

## 天津一汽における人的資源管理の現状と課題

任 吉

### 序

本稿は、トヨタ自動車と技術提携を行ない、トヨタの小型車を製造している中国の自動車メーカー天津一汽（旧天津夏利）の人的資源管理の実態を示し、同社におけるトヨタ生産方式の適用上の問題点、及び中国の他の自動車メーカーとの差異を明らかにしようとするものである。

中国の自動車メーカーの人的資源管理に光を当てる理由は以下である。第1に、人的資源管理は、中国国有企業改革の重要な課題となっている。有能な人材を確保し、余剰人員を削減するため、国有企業は終身雇用制度の廃止、年功序列制度の改革、従業員の職能養成制度の開発といった政策を進めつつある。第2に、自動車メーカーは外国メーカーの生産技術を導入する場合、同時に新しい生産方法に適合した人的資源管理方法を導入しなければならないはずである。本稿はこのような変革期にある中国自動車メーカーの事例として天津一汽を取り上げ、同社における雇用（採用）、教育・訓練及び賃金という人的資源管理にとって重要な要素に光を当て、同社の人的資源管理の変化の実態を示すことにしたい。

ところで、天津一汽の前身はダイハツ自動車の技術援助によってシャレード（中国名：夏利）等のダイハツ自動車の車種を生産してきた天津夏利である。同社はすでに中国の重要な自動車メーカーであり、同社の主要生産車種であるシャレードは1998年の中国乗用車販売台数において第二位を占めていた。更に、天津夏利の属す天津汽車集団は1995年頃からトヨタグループ<sup>1</sup>との合併事業を開始し、主な部品メーカーがトヨタグループの企業との合併企業になっている。天津夏利とトヨタ自動車も技術提携関係を結び、2002年には両社の合併会社「天津トヨタ」を設立している。ただし、天津夏利は天津汽車集団に所属していたが、2002年6月14日に一汽集団が同社の株を買収したため、一汽集団傘下に入った。こうして、2002年12月26日に天津夏利は「天津一汽」という企業名になった。

以下本稿は、Ⅰにおいて、天津夏利＝天津一汽の概要、天津夏利とトヨタとの提携関係を説明し、次いでⅡにおいて、天津夏利における人的資源管理の実態を述べ、Ⅲにおいて中国の他の自動車メーカーの人的資源管理との比較によって天津夏利の人的資源管理の特徴を示すことにしたい。そして、最後に、結論において、現在の天津一汽の人的資源管理における問題点と課題を示すことにしたい。

本稿のテーマに関する先行研究としては、中国における一般的な人的資源管理に関する研究として、日系企業における労使関係を研究した古沢 [1999]、地域経済の発展に着目した佐藤 [1998]、中

---

1 塩見 [2001], p.15の意味でのトヨタグループ、すなわち「中核企業・トヨタ自身と系譜上の連関をもついわゆる『トヨタグループ』（トヨタを含め15社）」である。

国労働市場の構造と変化を研究した丸川 [2002], 中国における労働市場の全体像に迫った山本 [2000] が存在している。しかし, 中国政府側が正式なデータを提供していなかったため, これらの研究は中国企業に多く存在している高離職率問題を考慮していない。よって本稿は, 中国政府の最近の公式データを利用して, 高離職率が人的資源管理に及ぼす影響と問題を検討する。他方, 天津汽車 (天津夏利を含む) については, 同社の組織構造, 部品企業と技術導入を分析したものに田中 [2001], 丸山 [2001] および肖 [1997] があるが, 天津夏利の人的資源管理を研究したものは任 [2000] のみであった。本稿では, 任 [2000] の研究をさらに深め, 筆者が2001年に行った聞き取り調査の成果を使って天津夏利の人的資源管理の実態を明らかにする。

## I 天津一汽とトヨタとの提携関係

天津一汽の前身は天津夏利である。天津夏利は天津汽車工業 (集団) 有限公司が, 天津市微型汽車廠, 天津市内燃機廠, 天津市汽車研究所の3部門を再編・統一し, 1997年8月28日に設立した企業である。上記の3機関のうち天津市微型汽車廠と天津市内燃機廠は国有生産企業であり, 天津市汽車研究所はかつての天津汽車工業の汽車設計部門であった。

天津夏利の生産車種は夏利乗用車系列 (排気量は1.0~1.3ℓ) を主としており, その他の製品には「天内」というブランド名のエンジンなどがある。同社は自動車及びエンジンなどの製造部門以外に, 販売店, アフターサービスのための修理廠などを含んでいる。

天津夏利という会社名は, 天津汽車集团公司に属する天津微型汽車廠 (天津夏利の前身で, 同社は中国自動車産業の重点企業として, 政府及び産業界から注目されていた) が製造した「夏利」車種に由来する。すなわち夏利は1986年に日本のダイハツから導入したシャレードの中国名であり, 天津市市長による命名である。この夏利は生産開始後, タクシー市場の過半のシェアを占め, 最も早く大衆乗用車となり, 一時的に中国自動車産業の小型乗用車の代名詞にまでなった。同車種は12年間に渡って生産され続け, その間, 搭載エンジンやスタイルに変更が加えられただけであった。すなわち夏利シリーズは1988年に導入された夏利1000から, 夏利 TJ7100シリーズへと発展し, エンジンも1993年に1000cc から1300cc に変更されたのみであった。

天津夏利は1999年7月27日に深圳証券取引市場でA分類<sup>2</sup>に上場された。上場直後に夏利 TJ7100の改良車種「金夏利」TJ7130U がデビューした。その結果, 1999年の天津夏利の乗用車年間販売量は前年比で8%増加して107,800台に達し, 天津夏利の生産量と販売量は全国自動車産業の中で第3位を占めるに至った (天津夏利の中国自動車市場における位置は表1-1に示されている)。こうして1999年には, 天津夏利は中国国家工商局により有名ブランド (「馳名商標」) と認定され, 夏利は中国品質協会消費者委員会によって「1999年度全国消費者満足商品」 (「1999年度中国全国ユーザー満足商品」) と評価されるまでになった。

2 中国の株式にはA, B分類があり, 中国語で「A股, B股」と呼ぶ。具体的には, 「A股」は人民元で決済し, 「B股」は外貨で決済する株式である。

表 1-1：中国の主な乗用車メーカーの生産車種及びその生産台数（1999年）

企業名	生産車種	年産
中国第一汽車集团公司	奥迪 Audi	5,898
	紅旗	14,951
	捷達 Jetta	75,566
上海大衆汽車有限公司	别克 Buick	23,290
	桑塔那 Santana	230,952
神龍汽車有限公司	富康 (Citroen ZX)	40,200
天津汽車夏利股份有限公司	夏利 (Charade)	101,828
長安汽車有限責任公司	奧拓 (Alto)	51,170
広州本田汽車有限公司*	雅阁 (Accord)	10,008

\* 広州本田汽車有限公司の前身企業は広州標致汽車公司である。同社は1997年以降、提携先のフランス・プジョーが出資を停止したため、「広州轎車有限公司」と改名され、1998年に本田と合併し、現在の名に変わった。  
出所：中国機械工業部編（2000）

ところが、2000年から天津夏利に莫大な赤字が生じ、同社の所属する天津汽車グループも同社の赤字を負担できなくなり、天津夏利は一汽汽車グループに買収されることになった。赤字の生じた原因は夏利シリーズの乗用車が古くなったため、販売量が減少したことにある。販売回復のためにモデルチェンジを行ったが（後述）、新車種の売り上げがモデルチェンジのための投資額と相殺され、従来からの債務を返済することが出来なかった。こうして、天津夏利は2002年12月に正式に一汽グループの傘下に入り、天津一汽に改名されることになった。同社においては、理事会が政策決定を行い、経営管理委員会が事業を運営している。天津一汽は、乗用車組立工場2、子会社1、製品開発センター1、単独出資子会社2、合資子会社4を有している。天津一汽の組立工場は、冲压（プレス）、車身（ボディー）、塗装、組立（装配）と車両品質検査（質量検測）の工程をもち、エンジンなどの部品の製造も行っている。2003年現在、同社は夏利乗用車年産15万台とガソリンエンジン年産20万台の生産能力を持つ中国自動車産業の大手メーカーの1つであり、販売量も中国自動車市場のトップテンに入っている。特に2003年の「北京アジア村汽車交易市场」（中国北方最大の自動車マーケット）においては、夏利7101の販売量は第3位<sup>3</sup>を占めている。

