

第3章 中国における労使関係と人事管理

1 はじめに

2010年春、中国の労使関係発展史上に新たな1ページが書き加えられた。まず、台湾系大手のOEMメーカー富士康（フォックス・コン）では、若い従業員たちによる相次ぐ飛び降り自殺事件が14件も発生し、世間を震撼させた。富士康の従業員による飛び降り自殺が9件、死者7名になった時点の5月17日に、中国広東省仏山市にある南海本田自動車部品製造有限会社の若い従業員は、待遇改善を求めてストライキを行った。幾度に亘る労使交渉の結果、6月4日ようやく労使合意が達成できた。その後、ストライキは中国各地の他の企業に連鎖する現象が多数起きており、国内外に注目された。このことは中国進出を図る多くの日本企業に影を落とし、これを新たな中国リスクとして捉え、進出を躊躇する企業も少なくない。

さらに、2012年9月、中国では日本政府が尖閣諸島（中国名：釣魚島）を国有化したことに反発するデモが北京、上海、重慶など各地で相次いでいた。北京の日本大使館前には数千人規模のデモ隊が押しかけ、投石するなど暴徒化した。また、地方ではデモ隊の一部が暴徒化し、日系スーパーやデパートなどの店舗が破壊されたなどの被害があった。今般の反日デモと並行して、中国各地で日本製品のボイコット運動もあり、トヨタ自動車などの新車販売台数は大幅に下落した。共同通信社の報道によると、昨年9月中国での新車販売台数は、前年同月に比べ49～35%減と大幅に落ち込んだ。トヨタは48.9%減の4万4,100台、ホンダは40.5%減の3万3,931台、日産は35.3%減の7万6,100台で、トヨタとホンダは東日本大震災の影響で部品供給が滞った2011年春ごろにも販売を大きく減らしたが、それを上回る減少幅となった¹。今回の反日デモは過去を上回る規模になり、日中関係がさらに緊迫し、日本企業の中国ビジネスなどに大きな影響を及ぼした。

中国に進出した日系企業の経営者は、1990年代以降労働紛争やストライキを経験してきたが、党組織や「工会」（労働組合）の協力の下で、短期間で解決できた。2010年のように、大規模化かつ長期に亘る労使紛争は初めて経験したため、どのように対応すればよいのか、戸惑ってしまう。さらに、昨年は反日デモに便乗し、従業員が賃上げストライキを行う日系企業も出た。日中関係が緊迫している中で、反日感情が高まる中国において、いかに中国ビジネスを展開するのか、日系企業にとってチャイナリスクをどのように認識すればいいのか、課題が山積みである。

市場経済の浸透に伴って、多くの外資系企業が中国に進出し、中国国内においても民間企業が急速に成長してきた。こうした多様化しつつある所有構造の中で、かつての労働者階級

¹ 「尖閣直撃、トヨタの中国販売半減 ホンダ、日産も大幅減」共同通信社ニュース、
<http://www.47news.jp/feature/kyodo/senkaku/2012/10/post-415.html>、2013年3月18日アクセス

が機能的に分化し、多様な利益集団を形成するようになった。こうした背景の下で、中国の労使関係は複雑化しつつあり、労使紛争が多発してきた。とりわけ 2008 年『労働契約法』が発布された後、労使紛争が急増した。緊張感が高まりつつある中国の労使関係は今後どのように発展していくのであろうか。歴史的転換点において、労働者の代表であるはずの「工会」（労働組合）はどのような役割が期待できるのか。さらに、中国進出日系企業は変質しつつある中国の労使関係をどのように認識し、どのように対応すればよいのだろうか。

本稿では、中国的労使関係の特徴を解明しながら、中国の労使関係の現状を明らかにしたい。さらに、今般のストライキが発生する要因を究明し、中国進出日系企業の労使関係と人的資源管理の課題を提示したい。

2 中国的労使関係

労使関係とは、産業社会における最も基本的な諸関係である労働者と使用者または経営者との間の社会関係一般を意味する。その中心となるのは労働組合とその相手方たる使用者または経営者およびその団体との関係である。

ダンロップは、「あらゆる産業社会は、その政治形態とは関係なく、労働者と経営者を創出する。各産業社会は必然的に労使関係を作り出す」としながら、労使関係を「経営者と労働者と政府機関との間での相互作用の複合体」と規定した。一国の労使関係を構成する行為者としてはダンロップがいうように、三つのグループがある。第 1 は労働者とその組織、第 2 は経営者とその組織、第 3 は職場あるいは労働の社会に関連する政府機関である。上記の政、労、使の三者によって労使関係を調整するメカニズムが作り出されているのである²。

中国は長い間イデオロギーの制約から、労働関係という概念で企業内の労働紛争を処理してきた。改革・開放以降、社会主義計画経済から市場経済への移行に伴い、外資系企業や私営企業などの非国有企業が急速に成長してきた。また、国有企業の株式化や民営化の改革に伴い、国有セクターの経済に占める割合が低下しつつあり、中国の経済構造が多様化してきた。さらに、労働契約の実施により経営者が雇用主として法的に認知された。その結果、かつてのように「企業に工会はあっても雇い主がいない」という状況はなくなり、「企業の工会と経営者」との基本的な労使関係の枠が形成された。とりわけ 1992 年以降「中華人民共和国労働組合法」（工会法）、「中華人民共和国企業労働紛争処理条例」及び「中華人民共和国労働法」などの発布により、労働協約の締結や労使紛争の調停が法的枠組みに基づいて処理することが可能となった。

また、市場経済の浸透に伴い、労使関係がさらに複雑化しつつある。1990 年代半ば以降、国有企業改革の進展に伴って、多くの中小国有・集団企業が、改組、改制、合併、リース、

² John Dunlop, *Industrial Relations Systems*, New York:Henry Holt,1958.pp.1-9.

