

現代中国国有企業における 人事考課の動向

— 二大産業の国有企業の先進事例から —

唐 伶

目次：

はじめに

I. 中国国有企業における人事考課の変遷

1. 国営企業における人事考課の内容

2. 国有企業への転換による人事考課の変化

3. 現存する問題

II. 二大産業における人事考課の先進的事例紹介

1. 電力産業におけるA社の事例

2. 電子産業におけるB社の事例

おわりに——人事考課改革の今後の方向性

はじめに

中国経済は1992年から社会主義市場経済へ変わってきている。2001年にはWTO加盟を受け、市場メカニズムへの転換やグローバル化が一層急速に進展しつつある。この変化の中、国有企業は国内の競合他社や外資系企業との激しい競争に直面することとなった¹⁾。

環境変化によって国有企業は今まで以上に経営業績の向上に迫られている。その中で、重要な要素として人材の確保・活用がとりあげられてきて

1) 袁恩楨「讓国有，民營，外資企業良性互動」『探索与争鳴』2007年9月，23—27頁。

キーワード：中国国有企業，人事考課，電子産業，電力産業，市場経済

いる。人材の確保・活用のための中心的な人事施策は人事考課が担っている。それは人事考課が賃金制度、昇進及びキャリアに影響しているからである。しかし現在の国有企業においてはその制度は十分に整備されていない。

そのため多くの現代中国国有企業の従業員は人事施策、とりわけ人事考課に対して大きな不満を持っている。その結果、重要な人材が競合他社、特に外資系企業に流失している²⁾。それは国有企業にとって大きな問題となっている。

本稿においては、この深刻な事態の深淵を訪ね、それを通じて現代中国企業における人事考課の課題と問題解決の方向性を探ろうとするものである。

まずはじめに、中国国有企業における人事考課について史的考察を行う。次いで国有企業における人事考課が抱えている問題を概観していく。そして、最後に、二大産業における先進的事例の改革を通して、今後の人事考課の問題と課題の方向を模索する。

I. 中国国有企業における人事考課の変遷

1. 国営企業における人事考課の内容

企業は一定の目的³⁾達成のために各従業員に役割や責任を与え、定期的にその成果を考課する。その結果を従業員の賃金（昇級 奨励金）や適正配置および教育訓練に反映させる。このように企業の活性を維持・向上させている⁴⁾。

2) 国有企業における人材流失の理由について、劉暉「我国国有企業人材流失原因及対策」『経済縦横』2005年9月、64—66頁、何岩「新形势下国有企業人材流失問題的思考」『中共石家庄市委党校学报』第8巻 第12号、2006年12月、30—31頁、李付高「浅析我国国有企業人材流失的原因及対策」『科技信息』2007年、第31号、148頁、及び呉結生「論我国国有企業人材流失的管理」『企業科技与發展』2007年、第16号、52—55頁を参照されたい。

3) 一定の目的とは経営目的（①企業の存続・成長 ②企業の利益追求 ③企業の社会的責任 ④社会システムのサブ・システムとしての企業の存在理由）のことである。花岡正夫『人的資源管理論』白桃書房、2001年、35頁。

4) A. Langsner and H.G. Zollitesch, *Wage and Salary Administration*, South-western

しかし、成果に対する処遇、又は能力の有無に関わらずに処遇が同じであれば様々な弊害が生まれる。例えば、従業員の仕事に取り組もうとする意欲がわかない、自己啓発の意欲がわかないといった弊害である。こういった弊害の中では企業活力が低下し、企業発展を阻害することにつながる可能性がある。

こうした事態を避けるために、企業ニーズに応じる一定の評価項目・基準にしたがって複数の考課者が従業員の一人ひとりの職務実績・職務遂行能力・職務態度を合理的に評価する「人事考課」が必要である。以下において中国国有企業の人事考課における弊害についてその歴史的背景を考察していく。

中国国営企業における人事考課は、1953年に第一次5ヵ年計画がスタートしてから1978年に改革開放が始まるまで、政治の影響が強かった。そのため人事考課は先に述べた企業の視点から行われていなかった。

当時の人事考課は下記の2つに大別できる。一つは「幹部に対する人事考課」である。それは主に政治背景を中心的に上位組織によって展開され、幹部の選択や育成に反映されるものであった。もう一つは「一般従業員に対する人事考課」である。それは出勤や等級テストの方式で行っていた。出勤の考課は賃金の差し引きに反映し、等級テストは賃金等級の決定の根拠になっていた。

国営企業の幹部の人事考課は政治的な要素が強くて労働に対する実質的な考課（業績、能力）が薄かった。一般従業員の人事考課も出勤や能力に対する書面テストに限られており、十分に従業員の労働業績また労働能力に対する評価ができなかった。

文化大革命期に入ると、賃金の固定化の実施に伴い、一般従業員に対する人事考課がほとんど行われなくなった。また、労働能力と業績は個人の処遇に反映されなかったため、従業員の勤労意欲の低下をもたらした。改

Publishing Co., 1961, pp.315—316. 及び岩出博『Lecture 人事労務管理「新版」』2000年、泉文堂、120頁を参照されたい。

革前のこれらの人事考課は従業員の仕事へのモチベーションを喚起しておらず、改革後の企業改革の重要な対象となった。

2. 国有企業への転換による人事考課の変化

1978年の改革開放政策の実施に伴い、国営企業は政治と企業の分離が推進された。そのことにより従来の国家の行政機関から経済責任と経済権利をもつ国有企業へと変わっていった。また、80年代の承包経営責任制⁵⁾の実施によって、企業の経営権利や責任や利益などは承包経営契約⁶⁾を通じて明確にされるようになった。

