海外における日本企業の人的資源管理　～眼鏡メーカーの事例研究～

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2021-04-22 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 齋藤, 毅, Saito, Takeshi メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.24517/00061722

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.

海外における日本企業の人的資源管理

～眼鏡メーカーの事例研究～

齋　藤　　毅

目　次

Ⅰ　はじめに
Ⅱ　人事賃金制度の移転可能性の議論
Ⅲ　A社AC工場の人事賃金制度
Ⅳ　新しい試み～成果給の導入とその運用～
Ⅴ　結論

Ⅰ　はじめに

海外に進出した日本企業が直面している課題の一つは，優秀な現地の人材を採用し定着させることである[1)]。本稿では日本の地方を代表する眼鏡フレーム・メーカーA社の中国工場を対象にしたヒアリング調査に基づいて，同社の人事賃金制度の詳細を明らかにする[2)]。優秀な現地人材の確保・定着のために，日本の進出企業はどのような人事賃金管理の取り組みを行っているのか。その調査結果の考察に先立って以下では，まずⅡ節で代表的な既存研究を検討する。そこでは組織のあり方に関連付けて人事賃金制度を理解することが重要であることを指摘する。具体的には社員等級制度との関係で賃金制度や評価制度をとらえる必要性を提起する。Ⅲ節，Ⅳ節はこれら諸制度の詳細をA社の事例に即して明らかにする。Ⅴ節で結論を述べる。

近年，A社を含め日本の進出企業の一部は従来の人事賃金制度の問題点を克服するために新しい取り組みを行っている。この取り組みの実情を明らかにすることに本稿の目的はある。

II　人事賃金制度の移転可能性の議論

(1)　横田（2010）「日本企業の人事管理を中心とした経営の特徴」

中国における日本企業の経営のあり方についての代表的な既存研究としては，安保哲夫や板垣博を中心メンバーとする日本多国籍企業研究グループ（JMNESG）の研究があげられる[3)]。

日本多国籍企業研究グループは「日本，韓国，台湾という東アジアに位置する３つの地域を本拠地とする企業が，中国での経営においてどのような共通性と相違があるか」を明らかにするために，生産管理と人事管理などに関するヒアリング調査を実施している（板垣編2010，pp.1-5）。本稿で取り上げる人事賃金管理に関係するのは横田（2010）の調査結果である。

彼女の「調査は2004年から2007年の夏まで」の期間に実施され（横田2010，p.85），対象は「大連，上海，広州，重慶といった中国の発展を支えてきた地域で，中国との合弁で事業を行っている日系企業」18社（自動車や電子・電機産業の大手企業）であった（前掲書，pp.94-95）。具体的には，「中国における日本企業の人事管理の浸透について，特に賃金制度を中心に考察」を行い，それを通じて「日本企業は中国において，自国の経営スタイルをどのように浸透させてマネジメントしようとするのか」（「適用」（adoption）と呼ばれる），「あるいは自国の経営スタイルはなるべく押しつけないようにしようとしているのか」（「適応」（adaptation）と呼ばれる），それとも両者を組み合わせた「ハイブリッド」になっているのかを実証的に明らかにしようとした（前掲書，pp.89-90）。

調査の結果，何がわかったのか。横田の事例調査結果の中で，比較的内容を知ることのできる４社の事例を整理すると以下のようになる。

［１］広州本田汽車有限公司（＝広州本田；1998年に操業を開始したホンダと広州汽車との合弁企業，出資比率はホンダ50％，広州汽車50％）

賃金管理の特徴：①「ブルーカラーとホワイトカラーの賃金体系を一本化し，日本の本田のシステムをフルコピーして使っていた。」（前掲書，p.87）だが，「日本（本国）のホンダの仕組みは，賃金差があまりつかない仕組みであるために，人事課の中国人からは差をもっとつけて欲しいという要望がでて

いる」（前掲書，p.93，（　）内の補足は齋藤による）。

②ただし，月給，ベネフィット（詳細不明）の他に「ボーナス（賞与）が6.5カ月あり，特別奨励金はないものの，夏休み家族手当てなどが年３回出ている。」（前掲同所）

［２］建設・邪馬哈発動機有限公司（＝重慶建設ヤマハ；1992年に操業を開始した合弁企業，出資比率はヤマハ発動機50%，建設集団50%）

賃金管理の特徴：①「賃金体系は日本の体系をもってきており，職能資格制度である。正社員の給料は高めに設定されている。理由はかつて評価が高かった人が給料の額を理由に辞めていった時期があったためである。また若手の優秀な社員は，（年齢・勤続年数に関係なく）昇格をさせないとやはり辞めてしまうという。」（前掲書，p.94，（　）内の補足は齋藤による）

［３］上海小糸車灯有限公司（＝上海小糸；1989年に操業を開始した合弁企業，出資比率は小糸45%，豊田通商５%，上海汽車50%）

賃金管理の特徴：①給与項目は「本給のほか，奨励給，手当てなど」（ボーナス＝賞与もあり）から構成されており，「制度が複雑である」（前掲書，p.92）。「基本給には差をつけないが手当てや補助金によってインセンティブをつけている。」（前掲書，p.88）

②上記の［２］と同様に，本給＝基本給は「『職能給』あるいは職能給的考え」で運用されている（前掲書，p.87）。

③「手当や補助金」の一つは「奨励給」である。これは「技術が向上した社員などに対して奨励給を出して，技術向上を促す」インセンティブ機能を担う（前掲同所）。

［４］大連阿尔卑斯電子有限公司（＝大連アルプス電子；1993年に操業を開始した合弁企業であるが，出資比率は日本側が90%であり事実上単独経営になっている）

賃金管理の特徴：①ここでも上記の事例と同様に「『職能給』あるいは職能給的考え」で運用されている（前掲同所）。「賃金については，2003年から職

能給制度を採り入れ始めた」という。また，賃金の「レート（給与水準）は，昔の国営企業だった頃に比べるとよいが欧米企業よりも低い。」すなわち「高い賃金を売り物にするというよりも，むしろ安定した賃金と長期的志向の従業員の教育という点を特徴としていた」（前掲書，pp.91-92）。

②しかし，「罰金によるしつけの徹底を行ってはいる」。ただし，この罰金は「査定項目には入れておらず」，したがって基本給やボーナス（賞与）とは区別されている（前掲書，p.91）。

③総じて，「職能給制度のような日本での企業が行っている制度がある一方で，日本語手当てや，罰金など（日本本国とは異なる）特徴的な仕組みも持ち合わせていた」という（前掲同所，（　）内の補足は齋藤による）。

