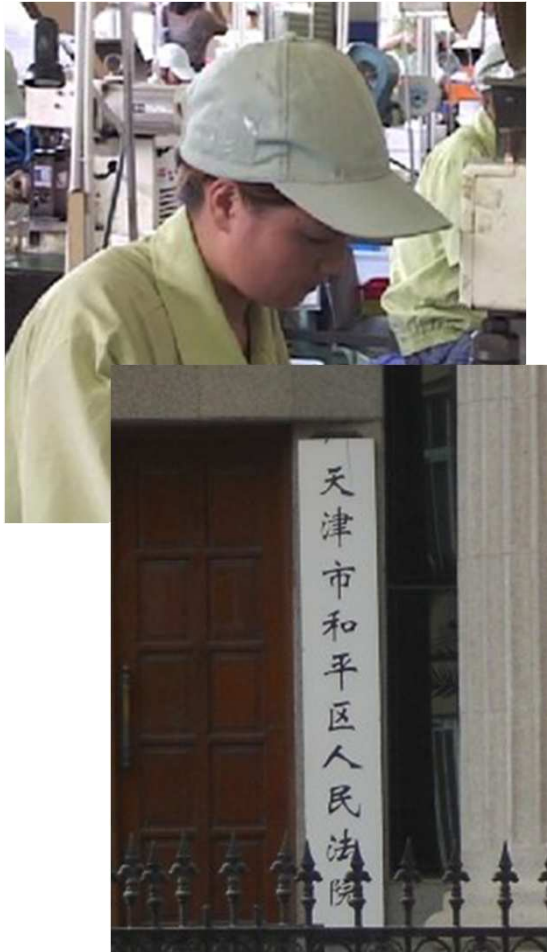




中国進出企業の 労務管理と人事処遇制度

プレシード 董事長総経理

株式会社名南経営コンサルティング 中国担当シニアコンサルタント

清原 学



日系企業と欧米企業・韓国企業・ 中国国有企業の人事制度の比較

❖ 日本独特の処遇制度から、中国で運用できる職務制度への改革が求められる理由

(1) 賃金水準、人件費の高騰

年功型賃金制度であれば、賃金は企業や社員の業績とは無関係に、単なる人件費の増加をもたらすことになる。

(2) 労働市場の変化

労働市場が転職しやすい方向に向かっている。

優秀な人材ほど転職できる機会を活かそうとするから、企業としては、

企業内の優秀な社員の転職を抑止する賃金制度が必要

必要である外部人材を適正な賃金水準でいつでも採用できる人事管理体制が必要

(3) 長期安定雇用慣行の困難化

長期雇用を基本とする処遇制度は、社員に対して説得力を持たない。

中国の人事処遇制度は、長期決済型ではなく短期決済型である。

日本企業と中国企業の成果主義の相違点

❖ ペイ・フォー・パフォーマンスからみた相違点

比較項目		日本企業	中国・韓国・欧米系企業
職務内容の明確性		職務記述書が無く、あっても簡単な記述内容にとどまる。	職務記述書があり、職務内容が明示されている。
担当職務の決定権	採用	職務内容が曖昧のまま採用	職務内容と報酬を決めて採用
	異動	会社が指名して異動	選抜されて採用(アセスメント)
昇進・昇格		人事異動の一環として会社が昇進昇格を決定。年功的な要素が入り込みやすい	選抜されて昇進・昇格が多く、中途採用による補充も多い
人事評価		人事評価の整備が遅れており、透明性が低い	公正な人事評価へのニーズが大きく、透明性が高い



中国現地法人の等級制度、 賃金制度、考課制度の具体的事例

従業員の特性

- ❖ お互いの給与を見せ合う
- ❖ 昇給、賞与の時期になると直談判が行われる
- ❖ 部下の評価をさせたら A ばかりつける
- ❖ 結果主義であり、プロセスは苦手
- ❖ 仕事で得た情報を共有しない
- ❖ 部下の育成・指導をしない
- ❖ 自分の仕事以外、しようしない
- ❖ 兼務をさせると給与交渉が始まる
- ❖ ジョブローテーションがうまくいかない 等々・・・

日系企業が抱える人事制度上の問題

❖ 全体的な課題

- ✓ 人事制度の未整備
- ✓ 日本の制度は通用しない
- ✓ 従業員の間での情報交換が盛んに行われている
- ✓ 説明責任に関する理論武装がされていない
- ✓ 育成・キャリアパスのプログラムの未整備

❖ 組織の課題

- ✓ 重要なポジションを日本人で占めている
- ✓ キャリアパスが見えにくい、昇格が曖昧
- ✓ 昇格が遅い
- ✓ ポジションの決定が能力主義ではない
- ✓ 適性の多様化に応じた職務の選択肢が少ない

