

中国に進出した日系企業の 経営対話促進に関する研究

—日本と日系企業は「経営理念」、「人材育成」、
「技術移転」、そして「労使関係」の確立のために
どのような政策をとるべきか—

目 次

1. 要約
2. 人材育成、技術移転そして労使関係についての政策的提言

第一部

第一章 進出日系企業のフェイス・シート

1. 日本進出企業の業種分布	1
2. 調査対象企業の地域分布	2
3. 企業形態	3
4. 出資比率	4
5. 輸出比率	4

第二章 進出日系企業の経営管理状況

1. 現在の損益状況	7
2. 生産開始後の経営状況	10
3. 経常実績及びその見通し	12
4. 明文化した経営理念の有無	14
5. 日中間の意見対立の要因	15
6. 日中双方による協議	17
7. 日本側経営者の経営施策に対する評価	18
8. 日本側経営者の技術移転に対する評価	19
9. 日本側経営者の経営の意思決定における本社との関係	24
10. 従業員、一般労働者および技術者に対する管理	25

第三章 労使関係の現状

1. 労働組合（工会）組織について	28
2. 工会主席の職制上の地位について	31

3. 工会の意思決定における影響力について	32
4. 工会の意志を経営側に伝える方法	34
5. 工会に対する評価	35
6. 労使（労資）紛争について	36
7. 労働紛争処理と労働争議仲裁委員会	47
8. 企業内共産党組織の有無	49
9. 企業の工会組織と所在地総工会との接触の状況	49
10. 小括——第3部のまとめと提案	51

第二部

第四章 日中合併事業の成功条件を探る

1. はじめに	53
2. 分析の準備	53
3. 分析の結果	56
4. まとめ	65

第三部

—資料編—

I. 日中経済交流の推移	67
II. 労働関連法規	
1) 中華人民共和国企業労働争議処理条例	85
2) 中華人民共和国労働法	90
3) 中華人民共和国労働組合法	95
III. 中国関係法律リスト	105

要 約

1. 中国進出と企業形態

改革・開放政策以降、日系企業の中国投資は増大してきている。日本は、投資件数では香港、台湾に次いで三番目の投資国になっており、日系企業の投資件数は 1993 年が、そして契約ベースでは 1995 年がピークであった。日系企業の対中投資は実行ベースでみると、1989 年以降、一貫して拡大基調にある。しかし、日系企業の進出先は沿海地区に集中しており、中国政府が切望している内陸部への投資は依然として進んでいない。

中国に進出した日系企業の場合、大別して 2 つのカテゴリーが存在している。中国を輸出拠点として位置づける労働集約型の部品生産や組立て産業の企業進出であり、もう一つのカテゴリーは、中国国内の市場拡大を期待しての企業進出である。前者の場合、独資企業が多く、合併企業の場合でも 50 % 以上を所有し、経営資源のほとんどを日本企業が提供するパターンである。これらの企業は日本国内や賃金コスト面で国際競争力が低下しつつあるアジアニーズから生産機能を移転したことが多い。育成した香港、台湾などの人事、技術スタッフを帯同しているケースもある。これらの企業では日本主導型の経営管理を行うが、初期の段階から雇用労働者数が多かったり、そうでない場合でも、その後、急速に雇用者数を拡大させている。他方、中国の国内市場志向で進出した日本企業の場合、中国の国有企業と組み合併企業の形態をとるケースが多い。この場合、日本側が技術、生産管理を担当し、中国側が採用、人事管理そして販売を担当することとなる。このような合併企業の場合、中国の国有企業の工会組織やその活動スタイルが、そのまま進出した日系企業の中に持ち込まれる可能性が高くなる。進出日系企業は、アジア経済の成長、中国市場の拡大という状態をふまえ、いずれのパターンの進出企業も急速に生産規模を拡大しつつある。しかし、このような生産規模の拡大に現地スタッフや現場管理者層の育成が追いついてきていないのが現実である。

2. 日系企業の経営状況

(1)

1995 年の中国政府のデータでは、中国に進出した日系企業の平均輸出比率は 56 % と高く、香港や台湾を中心とした華僑の 41 % をはるかに越えている。他方、日本企業の中国国内販売高は、華僑の 1/3、アメリカ企業の半分と低く、そして欧州企業よりも低くなっている。今回の調査では、輸出比率 50 % 未満の企業は 46 % を占め、輸出比率 50 % 以上が 54 % となっている。

企業収益の単純集計を見ると、輸出比率 50%以上の企業はそうでない企業に比べ経営状況は良好であることが分る。輸出型企業は、中国国外に既存の販売ルートを持ち、比較的安定的な経営ができることが経営状況に大きく影響していると思われる。国内販売型企業は、中国国内市場の開拓、マーケティング、代金の回収難などの課題をかかえ、市場の競争激化により、利益率を落していると考えられる。しかし、企業属性と日系企業の収益性との相関性を中国側責任者の視点から、厳密に検討していくと、下記の特徴が浮かび上がってくる。

- 1) 進出日系企業における「収益性」は、設立年数や合併パートナーの特性、中国側の出資比率、輸出比率などの企業属性によってはあまり大きな影響を受けてはいない。統計的に見て、企業の「収益性」に有意な影響を与えているのは、日中双方の企業内部での経営理念や戦略の共有化といった要因である。日中双方の経営理念の共有化こそ信頼関係の基礎であり、それに基づく戦略の明確化が中国における法・制度上の不備を克服し、不安定な市場に適応する組織としての力を生み出している。
- 2) 進出日系企業における組織と経営における「安寧性」は、総じて設立年数の高い企業で低くなっている。このことは、合併企業における中国側が主に担当している人事、労務管理等のあり方が社会主義市場経済の下で多様化した労働者や職員の利害関係を十分に調整しえなくなっていることを示している。組織と経営における「安寧性」を高めるには労働組合（工会）を単に設立するだけでなく、これを特に従業員にとって重要な項目、とりわけ労働、雇用条件に影響力を行使できるような組織形態にする必要がある。特にラインの労働者にとって、組合（工会）の影響力は重要な意味をもっている。「党・工・使」といった中国的労使関係および新しい理念と形態でのコーポレートガバナンス（企業統治）が求められている。
- 3) 進出日系企業における「収益性」と組織と経営における「安寧性」はあくまで独立しており、単に「収益性」を高めれば「安寧性」が高まるといった単純な関係は存在していない。したがって、日中の共同事業の成功をどう定義するかによって、その成功の条件は異なることになる。

(2)

回答した日中合併企業の 87.36%の企業が、明文化した経営理念を有していた。経営理念の作成の方法としては、「日中双方の協議によって作られた」（57.89%）、「中国側企業の経営理念をそのまま利用」（22.81%）、「日本側企業の経営理念をそのまま利用」（12.72%）、そして「その他」（6.58%）となっている。企業の経営理念に対する中国側の評価は、「その具体的かつ明確性」（92.06%）及びそれが「企業行動の準則」（91.57%）において、きわ

めて高い評価が与えられている。これらの点については、パートナーである日本側責任者の評価（ヒアリングでの）と多少異なるが、それは日中双方で評価する際の主観的基準に差があり、そのことが双方の評価結果に影響を与えているものと思われる。経営をめぐる日中間の意見対立、経営摩擦の問題を中国側責任者はどのように認識しているのだろうか。彼らは、経営のあり方を巡る対立、摩擦要因の第一番目として、「日本側本社と中国側出資者との意見対立」（45.8%）をあげており、第二番目の要因として、「日本側責任者の中国事情への理解の低さ」（53.8%）をあげている。第三番目の要因としては、「コミュニケーション不足からくる相互不信」（45.9%）をあげている。

中国の国有企業は、中国特有の単位社会の主要な構成要素であり、経済単位であるとともに従業員全体の生活単位であり、かつ共産党による支配の単位でもある。国有企業改革の一つとしてそれを株式会社化によって民営化し、経済単位としての自立性と経済機能を強めたとしても、国有企業が従来もっていた生活保障機能を何らかの形で社会が代替しないかぎり解体しえないものである。つまり、単位保障から社会保障への移行や制度化が不十分なままで国有企業を民営化すれば、そのプロセスではストレートに社会不安を引き起こすメカニズムがそこには存在している。

中国に進出した外資系企業は、国有企業と外資企業の並存といった一国二制度的メカニズムを利用することによって国有企業が担ってきた単位保障システムの負担を一部（一時的）に免除されてきていた。あるいは、合併パートナーの国有企業の従業員を採用したり、農村戸籍者を数年単位で採用、解雇をくりかえすことによって、住宅を含む単位保障負担を免れている場合が多い。しかし、今日では労働契約制の導入とともに、外資系企業でも国有企業と同じ社会保障負担を求められつつある。中国の雇用制度の下では、都市戸籍者の賃金自体は相対的に低くとも高福祉的色彩が強く、総人件費は当初計画や予算以上にふくらむ傾向がある。その上、行政やその他の機関からの法律にない、そして説明しにくい社会的負担（寄付の強要）といったものが存在している。現地の日本側責任者は徐々にこのような中国社会の単位システム、低賃金・高福祉の構造が経営の維持にとって避けて通れないものであること、そして法律になく説明しにくい社会的負担が法・制度のインフラの不備を行政との協力で克服する際の潤滑油でもあることを理解していく。しかし、当初計画や予算管理で合併事業をチェックしていく日本の本社では、このような現地の状況は十分に理解しえない問題であり、たとえ困難さが存在することを理解したとしても、現地の日本側責任者の努力である程度克服しえるものとして考えるのが一般的である。したがって、最初は、日本の本社と日本側現地責任者との間の認識のズレや意見の相違として生じる問題が、中国側責任者から見ると「日本本社と中国側出資者との意見対立」という形をとって表面化することになる。そして、日本企業は日本側現地責任者への権限賦与が不十分であることも関連し、中国的状況に十分に対応できないところから、中国側には「日本側責任者の中国事情への理解の低さ」と「コミュニケーション不足」の問題が日中間の意見対立の主要要因として理解されることになる。

3. 技術移転と人材育成

(1)

1997 年の夏、タイのバーツ急落をきっかけとして引き起こされた東アジアの金融危機は、日本経済のみならず中国企業の輸出競争力に大きな影響を及ぼしつつある。この金融危機については、ドルペッグ制による過剰な外貨の導入やクローニーキャピタリズム（仲間内資本主義）によるルーズな融資システムが重なり、バブル経済を加速させたことが指摘されている。しかし、この金融危機の背景には 1994 年の中国人民元の 34% 切り下げがあり、このことによってタイなどの労働集約型輸出産業が打撃を受け、国際収支が大幅な赤字になっていたことを無視できない。タイや東アジアの主な諸国は、中国やベトナムの追い上げに対応すべく技術水準や産業構造の高度化を十分に達成しえていなかったのである。つまり、日本企業の単なる組立て加工工場の進出だけでなく、生産性向上や技術革新を促す高度な技術移転や管理技術の導入が不十分であっただけでなく、それを可能にする人材育成を怠っていたのである。今回の金融不安によって、東アジア諸国の通貨は 25～70% 前後切り下っており、国内の経済混乱をしりめにその輸出競争力はかなり強化されてきており、この 1～2 年後には中国の輸出産業や企業を直撃することになるであろう。

(2)

1) 日本側企業の経営諸施策において、中国側責任者が、「非常に積極的」ないし「積極的」と評価した最も多い項目は、「生産と組織規律」（94.2%）であり、次いで「技術者・経営者の教育」（82.4%）、そして「環境保護」（81.8%）となっている。

2) 中国側責任者が、「あまり積極的でない」ないし「全く取り組んでいない」と評価した項目は、「福利厚生」（51.6%）、「技術移転」（44.8%）であった。さらに、「技術移転」においては、「全く取り組んでいない」という評価が 15.1% もあり、日本企業の経営施策の中で最も評価の低い項目になっている。

3) 中国政府は、改革・開放政策の導入以降、技術移転や人材育成の重要性を理解し、日本や欧米企業に対し、技術移転や人材育成を積極的に要求してきた。そして、このような姿勢や要求は、「日本企業は欧米企業に比べ、ハイテクの導入や技術移転について積極的ではない」といった批判にまで拡大されることもあった。今回の調査結果から、中国に進出した日系企業における経営施策、とりわけ技術移転と人材育成についての中国側の評価は下記のように整理することができる。

4) 技術移転の内容や分野に関しては、「非常に積極的」ないし「積極的」と評価されているの

は、「現場指導による移転」（88.2%）であり、次いで「生産技術と管理技術の移転」（78.4%）となっている。反対に「ハイテクの移転」に関しては「あまり積極的でない」ないし「全く取り組んでいない」という評価は50.8%と多かった。

今回の調査において、日本企業の「技術者、経営者教育」は「積極的である」と高く評価されているが、「技術移転」、とりわけ「ハイテクの技術移転」については消極的であるといった従来の評価と同じ結果が出ている。このような中国側の評価の背景については、欧米企業とは異なる日本企業の中国進出のパターンと密接に関連していることを理解しておく必要がある。つまり、日本の大企業の中国進出では、1). 国内雇用の確保の要請からハイテク部分は国内に残し、労働集約的部門やローテク部分から中国に工場を移転したり、2). グローバル戦略の下で、研究・開発（R & D）機能を全く持たない部品、製品加工基地を中国に求めるといった形での進出が、その初期の段階では見られた。また、賃金コスト面で国際競争力を失ったアジアニーズ諸国の生産基地を移転したり、安価な労働力を求めての中小企業の中国進出も欧米企業の進出とは異なるパターンである。今日、日本企業でも中国国内の市場を求めて研究、開発（R & D）機能を持った進出のパターンやハイテク部門の進出も拡大しつつあるが、以上のような日本企業の中国進出パターンが、中国側の技術移転についての消極的な評価と関連しているものと思われる。

しかし、中国側責任者が日本企業の技術移転について消極的な評価をしている反面で、「技術者・経営者の教育」に「積極的である」（82.4%）と高く評価していることが注目に値する。また、技術移転の方法について、「職場で働きながら日本側からの直接的な説明による技術移転（OJT）」については、「非常に積極的」（32.4%）、「積極的」（55.9%）となっており、その評価は実に88.3%にまでなっている。このような矛盾した中国側の評価は、日本の技術移転の方法とそれを中国側に十分説明しえていない日本企業のあり方に起因しているともいえる。

技術移転といった場合、その方法には大きく分けて三つの方法がある。

- 1) 特許、図面、そしてマニュアル化された文書等、技術が客観的に明示された形で存在し、それを通じて技術が移転される場合。
- 2) 機械、設備等が移転され、それに体化し、一体化された技術が移転される場合。
- 3) 人（及び人的組織）に体化された技術が人の派遣や人を介しての直接的 OJT 等を通じて技術が移転される場合

欧米の多国籍企業に見られる技術移転では、1)の方法が中心になり、2)と3)の方法がそれを補うという形をとるのが一般的である。日本の企業、とりわけ製造業の技術移転では人的交流や研修、そして人を介しての直接的 OJT が重視される。このことは日本企業の経営思想の中に強くビルトインされている現場主義や製造方法やと工程管理技術を不断に改良、改善して生産性を向上させていく手法の反映でもある。それは、特許、図面そしてマニュアル化された文書等のような形式知だけでなく、人間や組織に体化されたもの、あるいはコード化や文書化しにくい“カンやコツ”といった総合的判断力に関連したノウハウといったものを現場レベルで重視するとい

うことである。この場合、技術移転は相手方（この場合は中国側）の理解の程度に対応して移転されていくことになり、形式知化された技術の移転よりもはるかに時間と忍耐力を要求されることになる。欧州企業の場合、形式知化された技術文書を最初の段階からすべて手渡すところから、技術移転に積極的という印象を与えやすいのに、日本企業が技術移転において消極的という評価を得やすいのはこのような日本的技術移転の方法や特徴とも関連している。また日本の企業関係者が、日本的技術移転の方法を欧米企業のそれと比較し、その違いを体系的に中国側に説明していないことが、問題を一層複雑なものになったとしている。

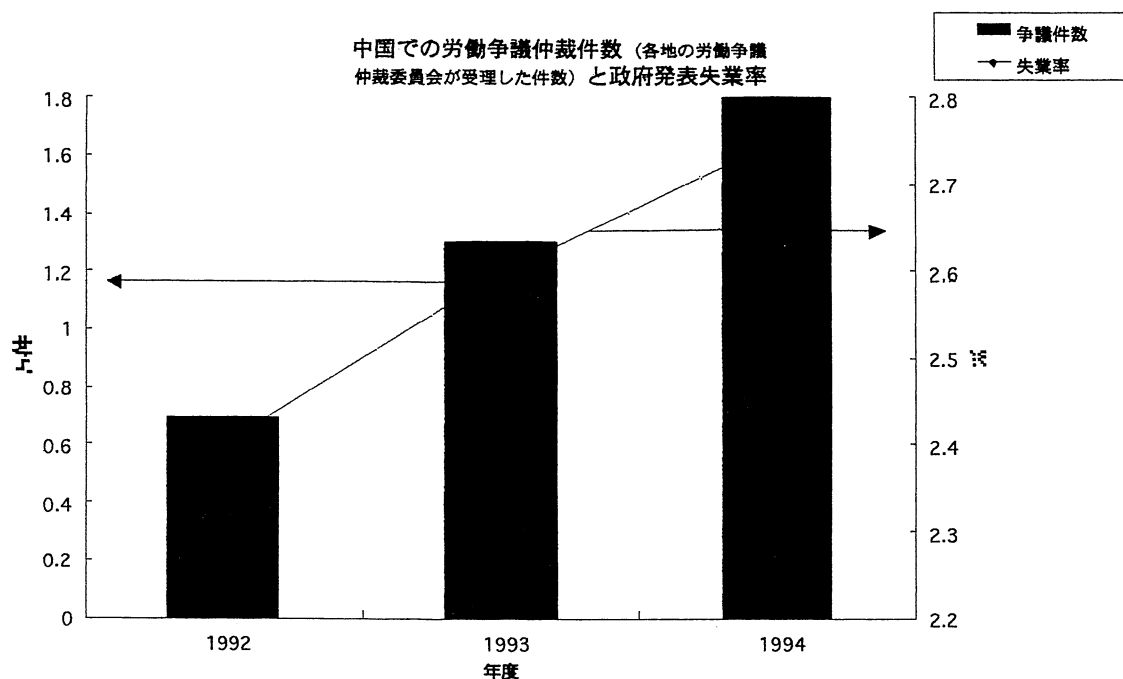
技術移転とは、新技術やハイテクの導入のみを意味しているのではない。技術移転の際の重要な留意点の一つは、生産性向上や技術革新を促す管理思想や技術の導入であり、新技術やハイテクの導入もこれらの管理思想や技術を伴っていないなら、その成果は半減してしまうであろう。

4. 労使関係

(1)

1990年代に入り、中国経済の発展とともに労働紛争やストライキの件数が急増しつつある。そしてそれは、大規模化しつつあるだけでなく結審率も低下し、その紛争やストライキの原因も多様化しつつある。このことは、1978年以降の中国の改革・開放政策が経済システムの改革が中心であり、社会主義体制と不可分の関係にある共産党やその経営、工場レベルにおける下部大衆組織である工会機能も含めた政治システムの民主化や労働関係の改革が大幅に遅れていることとも関連している。表3の全国各レベルの労働仲裁委員会が受理した労働争議件数をみると、1992年が8,150件、1993年が12,358件、そして1994年には19,098件と飛躍的に増大してきている。その内、集団争議の件数は、1992年には548件、1993年には、648件であったものが1994年には1,482件と2.3倍にも増加している。それは、図1に見られるように、失業者数の増大と労働争議の件数は全く一致しているといえる。

図1. 中国での労働争議仲裁件数



(出所)：中国労働人事部と国家統計局の資料より日経新聞が作成（1995年6月23日）

表3. 中国における労働争議の状況

(全国各レベルの労働争議仲裁委員会が受理した労働争議)

	1992年	93年	94年
受理件数(件)	8,150	12,358	19,098
うち集団争議(件)	548	648	1,482
争議参加者数(人)	17,417	35,683	77,794
うち集団争議(人)	9,100	19,468	52,637
争議結審率(%)	96.8*	89.8	73.0**

(注) * 1992年以前も含む、** 1994年上半期

(出所)：『中国統計年鑑』中国統計出版社

1993年から1994年にかけて、進出日系企業においても労働紛争やストライキが頻発した。合併企業においては、工会は存在しているのに工会とは全く関係なく大規模なサボタージュやストライキが発生したりした。他方、独資企業の場合でも、短期間に雇用者数を拡大したため、職員や労働者の多様な要求に応えきれずストライキに直面してしまった場合もある。前者の場合、工会が労働者の利害を十分に反映していないという意味で、また後者の場合は、現地スタッフや

現地管理者層の育成が不十分であるにもかかわらず、労働者の利害を代表すべき組織をもっていなかったことに問題があった。

また、現在の中国では、工会機能が労使関係の枠組みの中で十分に位置づけられておらず、紛争や労働争議が発生しても、その解決のシステムが十分に制度化されていない。また、現行の法制度の下で、解決のシステムが存在していると仮定しても、その制度と運用の現実から見ると進出外資系企業の経営者側に不利な結果が出ることが予想されている。今後、中国に進出した日系企業にとって、この法制度面での不備が恣意的解釈の問題とともに、新しいリスク要因の一つとなりつつある。

(2)

今回の調査結果から、中国に進出した日系企業での工会の特徴と中国側責任者によって認知された工会機能は下記のように整理できる。

- 1) 工会については、日系企業の74.71%で既に結成されており、「近い将来、結成される可能性が高い企業が15.56%あるところから、数年後にはほとんどの企業で結成されることになるであろう。また、企業内の共産党組織については、75%の企業で存在しており、「準備中」は5%となっている。
- 2) 工会主席は、上級管理職がかなり高い率（31%）で兼務しており、中間管理職の兼務（40%）も入れると、上・中級管理職で71%を占めている。一般労働者の工会主席兼務は3%であり、中国の工会は労組というより経営管理機能の一部と考えるべきである。
- 3) 工会の経営上の意思決定に対する影響力評価は、一般的に低く、「班長、職長の任命」、「部課長の任命」、「組織上の変更」、そして経営の専権的決定項目では特に低い。他方、「住宅等を含む福利厚生」とか「従業員の解雇」といった面では強い影響力をもっていると認知されている。
- 4) 労使紛争の有無については、24%の企業で存在したと答えており、中国側責任者は紛争の解決において、工会は「経営に協力的であった」（88%）としている。
- 5) 日系企業の日本側責任者が工会活動で懸念している点は、NIRA報告書の調査によると、国有企業の工会活動が外資系企業にそのまま持ち込まれることである。具体的には、彼らは工会が「経営管理面への関与」（34.5%）や党との一体性（28.4%）において経営や意思決定に関与してくることを懸念している。この点については、独資企業の経営者において強い懸念が表明されている。また、工会のメンバー資格については、「中国の労働法の規定に従うべきである」（25.1%）との指摘もあるものの、ストライキを経験した企業の日本側責任者の多くは、「中国人でも管理職は工会をぬけるべきである」（24.1%）とする考えも強い。（NIRA報告書「中国に進出日系企業の労使関係」、主査 笠原清志、1997年、5頁）

中国の工会は共産党の下部大衆組織としての側面が強く、経営管理機能も一部持っているところから必ずしも労働者の利害のみを代表しているわけではい。とりわけ、社会主義市場経済の導入により経営自主権が拡大するにつれ経営者と労働者との利害関係は複雑になり、結果として工会機能の新しい経営、労働環境への不適合性は顕著なものとなってきた。他方、いくつかの外資系企業においては、中国における複雑な人事管理や労働者統制の現実をふまえ、現在の工会機能を高く評価しているケースも存在している。しかし、日系企業の経営者のみならず、企業レベルの工会指導者、地区工会指導者も外資系企業における工会活動については暗中模索の部分が多い。また、現在の中国では、工会機能が労使関係の枠組みの中で十分に位置づけられておらず、紛争や労働争議が発生しても、その解決のシステムが十分に制度化されていないという問題をかかえている。現行の法制度の下で、解決のシステムが存在していると仮定しても、その制度と運用の現実から見ると進出外資系企業の経営者側に不利な結果が出ることが予想されている。

人材育成、技術移転、そして労使関係についての政策提言

Ⅰ.技術移転・人材育成における提言

1)日系企業の経営者は、自らの企業の社是や社訓、そして経営理念を明確に示し、それを経営活動の基本にすべきである。中国側パートナー、党、工会組織そして関係機関との信頼関係も個人的親しさだけでなく、そのような経営理念や経営目標に対する共感や同意を前提にしないかぎり継続的なものとはなりえない。

日本企業の経営理念は欧米企業のそれに比べて一般的に抽象的であり、社員の行動指針としては、ほとんど何も決めていない企業が多い。経営理念は、企業としての理念や価値観、目的を整理し、日常の行動指針として役立つものでなければならない。また、それは中国人や中国社会の基準から見ても正当な普遍性をもったものでなければならない。また、中国においてよく人と人とのネットワークや親しさがビジネスにおいて重要であると指摘される。しかし、それはネットワークや親しさでトラブルや法律的問題を解決できると考えるべきではなく、むしろそれを通じて組織間の権力関係および意思決定の中心がどこにあり、そして誰がそれを握っているのかを理解する手段として考えるべきである。

2)日系企業の経営者は、日本的技術移転の優位性とその特徴を体系的かつ理論的に説明し、それを技能や資格の修得および賃金や昇進体系と対応させて具体化すべきである。

特許、図面、そしてマニュアル化された文書等、技術が客観的に明示された形で存在し、それを通じて技術が移転されることの重要性はあえて指摘するまでもない。しかし、現場レベルの人材も含め、製造方法や工程管理技術を不断に改良、改善して生産性を向上させていくためには、人間や組織に体化されたもの、あるいはコード化や文書化しにくい“カンやコツ”といった総合的判断力が必要である。現場主義と人的交流や人を介しての直接的OJTは、コード化や文書化しにくい“カンやコツ”といった総合的判断力を形成するだけでなく、予期せぬ出来事（異常事態）に対応すべく柔軟な判断力を形成するには不可欠のものである。

3)技術移転は、中国側スタッフや技術者個人に移転されるのではなく、個人を通じて組織や企業全体に移転されるべきである。そのためには、“知やノウハウ”の秘匿や私事化を防ぎ、“知やノウハウ”の組織内共有化、移転を可能にする経営施策、とりわけ人事、賃金制度を志向すべきである。

働きながら知りえた“知識やノウハウ”あるいは他人にできない仕事といったものは、その人にとって財産であり、組織の中で自己を守る有力な武器である。したがって、“知やノウハウ”の秘匿や私事化は、雇用が不安定であったり人事考課が短期的で厳しい場合に生じる。“知やノウハウ”の組織内共有化とそれを可能にする経営諸制度は技術移転の前提である。

4)日中合併事業を通じて、技術移転をより可能にするためには、技術の内容とその価値について双方が十分な認識をもつだけでなく、法・制度面でも特許権や知的所有権が中国において十分に守られなくてはならない。

“知識やノウハウ”の創造そして技術ソフトの開発には膨大な時間と資金、そして優秀な人材が必要である。その成果であるソフトや技術にはしかるべき価値が認められなかったり、そのソフトのコピーが一般化している状況では、個別進出企業にのみ技術移転を求めるのは無理である。

II. 進出日系企業における労使関係確立への提言 ——企業レベルでの対応と課題——

中国が社会主義のイデオロギーを否定しないかぎり、国有企業における労働関係と外資系企業における労使関係概念は同時に存在しづづけることになる。しかし、すでに中国の法制度は国有企業においても労使関係的諸関係に一步、踏み込んでおり、進出日系企業においては、企業形態、本社の経営理念やグローバル戦略に対応した独自の労使関係の確立が求められている。日系企業の経営責任者の不安と懸念に対応して、日本や日系企業がなすべき今後の課題について述べれば、下記の諸点に十分な配慮がなされるべきである。(以下の点については、NIRA報告書「中国に進出した日系企業の労使関係」主査 笠原清志、1997、参照)

1. 中国の労働組合（工会）法の規定に沿って、従業員25名以上の企業では工会の組織化要請については、積極的に協力すべきである。しかし特に独資企業の場合、工会の組織化に関しては、党組織、地区総工会そして市政府担当者と工会のあり方に関して、十分な意見交換と共通のコンセンサスを形成しておくべきである。

ある開発区の総工会リーダーは、国有企業の工会の活動と権限をそのまま外資系企業に持ち込むことが工会法の主旨であると理解している面もある。王漢斌法制委員会主任は、全人代で法案主旨説明の際に、新労働組合（工会）法の基本原則は外資系企業にも適用されるが、外資系企業と国有企業やその他の企業とは違うと述べていた。しかし、彼は「違う」と述べているだけで、法制度面ではどのように違うのかの言及や区別を見出すことは困難である。

2. 中国の労働法、労働組合（工会）法、そして企業労働争議処理条例にはかなりの不備な点も多く、また工会関係者や行政担当者において拡大解釈される余地も多い。合併企業や合作企業の場合、董事会への工会リーダーの参加を通じて経営情報の共有化を図り、また独資企業では工会設立後も関係諸機関との継続的な意見交換の場を設けて関係諸法規の規定についての共通の理解とコンセンサスを形成しておく必要がある。

合併企業や合作企業の場合、工会リーダーは董事会メンバーでなくとも董事会へ参加し、経営情報や経営目標の共有化を試みている外資系企業は多い。また中国側パートナーの工会組織や党組織がそのまま持ち込まれることが多く、関係諸機関とのネットワークは比較的容易に形成されやすいが、独資企業の場合、このようなメカニズムもないところから関係諸機関との継続的な意見交換の場を設けるべく努力すべきである。

3. 中国の工会メンバーは上級管理職が兼務している場合が多く、工会自身も行政、権力機構と経営管理機能の一部という側面をもっている。改革・開放政策の下で、中国の労働者の意識や欲求も多様化、高度化しつつあるが、工会の労組としての経験の欠如と理念的問題もあり十分対応できないのが現実である。したがって、工会が存在してもその活動状況をふまえ「愛工クラブ」等のなんらかの組織やメカニズムを作り、一般労働者の意見や利害を吸い上げるシステムも必要である。

中国人であっても、農村からの季節工や短期の契約工と経営幹部とでは、その利害関係は全く異なっている。中国の労働組合（工会）法は、「中国国内の企業、事業単位、機関の中において賃金収入を主要な生活の拠り所としている肉体勤労者と頭脳労働者は、民族、種族、性別、職業、宗教信仰、教育程度を問わず、いずれも法に依り工会に参加し、組織する権利を有する」（第3条）となっており、工会は利害の異なるあらゆる階層から成り立っている。工会がすべての階層の利害を代表することは無理であり、工会リーダーとの関係は良好なのに労働紛争が起ることも今後は考えられる。

4. 今日の労働組合（工会）法のメンバーシップ規定は、外資系企業、特に独資系企業において経営の現地化や中国人幹部の登用との関係で経営管理上の問題を引き起こすことが考えられる。