結論として，横田は，一方では，「日系企業の人事管理では，給与水準や評価は日本での制度を参考としながらも中国の実情に見合った形に変更している」としているが（前掲書，p.89），他方で「中国資本が入っているにもかかわらず，人事管理の手法は日本のやり方をそのままもってきている企業があったことは意外であった」という（前掲書，p.94）。前者が自国の経営スタイルを海外現地のやり方に合わせるという「適応」であり，後者が自国の経営スタイルを海外の現地にそのまま持ち込むという「適用」である。横田の主張は，どちらかと言うと後者の「適用」のほうに力点が置かれている。換言すれば，横田は，（ア）日本の進出企業の「賃金制度は職務給よりも職能給，等級制度を導入しながら，安定した給料を特徴として企業をアピールしようとしているところがある」こと（前掲書，p.89），（イ）この「賃金制度」の前提になる「評価制度」についても，「ドラスチックに成果を評価するような欧米型の人事管理制度よりも，能力や経験も評価しつつ，実力も評価する日本の人事管理の方が，緩やかな導入が可能なのかもしれない」と結論づけている（前掲書，pp.94-95）。

⑵　李他（2015）『中国の現場からみる日系企業の人事・労務管理』

李他（2015）は上に紹介した日本多国籍企業研究グループの「適用」と「適応」，ならびに両者の組み合わせ（「ハイブリッド」）の概念を踏まえて，次の

ような議論を展開した。「日本企業の管理システムの海外移転をめぐって，移転と現地適応がミックスされる『ハイブリッド』現象を取り上げる研究は多く存在するが，そのほとんどは『移転する側の論理が先行し，あくまでも日本的経営システムがその核を構成している』ところに限界」があった（李他2015，p.267）。言い換えれば，これまでの技術移転研究は，「移転される当該国の諸事情に関する議論，すなわち移転先国の優位性を積極的に利用しようという発想すら存在しない不完全な議論にとどまっている」（前掲書，p.22）。今後の技術移転研究は，それを越えて，「現地経営の視点から移転側と現地側の優れていると思われる点を持ち寄る新しい管理システムの存在と可能性を射程に入れて分析を深めてく視角」が必要である（前掲書，p.267）。彼らはこの移転側要素と現地側要素が巧みに結合された仕組みを「相乗ハイブリッド」と呼んでいる（前掲書，pp.22-23）。

彼らはこうした問題意識から「事例分析（製造業7社，小売業2社）に基づいて，中国日系企業の人的資源管理の変容過程をたどりながら，その変容の特質を移転側要素と現地側要素との関連において実証的に」明らかにしようとした（前掲書，p.266）。

調査によって何がわかったのか。李らがとりあげる諸事例の中で，ここでは広州本田汽車有限公司（広州本田）の事例調査結果をとりあげる。この事例は⑴の横田（2010）で紹介した事例と同じであるけれど，以下に見るように，導き出された結論は異なっている。

調査は「2006年2月27日から3月5日にかけて」実施され，その調査結果を2010年までに刊行された文献と新聞記事等の資料で補足しながら，評価と処遇のあり方が詳細に分析された（前掲書，p.166-171）。

李らは広州本田では次のような賃金管理がなされていると言う。確かに一面では⑴の横田（2010）でも述べたように，広州本田は「経験を重視する『職能給』制度」を導入している。この職能給は「高能率で柔軟な生産システム」を「支えている」仕組みの一つであり，しかも，同社には「長期雇用制度も導入されている。」この職能給はまた「労働意欲，仕事経験，潜在能力などを総合的に評価して定期昇給を決める制度として，本社（日本本国）の職能給制度に類似する。」（前掲書，pp.270-271，（　）内の補足は齋藤による）

しかし，李らは，「高業績をつくる優秀な従業員の離職問題が『職能給』制度を見直すきっかけとなった」と言う。職能給だけでは「個人間の能力と業績の差異が的確に反映できず，高業績者にとって不公平感が生じるという問題が認知され」たからである（前掲書，p.271）。特に「労働契約法」（「従業員が一定の条件を満たせば，企業はその従業員と期限を定めない雇用契約を結ばねばならない」ことが定められている（前掲書，p.169））が制定された2008年以降の中国現地の労働市場状況は「高賃金のみを求めるもの，破格の昇進を求めるもの」,「長期勤務を志向するもの, あるいは短期契約で可とするもの」, 等々「現地人材の供給源が多様化し，労働力タイプも様々であり，企業に求める要素，仕事に関する価値志向も多様化」していたため，「人材確保」が困難になっていた（前掲書，p.273）。そこで，同社は上記の職能給とは別に「業績を重視する『成果給』」を導入した（前掲書, p.271）。また, この成果給導入に伴って評価制度も単にアウトプット（業績）だけでなく，「実際の成果につながるプロセス（行動）を通して顕在化された能力（成果につながる発揮能力）を評価する制度，『複線型人事労務管理』へと改善された。」（前掲書，pp.170-172）

こうして，広州本田では「職能給と成果給が併存する形で賃金体系の『複線化』が進み，高業績者の確保が求められた。」（前掲書，p. 271）

李らは上記の広州本田のみならず，その他の日本の進出企業も含めた事例研究から，次のような人事賃金管理の特徴を導き出している。

1．日本の進出企業の人事賃金管理は「結果としては，移転側要素と現地側要素とが複雑に絡み合い，『相乗ハイブリッド』化が進んだ。」（前掲書，p.273）
2．前者の「移転側要素として特に重要なのは『職能資格制度』およびそれに基づく『職能給』の導入であった。この制度は中国において熟練労働者や総合管理職人を育成する上で有効であり，企業意識の向上というところのモラルアップを促す上でも役に立つものである。日本企業は現地において多少改善を図るものとしても『職能資格制度』『職能給』制度を極力導入しようとした。」（前掲同所）
3．しかし「職能給１本の『単線的管理』は現地適応の面で困難な局面に直

面した。」この問題を解決するために，「日本企業は企業内教育，総合能力育成，長期雇用を内包する『職能資格制度』の導入と改善を競争優位の源泉にしながら，様々な形で現地要素（欧米流の職務給，現地の成果主義分配，社内公募制など）の体制内化をはかり，重層的な昇進システムを構築してきた。」この新たなシステムは，上記の職能資格制度・職能給１本の「単線的管理」とは違い「『職能資格制度』プラスαという」，いわば「複線型人事労務管理」と言うべきものになっている（前掲同所）。