❖ 給与制度の課題

- ✓ 昇給のルール決定が明確でない
- ✓ ベアを行っていないために相対水準が低下
- ✓ 仕事やポジションに応じた給与の差が小さい
- ✓ 業界、ライバル企業の給与調査が不足している
- ✓ 福利厚生メニューが不足している

❖ 評価制度の課題

- ✓ 評価基準が明確でない
- ✓ 評価基準を公開していない
- ✓ 評価に弾力性がなく、処遇にメリハリがない
- ✓ 担当する仕事の定義付けが明確でない
- ✓ 目標を与えていない

中国(製造業)の人事制度構築のポイント

(1) 等級制度のポイント

- ❖ ワーカーとスタッフとで、それぞれ別の等級区分を用意する。
 - ・ワーカーとスタッフのキャリアパスは異なる。
- ❖ ひとつの等級に長年滞留し過ぎないように、等級の数は少し多めに用意する。
 - ・特に下位等級の従業員については、2 - 3年で上位等級に昇格できるように。
- ❖ 職務記述書を作成し、従業員の等級への格付は厳格に行う。(基準と手続き)
 - ・職務記述書・格付・賃金はすべて一体で運用できるようにする。
- ❖ 一般職から上位は、「管理職」と「専門職」とのキャリアパスを用意する。
 - ・管理職には向かないが、技能の高い従業員の賃金も上げられるようにする。
- ❖ 等級と役職は1対1でリンクさせず、等級は役職付与の条件としておく。
 - ・1対1で対応させてしまうと、昇格昇進の運用に弊害が生じてしまう。
- ❖ 等級は、総経理・副総経理まで作っておく。
 - ・賃金まで見せる必要はないが、等級のキャリアとして希望を持たせておく。

(2) 賃金制度のポイント

- ❖ 従業員が担当する職務 (= 職務価値) に応じ、賃金に差をつける。
 - ・ 賃金に差がつかないと市場相場に合わなくなるし、賃金調整が困難となる。
- ❖ 同一労働同一賃金を基本とするが、人事考課によって差をつける。
 - ・ 賃金の根幹は、「基本給」と「考課給」であり、「考課給」で差をつける。
- ❖ 基本給は等級でひとつとし、基本給自体に幅を持たせない。
 - ・ 基本給はベースアップ (= 物価上昇・最低賃金) と昇格でのみ上昇する。
- ❖ ベースアップは「定額」で実施し、毎年見直しを行う。
 - ・ ベアを怠ると、世間相場から乖離していく。
- ❖ ワーカーは出来れば「月奨金」でモチベーションを高める。
 - ・ 出来るだけ「定量」で考課し、職務状況上困難であれば「定性」で考課する。
- ❖ 管理職に対しては、管理職手当で大きく処遇する。
 - ・ 従業員に対して管理職への夢を与え、管理職のリテンションを実施する。

