

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

KOBE UNIVERSITY

ROKKO KOBE JAPAN

Discussion Paper Series

【目 次】

序 章	本研究の課題と研究方法	1
第一節	研究課題と視点	1
第二節	研究方法	3
第三節	論文の構成	5
第二章	終身雇用制に関する文献レビュー	5
第一節	終身雇用制概念の限定	8
第二節	終身雇用制諸制度の特徴	17
第三節	終身雇用制の組織統合機能	19
第三章	中国における日系企業に関する先行調査	19
第一節	中国日系企業の人事労務管理問題	20
第二節	中国日系企業の人事労務管理特徴	21
第四章	上海日系企業3社事例調査	21
第一節	調査の概要	22
第二節	人事労務管理制度の実態	32
第五章	上海日系企業人事労務管理制度と終身雇用制の比較	35
第一節	人事労務管理制度における相違点	36
第二節	終身雇用制と同じように機能できない原因	39
第六章	終章	39
第一節	研究のまとめ	42
第二節	今後の課題	42
参考文献		43
付録 1		

序 章 本研究の課題と方法

第一節 研究課題と視点

日本のような天然資源の少ない国にとって、労働力は、しばしば日本の競争力の源泉であると言われる。そしてこの資源で、第2次大戦後、日本の経済が迅速に復興し、1956年から1966年までの10年間に高度な成長を遂げた。労働力こそ競争力の源泉であると考えるのはごく自然である。日本人の勤勉性、企業組織に対する忠誠心は、世界的に有名であるし、また競争相手国からは脅威とさえみられる。

しかしこれは、日本人が生まれつき長時間労働向きで、組織忠誠心に富んだ労働力であるということを意味するものであろうか。日本でも、明治・大正時代の熟練労働者の移動率は極めて高く、よりよい地位、より高い賃金を求めて職場を転々として移動を繰り返した。大和内(1964)は当時の熟練労働者移動の激しさについて、「労働移動がいかにもひんぱんであったかは、今日からほとんど想像しがたいところである」と述べ、さらに熟練労働者の移動理由について、「特定の工場・事業所にその雇用身分を固定させたのでは、賃金は自動的に上はならず、またそれによって労働者としての地位はむしろ低下するおそれがあったからである。つまり移動こそが、かれらにとって賃金が上がる唯一の機会でもあり、労働者としての地位の上昇をはかるチャンスであったからである」(129頁～130頁)と述べておられる。間(1998)によると、明治初年の重工業において、労働者に、職人氣質がみられ、各工場では厳しい「職工規則」が作られ、従業員の行動を規制し、また、官営工場において、ようやく養成された熟練工が他の官営や民営の諸工場に高給をもって引き抜かれることが多く、熟練工の確保は先進的な工場にとって難しかったから、初めて工場の経営者に労働者を長期雇用し、工場内で労働者を熟練工に育てるといような考え方が生まれた(10頁～14頁参照)。

以上のようなことから、日本人は古代からの忠誠心があっこそ、終身雇用制のような管理制度が成り立つというよりも、むしろ制度が日本

人を企業に対して忠誠心をもって勤勉に働かせる仕組みを作ったというほうが正しいであろう。

上海の日系企業において、現在人事労務管理上、人の移動が激しいという問題を抱えている。上海における日本企業の人の移動は単に日本企業の間だけではなく、欧米企業や国営企業などへの移動も存在する。しかし、今回の研究の対象を日系企業の間の人々の移動に限定するのは、日本国内における日本企業は終身雇用制のもとで、人の企業間での移動はとても限られているのに対し、海外における日本企業間の人々の移動は問題になっているのはなぜかというのが筆者の基本的な問題意識である。日系企業の間の人々の移動を限定することによって、日本国内の状況と比較することができ、日系企業の間の人々の移動という現象が生じた原因としての日系企業の人事労務管理制度上の問題点も明らかにすることができるのではないであろうか。

また、人はなぜ企業に定着するかあるいは流動するかという問題を考える時、個人に何か問題があるか、それとも人を管理する制度に何か問題があるかという二つの視点を取ることができる。個人に何か問題があるかという視点を取る場合、人の移動という現象が生じた理由を日本と中国は文化が違い、日本人は集団主義志向が強いのに対し、中国人は個人主義志向が強いというような文化や人の心理的特徴に求めることが多い。もちろん、文化が違えば人々の心理的特徴も違って来るし、人の心理的特徴は人の行動に影響を与えることも否定できないが、単に文化が人の行動に影響を与えるというわけでもない。制度も人の心理的特徴を形成していくことが考えられる。したがって、制度も人の行動に影響を与える。制度に何か問題点があるから、人が移動することも考えられる。本論文は上海における日系企業の人事労務管理制度に何か問題点があるのではないかと考え、それを明らかにしようとする。だから、人事労務管理制度に焦点を当てることにする。もし、上海の日系企業の人事労務管理制度にも同じような仕組みが存在するとすれば、このような問題はないはずだと考えられる。逆にいえば、問題を抱えているということは、人事労務管理制度上まだ日本の終身雇用制と同じような仕組みに

なっていないと言ってよいであろう。上海日系企業の人の移動という現象に対し、人事労務管理制度に焦点を当て、上海における日系企業の人事労務管理制度はどのようになっているか、それを日本国内における日本企業の終身雇用制を特徴とする人事労務管理制度と比較して違いは何か、また、その違いから現在上海における日系企業の間の人々の移動を説明しようとする。

具体的には次のようなことを明らかにする。

(1)日本企業の終身雇用制と上海日系企業の人事労務管理制度を明らかにすること。

日本企業の終身雇用制をモデルにし、上海における日系企業の人事労務管理制度をそれと比較しようとする場合、まず、日本企業の終身雇用制と上海日系企業の人事労務管理制度を比較する上で両方の特徴を明らかにしておく必要がある。

(2)終身雇用制の人を組織に定着させる仕組みを明らかにする。

終身雇用制の下で、日本人が企業に留まるのは終身雇用制に人を組織に留める仕組みができてからであるのに対し、上海日系企業の人々の移動が激しいのは上海の人事労務管理制度に同じような仕組みができてないからというのは、この論文の仮説である。したがって、終身雇用制の諸制度は様々な特徴があるが、本論文の中では終身雇用制の人を組織に留まらせる特徴に着目し、人を定着させる仕組みを明らかにする。

(3)上海日系企業と日本企業との比較から上海日系企業の人事労務管理制度上の問題点を明らかにする。

上海日系企業の人事労務管理制度を終身雇用制と比較することによって、人事労務管理制度上の問題点を明らかにし、その問題点から人の移動が激しいことを説明する。

第二節 研究方法

奥林(2002)によれば、人事労務管理は以下のような3つの基本的な機能がある。

- (1) 作業能率促進機能：個々の従業員の作業能率を高めるように色々な仕組みを工夫すること
- (2) 組織統合機能：従業員が組織から離反せず、組織と一体となるように統合すること
- (3) 変化適応機能：厳しい経営環境や組織構造の変化に対応するように準備すること

人事労務管理の個々の制度は、これらの機能のいずれかまたはすべての機能を果たしている。

本論文が解明しようとするのは人の定着の問題であるため、人事労務管理の組織統合機能に注目したい。人事労務管理諸制度の中に、組織統合機能を果たす制度を取り出し、これらの制度はいかにお互いに関連し、その機能を果たすかを明らかにする。

雇用管理とは、「職務と人間を効果的に結び付けるための管理」(鈴木,2002,61頁)のことであり、雇用制度に一定の能力を備えた労働者を採用する採用管理、採用された労働者に対する能力開発、労働者を各職場の仕事への配置や需要により労働者を各仕事間で異動させる配置・異動管理、および定年になった労働者に対する退職管理など幅広い範囲にわたる制度がある。これらの制度は人事労務管理の基本であり、ほかの諸制度に一定の影響を与え、企業側と従業員側の雇用関係を決める。企業側に従業員の長期雇用を保障しようという考えがなかったら、従業員の移動が激しくなることも必然である。したがって、雇用管理は従業員が定着するかどうかに関与する一定の影響を与えることが考えられる。

企業は利益をあげるために、従業員に貢献してもらうことを期待している。それと同時に、従業員も自分の企業に対する貢献に合う報償を企業側からもらうことを期待している。企業の報償制度として、昇進制度や賃金制度や福利厚生制度などがあげられる。

昇進は昇給や仕事の責任と権限の増大や企業内外における威信の増大などをともなうものなので、従業員は昇進に対して期待を持っている。昇進の目的の一つとして、「本人の業績、忠誠な勤務態度、勤続などの本人の貢献に見合う誘因を提供すること」(占部,1999,321頁)であり、

大きなインセンティブとして、従業員の行動に影響を与える。現在所属する組織に昇進の見込みがあるのなら、従業員はその組織に留まるだろう。逆の場合、もし組織に昇進の見込みがないのなら、従業員はほか昇進の可能性がある組織をさがし、現在の組織から離れようとするとも考えられるだろう。

従業員は「自分のもっている能力がどの程度の価値があるのか、あるいは自分が成し遂げた仕事がどの程度の価値をもっているのかを知るには、賃金水準を比べることが有効である」(佐藤・藤村・八代,1999,76頁)。つまり、従業員は賃金を自分に対する評価と見なし、賃金に対して当然期待をもっている。もし、実際に企業側が払う賃金は従業員の期待に応えることができなかつたら、その従業員は仕事に対する意欲が失い、さらにその企業を離れようとするとも考えられる。だから、従業員を企業に定着させるには従業員が納得できる賃金水準と支払基準を用意しなければならない。

従業員が仕事をする目的の一つとして、生計を維持することはいうまでもない。したがって、企業は従業員に福利厚生を提供することを通じて、従業員の生活の安定を保障し、労使関係の安定をはかる。それだけではなく、人材の確保と定着も福利厚生制度のねらいの一つであり、人材確保機能ももっている。

教育訓練制度の主な目的は現在の「職務遂行能力を高め、生産性と品質ないしサービスの向上をはかること」と「将来の昇進や配置の人事計画を円滑に行うために、人材を育成すること」であり、「従業員は教育訓練の機会を与えられ、それを通じて相互作用の経験をもつことによってモラルの向上がおこなわれ、企業への忠誠心が高まる」(占部,1999,110頁)ことは教育訓練の重要な副次的効果とも指摘されている。教育訓練制度は昇進にも影響を与えるし、従業員を定着させる機能ももっている。

本論文は記述において、以上の組織統合機能を果たす雇用制度、教育訓練制度、昇進制度、賃金制度、福利厚生制度という五つの人事労務管理制度の構成要素に焦点を当てる。この五つの要素は終身雇用制と上海

日系企業人事労務管理制度とを比較する際の基準でもある。

日本企業の終身雇用制に関して、文献レビューを通じて、終身雇用制はどのような制度であるか、どのように組織統合機能を果たしているかを明らかにする。

上海日系企業の人事労務管理制度に関して、日系企業の人事担当者に対するインタビューを通じて、上海における日系企業の人事労務管理制度について考察を行う。

第三節 論文の構成

本論文は、本章を含み、六つの章から構成される。

第二章では、終身雇用制についての既存文献レビューを中心として、人を組織に統合するという機能に着目しながら、終身雇用制の全体を明らかにする。第三章では、中国における日系企業の先行調査から、人事労務管理制度の一定の特徴をまとめる。第四章では、上海における日系企業3社の人事担当者のインタビュー内容より、上海日系企業人事労務管理の実態について記述する。第五章では、上海の日系企業の人事労務管理制度の実態を日本企業の終身雇用制と比較することによって、制度上の違いは何か、終身雇用制と同じように機能できない原因は何かを明らかにする。最後に第六章では、本研究をまとめた上で、これからの研究課題と展望を述べる。

