

論文

中国製造企業の経営管理と現場の労使関係

～ホイール製造C社の事例を中心に～

寶 少 杰*

要旨

本稿はホイール製造企業C社の事例を挙げて中国の製造企業の生産現場における経営管理のあり方と現場の労使関係を考察した。2008年以降、中国の労使関係には多くの出来事があり、新しい特徴が現れてきている。一番大きな出来事はやはり「労働契約法」という労働に関する新しい法律の施行である。経済成長減速という「新常态」と労働者という弱者の利益を守ろうとする「労働契約法」は中国企業の経営現場で大きな波紋を巻き起こしており、本稿はC社の経営管理のあり方と人事労務管理に対する考察を通じて、中国企業の生産現場の労使関係における一種の真実を明らかにした。

キーワード

中国, 労使関係, 経営管理, 人事労務管理, 労働契約法, 仕事管理

目 次

- はじめに
- 1 C社の企業組織構造と現場
- 2 C社の現場の経営管理
 - 2-1 生産管理
 - 2-2 品質管理
 - 2-3 革新活動
- 3 C社の現場の人事労務管理
 - 3-1 現場労働者の社員区分と採用
 - 3-2 現場労働者の賃金制度と査定
 - 3-3 生産現場の労使関係における新しい問題
- おわりに

はじめに

本稿はホイール製造企業 C 社の事例を挙げて中国の製造企業の経営現場における現場管理のあり方と労使関係を考察する。C 社はもともと、文化大革命期 (1966 年～1976 年) の 1973 年に、中国の N 省 O 市の農村部において現地政府により設立された農作業道具の製造を主要業務とする郷鎮企業であり、1980 年代に入ってから「改革・開放」政策の施行とともに一時的には急成長できていたが、1980 年代末から経営環境急変の影響を受けて経営が急速に悪化してしまい、地方政府の斡旋でついに民営化改革を実施し、1992 年に民間企業へ転身したのである。

その後も何回のオーナーチェンジと事業改革も経てきて、現在、C 社は N 省 O 市南部の郊外に位置する経済開発区に本社工場を置き、自動車用のアルミ合金ホイールを生産・販売する企業と変身している。全従業員数は 400 余人で企業規模は大きくはないものの、ホイールの年平均生産量は 150 余万件で、中国のローカル自動車メーカーのみならず、日本やドイツ、アメリカ、イギリス、ロシアなど諸外国の著名な自動車大手企業を相手にしてビジネスを展開しており、活躍している。

2013 年から 2015 年まで、筆者は何回も C 社に対して現地訪問を実施した。本稿ではこれまでのヒアリング調査で得られた情報やデータに基づいて C 社の組織構造、特に生産現場における仕事管理と人的資源管理のあり方、およびそこで形成されている労使関係の実態を観察したい。

1 C 社の企業組織構造と現場

冒頭で紹介したように、C 社は民営化改革を経て民間企業へ転身した後、何回もオーナーチェンジがあった。筆者は初めて C 社を訪問したのは 2013 年 8 月のことであった。ところが 2 回目の 2014 年 8 月に訪問した際に、筆者は C 社の雰囲気が初回目訪問した時のものと明らかに違うと感じた。初回訪問の時にもお世話になった C 社人的資源管理部の担当者に確認したところ、なんとこの 1 年間、C 社のオーナーが変わったのである。

「そうですね、実は去年の年末、今のオーナーはこの会社を買収したのです。会社の経営はなかなか良くならなかったもので、前のオーナー経営者は資金繰りの面で大変苦労していましたが、最終的に諦めて、この会社を手放したのです。今、この会社は一つの子会社として、N 省の最も大きな不動産企業グループの傘下に入っています。ですから雰囲気が違うのも当然でしょう。でも会社名もほとんど変わっていません。

で、事業内容とか企業組織構造とかやり方とかもほとんど変わっていません。社長以上のトップ人事は大きく変わりましたが。」（C社人的資源管理部長のインタビュー記録（2014年8月13日）から抜粋）

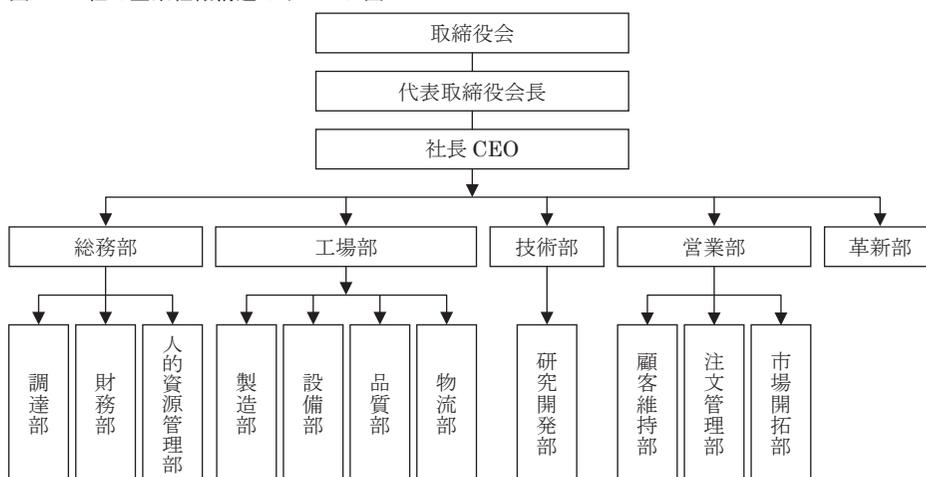
つまり、「新状態」と呼ばれる中国経済の減速が続く中、C社の元オーナー経営者は資金繰りで苦戦を強いられていたが、結局C社を売却することにしたのである。ヒアリング調査によると、C社を買収した現在のオーナーはN省の最大手の不動産企業グループであり、N省の各地に商業用ビルや高級ホテル、ショッピングモール、住宅用マンションなどの事業を展開されている。

「今の親企業グループは主に不動産業ですけれど、正直、どのような理由でこの会社を買収したかは私にはよくわかりませんね。この会社の土地を狙っているのか、それとも経営が多角化していますから製造業にも進出してみようと思っているのか。まあ、わかりませんが、一応買収してから半年以上経っていますけれど、雰囲気はたぶん変わっているかもしれませんが、ほかはあまり変わっていないと思います。マネジメントの現場では私たちはこれまでのように頑張っています。」

（C社人的資源管理部長のインタビュー記録（2014年8月13日）から抜粋）

では、オーナーが変わっても内部の運営管理がほとんど変わっていないとされているC社の組織構造はどのようになっているのか。図1はC社の組織構造イメージ図であり、製造業企業の典型的な組織構造である。図1が示しているように、C社の社長の下には、総務部、工場部、技術部、営業部と革新部の5つの大きな部門があり、総務部には調達部、財務部、人的資源管理部

図1 C社の企業組織構造のイメージ図

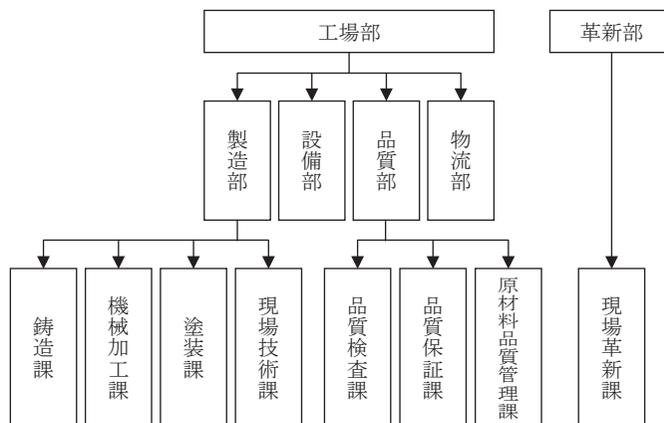


出所：C社の社内資料に基づき筆者作成。

事部があり、工場部には製造部、設備部、品質部と物流部が設置されている。業務は B2B で既存の取引先との関係が大切であるため、営業部の下には注文管理部のほかに顧客維持部もあるが、新規市場を開拓する役割を担っている市場開拓部もある。また C 社は現場改善の QCD 活動も推進しているため、革新部も設置されている。

ヒアリング調査によると、C 社には 2014 年 8 月現在、全部 417 名の従業員を有しており、うちに工場部で働く生産現場労働者の人数は 321 名である。さらに、工場部の製造部の下には 4 つの課が設定されており、それぞれは「 casting 課」、「機械加工課」、「塗装課」と「現場技術課」である。製造部に属している従業員は 270 人を超え、C 社において一番大きな組織となる (図 2 を参照)。

図 2 C 社工場部と革新部の内部組織イメージ図



出所：C 社の社内資料に基づき筆者作成。

「工場部の責任者は工場長で、製造、設備、品質と物流に対して全責任を負っています。製造部は生産現場ですから作業員が一番多い部門です。その中には『現場技術課』という組織があって、これは生産技術です。これまで、この生産技術は研究開発を担う技術部にありました。でも生産技術ですからやはり現場に近いほうが良いということで、去年の年末に技術部から製造部へ変更しました。」