売却などの方式で公有制部門から退出させられた。その結果、国有企業・集団企業などに雇用される労働者数が大量に減り、これらの部門に組織の基盤をおいている全国総工会と傘下工会の会員が大幅に減少していった。一方、民営化された企業や私営企業、外資系企業などの非公有制部門に雇用される労働者は増加しているが、これらの企業の多くでは工会が設立されておらず、労働者が未組織の状態に置かれていた。『工人日報』では当時の状況を「非公有制経済部門のめざましい発展と、そこに雇用されて働く労働者の数が増えるにしたがって、労使関係が複雑化し、そこから発する矛盾はまさに『風雲を巻き起こす』勢いである。各種の国の法律や規定を無視して労働者の合法的權益を侵犯する事件が相次いで発生している」と報道している³。

さらに、1990年代後半以降、外資系企業、私営企業のすさまじい発展によって、一部の高収入階層が出現した。それと同時に、国有企業が競争激化の状況において、破産が頻発し、大量の「下崗」労働者を生み出し、失業率が年々上昇している。こうした背景の下で、社会階層が多分化し、収入格差、貧富の格差が拡大し続けてきた。中国社会科学院社会学研究所が2002年1月に出版した『当代中国社会階層研究報告』はこの最新動向を分析している。研究報告では、市場経済の進展を受けて、中国の社会階層は従来の労働者と農民という二つの階級プラス知識分子という一つの階層の構造から、十大社会階層と五つの社会地位等級へと変化したと結論づけられた。十大社会階層とは、国家と社会管理者階層、企業経営者階層、私営企業家階層、技術者階層、事務職員階層、個人工商業者階層、商業サービス業従業員階層、産業労働者階層、農業労働者階層、失業・半失業者階層であり、五つの社会地位等級とは上層、中上層、中中層、中下層、低層であるという。上層にあるのはごく少数で、国家と社会の管理者階層及び一部の大型企業の経営者であり、下層にあるのは一部の産業労働者と農業労働者であり、私営企業家、技術者階層、事務職員階層などは中間層である⁴。

こうした労使関係の複雑化、社会階層の分化が激化する中で、中国の「工会」に新しい役割が付与され、2001年以降中国の労使関係は新たな段階に入った。2001年3月、全国総工会は「新設企業における工会組織化に関する中華全国総工会の意見」を決定し、各級工会に通達した。さらに2001年に「工会法」を修正改訂し、「労働者・職員の合法的權益を守ることは工会の基本的職責である」と新たに加えるとともに、工会の団体交渉権と労働協約締結権を明確化した。

ダンロップは、労使関係の核心問題は、経営者と労働組合の間における職場のルール(Work Rules)に関する交渉であると指摘した。これらのルールは主として二つの大きな範疇があり、ひとつは福利に関する規則であり、賃金、休暇などを含む。二つ目は、経営者と従業員

³ 『工人日報』の報道内容や1990年代後半から2000年の労使関係の状況の詳細については、千嶋明『中国の労働団体と労使関係—工会の組織と機能—』社会経済生産性本部生産性労働情報センター、2003年、17-23頁を参照されたい。

⁴ 社会階層の区分については、陸学芸主編『当代中国社会階層研究報告』社会科学文献出版社、2002年、7-10頁を参照されたい。

の権利と義務に関する規則であり、たとえば業績基準、昇進ルールと生産秩序、雇用と解雇の手続きなどが含まれる⁵。以上の労使関係の最も重要な要素である経営における当事者間でお互いの経済、社会的行為を規定する「規則の作成とその執行」という視点から見れば、今日の中国の労働関係は労使関係システムの中にすでに一步踏み込んでいると言える。中国は、そのイデオロギー的制約から労使関係という概念を用いることは出来ないが、労働契約を通じて経営者が国家に変わって雇用主であることを明確にさせたことによって、労使関係の枠組みを作り上げた。さらに政労使の三者関係、とりわけ企業レベルでは「党、工、使」の三者間の中国的労使関係の枠組みを作り、労使間の利害の対立と摩擦、そして「調解」（調停）と妥結のシステムを一定程度作ってきた。しかし、「工会」は共産党組織や経営側に依存しているため、労働者の代表としての機能が十分発揮できないという限界があることは、中国の労使関係が抱えている喫緊の課題である。

3 「工会」の組織的特性

(1) 共産党指導下の労働者団体

中国の「工会」は労働者が自由意志に基づいて結合した大衆組織であるが、基本的には共産党の下部組織であり、その指導下に置かれている。

1948年8月にハルピンで開催された第6回全国労働者大会には、283万人余りの労働者を代表する518人が出席し、中華全国総工会の回復・設立と『中華全国総工会規約』（1953年5月の第7回全国代表大会で『中華人民共和国工会規約』に改称）の制定が決議された。この『工会規約』においては、「工会」の中国共産党への従属と生産活動のための政府および現場管理者との協力が謳われた⁶。1998年10月の中国工会大13回全国代表大会で採択された『工会規約』は、その冒頭で『中国工会は、中国共産党の指導する、労働者・職員が自発的に結集した労働者階級の大衆組織であり、党が労働者・職員大衆と結びつく上での橋渡し役であり絆である』と述べており、共産党への従属性が改めて強調されている。

1950年6月に公布された『工会法』では、「工会は、自主的に結合した労働者階級の大衆組織であり、中国において主に労働からの所得に依存しているすべての賃金労働者は工会に参加する権利を持つ」（第1条）、「工会の組織原理は民主集中制度である」（第2条）、「工会は国家の独立した統一的組織システムであり、最高指導組織としての中華全国総工会の指令下にある」（第3条）と述べられている⁷。1992年と2001年に改訂した『工会法』は上記の原則をそのまま踏襲している。この原則を踏まえて中央（全国総工会）—地方（省・市）総

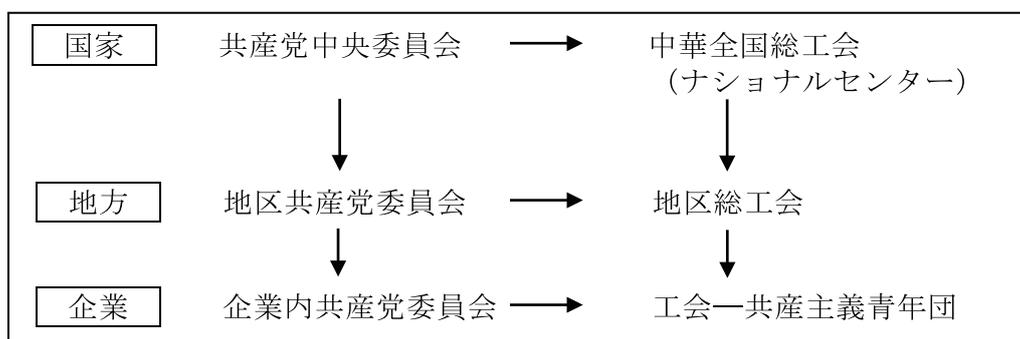
⁵ John Dunlop, *Industrial Relations Systems*, New York: Henry Holt, 1958, pp.13-16.