それを受けて、経営者の考課は従来の政治要素に経営業績の要素を取り入れるようになった。また、その変化に応じて、従業員の人事考課が再び行われるようになった。「持場責任制」によって仕事指標の完成度や責任と義務の大きさを考課するようになった。そして考課結果は奨励金に反映された。

この人事考課は経営者の経営業績および従業員の労働結果に関するものであった。改革前では業績と処遇が結びついていなかった。改革後では企業業績と従業員の業績を関連させて考課するようになったことが大きな違いである。

考課結果は経営者と従業員の奨励金に反映している。それによって、経営者と従業員は高い考課結果を受けるため、経営者の国家と契約された項目（利潤・赤字の低減・返済がポイントになっている）の達成及び従業員

-
- 5) 承包経営責任制は社会主義全民所有制を遵守しながら、経営と所有の分離原則によって、承包経営契約を通じて、国家と企業の「責、権、利」の関係を明確化し、企業の自主経営を実現していく経営制度である。
- 6) 承包経営契約は、①承包形式 ②承包期限（3年以上）③納める利潤/赤字の削減 ④国家が指令した提供計画・製品生産計画 ⑤製品品質、他経済技術指標 ⑥技術改造任務/国家資産の維持・増価 ⑦保留利潤、返済、承包前の債権・債務の処理 ⑧双方の権利と義務 ⑨違約責任 ⑩企業経営者の賞罰 ⑪その他 という項目によって構成されている。詳細は、新華網のホームページ http://news.xinhuanet.com/ziliao/2005-03/02/content_2637539.htm (2008年1月10日)「全民所有制工業企業承包経営責任制暫行条例」を参照されたい。

の仕事指標の完成度向上に専念していた。結果、それ以外の企業の長期的な発展や個人能力の向上について重視されなかった。

80年代から90年代前半において、社会主義計画経済から脱却しておらず、国家の企業に対する経済支援も残存していた。そのため国有企業は競争意識は低かった。承包経営責任制に基づく人事考課は、従来の従業員の出勤態度や個人の能力に対する書面テストと比べて次の点が異なる。承包経営責任制に基づく人事考課は一層企業の経営事情と関連づけるようになった。しかし、経営者及び従業員の企業短期利益を追求する積極性を向上することになったが、外部他社との競争意識、及び企業の長期発展を図ることができなかった。

1992年に第十四回人民代表大会が召集され、社会主義市場経済への発展が提案された。この国家方針の公開は多くの外資系企業の中国投資を促進した⁷⁾。また、その政策のもとで、国有企業は市場の状況に応じて企業戦略をもとに生存・成長していく企業へと転化した。

中国国有企業は激しい国際競争環境の中で、競争優位を獲得し他社との競争が以前よりも激化した。そのため企業内の従業員の活用が重要となってきた。いかに従業員の勤労意欲を向上し、最大限に彼らの能力を発揮していくことが重要な経営課題となった。

改革が進むにつれて中国経済発展は急速に進展してきている。それに伴って、国民の生活が豊かになり、企業内の従業員のニーズも大きく変化してきている。従業員も公平な処遇、昇進、成長及びキャリアを以前より求めるようになってきている⁸⁾。

現代中国国有企業の人事考課においては企業の長期的な発展を図っていなかった。また、考課結果は業績のみを重視し、個人の昇進や能力開発や

7) 張遠芬「外資企業在华経営概況及中国対応之道」『研究と探討』2007年3月、49—50頁。

8) 中国における離職要因については、楊東涛・宋聯可・魏江茹「中国情景下員工離職意向影響因素実証研究」『河南社会科学』第15巻 第4号、2007年7月、38—40頁を参照されたい。

キャリアに反映していなかった。それらの人事考課は従業員の欲求の変化に適応できなかった。その結果、従業員の勤労意欲・学習意欲を促進することができなかった。現状としては、人材の流失や人材養成の困難の問題に直面することとなった。そして下記のような問題を内包している。

3. 現存する問題

人事考課は90年代から大きな改革はされなかった。そのため、下記のように考課における内容、基準、結果において問題⁹⁾が浮き彫りとなってきた。それは企業に必要な人材の確保・養成に影響し、現在の企業の発展に阻害をもたらすことになった。

第一、考課内容における業績部分重視の問題

経営者を考課する際、承包経営契約期間に契約された経済指数の達成度や政治要素を評価することが中心的要素であった。そのため経営者が企業の長期発展より戦略経済指数の達成に専念していた。結果、経営者の行動は短期的利益を追求した。

それは従業員に対する人事考課にも影響していた。経営者は人事考課について、考課内容は在職期間の業績達成度を中心に行っていた。従業員は高い考課を受けるため、短期目標を設定し、行動するようになった。企業

9) 本稿で取上げた現代中国国有企業における考課の問題は下記の文献によって整理したものである。熊鋼・郭進・胡国慶「華众公司人事考核存在的問題及对策」『瀋陽工業大学学报』2000年9月、第22巻 増刊、116—118頁、杜穩灵・張登論・王愛峰・徐斌「国有企業人事管理績效考核存在的問題与对策」『技術經濟与管理研究』2003年1月、71—72頁、呉孟宝・芮君涓「企業績效考核中存在的問題及对策——对常州五十家企業績效考核狀況的分析」『江蘇建材』2003年3月、第92号、1—3頁、万志乾「加強国有企業人力資源績效考核提昇企業核心競爭力」『內蒙古科技与經濟』2007年6月、第142号、17—19頁、王炳成・王显清「適合中国企業的員工績效考核方法探析」『企業經濟』2007年7月、第323号、60—63頁、王光輝・肖三妹「国有企業績效考核問題及对策分析」『現代商貿工業』2007年11月、第19巻 第11号、155—156頁、謝経令「国有交通運輸企業績效考核初探」『交通企業管理』2007年、第22巻 第7号、20—21頁、及び馮麟「国有石化企業績效考核存在的問題及对策」『石化技術』2007年、第14巻 第2号、73—75頁。