４．この「複線型人事労務管理」，すなわち「職能資格制度」プラスαのあり方は，「融合」と「接合」の２つに分類される。前者は「『職能資格制度』が現地要素との融合を通じて，改善・再生するケース」＝「異質なものの同質化のケース」，後者は職能資格制度が「他の異質の制度と接合して多元的管理を実現したケース」＝「異種混合化のケース」が該当する（前掲書，p.267）。

このような李らの研究は「融合」と「接合」のいずれにしても「『移転・現地』両側要素の巧みな結合は現地企業の成功を支える重要な要因であった」ことを示している（前掲書，p.273）。彼らは両側要素の結合のあり方を追究しており，その点で現地側要素よりも移転側要素に重きを置いた分析をしている従来の研究とは違っていた。

以上は，李らの研究の意義であるが，他方では，次のような課題が未解決のままに残されている。それは，彼らの説明でたびたび登場する職能資格制度等の（ア）社員等級制度と，（イ）評価制度→（ウ）処遇決定の体系との相応関係はどうなっているのかという課題である。つまり（ウ）の賃金制度では職能給プラス成果給，また（イ）の評価制度では業績評価のみならず，発揮能力の評価（＝顕在的能力の評価またはコンピテンシー評価；潜在能力の評価ではない），の存在が指摘されるけれど，従業員の組織内の格付け・等級を示す（ア）社員等級制度，あるいは階層構造は与件とされている。

言い換えれば，職能資格制度だけが，（ア）の社員等級制度として紹介されているだけである。このため（イ）（ウ）の革新的仕組みは（ア）具体的にどの社員等級や組織階層の従業員に対して行われているのかがわからない。という

のは，各従業員が所属する（ア）社員等級や組織階層のあり方によって（イ）評価制度のあり方も異なり，また（ウ）その評価結果の処遇への反映のさせ方も異なるはずである。そもそも（イ）（ウ）の制度の変更に伴い，（ア）既存の職能資格制度の性格にも何らかの変化が生じているのではないかと考えられる。

以下は，日本の地方の代表的企業の中国工場について（イ）の賃金制度の特性と（ウ）の評価制度の特性が（ア）の社員等級制度とどのようにかかわっているかを明らかにする。

調査対象企業は，眼鏡フレーム・メーカーA社である。以下，A社の工場をAC工場と表記する。ヒアリング調査は筆者自身が2016年10月から2017年12月にかけて行った。なお，以下は正社員（現地従業員）の制度，特に基準内賃金を対象にしている。なお，筆者は他の産業・企業を対象にした人的資源管理に関する調査研究を現在進めている[4)]。この他事例との比較検討は，さらに他稿で立ち入った分析をおこなう予定である。

Ⅲ　A社AC工場の人事賃金制度

A社AC工場は，A社が1990年頃に単独出資（独資）で設立した製造会社で，主として欧米・アジア（日本はのぞく）の中高価格帯眼鏡フレームを生産している。工場全体の従業員数は調査時点（2017年12月）で海外駐在員数名を含め1000人弱である。

この組織と人的資源を理解することなしには人事賃金管理の仕組みを十分に論じられないので，まず，組織の概要を説明する。

1．工場全体の組織：AC工場の組織体制は，部品（部品＝プレス，切削），組立（組立，表面Ⅰ＝研磨），製品（表面Ⅱ＝表面処理，成品＝仕上）の３つの製造部の他，技術，品質保証，原価管理，購買，財務，人事総務等の部門からなる。このうち，製造３部は，その内部はそれぞれ，部品部は部品課と切削課，組立部は組立課と表面Ⅰ課，製品部は表面Ⅱ課と成品課に分かれ，合計６つの課から構成されている。

2．ライン組織：１つの製造課内部は組立課を例にとれば，人員規模は100人程度であり，ライン組織は課長の下に，班長（＝係長；１人の

班長が数人の組長を管理。部下数は十人程度）→組長（1人の組長に数人の部下がつく）→一般のワーカーという編成になっている[5]。

3．スタッフ組織：スタッフ組織の人的資源を人事上の区別で整理すれば，①海外駐在員（日本人）と②現地従業員に区分される。①の海外駐在員の人々（日本人）の半数以上は課長以上の役職ポストについている幹部社員である。この幹部社員の構成は，社長，副社長，副社長補佐数名〔一部が品質保証担当，残りの一部が新工場（詳細は不明であるが，この新工場と呼ばれる組織が部と並列的に置かれている）担当〕，副総経理（購買，人事総務，財務，などの管理間接部門の統括・管理担当），経理＝部長（財務部の部長）である。以上は，幹部社員（課長以上）の海外駐在員の配置の状況であるが，他方残り数名の海外駐在員は一般者であり，表面Ⅱ課と技術部に配属されている。前者は「表面処理および環境面」を，後者は新製品の開発・設計段階でのAC工場と本社との間での双方向的な調整や，日程管理等の開発部門（＝技術部）の管理一般を担当している。他方②の本稿が焦点をあてる現地従業員のキャリアは副総経理（直接部門担当役員＝工場長）までのびていて，その下の統括経理・部長・課長の役職ポストはほぼ全て現地従業員が配置されている。

1．社員等級制度

図表1の社員等級制度は中国現地採用の現地従業員のみの制度である[6]。この制度の概要を説明すると以下の通りである。

1．社員等級制度は技能系社員（ブルーカラー）のみならず，事務・技術系社員（ホワイトカラー）にも適用され，経営幹部層から一般従業員層までの全従業員が同じ一つの社員等級制度に位置づけられている。いわゆる統一的な社員等級制度である。経営者層は2つの等級，一般従業員層は4つの等級がある。

2．基本給（基準内賃金の4つの給与項目の一つである）の等級間の賃金格差を比べると，3等級から4等級への昇格，5等級から6等級への

昇格で比較的等級間格差が大きい（**図表１**の等級間格差を参照）。換言すれば，昇格（昇進）に伴う昇給額は４等級＝班長クラスへの昇格，６等級＝副総経理，統括経理，経理クラスへの昇格で大幅な増額となっている。

