

JILPT 資料シリーズ

No.185 2017年3月

中国進出日系企業の研究

中国進出日系企業の研究

ま え が き

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

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

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

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

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

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

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

2017年3月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 菅野 和夫

執筆担当者（五十音順）

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

(所属は2017年3月1日現在)

中国進出日系企業の研究

目 次

まえがき

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

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

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