(3) 考課制度のポイント

❖ 曖昧な考課はダメ。

- ・ 考課する対象、考課基準、考課表については工夫が必要。

❖ 能力考課よりも、仕事で考課を行う。

- ・ 仕事で処遇するからには、考課も仕事（やったか、やらなかったか）で考課する。

❖ ワーカーは自己評価させてはいけない。

- ・ 曖昧な考課で自己評価させると、余計な議論が生じる。

❖ ワーカーは短期間の考課を繰り返していくこと。

- ・ 出来れば毎月、あるいは3ヶ月に1度というスパンで考課を行うこと。

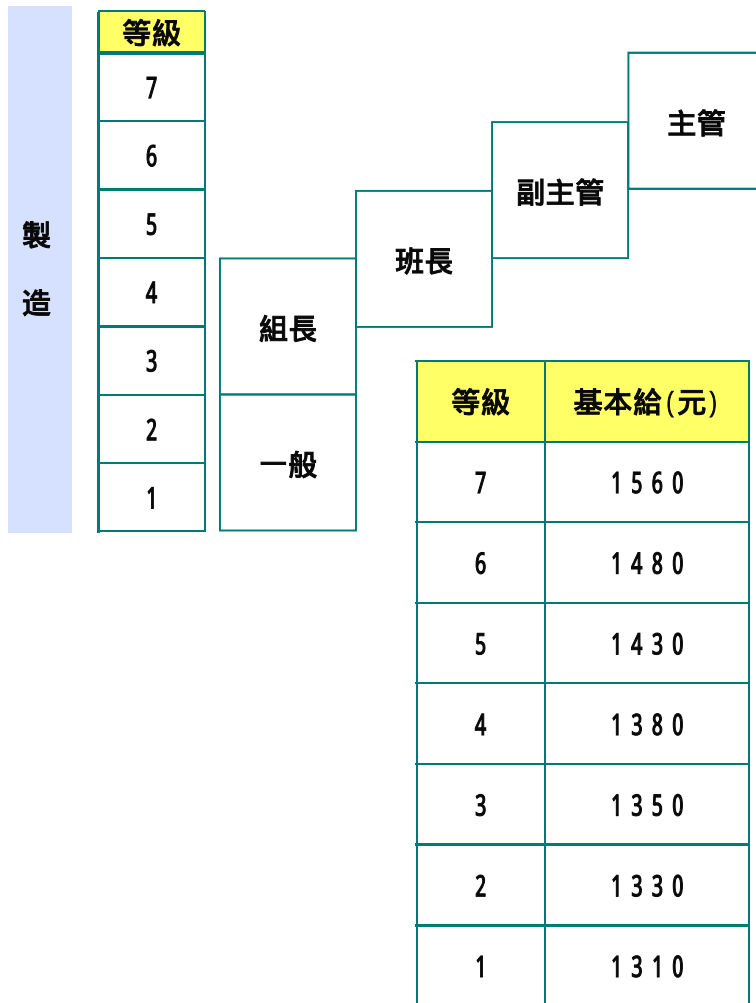
❖ 考課はできるだけ「相対評価」を。

- ・ 相対評価によって、必ずAとかBとかの考課の分散が生じるようにする。

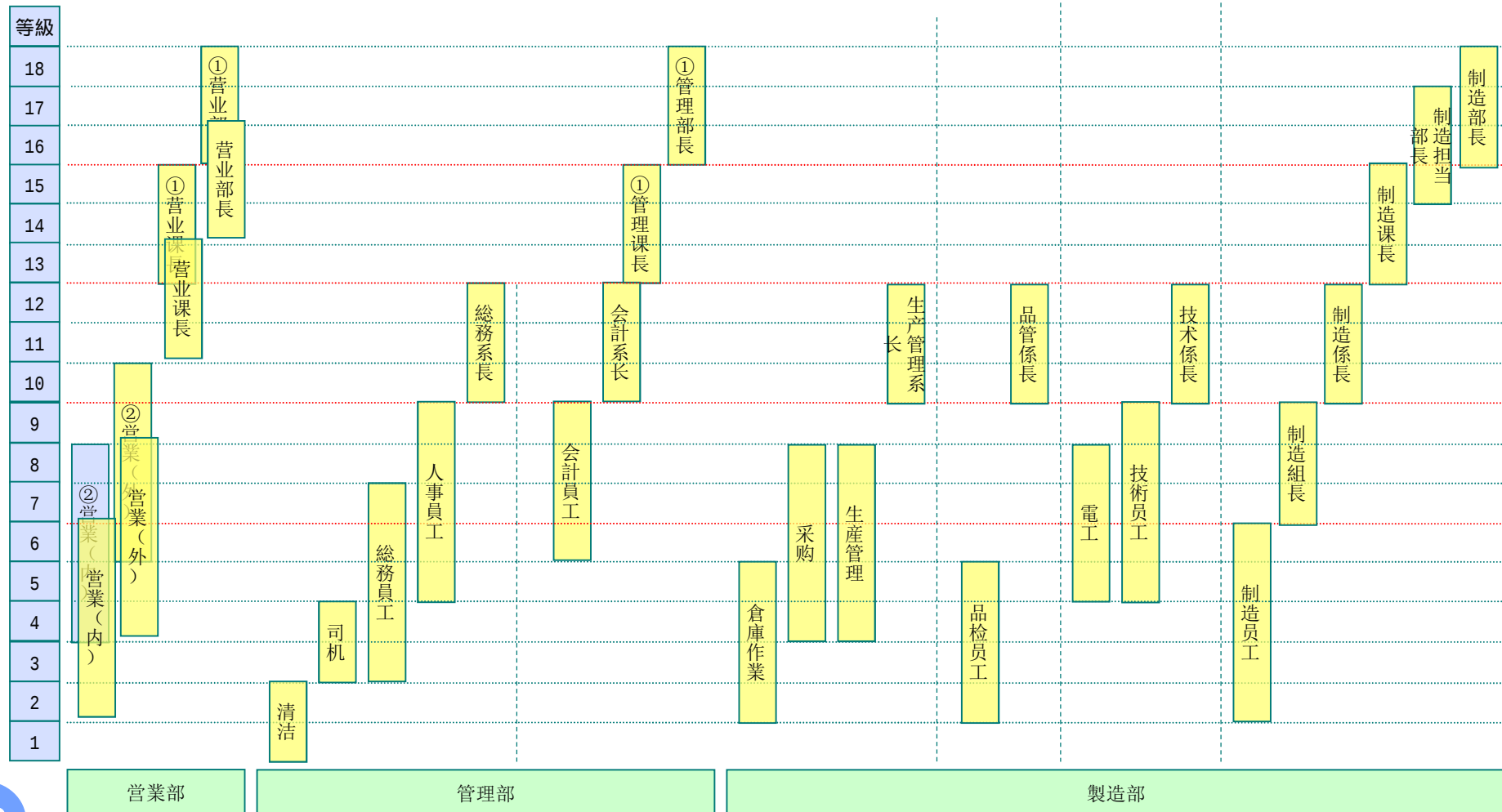
❖ 目標管理を実施する場合は、対象者を管理職から落としていく。

- ・ 目標管理は、面談・考課する管理職の負担が増えることを覚悟する。

等級自体を職務グループで区分するケース



職務を共通の等級にプロットしたケース



崗位給による総額賃金の調整

■ 技術

崗位	レベル	崗位手当
設計	5	500
	4	400
	3	300
	2	200
	1	100

■ 生産管理

崗位	レベル	崗位手当
生産管理	5	300
	4	200
	3	100
	2	80
	1	50

崗位（Gang Wei）とは中国独特の呼称で、従業員が担当する仕事（職務）を表し、仕事によって職務価値が異なり、それを加えることで、総額賃金額の調整を行える賃金となる。