３．**図表１**に示したように，各等級ごとに代表的な職位（これは役割や責任＝Positionであり，職務＝Job[7]ではない）が設定されている。しかし実際には，職位に関係なく，学歴や勤続年数（Seniority），働きぶり（Work Effort）を加味して格付けが決定されている。いわゆる職能等級制度（Ability-based grade）である。中でも，４等級までの昇格に限って言えば，勤続年数の影響が大きい。具体的には，①ワーカー（現場の生産労働者）は１等級に初任格付けされる。なお，大卒初任者は３等級からである。②ワーカーは１等級から始まり基本的に問題がなく１年間在籍すれば自動的に２等級に昇格する。③その後の「２等級から３等級，３等級から４等級」への昇格は，当該ワーカーが所属する「等級の在籍年数」が「例えば３年以上であるとか，５年以上である」ことを前提に，「担当の課長や経理＝部長からの推薦」が必要である。しかし実際には他の多くの日系企業と同様に「年功序列で給料が上がっていく」（下記にて詳述）こともあり「ある程度のところ（勤続年数）で２級から３級，３級から４級という昇格をしている」。４等級以降の昇格の仕組みについては不明である。

図表１　社員等級制度の概要

等級	資格	構成比率	等級間格差
6	副総経理，統括経理，経理クラス	少数	数千元
5	課長クラス	数％（内 課長４割，非管理監督者６割）	千数百元
4	班長クラス	20数％（内 班長，組長４割，非管理監督者６割）	千数百元
3	組長クラス	20数％（内 組長２割強，非管理監督者７割強）	数百元
2	一般	10数％	百数元
1	同上	10数％	－

（注）構成比率の欄の％は概数。等級間格差の金額は，「基本給」（賃金制度を構成する４つの給与項目の中の一項目；基準内賃金ではない）のみの金額である。
（出所）ヒアリングより筆者作成。

4．各等級に対応する人員について，AC工場全体の人員の内，5等級＝課長クラス，4等級＝班長クラス，3等級＝組長クラスを合計した人員は4割強の比重であり，その大半は管理監督職につかない人々（＝非管理監督者）である。具体的には，経営者層の下位（5等級），一般従業員層の上位と中位（3・4等級）で非管理監督者の人員が多い（**図表1**の構成比率を参照）。この人々は，「仮に5等級（課長クラス）で一般ワーカーと同じ仕事（この場合課長よりも下位の職務）をしていても，5等級の給料をもらっている」。場合によっては管理監督者より，非管理監督者のほうが「給料が高い」場合もあるという。とりわけ，比較的上位の等級に所属する長期在籍者でこの傾向が強い。

5．「今の（AC工場の）管理者は基本的には全員AC工場で昇格（この場合正確には昇進）してきた人間である」という。しかし，「今年，来年頃に（中途採用を）やるかもしれない」という。「（中途採用が）ある場合には，その人の経験，年齢を加味して，現状の人たち（AC工場の在籍者）の賃金と比べて多少低いところから（中途採用した新人の賃金を）スタートさせ，それ以降は都度判断しながら」賃金を定めることになる。

AC工場の社員等級制度の特徴を列挙すれば次のようになる。

⑴　社員等級制度は組織内部の階層（職位）や職種にかかわらずすべての従業員に適用され，統一化されている。

⑵　その社員等級は工場全体で6つの等級からなっており，比較的大括りの等級設定になっている。

⑶　昇格は，大多数の従業員が所属する2～4等級までの昇格に限って言えば，個々人の働きぶりに応じてなされている。ただし，勤続年数とともに格付けが上がってしまうという年功的な性格も併せ持っている。とりわけ，比較的昇給額が大きい3等級から4等級への昇格において，この年功的性格が工場経営の人件費負担に及ぼす影響は無視し得ないと思われる。

⑷　社員等級制度における等級設定の基準は，したがって，職務，職種等の仕事基準（Job -based）ではなく，勤続，働きぶり等の属人基準（Personal differences-based）である。この等級設定の内容から，AC工場では日本的な能

力主義的（職能等級的）性格の強い社員秩序が形成されていると言える。

２．賃金制度（基準内賃金）

2017年時点でAC工場の基準内賃金（賃金の基本項目と呼ばれる）は，役職手当（ポストサラリー）を除けば，職能給，基本給，職務給，高齢給である。この４つの給与項目の比重は，その大半は職能給であり，残りは基本給と職務給が各２割ずつ，高齢給が１割である。

なお，基準内賃金からはずれるが，近年，成果給（＝報奨金または成果配分；賞与ではないことに留意されたい）と呼ばれる給与項目が設定されている。この点は節を改めて説明する。

① 基本給

基本給は社員等級別に定額が設定されている。この給与項目は各人の社員等級がベースになっており，同一の等級の基本給の金額は「没（全員が）一律」である。同じ等級内部での賃金格差は存在しない。

しかし，この社員等級は上述したように，年功的に決まる側面をもっているため，基本給も年功的性格を帯びている。

② 職能給

職能給は個々人の人事考課結果によって決定される。具体的には，職能給＝基本給×支給率という算式で決まる。このうち，支給率は各人の人事考課結果を基礎にしている。人事考課は以下で説明するように，最終的には５段階の評定をしているので，人事考課の結果に応じて適用される５ランクの支給率が設定されている。人事考課結果が仮に「Aの評価であると，掛ける係数が○○である」ということで，この係数を当人の基本給に乗じて「次年度の給与（職能給）が決まる」。

職能給は，上に見た基本給がベースになっており，かつ人事考課に基づく昇給（毎年）を積み上げていくものであることから，多かれ少なかれ年功的性格を持つ。

なお，AC工場には各等級別の昇給上限額は存在しない。職能給が「あま

り上がり過ぎてくると」下位等級の者がすぐ上の等級の者の賃金額を上回るケースもあり，したがって資格間の逆転も有り得るが，実際には下位等級の者の「等級を上げて」昇格させているという。

③ 高齢給

高齢給は勤続年数によって決定される。「1年に1回（賃金が）上がる。」「例えば20年ずっと連続して勤務すると，2等級（下位等級）に所属する者でも高齢給が積み上がって，結構な総額になる」という。

④ 賞与

賞与原資は毎年の「AC工場全体の業績によって」決定される。決定された賞与原資の配分は，年1回従業員個々人の「評価によって」個人別に決定される。この賞与の支払いは，「大体9月に申請を行い，10月に評価を決定し，実際の支払いは春節前の11月からという形」で進められる。