以上、天津一汽の企業像および中国自動車産業における位置を述べた。しかし、トヨタとの提携が天津一汽に大きな影響を与えている。よって、天津一汽の人的資源管理について述べる前に、以下においてあらかじめ天津夏利とトヨタとの提携の経緯を述べ、更なる提携に従って行われたモデルチェンジとそれに伴う生産管理上の変化の実態を示しておきたい。

3 『北京現代商報』2004年1月20日

### 1.1 天津夏利とトヨタの提携経緯

天津汽車集団は1986年3月に、日本のダイハツと技術提携を行い、その後、1998年8月にトヨタがダイハツの持株比率を51.20%に引き上げてダイハツを子会社化し、ダイハツを通じて天津汽車との提携関係を結んだ。更に、2000年6月には、トヨタは天津夏利と新社設立およびモデルチェンジに関する契約を結んだ。

トヨタが中国における事業展開の拠点として天津を選択した理由は2つあると言われている。第1に、天津汽車集団はダイハツとの提携関係によって、日本車の生産経験が豊かであったことである。第2に、「天津は、すばらしく地の利のあるところ。沿海部であり、海からのゲートウェイだ。2008年に行われる北京オリンピックの場所にも近い<sup>4</sup>と評価された好立地条件を備えていることである。

以上の理由から、トヨタは天津汽車をパートナーに決め、新社（天津トヨタ）の設立と同時に天津夏利に対する技術支援を行うことになった。このトヨタの中国進出に関して中国国家計画委員会は2000（60）、（61）号文書を公布し、天津夏利がトヨタと合資の形で天津豊田汽車有限公司を設立すること、及び夏利シリーズのモデルチェンジの申請を承認した。その具体的な内容は以下のとおりである。

「1. 天津汽車夏利股份<sup>5</sup>有限公司は一部資産で日本トヨタ自動車会社と合資し、トヨタ自動車会社のNBC（New basic car）<sup>6</sup>シリーズを基礎として、天津豊田汽車発動機有限公司が生産している8A-FE型エンジンを利用して、新型乗用車を開発することを認める。

2. 現在の生産能力を基礎として、天津夏利股份有限公司が生産している1ℓエンジン及び天津豊田汽車発動機有限公司が生産している1.3ℓ8A-FE型エンジンを改造すると同時に、トヨタ自動車会社が生産しているNBC1、NBC2シリーズ生産用プラットフォームを用いて、現在の夏利シリーズに対してモデルチェンジを行なうことを認める。」

以上の同意書の発表により、天津夏利は新車種の生産、及びトヨタとの合資項目の決定に従って、生産管理上の改革<sup>7</sup>を行なった。

合意書が発行された後、天津夏利は設立金の50%即ち3.75億元（おおよそ56.25億円）を投資し、トヨタと合資の新しい合弁会社「天津豊田汽車有限公司」を設立した。こうして、天津夏利はトヨタとの提携関係をより一層深めることになった。

### 1.2 天津夏利のモデルチェンジ

天津汽車は1986年3月のダイハツと技術提携以来、12年間にわたってダイハツのシャレードを生産

---

4 豊田章男氏へのインタビュー記事「全中国でトヨタの均質サービス目指す」、『週刊東洋経済』2002.3.23号、P.35による。

5 「股份」は株式の意味である。

6 「New Basic Century」という説もあるが（『週間東洋経済』）、中国国内で発表された意味によればNew Basic Carである。

7 1995年には、天津汽車は年間15万台の乗用車の生産能力を備えるために、22億元（おおよそ330億円）を投資して製造工程の改造を行なった。この改造により、夏利のプレス工場、塗装工場、組立工場の設備及び管理は一新された。しかし、それはまだ不十分である。

しつづけてきた。「夏利」という車種が中国の小型乗用車の別称となり、夏利のシェアは1998年には中国の小型乗用車市場の70%に達した。しかし1990年代末の時点では、すでに車種が古くなり、現代化が進んでいる中国の国民の嗜好に合わなくなっていた。天津夏利は急速に発展しつつある市場に適合した新モデルを導入するために、トヨタと交渉を開始した。こうして、2000年6月にトヨタと契約を結び、新車種としてトヨタが1999年にデビューさせた PLATZ を選択した。天津夏利の陳延東副総経理<sup>8</sup>は、PLATZ を選んだ理由として主に以下の3点をあげている（社内誌による）。

- (1) PLATZ 車種のスタイルの設計は家庭用車のためだけでなく、フォーマルな利用にもふさわしいという特徴があり、中国国民の状況に適している。（中国ではまだ日本のように一家族で2台車をもつ生活レベルに達していない。）
- (2) 性能上からいうと、トヨタが新しく開発した1.5ℓ VVT-i<sup>9</sup>（INZ=FE）、1.3ℓ VVT-i（2NZ=FE）及び1.0ℓ VVT-i（ISZ=FE）の三種類の BEAMS エンジンシリーズを搭載し、車体は衝突に耐える鉄鋼が使われ、しかも ABS、エアバックなどの世界最新の技術を完備している。
- (3) 1999年8月にデビューしてから2000年10月まで、PLATZ を含む VITZ シリーズは日本での販売量が多く、ヨーロッパでの販売量が16.5万台に達した。そして日本とヨーロッパの両方において1999年の最優秀賞を得た。消費者が既にこの車種を周知しているため、価格さえ合理的であれば、ブームになる条件を備えている。

とはいえ、生産面で PLATZ に決めたもっとも重要だと思われる理由は、PLATZ に次いで導入される予定になっている VITZ および NBC 3 と NBC 4 車種が PLATZ と同じプラットフォームを持つことから、VITZ 導入時に製造工程を大きく変更する必要がないというところにあった。

2000年12月14日、天津夏利は新しい車種「夏利2000世紀広場（TJ7136U）」（日本名 PLATZ で、以下「夏利2000」と略称する）をラインオフした。同車種の生産はエンジンを除いて、他の部品はすべてトヨタからの CKD で輸入され組み立てられている。

新車種は、従来の夏利車の車体よりも15cm長くなり、車内空間が拡大される一方、車体重量が軽減されている。装備されているデジタルパネルは中国国内では初めてのものであり、夏利2000は従来の車種より魅力的である。その上、同車種が備えている ABS とエアバッグなどの装備品は、当時中国国内で最新のものであった（新車種の装備と従来の夏利シリーズとの比較については表1-2）。

同車種の生産は中国で大きな反響を呼び、新車種がラインオフされる前に多くの注文が販売店に入り、一時的に人気トップになった。

しかし、同時に中国では他のメーカーも同じレベルの車種を投入した。その中で夏利2000の手強い競争相手は、上海通用汽車公司<sup>10</sup>の「賽欧」<sup>サイオウ</sup>（オペルの CORSA-B）であった。「賽欧」と「夏利」を

8 日本の「副社長」にあたる。

9 VVT-i「Variable Valve Timing Intake」という新型エンジンは当時中国にまだ導入されていなかった。

10 上海 GM である。

表1-2：新旧車種の比較

比較項目	夏利2000世紀広場	TJ7100U
車型（全長×全幅×全高）（mm）	4145×1660×1500	3995×1615×1385
排気量（L）	1.3	1.3
最高時速（km/h）	170	165
色	白，グレー，ベージュ	赤，黄，ブルーなど10色以上
ガソリン消費量	100キロで5L以内	100キロで5L
AT	あり	なし
ABS	あり	なし
オートクルーズ	あり	なし
集中ドアロック	あり	なし
運転席パワーシート	あり	なし
エアバッグ	あり	なし
リモコンロック	あり	なし
販売価格（RMB）*	9.5800万元（約143.7万円）	約4.98万元（約74.7万円）

