

論 説

中国企業の製造現場における労使関係に関する一考察

— トラック工場 B 社の事例 —

寶 少 杰

目 次

- I. はじめに
 - 1. 問題意識と研究のフレームワーク
 - 2. B 社の概況
- II. B 社の企業組織構造と現場
- III. B 社の生産現場の仕事管理
 - 1. 生産計画の確定とその進捗管理
 - 2. 品質管理と現場革新活動
- IV. B 社の生産現場の人事労務管理
 - 1. 現場労働者の雇用形態
 - 2. 現場労働者の雇用管理に関する B 社の悩みと挑戦
- V. おわりに

I. はじめに

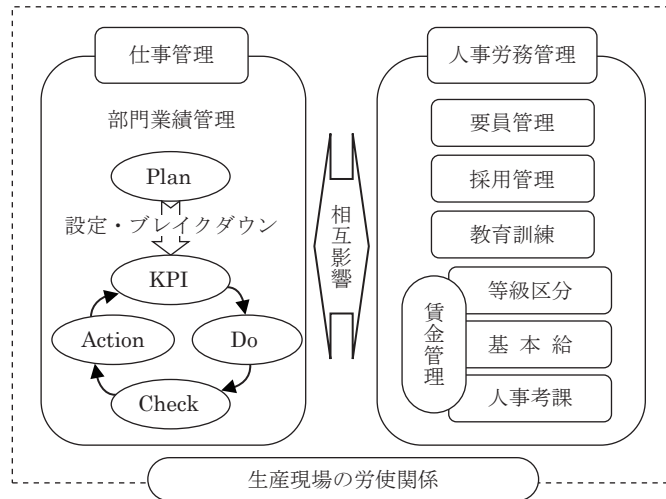
1. 問題意識と研究のフレームワーク

近年、経済のグローバル化の進展とともに、冷戦収束後の世界経済秩序には様々な大きな変化が発生しており、その中に最も注目されているのは中国の成長と発展である。ところが、経済において急成長を実現してきた中国では多くの社会問題が発生しており、そのなかの最重要な一つは労使関係悪化の問題である。この問題を少しでも緩和させるために、2008年1月1日から、労働者保護の「労働契約法」が胡錦濤政権によって施行された。同法の施行は中国の労使関係に大きな影響を与えており、それまでの労使関係には大きな変化が生じてきたと言われているが、6年を経てきた現在、果たして中国製造企業の生産現場においてどのような労使関係が形成されているのか。この労使関係にはそれまでの労使関係と比べて、どのような特徴があるのか。

上記の問題意識を持って、本稿では企業の生産現場に焦点を当て、中国のトラック工場 B 社を取り上げ、図 1 のような研究のフレームワークを持ちながら、その生産現場の様子を仕事管理と人事労務管理から考察することを通して、B 社の生産現場における労使関係の現状を描いてみたい。

企業は全体の基本目標に基づいて複数の人によって構成され、その基本目標の達成に向かって全員が力を合わせ、それぞれの担当分野を持ちながら設定された仕事内容を取り組む組織である。仕事遂行のルール (= 仕事管理) は企業に属する人々の働き方を決定し、人々を統轄す

図1 本研究のフレームワーク



注：筆者作成。

るルール（＝人事労務管理）は仕事管理の姿に影響を与える。したがって企業内における労使関係のあり方を解明するためには、仕事管理と人事労務管理との2つの系列で企業現場での労働を考察しなければならない。

まず、仕事管理の系列について。企業は基本目標に基づき経営戦略を制定し、市場環境と組織構造を考慮して企業全般の経営計画（Plan）を設定する。この経営計画は特定の制度・ルールに基づいて企業内部の各レベル・各部門でブレイクダウンされ、各部門においてもまた特定の制度・ルールに基づいてKPI（Key Performance Indicator）が設定される。これからは考察の要点があり、つまり、如何にPDCA（Plan Do Check and Action）を回してKPIを達成するかを解明することが重要である。

次に、人事労務管理の系列について。企業は全体の基本目標を達成するために、必ず適切な規模の従業員を保有しなければならない。従業員の人数は多すぎると運営コストは高騰するが、人数は不足すると仕事は円滑に回らない。したがってここでは適切な要員管理が重要である。また、従業員の質（例えば仕事遂行能力や適性など）を高めるために、企業組織の「入口」である採用管理も、能力育成に関する教育訓練管理も重要である。さらに、従業員の労働意欲を最大限に引き出すという役割を担う賃金管理も見落としてはならない制度である。

2. B社の概況

トラック工場B社は1950年代末に中国政府によってG省H市に設立された国有工場である。設立された当時、B社は主にメーターや計量器などの生産を担っていたが、1960年代末

から中国全国各地で発生した自動車工場建設ブーム¹⁾に乗り、H市政府の主導でB社はメーカーの生産を停止し、自動車の生産へ切り替えた。設立当時、B社は100人程度の労働者しか有していない小さな工場であったが、40年以上の成長と数回の大きな改革を経て、現在、中国最大の自動車メーカーであるM国有自動車集団のトラック事業グループに属し²⁾、年間20万台以上の大型トラックを生産する能力を持つ重要なトラック生産拠点に成長した。従業員数も5000余人まで増大してきており、製品も中国国内のみならず、南アフリカやイラン、ベトナムなど、30以上の外国と地域へ輸出している。2011年半ばから、B社は年間生産能力20万台の新しい生産拠点を建設しており、さらなる大きな成長を狙っている。また、M国有自動車集団は中央企業であるため、B社も同じく中央企業である。

以下ではB社の企業組織構造と現場を概観したうえで、直接に生産現場における仕事管理と人的資源管理のあり方、およびその労使関係を観察したい。また、B社の訪問において大変興味深いインタビューができたため、本稿ではインタビューの内容を引用しながらB社の事例を描くことにする。

II. B社の企業組織構造と現場

前段で紹介したように、B社は現在、M国有自動車集団のトラック事業グループの独資子会社としてトラックの主要製造拠点に成長してきている。実際にB社は設立されてから1970年代末まで、文化大革命の影響や国有企業固有の経営体質の原因によって、経営の状況は芳しくなかった。1980年代、改革開放期に入ると、H市政府の斡旋によってB社はM国有自動車集団との連携体制を作り始め、1990年代の初めに正式にM国有自動車集団のトラック事業グループの傘下に入った。したがってM国有自動車集団の組織の全体像から見ると、B社の位置づけは図2のようである。現在のB社の位置づけについて、総合管理部の担当者は以下のように語った。

