

〔共同研究：在中国日系企業の経営問題に関する総合的研究〕

# 近年の中国国有企業における賃金制度改革

——動向，意義と今後の課題——

唐 伶

## 目 次

はじめに

### I. 計画経済における伝統的賃金制度の生成と変遷

1. 伝統的賃金制度の生成
2. 政治運動による賃金制度の変遷
3. 伝統的賃金制度の問題点

### II. 市場経済への移行における賃金制度改革

1. 賞与制度の再開
2. 賃金総額と経営効率との関係づけ
3. 賃金形態の改革

### III. 現代中国国有企業における賃金問題と展望

おわりに

## はじめに

中国国有企業における賃金制度は、1952年から改革開放されるまで国家が統一な賃金制度にもとづいて決定されていた。賃金は個別企業の視点からではなく、国民の生活の保障または、技術者・熟練者の確保という視点から考えられていた。そして、賃金制度においては「大鍋飯」という思想を蔓延した。

しかし、1978年に改革開放が実施され、賃金制度改革が急速に進展し、「大鍋飯」が緩和され、個別企業における賃金も確立してきた。以下においては、旧来の中国国有企業における賃金制度を概観しその諸問題を明らかにしていく。そして改革後における中国国有企業の賃金制度改革を考察し、その改革成果を纏めていく。最後に現代中国国有企業の賃金の問題点を明確にし、今後の方向を展望する。

### I. 計画経済における伝統的賃金制度の生成と変遷

#### 1. 伝統的賃金制度の生成

建国前、中国の賃金形態は多様化していた。計画経済体制を目指す貧困な中国においては、

多様な賃金形態は全国の総賃金の統計に大きな困難をもたらした。それによって、国民経済計画の作成や地域の経済調整へも大きな悪影響を与えた。労働部は現状の問題を意識し、全国民の生活の保障や国の経済能力を考慮しながら、『工資条例（草案）』を公布し、賃金分を賃金の計算単位としたことを規定した。それは1950年に旧ソビエト連邦の賃金制度を参照したものであった。1952年前後、全国的な賃金分を計算単位とした行政区賃金の導入に着手し、多くの企業において、労働者における「八等級賃金」<sup>1)</sup>と幹部・技術者における「職務等級賃金」<sup>2)</sup>を導入した。

1953年に入り、中国経済が回復すると同時に、本格的に工業化が始まった。その時期の工業化の要請に対して、企業における生産力の水準は低かった。その一方では、就業人口は豊富だったが、技術者、熟練労働者が僅かである<sup>3)</sup>という国情であった。工業発展に応じる人材の獲得は、各行政区や各業界から調達する必要性が出てきた。

しかし、1952年前後に導入された行政区ごとの賃金分を計算単位とした賃金は同一労働に対する行政区賃金分の違いが存在していたため、異動対象の人材には大きな不満をもたらした。また、その賃金は産業別、職能別および労働差による賃金差の考慮が少なかったので、

- 1) 50年代初期の部分企業の労働者八等級賃金基準（単位：賃金分）は下表のようである。

企業名称	一級	二級	三級	四級	五級	六級	七級	八級
北京 儀 表 廠	133	154	178	206	238	275	318	368
天 津 鋼 廠	145	172	200	230	262	296	332	380
天津 自 転 車 廠	131	154	182	212	243	275	310	355
広 州 造 船 廠	132	153	177	206	238	276	320	371
南京 汽 車 製 配 廠	128	149	173	202	235	274	319	371
芜 湖 造 船 廠	129	150	174	202	235	275	317	369
兰州 石 油 機 械 器 廠	120	140	163	191	222	260	303	354
天 津 造 紙 廠	121	136	154	177	204	240	281	333
津 南 製 革 廠	120	139	160	185	214	247	285	

（出所：李唯一編『中国工資制度』中国労働出版社、1991年、79頁。）

- 2) 例えば、1952年の中南地域の重型機器製造業の一類企業の職務等級賃金は、下記の職務等級賃金表（単位：賃金分）によるものであった。

職 務	職務等級賃金				
	一級	二級	三級	四級	五級
総経理，本社のエンジニアリーダー	830	730	640		
工場長，工場のエンジニアリーダー，処長	700	630	570	510	
エンジニア	630	580	510	460	
技 師	660	490	430		
支工場長，課長	570	510	460	410	
係長，主任，課員	450	400	350	300	
技術測定員，技術者，会計員	400	350	300	260	220
技術助理員	200	160			
チェック員，統計員，会計員，購入員	340	290	250	210	160

（出所：庄启東・袁伦渠・李建立『新中国工資史稿』中国財政經濟出版社、1986年、54頁。）

- 3) 1952年の中国の人口は6億人であった。その中で、科学研究者と認定されたものは1292名、技術者資格のあるものは16.4万人にしかいなかった。当時の文盲は90%、近代工業の労働者は80%が文盲であった。詳しくは三次章「技術の商品化と労働市場の形成」小島末夫『中国の経済改革』勁草書房、1988年、200頁を参照されたい。

賃金支給の平均主義的傾向になっていた<sup>4)</sup>。

それらの賃金問題を解決するため、1956年に國務院は、『關於工資改革的決定』を公布した。それは「低賃金・低消費・多就業」という思想に基づくものであり、「労働に応じる分配」<sup>5)</sup>の原則に沿っていた。そして能率給の導入を梃子に生産性向上を促進するという「能率主義」的な貨幣を計算単位とした統一的等級賃金制度の導入を推進した。さらに、時間給や出来高賃金制や、賞与・手当制などの関連賃金制度の実施も進めた<sup>6)</sup>。

統一等級賃金制度は労働者に対して、現有の「八等級賃金」に産業要素を入れ、等級差などを工夫してきた産業別な「八等級賃金」を基本としていた。そして、幹部・技術者には、当時実施していた「職務等級賃金」をベースとした地域別、産業別、企業別な「職務等級賃金」を基本とする賃金制度であった。

この統一的等級賃金制度は賃金等級と賃金基準（賃金率）によって構成されていた。賃金等級は全国統一され、各等級に地域別産業別に賃金基準が設定されていた。（「職務等級賃金」は七類地域・四類産業<sup>7)</sup>・四類企業<sup>8)</sup>に分けられている。）賃金基準の調整や昇給などは政府

- 4) 庄启東・袁伦渠・李建立『新中国工資史稿』中国財政經濟出版社，1986年，60-61頁。
- 5) 「労働に応じる分配」には、労働者の技術水準と労働能力及び労働時間が必要である。しかし、提供可能な労働量、または労働した時間だけが用いられた。これでは実際の労働量と労働成果を現すことはできない。つまり、「労働に応じる分配」とは言えなかったのである。詳しくは、任文陝『中国の經濟改革と企業管理』名古屋大学出版会，1990年，213頁を参照されたい。
- 6) 汪海波「中国の国有企業における賃金制度改革」総合研究開発機構『現代中国の經濟システム』筑摩書房，1986年，112頁。
- 7) 1956年に企業賃金の地域別・産業別の区分については下図を参照されたい。

等級	一等	二等	三等	四等	五等	六等	七等
地域	四川省，貴州省	華東，中南，雲南省	東北，華北	上海市，西安市	広州市 蘭州市	新疆	青海省
産業	鉄鋼精錬，非鉄金属，炭鉱，鉄鉱，石油，地質	電力，機械製造，重化学工業，建築材料，鉄道，交通，建築取り付け	製紙，紡織，製革，印刷，郵便	製糖，アルコール，化学油脂，日常用のガラス，被服，小麦粉，タバコ，食品，石鹼			
企業課室	設計，工芸，生産課	計画，労資，人事，財務，保安課	秘書，総務，福利課				
企業職員	設計，工芸等専門職技術員	コスト会計，労働組織，総合計画，総合統計等の専門職経済員	会計，統計，機密者	記帳，賃金，計算，設計図のトレーシング，タイピスト			

（出所：康士勇『工資理論与工資管理』中国労働社会保障出版社，1998年，297頁。）

- 8) 1956年に華北，東北地域石油企業職務等級賃金は下記の賃金基準表（単位：元）によるものである。

職類	職務名称	各類企業の賃金			
		一類企業	二類企業	三類企業	四類企業
1	正副廠長，正副局長，正副総エンジニア	229-144	211-126	193-117	171-103
2	一類現場正副主任，設計・工芸・生産正副課長/主任エンジニア	162-108	148-99	135-90	126-81
3	二類現場正副主任，計画・労資・人事・財務・保安正副課長/主任経済師	144-99	130-90	121-81	112-76
4	三類現場正副主任，秘書，総務・福利課正副課長	126-90	117-81	108-72	99-72
5	工段長	126-72	117-67	108-63	99-63
6	設計・工芸等専門職エンジニア	135-94	126-85	117-81	108-81

