

基礎研 レポート

中国における日系企業の 福利厚生・人的資源管理

保険研究部門 研究員 片山 ゆき
(03)3512-1784 katayama@nli-research.co.jp

1—はじめに

中国に進出した日系企業は、賃金の大幅な上昇や高い離職率、中小規模のストライキなど、多くの労務リスクを抱えながら経営を行っている。経済活動の場として注目される中国であるが、状況は地域、企業規模によっても様々である。現在または将来、中国に進出を予定する多くの企業にとって、本来業務と同様に重要な課題の1つに労務管理がある。本稿では以下の調査結果をベースに論を展開するが、その考察内容が中国進出事業展開にあたっての有効な処方箋となれば幸いである。

本稿では日系企業の人的資源管理として、①福利厚生制度、②給与等待遇、③離職状況に着目し、日本生命、長生人壽保險有限公司、ニッセイ基礎研究所が昨年の6月～7月に実施した「中国における日系企業の人的資源管理の実態調査」(回答企業数363社、以下「調査」という)の結果を用いて考察をする。

なお、調査の対象地域は上海市、江蘇省、浙江省、北京市の4地域で、回答者は主に長生人壽保險会社の顧客先日系企業の人事担当者、現地法人責任者である。調査対象となる従業員については職種による状況や対応の違いに鑑み、ホワイトカラーを中心とするスタッフ、工場等での勤務を中心とするワーカー(正社員、派遣社員)に分けて分析した。

2—福利厚生制度

まず、法定福利である社会保険について確認する。法律で企業に加入が義務付けられている社会保険として、医療保険、年金保険、失業保険、労災保険、出産・育児保険の5つがある。中国の場合、企業の社会保険料の負担が重く、皆保険には至っていない。

中国において、社会保険制度の運営は各地域で行っており、保障内容も地域によって異なるといった特徴がある。例えば、公的医療保険(企業の被用者を対象)では、入院・通院治療費についてまず、一定金額までは全額自己負担となっている。これを超えた場合にのみ保険給付がなされる。地域によっては、全額自己負担のバーが高い上に、入院・通院とも受診する病院のランクや医療費によって自己負担割合が細かく設定されており、より高度な技術を有する病院での治療は自己負担がより多くなる仕組みとなっている。

一方、法律で加入が義務付けられた法定福利以外に、企業が任意で導入する法定外福利についてみる。

調査より現在企業で導入されている法定外福利の内容をみると、「定期健康診断」、「残業代・残業手当」、「社員旅行」が上位 3 項目に並ぶが、上述の公的医療保険制度を補完する役割として、民間の「団体医療保険」を導入する企業の割合も比較的多い(図表-3)。

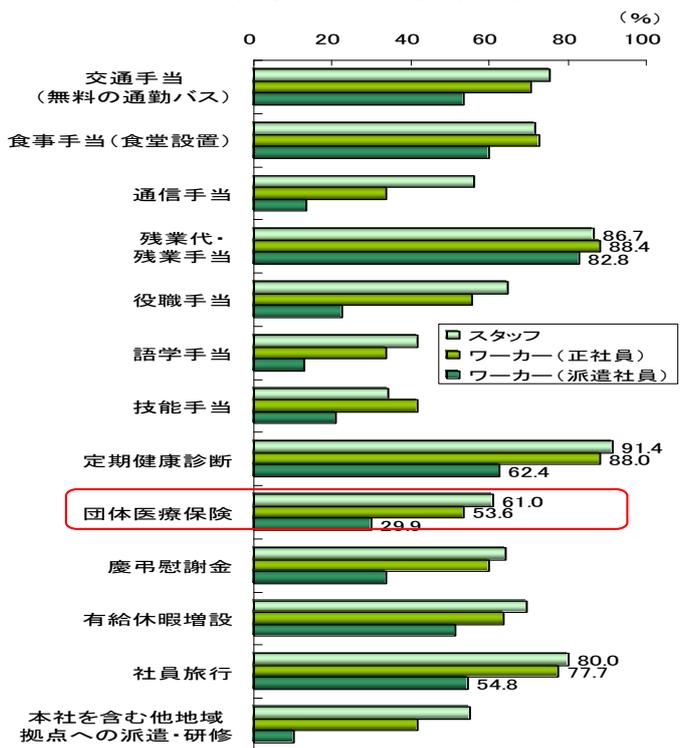
民間保険(団体保険)への加入理由をみると、「社会保険だけでは十分ではないため」がスタッフ(64.2%)、ワーカー正社員(59.0%)、ワーカー派遣社員(47.6%)とも最も多くなっている(図表-4)。社会保険が本来のニーズを充たしていないという意識はワーカー層よりもスタッフに対してより強く、保険加入への訴求が高いという結果となった。

