

JILPT 資料シリーズ

No.158 2015年5月

中国進出日系企業の基礎的研究Ⅱ

中国進出日系企業の基礎的研究Ⅱ

まえがき

グローバル経済が日々刻々と変動を続ける中、この30年余で、中国は巨大な経済大国へと変貌を遂げた。改革・開放路線の一つの帰結である。

その過程は、一言でいえば競争原理の導入と普及であり、国全体で見れば確実に以前とは比べものにならないほど豊かになっている。経済成長を最重要視してひたすら走り続けてきたことから、格差の拡大という副産物も生み出された。今後中国は、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、より公平・公正な分配にも目配りしてゆかなければならない。きわめて難しい舵取りが必要となる。

中国が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。その根本的な経済発展・ビジネスモデルが確実に変わりつつある。

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ていく必要に迫られている。

経済の規模が大きくなり生活水準が上昇していけば、それに連れて、人々の考え方や行動も変わっていく。企業や雇用主に合わせるのではなく、できる限り労働者自身の思うとおりに余裕を持って働き生活したいと思うのは、また当然のことであろう。労働法制の整備、争議や訴訟のシステムもまた急速に変化しつつあるのは、そうしたことへの対応である。

いずれにせよ、どのように変化しつつある中国社会、なかでも、そうした労働システムの中で、いかに日系企業がオペレーションを続行しようとしているのか、その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。

2015年5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	担当
<small>なかむら</small> 中村 <small>りょうじ</small> 良二	労働政策研究・研修機構主任研究員	第1、2、4章
<small>り</small> 李 <small>せい</small> 青 <small>が</small> 雅	労働政策研究・研修機構アシスタント・フェロー	第3章

※2015年3月31日時点

中国進出日系企業の基礎的研究Ⅱ

目 次

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	2
1. 格差のゆくえージニ係数の推移ー	2
2. 就業と失業の変容	3
3. 中国的労使関係	6
3 小括	9
第2章 進出日経企業の現在ー「大連」調査の概要ー	10
1 はじめに	10
2 大連地区概況	10
1. 主要な動向	10
2. 日本貿易振興協会大連事務所での聞き取り	12
3 日系企業における雇用・労働の現状	17
1. 日系企業をめぐる変化の様相と兆し	17
(1) 今後の基本的な対応戦略	17
(2) 具体的対応策	18
(3) 「協調的な労使関係」の構築	19
(4) 経営・労働市場をめぐるいくつかの動き	19
2. 日系企業各社の状況	22
(1) 製造業 A 社	22
(2) 製造業 B 社	28
(3) 製造業 C 社	37
(4) サービス業 D 社	42
(5) 金融業 E 社	44
(6) 金融業 F 社	48
(7) サービス業 G 社	53
(8) 運輸業 H 社	55
(9) 製造業 I 社	58
(10) ソフトウェア J 社	61

4 本社側から見た中国	66
(1) 製造業 X 社	67
(2) 製造業 Y 社	71
第3章 中国における外資系企業のストライキの全容と関連の法律制度	76
1 はじめに	76
2 ストライキの概要（南海ホンダとウォールマート常德店の事例）	77
1. 南海ホンダストライキ	77
2. ウォールマート常德店ストライキ	80
3 考察	82
1. 参加者の属性	82
2. 工会の役割	83
3. 政府の役割	83
4. NPO・支援団体の役割	84
4 スト参加者の解雇を違法とした判例	84
5 事例と関係する法律の整理	86
第4章 むすびにかえて—今後の研究に向けて—	89

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

本稿の目的は、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、2013年に『中国進出日系企業の基礎的研究』（労働政策研究・研修機構、資料シリーズ No.121）で述べている。詳しくは、そちらを参照されたい。

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っても過言ではない。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くなっている。むしろ、進出企業は製造業企業ばかりではないが、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ならば、「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。

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、労働者たちも単に「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に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には様々な理由が考えられるが、労働者の権利主張がその中心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、大きくは2つのパートに分かれる。一つは、われわれが実施した中国現地調査の結果をまとめている部分である。本章に続く第2章では、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記録を整理している。それに続けて、数としては少ないものの、日本側本社におけるインタビュー記録も掲載している。

いま一つには、実際に起こったストライキの内実はいかなるものであったのか、それを入手可能な資料により詳しく調べた結果である。この点に関しては実地調査で直接話しを伺うことは難しい。そのため、入手可能なデータを収集することにより、少しでもその実態を明らかにしようと試みた。ストライキとなったきっかけ、経緯、登場人物など、一連の過程をなるべく詳しく見ることにより、現在の中国の争議から見える中国労働事情の一側面を素描してみたいと考えたからである。具体的な企業として取り上げたのは、ホンダの関連企業とウォールマートである。

こうした検討結果を踏まえて、今後の検討課題をまとめておくことにしたい。

2 統計データの整理

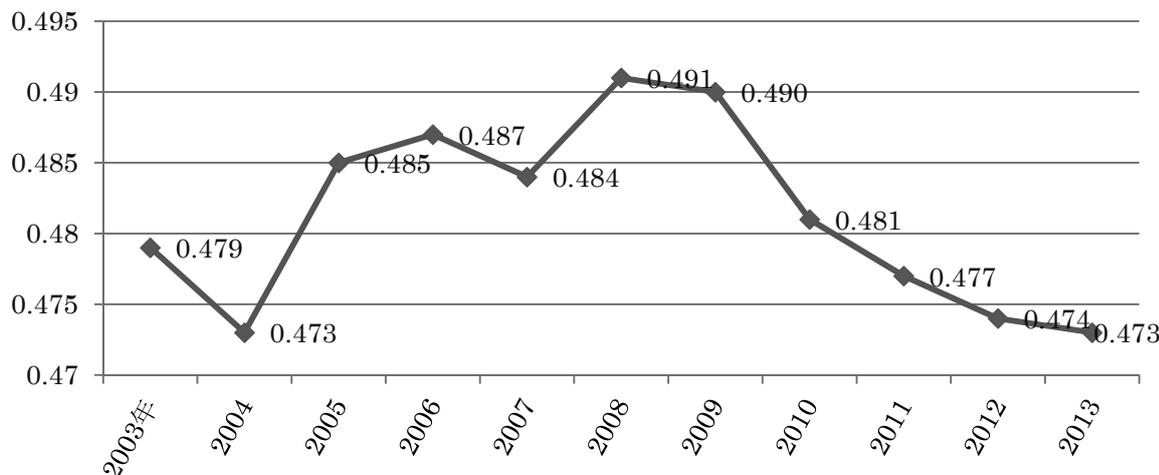
ここでは、前回のよう、雇用・労働に関する様々なデータをすべて検討することはしないが、失業、争議など、本書の内容に関わるテーマに関して、最小限ではあるが統計データから中国全体の状況を確認しておきたい。

1. 格差のゆくえージニ係数の推移ー

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、昨今は中国国家统计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0.473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。その点はきわめて重要である。

図表 1-1 ジニ係数の推移



出所：「レコード・チャイナ」（<http://www.recordchina.co.jp/group.php?groupid=68604>）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

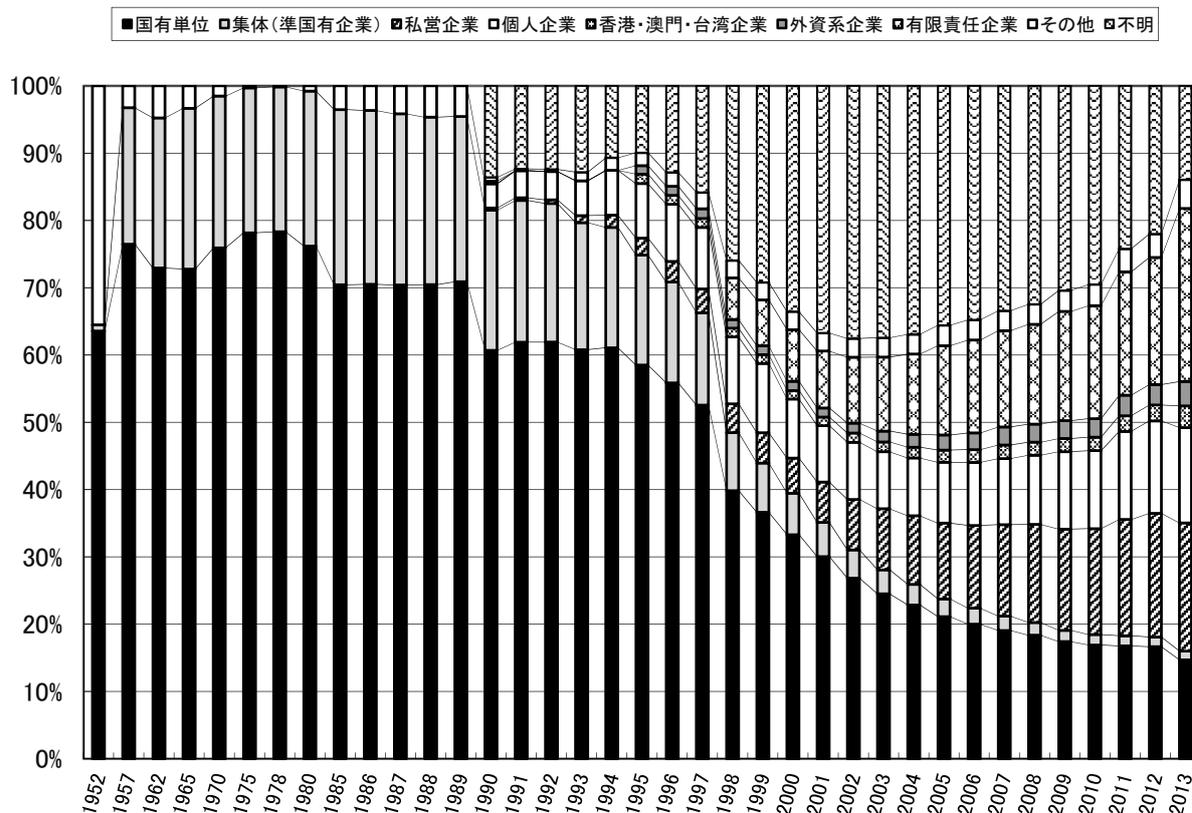
2013年現在で、中国の総人口は13億6,072万人となっている。建国以来、増加の一途を辿っている。そのうち、就業者数をみると、総数が7億6,977万人であり、そのうち都市就業者数が3億8,240万人（49.7%）、農村就業者数が3億8,737万人（50.3%）である。両者がほぼ同数となっている。改革・開放政策が始まった1978年には、都市人口が就業者全体の約1/4であったことを考えれば、都市における就業者比率が急速に高まってきたことがわかる。ただ、この点は都市と農村の「区分」方法によるところも少なくないと思われる。

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。

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。

図表 1-2 都市就業者比率の変容

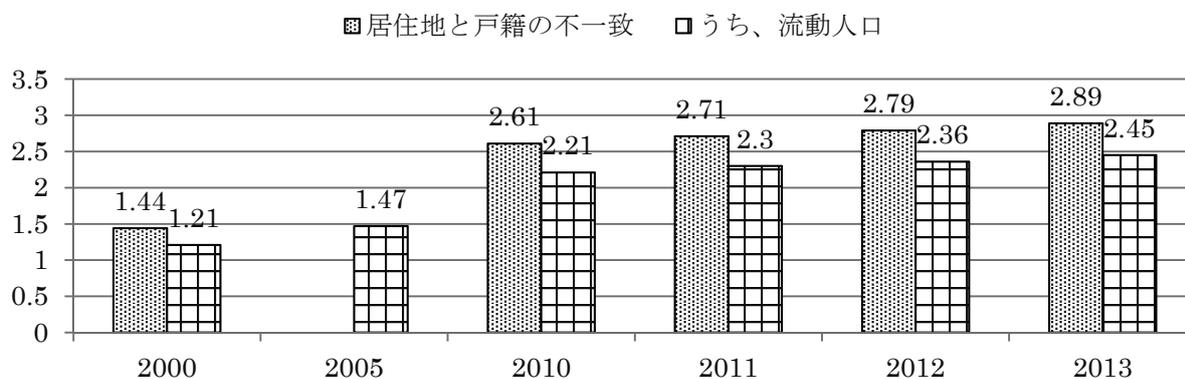


(2) 流動人口

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)

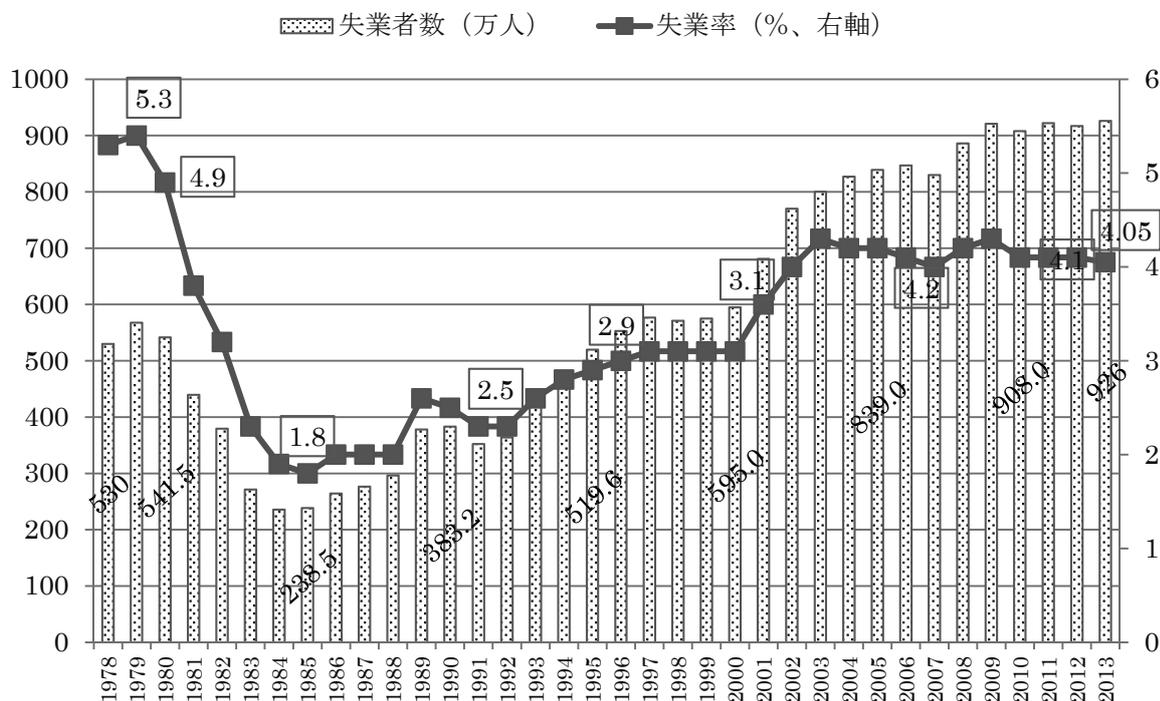


そこにも見るとおり、直近では、3億弱の国民が故郷を離れて働いており、さらに2億5千万にも及ぶ人々が相対的に長い距離を移動している。上述の図表 1-2 においても、各カテゴリーと合計との差異を「不明」というカテゴリーで表したが、それらもまず確実に、農村から都市に流入した出稼ぎ労働者（「農民工」）を指すものであろう。これまでは公式にこうした存在を数量データとして発表することはなかったことを考えれば、少しずつではあれ、統計データの整備も進められていると考えて、まず間違いはなかろう。わが国総人口の約3倍の人々が文字どおり流動しているのが、現在の中国である。これまでの中国の経済発展をまさに下支えしてきたのは、実はこうした農村からの出稼ぎ労働者であった。

（3）失業

2013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、926万人、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。

図表 1-5 「工会」数・「工会」会員数の推移



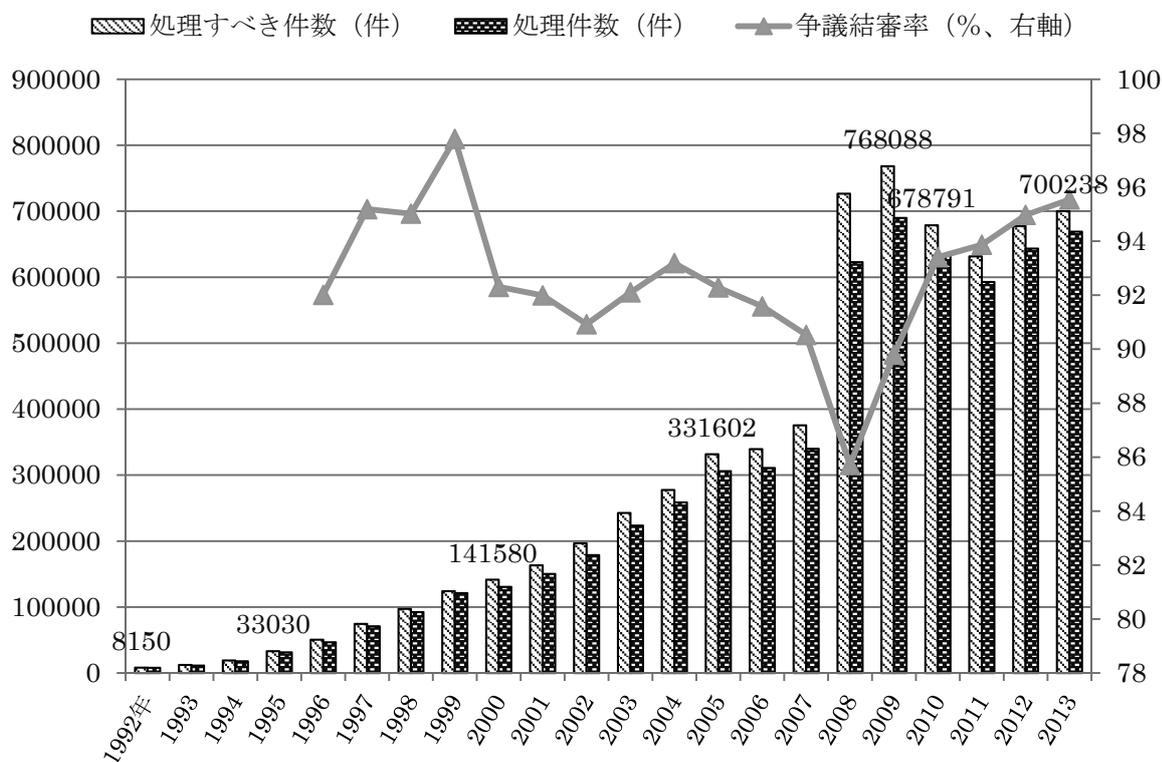
国有企業を中心として設置されてきた「工会」は、国有企業改革の必然的な結果として、1995年をピークに、その会員数を減少させてきた。それに危機感を覚えた中華全国総工会が、非公有セクターを中心に、会員数を増加させることを重点課題としたため、その後、2000年代に入ってから会員数は、急速な増加傾向に転じる。そうしたテコ入れがあったとしても、2000年から2002年にかけて「工会」数がほぼ倍増するという変化は奇異に映る。それでも、その後2003年には2000年とほぼ同じ水準に戻っていることを考えれば、その間には単に数合わせのような対処がなされた可能性も否定できない。基本的な趨勢として、「工会」数と会員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よう。

（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

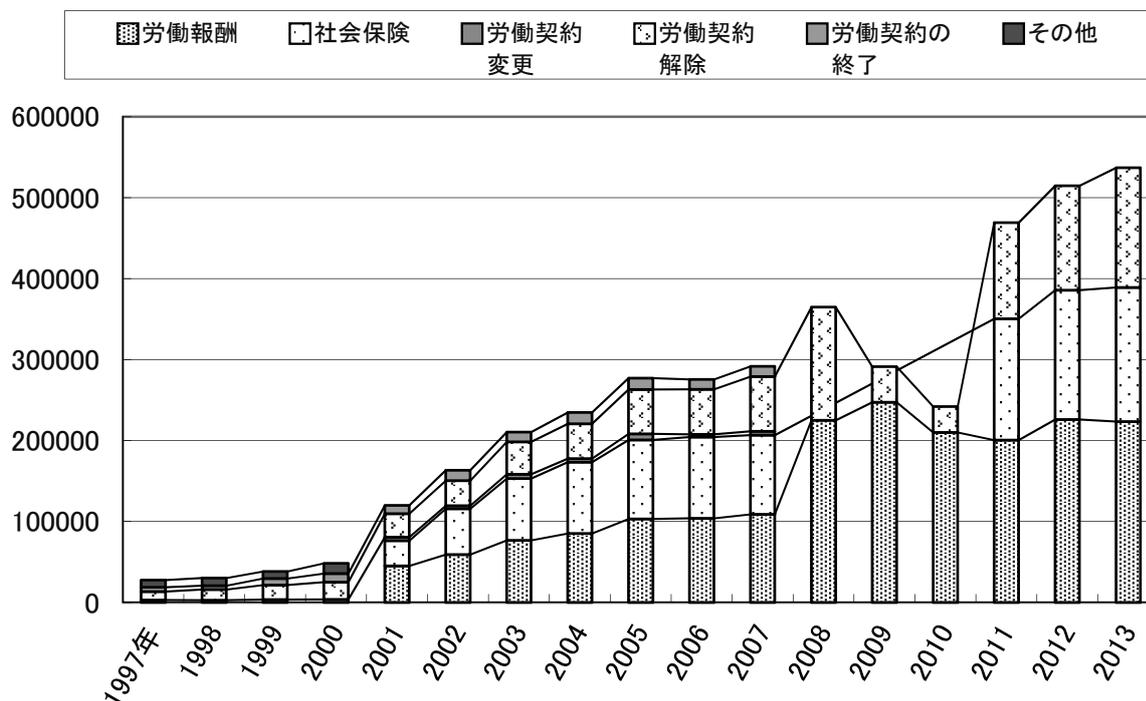


(3) 争議と訴訟の内容

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の争い・トラブルが増えている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領域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。

第2章 進出日系企業の現在

－「大連」調査を中心に－

1 はじめに

本章では、大連地区に進出した日系企業に対して実施した聞き取り調査結果を中心に、現在、日系企業がどういった状況にありどのような問題に直面しているのかを検討していく。

次節では、日本貿易振興機構（大連事務所）での聞き取り内容を中心に、中国・大連地区の状況を素描する。その上で、約10社のヒアリング調査内容をみていく。そして、数としては少ないものの、それ以前に実施した日系企業の本社での調査結果を検討する。

2 大連地区概況

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。詳しくは、後述する日本貿易振興協会における聞き取り内容をご覧いただきたい。そのポイントを列挙すると、以下のとおりである。

1. 主要な動向

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り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少くない。日本の国内市場でなかなか売上げが伸びないが「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」パターンの比率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共に事業を展開するべく、戦略転換がスムーズにできるのかといえ、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。そうした少な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。

これらの諸点をみるだけでも、日系企業が今、きわめて重要な分岐点にさしかかりつつあることが想起される。以下で、JETROでの聞き取り内容をまとめた上で、具体的に企業の取り組みをみていくことにしたい。

