

2014年3月10日

## 中国における人事労務管理について

愛知県上海産業情報センター  
安田 龍

中国に進出している日系企業で大きな悩みの一つが、日本と違う人事制度や社員の定着化といった人事労務管理であると言われています。今回人事労務管理に関するセミナーに参加し、どのような制度作りをするとよいかについてレポートします。

### 1 日本と中国の人事制度の違い

日本では、現在でも年齢や勤続年数によって給料が決まる年功序列型賃金制度が一般的ですが、中国では仕事の内容や業績によって給料が決まる職務給が一般的になっています。

このため優秀な人材ほど、より高い給料をもらえる職場へ転職する機会を活かそうとするため、企業は優秀な社員の転職を抑止する賃金制度を整備するとともに、一方では必要な外部人材をいつでも採用できる人事管理制度を構築しておくことが必要になります。

また、給料を社員の業績によって決定する必要があるため、基準が明確である人事評価制度を設けることが求められます。

具体的には、日本では社員の職務内容が曖昧で、昇進も人事異動の一環として年功序列的な要素により昇進昇格を決定され、人事評価の透明性も低いと言えます。しかし、中国では、社員がお互いの給料を見せ合うのが普通であり、社員へ昇給や昇進の理由について説明責任が発生することも多いため、まず職務内容を明示した職務記述書を作成する必要があります。そのうえで、社員が職務内容をどの程度達成したかを公正に評価し、評価基準を公表する等透明性の高い人事評価制度とすることが求められます。

### 2 昇給の基準

毎年企業の皆さんが頭を悩ませる問題が、どれだけ昇給させる必要があるかということだそうです。

昇給の基準に使用されている主な数値として、(1)消費者物価指数上昇率、(2)法定最低賃金上昇率、(3)前年職工平均給与上昇率、(4)昇給ガイド

ラインがあります。

(1) 消費者物価指数上昇率

物価が前年からどれだけ上昇しているかを測り、最低限この数値以上に賃金を上昇させなければ、実質的な賃金減少となってしまいます。ここ3年間の年平均消費者物価指数は2013年2.6%上昇、2012年2.6%上昇、2011年5.4%上昇となっています。ただし、2009年には0.7%下降していますので、注意が必要です。

(2) 法定最低賃金上昇率

中国では地域ごとに法定最低賃金が発表されており、上海市の場合、2013年4月1日に正社員の法定最低賃金(月給)は1,450元から1,620元へと170元(11.7%)引き上げされています。あくまで法定最低賃金の上昇率ですので、そのまま採用する必要はありませんが、参考数値の一つにすることはできます。

(3) 前年職工平均給与上昇率

毎年3月下旬に前年の職工平均給与が発表されており、上海市の場合、2012年職工月平均給与は4,692元で2011年と比較し、361元(8.3%)上昇しています。

(4) 昇給ガイドライン

企業の平均賃金水準や経営状況によって、昇給のガイドラインが発表されています。上海市の場合、2013年は上限16%、平均12%、下限5%となっています。例えば、上限ガイドライン16%の企業とは、「業績好調で、かつ2012年の賃金水準が市の平均賃金の6割以下の企業」が参照するとなっています。

実際の昇給にあたっては、以上のようなデータを参考にしつつ、従業員のモチベーション維持や定着化も視野に入れ、業績が優秀な従業員にはインセンティブを与える等、個別の対応が必要になってきます。

上海産業情報センターでは、今後も引き続き中国の人事労務制度について、情報提供していきたいと思っております。