また、民間保険は「人材の引きとめの一環として」の目的でも導入されているが、その効果についてもワーカーよりもスタッフに対してより強いと認識されている(図表-4)。

現在加入している民間保険については、「災害死亡保障」の加入が進んでいるが、公的医療保険の補完として、スタッフ、ワーカーとも「通院・入院医療保障」や傷害保障といった保険への加入が見られる。

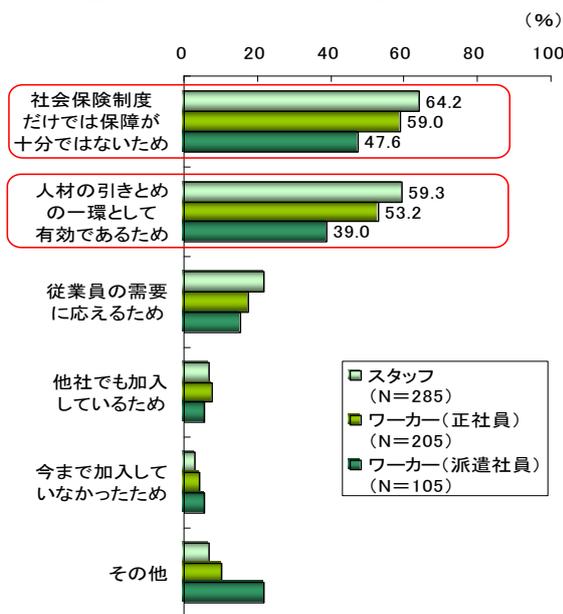
一方、今後の導入予定については、医療関連の保険に加えて、「年金」(スタッフ 11.4%、ワーカー正社員 7.3%)も組上に上っている。(図表-5)。

図表-3 現在導入されている福利厚生制度



(注) 全 25 項目のうち上位項目を抜粋

図表-4 民間保険への加入理由



図表-5 民間保険導入状況(団体)

	順位	スタッフ	ワーカー正社員	ワーカー派遣社員
現時点で導入済	1	通院・入院医療保障(57.1%)	災害死亡保障(50.2%)	災害死亡保障(31.8%)
	2	災害死亡保障(54.9%)	通院・入院医療保障(49.8%)	傷害保険(29.3%)
	3	疾病死亡保障(49.8%)	疾病死亡保障(45.1%)	通院・入院医療保障(24.8%)
今後導入予定	1	年金(11.4%)	通院・入院医療保障(7.3%)	傷害保険(8.3%)
	2	重大疾病一時金保障(7.3%)	年金(7.3%)	通院・入院医療保障(7.0%)
	3	通院・入院医療保障(6.0%)	傷害保険(7.3%)	重大疾病一時金保障(4.5%)
	-	検討していない(55.9%)	検討していない(58.4%)	検討していない(66.2%)

(注) 上掲以外に公共交通機関搭乗による死亡保障、雇用主責任保険がある。

3—給与待遇

給与待遇については昇給率、昇給理由に着目し、その状況を把握する。

2012年の昇給率(見込みを含む)については10%以上12.5%未満がスタッフ(26.7%)、ワーカー正社員(26.2%)、ワーカー派遣社員(21.7%)とも最も多く、2011年(10%以上12.5%未満がそれぞれ30.5%、26.6%、24.8%)と同様、高い昇給率となった(図表-6)。

