup>2</sup>、大連市の中心的商業地に立地し、従業員1,150人を持つ。販売部門の男女比は1対5である。

図表7は、職級、職階と基本給を表したものである。まず、販売員は5級に分かれる。高卒は1級から始め、基本給は350元である。高専、大卒は3級から始める。販売員の40%は大専および夜学に在学中の者で昼間にパートタイマーとして勤めている者である。

試験期間は3ヶ月で不採用になる者もある。昇級は、年1回4月に人事考課と上司の推薦を判断して決定する。考課は、日常の勤務態度、業績、周囲の評価に基づいて決定される。最短で昇級する者は3年で1級から始め5級に上がるが、通常1級から5級までは5年ほどかかる。また1、2級の場合、雇用契約が切れたときに更新しないことで首切りが可能である。

19) これまでの調査では、中国企業において変動給の割合がかなり大きいのではないかという印象を受けるが、その詳細を明示した文献は少ない。日本労働研究機構(1996, 1997b)以外に、安室、関西生産性本部、日中経済貿易センター、連合大阪編(1999)でもいくつかの企業の賃金制度に触れている。後者の事例を見てみよう。

武漢日電光通信工業有限公司では日本本社の賃金体系をほぼそのまま使っており、人事考課と奨励金考課を年1回ずつ行い、能力別に賞上げ率を決める。基本給の50%をボーナスとして支給するとの説明があるが、それが一律50%であるのか企業業績または奨励金考課を反映して変動するものなのかは説明されていない。また、同一職位、職級でどの程度差が開くのかも不明である。職位別の賃金に関しては、科長クラスが3,000元、副総経理が7,000元と紹介されているが、残念ながらその他の情報はない。

奨励給に関しては、オムロンの例をあげ、正社員給与の16.2%が奨励給であり、管理職層まで適応されるとしている。ただし、ここでも実際の変動幅はわからない。

日中投資促進機構(1997, 1998, 2000)は大規模なアンケートをもとに、給与額に占める能力給の割合が30~50%と答えた企業が29.4%、50%以上と答えた企業が30.5%と能力給の占める割合がかなり高い値を示している。しかし、中国経済情報センター(1994, p.137)には、日中合弁企業の1給与明細の写しがあげられており、そこには大きな変動をおこすような能力給の項目はない。ただし、基本給に加算される職務給、職能給は一般的である。多くの調査で基本給を固定部分として回答し、能力・職務給などの部分を変動部分として回答しているとすればアンケート調査の結果とある程度一致する。ただし、賃金項目の詳細を把握した研究は限られており、正確な判断を下すには今後の研究を待たざるを得ない。

20) 企業グループであり、ホテルや証券会社も持っている。

図表7 E百貨店営業系基本給（元）

役 職	3 級	経 理	1200
	2 級	副 経 理	1100
	1 級	経理助手・ 経理助手実習	1000
販売員	5 級	班長候補	700 600
	4 級		班長 800
	3 級		500
	2 級		400
	1 級		350

る。

4、5級は班長候補である。これらの級に属する者の中から優秀な者を選抜し、6ヶ月の経理実習を終えたあと班長になる。これらの級では降格する場合もある。班長になった後も4、5級に属するが、販売員の基本給にくわえ200元の班長手当が支払われる。4級50人のうち班長は5人、5級20人のうち班長は15人である。

賃金のもう1つの要素は奨励給である。トップが百貨店全体の毎月の目標を設定し、それを各班に下ろし班ごとの目標を設定する。さらに個々の従業員の目標を設定する<sup>21)</sup>。販売員の1から5級までは、原則として150元が奨励給の最低額として設定されているが、成績によってはそれ以下に下がる場合がある。一方、成績がよいと300元の奨励給を受け取る場合もある。

経理助手・経理助手候補以上は3ヶ月ごとに利潤に関して目標達成率を決定する。達成率が60%以下であると奨励給は300元となる。ただし昇格後2年間は、奨励給は変動せず一律1000元に固定される。

ここで取り上げた大型小売業の販売部門の賃金制度は、売上や利益に関する業績が非常に大きく賃金に反映される。しかし、この種の賃金制度が持つ問題も抱えている。評価尺度の公平性をいかに保つかという点である。どちらの会社でもこの問題を認識しているものの、現在の中国人労働者の労働意欲を高めるには現行の方法がよいと考えている。もう1つの問題は、企業内で仕事の幅を広げるために配置転換が困難であるということである。Dスーパーでは日本から派遣されたマネジャーはキャリアデベロップメントの必要性を認識している。しかし、今はOff-JTによる教育訓練制度を整えている段階であり、中国人スタッフはジョブ

21) レシートに販売員の番号が入るのでどの従業員がどれだけの売上をあげたかを把握できる。

ローテーションによるOJTの重要性をまだ意識していない。E百貨店でも、この問題をあまり強く認識していない。離職率が高いために長期のキャリア計画を組めないこともその理由の一つである。