機関によって決定された<sup>9)</sup>。

このように全国国有企業における統一的等級賃金制度の導入を通じて賃金総額の規模を規制することができるようになった。一方では、地域別、産業別、企業別的な等級賃金の実施によって重工業・大企業に必要な技術者・熟練労働者が一般産業や一般従業員との賃金格差は拡大<sup>10)</sup>した。結果としてそれらの産業・企業の人材優位の確保が可能になった。そして、重点発展地域や沿海地域や物価が高い地域に一層賃金等級の格差を拡大し<sup>11)</sup>、それらの地域に必要な人材の確保を推進した。

統一賃金制度は需要サイドの立場と合理性を反映したものであった。しかし、旧ソ連の制度を模倣して誕生した統一的な等級賃金制度は、工業の労働生産性を基軸に工業内部におい

7	財務、会計、総合統計、生産計画、労資等部門の専門経済師	126-76	117-72	108-67	99-63
8	設計・工芸等専門技術者	99-54	91-64	90-54	88-54
9	コスト会計、労働組織、総合計画、総合統計等の部門の専門経済員	90-52	85-52	81-52	76-52
10	会計、統計、機密員	76-43	76-43	76-43	76-43
11	記帳、賃金計算、設計図のトレーシング、タイピスト	66-38	66-38	66-38	66-38
12	設計、工芸等の専門助理技術員	57-43	57-43	57-43	57-43
13	勤務確認、電話の受付、受付の受理	57-36	57-36	57-36	57-36

(出所：黄定康・苏克勤『中国的工資調整与改革（1949-1991）』四川人民出版社，1991年，111頁。)

- 9) 李捷生『中国「国有企業」の経営と労使関係——鉄鋼産業の事例（1950年代～90年代）——』御茶の水書房，2000年，46頁。
- 10) 下図の賃金格差から大企業に必要な技術者・熟練労働者と一般従業員との賃金格差は拡大されたと見える。

部分地域別・産業別の企業の統一等級賃金

企業名	職務	一級—八級賃金	賃金格差の倍数
天津化工廠	電解工	35-105	3.0
	硫化ソーダ	34-102	3.0
大連油漆（ペンキ）廠	顔料	31.5-91.4	2.9
	ペンキ	30-87	2.9
玉門石油管理局	油井の掘削工	44-145.2	3.3
	採油工	43-139.8	3.25
	製油工	42-134.4	3.2
兰州製油廠	製油工	42-126	3.0
	取付工	41.2-129.78	3.5

(出所：庄启東・袁伦渠・李建立『新中国工資史稿』中国財政經濟出版社，1986年，66頁。)

- 11) 下図に記載された地域別な統一等級賃金の格差によって、重点発展地域と一般地域の賃金格差が拡大していたのがわかる。

部分地域の石油産業の掘削員の統一等級賃金

一級—八級賃金額（元）	賃金格差の倍数	適用地域
32.0-102.4	3.2	四川
36.5-113.8	3.2	河北
41.0-131.2	3.2	陝西
44.0-145.2	3.3	甘肅玉門
47.0-150.4	3.2	新疆
58.0-185.6	3.2	青海

(出所：庄启東・袁伦渠・李建立『新中国工資史稿』中国財政經濟出版社，1986年，65頁。)

て賃金が決定され、しかも農民に対する考慮が浅く、農民の都市への大量流入という社会的衝撃を引き起こした<sup>12)</sup>。その後20数年に及ぶ政治運動が年々拡大し、全国的にスケールで展開されることになった。

## 2. 政治運動による賃金制度の変遷

重工業中心の蓄積路線を堅持しながら、表出した矛盾<sup>13)</sup>を克服しようとするため、「大躍進」運動（1958～1960年）が行われた。その運動時期、統一等級賃金制度は「資産階級の法権思想の残余」であるとして批判され、これまでの「労働に応じる分配」という賃金政策を大きく動揺させた<sup>14)</sup>。「必要に応じる分配」という大義名分のもとで、格差の是正と賃金水準の引き下げを同時に図るものとなった<sup>15)</sup>。そして、従来の出来高賃金制と賞与制度を廃止した。しかし、1959年から政治要素も含む総合的賞与制度を確立し<sup>16)</sup>、出来高賃金制を新たに確立した。

1960年代の調整期に入って、労働意欲を物質的に刺激するために、「賃金総額規制」と有効に結びつけられた奨励率上限規定に基づく熟練労働者・技術者優位の「経常的奨励制度」と、企業の生産成績に比例して奨励額の大小を決定する「企業奨励基金制度」を実施した。しかし、このような調整期で重視してきた物質的刺激は、文化大革命期に「金銭優先」の路線、物質的刺激で人を操る「資本主義の道」という意味で批判の対象となった。

また、文化大革命（1966～1976年）に入ると、毛沢東は「経済第一，技術第一，専門家第一」は「資本主義の労働市場を鼓吹する」ものであると断じた<sup>17)</sup>。多くの幹部、技術者達は、社会的地位が転落し、「改造・利用」の対象とされ、経済的には最低生活給しか支給されなかった<sup>18)</sup>。

12) この統一的等級賃金制度は重工業・大企業の頭脳労働者・熟練労働者の優位を確定する機能を果たしたが、階層化を促し、幹部・技術者と労働者、熟練労働者と非熟練労働者との緊張関係を日々に拡大することを促進していたという社会的影響をもたらした。

13) 三つの矛盾があった。一つは、重工業が農村労働力を吸収することができなかったことにより農民の不満につながった。二つは、賃金総額の伸びと消費財生産の伸びとのアンバランスであった。三つは、幹部・技術者と労働者、熟練労働者と非熟練労働者との間の矛盾であった。

14) 伊藤正一『現代中国の労働市場』有斐閣、1998年、211-212頁。

15) 李捷生、前掲書、54頁。

16) 山本恒人『現代中国の労働経済1949～2000——「合理的低賃金制」から現代労働市場へ——』創土社、2000年、82-101頁。

17) 毛沢東は、「社会主義」の目標を達成するには、工業化が機械や技術にのみ依存するのではなく、「大衆運動」に依存すべきであると考えていた。そして、賃金格差を縮小し、精神刺激の機能が端的に示されている「平等主義」低賃金を主張した。つまり、労働者の私的欲求への物質的刺激を否定する反面、思想改造を通じて、「破私立公」などの世界観を確立し、それによって労働者の精神的自覚を高め、労働意欲を引き出すというものであった。この原則に基づいて格差否定の「平等主義」を社会的理念としてあげ、人間を私的欲求から解放し、奉仕的な「労働貢献」運動を提唱していた。詳しくは、李捷生、前掲書、59頁を参照されたい。

18) 毛沢東は階層化の進行、労働者・農民と幹部・技術者との矛盾を治者と被治者との対立関係の転化を批判した。従って、「階級闘争」の方式で労働者と農民を立ち上げらせ、「敵対階級」たる党官僚や技術者などを打倒して、頭脳労働者を利用し改造する対象にし、その逆ではないと考えていた。そこで、今までの階層構造をひっくり返して頭脳労働者と肉体労働者との大結合を強行した。すなわち、

また、政府機関による定期昇給と出来高賃金制と奨励金制度を再度廃止した<sup>19)</sup>。そして、個人の所得水準が旧来の所得水準と比較して低下しないように、出来高賃金制と奨励金制の代わりに、平均的に「付加賃金」を支給するようになった。このように、賃金による従業員の仕事に対するモチベーションを高めることは出来なくなった。

毛沢東の賃金政策は、「平等主義」という思想のもとに、低い経済的報酬、高い精神的報酬ということを主張し、農民出身の非熟練労働者の利害に偏っていた。その思想のもとでは、非熟練労働者を低賃金で大量採用し、より多くの労働者の雇用を確保するという意味においては合理性を持っており、農民出身の非熟練労働者においては労働意欲を引き出していた<sup>20)</sup>。しかし、技術者、熟練者は、賃金に対する不満や、熟練を發揮する機会を失うことで、企業内の熟練・技能水準の低下をもたらし、生産性の低下の原因となった。

### 3. 伝統的賃金制度の問題点

統一等級賃金制度は旧中国の賃金制度が持っていた搾取的性格を根本的に改革したものであった。また解放区における現物支給制のもっていた悪平等主義的性格を基本的に払拭した社会主義の賃金制度でもあった。この賃金制度は50年代の中国経済が迅速に発展していくための重要な要因となった。しかし、改革までの個別企業の経営の角度から見ると、この賃金制度は以下のような問題を抱えていた。

第一に、個別企業に応じない統一等級賃金制度の限界である。

国有企業における賃金制度は、中央集権的な賃金・財政管理体制下にあった。そうした中では、国家による単一の基準に基づいて賃金体系を制定し、賃金分配が行われていた。賃金分配において、国家と企業は命令と服従の関係にあった。

国家は従業員に対して、直接分配を行うので、従業員の賃金基準、賃金水準、昇進・昇給の間隔、昇進・昇給させる範囲及びその幅はすべて国家によって規定されていた。また、「鉄の椅子」(降級人事がないこと)、「鉄の賃金」(賃金切り下げがないこと)<sup>21)</sup>ということであるため、従業員は転職しても、級別の変更がなければ賃金が変わらなかった。こうしたことにより、個別企業の経営事情や経営者の判断に基づいてインセンティブ体系の設計ができないという限界があった<sup>22)</sup>。

