

## 〔記 録〕

# 中国企業調査記録(6) — 日系サービス企業の事例 —

川 井 伸 一

### 1 花園飯店 (ガーデンホテル上海) (1994年 9 月 19日)

#### 1) 設立経緯・資本概要

野村証券の子会社である野村中国投資(株)と上海市錦江連営公司との合作経営である(1986年)。当初は野村の100%出資企業(独資)を計画していたが、建築過程をスムーズに進めるためには中国側パートナーがいた方がよいとの判断から上記のように合作形態に変更した。合作経営では、資本金はすべて野村中国投資が出資し、土地や一部の既存建物(旧フランスクラブの建物)は中国側からの賃貸である。合作経営期間は19年で、満期後は野村側の固定資産を1米ドルで中国側に引き渡すこととされた(1990年に合作期間を30年に延長した)。経営管理は全面的にホテルオークラが請負っている。現在、花園飯店の董事役員はすべて日本側が担当している。

#### 2) 組織編成

花園飯店の全社員数は1150名(日本人23名、中国人1127名)、うち契約正社員約800名、臨時社員は約300名である。組織機構は図1のとおり。

日本人職員は開業当初50名いたが現在では23人に減っている。全員ホテルオークラからの派遣。総経理、副総経理、各部部长・次長は、部長1人と次長6人が中国人である他は、すべて日本人が担当している。課長以下の管理職、監督

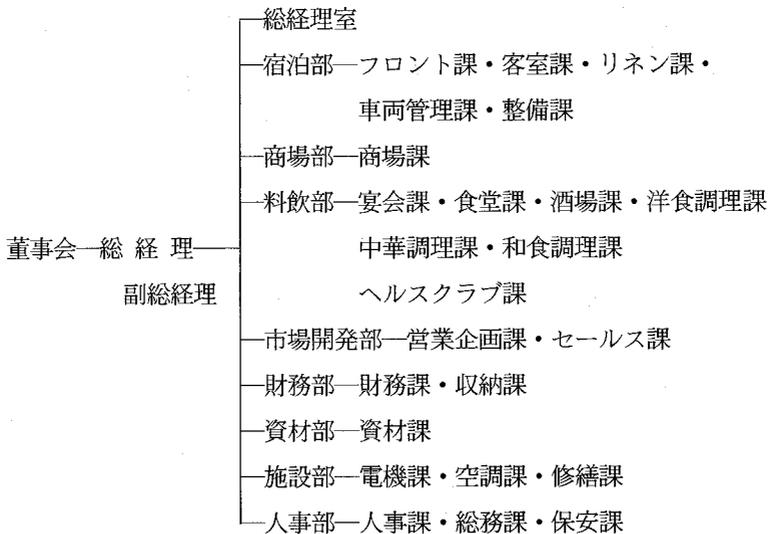


図 1

者はすべて現地の中国人が担当している。

### 3) 営業

客室（500室）の稼働率は現在90%以上であるが、季節により変動がある。オフシーズンの1-2月は最も少なく（最低36%）、また夏休みとなる8月も稼働率が低い。今年の7-8月は80%と比較的良かった。現在、客の大部分（6割）はビジネス客である。上海には観光スポットが少ないため、観光客は減少し4割にとどまっている。1990年の開業当初はビジネス客と観光客との比率は4対6であり、現在と逆であった。

客層の国籍別構成は日本人が全体の74-75%と最も多く、次いで香港・台湾人、そしてアメリカ人と続いている。大陸の中国人は外資系企業に所属している中国人の出張者を除いていない。日本人の構成比は、1993年の上海に来訪した外国人125万人のうち日本人が40万、香港・マカオ、台湾人が40万である状

況から考えてやや多すぎる。もっとも、構成比を変えようとする客の絶対数が減ってしまうので、当面は構成比率を変える考えはない。日本人客が花園飯店を宿泊するのは、そのロケーションのよさ、prestigeの高さ、経営母体の知名度によるものと判断している。

売上構成は客室料（食費・サービス料込み）が8割、宴会が2割となっており、日本のホテルと比較して宴会の比重が低い。宴会はすべて外資系企業が利用しているのが現状。

#### 4) 人事・労務

##### ① 採用

前述のように課長以下の従業員はすべて現地の中国人スタッフである。このうち、一般社員は当初上海市当局から中学卒業生600名を一方的に割り当てられた。ホテル側の人事権が大幅に制約されていた。ホテルはかれらの職業訓練のための自前の職業学校を設立し、4年間にわたり教育訓練を行った。卒業時に試験、在学中の成績、態度、規律などを総合的に判定して408名を採用した。192名が不採用になったことは卒業生全員の採用を期待した上海市当局とのあいだで一時大きな騒ぎとなったが、ホテル側はあくまで採用の自主権を主張し、最終的には上海市側も承認した。開業後は多くの提携先の学校（職業学校、高校など）から紹介してもらい、彼らに対して筆記試験と面接を課し採用している。新聞広告による募集はしていない。また採用資格の前提条件として上海市内の戸籍所持者に限定している。