AC工場の賃金制度の特徴を列挙すれば次のようになる。

⑴　基準内賃金は4項目にわたる給与項目から構成されており，比較的多くの給与項目が存在する。

⑵　職務給を除いた基準内賃金（基本給，職能給，高齢給）は，報酬決定要素とある程度明確な対応関係をもって設定されている。換言すれば，基準内賃金の決定要素は主として，社員等級，人事考課，勤続年数の3つであり，この3つの決定要素各々について給与項目が設定されている。たとえば，①基本給は社員等級によって決定される。あるいは，②職能給は社員等級と人事考課によって決まる昇給額の「積み上げ方式」により決定される。③高齢給は勤続年数によって決定されるのもその例である。ただし，実質的には3つの決定要素の中でも勤続年数が報酬決定（高齢給のみならず，基本給，職能給）に及ぼす影響は大きい。

⑶　上記3つの決定要素はいずれも人の属性にかかわる要素である。換言すれば，基準内賃金は基本的には英国，米国などに典型的にみられる仕事（職務）基準（Pay for the Job）[8]ではなく，日本的な属人基準で決まる仕組み（Pay

for Personal differences in a mixture of Seniority and Ability etc.）である。たとえば，３つの決定要素のうち，勤続年数が属人要素の一つであることは自明であるが，社員等級についても，先に社員等級制度で述べたように，能力主義的（職能等級的）な性格を持っており属人的性格の強い制度である。あるいは，人事考課（評価制度）も以下に述べるように「仕事の成果」の評価を行っているが，純粋の「仕事の成果」のみの評価ではなく，「能力」も含めた総合評価になっている。「能力」の評価が含まれる分だけ，人事考課要素についても能力主義的性格が強い。

⑷　基準内賃金は大部分が「積み上げ方式」である。すなわち，この基準内賃金は，一方では人事考課が存在し，人事考課結果に基づいて個々人の昇給額が決定されているが，他方では年々の昇給を積み上げていくことによって年功的に決定されている。しかも，その昇給上限額は必ずしも厳格に管理されていない。

なお，すでにふれたように，この基準内賃金や，賞与とは別に，成果給が近年設けられている。この成果給は，基準内賃金にみられる年功的処遇からの脱却を目指すものである。成果給のもつ意義は重要であるので後に改めて述べる。

３．評価制度

AC工場の人事考課は年１回「①職務に対しての結果（仕事の成果），②能力に対しての状況それぞれの評価項目（人事考課要素）」について評価を行う。これら①「仕事の成果」と②「能力」の両評価項目の詳細について立ち入ることはできていないが，両評価項目の結果を総合して職能給の昇給，賞与が決定される。

人事考課はどのような手続きでなされるのか。人事考課の手続のはじめに自己評価があるかどうかはわからないが，例えば一般のワーカー（１・２等級）であれば班長＝係長や課長が評価を行い，班長（３・４等級）とか課長（５等級）の場合は経理＝部長や（恐らく）それ以上の経営者層（統括経理やその上の副総経理等）が評価を行う。このように対象者が所属する等級によって考課者は異なるが，１次審査（１次考課）→２次審査（２次考課）をして，最

終的に５段階（S，A，B，C，D）評価をする。さらに，例えば，最上位のSの評価は○○％，Aの評価は××％というような分布規制がある。その上で人事部（人事総務課）が考課結果を集約して昇給額等を決定する。これらは基本的には現地従業員が行っているが，昇給額の配分についてはAC工場の経営トップ層で構成される会議体（「総経理会」と呼ばれる）を通じて海外駐在員（日本人）が調整したり最終判断をしたりする場合もあるという。

なお，目標面接は人事考課との区別がなされずに平行して行われている。

AC工場の評価制度の特徴を列挙すれば次のようになる。

⑴　個々人の人事考課が全従業員に対して行われている。

⑵　この人事考課は「能力」（Ability Appraisal）と「仕事の成果」の２種類があり，両評価は区別されずに組み合わされて職能給と賞与が決定される。したがって，評価項目それ自体を見れば，２種類あるけれど，賃金制度との関係も含めて見れば，各評価項目の位置づけは必ずしも明確でなかったと思われる。すでに述べたように，近年，この既存の制度とは別に以下に述べる成果給が新たに設けられている。これによって業績の評価とその他の評価との区別が明確化されている。

Ⅳ　新しい試み～成果給の導入とその運用～

以上，基準内賃金の仕組みの概要を説明した。この基準内賃金が柱になってきた賃金体系は，その後2016年の改革で，現行の基準内賃金とは別に成果給（報奨金または成果配分と呼ばれる。本稿ではPerformance-based payと訳出する）の導入を余儀なくされた。この背景には次のような組織の内外の事情があった。

組織内の事情としては，従業員のモチベーションの喚起や長期勤続を促す仕組み，すなわちインセンティブのあり方に問題が生じていたことがあげられる。具体的には，①現行の基準内賃金は上述したように，大部分が年々の昇給額を積み上げていく方式であるために年功的性格の強い制度であった。しかも，「評価が悪くても（給与を）減らすことは本人（被評価者）のサイン＝

合意がない限りできない」という状況であった。それは日本と異なり，「中国では基準内賃金を減額することが法律上禁止されている」からである。②また，学歴と勤続年数が同じであれば，現行の基準内賃金は，職位に関係なく，全員同額であった。つまり，役職手当を除けば，非管理監督者の賃金が管理監督者と変わらないという事態が生じていた。③同じく，学歴と勤続年数が同じであれば，職種に関係なく全部門の従業員が同額の給与であった。たとえばここ数年，AC工場の「優秀な技術スタッフが中国の現地メーカーからとんでもない格差＝高い金額の給料を提示され彼らがごっそりもっていかれる」，いわゆる「露骨な引き抜きが多くなっている」にもかかわらず，AC工場では「技術部と一般的な所＝他部門との給与格差が基本的にない」ために，「技術部の人たちが辞めるのを引き留めることができないという状況」であった。

2016年の改革では，現行の基準内賃金のこうした問題点を解決するために，現行の基準内賃金を与件としながら，それとは別に成果給を導入した。すなわち，基準内賃金のように「給与のベース全体の金額を全部署および全員一律に上げるのではなくて，成果が上がった人には上がっただけの，もしくは，(給与を)上げるだけの価値のある職種に対しては，それ相応の給与を払う」ことが可能となる仕組みを作った。これによりいく分なりとも有能な従業員のモチベーションの喚起や職場への定着を促進することが期待できるようになった。

