

第12章 外資系企業における労働問題と我が国企業の対応

大阪経済大学 教授 山本 恒人

はじめに

外資系企業の中国展開は沿海部ではすでに成熟の段階にさしかかり、内陸部にも予想以上のテンポで進出が開始されている。外資系企業の世界戦略や対中国戦略はバラエティーに富むものであり、まさにそれをめぐって激しい競争が展開されていく。しかし、どの場合にも、いかに中国人従業員―スタッフであれ労働者であれ―が、その企業と職場に高い満足度をもって帰属し、その職務を遂行してくれるかという問題こそ鍵となる。

定着しつつある外資系企業の労務管理の実態を整理しながら、激変する中国全体の労働世界の動きの中で外資系企業の労働をめぐる環境がどのように変化し、それに対して各企業がどのように対応していくべきかを検討することにしたい。

文中カッコ内に示す企業の省略名は、筆者が1996年春に沿海部（大阪経済大学中小企業経営研究所研究グループ）、1996年冬に内陸部（日中経済協会関西本部研究グループ）で行われた調査に参加した際のヒアリングにもとづくものであり、注記に代えてできるだけ明記するようにした。忙中協力を惜しまれなかった各社担当者に心から感謝するものである。

1. 外資系企業における労務管理

(1) 外資系企業の人材確保と人材流出問題

1) 人事採用と労働契約

中国全体の労働制度の改革が始まったばかりのときは、外資系企業は地区労働局が外資系企業向けに専門的に組織した「労働服务公司」（対外経済貿易委員会や労働局傘下の人材派遣会社）から労働者の紹介、提供を受けるのが普通であったが、現在では新聞広告や社内告示などによる公開募集、選別採用の方式が普遍化している。募集にあたっては通常募集定員の数倍の応募があり、まだ買手市場の状況にあり、各社とも不便を感じていない。労働契約制は外資系企業のブルーカラーには100%徹底されている。契約期間は3年、5年が一般的であるが、

農村部対象では6カ月、1年というのものもある。国内企業では現在、新規採用者を一律に契約制労働者として採用するばかりでなく、既存の常用労働者にも労働契約制を適用しようとする動きが強まっているが、管理要員については、パートナーからの派遣要員の場合はパートナー企業、外資側要員の場合は本国企業それぞれの事情もあり、契約システムを取っているという例は聞かない。

管理職や幹部については、合弁のパートナーからあらかじめ派遣されるケースが多い。新卒大学生の採用は、依然として国家による統一配分が行なわれているが、卒業前事前研修で人材を確保する試みが行なわれている（大連松下）ように、次第に配分の強制度が弱まってきている面も確認できる。強制度の強い地域でどうしても大卒者を確保しようとする場合は一種の賠償が必要となる。国有企業の労働者の流動性がなお弱いため、外資系企業では管理職、技術者、技能・熟練労働者の確保に苦勞しているのが実情である。

外資系企業がとくにスタッフや管理職要員を一般から確保しようとする場合、各地区の「人材交流センター」から調達することができる。「人材交流センター」はもともと国有企業の従業員とくに技能労働者や管理職の企業間流動性を高めるために組織された「労務市場」の一種であり、主に単純作業や肉体労働の職種で紹介、仲介を行っている「職業紹介所」とは区別されている。この「人材交流センター」や「人材市場」には求人・求職双方の情報が登録される仕組みになっており、外資系企業は登録された人材の資料をチェックし、要件を満たしているとき、試験・面接を経て採用することができる。

2) 人材の流動

就業規則違反で解雇されるケースを除く従業員の流動性は5～10%と以外に高い。これは、国有企業など国内企業では冗員の多さから1日8時間労働は実質その半分と言われており、それに比べて外資系の仕事はきつく、労務管理は非常に厳しいと意識されていること。また、

「企業小社会（揺り籠から墓場まで）」の共同体的な保障は、外資系の福利厚生にも影響を与えているが、国有企業内部の手厚い保護体系にある労働者からみれば外資系企業が備えている合理性は不安定材料と意識されていることによるものである。厳しい競争をくぐり抜けて外資系企業に採用されることは一種のエリートのだととも言えるが、ことはそう単純ではない。また、技術度が比較的高い職種、たとえば金型、コンピューター関係の技能、技術労働者や日本語ができる労働者が高賃金を誘い水にした引抜きにあうケースもめずらしくない（大連松下）。技術度がそれほど高くない企業でも「仕事が合わない」等の理由でやめていく。大都市部の3K職種では採用難がかなり前から言われているが、このような若者の傾向は今後とも強まっていくものと考えられる。農村部では逆にある程度の期間働けば農村に戻ってのんびりしたいという傾向もある（北京近郊）。労働集約型産業の進出、技術系企業の進出いずれに際しても、地域の実状や労働者の意識状態が十分考慮される必要がある。ただ、中国以外への進出経験のある日系企業の担当者には、流動性が高いといってもマレーシアなどのように1年でそっくり入れ替わる状況と比べれば安定していると受け止められている。文末に添付した台湾系企業の資料には流動率は明記されていないが、その他の数字から明らかに日系企業の流動率を上回るものと考えられる。福建省による調査では、三資企業従業員の流動率は20~30%にも達しているという¹⁾。台湾系企業は単独型、早期回収型の出資が多く、賃金水準、住宅をはじめとする福利厚生面などの条件は日系企業より低水準にあり、相対的に日系企業の労務管理は安定していると評価することができる。