(C 社人的資源管理部長のインタビュー記録 (2014 年 8 月 13 日) から抜粋)

上記の話から、C 社では試行錯誤をしながら経営管理が行われていることがわかる。では、この会社の生産現場において、生産管理や品質管理、そして現場改善活動はどのように行われているのか。人事労務管理はどのようになっており、そこで形成されている労使関係とは何か。次からはまず C 社の生産現場、特に製造部と革新部における仕事管理を考察していきたい。

2 C社の現場の経営管理

2-1 生産管理

ヒアリング調査ではまず、筆者はC社の事業目標作成のあり方について尋ねてみた。C社では、経営陣が一番重要視している2つのKPIは売上高と利益額であることがわかったのである。

「今年の会社の主なKPIは2つです。売上高と利益額です。」

「(質問：筆者) 売上高と利益額、この2つだけ？」

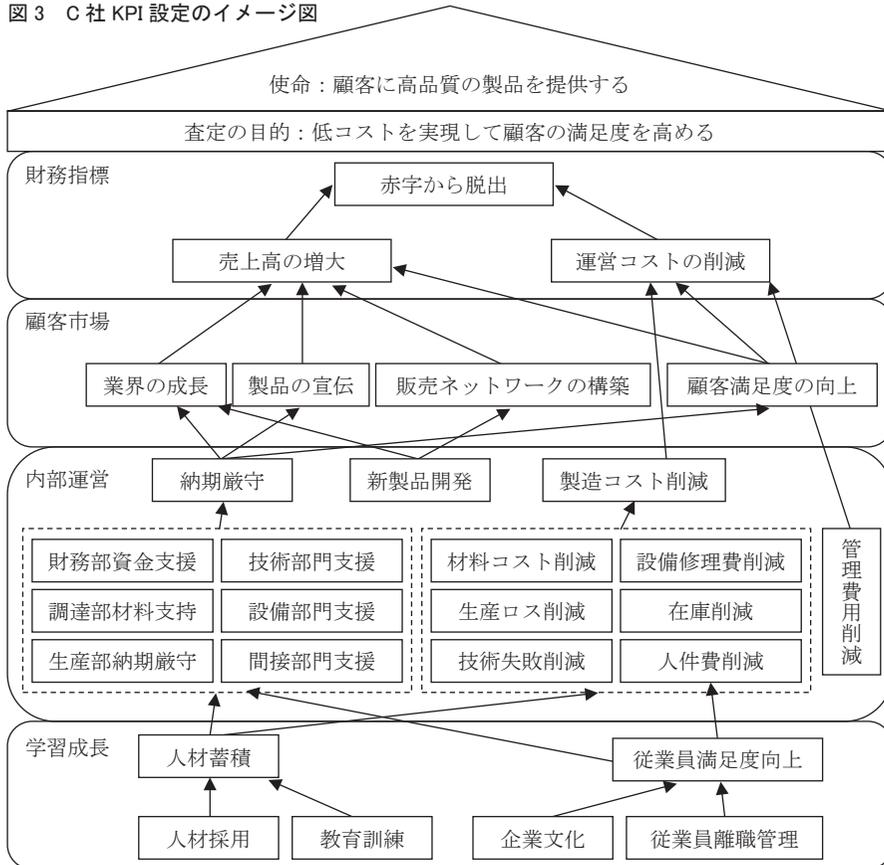
「そうです。どっちかと言いますと、利益額のほうが重要視されています。たとえ年度末になって売上高の目標値が未達成でも、利益額の目標値が達成できれば、何の問題もありませんが、逆にいくら売上高の目標値をクリアしても利益額のほうが達成できなかつたら、それはダメだと言われるでしょう。会社は最終的には利益が出せるかどうかですから。…(中略)先ほど話しましたように、会社はそのまま何も変わっていないように思いますが、実際にオーナーは変わっています。これまでこの会社の経営はなかなか難しくて連続何年間も赤字でした。それで前のオーナー経営者はこの会社を売ったわけです。今年、新しいオーナーが来て、本業は不動産ですから製造業にはあまり詳しくないと思いますが、利益追求は変わりません。ですから今年、グループのオーナーは会社にと与えた目標は『赤字から脱出すること』です。でも、黒字にすることは容易なことではありません。これまでずっと赤字でしたからね。方法としては、売上高を伸ばすか、コストを大幅に削減するか、両方とも実現するかですね、でも最近ご存知のように、世界の経済状況もあまり良くなって…この図(図3)は私たちが何回も議論して最終的に作り上げたイメージ図です。要するに、黒字へ転換するという全社目標を実現するためには、私たちはこの一年間、図に書いてあるようなところで努力しなければなりません。これで各部門のKPIは決まってしまう。」

(C社人的資源管理部長のインタビュー記録(2014年8月13日)から抜粋)

長い引用となったが、C社人的資源管理部長は図3のような資料を筆者に見せながら会社のKPI設定プロセスを説明してくれた。

図3からわかるように、会社目標の最終的な達成は一部門の努力だけではなく、会社すべての部門が協力し合ってはじめて実現できるものである。上記の引用した話の中に、2014年度のC社の目標は「赤字から脱出すること」だと言われたが、それは大まかな目標であり、実際に2014年度C社の具体的な基本目標は「生産量160万件、売上高3億人民元、利益額300万人民元」であると、その後のヒアリング調査でわかった。例えば年間の生産量は160万件にしよとすれば、まず営業のほうで160万の注文をもらってこなければならぬ。

図 3 C 社 KPI 設定のイメージ図



出所：C 社の社内資料に基づき筆者作成。

生産現場では生産体制を強化して頑張っていたら 160 万件の製品は生産できるが、売れていかなければ在庫となってしまう結局コストが高騰してしまうことになる。したがって生産部門の仕事は、主に現場で様々な努力を重ねてコスト削減をしながら、品質の良い製品を納期までに生産し、顧客に納品することである。では、C 社の生産現場でこれらの KPI は具体的にどのようにブレイクダウンされているのか。

「この図（＝図 3、筆者注）からわかるように、赤字から脱出するという目標を達成するためには売上高の増大とコスト削減、この 2 つしかありませんが、市場の要素を考慮して、やはり会社内部においてはまず、生産においては納期の厳守がありますねと。もちろん顧客に喜んでいただける新製品の開発も重要ですが、生産現場での製造コストの削減も重要ですね。さらに細かく見ていきますと、例えば納期を厳守するためには、財務や調達、技術などの協力と支援も不可欠ですし、製造コストを削減するにはやはり原材料のコスト削減とか、生産ロスの回避とか、在庫を最小限にするとか、人件費を縮小するとか、これら

のような側面から頑張らないとダメだと。それで製造部門の KPI は明確になってきます。」

（C 社人的資源管理部長のインタビュー記録（2014 年 8 月 13 日）から抜粋）

実際に、各部門の各数値目標値は、1 つの数字だけではなく、3 つの数字目標も設定されており、それぞれは「基本目標」、「チャレンジ目標」と「高度チャレンジ目標」である。例えば工場部の 2014 年度の「基本目標」は 160 万件であり、「チャレンジ目標」は 170 万件であり、「高度チャレンジ目標」は 180 万件と設定されている。売上高や利益額なども同様である。後述するが、「基本目標」がギリギリでクリアできたら評価の成績は「S, A, B, C, D, E」の 6 段階評価の「B」に過ぎず、「チャレンジ目標」に達成できたら「A」以上の評価がもらえるという。

表 1 C 社製造部責任者の査定シート

所属部門：製造部		氏名：			
分類	目標 (KPI)	比重	計算方法	データ源	点数
部門 運営 管理	製造コスト抑制率	20%	$(\text{実際コスト} / \text{計画コスト}) \times 100\%$	財務部	
	製品溶解し直す率	15%	$(\text{廃棄数} / (\text{加工投入数} + \text{廃棄数})) \times 100\%$	品質部	
	一回合格率	10%	$(\text{最終検査合格数} / \text{生産量}) \times 100\%$	品質部	
	加工件数抑制率	15%	$((\text{在加工件数} / \text{入庫件数}) / 50\%) \times 100\%$	計画課	
	製品無事納品率	20%	$(\text{実際入庫件数} / \text{計画入庫件数}) \times 100\%$	計画課	
	在庫日数	10%	$(\text{在庫平均残額} / \text{販売費用} \times \text{日数}) / \text{計画日数}$	財務部	
評価	仕事遂行能力	10%	日常の働きぶりに基づき上司による評価	副社長	
小計					
重要 事項	1, 品質, 安全, 設備, 環境に関する重大な事故があれば, 減点: 3 点/回				
	2, 生産現場の問題で製品の納期を遅れる場合, 減点: 5 点/回				
	3, コスト削減: 目標値より良い成績があれば奨励: 詳しくは別紙を参照。				
	4, 従業員離職: 目標値は 5% 以内, 5% を超過した場合, 減点: 2 点/人				
	5, 業績面談を実施せず, 減点: 5 点/人				
	6, 発生した問題を無視して改善・対応せず, 減点: 10 点/件				
合計					
査定者 (サイン):			被査定者 (サイン):		