⁶ 安室憲一・(財)関西生産性本部日中経済貿易センター・連合大阪編『中国の労使関係と現地経営』白桃書房、1999年、52頁。

⁷ 安室憲一・(財)関西生産性本部日中経済貿易センター・連合大阪編『中国の労使関係と現地経営』白桃書房、1999年、52頁。

工会—県総工会—基層（企業・事業所レベル）工会に至る組織機構を構築することを規定している。この場合、それぞれのレベルの「工会」の設立には、1 級上位の「工会」の批准が必要とされる。産業別工会の設立についても同様である。中国工会のナショナルセンターについては「全国を統一した中華全国総工会を設立する」（第 10 条）と明文規定している⁸。以上の規定から、中国では第二組合が存在する余地がなくなった。図表 3-1 に示したように、企業内の「工会」は各地域の総工会の指導を受けると同時に、政治面においては、共産党組織の指導も受けなければならないのであり、工会組織の自主的運営に疑問を持たざるを得ない。

図表 3-1 共産党と工会の関係



注 → は指導関係を表す

出所：笠原清志「中国に進出した日系企業の労使関係に関する研究—日本と日系企業は労使関係の確立のためにどのような政策をとるべきか—」総合研究開発機構、1997年、31頁。

（２）企業の管理職も工会員

2001年に改正した『工会法』第3条では、「中国国境内の企業、事業単位、機関において賃金収入を生活の主要な源泉とする肉体労働者及び頭脳労働者は、民族、種族、性別、宗教上の信仰、教育程度にかかわらず、すべて法に基づき工会を組織し、工会に参加する権利を有する。いかなる組織、個人もこれを阻害、制約してはならない」と規定されている。つまり、賃金収入を主要な源泉とする者はすべて工会員としての資格を有するということであり、そこに職制における地位や権限による制限は見当たらない。資本主義諸国では「使用者対労働者」という対峙構造が前提にあり、労働組合は労働者側を代表する組織として位置づけられている。しかし、社会主義イデオロギーが存在する中国では、理論上労使対立はもはや存在しないことになっている。したがって、総経理から現場の労働者までみんな工会員になる権利をもっている。経営者や管理層が参加しない日本の労働組合とは事情が全く異なっている。筆者のこれまでの調査によれば、国有企業では総経理以下全従業員、日系企業では日本人以外の中国人全従業員が工会員であることが多い。一部の企業では、日本人も工会員になっていることがある。また、会社の役員が工会主席を兼任している企業が多い。

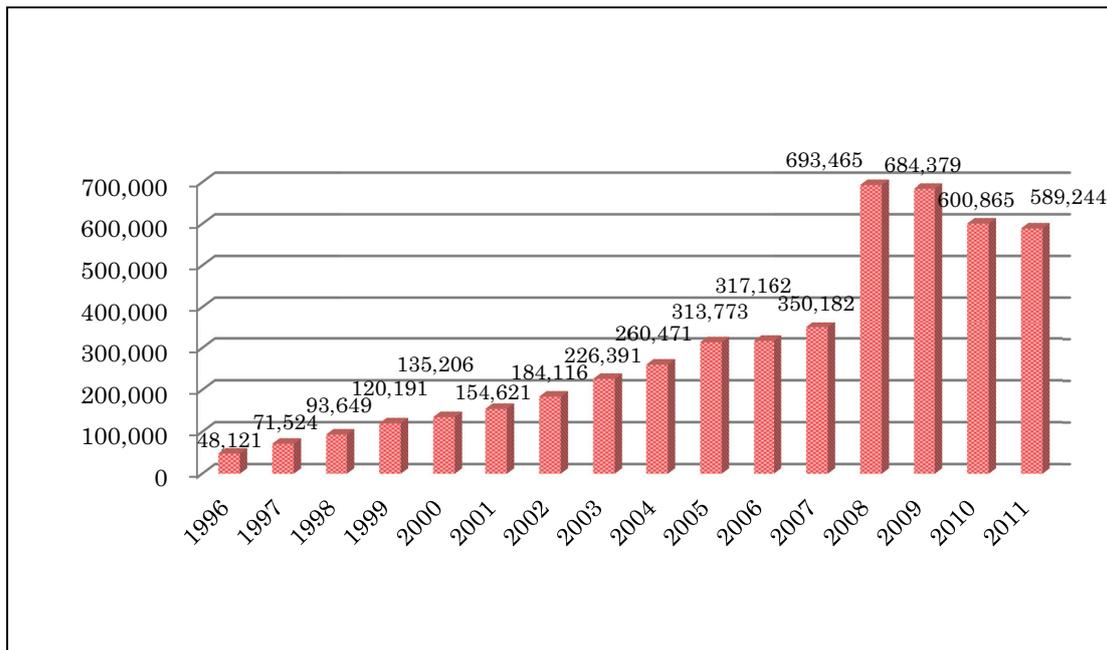
⁸ 千嶋明『中国の労働団体と労使関係—工会の組織と機能—』社会経済生産性本部生産性労働情報センター、2003年、34—35頁。