現在の工会のメンバーシップ規定では、経営の現地化や中国人幹部を登用すると、工会メンバーである中国人経営幹部が工会主席と団体交渉を行うことになる。独資企業では経営幹部になったら、その人は工会メンバーからぬけることも検討すべきである。

5. 工会との集団契約の際に、工会の活動内容、活動時間、企業の施設の利用、工会専従幹部について規定するとともに、労使協議制に関連した規定を明記しておくべきである。

労働紛争の多くが、賃上げや労働条件をめぐるものだけでなく、戸籍問題や労務管理手法とその背後にある日中間の文化的差異と関連して生じている。このような問題から生じる紛争を避けるためには、日中間が不断にコミュニケーションを図り、経営情報の共有化と理念の共有化を図る必要がある。そのためには、団体交渉の場以外に労使協議会を設置して、日常的に双方が意見交換をすることが望ましい。

6. 中国の総工会も工会改革の必要性を認識しており労働関係諸立法の整備への知的政策的援助の必要性は、下記の視点から重要な意味をもつと思われる。

- 1) 労働関係と労使関係が共存せざるをえない中国において、「党、工、使」といった中国的労使関係を確立していくには欧米型の対決型労使関係モデルよりも日本的協調型労使関係モデルが参考になると思われる。
- 2) 改革・開放政策の下で、中国の労働者の意識や欲求も多様化、高度化しつつある。工会も時代の変化に対応すべく努力しているが、経験の欠如と理念的問題もあり、労働組合としての存在意義が問われている。
- 3) 外資系企業の労使関係確立に関しては、労組活動、団体交渉システムについての知的政策的援助が求められている、日本の労使が苦難の体験を通じて習得した「労使間の事前協議の徹底」や「成果の公正な配分」といったノウハウは工会の労働組合化に大きく貢献するものと思われる。この点については「急増する中国の労働争議」（「週刊・東洋経済」1996年、5月18日号、古沢昌之）においても同様の指摘がなされている。
- 4) 中国労働関係諸立法の整備や法律家の養成への援助は日本と日本企業にとってきわめて重要な意味をもつ。日本の法制度と類似した労働諸立法の存在は、日系企業の経済経営活動をあらゆるレベルで容易にし、労働紛争の発生を抑えたり、たとえ発生してもその処理や対応能力を飛躍的に高めることになる。欧米諸国がアジア諸国の法整備支援に熱心なのは、少ない費用で相手国の社会、経済の中核部分に影響力をもつことが出来るからである。
- 5) 日本の政府開発援助（ODA）は、従来まで「ハコもの」中心で、道路、橋、港湾、発電設備など経済基盤に重点をおきすぎてきた。この数年、政府開発援助において法律や制度といった分野への知的政策的援助が認められつつあるところから、日中の労組関係者の交流や中国の労使関係の確立への知的政策的援助はきわめて重要である。

序 文

1. 調査研究の問題意識と目的

1978年の改革・開放政策以降、中国経済の成長、発展には目ざましいものがある。しかし、このような驚異的な経済成長の背景には、中国経済のシステムの変更と経済機構そのものに大きな変動があったことは言うまでもない。社会主義計画経済の形成が志向されていた1958年から1966年において工業総生産に占める国有企業セクターの割合は90%前後であった。そして改革・開放政策がスタートしても1978年から1981年までは、その割合は約70%であった。しかし、今日では国有企業セクターの工業総生産に占める割合は30%台まで低下している。このような変化は、私的経済部門の成長、農村部の郷鎮企業の発展、そして外資導入政策に伴う外資系企業の参入によってもたらされたものである。

表1. 外資系企業の中国工業生産額に対する割合

年	工業総生産額 (億元)(a)	国有企業生産額 (億元)	集団所有制企業 工業生産額(億元)	個人所有制企業 工業生産額(億元)	他の所有制企業(外資系) 工業生産額(億元)(b)	(b)/(a)%
1989	22,017.06	12,342.91	7,858.05	1,057.66	758.44	3.44%
1990	23,924.36	13,063.75	8,522.73	1,290.30	1,047.56	4.37%
1991	28,248.01	14,954.58	10,084.75	1,609.10	1,599.58	5.66%
1992	37,065.71	17,842.15	14,101.19	2,506.80	2,633.58	7.10%
1993	52,691.99	22,724.67	20,213.21	4,402.05	5,352.06	10.15%
1994	76,889.46	26,200.84	31,414.04	8,853.23	10,421.35	13.55%
1995	98,520.00	30,400.00	42,215.00	1,291.00	12,944.00	13.13%

(出所)：『中国統計年鑑』中国統計出版社、1996年

表2. 1995年度の海外からの中国投資実績
(百万ドル、カッコ内は前年比伸び率%、▼はマイナス)

国、地域	契約額		実行額	
1) 香港	40,096	(▼12.7)	20,060	(2.0)
2) 台湾	5,850	(8.4)	3,162	(▼6.8)
3) 日本	7,592	(71.0)	3,108	(49.8)
4) 米国	7,470	(24.3)	3,083	(23.8)
5) シンガポール	8,670	(129.5)	1,851	(56.9)

(出所)：中国対外貿易経済協力省

中国側は、外資系企業の導入に際しては、資金や技術の導入、現代管理技術の習得から雇用創出といったものを期待していた。他方、進出した外資系企業は、グローバル戦略に基づく投資決定、中国国内市場を目的とした進出、そして安価な労働力を求めた労働集約型企業も含め、その進出動機は多様なものであった。東アジア、とりわけ中国に進出した日系企業は、欧米に進出した日系企業より、早期にそして比較的高い収益を上げている企業が多い。しかし、外資系企業の進出目的とそれを受け入れる中国側の目的とが必ずしも一致していないこと、また中国の独特な社会構造や国有企業と郷鎮企業や私企業、あるいは外資企業といったように組織や経済原理の全く異なる諸企業を包括する一国二制度的状況、そして法・制度がグローバル経済が要求する諸条件を十分に備えていないことも関係して、外資系企業の多くが、経営上のトラブルやパートナーそして行政との摩擦や対立をかかえることとなった。

上記のトラブルや摩擦、そして対立といったものは、欧米や日系企業がアジア地域に進出した際に共通に経験するものでもあるが、中国では社会主義市場経済という一国二制度的経済システムから規定される諸問題も存在していた。また、中国に進出した日系企業には、欧米企業とは異なる諸問題もかかえていた。欧米社会の多国籍企業が1960年代以降、異文化の下での経営ノウハウを蓄積しつつあったが、日本企業のそれは全く不十分なものであった。また、日本企業には、中国との地理的近接性や文化的、歴史的親近性から大企業のみならず安価な労働力を求めて数多くの中小企業が進出したことも、経営上のトラブルや文化摩擦といった問題を引き起こす一因となった。

笹川平和財団と中国国家経済貿易委員会経済研究コンサルティングセンターとは、以上の状況をふまえ、共同して中国に進出した日系企業、とりわけ合併企業を中心に日中間のトラブルや経営摩擦について調査を実施してきた。「日中合併企業経営対話促進」事業として、1995年12月に「経営理念」を中心とした研究調査をふまえ、国際シンポジウムを北京にて開催した。1997年6月には、日中双方の関心事でもあった「技術移転」・「人材育成」及び「労使関係」を中心とした研究調査を行い、中国から専門家及び関係者を招聘し、国際シンポジウムを東京にて開催した。「経営理念」、「技術移転」、「人材育成」そして「労使関係」といったテーマの調査に関しては、この数年の間に日本の各種研究機関や大学そして研究者によっても調査されてきている。しかし、その多くは、中国に進出した日系企業の日本側責任者（関係者）を対象としたものであった。今回の「中国に進出した日系企業の経営」に関する調査は、中国に進出した日系企業の中国側パートナーを対象としたものであり、中国サイドから見た日系企業の諸問題を明らかにし、それをふまえて、中国に進出した日系企業に対し、いくつかの政策的提言を行うことを目的としている。

2. 調査研究の内容と方法

(1)

本調査は、中国に進出した日系企業の中国側責任者（それに準ずる人）を対象とし、彼らが、1)経営の現状、2)技術移転、3)労使関係についてどのように考え、評価しているかについて明らかにしようとするものである。その際の視点は、1)経営の現状については、どのような諸要因が日中合併（合作）企業の経営的成果を規定しているかといったものである。また、2)技術移転については、特許、図面、マニュアル化された文書とともに、人（および人的組織）に体化された技術が人の派遣や人を介しての直接的OJT等通じての技術移転を重視する日本的あり方が、中国サイドにはどのように理解されているのかということである。そして、3)労使関係については、ダンロップの労使関係論を基礎にして、現在の労働法や新労働組合法（工会法）の下では、中国の労働関係は不可避免的に労使関係へ転換せざるをえないという視点から考察されている。今日では、外資企業も含め「党、工、使」三者の中国的労使関係が形成されつつあり、それに対応すべく日系企業も独自の労使関係の確立が求められている。従って、当調査項目では中国側経営者や関係機関だけでなく、日本側経営者にも多くのヒアリングを行い、双方にとって好ましい労使関係のあり方についても十分に考察した。

この調査は、中国に進出した日系企業、とりわけ合併（合作）企業の中国側責任者を対象としたものであるところから、中国側の経済貿易委員会経済研究センターに実施を依頼した。調査は、ランダムサンプリングにより2,500社（その内、調査対象企業の移転等の理由による返送が136票あり、実際の発送部数は、2,364票であった）を選び郵送方式で行われ、回収率11.17%で264票の調査票が回収された。回答企業264社の地域分布は、22の省、自治区、直轄市に及んでいる。東部沿海地区（北京、天津、河北、遼寧、上海、江蘇、浙江、山東、広東、広西、海南）の企業が195社で、74.14%を占めている。中部地区（内蒙古、吉林、安徽、江西、河南、湖北）の企業が41社で、15.59%を占めている。そして、西部地区（四川、貴州、雲南、陝西、新疆）の企業が27社で、10.27%を占めている。また、業種別では、製造業が80.31%、非製造業が19.69%を占めている。製造業と非製造業が大体4:1の比率になっており、製造業では機械、服装、食品、繊維、繊維製品、自動車、電子（精密機械）の順であり、非製造業は建築、物業管理、農林水産、金融、運輸、印刷の順となっている。

日中の企業形態としては、回答企業260社のうち合併企業が242社で93.08%を占め、合作企業が9社で3.46%を占めている。その他が9社で、3.46%を占めている。したがって、今回の調査では、そのほとんどが日中合併企業が圧倒的多数であることが分る。また、合併企業における中国側パートナーの企業形態は、国有企業が169社で68.7%、集団企業が34

社で13.82%、郷鎮企業が21社で8.54%を占め、その他が21社で8.54%を占めている。合併企業の中国側パートナーでは国有企業が約70%を占めている。調査時期は、1996年11月～1997年1月であった。

(2)

日本側研究委員会は、中国の企業調査や労働関係についての研究の蓄積のある専門家や研究者を中心に設置された。そして、当委員会を中心に調査研究の企画、実施、分析等の全般にわたる作業と検討を行った。研究委員会の構成と中国でのヒアリング調査等の経緯は以下の通りである。

1) 「日中合併企業経営対話促進——日系企業の経営摩擦に関する研究」

委員会名簿

委員長	小島 朋之	慶應義塾大学総合政策学部教授
委員	笠原 清志	立教大学社会学部教授
		産業関係研究所 所長
委員	園田 茂人	中央大学文学部教授
委員	大島 一二	東京農業大学農学部助教授
委員	高原 明生	立教大学法学部助教授
委員	緒方 卓	株式会社野村総合研究所アジア事業開発部
		中国開発アドバイザー
委員	梶田 幸雄	株式会社梶田中国総合研究所代表取締役
委員	孫 光	株式会社チャイナワーク代表取締役社長
委員	小島 末夫	日本貿易振興会海外調査部
		中国・北アジアチームリーダー
委員	宇佐 美暁	株式会社三菱総合研究所
		経営・市場戦略研究センター研究員
協力者	清水 裕子	NHK ニューセブン
協力者	草間 俊介	東京新聞編集部外報課
財団事務局	窪田 新一	笹川平和財団日中友好基金室長
財団事務局	顧 文君	笹川平和財団日中友好基金室
財団事務局	岡室美恵子	笹川平和財団日中友好基金室
財団事務局	孔 曉霞	笹川平和財団日中友好基金室

2) 中国で実施したヒアリング等の経緯（実施時期、場所、インタビュー相手）

1997 年 1 月 5 日～10 日——北京、成都

(1) 北京松下彩色顕像管有限公司（北京松下カラーブラウン管有限会社）		
北京松下彩色顕像管有限公司	工会主席	裴 錦才
北京松下彩色顕像管有限公司	技術部经理	木村 正通
(2)-1 佐田雷蒙服装有限公司	副總經理	山口 民雄
佐田雷蒙服装有限公司	副總經理	陳 瑛
佐田雷蒙服装有限公司	副總經理	戚 本富
(2)-2 北京京工服装工業集団	總經理	陳 吉慶
北京京工服装工業集団	副總經理	李 宝明
(3) 華川・雅馬哈（ヤマハ）二輪車部品製造有限公司	總經理	竹田 俊彦
華川・雅馬哈（ヤマハ）二輪車部品製造有限公司	副總經理	岡本賢一郎
華川・雅馬哈（ヤマハ）二輪車部品製造有限公司	副總經理	吳 雲森
華川・雅馬哈（ヤマハ）二輪車部品製造有限公司	副總經理	趙 復康
(4) 成都平和粉冶金有限公司	副總經理	章 鼎生
(5) KOBELCO（日本側出資者、神戸製鋼株式会社他 2 社）	董事長	王 錦
(6) 四川寧江昭和減振器有限公司	總經理	岡 信也
四川寧江昭和減振器有限公司	副總經理	黄 文德
(7) 成都江華・富士クラッチ有限公司	總經理	吉沢 一
成都江華・富士クラッチ有限公司	副總經理	曾 欽富

——1998 年 3 月 4 日～11 日——上海・深圳

(1) 上海經濟幹部管理学院	副主任	余 長国
(2) 上海市經濟委員会	副処長	陳 光明
(3) 上海日立電器有限公司	總經理	沈 建芳
上海日立電器有限公司	行政部長	李 海濱
(4) 上海小糸車燈有限公司	人事部長	朱 琳梅
(5) 上海三菱エレベータ有限公司	技師長	朱 思中
上海三菱エレベータ有限公司	人事労資課長	呂 伯軒
(6) 上海夏普（シャープ）電器有限公司	副總經理	伊藤正二郎
(7) 上海 J V C 電器有限公司	總經理	本郷 正行
上海 J V C 電器有限公司	副總經理	陳 勇生

(8)上海サントリービール有限公司

人事部長

高 吉尚

(9)上海日立電動工具有限公司

党委員会副書記

顧 翠翠

(人事部長)

3) 中国に進出した企業インタビュー・日系企業座談会参加企業

(1)SEG日立カラーブラウン管有限公司

(2)松下電器機電（深圳）有限公司

(3)深圳斯比泰電子有限公司

(4)東莞華強三洋電子有限公司

(5)深圳美光実業有限公司

(6)深圳大深データ有限公司

(7)深圳美陽プラスチック成型有限公司

(8)深圳三洋華強レーザー電子有限公司

(9)深日インキ有限公司

(10)永新印染有限公司

(11)深日鋼材有限公司

(12)豊紅マイクロ電子（深圳）有限公司

(13)深圳王利電機有限公司

(14)凸版印刷（深圳）有限公司

(15)深圳永安食品有限公司

4) 当報告書の執筆分担は下記の通りである

委員 笠原清志

序文、調査研究の内容と方法

要約、進出日系企業に対する政策的提言

委員 緒方 卓

第1章（進出日系企業のフェイス・シート）

委員 大島一二

第2章（進出日系企業の経営管理状況）

委員 梶田幸雄

第3章（労使関係の現状）

委員 園田茂人

第4章（日中合併企業の成功条件を探る）

委員 宇佐美暁

資料〔Ⅰ〕. 日中経済交流の推移

財団事務局 孔 曉霞

資料〔Ⅱ〕. 労働関係法規

資料〔Ⅲ〕. 中国関係法律リスト

第一部

第一章 進出日系企業のフェイス・シート

1. 日本進出企業の業種分布

東洋経済 “中国進出企業一覧” (97 年版、95 年末現在のデーター) は日系企業の業種別分布 (件数) を収録しているが、表 1-1 はその分布比率である。表 1-2 は本調査における日系企業の地域別進出分布を示している。

表 1-1 日系企業の業種別分布 (件数)

	～1991	1992	1993	1994	1995	合計	(A)	(B)
農林水産	12	4	4	2	4	26	2%	2%
鉱業	4	1	1		2	8	0%	0%
建設	13	4	5	6	8	36	2%	3%
食品	32	8	13	25	31	109	7%	7%
繊維	58	34	54	60	37	243	15%	15%
木材家具	4		3		1	8	0%	0%
パルプ紙			3	2	6	11	1%	2%
出版印刷	3	1	2	4		10	1%	2%
化学	30	6	22	22	43	123	7%	9%
石油石炭	5	3	9	16	16	49	3%	0%
ゴム皮革	2	3		3	2	10	1%	1%
セメント	5	5	5	9	12	36	2%	0%
鉄鋼	4	2	5	8	12	31	2%	0%
非鉄	5	1		5	6	17	1%	0%
金属製品	19	5	9	9	14	56	3%	3%
機械	14	7	9	24	34	88	5%	9%
電気機器	50	23	57	73	73	276	17%	5%
運送用機器	4	7	9	4	7	31	2%	7%
自動車	4	5	5	11	41	66	4%	0%
精密機械	11	1	10	12	2	36	2%	6%
その他製造	19	3	16	10	6	54	3%	16%
卸売	6	7	12	25	24	74	4%	0%
小売		1	3	6	6	16	1%	0%
飲食	14	1	4	3	5	27	2%	1%
金融保険	18		1	1	1	21	1%	2%
証券・投資					2	2	0%	0%
不動産	7	1	1	6	4	19	1%	0%
運輸	7	6	6	9	18	46	3%	2%
サービス	63	8	10	15	21	117	7%	8%
株式保有他	1		5	3	12	21	1%	0%
合計	414	147	283	373	450	1667	100%	100%

表１－１によれば、電機機器の進出件数は、93年から95年まで連続３年トップを占めた。一方、繊維（アパレルを含む）の企業進出は、1995に件数の減少が見られたが、これは、労働集約的なアパレル企業の進出が一巡したと考えられる。

２．調査対象企業の地域分布

東洋経済 “中国進出企業一覧”（97年版、95年末現在のデーター）の日系企業の中国進出先地域分布は、日本企業の中国進出の地域分布動向を大まかに捉えているものと考えられる。これをベンチマークし、本調査の分布を比較したのが下表である。

表１－２ 日系企業の進出先分布

	A	B
上海	21%	8%
広東	13%	1%
江蘇	13%	8%
北京	12%	7%
遼寧	11%	8%
天津	6%	10%
山東	6%	3%
浙江	4%	21%
福建	2%	0%
河北	2%	6%
四川	2%	6%
陝西	1%	3%
河南	1%	1%
湖北	1%	3%
吉林	1%	7%
黒龍江	1%	0%
安徽	1%	3%
湖南	1%	0%
海南	0%	1%
内モンゴ	0%	0%
広西	0%	1%
新疆	0%	0%
山西	0%	0%
江西	0%	2%
貴州	0%	0%
寧夏	0%	0%
雲南	0%	0%
甘肅	0%	0%
青海	0%	0%
西藏	0%	0%
全国	1882社	263社

表1－1によれば、日系企業進出先の上位5ヵ所だけで、進出件数の70%を占めている。このことは、日本企業の中国進出が沿海地区への進出に集中しているといえる。中国政府が切望している内陸部への投資の促進に対して日本企業はまだ十分に対応していない。

3. 企業形態

今回の調査対象は、ほとんど合併企業である。ここ数年、外資単独出資のいわゆる独資企業の伸びが目立っている。1997年上半期の対中進出外資企業を形態別で見ると、単独出資企業は、初めてその数で合併企業を上回った。

表1－3 1997年上半期対中進出外資企業（形態別認可ベース）

	件数	比率
合併	4241	43%
合作	1101	11%
単独出資	4417	45%
	9759	100%

今回、調査対象の合併企業の中国側パートナーを企業形態で見ると、国有企業が68.7%を占めている。中国側企業を国有企業と非国有企業に分けて、それぞれの損益状況をクロス分析をしたのが下表1－4である。

表1－4 所有別中国側パートナー企業の損益状況（1997年現在）

	一貫黒字	既黒転	とんとん	赤転	一貫赤字	合計
国有企業	28.75%	30.00%	10.00%	5.63%	25.63%	160
非国有企業	35.53%	22.37%	13.16%	7.89%	21.05%	76
社数	74	65	26	15	57	237

開業以来、一貫して黒字企業なのは非国有企業に多く、一貫して赤字企業というのでは非国有企業が少ないことが言える。日本企業にとって国有企業と組むよりも、非国有企業と組むほうが最初から順調に行く確率がちょっと高いと見える。

しかし、赤字から黒字への転換、黒字から赤字への転換でみると、逆に国有企業の方が、パフォーマンスが相対的によい。これは、近年の国有企業の改革による影響が考えられる。

また、中国側パートナーを国有企業と非国有企業に分けて、日中間で企業経営戦略に関して充分協議しているかどうかについてクロス分析した結果が下表1－5である。

表 1－5 企業の経営戦略について日中間の協議情況

	協議充分	協議不十分	社数
国有企業	44.97%	55.03%	149
非国有企業	55.00%	45.00%	80
社数	111	118	229

企業の経営戦略に関して、中国側パートナーが国有企業の場合より非国有企業の方が、日中間で十分に協議していると言える。これは、国有企業と非国有企業との経営マインドの差がもともと大きいことが原因として考えられる。

4. 出資比率

出資比率を、中国側出資が 50%以下（50%を含む）と 50%以上に分けて、それぞれの経営状況とのクロス分析した結果が、下表 1－6 である。

表 1－6 中国側の出資比率と経営情況との比較

	一貫黒字	既黒転	とんとん	赤転	一貫赤字
中国側出資 50%以下	28.08%	28.77%	11.64%	2.05%	29.45%
中国側出資 50%以上	34.74%	25.26%	12.63%	11.58%	14.74%

中国側出資が 50%以下（50%を含む）の合併企業は、その約 28%が一貫して黒字のに対して、50%以上出資の場合はその比率が約 35%になっている。

中国側出資が 50%以下（50%を含む）の合併企業の約 29%は一貫して赤字なのに対して、50%以上出資の場合はその比率が約 15%になっている。つまり、中国側が過半数を持った合併企業の方が、経営実績が良いということになる。逆に言うと、日本側が過半数を持たなかった方が、経営実績が良いということである。このことについては、中国側が過半数を持つ企業は、もともと業績が良い企業が多かった（だから日本側が過半数を取れない）。逆に、日本側に過半数を譲ってもよい企業は、もともと業績の悪い企業が多いといえる。

5. 輸出比率

調査対象企業 201 社のうち、輸出比率 50%未満の企業は 93 社で、46%を占めている。輸出比率 50%以上は 108 社で、54%を占めている。

輸出比率と経営業績との関係をクロスして見たのが、下表 1－7 である。

表 1 - 7 輸出比率と経営状況の比較

	一貫黒字	既黒転	とんとん	赤転	一貫赤字	社数
輸出比率50%未満	18%	31%	14%	9%	28%	93
輸出比率50%以上	36%	27%	8%	6%	23%	108

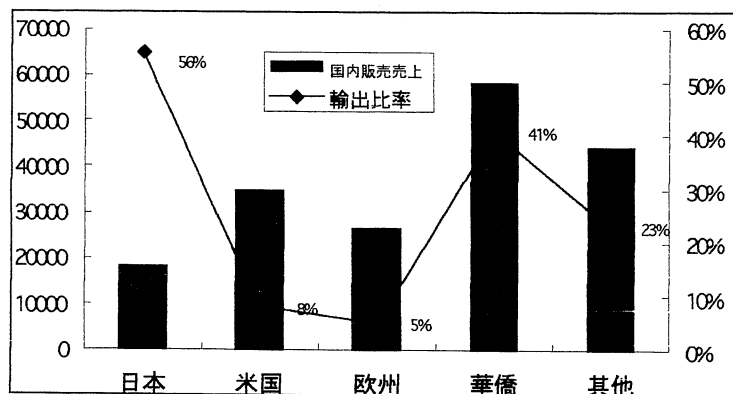
輸出比率 50%未満の企業の経営状況は、輸出比率 50%以上の企業に比べると良くないことが分かる。一貫して黒字と既黒字企業を加えると、前者は 49%の企業は黒字であるのに対して、後者は 63%である。また、赤字転落と一貫して赤字企業は、後者の 29%に対して、前者は 37%である。

輸出型企業が業績が良いのは、中国国外に既存の販売ルートも持ち、外貨獲得とともに比較的安定的な経営ができることは大きな原因と考えられる。

また、国内販売型企業は、中国国内市場の開拓、マーケティング、代金の回収難などの課題を抱え、市場の競争激化もあり、相対的に苦戦していることがも大きな要因として考えられる。

ここで、日系企業間の比較だけでなく、欧米・華僑系企業との比較をしてみたい。図 1 - 1 は、中国政府の統計による中国進出外資企業売上上位 200 社のデーターに基づいて作成したものである。

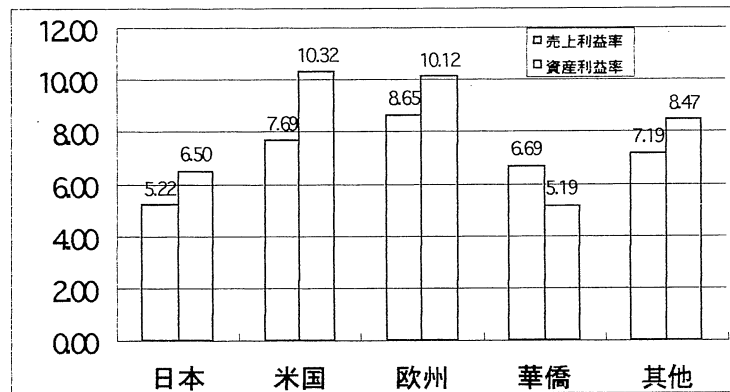
図 1 - 1 中国進出上位外資企業と輸出比率と国内販売売上



(単位- 売上 (左目盛、百万元) ; 輸出比率 (右目盛、%)

日系企業の平均輸出比率は 56%に達し、他に比べてきわめて高い。一方日系企業の中国国内売上は最低である。また、経営効率をみると、売上利益率、資産利益率とも日系企業は他国企業に比べ劣るともいえる。

図 1 - 2



中国国内販売は、輸出より利益率が高いケースが多い。国別比較で見ると、このことが中国国内販売中心の欧米系と、輸出志向型の日系企業との経営効率の差の原因の一つと考えられる。

一方、今回の調査では、中国国内販売比率が高い企業が利益率も高いはずなのに、逆に輸出型企業よりも低い利益となったのは、日系進出企業の中国国内市場開拓の遅れ、苦戦が大きな要因と考えられる。

第二章 進出日系企業の経営管理の状況

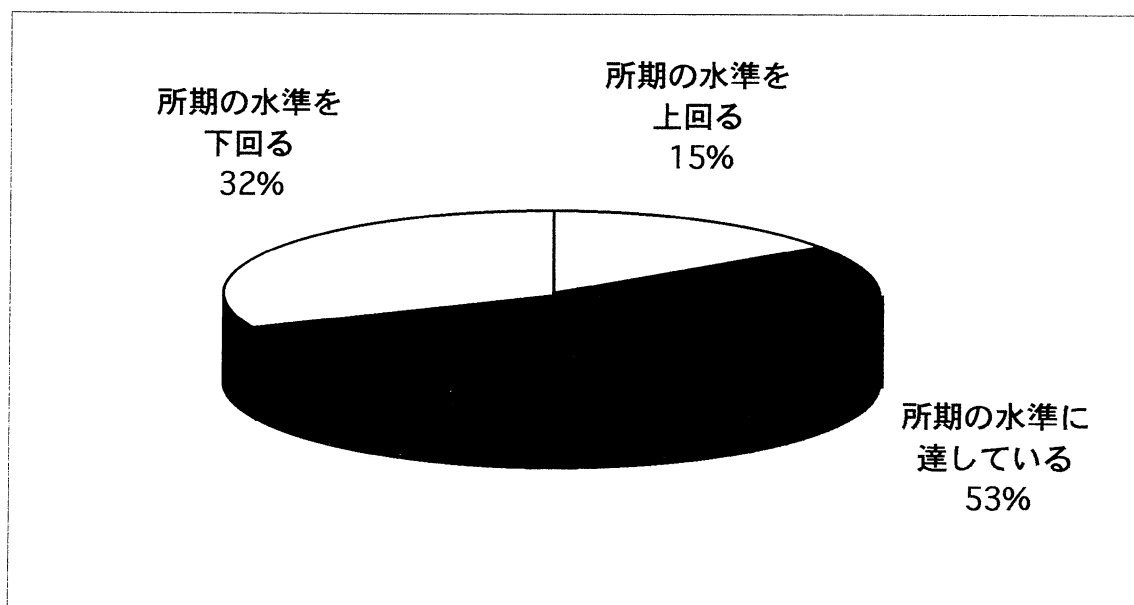
1. 現在の損益状況

現在の経営状況を示す一つの指標として「現在の損益状況について」の問いに対する回答を表したものが表 2-1、図 2-1 である。回答企業 256 社中、「所期の水準を上回っている」と回答した企業は 39 社 15.2%、「ほぼ所期の水準にある」企業は 135 社 52.7%、「所期の水準を下回っている企業」は 174 社 67.9%であった。両者を足し合わせると 68.0% となり、回答企業母集団の 2/3 はほぼ所期水準以上にあるということになる。企業の経営を判断するには財務指標の詳細な分析が必要である。とはいえ本調査の結果から、総じて日系企業の経営は良好な状況にあることが分かる。

表 2-1 現在の損益状況

	社	構成
所期の水準を上回る	39	15.2%
所期の水準に達している	135	52.7%
所期の水準を下回る	82	32.0%
計	256	100.0%

図 2-1 現在の損益状況



次に、業種別に損益状況をみてみよう。表 2-2 は「所期の水準を上回る」と回答した企業比率の高い業種から順に並べたものである。「所期の水準を上回っている」と回答する比率が最も高い業種は「電機・家電」の 38.5%であった。続いて「印刷」、「化学」、「運輸」、「ホテル・マンション・オフィスビル」の順となっている。ことに「印刷」は「所期水準を下回る」と回答した企業は皆無であった。