■ 資材

崗位	レベル	崗位手当
購買 外注管理	5	300
	4	200
	3	100
	2	80
	1	50

■ 製造

崗位	レベル	崗位手当
板金 （研磨）	5	500
	4	400
	3	300
	2	200
	1	100

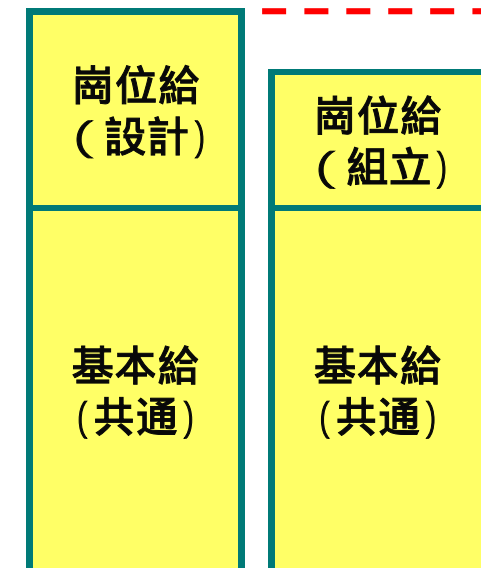
■ 製造

崗位	レベル	崗位手当
電気 粉砕機	5	400
	4	300
	3	200
	2	100
	1	80

■ 製造

崗位	レベル	崗位手当
組立	5	300
	4	200
	3	100
	2	80
	1	50

< 職務：設計 > < 職務：組立 >



この差が賃金差になる

基本給と考課給



基本給

+

考課給

各々の等級でひとつの基本給に対応する。基本給はペアと昇格により上昇する。