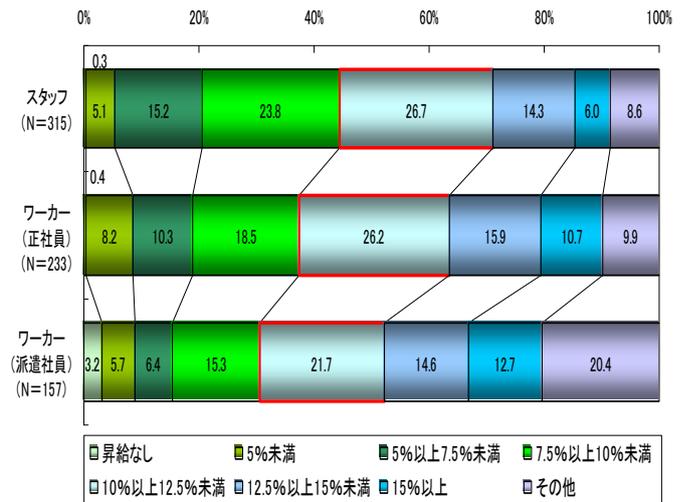
昇給理由については、スタッフを主体とした会社(全従業員に占めるスタッフの割合が高い会社)で、「本人の業績」(80.5%)が最も多く、次いで「物価指数・インフレの影響」(79.9%)、「現地の平均昇給率」(74.0%)となっており、スタッフは実績に合った評価を求める姿が見られた(図表-7)。

一方、ワーカーを主体とした会社では、「現地の平均昇給率」(84.5%)が最も多く、次いで「本人の業績」(72.2%)、「物価指数・インフレの影響」(71.1%)の順となっている。

ワーカーは近隣の工場や職場における昇給状況や賃金基準への関心が大変高く、ワーカー間で細かな情報交換が頻繁に行われている。多くのワーカーを抱える企業では、昇給は会社の収益に直結するだけに、どれだけ昇給するか近隣企業の賃金相場の把握が不可欠となる。近隣の工場と比較して賃金の引上げが十分でない場合は、それが離職の更なる増加や労働争議に繋がるリスクも十分あるからである。

ワーカーの昇給率を業種別にみると、2011年末にエコカーの奨励策が発表され、新車投入や増産が予定されていた製造業の「自動車・部品」の昇給率が高かった。ワーカー正社員では12.5%以上の昇給が60.9%、また、ワーカー派遣社員についても40.9%を占めた(図表-8)。

図表-6 昇給率(2012年)



図表-7 昇給理由

	スタッフ主体会社	ワーカー主体会社
現地の平均昇給率	74.0%	84.5%
本人の業績	80.5%	72.2%
物価指数・インフレの影響	79.9%	71.1%
当該地域の同業他社の相場	60.4%	67.5%
会社(現地法人)の業績	71.4%	65.5%
調査・統計による給与相場	56.5%	39.7%
勤続年数	14.3%	18.0%
本人との交渉	9.7%	8.8%

図表-8 ワーカーの業種別昇給率(2012年)