今後、中国経済の市場化が一層進展し、企業間競争が激しくなってくると合弁パートナーや所属の上級主管部門が提供してくれる製品販売ルートに頼るだけではなく、中国市場の独自開拓の必要性が増し、市場調査や営業スタッフの役割がますます重要になることが予測される。外資系企業にとってこの面での人材の確保と引き抜きに対する対応策が、技術・技能労働者の場合と同様に不可欠となるであろう。今のところ引抜きに対して日系企業はそう神経質になっているようには見えないが、95年1月施行の「中華人民共和国労働法」は使用者、被使用者

双方の労働契約履行義務を明記しており、今後これをめぐる係争も生まれようし、法的対応にも習熟していかなければならない。武漢では、日系企業が労働契約を楯に裁判所に提訴し、勝訴したという例がある（武漢日電光通信）。このケースでは、これまでに営業スタッフが10人引き抜かれている。欧米系ライバル企業から3倍の高賃金で誘われ、転職を決めてから突然申し出られるので、手が打てない。これに対するほとんど唯一の対抗手段は日本研修で、日本への出発前に、研修後5年経過以前に辞める場合には研修費を返還することを誓約させている。それでも研修費を返さずに辞めた件で、同社は当地弁護士を通じて裁判所に提訴し、迅速に勝訴することができた。

(2)外資系企業の賃金水準と労務経費

沿海部日系4社、内陸部日系3社の平均賃金は表2-1の通りである。後掲表12-3と比較すると、マブチは大連進出日系企業の平均、松下は税込額ではあるが大連、北京とも高位、光陽は農村部であることもあり極めて低い。日系企業以外を含む外資系企業の事例として厦門経済特区三資企業の平均賃金を表12-2として掲げた。この場合、階層別平均賃金は管理職603元、技師530元、技能労働者482元、一般工472元である。

いずれにしろ、この額面は低賃金のメリットを示唆している。しかし、次のような点から低賃金のメリットの享受期はそう長くはなく、沿海部大都市で労働集約型の企業が低賃金を主な動機として進出できる時代は去りつつあるといえる。

第一に、インフレによる賃上げ圧力はどこも強い。大連、北京とも物価上昇率プラス経営実績が賃上げの基準とされており、インフレ率は20%台から10%台に収まり、さらに低下する傾向にある。とはいえ、長期的にみてインフレ傾向そのものは続くと思える。インフレ下の生活防衛のため国有企業は外資系企業を上回る賃上げ率で対応してきた。国有企業は多数の赤字企業を抱えているから、このような対応は長続きはしないものの、人材確保に苦勞する外資系企業にとっては無視しえない動向である。事実、95年の大連市の平均賃金は552元であり日系企業との差は急速に縮まってきている。また、進出が本格化しつつある欧米企業の当初設定賃金は

おおむね日系企業より割高である。

第二に、賃金以外の労務経費をあわせると労賃コストは賃金の約二倍かかり、マレーシアとほぼ同じ労賃コストを要するとみられている。

賃金以外の労務経費の主要なものは「法定福利費」である。「法定福利費」は日本での社会保険の保険料企業拠出分と企業内厚生福利費を合わせた内容からなり、以下の項目を含んでいる。「住宅基金」、医療費を中心とする「福利費」、「養老年金」、「失業保険」、「労災保険」、「生育保険」。以上のうち、労働者も一部を負担するのは現在のところ「養老年金」保険料のみである。この「法定福利費」に加えて「労働組合経費」も企業負担となる。今回のヒアリングでは、「法定福利費」は賃金総額比で大連61.3%、北京49%、「労働組合経費」は全国共通で賃金総額比2%であった。沿海部の全国状況については表12-3に示されている。

内陸部の状況は、表12-3の注欄に武漢の事例が掲げられている。内陸部といえども、ほぼ同様の負担率であり、同例に見る限りではむしろ沿海部よりもやや高めと見てよい。このような社会保険、福利関係費用負担は法的には「中華人民共和国労働法」、「外国投資企業労働管理規定」（94年8月）や各地の諸規定に根拠をもっており、地域間にやや負担率の差はあるものの全国共通のものと考えてよい。しかし、文末に添付した資料にある台湾系企業の負担率はかなり低水準であり、外資に対する対応の違いが存在する可能性も否定できない。これに関して、福建省で行われた調査では、やはり三資企業は養老年金保険料として企業が賃金総額の21%、個人が賃金の4%、合計25%を拠出すると規定されているが、行政管理部門の一部にさえ、「当面の主要な任務は外資導入と経済の発展であると考え、就業問題の解決が先決で養老保険は改めてゆっくりやればよい」と規定どおりに実行しようとしないう傾向がある、と指摘している²⁾。いずれにしろ、法規を尊重しながら、実際には合弁契約にあたって地域の実情や当該企業の負担力に応じてひとつひとつ決められるものであり、その交渉過程、契約過程をおろそかにすることはできない。