第二章 終身雇用制に関する文献レビュー

日本企業の終身雇用制の人を組織に統合する機能に注目し、既存文献をレビューすることによって、終身雇用制はどのような制度であるかを明らかにすることが本章の目的である。

第一節 終身雇用制概念の限定

日本の人事労務管理制度を議論する時、その特徴を表わすのに「終身

雇用」という言葉がよく使われている。はじめて「終身雇用」その言葉を用いたのは、アメリカの研究者アベグレン (James C. Abegglen) であり、彼が日本の工場に対する現地調査に基づいて著した本『The Japanese Factory ASPECTS OF ITS SOCIAL ORGANIZATION』の中に「a lifetime commitment」という言葉を用いて、アメリカ工場とは大きく違う日本工場の雇用関係の特徴を表わした。その本の日本語版『日本の経営』の中で、「a lifetime commitment」は「終身関係」や「終身的な雇用関係」などに訳された。その後「終身雇用」という言葉が迅速に普及した。

しかし、「終身」という言葉を用いることは適切であるかどうか指摘された。アベグレン (1958) は日本の組織の一般的な特徴の要約の中で、「日本の生産集団における構成員は、永続的・終身的な構成員である。……彼らは学業をおえると直ちに会社にはいり、その単一の会社で全生涯をおくる」(和訳 178 頁) と述べてある。「終身」という言葉の意味は全生涯にわたるという意味で用いられている。しかし、企業には定年制があり、定年年齢が決められている。間 (1998) によれば、「終身」という言葉が不適切だと指摘されることは日本人の寿命の急速な伸びと関係している。「終身雇用」に対する定義を見てみると、「採用されてから定年までに至るまでの雇用の保証」(関口, 1996, 4 頁)、「定年までの長期間の雇用が慣行化している」(中條・菊野, 1988, 181 頁)、「勤労者は定年まで特定の企業で雇用され続け、容易に企業をかわらないこと」(奥林, 2000, 11 頁) 以上の概念から「終身」という言葉に対して、「定年まで」との解釈が一般的に定着していることがわかる。筆者もこういう考え方に従い、「終身雇用」とは「学校新規卒業者が正規従業員として入社後、定年まで同一企業に勤務すること」と定義しておく。

「終身雇用」は日本企業の雇用制度の特徴としてあげられるが、「終身雇用制」は単に終身雇用を特徴とする雇用制度だけを指しているわけではない。「終身雇用制とは、会社と従業員との雇用関係がほとんど終身的であるという前提の上にきずかれ、またそのような雇用関係を補強するようなもろもろの経営管理制度をさしている」(占部, 1978, 8 頁)。雇用制度は人事労務管理諸制度の中の一つであり、他の多くの諸制度に

支えられたり、また他の多くの諸制度に影響を与えたりして、お互いに密接に関係している。諸制度の間関係が調整されながら一つのシステムとして機能している。「終身雇用制」とは雇用制度や雇用制度と関係している賃金制度や昇進制度などの諸制度が集まって形成された一つのシステムとしての人事労務管理システムのことである。

第二節 終身雇用制諸制度の特徴

次からは、「終身雇用制」全体を(1)雇用制度、(2)教育訓練制度、(3)昇進制度、(4)賃金制度、(5)福利厚生制度といった人事労務管理制度の五つの構成要素から見てみよう。その場合、諸制度の組織統合機能に注意しておく。

(1) 雇用制度

日本企業の雇用管理の特徴は「終身雇用」といわれている。終身雇用とは「従業員が学校を出て、特定の会社に入社すると、社内の教育訓練を受け、定年まで雇用を続ける雇用形態」(占部, 1978, 9頁)をさしている。日本企業の人事労務管理諸制度はこの終身的な雇用関係を前提とする。

雇用管理の始まりは採用であり、採用がその後の諸管理に影響を与えることが考えられる。特に日本企業終身雇用制のように採用から定年退職まで雇用し続けることを前提とする場合、採用管理は雇用管理の中で重要な地位を占める。ここでは、まず日本企業の雇用管理の基本である採用管理を説明する。

「採用とは、企業内の労働サービス需要を充足するために、企業の外から人的資源を保有する労働者を調達すること」(佐藤・藤村・八代, 1999, 26頁)である。採用管理とは「採用方針にもとづいて企業活動に適した人材を募集・選考・配置する活動」(鈴木, 2002, 63頁)であり、採用された労働者の人的資源の質は企業の競争力の中核を構成するから、採用管理は人事管理上きわめて重要なものである。終身雇用制のよ

うに、契約期限に定めのない正規従業員として採用すると、原則として定年まで雇用せざるを得ず、採用の時点であやまれば、そのマイナスな影響が長く引き続くこととなり、組織の能率にかなりの犠牲を払わねばならない。

日本企業と正社員の雇用関係が双方の当事者にとって終身的であるところから、人を採用する場合、常に長期的な視点から募集対象や採用方法や採用基準などを決める。日本企業の場合、募集対象は新規学卒者であるのが一般的であり、一、二年の他職経験者はこれと同等と見なされる。採用の時期からみれば、毎年学生を卒業後の4月に定期採用することが一般的な採用方法である。企業内の現時点の労働サービス需要よりも将来必要であろうという需要に基づいて、新規学卒者を採用し企業内教育で育成するという考え方が主な日本企業の考え方である。日本の学校では、仕事と結びつく専門的な知識や技術などの教育が行われていないため、新規学卒者が入社する前に修得することが期待されておらず、それに入社後の配置先を決めず選考を行う。したがって、専門的な知識や技術よりも一般知識や人柄などの面から新規学卒者が総合的に評価され、入社後社内教育訓練を通じて担当する職務の遂行能力を身につける可能性をもつかどうかという潜在能力が判断される。また、具体的な専門知識、技術より、職務遂行能力とは直接関係ない人柄、性格、クラブ活動、縁故関係などが選考にあたっての判断基準となることは、日本企業は正規従業員に対し、長期定着を期待しているからでもある。その時、正規従業員として採用されようとする人は企業内社会秩序や人間関係への親和性や協調性が問われる。正規従業員を採用する場合、欠員が発生してから外部労働市場から経験者を随時中途採用するのはないというわけでもないが、主でもない。募集方法は、募集対象によって違いますが、正社員に対する学校新卒者の募集方法は直接大学や高校などの学校を通じて募集したり、同じ大学を卒業した先輩の紹介や技術職・研究職の場合、学校の先生の紹介が利用されたりすることが多い。中途採用の場合は公的な職業紹介機関あるいは民間の有料職業紹介機関に登録してある人が対象なので、公的な職業紹介機関あるいは民間の有料職業紹

介機関が利用されるのが一般である。

次は採用後の配置について見てみよう。配置は従業員と仕事との結びつきであり、会社として仕事の効率を高めるために、人を採用後、その人をできるだけ適切な職務に配置する。そうすれば、どのような人を採用したかは職務に配置することとは大きく関係することが考えられる。たとえば、採用された人はある特定の職務を遂行する能力を持っている経験者ならば、採用後その特定の職務に配置するのは一般的である。日本企業の場合、正社員として採用された人の中の大部分は学校新卒者なので、すぐ仕事に結びつく専門技術や専門知識を持っておらず、配置先の仕事を限定して採用することが少ない。したがって、採用選考や内定の段階では、入社後具体的にどの職務に配置されるかわからないのが一般的である。入社後新人教育研修を経て、そこで得られた情報や本人の希望や職場の上司との面接などに基づいて人事労務管理部門が決めるのがほとんどである。配置後、従業員の適性を観察する期間すなわち本配属前の仮配属期間があり、配属先を変更する機会を設けている企業も多い。

最後、雇用管理の中の退職管理について、日本企業は定年制があり、定年年齢が設けられている。従業員は定年までの雇用を期待できる。

(2) 教育訓練制度

採用の段階では、職務遂行能力を採用の基準にしなくても、入社後職務の遂行にあたってどうしても必要ということは言うまでもない。企業は企業目標を達成するために、従業員にさまざまな能力を求める。これらの必要とする能力を従業員に持たせるために企業は教育訓練を行う。教育訓練の方法を大きく分けて、OJT(On-the-Job Training)、Off-JT(Off-the-Job Training)、自己啓発という三つの方法がある。「OJTとは、上司や先輩の指導のもとで、職場で働きながら行われる訓練である。それに対して、Off-JTは仕事から離れて行う訓練であり、教室などで行われる集合研修が典型的な例になる。最後の自己啓発は、本を読んだり、通信教育を受けるといった、上司などの直接の指導を受けずに自

分ひとりで勉強する能力開発の方法である」(今野・佐藤, 2002, 105 頁)。以上の3つの方法は日本企業にいずれも存在する。日本企業は欧米などの企業と比べて、特に重視するのはOJTであり、というのは職場での仕事の経験、つまりOJTは仕事をするうえでの最も有効な能力開発機会であるからである(小池・猪木, 2002, 255~256 頁参照)。Off-JTは特定の職層、職種に共通する知識や技能を、多くの人に同時教育することができるという利点があって、新入社員に対する企業の組織や経営概況など教える新入社員教育や企業での昇格昇進するための職層別教育などに使われている。OJTを通じて身につけた経験を理論的に整理し、レベルアップさせるという側面から、OJTを支援、補完する役割をOff-JTは担っている。自己啓発はあくまでも個人の自主性によるものではあるが、企業はそれを促進するためにさまざまな促進策をとっている。労働省『民間教育訓練実施調査』(平成9年度)によると、資金的援助策や情報提供策や時間的な支援策などの促進策の中で、最も中心的な方法は資金的援助策である。

以上のような企業内の教育訓練以外、企業外の学校や公的な職業訓練機関を利用して、従業員自分の責任と負担で能力を高める企業外教育訓練を重視するという教育訓練方法も企業側はとれる。そうすると、企業側は従業員の教育訓練費用を負担しなくて済むし、従業員の転職による教育訓練費用の損失というリスクも負わなくて済むのに、なぜ日本企業は大量な教育訓練費用をかけてリスクを負うまで企業内の教育訓練を重視するであろうか。

日本企業はOJT教育訓練を重視するため、従業員にOJTを通じて修得した能力に、企業特殊熟練が形成される。ここで日本企業が重視するOJTに特に注意しておく必要があるのはその一つの方法としてのジョブ・ローテーションである。長期的に、従業員は相互に関連の深い一連の仕事を経験することになる。この一連の関連する仕事群が従業員のキャリアとなる。小池(1991)は、キャリアは主に企業内にひろがるという特徴を有するため、やや企業に特有な性格をおびやすく、企業にキャリアの組み方の自由度があり、キャリアこそ企業特殊熟練の真の内容と