等級毎に幅を持たせ、考課と共に運用。

基本給と考課給とで、賃金の主要な部分を占める

基本給のベースアップ

< ベースアップ前の基本給・例 >

等級	基本給
7	1 4 1 0
6	1 3 3 0
5	1 2 8 0
4	1 2 3 0
3	1 2 0 0
2	1 1 8 0
1	1 1 6 0

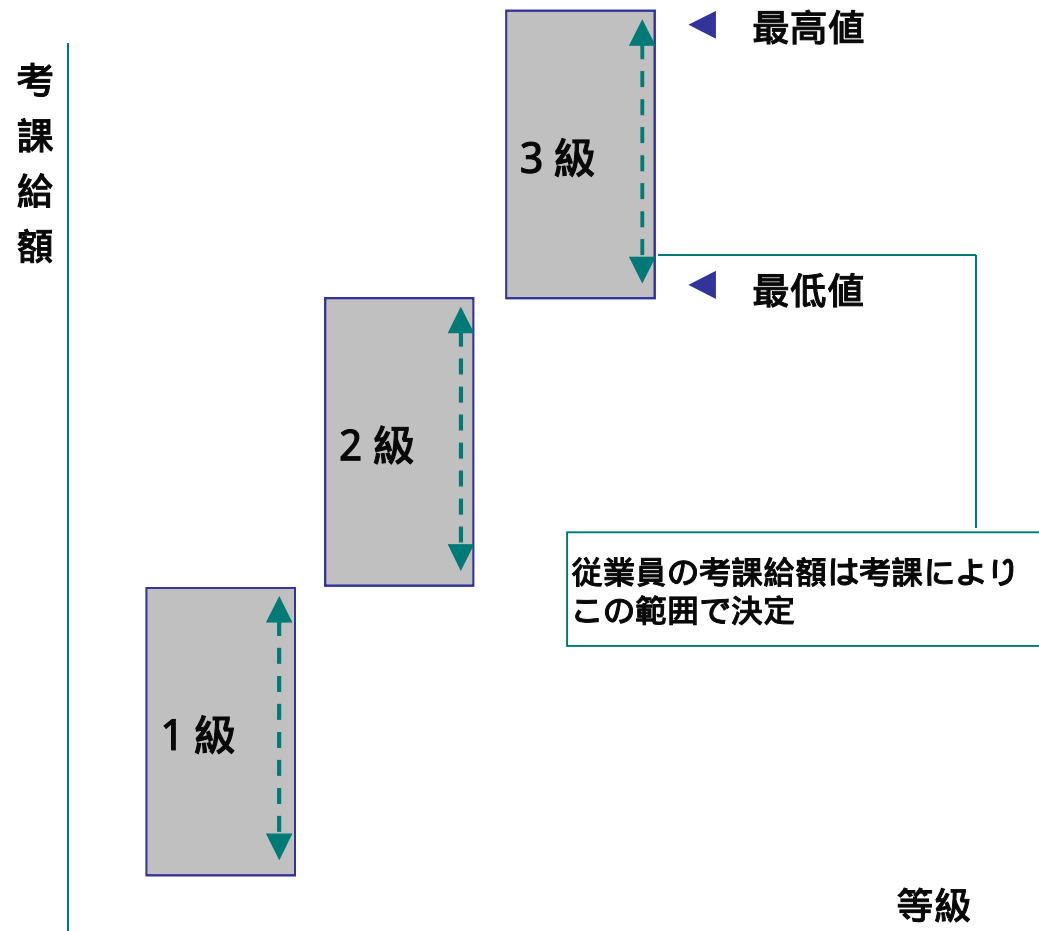
最低賃金の調整
により、
1 5 0 元のベー
スアップを実施
した場合

< ベースアップ後の基本給・例 >

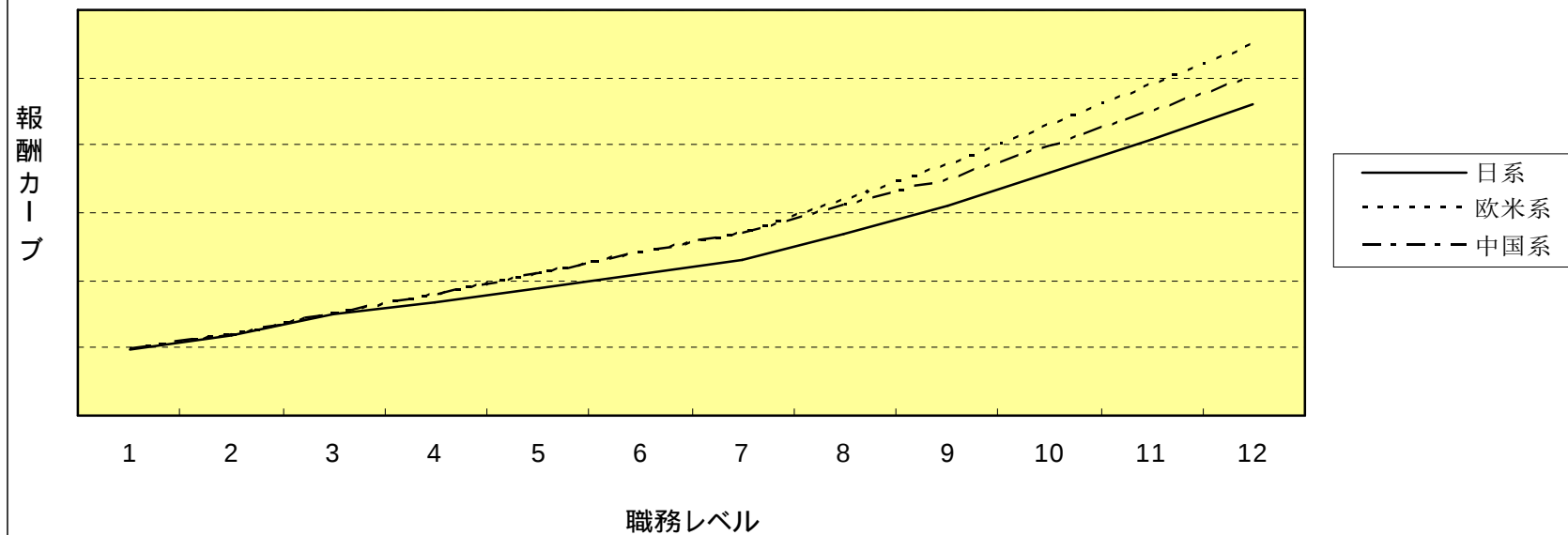
等級	基本給初号値
7	1 5 6 0
6	1 4 8 0
5	1 4 3 0
4	1 3 8 0
3	1 3 5 0
2	1 3 3 0
1	1 3 1 0

