

## 論 説

## 中国企業の生産現場の労使関係における新たな展開

## — 大手国有企業・家電製造A社の事例 —

寶 少 杰

## 目 次

- I. はじめに
  - 1. 問題意識
  - 2. A社の概況
- II. A社の組織構造改革と経営管理改革
- III. A社の生産現場の仕事管理
  - 1. 工場の組織構造
  - 2. 生産計画の確定とその進捗管理
  - 3. 生産現場のほかのKPI
  - 4. 品質管理と生産革新活動
- IV. A社の生産現場の人事労務管理
  - 1. 生産現場正社員の雇用管理
  - 2. 生産現場臨時農民工の雇用管理
  - 3. 生産現場臨時実習学生の雇用管理
  - 4. 工会役割の新変化
- V. おわりに

## I. はじめに

## 1. 問題意識

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生じてきた。なかでも最も注目されているのは中国の躍進である。「改革・開放」政策が打ち出されて以来、特に1990年代半ばから、中国政府は「中国の特色のある社会主義」をスローガンに掲げ、計画経済の要素を排除し、市場メカニズムの導入を急速に推進してきた。中国政府による一連の改革策の実施によって、中国経済は高度成長期を迎え、年平均実質経済成長率2ケタ台を維持する急成長ぶりを世界に見せつけた。2010年、中国の名目GDPは5.93兆USドルに達し、ついに日本を抜いて世界第2の経済規模となった。中国政府が2014年1月10日に発表した統計資料によると、2013年における中国の輸出入総額は4.16兆米ドル(約434兆円)、人民元レートの影響調整後の同期比は7.6%増となり、世界最大の貨物貿易国となった<sup>1)</sup>。また、2013年8月、同年に発足した習近平・李克強政府は中国(上海)自由貿易

1) アメリカは2月に昨年1年間の貿易統計を発表するとみられる。しかし、2013年1月から11月までの11ヶ月間における、アメリカの貨物貿易総額は3.57兆米ドル(約373兆円)となっており、現在のところ中国がすでに世界最大の貨物貿易国であることは間違いないといえる。

試験区 (上海自貿区) の設立を承認した。さらに、2013 年 11 月に北京で開かれた中国共産党第 18 回三中全会において、土地改革や、金融改革、戸籍制度改革、政府機能改革、一人っ子政策の緩和などの決定が出され、中国社会のあらゆる側面において改革をさらに推進しようという習近平・李克強政府の強い姿勢がアピールされた。

しかしこれまで、対外開放政策の下で、安価な労働力と原材料を主要競争力として利用し、日本や欧米などのメーカーを大量に誘致でき、「世界の工場」とも呼ばれてきた中国において、高騰が続く中国の人件費が注目され、諸外国の企業は生産拠点を中国からベトナムやインドなどへ移転させる動きを見せている。2014 年 1 月、香港メディア・大公網は「東南アジア諸国が中国に代わる“世界の工場”に」という記事を出した<sup>2)</sup>。実際にも、製造業の外国企業投資が減少し、また中国で部品組み立てを行って再輸出する加工業務の伸びが明らかに鈍化している。この現象の背景にはもちろん中国政府の産業構造転換 (労働集約型を技術集約型へ) に関する政策的な施策はあるが、もうひとつはやはり変わってきた労使関係にあると、筆者は考える。近年、高い成長率で経済発展を続けている中国では、労使関係に異変が起こっている。中国の労働者の権利意識が強まってきていると同時に、労使関係は悪化しつつあり、社会安定の問題はますます中国政府の最重要課題となってきた。近年中国各地で発生したストライキ・ブーム<sup>3)</sup>をはじめ、日本政府の尖閣諸島 (中国名: 釣魚島) 国有化問題によって中国各地で発生した反日デモが最終的に「反政府・反社会」暴動へエスカレートしたのもその現れである。

悪化しつつある労使関係を修復し、社会の安寧を維持するために、2003 年に確立された胡錦濤・温家宝前政権は『「和諧社会」を建設しよう』というスローガンを提唱し、一連の政策を打ち出した。そして現政権習近平・李克強政府も「チャイニーズドリーム」を提唱している。そのなかに最も重要なのが「中華人民共和国労働合同法 (以下では“労働契約法”と略す)」の施行であると筆者は考える。2008 年 1 月 1 日から施行し始めた同法の第 14 条は「雇用期間の定めない労働契約の締結」に関する条文が規定された<sup>4)</sup>。これは中国政府が企業の雇止めや使

2) 人件費コストの高騰や労使関係の悪化などの影響を受け、中国は“世界の工場”の座を失いつつある。詳しくは記事「東南アジアが中国に代わる“世界の工場”に 政情不安も企業は前向き——香港メディア」(<http://headlines.yahoo.co.jp/hl?a=20140120-00000005-xinhua-cn>, 2015 年 6 月 20 日最終確認) を参考されたい。

3) 2010 年 5 月から中国の日系工場を中心に発生したストライキ・ブームは記憶に新しい。詳しくは記事「ホンダ、今度は子会社の中国合弁会社でストライキ——広東省仏山市」(<http://www.recordchina.co.jp/group.php?groupid=42782>, 2015 年 6 月 20 日最終確認) を参考されたい。

4) 同条文では、『無固定期間労働契約』とは、雇用単位と労働者とが終了の時の確定がない旨を約定する労働契約をいう。雇用単位と労働者とは、協議により合意したときは、無固定期間労働契約を締結することができる。次に掲げる事由の一があり、労働者が労働契約の更新若しくは締結を提起し、又はこれに同意する場合には、労働者が固定期間労働契約の締結を提起する場合を除き、無固定期間労働契約を締結しなければならない。①労働者が当該雇用単位において連続して勤務 10 年以上であるとき。②雇用単位が初めて労働契約制度を実施し、又は国有企業が制度改革により新たに労働契約を締結する時に、労働者が当該雇用単位において勤続 10 年以上であり、かつ、法定の退職年齢まで 10 年に満たないとき。③ 2 回の固定期間労働契約を連続して締結し、かつ、労働者に第 39 条並びに第 40 条第 1 号及び第 2 号所定の事由のない場合において、労働契約を更新するとき」と規定している。

い捨てなどの行為から労働者の利益を守り、長期雇用・安定雇用の実現を目指したものだと言え、中国の企業はこれから経営の都合による従業員への人員整理が簡単にできなくなるのである。そして、同法の第5章第2節において、初めて派遣労働を規制した。同法の施行が中国の労使関係に大きな影響を与えるのは言うまでもない。

このような変化の激しい中国において、中国企業の現場生産は果たしてどのようになっているのか。2008年1月1日「労働契約法」の実施から7年以上経ている現在、中国企業の生産現場ではどのような労使関係が形成されているのか。企業の経営者と労働者は、それぞれどのような難問と挑戦に直面しているのか。本稿は大手家電製造企業A社の事例を通じて、上記した問題意識を探ってみたい。

## 2. A社の概況

1960年代末、A社は国有ラジオ工場として中国政府によりE省のF市に設立された、中国における典型的な「単位」<sup>5)</sup>の1つであった。1978年から中国は改革開放期に入り、A社では何度も大規模な改革が行われ、現在では、家電製造業だけでなく、情報通信業、不動産業、商業などにも進出し、国内のみならず海外においても一大企業グループとして周知されている。家電製品の市場シェアを見ると、数多くの中国現地企業、例えば四川长虹、ハイアールをはじめ、海外から進出してきた大手企業、例えば日本勢のパナソニック、東芝、韓国勢のサムソン、LG電子などがしのぎを削る群雄割拠の状態のなか、A社は液晶テレビやエアコン、冷蔵庫などの製品でベスト5のシェアを誇り、日本勢にも韓国勢にも引けを取らない状態となっている。2010年6月3日、「2009年中国電子情報企業100強」が中国政府の工業和信息化部によって公表され、A社はそのベスト5にランク入りした。

以下ではA社の企業組織構造改革と経営管理改革を概観したうえで、直接にA社の空調会社の製造工場の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、A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A社の事例を描くことにする。

## II. A社の組織構造改革と経営管理改革

周知のとおり、かつて、中国社会は「単位社会」であり、国有企業は「単位」であった。A社も中国政府が管轄していた多くの「単位」の1つであった。製品の製造は国家の経済計画にもとづいて行われ、ヒト、モノ、カネ、そして企業内部の管理まで、すべては政府の手によっ

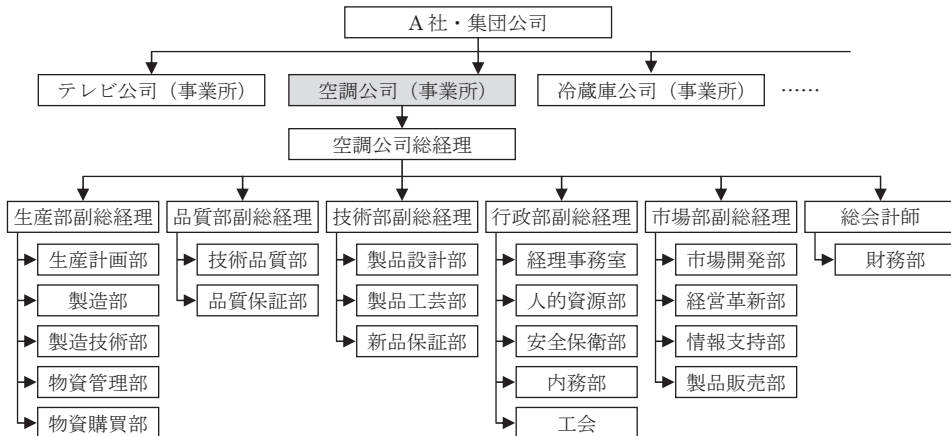
---

5) 「単位」や後段の「単位社会」について、詳しくは竇（2013）を参照されたい。

て支配されていた。他の国有工場と同様に、A社は中国政府に指示された生産計画に従い、国家の「統購統銷」によって調達された原材料を使い、国家の「統一分配」によって配属された労働者を組織して生産を行い、社会主義中国という巨大な行政組織の中に存在する末端の生産部門に過ぎなかった。労務管理について、すべての労働者が社会主義中国の主人公であるというイデオロギー的な考え方にもとづいて、計画経済期のA社では、全社員は“幹部”と“工人”と大まかに区分され、労働者は「政府統一配置＋終身雇用」の要諦である「固定工制度」に適用されていた。賃金の分配についても、当時のA社も例外ではなく、全国共通の「八級賃金制度<sup>6)</sup>」を導入・実施していた。中国政府の「多蓄積・少消費」の政策の下、労働者は、賃金が低い水準に抑えられていたが、コップ、タオルなど日常生活用品から住宅までただで「単位」から手に入れ、生老病死のすべてに関して「単位」が面倒を見てもらえ、まさに「夢の保障制度」を受けていた。そしてA社の社内にも「政治部」や「武装部」、「幼稚園」、「学校」、「病院」などを持っており、生産を行う工場生産機能のみならず、政治的機能と社会的機能も持ち、「家長制的福利共同体<sup>7)</sup>」であった。