考える(14~15頁参照)と指摘している。従業員の能力は企業特殊熟練のようなその企業でのみ使える企業特殊能力と他社でも広く使える一般能力から構成され、転職すると、転職先で使える一般能力に対してのみ給与が支払われることになるので、今の企業で働き続けることは従業員にとって有利な選択になる(今野・佐藤,2002,110頁参照)。日本企業の従業員が経験する職場の範囲が幅広く、したがってより幅広い熟練を身に付ける。「そのことが単に企業内労働力の流動性の確保と労働生産性の向上に資するだけでなく、労働者の労働意欲や定着性の増大に役立ってきたものと思われる」(白井,1992,134頁)。

企業が教育訓練にかけた費用が回収できるために、従業員が企業に定着することが必要である。現実には、企業内教育を受けた従業員は企業に定着しているので、企業は企業内教育に熱心である。

企業が仕事に直接関係ないコースに対しても費用援助をするのは、従業員が人間としての幅を広げてくれれば、それがどこかで仕事に役に立つのではないかと考えているからである」(佐藤・藤村・八代,1999,161ページ)。

(3) 昇進制度

昇進は、厳密に言えば、「従業員が経営組織のなかで下位の職級に属する職務を担当する職位から上級のそれへ移動することである」(白井,1992,215頁)。日本企業間の横断的な労働移動が少ない。このような労働市場の下で、従業員は企業の外に自分の地位の上昇を得る機会もほとんどない。したがって、従業員は企業内での昇進を期待し、企業内の昇進は日本企業の従業員に対し、強い誘因となる。

年功主義は日本企業の昇進制度の特徴といわれている。占部(1978)は年功を単に年齢と勤続年数と理解するのは間違いであり、「勤続年数とともにそれとともになう熟練、職務知識、人間関係能力、リーダーシップ能力、忠誠心や責任感などの成熟度を仮定しているのである。さらに、長い勤続年数の間には、なんらかの業績が示されたであろう。年功制には、過去の業績に報いるという意味も含まれている」(占部,1978,7

1頁)と指摘した。つまり、年功には年齢や勤続年数にともなう人の能力などの要素も含まれている。昇進をおこなう時、従業員の能力や業績や企業に対する忠誠心に対して評価する。日本企業は従業員との終身的雇用関係を前提とするので、従業員に対する評価も長期的な評価がおこなわれる。

今田・平田(1995)は同一企業に勤続年数を重ねることによって、上級の職位、特に管理・監督職に昇進するいわゆる内部昇進制を通じて行われる年功昇進は基本的にピラミッド構造をなして、上級の職級に行けば行くほどポストの数が少なくなるという企業組織との矛盾を説明するために、「一律年功型」「昇進スピード競争型」「トーナメント競争型」という三つのモデルを使って、日本企業ホワイトカラーにおける昇進の初・中・後期段階のルールを説明した。初期において、従業員はもう入社する時点で厳しい選抜を受けたから、この時期に定着させることが大事であり、基本的に「一律年功型」昇進が行われる。中期において、従業員の能力のいかんにもかかわらず一律に処遇するとモラルが低下する可能性があるのと終身雇用を原則とするため早い時期に従業員のやる気をなくさせるのもまずいという二つの考え方から、昇進はほぼできるが差をつくことになるという「昇進スピード競争型」昇進が行われる。後期において、ポストが希少のため、ほんとうの選抜が行われ、昇進できる人とできない人とはっきり分かれるという「トーナメント競争型」昇進が行われる。

小池(1999)は日本でもどの国の組織でも、上位の役職が少なく、一段上がるごとにさらに少なくなることに変わりはない。いくら年功制だと言われても、かならず選抜はある。選抜をおこなう時期が早い遅いによって、「早い選抜」と「遅い選抜」にわけることができるという考え方である。小池・猪木(2002)は統計的なデータに基づいて、「第一選抜期」と「よこばい群出現期」という二つの指標を使って、日英独企業の間を比較をおこなった。比較から得た結果として、第一選抜出現期は、日本企業で7、8年に対し、米独は3、4年、よこばい群出現期は他国が10年前後にたいし日本は20年ほどとなる。これをもって、小

池は日本企業のホワイトカラーの昇進は遅い選抜だと主張した。

日本企業の年功昇進は単に年齢や勤続年数にもとづいて機械的に昇進するのではなく、実に従業員の間競争が存在する。日本企業の昇進制度は終身的な雇用関係を前提とするので、従業員に対し長期的な評価が行われるため、短期的に従業員の間差が小さい。できるだけ従業員に長期的な昇進の見通しを持たせることによって、従業員のモラルの低下を防止し、定着させるといえよう。

多くの従業員は昇進に対して期待をもっているので、企業側はできるだけ多くの従業員に昇進の機会を与えることが望ましい。しかし、管理・監督職のポストの数が限られていて、全員が昇進できるというわけではない。多くの人に昇進させたいが、社会的や経済的な条件の制約があり、ポストが少ない。日本企業は常にこのような矛盾を直面している。この矛盾を緩和するために、ラインの管理・監督職制度とは別に資格制度を導入している。日本企業における職能資格制度は単に学歴や勤続年数だけではなく、従業員の職務遂行能力にももとづいて運用されている資格制度である。職能資格は労働者の能力をあらわすものであり、組織上供給制限がないため、従業員全員に適用されるという特徴がある。今野(1998)によると、職能資格制度の評価対象となる能力は「絶対能力」であり、絶対基準をもって、仕事内容のことなるすべての従業員を共通に評価し格づけることができる(75~76頁参照)。職能資格においても、序列があり、資格の上昇は昇格という。占部(1978)は日本企業の昇格の基準も昇進と同じように、年齢や勤続年数とともに、能力評価や試験制度などもある。つまり年齢や勤続年数にもとづいて機械的に昇格するのではなく、従業員の能力に対する評価も含まれている。資格とラインの職位とが大きく異なることは資格が職位にともなう権限をともなうものではない。しかし、従業員が昇格への期待を持っている理由は昇格も一定の社会的威信の上昇がともない、さらに本給は資格とリンクしているという経済的な誘因があるからである。役職への昇進期待の代わりに、従業員に大きなインセンティブを与えることが考えられる。

(4) 賃金制度

日本企業の正規従業員は「規定の初任給で出発し、あとは勤続を重ねるにしたがって定期昇給の適用を受け、年々の基本給の改訂によって賃金収入を増大させていく。したがって賃金額は年齢や勤続年数との相関度が高くなる」(白井, 1992, 178頁)。定期昇給制度があるからこそ、日本企業は年功賃金といわれる。「日本会社のばあい、学校の新卒者を採用し、その人が定年までその会社で雇用を続けるという前提の下に、その長時間にわたって従業員のモチベーションを絶え間なく維持するために、勤続年数とともに定期昇給によって、賃金が上昇するという特長をもつ年功賃金制をとるのである」(占部, 1978, 102頁)。

労働省の「賃金・労働時間制度総合調査」(平成9年度)によると、日本企業における賃金は基本給と諸手当からなっており、基本給の占める比重は圧倒的に高い。基本給はウェイトが高いばかりでなく、諸手当の多くの算定基準におかれるし、定期昇給の額や賞与や退職金、年金、社会保険給付なども基本給が算定の基礎となるので、基本給は労働者の短期的および長期的な賃金収入にとって決定的な重要性をもっている。

年功賃金制の下では、本人の学歴や年齢という属人的な基準が賃金決定要因となるが、決して職務遂行能力が無視されるわけではない。

今野(1998)によると、一般的に大企業では、基本給は生活給と職能給の二つの要素から構成されている(80頁)。生活給部分は従業員の生計費を重視する考え方であり、従業員のライフステージを表わす年齢に対応して決められる。職能給部分は職能資格とリンクし、職能資格に対応して決められる。さらに、同一職能資格でも給与に一定の幅を持たせる。従業員の初任給は年齢あるいは学歴によって差がつけられるが、初任給を決める時、能力要素が入れられていない。次の年から、定期昇給によって、基本給が決められる。基本給に生活給と職能給の二つの部分があるため、定期昇給も生活給の昇給と職能給の昇給という二つの部分からなる。生活給の昇給は年齢とともに自動的にかつ一律に上がる。しかし、職能給の昇給部分は査定がある。同一資格に属する人でも能力に差があるため、査定を通じて一定の昇給格差が設けられている。さらに、

従業員が同一資格に留まる限り昇給には限界があるように設定されているので、連続的な昇給を望むなら、上の資格へ昇格することが不可欠である。

賞与は個人の貢献に対する短期的な報酬という性格をもつから、従業員の短期の労働意欲を引き出す機能が期待されている。しかし、日経連の調査（1993）によると、日本企業に、短期の業績に連結させず、過去の支給実績を考慮しつつ安定的に決定している企業が主流を占めている。基本給や基準内賃金に対する倍率で決めるのが圧倒的に多い。したがって、従業員の間を生じる賞与の差は基本給の差によるものである。

日本企業の賃金は資格とリンクされている。資格が上昇しないかぎり、定期昇給制度があっても、大きな賃金上昇が期待できない。賃金制度は従業員に昇進意欲を持たせる役割を果たしている。また、年齢とともに上昇する生活給部分も基本給の中にしめる部分が多い。その理由として、日本企業側は従業員との長期的な雇用関係を前提としているからである。従業員は低い単身者賃金で出発し、年齢上昇と労働者世帯構成の変化や家計費の変化に合わせて、賃金が増えるのは労働者のライフ・サイクルに見合ったニーズを充足するものであり、労働者の特定企業に対する長期定着を奨励するものであり、労働者が長期勤続を続けることによって雇用の安定と着実な賃金所得上昇の展望をもてることから満足感を得られる。

（５）福利厚生制度

現金給与以外の付加給付制度である。日本企業で普及率の高い付加給付制度の一つは退職金制度である。退職金制度を企業側から見れば、それは永年勤続を奨励するための功労報奨金であり、従業員に対する勤続奨励策としての機能を期待している。したがって、退職金の算定方式は勤続年数が長い人ほど有利なように設計されている。

退職金支給額の一般的な決め方は、「 $[\text{退職金} = \text{算定基礎給} \times \text{支給率} \times \text{退職事由による係数}]$ 」という方式で算定される。「算定基礎給」は勤続年数が長いほど高くなる退職時の基本給が使われ算定される。「支給率」

も長期勤続者が有利になるように勤続年数にリンクして設定されている。最後の「退職事由による係数」は自己の都合での退職者より定年退職者や企業側の都合での退職者のほうが有利に設定されている。したがって、企業での勤続年数が長くなる（特に定年退職までの勤続）ほど有利になり、短期勤続や自己都合での退職者には不利になる」（今野・佐野，2002，194頁）。以上から、退職金制度は従業員の永年勤続を奨励する制度であり、従業員の企業定着促進をねらった福利厚生制度といえよう。

第三節 終身雇用制の組織統合機能

日本企業の終身雇用制が成立するきっかけは、当時の三つの労働問題を解決することである。三つの労働問題の一つは熟練労働者の流出問題である。当時、労働市場に熟練労働者が不足しているため、企業側は学校の新卒者を採用し、企業内で熟練労働者を育てるという考え方が生じた。

