

JILPT 資料シリーズ

No.185 2017年3月

# 中国進出日系企業の研究

# 中国進出日系企業の研究



## ま え が き

グローバル経済が日々刻々と変動を続ける中、改革・開放政策を開始してから、もうすぐ40年ほどになろうとしている。中国は今や世界第二位の巨大な経済大国へと変貌を遂げた。

その過程は、一言でいえば競争原理の導入と普及であり、富を自らの手で獲得することを国家が認めたことであるといえよう。それ以前の時代と比べれば、想像を絶するほど豊かになったことは確かである。しかし、経済成長を最重要視してひたすら走り続けてきたことが一方で、格差の拡大という副産物も生み出した。今後は、豊かさをより多くの国民へと浸透させるためさらなる経済発展・拡大を続けると共に、格差の幅がどの程度であれば今後も容認されるのか、より公平・公正な分配こそが今後の最大の課題の一つである。その実施にはきわめて難しい舵取りが必要となる。

中国が少なくとも経済の分野でとてつもないスピードで発展してきたのは、より安価な労働コストによりモノを大量生産し、それを世界中に販売していったからである。あらためて確認するまでもなく、主役は製造業であった。その根本的な経済発展の仕組み、ビジネスモデルが転換点を迎えている。

わが国企業も数十年に及ぶ海外進出・海外展開の経験を重ねてきた。中国は、その最大の拠点の一つであった。しかしながら、グローバル化の進展・変容と中国そのものの変化により、わが国企業の戦略も見直しをしていく必要に迫られている。

急速かつ大規模な社会の変動は、確実に生活水準を向上させたばかりではなく、それに伴って、人々の考え方や行動様式をも変えてきた。世代による相違も少なくない。単に収入が増えるだけではなく、生活の様々な面で余裕を持って暮らしたいと思う人々が増えてきたことも、また当然の変化である。働く人々の生活を守るために、労働法制の整備、争議や訴訟のシステムが制度化・充実してきたのも、そうしたことへの対応である。

グローバル戦略における位置づけも含め、中国が社会全体でどのように変化しつつあり、とりわけ、雇用や労働システムが変容しているのかを探ること、そして、日系企業が直面している現状に関する情報は重要であり続けている。

本報告書は、これまで実施した現地調査結果の検討を中心として、既存のデータや情報を整理し、日系企業の現在の姿を素描した。本報告が、今後の中国研究の基礎資料として参考になれば、幸いである。

2017年3月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
理事長 菅野 和夫

## 執筆担当者（五十音順）

氏名	所属	執筆章
たなか しげよし 田中 重好	名古屋大学環境学研究科教授	第2章
なかむら りょうじ 中村 良二	(独) 労働政策研究・研修機構主任研究員	第1、3、5章
り しゅうが 李 青雅	(独) 労働政策研究・研修機構 アシスタント・フェロー	第4章

(所属は2017年3月1日現在)

# 中国進出日系企業の研究

## 目 次

まえがき

第1章 本書のねらいと構成	1
1 はじめに	1
1. 本研究のねらい	1
2. 本書の構成	2
2 統計データの整理	3
1. 格差のゆくえ—ジニ係数の推移—	3
2. 就業と失業の変容	4
3. 中国的労使関係	7
3 小括	10
第2章 マクロな視点から現代中国の労使関係を考える—	11
1 はじめに	11
2 中国社会の社会変動	11
1. 「単位」社会の解体と「新たな市場化した」中国社会	12
2. 改革開放後の中国社会構造の変化	13
3. 中間集団論からの構造変動の整理	14
3 2000年以降の中国の労働問題をめぐる日本のメディア報道	16
1. 中国社会の全体の変化	17
2. 労働争議	17
3. 労働者の意識の変化	22
4. 市場調整	24
5. 行政からの調整	27
6. 工会	29
7. 企業の対応	29
4 労働問題をめぐる社会的調整メカニズムの失調	31
1. 労働市場の形成	31
2. 労働問題：こうした成長のなかで、どういった労働問題が発生したのか	32
3. 行政からの調整	39
4. 市場による調整	41
5. 工会	42
5 まとめ	46

第3章 現地と本社からみる日系企業の現状	49
1 はじめに	49
2 中国地域・市場に関する主要な動向—大連地区を中心に—	49
3 日系企業をめぐる変化の様相と兆し	52
1. 今後の基本的な対応戦略	52
2. 具体的対応策	53
3. 「協調的な労使関係」の構築	54
4. 経営・労働市場をめぐるいくつかの動き	55
(1) コスト・ダウンと現地化と従業員の育成	55
(2) 従業員の移動状況	55
(3) 相対的な日系企業の給与水準が低下	56
4 本社側から見た中国	56
1. 派遣スタッフの育成：育成の「場」と手順	57
2. 現地スタッフの育成	58
(1) 管理職が担うべき職務	58
(2) 育成の具体的な手順・方法	58
(3) コミュニケーションの重要性	59
3. 赴任経験者からみた現地・本社の課題	60
(1) 最大の問題は日本大企業における「国際経営の形」	60
(2) 『『現地化』の意味とそれが本当にできるまで』	60
5 赴任経験からみた「現地化」とグローバル戦略：A社の事例	61
1. 日本企業の「現地化」	61
(1) これまでの現地化と育成	61
(2) 現地化の道程	62
2. 日本企業の特徴・強み・弱み—外資系企業との対比—	67
(1) 在日外資系企業の状況	67
(2) グローバル戦略に共通する分業体制と転換点	67
(3) 日本企業の戦略と特徴	68
(4) トップのリーダーシップと組織のあり方	69
(5) グローバル戦略からみた組織の現状と今後の方向性	70
6 小括	72
第4章 中国における労働紛争の現状と対処方法の新たな動向	77
1 はじめに	77
2 労働紛争の実態：件数の経年変化	78
3 事例から見た労働紛争をめぐる対応の変化	80

1. 南海ホンダ .....	80
2. ウォルマート .....	83
4 労働紛争の法的解決手段 .....	85
1. 紛争解決の手段 .....	85
2. 注目度の高い調停手段 .....	86
3. 解雇法制の再解釈 .....	87
5 おわりに .....	89
第5章 むすびにかえて—今後の研究に向けて— .....	91
【参考：用語説明】 .....	93





## 第1章 本書のねらいと構成

### 1 はじめに

#### 1. 本研究のねらい

本書の目的は、中国へ進出した日系企業が雇用や労働という面で、どういった状況に遭遇しどのように解決・対処しようとしているのか、そうした問題を背景となる中国社会の変容に目配りしながら検討することにある。これまでの経緯については、『中国進出日系企業の基礎的研究』（2013年、労働政策研究・研修機構、資料シリーズ No.121）、『中国進出日系企業の基礎的研究Ⅱ』（2015年、労働政策研究・研修機構、資料シリーズ No.158）で述べている。詳しくは、そちらを参照されたい。

あらためてここで指摘するまでもなく、改革・開放政策が始まったばかりの中国と今の中国社会とは、まったく別世界であるといえよう。現在、中国へ進出すれば、桁違いに安価な労働コストでモノを生産できる訳ではまったくない。むしろ、進出企業は製造業企業ばかりではない。当然のことながら、これまではきわめて少なかった「中間層」的存在がその比率を増してくれば、サービス産業にとっては魅力的で巨大な市場となる。ただ、これまで進出がその大多数を占めていた製造業を念頭におけば、特にコスト面での優位性がきわめて少なくなりつつある中で、さらに今後もオペレーションを続行しようとする際、「なぜ、これからも中国なのか」という問いに答えることができる方針、戦略が必要となろう。中国社会はいま現在、どういった状況にあり、とりわけ現地の労働システムがどのように変化しているのか、そこで事業を展開している2万社を超える日系企業では、なにがいったい最も重要な課題となっているのであろうか。企業の外部環境が著しく、きわめて早いスピードで変化する中で、この問題を検討することは重要であり続けている。

かつて、日系企業の問題を考える際にきわめて重要だったのは、労使関係とコーポレートガバナンスの問題であった（日本労働研究機構『中国進出日系企業の研究―党・工会機能と労使関係―』（2003年、資料シリーズ No.130）。その主役の一つであった工会とその関連機関が現在どういった状況にあるのかは、依然として重要なポイントである。以前のように、「共産党の下部組織である工会においては、その幹部を上級管理職が兼務することにより、あくまでも経営側に立ち経営管理のための組織となっている」という状況は、現在では想定しにくい。徐々に経済が活性化し給与水準も上昇してきたことにより、単に「現金収入さえあればそれでほとんど文句を言わずに働き続ける」という状況は相当程度少なくなってきた。一定程度の所得を得られるようになった後は、生活水準を上げるための要求があればその意思表示を明確にしていくことがいわば当然のことになってきたからである。

実効性はさておき、2007～08年頃から、労働者の権利保護を念頭においた法律の整備も進んでいる。2010年以降、ストライキが続発してきたことは、それだけが理由ではないが、

一つの意思表示となっていることは確かである。その際、企業側はどういった対応をとってきたのか、あるいは、日常的に従業員側の要求が争議にまでならないようにどのような取り組みを行ってきたのであろうか。従業員意識や企業をめぐる環境も急速に変化していく中で、日系企業はどのような状況・問題点に直面しているのであろうか。それらを探ることが本研究の最大の目的である。

## 2. 本書の構成

本書は、これまでわれわれが行ってきた研究のひとまずのまとめである。本章では、後半で主として公表された統計データからみる中国社会の変容を跡づける。あくまでも鳥瞰する意味合いしかないが、必要な作業である。

本章に続く第2章では、よりマクロな観点から、中国社会の変容を跡づけ、その意味合いを検討する。経済的な成長や発展が、即座に民主的な社会への移行へと結びつく訳ではないが、それでもなお、徐々に社会性が育ちつつあるのか否か、その点の検討は今後の中国社会をみる上でもきわめて重要である。

背景となるそうした変化を踏まえた上で、第3章では、これまでわれわれが調査を実施してきた結果をまとめている。中国・大連地区に進出した10社ほどの日系企業の方々に伺ったインタビュー調査の記録が中心となる。そして、日本側本社におけるインタビュー調査の結果、さらには、コンサルティングの立場からみた日系企業の現状と実際に中国で企業の総責任者として赴任されていた方へのインタビュー調査の結果をまとめている。

数年前に比べれば、日系企業を中心としたストライキや争議は、沈静化していると考えてよかろう。しかしながら、労使関係という枠組みからすれば、今なお大きな課題の一つであり続けている。実際に起こったストライキの内実はこれまでも報告しているが、それらを含め、事例と法制の観点から、労使紛争をいかに捉えるのかを検討したのが、第4章である。

これらの検討結果のみで、中国における日系企業の問題をすべて論じ尽くせた訳ではまったくないが、最後に今後の研究に向けて、これらの研究結果から何を読み取るのかを簡単にまとめておくことにしたい。

## 2 統計データの整理

ここでは、労働政策研究・研修機構（2013）のように、雇用・労働に関する様々なデータをすべて検討することはしないが、失業、争議など、本書の内容に関わるテーマに関して、最小限ではあるが統計データから中国全体の状況を確認しておきたい。

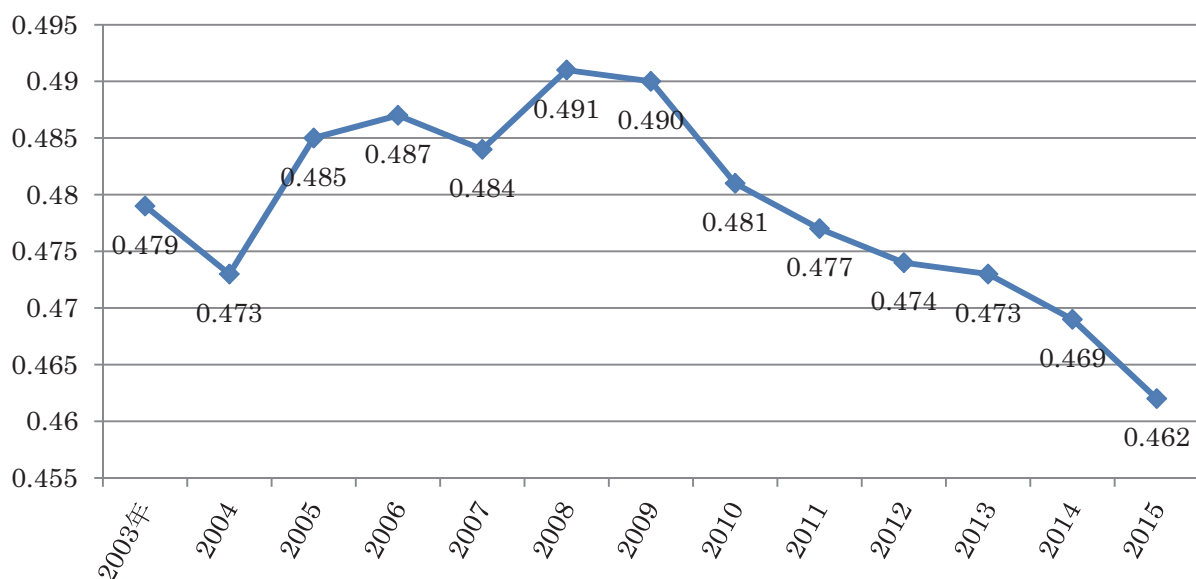
### 1. 格差のゆくえ—ジニ係数の推移—

最初に確認すべきは、格差の動向であろう。急速な経済成長と競争激化の一つの必然的な結果として表れている格差の拡大は、今後の中国社会を考える上で、もっとも重要なポイントの一つである。この点に関してその信頼性はさておき、昨今は中国国家統計局がフロー概念としてのデータを継続的に発表していることが重要であろう。ジニ係数は、図表 1-1 にみるように、近年では 2008 年に 0.491 ポイントとなった後、現在に至るまで低下傾向にあることがみえる。直近の数値は 0.462（2015 年）である。

データをみる限り、ピーク時よりは緩和傾向にあるといえよう。具体的な根拠がある訳ではまったくないが、一般的に「警戒レベル」と言われている 0.4 の水準を超えていることを政府が公式に認めていることが、重要である。

「上位 1%が富の 3 分の 1 を所有している・・・支配する側とされる側の割合は『6 対 94』」といった報道（日本経済新聞、2017）がどの程度信頼できるものであるのかは定かではない。それでもなお、経済拡大路線をひた走った成果が世界第二位の経済大国という地位と、国民間での壮大な格差拡大であることには間違いなからう。

図表 1-1 ジニ係数の推移



出所：「人民網」<http://j.people.com.cn/n3/2016/0120/c94476-9006830.html> などより作成。

## 2. 就業と失業の変容

次に、雇用、労働に関わる基本的なデータを概観する。

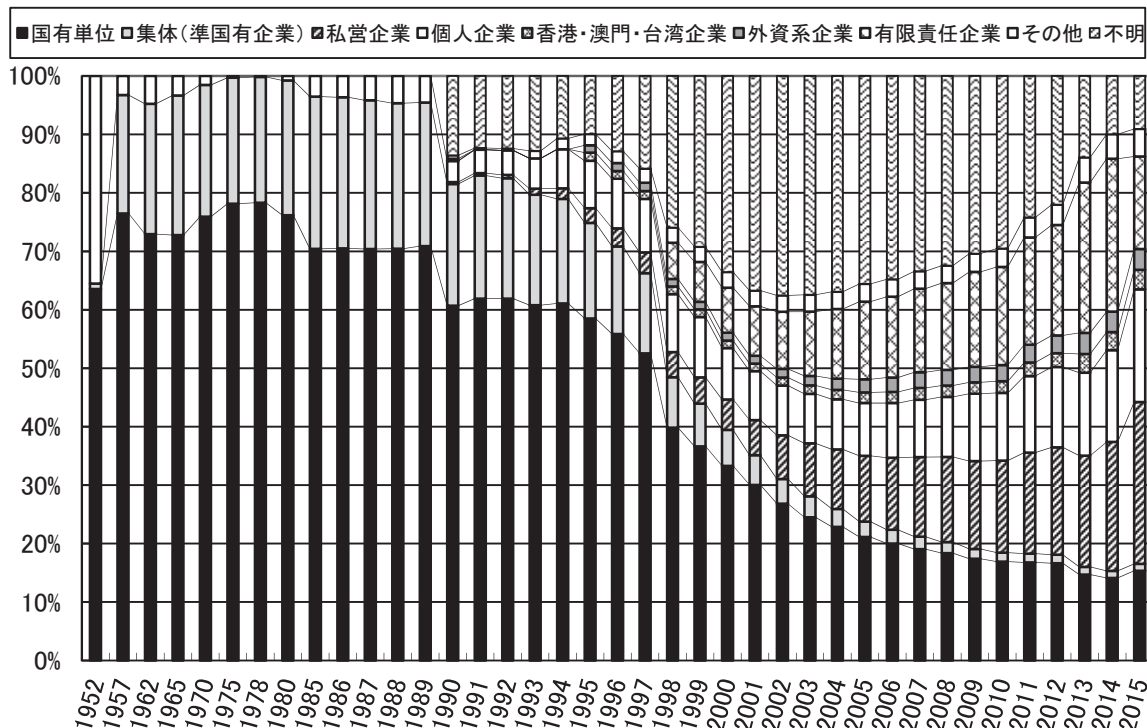
### (1) 就業者数

2015年現在で、中国の総人口は13億7,462万人となっている。建国以来、増加の一途を辿っている。そのうち、就業者数をみると、総数が7億7,451万人であり、そのうち都市就業者数が4億0,410万人（52.2%）、農村就業者数が3億7,041万人（47.8%）である。この2年ほどの間に、都市における就業者数のほうが半数を超えている。改革・開放政策が始まった1978年には、都市人口が就業者全体の約1/4であったことを考えれば、都市における就業者比率が急速に高まってきたことがわかる。ただ、この点は都市と農村の「区分」方法によるところも少なくないと思われる。

そして、都市就業者の内訳を比率からみたのが、図表1-2である。なお、本図表以降のデータは、『中国統計年鑑』、『中国労働統計年鑑』に拠る。

そこにみるとおり、1989年頃まで、改革・開放政策の開始からほぼ20年あまり経過した段階でも、都市就業者は、ほぼイコール国有単位と集体から成る公有セクターの労働者であった。その後徐々に、公有セクターが急激に減少傾向となり、2013年時点では2割に満たない比率となっている。

図表 1-2 都市就業者比率の変容



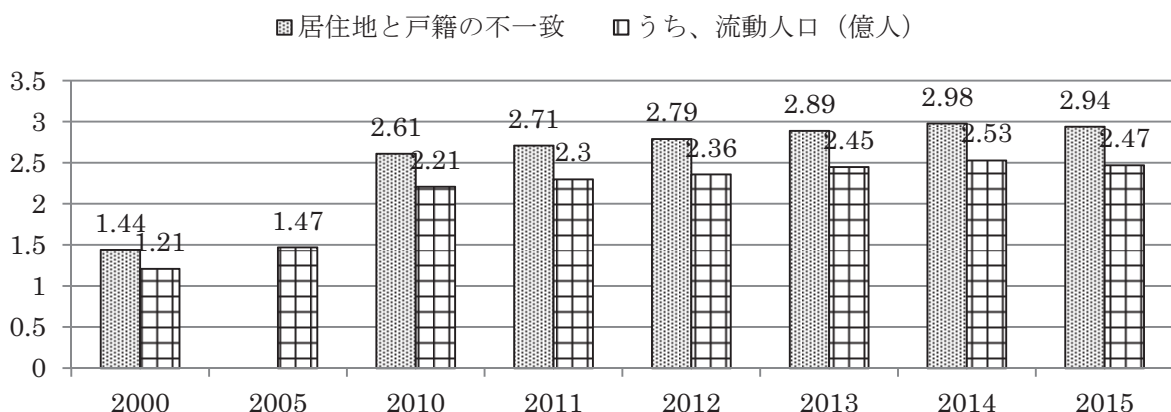
その一方で、私営・個人・外資系企業など新しい経済単位が台頭してくる様子が明確に見られる。特に、1998年からは、新たに「有限責任企業」の項目が追加されている。これは、いわば株式制企業の一つであるが、より少ない人数（50名以下）の出資者による企業を指している（高久保、2011、p.75）。この「有限責任企業」のみで都市就業者数のほぼ3割を占めている。そして、個人企業、私営企業、外資系企業などを合わせた非公有セクターの企業が、現在では全体の3/4程度を占める構成となっている。

## （2）流動人口

また、これに関連して、興味深いデータがまたあらたに加わっている。『中国統計年鑑』2013年版には、初めて「流動人口」という項目が追加された。

そこでいう流動人口とは、「本来の戸籍地から離れている人口の中で、相対的に近距離の移動を除いた」人口を指す。その推移を表したのが図表1-3である。

図表 1-3 流動人口の推移（億人）



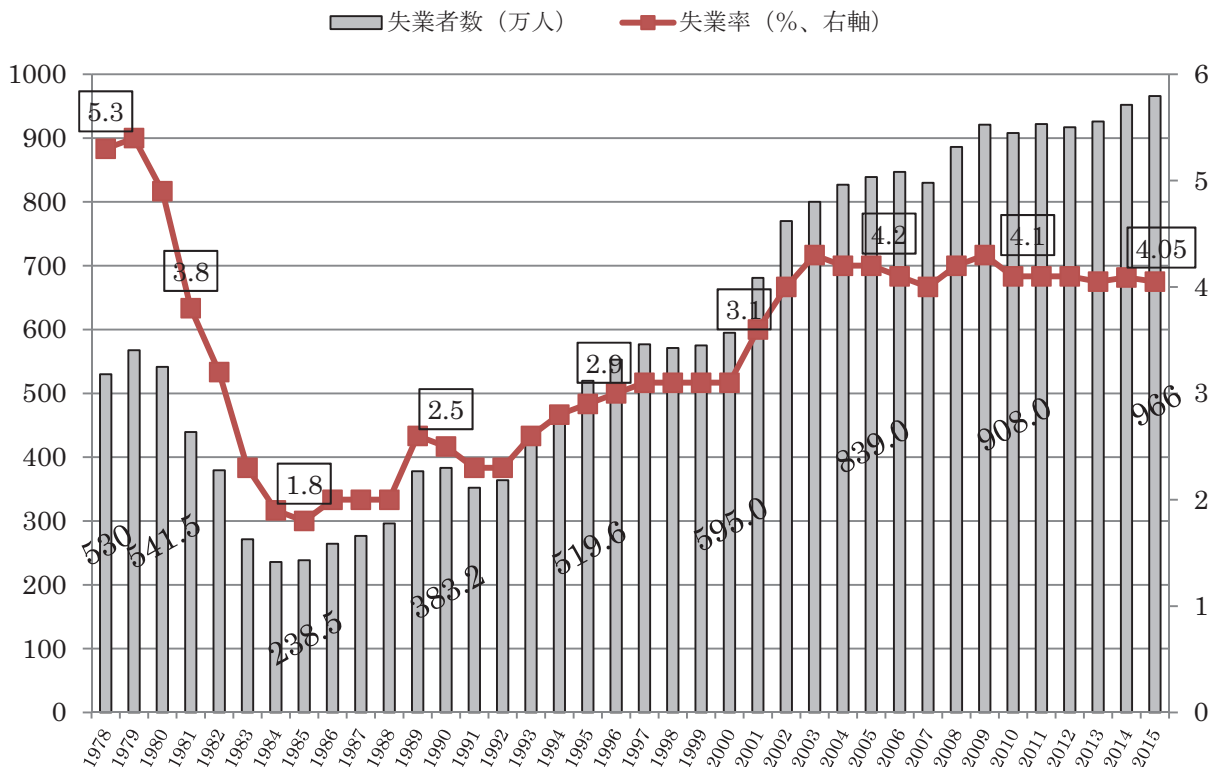
そこにも見るとおり、直近では、ほぼ3億の国民が故郷を離れて働いており、さらに約2億5千万にも及ぶ人々が相対的に長い距離を移動している。上述の図表1-2においても、各カテゴリーと合計との差異を「不明」というカテゴリーで表したが、それらもまず確実に、農村から都市に流入した出稼ぎ労働者（「農民工」）を指すものであろう。これまでは公式にこうした存在を数量データとして発表することはなかったことを考えれば、少しずつではあれ、統計データの整備も進められていると考えて、まず間違いはなかろう。わが国総人口の約3倍の人々が文字どおり流動しているのが、現在の中国である。これまでの中国の経済発展をまさに下支えしてきたのは、実はこうした農村からの出稼ぎ労働者であった。

## （3）失業

2015年現在で、中国における失業者数は図表1-4にみるように、966万人、失業率が4.05%

と報告されている。これまで何度も指摘してきたように、一般的に想定される失業状態と中国における失業とは異なるため、われわれが考える失業状態人口は、さらに多くなるものと思われる。

図表 1-4 失業者、失業率の動向



以前には、社会主義的イデオロギーから、「失業」という状況があり得ないとされ、その代わりに「待業」という用語が用いられた。「国家により職業が配分されるのを待っている」ことを指す。『中国労働統計年鑑』を見ると、1993年版まではこの「待業」が用いられていたが、1994年版以降は「失業」が用いられている。

世界規模での経済情勢を考えれば4%台の失業率は良好なレベルとも言えようが、中国においては「失業」の定義が問題である。中国における失業者とは、「あくまでも都市就業者の中の問題であって、国を二分する農村における就業者は、未だその対象とはなっていない。その中でも、失業を司る行政機関に現在失業していて求職中と『登録』している」人々である。同様の状況であっても、登録していない場合は失業とはならない。こうした点を勘案すれば、われわれが想定するような失業状況となっている人々は、公表された数値よりもはるかに多いことが予想される。また、近年の大学進学者数の増加も考え合わせれば、失業状態にある労働者の雇用機会は、これまで以上に、重要な問題となっている。

### 3. 中国的労使関係

#### (1) 「工会」

われわれは通常、「労使関係」という用語を用いているが、社会主義の「看板だけ」は下ろしていない中国では「労使の利害不一致はない」ため、「労使関係を想定するための前提」が成立しない。両者に齟齬がなければ、それを前提とした歩み寄りも、当然ない。それ故、「労使関係」という言葉は存在せず、公式には「労働関係」が用いられている。しかし実際には、後述するように、労使の利害対立は急速に深まりつつある。

中国的労使関係において、その要となるのは「工会」である。1950年公布の「工会法」に基づき、「中国における労働組合」として捉えられることも多かった組織であるが、われわれの想定する組合とは全く異なっている。基本的には共産党の下部組織であり、中央から地方、職場レベルに至る階層構造の中で、全国中華総工会をトップとする上部の「工会」組織と各レベルにおける党委員会の双方から指導を受ける存在である。全国中華総工会は、中国共産党中央委員会からの指導を受ける。

「工会法」において「工会」の使命として謳われているのは、従業員の権益保護である。これまで何度か、「工会」の位置づけ、現状と課題について論じてきたが、少なくともごく最近までは、「工会」はわれわれが考える労働組合ではなかった。基本的には経営の側にたつて、様々な「調整」をする存在であった（中村、2002、2005）。「工会」幹部の多くは、管理職や経営幹部が兼任している場合も少なくない。それでもなお、なんらかの問題が発生した際に、経営側と従業員との「間」に入るという意味でその限りにおいて、組合にもっとも近い存在であることは確かである。最近では、工会のトップとなる主席が従業員の投票によって選出される事例も出てきている。

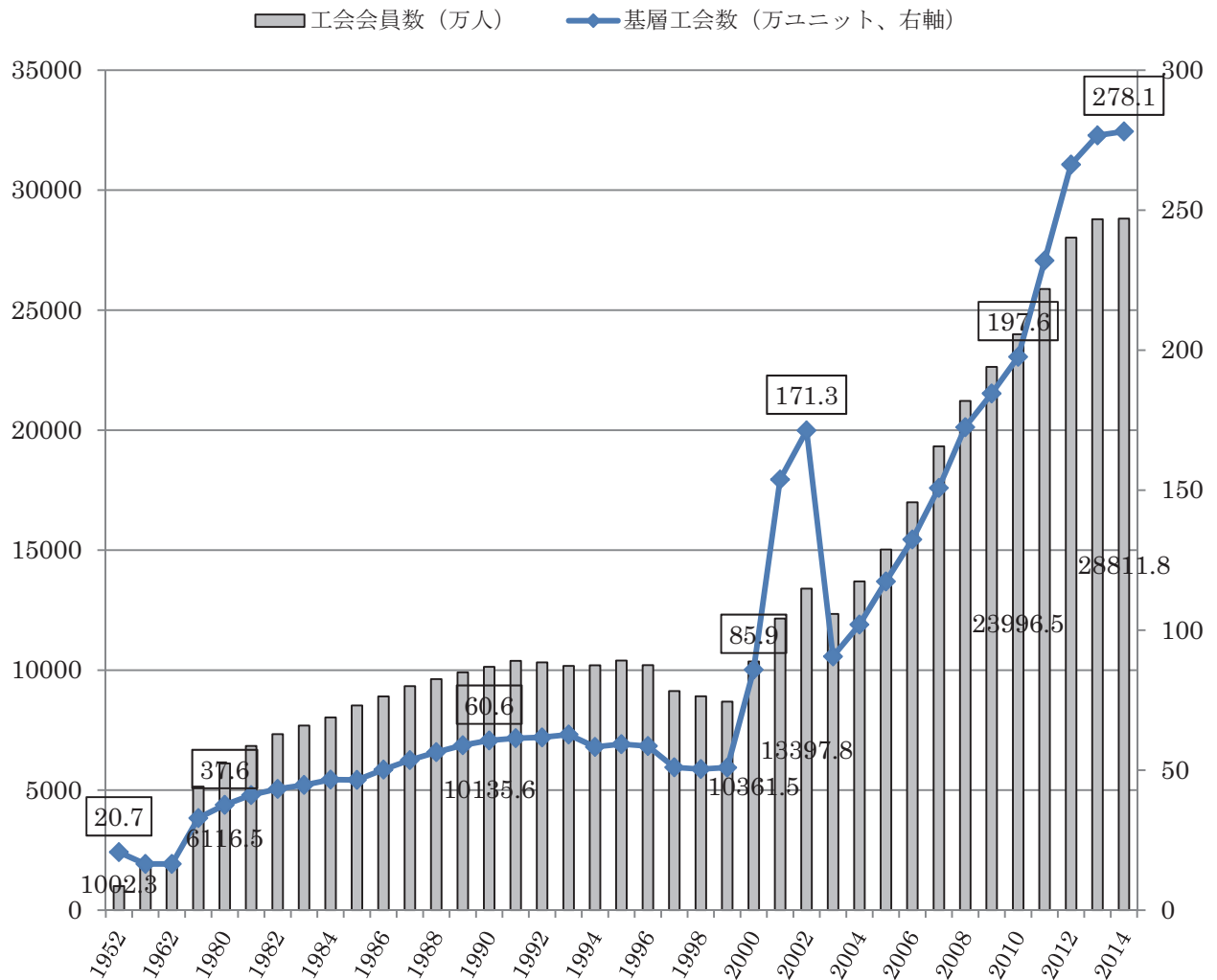
「工会」についての基本的な状況は以下のとおりである。

図表 1-5 にみるように、2013年時点で、基層「工会」（職場レベルでの「工会」）数は 277 万ユニット、「工会」会員数 2 億 8,786.9 万人となっている。

国有企業を中心として設置されてきた「工会」は、国有企業改革の必然的な結果として、1995年をピークに、その会員数を減少させてきた。それに危機感を覚えた中華全国総工会が、非公有セクターを中心に、会員数を増加させることを重点課題としたため、その後、2000年代に入ってから会員数は、急速な増加傾向に転じる。その 1 つの理由は、2001年の工会法改正で、25人以上の企業に工会設置が義務づけられたことにある。それでも、その後 2003年には 2000年とほぼ同じ水準に戻っていることを考えれば、その間には単に数合わせのような対処がなされた可能性も否定できない。基本的な趨勢として、「工会」数と会員数の増加傾向は現在も続いている。こうした動向も、一面では、より労働者の就業条件を改善していくという方向性を表したものとも考えられるかもしれない。