賃金以外の労務経費のもうひとつの柱は社宅、独身寮である。「住宅基金」が設けられているのは、従来企業がその内部に自己資金で建設してきた従業員住宅を地方

政府に基金を集めて公共住宅として提供する方式に変えつつあるためであるが、労働者の間には依然として住宅は企業が与えてくれるものという意識が強い。企業への帰属意識は住宅からという傾向は根強いし、日系企業は日本の伝統もあつてか、おおむね社宅、独身寮の充実を福利厚生の支柱としている（大連マブチ、北京松下、北京光陽）。合弁パートナーが持っている集合住宅を借り上げることができれば負担は極めて軽減される（大連松下）。内陸部でも事情は同じで、武漢日電光通信は従業員の強い要望に応じ、住宅一棟を購入し従業員に貸与している。購入に当たっては、銀行から資金を借り、所有権は工会に属している。細かく見ていけば、住宅や寮を独自に建設する場合、出資関係、不動産の登記関係、資産処理など単純に扱い難い問題が含まれており、これらをめぐる摩擦を極力回避するために独自建設の方法をとらずに持屋奨励制度にとくに力を入れるケースもある（武漢NEC中原）。同例では、住宅購入資金貸付制度をとり、3LDK15万円の住宅について、8万元を10年返済で、7万元は支給する形で、すでに20人に提供している。当然、登記にあたっては弁護士を通じ、抵当権を設定している。賃金以外の労務関係経費にはそのほか昼食や夜勤者用の夜食の無料提供などがある。

国有企業の改革のなかで「企業小社会」（企業が生産・経営共同体であるばかりでなく、生活共同体でもあるというシステム）を改め、住宅の公共化もしくは持家の奨励、医療・教育の公共化、社会保障の社会化をはかる動きが出てきているが、これが定着するのは21世紀になろう。その間は外資系企業といえども賃金以外の「法定福利費」の拘束を受け続ける。

(3)労働組合と労働争議

1)外資系企業と工会

中国における労働組合は工会である。その基本的な特徴は共産党と国家の政策に労働者を結集するという独特の性格と労働者の権利を守り、要求を実現するという労働組合本来の性格とを併せ持っているが、前者の性格がより強いことである。

対外開放政策のもとで優遇下にある外資系企業の工会が企業経営におおむね協力的であるのはここに根拠を持っている。その構成員も企業最高管理職を含む中国側従

業員全員であり、工会主席は人事総務部長であったり（大連松下）、副総経理であったりする（北京松下）。このような状況下では、労働組合は日本の労使協調型労働組合以上に協力的であるし、従業員との間になんらかの摩擦が生じた場合、労働組合の介入によってむしろスムーズに問題が解決されることが期待されてもいる。

表12-4が示しているように、日系企業における工会の組織化は非常に進んでおり、工会に対して強い警戒心をもつ日系企業経営者は極めて少ない。筆者も外資系企業に工会の存在は不可欠であると考えている。

しかし、それは共産党と国家の政策「対外開放政策のもとでの外資優遇」が不変だという前提があくまで必要であろう。たとえば、外資系企業全体の賃上げの突破口を特定企業におくという方針が党や政府で決まれば、その特定企業の工会がだれの意にそって動くかは、この数年に起こった日系企業の労使紛争の事例を省みるまでもなく明らかである。したがって、工会との密接な意志疎通と協調をなによりも重視しながらも、従業員との意志疎通をすべて工会任せにしてしまうのではなく、企業としての系統的な労務政策をもち、経営体に対する従業員の信頼を高め、アイデンティティを育んでいく必要があると思われる。

2) 外資系企業における最近の労働争議とその特徴

日系企業における労働争議は一時より鎮静化している。ここでは福建省の三資企業における労働争議についての調査から最近の動向と特徴をみておきたい³⁾。労働争議仲裁機構にもちこまれる案件は多数あるが、これらは従業員の切実な利益にかかわると同時に、企業利潤の問題にもかかわっているため仲裁機構の調停が必ずしもスムーズに進むわけではなく、団体争議にまでいきつくケースが増大しつつあるという。このような団体労働争議の動向を示すのが表12-5である。注目されるのは、このような団体労働争議のうち92年65.4%、93年89.3%、94年37.9%がストライキに至っており、また団体労働争議のうちのかなり高い割合（92年50.0%、93年75.0%、94年59.7%）を三資企業が占めていることである。つまり、重大な労働争議に至るケースの多くを三資企業が占めており、その発生件数も参加者も年々増加しているのである。

その原因としては次のようなことが挙げられている。

- a. 労働契約をめぐる紛争。全省の三資企業のうち179社、3.9%、従業員数にして7.1万人、12.5%が労働契約を締結していない。
 - b. 人員採用をめぐる紛争。とくに労働集約型企业では、労働部門の指導や監督を受けずに無秩序に人員募集を行い、調査した30企業の70%が認可なしに省外からの出稼ぎ農民を採用したり、流動防止のため従業員から違法な「保証金」を高額徴収している。
 - c. 従業員の流動や解雇をめぐる紛争。流動率が50-60%にも達する企業があるなど、従業員の無秩序な流動に企業側が手を焼く一方、遅刻、残業・休日出勤に応じない、結婚などを理由に一方的に解雇する企業もある。
 - d. 賃金をめぐる紛争。最低賃金基準を守らない企業、名目上は守っても出来高制による実質支給額が最低賃金基準に達しない企業、残業・休日出勤手当を適法支給しない企業、賃金を遅欠配する企業など。
 - e. そのほか、労働安全、作業環境、女工保護などをめぐる紛争。94年には、三資企業での事故死亡者31人、重傷者26人にのぼったが、これも増加傾向にある。
- 団体労働争議およびストライキをめぐるのは次のような特徴が指摘されている。
- a. 突発性。発生前に事態を捕捉するのは一般に困難で、事件発生数時間後にはじめて分かるというケースが多い。
 - b. 規模が大きく、参加人数が多い。93年以来、500人以上が参加するストライキは13件発生し、うち7件が95年上半年に集中した。また1000人以上が参加するストライキが4回発生し、94年には3900人が参加するストライキも発生した。
 - c. 連動性が強まる。94、95年には経済特区の湖里地区、馬尾経済開発区で数企業が同時にまた連動してストライキを起こした。
 - d. 経済ストの傾向が強いが、対抗意識も強い。ストライキの90%は経済ストであるが、目的を達するまでストを止めないのが大半である。
 - e. 解決の困難度が大きくなり、当局による職場復帰の強制効果が薄まる。数年前の警告的な数時間のストライキから、94、95年には数日間にわたるストライ