表 2-2 業種別損益状況

	所期を上回る	所期水準	所期を下回る	
電機・家電	38.5	53.8	7.7	○
印刷	25.0	75.0	0.0	×
化学	25.0	33.3	41.7	○
運輸	25.0	25.0	50.0	×
ホテル・マンション・オフィスビル等	25.0	25.0	50.0	×
食品	21.1	47.4	31.6	○
その他製造業	20.0	50.0	30.0	○
機械	16.7	54.2	29.2	○
平均	15.2	52.7	32.0	
電子・精密機械	13.3	66.7	20.0	○
商社・貿易関係	12.5	75.0	12.5	×
自動車関連	11.1	55.6	33.3	○
繊維・同製品	11.1	44.4	44.4	○
飲食業	0.0	100.0	0.0	×
建設	0.0	87.5	12.5	×
水産・農林	0.0	83.3	16.7	×
金融・リース	0.0	66.7	33.3	×
その他サービス業	0.0	60.0	40.0	×
製紙・同製品	0.0	50.0	50.0	○
医薬	0.0	50.0	50.0	○
コンピュータ開発	0.0	50.0	50.0	×
小売業	0.0	50.0	50.0	×
金属	0.0	44.4	55.6	○
ゴム・窯業	0.0	0.0	100.0	○

注) ○は製造業、×は非製造業を示す。

また「飲食業」以下、「建設」、「水産・農林」、「金融リース」、「サービス」、「紙・紙製品」、「医薬」、「コンピュータ・ソフト開発」、「小売り」、「金属」の10部門では「所期の水準を上回っている」と回答した企業は1社も存在しなかった。ゴム・窯業部門においては全ての企業が「所期の水準を下回っている」と回答している。

平均を上回っているのは、製造業では5部門、非製造業では3部門であり、総じて、第二次産業の方が、第一次産業・第三次産業よりも損益状況の良好な企業が多いといえよう。しかし、第二次産業もより詳細にみると、「金属」、「ゴム・窯業」といった素材産業ではかなり深刻な経営状態にあることが理解されよう。

同様に、経営状況を中国側の所有形態との関係からみてみよう。表2-3はそれを示したものである。

国有企業の場合には、半数以上の67.0%が「所期水準を上回る」ないし「ほぼ所期の水準にある」と回答している。現在、中国国内の国営企業は一般に経営状態はよくないものの、外資との合併・合資した国有企業は、ある程度経営状況も良好であることが理解できる。

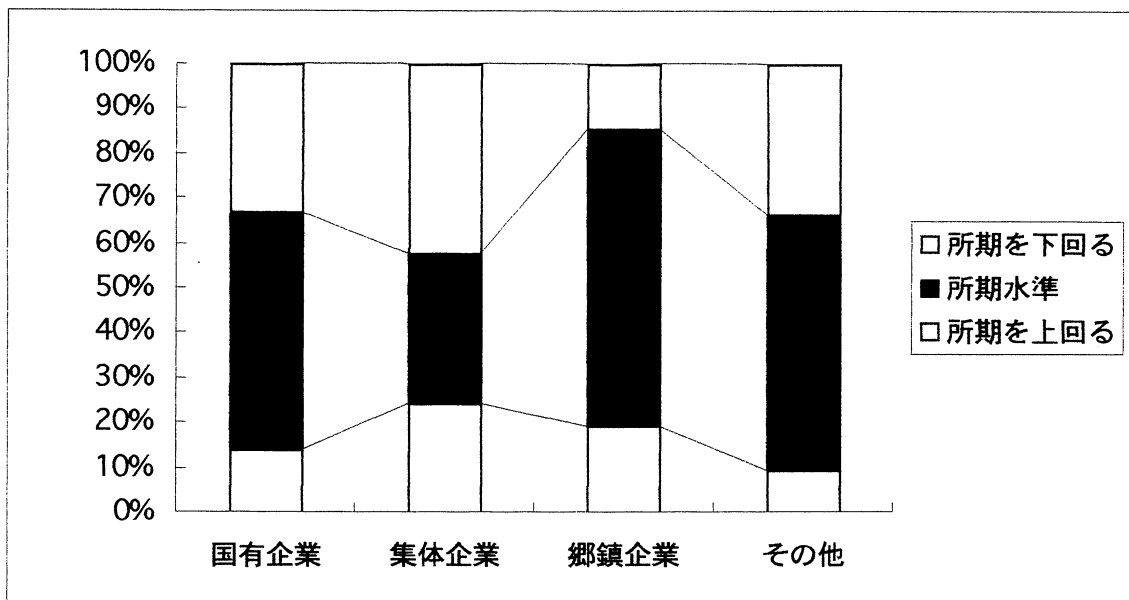
集体企業においては、「所期水準を上回る」と回答した企業の比率が、他の所有形態よりも高い反面、「所期水準下回る」と回答した企業の比率も高く、42.4%にも上っている。

また郷鎮企業では、「ほぼ所期の水準にある」と回答した企業が最も多く66.7%を占めている。「所期の水準を下回る」と回答した企業は、他の所有形態よりも低いという結果が現れた。

表 2-3 中国側所有形態別損益状況

	所期を上回る	所期水準	所期を下回る	総計
国有企業	14.0%	53.0%	32.9%	100.0%
集体企業	24.2%	33.3%	42.4%	100.0%
郷鎮企業	19.0%	66.7%	14.3%	100.0%
その他	9.5%	57.1%	33.3%	100.0%
?	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%
(空白)	12.5%	62.5%	25.0%	100.0%
総計	15.2%	52.7%	32.0%	100.0%

図 2-2 中国側所有形態別損益状況



2. 生産開始後の経営状況

経営状況を判断するための次の問い「生産開始後の経営状況」を見てみよう(表 2-4)。
 生産を開始して、「最初から黒字である」と回答した企業は 79 社 31.0%であり、「赤字から黒字へ」と回答した企業は 68 社 26.8%である。両者を足し合わせると 57.8%となり、半数以上が現在黒字経営を行っている。「利益も損失もなくバランスしている」と回答した企業は 30 社 11.8%であり、「赤字である」と回答した企業は 62 社 24.1%である。

表 2-4 生産開始後の経営状況

	構成
最初から黒字	31.0%
赤字から黒字へ	26.7%
バランス	11.8%
黒字から赤字へ	5.9%
最初から赤字	24.3%
計	100.0%

次に、生産開始後の経営状況を中国側所有形態との関係から見てみよう（表 2-5）。

国有企業では、「最初から黒字」と回答した企業は 28.6%、「赤字から黒字へ転換」と回答した企業は 29.8%である一方、「最初から赤字」と回答する企業も多く、25.5%を占めている。

集体企業も、国有企業と同様に、「最初から黒字」ないし「赤字から黒字へ転換」と回答した企業が多い。

図 2-3 生産開始後の経営状況

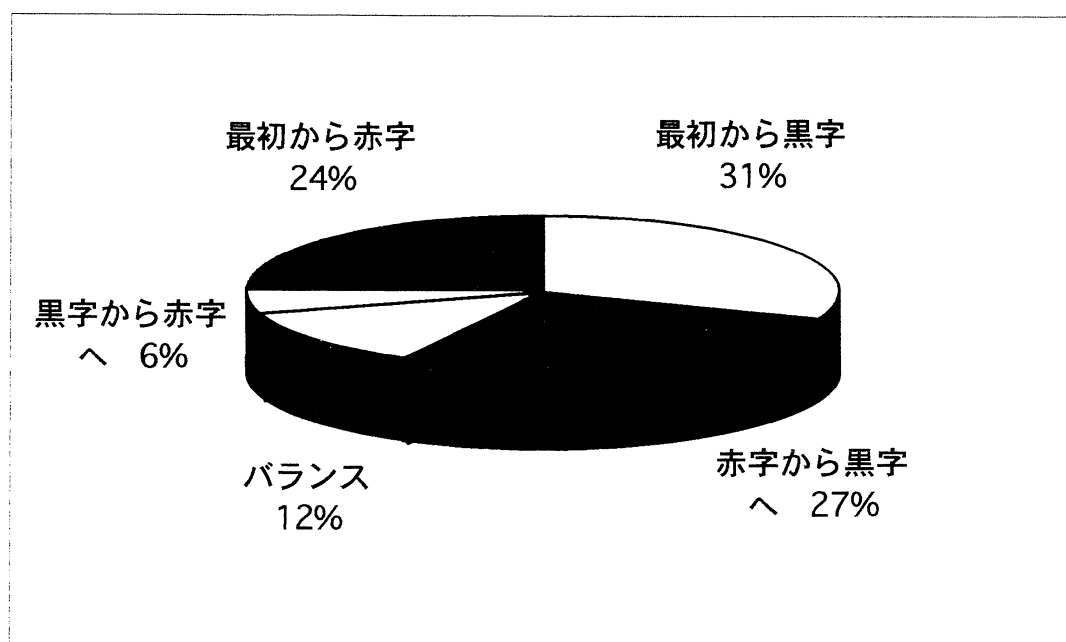


表 2-5 生産開始後の経営状況の中国側所有形態との関係

	最初から 黒字	赤字から 黒字へ	バランス	黒字から 赤字へ	最初から 赤字	(空白)	計
国有企業	28.6%	29.8%	9.9%	5.6%	25.5%	0.6%	100.0%
集体企業	32.4%	20.6%	17.6%	8.8%	20.6%	0.0%	100.0%
郷鎮企業	42.9%	23.8%	9.5%	4.8%	19.0%	0.0%	100.0%
その他	33.3%	23.8%	9.5%	9.5%	23.8%	0.0%	100.0%
？	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
(空白)	29.4%	17.6%	23.5%	0.0%	29.4%	0.0%	100.0%
計	31.0%	26.7%	11.8%	5.9%	24.3%	0.4%	100.0%

郷鎮企業では、「黒字から赤字へ転換」ないし「最初から黒字」の企業が比較的少なく23.8%であり、概ね良好な経営を行っているという前述の指摘を裏付けている。

3. 経常実績およびその見通し

図 2-4 は現在「黒字経営を行っている」と回答した企業において、生産開始後何年目から黒字経営に転換したか、その年数を示したものである。「2 年目」が最も多く、次いで「1 年目」つまり最初から黒字経営であった企業も多い。平均では 2.7 年目に黒字経営に転換した。

また、図 2-5 は現在「赤字経営」と回答した企業は、黒字経営への転換に要する年数の見通しを表したものである。「3 年」と回答した企業が最も多く、次いで「2 年」、「1 年」と続いている。平均すると 2.9 年となる。つまり、前述した赤字経営企業の赤字幅はそれほど深刻なものではなく、経営者はそれを比較的楽観的に考えていることが読みとれる。

図 2-4 利益計上に要した年数

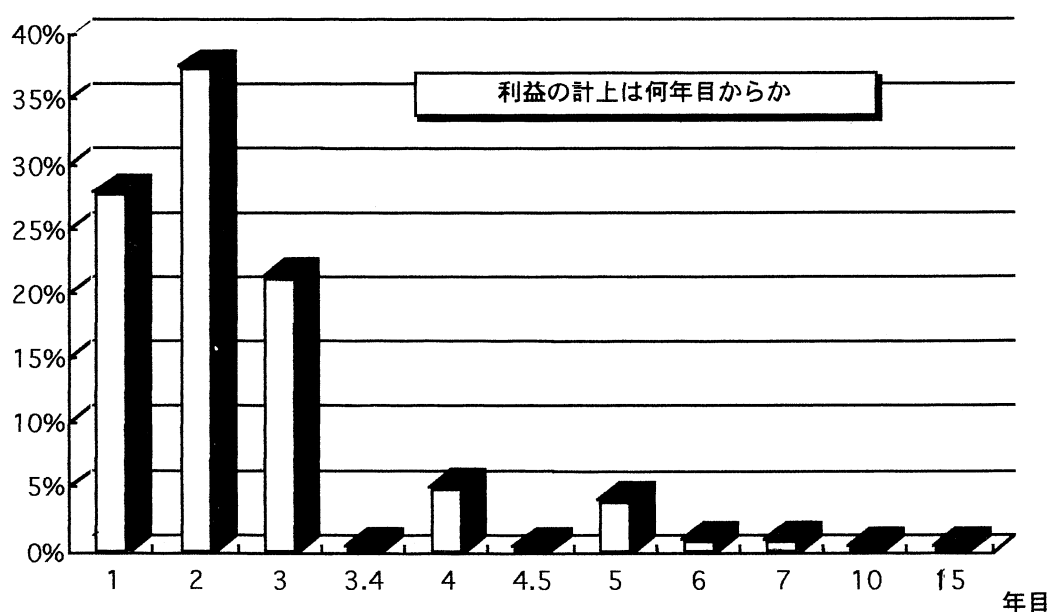


図 2-5 赤字企業の黒字経営への転換に要する年数の見通し

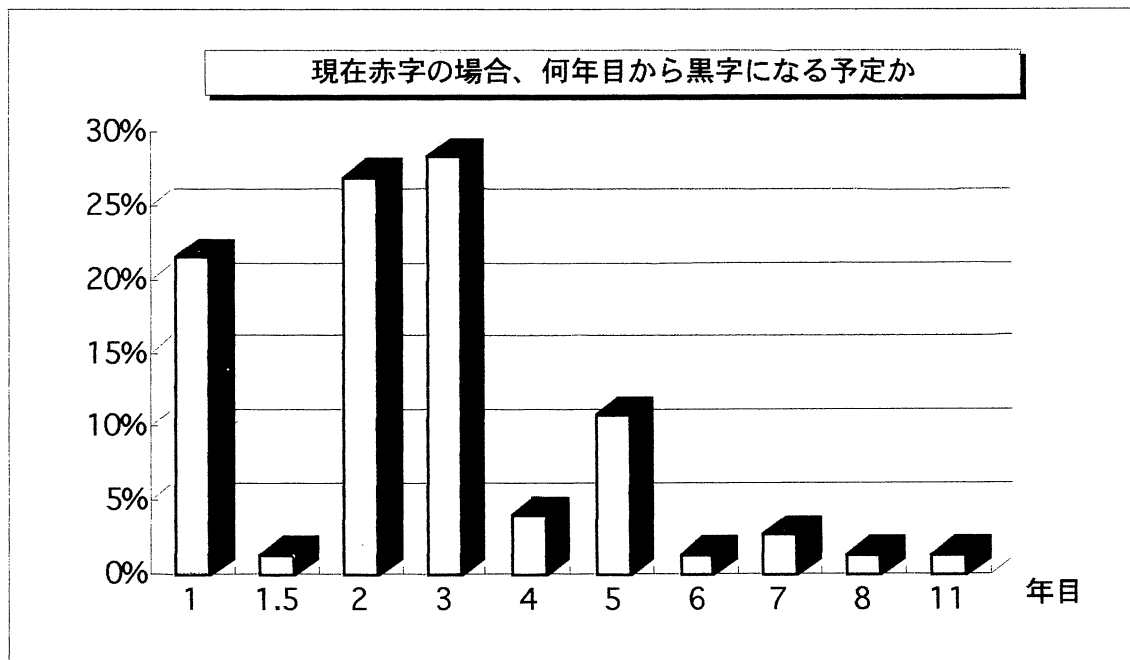
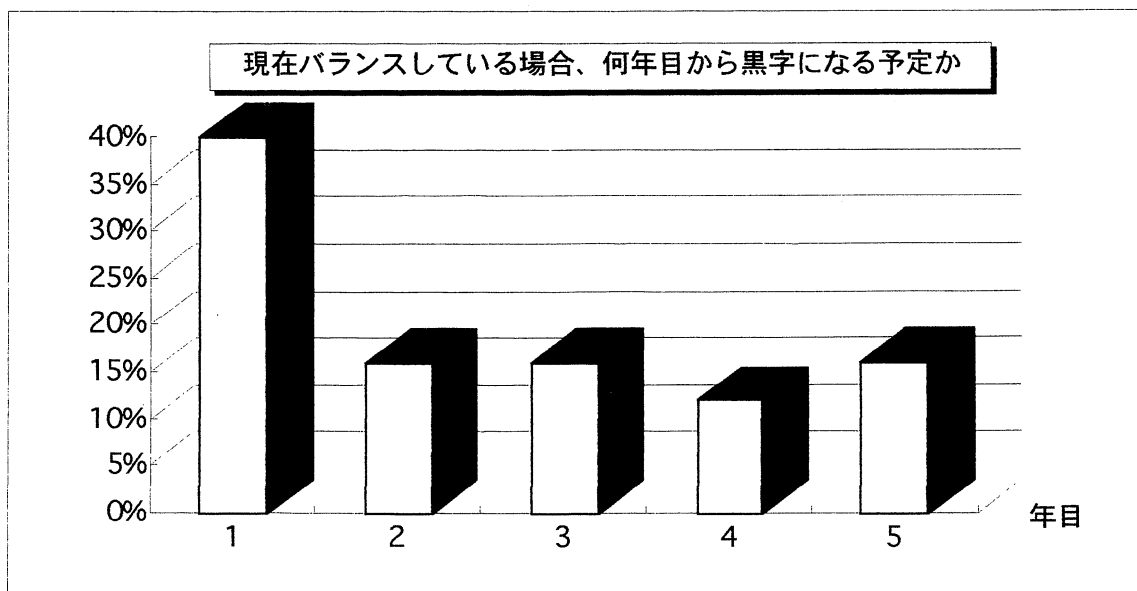


図 2-6 均衡企業の黒字経営への転換に要する年数の見通し



こうした経営の楽観傾向は、経営がバランスしている企業においてより鮮明となる（図 2-6）。黒字経営への転換に要する年数見通しについて、「1 年」と回答した企業が最も多

く、長くとも5年で黒字経営に転換すると見通している。平均年数は2.5年となる。

4. 明文化した経営理念の有無

次に企業経営を行う際に、最も基本となる経営理念について見てみよう。

調査対象企業中、明文化された経営理念を「有している」と回答した企業は228社で、87.4%を占めている。

こうした経営理念の形成については、「日中双方の協議によってつくられた」とする企業が最も多く132社57.9%となっている。次いで「中国側企業の経営理念をそのまま利用」が52社22.8%となっている。

明文化された経営理念を有する企業のうち、「すでにそれが行動原則となっている」と答えた企業は92.0%にものぼっている。

以上の調査結果より、大部分の企業が経営理念を有しており、それが行動原則として機能していることがわかる。

図 2-7 明文化された経営理念の有無

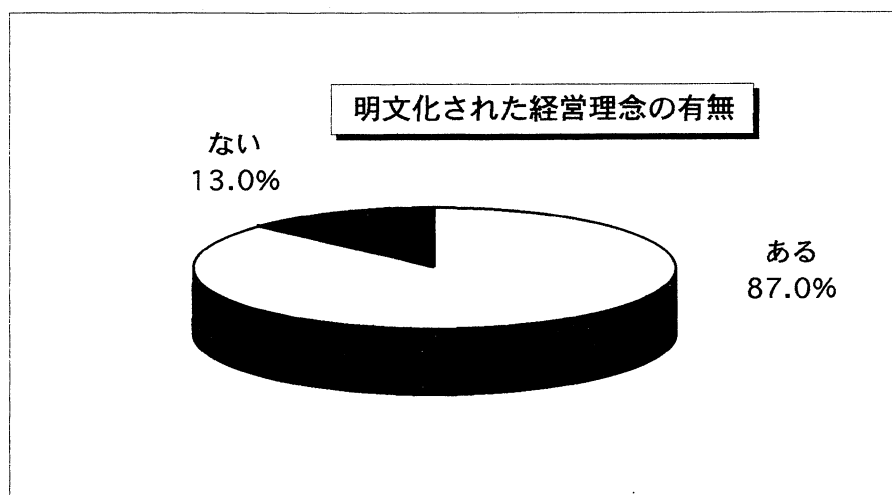
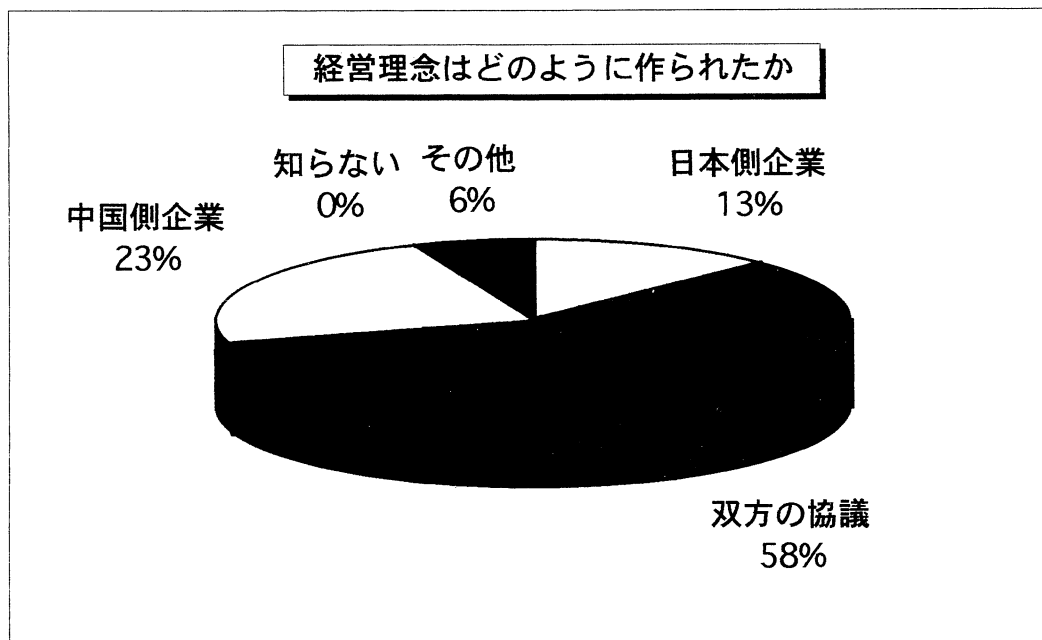


表 2-6 経営理念の形成形態

	社数	構成
日本側企業の経営理念をそのまま利用	29	12.8%
双方の協議によって作られた	132	57.5%
中国側企業の経営理念をそのまま利用	52	23.5%
知らない	0	0.0%
その他	15	6.2%
計	228	100.0%

図 2-8 経営理念の形成形態



5. 日中間の意見対立の要因

日中間の意見対立要因として、多い順から 1 番目から 3 番目までをあげてもらったのが表 2-7、図 2-9 である。

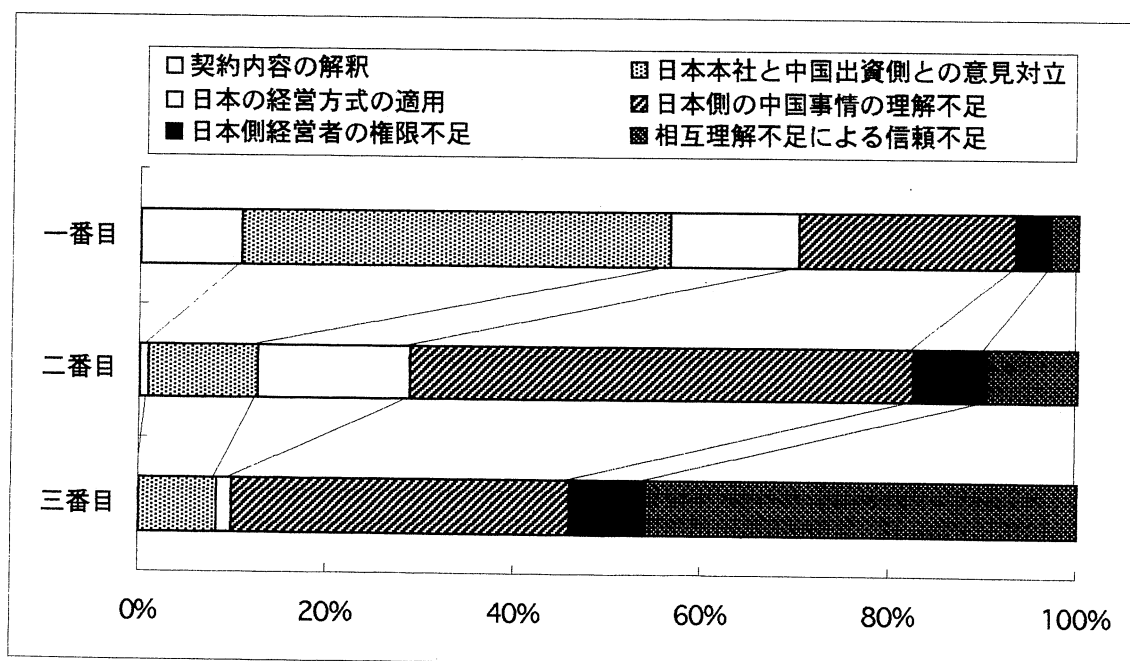
経営のあり方を巡る意見対立要因の第 1 番目として、「日本側本社と中国側出資者との意見対立」を挙げた企業が 45.8% ともっとも多かった。第 2 番目の要因として「日本側責任者の中国事情への理解の低さ」をあげる企業が、53.8% と目立った。第 3 番目の要因としては「コミュニケーション不足からくる相互不信」をあげる企業が 45.9% であっ

た。

表 2-7 日中間の意見対立の要因

	一番目	二番目	三番目
契約内容の解釈	10.7%	1.0%	0.0%
日本本社と中国出資側との意見対立	45.8%	11.5%	8.2%
日本の経営方式の適用	13.7%	16.3%	1.6%
日本側の中国事情の理解不足	23.2%	53.8%	36.1%
日本側経営者の権限不足	3.6%	7.7%	8.2%
相互理解不足による信頼不足	3.0%	9.6%	45.9%
計	100.0%	100.0%	100.0%

図 2-9 日中間の意見対立の要因



第 1 番目の「日本側本社と中国側出資者との意見対立」については、さらにその内容について詳細に追求する余地が残されていると思われる。これについては、後節において再度論議することにした。

後二者の「日本側責任者の中国事情への理解の低さ」および「コミュニケーション不足からくる相互不信」は、明らかに文化摩擦に起因するものである。つまり文化の相互理解

は、企業経営という経済活動の場においてさえも切り離して考えることはできず、経営を円滑に進める上での重要な鍵であることを示している。これは、単に中国においてのみならず、他の途上国のケースにも重要な示唆を与えるものであろう。

6. 日中双方による協議

以上のような意見対立を克服するために、日中双方は経営施策についてどの程度協議しているのだろうか。次に、この点について論議を進めることにしよう。経営に係わる意志決定を行う際に、日中双方がどの程度協議しているかを示したものが表 2-8、図 2-10 である。

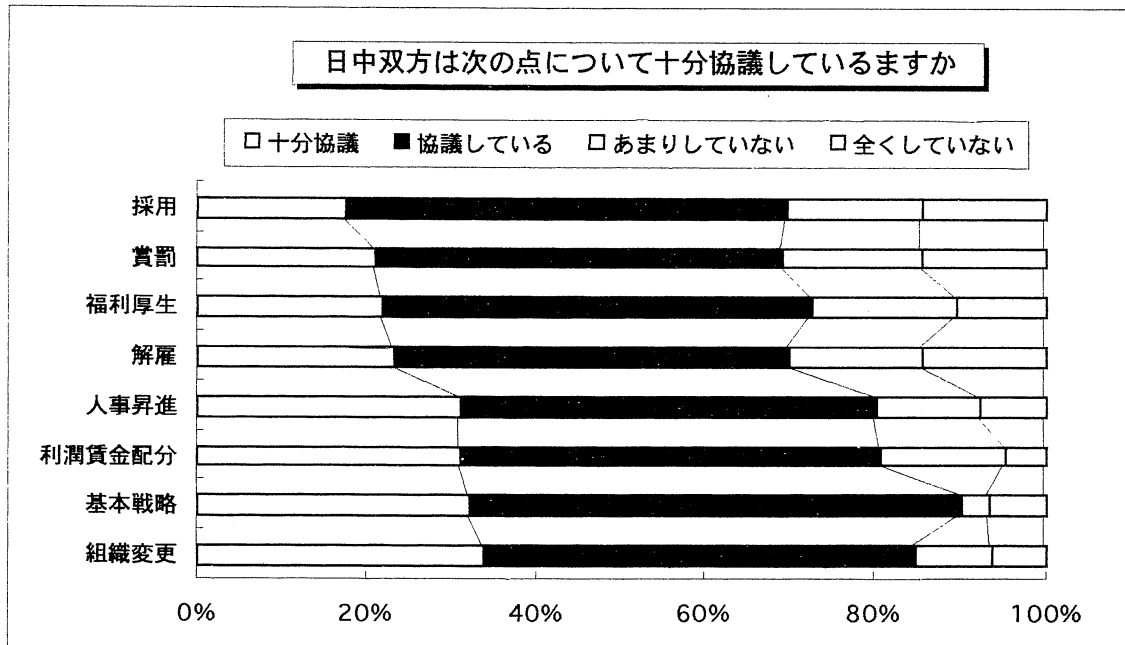
各項目とも「十分に協議」ないし「協議している」が 70%以上を占め、総じて各項目とも協議されている。ことに「組織変更」、「基本戦略」、「利潤賃金配分」、「人事昇進」について、「十分協議している」ないし「協議している」と回答した企業が多かった。つまり、組織形態・戦略・人事・労働/資本分配ということであり、これらは全て企業の生死を分ける経営の根本に係わる問題である。

反対に、「従業員の採用」および「従業員の解雇」については比較的「あまり協議していない」、ないし「全く協議していない」と回答する企業が多かった。

表 2-8 日中双方による経営内容の協議

	十分に 協議	協議 している	あまり していない	全く していない	計
基本戦略	45%	48%	4%	4%	100%
組織変更	34%	51%	9%	6%	100%
人事昇進	31%	49%	12%	8%	100%
賃金・利潤・ボーナス	31%	49%	15%	5%	100%
福利厚生	22%	51%	17%	10%	100%
賞罰	21%	48%	17%	14%	100%
従業員の雇用	18%	52%	16%	14%	100%
従業員の解雇	23%	47%	16%	14%	100%

図 2-10 日中双方による経営内容の協議



7. 日本側経営者の経営施策に対する評価

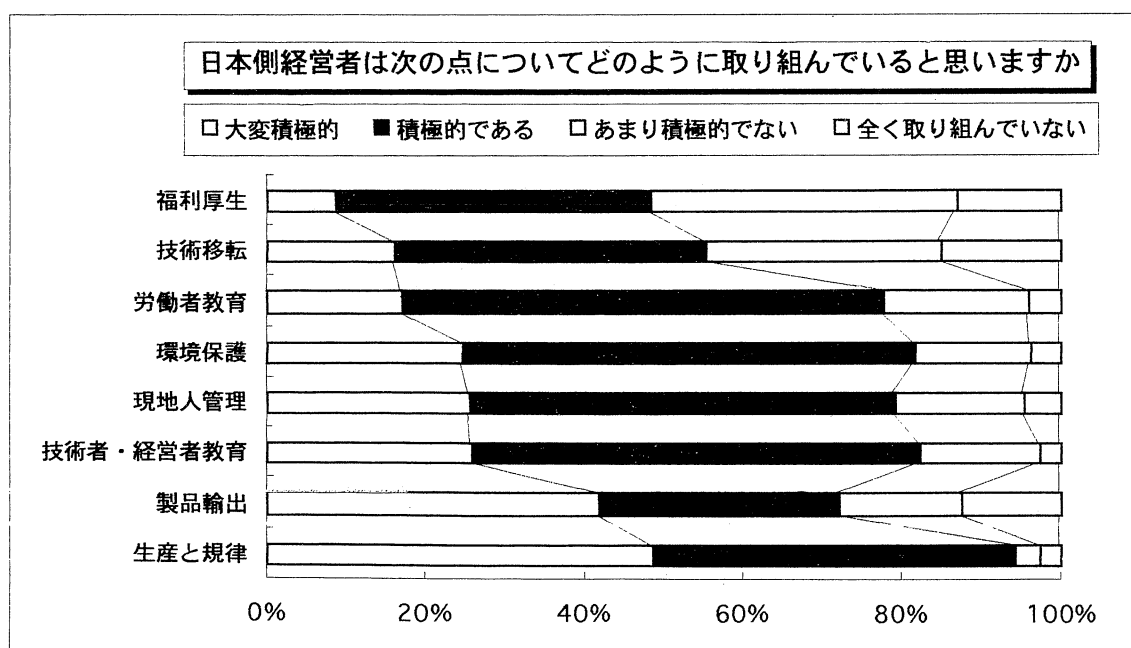
日本側経営者の経営諸施策の対応を表したものが、表 2-9、図 2-11 である。「非常に積極的」ないし「積極的」と評価した企業が最も多い項目は、「生産と組織規律」であり 228 社 94.2%にも上っている。次いで「技術者・経営者の教育」82.4%、「環境保護」81.8%となっている。「製品輸出」よりも上記の項目をより積極的と評価していることは意外であった。