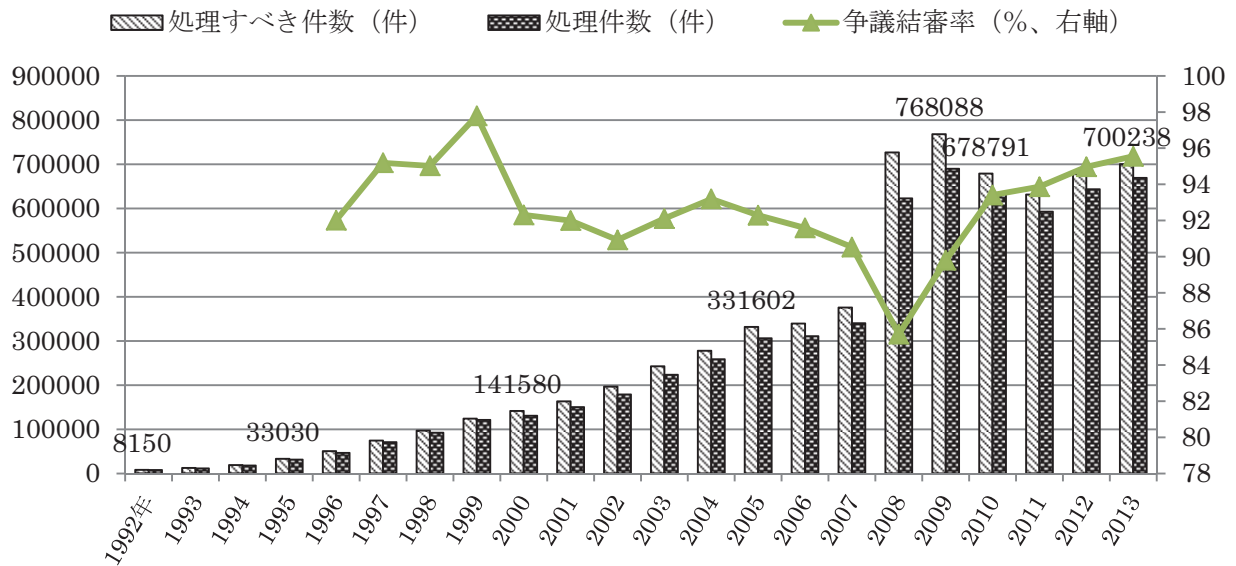
図表 1-5 「工会」数・「工会」会員数の推移



## (2) 争議と訴訟の件数

それらと関連して、争議と訴訟の状況についてみていく。争議件数も、ハイ・ペースで増加傾向にある。「処理すべき争議件数」(当該年の受理件数+前年未処理件数)は、2013年時点で70万件を超えている。図表 1-6 にみるように、特に、2007年から2009年にかけて倍増以上の伸びをみせた後、減少傾向に転じている。こうした推移を辿った理由の一つは、その頃、労働働契約法や労働争議調停仲裁法などが続けて制定されたことにも求められよう。

図表 1-6 争議・訴訟の概況

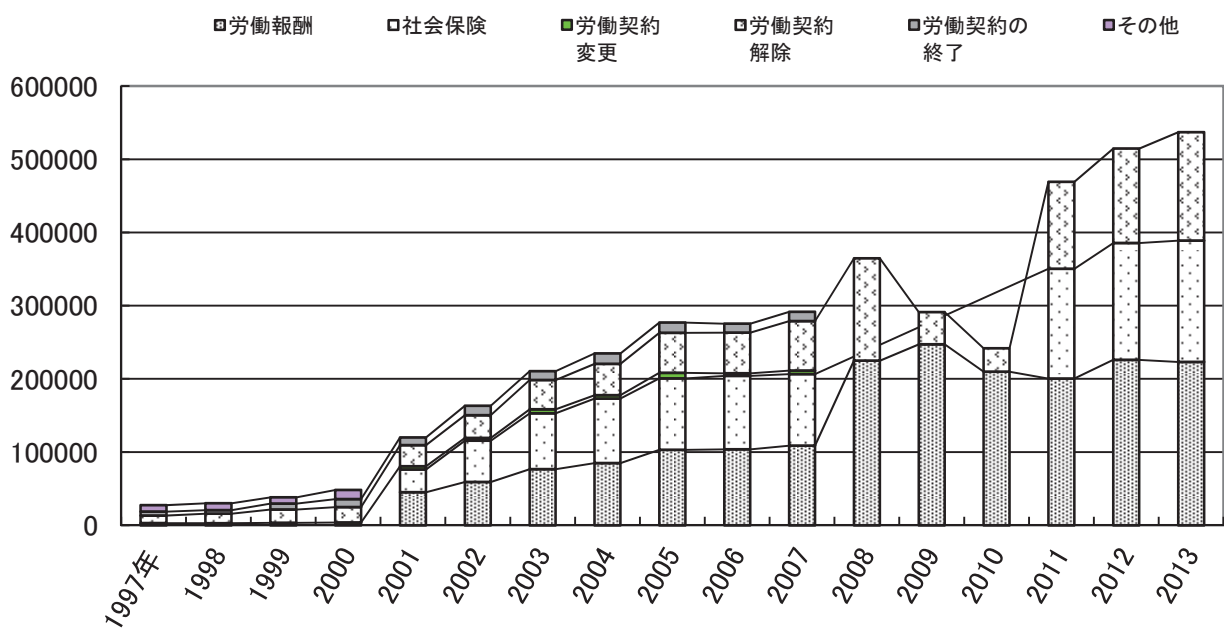


## (3) 争議と訴訟の内容

争議の理由は、『労働統計年鑑』など公的な統計データでも、カテゴリーが突如変更となったり、その内容を詳細に検討することは難しい。

おおまかな動向を見る限りは、「報酬」に関するトラブル、そして、社会保険、契約解除などを巡って争い・トラブルが増えていることは言えそうである（図表 1-7 参照）。

図表 1-7 争議・訴訟内容の推移



### 3 小括

統計データから垣間見る限りでも、中国社会が急速にさまざまな分野で変容を続けていることが想定される。いったん豊かになった労働者たちが、これまでのようにただひたすら生活水準の向上のためにがむしゃらに働き続けると考えられるだろうか。相当程度開いてしまった格差に直面しつつ、全体としてのパイを拡大し、同時に分配を公正なものとしていくことは、きわめて難しい。しかも、昨今報道されるように、景気の減速が事実であれば、さらに状況は困難なものとなる。

こうした背景のもとで、日系企業がどういった状況に直面しているのかを、次章で検討していく。

#### 【参考文献】

- 高久保 豊 2009 「中国」、中川涼司・高久保豊編『東アジアの企業経営』、ミネルヴァ書房
- 中村良二 2002 「中国の労使関係の現状と将来－「工会」をいかに捉えるか－」、『世界の労働』第52巻第7号、日本ILO協会。
- 2005 「中国労使関係における『工会』の実相」、『世界の労働』第55巻第9号、日本ILO協会。
- 日本経済新聞 2017 「習近平の支配 独善の罨④」（1月12日朝刊）
- 労働政策研究・研修機構 2013 『中国進出日系企業の基礎的研究』（資料シリーズ No.121）
- 2015 『中国進出日系企業の基礎的研究Ⅱ』（資料シリーズ No.158）

## 第2章 マクロな視点から現代中国の労使関係を考える

### 1 はじめに

本論は、労働問題を考える時に、中国社会のマクロな理解が必要であるという基本的な認識に立っている。

なぜ中国社会のマクロな理解が眼前の労働問題を考える時に必要なのかといえば、個々の企業が、自分の企業で働く労働者との摩擦をなくそうと努力する時、たんに、コミュニケーションをよくする、職場環境を改善する、賃金を上げるといった「目先の事案」だけにとらわれて対策をたてるだけでは十分ではないからである。労働者が都市戸籍なのか、農村戸籍なのか、農村戸籍の労働者（「農民工」）の置かれている社会的状況、とくに、出身地の請負耕作地の状況、家族との関係、社会保障制度、工会、その他の社会的ネットワークについての中国社会全体の状況を、基礎的に理解することが必要である。こうした理解なしに、たんにコミュニケーションをよくするといっても、本当の意味の「よくする」ことにはならない。

こうした認識にたつて、第一節では、田中（2013）の要旨を再掲しながら、改革開放以降の中国社会のマクロな社会変動を概説する。次いで、第二節では、特に2000年代にはいつての中国の労働問題に関連した「新しい動き」を、日本のマスメディアのなかから摘記して、最近の変化の動向を確認する。こうした準備を経て、では実際に、中国の労働をめぐる変化がどう進んできたのかを具体的に検討する。その検討の中から、労働という領域において、政治行政的な調整や市場的な調整が一定程度進んできたが、社会的な調整が不完全であること、その背景には、社会的な空白状態とでもいいうる社会構造の特徴があることを明らかにする。

### 2 中国社会の社会変動

1978年の改革開放以降、中国社会の社会構造は、二度にわたって根本的に変化してきた。

第一段階の変化は基本的には、「単位」体制が解体し、それ以前、国家的な制度の中に埋没していた「社会」が市場化によって生まれてきたことである。しかし、その結果、社会的領域においては中間集団の空白が生じており、そのことが、階層間格差の拡大、環境の悪化をもたらしている。

第二段階の変化は、中国の経済発展が進み、発展戦略の変更、労働移動の変化、グローバル化などによる、中国社会が経験してきた変化である。

#### 1. 「単位」社会の解体と「新たな市場化した」中国社会

1970年代より開始された中国の経済改革により、中国経済は年平均9%という驚異的な発

展を遂げてきた。ここでは、こうした経済面での「発展」「成功」の過程で、中国の社会構造がどう変化してきたのか、そして、現在、どういった構造上の問題に直面しているのかを素描する。

改革以前の中国社会は「単位」社会であった。中国語での「単位」とは、一般に「職場」や「所属組織」を意味する。企業を代表とする「単位」とは、生産組織であるばかりではなく、生活保障のための組織であり、また、政治・行政組織であった。「単位」は財やサービスを生産する企業組織であるだけでなく、雇用・医療・住宅・年金といった各種社会保障と社会的サービスを「単位」構成員に保障してきた。この意味で、「単位」とは企業組織であるだけでなく、生活共同体であった。「単位」は都市生活者のセイフティネットであり、「単位」を離れることは基本的な生活維持基盤の喪失を意味していたため、個人は「単位」へ緊密に依存していた。さらに、「単位」は中国共産党の支部組織であり、中国社会全体の政治的な統合を下から支えていた細胞組織でもあった（田中ほか、2005）。

国家－「単位」－個人というつながりで見ると、「単位」が国家と個人との間に介在する、中間集団としての地位を独占していた。その一方、国家は「単位」以外の中間集団をすべて解体し、新しい中間集団を禁止した。このことは、国家が社会を完全にコントロールしていたことを意味している。国家が「単位」を媒介にして、生産資源、消費資源、労働資源など、すべての社会的資源をコントロール下におくことによって、社会を全面的にコントロールしていた。そのため、「中国には社会がなかった」。この場合の「社会がない」とは、国家権力から独立した、自律性をもった社会が育っていなかったことである。この時代の状況を、中国では「大国家、小社会」「強国家、弱社会」と後に呼んでいる。

もう一つの中国社会の構造的な特徴は、都市・農村の二元構造である。都市・農村二元社会構造とは、都市と農村は隔絶した、別々の社会構造をもった世界をなしていたということである。そのため、都市と農村との間には厳然とした「目に見えない」社会的障壁が存在し、二つの別々の世界を形づくっていた。この二元構造は、1958年に公布された「中華人民共和国戸口登記条例」によって、農村戸籍と都市戸籍とによって国民を二分するという中国独特な戸籍制度によって作り上げられた。この条例は、食糧配給制度、職業の分配制度、档案（個人の身上調書、行状記録）制度などと連動して国民の「身分的」地位を決定し、すべての国民の地域移動を、居住地の移動はもちろん旅行などを含めて抑制した。そのため、この時代は、都市人口の増加は見られなかった。

以上の「単位」社会と都市・農村二元構造とを組み合わせると、改革以前の中国社会の社会構造は、縦構造としての「国家－単位－個人」の社会構造、横構造としての「都市・農村二元構造」から成り立っており、その結果、一元的統治体制が形作られていた。ここでは、生産財・消費財の市場はもちろん、労働の市場も存在しなかった。市場とは分権的な存在であり、権力から見ると「自律的な」存在であるが、市場を否定することで、共産党の一元的な統治体制が支えられていたのである。

## 2. 改革開放後の中国社会構造の変化

1978年12月、11期三中全会によって、改革開放政策が開始された。生産力向上を最重要命題として、社会主義イデオロギーと共産党の一元的支配体制を堅持しながら、市場メカニズムを部分的に導入し、国家・党中央から個々の国有企業への自主権の委譲（自立化）、や地方政府へ権限を委譲（地方分権化）し、対外開放による発展をめざす政策へと切り替えられた。分権的かつ自律的な市場が成長するにしたがって、それまでの一元的統治体制は大きく変化していった。

経済改革以降、市場が順次成立してきた。市場が形成されるにつれて、市場メカニズムによってコントロールされる領域が拡大していった。市場メカニズムは本来、分権的な構造もっている。各経済主体である企業が、みずからの経済活動に関する事柄を自己決定する。こうした各企業の自律的な決定メカニズムの上に、市場は成立している。

市場メカニズムの導入にともない、国有企業の自主権は拡大されてきた。国有企業が経済活動に特化するにつれて、それまでの国有企業・「単位」が抱え込んでいた社会的機能（社会保障の機能、住宅供給、保育所や学校、医療機関など）を社会へ移してきた。それは、「単位保障」から「社会保障」へといわれている。

市場化は、従来の「単位」社会の外側に、非「単位」的な世界を拡大させていった。（徐、1998）その結果、「都市は単位モザイク社会」という状態から、都市社会も大きく変化することになる。都市社会は、「単位」と「単位」との隙間に、非「単位」的社会、すなわち、市場メカニズムで動く社会的領域が生まれた。さらに、その領域が拡大することによって、中国社会は「単位」社会と非「単位」社会の組み合わせ、混合状態となった。

市場化とともに、隔絶していた都市と農村の境界も曖昧化してきた。市場化は、労働力の最適配分を要求する。そのため、都市と農村の戸籍制度などの社会的障壁の基本構造を維持しながらも、2億にとりも3億人とも推計されていた余剰労働力の人口「ダム」が一举に「放流された」かのように、貧しい農村から都市へ、莫大な数の労働者の移動が始まった。1980年代中頃から、その労働力移動の動きは一層激しくなった。90年代になるともはや、出稼ぎ労働者の「低賃金に依存しながら収益をあげてきた」生産現場にとって、「農民工」無しには企業の成長が考えられないようになってきた。都市において、工場などの生産現場はもちろん建築ブームに沸く都市のなかの建築現場で低賃金で働く労働者、拡大し続ける第三次産業で低賃金で働くサービス労働者を確保するためには、出稼ぎ労働人口がもはや不可欠な存在となり、都市の社会構造のなかに組み込まれていった。ただし、労働移動がいくら増大しても、都市と農村との二元構造を支える戸籍条例に根本的な変化を加えないまま、両者を隔ててきた社会的な障壁の高さを低くし、その障壁の社会的浸透性を高めながら、急速に進む市場化へ適応していったのである。

その結果、国家が社会的資源をコントロールする計画経済体制下の社会から、行政的な規制をかけながらも、市場の中で多様な主体の「自主的な決定」の集積として、社会的資源の

生産・分配が行われる社会に、中国社会は構造転換した。こうした変化のなかから、国家から「独立した」「相対的に自律的な」存在としての社会が生まれてきた。

これまでの「計画経済体制下では、社会構造は高度に一元化していた。この体制のなかで、党組織はあらゆる政府組織、社会組織、企業組織、文化組織の指導の核心であった。党と政府は高度な一体的な存在であり、社会などの組織の管理は党と政府が一体となった権力機構を中心に行ってきた。あらゆる組織は、党の絶対的指導と政府の直接的コントロールの下に置かれてきた」（索、2003：41）。しかしながら、経済改革が進むにしたがって、「党と政府の外側に、強大な高度に自治的な社会領域が出現し、権力は高度に集中する党と政府部門から離れ、市場と社会自治領域に移り、分散した」（同：40）。こうして、国家が市場・社会を一元的に統治する体制は、国家が強力な権力を維持しながらも、国家、市場、社会という三つの次元が一定程度の独立性をもちながら関連する体制に変化してきた。これらの変化は、「国家と社会の分離」である。中国では、こうした変化を「大政府、小社会」から「小政府、大社会」への転換、「強政府、弱社会」からの転換と言及される。

### 3. 中間集団論からの構造変動の整理

経済改革が深化するにつれて、「社会がなかった」状態から、「社会が成立した」。このことを中間集団レベルから見ると、改革以降、それ以前の「単位」が一元的に中間集団の位置を独占していた状態が解体し、「単位」が抱え込んでいた経済(生産)機能を強化し、政治行政(支配)機能を縮小し、社会的機能は別組織へ移されたと考えられる。

市場化により、経済組織が量的に急増し、多様化した。従来、「全民所有制(国有)」「集体所有制」「其他」の経済組織しか存在しなかった。1985年の国有企業改革が本格化する以前で見ると、工業部門では「全民所有制」「集体所有制」「其他」の総生産額はそれぞれ70.4%、27.7%、1.9%と、圧倒的に国有企業が多い。これに対して、2002年には経済組織は、「国有企業」「集体企業」「股份(株式)合作企業」「聯營(共同所有)企業」(この共同には、国有企業同士、集体企業同士、国有と集体企業とのものが含まれる)「有限責任公司」「股份有限公司」「私営企業」「港澳台商投資企業」(香港澳門台湾からの投資企業)「外商投資公司」(外国からの投資企業)と多様な所有形態を示し、国有企業の地位は企業数で全体の16.2%、総生産額では15.6%まで低下した(中国統計年鑑、1986年版、2003年版)。

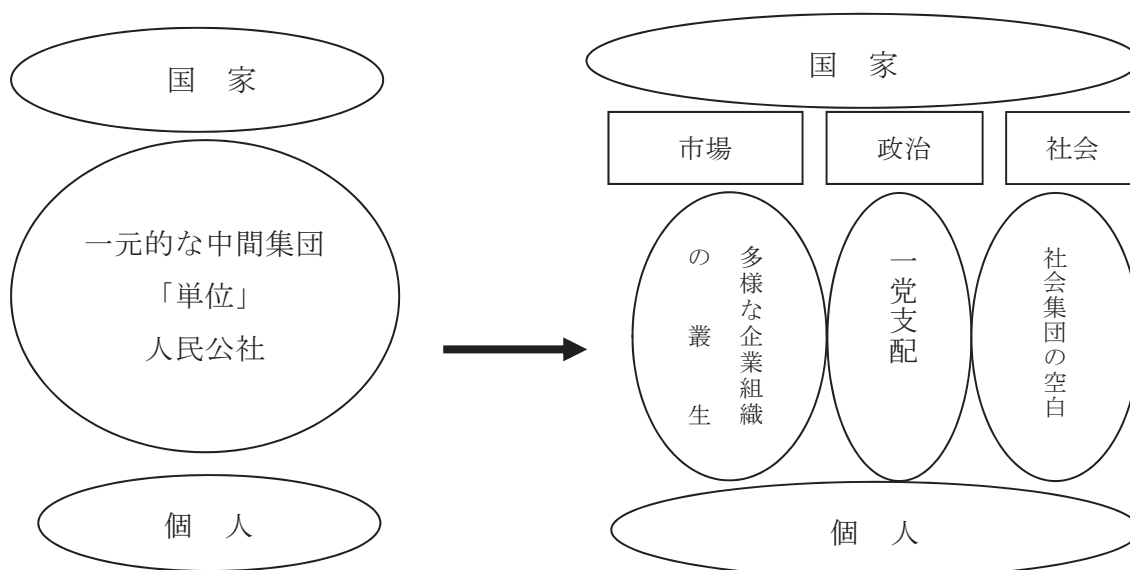
経済領域と異なり、政治行政的な領域では、共産党組織が改革以降も独占的な地位を保っている。中国では共産党の一党独裁体制が続き、党組織があらゆる職場に細胞組織のように張り巡らされているという構造は不変である。ただし、企業の党組織が形式化したり、流動する党員の帰属が曖昧になったりして、制度的には維持されているが、個々人から共産党への帰属意識は低下している。また、政治権力を不正に利用して経済的な利益を得る「腐敗」が進んでおり、そのことが政治的課題となってきた。

経済改革以降、もっとも大きく変化したのは社会的領域においてである。改革以前、「単位」

は人々によって唯一の所属集団であった。社会的に言えば、企業集団であるばかりではなく、コミュニティであり、あらゆる意味でのアソシエーションであった。しかし、現在、こうした「全人格的な帰属」という意味での「単位」集団は消滅してしまっている。そのため、中国の社会的領域は、社会集団から見ると「空白状態」である。この空白状態のなかで、非営利組織や社区が叢生してきた。

改革開放以降、特に 1980 年代後半、「中国の非営利組織は改革開放以降たいへん大きく発展し、国内外の幅広い関心を引いており、中国の学会の新しい争点にまでなってきた」（王世軍、2004：334）。こうした組織に社会的注目が集まっている。一方、社区とは、英語のコミュニティの翻訳語である（朱、2002）。2000年に民政部は、全国の都市で社区づくりを推進する指令を発令し、全国的に社区づくりが始まった（朱ほか、2003）。社区は、市政府—区政府—街道政府につらなる地方行政の末端組織として、地方行政上も重要な働きをしている。社区は、地域の弱者へのサービスの提供、生活保護世帯の把握と支援、失業者への職業紹介、医療衛生、居住者と流動人口の把握、地域の治安維持、地域の文化体育活動推進などの職務を担っている。

図表 2-1 国家と個人との間の中間集団状況



こうした中間集団の量的な拡大や組織化されている領域の広さにもかかわらず、実際には、中国社会は行政の強い監視下、コントロール下にあり、これらの中間集団は社会の自律性を支える機能を果たしてはいない。その点では、中国の社会的領域には「中間集団の空白」ともいべき状況にある。

以上のように中間集団に着目すると、中国の社会構造は次のように結論づけることができ



よう。すなわち、経済面での中間集団の多様化、政治行政面での中間集団が従来どおり中央に管理されていること(共産党による一元体制の持続)、社会面での空白化という社会構造が、形作られている。この社会構造が、中国社会の階層間、都市農村間の格差の拡大、環境問題の悪化を生み出している(田中、2006)。

この状態を図化すると、図表 2-1 のように描くことができる。

### 3 2000 年以降の中国の労働問題をめぐる日本のメディア報道

次に、2000 年以降の中国の労働問題に関連した報道を紹介しながら、近年の状況をトピックごとに紹介する。ただし、日本のメディアで報道された中国の労働問題は、中国の現状を「正しく」「すべて」反映しているわけではないということに、注意が必要である。というのも、労働争議については中国国内での報道規制が厳しいことに加えて、日本のメディアが中国国内の取材の自由がなく、時には取材の妨害を受けること、中国国内の広範な地域を少数の駐在員でカバーしきれないことなど、労働争議の情報を入手する上で困難に直面している。さらに、日本の個々の企業においても自社で紛争事案があることを公表したがる傾向が強い。このような、さまざまな制約条件のなかで、日本のメディアの中でのニュースが「構成された」ものであることを、予め注意しておかなければならない。

以下、朝日新聞社のデータベース「聞蔵」(朝日新聞、週刊朝日、アエラ)と日経新聞社のデータベースを活用して、2000 年以降の中国における労働問題、とくに、日系企業に関連する労働争議についての報道内容を見てゆく。こうした報道の紹介を行なうのは、日本の側から中国の労働問題が「どう見えていた」のかを概観するだけではなく、日本の側がこの問題を「どう捉えていたのか」を検証するためである。

報道内容を、第一に中国社会全体の変化、特に中国が選択した発展戦略モデルや政策変更、労働力の全般的な需給関係、農村での余剰労働力の減少、第二に労働争議とくに旧国有企業のレイオフ(「下崗」)、日系企業での争議と中国全土で労働争議が広がっている現状、第三にその背後にある要因として中国の労働者の権利意識や意識変化、労働力不足と労働者の確保困難さ、中国国外労働者の不法流入(「洋黒工」)、第四に市場的調整ともいべき春節後の労働移動、第五に政府の動き、特に政府の労働政策、政府のスト権容認、政府の労働問題への関与、労賃の引き上げ容認・促進、ストに関する報道規制、第六に中国の労働組合・工会、第七に日本の企業の立場からの動きや認識について見てゆく。

#### 1. 中国社会の全体の変化

第一に中国社会全体の変化について見てゆく。

中国は 1980 年代から本格化した改革開放政策の下、「外資を積極的に導入し、安い労働力を駆使する輸出加工型発展モデル」(朝日、2010 年 6 月 16 日社説)を採用して発展をと

げてきた。そうした政策においては、経営者は厚遇される一方、労働者は冷遇され賃金は低く抑えられてきた。こうしたことが可能になった背景には、いうまでもなく、農村における余剰労働力の存在がある。こうした 2010 年頃までの中国の経済成長は「労働者を犠牲にして発展してきた」（朝日、2013 年 6 月 22 日）ものであった。

しかし、「余剰労働力」が豊富な時代はいつまでも続かない。この点を次のように伝えている。「李稻葵・清華大教授らの研究によると、農村の余剰労働力は急速に減り、04 年の 1 億 5 千万人から 11 年は約 3 分の 1 になったという」（朝日、2013 年 2 月 26 日）。「早ければ 13 年には減少に転じる。そうなれば労働需給が逼迫し、賃上げの動きに一段と弾みがつくのは避けられない。いま沿海部を中心に起きている労働争議は、労働力人口が減る時代を先取りした動きといえる」（日経、2010 年 6 月 18 日）。このように、それまで中国の経済成長を下支えしてきた農村での余剰労働力の減少は、中国全体の労働力の需給関係を左右し、さらに、労働争議の発生の遠因にもつながってゆくのである。

さらに、経済発展の一方で、社会的格差が拡大するなどさまざまな社会問題が山積し、中国政府もその対応を迫られてきた。政府は、これらの問題を解決するために、内需拡大、「社会の調和と安定」を重視する方向に 2010 年前後から方向転換した。この根底には次のような認識がある。「政権きっての改革派閣僚、楼継偉財務相はこう話す。発展途上国が高所得国をめざす過程で、賃金の上昇などが産業競争力の低下を招いて成長が鈍る『中所得国の罨』に、中国は直面している。この 5 年は、成長のエンジンを投資や輸出から、消費や技術革新に移すための『陣痛期』である」（アエラ、2016 年 1 月 18 日）。

こうした転換を押し進めるために、国民の所得、特に従来低く抑えられてきた労働者の賃金を高めることが必要となった。いわば、経済成長を重視する局面から、成長率の鈍化を受け入れて成長路線の調整をしながら社会的安定をはかる「新常态」を目指すことになったのである。

こうした事態は、「中国経済の発展モデルそのものが問われている」ことでもある。笠原清志は「農村と都市の戸籍を厳密に区別する制度を維持することによって、膨大な数の農民工（出稼ぎ労働者）をほぼ『無権利状態』で沿海部や都市に吸い寄せ、分配なき経済成長を続けてきた中国は、従来のシステムを維持し続けることが難しくなっているのである」（日経、2010 年 6 月 18 日）と解説している。

## 2. 労働争議

労働争議については、旧国有企業のレイオフ（「下崗」）にともなう労働争議と、われわれが一般にいうところの労働争議とを区別して見てゆかなければならない。

1990 年代始めから本格的に着手された国有企業改革は、それまでの企業内に存在してきた余剰労働力の整理をともなった。そのレイオフされることを中国語で「下崗」と呼んだが、当然のことながら、そのレイオフにともない労働紛争も発生した。このタイプの労働争議は

日本国内で報道されることは少なかったが、少数の記事がある。その一つは、「工場は北京の中心街にある北京汽車製造廠で約 2 万人の労働者を抱える。工場関係者によると、抗議活動の直接の原因は住宅補助金の未払いなど。これ以外にも、リストラに対する不満が職員の中にたまっていた。しかし、現職の職員が抗議活動をした場合、不利益を受ける可能性があるため、退職者たちが中心に活動を起こしたという」(朝日、2002 年 3 月 28 日) ものである。

新聞記事で見てゆくと、労働争議については、2005 年前後に一つの労働争議の記事が集中し、さらに、2010 年以降のもう一つのピークが見られる。

2005 年前後は、中国全体に労働争議が増加し、それに連動する形で、日系企業にも争議が発生した。「中国労働社会保障省によると、04 年には 26 万件の労働争議があり、76 万人が参加した。5 年前に比べ、件数は約 2 倍、人数は 6 割増えた。形式は職場放棄、デモ、道路封鎖、陳情から集団自殺、暴力的抗議までさまざま」(朝日、2005 年 11 月 3 日) だと伝えられている。しかし、この動きに、日系企業も無縁ではなかった。「中国各地では昨年ごろから中国系企業を中心に工場労働者の争議が頻発している。急速な経済成長に伴って沿岸部で労働者が不足する一方、働く側の権利意識の高まりもあり、賃金が長く据え置かれたままの労働者が声を上げ始めた。これまで比較的平穏だった日系企業でも最近では争議が起きており、反日デモに刺激されて労働運動が過激な行動に発展しかねないとの懸念も出ている」(朝日、2005 年 4 月 24 日)。

実際、日系企業で争議が発生した。2005 年 4 月のユニデンの深圳工場での 1 万 6 千人のスト、7 月から大連市で相次いで発生した日系企業での大規模なストである。

前者については、「工員の間『会社が労働組合設立を阻止しようとしている』とのうわさが広まり、反日デモに触発された一部の工員が中心になってストに発展したとみられる。騒ぎは収束に向かっており、22 日朝からは操業を再開できる見込みという」(朝日、2005 年 4 月 22 日) と伝えられている。

後者については、「争議の発端となったのは大連経済技術開発区に進出している大手電機メーカー。7 月 26 日午後から労働者数人が賃上げや食堂の改善などを求め職場を放棄。翌日には数百人が出勤せず、30 日まで生産が止まった。同社はコスト削減のため残業を減らしており、残業代をもらえなくなった従業員の不満が高まっていたという。労使協議の結果、操業は正常に戻ったが、争議は同じ開発区に進出する複数の日系企業に飛び火した」(日本経済新聞、2005 年 9 月 2 日) と報道された。

大連は、日系企業が多く、親日的な地域だと信じられてきた。日経新聞によると「同市の外資系企業の中では日系が最も多く、減税など優遇策を受けられる開発区には約五百社が進出している」(同) と言われているが、朝日新聞では「日系企業約 3 千社が集まる」(朝日、2005 年 11 月 3 日) と言う。これほど、日系企業が集積している場所であっただけに、日本から進出した企業にとって、連鎖的に発生したストライキの衝撃は大きかった。

新聞報道でみると、2005 年後しばらくは、中国の労働争議の記事は登場しない。労働争議

の記事が再び伝えられるのは、2008年3月には広州のカシオのスト、4月には無錫のブリヂストンのストである。カシオのストでは、「カシオ計算機が生産委託をしている広東省広州市の工場でも3月上旬に、待遇改善を求めるストがあった。約3千人の従業員が職場を離れ、楽器や電子辞書の製造が1日半止まった。同省東莞市のコニカミノルタの工場でも、2月のストでコピー機などのラインが停止。最終的に賃金を月690元から820元に引き上げたという」（朝日、2008年4月27日）。ブリヂストンのストでは、「江蘇省無錫にあるブリヂストンのタイヤ工場の操業が20日から全面的に止まった。・・・ブリヂストンによると、19日に、従業員711人のうち製造現場の約350人が職場放棄を始めた。一律月200元（約3千円）の賃上げを求めているという。中国の工場労働者の平均月収の1～2割にあたる。会社側は『いまま従業員側と協議中』と説明。1日当たり8千本の生産能力がある工場は、26日時点でも操業が止まったまま。車メーカーへの供給が滞らないよう、中国のもう一つの工場で補っているという」（朝日、2008年04月27日）。

このストライキより、さらに大規模で大きな衝撃を与えたものが、2010年5月に発生した広州ホンダのストライキである。

「ホンダは26日、中国広東省仏山市の部品工場賃上げを要求した従業員のストライキが原因で部品生産が止まり、同日、中国国内の完成車を生産する全4工場の操業が止まったことを明らかにした。・・・操業が止まったのは、現地企業との合弁工場で広東省広州市にある『増城工場』『黄埔工場』、湖北省武漢市にある『武漢工場』、広州市にある輸出専用工場の全4工場。・・・操業がストップしたのは仏山市にあるホンダの変速機工場先週19日、一部の従業員がストを起こしたのが発端。同工場従業員の1カ月の賃金は平均で1500元（2万円弱）とされ、ホンダの完成車工場並みの2000～2500元（約2万6000～約3万3000円）の給料に引き上げを求めているという。24日に労使協議を行ったが物別れに終わり、同日夜から同工場がストップ。変速機の生産が止まったことで、供給先の完成車全工場が操業停止に追い込まれた。ホンダは26日、『交渉は前向きに進み始めている』とコメントした」（日経、2010年5月27日）。「従業員の言い分はこうだ。会社の寮から通う若い従業員の手取りは月1千～1200元程度（約1万3千～1万6千円）。ほかの外資系工場では残業代を加えると2千元を超えることは珍しくない。それだけに『ここは残業が少なく、収入が見劣りする』と19歳の男性従業員・・・日本人駐在員との給与格差もやり玉に挙がった。『日本人は最低でも5万元はもらっていると聞いた。格差は50倍だ』。入社2年目の男性工員（20）は、5万元の根拠ははっきりしないものの、内輪で話題になっていると明かす・・・ホンダは6月初旬、366元の賃上げに踏み切った。住宅費や交通費などの手当込みで初任給が1910元へと約24%アップ。従業員によると、特別ボーナスを含めて上積み総額は500元、賃上げ率は32%になった。ストはこの工場では2週間余りでひとまず収束した」（朝日、2010年6月14日）。

しかし、広州ホンダのストは現地では収束したが、このストライキの動きは他の地域の企

業の従業員にも「飛び火した」。「広東省で続出していたストライキの波が中国北部や内陸部にも飛び火した。若くて安い労働力の不足が深刻になりつつある状況が、改めて浮かび上がる。ストによって工場の操業が止まった広東省の外資系企業では、賃上げで収拾を図る動きが相次いだ。これをみた労働者の連鎖反応が全国に広がり始めた格好だ」（日経、2010年6月19日）。同紙が伝える「中国での自動車関連の最近の労働争議と完成車生産への影響」では、以下のようになっている。