キに変わってきている。職場復帰の行政命令にもたやすくは応じず、長いストは1カ月以上に及んだ。

- f. 自然発生的ストから計画的、組織的ストへ。福州、厦門のストでは他企業の従業員の間で水面下で連帯、支援する傾向がみられた。
- g. 経営者による対抗手段としてロックアウトの傾向も強まっている。

このような重大な団体労働争議やストライキを回避するために、次のような対策の必要性が強調されている。

- a. 三資企業の経営の改善。超過利潤の追求のために従業員の合法的な権益を侵犯するのを止める。賃金、超勤手当を正当に支給し、社会保険料を正当に納付し、労働安全設備や労働保護用品を正当に備える。脅迫、体罰など粗暴な労務管理をやめ、労働法、地方法規にもとづく合理的な企業規則・制度を確立する。従業員との意志疎通のためのルートを確立する。共産党、工会、青年団、従業員代表大会を安定と団結のための手段として重視する。とりわけ工会=労働組合については、責任者を従業員に選出させ、組合幹部や組合組織の独自性を侵犯しないようにする。
- b. 従業員の意識と構成の改善。三資企業の従業員は、農村労働力や当地外の外来労働力が多い。泉州市の93年調査では、三資企業の50万人の外来労働力のうち、文盲・半文盲が40%、小学校卒業以下の水準が50%以上を占めている。そのため、権益が侵されたときも有効に法律的手段を用いて自己を守ることができないし、臨時的な就業意識で流動性も高いことから、こと争議に至ると過激な手段に訴えるようになる。
- c. 社会的な規制力の強化。政府関係部門は外資の導入を重視するあまり、管理をおろそかにする傾向がある。一部の市では、突発性事件の発生について、工会や労働局がそれぞれの上級部門に報告するのを禁じている場合さえある。労働市場が発展途上で未整備なところを多く残しており、三資企業が人事採用にあたって十分に依存できるような市場整備をはかる必要もある。労働法の整備に応じた労働監察機関や労働仲裁機構の充実も労使紛争の重大化を防ぐために急務である。

以上、福建省では労働集約型の台湾企業の単独出資が顕著であり、そのような状況は労働争議の動向、原因、特徴、対応にも反映されているとみられる。とはいえ、自然発生的な傾向から計画的組織的な傾向への移行、当局による強制的な収束の効果が減ってきていること、労働者に広く連帯、支援の動きがみられることなど、後に見る労働制度をめぐる新しい動向とも関連して、外資系企業、日系企業にとって「対岸の火事」視することはできないように思われる⁴⁾。

(4) 新労働法と労働条件

「中華人民共和国労働法」は中国でこれまで制定されてきた諸労働法規とはことなり、体系的な労働法総則である。労働契約に代表される労働の市場化関連条項と旧来の体系を代表する労働権保護関連条項から成り立っている。この労働保護関連条項でも新たに労働観察制度や労働法規違反に対する制裁などを制定した。

この労働保護関連条項を代表するできごとが労働時間の短縮である。労働法では従来の1週48時間労働から44時間労働、隔週2日休暇制への短縮をうち出した。労働力供給の過剰状態にある中国で時短を実施することにより雇用吸収力の拡大をはかろうとする措置かとも考えられたが、基本的にはILO加盟をも睨んだ労働諸条件の先進国水準への平準化がその目的である。しかし、その実施段階でさらに1週40時間労働、週休2日制がうち出され、外資系企業はその対応におおわらわであった。

日系企業では従来12カ月で生産したのを生産性を2割上げることによって10カ月で生産する（大連松下、北京松下）という対応が可能であったが、法規、制度のめまぐるしい変更は依然として中国進出のリスクを象徴する問題である。労働法は下位法が次々に制定中であり、涉外労働法規としての「外国投資企業労働管理規定」も各地で地方規定が整備されている。これらはいかにめまぐるしく変化、変更されようとも、外資系企業の本社が本国で当該労働法規を遵守している同じ水準で中国内で遵守されるべきものである。同時に、武漢の例にもあるように、外資系企業としての合法的権益が侵犯されたり、労働契約事項が損なわれたりした時に、当地弁護士や開設が相次いでいる日系弁護士駐在事務所の助けを借りて、法廷闘争に臨む道も開かれているのである。