注：販売価格は2004年1月現在の価格であり，TJ7100Uがすでに販売されていないため，この価格はTJ7100シリーズから改造したTJ7101Uの価格である。

データ出所：「TIANJIN AUTOMOTIVE XIALICO., LTD ANNUAL REPORT 2000」

比較すれば，夏利の方が少し大きく，百キロあたりのガソリン消費量も少ないが，賽欧の方が内部装置においてWエアバッグを装着しており，排気量も1.6ℓに達していることから，夏利より優れている。しかし，夏利の方が発売されたのが早かったことから，夏利2000の計画年産量2万台は2001年4月末には既に完売された。

以上の2つの新車種の発売により，中国自動車市場に小型車ブームが出現し，1.3～1.8ℓの乗用車の年間販売量が全車種販売量に占める比率が2000年の37%から2001年の43%<sup>11</sup>まで上昇した。

天津夏利の生産ラインの改造の中で，最も重要なものはトヨタ生産方式（TPS）の導入であった。勿論，TPSを導入する目的は「コストを低減するため」であり，2000年以後，TPS導入による企業制度改革が引き続き行なわれている<sup>12</sup>。天津夏利は2001年には従業員7800人（少数存在する臨時工〔一時契約社員〕は含まれていない）を有していた。しかし，トヨタ生産管理方式の影響で，人事部門によって全工場で「減員増効」（人員を減らし，能率を高める）という改革が進められ，従業員数は2004年には5943人（天津一汽の従業員人数で「在崗職工人数」<sup>13</sup>である）にまで減少した。

生産部門<sup>14</sup>は，従来の1直制から2直制に変わり，組立ラインのタクトタイムも従来の13分から8分に短縮された。塗装工程における車体の色の変更は10秒になり，中国自動車産業の最短記録をマー

11 中国機械工業部編（2001）

12 「TIANJIN AUTOMOTIVE XIALICO., LTD ANNUAL REPORT」（2000）による。

13 正社員の中から，下崗（一時休業者）を除いた人数である。その中には，大学（短期を含む）以上の学歴を持つのが1,180人，エンジニア（「工程技術員」）が744人，上級職（「高級職称」）が140人いる。

14 以下の内容は聞き取りによる。

クした。特に、TPSの標準作業の導入により生産効率がかなり向上し、夏利2000の生産ラインの1日の生産量は従来の車種TJ7100Uの「金夏利」の2倍となった。

設備面では、国内最新の「車体サイズレーザー自動検査」技術が夏利2000の生産ラインに投入された。即ち、組立ラインにおける検査工程では従来の検査工による検査からオンライン自動検査に変更され、タクトタイムも2分以内になった。そして、トヨタから派遣された技術者の指導の下に、夏利2000の品質管理のために、「SPTT」<sup>15</sup>と「月点検制度」が実施されている。生産ラインからみると、各生産部門の品質が制御され、管理と審査が厳しくなり、目標コスト管理が遂行されている。結果として、生産コストが低下し、夏利2000の1台ずつの品質が保証され、トヨタ自動車の標準にも近づいている。しかも、こうした品質管理が全社に適用された結果、旧来の夏利シリーズの品質向上にも役に立っている。

天津一汽は上記の夏利2000をはじめ、トヨタの生産技術を導入し、新車種の開発も行っている。まず、2001年に夏利TJ7100シリーズをベースにして、トヨタの8A-FEエンジンを搭載した「静雅型」を開発した。その後、マイカーブームに応じる「駿雅型」と「紳雅型」の2車種を開発した。その後、2002年9月20日にATを装備した「雅酷」(車型はトヨタのECHOをベースにして内部装備をT-1と同様にした車種)がラインオフした。そして2002年12月25日には天津夏利の生産する「威馳」(日本名Vitz)がラインオフした(表1-3)。

表1-3：新車種の装備、値段と販売量の比較

	夏利2000	雅酷	威姿
車型(全長×全幅×全高)(mm)	4145×1660×1500	4145×1660×1510	3640×1660×1520
エンジン形式	8A-FE	8A-FE	8AFE/1SZ-FE
総排気量(ℓ)	1.3	1.342	1.342
最高速度(km/h)	170	155	170
ABS	あり(EBD <sup>1)</sup> なし)	あり(EBD付き)	あり(EBD付き)
エアバック	あり	あり	あり(乗員席前部付き)
ガソリン消費量(ℓ/100km) <sup>2)</sup>	5	5	4.4
販売量(台) <sup>3)</sup>	1225	1260	1494
価格(万元) <sup>4)</sup>	9.58 (約143.7万円)	10.48 (約157.2万円)	9.355 (約140.25万円)

注：1) Electric Brake force Distribution の略。

2) 自動車60km/h等速の状態における100kmのガソリン消費量である。

3) 2003年1月から3月までの販売量である。

4) 夏利2000の価格は豪華型TJ7136U-DLXの価格、雅酷の価格はCA7136Uの価格であり、威姿の価格は標準型、AT型、豪華型とオープンカー型の平均価格である。

出所：天津一汽(2003)『新車カタログ』

15 SPTT-部品追跡考察グループ。

## II 天津夏利における人的資源管理の実態

以上において、天津夏利の企業概況、及びトヨタと提携して行ったモデルチェンジについて述べてきた。モデルチェンジを行った後の天津夏利の管理方法はどのようになったのかが、本章のテーマである。しかし、社会主義国の国有企業における人的資源管理は政府に規定される部分が多い。したがって、天津夏利の管理方法を見る前に、その背景にある中国労働市場の一般的状況について説明しておきたい。

### 2.1 中国の労働市場の一般的傾向

中国では、従業員募集のルートはいくつかある。具体的には、募集は地方で行なわれる「人材交流会」<sup>6</sup>、新聞雑誌などのマスコミ及びインターネットを通じて行なわれるものなどがある。その中で、「人材交流会」は主催団体、時間、場所と参加企業の数などの条件に制約されているが、成功率が高いため、他の就職手段より社会に受け入れられている。その交流会では、参加する企業人事部のスタッフと応募者との面談によってその場で採用される人も少なくない。他方、中国の雇用において最も注目されるのは「下崗」問題である。「下崗」は一時的休業者を意味し、そのために失業率には算入されていない(図2-1)。「下崗」労働者を有する国有企業と地方政府は必ず基本生活費を労働者に支払い、彼らの社会保険費を政府に3年間代納しなければならない。これに対して、失業者については、国家(地方政府)が失業保険を支払い、企業にその必要はない。よって「下崗」労働者は地方政府と国有企業にとって大きな負担であり、多くの国有企業では「下崗」労働者の人数を減らすために、再就職を促進するためのサービスセンター(詳しくは後述)を設置し、また職業訓練を実施することもある。

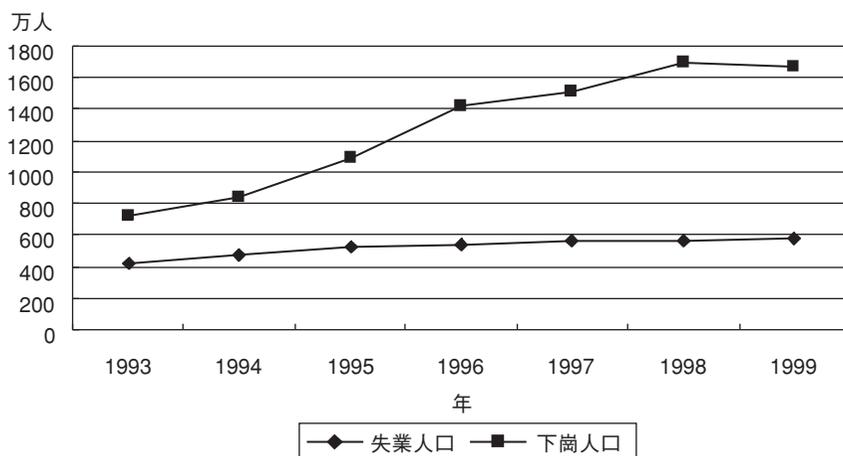


図2-1：中国失業人口と下崗人口

出所：中国国家统计局(2000)、汝信他著(1999)