4 労使関係の現状

(1) 急増する労使紛争

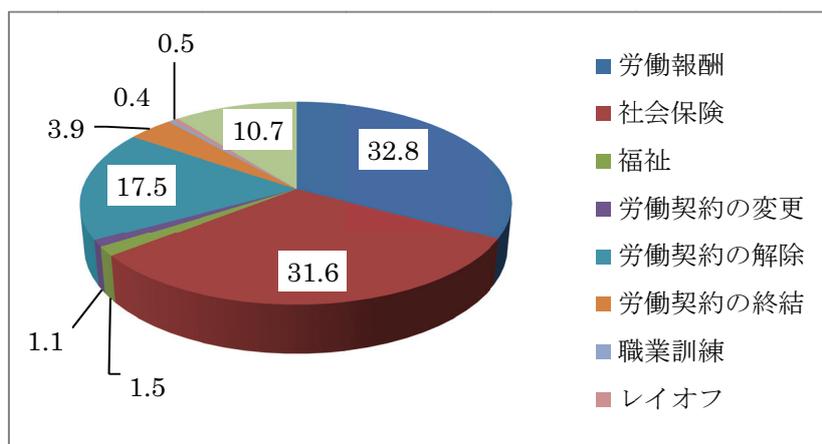
市場経済の浸透に伴い、労働紛争の案件が急速に増加した。中国統計局の統計によると、1990年代後半以降、政府が受理した労働紛争の案件は年々増加傾向にあり、1996年は48,121件であったが、1998年にはすでに倍増しており、1999年に初めて10万件を突破した。2000年代に入ると、さらに急増し、2005年に30万件を突破し、2007年になんと350,182件に達した。さらに2008年に新しい『労働契約法』の施行に伴い、労働争議の処理件数が倍増し、693,465件に達した（図表3-2を参照）。2009年以降、労働争議の受理件数は落ち着いてきて、徐々に下落してきた。2011年は589,244件に下がった。労働争議の発生原因は主として労働報酬や社会保険、労働契約の解除など、労働者の利益と直接かかわっているものが多い（図表3-3を参照）。

図表 3-2 労働争議の処理件数（件）



出所：『中国労働統計年鑑』2007年版、『中国統計年鑑』2012年版のデータより作成

図表 3-3 労働争議の原因



出所：『中国労働統計年鑑』2007年版のデータより作成

2008年以降労働争議急増の背景として、『労働契約法』が2008年1月1日に施行し、労働者保護の側面が強化されたことが挙げられる。『労働契約法』の第14条によると、「以下の状況のいずれかに当たる場合、労働者が労働契約の継続、締結を要求或いは同意した場合、労働者が期限付労働契約の締結を申し出る場合を除き、無期限労働契約を締結しなければならない。（一）労働者が当該雇用組織にて連続して十年勤務している場合、（二）雇用組織が初めて労働契約制度を実施するか又は国有企業制度改革にて新たに労働契約を締結する場合、労働者が当該雇用組織での連続勤務年数が満十年であり、尚且つ法定定年退職年齢まで十年未満である場合、（三）二回連続して期限付労働契約を締結し、且つ労働者が本法第三十九条及び第四十条第一項、第二項に規定されている状況に無いもとに労働契約締結を継続する場合は、無固定期限労働契約を締結しなければならない」。

さらに、2008年5月1日『労働紛争調停仲裁法』が施行された。同法は労働紛争の迅速な解決を狙った法律で、労働争議が発生した際に、企業側が労働者との交渉に応じなかったり、既に協議が成立した案件に対してそれを履行しなかったりした場合、地方政府にその調停を申請することができる。同法では、労働争議の仲裁は無料であると規定されたことから、労働者が法律手段によって権利を主張することがより容易になった。

（2）近時のストライキの特徴と要因

2010年5月17日、南海本田自動車部品製造有限公司の工場でストライキが起こり、その影響でホンダの完成車工場が操業停止に追い込まれるというニュースが大きく報じられた。数日後、北京にある韓国現代自動車系の部品工場でも1,000人規模のストライキが起き、6月に入ると天津の豊田合成、広州のデンソーなど他の製造業にも飛び火した。2ヵ月弱の間にスト発生など労働争議は、30件以上に達した。

日系企業はかつて大規模なストライキを経験したことがある。但し、これまでの調査⁹によると、今までのストライキはほぼ半日や一日で解決ができ、ストライキの解決にあたって、「工会」や党委員会は協力的であったという特徴を持っていた。それと比べて、近時のストライキは大規模化かつ長期化しており、「工会」ではなく未組織労働者集団が主導する突発的なストライキであること、賃金を中心とする従業員待遇の改善を求めてストライキが行われる一方、管理制度改革（財務状況の公開要求、日本人従業員及び中国人従業員管理者の賃金公開要求等）や労働組合幹部の改選なども求めたこと、工会が経営者を支持して、ストライキ続行を主張する従業員を説得する等の役割を果たしたことなどの特徴を持っている。

さて、近時のストライキが頻発する要因は何なのであろうか。主として、沿海部の労働力不足による賃上げ圧力や反日デモに便乗する賃上げ要求、低い労働分配率、新世代農民工の権利意識の向上、社会転換に伴う社会問題の深刻さ、日系企業の人的資源管理の問題などの4つの要因が考えられる。

1) 沿海部の労働力不足による賃上げ圧力と反日デモに便乗する賃上げ要求

2003年頃から沿海部の広東省、福建省で「民工荒」と呼ばれる労働者の不足現象がみられ始めた。さらに、2004年以降、広東省、福建省のみならず、中国の主要工業地帯である沿海部の様々な地域において、労働者の不足が常態化しつつあり、熟練工のみならず、一般労働者の募集も困難な情勢となりつつある。とりわけ、これまで中国の沿海部の都市部において、低コスト労働力の中心となっていた内陸部の農村部からの出稼ぎ労働者の不足が顕著となっている。国家統計局が発表した『2009年農民工監測調査報告』によると、2009年に東部地域へ出稼ぎに行く農民工は9,067万人で、前年比8.9%減少し、とりわけ、珠江デルタ地域の外来農民工の減少が著しく、2008年より22.5%減少した。さらに、中華人民共和国人力資源和社会保障部の調査によると、調査した企業のうち70%の企業が、労働力不足が予測していると回答している。

2007年、中国社会科学院人口・労働経済研究所の蔡昉所長が中国社会科学院設立30周年のシリーズ講座で『中国就業増長與結構変化』と題する報告をし、中国は労働力供給が需要を満たせない状況が到来すると警告した。蔡所長によると、世間一般の見方としては、中国の農村余剰労働力は1.5億人であるが、実際は余剰労働力の大半が40歳以上の中高年であり、40歳以下の余剰労働力はわずか5,212万人である。さらに、中国の労働力需給構造は労働力余剰から労働力不足へ転じ、控えめに見ても、2009年までにルイス転換点が到来する可能性があり、労働力の供給が需要を満たせない状況の到来により、賃金コストが上昇する可能性がある¹⁰と述べていた。

⁹ 調査結果の詳細については、拙稿「労使関係の現状」笠原清志『中国に進出した日系企業の労使関係—党組織と労組機能—』科研費研究成果調査資料報告書、2006年3月、108-129頁を参照されたい。

