

中国における企業の福利厚生制度に関する研究

～中国東北部の企業への今日的な様相に関するインタビュー調査を中心にして～

松 田 陽 一・于 楠[※]

- I. はじめに
- II. 企業の福利厚生制度の概要
- III. インタビュー調査の結果
- IV. むすび：考察と残された課題
- 注 参考文献 附録

I. はじめに

1. 問題関心

本研究は、中国における企業の福利厚生（Employee Welfare）制度について、文献・資料の渉猟調査と中国東北部の企業へのインタビュー調査の結果を中心に、その内容、および考察を提示することが目的である。

日本の場合、福利厚生制度は、企業の人的資源管理において、経営者の慈恵・温情主義から、主には従業員の確保や定着の向上、作業・生産能率の向上を意図して始まっている。そして、明治時代の中期以降より企業経営における基礎的な部分に位置しており、その実践においても、企業の経営戦略や業績との関連はもとより、歴史的にも重要な役割を果たしてきている¹。また、従業員（の家族や

※中国吉林大学商学院人力资源管理系副教授。于楠氏には、資料収集・翻訳、インタビュー先の予約・折衝・通訳および本原稿の校正（インタビュー調査先のチェック・承諾を含む）等にご尽力いただきました。謝意を表します。

¹ 日本における企業の福利厚生制度は、明治時代以前の鉱山労働者による友子同盟や炭坑労働者による納屋制度にその嚆矢がある（藤田（2003），87－88頁）。次に、明治時代から大正時代にかけては、慈恵的施設、あるいは厚生施設と呼ばれ、昭和時代に入って、工場内福利施設、あるいは企業内福利厚生制度と呼ばれ、今日では、生涯企業福祉制度とも呼ばれている（間（1978），1－5頁；高坂（1965），562－581頁）。また、福利厚生制度は、企業の人的資源管理の形成について、重要な役割を果たしてきている（木元（1986），92－94頁）とくに、明治時代より大正時代にかけては、経営者の従業員に対する慈恵主義や温情主義に基づくものであり（間（1978），5頁；西久保（1998），3－5頁）、現物給付を中心とする彼・彼女らの生活支援に関わる施策を行っている。例えば、明治時代の初めの繊維工業や鉱工業においては、食事支援、寄宿舎の建設、貯蓄の奨励、および購買所の設置等を行っている企業が多い（間（1978），4－15頁）。そして、当時の企業は、これらの施策を直接的な主体として実施することで労働力を確保・維持し、彼・彼女ら組織への忠誠心や帰属心を向上させることで組織統合、労働能率や生産効率の向上を図っていたのである。その後、福利厚生制度は、労働強化や低賃金維持の役割を果たし、社会保障制度を代替し、さらには労使関係を円滑にする役割をも果たすように変化している。ただし、これらの役割については、第2次世界大戦後の高度成長期を通じて、労働者の賃金水準が上昇し、彼・彼女らへの社会保障制度が公的機関によって整備されるにつれて変化している。とくに社会保障制度においては、代替する役割から補完する役割へ変化している。また、企業における労務部や人事部等の専門部署の設置や形成にも影響を与えている（松田（2003a・b））。

家庭生活を含む)へ一律・公平的に施策の提供を行うことによって、企業は、その活動過程における作業・生産能率の向上促進、組織統合、および変化適応を図ってきたのである(奥林編(2003))。これらについては、欧米の企業においても大きな差異はない(吉田他編(1991))。

しかし、今日の福利厚生制度においては、大きな変化が認められるのである。その点について、松田(2003a・b)では、「企業が福利厚生制度の施策を提供するにおいて、従来の従業員に対する『丸抱え』から『自立・自律への支援』というパラダイム(paradigm)の変化がある」と指摘した。換言すれば、企業は、福利厚生制度に関連する施策を従業員に提供するに際して、従来は施策を一律・公平的に、またその一部については、彼・彼女の家族をも考慮して丸抱え的に提供してきた。しかし、今日では、(従業員は)選択と(企業は)選抜という論理から、彼・彼女らの自立・自律への支援を中心にして、施策を提供するという変化が見受けられるのである。そして、そこには、福利厚生制度における企業の考え方、つまりパラダイムあるいは制度(施策)に期待する役割の変化が見受けられるということである。

それでは、上述のような変化が、今日、経済発展が目覚しく、日本との経済的な結びつきがますます強くなりつつある中国における、企業の福利厚生制度にも見受けられるのであろうか。とくに、1978年12月の「工作重心転換決議」、いわゆる改革開放の政策実施の以降、同様に見受けられるのであろうか。

この点については、研究者をはじめ実務家からも大きな学術的、そして実践的な関心が寄せられている。とくに2000年代に入ってから、中国の経済発展はさらに目覚しく、それに伴って企業活動における諸制度の設置や再構築は、急速に進められている(岩田他(2007))。

その一方で、企業の福利厚生制度は、とくに従業員に提供する施策においては、国ごとに異なるその形成や発展過程、および法的な環境に大きな影響を受け、また、企業の業種・規模・形態によってもその内容が異なる。しかし、中国においては、今日、関連する法律が施行・整備され、経済発展が目覚ましい中国東北部の企業においても、多くの日系企業以外で自主導入が進んでおり、社会保障の施策をはじめ、(日本の企業では一般的である)例えば、従業員の生活支援、フレックス勤務制度、および諸カウンセリング等の施策も導入されつつある²。

以上より、中国における企業の福利厚生制度について、日本の企業と同様な施策の導入が進んでいる状況を概観するにしたがって、上述のパラダイムの変化を下敷きにすれば、どのような今日的な様相が浮かび上がるのか、というのが本研究の学術的な関心の嚆矢である。

2. 研究の課題

本研究の課題は、中国における企業の福利厚生制度の今日的な様相について、明らかにすることである。具体的には、制度(施策)の内容、および企業の現実的な状況について明らかにすることである。なお、これらを鮮明にするために、日本における企業の福利厚生制度に見受けられる様相と適宜、比較視点を織り交ぜながら考察していく。

² 2007年10月9日「人民網日本語版」<http://j.peopledaily.com.cn/> を参照。

3. 研究の対象と方法

本研究の対象は、中国における企業の福利厚生制度である。具体的には、企業が福利厚生制度に関連して行う施策が対象となる。

本研究の方法は、定量的方法と定性的方法を併用する。また、本研究では、上述の課題を明らかにするために調査を行っている。具体的には、文献・資料の渉猟調査、および中国東北部の企業へのインタビュー調査を行っている。とくに後者については、第1に、経済発展の伸び率が著しい地域であること、第2に、改革開放の以降の変化を明らかにするために国有企業から民営化した企業、および松田（2003a, 2004b・c）が指摘している日本における企業規模等による企業間格差の視点から、小企業と大企業を対象とした。

4. 福利厚生制度の定義等

本研究における福利厚生制度の定義は「企業が、従業員やその家族を対象に、経済的・社会的状態や生活の改善を図ることで、労働力の確保や維持、労働能率の向上、労使関係の安定を促進するために、任意に、あるいは労働協約や法律の規制によって費用などを負担して実施する金銭、現物、施設、およびサービス給付を含む施策あるいは活動」³である。

また、企業が福利厚生制度に関連して行っている施策は、従業員の仕事生活や職場での健康・衛生の維持に関連する施策から（退職を含む）職場を離れた本人と彼・彼女らの家族の家庭生活までを対象としており、従来から非常に多岐に、また広範囲にわたっている。

II. 企業の福利厚生制度の概要

1. 福利厚生制度の発展

中国における企業の福利厚生制度の形成や発展過程は、日本と比較するとその様相が異なる。中国の場合、福利厚生制度の施策は、主に国家と国有企業とによって行われてきたが、1978年の改革開放以前の内容と、それ以降の内容とでは異なっている（何（2007））。以下では、この点について、概観してみよう。

例えば、社会保障については、以下のような指摘がある。張（2001）は、中国では1978年から養老保険制度（年金）がスタートし、その後、医療保険制度、失業保険制度、生育保険制度（出産・育児）、および労災保険制度が法施行され、企業の法定福利厚生に組み込まれるように変化したことを指摘している⁴。また、そのコスト負担については、田多（2004）は、改革開放までは国家と国有企業の2

³ 伊藤（1999）、820頁。

⁴ 張（2001）は、社会保障制度の発展過程について以下を指摘している。①養老保険制度（年金）は、1978年にスタートし、1997年7月には、すべての企業の労働者を対象とする社会基本年金制度が創設された。②失業保険制度は、1986年7月に国有企業の労働者だけが対象であったが、1993年と1999年の法施行の後、すべての企業の労働者が対象となった。③生育保険制度（出産・育児）は、1994年12月に労働医療保険制度から分離された。④労災保険制度は、1996年8月に労働医療保険制度から分離された。⑤医療保険制度は、1953年から（国有企業や集団企業の従業員を対象とする）労働医療保険制度、（国家機関や事業部門の職員を対象とする）公費医療保険制度、および農村合作医療制度が創設さ

者で負担をしていたが、企業、個人、および国家の3者による負担に変化したことを指摘している⁵。

改革開放の以前と以降における社会保障の内容の変化をまとめたものが、表1である。

表1 中国における社会保障の内容の変化（開放改革の以前と以降の比較）

改革開放の以前					改革開放の以降							
分野	制度	主対象者	財源	主管	分野	制度	主対象者	財源	主管			
国家補障	1. 社会救済	貧困者	国家	民政部	国家補障	1. 社会救済	貧困者	国家	民政部			
	2. 社会福利	国民全体				2. 社会福利	国民全体					
	3. 優遇措置	退役軍人・遺族		衛生部		3. 優遇措置	退役軍人・遺族					
	4. 医療施設、疾病予防	国民全体				4. コミュニティサービス	高齢者・孤児・障害者					
労働保険	5. 医療保険	労働者・職員	企業（国家）	労働部	社会保険	5. 養老保険	労働者・職員	国家・企業・個人	労働・社会保障部			
	6. 年金保険	労働者・職員				6. 医療保険	労働者・職員					
	7. 労災保険	労働者・職員				7. 失業保険	労働者・職員					
	8. 生育保険	妊産婦				8. 労災保険	労働者・職員					
						補充保険	9. 生育保険			妊産婦	企業・個人	民間保険会社
							10. 住宅保障			労働者・職員		
							11. 個人保険	加入者				
					12. 企業保険		労働者・職員					
					13. 共済保険		加入者					

出所）劉（2002），vi 頁に基づいて筆者作成。

これらの変化について、岩田他（2007）は、①改革開放の以前には国営企業が中心となって従業員へ福利厚生制度の施策を提供しており、例えば、住宅の貸与、医療の保証、および年金の支給等の様々な施策が提供されていたのであるが、②改革開放の以降には、これが国有企業の大きなコスト負担となり、それ軽減するために、例えば、従業員への住宅の売却、あるいは失業保険・養老（年金）保険・医療保険等の社会保障化が進められたことを指摘している⁶。

れたが、1996年の改革が進まず、1999年にすべての労働者が対象になった制度が創設された（15－16頁）。同様な指摘として、何（2007），27－29頁を参照。