出所: C 社の社内資料に基づき筆者作成。

製造部門の主要な目標値が設定された後、主要目標を達成させるために、様々なサブ KPI もブレイクダウンされ、設定される。C 社には表 1 のような製造部責任者の査定シートがある。このシートの具体的な内容は C 社の社長と各部門の部長が出席する経営会議で徹底的な議論を通じて設定されるという。このシートからわかるように、C 社の製造部門の責任者の KPI には製造コスト抑制率、製品溶解し直す率、一回合格率、加工件数抑制率、製品無事納品率、在庫日数と仕事遂行能力があるほか、品質や安全生産、設備の保全、環境事故、および現場作業員の流失率なども重要事項として設定されている。つまり、製造工場では製造コスト

の削減や、納期厳守の生産体制、品質、在庫、および現場作業員の流失率などは製造工場責任者の管理責任として問われている。そして査定比重の高い項目として、コスト削減と時間通りの納品はそれぞれ 20% とされており、一番重要視されている項目であるもわかる。ところが査定シートの下部には「重要事項」として設定されている項目もあり、会社の経営方針や戦略などに応じて設定される考課項目である。ほとんど減点項目であるため、査定される者にとっては一番気になるところだという。

『重要事項』は言葉の通り、このポジション、この仕事にとってとても重要な事項です。もちろん KPI も重要事項ですが、当たり前の査定項目です。それに対して『重要事項』は会社が今現在、特に重要視していること、あるいは強化したいこととなります。例えばこの表 (=表 1, 筆者注) で言えば、6 つの重要事項が設定されていますけれど、ほとんど減点項目ですね。今期、会社は従業員への業績面談を徹底的にやると強く要求していますので、5 つ目が設定されています。これまで、業績面談は要求してきましたが、あまり重要視されていなくて、面談しない部門は多くありました。あるいは形だけテキストにやっただけ、効果は良くなかったですね。これはダメだと。そして部の責任者ですからちゃんと責任をもって仕事をしてもらいたくて、6 つ目の重要事項も設定されています。会社の要求にクリアできなければ、KPI 査定の成績からそのまま点数が引かれます。しかも引く点数の上限がありません。これは痛いですよ。ですから皆さんはやはりこの『重要事項』に一番気になっていて、多くなると嫌がりますね。なるべく少な目に設定してほしいと、KPI 討論会議の時にはいつももめています。」

(C 社人的資源管理部長のインタビュー記録 (2014 年 8 月 13 日) から抜粋)

表 2 C 社製造部塗装課責任者の査定シート

番	KPI	計算方法	査定方法	データ源	目標値	比重	点数
1	製造コスト	1KG 当りのコスト	増減 2 点/減増 0.02	財務部	別紙参照	25%	
2	計画達成率	生産量/計画量	減点 1 点/1% 低下	計画課	100%	15%	
3	定刻納品率	納品量/計画量	減点 3 点/1% 低下		100%	15%	
4	加工抑制率	加工数/計画数	減点 2 点/1% 増加		10,000 件	15%	
5	一回合格率	合格数/生産量	減点 2 点/1% 低下	品質部	82%	10%	
6	設備点検	設備保全要求	増減 1 点/増減 1%	設備部	95%	5%	
7	5S	毎月 1 回の 5S 検査		製造部	80%	5%	
8	仕事遂行能力	日常の働きぶりに基づき上司による評価		製造部長	100%	10%	
小計							
重要 事項	1, 従業員離職: 4 人以内。超過分減点: 2 点/人						
	2, 小規模安全事故, 減点: 2 点/回						
	3, 品質, 設備, 環境に関する重大な事故, 減点: 3 点/回						
合計							
査定者 (サイン):				被査定者 (サイン):			

出所: C 社の社内資料に基づき筆者作成。

もめていても、C社では経営会議の徹底的な議論を通じて、各部門の仕事内容と目標を明確にしていく。部門のKPIが決まると、次は部門の中において、課の責任者のKPIはブレイクダウンされ、決定される。表2はC社製造部塗装課責任者の査定シートである。表2からわかるように、課責任者の考課項目も通常のKPIと「重要項目」から構成され、内容と基準はより具体的になっている。

以上のように、C社の工場において、様々なKPIが決まってから、受注の量と納期に基づいて毎日の生産計画が設定され、生産活動は計画に応じて行われる。

「我々は何年間もホイールの生産をやってきていますので、今の生産ラインで1日は大体、どれぐらいのホイールが生産できるかについてはある程度把握できています。もちろんホイールの種類とか難易度などには若干影響されますけれど。ですから1つの受注にはどれぐらいの人工が必要なのかは、大まかに算出できますので、受注の内容に応じてひと月、1日の生産計画も作っています。毎日大体、できるだけ同じような生産量計画を設定しています。以前には受注量が少なかったので、繁忙期と閑散期がありましたが、今は生産ラインはほぼ24時間稼働していますね。」

（C社製造部長のインタビュー記録（2014年8月13日）から抜粋）

上記した話からわかるように、C社の生産現場ではある程度生産能力が把握されており、毎月と毎日の生産計画をしっかりと設定されているようである。生産能力に応じて生産現場の要員管理や勤務体制はある程度設定できるはずである。前段の考察でわかるように、C社の生産現場は321名の従業員を有しており、特に製造部には270名超の従業員が所属されている。果たしてこれらの従業員はどのような勤務体制でどのように働いているのだろうか。

「…（中略）ふだん、工場では『昼勤』、『夜勤』と『早勤』の三直制です。『昼勤』は毎朝、従業員たちは8時に出勤してきて、5～10分間の現場会をやって、作業を始めますが、10時になったら10分間の休憩を取って、12時まで働きます。午後の作業は13時から始めますが、16時までとなります。『夜勤』の従業員は午後の16時に出勤して、5～10分間の現場会をやって、『昼勤』の従業員と交代作業をして作業を働き続けます。19時になったら10分間の休憩を取って、21時まで働いて、そして30分間の休憩があります。休憩場でテレビを見たりお弁当を食べたりできます。その後、再び働き出して、だいたい休憩なしで夜の12時まで働きます。そして最後の『早勤』は早朝の0時に出勤、朝の8時までの8時間勤務です。これも途中で2回の休憩が入ります。」

（C社製造部長のインタビュー記録（2014年8月13日）から抜粋）

三直制とは機械をほぼ24時間稼働させ、労働者は24時間を「0時～8時」、「8時～16時」、

「16 時～ 24 時」と 3 等分して三交代体制で生産を行うことを指す。また、平等と健康を考慮して、C 社の生産現場では従業員の操業時間も表 3 のように 1 週間で交代させているようである。

表 3 C 社生産工場の三直制 (一部の例)

	第 1 週			第 2 週			第 3 週			第 4 週		
	早	昼	夜	早	昼	夜	早	昼	夜	早	昼	夜
A 班	○					○		○		○		
B 班		○		○					○		○	
C 班			○		○		○					○

出所：C 社の社内資料に基づき筆者作成。

また、はっきりとした繁忙期と閑散期の区別はなくなったものの、場合によって生産計画(受注量)が多くなることもあり、それに応じて C 社の生産現場では生産体制を柔軟に変えて対応しているという。

「既存の取引先からの受注はある程度安定してしまして、見込みもある程度できますけれど、新しい取引先があった時に、あるいは納品がお急ぎの場合には、急に忙しくなることもあります。生産量の多い時になったら、工場では生産体制を変えて、対応しています。普段は 8 時間勤務の三直体制ですが、忙しい月になると三班二直制に変えます。」

「(質問：筆者) 三班二直制?」

「そうです。普段の三直は三班三交代のことで、1 日の従業員の労働時間は 8 時間です。三交替ですから交代する時に、効率も若干下がりますし。それで二直制にすると、作業時間は 12 時間になりますので 1 日の交替回数は 1 回減ります。従業員の働く時間は 8 時間から 12 時間になりまして疲れるとは思いますが、彼らは残業することになりまして、残業手当がもらえますので、喜んでますよ。もちろん我々としては彼らに事前に聞いています。どうしても嫌だという方でしたらもちろん強制しません。でも実際に拒否する人は今まで一人もいませんでした。残業できるから、みんなむしろ大喜びですよ。」

(C 社製造部長のインタビュー記録 (2014 年 8 月 13 日) から抜粋)

三直制を三班二直制へ切り替えることを通じて、交代するために必要な時間もある程度減ることができ、従業員の作業効率もある程度保つことができる。それから残業手当がもらえるため、現場労働者たちは積極的に会社の三班二直制の判断を受け入れている。このようなウィンウィンの関係を構築しながら C 社の生産現場は生産計画をやり遂げているのである。

ところが、ホイールという製品は品質が大切であり、自動車に乗っている人々の命にかかわっている。はたして C 社の生産現場では品質管理はどのように行われているのか。

2-2 品質管理

前段でも考察したように、C社では製品の品質に対して非常に重要視しており、生産現場の責任者に10%の比重で品質管理KPI「一回合格率」を設定しており、「重要事項」においても品質事故に厳重に管理している。では、生産現場では具体的にどのように実施されているのか。