他方，組織外の事情としては，外部労働市場環境の問題，すなわち必要な人材の量的確保の問題が深刻化していたことがあげられる。AC工場は現行の基準内賃金とは別に成果給を導入しないと将来的に人材不足になりかねない。近年，中国現地では若者の製造業離れが進行していて，製造業よりも「サービス産業の方に人材がどんどん動いていっている」。このため「工場勤務をする人間，もしくは，技術系のスタッフという絶対数が足りなくなってきていた」。人を集めようにも，かなり高額な給与を支払わなければ，人材(優秀者・非優秀者や，ワーカー・スタッフの職種を問わず)を量的に確保できない。「特に技術系のスタッフ」の給与の「上がり幅が異常なくらいに高い水準にいってしまっていた」。

成果給を新たに導入することで，求職活動をする者の関心をある程度引きつけることができるような報酬金額を提示することが可能となる。これにより人材の量的確保の問題は多少とも解消される。

具体的には成果給は，⑴各部門（各課・係）ごとの組織業績にリンクした部門別の成果給と，⑵個人業績にリンクした個人別の成果給とからなる。前者は「課（または係）の目標が達成すれば，課（または係）全員に同じ金額が一律」に支払われ，後者は「個人目標の達成度合いによって個々人の成果給の金額が変わる」。具体的には月１回部門または個人の「目標設定したものに対しての達成率」を４段階「(SABC)」で評価し，その評価結果によって月次で「支払いの金額が変わる。」最上位の「Sの評価だと高い金額，Cの評価だと低い金額」になる。部門別や個人別の「目標達成度合いによって毎月，毎月支払われる」。したがって，この成果給は，「少しでも高い結果を出せばきちんと高い金額がもらえる」仕組みになっている。基準内賃金に対する成果給の比重はわからないが，評価結果が良好で，基準内賃金プラス「部門別と個人別の成果給を全部もらえると，平均（＝相場賃金）を超えるぐらい」の金額になるように運用されている。なお，部門別成果給の対象になる組織階層のレベルは，「この部署で人が抜けて行くとまずいな」，という転職行動への対応の必要や，「技術系の仕事」，「手作業の作業」（生産業務）等の「職種」ごとの事情等により「課単位でやる時」もあるし，「係単位でやる時」もある。また，部門部署によっては「新しく人を入れた」という場合もあり「育成に時間がかかる」ことも考慮して当該部門部署の目標設定をしている。

ここまでの説明は全従業員に共通の仕組みである。成果給の決定要素について経営者層と一般従業員層とでは違いがある。経営者層も一般従業員層も，この評価は毎月実施されているが，経営者層は，「方針管理の目標（組織業績）の達成度がダイレクトに評価につながる」評価項目になっている。例えば，「経理＝部長，課長に関しては，」標準工数に対する実績，コスト低減等の生産性の部分，品質的な部分の項目毎で評価される。この生産性や品質のパフォーマンスにおける業績の評価は，「製造現場（製造部）」，「技術系（技術部）」等の部門ごとで「項目（評価項目）が多少違うにしても，同じようなフォーマット（評価表）を使ってやっている」という。これに対して一般従業員層は「一

般的な評価のようになっている」。つまり，一般従業員には数値目標は存在しない。

成果給について留意すべきは，次の諸点である。

⑴　成果給の形式は毎月の「結果が出せなければ，この手当（月例給）はついてこない」ことである。つまりこれは基準内賃金のような昇給額を定期的に積み上げる方式と異なり，「安定した収入にならないということ」である。また，基準内賃金と違い，これはいつ廃止しても法的に問題はない。要するに成果給は中国現地の法規制等の制約はなく，「結果が出ないともらえないもの」である。

⑵　成果給の導入に伴い，給与と評価との関係にも次のような変化が見られる。従来，「能力」と「仕事の成果」の評価を組み合わせ総合して処遇（基準内賃金の大部分を占める職能給や，賞与）が決められていたために各評価項目の位置づけが不明確な状態であったが，成果給の導入を通じて，各評価項目の位置づけを明確にした。それは「業績」の評価（Performance appraisal）とその他（「能力」，「仕事の成果」）の評価とを区別し，前者の「業績」の評価をダイレクトに処遇（成果給）に反映できるようにするというものである。

⑶　それはまた，毎月実施される「業績」の評価によって月次で決定されるので，短期的なインセンティブの効果を高めることを可能にするものである。

⑷　成果給の対象は，従業員全員である。ただし，各自の「職位」（Position＝役割・責任）に応じて成果給の決定様式は異なる。課長級職位より上位の経営者層では成果給が数値での目標達成度とリンクしているが，係長級職位より下の一般従業員層では，必ずしもリンクしていない。

⑸　そもそも成果給は基準内賃金や賞与とは別に設定されている。換言すれば，これは現行の賃金制度（基準内賃金）を維持した上で支払われる給与項目である。現行の賃金制度（基準内賃金）は従来通り毎年実施される人事考課に応じて年毎の昇給額を積み上げる方式であり，なお年功的性格は残っている。

⑹　上の話しで触れていないが，AC工場では基準内賃金に対する成果給の比重を将来的にはさらに増やしていく方向にある。これにより年功的処遇

の後退を少しでも促し，短期のインセンティブ効果をより一層高めようとしている。結果として，必要な人材の確保と同時に，彼らのモチベーションの喚起や長期勤続を促す仕組みを追求している。

V　結論

本稿の目的は，中国に進出した日本の眼鏡フレーム・メーカーA社でのヒアリング調査に基づいて，優秀な現地人材の確保・定着のために，同社のAC工場がどのような人事賃金管理の取り組みを行っているのかを明らかにすることにあった。そのために（ア）企業・工場の人事賃金制度全体を特徴付けている社員等級制度との関係で（イ）従来の研究では必ずしも明確でなかった賃金制度と評価制度の詳細を明らかにした。今回の事例調査結果の要点を整理すれば以下のようになる。

(1)　社員等級制度

人事賃金制度の主柱をなす社員等級制度はそもそもどのような特徴を持つのかがわからないことが，従来の研究の不十分な点であったが，本稿の事例調査で明らかになったことは次の諸点である。

①　統一的な社員秩序の存在

AC工場は職種や職位に関係なく，すべての従業員を統一的な基準で序列に位置づけている。ただし，例えばAC工場では近年会社にとって不可欠な職種や職位についている者（能力の高い者も含めて）を対象にそれ相応の給与を払うことが可能になる「成果給」の仕組みを作ることがなされ始めている。