		回答数(N)	昇給なし	5%未満	5%以上7.5%未満	7.5%以上10%未満	10%以上12.5%未満	12.5%以上15%未満	15%以上	その他
全体		233	0.4	8.2	10.3	18.5	26.2	15.9	10.7	9.9
従業員	スタッフを主体とした会社	42	0.0	7.1	14.3	11.9	38.1	11.9	0.0	16.7
	ワーカーを主体とした会社	188	0.5	8.0	9.6	20.2	22.9	17.0	13.3	8.5
正社員	製造業	180	0.6	6.1	7.8	18.9	27.2	18.9	13.9	6.7
	(再掲)									
	自動車・部品	23	0.0	4.3	0.0	21.7	13.0	34.8	26.1	0.0
	機械部品	18	0.0	11.1	11.1	5.6	22.2	33.3	11.1	5.6
	電気・電子・半導体	47	0.0	6.4	8.5	17.0	36.2	10.6	8.5	12.8
	エネルギー・化学	16	0.0	0.0	6.3	31.3	37.5	12.5	6.3	6.3
	非製造業	53	0.0	15.1	18.9	17.0	22.6	5.7	0.0	20.8
	(再掲)									
	貿易	11	0.0	9.1	18.2	27.3	18.2	0.0	0.0	27.3
	小売・卸売り	11	0.0	18.2	9.1	27.3	18.2	18.2	0.0	9.1
サービス	20	0.0	20.0	25.0	10.0	25.0	5.0	0.0	15.0	
派遣社員	製造業	122	1.6	5.7	4.1	15.6	23.0	16.4	15.6	18.0
	(再掲)									
	自動車・部品	22	4.5	4.5	0.0	27.3	9.1	27.3	13.6	13.6
	機械部品	13	0.0	15.4	7.7	7.7	30.8	7.7	7.7	23.1
	電気・電子・半導体	39	2.6	2.6	2.6	15.4	33.3	10.3	20.5	12.8
	エネルギー・化学	7	0.0	14.3	0.0	28.6	14.3	14.3	0.0	28.6
	非製造業	35	8.6	5.7	14.3	14.3	17.1	8.6	2.9	28.6
	(再掲)									
	貿易	8	0.0	0.0	12.5	37.5	12.5	0.0	0.0	37.5
	小売・卸売り	6	33.3	0.0	16.7	0.0	16.7	16.7	0.0	16.7
サービス	12	0.0	16.7	16.7	8.3	16.7	16.7	0.0	25.0	

4—離職状況

1 | 離職率と離職理由

以下では離職の状況を把握するために、離職率と離職理由に着目し、加えて離職防止に向けた対策について考察する。

まず、職種別の離職率(2011年)は、スタッフは5%未満(38.7%)が最も多いが、ワーカー層については5%以上10%未満(正社員:26.2%、派遣社員:22.9%)が多かった。ワーカー派遣社員については、50%以上とする回答が10.2%を占めるなど、二極化も見られた(図表-9)。

離職理由については、「報酬・福利厚生(手当、住環境等)などの待遇面」がワーカー正社員(70.4%)、ワーカー派遣社員(66.2%)とも最も多い(図表-10)。

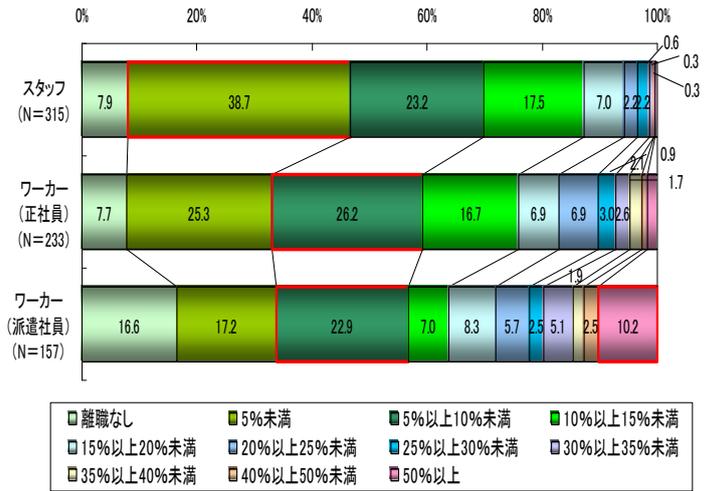
スタッフについては、待遇面(65.7%)と「发展空间・キャリア開発の機会提供」(66.0%)が拮抗しており、自身のキャリアアップやその可能性の有無が報酬や福利厚生制度と同様に離職の大きな要因となる事がわかる。

一方、ワーカーについては、「发展空间・キャリア開発の機会提供」は正社員で30.5%、派遣社員で12.1%と低く、報酬・福利厚生制度等の待遇面をより重視する傾向にある事がわかる。