「現場作業者の賃金制度は計件工資¹⁾ですが、数だけではなく、製品の品質も重要です。生産量だけでなく皆さんは給料を高くするために品質を無視してしまいますから。それで私たちは彼らの賃金総額の20%だけを査定賃金の基準額として設定しました。また会社にも全般の品質目標があります。例えば今年ですと品質目標は82%です。つまり100の製品の中に、82は合格品であれば会社の品質目標が達成するという事です。それで現場作業員一人ひとり、例えば100を作って82の合格品があれば、会社の82%という品質目標に達成しているということになりますので、品質に関する得点は満点、つまり18の不良品があったとしてもまあ品質責任は問われません。もちろん18より不良品が少なければ全社目標よりも高いですからプラスになります。ところがもし100を作って合格品は70しかないとなりますと、残念ながら30の不良品の責任は全部問われるのです。不良の内容に応じて罰金は違いますけれど、かなり大きな罰金になります。」
(C社製造部長のインタビュー記録(2014年8月13日)から抜粋)

上記の引用した話からわかるように、C社の生産現場において、個々の労働者の製品品質に対する関心を高めるために、製品の品質と個別労働者の月給賃金の一部(20%)と連動させている。現場労働者の良品率は会社全体の品質目標(=82%,2014年8月)以上であれば、満額の査定賃金が支給されるが、全社の目標値を下回った場合に、該当月の賃金の20%から不良品の件数に応じて減額される。かなり厳しい制度である。しかしこのような制度を公平・公正に運営するためには、個々の労働者の作業に対して厳密に品質を管理しなければならない。果たしてC社の生産現場では労働者一人ひとりに対して品質管理が行われているのか。

「現場では個々の作業者の作業に対して品質管理を行っていますよ。作業者は一人ひとり、個人の印鑑を持っているんです。生産ラインにおいても自分の担当業務がはっきり分けられていて、担当作業が終わったら自分の印鑑を製品の裏側に必ず押しもらっています。押し忘れとかあれば班長の責任になりますので、班長はそれを管理しています。ホイールの裏側には様々な記号がびっしりとなっていますが、これらの記号は作業者の印鑑ですよ。半製品は前工程から流れてきた時にはまず、品質に問題ないかをチェックしてもらっています。問題があれば班長に報告してその半製品を拒否しなければなりません。品質問題のある半製品に対してそのまま作業をしてしまうと、最後に自分も印鑑を押さなければなりませんので、問題が発見されたらどの工程で誰の作業に問題があったのが追及されます。」

（C社製造部長のインタビュー記録（2014年8月13日）から抜粋）

なるほど。つまり、C社の生産現場では個々の労働者に対して作業が終わったら自分の印鑑を押すことを徹底して要求しており、これを通じてそれぞれの担当工程と作業に対して品質責任を負ってもらっている。このような施策を実施したことで、C社生産現場の品質はかつてより改善されているという。

「このやり方は一年前に僕の提案で導入しました。それまで、我々は品質問題にもとても重視していましたが、効果はよくなかったです。当時のやり方は、生産現場の作業員、全員が平等に責任を負うという形で行っていました。印鑑もなかったですし、不良品の原因を解明しても誰の作業で問題があったのかもよくわかりませんでした。それで生産現場全員、一律の罰金をしていました。ところがそれは不公平でした。作業員たちの賃金は計件工資ですから限られた時間の中にたくさんの製品作業ができた人は給料が高いですが、だいたいこのような人は数だけ見えて、まじめに我々の要求を守って作業していません。不良品が多いです。まじめに作業基準を守って作業している人は作業自体が遅くなりますので出来た作業も少なくなり賃金も安くなりますが、不良品は少ないです。それで一律で罰金をしてしまうと、まじめに作業を行っている人は損になります。かなり乱暴なやり方でした。やはり個々の責任を明確にしないと、個人個人の作業範囲を明確にわけて、最後に印鑑を押してもらおうというアイデアが出てきました。いろいろ探ってみて何回も議論して見直して今の制度となりました。今では品質は昔よりずっとよくなってきています。作業員たちからの不満も少なくなりました。」

（C社製造部長のインタビュー記録（2014年8月13日）から抜粋）

長い引用となってしまったが、上記の話から、品質管理に関してC社の生産現場では試行錯誤しながらできるだけ合理的、公平な管理制度を探っていることが読み取れる。確かにかつての品質管理制度では、出来高給の賃金制度との組み合わせによって負のインセンティブが働き、労働者には品質を無視して作業の量を追求させ、悪循環にはまってしまうという危険性があった。その状況を改善するために、C社の製造部長は「印鑑を押す」という発想から品質管理制度の改正を取り込み、約3ヶ月間をかかって「立案→制度設計→議論→試行→改善→実施」というプロセスを踏み、現行の制度にたどり着いたのである。これはC社で展開されている革新活動の成功した一例でもあるという。次では、C社の生産現場で実施されている革新活動のあり方についても見てみよう。

2-3 革新活動

「会社の革新活動は大まかに、2つの内容があります。1つは生産現場の改善活動で、主に5Sの推進で

す。ちゃんと片付けていますか？使い終わった道具はちゃんと決めた場所に戻していますか？作業場はきれいですか？などです。それからもう1つは会社の制度の見直しです。」

（C 社人的資源管理部長のインタビュー記録（2014年8月13日）から抜粋）

前段でも簡単に見たように、C社の組織構造には「革新部」があり、その下には「現場革新課」が設定されている。これは生産現場の改善活動に対して責任をもち、具体的に推進する常設の組織であり、前掲表2にあった「5S」はその仕事の重要な一部となる。ところがヒアリング調査によると、C社にはQCD活動推進委員会という組織も設置されており、全社のQCD活動はこのQCD活動推進委員会にリードされて推進されているという。はたしてこの2つの組織の関係はどのようになっているのか。

「QCD活動推進委員会は2ヶ月前に新しく作った横断的な組織です。今は革新部でその日常の事務的なことを処理していますが。もともと、革新部の主な機能は現場改善で、その下には現場革新課が設置されていて、全部で4人がいて、主に工場の5Sを担当して推進しています。しかし5Sの推進は簡単ではなかったで、なかなかうまく行かなかったです。形はなんとなくできたように見えたが、実際の効果は薄かったと私は思います。経営会議でその理由を議論してみて、一番大きな理由としては生産現場の従業員たちの参加意識はないということでした。要するに、『5Sは現場革新課の人たちの仕事であって、俺たちの仕事ではない』ということです。従業員だけではなく、管理職にもこのような考え方がありました。この状況を変えるために、QCD活動推進委員会を新たに設立しました。委員会の主任は社長で、委員たちは各部長です。」

（C 社人的資源管理部長のインタビュー記録（2014年8月13日）から抜粋）

つまり、C社には2種類の革新活動が整理されており、生産現場の5Sの具体的な推進は「現場革新課」の仕事であるが、ほかの改善活動や制度改正などの推進はQCD活動推進委員会という横断的な組織の役割である。前段で考察した品質管理の制度改正はQCD活動推進委員会が設立される前に遂行されたが、C社はQCD活動の好事例として全社の各職場に対して制度改正の呼びかけを行っている。また、ヒアリング調査によると、「現場革新課」の本来の役割はコスト削減や作業方法の改良などの「現場改善」であり、5Sの推進はその役割の一部に過ぎなかったが、生産現場の管理者も労働者も「俺たちの仕事ではない」と改善活動に関心が薄いため、「ちゃんと片付けていますか？使い終わった道具はちゃんと決めた場所に戻していますか？作業場はきれいですか？」といった「形が見える」、つまりチェックできる「5S」に止まっている。その限界を感じたC社は5Sの推進のみを「現場革新課」に任せ、新たに「QCD活動推進委員会」を設立し、5S以外のすべての経営革新活動の推進は「QCD活動推進委員会」に委ねた。全社の経営革新意識を高めるために、C社の社長は「QCD活動推進委員

会」のトップに就任し、各部門の長を委員に任命し、QCD 活動への積極的な参画が求めている。QCD 活動推進委員会の事務局は既存組織の革新部の中に置かれている。

「QCD 活動推進委員会の目的は、会社仕事の効率、品質、コスト、生産の納期、安全、そして従業員のモチベーションなど、会社経営と関わるすべての側面において、どんなことでも、仕組みでも良いし、制度でも良いし、良いアイデアがあればそれを研究して書類をまとめて提案をしてもらいます。個人でも良いし、グループでも良いです。誰でも良いです。良いアイデアがあれば、実現できれば、会社も大きな奨励を出しています。」 (C 社人的資源管理部長のインタビュー記録 (2014 年 8 月 13 日) から抜粋)

確かに C 社には表 4 のような提案奨励制度が存在している。ヒアリング調査によれば、C 社には表 5 のような QCD 改善提案エントリーシートもあり、誰でも良い改善提案があれば、まずこのエントリーシートに所定事項を記入して QCD 活動推進委員会の事務局に提出する。毎月、C 社の各部門、各職場で提案されたアイデアや改善提案などが QCD 活動推進委員会の事務局によってまとめられ、リストアップされる。QCD 活動推進委員会は「QCD 活動改善成果審査採点基準表」に基づき、期待できる直接的な経済効果や間接効果などの角度から各提案に対して採点を行った後、全社の経営会議の 1 つの内容として、1 ヶ月分の QCD 改善提案が審議される。