- 5月17日 広東省仏山市にあるホンダの部品工場で賃上げ要求ストライキが発生
- 24日～ 部品供給が滞ったためホンダの中国国内の完成車工場が相次ぎ生産停止
- 28日 韓国・現代自動車の中国工場に部品を納入している北京星宇車科技でスト発生
- 6月4日 ホンダが仏山市の部品工場でのスト終結と完成車工場の通常稼働を発表
- 7日 ホンダ系部品メーカー、ユタカ技研の仏山市の工場でスト発生
- 9日 ユタカ技研のストの影響でホンダの広東省内の完成車2工場の生産が再び停止  
(11日に通常稼働)
- 15日 トヨタ自動車系部品メーカー、豊田合成の天津市の製造拠点「天津星光橡塑」でスト発生(17日に通常稼働)
- 17日 豊田合成の天津市の別の製造拠点「天津豊田合成」でスト発生  
広東省中山市にある日本プラストの工場でもスト発生
- 18日 天津豊田合成のストの影響で天津一汽トヨタの完成車工場が生産停止

この日系自動車関連企業以外でも、次のような労働問題が、同じ時期に続いた(朝日、2010年6月14日)。

- 5月11日 台湾系富士康の従業員が8人目の自殺(うち2人は未遂)
- 19日 米系電子部品メーカー(江蘇省蘇州)で従業員の待遇めぐりデモ
- 27日 富士康で13人目の自殺(うち3人は未遂)
- 6月5日 国営紡績工場(湖北省)で年金問題などで約400人がスト
- 6日 韓国系電子部品工場(広東省惠州)で待遇改善求め約2千人がスト
- 10日 台湾系液晶パネル工場(蘇州)で賃上げスト

この頃以降、ストライキの連鎖が報道されるようになった。「中国内で5月中旬から約2カ月間にストライキが発生した外資系企業が少なくとも43社に上ることが、朝日新聞社の調べでわかった。そのうち日系企業が32社を占めていた。ストの拡大による社会不安を恐れる中国当局は報道規制や労使の仲裁に乗り出した。ただ、待遇改善を求める労働者の不満は収まらない状況だ・・・43社は操業や生産の一時停止に追い込まれ、ほとんどの企業が十

数%の賃上げに応じて妥結した。天津市の日系企業で従業員が社内の会議室に立てこもったり、江西省の台湾系運動用品会社で約 8 千人が暴徒化して工場施設を破壊したりするケースもあった」（朝日、2010 年 7 月 30 日）と伝えられている。

こうした事態を受けて、朝日新聞は「『世界の工場』といわれる中国で、労働者たちが声を上げて待遇の改善を求めている。憲法で認められていないストライキさえ、続発している」（朝日、2010 年 6 月 16 日社説）と述べ、日経新聞では「中国で労働争議が再び日系企業の難題になってきた」（日経、2014 年 7 月 3 日）という認識が示されるようになった。

こうした背景には、「賃上げなど待遇改善を求めるストライキに加え、工場移転など事業再編に伴って従業員が企業側に補償金を要求する事例が相次いでいる」（同）という事情もある。具体的には、次のようなものである。「広東省東莞市にあるアルプスの委託先工場『東莞長安日華電子廠』・・・同工場は製品の輸出を原則に地元企業が建物や従業員をそろえ、海外企業が原材料を持ち込んで製造を委託する『来料加工』と呼ばれる中国独特の経営形態をとる」（日経、2014 年 7 月 3 日）。「来料加工」とは、海外企業が製品に必要な資材を持ち込み、加工だけを中国の現地企業に委託し、その製品はすべて海外輸出が義務付けられている生産方式で、中国企業は加工・組立て費を得る。この方式では、中国国内に完成した製品を売ることができないために、「アルプスは中国国内にも出荷できる一般的な海外子会社への変更を探っているもよう。従業員はこの経営体制の変更を理由に補償金の支払いを要求している。1 日には片岡政隆会長が日本は中国を侵略したのではなく、植民地から脱却するのを助けたと発言したと伝わり、従業員がストライキに突入した」（同）。また、別の例では「広東省深圳市では 2011 年 12 月、日立製作所から米ウエスタン・デジタルへの売却が決まったハードディスク駆動装置（HDD）部品工場で、従業員が補償金の支払いを求めてストを起こした」（同）。

中国に進出した日系企業の個別の情報はこうした記事からうかがい知ることができるが、労働問題をめぐる全体像をつかむのは難しい。全体的な状況に関しては、次のような調査結果がある。「調査は〔大連日本〕商工会の会員企業を対象に 9 月に実施した。回答企業 91 社のうち、賃上げストなど労働争議が発生した企業は 34%にのぼった」（日経、2010 年 11 月 3 日）。また別の、立教大学産業関係研究所（笠原清志所長）の 2005 年に実施した「中国に進出した日系企業の労使関係」調査（調査対象は従業員 200 人以上、日本側の出資比率 51%以上の日系企業 806 社で、有効回答は 213 社）によると、「中国に進出した日系企業の 22.1%がストライキを経験していた。『賃金や賞与問題』（74.5%）、雇用問題（17%）が主な原因であったが、ストライキの期間は半日以内が 34%、1 日が 38%と、比較的短期間で解決していた」（日経、2010 年 6 月 18 日）。以上から推測するに、調査対象となった地域の違い、調査時期の違いなどがあるが、2010 年頃、中国に進出した日系企業の 3 割弱は、労働争議を経験していると推定することができる。

では、こうした連続するストライキと労働条件の変化に対して、日系企業がどう対処して

いるのであろうか。先に紹介した、大連日本商工会の会員企業を対象に実施した調査からは、ストライキの影響から「回答企業平均で年間労務費は当初計画より 14% 増える一方、利益は計画を 41% 下回る見込みだという。事業計画への影響では『大連から撤退を検討中』が 10% あった。『一部事業・生産品目の撤退』については『決定済み』が 5%、『検討中』は 22%。『大規模な投資案件・プロジェクトの凍結・中止』では、『投資縮小を検討中』が 10%、『凍結決定済み』も 1% あった。ストの発生企業は賃上げや手当の見直しで事態を収束したが、ストが起きなかった企業も過半数が同様の対応で未然に回避した。予定外の賃上げでコストが増加した」（日経、2010 年 11 月 3 日）。

それではいったい、日系企業はスト回避に向けて、いかなる対策をとっているのであろうか。2010 年に日本経済新聞社の中国進出日本企業 101 社へのアンケート（複数回答）によれば、日系企業のスト回避の方法は次の通りである（日経、（2010 年 12 月 17 日））。

情報収集の強化	28 社 (27.7%)
労働組合との連携強化	20 社 (19.8%)
福利厚生の改善	20 社 (19.8%)
地元当局との連携強化	17 社 (16.8%)
賃金の上積み	14 社 (13.8%)
賃上げの前倒し	6 社 (5.9%)
特別一時金の支給	2 社 (2.0%)
特別な対応はとっていない	32 社 (31.7%)

回答では、賃金の引き上げにつながる対応をとったという回答は 22 件 (21.8%) であり、「特別の対応はとっていない」という回答が最多となっている。「特別の対応をとっていない」と回答した企業は、おそらく、特別の対応をとる必要がない企業だと推測される。ここから見ると、対応としては、賃上げや福利厚生の改善といった企業の支出増加につながる対策は約 4 割、労働組合や地方政府との連携強化が 4 割弱、情報収集が 3 割弱となっている。

以上見てきたように、2000 年代に入って、特に 2010 年前後から、中国の労働環境は大きく変化してきた。

### 3. 労働者の意識の変化

では、こうした続発するストライキの背景には、何があるのであろうか。その背後に、中国の労働者の権利意識や意識変化が指摘されている。

労働者の意識は確実に変化している。朝日新聞は、2006 年には「中国民衆が公平さを求め出した」という見出しの下で、「『中国の民衆は北京の政治には無関心』といわれてきたが、このところ人々の権利意識が急速に高まっているという。公正と平等を求めて社会問題への

意思表示も活発になり、当局の対応に注目が集まったのだった」（朝日、2006年12月9日）と報道した。さらに2010年になると、この表現はもっとストレートに、「物言わぬ安い労働力が支えてきた『世界の工場』は転換期を迎えた」と表現し、「日本貿易振興機構（JETRO）広州事務所は『労働者の権利意識が高まり、全般的にストが多くなっている』と」という見解を紹介している（朝日、2008年4月27日）。「外資系の工場が集中する沿海部の最低賃金はこの5年で倍近くに増えたが、権利意識に目覚めた若い労働者たちは、おさまらない。賃上げを求めた実力行使が広がる」（朝日、2010年6月14日）と言われている。

中国の内側からの認識としても、人民大学労働関係研究所長・常凱の発言として、「私が仲裁に呼ばれたホンダの子会社の部品工場でおきた『南海本田』ストもそうでした。近所の工場より給料は高かったんです。けど従業員たちは、会社のもうけの伸びと比べて、賃上げ幅が小さすぎる、と怒っていたのです」（朝日、2013年6月22日）という認識を伝え、額面上の賃上げだけで、労働者を説得することができなくなってきたと述べている。

この権利意識の強化の背景には、2008年の労働契約法の改正、労働者の団結の必要性の認識の高まりがあると、常凱は指摘する。「労働者の保護や雇用の安定を定めた労働契約法が2008年に施行され、権利意識が強まりました。同時に、賃上げや労働条件の改善は、団結して要求しなければ実現できないことも分かってきました」（朝日、2008年4月27日）。

労働者の意識変化は、いわゆる権利意識の上昇といったものだけではない。中国経済の市場化が始まって約四半世紀、農村からの出稼ぎ労働者も第二世代の時代に入っている。さらに、この世代の人びとは、「一人っ子」政策が本格実施された時代の子どもである。この世代の人びとは、「一度も農業をしたことがない人」が大半であり、「彼ら『新世代』は、ふるさとにいつか戻る前提で我慢して働いてきた親の世代とは違います。都市に定住したい人が増えています。スマートフォンを持ち、それなりに生活を楽しみ、結婚し、子育てするなら最低賃金ではどうも足りません」（常凱：朝日、2013年6月22日）と言われる世代である。この世代の若者は、「安い賃金を武器にしてきた輸出基地の一つ、広東省東莞市で、出稼ぎ労働者の姿を追い続けてきた写真家、占有兵さん（40）」から見ると、「今の若者は我々の世代とはまったく違う。仕送りはしなくていい家が多いから、不満があれば仕事をすぐ変える」（朝日、2013年2月26日）、これまでの出稼ぎ労働者世代とは異なる意識を持っているという。

以上見てきたように、労働者の意識を踏まえて言えば、ストライキを回避するためには、賃上げをするだけでは問題が解決できないことが分かる。「日系商社駐在員は『世界の工場、中国の労働者が沈黙から目覚めた。コストも社会意識も転換点に来たのかもしれない』と話す」（朝日、2005年4月24日）。

#### 4. 市場調整

このように、労働問題、特に続発するストライキの対策として、こういった対策、調整策



がとられているのであろうか。それを、市場調整、行政的調整、工会の対応の順に見てゆこう。

言うまでもなく、市場による調整が必要になる出発点には、労働力不足が進んできたという事実がある。労働力の需給関係の変化、すなわち、労働力不足が労働者の権利意識の高まりの背景にあることは言うまでもない。報道では、2005年頃から、「物言わぬ安い労働力が無限に供給されるかに見えた時代は、過去のものになりつつある」（朝日、2005年11月3日）と言われるようになった。

こうした労働力不足の状態は時間を経るにつれて、深まってゆく。2010年頃になると、「中国ではいま、『用工荒』（工場労働者不足）が問題になっている」（朝日、2011年2月17日）という記事や、「人手不足の懸念は工場労働者でも広がっている。大連で従業員300人超の縫製工場を営むある中国企業は、11年初めに内陸部の西安市で60人規模の新工場を稼働させる。『西安は人件費が大連の3分の2で済むうえ、大連では人手の確保が難しくなっている』（同社役員）ためだという・・・来年は事態が深刻化すると見る向きが多い。政府が08年秋に打ち出した4兆元（約50兆円）の景気刺激策で地方での就業機会が増え、多くの人が故郷にとどまる恐れがあるからだ」（日経、2010年12月17日）という記事が現れてくる。

労働力不足は、最初に発展を遂げた中国沿岸都市でいち早く直面した問題であった。「林江・中山大教授によると、広東省では旧正月明けの段階で、120万人の労働者が不足しているという。『2008年の金融危機以降、過去最大規模の人手不足』と分析する」（朝日、2013年2月26日）。それは、「発展が著しい内陸部での求人増が重なり、農村から沿海部へ向かう出稼ぎ労働者の流れが変わった」ためである。そのため、「いまでは、沿海部と内陸部の間で労働者の争奪戦が起きている」（朝日、2011年2月17日）と伝えられている。

このような労働力不足と賃上げの循環が危機感を持って伝えられるようになる。河南省で「仲介業を営む男性、祝さんは言う。『5、6年前なら月給800元（約1万2千円）で若者をすぐ探せた。この2、3年は地元でも工場が増えて、千数百元でも集まりにくい。40歳を過ぎても仕事はある』」（朝日、2013年2月26日）。

賃上げについての記事に注目してみよう。2005年頃から賃金引上げの記事が見られるようになる。

「各都市は、企業誘致のため10年以上据え置いていた最低賃金を昨年から引き上げ始めた」（朝日、2005年4月24日）ことに連動して、「中国の労働者の賃金が上昇を続けている。7億人もの人口を抱える農村から出稼ぎに行く労働者が不足してきたのに加え、権利意識の高まりが背景にある」（朝日、2005年11月3日）と伝えられた。2008年になると、さらに、賃上げは進み、「中国企業の9割が賃金上昇。中国国家统计局によると、今年1—6月の都市部の平均賃金収入は1万2964元（約20万5千円）と前年同期比18.0%増。労働者の権利を保障する『労働契約法』が年初に施行され、賃上げを求める労働争議も多発して

いる」（日経、2008年8月11日）。「中国の経済成長を牽引する沿海部はここ数年、賃金が右肩上がり。内陸部の発展に伴い人手不足も目立つ。上海の場合、2004年に570元だった最低賃金はほぼ倍増。香港貿易発展局によると、広東省でもこの半年で賃金が平均17%増え、生産コストを4~6%押し上げた」（朝日、2010年6月14日）。

こうした賃上げの結果、2011年には次のような風景が見られるようになった。「『1600元』（約2万円）と書かれていた初任給の額が、フェルトペンで『1700元』と書き換えられた。旧正月（春節）が明けた14日、中国の沿海部、浙江省義烏の人力資源市場（ハローワーク）。日本の『100円ショップ』に並ぶ品物の一大生産拠点として知られる義烏の求人現場で、労働者の待遇がオークションのようにつり上がっている。紡績工場の工員募集担当の女性は、求人情報を殴り書きした段ボールを持ち上げて白い息をはいた。『去年より給料を上げないと見向きもしてもらえない』（朝日、2011年2月17日）。

中国国内の労働力不足に直面して、周辺諸国から不法外国人労働者が次第に目立つようになってきた。中国語では「洋黒工」（正式なビザをとらず、こっそり入国して働く不法外国人労働者）と言い、「『洋黒工』が2000年代半ばから目立ち始めた。ベトナムと国境を接する広西チワン族自治区。地元の中国人は都市部に働きに出てしまい、サトウキビの収穫や加工もままならない。人手不足を埋めるように入りこんだベトナム人たちがやがて、広東省や上海など、沿岸部の靴や繊維縫製工場にも足を伸ばし始めた。ミャンマーやカンボジアの人々も交じる。2月16日、広東の工場へ向かおうとしたベトナム人25人が広西チワン族自治区で捕らえられた。不法入国者の数は同自治区で発覚しただけで、毎年数千人に上るといふ。組織化されたルートもあり、21日には、広東の高速道路でバスを貸し切りにした59人のベトナム人が捕まった。約2年前、上海近くの浙江省の繊維工場で、28人のベトナム人が見つかったこともある。・・・広西大学東南アジア研究センターの張文山教授によると、ベトナム人にとって、中国の工場の月収は自国の約2倍。中国人経営者からみれば、最低賃金や保険なども無視でき、雇う費用は中国人の半分以下ですむという」（朝日、2013年2月26日）。

こうした事態に対して、「『（鴻海の中核子会社である）富士康科技集団（フォックスコン）の賃上げは中国大陸の低賃金時代が終わったことを示す』。台湾のIT業界団体、台湾区電機電子工業同業公会の焦佑鈞・理事長（DRAM大手の華邦電子董事長）は連続自殺問題から始まった鴻海の賃上げをこう評した」（日経、2010年6月8日）。こうした賃上げ要求の高まりはストライキとなって現われ、そのことが、さらなる賃上げにつながってゆく。そのため、「中国で賃上げを求める労働争議が収まらない。17日にも天津市にあるトヨタ自動車系部品メーカーで従業員のストライキが発生した。安価な労働力が無尽蔵にあると信じられてきた中国。しかし、急速に進む少子高齢化で『労働力不足』の時代は着実に忍び寄っており、中長期的に賃上げの流れは止まりそうにない」（日経、2010年6月18日）という報道がなされるようになった。

「中国では例年、春節（旧正月）明けに帰省先から職場に戻らない従業員が問題となる」（日経、2010年12月17日）。この現象を、中国人民大学労働関係研究所長・常凱は「中国版の春闘」と呼んでいる。「中国の人手不足は季節要因がとても強い。多くの工場労働者が2週間ほど休暇をとって里帰りする旧正月前後が顕著です。彼らは休み明けに職場に戻るさい、より良い待遇の会社を見定めようと、働き続けるか否か、いったん保留する。企業側は労働者が帰ってくるか分からず、焦る。毎年、この場面で『人手不足』が吹聴されるのです。個人の行為でも1億人以上が同じ考えで動けば、結果的に集団交渉の効果をうんでいる。中国版の春闘ともいえます」（朝日、2013年6月22日）。

労働問題の続発に対して、日系企業は賃上げだけに解決策を求めているだけではない。企業の内部的には、労務管理システムの見直しなどで対応しようとしているし、企業全体としては、工場の移転の検討などを行なっている。

人事評価や昇進制度などを変更して、労働者の意識変化に 대응しようとしている。「賃金ばかりでなく、『職務権限の範囲や昇進に道を開くキャリアパスなどを明確にしないと、既存の人材も流出しかねない』（みずほ総合研究所の鈴木貴元上席主任研究員）との指摘もある。鈴木氏は日系企業のストの原因のひとつに『職責が曖昧』『昇進が遅い』など人事・労務上の課題があると分析する」。さらに、人事評価への不満も関係すると言う。『成果の割に評価されない不満がまん延していた』。広東省のホンダの部品子会社『ホンダロック』で6月上旬に起きた賃上げストを主導した劉勝奇さん（35）は、根底に工場の人事管理の問題があったと証言する。他方で、『職場で頑張れば将来が見えることを社員が理解している』（大連アイリス集団の李活明総経理）。生活用品製造卸のアイリスオーヤマ（仙台市）の中国法人である同社は1996年の設立で、日本向け製品を製造・輸出してきた。他社でストが相次いだ今夏も、労働争議は起きなかった。同社は周辺企業より高い給与を維持しつつ、昇格・昇進研修を毎春実施。中国で小売業に参入し、工場勤務の現地社員が営業職に転じる道も開いた。現地化にも積極的で、04年には中国人の李氏が総経理に就いた。キャリアパスを確立する動きは広がっている。広東省にあるトヨタ自動車と広州汽車の合弁会社、广汽トヨタは9月、現地社員が副総経理にまで昇進できる人事制度改革を実施した」（日経、2010年12月1日）。

こうした労働力不足、労賃の上昇は、中国に進出した外資系企業の工場移転や工場閉鎖にもつながっている。

「外資系工場が集まる華南地区では、工場などの拠点を閉鎖する動きが加速。香港の携帯電話事業者 CSL は広州市の二カ所の応答センターを香港に移転する。広東省に7万カ所ある香港系工場のうち、1万カ所が閉鎖を検討しているという。

クレディ・スイスによると、株式を公開する中国企業約650社の9割超で1—3月期の人件費が前年比上昇した。中国政府は賃金の安い内陸部に労働集約型産業を移し、沿海部にはハイテク産業を誘致する戦略を推進中だが、成長をけん引してきた沿海部では、既存工場の移転と賃金上昇があいまって産業が空洞化する恐れもある」（日経、2008年8月11日）。こ

うした賃金引上げについては、「日本貿易振興機構（JETRO）広州事務所の池部亮副所長は『賃上げしてやっていける会社と、そうでない会社とで二極化し始めている』と話す」（朝日、2011年2月17日）。

#### 5. 行政からの調整

ストライキに対する中国政府の基本的な姿勢としては、中国の憲法において、スト権は認められていない。スト権は1982年の憲法改正で削除されたままである。中国人民大学労働関係研究所長・常凱は、スト権は「文化大革命のあと、社会を乱す行為として削られました。もちろんストそのものは禁止されていません。中国も批准する国際条約で認められているから、ストは違法ではないという解釈です。ただ、私は労働者の権利として、きちんと規定すべきだと考えています」と解説している（朝日、2013年6月22日）。

スト権は認めないもののストそのものは違法ではないという「曖昧な」状況のため、次のような事態が生じている。

2010年中頃、ストライキが続発したため、「政府関係者によると、大規模デモや暴動拡大を避けたい中国共産党中央宣伝部は5月下旬と6月中旬、国内メディアに、スト関連の報道を禁止する通達を2度出した。地元政府が警察を投入して実力行使に出たり、労働者側への説得工作を強めたりもしている」（朝日、2010年7月30日）。特にストライキに関する報道規制は、「中国全土に労働紛争が広がることを警戒している」（日経、2010年7月11日）ためである。スト権がないために、中国のストは「山猫スト」のような形をとることが多い。この点は、後述する。

他方で、スト権を認めていない中国政府でも、近年、「中国政府は労働者の待遇の改善を政策目標に掲げるだけに、力づくの抑制は控えている」（朝日、2010年7月30日）。「中国政府の態度も変わりつつある。ホンダの場合も地元政府は『体制派』労組を動員して抑えようとしたものの、若い従業員を止められなかった。中国では地元の経済発展や自らの利権を重んじる政府が経営側の立場に理解を示しがちだった。しかし、中央政府は内需拡大による発展を重視し始めたうえ、労働争議の拡大が共産党批判につながる恐れもあることから、労働者の賃上げを支持している」（朝日、2010年6月14日）。そのため、最近では「中国当局も一連の争議にほとんど介入していない」（朝日、2010年6月16日社説）。こうした「職場放棄やデモといった『違法行為』をあえて取り締まらず、賃上げ推進ともとれる発言を首相がすることに中国の変貌がうかがえる」（アエラ、2010年7月12日）。

次のような中国政府の態度の変化を中国人民大学労働関係研究所長・常凱は、「中国共産党・政府はここ数年、労働争議を政治的な紛争ではなく、労働者の経済的な交渉ととらえるようになり、以前より寛容になりました。彼らが貧しいままではストより深刻な社会の動乱を引き起こしかねない、という危機感が生まれているのでしょう。公平感のない経済成長では、政権の基盤となる社会の安定は築けませんから」（朝日、2013年6月22日）と説明している。

こうしたストに対する政府の姿勢の変化の背後には、2011年に「入って中国各地で『所得倍増計画』が打ち出されていることがある。最低賃金を毎年15%前後引き上げ、5年程度で倍増させる」（朝日、2011年2月17日）計画の下、「合理的な範囲で賃金の引き上げを容認する姿勢が明確に」なった（朝日、2010年10月28日）ことがある。政府の経済政策では、「賃金倍増の方針は労働者の不満を抑えると同時に、個人消費を喚起する狙いがある」と言われている（日経、2010年6月18日）。

この所得倍増計画以前にも、中国政府による最低賃金の引き上げが実施された。このニュースとともに、朝日新聞は都市ごとの最低賃金の一覧表を掲載して伝えている（朝日、2005年11月3日）。「こうした変化を受けて、賃上げが加速している。中国人力資源・社会保障省によると、去年は中国31の省・直轄市・自治区のうち30カ所が最低賃金を引き上げ、その比率は平均22.8%。今年も上海など多くの都市が1割以上のアップを宣言している」（朝日、2011年2月17日）。

中央政府のストライキに対する姿勢の変化を受け、地方政府のストライキに対する対応が変化してきた。かつては、地方政府は地域経済の発展をめざして、外資企業に対して「『お国の労組と違い当地の労組は御社に面倒をかけません』。こういって外資を誘致してきた」（日経、2010年6月25日）。現在でも、伝統的に地方政府が経営者と労働者の仲裁を行なうこともある。「旧正月前の1月。広東省の日系工場で賃上げを求めて小さなストライキが発生した。情報を得た地元政府の役人が駆けつけてきた。『これでどうだ』とある水準を示し、労使はそれで妥結した。役人は『契約に違反してサボタージュしたら厳重に処罰する』と労働者に言い残してその場を去ったという。さながら、騒乱を嫌う地元政府も加わった中国版『春闘』だ」（朝日、2011年2月17日）。また、別のケースでも、「中国・天津市にあるトヨタ自動車系部品メーカー、豊田合成の製造拠点で相次ぎ従業員のストライキがあった・・・17日にストが起きたのはエアバッグ向けの樹脂部品などを生産する『天津豊田合成』。関係者によると、労使で2割の賃上げで大筋合意していたが、賃上げ水準に納得できない物流部門の従業員約40人がストに踏み切った。その後製造ラインの従業員も加わっているという。同日夕には地元政府が仲介に入り、早期の生産回復を目指す」（日経、2010年6月18日）。

だが、こうした従来の地方政府の姿勢も変化しつつあるようだ。2010年5月の広州ホンダのストでは「一部の工場は24日から操業が停止。26日は地元政府も仲介に乗り出し、労使間で交渉を行ったが、協議は物別れに終わり、再開のめどが立っていないという」（日経、2010年5月27日）という報道がなされ、その後、「ホンダ系部品工場のストで当局は中立的な姿勢に終始した」（日経、2010年6月25日）と伝えられている。このように、地方政府が積極的に経営者と労働者の間に入って調停するという、これまでのやり方は少なくなっているのではないかと推測される。

## 6. 工会

まずはじめに、中国における工会の制度的位置づけについて確認しておかなければならない。中国では、労働組合は工会法で決められており、各企業ごとの工会が中華全国総工会の下にある。企業内の工会は実質的には、中国人民大学労働関係研究所長・常凱によれば、「工会が従業員を代表しているとは言い難い」と言われている（朝日、2013年6月22日）。笠原清志も、中国の「労組は労働者の権利を守るということになっているが、基本的には共産党の下部組織であり、工会主席の83%は上・中級の管理者が兼務している。つまり、そもそも一般の労働者の利害が十分に反映されるメカニズムにはなっていない」と評価している（日経、2010年6月18日）。

そのため、工会とストライキとの関係もねじれた関係にある。「労組が必ずしも従業員の意見をくみ取る仕組みになっていないが、別の組合の設立も禁じられている」ため、「賃金に不満を抱く従業員は自主的に団結ストを起し、ストで経営側が困れば意見を聞き入れるという解決策になってしまう」（日経、2010年6月27日）。こうしたなかでは、笠原清志が言うように、「経営者と労組幹部の関係が良好でも、一般労働者に不満があると、突発的にサボタージュやストライキが発生する」ことになる（日経、2010年6月18日）。ここでみるように、中国のストライキはいわゆる「山猫スト」であり、「ここ数年、何百件と起きたストも工会が組織したものではありません」と常凱は言う（朝日、2013年06月22日）。

こうしたストライキのあり方のなかでは、常凱は「携帯電話やインターネットの普及により、情報量も組織力も格段に増しています。賃金や福利厚生など待遇に関する情報があつという間に広がるだけではない。ストの計画までネット上に設けられた専用サイトで議論されているのです」と言う（朝日、2013年6月22日）。

## 7. 企業の対応

こうした労働をめぐる状況の中、日系企業は、こうした事態をどう認識し、どう対応しようとしているのであろうか、新聞報道という制約上、個別の企業の決定についてよりも、日本企業全体にとっての問題が議論されている。

日系企業は、中国に残留か、縮小か、中国から転出かの選択に迫られていると言う。

労賃の引き上げにより、企業利益の確保が困難になるという事態に直面して、企業は、中国にこのまま残留するか、中国から撤退するかという選択に直面する。

その選択は、企業の規模や生産施設、中国市場との関係によって異なる。「ある日系企業の駐在員はいう。『中国には数千億円単位の投資をした。世界最大の市場で商品を買っていきには、部品調達先もある中国で生産した方が得策ともいえる。労使の協調に重点を移していくしかない』」（朝日、2010年6月14日）。こうした大規模な生産施設を中国に建設した場合には、賃上げなどの労務リスクに直面しても、直ちに撤退ということにはならない。

自動車産業のように、多数の部品工場とセットで進出している企業では、「『ホンダが系

列部品工場のストで乗用車の生産停止を一時余儀なくされたのに続き、デンソーの工場のストの影響でトヨタ自動車が生産停止に追い込まれた』経験から、『現地人材の登用など良好な労使関係をつくる努力の一方で、生産適地を見直す必要もあろう』」（日経、2010年6月25日）という。

これに対して、「アパレル産業ではすでに、人件費の上昇や人民元切り上げなどへの懸念から、周辺国に生産拠点を相次いで新設し、リスクを分散している。早くから生産の中国移転で知られた小島衣料（岐阜市）も、『中国での労働集約型産業には経済的メリットはなくなった』という理由から、10年に約4億円を投じてバングラデシュの首都ダッカに約1万平方メートルの工場を新設した。日本の大手アパレルに婦人服を供給する同社は、中国に4工場を持ち1万人を雇用していたが、いまや従業員は約3分の1に」する選択もありうる（朝日、2012年8月27日）。

チャイナ・リスク全体を議論することは難しいが、典型的には、労務リスクだけではなく、中国政治の不透明さ（レアアース輸出禁止などの）、日中関係全体から派生するリスク（たとえば、尖閣列島問題から発生する反日デモ、反日感情が、企業内のストライキへつながることなど）までを含めて、チャイナ・リスクと考えられる。これらの問題は一企業ではいかんともしがたい問題であるため、こうしたリスクに対応することは、労務リスクへの対応以上に難しい。

企業の現実的な選択として、中国からの撤退という事例が発生してきた。しかし、この中国国内からの企業の撤退には、さまざまな問題が発生する。「企業の撤退はリストラも伴うため、従業員や地元との軋轢は避けられない。日系企業は中国から撤退する際、ノウハウを持ったコンサルタントに駆け込む。水野さんはそんなひとりだ。『本音を言えば、撤退のお手伝いは身の危険を感じ、寿命が縮むのでPRしたくない』という。進出に比べ、撤退は数倍の労力と時間がかかるからだ」（アエラ、2012年8月27日）。「撤退には普通清算、特別清算、破産、持ち分譲渡、休眠化の五つの選択肢があるとした上で、『どれを選択するにしても、労働者への補償や土地の使用権、設備や資産の撤去、顧客へのサービス、信用の失墜という難しい問題が生じる。だから、進出するときから必ず撤退戦略も考えるよう指導助言している』。撤退には予想以上に費用や時間がかかる」（アエラ、2012年8月27日）。

以上、新聞などで報道されてきた中国の労働問題を見てきた。新聞などの性格上、一つ一つの事実の分析は不十分であるが、現在、日本社会から中国の労働問題と、その関連した問題がいかん認識されているかが、明らかとなった。

次節では、現代中国の労働問題が、どう行政・市場・社会的に調整されているのか、その問題点はどこにあるのかを分析する。

#### 4 労働問題をめぐる社会的調整メカニズムの失調

新聞報道は、社会現象の報告にとどまっており、さらに、報道の自由がないなどの制約条件が厳しい下で集められた情報に限られる。さらに、労働問題の発生原因や、問題を取り巻く社会的条件あるいは社会構造にまで論及されてはいない。もちろん、これから取上げる学術研究や各種統計資料も、以上の問題点を完全に克服しているはと言いがたいが、原因や社会的条件、社会構造、法改正や通達などの行政の対応を、より詳しく調べ分析している。この節では、中国の労働問題をめぐる研究資料や統計資料をもとに、新聞報道で輪郭が理解できた部分をより一層掘り下げて分析していこう。

本節での結論を先に示せば、次のように言える。2000年以降の中国の労働問題の対応には、行政からの調整と市場からの調整は一定程度効果を発揮していると考えられるが、社会的な調整が不完全であり、そのために、日系企業は労働問題の対処に困難を抱えている。

##### 1. 労働市場の形成

対外開放政策実施以降、中国経済の市場化が進み、「79年から2009年までの31年間の国内総生産額の年平均実質成長率は、9.8%という高率を記録した」（横田、2011：16）。この経済全体の市場化とともに、労働市場も形成されてきた。

中国には、改革開放以前には、労働市場は存在しなかった。「単位」体制のもとで、就労は国家によって保障されており、労働力は計画経済の下、国家によって分配されるものであった。そのため、原理的には、失業者は存在せず、「待業者」が存在するだけであった。