反対に、「あまり積極的でない」ないし「全く取り組んでいない」と評価された項目は、「福利厚生」51.6%、「技術移転」44.8%であった。ことに後者は「全く取り組んでいない」という評価が最も多かった項目である。では日本側の技術移転のどのような点が不十分と評価されたのであろうか。もう少し詳細に見てみることにしよう。

表 2-9 日本側経営者の経営施策に対する評価

	非常に積極的	積極的	あまり積極的でない	積極的でない	計
生産と組織規律	48.8%	45.5%	3.3%	2.5%	100.0%
一般労働者教育	17.2%	60.5%	18.1%	4.2%	100.0%
技術者・経営者教育	25.8%	56.7%	15.0%	2.6%	100.0%
製品輸出	41.8%	30.4%	15.5%	12.4%	100.0%
環境保護	24.8%	57.0%	14.5%	3.7%	100.0%
技術移転	16.3%	39.0%	29.7%	15.1%	100.0%
現地人による管理	25.5%	53.7%	16.0%	4.8%	100.0%
福利厚生	8.8%	39.5%	38.6%	13.0%	100.0%

図 2-11 日本側経営者の経営施策に対する評価



8. 日本側経営者の技術移転に対する評価

表 2-10、図 2-12 は日本側経営者の技術移転に対する評価を表している。「非常に積極的」ないし「積極的」と評価した企業が最も多い項目は、「現場指導による移転」88.2%である。次いで「生産技術と管理技術の移転」78.4%となっている。反対に「ハイテクの移転」に関しては「あまり積極的でない」ないし「全く取り組んでいない」と評価した

企業が 50.8%と多かった。

この結果から、前述した日本側の技術移転が不十分であるという評価は、ハイテク部門の技術移転が進んでいないことに対する不満の表れと判断して差し支えなかろう。

従って、「5、日中間の意見対立の主要要因」で、第 1 番目の要因として挙げた企業が多かった、「日本本社と中国出資者との意見対立」の一端もこうしたことが要因となっている可能性があると推測されよう。

表 2-10 日本側経営者の技術移転に対する評価

	非常に積極的	積極的	あまり積極的でない	積極的でない	計
図面と手順表	28.3%	48.4%	15.7%	7.5%	100.0%
現場指示	32.4%	55.9%	10.0%	1.8%	100.0%
ハイテク	14.6%	34.6%	30.0%	20.8%	100.0%
生産技術と管理技術	29.0%	49.4%	17.9%	3.7%	100.0%

図 2-12 日本側経営者の技術移転に対する評価

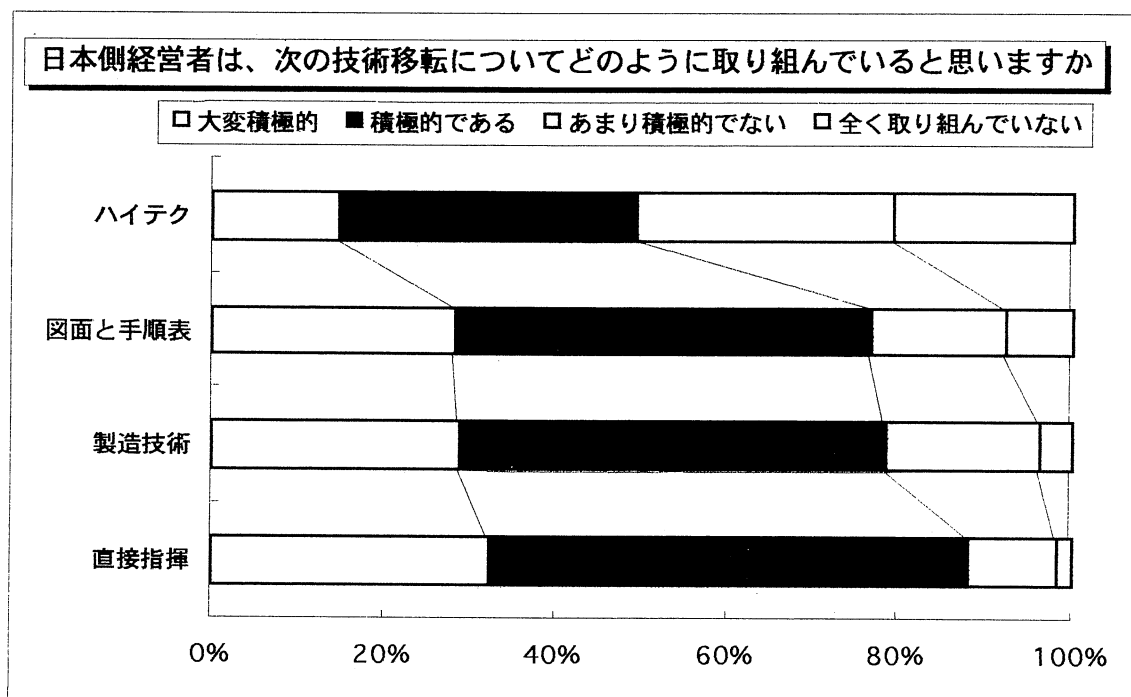


表 2-11 業種と技術移転の関係

	図面と手順表					現場で直接指揮			
	非常に積極的	積極的	あまり積極的でない	積極的でない	(空白)	非常に積極的	積極的	あまり積極的でない	積極的でない
食品	5%	11%	11%	5%	68%	46%	31%	23%	0%
繊維・同製品	22%	44%	0%	11%	22%	41%	53%	6%	0%
製紙・紙製品	25%	25%	0%	0%	50%	50%	50%	0%	0%
化学	0%	50%	7%	14%	29%	10%	50%	20%	20%
医薬	25%	38%	0%	13%	25%	29%	57%	0%	14%
ゴム・窯業	0%	0%	33%	0%	67%	0%	0%	100%	0%
金属	56%	22%	0%	0%	22%	43%	43%	14%	0%
機械	17%	38%	13%	4%	29%	7%	87%	7%	0%
自動車関連	17%	39%	39%	0%	6%	24%	71%	6%	0%
電機・家電	31%	54%	8%	0%	8%	23%	69%	8%	0%
電子・精密機械	13%	40%	20%	0%	27%	25%	67%	8%	0%
服飾	22%	29%	10%	5%	35%	46%	46%	8%	0%
その他製造業	17%	0%	0%	0%	83%	50%	50%	0%	0%
農林・水産	13%	38%	0%	13%	38%	25%	75%	0%	0%
建築	0%	0%	0%	0%	100%				
印刷	0%	0%	0%	0%	100%				
金融・リース	0%	0%	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%
運輸	0%	50%	0%	50%	0%	50%	50%	0%	0%
コンピュータソフト開発	13%	0%	13%	0%	75%	33%	33%	33%	0%
小売業	0%	33%	0%	0%	67%	0%	100%	0%	0%
飲食業	0%	0%	0%	0%	100%				
商社・貿易関係	11%	11%	0%	0%	78%	50%	50%	0%	0%
その他サービス業						50%	0%	50%	0%
計	17%	29%	10%	5%	39%	32%	56%	10%	2%
	ハイテク					製造技術			
	非常に積極的	積極的	あまり積極的でない	積極的でない		非常に積極的	積極的	あまり積極的でない	積極的でない
食品	14%	29%	29%	29%		15%	46%	31%	8%
繊維・同製品	10%	20%	40%	30%		33%	47%	7%	13%
製紙・紙製品	50%	0%	50%	0%		67%	33%	0%	0%
化学	0%	33%	33%	33%		11%	44%	33%	11%
医薬	20%	80%	0%	0%		20%	80%	0%	0%
ゴム・窯業	0%	0%	0%	100%		0%	0%	100%	0%
金属	50%	33%	0%	17%		50%	50%	0%	0%
機械	0%	42%	33%	25%		13%	75%	13%	0%
自動車関連	7%	29%	36%	29%		17%	61%	22%	0%
電機・家電	0%	40%	50%	10%		25%	42%	33%	0%
電子・精密機械	0%	58%	25%	17%		25%	42%	33%	0%
服飾	20%	30%	33%	17%		40%	45%	13%	3%
その他製造業	100%	0%	0%	0%		100%	0%	0%	0%
農林・水産	33%	0%	33%	33%		33%	33%	33%	0%
建築									
印刷									
金融・リース									
運輸	50%	0%	0%	50%		50%	0%	0%	50%
コンピュータソフト開発	0%	0%	100%	0%					
小売業	0%	100%	0%	0%		0%	100%	0%	0%
飲食業									
商社・貿易関係	50%	50%	0%	0%		50%	50%	0%	0%
その他サービス業	50%	50%	0%	0%		50%	50%	0%	0%
計	15%	35%	30%	21%		29%	49%	18%	4%

さらに、技術移転を業種との関係で見ても（表 2-11）。「図面と手順表」に関しては「空白（無回答）」が多かった。にもかかわらず、「非常に積極的」と回答した企業比率が最も高かったのは「金属」で56%である。次いで「電機・家電」31%が続いている。

次に「現場で直接指揮」に関しては、概して「非常に積極的」ないし「積極的」と回答している。ことに「ゴム・窯業」を除く製造業では「非常に積極的」ないし「積極的」と回答した企業の比率が高い。

「ハイテク技術」については、「非常に積極的」ないし「積極的」と回答した比率が50%を超えている業種は、「医療」、「金属」、「小売業」、「商社・貿易関係」等である。ことに「医療」では100%と高い。反対に「繊維・繊維製品」、「化学」、「機械」、「自動車関連」、「コンピュータソフト開発」では、「あまり積極的でない」、「積極的でない」と回答する企業の比率が高かった。

表 2-12 中国側所有形態と技術移転との関係

	図面と手順表				直接指導			
	非常に積極的	積極的	あまり積極的でない	積極的でない	非常に積極的	積極的	あまり積極的でない	積極的でない
国有	26%	52%	15%	7%	31%	58%	9%	2%
集体	25%	38%	25%	13%	32%	53%	11%	5%
郷鎮	55%	18%	18%	9%	36%	45%	18%	0%
その他	33%	42%	17%	8%	42%	50%	8%	0%
？	100%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%
(空白)	14%	86%	0%	0%	44%	44%	11%	0%
計	28%	48%	16%	8%	32%	56%	10%	2%
	ハイテク				製造技術			
	非常に積極的	積極的	あまり積極的でない	積極的でない	非常に積極的	積極的	あまり積極的でない	積極的でない
国有	13%	29%	34%	24%	23%	54%	18%	5%
集体	8%	50%	25%	17%	44%	33%	17%	6%
郷鎮	20%	50%	10%	20%	38%	46%	15%	0%
その他	33%	33%	33%	0%	45%	36%	18%	0%
？	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	0%
(空白)	17%	50%	17%	17%	25%	50%	25%	0%
計	15%	35%	30%	21%	29%	49%	18%	4%

つまり、日本国内での経営状況が比較的良好な業種では、ハイテク製品は依然として国内で調達できるため、ハイテクの技術移転に非積極的となり、そうでない企業の場合にはハイテク部門までも現地に進出せざるをえず、ハイテクの技術移転に積極的な行動となっていると表現できよう。

「製造技術」に関しては、当然のことながら概して「非常に積極的である」ないし「積極的である」と回答している。

表 2-13 操業年数と技術移転との関係

年 目	図面と手順表				現場で直接指導			
	非常に 積極的	積極的	あまり積極 的でない	積極的 でない	非常に 積極的	積極的	あまり積極 的でない	積極的 でない
1	9%	64%	27%	0%	25%	67%	8%	0%
2	30%	51%	16%	3%	37%	50%	13%	0%
3	36%	40%	12%	12%	30%	57%	8%	6%
4	24%	33%	29%	14%	35%	48%	17%	0%
5	8%	67%	17%	8%	21%	71%	7%	0%
6	40%	60%	0%	0%	67%	33%	0%	0%
7	25%	75%	0%	0%	0%	100%	0%	0%
8	0%	71%	14%	14%	17%	67%	17%	0%
9	100%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%
10	25%	50%	25%	0%	25%	50%	25%	0%
11	80%	20%	0%	0%	100%	0%	0%	0%
12	0%	100%	0%	0%	0%	100%	0%	0%
16	—	—	—	—	—	—	—	—
(空白)	—	—	—	—	100%	0%	0%	0%
総計	28%	48%	16%	8%	32%	56%	10%	2%
年 目	ハイテク				製造技術			
	非常に 積極的	積極的	あまり積極 的でない	積極的 でない	非常に 積極的	積極的	あまり積極 的でない	積極的 でない
1	13%	38%	38%	13%	11%	78%	11%	0%
2	13%	32%	32%	23%	28%	48%	20%	5%
3	11%	40%	33%	16%	32%	49%	15%	4%
4	24%	18%	29%	29%	32%	36%	23%	9%
5	0%	20%	20%	60%	0%	60%	40%	0%
6	50%	25%	25%	0%	57%	43%	0%	0%
7	0%	67%	33%	0%	0%	75%	25%	0%
8	25%	50%	0%	25%	17%	67%	17%	0%
9	0%	100%	0%	0%	0%	100%	0%	0%
10	0%	33%	67%	0%	0%	50%	50%	0%
11	100%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%
12	0%	100%	0%	0%	0%	100%	0%	0%
16	—	—	—	—	—	—	—	—
(空白)	—	—	—	—	100%	0%	0%	0%
総計	15%	35%	30%	21%	29%	49%	18%	4%

同様に、表 2-12 は中国側所有形態と技術移転の関係を示したものである。全体的に見てどの項目においても、「郷鎮企業」では「非常に積極的である」ないし「積極的である」と回答した比率が他の所有形態よりも高い。

また、表 2-13 は企業の操業年数と技術移転との関係を示したものである。われわれの予想通り、操業年数が長くなればなるほど「積極的である」と回答する比率が高くなっている。

9. 日本側経営者の経営の意志決定における本社との関係

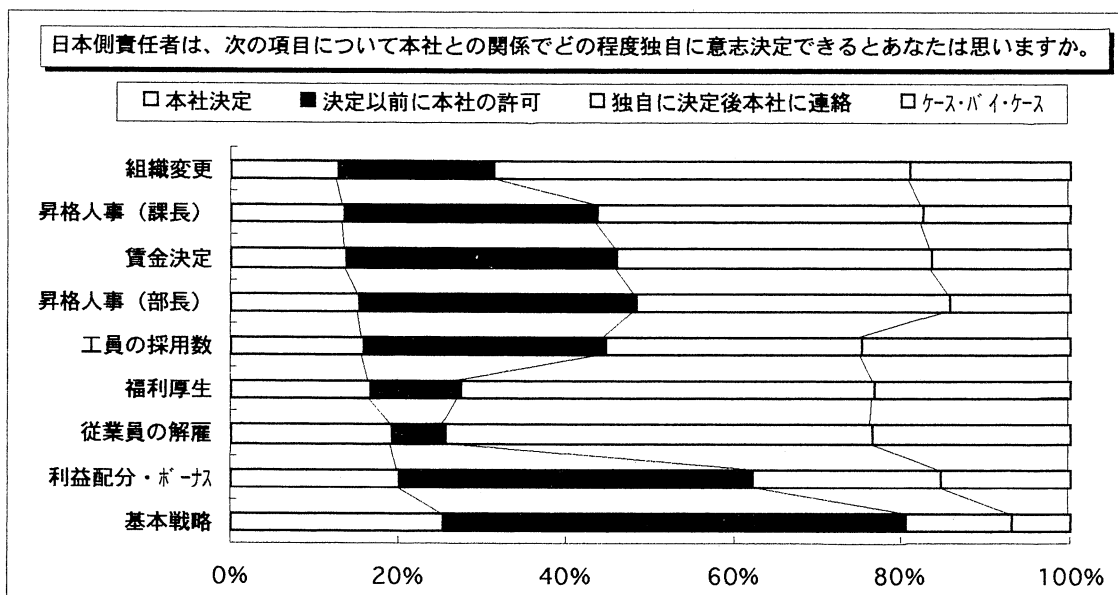
表 2-14、図 2-13 は、日本側経営者が経営に関する意志決定を行う際の本社の影響力を示している。総じて本社の影響は希薄である。とはいえ「基本戦略」については最も本社の影響力が大きく、「本社が決定」と回答した企業が 12.3% になっている。

また解雇および賃金の決定に関して本社の意向を重視する企業が多い傾向がある。「本社が決定」ないし「決定以前に本社の許可をえる」と回答した企業は、「福利厚生」54.3%、「賃金とボーナス」51.0% に上っている。ことに「従業員の解雇」に関しては 54.8% と高い一方、「従業員の採用」については 29.1% となっている。つまり、採用に関しては現場の判断を尊重しなければならない。しかし全てを現場で判断することはリスクが高い。解雇に際してはトラブルが発生する可能性が高いために本社の判断を仰いで決定するという日系企業の人材管理方式が表れている。

表 2-14 経営施策の決定に関する日本側経営者の本社との関係

	独自に決定後 本社に連絡	決定以前に 本社の許可	本社決定	ケース・バイ・ ケース	計
基本戦略	12.4%	55.0%	25.4%	7.2%	100.0%
昇格人事（部長）	37.3%	32.8%	15.4%	14.4%	100.0%
昇格人事（課長）	38.9%	30.0%	13.7%	17.4%	100.0%
組織変更	49.4%	18.5%	12.9%	19.1%	100.0%
賃金決定	37.6%	32.0%	13.9%	16.5%	100.0%
利益配分・ボーナス	22.6%	42.1%	20.0%	15.4%	100.0%
工員の採用数	30.5%	28.8%	15.8%	24.9%	100.0%
従業員の解雇	50.8%	6.3%	19.4%	23.6%	100.0%
福利厚生	49.2%	10.9%	16.6%	23.3%	100.0%

図 2-13 経営施策の決定に関する日本側経営者の本社との関係



10. 従業員、一般労働者及び技術者に対する管理

最後に、日系企業では従業員に対する管理をどのように位置づけているのであろうか。表 2-15 は、一般労働者と高学歴・技術者・管理者とにおけるそれを示したものである。次のような傾向を見いだすことができる。

10-1. 一般労働者に対する管理

図 2-14 に示したように、一般労働者に対する管理において、「大変重要」ないし「重要」と回答した企業の最も多かった項目は「安定的雇用制度」95.3%であり、ついで「実力主義」95.2%、「ジョブ・ローテーションの導入」89.8%となっている。

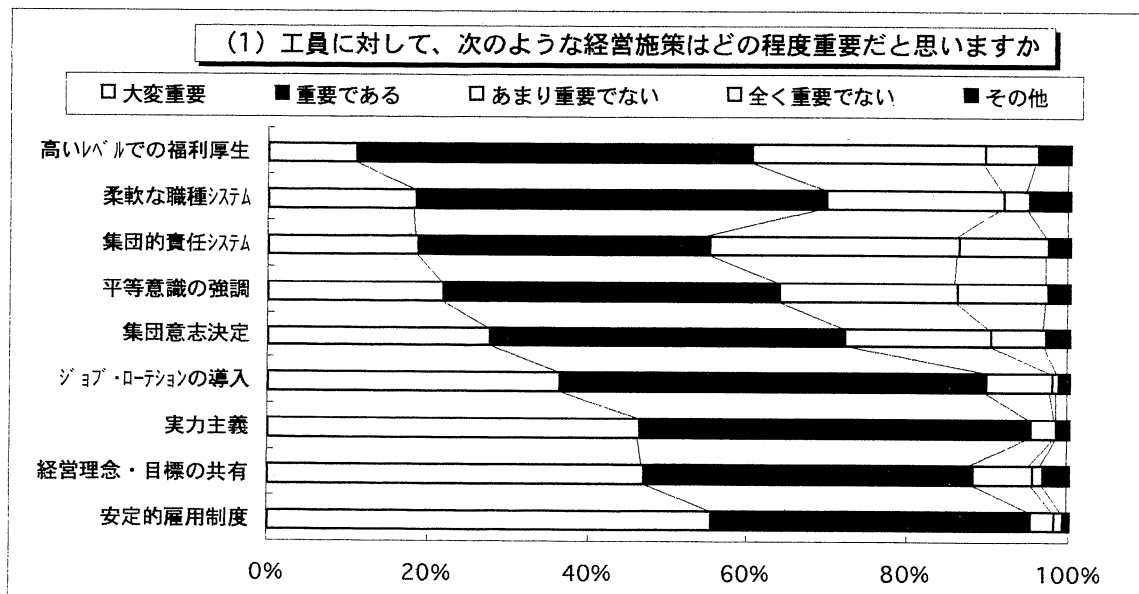
反対に、社会主義的な管理、すなわち「集団的責任制」、「福利厚生」、「平等意識の協調」といった項目については、「あまり重要でない」ないし「全く重要でない」と評価する企業が多かった。

表 2-15 一般労働者・高学歴者・技術者・管理者に対する管理

		大変重要	重要である	あまり重要でない	全く重要でない	その他	計
安定的雇用制度	(1)	55.3%	39.9%	2.8%	1.2%	0.8%	100%
	(2)	62.6%	28.8%	6.6%	1.6%	0.4%	100%
経営理念・目標の共有	(1)	46.9%	41.2%	7.4%	1.2%	3.3%	100%
	(2)	51.7%	43.3%	3.8%	0.4%	0.8%	100%
実力主義	(1)	46.4%	48.8%	3.2%	0.4%	1.2%	100%
	(2)	44.5%	43.2%	8.8%	1.3%	2.2%	100%
ジョブ・ローテーションの導入	(1)	36.3%	53.5%	8.2%	0.8%	1.2%	100%
	(2)	34.9%	52.0%	10.5%	1.7%	0.9%	100%
集団意志決定	(1)	27.7%	44.3%	18.3%	6.8%	3.0%	100%
	(2)	27.8%	43.9%	15.2%	10.3%	2.7%	100%
平等意識の強調	(1)	21.8%	42.0%	22.3%	11.3%	2.5%	100%
	(2)	27.2%	39.6%	23.0%	6.9%	3.2%	100%
集団的責任システム	(1)	18.7%	36.4%	31.1%	11.1%	2.7%	100%
	(2)	21.4%	47.4%	22.3%	4.2%	4.7%	100%
柔軟な職種システム	(1)	18.3%	51.4%	22.0%	3.2%	5.0%	100%
	(2)	20.5%	32.2%	33.7%	10.7%	2.9%	100%
高いレベルでの福利厚生	(1)	11.0%	49.6%	28.9%	6.6%	3.9%	100%
	(2)	19.3%	49.0%	23.3%	4.5%	4.0%	100%

注) (1) は一般労働者、(2) は高学歴・技術者・管理者を示す。

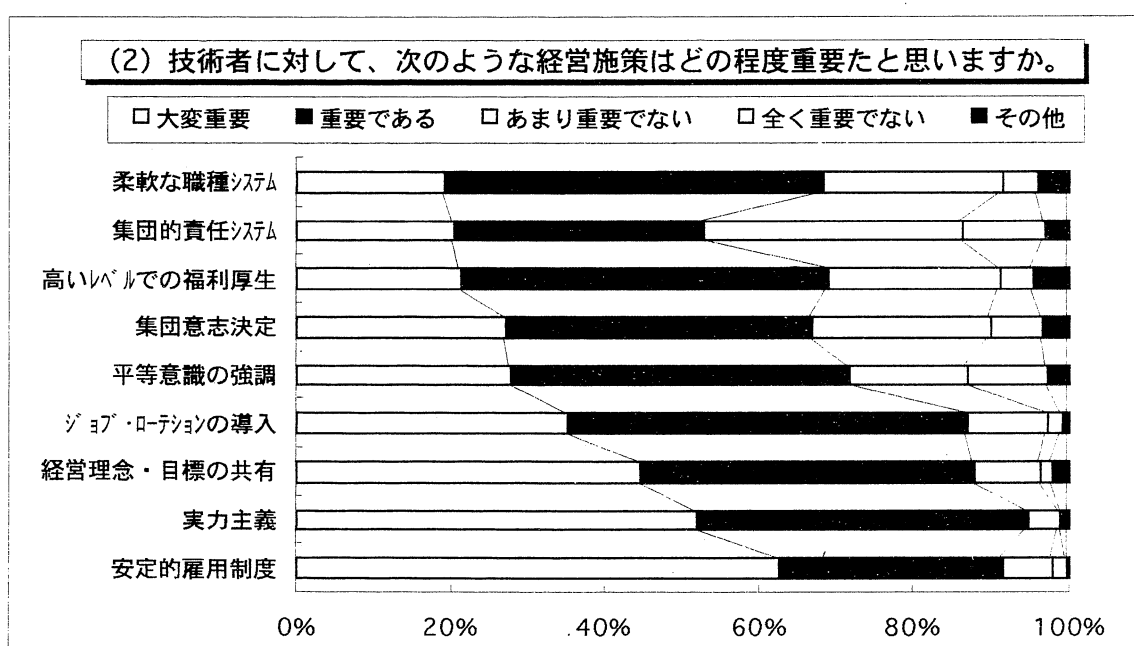
図 2-14 工員に対する管理



10-2. 技術者に対する管理

技術者に対する管理状況を示したものが図 2-15 である。「大変重要」ないし「重要」と評価した企業が最も多かった項目は「安定的雇用制度」が 91.4%である。次いで「実力主義」が 87.7%となっている。

図 2-15 技術者に対する管理



技術者に対しても、前述の社会主義的な管理についてはあまり重要視しない企業が比較的多い。ただし、「安定的雇用制度」について「大変重要」と回答した企業が、工員についてよりも技術者に対して多かったことは、技術者の転職志向の裏返しとも考えられる。企業経営の安定化のためには、技術者層・管理者層の定着が不可欠であるものの、現実にはこの層ではより高い給与水準を求めて転職する傾向が強いのである。

第三章 労使関係の現状

1. 労働組合（工会）組織について

1) 労働組合の有無と設立時期

① 労働組合の有無

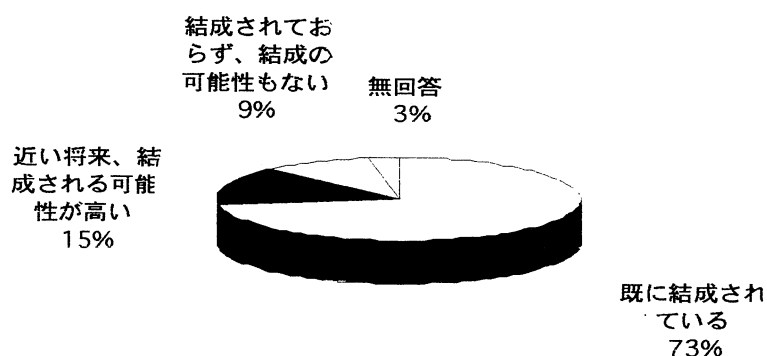
労働組合が「既に結成されている」というものが 192 社、74.71%あり、「近い将来、結成される可能性が高い」ものが 40 社、15.56%あり、「まだ結成されておらず、結成の可能性もない」とするものは 25 社、9.73%であった。無回答は、7 社であった。

「既に結成されている」および「近い将来、結成される可能性が高い」を合わせると 232 社、90.27%にのぼり、日中間の合併企業においては、そのほとんどが労働組合を結成するようになってきている。

労働組合の結成については、業種、地域や企業形態などの特性に係りなく、一律にこのような傾向が見られる。

図表 3－1 労働組合の有無

	回答数	%
既に結成されている	192	73
近い将来、結成される可能性が高い	40	15
結成されておらず、結成の可能性もない	25	9
無回答	7	3
合計	264	100



労使紛争が見られ始めるようになってから、中国政府は、合併企業にも労働組合を結成するよう強く要請してきた。沈陽市では、市総工会や計画経済委員会、対外経済貿易委員

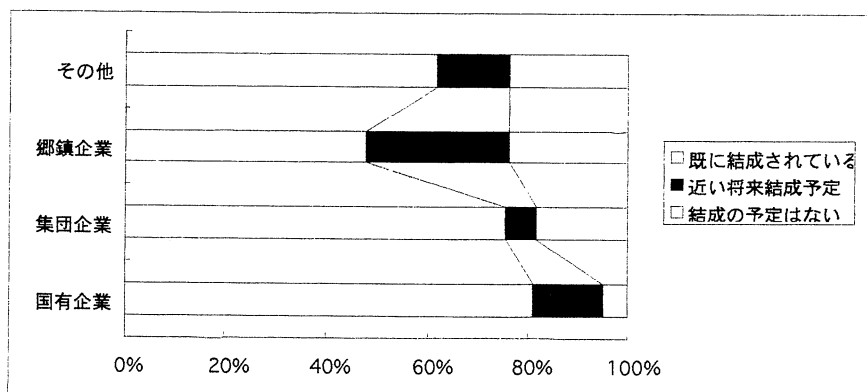
会、労働局、工商局などが「三同時」を提唱している。すなわち、企業が合併企業の設立につき協議するときに労働組合の設立についても協議し、企業の設立準備のときに労働組合の設立を準備し、企業が生産開始・営業すると同時に企業の労働組合を正式に設立するというものである。

労働組合法第 33 条には、外資系企業が賃金、福利、安全衛生および労働保護、労働保険など従業員の切実な利益に関する問題を研究する場合には、労働組合の意見を聞かなければならないと規定している。この点からも、労働組合の結成は、時の趨勢であるといえよう。

全国総工会の楊興富副主席によると、1997 年 9 月まで現在、外資系企業、私営企業、郷鎮企業などの新しい経済組織の中で、労働組合が結成されたものは約 15 万 3000 社、労働組合員は 1467 万人に達した。

図表 3－2 中国側企業の所有形態別労働組合の有無

中国側企業 所有形態	既に結成さ れている	近い将来 結成予定	結成の予 定はない	合 計
国有企業	134	23	8	166
集団企業	25	2	6	33
郷鎮企業	10	6	5	21
その他	13	3	5	21
合計	192	34	24	241