基本給全体の水準が引き上げられます

考課給



企業国籍別報酬



一般的に日系企業と中国系、欧米系企業とを比較した場合、新卒レベルであれば同等、あるいは日系企業が上回っているものの、管理職レベルになると、完全に日系企業が下回る。つまり、管理職の転職が多くなっていくため、いかに管理職の流出を防ぐかが、日系企業の課題となる。

職務を中心とした人事考課の実施

❖ 人事考課に用いられるツール

- (1) 人事考課表
- (2) スキルマップ
- (3) 職務記述書

上記を併用し、複合的に考課を実施する。

❖ 考課制度の構築手順として、上記(3)の各職務ごとにまとめられた「職務記述書」に基づき、(2)職務遂行の技能に関するスキルマップを作成し、(1)の人事考課表によって考課を行う。

❖ 職務給制度の人事考課の場合、情意的・職能的な考課は行われず、担当職務の遂行がどうだったか、ということに具体的に落とし込まれ、考課が実施される。

職務記述書の作成

- ❖ 担当する職務内容、職責を明確にする。
- ❖ 仕事（職務）と賃金をダイレクトにリンクさせる。
- ❖ 年功的要素、勤続年数による処遇の決定は受け入れられない。
- ❖ 担当する評価を正確に遂行してきたかによって考課を行う。

岗位名称	企画课长	岗位等级		岗位编号	
所属部门	营业部	直接上级	营业部长	直接下级	内勤主管
工作地点	办公室、定期出差	工作环境	舒适，基本无危险	定编人数	1
设岗目的	根据公司的营销战略，协助上级制定相关的营销目标和计划，负责市场信息收集、整理、分析、处理，产品营销策划，广告宣传，定期展会的组织，代理商的开发				
工作内容及职责	根据营业部门整体目标，制定个人年度销售计划，并按时向上级主管提供每周、每月、每季的营业相关报告。 负责市场信息的收集、整理、分析和处理，建立相关信息库。 负责收集、整理产品资料，为市场宣传提供资料支持。 负责市场宣传活动的组织、实施和有效性评估。 负责寻找广告用品制作供应商，配合设计公司，设计相应的广告宣传资料，并负责广告设放，有效宣传公司产品。 负责定期展会的组织、协调和参展等策划与实施。 为外勤人员提供技术支持和培训。 参与公司需求的各项相应的市场活动。 参与公司产品市场推广计划的制定与实施。 根据每月订单和报价单，统计相关销售率。 重点客户的跟踪和拜访。 负责代理商的开发和维护，并制定代理店的相关政策规定。 协助主管管理营业部企画工作及课内的工作。				
工作权限	对营业报告和计划执行有监督权 对课内下属员工工作有指导权和考评权 对权限范围内的报支、借款、报价有审批权 对下属员工出勤有监督权 对员工违反劳动纪律和工作秩序的行为有制止权 在权限范围内，有代表公司对外联络的权力				

講師紹介

清原学（中国労務・人事制度設計コンサルタント）

1961年兵庫県生。学習院大学卒。財団法人社会経済生産性本部にて組織人事コンサルティングに従事。上海・大連・無錫・ホーチミン・香港の駐在を経て、2004年プレシード設立。

中国進出日系企業約400社の組織構築、人事制度設計、労務アドバイザーに携わる。

日本、中国にて講演多数。

- ・独立行政法人 中小企業基盤整備機構 国際化支援アドバイザー
- ・財団法人 海外職業訓練協会 国際アドバイザー
- ・ジェトロ上海センター 人事労務委託業務契約
- ・財団法人 社会経済生産性本部（現、日本生産性本部）
コンサルティング部 経営コンサルタント
- ・兵庫県アドバイザー
- ・京都外国語大学大学院 非常勤講師（国際経済学）
- ・神戸学院大学 東アジア産業経済センター アドバイザー