こうした状態から、改革開放以降、国有企業への解雇権の付与（その結果としての、「下崗」（レイオフ労働者）の出現）、1986年の「国营企業労働契約制実施暫定規則」による一部労働契約の導入、1993年の「中華人民共和国公司法」による株式会社化が可能になったことに伴う労働移動の一部自由化、1994年の「中華人民共和国労働法」での全面的労働契約制への移行などによって、職業の自由化、労働市場の形成が進んだ。この過程で、かつての全面的な「終身雇用」から、雇用形態の多様化が進んだ。

こうした制度の成立する一方で、急激な経済発展にともない、中国沿岸の工業先進地域での労働力需要が大量に発生したため、労働の流動化、特に農村から都市、沿岸工業地帯への労働力の大量移動が進んだ。

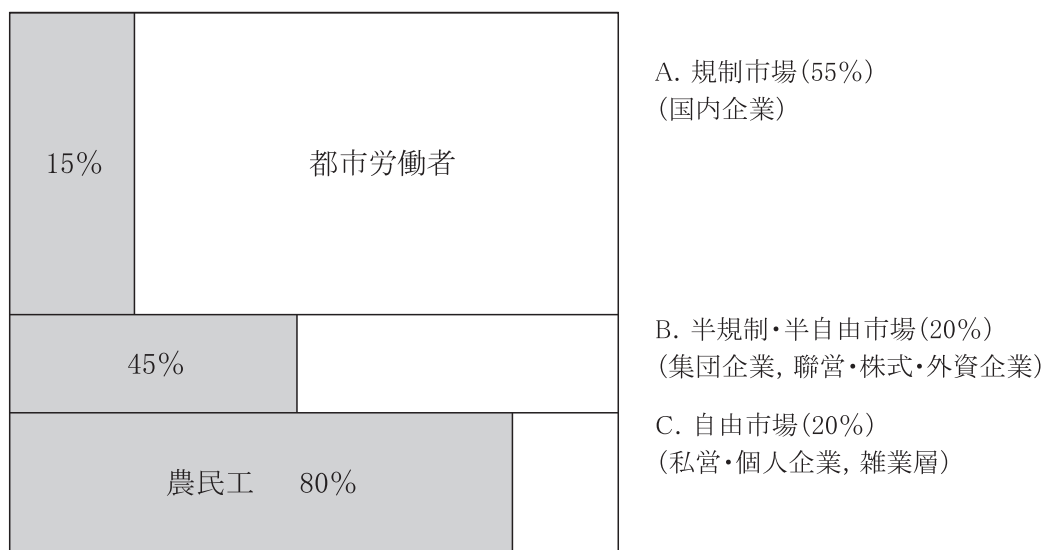
ただし、こうして立ち現れた中国の労働市場は戸籍制度に関連して、現在においてもなお、都市と農村との間で分断されている。すなわち、都市戸籍をもつ人々と農村戸籍をもつ人々で、労働市場が異なっているために、農民戸籍の人々の就業を著しく制限している。「農民の都市への移動を制限する『戸籍法』、都市地方政府による地方主義や地元労働力を保護するための行政的関与、あるいは国有企業における労働諸規制が労働力の自由な移動を制限・制約しているために、労働力の需給関係を調整するシステムが未成熟なままであることが分断の



原因である」(山本、2003 : 277)。

こうした労働市場の分断の社会的帰結として、1990年代後半での中国の労働市場の全体像を南亮進らは次のような図にまとめている。この図に示されているように、市場経済が中心となった自由市場では農民工が80%を占め、半自由市場でも45%を占めているのに対して、国内企業からなる規制市場では農民工の占める割合は15%にすぎない。

図表 2-2 都市労働市場の多重構造



注. 都市労働者数は12518万人(公式統計)、農民工7689万人(推計値)として計算されている。ただし、農民工の公式推計値は1264.5万人。

原注. 1) ( )内の数字は1997年現在における労働者の割合(概数)を示す。  
2) 白い部分は都市労働者、網の部分には農民工を表わす。

出所. 南亮進, 薛進軍「経済改革と変貌する労働市場」、南亮進、牧野文夫編著『大国への試練〔転換期の中国経済〕』日本評論社、1999年、104頁、(なお、筆者の責任で微小な修正を加えた)。

(山本、2003 : 278)

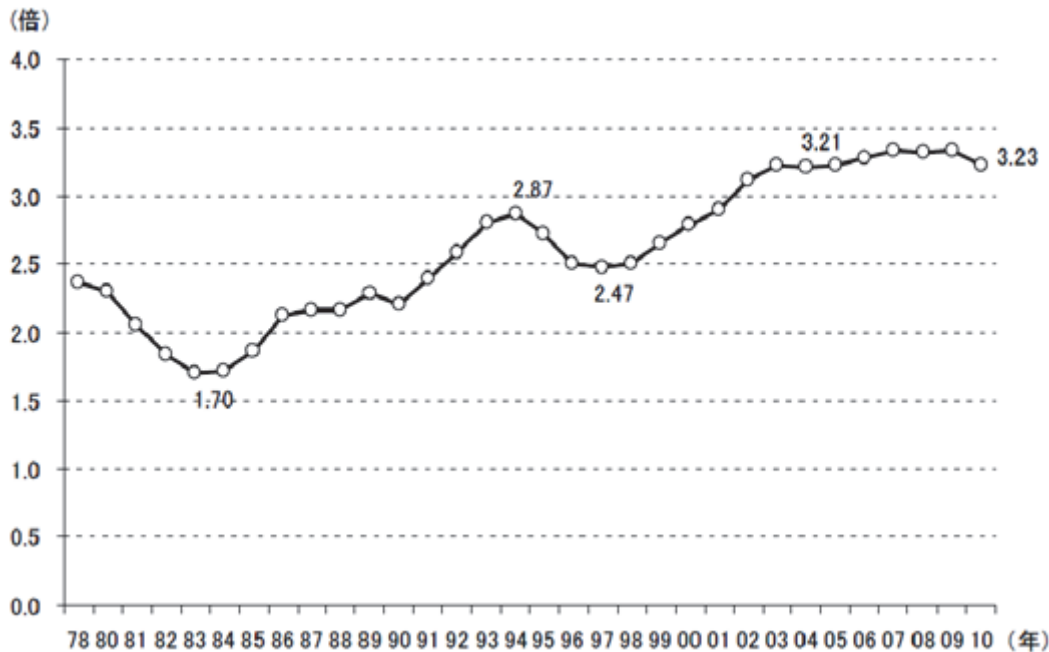
## 2. 労働問題：こうした成長のなかで、どういった労働問題が発生したのか

こうした経済成長の結果、2004年上半期から「中国の沿岸部において、現場労働者の担い手である出稼ぎ労働者の逼迫問題が顕在化し始めた」(農水省、2012 : 32)。この頃から、出稼ぎ労働者不足を意味する「民工荒」という言葉が使われ始めた。

この背景には、経済成長に伴う労働需要の拡大だけではなく、中国全体の人口構成の変化がある。「2011年に生産年齢人口比率が減少に転じており、『人口ボーナス』は終了したとみられる」(三菱銀行、2013 : 6)。そのために、「農村労働力が『無限供給』から『有限供給』に変化し、都市での農民工に需給が逼迫している」(農水省、2012 : 1, 32)のである。さらに、将来の中国の総人口そのものも、2035年には減少に転ずると予測されている。それに伴い、生産年齢人口の減少、高齢化が進んでゆくと予測されている。

急激な経済成長の結果、都市と農村との格差は拡大の一途を辿ってきた。その格差の拡大の様子は、下図に示されている。

図表 2-3 中国における都市と農村の所得倍率の推移



(資料) 『中国統計年鑑』(2003～2011年)をもとに作成

(注1) 都市戸籍者(雇用者、被雇用者、自営業者などを含み、農民工は含まない)と農村戸籍者(農業従事者、農民工を含む)を比較したもの。

(農水省、2012: 24)

こうした都市と農村との格差を前提に、その格差に促される形で、農村から都市への大量の労働力移動が発生した。1958年の「戸籍登記条例」による「農業戸籍」と「非農業戸籍」との区分、それによる農民の都市移住の制限という政策の基本原則が変更されないままに、改革開放にともなう市場化の進展が沿岸都市部に労働力の需要圧力を発生させ、なし崩し的に大幅に移動制限が緩和されてきた。こうして、労働力の需要が大都市、沿岸部工業地帯に発生したことにより、農民の労働移動が大量に発生した。

こうした農村から都市への移動者を、中国では「農民工」と呼んだ。『農民工』という言葉は、1984年、中国社会学院『社会学通訊』で初めて登場してから広範に使われるようになった(厳春鶴、2012: 83)、比較的新しい言葉である。農民工とは、「(農業)戸籍を農村に残しながら、主に非農業に従事する者」(厳善平、2007: 1)の総称である。農民「工」といわれるが、必ずしも工業従事者だけに限られない。

まず、農民工の数の変化を確認しておこう。農民工の総数を推定する時には、戸籍と実際の居住地との不一致の数を見てゆくことが基本となる。その不一致の数のなかでも、明確に

流動人口として同定されている数は、2010年代には2億人を突破し、2014年には約2.5億人にまで達している。

一般に農民工は、「出稼ぎ農民工」と「地元農民工」に分けられる。2012年末の「全国の農民工総数は2.6億人・・・年間6ヶ月以上戸籍登録のある郷・鎮以外で就労する『出稼ぎ農民工』は約1.6億人(62.2%)、地元で非農業に従事する『地元農民工』が約1億人(37.8%)を占めている」(三菱銀行、2013:2)と推定される。

農民工が直面する労働問題は数多い。それは、基本的に、非正規労働者の問題と同じ性格のものであるが、その問題の深刻さにおいては、非正規労働者のなかでも、一層深刻な労働問題を抱えている。具体的には、第一に給与が低いことである。「上海市では地元住民と大体同じ仕事に従事する農民工の給与が4割程度低い」(厳善平、2007:3)と報告されている。第二に、支払いの遅延、未払いが多いこと、第三に、劣悪な労働環境(危険な職場、有害物質が安全に管理されてない作業環境など)であり、そのために、第四に、労働災害や職業病が多発していることである。また、第五に長時間労働が一般的で、第六に、農民工には労働に関する権利が軽視され、社会保障が未整備であることである。その結果、企業福利サービスを受けられないことが多い。厳春鶴の蘇州市での農民工調査(2010年8月実施、350票配布、回収313票)によれば、農民工は「企業内の福利待遇は一切受けられないことが一般的である。つまり、労働契約率が高いといっても、『労働法』で明記された本当の意味での労働契約とは言えない。労働契約年数は多くは2年以内であり、短期契約がみられる」(厳春鶴、2012:76)。実際、「自分の賃金問題や労働紛争を含め、権利侵害を受けたことがあるかないかについて『ある』と答えた人は170人(全体の54.3%)であった。その回答者のうち9割近くの人が『解決方法がない』、『親戚や友人に助けを求める』と答えた」(厳春鶴、2012:79)という調査報告がある。第七に、職業訓練の機会が少なく、スキルが向上しないまま未熟練労働を続けていることである。

第八に、生活面でも居住環境が劣悪であり、さらに、第九に子弟の教育上の差別があることである。例えば、生活面では、「不安定就業や低賃金の大部分の農民工にとって、住宅の購入は不可能で、居住場所も都市部の辺縁な劣悪な住宅等に限られている」(厳春鶴、2012:81)。

これらに加えて、中国の特殊事情にも関連して、「就業差別」があり、都市部では戸籍によって参入する職種が区別され、その結果、「農民工は建設現場、冶金・紡績などの工場、商業・サービス業からなる下層労働市場に押しとめられる場合が多い」(厳善平、2007:3)。さらに、農村から都市に出てきた出稼ぎ労働者に対して「強制送還」が行われている。強制送還には、「国務院が1982年に制定した『浮浪者收容送還条例』が利用された。住民身分証、暫住証、在職証を携帯していない、いわゆる『三無人員』が駅などで見つかったら・・・故郷へ強制送還する」(厳善平、2007:11)。しかし、「多くの地域では、收容、送還は口実にすぎず、農民工を捕まえて多額の罰金を徴収し儲けることが主な目的となっていた」(厳善平、2007:11)。

こうした農民工も、改革開放から四半世紀を経るなかで、「新世代の農民工」と呼ばれるような、第二世代に代わりつつある。新聞報道に触れられていたように、「后 80 年」（1980 年代生まれ以降の世代）と称されるような、出稼ぎ第二世代が出現した。そもそも、出稼ぎする農民工は 10 代、20 代の若年層が中心であり、たとえば、2010 年の中国国家统计局農村司では、「16 歳～25 歳が 41.6%、26 歳～30 歳が 20%」と報告されている（古沢、2011：24）。第一世代の農民工との違いを上げれば、農業経験が乏しいこと、転職率が高いこと、比較的高学歴（高卒や中専卒）であること、携帯電話などの情報機器への対応能力が高いことが指摘される。

後の労働紛争との関連で重要なのは、第一世代と第二世代との準拠集団の変化である。「旧世代農民工の準拠集団は農村で農業に従事する農民であった。従って、農業の都市労働との収入格差を考えれば、出稼ぎの過酷な労働条件にも耐えることができた。しかし、『新世代農民工』は、農業の経験がなく都市での定着志向も上昇している。こうした中、彼らの準拠集団は都市で働く都市戸籍者へと変化しており、自身が直面する差別的待遇に非常に敏感である」（古沢、2011：24）。こうした準拠集団の変化が、後述の労働紛争の背後にある。

さらに、農村や農業を経験していない、第二世代の若者は、「仕送りよりも限られた収入を自分自身のために消費すると考える人が多い」と言われている（三菱銀行、2013：8）。そのため、都市の消費者として注目されて、「2012 年の都市部の消費性向は 67.9%であることを考えると、新世代農民工の消費性向は既に都市部住民と変わらない水準にあるとみられる」（三菱銀行、2013：9）。

都市と農村との格差の拡大、都市内の農民工の増加、それに伴う社会問題、社会不安の進展に対して、政府の政策も、2000 年代になって大きな転換をした。それは、2003 年から始まる胡錦濤体制下での「和諧社会」の実現に向けての一連の政策であり、三農問題（農業、農民、農村の問題）の解決策である。三農問題を解決するために、2006 年国務院から「国務院による農民工問題の解決に関する若干の意見」が公布され、2006 年には「農民工問題 40 条」が提出された。具体的には、2006 年の、農業税の撤廃、農村への財政投入の拡大、農業生産者への直接補助金の拡大、食料の最低買い付け価格制度の導入、出稼ぎ農民工の権益の保護の政策が進められた。

その結果、「農民一人当たりの年間純収入は 2003 年以降、著しく増加」（農水省、2012：1）してきたし、それまで都市と農村との格差は拡大傾向にあったが、ようやく、やや縮小に転じた。

こうした政策が進められてきたにもかかわらず、「かつての『鉄飯合碗』『大鍋飯』から『能力主義・成果主義』へと大転換を遂げ・・・その副作用とも言うべき『労使間の摩擦』が社会問題として顕在化してきた」（古沢、2011：22）。

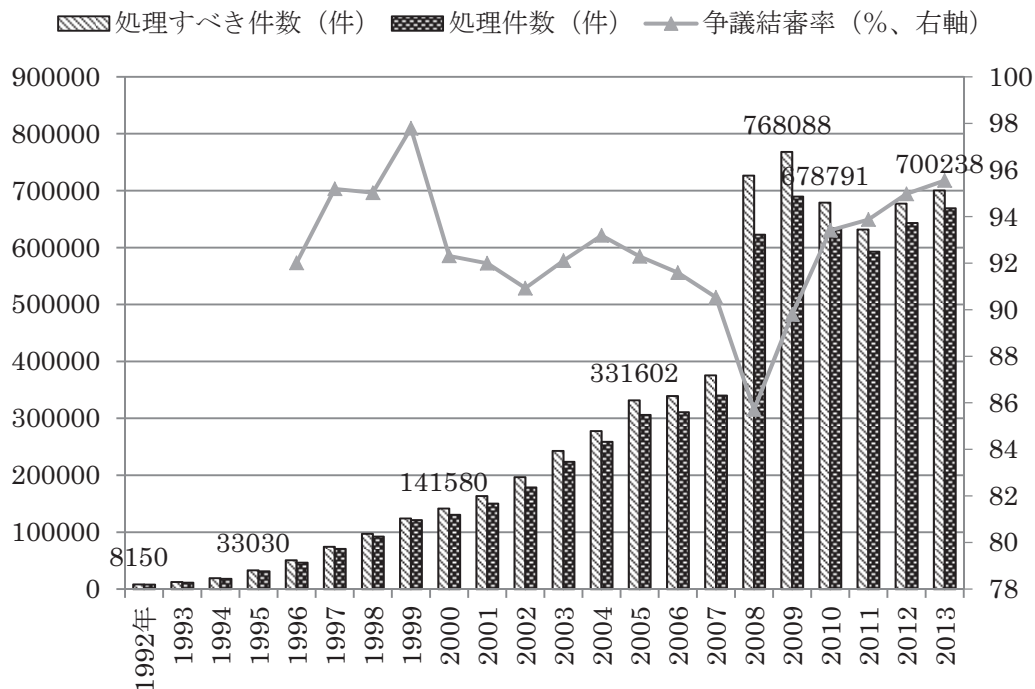
「労使間の摩擦」の典型である、労働争議についてみてゆこう。

その前に、中国における「労働争議」の規定を確認しておかなければならない。労働争議

調停仲裁法によれば、労働争議とは「労働契約の締結・履行、解雇・退職、労働時間・社会保険・福利・訓練・労働保護、労働報酬・労災医療費・経済補償・賠償金等に関する企業と従業員間のトラブル」が想定されている。

現在の中国における労働争議の動向は、下図に見るとおりである。

図表 2-4 中国の労働争議の推移



件数は左目盛、結審率は右目盛  
出典：『労働統計年鑑』各年版より作成。

2008年より施行された労働争議調整仲裁法の影響により、2007年には労働争議の受理件数が35万件であったが、2008年には69万件と一挙にほぼ倍増した。その後も、同じような70万件という高水準を維持している。ただし、この図から中国の労働争議が2000年代後半より急増したとだけ解釈することは、一面的である。他方、次の点に注目しなければならない。それは、仲裁法の成立以前から「潜在した」、あるいは「潜在したが『出口』がなかった」労働問題が仲裁法によって社会的に顕在化したのである。すなわち、この仲裁法が施行されたことによって、労働問題が「一定の社会的に表出する社会的なチャンネル」を獲得した。そのため、その「法的に承認された」チャンネルを通じて労働問題が社会的に表出した結果、労働争議件数がはね上がったのであり、現実が一挙に悪化したのではない。

だが、同時に、このチャンネルでは受け付けられない労働問題や、このチャンネルでは問題解決が困難だと判断される案件は、この仲裁法が定めるチャンネルには入ってこない。具

体的には、もともと低賃金で差別されてきた労働者が大幅な賃上げを求めるような要求、従業員の自殺や経営者との暴力事件から拡大した騒擾などの感情的な突発的な反発から生じる要求などは、ここには入ってこない。その要求が集団的な表出方法をとる時にも、ここには入ってこない。また、多くの農民工がそうであるように、工会などに未加入、あるいは、そもそも工会など存在しない企業で働く労働者が、仲裁法の手続きを知らない場合も、このチャンネルを利用することはない。そのため、仲裁法が占める「労働争議」は、日本でのストライキでイメージされる労働争議とは異なるのである。そして、日本でいうストライキの発生件数の資料は、中国では「存在しない」のである（もちろん、内部資料として存在すると推察されるが）。

ここで示されている労働争議の数値は、ストライキの数ではなく、文字通り、個別的に労働問題の仲裁を必要とする案件の発生件数である。ここでの労働争議はあくまで「企業と従業員間」の問題についてであり、工会はストライキのような労働争議の当事者ではないし、当事者として関与することを禁止されている。そのため、「労働争議は基本的に『個別的労使関係』の範疇に属する事象であり、『ストライキ』とは峻別する必要がある」（古沢、2011：22）と言われるのである。あるいは、仲裁法は「基本的には、個別的な労働紛争の解決を目的として」（山下昇、2012a：96）おり、紛争の仲裁の「手続き的には、10人以上の集団的労働紛争に関して、特別な手続きを用意しているわけではなく、個別的労働紛争の集合体として捉え、その代表者を通じて、共通の解決手続きの中で解決を図ろうとしている」（山下昇、2012a：97）にすぎないのである。

ここから分かることは、中国政府は、労働争議をあくまで個人レベル（一部、複数の人びとに関係するという意味では集団レベルのものがあるが）の、しかも、純粹に労働をめぐる経済的な問題として「社会的に定義する」、あるいは、そうした事象としてのみ社会的に表現・表出することを認めているのであり、ストライキのような集団的な抗議行動としては原則、社会的に表現することを認めていないのである。

かつて1975年、1978年憲法においてはスト権が明記されていたが、1982年の改正でスト権は削除された。現在でも、古沢昌之が指摘する（古沢、2011：23）ように、2001年改正の工会法や1994年の「大連開発区企業労働争議処理暫定規則」では、ストライキが認められていると解釈できる部分もある。このことが、ストライキが発生した時の、中国政府や地方政府の裁量の余地や仲裁・禁止・弾圧をめぐる対応の「一種の自由度（結果から見ると、対応の揺れ）」を残しているという事実につながるのである。

以上の議論をまとめると、中国の労働争議は、仲裁法が定義する「労働争議」である、その法によって一定の手続きの下で「社会的に表出を認められた」ものである。そのため、日本のストライキと中国の労働争議を混同してはならない。他方、第二に、中国ではスト権が認められていないが、現実にはストライキが発生する。それは、ストライキ禁止という法が定めた秩序と、中央政府や地方政府がストライキが発生した時に対応する「行動の自由度」

との隙間があるからである。その隙間は政治的な（共産党の）判断によって、広がったり狭まったりする。この点は、中国における三権分立の曖昧さ、特に政治と司法の関係の曖昧さ（多くは、政治による司法の介入、司法の独立性の低さ）に根本的には由来している。

以上のような条件の中で、実際には、集団的な労使紛争であるストライキが生じている。この点に、中国の労働争議をめぐる「ねじれた」事情があり、このねじれを理解することが、中国の労働問題に対応してゆく時に重要となる。

ホンダでのストのように、「労働者の動きが公安当局によって逐次監視され、中央宣伝部による報道統制がしかれる」（石井、2010：12）ため、集団的なストライキが中国全体で、どのくらい発生しているのか、正確には把握できない。

たとえば、中国国内のメディアに報道された集団的労働紛争を検討した、李麗林ほか、2011「2004-2010年我国典型停止事件分析」（『労働経済与労働関係』2011年第4期）から、山下昇（山下、2012a：99）は次のように紹介している。報道された集団ストは全体で72件で、年別報道件数を見ると、以下の通りとなる。

2004年	11件
2005年	10件
2006年	9件
2007年	7件
2008年	14件
2009年	9件
2010年	13件

ただし、この発生件数という数値自体は、報道規制がかかっているために、ほとんど意味がない。むしろ、以下の数値の方が、中国のストライキを推測する上で、参考となる。

このなかで参加人数が分かっている60件のみをとって、参加者を見ると、1000人以上のストは22件、100～999人のストは26件、さらに小規模の99人以下のストは12件となる。報道されるストライキが大規模なものが注目されやすいことを考慮しても、ストライキの参加規模がかなり大きい。

これら紛争の原因（複数回答）は、以下の通りである。ここからは、ストライキの原因が賃金に集中していることが分かる。

賃金・福利	44件
作業条件	11件
労働時間	9件
企業制度改革	5件
内部管理	5件
労働契約	4件

工会問題	2 件
その他	12 件

ストの結果は、判明したもの 42 件中では、労働条件の改善などの結果となったものが 36 件、失敗に終わったものが 6 件となっている。このストにおいて、「工会が主導した操業停止事件はなく、工会が操業停止の調停活動に介入した事例もごくわずか」(山下、2012a:100)であったという。

以上の議論をまとめておくと、第一に、改革開放以降、中国では経済発展とともに、労働市場が形成されてきたが、その労働市場は都市と農村の二元構造に対応した分断された（歪んだ）市場である。第二に、その分断された労働市場の中での「最大の犠牲者」は農民工であり、その数は 2 億人以上に上る。この劣悪な条件におかれて、経済発展から「取り残された」人びとは中国社会の不安定要因にもなりかねないため、中国政府は 2000 年代から、農村の発展や農民工の救済に力を注いできた。第三に、こうしたなかで、中国的な意味での労働争議は急増しており、それは中国の経済発展の阻害要因になりかねない勢いで増加している。労働問題は、現在までのところ、政府が用意した「社会的なチャンネル、あるいは社会的な回路」に流し込まれ、それなりの問題解決に至っている。このように、中国政府は、中国の労働争議を個別的な、純粋な経済的な案件として「社会的に定義」し、政治的・社会的な混乱、政治的な不安定の原因にならないようにしてきた。だが第四に、こうした労働問題が集団的なストライキに発展する可能性を秘めている。実際に、正確な把握はできないが、集団的なストライキが発生しており、そのことが、経済活動に大きな影響力を持つだけでなく、政治的にも重大な影響力を持つ可能性がある。この意味で、中国政府にとって、労働問題は重要案件である。

次に、行政側から、こうした労働問題にどう取り組んできたのかを、特に法制度から見てゆこう。

### 3. 行政からの調整

中国政府は行政の立場から労働問題に取り組んできた。労働に関連する法律の主なものは、労働法、労働契約法、労働争議調整仲裁法である。

労働法（正式名「中華人民共和国労働法」）は 1994 年公布、1995 年施行された法律で、中国で初の労働に関する基本的なルールを定めた法律であった。この法律は、「労働者の合法的権益を保護し、労働関係を調整し、社会主義市場経済に適応する労働制度を樹立擁護し、経済発展と社会進歩を促進するために」（第 1 条）定められた。法の内容としては、1 日の労働時間（8 時間）、残業時間（1 日 3 時間、1 ヶ月で 36 時間以内）を定めただけではなく、残業時間の賃金水準も規定している。しかし、この法律の最大の特徴は、労働契約という考え方を導入したことにある。労働契約とは、「労働者と雇用側の組織とが労働関係を確立し、



双方の権利と義務を明確にする協定」(第16条)と定められおり、労働契約を企業と従業員の間で団体契約を基本として締結すると定められた。

労働法と重複しながら、その後に、労働契約法(正式名:「中華人民共和国労働合同法」)が2007年可決、2008年施行された。この法の目的としては、「労働者の合法的權益を擁護し、調和の取れた安定的労使関係を構築、発展させるため」(第1条)とされている。この法律は労働契約の内容を詳しく定めたもので、書面による労働契約締結を求めること、就業一ヶ月以内の労働契約締結を義務付けること、一年を経過しても労働契約を締結しない場合には、契約期間を無期限とみなすこと、派遣労働者についても、同一労働同一賃金の権利を付与したこと、就業規則などを定めている。さらに、こうした内容だけではなく、契約締結の手続きを定めている。すなわち、職工代表の審議・建議を経て、工会と協議した上で、企業が最終的に決定すること、集団契約は職代会での討論・採択をへた上で、工会代表と企業との間で締結することなどである。

経営者側から注目された条項は、雇用の継続についてである。この法によれば、「勤続10年または有期の労働契約を2回締結」で無期限労働契約の道を開くもので、雇用契約を継続して2回結ぶと、3回目からは「期限を定めない雇用契約」を結ぶことが、企業側に義務付けられた。さらに、「労働者が10年連続して勤務した場合、期間を定めない契約をするかどうかの決定は労働者にある」(横田、2011:19)というように、労働者の権利が拡大された。そのため、経営者からは「これは、労働市場の柔軟性を損なうばかりか、企業経営に過大な負担を強いる」(安室、2011:7)ものだと受け取られた。

同時に、この法律では工会の役割が強化されることになった。『労働契約法』では、あらゆる場面で工会の関与を義務付け、使用者の労働者に対する一方的な不利益行為を抑制し、労働者の權益を保護することになっている」(横田、2011:19)。

労働契約法施行により、労働争議受理件数が急増し、2007年には35万件であったものが、2008年には69万件となった。増加する労働争議に対処するために、労働争議調整仲裁法(正式名:「中華人民共和国労働争議調解仲裁法」)が2007年12月に公布され、2008年に施行された。

本法律が成立する以前にも、労働争議の調停に関しては、1986年国務院制定「国营企業実業労働合同制暫定規定」、1993年国務院制定「中華人民共和国企業労働紛争処理条例」、1993年労働部公布「労働争議仲裁委員会弁案規則」、2009年「労働人事争議仲裁弁案規則」が存在した。

本法は「公正、迅速に労働紛争を解決、当事者の合法的權益を保護、労働関係の調和と安定を促進するために」(第1条)定められたものである。ここでいう「労働紛争」とは

- (一) 労働関係の確認に関する紛争；
- (二) 労働契約の締結、履行、変更、解除と終止に関する紛争；
- (三) 除名、解雇と辞職、離職に関する紛争；
- (四) 勤務時間、休憩休暇、社会保険、福利、研修及び労働保護に関する紛争；

- (五) 労働報酬、労働負傷医療費、経済補償或いは補償金等のため発生した紛争；
- (六) 法律、法規に規定するその他の労働紛争（第2条）、と定められている。

労働紛争の調整の手順としては、「当事者間の協議→企業内の調整委員会→労働行政部門の調停委員会→人民法院の裁判」としているが、なかでも、企業内での紛争解決を重視している。「企業内の協議や調停を通じて、企業内での紛争の解決と予防の機能を強化する」（山下昇、2012a：98）。このように企業内解決を重視しているため、仲裁申請前に、企業内での調停をおこない問題を解決することを原則に掲げる（労働紛争における調停前置主義）。企業外の調停の場面では、「実質的には行政の役割が顕著な手続きであり、三者〔労働行政部門代表、工会代表、企業側代表〕構成のうち労使が現実的な役割を果たす余地は小さい」（山下昇、2012a：96）とされている。

これ以前の仲裁方法と比べると、仲裁費用の無料化、無償で労働仲裁を申請できるようになったこと、時効期間の延長、争議解決期間の短縮化、立証責任の分配（企業が関連資料を提出しなかった場合には、企業が不利益をこうむる）などの「改良」が加えられた。

しかし、この法が成立したからといって、集団的なストライキがなくなったわけではなく、全体としては労働者側に有利となった。それは、「仲裁の申立てをしないまま、労働者が集団で行動を起こすことも多い」（山下昇、2012a：98）からである。

以上、労働問題に対処するために、行政がいかなる法律を作成し、労働争議を回避し、仲裁をしようとしてきたかを見てきた。

しかし、法律を整備しただけでは、現実はその通りにはならない。特に中国においては、伝統的に「上に（中央政府に）政策あれば、下に（地方に、それぞれの現場に）対策がある」と称されてきたように、中央で決定した法や政策が、その通り実施されるとは限らないし、広大な国土の中で、すべて同一の基準で政策が遂行されることは不可能である。たとえば、この労働法に対して、「労働条件や処遇に関しては日本以上に厳しい・・・ところが、これを守っている企業が少ない」（安室、2011：8）と評価されている。特に、労働者のなかでも最下層を構成する農民工については、これらの法制度の外側にある場合が多い。

#### 4. 市場による調整

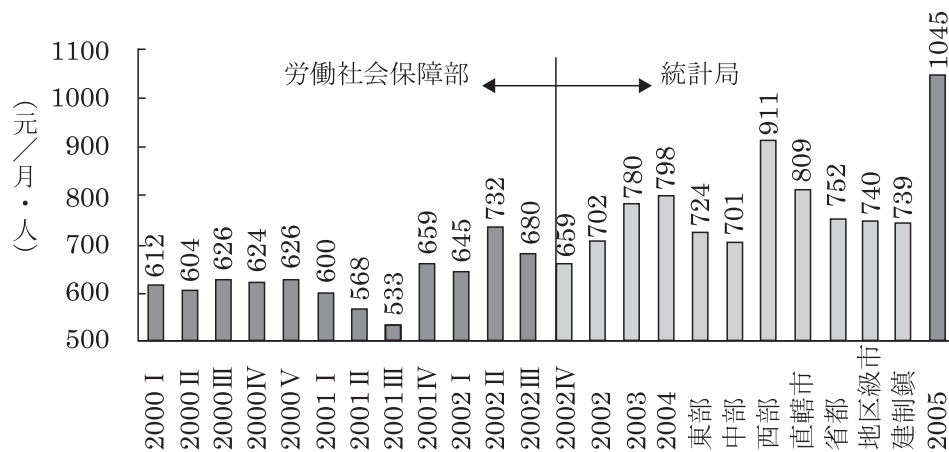
次に、市場が、こうした労働問題にどう対処してきたのかを見てゆく。

農民工の月給は、下図のように、2000年代初期には、きわめて低いものであった。

それが、2004年上半期から、「民工荒」（出稼ぎ労働者不足）という言葉が誕生した頃から、市場による労働力の需給調整の結果、農民工の賃金が上昇していった。確かに、政府による最低賃金の上昇などもあったが、「国家統計局の発表によると、2012年の農民工の平均月収は2290元に達した」（三菱銀行、2013：4）。