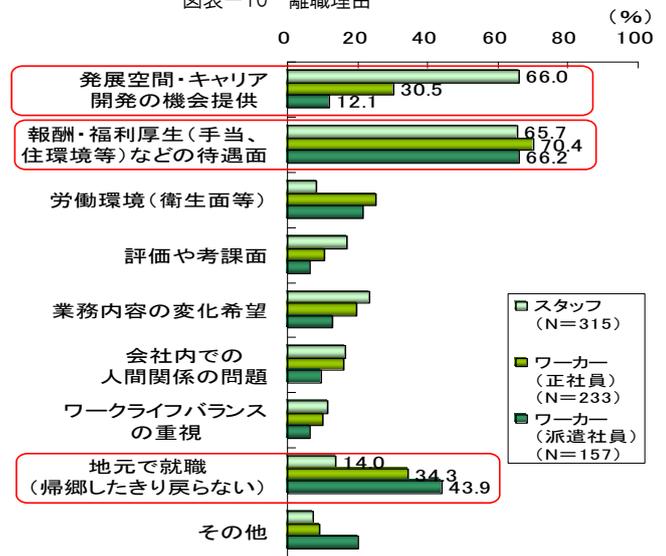
また、「地元で就職(帰郷したきり戻らない)」とする回答がワーカー派遣社員で43.9%、正社員で34.3%と高い点も注目される。その背景には、沿海部の大都市では住居、食品等生活コストが上昇し、更に世帯で生活する場合は教育や社会保障面でも多くの格差があり、内陸部から転居したワーカー層は生活を続け難い状況にある。その一方で、台湾や外資系の大規模工場は、経営コスト削減を求め、内陸部の中小都市に工場の移転または設置をしている。加えて、政府は内陸部の開発を進めており、それに伴う都市化が進展している。これまで沿海部への人材を供給していた内陸部において賃金の上昇と労働需要の増加、更には生活環境の改善が見られることから、沿海部の労働者が内陸部に帰郷したきり戻らないといった事例が頻発していると考えられる。

このように、ワーカー層は、離職理由からも報酬・福利厚生などの待遇面をより重視する傾向にあるが、既に見たように、福利厚生制度の導入状況では、スタッフへの導入率が相対的に高く、ワーカー正社員、ワーカー派遣社員の順で低減する傾向にある(図表-3

図表-9 離職率(2011年)



図表-10 離職理由



(注) 发展空间: 自身のキャリアアップやその可能性

図表-11 福利厚生制度の重要度

	回答数 (N)	会社として重視している	福利厚生制度よりも賃金・ボーナスの引き上げが有効	他社と比較して同程度でよい	重視していない	その他
全体	363	48.2	22.6	27.0	0.3	1.9
従業員構成						
スタッフを主体とした会社	154	50.6	19.5	27.3	0.6	1.9
ワーカーを主体とした会社	194	49.5	25.3	23.7	0.0	1.5

参照)。これにはワーカー層における高い離職率の影響もあるが、ワーカー層への離職防止策としては、「福利厚生制度よりも(更に)賃金・ボーナスの引上げが有効」とする意識が強い点も影響していると考えられる(図表-11)。

2 | 離職防止に向けて

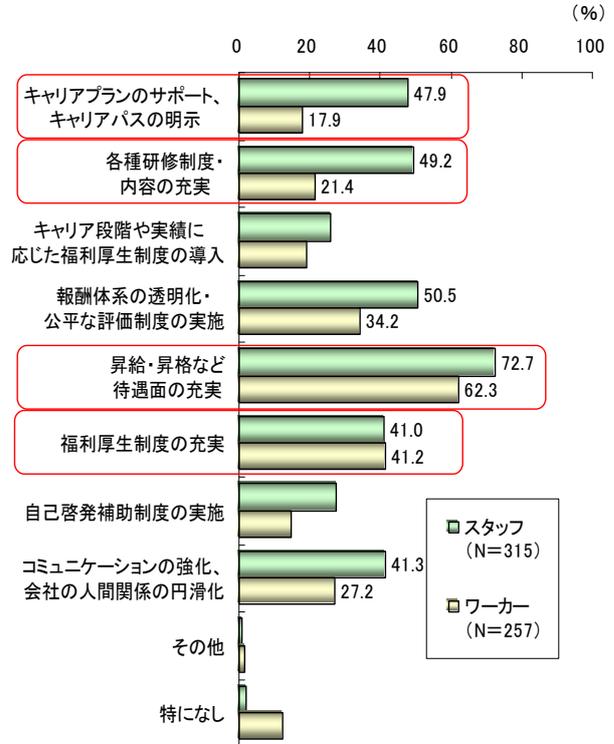
上述のように、中国の事業においては、スタッフ、ワーカーとも離職率が高く、事業のコアとなる人材の確保や定着といったリテンション対策が要となってくる。