2. 日本貿易振興機構大連事務所での聞き取り

調査日時：2013年12月17日（月）14:30～15:30

対応：海外投資アドバイザー F氏

【事業概要】

基本的な業務は、中国に進出してきた企業からの相談に対応すること、そして、中国に進出を検討している企業からの相談に対応することである。相談内容としては、多岐にわたるが、その中で、税務・法務・労務の3領域で、全体のほぼ半数を占めている。

大連における日系企業は、全体としてはかなり苦戦しているのではないだろうか。それは、大連へと日系企業が進出してきた経緯に拠るところが大きい。

1980年代から製造業が進出し、最近ではIT企業へと、業種は実にさまざまである。大連への進出は大きくは、製造業に代表されるように、人件費の安さ・低コストと港など輸出の利便性を求めたパターンと、IT産業でコストの安さに加え日本語人材の豊富さを求めたパターンの2つがある。そのいずれの場合にも、昨今の人件費の高騰、そして、円安により、企業が相当苦戦を強いられている。

企業からの相談内容をおおまかに分類してみたところ、年間を通じてコンスタントに多いのは、税務、法務・労務、そして外資に対する規制や制限に関する相談が多い。それぞれの規制内容が厳しすぎるという場合もあれば、逆に、曖昧過ぎるという相談もある。またそれに加えて、最近多くなっているのが、設立と事業再編とに関する相談である。

製造業からの相談は落ち着いていたが、サービス業からは、2013年3月頃まで今後の事業展開の相談が多かった。しかしながら、8月頃より内容が急に変化し、事業再編に関する関連するヒトの問題、リストラの問題などが増加してきた。10月頃になると、より具体化に向けて日本側本社から人員が派遣されてくるようになってきた。

現在、登記ベースで約4,000社あるが、実数としてはおそらく1,500社前後が業務展開を

しているのではないだろうか。たとえば、コンビニエンスストアなど、1店舗ごとに1社の登記となるため、登記数はかなり多くなってしまう。いずれにせよ、以前に比べれば進出傾向は弱まっている。

【日系企業の動向概況】

事業展開の動向を継続的に調査しているジェトロ本部の調査結果をみると、中国全体に関して「拡大、現状維持、縮小・撤退」という選択肢の中では、未だに「拡大」が過半数を占めている。わずかながら「縮小・撤退」も増えつつあるが、全体の6%ほどである。ただ、「縮小・撤退」を表明する企業をエリアごとに比べると、広東地域で比率が高かったが、今回は東北地域がトップとなった（遼寧省東北進出・回答企業の9.3%、広東では8.1%）。こうした結果からも、現時点では、大連の状況が相当程度厳しくなっていることが予想される。

中国へと進出する理由として、顧客、取引先が進出するからという理由がかつては多かった。いわば、以前ならば「躊躇なく？ついできた」が、現在は、かなり慎重になってきている。

事業のタイプとしては、いわゆる「持ち帰り」型（中国で作り、日本に輸出）からあらたに分公司などを設立して「中国市場で売る」型へと移行しようとする企業もある。いわゆる「内販」への転換とも言えよう。

ただ、日系企業どうしの売買であれば、結局は日本において本社間で契約内容がすべて決められた売買を、単に中国で実施しているということにもなる。その段階からさらに、次の段階へといかに移行するのかが問題だと思われる。すわなち、日系企業以外の地場の中国企業や他国の外資系企業へといかに販売していくかという課題である。

【戦略の転換・最初からの違い？】

「持ち帰り」がうまくいかなかったとはいえ、それに適合した商品や戦略を採ってきた企業が、即座に中国企業、他の外資系企業へと販売を開始できる訳ではない。この点のハードルは相当程度高く、皆、苦戦している。それでは、すべての企業が苦戦しているのかといえば、そういう訳でもない。「内販」となれば、いかに中国のニーズに合わせた商品を作り、販売ルートを確保するのが問題である。

成功例としては、キリン・ビバレッジのケースがある。中国企業との合弁企業を設立し、生産はキリン、販売を中国側・上海の錦江グループが担当するという分業体制を作った。そのように、お互いにそれぞれの強みを発揮しながら手を組んだ戦略が功を奏し、年間約30%の売り上げ上昇を続けている。

一方、独資企業はどのようにしているのかとみると、存外、好業績が続いている。たとえば、日系を顧客としないメーカーなどでは、元々単独で進出し市場開拓をせねばならなかった。そのため、欧米系外資企業などへの販売ルートを独自に開拓しながら、人材を育ててい

き、今日につながっている企業もある。進出当初は相当大変な苦勞をしたと思われるが、いったんそうしたルートが出来上がった今は、好調でさらに事業の拡張を考える企業もある。

【根本的な戦略の違い？】

最初から、顧客・取引先が進出するから、それに「ついてきた」という場合には、当然、顧客の状況により自社の業績が変動し、マイナスなら低迷する。10年前であれば、そうした場合、いわば何も言わずに即座に追従してきたように思われる。一緒に進出すれば、必ず発注してもらえるという見込みがあったからである。しかし最近では相当慎重である。最近のニッサンの進出に関しても、取引先は様子を見ながら徐々にという様相である。

【「撤退」の手間とコスト】

いざ「撤退」となった場合には、特に「ヒトの整理」という点で、相当の時間とコストを要する。従業員の経済補償金（勤務年数の月数の給与を支払う）がまず必要となる。集団を対象とした交渉や手続きに何か不備がある、間違いがあった場合には、労働争議に発展しかねない。

そして、その次に税務登録の抹消が必要となる。この部分にまた非常に時間がかかる。

また、以前に安く購入した設備を高価で売却するならいいが、経済補償金などのために、撤退直前の企業がまず増資をした上で、撤退の手続きに入るという場合さえある。

「商権とヒト」をセットにして譲渡する場合も含め、IT 関連ならそうした手続きは比較的容易であるが、製造業の場合には固定資産があるため難しい。同業種の中国企業へ譲渡売却するのか、あるいは、中国へ進出を考えている日系企業に対して、資本参加、商品の拡張・経営範囲の拡張という形で協力を仰ぐのか、選択は限られる。

まったく新たに大連経済開発区に進出しようとするならば、現在は、使用権を取得するために1㎡あたり5,000元の投資が必要となる。1万㎡の土地（100m四方）ならば、5,000万元（約8億円）が必要となる。総投資額300万ドルから1,000万ドルまでの間は、その投資額の50%の資本金を入れなければならない。この場合なら、4億円が必要となる。非常に大きなコストとなる。

それでもなお、業種を問わず、「とにかく中国へ進出したい、国内市場がうまくいかないから中国で売りたい」という中小企業からの相談は非常に多い。そのための販売会社をまず設立するということが多数見受けられる。「中国なら売れる」と思い込んでいる中小企業は少なくない。

【人件費の増大】

人件費の高騰が著しい。以前より、その傾向は続いている。大連ではリーマン・ショック前では21%増となったこともあったが、その後でも13%増という傾向にあった。その後変動

しながら、現在は、10～12%ほどに落ち着いている。過去5年の平均が、およそ14、15%ほどである。年平均1.15倍が5年続けば、約倍額となる。

そうした傾向が今後、どのようになるのかが問題である。市政府がモデル賃金、ガイドラインなどを発表しても、こればかりは各企業の業績に拠るところが大きい。今後は今までのような伸びにはならないのではないだろうか。

その一方で、最低賃金の設定額は上がっていくように思われる。その設定権限は、地方政府にある。最低賃金の水準を上げて、貧富の差を解消していくことも、「和諧社会」実現の一部と考えられているようである。現在の大連の市区において最低賃金は1,300元であり、昨年（2012年：引用者）の大連の平均賃金4,568元の28%水準にある。これを市政府は30～40%の水準にしたいという方針を持っている。

こうしたコスト上昇に対して、では第三国に移動するかと言えば、そう単純な話しではない。たしかに、ベトナムやミャンマーなどに移動すればコストは下がるが、これまでのオペレーションと教育訓練で培ってきたスキルやノウハウの水準とを比較考量することになる。インフラや労働力の質なども問題である。大連でもなく第三国でもない場合には、より北部の吉林や黒龍江省などへ移動する場合もある。また、IT産業などで、より付加価値の高い業務を中心にしていこうとする場合は、たとえば、武漢など、地域をあげてIT産業誘致に取り組んでいるエリアを目指す場合もある。まずは、その目的しだいである。

いずれにせよ、進出から一定期間が経ち、進出の目的となった条件が相当変わってきたのが現状である。そうした際、では次にどうするのかを、今、日系企業は検討しているところだと思われる。

【人事・労務の方針】

こうした人事に関することも含め、現地法人をいかに経営するのかについては、大きくは2つの方針があるように思われる。一つは「本社がすべての部分に関与しようとする」場合であり、いま一つは「基本的にはすべて現地にすべて任せる」というパターンのいずれかである。本来であれば、その中間が望ましいように思われるが、こうした傾向にあるように思われる。その場合、これは現地経営者の経歴、考え方に拠るところが大きいように思われる。

【工会・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。

中国全体で、外資系企業が約44万社設立されている。全企業数が1,600万社ほどであるため、約3%を占めている。その中で、「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。本来であれば、会社側が設

立させるものではなく、従業員側が立ち上げるべき組織である。そのため、設立に向かっているところがあれば、そうでない場合もあるようである。

工会を設立するメリットとしては、工会を通じて従業員を管理することができる、紛争が起る可能性がある場合、それを事前に抑えることができる、福利厚生関連の実務部分を代行してくれるなどがある。

反対にデメリットとしては、工会のために場所を提供しなくてはならない。そして、経費負担がある。従業員の賃金総額の2%を工会費として徴収されるが、東北三省の場合、税務署が代理で直接徴収していく。また、工会員からは給与の0.5%を徴収することになっているが、徴収がない企業も少なくないようである。

また、人事異動で、経営側の予定どおりに配置をすることができないという場合もある。

【大連地区】

離職率は、ワーカー・クラスでは、年間で3割弱といったレベルにある。ホワイトカラーでは1割弱の水準にある。景気がそれほど良好ではないため、仕事を辞めて給与が上がるといふことにはならない場合も多い。そのため、移動がやや沈静化しているようである。

大連で働く人々は、東北三省など比較的近くから来ている場合が多い。以前のように、どのような過酷な条件であっても残業漬けになっても、とにかくできるだけ稼ぎたいという姿勢で働く従業員は少なくなっている。出稼ぎに出てくる場合でも、あまり付加が高くない働き方で、手取り2,000元程度の収入が確保されるなら大連に出向くが、そのレベルに達しないのであれば、わざわざ出稼ぎに出るつもりはないという場合も少なくない。

それでも総じて、大連の企業においては、ヒトの確保はあまり問題とはなっていない。絶対数は確保できている。ただ、その一部が辞めていく点は問題である。

【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。

大連市政府の税収の伸びは大きくなく、一方でハコものや大規模なイベント開催などで、支出は相当伸びている。税金の徴収は必須であり、その際、移転価格税などと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。

3 日系企業における雇用・労働の現状

本節では、大連地区でオペレーションを続ける約 10 社の状況を検討していく。詳しくは、後述の各社の記録を参照されたい。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、章末に解説を付けているので、参照されたい。

ここではまず、より大きなポイントに絞って、全体像を概観しておくことにしたい。

1. 日系企業をめぐる変化の様相と兆し

(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、C社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。細かな摺り合わせが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。その背景として、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、そこでも問題となるのが、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処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だろう。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』p.45、2013参照）。少なくとも以前には、地区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。

現時点で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。

（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。ただ昨今は、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。それは結果論となっている可能性も高い。

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（F社）。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、その口コミを期待」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十分な注意を払う必要がある。

以下では、企業ごとの調査記録をまとめている。諸般の事情により、調査を実施してからとりまとめまでに若干の時間を要した。ここで述べられた状況はあくまでも調査を実施した時点の状況である。

2. 日系企業各社の状況

(1) 製造業 A 社

〔調査日時〕

日時：2013年12月16日（月）13：00～14：00

対応：董事・総経理 K 氏

【企業概要】

A 社の日本本社は、1954 年創立の小型モーターの製造・販売に特化した企業である。年間で約 15 億個の小型モーターを生産し、世界シェアの約 5 割強を占めている。

1960 年代にはすでに海外展開を開始していた。1964 年の香港進出がその最初である。その後、台湾、広東、大連、江蘇など中国（7～8 拠点。生産全数の 6 割）、そして、ベトナム（2 工場。同 4 割）など、アジア各地へ生産拠点を展開してきた。1980 年代半ばまでには、生産はすべて海外で行う体制を整えてきて、現在、日本国内では生産は行っていない。

現在でも中国での生産比率は高いが、「チャイナ・プラス・ワン」と言われるようになるはるか前、15 年ほど前から A 社では、中国以外の生産も開始してきた。生産拠点はその時々で、移転してきた。

中国内部では、大連と近郊の 2 ヶ所、上海、広東に生産拠点がある。広東の生産拠点に関しては、江西省に新工場を設立し、徐々にそちらに移動しつつある。広東エリアの生産は、徐々に内陸部に移しつつある。

A 社は 1987 年に大連に進出した。26 年が経過している。その当時としては珍しい、中国全土で初の独資企業として進出した。同じ遼寧省内にもう 1 ヶ所、生産拠点がある（アッセンブリーのみ。1994 年より）。その 2 つを合わせて、約 5,000 人の従業員を雇用し、年間で 3 億個を超えるモーターを生産している。大連の拠点単体では、従業員数 3,667 人である。従業員数は、徐々に減少している。生産性を向上させたためで、生産個数はあまり変わっていない。

【製品の使用用途】

大連工場における製造品の内訳をみると、ほぼ半数の 49% は自動車電装用品（サイドミラー、ドアロックなど）であり、この分野では世界市場の 7～8 割を占めている。この点が強みとなるのは、リーマン・ショックなどのような状況を除けば、世界中で、各エリアでの生産数にバラつき、変動があろうとも、全体の生産数が上がる限り、収益が上がるという点である。

そして、家電製品（シェーバーなど）が 29%、さらに音響・映像用品（これもほとんどが車用）が 16% となっているが、この分野ではフラッシュメモリーなどの普及により、モーターの使用頻度が減ったことにより、やや比率を下げている。

こうした比率は、A 社グループ全体でもほぼ同様である。

【グローバル戦略、日本本社との関係・棲み分け】

基本的には、全社をあげて小型モーターという事業にほぼ特化しているため、本社と各海外拠点とのズレは少ない。

これまで、1960年代の香港への進出から、海外における事業を展開してきた。それは、為替レートなどの要素より、「モーターを必要としている顧客がいる近くに進出する」ことを基本としてきたからである。その当時の香港は、世界で最もおもちゃを生産しているエリアであった。ただ、香港という市場はあまり大きくはないため、10年から20年程度経過すれば、それが飽和してくる。そのため次に、台湾に進出した。その経過も同様である。市場の飽和、そして、当時はより労働集約的な生産を行っていたため、人手が必要であった。そこで、1986年に広東に進出をした。そこでは初めて、「来料加工方式」＜中国の地方政府系企業との間で委託加工の契約を締結。A社側は、生産のための設備・部品・原材料などを提供。この点で、香港に拠点があったため、免税措置でそうした設備などを移送することが可能となった。生産する際の技術指導も行う。中国側は工場（土地、建物）、従業員を提供。完成品はすべてA社所有として引き取り、中国側には契約した加工賃を支払う。製品は中国内では販売することができないため、すべて再輸出となるが、免税措置で香港から輸出することが可能であった＞による生産を行った。こうした方式により、短期間・低リスクによるオペレーションが可能であった。生産は急速に拡大し、当時は、1万人規模の工場を毎年のように設立していた。

モーター需要が急速に拡大した時期であり、大量、高品質の製品を納期内に納入するということで、さらに需要が伸長した。広東工場はそのように急速に業績を伸ばしたが、さらなる展開をとということで、1987年から大連に、独資で拠点を設けた。独資とした理由は、台湾でのオペレーションにおいて、合弁工場で苦労した経験があったためである。A社側の意見・要望がすべて通る訳ではない。そのため、大連での拠点設立の際、政府と「独資であるならば進出」という交渉を経て、進出となった。

元々、A社グループでは「何も無いところに最初に進出する」ことを得意としてきた。生産に関連する要素があまり潤沢ではないエリアに進出すれば、最初は様々な苦労があるものの、生産を開始すれば、利益率は高いという。

さらに、中国における生産のリスクを考えながら、ベトナム進出を図ってきた。これも、ベトナムだけではなく、インドや他の地域との比較検討を経て、決定している。

このように、海外拠点を含めて、全体で一体化した戦略を採ってきた。現時点ではその点に変更はないが、今後さらにグローバル化が進めば、中国なら中国でというように、地域ごとに戦略を変えていく必要があるかもしれない。そして、中国という市場が今後どのように発展するのにも左右される。現在、中国で生産した製品の販売先は、3割が中国国内、7割が海外向けである。

【従業員概況】

現在、副総経理、工場長を含め部長、課長のポストはすべて現地の中国人スタッフが就いている。日本から派遣された本社のスタッフは、5人である。26年前の進出時より、こうした現地スタッフによる管理を目指してきた。10年以上前からさらに現地化を促進してきたが、将来的には、さらに日本人スタッフを減らす可能性もある。

本社スタッフ5人のうち、3人は技術系のスタッフである。それぞれ部門長の下に就いている（たとえば、工場長補佐など。工場長は中国人スタッフ）。他の2人は「課」に張り付いている。

従業員の9割は女性である。平均年齢、平均勤続年数はそれぞれ、約30歳、約9.3年となっている。年齢層としては、20歳前後と40歳前後のところに2山ある。創業時より継続して働いている社員も少なくない。

離職率は、月あたり3.4%からさらに低下している。比較的定着度が高い。「辞めていかない」体制作りに取り組んできたことで、比較的定着度が高まってきた。

以前ならば、ある工場を辞めても次の職はすぐに見つかったが、今は人材需要が以前ほどではなく、「辞めてもすぐには働けない」状況になりつつある。

【雇用・労働状況概要】

雇用・労働という面では、人件費の高騰が最大の悩みである。

大連は、中国でもっとも労務費が高い地域ではないだろうか。他地域と比べた場合、最低賃金は上海などのほうが高いものの、実際に払っている労務費としては、大連がもっとも高くなっている。その理由は、大連を含めた北方地域は、中央に近いせいか、法律を守るように「強く指導されている」地域であるため、社会保障関連、その他の費用を含めると、逆転する。広東地域に比べると、3割程度高いように思われる。特に、日系企業は、政府の要望を従順にきちんと受け入れる企業ということもあろう。広東などは、香港、台湾資本の企業が9割以上を占める。中央政府から遠いという点も、陳情がより厳しいという点でも、大連とは状況が異なる。

大連がおかれているそうした状況の中でも、利益を出して事業を継続できるような体制が必要である。現在、さらなる省力化自動化により、従業員数を約半数にまで減らすための準備を進めている。人件費だけを比べれば、ベトナム工場のほうが大連の1/2、1/3の水準にあるため、逆に生産性を2、3倍に伸ばしていく必要がある。A社グループの中でも、ベトナム工場と大連工場とで競争をしている。

ただ、ベトナムなどの拠点であっても、将来は必ず賃金水準が上昇していく。その際、現在の大連工場において利益を出すことができるような体制を考え出すことができれば、それは将来的に、他の生産拠点でも応用できるはずである。そうした見地から、いわばグループ内で先頭を切って、省力化・生産性の向上に取り組んでいる。

派遣工に関しては、労働契約法との関連で、今後その比率が問題となるが、現在は約3割ほどである。以前は約50%ほどであった。契約法の細則は明示されていないが「10%以内」程度になるのではないかとされている。いったん法制化されれば、それは遵守する必要があるが、その場合には、契約工から正規社員にすればよい。その場合にはコストは上昇するが、正式な比率が公表されてから対応を考える。

【労使関係】

労使関係は、工会、工会と総工会との関係を含めて安定している。歴史が古いということもある。以前には工会の影響が強いことにより、ストライキも発生したことがあったようであるが、今はない。工会側にきちんと説明すれば、経営側へ協力をしてくれる存在である。工会への対応次第である。他地域の広東などでは、これまで工会がなく最近になって設立されたことも多い。

ちなみに、「来料契約」というのは、経営側と個人とが直接契約する方式ではない。地方政府が従業員を一括して用意し提供するため、「組合」的組織は存在しなかった。その後、要請により工会が設立されてきたが、手続きなどについては、ほとんど地方政府主導で行われてきた。ただ、日系に限らず、経営・運営に問題がある企業では、トラブルが少なくないようである。

大連地区は、元々、日系企業が多かった地域であり、政府関係も日本に友好的な地域であった。近年は暴動・ストもなかった。ただ、日中間の関係がより安定的であることが望ましい。

2008年、ホンダのストライキが起こった頃は、その地域では工会組織があまり設立されていなかった（K 総経理は、2008年頃は広東に赴任中）。一方、大連地域、特にA社では、20年ほど前から工会組織が確立されており、給与も別立ての独立した組織となっていた。専従スタッフが就いている。従業員たちも、給与など何らかの不満などがあれば、まず工会への陳情するようになってきている。協調的労使関係が成熟してきている。

工会には、基本的に、従業員が全員参加している。トップの主席は、工場の部課長クラスだった従業員が就いている。経営のことも考慮してほしいが、どちらかといえば、従業員代表という存在になっている。

工会との間で、賃金交渉も実施している。きちんとした団体交渉という形式になっている。そうした中で、特に広東の暴動以降、賃上げ率に影響がでている。経営側が想定した水準の2倍ほどとなって、まさに経営への影響が大きい。従業員全員を対象とした水準としては5~7%程度を考えていたが、実際には10~14%程度となっている。そのため、ここ数年で給与水準は、以前のほぼ倍の水準になっている。

ワーカー層の平均給与は、残業代なども含め一人あたり月2,500~3,000元程度である。

このA社の工会は、地域でのモデル組織となっている。地域で何か問題があった時には、市の総工会スタッフがA社工会を尋ねてくることがしばしばある。

【広東と大連との差異】

全般的に、大連など北方地域のほうがマジメという印象がある。

大連では、出稼ぎ労働者とはいっても、それほど遠いところではなく 2~3 時間程度の地域から来る場合が多い。広い意味での地元意識が強い。離職率も低い。その一方で広東地域では、相対的に貧しい内陸部など遠隔地域からの出稼ぎ労働者が多かった。A 社グループの工場を辞めてもすぐに働ける環境であったため、離職率は高かった。とにかく稼ぐために高い給与を求め、定着しなかった。

マジメさは、社会保障関連の対応にも表れるため、先ほど述べたように、全体としてのコストは高くなりがちである。広東では、香港、台湾系企業が多いということもあり、そうした対応は少ない。将来的には、南方地域でも法律を遵守する体制になるであろうし、本来ならばそれが正しい対応である。そうした経緯を経て、コストが上昇しても経営が成り立つ体制を準備していく必要がある。

大連市政府としても、近年、日系企業の進出が少なくなっている、あるいは、撤退が徐々に増えてきているという状況は把握しているはずである。そのため、地方政府として企業経営をいかにサポートするのかという点を考えているのではないだろうか。

【現地化】

現地化に関しては、以前の拠点の立ち上げ体制は、「日本人 30 人体制で出発し、10 年で半分以下まで減らす」という方針でオペレーションをしてきた。しかし昨今、新しい工場の立ち上げの際には、日本人スタッフを「5 年で半分から 1/3 に」という方針が変わってきた。