一般契約社員の年間退職者は開業初期には2-3割水準であったが、現在では1割以下にとどまっており、移動率は比較的少ない。欠員が生じた場合には提携学校の学生をパートタイムで臨時雇用している（職種は主に清掃部門）。

現場監督者は、合作パートナーが傘下の国営ホテルである錦江飯店から花園飯店への転職希望者を募り、応募者200名近くに対して筆記試験、適正検査、面接を行い、50名を採用。ただし、その後のホテル建設工事の遅延などから一

部が元の職場に戻り、最終的に30名余りが残った。

中間管理職は当初一般社員のための日本語・英語教師として採用した20余名を中間管理職候補として教育しているほかに、公募（計3回）により120名を採用した。募集では年齢、学歴（大学・高専卒以上）の資格条件をつけたが、6500名が応募。筆記試験、面接などにより120名を採用。採用にあたっては縁故採用はいっさいしない方針を徹底した。採用した中間管理職のうちの半分はその後主に海外へ出国するなどして離職した。在留者はすでにほとんど次長または課長になっている。

管理職の人事管理上の問題は管理職に欠員が生じた場合に補充が困難なことである。その理由は日本の終身雇用と年功序列に基づく職能資格賃金制を取っているからである。職能資格は10等級に区分されているが、まだ開業4年目なので若い管理職が育っていない。従って現地人の中堅管理職は不足している。たとえ公募しても、所定の職能資格がないので採用できない。その結果、不足部分は結局日本人管理職（23人）が臨時に兼職することによって補っている。このように、この状況は日本的雇用システムの限定を示しており、その解決が大きな課題となっている。

## ② 教育

開業以前にホテルが開設した職業学校で600名の中卒職員に対して礼儀教育を中心とする職業教育を実施したことは前述のとおり。開業後においてもさまざまな社員教育を実施している。第一に日常の業務を通じた教育（OJT）である。第二に集中的な教育研修である。今年はホテルオークラから二人のスタッフを招き年1回10日前後の研修を実施した。またホテル業務全般の知識向上を目的とした職務拡充教育を開業当初の利用客が少ない時期に3カ月交代で実施した。第三に、毎年20名ほどの職員を2カ月間日本に派遣研修させている。また北京や広州の関連ホテルに派遣させて見学させている。すでに140名ほどを派遣した。

社員教育の方針は、第一に「三愛精神」（すなわち、家庭・会社・上海を愛

すること)、第二に「民間外交」の一員としての誇りを持てる社員の養成、第三に「和」の精神の養成、である。とくに民間外交を進めるうえで国籍の顔をつけた企業経営ではなく、国籍の顔をもたない企業経営、国籍無用論が大事であると考えている。従業員教育において、日本や日本人と比較して中国や中国人のありかたを論ずるのは逆効果であり、そうではなくてホテルオークラではこのように実施しているというように説明すべきである。従って当ホテルでは特に日本人スタッフは「日本人は——」や「日本では——」という表現を決して使わず、国籍の差別化をしないことにしている。人材の現地化を進める観点からも日中の差別をなくすことが大事で、例えば中国人を解雇する場合にはホテルオークラの就業規則に基づいて行う。ちなみにホテルの就業規則では1年に3回警告を受けると即解雇されるとの規定がある。

#### 5) 賃金・福利厚生

花園飯店の賃金制度は日本式の終身雇用と年功序列を基本とし能力主義を加味した職能資格賃金制度を採用している。賃金構成は基本給、職能給、および手当からなる。まず、年齢別に最低賃金基準(基準賃金)を設定し、それを基本給60と職能給40の割合に分ける。基本給は年功給で年齢層に応じて年上昇率に差をつけている。例えば、18-22才が年率2%、23-30才が3%、31-40才が2%、41-49才が1%、50才以上は増加なしである。ただし、勤続給をそれぞれ1年につき0.5%ずつ付加している。