16 日本の就職説明会と似ているもので、企業と応募者が直接面接する。

中国の雇用において、特に取り上げたいのは、中国国有企業に普遍的に存在している高離職率の問題である。それは、ホワイトカラーの離職とブルーカラーの離職問題に分けられる。前者は外資系企業に多く存在して、特に日系企業では中国人スタッフの離職現象が著しい。

中国では、地域間・企業間の転職が「人材流動」と呼ばれ、政府と民間が設立した就職斡旋のためのサービス機構「人材流動ステーション」が存在している。そのような施設の設立はそもそも、大学卒業生の就職活動と「下崗工人」の再就職のためであったが、施設の提供する情報が多いため転職がより容易になり、転職者が増加した（図2-2、表2-1）。

表2-1に見るとおり、地域別では、就業機会の大きい大都市ほど従業員の流動性が大きく、特に

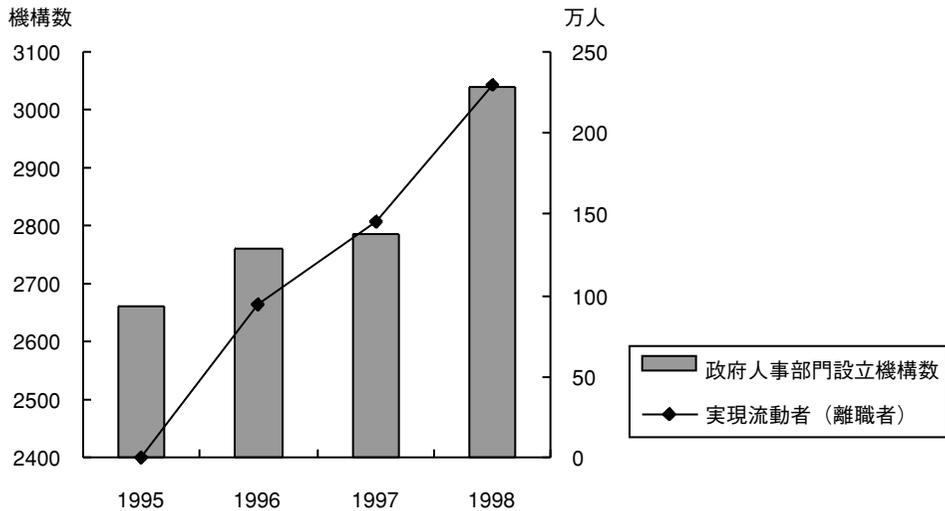


図2-2：全国人材流動状況

注：1998年の離職者人数は離職意向者を含んでいる。

出所：全国人材流動服務機構1996～1998年工作狀況統計表、『中国統計年鑑』（1996～1998）

表2-1：地域別人材流動サービス機構数と流動実現者人数（1994年）

地域	人材流動サービス機構	流動者実現者人数
北京市	36	5,799
天津市	50	1,790
上海市	48	11,616
重慶市	50	6,412
深圳市	24	65,000
内蒙古自治区	88	4,322
遼寧省	113	74,842
江蘇省	119	33,427
浙江省	104	18,079
広東省	482	40,685

データ出所：中国統計局『中国統計年鑑』（1995）

長江デルタ（上海市を中心として、江蘇省の蘇州市、南京市と浙江省の杭州市、寧波市を含む地域）、珠江デルタ（香港、マカオ、広東省の広州市、深圳市と珠海市を含む地域）一帯の数字が注目される。この地域は外国企業の進出の多い地域でもある。そのため、上海市に進出する日本企業を中心に「中国人スタッフ大量離職問題」を検討するセミナーすら定期的に行われている<sup>17</sup>。

中国に進出している日系企業は次の3つの問題をもっている<sup>18</sup>。まず、経営現地化の問題である。日系企業では意思決定者が本社から派遣された日本人社員であり、中国人管理者は主導権を持たず、監視される立場にあることもしばしばある。次に、現在の中国国有企業においては改革されている「年功序列制度」が、日系企業にまだ存在している。そのため、特に現地雇用された社員のほとんどは若手社員であり、多くが昇進に対する不満をもっていると言われている。また日系企業の慣例である残業も問題である。一部の日系企業では残業手当があるが、残業は当然なこととされ、従業員は上司より早く帰宅することができない。

他方、日本企業<sup>19</sup>の調査によると、中国人社員の転職理由は、「第一位はスキルアップができないこと（21%）、第二位は会社の将来像が不明確なこと（13%）、第三位は昇進・昇格のチャンスがない（12%）、第四位は社内組織体制の不明確さ（各ポジションの職務内容が明確ではない）（11%）と第五位の給与の不满（8%）」である。事実、時給で計算すると日系企業の賃金は外資系企業の中で低いほうである。以上は日系企業における中国人社員の離職の主な理由だが、ブルーカラーの離職には、もう一つの理由がある。ブルーカラーの離職者の大部分は農村余剰労働力であり、都市部の戸籍と固定住所がなく、農繁期になると離職する者が多いのである。

以上は、合弁会社で転職が発生する理由であるが、国有企業の転職問題にも該当すると思われる。特に教育訓練によるスキルアップと賃金への不満が同じように多く存在しているはずである。この教育訓練制度と賃金制度の一般的特徴は以下のようである。

教育訓練については、「技工学校」<sup>20</sup>制度に注目したい。中国には、中等专业学校という教育施設が存在している。その教育レベルは普通の高等学校（日本の高等学校）にあたる。一般的には、大学へ進学する希望がある生徒は中学校卒業後、学校の試験を受けて、高等学校（高等学校）へ進学する。一方、大学へ進学する希望がない、学力の劣る生徒は本人が従事したい職業に関する専門学校へ入学する。その専門学校には技工学校が含まれている。ここでは、生徒は生産に関する勉強を中心に行ない、同時に普通の高等学校での授業の一部も受けられる。中国の技工学校のほとんどは企業により支援されている（或いは企業に所属する）ため、生徒は卒業後、企業の雇用意志を確認してから特別な試験を受けなくても、支援企業に就職することができる。更に、学校教育として、生徒が在学中に支援企業の現況、生産状況など企業に関する基本的な知識を教えられる。特に重要なのは、ほとんどの生徒が技工学校在学中に企業が要求する職場の技能資格を取得することである。よって、彼らは

17 上海エクスペローラー（[www.explore.ne.jp](http://www.explore.ne.jp)）

18 徐炎章（2004）の口頭発表内容による。

19 「パヒューマ上海」（「上海保優美人材服務有限公司」）という人材派遣会社が2002年7月に実施した転職者716人を対象としたアンケート調査である（『アジア四季報』、2003）。

20 「従業員教育訓練センター」、「技術工人学校」の意味である。

卒業後、簡単な入社教育だけで、すぐ仕事に従事することができる。

他方、中国の賃金制度は、五回の改革を経て、かつての社会主義国の特徴であった固定賃金制度（「全国一律八級賃金制」）から、現在の労働者の実績と企業収益に連動する変動賃金制度（「浮動賃金制」）に変更された。特に国有企業における賃金制度の変更が注目される。まず、中国国内の1700社の国有企業において団体交渉による賃金決定方法が試行され、その後、第9次5ヵ年計画（1995～2000年）の期間中に、国有企業に株式制度を導入した結果、株式上場している国有企業は独自に賃金の算定や賃金水準を決めることができるようになった。中央政府は以前の国有企業の賃金総額に対する直接管理から、全国的なマクロコントロールに変更した。例えば、地方政府によって決められる最低賃金（労働者の月給は最低賃金<sup>21</sup>以上でなければならない）の規制がその一つだと考えられる。生活レベルなどが地域により違っているため、最低賃金の決定要素は以下のとおりである。