の長期目標に貢献することや個人能力の向上には重点が置かれていなかった。そのため、企業の長期発展を阻害することとなった。

第二、考課基準の曖昧さの問題

国有企業の多くは人事考課において明確な評価基準が欠如していた。また、全社一律の考課表に基づいていた。考課結果は考課者の主観に任されていた。経営者の人事考課に対する重視度は低く、考課者の考課技術を向上することまで考慮していなかった。不公正な評価にもとづく奨励金などの問題は、従業員の不満をもたらし、従業員の流失を推進した。

第三、考課結果のフィードバック軽視の問題

考課結果は従業員に公開されず、従業員の昇進、キャリア及び賃金の基本給にも反映されなかった。また企業は考課結果にもとづいた従業員の教育訓練を重視していなかった。企業発展に必要な人材の養成も体系的に整備されておらず、企業内の人材不足をもたらした。さらに、考課結果は人員調整にも反映されておらず、企業内の過剰人員の調整もされていなかった。

経済発展に伴い、上記の人事考課の問題はますます深刻になってきている。従業員は短期的目標を重視し、企業は長期的戦略を遂行できなくなっている。その一方、人材は大量に他企業に流失し、企業内の人材の養成も困難となっている。さらに従業員の勤労意欲は低下し、国有企業の発展を大きく阻害している。

人事考課の改革に対する先進的な企業¹⁰⁾はそれらの問題を意識しながら

10) 本稿で取上げたA、B事例以外に、山東電力集団や武漢鋼鉄集団なども考課改革を進めている先進事例がある。詳細は、馬艳霞・李東海・夏樹剛・伍伝東・邢民「国有特大型企業“人材資源管理信息系统”研究——山東電力集団人事考核的特点与创新——」『山東科術大学学报（社会科学版）』2000年12月，第2卷 第4号，63—66頁，及び李永年「企業人事考核研究」『武漢冶金管理幹部学院学报』2001年12月，第11卷 第4号，22—27頁を参照されたい。

改革を行ってきている。それらの企業においては、人材流失率が低く、企業に必要な人材の養成ができ、従業員の勤労意欲を向上させるようになった。以下では二大産業の先進事例の改革を考察し、国有企業の人事考課の改革方向について模索していく。

Ⅱ. 二大産業における人事考課の先進的事例紹介

1. 電力産業におけるA社の事例（江蘇電力装備有限責任公司）¹¹⁾

会社概要¹²⁾

設立：2002年

資本金：9.286億元

事業内容：電力装備

従業員数：1200人

改革背景

江蘇電力装備公司是江蘇省電力公司の子会社である。常州電力修造廠と常州電力機械廠および常州電力線路機材廠の三社が合弁した国有企業である。合弁初期、江蘇電力装備公司是三社で行っていた人事考課を適応した。

旧来の三社の人事考課は前述した一般国有企業で存在していた問題が残存していた。考課における主観性は高く、考課結果も十分に従業員の賃金や昇進及びキャリアに反映していなかった。従業員の勤労意欲低下の問題をもたらし、企業の発展を大きく阻害した。

このような人事考課の問題を意識し、2003年に江蘇電力装備公司是企業競争力¹³⁾を向上するため考課委員会を設立した。従業員のキャリアと結び

11) A社の事例は王勝利『江蘇蘇源電力装備有限公司員工績效考核研究』南京理工大学、2005年を参照したものである。

12) 中国水網のホームページ <http://www.h2o-china.com/group/viewmember.asp?csid=1973> (2008年1月18日) 及び江蘇電力装備有限公司のホームページ <http://www.spec-cn.com/about.htm>を参照されたい。

13) 1999年～2006年の期間、多くの外資系企業は中国の装備製造業に進出している。

つきながら大量な人材（経営管理者 専門技術者 生産技能者）の養成を目指して、下記の人事考課の改革を始めた。

改革内容

第一に、全社統一の考課制度確立

各三社で行っていた従来の人事考課を廃置し、全社統一の考課制度を設けた。下記のような自己評価表や管理職評価表や生産職評価表及びミドル管理職評価表によって階層ごと年に一回人事考課を行うようにした。

考課階層	考課方式	比率	考課表
ミドル管理職	自己評価	20%	自己評価表 ミドル管理職評価表
	同階層の評価	20%	
	部下評価	20%	
	上司評価	40%	
管理技術者	自己評価	20%	自己評価表 管理職評価表
	同階層の評価	30%	
	上司評価	50%	
生産者	自己評価	20%	自己評価表 生産職評価表
	班組長評価	30%	
	上司評価	50%	

（出所：王勝利『江蘇蘇源電力裝備有限公司員工績效考核研究』南京理工大学，2005年，24頁。）

それらの強い競争力を持つ外資系企業は技術・管理の面では国有企業より優れているため、多くの人材を獲得している。詳細は、姚鴻賢・朱启貴・葉連松「裝備製造業国有企業と外資企業的競争力比較研究」『価額理論与实践』2006年11月，77—78頁，及び呉建成「未来競争力と先進製造技術在製造企業中的應用——製造業国有企業と外資企業的競争力比較研究」『北方經濟』2007年2月，60—61頁を参照されたい。

第二に、考課結果の運用

考課結果は下表のように四等級に分けられている。累積考課基準点数が1点になった従業員は昇給できる。そして、考課結果が数度Aを受けた従業員にキャリアに応じる教育訓練や昇進機会を与える。そして、考課等級がDもしくは連続二回C等級を受けた従業員に対しては職場転換または一時解雇を実施する。さらに、考課等級がDを受け、累積考課基準点数が0点の従業員に対して、減給の対策をとっている。