---

数十万の幹部・知識人を農村に下放し、農民による「再教育」を受けさせたこと、そして労働者や農民の代表を政府機関と学校に送ったこと、都市中学生、高校生や大学生などの「知識青年」を農村に下放させ、同時に農民を国営企業に入らせたこと、在職幹部や技術者を定期的に生産現場の労働に参加させたこと、などであった。

19) 李捷生、前掲書、60頁。

20) 今までの階層化を底辺から支えた農民出身の非熟練者の「平等主義」的な要求を満たし、彼らの労働意欲を引き出していた。

21) 井上信宏「労働経済と労使関係の展開」小林謙一編『中国沿海部の産業発展と雇用問題』第三文明社、2002年、121頁。

22) 1956年以降、約20年間において、昇級が労働者一人当たり0.9回しか行われなかった。昇級が政府

第二に、個人(企業)業績・個人能力の向上の軽視である。

賃金分配において、企業と従業員は双方とも独立した利益主体ではなかった。賃金決定において、商品経済法則を否定し、企業の業績と企業経営の良否とは無関係で行った。従業員の個別賃金はある程度仕事の性質、条件および技術水準を反映するが、政治運動の進行に伴い、それよりも、勤続年数によって決められることが多く<sup>23)</sup>、従業員の個人業績と個人の賃金収入との関係は緊密ではなかった。そして、賃金は熟練度・技能形成よりむしろ、生活給の性格が強く、勤続年数が同じであれば、賃金格差も低かった<sup>24)</sup>ため、技能取得や熟練形成へのインセンティブが薄くなった。

第三に、“大鍋飯”の平等主義思想の形成を齎した。

政治運動期に個人間の賃金差を縮小し、農民労働者に傾く平等主義賃金思想の浸透によって、従業員が働いても働かなくても同じ給与を受け取ることができるようになった。そこで、企業と労働者の労働への誘因をなくすことは従業員、特に技術者、熟練者の仕事に対する意欲を大いに挫いた。そして、企業内の従業員間における高給与を獲得するという競争意識は薄かった。このようにして、企業がいわゆる国家の“大鍋飯”を食らい、従業員が企業の“大鍋飯”を食らうというような極端な悪平等思想を蔓延させていた<sup>25)</sup>。

伝統的賃金制度は上述した問題を抱えていた。そのため、国有企業は賃金自主権を取得し、経営事情によって賃金を自ら分配し、いかに企業従業員の勤労意欲を高め、能力開発して労働生産性の向上を図るかが、重要な経営課題となった。改革後に中国経済が計画経済から市場経済へ転換し始めたことによって、市場経済に応える賃金制度が要請されてきた。そのような背景を受け、以下に述べるような賃金改革が展開されることとなった。

## II. 市場経済への移行における賃金制度改革

伝統的統一等級賃金制度は、生産力が低く、就業人口が多い建国初期において、積極的役割を果たしてきた。それは多就業、多くの福利、補助金・手当の制度と密接に関連し、従業員の基本的生活を保証し、その生活水準を引上げ、社会の安定と団結を実現するためであった。

---

によって決定されるのは上述した通りであり、熟練度に応じてではなく、各従業員の在職年数に応じて行われた。昇給は昇級と結びついており、賃金水準は停滞していた。そのため、賃金はインセンティブとして機能しなかった。詳しくは、戴園晨・黎漢明「工資侵蝕利潤」『経済研究』1988年、第6期を参照されたい。

23) 苑志佳「国有企業の工場生産システム」丸川知雄『中国企業の所有と経営』日本貿易振興会、2002年、352頁。また、汪海波、前掲書、113頁。

24) 汪海波、前掲書、113頁。

25) 丘海雄「国有企業における賃金制度改革とその結果」萬成博・丘海雄編『現代中国企業』白桃書房、1997年、136頁。また、任文俠、前掲書、212-213頁を参照されたい。

しかしながら、文化大革命期に賃金の物質奨励の役割が否定され、賃金が基本生活の保障手段として平均的に支給されることとなり、従業員・農民の生産意欲の低減を齎し<sup>26)</sup>、企業の発展や国民経済の発展を大きく阻害した<sup>27)</sup>。

1975年に中国の財政赤字が始め、国民の生活水準が貧困状態に落ち込んだ。このような社会状況を変えるため、1978年の中共11期三中全会以降、中国は鄧小平による“経済建設”、“市場経済化”、“改革・開放”という政策を推進した。

このような市場経済へ移行する“改革・開放”の環境の中、かつて社会主義計画経済体制に適合するように設計した統一等級賃金制度は、次第に深刻な経営・労働問題を生み出すことになった。市場経済に応じる国有企業を相対的に独立した商品生産者とするという要求、及び労働に応じた分配という原則の要求に根本的に背馳するという事であった。企業と従業員の積極性を著しく束縛し、社会主義の近代化を実現しようとする状況とは相容れないものであった。その現状を変えるため、経済改革の進行に伴って、下記のような賃金制度の改革が始められた。

### 1. 賞与制度の再開

1978年に入り、文化大革命期に廃止された様々な制度や秩序が復活した。賃金制度について、労働に応じた分配という原則に基づき、出来高賃金制や奨励制度の復活に着手された<sup>28)</sup>。しかし、1979年前後に奨励金・手当は一律に支給され、また補助賃金については配分が大きすぎたため従業員から批判が出ていた。

1978-1979年の重要な奨励制度

年代	奨励金名称	実施企業（業界）	原 資
1978	激 励 奨	先 進 企 業	賃金総額に対する一定比率的な抽出
1978	年 終 奨	一 般 企 業	賃金総額に対する一定比率的な抽出
1978	製品品質奨	各 企 業	企業管理費
1978	総合全優超額奨	建 築 企 業	賃金総額に対する一定比率的な抽出
1978	利潤控除奨	供鎖社企業	規定より抽出
1979	石炭定額完成奨	石 炭 企 業	定 額 分（1元／トン） 超定額分（2元／トン）
1979	燃焼原料節約奨	国営工業，交通業企業	節約金額に対する一定比率的な抽出

（出所：中国の奨励金に関する政策により作成）

その状況を変えるため、中国政府は企業基金制が企業利潤留保制に転換させ、企業の賞与分配権を拡大させた。そして、1981年に企業の年間賞与額が1～2ヶ月の標準賃金額以内に

26) 伊藤正一，前掲書，10頁。

27) 企業規模及び農業，国民収入に関しては，国家統計局編『中国統計年鑑（1993）』中国統計出版社，1993年，35頁を参照されたい。

28) 国务院「奨励制と出来高賃金制度の実施に関する通知」（1978年）によると出来高給や奨励制度も復活した。また，時間給と出来高給の比率に注目すると，1978年には，固定給に相当する時間給が全体の85%以上を占め，出来高給は2.4%に過ぎなかったが，上述のような流れを受けて三年後には奨励給が9.7%までに拡大した。

なるように規定した。それと同時に出来高と個人業績による従業員間の賃金格差を認めた。

このように、国有企業内の従業員の賃金は個人の貢献と関連するようになった。このことにより従業員の勤労意欲を高めることを促進した。ただし、賞与の額は少なく、企業の経営業績と連動させられることはなかった。その後、1984年の「利改税」<sup>29)</sup>の実施に伴って、賞与の上限を決めず累進性の賞与税を徴収することになった。具体的には賞与額が2ヶ月半の賃金額に当たる場合は免税、4ヶ月の賃金に当たる場合は30%、6ヶ月の賃金に当たる場合は100%、半年以上の場合は300%、というような賞与税を納めることになった。

このように、国の制限標準によって決められてきた賞与は企業の賞与基金から支給されるように変わった。こうして企業の経営努力が賃金に反映されるようになった。その改革は企業内部で従業員の個別賃金を更なる改革を目指す道を開いた。また、企業が国家の“大鍋飯”を食らう状況を緩和し、従業員の労働意欲を向上させ<sup>30)</sup>、企業の活性化を促進した。

しかし、当時は、賃金構成における賞与そのものの比率は低く、その大部分を占める基本給は政府によって統一的に管理され、従来の統一等級賃金に抱える問題が残存していた。そこで、従来の国家と従業員という関係から、国家と企業そして企業と従業員という関係を構築した賃金制度の確立が必要になった。それを実現するため、1985年に政府は企業の賃金総額が企業の経営業績と連動させ、賃金総額の範囲内で企業が自主的賃金分配を行うことを認め始めた。以下では、賃金総額に関する改革過程を検討していく。

