

第1章 現地企業経営を取り巻く中国の労働環境変化

これまで、日本企業の大半は、「安価な労働力の確保」を理由に中国に進出していました。しかしながら、近年は中国の外資政策の変化や賃金など社会的要
求の高まりから、現地企業経営を取り巻く環境が大きく変化しています。

第1章では、中国における企業経営を取り巻く労働環境の大きな変化について述べることにします。

第1節 中国政府の労働力に対する取組の変遷

中国における労働環境の変化を考える上で重要なものとして、中国政府の政策やその変遷が挙げられます。実際、中国政府の政策及びその変遷が、現在の中国の労働環境の変化に大きな影響を及ぼしています。

(1) 労働環境の変化以前における中国政府の政策変遷

1949年に中国共産党が建国した当初は、就職先は国有企業しかありませんでした。つまり、中国政府が労働市場である国有企業を持ち、計画経済体制を管理していました。一方で、労働者には職を失わない、賃金が下がらない、手厚い福利厚生等、安泰な生活確保という恩恵を与えていました。言い換えれば、中国政府が労働力を計画的に供給する時代だったといえます。このことは、文化大革命等で見られるとおり、社会主義政策による国内だけの閉鎖的な活動を行っていたともいえます。

1979年、中国政府は改革開放に踏み切り、以降、鄧小平により市場経済体制が推し進められてきました。具体的には、深セン等に経済特区、上海等沿岸部に経済技術開発特区が設置され、外国の資本や技術、経営ノウハウを積極的に取り入れていきました。外資企業に対しては土地使用や税制面で優遇措置を設け、製造業を中心に外資企業の誘致を積極的に行っていました。

このように、中国では外資主導による経済発展が進められてきましたが、市場経済体制への移行が成功した背景には、「労働力の安売り政策」があったと言われています。

改革開放以前の中国は、社会主義政策を推進してきたことから競争メカニズムが存在せず、外国に誇れる技術や経営ノウハウ等を持つ必要がありませんでした。そのような中で改革開放に踏み切ったため、外資企業に対し一番アピールできるものは、人口の多さだったのです。人口の多さを労働力として活用し、中国の廉価かつ大量の労働力を世界に向けて大々的に売り出しはじめました。この戦略が、グローバル化及びボーダレス化が進んできた世界経済の流れとうまく合致し、短時間で大量の技術と資金が中国に流入したのです。その結果、

中国は長期間安定した経済成長を続けることとなりました。

(2) 「労働力の安売り政策」を支えた「農民工」制度

これまで述べてきた、中国の経済発展の原動力となった廉価かつ大量の労働力の中心は、いわゆる「農民工」です。農民工とは、内陸を中心とした農村部から交易の発展により栄えた沿岸都市部の工場等へ出稼ぎに出てきた労働者のことをいいます。

中国では、戸籍を「農業戸籍（農民）」と「非農業（都市）戸籍（都市住民）」に分け、その間の移動の自由を制限していました。それは、資本の原始的蓄積を農村に求めていたため、農民を農村に縛り付けておく必要があったからです。つまり、中国政府は、計画経済に基づき穀物の「統一買付け・統一販売」を行う一方、都市部で生産された工業製品や生活必需品などは相応の利益を乗せて農村に販売し、その間のサヤを国家が抜いて、その収益を重工業投資に充てていたのです。

改革開放後の市場経済体制下、この状況に変化が生じました。農民工は、農業戸籍を保有しているため、原則としては都市部で働くことはできません。しかしながら、先に述べたとおり、改革開放以降の中国は、海外との貿易に有利な沿岸部の開発を進めたため、経済発展が進み工業化が進展し、労働集約型事業においては、労働力不足が顕在化したのです。

そこで、農民に対し、臨時に都市部で働いてもいいという許可（暫定証の発行）を与えることとしたのです。農業戸籍の農民工は、正式な市民権のないまま、低賃金や賃金未払い、長時間労働など厳しい条件下での労働や生活を長年にわたり強いられながら働くこととなりました。この農民工こそが、安い賃金で多くの労働力を供給する大きな存在だったのです。

(3) 格差社会の拡大から「農民の市民化」への変化

農民工の存在は、中国経済発展の原動力として大いに役立ちましたが、その一方で、様々な格差社会の拡大が顕在化することともなりました。その代表が三農問題です。三農問題とは、所得の低い農民の疲弊、農村の荒廃、農業の低生産性といった諸問題が相互複合的に関連して誘発された経済格差や流動人口等の問題を指します。

改革開放以降、第2次産業や第3次産業が大きく発展する中、多くの農民は、農業では大きな収入は得られないと考え、都市部へ出稼ぎに出かけるようになりました。しかしながら、都市部には農民に提供できるような仕事はなく、職業選択の自由も無いことから、結果としてほとんどの農民は都市部で農民工となり、低い賃金で働かざるを得ない状況となりました。また、出稼ぎで農民が

減った農村は生産性が低下してしまい収入が減少、都市へ流出する農民がますます増えるという悪循環を生み出しました。

このような都市部と農村部の収入・環境格差、農民工の低賃金や賃金未払い等の格差問題に対し、近年変化がおこっています。

具体的には、農村戸籍者にも都市の永住権が認められるようになってきたのです。国が豊かになり、税収も上がって農村から搾取する必要がなくなった結果、農民工と通常の都市部の労働者との間に差をもうける必要性がなくなったのです。さらにいえば、内需の拡大も必要であることから、国内で差別をすることは好ましくないという流れになっていきました。

この動きは、2003年の胡錦涛政権誕生以降、特に顕著となりました。胡錦涛は、人を中心とした立場で社会全体の持続的な均衡発展、調和のとれた社会（和諧社会）の構築をめざし、「農民の市民化」を大胆に進めています。たとえば、農民にのみ課せられていた農業税や各種費用負担の撤廃、農業補助金などの予算措置の充実、また、これまで農民戸籍者が都市で働く際に発行されていた「暫住証」を廃止し「居住証」という当該都市に居住する権利を地域限定ではあるものの認める等の取組を進めています。また、後述する労働契約法の施行（2008年1月）も、労働者権利の向上、労働者保護という中国政府の政策を反映したものです。

このような変化により、農民自身の意識も大きく変化しつつあります。まずは、上記対応により農村の収入が増えました。また、市民となったという意識を持つようになりました。その結果、農民戸籍者の発言力及び権利意識は高まっています。農民工の時代は、市民よりもはるかに低賃金で労働条件も悪かったのですが、市民になったことにより、これまで以上の賃金や労働条件を当然求めるようになりつつあります。

（４）一人っ子政策による労働力の変化

中国政府の政策の中で、もう一つ労働環境に大きな影響を及ぼしたものとして、いわゆる一人っ子政策が挙げられます。

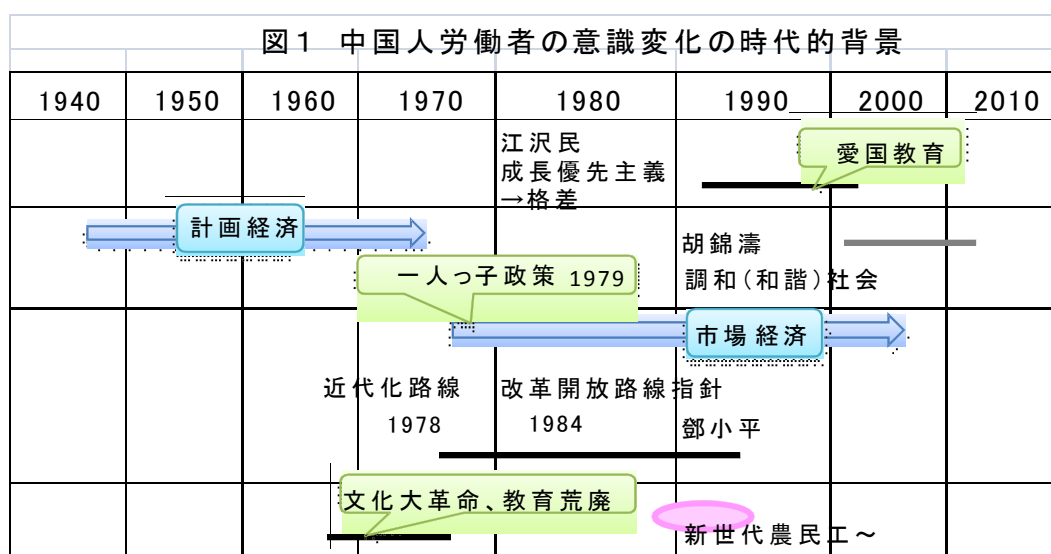
一人っ子政策とは、中国政府誕生からの30年間で人口が倍以上に増加し、出産を制限しなければ経済成長がむずかしいことから、1979年の改革開放以降進められている人口抑制政策で、原則として子供1人しか戸籍に入れることが認められないというものです。

一人っ子政策の結果、人口抑制効果はあったものの、労働環境面では問題が生じています。まず、子供の数が減少することにより農村人口の伸び率が減少、労働力の減少に繋がるという構造変化が起こりました。また、一人っ子は「小皇帝」と呼ばれ、両親祖父母に甘やかされて育つため、自我が強く自己中心的

で企業への適応力が弱くなりがちと言われています。高い教育を受けるようになったため、工場での単純労働を嫌う等の現象も出てきています。

上記の問題に加え、先に述べたとおり、格差問題への対応で農村への待遇改善を行ったため、農民戸籍者が沿岸都市部へ出稼ぎするメリットがこれまでほどなくなりました。さらには、地方の開発による地元回帰志向も生じてきています。

これらの結果、農村の労働力は一人っ子政策で減少したにもかかわらず、その減少した労働力が都市沿岸部での単純労働に流れにくい、しかも企業への適応力が低くなりがちという大きな変化が量質共に生じています。



