

## 第5章 むすびにかえて—今後の研究に向けて—

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

そこでは、雇用・労働の問題が中心となることは当然のこととしても、企業内部における人事管理のみを取り上げて詳細に検討するのではなく、それを取り巻く背景に可能な限り目配りをしながら、検討を重ねてきた。今後も、その方針には変わらない。

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

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

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

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

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

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

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

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

今後も、より多様な姿へと変貌を続ける中国社会において差異や格差が拡大する中で、わが国企業がいかなる課題に直面しているのかを整理・検討することを通じて、わが国企業のグローバル戦略とわが国の雇用・労働への影響を考えるための基本的な素材を提供していきたい。本書はあくまでもそのための中間報告である。

## 【参考：用語説明】

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

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

## ・ 董事・ 董事会、 董事長；

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

## ・ 経理、 総経理、 副総経理、 総経理助理；

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

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

## ・ 労働契約と契約の種類

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

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

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

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

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

---

JILPT 資料シリーズ No.185  
中国進出日系企業の研究

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

---

©2017 JILPT Printed in Japan

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