2. 労働制度改革の最新局面－「再就職促進プロジェクト」をめぐって

(1) 企業余剰人員の整理と「再就職促進プロジェクト」

現在、中国では労働制度改革の正念場にさしかかっている。それは優勝劣敗の原則のもとに赤字国有企業を淘汰し、残った企業の競争力を高め、さらに産業構造の必要な再編を進めていくうえでも大きな意義をもつ改革、すなわち企業内余剰人員の整理である。新規労働者に対する労働契約制の適用、続いて常用労働者に対する労働契約制の導入、全員労働契約制のもとでの余剰人員の職場からの排除と進んできた改革は、最後の一点で、社会的失業を深刻化させないために、職場から外された余剰人員を企業内待業という形で滞留させてきた。しかし、赤字国有企業の操業停止が蔓延し、企業破産が徐々に増えていくなかで従業員が実質的失業状態に入り、企業内待業は意味をなさなくなっているばかりか、企業改革の進展の大きな障害となってきた。

このような局面を受けて労働部が打ち出したのが「再就職促進プロジェクト」（再就業工程）である⁹⁾。これは現行失業統計がカバーする「登録失業者」のみならず⁶⁾、操業停止企業の実質的失業者や職場配置から外されているにもかかわらず企業内に滞留している余剰人員を広く包括する失業対策や就業促進の全国的プロジェクトである。中国の失業保険制度は充実に向かい、非国有企業を含む9500万従業員が加入し、94年にはのべ180万人を救済し、基金剰余も93年末で7億元に達しているとはいえ、仮に3000万人の企業余剰人員を5年で一括しようとすると同様に年間300億元、5年で1500億元を必要とし、とても失業保険制度だけに依存することはできない。労働部は、先ず手始めに95年から5年をかけて失業者と企業内余剰人員のうち800万人の「再就職促進プロジェクト」を実施し、この経験をふまえて99年からは全面的流動の新システムに移行する方針を示し国務院もこれを認可した。この事業は転職訓練の大々の実施と余力ある企業による受け入れ、第三次産業による積極的受け入れ、自営業の奨励、労働服务公司企業の拡充などを軸に、政府、企業、労働組合、社会団体、労働者が共同事業として取り組み、各環節で失業保険基金がバックアップすることを主な内容としている。

このように、「再就職促進プロジェクト」は長期的視

野に立って、これまですべての要件を整えつつ進展してきた労働の市場化を最後の一点で阻害してきた国有企業余剰人員の企業内滞留にメスを入れ、流動化を促進するとともに社会的失業の大量化を回避しようとするプロジェクトであり、その成否が経済的、社会的、政治的にもつ政策的意義は大きい。

余剰人員の規模は、94年末時点で、国有単位従業員1.1億のうち余剰人員3000万人（27%）であるが、そのうちすでに職場から外されて企業内失業状態にあるのは1500万人（14%）、操業停止中の企業で長期にわたって仕事のない従業員は89年以来年間600万人（5%）規模で推移している⁷⁾。これらの人々は1994年の都市失業統計、失業率2.8%、失業者数476.4万人にはもちろん算入されていない。96年第1・四半期の操業停止・半停止企業の従業員数は754万人に達している⁸⁾。上海では94年6月時点で失業者14.46万人に加えて、企業内部で職待ちの従業員が13.6万人おり、失業・半失業状態にある合計28万人が従業員総数に占める割合は5.7%に達している。95年5月末には上海の工業系統だけで操業停止による職待ち従業員は29.8万人、工業系統の従業員総数403万人の7.3%に達している⁹⁾。湖北省では経営が悪化し操業停止・半停止中の900余の国有企業・都市集団企業に待機中の従業員が17万余いる。省の統計局、労働庁、計画委員会が合同で行った操業停止中の50企業とその従業員1500名に対するアンケート調査によれば、有効回答数の38.1%、500名が賃金を支払われておらず、そのうち120名には1年以上も賃金が支払われていない、という¹⁰⁾。都市では一般に従業員総数の10%が生活困難に陥っており、困難度の高い地域では、賃金支給停止、減額状態にある従業員（定年退職者を含む）は従業員総数の18~20%に達しているという。東三省だけで賃金支給停止、減額状態にある従業員は353.5万人、その金額63.95億元に達し、従業員とその家族を含む生活困難世帯人口は883万人にもなる。当然ながら、こうした問題に起因する労働争議が激化し、96年第2・四半期の集団直訴やストライキは、第1・四半期に比べて件数、参加者それぞれ52.6%、50.5%増加している¹¹⁾。広東省では30人以上が参加する労働紛争事件は95年に前年比173%増大したという¹²⁾。

「再就職促進プロジェクト」の対象となる再就職必要な余剰人員は極めて多彩である。成都市の分類では次の

ように分類されている。a. 就職待ちの新卒者および登記された失業者、b. 企業内の職場から外された人員（これが最近広く流布されている呼称「下崗人員」である）、c. 操業停止・半停止企業の長期自宅待機者、d. 現代企業制度実験企業の簡素化方針で整理される人員、e. 破産企業で法による企業解散前に再就職を必要としている従業員、f. 開発にともなう企業移転にともない整理される人員、g. その他の失業者。成都の以上の余剰人員の総数は7720社従業員総数866200人に対して25万人、約30%を占めている¹³⁾。