⁵ 田多（2004）は、社会保障のコスト負担について以下を指摘している。①養老保険制度（年金）は、1997年7月以降、新制度の創設によって企業、個人、国の3者のコスト負担になった。具体的に、個人は、本人賃金の4%以下からスタートし、2年ごとに1%ずつ上昇し、最終的に8%になる。企業は、総賃金の20%を超えない範囲で負担する。残りを国が負担する。なお、中国の場合、年金は、国家基本養老年金、企業補充年金、および個人積立年金で構成されている。②失業保険制度は、1999年の法施行の以降、その保険料は、企業、個人、国の3者負担である。③生育保険制度（出産・育児）は、1994年12月以降、その保険料は、賃金総額の1%を上限に企業が全額負担する。④労災保険制度は、1996年8月以降、その保険料は地方政府と企業が全額負担する。⑤医療保険制度は、1999年の新制度創設の以降、企業、個人、国の3者のコスト負担になった。具体的に、個人は、本人賃金の2%、企業は、総賃金の6%前後の範囲で負担する。これら以外にも⑥都市住民最低生活保障制度が1999年に創設され、②失業保険制度を超えて、失業者を救う制度ができて（公的扶助制度）。以上からすれば、1990年代後半以降の社会保障制度改革における特徴は、第1に失業保険制度と公的扶助制度が創設されたこと、第2に社会保険制度の保険料負担の構造が企業、個人、国の3者負担の構造に変化したこと（それ以前の計画経済期には、単位・企業が全額負担していた）、第3に社会の安定装置として体系構築されたことであると指摘している（同上書，17－24頁）。

⁶ 岩田他（2007）は、以下を指摘している。国有企業は、従業員（職工）の住宅、医療、年金などの福利厚生のためのコスト負担が重荷であった。その一方で、郷鎮企業（Xiangzhen Qiye：中国農村部で行政単位としての郷や鎮（県または自治県）または個人が出資経営する企業の総称）は、国有企業に比べ遥かにコスト負担が低かった。また、郷鎮企業は、国有企業より人件費コストが低く、税の優遇があり、地方の豊富で安価な余剰労働力が利用可能であり、さらには年金・

以上からすれば、改革開放の以降、それ以前の国と国有企業のコスト負担による社会保障制度から、法施行によって国（公的機関）、企業、および個人の3者による負担へと変化が生じ、それが大きな問題になっているということである⁷。

さらに、詳改革開放の以降・以前による変化について、吹野（2002）は、広東省広州市にある重機械製造業の国有企業（およびそのグループ）の事例調査を基に以下を指摘している。それによれば、中国の国有企業は、計画経済下での生産単位と従業員の生活を終身的に支えていく生活単位としての役割があり、失業なき社会の前提の基に従業員とその家族に医療・教育・住宅・年金といった行政サービスを提供していた。よって、国有企業は、企業内に病院、学校、幼稚園、低家賃の社宅、食堂、商店を備えていた。さらに、従業員は身分を保証され、解雇されることはなく、賃金も貢献とは関係なく格差のないものであり、退職後も住宅が与えられ、企業から生活費が支給されていた。しかし、1978年からの改革開放政策の下では、従来のやり方による経済的な非効率性が問題になり、福利厚生制度に関連するコスト負担の増大が企業経営における大きな赤字要因の一つになっていた（同上書、97頁）。よって、国有企業時代に行っていた従業員への豊富な施策の提供が、改革開放の以降、大きなコスト負担になり、それに伴って、①企業所有の社宅の従業員販売、②企業所有の保育園・学校・病院の公的機関への譲渡・移管、③従業員食堂・売店・商店の運営に関する独立企業の設立と委託、④医療費の従業員の一部負担、⑤年金等の公的機関による社会保障化の進展を指摘している。

ただし、そのコスト負担については①1990年代に、社宅の販売制度、医療費の利用者一部負担、および地方政府による養老年金制度の開始などを通じて解決を志向してきたが、根本的な解決には至っていないこと、また②それらの解決なしには、国有企業は民間企業や合弁企業と同じ土俵の上で競争力を持つことは不可能であり、よって2000年以降は、福利厚生部門の分離も進行していることを指摘している（同上書、105頁）。なお、吹野（1998）においても同様な報告がある⁸。

医療費の支給や住宅の提供などのコスト負担も負ってはいなかったために大きな問題にはならなかったと指摘している（同上書、44頁、138頁）。

⁷ 鄭功成（2007）、31－77頁。

⁸ 吹野（2002）、主に97、105頁。また、吹野（1998）は、同じ企業の事例調査ではあるが、前掲論文とは異なってその当時の様相について、以下を指摘している。国有企業は、低家賃の社宅、退職者への年金、企業所有の病院、学校、保育園、食堂など、従業員のために各種の福利厚生制度の施策を提供してきた。しかし、改革開放の以降においては、それが大きなコスト負担になっている（129頁）。よって、大きな変化が認められる。例えば、①社宅は、1989年以降、従業員に販売できるようになった。それ以前はきわめて安い家賃で賃貸されていた（130頁）。②医療費は、1993年まで無料だったが、1994年以降は、負担率が引き上げられた（20%負担）。1995年以降は、病院独自である程度の資金管理も始めたが、財源の大半は企業が負担している（この企業の場合、1993年までは医療費は無料である）。1993年の改革で、受付費や医療費について、患者負担が生じるようになった。ただし、この負担については、企業によって異なる（131頁）。③企業社宅の敷地内にある小・中学校は、企業所有から市政府所属へと改変された。また、これとは別に企業が所有・管理する熟練工養成機関（技工学校）もある（131頁）。その学校の運営費用の大半は、企業負担である（132頁）。④退職者の福利厚生については、弁公室が離休者と退休者に区別し、離休・退休費や諸手当の支払、医療費の払い戻し、娯楽施設の運営、娯楽・経済活動の支援を行っている。1985年10月より養老保険制度が開始されているが、それ以前は、企業自己分配制（＝企業が独立して自らの企業の退職者に退休費を支給する方式）であった。この制度には退職者の区分があり、離休者（1949年9月30日までに共産党が管理する組織に所属していた人。退職前の賃金と同水準の離休費をもらうことができる）と退休者（離休者以外の人。退職前の賃金の75～80%水準の退休費をもらうことができる）がある（132頁）。養老保険制度の開始によって、各企業は従業員が拠出した養老金と企業負担金を一旦、市営機関（保

これら以外にも改革解放の以前と以降の変化について、企業事例調査等の報告があるが、同様な様相が報告されている⁹。

これらからみると、中国の企業は、従来の先進国へのキャッチアップから新しい競争（国内における対国内・外企業、および活動としてのグローバル化）という局面に直面しつつあるが、今日、企業経営を円滑に進め、さらに「人」をそれに協調させるために福利厚生制度などの企業経営における基礎的な部分をさらに再設計しなければならない状況にあるといえる。

2. 福利厚生制度の施策と状況

松田（2003a・b）によれば、日本の場合、企業が福利厚生制度に関連して行う施策には、大きく法定福利厚生に基づく施策と法定外福利厚生に基づく施策とがある。また、今日では、従来の従業員には選択の自由度がそれほどなく、一律・公平的に施策を提供していくという考え方から、選択の自由度を持たせた新しい考え方としてフェテリア・プラン（Cafeteria Plan）が登場し、普及しつつある（高橋（1996））。その一方で、中国における企業の福利厚生制度の施策も、日本における企業のそれと内容については、大きな差異はない¹⁰。また、今日では、外資・日系企業以外でも、人材の確保や定着、あるいは従業員のモチベーション向上を目的として、とくに法定外福利厚生制度を充実させる企業が増えている¹¹。

險公司）に納入し、そこから各企業の退休者へ平等に配分していく方式へ改革された（133頁）。以上の施策以外にも、⑤独立子会社である広州広重労働服务公司を創設し、以前の行政処（その後、しばらくは生活服務公使）が行っていた託児所や幼稚園の運営、職場への日常用品の配布、食堂・商店の運営、従業員への食料券や燃料の配布等のサービスを提供している。この子会社は、1996年から完全な独立採算制に、親企業からの補助はない（133頁）。例えば、1992年より幼稚園（2歳～小学校入学前）においては、経済承包制から請負制（企業経営者が政府と経営請負契約を結び、両者の責任を明確にする）に替わり、さらに1996年9月より租賃承包制になり親企業からの補助もなくなった。同様に、商店・食堂は労働服務公使の一部門が担当し、1991年に請負制になった（134～135頁）。これらからは、改革開放の以前と以降において、大きな変化のあったことが分かる。

⁹ 趙（2000）は、国有企業の一汽公司を対象とした福利厚生の変化に関するアンケート調査に基づいて、以下を指摘している。そこでは、改革開放の以前の国有企業における社会的機能の問題点として、①医療費や年金などの社会保障制度が長年にわたって国有企業の負担で行われてきた結果、改革開放の以降、それが企業経営を制約する主要な要因となってきたこと、②従来、社会保障の対象として優遇されてきたのは、国有企業の正規従業員（全民職工）とその家族だけであり、郷鎮企業や外資企業（非国有企業）の拡大により、その不均衡が大きくなったこと、③統一した社会保障機構と社会保障政策が存在しないこと（例えば、社会保険は、都市（労働部や人事部の所管）と農村（民生部の所管）の分割管理である）を指摘している。また、この企業の福利厚生部門を担う一汽実業総公司（1994年設立。一汽の全額出資子会社）は、企業のコスト負担を減らすために、社会機能部門から切り離され、独立採算経営へ転換し、雇用機会創出の役割を目的にして設置されたことを指摘している。

¹⁰ パヒューマアジアグループ編（2003）は、以下を指摘している。中国の労働法では、福利厚生制度について社会保険と他の福利厚生に大別して規定している。そして、労働局を労働社会保障局に改め、社会保険の整備が進んでいる。保険項目や負担比率は各地方によって異なる。ただし、養老保険、医療保険、失業保険、および住宅積立金（住宅購入時に政府から補助金が受けられる制度）の4項目は、どの都市においても制度化されており、企業は必ず負担しなければならない。地方によっては、労災保険、生育保険等の項目が付加される。ちなみに、上記について2002年7月上海市のモデル（月額平均給与3,000元）であれば、企業の負担は、43.5%、個人の負担は17.0%である。

¹¹ 日本経済新聞 2004年11月9日の記事は、以下を指摘している。「中国ビジネスに異変が起りつつあり、その中に、人材確保の困難が挙げられている。労働争議を経験した日系企業の工場責任者は、「コストがかさんでも給与を上げたり、福利厚生面を充実させたりして、従業員の働く意欲を引きださなければ」と言っている。しかし、法定福利の負担は大

以下では、主に 2006 年 1 月に公表された「2005 年中国企業福利厚生現状調査」(2006) (以下、「05 中国調査」と略称する)¹² の内容に基づいて、今日的な様相を説明してみよう。なお、以下の文中におけるカッコ内の数値 (百分率) は、05 中国調査で提示されている回答企業の実施率を示している。

(1) 法定福利厚生¹³

企業の施策で実施率の高いのは、「養老保険 (年金に相当: 95.6%)」、「医療保険 (89.1%)」、「労働災害保険 (83.5%)」、「失業保険 (83.0%)」である。これら以外にも、生育保険 (出産育児保険に相当)、住宅積立金、他の法定保険制度、および労働組合費のコスト負担をしている企業もある。後述するが、日本の場合、以前よりこのコスト負担が問題になっているが、中国の場合にも同様な様相が報告され

きくタイ松下電工の社長は「中国では給与にその 6 割に相当する年金や医療保険など法定福利厚生費を上乗せしなければならず、総人件費を比べるとタイの方が安いケースもある」。つまり、人材確保の観点から賃金とともに福利厚生制度の内容が重要になってきているのである。また、年金については、日本経済新聞 2006 年 3 月 2 日付の記事は、以下を指摘している。「中国に進出する日系企業の間では、優秀な現地従業員の引き留め策として、福利厚生制度の一環として企業年金の導入が注目を集めている。(中略) 中国では、2004 年に日本の確定拠出年金法にあたる法律を施行、確定拠出企業年金制度が始まった」。つまり、まだ企業年金制度が普及して一般的ではなく、それが現地従業員の定着に役割を果たしているということである。