出典：中国進出企業の労務リスクマネジメント

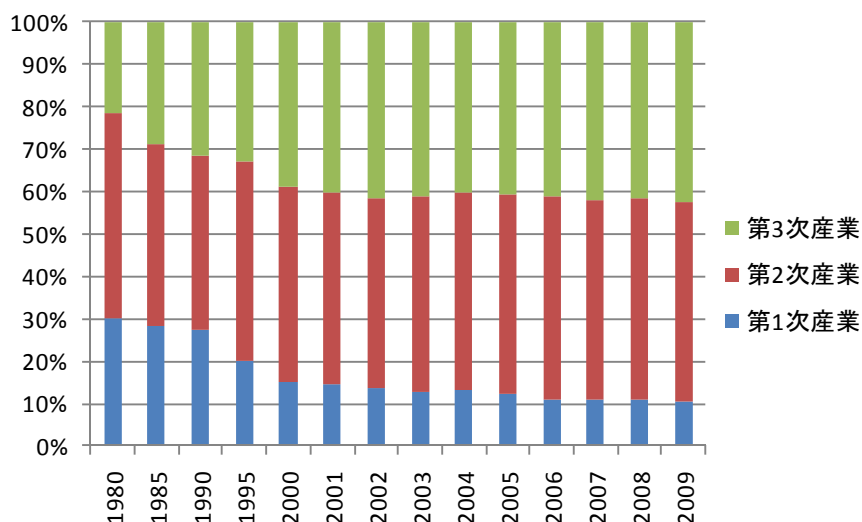
これまで見てきたとおり、過去の収入等格差や労働者の不満の高まりなどをうけて、中国政府は、長年にわたり中国の経済発展を支えてきた低賃金労働力が牽引するモデルを見直し、労働者の権益保護を重視する方向に姿勢を転じたことにより、労働者の意識に大きな変化が生じています。また一人っ子政策も相俟って単純労働者も減少してきています。

第2節 中国における労働関連法の整備

建国した当初の中国は、企業所有制はすべて国営であり労働基準と労働関係の調整はすべて国の行政命令で行われていたことから、労働法は存在していませんでした。しかしながら、1979年の改革開放以降、市場経済への移行や外資の積極導入などが進むに伴い、私営企業や外資企業などの新たな企業形態が大幅に増えました。そこで、1980年に個別労働関係を調整する労働契約制度を導入、法律としては1995年に労働法が施行されました。

その後も中国の社会経済の変化は非常に激しく、第2次産業、第3次産業に就業する人口が1億人から3億人にまで増え、雇用社会へと変化したのです。

図2 中国における就業人口の産業別構成比



出典：通商白書2010

そのような中、当時の労働法における労働契約制度では、書面での労働契約自体があやふやな上、訴える法律がないことから、労働契約期間の短期化、試用期間や違約金の濫用等で多くの弊害が生じていました。他方では、就業人口の増加に伴う雇用形態の多様化により、派遣労働者を含む非定型雇用が激増し、現行法では限界が生じてきました。しかも、低賃金、長時間労働など劣悪な労働環境のもとで労働関係紛争も多発、労使間の対立が激しくなりつつありました。

このような状況を背景に、和諧社会を積極的に志向していた中国政府は、2008年1月、労働法第3章に規定されている個別労働関係と団体労働関係を調整する部分を単独法として「労働契約法」に改定することとしたのです。

主な内容は以下のとおりです。

(1) 就業規則の作成・変更時の手続き（第4条）

労働契約法施行前は、就業規則の作成は義務づけられていましたが、企業側だけでの作成、変更が可能でした。施行以降は、事前に従業員、工会に意見を聞く必要があります

(2) 書面による労働契約の締結 (第 10 条)

施行前は、使用者と労働者との間で労働契約を書面で締結することはほとんどなく、労働関係紛争が起こった際、契約内容を確認することができず十分な紛争解決ができないことが多くありました。労働契約法では、労働契約内容を明確にするため書面による労働契約の締結を求め、拒否した場合の取り扱いも規定することとしました。

(3) 無固定期間労働契約の締結 (第 14 条)

施行前までは、10 年連続勤務で従業員が要求した場合に限り無固定期間の労働契約締結義務がありました。労働契約法では、2 回連続して固定期間の労働契約を締結した場合、従業員の要求に従い企業側は無固定期間（実質的には終身雇用）の労働契約締結義務を負うこととなりました。

(4) 試用期間 (第 19 条他)

施行前までは、試用期間は一律 6 ヶ月以内でしたが、労働契約法においては、契約期間に応じて試用期間を細かく規定しています。また、試用回数も 1 回と定め、施行前に頻発していた濫用を改善しています。

(5) 労働契約の解除に関する事項 (第 36 条他)

労働契約法では、解除時の通知義務や違法解雇時の罰則強化など契約解除に関する事項が細かく明文化されました。

(6) 経済補償金の支給義務 (第 46 条)

労働契約法では、従業員の勤続年数に応じて経済補償金の支給義務が発生することとなりました。

(7) その他

その他、競業禁止規定や労務派遣制度などが規定されました。

つまり、労働法では、企業と労働者は平等の立場で労働契約を締結するという建前が取られていたものの、実態は労働者は社会的に弱者であることを認め、労働契約法でその法的な手当てをしたということになります。そして、上記からわかるとおり、労働者側から見れば、労働契約法の施行により労働者の武器ができたといえます。企業側の都合での低賃金、解雇、試用期間等の濫用解釈ができなくなり、明確なルールが数多くできました。

労働契約法を遵守している企業がどの程度いるかは別としても、労働者保護

視点の法律が施行されたことにより、労働者の地位が飛躍的に向上したと言えるでしょう。

第3節 賃金の上昇

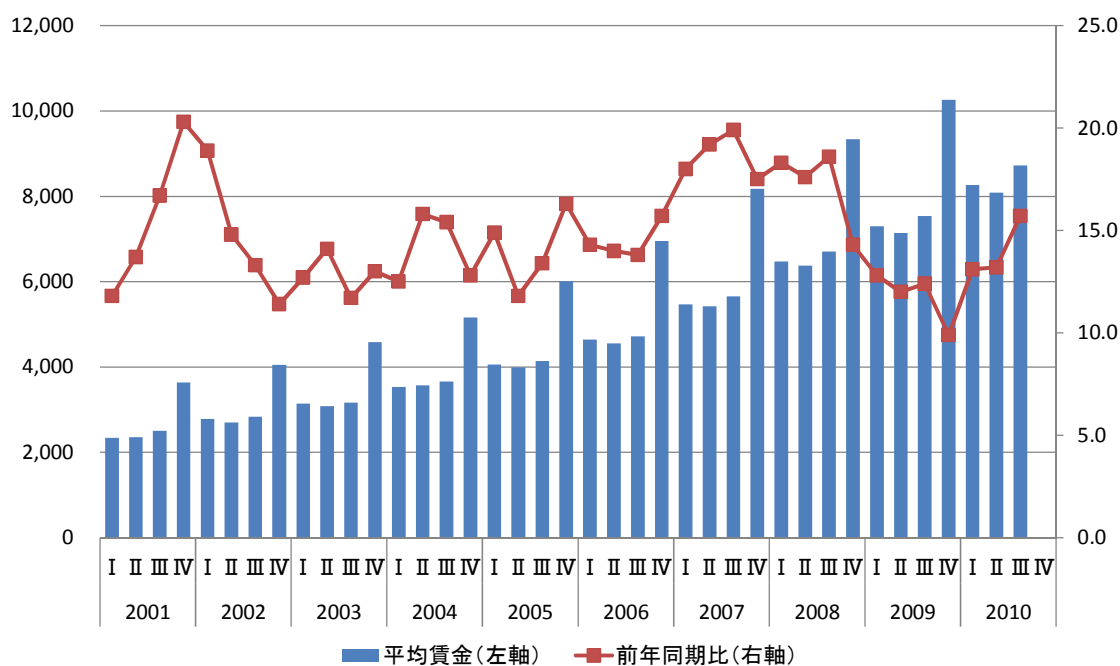
これまで述べてきたとおり、

- ・ 中国政府の政策による労働力の減少傾向
- ・ 中国政府の政策による農民の市民化等労働者権利の向上
- ・ 労働者自身の権利意識向上
- ・ 労働契約法による労働者保護の強化等
- ・ 「世界の工場」から「世界の市場」への流れ（後述）

により、必然の結果として労働者の賃料は上昇しています。

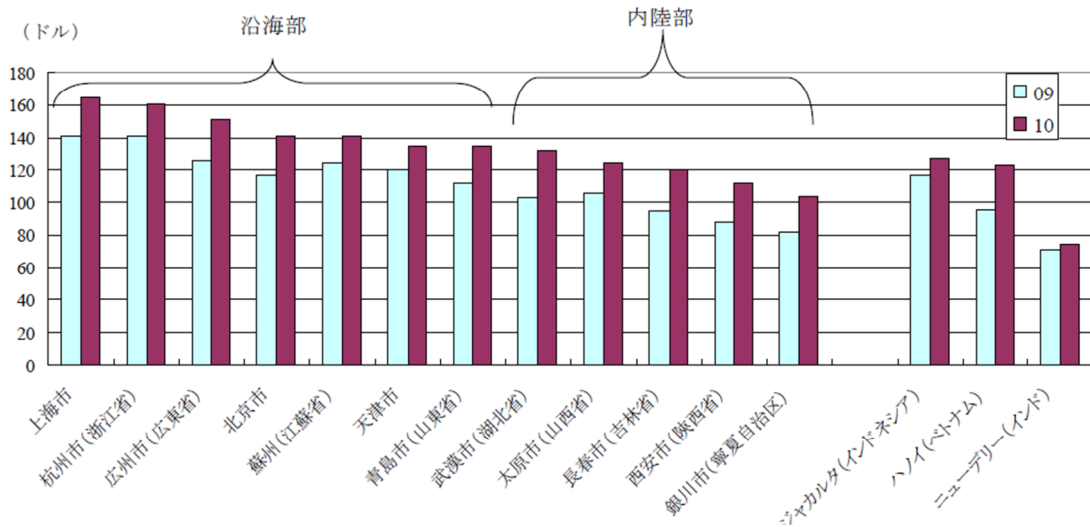
都市沿岸部の賃金上昇は言うまでもありませんが、内陸部でも賃金上昇が進んできています。

図3 中国の平均賃金の推移（単位：元、%）



出典：通商白書 2011

図4 中国各地の月額最低賃金



出典：三菱東京 UFJ 銀行経済マンスリー（2010.6）

第4節 「世界の工場」から「世界の市場」へのシフト

第3節までは、「世界の工場」と言われる大量の労働力供給国であった中国における労働環境の変化について述べてきました。最後の第4節では、労働環境以外の視点から中国の変化、立ち位置の変化について触れておきます。

中国は、人口が13億人を超える巨大な国であることから、労働力の減少傾向や賃金上昇等の状況はありつつも、基本的には労働力供給国であることは変わりません。それに加え、「世界の市場」としての立ち位置ができてきています。

中国は、低廉で豊富な労働力を活用して「世界の工場」として飛躍的な成長を遂げてきました。しかしながら、これは農村部の大量の農民が沿岸都市部に農民工として出稼ぎに出ることで、賃金上昇を押しやることができたからでもあります。また、中国で生産した製品をアメリカやヨーロッパ、日本などを中心とした大量消費する存在があつてこそ成長できたともいえます。