「もともと、会社は独立した国有企業でした。計画経済期に中央政府の出資によって作られましたけれど、具体的な管轄権はH市の地方政府にありました。しかし長い間、会社の経営状況は良くなかったです。赤

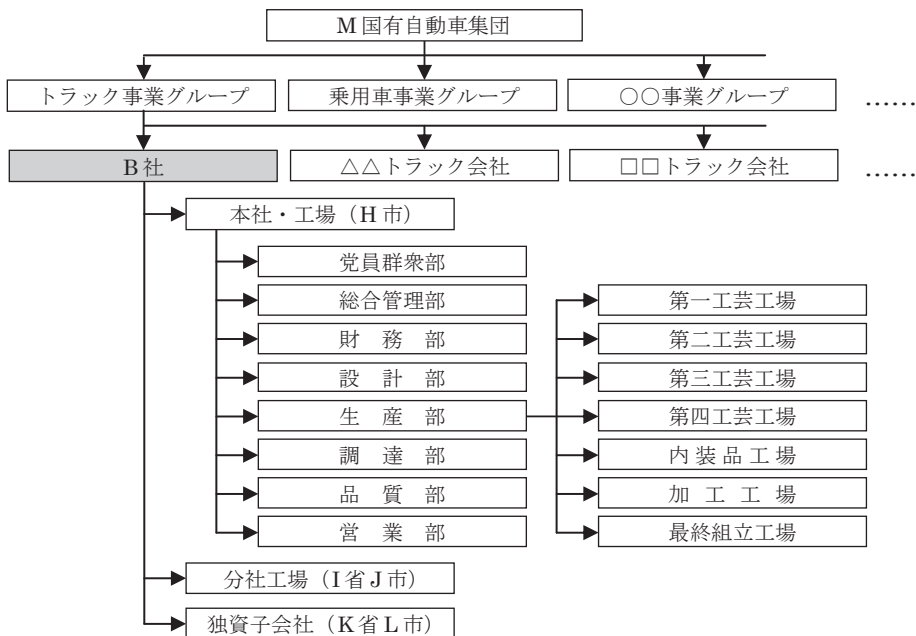
1) 1956年、旧ソ連の支援を受け、中国は全国民を動員し、初の自動車工場「第一汽車製造廠（現在の“第一汽車”）」を建設した。そして1965年から中国は自力で「第二汽車製造廠（現在の“東風汽車”）」を建設した。これは全国民の勝利と見なされ、よって自動車工場建設ブームが起き、全国各地で小さな自動車工場が多く作られていた。

2) 1980年代末から、中国政府は全国の自動車産業に対して整理整頓をし、「三大三小二微」という政策を上げ、重点的に支援する企業8社をリストアップした。8社とは“第一VW”、“上海VW”と“神龍汽車”の「三大」、 “北京ジープ”、“広州プジョー”と“天津汽車”の「三小」、および“長安鈴木”、“貴州航天”の「二微」であった。これによって過度に分散していた中国の自動車メーカーが整理・統合されるにいたった。

字の連続でした。それで H 市政府も困りますので、改革開放以降、H 市政府の主導で、会社は M 国有自動車集団と接触し、何らかの連携体制ができないかと模索してきました。最初は M 国有自動車集団の仕事を請け負ってやっていましたが、だんだん M 国有自動車集団から指導も入り、人材も入り、1990 年代の初め頃について M 国有自動車集団の傘下に入ったのです。まあ、会社も M 社も国有企業ですから、このような傘下参入はまったく問題になりませんでした。M 社は民営企業でしたら問題になるかもしれませんが、独立した経営の自由はなくなりましたが、M 社は大手ですから、会社にとって、これで良かったと思います。M 社の傘下に入らなかつたら、会社はすでに倒産してしまっているかもしれませんね。」

(B 社総合管理部部長のインタビュー記録 (2012 年 7 月 10 日) から抜粋)

図 2 B 社の M 国有自動車集団における位置づけと社内組織図 (2012 年 7 月)



注：ヒアリング調査により筆者作成。

上記の話によれば、M 国有自動車集団の傘下への参入は当時経営の苦しい B 社にとって唯一の活路であったかもしれない。では現在の B 社の内部組織はどうなっているのだろうか。そして生産現場の内部組織構造はどのようになっているのか。ヒアリング調査によると、B 社現在の社内組織構造は前掲図 2 のようである。全社には「党员群众部」、「総合管理部」、「財務部」、「設計部」、「生産部」、「調達部」、「品質部」と「営業部」の 8 つの部門、1 つの分社工場と 1 つの独資子会社があり、H 市の本社の生産部門には「第一工芸工場」や「第二工芸工場」、「第三工芸工場」、「最終組立工場」など、全部で 7 つの工場が存在している。本社組織の 8 つの部門のなかに、「党员群众部」には共産党委員会、工会、および共産党青年団などの組織が

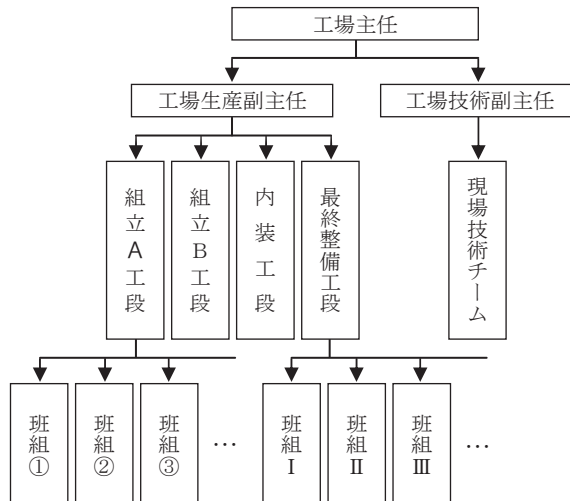
存在しており、主に共産党組織の管理、労使関係の調整などの役割を担っているが、「総合管理部」には総経理事務室や、企業管理室、人的資源管理室などの内部組織があり、B社の運営管理の全般に対して責任を持っている。