1978年「改革・開放」政策が打ち出されてから、中国政府は社会や国有企業に対して様々な改革策を実施し、元々A社の社内にあった「労働部」や「武装部」のような政治的部門と「幼稚園」や「学校」のような社会的部門は国有企業改革を通じて切り離され、A社には企業経営と生産管理と関連する部門から構成されるようになった(図1を参照)。

図1 1990年代のA社とその空調事業所の組織図



出所：A社空調製造会社の社内資料に基づいて筆者作成。

6) 計画経済期から1980年代末までの中国の最も重要な賃金制度である。建国後、中国政府は旧ソ連の「六級賃金制度」を参照して作られた。全部で8等級に分けられるため、「八級賃金制度」と呼ばれる。詳しくは竇(2013)を参照されたい。

7) 詳しくは竇(2013)を参照されたい。

2000年代に入り、経済のグローバル化の発展によって、企業は国内のみならず、外国のライバル企業とも競争しなければならなくなり、経営環境は一層厳しくなった。2001年中国のWTO（世界貿易機関）加盟は中国企業に大きな発展チャンスを与えたと同時に、外国のライバル企業に国内市場シェアを奪われ、経営悪化で倒産してしまう可能性にも直面させた。このような状況の中で、A社のそれまでのやり方は徐々に厳しい環境に対応しきれなくなり、会社経営には多くの矛盾や問題が浮上してきた。

1990年代から2000年代初めまで、A社は集団化改革を通じて、テレビ、エアコン、パソコン、冷蔵庫など、次々と多くの分野に手を伸ばし、数多くの子会社（事業所）を設立した。前掲図1は空調公司（事業所）の内部組織図を表した図であるが、実際にテレビ公司や冷蔵庫公司なども空調公司とほぼ同じような組織構造となっていた。すなわち、当時のA社の組織構造は事業部制を取っており、製品ごとに設置された各事業部はそれぞれ各自の製品分野で研究開発から生産、市場販売まですべての機能を持ち、各自で事業展開と運営を行っていたのである。さらに、製品ごとの地域間事業拡張も行われ、中国国内の他の地域でも生産・販売を行うために、例えばA社の空調公司是F市にのみならず、中国のG市やH市など、ほかの地域にも子会社を設立し、会社名からみると、「A社空調F市公司」や「A社空調G市公司」などとなっていた。これらの子会社にもすべての機能部門を持っていたのである。このようなA社の組織構造には下記の3つの重大問題があったと、ヒアリング調査で分かった。

「各事業部、各子会社はそれぞれ市場企画、研究開発、生産、及び販売を行っていましたので、各社の成長にはバラつきがあり、集团公司は企業グループ全般をコントロールできていませんでした。特に同じ製品を取り扱っている地域子会社の間には、協力関係ではなく、自分たちの売上高や利益などの業績だけを見ているため、むしろライバル関係だったのです。それで集团公司の地域戦略は常に地域子会社間の不満や矛盾などでうまく実施できませんでした。」

「……特に製品の研究開発部門に関して、各子会社はそれぞれの研究開発部門を持っており、各自で研究開発業務が行われていました。各子会社の間、特に同じ製品を取り扱う地域別子会社の間にはライバル関係なので、研究開発に関する情報の伝達や交換、共有などはお互いにしませんでした。集团公司も事業全体のコントロールできなかったため、同じ研究開発課題に対して同時に2つ以上の子会社で研究開発が進められるケースもあったそうですよ。」

「……各子会社が各自で生産活動をしており、折角の集团公司の力を借りなかったです。そのため、各子会社の交渉力が非常に弱かったです。例えば原材料の価格について相手と交渉する際に、集团公司としてまとめて大量に入荷すると価格は安くなるはずでしたが、それぞれの子会社は各自で原材料を調達していましたので、子会社の交渉力も弱いし、原材料の値段も安くならず、コスト削減は難しかったですね。……各子会社は各自で量販店などの販売業者と交渉することになり、特に地域別子会社の間には競争関係

でしたから、集团公司としては全体の力が内部の競合で弱まっていたね。……製品機能の統一性もないため、広告の内容も乱雑し、その広告を見た消費者も混乱していたと思います。しかも広告費用もすごく高かったです。」  
(A 社工会主席のインタビュー記録 (2010 年 3 月 11 日) から抜粋)

長い引用となったが、当時の A 社にあった 3 つの重大問題は以下のとおりであると上記の話から読み取れる。①集团公司として事業全体をコントロールできていなかった；②資源の重複と無駄遣い；③生産システムと販売システムの混雑，である。要するに、改革開放以降から 1990 年代にかけて形成してきた A 社の組織構造とガバナンス方法は 1990 年代末までに企業管理の効率性を高め、企業の成長と発展に大きく貢献したが、2000 年代以降の企業規模の継続的な拡大と事業の拡張に伴い、徐々に限界に達し、A 社の経営管理に適応できなくなってきたのである。さらに下記の 2 つの出来事もあり、2001 年になって A 社はついに大きな赤字へ転落した。

1 つ目の出来事は携帯電話事業への進出であった。1990 年代の半ばから 2000 年前後にかけて、中国国内の家電メーカーの多くが次々と情報通信産業に進出した。このような現実の中、「流行」にやや乗り遅れた A 社は 2001 年 5 月に情報通信分野の子会社を設立し、携帯電話の開発と生産を開始した。新しい事業への突入には莫大な資金を投入した。

2 つ目は大手ライバル四川長虹社による市場攻撃であった。

「四川長虹社は大型国有企業で、当時中国のテレビ業界で最も強く、半分以上の市場シェアの持ち主でした。2001 年夏、四川長虹社は突然、液晶テレビの国内生産を独占しようとし、液晶テレビ専用チップを買占めはじめました。彼らに全部買われてしまうと、私たちは液晶テレビを生産できなくなりますからね。それで私たちも仕方なくチップの争奪戦に参加しました。これはやはり大きな資金が必要でした。」

(A 社工会主席のインタビュー記録 (2010 年 3 月 11 日) から抜粋)

四川長虹社の市場攻撃は中国のテレビ業界に大きな波乱をもたらした。実際に当時、液晶テレビの中国の国内メーカーはどれも液晶テレビのコア部品である専用チップを生産できず、台湾製や日本製のチップを使って液晶テレビを生産していた。A 社は 5 月に携帯電話分野に進出したばかりで、資金面では厳しい状況にあったが、四川長虹社の市場攻撃に対抗するために、余儀なく大金を調達してチップ争奪戦に参戦した。結局、A 社はある程度のチップを獲得でき、液晶テレビの生産を維持できたものの、力は大いに消耗された。

以上のような原因で、A 社の 2001 年の売上高は前年度並みの 38 億元であったが、利潤額は 1800 万元の赤字であり、前年度の黒字 1 億 2500 万元より大きく下回った。A 社は一気に赤字に転落し、倒産の危機に陥ったのである。空前の大きな赤字は A 社の経営者から従業員

まで目を覚ませた。危機を乗り越えるために、A社の経営者は2002年から2005年まで抜本的な改革を行うことを決断した。この改革は2002年から本格的にスタートしたため、A社の社内では「2002年改革」と称されたのである。

A社の「2002年改革」は主に組織構造改革、生産改革、販売改革、研究開発改革、管理制度改革といった一連の改革から構成される。

まず、A社の組織構造改革について。

組織構造改革は主に製品ごとの地域別子会社の統合、各子会社の生産と販売の統合、及び研究開発、生産支援、アフターサービスなどの統合であった。この改革は4つのステップに分けて行われた。

1つ目のステップは製品ごとの地域別子会社の統合であった。前段で考察したように、製品ごとの地域別子会社の分立、および相互のライバル関係はA社にとって最も大きな頭痛の種であった。そのため、根本的な改革を実現させようとするA社の経営陣は組織構造改革のメスをこの最も難しいかつ重要なところに入れた。改革のプロセスは以下のとおりであった。①A社は集团公司の下にあるすべての子会社を羅列し、それぞれの取り扱う製品をチェックする。②「同じ製品を取り扱うライバル子会社」にあたる子会社を、製品ごとに括り、1つの会社に統合する。③統合を通じて設立された新会社において内部関係の整理整頓を行い、権限と責任を新たに明確させ、かつてのライバル関係を一扫する。例えばエアコンを取り扱う子会社の統合で言うと、A社は集团公司に属するすべてのエアコン子会社をリストし、全く同じ製品を生産・販売している3つのところを統合して1つの「エアコン公司」を設立し、元々の地域別子会社を「エアコン公司」の地域別事業部にした。

2つ目のステップは全社の生産と販売の統合であった。この生産と販売の統合は2002年に始まったが、繰り返して何回の調整と模索を経て、2005年になってからようやく完成できた。①A社は集团公司に属するすべての子会社の販売機能部門を切り離し、「販売総公司」というA社のすべての商品を取り扱う販売会社を新たに設立した。しかし、1つの販売総公司是数多くの種類の電器製品の販売にはやはり対応しきれなかったため、②2003年、A社は電気製品を白物家電とその他との2種類に区分し、「販売総公司」を撤廃して白物家電を販売する「販売公司Ⅰ」とその他の製品を販売する「販売公司Ⅱ」を設立した。③2005年、海外市場に対応するために、A社は「国際販売有限公司」を新たに設立した。④販売機能部門が切り離され、各子会社には研究開発と生産、経営管理支援部門などだけから構成された。各子会社の生産部門は販売会社から製品の受注伝票を受け取って生産を行い、産出した製品を販売会社に納品する。そして販売会社は製品を販売し、消費者や顧客、市場から製品に関するトレンドや意見を生産部門と研究開発部門へフィードバックし、品質の改善や設計の改良などを行ってもらう。

3つ目のステップは研究開発部門の統合であった。この統合改革は2つ目のステップとほぼ同時に行われた。すなわち2002年に各子会社から販売機能部門を切り離したと同時に、A社は各事業部から研究開発部門も切り離し、「A社R&Dセンター」を設立し、あらゆる製品の研究開発を「A社R&Dセンター」に集中させた。

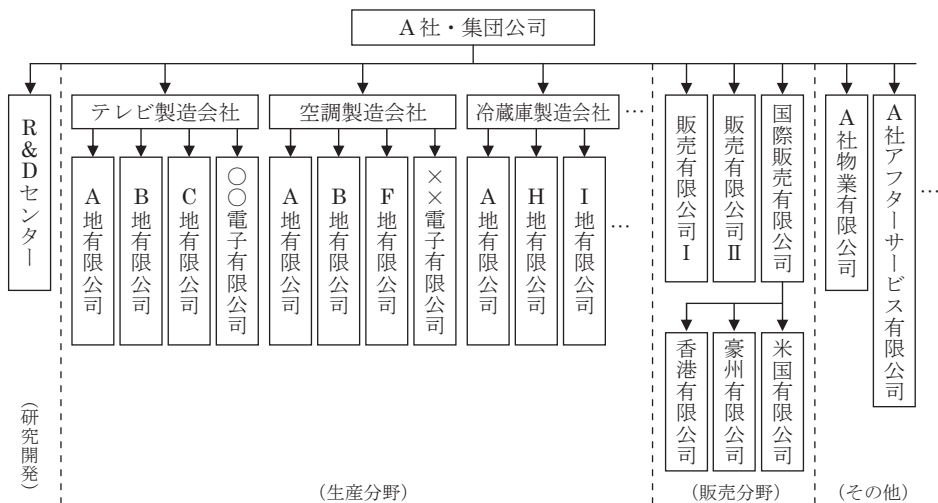
そして4つ目のステップは総合支援部門、アフターサービス部門などの統合であった。2002年から始まった組織構造改革はある程度の成果が見えてから、2004年と2005年、A社は引き続き総合支援部門とアフターサービス部門を各事業部から切り離し、それぞれ独立した子会社にした。かつて各事業部において車両管理や保安業務、食堂管理などを担当していた総合支援部門は独立させられ「A社物業有限公司」になり、A社の集团公司に属するすべての会社の総合支援業務を担うようになった。そしてかつて各事業部でアフターサービス業務を担当していた部門も独立させられ「A社アフターサービス有限公司」になり、24時間コールセンターと各地の出張所を設けて、A社の顧客サービスを専門的に行うようになった。