リーマンショック（2008年9月）に端を発した世界的な金融危機の結果、アメリカをはじめとする先進国がこれまでと同様の消費行動をとるのかは不透明です。日本は、東日本大震災を契機に、消費行動が大きく変わるとも言われています。一方、中国は政府の政策により都市部と農村部の格差は減少し、富裕層や中間層も増加しています。

今後は、中国国民は自分たちの収入で、自国生産製品を消費していく活動を積極的に行っていく、つまり「世界の市場」としての立ち位置に徐々にシフトしていくと考えられます。

そうなると、ますます単純労働力の減少や賃金上昇に繋がっていく可能性が

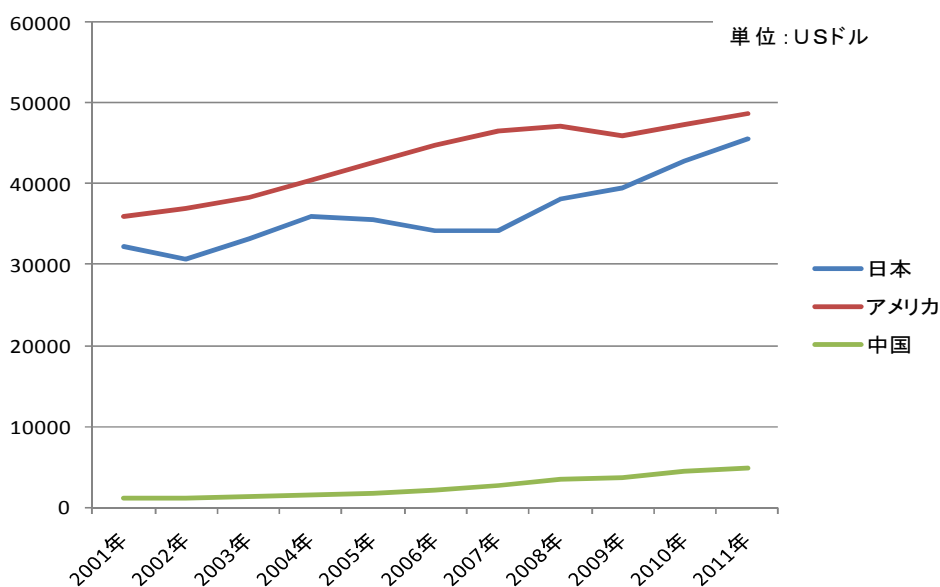
あり、日本を含む外資系企業が東南アジアやインドなどに拠点をシフトさせていくのは容易に想定できます。ベトナムなどから中国に輸出しようとする日系企業はますます増えてくるのではないかと思われます。

一方、中国では、2010年10月に中国共産党第17期中央委員会において、2011年から2015年までの第12次5カ年計画案が可決されました。同計画案には、経済発展による内需拡大、経済格差是正などが書かれてあります。これを踏まえ、以下の3つについて想定してみます。

(1) 一人あたりGDP向上か？

アメリカや日本などは、貧富の格差が拡大していることが大きな社会問題となっています。中国でも沿岸部と内陸部ですでに問題となっています。この動きが中国政府への反発とならないよう政府は注視していくものと思われます。

図5 一人あたりGDPの推移



(C) 世界経済のネタ帳
 出典：IMF - World Economic Outlook(2011年4月版)

労働契約法の制定などで従業員の賃金が上がりやすい環境ではありますが、あまり行き過ぎると日本を含む外資系企業は東南アジアなど人件費の安い国にシフトしていく可能性が高まっていくものと思われます。

インフレ状態がいつまで続くのか、特に住宅業界ではバブルの状態とまで言われることがあります。バブル崩壊を避ける意味でも、政府はインフレ抑制の方向に誘導できるか注視が必要です。

(2) 先進国入りか？

かつて円が US ドルに対して安かった時の日本と同様、GDP が世界第 2 位になった中国は、先進国入りを希望している可能性があります。その結果、従来の発展途上国の時のような立場でなくなり、相応の責任が求められます。人民元高圧力が世界各国からますます高まり、それが輸出の抑制→貿易赤字の拡大→国家財政への悪影響へと続く可能性があります。これに追い打ちをかけるのが、日本以上と言われる少子高齢化社会の到来です。かなりの中国人が 65 歳を超え、社会保障費などに回すお金が経済発展を阻害する要因にもなりかねません。

さらに、中国人の自己主張の強さという気質が加わり、政府への大規模なデモ等へと発展する可能性も否定できないと思われれます。政治的なリスクが高まることで、中国への輸出や生産拠点化を進めている日本にとっても大きなインパクトとなります。

様々な意味で急速な発展を遂げてきた中国ですが、一方で大きなひずみが生じてきていることも事実です。この動きに中国政府のみではなく日本など主要国の対応も今以上に必要になってくると思われれます。

先に挙げたように、内需拡大が今後の課題ですが、日本と同様に少子高齢化に突入する中国でどこまで内需拡大政策が通用するかも含め、今後の中国の動きを注意深く見守っていく必要があります。

(3) 国の抱える課題について

かつて日本も製品の質が悪く、欧米製を真似ていた時代がありました。現在の中国製もそのような日本の過去と重なっています。しかし、経済が発展し、世界第二位の経済大国となった今、様々な面で中国は変わらなければなりません。たとえば、農産物などの輸入規制緩和や経済格差の問題の解消、実体に相応しい人民元水準の設定などです。また、固有の問題として、少数民族問題や政治の自由を認めるのか、また東南アジア等周辺国と良好な関係を築けるか、など課題は山積しています。このような動向にも注視が必要です。

第2章 日系企業の現地経営の（人事労務に係る）現状

第1節 高まる人事労務に関する問題意識

中小機構が行った「平成20年度我が国中小企業の中国事業に係るリスク管理向上のための調査研究」及び「平成20年度中小企業海外事業活動実態調査」の結果、中国に進出した日系企業の多くが、「人事労務」について問題意識を持っていることが分かりました。

表1 経営リスク（トラブル）の影響度についてのアンケート結果

労務	会計財務	税務	通関物流	法務	行政リスク	その他
22%	20%	11%	11%	9%	6%	23%

出典：中小機構「平成20年度我が国中小企業の中国事業に係るリスク管理向上のための調査研究」

表2 直接投資している企業が挙げる現状の課題

現場労働者の賃金水準上昇によるコストアップ	39.1%
質の高いマネジメント層人材の確保	37.1%
質の高い現場労働者の確保	36.5%
質の高い現地技術者、エンジニアの確保	27.2%
現場労働者の定着化	27.0%
マネジメント層人材の賃金上昇によるコストアップ	21.5%
従業員教育への対応	20.7%
従業員の福利厚生費等によるコストアップ	18.9%
日本からの社員派遣によるコストアップ	17.3%
マネジメント層人材の定着化	16.1%
現地技術者、エンジニアの賃金上昇によるコストアップ	16.0%
労働関連法規等改正・変更への対応	15.7%
現地技術者、エンジニアの定着化	15.4%
労務紛争・争議への対応	5.8%
労働組合への対応	5.1%
その他の人事・労務に関連する課題	0.8%

出典：中小機構「平成20年度中小企業海外事業活動実態調査」

本章では、人事労務問題が発生する原因の所在を明らかにするために、まず、先行調査を参考に、日中間の文化的基層の違いを整理し（第2節）、続いて、大企業を中心とした日系企業が中国で展開する人事労務管理の問題点を列挙し（第3節）、それら日本的労務管理が中国人にどのように受け止められているかを整理します（第4節）。

第2節 日中間の文化的基層の違い

（1）同文同種の誤解

中国の文化的基層は日本よりもむしろアメリカに近いのですが、日本人は中国人に対して一方的に「同文同種」と思い込む傾向があります。例えば、同じ黄色人種であり、同じ漢字を使うということから、思考パターンまで似ていると思込むことなどです。

中国人は日本人とは全く異なる思考パターンを持った存在であり、日本的経営管理法が中国では通用しないと認識することが重要になります。

（2）会社に対する考え方

中国では、公私を混同する形で企業が発展してきたという歴史的経緯があります。その結果、中国では会社を金もうけの道具と考える傾向があり、会社に対する帰属意識は低く、短期的な利益を優先する傾向があります。

中国人は、日本人のように会社を自分の生きがいと見え、価値共同体と考えることはなく、会社を自分の財布とみなす可能性があることを常に意識する必要があります。

（3）気質

様々な社会的動乱を経験した結果、中国人の気質は日本人から見ると、利己的で自己主張が強いと感じられます。このような気質のため、中国人はビジネスの場面で、日本人ほど友好的な雰囲気での交渉を重視しませんし、最終合意形成を目的視することはありません。交渉にあたっては、自分から妥協することではなく、無理難題な提起をして相手方に妥協を迫る傾向があります。

中国人と交渉にあたる場合には、このような中国人の気質を理解し、日本的な交渉で臨まないようにする必要があります。

（4）人間関係

中国人は相手を疑うことから交渉に臨むのが常です。日本人の性善説に基づく人間観のように、相手を信頼すれば相手も信用してくれるという態度は、中国人との交渉ではリスクを伴います。

また、日本人と比較して個人主義的な傾向のある中国人ですが、一方で「自家人」と呼ばれる身内的な関係を築いた者同士の間では、緊密な人間関係が存在します。中国で散見される従業員の身内への利益誘導は、このような「自家人」の人間関係に立脚している場合があります。本人は罪悪感が薄く、公私混同とは認識していない場合があります。不正防止のためにも、この中国独特な「自家人」意識には注意が必要です。

(5) リスク感性

リスクについての感性も、中国人は日本人よりも欧米人に近いといわれています。中国で経営管理を行う場合には、日本人の特徴であるリスク感性の低さを自覚する必要があります。

第3節 そぐわない日系大企業的な労務管理

(1) 派遣される日本人社員

① 人事異動の一環として赴任

中国に派遣される日本人社員、特に大企業の場合は、本社の人事異動の一環として赴任しています。そのため、中国での仕事に対する思い入れや適性について、必ずしも適切ではない社員が派遣されることがあります。また、派遣する社員の選定にあたって適性を考慮している企業であっても、中国での事業拡大に伴い、必ずしも適性のある社員だけを派遣できなくなっていることもあるようです。