これまでの考察より、ワーカー層は賃金・ボーナスの引き上げ、加えて福利厚生制度の充実をより求める傾向にある。一方、スタッフ層は昇給・昇格などの待遇面に加えて自己の能力向上を目指した发展空间・キャリア開発の機会提供等も重視する傾向にあり、具体的な対応については、それぞれの特性に配慮したものが求められると考えられる。

調査において人材の確保、定着率向上のために重視している制度または効果的な対策についてみると、全体としてもスタッフへの導入が相対的に多く、「昇給・昇格など待遇面の充実」(スタッフ 72.7%、ワーカー62.3%)、「キャリアプランのサポート、キャリアパスの明示」(スタッフ 47.9%、ワーカー17.9%)にあるように、スタッフの定着率向上をより重視している(図表-12)。

一方、「福利厚生制度の充実」については、スタッフ(41.0%)とワーカー(41.2%)が拮抗しており、福利厚生制度はワーカー及びスタッフへの対策の重要度が同じ程度となっている。尤もワーカー層の昇給や福利厚生制度の充実は人数や規模からも会社の収益への影響が大きく、既得権益化してしまうといった問題もある。加えて、充実したからといってそれが即、離職率の低減に結びつかないことも考えられる。各社では様々な対応がとられているが、例えば、旧正月や国慶節等の長期休暇で帰郷した際、元の職場に戻らないといった離職への防止策として、職場に戻った際の一時金支給や休暇前後でボーナスを分割支給するといった対策の活用も挙げられている(図表-13)。

図表-12 定着率向上対策



(注) 調査ではスタッフについて事務系幹部と技術系幹部に分類。上掲のスタッフは事務系幹部に対する定着率向上対策である。

図表-13 長期休暇時の離職防止に関する工夫内容

	1	2	3	4	5	6	7	8
内容	【休暇後】特別一時奨励金・手当支給	【休暇後】ボーナス支給	【休暇前】帰省チケット・交通費支給	【休暇前】手当(一時金)支給	【休暇前/後】ボーナスの分割支給	【休暇後】昇給の決定・告知	【休暇前】個別面接・念押し	【休暇前】ボーナス支給
N	13	8	6	4	4	3	3	3
%	20.3	12.5	9.4	6.3	6.3	4.7	4.7	4.7

(注) 自由回答で、合計回答数は64件。全回答中、多く挙げられた項目毎に分類

一方、スタッフ層は入社した時点で具体的なキャリアデザインを描いている場合も多く、会社としてはその後のキャリアパスを明確に示す必要がある。同時に個人の成果や能力に見合った賃金基準の設定や透明化、人事評価制度のより公平な運用が求められるであろう。更に、福利厚生制度の均一性を重視する日本とは異なり、本人のキャリアや会社に対するパフォーマンスによって、例えば「企業年金」の導入等、福利厚生制度の公正と差別化のバランスが肝要と考えられる。

また、日中情勢が厳しい状況においては、「コミュニケーションの強化、会社の人間関係の円滑化」も定着率向上に向けての重要度が増すことが考えられる（図表-12 ではスタッフ 41.3%、ワーカー 27.2%）。通常業務における人間関係の構築もさることながら会社の客観的な状況やトップの考え方を可能な限り直接伝えるなど、普段より業務に対する意識や会社に対するロイヤリティを高める必要がある。加えて、企業内での業務経験が長く、従業員と日本人経営層両方の信頼が厚い「キーパーソン」の育成も必要となるであろう。