②　大括り化された社員等級区分

AC工場の社員の等級区分は6つであり，比較的等級数が少なく，大括り化された等級区分になっている。

③　「職位」に基づく社員秩序（Position-based grade）への展開

(a) 能力主義的社員秩序（Ability-based grade）の形成

AC工場は等級の決定，昇格を勤続年数（Seniority），働きぶり（Work

Effort）等の「属人基準」（Personal differences-based）で行っており，能力主義的（職能等級的）性格の強い社員秩序になっている。

(b)「職位」に基づく社員秩序（Position-based grade）の構築

しかし，上記の能力主義的秩序は，より具体的には個々人の働きぶり（Effort）などの「能力的」要素の他に勤続年数（Seniority）などの「年功的」要素も織り込まれて成り立っている。したがって年功的性格を持つ。その年功的性格の弊害を防ぐために，「職位」（Position）に基づく社員秩序を構築している。

AC工場の場合，社員等級制度それ自体に「職位」という性格が表現されているわけではない。しかし，成果給における「経営者層」の業績評価は，組織業績および個人業績の定量的な達成度を評価する。経営者層・一般従業員層という「職位」の違いによって異なる賃金制度のあり方が追求されている。

(2)　賃金制度

①　日本的な「能力主義」的賃金制度の適用

現行の基準内賃金は概念化すると勤続給＋職能給という仕組み（Pay for a mixture of Seniority and Ability）であり，日本の伝統的な賃金制度のように人事考課をベースにした年功賃金である。換言すれば，従業員の給与は個人別の人事考課（特に「能力や技能の評価」）に基づく昇給の積み上げ方式を軸に決定されている。AC工場では基準内賃金の一部（職能給）がこれに該当する。

②　「職位」に応じて「めりはり」の利いた報酬決定の仕組みの導入

AC工場は基準内賃金とは別に「成果給」（Performance-based pay）を新たに設定している。中でも「経営者層」の「成果給」は組織業績に連動する傾向が強い。

これは基準内賃金のもつ年功的性格の弊害を克服する方法の一つであり，基準内賃金とそれとは異なる性格をもつ給与項目を並列的に設定し併存させるアプローチ（AC工場の「成果給」）である。本稿の冒頭で紹介した李他（2015）の表現（『中国の現場から見る日系企業の人事・労務管理』p.267

を参照されたい）を借りるならば，「接合」と呼ばれるアプローチである[9]。

年功賃金の問題への対応についての概念上の区別はともかく，上記の「人事考課をベースにした年功賃金」の維持を前提に，「めりはり」がより強く利く報酬決定の仕組みを導入している。別の自動車メーカーの事例であるが，李他（2015）はこの点に関係して端的に次のように指摘している。この論文でとりあげるAC工場と同じ中国南部に立地する「広州本田の事例から理解されることは，経営戦略や経営方針によって，成果主義や成果給といった結果重視の労務管理だけが，中国の現地経営で必ずしも有効な制度だと言えない」（李他2015，p.172）。同社の制度は「結果的に，従来の『能力主義管理』（プロセス）と成果主義（結果）が併存する形で『複線型人事労務管理』に変容したと言えるであろう」（前掲書，p.171）と結論する。だが，一口に「結果重視」と言っても，本稿の調査結果では評価が余程低くない限り事実上マイナス昇給＝降給はないというのが実態であった。評価が多少低くても，大部分はせいぜい「成果給」はなしである。必ずしも李らが言うほどには「業績によって大幅な昇給がある一方で，降給もある『段階的絶対額管理方式』」（前掲同所）（特に降給）が厳格に実施されているわけではない。

降給が何故厳格になされないのか。本稿の調査時点（2017年12月）で，AC工場では優秀者であれ非優秀者であれ，ワーカーであれスタッフであれ，いずれの職種，いずれの組織階層でも人手不足が深刻化しており，降給を厳しくすると，評価の悪い者がより条件のよい仕事に転職する可能性が高まるからである。この背景には2000年代半ば以降の若者の製造業離れへの対応の必要があった。中国現地での製造業からサービス業への産業構造の転換はかつてないほど人材獲得競争の熾烈化をもたらし，そのことが人手不足を慢性化していた。同じ「『人材確保』が困難になっていた」（前掲書，p.169）という状況であっても，李らが伝える2010年頃の状況とはこの点で異なる[10]。

⑶　評価制度

上記の社員等級制度，賃金制度のあり方を反映して評価制度の特徴は

「職位」を基軸にして，業績評価（Performance appraisal）と能力評価（Ability appraisal）の２本立てになっている。

①　「職位」にふさわしい「業績」の評価

業績評価は，特定の「職位」に相応した目標数値（組織業績および個人業績）の達成度を評価する。

AC工場は「経営者層」の業績評価（月１回）がこれに該当し，この評価結果は月例の「成果給」に反映される。

この「経営者層」を主たる対象にした業績評価の仕組みは，当然のことながら，組織業績管理（原価・生産性・品質管理など）の様式と無縁ではないだろう。詳しくは齋藤（2020a）を参照されたいが，AC工場では原価，生産性，品質等の業績指標が製造課ごとに設定され，その業績指標を達成するための問題解決（意思決定）が係長以下の現場ではなく，「経営者層」を中心になされている。そして，上述したように，その成果に基づく業績評価やその成果給への反映が「経営者層」を対象に進められている。

業績評価や成果給に見られる報酬（人事賃金管理）の仕組みは，その意味で組織業績管理のあり方と密接な関係をもつと言える。

②　「職位」にふさわしい「能力」（潜在能力・発揮能力）の評価

AC工場には能力評価が存在し，この評価により「職能給」の一部が決定される。

能力評価の仕組みは今回のヒアリングでは十分に理解できていないが，上記①の業績評価の位置づけからして能力評価は大別して次の２種類があると推定される。一つは，各人が「保有する能力」（＝潜在能力）を評価するものであり，もう一つは，「業績との関係で実際に発揮した能力」「業績を上げるために具体的に行った活動」（＝発揮能力；顕在的能力または，コンピテンシーとも言う）を評価するものである。後者の発揮能力の評価は一般的にはコンピテンシー評価と言われている。「職位」が低い人は潜在能力が，「職位」が高い人は発揮能力（コンピテンシー）が問われると考えられる。

総じて，経営指標の向上に責任を持つ経営者層にあっては，コンピテン

シー評価と業績評価が給与に反映されるのに対して，一般従業員層の下位等級の者にあっては，経営指標の目標値達成を評価し処遇に反映する仕組みは存在しないと考えられる。

以上，中国へ工場進出した日本企業の賃金制度や評価制度が社員等級制度とどのように関連しているのかを述べた。賃金制度の要点は上に述べた通りであるが，評価制度に関わっては次の点に留意すべきである。業績評価であれ発揮能力の評価（コンピテンシー評価）であれ，その評価対象は経営者層をはじめ，特定の「職位」についている者に限定されている。李他（2015）の言う「業績」の評価や「発揮能力」の評価（李他2015，pp.169-171）は必ずしもすべての従業員に適用されているわけではない。