こうした職場から外された余剰人員の構成と特徴は、上海市の調査では、a. 女子労働者が多く、68.2%を占める。女子従業員で職場を外される率は17.2%で、男子より5.8%高い。b. 中年層が多い、年齢構成を35歳以下、36～44歳、45歳以上の3ランクに分けると、職場を外される率はそれぞれ、21.4%、63%、15.6%と中年層がもっとも高い。c. 学歴が低い、中学卒およびそれ以下が93.3%を占め、高卒以上は6.7%、うち大学、中等専門学校卒以上は0.6%にすぎない。d. 持ち場を外されている期間が長い、国有企業では1年以上が39.5%を占め、2年以上も21.8%に達する、集団所有制企業ではそれぞれ44.2%、34%とより長くなっている¹⁴⁾。

再就職先のルートも多様であり、地域的にもバラエティーに富んでいるが、包括的な分類としては、次の分類がある¹⁵⁾。

- a. 開発型ルート。労働局傘下の労働服务公司が設立したり、労働服务公司が認可した、失業者吸収のための労働服务企业や個人開業を望む者のための生産基地を開設し、再就職の受け皿を増加させる。
- b. 消化型ルート。企業内労務市場を發展させ、企業内部の複数の職場間の人員の過不足を調剤する。
- c. 自主型ルート。余剰人員が自立的に自営業を開業したり、共同して経営体を設立するのを奨励する。
- d. 交流型ルート。人員に過不足がある企業間で人員交流をする。
- e. 開拓型ルート。人材派遣業を起こして都市青年を吸収し、パート、臨時工など弾力的な就業を促進する。
- f. 分流型ルート。企業が規制数量内で余剰人員を完全解雇し、失業保険を適用するとともに再就職を

斡旋する。

- g. 規制型ルート。企業内の労務使用構成を改め、非正規の外来労働力、農民臨時工を整理し、空いた持ち場に失業者や余剰人員を吸収する。
- h. 備蓄型ルート。就業前職業訓練と就職斡旋を行う機構を發展させる。
- i. 持ち場増量型ルート。週五日勤務制を実施し、職場の持ち場を増やす。
- j. 保障型ルート。老年あるいは体力のない従業員の期限前定年を実施する。

「再就職促進プロジェクト」のために各地政府が採用している措置の代表的なものは次のとおり¹⁶⁾。

a. 税制上の優遇措置

労働服务公司が傘下に就業促進のために設立した企業で、第8次五カ年計画期間に採用した失業者等が当該企業従業員総数の20%以上に達している場合、主管税務部門の審査と批准を経て、集団所有制企業所得税を2年間にわたって50%に減税する。区、県は通年の財政上の目標を達成する前提の下で、都市の就業促進企業として認定された集団所有制企業に対して、企業所得税を前年度の納税実績以下にし、2,3年内は状況に応じて定期的な減税を実施する（上海市、山東省、福建省、青海省等）。

b. 国有資産の有償利用措置。

企業が単独、もしくは連合して余剰人員の再就職のために組織した事業、余剰人員吸収のために組織された生産事業で労働部門が認可した生産基地に対しては、労働服务公司としての取り扱いを与え、資金不足の場合に貸し付けを行う。余剰人員が独力もしくは連合して資金を用意し、元の企業の遊休設備、原材料、在庫品を利用して自活したり、新規事業を始める場合は労働服务公司としての優遇を与えるほか、状況に応じて援助を与える（武漢市等）。

c. 資金面での優遇措置。

赤字で操業を停止し、生活困難となった従業員や定年退職者の救済のため、失業保険基金、養老年金基金、財政補填、開発区税込、労働組合拠出金など多方面から資金を調達して「職工生活救助基金」を設定し、主として労働者の生活救済に用いるケース（天津市、青島市等）。各種の源泉から資金を調達し、「再就業基金」として

主として再就職のための事業それ自体に用いるケース（本溪市、福州市）。たとえば、失業者のグループが自立的な事業を興す際、失業者として将来にわたって給付されるはずの救済金を一括払いする。また失業救済期間後に事業を興す際、生産支援金として一括して一人当たり1000—3000元を貸し付ける。

余剰人員を受け入れた企業に対して賃金補助金を支給したり、失業者や余剰人員の受け入れ先を紹介した単位に対して紹介奨励金を支給する（北京市、遼寧省等）。

労働服务公司が大きな技術改造に取り組む場合、省の技術改造計画に入れ、優遇措置を講じるケース（陝西省、青海省等）。

d. 営業の登記、許可上の優遇措置。

「待業職工手帳」をもつ失業者や、企業もしくは企業主管部門が証明書を発行した余剰人員に対して営業許可証を優先発行する。工商部門の批准を得れば一年内は管理費半額が徴収免除される（遼寧省、武漢市等）。

その外、各地で農民出稼ぎ労働者が市内で従事することのできる職種を制限し、余剰人員の再就職のための受け皿を増やす試みも行われている（上海市、天津市等）¹⁹⁾。

以上のように、「再就職促進プロジェクト」は体系的で、本格的な政策として推進されつつある。1996年末、22省市自治区が「再就職促進プロジェクト」実施弁法を策定、200都市が「都市再就職促進プロジェクト」に着手し、これを通じて150万人の失業者が新たな職場を得たという¹⁸⁾。最近は追加的に、とくに職場から外される女子従業員（「下崗女工」）の再就職の促進と身体障害者の就業水準をたえず引き上げていくことが強調されている。これは、すでに見たように「再就職促進プロジェクト」が職場から定員外の、あるいは経営上の必要外の人員を排除することを主眼とする事業である限り、打撃は弱い部分に集中しがちであることを物語っている。