C 社には QCD 活動を推進する体制もあり、制度もあり、具体的なプロセスもツールも用意できているようだが、はたしてその効果はどのようなものなのか。筆者のこの質問に対して、以下の回答があった。

「QCD 活動は一定の効果が出ていますよ。今年はこれまで、87 件の提案がありました。四等賞以下の提案はほとんどですが。会社としてはどうしても推進したいものですから、例えばこの表 (表 4、筆者注) の最後の参加賞の設置、どんなに些細なことでも良いですから、こうしたら良いのになあと思ったことがあれば、とりあえず提出しなさいと。採用されなくても 1 元の賞金をあげます。… (中略) 四等賞以上の提案については、QCD 活動推進委員会は毎月『優秀提案発表会』を主催しますのでそこで発表してもらいます。その発表者からまた 1 人か 2 人を選出して優秀プレゼンターとしてさらに 1 人 100 元の賞金を与えます。これらの賞金は全部で現金で支給しています。毎月の給料は銀行振込でやっていますけれど、賞金

表 4 C 社 QCD 活動提案奨励基準

賞	総合得点	賞金
特等賞	95 点以上	800 元
一等賞	90 点～ 94 点	500 元
二等賞	80 点～ 89 点	300 元
三等賞	70 点～ 79 点	200 元
四等賞	60 点～ 69 点	100 元
五等賞	50 点～ 59 点	50 元
六等賞	40 点～ 49 点	30 元
七等賞	30 点～ 39 点	10 元
八等賞	10 点～ 29 点	5 元
参加賞	9 点以下	1 元

出所：C 社の社内資料に基づき筆者作成。

表 5 QCD 改善提案エントリーシート

項目名称						
所 属		記入者名		提案時間		受付番号
組 長			組 員			
項目類別	・ 技術改善 ・ 省エネ	・ 品質改善 ・ その他	・ IE 改善	・ 現場改善	完成時間	
改善前の問題点：						
改善提案，実施方法，およびその効果（より具体的に）：						
改善提案の実現によって得られる効果の予測：						
直接的な経済効果			間接的な経済効果			
収入項目	計算根拠	金額	収入項目	計算根拠	金額	
QCD 活動推進委員会の採点結果：				点		
QCD 活動推進委員会の判断と根拠：						
財務部長の判断：						
社長の判断：						

出所：C 社の社内資料に基づき筆者作成。

はやはり現金ですね。感覚は違いますから。…（中略）会社の掲示板にも四半期ごとに、四等賞以上の改善提案を貼り出して表彰しています。それから四半期ごとに、積極的に提案をしてくれる部門に対しては、提案件数や内容などを考慮して『QCD 活動積極部門』を選出してその部門に対して 500 元の賞金も与えます。その反面、積極的でない部門に対しても、『改善余地最大の部門』と指定し、その責任者に対して責任を追及します。」（C 社人的資源管理部長のインタビュー記録（2014 年 8 月 13 日）から抜粋）

金銭的インセンティブもあれば、「貼り出して表彰」という名誉を与える精神的インセンティブもある。様々な努力を経て、C 社では革新活動，とりわけ QCD 活動は徐々に成果が

上がってきているようである。もちろん上記の話にあったように、積極的ではない部門に対して、C社は「改善余地最大の部門」という不名誉の称号を与えるのみならず、査定表1・C社製造部責任者の査定シートの「重要事項」第6条「発生した問題を無視して改善・対応せず、減点：10点/件」のとおり、該当部門の責任者に対しても結構厳しい処罰が用意されているのである。

以上、生産管理、品質管理と革新活動の3つの側面から、C社の生産現場の経営管理のあり方を一瞥できた。かなり興味深い内容であった。しかし所々の記述からわかるように、仕事管理の内容は人事労務管理のあり方と深く関連しており、C社の労使関係の全容を解明するためにもその現場の人事労務管理のあり方を解明しなければならない。次の部分ではC社生産現場の人事労務管理を考察していきたい。

3 C社の現場の人事労務管理

3-1 現場労働者の社員区分と採用

まず、C社の生産現場、特に製造部の労働者の社員区分について、ヒアリング調査では、C社の生産現場で働く労働者は図4のようなイメージに区分されていることがわかった。

図4からわかることは下記の3つである。

まず、C社の生産現場の労働者は適応される賃金制度の違いによって「月給制」従業員と「計件工資」従業員の2種類に区分される。「月給制」の賃金制度は生産現場のマネージャー、つまり「班組長」以上に適応される。その他の現場労働者にはすべて「計件工資」が適応されている。

図4 C社生産現場労働者の社員区分のイメージ図

(課長) 現場主任 班組長		…月給制
労働者 (C社採用)	派遣労働者	…計件工資

出所：ヒアリング調査の内容に基づき筆者作成。

次に、「計件工資」という賃金制度に適応されている現場労働者には、C社が直接に採用し、雇用契約を締結する、いわゆる直接採用従業員もいれば、派遣会社を経由して派遣労働者としてC社の生産現場で働く従業員、いわゆる間接採用従業員もいる。その比率は

「今現在、派遣労働者の人数は150余人で、現場従業員全体のちょうど半分ぐらい占めています。」

(C社人的資源管理部長のインタビュー記録(2014年8月13日)から抜粋)

という。

そして第三に、「月給制」の「班組長」以上は「現場主任」と「班組長」との2つの等級にわけているのに対して、「計件工資」の現場労働者には等級を区分されておらず、直接採用従業員と間接採用従業員は同じく1つの等級に属されている。簡単明瞭である。

「現場の一般従業員にはやっている仕事に違いがあります。例えば鑄造の仕事とか、機械加工の仕事とか、塗装の仕事とか。等級と言えるものはありません。まあ、新入従業員には1ヶ月の見習期間がありますが、ほかはみんな同じです。直接採用の従業員も間接採用の派遣労働者も、給料（＝計件工資の単価、筆者注）も同じですし、福利厚生も同じです。」

（C社人的資源管理部長のインタビュー記録（2014年8月13日）から抜粋）

では、派遣労働者はもちろん、派遣会社を通じてC社に入って働くことになるのだが、C社の直接採用従業員はどのように採用されているのだろう。ヒアリング調査によれば、C社の直接採用の現場従業員のほとんどは在職者の「人材紹介」で入社されているという。

「現在、会社の直接採用従業員の安定性は比較的に高くなってきています。これは『人材紹介』のおかげですよ。」

「（質問：筆者）人材紹介？」

「そうです。会社の生産現場で働いている直接採用従業員は人材を紹介してくれるのです。会社には『伯楽賞』という制度があって、会社に人材を紹介、推薦してくれたら賞金ももらえるのです。これも現金で支給しています。このように入ってくる従業員は安定性が良いですよ。推薦者は生産現場で働いていますし、生産現場のすべてを知っています。例えば彼らは自分の親戚、あるいは友人を紹介するということになると、知り尽くしていますからまず良い面も悪い面もその親戚や友人に説明してくれます。それで納得して入社してくると、まあ親戚同士や友人同士、一緒に働いて寂しくないです。ほとんど外地人ですから一緒にいると心強いと思います。ですから安定性が高いです。」

「（質問：筆者）外地人？皆さんはこの周辺の人たちではないですか？」

「そうですよ、みんなほかの地域からやってきた出稼ぎ労働者です。現場では100%が出稼ぎ労働者ですね。派遣労働者もみんな出稼ぎ労働者です。」

（C社人的資源管理部長のインタビュー記録（2014年8月13日）から抜粋）

再び長い引用になってしまったが、上記した話からわかることは以下の3点である。

1つ目は、C社の生産現場の直接採用労働者の採用は在職者の「人材紹介」を通じて行われているということ。「伯楽賞」という制度の導入と実施は、C社の生産現場労働者の採用に

とって非常に効果的だったのである。

2 つ目は、C 社の生産現場で働く労働者は、直接採用労働者も派遣社員も、全員は中国のほかの地域からやってきた出稼ぎ労働者であること。しかしなぜ C 社は現地人を採用しないのか。その理由は、

「現地人はこのような生産現場の仕事をやりたがらないです。疲れますからね、しんどいです。オフィスワークなら現地人は喜んでやります。今、会社の生産現場以外のオフィスワークをやっている人の大半は現地人ですから。」 (C 社人的資源管理部長のインタビュー記録 (2014 年 8 月 13 日) から抜粋)

だそうである。

そして 3 つ目は、在職者の「人材紹介」で入ってきた労働者は高い安定性を保っていること。これで C 社が生産現場労働者の採用にかけているコストも安くなる、という効果がある。しかし、在職者の「人材紹介」だけでは生産現場の労働力を十分に確保できないため、C 社の生産現場では派遣社員も現場作業員の半数程度を入れている。