¹² この調査は、中国人的資源開発 (www.chinahrd.net) という Website を使って行われている。これは、中国の人的資源管理の分野で一番アクセスの多い専門 Website であり、120 万人の企業・人的資源管理担当の会員が属している。この作成と管理は、北京中人網公司 (2002 年創業) である。この調査は、2005 年 10 - 12 月の期間内に行われ、有効サンプル数は 1,836 社である。回答者の属性は次のとおりである。①従業員規模は、500 人以上が 50.3% と多く、次が 100 - 199 人で 11.93%、200 - 299 人で 8.5% である。②業種は、製造業が 32.4% と多く、次が通信・IT 産業で 14.2%、不動産業で 5.7% である。③回答者の職位は、人力资源經理主管が 71.7% と多く、員工福利局員が 9.2%、CEO・CHO 等が 4.6% である。④経営形態は、民営・私営企業が 40.7%、国有企業が 26.5%、外資・合併企業が 25.0%、政府機関・事業単位が 1.8%、その他 6.1% である。⑤回答者の性別では、男性が 58.0%、女性が 42.0% である。

¹³ これは、企業が実施することを法律によって課されている施策である。日本の場合、具体的な施策として①健康保険、②厚生年金保険、③介護保険、④雇用保険、⑤労働者災害補償保険、⑥児童手当拠出金、⑦船員保険、⑧法定補償費、⑨身体障害者雇用納付金、⑩休業補償、および⑪石炭鉱業年金基金等があり、企業は保険料あるいは拠出金等として、それらの全部あるいは一部をコスト負担しなければならない (松田 (2003a・b))。これが、従来から大きな問題になっている。ただし、これについては、中国にも以前より同様な様相が見受けられる。例えば、伊藤 (1996) は、企業調査 (1996 年 3 - 同年 4 月間の約 9 日間) に基づいて以下を指摘している。中国の場合、企業において賃金以外の主要な労務経費の一つは法定福利厚生費である。具体的には、住宅基金、医療費、養老保険、失業保険、労災保険、および生育保険である (1996 年当時)。これ以外に、企業は労働組合の経費をも負担する場合がある。法定福利厚生費は、賃金総額比で、大連で 61.3%、北京で 49% である。労働組合経費は共通で、賃金総額比で 2% であった。賃金以外で、もう一つの主要な労務経費は、住宅・独身寮の運営経費である。なお、住宅基金が設けられているのは、企業が自己資金で建設してきた社宅を地方政府に公共住宅として基金付で提供するように変更しようとしていたことによる。ただし、従業員には、住宅は企業が与えてくれるものという意識が強く、企業への帰属意識は住宅からという傾向も根強く、福利厚生の大きな柱にしている日系企業もある。また、伊藤 (1996) は、個別企業の内容を提示している。その概略は、次のとおりである。

a) マブチモーターズ大連: 企業が負担している法定福利厚生費 (想定する従業員の給与の前提は、初任月給 515 元、平均賃金月 600 元、ボーナス 2 ヶ月分程度である) は、①住宅基金 (25%)、②福利費 (主に医療費) (14%)、③養老保険 (19%)、④労災保険 (1.5%)、⑤失業保険 (1%)、⑥生育保険 (0.8%)、⑦労働組合経費 (2%)、である。カッコ内数値は、対賃金総額比であり、合計は 61.3% である。これ以外に社宅・寮などの経費とボーナスを含めると、労務経費は賃金総額の約 2 倍になる。

b) 松下電器 (現パナソニック): 企業が負担している法定福利厚生費は、賃金総額の約 70% である。住宅・寮は完備している。昼食は支給する。診療所があり、医師が駐在している。

ている（伊藤（1996））。

（2）法定外福利厚生¹⁴

これは、企業が自らの経営の観点に基づいて任意に行う施策である。日本の場合、かなり多様な施策があり、またその一部あるいは全部を自社以外の外部企業等にアウトソーシング（Outsourcing：外部委託）する企業も今日では増えてきている¹⁵。中国の場合、具体的に、金銭性福利厚生（金銭的な提供）、実物性福利厚生（施設・物質の提供）、サービス性福利厚生（サービス提供）に大別して行っている企業が多い。これらは、日本の場合と大きな差異はない。

①金銭性福利厚生

企業の施策で実施率の高いのは、「交通費補助（81.3%）」、「通信費補助（77.2%）」、「食費補助（57.3%）」、「冷暖房補助費（46.4%）」である。これら以外にも、障害保険、自動車購入補助、健康診断、医療補助、住宅補助、服装補助、年金補助、生命保険補助等の施策がある。

②実物性福利厚生

企業の施策で実施率の高いのは、「文化・スポーツ施設の設置（50.2%）」、「（無料）食事提供（49.8%）」、「（無料）单身寮の設置（38.6%）」である。

③サービス性福利厚生

企業の施策で実施率の高いのは、「無料健康診断（65.5%）」、「保護型サービス（平等就業、プライバシー権保護）（27.4%）」、「医療費補助（16.0%）」、「相談（メンタルヘルス、法律等）サービス（11.2%）」である。しかし、行っている企業はそれほど多くはない。

c) 光陽メリヤスの事例：工員の平均賃金は300元。労務経費は、法定福利厚生費を入れて、約2倍（600元程度）である。
d) 北京松下電器：企業が負担している法定福利厚生費は、賃金総額の約49%である。その他を含め、労務経費は賃金総額の約1.8倍程度である。住宅・寮は完備し、託児所もある。朝・昼食の提供がある。

¹⁴ これは、法定福利厚生以外の施策で、企業が任意に行う施策である。日本の場合、具体的な施策として①住宅、②生活支援、③出産育児支援、④介護支援、⑤金融、⑥慶弔見舞、⑦共済、⑧文化体育レクリエーションと親睦、⑨老後対策、⑩転勤や海外駐在、⑪医療保健、⑫労災等の付加給付、⑬自己啓発や能力開発、に関連する施策、および⑭その他があり、企業は、施設建設等も含んで、これらに関連する費用の全部あるいは一部を負担している（松田（2003a・b））。なお、日本の場合、労務行政研究所編（2008）では、企業の実施率の高い施策は、従業員持株制度（90.5%）、借り上げ社宅（82.0%）、独身寮（64.5%）、一般貸付制度（56.4%）であることが指摘されている（カッコ内数値はこの調査における実施率）。その一方で、中国の場合、パヒューマアジアグループ編（2003）が行った調査によると、企業は法定外福利厚生について人材確保、安定化、インセンティブを目的に、住宅購入補助金制度、子弟進学補助金制度、社用車支給、海外研修制度等を行っており、非日系企業では、ストック・オプションも開始され、クレジットカード保証、スポーツクラブ法人会員権も従業員の人気が高く、社員旅行・スポーツ大会も歓迎されていることが指摘されている。また、2005 Survey Report for Welfare in Chinese Enterprises の「2005年の企業福利厚生調査は中国企業に警告を」（2006年1月4日）では、中国の企業においては、①従業員に対する実物性福利厚生が大幅に減少し、金銭性福利厚生が増えていること、および②従業員に対するモチベーション向上への効果が限られているために、管理者は福利厚生制度を投資ではなく、コストとしてみていると指摘している。

¹⁵ 労務行政研究所編（2008）は、2008年の調査において、アウトソーシングを行っている企業は増えており、従業員1,000

(3) 企業の福利厚生費

①福利厚生費の負担

企業が従業員（1人・年）に負担している福利厚生費の金額について調査した結果が、以下のとおりである。「1,001 - 3,000 円(44.9%)」が多く、次に「1,000 円以下(24.5%)」、「3,001 - 5,000 円(16.2%)」である。10,000 円以上負担している企業も 7.8% である。なお、社団法人日本経済団体連合会(2009)「2007 年度福利厚生費調査」（以下、「07 日経連調査」と略称する）によれば、日本の企業は、従業員 1 人 1 ヶ月当たり平均 10 万 3,934 円を負担している¹⁶。

②福利厚生費の割合

福利厚生費が給与に対してどの程度の割合になっているのかについて調査した結果が、以下のとおりである。福利厚生費は、給与に対して「6 - 10% (35.7%)」が多く、次に「同 5% 以下 (31.3%)」、「同 11 - 15% (16.8%)」である。なお、07 日経連調査によれば、日本の企業と同水準およびそれより高い水準にある企業の割合は、16.3% である¹⁷。

③法定福利厚生費と法定外福利厚生費との比較

法定福利厚生費と法定外福利厚生費とを比較した結果が、以下のとおりである。「法定福利厚生費：法定外福利厚生費」が「1 : 0.2 以下 (32.5%)」が多く、次に「1 : 0.4 (25.7%)」、「1 : 0.6 (18.2%)」である。また、「1 : 1」が 7.3% であること、およびそれ以上の比率である企業（法定外福利厚生費が法定福利費を上回る）が 12.6% である。なお、07 日経連調査によれば、日本の場合、平均値で「1 : 0.39」である。

(4) 従業員のモチベーション向上

①施策とモチベーション向上

福利厚生制度のどのような施策が従業員のモチベーション向上に影響を与えているのかについて尋ねた結果が、以下のとおりである。影響が強いのは「金銭性福利厚生 (72.3%)」、「機会性福利（研修など）(58.7%)」、「実物性福利 (40.3%)」である。その次に「服務性福利」(38.4%)、「法定性福利」(38.1%) である。

②従業員の定着とモチベーション向上への効果

福利厚生制度の施策が従業員の定着とモチベーション向上に果たす効果の程度を尋ねた結果が、以下のとおりである。回答の多いのは「普通 (51.7%)」であるが、「少し効果がある (26.0%)」と「非常に効果がある (3.9%)」を合わせると、約 3 割の企業が効果のあることを認めている。日本でもこ

人以上の導入率が 75.3% であり、施策としては「食堂の運営」(55.0%)、「社宅・寮の管理・運営」(54.1%)、「旅行・リゾートクラブ等の手続き」(41.3%) が多いことを報告している。

¹⁶ 07 日経連調査では、現金給与総額に占める福利厚生費の割合が増加していることが判明している。具体的には、1965 年度には 12.6% であったものが、2007 年度には 17.7% に増加している。また、福利厚生費の中でも法定福利厚生費の割合が増加している。具体的には、1970 年度には対福利厚生費で約 50%、1980 年度には同じく約 60% であったが、2007 年度には同じく約 73% に増加しており、2007 年度には、従業員 1 人 1 ヶ月当たり平均 7 万 5,936 円を負担している。

¹⁷ 07 日経連調査では、日本の場合、対給与総額で 17.8% の負担をしており、近年は、この割合数値に大きな上昇変化は見られないが、1965 年度から概観すると常に上昇の傾向にはあることが判明している。

の効果을認めている企業は多い（西久保（2004））。

（5）福利厚生制度に関する検討要因

企業が福利厚生制度において検討している要因について尋ねた結果が、以下のとおりである。回答が多いのは、「負担コスト（73.8%）」、「従業員のモチベーション向上（71.1%）」、「法的な要請（54.4%）」、「他の企業と同水準（35.4%）」である。日本の場合、例えば、松田（2004b・c）では、コスト負担増への対応、保有資産の処分、施策内容の充実・改変等が今後の検討要因として指摘されている。

3. 福利厚生制度における今日的な特徴

松田（2003a・b）では、日本の企業の福利厚生制度における今日的な特徴として、①福利厚生費（とくに法定福利厚生費）の増加、②施策の変化（ハコモノからの変化）、③アウトソーシングの増加（施策実施主体の変化）、④従業員の自律化への支援（自己啓発、能力開発への支援）、⑤家庭生活への支援（育児・介護関連の支援施策）を指摘している。同様な点については、例えば、西久保（2004）も指摘している。