② 派遣される人

派遣される社員は、本社で工場長など現場マネジメントを行うポジションにいた人が多く、労務管理についてそれほど詳しくない場合があります。また、定年退職前の社員を花道的に送り出す企業もあり、結果として現地企業の管理運営については、十分な力を発揮できないことがあります。

③ 十分な赴任前研修

日本人社員が中国へ派遣される前に、十分な研修がなされていないことが多いようです。そのため、日本人上司は、中国社会に対する理解が浅く、必要な知識を持っていないので、中国人部下の仕事をチェックし監督することが難しく、不祥事を制度的に防ぐことができません。

④3年程度で帰国

大企業の場合、日本の本社から派遣されている社員はおおよそ3年で帰国することが多いため、腰を据えて中国での仕事に臨む体制が取りづらいようです。結果として、任期中は実質的な業務は中国人社員に任せ、お客さんの立場で過ごすこともあります。また、現地の状況がわかってきた頃に帰国となるため、経験の蓄積ができないようです。

⑤人事考課に反映されない中国での成果

日本人社員は中国に派遣されている間の業績についてあまり考慮されないという場合が特に大企業では多いようです。その結果、赴任期間中は大きな改革等に着手することはせず、減点につかないようにという消極的な姿勢で仕事に臨む事例があります。

⑥中国に対する無関心

上述のとおり、中国に派遣されている日本人社員にとっては、やる気が出にくい状況にあります。そのため、積極的に言葉を学習することや中国の社会情勢等について関心を持つという意識にはなりにくいようです。

言葉を学習し、中国人社会に交わっていく意識が低いため、日々の生活は日本人同士だけという日本人社員も多いようです。その結果、中国人のニーズや中国人従業員の不満等について情報収集が進まなくなります。また、中国人とだけではなく、中国に進出している外資系企業との情報交換も生まれにくいという弊害もあるようです。

⑦通訳偏重

中国語の理解が十分でないため、日本人管理者は通訳を介して日々の管理を行うことになります。その結果、通訳が管理者の代理人のように振る舞い、企業内で大きな力を行使するようになります。

具体的な例としては、通訳が日本人管理者の意図どおりに中国人社員に指示を出さず、自分の近親者を重要なポストに就け会社を私物化していくこと等です。また、中国人従業員がそのような通訳の顔色を伺いながら仕事をし、会社が機能不全に陥ることがあります。

(2) 少ない権限移譲

①本部からの管理

現地企業は、本社からある程度の権限を与えられているとはいえ、十分とは言えない状況です。特に大企業は、経営計画等は本社が決めることが多い

ため、現地はその計画を遂行する範囲内で活動することになります。また、人事権限についても、現地はスタッフレベルまでであり、経営層の人事権は本社にあります。これでは、変化の激しい中国にあって戦略展開は望めません。

このように、重要な決定一切を下す立場にありながら、一方で本社が現地の情報に熟知していないということも多いです。その結果、中国の事情に合致しない決定を下すこともあります。

②本社を見て仕事

本社が重要方針を決定するため、現地社員は本社の方を見て仕事をするようになりますし、本社に都合のいい報告しかしなくなります。あるいは、本社が費用や予算を補填する関係にあることから、現地社員の本社への依存心が強くなりがちです。その結果、本社との関係が強く調整に長けた人が重宝される傾向となり、現地の事情を熟知した中国人や労務管理能力の長けた人材は必ずしも重用されないことにつながります。

(3) 日本的人事制度

①年功序列

日本企業の習慣として、昇進や選抜にあたっては年功序列的な傾向がありますが、この習慣は現地日系企業でも見られます。一般的に、現地日系企業の多くは中国での歴史が短いため、このような年功序列的な傾向があると、現地中国人従業員は昇進・選抜の候補から漏れてしまいます。その結果、上位管理者層を日本人が占めることになり、現地の事情を熟知した中国人の感覚が経営に反映されないことになります。

②本社勤務の中国人社員

日本本社で採用され勤務する中国人は、日本の企業習慣を理解している上に、中国の事情にも精通していることから、彼らを現地に派遣すれば中国人の特性に合わせて日本的習慣をよく周知できるように思われます。

しかし、実際には彼らを現地に派遣されたとしても、日本国内での年功序列が適用されるため、いきなり管理職につくことは難しいことが少なからずあるようです。また、現地中国人との給与格差や嫉妬もあるので、結果として現地従業員との間に摩擦を引き起こす可能性があり、その対応は難しいのが現状です。

(4) 低い管理意識

日本企業の特徴として、管理監督者の権限や責任の所在が不明確であり、管理意識が低いという点が挙げられます。日本国内であれば、お互いの信頼関係に基づいて暗黙知的に管理が進むことはありますが、そのような管理方法では、中国では不正や背信の温床となります。

また、そのような管理体制は中国人従業員の不信感を招き、ストライキ等のリスクを高めることにも繋がります。実際、中国での労務管理等に熟知している中国国内企業との合弁企業では、労務問題の発生は少ないです。

(5) 工会の非活用

①日本の労働組合との違い

工会のことを日本の労働組合と同じと捉え、積極的に情報提供を行わないなど、敵対的な対応を行っている日系企業があります。しかし、工会は日本の労働組合とは異なり、従業員の福利厚生の上昇に貢献することが基本的な役割となります。つまり、日本の労働組合のような労働者の保護組織或いは権利要求組織というよりは、企業の福利厚生課のイメージで捉えた方が実態に近いと言えます。

また、企業内で労働争議が発生した場合には、社内に設置される労働争議調停委員会の委員長に工会の主席が就任し、第三者的立場で調停を行います。このような点からも、工会を日本の労働組合のような経営者と対立するもの、従業員側に位置するものと考えず、ともに従業員の労務管理を行う重要なパートナーと捉え、有効に活用する方法を考えた方がよいと言えます。

②中国共産党の影響

工会については中国共産党の方針実現機関であるという側面もあり、共産党の方針に従って行動します。例えば、2010年に中国当局は一連のストライキを原則として報道していませんが、これは、中国当局がストライキを認めないという立場だったからです。その結果、工会は一連のストライキに対して静観または経営者側に立って事態の終息を図る立場をとりました。

このように工会の方針は共産党の方針と同じですから、常に、共産党がどのような方針を持っているかを把握し、相互に協力関係を築いておく必要があります。

第4節 現地中国人社員の眼差し

(1) 低い日系企業のプレゼンス

①低い人気

日系企業の製品の品質については、中国国内でも一定の評価を受けていますが、一方で勢いや変革といった評価は欠けています。また、企業イメージも必ずしも高いわけではありません。日本ブランド戦略研究所が行った「日系企業イメージ調査 2010 in 中国」によると、中国の企業イメージランキングトップ 10 に日系企業は登場せず、上位 30 社中わずか 4 社という結果でした¹。

さらに、大学生を対象にした就職希望調査でも、日系企業を希望する学生は少なくなっています。ある調査では、欧米系企業や中国国有企業への就職を希望する学生と日系企業へ就職を希望する学生の数に 2 倍以上の開きがありました²。

②報道等でのマイナスイメージ

中国では、外国系企業が不祥事を起こす度に、マスコミが大きく取り上げて批判する傾向がありますが、特に日系企業の不祥事に対しては一層激しくなります。加えて、日中間で問題が発生し、対日感情が悪化している場合などは、誤解に基づき報道されることも少なくありません。

(2) 魅力の乏しい昇進・昇給制度やインセンティブ

①昇給スピードと給与水準が低い

中国において、日系企業の昇進スピードや給与水準は、欧米系企業や台湾系、香港系企業と比較すると低い水準にあり、場合によっては、中国の国内企業にも及ばないことがあります。また、同じ地域の日系企業同士で賃金水準を均一化する傾向があるため、賃上げ要求に対する反応が遅くなる傾向があります。

また、昇進・昇給のスピードが遅いだけでなく、上述のように日系企業においては、日本的経営に馴染み本社との調整や折衝に長けた者が重宝され昇進しやすいため、中国人従業員は最終的に到達する役職においても将来的な展望を見出しづらい状況にあります。

¹日系企業イメージ調査 2010 in 中国 (1) 企業イメージランキング (<http://japanbrand.jp/ranking/china-ranking/china2010-1.html/>), 株式会社日本ブランド戦略研究所, 2012年3月13日。

² 欧陽菲 (2009) 「中国大学生の日系企業の就職希望に関する意識調査分析」88頁参照。

②インセンティブの割合が少ない

日系企業の給与体系では、固定給の割合が多く、業績に連動する歩合給部分が少なくなっています。一方で、欧米企業や中国国内企業は歩合給を大きくする給与体系を導入しています。このような日系企業の給与体系は、中国人にとって物足りなく感じ、積極性と主体性の発揮を阻害してしまいます。

(3) 結果として人材流出

不十分な権限移譲、理解しづらい日本的経営慣行、魅力に乏しい給与体系等で中国人従業員は日系企業の中で将来の展望を見出しづらい状況にあります。加えて、中国人の短期的な利益を優先する気質から、日系企業は人材流出という問題が生じてしまいます。

第3章 企業ヒアリング調査結果・考察

第1節 調査方法等

当該調査を実施するに際し、華東地域の日系現地法人9社、華南地域の日系現地法人12社に現地でヒアリング調査を実施しています。

(1) ヒアリング時期

華東地域：平成23年2月27日～3月3日

華南地域：平成23年9月18日～9月22日（※）

※華南地域においても、当初は平成23年3月中旬実施を予定していましたが、東日本大震災の影響により、9月調査実施となりました。

(2) 調査対象及び企業の選定方法

一部商社的な企業もありますが、華東地域、華南地域ともに、製造業の日系現地法人を調査対象としています。大半が、日本に本社を有する日系現地法人ですが、一部現地で起業した独立型日系法人のヒアリングも実施しています。

ヒアリング調査先は、中小機構の支援先の中で華東あるいは華南地域に現地法人を有する企業及び中小機構の現地アドバイザーから紹介を受けた先から選定しています。

(3) ヒアリング方法

ヒアリング調査は、華東及び華南地域の現地法人において、原則として常駐の現地責任者に2時間程度インタビューする形で行いました。

具体的なヒアリング内容は、現地法人の進出経緯を含めた企業概要、経営層の構成や中国人の登用等の経営マネジメント方法、人事労務関連事項、労務管理における課題及びその対応、労務クライシスの状況という項目に分類して実施しています。