先ほど、課長・部長クラスの間管理職はすべて現地採用スタッフが就いていると述べたが、将来的には、総経理クラスも中国人スタッフが就く可能性がある。その際には、副総経理クラスとして日本人スタッフが入る体制となるであろう。日本本社のトップ情報も入りやすくするためでもある。

ちなみに、K 総経理が以前赴任していた広東の 2 つの拠点では、両方とも、現在では総経理は中国人現地スタッフとなっている。副総経理は日本人スタッフが就いている。大連地域も、ゆくゆくは総経理を現地スタッフとしたい。

いずれにせよ、現地化をさらに促進し、中国人スタッフに任せていくようにしなければ、一般従業員がやる気を出さない。自分たちの工場という意識を持ってもらうことが大切である。

【人材を引き留める】

以前は、広東に R&D センターを置いて、大卒技術者 150 名程度をそこで訓練してきた。ただ、南の地域は、人材の流動が激しい。訓練をしてもすぐに辞めるということがしばしばあった。それでもセンターを広東に置いてきたのは、当時は、生産の中心が広東地域だった

からである。ただ、広東地域は実は、そうした技術者層が相対的に少ない地域である。そのため、武漢など様々な地域から集めてきた。ただ、そうした人材は、いったんは A 社に所属しても、チャンスを求め、よりよい条件の企業があれば移ろうという傾向があった。10 年ほど前の状況では、やはり、欧米系企業のほうが給与水準が高かったのは事実である。

そのため、一生懸命育成した従業員が辞めない処遇や教育体系を用意して、それに対する「先手を打つ」ように対応してきたということである。具体的には、給与水準や、中国人スタッフに任せていくといった事柄である。

現在も、R&D センターは広東にあるが、第一期生の約 20 名ほどであったが、その 2/3 ほどが今も在籍している。彼らも結婚して、その地に定着したという要素もあろう。そして、給与水準は他と比較して最も高い水準にある訳ではないが、相応の給与を保証し、さらには権限を付与することにより、他社への移動を防ぐよう対応してきた。

（２）製造業 B 社

〔調査日時〕

日時：2013 年 12 月 16 日（月）16:00～17:00

対応：董事・総経理 K 氏、人事総務部部長 U 氏

【本社・企業グループ、事業概要】

日本側本社は、福島県いわき市にある。

元々、1967 年より、日本企業と米国企業との合弁により設立されたが、1978 年より独立して B 社・日本本社となった。グループ全体で、車載のオーディオ・ナビゲーションの開発・販売している。ホンダをはじめ、独・BMW、VW、Audi、米・GM、クライスラーなどとの取引がある。

資本金 259 億円、売り上げ 2,223 億円、従業員 9,890 名（2013 年 3 月現在。リーマン・ショック前には 1 万 3 千人を超していたが、それから約 3,000 人減少した）である。

カーオーディオから始まり、現在は、オーディオ、ビジュアル（モニターのこと）、ナビゲーション、コミュニケーション（スマホとの連携）、ドライブ・アシスト（カメラ映像でのアシスト）であり、ドメインは、車載用品である。

国内売り上げ約 20%、海外約 80%という構成となっている。比較的為替変動を受けにくく、こうした状況を「為替タフネス」と B 社では呼んでいる。全世界に 35 拠点、進出している。

顧客としては、売り上げの半分が欧州で占められる。メインとなるのは、BMW、VW、AUDI、さらには VOLVO が続く。日本ではホンダ、北米では GM、クライスラー、ホンダが主たる顧客となっている。いわゆる高級車への車載用品が多い。いずれにせよ、景気変動の影響を受けにくく、リーマン・ショック以降も競合他社と比べると激しい落ち込みはなかった。

近年の業績の下降は、リーマンショックの余波および震災の影響である。ただ、震災からの復興も早かった。2 週間後にはすぐに再稼働している。クルマを作るには、すべての部品が揃うことが必要になるため、一つでも欠ければ生産ラインすべてが止まってしまう。

「止める」ということに対するペナルティが非常に重い業界となっている。今回の復興に関しては、取引先から感謝状も届いている。

これまでは、車載用品の企業が競争相手となっていたが、昨今は、そうした車載とコンピューターが結びついてクラウドの世界を構築していくということにより、デンソーやポッシュなどといった企業と新たに競争するようになってきている。ただ、車載用品に関するノウハウは、きわめて基準が厳しく、現在の不良率は 1/1 万台のレベルにあるが、今後は 1/10 万台というレベルにまでなっていくと思われる。すなわち、許容されるのが「年に 3 件」という水準が求められるようになる。要するに、車載用品とは、参入障壁が非常に高

く、付加価値が高い業界となっている。

なお、現在受注しているのは、2016年モデルである。通常、量産の2～3年前に受注し、2～3年をかけて開発している。クルマ自体の開発と並行している。そうした同時並行の開発を、さらに5年程度かけて行うため、およそ2020年までの事業計画は、ほぼ出来上がっている。

考え方によっては、非常に事業計画を立てやすいビジネスである。そうであるのに、ではなぜ皆こぞって参入しないのかと言えば、車載のノウハウ、顧客からの厳しい要求を受け入れながらビジネスを進めることが必要となるためである。

そうした経緯からは、いったん系列化が出来上がってしまうと、なかなかその変更が難しくなるが、それらの関係を一から見直したのが日産のゴーン社長であり、系列企業優先ではなく、入札によりサプライヤーを決定する方式へと変えた。世界的な潮流はそちらに向かっている。それでもなお、より長期的な取引先のほうがやや優先されるという、若干特殊な領域である。

求められる品質が高いため、そうした製品を作ることができる人材を育てていくことが重要である。

【中国拠点概要】

中国の生産拠点としては、丹東、大連、大倉の3ヵ所となっている。その合計で、約4,000名が生産活動に従事している。ヨーロッパでは、ハンガリーに生産拠点がある（K 総経理は、ハンガリーの責任者として5年間赴任した後、日本本社で生産企画部長に就任。その後、大連へ赴任）。また、メキシコ、タイにも生産拠点がある。

1994年12月設立、1995年に操業開始し、18年が経過している。約2,300名在籍している。今期の売り上げは550ミリオン・ドル、月あたりが45ミリオン・ドルである。

以前は、ナビゲーションなど、技術的に高度な製品は日本で作っていた。しかしながら、今はそうした製品も中国で作っている。要するに、製品の単価が高くなり、付加価値も上昇している。

大連工場の顧客としては、ほぼ9割が欧州向けの製品となっている。

【現地化と日本人駐在員】

中国側現地スタッフとしてもっとも高いポジションとなっているのは、総経理助手である。副総経理は日本人である。

2013年10月現在で、プレスなどの現場管理20人（うち、女性は4人であるが、今後は増やす予定である）、日本人駐在員16人（その中で、管理者は6人であるが、今後は減らしていく予定である）となっている。

課長職はほとんど中国人スタッフが就いているが、部長職にどの程度就けていくのかが課題である。また、上記の女性を増やし、駐在員を減らすことも同様である。

日本人駐在員数は、一般的な電機メーカーであれば半数で十分だと思われる。しかしながら、きわめて高い精度、低い不良率が要求される中では、本社・設計とのコミュニケーションや顧客との品質問題の対応などがあり、現人数となっている。

同業他社では、サプライヤーから部品を購入し、それを「組み立てている」だけであるが、B社では、たとえば、鉄板を購入してプレスし、プラスチック材料を購入し、成形、塗装するなど、「部品から作っている」部分あり、そうした工程の管理なども含め、駐在員数が多くなっている。

また、B社の親会社も含めた広い企業グループでは、大連に8社あり、約8,000人が働いている。

【今後の事業展望】

現在の生産規模を考えると、設備はフル稼働しているが、現時点では、規模拡張は考えていない。現在の見込みでは、まず確実にビジネスは伸びていく。しかしながら、先行きが読めない部分がある。

本社の生産企画部に在籍していた時に、全世界の生産レイアウトを検討していた。その時に、グローバル戦略における中国の強みということを見ると、今後も継続するののかを検討していた。たとえば、移転価格の問題、年に10～15%程度給与水準は上昇していくことが見込まれ、社会保障関連の費用も増大する、外国送金などの問題もある。

賃金だけを比べれば、単位時間あたりはタイより高い。タイの場合、土曜日は出勤となるので、労働時間だけ比較すると、1ヵ月分の差がある。平均的な給与を比べれば、水準はさほど違わないが、重要なのは、単位時間あたりの額である。ただし、タイでの水準も上がっている。

今後、輸出目的で進出した企業のASEANへのシフトが避けられないだろうと思われる。多くの企業が大連へと進出したのは、安価な労働力を求めた点と、将来、中国そのものが巨大な市場となることを見込んだからである。それでも、当初は、より前者の理由が強かった。日本の生産拠点を中国へ移したということである。また、ASEANには、多くの日本企業が以前からビデオ・レコーダーなどの製造をしていた経緯があり、部品メーカーが15年くらい前から進出している。

今後、少なくとも3年くらいは10%程度の賃上げが続くと思われる。以前のハンガリーでもまったく同じ状況であった。ただ、それも上昇し続けることはない。ハンガリーの場合でも、いくら上昇するとはいえ、たとえばそれがウィーンの水準を超えることはないだろうと予想していた。

中国でも、販売が頭打ちになるところが必ずおとずれる。投資は、5年先を見て決めなけ

ればならない。今拡大して、5年先にガタガタになるようでは困る。その一方で、中国のすごさというのは、部品メーカーが多数存在することである。そうしたサプライヤーに外注すれば解決できる部分もある。そうした点も含め、10年、20年の償却に関わる投資案件は慎重に検討している。特に、プレス関連の施設などは、高価である。

それらを考えると、今後のビジネスは、外注を利用しながら拡大していくということになるのではないだろうか。3年後が具体的にどのようなになっているのかは、不明である。日系企業は、比較的臨機応変な対応をする。

現在、顧客である自動車メーカーは、中国向け自動車も、B社がヨーロッパに運んだオーディオ製品などをそこで装着し、中国へと輸出している。自動車メーカーは車種により、生産ラインが異なる。1本200～300億円するラインは、ある特定の車種のためのラインであり、その車種が売れるエリアの近くで生産している。将来的には、中国で人気がある車種であれば、中国で生産することになるであろうが、現時点では高級車の販売量は少ないため、そうした対応となっている。いずれにせよ、中国市場は、今後、相当拡大するようになる。「中国で納めるモノは、中国で作る」ことが一番理にかなった対応となろう。

【従業員構成と求められる要件、その変容】

大規模工場であるため、労務費の問題は非常に重要である。これまで、出荷価格から材料費を差し引いた、その半分以上が労務費となっている。そのマネジメントこそが、企業競争力として大変重要なポイントとなる。K総経理が赴任してから、人事・労務に関する会議を月例で開催するようになった。

2013年11月末現在では、総従業員約2,300名、うち契約工1,500名（65%）、約800名が労務・派遣工（35%）である。また、休職者は109名であるが、そのほとんどが産休である。

労務工に関しては、毎月100名ほど採用し、全体の平均月間退職率は約3、4%である。11月時点では、2.6%であった。大連の場合、出稼ぎ者は、ほとんどが近隣の東北三省から来ている。他の地域であれば、春節、国慶節の後に、従業員が戻ってこないといった事態も少なくないが、B社ではほとんどない。

労務工の比率に関しては、労働契約法の改正が取り沙汰されているが、現時点で3割超となっているので、対応が必要となる（註記：2014年1年24日に中華人民共和国人力資源社会保障部より労務派遣暫定規定が公布され、2016年2月末までに労務工比率を10%以内にするのが法律で義務付けられた）。

それと関連して、社員制度を改訂しようと計画している。現在は、労務工の賃金を最低賃金レベルで、ほぼ固定している。細則の数値が発表され、労務工も契約工へと変えなくてはならなくなったら、賃金コストが上昇する。契約工が増えても賃金コストをあまり変えなくてもよいようにするためには、どのような制度が可能となるのか、それを今、検討

している。

工場は、そのほとんどが生産に従事する直接作業員であるが、間接人員も12%程度在籍し、その部分は改善が進みにくい部分となっている。この人員を来年3月までに大幅に減らそうと、現在検討中である。

管理・技術者に関しては、昨今、より技術的に難しい製品も製造することになったことで、それぞれの仕事の内容が変わり、その変化になかなかついていけない人員も出てきている。これまでは、技術レベルとしてはそれほど高度ではない製品を作ってきたが、新しいレベルに対応できない人員が増えるなら、高度な業務もできる従業員を外部から採用する必要がある。

ヒトの移動は、欧米と同じパターンが見られてきた。一人のボスが辞めると、その部下たちも一緒になって辞めていくというパターンである。いずれにせよ、高度な技術に対応できない従業員であれば、継続して雇用するのは難しい。その際、解雇するというよりは、当該従業員が自ら辞めていくパターンのほうが多い。

変化の一つの例をあげれば、ナビゲーションなど高度な製品であって欧米市場向けが多いため、英語が読めなければ仕事にならない場合が多い。また、契約を取り結ぶ場合でも、従来は、欧米自動車メーカーの北京支店から中国人スタッフがB社に来て、交渉することが多かった。しかしながら、現在は、欧米の本社から直接、交渉のための人員が派遣されるため、英語が話せる従業員がいなくては商談もできず、ビジネスとして成り立たないような状況になっている。ポテンシャルが高い社員もおり、むろん育成はしていくが、そうした対応を2～3年くらいでしなくてはならない。

英語が流暢な人材は、大連では少なく、日本語人材が多いエリアである。そうした質的な変換を事前に予測して育成してくるべきであったが、そこまでは手が回らなかった。

実際のビジネスとなれば、ナビゲーションの内容が分かり、英語が流暢で交渉も十分にできるような人材が必要であるが、そうしたハイ・スペックの人材を、これまではほとんど採用してこなかった。現在、部長級を超えるような処遇となる、そうした人材の採用も可能とするような人事制度の変換も、検討している。

契約工の契約更新については、2回更新すると、無期契約となるため、満期となった人員の更新情報も、毎月、会議で報告されている。部署から更新申請があれば、ほとんど承認となるが、査定成績が非常に悪い場合、それを拒否することもある。

作業員の退職率は「ゼロでは困る。3%程度が望ましく、6%だと品質の維持ができない」。3%程度であれば、リーマン・ショックのような危機が訪れても、採用を停止すれば、退職者で自然減となるため、対応可能である。

作業員の新規採用の場合の退職率をみると、そのほとんどが半年以内に辞めている。0～5ヵ月で12.1%、6～11ヵ月で7.5%、1年以上働いた後に辞めるという場合は、0.4%にしすぎない。平均すると、1%程度である。

事業が継続できるように、退職率を前提とした採用をすることが重要である。退職に関する属性のデータ（年齢や出身地など）により、最適な採用計画が可能となるように、現在、検討を重ねている。たとえば、出身地であれば、大連出身者はあまり辞めず、遼寧省以外の出身の退職が比較的多い。そうであれば、大連出身者のみを採用するのではなく、他省からの採用も必要となるということである。

【人事制度の改定に向けて】

そのほかに残業に関するデータなども含め人事に関する課題を、部長クラス以上の従業員すべてを集めて経営幹部育成という観点からも、1年前から毎月、会議を開いている。

現在、社員制度の変更を、2014年3月までに実施しようと検討を重ねている。

現在の制度は、「資格、考課、賃金」という職能資格制度に近い仕組みを持っている。

資格として、労務工は別にすると、契約工は「実務職、企画職、幹部職」という3つの職群に分かれている。その中に、あらたに「技能職」群を作ろうとしている。今、実務職として分類されている中で、多能工などその中で高度な技術を持っている人たちを、技能職群に移行しようとしている。そして、実務職は、作業者が入る職群として、今後の労務工が正社員化した場合の受け皿にもしようとしている。

実務職には現在800人ほどがいるが、経営側提案としては、技能職へと20人程度移行かと考えていたが、従業員側・工会からは、さらに多くの従業員の移行が必要といている。

「労務費が上昇している中、その配分を今後、変えていかなければならない、今までにいなかったような人材の処遇を考えていかなければならない、労務工の受け皿を考えていかなければならない」といったポイントを従業員に説明している。

そうした中で、関連企業、あるいは、B社の他地域の工場における給与体系と比較した場合、作業労働者であっても勤続年数が長くなると、相当給与水準が高くなっていることがわかってきた。「資格制度」を採っていても、「実務職」と格付けされた労働者の中に、単純な作業をしている労働者と、きわめて高度なラインをコントロールできるような従業員が、同一の格付けとなっていたこともあった。

他との比較で、賃金の上昇カーブが高くなっていることもさることながら、より問題なのは、そうした格付けが本当に正当なものであるのかが問題にならなかったことである。

「本当にその評価にふさわしい従業員なのか」を詳細にみていくと、実は、相当程度、年功序列的な評価がなされてきたことがわかってきた。そうすると、賃金制度の前に、査定、評価の仕組みが問題であり、それらがきちんとリンクしていない状況が明らかとなってきた。

元々は、賃金制度の仕組みじたいが大きな問題とはなっていなかったように思われる。本社に比べれば、賃金水準も低かったことにより、あまり大きな注意を払われなかったが、徐々にその水準が上昇してくると、大きな課題となってきた。

また、実数としては少ないものの、階層を登りもっと処遇を上げて当然と思われる従業員にさらなる厚遇ができないという状況も生じている。

「格付けは、毎年必ず上がるもの」という認識が当たり前になってきたことが問題である。査定を行って、上位の評価であれば、毎年、1つ昇格し、下位の評価であっても4年経てば、昇格している。それは年功序列に他ならない。

制度上、降格も含まれているが、実質的には行われていない。

ともかく、「上がる」ことがインセンティブになっているのなら、階級を増やしていく、あるいは、査定により、昇格スピードを変えるなどの工夫・対応が必要となる。いずれにせよ、「査定、昇格、昇級」がきちんとリンクしないことが問題である。

大連で検討した新しい制度を、他地域の拠点、あるいは、開発センターなどの設計、あるいは、営業職にも応用しようと考えている。

【交渉、工会、労使関係】

争議に関しては、これまで大規模な争議は起こっていない。

従業員との賃金交渉において、もっとも問題となるのは、従業員側に納得感がないことである。それはそもそも、相場を考える基準・フレームがないために、単に賃金額の高低という話に終始してしまう。経営側も十分に説明する材料が乏しかった。

以前から、給与決定の仕組みは非公開としてきた訳ではなく、従業員側に公開してきた。元々日本本社には、組合がない。労働委員会制度として、労使協調でやってきた経緯もあるため、その意味では、中国における工会との交渉に近かったのかもしれない。

ただ、昨今、従業員側に見られる変化としては、どのような交渉をしようが「会社がなくなったら、どうしようもない」という認識が共有出来つつある点である。

賃金水準のアップによりコストが上がり、結局、製品価格が高くなっていることは、従業員もわかっている。そうなると、競争に勝つことができなくなってしまうと、その点は従業員も理解し始めている。そうであれば、給与のあり方も考える必要があるというところまでは理解が進んできている。

ただ、工会としても、現在の給与水準は既得権として認識しているため、即座に下げるなどには否定的な反応が返るが、改善に向けて交渉をしている最中である。

ちなみに、工会主席は総経理助理であり、人事総務部副部長も工会幹部である。経営側だけの会議を開催しても、その内容はすべて工会に伝わっている。

賃金交渉をするのであれば、本来は、その原資としてどの程度確保できるのか、その点から始めなければならないはずである。そしてその分配の内容、方法を議論する。しかしながら、これまでの中国では、単に給与の上昇をと主張するだけであった。

マスコミなどによって、「中国での賃金上昇の比率が10%」といった報道がなされる場合も少なくないが、必ずしも正確ではない。たとえば、労務工が200元上がった時、実は

部長職でも 200 元アップしているといった場合が多い。労務工の給与を考えれば 10% の水準になるかもしれないが、全体では 6~7% となることも多い。

さらに、工会がこうした数値に拘るのは、地域の総工会からそうした指示を受けるためである。当該エリアで、去年は 13%、今年は 9.8% という水準は最低でも確保せよという指示があり、企業ごとの工会はそれに従っている。達成できない場合には、従業員に対しても総工会に対しても「面子」を保つことが難しい。

中国情勢をみる際、こうした「数字のマジック」のごとき情報にも気を配る必要がある。

【インセンティブと育成】

製造現場における改革と並んで、今後重要となるのは、間接人員・ホワイトカラーの生産性をいかに上げていくのかという点である。ハンガリーや日本と比較した場合、相当低い水準にある。

間接業務担当の中国人スタッフに見られるのは、日本人の指示を待つ姿勢である。自らの責任、判断で決めることをかえって怖がる従業員も少なくない。仕事能力が低いためではない。課題を与えるときちゃんと調べてアグレッシブに対応してくる。

こうした状況になったのは、一つには日本人側の仕事の与え方にもあったように思われる。「考えさせず、作業をさせてきただけ」とも言いうる。「日本企業ではすべてを日本人が決定する」という、暗黙の了解が共有されていたのかもしれない。賃金交渉の場において総原資という考え方が見られなかったのは、日本側がそうしたデータを提供してこなかったからでもある。自ら考える、考えられるようにしていくためには、材料としてのデータも提供していく必要がある。

自ら考えられる幹部を育成するためには、OJT しかない。その一環として、「プロジェクト活動」を実施している。たとえば、生産現場しか知らなかった従業員に、物流関連の課題を与えると、同じ社内なのにまったく知らなかった仕事の内容を調べなくてはならないことになる。また、これまでは「部長職は日本人、副部長職は中国人」という場合が多かったが、一部ではその関係を逆にしている。

いずれにせよ、従業員にしみこんでいる行動パターンを、いかに変えていくのか、一朝一夕にはヒトは育たない、変わっていかない。手間暇かけて、じっくり育成していく必要がある。さらに、この点は、駐在員のあり方とも関連する。短い赴任期間の中では、そうした育成という点に十分な力を入れられないという状況も存在する。

非常に重要、重大な問題ではあるが、中国人スタッフにはまだまだ伸びていく余地が十分にある。さまざまな工夫や改革から生産性が上がっていけば賃金を 2 倍にすることも可能である。付加価値が高い製品を作っていて、その競争力がある今こそ、この人事制度を変革していくチャンスである。

【政府・国家との対応】

昨今の地方政府からの要請、連絡をみると、これまで誘致のために用意されてきた優遇措置などが軒並み撤廃されている。こうした措置、姿勢、意図などがややわかりにくい。一つには、ノウハウも含めて、すべて中国の国有企業・同業者に売り渡せという考えかもしれない。あるいは、各地方政府の財政状況が悪化しているためかもしれない。税金でもノウハウでも「取りやすいところから取る」という姿勢なのかもしれない。日系企業は往々にしてこういう事態に遭遇しても、自助努力でなんとか対応しようとする。欧米系企業が政府を通じて、クレームをつける姿勢とは異なる。