また、B社の生産現場の組織構造について、その最終組立工場の例でみると、図3のようである。

「工場主任は各工場の最高責任者です。工場の生産と技術に対して責任を負っています。その下に、副主任が設置されています。通常は副主任も1人ですが、大きな工場であれば2人が設置されています。1人は生産、そしてもう1人は技術に対して責任を負っています。最終組立工場の例で見れば一目瞭然ですね。生産を担当する副主任は4つの工段を見ているが、技術を担当する副主任は現場技術チームをリードしており、4つの工段に対して技術の支援を行っています。各工段には1人の工段長が設置されています。それから各工段のなかにはまた多くの班組が設置されており、班組長はその責任者です。班組は一番小さい現場組織です。現場はだいたいこのイメージです。」

（B社総合管理部部長のインタビュー記録（2012年7月10日）から抜粋）

図3 B社の最終組立工場の内部組織図



注：ヒアリング調査により筆者作成。

以上のように、B社の生産現場では「現場主任→副主任→工段長→班組長（→一般労働者）」のような管理系列が設置されている。現場主任は所轄する現場の最高責任者であり、現場のすべてに対して責任を負う。そして大きな現場であれば2人の副主任が置かれ、生産と現場技術に対してそれぞれ責任を負うが、小さい現場であれば副主任1人のみが置かれ、生産と現場技術の両方に対して責任を負う。次から、B社の生産現場の仕事管理と人事労務管理を順

次に考察していきたい。

Ⅲ. B 社の生産現場の仕事管理

1. 生産計画の確定とその進捗管理

Ⅱで、我々は B 社の M 国有自動車集団における位置づけと B 社の内部組織、およびその生産現場の組織構造を概観した。では、B 社の生産現場では生産計画やほかの様々な KPI はどのように設定されるのか。それぞれはどのように、どこまでブレイクダウンされるのか。

「昔、会社は M 国有自動車集団に入る前に、自分たちで生産計画とかを決定していましたが、今は上級会社から生産計画や KPI などを受けてやっています。自分たちは昔のように責任をもって生産計画を作る必要がなくなりました。毎年、上級会社から生産量やほかの KPI がブレイクダウンされて、会社の仕事となります。そして会社はそれを受けて、内部でもまた調整しながら分析して分解して、各部門に与えます。……上級会社から降りてきた生産量やほかの KPI などについて、ほとんど交渉する余地はありません。まあ、国有企業ですから、その辺の柔軟性は欠けていますね。」

(B 社総合管理部部長のインタビュー記録 (2012 年 7 月 10 日) から抜粋)

上の話によると、B 社は現在、M 国有自動車集団のなかの子会社として運営されているため、M 国有自動車集団の経営成長戦略に従わなければならないため、社内で自らの生産計画や KPI などの管理指標を作ることなく、M 国有自動車集団からブレイクダウンされたものを、B 社の事業計画としている。では、上級会社からどのような管理指標がブレイクダウンされているのか。

「上級会社から降りてくる管理指標は、大まかに分けると、財務指標、顧客指標、内部業務プロセス指標と学習・成長指標、この 4 つがあります。これらの管理指標のなかに、特に財務指標は数値として降りてきますので、非常に明確です。売上高、利益金額、利益率、そしてキャッシュフローなどが明確に設定されています。顧客指標には、例えば市場占有率、顧客定着率、新規市場開発率、顧客満足度などがあります。これも数値だらけですね。内部業務プロセス指標には業務プロセスの適性など、定性的なものが出てきますが、やはり不良率やコスト、納期、新製品導入率などの数値目標が多いです。最後の学習・成長指標には、人材の確保や教育訓練などに関する定性的な指標が多くなりますが、これもまた人材流失率、あるいは定着率など、数値の形で出てきますね。……生産現場の指標なら、例えば生産量、稼働率、能率、コスト削減率など、いろいろ細かい指標があります。改善提案件数、QC チーム活動の成果、現場管理 5S などもあります。私たちはずっとトヨタ生産システムを学んでいますから。」

（B社総合管理部部長のインタビュー記録（2012年7月10日）から抜粋）

B社が上級会社から受けている管理指標は財務指標、顧客指標、内部業務プロセス指標と学習・成長指標であることから、M国有自動車集団のなか、あるいはB社の上級会社のなかではバランスト・スコアカード³⁾が実施されていることが分かる。確かに近年、バランスト・スコアカードは中国の企業で実施されていることはよく耳にする。しかし難しすぎてその実施を諦めたという話もよく聞く。果たして、B社ではバランスト・スコアカードはどのように実施されているのか。その効果についても気になる。ヒアリング調査では以下のようなコメントをいただいた。

「会社ではバランスト・スコアカードのやり方を4、5年前からやり始めて、最近になってようやく少し慣れてきたというように感じています。まあ、上級会社からそのままこの4つの指標を受けていますので、ほかの企業で独自にやるのと比べると、比較的にやりやすかったかもしれません。でもバランスト・スコアカードについて私も少し勉強しましたが、今会社のやり方は少し変な方向へ行っているかと思えますね。会社のなかでもグループ会社のなかでも、まあ、中国社会もそうかもしれませんが、数値を追求しすぎています。私たちも財務指標をばかり見ているから、逆に学習・成長指標のほうは誰も見ていないように思えます。バランスト・スコアカードと言いながら、バランスは全く取れていませんね。まあ、バランスト・スコアカード、言うのは簡単ですが、実際にやるのはやはり難しいですね。」

（B社総合管理部部長のインタビュー記録（2012年7月10日）から抜粋）

バランスト・スコアカードの実施は確かに簡単ではないが、近年、「業績＝数値指標」と言われるほど成果主義の厳しい中国においてはなおさらである。前段で引用した話のなかにもあったように、中国の企業では管理指標を何でも数値で測る傾向がある。数値であれば確かに明確であり、コントロールしやすいというメリットはあるが、数値に拘りすぎると、視野が狭くなってしまい、目の前の利益や成果など、短期的なものだけを追求してしまい、引用の中にあつたような「学習・成長指標のほうは誰も見ていない」ことになってしまう可能性もある。

前段の引用から、B社の事業計画には財務指標、顧客指標、内部業務プロセス指標と学習・成長指標、この4種類の指標があることが分かる。ところでこれらの指標はどこまで、どの