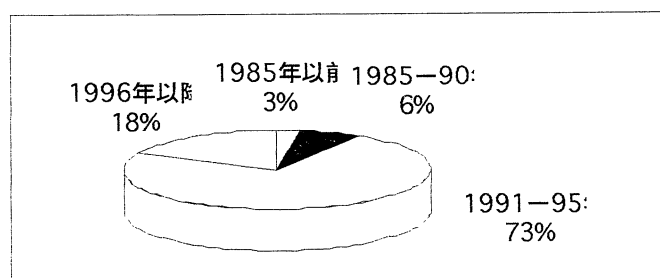
中国側パートナーの企業形態別に見ると、国有企業において結成されている割合が高い。一方、郷鎮企業では既に設立されているものが 50%弱と低い。将来的には結成の方向に向かうのではあろうが、企業規模が左程大きくはないのと、恐らくは契約制の従業員数が多いことが、労働組合の結成を遅らせているのであろう。

② 労働組合の結成時期

アンケート調査の結果からは、労働組合の結成時期は、1985 年以前が 4 社、1985 年から 90 年が 10 社、1991 年から 1995 年が 116 社、1996 年以降が 28 社と、そのほとんどが 1991 年以降に結成されていることがわかる。

図表 3－3 労働組合の結成時期

結成時期	社数	%
1985年以前	4	3
1985—90年	10	6
1991—95年	116	73
1996年以降	28	18
合 計	158	100



中国の統計によると、1993 年末までに外資系企業で労働組合を結成していたのは、わずか 8260 社、全体の 12%でしかなかった。1994 年末には開業した外資系企業約 10 万社のうち 30%あまりに労働組合が結成されている。この時、中国総工会は、この 10 万社の中には既に開業したとはいっても従業員数がきわめて少ない企業、非生産性の企業、実体としては 1 つの企業であるが、登記上は 2 枚看板の企業なども含まれているので、こうした企業を控除すれば残りは 5 万社となり、この場合の労働組合の組織率は 60%になるといっていた。

日系企業における労働組合の結成も同様の傾向であったことが伺われる。

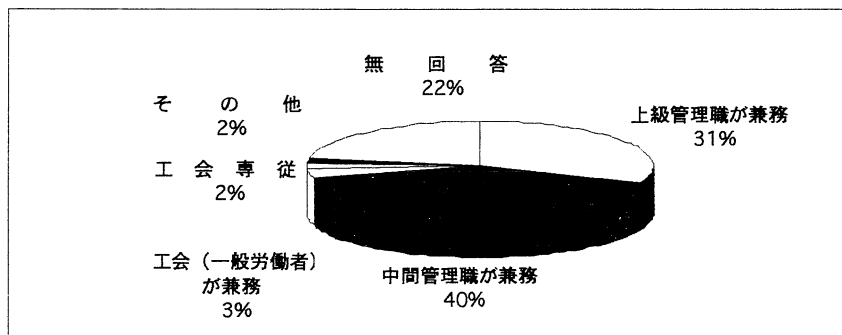
なお、労働組合の結成については、業種、地域や企業形態などの特性に係りなく、一律にこのような傾向が見られる。

2. 工会主席の職制上の地位について

工会主席は上級管理職が兼務しているのが 83 社、中間管理職が兼務しているのが 103 社、工会（一般労働者）が兼務しているのが 8 社、工会専従が 6 社、その他が 5 社であった。

図表 3－4 工会主度の地位

地 位	社数	%
上級管理職が兼務	83	31
中間管理職が兼務	103	40
工会（一般労働者）が兼務	8	3
工 会 専 従	6	2
そ の 他	5	2
無 回 答	59	22
合 計	264	100



中間管理職による兼務が 40%と最も多いことは想像通りではあるが、上級管理職による兼務が 31%もあったことは必ずしも予想できなかった。労働組合法においても総経理までもが組合に加入する権利が認められている。実体でもこれに近い状態であるということであろう。

一方、工会（一般労働者）による兼務はわずかに 3%しかなく、また、工会専従も 2%しかなかった。今回のアンケート調査への回答企業の従業員人数は平均 200 人余と必ずしも少なくないが、パートや季節労働者の存在、また、正社員でも労働契約制により労働集約型の産業では数年で契約期間満了による退社があることを考えると、一般労働者が工会主席になっていないということも理解できる。

歴史的に見ると中国の企業における労働組合は、国家総動員体制の下、企業の生産性を上げることが目的として結成されており、政府の意向を工場に反映させるためのものであった。これ故に、上級管理職が工会主席を兼務していることが多く見られるのであらうと思われる。

日本側企業も中国側の上級管理職に工会主席を任せることにより、煩雑な労働組合対策、一般労働者・組合員対策を任せたいという意向も働いているのであろう。ただ、この場合、一般労働者の賃金や労働待遇、福利厚生などに対する考えや不満が、経営者に伝わりにくいということも考えられる。ともすれば、労働者の生の声が伝わらないことから、労働組合がありながらも労働組合が知らないところでストが発生することがある。今後の労働組合のあり方を考える上で、留意すべき点であろう。

なお、労働組合の結成については、業種、地域や企業形態、中国側の出資比率の大小に係りなく、一律にこのような傾向が見られる。

3. 工会の意思決定における影響力について

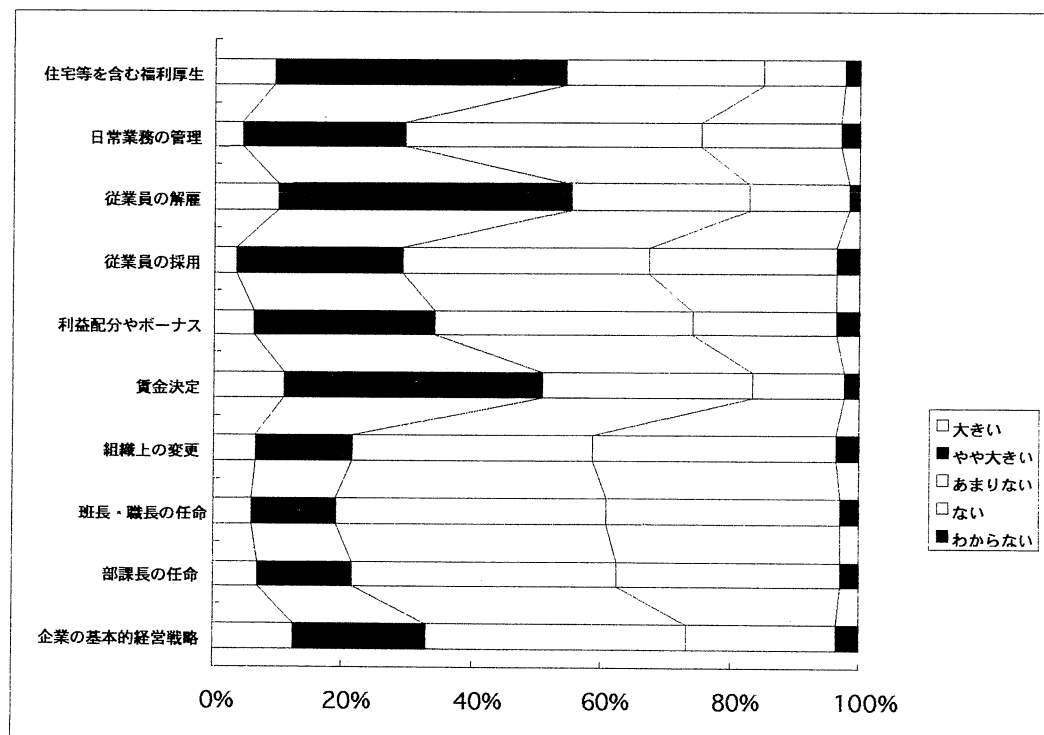
工会の意思決定に対する影響力は、概して「ない」ないしは「あまりない」といえそうである。意思決定に対する影響力で各項目の合計値でみると、最も多いのが「あまりない」で536件、37.6%、次いで「やや大きい」が389件、27.3%、次が「ない」で353件、24.8%、「大きい」は108件、7.6%である。「あまりない」、「ない」で60%以上を占める（次頁図表3-5）。

項目別に見ると、比較的に工会の影響力が大きいのが、従業員の解雇、住宅等を含む福利厚生、賃金決定であり、この3つだけが組合の影響力が大きい方に評価する回答数が50%を超えている。企業の基本的経営戦略や人事に関しては、いずれも工会の影響力は左程ないといえよう。

これは、工会の関心事項が、従業員の短期的な物質的側面にあるということの意味するものと考えられる。中国人従業員の外資系企業への勤務は、まだ高い給与を求めてというものが大半であろう。また、労働契約制の導入により、合併企業で働く期間が短縮されつつある。特に農村からの単純労働者は、せいぜい3～5年の契約期間が満了すれば、農村に戻るものである。この場合、会社の経営戦略など長期的な事項に対する関心は生まれるはずもないような気がする。

図表 3 - 5 工会の意思決定に対する影響力

	大きい	やや大きい	あまりない	ない	わからない	合計
企業の基本的経営戦略	18	30	59	34	5	146
部課長の任命	10	21	59	50	4	144
班長・職長の任命	8	18	58	50	4	138
組織上の変更	9	21	52	53	5	140
賃金決定	16	59	48	21	3	147
利益配分やボーナス	9	40	58	32	5	144
従業員の採用	5	37	55	42	5	144
従業員の解雇	14	64	39	22	2	141
日常業務の管理	6	36	65	31	4	142
住宅等を含む福利厚生	13	63	43	18	3	140
合 計	108	389	536	353	40	1426



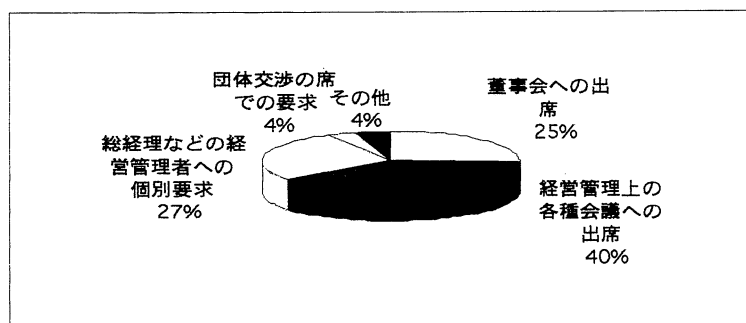
4. 工会の意思を経営側に伝える方法

工会の意思を経営側に伝える方法としては、経営管理上の各種会議への出席が最も多く 108 社である。次いで、総経理などの経営管理者への個別要求が 74 社、董事会への出席が 69 社と続く。

なお、この設問は、回答企業 200 社による複数回答である。

図表 3－6 工会意思を経営者側に伝える方法

	社数	%(N=273)	% (N = 200)
董事会への出席	69	25	35
経営管理上の各種会議への出席	108	40	54
総経理などの経営管理者への個別要求	74	27	37
団体交渉の席での要求	10	4	5
その他	12	4	6
合計	273	100	—



労働組合は、賃金、福利、安全衛生および労働保護、労働保険などについて会社に対して意見を申し立てる権利があり、会社はこれを求めなければならない（労働組合法第 33 条）。

アンケート調査の結果は、この時、会社の組織規定として、すでに董事会への出席やその他の経営会議への出席といった協議の体系が確立されていることを示すものであると考える。まだ、総経理などの経営管理責任者への個別要求も少なくないが、これは全体の労働者の問題ではなく、若干数の労働者の要求事項などについてではないかと想像する。

最近、中国政府は、労使協議会の設立を推奨している。労使協議会を設置している外資系企業が、労働者との対話を円滑にし、企業経営をスムーズにしているからである。ただ、

労使協議会が具体的にどのような組織であるかについては、必ずしも統一的なものはなく、具体的には各企業ごとに異なるようである。毎月、経営戦略や労働待遇などについて協議する場であったり、合併企業の福利厚生、運動会などイベントについて懇談する場であったり、その機能はさまざまであり、その名称も一律ではない。

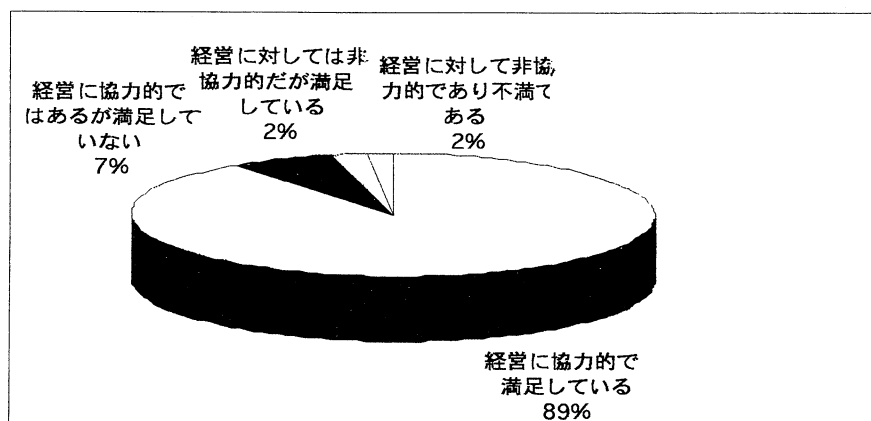
工会の存在に対し、労使協議会は中国にとってはまだ新しく、必ずしも馴染みある機関ではない。しかし、企業経営の円滑な運営を思ったとき、労使協議会を設立は今後真剣に検討して良い課題であると考ええる。労使協議会で協議する事項としての報告事項や諮問事項、協議事項、および招集方法などを定めた労使協議規則の制定も必要になるであろう。

5. 工会に対する評価

工会に対する評価は、経営に協力的で満足しているとするものが 165 社、約 90%にのぼる。この結果からも、工会が経営者に対して敵対的な存在とはなっていないと解することができるであろう。

図表 3－7 工会に対する評価

	社数	%
経営に協力的で満足している	165	89
経営に協力的ではあるが満足していない	12	7
経営に対しては非協力的だが満足している	4	2
経営に対して非協力的であり不満である	3	2
合計	184	100



ただ、「経営に協力的で満足している」という会社でも、会社の経営理念を理解し、会社の事業運営のためにどれだけ協力的であるのかは、疑問があるのではないだろうか。「経営に協力的で満足している」というのは、必ずしも積極的な評価ではなく、会社の経営上の邪魔にはなっていないということのような意味合いが少なからずあるのではないだろう

か。

これと表裏をなすのが、「経営に協力的だが満足していない」（12 社、7 %）、「経営に対しては非協力的だが満足している」（4 社、2 %）、「経営に対して非協力的であり不満である」（3 社、2 %）の結果ではないだろうか。

1994 年から 1996 年にかけて電機連合が行ったアンケート調査『14 カ国電機労働者の意識調査（第 2 回国際共同意識調査）結果報告』によると、従業員の意見や要望を代表するのは、直属の上司（40.3 %）であり、次いで経営者（37.5 %）であり、工会はわずかに 8.7 % しかない。

工会は、従業員を代表するという意義からは、些か乖離し、また、企業の経営を積極的に助ける存在でもなく、従業員の互助会的な存在となっているのであろう。

ある合併企業で、突然、まったく予期できない中、労働者によるストライキが発生した。ストライキの原因は、直接的には賃上げであったが、もう 1 つ待遇改善の要求もだされた。この待遇改善要求の内容は、具体的には毎月 1 回実家へ帰らせて欲しいこと、また、この時の片道の交通費を支給して欲しいというものであった。ストライキに参加した労働者は、皆、近郊の農村から採用したもので、会社の社員寮に入っているものであった。国の規定によれば、他省からの採用ではないし、規制休暇を与える必要もないところであった。ただ、労働者への福利厚生ということを考えて、合併企業としての配慮から、年に 4 回実家への帰宅を認めており、その片道の旅費も会社が負担していた。しかし、これを更に大串、毎月 1 回へと回数を増やしたいというのである。この合併会社には、労働組合が設立されている。ところがこのストライキは、労働組合とは関係なしに、社員寮で生活をしている労働者によって起こされたものであった。

後日談だが、この労働組合の幹部はいずれも一部の都市出身の労働者で占められており、企業の労働者の大半を占める農村出身の組合幹部はいなかった。そのために農村出身の労働者の待遇に対する改善要求が理解されずに、結局は労働組合が知らぬ間にストライキが起こってしまったということであった。

以上のような工会のあり方を見ると、日本側経営者としては、現状の工会のままだが良いとするのか否かは、考え直さなければならない問題であらう。

6. 労使（労資）紛争について

1) 労使（労資）紛争の有無

労使紛争が発生したことの有無は、回答企業 250 社のうち 60 社、24 % であり、発生したことがないのが 190 社、76 % であった。

ここで労使（労資）紛争とは如何なる概念か。日本側がアンケート調査票を作成したときには、ストライキの発生の有無についての設問であったが、中国側の翻訳時に「労資紛争」となった。この「労資紛争」が直ちにストライキを意味するとは思わないが、一部の

労働者が企業経営者側に対して不平不満を抱くことにより生じる一種の小さなトラブルでもないであろう。

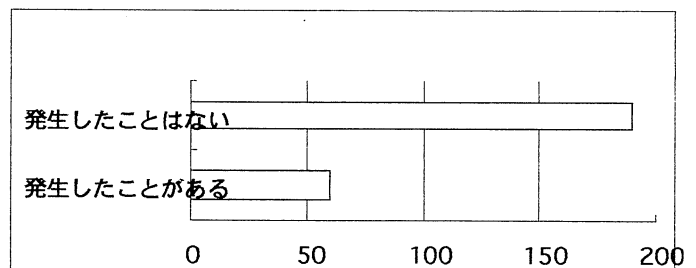
設問の意図が明確に伝わったかどうかについては必ずしも判然とせず、そこで回答件数については想像するしかないが、ストライキの発生だけではなく、多少まとまった数の労働者集団による団体交渉くらいが回答の主な内容と考えていいのではないだろうか。

こうしてみた場合、今日中国でいわれているほどには、労使紛争は多くないといって良いのではないだろうか。もちろん、日本やその他の国・地域で、24%もの労使紛争があることはなく、他との比較でいえば、相当に多いということになるかも知れないが。

また、「発生したことはない」というものが190社、76%であるが、勿論、これらの会社においても労使（労資）紛争が全くないということではない。個別労働者との摩擦が生じ、経営者側と企業内で協議されていたりすることは少なくないものとする。

図表 3－8 労使紛争の有無

	件数	%
発生したことがある	60	24
発生したことはない	190	76
合 計	250	100



労働部の統計によると、中国全体で（外資系企業を含む。）97年上半期の労働紛争は2万6600件、合計10万人の労働者が関与したという（労働争議仲裁委員会の受理件数ベース）。このうち75%は仲裁が成立したが、3%は仲裁を不服として裁判所に提訴されている。紛争が多かったのは広東省や福建省などの香港、台湾系の企業が数多く投資する地域や、国有企業が集中する内陸の重慶市や東北の遼寧省などであるという。

表 3－9 労働争議仲裁委員会の労働紛争受理件数推移

年	1992	1993	1994	1995	1996	97. 1－6
受理件数	8150	12,458	19,098	33,000	57,100	26,600

（出所）中国労働部

2) 労働紛争の原因

上記で発生したことがあると回答した 60 社のうち、59 社から回答があった。回答は複数回答である。

紛争の原因として最も多いのは、賃金や賞与問題で 29 件、34%であり、次いで除籍（解雇）問題の 22 社、27%であった。これ以外の問題はいずれも 10 件未満、10%前後である。

外資系企業に勤務しようとする従業員の多くが、高い収入を得るためであろうことは前述した。このことからすると、労働紛争の原因が賃金や賞与問題であることは、肯けるところである。

次いで、除籍（解雇）問題である。ここで除籍とは、単なる解雇であり、行政処分を受け企業を解雇されたり、企業の規則に重大な違反をして処分を受けた結果に解雇されることは意味しない。中国語では解聘と翻訳し、アンケートが実施されている。

中国では「檔案」という人事記録があり、行政処分を受けた結果、企業を解雇されるとここに記録が留められることになり、再就職に不利になることがある。ここでは、前述の通り、このことを意味しないが、解雇は実質的に収入源を失うことになるので、労働紛争の大きな原因になることは当然に予想されるところである。

労働紛争を処理する法令として、「企業労働紛争処理条例」が、1993 年 7 月 6 日に公布され、8 月 1 日から施行されている。全 5 章 43 条からなり、中国国内企業と従業員との間の紛争を適切に処理し、双方の適法な權益を保証し、正常な生産経営秩序を維持・保護することを目的としている（第 1 条）。

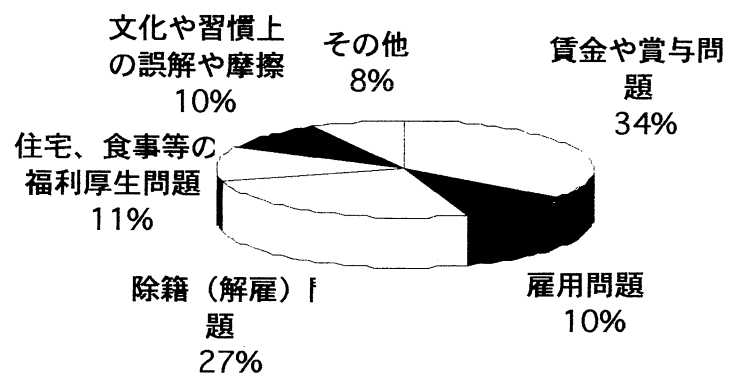
この条例の適用範囲は、企業と従業員との間の労働紛争に適用され、具体的には、①企業が従業員を除籍し、除名し、または解雇し、および従業員が退職し、自発的に離職することにより生じる紛争、②賃金、保険、福利、訓練・育成または労働保護に関する国の規定の執行により生じる紛争、③労働契約の履行により生じる紛争、④その他の労働紛争、である。

なお、中国人はメンツを非常に重んじる傾向がある。多くの従業員の目があるところで、勤務態度を叱責されたり、ミスを指摘されたりすることを著しく嫌うところ、これをしたりにする場合に生じるトラブルも少なくない。これは通常は個々の従業員の問題になり、全体を巻き込んだ紛争には至らないであろう。しかし、実際のケースとして、ある日本人が中国人を他の従業員が見る中、殴打したところ、この従業員の祖父が抗日戦争時に日本軍に殺されていたこと、また、この殴打事件の日が中国の国慶節の前日であったことから、全従業員の反発を招き、ストライキになったということがある。

日本の経営者、管理者としては、中国人の気質や日中の歴史的事実にも注意が必要であるようだ。

図表 3－10 労使紛争発生の原因（N＝59）

	回答数	%
賃金や賞与問題	29	34
雇用問題	8	10
除籍（解雇）問題	22	27
住宅、食事等の福利厚生問題	9	11
文化や習慣上の誤解や摩擦	8	10
その他	7	8
合計	83	100



図表 3 - 1 1 労使紛争発生原因（地域別）

主 要 省・市	有無				紛争原 因					
	有り	無し	無回答	回答数	賃金や 賞与問題	雇用問題	除籍（解 雇）問題	住宅、食 事などの 福利厚生 問題	文化や習 慣場の誤 解や摩擦	その他
吉林省	1	16	1	18	1	0	0	0	0	0
遼寧省	4	15	3	22	2	0	2	1	1	0
河北省	4	10	1	15	1	0	2	0	0	0
北京市	4	14	0	18	1	0	3	1	0	0
天津市	4	21	1	26	3	0	1	1	0	1
山東省	0	8	0	8	0	0	0	0	0	0
上海市	6	16	0	22	2	0	4	0	0	1
江蘇省	5	16	1	22	1	1	2	0	1	0
浙江省	13	36	5	54	10	2	2	1	3	1
広東省	1	2	0	3	1	1	2	0	1	0

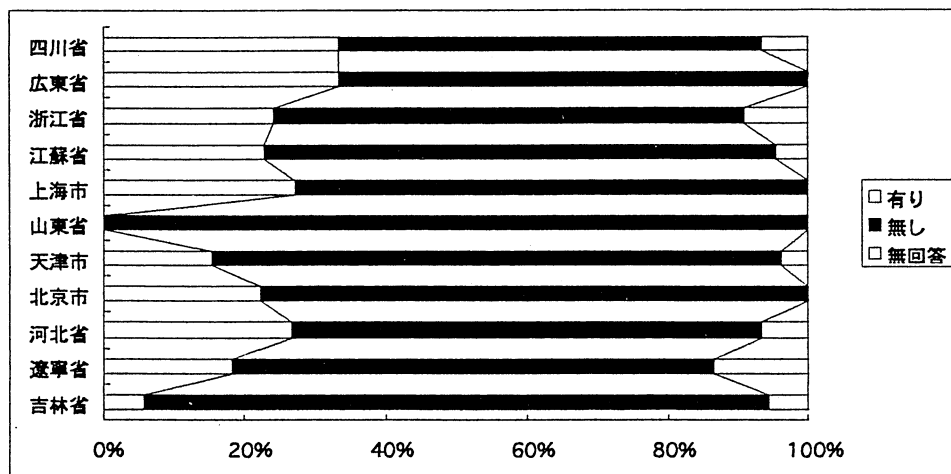


表 3 - 1 2 労使紛争の原因（業種別）

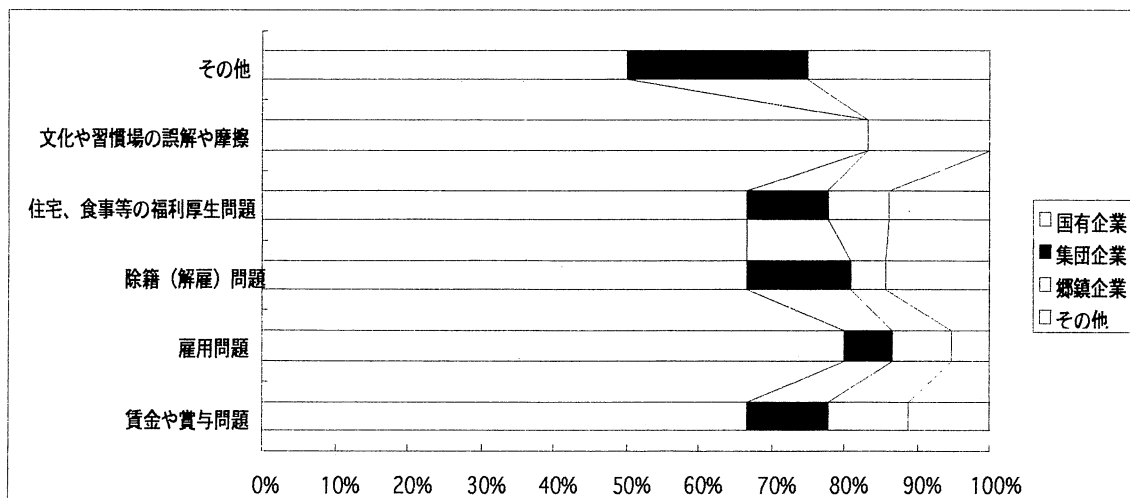
	有 り	無 し	無 回 答	回 答 数	賃金や 賞与問 題	雇用問 題	除籍(解 雇)問 題	住宅、 食事等 の福利 厚生問 題	文化や 習慣場 の誤解 や摩擦	そ の 他
食品	5	12	2	19	1	2	1	2	1	0
繊維・同製品	5	12	1	18	2	0	3	1	0	0
紙・同製品	2	2	0	4	2	0	0	0	0	0
化学	0	13	1	14	0	0	0	0	0	0
医薬	3	5	0	8	1	0	1	0	0	1
ゴム・窯業	0	3	0	3	0	0	0	0	0	0
金属	2	7	0	9	2	0	0	1	1	0
機械	5	19	0	24	2	0	1	0	1	1
自動車関連	6	12	0	18	2	2	3	1	1	0
電機・家電	3	10	0	13	2	0	1	0	0	0
電子・精密機械	6	9	0	15	4	1	1	0	0	2
その他製造業	11	46	6	63	7	1	4	2	1	1
水産・農林	0	4	2	6	0	0	0	0	0	0
建設	2	6	0	8	1	0	1	0	0	0
印刷	0	2	2	4	0	0	0	0	0	0
金融・リース	2	4	0	6	0	0	2	1	0	0
運輸	1	3	0	4	1	0	0	0	0	0
コンピュータ開発	1	1	0	2	1	1	0	0	1	0
ホテル・マンション・オフィスビル等	3	5	0	8	0	0	3	0	0	1
小売業	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
飲食業	0	3	0	3	0	0	0	0	0	0
商社・貿易関係	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0
その他サービス業	1	8	0	9	1	0	1	0	0	1

図表 3 - 1 3 中国側企業形態別の労使紛争発生の有無

中国側企業形態	紛争があった	紛争はない	合計
国有企業	39	122	161
集団企業	8	24	32
郷鎮企業	5	16	21
その他	5	16	21
合計	57	178	235

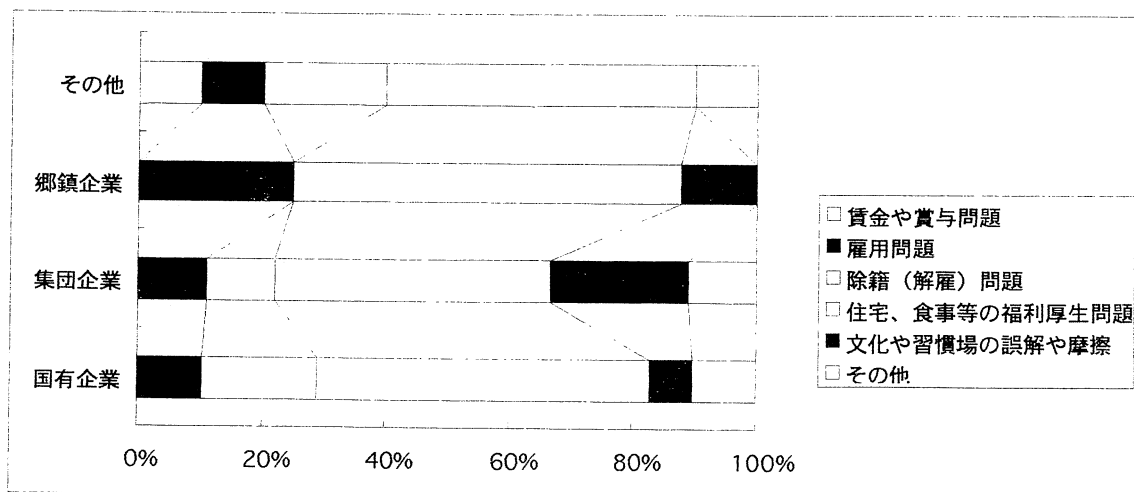
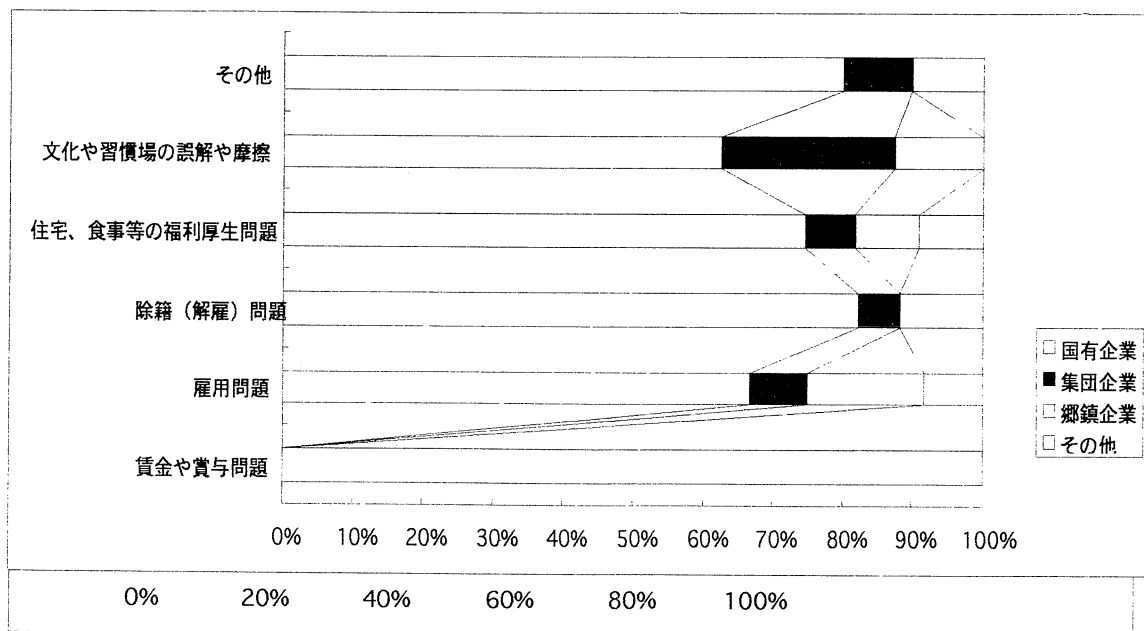
図表 3 - 1 4 中国側企業所有形態別労使紛争の原因（紛争発生の原因の最多目）