- 1) 労働者本人及びその地域の平均扶養家族人数分の最低生活費用
- 2) 地域の平均賃金水準
- 3) 企業の労働生産性
- 4) 就職状況
- 5) 地域間の経済発展水準の差異

もっとも、企業の「下崗工人」に対しては、企業の支払う月次の生活費が最低賃金より低いことが認められている。女性従業員の法定範囲内の育児長期休暇に関しては、企業側は育児手当を支給し、その額も最低賃金を基準としている。

賃金には、最低賃金以外に(1)残業手当、(2)夜勤手当、騒音や高温などの特殊職場手当、(3)政府が規定した労働者保険、福祉という3つの手当が含まれる。更に、「労働法」により、従業員の法定休暇日と冠婚葬祭及び法律で規定されている社会活動への参加期間に対して、企業は従業員の賃金を支給しなければならない。所定外労働時間に対しては、企業は割増し賃金を支払わなければならないが、具体的な規定は企業により異なる。所定内労働時間以外の労働への報酬は大よそ以下のように決められている<sup>22</sup>。

- 1) 残業手当は賃金の150%で算定する。
- 2) 振替休暇を取れない場合の休暇日出勤手当は賃金の200%で算定する。
- 3) 法定休暇日の出勤手当は賃金の300%で算定する。

もっとも所定外労働手当については仕事の内容により算定率が異なっており、現場労働の算定率が最も高いといわれている。

---

21 「最低基本給」の意味に近い。

22 中国の『労働法』による。

表 2-2：中国の主要都市・地域の最低賃金水準（単位：元）（1999年）

都市名	金額（元/月）
北京（直轄市）	400
天津（直轄市）	340-350
上海（直轄市）	423
重慶（直轄市）	210-270
広東省	250-547
海南省	250-350
内モンゴ	221-273
広西省	170-200

出所：http://www.jil.go.jp/foreign

注：表に示された中国主要都市の最低賃金の基準額は地方（各省、直轄市、自治区）政府によって決められている。

以上、中国の労働市場の一般的特徴を見てきたので、以下ではこのような労働市場環境の下での天津夏利の人的資源管理の現状を示すことにしよう。

## 2.2 天津夏利の雇用管理

天津夏利はすべての中国国営企業と同じ、行政と生産が分けられている。生産現場では班長、組長などが生産と管理業務を共に担っているが、上級管理職層では、生産技術部門と行政という中国式の管理部門の区別が行われている。例えば、企業では工場長（社長）という生産のリーダー以外に、企業の党委書記（企業内共産党委員会書記）という行政部門のリーダーが存在している。一般的には、工場長が企業の生産計画の設定、販売量などの生産に関する事柄を管理し、党委書記が上級部門幹部の任命、従業員の昇進、解雇などを管理している。企業に関する重要な決定は両者の相談で決める。更に、下級管理職の権限が極めて小さいため、大多数の状況が上司に報告され、上司の決定を待つという形になっている。しかし、報告が不完全であるなどのため、上級管理職が詳しい事情を知らないまま、決定を下すことが多い。更に、行政と生産の意思決定者が異なったルートで情報を手に入れるため、異なった最終決定が出されることもある。その場合、工場長の意見が重んじられているが、行政の権限が生産を阻害することもある。これは企業にとっては管理職が膨大になり、仕事の効率が低下する原因になっている。

そこで、天津夏利の生産部門における管理組織からみてみよう（図2-3）。2002年までに、天津夏利の企業法人代表は劉清茂で、彼は同時に同企業の「董事長」（「取締役会長」）であった。その下には各工場の「廠長」（工場長）がいる。工場本部では、「廠長」の下に、科（日本組織の「課」に相当）、室（日本組織の「係」に相当）があり、製造部門は車間（製造現場での「同じ仕事場のグループ」という意味）、班（日本の「組」に相当）と組（日本の「班」に相当）という組織構造がある。

天津夏利の雇用は、上述の中国の一般企業の募集方法を基にしていた。一般正社員を希望する応募者に対する選考は年2～3回ある。現場労働者の採用は人事部門による書類選考、面接試験だけだが、他の部門の従業員を目指す応募者に対しては、筆記試験と面接試験を行なう。そして管理者の採

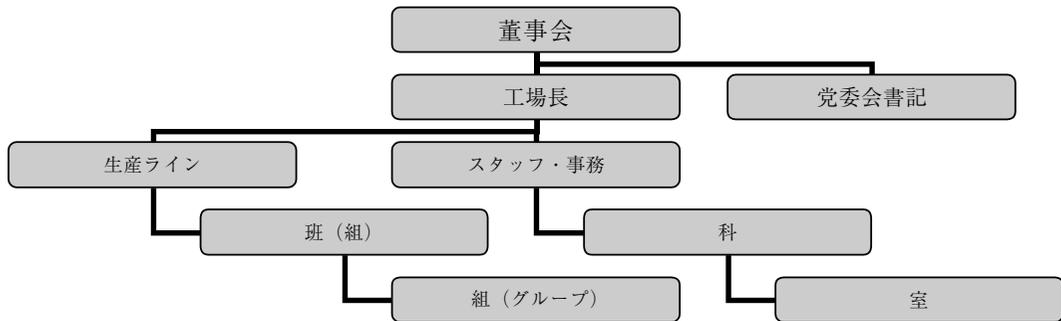


図 2-3 天津夏利の組織構造

用には書類選考，筆記，人事部門による面接試験の他に社長などの企業管理者による面接試験もある。

企業が応募者を採用すると、「労働合同」を契約する。「労働合同」とは、「労働者と求人企業の間で労働と採用関係を確定し，双方の権利と義務を明確にするための協議」<sup>23</sup>であり，その内容は3つの部分からなっている。①規範部分，②監督方法，③有効期間と変更解約条件である。規範部分の中には労働報酬，労働時間，有給休暇，生活福利，教育訓練，労働規律，労働保護と労働保険が含まれている。この労働合同は企業が被採用者と契約して7日以内に天津市行政労働部門へ送られ，審査を受ける。採用形態からみると，同社では，「合同工」（正社員）と臨時工（一時契約社員）を雇用している。

「合同工」（かつての固定工）には雇用期限に期限がある合同工と，期限がない合同工が存在する。期限には短期，中期，長期があり，それぞれの契約年数は4年，10年，20年となっている。そのうち，中期と長期の合同工は短期合同工の中から選ばれ，雇用を継続された優秀な従業員である。しかし，現状では若年従業員の定着率が低いため，大きな誤りや事故などを起こしたことがない従業員に対しては，本人の希望さえあれば，雇用を継続するようになっている。一方，期限がない合同工は，文字通り定年まで勤めることが出来る従業員を指している。期限がない合同工は，主に政府が地方に割り当てた軍隊の「退伍兵」（「退役軍人」）である。

他方，臨時工（一時契約社員）の仕事は正社員と違い，倉庫の備品の運搬や建築現場の作業のみに従事している。そして，一般的には自動車製造工場の安全・保全教育を受けていないため，工場内部に入るのは企業側から禁止されている。臨時工の契約期間は通常1～3ヶ月だけで，農村の「余剰労働力人口」と称される（農村から都市へ出稼ぎする）人や住所不定で都市の戸籍を持たない人が中心となっている。ただし臨時工の雇用に関しては採用試験もなく，採用手続きにも政府は関与していない。

採用された人は，職場によって現場従業員，事務員と技術者に分けられている。現場従業員は，主に，新規募集と中等専門学校（技工学校）の卒業生から採用されている。そのうち，経験者（自動車