3) バランスト・スコアカード (Balanced Scorecard, BSC) は、ロバート・S・キャブラン (ハーバード・ビジネススクール教授) とデビッド・ノートン (コンサルタント会社社長) が1992年に「Harvard Business Review」誌上に発表した業績評価システムであり、「将来の企業における業績評価」という研究プロジェクトを通して、この概念を考案した。この概念は、従来の財務的指標中心の業績管理手法の欠点を補うものであり、戦略・ビジョンを4つの視点 (財務の視点・顧客の視点・業務プロセスの視点・学習と成長の視点) で分類し、その企業の持つ戦略やビジョンと連鎖された財務的指標、及び非財務的指標を設定する必要がある。詳しくは『バランス・スコアカード—戦略経営への変革』(2011)などを参照されたい。

ようにブレイクダウンされるのか。

「管理指標のブレイクダウンですが、会社でも目標管理制度を実施してまして、毎年の初め、会社は上から下まで業績目標契約を結びます。まず、会社の総経理はもちろん上級会社と業績目標契約を結びます。そして社内において、総経理は自分の業績目標契約にあったものを分析して各部門の長に与えます。各部門の長も総経理との間で業績目標契約を締結します。このように、次々と、下へブレイクダウンしていきます。去年まで、会社の目標管理は部門までブレイクダウンしていましたが、今年の初め、中国政府の国有資産管理監督委員会から“全員績效制度”の導入という命令を受けて、実は先月の6月30日によくそれができました。つまり今、会社の業績目標は個人までブレイクダウンされていますね。」

(B社総合管理部部長のインタビュー記録(2012年7月10日)から抜粋)

「(質問:筆者) 個々の労働者までですか。すごいですね。どうやってできたのですか。」

「上級技術職と管理職は個人までできていますが、生産現場ではできていませんよ。現場では班組までです。個人までは不可能ですね。チームワークですから。」

(B社総合管理部部長のインタビュー記録(2012年7月10日)から抜粋)

長い引用になったが、この話から分かることは主に以下の3点ある。① B社では目標管理制度が実施されており、会社の業績目標は上から下まで、「業績目標契約」を締結する形でブレイクダウンされている。② 「業績目標契約」の締結は上級技術職、管理職であり、生産現場においては班組までであるが、現場労働者の個人まで降りることはない。③ B社のような大型国有企業において、経営管理のあり方は今日においても中国政府から指導を受けている。

まず、①について、B社の「業績目標契約」は年度初めに作成された仕事目標のリストであり、日本企業で一般に言われる目標面接シートとよく似ている。中国企業ではよく「契約」の形を取っており、目標達成の厳重性を増しているのである。そして②について、B社では業績目標は現場労働者の個人までブレイクダウンされていないようであるが、実際に後述するように、個々の労働者まで降りてもPDCAの循環はよく回れないため、意味はないのである。また、③について、B社が所属するM国有自動車集団は中央企業であるため、依然として中国政府から強い管轄を受けているのは理解できる。

では、なぜ「個々の労働者まで降りてもPDCAの循環がよく回れない」と言えるのか。この質問を答える前に、まずB社生産現場のPDCAの回り方、特に進捗管理のあり方を見てみよう。

「会社では管理職、技術職、そして一般職に対して四半期ごとの考課と年度考課を実施していますが、現場労働者に対しては月例考課と年度考課を実施しています。ですから現場労働者に対する考課の頻度は

高いです。実際に現場では毎日の朝には15分程度の朝会がありまして、その朝会には工場主任、副主任、現場技術チームのリーダー、そして工段長、班組長たちが出席されまして、前日の業績、例えば生産量、品質、安全生産、労働力の状況、そして5S、改善、QCなどがチェックされます。でも朝会のチェックの結果は現場生産管理のチェックポイントとして活用していますが、実際に個々の労働者の賃金とかには反映されません。例えば昨日はここでこういう問題があったので、今日はこれをぜひ注意しましょうとか。毎月の末、生産現場では月例考課会議が開催されます。この会議には工場主任、副主任、現場技術チームのリーダー、工段長、班組長、そして現場労働者代表、工会の方が出席され、個々の労働者の1ヶ月の働きぶりや業績に対して考課を行います。この月例考課の成績は個々の労働者の賃金や処遇に影響を及ぼします。」
(B社総合管理部部長のインタビュー記録(2012年7月10日)から抜粋)

ヒアリング調査によれば、B社は管理職・技術職・一般職と現場労働者に対して、それぞれ2種類の進捗管理を実施しており、どれも会議の形で行われていることが確認できた。そして、管理職・技術職・一般職には「四半期ごとの考課+年度考課」を実施しているのに対して、現場労働者には「毎日の朝会チェック+月例考課+年度考課」といった細かい進捗管理を実施している。

しかし、このような細かい進捗管理を実施しても、なぜ「個々の労働者まで降りてもPDCAの循環がよく回れない」と言うのか。前段の引用のなかの「チームワーク」はその1つの原因であるが、実際に最も重要な原因は、やはり現場労働者の雇用管理にある。これについては後段のIVで考察する。

2. 品質管理と現場革新活動

B社の品質管理と現場革新活動について、ヒアリング調査では簡単に考察した。実際にこれについても、進捗管理と同じような問題が抱えている。つまり、「PDCAの循環がよく回れない」である。

まず、品質管理について、B社の生産ラインにはいくつかの工程につき1人の品質部の品質管理員が設置されており、流れてくる作業に対して品質のチェックを実施している。問題が発見すればまずその問題がすぐに解決できるかどうかを判断する。すぐに手直しできれば品質管理員はその場で手直しをして「解決済の品質問題」として記帳するが、すぐに処理できない問題であれば「未解決の品質問題」として記帳し、後の工程、あるいは最終整備工段で修理作業が行われる。現場労働者は作業中、一般的に各自の持ち場の作業をしか注目しない。また、M国有自動車集団の工場がトヨタ生産システムの導入を一番熱心にやっているという評判はよく聞かすが、B社の生産現場の組立ラインにおいてはトヨタ自動車の組立ラインにある「ヒモ」、「ランプ」と「アンドン」の姿が見えない。これについてヒアリング調査では以下のようなコメン

トをいただいた。

「それはできないと思いますね。現場労働者は誰でもラインを止められるのであれば、おそらく私たちの生産計画は完成できないでしょう。中国人は日本人とはやはり違いますね。日本人は問題を発見してその問題を解決するためにラインを止めますが、中国人は仕事を楽にするためにラインを止めると思えますよ。日本人の忠誠心、そして職業に対する愛着と責任感、中国人は敬服しなければなりませんね。」