これは、「歪んだ」形であれ、労働市場が成立し、その市場が、労働力の需給関係のなかで、賃金の上昇を生み出した結果であった。

図表 2-5 農民工の月給（元／人）の推移と地域別比較



出所：国家統計局農家調査、労働社会保障部農民工実態調査より作成。

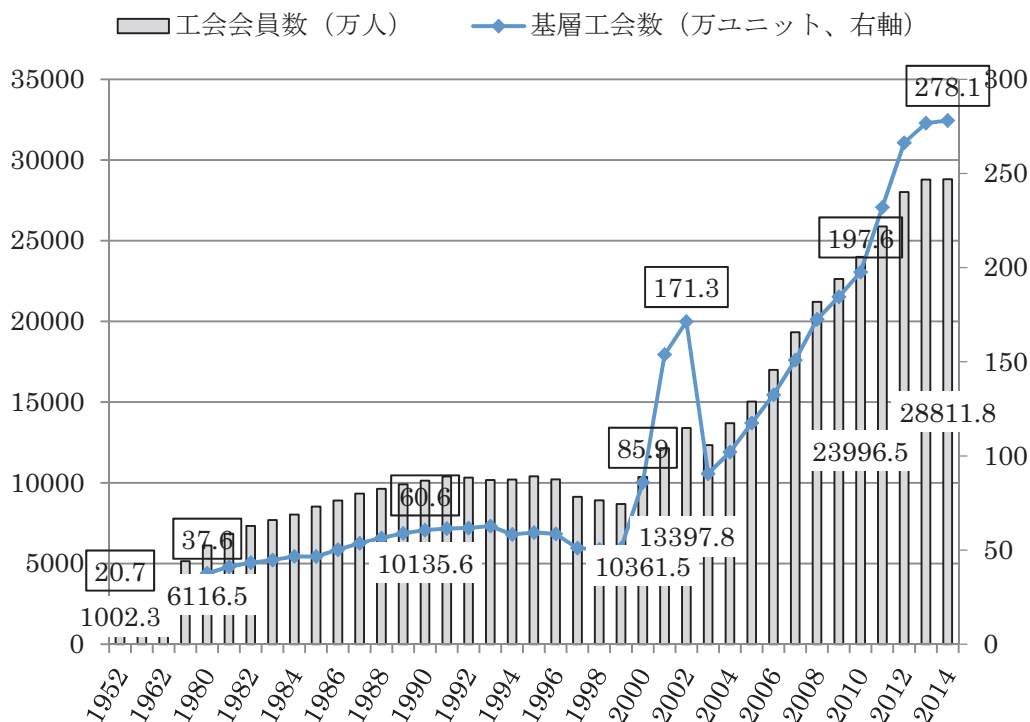
注：地域別は2004年。2005年は労働保障部専門調査研究組「農村外出務工人員就業状況と企業2006年春季用工需求調査分析」（2006年2月13日、労働社会保障部HP）による。

（厳善平、2007：4）

## 5. 工会

労働組合を中国では「工会」という。工会の数、加入者数は下図の通りである。

図表 2-6 中国における工会の推移



出所：図表 2-4 に同じ。

基層工会数や会員数は1980年代にやや増加しているが、2001年の工会法の改正を受けて、25人以上の企業に工会設置が義務付けられたこともあり、基層の工会数や工会会員数は大幅に上昇した。

まず、工会法（正式名：「中華人民共和国工会法」）についてみておこう。工会法の最初の制定は1950年であるが、1992年に市場化との関連で抜本的改正がおこなわれ、さらに、2001年に改正された。

工会法においては、「工会は、職員・労働者が自由意志により結成した労働者階級の大衆組織である」（第2条）と、その団体の性格が定められている。工会の基本的な責務としては、「職員・労働者の合法的權益を守ることは工会の基本的な職責である。工会は全国人民の総体利益を守ると同時に、職員・労働者の合法的權益を代表して守る」ことが明記されている。そのため、具体的な責務として第一に「工会は平等な話合と集団契約制度を通して労働関係を協調し、企業職員・労働者の労働の權益を守る」こと、第二に「工会は法律の規定に従って職員・労働者代表大会、あるいはそのほかの形式を通して、職員・労働者を組織して本部門の戦略の民主的決定、民主的管理と民主的監督に参加する」こと、第三に「工会は職員・労働者と密着な関係を保ち、職員・労働者の意見と要求を聴取してこれを伝達し、職員・労働者の生活に関心を寄せ、職員・労働者の困難解決に援助し、誠心誠意職員・労働者に奉仕しなければならない」（第6条）と定められている。

『工会法』では、ストライキの訳語に当たる『罷工』という文言はないが、事実として発生する『停工』（操業停止）や『怠工』（怠業）という事態に対して、解決手続きを定めている（山下昇、2012a：98）。具体的な工会法の規定を見ると、「企・事業体に操業停止、サボタージュが生じた場合、工会は職員・労働者を代表して企・事業体または関連方面と協商して、職員・労働者の意見と要求を伝達し、且つ解決の意見を提出しなければならない。職員・労働者の合理的意見に対し、企・事業体はこれを解決しなければならない。工会は企・事業体と協力して仕事をよく進め、生産や仕事の秩序をできる限り早く回復させる」（第27条）。

「工会は企業の労働紛争の調停活動に参加する」（第28条）と定められており、労働紛争に関して重要な役割を期待されている。

工会法と密接に関連するのが、「全民所有制工業企業職工代表大会条例」（1986年施行）である。この条例によれば、「職工代表大会は企業の民主管理実施の基本形式とされ・・・工会は職工代表大会の実務機構であり、職代会の日常業務を担当すると定められている」（山下昇、2012a：94）。ここから見れば、職工代表大会は国会のような最高決議機関に当たり、工会は執行機関である行政組織に相当することになる。

その職工代表大会の権能としては、具体的には、「①就業規則および経営の重大事項の決定にあたっての審議・建議権、②労働協約の締結にあたっての草案の審議・採択権、③従業員福利や住宅配分についての審議・決定権、④企業幹部への評議・監督権、⑤職代会が従業員董事、従業員監事、企業内労働紛争調停委員会の従業員代表の選出を行なう民主選挙権等、

多様な法律に基づき、多岐の内容にわたり、内容的にみても、かなり強力な権限が与えられている」(山下昇、2012a : 94)。

工会の性格については、日本の労働組合とは大いに異なるために注意が必要である。工会は、一般の労働組合とは異なり、会員は経営者を含む全従業員から構成されている。工会には労働組合長にあたる「工会主席」が置かれている。

工会の組織としての性格を考える時、見落とせないのは共産党との関係である。工会法には「工会は憲法を順守して守り、憲法を活動の根本的な準則とし、経済建設を中心とし、社会主義の道を堅持し、人民民主独裁を堅持し、中国共産党の指導を堅持し、マルクスレーニン主義・毛沢東思想・鄧小平理論を堅持し、改革・開放を堅持し、工会の規約に従って独立で自主的に活動を進めなければならない」(第4条)と定められている。実際、「政府機関(共産党委員会)が企業内に存在し、工会を指導する構図[となっている]・・・工会には『党と従業員大衆を結び付ける橋梁・紐帯であると同時に、従業員の利益の代表である』という『二重の任務』が求められる」(古沢、2011 : 27)のである。いうまでもなく、この「二重の任務」は時に矛盾葛藤するが、たいていの場合には党の橋梁の役割が従業員代表の役割よりも優先される。

各企業などに組織化された基層工会は、行政範囲の市や省の各レベルにある地域の総工会に束ねられ、さらに、この行政単位の地域総工会は全国総工会の傘下に置かれる。全国総工会は中国共産党の指導下に置かれている。基層工会は上部の総工会に会費を納入する一方で、全国総工会が、地域の総工会を介して、基層工会を指導し、指令を出す。こうした点では、総工会も基層工会も一種の行政組織である。

以上は、工会の法的あるいは制度的説明である。次に、「工会の実際」について見てゆかなければならない。

まず、制度的には、工会の最高決議機関である職工代表大会についてである。職工代表大会は規定上は「民主的管理制度」がとられているが「必ずしも多くの企業で、職代会が機能しているというわけではな」い(山下、2010 : 68)。

この職工代表大会のあり方と密接に関係するのは、工会主席の実際の人選である。工会主席などの「工会の幹部は、企業の幹部と重複していることが多く・・・[そのために、]実質的には、企業経営に関する監督的機能は働かないことになる」(山下、2010 : 68)。経営に対する監督機能が弱いだけでなく、職工代表大会が実質的に「代表大会」になっていない。このこととも連動して、工会主席が経営者に占められていることによって、労働者の意見を集約したり、意見を代表したりすることが、制度的にできないようになっている。

そのため、工会は実質的には福利厚生のための組織にとどまっている。工会の組織としての性格は、実際には、「会社の『福利厚生課』に近い・・・工会は労働者を代表して経営者側と団体交渉するカウンターパートではない」(安室、2011 : 10)。2010年5月に大規模ストが発生した南海ホンダの事例で具体的に見ると、スト以前の工会は「まるで社内の福利の部

門のような存在だった・・・毎月5元の会費を納めるだけで・・・旧正月、中秋節、誕生日の三回で併せて300元のショッピングカードを会社から配布される。このほか、年に一回の会社から社員旅行のチャンスが与えられる。これがすべてが南海ホンダの工会の役割だった」（張長武、2013：54-55）。

工会と農民工との関係に注目して、見てゆこう。

かつては、非正規労働者は、工会に加入できなかった。「農民工の組合参加が制限されている・・・大都市部の大企業などで働く農民工は、既存の労働組合（工会）に加入できないばかりでなく、第二の組合を作ることも許されてはいない」（巖善平、2007：10）。現在、法改正により、加入できるようになったが、加入者は多くない。その理由は、農民工から見て工会は自分たちの利益を代表する組織とは考えられないから、であった。実際の農民工の工会加入率を見ても、それほど高くない。

そのため、農民工を中心に、あるいは農民工の不満を背景におこされるストライキにおいて、

「工会は従業員の代弁者として、十分な役割は果たしきれていない・・・労働争議が起きたとしても、農民工は工会に頼らない。曹亜雄が武漢と温州で行なった調査によると、労働争議をめぐって、90.6%の農民工は工会に訴えない」と回答している（張長武、2013：46-47）  
工会の実態としては、「労働者の利益代表の主体（職代会、工会）が十分機能せず、利益主張のシステムも整備されていないというのが現状であり、労働者の代表者として、その利益を代弁する主体を、法的にどのような組織に承認し、団体交渉のルールを整備するかは今後の大きな課題といえよう」（山下昇、2012a：98）といわれている。

工会がストを実施することは認められておらず、さらに、工会には、企業内でもっとも不利な立場に置かれている非正規労働者が加入していないため、ストが発生する時には、「山猫スト」のような形をとる。そのため、集団的なストライキが発生した時には、だれがリーダーなのか、会社側は、誰と交渉していいかも分からない事態に直面する。その時、工会は、調停機関であって、紛争の当事者ではない。「工会は、企業内の福利厚生的な役割を担う側面が強く、労働争議が生じた場合でも労働者側の代表ではなく、中立的な立場で労使間の仲介を行なうことが多く見られた」（横田、2011：19）のである。その結果、「現在頻発する集団的な労務提供の拒否とデモ活動は、工会組織のコントロール外で突発的に発生し、個々の労働者が自発的に参加しているものである」（山下昇、2012a：96）。

## 5 まとめ

中国社会全体を見ると、中国経済の驚異的な発展の過程で、多くの社会問題が蓄積されてきた。また、その社会問題が、農民工に集中して現れている。そして、この農民工こそが、労働問題の中心にあり、ストライキの発生の原動力、発生源となっている。

では、なぜ、ストライキが突発的に発生する、あるいは、発生する可能性が大きいのだろうか。

まず見ておかなければならないのは、社会問題の山積という、ストライキに結びつきかねない潜在的なエネルギーが膨大であるという点である。そのことが、労働関係法によって制度化された労働争議の件数の大きさと、それに関係する労働者総数の大きさに現れている。

こうした労働争議、実際には労働をめぐる異議申し立てが、仲裁法などが定める「一定の社会的な回路」に収まっている限りは、それほど社会不安や政治不安を発生させない。しかし現実には、このような負のエネルギーが政府の用意した制度的な回路を通して、労働交渉の場には現れない。そのため、「非正規の形」で、ストライキが発生しているのである。これは、社会的調整メカニズムが、行政や市場の調整メカニズムに比べて一層未成熟であるためなのである。

## 【参考文献】

### 第2-3節

- 索延文、2003「社会中介組織的崛起与壮大：執政党面臨的一个重大政治課題」中央編訳局社会学研究所、2002『当代中国社会階層研究報告』社会科学出版社
- 田中重好・徐向東、2005「『単位』制度と中国社会」『名古屋大学社会学論集』2005
- 田中重好、2006「中国社会構造の変動と社会的調整メカニズムの喪失」『アジア遊学 中国社会構造の変容』勉誠出版
- 田中重好、2013「マクロな現代中国の社会変動と労使関係：中国社会構造の変動と社会的調整メカニズムの喪失」労働政策・研修機構、2013『JILPT 資料シリーズ No.121 中国進出日系企業の基礎的研究』
- 徐向東、1998「制度改革と中国社会構造の変容」『中国の労働・社会保障システムの基礎的研究（I）』日本労働研究機構
- 朱安新、2002「費孝通の社区研究の展開」『名古屋大学社会学論集』2002
- 朱安新・宋金文・田中重好、2003「中国におけるコミュニティづくりの展開」日本都市社会学学会年報 21『隣接領域からの批判と期待』日本都市社会学学会

### 第4節

- 安室憲一、2011「『世界の工場』モデルの限界と変貌する中国の労働関係」『国際経済労働研究 Int'lecowk』1007号
- 古沢昌之、2011「中国における『労使間の摩擦』に関する一考察」『国際経済労働研究 Int'lecowk』1007号
- 魏倩・叶静漪、2012「中国における労災法制の変容」『労働法律旬報』1762号
- 巖善平、2007「農民工問題の諸相」『東亜』2007年3月号
- 巖善平、2009「農民工の就業と権利保障」『大原社会問題研究所雑誌』No.614
- 巖春鶴、2012「中国における農民工の社会保障問題に関する一考察」『海外社会保障研究』179号

- 石井知章、2010「『工会運動』から『労働運動』への新展開」『世界の労働』2010年7月
- 三菱銀行経済調査室、2013「中国における農民工の収入増加と消費拡大」『海外駐在情報』  
No.51
- 森下之博、2012「中国における集团的賃金決定システムの現状と課題」『労働法律旬報』1762  
号
- 山本恒人、2003「中国における農民工の規模とその存在形態」『大阪経済大学論集』54・2
- 山下昇、2010「中国の従業員代表制度」2010年8月
- 山下昇、2012a「中国における集团的労働紛争の実態とその解決手続きの課題」『季刊 労働  
法』第236号、2012年春季
- 横田高明、2011「中国における外資系企業の動向と労働契約法の課題」『国際経済労働研究  
Int'lecowk』1007号
- 張長武、2013「中国における外資系企業の集団争議と工会の役割」『鶴山論叢』第12・13  
号





## 第3章 現地と本社からみる日系企業の現状

### 1 はじめに

本章では、これまでに実施したヒアリング調査を総括的にまとめる。大きくは2つに分かれ、前半の第2、3節は2013年12月に実施した大連地区における日系企業への聞き取り調査の結果である。それらは、『中国進出日系企業の基礎的研究Ⅱ』（2015年、労働政策研究・研修機構、資料シリーズ No.158）で既にとりまとめている。詳しくは、そちらを参照していただきたい。第4節以降の後半は、2016年以降現在まで実施した、日本側本社におけるインタビュー調査とコンサルティングの立場からみた日系企業の現状に関するインタビュー、そして、実際に中国で企業の総責任者として赴任されていた方へのインタビュー調査結果をまとめている。それらを通して、現在、日系企業が直面している問題の姿を素描してみたい。

### 2 中国地域・市場に関する主要な動向—大連地区を中心に—

周知のとおり、大連は改革・開放政策が始まったきわめて初期の頃に、中国政府が大規模な経済特区を立ち上げて、外資系企業、とりわけ日系企業を誘致したエリアである。緯度は相対的に高いものの、良港があり、製造業企業が製品を海外へと輸出するためには、絶好の立地条件を備えてきた。それからほぼ30年を経て、エリア全体が徐々に変わりつつある。以下が、日本貿易振興協会において、主要な動向に関する聞き取り内容を中心にまとめた要点である。

#### ①事業展開の方針

中国における日系企業全体の事業展開をみると、未だ約半数が「拡大」を志向していることがわかる。特に中小企業の場合には、中国の状況を詳細で十分なリサーチをしないままに「とにかく進出したい」との意向を表明する場合もある。日本の国内市場でなかなか売り上げが伸びないが「中国なら売れる」との思い込みが強い場合も見られる。

ただ、以前と明確に異なるのは、大連を中心に「縮小・撤退」パターンが増加していることである。

#### ②人件費の高騰が続く

昨今、人件費のコストが急上昇している。5年間で毎年14～15%増加という状況にある。この比率で上昇していけば、5年間で以前の約2倍の給与となる。

### ③岐路に立つこれまでの主要なパターンの変化

製造業を念頭におくならば、これまで主要なパターンとなっていたのは、言うまでもなくいわゆる「持ち帰り」型（中国で作り、日本に輸出）である。安価な労働コストを頼りとした製造・販売戦略であった。

しかしながら、今、上で述べたように人件費が急上昇してくると、労働コストを中心としたコストの全体が上昇し、「持ち帰り」パターンが成立する重要な要素が極小化しつつある。

そうした際、では、これまでこのパターンで事業を展開してきた企業が、中国地場企業、もしくは、他国の外資系企業など、これまでとは異なる取引先と事業を展開するように、戦略転換がスムーズにできるのかといえば、相当困難である。これからの基本的な方針をいかに設定するのか、日系企業はその選択を迫られている。

### ④系列企業の進出も、相当慎重となる

以前ならば、主要な取引先、中でも親会社の位置にある企業が進出すると決断した場合には即座に自らも中国進出を決めるということが多かったようであるが、現在ではその決断が相当慎重になりつつある。それだけ、市場の動向を予測することが困難になりつつあるからであろう。

### ⑤「撤退」の手間とコスト

ビジネス環境が激変する中で、最終的に「撤退」という選択をする企業が確実に出てきている。大手製造業の事例が報道されることもあるが、その際、問題となるのは「撤退に伴う手間とコスト」である。

特に、製造業を念頭におくならば、ヒトに関する整理には、時間を含めて様々で膨大なコストが必要となる。具体的には、経済補償金と税務登録の抹消である。前者は、従業員が勤務した年数にあたる月数の給与を支払うことであり、後者も行政府への手続きが相当煩雑となっている。そうした少くない手間とコストをかけてさえ本当に撤退をするのか、そうした判断も企業は迫られつつある。

### ⑥中国以外のエリアへと移動？

企業にとって魅力のある安価な労働コストという要素が徐々に消えつつあるならば、企業として取り得る選択の一つは、中国以外の国・エリアへと移動・移転することである。可能ではあるが、これも様々な困難を伴う。

単純に人件費などのコストだけを比べれば、かつて「チャイナ・プラス・ワン」とも称されたように、東南アジア諸国へと移転したほうが効率的であろう。しかしながら、これまでその進出先となる国やエリアとの関わりがまったくない場合には、当然のことながら文字どおりすべて「一から始める」ことが必要となる。そのコストをいかに捉えるのかが問題であ

る。いかに人件費が急上昇しているとはいえ、中国におけるオペレーションでは、20～30年に及ぶ様々なノウハウの積み重ねがある。それらがゼロ、もしくはほとんどないエリアで、ノウハウをこれから一つずつ獲得していく、その新規開拓のコストを比較考量した時、企業は、あくまでも生産拠点としての中国、もしくは、製品・サービスの市場としての中国なのか、その位置づけと基本戦略の選択を今、迫られている。

#### ⑦労働市場の動向

以前よりも、労働市場の動向は落ち着いているように思われる。離職率をみると、ワーカー・クラスでは、年間3割程度で有り、ホワイトカラー層では、1割程度となっている。やや沈静化しつつある。

#### ⑧労使関係

中国は、基本的には社会主義の精神もあり、法制度などをみても、労働者保護という色彩が強い。その一方で工会をみると、韓国で見られるような対立的な労使関係ではなく、労使協調的な存在となっている。

工会に関しては、「従業員10名以上であれば、外資系企業でも工会を設立させる」という方針を中華全国総工会が2013年に立てているが、実際に方針どおりに設立しているか否かは状況により異なる。工会を通じて従業員を管理することができるなどのメリットがある反面、経費負担などの面もある。

#### ⑨地方政府の対応、姿勢

日系をはじめとする外資系企業をさらに誘致するとは言いながら、かつてのような優遇措置を講じる訳でもない。また、そこで働く外国人社員に対して、中国の社会保険に加入させるというプランも検討されている。そうした状況では、新規の進出が望める訳ではない。政策がばらばらである。

税収が減少傾向にある反面、支出は増加しているため、さらに何らかの形での税負担が増加する可能性がある。移転価格税などにかく取れるところ、取りやすいところから徴収するという事態に陥る可能性もある。

これらの諸点をみるだけでも、日系企業は、刻々と変わり続ける変化の中でオペレーションを続け、今後の戦略を検討していくことが求められている。

### 3 日系企業をめぐる変化の様相と兆し

本節では、大連地区で聞き取りを行った日系企業の調査結果を、より大きなポイントに絞って概観する。また、そこで用いられる「総経理」など、中国社会特有の用語に関しては、巻末に解説を付けているので、参照されたい。

#### 1. 今後の基本的な対応戦略

今回、実地調査を行った結果、基本的な事業戦略がより明確に分かれていく状況が明らかとなってきた。

その方針の一つは、いわばこれまでどおりの戦略の継承である。すなわち、「日本本社の指示どおりに作って、日本に運ぶ」方針である。そして、いま一つには、本社と連携をはかりながらオペレーションをするが、「基本的には、すべて現地で判断する」というものである。日本へ運ぶことが主目的ではなく、あくまでも中国市場で売って、そこで利益を出すことにより、事業を推進していこうとする方針である。

むろん、こうした基本的な戦略の違いは、業種によるところも大きい。製品を日本に運ぶのか、あるいは、中国市場そのものをメイン・ターゲットとするのかは、製造業がまずその対象として浮かんでくる。サービス業であれば、中国市場そのものがターゲットとなることは当然のことである。

製造業の場合、半導体製造企業の事例に典型的に現れているように、日本本社がグローバル戦略を決定し、現地ではその計画に従って製造するというのが、日系企業におけるこれまでの主要なパターンとなっていた。細かな摺り合わせは必要とはなるであろうが、世界各国で展開するグローバル戦略の全体をいかに展開するのかは、当然のことながら、本社が決定するというパターンは、コスト面を中心に効率的な戦略といえよう。

その一方で、今回はその企業じたいの記録をまとめることはかなわなかったが、ある企業では、徹底して中国市場をターゲットとして、中国市場で売れる製品を作ることに集中する企業もある。すなわち、中国で生産するだけでなく中国の消費市場に入り込み、そこに浸透して生き残りをはかろうとする方針である。その背景には、2010年頃から、中国での賃金水準の上昇、為替の影響で、中国で生産しても決して安くはないという状況になってきたからである。そうした戦略をとる際に鍵となるのは、販売力、販売ルートの確保である。昨今は大企業のみならず、中小企業がほぼ単独で進出する事例が取り上げられることもあるが、そこで問題となるのが、この点である。いったん進出し、製造は可能となっても、中小規模企業が単独で販売ルートを開拓していくことはそう容易いことではない。いずれにせよ、こうした戦略もむろん、本社がどの程度のスパンでグローバル戦略を構築しているのかによって相当程度違いが出てくるであろう。今後、わが国企業の戦略を検討する際、きわめて重要なポイントとなる。

## 2. 具体的対応策

基本的な戦略を踏まえた上で、具体的に今後どのような対応をしていくのかについては、大別すれば、2つの選択肢しかない。これまでオペレーションをしていたエリアから「移動するのか、留まるのか」である。

「移動する」場合、移動先の選定基準となるのは、基本的には「より低い人件費」である。そのため、中国国内で移動する場合には、給与水準の上昇著しい沿海部から内陸部への移動が考えられる。また、国外も視野に入れるのなら、昨今、日系企業の進出が増加しているベトナムなど、東南アジアが考えられよう。

ただ、「中国から撤退し、東南アジアへと拠点を移す」ことは、先ほども述べたように、これから人材の育成やノウハウの積み重ねを、どの程度のコストとして算定するのかがきわめて重要になろう。

そして、いま一つの選択肢は、あくまでも今のエリアに「留まる」ことである。

大連地区を念頭におく限り、その場合には、いかに人件費を抑えられるかがポイントとなる。その点を日系企業は真剣に考え始めている。

ただ、そのことは、これまで「人件費コストを真剣に考えていなかった」ことを意味するのではまったくない。以前は賃金水準が日本本社と比べて低かったため、経営課題として優先度の高い項目ではなかった、すなわち、この点について今まで「あまり気にしてこなかった」が、徐々に賃金水準が上昇することにより、その問題が重要性を増したと表現するほうがより正確である。

今後、さらにコストを削減し効率化を進めていくことは必須である。

その際、企業が対応を始めた対策の一つが、工会を通じて従業員との対話を積極的にはかることである。すなわち、従業員側から出される昇給を含めたさまざまな要求に対して、「なぜ、企業側の対応がそうなるのか」を、データを提供しそれを共有することにより、従業員自らにも企業の将来を考えてもらうことを始めている。企業側が考えていることは、きわめて明解である。たとえば、従業員側の要求するとおりに昇給して、その結果、「競争に負けたら、企業そのものがなくなってしまう」可能性があることを従業員側に理解し自覚してもらうことである。

そうした主張がどこまで本当に理解されるのかは、今後の動向を見ていく必要がある。ただ、現時点でも相当数の企業で、人員の縮小が行われている。ピーク時に比べれば、従業員数がほぼ半減しているという企業もある。そして、製造ラインなどを中心に「自動化の推進」を図る企業が多くなってきている。オペレーションの体制が刻々と変わり始めている。

日系企業各社は、「なぜ中国なのか」、「これからも中国なのか」が、今、あらためて問われている。以前ほどの頻度では聞かれなくなったが、「チャイナ・プラス・ワン」という基本戦略を採るのか、あるいはあくまでも「オンリー・チャイナ」という戦略で、その内実を変えていこうとするのか、わが国企業は大きな転換点にあるように思われる。企業戦略も

さることながら、中国そのものもさらに変質し多様化が進んでいく。

### 3. 「協調的な労使関係」の構築

さらなる厳しい効率化、コスト・ダウンが必要となっているが、その一方で、企業側が従業員の給与を上げていかななくてはならない理由がある。それは、工会との関係からである。

根本的には、昇給は当該企業の従業員がみずから要求していることであるが、もう一つの要素は、地区工会からの当該企業の工会へと下される指示である。たとえば、「今年は、企業側に対して、15%の昇給を要求せよ」といった指示である。以前にも指摘したとおり、工会はわが国の組合とは異なり、共産党の下部機関であり、中央から地方、企業レベルまでの階層構造を成している（労働政策研究・研修機構『中国進出日系企業の基礎的研究』2013参照）。少なくともこれまでは、そのエリアの工会から下される指示に対して、それに従わないという選択肢はなかった。この点についても、今後、継続的に動向を掴む必要がある。

いずれにしても、あり得べき一つの方向性は、「工会の組合化」である。上述のある企業では実際に「工会幹部の専従化」という動きも始まっている。従業員全員に自分が所属する企業のことを考えてもらうことの一環として、工会との連携を密にすることにより経営全体を考える機会を増やしていくことが、そのねらいである。

いずれにせよ、工会を中心として、従業員とのコミュニケーションをさらに充実させていくことはきわめて重要である。在中国日本大使館経済部による『中国の日系企業におけるストライキの発生状況について』（2012年1月）においても、「ストライキ等労務問題の拡大防止のために行った対策」、「スト等への対策として効果的と考える取組」の双方で、従業員とのコミュニケーションの充実」がトップであげられている。しかしながら、今まであくまでも「上部の工会の指示に従い、どちらかといえば経営側に立っていた」工会がすぐさま、真に従業員側に立ち、その「利益のためにいかに動くか」という発想に至るかといえば、それは容易いことではなかろう。はたして、本当に工会がわれわれの想定する組合のような組織へと変貌していくのか、その点も今後の検討が必要である。

この点に関連して、直接に日系企業を対象としたものではないが、昨今の当局の指導方針には注目をする必要があるように思われる。日本経済新聞（2017年1月11日朝刊）でも報道されたように、今、国有企業を対象として、企業内の党委員会を通じ、指導を強化する傾向が強まっている。企業内における工会は、同じく企業内の党委員会の指導下にある組織であることは間違いない。少なくとも、国有企業においては、工会がわれわれの想定するような組合に似た組織へと変容するというよりは、むしろ反対の方向性を向いているように思われる。それがすぐさま、日系をはじめとする外資系企業への指導方針とはならないと思われるものの、こうした点も今後、継続的に見ていく必要があるだろう。

#### 4. 経営・労働市場をめぐるいくつかの動き

##### (1) コスト・ダウンと現地化と従業員の育成

今回調査した企業に共通する一つの特徴は、日本からの派遣人員が大幅に削減、あるいは減少していることである。その直接的な要因の一つは、日本から人員を派遣するコストの削減である。

従来からのきわめて重要な課題として、経営の現地化が取り上げられてきたことを考え合わせれば、確実に現地化が進展している。たとえば、現地スタッフが総経理となる事例も増えつつある。また、従来であれば、日本からの派遣要員が部長職に就き、現地スタッフは副部長となるパターンが一般的であったが、その逆パターンの配置（部長：中方、副部長：日方）も現れている。その最大の理由は、現地スタッフが、当該企業を「自分の会社だ」という意識を持たなければ、一生懸命働こうとはしない」からである。

徹底した現地化により従業員の意欲を喚起することは、きわめて重要である。ただ、日本からの派遣人員数が少なくなるということは、さらに困難な問題も生み出す。課長相当職の管理職であれば、これまでも様々な企業で登用が進められてきたが、さらに現地化を進めるのなら必要となるのは、現地スタッフの上級管理職であり、その育成である。

日本本社スタッフが減るということは、一面では、上級管理職の育成にまで十分に手が回らないという事態も引き起こしている。

「上級管理職として重要な仕事を任せようとしても、結局は日本人からの指示を待っているだけであるため、なかなか重要なポジションを完全に任せることができない」といった声は少なからず聞こえてくる。しかしながら、一方では、そうした「『指示待ち管理職』が出現することじたい、実はこれまでの仕事の与え方ゆえだったのではないか」という認識も広がりつつある。工会への対応のみならず、上級管理職を担うことができるであろう優秀な人材に対して、「わが社がいかなる状況なのか、データを与えてこなかった」ことも、その一つの要因であろう。

本社からの派遣人員はより少なくなり、当然のことながら担当する職務の範囲や仕事量はより多くなる中で、同時に、将来当該企業を背負って立つ優秀な上級管理職候補をじっくり育てていくことが求められている。

##### (2) 従業員の移動状況

これまで、優秀な従業員を採用し、その定着をはかることは難しいと言われてきた。昨今は正社員に限って言えば相対的に定着傾向が見られるというが、結果論という可能性も高い。

中国経済が、以前のような破竹の勢いで成長している訳ではなく、やや景気低迷傾向が見られることも一因と考えられよう。また、当該企業の社歴にも拠るが、一定期間中国で事業展開をしている企業では、進出初期に採用した現地スタッフが管理職年齢となり、家族も形成していることから、こうしたライフ・サイクル要因も含め、無謀なジョブ・ホッピングには



走らない場合もあるという。さらには、「日本で研修する機会を増やす」などの施策も奏功している可能性が高い。

一方で、ワーカーレベルでは、その一部が常に移動する傾向も見られる。各社とも、この点に関しては、あまり頓着していない。問題視するというよりはむしろ、「適正比率の離職が必要」という考え方のほうが多数派である。

そうした中で、一つ特徴的であったのは、「いったん欧米系外資企業へと転職し、『出戻り』した従業員を採用した」という事例であった（金融業）。そのねらいは、いわば処遇面だけを比べた場合に他社が優位とみられる場合でも、実際に転職してみれば、「他企業はいかに厳しいか、そのロコミを期待」した故の再雇用だったという。

### （3）相対的な日系企業の給与水準が低下

上記の点と密接に関連するのが、日系企業の給与水準の問題である。かつて日系企業が中国へと進出し始めた頃は、現地企業に比べて、その給与水準は圧倒的に優位性があったことは確かである。しかしながら、そうした状況は一変している。

日系企業は、全体からすれば、「第三水準のグループに属する」という見解もある。すなわち、「もっとも優秀な層は国家官僚になる。その次のグループは、欧米系企業、もしくは、より力を付けてきた地場企業を目指す。日系企業を考えるのは、その次の第三グループではないか」という考え方である。

このように、日系企業は、より厳しい環境の中、さまざまな課題を抱えつつ、大きな転換点を迎えつつあるように思われる。

中国において、これまで驚異的な経済発展をリードしてきた製造業そのものの状況も、激しく変化している。これまでどおり、従業員の給与アップを党・工会が指示し、そのコストが上昇し続ければ、はたして日系を含む外資系企業がオペレーションを続行するのか、できるのかは定かではない。中国においても製造業が空洞化するような事態となれば、その影響はあまりにも深刻なものとなろう。あくまでも日系企業を中心としながら、その背景となる中国社会の変貌にも十分な注意を払う必要がある。