¹⁰ 蔡昉「中国就業増長與結構変化」『京華時報』2007年5月11日

さらに、中国社会科学院人口・労働経済研究所の張車偉副所長による、2000年センサスをもとにした試算によれば、中国の生産年齢人口は2014年の9億9,700万人がピークとなり、15～60歳の年齢層でみるならば、ピークの到来と生産年齢人口の減少はさらに早まり、2011年の9億2,700万人がピークとなり、2012年から減少に転ずる可能性が高いと予想していた¹¹。今後も経済成長が続くことが予想され、労働需要は引き続き上昇すると見られる。この結果、中国全土で労働力不足が表面化することが明らかであろう。

2010年に入ってから各地で多発した労働争議は、まさに人手不足と賃金上昇問題の深刻さを反映しており、「ルイスの転換点」が中国に到来したことを示唆していると考えられる。

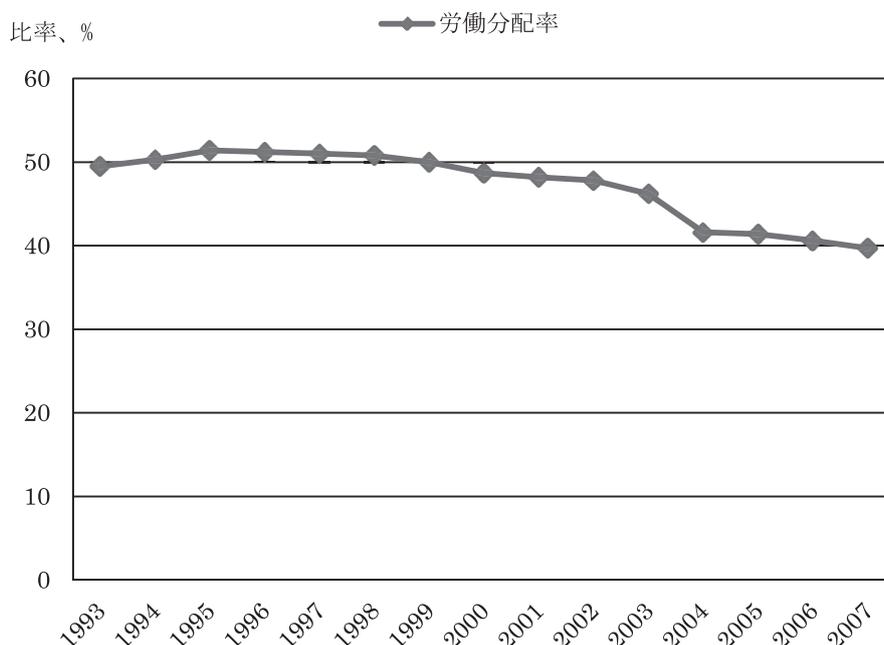
さらに、昨年秋中国各地で日本政府による尖閣諸島（中国名：釣魚島）国有化に反発する反日デモが相次いでいる中、一部の地域では、反日デモに便乗する賃上げストライキが発生した。昨年11月には、広東省スワトー市にある自動車部品大手、矢崎総業の工場で賃上げなどを求めた約3,000人のストが発生した。同じく11月に同省深圳市の日系機械部品メーカー、秩父精密産業の工場でも約2,000人の従業員によるストが起きて、警官隊が出動した。今年1月11日には大日光・エンジニアリングの深圳市の工場でも従業員数百人が抗議活動を行った。前述したように、沿海地域において、農村部の出稼ぎ労働者が減る一方、高騰するばかりの賃金に、日系企業の待遇改善スピードが追いつかないことに不満が高まっている。そこに昨年9月の尖閣国有化に端を発した反日感情の広がり、火に油を注いでいる。今後の大きな課題は改めて反日感情が爆発することへの懸念である。

2) 低い労働分配率

賃上げを求める労働争議が多発する大きな背景として、経済構造面で長期に亘って存在する中国の低い労働分配率の問題が挙げられる。1993年から2007年にかけて、中国の労働分配率、つまり名目GDPに占める「雇用者所得」の比率は、1995年の51.4%をピークに、大幅な減少傾向を辿っており、2007年にはなんと39.7%まで大幅に低下した（図表3-4を参照）。中国経済は改革・開放以降、高い成長を続けてきたが、企業や政府がその果実の多くを享受し、労働者は必ずしもその恩恵を受けていないことが明らかになった。雇用者への所得分配率が過度に低いという構造的な問題を改善するための所得分配制度の改革が必要である。中国政府の「所得倍增計画」の実施が注目に値する。

¹¹ 張車偉「中国会出现労働力短缺吗？」<http://www.nn365.org.cn/>

図表 3-4 中国の労働分配率の推移



出所：国家統計局国民経済核算司編『中国国内生産総値核算歴史資料 1952-2004』中国統計出版社、2007年、及び『中国統計年鑑』2006-2008年のデータより作成

3) 新世代農民工の権利意識の向上、社会転換に伴う社会問題の深刻さ

1990年代の出稼ぎ労働者は重労働も厭わず、一元でも多く稼いで親元に仕送りしていた。平均で3年ほど働くと故郷に戻り、貯めたお金で家を建てる生活が当然だった。企業側からすれば、約3年で新しい出稼ぎ労働者に入れ替わる“出稼ぎサイクル”が機能していたため、労働者の給料をほとんど上げる必要がなかった。それに対して、2000年代の「新農民工」は「80後」（1980年代生まれ）世代や「90後」（1990年代生まれ）世代で、低賃金・低所得を我慢する彼らの親世代と違い、「環境を受け入れ生存の為に働く」という視点から自己実現の為に働くという視点に切り替わりつつあるとともに、学歴も高くなり、権利意識が高まっている。また、新世代農民工は豊かな生活を求めて、都市部での定住を希望する人が増加している。しかし、戸籍制度や都市と農村の二重構造などが障壁になり、出稼ぎ労働者は年金、医療、子供の教育、公共サービスなど様々な面において都市住民と同水準の待遇が受けられず、都市のコミュニティから疎外されている。インターネットや海外のTVドラマなどを通じて先進国の豊かな生活の実態を知っている中で、工場敷地内で工場と相部屋の寮との間を往復し、単純作業を繰り返すという日常に不満や鬱積を彼らが抱え込みつつあることは容易に想像できる。富士康（フォックス・コン）の連続自殺事件は、まさに転換点を迎えた中国の経済・社会から生じる問題の縮図である。出稼ぎ労働者の社会的権利や生活条件を高める制度改革が必要である。