第2節 華東地域・企業ヒアリング調査の結果（全9社訪問）

(1) ヒアリング先の概要

上海や蘇州華東地域に立地している製造業の日系企業9社に訪問し、ヒアリング調査を行いました。うち8社は、日本に本社のあるいわゆる中国の現地企業でしたが、1社は日本に本社を持たない香港及び中国で日本人が起業した企業です。資本金の規模は日本円で数千万円台がほとんどでした。

ヒアリング先のおおよその概要は以下のとおりです。

① 従業員

約 30 名～約 230 名と幅が広いですが、数十名規模のところが多いです。うち 8～9 割が工員で、基本的に女性が多いです。工員は、地方出身者を採用している企業も多くありますが、地元の人を中心に採用している企業が比較的多くありました。

② 華東地域への進出時期

2000 年以降の企業が大半です。進出形態は独資がほとんどです。

③ 主な取引先

ほとんどの企業が日系企業のみを取引先としています。

(2) ヒアリング調査の結果概要

① 経営マネジメント

日本人の数は 0～7 名と幅があり、常駐している日本人がいない企業も複数ありました。トップはすべて日本人ですが、日本語のできる中国人が幹部として登用されていることが多く、また課長クラスはほとんどが中国人です。副総経理などに中国人を登用し、日本人トップを補佐する役割をしている企業も複数ありました。

② 人事労務関連の状況

離職率は、ほとんど辞めないという企業から 1 年で半数が辞めていく企業まで様々でした。離職しやすいのは若者の傾向があります。特に 80 年代、90 年代生まれの若者は傾向に拍車をかけている状況です。ヒアリングに協力いただいた日本人トップの中には、一人っ子政策の弊害だと感じている方もいました。離職の大半は工員です。春節後に辞めていくという事例もありました。

就業規則については、顧問弁護士がいるところを中心に労働契約法の準拠した就業規則を制定している企業がある一方、労働局の雛形に沿った簡単なものや労働契約法改正以前のものを使っている企業、さらには就業規則自体がない企業もありました。

工会を設置している企業はそれほど多くはありませんでした。とはいえ、工会はなくとも、食事会の開催や総経理も従業員と同じ弁当を食べる、中国語で従業員と話をするように心がける等コミュニケーションを大切にしたり取り組みをしています。

③人事労務管理における課題

離職率が高い、離職の申し出を止める手立てがない、採用が以前より困難になった、働くことに対する意識の変化など、様々な課題を抱えています。一方、顧問弁護士がいる企業では、何か課題があればすぐに相談できることから人事労務における課題は特にないという話もありました。

④ 労務クライシスの有無及びその対応等

大きな労務クライシスが発生したことはほとんどないとのことでしたが、ある日系企業において3日間のストが発生したことがありました。また、食堂の食事や弁当といった食事を原因としたものもありました。これらについては、話し合いの場を持ち、早めに何らかの対応（就労環境の改善、研修の実施、弁当業者の変更等）を取っています。

第3節 華南地域・企業ヒアリング調査の結果

(1) ヒアリング先の概要

華南地域に立地している製造業の日系企業12社に訪問し、ヒアリング調査を行いました。うち10社は、日本に本社のあるいわゆる中国の現地企業でしたが、2社は日本に本社を持たない中国で日本人が起業した企業です。

ヒアリング先のおおよその概要は以下のとおりです。

① 従業員

約30名～約800名と幅が広いですが、数百名規模のところが多いです。うち8～9割が工員で、基本的に女性が多いです。工員については、大半の企業は地方出身者を採用しています。

② 華南地域への進出時期

1980年代後半から2000年代半ばの企業が大半です。

その多くは、大手企業を中心とした取引先の中国進出を契機に進出してきています。また、香港に進出してから華南地域に進出・移転してきた企業も複数ありました。

③ 主な取引先

ほとんどの企業が日系企業のみを取引先としています。

(2) ヒアリング調査の結果概要

①経営マネジメント

日本人の数は2～10名と幅があり、すべての企業に日本人の常駐者がいます。トップはすべて日本人です。幹部層は技術・生産などを中心に日本人がいる場合も多いですが、多くの中国人が登用されています。特に、総務・人事は中国人が幹部である企業が大半です。

②人事労務関連の状況

従業員の勤務形態は、8時間＋残業＋土曜出勤、あるいは22～24時間2交代制＋土曜出勤という企業が大半でした。以前は、進んで残業をする従業員が多かったそうですが、賃金の上昇により残業が60～80時間など一定を超えるといやがる従業員が多いとの話が複数の企業で聞かれました。

離職率は、ほとんど辞めないという企業から30%近い企業までかなりばらつきがあります。入社して1月以内に50%程度辞めることも珍しくないようです。離職しやすいのは若者の傾向があります。離職の大半は工員で、スタッフや幹部候補生はほとんど辞めません。

工員は、目を離すとサボったり、きつい仕事に苦情を言うなど、あまり真面目な仕事態度ではないようです。

就業規則は、すべての企業が労働契約法に準拠して整備していました。労働契約書も書面で締結し、新入社員研修等で説明するなど、しっかりとした対応をしている企業がほとんどです。

一方、工会を設置している企業はほとんどありませんでした。とはいえ、工会はなくとも、従業員と定期的に話し合いの機会を持つ、食事会やイベント、旅行の開催などコミュニケーションを大切にした取り組みをしています。

③労務管理における課題

日本人と中国人との待遇差や、最低賃金の上昇に昇給が追いつかない結果、勤続年数による賃金差がほとんどないこと、手当の追加要求など、お金に関連することに不満をもつ従業員への対応を課題としてあげる企業が多くありました。また、賃金の差をつける前提ともなる、従業員の評価制度がないこと自体を課題と考える企業も複数ありました。その他、中国人は、やる気があまりない、目を離すとすぐにサボる、同じ出身地を優遇するといった傾向を課題と考えています。

④ 労務クライシスの有無及びその対応等

大きな労務クライシスが発生したことはほとんどないとのことでした。とはいえ、食堂の食事を原因としたサボタージュや昇給が少ないことを原因とする短期間のストライキ、残業拒否などは実際に起こっていました。これらについては、華東地域の場合と同様、話し合いの場を持ち、早めに何らかの対応（賃上げに応じる他待遇の改善、理由を説明し厳然と断る、自主退職を促す、首謀者をやめさせる等）を取っています。

大きな労務クライシスの防止や円滑な対応のために、就業規則にストを先導した場合には解雇する等の条文をいれる、弁護士と顧問契約を結んでおく、すぐに労務局に相談できるような関係を築く等の取り組みを行っていました。

第4節 企業ヒアリング調査結果のまとめ

(1) 華東地域と華南地域の比較で異なっていた事項

資本金や従業員数、業種などが異なるため、華東地域と華南地域という地域による違いとは必ずしも言えませんが、両地域で企業へヒアリングした結果、以下のような違いがありました。

① 進出時期

華東地域は2000年代に入ってから進出ですが、華南地域は1980年代後半から2000年代半ばに進出しています。

② 常駐する日本人の数

華東地域では、常駐している日本人がいない企業が2社、また1~2名程度の常駐というケースが多く見られました。一方、華南地域は、規模が比較的大きいこともありますが、日本人を4名~10名常駐させている企業が大半でした。

③ 中国人の採用、登用

両地域の企業とも、地元の人を採用したい思いはあるようですが、華南地域の方が地方出資者を採用している傾向が強いです。

④ 就業規則

華東地域では、労働契約法に準拠した就業規則や契約書を整備していない、あるいは従業員に提示していない企業が多数見られました。一方、華南地域では大半の企業がこれらに対応していました。

(2) 華東地域と華南地域で共通している事項、または地域に関係なく企業により異なった事項

① 経営マネジメント方法

大きな判断は日本人幹部が行うという点は、各社共通でしたが、中国人幹部の登用の仕方は企業によりばらつきがあり、日本人中心の管理体制の企業もあれば、ほとんどを中国人や香港人に任せている企業もありました。

② 離職率

年半分近くが辞めるような離職率の高い企業もあれば、数人程度しか辞めないという低い企業まで地域に関係なく様々なでした。工員の意欲は、全体的に低いです。

③ 工会及び従業員とのコミュニケーション

両地域とも、工会がない企業が多いのが現状です。ただし、工会がない場合でも、従業員と定期的に意見交換をする場や食事会の開催などを通じて、従業員とのコミュニケーションを図っている企業が多くありました。

④ 労務クライシスや労務管理に対する課題とその対応

両地域とも、大きなストライキに発展した例はありませんでした。とはいえ、時間単位や部署単位でのストライキやサボタージュ、食事拒否等小さな労務クライシスの発生経験は少なからずありました。また、個別での賃金アップ要求、クレームなどもあります。

解決策としては、弁護士を活用、労働局への相談等を行っている企業が多い一方、話し合いで解決することが大切という企業もあり、対応は様々でした。

表3 <日系企業ヒアリング結果一覧> (事例1～9：華東地域、事例10～21：華南地域)