いずれにせよ、撤退となれば、非常に困難な状況となる。いま一度、われわれは中国においては「外様である」という認識を持つべきであろう。

（３）製造業 C 社

〔調査日時〕

日時：2013年12月17日（月）11:30～12:30

対応：総経理 A 氏、生産本部長 S 氏、管理部長 S 氏

【企業・事業概要】

1993年12月設立、94年より操業。今月で20周年を迎える。

企業全体では半導体、LSIなどを製造する企業であり、プリントヘッド、スキャナー、電源モジュール、センサー、LED関連商品（設計からすべて）を生産している。20年間の操業の中で、製品の種類は徐々に増加してきた。

設立当初は、半導体製造の「後工程」（基本的には、組み立て・製造の工程）を、国家戦略プロジェクトの一環として開始した。当時は人件費も安く、従業員の給与はおおよそ月給1万円くらいの状況からスタートした。

今は「前工程」とは言わないが、技術的に難しいところ、付加価値の高い製品についてもこちらで製造するようになっている。例えば、サーマルプリントヘッドでは、光学的に細かなパターンニングをする工程は、以前は日本で行っていた。そして、その組み立てのみを中国で行っていたが、昨今はそのパターンニングの工程も、中国で行っている。

売り上げは、一月あたり約18～20億円である。

海外生産の重要な生産拠点となっている。海外で、5つの重要な拠点がある。中国では、大連と天津、他、タイ、フィリピン、マレーシアとなっている。国内は、前述した「前工程」にはほぼ特化している。

中国拠点での生産のうち、95%以上は輸出用である。香港を経由して、ヨーロッパへも輸出している。もちろん、日本へ輸出もしているが、東南アジアを経由して全世界へ輸出している。一部は中国へ戻っている。品質の評価は高いものの、価格が高いと言われている。この点ではさらに今後、市場対応が必要となる。

【グローバル戦略・本社との関係】

事業方針と方向性、事業計画は、基本的には本社が作成する。中国工場では、その指示どおりにオペレーションを行う。海外の各拠点は、基本的に、本社のそれぞれの事業本部の下に配置されており、その本部の指示により、オペレーションしている。

本社は、事業戦略、設計などを行い、製造は行っていない。

営業との情報交換により、顧客の望む製品の試作を行っているのは、現在は日本のプロセッシング工場であるが、そうした一連のプロセスも、中国・現地側で行えるようになれば、より速やかな対応が可能となるのではないだろうか。

【雇用・従業員構成】

人員に関しては、ピーク時は約 3,500 名在籍していた。その後、人件費が上昇してきたので自動化を進め、どうしても自動化できない難しい作業のみを人間が行うようになってきている。現在は 1,900 名弱で、ほぼ半減している。雇用しているのは、ほぼ大連、地元出身者である。他にはごく一部が黒竜江省など、東北三省から来ている。

離職率は、ほぼ 1%以内できわめて安定している。他社も同様に皆、自動化を推進している。そのため、転職はそれほど容易ではない。求人が減り「買い手市場」であった状況が若干変化しつつある。

人件費が上昇しているため、人員は増やせない。

特に、リーマン・ショック以降、15~20%ほどとかなり給与水準が上昇した。そのため、それでは経営が立ちゆかないと、皆、効率化・自動化を進めてきた。

需要の繁閑への対応は、難しい。たとえば、LED 電球などは、年末、年度末、夏前など、大掃除や引っ越しのシーズン、あるいは、省エネ対応などによって、通常の 3~5 倍の売り上げがある。そうした生産体制に合わせて、ヒトの調整をしなければならない。

閑散期の需要に対応できる人員が必ず最低限必要となる。そして、繁忙期、あるいは、スポット的に大量の受注をした際にいかに対応するかが問題となる。一つの方法としては、そうした場合にだけ、外注するといった戦略もあり得る。

労務工は、現在は 120~130 名ほど在籍している。全体からすれば、10%以下の水準にあるため、契約法の改正について、あまり心配はしていない。

通常、退職していくのは、月あたり 10~20 名程度である。

労働移動が非常に安定的であること、そして、労務工と正社員との差異による職場の状況などを考えると、労務工を長期的には正社員に転換していくほうがよいのかもしれない。そのほうが、教育や製造品の精度といった観点からも、よいとも考えられる。

人員計画は、本社と相談しながら立案するが、重要事項以外については基本的に現地の裁量に任せられている。人事・労務の関連で本社の事前承認が必要なのは、大きな組織変更、管理職の任命・異動、スタッフの採用、基準数を超えるオペレーターの増員である。管理職以下の昇進・昇給、また賞与などについては、「報告事項ではあるが、承認事項ではない」。

【昇進・昇格】

本社の仕組みとは異なるが、人事・労務については等級制を採っており、全部で 10 等級になっている。製造部門も管理部門も同じである。給与水準も同一である。

まず、オペレーターは 1,2 等級、スタッフとして、3~4 が主任、5~6 が係長、7~8 が課長、9~10 が副部長・部長クラスとなる。

仕事量・内容、難しさ、取り組み姿勢を点数化・数値化して、それによって人事評価を行っている。評価は年 2 回である。制度上は降格もあり得るが、実際には下げられない状況に

ある。

実際に、オペレーターとして入社して、現在は課長職に就いている従業員がいる。入社から10年以上勤続している。

第一次評価は直属の上司たる現地人スタッフが行う。それらの結果を、日本人派遣スタッフと最終的にとりまとめる。第一次評価の際には、管理職と従業員との齟齬があると聞くことはあるが、それらを交渉して納得させるのも上司の仕事となる。

以前は、欠勤など、通常の管理を行うのも大変な時期があった。ヒトを管理するのは難しい。しかしながら、徐々にそうした意識も変わってきている。

人事制度は、2008年頃、大きく変更したと思われる。2010年より考課方法を変更している。それ以前の評価方法に関しては詳細な資料がない。

【教育訓練】

教育訓練に関しては、海外拠点の各工場に、教育訓練の課・係を設置し、そこに本社支援工場から担当者を派遣させることにより、現地トレーナーを育成することによって、実施している。その現地トレーナーから、スタッフや製造メンバーに伝えていくという方法を採用している。

C社にはグローバルスタンダードがあり、その中に、教育訓練の基本が書かれている。

経営や企業目的に関わるもっとも基本的な方針は、本社が設定している。それをベースにして、各工場ではわずかなアレンジはあるものの、それを踏襲している。

たとえば作業者でいえば、ビギナー、ジュニア、シニアというレベル分けをしている。筆記や面接で認められれば、ランクが上がっていく。到達レベルをシールにして、名札の裏に貼るようにしている。

一方、技術スタッフは、あるテーマ・課題があった際、本社から支援スタッフが来てそこで実地に訓練するケースが多い。まさにOJTである。

そうしたスタッフに比べれば、管理職の育成が難しく、やや弱い。

社外の教育訓練プログラムを利用する体制は整えているが、十分に利用されている訳ではない。

OJTであるため、何か問題が発生した時にいかに対応するのかは、日頃から教育している。

本社からの教育派遣の場合、短ければ1~2週間、長ければ3ヵ月ほどになる場合がある。テーマによるが、技術支援で来る場合が長い。逆に、今後は、C社側から本社へと研修派遣していく形にしたい。本社の体制が理解しやすくなり、あるいは、後に本社から伝えられる情報（設計など）についても、コメントができるようになるのではないかと考えている。現在は、出張ベースで実施しており、長くて1ヵ月程度である。

いずれにせよ、中国のニーズに合わせた製品を生産していく必要がある。取引先からは「製品の品質は良いが、価格が高い」と言われている。将来はそうしたより高品質の製品が必ず

求められるようになるが、今求められている製品を供給していかなくてはならない。クレーム対応も、中国で求められているように対応すればよい。

【現地化】

従業員約 1,900 名のうち、駐在員は 9 名である。2009 年時点では 18 名いたため、そこから半減しているが、ピーク時には 30 名ほど在籍していた。総経理などの他、製造、品質管理、技術など 5 部門の部門長はすべてローカル・スタッフが就いている。離職率は月 1%以内と安定している。

ただ、現在は、現地人スタッフの給与も相当上昇している。駐在員の給与水準との差が以前ほどは開いていない。そういう状況では、たとえば、管理や品質に関する部門では、むしろ駐在員を増やしたほうがいいのかもわからない。

生産については生産本部長 S 氏、管理体制については管理部長 S 氏の駐在員二人がそれぞれの全体を統括している。その配下の部門長はすべてローカル・スタッフが就いている。

総経理、生産本部長、管理部長以外の駐在員のポジションは、「アドバイザー」という名称で、部門長の補佐をしている。製造関連の 5 つの部門、品質保証、技術部門である。いずれにせよ、人材の現地化・市場の現地化が重要である。

【工会・労使関係】

工会は 1995 年に設立した。主席は課長相当の従業員が兼務している。

昇給・賞与について、年 1 回労使で話し合う機会がある。ただ、互いの水準が相当離れ、交渉期間が半年ほどに及ぶこともある。

労使紛争は一度も発生したことがない。それはおそらく、他企業より若干給与水準が高いことが根本にあらう。本社方針として、従業員とは「十分対話して円満に解決する事を基本とする事」がポリシーとなっている。また、前任の総経理がそうした対応が的確だった点もあらう。

今後、紛争の可能性がゼロではないが、日中間の関係が安定していることにこしたことはない。

現在、周囲の企業も同様に、ヒトの採用を相当絞り込んでいる。各従業員の生産性を上げていかなくてはならない。仕事が見つくなれば、いかに育てていってもすぐに辞めてしまう。そうした中で、特に作業員の不満をいかに抑えるのが重要になってくる。そのために、定期的な交渉の他に、座談会（通常、月 1 回程度）などで従業員の声を徹底的に聞くようになっている。福利厚生に力を入れる、食堂を充実させるなど、不満を解消することが大事である。要望が聞き入れられるか否かは別にして、きちんと要望を聞き、コミュニケーションを取ることは重要である。

【今後の戦略】

人件費が上昇しているため、これまでの同じように大連で生産し、加工貿易するという方式だけでは保たない。生産拠点は、タイ、フィリピン、マレーシアなど、他のアジア地域へと移行する。逆に、中国市場をいかに狙っていくのが重要ではないか。その一つの契機となりそうなのが、スマートフォン関連である。サムソンなどの他に、中国企業でもその分野に進出著しいメーカーが何社か存在する。高度な技術を持ち、交渉力も強い。そうした企業とビジネスを行うとなれば、細かいスペックについて話し合うなど、中国語により頻繁で十分なコミュニケーションが必要となる。本社で、翻訳を通じてそうした打合せをするならば負担が大きくなるため、そうした交渉はC社で行う他はない。いわば一つの「地産地消」であろうか。

(4) サービス業D社

〔調査日時〕

日時：2013年12月17日（月）15:00～16:00

対応：総経理 Y氏

【本社・企業グループ、事業概要】

大連の他に上海、北京等にも現地法人がある。

業務内容は基本的には日本と同様のサービスコンサルタント業務である。

大連では、法人契約が約6,000件あり、そのうち日系企業は約5%ほどである。

【従業員構成と事業体制】

従業員数は約300人で、本社勤務以外に各地域にある事務所に配属されている。

勤務体制は、総合労働時間制の下で1ヵ月166.4時間の業務に携わっている。それを超えた場合には、残業手当が付く。法定休日に出勤した場合には、300%となっている。

【現地化】

現在は、日本人総経理以外の副総経理は全て中国人であり、部長職含め中国人を中心に会社経営を行っている。日本人は日系企業向けの営業及び既存顧客の日本人対応要員として数名現地採用している。

【賃金体系・評価】

人事制度は、大きな変化はない。

給与に関しては、基本的に、事務系と現場系との体系は異なる。

評価は、基本的には同一である。各事務所で、まず事務所責任者が第一次評価を行い、その結果を総経理及びD社幹部、部門の責任者が入った評価委員会で検討する。そこでAからEまでの5段階評価を決定し、実際の給与へと反映させる。年間1回、通期で実施している。ボーナスは年1回、春節前に支給している。

【本社との関係】

予算関連は当然であるが、その他にも本社への伺い、相談事項は、近年やや増えつつある。その時の本社の方針に拠るところが大きいのが、グローバル展開をする際、エリアによってサービスの水準にあまり大きな差がないようにしていかななくてはならない。そうした点からも、本社への報告、相談がやや増加している。

部長以上の人事異動は、本社との協議により決定する。

また、其の他コンプライアンスに関する報告なども、毎日行っている。

現地採用中国人スタッフの中でもっとも昇格したのは副総経理で、女性も含め現在4人在籍している。創業当初から約20年勤務している。

【従業員とのコミュニケーション・工会・労使関係】

一般的に、従業員とコミュニケーションを取ることが難しい。言葉と文化である。日本人同士でも難しい場合があり、さらに文化的な背景が異なる現地採用スタッフとの間では、困難なことが少なからずある。何らかの要求を伝えてくる場合に、多くは「・・・と比較すると」という言い方をしてくるが、比較という形ではなく「内容そのものがなぜ問題となるのか」をあらためて問いかけるようにしている。

そうした点に関連して、工会は組織されているが、主席は兼任でありあまり機能はしていない。従業員の声を聞くということでは工会経由よりも、なんらかの要求がある従業員が直接訴えることが多い。

これに関連して、外部通報制度を整備している。何か訴えたいと考えている従業員は、外部機関に電話もしくはメールで、連絡をすることができる体制がある。これまでも数件通報があったと報告されている。

同時に、総経理の側からも、各部門幹部に問題がないかを聞く会議を月1回以上開催している。ただ、そうした複数出席の会議ではなかなか本音で語れないこともあり、各幹部と個別に、会社の問題点を聞くようにしている。

組織マネジメントを進める上では、トップたる総経理が信用されないことには、何も始まらない。そのためには、より広く声を聞き、問題点を聞き取っていくしかない。総勢300人すべての声を聞くことにはムリがあるのではないかと、現場の細々とした問題点は各分野の責任者に任せるという体制になっていたが、この頃は総経理が自ら動き、なるべく直接、現場の声を拾い上げるようにしている。

今問題となっているのは、80年代、90年代生まれの若年層の勤労意欲が低いことである。特に、創業当初からD社で勤務してきたベテランからすれば、そうした若者が理解できないという。

採用は、新聞広告、人材市場、そして、社員紹介による。基本的には、大連市内から採用している。若年層の離職率は高い。年間で約半数程度が離職してしまう。初任研修中に辞めていく場合もある。「こわい、つらい」といった理由で辞めてしまう。そうした点も、創業メンバーから見ると、ふがいないと映るのかもしれない。

（５）金融業 E 社

〔調査日時〕

日時：2013 年 12 月 18 日（火）9:00～10:00

対応：現地トップ S 氏、NO.2 M 氏

【大連概要】

総面積約 12,000K m²、人口約 600 万人、緯度はほぼ仙台と同じ位置にある。

外資系企業の登録数は 14,768 社あり、そのうち 4,435 社が日系企業である（登録ベース。2012 年末現在）。外資系企業の中には、香港資本を用いた外資系企業とはいうものの、実態は地場企業といった企業も含まれるため、実質的には、外資系企業の約半数が日系企業という状況なのではないだろうか。

これまでの経済開発区に加え、IT 産業を誘致したハイテクパークにも、多数の日系企業が進出している。また、大連の中央部からやや離れた北方に、重化学工業の誘致を目指した新たな開発特区を造成中である。

【法人概要、事業概要】

中国現地法人全体では、現在 10 を超える拠点があり、約 3,000 人が勤務している。基本的な業務は、地場同業と同じである。1980 年代に事務所を設立したのが最初である。

大連にはオフィスが 2 箇所あり、全体で 100 名を超える従業員が在籍している。そのうち半数弱がオペレーション担当である。日本であれば、この 1/3 程度の人員で担当可能な職務である。しかし、行政当局との関係で作成しなければならない書類が膨大であり、そのチェックのための要員も必要となっている。こうした経緯から、金融業では顕著であるが他業種であっても、間接部門がどうしても膨らむ傾向にある。

【従業員構成・現地化】

日本人従業員は 10 名弱である。皆、マネージャークラスで、営業に半分いる。また、他社からのトレーニーを受け入れている。一方、現地採用スタッフに関しては、課長クラスがほぼ中国人従業員であり、No.2（2 人いて、1 人は日本人）の 1 人がもっとも昇格したポジションとなっている。ちなみに、拠点の中には中国人スタッフがトップに就いているところもある。また、本部の部長職に就いている中国人スタッフもいる。こうした傾向は、現地法人化されてから促進されている。

【現地法人化の経緯・日本本社との関係】

大連は、上海に本店を置く現地法人の拠点という位置づけになる。2006 年頃より、当局から「ここまでビジネスの規模が拡大してきたのなら、現地法人化してはどうか」との「強い」

勧めがあったためそれに応えた。

現地法人化してから、よりスピーディに判断できるようになった部分はあるが、中国法人のみですべて判断できる訳ではなく、日本本社と相談しつつ、業務を遂行している。職位が高い従業員の異動などについては、当然、本社との相談事項となる。ただ、そうした相談窓口となる部署のトップとなる役員クラスは、しばしば現地法人の役員も兼務している場合があるため、月次の董事会報告などに関連して、様々な報告・相談をしているという体制が現状である。そうした体制を「現地法人で完結している」とも言えよう。

現地法人化にあたっては、これまでそれぞれが単独の拠点として担当してきた業務を、一つの大きな組織として運営するような体制へと変更したため、当初、相当な苦勞もあった。現在、そうした体制によりやく慣れてきて、次のステップを考えている状況である。

【採用】

採用に関しては、基本的には、日本と同じように実施している。

毎年、新卒採用の募集をしているが、条件は、四大卒で、日本語一級レベルを満たす、あるいは、英語では CET（中国における検定試験）でトップクラスなどの語学に関する基本的な条件はあるが、筆記試験や面接など、通常と変わりはない。地元の大学に出向き、キャンパスでの採用活動も行っている。通常は 10 月中に筆記試験を行い、一次面談を行う。その後、さらに面接を 12 月頃に実施して、春節前には決定するようにしている。他にも、随時・不定期採用も行っている。

従業員は、大連出身、もしくは、何らかの形で遼寧省に縁があるというヒトが多い。2013 年には 1,000 名ほどの応募があった。

応募者の水準については、一概にまとめることはできないが、その時々で日系企業に関する人気度の度合いが、相当変わることがある。

【育成】

中国では、ジョブ・ホッピングしながら、ステータスを高めていきたいという考えがある。そのペースは女性が遅めであるが、30 歳前後でマネージャーの直前くらいに判断することが多いようである。男性は 3~4 年程度で、移動するケースが多い。たしかに、給与水準だけからすれば、地場同業のほうが高くなっている。

ビジネス・モデルが相当異なる。地場同業は、個人に給与、交際費をまとめて渡す、いわば欧米系の方式に近い。それに対して、「安定的にきちんと育てていくが、ややスローペースになる」と、日系企業の方針を説明している。そうした状況から、安定志向の従業員であれば長く在籍することになるが、より早いペースを望む場合には、他企業へと転職するケースが多い。

地場同業の採用は、基本的に、ある部署・職務を限定しての採用となる。そのため、当該

ポジションで業績が上がらなければ、日系企業のように「他の部署で、力を発揮してもらえぬか」という発想にはならず、辞めるということになってしまう。

そうした状況から、従業員の多くは将来のキャリアを考えながら、業務の中で専門性を高めていきたいという傾向がある。将来、ジョブ・ホッピングする場合、そうした専門性が鍵となるからである。審査業務などは、同業他社でも人気のある職務である。

【昇進・昇格】

昇格は、その段階が上がるほど当然のことながらイスが少なくなってくるため、トップを切って昇進・昇格できない、二番手グループ以降となる場合も多い。同時に、さらに次の年次の従業員も同じ土俵に立ってくるため、そうした状況から、ここにおいても「昇進・昇格が望めそうにもない」と判断した場合に、転職することが多いようである。その一方で、「もうこのポジションでいい」と、どちらかといえば諦めてしまう従業員もいる。

将来、コアとなってほしい人材に定着してもらうため、さらにはその前提としてすべての従業員にできるだけ多くのチャンスを与えるため、細かなローテーションを行いながら、昇進・昇格の管理を行っている。そして、まだ本格的には始動していないが、拠点間の移動も検討しつつある。単なる研修ではなく、別の拠点で1~2年実際に業務を担当してくる訳であり、さまざまな経験を積んで、コア人材へと育っていく場合が多い。ただ、これは日本でも同様であるが、そうした他出経験の後、即座に転職するという場合もある。

創設期から勤務して現在も在籍していて20年の勤務、40~45歳のメンバーは今、課長職に就いている。理想的には、10年程度勤務した頃に、課長職にチャレンジしてみるというふうになっていけばいいのではないだろうか。課長昇進に関して特に厳格にルールを定めている訳ではない。同じ課長職でも、部署によって人員数など規模の違いはある。

【ローテーション、研修】

専門性を志向する従業員に対して、組織である以上、すべての要望を聞き入れる訳にはいかないが、他の部署で少し別の仕事を体験してみるといった、ミニ研修のような方法も取り入れている。

それらを含め、研修プログラムは相当充実していると思っている。

ただ、研修を手厚く行っていることなどから、一定程度の人材は採用できている。

まず、本部のHQが全体に一律で実施している各階層別の研修プログラムがある。それに加えて、各拠点が独自に行っている業務研修があり、さらには、外部コンサルタントに依頼している研修プログラムがある。

【日系企業の位置づけ】

中国において、もっとも優秀な人材は国家官僚を目指し、その次に欧米系企業、地場企業

となり、その次でようやく日系企業となる。いわば、第3グループに属しているという程度のイメージでよいのではないだろうか。そうした層が応募してくると考えられるが、これもその時の状況により、変動する。たとえば、第2グループの企業が採用を相当絞り込む場合もある。その際には、応募してくる層が若干変わってくる。

応募したいは相当多いものの、同業他社と比較して、処遇の水準が非常に良好という訳ではない。地場同業のほうが給与は高く、交際費の限度額も高い。日系企業は給与水準だけでいえば、真ん中からやや低めといった位置づけとなる。もっとも高いのが地場同業、その次が欧米系、そして、日系となる。

(6) 金融業 F 社

〔調査日時〕

日時：2013年12月18日（火）9:00～10:00

対応：支店長 S氏、人事課長 L氏

【企業・事業概要、従業員構成】

2007年より現地法人化した。本店は上海にあり、大連支店となっている。開発区に出張所がある。約150名が勤務している。現地スタッフは、約140名を直接雇用している。他10名ほどは、派遣会社より、書類の運搬などの単純業務、運転手などを雇っている。

業務は、いわゆる一般的な銀行業務であり、顧客は日本企業が中心となっている。預金、貸し出し、決済業務、アドバイザリー業務などである。

正規従業員である140名は、業務内容により、フロント（顧客に対して、直接営業を行う）、ミドル（フロントをコントロールする）、バック（事務的な作業。顧客からの要望・申し出を銀行内システムに入力し、同時にエビデンスの書類をチェックする）の3つのグループに分かれている。

それぞれが専門性を要求される業務であるが、特にフロント業務は、顧客と直接対応するため、要求される日本語能力のレベルが高くなっている。行内では難しい仕事として捉えられている。ミドルも日本語能力が求められるが、フロントほどの水準ではない。また、バックに関しては、話す能力はあまり厳密には求められず、きちんと読めることが必須となっている。

