

連載

フィールド・アイ Field Eye

— 中国から

八代 充史

Atsushi Yashiro



中国の雇用制度と日本的経営

10月上旬から下旬にかけて国際交流基金派遣教授として、北京外国語大学にある北京日本学研究中心という日本研究大学院に3週間程滞在して、日本の雇用制度について講義をする機会を頂いた。1979年に日本語教師の養成を目的に設立された「大平学校」（日中国交正常化に尽力した、故大平正芳氏にちなんだ名称）が1985年に改組されて、今年で設立30周年。入学試験では日本語の高いレベルを要求するので、受講生は何れも日本語が堪能である。しかも外国語学習を志すのは圧倒的に女性が多く、私の講義を履修した日本経済コースの2年生6名のうち5名が女性、学年全体では、35名中何と女性が34名だった！北京外国語大学全体でも、学生の6割以上が女性であると言う。

ある日、講義の後で彼ら（＝彼女ら！）と懇談した。その時の様子を再現しよう。

Q 中国では女性は結婚しても仕事を続けますか？

A 中国にはM字型の労働力カーブはありません。共働きでないと家計を維持できないし、子供の面倒は「シュウトメ（姑）」が見てくれます。

Q 日本の企業社会では、女性も「男性化」しないと、管理職にはなれません。中国では、女性の管理職は多いですか？

A 中国では女性の管理職は少ないですが、日本ほど少なくありません！女性が「男性化」しないと管理職になれないのは、日本に限らず普遍的な現象です。私達女性はそのことを理解しているし、それでも管理職になりたいと思います！

* * *

ここで中国における労働政策の変遷を概観しよう。経済発展論のルイスモデルによれば、農村に偽装失業が存在する限りにおいては、労働供給曲線は横軸に並行であり、都市部の企業は賃金を引き上げることなく、農村からの「無制限」労働供給が可能になる。長い間、日系企業は、中国をもっぱら「生産基地」と見なしてきたが、その前提となるのは人件費の水準が低く、安いコストで生産ができるということだった。

しかし、都市部の労働需要が増大すると、追加的な労働供給を可能にするためには賃金を引き上げなければならない。近年の賃金上昇によって中国は最早安いコストで生産できる国ではなくなった（日本の厚生労働省に相当する人力資源社会保障部の幹部によれば、中国で無制限労働供給が終焉を迎えたのは2003年前後とのこと）。その結果「生産基地」としての日系企業は撤退や事業清算、事業集約、隣国へ移管をするか、或いは「地産地消」、即ち生産基地ではなく、中国市場を対象にしたビジネスへ転換するか、何れかを余儀なくされている。

ところで、中国では労働組合組織率は、さすが社会主義国だけあって90%程度を誇る。しかし、賃上げの実態は、高度成長期の日本のように基幹産業の団体交渉で決められた相場が他産業に波及するわけではなく、政府が最低賃金を（少なくとも2年に1回）引き上げ、それに企業が追随するという、言わば「官製相場」で行われている。もっとも、民間企業では団体交渉が行われており、賃金不払いや契約違反に関する労使紛争が増大している。

中国の雇用制度について一言。全員が「終身雇用」を享受していた国有企業全盛時代は今昔、現在は中国にも労働契約法が存在する。しかし、有期雇用には様々な弊害が生じたため、通算雇用期間が10年に到達し、固定労働契約を2回更新すると「無期雇用」即ち終身雇用が義務づけられる。たとえ1年間の契約を2回更新しても「無期雇用」となるので、2回の契約期間の合計を10年にせざるを得ない（この点は地方によって解釈が異なるようである）。しかし、国有企業はともかく、民間企業や外資系企業にとって、労働力の固定化は不確実性が大きい。そこで登場するのが派遣労働者という「雇用ポートフォリオ」である。しかし、行き過ぎた派遣労働者の増大が雇用を不安定化するのは宜しくないという「お上」の御意向で、派遣

労働者比率は従業員総数の10%以内という規制が導入された。もっとも事情通によれば、このお返しは「偽装請負」の温床となりかねない由。まるで、どこの国を彷彿とさせる「モグラとモグラ叩き」のせめぎ合いが、中国でも行われているのである。