上海市茂名南路205号 瑞金大厦1302室

Tel: (86 21) 6473 1121 Fax: (86 21) 5466 5055

Mail m-kiyohara@preseed.jp

海外進出企業サポートメニュー 海外赴任関連規程作成サービス

国際人事労務専門の社会保険労務士が、様々なケースを想定した海外勤務規程や
海外出張旅費規程など海外赴任関連規程の作成(修正)を行います

社員を海外赴任させる際には、次の規程等の整備をお勧めします

✓ 海外勤務規程 ✓ 海外賃金規程 ✓ 海外出張旅費規程 ✓ 出向契約書

社員に安心して海外で勤務してもらうために、ルールを予め明確にして様々な不安を抱えないような体制が必要です

[対象規程・契約書]

- ①海外勤務規程 (家族帯同、渡航・引越費用、赴任休暇、健康診断、海外旅行保険、社会保険の取扱い等について定めます)
- ②海外賃金規程 (海外勤務手当、ハードシップ手当、留守宅手当等について定めます)
- ③海外出張旅費規程 (国内出張旅費規程との整合性も合わせて確認します)
- ④出向契約書

※人事制度・賃金制度の構築、税務対応は含みません。

[その他の国内規程]

就業規則や賃金規程、育児・介護休業規程、車両管理規程等の整備を同時に実施することもできます(別途費用)。

[費用・標準期間]

ご意向をお伺いした上で、御見積致します。/2ヵ月間

…上記①②③④の規程・契約書を作成の場合

※上記の範囲を超える対応が必要な場合は、別途料金が発生します。

※遠隔地によって支援する場合には、別途日当・往復交通費を頂戴する場合がございます。



イメージ

他にも様々なサポートメニューを用意しています

- ◆海外赴任前研修の講師派遣
(中国等対象国は限定されますのでお問い合わせください)
- ◆海外赴任者用ハンドブックの作成
- ◆海外赴任時の労災保険特別加入手続代行
- ◆国際税務・人事労務セカンドオピニオン顧問 等

[お問い合わせ先] 下記連絡先に電話・Eメールにてお問い合わせください。

〒461-0003

愛知県名古屋市中区錦二丁目4番15号 ORE錦二丁目ビル5階

TEL 052-229-0758(担当/株式会社名南経営コンサルティング 人事労務コンサルティング事業部 佐藤和・服部)

e-mailアドレス: kaigai@meinan.net



株式会社名南経営コンサルティング 人事労務コンサルティング事業部

中国進出企業サポートメニュー 中国就業規則作成・見直しサービス

中国人事労務専門の日本人コンサルタントと日本国内の国際人事労務専門の社会保険労務士が連携し、
中国現地のリスク対応型就業規則等規程や労働契約書を日本語及び中国語で作成・見直します

中国現地の労務管理を行うに当たっては、次の契約書・規程の整備をすることをお勧めします

✓ 労働契約書 ✓ 就業規則 ✓ 賃金規程

リスク対応型の就業規則等を作成することによって、万が一のトラブル発生時に混乱を最小限とすることが期待できます

[リスク対応型で作成する諸規程]

①労働契約書(中国語・日本語)

②就業規則(中国語・日本語)

③賃金規程(中国語・日本語)

※人事制度・賃金制度の構築は含みません。

※その他の規程につきましても、作成が可能です
(別途費用)。

例) 中国国内出張旅費規程、海外研修規程、董事会規則、
監事規則、財務会計関連規則、安全衛生管理規程 等

[上海を拠点とし10年以上のキャリアを誇る専門コンサルタントが対応]



◆担当コンサルタント◆

株式会社 名南経営コンサルティング
人事労務コンサルティング事業部
海外人事労務チーム
中国担当シニアコンサルタント

清原 学 (上海在住)

1961年兵庫県生。学習院大学経営学科卒。共同通信社、アメリカAT&Tにて勤務後、財団法人社会経済生産性本部にて組織人事コンサルティングに従事。大手エンジニアリング企業の取締役最高人事責任者(CHO)を歴任し、上海・大連・無錫・ホーチミン・香港の駐在を経て、2004年プレシード上海設立。中国進出日系企業約400社の組織構築、人事制度設計、労務アドバイザー、人材育成に携わる。日本、中国にて講演多数。2011年からは株式会社名南経営コンサルティングにて日本国内での活動も行っている。

[費用・標準期間]