## 2. 賃金総額と経営効率との関係づけ

国有企業の賃金分配に関する自主権の付与には、従業員への賃金分配を無制限に拡大し、国家や資本に対する分配を侵食する可能性があった。そのため、過剰分配を防ぐと同時に、企業業績と賃金をさらに関連させるという目的で、企業の賃金総額が経営効率との連鎖制度が1985年に導入された。この制度に基づいて、経営効率指標が1%成長するごとに賃金総額を0.3%~0.7%増加させてよいことになっていた。また、年間の賃金総額の上昇率が7%を超える場合は賃金調整税を納めることになった<sup>31)</sup>。賃金総額の経営連鎖<sup>32)</sup>についての具体的な規定は以下のものであった<sup>33)</sup>。

①賃金総額が前年度の賃金総額を基数とし、経営業績が前年度の税率を基数とすること。例えば、1985年に賃金総額が経営業績との連鎖制を導入する企業において、経営業績は「利

29) 1984年第四半期からは、これまでに国家の許可を受けて利潤増増請負制方式を実施してきた少数の企業を除き、利潤納付制を全面的に税金納付制に改める“利改税”制を実施した。詳しくは、汪海波、前掲書、104頁を参照されたい。

30) 張広軍「国有企業分配制度失効の成果因及其矯正」『商業研究』第351号、2006年3月、81頁。

31) 1985年7月3日、國務院発布した「国営企業工資調節税暫行規定」によるものである。

32) ①と②を含むものとして、それを賃金総額浮動と定義づける見解がある。上原一慶『中国の経済開放と開放政策』青木書店、1987年、134-135頁。

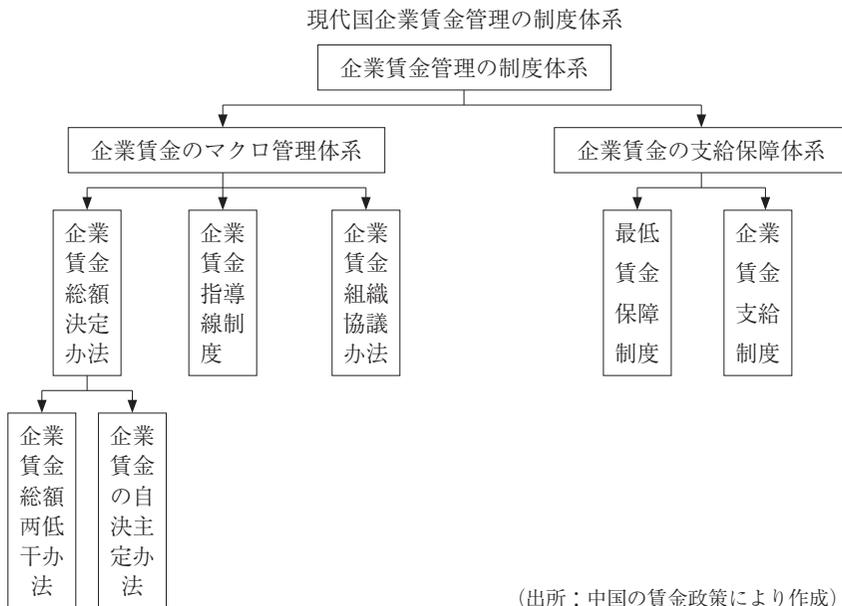
33) 1985年7月に國務院が発布した「国営企業における賃金改革に関する試行方法」によるものである。

改税]<sup>34)</sup>の方法で計算される1984年の税率を基数とすること。

- ②賃金総額の変動率は1:0.3-1:0.7とすること。即ち上納する税金率が1%増減するに伴い、賃金総額は0.3%-0.7%増減すること。
- ③賃金総額と経営業績の連鎖の実施について、原則的には企業の賃金総額は企業の従業員数の増減に関連変動しないこと。
- ④企業の賞与は留保利潤と分離し、賃金総額の基数に入れ、コストとして計上して、それに応じて企業の留保利潤と調節税の比率を減らすこと。
- ⑤賃金総額が経営業績との連鎖制を実施する企業は三年以内にその実施が中止できないこと、連鎖の変動率が年に1回決めること。
- ⑥賃金総額が経営業績と連鎖された企業に対して賃金調整税を課し、賞与税を止めること。

1985年当初は、この賃金総額の経営連鎖の導入を試みた企業は少数であったが、1987年になると、経営請負制の普及に伴って、全国の企業がそれを全面的に導入するようになった。また、1993年に労働部が公布した『全民所有制企業工資総額管理暫行規定』の実施によって、企業は企業経営効率の増加率と労働生産率の増加率の範囲内で賃金総額の増加率を自主的に決めることが可能になった。結果、一層賃金総額の経営連鎖の浸透を促進した。

1997年労働部は市場経済に応じる企業賃金管理の構築を促進するため、『試点地区工資指導線制度試行办法』を公布した。そして、試点国有企業が地区工資指導線の範囲内で賃金総



34) 「利改税」の内容は企業が利潤の財政機関に引き渡す代わりに、五つの税金（工商税、調節税、所得税、房地產税、牌照税）と二つの費用（固定資金占有費、流動資金占有費）を支払うことになった。残された分が企業の自由支配基金であった。

額を経営業績とリンクした上で自由に調整することを規定した。このように、企業は政策に基づいて、賃金総額の経営連鎖を推進し、下図のように賃金総額の範囲内で自主的に賃金管理を行うようになった。

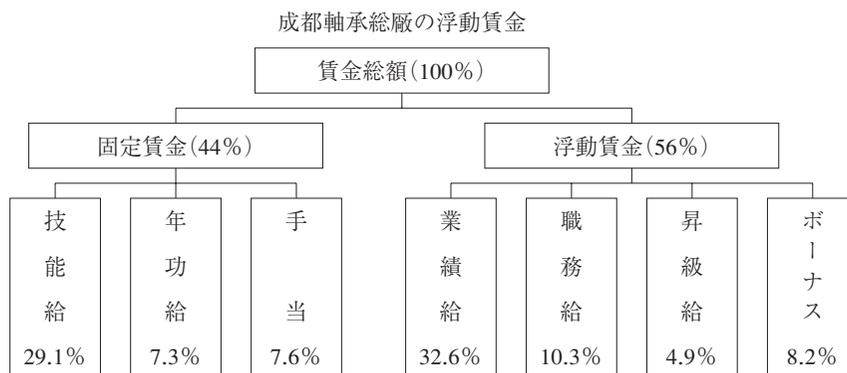
このような一連の賃金総額に関する改革によって、賃金分配の主体が政府から企業へと転換した。そして、従来の統一等級賃金における企業業績を反映しない弊害を除きながら労働に応じる分配に一步近づいた<sup>35)</sup>。そして、それは下記の賃金形態の多様化実施の下地となった。

### 3. 賃金形態の改革

賃金は奨励金と手当を除き、「標準賃金」という単一の要素として扱われた。そして、業種や職務ごとに標準賃金の水準を国が一律に決めた「賃金等級表」によって支払われてきた。従来の賃上げは主に物価の上昇を考慮して行うもので、個人の業績・能力向上との関連は希薄であった。しかし、80年代に入り、経済成長や企業自主権の拡大は、一律的な伝統的等級賃金制度を改革し、個人差による賃金の個別化の実施を促進した。以下では従業員の個別賃金の実施に大きな影響を与える賃金形態の改革を考察していく。

#### 賃金形態の多元化

上記の背景に応じて、1985年に労働人事部は『国営大中型企業工人工資標準表』と『国営大中型企業幹部工資標準表』を公布し、標準表に基づく全国の企業内の賃金改革を始めた<sup>36)</sup>。



(出所：楊鋼「成都軸承総廠実行効益結構工資的調査と思考」『経済体制改革』1987年6月、45頁。)

35) しかしながら、賃金率の変動率には上限が設けられており、高業績の企業内の従業員の間では大きな不満となるケースも見受けられ、企業の積極性を妨げる要因となっていたとする見解もある。上原一慶の福州市の国有企業における調査結果による。詳しくは、上原一慶、前掲書、134頁を参照されたい。

36) この改革は、従来の国家が強制的に八級等級賃金・職務等級賃金制を実行させることから、国家統一標準を参照しながら賃金改革を行うものである。しかし、従業員の転動や退職、福利厚生については、この国家統一標準に基づいて展開している。そのため、企業の賃金改革が完全に国家統一標準の等級賃金体系から脱却できなく、多くの企業はこの統一基準によって従業員の「档案工資」を作り出した。(甘本佑編『国有企業工資分配研究』西南財経大学出版社、1996年、66頁。)

## 上海市化工局の持場賃金

持場	持場賃金	
	最低	最高
一持場	85	154
二持場	79	145
三持場	73	136
四持場	63	120
五持場	58	112

(出所：陳澍編『労働工資保険制度改革——理論・政策・実践』上海人民出版社，1994年，81頁。)