以上の組織構造改革を通じて、A社の組織構造は大きく変貌した(図2)。

要するに、「2002年改革」の実施を通じて、A社は、開発・製造・販売の3つの主要機能を1つの事業部長が束ねるという開製販一体の事業部のやり方をやめて、開発、製造と販売と別組織にして別のマネジメントに担当させることにした。すなわちA社は事業所制組織の原理を離れ、機能別組織の原理にいったん変えたのである。組織構造に起こった巨大な変化はA社の生産や販売にも大きな変化をもたらした。

次に、A社の生産改革について。

図2 A社集团公司の組織構造イメージ図(2005年以降)



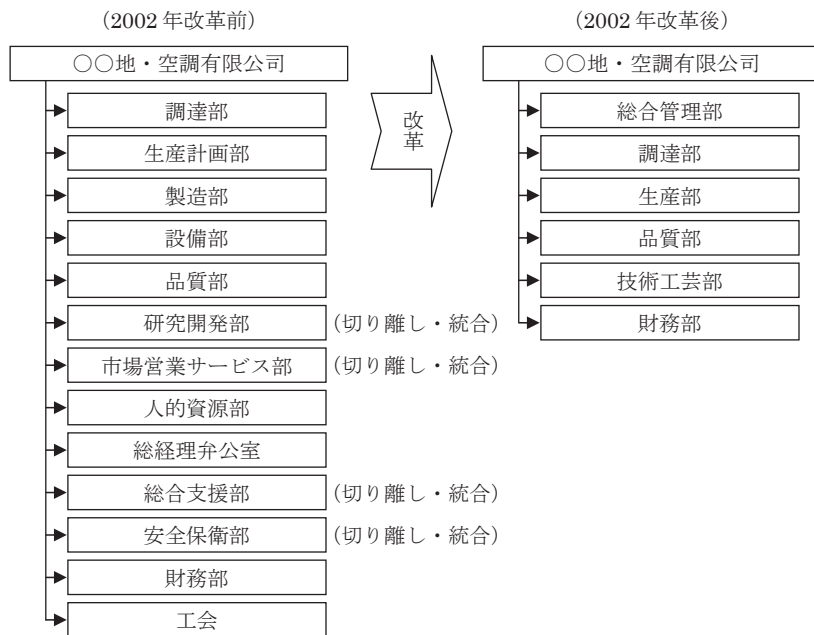


「2002年改革」の実施によって、研究開発部門や営業・販売部門などの切り離しと統合の推進に伴って、A社の生産分野の各社の内部組織もシンプルになった。ヒアリング調査によると、A社のある空調会社の組織は改革前の調達部、生産計画部、製造部、設備部、品質部、研究開発部、市場営業サービス部、人的資源部、総経理弁公室、総合支援部、安全保衛部、財務部、と工会の13部門から半減し、総合管理部（人的資源部、総経理弁公室と工会との合併）、生産部（生産計画部、製造部と設備部との合併）、調達部、財務部、品質部と技術工芸部（新たな設置）の6部門となった（図3）。

組織構造の変化に応じながら、A社は生産分野の各社の管理改革にも乗り出した。1つは組織の再整理、すなわち機能的に深く関連している部門を1つの主体にすることである。例えば上述したように、元々生産分野の子会社内で分立していた人的資源部、総経理弁公室と工会などの管理部門を「総合管理部」で統合し、生産計画部、製造部と設備部を「生産部」で統合した。

管理分野の部門のみならず、先述したように、製造部門の統合も進められた。引き続きA社の空調生産子会社の例で言うと、かつての設備部、生産計画部と製造部は新たな「生産部」になり、責任者と従業員たちも1つの職場に集中されるにいたった。ヒアリング調査によると、製造部門の統合改革によって、生産管理の仕事効率も高められたという。

図3 A社〇〇地空調有限公司の組織構造変化のイメージ図



出所：ヒアリング調査により筆者作成。

第三に、A 社の販売改革について。

先述したとおり、「2002 年改革」を通じて、A 社は集团公司の組織構造に対して抜本的な改革を行い、それまでの各事業所に分散的に存在した製品販売部門をそれぞれの子会社から切り離して統合し、2005 年になってようやく白物家電を販売する「販売公司Ⅰ」とその他の製品を販売する「販売公司Ⅱ」、及び海外市場を対応する「国際販売有限公司」が併存する販売システムを確立した。

この改革の重要なポイントは、商品買取制の導入である。商品買取制とは、販売公司是生産を担う子会社から製品を買い取って営業・販売を行うが、製品の品質や市場ニーズなどの原因によって買取を拒否する権限も持つ仕組みである。市場・消費者に直接に接しているため、販売公司による商品企画や生産計画への関与は著しく強化された。改革前の事業所営業部門も商品企画や生産計画に参加していたが、単に事業所内の一部門として参加するのみであり、影響力はそれほど強くなかった。しかし改革が行われ商品買取制が導入されると、状況が一変した。外部独立組織としての販売公司是商品の買い手として製造会社と対等の立場に立ち、商品企画や生産計画などに強い影響を及ぼすことができるようになった。そして商品の販売価格決定権について、改革前に事業所が営業部門のコストも含めてあらゆるコストを考慮しながら商品の販売価格決定権を持っていたが、改革後になると、製造会社は製造利益込みの原価で商品を販売公司に引き渡し、販売会社が市場環境などを考慮しながら販売価格を決定する仕組みとなった。

要するに、A 社の「2002 年改革」は販売公司への機能の統合と権限・責任の大幅な強化を実現した。それまでの研究開発・生産部門が握っていた事業運営に関する主導権は販売公司に移されたのである。

そして、営業の権限・責任の強化とともに重要であったもう 1 つの改革は、広告宣伝機能と量販店との商談機能が販売公司に統合されたことである。

改革前の商品広告は、各製造会社の営業部門と広報部門がそれぞれの製品に対して行っていた。先述したように、同じ商品を取り扱う地域別子会社の間にはライバル関係であるため、各製造会社他の企業のみならず、同じ A 社に属する兄弟会社とも競争しなければならなかった。したがって各製造会社がそれぞれ自社製品を広告・宣伝していたため、製品機能の統一性がなく、広告の内容も乱雑し、A 社のブランド力は極めて落ちていた。しかも広告費用も高い水準であり、多くの浪費が発生していた。それに対して改革後、各社の営業部門の切り離しに伴い、広報部門も解体され、それらの広告宣伝機能は販売公司に移された。販売公司是それまでの乱雑した広告を一掃し、A 社の名義で格調の一致した広告・宣伝を行うようにした。また、量販店との商談は改革前においては各製造会社が各自で行っていたが、改革後この機能も販売公司に統合された。要するに、営業や広告宣伝などの機能を販売公司に統合したことによって、A

社は柔軟な営業活動が行えるようになったのである。

第四に、A社の研究開発改革について。

研究開発はA社にとって非常に重要な分野である。現在、A社は本章の冒頭で紹介したような好業績を出していることも、実に強い研究開発力を持っていることはその原因の1つである。ところが、「2002年改革」が実施されるまで、研究開発分野においてA社の事業所制の下では、内部競争を繰り広げる中で、競争しなければならない本当の相手を見失い、必要なところに研究開発資源を配置することができずにいた。金銭、人的資源、そして技術力などの面において無駄が多く、A社としての研究開発力もこれらの内部競争によって大いに消耗されてしまい、製品の研究開発とモデルチェンジは進められなかった。

「2002年改革」は各事業部に分散して存在していた製品の研究開発部門を集中・統合し、A社にあるすべての製品の研究開発に関する部門を、「A社R&D本部」に集中・統合させたのである。「A社R&D本部」はAが所在するE省F市と、中国の東南部に位置するG省H市と、この2つの場所に拠点を持ち、テレビやエアコンなどの製品の 카테고리別で内部組織を設置している。そして製品別R&Dセンターの中にさらに製品用途別と機能で「国内製品所」や「輸出製品所」、「商用製品所」、及び「技術管理所」と「基礎技術研究所」などのいくつかの所を設置している。

第五に、A社の管理制度改革について。

A社は「2002年改革」の一環として社内のすべての管理制度をチェックし、特に生産管理分野においては日本のトヨタ自動車などの超一流企業の管理方式を学び、それぞれの良いところを自社に取り入れながら、経営革新運動も実施した。現在のA社においてはA社自身に相応した、進捗管理や課題評価制度などの盛り込んだ仕事管理制度と、インセンティブ機能のうまく働く給与制度や教育訓練制度などが中心とした人的資源管理制度が実施されており、A社の成長の原動力となっている。

次の部分から、A社の空調製造会社の生産現場を例にし、そこで行われている仕事管理と人事労務管理を考察し、現在中国の製造企業の生産現場における労使関係の真の姿を探っていきたい。

### III. A社の生産現場の仕事管理

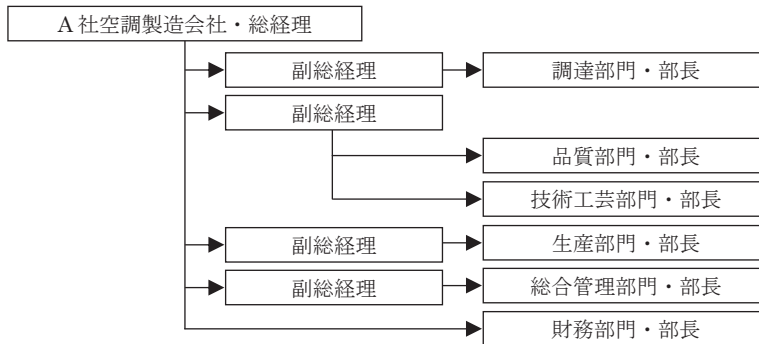
#### 1. 工場の組織構造

前段でA社の「2002年改革」の生産改革を考察した際に、当時実施されていた組織構造改革によって生産部門の組織構造にも大きな変化が生じた。空調製造会社を例として言うと、図4のようなイメージとなった。

このように、空調製造会社の組織がスリム化され、生産、調達、品質管理、生産技術 (= 技術工芸)、財務と総合管理の 6 つの部門から構成されるになり、空調製造会社の経営者 (総経理) は主に空調製品の生産量、原価、および品質に対して責任を負うことになった。