（B社総合管理部部長のインタビュー記録（2012年7月10日）から抜粋）

次に、現場革新活動について、ヒアリング調査によると、B社では日本企業の現場管理を学び、5SやTPM、改善提案活動などを実施しており、M国有自動車集団で実施されている「班組五項職能管理⁴⁾」の導入も推進している。ところが、現場革新活動の効果について、B社の効果はあまり芳しくないようである。

「近年、私たちはずっと推進しています。そしてよく現場管理者を連れて、トヨタ自動車の中国工場へ見学したり勉強したりしています。コンサルティング会社の先生を会社に招いて講義してもらったり、実際に制度の設計を手伝ってもらったりもしています。しかし現状から言いますと、効果はあまり良くないですね。まあ、原因はさまざまあるかと思いますが、一番大きな原因はやはり中国人の価値観に問題があります。中国人は日本人のように真面目にやってくれないからです。」

（B社総合管理部部長のインタビュー記録（2012年7月10日）から抜粋）

確かに中国人と日本人の物事に対する考え方や価値観などには相違がある。しかしそれを主要な原因にしてしまうのは問題である。現場革新活動の効果が良くない、その一番の理由も前述した「PDCAの循環がよく回れない」と同様に、実際に現場労働者の雇用管理にあったのである。

IV. B社の生産現場の人事労務管理

本稿の冒頭で紹介したように、B社は全部で約5000人の従業員を有している。実際にそのうち、4000人以上は生産現場の従業員である。したがってB社の人事担当者にとって、現場労働者の雇用管理は非常に重要な仕事である。また、前段のⅢにおいてB社では生産現場の雇用管理に深刻な問題があると指摘してきた。では実際にどのような問題が存在しているのか。

4) “五項職能”とは生産管理、品質管理、コスト管理、安全管理と教育訓練である。この5つの機能は生産現場の最小単位である班組で実施される。

この部分では B 社の生産現場の人事労務管理のあり方を見てみよう。

1. 現場労働者の雇用形態

生産繁閑のあり方は製造企業の雇用形態のあり様を決定する。明確な生産繁忙期と閑散期がある企業において、正社員と臨時雇用労働者をうまくアレンジしながら活用することを通じてコスト削減が実現できる。果たして B 社においては、生産に繁忙期と閑散期があるのか、そして現場労働者の雇用形態はどのようになっているのか。

「会社の生産には繁忙期と閑散期はありますが、そんなに明確ではないですね。まあ、繁忙期であればもちろん生産だけに集中しますが、閑散期になりますと、採用枠を減少し、あるいは採用を停止したり、労働者に対して教育訓練を行ったり、品質と技能に関する現場のコンテストやスポーツ大会などを実施したりしています。これらの活動はほとんど総合管理部、生産部、工会が共同でやっています。…（中略）…現場労働者の雇用形態について、会社では契約正社員と派遣社員の 2 種類があります。」

（B 社総合管理部人事室主任のインタビュー記録（2012 年 7 月 10 日）から抜粋）

上の話から分かるように、B 社にも明確ではないが、生産の繁忙期と閑散期が存在している。そして現場労働者の雇用形態も多様化しており、契約正社員と派遣社員の 2 種類が存在している。では、派遣社員は 2008 年「労働契約法」の施行後、生産繁忙期の戦力にあたるのか。ヒアリング調査では、筆者のこの素朴な疑問に対して、B 社の人事担当者は以下のように語った。

「派遣社員は生産繁忙期だけの戦力ではないです。実に会社は常に現場労働者を採用しており、その採用は全部派遣社員です。派遣会社と契約して、派遣社員を連れてきてもらっています。繁忙期にはもちろん多くの派遣社員が必要ですが、閑散期でも生産がありますので、派遣社員も多く働いていますよ。」

（B 社総合管理部人事室主任のインタビュー記録（2012 年 7 月 10 日）から抜粋）

「（質問：筆者）閑散期においても派遣社員が多いですか。」

「そうです。正直に言いますと、会社はもう結構長い間、契約正社員の形で現場労働者を採用していないです。2008 年の“労働契約法”の影響はもちろんありますが、実際に 2008 年前でも契約正社員として入社する現場労働者の人数はかなり少なかったです。その時から会社は派遣社員を使用していました。会社の生産現場の契約正社員の採用は M 国有自動車集団の許可を取得しなければなりません、結構長い間、現場労働者の契約正社員の枠は与えられていないですからね。雇用枠がないと、契約正社員としての雇用はもちろんないです。2008 年以降は確かにまだ 1 人もいません。以前に入社した契約正社員の勤続年数は少なくとも 5、6 年ですから、みんな班組長以上のポストに昇進、技能レベルの要求の高い職場、例

えば現場技術チームに配属、あるいは販売、アフタサービスの部門へ異動しています。ですから現場の一般労働者はほぼ全員派遣社員です。従業員の人数で言いますと、大体二分の一は派遣社員ですね。しかし、派遣社員の管理は大変ですね。」

（B社総合管理部人事室主任のインタビュー記録（2012年7月10日）から抜粋）

長い引用になってしまったが、B社の生産現場における派遣労働の使用状況は徐々にわかってきた。B社の生産現場において、派遣社員は生産繁忙期の戦力だけでなく、現場の一般労働者のほとんどが派遣社員であり、その人数はなんと全労働者の約半分である。また、B社の生産現場において派遣社員を使用するしかなく、その理由としては、やはり母会社であるM国有自動車集団からの正社員雇用制限にある。M国有自動車集団は中央企業であり、その契約正社員はほとんどが終身雇用に近い雇用実態であり、いわゆる「編制」内である。近年、M国有自動車集団は人件費をコントロールするために、契約正社員の雇用枠を厳しく管理しており、B社はM国有自動車集団から契約正社員の枠を取得できていないのが実態である。では、B社は派遣社員の管理について、どのような問題に直面しているのか。

2. 現場労働者の雇用管理に関するB社の悩みと挑戦

「契約正社員の管理に関して、私たちは普通にやっていて、特別な取り組みはありません。ところが派遣社員の管理では大変苦勞しています。契約正社員の定着率は非常に良く、流失率は千分の一でしょうか。辞める人はほとんどいません。しかし派遣社員はまったく違います。派遣社員の流失率は50%以上あると思いますよ。月の初めは100人の派遣社員が来たとしたら、月末になると50人も残っていません。今の若者は苦勞にも耐えないし、勤勉さと粘り強さもまったくダメですね。一番ひどい人は、初めて出勤して、現場の仕事を見ただけで、“これは疲れますね”と言って、その指が機械にも触れずにそのまま帰ってしまいますね。ですから会社もずっと新しい派遣社員を採用しなければならないし、最初から教育訓練をしなければなりません。」