日本人従業員は4名で、地銀から受け入れているトレーニーが2名いる。日系企業を中心として、業務を展開している。東北三省が担当エリアとなっているが、ほとんどが大連に集中している。

【労働者保護の動向】

企業を取り巻く環境としては、2008年に施行された労働契約法の改正について取り沙汰されているが、「派遣労働者を10%以内に抑制」という部分はあまり影響がないと思われる。業務の繁閑が少ないので、派遣労働者を多用しなくてもよい。

ただ、基調としてさらなる労働者保護を志向していることは明らかである。その意味で、悩ましいのは、採用、もしくは、昇進・昇格時に、従業員本人の能力以上に評価してしまい、そうした処遇を決めてしまった場合が問題となる。これは、中途採用の場合のほうが起こりやすい。

書類上のスペックから幹部待遇で採用したものの、実際に業務を担当してもらおうと、F社のコーポレート・カルチャーに馴染まず、望むレベルの仕事をしてもらうことができないといった場合でも、本人の納得がない限り、かつて90年代に実施してきたような解雇や減給とい

う対応ができない、非常に難しいという状況になってきた。採用時に本人から申請のあった内容と企業側の期待した水準に乖離があること、それ故、期待した水準に見合う所得の水準も下げることが十分に話し合った上で、本人の合意を得なければ、最悪の場合、不当な労働条件の変更として訴えられる可能性もある。むしろ、頻繁に起こることではないものの、ホワイトカラーを採用する場合、昨今、大きな問題となりつつある点である。

労働契約法を貫くのは、雇われる側の保護である。契約締結時に双方のリクワイアメントをきちんと書き記すものの、その内容はどうしても抽象度が高い表現になりがちである。営業職であれば、その達成目標を書き込むことは可能であるが、通常はそうした点まで契約書には書かないことが多い。

採用から一定期間の試用期間を経て本採用となるが、本採用の後は、1年なり2～3年なり、契約期間終了までは雇用を継続しなくてはならない。その間に、教育訓練の機会と実際の業務をきちんと提供することが必要となる。期待した水準と異なると言うためには、そうした手順も必要である。また、現在では、2回契約更改をすれば、その時点で終身雇用を約束することになっている。もちろん、双方が納得して減給となった場合もあり、すべてのケースで問題が生じている訳ではないが、こうした事態も起こりうるのが現状である。

【採用と処遇】

採用に関して、大学新卒採用の場合には、上海の現地法人本部から統一された水準の指針が出されており、その水準の初任給で処遇している。中途採用については、基本的に支店長権限となっているが、本人のキャリアや能力を見ながら設定している。

そうした給与水準に関しては、基本的には、上海本部がそれぞれの地域差を考慮しながら、およその水準を各支店に対して呈示している。同業他社との比較では、日系企業間ではほぼ同じ水準にあるが、欧米系企業よりは若干低い水準にあるように思われる。

かつて1990年代であれば、工商銀行など中国でもトップクラスの企業と比べても、たとえば、日系企業が平均で2,500元くらいの給与水準にあった時、中資銀行では1,500元程度の水準にあり、圧倒的に日系企業の給与水準のほうが高かったことは事実である。2000年代半ば頃から、中国企業の業績が急上昇し、それにつれて給与水準も急速に上がってきた。工商銀行など国有四大銀行に加え、中信銀行、浦東銀行、招商銀行など、富裕層向けの業務に力を入れ始めた銀行が、日系をはじめ様々な銀行から高給で従業員をヘッドハンティングしていった。その頃から、日系企業よりも高い給与水準の中資企業が現れだした。

リーマン・ショック以降も同様の傾向が続いていたが、2011年頃よりわずかながら中国全体の景気がやや減速してきており、給与水準の差についてはほとんどなくなりつつあるのではないだろうか。

製造業の中でも、自動車関連の中資企業では、破格の高給で幹部クラスの従業員を雇い入れ、3ヵ月から6ヵ月のきわめて短い期間の業績で賞与を決定するなど、徹底した業績主義

の人事管理をしている企業も存在する。こうした処遇システムは、なかなか日系企業では採用できない。相対的に長期にわたりゆっくりと育成していく、あくまでも中長期的な戦略を重視する日系企業の方針とは、根幹部分で乖離があると思われる。

【転職・「出戻り」社員】

それでも、より良い処遇を求めて、外資系企業、中国企業へと転職する場合もある。若干名ではあるが、いったん中国企業へと転職し、再度F社へと「出戻り」をした事例がある。欧米系の銀行に転職したものの、その厳しさとかつてのF社での処遇を比較した上での出戻りである。この従業員を再度受け入れた一つの理由は、当該従業員より他の従業員へ他社の状況をアナウンスしてもらおうことを期待したためである。

いずれにせよ、中国においては、転職率は高い。年間で約20%の従業員が転職すると言われるほど、ごく当たり前のこととして捉えられている。その対策として、理想的には、コーポレートカルチャーをしっかりと浸透させていくことにより、転職移動を防ぐという方法が理想となろう。顧客のために、ステークホルダーのために仕事をする、最新の金融技術を提供する、仕事と生活とのバランスをきちんと取るなどである。それを実施しながら実質的には、マーケットを見ながら、処遇の水準を調整していくことが必要となる。去年は、F社自体の業績は非常に良好という訳ではなかったが、周囲の同業他社は業績を伸ばし処遇アップをはかっていた。そうした状況に対して、通常年に2回の賞与を3回支給した。

昨今は、転職移動も落ち着いている。中国全体の景気がやや停滞していることに加えて、外資系銀行数が10行ほどと少ない大連地域の特徴にも拠るように思われる。

今後、中国全体の方針として、金融関連サービス業を育成していこうとしている。そうした市場を作りだそうとしていて、海外からの誘致も推進している。そうした企業が本格的にビジネスを開始すると、F社を含め銀行業界から大量の従業員の引き抜きも考えられよう。そうした事態にも対応できるように準備するしかない。

【評価と育成】

評価においては、基本的に明確にすることが重要である。すなわち、信賞必罰が必要となる。いいならいい、ダメならだめとはっきり言うこと、そして、差をつける時はきちんと差をつけることが重要である。

目標をきちんと達成した従業員とそうではなかった従業員との処遇に差を付けようとしている。特に、中国の支店では皆この2~3年力を入れているが、大連支店では率先して行っている。

これらと関連して、従業員の育成が重要であることは承知しているが、育成する側の日本人スタッフがあまりにも少ないという点が最大の問題である。派遣される人数はごくわずかであり、その一人ひとりが担当する業務の範囲・量は非常に広く、多い。その中で、従業員

をきちんと育成し評価していくのは、難しい。

日本であれば、研修セクション、研修所やマニュアルが整備されており機能しているが、そこまで整っている現地法人はあまり多くはないように思われる。

いずれにせよ、教育・訓練は、非常に重要な課題である。

F社・現地法人では、上海の研修部門を立ち上げ、教育訓練を充実させようとしている。しかし、経費面などの制約もあり、新人を1週間ほど研修している程度である。

【コミュニケーション・工会】

特に、銀行業では、業務の遂行を非常に細かく管理する傾向がある。顧客との対応、行内での指示のあり方など、いろいろな面で、中国人スタッフからみれば、やや細かすぎる、窮屈と映る点があるのかもしれない。工会を通じて、コミュニケーションを取る機会を増やそうとしている。

工会を設立したのは、2008年8月である。それ以前は、福利厚生を担当する部署があり、基本的にはそこで対応していた。現在、主席は、次長クラスの従業員が就いている。全般的に、工会は経営に協力的である。

工会があることのメリットの一つは、工会を通じて十分なコミュニケーションが取れていた企業では、大規模な争議に至らないという点である。

積極的にコミュニケーションを取ろうとしているが、それでも、給与の上昇率が低いと感じる従業員もいる。その際の基準となるのが報道されるGDP伸び率である。要するに、「GDPは10%以上上がっているのに、給与が2、3%しか上がらないのはなぜか」という発想になってしまう。そうした齟齬を防ぐためにも、経営の実態をきちんと伝えていくべきである。そうでなければ、争議になる可能性が高い。

【企業を取り巻く環境・コミュニケーション・工会】

中国では、人件費の上昇が続いている。それぞれの企業により状況は異なるが、場合によっては閉鎖・撤退・解雇ということもあり得る。広州などでは生産労働者が慢性的に不足しているが、大連地域ではあまりそうした状況にはない。

そうした中で、給与水準を検討しなければならないが、考慮すべき一つの要素として、総工会からの指示がある。工会は、地域の総工会からベースアップ率などについて、指示がなされている。今年は12%ほどであった。企業によっては15%という要求もあったように聞いている。

企業が成長しながら従業員の給与も伸びればいいが、後者のみとなると、企業としては苦しくなるばかりである。関連する企業のバランス・シートをみていると、徐々に厳しくなっているようである。その一因が人件費の上昇である。

では、中国当局は、それとセットとして法人減税のような企業向け施策を講じているかと

言えば、そうではない。

大連では、これまであった税制面でのさまざまな優遇措置が減少しつつある。当然のことながら、法人税を納めなくてはならず、加えて年金などの負担もある。さらには、大連のみに特有の「河道修繕費」という名目の税負担もある。

景気動向が上向きではないため、全体の税収は落ちているが、そうした中にあっても当局としては様々な「手法・方法」で、税収を伸ばそうとする。移転価格税制に関連する税金納付の要請はその代表例である。曰く、「日本に売る価格が低すぎる。適正な価格水準で売べきであり、本来ならばさらに納付すべき税金の水準は高くなっているはずである。そうした場合の所得税との差額をあらためて納付せよ」と、追徴が要請される。企業によっては、非常に高額な納付を要求される場合がしばしばあり、日系の代表的な製造企業では、毎年、納付させられている。

国家間の税に関する取り決めとも関連して、二重所得課税も問題である。

いずれにせよ、景気動向や税に関する仕組みをみると、なかなか企業の採算性が向上しない。企業としては、従業員の給与水準を上げたくてもなかなか上げられない要素も少なくない。製造業だけではなく、金融などサービス業でも自動化を進め、より効率化していかなければならない。

さまざまな日本企業の本社、そして、これから中国へ進出しようとしている企業が、中国の投資環境、雇用・労働をめぐる環境のことをわかった上で決断されればよいと思うが、特に中小企業は、実態に関するデータが不足しているのかもしれない。

日本での工場勤務しか知らない、中国に関する知識がかなり少ない工場長が突如赴任してくることもある。雇用・労働に関する中国スタンダードもわからないと、ビジネスは相当大変である。

雇用・労働を含め、刻々と変わる中国の経済情報をさらに多く提供してほしい。

(7) サービス業G社

〔調査日時〕

日時：2013年12月18日（火）13:00～14:00

対応：副総経理 Y氏

【企業・事業概要】

G社は、貸しビル業を営んでいる。海外での事業展開は、上海と大連のみである。大連では、貸しビル1棟のみであり、1996年に竣工している。大連へと出店した経緯は、大連市の日本事務所が東京のG社経営のビルの中にあつたことに起因する。

グレードの高い貸しビルが集中する地区にあるが、中国企業の同業他社ではオーナーとリース業者が別であることが多いのに対して、G社ビルでは同一であるため、顧客からすれば安心感があるのかもしれない。顧客は日系企業が約7割、残りが欧米系企業、韓国企業である。

【従業員構成】

上海、大連両地域を合わせて、ローカルスタッフが120人程度、日本人出向者が17名となっている。上海における事業規模が大きく、商業施設、ホテルなどが併設されている。

大連の従業員構成は、ローカル・スタッフが10名、日本人が3名であるが、1名は上海と兼任であるため、1ヵ月に短い場合で3～4日、長くて1週間～10日滞在している。常駐しているのはY副総経理と管理部経理の2名である。

中国人スタッフ10名は、男性と女性5名ずつであり、大半が、大卒、短大卒である。

担当業務は、管理業務に4名（1名が顧客対応、3名が技術スタッフ）、営業に2名（この二人は、非常に日本語が堪能である）、財務が3名、総務が1名となっている。

比較的定着率が高い。過去6年間で辞めたのは2名のみであり、10年以上の勤続が4名となっていて、従業員の平均年齢は、32～33歳くらいである。

定着性の高い理由は、待遇が相対的に良好でありながら仕事があまりハードではない、残業などもほとんどないことにあると思われる。基本的には、1年契約となっているが、3度更新すれば「終身雇用」となる。

【大連と上海、日本側本社との関係】

上海と大連との関係は、基本的には独立の関係にある。日本本社には、会計、営業などの月例報告をするが、特段、本社に伺いをたてることはない。

業務は安定している。最近、これまでのデータをあらためて集計し直したところ、10年以上の借り主が床面積の7割を上回る。特段、差異化をはかろうとした訳ではなく、「日本での業務と同じサービスをしているだけ」である。同業他社がそれほどきちんとしたサービス

ができていないという面もあろう。管理を徹底すること、清掃で常にきれいにする、クレームにはすばやく対応するといったことである。そのため、G社ビルに入る企業は「採用に苦労しない」と聞いたことがある。G社ビルに入っていること、そして、その企業で働くことが一種のステータスになっているようである。

【従業員の働き方】

従業員の働き方としては、やや消極的といえる。仕事を探しに行くという姿勢はあまり見られない。言われたことしかやらない。ミスしても、まずは言い訳するなど、そうした点が見られる。

（８）運輸業 H 社

〔調査日時〕

日時：2013 年 12 月 18 日（火）15:00～16:00

対応：総経理 E 氏、アシスタント・マネージャー H 氏

【企業・事業概要】

1987 年に、中国で初めて国際線が就航したのが、北京線、大連線であった。26 年が経過している。今は、香港を含めると中国に 11 支店を構えている。

国際線全体に占める中国路線の占める比重は高く、座席率では 44%にも及ぶ。また、貨物専用便も 10 機あり、その売り上げに占める中国便の比率も高い。中国発の貨物の実績が、日本発の打ち上げを上回る時もある。

さらには、円安の影響もあるが、中国から日本への搭乗客が多くなっているエリアでは、従来のように、日本から中国へ来る場合に便利なパターン（日本発が午前中で、中国から日本行きが夕方）ではなく、逆に中国→日本が便利なパターンに変えるかを検討中である。また、日本との直行路線のみならず、アメリカ、ヨーロッパ向けのヒト、貨物（車載用品など）のマーケットとしても、中国線は重要である。

【従業員構成】

現地スタッフ（H 社では、ナショナル・スタッフと呼んでいる）は 600 名程度である。大連支店（事務所）では、総人数が 13 名、空港にほぼ同数の従業員がいる（チェックインなどの業務は、別会社に委託している）。そのうち日本人は合計 3 名である。事務所では総経理 1 名のみで、空港では所長と整備で各 1 名在籍している。ローカルの管理職も育ってきており、現地化を推進してきた結果である。日本の航空会社であるため、駐在員の果たすべき仕事は、各企業の駐在員のケアや、領事館関連といった業務はあるものの、基本的には「日本人でなくてはならない理由」がほとんどなくなっている。いずれは、支店長や空港所長といったポストも、現地スタッフに就いてもらうようにしていきたい。中国の代理店向け営業活動は、旅客でも貨物でも皆、中国人スタッフが行っている。路線開設当初から、そうした方針を採ってきた訳ではないが、現地化を進めることによって、ローカル・スタッフのモチベーションも上げていかなければならない。

ローカル管理職は、88 年入社 of 40 代後半の社員が 2 名いる。現在では入社して管理職となるまで、最速で 20 年ほどである。ちなみに、この二人の管理職昇進の際には、以下に述べる厳格な試験制度導入の前であった。また、現在では、中国全体の運航管理の責任者として北京に赴任している管理職がいるが、その 3 名はローカル・スタッフがこのようになっていきたいと思う象徴的な存在となっている。

【人事制度概要、離職状況】

ローカル・スタッフの昇進・昇格については、等級制度を設けて管理している。7 等級までであり、5 等級になるまでに 16～20 年くらいかかる。そして、そこから 4 年程度を経て、チャレンジ試験に合格すると、6 等級のマネージャー昇進となる。また、5 等級以上で管理職にならない、専門職という道筋も仕組みとしては作っている。

人事制度改革を現在の形にしたのは 2008 年である。昇進・昇格、給与制度は、中国全体で共通となっている。そうした全体の管理は、北京に設置された中国統括室が担当している。室長は、執行役員である。

以前は、H 社の給与水準は大連の中でかなり高いランクにあったようだが、現在では、中程度のレベルにまで降下している。いずれにしても、物価上昇率など、さまざまな要素・情報を取り入れながら、給与水準を改訂していく必要がある。

ちなみに、大連での離職率は非常に低い。給与水準のみを上げれば、IT 関連などより高い水準の企業があるが、福利厚生面であったり、会社内部の雰囲気などを加味して、ローカル・スタッフはあまり転職しない傾向にあるのではないだろうか。

【育成、グローバル戦略対応】

3 年ほど前から日本への研修も開始している。エクステンジ・プログラムと呼ぶその制度は、日本への 1 年間の研修制度で、本社や空港で実際に勤務することを通じた幹部候補生の育成の一環であり、本人にも企業側の期待を伝える、知らせる場ともなっている。その中でも、たとえば、日本人でもなかなか合格しないような整備士の資格試験に合格したきわめて優秀な社員もいる。その整備士は将来、中国人スタッフ初めての整備マネージャーになることが期待されている。逆に、日本からの研修生を、中国側でも多数受け入れている。中国に限らず、海外拠点はみな、「大連のように優秀なローカル・スタッフを育成していこう」という方向に向かっている。

こうした現地化を急速に推進してきたのは、この 2～3 年の間である。現地人の登用を制度的に検討し整備してきたのは、そうしたナショナル・スタッフが多いた中国においてである。

現地化と同時に、一つの大きなテーマとして、本社側でも昨年からは日本人社員のグローバル化を推進している。

ちなみに、現在は、中国の航空会社と共同プログラムとして、従業員の育成は行っていない。

【勝ち残り戦略】

暴動騒ぎの影響で、去年は旅客の人数は減少したが、2013 年は回復し、一昨年水準も超えている。また、そうした状況から、日本発の旅客よりも中国発の旅客を中心に、いろいろ

な設定を検討したほうがよいのではないかという発想が広がっている。

競争の中で勝ち残るためには、CS を高める他はない。「H 社'sマジック」と呼んでいるが、顧客のためにいいと判断したことならば、その都度、上司の許可を得ることなく実施してよい、それで叱ることはないと言っている。いいことであれば、きちんと褒めるようにしている。実例として上がったのは、他社の顧客が搭乗するはずだった便が欠航して、空港で途方に暮れていたことがあった。その際、H 社従業員がホテルや翌日の便の手配などを代行したという話があった。本人は何も申告しなかったが、その顧客が日本本社の顧客相談室に、このようないいことがあった、助かったという投書があり、それが役員会に報告されて皆知るところになったということもあった。そうしたことに対して金銭的な報酬は付けていないが、イントラに掲載するなどして、月ごとに表彰・周知するようにしている。

【今後の課題】

今後の課題としては、現在の平均年齢が 32、3 歳であるため、もう少し若年層を入れていきたい。そして、中国国内で転勤ができるような体制にしていきたい。ただ、ローテーションを考えていかねばならないこと、経験者のポストも考えていかなければならない。また、従業員それぞれに家族、親などの問題もある。大連の勤務者は、最終的にはやはり大連で勤務したいと考える従業員も多い。また、地方空港勤務から大都市勤務に変わる場合には問題がなかろうが、逆のパターンはやや難しいと思われる。大都市勤務者を移動させる場合には、日本への研修・転勤を経て、その後は、中国での管理職昇進といった経路・パターンも含めて考える必要があろう。

（９）製造業Ⅰ社

〔調査日時〕

日時：2013年12月19日（木）10:30～11:30

対応：総経理 M氏

【企業・事業概要、従業員構成】

日本企業大手二社が50%ずつ出資して設立した梱包材を生産・販売する企業である。設立は1993年で20周年を迎えている。顧客の7割は、開発区の日系企業である。販売エリアに関しては、遠くとも瀋陽あたりまでである。

従業員は200名弱。内訳は、総務、品質管理、営業を合わせて約50名、生産管理（営業と生産部門との橋渡し）約20名、生産約100名、出荷関連で約20名という構成になっている。従業員の平均年齢は、27、28歳くらいである。

日本人出向者は総経理1名（2011年7月に大連へ赴任）と、中国の大学を卒業してすぐにⅠ社に入社した現地採用社員1名が、現在、営業課長として勤務している。その合計2名である。昨年までは、営業、生産担当の副総経理が2名派遣されていたが、現地化の観点から、今は帰国している。その後は、管理部門と生産・営業部門の責任者としてそれぞれ1名の中国人副総経理が担当している。

労務工は20人弱であり、パート労働者が若干名いる。2008年以降、全体の正社員化をはかってきている。以前は、労務工の数が非常に多かったが、現在、コスト面で正社員との差がほとんどなくなっている。

【日本側との関係】

Ⅰ社は、日系企業2社が出資した外資独資企業である。事業計画は董事会にはかるため、日本本社との協議の上で決定されるが、日常的な業務に関しては、基本的にはⅠ社内で完結している。董事会の構成は二社からそれぞれ4人の計8名で構成されている。基本的には、輸出はあまり多くなく「人民元」で中国国内販売している。通常、顧客のなるべく近くで生産する事業である。

【労使で交渉する・コミュニケーション、労使関係、工会】

労使関係は良好であるとのこと。従業員側も、労使交渉において、かなり権利などは主張してくるものの、学習効果が徐々に出てきている。交渉というものが、徐々にわかっているのではないだろうか。

工会は、2008年以降になって設立されている。主席は、生産現場の幹部が兼任している。労使関係については、とにかく、よく話し合うことを心がけている。

毎年、5、6月頃に、賃金交渉の場を持っている。工会代表と経営側が交渉する。そうした

団交により、水準が決まってくる。以前は、そうした交渉というものも存在しなかった。そこから考えれば、隔世の感がある。

工会が日本における組合と同じ機能をもつ組織であれば、さらにさまざまな話・協議ができるはずであるが、今はその水準にまでは達していない。いずれにせよ、従業員の最大の関心事は給与である。福利厚生もあるが、賃金交渉の際に、種々の手当など、他の様々なことも話している。

何か要望や意見、不満があった際には、直接、上司を通じて意見をいうルートもある。意見箱も設置している。賃金交渉の場とは別の定期的な懇談会などの頻度は、未だ多くない。

福利厚生、交流の場として、納涼会、マラソン大会、忘年会を開催している。その際、会社と工会が話し合っ、内容を決定している。

いずれにせよ、工会ができるまでは、こうした要望を上げるといったことも少なかったのかもしれない。

【人事制度】

人事制度は、この1、2年で見直し、整備した。評価、昇級・昇格に関して透明性を高め、評価結果は職制を通じてフィードバックするようにしている。以前にも制度はあったものの、その運用があまり厳格にはなされていなかった。特に、フィードバックの部分がやや手薄であったように思われる。従業員側も、現段階では十分に理解できない部分があるかもしれないが、こうした体制を継続していく必要がある。恣意性を排除して、従業員側がきちんと納得できるような体制にしていかなければならない。