23 「中華人民共和国労働法」第3章第16条。

関係の企業に限らず、同一職種に従事していた人)が企業に優先的に採用されている。それは、募集時に、求人広告や交流会において明記されている優先条件である。その主な理由は企業にとっての社内教育費の節約にあると考えられる。この数年来、企業の教育を利用して、教育終了後に高賃金の企業に転職する新卒者が増加し始め、その対策として、企業は毎年の募集時に経験者を優先採用するようにし、人数がどうしても足りない時に、新卒者の中から選択するという傾向を持つようになった。そのほかには、同社の技工学校(天津汽車集団に所属している技工学校)からの卒業生も優先的に採用されている。

とはいえ、企業は16歳以上18歳未満の高等中学卒業生も採用している。人数は少ないが、大部分が従業員の家族で、様々な理由で進学できない人たちである。このような未成年者を採用する場合に、契約内容が普通と少々変わることがある。特に労働時間の規定と仕事内容に関しては、「労働法」によって厳しく制限されているので、企業は彼らの採用については、労働合同の内容を承認してもらうために、他の労働契約とは別に天津市行政労働部門へ送付する。

内部労働市場についてみれば、現在の人事制度は2000年のモデルチェンジ時期に導入されたもので、従来の人事制度の改革が行なわれている。従業員の雇用継続は、従来の終身雇用制度から試験、不良品除去後の平均生産量と班長の評価などの成績により決定される「競聘上崗」<sup>24</sup>制度に変わった。即ち、従来は、従業員は一旦採用されると、まじめに(つまり国家の法律、企業の規定などに違反しないで)働けば定年まで雇用され続けた。現在では、毎日の仕事の完成量、班長などによる「働きぶり」の評価などにより、続けて雇用されるかどうかが評定され、不合格者は「下崗」労働者になる可能性がある。事実、従来から企業に勤めていた従業員に対しては仕事に応じて試験を行ない、不合格者が新人に取り換えられた。企業管理者の話によると「所謂『新老代替』の大きな手術をした」<sup>25</sup>のである。

外部労働市場においては、「公開的募集」方式も採用されている。即ち、以前には、一部の生産部門と技術・管理部門の管理者は下から昇格させていたが、改定により、公開試験を行なうことによって、社会全体から適切な人材を選抜するようになり、高学歴の有能な社会人及び新卒者が企業の生産・技術部門の管理職に多く採用されることになった。また1999年からは「引智工程」が行なわれている。即ち、海外企業の先進的な技術及び管理技術を持っている人材を採用するプロジェクトを進めた。企業側は、そのために、地方出身或いは海外留学から帰ったエリートに魅力的な条件(例えば、高賃金、本人及びその家族の天津市住民票の取得<sup>26</sup>、有利な居住条件など)を提供する方法で、いろいろなルートを通じ、公開して管理部門の人材を募集している。

以上のように、1996年の社内改革前までは、中国の他の国有企業と同じく天津夏利も終身雇用制度を持用していたが、社内改革後、終身雇用制度は一部の従業員に残されているものの一般的には「競

24 企業側は従業員のうち生産量が多く、技能が高い人だけ雇用し続ける制度である。一方、企業に続けて雇用されるため、従業員の間で競争し合い、生産量をアップさせたり、技能を向上させたりする。

25 企業へのインタビューによる。

26 中国では、「戸口」という住民管理制度が存在している。その意味は、日本の「戸籍」と「住民票」の間にある。就職、住宅を購入する時などの場合に、都市の「戸口」を持っている人が有利であるため、地方出身の人は都市の「戸口」を持つことに憧れている。

聘上崗」に変わった。

### 2.3 天津夏利の教育訓練制度

一般に、中国の企業は社内教育を負担と考慮して軽視しているが、天津夏利は社内教育に熱心に取り込んでいる。特に、モデルチェンジと生産ラインの改造のために、同社にとって教育訓練は不可欠であった。実際、天津夏利では、古いラインの生産技術は既に時代遅れであり、新しい生産ラインを導入するための新しい生産技術が必要とされていた。そして、トヨタの新車種の生産及びTPSを導入した後の社内教育の中心は、新ラインの生産技術とTPSの基本的な知識の吸収に置かれている。

現在の天津夏利は各職場の人材を育成するための教育訓練システムを持っている。同社の教育施設には天津汽車集団の「職工教育培訓中心」（従業員教育訓練センター）と6つの「技術工人学校」（技工学校）がある。後者は、日本のトヨタ学園に相当し、中卒者が試験などにより入学し、生徒は卒業後に天津汽車に属する企業に就職することができる。生徒の募集は全国的な募集ではなく、天津市及びその周辺の地域に限定されている。教育訓練センターでは「職工大学」（従業員のための短期大学であり、政府が認める学位の取得はできる）、「職工中専」（中卒の従業員のための教育施設で、正規の高校よりレベルは低い）と「技術学校」<sup>27</sup>（専門技術の教育を中心としていて、修了後には社内で認められた資格をもらえる）が1つずつ設けられている。1998年の時点では、以上の教育施設に勤めている教職員は213人、講師と教授は78人であり、毎年天津汽車集団に所属している企業の延3万人の従業員の教育訓練を行っていた<sup>28</sup>。

教育センターの教育には、技能資格をもたない従業員向けの、資格試験のための専門講座がある。そして、学歴水準を上げたい従業員に対しては、正式な学校教育の授業を設けて、国家試験によって政府の承認する資格を取得できる教育制度もある。その他、天津夏利自身も社内に教育訓練部門を設けている。同部門は従業員に対して、2000年2月からライン改造のために、現場において半年にわたる教育訓練を行なった。

一方、生産ラインにおいて必要とされる技能とは違い、一部の管理システムに必要な技術、例えばTPS管理、コスト管理のような教育は、企業外の有料教育機関で受けるしかない。よって、天津汽車は天津大学と協力関係を結び、従業員は同大において大学レベルの管理課程教育を受けることができる。この教育に必要な費用は天津夏利が負担する。同時に、天津夏利は生産管理技術を現場で研修するため、従業員をメンバーとする研修団を2000年まで三回、日本のトヨタ本社へ派遣した。

しかし従業員は以上のような教育を受けると、高賃金を求めて他の企業へ転職する可能性がある。それは、企業にとって、大きな損失である。その対策として、天津夏利は有償教育制度を導入した。同制度により、従業員は企業が出資する教育訓練プロジェクトに参加する場合に、企業と一定年数の勤続保証契約をしなければならない。具体的には、従業員は仕事の内容に応じて、教育訓練を受けてから3～5年間は同社で勤めなければならないという契約を企業と締結する。その契約に違反した場

27 「技工学校」とは違い、従業員のために設けている学校である。

28 社内資料による。

合、従業員は企業に教育費用及び契約違反の賠償金を支払うことになる。さもないければ、転職する時に必要とする書類（個人資料など）を企業が保留するという罰則が課される。

同制度は「労働法」によって認められているわけではないが、企業の「労働合同」に入れることができる。労働者と企業側が結んだ「労働合同」は「労働法」によって有効性が認められているので、法律的にも有効である。そのため、契約に反して教育訓練後に転職しようとした場合、企業側が罰金を課し、書類保留などをして法律に違反にはならない。この方法が教育投資の保証となり、企業は従業員の技能と知識を養成することができるようになった。同時に、経験者を優先的に採用するという事態も緩和された。

天津夏利の転職率は中国国内の平均からみるとそれほど高くないが、中高級管理者や技術者の流失問題が同様に存在している。天津夏利は長年、ダイハツと提携し、日本からの自動車車種の外装、内装および生産技術などすべて数字データの形で受け取ってきた。これらのデータを3D技術によって原形を再現するために、コンピュータ操作員と自動車の専門技術者が必要となっている。このような部門は生産部門と違い、企業の純利潤からの奨励金（ボーナス）が少ないため、技術者達は自分の待遇に不満をもち、転職が発生した。また、昇進制度に年功序列の影響が残っているために、若い技術者にとっては管理職への昇進が難しいことから、彼らの転職も生じている。実際、このような技術員たちには転職先が容易に見つかるという事情も存在する。例えば、日本の数字データを再現する技術は自動車だけでなく、電気製品などの製造企業でも必要となっているため、転職が容易である。このような技術者の中、企業にとっては特にTPSの知識を有している管理職の転職が大きな問題であるが、トヨタ側および天津夏利の企業管理部門が人材流出問題を軽視したために、離職問題はよりひどくなった。現在、有償教育契約制度が実施されているが、あくまでも強制的な手段であり、従業員の反発も存在している。よって、企業側は、定着率を向上させるため、内部労働市場をうまく機能させる人事政策を採る必要があるであろう。