これらを下敷きにして、上述した内容を基にすると、中国における企業の福利厚生制度の今日的な様相の特徴については、以下を指摘することができる。

（1）福利厚生費の負担が増加していることである。改革開放の以前は、国家と国有企業が丸抱え的にコスト負担していた。しかしそれ以降は、法施行によって、3者負担になり、企業には大きな負担になっている。ただし、日本のように大半の企業に福利厚生制度が、同様なレベルで普及しているとは言いがたく、今後、その普及が進むにつれて、さらに大きな課題になると考えられる¹⁸。

¹⁸ 中国労働保障新聞の2008年3月29日付の記事にある転職Website「前程無憂」の調査では、以下が指摘されている。具体的には、①90%以上の企業は従業員に基本的な社会保険（年金保険、医療保険、失業保険）を提供しており、これらの保険を全く提供していない企業の60%は、民営・私営企業であること、②法定外福利厚生において、90%以上の企業は金銭性福利厚生と服務性福利厚生の施策を行っており、また、約80%の企業は、民間保険と物質性福利厚生の施策を行っていること、③42%の企業は、企業の主導で一方的に福利厚生の施策を行っているのに対して、従業員の意見を取り入れ、従業員の需要と選択を尊重している企業も少なからずあり（38%）今後増えていく傾向にあること、④管理システムを整えている外資系企業は、従業員の福利厚生に関する要望と意見を聞くために定期的に意識調査を行っていることが、それ以外の企業の人的資源管理部門は、彼・彼女らとの非公式的な情報交換に依存していることである。さらに⑤人的資源管理・従事者の55%は、自社において、それが強い効果を果たしており、従業員は満足していると判断している。その一方で、効果が限られている、あるいはほとんど効果なしと判断している回答は、それぞれ12%と3%にとどまっている。ただし、回答企業の54%の従業員は、自社の福利厚生制度は自己にとってふさわしくなく、自己のニーズが反映されていないと考えている。その一方で、従業員が自社の福利厚生制度に満足していると回答のあった企業は15%であることが指摘されている。

¹⁹ リクルートワークス研究所編（2008）の調査は、以下を指摘している。具体的には、①法定福利厚生（いわゆる中国でいう「四金」）以外の施策には、「社員旅行（57.4%）」、「医療保障（本人・家族）（45.1%）」、「独自の長期休暇（16.7%）」が多いこと、②離職率の観点からみると、「カンパニーカー、車・ガソリン補助（11.1%）」と「子供の教育費補助（4.9%）」を導入している企業の50.0%が、ホワイトカラーの年間離職率は3%以下であること、③「独自の退職金（3.7%）」を導入している企業の66.7%がホワイトカラーの離職率は5%以下であること、④上述の「社員旅行」、「医療保障（本人・家族）」、「独自の長期休暇」を導入している企業は離職率が低いことである。

(2) 企業は、福利厚生制度について重要な役割や効果を認めていることである。とくに人材の確保・定着や従業員のモチベーション向上に役割を認め、それに関する施策を行っていることである¹⁹。ただし、従業員の自立・自律化への支援は、日本の場合ほど進んではない。さらに管理職と一般職に対する提供内容の差異の解消、および家族まで念頭においた制度設計は進んでいない²⁰。

(3) 企業が提供する施策の内容に格差があること、およびそれが地域によっても大きな差異があることである²¹。施策については、改革開放の以前と以降で変化しているが、これは、コスト負担の主体の変化（2者から3者）、および外資・日系企業の影響によるところが大きい。なお、施策についてアウトソーシングをしている企業は少ない。

中国の企業においては、新たな企業競争の局面に入り、従来の単なる量的な成長から質的な成長が求められるように変化しつつある。従って、企業経営の人的資源管理においても、質的な向上が求められ、離職の防止や定着の推進から従業員のモチベーション向上や自己啓発に変化しつつある。つまり、日本と同様に、中国においても企業の福利厚生制度は「丸抱え」から「自律への支援」というパラダイムの変化に直面しつつあると指摘することができる。

次節では、以上の今日的な様相について、前身の国有企業から民営化した小企業と大企業を対象に行ったインタビュー調査の結果について提示する。

Ⅲ. インタビュー調査の結果

1. 調査の目的

この調査の目的は、上述で提示した中国における企業の福利厚生制度に見受けられる今日的な様相について、補完的に、およびインテンシブにデータを収集することである。具体的には、今日的な様

²⁰ 05 中国調査は、以下を指摘している。具体的には、企業のコスト負担における管理職従業員と一般従業員との差異について、①医療保障においては、「管理職従業員の保障対象は一般従業員と同じだが、その内容が手厚い」(71.2%)、「管理職従業員は一般従業員より保障対象が広く、その内容も手厚い」(27.6%)、「両者とも同じ」(18.3%)であること、②保険料においては、「一般従業員：企業」= 30：70、「管理職：企業」= 24.4：75.6であること、③制度設計において従業員の家族までもを含めるか、否かについては、「従業員の希望にかかわらず検討しない」(48.2%)、「従業員が希望すれば検討する」(48.8%)、「家族も含め検討し、保険料等も負担する」(3.0%)であることである。これをみると、日本の場合と異なって、企業内での職位によって企業のコスト負担に差異があり公平的不是だがそれがモチベーション向上につながっていること、および従業員のニーズに合わせた施策提供、つまり労使協調による制度設計をそれほど意識していないことが分かる。

²¹ 楊他（2002）は、中国の場合、福利厚生制度は地区や企業によって大きな差異があることを指摘している。具体的には、企業の福利厚生費が高い地区は①北京、広東省、江蘇省、上海であり、それに対して、低い地区は②チベット、青海、寧夏、新疆であること、③上述の①②以外の地区は、多少の差異はあるが、その中間のレベルであることである。これに企業のタイプと重ねると、一番レベルの高い福利厚生を提供している国有企業は、上述①の地区以外では、山東省、遼寧省、浙江省に多い。その一方で、香港・台湾・外資系企業は、上述②の地区以外と山西省、内モンゴル自治区、湖南省、甘肅省、雲南省、陝西省においては、レベルの低い福利厚生しか提供していない。また、香港・台湾・外資系企業以外の全タイプの企業は、上海において一番高い水準の福利厚生を提供していることである。

相として①実態（施策、役割）、②効果（モチベーション向上）、③変化（過去との比較、理由、将来像）、④パラダイムの変化について調査している。

2. 調査先の企業概要と調査の実施概要

このインタビュー調査における調査先の企業概要とその実施概要は表2のとおりである。この調査においては、松田（2003a・b）で指摘したように日本では、施策の提供内容に企業間格差があるという視点から、各1社ではあるが、小企業と大企業を対象とした。この2つの企業は、以前は国有企業であり、それから民営化した企業である。なお、企業名については、調査先より匿名を指示されたために、アルファベット表記に変えている。

表2 調査先の企業概要と調査の実施概要

	項目\企業	A社	B社
企業概要	1. 創立	1985年	1999年
	2. 本社	長春市	長春市
	3. 従業員	158名	3000名（正社員）
	4. 主事業	通信会社などに対して通信工程の設計・計画	携帯電話サービス
	5. 売上	8,000万円（2008年）	80億円（2008年）
実施概要	1. 時期	2009年3月18日	2009年3月19日
	2. 場所	指定されたホテルの部屋	本社・主任の個室
	3. 時間	約1時間30分	約1時間
	4. 担当	マネジャー（入社14年。行政管理部主任）	労務工作部主任
	5. 他	于楠吉林大学商学院副教授に通訳して頂き、3人が相対する形で行った	同左

3. 質問項目

インタビュー調査の質問項目は、松田（2004a・b・c）、松田他（2009）、および前節の内容を踏まえて作成した。全部で13問あり、具体的には、①実態（施策、役割：質問項目1・2・4）、②効果（モチベーション向上、課題：質問項目3・5）、③変化（過去（5年前、10年前）との比較、理由、課題、将来像：質問項目6・7・8・9・10）、④パラダイム変化（変化、カフェテリア・プラン、自己啓発：質問項目11・12・13）である。これらの詳細については、末尾附録1を参照いただきたい。また、これについては、事前に于楠・吉林大学商学院副教授に中国語訳をしていただいた質問票をインタビュー先に送信し、当日、それを机上においてインタビュー調査を行った。その中国語訳をした質問票は末尾附録2を参照いただきたい。

4. A社

(1) 主な施策（調査票の記入より）

A社の福利厚生制度の施策には、法定福利厚生の以外に、具体的には「3. 住宅手当、家賃補助」「22. 従業員持株制度」「24. 文化・体育・レクリエーション活動支援」「26. 余暇施設（契約型：保養所、運動施設）」「31. 公的資格取得支援・通信教育支援」がある。

(2) 福利厚生役割（調査票の記入より）

A 社に福利厚生制度の果たす役割について、24 項目（これ以外に「その他」がある）を対象に 5 点尺度（5 点「役割を果たしている」から 1 点（「全く役割を果たしていない」）で尋ねた結果が、以下のとおりである。

A 社の平均値は、3.4（小数点第 2 位を四捨五入）であり、それほど高くはない。5 点をつけた項目はなく、4 点が 12 項目、3 点が 9 項目、2 点が 3 項目である（「その他」はなし）。

4 点の主な項目には、「1. 従業員の定着度向上」、「2. 従業員の転職（離職）度の低下」、「6. 職場でのコミュニケーションの向上」、「12. 社会保障の補完」、「13. 優秀な従業員の採用（新卒、中途）」、「19. 従業員の自己啓発・キャリア開発への支援」等がある。

(3) 効果とモチベーション向上への役割

A 社は、保障による安定的に仕事のできる効果や役割を指摘している。担当者は次のように述べている。

「福利厚生制度は、従業員にとって保障を与え安定的な仕事ができることだと思います。今、中国の福利厚生制度の施策の範囲が広がりつつありますが、レベルが低いというのが現状だと思います。」

ただし、A 社は、上述の役割を果たしていることを認めてはいるが、それほど強くはないことを指摘している。また、若年の従業員は、年金等よりも賃金に関心があることを指摘している（調査票の「仕事モチベーションの維持」「仕事モチベーションの向上」は、2 項目とも 3 点である）。担当者は次のように述べている。

「モチベーション向上の役割を果たしているとは思いますが、強いとは言えません。それは先ほど言ったようにまだまだ福利厚生施策の提供レベルが低いからです。中国では、去年に「労働契約法」が施行されました。それ以前は、従業員に（社会）保険を提供しない企業が大半でした。国家主席は「調和社会」を提唱しています。それは、福利厚生を普及するための法律の制定および施行によって、経済面からもそれが実現すれば、政治を支えることができるという考え方があるからです。…その一方で、当社の従業員は 20 歳代が多いので、彼・彼女らは、医療とか定年後の年金とかにはそれほど関心を持っていません。しかし、賃金には非常に関心があります。つまり、福利厚生の内容を手厚くしても給料が低くければ、従業員のモチベーション向上には結びつきにくいと思います。」

(4) 施策の重点分野

A 社は、従業員の年齢構成からみて、旅行、食事会、スポーツの分野に重点を置くことを考えている。また、一部の管理職には、自己啓発、キャリア開発支援等の提供を考えている。これらは、従業員の定着を考慮しているためである。担当者は次のように述べている。

「当社では、従業員の年齢構成を考えて、福利厚生は、主に社員旅行、食事会、スポーツ行事に集中するようにしました。例えば、社内スポーツサークルを作ったり、一緒に食事会を行ったりしています。毎年、一人当たり 5,000

元ぐらい使いますが、それは現金ではなく、スポーツクラブのサービス券支給という形でやっています。これら以外に、自己啓発あるいはキャリア開発への支援は管理職の従業員だけに提供しています。例えば、入社5年以上の管理職がそうです。他には、例えば条件に合う大卒の従業員であれば、働きながら大学院に通学することが可能です。授業料を当社が負担することもしています。また、従業員が大学院から卒業したら、必ず会社のために何年間に働いてもらわなければならないとも考えています。」