考課等級	考課点数	考課等級の説明	分配比率	基準点数
A	90点以上	優秀	20%	1点
B	75点～89点	良い	70%	0.5点
C	69点～74点	合格	10%	0.25点
D	60点以下	不合格		0点

(出所：王勝利『江蘇蘇源電力装備有限公司員工績效考核研究』南京理工大学，2005年，25頁。)

上記改革を実施したことで次の2点の導入成果があった。

1. 考課結果は賃金や昇進および教育訓練に反映した。従来の考課結果と奨励金が強くリンクしていた状況を改革できた。また、従業員の勤労意欲を向上させることができた。
2. 考課は職場の重要性や難易度を考慮したうえで三階層に分けるようにしている。そのため、考課基準の公平性を向上でき、従業員の考課に対する不満に対応した。

しかし下記に述べるようにまだ課題は残されている。その課題について考察し、今後の方向性について検討していく。

1. 考課内容と企業目標の乖離

考課する際、財務指標が依然大きな考課ポイントであった。そのためミドル管理職や一般従業員は企業の長期発展より短期利益を重視した。また、江蘇電力装備有限責任公司是明確な企業戦略目標が公開されていなかった。そして、考課目標は従業員の今年度の業績によって設定され、部門の審査を受けてから決められていた。そのため、従業員は個人利益、部門利益を追求し、企業の発展には大きな関心を持たなかった。結果、個人・部門の考課は高いが企業業績は高くない矛盾した状況になった。

2. 職務分析の欠如による考課基準の曖昧さ

全社内では統一の考課制度が設けたが、統一の基準によって設定された職務分析書が欠如していた。江蘇電力装備有限責任公司是従来の三社で使われていた職務規範によって、各職務の目標や考課基準を設定している。このようにして、三社の職務区分の違いは考課基準にも反映するようになった。同階層の中、高難度・多業務の仕事を従事する従業員は一般仕事を従事する従業員の職務区分との格差はほとんどなかった。考課基準は差が大きくなり、高難度・多業務の職場で働いた従業員には大きな不満となった。

3. 考課者の考課責任の不明確

多面考課を実施したが、考課者の考課責任が明確化されなかった。従業員の直属上司や上司は考課結果を修正する権利がある。しかし、被考課者の情報や考課能力の違いによって多面考課者による考課結果は異なっている。そのため考課結果は最終的にトップで決めるようになった。このようにして、考課結果はトップの判断に左右された。実際に従業員間の考課結果の格差がほとんどなく、考課は平均主義になっていた。

4. 考課結果のフィードバックの欠如

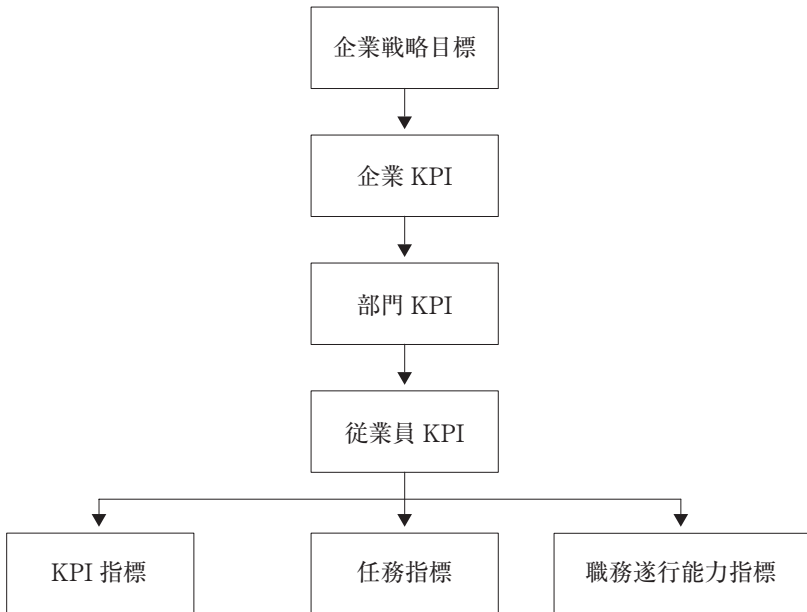
考課結果が従業員にフィードバックされることは規定されたが運用は不

十分であった。考課のプロセスや人事運用の仕方などについての認識も欠如していた。従業員の考課に対する不信感をもたらし、考課結果による従業員の努力方向を導くことはできなかった。

上記の課題について、同社の考課委員会は下記のような対策を提出した。

第一、考課内容と企業目標の連携

短期利益ではなく企業の長期発展を図ることを考課に浸透していくため、下図のような目標管理体系を設けた。それによって、企業戦略に基づく人事考課体系を確立することを主張した¹⁴⁾。



(KPI: KeyPerformance Indicate)

(出所：王勝利『江蘇蘇源電力装備有限公司員工績效考核研究』南京理工大学，2005年，47頁。)

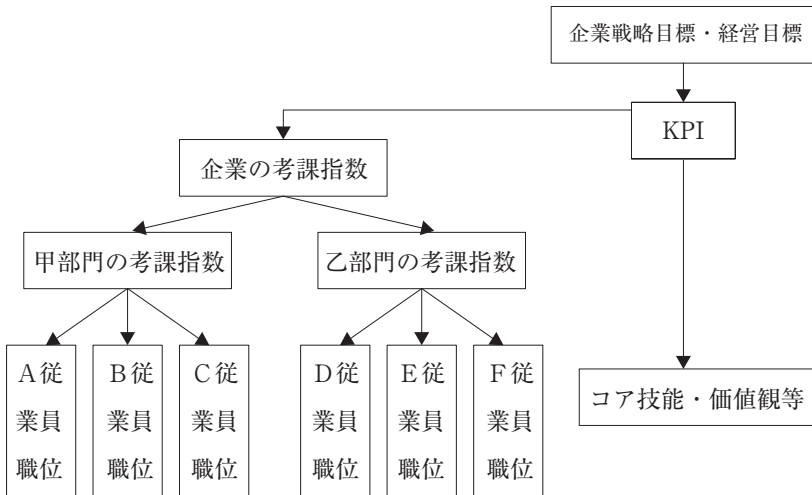
14) 中国企業における目標管理に基づく考課制度の導入の必要性について，唐伶『中国企業における業績主義の導入：本田に見る日本から中国への移転事例とその教訓』雄松堂出版，2005年を参照されたい。