## 4 本社側からみた中国

次に、日本側本社のヒアリング調査結果をまとめておく。既に2社への調査結果に関しては、『中国進出日系企業の基礎的研究Ⅱ』（2015年、労働政策研究・研修機構、資料シリーズNo.158）で報告をしている。その後、数社への聞き取り調査を実施した。ただ、1社分のレコードを全体として掲載を許可された事例は、きわめて少ない。その意味で、後述のA社に関する調査記録は貴重である。

いずれにせよ、そうした聞き取りを通じて浮かび上がってきた本社の状況を、ポイントを絞り、ここでまとめておきたい。その前段階として、インタビューから浮かび上がってきた中国市場に対する認識を簡単にまとめておく。

日系企業にとって、中国は今なお重要な市場である。ただ、製造業を念頭におく限り、これまでのような安価な生産拠点という位置づけから、相当程度変わっていることは確かである。「中国一辺倒」から脱却し、次の体制へと移行しつつあるものの、取引先や顧客企業がどの程度中国に依存しているかによっても、当然、その位置づけは変わりうる。また、サービス業を考えれば、中間的な階層が徐々に育ちつつある中国は、まさにこれからの巨大市場である。単に、労働力供給の源だけではなく、消費市場として中国は刻々とその姿を変えつつある。

### 1. 派遣スタッフの育成：育成の「場」と手順

各社で共通してあげられた重要課題の一つは、本社側から現地へ派遣するスタッフの育成という問題である。

製造業を念頭におくと、グローバル生産体制の確立ということは一つには、国内生産拠点が減少するというところに他ならない。ここであらためて確認するまでもなく、管理・監督者を育てるということには、特別な育成方法がある訳ではなく、OJTが基本となることには異論はなかろう。国内拠点数が減少すれば、そうした「場」が少なくなっているというのが、製造業に共通する課題である。

それでもなお、国内のOJTで育成した従業員を現地へと派遣する訳であるが、これもまた各社共通して、理想的な派遣・育成手順として挙げられるのは、「若い段階で、トレーニーといったポジションで派遣し、まずは言葉や現地オペレーションを学んだ上でいったん帰国をさせる。そして、国内での業務経験を積んだ上で、より上位のポジションで派遣する」という手順である。ただ、こうした、ある地域へ若い時に派遣して、理想的な初期段階教育の経験をした場合でも、次に同じエリアへと派遣されるかといえ、そうではない。むしろ、別地域への派遣となることも少なくないという。

進出時期による差異はあるものの、現地オペレーションの経験が蓄積されていけば、ローカル幹部も徐々に育っていく。その上で、日本側から派遣する場合には、そうした現地幹部スタッフ以上のポジションで派遣することになる。より上位の管理職として相応しい経験が必要となる。課題は、まず国内でそうした業務を担うことができる人材を育成することである。

また、グローバル戦略をさらに推し進めようとするれば、当然のことながら、経営陣の中核に海外での勤務経験が豊富な人材が必要となろう。この点も指摘されることがきわめて多いものの、ほぼあるエリアに限定・特化して赴任経験を重ねていくパターンと、地域はあまり限定されないパターンの2つに分かれることが多いようである。どちらのパターンが最終的

な経営陣へと昇格するのかは、定かではない。そして、同時に、ある海外拠点責任者として赴任した場合には、そのポジションが言わば「上がり」として認識されている場合も少なくない。属人的な要素により左右される場合もあろうが、人材育成の大枠を考える際には、こうした点も含めた検討が必要となろう。

## 2. 現地スタッフの育成

### (1) 管理職が担うべき職務

この点は、日本企業内の基本的な仕事の仕方という点にも、密接に関連する。管理職がどういった職務を担うのか、担うべきであるのかという考え方でもある。

この点でもいくつかの企業で、表現こそ異なるものの共通して挙げられたのは、課長とは、「課内の業務を遂行するのみでなく、それを前提としたうえで、他課との業務を調整する」役割がきわめて重要であるとの指摘であった。その内容を考えれば、ある意味では、「部長として、課と課の間を調整する」こととも、相当程度重なっている。少なくとも、聞き取り調査を実施したいくつかの企業で管理職に望んでいたのは、「1つ上の立場に立って考えられるようにする」ことであった。それはまさに、日本企業において業務を遂行するということは、「関連業務・関連部門との連携を取りながら仕事をする」ことなのであるということを表している。

部長職であるのなら、部内の業務を遂行した上で、部と部の間を調整し、さらには本社事業部と現地をいかにつなぐのかという、きわめて重要なポジションとなる。それだけの能力と経験が必要となる。

石田光男氏が座談会の中で、「日本は、非常に濃密なコミュニケーションと部門間調整をする世界ですが、他の国に行ったときにどういうマネジメントをするのかというテーマは今、真正面から明らかにしていかななくてはならないと僕は思っています」（『日本労働研究雑誌』、2015、No.665、p.20）と言われた内容とも、密接に関連している。あらためて言うまでもないことかもしれないが、日本企業におけるふつうの仕事の仕方、人材育成の考え方や方法は、そのまま海外でのオペレーションに適用できる訳ではない。だからこそ、より慎重な摺り合わせが必要となるのである。

### (2) 育成の具体的な手順・方法

通常、日本企業で管理職を育成する際に用いられるのは、社内はむろんのこと、支社も含めた他の事業所で職務経験を重ねていく方法である。これを中国国内で実施しようとするれば、そこには一つの大きな壁が立ち上がる。

中国では「単身赴任」という発想は、わが国ほど一般的ではない。その原因・要因は実にさまざまであろうが、師弟の教育問題や親の介護、あるいは、住宅事情などが中心となっている。特に、大都市勤務者に対する地方勤務の要請は、いかなキャリア・アップのためとは

いっても即座に受け入れることはほぼ皆無に等しいという。他の事業所で、より上位のポジションから管理職としての仕事の仕方を覚える場がきわめて少ないのが現状である。

それでもなお、一定年齢に達しても課長職などに昇進ができない場合には、そのことを理由に転職するケースも少なくないため、手間やコストをかけて育成した人材のリテンションという意味では、年齢とポジションとの関係にも考慮する必要がある。管理職としての経験と実務能力、そして年齢という要素まで併せて、もっとも相応しい人材の育成・登用が必要となる。

それは同時に、ローカル・スタッフに対して、いかにインセンティブを提供できるのかという問題でもある。現在担当している業務が今後、いかなるキャリアに結びつくのか、そうしたキャリア・プランをより明確にしていくことも同時に求められている。聞き取りを行った企業すべてではないが、ローカル・スタッフの中でも、今後、要となるであろう人材に対しては、日本での比較的長期にわたる研修プログラムを持ち、それらを積極的に活用している企業も見られる。以前から指摘され、現在なお大きな課題であり続けている、「優れた人材を採用することと、その人材に辞められないこと」のために、様々なプログラムが用意されつつある。

### (3) コミュニケーションの重要性

こうした働き方やその制度的な枠組みをより強固で確実なものとするために必要となるのは、十分なコミュニケーションである。従業員側がいかなる意見を持ち、どのような点に要求や不満を持っているのかを、日常的に十分に吸い上げることやルートを確保していなければ、最悪の場合には争議やストライキという事態にも結びつく可能性がある。

わが国における組合とは、その存在の意味や構造など異なる点のほうが多いものの、そうしたコミュニケーションのための重要なルートとして「工会」は重要である。少なくともこれまでは「工会」側が、そうした意味や役割に対する理解やその前提としての発想を持っていないことが問題とは思われるが、その構造やあり方も徐々にではあれ、変わってきている面も見られている。

工会の代表たる工会主席は、基本的にこれまでは、係長や課長といった中間管理職以上層が兼任してきた。そして、その選出にあたっては、上部団体たる地域総工会から指示される場合が少なくない。そうした主席が、従業員側からの信頼を得られるか否かは場合による。

通常、工会を通じた情報伝達・コミュニケーションでは、「主席－工会幹部－評議員－一般従業員」というルートが想定されている。極めて稀ではあるが、主席を従業員の選挙により選出するという事例もたしかに存在する。ただ、そうした方法がさらに拡大し一般化するとは現時点では思いがたい。その意味で、工会を基本としながら、別のルートや方法でいかに従業員とのコミュニケーションを密なものとしていくのかは、重要な課題であり続けている。

### 3. 赴任経験者からみた現地・本社の課題

上記のような今なお日系企業が抱える問題を整理してきたが、ここでは、ある企業の中国総責任者として赴任経験をもつ方への聞き取り調査結果をまとめておきたい。文字どおり、中国現地でのオペレーションに関する最高責任者として仕事に取り組んでこられた経験を踏まえた上で、日本に戻られてから、日本側本社と現地との関係性やそれらを包摂する日本企業の戦略のあり方といった大きな枠組みを含め、現状と課題について伺った。この聞き取り調査に関しては、1社分のレコードの掲載を認めていただいた。次節でその記録をまとめておく。ここでは、より重要なポイントに絞って、その骨子をまとめておく。

#### (1) 最大の問題は日本大企業における「国際経営の形」

これまで日本企業は「進出先に適した本来の進出のモデル」をあまりにも真剣には考えてこなかったといえる。これまで日本企業が実施してきたのは、一言でまとめるのなら、「機能としての進出」である。「日本の仕組みをそのまま海外に持っていくだけ」であったともいえよう。換言すれば、本社工場のミニチュア版を国内ではなく、海外での拠点に作ってきたのである。そのことは裏返せば、子会社を「現地で進化させてゆく」という発想そのものがないということでもあった。

ヒトの現地化や派遣者数を減らすことがしばしば取り上げられるが、そうした体制が実は「日本人はどうしても増える」仕組み・仕事の仕方となっているのである。すなわち、本社では仕事が細分化されているため、「そのまま移管するためには多数の日本人が必要となる」。製造業を念頭に考えれば、日本側から派遣する人員として、生産管理、経理、そして可能であれば人事のスタッフが必要である。

事実、各社共通して、日本人比率1.5%程度という水準はほとんど変わっていない。

#### (2) 「『現地化』の意味とそれが本当にできるまで」

今一度、「現地化」の本来の意味合いを考えるべきであろう。それは本来、「経営の現地化」を意味し、合理的に設定された目標に向かって、「日本から持ち込むものを徐々に現地調達に置き換えていく」プロセスである。より安価、高品質、高付加価値のものがあるからこそ、その「置き換え」を検討する意味がある。ヒトの現地化もそのプロセスの1要素に過ぎない。それらの実にさまざまなプロセスを経て、現地化は可能となる。

まず、それまでの製造プロセスとは異なる新しい技術・部品を使うとすれば、即座に必要なとなるのは「設計変更」である。それもいくつかの段階に分かれるが、最初の段階では、キー部品は日本から持ち込み、周辺部品をまず現地化していく。それは「設計の一部変更」を意味する。それが可能となった次は、キー部品も現地化するフェーズである。この段階になると、現地に設計要員が必要であり、それが可能となるような育成プロセスも必要となる。

少なくとも部品や組み立てというプロセスで、周辺部品、そしてキー部品、さらには設計

もすべて「現地」化して製品の生産が可能となることが現地化の大きな意味であることには違いない。ただ、それで問題がすべて解決する訳ではない。その後のプロセスがより重要で難関ともいいうる。

すなわち、その難関とは、「すべて現地製造が可能となった製品がはたして『自社ブランド』を付けるに足る商品」であるのかを検討・見極めることである。まさに、これまで培ってきたブランドという信頼性を付与できるのか否かを判断することに他ならない。そのためには、本社の設計部長という責任者、その事業が所属するビジネス・ユニット長の承認が必要となる。本社ブランド名をそのまま使用することが難しい、あるいは、許可されない場合も少なくない。そうした場合、用いられるのは、ブランド名そのものではなく、デュアル・ブランドという方法である。

いずれにせよ、こうしたプロセスの中で駐在員は常に「仲介」、「調整」、「実務実行者」という重要で多面的な役割を果たしていかなければならない。

日本企業が本来の意味で、「目的が明確な経営の現地化」に本格的に取り組むのは、まさにこれからとも言えよう。

## 5 赴任経験からみた「現地化」とグローバル戦略：A社の事例

以下は、A社のケース・レコードである。もっとも重要な点に関しては、前節で短くまとめている。A社は日本を代表する総合電機メーカーであり、創業は1875年、年間売上高6兆5千億円、従業員数は約20万人の企業である。

調査は2015年12月14日、15:00～16:30に実施し、T氏に対応いただいた。

### 1. 日本企業の「現地化」

#### (1) これまでの現地化と育成

##### 1) ヒトの現地化の現状

Aグループでは、中国で64社が設立され、35,000人ほどの従業員が働いている。そうしたグループ企業の中国子会社従業員規模は各社各様で、100人程度から5,000人ほどまで、かなりの幅がある。そうした規模の差異だけを考えても、その中での現地化を一般化してすべてを共通してまとめるのは、難しい。中小規模ならば、はじめから日本人派遣人員も2人ほどという体制も珍しくはない。それでも、現状を俯瞰してみれば、課長職の90%、部長職の85%は、すでにローカル・スタッフが就いている。しかし、経営幹部層の役員、VPクラスは、80%以上が日本人派遣者という状態になっている。

## 2) これまでの育成方針

なぜ、日本人派遣者が多いのかという点については、様々な理由があるが、基本的には日本企業のチームでの仕事の仕方、連結の仕方による。さらにいえば、本社の人材育成の仕方である。これまでの基本的な育成の方針はいわば「単機能的育成」である。すなわち、途中からジェネラリスト的育成をするものの、基本的には営業畑ならずと営業のみという育成方針を採ってきた。そうした育成方法からすると、ジェネラル・マネジメントを経験するのは「工場長」ポジションしかないことになる。

### (2) 現地化の道程

#### 1) 基本的なステップ

中国の様な発展途上国への海外進出の場合には、まず製造拠点を置き、その後で販売・マーケティング機能などを増やしていくのが一般的である。

これまで現地で製造工場を立ち上げるということは、本社工場のミニチュア版を作っているということであった。そこでは、本社工場と同じやり方を持ち込み、同じ組織構造を持ち込むことにより、オペレーションをしてきた。

中国の子会社の工場長は日本では「製造部長」、「生産管理部長」に就いていた人材が派遣される。設計部門出身で工場長になることもあるが、設計以外の多様な業務を担当した経験がない人材も少なくない。

#### 2) 必要な日本人スタッフ

製造子会社の場合には、生産管理者がいないと、日本のモノ作りの強さが出てこない。そうすると、工場長として指名された場合、しばしば自分の直属の部下と一緒に連れていくことになり、海外経験はなくとも優秀な主任クラスを課長クラスなどで赴任させることになる。加えて生産管理の他、経理スタッフも必要である。本社との調整・連絡に便利なためである。

基本的に商法に基づいて事業を行っている国であれば、会計処理は必須なのは当然であり、どの国にも、公認会計士は存在するのでローカルな経理人材でその国の方式に則って財務諸表、損益計算書を作ることは可能である。しかしながら、日本との連結を図る際、COA（原価区分のルール）が異なることや減価償却の考え方が異なることがあるため、その調整・スイッチャーを日本人経理担当にやらせることになる。こうすると、工場長一人では、この業務は担当できず、経理人員が一人いることになる。こうして最低限必要となる日本人派遣社員は、生産管理、品質管理、そして経理の人材となる。

#### 3) 「現地化」の本来の意味とこれまでの問題点

現地化というのは、本来は「経営の現地化」を意味する。そして、それは「合理的な目的があつての経営の現地化」であるはずである。

有体に言えば、ヒト、モノ、カネ、技術など、様々な経営リソースの中で、「日本から持ち込むものを徐々に現地調達に置き換えていく」というプロセスを指す。さらには、「置き換える」ということは、より安価で高品質、より付加価値の高いものがあるからこそ、そうしたプロセスを検討する合理的な意味がある。資金調達も同様である。ヒトという要素はあくまでもリソースの一つに過ぎない。

これまでの現地化の問題点は「日本流のやり方そのまま海外に進出していくこと」にある。換言すれば、これまでの進出は事業活動の一部の機能を移管する方式であったといえる。その意味では、子会社を「現地で自立させ進化させてゆく」という発想・マインドがそもそもなかったのである。

特に中国の場合であれば、「生産移管」という形で進出した。そのことは結局、本社親工場の「ミニチュアを作った」ということである。80年代、90年代に中国進出した時点では、中国市場の将来のことまで考えていた人はほとんどいなかった。

PCであれテレビであれ、現地で製造はするが、作られた製品をすべて持って帰っていたのが、初期の製造の現地化のあり方である。

その意味では、本格的な現地化を考えるのは、実は21Cに入ってからだったと言えよう。

#### 4) 初期段階・安い人件費

製造業であれば、これまで行ってきた日本と同じシステムをすべて翻訳して持ち込めば、現地での生産は容易くできる。そうした中で、たとえば、施設管理のような場面では、すぐに現地スタッフを雇って委託することも可能である。

また、幹部はほとんど日本人のみという体制で稼働し始めたとして、まずはうまく滑り出せば何も問題はない。ただ、オペレーションが進むと、やはりコスト競争力が問題となる。いくつかのコストを削らなければ勝てないとなったとき、「進出の目的」をあらためて考えることになる。

日本の生産拠点をただ現地に移しただけではコストは大きく下がるわけではない。

日本の親工場から生産設備、生産システム等を持ち込み、キー部品も持ち込んで、中国ではただアSEMBルするだけとなると、コストの違いは土地代と人件費のみである。

問題は、それがトータル・コストの何%にあたるのかということである。部品のコストは総コストの6~7割程度を占める。当然のことながら、この部分の現地調達が問題となってくる。「すべてを日本から持ち込む」のでは、とても競争力がない状態になってくる。中国では、類似の部品を作っている企業もあれば、かなりの部品を現地化しているHPやGEのような企業もあり、そうした企業と競争していかなければならない。現地調達品の品質問題は常にあるものの、中国の安さを活用するためには乗り越えなければならない最初のハードルでもある。



### 5) 第2段階・部品と設計図を替える

初期段階を経て、コスト削減が課題となってくると、「この部品を変えよう、設計図をこのように変えよう」という展開となる。

その際、まず原材料の現地化としてスタートすることになる。それでもなお、価格面で競争力がないとなれば、一部、設計を変更、現地化していかねばならない。そうした動きが徐々に広がっていくことになる。さらに周辺的な部品からキー部品へと移っていく。キー部品であっても、たとえば、競合他社の欧米系企業は「現地のここで生産している」という情報が入ってくる場合もあれば、元々ライセンス契約で日本で使用する部品を作っているローカル企業が存在することもわかってくる。そうした状況が整ってきて、ようやく設計図の現地化の段階にたどり着く。その時必要となるのが、ローカルの設計要員である。

中国人スタッフと一緒に設計にあたる、その前段階として、ひとまず周辺的な部分の設計を現地スタッフに任せてみるという教育訓練を実施して、それができるようになる。さらに、部品全体の設計図を描けるようになると、本人を日本に派遣してキーコンポーネンツ周りの設計ができるところまでさらに教育するなどのプロセスを徐々に進めてきて初めて、「では、いよいよキー部品の設計を変えてみよう」ということになる。いずれにせよ、こうした設計業務は、生産関係の出身者ではできない。設計に携わっている若手、もしくはかつて携わっていた従業員 OB に育成指導を依頼する場合もある。

完全なる現地化を目指すなら、あらためて現地で設計図を起こさなければならない。

こうした段階においては事業経営上の目的と必然性があり、仕事はローカル・スタッフだけでもできる環境が整っていることが必要となる。

設計の際、CAD、CAM が使えなければ、仕事を進めていくことができない。中国語版だけなのか、あるいは、日本語版も使えるのか否かで、さらに進め方が異なる。「日本語で開発・設計ができる人材」という限定がつくと、それだけで相当困難になる。

品質テスト、モデルの作成を経て、いよいよ「デザインド・バイ・チャイナ」を作ってみようかという段階になる。このように 100%中国製を目指す場合には、組み立ての現地化、設計の現地化、そして仕様書の現地化という一連のプロセスがある。この段階になって初めてコストの大幅な削減が可能となる。

### 6) 最終段階・ブランド価値の維持

こうしたプロセスを経て、ほぼ完全に現地化が進んだとして、さらにその先に難問がある。テスト品を作ってみても、それに A 社ブランドを付けられるか否かは、本社の設計部長の承認、そして、最終的にはビジネス・ユニット (BU) 長の承認が必要となる。ただ、機密事項に関わる場合には、簡単には設計図 (原図) を公開できない。きわめて重要な情報が結果的に中国側に漏れいするリスクがあるからである。またブランド名を使うためには、日本の品質基準による最終的な認定が必要となる。こうした「最終的な認定を獲得するためのや

りとり」も容易ではない。この点は、本社設計課長・部長と「日本語で交渉する」ことになる。

ここまでできて初めて、調達、設計、開発の現地化が進んだということになるのである。

その先の販売となれば、当然、ローカル・スタッフが担当する。現地の消費者たちに販売する訳だから。販売の現地化は、それほど困難ではない。

日本本社のブランド名を使用するか否かという点では、たとえば、日本の自動車メーカー N 社の例がある。中国の顧客ニーズに適した車種を開発し製造することに成功したものの、「日本本社の認定が取れない」ことになってしまった。解決策の一つとしてデュアル・ブランドにして、中国の合弁会社の社名を活用した中国 N 社ブランドを使用している。

#### 7) プロセスからみえる日本企業のあり方

このように仕事そのものが細分化されているため、現地でオペレーションしようとするれば、『おのずと日本人が増える』構造になっている。日本本社がそのような構造のもとで仕事をしているからである。

日本企業は、米企業のように細分化された仕事を定義し、標準化、フォーマット化、形式知化（これを遂行するのは本社の役割）することで日本人派遣者でなくても仕事が行われるような体制とそのメカニズムをつくらなければならない。

そして、そうした体制を推進できるようなジェネラルな人材を総経理として送り込み、新たな形で海外事業を展開しない限り、状況は変わらない。

それが出来ていないが故に、多くの日本企業で海外子会社の日本人派遣者比率約 1.5% という水準が、長らく変わっていないのではないか。

業種・業態によって事情は異なるものの、日本人派遣者依存型の経営状況は変わらず、それを改善することは日本企業固有の体質として難しいのではないだろうか。根本的に変えていくのであれば、トップが率先して行動することが必要となる。そうした取り組みの例としては、コマツが挙げられよう。

『ダントツ経営』（坂根氏、2007年）に記されたコマツ way を作り上げるプロセスは以下のとおりである。企業名を付けた「～way」という改革の方針は、1990年代くらいからホンダ、トヨタ、ソニーなどで見られるようになった。A社は2001年に検討している。その中には、企業の価値観をはじめ、従業員の行動基準なども入っている。

コマツでは坂根社長が社長交代する2007年直前、海外売上高比率8割、従業員比率が5割を超えた頃、体制の見直しに着手したという。

製造業コマツの強さは、ダントツ商品を世界で作っていくことである。現場力、中間管理職がその中心となる。日本で仕事をしてきた日本人社員なら、そうしたやり方が自然と身に

染みついているが、ただ、8割・5割というグローバルな事業体制になれば、今までの「日本人だけ」という方式がムリになる。加えて、「駐在員が個人的な能力で仕事をしている」実態には限界があると、明解に述べている。

これまで、日本からイノベティブなダントツ商品が出てきたが、このままでは海外からそうした商品が出てくることはあり得ない。

だからこそ、より労働者の流動性の高い海外においても、まずは自社の考え方を理解してもらった上で、現場力を高めていけるような仕組みをきちんと明文化し、海外に委嘱していかないと、立ちゆかない。組織学習していくことが必要となる。だからこそ、コマツ WAY を提言した。これがコマツにとってのグローバル化へ踏み出すブレークスルーであった。

#### 8) 今後の方向性と残る課題

上で述べたように、グローバル化に向けた業務プロセスの見直しは容易ではないが、徐々にそうした環境が変わりつつある。

中国にいても、データのアクセス権限さえあれば、日本と現地で同じ図面を見ながら話しをすることもできる。あるいは、共通したプラットフォームで設計図を作成し、日本側から指導・手直しをしながら進めることも可能である。

そうしたプロセスが可能となれば、本社側も「共同で進めてきたのだから」と、最終的なOKを出す可能性は高くなる。

そうした環境が整うこと、また、現地側で核となる人材を本社で一定期間、教育することにより、それに付随するもろもろの事柄を学習することができる。

いずれにせよ、段階を踏まえて進めていくことがどうしても必要となる。コスト削減という観点で、単に日本人派遣社員の頭数だけを減らしても、稼働できなくなるだけである。

派遣された総経理も、多数の日本人派遣社員活用の現状を是認している訳ではない。派遣人員のコストはきわめて高いからである。派遣社員一人のコストでは現場で何百人単位でローカル社員を雇用できるだけのコストとなる。できることなら、ローカル・スタッフを使いたいが、そうした資質を備えた人材が育っていない、育てようとしてきたのに辞められたといったことが起きる。結局、「任せたくとも、任せられない」、いわば負のスパイラルのごとき状況に陥りがちである。

日本人派遣社員が部下としていれば便利であるし、日本側とのさまざまな調整が山積している。ふつうに稼働している時には何も言っていないが、日本側がややマズイ状況になると、突如本社から「もっと安い部品を使え」と指示されることもある

また、ある製品の現地化をなんとか進めている時に、別製品の生産を命ぜられることもある。生産ラインの内容ががらりと変わることもある。

結局、本社からの派遣されたスタッフは、現地法人と本社との「間」に常に置かれる存在となっている。すなわち、「仲介人」であり、「調整役」であり、「実務実行者」でもある。さらに、企業文化を伝導する役割もある。そうした数多い役割を一人ひとりの駐在員が担っている。総経理は本社ビジネス・ユニット（BU）長に対して全責任を負っている。これまでのような駐在員依存型の海外進出をしてきた日本企業は、ある意味で大きな転換期を迎えている。

その時に課題となるのは、「経営の現地化」であり、仕組みや体制を日本人派遣者がいなくてもできるように変えていかない限り、ヒトの現地化はなかなか進まない。

## 2. 日本企業の特徴・強み・弱み－外資系企業との対比－

### （1）在日外資系企業の状況

日本企業の現地化を考えるために、日本に進出している外資企業の経営体制を検討することには意味があろう。

現状をみると、業種では化学で進んでいる。日本子会社は単に出先としての日本で本社製品を輸入販売しているだけではない。研究開発の部分で、相当程度貢献している。さらに、カスタマー・テクニカル・センターを設立し、顧客の要求ニーズを吸い上げ、新製品開発に積極的に活用している。

要するに、業績の良い外資企業は、日本子会社で付加価値を創出しているのである。その意味において、日本子会社は単なる販売を実行する役割から本社の戦略的パートナーに進化しているのである。

具体的にみると、デュポンジャパン社には、本社派遣社員はいない。社長も生え抜き日本人社長である。スリーエムジャパン社においても、創業者の「任せられるものは全て任せる」という経営理念から、アメリカ人派遣社員はゼロである。戦略的パートナーという意味では、アメリカで取得している特許の15%は日本子会社からという実績が示している。

いずれにせよ、外資系企業にみられる様々な試みの中には、経営の現地化にはTOPのリーダーシップのみならず、従業員の知的な創造活動を活用するという合理性があったといえる。それらは、日本企業の海外子会社ではまだ十分には達成できていないのではないだろうか。

### （2）グローバル戦略に共通する分業体制と転換点

今後のグローバル戦略を考える際、どのような企業であれ共通するであろう前提は、以下のような点である。

まず、労働生産性の向上を優先的に取り組むべきということである。「付加価値の低い仕

事、誰でもできる仕事はいずれなくなる」ということであろう。その人だけにしかできない仕事をするべきであり、「作業」はアウトソースすべきであろう。その際、日本企業はまず自動化・機械化を考えるが、欧米の外資系企業であれば、アウトソースを考える方が多いのではないだろうか。ICT技術進歩のおかげで、コールセンターはもとより、様々な分業がグローバルに進んでいる。たとえば、アメリカの個人のホームドクターがインターネットを通じて、専門的な診断をインドの有名医に委託するということが、既に行われている。

上述の点とも関連するが、第二としては、「作業的、反復的なものは、外へ出す」ということである。専門性が低く、作業的部分は、外へ切り出すことが必要であろう。それらは、上下関係から考えて川下に流すということではなく、「全てを自前でやらない」ということである。作業・行程の流れが変わる訳ではない。バリューチェーンの中で自社にとっての付加価値を生まない「部分」はヒトにやってもらうということである。

その上で、空いた時間や余力を、知的創造的な付加価値の創造活動に振り向けるべきなのではないだろうか。アメリカ企業などをみると、こうした戦略はすばやく取り入れている。

グローバル戦略を考える転換点となる重要な目安は、海外売上高（生産）比率であろう。

国内生産50%以上という企業であれば、特段、海外には目が向かない。よほど先見的な視点をもつトップがいないう限り、仕組みは変わらない。そうであれば当然、現場からは変わらない。しかしながら、海外売上高比率50%はとても重要な分岐点である。経営管理体制を見直し、日本本社中心の考え方、従来の経営管理体制からグローバルな視点からの新たな体制へと変換するタイミングではないだろうか。

### （3）日本企業の戦略と特徴

グローバル戦略という観点からみれば、日本企業は、海外に展開していく際に戦略はあっても「グローバル経営の型」がないのではないか。その真因は日本文化の特殊性である。

世界の文明を分類すると普通は文明が二カ国以上で共有されているが、日本国だけは、文明、言語、宗教、文化が独立した存在として繁栄してきた。宗教の観点からみても、キリスト教、回教、仏教、ヒンズー教などさまざまあるが、日本だけはどこの単一宗教にも属していない。日本は仏教であり神道であり、場合によっては儒教など様々な面がある。そこに日本語という特殊言語の要素も加わる。そうした要素をすべて含んだ日本文化は、世界の他の文化圏とは異色な面を持つ。それが日本企業文化の特殊性を形成している。

日本企業文化が特殊だとするならば、グローバル化のためには、すべてグローバル・スタンダードに迎合せよということではない。むしろ、そのように他とは異なり特殊でわかりにくいものであるからこそ、「他でも理解できるよう、明文化し理解されるものに変換してメッセージを発信する」必要があり、そうした理解に向けた努力が必要なのである。

例えば、トヨタの生産方式、その中核にある現場主義による改善活動、これらも論理的に

説明する長年の努力の結果、欧米企業でも理解され取り入れられている。

企業経営という領域では、経営理念、経営方針、実際の経営が動いている仕組み、期待する行動基準を「伝えられるように、理解されるように変換しなければならない」のである。

メカニズムとして、自らの業務を遂行するために必要な情報提供であったり、規則、たとえば品質基準、安全基準など、経営方針の中に組み込まれているコンプライアンスなど、「強制すべきものは強制しなくてはならない」。そういう中で、日本企業の強みを発揮できるようにしていくことが必要となる。著名経営学者の野中郁次郎氏の主張する「暗黙知から形式知へ」ということになるが、そうした変換は意識して実行しなければ決してできない。こうした点は、経営のトップ層が気づかない限り、決して実行されない。それ故、本格的なグローバル戦略が進まない企業が多いのである。2007年コマツの元社長である坂根氏自らのイニシアティブでコマツ WAY を作り上げ、コマツ企業文化のグローバルな社員への浸透を目指した事例はこの証左である。

#### (4) トップのリーダーシップと組織のあり方

グローバル化に向けた企業の体質転換を、トップ自らが率先して取り組む企業は、多くはない。コマツの坂根社長のような存在は、きわめて稀である。様々な企業が企業の価値観やビジョンを明文化し日本語以外でも掲げているが、きれいなパンフレットやホームページでの掲載で止まっている。企業価値観やビジョンの明文化と表明はあくまでも前提条件であって、重要なのはグローバルな社員が協働するメカニズムであり行動基準であるにも拘わらず、その肝心な部分の努力や変革が進んでいない。

なぜ、日本ではトップそのものの意識が変わらないのかといえ、この点については不明な点も多く、推論の域を超えない。一つ考えられるのは、社内キャリア形成かもしれない。

グローバル戦略に関わる国際本部長や戦略部長など、最終決定権限を持つ人びとのキャリアの多くは、事業寄りのキャリアを歩んでいる。むろん、海外派遣経験は豊富である。MBA 保持者も多い。その意味では、国内で海外マインドを持つ部下・従業員を育ててきた十分な実績はある。しかし多くの経営幹部は、オペレイショナルな部門で役割を果たしてきた。

グローバル化に向けた企業の体質転換は、ヒトや組織、企業文化に関わり、人的資源も含めた管理全体の問題である。

経営の方針決定には、そうした要素もすべて含んだ全体で判断すべきなのだが、どちらかといえば事業活動中心に発想が強く、こうした組織やヒトの管理という部分には目配りされないこともあるのではないだろうか。

また、こうした課題を人事部に投げると、人事部という組織自体が極めて日本本社に根差した国内中心的な発想が主流な部門であるため、日本の外から見たグローバルな視点が欠如しており新しい発想も受け入れにくい。