(5) 現状の課題とモチベーション向上の課題

A社は、提供する施策の少ないこと、および法制度の改定による保険料のコスト負担が増えたことを課題として指摘している。担当者は次のように述べている。

「当社の福利厚生は、まだまだ種類が少ないということが課題だとは思いますが、大きな課題ではないと思います。それよりも、昨年、施行された法律とおり、厳格にそれを実施すれば、大部分の企業にとっては、保険料の高さが課題になると思います。なぜならば、同法の施行前には、企業はそれほど保険料を負担しないで済んだからです。例えば、以前ならば2人を雇用できました。しかし、法の施行後には、新たな保険料を支払わなければなりませんから、1人しか雇用できないようになりました。つまり、新たな保険料のコスト負担の増加が課題となりました。よって、企業は、雇用者の数を減らさざるを得なくなります。結局、雇用にはマイナスの影響を与えていると思います。換言すれば、高い保険料は、企業にとってコストになりますから、それが高くなれば、企業の優位性も競争力もダウンしてきます。企業は、それに対してコストダウンを考慮するために、リストラしたり、採用人数を減らしたりします。したがって、長期的に考えれば、保険料が高くなることは雇用にマイナスの影響を与えていると思います。それが今の課題だと思っています。」

また、A社は、福利厚生と従業員のモチベーション向上との関連を強く考えていない。彼・彼女のモチベーションに影響を与えるのは、賃金や昇進機会であることを指摘している。担当者は次のように述べている。

「中国の企業に勤務している多くの従業員にとって、また当社の従業員にとってもそうですが、モチベーション向上につながるのは福利厚生ではなく、賃金やボーナス、昇進機会です。むしろ、これは大学卒の従業員、換言すれば、昇進することが可能な従業員のみが対象です。例えば、運転手職の従業員はどの企業に属しても、運転するだけで、昇進する可能性はそれほどないように思われます。企業の中で、昇進可能性がある従業員にとっては、賃金あるいは昇進機会がモチベーション向上につながるというのが中国の現状ではないかと思います。」

(6) 5・10年前との比較における変化

A社は、(改革開放以前の)国有企業等による「丸抱え(企業が面倒を見る)」的な傾向からの変化を指摘している。具体的には、福利厚生の内容の低下、社会保障部分の公的機関(国等)への委託である。担当者は次のように述べている。

「当社は、それほど歴史が浅くはないのですが、20年近くの歴史があります。これについては、中国の大半の企業は、ほぼ同じ問題、つまり体制変革という問題が起こっていると思います。当社の場合は、5年・10年前、と今の施策体系とではかなり異なります。私の知る限り、20年前に当社は国有企業でした。従業員は公務員のような身分でした。この体制の下で、医療、年金などすべての福利厚生は制限せずに国が提供していましたから、福利厚生はそれほど問題にはならなかったと思います。しかし、今は民営化されていますので、企業は利潤を追

求する主体になりました。利潤を考えれば、コストも考えなければなりません。よって、従業員の福利厚生の内容は以前より下がったのではないかと思います。以前は、従業員の生活すべて、および彼・彼女らの子供の問題まで企業が世話をしていました。今日、企業は、利益を追求する主体になったために、従業員の福利厚生の社会保障部分については、公的機関に任せるようになりました。しかし、今は、まだまだその体制が完備されているようには思えません。」

(7) 変化の理由

A社は、国の変革（法的な制度面等）を指摘している。また、福利厚生施策の提供水準の低下、および賃金の上昇を指摘している。担当者は次のように述べている。

「変化の理由は、国が大きな変革しているということです。今は、国退民进、換言すると国有企業は、競争の激しい産業から撤退し、別に民営化させる、あるいはその産業には民営企業に参加させるということです。しかし、民営化すると、コスト負担を考えなければなりません。よって、福利厚生のレベルは下がったと言えるかもしれません。ただし、その一方で、賃金は大幅に上がっています。」

(8) 今後の課題

A社は、福利厚生における多様化（施策）と規範化（法律）を課題として指摘している。とくに後者については、国の制度整備が不十分で、従業員の帰属心や安心できる仕事環境の提供に際して、企業のコスト負担の増えていることを指摘している。担当者は次のように述べている。

「今、当社を含め、中国の大部分の企業における課題は、やはり福利厚生制度の多様化および規範化の問題です。例えば、今まではそれほど検討せずに、ある施策に5,000元を使っていましたが、この5,000元を別の施策に使えば、従業員はもっと喜ぶかもしれません。むしろ、会社としては、従業員の多様な要求には、多様な施策・制度を提供しようと思っています。実際、20歳代、30歳代、40歳代の従業員についてみると、年代によって要求が異なります。具体的に、20歳代は賃金、30歳代は仕事の内容、40歳代は福利厚生や家庭のことになります。でも現実には、そこまで対応できていません。また、会社の方針にも問題があるかもしれません。例えば、当社を考えれば、開発部門は重要ですが、まだまだ人事部門は重要な部門ではありませんので、そこに所属する人材や資金投入については、それほど充実しているわけではありません。」

「今の中国において、福利厚生は企業ではなく、やはり国が整備するべきだと思います。例えば、国民1人ひとりが仕事をしなくても、医療のことを心配する必要はないと思えるほど提供してくれるべきだと思います。企業は、今日、存在していても、明日には倒産するかもしれません。そう考えると、福利厚生はやはり国がやるべきだと思います。いま「労働法」最大の問題は国がすべきことを企業にお金を出させて、やらせているということです。医療保険を例に考えると、企業と個人がその一部分を負担していますが、では国は負担しているのかどうか、と言えば誰も分かりません。医療は国民の受けることのできる待遇だと思います。…しかし、中国は今、この最低限の医療も保障していないのが現実です。よって、従業員に企業への帰属心、あるいは心配する必要はないと感じさせることが、今の課題だと思います。従業員たちは安全欲求を満足させようとして、企業に所属しています。今、公的機関は充分に保障できませんから、代わりに、企業がいろいろと保障をしています。これが、今の中国企業の福利厚生の役割です。当社は、多くの経済的な負担をしています。これから考えると、従業員の定着には効果があると思います。しかし、一部の中小企業は従業員の保険料を支払いません。実は、去年、国は法施行を契機として、それらの企業について厳格に取り締まりたかったのですが、金融危機によって企業の状況が悪くなりました。そして、もし強制的に支払わせると、破産などの問題が生じる可能性やさらに大きな問題を起こす恐れがありました。よって、国は厳格に取り締まっていません。今は失業率を抑えて、雇用を解決することが、中国の第一の現実です。」

(9) 今後の充実分野

A 社は、技術力向上のための人材育成を指摘している。担当者は次のように述べている。

「当社は、ハイテク産業に属しており、発展のスピードは非常に速いです。よって、さらに力を入れたいのは従業員の技術力を高めるための人材育成ということです。」

(10) 今後の廃止・縮小分野

A 社は、廃止・縮小については考慮していない。担当者は次のように述べている。

「当社は、法律通りに福利厚生をやっていますので、法律遵守企業として施策を減らすことは考えていません。法律が示している以上の施策もありますが、それは従業員に帰属心をもってもらうために行っています。教育・訓練などは、従業員がもっと企業に貢献できるようにという観点から行っています。よって、施策は減らすのではなく、逆に増やすべきだと考えています。」

(11) 丸抱えから自立・自律支援

A 社は、この方向性（傾向）について支持し、さらに強くなることを指摘している。また、人材流動性の高い状況では、従業員の仕事・家庭生活への支援は以前より低下することを指摘している。担当者は次のように述べている。

「実は、1997 年以前、中国の大半の企業は、従業員の誰に対しても同じ福利厚生を用意していました。なぜ、1997 年以前かという、その年に経済危機が起って、当時の国のトップは国有企業の革新を促進するために…それ以前からも少しずつ変化はありましたが…大きな革新がありました。その後の方向性は、やはり従業員の仕事のための支援です。ただし、家庭生活については、以前ほど考えていないようにも思えます。この傾向は明らかです。多分、これから、企業の大半は、この傾向になるかもしれません。また、中国の企業における人材流動性は非常に高いです。当社のそれは低いのですが、とくに近年はその流動性はどんどん高まっています。それとともに、企業は以前のように従業員の仕事・家庭生活に対して、すべてを提供することも減ってきたと思います。」

(12) カフェテリア・プラン

A 社は、カフェテリア・プランの導入については、消極的である。利用できる施策（施策）の選択幅を狭める方向を考えている。それは、施策を増やし、選択幅を広げても現状でさえも利用できる時間が少ないこと（労働時間が長い）、および若年者層を中心として金銭による提供の方がお互いにメリットがあると考えていることによる。担当者は次のように述べている。

「カフェテリア・プランの発想は良いと思いますが、今、中国の大半の企業では導入しにくいと思います。施策の内容が複雑で、しかも判断しにくいからです。例えば、2つの異なる施策があれば、どちらが良いか判断しにくい。むしろ、金額で判断すれば良いのですが、例えば、4,000 元の旅行サービス券と 4,000 元の図書券…同じ 4,000 元ですが、価値が異なります。企業は、金銭を提供したら、ムダな時間をとらないで欲しいと考えます。どうせ時間をとるということであれば、企業にとっては 4,000 元の図書券より、4,000 元の旅行券を利用して欲しいとも考えます。旅行に行っても、1 週間ぐらいで戻ってきて仕事できますが、もし勉強するとすると 1 週間より時間がかかります。そうしますと、仕事に影響を与える恐れがあります。さらに、従業員が勉強したら、転職する恐れもあります。それは、企業にとっては得ではありません。よって、当社では、福利厚生の施策をそれほ

ど多く作らず、従業員にも選択幅をそれほど付与しないようにしています。これは企業が自身を守るためともいえます。新しい法律によれば、従業員は理由がなくても、企業を辞めるやことができるようになりました。よって、企業は提供する施策をさらに厳選するようになりました。当社も新たな教育訓練の施策を作るのではなく、実は少なくなっています。むろん、当社も、毎年1人当りの負担金額は決まっていますが、問題はお金の問題ではなくて、時間の問題です。どの施策でもそうですが、実際に利用するとなれば、時間がかかります。今、中国は競争が激しくて、1人で1つだけの仕事をしているのではなく、1人でいくつもの仕事をしているのが現実です。時間がかかりそうな施策を提供するよりは、お金で満足させるほうが良いし、早いです。代わりに時間を作って仕事してもらいたい、というのが本音です。例えば、私を例として説明します。私は毎年当社の指定の休日でもよく残業しています。去年のゴールデン・ウィークには7日間の休日の内、5日間の残業をしました。企業はお金で様々な問題を解決できれば、楽だと思っています。」

(13) 自己啓発施策

A社は、重視する方向とそれに対する（金銭による）評価のやり方の重要性を指摘している。担当者は次のように述べている。

「当社は自己啓発を重視する方針です。評価する方法も簡単で、お金です。学位をとれば、給料を上げる、そして昇進する機会も提示するという方法です。例えば、大卒が月給1,300元だとすれば、院卒は1,800元です。それに、当社のような企業には、資格が重要です。何らかの資格を取得すれば、それも給料に反映します。反映する方法はいろいろありますが、資格を取得すれば、賞金を支給するというやり方であれば、転職する恐れがあります。よって、そうではなく、毎月、給与に反映させるやり方を採用しています。」

5. B社

(1) 主な施策（調査票の記入より）

B社の福利厚生制度の施策には、法定福利厚生以外に、具体的には「4. 持家支援の社内融資制度」「6. 個人負担の人間ドックへの会社補助」「8. メンタルヘルス」「19. 死亡退職金・弔慰金制度」「24. 文化・体育・レクリエーション活動支援」「27. ライフプランニング講座」「31. 公的資格取得支援・通信教育支援」「33. 社員食堂等の給食施設」「34. 年1回以上の長期休暇制度（連続1週間以上、夏季休暇や年末・年始休暇を含む）」がある。