## 北京市革製品廠の構造賃金の基本給の計算基準図

技能給				地域支給	
幹部等級	労働者等級	係数	金額	地域類別	係数
15正	3正	1.0	23	一類 総廠	1.0
14副	4副	1.2	27		
14正	4正	1.4	31	二類 市区聯，営分廠	1.5
13副	5副	1.6	35		
13正	5正	1.85	40	三類 郊外，河北省加工点	1.8
12副	6副	2.1	45		
12正	6正	2.35	50	四類 江蘇省，湖北省等	2.2
11副	7副	2.6	55		
11正	7正	2.85	60	五類 福建省，四川省等	3.0
10副	8副	3.1	65		
10正	8正	3.35	70	六類 新疆，青海等	4.0
9副		3.6	75		
9正		3.9	81		
8副		4.2	87		
固定給=20元 常数=3元 給与額=固定給×係数+常数					

職務給					
職務	労働者	管理者	技術者	係数	金額(元)
持場1	警備等			1.0	20
持場2	保管工等			1.2	22
持場3	修理工等			1.5	25
持場4	操作工等	事務員		1.7	27
持場5	設計者等	課員	技術者	2.0	30
持場6		主課員	助理技師	2.3	33
持場7		副課長	エンジニア 技師	2.6	36
持場8		課長	エンジニア 高級技師	3.0	40
持場9		副廠長	エンジニア	3.6	46
持場10		正廠長	高級 エンジニア	4.0	50
固定給=10元 常数=10元 給与額=固定給×係数+常数					

年功給		
累計年功給	基礎年功給	年増年功給
累計年功給 =基礎年功給 +年増年功給	基礎年功給 =固定給(0.4元) ×係数(勤続年数を基準) +常数(5元)	年増年功給 =全廠年功原資額×(個人職位の地域類係数職位 +個人技能の地域類係数)/ 全廠従業員の二大係数の総額
		全廠年増年功給 =企業賃金総額×企業労働生産の増加率×90% ×年功比率

(出所：楊団『企業結構工資制系統設計』经济管理出版社，1988年，222頁。)

そして、1986年に入り、企業の自主的な賃金形態の改革を認めた。このことは、中国国有企業における賃金形態を多様化させた。職務等級賃金形態<sup>37)</sup>、持場賃金形態<sup>38)</sup>、浮動賃金形態<sup>39)</sup>、

37) 企業の職務等級賃金は下記の国営大中型企業幹部工資標準表によって設ける。

国営大中型企業幹部工資標準表 (単位: 元)

等級	各産業区賃金範囲	賃金区									大型聯合企業	大型企業幹部	中型企業幹部
		1	2	3	4	5	6	7	8	9			
1		248	255	263	270	277	285	292	299	306			
2		224	230	236	243	250	256	263	269	276			
3		202	208	214	220	226	231	237	243	249			
4		185	190	196	201	207	212	217	222	227			
5		170	175	180	185	190	195	199	204	209			
6		155	160	165	169	173	178	182	187	192			
7		141	145	150	154	158	162	166	170	175			
8		128	131	136	139	143	147	150	154	158			
9		115	118	122	125	128	132	135	138	142			
10		102	105	108	111	114	117	120	123	126			
10副		96	98	101	104	107	110	112	115	118			
11		90	92	94	97	100	103	105	108	110			
11副		84	86	88	90	93	96	98	101	103			
12		78	80	82	84	87	90	91	94	96			
12副		73	74	76	78	81	84	85	87	89			
13		68	69	70	72	75	78	79	81	82			
13副		63	64	65	66	69	72	73	75	76			
14		58	59	60	61	64	67	68	69	70			
14副		53	54	55	56	59	62	63	64	65			
15		49	50	51	52	54	57	58	59	60			
15副		45	46	47	48	49	52	53	54	55			
16		41	42	43	44	45	47	48	49	50			
16副		37	38	39	40	41	43	44	45	46			
17		34	35	36	37	38	39	40	41	42			

(出所: 康士勇『工資理論与工資管理』中国労働社会保障出版社, 1998年, 299頁。)

38) 持場賃金は下記の『国営大中型企業工人工資標準表』に基づいて決定された賃金である。

国営大中型企業工人工資標準表 (単位: 元)

各産業区賃金基準	等級	番号														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
11類賃金区	11	43	47	51	56	61	66	72	78	84	91	98	105	113	121	129
10類賃金区	10	42	46	50	55	60	65	70	76	82	89	96	103	110	118	126
9類賃金区	9	41	45	49	54	59	64	69	75	81	87	94	101	108	115	123
8類賃金区	8	40	44	48	53	58	63	68	73	79	85	91	98	105	112	120
7類賃金区	7	39	43	47	52	57	62	67	72	78	84	90	96	103	110	117
6類賃金区	6	38	41	45	49	54	59	64	69	75	81	87	93	100	107	114
5類賃金区	5	37	40	44	48	52	56	61	66	72	78	84	90	97	104	111
	4	36	39	43	47	51	55	60	65	70	76	82	88	94	101	108
	3	35	38	42	46	50	54	59	64	69	74	80	86	92	98	105
	2	34	37	41	45	49	53	58	63	68	73	78	84	90	96	102
	1	33	36	40	44	48	52	56	61	66	71	76	81	87	93	99

(出所: 康士勇『工資理論与工資管理』中国労働社会保障出版社, 1998年, 314頁。)

構造賃金形態<sup>40)</sup>を主な賃金形態の導入<sup>41)</sup>が企業内で盛んになっていた<sup>42)</sup>。

企業が自主的に賃金形態を選択することは国家と従業員という直接の関係の分離を促進し、個人の業績・能力向上が賃金に反映され、従業員の企業の「大鍋飯」を食らう意識の改革を期待した。しかし、現実に各企業に導入されていた賃金形態は1985年の全国的に標準基準に基づき改革されてきた「档案工資」から完全に脱却できなかった。結果として下記のような問題が生じた<sup>43)</sup>。そして、80年代後半に、多くの国有企業では企業内の新たな「大鍋飯」の

39) 浮動賃金形態とは、伝統的等級賃金制下で各人が位置づけられている賃金等級に基づき、企業業績と連動した賃金総額の範囲内において、新しい独自の賃金等級制度を再編された賃金形態のことである。その特徴として、各人の労働に応じて、昇級もあれば、また降級もあるということがあげられる。浮動賃金は係数、筆記試験・請負点数の三つによって昇級が決定されている。このようにして、その賃金は、従業員個々人に昇級による請負点数の累積的向上と能力開発のための従業員個人間競争を刺激できるようになる。詳しくは、安藤伸二「中国経済改革期の賃金政策とインフレーション」『国際問題研究所紀要』第96号、1991年12月、また、李捷生、前掲書、209-210頁を参照されたい。

40) 中国において、1985年に国家行政部門と非企業事業体や一部分の企業に「構造賃金」制が導入された。これは賃金を主に基礎賃金、職務給、勤続給、奨励給の四つのアイテムから構成されるものと考えられるもので、このとき中国では初めて各個人別の技能、職務、貢献、成績などと、その人物への報酬の対応関係が意識化されることになった。

例えば、宝鋼における構造賃金の構成要素は、「持ち場給」「技能給」「年功給」「業績給（能率給）」「諸手当」の五つである。このうち、前者3つが基本給である。持ち場給とは、幹部（職員・技術者）の職務と労働者の持ち場を基準として決定される賃金で、従業員の賃金収入に占める割合は20%である。技能給とは、学歴、勤務実績などで確認される能力を基準として決定される賃金のことである。従業員の賃金収入のうち50%を占めており、基本給の主要な部分となっている。業績給とは、旧来における奨励金を簡素化したもので、生産・ノルマの達成状況を基準にして決定される賃金のことである。従業員の賃金収入は20%を占めている。年功給に関しては、勤続年数だけでなく、労働生産性の向上を刺激する要素を含むものとされている。従業員の賃金収入における割合は諸手当を含んでも10%となっている。以上のように、宝鋼においての賃金決定は、従来のように国家が決定するのではなく、企業内において、個々の従業員の能力や業績に大きくされるようになっていく点が注目できよう。これは、国有企業における賃金決定に際して、経営自主権が拡大してきた結果といえる。以上の記述は李捷生の調査に基づくものであり、さらに詳しい内容は、李捷生、前掲書、364-373頁を参照されたい。

構造賃金は全国の国有企業に導入する初期、旧来の等級賃金制度の「平等主義」の思想を継承し、年功要素も依然重視していた。吳志国「結構工資制度下的平均主義傾向分析」『経済問題』1991年1月、66-67頁。

41) 黄定康・苏克勤『中国的工資調整与改革（1949-1991）』四川人民出版社、1991年、295頁。

42) 『企業工資改革方案与操作方法評述』の中に多くの企業における賃金制度の具体例が紹介されている。詳しくは、陳乃醒・楊予新編『企業工資改革方案与操作方法評述』经济管理出版社、1991年を参照されたい。

43) 取り上げた問題は労働部の全国の調査結果によるものである。詳しくは、労働部総合計画与工資司編『崗位技能工資制方案設計与操作』中国労働出版社、1995年、27-28頁を参照されたい。