実際に上記した生産体制の改革と同時に、高い生産能率を追求するために、A 社は生産部門の生産組立ラインに対しても調整を行った。

図 4 A 社空調製造会社の組織図 (2007 年以降)

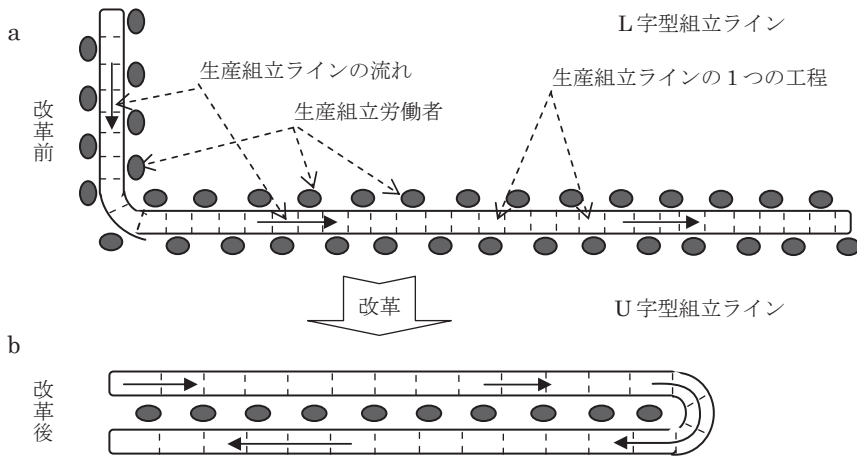


出所：ヒアリング調査により筆者作成。

ヒアリング調査によると、改革前の A 社の空調生産現場において、生産組立ラインは長い「L」の形であり、いわゆる「L 字型組立ライン」であった (図 5-a)。1 人の労働者は 1 つだけの工程しか担当せず、ラインで働く労働者の人数は 120 ~ 130 人と達していた。それに対して改革後、「L 字型組立ライン」は「U」の形の組立ライン、いわゆる「U 字型組立ライン」に変形され、1 人の労働者は 2, 3 の工程を担当しなければならなくなった (図 5-b)。したがって、組立ラインで働く労働者の人数は半数程度に減らせられ、人件費が抑制できたと同時に、労働者は今までの 1 つだけの工程をこなす「単能工」から複数の工程をこなせる「多能工」へ転換しなければならなくなり、ライン作業の強度も高められたのである。

また、組立ライン調整は人件費削減と多能工養成に意義があるだけでなく、生産をよりフレキシブルにすることにも会社の狙いがあったという。ヒアリング調査によると、「L 字型組立ライン」はかつての少品種大量生産に相応しいやり方であったが、現在の多品種少量生産においては、素早く顧客の多様なニーズに応じて生産を調整していかなければならなくなった。そのため、より柔軟かつ簡単に生産・調整できる「U 字型組立ライン」は改革を通じて導入されたのである。さらに、「U 字型組立ライン」は入口と出口を極力近づけて、労働者の歩行距離の短縮や工程内の仕掛りを一定にして、不良品があれば出口から出さないという仕組みを持たせたラインであるため、作業効率の改善と製品品質の向上にも大きな意義を持っていると考えられる。

図5 A社の生産現場におけるラインの調整のイメージ図



出所：ヒアリング調査により筆者作成。

## 2. 生産計画の確定とその進捗管理

では、A社の空調生産現場では生産計画はどのように確定されるのか。「2002年改革」の前とその後のやり方にはどのような変化があるのか。

「以前、会社にも販売部門がありましたので、各種類の空調製品の生産計画は会社内部で決定していました。販売部門の意見、特に市場予測を聞きながら、前年度の実績に基づいて次年度の生産台数を決定していました。空調製品は季節性がありますので、一年中の生産には繁忙期と閑散期がはっきり分かれています。ですから毎月の生産計画もある程度社内で確定していました……現在の状況は違います。現在、私たちの生産部が生産計画も作成しますが、社内ではなく、本社や販売会社と一緒にやり取りをして決定しなければなりません。私たちの製品は販売会社を買ってもらいますから。つまり、販売会社からの受注の量は一番重要な参考になりますね。」

（A社空調製造会社生産部副部長のインタビュー記録（2012年8月22日）から抜粋）

ヒアリング調査によれば、生産計画の作成は生産部門が担う1つの役割であるが、その仕事は必ずA社本社、A社販売会社I（国内・白物家電）、およびA社国際販売有限公司と一緒に遂行しなければならない。毎年10月から年末までは生産計画の制定期間である。空調製造会社は両販売会社、および本社の担当者と連絡を取り、次年度の生産計画制定会議を招集する。本社からグループ全体の製品戦略、そして国内販社と国際販社から本年度の実績、次年度の注文（品番、数量など）、販売状況に対する見積もりに関する報告を受け、本社の担当者を交えて次年度の生産計画について議論する。会議の後、空調製造会社は次年度の生産計画案を、会社

の生産能力と生産計画制定会議の合意に基づいて作成し、本社と両販社に提出する。訂正などがなければ本社は生産計画案を承認し、空調製造会社の次年度の生産計画が正式に決定される。

生産計画が決定された後、空調製造会社の生産部門は販社の月別注文や、前年度の月別実績、そして生産能力などに基づいて具体的な月別・週別・日別／班レベル（生産現場の最小単位）までの生産計画を作成して生産活動を始める。では、生産計画の進捗管理はどのように行われているのか。ヒアリング調査によると、空調製造会社の生産現場では「月末生産管理会」、「週末生産調度会」と「毎日生産協議会」、この3つの会議で生産活動の進捗管理を実施している。

「計画はあくまでも予定ですので、現実とは違います。もちろん生産は計画に沿って行っていますが、よく現状に基づいて修正しています。例えば先月、7月なら例年で言うと閑散期ですが、今年は蘇寧電器量販店から急に20000台の注文を受けました。しかも納期も短かったですので、生産現場はすごく忙しかったです。ですから計画はいつも修正されるのです。…(中略)…毎月の末、生産現場では“月末生産管理会”があります。この会には生産を担当する副社長、そして調達部門、品質管理部門、生産技術部門の各部長、会社人事(＝総合管理部：筆者注)の責任者と私たち生産部門の者が出席します。中心内容は生産計画と生産実績に関する議論ですが、来月の生産計画の修正や生産体制の確認も行います。人事も大変ですね。急に忙しくなりますと、急いで人を連れてこなければなりませんから。それから現場では毎週末にも“生産調度会”があり、毎日にも“生産協議会”があります。この2つの会議は私たちの生産部門が現場でやるもので、“生産調度会”には生産部長と私、そして各現場の主任、副主任、工段長(＝ライン長：筆者注)と班長は出席しますが、“生産協議会”には各現場の主任か副主任、そして工段長、班長たちは出席されません。生産計画の検討や生産現場で発生した問題、例えば品質問題とか人員の不足などがこの2つの会議で提起され、議論されます。」

(A社空調製造会社生産部副部長のインタビュー記録(2012年8月22日)から抜粋)

生産計画は「よく」修正されるが、生産活動は生産計画に基づいて行われる。「月末生産管理会」では生産を担当する副社長も出席され、これまでの1ヶ月の生産計画と生産実績を数値に基づいた点検、そして来月の生産体制の確認が行われる。そして「週末生産調度会」と「毎日生産協議会」では週計画・日計画の点検、品質問題のチェック、機械の稼働率・不良率・原材料利用率、および労働力状況などの確認が行われる。

### 3. 生産現場のほかの KPI

空調製造会社といっても、生産現場の KPI には生産計画のみではない。ヒアリング調査によれば、A社空調製造会社の生産現場には全部でおよそ 20 の KPI が設定されており、例えば

機械稼働率、生産プロセス改善、生産事故発生率、コスト削減、不良率、原材料利用率、在庫削減、作業現場の清潔、そして労働力流失率などがある。これらの KPI は会社の経営方針や戦略などからブレイクダウンされるが、生産現場の現実に基づいてより具体的に設定される。生産計画と同様に生産現場の最小単位の班レベルまで下ろされ、班長はすべての KPI に対して責任を負う。

「生産現場では班が最小の単位で、一番小さい班は 10 人程度ですが、一番大きな班には 100 人もいますよ、決して小さくはないです。ですから班長の責任も重大です。彼らはその班のすべての KPI に対して責任を負っています。大きな班には組もあります、組長は基本的に管理責任を負いませんからね。」

（A 社空調製造会社生産部副部長のインタビュー記録（2012 年 8 月 22 日）から抜粋）

つまり、A 社の空調製造会社において、現場作業に一番近い管理責任者は班長となり、班長たちの管理のあり方は生産現場の様子と直結しているのである。では、班のなかにおいて、KPI はどのように管理されているのか。

「毎日の朝晩、つまり一日の仕事の始まりと終わりの時間に、班内の例会が設定されています。班長は班内の従業員全員を集めて 10 ～ 15 間の会議をやります。朝の例会では大体、前日の仕事の簡単なまとめ、そしてその日の主要な仕事内容、KPI、注意事項などを話して、皆さんのやる気を高めて仕事が始りますが、夕方の例会では一日の仕事のまとめ、チェックポイントの点検、班内皆さんの意見も聞いて、そして連絡事項がありましたらそこで行うなど、このようにやります。もちろん、作業時間中にも班長たちは所轄する現場を見回りながら、重要なチェックポイントをチェックしています……（中略）会社もまた毎日に 1 つのテーマで KPI の管理をやっていますよ。例えば月曜日は“品質革新日”、火曜日は“生産性革新日”、水曜日は“生産安全日”、木曜日は“コスト革新日”、金曜日は“物流・在庫革新日”、土曜日は“工場全般革新日”と設定しています。班内の例会の時に、班長は毎日のテーマに基づいてそのテーマに関連する KPI をチェックしています。」

（A 社空調製造会社生産部副部長のインタビュー記録（2012 年 8 月 22 日）から抜粋）

「（質問：筆者）“革新”が多いですね。」

「そうです。2002 年改革以来、会社では何でも“革新”をつけますね。変化を求めていますからね。革新と言えば、まず意識の革新が重要です。しかも全社、全従業員の意識の中に、“革新”を植えなければなりません。」

（A 社空調製造会社生産部副部長のインタビュー記録（2012 年 8 月 22 日）から抜粋）

再び長い引用になったが、生産現場における KPI の日常的な管理は各班内で毎日の朝晩に招集される例会、および班長たちの随時の点検にて実施される。班長の日常管理活動を援助す

るために、会社は毎日に 1 つのテーマを設定し、一週間において班長たちが負っているすべての KPI を一通りチェックできるようにしている。そして班長たちが整理した例会の日記は前述した毎日の「生産協議会」で報告され、そのなかの「重要」と思われる事項は毎週末の「生産調度会」で提起され、議論される。

また、上記した話から、A 社の経営者は「革新」という言葉を重要視していることがわかる。実際にも A 社の空調製造会社では生産革新活動がうまく実施しているという話はよく耳にする。現実ではその生産革新活動はどのように遂行されているのか。次では A 社空調製造会社の品質管理と生産革新活動について考察してみたい。