第二、考課意識の変革

考課にはまず価値判断基準が必要である。また、考課の判断基準及び考課そのものの理解ができていなければ、考課結果の公正性や公平性および納得性を得ることは難しい。そのため、考課委員会は経営・管理者の考課に対する支持や従業員全員の考課システムを理解させるため、大量な考課宣伝の推進や全員の考課参加や考課者・被考課者教育訓練の実施や考課監督・評定の義務付けを提案した。

第三、統一の職務分析の確立による考課基準の合理化

調査及び分析を行ったうえで、全社統一の職務分析を確立した。それに応じる下図の考課指数を設定し、考課基準の合理化を実現していくことを目指している。



(出所：王勝利『江蘇蘇源電力裝備有限公司員工績效考核研究』南京理工大学，2005年，37頁。)

第四、多面考課の実施

従業員は直属上司に対する考課結果をNOTESで人的資源部門に送付するようになっている。そして、自己評価と同級他人に対する考課情報を直属上司に送付している。直属上司は部下を考課しながら、部下の考課結果を纏めたくて人事部門に送信する。

人的資源部門は獲得した考課情報を整理、審査する。そして考課結果の総括及び従業員にフィードバックする意見を考課委員会に提出して審査を受ける。審査後、人的資源部門はNOTESで従業員及び彼らの直属上司と財務部門に考課結果とフィードバックの意見を送る。従業員の共通問題や共同努力方向はネットで公開されている。

このように、直属の上司以外に自己、同僚、人事部門によって多面的に評価を行い、考課への公平性を高めている。この方法によって、従来の多面考課の実施の平均主義問題に対応している。

第五、考課結果のフィードバックと人事運用の充実

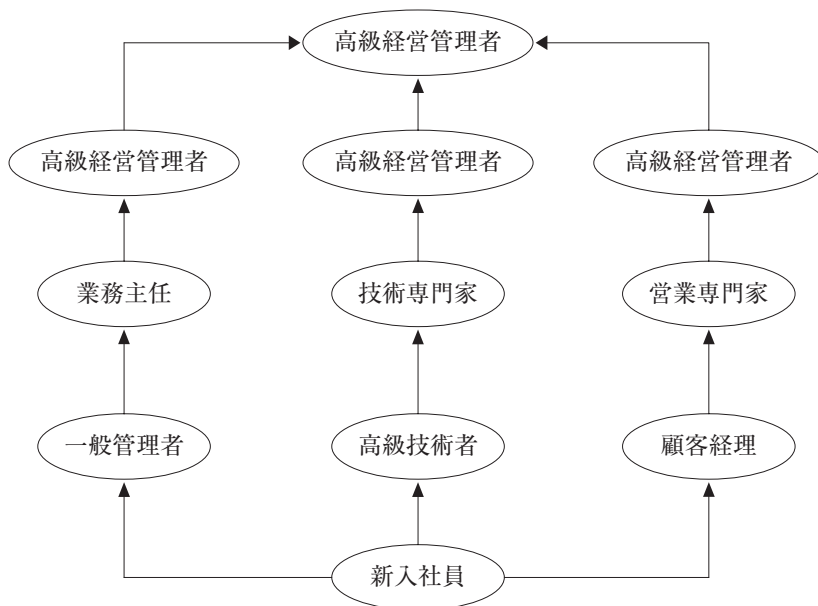
考課結果の面談制を確立した。それは、考課者に面談目的や面談注意点の理解を得るように工夫している。また、面談の役割に対する評価も下記の項目に基づいて行う。

面談役割の評価項目：

- ① 今回の面談は予定通りに行ったか？
- ② 次回の面談方式はどのように改善していくか？
- ③ どのような面が補助する必要があるか、どのような面が削除する必要があるか？
- ④ 今回の面談は被考課者にどのような役割を果たしたか？
- ⑤ 面談中に、被考課者は発言したか？面談によって、お互いの理解が深められたか？
- ⑥ 今回の面談からどのような補助技能を獲得したか？
- ⑦ 今回の面談に対する満足度はどうか？

⑧ 面談の総合評価はどうか？

人事運用を充実するため、面談する際に、下記の社内キャリア図によって従業員のキャリアと結びつきながら、どのように今後の行動を改善すればよいのかを提案することも主張した¹⁵⁾。



(出所：王勝利『江蘇蘇源電力裝備有限公司員工績效考核研究』南京理工大学，2005年，51頁。)

A社の事例から下記のことがいえる。人事考課を改革するためには、企業の長期発展にもとづいた考課体系の確立が必要である。目標管理制度の導入を通じて企業戦略と考課項目を結びつけることが必要だからである。

15) キャリアと結びつきながら人材育成を行っている事例は第一汽車，第二汽車，上海大衆などがある。詳細は，唐伶「現代中国自動車企業における人材育成の転換——中国自動車産業の三大合弁企業を中心として」『経済経営論集』（桃山学院大学）2007年11月，第49巻 第3号，177—213頁を参照されたい。