また、他の文献によって、賃金形態ごとにわけ、以下のような問題が現している。

職務等級賃金は職能及び労働貢献を合理的に反映していなかった。（甘本佑編、前掲書、62頁。）

職務等級賃金に職務基準の固定化や年功による昇級があったため、従業員特に「苦、労、汚、危険」な仕事を従事する人員の勤労意欲を低下した。（黄定康・苏克勤、前掲書、301頁。）

浮動賃金が従来の等級賃金制を承認しながら、短期業績を重視する賃金形態である。短期業績が良い従業員は上位に昇級（昇進）する可能性も高くなる。そのため、上位職務の職能を有しなかったものが上位に昇進する問題が現した。（楊団『企業結構工資制系統設計』经济管理出版社、1988年、9-10頁。）

持場賃金形態が仕事を中心に賃金を決めるものであり、従業員の能力と業績は賃金に反映されなかったため、従業員の士気を低下する問題が起こった。

一方では、蘭州澆城鋁廠、山東博山水泥廠、株洲化工廠、太原橡膠廠、上海定山鋼鐵總廠、天津印鉄制罐廠等の国有企業は職場労働評価に基く職務・職能賃金を中心とした構造賃金形態の実施によっ

意識が蔓延した<sup>44)</sup>。

第一に、職務等級(持場)賃金は伝統的統一等級賃金制度の労働の総合的な評価ではなく労働技能の評価に傾けたことを継承していた。そのため、一定範囲内の職場転換を行っても、賃金は変わらなかった。

第二に、昇級は年功によっていた。そのため従業員の賃金等級が従業員の技能及び業績から乖離していた。

第三に、基本給の下落(1991年に賃金総額の56.3%を占める)に伴う奨励金や手当の増加は「上班拿工資, 干活要獎金」(出勤すれば基本給は貰える。また仕事をすれば奨励金を貰える, ということ)を助長した。

第四に、合理的な労働評価基準の欠乏は不合理な職場区分をもたらした。つまり、高技術・技能や高労働強度と高責任な職場と一般的な職場の差は大きくなかった。そのため、その評価による賃金はそれらの仕事を従事している従業員の積極性を低下させた。

#### 職務職能賃金の導入

90年代に入り、労働部は上記の問題を意識し、「大鍋飯」や「鉄飯碗」を見直し、従業員の勤労意欲を向上させ、企業の活力を高めること等を目的<sup>45)</sup>とした『持場技能工資制実行方案』を公布し、「労働技能, 労働責任, 労働強度, 労働条件」などの労働要素を基準とした職務職能賃金の導入を推進した。職務職能賃金は実質的には職能と職務を強調する構造賃金であった。「職務職能賃金」は職務給と技能給を含む基本給, それに業績給(奨励金)と諸手当等と合わせた補助賃金から構築した賃金であった。

この賃金制度における技能給の設立から従業員の能力向上と賃金結びつき, 従業員の能力開発意欲を高めることになった。そして、職務給における職場間の賃金格差の存在は現存の職場転換に応じない賃金の問題を解決し, 高技術・技能や高労働強度と高責任な職場の賃金格差を拡大することになった。

昇進・昇格による賃金の上昇は年功昇級の状況に変化をもたらした。さらに、企業また個人業績による業績給の設立(奨励金)は「上班拿工資, 干活要獎金」の状況を緩和した。しかし、職務職能賃金は実施にあたって、依然従来の職務等級賃金の思想を受け、下記の問題

て、従業員の積極性を向上させた成果を取得した。(齊声『我国現階段基本工資問題研究』中国財政經濟出版社, 1993年, 270頁。)

44) 基礎賃金の差を縮小し, 平等な昇級を行うことによって, 新たな「大鍋飯」を助長した。「苦, 汚, 危険」な仕事を従事する人員の賃金は一般の作業を従事する人員の賃金格差がほとんどなかったため、「苦, 汚, 危険」な仕事を従事する人員の積極性の低下をもたらした。(齊蘭, 前掲書, 254頁。)一方では, 基礎賃金の比率を下げ, 奨励金・手当を高めた。(基礎賃金は1978年に賃金総額の85%から1990年の56%に下げた。奨励金・手当は1978年に賃金総額の15%から1990年の44%に上昇した。)手当が平均的に分配され, 奨励金も評価基準の欠如で平均的に支給される傾向になっていた。(黃定康・苏克勤『中国的工資調整与改革(1949-1991)』四川人民出版社, 1991年, 279頁。)

45) 労働部総合計画与工資司編, 前掲書, 3頁。

が現した。

まず、職務職能賃金は職場に応じる職務給と職能等級賃金を中心としていた。そこで、本

南京第二機床廠職員職務（職位）給基準表

等級	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
賃金基準	33	40	47	50	63	71	80	89	98	107	117	127	138	149
賃金差		7	7	8	8	8	9	9	9	9	10	10	11	11
管理職	業務員													
	課員						課長							
									副処					
											正処			
												副総		
													副廠長	
														廠長
技術職	設計・工芸員													
	助理設計・工芸師													
	設計・工芸師								副主任 設計工芸師					
											主任 設計工芸師			
生産職	八崗													
	七崗													
	六崗													
	五崗													
	四崗													
	三崗													
	二崗													
	一崗													

(出所：労働部総合計画与工資司編『岗位技能工資制方案設計与操作』中国労働出版社，1995年，288頁。)

南京第二機床廠職員職能給基準表

等級	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30								
賃金基準	57	66	75	85	95	105	115	126	137	148	159	170	181	192	203	215	227	239	251	263	275	287	299	311	324	337	350	363	376	391								
賃金差		9	9	10	10	10	10	11	11	11	11	11	11	11	11	12	12	12	12	12	12	12	12	12	13	13	13	13	13	15								
管理者	業務員										課員		課長		副処		正処		副総	副廠長	廠長																	
生産人員	初級工				中級工										高級工																							
															工人技師										高級工人技師													
															非技術工																							
															員級					助級					師級					高師級					高高師級			
専門技術者																																						

(出所：労働部総合計画与工資司編『岗位技能工資制方案設計与操作』中国労働出版社，1995年，289頁。)

職場以外の能力を持つ人材に対しては職場を変わらなければ、現職場に応じる賃金しか得られなかった。

そして、職務給が占める比率は低く、職務等級の賃金差が大きくなかった<sup>46)</sup>。そのため責任が強く貢献が大きい職場の従業員<sup>47)</sup>の確保が困難になっていた。

また、技能給は従来の国家政策によって調整され、その給与水準は市場価値より低く、その結果、高級技能人材の確保が困難となっていた。そして、技能給の昇級は、テストや管理者の主観意識に左右されていたため、従業員の不公平感をもたらした<sup>48)</sup>。

さらに、補助給における手当や職務給に年功が反映されていたため、若年従業員の勤労意欲の低下を促進した<sup>49)</sup>。

最後に、賃金額は市場価値と比較しながら、工夫されたものではなく、多くの人材の賃金が市場価値より低く、単純作業に従事する従業員の賃金が市場価値より高い賃金になっていた<sup>50)</sup>。それらの問題から人材の賃金に対する不満が高くなり<sup>51)</sup>、企業内の過剰人員削減の困難になった。

#### 賃金の職務給化

上記の賃金問題は多くの従業員の積極性低下を齎し企業の発展を阻害した。中国国有企業は競争が激しい環境の中、従業員の勤労意欲が向上し、企業の競争力を高めていくという問題に直面していた。従業員の勤労意欲を高め、国有企業の発展・向上を図り、2000年に労働部は『進一步深化企業内部分配制度改革の指導意見』を発表した。そして、2001年に国家経貿委・人事部・労働和社会保障部は『關於深化国有企業内部人事，労働，分配制度改革の意見』を公布した。その中、賃金が「持場効益賃金」や「持場薪点賃金」及び「持場等級賃金」等の職務給を中心とした賃金形態へ転換することを規定した。現在、「持場效益賃金」は賃金形態の改革主流となってきた<sup>52)</sup>。

46) 譚中一「完善岗位技能工資制度」『石油企業管理』1997年2月，35頁，及び劉建民「談岗位技能工資与岗位績效工資之優劣」『包鋼科技』第32卷 第4号，2006年8月，63頁。

47) ここでは、主に管理者や技術者及び「苦，勞，汚，危險」な仕事を従事する人員である。

48) 例えば、武鋼の若層の従業員は“テストの点数より関係のほうが大事である。”ことを指摘していた。そして、低学歴・高齢の従業員は“仕事を行う成果よりテストの点数のほうが重要である。”ことを指摘した。また，“昇級は管理者が決めるものであるので，精一杯努力しても役割を果たされない。”声も高まっていた。詳しくは，張広朝・陳永志「總体設計分步實施逐步到位——武鋼技能工資昇級試点單位的基本做法」『冶金管理』1994年2月，36頁を参照されたい。また，冶金工業部の肖植道・陳炳守も70軒の企業の実態から類似な技能賃金の問題点を指摘した。肖植道・陳炳守「技能工資實施和運用中的問題及对策」『中国労働』1993年6月，22-23頁。