ちなみに中国では、国有企業の民営化に伴う余剰人員整理の際に、公営の人材紹介機関が大きな役割を果たし、現在も公営の人材紹介（派遣）会社が4社ある。外資の中国拠点が駐在員事務所の場合は、現地雇用はFESCOという公営派遣会社を通さなければならないと言う。

定年年齢は、男性は60歳、女性は50歳（一部55歳）である。労働力人口の減少に対応して、一人っ子政策が撤廃され、定年延長の動きもある。現在も定年到達以降「役務契約」で仕事を続ける選択肢が存在するが、必要性は少なく該当者も多くない。学生達にその理由を尋ねると「定年後は仕事以外のことをしたいし、孫の世話をしないと子供達が仕事を続けられない」とのこと。この国では共働きは当たり前だが、その前提となるのは三世同居。仮に定年延長で55歳、60歳以降も働くようになると、この前提が崩れることになる。さりとて、老後の公的保障はそれほど充実しているわけではない。こうした二律背反は、今後の労働政策における重要な課題となるだろう。

* * *

北京滞在中、高速鉄道で上海を訪れたが、上海虹橋駅の大きさには圧倒された。ホームの幅が50メートル近くあり、降車口が地下1階、乗車口が2階とホームを挟んで「三層構造」になっている。中国では、地下鉄も鉄道も全てホームに入る前に荷物検査があり、高速鉄道ではパスポート検査もある。改札を通過すると眼前に広がるのは広大な駅の構内。端から端まで移動したら、優に30分くらいは掛かるだろう。

初乗り13元（約260円！）のタクシーで北京市街の日系企業を訪ね歩きながら、幾度となくこの「三層構造」が頭をかすめた。そう言えば、日系企業の従業員階層もこうした「三層構造」ではないのかと。

この連載の第2回で述べたように、日系企業の顧客は他ならぬ日系企業同士、従って売上げに占める日系企業案件の多い企業（部署）程、日本人出向者の比率が高くなる。例えば今回訪れた日系メガバンクの中国

拠点では、日本人出向者の比率は1割程度だが、取引額における日系案件は7割程度を占めており、従って支店長以下重要なポストは日本人が占めている。支店長曰く「海外で一から顧客を開拓しなければならない海外企業とは異なり、日系企業の場合はどこに進出しても『日本企業村』があり、日系企業の顧客である程度利益は上げられる。だから、リスクをテイクして現地スタッフを登用することには踏み切り難いところがある」。数十年に亘り海外における日系企業の人材マネジメントの桎梏と言われてきた経営現地化問題の本質は、正にこの点にあると言えるだろう。

ただし、それでも冒頭述べたように日本語を勉強した学生達にとって日系企業への就職は選択肢の一つではあるようだ。短期の成果を重視する外資系企業に比べ、チームワークを重視する日系企業は企業カルチャーへの適合度を重視しており、企業内訓練も手厚い。日系企業との付き合いが深い法曹関係者によれば、「日系企業に就職する者は、こうした日系企業の文化にシンパシーが強く、転職先も日系企業である場合が少なくない。要は日系企業は、『日系』というマーケットで人材の奪い合いをしている」。彼らも入社後30歳まで転職は多いが、マネジャー層近くになると辞めなくなり、現地平均よりも退職率が低い企業もあると言う。

しかし、彼らがハッピーかと言うと、それはまた別の話である。日系企業の勤務を経て大学院に戻った女性聴講生が、「自分達は、キャリア・ディベロップメントのためにジョブ・ローテーションの機会を与えてほしかった」と言うので、「ジョブ・ローテーションの機会を与えなかったのは誰ですか?」と質問したところ、てっきり日本人管理職かと思いきや、意外にも中国人管理職であった。我々は、長らく日系企業の人材マネジメントを「日本人出向者—現地従業員」という二項対立で理解してきたが、実際には、この問題は、日本人出向者—現地国籍管理職—現地従業員」という「三層構造」で捉える必要があるのだろう。

やしろ・あつし 慶應義塾大学商学部教授。最近の主な著作に『人的資源管理論——理論と制度（第2版）』（中央経済社、2014年）。人的資源管理論・労働経済学専攻。