【採用・定着】

従業員の採用に関しては、比較的近くのエリアに限られている。基本的には遼東半島内である。近くの東北三省出身者も少ない。寮を完備しているが、現在は寮生も少なく、50～60名程度しかいない。近隣から通勤する従業員がほとんどである。

正社員採用した従業員の定着率は高い。設立の際、13名を日本本社に研修におくったが、そのうち10名がいまも在籍していて、各部門の責任者に就いている。入社した後、半年の試用期間の中で、どうしても辞めていく場合もある。しかしそれを過ぎて社歴2、3年となると、その後はほとんど辞めることはない。

その一方で、労務工は定着しない。いわゆる「80后、90后」（1980年代、1990年代以降に生まれた世代）で、給料が安い、仕事がキツイと言って、気に入らなければすぐに辞めていく。他の日系企業でも同じような状況であると思われる。こうした若者は少しでも給与が高い、楽な仕事を求めて、常に「回遊」している。

生産現場は、夏場は相当暑く、昼夜二直勤務など、決して楽ではないと思う。そして繁忙

期は、本当に忙しい。たとえば、春節や国慶節、また、日本の正月の時期は、その季節に大量に発注される場合があり、そうした時には、相当忙しくなる。

昨今、自動化などによる省人化・省力化を検討している。

【育成・現地化】

生産に関しては、日本側から、厳しい指導を受けてきた。特に設立当初は、日本から2、3人の指導員が派遣されていて、OJTで育成をしてきた。総務、品質管理や営業も同様である。最近では、日本へ派遣する研修にも力を入れ始めている。

企業を取り巻く経済環境、労働環境も激変している。情報量も格段に増えている。その中であって従業員側の意識も変わりつつあるように思われる。以前なら、「とにかく働いて残業して、給料をもらえればいい」といった雰囲気だったが、今はそうではない。中国人スタッフも部長クラスなどに昇格してくると、経営を見る視点が出てくる。徐々に変わりつつあるが、元々、皆で働くという意識は希薄で、個人プレーに走る傾向は相変わらず強いように思える。

給与など個人的な処遇については、不満が表明される場合もあるが、とにかくよく話し合うようにするしかない。課題があれば、工会を通じて話し合うようにしている。そうした点が工会を設立した一つのメリットとなっている。

若干の問題があったとしても、ストライキといった騒動にはならないのではないかと考える。そうした争いによって問題が解決するとは、今は従業員側も考えていないであろう。

とにかく、就業規則など、ルールをきちんと整備していくことが重要である。規則に違反した場合には、規則に則って罰するなど、きちんと対応していくことによって、会社には規則があり、それを遵守しなければならないという意識を培っていく、雰囲気を作っていくことが必要である。

【中国でのビジネスを行う際のリスク、今後の事業展開】

中国で事業を展開していくリスクは、労務リスク、不正・金銭リスク、そして、安全リスクの3つと考える。工場が一番問題となるのが、労働災害である。また、環境も重要である。

事業展開に関しては、従来のような加工貿易型事業の位置づけが変わってくると考える。これまでどおり、開発区の日系企業向けの販売はメインになるも、今後地場企業への営業を拡大していくことも考えなくてはならない。大連の立地を考えれば、やはり、加工貿易には非常に適した立地となっている。交通の要所であり、港もある。ただ、大連で製造して中国国内に販売するためには、有利という訳ではない。あまりの遠隔地はさておき、営業地域も拡大していく必要があるだろう。いずれにせよ、省力化による生産効率アップ、営業範囲の拡大など、生産・営業両面で、しっかり事業環境の変化に対応し、経営基盤を強化していくことが求められる。

(10) ソフトウェアJ社

〔調査日時〕

日時：2013年12月18日（火）14:30～15:30

対応：副総経理 L氏、運営本部長 M氏

【企業・事業概要、従業員構成】

J社は、コールセンターなどを運営する日本本社が100%出資をしているBPO（Business Process Outsourcing）企業である。2012年4月から営業を開始している。資本金は160万US\$である。日系の同業他社からM&AでBPO事業のみを買収して、2012年の4月から事業を開始している。

従業員は、インターンシップの大学生が2～3名いるが、全員正社員で128名（2013年10月）である。そのうち日本人は総経理、運営本部長の2名、そして本社スタッフの中国人副総経理を含め、3人が本社からの出向となっている。

【ソフトウェアパーク概況】

J社がある「ソフトウェアパーク」でビジネスが開始されたのは、1998年である。これは、デベロッパーが造成した土地であり、それを取り囲む「ハイテクゾーン」は、1991年より、「行政区」としてスタートしている。その中に、いくつもの「パーク」が入っている。

ソフトウェアパーク全体では、IT関連企業が約3,000社あり、30,000人超が働いていると言われている。単純平均すると1社あたり10人程度となるが、IBMなどに代表される巨大企業は、1社だけで何千人という従業員を雇用している。また、3,000社とはいうものの、このソフトウェアパークにおいて、コントロール機能をもつ事務所だけを設置し、実際の作業は別エリアで行う企業もある。このパークに付随する優遇措置が狙いなのであろう。

その中でBPO関連企業は約1,500社程度、さらにその半数程度700～800社が日系企業である。その他の外資も含めて、BPO企業の約9割程度が、対日ビジネスに携わっている。

【J社グループ全体の海外戦略・アジア戦略】

海外法人は大連のほか、タイ、ベトナムに法人がある。前者はオフショア、日本向けのビジネスであるのに対して、後者はオンショア・ビジネスを担当している。対象としている市場がまったく異なる。

一般に、顧客企業がBPOを用いるのは、基本的には、コスト削減、効率化のためである。そのため、ロケーションごとの特徴を活かして、どのようなオペレーションを提供できるのかを提案している。多くの企業でコスト削減は必須と考えられてはいるものの、ではどの部分からコスト削減をしていくかと考えると、それぞれの企業内部ではなかなか明確に判断できない場合もある。そうした場合、現在の事業全体の中で、どの部分を切り分け・切り出し

ていくのかというコンサルティング的な提案も行っている。

そうした中であって、大連はある意味ハブ拠点とも言える。そして、「世界で一番日本語のできる人材がいる・排出し続けている」エリアである。量的な側面はむしろのこと、その質の高さも飛び抜けている。そのため、一定程度の「複雑・非定型業務」を担当することが可能であり、なおかつ、賃金水準を考えればコスト・メリットは大きい。さらには、それまで自社内で行っていた業務の一部をいったんアウトソーシングすることで、当該企業が真に集中すべき業務がより明確になり、企業が活性化するという面もある。

大連では、長年のノウハウの蓄積があるからこそ可能となる業務であり、今後もこうした業務は需要が伸びていくと考えている。

【本社との関係】

J社は、日本本社100%出資の会社であるため、董事長をはじめ、総経理や副総経理もすべて、本社のスタッフが就いている。重大な意思決定に際しては董事会承認が必要となるため、その結果として、日本本社の意向を十分汲んだ上での事業展開となる。

本社が、ガバナンスに関して非常に厳しい。最低賃金や就業環境などは、日本では短期に激変することはあまりないが、中国では日常茶飯事である。最低賃金の水準が変わった時も、それによって処遇を変えようとするなら、本社の意向を確認した上で、稟議を回す必要がある。組織編成を変える場合なども当然同じ手順が必要となる。そうした手順の一つひとつに確認をとる必要があるため、その点だけをみればやや「フットワークが重い」企業ともいえよう。

ただ、それは、J社の業務の大部分が本社を通して依頼された業務であるという点と、まだ立ち上げ期の企業であるため、本社が監査などを通じて、基盤作りをしっかりとしようとする姿勢ゆえのことである。

J社の業務のほとんどが対日ビジネスである。業務の依頼は、日本本社の営業に入ってきた案件であり、当然のことながら、営業部門との摺り合わせをしながら、業務を進めていくことになる。一方で、大連の日系企業から直接入ってくる場合は、基本的には大連の判断で遂行可能である。ただ、そうした場合でも、日本側でも契約内容の確認を行う。

現在は、立ち上げから1年強しか経っておらず、いろいろなルール作りを進めている最中で、本社からの監査もかなり入っている。それは、単に監視という意味ではなく、現地を知らずに単に口を出すということでもない。立ち上げ期だからこそ基盤をきちんと作っておこうという、本社が前向きに捉えている現れである。

【業務内容－難易度】

業務を難易度からおおまかに分類すると、「定型化された業務」、「複雑・非定型業務」、「国内で対応する業務」の3つに分かれる。

「定型化された業務」とは、いわば言葉に依存する部分が少ない業務である。代表的なのは数字に関する業務、あるいは、CAD など専門的な業務も含まれる。この業務に関しては、まだタイでは少ないが、ベトナムなどで、日本向けオフショア業務を展開し始めている。人件費コストを考えればベトナムに優位性があり、こうした業務は主にベトナムで行っている。

「複雑・非定型業務」とは、比較的言語への依存度が高く、ある程度、高度なビジネス日本語を用いることがあり、日本における商習慣なども理解した上で対応しなければならない業務である。この業務は、大連でオペレーションをしている。

具体的な業務としては、見積作成（たとえば、工業部品の図面だけが送られてきて、それに必要な素材など、さまざまな観点から関係会社と協議して、顧客に見積を提出するといった業務もある）、メールやチャットの対応（お客様相談などでも、従来の電話対応から、徐々にメールやチャット対応へと移行している）、IT 資産管理業務（たとえば、リースされている PC などの更新時期の知らせ、期限を迎えた場合、継続するのか打ち切りとするのかなどといったソフトウェア資産の管理、契約に関する業務）などである。このように、定型化しづらい、イレギュラーな要素を多く含んだ業務であり、なおかつ、メールや電話などで一定の高度な日本語を用いて商習慣などを理解した上ではじめて可能となるサービス業務を、大連では担当している。

「（日本）国内で対応する業務」の代表は、コールセンター業務である。また、実際に対面して行う、物理的に海外にはもっていけない業務が含まれる。

いずれにせよ、そうした業務をそれぞれの地域におけるコスト水準、人材、蓄積されたノウハウなどの違いを活用して、もっとも廉価で効率的なビジネスを提案するのが、J 社の業務である。

【業務内容－業務の形式】

業務を、具体的な業務の形式面から分類すると、次の3つに分かれる。

まず、「データ・エントリー（DE）」は、いわばパンチ入力のイメージである。アナログをデジタル化すること、データ化、電子化と言ってもよい（従業員全体の 1.5 割ほどが従事している）。次に、「シェアード・サービス・アウトソーシング（SSO）」は、人事、管理、経理、購買、出納などに関する業務である。多少は専門的知識を要するが、定型的な部分も多い（同 0.5 割）。そして、「バック・オフィス・アウトソーシング（BOO）」業務が、日本側の営業、企画をサポートする業務である（同 8 割）。具体的には、次のような業務内容となっている。

たとえば、旅行代理店などが HP 全体を作成する場合には専門の企業に発注しているであろう。J 社は、その HP にアクセスする管理者権限を与えられ、その中のデータの更新作業を行っている。旅客業では、季節やイベントごとに、HP の内容が変えていかなければならない。それに付随して、ホテル情報の更新なども行っている。既存のホテル情報の更新もさる

ことながら、新規に付け加わるホテル情報であれば、手作業でデータを入力していかなければならない。毎日のように、そうしたデータ更新依頼が届く。バスツアーの情報更新もすべて大連で行っている。代理店に予約した場合、e チケットなども含めて、日程表が届く。そうしたセットを行っているのも、大連である。それを旅行代理店に納入する。こうした部分を BPO 企業が担当することにより、企業の営業は本来の仕事である営業活動に専念できることとなる。

【従業員概要】

平均年齢は 25～26 歳程度である。日本での留学経験、就業経験がある人材を採ることもある。イレギュラーな事態にも対応可能で、ビジネス感覚もある程度身につけている従業員は、平均よりも若干年齢が高く、仕事や組織の管理的な側面を担っている。

社内で研修を行い、一般的なビジネスの進め方、中でも、日系企業に特有、もしくは、日系企業では重視されるポイントなどを学んでいる。

学歴は、担当する業務の種類によって、異なっている。先ほどの分類に対応させれば、DE 業務は、高卒・専門卒が多い。そして、SSO 業務、BOO 業務担当は、大卒、院卒者が多くなっている。

【人事制度、採用、育成、離職】

人事制度は、以前に本社がまだ現在ほど規模が大きくなかった時期に使用していた制度をそのまま使っている。それで運用して、中国事情に合わない部分が出てきた場合には、調整をしていく予定である。今のところ、大きな不具合はない。

採用については、昨年から事業を開始したということもあるが、特段、今のところは問題ない。BPO 企業の多くが登録している求人サイト（「大連 51JOB」）があり、そこで募集をかけると 100、200 人単位の応募がある。応募者に対して人事が、筆記試験や面接を実施して採用となる。

基本的には、中国人スタッフは日本とは比べものにならないほどキャリア志向が強い。

BPO 関連企業では平均で 15～20%ほどの離職率となっている。ヒトの入れ替わりは基本的には多い業界である。ただ、担当する業務の種類によっても事情は異なる。DE であれば 30%くらいに達する一方で、BOO では相当低い。後者は、比較的高い処遇であることと、業務習得に時間がかかることもある。そうした場合、従業員側も、さらにこつこつとキャリアを積み上げて定着するという方針になっていくようである。

その中であって、定着して欲しいという人材に対しては、将来的なキャリア・パスを示す、新規にビジネスの依頼があった際に、そのプロジェクトのリーダーに抜擢するといったことから、育成を図っている。

【ソフトウェア産業をめぐる環境】

ソフトウェアパークにおいて、ITシステムの開発を行っていた企業などでは一部、撤退も始まっている。そうした業界では、日本での需要が一段落して、やや減少している。また、円安（日本とは円で契約している）、人件費（一時期、急上昇したが、現在は落ち着いている）などの関連から、「どうしても中国で、大連に発注しなければならない」理由が少なくなってきたためであろう。国内で発注する場合と、人件費の水準があまり変わらず、為替の変動なども心配する必要が無ければ、北海道などに多数あるIT関連企業に発注しようとするのも、ある意味当然である。BPOに関しては、今のところ、そうした傾向はほとんど出ていない。コスト・メリットが厳然としてある。

ソフトウェア開発などに限れば、中国内部でもより人件費の安い内陸部などで行ったほうが、よりコスト削減になる。大連は沿海部であるため、中国全土の平均からすれば、平均の人件費は、やや高めである。ITOに携わる中国企業も増えている。裾野が広がれば、よりオリジナリティを求められる。中国企業が日系企業と連携する理由が「安価な労働力を利用するため」ではなくなっている。あくまでも、中国市場をいかに獲得していくのが重要である。そうした点で、この業界も転換期を迎えているのではないだろうか。

現在、一部免税など優遇措置がとられているが、徐々に少なくなっている。また、「先進的企業（障害者雇用を推進しているなど）」といった基準をクリアすると、別の優遇措置もある。いずれにせよ、IT関連事業は徐々に成熟産業という位置づけがなされるようになってきており、優遇措置はさらに削減される可能性がある。

【今後の課題】

現在、正社員の働き方・考え方が、アルバイト感覚に近いように思われることがやや問題だと捉えている。給与水準などは公開していないが、個人的なネットワークで周囲には知られているであろう。オペレーターのレベルで、企業に対するロイヤルディーを求めること・教育することは難しいが、ある程度のヒトの流動を見込んだ上で、教育・研修をしながら離職のリスクを減らしていくようにせねばならない。ただ、その段階を経て、管理職レベルにまで昇格すると、定着度は高くなっているように思われる。産業としての成熟化とも相まって、中国人スタッフの働き方・考え方も少しずつ変わってきているのではないだろうか。

4 本社側からみた中国

最後に、日本側本社のヒアリング調査結果をまとめておく。

2社のみであり、数としてはまことに少ないものの、中国を念頭においたグローバル戦略と雇用・労働、人事の問題に関して、日本側本社の考え方を伺えた貴重なデータである。

詳細は後述の記録をご覧頂きたいが、2社で共通して述べられていたことは、コミュニケーションの重要性である。これまで指摘され続けてきた現地化などの点はむしろ、これからも重要な課題ではあるが、様々な制度整備を進めながらも、従業員との意思疎通が十分にはかれていなければ、なかなか制度本来の効果も上がらないであろう。

その意味で、「いかに問題が起こらない・起こりにくい」体制を整えていくのかは、きわめて重要である。

こうした点も、業種やグローバル戦略の根本、そして、その中における中国の位置づけにより、相当程度変わるものであろう。今回報告するのは、あくまでもお話を伺うことができた2社の状況である。今後、より幅広い業種で多くの企業からデータを継続的に収集していきたい。

(1) 製造業 X 社

〔調査日時〕

日時：2013年10月24日 16:30より

対応：人事担当 課長、担当者（計2名）

【担当業務】

海外事業体が自立的に人事・労務管理を進めていけるようなサポートを実施することが目的。ガバナンスやリスク管理も含めた人事・労務に関わる業務を担当している。中国担当の他に、豪亜担当、仕入先担当がいる。

【市場としての中国】

全体的に、中国からの輸出は、下降気味である。

習・新体制は、構造改革をしているというが、経済の下押し効果があるのでは。

メイン・シナリオとしては、経済はやや下降する、下振れして減速する恐れはあるものの、現在程度の成長は維持していくのではないかと考えている。

その際、市場は、経済全体が「安定成長」ならば、ゆるやかに拡大するのではと見込む。年5~6%程度の成長が見込めるのではないかと考えている。日中関係の一時期の混乱で落ち込みはしたが、徐々に回復しつつある。

その一方で、リスクシナリオとして考えられるのは、たとえば、地方政府が歳出を抑制されていること、その反対に不動産などに過剰な投資がなされているといった問題がある。さらには、経済成長率じたいも予想より下回る可能性もある。

【現地法人と日本本社との棲み分け】

基本は、「それぞれの地域で、自律的に判断する」という方針を持っている。極力、現地に役割や権限を委譲するということである。そのため、本社が絶対的な最終権限を持つということは、人事労務に関しては、あまり多くはない。

ただ、グローバル全体で考えたほうがよいこと、あるいは中国というエリアに関して中国全体で考えたほうがよいことであるのなら、本社人事部、もしくは、地域統括会社が権限を持つということはある。

教育に関しては、グローバル・レベルで同じ水準の教育が可能となるように、その内容を本社がコントロールしている。内容そのもの・レベルと、それを教える教師の認定にも関わっている。

人事管理に関しては、「最終的には現地で決定」という方針があるが、その前提の基本方針として、「雇用を大切にしていく。そのために人事管理の仕組みがある」と考えている。

ただ、どうしてもそこに手を付けざるを得ないなら、その場合には「現地で勝手に決めて

もらっては困る。必ず事前に本社と協議せよ」と伝え、約束事にしている。

他にも、何か労務問題・リスクについて問題があるのなら、それに対して意見交換をするようにしている。

ただ、今までリーマン・ショック時も含め、中国事業体においては、長期に雇用してきた現地の正規従業員を解雇したことはない。そうした事態に至ったことはない。労務派遣工の場合には、一定期間が経過したら、それで契約が終了するだけ。正社員に関して、その雇用が問題となった場合には、必ず本社に相談するようにと伝えている。

労務派遣工に関しては、職種によってその必要度は異なるが、一定程度、確保しておきたいとは思っている。ただ、契約法の改正に鑑みて、調整が難しくなるように思っているが、法律の規定どおりに遵守していくほかはない。そのため、実際の調整の度合いは、現段階では予想がつきにくい。

労務問題に関しては、そうした事態が起こらないように、常にモニターするようにしている。事業体から月1回、いわゆる KPI¹に関して、たとえば、退社率が急に上がっていないか、計画していない休みなどが入っていないかなどについてのレポートを提出してもらっている。そうした報告から、情報を収集・集約している。

【問題解決、紛争処理の経験、その活かし方】

幸いなことに、これまで、X社の中国事業体においては、一定規模以上の紛争・争議、ストライキなどは起こっていない。ごく小規模な「上司との諍いで仕事をボイコットした」などの事例はあるものの、大規模紛争にはなっていない。

ただ、2010年の広州の日系企業ストに端を発して、若干の問題は生じた。広州のみならず、上海、最終的には天津にも影響はあった。X社の事業体では問題は起こらなかったものの、上海の部品仕入れ先では、けっこう問題があった。そのため、対策が必要となった。

仕入れ先(基本は日系企業)との懇談会を実施し、情報交換をしながら、いかに(労使)コミュニケーションなどを取るかについて、相談・検討をしている。交渉とはいえ交渉そのものが明確なものとはなっていない部分もあるが、最近では工会から要求が出てきて、それに応じる機会も増えている。具体的な内容としては、昇給幅をどのようにするのか、賃金水準をどのようにするのかなどである。

検討課題の中心となったのは、「交渉中のコミュニケーションをきちんと取ろう」という点と、いかに問題が起こらない・起こりにくい体制にしていくのかという点である。そのための会社のルール作り、すなわち、集団契約、就業規則などを進めている。たとえば、山猫ストなどは違法であり、そうした事態に至れば企業としてそれに応じた処置をしなければならないといった取り決め、ルール作りをしている。ただ、実際には、そうした取り決めどお

¹ Key Performance Indicator、重要業績評価指標。目標の達成度合いを計る指標のこと。目標に向かって業務を進める際、何をもって進捗とするのかを定義するために設定される尺度。

りに処理できなかつたケースもある。

それでもなお、何か問題が起こった時には、上部工会、労働部、あるいは、大変な場合には警察に入ってもらおうといった事態も、サプライヤー企業ではあったように思われる。

サプライヤーは、基本的には、日系企業である。X社本社とサプライヤー本社各社との懇談会も設置されており、そこでも連携を図っている。日本での懇談会では、コミュニケーションの方針など一般的な事柄になりがちであるが、現地に任せるという方針の上で、契約法への対処など、現地でよりスピーディに対応せざるを得ない案件などについては、現地の懇談会へとシフトしている。

特に、規模が比較的小さなサプライヤーについては、人事畑の人員を派遣することも難しい場合があるため、現地の懇談会に、そうした面にも支援をとといった連絡はしている。

【ローカル・スタッフのインセンティブ】

基本的には、グローバル共通の人事の考え方があり、それに基づいて実施していこうとしている。ただ、合弁企業であれば、中国側との調整の上で、なるべく従業員のための人事システムとなるように検討している。そのためのアセスメントもしている。共通の考え方に沿った運用がなされているのか、改善点はこういった点なのかなどの提案も同時にしている。

中間管理職については、幹部・課長レベルへの昇進の部分が重要である。事業体によっては部長昇進が問題となっている場合もある。合弁であるため、それぞれから、どのポジションに出向するのかは、ほぼ決まっている。いわゆる、グラス・シーリングの問題はある。あるポジションに、誰を就けるのかに関して、中国側・親会社と意見が食い違う場合もある。中国側・親会社から派遣することが続いてきた場合、ローカル・スタッフがその職位に就くことが難しい場合もある。その際には、その地位に必要な能力、経験が十分にはないといった主張がなされる場合もある。