終身雇用制の下では、学校新卒者を正規従業員として採用する定期採用が一般的である。定期採用は企業の現時点の欠員を補充することと将来の企業の需要に備えること両方を考えたうえで、採用の人数が決められる。採用された学校新卒者の正規従業員は企業内教育訓練を通じて熟練労働者になっていく。企業側は熟練労働者を育成、確保するために、従業員を定着させなくてはならない。定期採用で採用された従業員は定年までの雇用が保証される。明文化されてはいないが、企業と従業員の間で暗黙的な了解の上に存在する社会的規範意識である。中途採用は補助的な募集手段ではあるが、採用された中途採用者の大部分が「期間の定めのある」雇用者となり、不安定な就業形態の臨時工となる場合が多い。会社を変わることによって、より低い社会的地位に落ちる恐れがある。

企業は従業員を採用後、職務が遂行できるように従業員に教育訓練を行う。日本企業は企業内教育訓練を特に重視する。というのは、OJTを

主とする企業内教育訓練は最も有効な方法であり、終身雇用制の下で、企業は従業員との終身的な雇用関係を前提とするので、十分に教育訓練費用が回収できると考えるからである。ジョブ・ローテーションを通じて、一連の関連する職務を経験し、従業員は企業内でキャリアが広がる。企業それぞれ一連職務の設定やキャリアの組み方などに違いがあり、したがって、企業内教育訓練による従業員の熟練は企業特殊熟練が含まれる。企業特殊熟練は企業を変わったら、評価されなくなる。企業特殊熟練は企業にとって特に重要であり、企業内でしか形成できないので、日本企業はさらに従業員の定着をはかる。

能力が高まった従業員は企業に適切に評価し、処遇してもらうことを望んでいる。日本企業に従業員の能力に基づいて従業員を格づける職能資格制度がある。職能資格は従業員の絶対能力を現すので、組織上提供の制限がない特徴があり、従業員全員に適用される。能力が高まったら、職能資格が上昇する。職能資格が上昇すると、組織における地位も上昇するし、さらに賃金制度の基本給は職能資格とリンクするので、報酬も上昇する。職能資格制度は従業員能力向上の促進策となっている。それだけではなく、職能資格制度は従業員の昇進への期待に応えている。昇進は権限や社会的威信やさらに昇給もともなうので、従業員は昇進へ期待をもっている。しかし、企業に昇進できる役職ポストが限られているので、極一部の人のみ昇進ができる。そうになると、大部分の従業員は昇進への展望がもてなくなる。職能資格は組織上提供の制限がなく、従業員全員を対象とするという特徴を有するため、さらに、昇格にも社会的経済的な地位の上昇をともなうので、昇格は役職への昇進の代わりに、従業員の昇進への期待に応えている。

日本企業の昇格・昇進制度は従業員に対する長期的な評価を重視する。最初の段階では主に従業員の勤続年数を重視し、勤続年数の上昇にともない昇進が行われる。従業員に将来の昇進への展望をもたせるためである。しかし、従業員の能力を完全に無視するわけでもない。差は小さいが、人の能力の違いによって、昇進に時間の遅れなどの差はやはり存在する。したがって、従業員の間には一定の競争も存在する。その小さい差

が長期間の累積によって、大きくなり、長期間をかけて人を評価するという考え方である。

賃金においても、基本給は毎年の定期昇給により、勤続年数とともに上昇する特徴がある。それは、従業員の長期定着を図るために、従業員の生活を保障しなくてはならないからである。しかし、勤続年数とともに、従業員の職能資格とも関連する。職能資格の上昇により、より大きな昇給が行われるので、従業員の昇格への期待を強めた。

福利厚生制度は主に従業員の生活安定を保障する制度であるが、日本企業に勤続年数とは大きく関係する退職金制度があり、定年退職までの勤続年数が長ければ長いほど退職金が大きいうという仕組みとなっている。もし、途中従業員が自己の都合での退職の場合と定年退職の場合、退職金に大きな差がある。勤続年数とは大きく関係するから、会社を変わったら、勤続年数また一から始まるので、そうすると、定年退職金において、会社を変わることを選択することは従業員にとって不利になる。

終身雇用制の下で、学校新卒者を正規従業員として採用し、企業内教育訓練を通じて、彼らの能力を高め、昇進や昇給させていくのが一般的なパターンである。従業員は長期的に見て、組織にとどまる限り、社会的・経済的な上昇が保障されている。従業員が組織のなかで自己の社会的・経済的地位の向上をはかることは、個人の生活にとって決定的に重要なことであり、終身雇用制の構造は従業員の社会的・経済的地位の向上の欲求を充足させる。従業員の欲求が企業に充足されたから企業にとどまる。

終身雇用制の諸制度は終身雇用を前提とし作られ、お互いに関連し支えながら、従業員を定着させ、さらに終身雇用を強める。諸制度は一つのシステムとして組織統合機能を果たしている。

第三章 中国における日系企業に関する先行調査

第一節 中国日系企業の人事労務管理問題

目覚ましい経済の発展を遂げている中国が注目される中、中国へ進出している日系企業の日本的経営についての研究・調査は数多く行われてきた（日本貿易振興会，1988；市村，1998；鈴木，2000；など）。日本的経営の中に、終身雇用制といわれている日本企業の人事労務管理制度も勿論含まれている。日系企業経営上特に問題となっているのはまさにこの人事労務管理問題であると指摘された。

日本貿易振興会（1988）の中国における日系企業の実態調査の中に、労務管理は日系企業経営上のトラブルの2位としてあげられた。

鈴木（2000）が中国日系企業57社に実施したアンケート調査の中に、「経営上の障害」という項目に対し、「労務管理の困難」を経営上の障害として指摘する日系企業が最も多い。

リクルートリサーチ（1994）や総合研究開発機構（1997）の調査中にも、人事労務管理問題は経営上の大きな問題だと指摘し、さらに、人事労務管理上の問題点として、雇用、定着問題が特に指摘された。

現地スタッフの定着が問題となっている人事労務管理問題は依然として多くの日系企業が直面している経営上の問題である。

第二節 中国日系企業の人事労務管理特徴

鈴木（2000）は日本的経営の特徴を28項目にまとめ、この28項目はアジアの9ヵ国日系企業でどれくらい実施されているかについて、アンケート調査を行った。その中に、中国の日系企業は55社であり、1社平均採用項目数はアジア9ヶ国中最も低い。28項目の中に、定着維持管理に関して、雇用安定、新規学卒採用、企業内教育、配置転換、年功賃金、通勤・住宅・家族など様々な手当の支給、退職一時金、賞与、年功昇進などの9項目がある。特に実施率が高いのは、賞与（78%）と企業内教育（69%）、その次は内部昇進（56%）、様々な手当の支給（53%）、雇用安定（47%）新規学卒採用（42%）、特に低い項目は年功昇進（16%）、配置転換（26%）、年功賃金（31%）である。

市村（1998）が中国の上海、北京、大連日系企業トップに対して、行

った調査によると、中国に進出している日系企業のトップに、日本型の経営の導入に対し、「現地順応の方向」と「日本本社の経営スタイルの踏襲」を重視する人がほぼ対応していることから、日本人トップは日本企業の経営のもつ優位な側面を移転しようとする一方、中国では優位には機能しないと判断される経営諸慣行は持ち込まず、現地の慣行や風土・習慣に適合的な混合型経営を基本姿勢としていることを示している。「場の共有意識促進型慣行」「個の能力統合促進型慣行」「個の組織埋没促進型慣行」という三種類に分類した日本企業の経営諸慣行に、「雇用の安定」「継続的な社内訓練」「社内昇進」などが含む「場の共有意識促進型慣行」は受容性が最も高い。したがって、日系企業も特に重視している。「年功昇進・昇給」「ジョブ・ローテーション」などが含まれる「個の組織埋没促進型慣行」が最も重視・実施されていない。

以上の調査から中国日系企業の人事労務管理は特に従業員の生活の安定をはかる制度を重視している。雇用において、雇用の安定、報酬において、賞与や様々な手当を従業員に提供することが重視される。

教育訓練において、中国日系企業も企業内教育訓練を重視するが、ジョブ・ローテーションが実施されている日系企業は少ない。

昇進・昇給制度において、年功的な運用を実施している会社が少ない。岡本（1998）が中国を含まれる東アジア7カ国の日系企業58社に対する調査の中に、昇進・昇格の考課において、ホワイトカラーとブルカラーを比較した結果として、ホワイトカラーのほうがブルカラーより業績主義を重視し、昇進において、ホワイトカラーは外部採用を重視するに対し、ブルカラーは内部昇進を重視すると指摘した。

第四章 上海日系企業3社事例調査

第一節 調査の概要

調査対象：

企業名略称	R 社	X 社	J 社
創業時期	1995 年	1995 年	2000 年
製品項目	半導体封止材料 ウエハー保護・固定テープ 偏光フィルム	家庭用電子機器 カーオーディオ	電気接続部品
従業員数(約)	590 人	500 人	230 人

本章は、上海にある日系企業 3 社に対して、探索的なインタビュー調査を行い、本論文の研究課題の解明を期するものである。上海の日系企業の人事労務管理制度と日本の企業の終身雇用制とを比較することは本論文の研究課題の一つであり、比較する前に、このインタビュー調査を通じて上海の日系企業 3 社はどのような人事労務管理制度を取っているかということをは明らかにすることは欠かせないことである。

今回のインタビュー調査の対象 3 社はいずれも日本独資の企業であり、製造業企業である。調査を通じて明らかにしようとするのは人事労務管理制度だから、上海の日系企業 3 社の人事担当者に対し、インタビューを行った。3 社の人事担当者に尋ねたところ、いずれの企業も工場のブルカラーよりホワイトカラーのほうが、定着が悪いという。質問の項目は事前にガイドラインを用意しているが、実際にインタビューする時、一つ一つの質問をして答えてもらうという形ではなく、まず会社の人事担当者に会社の採用や賃金や昇進、教育訓練、福利制度などについて説明してもらって、触れてないところに対し筆者のほうから追加的に質問するという形を取った。次節からの事例は 3 社の人事担当者らの話に基づいて、筆者がまとめたものである。

第二節 人事労務管理制度の実態

(1) 雇用、採用管理

上海日系企業 3 社とも毎年学校新卒者を対象とする定期的な従業員の採用は行っていない。R 社、X 社の人事担当者に行ったところ、「企

業はもう設立してから 5 年目になり、生産量や企業規模も安定してきたので、定期採用を行わない」という。会社に欠員が生じた場合だけ従業員を募集するという不定期採用が一般的である。J社はまだ設立してから 2 年目で、生産量が増大しているが、増大する度に従業員を募集する。定期的な採用をおこなっていない。3社とも新聞や公的労務紹介所や人材派遣会社を通じて、求人広告を掲載し、自由応募という形となっている。「多くの媒介を利用し、広範囲で求人広告を出し、より各職務に相応しい人材を選ぶことができる」という。

生産現場の従業員と管理部門の職員に対する学歴の要求が違い、生産現場の従業員は中卒・高卒・職業高校卒であり、管理部門の職員は短大卒以上である。中卒・高卒・職業高校卒の人が仕事をさがす時公的労務紹介所で登録し、短大卒以上の人は人材派遣会社で登録するのが一般的であるので、企業側も公的労務紹介所を通じて現場の従業員を募集し、人材派遣会社を通じて管理部門の職員を募集するというように使いわけている。年齢において、3社とも若い人を採用する傾向がある。R社は現場の一般従業員の年齢制限は 25 歳以下、管理部門の一般従業員は 30 歳以下となっている。X社とJ社は年齢についてはっきり決めてないが、採用する時だいたい 30 歳以下の人を採用する。年齢や学歴以外、今までの経験も選考する際の一つの基準であり、管理部門の職員を採用する際、特に重視されている。