(2) 福利厚生の役割（調査票の記入より）

B社に、福利厚生の果たす役割について、24項目（これ以外に「その他」がある）を対象に5点尺度（5点「役割を果たしている」から1点（「全く役割を果たしていない」）で尋ねた結果が、以下のとおりである。

B社の平均値は、4.84（小数点第2位を四捨五入）であり、非常に高い。5点が18項目、4点が6項目である（「その他」はなし）。

5点の主な項目には、「1. 従業員の定着度向上」、「3. 仕事モチベーションの維持」、「5. 職場での生産の向上」、「6. 職場でのコミュニケーションの向上」、「10. 優秀な人材の流出防止」、「13. 優秀な従業員の採用（新卒、中途）」、「19. 従業員の自己啓発・キャリア開発への支援」、「21. 職場での一体感の醸成」等がある。

(3) 効果とモチベーション向上への役割

B社は、従業員の退職後の安心や定着率の向上に大きな効果があると指摘している。担当者は次のように述べている。

「現時点では、業績が良いので、国家から法的に課されている以上に手厚い施策を行っています。例えば、保険、年金は国（法定）以上です。退職後の安心や従業員の定着率の向上に大きな効果を果たしていると思います。」

また、B社は、従業員のモチベーション向上に役割を果たしていることを指摘している。（調査票の「仕事モチベーションの維持」「仕事モチベーションの向上」は、2項目とも5点である）。そして、その提供する施策の内容が職位によっても異なることがさらにその効果を高めていると指摘している。担当者は次のように述べている。

「従業員のモチベーション向上には、役割を果たしていると思います。保険、有給休暇、年金、生涯補償、および安心感については、とくにそうです。また、この補償は職位（ポスト）によって違います。頑張って上位の職位に就けば、さらに待遇が良くなりますから、それもモチベーション向上に影響を与えていると思います。」

(4) 施策の重点分野

B社は、教育訓練、個人の能力開発に重点をおくことを指摘している。担当者は次のように述べている。

「教育訓練です。賃金の何%という程度まで重視しています。個人の能力開発が重要です。その理由は、業績を上げるためには、従業員の能力開発が重要だからです。それは、企業が一方的に行ってもダメです。当社では、部署や個人の要求に基づいて、この人事部門がやっています。施策については、ある程度、自由に選べるようになっています。」

(5) 現状の課題とモチベーション向上の課題

B社は、従業員のニーズ多様化に対する施策満足度の向上を指摘している。担当者は次のように述べている。

「従業員の要求が多様化し、会社はその変化に対して対応し、多様化したニーズに対して満足させることです。」

しかし、B社は、それは直接的な問題とは考えておらず、従業員が施策を利用する時間の少ないことを指摘している。担当者は次のように述べている。

「従業員は自由時間が少なく、また仕事に対するフレキシビリティも少なく、施策を利用しようと思っても利用することができません。彼・彼女らは、現実的に自己啓発しようと思ってもする時間がありません。今後は、彼・彼女らの努力もありますが、能力の差異によっても時間を与えることができるようにしたいと思います。」

(6) 5・10年前との比較における変化

B社は、国の指導による大きな変化（コスト増）を指摘している。担当者は次のように述べている。

「国の指導による変化が大きいと思います。とくに法定福利厚生に対して、コスト負担が増えるようになりました。」

(7) 変化の理由

B社は、国の指導を指摘している。担当者は次のように述べている。

「国の指導により、全般的に、かつ従来以上に福利厚生については、高コスト負担になっていますが、施策内容のレベルは低下していると思います。その一方で、従業員の生活レベルも上がっています。賃金と生活費を含んだコスト負担は増えていますし、賃金も高くなっています。」

(8) 今後の課題

B社は、生活の保障（安心感）と能力開発の2つを指摘している。また、企業の発展には、安心感とモチベーション向上が重要であることを指摘している。担当者は次のように述べている。

「生活保障と能力開発の2つです。安心感がまず第1です。従業員が時間を保証され、確保できれば、自己啓発や休暇取得も進むと思います。企業の発展には、安心感とモチベーション向上が重要であることは、管理者であれば全員、そのように思っています。」

(9) 今後の充実分野

B社は、施策の利用度を上げるために、仕事のあり方（長時間労働）についての改善を考慮し、金銭補助、休暇取得の推進、自己啓発支援を指摘している。担当者は次のように述べている。

「楽しく、満足して働いてもらうことが重要です。制度だけがあってもダメです。今、従業員は利用したくても時間がないために利用できません。今後は、時間を取れるようにして、金銭での補助、休暇取得、自己啓発の援助等を充実させていきたいと考えています。」

(10) 今後の廃止・縮小分野

B社は、住宅関連施策の縮小を指摘している。これは、国が保障制度を整備しつつあることと、従業員の住宅選択に自由度を与えるために、企業が作ったものを提供するよりも金銭で提供した方が良く考えていることによる。担当者は次のように述べている。

「当社の企業グループで行っている住宅関連の施策は廃止・縮小を考えています。それは、国が制度として、住宅保障制度を整備中であり、そこに企業が上乗せして支援していこうという考え方に変わってきたからです。また、

従業員も自由に選べるということでは、実際の物（住宅）よりお金です。」

(11) 丸抱えから自立・自律支援

B社は、この傾向のあることを指摘している。担当者は次のように述べている。

「この傾向はあります。従業員全員に対して、従来の一律、公平に施策を提供するよりも、従業員には施策の選択幅を増やして、その余地を与えつつあります。例えば、従来、健康診断は全員一律でしたが、今は、個人の希望によって、用意した診断内容から選べるようになっていきます。」

(12) カフェテリア・プラン

B社では、現状の制度運用でも従業員の選択自由をある程度認めているために、早急な導入については考えていないことを指摘している。また、能力開発に力を注ぐことを指摘している。担当者は次のように述べている。

「(今、カフェテリア・プランは)行っていません。むしろ、企業としては、個人の能力開発に力を入れようと考えています。従業員からも、能力開発に選択幅を入れてほしいという要望もあります。個人を大事にすることが重要で、できつつあると思います。例えば、従来、一律に彼・彼女らの誕生日には花を贈っていたのですが、今は、例えば、炊飯器を選択できるようになっています。先ほども言ったように健康診断も一律でしたが、今は、個人の希望によって診断内容を選べるようになっていきます。旅行についても自由にある程度行きたい所に行って、後で精算するというようになっていきます。カフェテリア・プランの制度自体については、いずれは導入したいと考えています。」

(13) 自己啓発施策

B社は、今後、さらに力を注ぐことを指摘している。担当者は次のように述べている。

「前にも述べましたように、これからはとくに力を入れていこうと考えています。これからは、時間に余裕のある仕事設計、それと、企業成果の向上にむすびつく自己啓発に力を入れていこうと考えています。」

6. 要 約

この調査の結果を要約したのが、表3である。

表3 インタビュー調査の要約表

企業名 質問	A 社	B 社
問1. 主な施策	法定福利厚生以外に「3. 住宅手当、家賃補助」「22. 従業員持株制度」「24. 文化・体育・レクリエーション活動支援」「26. 余暇施設（契約型：保養所、運動施設）」「31. 公的資格取得支援・通信教育支援」等がある。	法定福利厚生以外に「4. 持家支援の社内融資制度」「6. 個人負担の人間ドックへの会社補助」「8. メンタルヘルス」「19. 死亡退職金・弔慰金制度」「24. 文化・体育・レクリエーション活動支援」「27. ライフプランニング講座」「31. 公的資格取得支援・通信教育支援」「33. 社員食堂等の給食施設」「34. 年1回以上の長期休暇制度（連続1週間以上、夏季休暇や年末・年始休暇を含む）」等がある。

問2. 福利厚生者の役割	平均値は、3.4であり、それほど高くはない。5点の項目はなく、4点の主な項目には、「1. 従業員の定着度向上」、「2. 従業員の転職（離職）度の低下」、「6. 職場でのコミュニケーションの向上」、「12. 社会保障の補完」、「13. 優秀な従業員の採用（新卒、中途）」、「19. 従業員の自己啓発・キャリア開発への支援」がある。	平均値は、4.8であり、非常に高い。5点の主な項目には、「1. 従業員の定着度向上」、「3. 仕事モチベーションの維持」、「5. 職場での生産の向上」、「6. 職場でのコミュニケーションの向上」、「10. 優秀な人材の流出防止」、「13. 優秀な従業員の採用（新卒、中途）」、「19. 従業員の自己啓発・キャリア開発への支援」、「21. 職場での一体感の醸成」がある。
問3. 効果とモチベーション向上への役割	保障による安定的に仕事のできる効果がある。ただし、モチベーション向上には果たす役割はそれほど強くはない。また、若年の従業員は、年金等よりも賃金に関心がある。	従業員の退職後の安心や定着率の向上に大きな効果がある。モチベーション向上には役割を果たしている。また、その内容がポストによっても異なることが要因にもなっている。
問4. 施策の重点分野	従業員の年齢構成から、旅行、食事会、スポーツの分野に重点を置く。管理職層には、自己啓発、キャリア開発等への支援を考えている。これらは、従業員の定着を考慮しているためである。	教育訓練、個人の能力開発分野である。
問5. 現状の課題とモチベーション向上の課題	提供施策の少ないこと、および法的制度の改定による保険料のコスト負担が増加したことが課題である。福利厚生とモチベーション向上との関連をそれほど強く考えていない。むしろ、それは賃金や昇進機会である。	従業員のニーズの多様化に対する提供施策の設定や満足度の向上が課題である。また、モチベーション向上よりも施策を利用する時間の少ないことが課題である。
問6. 5・10年前との比較における変化	改革開放前の国有企業時代から大きな変化がある。具体的には、民営化による福利厚生の内容の低下、社会保障部分の公的機関への委託である。	国の指導による大きな変化（コスト負担増）がある。
問7. 変化の理由	国の指導である。以前と比較して、福利厚生水準の低下、その一方で賃金の上昇がある。	国の指導である。同時に、施策内容の変化と賃金の増加がある。
問8. 今後の課題	福利厚生における多様化（企業の施策）と規範化（国の法的な面）が課題である。とくに後者について、国の制度が不十分で、従業員の帰属心や安心できる仕事環境の提供に際して、企業の負担は大きい。	生活の保障（安心感）と能力開発の2つである。また、企業の発展には、安心感とモチベーション向上が重要である。
問9. 今後の充実分野	技術力向上のための人材育成である。	利用度を上げるために、仕事のあり方（長時間労働）についての改善を考慮し、金銭補助、休暇取得、自己啓発支援を推進する。
問10. 今後の廃止・縮小分野	廃止・縮小についてはとくに考慮していない。	住宅関連施策の縮小である。これは、国が保障制度を構築しつつあること、および従業員の住宅選択に自由度を与えるために金銭での提供が良いと考えていることによる
問11. 丸抱えから自立・自律支援	この方向性（傾向）については支持し、さらに強くなる。また、人材流動性の高い状況では、従業員の仕事・家庭生活への支援は以前より低下する。	この方向性（傾向）はある。
問12. カフェテリア・プラン	導入については、消極的である。むしろ、選択をさせない方向を考えている。その理由は、施策を増やし、選択幅を広げても現状では利用できる時間が少ないこと、金銭の方がお互いにメリットがあることである。	現状でもある程度選択の自由を認めているために、早急な導入については考えておらず、能力開発に力を注ぐ。
問13. 自己啓発施策	重視する方向である。また、資格取得後に対する（金銭による）評価方法が重要である。	今後、さらに力を注ぐ。