ご意向をお伺いした上で、御見積致します。/3ヵ月間

…上記①②③の規程・契約書を作成の場合

※対象規程・打合せ時間・納期等により料金は異なります。

※納期に応じて柔軟に対応しますのでご相談ください。

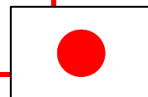
[支援の進め方] 全体を通して、中国人事労務専門コンサルタントがサポートします

①規程内容の検討

国際人事労務専門の社会保険労務士が貴社にお伺いし、打合を兼ね内容を検討します。

②日本語版を作成

中国人事労務専門コンサルタントが最終確認を行い、日本語版の規程を確定させます。



③中国語版に翻訳

確定した日本語の諸規程を人事労務の専門知識を持ったスタッフが中国語に翻訳します。



④データ納品

自社での見直し・修正ができるよう日本語版・中国語版の規程をワード形式のファイルにて納品します。

[お問い合わせ先] 下記連絡先に電話・Eメールにてお問い合わせください。

〒461-0003

愛知県名古屋市中区錦二丁目4番15号 ORE錦二丁目ビル5階

Tel 052-229-0758 (担当/株式会社名南経営コンサルティング 人事労務コンサルティング事業部 佐藤和・服部)

e-mailアドレス: kaigai@meinan.net



株式会社名南経営コンサルティング 人事労務コンサルティング事業部

中国進出企業サポートメニュー 中国人事労務相談サービス

中国人事労務専門の日本人コンサルタントが、
御社の中国現地法人の課題解決に向けてアドバイスします

[担当コンサルタント] 上海を拠点として10年以上のキャリアを誇る中国人事労務の第一人者

株式会社 名南経営コンサルティング 人事労務コンサルティング事業部
海外人事労務チーム 中国担当シニアコンサルタント(上海在住)

清原 学



1961年兵庫県生。学習院大学経営学科卒。共同通信社、アメリカAT&Tにて勤務後、財団法人社会経済生産性本部にて組織人事コンサルティングに従事。大手エンジニアリング企業の取締役最高人事責任者(CHO)を歴任し、上海・大連・無錫・ホーチミン・香港の駐在を経て、2004年プレシード上海設立。中国進出日系企業約400社の組織構築、人事制度設計、労務アドバイザー、人材育成に携わる。日本、中国にて講演多数。2011年からは株式会社名南経営コンサルティングにて日本国内での活動も行っている。

- ・独立行政法人 中小企業基盤整備機構 国際化支援アドバイザー
- ・ジェトロ上海センター 人事労務委託業務契約
- ・財団法人 社会経済生産性本部コンサルティング部 経営コンサルタント
- ・兵庫県中国ビジネスアドバイザー
- ・神戸学院大学 東アジア産業経済センター アドバイザー
- ・京都外国語大学大学院 非常勤講師(国際経済学)

[過去支援先]

オムロン、花王、キャノン、神戸製鋼所、昭和電工、新日本石油、住友倉庫、住友ゴム、東芝、東ソー、凸版印刷、大日本スクリーン製造、パイオニア、富士写真フイルム、ブリヂストン、マキタ、マツダ、三井物産、三菱電機、ミネベア、ヤクルト、安川電機、他、約400社

[ご相談頂ける内容] 中国人事労務に関するご相談全般 **[ご費用]** 25,000円(消費税別途)／30分
(但し、初回相談時に限り、15,000円(消費税別途)／30分)

例)・情報漏えいや服務規律違反に対して対策を講じたい

- ・人事制度、就業規則の見直しに向けてアドバイスが欲しい
- ・雇用期間や派遣の活用など労働契約に関する相談がしたい
- ・労働仲裁やストライキの対策を講じたい

※タイムチャージは30分単位にて算出します。

※相談業務に限ります。規程作成等作業に特別の工数が生じる場合には別途費用が生じます。

[ご支援方法]

以下のいずれかの方法でご対応いたします。

- ①名古屋本社にご来社頂いての対面によるご相談
 - ②Skypeを利用したインターネット通話によるご相談
 - ③当社拠点にご来社頂いてのTV会議システムによるご相談
- ※TV会議システムとは、弊社各拠点の会議室をインターネット回線をつなぎ、TV画面を通してリアルタイムの会話が出来るものです。

[当社拠点一覧]

名古屋本社をはじめ、東京・大阪・福岡・上海に拠点がございます。

[名古屋本社]

愛知県名古屋市中区錦2-4-15 ORE錦二丁目ビル5階

[東京] 東京都千代田区内幸町1-1-7 NBF日比谷ビルアネックス2階

[大阪] 大阪府大阪市北区中之島2-2-2 大阪中之島ビル8階

[福岡] 福岡県福岡市博多区博多駅南1-2-2 博多1091ビル3階

[上海] 中国上海茂名南路205号 瑞金大厦1307

[お問い合わせ先] 下記連絡先にお電話・Eメールにてお問い合わせ頂くか、裏面の申込フォームをFAXください。

〒461-0003

愛知県名古屋市中区錦二丁目4番15号 ORE錦二丁目ビル5階

TEL 052-229-0758 (担当/株式会社名南経営コンサルティング 人事労務コンサルティング事業部 佐藤和・服部)

e-mailアドレス: kaigai@meinan.net



株式会社名南経営コンサルティング 人事労務コンサルティング事業部