R社は生産現場の一般作業員に対して特に同じ機械操作の経験を要求しないが、設備の修理やメンテナンスを担当する「维修工」に対して設備関係の仕事の経験を要求する。事務所の一般従業員に対して応募する仕事に関して 2 年ぐらいの経験が要求される。X社は現場従業員として熟練工を希望するが、熟練工不足のため、大量に調達することが困難であり、結果として採用された従業員に経験ない学卒者が多い。X社の人事担当者によると、「熟練工はすぐ仕事に入ることができるからいいが、需要の多い時、調達するのが難しいし、学校卒業者のほうが企業の経営理念などを植付けやすい」という。技術者に対する採用は当初主に中途採用を行われてきたが、「技術のわかる経験者が不足している

し、技術に一定の特殊性があるため、調達するのがなかなか難しい。したがって、会社は自分で育成しようと思っている」という。管理部門の職員に対して経験が要求される場合が多い、特に同じ日系企業での経験や日本語ができることが重視される。J社は工場の一般従業員の採用は経験のない学校卒業者を採用し、技術者は経験者採用ととなっている。人事担当者の話によると、「管理部門の職員はできるだけ日本語ができ、さらに日系企業での経験のある人を採用している。」という。X社とJ社が管理部門の職員に対し、日本語と日系企業での経験を重視するのは、管理部門に日本人駐在員が多いため、「日本人とのコミュニケーションが上手く取れるように」という。

採用基準において、工場の一般従業員は学卒者が多いため、学校での成績と先生の評価と面接で決める。技術者は特に技術に関する専門知識が問われる。管理部門の職員は日本語の流暢度や過去の職務内容が重視される。上海日系企業は募集広告に募集職務の内容についてはっきり書いてあるので、応募者は選考の段階ですでに入社後の配置先がわかる。

中国の「労働法」にしたがい、上海日系企業3社は従業員全員が契約制であり、契約に雇用期間が定めてある。雇用期間において、R社は工場の従業員1年間、管理部門職員2年間、X社とJ社は従業員全員2年間である。これらの正規従業員は更新付きの契約であり、期間満了後基本的に自動的に更新する。正規従業員以外、R社とJ社は一時的な生産量の増大に対応するため、契約更新のない短期の臨時工を雇うこともある。「労働法」に労働に適する年齢がはっきり記載されているため、上海日系企業3社いずれの会社も定年制が導入されている。

	R社	X社	J社
定期採用	無	無	無
中途採用	有	有	有
契約期間有 無	有1、2年間	有2年間	有2年間

採用基準	一般作業員：成績、人柄；技術者：専門知識；職員：過去職務内容	一般作業員：成績、人柄；技術者：専門知識；職員：日本語、日系企業経験	一般作業員：成績、人柄；技術者：専門知識；職員：日本語、日系企業経験
定年制の有無	有	有	有

インタビュー内容より作成

(2) 教育訓練制度

上海日系企業3社は従業員に対する教育訓練において、主にOJTが行われている。特に工場のほうの一般従業員に対しての教育訓練は見習いというのが一般的である。3社の人事担当に聞いたところ、いずれの会社も「実際に機械を触りながら体で覚えるのが工場の従業員にとって一番効果的、実際に操作してからやっと覚えられるから、現場を重視する」という。

上海日系企業3社は工場全体の職務を細かく分類し、一人ひとりの従業員に割り当てる。作業の標準化を推し進め、各職務に早期に習熟させることをめざしている。ジョブ・ローテーションを通じて、従業員を多能工化することはほとんどおこなっていない。X社の場合、一つの生産ラインに20ぐらいの作業があり、一人の従業員が担当するのはその中の一つである。しかし、OJTをおこなう時、前後関連の3作業まで習熟させる。さらに、一つの生産ラインにかならず一人すべての作業ができる人を育成する。もともと個々の職務が細かく分けられているので、従業員がその2個ぐらいまでマスターするとしても、日本企業のような多能工化するとは言いにくい。人事担当の話によると、「このようなやり方は主に誰か従業員が欠勤する場合を対応するためである」という。このような生産ラインの作業員が隣の人の作業まで習熟することは他のR社、J社にもある。

Off-JTとしては、主に中国側の管理職や技術職を対象に専門的な知識を含む教育訓練をおこなう。その内容は、生産管理や財務管理やマネジ

メント能力の養成や技術に関する専門知識などである。技術職の場合、企業内で行うことが多いが、管理職の場合、企業外の教育機関を利用し、通わせることが多い。

唯一 3 社とも従業員全員を対象とする Off-JT は新入社員教育である。工場の一般従業員は主に学校卒者であり、学歴も比較的到低いし、年齢も若くて企業で働いた経験がないため、新入社員教育では特に従業員に対する就業規則教育や行動基準教育や教養・礼儀・道徳教育などを重視する。それ以外、5 S 教育や I S O 教育も現場の従業員にとって必要である。技術者や事務職員に中途採用者が多いため、新入社員教育ではほかの会社とは違う自社の歴史や経営目的・方針や経営理念などについて伝えることを重視する。新入社員教育は最後に従業員にレポートというかたちで受けた教育に対する個人の感想を報告してもらうことで終わることが多い。新入社員教育期間は企業それぞれ違うが、長くても 1 週間程度である。

X 社も J 社も製造や技術部門の技術者に対して、日本への派遣研修がおこなわれている。2 社の人事担当に聞いたところ、「技術者を日本本社の工場に派遣し、現場に入ったり、教育を受けたりして、とても勉強になると同時に、日本へ行けるということは技術者達にとってインセンティブを与えることにもなる。ただし、日本への派遣研修は研修費用が高いため、研修を受けた技術者がもし会社を辞めたら大きな損になるので、日本へ派遣する前に技術者と研修を終えてもし会社をやめる場合は研修費用が個人負担になるようにきちんと契約を結ぶ」という。

管理部門の職員に対して、3 社とも主に中途採用がおこなわれているため、中途採用者は一定の専門知識や資格や同じ仕事経験をすでに有している。入社後、新入社員教育以外、特に教育訓練などがあまりない。3 社の人事担当者に聞いたところ、「専門知識の要る職位だと、だいたいそういう経歴や資格を持っている人を採用するから、特に教育を行う必要がない。企業によって仕事のながれなどそれぞれ多少違うが、技術職と比べたら、事務職のほうは通用性が高い。入社後すぐに仕事に入ってもらえることが多い」という。事務職員を採用する時、経験のない学卒

者は少ないが、ないというわけでもない。新入社員教育が終わった後、国際貿易や製品知識や通関などに関する簡単な知識や仕事のながれなどを教える Off-J T もおこなわれる。ほとんど簡単な紹介のような授業なので、1日か2日間で終わることが多い。

R社は従業員を採用する時、ほとんど日本語ができるかどうかを重視しないが、もし従業員が企業外教育機関を利用し日本語の授業を受ける場合、会社は20%の費用を負担する。それ以外の勉強について、会社は費用を負担しない。X社もJ社も管理部門の職員を採用する場合日本語ができることを重視するが、従業員が企業外教育機関を利用し勉強する場合、基本的に会社側はサポートしたりはしない。

	R社	X社	J社
入社教育	3日間	1週間	2,3日間
OJTの実施			
Off-JTの実施			
昇格研修	×	×	×
外国語の勉強		×	×
日本への派遣	×		

○ : 実施している △ : あまり実施していない × : 実施していない

インタビューより作成

(3) 昇進制度

上海日系企業の管理職において、日本企業のように「部長」や「課長」などの名称が使われている。管理部門において、R社は総経理 副総経理 部門主管 一般職員と、X社は総経理 副総経理 部長 課長 一般職員、J社は総経理 課長 係長 一般職員となっており、いずれの会社も副総経理以下のレベルだと「副」や「代理」などの役職が設置されてなく、簡素な管理階層といえよう。それは、上海日系企業の1つの工場の規模が比較的小さいということもあるし、主に大量生産を中心とした比較的単純な製造中心の組織構造をとっているからでもある。

管理部門では、3社とも日本100%出資の企業なので、総経理は全員日本人である。もし、副総経理という管理職がある場合、副総経理は現地の人に担当させるのが一般的である。R社の場合、総経理以外の管理職は全部現地従業員が占めており、X社は「部長」、「課長」に中国人と日本人半分半分となっており、J社はまだ進出2年目ということで「課長」、「係長」などの管理職に就いているのはすべて日本人駐在員である。簡素な管理階層ということは、管理職のポストが少ないということでもある。昇進できる管理職ポストが少ないことは従業員の間の競争意識を引き起こす場合もあるし、従業員の昇進への展望を無くす場合もある。上海日系企業の場合、日本人の駐在員が管理職を占める場合が多いから、現地の従業員にとって昇進できるポストがさらに少なくなる。少ない昇進ポストに対し、日系企業は内部昇進の形を取っているかそれとも外部採用を取っているかは従業員に大きな影響を与える。

管理部門の管理職において、R社は主に外部昇進を取っており、ヘッド・ハンティングするケースが多い。R社の人事担当の話によると、「管理職は企業の中でいちばん重要なポストなので、やはり管理職の経験があるかどうかを重視する」という。X社は主に企業内部の従業員に昇進させるというやり方である。昇進の際の基準は何かを聞いたところ、「人の能力を重視し、上司の推薦で決める」という。人事担当者は「内部の従業員に昇進させることは優秀な従業員に対する奨励になる」という。J社はまだ管理部門の管理監督職は全部日本人が占めているが、人事担当に聞いたところ、「これから、日本人駐在員の任期が満了後、現地の人を管理監督職にする場合、主にヘッド・ハンティングするだろう。今競争の激しい時代、従業員を育てる時間がない」という。

工場の現場では、職長 班長（組長） 現場作業者となっているのが一般的である。3社とも作業現場の監督職は全部現地の従業員が担当している。

生産現場の監督職において、主に企業内部の従業員に担当させることが一般的である。組長や班長は従業員の中の成績の優秀な人に担当させ、職長は工場が設立した時、ほかの日系企業から中途採用で採用すること

が多いが、その後監督職に空席がある場合は内部昇進によって内部従業員を監督職にする場合が多い。X社の人事担当の話によると、「作業現場の監督職において主に企業内部の人に担当させる一番の理由は、内部の従業員のほうが一番作業現場に詳しいから」という。

上海日系企業3社に日本企業のような職能資格制度がない。昇格がおこなわれていないため、上海日系企業における昇進は役職への昇進だけである。

(4) 賃金制度

R社の賃金は基本給 + 経験給 + 手当というかたちである。

基本給の決め方は工場の従業員と管理部門の職員それぞれ一律である。管理部門の職員の学歴が工場の従業員より高いので、基本給の設定も高い。

経験給は主に管理部門の中途採用者に適用している。管理部門の職員において、主に経験のある中途採用者を採用しているからである。

手当は特殊手当と一般手当2種類ある。特殊手当は従業員全員にではなく一部分の従業員に限定し支給する手当である。R社の場合は、役職手当や技能手当などがある。役職手当は管理部門の副総経理と部門主管に、工場の職長に支給する。工場の職長と管理部門の主管の手当に大きな格差が存在する。技能手当は工場の設備人員や品質保証人員などの技術員に支給する。金額は一律である。一般手当は従業員全員に支給し、食事手当や残業手当や皆勤手当などがある。年に1回昇給と賞与がある。平均昇給率、賞与の係数は業績によって決められる。一人ひとりの従業員に対し、査定が行われ、査定の結果によって昇給率や賞与の係数が決まる。昇給や賞与のベースは従業員の一般手当を除いた部分である。管理職は役職手当で一般従業員と大きな差がつけられた。したがって、昇給とを昇進の際も大きな差が存在する。管理部門の職員は当然この管理職への昇進を期待している。しかし、管理職は企業外から採用するので、昇進への期待がもてなくなる。