4) 日系企業の人的資源管理の問題

2010年の一連の労働争議は、欧米系も含めた外資系企業や中国の国有企業でも起きた。しかしながら、最も労働争議が多かったのは自動車を中心とした日系企業であった。同じ外資系企業でなぜストライキは日系企業に集中し、欧米系企業は少なかったのであろうか。その差異はどこにあるのだろうか。筆者はその最も大きな問題は日系企業の現地化の遅れなど、人的資源管理上の問題だと考える。

現地化の進展の度合いは昇進可能性、意見の尊重、現地語の利用、知識の共有、技術の移転などによって測られる。中国に進出した日系企業の現地化、特に人の現地化については欧米企業と比べれば、かなり遅れていると指摘されている。

図表 3-5 は中国進出日系企業において、取締役、中間管理職、一般従業員別に、現地国籍者、日本国籍者、第三国籍者の構成比率を表したものである。2005年の調査結果から見ると、取締役について、日本国籍者が占める比率が最も高く 83.6%、現地国籍者 12.9%、第三国籍者 3.5%となっている。2001年調査、2003年調査と比較して、取締役、中間管理職、一般従業員に占める現地国籍者の比率がともに下がっており、それに比例して日本国籍者の比率が高まっていることがわかる。また、ジェトロが 2007 年に行った「在アジア日系企業の経営実態」の調査結果によると、製造業で管理職ポストにおける現地人材の比率は 34.3%、非製造業では 39%であった¹²。在中日系企業においては、いまだに日本からの派遣者を役職者に充てるケースが多く、現地人材の重要ポストへの登用は依然として進んでないと言えよう。

図表 3-5 国籍別取締役・中間管理職・一般従業員の全従業員に占める比率 (%)

	現地国籍者比率			日本国籍者比率			第三国籍者比率			回答企業数(社)
	2001	2003	2005	2001	2003	2005	2001	2003	2005	
取締役	16.5	22.9	12.9	82.2	75.5	83.6	1.5	1.6	3.5	125
中間管理職	71.3	72.8	68.0	26.2	26.6	30.5	1.4	0.2	1.5	128
一般従業員	98.5	98.6	96.0	0.6	1.3	3.7	0.0	0.1	0.2	130

出所：JILPT『第4回日系グローバル企業の人材マネジメント調査結果』2006年、36-38頁のデータより作成

これに対し、欧米系企業はどうなっているのでしょうか。中国に進出している欧米系企業の経営トップの大部分は、海外の華人が優秀な現地経営者であると言われており、幹部人材への現地職員の登用が進展している。実際に、欧米主要企業の社長の国籍を見てみると、本国人の派遣割合は 23.1%にすぎず、約 8 割の企業で現地人あるいは華人系人材（台湾籍を含む）が社長に就任していることが分かる（図表 3-6 参照）。さらに、2005年の調査で日系企業と米国系企業を比較しても、米国系企業の現地人総経理の登用が進んでおり、日系企業と

¹² ジェトロ 2008 「在アジア日系企業の経営実態 中国・香港・台湾・韓国篇 2007 年度調査」、45 頁。

の差は歴然としている（図表 3-7 を参照）。また実際、米国企業の中には、中国オペレーションの責任者に米国で教育を受けた、自社内で実績を残した人材を配置するケースが多く見られる¹³。

図表 3-6 欧米系企業の社長の国籍

	計	現地人	第三人	本国人（華人）	本国人
人数	13	6	3	1	3
割合	100.0%	46.2%	23.1%	7.7%	23.1%

注：「第三人」は全て台湾籍人または華人

出所：『通商白書 2003』、11 頁。

図表 3-7 在中国日系及び米国系企業の総経理の国籍（2005 年調査）

	日系企業			米国系企業		
	合弁企業	独資企業	全体	合弁企業	独資企業	全体
本国人	82.1	90.7	86.6	10.4	17.1	13.2
現地人	17.9	2.3	9.8	89.6	74.3	83.2
第三人	0.0	7.0	3.6	0.0	8.6	3.6
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

出所：古沢昌之「グローバル企業の人的資源管理」安室憲一編著『新グローバル企業論』白桃書房、2008 年、164 頁。

かねてより欧米系企業と比べて、日系企業は人材の流出問題に悩み、優秀な人材の確保に苦慮してきた。宋徳玲・越大志の調査によると、日系企業の現場労働者の流出率は約 50%に達しているのに対して、欧米系企業の労働者の流出率はわずか 20%強である。一方、日系企業の従業員の辞職率は 17.86%で、会社にやめさせられたのは 6.61%である。日系企業における人材の流出が大きな問題である¹⁴。さらに、労働政策研究・研修機構（JILPT）2005 年の調査によると、優秀な人材が獲得できないことは日系企業の採用上の最大問題であり、管理職の採用上の問題として、40.6%の中国進出日系企業が「優秀な人材が応募してくれない」と回答した。また人材獲得競争について、「外資系企業との人材獲得競争が激しく欲しい人材が採れない」と考えている日系企業の比率がもっとも高く、17.3%にも達しており、現地人材の獲得において、日系企業以外の外資系企業が最大のライバルであり、日系企業が他の外資系企業と優秀な人材の獲得に苦戦している様子が伺える。

日系企業の人材確保難は、日系企業の人的資源管理システムが魅力的ではないことが主な原因として考えられる。それは主として、①キャリアパスが不明瞭（自分がどういう業務経験やスキルを積んで、将来どういうポストに就くことを期待されているかが分からず、それ