以上から、判明したことは以下のとおりである。

(1) A社とB社は、日本の場合と同じように提供施策については差異がある（B社の方が多い）。また、その役割の程度についても差異がある（B社が高い）が、定着度の向上、優秀な従業員の採用、職場コミュニケーションの向上、自己啓発への支援等については共通している。モチベーション向上に果たす役割については差異がある（B社が高い）。課題についても、A社が公的な課題を指摘してい

るのに対し、B社は、企業内の課題を指摘している。今後の施策充実については、人材育成や自己啓発支援で共通的であり、さらに力を注ぐことでも共通的である。日本の企業に見受けられるパラダイム変化についても、その傾向のあること、および今後さらにその傾向が強くなることを両社とも支持している。これらについては、西久保（2004）も指摘しているように、企業の規模や歴史による要因が大きいと考えられる。

（2）企業は、法定外福利厚生制度の施策の導入も進めており（問1）、今後については、人材育成や自己啓発支援等に関連する施策を考慮している（問9）。縮小については、住宅関連の施策を考慮している（問10）。

（3）企業は、程度の差異はあるが、制度としての多様な役割を認めており、また従業員の安心感やモチベーション向上にも役割のあることを認めている（問2・3）。そのために、コミュニケーション（旅行等）や自己啓発、能力開発分野に重点をおこうとしている（問4）。

（4）現状では、法改正によるコスト負担の増加と従業員が施策を利用する時間の少ないことが課題である（問5）。これは、国の指導による影響が大きいが、5・10年前と比較すれば、福利厚生の水準は下がり、逆に賃金は上昇している（問6・7）。今後は、施策の多様化、安心感の向上、能力開発という従業員の課題、および不十分な国の制度保障への対応という企業の課題がある（問8）。

（5）今後の福利厚生制度において、丸抱えから自立・自律支援という方向性は十分に考えられる（問11）。その一方で、カフェテリア・プランの導入については、現状（今でもある程度選択できる、利用時間が少ない）からすれば消極的ではあり、現状直面している課題への対応策としても位置づけが低い（問12）。しかし、自己啓発支援は今後、重視する方向である（問13）。

IV. むすび：考察と残された課題

1. 考 察

以上から考察される内容は次のとおりである。

第1に、企業活動における福利厚生制度の役割については、従業員の仕事生活を安定させることによる定着率やモチベーション向上を期待しており、日本の場合と大きな差異はない。とくに近年、中国では、福利厚生制度（とくに法定外福利厚生）の役割の重要性が主張されている。これは、資料調査やインタビュー調査からも判明している。ただし、企業規模や企業の歴史、制度の形成過程等の差異によって、企業間に差異が見受けられる。

第2に、改革開放の以降、コスト負担者の変更およびコスト負担の増加が、企業や個人にとって大きな課題になっている。この点については、改革開放の以前から国有企業の丸抱え時代においてもコスト負担が課題であることは指摘されていた。しかし、それが、改革開放の以降、法施行および社会保障の充実化によってさらに拍車がかかった状況になっている。また、そこに企業間格差があることがさらに課題を複雑にさせる可能性を含んでいる。これは、資料調査やインタビュー調査からも判明している。日本の場合と異なり、急速な経済成長に対して、企業活動を支える基礎的な部分の設計・

整備がまだ不十分であると考えられる。

第3に、松田（2003a・b）が指摘している日本の企業に見出された「従業員の丸抱えから自立・自律支援へ」というパラダイム変化については、中国の企業にも同様に「従業員の丸抱え」段階からのパラダイム変化が見出され、今後も「自立・自律支援」傾向が強くなることが予想される。これは、資料調査およびインタビュー調査からも判明している。しかし、中国では、これを実現するための従業員のニーズに適合的な施策提供に対してはまだ不十分であり、模索的であり、今後の課題と思われる。

第4に、提供している施策については、企業が一方的に提供している段階であり、従業員との相互調整によって施策を提供（施策プログラム設計）している企業は少ない。調査時点では、改革開放以降、法的環境の創造・整備に関連する施策の設定とコスト負担の増加とに対応しているという段階である。その一方で、ハコモノ（実物性）から金銭性、あるいは服務性福利厚生 of 施策が充実しつつあるのは、日本の場合と差異はない。また、施策の多様性やカフェテリア・プランの導入に象徴されるように、従来の従業員への一律・公平的に施策提供していたことからの変化についても見受けられつつある。これは、インタビュー調査からも判明している。

2. 残された課題

最後に、本研究に残された課題を指摘しておこう。

それは、さらに同様な種類のデータを収集する必要性のあることである。上述したように、企業の福利厚生制度は、企業の業種・規模・形態によってその内容が異なり、また、国ごとに異なるその形成過程や法的な環境に影響を受ける。よって、その実態を把握するには、さらに広範なデータ収集が必要である。とくに、中国においては、地域や業種による格差を考慮すれば、丹念な調査が必要である。少数の調査や通常のデータ収集では、およそその一般像や全体像は把握しにくい、というのが本研究の執筆後の感想でもある。

最後に、以下を指摘して本研究のむすびとしたい。

今日、中国の企業においては、従業員の確保や能力開発、および彼・彼女らのモチベーションの向上等について、福利厚生制度は間接的な影響とはいえ、重要な要素になりつつある。よって、その提供施策においては、企業間での競争的な様相も見受けられる。改革開放から時間が経過し、中国は新たな経済的局面に入っているが、その制度設計については、試行錯誤の状況と言える。

中国における企業の場合、法的制度の内容の差異、制度発展の差異、従業員の志向の差異等があり、一概に、日本の場合と同じような歩調をもって、福利厚生制度が進展するとは考えにくい。しかし、今後の東アジア地域の経済的発展を考慮すれば、制度設計・整備については、協調し、共存共栄する余地は充分にあると考えられる。

参 考 文 献 等

- 伊藤健市 (1999)「福利厚生」神戸大学大学院経営学研究室編 (1999)『経営学大辞典 第2版』中央経済社, 820 頁。
- 伊藤武 (1996)「中国調査報告－大連・瀋陽・北京－」『経営経済』, 第32号, 160－168 頁。
- 岩田 (沈) 奇志・岩田龍子 (2007)『中国企業の経営改革と経営風土の変貌－経営革新はどこまで進んだか－』文眞堂。
- 奥林康司編 (2003)『入門人的資源管理』中央経済社。
- 何立新 (2007)『中国の公的年金制度改革』東京大学出版会。
- 木元進一郎 (1986)『労務管理と労使関係』森山書店。
- 高坂正敏 (1965)「第5節福利・厚生」大河内一男・吾妻光俊編『労働事典』青林書院新社, 562－581 頁。
- 社団法人日本経済団体連合会 (2009)『2007 年度福利厚生費調査』日本経団連タイムス, No.2936-5, 2009 年 1 月 29 日付 (詳しくは、<http://www.keidanren.or.jp/japanese/journal/times/2009/0129/05.html>)。
- 高橋俊介 (1996)『カフェテリア・プラン』日経 BP 社。
- 田多英範 (2004)「生活保障制度から社会保障制度へ」, 田多英範編 (2004)『現代中国の社会保障制度』所収, 流通経済大学出版会, 1－25 頁。
- 張紀潯 (2001)『現代中国社会保障論』創成社。
- 趙溶 (2000)「中国国有企業における従業員管理・福利厚生の变化－第一汽車集团公司の例をめぐって－」『労務理論学会研究年報』, 第10号, 77－82 頁。
- 鄭功成 (2007)「中国社会保障制度の変遷と発展－国家-単位保障制から国家-社会保障制へ－」広井良典・沈潔編 (2007)『中国の社会保障改革と日本』所収, ミネルヴァ書房, 31－77 頁。
- 西久保浩二 (1998)『日本型福利厚生の再考案』社会経済生産性本部生産性労働情報センター。
- 西久保浩二 (2004)『戦略的福利厚生』社会経済生産性本部生産性労働情報センター。
- 間宏 (1978)『日本労務管理史研究』御茶の水書房。
- パヒューマアジアグループ編 (2003)『人事・採用ハンドブック 2002 年度中国版』パヒューマアジアグループ。
- 吹野卓 (1998)「中国国有企業における福利厚生業務の改革」『吉備国際大学社会学部紀要』, 第8号, 129－137 頁。
- 吹野卓 (2002)「中国の国有企業組織における外部市場化の動き」『社会システム論集』, 第7号, 97-109 頁。
- 藤田至孝 (2003)『職域福利』日本労働研究機構。
- 松田陽一 (2003a)「福利厚生制度」奥林康司編『入門人的資源管理』所収, 中央経済社, 177－195 頁。
- 松田陽一 (2003b)「福利厚生制度の新動向」奥林康司編『成果と公平の報酬制度』所収, 中央経済社, 165－186 頁。
- 松田陽一 (2004a)「ベネッセコーポレーションのカフェテリア・プラン」奥林康司・平野光俊編『フラット型組織の人事制度』所収, 中央経済社, 145－167 頁。
- 松田陽一 (2004b)「転換期における企業の福利厚生の研究－岡山県下企業への調査の分析結果を中心にして－」『岡山大学産業経営研究会研究報告書』, 第39集, 1－52 頁。
- 松田陽一 (2004c)「企業の福利厚生における今日的な変化に関する研究－資料および調査結果の内容を中心にして－」『岡山大学経済学会雑誌』, 第36巻, 第3号, 75－89 頁。
- 松田陽一・郭琳 (2009)「日本企業の福利厚生制度に関する報告－従業員のモチベーション向上に着目したインタビュー調査を中心にして－」『岡山大学経済学会雑誌』, 第41巻, 第1号, 31－52 頁。
- 楊雪蓮・李時彦・楊波 (2002)「中国企業従業員福利状況分析」『西南民族学院学報』, Vol.23, No.12, 189－191 頁。
- 吉田和夫・奥林康司編 (1991)『現代の労務管理』ミネルヴァ書房。
- リクルートワークス研究所編 (2008)『中国日系企業の人材活用調査』リクルートワークス。
- 劉曉梅 (2002)『中国の改革開放と社会保障』汐文社。
- 労務行政研究所編 (2008)『2008 年版福利厚生事情』労務行政。

附録1 インタビュー調査の質問項目（日本語）

インタビュー調査の質問項目

問1. 貴社の福利厚生制度の内容についてお聞かせください。貴社の福利厚生制度には、具体的にどのような施策がありますか。下記表aには、一般的な福利厚生制度に関する施策を掲げています。この調査時点で、貴社が行っている施策について、行っているものについては「○印」を、行っていないものについては、「×印」を記入欄にご記入ください。

表a 福利厚生制度の施策

分類	No.	福利厚生制度の施策	記入欄
住宅	1	自社所有の社宅・独身寮	
	2	借り上げ住宅・借り上げ独身寮	
	3	住宅手当、家賃補助	
	4	持家支援の社内融資制度	
医療	5	健康診断（法定への上積み）	
	6	個人負担の人間ドックへの会社補助	
	7	生活習慣病検診（成人病検診）	
	8	メンタルヘルス	
	9	長期所得補償（LTD）	
	10	介護ヘルパー派遣（費用補助を含む）	
育児支援	11	看護・介護休職（休暇）制度	
	12	育児補助・ベビーシッター補助（託児所手当て含む）	
	13	託児所・保育施設（自社所有または借り上げ）	
	14	配偶者出産休暇	
	15	再雇用制度	
	16	育児支援のための休暇・短時間勤務制度（法定への上積み）	
	17	その他特徴的な制度	
慶弔・災害	18	慶弔・災害見舞金	
	19	死亡退職金・弔慰金制度	
	20	遺族年金・遺児年金・遺児育英年金	
財産形成	21	財形貯蓄・社内預金等の財産形成援助制度	
	22	従業員持株制度	
	23	ストック・オプション（役員以外対象）	
レジャー	24	文化・体育・レクリエーション活動支援	
	25	余暇施設（自社所有：保養所、運動施設）	
	26	余暇施設（契約型：保養所、運動施設）	
情報提供	27	ライフプランニング（生活設計講座）	
	28	マネープランニング講座（資産管理・投資教育等）	
	29	退職準備教育制度	
自己啓発	30	国内外の大学・企業への留学制度	
	31	公的資格取得支援・通信教育支援	
	32	リフレッシュ・自己投資のための長期休暇	
その他	33	社員食堂等の給食施設	
	34	年1回以上の長期休暇制度（連続1週間以上、夏期休暇や年末・年始休暇を含む）	
	35	カフェテリア・プラン	