#### 4. 品質管理と生産革新活動

「月末になりますと、私たち生産部門内部ではまずこれまでの 1 ヶ月間の品質問題についてチェックして品質問題の原因はどこにあるかについて議論します。例えばこれは調達してきた部品の品質問題とか、それは自製の部品の問題とか、あれは生産技術の問題とか。原因をある程度究明して、その根拠などもまとめて、翌日に招集される会社レベルの“品質管理検討会”で報告し、共有します。もちろん、“品質管理検討会”では本社や販社からの製品の品質に関する情報も共有されます。どの部門の責任だと明確にされたら、その責任をもって問題解決をしなければなりません。……この“品質管理検討会”は定例の会議ですが、緊急な品質問題が発生した場合には“品質問題緊急会議”というもあります。この会議は緊急時、あるいは重大な品質問題が起こった際に社長によって随時に招集されます。」

(A 社空調製造会社生産部副部長のインタビュー記録 (2012 年 8 月 22 日) から抜粋)

以上のように、定例の「品質管理検討会」と随時に招集される「品質問題緊急会議」によって、A 社空調製造会社の品質管理が実現されている。部門レベルの「品質管理検討会」では、直近 1 ヶ月に発生した品質問題が整理され、この会議において原因究明も行われる。その直後に招集される会社レベルの「品質管理検討会」において、部門レベルでまとめた品質問題が報告され、責任の明確と対策の確定が行われる。そして緊急時、例えば販社から製品の品質に関する緊急報告があった際に、A 社空調製造会社の社長は会社レベルで「品質問題緊急会議」を招集し、その原因、責任と対策を究明する。では、生産現場において品質管理はどのように行われているのか。

「品質管理に関して、かつて私たちは現場においても生産協議会とは別で品質管理会議を招集していました。ところが出席する人も大体生産協議会と同じメンバーですし、わざわざ品質に関して会議をやる必要はないじゃないかと、私自身もずっと疑問を持っていました。でもそれは会社のルールでしたので、そ



のままやっていました。2002年改革の後、社内の制度も結構見直されました。生産現場の会議の多さも問題視され、最終的に、生産現場の問題ならすべて生産協調会で提起して議論しましょうということになり、品質管理に関しても現場レベルでは生産協調会で討論することになりました。……生産協調会は毎日に招集されますので、品質問題が発生した際にはその問題を取り上げて原因を討論しますが、別に問題はなかったら確認するだけで済むようになっています。」

（A社空調製造会社生産部副部長のインタビュー記録（2012年8月22日）から抜粋）

現場の効率を高めるために、「2002年改革」の際に、A社空調製造会社では、生産現場レベルでの品質管理会議は前段で考察した「毎日生産協調会」の中に取り込まれるようになったと、上記の話から確認できる。では生産現場の品質管理体制はどうなっているのか。日本企業の製造現場では、労働者一人ひとりが前工程の品質をチェックし、不良があればその場で手直しをし、いわゆる「全員品質管理」となっている現場は多い。中国企業の生産現場ではどうなっているのか。

「会社には品質管理部門があります。普段は、部品の生産でも製品の組立でも、生産ラインには必ず品質管理部門の品質管理員が配置されています。彼らは加工できた部品や、流れてきた2、3工程の品質検査ポイントをチェックし、問題を発覚すれば印をつけます。印がついているモノは後で品質管理部のエンジニアに再チェックされて、問題になるところに対して徹底的にその原因が分析・究明されます。なぜこのような不良が出てきたのかと。その結果は私のところに回されてきて、私はそれをチェックして、夕方の生産協議会で現場の皆さんと議論します。」

（A社空調製造会社生産部副部長のインタビュー記録（2012年8月22日）から抜粋）

「（質問：筆者）品質管理に関しては、現場の個々の労働者はノータッチですか。」

「現場の労働者？あなたが言っているのは“全員品質管理”のことですね。実は私たちも一時期、頑張って“全員品質管理”を実現しようとしたのですが、できませんでした。現場労働者の一部は作業中、簡単な不良を発見したら直してくれているかもしれませんが、ほとんどはやっていないと思います。彼らの仕事ではないからね。……私たちの現場には大体3種類の労働者がいます。同じように見えますが、会社と有期労働契約を結んでいる正社員、繁忙期に臨時的に雇用している出稼ぎ農民工たち、そして各技術学校、大学から連れてくる実習学生たちです。特に臨時的に雇用している農民工と実習学生たちが従事している仕事は単純作業が多いので、彼らに対して品質管理と言ってもおそらく聞いてくれないでしょうね。無理ですね。私もその立場なら品質管理に協力しないと思います。」

（A社空調製造会社生産部副部長のインタビュー記録（2012年8月22日）から抜粋）

また長い引用となったが、上記の話によると、ほとんどの日本企業でごく一般的にとされる

「全員品質管理」は A 社では実現不可能のようだ。その一番重要な原因はやはり雇用制度にあると考えられる。確かに品質管理の協力を臨時的に雇用されている農民工や実習学生に求めるのは無理がある。しかし筆者はこれまで、A 社の生産現場で「5S」や「見える化」、「現場改善推進運動」などが良く推進されているという話をよく聞いており、生産現場を見学した際にも従業員による道具改良の成果などがアピールされた。従業員たちが自ら進んで「改善」活動を実施していると感じたのである。果たしてそれはどのように実現できたのであろう。

「確かに私たちの会社でも 2008 年から日本企業の“5S”、“見える化”、そして“改善”を学んで導入しています。“見える化”は比較的簡単ですが、“5S”と“改善”を継続的にやるのは難しいですね。しかもこれらも正社員のところだけ出ています。“見える化”は、生産現場の壁や立てられた看板に毎日の生産計画、機械操作のマニュアル、作業の細かい要求、それから担当者の名前、各ラインの不良不具合の状況などを、各工段長は毎日責任をもって更新してもらっています。“5S”も比較的簡単ですが、やはり毎日の作業後、各工段長や班長たちに各従業員の作業場をチェックしてもらわないといけません。作業場が片付けされていないとその従業員の考課成績から減点されますし、工段長と班長のチェックもありますので。……一番難しいのはやはり“改善”ですね。継続的に“改善”をやってもらうために、会社は“現場改善推進運動に関する奨励制度”も制定し、実施していますよ。日本の企業では何の奨励もなくとも普通にできていますが、中国で奨励があってもなかなか難しいですね。」

(A 社空調製造会社生産部副部長のインタビュー記録 (2012 年 8 月 22 日) から抜粋)

ヒアリング調査によると、2007 年末に、A 社はグループ内のすべての子会社に対して日本企業に学んで「5S」、「見える化」と「現場改善推進運動」などの生産革新活動を実施するように命じた。本社の命令にしたがって、空調製造会社もその追い風に乗って生産現場に対して改革を実施した。ここでは主に「5S」と「現場改善推進運動」について考察してみよう。

まず「5S」について、空調製造会社では「5S 推進委員会」を設置し、各現場の「整理」、「整頓」、「清掃」、「清潔」の標準と要求、そして各現場の「5S」の責任者などを細かく設定した。「5S」推進状況のチェックに関するルールと賞罰制度も制定した。

「5S は一時的にやるのは簡単ですが、継続するのは難しいです。ですから賞罰制度が必要です。私たちの“5S 推進委員会”は毎月、各現場の 5S をチェックして採点しています。そして四半期に一度、3 ヶ月の点数をまとめてリストして社内で開催します。ベスト 3 の現場には奨励金を支給します。1 位は 300 元、2 位は 200 元、3 位は 100 元です。最下位になった現場の責任者に対して 100 元の罰金をします。」

(A 社空調製造会社生産部副部長のインタビュー記録 (2012 年 8 月 22 日) から抜粋)

次に「現場改善推進運動」について、空調製造会社では毎月、各部門に対して改善提案のノルマを設定し、ノルマをクリアできていない部門に対して部門業績考課の点数から減点する。会社は「現場改善推進評価委員会」を設置し、各現場から上がってくる改善提案を評価し、「特等賞」と1～11等賞の等級を決定する。

「会社では毎月、生産部門のみならず、全部門に対して改善提案のノルマが設定されています。まず数ですね。これはクリアできないと、部門業績考課の成績から点数が引かれますので、厳しいですよ。それから毎月の28日に、“現場改善推進評価委員会”が招集する“改善提案審議会”が会社で開かれて、そこで各部門の改善提案が発表され、評価されます。賞の等級は特等賞と1等賞から11等賞までの12等ありますので、提案者には奨励金が支給されます。特等賞は一番大きい賞で、なかなか取れませんが、取れたらすごいですよ。良い改善提案は会社に大きな利益をもたらしてくれますので、例えば評価委員会の評価で会社に年間20万円以上の経済効果をもたらしてくれたら、提案者にはその経済効果の1%の奨励金が支給されます。このインセンティブはとても強いので、皆さんは積極的に提案しています。」

（A社空調製造会社生産部副部長のインタビュー記録（2012年8月22日）から抜粋）

ヒアリング調査によると、A社の空調製造会社では各部門の改善提案ノルマについて、表1のような設定があるという。また表2のような提案評価基準が存在しており、評価委員会のメンバーはこの評価基準をもって各改善提案に対して採点を行う。

表1 A社空調製造会社各部門の改善提案要求件数とその換算ルール

部 門		要求提案の件数	合 計	換算ルール
生産部門	生産部門事務室	3	88	①特等賞、1～4等賞＝1件があればその部門の該当月のノルマはクリアと見做す。 ② 5等賞＝7件の11等賞 ③ 6等賞＝5件の11等賞 ④ 7等賞＝3件の11等賞 ⑤ 8等賞＝2.5件の11等賞 ⑥ 9等賞＝2件の11等賞 ⑦ 10等賞＝1.5件の11等賞 ⑧ 11等賞＝1件の11等賞
	生産部加工A工段	5		
	生産部加工B工段	10		
	生産部加工C工段	10		
	生産部加工D工段	10		
	生産部組立A工段	10		
	生産部組立B工段	10		
	生産部組立C工段	10		
	生産部組立D工段	10		
	生産部設備保全室	10		
財務部門	2	2		
総合管理部門	3	3		
品質部門	10	10		
調達部門	10	10		
技術工芸部門	10	10		
合 計	123	123		

出所：A社空調製造会社の社内資料に基づいて筆者作成。

表2 A社空調製造会社改善提案評価基準表

評価項目	評価基準	等級点数	採点
見える効果 (40)	①年間経済効果は15万円～20万円未満 ②年間経済効果は10万円～15万円未満 ③年間経済効果は5万円～10万円未満 ④年間経済効果は1万円～5万円未満 ⑤年間経済効果は1万円未満	36～40 31～35 26～30 21～25 16～20	
見えない効果 (15)	①安全性、労働強度、環境またはイメージ改善に明白な効果 ②安全性、労働強度、環境またはイメージ改善に一定の効果 ③安全性、労働強度、環境またはイメージ改善に少しの効果	12～15 7～11 1～6	
創造性 (15)	①新たな発想、通常の方法を変えた目新しいイノベーション ②もともとあった考え方にベースした大きな改善 ③普通の改善、ほかの改善を参考した改善	10～15 6～9 1～5	
及ぼす効果 (10)	①会社部門間の業務/会社のすべての商品/各種設備 ②部門内の業務/単一系列製品/単一系列設備 ③本職場の業務/単一製品/単一設備	9～10 6～8 1～5	
成果の継続性 (10)	①改善の効果は長く（一年間以上）続き、一般化できる ②改善の効果は短期（一年間以内）続き、一般化できる ③改善効果の継続性は評価しにくい	9～10 5～8 1～4	
努力・難易度 (10)	①難易度が高く、高度レベルの専門知識が必要 ②難易度が一般で、ある程度の専門知識が必要 ③難易度が低く、専門的な知識や技能が必要ではない	9～10 5～8 1～4	
合計	100		