（B社総合管理部人事室主任のインタビュー記録（2012年7月10日）から抜粋）

これでB社が苦勞している問題は明らかになった。つまり、派遣社員の定着率が著しく低く、会社の人事部門は常に外部から派遣社員を採用してこななければならない、新入派遣社員に対して一から教育訓練を実施しなければならないのである。しかし、自動車の製造現場にはやはり多能の熟練工が不可欠であり、B社の問題は確かに深刻である。では、なぜB社の派遣社員の定着率はそれほど低いのか。定着率を高めるために、B社ではどのような施策を取っているのか。

「派遣社員の管理について私たちは本当にいろいろ努力しています。例えば契約正社員にもまだないですが、派遣社員には勤続年数、仕事遂行能力と仕事の業績に応じて、等級制度を導入しています。彼らのキャリアアップを明確にすることを通じて、なるべく定着率を高めたいからです。一番下の“一級”から一番上の“四級”まで、全部で4つの等級に区分してまして、等級によって派遣社員の賃金や賞与などの処遇は異なります。会社は定期的に派遣社員に対して人事考課を行います。……“四級”の派遣社員は契約正社員になれるチャンスもありますよ。契約正社員の雇用枠を会社はM国有自動車集団から取ってこなければなりません、 “四級”になった方なら、勤続は少なくとも7年間が必要ですね。そして契約正社員になるために、“四級”でも少なくとも2年間が必要ですので、9年間の勤続があり、しかも人事考課の成績はずっと優秀であれば、この条件をもってM国有自動車集団から雇用枠をもらうのも難くないと思いますね。しかし、この等級制度と昇進管理は2、3年間をやってきましたが、今のところ、効果はある程度見えていますが、そんなに大きくないと思いますね。」

（B社総合管理部人事室主任のインタビュー記録（2012年7月10日）から抜粋）

契約正社員の定着率は非常に高いため、B社は契約正社員の管理について特別な制度をまだ導入していないようである。ところが、派遣社員の定着率を少しでも高めたいため、B社は契約正社員よりも先に派遣社員に対して等級制度と昇進昇格管理を実施した。人事考課の成績を利用し、優秀な派遣社員を選出して等級の昇進をさせている。そして派遣社員から契約正社員への登用ルートも用意した。B社の派遣社員の等級区分と昇進昇格の条件は表1のようである。

表1から読み取れるように、昇進昇格にあたって、人事考課の成績は非常に重要である。B社では派遣社員に対して人事考課はどのように実施しているのか。

「人事考課のやり方ですが、主に3つの側面から行います。1つ目は部門評価です。50%の比重を占めていますので、とても重要です。現場の主任、副主任、工段長、班組長などの現場管理者は所轄する現場の個々の派遣社員に対して採点を行います。採点項目は、生産計画の遂行状況や、労働態度、品質事故、学習状況、改善提案の件数、技能、後輩への指導など、全部で10項目があります。2つ目は管理評価です。これは15%の比重を占めます。個々の派遣社員に対して、会社の宿舎管理人、工会と共産党青年団の責任者などが管理評価グループを作って採点を行います。採点項目は宿舎ルールの遵守、会社の活動への参加状況、会社の規則の遵守など、全部で3項目があります。そして3つ目は知識テストです。35%の比重を占めます。現場作業に関して知べき知識をどれくらい把握できているかをチェックします。会社の基本的なルール、作業の関する基礎知識、そしてその工種の技能知識、この3つの内容となります。……人事考課の頻度ですが、派遣社員一級の方に対して、半年に1回の人事考課を行います。優秀な新入派遣社員をなるべく早く一級から二級へ昇進させたいですから。ほかの等級の方については1年に1回、つまり年度末の人事考課となります。」

（B社総合管理部人事室主任のインタビュー記録（2012年7月10日）から抜粋）

表1 B社の生産現場派遣社員の等級区分と昇進条件

等級区分	昇進条件
(契約正社員への登用)	“派遣社員四級”での勤続は2年間以上； 連続2回の人事考課の成績は“優秀”，あるいは連続3回の人事考課の成績は“良好”である。
派遣社員四級	“派遣社員三級”での勤続は2年間以上； 連続2回の人事考課の成績は“優秀”，あるいは連続3回の人事考課の成績は“良好”である。
派遣社員三級	“派遣社員二級”での勤続は2年間以上； 連続2回の人事考課の成績は“優秀”，あるいは連続3回の人事考課の成績は“良好”である。
派遣社員二級	“派遣社員一級”での勤続は1年間以上； 連続2回の人事考課の成績は“優秀”，あるいは連続3回の人事考課の成績は“良好”である。
派遣社員一級	実習期間を無事に終える。

出所：ヒアリング調査により筆者作成。

つまり、B社の派遣社員に対する人事考課は表2のとおりで行われている。人事考課は「部門評価」、「管理評価」と「知識テスト」3つの側面からの採点が終わった後、各生産工場それぞれの派遣社員の最終得点を高い順からリストし、最上位の5%は「優秀」、次の20%は「良好」との成績をつける。最終得点は60点未満であれば「不合格」であり、残りは「合格」である。「不合格」の派遣労働者は派遣元に辞退される。「派遣社員一級」の方に半年に1回の考課を実施するのも、早く優秀な人材を識別してはやく昇進させたいという会社の気持ちがあると観察できる。しかし、このような人事考課と昇進昇格制度を実施しても、契約正社員への登用ルートを設けても、派遣社員の定着率は大きく改善されていないようである。果たして、このなかなか改善されない原因はどこにあるのか。

労働者の労働意欲を引き出すために、労働者のキャリアアップを明確することも重要であるが、もう1つ無視できないインセンティブはやはり賃金や賞与にある。では、B社は派遣社員に対してどのような賃金制度を実施しているのか。