ところが、派遣労働の利用に対する C 社の考え方は、2014 年 8 月のヒアリング調査では、1 年前の 2013 年ヒアリング調査の時と異なっていることを、筆者は感じた。2013 年 8 月当時のヒアリング調査記録を振り返って見てみると、当時の C 社は派遣労働の利用について以下のような考え方を持っていた。

「2012 年 8 月から会社は派遣労働も使っていますが、問題は多いですね。自動車部品ホイールの生産ですからどうしても熟練工が必要です。しかし派遣労働者の勤続はものすごく悪いです。だいたい若い子が多くて、すぐに辞めていきます。そして品質問題も多発していますね。派遣会社に労働力の調達を任せていますので、辞めていった人がいればすぐに別の人をいれてくれるのですけれど、現場では人がコロコロ変わって支障が出て困っていますよ。まあ、本当かどうかわかりませんが、噂では派遣会社も従業員を長く継続させないことを通じて、利益を得ているらしいですね。試用期間は給料を安くして済みますし、保険だって加入してあげなくても済みますから。ですから会社としては派遣労働をいっさい使わないという方針でやっていこうと決めています。」

(C 社人的資源管理部長のインタビュー記録 (2013 年 8 月 7 日) から抜粋)

要するに、2013 年 8 月当時、C 社は派遣労働をうまく利用できておらず、様々な理由ですぐに辞めていく派遣労働者の利用は自社のホイール生産現場にふさわしくないと判断し、できるだけ派遣労働を利用せず、自社の直接採用でやっていこうという雇用の方針を決定したのである。しかし 1 年後の 2014 年 8 月の時点で、生産現場労働者の半数は派遣労働者であること

が明らかであった。この中にはいったい何があったのか。

「確かに1年前、派遣労働がホイールの生産と合わないため、自社採用でやっていこうという方針を決めていました。でも今の中国では現場労働者の直接採用はとても難しいです。私たちが頑張ってやってみましたけれど、多くのコストをかけて募集を出しても、本当に人が集まらないんです。当時にも『人材紹介』をやっていましたが、確保できる労働力はまったく足りません。仕方なく、私たちはもう一度派遣労働の利用を検討しました。彼ら（＝派遣会社：筆者注）は専門ですからあっちこちから人を集めてくるのが上手ですね。ちゃんとした派遣会社を友人に紹介してもらって、ほかの会社の派遣労働の使い方も勉強して、社内で何回も議論して派遣労働に関する制度も調整しました。例えば当時、派遣労働者の給料は自社採用労働者の給料と同じ水準に設定していましたが、福利厚生は全然違っていました。派遣会社の福利厚生はあまりなかったです。それで私たちは計算しました。確かに派遣労働を利用することで福利厚生費は節約できますが、品質コストは高くなってしまいます。彼らの福利厚生を負担することで定着してくれて熟練度が上がってくれたら、会社にとっては良いことだと。それで会社は決断して福利厚生費を負担したわけです。もちろん派遣会社との付き合いも安定してきましたし、今、私たちの派遣労働利用も慣れてきています。」

（C社人的資源管理部長のインタビュー記録（2014年8月13日）から抜粋）

なるほど。長い引用ではあったが、この話から、C社はほかの企業と同様に、近年の中国の沿岸部都市で発生している「民工荒問題²⁾」に直面していることがわかる。現場労働者、とりわけ熟練工の採用は非常に難しくなっており、その厳しさを実感したC社は派遣労働を利用するほかならなかった。また、信頼できる派遣会社の選別と社内制度の改正なども、C社現在の派遣労働利用にとって必要不可欠の条件であった。

しかし、ここにもまた懸念が残る。2014年1月26日、中国政府人的資源与社会保障部（日本の厚生労働省に相当）は『労務派遣暫行規定』を発表した。同年3月1日から施行されるこの『規定』は「派遣先企業は派遣労働者の人数をしっかりと抑制すべき、全従業員数の10%を超えてはいけない」と明確に定めたのである。C社の派遣労働者数は150余人で、生産現場の全体の50%に達しており、会社全体の36%にも上っている。中国政府の規定ラインをはるかに超えており、これは大丈夫なのか。

「大丈夫じゃないです。O市の労働局（＝中国政府人的資源与社会保障部の出先機関：筆者注）に何回も注意されています。まあグループ企業は大きい会社です所以市政府と良い関係を維持できていますから注意はされますけれど厳しい追及はまだされていません。でも会社の経営陣も結構重視しています。経営会議の時にもこの問題について議論しています。先ほども申し上げたように、自社採用で労働者を採用してもなかなか集まらないですけれど、ほかの対策を考えなければいけません。私たちは今、派遣労働者を

アレンジしてくれる人材会社とも協力して、派遣という形ではなく、請負へ切り替えようという方向で、いろいろ探っています。先週にも彼らと会ってこの件について話し合っていました。」

（C社的人資源管理部長のインタビュー記録（2014年8月13日）から抜粋）

冒頭で説明したとおり、C社のオーナー企業はN省の最大手不動産企業グループであり、O市においてはもちろん最大の企業でもある。市政府と良い関係を維持できているため、派遣労働者の利用でルール違反があっても今のところ、厳しい追及はされていないようであるが、健全な経営を行っていくためにはこの問題を解決しなければならないと、C社の経営陣もオーナー企業の経営陣もわかっている。それでC社は派遣労働から請負労働へ切り替えることで、具体的な対策を模索されている最中である。

3-2 現場労働者の賃金制度と査定

前段で考察したように、C社の生産現場で働く班組長以下の労働者には等級区分が存在せず、C社の直接採用労働者にも派遣労働者にも「計件工資」という賃金制度が適応され、計件工資の単価も同様で、福利厚生も同じ水準である。いわゆる「同一労働同一賃金」である。したがってC社の生産現場労働者の賃金は極めてシンプルである。すなわち、

生産現場労働者の月給賃金＝計件工資の単価×作業量

で計算される。作業量の測定は比較的簡単ではあるが、計件工資の単価はC社ではどのように設定されているのか。

「計件工資の単価は会社の年度経営計画ができた時点でもうだいたい決まっています。もちろん現地の最低賃金水準や周りの労働市場の相場も考慮していますが。例えば年度経営計画には売上高はいくら、利益はいくらと設定していますので、もちろんすべてのコストも費用もだいたいいくらだと計画されています。その中に、会社全体の賃金総額というのも設定されています。さらに賃金総額の中身を細かく見えますと、例えば部長クラス以上、そして課長クラス、生産現場、それぞれの賃金総額も設定されています。生産現場の月給制の人たちの賃金はあらかじめ計算できますので、残りの賃金総額は計件工資の従業員の賃金総額です。例えば会社の今年の生産量予定では全部で160万件、ホイールの種類が違いますから重さも違いますけれど、各種類の件数を見込んで、160万件はだいたい何千キロあるか、この重さも算出できます。では1キロ当りの製品は賃金がいくらになるかと、算出できます。1人の1ヶ月の平均生産量はある程度把握していますので、計算してみて、周りの市場相場と照らしてみて、それで1キロの生産量にいくらにしようと設定しています。」

「（質問：筆者）ホイール何件ではなく、何キロで計算されているのですかね？」

「そうです。生産現場では重さのキロを単位として使っています。種類によってホイールの重さも違い

ますし、従業員も毎日同じ種類のホイールを生産していませんから。大きいホイールと小さいホイールと
同じ単価にしてしまうと合理的ではないし、違う単価にすると計算は複雑になります。ですからキロを単
位に統一しています。」（C社人的資源管理部長のインタビュー記録（2014年8月13日）から抜粋）

上記の引用からわかるように、C社は現地の最低賃金水準、労働市場の現場労働者の賃金相
場を考慮しながら、会社の年度経営計画に基づいて自社の生産現場労働者の標準賃金額を計算
している。それに応じて単位キロのホイール生産に、計件工資の単価は算出されている。また、
ヒアリング調査によれば、C社のホイール製品の種類は金型だけでも1,000種以上があり、
大きいものもあれば小さいものもあり、作業時間がかかるものもあれば、比較的簡単に
できてしまうものもある。生産件数で計件工資を実施するのは複雑になるため、重さのキロを
計件工資の単位と設定された。そしてこの重さのキロは計件工資の単位だけではなく、前掲表
2からわかるように、C社のコスト削減活動の基準単位とも設定されている。極めて使いやす
い「単位」である。

しかし、前段「2-2 品質管理」のところで考察したように、作業には「量」と「質」があ
り、「質」を無視して「量」だけを見てしまうと、現場では良い製品ができず、会社の経営も
傾いてしまう。それでC社は生産現場労働者にも作業の「質」を重視してもらうために、そ
の計件工資で算出された月次の賃金額を2つの部分に分け、80%の金額は基本給としてその
まま労働者に支給するが、残りの20%は業績賃金として、製品の不良品件数や仕事の態度な
どを査定して支給している。

「生産現場には賞罰制度があります。2012年11月からこの制度を実施していますけれど、不具合の項目
があれば修正したり新しい項目を加えたりして少しずつ改善しています。結構細かく規定していますよ。
どのような問題があったらいくら罰金するのか。最低賃金水準を考えて、20%の業績賃金だけから引かれ
ます。例えば1人の計件工資の賃金額は2,000元ですと、業績賃金は20%ですから400元です。この400
元から罰金が引かれまして、なくなったら終わりです。」