企業戦略が考課項目に反映することによって企業利益と従業員個人利益は結びつくようになる。

企業戦略が考課項目に明確に反映するためには職務基準の明確化が重要である。新たな制度を実施する前に、その制度を受け入れる経営管理者側と従業員側の理解が必要である。そのためにA社では閲覧活動及び総合会議などの交流を通じて従業員の考課に対する意識変革を行っている。考課の公平性・公正性を高めるためには、考課者の多元化や考課者素質の向上が必要である。また、考課結果を従業員にフィードバックし、人事運用することは従業員の納得性を求めることとなっている。

以下では、A社と同様な問題に直面しているB社について、A社で提案された対策をどのように実施しているか、どのような成果をもたらしたのか考察していく。

2. 電子産業におけるB社の事例（陝西華星電子工業公司）¹⁶⁾

会社概要

設立：1958年

資本金：3億元

事業内容：電子部品

従業員数：2902人

改革背景

90年代後半から外資系企業の急激な進出に伴い、IT産業や自動車産業や電子産業は急速な発展を遂げてきた。三大産業の発展は電子部品に対するニーズも日々変わってきている。それは電子部品に対する量の増加だけ

16) B社の事例は劉振華『華星公司核心員工績效考核研究』西北大学、2005年によるものである。

ではなく、質に対する要求も高まってきている。

厳しい競争環境の中、華星公司においては、どのように企業競争力を向上し、市場ニーズに応じる高付加価値の生産品を作り出すことが最も重要な課題となった¹⁷⁾。しかし、華星公司では設備の陳腐化や技術者・管理者不足の状況にあり、その課題に直面していた。2004年末、同社では、それを意識し、人材を確保・開発・獲得するため、まず人事考課の改革に着手した。その改革は主に下記の人事考課の問題に対応していく対策であった。

1. 人事考課に対する重視度

経営者や管理者は従来の計画経済体制下の思想から脱却しておらず、人事考課の重要性を十分に認識していなかった。従業員に人事考課の重要性や位置付けを十分に伝達しておらず、彼らの理解を得ることができなかった。そのように、企業内の従業員や経営管理者は人事考課の内容を十分に把握していなかった。そのため、人事考課の役割が十分に果たされていなかった。

2. 考課基準と企業戦略の乖離

産業発展に応じる明確な職場分析が存在していなかったため、企業戦略は企業目標を通じて各従業員に伝達し、個人目標と関連させていなかった。考課内容においては、全社内に下記の共通な考課表にもとづいていた。そのため、実施された人事考課は仕事の難易度、責任の大きさと関係がなかった。そのため従業員の不公平感をもたらした。結果的に、従業員の大部分が考課目標を達成しているのにも関わらず、企業の業績が上がらなかった。

17) 詳細は、陝西華星電子工業公司のホームページ <http://www.hx795.com/News/news.asp> (2008年1月18日) を参照されたい。

考課表

名前	部門	職務		
標準	10	8	6	3
項目	A	B	C	D
目標達成	計画的に努力し、良い成果を獲得した	合理的に仕事を展開し、良い効果が出た	要求された通りに仕事を完成した	悪い
仕事完成度	高い	やや良い	合格	悪い
業績向上	大幅向上	少々向上	少々低下	かなり低下
仕事方法	合理 効率	合理	一般	不適切
理解力	強い	やや良い	一般	悪い
人間関係	信頼度が高い	信頼度がややある	悪い	非常に悪い
実行力	高い	やや高い	一般	悪い
計画性	組織のニーズに応じる計画を設け、実行する	合理的な計画を設け、実行する	計画性が不十分であるが、調整能力がある	悪い
規律性	高い	会社規律を守る	規律性が欠けている	悪い
チームワーク	高い	同僚と順調に仕事をを行うことが可能である	対立があるが、個人で解決できる	悪い
賞罰状況				
得点				
個人サイン：		上司サイン：		

(出所：劉振華『華星公司核心員工績效考核研究』西北大学，2005年，39—40頁。)

3. 考課の客観性低下

考課者は被考課者の直属上司であった。考課基準が曖昧であり、必ずしも公平公正なものではなかった。直属上司と人間関係が良い従業員は良い考課結果と判断されるケースも多く存在していた。

4. 考課結果のフィードバックと人事運用の欠如

考課結果は従業員にフィードバックされていなかった。考課結果に不満を持つ従業員は上司との関係が悪くなり、勤労意欲が低下することとなった。

賃金は職場によって決定していた。昇進しなければ人事考課の結果に関係なく昇給することができなかった。また、人事考課の結果は従業員のキャリアにも反映していなかった。従業員の人事考課に対する積極性を低下させ、勤労意欲を向上することができなかった。

改革内容

当社では上記問題を解決するために四つの改革を行った。まずは従業員の意識変革に着手した。詳細は次のようである。

1. 意識の変革

毎月の中高層管理職の教育訓練や毎週の一般従業員の教育訓練や管理書籍の閲覧活動及び毎週の各部門の総合会議に部門内の交流などを行うことにした。それによって、従業員の従来の考課に対する意識を変え、考課が最も重要なことと浸透させている。それと同時に、従業員の自己管理の意識を高めるようにしている。

2. 考課基準の戦略化・明確化

考課基準を合理化にするため、当社は職務の明確化から改革を行った。職位を分析し、職務分析書を設けた。そして、目標管理を導入し、企業戦

略を従業員に伝達し、企業目標と個人目標を結び経営目標責任書を確立した。その経営目標責任書及び職務分析書によって全社員に共通な考課項目（態度、能力と業績）を設定している。また、下図のように各考課項目の具体的な内容や重要性が職種ごとに異なるようにしている。