そうした意味では、現地採用スタッフに対して、キャリアプランを十分に見せられていない部分もあるかもしれない。しかし、この点が問題という意識は、X社と中国側本社との間で共通認識として共有できている。中堅以上層に関しては、ローカル・スタッフでも、日本本社でそうしたことを学ぶ機会も提供している。中国側本社から派遣された社員は、たとえば、政府との交渉に長けているなど、日本側ではなかなか獲得できない能力がある場合もある。

処遇に関しては、その事業体の規模など、さまざまな要素により違いはあるものの、市場での水準をきちんと把握しながら、適切な水準を決めていく必要がある。たとえば、最新鋭の事業体であれば、そのエリアで最高に近い水準が必要となろう。

「ある程度昇給させるのなら、効率アップが伴わなくては」という議論もあるが、中国政府の要請もあり、そうした要素も加味しながら、検討する必要がある。政府要請なら対応せざるを得ないが、基本的な対応として、「全体としての労務費をこれ以上上げない」ことが前提となる。そのため、効率化・改善が必須である。そうでなければ、企業として弱くなっ

てしまうなどの話はしている。

【「現地顧客対応」とは】

赴任前の研修としては、全員が受講するもの、そして、トップとして赴任する場合の研修、人事として赴任する場合の3パターンがある。

中国に関しては、「中国の実情を知ってもらう」専用の研修プログラムがある。

それは最初の「権限委譲」の問題につながる。現地顧客の要望を聞いて、すぐに現地の判断でその対応が可能となるような経営の方針を決めていけるような体制が重要である。

地域統括会社では、当然のことながら、地域全体の人事労務問題と、地域統括会社内部の人事の問題と双方の対応が必要であり、機能・担当により、会社内部で組織を分けている。

さまざまな点で、本社が地域統括と連携を取りながら事業を展開しているが、将来、基本的には地域統括とそれぞれの拠点との話し合いで、事業を進められるような体制を目指している。それには、ローカル・スタッフの教育も含まれる。

こうした体制が始まって、徐々に地域統括体の中での人材も育ってきている。

統括会社と各事業体との間での話・課題としては、まず、「生産性アップ、ヘッドカウントの管理をしっかりしていく」ことがある。全般的に、新興国では昇給率も高い。その場合には、本社の要員管理の方法を伝達している。

オペレーションに伴うトラブルは、一定の基準を設定し、本社へ報告をしてもらう。

基本はまず、生産のオペレーション関連、たとえば、ラインが止まるなどといった事態である。

また、一つの会社内のことから、地域内の別会社、さらには、グローバル規模で他社にレピュテーション・リスクとして波及する可能性がある場合には、連絡をしてもらうようにしている。

サプライヤーには、さまざまな規模の企業があり、一定規模以上の企業でなければ、海外の人事を専門にみる組織がない場合もある。

(2) 製造業 Y 社

〔調査日時〕

日時：2014 年 2 月 17 日（月）15：30～17：00

対応：人事部・労政グループ・海外管理チーム A 氏

企業概要：

Y 社は、1965 年に設立され、自動車部品、住宅設備機器、エネルギー機器、福祉機器の製造・販売を行う企業で、本社は愛知県である。従業員数は、単独では 12,957 名、連結ベースでは 87,990 名（2013 年 9 月 30 日現在）となっている。連結子会社数は、171 社（国内 65 社、海外 106 社）である。

【拠点概況】

Y 社グループの海外拠点は合計 109 ヶ所、そのうち生産拠点は 76 である。その中で、中国における生産拠点は 27 で、2004 年より急増した。

北米、欧州、中国、豪アに地域統括拠点を有し、人事労務管理も含め、経営全般にわたる統括機能を有している。2014 年 4 月時点で、本社人事から 10 名が出向中である。

【海外管理チームの機能】

大きくは、4 つある。

- ①駐在員対応：駐在員の処遇の企画、出張管理
- ②海外労務管理：海外拠点での労務管理に関して、日本側からサポートする。
拠点の立ち上げ・閉鎖時の支援。
- ③技能研修：海外の現地法人からの技能研修生の受け入れ管理。
- ④海外オフィサー層のタレント・マネジメント：グローバル人材管理

【争議関連・これまでの取り組みの経緯】

2010 年より、グループ全体で、人事労務管理に対する取り組みを強化した。

それ以前は、基本的には、現地のマネージャーに「権限委譲」をしていて、積極的には関わってこなかった。本社として、積極的に介入することはあまりなかった。

それ以前の段階を考えれば、立ち上げ期を含め、争議には至らなかった要因・構造は、以下のような状況が考えられる。特に草創期は、従業員からすれば、事業が拡大すればポストも増え、それに就くことにより給与も上がるのではないかという予想や夢があり、それがモチベーションとなっていた。問題となるのは、一定期間経た後に業績が急上昇しなくなった際、管理職ポストや賃金の上昇などが見込めなくなった時である。

中国では、広東省における暴動に端を発し、日系企業を中心に連鎖的に 2010 年に労務問題が頻発する事案が発生。Y 社グループにおいても、2010、2011 年にそれぞれ 3 件、1 件労務

問題が発生。2012年以降、現段階では労務問題は発生していない。

こうした傾向は、企業内部から考えれば、2011年から開始した人事・労務問題への取り組み強化の効果が出ている可能性が考えられる。企業外の環境から考えれば、中国における労働法制整備が奏功している可能性が考えられよう。

【争議の要因・コミュニケーション】

争議の原因となったのは、根本的には従業員とのコミュニケーション不足にあると思われる。従業員側の意見や要求・不満を吸い上げるルートが整えられていない状態にあった。意思疎通が十分ではなかったため、会社施策が従業員側にきちんと理解されていない部分も大きかったと思われる。

取り組み強化までは、「工会」側もスタッフがそうした役割を担っていることを十分には理解していなかったと考えられる。企業側と工会とが話し合う場があったとしても、わが国の労使間で想定されるような「交渉」にはなっていなかった。また、本社側からも、どういったサポートをすればよいのか、その役割が明確とはなっていなかった。

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、上部団体たる地域总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。極めて稀な例ではあるが、華南の一拠点では、主席を従業員の選挙により選出した。その拠点では、コミュニケーションはきわめてスムーズである。自分たちで選んだ主席に対する従業員の信頼が厚いからである。

いずれにせよ、交渉、それによる昇給など処遇の改善のタイミングが非常に重要である。かつては、まさにそうした交渉を行っている最中に、争議が起こることも少なくなかった。いわゆる「落としどころ」が明確でなければ、争議が長期化するばかりという事態にもなっていた。

また、争議への取り組みに関しては、全般的に各拠点ごとのバラツキが大きかった。その一つの要因は、2004年以降、拠点数が急増したことが考えられる。新規立ち上げの際、本社から派遣される総経理の考え方により、労務問題への取り組みは相当程度違っていたように思われる。

【争議への新たな取り組み】

こうした経緯を経て、2010年からグループ全体として取り組みを開始した。

グループ全体で共通したフォーマットで、労使のコミュニケーションや賃金交渉に関するチェック・シートを作成した。それを年1回、まず最初に各拠点がセルフ・チェックし、本社に送付する。本社側はそれを集計して、傾向や特記事項を整理する。その上で、本社スタッフが各拠点を訪問し、問題点を話し合うというのが、一連の流れである。

こうしたチェックとそれに基づく話し合いを、2011年より3回実施している。先ほど述べた争議数の減少も、こうした取り組みの結果もあると考えられる。

また、それに加えて2012年には、工会の主席クラスを本社に迎えて、本社における組合の幹部との交流会も実施した。継続的な実施とはなっていないが、招待した幹部からは、Y社グループとしての意識が高まったこと、労使関係のあり方や組合の重要なところがわかったという声が聞かれた。

今後さらに工会主席に求められるのは、工会全体としての活動をいわば「交通整理」しながら、各従業員にこうした活動をするための意識をきちんと持ってもらうようにすることである。

【ヒトの現地化】

基本的には、あらたに進出していく場合、すべてのポジションに日本人の本社社員を派遣できる訳ではないため、現地採用のスタッフに力を発揮してもらうことが重要である。現地人化を進めている。

現地採用スタッフで昇進した最高位は副総経理であり、今後増える可能性は多くはない。課長、部長クラスでは相当比率が上がってきているが、副総経理クラスになれば、当然のことながら、管理する範囲が広がり、文字どおり経営幹部層として求められるスキルも相当異なってくる。

部長以上のクラスには、「見える化」を進めている。2012年途中から、そのポジションで求められる要件を明確にした上で、データ・ベース化を進めている。現在までで第一段階を終了した。さらに、リバイスが必要となる。

また、「オフィサー層」と呼ぶ部長より一階層上のクラスに対して、本社において一週間ほどのトップマネジメント研修を実施している。

本社の人事スタッフが海外拠点へと派遣されることは、多くはない。現在、全世界規模で10名となっている。北米2名、欧州1名、豪亜3名、中国2名、インド1名である。その中には、生産拠点も含まれているが、基本的には、各エリアの地域統括会社へと派遣されている。

【もっとも難しいこと・今後の課題】

やはり、コミュニケーションをいかにうまく取っていくのかという点がかつても重要である。現在は、争議もほぼなくなりつつあり平穏な状況が続いているが、様々な交渉の過程では、安心してしまうのではなく気を引き締めて、交渉にあたる必要がある。こういった経緯で、どのようなことから、争議が再燃するかはわからないからである。

労務問題の未然防止に特効薬はなく、日頃から会社の置かれた状況や会社方針、従業員の生産活動への協力の感謝の気持ち等を正しくタイムリーに伝達し、徹底したコミュニケーション活動を愚直に継続し、相互信頼に基づく労使関係を構築することが、争議を抑制するためには重要なことであろう。

【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。

第3章 中国における外資系企業のストライキの全容と関連の法律制度

1 はじめに

中国進出の日系企業の進出戦略は生産拠点から販売市場に移行しつつある。現地化も進んでいるなか、人事管理のあり方が一層重要性を増してきており、その一環として労使紛争やストライキへの適切な対応が企業の管理層に求められている。本稿では、既存研究と事例についての記事等をもとに、外資系企業で起きたストライキのプロセスを整理し、その中での企業や工会、地方政府の対応やあり方の変容を描く。この作業によって、日系企業の人事管理のあり方ならびに将来展望を描ける糸口を探るための判断材料を提供することを目的とする。

本稿では主に2010年の南海ホンダのストライキと2014年のウォールマートストライキに焦点をあてる。前者はその影響力の大きさから見て前例のないストライキ案件であり、工会の民主再建を求めるなど賃上げ要求に止まらなかったことでも注目を集めている¹。ストライキ後の南海ホンダでは比較的民主的な工会が生まれ、労使間の意思相通や紛争の解決においても一歩前進のようなものが見られた。ちなみに、南海ホンダのストライキと時期をほぼ同じくして（2010年8月）全国総工会は民主選挙で工会の責任者を選出する制度を導入した。ただ、国際非政府組織の人権観察（Human Rights Watch）は、中国の工会は依然として中国共産党の傘下に置かれ、工会の活動は依然として制限されていると指摘している（CLB 2011年1月26日記事）。

南海ホンダのストライキ事件から4年後のウォールマート常德店を見ると、工会役員はすでに民主選挙で選ばれていた。しかし、このような企業内の末端工会は発言力が弱く、労使紛争の処理をめぐり上級工会との間に大きな隔たりが見られている。実際、同店で起きたストライキをリードしたのは店の工会主席で、労使交渉は最終的に仲裁にまで持ち込まれたものの、従業員側の敗訴で幕が下ろされ、その後も新たな進展は見られない。

本稿の目次は次のとおりである。まず、次節で、上述の2つのストライキ事例についてそのプロセスを追う作業を行い、3節では、両者の比較検討を行う。そのうえ、4節では若干視点を変えてストライキ参加者の解雇を違法とした判例を記述する。ストライキが多発する中、政府や工会の労使紛争への対処方法に変化が見られるだけではなく、法律の解釈も変わりつつある。この節では、このような法律・判例の新たな動きをとらえるものである。最後に、5節では本章での事例・判例と関係のある法律について一部を抜粋して整理を行う。

¹ CLB ホームページ（記事「本田工人罢工挑战全总权威」）

<http://www.clb.org.hk/schi/content/2011-01-26%E3%80%8A%E4%B8%96%E7%95%8C%E4%BA%BA%E6%9D%83%E6%8A%A5%E5%91%8A2011%E3%80%8B%EF%BC%9A%E6%9C%AC%E7%94%B0%E5%B7%A5%E4%BA%BA%E7%BD%A2%E5%B7%A5%E6%8C%91%E6%88%98%E5%85%A8%E6%80%BB%E6%9D%83%E5%A8%81>

2 ストライキの概要（南海ホンダとウォールマート常德店の事例）²

本節では、南海ホンダとウォールマート常德店のストライキ事例の全過程を整理しながら、それぞれの事例における労働者側の要求と企業側の対応、政府と工会の役割、NPO など支援団体の役割など4つの面を主に概観する。

1. 南海ホンダのストライキ

2010年5月17日、広東省仏山市の南海ホンダの自動車部品工場（CHAM）でストライキが発生した。ストライキはギアボックスの生産労働者から始まり当初は100人程度の規模だったが、22日に全従業員（工場労働者1,800名）に拡大した。ギアボックスの生産が自動車の生産において非常に重要な部分であったことから、ストライキの影響は大きく、南海ホンダの完成車工場が操業停止に追い込まれることになった。ストライキは17日間に及んだ。

ストライキの発端は低賃金への不満であった。工場に勤めている労働者（中でも当時の工場労働者の8割を占める実習生³）の給料は低く、初級作業員の場合基本給に各種の手当を加えて1200元であったという。この金額は同時期（2010年）の仏山市の最低賃金（920元）をやや上回るものの、都市従業員の平均賃金（3089元）の半分以下の水準であった。一方、日本人社員の賃金は彼らの50倍とも言われ、このような賃金格差への不満がストライキを招いたといわれる（サーチナ 2010年6月5日）。ストライキでは全従業員に対し一人当たり800元の賃上げが要求された。

企業は当初従業員との交渉を拒み、ストライキの首謀者を解雇したり（二人は事実上ストライキ前に辞職した）、ストに参加しない趣旨の書類にサインを強要したりするなど強硬手段をとった。強硬手段が功を奏しなかったため、賃上げを提案したが、800元の目標をはるかに下回る水準であったため、受け入れられなかった。

ストライキでは工会の対応も問題になった。5月31日、ストライキ参加者の多くは本田の総経理、地方政府の代表、実習生たちの先生、そして、南海ホンダ勤務の経歴をもつ曾慶洪氏らの説得により仕事に復帰した。しかし、40名程度の労働者は依然として仕事復帰を拒んだ。彼らは鎮レベルと区レベルの工会（獅山鎮と南海区）⁴が動員した人（200名程度）に殴

² 詳細は許・陳（2010）を参照されたい。

³ 実習生とは同工場が技術専門学校と連携して採用した労働者である。いわゆる中国版 dual システムで、通常、技術専門学校の学生は在学中に1年間の実習期間を経て、卒業と同時に同工場の正社員となる。

⁴ 中国の地方行政区画の区分は基本的に省・自治区・直轄市レベル、地区レベル、県・市レベル、郷・鎮レベルの4層構造をしている。省・自治区・直轄市は行政区画としては日本の都道府県に当たるもので、中央政府の直接指導下で行政を行い、中央政府に対してのみ責任を負う。地区レベルは省・自治区・直轄市レベルと県・市レベルの間にある行政区画であるが、行政上はあまり重要視されない。県・市レベルの行政は省・自治区・直轄市行政の管理下であり、県の下にある郷・鎮がある。郷・鎮政府は地方行政の最下級レベルである。一方、区とは直轄市や大都市（地級市）の市街に設置された県・市レベルの行政区である。ここでの獅山鎮は広東省仏山市南海区の管轄下にある鎮の中で一番大きい鎮である。

られ、その一部は病院に搬送された⁵。そのとき、企業側の管理層と警察は工場の外で全過程を目のあたりにしたまま何ら措置もとらなかったという。許・陳（2010）はこの事件を機に企業と工会への風当たりが強まり、企業は積極的に解決策を探るようになったと指摘する。

6月1日、数百名の労働者が工場の周囲に集まりストライキが続く中、企業側を代表した曾氏はストライキ参加者に自分たちの代表を選出するよう求める代わりに、三日後にその代表と企業が協議を行うことを約束した。16名の代表が選出された。その日の午後5時、南海区总工会と獅山鎮总工会が本田従業員向けに下記のような詫び状を出した。工会は従業員の利益のために企業と交渉しており、「会社側をかばっている」という認識は誤解であるという内容の文面であった。しかし、一部従業員の仕事復帰への拒否は工場の生産に深刻な影響を及ぼしたとし、過ちはストライキを続ける労働者側にあることを示唆した。この詫び状は工会の信頼を取り戻すところか、却って労働者たちの反感を買った。

南海区总工会、獅山鎮总工会の詫び状

ホンダ従業員の皆さん

昨日、工会は（ホンダ）会社と労使双方の調停を行いました。一部の従業員が仕事復帰を拒んでいることで、工場の通常の生産秩序に深刻な影響が出ています。40名あまりの従業員と交渉する中で、誤解や口論がありました。個別的に熱くなった従業員と工会メンバーとの間に体当たりの衝突もありました。この事件はほかの従業員によくない影響を与え、中には間違った情報を得て、工会が会社側をかばっていると誤解する人もいました。昨日の出来事はわれわれには予想できなかったことであり、もしこの件で皆さんが受け入れがたい点がありましたら、お詫び申し上げます。

... 昨日大多数の従業員は仕事を再開しました。一方、上述の40名あまりの従業員の行為はすでに大多数の従業員の權益を損ねており、かつ、工場の生産秩序をも乱しています。工会が（仕事復帰を拒む）従業員を説得したのはまさに大多数の従業員の正当な權益を守る行為であり、工会の果たすべき職責であります。...

... 工会は努力を重ねた末、5月31日に従来賃上げ幅を366および488元に引き上げることで企業を説得しました。同時に、仕事再開後も二ヶ月間は従業員との交渉を続けるという会社側の返答を得ました。...問題の協議、解決をめぐり、われわれ工会は真摯に皆さんの手助けをしています。

... われわれは従業員の皆さんが引き続き賃上げをめぐる問題に冷静に取り組み、外からの好ましくない妨害を排除しながら、冷静にネットなどメディアからの情報を分析することを望んでいます。... 気持ち的に熱くなって、自分にも他人にも不利になるような行為を行わないことを望んでいます。...

南海区总工会

獅山鎮总工会

2010年6月1日

（財新網、2010年6月3日）

⁵ 200名程度の黄色の帽子を被って工会会員証を持った者たちは地方政府が動員したという説もある。

6月1日、選出された従業員代表は「全従業員と社会各界に向けた公開手紙」を発表し、自分たちの要求を改めて主張した。要求は上述の賃上げと工会の民主再建から、年功ボーナスの改善、昇進制度の改善などが新たに加わった内容である。工会の民主再建要求は当時の工会が自分たちの利益を代弁していないと思われたことが原因であると許・陳（2010）は指摘する。

6月3日、従業員代表は労使の事前協議を要求するとともに、労働法専門家の中国人民大学の常凱教授と連絡をとった。常教授は本田従業員側の顧問を務めることに同意した。

6月4日、労使協議が行われた。協議には労使双方の代表以外にも、行政側として労働局と地方政府、法律顧問、企業工会主席、および曾氏が加わった。協議では従業員賃金を1,544元から2,044元（32.4%増）に、実習生の賃金を900元から1,500元（70%増）に引き上げることで合意し、2010年の本田南海ストライキは幕を下ろした。

南海本田のその後の変化を見てみよう。賃金交渉は労使双方の集団協議で決まる仕組みに変わり、工会も役員の新民主改選に乗り出した。2010年末、年末ボーナスをめぐる労使協議があった。南海本田の工会は労働者側の立場に立って企業側と対立する場面もあった。ただ、特筆すべきは同時期の上級工会（広東省工会）の立場は中立的であったということである。つまり、上級工会は調整役に徹し、これまでとほぼ変わらない態度をみせた。

末端の工会が労働者の代弁者として活躍したもう1つの例をあげよう。2011年、880元の賃上げを求める労働者側と1級従業員の賃金を533元（27.7%）上げ、ほかの等級も相応に調整を行うとする企業側との集団賃金協議が行われた。企業側が提示した賃上げ案は最初の原案よりおよそ6%ポイント高い水準であった。しかしながら、従業員の880元とでは隔たりがあった。入江茂総経理は「880元（46.1%）の賃上げは会社が耐えられる範囲を大幅に超えている。去年500元の賃上げを行ったばかりで、今年もまた500元を越えると企業にもたらず負担は非常に大きい」とした。これに対し、工会代表の1人は「去年（2010年）の企業業績は一昨年と比べてさらに好調で、500元だけの賃上げは誠意に欠ける」として企業側が提示した案を受け入れがたいとその場で否定した。また、2010年末に新たに南海本田の工会副主席に当選した王超群氏は、企業側が提示した案を（そのまま）受け入れてしまうと従業員の士気が頓挫し、企業の生産品質や熟練労働者の確保に不利に働くだけでなく、工会に対する労働者の信頼にも影響が生じてしまうことを懸念した。

協議の中で工会代表と企業管理層はともに「共同目標」という言葉を繰り返した。その「共同目標」とは、2013年までに現場従業員の給料を3500元にまで上げることでライバル社の一大衆と対抗するというものであった。南方日報記者の調べによると、一大衆は2013年に南海ホンダから遠くない場所に新たに工場を構える計画で、募集要項でその工場働く

現場労働者の月給を 3500-4000 元に決めていた。広東省工会の孔祥鴻副主席は（労使）双方は共同の目標はあるが、それに向かって今後の 3 年間でどのように歩いていくかについては合意が得られていないことを指摘したうえで、双方が尊重・理解し合い、相互に譲り合い、みんなが受け入れられる幅を見つけてほしいとここでもまた中立の立場を見せた。工会を含んだ労使双方の激しい交渉の末、最終的に 2011 年度の賃上げ幅は 611 元（うち、ボーナス 50 元）ということで合意に至った。2011 年の労使交渉では民主選挙で選ばれた工会役員の活躍が評価された（南方日報電子版 2011 年 3 月 2 日記事）⁶。

2013 年 3 月 18 日、再度 100 人規模のストライキが発生した（CLB、2013 年 3 月 27 日）⁷。2013 年の賃上げ幅について労使間で合意が得られず交渉が難航するなか、労働者側を代表した南海ホンダの工会役員が企業側の賃上げ原案をそのまま受け入れ、妥協の姿勢を見せたことが事件の発端となった。

操業停止のなか、工会は企業側との再交渉を労働者に約束し、一部の日本側の職員もストライキの発生現場に駆けつけて参加者との意思相通を図った⁸。再交渉の終了直後、南海獅山鎮政府は、南海本田の一部労働者が賃上げの調整幅に不満を抱いて操業停止となった事件は獅山鎮総工会の積極的な調整のもと労使が合意し生産が復帰したとメディアに伝えた。