（C社人的資源管理部長のインタビュー記録（2014年8月13日）から抜粋）

C社の生産現場には表6のような一覧表がある。この表の賞罰内容から見ると、極めて詳
細である。そして「賞罰」となっており、確かに奨励項目もあるが、大半は「罰」のほうであ
る。内容は全部で「5S、労働紀律」、「品質問題」、「設備、工具、伝票」と「奨励施策」の4
つのカテゴリーに分けられ、細かい項目は合わせて50条もある。班組長は毎日、そして現場
主任は週一回の頻度で生産現場を見回り、現場労働者たちの働きぶりをチェックしており、違
反行為を発見すればすぐにその場で該当労働者に対して注意を行い、記帳もする。ヒアリング

表 6 C 社生産現場奨励・規律検査制度 (一部)

番	項目	賞罰内容	検査人	検査頻度
1	5S, 労働 規律	1, 無断欠勤: -200 元/回; 遅刻・早退: -20 元/回	班組長, 現場主任	班組長は毎日; 現場主任は週 1 回
		2, 職場で喫煙: -100 元/回		
		3, 勤務時間中に睡眠, 居眠り: -200 元/回		
		4, 同僚と喧嘩: 状況に応じて-50~-300 元。解雇もある。		
		5, 勤務時間中に携帯を弄る, イヤフォンを聞くなど: -50 元/回		
		6, 製品, 台車を通路に置く: -10 元/回		
		7, 製品に座る, あるいは踏む: -20 元/回		
		8, 所管職場は片付けられていない, 汚い: -10 元/回		
		9, 検査時, 衛生状況の一番良い職場: + 50 元/回		
		10, 勤務報告書に嘘の数値を記入する: 状況に応じて-20~-100 元		
		11, 他人の嘘や水増し, インチキ, 不正などを告発: 状況に応じて + 20 ~+ 100 元		
.....				
2	品質 問題	1, 作業標準を守らず, やり直し, 或いは修理: -5 元/件	班組長, 現場主任	班組長は毎日; 現場主任は週 1 回
		2, 作業標準を守らず, 廃棄品: -10 元/件		
		3, 不良品を次工程へ回す: -20 元/件; 次工程も気づかず: -5 元/件		
		4, 次工程は前工程の不良を発見, 申告: + 10 元/件, 上限 100 元/回		
		5, 個人番号 (=印鑑, 筆者注) 打ち忘れ: -50 元/件		
		6, 伝票記入は不真面目, ルールを守らない: -20 元/回		
.....				
3	設備, 工具, 伝票	1, 使用ルールを守らず, 機械や工具を損壊: -300 元/回	班組長, 現場主任	班組長は毎日; 現場主任は週 1 回
		2, 要求の通りに設備の保全, 清掃を実施しない: -10 元/所		
		3, 「交代記録」に記入し忘れ: -20 元/回		
		4, 「設備日常点検表」の記入ミス, 無記入: -10 元/回		
		5, 工具をなくす: 工具に応じて-50~-300 元/件		
.....				
4	奨励 施策	1, 毎月, 各班組の「生産量+品質合格率」総合評価の個人ランキングのトップ 2 には奨励する: 1 位+ 400 元, 2 位+ 300 元	製造部長	月 1 回
		2, 毎月, 各課の最優秀班組の班組長: + 300 元		
		3, QCD 活動に積極的に参加する個人: 内容によって+ 1 ~+ 800 元 (具体的には QCD 活動提案奨励基準に参照)		
		4, 会社のイベントに積極的に参加し, 良い成績を残した個人: 内容に応じて+ 50 ~+ 100 元		
			

出所: C 社の社内資料に基づき筆者作成。

調査によれば, ひと月が終わると, C 社の生産現場ではまず現場主任と班組長は個々の労働者の生産量を毎日の現場日記に基づいて統計し, そして表 6 の各項目と生産現場日常記録帳を照らしながら, それぞれの労働者の 1 ヶ月の働きぶり (違反項目, 奨励項目) を一枚の整理票でまとめる。加・減金額を算出して, 根拠となる整理票と一緒に課に提出する。現場の各班組から提出されたすべての資料は課長によって整理された後, 製造部長を経由して, 最終的に人的資源管理部と経理部門に回され, 個々の現場労働者のその月の賃金は算出される。

しかし罰金項目が多く、現場労働者がもらえる業績賃金額と直接に関係しているため、はたして現場労働者は最終的にそのもらえる賃金額に納得するのか。

「ですから会社は業績面談を強く推進しています。生産現場で言えば、例えば製造部長の査定表の重要項目の中に、業績面談の項目がありますね。まあ、必ず製造部長ご自身が個々の労働者に対して面談するわけではないです。彼は例えばその下の課長さんに業績面談を遂行させても良いですよ。今の状況で言いますと、会社もすべての従業員に対して面談してくださいと言っているわけでもないです。業績の芳しくない労働者のみです。対象者は一定のルールで決めます。例えば生産現場では1ヶ月で200元以上罰金された方とか。ですから今、ほとんどの労働者は業績面談の対象者と指定されたくないですね。面談に呼ばれたら、自分の働きぶりに問題があるというわけです。」

（C社人的資源管理部長のインタビュー記録（2014年8月13日）から抜粋）

なるほど。C社の経営陣は業績面談制度を導入し、その遂行を厳しく要求している、その理由は労働者の賃金に関する納得性を高めるためにある。しかしここにはもう1つの疑問がある、すなわち「班組長は現場労働者と良い関係を維持するために、表6に明記された違反行為があっても注意するだけで記帳しない、つまり罰金しないこともあるのでは？」という質問に対して

「まあそれはたぶんあるでしょうけれど、このような制度を実施する目的は、罰金することではなく、やはり秩序のある作業環境、そしてルールの正しい生産現場を実現したいからです。罰金制度自体は良い制度だとは思っていませんが、会社の現状から言いますと、従業員の規律性はまだまだですから、仕方ない部分もありますね。」

（C社人的資源管理部長のインタビュー記録（2014年8月14日）から抜粋）

という回答があった。罰則は手段であり目的ではないが、現在の生産現場の現実においてはこのような罰則を設定して実施するのもしやむを得ない施策だと、C社の人事担当者は言う。

つまり、C社の生産現場では、ほとんどの労働者には「計件工資」という出来高給の賃金制度が適応されており、毎月の賃金基本額は個々の労働者の実際作業量（キロ）に応じて算出される。そして良い生産現場の秩序を保ち、個々の労働者に品質管理の意識を持ってもらうために、C社は個々の労働者の賃金基準額の中から20%を業績賃金と設定し、この業績賃金の範囲の中で、表6のような詳細な賞罰則をもって労働者の態度や働きぶり、不良品などを査定し、賞罰金を算出している。

3-3 生産現場の労使関係における新しい問題

2008 年、中国政府が労働者保護意思の強い「労働契約法」を施行し始め、一連の実施条例を次々と打ち出されたことは、これまで形成してきた中国の労使関係の大きな転換点であると筆者は主張している。すでに前段の 3-1 で考察した派遣労働に関する中国政府の制度改正はもちろん 1 つの重要な内容であるが、これまでの労働法と比べてやはり一番重要な内容は「雇用期間の定めない労働契約の締結」に関する規定であろう。この点について、C 社の生産現場でも避けては通れない道であるはず。はたして C 社の現状はどのようなになっているのか。

「雇用期間の定めない労働契約ですが、会社には今、全部で 3 人がいます。経理部には 2 人で、私もその 1 人です。大学を卒業した時にこの会社に入ったので、今年の 6 月でちょうど 10 年間となりました。それで会社と雇用期間の定めない労働契約を締結したのです。まあ、この会社には将来があると信じていますから (笑)。」 (C 社的人資源管理部長のインタビュー記録 (2014 年 8 月 14 日) から抜粋)

中国企業の雇用現場ではやはりすでに雇用期間の定められていない労働者が現れている。しかし C 社のその 3 人はすべて管理職の方 (経理担当者 2 人, 人事担当者 1 人) で、生産現場の労働者ではない。C 社の中では生産現場の状況とは。

「生産現場にはいませんね。まあ、会社の方針としても生産現場では雇用期間の定めない労働契約は許していません。派遣労働者は関係ないですが、会社が直接採用してきた労働者に対して、労働契約を締結する時に、まず労働者には『雇用期間の定めない労働契約は締結できませんよ』と説明しておきます。了承してもらって、労働契約の最後の備考欄には『私は自ら雇用期間の定めない労働契約の締結を放棄します』と一文を書いてもらい、サインをしてもらいます。」

「(質問: 筆者) そうですか。納得しない場合はどうするの?」

「どうしても納得してもらえないのであれば、残念ですが仕方なく、採用はできないですね。まあそのような人はほとんどいませんけれど。彼らは出稼ぎ労働者ですから働いて給料をちゃんともらえれば十分だと思っている人が多いと思います。それからおそらく誰も、この会社の工場で一生働くことを思っていないでしょう。」 (C 社的人資源管理部長のインタビュー記録 (2014 年 8 月 14 日) から抜粋)