他方、職能給は職能資格に応じたもので、基本給と同様毎年増加するが人事考課により昇級に格差をつける。具体的には、職能のレベルに応じて一般階層、監督階層、管理階層の三階層に分け、さらにそれぞれの階層を職務遂行能力の水準に従っていくつかの等級に区分し、全体では10等級各100号俸となっている。昇級においては、人事考課により最低1号俸から最高10号俸までの幅で実施される。手当として語学手当や役職手当がある。語学手当は英語と日本語のそれぞれに3級から1級までの等級を設定し、月48元から69元を支給している。

多くの従業員が英語と日本語の両方の手当を受けており、語学向上のインセンティブを与えている。他方、役職手当は役職に応じて最低70元から最高1060元を支給している。賃金の支払は国営企業の手渡し方式を取らずにすべて銀行振込であり、また密封された給料明細を個々に渡している。

賃金水準は高卒の新入社員が税込みで月1000元、中国人管理職の最高で月6000元以上である。契約社員800名の平均水準は税込みで月1670元となっている。上海の国営企業の平均的賃金水準は1993年で470元、94年で600-700元であるので、同飯店の賃金水準はかなり高く、同業種のなかでもトップレベルにある。もっとも、1993年には花園飯店の初任給水準が隣の国営の錦江飯店よりも低くなる事態が発生し、折から成立（93年8月設立、組合員600名）した労働組合が賃上げ要求を出しトラブルになったことがあった。結局、組合側の要求を入れて1993年には年率で3割ほどの賃上げを行った。合弁企業でなく実質独資企業である本ホテルの場合、労働組合のスタンスは経営べったりではなく、経営に対する要求団体化しつつある。また内部の賃金格差はまだ問題になっていない。ただし、余りにも格差をつけると中国人の志気にマイナスの影響を与える恐れがある。

福利厚生費については上海市の規定に基づいて積み立てている。すなわち、養老年金保険は手取り給与の30%、住宅積立金は同20%、医療費積立金は同10%である。また労働組合費については従来は留保していたが、裁判所の判決が出たので企業が2%の組合費用を払うことになった。職員住宅は本来企業が面倒をみない方針であったが、職員の定着と帰属感を促すために昨年職員住宅（1棟48室）を購入した。総費用は500万元かかった。住宅の入居管理は労働組合に任せているが、入居条件は勤続5年以上で管理職を優先し、94年から入居する予定である。

総売上上に占める人件費（賃金+福利厚生費）は年平均で17-18%のレベルであり、それは日本のホテルの場合のほぼ半分の水準である。

賃 金 明 細 書		花園飯店（上海）	
所属	従業員番号	姓名	年 月 分

出勤定数	
実勤日数	
休暇日	休日 編入
超過執行休日	
有給	剰余 取得
特別	生理 その他
欠勤控除日数	公傷 長期 私傷 私事 不就業 無断欠勤
公傷による遅刻早退	回数 時間
私傷病による遅刻早退	回数 時間
私事による遅刻早退	回数 時間
不就業遅刻早退	回数 時間
無断欠勤	回数 時間
特殊勤務時間	残業 休日出勤 夜勤

基本給	基本 職能
手当	資格 職務 技術 特別 副食 外国語
調整部分課税	
欠勤控除額	公傷, 長期, 私傷, 不就業, 無断欠勤, 公傷遅刻早退, 私傷遅刻, 早退, 私事遅刻早退, 不就業遅刻早退, 無断欠勤遅刻早退
積立金控除	A, B
補助手当	食事, 洗濯理髪, 一人っ子, 幼稚園託児所, 衛生, 書籍新聞, 交通, 高温, 積立金, 住宅補助
特殊勤務手当	残業, 休日出勤, 夜勤

支給総額	
課税対象収入額	
控除額	調節税
調整部分非課税	
控除後支給額	

## 2 日航龍柏飯店（1994年9月20日）

### 1) 経緯概略

日本航空の上海への路線開業にあわせて上海でのホテル経営を計画、1985年8月上海日航ホテル投資(株)と錦江グループとの合作で成立。当初から中国側の提供する場所（上海市西郊外の虹橋飛行場近く）は決められており、選択の余地はなかった。当時において上海の市街中心地に外資系ホテルを建設することはまだ認められていなかった。1987年12月に開業。当時においては上海の外資系ホテルとしては最も早い部類。当初の資本金は7億6千万円、91年9月に14億9500万円の増資をして資本金を22億5500万円とし、日航ホテル投資の100%出資（独資）に転換した。土地は当初借り入れであったが、その後土地使用権譲渡が認められたのに伴い、土地使用権を購入した。使用権分譲の期間は当初20年間、のちに20年間では資本回収が不可能なので50年間に延長。満期後のホテルの扱いについては未定。