出所：A社空調製造会社の社内資料に基づいて筆者作成。

改善提案は評価委員会が招集する「改善提案審議会」で採点され評価された後、その等級に応じて表3のようなルールに沿って奨励金が提案者に支給される。

表3 A社空調製造会社改善提案奨励金基準

等級	点数	奨励金額	注
特等賞	経済効果は20万円～100万円	経済効果の1%	四半期に分けて支給する
1等賞	96～100	2000 人民元	最初の四半期は50%を支給し、残りの50%は3つの四半期に分けて支給する
2等賞	90～95	1500 人民元	
3等賞	80～89	800 人民元	
4等賞	75～79	500 人民元	
5等賞	70～74	300 人民元	
6等賞	65～69	200 人民元	
7等賞	60～64	100 人民元	
8等賞	55～59	50 人民元	
9等賞	50～54	20 人民元	
10等賞	45～49	10 人民元	
11等賞	30～44	5 人民元	

出所：A社空調製造会社の社内資料に基づいて筆者作成。

また、A社の空調製造会社では毎年の年末になると、その一年間の改善提案を提案者別で整理し、それぞれの改善提案がもたらした経済効果でランキングする。上位3名の提案者に対

して「現場改善スター」という名誉を授与し、さらに金銭的な奨励も与えており、1位には500元、2位には300元、3位には200元だという。

では、前述した「全員品質管理」にも「5S」や「改善」などの生産革新活動のように金銭的なインセンティブをつけたら、実現は可能だろうか。この質問に対して、ヒアリング調査では以下のような回答を頂いた。

「品質管理は改善提案と違いますね。最初は私たちもやってみましたが、やはりダメでした。品質に問題があるというのは、部品の問題とかであれば別ですが、例えば前の工程の人の作業ミスとかの問題ですと、その人に責任を追求しなければなりませんので、そうなると品質問題の発見者はそのミスをした人に“悪いことをした”と思ってしまいます。実に悪いことなんかは全くないですが、彼らにとっては製品の品質問題より、お互いの“仲間関係”のほうが大事ですから。したがって金銭的なインセンティブをつけても誰も品質問題を“告発”してくれませんでした。」

（A社空調製造会社生産部副部長のインタビュー記録（2012年8月22日）から抜粋）

以上のように、日本企業の現場で日頃に行われている「全員品質管理」や「5S」、「改善」などの生産革新活動は、中国企業A社の経営者は様々な困難に直面しながらも、現場力を少しでも強めるために、「強制的（＝ノルマがクリアできなかつたら考課成績が減点される）＋インセンティブ（＝金銭的な奨励制度）」といったような組み合わせで、有期契約雇用の正社員のみに対してその実施を推進しようとしている。

#### IV. A社の生産現場の人事労務管理

前述したように、空調製品の市場需要は季節性があり、それによって生産にも繁忙期と閑散期がはっきり分かれている。

「エアコンという製品は季節性が強いです。特に近年、夏は非常に暑いですので、大体毎年の6月からエアコンの販売は好調になります。そして10月に入ると、天気が涼しくなりますので、夏期のように売れなくなります。それに応じて、私たちの生産においては大体1月から6月が7月までは繁忙期になります。繁忙期には大量の従業員が要りますが、閑散期になりますと、労働者は余ってきます。会社の人事はこの労働力の調節に対して一番苦勞しているのではないのでしょうか。」

（A社空調製造会社生産部副部長のインタビュー記録（2012年8月22日）から抜粋）

繁忙期には多くの労働力が必要となるが、閑散期にはそのまま多くの労働力を持つと、従業

員は多く余ってくるし、会社の人件費も高騰してしまう。2007 年末までに、中国企業は経営の都合によって労働力を調整することができていたが、2008 年 1 月 1 日から労働者権利の保護や長期安定雇用を強調する「労働契約法」が施行され、企業は経営の都合で労働力を調整できなくなったのである。このような社会環境のなか、生産の繁忙期と閑散期がはっきり分かれている A 社では、労働力の調節についてどのような対策を取っているのだろう。

すでにⅢ -1-(4) で見てきたように、A 社の空調製造会社の生産現場には 3 種類の労働者が存在しており、正社員、臨時的に雇用される出稼ぎ農民工と実習学生である。果たしてこの 3 種類の雇用労働は A 社空調製造会社の「労働契約法」への対策なのか。

「2008 年から“労働契約法”が施行されましたので、会社としては労務リスクも考えなければなりません。特に簡単に人員を整理できなくなりましたので、現場労働者の雇用については慎重になってきています。私たちのやり方は、閑散期に必要とする人数の優秀な現場労働者を終身雇用でも正社員として確保しておきます。今は大体 2000 人程度いますね。この 2000 人に対してはなるべく流失させないように会社は頑張っています。もちろん繁忙期になりますと、この 2000 人だけでは絶対足りませんので、臨時的に労働力を調達してこなければなりません、会社にとっては大量の余剰人員を持つというより、このほうが雇用リスクも低いし、人件費の増大も防げます。」

(A 社空調製造会社総合管理部人事担当者のインタビュー記録 (2012 年 8 月 22 日) から抜粋)

上記した人事担当者の話から伺えるように、3 種類の雇用労働は A 社空調製造会社の「労働契約法」への対策であると確認できる。すなわち労務リスクを低くし、人件費の増大を避けるために、A 社空調製造会社は最低限に必要とする優秀な労働者を正社員として「なるべく流失させないように頑張って」確保し、繁忙期になっても正社員を増やさないようにしている。では、これらの正社員を確保するために、A 社空調製造会社ではどのような施策を取っているのか。主な施策は 3 つあるという。

### 1. 生産現場正社員の雇用管理

まず、優秀な現場労働者を確保するために、A 社空調製造会社では現場労働者に対しても社員職能等級区分と昇進昇格管理を実施している。

「近年、よく“用工荒”という言葉を聞くでしょう。実は製造業企業が一番欲しがっているのは技能レベルの高い熟練工です。このような優秀な現場労働者は一番足りていないです。ですから会社では生産現場の正社員を社内に引き留めるために、様々な考慮をしております。賃金や福利厚生など金銭的な側面はもちろん、彼らのキャリアアップ、つまり昇進昇格もありますよ。これも 2008 年後半から始めたやり方

です。」（A 社空調製造会社総合管理部人事担当者のインタビュー記録（2012年8月22日）から抜粋）

表4 A 社空調製造会社の生産現場「沖片」工種の昇進昇格の条件

職能等級	基本条件	技能要求
初級工	一	① 独自で機械を操作でき、機械に対して簡単な保全もできる。 ② 独自で適切な原材料を選別することができる。 ③ 設備 TPM と 5S について理解している。 ④ 部品の寸法について理解している。
	二	
	三	
中級工	一	① 2種類以上の機械を操作できる。 ② 簡単な機械故障を処理できる。 ③ 独自で比較的複雑な金型の取替え作業ができる。 ④ 独自で設備と金型の保全作業ができる。
	二	
	三	
高級工	一	① 工場のすべての「沖片」と関係する機械を操作できる。 ② 作業中のすべての機械トラブルを処理できる。 ③ 独自で複雑な金型の取替え作業ができる。 ④ 独自ですべての「沖片」と関係する機械、設備と金型の保全作業ができる。 ⑤ 技術革新に参加し、改善提案も提出できる。
	二	
	三	
技師	一	① 高級工“三”になって3年以上。 ② 「沖片」工種の最新情報を把握し、生産技術革新に関して有効な改善提案を提出し、採用されたことがある。
	二	
工種専門家	① 技師“二”になってから3年以上。 ② 「沖片」工種に関してすべての技能を有し、最新情報を把握し、生産技術革新に重大な改善提案を提出し、採用されたことがある。	

出所：A 社空調製造会社の社内資料に基づいて筆者作成。

ヒアリング調査によれば、A 社空調製造会社では各生産現場において、社員の職能等級区分と社内昇進昇格制度が設けられている。職能等級は下位から上位まで大括りでいうと「初級工」、「中級工」、「高級工」、「技師」と「工種専門家」の 5 つがあり、うちに「初級工」、「中級工」と「高級工」はまたそれぞれ 3 つの細かいランク、「技師」には 2 つの細かいランクが設定されている。「沖片」という工種の昇進昇格の条件は表 4 の通りである。

表 4 を見ればわかるように、労働者は入社してから最高等級の「工種専門家」になるまで、最短でも 19.5 年間が必要となる。正社員の昇進昇格に最も重視されているのがやはり勤続年数であり、各等級の基本条件の 1 番目の不可欠条件として設定されている。そして労働者が「優秀」でなければならないため、品質や安全生産などに問題もなく、人事考課の成績に関する要求も高く設定されている。また、新入社員の指導や、改善提案、そして技能レベルなどの要求も、等級の向上に伴ってハードルが高くなっている。

次に、A 社空調製造会社では現場労働者の正社員に対して月例と年度の人事考課も行っている。ヒアリング調査によると、毎月の月末と毎年の年末になると、A 社の生産現場では正社員の現場労働者に対して、「仕事の業績」と「仕事の態度」、この 2 つの項目を内容とした人事考課が行われる。

「月例の人事考課と年度の人事考課のやり方は同じです。“仕事の業績”は 80% の比重を占めていますが、仕事の量と質、仕事で発揮された能力、そして仕事方法の改善がチェックされます。“仕事の態度”は 20% の比重を占めます。会社のルールをちゃんと守っているかどうか、積極性と責任感があるかどうか、チェックされます。」

(A 社空調製造会社総合管理部人事担当者のインタビュー記録 (2012 年 8 月 22 日) から抜粋)

ヒアリング調査では A 社空調製造会社には表 5 のような人事考課のルールが存在していることが確認できた。

表 5 の人事考課ルールをもって、A 社空調製造会社は生産現場の正社員に対して毎月末と毎年末に考課を行い、最終的にその総合点数を算出する。毎月末の人事考課点数をもって、前掲表 4 の昇進昇格ルールに適用される。そして年度人事考課の成績は年末ボーナスを決める際の根拠になるという。

第三に、A 社空調製造会社では生産現場正社員に対して月給制賃金制度を適用しているのみならず、職能等級手当と年功給も支給している。ヒアリング調査によれば、A 社空調製造会社の生産現場労働者の賃金は基本給、職能等級手当、および年功給、この 3 つの部分から構成される。うちに基本給と年功給は表 6 のようになっている。