以上のような特徴を持つ中国進出企業の人事賃金制度は，社員等級制度を機軸にした分析を行うことによって多少とも明確になった。

本稿で明らかにしたことは，日本の地方を代表する企業の，それも眼鏡産業に限定した人事賃金制度の制度的特質である。日本の進出企業の人事賃金制度の理解を深めていくためには，他の産業・企業の個別事例を積み重ねていかなくてはならない。

謝辞

A社の代表取締役会長をはじめ，同社の社員の皆様は多くの貴重な時間を割いてヒアリング調査に協力してくださった。この場を借りて心より謝意を申し上げます。

本稿の研究は，立命館大学稲盛経営哲学研究センターの研究プロジェクト（研究課題名：「アメーバ経営と経営フィロソフィの実践における日中比較研究」，平成28年度～令和２年度，研究代表者：竇少杰 立命館大学経営学部講師，研究分担者：齋藤毅）の研究成果の一部である。

注

1）例えば，日本の米国・東南アジア進出企業（主として製造業）の事例については石田（1985，p.192）を，中国進出の日系企業（製造業やソフトウェア産業）の事例については白木編（2005，pp.210-212），唐（2011，pp.174-176），Itagaki（2009，p.459）を参照されたい。中でも白木編（2005），唐（2011）は人事賃金制度のみならず，「トップ・マネジメントと一般従業員との間のコミュニケーション」の悪さという労使の信頼関係や組織の意思決定にかかわる課題を指摘している。

2）本稿で言う人事賃金制度は従業員の働きぶりを評価してその結果を昇給・昇格などの処遇に反映する仕組みを意味している。一般に人事賃金制度には採用，配置（異動・昇進），教育訓練なども存在するが，本稿では，社員等級制度，賃金制度，評価制度に限定した意味で使用する。この人事賃金制度に関する理論的枠組みは，石田・樋口（2009）を参考にしている。

3）この研究成果で参照されるべきは，安保（2010），Itagaki（2009），板垣編（2010）である。

4）竇（2020），齋藤（2020a，2020b）はこの研究成果の一部である。特に竇（2020）は中国の地元企業における日本の経営方式（京セラのアメーバ経営）の移転政策の課題と内容を立ち入って明らかにしている。また，齋藤（2020a）ではA社の組織業績管理（特に品質管理）の詳細が紹介されているので参照されたい。

5）ライン組織には本文で述べたメンバー（課長，班長，組長，一般作業者）以外に，工程師（または技術員）と呼ばれる人々がいる。また，この製造課内部にはこの他に，段取り者もしくは検査員，QC（クオリティー・コントロール）と呼ばれる人々がいる。詳細は齋藤（2020a）を参照されたい。

6）他方，日本本社採用（現地従業員も含めて）の人々の給与は，「基本は本社の給与体系」であるから，「本社の等級」が適用される。この人々も，AC工場の運営にとって重要な人材であるが，十分な理解には至っていないので，本稿では割愛する。

7）例えば，ドイツの給与は，基本的には「職務等級（グレード制度）」（Job Grade System）といわれる制度に基づいている。換言すれば，各従業員の給与は「担当する職務＝Jobの格付け」によって決まる，いわゆる職務給（Pay for the Job）である。詳しくは齋藤（2012）を参照されたい。

8）職務給（Pay for the Job）は上記注⑺で簡単に触れているので参照されたい。

9）もう１つのアプローチは，基準内賃金それ自体の内部にそれとは異なる性格を組み込んでいくアプローチである。李他（2015）はこれを「融合」と呼称し，本稿で紹介した「接合」とは区別している。「融合」についての詳細な分析は，各社の取り組み方には各様のあり方が存在していることを知る上で重要であるが，紙幅の都合上，他稿に譲る。

10）ただし，A社の企業規模が本田よりも小さく，より中国現地での人材確保が難しい状況にあったことが，ここでの降給の有無に影響を与えているという説明もありうる。この点は本稿の理論的枠組みに即して大企業の実情を調べることなしには断言できない。その点は課題として残る。

参考文献

安保哲夫（2010）「日本企業の生産管理を中心とした経営の特徴」，板垣博編著『中国における日韓台企業の経営比較』，ミネルヴァ書房，pp.49-76.

竇少杰（2020）「アメーバ経営の中国企業への移転可能性と課題」，樋口純平・西村純編著『雇用関係の制度分析』，ミネルヴァ書房，pp.265-285.

石田英夫（1985）『日本企業の国際人事管理』，日本労働協会.
石田光男・樋口純平著（2009）『人事制度の日米比較～成果主義とアメリカの現実～』，ミネルヴァ書房.
Itagaki，H.（2009）‘Competitiveness，localization and Japanese companies in China：realities and alternate approaches’，*Asia Pacific Business Review*，Vol.15，No.3，pp.451-462.
板垣博編著（2010）『中国における日・韓・台企業の経営比較』，ミネルヴァ書房.
唐燕霞（2011）「中国的労使関係と進出日系企業の課題」，白木三秀編著『チェンジング・チャイナの人的資源管理～新しい局面を迎えた中国への投資と人事～』，白桃書房，pp.161-180.
李捷生・郝燕書・多田稔・藤井正男編著（2015）『中国の現場からみる日系企業の人事・労務管理～人材マネジメントの事例を中心に～』，白桃書房.
齋藤毅（2012）「フォルクスワーゲンの賃金・人事制度～生産現場の制度と慣行に関する実態調査報告～」，『評論・社会科学』，第99巻，pp.27-73.
齋藤毅（2020a）「海外における日本企業の技術移転について～海外進出した眼鏡企業の事例研究～」，『金沢大学経済論集』，第40巻，第２号，pp.1-33.
齋藤毅（2020b）「中国進出企業の品質管理」，樋口純平・西村純編著『雇用関係の制度分析』，ミネルヴァ書房，pp.244-264.
白木三秀編著（2005）『チャイナ・シフトの人的資源管理』，白桃書房.
横田絵理（2010）「日本企業の人事管理を中心とした経営の特徴」，板垣博編著『中国における日・韓・台企業の経営比較』，ミネルヴァ書房，pp.77-98.