5—おわりに

中国に進出した日系企業は、多くの労務リスクを抱えながら経営を行っているが、特に、離職についてはスタッフ、ワーカーともそれぞれ特徴があり、企業はコア人材の定着をはかるにはそれに伴うコストと経営とのバランスをはかりつつ、より細やかな対応が必要となるであろう。

昨年9月以降、一連の日中情勢が経営や労務環境に少なからず影響を与えていることも考えられるが、11月に国際協力銀行が実施したアンケート（製造業対象）ⁱⁱでは、今後の中国事業への取組みへの意識変化について、回答企業の6割強が「見直しの必要性」や「慎重な対応が必要」としつつも、「中国市場から完全撤退」と回答した企業はなかった。中国事業の継続的な事業展開にあたっては、人材の確保がより重要な課題になると考えられ、一層の取組みに期待したい。

ⁱ 「中国における日系企業の人的資源管理の実態調査」

- ・調査対象：長生人壽保險有限公司の顧客企業様、関係先企業様
- ・調査対象の中国人従業員は、職種別にスタッフ、ワーカーに分かれており、ワーカーは更に正社員、派遣社員、実習生に分類。
- ・調査対象地域：上海市、江蘇省、浙江省、北京市
- ・調査期間：2012年6月4日～7月2日
- ・回答企業数：363社
- ・調査では会社を大きく「スタッフを主体とした会社」、「ワーカーを主体とした会社」に分類。「スタッフを中心とした会社」とは、全従業員に占めるスタッフの割合が高い会社、「ワーカーを主体とした会社」とは全従業員に占めるワーカー（正社員、派遣社員、実習生）の割合が高い会社である。但し、本稿で掲載しているワーカーは正社員、派遣社員となっている。
- （右表注）
- ・浙江省のデータについては参考値とする。
- ・従業員構成において、「日本人（駐在員、現地採用を含む）を主体とした会社」が15社である。
- ・業種においては「その他」が15社である。

[回答企業属性]		回答数 (N)	割合 (%)	上海市 (n=167)	江蘇省 (n=134)	浙江省 (n=3)	北京市 (n=59)
全体		363	100	100	100	100	100
従業員構成	スタッフを主体とした会社	154	42.4	53.3	20.9	66.7	59.3
	ワーカーを主体とした会社	194	53.4	43.7	75.4	33.3	32.2
業種	製造業	225	62.0	47.9	91.0	100.0	33.9
	(再掲)						
	自動車・部品	34	9.4	6.0	14.9	0.0	6.8
	機械部品	21	5.8	4.8	9.7	0.0	0.0
	電気・電子・半導体	55	15.2	10.8	23.9	0.0	8.5
	エネルギー・化学	21	5.8	3.6	9.7	66.7	0.0
	非製造業	123	33.9	46.4	8.0	0.0	58.9
	(再掲)						
	貿易	34	9.4	15.6	0.0	0.0	13.6
	小売・卸売り	27	7.4	10.8	0.7	0.0	13.6
サービス	38	10.5	14.4	3.7	0.0	15.3	
進出形態	独資	275	75.8	74.3	82.1	66.7	66.1
	合弁	51	14.0	13.2	12.7	33.3	18.6
	駐在員事務所・支店	6	1.7	0.0	1.5	0.0	6.8
	投資性公司	16	4.4	6.6	0.7	0.0	6.8
従業員数	その他	15	4.1	6.0	3.0	0.0	1.7
	100名未満	130	35.8	41.9	29.1	0.0	35.6
	100名以上300名未満	120	33.1	35.9	28.4	66.7	33.9
	300名以上500名未満	42	11.6	7.2	16.4	0.0	13.6
	500名以上1000名未満	32	8.8	7.2	11.9	0.0	6.8
	1000名以上	39	10.7	7.8	14.2	33.3	10.2
事業所開設年数	5年未満	57	15.7	14.4	19.4	0.0	11.9
	5年以上10年未満	142	39.1	37.7	45.5	100.0	25.4
	10年以上	164	45.2	47.9	35.1	0.0	62.7

ⁱⁱ 国際協力銀行「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告」-2012年度 海外直接投資アンケート調査結果(第24回)2012年12月