そのような労働者が自身の権利を自ら放棄する旨の「但し書き」が入った労働契約は、法律上においておそらく無効であり、本当に労働争議になって裁判になった時は C 社の負けになるだろう。これで労働者には本当に不満がないのか。

「不満はないとは言えないですけど、私たちがなるべく彼らの満足度を高めています。この会社はま

た良いほうだと思いますよ。給料はこの地域で比較的に高いほうですし、これまで会社が赤字でも、現場労働者の給料はちゃんと払っていました。それから彼らは給料を多くもらえるから残業が好きなので、会社もなるべく人を増やせずたっぷり残業してもらっています。まあ、これも本来は法律違反ですけど、多い時は1日4時間ですから。」

（〇社人的資源管理部長のインタビュー記録（2014年8月13日）から抜粋）

中国の1995年から施行し始めた現行の「労働法」の第36条と第41条には就業時間と残業時間に関する規定があり、それぞれは「労働者の毎日の就業時間は8時間を超えてはいけなく、平均週の就業時間は44時間を超えてはいけなく」と「生産経営の必要に応じて、労働組合と協議した後に就業時間を延長しても良いが、一般的には残業時間を1時間以上と設定してはいけなく。特別な状況でも、労働者の健康状況を保障できる条件の下でも、1日の残業時間は3時間を超えてはいけなく。月の残業時間合計は36時間を超えてはいけなく」である。確かに1日の残業時間が4時間では労働法違反となる。しかし労働者たちは喜んで残業を受け入れているという。

「残業がなかったら不満が溢れるでしょう。最近国内の経済は良くないですよ。製造業は特に苦しんでいるところが多いです。仕事が少なくなって残業もできないところには労働者が集まらないですよ。残業時間となれば、給料は少なくとも1.5倍になりますから、計件工資も、単価は1.5倍です。時間内の単価は1キロあたり20元だとすれば、残業時間ですと30元になりますよ。彼らにとってはやはりお金を手にすることが一番です。」

（〇社人的資源管理部長のインタビュー記録（2014年8月14日）から抜粋）

残業時間の賃金について、中国の「労働法」は明確な規定が存在する。「労働法」第44条は「以下の状況において、用人单位（＝企業：筆者注）は規定のとおりで労働者に割増賃金を支払わなければならない。（一）平日、労働者の就業時間を延長する場合、該当延長時間においては労働者に正常就業時間の賃金150%以上の残業賃金を支払うべきである。（二）休日に労働者を就業させて振替休暇を設定することができない場合、該当休日において労働者に正常就業時間の賃金の200%以上の残業賃金を支払うべきである。（三）法定祝祭日に労働者を就業させる場合、該当法定祝祭日において労働者の正常就業時間の賃金の300%以上の残業賃金を支払うべきである」となっている。労働者は残業すれば少なくとも普段の1.5倍の割増賃金がもらえるため、確かに喜ぶかもしれない。しかし残業がないところには「労働者が集まらない」という話も興味深い。「計件工資」という賃金制度が広く実施されている中国の製造業企業において、残業することはもはや現場労働者が自分たちの収入を増やすための重要な1つの手段になっているのであろう。

雇用期間の定めない労働契約の締結を恐れて、現場労働者と労働契約を締結する際には労働者が自身の権利を自ら放棄するという「但し書き」を入れてサインしてもらおう。その代わりに労働者には残業時間を多めに確保してあげる。法律違反で取り締まられるリスクはあるが、敢えて実施された C 社のこのやり方も、中国企業が取った「労働契約法」への「対抗」の一種であり、中国の労使関係の転換期において企業の労働に関する法律や政策の限界を探っているという姿が見えてくる。

おわりに

以上、C 社の組織構造の概観を踏まえた上で、生産現場における仕事管理（生産管理、品質管理、革新活動）と人事労務管理、特に現場労働者の雇用と賃金制度について考察し、2008 年から施行された「労働契約法」が C 社の生産現場へ与えた影響も探った。

まず、仕事管理について。

① C 社の生産現場では KPI、例えば生産量や、製造コストなどほとんどの管理指標は課レベルまでブレイクダウンされており、特に生産計画を達成させるために、生産現場の指導者たちは生産体制を変更し、残業時間を延ばしたり交代回数を減らしたり柔軟な対応を行っている。

② 生産現場の個々の労働者までブレイクダウンされている唯一の管理指標は品質管理の不良率ではあるが、後段生産現場の人事労務管理の部分で考察したとおり、個々の労働者に「印鑑」を持たせ、作業に品質問題が出たら個人の責任を追及され、細かいルールに従って毎月の給料から罰金が天引きされる。

③ また生産現場における革新活動は本来、現場労働者が自発的に行われる改善活動であるが、C 社の生産現場では 5S の推進に止まり、しかも「現場革新課の人たちの仕事であって、俺たちの仕事ではない」と、生産現場は非協力的である。限界を感じた C 社は 5S を現場規律の一部としながら、新たに QCD 活動を推進し、賞金を支払うことを通じて生産現場の労働者を含め、全社員の改善意識を高めようと努力している。

そして人事労務管理について。

① C 社の生産現場において現場作業者の半数は C 社の直接採用労働者であるが、残り半数は派遣会社が調達してきた派遣労働者という構成となっている。派遣労働者の比率は中国政府の労働契約法が設定した 10% を超え、完全な違法状態になっているが、採用コストへの考慮や近年沿岸部都市で発生している出稼ぎ労働者不足などで「仕方なく」派遣労働者を利用している。しかしいくら現地政府と「良い関係」を維持できても、やはり法律違反で追及される可能性があり、C 社も労務派遣から業務請負への切り替えを急いで模索している。

②生産現場労働者の等級は区分されておらず、直接採用労働者も派遣労働者も同じ等級であり、極めてシンプルである。それに応じて賃金も極めて単純な「計件工資」であり、労働者の出来高に応じて毎月の給料を計算している。しかし生産現場の秩序や規律、製品の品質を考慮し、個々の労働者への規律検査や不良品責任の追及が行われ、その結果に基づいて罰金制度も実施している。

③また、「労働契約法」の長期雇用への「誘導」に対抗して、C社は現場労働者を採用する際に、労働契約に労働者が自ら長期雇用を放棄するという「但し書き」を強要しているが、生産体制を調整して労働者に残業時間を与えることを通じて彼らの不満をなるべく最小に抑えようとしている。しかし「但し書き」の強要も残業時間の大幅オーバーも中国の労働法制上において許されることなく、現行の労働法制が改正されない限り、C社のやり方は労使関係においていずれ大きな問題になるだろう。

謝辞

本稿は日本学術振興会の科学研究費若手研究（B）「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」（研究代表者：竇少杰，研究期間：2014年度-2016年度）の研究成果の一部である。本研究の実施にあたって、C社の社長や人的資源管理部長をはじめ、多くの方々のご協力を頂いた。心から感謝を申し上げる。

<注>

- 1) 出来高給のこと、Piece Work。
- 2) 農民工が不足しているということ。中国政府の西部大開発政策や中国版新幹線の整備などで中国の内陸部や西部地域でも企業・工場が進出するようになり、一部の出稼ぎ労働者は故郷を離れることを辞め、地元で働くようになった。それによって出稼ぎ労働者たちが支えてきた沿岸部都市の企業は働いてくれる労働者の確保で苦勞するようになった。中国国内のメディアはこの現象を「民工荒」と言う。

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
2013/08/07	人的資源管理部長	インタビュー	企業概況, 現場見学, 派遣労働
2014/08/13	社長助理	インタビュー	企業概況, 経営戦略
2014/08/13	人的資源管理部長	インタビュー	従業員採用, 等級区分, 賃金制度, 教育訓練, 人事考課, 派遣労働, 現場の人事労務管理, QCD 活動
2014/08/13	製造部長	インタビュー	生産管理, 賃金制度, 人事考課, 品質管理
2014/08/14	人的資源管理部長	インタビュー	賃金制度, 人事考課, 労使関係
2014/08/14	製造部長	インタビュー	現場革新活動
2015/08/11	人的資源管理部長	インタビュー	労使関係
2015/11/06	人的資源管理部長	インタビュー	管理職, 一般職の人的資源管理

<参考文献>

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』 No.53 (5), pp.37-55

竇少杰 (2015) 「中国企業の生産現場の労使関係における新たな展開」, 『立命館経営学』, No.54 (2), pp.87-119

The Business Management and Industrial Relations in Chinese Manufactures ～A Case Study on Wheel Manufacture C～

Shaojie Dou*

Abstract

Since the Labor Contract Act of China came into force on Jan 1st 2008, new labor relations are building up in Chinese manufactures. This paper is a case study about Company C, which is a wheel manufacturing enterprise in O city, N province, China. In this case study, we discussed the Field Work Management and Human Resource Management there. From the case study, we can know some new characteristics about the new labor relations of China.

Keywords:

China, Labor Relations, Business management, HRM, Labor Contract Act of China, Performance Management

* Assistant Professor, College of Business Administration, Ritsumeikan University.