ホテルの運営は上海日航ホテル投資が日本航空開発（JDC）に委託している。運営委託の契約期間は20年間。役員は正副董事長各1名（JDC派遣）、董事6名（JDC、熊谷組、興銀、海外経済協力基金、JAL、連貿から各1名）、監査役1名（JDC派遣）となっている（1993年6月現在）。

### 2) 営業

客室利用の態様は平均して85%が個人ビジネス客、15%が団体ツアー客である。客室数365室のうち86室は日本人ビジネスマンの長期滞在者が利用している。長期滞在者は次第に増加しつつあるが、かれらの半分以上は上海市西郊外の開発区に設立された日系工場に勤務している。

国籍別客層は90%以上が日本人、5%が国内の中国人でかれらは日系企業の出張者か旅行ガイドである。のこりの5%は香港・台湾や欧米からのビジネス客。この国籍別構成は当初の方針とは全く逆である。当初は客の大部分（80%

以上)は欧米人であると予想し、レストランは欧米式とし、案内や言葉はすべて英語を使った。欧米客が少ないのは、その後上海市街地に次々と欧米系ホテルが開業したことによる。

客室稼働率については、開業後の5年間は期待したほど伸びず、だいたい3-4割であった。うちビジネス客は20%ぐらいで、あとはすべて観光ツアー客であり、現在とは逆の構成であった。1993年以降稼働率がかなり向上し70%になり、現在は平均75%に達している。このように客室稼働率が向上した背景は1992年以降の上海の開発の進展がある。特に上海市の西郊外には、いくつかの開発区が設置され、そこに設立された日系企業の関係者は当ホテルを利用するようになったのである。前述のように近郊の日系の86社の86人がここで長期宿泊し、その関係から86社の短期出張者はすべて当ホテルを利用している。その他、市街地のホテルに比べて空港へのアクセスや交通の便が極めてよいこと、ゴルフ場にも近いことなど、当ホテルは現在は最高のロケーションを享受している。上海市の開発政策のおかげである(「漁夫の利」)。

ただし、将来的には浦東地区の開発が急進展するにつれて当該地区の新規ホテル需要は増大しており、実際すでに浦東地区では新規ホテルが3件認可された。他方、旧上海市街地区(浦西)では一つも認可されていない。

### 3) 人事労務

経営役員は前述のように、100%外資(独資)形態の故に1名を除きすべて日本側から構成されている。従業員構成は93年6月時点で正規社員が443名(男230,女213)、アルバイト・嘱託が85名(男29,女56)で合計528名であった。正社員の平均年齢は26才である。

現在各部門(フロント、宿泊、食堂、キッチン、客室、工程部、人事部、総務部など)に中国人の責任者を配置(合計10名)。開業当初から中国人管理職の異動(転出)はない。幹部を含めた従業員の採用は当初は契約した学校からの定期的採用であったが、後述するような離職率の高さのために定期採用では

追いつかなくなり、以降はほとんど随時の中途採用方式となった。中途採用にあたっては市政府労働局の管理指導下に組織された人事交流会に参加している。人事交流会は毎月8の日に開催され、例えば当社の新聞募集広告に対して800名が応募、書類審査のうえ人事交流会の会場（ブースが設置されている）で面接のうえ80名を採用した。応募資格条件は、上海戸籍保有者・高校専門学校卒である。またアルバイト職員と嘱託の契約期間は1年であるが、アルバイト職員の90%以上は退職労働者である。臨時従業員の職種としては主に客室清掃であり、他にベルボーイ、クラークなどがあり、採用にあたっては各職種をまとめて募集している。

管理職を除く従業員の定着率は概して低い。特に1993年7月以前は賃金を始めとする労働条件が相対的に低下したこともあり、離職率は高かった（すなわち毎月6－8%の離職率）。現在ではやや改善されたが、まだ毎月の離職率は3－6%で、年通算で48%と高率である。つまり、年間でのべ従業員の半分近くが退出していることになる。特に異動しやすい職種はフロントや食堂関係である。異動により空白が生じた職種はその都度新人を中途採用している。離職の理由としては、賃金の低さ以外に、通勤時間がかかることであり、一般に1－2時間要している。ちなみに従業員のほとんどはホテルの通勤バス（3台）を利用している。バスは上海市のいくつかのポイントとホテルとの間を往来しているが、従業員は自宅から各ポイントまで自転車などで行かなければならない。