49) 譚中一，前掲書，35頁，及び劉建民，前掲書，63-64頁を参照されたい。

50) 張美兰「淺談企業岗位技能工資与岗位績效工資」『現代製造技術与裝E』第179号，2007年4月，85頁。

51) 中国企業家協會『1998年中国企業經營管理者成長与發展專題調查』によって多くの国有企業内の従業員が賃金に対する不満を持っていた。

52) 高元敏「岗位績效工資制是国有企業工資制度改革的方向」『西北煤炭』第5卷 第2号，2007年6月，51-53。

「持場効益賃金」は職務給や年功給や業績給や基本給及び手当と五つの項目から構成されている。職務給は職務責任、職務遂行能力、職場強度、職場環境などによって決められた賃金の主体である。(職務給＝職務給基数×職位係数)職務給基数は企業の支給能力と労働市場価値によって調整されている。そのため、従来の賃金の市場価値との乖離の状況を変え、人材の確保を促進することが可能になる。業績給は企業業績と個人業績によって主に奨励金の方式で支給される。年功給は勤続年数で決められた給与である。そして、手当は国家规定によるものや特殊な作業に対する支給である。

これによると、同一企業内の同一職種、同一等級の従業員に賃金格差が設けられる。また、同じ質の労働を同じ量を投入しても、企業間の経営成果の差異で、同一業種、職種の従業員の賃金に格差を設けることができる。これによって、各企業間の競争が促され、企業生産、経営の意欲が高まった。同時に、従業員の個別賃金は従業員の個人の職務及び業績に格差が出てきたため、企業内部に競争が起こり、従業員の労働意欲を刺激した。

銜鋼職務等級・係数基準表

職務等級	予備	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
職務係数	0.8	1	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	2	2.1	2.2	2.3	2.4	2.6	2.8	3	3.2	3.4	3.6	6.8	4	4.2	4.5
生産 作業 維持 職	単年労働職 (A, B, C)																									
							補助熟練職 (A, B, C)																			
										技術作業職 (A, B, C, D)																
																高技能重要職 (A, B, C)										
技術 職							協理																			
													主催 (A, B, C)													
																主管 (A, B, C)										
管理 職																			高級主管理 (A, B)							
																副課長 (A, B, C)										
																			正課長 (A, B, C)							

(出所：李海元・何曉潔「一種新的企業薪酬制度設計——銜鋼崗効工資体系」『湖南經濟管理幹部學院學報』第16卷 第6号, 2005年11月, 53頁。)

### 経営者への年俸制の導入

経営者の賃金については、92年に一部分の企業に対する年俸制の導入を始めた。1994年に『国有企業経営者年薪制実定办法』の制定や1997年に100軒の企業における年俸制の導入及び2004年に『中央企業負責人薪酬管理暫行办法』の公布によって、経営者における年俸制が普及してきた。現在中国国有企業に導入している年俸制の形態は主に下図に記載している三種類がある。

以上、賞与制度の再開や賃金総額と経営業績の連動や賃金形態の改革による中国国有企業の賃金制度の改革について考察してきた。賃金制度の改革の進展によって、現代中国国有企業における賃金は従来の計画経済下の国家統一賃金から市場要素を入れた賃金総額範囲内の企業自主分配の職務給を中心とした個別賃金になってきた。それは伝統的等級賃金制度における諸問題に対しては、企業業績と個人業績との関連性、動機づけという意味では対応して

中国年俸賃金形態

種類	仕組	年俸の設定基準	実施地域
一元年俸	リスク収入	企業従業員平均年給 ×(1+経営業績の増減比率)	南通市
二元年俸	基本給	企業規模及び経済責任	珠海市 上海市
		企業平均賃金の倍数	閩東省 河北省 黒龍江省
	リスク収入	目標利潤の達成度	閩東省 珠海市
		従業員の平均賃金 利潤・資産増価指数	黒龍江省
三元年俸	基本給	企業規模 従業員平均賃金	深圳市 吉林市
	目標給	目標利潤の達成度 資産収益率	株洲市
	奨励給	目標超過指数	宁夏回族自治区

(出所：李春玲「年薪制与国有企業経営者激励約束之管見」『新疆農暉経済』2006年11月，42頁。  
一部修正。)

きていると言え、「大鍋飯」を改革するようになってきている。しかしながら、現代国有企業における賃金においては別の諸問題を抱えている。次にこれらの諸問題について検討し、今後中国国有企業がいかに関与するかの自主権を獲得し、また従業員を動機づけるかということを探求していく。

### Ⅲ. 現代中国国有企業における賃金問題と展望

現代中国国有企業における新たな職務を中心とした賃金の生成によって、従来の賃金分配における平等主義を一部改革し、従業員の労働意欲を引き起こすようになった。前述のように、年功給は、従業員の基本的な生活安定を確保した。また、業績給の設立によって、従業員の個別賃金は、企業業績と従業員の業績とを関連させるようになり、結果、従業員の労働意欲を高めた。そして、職務給の導入は管理や技術などの面での能力や責任と貢献度の違いを反映した。このように、賃金には個人の能力・業績などに応じる若干の個人差が生じて、企業内の公平性を高めることに寄与するようになった。しかし、一方では以下における賃金制度の問題が存在している。

#### 賃金制度の限界

賃金制度改革の推進によって、国家は企業に具体的な賃金形態を確立する権利を与え、伝統的統一賃金管理体制を改革し、国有企業に賃金分配面における一定の自主権を持たせた。しかし、賃金総額の伸び率において経営効率の伸び率以内に、実質賃金の平均成長率を労働生産性の成長率以内に抑えている。

そして、企業経営における諸問題への対策は、政府から任免された経営者が政策や個人利益を考慮する面があり、ここに限界点がある。この限界や年俸賃金と経営者退職金などの限

界は経営者の短期利益の追求をもたらした<sup>53)</sup>。政府の経営干渉は賃金の合理分配を制限している<sup>54)</sup>。

#### 外資系企業の進出に伴う国有企業の人材確保難

現代中国国有企業と人材は、人材の労働市場価値に基づいて、相互に選択し平等な交渉を通して、労働契約を締結することができるようになった。中国の経済成長が速く、貧富の格差が顕在化するという状況下で、人々は従来の低い経済的報酬と高い精神的報酬という伝統的分配方式からより経済的裕福さを求めている。人々は社会的地位、名誉、安定的低収入などより、短期的高収入を重視するようになってきている<sup>55)</sup>。

しかし、前述したように、企業の賃金総額が企業の業績と連動しているため、業績が悪い国有企業は他の産業、あるいは外資系企業の賃金水準と比較すれば低い水準にある<sup>56)</sup>。必要とする人材が不足している中国において、企業は他社の賃金における競争性が劣っていれば、低賃金の企業から高賃金の他企業に流出する傾向が強くなってきている。このような優秀な人材の転職問題に対して、国有企業は優秀な人材の採用難と定着率という問題に直面している<sup>57)</sup>。

53) 現代中国の国有企業において、経営者の任免期間は一般的には3-5年である。経営者の任免期間内の業績評価の大きな要素は生産効率であるため、経営者個人の業績を高くする方法としては、企業の長期的な発展を図ることではなく、企業の短期業績を向上させることを一般的に採用された。現代中国企業において、経営者の「職位消費」（企業の資金で住宅や車や通信工具等を購入し、娯楽活動を行うことである。）が氾濫している。潘石・徐充「深化国有企業分配制度改革の障碍与对策」『河北経貿大学学报』第25巻 第3号、2004年3月、83-84頁、及び蕭坊「国企薪酬失控源于產權不明」『經濟導刊』2007年5月1日、84頁。

54) 例えば、従業員の賃金増加圧力が強い場合には、賃金総額増加比率が国家のガイドラインを超えて設定される可能性がある。これに対して、国家が賃金増加が制限すれば、企業の積極性も制限され、従業員の労働意欲は減退する可能性がある。その意味で、現有の賃金制度の方法が効力を発揮しうる条件は極めて限られている。つまり、企業は自主権を獲得したが、その施行においては未だに政府が関与しているという点において企業自主権には限界がある。また、政府の関与による過剰人員の存在は企業内の賃金分配にも影響する（例えば、下図を参照されたい。）。

年代(年)	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
過剰人員の賃金総額(億元)	2594.9	3090.4	3812.7	5177.4	6080.2	6792.2	7211	6754.7	7121.4	7518.1	7726.5	7968.1	8012.9	8135.4	8316.5
過剰人員の賃金における企業利潤税の損失額(億元)	306.45	305.64	369.07	505.83	487.02	444.21	452.13	439.73	482.12	633.77	667.35	738.74	764.42	802.96	836.64

(出所：中華人民共和国国家統計局編『中国統計年鑑』中国統計出版社、(1992-2005)より作成)