「現場労働者の賃金体系は、契約正社員と派遣社員は同じの“崗位業績賃金”ですが、賃金水準は違います。例えば契約正社員の賃金水準が1であれば、派遣社員四級は0.9、三級は0.8、二級は0.7、そして一級は0.5ですね。……崗位給は従事している仕事に応じて金額が違いますが、大体、仕事の重要度、責任度、難易度・強度と作業環境、この4つの側面職務評価をして、各仕事の崗位給を決めます。業績給のほうはだいたい、全体の6割を占めています。業績給の基数は全社一律で、会社全体の毎月の売上高と利益額の状況に応じて変動しますが、個々の労働者に与えられている係数は労働者のポジション、等級に応じて違います。生産現場の例で言いますと、工場主任の業績給係数は3、副主任は2.5、工段長と現場技術チームリーダーは2、班組長は1.5、契約正社員は1、そして派遣社員の四級から一級まではそれぞれ0.9、0.8、0.7と0.5です。」（B社総合管理部人事室主任のインタビュー記録（2012年7月10日）から抜粋）

表2 B社の生産現場派遣社員の人事考課項目表

考課項目		考課内容	満点	得点
部門評価	生産計画の遂行状況	与えられた仕事は設定された期限の通りに遂行されているかどうか。	5	
	品質事故	品質事故は発生したかどうか。	5	
	技能レベル	技能レベルの向上は見えたかどうか。	5	
	チームワーク	チームでの協働性、助け合い精神は高いかどうか。	5	
	安全生産	安全生産が守っているかどうか。	5	
	学習啓発	仕事能力の向上に積極的に取り組んでいるかどうか。	5	
	改善提案	現場生産について改善提案はよくあるかどうか。	5	
	後輩指導	後輩に対する指導は積極的に行っているかどうか。	5	
	労働規律	遅刻、早退、無断欠勤があるかどうか。	5	
管理評価	労働態度	労働意欲をもって仕事に従事しているかどうか。	5	
	会社規則遵守	会社のルールや規則を遵守しているかどうか。	5	
	宿舍規則遵守	宿舍のルールを遵守しているかどうか。 衛生状況なども。	5	
知識テスト	会社活動参加	会社の活動に積極的に参加しているかどうか。	5	
	会社の基本ルール	会社の規則やルールなどに関する出題である。	10	
	作業基礎知識	現場作業の安全や品質、納期の遵守などに関する出題である。	10	
	工種技能知識	従事されている工種の作業標準に関する出題である。	15	
総合点数			100	

出所：ヒアリング調査により筆者作成。

また長い引用になったが、ヒアリング調査によれば、B社では派遣社員に対して契約正社員と同様に「崗位業績賃金制」を実施している。崗位給部分は仕事の重要度、責任度、難易度・労働強度と作業環境に応じて設定された仕事基準のシングルレート制固定給であり、表3のようである。業績給部分の基数は会社の業績に応じて毎月変動しているが、個々の労働者の業績給金額を算出するための係数は労働者のポジションや等級に応じて設定されており、表4のとおりである。業績給の計算方法について、例えば先月の会社の業績に応じて、係数1に与えられる業績給基数は1000元であれば、表4にしたがって計算すると、主任の業績給は $1000 \times 3 = 3000$ 元、副主任の業績給は $1000 \times 2.5 = 2500$ 元となる。相応的に、派遣社員一級の労働者の業績給は $1000 \times 0.5 = 500$ 元である。また、上記した話から、契約正社員と派遣社員との間の賃金格差は大きく、「派遣社員四級」になれば賃金水準は契約正社員の9割程度になるが、「派遣社員一級」の賃金水準は契約正社員の半額程度にしか達していないこともわかる。

中国の「労働契約法」の第五章第二節の第63条では、「派遣労働者は派遣先企業の労働者と“同一労働同一賃金”の権利を有する。派遣先企業には“同一労働”に当たる職場または仕事がない場合、派遣先企業が位置する現地にあるほかの企業の該当職場または仕事に従事する労働者の賃金水準を参照すべきである。派遣元企業は派遣先企業と労働者派遣契約を結ぶ際に、

派遣労働者が派遣先企業の労働者と“同一労働同一賃金”の権利を有することを契約条文中に明記し、履行すべきである⁵⁾」と定められている。しかし、B社では派遣社員の賃金水準は契約正社員の賃金水準よりはるかに安く設定されている。これは法律上で問題にならないのか。

表 3 B社の生産現場従業員の崗位給

現場管理職の崗位給 (単位: 円)				
職名	主任	副主任	工段長	班組長
金額	3000	2500	2000	1800
一般作業員の崗位給 (単位: 円)				
工種名	工種 A	工種 B	工種 C	工種 D
契約正社員	1500	1400	1500	1300
派遣社員四級	1350 (1500 × 0.9)	1260 (1400 × 0.9)	1350 (1500 × 0.9)	1170 (1300 × 0.9)
派遣社員三級	1200 (1500 × 0.8)	1120 (1400 × 0.8)	1200 (1500 × 0.8)	1040 (1300 × 0.8)
派遣社員二級	1050 (1500 × 0.7)	980 (1400 × 0.7)	1050 (1500 × 0.7)	910 (1300 × 0.7)
派遣社員一級	750 (1500 × 0.5)	700 (1400 × 0.5)	750 (1500 × 0.5)	650 (1300 × 0.5)

出所: ヒアリング調査により筆者作成。数値は架空のものである。

表 4 B社の生産現場従業員の業績給係数

区分	主任	副主任	工段長	班組長	正社員	派遣四	派遣三	派遣二	派遣一
係数	3	2.5	2	1.5	1	0.9	0.8	0.7	0.5

出所: ヒアリング調査により筆者作成。

「賃金格差があるのは当たり前のことです。契約正社員は勤続年数が長いですから。新しく入社した派遣社員には勤続の長い契約正社員と同じような賃金を支払うのは不可能ですね。また、会社はもう結構長い間、契約正社員を採用していませんし、一番最後に入社した契約正社員もほとんどの派遣社員より勤続年数が長く、すでに技術レベルの高い工種やポジションに上がっていますので、従事している仕事の内容から言えば、同じように見えるかもしれませんが、実際に担ってもらっている責任度も違うし、重要度も違いますから、“同一労働”とは言えないですね。……“同一労働同一賃金”はあくまでも1つの相対的な概念だと思います。」

(B社総合管理部人事室主任のインタビュー記録(2012年7月10日)から抜粋)

以上のように、B社は生産現場労働者の雇用管理において、直面している最大の難問は派遣社員の管理にあり、その極端に低い定着率にある。自動車製造企業にとって、現場労働者の効率性と熟練度は自動車製品の品質やコストと緊密に関わっているため、まさに生命線である。しかし定着率が低く、労働者が常に入れかわっているB社の生産現場においては、労働者の効率性や熟練度などを養成することができないのみならず、IIIで考察した仕事管理においても