中国側企業形態	賃金や賞与問題	雇用問題	除籍（解雇）問題	住宅、食事等の福利厚生問題	文化や習慣場の誤解や摩擦	その他	合計
国有企業	12	60	14	24	5	2	117
集団企業	2	5	3	4	0	1	15
郷鎮企業	2	6	1	3	1	1	14
その他	2	4	3	5	0	0	14
合計	18	75	21	36	6	4	160



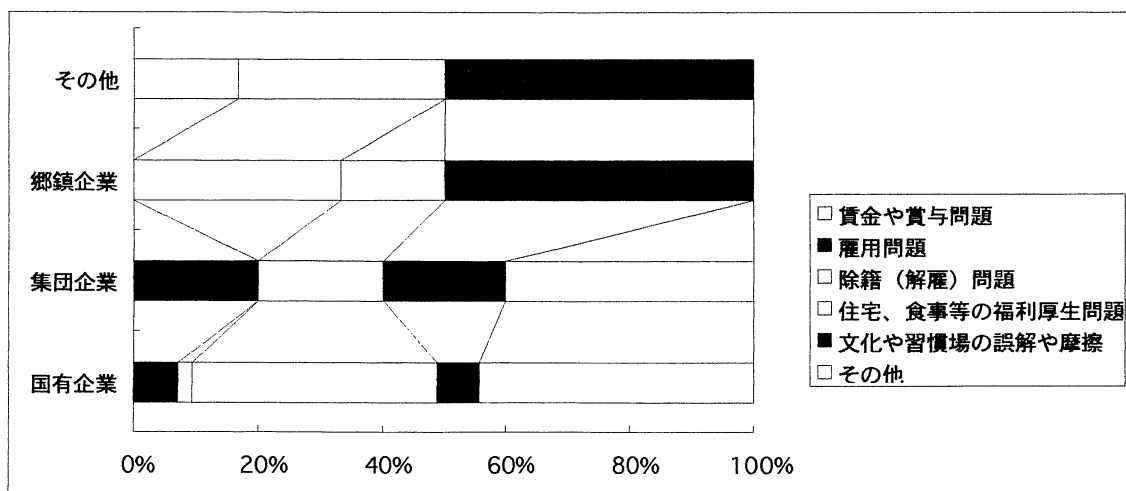
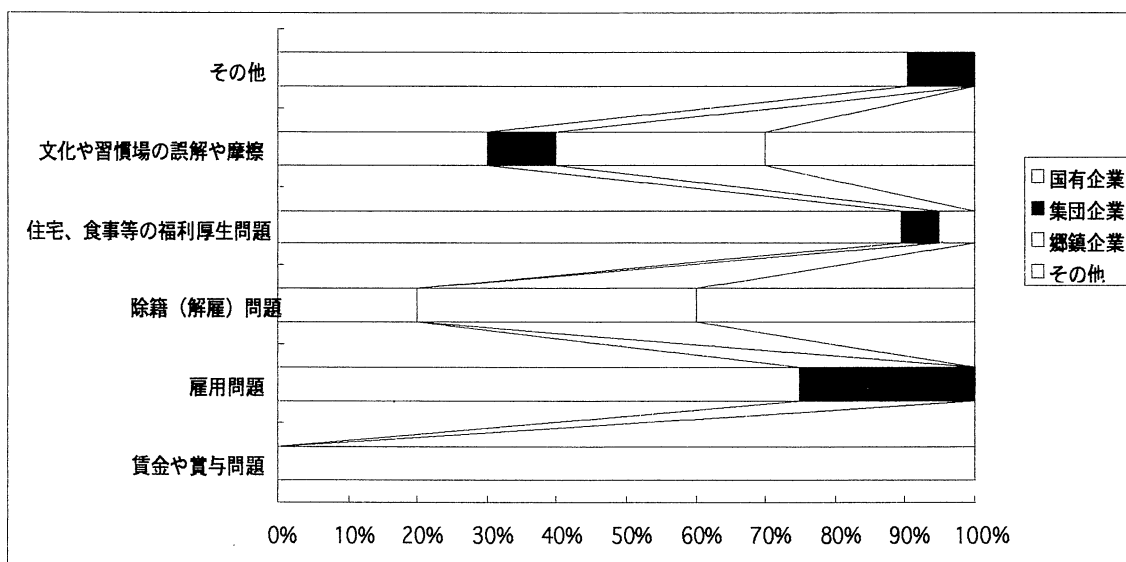
図表 3－15 中国側企業所有形態別労使紛争の原因（紛争発生原因の第2位項目）

中国側企業 形態	賃金や賞 与問題	雇用問題	除籍（解雇） 問題	住宅、食事 等の福利厚生 問題	文化や習慣 場の誤解や 摩擦	その他	合計
国有企業	0	8	14	41	5	8	76
集団企業	0	1	1	4	2	1	9
郷鎮企業	0	2	0	5	1	0	8
その他	1	1	2	5	0	1	10
合計	1	12	17	55	8	10	103



図表 3 - 1 6 中国側企業所有形態別労使紛争の原因（紛争発生原因の第 3 位項目）

中国側企業 形態	賃金や賞 与問題	雇用問題	除籍（解雇） 問題	住宅、食事 等の福利厚生 問題	文化や習慣 場の誤解や 摩擦	その他	合計
国有企業	0	3	1	17	3	19	43
集団企業	0	1	0	1	1	2	5
郷鎮企業	0	0	2	1	3	0	6
その他	1	0	2	0	3	0	6
合計	1	4	5	19	10	21	60



3) 労使紛争時の工会の対応について

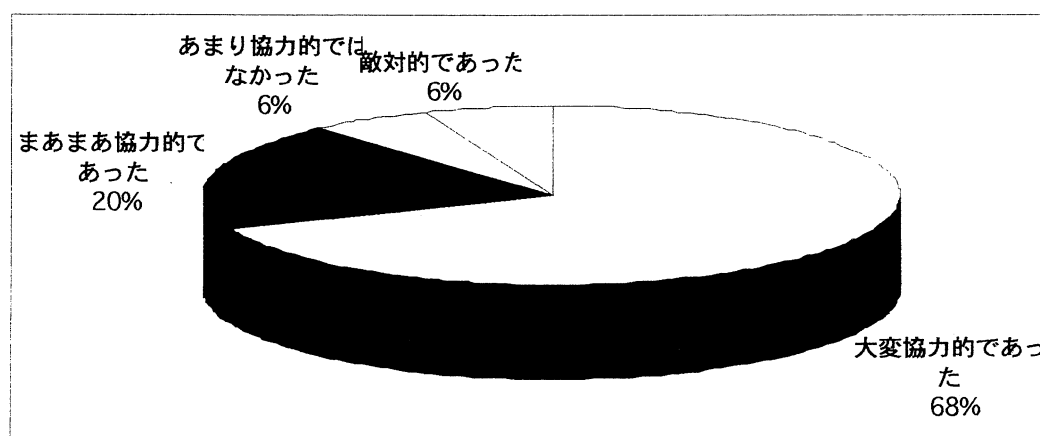
労使紛争が発生したとき、工会が問題解決に協力的であったか否かについては、51 件の回答があった。「大変協力的であった」は 35 件、68%あり、「まあ協力的であった」が 10 件、20%、「あまり協力的でなかった」と「敵対的であった」がそれぞれ 3 件、6%ずつであった。

この結果からは、工会は前述の通り会社の経営に対し協力的な存在であるといえる。ただ、この協力的の意味であるが、どこまで紛争解決のために尽力しているのかについては、このアンケート調査の結果からは出てこない。

工会の役割が、企業内の福利厚生などに重点が置かれていると考えると、賃金や解雇をめぐる紛争に対して、それほど積極的かつ主体的に作用していこうとすることはないのではなかろうかとも思われる。むしろ経営者からすると、敵対する存在になっていないことでよしとしたり、経営者側の理論を従業員に伝える役割を担ってくればそれをもって評価することになっているのではないだろうか。

図 3 - 1 7 労使紛争時の工会の対応

	回答数	%
大変協力的であった	35	68
まあまあ協力的であった	10	20
あまり協力的ではなかった	3	6
敵対的であった	3	6
合計	51	100



工会の機能に今後も変化はないのであろうか。すでに工会のあり方をめぐっては、議論が出始めている。すなわち、市場経済の進展にあいまって経営者と労働者という層が生ま

れつつあるところ、工会はより労働者の立場に立って発言をすべきではないかということである。労働組合の幹部には企業の経営者幹部がこれを兼務していることが多い。しかし、経営者側の幹部は工会に加入すべきではないという意見があり、工会が企業から金銭的支援を受けるのも、工会への干渉を許すことになるから、これは止めるべきだという意見もある。工会の機能が従来とは変質してくることも予想される。

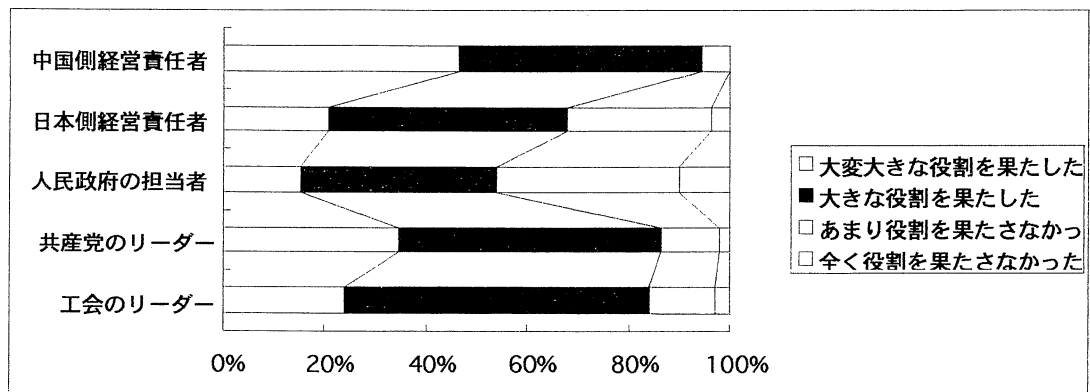
4) 労使紛争時の各職能の対応について

労使紛争が生じたとき、企業内の各役職者が果たした役割は、次の通りであった。

重要な役割を果たしているのは、中国側経営責任者が約 95%にのぼり（「大変大きな役割を果たした」47%、「大きな役割を果たした」48%）、次いで共産党リーダーが 86%（「大変大きな役割を果たした」34%、「大きな役割を果たした」52%）にのぼり、さらに工会のリーダーが 84%（「大変大きな役割を果たした」24%、「大きな役割を果たした」60%）である。これに対して、日本側経営責任者が果たした割合は 68%（「大変大きな役割を果たした」20%、「大きな役割を果たした」47%）と低くなり、地域・地区の人民政府担当者の役割はさらに 54%（「大変大きな役割を果たした」15%、「大きな役割を果たした」39%）と低くなっている。

図表 3 - 1 8 労使紛争時の各職能の対応

	工会のリーダー		共産党のリーダー		人民政府の担当者		日本側経営責任者		中国側経営責任者	
	件数	%	件数	%	件数	%	件数	%	件数	%
大変大きな役割を果たした	27	24	38	34	15	15	23	21	60	47
大きな役割を果たした	68	60	57	52	39	39	53	47	62	48
あまり大きな役割を果たさなかった	15	13	13	12	36	36	32	29	7	5
全く役割を果たさなかった	3	3	2	2	10	10	4	3	0	0
合 計	113	100	110	100	100	100	112	100	129	100



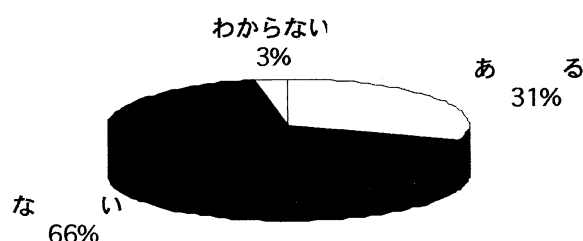
紛争は大体は企業内で解決される体制になっている。ここで共産党リーダーの存在であるが、企業内共産党委員会は、当該地区の共産党の指導を受けることになっている。アンケート調査からは不明であるが、彼らが企業の紛争について、地区の共産党委員会に相談しているとは必ずしも考えなくてよいだろう。最も紛争の内容、事由の重大さの程度、規模にもよるであろうが。

7. 労働紛争処理と労働争議仲裁委員会

労働争議が発生したときに、労働争議仲裁委員会の仲裁に付託したことがあるか否かについては、仲裁委員会に付託したことが「ある」とするものが41社、31%であり、「ない」が89社、66%である。

図表3-19 労働争議の労働争議仲裁委員会への仲裁付託の有無

	社数	%
あ る	41	31%
な い	89	66%
わからない	4	3%
合 計	134	



この結果からすると、労働紛争が生じても労働争議仲裁委員会に仲裁の付託をするよりも、その他の手段で解決していることが多いということである。

中国の国有企業など内資企業で労働紛争が生じた場合には、比較的多く労働争議仲裁委員会に仲裁を申し立てていると思われるところ、日中合併企業では、そうではないとの結果が出た。

「外資系企業労働管理規定」は、「企業内で労働紛争が生じた場合には、紛争当事者双方が協議によりこれを解決するものとする。協議によっても解決できない場合には、当事者の一方または双方は、所在の省、自治区、直轄市の人民政府の労働管理部門に仲裁を申し立てることができる。もし、一方がこの仲裁判断に不服である場合には、人民法院に提訴することができる」と規定する。

この仲裁委員会は、①労働行政機関の代表、②労働組合代表、③労働争議関係企業の所轄部門の3者で構成される。このため、日本側経営者としては、仲裁判断の公正さに不安を持ち、仲裁に付託するより、その他の手段による解決を模索するのも知れない。

その他の手段として何があるかは、設問にはないので明らかではない。しかし、想像するに1つは、企業内で友好的な協議を経て解決するもので、これが最も多いのであろう。労働争議が発生したときには工会もその解決に協力的であったという評価も出ているから、経営者および工会などとの協議により解決が図られているものと思われる。もう1つは、企業所在地の政府部門の有力者などに調停を依頼することも、多くはないだろうがあるものと思われる。さらに、人民法院に直接提訴するあるいは労働者により提訴されたというケースも考えられるところである。

さて、人事部は最近、「人事紛争処理暫定規定」を公布した。人事部流動配属司の責任者によると、人事紛争の仲裁は人材流動紛争の仲裁から発展してきたものであり、現在、29の省・自治区・直轄市と12の副省級市が仲裁機構を設立しており、8つの省、自治区、直轄市と8つの副省級市が政府の名で仲裁規則を公布しているという。近年、各級の仲裁機構が受理した事件は年々増えており、1994年は2538件だったが、96年には9737件に増えた。

「人事紛争処理暫定規定」によると、人事部は人事仲裁公正庁を設置し、省、自治区、直轄市、副省級市、地区（市）、県（市、区）は人事紛争仲裁委員会を設置して、①国の行政機関と職員間の採用、異動および任命契約の履行をめぐる紛争、②事業体と職員間の辞職、解雇および任命契約または任用契約の履行をめぐる紛争、③企業と管理職、技術者との間の任命契約または任用契約の履行をめぐる紛争、④法律、法規、規約、規則により仲裁できる人材流動紛争とその他の人事紛争を処理する。

「労働紛争処理条例」は、一般労働者と企業との紛争を対象としているところ、「人事紛争処理暫定規定」は、その対象が前述の①～④であるところが異なる。

合併企業の董事長、董事、正・副総経理クラスは、しばしばその人事権が人事部系統に属していることがある。そのため国の都合で、突然に人事異動が発令され、合併企業の経営に支障を来したりすることがある。日本側と意思疎通がうまくいっていた人が、突然交代し、後任者との間で意見の衝突が生じ、経営が悪化することがあるのである。高級幹部クラスの人材に関するトラブルは、今後、「人事紛争処理暫定規定」により処理されるようになるのかも知れない。

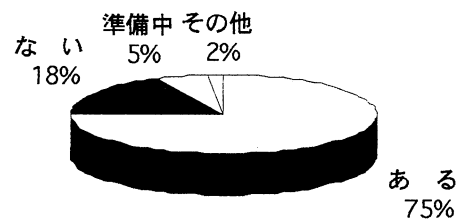
また、最近、労働部は「労働争議処理法」の制定を準備中であることが伝えられている。これは、個別労働者の各種の労働待遇をめぐる紛争から、最近では紛争の規模が集団の争議へと大きくなり、さらにはこれまでは企業別の争議であったところ、地域で各企業の労働者が連帯した争議、デモ・ストライキが多くなってきていることに対応するためのものであろうと考えられる。

8. 企業内共産党組織の有無

回答企業 224 社のうち、企業内に「既に共産党組織が設立されている」ものが 168 社、75%あり、現在「設立準備中」という企業が 12 社、5%ある。この両者を合わせて 80%にのぼる。合併法の規定では企業内に共産党組織を設けなければならないことはない。しかし、現実には、労働組合の設立同様に共産党委員会の設立をしようというのが一般的になっているということである。

図表3-20 企業内共産党組織

	社数	%
あ る	168	75
な い	40	18
準備中	12	5
その他	4	2
合 計	224	100



95 年 8 月 28 日付けの「大連日報」は、大連のある日系合併企業における党支部の活動内容を紹介した記事を掲載した。その記事の内容は、次のようなものであった。

89 年 5 月、建設準備中の日系合併企業が設備・原材料を積み込んだコンテナを日本から大連に運送する際に、期限を 20 日間間違え、大連港に着いたときには、設備の据え付け予定まで僅か 10 日間しかなかった。この時、4 名の党员が 20 人の労働者を連れ、残業を重ねて間に合わせた。また、93 年末、合併企業が受注した任務を完成するのが困難になったと思われるとき、党支部が率先して模範を示し、任務を完成させた。

これは党支部の働きぶりを示している宣伝記事であるかも知れないが、合併企業の中に労働組合を結成させるとともに、共産党委員会を設立するようにしたいという中国の考えがあるものと理解することができよう。

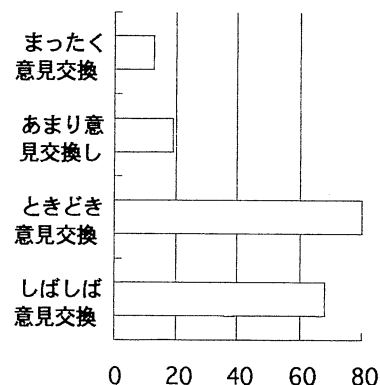
9. 企業の工会組織と所在地総工会との接触の状況

企業の工会組織と所在地総工会との接触の状況については、回答企業 180 社のうち、「常に意見交換をしている」ものが 68 社、38%あり、「時々意見交換をしている」が 80 社、44%ある。これに対して、「あまり意見交換をしていない」のは 19 社、11%で、「全く意見交換をしていない」のが 13 社、7%である。

総じて、企業所在地の総工会との意見交換の場が設けられていると言っていいだろう。

図表3-21 企業工会と所在地の総工会との接触状況

	社数	%
しばしば意見交換している	68	38
ときどき意見交換している	80	44
あまり意見交換していない	19	11
まったく意見交換していない	13	7
合 計	180	100



ただ、この意見交換の内容は定かではない。企業サイドから総工会に積極的にアプローチしているのか、あるいは総工会サイドから企業の工会主席クラスに何らかの報告を求めているのかは、必ずしも判然としない。工会専従者は極めて少ないのが現状であることなどを考えると、どちらかというと後者ではないかと考えるが。

従って、意見交換の内容も双方向のものではなく、どちらかといえば総工会が、合併企業の経営状況や労使関係の現状などについて報告を求めているということであろうか。

工会主席は、前出のアンケートの結果の通り、上級管理職の兼務と中間管理職の兼務が大半であるから、これが可能であると考えられるところである。

さて、総工会との接触となると、これは実質的には共産党委員会との接触であることと同じであろう。工会は、基本的に共産党の指導下に活動することが義務付けられているからである。

今年 1 月 24 日に中国共産党中央は、「国有企業の党建設の一層の強化と改善に関する通達」（以下、「通達」という。）を發布した。この通達の対象は、国有企業ではあるが、合併企業も必ずしも無関係であるということはないと考えられる。

「通達」は、国有企業の党建設の目標として、次の 4 点を掲げる。

- ① 党の路線、方針、政策を断固貫徹、実行し、経営に長じ、管理に長じ、団結・協力する。
- ② 企業の改革・発展において、困難や危険の試練に耐え、「2つの文明」の建設で前衛、模範の役割を果たす党員の隊列を作る。
- ③ 企業改革・発展の要請に適い、生産・経営と緊密に結びついた企業党組織の機能発揮を保証する活動制度を作る。
- ④ 党員の教育・管理を強め、自らが抱える矛盾や問題を適時に解決し、凝集力と戦闘力を絶えず強める活動制度を作る。

上記の目標からして、企業の経営者サイドは、重要な問題の意思決定に先立って、党委員会の意見を聴取し、尊重すべきであり、重要な意思決定の執行状況は、党委員会に通報

すべきであるとされる。

また、党が幹部を管理する原則も強化されることになる。

以上の諸点からすると、党委員会の企業経営への参画の度合いは、強まってくることが予想される。

合併企業としても、中国共産党、総工会との関係のあり方、敵対するのではなく友好的協議ができるようにどのような協力関係を構築することができるのかについて、心がけることが必要であろう。

10. 小括——第3章のまとめと提案

労使紛争の発生の原因は、アンケート調査の結果によれば、経済問題が多いようであるが、文化的問題も少なくないことが注目される。

経済的問題（賃金水準や賞与に関する問題）により生じる労使紛争は、安い労働力の確保でコスト低減を図ろうとする企業と、高い給与のを得ようとして外資系企業に就職する労働者の双方の思惑の不一致があるところ、当然に起こり得ることであろう。

また、往々にして日本で慣行化し、定着した日本的経営を、その意義を説明しないまま形だけ模倣させようとするところから生じる文化的問題も少なくない。しばしば同文同種と表現される日中関係ではあるが、合併企業経営は異文化交流であると認識すべきであり、企業・工場の経営・運営に関しては、その行動の意義を十分に説明し、理解が得られるような努力をしていかなければならないであろう。この点に関しては、不断にコミュニケーションを深めることが不可欠である。

ただ、このようなコミュニケーションは容易には明文化できないものであろう。単にコミュニケーションを深めよといっても、具体的にはどのようにすればよいのか戸惑うこともあるであろう。

そこで、これを可能な限り制度化することが求められるのではないかと考える。さまざまな経済的問題や文化的問題も、経営体制、組織管理方法を確立することにより、未然に防ぐことができる部分もありはしないかとも思う。賃金の評価、昇級、解雇の理由など経済的問題に係わるものも、企業経営者側から従業員に対して明確に開示されないために紛争が生じていることも少なくないと想像されるからである。。

制度化されたシステムの中で、不断の労使間の良好なコミュニケーションがとられることにより、多くの紛争は回避されるであろう。現地法人が円滑に運営されるか否かは、多分に現地に派遣された日本人駐在員の努力や資質に負うところが大きい、これに頼るだけでは組織的対応とはいえない。

労使のコミュニケーションを図る制度として、1つには労使協議会の設置を提案したい。日本において労使協議会とは、企業内特有の団体交渉には馴染まない経営・生産に係わる問題、あるいは団体交渉以前に通常の協議形態をとる中で、協調的な話し合いを行ない協

議事項を解決して行こうとするものである。

アンケート調査で労働組合の意思を経営者に伝える方法として、経営管理上の各種会議への出席や董事会への出席というものが挙げられていたが、どこまで制度化されて実施されているものであるかは明らかではない。

これを制度化するものとして、労使協議会があげられるであろう。中国政府も労使協議会の設立を推奨している。すでに外資系企業 1 万 7789 社、私営企業 6058 社、郷鎮企業 1 万 5396 社が集団契約制を実施し、外資系企業のうち 8865 社の労働組合主席が董事会に参加あるいは列席し、1 万 9000 社が労働争議調停委員会を設置している（『中国通信』97 年 12 月 25 日）。

もう 1 つは、企業内「労働争議調解委員会」の設置を提案したい。

米国で行なわれている人事・労務管理関係の構築に係わる制度に一般社員と管理職で構成するパネルが訴えを審査し、評決を下す「社内裁判所」のようなものがある。米国においての社内裁判で従業員が「勝訴」する確率は左程高くないというが、それでも、従業員が評決を不服として本物の裁判に訴えるケースは希であるという。社内裁判所を設置している企業は、「従業員の信頼を獲得できる効果」があるといい、「公正な判断を下す作業に参加することで、従業員の責任感が増し、士気もあがる」と評価する。

中国でも類似したシステムが見られはじめている。

上海フォルクスワーゲンがその 1 つである。同社では、職場における規律違反および問題行動につき、各職場長で対処できない場合に、人事部 2 名、従業員代表 2 名、法律部代表 1 名の計 5 名で構成される「規律違反処理委員会」に問題が持ち込まれる。同社では毎年 10 回程度開催されているという。同委員会は原則として書面で意見を出すとのことで、この意見に不服の場合には、人事部 1 名、工会 1 名、従業員代表 2 名で構成される企業内の「労働争議調解委員会」に持ち込まれる。これまでの運用では、紛争はほとんどこの委員会で解決しており、解決できなかったのは 2 件だけしかないという（近藤丸人「中華人民共和国における労働紛争と裁判外紛争解決制度——現行法制の概観と 1994 年から 1995 年にかけての上海における実態分析を中心として」石川明、三上威彦編著『比較裁判外紛争解決制度』慶応義塾大学出版会 1997 年 5 月）。

日系合併企業などでは、同様のシステムがどのくらいあるのであろうか。あまり聞いたことがないが、中国における労務管理手法の 1 つとして採用を考えてよい制度であろう。

第二部

第四章 日中合併事業の成功条件を探る

1. はじめに

多くの研究が示すように、合併事業を成功させるにはさまざまなハードルがある。異なる経営戦略や経営資源、経営風土をもつ二つないしそれ以上の企業が、共同事業のためとはいえ、一つの企業を管理することは、思いのほかむずかしい。

国内の共同事業でさえそうなのだから、外国企業との共同事業となると、より多くの困難を伴うものになることは、容易に想像できる。

もともと経営環境が違いう中で育ってきた日本と中国の企業とでは、多くの点で違いが見られる。市場原理が完成している日本と、これが導入されつつある中国。政府による企業運営に対する介入が、原則的に否定されている日本と、肯定されている中国。労働者主権が謳われていない日本と、謳われている中国。両者の違いを挙げればきりが無い。

また、合併事業に対する期待感も、それぞれの事情を反映した異なるものとなっている。多くの調査が示しているように、一般に日本企業は、中国進出を「コスト低減」と「(国内)市場の確保」を狙うための戦略と見なしているのに対して、中国企業は、日本企業との合併事業を「資金の導入」や「科学技術の取得」のための方策と見なしている。こうした思惑の違いは、合併契約成立直後はあまり表面化しないものの、日常の業務をこなす過程で徐々に顕在化し、時に大きなトラブルを引き起こす原因となっている。

こうした思惑を超えて、共同事業を成功させるにはどうしたらよいか。本稿は、そのための条件を探ることを目的としている。

2. 分析の準備

1) バーナードの「二つの成功条件」

もっとも、考察をすすめる前に、何をもって成功とするか、その基準を明らかにしておかなければならない。それには、C.I.バーナードの議論から始めるのがよいだろう。

バーナードは、その著書『経営者の役割』の中で、組織の中における協働が成功する条件として、「協働の有効性 (effectiveness of cooperation : 以下『有効性』と略す)」と「組織効率 (organization efficiency : 以下『効率』と略す)」の二つを挙げている。バーナードの考える協働の単位は個人だが、これは合併事業という企業間の共同事業を考える際の重要な示唆を与えてくれる。

バーナードのいう「有効性」は、組織レベルにおける目標が達成された状態を意味し、

具体的には企業としての収益があがり、企業が存続できる状態を意味している。また「効率」とは個人レベルにおける欲求が充足された状態を意味し、個々の成員の満足度が高い状態を示している。バーナードは、このどちらの条件が欠けても、成功的な協働を作り出すことはできないと主張する。「有効性」が高くても、個人成員の満足度が高くなければ組織としての存続が危うくなるし、逆に「効率」が保証されていたとしても、組織全体のパフォーマンスが高くなければ組織は存立しえないというわけである。

このバーナードの議論はきわめて魅力的だが、「有効性」と「効率」という概念は、いかにもミス・リーディングである。特に「効率」という言葉は、日常用語の効率とはニュアンスがずいぶん異なるから、本稿では、前者を「収益性」、後者を「安寧性」と呼び、共同事業の成否を測定する尺度としたい。

もっとも「収益性」と「安寧性」といっても抽象的にすぎるので、これを操作的に定義し直す必要がある。

本稿では、前者については、現在の損益状況を尋ねた質問を、後者については、労使争議の有無について尋ねた質問と年平均の（ラインとスタッフの）離職率を、それぞれ対応させることによって議論を進めることにする。つまり、現在の損益が良好な状態におかれている場合に「収益性」が発揮されていると考え、労使争議が生じておらず、離職率が低い状態をもって「安寧性」が保たれていると考えるのである。