#### 4. ま　と　め

本稿では、中国大連市における5社のホワイトカラーの人事管理制度を見てきた。全体的に制度が未整備であるとの印象を受ける。A社、B社とも等級が設定されているが、上位の職種において昇級管理は厳密ではない。および賃金の設定は職位が主であり、日本の職能等級のような重要性を持っているわけではない。D社とE社の営業部ではかなり似通った賃金制度を持っているが、仕事を通じての養成を考慮した賃金制度にはなっていない。また、本研究の目的ではないが、ここで取り上げた日系または中日合弁の両方において、日本的な人事制度の影響があまり見られない点には留意しておくべきかもしれない。

筆者の語学力の無さと限られた時間の中での聞き取り調査であるために、聞き取りが行われた企業数のみならずそこで明らかになった事実には限界がある。今後、中国と日本の学者による、より精度の高い調査が進むことを期待したい。

#### 参　考　文　献

- 安保哲夫 (1994) 『日本の経営・生産システムとアメリカ』ミネルヴァ書房
- 安保哲夫、板垣博、上山邦雄、河村哲二、公文溥 (1991) 『アメリカ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
- 荒川直樹 (1998) 『中国で製造業は復活する—東芝大連社の挑戦』、出版文化社
- 板垣博編著 (1997) 『日本の経営・生産システムと東アジア』ミネルヴァ書房
- 市村真一編著 (1998) 『中国から見た日本の経営』東洋経済新報社
- 伊藤賢次 (2000) 『東アジアにおける日本企業の経営』千倉書房
- 伊藤正一 (1998) 『現代中国の労働市場』有斐閣
- 猪木武則 (2002) 『ドイツの大規模小売店』『ホワイトカラーの人材形成』小池、猪木編著 第9章 pp. 223-246
- 大塚啓二郎、劉徳強、村上直樹 (1995) 『中国のミクロ経済改革』日本経済新聞社
- 岡本康雄 (1998) 『日系企業 in 東アジア』有斐閣
- 川上義明 (2000) 『生産システムの国際移転』税務経理協会
- 白木三秀 (1999a) 『アジアの国際的な資源管理』社会経済生産性本部
- \_\_\_\_\_ (1999b) 『ASEANにおける子会社統括と人的資源管理の諸課題』、『創価経営論集』、第

- 23巻 第3号 pp. 53-69
- 鈴木滋 (2000) 『アジアにおける日系企業の経営』 税務経理協会
- 駿河輝和、李玉芳 (1997) 「日中合弁縫製工場の雇用管理」『大阪府立大学経済研究』 第42巻 第2号 pp. 103-113
- 中国経済情報センター (1994) 『日系企業の中国人労務管理』 中国経済情報センター
- 郝燕書 (1997) 「中国華南地域の日系電機工場」『日本の経営・生産システムと東アジア』 板垣博編著 第7章 pp. 259-287
- 日中投資促進機構 (1997) 『第4次 日系企業アンケート調査集計・分析結果』 日中投資促進機構  
\_\_\_\_\_ (1998) 『第5次 日系企業アンケート調査集計・分析結果』 日中投資促進機構  
\_\_\_\_\_ (2000) 『第6次 日系企業アンケート調査集計・分析結果』 日中投資促進機構
- 日本労働研究機構 (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  
\_\_\_\_\_ (1997a) 『中国レポート2 中国の労働政策と労働市場』 日本労働研究機構  
\_\_\_\_\_ (1997b) 『中国レポート3 中国企業の経営と雇用管理』 日本労働研究機構  
\_\_\_\_\_ (1998) 『中国の労働・社会保障システムの基礎的研究(I)』 資料シリーズ No. 79、日本労働研究機構  
\_\_\_\_\_ (1999) 『中国国有企业改革調査資料—中国の労働・社会保障システムの基礎的研究(II)』 資料シリーズ No. 90 日本労働研究機構  
\_\_\_\_\_ (2001) 『中国国有企业改革のゆくえ—中国の労働・社会保障システムの変容と企業組織』 調査研究報告書 日本労働研究機構
- 橋本介三、裘春暉 (1999) 「中国の対外開放政策の現状について—大連経済技術開発区を中心とした事例分析—」 Discussion Papers in Economics and Business 99-11 大阪大学大学院経済研究科、国際公共政策研究科
- 富士総合研究所 (1997) 「対中進出の日米欧企業の労働問題の比較—現地中国人従業員を対象とする意識調査からの考察」 富士総合研究所
- 本田一成 (2002) 「チェーンストアの日米比較」『ホワイトカラーの人材形成』 小池、猪木編著 第5章 pp. 109-133
- 松繁寿和 (2001) 『中国大連経済技術開発区企業における人材の現地化と内部労働市場』
- 萬成博、丘海雄編 (1997) 『現代中国国有企业』 白桃書房
- 安室憲一、関西生産性本部、日中経済貿易センター、連合大阪 (1999) 『中国の労使関係と現地経営』 白桃書房
- 李捷生 (2000) 『中国「国有企业」の経営と労使関係』 御茶ノ水書房
- Shiraki, M. (1999) "Managing Human Resources Internationally: From A Comparison of Posts & Careers Between Japanese & U. S. Expatriates", Keio Keiei Ronshu, Vol. 17, No. 1, pp. 103-119.