プロジェクトは開始されたばかりであり、経済そのものの市場的条件も未完成、国有企業の体質は悪化している情報は多くても、成功の事例の情報は少ない。こうした中で進められる労働力の流動化は人々の生存条件に影響を与える激変の過程であり、難事業である。懸念されていた失業の大量化がひきおこす摩擦も現実化しつつあり、プロジェクトの核心部分に行きつく前に解決を要する問題も巨大である。しかし、経済の市場化をめざす中

国はついにこの難題に正面から取り組み始めたのである。

(2) 労働制度改革の進展と外資系企業

ところで労働制度改革が最も重要な局面に入り、労働の市場化への本格的な歩みが始まったことは外資系企業にどのような影響を及ぼすのであろうか。

筆者はこれまで、国有企業の余剰人員が国有企業内に滞留し、流動を妨げられているために、外資系企業が必要とする技術者、管理要員、技能労働者の確保が妨げられるだけでなく、流動阻害という大きな枠の中で外資系企業のみが相互に人材をめぐる激しい競争を引き抜き合戦を交えて展開せざるをえないと指摘してきた¹⁹⁾。労働力供給の「過剰下での不足」と表現することもできよう。

「再就職促進プロジェクト」の展開は、このような状況を打開し、外資系企業に対して人材確保のうえで大きなチャンスを与えるものである。もちろん、技術者、管理要員、技能労働者、営業マンといった人材については、実は国有企業自体もその不足に悩んでおり、ひとり外資系企業のみが恩恵を受けるのではない。今後、これらの人材は人材交流センターや人材交流大会などの人材市場が充実していくにつれて激しい流動を開始していくものと期待される。同時に優れた人材を多数確保し、しかも定着させていくためには、外資系企業は一般労働者の吸引と定着のために行ってきた努力以上のものを要請されることになる。北京市では95年春に大型の「春季人材交流面接会」が開催されたほか、毎週三回小型の「人材交流面接会」が開かれている。新しい職場を求めてこの面接会に集った人材に対するアンケート調査の結果が表12-6に示されている。人材市場に集まる人材は、一般に高学歴者であるが、かれらが転職に際して新しい職場を選択する場合の基準には、高収入や住宅条件のレベルアップもさることながら、個人の才能を伸ばすことを最重点としていることがわかる。外資系企業もその特徴を生かしながら、研究開発部門の拡充、海外研修など吸引と定着のためのより魅力的なインセンティブを工夫していかなければならないであろう。

国有企業の改革が最後の難題を成功裡に遂行していくことができ、淘汰の中で生き残った国有企業が軽量化して効率を向上させてくれば外資系企業にとって強力なライバルが登場することになる。WTO加盟に向けて、こ

のここそ中国が最大の目標としていることかもしれない。これまでは技術ギャップ、経営力ギャップのもとに圧倒的な競争力を誇示してきた外資系企業も中国市場にフィットした製品開発やマーケティングの展開、すなわち本格的な経営展開を中国内で進めていく必要にも迫られるであろう。外資系企業に対するさまざまな優遇措置がしだいに減退していく傾向にあることと、ライバル国内企業の成長とは同時進行中の事態ととらえられるべきである。

「再就職促進プロジェクト」は単なる失業者対策ではなく、潜在的失業者たる企業余剰人員を社会的失業として顕在化させる事業でもある。そのために直面する生活難や心理的不安定、未だ形成過程にある社会保険をめぐる混乱や不安、これらが大きな社会的摩擦を伴わないはずがない。その意味では外資系企業が直面している摩擦や労働争議よりも、国内企業が直面しているそれのほうがはるかに深刻である。労働争議や重大な労資紛争は激増している。このような社会的な不安定状態のもとでは、摩擦が外資系企業に波及してくる可能性はますます大きくなる。ましてや、最近の労働争議が連帯性を強めているという情報が、福建省による調査で明らかにされているのである。したがって、ここでもまた労働組合とのこれまで以上の連携、協調に努めることが重要であり、同時に組合任せの従業員掌握ではなく、従業員の動向を直視し、その声に耳を傾け、企業経営の一環としてのきめ細かで系統的な労務政策が追求されていかなければならないのである。筆者の感触では、日系企業に関する限り、労働組合との関係がうまくいっている企業ほど従業員掌握を組合任せにする傾向が強い。これは日本国内ではあまり見られないことである。

もう少し広い視野に立ってみれば、外資系企業がこのような社会的激変の渦中におかれた中国の庶民（老百姓）に対する深い同情を寄せることが求められている、と言えるのではないだろうか。社会的激変にともなう庶民の犠牲を最小限のものとするためには、たとえば社会保障の確立と充実が急がなければならない。ある意味で中国は、日本が時間をかけて段階的に実現してきた課題を一挙に遂行しなければならないのである。だとすれば、日系企業が各種社会保険料を誠実に納付し、従業員の住宅問題に真剣に取り組んでいることは、中国の社会

的基盤の形成に寄与し、不安の中におかれた庶民に対する同情を行動で示していることになる。自社の従業員の資質を高めるために、系統的で、永続的な社内教育を進めることも、単に自社の競争力を強化するにとどまらず、競争原理に呑み込まれつつある中国の庶民に対するひとつの貢献となる。人員補充の必要が生じた時に、すべて自社都合で決めることもできるが、敢えて「再就職促進プロジェクト」に連動して再就職を必要とする人々の中から自社に最適の人材を選別採用する方法も検討されてよい。日系企業も、その経営展開を中国の社会的変動の中に位置づけ直すことが、今、求められている。