「安寧性」を測定する尺度として、日中間の摩擦度や従業員の職務満足度などの数値があればよいのだが、今回の調査ではこれらの数値は得られていない。そのため、労働争議の有無と年間離職率といった、不満を表出する極端なケースに限定して議論を進めることになる（労使争議の有無と離職率は、それぞれA. ハーシュマンのいう「告発（voice）」と「退出（exit）」に対応している）。

また「収益性」の場合、より客観的な指標があればよかったのだが、この種のデータが入手しにくいと、回答者の主観的な判断も含まれた「所期の目標を上回る」「所期の水準に達している」「所期の水準を下回る」の三つのカテゴリーによって測定するものとする。

2) 「収益性」と「安寧性」は独立している

しばしば指摘されているように、「収益性」と「安寧性」といった二つの条件は、必ずしも一致するとは限らない。個人レベルの満足度が高い企業のパフォーマンスが低かったり、優良企業の従業員が労働条件に強い不満を抱いているといった現象は、むしろ一般的でさえある。今回の調査データも、「収益性」と「安寧性」が独立した次元を形成していることを示している。

表4-1には、現在の損益状況と労使争議の有無をクロスした結果が示されているが、一見すると損益状況の悪い企業で労使争議が生じているような印象を与えるものの、統計的には有意ではない。損益状況が悪い76社のうち労使争議が生じていない企業の方がむ

しろ多く（71.1％）、損益状況がよい企業にも労使争議が生じているケースが7社あるなど、必ずしも強い結びつきは見られないのである。

また、現在の損益状況別にみた年間離職率をみると、ラインもスタッフも損益状況の悪い企業ほど離職率が高いといった結果が得られているが、これもやはり統計的には有意ではない（表4－2参照）。

なお、労使争議の有無別に年間離職率の値をみたものが表4－3に掲げられている。スタッフの方で、「告発」と「退出」の二律背反性が表れているが、この差も統計的には有意ではない。

ともあれ、「収益性」と「安寧性」に影響を及ぼす要素をそれぞれ探索してゆくことが、本稿の基本的な課題となる。

表4－1 損益状況別にみた労使争議の有無（単位：％）

	あり	なし
所期の目標を上回る	17.9 (7)	82.1 (32)
所期の水準に達している	23.1 (30)	76.9 (100)
所期の水準を下回る	28.9 (22)	71.1 (54)

注：カッコ内はケース数

表4－2 損益状況別にみた年間離職率（単位：％）

	ライン	スタッフ
所期の目標を上回る	3.60 (32)	9.41 (32)
所期の水準に達している	5.67 (103)	10.93 (105)
所期の水準を下回る	9.94 (63)	12.92 (68)

注：カッコ内はケース数

表4－3 労使争議の有無別にみた年間離職率（単位：％）

	ライン	スタッフ
あり	6.98 (48)	6.81 (48)
なし	6.19 (145)	12.72 (151)

注：カッコ内はケース数

3) 企業属性と企業特性

ところで、「収益性」と「安寧性」に影響を及ぼしうる要素には、可変的なものと非可変的なものがある。たとえば、設立年数が長い企業で従業員の離職率が低いといった傾向が見られるとすれば、組織年齢という非可変的な条件（企業がコントロールすることのできない条件）が「安寧性」に影響を与えていると解釈できる。また、日本本社の影響力が小さい企業で損益状況がよければ、意思決定に占める日本本社の影響度という可変的な

条件（企業がコントロールすることのできる条件）が「収益性」に影響を与えていると推測される。

本稿では、こうした非可変的な条件を企業属性、可変的な条件を企業特性として、分けて議論を進めてゆく。もちろん、可変的、非可変的というのは相対的な概念であって、絶対的な分類ではない。操業年数は、企業は変えることができなくても、自然と変わってゆくし、出資比率や合併パートナーの特性などは、現時点では所与であっても、今後とも変化しないとは限らない。その意味で、本稿における分類は、あくまで相対的なものにすぎない。

企業属性としては、1)設立年数、2)合併パートナーの特性、3)中国側の出資比率、4)輸出比率の4つの変数を用いる。

また企業特性としては、以下の8つの変数をもちいる。すなわち、1)成文化した経営理念の有無、2)日中間での協議の程度（企業の基本戦略、組織機構の変更、人事昇進問題、賃金や利潤・ボーナスの分配、住宅やその他の福利厚生、従業員への賞罰、ラインの採用、ラインの解雇）、3)日本本社の意思決定への関与度（企業の基本戦略、組織機構の変更、マネージャークラスの人事と昇進、課長クラスの人事と昇進、賃金・利潤・ボーナスの分配、住宅などの福利厚生、ラインの雇用、スタッフの雇用）、4)各経営項目の重視度（安定的な雇用、貢献度による評価、ポスト制度、経営理念と目標を共有することの強調、ジョブローテーション、集団的意思決定、集団責任制、高い福利水準、平等意識の強調）、5)労働組合の有無、6)労働組合の意見の反映度（董事会への出席の可否、経営会議への出席の可否、経営者への個別交渉の可否、集団交渉の可否）、7)労働組合の影響力（企業の基本戦略、部課長の任命、班組長の任命、組織機構の変更、賃金決定、利潤やボーナスの分配、ラインの雇用、ラインの解雇、日常管理、住宅などの福利厚生）、8)党組織の有無。

言うまでもないことであるが、企業特性の前四者は「収益性」と、後四者は「安寧性」と関連していると思われる変数であり、相関分析はそれらのペアで進められることになる。

3. 分析の結果

1) 企業属性とは無関係な「収益性」

まず、企業属性と「収益性」との関連性について見てみよう。すでに合併パートナーの特性別にみたものが第2章の表2-3にまとめられているから、残りの変数との関連性をみたものを表4-4に掲げておく。

表 4－4 収益状況別にみた企業属性

	設立年数	中国側の出資比率	輸出比率
所期の目標を上回る	4.64 (39)	53.37 (32)	56.80 (32)
所期の水準に達している	3.97 (134)	47.33 (125)	58.76 (99)
所期の水準を下回る	3.72 (82)	49.41 (79)	43.43 (58)
合計	3.99 (255)	48.98 (243)	53.72 (189)

注：設立年数の単位は年で、出資比率と輸出比率の単位は％。カッコ内はケース数。

表からもわかるように、「収益性」は企業属性とはおよそ無関係である。設立年数が高いほうが収益性が高くなるようにも見えるが、統計的には有意でないし、出資比率や輸出比率になると、必ずしも線形的な関係をしめしておらず、その差も統計的には有意でない。また、表 2－3 の結果をカイ自乗検定にかけてみても有意性を示さないことから、企業属性は収益性とは相関性を示さないことがわかる。要するに、設立年数がたとうがたつまいが、中国側パートナーがどうであろうと、中国側の出資比率が高かろうが低かろうが、輸出比率が高かろうが低かろうが、収益性に大きな変化はないのである。

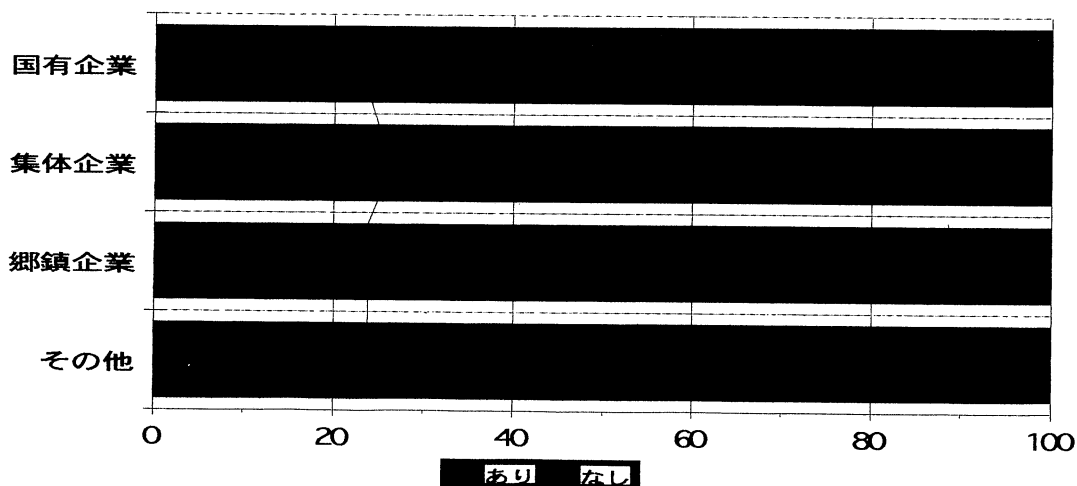
2) 設立年数の長い企業で「安寧性」が低い

表 4－5 労使争議の有無別にみた設立年数、出資比率、輸出比率

	設立年数*	中国側の出資比率	輸出比率
あり	4.90 (60)	56.58 (45)	48.83 (54)
なし	3.70 (189)	51.78 (139)	49.27 (184)

注：*は.01 水準で有意であることを示す（以下同様）。設立年数の単位は年で、出資比率と輸出比率の単位は％。カッコ内はケース数。

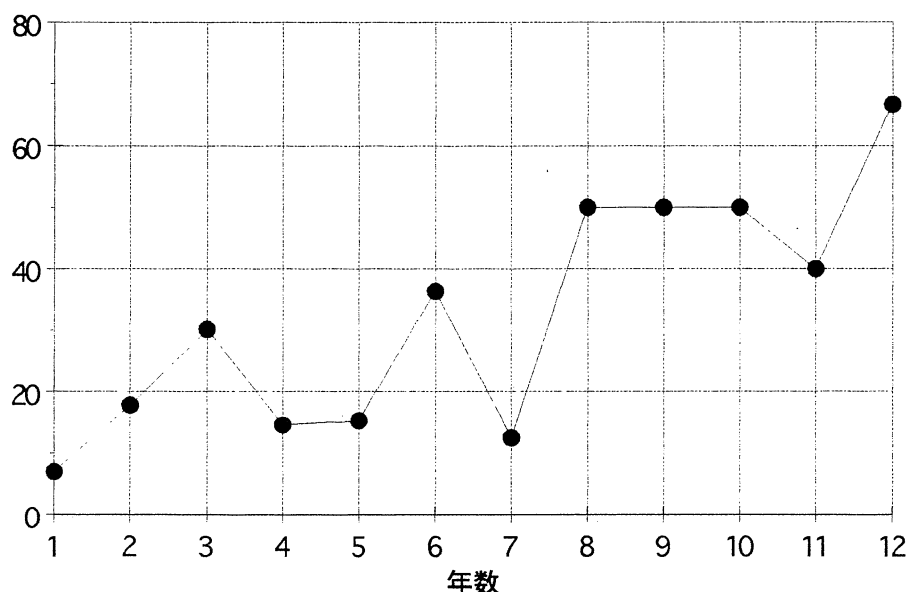
図 4－1 合併パートナーの特性別にみた労使争議の有無（単位：％）



ところが労使争議の有無との関連でみると、企業属性の中でも設立年数が唯一、有意な相関関係をもっていることがわかる（表4-5、図4-1参照）。すなわち、中国側パートナーの特性や中国側の出資比率、製品（サービス）の輸出比率は、労使争議の発生率と関連していないのに対して、設立年数のみが、有意な関連を示しているのである。労使争議を経験した企業の平均設立年数が4.90年であるのに対して、経験していない企業のそれは3.70年と1.2年の差があり、設立年数の高いグループで労使争議を経験した比率が高くなっている。

これをより詳細に見たのが図4-2である。いくつか凹凸があるものの、基本的に設立年数が高くなればなるほど労使争議を経験する確率が高くなる傾向が、この図から読みとることができる。もっとも、過去に労使争議が発生したかだけを質問しているので、設立年数が高ければ発生する可能性が高くなるのも、論理的には頷ける。

図4-2 設立年数別にみた労使争議の発生率（単位：％）



注：設立年数が16年に達するサンプルが1つあったが、サンプル1つでは平均値をとる意味がないので、グラフからは除いてある。

表4-6 設立年数別にみた年間離職率（単位：％）

	ライン	スタッフ
～2年	2.49 (52)	11.99 (55)
3年	7.24 (62)	10.98 (66)
4年～	8.85 (85)	12.36 (85)

注：カッコ内はケース数

ところが、設立年数が長い企業でラインの定着率が低くなっている事実が得られているから（表４－６参照）、やはり「安寧性」の低下という傾向は否定できない。

一般に、立ち上げ期の方が離職率が高いと言われているが、今回の調査データはむしろ逆に、特に５年以上の設立年数をもつ企業で離職率が高いことを示している。これからも、日中合併事業では、設立年数の長い企業ほど「安寧性」が低くなっていると言える。

3) 理念や戦略の共有は「収益性」低下を防ぐ

次に企業特性の方に目を向けてみよう。

最初に「収益性」と成文化した経営理念の有無との関係について見ると、これには明確な相関関係が見られる（図４－３）。理念の有無によって、「所期の業績を上回る」とする回答率は 3.3 ポイント、「所期の業績を下回る」とする回答率は 28.6 ポイント、それぞれ異なっているのである。これからも、理念をもつことが「収益性」を上昇させるという以上に、これが低下するのを防いでいる状況が推察される。

同様の傾向は、日中間の協議との関連についても見いだすことができる。「企業の基本戦略」のみが統計的に有意な関係をもつとはいえ、おおむねすべての項目で、協議の度合いが大きければ大きいほど、「収益性」が高まる傾向が見られるのである（表４－７参照）。ところが、日本本社の意思決定への関与度については、おおむね「収益性」の高い企業の方が低い企業よりも関与の度合いが低いとはいえ、有意な関連性が見られない（表４－８）。日本の本社が現地経営に積極的に関与しようとしまいと、収益に大きな変化はみられないのである。

図４－３ 経営理念の有無別にみた収益状況（単位：％）

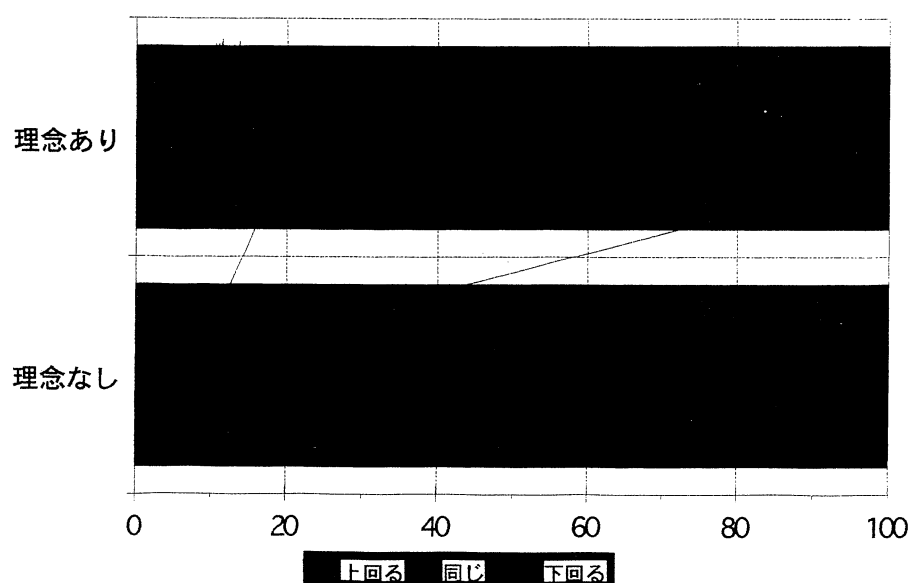


表 4－7 収益状況別にみた日中の協議の程度

	基本戦略*	組織機構	人事昇進	賃金利潤	福利厚生	賞 罰	ラインの採用	ラインの解雇
上回る	3.61	3.40	3.31	3.27	2.94	2.77	2.75	2.19
同じ	3.42	3.11	2.98	3.09	2.87	2.77	2.72	2.24
下回る	3.06	2.99	2.96	2.92	2.69	2.38	2.69	2.21
合計	3.33	3.11	3.03	3.06	2.83	2.74	2.71	2.23

注：「十分に協議している」を4点、「協議している」を3点、「あまり協議してない」を2点、「協議していない」を1点としてスコア化した。したがって、値が高いほど日中間で協議がなされていることを示している。

表 4－8 収益状況別にみた日本本社意思決定への関与度

	基本戦略	組織機構	マネジヤ人事	課長人事	賃金決定	ボーナス分配	福利厚生	ラインの採用	スタッフの採用
上回る	2.16	1.77	1.57	1.50	1.58	1.81	1.59	1.50	1.50
同じ	2.06	1.68	1.65	1.55	1.67	1.93	1.87	1.60	1.54
下回る	2.23	1.82	1.83	1.59	1.83	2.08	1.77	1.56	1.67
合計	2.14	1.74	1.70	1.56	1.72	1.96	1.80	1.58	1.58

注：「本社が決定している」を3点、「決定する前に本社に伺いを出す」を2点、「独立して決定した後本社に報告する」を1点としてスコア化した。したがって、数値が高いほど、本社の関与度が大きいことを意味する。質問票には「決まっていない」とする選択肢もあるが、これはスコアとならないのでスコア化の際に除いた。

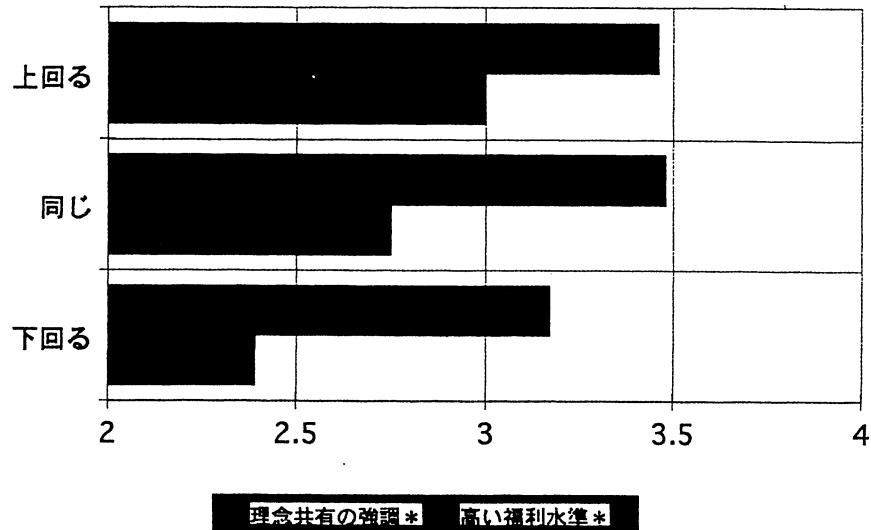
表 4－9 労働組合や党組織の有無と労使争議

の有無の関連性（単位：％）

	あり		なし	
(1)労働組合				
すでにある	23.5	(48)	74.7	(142)
結成する可能性が高い	13.5	(5)	86.5	(32)
結成する可能性がない	28.6	(6)	71.4	(15)
(2)党組織				
ある	29.1	(48)	70.9	(117)
ない	24.3	(9)	75.7	(28)
準備中	9.1	(1)	90.9	(10)
その他	33.3	(1)	66.7	(2)

注：カッコ内はケース数

図 4 - 4 収益状況別にみた経営項目の重視度



注：「大変重要である」を4点、「重要である」を3点、「あまり重要でない」を2点、「まったく重要でない」を1点としてスコア化した。つまり、数値が高いほど経営項目として重視されていることを意味している。

4) 組合が影響力を行使できれば労使紛争は防げる

次に「安寧性」に注目することにしよう。

まず労使争議の有無について見てみると、労使争議の「ショック・アブソーバー」となりうる二つの組織、つまり労働組合（工会）と共産党組織の有無との相関性は見られない点を最初に指摘しなければならない（表4-9）。すなわち、労働組合や共産党組織が設立されたからといって、労使争議の発生が防がれるというわけではないのである。

要は、労働組合なり共産党組織がどのような活動をし、従業員と経営者の間をどのように媒介するかである。すでに第3章でも指摘されているように、労働組合自身は労使紛争に対して協力的であり、必ずしもその存在が労使紛争の発生に無力というわけではない。

この点に関して分析した結果が、表4-10に表れている。興味深いことに、労働組合が董事会や経営会議といったスタッフ部門に会議に意見を提出したり、団体交渉で意見を述べるなど、いわば集団化された場面での意見提示ではなく、経営者との個別交渉の場面で意見が提示できるかどうか、労使紛争の有無に影響を及ぼしていることが、この表から読みとれる。ただ、個別交渉の際に意見の提示ができる企業で労使争議が発生している割合が高いということは、常識的には理解しがたい。むしろ労使争議が生じたために、個別交渉がもたれるようになったと解釈する方が自然だろうと思われるが、労使紛争の生じた時間や意見が反映されるようになった時期まで特定化できないため、因果的な推論はで

きない。

表 4-10 労働組合の意見の反映度と労使争議の有無の関連性（単位：％）

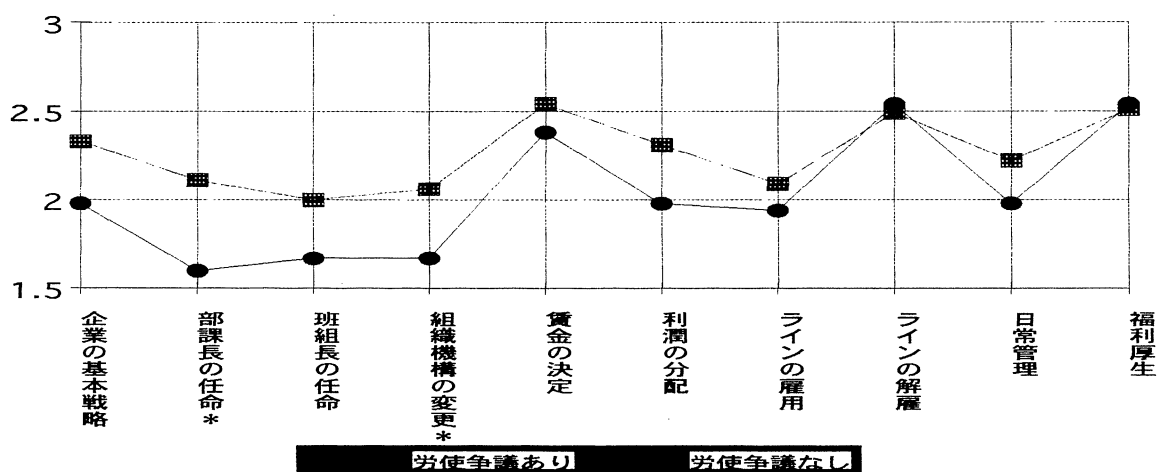
	あり		なし	
(1) 董事会への出席				
できる	29.0	(20)	71.0	(49)
できない	24.8	(32)	75.2	(94)
(2) 経営会議への出席				
できる	22.6	(24)	77.4	(82)
できない	30.4	(28)	69.6	(64)
(3) 経営者への個別交渉*				
できる	37.8	(28)	62.2	(46)
できない	19.4	(24)	80.6	(100)
(4) 集団交渉				
できる	50.0	(5)	50.0	(5)
できない	25.0	(47)	75.0	(141)

注：カッコ内はケース数

もっとも、労働組合の影響力の大きさに関しては、部分的に労使紛争の有無に因果的な関係をもっていると考えられる。図 4-5 は、労使紛争が生じたグループと生じていないグループとの間で見られる、労働組合のもつ影響力の違いを可視的にしたものだが、紛争が生じていないグループの方で、部課長の任命や班組長の任命、利潤やボーナスの分配に対して労働組合のもつ影響力が大きいことがわかる。

労使紛争が生じたから労働組合の影響力が小さくなったとは考えられないから、労働組合が影響力を強く持てば労使紛争が未然に防げると解釈するのが妥当である。組織の存在や意見の提出といった形式ではなく、実際どの程度の影響力をもっているかが労使紛争を考える時には重要だというのは、団体交渉が一般化していない中国の現状を考えると示唆的な結果である。

図4-5 労使紛争の有無別にみた労働組合の影響力の強さ



注：「大変大きい」を4点、「どちらかといえば大きい」を3点、「あまり大きくない」を2点、「まったく大きくない」を1点としてスコア化した。つまり、数値が高いほど労働組合の影響力が大きいことを意味している。

5) 組合が利害を代弁できればラインの定着率は高まる

最後に年間離職率から、「安寧性」を規定する要因を探索してゆこう。

図4-6と図4-7に、労働組合や党組織の有無とライン、スタッフ両方の年間離職率との関連性を示しているが、興味深いことに、ラインの定着性は労働組合の有無と、スタッフの定着性は党組織の有無と相関性を示している。つまり、ラインとスタッフでは労働組合のもつ効果が違っているのである。

そこで、組合がどのような状態であれば従業員の定着率を高まるかを調べてみたところ、意見の反映度については、年間離職率とは有意な関係をもっていないのに対して、影響力については、特にラインの年間離職率と部分的に有意な関係がもっているといった結果が得られた(図4-8)。有意水準は.05であるが、賃金決定やラインの解雇といった、第3章で労使争議の二大原因と指摘されている項目で、労働組合の影響力が大きいほど、ラインの離職率が低くなっているのである。

図 4－6 労働組合の有無と年間離職率との関連性（単位：％）

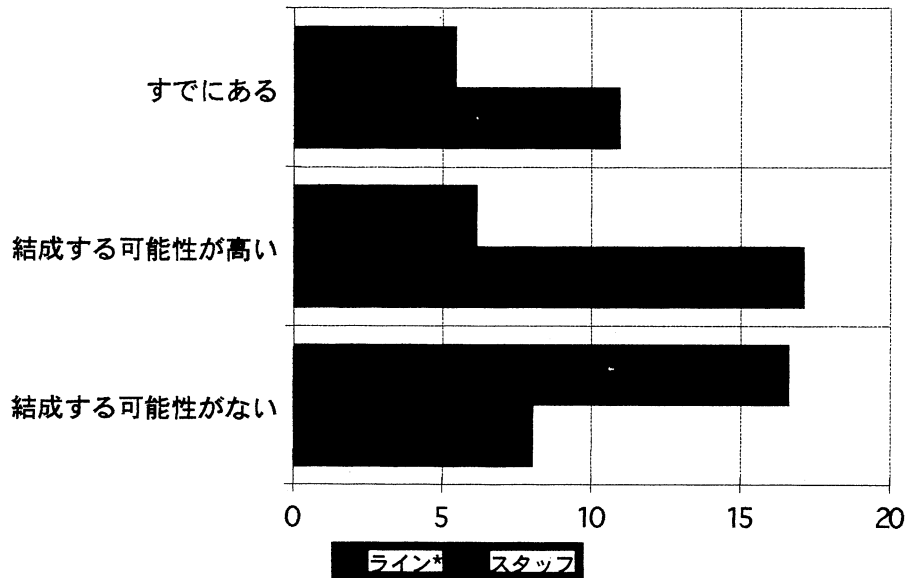
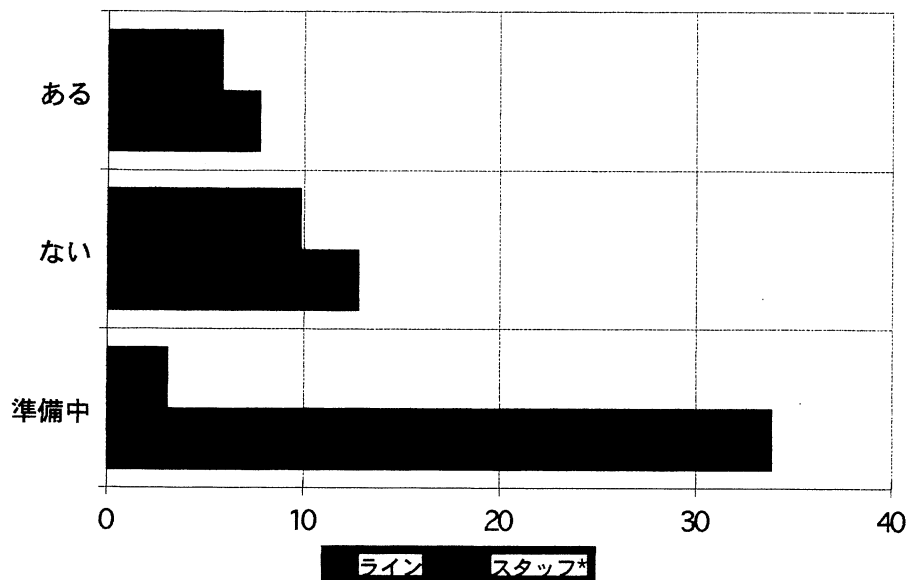
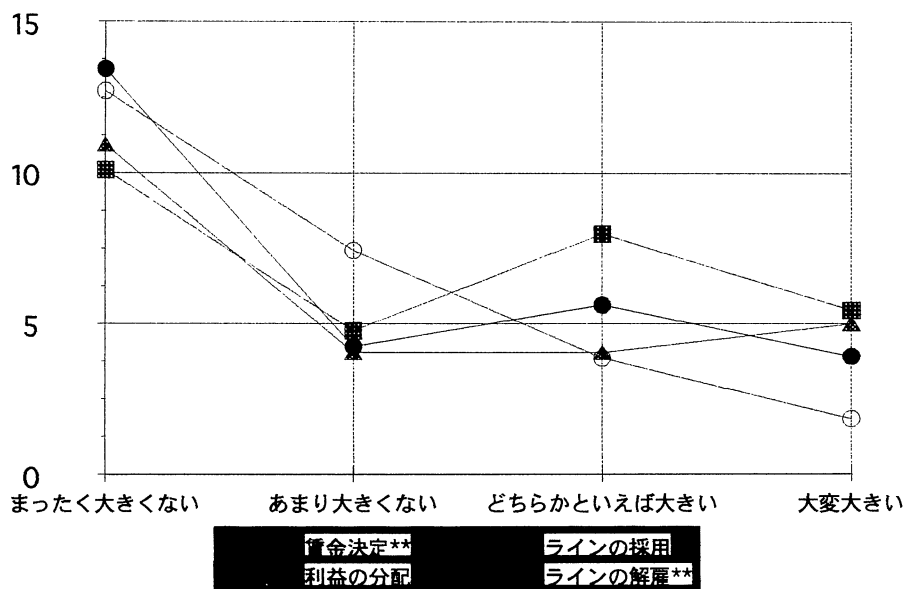


図 4－7 党組織の有無と年間離職率との関連性（単位：％）



したがって、もしラインの定着率を高めるのであれば、労働組合の影響力を大きくさせ、ラインの利害を代弁できる形にしておく必要がある。もっとも、外部の安い労働力に依存し、「外来工」を3～5年でシャフルする雇用形態をとっている企業にとっては、逆に労働組合の影響力を大きくさせないという方針が必要になるのだが。

図4-8 労働組合の影響力の強さ別にみたラインの年間離職率（単位：%）



注：**は.05水準で有意であることを示す。

4. まとめ

以上、本稿における分析結果をまとめてみよう。

第一に、進出日系企業における「収益性」は、設立年数や合併パートナーの特性、中国側の出資比率、輸出比率などの企業属性によってはあまり大きな影響を受けていない。あくまで、企業内部での経営理念や戦略の共有化が重要であり、これが「収益性」の低下を防止する効果をもっている。