生産部購買主任の考課表

名前		職務				所属部門					
考課期間		考課点数								プラス 点数(1)	企業外部人員 の意見(参考)
非量化指標(55点)	点数	自己評価		上司評価		同僚評価		部下評価			
		点数	比率(20%)	点数	比率(30%)	点数	比率(20%)	点数	比率(10%)		
態度	規律性										
	原則性										
	責任感										
能力	協調・企画力										
	決断能力										
	専門知識										
	判断能力										
	コミュニケーション										
合計											
量化指標(45点)		点数	上司評価点数(II)		奨励事項 プラス点数(III)						
	購入費用の節約	20									
	購入計画の有効性	10									
	購入契約手数のミス	10									
	報告書の作成	5									
	合計										
総合点数			I	点+II	点+III	点-IV	点				
考課等級：優秀(90点以上)			良い(80-89点)	合格(70-79)	やや悪い(50-59)	非常に悪い(0-49)					

被考課者サイン：

考課者サイン：

(出所：劉振華『華星公司核心員工績效考核研究』西北大学，2005年，43頁。)

研究開発者の考課表

名前		職務		所属部門							
考課期間		考課点数									
非量化指標(50点)		点数	自己評価		上司評価		同僚評価	プラス 点数(1)			
			点数	比率(30%)	点数	比率(50%)			点数	比率(20%)	
態度	規律性	5									
	原動力	5									
	積極性	5									
能力	向上心	5									
	専門知識	5									
	思考力	5									
	柔軟力	5									
	協調力	5									
合計	研究開発の先見力	10									
量化指標(45点)		点数	考課要素			得点(II)					
			考課値	完成値	完成率						
業績	開発量	20									
	市場販売量	10									
	開発周期	10									
	研究開発費用の超過	5									
合計	奨励事項 プラス点数(III)										
処罰事項 マイナス点数(IV)											
総合点数		I		点+II		点+III		点-IV		点	
考課等級：優秀(90点以上)		良い(80-89点)		合格(60-79)		やや悪い(50-59)		非常に悪い(0-49)			

被考課者サイン：

考課者サイン：

(出所：劉振華『華星公司核心員工績效考核研究』西北大学，2005年，47頁。)

販売者の考課表

名前		職務		所属部門									
考課期間		考課点数											
非量化指標(40点)		点数	自己評価		上司評価		同僚評価	顧客	プラス 点数(1)	努力程度(参考)			
			点数	比率(30%)	点数	比率(10%)							点数
態度	規律性	5								考課指標	考課値	完成値	完成率
	原動力	5								節約数			
	積極性	5								費用/年売上高			
能力	業務能力	5								新規客数			
	処理能力	5								処罰事項 マイナス点数(IV)			
	協調力	5											
	コミュニケーション	5											
	柔軟力	5											
合計	奨励事項 プラス点数(III)												
量化指標(60点)		点数	考課要素			得点(II)							
			考課値	完成値	完成率								
業績	年売上高	25											
	利益	20											
	費用	10											
	市場占有率の拡大	5											
合計	処罰事項 マイナス点数(IV)												
総合点数		I		点+II		点+III		点-IV		点			
考課等級：優秀(90点以上)		良い(80-89点)		合格(60-79)		やや悪い(50-59)		非常に悪い(0-49)					

被考課者サイン：

考課者サイン：

(出所：劉振華『華星公司核心員工績效考核研究』西北大学，2005年，50頁。)

3. 考課者の多元化と教育訓練の実施

考課結果の公平性を向上するため、多面考課を実施するようにしている。そして、下記のように階層ごと各考課者の考課結果が占める比率が規定されている。また、考課者の考課技能を高めるために考課者の教育訓練を行うように工夫している。

生産部調達主任に対する各考課者の結果比率

自己：上司：同僚：部下 = 2 : 5 : 2 : 1

研究開発員に対する各考課者の結果比率

自己：上司：同僚 = 3 : 5 : 2

4. 考課結果のフィードバックと人事運用

直属上司が考課結果を従業員にフィードバックできる仕組みとしている。具体的には、下図のような面談記録表に基づいて面接を行い、従業員に考課結果をフィードバックし、今後の職務改善や教育訓練を導くようにしている。そして、考課結果は個人の賃金と深く結びつき、教育訓練、昇進にも影響している。

面談記録表

名前	部門	職位
本仕事の滞留年数	考課期間： 年 月～ 年 月	
本仕事の業績		
改善箇所		
必要な教育訓練の列挙		
本職務の部門および企業での位置付け		
本部門の業績最高・最低者の列挙		
今回の考課の意見		
会社支援の希望の有無		
今後の目標と改善方向の列挙		

(出所：劉振華『華星公司核心員工績效考核研究』西北大学，2005年，54頁。)

以上、B社は上述した4つの改革の進展によって大きな成果をもたらした。それは次の2点である。一つは考課意識を転換したこと、もう一つは人材の流失に対する防止策となったことである。詳細は下記のとおりである。

1. 考課意識の転換

教育訓練や読書活動の展開によって全員が考課の重要性を理解してきた。目標管理を通じて企業戦略が個々の職務と結びつくようになった。そして、考課項目に反映することは個人目標が明確になり、仕事の内容や努力する方向が確認できるようになった。そのようにして、従業員は個人目標の達成が企業業績の向上に大きく貢献するようになった。そのことにより、企業目標の達成度が高くなり、企業業績が向上するようになった。

2. 人材流失の緩和

面談の実施により、具体的な行動レベルでの課題を各人にフィードバックすることができ、効果的な教育訓練ができるようになった。また、考課結果が賃金にも深く結びつくことによって従業員のモチベーションが大きく向上し、他社に流失する比率も実施前の同期に比べ、15%から5%まで下がった。

以上、A社、B社についてその改革の背景、過程効果、課題について検討してきた。両社に共通していることは、企業環境が変化し、競争が激化している中で改革が必要だということであった。それは自社の競争力が低下している現状を認識し、人事考課の確立こそが企業発展を支えていく対策と捉えていた。そのために、従業員の一層の公平処遇と教育訓練による勤労意欲の高揚、及び企業に必要な人材の確保・養成を目的としていた。