## 2.4 賃金制度

天津夏利の雇用管理における深刻な問題は、若年層従業員の低い定着率であった。その主な原因は、内部労働市場の管理制度が整っていないことにあると考えられる。特に賃金決定に際して従業員に対する公正な評価が行われていない。

天津夏利の賃金構成は以下のようになっている。（「賃金」は中国語でいうと「工資」である。したがって、以下において中国語の「工資」という言葉を使う。）

工資総額＝（崗位）級別工資＋職務工資＋工齡工資＋手当

- (1) （崗位）<sup>29</sup>級別工資とは職能賃金を指している。従業員が従事する仕事の内容など具体的な条件により従業員の職能を等級付けして評価する。従業員には相当する等級の金額が支払われる。
- (2) 職務工資とは従業員の資格と役職により決められる賃金部分であり、「職位給」にあたると思

---

29 職場の意味である。

われる。

- (3) 工齡工資は勤続年数によって評価する年功給である。
- (4) 各種手当には特殊職場手当，医療保険手当，交通費，医療費，住房手当<sup>30</sup>など政府の定めた諸手当がある。ただし支給される手当の種類は職場により異なっている。

上記の賃金構成の比率は分かっていないが，天津夏利の前身である天津微型汽車廠時代の構成比率を参考として示しておきたい。日本労働研究機構（1998）によると，天津微型では，級別工資50%，職務工資30%，工齡工資5%と手当15%となっている。級別工資は20等級にわけられ，最低の1級の金額は約198元であり，最高の20級は約825元となっている。よって級別に約30元の差がある。この級レベルの評価に加えて，級ごとに数多くのレベル（点数）に分けられている。その評価基準は，職場の仕事の労働強度，労働環境，労働難易度などであった。

級別工資の金額の決定は，労働環境について，騒音，振動の有無，汚さの程度などに準じているのである。労働難易度は，必要な技能（国家資格レベル），仕事時間などで評価する。労働強度は国家により定められる「体力労働強度分級」<sup>31</sup>基準（「体力労働強度のレベル基準」）で評価する。例えば，工作中的のしゃがむ時間，立つ時間，手上げ時間及びその頻度によって，労働強度の指数を決める。その指数が15より小さい場合は強度Ⅰ級，15から20の間はⅡ級，20から50の間はⅢ級，50以上はⅣ級と定められている<sup>32</sup>。この基準によって，仕事のレベルを評価し，その仕事に点数をつける。そしてその点数が当てはまる級数で金額が決まる。現場労働者の最高級の級別は15級であり，15級を超えた級数は管理職の級数である。

以上の賃金項目の他に，各種奨励金，すなわち超過奨励（即ち出来高賃金）やボーナスがあるが，ボーナスは職場により支払う時期が異なる。製造現場の場合には月次で支払われる場合が多く，事務技術部門では半年または1年間で支払われることが多いようである。

以上のように，天津夏利の賃金算定基準は政府によって定められた制度を多く含んでいる。しかし，職務工資のランクは曖昧であり，級別工資を決める基準も繁雑である。特に，他の自動車製造企業にみられる基本給がなく，物価変動にも影響されない賃金制度になっている。

### Ⅲ 天津夏利における人的資源管理の特徴<sup>33</sup>

以上，天津夏利の人的資源管理の実態を示してきたが，以下では他の自動車メーカーの人的資源管理との比較によって，天津夏利の人的資源管理の特徴を示しておこう。

中国の自動車大手メーカーである上海汽車，第一汽車及び東風集団<sup>34</sup>も人員削減を中心とする雇用

30 住宅手当のことである。

31 1983年労働部が公布した。

32 「労働法」による。

33 この部分は各社のホームページと社内誌の資料により作成した。

34 2002年9月19日，日産自動車と技術提携・合弁事業を結んだ。

管理改革を行っている。

そのうち東風集団は、終身雇用制度を廃止して能力主義と「公平競争」(公正な競争)理念を導入した。この改革により、全会社の管理職を27.53%削減した。更に、子会社において、一度全ての管理職を解雇し、彼らを競争させて採用と昇進の審査をやり直したこともある。現場労働者の方は約2000人が削減された。他方で、東風集団は労働者にインセンティブを与えるために、固定給以外の賃金項目のうち職能と業績の評価に基づく賃金部分の比率を40%から70%に拡大した。それにより、労働者の賃金所得格差も拡大したが、労働者は能力と技術の向上を重視するようになった。この東風集団の効率的な企業経営を目指して行われた大幅な人員削減は、日産の影響によると思われる。天津夏利は人的資源管理の改革も行ったが、東風集団ほど徹底的ではなく、まだ従来の管理方法を維持している。

上海汽車は現在11カ国の企業と57の合資・合弁企業を有しているため、人的資源管理がグローバル化されているという特徴をもっている。同社の海外企業との合弁事業の研修にはエンジニア層だけでなく、現場労働者も参加するようになり、年間延べ20万人の従業員が研修を受けている。同社の社内教育訓練は国際レベルの技術・技能と言語力を目指す研修を中心としている。特に、同社の研修科目には、各種の技術と情報通信の他に、他の自動車メーカーでは珍しい経営管理、販売管理のような科目が5つ実施されている。よって、日本企業との合弁・提携事業しか行っていない天津夏利は、社内教育訓練を重要視しているものの、研修内容が比較的単純だと言えるだろう。

現在の天津夏利が所属している第一汽車は、中国の重点企業として、政府からの税制優遇措置や政策的援助などを受けていたが、典型的な国有企業であるため、人的資源管理を改革する際に、社会主義な部分を維持しなければならなかった。そのため、第一汽車は生産効率を向上させるため、莫大な「下崗」人数を抱えているが、彼らを簡単に解雇することができない。そこで、第一汽車では「下崗」労働者が社内の再研修を受講し、試験に合格した者を、在職中の労働者の中の評価の低い(仕事業績が悪く、仕事態度が不真面目で、研修のテストの成績が悪いなどの)者と交代にさせるという政策を採用した。これは天津夏利の「競聘上崗」制度の内容と一致している。更に、第一汽車は「等級賃金」制度を実施し、等級・級の評価は、仕事の内容を基準とし、同時に労働者の所有する資格と勤続年数も参考としている。それも天津夏利の賃金構成と大差はない。更に、技工学校と教育訓練センターを持つ点から見ても天津夏利と同じである。

他方、高離職率に対する各企業の対策は以下のものである。

東風集団では、各分野の優秀な人材を確保するために、大きな賃金調整を行い、技術職の賃金を現場労働者の2倍にした。また技術職の中で、大プロジェクトの参加者、管理職、現場責任者および業績が著しく大きい者に他の製造企業の賃金をはるかに超えた高賃金、高手当を与えている。よって、社内の人材を確保するだけでなく、他社の優秀な技術者たちをも吸収できるようになった。

上海汽車では、従業員を引き止めるよりも、優秀な技術者を社内で養成することを重要視している。上海汽車はより大きなプロジェクトへの参加、昇進や表彰などの条件を従業員に約束し、技術者に研修を受けさせ、人材を育成し、約束した条件を果すことで、技術者と技術員を確保しようとしている。

人材流出現象が激しい第一汽車では人材確保政策として「緑区」政策が実施されている。すなわち、技術員は一般職と管理職、学歴、仕事の内容を問わず、成績により選抜する。選抜された優秀な技術員は高待遇を与えられる。よって、国有企業に存在している年功序列制度に対する不満が激減し、若い有能な従業員を定着させることができるようになった。