X社とJ社の賃金は、生活給 + 職務給 + 手当の形である。

X社は技能職において、職務内容を難しさにより、作業員、技術員、職長というランクに分類する。職員職において、一般事務員、業務担当補助、業務担当、課長、部長というランクとなっている。

J社は技能職において、一般作業員と技術員と技術員と職長という4つのランクとなっている。事務職において、一般職、主担、係長、課長となっている。係長以上は全部日本人駐在員なので、現地の職員に適用しているのは一般職、主担という2つのランクである。

X社とJ社の従業員の職務給は以上のようなランクごとに決められている。これらのランクは職務内容の難しさによって作られた。採用された従業員は学歴や経験によって、違うランクの職務に配置される。したがって、配置が違えば、基本給も違ってくる。X社やJ社の人事担当者の話しによると、「中途採用者の基本給において、今までの経験を考慮し、決められた金額より上へ調整する場合も多い」という。X社とJ社は人を一旦配置した後ジョブ・ローテーションが行われないため、このような職務等級ができたのであろう。

2社とも年に1回の昇給が行われ、年に1回賞与が従業員に支給される。X社とJ社の場合、昇給は二つの部分からなる。一つは年齢給部分、年齢の上昇にともない、自動的に上昇する。もう一つの部分は職務ランクごとに平均額が決められ、査定により一人ひとりの金額が決まる。X社の場合、この査定の結果は賞与の係数を決める時にも用いられる。賞与のベースは基本給である。J社の賞与額は固定で1ヶ月分の基本給である。

諸手当において、通勤手当や食事手当や残業手当などがある。J社は地方出身の従業員も採用するので、地方出身の従業員に住宅手当を支給する。

上海日系企業3社いずれの会社も昇給や賞与の場合、人事考課をおこなう。R社の人事考課の基準は一般職基準と管理職基準という二つの基準に分けられている（付録1参照）。両方の基準とも態度や能力や成績など三つの部分から構成されている。一般職の場合、態度とは会社の規則を守っているかどうか、仕事に対して積極的かどうか、責任感あるか

どうか、同僚との協調性があるかどうかのことを指し、能力とは現在担当する仕事に関する知識や技能や判断力をもっているかどうかや言葉の表現力や上司の指示に対する理解力などを指し、成績とは担当する仕事の量的質的な完成度のことを指す。一般職従業員の昇給の場合、態度、能力、成績がそれぞれ評価の40%、30%、30%をしめる。三つの部分から総合的に評価することとなっている。昇給の場合評価の点数はS、A、B、C、D、五つ段階となっている。毎年昇給のパーセンテージはだいたい10%以内となっているので、五つの段階にわけたら、最高と最低の段階の差は比較的大きいが、大部分の従業員は中間段階に評価されるので、さほど大きなパーセンテージの差はない。管理職の評価基準も同じように態度、能力、成績という三つの部分からなっているが、管理職なので、能力の部分に部下の管理や指導・育成能力も判断の基準に入っている。三つの部分それぞれ占めるパーセンテージは20%、40%、40%となっている。一般職の評価基準と比べたら、特に能力と成績を重視することがわかる。評価の点数も一般職と同じように、S、A、B、C、D五つの段階に分けられている。賞与の場合もこの同じ人事考課が使われる。賞与の場合はB+とB-という2つの段階を増やし、全部でS、A、B+、B、B-、C、D、七つ段階となっている。段階を増やすことによって、従業員に対して適切に評価することができると同時に、各ランクの間の差額が小さくなる。管理職は昇給の評価と同じように五つのランクである。

X社もR社と同じように、人事考課の基準は管理職と一般職という二つの基準となっている。「管理職は一般職より評価の基準を高くしなければならないので、一般職とは別の評価基準を作った」という。管理職基準が適用するのは部長と課長である。基準の細かいところはR社とは違うが、管理職の評価基準は一般職より特に管理指導能力が問われる。最後の評価は優、良、中、可という4つのランクとなっている。それぞれ、昇給額や賞与の係数が違う。

J社の現地従業員に管理職に就いている人まだいないので、人事評価基準は管理職と一般職にわけられていない。1つの基準で全従業員に適

用する。

昇給や昇進のベースは基本給であり、基本給はもともと従業員のランクによって差があり、違うランクに属する従業員の間には差が存在するのはもちろん、さらに、昇給率や賞与の係数も人事考課により差が付けられるので、同じランクに属する従業員の間でも差が存在する。ただし、従業員の間には差が普遍的に小さい。人事担当者の話によると、「従業員それぞれ能力が違うので、人事考課を通じて差をつくるのが必要だが、従業員全体の和を保つために、差をできるだけ小さくしてある」という。

(5) 福利制度

R社は国の法定の福利すなわち年金や医療保険や失業保険、住宅積立金などの四つの項目以外、女性の従業員に対し育児補助金や、工場の従業員に対する公傷保険などの福利を提供している。

X社は国の法定の福利年金保険や医療保険や失業保険、住宅積立金など以外、会社補充年金という福利もある。また、極一部の優秀な人に対して、家を購入する場合、住宅購入補助金を支払う。年に1回の社員旅行もある。

J社は国の法定の福利年金保険や医療保険や失業保険、住宅積立金など以外、企業が従業員の医療費を全額負担という福利もある。

いずれの会社もまだ退職金制度を導入していない。

	R社	X社	J社
法定福利			
育児補助金		×	×
公傷保険		×	×
補充年金	×		×
住宅購入補助金	×	(極一部の人)	×
医療費の全額負担	×	×	
退職金制度	×	×	×

○ : 実施している △ : あまり実施していない × : 実施していない

インタビューより作成

第五章 上海日系企業人事労務管理制度と終身雇用制の比較

第一節 人事労務管理制度における相違点（表1）

以上上海日系企業3社の人事労務管理制度と日本企業の終身雇用制との相違点を次のようにまとめることができる。

雇用管理において、終身雇用制は雇用期間が定めておらず、従業員の採用が主に学校新卒者を対象とする定期採用が行われる。上海日系企業3社は従業員全員が契約制であり、契約期間もいずれの会社もはっきり定めてある。ただし、契約更新は簡単にできる。採用方式は不定期採用であり、管理部門の職員の採用は中途採用が主に使われていることである。中途採用という特徴から、採用する際、一般知識や人柄などよりも特に特定の職務に対する能力が重視されることや特定の職務に対する募集なので、入社後の配置も選考の段階ですでにわかることなどの特徴がある。これらの特徴も終身雇用制の選考が潜在能力を重視し、入社後の配置は選考や内定の段階ではわからないという特徴とは大きく違う。中国の労働法に適年齢がはっきり決めてあるので、上海日系企業も定年制があり、日本企業とは同じである。

教育訓練制度において、終身雇用制は企業内教育訓練を重視し、ジョブ・ローテーションを通じて従業員を多能化し、企業内で従業員を熟練労働者に育成するのが一般的なやり方である。上海日系企業は企業内教育訓練を重視するのは終身雇用制とは同じではあるが、主にすぐに仕事に対応できるよう短期的な養成をおこなっているだけである。管理部門の職員の場合、上海日系企業は中途採用が主に行われているため、中途採用者は特定の職務に対してすでに一定の経験や資格を持っているので、企業側は彼らを即戦力としてすぐに仕事に投入し、教育訓練に力を入れてない。Off-JTも一部の従業員だけを対象に行うが、日本企業のような社員を昇格させるための登用研修や各職務群のなかでの各レベルの研修など従業員全員を対象とする企業内 Off-JT 教育はほとんど行っ

ていない。また、従業員が自ら企業外教育機関を利用して、何かを勉強する場合、企業側は基本的にサポートしない。

昇進制度において、数の少ない管理監督職を日本人駐在員がしめることが多いのと管理職に空席が生じた場合、外部採用を通じて補充するが多いのが違うところである。上海日系企業生産現場の監督職は内部昇進で補充するのが一般である。また、日本企業のような職務能力にもとづいて形成される職能資格制度も企業にない。したがって、終身雇用制のような役職への昇進のかわりに職能資格の昇格という昇進が企業にない。

賃金制度において、上海日系企業にも定期昇給により、従業員は勤続年数の上昇にともない、賃金も上昇する特徴がある。しかし、日本企業との大きな違いは、上海日系企業に職能資格制度がないため、基本給は職能資格とリンクするのとは違い、従業員が担当する職務内容によって基本給が決められる。また、管理部門の中途採用者に対して、今までの経験や資格を高く評価し、それを経歴給として基本給に反映させるのも上海日系企業の特徴である。

福利厚生制度において、大きな違いは勤続年数とは大きく関係する退職金制度は上海日系企業にない。でも、法定福利以外も従業員に一定の福利を提供し、従業員の生活の安定を保障する。

人事労務管理制度における相違点

	日本企業終身雇用制	日系企業人事労務管理制度
雇用管理		
採用方式	定期採用が主	不定期採用、管理部門の職員に対し中途採用が主
採用対象	学校新卒者	学卒者、中途採用の場合経験者
採用基準	一般知識、人柄、潜在	学卒者：成績、人柄、潜在

	能力	能力中途採用：特定の職務に対する経験や資格
雇用期間	定めがない	定めがある
配置	新人教育後配置先を決める、変動が多い	選考の段階ですでに入社後の配置先がわかる、基本的固定
定年制	有	有
教育訓練制度		
新入社員教育	有	有
OJT	有、重視	有、重視
ジョブ・ローテーション	有	無
OJT 以外の企業内教育	資格別研修、職務研修コースなど	管理職や技術者を対象とする Off-JT
企業外教育機関の利用	少ない	非常に少ない
昇進・賃金制度		
昇進できる役職ポスト	上の役職になるほど人数が少なくなる	役職ポストが少ない、さらに日本人駐在員が占めることが多い
昇進方式	内部昇進が一般的	生産現場監督職：内部昇進が一般的 管理職：外部採用が一般的
格付け制度	職能資格制度	職務分類制度
評価の基準	勤続年数に能力を加味する	職務内容
昇進への期待	大部分の人は一定のレベルまで期待できる	あまり期待できない
基本給を決める要因	職能資格	職務分類
定期昇給	有	有
勤続とともに上昇	上昇	上昇

転職経験者の賃金	絶対水準においても給与の上昇する年齢の上限が低い	入社時点の基本給は経験が考慮され優遇される
福利厚生制度		
退職金制度	勤続年数と大きく関係する	退職金制度ない