2. ウォールマート常德店ストライキ^{9 10}

2014 年にウォールマートの中国分店の 1 つである常德店で約 130 人規模のストライキが起

⁶ 「南海本田停工事件：日方最終接受增加工资方案」（南方日報電子版 2011 年 3 月 2 日）

http://news.southcn.com/g/2011-03/02/content_20594406.htm

⁷ CLB ホームページ（記事「专家点评南海本田在集体谈判过程中发生的停工事件」）

<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%B8%E4%B8%AD%E5%8F%91%E7%94%9F%E7%9A%84%E5%81%9C%E5%B7%A5%E4%BA%8B%E4%BB%B6>

⁸ 3 月 13 日に始まった 2013 年の交渉で工会は第一線の労働者の給料（月額）を 388 元賃上げするという労働者側の要求を提示した。一方、企業側はその時点での南海本田の給料水準は周辺の工場と比べてすでに優位にあるとし、その要求を拒否した。代わりに、一級労働者の賃上げ幅を 220 元（10.2%）、二級労働者賃上げ幅を 330 元（12.3%）、三級労働者の賃上げ幅を 760 元（19.8%）、四級労働者の賃上げ幅を 1030 元（19.8%）、五級労働者の賃上げ幅を 1550 元（18%）にするという独自の案を提示した。当時南海本田の 2000 名あまりに及ぶ労働者のうち 8 割以上を一級労働者が占めていたことから当然ながら大多数の労働者はこの案に不満を抱いた。南海区工会の 1 人の責任者は 2013 年の労使集団賃金交渉が難航した理由として、一汽大衆が南海に工場を設置したことをあげている。彼によると、2012 年に一汽大衆が提示した最低賃金と照らし合わせると、本田は 15%賃上げしても問題の解決にはならないという。労使の再交渉で最終的に一級労働者の賃金を 310 元（14.4%、ほかに 50 元の住宅手当）アップすることになったという情報がある。

⁹ CLB ホームページ（記事転載 “Battle of “the incredible trade union” against Walmart :safeguarding rights versus safeguarding stability”（「Southern Weekend」 2014 年 4 月 4 日記事）

<http://www.clb.org.hk/en/content/making-trade-union-activist>

¹⁰ 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>

きた。事件の発端は閉店に伴う従業員の処遇をめぐるトラブルであった。ウォールマートは中国におよそ400社の分店を構えているが、うち、15-30店舗の閉店を予定しており、常德店もその1つであった。

2014年3月5日、店側は閉店通知とともに同店で勤務した従業員達に他店舗に転勤するか、退職者として経済補償金を受け取るかの選択を迫る案を公表した。店側は19日を従業員が案を受け入れる最終日とし、「閉店説明会（閉店沟通会）」も計画した。この案に対する従業員の反応をみると、他店舗への転勤は、常德店から一番近い店舗も100kmくらい離れていることから移動コストが高く、大多数の従業員にとって現実的な選択肢として思われていなかった。一方、経済補償金の支給に関しては金額について労使間で合意が得られなかった。

ストライキをリードしたのは同店で工会主席を務めた黄興国氏であった。黄氏は、閉店通知の1日前（3月4日）の突然の閉店通知は工会の「事先知情権（閉店1ヶ月前に告知しなければいけないという規則）」に反する行為である、と電話で会社側に伝えた。工会委員会は15項目の要求書と工会委員会委託書を制定し、労働監察、信訪局、警察に提出するとともに上級工会である常德市総工会に支援を依頼した。市工会は末端工会が法に沿って権利を保障することを支持すると表明したが、（事件を）「拡大化」「政治化」してはならないとした。

3月7日、店工会と会社は常德市総工会で初の交渉を行った。店所在地の武陵区政府、区信訪局、区商務局など関連の政府部門も参加した。7回にわたる交渉を行ったが、次の3つの面で分岐があり、完全和解にはならなかった。分岐点は、①退職者に2倍の経済補償金を支給すること、②他店舗に転勤する場合、子女の転学、家賃など生活費用の増加分を会社側が負担すること、③賃金の集団契約に基づき、2014年の差し止め賃金を加算して支給すること、などであった。そのうち、2倍の経済補償金を要求する工会側の根拠としては、「経済性裁員」¹¹であることと違法解雇であることがあげられた。

企業は強硬手段に出た。3月19日、他店舗の従業員を呼び寄せて常德店の元従業員に代わって現場での作業を行わせた。元従業員の大多数は同日の「閉店説明会」への参加を拒否した。3月20日、店工会は交渉を続けている77名の従業員を代表して会社側に和解にならなかった3つの項目についての交渉を求める談判要請書を提出した。しかし、このときの会社側はすでに交渉を拒み、自分のペースで閉店を進めた¹²。

3月21日、数十名の警察が出動してストライキの参加者を強制解散した。従業員たちはスーパーの貨物受領部の前で店側が貨物（交渉のカード）をほかの場所に移動しないよう監視を行った。

3月24日と28日、スイスに本部がある国際工会（UNI）およびアメリカ労働総同盟・産

¹¹ ここでの経済性裁員とは、企業が重大な経営不振に見舞われたときコスト削減を目的で行う人員削減つまりリストラのことである。

¹² 市総工会の交渉に何度か参加した者の話によると、談判を通じて閉店に伴う従業員の処遇を変えようとする、（支社は）アメリカの本社に向いてそのための権限を委譲してもらう必要がある。その際、今後の閉店政策への影響をも加味するとコストは大幅増になる可能性があるという。

業別組合会議（AFL-CIO）がそれぞれウォールマート常徳店および（2月に閉店された）馬鞍山店労働者の懇願を支持する声明を発表した。

6月12日に、居民委員会がウォールマートの前職員（69名）の家に訪れて、店に残っている品物を会社が店から持ち出して他所に移動させることを阻止しないよう求めた。また、一人当たり3000元の賠償金支給（これは最初の和解案より高い金額¹³）を盛り込んだ店側の和解案を受け入れるよう説得した。

ストライキは仲裁にまで持ち込んだが、仲裁委員会が労働者側の賠償金の引き上げ要求を認めないとする判断を下したことで従業員側の敗訴で終わった¹⁴。

3 考察：南海ホンダとウォールマート常徳店のストライキの相違点

南海ホンダとウォールマート常徳店のストライキを比較すると、後者が事件を仲裁まで持ち込んだにもかかわらず労使協議の決裂で終末を迎えたことに対し、前者は企業側が賃上げで妥協点を探ったとはいえ、労使で合意が得られた点は評価すべきであろう。では、両者はどのような相違点があるのか。以下、参加者の属性、工会の役割、政府の役割、NPO・支援団体の役割など4つの点で両者の相違点を論じたい。

1. 参加者の属性

南海ホンダのストライキ参加者は組織性もそして交渉力も高いことが特徴的である。許・陳（2010）はその理由として次の2点をあげる。1つは、彼らがギアボックスという自動車の生産ラインで極めて重要なパーツを生産していることである。それゆえに彼らのストライキが工場の運営にもたらす破壊力は大きく、その影響は南海ホンダのほかの中国工場にも波及した¹⁵。もう1つの理由は、南海ホンダ工場の従業員の多くが正義感や権利意識が強い新生代農民工であったことから、賃金水準だけではなく、賃金格差にも不満を抱いたことである。加えて言えば、彼らは相対的に良い教育を受けており、同じ技術専門学校の出身であったことから強いネットワークをもち、ストライキの真っ只中でもQQなど中国のSNSを通じて戦略を練ったり行動の協調を図ったりすることを可能にした。

南海ホンダのストライキ参加者のこのような特徴は彼らの多様な要求にも現れる。つまり、ウォールマートのストライキ参加者が経済補償金など経済的な要求のみに止まったことに対

¹³ 最初の和解案での賠償金額は、N+1、すなわち、N年の勤続の場合、N+1ヶ月の賃金に相当する金額が賠償金として支払われる。130人中60人がこの賠償案を受け入れた。

¹⁴ CLB ホームページ（イギリスの financial times 記事「沃尔玛常徳员工仲裁请求被驳回」）
<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%B8%B8%E5%BE%B7%E5%91%98%E5%B7%A5%E4%BB%B2%E8%A3%81%E8%AF%B7%E6%B1%82%E8%A2%AB%E9%A9%B3%E5%9B%9E>

¹⁵ ストライキでホンダの3つの工場が操業停止となり、それがもたらした損失金額は2.4億人民元に達するといわれる（Jingji guan cha bao, 28 May 2010）

し、南海ホンダのストライキ参加者は賃上げのほかにも工会の再組織とストライキ参加者の解雇禁止などを要求した。

2. 工会の役割

多くの場合、中国での工会は日本の組合のように労働者の権益を守るための組織という性質は見られず、南海ホンダとウォールマート常德店のストライキの際にもストライキの沈静化のための強硬手段をとったり、労働者側の支持要請を無視したりするなど奇妙な光景が目立った。

南海ホンダの工会は当初、総経理や管理部長など企業の管理層と密接な関係にあり、ストライキの最中には参加者に武力を行使したことから労働者側から信頼されない存在であった。それゆえ、労働者から工会の民主再建が求められ、実際、2010年のストライキ後の南海ホンダでは賃金の集団交渉の導入とともに民主選挙による工会役員の選出が新たな動きとして注目された。その後、2011年から2013年にいたるまでの労使間交渉をみると、企業の工会が労働者を代弁して信頼回復に努めたことがより潤滑な労使関係の構築に影響したのではないかと筆者は考える。

しかし、当初から民主選挙で工会役員を選出する仕組みが導入されていたウォールマート常德店においてストライキが発生したことを考えると、末端企業の民主再建で労使関係が必ずうまくいくという保証はない。労使談判における末端工会の発言力は弱く、「進歩的な」工会幹部が労働者の権益を守ろうとしても上級工会からの支持は得られないからである（許・陳 2010；98 ページ）。実際、ウォールマート常德店の事例を見ても企業との直接交渉は上級工会が行ったが、その上級工会（常德市総工会）の態度はあいまいで、必ずしも労働者側の権益を代弁するものではなかった。

3. 政府の役割

政府の対応を見てみよう。南海ホンダのストライキでは南海区労働部門と地方政府は中立の立場を取った。中国人民大学労働関係研究所所長の常凱教授はこの点が問題の解決につながったと評価した。一方、ウォールマートストライキでは地方政府と上級工会が労使交渉に参加した。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する¹⁶などストライキ沈静のための政府行動が目立った。もう1つの行政部門の労働保障観察隊¹⁷は「会社側の処理方法は合法だ」としながらも、これは行政側

¹⁶ 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>

¹⁷ 労働保障監察隊は人社部管轄の事業部門で、労働保障に関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。

の決定でも法律的な効力を持つものでもないとするなどあいまいな立場をとっていた。有識者は政府と工会のストライキ介入には限界があり、政府は中立の立場が望ましいとする¹⁸。

4. NPO・支援団体の役割

南海ホンダとウォールマート常德店のストライキはいずれも NPO や国際組合組織の支援を得ることができた。例えば、南海ホンダのストライキにおいては「中国工人研究網」（労働議題を報道するホームページ）、香港の労働領域の非政府組織（Globalization Monitor）・組合が、一方、ウォールマート常德店のストライキにおいても、スイスに本部を持つ国際組合（UNI）やアメリカ労働総同盟・産業別組合会議（AFL-CIO）などが労働者側の支持要請¹⁹を受け入れ支持を表明したり、国際社会にストライキ情報を拡散したりした。また、労働関係の専門家（常凱氏）が南海ホンダでは労働者側の法律顧問を、ウォールマートでは労使双方の委託を受け法律顧問となった。

長い間、労使紛争の際には政府の介入が常態化した。しかし、労働者の権益保護よりは事件の沈静化を図る政府に紛争解決を期待する声よりは NPO・支援団体や弁護士、学者の介入による労使紛争の解決に期待を寄せる声が多い²⁰。

4 スト参加者の解雇を違法とした判例²¹

賃金の集団交渉や工会の民主再建を導入する企業が増加するなどより健全な労使関係に向けて労働環境は次第に変化しつつある。本節では、ストライキ参加者の解雇を違法とした判例を紹介することで関連の法整備の一角を見ることにする。

2014年3月、科維彤創（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た。解雇された従業員は仲裁を申し込んだ。仲裁の判決は同企業の解雇を違法とするもので、これは前例のない判例である。以下、そのプロセスを辿ってみる。

¹⁸ 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>

¹⁹ CLB ホームページ（記事「沃尔玛中国员工向美工会求援 称维权遭当地政府殴打拘捕」）

<http://www.clb.org.hk/schi/content/%E6%B2%83%E5%B0%94%E7%8E%9B%E4%B8%AD%E5%9B%BD%E5%91%98%E5%B7%A5%E5%90%91%E7%BE%8E%E5%B7%A5%E4%BC%9A%E6%B1%82%E6%8F%B4-%E7%A7%B0%E7%BB%B4%E6%9D%83%E9%81%AD%E5%BD%93%E5%9C%B0%E6%94%BF%E5%BA%9C%E6%AE%B4%E6%89%93%E6%8B%98%E6%8D%95-1>

²⁰ 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>

²¹ <http://www.jtpt.cn/a/report/news/gov/2014/0611/5641.html>（中国集体谈判论坛）

科維彤創（アモイ）電子工業有限公司は、2014年5月に工場の移転を計画しており、それに先立ち労使間の協議を行った。協議の日程と内容は次のとおりである。まず、1月10日に従業員大会を開き、移転に伴う従業員処遇案の公表とともに意見聴取を行った。企業側の案は移転後の適切な人員配置と交通手当、住宅手当含む福利手当の支給を保証するというものであった。しかし、従業員たちの「早期退職金請求（買断工龄）²²」要求に対して企業はそのような法律上の義務はないと返答した。

2月12日、上記処遇案に対する返答を従業員に求めた。

2月13日、34人の仲裁申請者を含む100名近い従業員がストライキを実行した。会社は即刻の復職を求め、従わない場合には相応のペナルティ（警告、降格、減給、解雇など）を課し、スト中の給料は支払わず、法的な責任を追及するとの内容が盛り込まれた公告を掲示した。

2月14日、企業はもう1つの公告を出し、当日PM2:30まで仕事復帰した場合、その奨励金として給料一ヶ月分の金額を支給すること、入寮要求のある従業員に対し、工場の近くでの住居を提供することを約束した。

2月28日、2月の最後の日に3つ目の公告を出し、即刻仕事復帰しない場合には解雇するとした。

3月3日（3月1日と2日は週末）、仲裁申請人の34人は仕事に復帰した。

しかし、翌日の3月4日に会社側は34人に労働契約解除通知書を渡した。加えて、労働契約解除の時間は3月4日であるが、2月12日までの給料の支給となった。

この件における争議の内容は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) 他人の通常的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。

科維彤創（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こ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見解を示した。

²² 「買断工龄」とは、企業が従業員の勤続期間、賃金水準、職位などを勘案した一定金額を従業員に一括支給することで労働関係を解除する方法の一種。

(1) 今回の集団休業行為は工場移転をめぐり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人の申請人の労働契約を解除したことに、十分な事実的根拠はないとした。

争議のもう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人の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し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いないと見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るとし、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よう命じた。

5 事例と関係する法律の整理

本節では、上掲の事例・判例をより理解しやすくするために、労働争議の手順や人員削減を行う際の企業側の周知義務、経済補償金などに関係する法案について整理する。

まず、労働争議の手順を見る。中国における労働争議は「一調一裁二審」の原則に基づき、当事者同士の交渉、調停、仲裁、提訴などを通じて解決が図られる²³。当事者同士に交渉の意思がない場合、交渉ができない場合、交渉したが協議に至らなかった場合、協議が成立し

²³ 労働争議についての詳細は、JILPT ホームページ 海外労働情報 http://www.jil.go.jp/foreign/basic_information/china/2013/chn-6.htm を参照されたい。

たが履行されなかった場合などにおいて、企業内の労働争議調停委員会または地域の調停組織に調停を申請するが、これが「一調」である。ただし、調停後の調停書に法的拘束力はない。

しかし、当事者に調停の意思がない場合、調停が成立しない場合、調停が成立したが履行されなかった場合などにおいて、労働争議仲裁委員会に仲裁を申請することができる。これが「一裁」である。労働争議は、労働契約の履行地、または、使用者所在地の労働争議仲裁委員会が管轄するが、契約履行地が優先される。「一調」とは異なり、仲裁委員会での調停後の調停書または裁定書には法的拘束力がある。また、裁定書においては人民法院に強制執行を申し立てることができる。

「二審」とは、上記の仲裁裁定に不服がある場合に人民法院に上告を行うことである。中国の裁判は「二審」終審制であるが、労働報酬、労災医療費用、経済補償金、あるいは、賠償金などにおける当該地域の最低賃金基準の12か月分を超えない金額の紛争や労働時間、休日・休暇、社会保険などに関する争議は「一裁」終審とする（仲裁法47条）。ただし、労働者が仲裁裁決に不服である場合には仲裁裁決書を受け取った日から15日以内に人民法院に提訴できる（仲裁法48条）。一方、使用者は提訴はできないが、中級人民法院に仲裁裁決の取り消しを申請することができる（仲裁法49条）。

人員削減を行う企業には工会または労働者への周知義務が課せられている。労働法第27条によれば、「使用者が破産に瀕し法定の整理を行う期間または生産経営状況に重大な困難が発生し、人員削減が必要な場合には30日前に工会または従業員全員に事情説明を行い、工会または従業員側の意見聴取をしなければならず、労働行政部門に報告した後、人員削減を行うことが可能である」ことが定められている。人員削減を行う手順は以下のとおりである。

- ① 30日前に工会又は従業員に状況説明を行う。
- ② 工会または従業員の意見を聴取した後に人員削減方案を労働行政部門に報告する。
- ③ 正式な人員削減方案を公表する。

人員削減の条件は労働契約法第41条によって定められ、① 企業破産法の規定に従い再編を行う場合；② 生産、経営に重大な困難が生じた場合；③ 生産する製品の転換、重大な技術革新又は経営方法の調整により、労働契約を変更してもなお人員削減の必要がある場合；④ その他、労働契約締結時に拠り所としていた客観的な経済状況に重大な変化が生じ、労働契約の履行が不可能になった場合のみ辞任削減が可能である。また、人員削減後6ヶ月以内に新たに人員を募集、雇用する場合には削減された人員を優先的に募集、雇用しなければならない。

企業の経済補償金の支払い義務については労働法第28条と労働契約法第48条に定められている。労働契約法の第48条では下記7つの場合において企業が労働者に経済補償を行わなければならないことが定められている。

- ① 労働者が本法第38条の規定により労働契約を解除した場合、

- ② 使用者が本法第 38 条の規定により労働者の労働契約の解除を提起し、かつ、労働者と労働契約の解除について行儀により合意した場合、
- ③ 使用者が本法第 40 条の規定により労働契約を解除した場合、
- ④ 使用者が本法第 41 条第 1 項の規定により労働契約を解除した場合、
- ⑤ 使用者が労働契約で約定した条件を維持するか引き上げて労働契約を継続締結し、労働者が労働契約の更新に同意しない状況以外に、本法第 44 条第 1 項の既定により固定期間のある労働契約を終了する場合、
- ⑥ 本法第 44 条第 4 項、第 5 項の既定により労働契約を終了する場合、
- ⑦ 法律、行政法規で規定されているその他の状況。

なお、労働契約法の上掲規定に反して労働契約を解除または終了した場合、企業は第 47 条で定めた経済補償金の 2 倍を支給しなければならない（労働契約法第 87 条）。

[参考文献]

許少英・陈敬慈（2011）「中国工会改革的前景‘以沃尔玛和本田为例’ 鲁道夫特劳普一梅茨 岳经纶编『中国产业民主-兼论德国韩国与越南』中国社会科学出版社。(Elaine Sio-ieng Hui and Chris King-chi Chan, (2011) “The Prospect of Trade Union Reform in China: The Cases of Wal-Mart and Honda”, Rudolf Traub-Merz and Kinglun Ngok (eds.), *Industrial Democracy in China: With Additional Studies on Germany, South-Korea and Vietnam*, China Social Sciences Press.)

第4章 むすびにかえて—今後の研究に向けて—

本稿では、中国・大連地区の事例を中心に、中国における日系企業の現状と課題を検討してきた。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。

改革・開放政策開始以来、中国が驚異的な経済発展を遂げることができた条件、すなわち、「国内のほぼ無尽蔵に近い安価な労働力」という状況が、まさに今変わってきている。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。現実問題として、大手製造業の撤退という事態が起こったことが報道されている。「縮小」で留まらず「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・徹底に向かうのか、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基本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。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への聞き取り調査がきわめて重要である。それをさらに補足するものとして、中国において実際にオペレーションに関わった赴任経験者へのヒアリングも検討していきたい。駐在時にどういった点が最も重要な問題であったのか、解決することが難しかったのか、そして一旦その職務を離れた今、現在の中国のあり方をどのように捉えているのかなどは、きわめて重要な情報となろう。

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。今回は、大連地区という中国の中では移動なども相対的に少ないエリアにおける日系企業を調査してきたが、それと対照する意味でも、より競争が激しいと思われる上海や広州など南部のエリアでの調査を実施した上で、比較検討を進めたいと考えている。

いずれにせよ、日系企業で働く人々は、企業の従業員である前に、刻々と激しい変化を続ける中国社会の成員である。社会全体の変容状況を掴むことを抜きにしては、今後、日系企業が直面する問題の構造も正確に把握することは困難であろう。第3章でみたように、様々な面で、社会は急速に変わりつつある。「よりよい処遇を求めて、争議行動を起こす」ということは、以前にも見られたごく普通の光景であろう。ただ、そうした実際の争議行動の内容をみれば、いくつかの点でこれまでにはない変化が見られる。以前であれば、何か争議やもめ事が起こった場合、工会が徹底して従業員側の懐柔に向かったであろう。なんとか問題を解決するというよりも、問題状況を緩和するということが行われてきたのが、以前の中国社会であったように思われる。そうした過去からすれば、工会や従業員側の立場にたつて事態を收拾するということがしたい、驚異的である。ストライキ参加者の解雇が無効という判断が出たことも同様である。そうした背景には、むしろ、ITにより情報がすぐさま公開され拡大する状況であろう。さらに、労働法制の整備にもみられるように、少なくとも制度上は従業員一人ひとりの意思を尊重する、利益を守るという、われわれが想定する基本的な合意事項やこうした方向性が明確に示されていることは確かである。それらが中国社会に即座にくまなく浸透していく訳ではないだろうが、重要な変化の萌芽を見ることができよう。

人々の意識や行動様式なども含めて、入手可能な情報を広く集めることも含め、今後の日系企業の調査を進めていきたい。日系企業の内部が相当多様化している、方向性の違いが見えつつある現状では、まず日系企業全体の布置状況を確認することが先決であろう。日系企業だけを検討しようとしても、そこには数多くの論点がある。さらに一定程度、日系企業全体の構図がある程度明らかになったとして、その先にはこれまたかなり困難な課題ではあるが、他国の外資系企業との比較検討という次の課題が控えている。

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。

JILPT 資料シリーズ No. 158
中国進出日系企業の基礎的研究Ⅱ

発行年月日 2015年5月29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
国際研究部 TEL:03-5903-6322
印刷・製本 株式会社相模プリント

©2015 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/>)