5) 労働和社会保障部『中華人民共和国労働合同法講座』, p.168, 中国労働社会保障出版社, 2007年7月1版1刷。

「PDCAの循環がよく回れない」、「現場革新活動の効果が良くない」といった問題も多発している。派遣社員の雇用管理問題はB社の指導部と管理者にとってまさに一番頭痛の問題であろう。派遣社員の定着率を高めるために、B社の生産現場では等級制度や昇進昇格制度の導入や、人事考課制度の実施など、様々な模索と努力は行われているが、契約正社員と比べてはるかに安い派遣社員の賃金はその模索と努力の効き目を弱めさせてしまったのである。また、次の人事担当者のお話から、B社の置かれている難しい立場も読み取れるだろう。

「会社はトラックを生産していますので、生産現場においてはどうしても熟練工や多能工がたくさんいてほしいです。私たちも実際に派遣社員ではなく、全員正社員で採用したいです。賃金も高くしてあげたいです。けれど正社員の枠はなかなかもらえないし、人件費も上級会社に厳しくコントロールされています。本当に困りますね。……まあ、これまでの努力は全く無意味だったわけでもないです。現在、派遣社員二級には80余人、派遣社員三級には40余人がいます。これらの方の定着性は改善されていますね。」

（B社総合管理部人事室主任のインタビュー記録（2012年7月10日）から抜粋）

V. おわりに

以上、本稿ではB社の組織構造を見たうえで、その生産現場の仕事管理と雇用管理の有り様を考察し、そこで形成されている労使関係を味わった。B社はM国有自動車集団のトラック事業グループの独資子会社であるため、母会社から多くの恩恵を受けると同時に、数多くの縛りや制限も受けていることが分かった。

まず、生産現場の仕事管理について。B社の仕事管理はバランスト・スコアカードを実施しており、M国有自動車集団の仕事管理システムの中に置かれていることが確認できた。ところが、ヒアリング調査を通じて、以下の2つの特徴がある。①会社の実績、特に数値指標が重要視されているため、バランスト・スコアカードは実施されているが、学習・成長指標は軽視されており、「バランスが取れていない」のは実態である。②生産現場の指標（生産量、稼働率、能率、コスト削減率、改善提案件数、QCチーム活動の成果、現場管理5Sなど）は達成できていない。つまり、B社の生産現場において、仕事管理のPDCAは回っていないことが分かり、その最も大きな原因はそこで行われている雇用管理にあるのである。

次に、生産現場の雇用管理について。ヒアリング調査を通じて、B社の生産現場の雇用管理は以下のように整理できる。①コスト削減の実現、そして2008年から施行されている「労働契約法」による長期雇用を避けるために、B社はM国有自動車集団から契約正社員の新規採用枠がもらえていない。そのため、②B社の生産現場においては、派遣労働が溢れている。③派遣労働者の定着率は非常に低いので、生産現場において熟練労働者の育成は困難であり、

人事部門は常に新たな派遣労働者を調達し、現場で一から育成しなければならない。④派遣労働者の定着率を少しでも高めるために、B社は派遣労働者に対して「等級制度」と「昇進昇格制度」を導入し、派遣労働者にキャリアパスを明示することにしたが、その効果は薄いようである。⑤実に契約正社員と派遣労働者の間の賃金格差も定着率低下の原因の1つであると考えられる。

新聞や記事に報道されている通りに、近年、中国の各地で最低賃金が大幅に上昇してきており、核心的競争力の1つとされてきた格安人件費はもはや安くなく、中国も「世界の工場」の座を失いつつある。それに加えて、2008年から労働者保護・長期雇用を引導する「労働契約法」が施行され、企業にとって労働者の労務リスクも急激に増大したのである。このような厳しい労働市場のなか、企業の雇用形態の多様化は必至である。人件費の削減と労務リスクの回避を実現するために、正社員から派遣社員への切り替えを実施している企業も多くあり、本稿のB社もその母会社であるM国有自動車集団もそうである。ほかに、在学中の大学生や技術学校生などのインターンシップを「活用」する企業も少なくない。ところが、自動車製造業に属するB社の生産現場においてはやはり熟練労働者への需要が高い。少しでも派遣労働者の定着率を高め、熟練労働者を育成するために、B社は葛藤のなかで様々な施策を取りながら苦戦しており、これはまさしく現在中国の製造企業が生産現場における労使関係の1種の真実である。如何に様々な苦戦をしながら生産性と製品の品質を確保するかは、中国製造企業にとって最重要課題の1つであろう。

本稿はB社一社の事例を取り上げて現在中国の製造企業における1種の労使関係を考察したが、今後はより多くの事例研究を蓄積し、現在中国の製造企業が生産現場における労使関係を解明することを目指す。

謝辞

本稿は科学研究費プロジェクト「中国企業の生産現場の真実～生産現場の管理から見た中国の労使関係～」(若手研究(B)研究代表者:竇少杰:平成26年度～28年度)の研究成果の一部である。現地調査の折には、B社の関係者たちより並々ならぬお力添えをいただいた。ここに記して、衷心より謝意を表する次第である。

参考文献

- 竇 少杰（2010）「中国における国有工業企業の史的展開—“第一汽車”の事例と国有企業をとりまく環境を中心に—」『評論・社会科学』No.90, pp.17~45
- 竇 少杰（2013）『中国企業の人的資源管理』中央経済社
- 嶋原信治（2001）「中国の自動車産業—中国自動車産業の現状とWTO加盟後の影響—」日中投資促進機構, pp.1~5

ヒアリング調査リスト

日付	調査対象者	調査方式	調査内容
2011/12/16 (15:00 ~ 16:00)	総経理	インタビュー	会社の歴史, 成長, 発展戦略, 経営管理。
2012/07/10 (10:00 ~ 12:00)	総合管理部長	インタビュー	企業組織, 生産現場の組織構造, 生産管理, 進捗管理, 現場革新活動管理, 品質管理。
2012/07/10 (13:00 ~ 15:00)	総合管理部人事室主任	インタビュー	採用管理, 教育訓練, 派遣労働者の管理, 賃金管理, 賞与管理, 福利厚生管理。
2012/07/10 (15:10 ~ 17:00)	総合管理部長 総合管理部人事室主任	インタビュー	派遣労働者の管理。