海外の事例・動向や外資系企業などから新しいことを学ぼうとする発想にも乏しい。よほどショックとなるような事態がない限り、自らを変革するのは難しい。その点では、トヨタはグローバル企業へ転換する過程においては、内側から変わろうとする力が強かったのではなかろうか。

グローバル化を真剣に考えている企業は多い。自動車産業においても、二次受け企業、三次請け企業までも真剣に取り組み始めている。しかしながらそれらの企業トップで、これまで国内で成功してきたヒトにとっては、如何にして海外事業を管理運営するべきかという方法論が思いつかないのではないだろうか。組織全体でそうした発想が出てくるためには、外的変化が目に見える状況に追い込まれたとき、即ち海外売上比率が5割を超えていく状況に直面した時点でのTOPのリーダーシップで経営体質転換に踏み込まなければならない。

#### (5) グローバル戦略からみた組織の現状と今後の方向性

今でも、日本企業の海外子会社の生産現場では「オレのやったように、やってみせろ！」と言って指導している場面があるのではないか。こうした方法は、「個人の力で暗黙知を伝承させようする」方法であり、それを続けている限り、知識の伝承が定着化することは難しく、また海外子会社の経営知識の蓄積とレベルの向上は望めない。

いま一度、日本企業で常識と考えられてきたことを再考するべきなのではないだろうか。誤解を恐れずに敢えて一言でいえば、日本の大企業の常識は世界では非常識である。

日本企業の経営管理体制の前提となっているのは、労働市場が流動化していない時の、きわめて安定的な内部労働市場であり、その中から優秀な人材を安定的・継続的に確保し企業内に囲いこむ実態にある。それらが、人事管理、仕事の仕方に影響を及ぼしている。

グローバル戦略を推し進めていけば、そうした前提が成り立たない。日本以外のほとんどの国では労働市場は流動的である。アメリカ、中国でも個人個人によって多様性があり、「隣のヒトは自分とは異なる考え方をしている人、人は何時までも同一企業内にいるわけではない」と考える方が一般的である。

これまで日本の一流と言われてきた企業はたしかに十分な成果をあげてきた。ただ、いかに成功をおさめたとしても、国内市場、たかだか1億人の市場でのこととも言う。その他の60億人の市場でその成功体験が納得して受け入れられるかといえば、そんなことはないのでは、と疑問視するほうが自然ではないだろうか。成功体験がなぜ「伝播しないのか」ではなく、伝搬させないのは日本本社自身である。

そうした発想に立たないと、国外市場でのリターンが少なくなろう。特許訴訟や労働争議、品質事故、不正経理処理など、国外ではリスクや思わぬ負債が発生する可能性が高い。翻っ

て、国内市場規模は、今後間違いなく小さくなる。結婚しない、子供を持たない世帯が増え、人口は間違いなく減少する。そうした中で、日本企業はどうやって生きていくのかを真剣に考えていかななくてはならない。

一つには、一人当たり労働生産性を上げることである。単純化していえば、付加価値の高いものを売ればいいのである。二つ目はグローバル市場での収益確保であり、海外子会社群から配当金、技術ライセンス料、マネジメント・フィーを還元することができるような体制に整えていかなければならない。いわば、GDPの一次所得が増えるような体制への転換である。そうした「収入」部分が増えていけば、日本に資金が環流してきて、株主やR&D、新たな投資等に回すことも可能となる。そして三つ目は弛まぬイノベーションである。

日本企業のグローバル化は、本当に今のやり方で大丈夫なのだろうか。昨今、保険や銀行、流通などのサービス産業、過去において日本市場で独占的に優位性を保ってきた企業がM&Aで海外に出て行く事例が見られる。そうした動向は気にかかる。何故なら製造業の豊富な海外経験に比し、海外でのオペレーションの経験が少ないからである。

事業環境が変われば、トップ人事も日本人以外の選択肢もある。たとえば、代表的な製薬会社B社が例として上げられよう。外人社長を抜擢したのは、巨大企業であるB社であっても、これまで危機対応ができるヒトを育ててこなかったからであろう。ジェネリックという、これまでの製薬業界には存在しなかった製品が出てくるまでは、きわめてドメスティックなオペレーションを継続することができたということである。今後は、今まであまり関わりのなかった東南アジア地域でも、欧米外資企業や地場企業と本格的な競争、しかも従来とは異なるゲームを戦う必要がある。そこでは豊富な経験のある人材は日本人社員には居なかったということであろう。

国内市場が良好であれば、基本的には海外に目が向かない。グローバル展開をすれば、単なる売上だけではなく、為替も絡んでくる。いくら利益を出しても、それが吹き飛んでしまうこともあり得る。そうしたことを前提とした上で、経営の現地化を含めたグローバルな経営体制、枠組みなどの全体像を見直す必要がある。海外での事業運営をいつまで日本人派遣社員に依存し続けるのであろうか、今こそ旧習を見直す必要がある。人財は現地にいるのである。グローバルに人材の知恵を活用しない手はない。外資企業としての優位性もそこにある。ICT技術の進歩した今日では、本社でモニターをみて、現地の設計の仕方をローカルスタッフと協議することも可能である。確固たる方針と意図があって、共通利用できるデータベースとプラットフォームがあれば、共同設計・開発することで新たな製品を生み出すことも可能となる。すなわち、本格的な機構・組織改革を推進すれば、それを支えるだけの技術的基盤・ハード・ウェアはある。「日本人だけの仕事の仕方に慣れてしまっている」状況を本社が主導して本格的に自己変革していくのか否か、それが問われている。



## 6 小括

ここまで、中国現地での状況、日本側本社の状況から、日系企業の現状と課題を探ってきた。その内容をここですべて振り返ることはしないが、進出先にも本社側にも、さらにはその両者の関係性にそれぞれ様々な問題状況がある中で、日系企業はオペレーションを続行し、それらをよりよい方向へと変えていく方向性をみることができた。「国際経営の形」というA社T氏の主張からすれば、今、日系企業は大きな転換点にさしかかっている。ここでは、今後、より重要性を増すであろう日系企業のあり方を簡単にまとめた上で、さらなる検討課題を整理して、むすびに代えたい。その中で、中国在住のコンサルタント氏へのインタビュー（2016年実施）から得られた知見も織り交ぜていく。中国現地の状況も、本社から派遣されるスタッフも、その両者をいわばやや外側から眺めることで、企業内からは見えにくくなっている問題も、そこでは指摘されている。日系企業が本来の意味でグローバル戦略を展開できるようになっていくのかを、今後、詳細にみていく必要がある。

日系企業が中国をはじめとして海外へ進出を始めたころから、ごく最近まで続いていたこれまでの海外進出を、大多数を占めていた製造業企業を念頭におきながらその要点に絞ってまとめると、「日本人中心のオペレーションで、機能としての進出し、あたかも日本工場のミニチュア版を海外に設立した」という姿が浮かび上がる。そうした進出の仕方があまり大きな問題もなく続行できたのは、中国が外資導入を積極的に進め、きわめて安価でほぼ無尽蔵とも思えるような豊富な労働力があつたからこそである。

それから、40年弱の時を経て、日系企業は現在から今後に向けて、『本来の現地化の意味を再考』する段階に入っている。これまで繰り返し指摘されてきたように「現地化」をさらに推進していく必要があるが、それらは、単に管理職以上のポストに現地スタッフを登用する「ヒトの現地化」だけの問題ではない。

目指すべきは「経営の現地化」のはずである。それらは、ヒト、モノ、カネ、技術といった経営に関わるすべての要素で、それまでは日本から運び込んでいたものを、現地でより安価で高品質、高付加価値のものに「置き換えていく」プロセスである。

それらは図らずも、これまでは日系企業が十分には検討してこなかった、オペレーションを「進出先に適したモデルに組み替えていくこと」を検討することに通ずる。それらは換言すれば、将来的には、事業経営上の目的と必然性があり、業務が現地スタッフのみでも遂行できる体制へと移行することを意味し、経営の理念や、オペレーションの方針、それらを統合した実際の経営が動く仕組みを「他でも理解できるように転換する」することであり、まさにそれが必要な段階に来ているのである。

そうした体制や仕組みの大きな変換には、経営トップが気づき、率先して変えていくこと

が必要不可欠である。その意味でも、体制・仕組みを大規模に変換していく前に、その根本となる考え方や理念のレベルで再検討を迫られているのが、日系企業の現在の姿であるといえよう。

製造業企業において、「海外生産比率 50%」は、重要な分岐点である。サービス業企業においても、グローバル展開を推進すれば、どのエリアにおいて収益の何パーセントを確保できるのかは、きわめて重要な指標となろう。国内でオペレーションをしていたうちの「何割かを国外に移す」という段階から、文字どおりのグローバル・オペレーション体制へと、まさに今、日系企業は大きな転換点にさしかかりつつある。

こうした動向を経営コンサルティングの立場から見た場合、日系企業の現状がどのように映るのかといえば、「20年前とほぼ変わらぬ課題」を抱えている状況である。

これまで検討してきた「現地化」に関しては、実際に中国へと赴任してきた総経理が、いったい『何のために進出し、何をするのか?』、さらには、「どういう状況になれば、『現地化が完了するのか』」といった、きわめて根本の課題について、明確な回答をできない場合が少なくないという。

経営の仕組み全体を現地化していく、進出先に適合する形に変えていくという発想が、少なくとも今まではあまりにも希薄であった。ヒトの現地化という部分のみを考えても、それを突き詰めた場合の究極の姿は、「日本人派遣要員がまったくいない」状態でオペレーションをきちんと続行できる体制であり、極言すれば、看板「のみ」となった日本企業を、本社ははたして容認できるのかというところまで含めて検討を迫られている。

そのためには、むろん、日本本社の方針、意図をきちんと理解し、実行が可能な「経営スタッフが育っていること」が必須であり、その総責任者の下で業務が遂行できる体制が構築できれば、特段、問題はなかろう。ただ、そうしたほぼすべてを安心して任せることが出来る人材をいかに育成していくのか、いけるのかという大問題は残ったままである。

逆から考えれば、総責任者のポジションや「看板」などの中で、日系企業として「どうしても、この要素だけは絶対に残さなければならない」と考えるものは何であるのか、それを考える必要がある。

日系企業の仕組みを単に欧米系企業と対比することは、あまり生産的とは思われないものの、本社と派遣予定者との間に交わされる契約のあり方も、日系企業の今後を考える際、一つのヒントを提供しているかもしれない。

欧米系企業にみられるのは、本社と派遣予定者が「契約を結んで、派遣する」仕組みである。上司と派遣予定者（主として、人事、財務畑）が面談をして、その内容でお互いが納得できることを確認した上で、派遣予定者が契約書に署名する。

そこには、「派遣期間中のミッション」のみならず、赴任期間中にどの程度のミッション

を達成し、業績を上げたかによって、「帰国後・将来のキャリア展望をより明確にする」ことまで含まれている。そうした契約を交わすことで、派遣スタッフのモチベーションを上げるということが、そのねらいである。「達成すべきミッションと、その達成度による、赴任後のキャリア・パス」を明確にした上での派遣は、少なくともこれまでの日系企業では見られていないように思われるが、今後のグローバル人事を含む、企業全体の人事管理体制を検討・調整することが迫られているように思われる。

これまで、多くの日系企業が中国におけるオペレーションの実績を着実に積み上げてきたことは確かである。これまでの経済状況、市場にとっては、これまでの仕組みや戦略が奏功してきたことの証しであろう。ただ、企業を取り巻く環境がめまぐるしく変化する中で、経営の仕組みが以前のままでは立ちゆかなくなりつつあることも確かである。

本社側として、「進出目的に合致した戦略の全体像とスピード」を再考すること、すなわち、何が最終的な目的で、そのための最適で効率的な手段は何であるのかを、いま一度検討することや、本社が現地に対して、どこまで「コントロールをするのか、その範囲」を明確にすることが求められている。さまざまな事柄ですべて常に本社に判断を仰いでいるようでは、経営のスピードが低下するばかりである。「どこまでが本社の判断事項で、どこからは現地が判断すべき課題なのか」、この点も長く指摘されてきた点であるが、今一度、検討が必要となろう。

最後に、これまでの経験、すなわち、貴重な取り組みの積み重ねとその成果を十分に活かすことが必要であろう。ややもすれば、前任者たちが必死で獲得した知識やノウハウを十分に活用しきれていないのではと思われる状況も散見される。それは、あまりにももったいない情報のムダ遣いであり、損失のほうが大きいように思われる。ただ、同時に考えなくてはならないことは、逆に「過去の功績に囚われすぎることが足枷になる」可能性も想起せねばならないという事態である。一時期に赴任して相当程度の業績を上げた派遣スタッフが、再度赴任した折りに、周囲の環境が一変しているにも関わらず、「この方法を採用したからこそ、成功した」という経験だけを押しつけても、それは現在の状況に合わないだけでなく、むしろ、負の効果しか予想できないという場合もあろう。その意味で、まさに現在から今後に向けて、どういった戦略がもっとも適しているのかを柔軟に判断でき、それを遂行できる人材を選ぶことが必須であり、その育成こそが課題であり続けている。

今後も、日系企業のグローバル戦略を検討することは重要であり続けている。これまでの検討結果を踏まえれば、今後のさらなる課題としてあげられるのは、以下のような諸点である。

一つには、中国現地と日本本社の関係性を、より詳細に検討することが必要となろう。派遣スタッフの観点からみる中国現地の現状と課題、そして、彼らを派遣する本社側の現状

と課題は、徐々に明らかになりつつある。そうした状況と関係性を、お互いがどのように認識しているのかを探ることで、グローバル戦略全体のあり方を検討するきっかけを得ることが求められているように思われる。

また、業種・業態により、その業績は相当程度の差が予想され、良好である場合とそうではない場合が明確に二極化している・していく可能性が高い。その中での「今後の市場予想」も含めた今後の戦略も重要な検討課題である。

本来の意味での「現地化」が、どの程度推進されているのか、その点も何らかの指標により明らかにしていく必要があるだろう。ヒトの問題は古くて今なお大きな課題であるが、それを考える際、人事管理上の位置づけもさることながら、ローカル・スタッフを「本気で育成してきたのか」をあらためて問うことも必要なのではないだろうか。すなわち、労働条件云々のみならず、彼らが「学ぶ機会を十分に提供し、知的好奇心を満足させるためにいかなる取り組みをしてきたのか」を考えることが、今後の展開には必須であるように思われる。

いずれにせよ、それらはこれまでの経験をベースとして検討していくものである。これまでのオペレーションでは、「どのような問題で困り、それらをどのように防いだのか、改善してきたのか」といった情報をあらためて収集・整理し、今後の危機予測と管理に役立てる必要がある。そうした知見を丹念に集め検討することにより、日系企業のオペレーションとその研究に対するなんらかの示唆を得ることができるのではないだろうか。



## 第4章 中国における労働紛争の現状と対処方法の新たな動向

### 1 はじめに

今日の中国で、集团的労働紛争をめぐる労働組合(工会)や企業側の対応、そして、法制に変容が見られつつある。工会は労働者の代弁者としての立場を強める一方、企業は従来の交渉なき強硬姿勢から対話を通じた問題解決へと労働者側に歩み寄る姿勢を見せている。法制面でも労使間対話による問題解決を促すべく調停機能が至るところに組み込まれている。より対等で調和のとれた労使関係を目指した環境が構築されつつある。本稿ではこれらの変容の実態を追いながら、労働紛争への影響を考える。

円安や中国の経済減速を背景に日本企業の中国進出に歯止めがかかり<sup>1</sup>、一方で中国からの「撤退を検討」する企業も増えている。しかし、高い経済成長を続けている中国は市場としての魅力が大きく、撤退自体も容易ではない。外務省の『海外在留邦人数調査統計(平成28年要約版)』によると、2015年現在まだ中国に拠点を構えている日系企業は33,390社と、海外に進出した日系企業全体の約47%を占めている<sup>2</sup>。これらの企業にとって労働紛争の円満な解決は避けて通れない労務・人事上の課題となっている。

本稿では労働紛争をめぐる政府、企業、工会の対応のあり方について事例と法制の両面で考察を行い、中国における日系企業の人事・労務戦略の構築に向けて判断材料を提供することを主な目的とする。日系企業における労働紛争が起きる原因として「人事のプロ」の不在を指摘する声もある(『日本経済新聞』、2015年3月27日<sup>3</sup>)。しかし、「人事のプロ」であってもまずは中国の労使環境の実態と動向を把握しなければ適切な人事・労務戦略を立てることができないであろう。

全体の構成は以下のとおりである。まず、次節では日経テレコン記事や政府統計、労働者支援団体の統計等を用い、労働紛争の動向を考察する。次に、第3節で、日系自動車部品メーカーの南海ホンダとアメリカに本店を構えている世界最大のスーパーマーケットチェーンウォルマートで発生したストライキ事例を追いながら、その中での企業や工会、地方政府の対応の変容を描く。そして、第4節では、労働紛争の法的解決手段の1つである調停手段とストライキ参加者の解雇を不当とした判例を概観することにより、法的にも労使間対話を通じた労働紛争の解決が誘導されている現状を描く。最後に、第5節はまとめとする。

<sup>1</sup> <https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p150602.html>

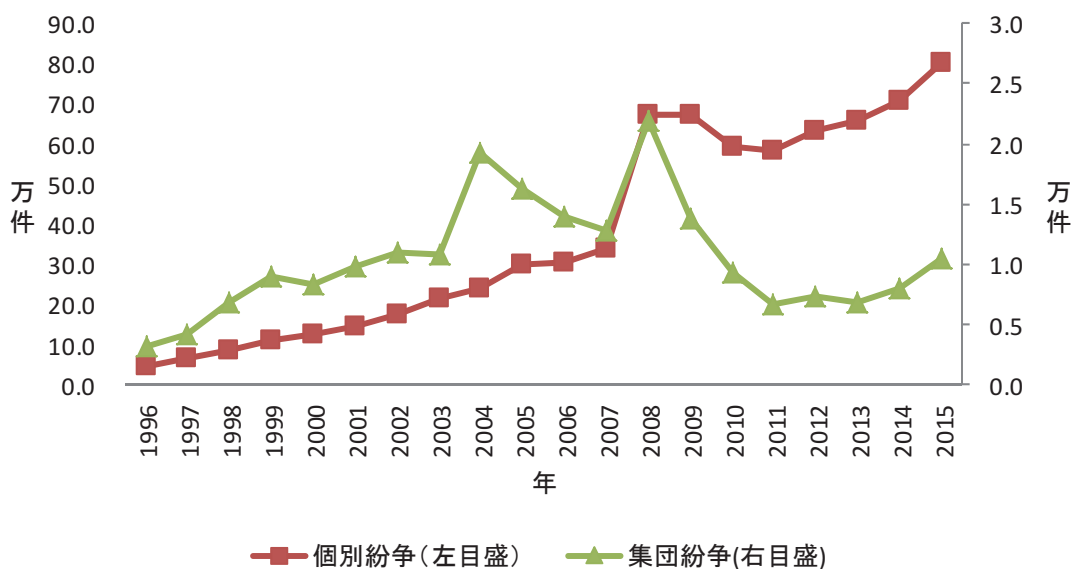
<sup>2</sup> 外務省『海外在留邦人数調査統計(平成28年要約版)』(<http://www.mofa.go.jp/mofaj/files/000162700.pdf>)

<sup>3</sup> <http://www.nikkei.com/article/DGXMZO84438260W5A310C1000000/?df=2>

## 2 労働紛争の実態：件数の経年変化

労働紛争には個別紛争と紛争に10人以上の労働者が関わっている集団紛争がある。図表4-1は労働紛争案件の受理件数の経年変化を個別紛争と集団紛争に分けてみたものである。これをみると、個別紛争は1990年代の半ばから年々増加傾向にあり、中でも労働契約法と労働紛争調停仲裁法が制定された翌年となる2008年と2009年の増加が目立っている。個別紛争の受理件数は2015年時点で803,393件と過去最多を記録している。一方、集団紛争の受理件数は2010年以降急減し、2014年からやや増加に転じているものの、それでもピーク時の半分程度に収まっている。

図表4-1 労働紛争案件の受理件数の経年変化

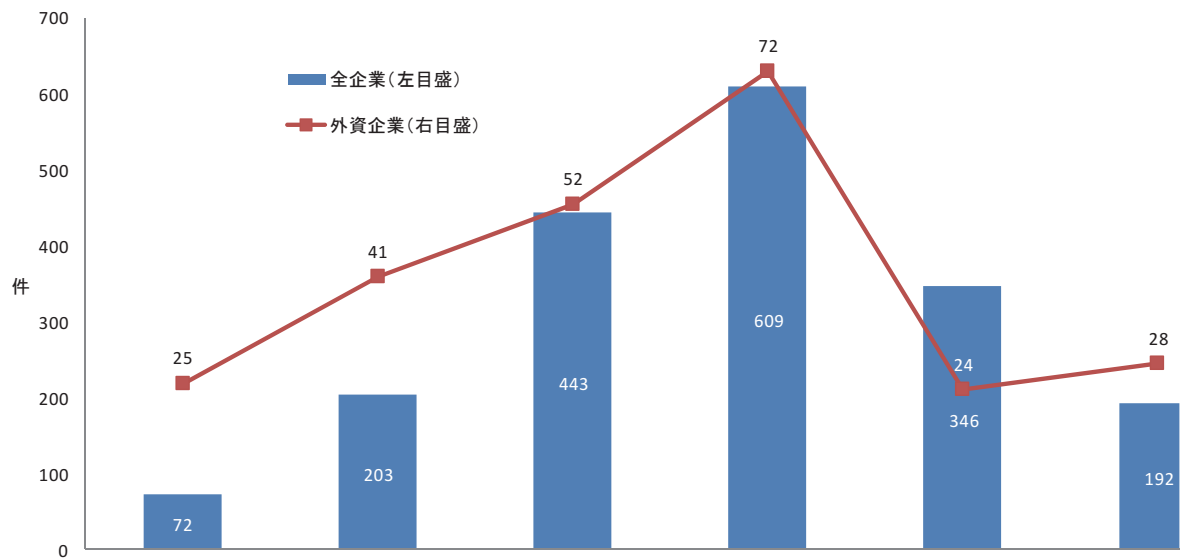


資料：中華人民共和国国家統計局編『中国統計年鑑』各年、より作成。

上掲の集団紛争の統計はストライキ事件を含んでいない。以下、香港に拠点を構えている労働組合組織である中国劳工通訊 (CLB、China Labour Bulletin) のデータを用い、ストライキの経年変化を見る (図表4-2)。これを見ると、2011年から2016年まで計1,865件のストライキが発生している。そのうち、242件は外資系企業によるものである。

ストライキは2011年から2014年までの間に頻発しており、中でも2014年に72件と最多となっている。その後、2015年から減少傾向がみられ、2016年のストライキ発生件数は192件と、ピーク時の約3分の1に減少している。外資系企業での発生件数もほぼ同じ傾向をたどっている。2016年現在の外資系企業でのストライキ発生件数は28件と、ここでもピーク時の3分の1に減少している。

図表4-2 ストライキ件数の推移（2011年—2016年）



資料：中国劳工通讯(CLB ホームページ)のストライキマップ (<http://maps.clb.org.hk/strikes/zh-cn#>)、より作成。

注：2016年は12月19日現在のデータである。

日系企業に限定してストライキ事情を見る。図表4-3は日経テレコンを使って日系企業・工場のストライキ記事を集計したものである。2000年から2016年までの間、計229件のストライキ記事が検索された。掲載頻度が最も多かったのは2010年の124件で、ホンダ、トヨタをはじめ9社でストライキが発生した。その後、次第に沈静化が見られ、2014年以降の3年間はTOTO社、ユニクロの下請工場、ソニーの3社のみとなっている。ちなみに、2016年のソニーでのストライキは企業の中国撤退・売却に反発したものである。

以上から、個別紛争は増加傾向が続いているものの、集団紛争は2010年以降、ストライキは2015年から減少に向かっているという実態がうかがえる。



図表 4-3 在中日系企業のストライキ記事の検索結果(2000年1月1日～2016年12月20日)

	件数(件)	内訳(日系企業名)
2000年	2	
2002年	2	
2003年	1	
2004年	3	
2005年	17	ユニデン
2006年	1	
2007年	9	松下
2008年	4	ブリヂストン、カシオ
2010年	124	ホンダ、トヨタ、豊田合成、ブラザー、W杯ボール、三洋、オムロン、ミツミ、日産
2011年	21	日立、シチズン、ホンダ
2012年	20	矢崎総業、パナソニック
2013年	6	
2014年	7	TOTO
2015年	5	ユニクロの下請工場
2016年	7	ソニー

資料：日経テレコンを使って筆者検索、集計したもの。

注：検索条件は以下のとおりである。

- ・キーワード：「中国」＋「スト」
- ・期間：2000年1月1日～2016年12月20日
- ・検索範囲：見出し
- ・選択媒体：「日本経済新聞電子版ニュース」(77件)、「朝日新聞」(37件)、「毎日新聞」(34件)、「読売新聞」(29件)、「産経新聞」(52件)

検索結果：計186件、うち、日系企業に関するものは92件である。

### 3 事例から見た労働紛争をめぐる対応の変化

本節では、日系企業の南海ホンダとアメリカに本社を構えているウォルマートのストライキ事件の顛末を追う。ストライキに対して異なる対応を見せる2つの事例を比較することで、ストライキ事件が沈静化に向かう原因を探ることを試みる<sup>4</sup>。

#### 1. 南海ホンダ

2010年南海ホンダの中国広東省仏山市の自動車部品工場では2週間以上にわたりストライキが続いた。ストライキ発生期間の企業、工会、労働者の三者の関係は、企業プラス工会対

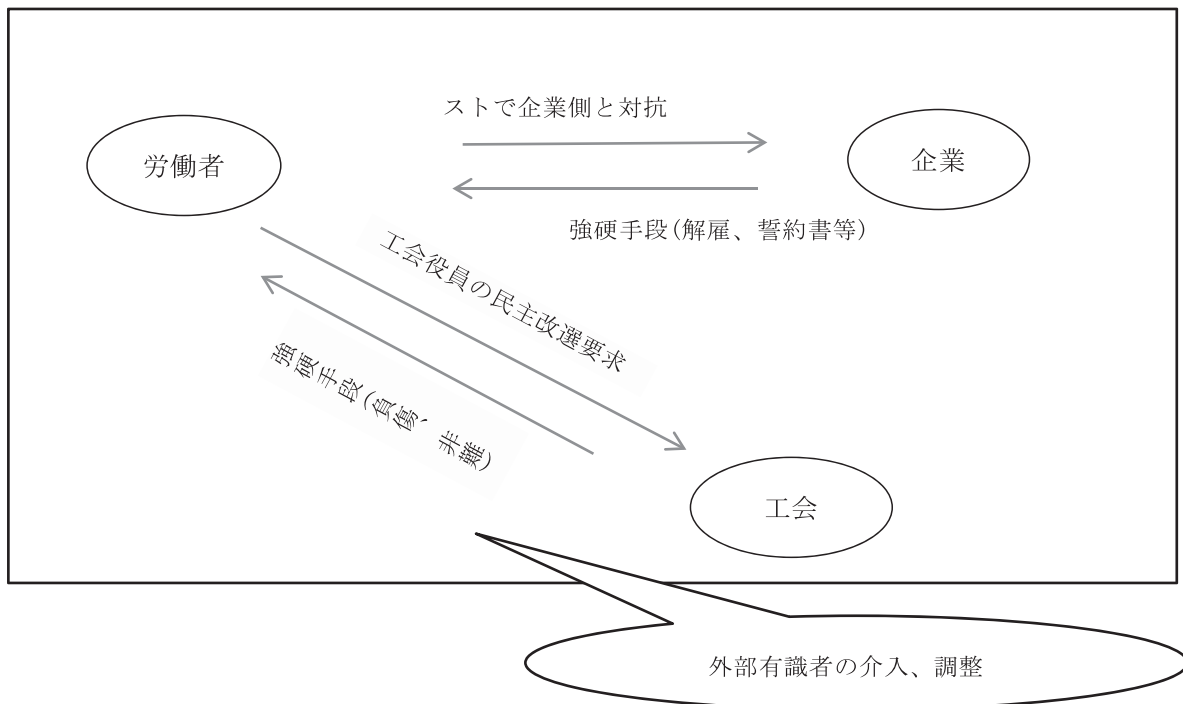
<sup>4</sup> 南海ホンダとウォルマートでの労働紛争の詳細は『中国進出日系企業の基礎的研究Ⅱ(JILPT資料シリーズNo.158)』

労働者の構図であった。

ストライキの発生直後、経営側は労働者側との交渉を拒んだり、首謀者を解雇したり、ストライキ不参加の誓約書にサイン強要したりするなど強硬手段を貫いた。従業員の代弁者であるはずの企業工会もストライキ沈静化のためにスト参加者を負傷させたり、ストライキを「工場の生産秩序を乱す」、「大多数の従業員の権益を損ねる行為」として非難し、経営側の立場を優先した。経営側と工会側のこのような行為はストライキを収束とは程遠い方向に向かわせ、スト参加者はさらなる賃上げと労働者の自主選挙による工会の再編成を要求するまでに至った(図表 4-4)。

外部有識者の介入・調整により経営側が最終的には労働者の賃上げ要求(3割増)を受け入れ、労働紛争はいったん折り合いをつけた。ただ、ホンダ部品工場と4つの組み立て工場を含む5つの工場の稼働停止で負った損失は業界関係者の推計によると1日当たり2億4000万円(約31億円)に達するという<sup>5</sup>。

図表 4-4 南海ホンダの企業・労働者・工会の関係式(2010年のストライキ時)

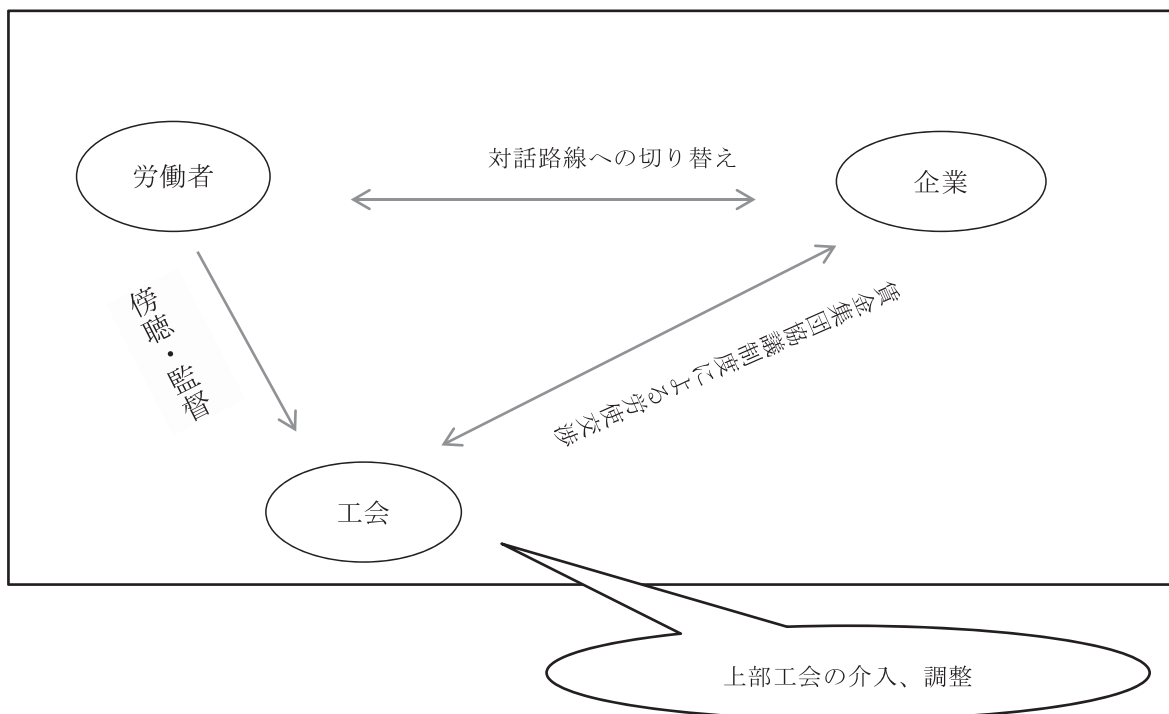


2010年以降の南海ホンダにおける企業、工会、労働者の三者構図は図表 4-5 のように変わっていった。まず、経営側は賃金集団協議制度を導入し、労使間の賃金協議の場を設けた。2013年に再度ストライキが発生した際にはストライキ現場に日本側の職員が駆けつけ、ストライキ参加者との意思相通を図った。労働紛争に対し、強硬路線から対話路線へと変わる姿

<sup>5</sup> Livedoor news (<http://news.livedoor.com/article/detail/4797237/>)

がうかがえる。一方、工会は民主選挙による役員選出が可能になった。2011年の集団賃金協議では民主選挙で選出された工会役員(工会副主席の王超群)が率いる企業工会が40人あまりの従業員代表たちが傍聴するなか経営側との交渉に挑み、労働者側に寄り添う姿勢を見せた。同地域の上部工会も協議の場に携わって、介入を行ったことで1年前のようなストライキを起こさずに賃上げ交渉を成功させた。要するに、工会の立場が経営陣から離れ、従業員により近づいたといえる。企業や工会の労働紛争に対するこのような対応のあり方の変容はより円滑な労使間交渉を可能にし、それによりストライキのような激突が未然に防げたと考えられる。