両社とも企業戦略に基づいて人事考課の内容を設定し、考課者訓練を強化するとともに、人事考課の結果を賃金や教育訓練などに反映する仕組みづくりを実施している。以下においては、二社の人事考課の改革事例から現代中国国有企業における人事考課の方向について検討していく。

おわりに——人事考課改革の今後の方向性

本稿では中国国営企業における人事考課の内容を考察し、その人事考課は業績と能力に重点を置いていなかったことを明らかにした。その後、改革を通じて現代中国国有企業における変化について述べてきた。そして、現代中国国有企業の人事考課における業績部分重視や考課基準の曖昧及び考課結果のフィードバックの軽視の問題を指摘した。

また、上記問題が存在している電力産業のA社の事例を取上げた。A社における全社統一の考課制度の確立や考課結果の人事運用の充実に向けた対策について考察した。そして、それらの実施成果（従業員の勤労意欲と考課に対する認可度の向上）、残されている課題（考課内容、考課基準、考

課者、考課結果のフィードバック)、及びそれに対する改革案(考課内容と企業目標とのリンク 考課意識の変革 考課基準の合理化 多面考課 考課結果のフィードバックと人事運用の充実)を検討した。さらに、A社と類似な改革案を実施している電子産業のB社の改革経緯を考察した。

上記の検討結果に基づいて、簡単な総括を行い、人事考課改革の今後の方向性について若干の提案をしておくことにする。

第一次5ヵ年計画期間、国営企業では企業業績及び個人の業績・能力を軽視し政治要素を重視する人事考課は行われていた。文化大革命に入ると、人事考課がほとんど行われていなかった。しかし、改革開放政策の実施や承包経営責任制の導入などによって、人事考課は再び実施された。そして政治要素を重視する方針から承包経営契約期間内の経營業績や個人業績を重視するようになった。上述した二社における人事考課も同様であった。

二社の事例では短期業績を重視する人事考課は従業員の企業の長期発展や個人能力の向上より短期利益を追求することを促進した。それは企業の競争力の低下をもたらし、企業発展を大きく阻害することになった。これを受け、二社は従業員のキャリアと結びつきながら企業戦略に基づく人事考課の構築を工夫しはじめた。二社の改革経緯から、現代国有企業の現存問題に対しては、下記の考課意識や考課基準や考課者及び考課結果の面から改革が必要ではないかと提案したい。

第一、考課意識の転換

従来の経営者や従業員の考課に対する認識は奨励金と強く結びつくものであった。まずはその意識改革が必要である。A社のように従業員が十分に理解できていなければ、新たな人事考課の実施は困難となったのがその例である。

そして、改革された人事考課の実践にあたっては従業員個々人の協力が必要不可欠である。A、B社における教育訓練やB社の読書活動などを通

じて、従業員に考課意識の変革を進めていく方法が取り上げられている。

第二、考課基準の戦略化・明確化

企業戦略と結びつく有効な人事考課を進めていかなければ、A、B社のように、部門や従業員の考課結果は高いが、企業業績は低いという状況になる可能性がある。企業戦略を合理的に各従業員の考課に浸透させるためには、職務の明確化が前提となっている。明確な職務分析が欠如していれば、公正な人事考課は行えないからである。現代中国国有企業においては、事例のように社内統一的な職務分析基準の確立が重要である。また目標管理を通じて企業戦略の伝達及び企業戦略・職務分析基準による考課基準の設定が必要である。

第三に、多面考課の実施と考課技能の向上

人事考課がその公正さや信頼性を確保していくには、考課基準の明確化など制度・手続き自体の洗練化が必要である。その一方、複数の考課者とコミュニケーションする機会を設けることも重要である。さらに、評価する人間の評価能力の向上が重要である。

例えば、二社で実施している多面考課による考課制度がそれである。具体的には、B社における、階層別の各考課者による考課結果比率の確立、及びA社で行っているネットでの多面考課の実施である。

第四に、考課結果のフィードバックと人事運用の強化

公正で納得性の高い人事考課を実現するため、考課制度の内容を開示し、考課結果をフィードバックさせる必要がある。具体的には、二社のように直属上司には面談の際、考課のプロセスを説明したうえで考課結果を被考課者に明示し、今後の発展方向を提案することを義務づける。

直属上司からのフィードバックだけでは、業績考課の結果に納得が得られない場合には、A社で主張していた従業員が人的資源管理部門と交流し、

人的資源管理部門の視点から考課結果とフィードバックを受ける。最終結果については、昇給や教育訓練およびA社のように解雇やキャリア図にてキャリアに反映される。考課結果だけをフィードバックすることを避けるため、A社が提案した面談役割に対する評価が考えられる。

こうした仕組みを通じて、会社が制度面で公正かつ客観的な姿勢で個人の考課に取り組むことは非常に重要である。従業員の制度に対する信頼感、それに基づくモチベーションにつながるからである。その結果、人材流失率が低下し、過剰人員の問題を緩和することが可能になるのではないだろうか。

本稿では先進事例を通じて現代中国国有企業の人事考課問題における提案を検討した。本稿の提案についてさらに掘り下げていくためには一層事例研究を進めていく必要がある。別稿では産業別事例の実態調査をより深く掘り下げ今後の対策について実証していきたい。

謝辞

本稿の執筆にあたり片岡信之教授から有益なご助言を賜った。ここに記して深く感謝申しあげる。また、本稿の作成は「電子科技大学中山学院科研启动金費」の支援を受けた。記して電子科技大学中山学院にお礼を申し上げる。

(TANG Ling / 電子科技大学中山学院専任講師 / 2008年2月4日受理)