-
- 1) 課題組「福建省三資企業労資紛糾的成因与特点」『中国労働科学』96年4月、38頁。
 - 2) 注1の文献、40頁。
 - 3) 注1の文献、37-40頁。
 - 4) 数年前の動向については、拙稿「中国進出外資系企業における労働争議」上・下、『日中経協ジャーナル』No.14、94年11月、No.15、94年12月を参照されたい。
 - 5) 辺紀「中国再就業工程前面啓動」『中国労働科学』95年7月、4,5頁。
 - 6) 業者の公式の定義は極めて狭く、余りにも実態とかけ離れていることから、最近の公式発表でも「登記失業者数525万人」「登記失業率2.9%」（96年上半期）という表現が使用されるようになった。『複印報刊資料・F102』96年9月、6頁。
 - 7) 馮尚春「对我国労働就業幾個問題的思考」『中国労働科学』96年11月、28頁。
 - 8) 『複印報刊資料・F102』96年11月、44頁。
 - 9) 94年数値は『複印報刊資料・F102』95年7月、31-37頁。
 - 10) 湖北省統計局、労働庁、計画委員会聯合調査組「対50家停産半停産企業的調査与思考」『中国労働科学』95年5月、34、35頁。
 - 11) 「朱家甄副部長在全国労働庁・局長座談会上的講話」

『中国労働科学』96年11月、11頁。

- 12) 史順興等「建立良好労働関係の思路」『中国労働科学』96年8月、20頁。
- 13) 韓志堂「分流安置企業富余人員保証改革順利進行」『中国労働科学』96年4月、33-35頁。
- 14) 『複印報刊資料・F102』96年2月、51,52頁。
- 15) 曉喩「国家、地方支持企業分流富余人員的有關政策和做法」『複印報刊資料・F102』96年1月、21、22頁。
- 16) 『中国労働科学』96年5月、29-31頁、『複印報刊資料・F102』96年1月、17-21頁。
- 17) 上海の事例は『複印報刊資料・F102』96年7月、31-38頁、天津の事例は『中国労働科学』96年4月、23,25頁。
- 18) 『武漢晩報』96年12月、19頁。
- 19) 拙稿（講演記録）「中国における労働関係法規について」『日中経協ジャーナル』No.23、95年8月、3頁。

【添付資料一中国進出台湾企業の労資関係の現状】

日系企業以外の外資系企業の労使関係の実態についての情報は少ないが、台湾企業についての興味深い資料が中国側から公表されたので添付する。全文ではなく、全体にわたっての要約である。

「大陸台資企業労資関係現状」『中国労働科学』96年5月、47頁。

国家統計局城市社会経済調査総隊によるサンプル調査。調査対象、台湾系企業159社、管理職159人、生産労働者531人。

(1) 人員構成と報酬

- a. 管理職は男女比13:7。
- b. 従業員の平均年齢28歳、86%が25-35歳に集中。
- c. 管理職の教育水準は比較的高く、大学・中等専門学校卒以上44.7%、ブルーカラーでは中学卒以上42.5%。

賃金制度は職務・職能給を採用しているのは39%、勤続年数・職務・職能総合給を採用しているのは47%、業績給（出来高給）を採用しているのは14%。賃金と手当

て・奨励金の比重は73:13。

従業員平均賃金は479元、階層別では管理職645元、技術者647元、管理職兼技術者586元、労働者448元。毎月の手当て、奨励金の支給額が200元以上の企業は20%、100-200元の企業は48%、100元以下の企業は32%である。

(2) 企業福利施設

賃金・奨励金・手当てに対する福利関係支出の比率は12.8%。

- a. 一般サービス施設では、71%の企業が従業員食堂を設けており、23%の企業が理髪室と浴室を設けている。
- b. 37%の企業には従業員住宅がなく、大部分の生産労働者は住宅を自分で解決している。
- c. 託児所を設置しているのは8企業、総数の0.5%にすぎない。
- d. 文化娯楽施設についても貧弱で、16%の企業だけが休憩娯楽施設を設けている。極めて少数の企業だけが図書室や倶楽部を設けている。

(3) 労働時間の特徴

- a. 通常労働時間が長い。従業員の平均労働時間は45時間前後で、労働法が規定する週40時間を上回っている。うち現場労働者の32%は48時間を超える。
- b. 従業員の30%が残業ありと回答しており、臨時的な作業のために残業させることが一般化している。
- c. 残業手当は時間当たり平均で2.90元、これは通常の作業時間の収入とほとんど変わらない。とはいえ、従業員の60%は仕事が必要上行われる残業には参加する意志を示しており、55%は残業手当をそれほど重視していないと回答している。

(4) 人員の流動性。

- a. 現場労働者の65%はその他の単位で以前に仕事に就いていたものであり、その平均勤続年数は2年半に過ぎず、最長で5年である。管理職は比較的安定しており、勤続5年以上のものが24%である。
- b. 従業員の出身単位。国有単位21%、集団所有制単位41%、その他の外資系企業17%、個人経営もしくは農村21%。流出する場合の相手先は、その他の外資系企業90%、国有もしくは集団所有制企業10%である。