¹³ ジェトロ『米国企業の対中国経営戦略—日系企業の飛躍に向けて』ジェトロ海外調査部、2006 年、20 頁。

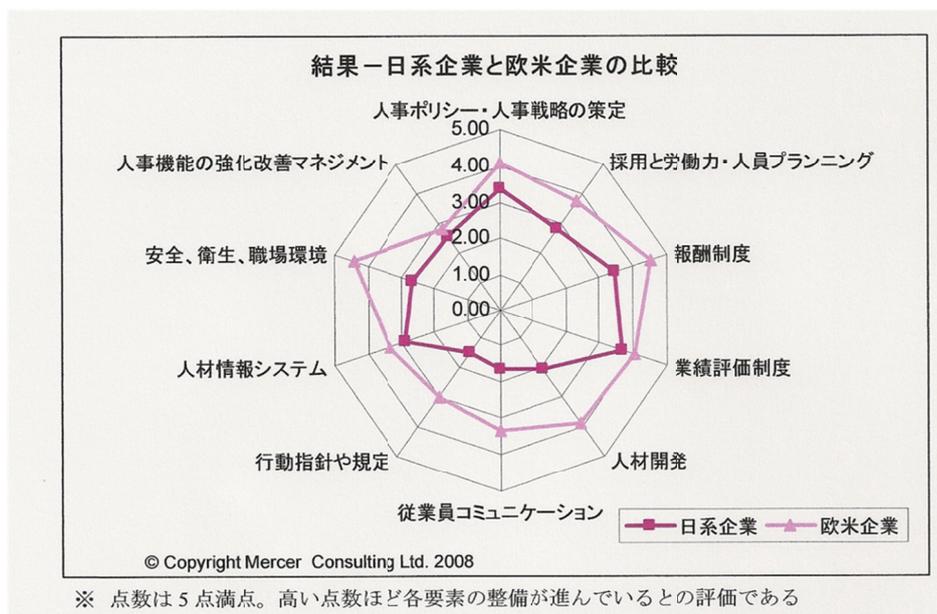
¹⁴ 宋徳玲・越大志「人的資源管理：在華日資企業の実例」『国際経済合作』2006 年第 11 期、52 頁。

に関する上司からの明確な説明・コミュニケーションが少ない)、②評価システムが不明瞭(自分の仕事はどう評価されて、その結果、報酬や役職など何を得られるか明確でない)、③役職に応じた権限が与えられない、④経営の現地化進展度合いが低い(結果として、幹部など役職への昇進が難しい)、⑤給与水準が相対的に低い(幹部クラスになると同じ役職でも欧米系と日系では1.5~2倍の差が出る)、などが挙げられる。

前述の宋徳玲・越大志の研究によると、日系企業において、中国人は昇進の空間がほとんど与えられていない。いくつかの商社の従業員に対するインタビュー調査では、部長まで昇進できるのはごく稀であり、しかもそのほとんどは年功序列で一定の年数に達しないと昇進できない。いくら能力があっても破格の抜擢人事は行わないのである¹⁵。

優秀な人材を確保するために、2000年代に入り、中国事業を本格化させてきた日系企業は、中国拠点の報酬制度や業績評価制度といった人事制度の整備に力を入れてきた。一方、欧米系企業は成果主義人事制度などの整備がすでに完了し、従業員コミュニケーションや行動指針など、企業バリューに関わる部分のシステム構築の段階に入った。マーサー日系企業支援チーム(上海)が2008年に実施した調査(図表3-8を参照)によると、日系企業の人事制度に関するすべての分野の整備は欧米系企業に遅れている。特に「人材開発」や、「従業員コミュニケーション」、「行動指針や規定」、「職場環境」といった領域において、欧米系企業との開きが大きい。

図表 3-8 日系企業と欧米系企業の人的資源管理の比較結果



出所：前川尚大・内村幸司「人事：＜中国労働争議考察＞ 加速するワーカーの意識変化に対応せよ」『BTMU 中国月報』第54号、2010年7月、28頁。

¹⁵ 宋徳玲・越大志、前掲論文、52頁。

「従業員コミュニケーション」、「行動指針」といった要素は、今回のようなストライキの予防にとって重要な役割を果たしうる領域である。十分な意思疎通こそ労務リスクの未然防止に繋がると考えられる。従業員の認識を正確に捉え、未然に労働争議の情報を捉え、予防措置を実施する為には、中国人管理職の力が必須である。中国人管理職が半分にも満たず、日本人との意思疎通が思い通りに進まないまま、不満のマグマが鬱積していったことが、日系企業へのストライキ集中の一因と考えられよう。日系企業において、幹部と従業員との定期的な対話チャンネルや従業員同士の意見交換集会、コンプライアンスに関するホットラインなど、従業員と経営陣とのコミュニケーション施策をより充実させる必要があるだろう。

5 おわりに

中国の「工会」は経営に近い立場を持っており、行政側に協力し、協調的な労使関係を構築するために一定の役割を果たしている。しかし、このような「工会」は従来の組織とその職能において矛盾が生じている。中国において、「工会」の幹部の任命については党委員会が決定権を持っている。工会活動の経費も企業と行政側が交付する。このことは、「工会」が党組織及び企業や行政側と一定の依存性をもっていることを表している¹⁶。しかし、「工会」はその職能として、従業員の利益を代表し、企業側と交渉や協議をしなければならない時、工会主席は身分上で葛藤が生じる。中国の「工会」は行政や党と深い関係を持つため、経営や行政側の顔色を窺わなければならないので、忌憚なく労働者の利益を守り、労働者の代弁者になるという役割を果たすのに疑問を持たざるを得ない。「工会」が労働者を完全に代表することができないため、「工会」が知らないうちに、労働者による「山猫」ストライキが発生し、労使の対立が激しくなるようなケースは少なくない。このようなケースは、外資系企業だけでなく、賃金遅延、労働環境の悪化、残業強制、給料ピンハネなどの経営者の行為に反対し、自発的なストライキや集団的サボタージュなどの労働紛争が私営企業にも多発している。また、国有企業改革の進展に伴って、「下崗」従業員による自発的な抗議活動や「護廠」（工場を守る）運動¹⁷も数多く報道されている。

第1節で述べたように、国有企業改革の進行や市場経済の浸透に伴って、かつては抑制されていた労働争議が表面化し、労働者階級も多様化し、多くの利益集団が形成された。労働

¹⁶ この問題について政府はすでに認識し、工会が雇用主から独立することを促進する規則を制定した。2008年に公布した「企業労働組合主席選出規則」では、「企業行政責任者（行政次席を含む）、共同経営者およびその親族、人材資源部門責任者、額国籍労働者を本企業労働組合の主席立候補者としてはならない」と規定されている。