問2. 貴社の福利厚生制度が企業経営に果たしている役割は何だとお考えですか（とくに法定外福利厚生制度）。下記表bの左欄には、想定される役割について掲げています。その各々について、あてはまる程度を下記の選択肢の番号から選び、「○」を「1つ」つけてください。

（選択肢）

5. 役割を果たしている 4. やや役割を果たしている 3. どちらともいえない 2. あまり役割を果たしていない
1. 全く役割を果たしていない

表 b 福利厚生制度の役割

役割	選択肢
1. 従業員の定着度向上	5-4-3-2-1
2. 従業員の転職（離職）度の低下	5-4-3-2-1
3. 仕事モチベーションの維持	5-4-3-2-1
4. 仕事モチベーションの向上	5-4-3-2-1
5. 職場での生産性の向上	5-4-3-2-1
6. 職場でのコミュニケーションの向上	5-4-3-2-1
7. 企業の社会的責任への理解度	5-4-3-2-1
8. 労使関係の円滑化	5-4-3-2-1
9. 会社に対する貢献へのインセンティブ	5-4-3-2-1
10. 優秀な人材の流出防止	5-4-3-2-1
11. 従業員の創造性の発揮	5-4-3-2-1
12. 社会保障の補完	5-4-3-2-1
13. 優秀な従業員の採用（新卒、中途）	5-4-3-2-1
14. 従業員の企業への信頼感の醸成	5-4-3-2-1
15. 従業員の資産形成	5-4-3-2-1
16. 企業文化の形成	5-4-3-2-1
17. 従業員の家庭生活への支援	5-4-3-2-1
18. 従業員の介護・育児生活への支援	5-4-3-2-1
19. 従業員の自己啓発・キャリア開発への支援	5-4-3-2-1
20. 従業員の仕事行動のスピード化	5-4-3-2-1
21. 職場での一体感の醸成	5-4-3-2-1
22. 従業員の社会貢献活動への参画度向上	5-4-3-2-1
23. 従業員の企業コンプライアンスへの理解度向上	5-4-3-2-1
24. 従業員の仕事改善や提案活動への参加度向上	5-4-3-2-1
25. その他（ ）	5-4-3-2-1

以上、ご回答いただいた結果に基づいて、次の質問についてお聞かせください。

問3. 貴社の福利厚生制度について、①会社や従業員に対してどのような効果を与えていると思いますか。また、②従業員のモチベーション維持・向上には役割を果たしているとお考えですか（果たしていない場合、その理由は何ですか）。

問4. 貴社の福利厚生制度について、①重点を置こうと考えている分野は何ですか。また、②その理由は何ですか。

問5. 現状の福利厚生制度について、①どのような課題や問題があるとお考えですか。そして、②とくに従業員のモチベーション維持・向上についてどのようにお考えですか（問題がない場合、その理由は何ですか）。

問6. 貴社の福利厚生制度について、①5年前、②10年前と比較してその内容に大きな変化がありましたか。

問7. 貴社の福利厚生制度における変化があったとすればその理由は何ですか。

問8. 今後、貴社の福利厚生制度における課題は何ですか（とくに従業員のモチベーション向上に果たす役割に変化があるとお考えですか）。

問9. 今後、貴社の福利厚生制度について、拡充したい項目や分野と考えておられるものは何ですか。その理由は何ですか。

問10. 今後、廃止・縮小したい項目や分野と考えておられるものは何ですか。その理由は何ですか。

問11. 今日、企業が福利厚生制度に関して行う施策について、「（従来の従業員）丸抱え」から「（今後の従業員）自立・自律支援」の方向へ変化するといわれていますが、どのようにお考えですか。

問12. カフェテリア・プラン（の導入）についてはどのようにお考えですか。

問13. 貴社の従業員の自己啓発施策に関して、お考えをお聞かせください。

附録2 インタビュー調査の質問項目（中国語）

访谈项目

问题 1: 关于贵公司的福利制度、请告知具体有哪些政策。请浏览下面列表中的各个政策、对目前贵公司正在实施的政策、请在后面的记入栏中划对号、对没有实施的政策、请划叉号。

表 a 福利政策

分类	No.	福利政策	记入栏
住宅	1	本公司拥有的住宅或单身宿舍	
	2	本公司租借的住宅或单身宿舍	
	3	住房补助、租房补助	
	4	公司提供的住房贷款	
医疗	5	体检（超出法律规定的部分）	
	6	公司对个人自行进行的全面身体检查给予补助	
	7	生活习惯病检查（成人病检查，如高血压、糖尿病等）	
	8	心理健康检查	
	9	长期所得补偿（LTD）	
	10	派遣家庭护理人员（包括现金补助）	
育婴支援	11	家庭护理休假制度	
	12	育婴补助・保姆费用补助（包括托儿所费用补助）	
	13	托儿所・保育设施（本公司所有或租借）	
	14	妻子生产时的丈夫休假制度	
	15	产假后的重新上班制度	
	16	支持育婴的休假、缩短工作时间制度（超出法定的部分）	
婚丧、灾害慰问等	17	其他有特色的制度	
	18	婚丧、灾害慰问金	
	19	死亡退休金・慰问金制度	
	20	死亡员工家属每月补助、子女每月补助、子女学费补助	
员工财产积累	21	公司内强制储蓄等促进员工积累财产的援助制度（储蓄部分不征个人收入所得税）	
	22	员工持股制度	
	23	期权制度（高管以外的员工为对象）	
娱乐	24	文化、体育、娱乐活动支援	
	25	休闲设施（本公司所有：疗养所、运动设施）	
	26	休闲设施（签约制：疗养所、运动设施）	
信息提供	27	生活设计讲座	
	28	理财讲座（资产管理・投资教育等）	
	29	退休准备教育制度	
自我开发	30	国内外的大学、企业留学制度	
	31	取得各种职业资格的支援制度、函授教育支援	
	32	出于自我充电等原因的长期休假制度	
其他	33	食堂等设施	
	34	每年一次以上的长期休假制度（连续一周以上、包括暑期休假或过年休假等）	
	35	自助餐式福利计划	

问题 2. 您认为贵公司的福利制度（尤其是法定之外的福利）对公司经营管理的作用是怎样的。请浏览下面各个可能的作用、对符合贵公司情况的程度予以评价、并在代表其程度的数字上画圈。

（选择项）

5. 代表正在发挥作用 4. 代表尚在发挥作用（程度较轻） 3. 代表不好说 2. 代表基本没有发挥作用
1. 代表完全没有发挥作用

表 b 福利制度的各个作用

作用	选择项
1. 提高员工的稳定性	5 - 4 - 3 - 2 - 1
2. 降低员工的离职率	5 - 4 - 3 - 2 - 1
3. 维持工作动力	5 - 4 - 3 - 2 - 1
4. 提高员工的工作士气	5 - 4 - 3 - 2 - 1
5. 提高生产效率	5 - 4 - 3 - 2 - 1
6. 加强员工相互沟通	5 - 4 - 3 - 2 - 1
7. 增强企业对社会责任感理解度	5 - 4 - 3 - 2 - 1
8. 提高劳动关系和谐度	5 - 4 - 3 - 2 - 1
9. 提高员工对公司的奉献度	5 - 4 - 3 - 2 - 1
10. 防止优秀人才的流失	5 - 4 - 3 - 2 - 1
11. 发挥员工的创造性	5 - 4 - 3 - 2 - 1
12. 补充社会保障体系的不足	5 - 4 - 3 - 2 - 1
13. 优秀员工的招聘（新毕业生、中途录用）	5 - 4 - 3 - 2 - 1
14. 养成员工对企业的信赖感	5 - 4 - 3 - 2 - 1
15. 员工的资产积累	5 - 4 - 3 - 2 - 1
16. 企业文化的形成	5 - 4 - 3 - 2 - 1
17. 对员工家庭生活的支援	5 - 4 - 3 - 2 - 1
18. 对员工家庭护理、育婴的支援	5 - 4 - 3 - 2 - 1
19. 对员工自我开发、职业生涯开发的支援	5 - 4 - 3 - 2 - 1
20. 员工工作速度的提高	5 - 4 - 3 - 2 - 1
21. 培养职场中的和谐、团结气氛	5 - 4 - 3 - 2 - 1
22. 提高员工对社会的贡献度、参与度	5 - 4 - 3 - 2 - 1
23. 提高员工对服从企业必要性的理解度	5 - 4 - 3 - 2 - 1
24. 提高员工对工作改善及合理化建议活动的参与度	5 - 4 - 3 - 2 - 1
25. 其他（ ）	5 - 4 - 3 - 2 - 1

下面将依据您回答的结果，就下面的内容进一步提问。

问题 3. 关于贵公司实施的福利制度、①您认为对企业及员工发挥了什么样的效果。②您认为对员工工作意愿的维持及提高发挥了作用吗（如果没有，其理由是什么）。

问题 4. 关于贵公司实施的福利制度、①重点放在哪个领域。②其理由是什么。

问题 5. 对现在实施的福利制度、①您认为存在哪些问题②尤其是对于员工工作意愿维持及提高的问题、您是如何考虑的（如果说目前的福利制度不存在问题、其理由是什么）。

问题 6. 关于贵公司实施的福利制度、与① 5 年前、② 10 年前比较，有何重大变化吗。

问题 7. 如果说有重大变化、那么其理由是什么。

问题 8. 贵公司今后在福利制度方面要着力解决的课题是什么（尤其是在员工的工作意愿提高方面、您认为福利制度的作用将发生变化吗）。

问题 9. 贵公司今后在福利制度方面、想加大力度的项目或领域是什么。其理由是什么。

问题 10. 贵公司今后想废除或压缩的项目或领域是什么。其理由是什么。

问题 11. 当今对企业福利政策的变化有一个说法、就是从过去的全方位照顾员工生活转向支持员工在生活和事业上的自主选择、您对此是怎样考虑的。

问题 12. 对“自助餐式”的福利计划、您是怎样考虑的（所谓“自助餐式”，指的是提供一系列福利措施、员工可以在给定的总点数范围内从中自选适合自己的政策）。

问题 13. 关于贵公司支持员工自我充电、学习的政策，想听一听您的看法。

Study on Employee Welfare System in China: Interview with Companies in the Northeast region of China.

Yoichi Matsuda, Yu Nan

This paper examines contemporary aspects of employee welfare system in China Companies, by mainly using interview as research method (March, 2009; one small size company and big size one in the Northeast region of China). It also examines the content of the welfare system in terms of social security, company policies, and problems involved in the operation, while comparing them to Japanese companies.

Major findings from this research include the followings.

(1) In China, companies increasingly regard employee welfare system as important policies (cf: improving the stability of the work force, or employee motivation etc), in human resource management like Japanese.

(2) After the 1978 the reform and door-opening movements Chinese, companies have faced some problems (cf: high cost) with their welfare System. While welfare system at Chinese companies have been on the increase, there has not so much a paradigm shift as one found in Japan, from employees relying on benefits provided by the companies to promotion of employee's self independent and autonomy.