天津夏利では人材募集政策として、上記企業の政策に類似する「引智工程」が実施されているが、離職対策としての「有償教育制度」は離職者を引き止めようとする制度であって、他社の制度より従業員にとって抑制的だと考えられる。更に、日本企業の人的資源管理に見られる年功序列部分も存在することから、旧来の国营企業と似ている（中国の国营企業の賃金・昇進制度は年功制度であった）。現在の欧米系外資企業では、内部労働市場の枠が崩れ、従業員全員に対する労働契約制度が導入され、内部労働市場の完全な外部化が進められた。そのため、職能と職務を前提とした人的資源管理方法が中国においては一般に認められるようになった。これらの企業に比べると、天津夏利はトヨタと提携を結んだ後に国营企業時代の働き方を変更したが、改革は中途半端であり、年齢と勤続年数による昇進、昇級については古い国营企業時代のシステムとあまり変わっていないように思われる。

## 結 論

本稿は中国自動車産業の重要メーカーの一つである天津一汽が天津夏利であった当時に、トヨタと提携関係を結び、新型エンジンとNBCシリーズのプラットフォームを導入し、新車種PLATZを生産するに至った経緯と、TPSの導入と同時に進められた人的資源管理の改革の実態を示してきた。

雇用管理においては、原則として終身雇用が廃止され、従業員の職能評価によって採用・昇進を行う「競聘上崗」制度に変更された。教育訓練制度においては、天津夏利は社内人材養成を重視し、技工学校と教育訓練センターを設けている。社内教育後の離職対策として「有償教育制度」が採用されるとともに、有能な従業員に特別待遇を与える「引智工程」が実施されるようになった。賃金制度において、天津夏利ではホワイトカラーとブルーカラーとの賃金評価基準が違うのみならず、従業員の仕事内容と従業員の役職を中心として評価する等級賃金制度が実施されている。

以上のように、天津夏利はトヨタと提携した後、積極的に人的資源管理の改革に取り組んでいる。しかし、天津夏利の離職対策と教育訓練制度においては、他の中国の自動車大手メーカーと比較すると、まだ遅れていることが明らかである。こうした人的資源管理策の欠陥は天津一汽がトヨタ生産方式の導入を進めていく際の障害になる可能性がある。

他方、天津一汽は、国有企業であるがゆえに、企業管理上、共産党委員会という行政部門と生産管理部門が併存するという特徴を持っている。意思決定を行う際には行政部門と生産管理部門の管理者の両方が協調し、結論を出すことになるため、生産性を強調する生産部門の意向が行政部門によって抑えられてしまうということもありうる。

以上の問題は、天津一汽に関して言えば、TPSを普及・定着させて生産効率を高めようとするかぎり、トヨタが天津一汽と共に解決していかなければならない問題であるが、それはまた中国に進出する全ての日系企業が多かれ少なかれ直面する問題でもあると思われる。

日系企業が直面しているもう一つ問題は中国企業に存在する高離職率である。国有企業において従業員がそれぞれ賃金待遇、教育訓練のレベルに不満があるという理由で転職するケースが多いが、外資系の中の日系企業においては、中国人従業員は経営が現地化されず、年功序列制度及び残業が存在するという理由で離職・転職する。また日系以外の外資系企業においてもホワイトカラーが離職することが多く、その理由はスキルアップができない、将来像が不明確、昇進・昇格ができないということにある。そのため、雇用安定化対策の作成ならび人的資源管理方法の調整がすべての中国企業にとって課題になっているのである。

#### 【参 考 文 献】

- 安室憲一他編 (1999), 『中国の労使関係と現地経営』白桃書房.
- Boyer, R., Freyssenet, M. (2000), *The Productive Models*, Palgrave / Macmillan.
- Durand, J-P. et al. (1999), *Teamwork in the Automobile Industry*, Palgrave / Macmillan.
- 管理叢書系列編輯委員会編 (1997) 『企業管理百科全書』企業管理出版社.
- FOURIN 編 (1999), 『中国自動車産業』.
- 燕書 (1999), 『中国の経済発展と日本の生産システム』ミネルヴァ書房.
- 石田和夫他編 (1998), 『企業労働の日英比較』大月書店.
- 石田光男他 (1997), 『日本のリーン生産方式 自動車企業の事例』中央経済社.
- 岩原拓 (1995), 『中国自動車産業入門』東洋経済新報社.
- 機械工業部編 (1995-2000, 2003), 『中国汽車工業年鑑』各年版.
- 李春利 (1993), 「中国の自動車生産における国産化戦略とサプライヤー・ネットワーク」『産業学会研究年報』第9号.
- 李捷生 (2000), 『中国国有企業の経営と労使関係』御茶の水書房.
- 丸川知雄 (2002), 『労働市場の地殻変動』名古屋大学出版会.
- 松村文人 (2001), 「第一汽車の雇用・賃金管理」塩見文人 (2001), 所収.
- 丸山恵也編 (2001), 『中国自動車産業の発展と技術移転』つげ書房新社.
- 南亮進他 (1999), 『大国への試練』日本評論社.
- 日本能率協会編 (1978), 『トヨタの現場管理』日本能率協会.
- 日本労働機構 (1998), 『日系企業の経営と雇用管理』.
- 奥林康司編 (2000), 『現代労務管理の国際比較』ミネルヴァ書房.
- 汝信他 (1999), 『1999: 中国社会形勢與予測』社会科学文献出版社.
- 任吉 (2002), 「中国自動車産業における労務管理-天津夏利のケース-」岡山大学経済学研究科修士論文.
- 佐藤宏 (2003), 『所得格差と貧困』名古屋大学出版会.
- 佐藤正一 (1998), 『現代中国の労働市場』有斐閣.
- 清水耕一 (1995), 「トヨタ自動車における労働の人間化」『岡山大学経済学会雑誌』第27巻第1号.
- 清水耕一 (1999), 「現場が作る組立ライン-田原第1組立工場の事例-」『岡山大学経済学雑誌』第30巻第3号.
- 塩見治人編 (2001), 『移行期の中国自動車産業』日本経済評論社.
- 田中彰 (2001), 「天津汽車集団のジャパナイゼーション」, 塩見治人編 (2001), 所収.
- 汪声鑾 (1998), 『天津汽車工業発展之路』上海科技教育出版社.
- 肖威 (1997), 「天津自動車部品メーカーのケーススタディー」『龍谷大学経営学論集』Vol. 37 No. 3.
- 徐炎章 (2004), 「中国文化と日本的企業管理」2004年2月25日中国進出日系企業人事管理の問題と対策セミナーにて口頭発表内容.
- 山本恒人 (2000), 『現代中国の労働経済1949~2000』創土社.
- 吉田和夫, 奥林康司編 (1991), 『現代の労務管理』ミネルヴァ書房.
- 中国汽車技術研究中心編 (2000), 『汽車情報』2000年第6, 7期.
- 中国汽車技術研究中心編 (2000), 『汽車情報』2000年第25期.

『市場報』2001年3月18日

『中国汽車報』1994年10月21日

#### 社内資料

天津汽車工業公司社内資料

天津汽車夏利股股份有限公司社内資料

『TIANJIN AUTOMOTIVE XIALICO., LTD ANNUAL REPORT』(1998)

『TIANJIN AUTOMOTIVE XIALICO., LTD ANNUAL REPORT』(1999)

『TIANJIN AUTOMOTIVE XIALICO., LTD ANNUAL REPORT』(2000)

#### 政府資料

『労働法』(1994), 中国人大常委会(中国人民大会常務委員会)政府機関配布用パンフレット1994-07-05号

『職業教育法』(1996), 中国人大常委会(中国人民大会常務委員会)政府機関配布用パンフレット1996-05-15号

『汽車工業“十五”計画』(2001)

『中国自動車産業政策』(1994)