¹⁷ 「護廠」とは、企業改革に反対する労働者たちが工場を占領し、企業改革の実行を直接的に阻止することである。彼らは工場の表門を封鎖し、工場の資産を接収管理させないために、新しい所有者を工場内に入れないうちに、工場全体を占領し、改革措置を行わせないという方法で自分たちに対する不利な改革措置の実施を阻止し、地方政府と企業の管理者に彼らの要求を突き詰めて闘争する。具体的なケースは笠原清志『中国に進出した日系企業の労使関係—党組織と労組機能—』科研費研究成果調査資料報告書、2006年3月、52-53頁、及び『中国工人研究』<http://www.zggr.cn/?action-viewnews-itemid-460>を参照されたい。

関係はすでに労使関係へと転換している。中国は協調的労使関係を構築するためには、ダンロップのいう「政、労、使」による三者協議制の枠組みの中で経済的効率と社会的公正を両立させるシステムを作る必要がある。つまり、市場主義・自由競争を導入しつつも、単純な経済合理性至上主義ではない、社会の公正や官・民・社会の協調にも目配りし、活力と安定・安心のバランスのとれた経済・社会を目指すべきである。しかし、改革以降の中国は一連の経済改革を先行し、底辺の労働者や社会的弱者に対する保護政策が遅れたため、労使紛争が急増した。また、官製労組である「工会」は党組織と一体化しているため、労働者の利益を保護する役割は十分果たせなかった。今回の南海本田部品工場でストライキが起こった時、「工会」が存在するものの、最初から従業員を代表して経営側と交渉するには至らなかった。さらに、従業員が会社側の説明に納得せず、抗議を続けようと労使協議が膠着していたとき、地区総工会のスタッフが従業員を説得し、従業員と衝突した事件が発生した。そこで注目されるのは、従業員が「工会の再編」という要求を提出したことである。現在の中国において、自主労組の設立は違法であるが、少なくとも工会主席は管理職の兼任ではなく、従業員の選挙によって選ぶべきである。市場経済の進展に伴い、「工会」も自らの機能転換が迫られている。

参考文献

- 安室憲一・(財)関西生産性本部日中経済貿易センター・連合大阪編『中国の労使関係と現地経営』白桃書房、1999年
- 笠原清志「中国に進出した日系企業の労使関係に関する研究—日本と日系企業は労使関係の確立のためにどのような政策をとるべきか—」総合研究開発機構、1997年
- 笠原清志『中国に進出した日系企業の労使関係—党組織と労組機能—』科研費研究成果調査資料報告書、2006年3月
- ジェトロ『米国企業の対中国経営戦略—日系企業の飛躍に向けて』ジェトロ海外調査部、2006年
- JILPT『第4回日系グローバル企業の人材マネジメント調査結果』2006年
- 常凱著、胡光輝訳「南海本田スト現場からの報告」『中国研究月報』2010年8月号、1-9頁
- 千嶋明『中国の労働団体と労使関係—工会の組織と機能—』社会経済生産性本部生産性労働情報センター、2003年
- 田中信行「急増する中国の労働争議」『中国研究月報』2010年8月号、10-13頁
- 古沢昌之「グローバル企業の人的資源管理」安室憲一編著『新グローバル企業論』白桃書房、2008年
- 前川尚大・内村幸司「人事：＜中国労働争議考察＞ 加速するワーカーの意識変化に対応せよ」『BTMU 中国月報』第54号、2010年7月

John Dunlop, *Industrial Relations Systems*, New York:Henry Holt,1958

陸学芸主編『当代中国社会階層研究報告』社会科学文献出版社、2002年

喬健「労働三法の徹底から金融危機対応まで—中国の労使関係の急激な変化（2007~2009）

ソーシャル・アジア・フォーラム動向報告論文、2009年

佟新「三資企業労資関係研究」<http://www.wyzxsx.com/Article/Class17/200703/15887.html>

宋徳玲・越大志「人力資源管理：在華日資企業の実例」『国際経済合作』2006年第11期

第4章 むすびにかえて—今後の研究に向けて—

本書で検討してきたのは、今後、中国における日系企業の人事管理と労使関係に関する調査をどういった角度から実施・展開していくのか、その視角そのもの及び広がりである。

個々の細かな点まで再度言及することは避けるが、われわれは、日系企業内部における人事管理のみを取り上げて詳細に検討するのではなく、それを取り巻く背景に十分目配りをしながら、日系企業が直面している課題を検討していくことにしたい。改革・開放政策開始以来、中国が驚異的な経済発展を遂げることができた条件、すなわち、「国内のほぼ無尽蔵に近い安価な労働力」という状況が、まさに今変わりつつある。中国社会全体の変容状況を掴むことを抜きにしては、今後、日系企業が直面する問題の構造も正確に把握することは困難である。地域労働市場の状況が、まず問題となる。それに加えて、可能な限り他の外資系企業との競合関係も視野に入れながら、検討を進めていく必要があるだろう。

雇用・労働の面から日系企業の問題を検討するには、労使関係に着目することがきわめて重要である。まず最初に、企業内外で「工会」の果たしている機能・役割を詳細に読み解く必要がある。以前に調査を実施した約 10 年前の状況からいかに変わっているのか否か、その点を中心にヒアリング調査を実施することにしたい。

その際、地域的な差異を念頭におきながら、調査地の選定をする必要がある。2012 年の大規模な暴動では、周知のとおり北京や広州をはじめ四川省などの内陸部でも、日系企業は多くの地域で甚大な被害を被った。その一方で、大連ではそうした被害はほぼ皆無に等しい。こうした差異がどのような理由に依るものなのか、その点を検討することは、今後の事業展開・進出先の選択を検討する際、きわめて重要なポイントとなろう。

それと共に今回の調査で検討すべきと考えているのは、進出先の状況のみならず、本社のグローバル戦略そのものである。2012 年の経験を踏まえた上で、一部では生産拠点を中国以外へ移すという計画、もしくはその実施が報じられている。アジア・中国戦略を含むグローバル戦略全体は、今後どのように変わっていくのであろうか。そうした基本的な戦略の動向によって当然のことながら、現地での事業展開の様相も大きく変わり得る。

中国においてこの 30 年余、夥しい企業が事業展開をしたその結果が華々しい経済発展であった。しかしながら、それを支えてきた「土台」が急速に劇的に変わりつつある。あらゆる領域で差異、多様性、そして格差が拡大する中で、わが国企業がいかなる課題に直面しているのかを整理・検討することを通じて、わが国企業のグローバル戦略とわが国の雇用・労働への影響を考えるための基本的な素材を提供していきたい。