	企業概要		経営マネジメント			労務管理				外部との関係づくり	
	事業内容	設立時期	従業員数	常駐日本人	現地人の登用・活用	マネジメント方法	現地人の就業状況等	就業規則、労働契約書等	従業員とのコミュニケーション		労務クライシス等
事例1	スプリングやバネ等の製造	2006	31名	1名	・工場長、管理部長は現地人	・日本語のできる工場長と管理部長が日本人の総経理を補佐	・従業員の定着がよくない	・現地労働局の雛形に沿った簡単な規則がある程度	・工会なし		
事例2	自動車内装部品等製造	2002	78名	常駐なし	・地元の縁故採用が中心 ・総経理や副総経理等すべて現地人	・総経理及び日本語のできる副総経理が実質的な経営に関わり、従業員とのコミュニケーション等も活発に実施	・離職率は低い(地元の縁故採用) ・周辺日系企業との情報交換で賃金を決定	・就業規則は制定していない	・工会あり ・家族を含めた食事を開催し親睦を図る	・なし	・周辺日系企業との昼食会による情報交換
事例3	ロボットアーク溶接トーチ等製造	2005	62名	1名	・従業員は地元の人を採用	・日本人の副総経理が総務、人事から製造、営業まで担当(総経理は月1回訪中)	・95%が地元出身。30代の主婦が多い ・2交代制	・法改正以前の就業規則がある ・労働契約書はあるが、細かい業務内容等は定めていない	・工会なし	・従業員全員が弁当を食べない事件あり(弁当業者を変更して対応) ・個別に賃金アップの相談	・地元の開発区委員会とは挨拶程度 ・労働局は賃金関係の相談程度
事例4	アルミダイカスト製造等	2000	698名	7名	・副総経理、製造部長は現地人	・取引先が日系企業のため、責任あるポジションは日本人	・離職率は15%程度	・労働契約法準拠の就業規則がある	・形式的な工会あり	・就労環境の悪化による3日間のストライキ(人事部長の従業員宅への訪問説得で収拾)	
事例5	ケミカル等回収ポンプ組立、販売	2006	66名	1名	・従業員はハローワークで採用 ・地元の人には賃金要求が高いため地方出身者が多い ・若手20代が多い	・現地人は経営にタッチしていない	・すべて正規雇用 ・弁当を支給	・法改正以前の就業規則がある。 ・労働契約書はある	・工会なし ・総経理も従業員と同じ弁当と一緒に食べる	・なし	・工場を賃借している台湾企業が各機関とのつきあいを代行
事例6	アキュムレーター組立	2004	89名	常時1～2名	・従業員は地元の人を採用 ・採用時に中学2年程度の数学試験を実施	・董事長、総経理、技術部長、品質担当等が交代で1月ずつ訪中、現地に滞在して管理	・2交代制	・なし		・なし	・弁護士と顧問契約
事例7	キャスター等の製造	2002	50名	2名	・工員は工場前の貼り紙で募集 ・スタッフは人材管理センターで確保 ・地元と地方が半数ずつ		・24時間3交代制 ・地方出身者の方が残業に前向き	・なし(原案がある程度)	・工会あり ・中国語で従業員とコミュニケーションを図る努力	・なし ・長期休暇の従業員に給与の支払いを拒否した際、別件で罰金を科せられた	
事例8	照明器具及び部品の製造	2002	150名	5名	・工場前の貼り紙で募集の他、民間の斡旋業者、就職フェアで採用 ・生産部門は25歳前後、塗装部門は30代以上 ・地方出身者が多い	・日本人の総経理、工場長、資材・購買、品質管理、開発担当と、日本で採用した現地人副総経理で管理	・1～1年半で半数がやめていく ・人の確保がむずかしい	・あり。ただし従業員には提示していない	・工会なし	・食事を食べないストライキ	
事例9	特殊バルブの製造	2006	48名	2名	・採用希望部署の中国人リーダー及び総経理による面接で決定	・利益の1/4ずつを①納税②日本本社③従業員に還元④内部留保とする	・すべて正規雇用 ・カイゼンは苦手	・労働契約法準拠の就業規則があり、公開。研修実施 ・全従業員からサインをもらう	・工会なし ・利益の1/4を従業員へのボーナスや海外旅行に還元		・弁護士と顧問契約
事例10	精密ばね等の製造	1991	174名	2名	・工員は工場前の貼り紙で募集 ・スタッフは人材センターで確保 ・総経理及び品質担当が日本人。 ・日本の大学に留学経験のある現地人を総務部長におく ・30歳超の近隣に住む既婚女性が多い	・経営全体は日本本社の社長が管理 ・総経理及び品質担当が日本人。 ・日本の大学に留学経験のある現地人を総務部長におく ・30歳超の近隣に住む既婚女性が多い	・8～17時+残業、土曜出勤 ・離職率は低く月数人がやめる程度	・労働契約法準拠の就業規則があり、従業員にも提示	・工会なし ・食事を、納涼大会、忘年会等を実施	・1日ストライキ(定期昇給幅が最低賃金上昇を下回ったことに不満。要望に添うことで解決)	・コンサルタントと契約
事例11	OA機器等の製造販売	1989	448名	6名	・労務は中国人、財務は香港人が責任者	・総経理と工場長は日本人 ・採用時に管理職として登用した現地人を中心にマネジメントを実施	・8～17時+残業 ・残業時間は60～80時間 ・工員は技術習得に熱心だがあきやすい	・労働契約法準拠の就業規則があり、従業員にも提示 ・契約書も書面で作成	・工会なし ・現地で構成する発展委員会を開催 ・期末等の食事を(ただし定例化は逆効果)	・時間ストライキ(手当、福利厚生面の不満。工員の鬱憤をきいて解決。罰金や警告書制度を防止のため整備)	・労働局との関係づくり ・弁護士やコンサルタント、JETRO等との関係づくり ・商工会や日系企業とのネットワーク
事例12	電気湯沸ジャーボット等の製造	1995	690名	10名	・日本本社等に勤めていた者、日本の大学に留学していた者を幹部に登用 ・工員は工場前の貼り紙で募集 ・幹部候補生等はインターネット等で募集	・営業や生産管理、技術面は日本人、総務や人事管理面は現地人に任せる	・24時間2交代制+残業 ・工員の離職率は月5%程度	・労働契約法準拠の就業規則(罰則規定あり)があり、従業員にも提示	・工会あり ・2～3ヶ月に一度イベントを開催	・なし	・弁護士の活用
事例13	EPE等ビーズ成型品等の生産	2003	110名	3名	・財務と労務は香港人が責任者	・大きな決断は日本人経営層が行うが、通常は区別なし ・営業と技術は日本人が担当	・残業は60時間を超えるといやがり、土日残業は特にいやがる ・工員の半分はすぐにやめる ・現場の長の質は向上	・労働契約法準拠で契約書を作成、内容の説明も実施	・工会なし ・誕生日や食事を、親睦旅行などを実施	・サボタージュ程度	・現地人による労働局等とのつきあい
事例14	プラスチックシート製造	2005	135名	4名	・マネジメント層に現地人や香港人を積極的に登用	・人事や給与面の判断は日本人経営層が実施 ・日本語が堪能な現地人を重視	・工員は意欲がなく、サボりがち ・工員は残業を好むがスタッフはいやがる	・他社からフォーマットを入手し、契約書を作成	・工会なし	・定期昇給時に個人クレーム程度	・現地人による労働局等とのつきあい ・日系企業同士での食事を等での情報交換
事例15	板金加工、板金部品等の製品の設計・製造・組立	2003	400名	4名	・従業員は全国から来る ・基本的にたたき上げ ・課長以上は試験及び董事長の面接で決定	・日本人中心の管理体制	・22時間2交代制+残業、食事付 ・離職率は低い	・労働契約法準拠の就業規則があり、従業員にも提示	・工会なし ・係長から月1回話を聞く場を持つ	・時間レベルの部署ごとのサボタージュ(給与や契約の更新時等)	・弁護士と顧問契約
事例16	工業用プラスチック製品の製造	1997	800名	10名	・大卒新卒者を採用	・各部門(営業、生産、技術、総務、財務等)のトップは日本人 ・日本人のうち6名は現地採用	・大学新卒を採用しているが、専門職志向が強い	・政府から指導された要項に従った契約書を作成。規則説明も実施	・工会なし	・2～3ヶ月に一度個人単位のサボタージュ(給料の調整後) ・工員の残業拒否	・弁護士の活用
事例17	自動車部品等の製造	2003	150名	3名	・現地人の中間管理職を育成中	・各部門のトップは日本人	・切削部門は2交代制 ・残業を好むため平等に残業 ・離職率は低い	・工場のあるセンターにある雛形を利用した契約書を使用	・工会なし	・なし	
事例18	精密部品の製造	1992	313名	5名	・各部門の課長以下はすべて現地人 ・課長級8名中5名は日本語がわかる	・日本人は会社全体の管理や最終的な判断を行う ・労務管理及び財務は現地人	・工員の意欲は低い ・離職率が高く、早ければ採用後1ヶ月でやめる	・労働局と顧問弁護士に相談して作成した契約書を使用	・工会なし ・各職場の代表者と定期的に意見交換	・一部のサボタージュ(賃金体系の見直しに不満。弁護士を入れた話し合いで解決)	・必要に応じ労働局等に相談 ・弁護士と顧問契約
事例19	プレス加工・プラスチック加工品等の製造	2004	200名	6名	・副部長1名、全課長は現地人	・董事長、総経理、部長級はすべて日本人 ・現地人との調整は、現地採用の中国語がわかる日本人が対応	・工員の意欲は低い ・残業が70時間を超えると不満 ・30過ぎの既婚者を採用したら離職率が下がった	・弁護士に相談して作成した契約書を読ませた上でサインをさせる ・就業規則にストを扇動した場合の即時解雇条文を入れている	・工会なし ・従業員代表委員会を実施	・時間レベルのストライキ(給与と改定の不満等。中国語ができる日本人経営者層が話し合い解決)	・弁護士の活用
事例20	板金加工	2001	130名	6名	・工員は工場前の貼り紙で募集 ・腕のある技術者は人材市場で確保 ・部長2名は現地人。基本はたたき上げ	・創業者である会長、社長、技術は日本人が責任者 ・製造と財務、人事管理は現地人が担当	・2交代制+残業+週1休日出勤 ・できるだけ既婚者を採用	・労働契約法準拠の就業規則があり、従業員にも提示	・工会なし ・社長と従業員との食事を頻繁に実施	・サボタージュ程度(厳しく断る、弁護士に相談し正当に対応する)	・労働局や公安、市政府とのつきあい ・弁護士の活用
事例21	AV部品の組立、プリント基板等の製造	1987	170名	4名	・工員は工場前の貼り紙で募集、簡単な試験を実施 ・地元定住の年配者を中心に採用 ・総経理を除き幹部はすべて現地人	・基本的に現地人に任せる体制 ・通訳を担当する日本人が、対外調整等を行い、総経理の片腕の役割	・8時間+残業+土曜出勤 ・離職率は高い	・労働契約法準拠の就業規則があり、入社条件は入社時に口頭で説明	・工会なし ・食事は贅沢を覚えさせるので現在は実施しない	・部署単位での一時的サボタージュ程度(法律に基づく規則に則り厳然と対応)	・労働局に早めに相談

第4章 第三者機関及び台湾企業調査結果・考察

第1節 第三者機関（華東地域）

(1) 管理委員会（蘇州相城経済開発区管理委員会）

① 蘇州市相城経済開発区について



(現地にて)

(基本情報) ※蘇州相城経済開発区のパフレットより

- 上海からの距離：約 100 キロ
- 総面積：496 平方キロ
- 域内人口：約 75 万人（現時点で変動の可能性があります）
- 目的：投資誘致を目的に 2001 年に設立
- 当区は、省級クラスの開発区で相城区（庁）の管轄下にある

② 立地企業における労務問題の把握及び対応状況

(把握している労務問題)

日系企業からの大きなトラブルはありません。中国では国が決めた最低賃金があり、毎年改訂されています。最近では毎年賃上げが行われていますが、これは、物価高騰の流れを受け、賃金も連動しているためです。当委員会は、企業を誘致し、会社の設立から従業員を募集するところまでを主にサポートしています。