表 1、インタビューより作成

第二節 終身雇用制と同じように機能できない原因

まず、上海日系企業 3 社の企業側と従業員側の契約から見れば、契約期間が定められており、いずれの企業も従業員との契約期間は 2 年以下であり、企業側の人事担当者話によると、「企業は基本的に従業員を解雇したりはしないので、契約期間の更新は従業員全員簡単に更新できる。」というが、従業員が定年に至る雇用継続を確実にする制度的な保障はない。従業員側も企業との契約に雇用期間が定められているので、自分と企業との関係は日本企業の終身雇用制の下での従業員のような企業とは一時的な関係という考え方が生じにくいと考えられ、企業への帰属感が低いとも考えられるであろう。したがって、上海日系企業 3 社の企業側と従業員側の雇用関係は日本終身雇用制のように、終身雇用が企業側の責任感と従業員側の期待感にとどまるのではなく、社会的な規範レベルまで達しているのとは違い、終身的ではないというほうが正しいであろう。

企業と従業員の雇用関係は企業の人事労務管理制度の基本であり、諸人事労務管理制度に影響を与える。日本企業の終身雇用制は企業と従業員の終身的な雇用関係を前提とし、教育訓練制度や昇進制度や賃金制度などにも終身的な雇用関係と結び付いた特徴が表れる。上海日系企業 3 社は企業と従業員の雇用関係が終身的ではないため、人事労務管理諸制度上も日本企業の終身雇用制とは違う特徴が表れると考えられる。

まず、企業側は人材の育成に長期的な視点が欠けている。終身雇用制

の場合、企業は従業員を人的資源と見なし企業内のさまざまな教育訓練を通じて、企業にとって必要な人材に育てていくという考え方であり、学校新卒者を対象とする定期採用を行う。上海日系企業は工場の一般従業員に対し、経験のない学卒者を採用し、企業内 OJT を通じて職務が遂行できるように訓練するのは一般的な考え方である。管理部門の職員に対し、日本語や日系企業での経験を重視する中途採用が主に行われる。それは、日系企業の管理部門に日本人駐在員が多いこととは関連するが、職員に対し、ジョブ・ローテーションなどを通じて、普段から難しい仕事も担当できるように計画的に教育訓練を行ってないからである。したがって、欠員が生じたら、慌てて企業外から中途採用で人を調達せざるを得ない。これから企業にとって必要な人材を育てるという考え方ではなく、企業に欠員が生じた都度中途採用を通じて経験者を調達するという考え方である。上海の日系企業は企業内教育訓練を通じて従業員に対して教育訓練をおこない、現場を重視するところは一見日本企業とはとても類似しているが、従業員をどのように、どのレベルまで教育訓練していくかに関して、実は大きな違いが存在する。日本企業のようにジョブ・ローテーションを通じて、従業員を多能化し、従業員の能力が長期的に伸びていくように訓練を行うことはまだまだ足りない。

日本企業は新規学卒者が入社後企業内教育訓練や企業外教育訓練を重ね、能力を高め、熟練労働者となっていくのが基本的なパターンである。終身的な雇用関係を前提とするので、従業員の能力が長期的に伸びるように教育訓練に力を入れるのは日本企業の教育訓練の考え方である。それに対し、上海日系企業は長期的な視点から従業員に対し教育訓練をおこなう考え方はなかなか見えない。従業員には担当している仕事に必要な範囲の能力のみを求め、将来に備えて従業員を教育しておくことにはならない。それは、企業と従業員の雇用関係は終身的な関係を前提としていないからであろう。

従業員の能力が高まったら、その能力を適切に評価しなくてはならない。日本企業においては従業員の能力に相応する職能資格が用意されている。能力の上昇にしたいがい、職能資格も上昇する制度である。さらに、

基本給を職能資格とリンクさせ、資格の上昇にともない、基本給にも大きな上昇があるとなっている。職能資格制度は教育訓練の促進策となっている。

上海日系企業においては、従業員を一連の関連職務を経験させ、従業員の能力を高めて行くような教育訓練も行われていないし、従業員の能力の上昇に相応する職能資格制度が用いられていない。基本給も主に従業員が担当する職務内容とリンクし、職務が変わらない限り、大きな給料のアップがない。

上海日系企業は管理階層が比較的フラット化していて、管理監督職のポストが少なく、特に管理職を日本人駐在員が占める場合が多いため、現地従業員が昇進できるポストが不足している。日本企業も同じように、管理監督職ポストの不足という問題が存在するが、従業員の昇進への期待に応えるために、従業員全員を対象とする職能資格制度を導入し、昇進のかわりに昇格を用いて、従業員の企業内の地位の上昇を実現させる。上海日系企業の管理部門には、中途採用が多いため、日本企業のように年功的な秩序が成立しにくい。勤続年数にもとづく昇進もできないのであろう。上海日系企業の従業員を格づける制度は職務等級制度である。職務の変更がないかぎり、企業内ではずっと同じ等級にとどまる。上海日系企業は企業内教育訓練を通じて従業員を易しい職務から難しい職務へ移動させるという計画的な教育訓練が欠けているし、中途採用も多いため、日本企業のように、教育訓練を通じて、常に従業員の能力を高め、そして勤続に伴う経験の蓄積で自動的に資格が向上するようなシステムとはなっていない。したがって、従業員は自分がいつ企業内のどの地位まで上がれるか展望がもてない。上海日系企業における地位の上昇は役職への昇進以外ほかにない。管理監督職へ昇進できるのは極一部のみに限られ、さらに上海日系企業は外部採用が多いことから、大部分の従業員は昇進への期待を抱いていないことが考えられる。

上海日系企業も日本企業と同じように毎年の定期昇給により、基本給は勤続年数とともに上昇するようになっている。このように、従業員の生活の安定は一定に保障されている。しかし、日本企業の定期昇給は単

に勤続年数の上昇による部分だけではなく、職能資格の上昇による部分もある。職能資格の上昇がないと、大きな賃金アップもないし、連続的な賃金アップも期待できないように設計してある。日本企業の昇格は長い期間勤続にともない行われ、多くの従業員に昇進への展望をもたせ、従業員は企業にとどまる限り、賃金の連続的な上昇が期待できる。さらに、従業員の間では、能力によって昇格に多少の時間差があり、この差により、従業員の能力も一定程度適切に評価されることができている。上海日系企業の場合、昇給額は職務ランクと関係する。職務ランクは日本企業の職能資格のように、教育訓練により高まった能力に応じて自動的に上昇するようなシステムとはなっていないし、内部昇進より外部採用のほうが多いので、従業員はいつ自分の職務ランクが上がるかについて展望がもてない。したがって、企業にとどまっても、従業員は企業内での地位の上昇やそれにとまらなう大きな報酬の増大が期待できるとは考えにくい。

上海日系企業の福利厚生制度の大部分は法定福利である。法定福利の金額は従業員の収入額を基に決められる。収入が多ければ、法定福利の金額も大きい。従業員の勤続年数とはほとんど関係していない。もし、従業員が新しい会社が変わったとしても、それまで貯めていた年金や住宅積立金などをそのまま新しい会社に移し、その上に貯めていくことができる。日本企業のような従業員定着効果を果たす退職金制度は上海日系企業には存在しない。福利厚生制度において、勤続という要素は上海日系企業に重視されていない。

第六章 終章

第一節 本研究のまとめ

本論文は人事労務管理の組織統合機能に注目し、文献レビューを通じて終身雇用制の諸制度はいかに互いに影響し、互いに支え合いながら一つのシステムとしてその組織統合機能を果たしたかを明らかにした。そ

れは、日本企業は新規学卒者を正規従業員として終身雇用としようとする。それができるように、日本企業は従業員を企業内で教育訓練し、彼らを確保できるように、勤続年数にもとづいて昇進や昇給をさせていく。企業は企業内で人を育てる考え方なので、中途採用者に対して、別扱いする。したがって、従業員はもし企業を変わったら、中途採用者として別扱いされる可能性もあるし、企業にとどまる限り連続的な社会的経済的な上昇が期待できる。したがって、従業員は企業にとどまる。終身雇用制は従業員が会社にとどまることは自分にとって有利であると判断させ、企業にとどまることを選択させた。

上海日系企業の人事労務管理において、その実態を明らかにするために、上海日系企業人事担当者に対しインタビューをおこない、さらに、上海日系企業の人事労務管理制度の特徴が明らかになるように、終身雇用制と比較することにした。上海の日系企業の人事労務管理制度もよく終身雇用、年功的とはいわれているが、比較を通じて、両方の制度にはやはり大きな違いが存在する。その諸制度の違いやさらに諸制度からなる人事労務管理システムが終身雇用制と同じように従業員の組織への統合機能を十分に果たしていない問題点を明らかにした。

上海日系企業従業員が頻繁に企業を移動する原因は以下のようにまとめることができる。

一、上海日系企業にとって、熟練労働者や専門知識をもつ人材が不足している。企業側は企業内で必要な人材を育成するという考え方ではなく、すぐに即戦力のある人を企業外から調達するという考え方である。特に職員に対し主に中途採用が行われる。普段、将来に備えて人材を育成していないので、企業に人材の需要が生じる時、企業外から一定程度の経験者を採用せざるを得ない。中途採用ができるように、企業は賃金制度上も基本給に中途採用者のいままでの経験を考慮する経験給を入れたり、今までの給料を考慮し調整したりして、中途採用者を優遇することがある。また、日系企業の従業員全員契約制であり、契約に雇用期間が定めてあり、自分と企業とは終身的な関係という意識もなく、勤続と大きく関係する退職金制度も導入されてないため、従業員は企業の人

事労務管理制度に制約されることなく、企業を移動する自由をもち、移動しやすい環境となっている。

二、上海日系企業において管理職ポストが不足し、しかも、企業外部から人を採用し管理職ポストの空席を補充することがしばしばあるため、従業員にとって昇進の可能性が非常に小さい。職能資格制度のような、教育訓練により高まった能力に応じて資格が自動的に上昇するようなシステムも企業に存在しない。役職への昇進以外、従業員が企業内における地位を上昇させる制度は企業にない。賃金も職務とリンクし、上の等級の職務へ移動しないかぎり、大きな賃金の上昇もない。従業員は自分の将来企業内での地位の上昇、それにとまなう報酬の上昇に展望をもてない。したがって、従業員は企業外に自分の社会的経済的地位が上昇するチャンスを求めることになる。企業を移動することによって、自分の社会的経済的地位の上昇が期待でき、企業を移動することは従業員にとって有利な選択となる。

一つの社会現象が生じる場合、さまざまな原因がある。上海日系企業の人々の移動という現象に対し、本論文はよく言われている日本人と中国人の文化の違いではなく、人事労務管理制度という視点からこの現象を説明しようと試みた。

日本企業の中国への進出は資本の投入や先進技術や経営管理手法などの導入によって、中国の経済発展に大きく貢献したといえよう。「企業は人なり」という言葉のように、従業員の最大の能力を発揮するために、多様な企業内教育訓練をおこなっており、職能資格制度や内部昇進制度などを用いて従業員の能力を向上させ、企業内キャリアを形成させる日本企業ではあるが、海外へ特にアジアへ進出すると、廉価な労働力を利用するという考え方に変わり、従業員の育成に熱心ではなかった。

今回の調査の中でも、上海日系企業3社とも長期的に従業員を企業の必要な人材に育成する視点が貧しかったといえる。人材の育成の視点が違うからこそ、採用や昇進や賃金などの制度に日本企業と上海日系企業の間に大きな違いが出てくる。