図表 4-5 南海ホンダの企業・労働者・工会の関係式(2010年のストライキ後)



しかし、問題もある。工会のこのような変化は労働者に歓迎されるものであるが、工会や賃金集団交渉に対する労働者側の期待値を上げるものでもあり、その期待にそぐわない場合には再び紛争は起こりうる<sup>6</sup>。南海ホンダでは2013年に再度100人規模のストライキが起きた。企業側が提案した10%の賃上げを工会の役員が労働者側の同意のないまま受け入れようとしたことが事件の発端となったのである。加えて、末端工会つまり企業工会の主席の選出には上部工会の承認が必要であることから工会の民主再建に疑問視の声もある<sup>7</sup>。

<sup>6</sup> <http://www.clb.org.hk/schi/content/clb%E4%B8%93%E5%AE%B6%E7%82%B9%E8%AF%84%E5%8D%97%E6%B5%B7%E6%9C%AC%E7%94%B0%E5%9C%A8%E9%9B%86%E4%BD%93%E8%B0%88%E5%88%A4%E8%BF%87%E7%A8%8B%E4%B8%AD%E5%8F%91%E7%94%9F%E7%9A%84%E5%81%9C%E5%B7%A5%E4%BA%8B%E4%BB%B6>

<sup>7</sup> <http://www.rochokyo.gr.jp/articles/ab1104.pdf>

全体的な賃金水準の上昇も企業側に課題を突きつけている。2010年の3割の賃上げの後、2011年に約3割、2012年と2013年には毎年約1.5割の賃上げが行われた。しかし、それでも周辺企業の賃金水準に及ぶものではなかった。一定幅の持続的な賃上げは今後とも重く企業経営を圧迫することと予測される。

## 2. ウォルマート

上述のホンダ事件で末端の民主工会が労働紛争事件の円満な解決に向けて一役を買ったとすれば、ウォルマートのストライキは民主工会の限界を知らされる事件となった。世界最大の米小売業者であるウォルマートは2014年時点で中国に400社の分店を構えていたが、業績不振の一部店舗の閉店を予定していた。そのうちの1店舗となる常德店で店舗の工会主席(黄興国氏)が率いるストライキが発動された。

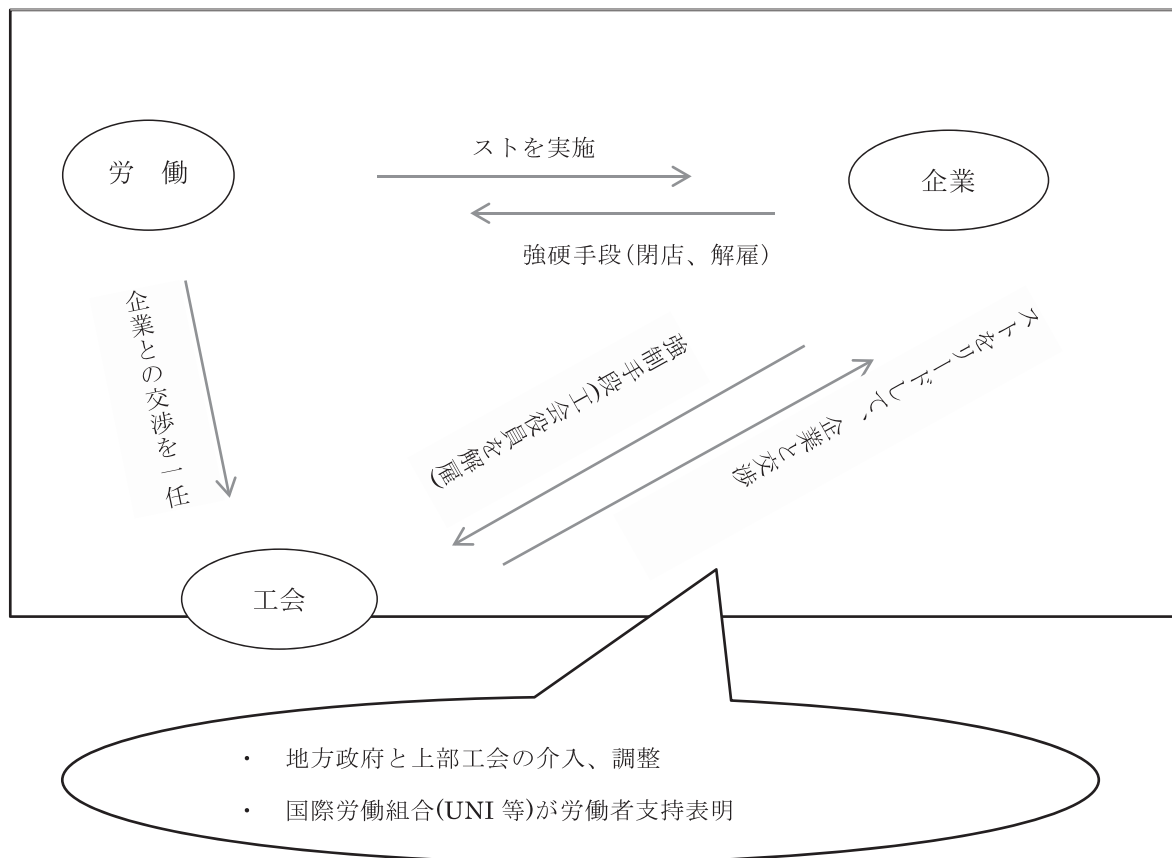
ストライキの直接の原因は企業側が閉店告知を閉店前日に行ったことである。労働法によると人員削減は30日前に従業員への事前説明と意見聴取を行わなければならないが、常德店のこのような行為は「従業員を尊重しない」「違法」行為と見なされた。ちなみに、当初企業側は他店に転勤するか、経済補償金をもらって退職するかの2つの選択肢を提案した。しかし、転勤は現実的な選択肢とは見なされずおらず、経済補償金については金額をめぐる争いがあった。黄氏は従業員の立場に立って上部工会に支援を要請しながら、企業側と7回にわたり交渉を繰り返した。同件は仲裁にまで持ち込まれたが、最終的に従業員側の敗訴で幕が下ろされた。

ウォルマート事件における企業側の対応を見てみよう。常德店の閉店決定は従業員と工会が不在のまま行われ、その後も企業は上部工会を含めた工会側ならびに従業員側の集団協議の要請に応じないという強硬姿勢を見せた。企業側のこのような対応は有識者から「従業員と工会の存在を無視した違法行為」と見なされ、批判を浴びることになった<sup>8</sup>。

---

<sup>8</sup> <http://www.infzm.com/content/99558>

図表 4-6 ウォールマート常德店の企業・労働者・工会の関係式(2014年ストライキ時)



ウォールマートでの企業、労働者、工会の関係図は図表 4-6 のとおりである。一見 2011 年以降の南海ホンダ(図表 4-5)と似ているが、企業側の対応に大きな相違点があるのは明らかである。ウォールマートではその後もストライキが続いた。2016 年 7 月、ウォールマートで再び変動労働時間制をめぐる複数店舗(黒龍江省ハルビン店、江西省南昌店、四川省成都店)同時ストライキが発生した<sup>9</sup>。店舗の人事部門が 1 週間以内に回答を出すと約束したことでストライキは収束したが、労使間で何らかの形の協議が行われたという記事は今のところ見当たらない。これは労使間協議経路が確立されつつある南海ホンダとは対照的である。

南海ホンダとウォールマートの労働紛争をめぐる企業、工会、政府の対応の相違点を整理する(図表 4-7)。

まず企業側の対応を見ると、南海ホンダは従来の強硬姿勢から従業員との積極的な対話路線へと変わりつつある。それに対し、ウォールマートは終始強硬姿勢を貫いている。

次に、工会の対応を見ると、南海ホンダでは当初は企業の立場に立っていたが、次第に従業員の対弁者としての役割を強め、従業員の処遇改善を可能にした。一方、ウォールマートの

<sup>9</sup> 従来の「1日8時間、週40時間」の勤務体制を「店舗の繁閑などに応じて12時間働く日や、2時間のみの日などを決めて合計で40時間働くように制度を変更する方針」を示したが、人員削減で経営効率を図ろうとした企業側に従業員たちが反発してストライキに発展したのである。詳しくは、<http://www.nikkei.com/article/DGXLZO04647830Y6A700C1FFE000/> を参照されたい。

工会は従業員を代表して企業と交渉している点は 2011 年以降の南海ホンダの工会と同じであるが、その役割は限定的で、上述のように末端工会の限界が浮き彫りになっている。

最後に、政府の対応にも顕著な違いが見られる。南海ホンダでは地方政府は中立的な立場をとっていた。それに対し、ウォルマート事件では、警察が出動してストライキ参加者を強制解散したり、居民委員会がストライキ参加者の説得に回ったり、労働保障観察隊<sup>10</sup>が「会社側の処理方法は合法」であると主張したりするなど<sup>11</sup>地方政府の介入が目立った。有識者は、事件の沈静化のためには地方政府が労働紛争に対して中立的な立場をとることが望ましいと指摘する<sup>12</sup>。

図表 4-7 ホンダとウォルマートのストライキ事例の比較

	ホンダ	ウォルマート
企業	強硬姿勢から労使間の積極的な対話路線に変化	強硬姿勢のまま
工会	官製工会から民主工会に変化	民主工会
地方政府	中立的な立場	積極的な介入

#### 4 労働紛争の法的解決手段

本節では法制面から労働紛争の処理方法にみられる変化を考察する。具体的には、労働紛争の処理方法を整理し、その中で調停機能が重要視されている実態に注目する。次に、政府統計でその傾向を追う。また、ストライキ参加者の解雇は不当との判決を出した近年の判例を見る。

##### 1. 紛争解決の手段

労働紛争案件の解決にあたり、当事者による協議以外に、調停、仲裁、訴訟等法的手段が講じられている（図表 4-8）。当事者が協議を望まず、協議が不調であり、または和解合意を達成した後に履行しない場合、調停組織に調停を申し立てることができる。調停を望まず、調停が不調であり、または、調停合意を達成した後に履行しない場合には労働紛争仲裁委員

<sup>10</sup> 労働保障観察隊は人社部管轄の事業部門で、労働保障に関係する法律法規に基づいて企業に対する監督検査を行い、違法行為に対し行政処分または行政処罰を行う部門である。日本の労働基準監督署に当たる。

<sup>11</sup> CLB ホームページ(イギリスの financial times 記事「沃尔玛工会率员工与雇主抗争」)<http://www.clb.org.hk/schi/content/%E8%8B%B1%E5%9B%BD%E3%80%8A%E9%87%91%E8%9E%8D%E6%97%B6%E6%8A%A5%E3%80%8B%EF%BC%9A%E6%B2%83%E5%B0%94%E7%8E%9B%E5%B7%A5%E4%BC%9A%E7%8E%87%E5%91%98%E5%B7%A5%E4%B8%8E%E9%9B%87%E4%B8%BB%E6%8A%97%E4%BA%89>。

<sup>12</sup> CLB ホームページ(記事「第三方介入集体劳动争议的两个事例」)<http://www.clb.org.hk/schi/content/clb%E4%B8%93%E5%AE%B6%E7%82%B9%E8%AF%84%EF%BC%9A%E7%AC%AC%E4%B8%89%E6%96%B9%E4%BB%8B%E5%85%A5%E9%9B%86%E4%BD%93%E5%8A%B3%E5%8A%A8%E4%BA%89%E8%AE%AE%E7%9A%84%E4%B8%A4%E4%B8%AA%E5%AE%9E%E4%BE%8B>

会に仲裁を申し立てることができる。そして、仲裁裁決に対し不服がある場合には、人民法  
院に対し訴えを提起することができる。

全体的な流れとしては、当事者間協議→調停→仲裁→訴訟であるが、協議と調停は当事者  
の選択に委ねられることもあり、直接仲裁を申し立てることは可能である。仲裁を省略して  
訴訟を提起することはできない。なお、労働報酬、労災医療費用、経済補償金、あるいは、  
賠償金など当該地域の最低賃金基準の12か月分を超えない少額の紛争や労働時間、休日・休  
暇、社会保険などに関する紛争は仲裁裁決が終審となる(仲裁法47条)。

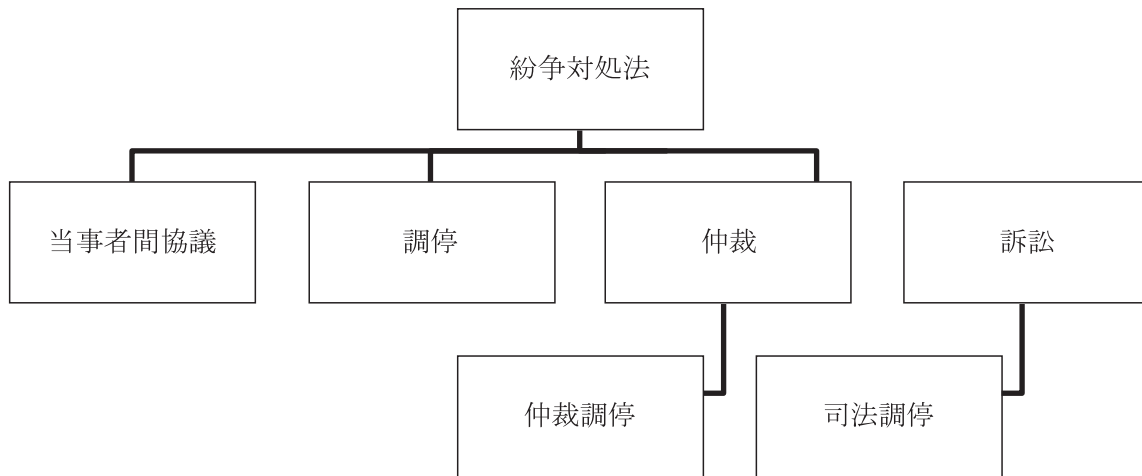
## 2. 注目度の高い調停手段

2010年以降、紛争解決制度の調停機能に注目が集まっている。その背景の1つとして、調  
和のとれた社会(和諧社会)の実現を図るには当事者双方の利害を柔軟に調整できる調停の  
ほうが、明暗がはっきりする訴訟より適切であると考えられていることがあげられる(住田  
2011)。労働紛争の調停は、調停、仲裁、訴訟の各段階において存在する<sup>13</sup>(図表4-8)。3  
段階における調停のなかでは、仲裁調停が調停員の専門能力が高いことや案件の受理範囲が  
広いことなどの理由から一目置かれる存在になっている(楊2014)。

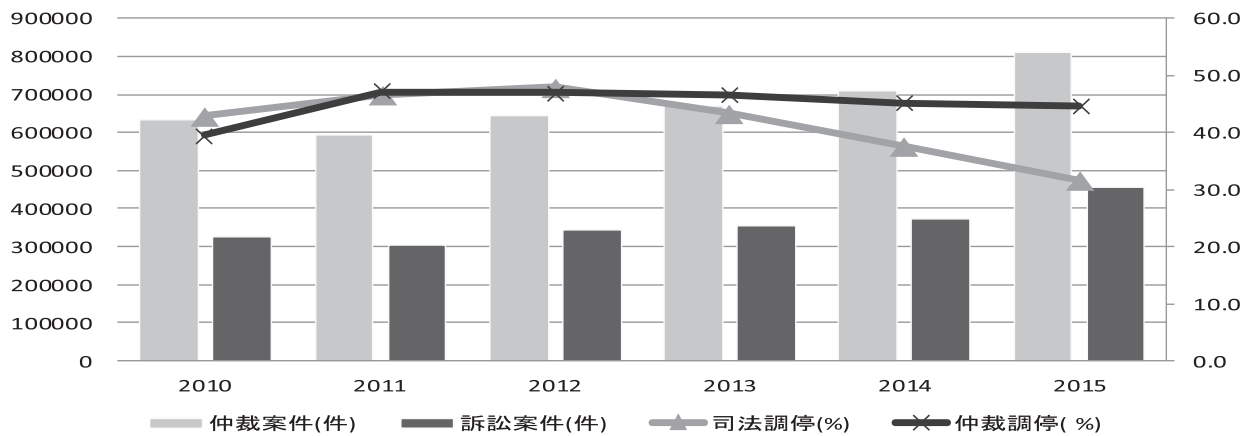
図表4-9は2010年以降の労働紛争の仲裁案件と訴訟案件別の調停の割合を示したもので  
ある。紛争案件は仲裁のほうが多く、訴訟はその半分程度となっている。両方とも増加傾向  
にあるが、仲裁案件における調停和解率(仲裁調停)が40%半ば台で高止まりしているのに  
対し、訴訟案件における調停和解率(司法調停)は5年間で10ポイント以上の低下を見せて  
いる。

<sup>13</sup> 労働契約の締結の際の紛争においては行政調停も行われている(労働法第84条)。工会法第27条、第28条  
ではストライキのような集団紛争において、工会が労働者を代表して企業側と調停(利益調整)を図ること  
が定められている。しかし、工会の調停能力には否定的な意見が多い。農民工が起こした集団紛争の場合、「工  
会の関与が極めて稀で、工会が農民工の交渉窓口として機能していない」のが理由の1つとなっている  
(JUNGLE ホームページ)。

図表 4-8 労働紛争の処理制度



図表 4-9 仲裁案件の処理方法



資料：中華人民共和国国家統計局編(2016)『中国労働統計年鑑』中国統計出版社。

### 3. 解雇法制の再解釈

ストライキは参加者の解雇を伴うことが多い。この場合の解雇はいわゆる過失性解雇つまり懲戒解雇に当たる。『労働法』第25条の(2)(3)(4)は懲戒解雇事由を定めているが、(2) 労働規律あるいは雇用者の規則制度に著しく違反があった場合；(3) 嚴重な職責怠慢、あるいは私利を図ることによって、使用者の利益に重大な損害を与えた場合；(4) 法により刑事責任が追及された場合、がそれにあたる。

「規則制度に著しく違反」や「職責怠慢」については明確な認定基準はないものの、これまでの仲裁案件ではストライキをこれらの解雇事由に当たるものとして解雇を行ってきた企業側の行為が合法化されてきた。しかし、2014年、アモイでの科維形創(アモイ)電子工業有限公司の仲裁案件はそれまでの案件とは異なる解釈をしている。

2014年3月、科維形創(アモイ)電子工業有限公司は会社の「人事手帳」の後述の規則・



制度を違反したことを理由に 34 名のストライキ参加者を解雇し、それを不服とした従業員たちが仲裁を申し立てた。仲裁判決は同企業の解雇を違法とするもので、これは前例では見られない判例である。

この件における紛争の内容は 2 つある。まず 1 つは、労働契約の解除の正当性についてである。会社が解雇の根拠としている会社規則・制度によると、(1) 正当な理由がないまま、本人またはほかの人を煽り立てて休業したり、就業を怠ったりした場合、あるいは、ほかの従業員の職場復帰を阻害したり、復帰する従業員に対し報復を行った場合、(2) 他人の通常の生活や仕事に支障をきたすような行為例えば騒ぎ、挑発、恐喝、脅迫、脅かしなどの行為を行った場合、(3) 正当な理由がないまま合法でまだ効力のある労働契約の履行を拒んだ場合、(4) 正当な理由がないまま三日連続欠勤し、一年間の欠勤が累計で 5 日に達した場合、などにおいて解雇が可能となる。科維形創(アモイ)電子工業有限公司のように会社規則や制度を根拠にストライキ参加者を解雇することは他の多くの企業でも同じであり、たとえ仲裁にまで持ち込んでもそれまでは労働者側の敗訴で終わるのが一般的であった。

しかし、今回の仲裁委員会は次のようなこれまでと異なる見解を示した。

- ① 今回の集団休業行為は工場移転をめぐる交渉を行う過程で発生したもので、規則・制度に定められているような「正当な理由がないまま休業」、「正当な理由がないまま契約不履行」、「正当な理由がないまま三日連続欠勤」などと簡単に見なすことは困難である；
- ② 会社の公告の文言(スト期間中のほかの従業員の責任を二度と追及しない)や、会社が 34 人のスト期間中の給料支給停止の理由を「無断欠勤」ではない「休暇による差し引き」としたことからも、前述の二者を区別すべきである；会社が提示したほかの証拠も 34 人の申請人がほかの従業員の仕事復帰を阻害した行為があったとか、挑発、恐喝、脅迫、脅かしなどの行為を行ったとかを裏付ける十分なものではない；したがって、会社が会社の規則・制度を著しく違反したことを理由に 34 人の申請人を労働契約を解除したことに、十分な事実的根拠はないとする。

紛争のもう 1 つの内容は労働契約を解除する上での法的手順についてである。会社は労働契約を解除するに当たり、事前に契約解除の理由を工会に伝え、かつ、工会の意見を聴取したのかということである。会社側は 34 人の解雇を公表する前に、工会主席の黄氏に口頭でその旨を伝え、4 月 1 日に書面で通達したと回答した。

これに対する仲裁委員会の見解をみると、会社側は契約解除の前にその決定を口頭で工会主席の黄氏に伝えた証拠を提供できなかったため、委員会は被申請人(会社)のこの主張を採用しないとした。また、工会は 34 人の申請人を含む 35 人従業員との労働契約の解除に当たり、会社管理層との意思相通はなく、工会での投票採決を経たものでもなく、また、契約解除の理由も知らされていないとするが、会社側はこれらの内容に対抗できる証拠を提示していないので、委員会は工会側の主張を採用するとした。加えて、会社側が法的手順を踏んだ

とする証拠として提示された会議紀要を見る限り、会社は労働契約の解除にあたり、工会委員が意見を述べることを許可せず、工会の法律的な監督を受け入れてないと思なすとの見解も加えた。

最終的に仲裁委員会は一方的に労働契約を解除した上必要な法的手順も踏んでいない 34 人の解雇は違法であり、会社側に 34 人申請人の従前賃金に照らして労働契約を違法に解除した賠償金を支払うことを命じた。

## 5 おわりに

労働者の権利保護意識の向上により個別労働紛争は増加の一途にある。一方、ストライキや集団紛争のような激しい衝突は減少に転じ、紛争の解決手段として調停機能が注目されるなど労使関係はより健全な労使間対話による協議へと大きく舵を切ろうとしている。

2010 年の南海ホンダストライキをはじめとする一連のストライキラッシュの後、中国政府は、一方では頻発する労働者の暴動への警戒から企業工会の役員の民主選挙と賃金をはじめ諸労働条件の団体交渉による決定を奨励し、他方では、ストライキ参加者に対しては逮捕など懲罰の色合いを強めている<sup>14</sup>(図表 4-10)。政策面と法制面の両方で労使間対話による紛争解決の促進を図る中国政府の思惑の現れである。これは労使双方にとっても、そして、社会治安の面からも望ましいことである。

問題もある。ウォルマートのように労働紛争の際に強硬姿勢を崩さない企業や工会役員の民主選挙を行わない企業がいまだに多く存在している。また、労使間協議で人件コストの増加を余儀なくされる外資系企業の場合、中国からの撤退が選択肢の 1 つとして検討し、実際撤退する企業も増えているなど解決すべき課題は多い。

---

<sup>14</sup> ストライキのような集団紛争は長期にわたって政治的意味合いを持つ「安定維持事件」として見られたことから、警察出動やストライキ参加者の逮捕等が常套対処手段となっていた。しかし、ストライキ発生件数がピークとなった 2010 年を境に政治的な解決から法的解決へと転換しつつある(常 2014)。

図表 4-10 ストライキーへの対応

	件数(N)	警察出動 (%)	政府調整 (%)	交渉(%)	逮捕(%)
<b>全企業</b>					
2011	72	19.4	26.4	29.2	1.4
2012	203	33.0	23.2	34.5	7.9
2013	443	12.9	11.1	8.1	3.8
2014	609	19.4	8.7	1.6	5.6
2015	346	32.1	1.4	3.2	10.1
2016	192	26.0	5.2	3.6	9.9
<b>外資企業</b>					
2011	25	16.0	32.0	32.0	4.0
2012	41	46.3	24.4	36.6	14.6
2013	52	9.6	17.3	15.4	1.9
2014	72	33.3	1.4	0.0	9.7
2015	24	54.2	8.3	4.2	25.0
2016	28	53.6	14.3	7.1	28.6

資料：CLB ホームページストライキーマップ (<http://maps.clb.org.hk/strikes/zh-cn#>) より筆者集計。

注：2016年は12月19日現在のデータ。

#### 【参考文献】

常凱・鈴木賢訳(2014)「中国における集团的労働紛争の類型およびその処理に関する法規  
整」『北大法学論集』

([http://lex.juris.hokudai.ac.jp/~suzuki/pdf/work\\_20140407-001.pdf](http://lex.juris.hokudai.ac.jp/~suzuki/pdf/work_20140407-001.pdf))

住田尚之(2011)「中国におけるADR精度の研究」

(<http://www.moj.go.jp/content/000073880.pdf>)。

Traub-Merz, Rudolf & Ngok, Kinglun, (2012), *Industrial Democracy in China: With additional studies on Germany, South-Korea and Vietnam*, Beijing: China Social Sciences Press(鲁道夫・特劳普-梅茨 岳经纶编(2012)『中国产业民主-兼论德国, 韩国与越南』中国社会科学出版社。)

<http://library.fes.de/pdf-files/bueros/china/09128/09128-chinese%20version.pdf>

杨晶(2014)「劳动仲裁调解在解决劳动争议中的地位」、『学术探索』、No. 1。

## 第5章 むすびにかえて—今後の研究に向けて—

本書は、これまでわれわれが行ってきた研究のひとまずのまとめである。中国・大連地区で行った現地調査の結果、そして、日本国内での本社や赴任経験者へのヒアリングを中心に、中国現地と日本本社側から日系企業の現状と課題をとりまとめたものである。

そこでは、雇用・労働の問題が中心となることは当然のこととしても、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可能な限り目配りをしながら、検討を重ねてきた。今後も、その方針には変わらない。

その意味からも第2章では、よりマクロな観点から、中国社会の変容を跡づけ、その意味合いを検討してきた。日系企業で実際に働いている人々は、当然のことながら、中国社会の構成員である。法律や行政など制度的側面の変化と共に、雇用や労働の問題を検討しようとするれば、現段階の中国で、いったいいかなる考え方や行動様式が現れ、多数派になろうとしているのか、そうした点まで含めて検討する必要がある。

中国現地でも、日本側本社サイドでも、われわれが調査を実施した事例は、格別に多い訳ではない。ただ、それに加えて、実際に中国で総責任者として赴任してこられた方へのインタビューや、長年にわたりコンサルティングの立場から日系企業の課題に取り組んでこられた方へのインタビューを合わせることにより、より多面的な理解を目指してきた。

さらに、今でこそ、日系企業を中心としたストライキや争議は沈静化傾向にあるとはいえ、この問題も、今後の中国における労使関係という枠組みから考えれば、きわめて重要な課題の一つであり続けている。今後も、さまざまなデータから、この問題を継続的に検討していく必要性は高い。

いずれにせよ、改革・開放政策開始以来、中国が製造業を主役として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、まさに今変わってきている。端的には、人件費コストの急激な上昇という形で、進出日系企業の経営基盤を根底から変えていこうとしている。その際、短期的にどのような対応をしていくのかもさることながら、中長期的にどういったグローバル戦略を採り、その中にいかに中国エリアを位置づけるのかを早急に検討することが日系企業に求められている。それらはとりもなおさず、これまで日系企業が、本当の意味で「グローバル戦略、グローバル経営の型」を構築しようとしてきたのかを問い直すことにも通ずる。さらには、これまで中国進出企業のまさに主役であった製造業ではなく、サービス業の多数の企業が、これからの有望な中国市場を目指して、どういった戦略を採るのかも重要な検討課題となろう。大挙して中国へ進出した製造業企業の撤退が現実問題として起こりつつある。

規模「縮小」に留まらず「撤退」という選択肢が現実のものとなる中であって今後、中国でのオペレーションを今以上に拡大していくのか、あるいは縮小・撤退に向かうのか、そし

て、あくまでも製造拠点という位置づけとなるのか、あるいは、中国市場そのものをターゲットとする戦略を据えるのかなど、事業展開の根底となる戦略そのものが問われている。

実際のオペレーションは、様々な条件のマトリックスにより決定されよう。根底にはその企業の本社グローバル戦略があり、中国国内だけを考えても、より多様なエリア（沿岸製造拠点、ハイテク製造拠点、内陸製造拠点）において、進出形態（単独、グループ）による違いから、相当多様なグルーピングが考えられる。今後も何らかの形で研究を続けていくとすれば、そうした枠組みを再整理した上で調査を重ねていくことが必要である。さらに、人事・労務の領域では特に、それぞれの企業が中国の拠点で、どういったレベルの人材を必要としているのか（単純労働者、一定水準以上、もっとも優秀な人材）をいかに採用し育成していくのかという点について、詳細に検討していくことが求められよう。現地調査と同等に、本社におけるグローバル戦略担当部門に対する調査も継続的に検討することが望ましい。そうしたデータの全体を総合的に見ることにより、多少なりとも、日系企業の姿を浮き彫りにしていけるのではないだろうか。

あらためて言うまでもなく、企業がいかなる姿勢で経営に臨むのかという問題と、そこで働く人々がどういった考え方を持って仕事をしていくのか、それらを同時並行して検討することが必要である。以前とは比べものにならないほど豊かになってきた従業員が、さらに「よりよい処遇を求めて、争議行動を起こす」ことも、ある意味では当然のことである。そうした意識や行動を裏支えする法律をはじめとした制度的枠組みが整備されている。それらの総体こそが労使関係と捉えれば、今後、日系企業においても他の企業においても、より協調的な路線に進むのか否か、これもきわめて大きな課題であろう。突出した事例であることは重々承知しながらも、それでもなお、争議の際、工会が従業員側の立場にたって事態を收拾することや、ストライキ参加者の解雇が無効という判断が出たこと、工会の代表を選挙で選出することなどは重要な変化の萌芽と見ることができよう。それらが本当に中国社会全体に広がっていくのかを詳細にみていくことにしたい。

今後も、より多様な姿へと変貌を続ける中国社会において差異や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。本書はあくまでもそのための中間報告である。

**【参考：用語説明】**

以下では、本報告の中で用いられている用語の中で、わが国では一般的に使われない用語や用語そのものは似ているが意味に違いがある用語などについて、簡単に説明を加えている。元より、中国とわが国の企業管理システムが異なるため、「わが国における\*\*\*に相当する」としても、あくまでも近似的な意味合いでイコールではない。

また、法律上の規定と現実の組織における機能も必ずしも一致しているとは限らない。さらには、当該企業により用語の使用法が異なる場合もある。

**・ 董事・ 董事会、 董事長；**

董事は、ほぼ役員、もしくは取締役に対応する。その董事が集まって開かれるのが董事会であって、そこでは会社の予算・決算案や合併・分割・解散案などを立案し、内部管理機構の設置や総経理の任命などを行う。董事会トップが董事長である。

**・ 経理、 総経理、 副総経理、 総経理助理；**

経理は、わが国の部長、事業部長などに相当する。そのトップたる総経理は、日常業務の遂行に責任と義務があり、董事会より任命・解任される。董事会の決議事項などを実施する。経営方針を策定し経営情報を策定して董事会に諮る役割になる。わが国における社長にほぼ相当する。ただ、董事長、総経理共に、必ずしも代表権を有する訳ではない。

副総経理は、副社長にほぼ相当する。また、総経理助理は、社長を補佐する役割であり、社長秘書、社長室室長に類似した位置づけとなる。

**・ 労働契約と契約の種類**

基本的に、1994年に成立した『中華人民共和国労働法』において、労働契約とは、「労働者が雇用単位との間に労働関係を確立し、双方の権利と義務を明確にする協議のことである」（同法第16条1項）。そして、「労働関係を確立する際は、労働契約を締結しなければならない」（同条第2項）と定められている。

その意味で、中国における労働者は、法律上はすべて契約を結んだ上で雇用されていることになっている。その限りにおいては、中国における労働者はすべて契約労働者である。労働契約締結の際には契約期限が明記されなければならないことになっているが、その期限については、期限の定めのあるもの、固定期限がないもの、一定の業務の完了をもって期限とするものがある。

昨今、とりあげられることの多い労務工、契約工などについては、主として現場での業務に従事することは共通し、決定的な差異は見られない。双方ともいわゆる非正規雇用の一種であり、基本的には、契約期間が定められている場合が多い。

また、派遣工については、中国においても、わが国同様に、人材派遣業が急速に発展しつ

つある。かつて、国家がすべての人材を配分していた経緯から、いわゆるホワイトカラー人材を担当していた人事部門（わが国の言い方で言うなら、「人事省」）、および、いわゆるブルーカラー労働者を担当していた労働部門（同じく、「労働省」）が、それぞれ人事交流サービスセンター、職業紹介センターという機関を持っていた。それらの2つの機関から、現在の「人材派遣」、「労務派遣」の経営体が発展している。さらにそれらに加えて、いわゆる民間の人材派遣企業も存在する。それらから、契約先企業へと派遣されているのが派遣工である。

---

JILPT 資料シリーズ No.185  
中国進出日系企業の研究

発行年月日 2017年3月31日  
編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23  
(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104  
印刷・製本 株式会社相模プリント

---

©2017 JILPT Printed in Japan

\* 資料シリーズ全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)