③ ストライキ等労務クライシスへの対応

これまでのところ、日系企業に関するトラブルはありません。

④ サービスの内容

- 外国企業の設立・輸入手続き
- 職務中の公傷、労働環境の改善、労使間紛争の際の調整
- 政府の政策方針を立地企業に伝達（例：最低保障賃金など）

(2) 信金中央金庫上海事務所

① 支援機関の概要

信用金庫の国際業務機能を補完するため、海外に3つの拠点を設けています。上海以外には、香港・ニューヨークに駐在員事務所があります。

② 上海地域での日系企業の状況について

現在、中国系企業との取引では、資金回収に苦労しているようです。実際は、取引の形態としては、日系企業や外資系企業とのみの取引が多いです。

③ 日系企業からの相談に対する対応

労務トラブルの未然防止策として、福利厚生を取り入れることの大切さを伝え、レクリエーションを行うことや食事の質を高めること、ボーナスを旧正月の前後に分けて支払うこと、などをアドバイスしています。また、工会を作るべきかなど質問もあります。

④ 日系企業の労務管理における課題や対応

現地法人として日本人を採用する際の対応については注意が必要です。例えば、中国人との差別化をどう考えるのか、日本人の帰国休暇に対する考え方についてどうまとめるのかなどです。

⑤ サービスの内容（上海・江蘇・浙江エリア）

< 基本情報 >

（日本向け）

- 投資環境情報
- 貿易関連情報

（進出を検討している事業者向け）

- 訪中視察団の受け入れ
- 設立手続きの事前説明
- 設立手続きのサポート

（会計事務所、弁護士事務所、不動産業者、人材斡旋業者等紹介）

（既に進出している事業者向け）

- 金利、為替動向等情報提供
- 中国での税制関係情報提供
- 貿易関連情報提供

(3) 全国商工会連合会上海事務所（平成 23 年 3 月末に閉鎖しました）

① 支援機関の概要

商工会は、日本の中小・小規模企業に対し、地域密着型の経営支援サービスを提供するとともに、地域の振興を図ります。上海事務所は、各地の商工会から海外展開の相談を受けた際にサポートする機能を有しています。

法律根拠：商工会は「商工会法」（昭和 35 年 5 月 20 日法律第 89 号）に基づき、国（経済産業省）から設立認可を受けた地域の経済団体です。

② 上海地域における日系企業の状況

リーマンショック後は、進出する会社と撤退する会社が同時に行われている状況です。アパレル関係は、内陸に移転するケースも見受けられます。最近のホットな話題は、労働者の権利意識の向上、人件費高騰です。2008 年の労働契約法や労働紛争調整仲裁法などが施行され、労働者擁護の法的裏付けが整備されたことが背景にあります。

③ 日系企業からの労務管理上の相談及び対応

労働生産性が向上しないことと、人材育成に時間がかけれないといった相談が多いです。中国人の現地管理者向けの研修があれば良いと考えています。労務クライシスの事例については、私どもの会員の中から特に相談を受けておりません。

④ 今後中国市場を目指す日系の中小企業へのアドバイス

認知・価格・競争がキーワードです。「認知」は、まだ日本商品の「細かな」質感や良さが認知されていない状況です。「価格」は、中国人は価格に敏感であり、ある程度品質が保証されていれば、安いものを買う傾向にあります。「競争」は、経済発展による購買力向上により、日本の商品が買いやすくなったことは事実ですが、世界中が中国のマーケットを狙っていることから、競争が激しいことを覚悟する必要があります。

⑤ サービスの内容

- 労務、税務等諸制度及び経営環境等の情報提供
- 開発区等の投資環境の情報提供
- 販路開拓支援に関する情報提供
- 会員セミナー
- 展示商談会開催情報の提供

第2節 台湾企業（華南地域）

（1）ヒアリング先の概要

日系企業の人事労務管理や労務クライシスにおける管理の実態に加え、外資系企業、中でも、中国での事業運営が比較的成功的に行っていると言われる台湾企業の管理実態から、日系企業に参考となる管理手法やクライシス対策を探ることにしました。

今回は、製造業の2社に訪問し、ヒアリング調査を行いました。1社は、従業員約2万人の台湾資本100%の大企業、もう1社は従業員約240名の中小企業で日本と台湾の共同出資で始まりましたが、現在は95%台湾資本の企業です。

ヒアリング先のおおよその概要は以下のとおりです。

① 従業員

規模が全く異なる対象的な2社ですが、従業員の8~9割が工員で、男女比はほぼ1:1です。工員の多くは、地元ではなく湖南省などの地方出身者です。

② 中国への進出時期

2社とも2000年代初頭に進出しています。

③ 主な取引先

2社とも中国国内での販売が中心となっています。

（2）ヒアリング調査の結果概要

① 経営マネジメント

2社は全く異なる経営マネジメントを行っています。大企業である1社では、180名の経営幹部はすべて台湾人です。中小企業の1社は、必要最低限の人数で3名の台湾人が担当していますが、その他管理職には現地スタッフを登用し、登用にも積極的です。

② 人事労務関連の状況

従業員の勤務形態は、24時間2交代制です。2社とも、工場敷地内に寮を完備しています。離職率は、大企業では15%/月、中小企業では約1%/月で、結婚や出産などが主な理由とのことでした。

就業規則は整備されており、労働契約書も書面で締結し、新入社員研修等で説明するなど、しっかりとした対応をしています。

大企業では、24時間の図書館やレクリエーションセンターといった福利厚生施設を充実させており、もう1社では、勉強会、食事会など社員教育、コミュニケーションを大切にしている取り組みをしています。

③ 労務管理における課題

大企業では、採用面での課題として、女性の採用にかかる労働市場での手数料が高いことをあげています。また、勤続年数が長くなると辞めない傾向がありますが、2～3年で辞める若者が多い状況に対して、勤続年数に応じたインセンティブ（手当）を支給し、離職防止策としています。中小企業では、離職率がとても低いこと、従業員を紹介による採用が多いことなどから、特に採用面の課題はないようです。

④ 労務クライシスの有無及びその対応等

大きな労務クライシスが発生したことはほとんどないとのことでしたが、工員の怪我による金銭トラブル、昇給要求による一部門でのストライキ、サボタージュが起こっていました。これらについては、仲裁所に任せる、賃上げに応じるが、首謀者を社内規定に基づき辞めさせる等の対応を行いました。

大企業では、大きな労務クライシスについては、地方政府に対応を任せることにしていますが、一方、中小企業では、地方政府との付き合いが全くないという対照的な対応を取っています。しかし、未然に防ぐため、小さなトラブルに対して、2社とも、社内規定に基づき厳格に対応しています。また、金銭で解決するのではなく、法的処置や社員教育による仕事への意識変革、少数民族を雇用しない、出身地がまとまらないような人員配置（つまませない）、首謀者の部署異動など対応策を行っています。

⑤ これから中国市場を目指す日系の中小企業へのアドバイス

台湾人と中国人は、言葉は通じるが考え方は通じないため、教育が重要と考えています。日本人と中国人は、言葉も考え方も通じないため、日本人の考え方、やり方そのものがトラブルの元となります。教育については、通訳への教育も重要だと言えます。日本の文化や慣習を知る留学生の活用や台湾人の通訳を雇用するのは、良い方法と言えるでしょう。

また、トラブル対応においては、決して金銭で解決しないこと、法律や規定に基づき、厳格に対応することが大切です。

第5章 中国進出日系企業の人事労務管理における対応のあり方

本章では、第3章の現地ヒアリング調査結果（詳細は資料編）を踏まえながら、日本の製造業を中心とした中小企業が中国に進出し現地法人を設立する際の人事労務管理における対応のあり方について、事例を交えながら提示していきます。

第1節 異文化理解とコミュニケーション

中国に進出するに際し、まず理解しておかなければいけないこととして、「日本人と中国人の違い」が挙げられます。特に、人事労務管理という面では、従業員の大半は中国人になるのですから、文化やコミュニケーションが違うということを理解した上で対応を考える必要があります。

中国人と日本人とでは、コミュニケーションが大きく違う点として以下が挙げられます。

- ①自己主張の強さ
- ②以心伝心（あうんの呼吸）

①は、中国人の特徴として挙げられます。ある意味、欧米的です。②は、日本人の特徴として挙げられますが、個人の意見よりも組織の雰囲気重視することです。

中国人が自己主張する理由は、社会の違いによるところが大きいと考えられます。中国は、人口が多い競争社会であることから、浮かばなければ埋もれてしまう、アピールしなくては無視されてしまうという社会です。一方、日本は、どちらかというところ「出る杭は打たれる」といわれる社会であり、無意識に同質や共感を重視する傾向にあります。

日本人の以心伝心的なコミュニケーションは、日本の中ではうまく機能することが多いですが、今後、海外、特に中国への進出を前提とすれば意識を大きく変えていかなければなりません。

<異文化理解が不足していたことが原因で、トラブルに発展した事例>

2008年のリーマンショックにより、仕事量が75%減、赤字になったことから、仕事量に合わせて従業員数も半減させました。ところが、翌月以降、仕事量が再び増え、従業員を募集したものの、思うように集まりませんでした。やむなく、今まで2人で行っていた仕事を1人でやってもらおうとしたら、従業員から拒否されました。その声は他の従業員の同調を呼び、2人体制に戻せ、残業代の明細をくれ、など要求が噴出しました。工場部門では3日間ストライキが続き、生産にも影響しました。

この出来事の背景には、前年まで工場長を中国人に任せていましたが、その中国人工場長が定年を迎えた際、日本から新任の工場長を迎えました。この日本人工場長は技術的なことはわかるのですが、人事管理については、日本のやり方をそのまま踏襲しました。先の問題でも、機械の稼働は半分だからという理屈で、従業員に相談せず一方的に変更してしまいました。結局、中国人の人事部長が従業員宅を回って説得するなどして収束しました。その後、中国人によるマネジメントを実行しており、ストライキは発生していません。

日本人が中国での異文化理解を徹底し、またコミュニケーションを積極的に図る努力が必要であった例といえます。

もちろん、文化やコミュニケーションだけでなく、歴史や教育等も違うということを進出前に認識しておくことが重要です。

第2節 経営マネジメント

(1) 中国人幹部の積極的登用

現地工場の場合、従業員の大半は中国人ということになります。第1節において、中国人と日本人のコミュニケーションの違いを述べましたが、中国人を管理するという観点では、同じ文化を持つ中国人が中心となって経営やマネジメントを行う方が、トラブルが少なく円滑にいくと考えられます。