企業が激しい競争の中で勝ち抜くために、優秀な人材は企業に重要な

資源である。従業員が定着しないという問題を解決しないかぎり、優秀な人材を常に企業内に確保することができない。グローバル化の時代に、企業間の競争は企業における人材の競争とも言うべき状況に至っている。日系企業も人材を企業内で育成し、確保するという視点から、人事労務管理制度を考え直すべきではないかと思う。

第二節 今後の課題

序章にも書いてあるように、本論文は上海日系企業の間の人々の移動を研究対象としたが、上海にはいろいろな国籍の企業が進出している。これら外資系企業の間では現地での人材の奪い合いが実に激しい。上海では、就職先として、欧米企業は評判がよく、日系企業は評判が悪い。特に、欧米系企業のほうが日系企業より昇進が早いなどと言われる。実際に、日系企業から欧米系企業へ移動する人も多い。欧米系企業との併存は一層日系企業の人事労務管理に難しさを与える。いかに人を引きつける制度を作りだすかという問題は上海日系企業に迫る。上海日系企業と欧米系企業の人事労務管理にはそれぞれの長所と短所がある。それを明らかにするために、両者を比較することは必要である。日系企業は自分の長所を認識したうえで、いかに相手の長所を取り入れて自分の短所を補うかは、一つの大きな課題である。人材の重要性がますます認識されている今日、人事労務管理制度の重要性もいうまでもなく企業が認識している。上海日系企業も人事労務管理制度を改善しないと、欧米系企業と比べると、現地の優秀な人材の調達や確保がますます難しくなるであろう。

[2003.3.3 642]

参考文献

- 大河内一男（1964）『労働問題入門』、青林書院新社
- 間宏（1998）『長期安定雇用』、文真堂
- 奥林康司（2000）『現代労務管理の国際比較』、ミネルヴァ書房
- 奥林康司（2002）『働きやすい組織』、日本労働研究機構
- 鈴木滋（2000）『アジアにおける日系企業の経営』、税務経理協会
- 鈴木滋（2002）『エッセンス 人事労務管理』、税務経理協会
- J.アベグレン著；占部都美監訳（1958）『日本の経営』、ダイヤモンド社
- 占部都美（1978）『日本的経営を考える』、中央経済社
- 占部都美（1999）『経営学辞典』、中央経済社
- 佐藤博樹・藤村博之・八代充史（1999）『新しい人事労務管理』、有斐閣アルマ
- 関口功（1996）『終身雇用制 軌跡と展望』、文真堂
- 中條毅・菊野一雄（1988）『雇用制』、中央経済社
- 今野浩一郎・佐藤博樹（2002）『人事管理入門』、日本経済新聞社
- 今野浩一郎（1998）『勝ち抜く賃金改革』、日本経済新聞社
- 小池和男・猪木武徳（2002）『ホワイトカラーの人材形成 日米英独の比較』、東洋経済新報社
- 小池和男・猪木武徳（1991）『人材形成の国際比較』、東洋経済新報社
- 小池和男（1999）『仕事の経済学』、東洋経済新報社
- 白井泰四郎（1992）『現代日本の労務管理』、東洋経済新報社
- 今田幸子・平田周一（1995）『ホワイトカラーの昇進構造』、日本労働研究機構
- 岡本康雄（1998）『日系企業 in 東アジア』、有斐閣
- 市村真一（1998）『中国から見た日本的経営』、東洋経済新報社
- 労働省（1997）『賃金・労働時間制度総合調査』
- 日経連（1993）『夏期・冬期 賞与・一時金調査結果』
- 日本貿易振興会（1988）『中国における日系企業の実態調査』
- リクルートリサーチ（1994）『日本企業の中国ビジネス要因に関する調査』

総合研究開発機構（1997）『研究報告書：中国に進出した日系企業の労
使関係に関する研究』、全国官報販売協働組合

付録 1

考課項目		着目点	昇給評価					
態度考課	規律性	上司に対する態度	10%	S	A	B	C	D
		遅刻、無断欠勤		10	8	6	4	2
	協調性	同僚との協調性	10%	S	A	B	C	D
		人に迷惑をかけているかどうか		10	8	6	4	2
	積極性	仕事に対し積極的かどうか	10%	S	A	B	C	D
		仕事に関する知識積極的に勉強するかどうか		10	8	6	4	2
責任性	仕事に対する責任感	10%	S	A	B	C	D	
	会社の規則を守るかどうか		10	8	6	4	2	
能力考課	業務知識 理解力	当該仕事に対する知識あるかどうか	15%	S	A	B	C	D
		上司の指示を理解しているかどうか		10	8	6	4	2
	表現力 判断力	自分の考え方をわかりやすく表現できるかどうか	15%	S	A	B	C	D
		一定の判断力あるかどうか		10	8	6	4	2
成績考課	仕事の量	計画どおりに仕事を完成するかどうか	15%	S	A	B	C	D
				10	8	6	4	2
	仕事の質	不良品あるかどうか	15%	S	A	B	C	D
				10	8	6	4	2

考課項目		着目点	昇給評価					
態度考課	積極性	仕事方法を改善するかどうか	10%	S	A	B	C	D
		会社の規則を守るかどうか		10	8	6	4	2
	責任性	本人のせいで仕事を遅らせたことあるかどうか	10%	S	A	B	C	D
		専門知識水準を高めるかどうか		10	8	6	4	2
	経営に関する意識	仕事に対する責任感	10%	S	A	B	C	D
		経営理念、経営方針に対する理解		10	8	6	4	2
業務知識	業務知識	経費や時間や情報などを合理的に使用しているかどうか	10%	S	A	B	C	D
		部門の利益に関する判断力		10	8	6	4	2
	管理能力	業務を推進しているかどうか	10%	S	A	B	C	D
		当該職務に対する知識あるかどうか		10	8	6	4	2
能力考課	判断力	期待されているレベルの知識有するかどうか	10%	S	A	B	C	D
		部下を運用する能力		10	8	6	4	2
	指導育成力	人や財などに対する浪費のない運用	10%	S	A	B	C	D
		部下を正確に評価する		10	8	6	4	2
成績考課	仕事の量	部下を育成する能力	10%	S	A	B	C	D
		自分の考え方をわかりやすく表現できるかどうか		10	8	6	4	2
成績考課	仕事の量	一定の判断力あるかどうか	10%	S	A	B	C	D
		部門の目標達成できるかどうか		10	8	6	4	2
成績考課	仕事の量と質の達成度	仕事の量と質の達成度	40%	S	A	B	C	D

R社資料より作成

ディスカッション・ペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年月
2002・1	砂川 伸幸	株式持合いと持合い解消：エントレンチメント・アプローチ	1 / 2002
2002・2	砂川 伸幸	自社株買入れ消却と株価動向の理論	1 / 2002
2002・3	大倉 真人	An Equilibrium Analysis of the Insurance Market with Vertical Differentiation	2 / 2002
2002・4	Elmer Sterken 得津 一郎	What are the determinants of the number of bank relations of Japanese firms?	3 / 2002
2002・5	大倉 真人	レビュー・アーティクル 保険市場における逆選択研究の展開	3 / 2002
2002・6	大倉 真人	Welfare Effect of Firm Size in Insurance Market	3 / 2002
2002・7	砂川 伸幸	投資期間と投資行動 短期トレーダーと長期トレーダーの投資戦略	3 / 2002
2002・8	奥林 康司 高階 利徳	大企業 OB 会会員の職務経歴と再就業に関する実態調査報告書(2) - Y 社 OB 会の実態調査 -	4 / 2002
2002・9	清水 一	課税均衡の存在 不完備市場モデルへの資本所得税の導入	4 / 2002
2002・10	砂川 伸幸	ファイナンシャル・ディストレス・コストと負債のリストラクチャリング 債務免除と債務の株式化	4 / 2002
2002・11	砂川 伸幸	Open-Market Repurchase Announcements, Actual Repurchases, and Stock Price Behavior in Inefficient Markets <revised version of No.2001・36>	5 / 2002
2002・12	忽那 憲治 Richard Smith	Why Does Book Building Drive Out Auction Methods of IPO Issuance? Evidence and Implications from Japan	5 / 2002
2002・13	宮下 國生	International Logistics and Modal Choice	6 / 2002
2002・14	清水 一	不完備市場における課税均衡の存在：公共財供給のケース	6 / 2002
2002・15	清水 一	資本所得税による課税均衡のパレート改善可能性について	6 / 2002
2002・16	奥林 康司	China-Japan Comparison of Work Organization	7 / 2002
2002・17	水谷 文俊 浦西 秀司	The Post Office vs. Parcel Delivery Companies : Competition Effects on Costs and Productivity revised version of No.2001・33	7 / 2002
2002・18	音川 和久	Earnings Forecast and Earnings Management of Japanese Initial Public Offerings Firms	8 / 2002
2002・19	竹中 厚雄	海外研究開発拠点の類型化	8 / 2002

ディスカッション・ペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年月
2002・20	中野 常男	オランダ東インド会社と企業統治 最初期の株式会社にみる会社機関の態様と機能(1) 改訂版	8 / 2002
2002・21	中野 常男	イギリス東インド会社と企業統治 最初期の株式会社にみる会社機関の態様と機能(2)	8 / 2002
2002・22	水谷 文俊 浦西 秀司	Privatization Effects on TFP Growth and Capital Adjustments	8 / 2002
2002・23	高尾 厚 大倉 真人	わが国簡易保険事業の民営化論に関する若干の考察	9 / 2002
2002・24	水谷 文俊	Privately Owned Railways' Cost Function, Organization Size and Ownership	9 / 2002
2002・25	水谷 文俊 浦上 拓也	A Private-Public Comparison of Bus Service Operators	9 / 2002
2002・26	宮原 泰之	Principal-Multiagent Relationships with Costly Monitoring	10 / 2002
2002・27	砂川 伸幸	Unwinding of Cross Shareholding under Managerial Entrenchment	10 / 2002
2002・28	平野 光俊	社員格付け制度における条件適合モデル 職能資格制度と職務等級制度の設計と運用の課題	11 / 2002
2002・29	高尾 厚	わが国の近代保険導入における福澤諭吉の「創発効果」	11 / 2002
2002・30	清水 泰洋	税法における暖簾の償却問題の展開 - 米国 Newark Morning Ledger 事件まで -	11 / 2002
2002・31	村上 英樹	An Economic Analysis of Duopolistic Competition between Gulliver and Dwarf airlines : The case of Japanese Domestic Air Markets	11 / 2002
2002・32	高尾 厚 大倉 真人	近代保険生成に関するシミュレーション分析 - 「創発と相転移」の再現 -	12 / 2002
2002・33	砂川 伸幸	Mutual Shareholding and Unwinding of Mutual Shareholding as Stockpile for Business Recovery	12 / 2002
2002・34	原 拓志	バイオ分野における日本のT L Oの現状と課題	12 / 2002
2003・1	國部 克彦	環境会計を企業経営に役立てるためには何が必要か	1 / 2003
2003・2	田中 一弘	経営者の埋め込みとエントレンチメント 企業ガバナンスへの複眼的アプローチに向けて	2 / 2003
2003・3	水谷 文俊 浦西 秀司	The Effects of Privatization on TFP Growth and Capital Adjustments	2 / 2003

ディスカッション・ペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年月
2003・4	楊 佳音 奧林 康司	人事制度から見た上海日系企業従業員の移動	3 / 2003