93年以前は賃金水準の相対的低下により、労使関係は親和的ではなく亀裂があり殺伐としていた。人事管理も困難であった。1993年7月の賃金改革と同時期にホテルの労働組合が正式に成立、経営に協力する方針を取り、以来労使関係は協動的になっている。経営側は、人事管理は日本人だけでは対応困難であると考えており、従って人事権は日本側がもつが日常の人事管理は中国側に任せている。組織機構のうえでは経営側、労働組合および人事部（中国側）の三者による協調体制を維持している。また2週に1度開催する幹部会（部長会議）

には組合代表が出席し、経営側は代表の意見を参考にしている。現在では人員がやや流動的である他は基本的に人事上の問題はない。ちなみに本ホテルでは経営管理職を含めて全従業員が労働組合員であり、賃金の2%相当の組合費を払っている。管理職も労働組合に参加できることは1950年代以来の中国労働組合の一つの特徴である。

就業規則は当初はややルーズなところがあり、例えば、年間9回の警告がないと解雇できないなどの規定があった。また就業規則があってもそれを下部まで徹底し、チェックすることもできなかった。現在では、就業規則を厳格化し、かつ中国側が自分たちで管理するようにさせている。

管理職の教育は基本的にはOJTのみでまだ未整備である。日本への派遣研修はビザ取得の困難のために実施していない。ただし、現場主任クラスを対象に1991年に2名、94年に2名日本（大阪）へ業務視察に派遣した。また1990-92年にかけて主任クラスを1年間の業務研修のため香港に派遣した。教育のソフト面の課題は、サービスを提供してその代価として賃金をもらうという意識が従業員のあいだにまだ弱く、サービスに関係なく給料は自動的にもらえるものとする意識（「大鍋飯」意識）があることで、これを克服する必要がある。

#### 4) 賃金・財務

1992年以前はホテルの経営自体に問題があり客室稼働率も3-4割で、従業員の離職率も高かった（従業員に対する香港・台湾・韓国企業の引き抜きも加わる）。1992年には上海の同業のなかで当ホテルの賃金水準が最低となり、賃金問題に関する労使紛争が表面化した。まさに危機的状況に置かれていた。93年7月の賃金改訂は平均して2.5倍の賃上げ、人によっては2-3倍の賃上げを実施した。このような大幅な賃上げをめぐり本社への説得とその認可を得るのにたいへん苦勞した。賃金改訂後の手取り賃金水準（手当、ボーナスを含む）は現場主任（スーパーバイザー）クラスで月1200元、一般従業員の初任給（試用期間の3か月）で月350元、本採用になると月450元以上となる。中国人従業

員のあいだの最高賃金と最低賃金との格差は3－4倍となっている。現在の賃金水準は上海の外資系ホテルのなかでは第2レベルにあり、日系ではガーデン（花園）の次にある。

賃金体系は基本給、各種手当、ボーナスからなり、基本給は職能給を基本とし年功給を加味している。現在、売上人件費比率は17%である〔ガーデンホテルとほぼ同じ水準〕。福利厚生費はすべて会社負担が規定である（独資形態なので「中方勘定」の制度はない）が、住宅建設については現在考えていない。その理由は、まず住宅は会社のものか個人のものか依然として不明であり、将来急変がありうるなどの不確定要因があること、また従業員の平均年齢は若く住宅要求は強くないことである。私企業としては住宅保障は財政的に困難である。将来的にもホテル近隣に住んでいる者を採用することにより、住宅問題をできるだけ回避したい。

財務上では、当初5年間は予想以下の営業実績であったが、現在の営業ベースの年度収支バランスは黒字で問題ない。海外の日航系列ホテルのなかでは利益コストパフォーマンスは最もよい。しかし、当初の立ちあげのための円建て借入金は円高の進行による為替差損もあり、負担は重い。立ちあげ投入資金の回収はかなり長期化しそうであり、その判断からも土地使用権分譲を50年に延長した。ただし、50年後の処理方法については未定である。

## 5) 対政府関係

独資形態の外資企業は経営を外資が掌握するうえではメリットがあるものの、合弁のように中国側のカウンターパートがなく、それを通じた政府主管当局とのコネクションの形成が困難である。当ホテルも上海市政府の上部機関とのコネクションが弱い。上海市の設置した投資工作委員会も実際には権限があまりなく独資企業には役にたっていない。

また法制度面でも独資企業には冷たいところがある。例えば、外資企業（独資企業）の資産をもし中国人が盗んだ場合にそれに対する刑事罰の規定がない。

独資企業としては本人に物を返還させて解雇するだけである。こうした状況のもとで、当ホテルでは労使協調を図ると同時に、地元の有力者とのコネクションの形成に特に注意を払っている。