55) 楊杜「中国の人事労務管理」奥林康司・今井齊・風間信隆編著『現代労務管理の国際比較』ミネルヴァ書房、2000年、127頁。

また、2002年中国企業家調査系統の3600軒の中国企業（三分の一が国有企業）の調査によると、75.8%の企業経営者においては最も激励する要因が業績と結びつく賃金である。張景欽「国企实行年薪制存在的問題及对策」『事業財会』第102号、2006年4月、20頁。

56) 孫氷「黒龍江省国有企業薪酬制度問題与对策」『学習与探索』第168号、2007年1月、158頁。

57) 楊杜、前掲書、109頁。

## 多能的熟練形成上の問題

現有の職務を中心とした賃金の改革方向は職務を厳格に決めて、企業の支給能力と労働市場価値を考慮した上で賃金を決める。その賃金制度を導入していくことは、国有企業経営の能率向上に繋がる役割を果たす一方、各職務間の垣根を形成させる弊害も生じる可能性が高い。このことは欧米の職務給における硬直した人材配置にも見られ、現代中国国有企業においても、従業員の多能的熟練の形成という面から問題が生じるようになってきている。

前述したように、建国以来、長期にわたり中国全国の賃金レベルや、企業内部の賃金システムに対する統制を国が行ってきた。しかし、現在では国有企業の経営自主権拡大を背景に企業内部の賃金制度に関する企業の裁量権が認められるようになり、国の賃金管理は総量管理（マクロコントロール）レベルで行うようになってきている。改革開放以来、特に85年以後、企業内における賃金の公平性<sup>58)</sup>が高まってきている。一方では、外資系企業に比べてまだ問題点が多い賃金管理がもたらす人材の不满により、能力が高い人材の流失などの問題を起り続けている。それらの問題に対して、以下のような賃金改革の方向を提示していきたい。

第一に、国有企業の所有形態について必要性を述べておきたい。国有企業は依然として国家が所有者もしくは大株主であり、ここに大きな限界点があると言える。国有企業は市場経済の中において、市場メカニズムによる賃金決定に関する自主権を確立していない。

また、国家が所有者もしくは大株主であることから、経営に国家が関与することがあり、国有企業は自己責任による経営決定がなされていないのが現状としてある。それは、従来における「鉄碗飯」「鉄交椅」体質の残存の原因でもある。今後の国有企業改革において、国家が国有企業の所有者もしくは大株主の現状を改革し、従業員や外部投資者に株券の委譲を一層進めていくことが必要であろう。

株券委譲の深化によって、市場によってその企業の価値は判断され、経営者や従業員の意識改革につながる一方で、外資系企業の考え方を受けることが出来るようになり、経営体質を強化することにつながる。しかし、株主委譲は外資系企業の進出を促進させることにつながり、それに対応できない国有企業は倒産し、賃金格差や失業率の問題が浮上する危険性も出てくる。現代国有企業の今後の課題としては、株主委譲を進める一方で、外資系企業との共存の対策を出していくことがあげられよう。

58) 賃金の決定において公平性を確保するためには、個々の従業員の賃金額の決定根拠が明確で公正な賃金制度が必要である。賃金制度は様々であり、年功給制度、職務給制度、職能給制度、業績給制度をあげることができる。欧米諸国では職務給制度が一般的に用いられ、日本では年功給制度や職能給制度が広範に用いられている。もしくはこれらの混合型制度がある。どの賃金制度が採用されるにしても、重要なことは、企業外部と比較して賃金水準が公平であること、企業内の従業員が不公平、不満足を感じ、組織への信頼を失わないように設計することである。藤原道夫「賃金管理」津田眞激編著『人事労務管理』ミネルヴァ書房、1993年、181-182頁。

そのため、株主委譲化の進展によって、経営者を含む管理人材の企業自主的な内外部市場からの調達を行い、取締役の役員に外部専門家を取り入れながら厳格な経営監督を受け、経営効率を向上させていく方向に進めていく必要である。

第二に、人材確保難であるが、中国国有企業においては、優秀な従業員を自社に引き止めておくためには、他社と比較した給与水準を提示することが必要になる。つまり、企業は自分の属する業界や競争他社の動向を勘案し、戦略的な配慮を加えて賃上げ額を決定する必要がある。

しかし、国有企業は総賃金額の範囲内で、ある程度公平的に賃金分配ができるが、必ずしも他社と競争できる賃金水準を提示できるといえるわけではない。そのため外資系企業の進出によって高い賃金水準の企業へと人材が流失する傾向にある。

経済基盤が弱く、財力にも限りがある中国においては、国有企業は悪平等を克服するために賃金格差を認める。他方ではその格差が開きすぎないように、また優秀な人材流失を克服するため、賃金制度を改革するという大きな問題がある。

そのため、企業内において効率化を進める一方では、従業員に対して公平性を保っていく必要がある。そして、市場の改革の全発展過程に依拠して、国のマクロコントロール下に市場メカニズムが賃金水準、企業の自主的分配と調節賃金制度を徐々に確立していく必要があるであろう。このようにして、人材確保難の問題を克服する手段として、賃金の増加と同時に仕事における自己満足や成長など、賃金面では対処しきれない分を職場環境の改善や内的報酬を重視することで対処していくことが今後の課題であろう。

最後に、現代国有企業において、多能工の育成が問題であると述べたが、今後は従業員の能力開発と賃金を関連させることで、職務構造の改善を行っていく必要がある。それは、国有企業においては、優秀な人材は企業外部へ流失する傾向にあり、企業内における人材は不足しているからである。

人材を多能工にすることで企業内における柔軟な人材活用を可能とし、人材不足の問題に対応していく必要がある。現在は能力開発による能力の向上と賃金が大きく結びついておらず、多能工育成は従業員の動機づけに至っていない。そのため、国有企業においては、能力の向上と賃金との関連性を高め、またその一方では従業員に中国国有企業が市場経済へと向かっているという認識を高めていくことが今後の課題であろう。

その課題について、日本企業の昇格における能力向上が能力給に反映する対策が考えられる。また、市場経済下においては、国有企業ではなく、各企業において労働環境が厳しくなっており、従来の国家保証はなくなっていく。そのような意識について企業文化を通じて従業員に浸透させることで、危機意識を持たせ、能力開発への動機づけとなるのではないだろうか。

## お わ り に

本論文は、建国初期の計画経済に応じる国家統一の伝統的賃金制度の生成を考察した。そして、1958年以降の政治運動期間において、伝統的賃金制度は「低経済報酬」と「高精神報酬」の思想の影響を受け、賃金の物質的な奨励の役割を弱める方向に進んだことを明らかにした。そして、改革開放されるまでの賃金制度の問題点を指摘した。

また、改革後の賃金制度においては、賞与制度の再開や賃金総額と経営業績の連動及び賃金形態の改革に至る一連の市場経済への移行に応える改革を進めた。それによって、現代中国国有企業の賃金分配は企業が自ら市場価値や企業業績及び従業員の業績そしてある程度従業員の能力などを考慮するようになり、従来の「大鍋飯」の問題を緩和しつつ、従業員の勤労意欲を向上させるようにしてきたことを検討した。

最後に、現代中国国有企業の賃金制度の限界や人材流失や多能的熟練形成上の問題を明示し、中国国有企業の株券委譲の深化や内外的報酬の工夫などがもつ積極的な意義について言及した。これを受けて、続稿では、変わり続けている中国において、中国国有企業の株券委譲の深化による企業賃金の改革の進展をみていきたい。

## 謝 辞

本稿は桃山学院大学総合研究所の研究プロジェクト「在中国日系企業の経営問題に関する総合的研究」（主査：故鬼塚光政教授）による研究の一環である。貴重な研究の機会を与えていただいた研究会の諸先生に感謝を申しあげる。

執筆にあたり片岡信之教授から貴重なご助言を頂いた。また、本稿の作成に際しては「電子科技大学中山学院科研启动金費」のご支援を受けた。記してこれらの皆様方に篤く御礼を申し上げたい。

# Income Distribution System Reform of Chinese State-owned Enterprises in Recent Years

—The trend, significance and problems—

TANG Ling

Income distribution is an issue of direct interest to employees in enterprises, which is a key part of human resource management. With the intensive implementation of market-oriented economic reform and economic globalization, the old Income distribution system is not in line with the development of enterprises within the modern market-oriented economic system. Therefore, how to improve the old income distribution system has become an important subject of study in modern Chinese state-owned enterprises. Against this background, the present article surveys the problems of the old income distribution system based in the 1950s and analyzes the process, performance and problems that have emerged regarding the recent income distribution system reform in state-owned enterprises. Based on these analyses, the study examines the trends of the income distribution system in modern Chinese state-owned enterprises. The study presents suggestions in an effort to provide some useful references for improving the income distribution system.

Organization of the article:

Firstly, the article surveys the old income distribution system in state-owned enterprises before the implementation of the Economic Reform and Open-door Policy.

Secondly, it analyzes the trends and performance of the Income distribution system reform in recent years.

Finally, it summarizes the existing problems in the income distribution system in modern Chinese state-owned enterprises and at the same time gives some suggestions for solving these problems.