表 5 A 社空調製造会社現場労働者人事考課項目表

項目	定義	考課ポイント	成績と点数
仕事の業績	質	計画や要求の品質に仕事を正確に遂行する	仕事の内容を正確に理解した；仕事の正確さ；仕事の速さ；問題への対応，処理。 A = 20；B = 15 C = 10；D = 5
	量	計画や要求の量の仕事を遂行する	仕事の計画，納期などを理解した；計画の通りに仕事を完成した；計画で与えられた仕事を遂行する上，ほかの随時に与えられた仕事も完成した。 A = 20；B = 15 C = 10；D = 5
	能力	仕事で発揮された能力	仕事の遂行にあたって十分な能力を発揮した；仕事を通じて自身の能力を高めた。 A = 20；B = 15 C = 10；D = 5
	改善	仕事を遂行するための作業方法への改善	合理的の改善案を提出した；現状に満足せず，より良い作業方法を探し続けた；改善活動に積極的に参加した。 A = 20；B = 15 C = 10；D = 5
仕事の態度	規律性	会社のルールや制度を守っているかどうか	会社のルール，規定を理解し，守っている；モラルを守っている；違法行為・犯罪などはない。 A = 5；B = 4 C = 3；D = 1
	協力性	チームワークへの協力性があるかどうか	同僚と良い関係を構築し，助け合っている；喧嘩しない；チームの一員として仕事に貢献した。 A = 5；B = 4 C = 3；D = 1
	積極性	労働意欲があるかどうか	難易度の高い仕事をチャレンジした；上司からの指揮命令を積極的に受けて仕事を遂行した。 A = 5；B = 4 C = 3；D = 1
	責任感	仕事に対して責任感があるかどうか	分配された仕事に対して常に高い完成度を追求している；失敗の際にその原因を明確にした。 A = 5；B = 4 C = 3；D = 1

出所：ヒアリング調査により筆者作成。

表 6 A 社空調製造会社生産現場労働者の基本給と年功給のイメージ表

工種	基本給	勤続年数	年功給／月額
工種 A	○○○○	1年以上～5年未満	20 元
工種 B	△△△△	5年以上～10年未満	80 元
工種 C	□□□□	10年以上～15年未満	150 元
…	…	15年以上～20年未満	250 元
工種 N	◇◇◇◇	20年以上	400 元

出所：ヒアリング調査により筆者作成。数字は想定したものである。

表 6 から読み取れるように，A 社空調製造会社の現場労働正社員の基本給は工種別シングルレート制となっている。ヒアリング調査によれば，工種別基本給はその工種の内容，責任度，重要度，要求された技能レベルの高さ，難易度，および作業環境などに応じてその基本給の金額が変わってくる。そして年功給部分は勤続年数に応じてその月額が設定されている。このような基本給と年功給のあり方について，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。

「この基本給のあり方は実際に 2008 年前にもありましたが，その時には出来高給でしたので，各工種の出来高の単価を決める際に利用されたものです。2008 年後半から出来高給を廃止して全部月給制にしましたので，そのまま活用しました。この決め方はやはり合理的だと思いますね。各工種の仕事は違っていて，

金額は責任度、重要度、そして技能レベル、難易度、作業環境などを全部考慮して設定していますから。……年功給は前にもありましたが、金額はもうちょっと安かったです。勤続の魅力をもっと出したいということで、年功給の金額は 2008 年から 3 回も調整しました。でも高すぎるのも良くないし、今の水準はちょうど良いぐらいではないかなと思います。」

(A 社空調製造会社総合管理部人事担当者のインタビュー記録 (2012 年 8 月 22 日) から抜粋)

つまり、2008 年後半以降、A 社の空調製造会社では優秀な現場労働者を社内に引き留めるために、それまで利用されていた出来高給制度を廃止し、ホワイトカラーと同様の月給制基本給を導入したが、基本給の金額は出来高単価を決める際に使われていた決め方を活用したのである。また、年功給部分の金額もより「魅力」的に改定されてきた。

また、優秀な現場労働正社員を社内に引き留めるための最も重要な施策は前段で考察した職能等級の設定と昇進昇格制度の運用であるが、その結果を賃金でも反映するように、A 社の空調製造会社では、現場労働正社員の賃金に職能等級手当を設定した。表 7 はそのイメージ表である。表 7 から読み取れるように、職能等級ごとに 1 つの金額が設定されており、等級の上昇とともに手当の金額も高くなっていく。

表 7 A 社空調製造会社生産現場労働者の職能等級手当

職能等級		職能等級手当の金額 (元/月)
初級工	一	50
	二	70
	三	90
中級工	一	120
	二	150
	三	180
高級工	一	220
	二	260
	三	300
技 師	一	350
	二	400
工種専門家		600

出所：ヒアリング調査により筆者作成。数字は想定したものである。

以上のような生産現場正社員に対する主な 3 つの施策の実施を通じて、A 社の空調製造会社では生産現場正社員の忠誠度が高く、定着率は 95% 以上、極めて高いレベルを保っているという。

現在、多くの中国企業では生産現場の労働者に対して依然として「等級区分なし+単純な出来高給」といったような昔ながらの生産現場の人事労務管理制度を実施していることから見ると、「等級区分あり+月給制賃金」という特徴を持っている A 社空調製造会社のやり方は一般

的ではないが、近年の中国の労働市場で発生している「技能工争奪戦」と「労働契約法」の施行によって大きく変化してきている労使関係、この2つの後押しによって、中国製造企業の生産現場で徐々に現れてきている新たな労使関係の雛形であろう。

## 2. 生産現場臨時農民工の雇用管理

前述したとおり、A社の空調製造会社では生産の繁忙期になると、臨時的に出稼ぎ農民工と大学工学部や技術学校の実習学生を繁忙期の戦力として雇用し、単純労働に従事してもらっている。ヒアリング調査によると、生産繁忙期はだいたい1月から6月までの間であるが、大学や技術学校の学生は1月末から2月下旬までの間、冬休み期間中に入るため、調達しにくい。したがって出稼ぎ農民工はA社の空調製造会社の生産にとって不可欠な戦力である。では、このような大切な繁忙期戦力である出稼ぎ農民工に対して、A社の空調製造会社ではどのような雇用管理が行われているのか。

ヒアリング調査では、繁忙期の戦力である出稼ぎ農民工に対して、A社の空調製造会社は「等級区分なし+単純な出来高給」といった人事労務管理制度を実施していることがわかった。これに対してA社空調製造会社の人事担当者から以下のようなコメントをいただいた。

「出稼ぎ農民工たちは臨時的な雇用となりますので、彼らにとってやはりたくさん収入を得られたら一番良いことです。そして生産の繁忙期において、労働者たちの労働意欲を引き出すのはやはり出来高給が一番効果的です。効率よくたくさん作業すれば給料は高くなります。会社にとっても良いことですし、出稼ぎ農民工たちにとっても良いことです。私たちの人的資源管理の仕事から見ても、出来高給は昔からずっとやっている制度ですので、非常にやりやすいです。」

（A社空調製造会社総合管理部人事担当者のインタビュー記録（2012年8月22日）から抜粋）

上の話から、「等級区分なし+単純な出来高給」はA社の空調製造会社の出稼ぎ農民工の管理にとって好都合のようである。特に出来高給制度はかつてからも実施していた制度であるため、A社の空調製造会社の人事担当者たちにとっても慣れている制度であり、実施しやすい。しかし、実際に生産繁忙期の大切な戦力である出稼ぎ農民工たちの管理の難問は別のところにあることが、ヒアリング調査で確認できた。

「……かつてはよく出稼ぎ労働者は安い労働力だと言っていましたけれど、今はもう安くないですね。そして特にその確保も大変です。1月から6月までの間は生産現場の繁忙期ですが、ちょうど2月にはいつも旧正月があります。旧正月で1週間程度の休みがありますので、私たちが一番心配しているのは、旧正月で帰省した出稼ぎ労働者たちが工場に戻ってこないことです。2010年2月の労働者復帰率は60%未満

でした。大変でした。2万台の生産計画がクリアできなくなってしまい、大きな損失でした。」

(A社空調製造会社総合管理部人事担当者のインタビュー記録(2012年8月22日)から抜粋)

長い引用になったが、この話から、A社空調製造会社にとって出稼ぎ農民工の管理において2つの難問が存在していることが確認できる。すなわち、①出稼ぎ農民工たちの給料はもう安くはないこと、②春節時における出稼ぎ農民工たちの労働者復帰率は低く、春節休みが終わっても仕事に戻ってこない労働者は多くいること、である。

①についてここでは具体的に論じないことにする。近年、中国内陸部都市の経済成長に伴って雇用がある程度創出されてきたため、内陸部の労働者は以前のように東南沿岸部の大都市に出でいなくても地元で仕事を見つけ、働けるようになってきた。この変化によって東南沿岸部では農民工不足、いわゆる「民工荒」という現象が起こっている。人手不足の後押しもあり、中国全国で最低賃金水準や物価の上昇、生活コストの増大などもあるため、出稼ぎ農民工たちの賃金も高騰してきていることが理解できる。しかし②はととても興味深い。旧正月で一時帰省する労働者は休み明けても仕事に戻ってこない。これはいったいどういうことであろう。

上の話にもあったように、A社の空調製造会社ではこの問題を重要視しており、労働者復帰率を高める対策を打ち出すために、出稼ぎ農民工たちはどのような理由で戻ってこないかについては調査も分析も行っている。ヒアリング調査では「出稼ぎ農民工にとって、A社はほかの会社と差別できる魅力がない」は、出稼ぎ農民工が戻ってこない一番大きな理由であると分かった。確かにA社の空調製造会社はほかの会社より魅力的な高賃金を支払っているわけでもなく、出稼ぎ農民工たちは最終的に正社員になれるわけでもない。出稼ぎ農民工にとって単なる臨時的に働ける場所のなかの1つである。そうになると、家族を遠く離れてA社に戻って働くというより、賃金が少し安くても地元で働き、家族と一緒に生活するほうを「魅力的」に思う出稼ぎ農民工もいるかもしれない。したがって、労働者復帰率を高めるために、A社は自身を出稼ぎ農民工たちにとって「魅力的」にしなければならないのである。ヒアリング調査では、A社の空調製造会社では様々な施策を取って会社の魅力を高めようとしていることがわかった。

「会社は労働者復帰率を各生産現場の1つのKPIとして設定していますし、旧正月の休みが終わって出稼ぎ労働者たちが戻ってくれるように、会社も様々な施策を実施しています。例えば往復の列車乗車券を買ってあげたり、帰省用の送迎バスを用意したり、労働者にお年玉をあげたり、その家族にお土産を用意したり、労働者の携帯電話に新春祝福や、工場へぜひ戻ろうとか、その案内のメールを入れたりしています。初日から連日、お昼の休憩時間を利用してさまざまな抽選会を開催して豪華なプレゼント、例えばテレビ、エアコン、パソコン、携帯電話などの会社の製品を与えたり、経営管理者たちと一緒に夕食パー

ティをやったりもしています。このような努力をして、2012年2月春節後の初日、会社の労働者復帰率は99.91%に達しました。」

（A社空調製造会社総管理部門人事担当者のインタビュー記録（2012年8月22日）から抜粋）

まず、労働者復帰率をKPIに設定していることから、A社の空調製造会社のこの問題を解決しようとする本気を観察できる。そしてこの労働者復帰率をなるべく高めるために、A社の空調製造会社はお年玉、お土産、豪華プレゼントなどの物質的なインセンティブのみならず、乗車券や送迎バスの用意、メールでの祝福などの精神的なケアも努力しており、その結果、2012年では大きな成功を収めたという。