実際、ヒアリング調査を実施した多くの企業は、トップは日本人ですが、中国人を幹部に積極的に登用していました。特に、従業員との調整の窓口となる総務・人事の幹部については、特に中国人を登用している企業が多くありました。

中国人を積極的に活用し、特に中国人の労務管理については、間に中国人幹部を介して対応することが重要です。

(2) 現地の幹部に求められる条件

中国人幹部は、日本と中国との橋渡しをすることが求められます。従って、日本語ができる中国人というだけで安直に幹部に登用すべきではありません。

実際、日本語ができて日本滞在経験があるからといって、必ずしも現場責任者として機能しなかった例もあります。

<中国人の幹部登用がうまくいかなかった事例>

設立当時は、中国人が現場責任者で、日本人は納期・品質のみを見ていました。その現場責任者は、3年程度アルバイトをしていましたし日本滞在経験もあったのですが、権限が集中しすぎていたこともあり、財務の不正やいやがら

せなどを犯しました。

この経験もあり、5年ほど前から総務と製造以外は日本人中心の管理体制に変更し、ここ2年くらいで安定してきたように感じています。

逆に中国人幹部がうまく機能しているケースとしては、日本の大学に留学しており、かつ、日本本社や関連会社に勤めた経験があり、日本語だけでなく、日本の文化もその企業のこともよく理解している中国人を登用している事例があります。

<中国人の登用がうまくいっている事例>

前総経理時の総務部長は日本人でしたが、現在の総経理は、現地企業で日本人が労務管理を行うのはだめという考えから、総務部長を現在の中国人に変えました。中国人については、日本本社や関連会社に勤めていた者、日本の大学に留学していた者など、日本語も日本の文化もある程度理解している者を幹部に登用しています。このような中国人が、総務部長をはじめ3人いるのがうまくいっている1つの理由といえるかもしれません。

中国人の総務部長が工会の主席を兼ねているため、労使関係の橋渡しとしてうまく機能していると思います。また、就業規則の変更などについても、総務部長が適時労働局などと相談して対応してくれます。

その他、幹部候補生を現地で採用したら日本本社へ派遣する、大学新卒を採用し、徹底的に教育する等様々な工夫をしながら中国人の登用を試みる企業が多数ありました。

一方、中国人では日本の文化がわかると言っても限界があるので、現地をよく知る日本人を現地で採用する方がいいという声もありました。

いずれにしても、幹部には、日本と現地の橋渡しをする能力が求められていますから、「日本をよく知る」人であることが重要です。

(3) 日本人の経営層に求められる条件

日系の現地法人で、かつ取引先も現状では日系企業が多いこともあり、ヒアリング調査先のトップはみな日本人でしたが、多くのトップが現地に常駐し、比較的長期間駐在していました。また、トップ以外の日本人も2~3年という短いサイクルではなく、比較的長期間の駐在です。

文化の違いを理解し、従業員との相互理解を深める上でも、長期にわたる赴任期が好ましいと考えられます。

(4) 中国人（工員）の採用、離職率低下の工夫

地元出身者は離職率が比較的低いため、離職率低下には有効です。ただし、華東、華南両地域とも簡単ではなく、特に華南地域では採用が困難となっているようです。

若者は離職率が非常に高く、ひと月以内など入社まもなく辞める場合が多いです。一方、30歳以上など比較的年齢の高い既婚者の離職率は低いです。このような者は、結婚して家があることから、将来田舎に戻るために働いているのではなく、ここに住み続けて生活の安定のために働いている場合が多いからと考えられます。

従って、離職率を低くするには、地元出身者、あるいは30歳を過ぎた既婚者を採用するようにすることが有効です。

従業員の採用に際し、縁故採用や紹介制を取っている企業もありますが、同じ地域出身者や縁故者ばかりが集まると、集団行動に出やすいという意見もあり、状況によると思われる。

第3節 組織内部での制度や仕組みづくり

(1) 規則等の整備

就業規則は、絶えず最新の法律に準拠したものとしておく必要があります。加えて、規則違反をした際の罰則を入れておくことが必要です。また、労働契約書についても必ず書面で用意し、採用時等にきちんと説明・閲覧を行い、サインをもらうことが重要です。

今回のヒアリング企業の中では、この点についての対応にばらつきが見られましたが、必ず新しい法律に準拠した就業規則及び労働契約の整備、説明・閲覧、署名等をするようにしなくてはなりません。

なにか問題が生じた際には、法律や就業規則、組織内ルールに則り対応する姿勢を明確に示すことも大切です。

(2) 社内コミュニケーションがとれる環境の整備

工会を作ることが推奨されていますが、もし工会を設置しないとしても、従業員とコミュニケーションをとることができる環境の整備はとても重要です。定期的に意見交換を行う場を持つことはもちろんのこと、昼食の際、経営層も従業員と同じ弁当を食べて話をする、社内イベント、社内旅行や食事会など親睦的な取り組みも大切となってきます。

< 工会及び福利厚生がうまくいっている事例 >

社内には工会専用の部屋があり、運営については会社が労務費の 2%分を負担しています。そのお金を使って、2~3 ヶ月に一度集まり海へ行ったり運動会を開いたりイベントを開催しています。福利厚生がこの近辺の企業の中ではいい方なのでクレームなどはほとんどありません。最近行った海のイベントには 450 名（従業員数 584 名）が参加しました。

（3）評価制度の整備

働きに応じた賃金アップや昇格等に対応できるよう、仕事の成果を数値化する等、評価の仕組みがあることが望ましいです。これにより、従業員を平等に扱うことができ、労務クライシス防止にも繋がります。ヒアリングした企業の多くは、まだ評価制度を整備できておらず、これから整備をしたいという発言が多く聞かれました。

< 仕事の成果を数値化している企業の事例 >

従業員を公平に扱うために、「仕事の成果」を数値化しています。算出は成果物が出来上がるまでの「時間」と「数量」で計られます。また、不良品を出した場合はペナルティを科すなど対応しています。このような対応が従業員に納得感のある仕事の成果として浸透していると思われま

（4）仕事のスキル向上やモチベーション向上のための仕組み

定期的な勉強会開催や、成果発表会での表彰、提案による報奨金など、工夫した仕組みもある程度は有効との声が多くありました。

第 4 節 外部（地域内企業、外部人材、行政）との関係づくり

（1）現地の日本人同士のコミュニケーション

周辺の日系企業と情報交換をすることで、現地従業員の賃金水準や近隣で発生した労務クライシスなど、経営の参考になる情報を得ることができます。

近隣企業との昼食会やゴルフ、商工会の集まり等を通じて、積極的に情報交換を行っている企業が複数ありました。

< 現地の日本人同士のコミュニケーションを有効活用している事例① >

日系企業が多く進出している工業区では、従業員に対する賃金水準などの情報交換を行う機会ともなるので、ゴルフのコンペなどを行いながら実施しています。尖閣事件の際には、日系異業種の方と情報交換を取りながら、情報を収集し、対応を練ったこともありました。

<現地の日本人同士のコミュニケーションを有効活用している事例②>

労務クライシスを防止するための対応策として、周辺の日系企業（約10社）との情報交換会が時々行われますが、積極的に参加し、賃金水準などの情報を早めに得ることで、対策を検討しています。

（2）外部人材の活用

中国は、労務関連の法律やルール等が変更されることから、日本から赴任してきている日本人が対応するには限界があります。従って、労務関連に強い弁護士やコンサルタントなど外部人材の活用が有効です。労務関連の最新情報が得られることはもちろんのこと、トラブル事前防止策としての規則、罰則の整備、実際にトラブルが生じた際に相談できる等のメリットがあります。

人間同士なので、腹を割って話し合いをすれば解決できるという意見もありますが、大きなトラブルを未然に防ぐという観点でいえば、相談できる弁護士等の存在は重要と考えられます。

<弁護士を有効に活用している企業の事例>

当社は、法律事務所と顧問契約を結んでいます。労務その他経営全般に関する最新情報や事例の提供を受け、当社マネジメントの参考にしています。

また、顧問先から従業員全員に向けて就業規則の研修会も実施しました。その上で就業規則について承諾してもらい、各従業員よりサインももらっています。

（3）行政機関との円滑な関係づくり

中国ではよく言われることですが、労働局や公安、地方政府などの行政機関との円滑な関係を保つことは、労務管理を含めた経営を安定的に行っていく上で有効だと思われまます。

もちろん、赴任してきた日本人が行政機関と緊密な付き合いをすることは難しいことから、中国人の幹部等を通じて行うこととなります。

第5節 金銭に対する考え方の認識

中国人と日本人とでは、金銭への執着が全く違います。中国では、従業員同士が給与を見せ合うことは珍しくありません。これによって、広く自社の賃金が知れ渡ります。これに対して、日系企業側では、先に述べたように日系企業同士の情報交換を通じて賃金水準に大きな格差が出ないように配慮したりしているようです。

また、中国人は、いろいろなものを金銭に結びつけて考えます。社内旅行に

行かないのであれば、その分のお金をもらいたい、食堂の食事を食べなかった
のでその分のお金がほしい、などということがあります。会社への訴訟につい
ても、うまくすればお金がもらえるかもという考えから訴えていることも少な
くないようです。

逆に、一定以上の賃金を渡していれば、大きなトラブルにはならないとい
うこともいえるでしょう。

このように、金銭に対する執着が日本人とは大きく違うという点をよく認識
した上で、従業員と接する、会社のルールや仕組みを作ることが好ましいと思
われます。

表 4 中国進出日系企業の人事労務管理における対応のあり方（ポイント）

前提理解	・ 異文化理解
	・ 金銭に対する考え方の違いの認識
必ず対応すべきこと (must)	・ 労働契約法に準拠した就業規則や労働契約書の整備、提示、承諾のサイン等
対応すると好ましいこと (better)	・ 日本をよく知る中国人幹部の登用（日本人と現地従業員との間の仲介）
	・ 従業員とのコミュニケーション環境の構築（工会、食事会等）
	・ 弁護士等労務関係に強い人材の活用
	・ 行政機関との円滑な関係づくり
工夫の一手段 (case-by-case)	・ 採用時に地元出身者を雇う（離職率低下に役立つが沿岸部では困難）
	・ 採用時に 30 歳を過ぎた既婚者を雇う（離職率低下に役立つ）
	・ 評価制度の整備（働きに応じた賃金 UP や昇格等への対応）
	・ 勉強会、成果発表会、提案に対する報奨金制度等（スキル向上やモチベーション向上）
	・ 現地の日本人同士の情報交換