### 3. 生産現場臨時実習学生の雇用管理

A社の空調製造会社の生産繁忙期のもう1つの臨時的な戦力は実習学生である。ではA社の空調製造会社はなぜ実習学生を戦力として利用するのか。大学工学部や技術学校からやってくる実習学生たちに対して、A社の空調製造会社はどのように雇用管理を実施しているのか。

「……近年、私たちはよく実習学生を繁忙期の戦力として使用しています。これはやはりWin-Win関係でやっていますね。技術学校や大学工学部の学生たちは卒業するために実習活動をしなければなりませんし、私たちにとっても繁忙期の戦力になりますから。ほかの多くの企業は派遣労働者を使っていますが、派遣労働者の流失率は非常に高いですので、実習学生は派遣よりも使いやすいです。」

（A社空調製造会社総管理部門人事担当者のインタビュー記録（2012年8月22日）から抜粋）

上の話から分かるように、A社の空調製造会社が実習学生を臨時的な戦力として使用する理由は2つある。すなわち、実習学生は①調達しやすい、②使用しやすい、である。

①について、中国の多くの大学ではインターンシップを必修単位として設定しており、学生たちは在学中に一定期間<sup>8)</sup>のインターンシップを実施しないと卒業はできない。技術学校や職業高专などではなおさら実践体験を重要視している。しかし学生のインターンシップを受け入れてくれる企業は少なく、学校も学生たちもインターンシップの場を確保することで苦労しているのが実態である。このような状況のなか、全国の著名企業であるA社の空調製造会社が実習学生たちにインターンシップの場を提供することは、学校や学生たちにとっても良いことであり、生産繁忙期の戦力になるため、A社の空調製造会社にとっても良いことであり、まさしく「Win-Win関係」である。

---

8) 通常は3ヶ月である。

②について、確かに学生たちは一定期間のインターンシップを実施しないと必修単位が取れないため、期間中の「流失」は派遣労働者より低いかもしれない。しかし学生たちの管理は容易なことではないだろう。ヒアリング調査では、A社の空調製造会社の人事担当者から以下のようなコメントをいただいた。

「実習学生にも給料を支払っています。決して安くはないです。2008年や2009年の時に1000元でしたが、今は2000元です。およそ正規労働者賃金の2/3程度ですよ。でもその管理はやりやすいです。会社はその学校の担当の先生も一緒に来てもらって、その先生を生産現場の臨時副主任に任命し、学生たちの作業以外のすべてのことを管理してもらっています。出勤のチェック、作業中の規律、工場の規制やルールのチェック、そして寮生活の管理など、全部やってもらっています。学生たちはやはりその先生の話をよく聞きますから。仕事内容もほとんどが単純作業ですので、少し訓練すれば学生たちはすぐにできます。」

(A社空調製造会社総合管理部人事担当者のインタビュー記録(2012年8月22日)から抜粋)

実習学生たちの担任の先生を生産現場の管理者に任命し、学生たちを管理してもらうことは、まさに奇策妙案である。これによってA社の空調製造会社は実習学生の管理に大きな力をかけずに済むことができる。そしてヒアリング調査では、A社の空調製造会社は、実習学生に対して寮を無料で提供しており、月給2000元の賃金を支給していることも確認できた。

以上のように、A社の空調製造会社は実習学生を臨時的な戦力として上手く利用している。実習学生たちに与えられた仕事には単純作業が多く、生産繁忙期の戦力になるが、「一定期間」という時間の制限がある。インターンシップの設定期間が終えると、学生たちは工場から離れ、学校の勉強へ戻る。そのため、A社の空調製造会社は常に大学や技術学校と連絡を取り、戦力が必要となった際に実習学生をアレンジしてこななければならない。

#### 4. 工会役割の新変化

労使関係の考察には労働組合、中国ではいわゆる工会を無視してはいけない。実に近年、労働者の権利意識が高まりつつあるのに伴い、中国企業の工会の役割にも少しずつ変わり始めた。2013年3月、筆者はA社を訪れ、A社の工会主席に「工会の仕事内容」について尋ねてみたところ、それまでの企業訪問で聞いたことのない話を伺えた。それは労働者の解雇に関してA社の工会が経営側に「ノー」を言う権利を持つようになったことであった。

「……これは最近始めたやり方ですが、会社は従業員の解雇にあたって、工会の意見を聞くようになっています。協調な労使関係を構築するためでしょう。ちょうど先月、私たちは1件を処理しました。先月、春節休みの間でしたが、生産任務がやや多かったので、工場は一部の労働者に対して残業を求めま

した。しかし当日ある生産現場に2人の従業員AとBは欠勤しました。それで生産任務が計画より遅れたのです。その部門の部長は怒りだして、あの2人に対して解雇の処分を下しました。この件はすぐに工会のところに戻されてきて、私たちは調査を行いました。結局、『欠勤者Aに対する解雇は認めるが、欠勤者Bに対する解雇は許さない』という工会の意見を会社に提出しました。会社では、残業には必ず残業時間と残業代を明示して労働者個人の同意が必要です。その生産現場の班長さんは会社の残業指示に従って、その班の従業員に連絡して同意を得るべきでした。しかしその班長さんは欠勤者Bに対して連絡をされたようですが、同意を得ることを忘れていたそうです。残業の相談を受けていないにもかかわらず、Bは班長さんに休みを取るという旨のメールを事前に出していたのです。それに対して欠勤者Aは残業に関する班長さんの要求を受け入れていたものの、残業当日には上司や同僚と連絡せずに無断欠勤していたのです。最終的に、会社は私たちの意見に参考して、欠勤者Bに出した解雇の処分を撤回しました。……」

（A 社工会主席のインタビュー記録（2013年3月8日）から抜粋）

ヒアリング調査によると、A社の工会も他の企業工会と同様に、生産の閑散期においては娯楽活動や運動大会などを開催し、労働者間のコミュニケーション増進に努力しており、春節や中秋などの大きな祝日には会社を代表して会社に大きく貢献した退職者に対して在宅訪問などを行っている。これらの役割は中国のほとんどの企業工会の仕事内容である。今まで、筆者は工会の設置されている中国企業を何社訪問し、工会の役割について聞いてきたが、労働者の権利を守るという話になると、工会の責任者はいつも避けてきた。しかし今回のA社では、工会が従業員の解雇に介入し、場合によって会社側の決定に「ノー」を言うといったような話を初めて聞いた。協調的な労使関係を構築するために、A社の指導部はその工会に労働者の合法的権利を守ることを限定的に許したようである。

## V. おわりに

以上、A社の組織構造と経営管理制度の改革を概観した上、A社の空調製造工場の仕事管理と労務管理を考察し、そこで形成されている労使関係を味わった。ここでは簡単に考察した内容を整理しよう。

まず、生産現場の仕事管理について。①生産計画はよく変わるが、生産活動は大よそ生産計画にもとづいて推進され、具体的な調整は生産現場で開かれる各種会議で行われる。②安全生産や革新などの意識を浸透させるために、生産現場においては毎日のテーマを決めてKPIの考課を交えて行っているが、③やはりA社の労働者も竇（2015）で考察したB社と同様に自発的に動いてくれない。ところが、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に対して、A社では「現場改善推進運動」や提案件数ノルマの設定、奨励金の設置な

どの実施によって PDCA は回っているように伺える。

次に、生産現場の労務管理について。①「労働契約法」の施行は A 社の人事管理に生産現場の労働力調節に関する新たな課題を与えた。②労務リスクを考え、A 社は仕事の閑散期に必要なとされる最少人数の正社員を確保しながら、繁忙期になると、短期臨時農民工の雇用や、工学部大学生、技術学校生にインターンシップの場を提供することを通じて現場労働力の短期的に確保し、生産現場における労働力の柔軟な調整を図っている。③優秀な正社員を育成・確保するために、A 社は勤続年数や人事考課の成績、技能の向上などの項目を昇進昇格制度に織り込み、「等級区分あり+月給制賃金」といった一般的ではない労務管理を実施していることから、近年中国の製造業において発生している「技能工争奪戦」の熾烈さが窺える。ところが、④短期臨時農民工の管理は実に難しく、繁忙期において如何に短期臨時農民工を確保するのかは、まさに A 社工場人事担当者の最大の課題である。また、⑤ A 社では実習学生のインターンシップの活用はうまく実施されているように伺えるが、実際にこのやり方にも大きなリスクは潜んでいる。OEM の世界最大手のフォックスコンの「富士康学生工事件<sup>9)</sup>」はすでに前車の轍となっているからだ。実習学生との間では如何に Win-Win 関係を構築・維持していくのかも、無視できない課題である。⑥強制的な労使関係を形成させるために、A 社は工会に従業員の解雇に「ノー」をいう権利を与えた。限定的な役割変更ではあるが、工会はある程度労働者の利益を守れるようになり、大きな進歩だと思う。

2008 年 1 月 1 日から、中国では労働者保護・長期雇用を引導する「労働契約法」が施行され、企業にとって労務リスクは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、優秀な人材を確保しながら、人件費削減と労務リスクの回避を同時に実現するために、如何に自社の雇用管理を設計するかは、各企業にとってまさしく最重要課題であり、その答えは実に中国の新たな労使関係の形を決めている。竇 (2015) で取り上げた B 社のような派遣労働者を活用する企業もあれば、本稿の A 社のような一部の正社員を堅く抱えながら、繁忙期において農民工や実習学生を活用する企業もある。労使関係において様々な苦戦をしながら如何に生産性と製品の品質を確保するかは、当分の間、中国の製造企業の悩ましい課題であろう。

本稿は A 社の事例のみ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の生産現場における労使関係を解明することを目指す。

---

9) フォックスコン西安工場は 2013 年夏、西安工業大学の一年と二年の学生を生産ラインで働かせ、長時間の過酷労働で 4 人の学生が倒れ病院へ搬送された。2013 年 10 月 10 日、中国の大手メディア・新浪網は「富士康学生工事件」を大きく取り上げ、企業の学生インターンシップの乱用を厳しく批判した。詳しくはサイト「富士康学生工事件」(<http://sx.sina.com.cn/zt/city/fushikang/index.shtml>, 2015 年 6 月 20 日最終確認)を参照されたい。



## 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) と立命館大学研究の国際化推進プロジェクト「グローバル時代における中国の企業社会」(研究代表者：竇少杰：平成 26 年 10 月～ 27 年 3 月) の研究成果の一部である。現地調査の折には、A 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
- 竇 少杰 (2015) 「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—」『立命館経営学』第 53 巻 5 号, pp.37-55

## 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
2010/03/11	A 社工会主席	インタビュー	会社の歴史, 経営管理, 2002 年改革。
2012/08/22	A 社空調製造会社生産部副部長	インタビュー	工場の生産現場の組織構造, 2002 年改革, 生産管理, 進捗管理, 現場革新活動管理, 品質管理。
2012/08/22	A 社空調製造会社総合管理部人事担当者	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。
2013/03/08	A 社工会主席	インタビュー	現場労働者の管理, 工会の役割。
2015/01/24	A 社学院副院長	インタビュー	経営戦略, 教育訓練制度