第二に、進出日系企業における「安寧性」は、総じて設立年数の高い企業で低くなっているが、これを高めるには労働組合を単に設立するだけでなく、これを特に従業員にとって重要な項目、とりわけ労働・雇用条件に影響力を行使できるような形にする必要がある。特にラインの労働者にとって、組合の影響力は重要な意味をもっている。

第三に、進出日系企業における「収益性」と「安寧性」はあくまで独立しており、単に「収益性」を高めれば「安寧性」が高まるといった単純な関係は存在していない。したがって、日中の共同事業の成功をどう定義するかによって、その成功条件は異なることになる。

日本では、中国に進出した日系企業の「収益性」ばかりに注目した議論がなされているが、第3章でも指摘されているように、今後「安寧性」にどう対応してゆくべきかが問われることになるだろう。その際に重要になってくるのが、今指摘したように、設立年数の高い企業で「安寧性」が低いといった事実である。これは、単に共同事業を続けるだけでは、

従業員の企業への帰属意識が高まらないといった現実を示しており、「人本主義」的な指向をもつ日本の企業にとっては、ショッキングな事実といえる。

日常的な業務の中で、いかにして日中、労使の間で相互理解を深めることができるか。今回の調査データは、こうした経営のエッセンスとでもいえる問題を提起しているのである。

第三部

—資料編—

[1] 日中経済交流の推移

1. 日本企業の対中投資

図表 5-1 で示しているように、わが国の対中投資は、邓小平による「南巡講話」以降、急増し、92 年、93 年の契約件数は対前年比 267.4%、136.2%となっている。バブル絶頂期におりからの中国ブームが重なって、投資が相次いだものである。この間、契約ベースの投資額は、95 年まで急成長している。契約ベースと実行ベースの金額がバランスしていたのは 90 年までである。ところが、バブルの崩壊と時を同じくして、投資のペースはスローダウンし、97 年上期には実行ベース金額が契約ベース金額を上回るに至った。これは、新規投資の冷え込みと、既契約分の履行が進んでいることを意味している。なお、97 年上期までで契約ベースと実行ベースの乖離は 112 億 4450 万ドルである。

84 年以降、わが国の対中投資において、年間の契約ベース金額を実行ベース金額が上回ったのは、84 年、88 年、90 年、97 年上期のみである。91 年～96 年の間に、バブルと中国ブームを追い風として、対中投資が急増、契約履行（すなわち実行ベース）が新規契約をおおきく下回る事となった。特に 92～96 年は契約ベースに占める実行ベースの割合が 32.7%～46.7%となっている。

同 110.1%となった 90 年の統計は、89 年 6 月 4 日天安門事件の影響によって、新規投資にブレーキがかかったこと、96 年以降、グラフが右肩上りの傾向を見せているのは、日本国内におけるバブル崩壊にによる投資の冷え込みと同時に、各産業において、一通り進出が一段落としたものと理解される。

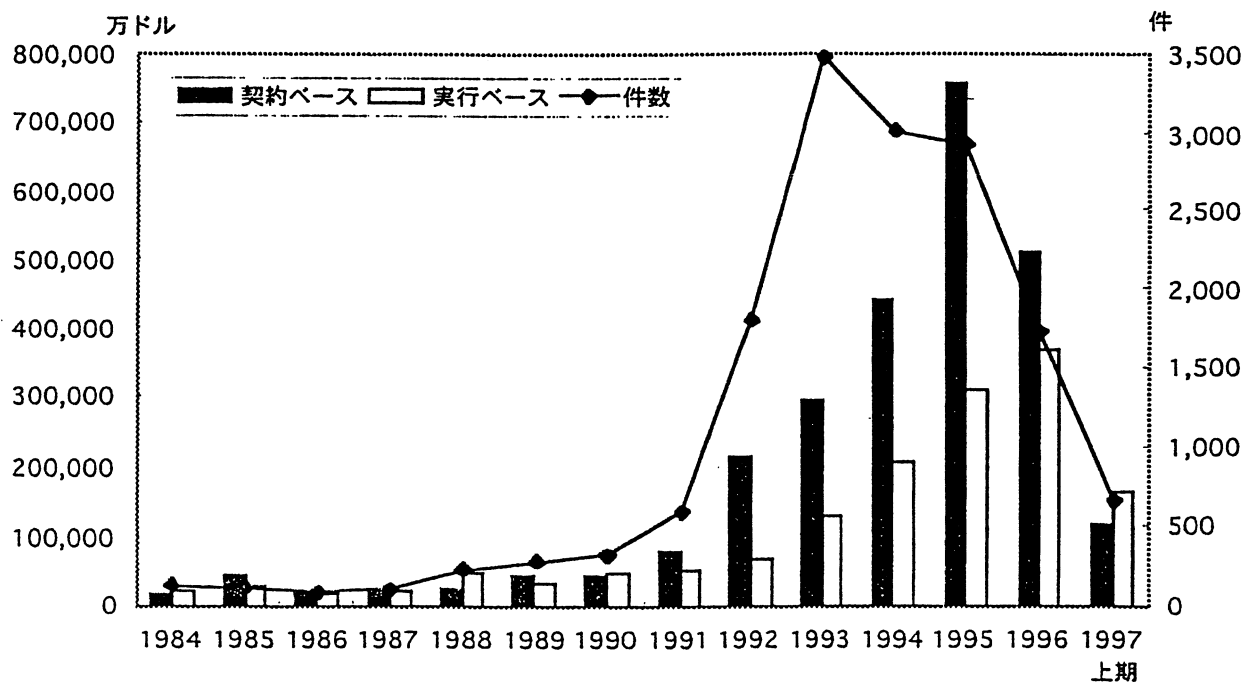
図表 5-1 日本の対中投資推移

(単位：件、万ドル)

	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
件数	138	127	94	113	237	294	341
契約ベース	20,304	47,068	21,042	30,136	27,579	43,861	45,700
実行ベース	22,458	31,507	20,133	21,970	51,453	35,634	50,338

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997上期
件数	599	1,805	3,488	3,018	2,946	1,742	668
契約ベース	81,220	217,253	296,047	444,029	759,236	513,068	121,137
実行ベース	53,250	70,983	132,410	207,529	310,846	367,935	166,784

資料：「中国対外貿易経済年鑑」各年版より作成

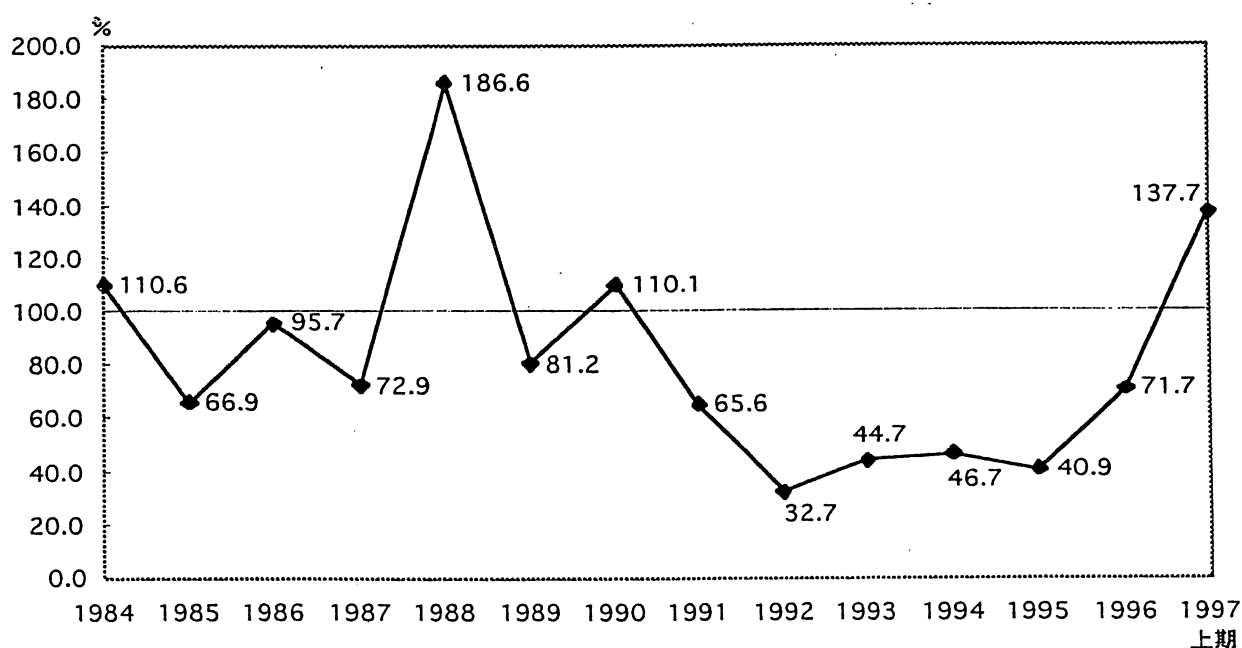


資料：「中国対外貿易経済年鑑」各年版より作成

中国政府の発表（表 5-2、図 5-2 参照）によると、88 年～97 年上期の 10 年間に、各国から中国への投資総額は契約ベースで 4690 億 7667 万ドルで、総件数は 28 万 3045 件であった。そのうち、日本の占める割合は契約ベースが 5.4%で、実行ベースが 7.8%、件数が 5.3%である。

各国の契約ベース金額に占める実行ベース金額の割合は平均 39.8%で、実際に契約分の約 40%が履行されているに過ぎない。ところが、わが国のそれについては同 56.8%で極めて高い履行率を誇っている。イタリア、台湾、フランス、米国、香港、ドイツは履行率平均水準を超えているが、イタリア、フランスについては、投資件数が 1000 件余であり、実際に問うしが行われた規模は我が国とは比較にならない程小さい。

図 5-2 契約ベースに占める実行ベースの割合（日本）



資料：「中国対外貿易経済年鑑」各年版より作成

表 5-2 各国の対中投資（1988 年～1997 年上期累計）

	件数	契約ベース (万ドル)	実行ベース (万ドル)	契約ベースに占める 実行ベースの割合(%)
日本	15,138	2,549,130	1,447,162	56.8
香港	157,998	25,637,799	10,380,073	40.5
マカオ	5,708	838,513	271,980	32.4
台湾	36,641	3,614,272	1,668,582	46.2
韓国	9,170	1,211,690	466,299	38.5
シンガポール	6,833	2,572,641	700,617	27.2
タイ	2,358	403,138	129,360	32.1
ドイツ	1,539	530,550	214,716	40.5
フランス	1,156	299,692	136,981	45.7
イタリア	1,028	171,771	89,103	51.9
英国	1,892	1,214,733	381,769	31.4
カナダ	3,314	461,556	122,362	26.5
米国	22,827	3,403,412	1,426,694	41.9
オーストラリア	2,758	416,623	102,602	24.6
その他	14,685	3,582,147	1,119,697	31.3
合計	283,045	46,907,667	18,657,997	平均 39.8

資料：「中国対外貿易経済年鑑」各年版より作成

なお、図 5-3 は、88 年～1997 年上期の対中投資件数に占める各国の割合、図 5-4、図 5-5 は、1988 年～1997 年上期の対中投資金額に占める各国の割合（契約ベース、実行ベース）、図 5-6 は、各国の対中投資の件数、図 5-7 と図 5-8 は、各国対中投資の累計金額（契約ベースと実行ベース）のをそれぞれ示している。

各国対中投資のデータのうち、香港が突出したイメージを与えている理由は、各国の香港経由投資がカウントされているためであり、純粋に香港資本による投資が大きいわけではない。件数、契約ベース、実行ベースのいずれも上位には、香港、台湾、米国、日本が位置している。契約ベース第 5 位の日本は履行率が高いため、実行ベースでの順位が上り、3 位につけている。また、契約ベースで 12 位のドイツが金額ベースで 9 位に位置していることは、1 件あたりのプロジェクト平均金額が高いことを、逆に、件数ベースでドイツの上位につけているタイ、カナダ等はドイツに比して平均金額が低いため、金額ベースでの順位が下がっていることの現れである。興味深いことに、件数、金額ベースでの上位国家・地域（香港、台湾、米国、日本）は、件当りの平均金額はいずれも下位に位置している。特に、日本や米国では大規模プロジェクトが目につく一方、中小企業による小規模案件が多いことの現れであると思われる。

図 5-3 対中投資件数に占める各国の割合 (1988 年～1997 年上期累計)

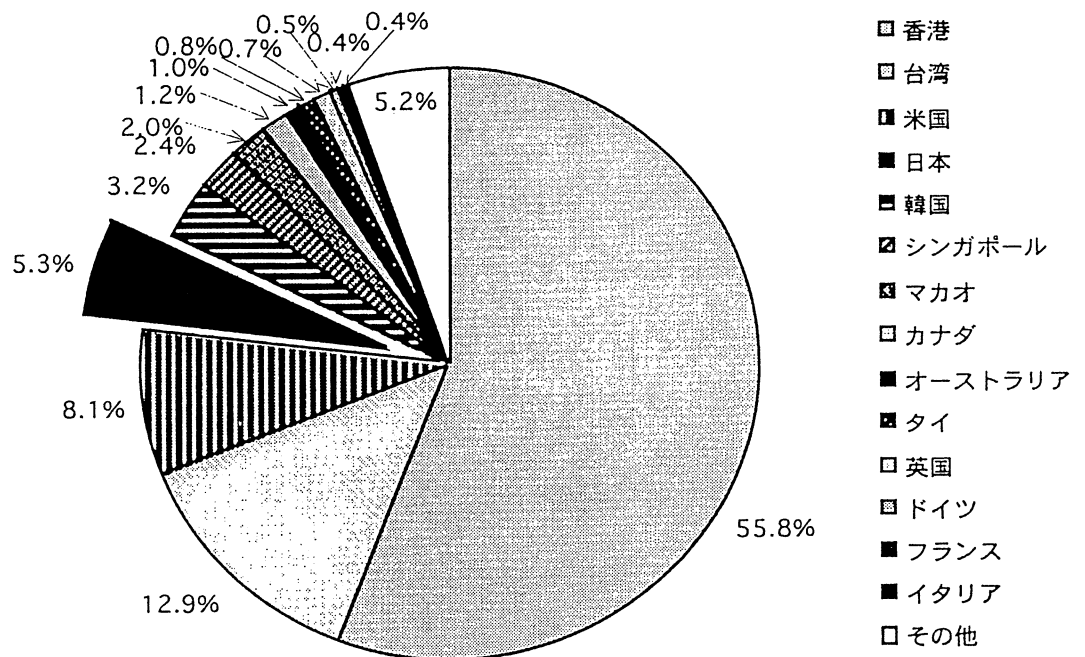


図 5-4 対中投資金額における各国の割合
(1988 年～1997 年上期累計金額、契約ベース)

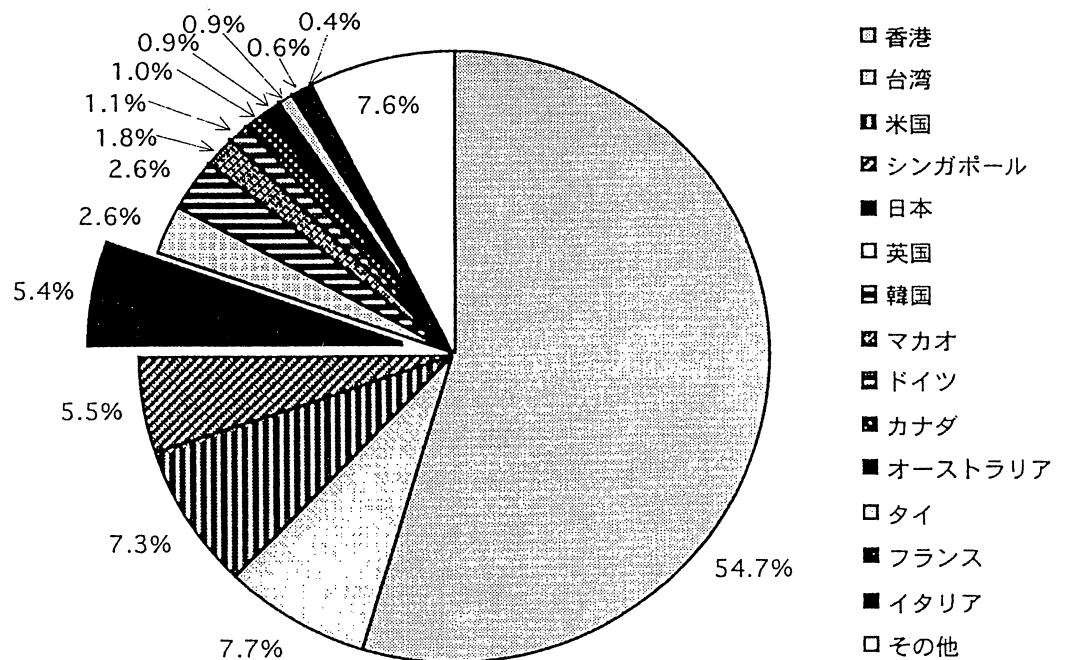
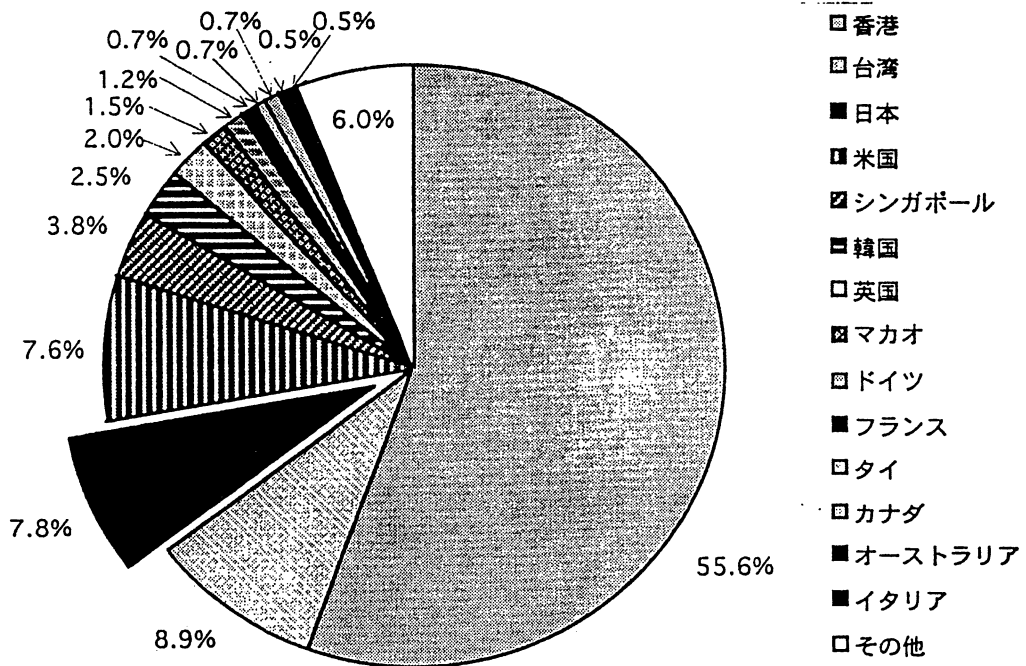


図 5-5 対中投資金額における各国の割合
(1988 年～1997 年上期累計金額、実行ベース)



資料：「中国対外貿易経済年鑑」各年版より作成

図 5-6 各国の対中投資件数 (1988 年～1997 年上期累計)

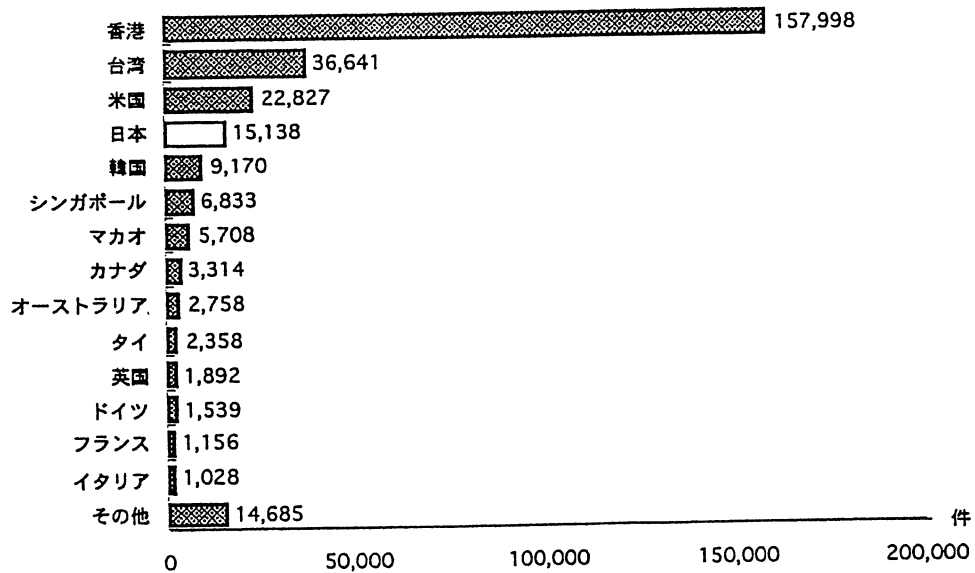


図 5-7 各国の対中投資金額（1988 年～1997 年上期累計、契約ベース）

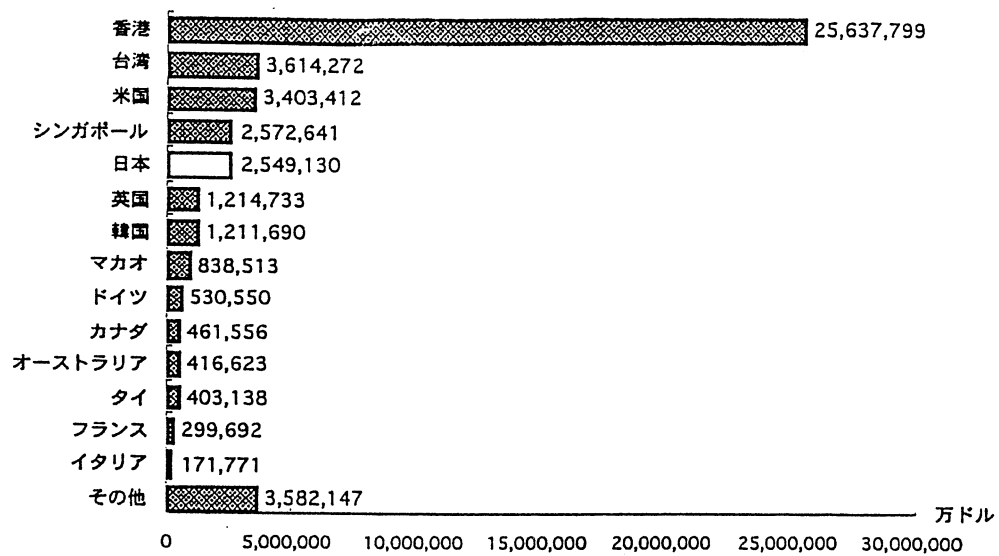
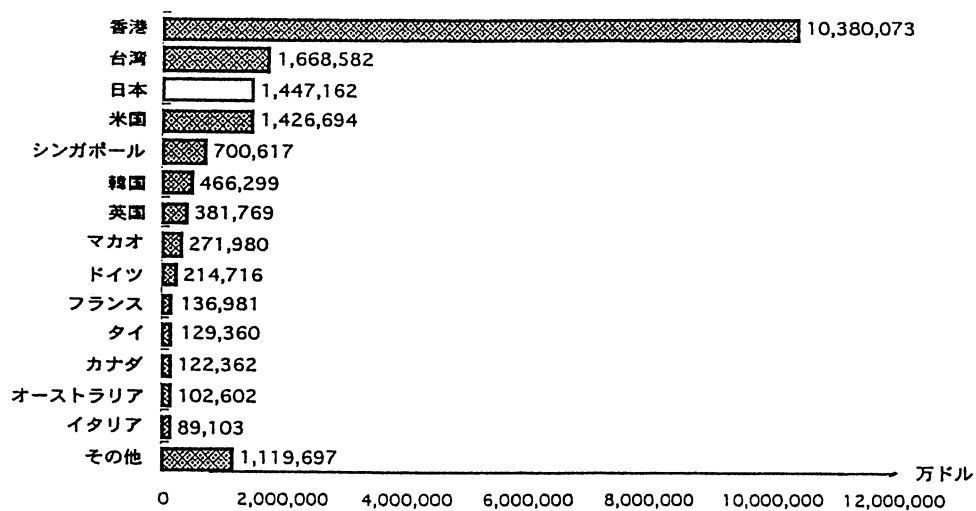


図 5-8 各国の対中投資金額（1988 年～1997 年上期累計、実行ベース）



資料：「中国対外貿易経済年鑑」各年版より作成

2. 日中間貿易の推移

1) 日中間貿易全体の推移

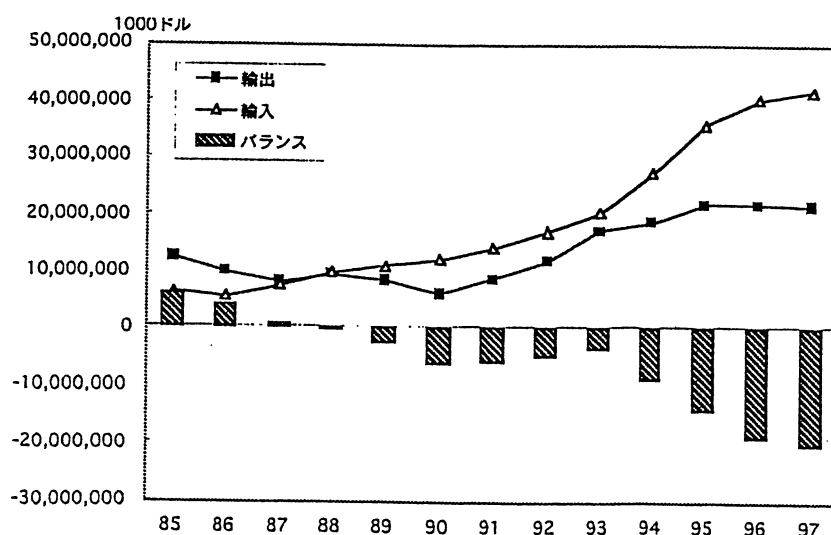
85 年以降、87 年までの間に、日本の対中貿易は、輸出超過の状態にあったが、88 年を境として、輸出入のバランスが逆転した。大蔵省通関統計に示される主要四品目分類のうち、87 年～88 年にかけて原料品の輸入が増加していること、工業製品の輸出が微減傾向を示して、相対的に貿易バランスの変化を生じたことが主な要因である（表 5-3、図 5-10 参照）。

表 5-3 日本の対中貿易推移

(単位：1000ドル)				
	輸出	輸入	合計	バランス
85	12,477,446	6,482,686	18,960,132	5,994,760
86	9,856,178	5,652,351	15,508,529	4,203,827
87	8,249,794	7,401,429	15,651,223	848,365
88	9,475,987	9,858,823	19,334,810	-382,836
89	8,515,888	11,145,762	19,661,650	-2,629,874
90	6,129,532	12,053,517	18,183,049	-5,923,985
91	8,593,143	14,215,837	22,808,980	-5,622,694
92	11,949,074	16,952,845	28,901,919	-5,003,771
93	17,273,055	20,564,754	37,837,809	-3,291,699
94	18,681,588	27,566,032	46,247,620	-8,884,444
95	21,930,842	35,922,309	57,853,151	-13,991,467
96	21,891,395	40,536,033	62,427,428	-18,644,638
97	21,781,795	42,041,428	63,823,223	-20,259,633

出所：「中国経済（日本貿易振興会）」各年版より作成

図 5-10 日本の対中貿易推移



2) 日中間商品別貿易の推移

表 5-4 日 中間商品項目別貿易の推移

(輸出)		87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97/1～11
食料品 原料品 繊維原料 合成ゴム 鉱物性燃料 石油製品 工業製品 化学品 機械機器 繊維製品 金属品 ガラス製品 紙・同製品	食料品	34,382	24,965	24,917	25,317	26,908	31,619	28,654	52,193	92,288	118,812	99,958
	原料品	192,232	277,185	189,920	213,410	271,293	353,789	392,137	490,379	624,537	693,820	620,127
	繊維原料		210,872	137,195	158,580	179,017	205,903	200,568	278,252	389,467	416,522	336,888
	合成ゴム		48,820	38,688	40,051	73,692	63,994	67,981	68,393	88,450	94,550	88,291
	鉱物性燃料	9,253	8,106	27,221	62,702	87,880	201,216	366,904	330,804	297,913	378,054	598,570
	石油製品					81,278	193,937	359,177	318,315	287,509	365,749	589,046
	工業製品	7,952,350	9,087,929	8,168,682	5,737,512	8,132,762	11,268,894	16,344,446	17,632,862	20,588,755	20,351,474	17,451,832
	化学品	777,178	967,213	817,712	771,452	1,102,690	1,117,664	1,120,208	1,437,676	2,167,150	2,183,419	2,104,351
	機械機器	3,968,701	4,562,935	3,956,443	2,834,472	4,094,129	6,613,026	9,939,938	11,033,796	12,249,943	12,426,177	10,163,860
	繊維製品	350,512	376,083	416,137	449,369	745,474	1,015,482	1,180,368	1,520,969	1,974,520	2,189,547	1,948,789
(輸入)	金属品	2,395,677	2,731,427	2,540,328	1,191,909	1,553,908	1,733,564	3,362,130	2,708,053	3,102,588	2,375,456	2,171,249
	ガラス製品					168,254	134,313	112,940	157,798	159,277	180,538	115,110
	紙・同製品		74,319	57,764	104,907	135,849	183,413	95,800	122,919	149,517	175,680	224,996
	輸出総額	8,249,794	9,473,375	8,515,888	6,129,601	8,593,143	11,949,074	17,273,055	18,681,588	21,930,842	21,889,819	19,092,398
		単位：1000ドル										
食料品 肉類 魚介類 野菜類 堅果類 (生鮮・乾燥) 穀物 茶 加工食品 天然はちみつ 大豆油かす	食料品	1,273,157	1,768,918	1,941,280	1,918,476	2,431,397	2,779,644	3,208,761	4,701,077	4,666,093	4,987,590	4,605,739
	肉類		64,223	74,118	95,269	99,041	147,256	179,328	313,968	512,631	512,765	413,091
	魚介類		539,884	600,613	670,778	719,797	743,960	818,980	952,456	977,635	935,751	890,013
	野菜類		376,137	374,728	352,812	348,386	458,046	648,860	805,395	802,938	971,634	845,972
	堅果類 (生鮮・乾燥)					84,037	75,630	102,048	95,881	100,143	98,464	77,220
	穀物		206,623	283,283	163,226	299,059	350,723	291,661	866,685	32,715	52,784	68,143
	茶		43,692	41,990	46,829	61,912	78,484	63,920	74,397	79,353	89,223	83,726
	加工食品		327,578	357,740	340,155	525,046	700,750	909,093	1,355,833	1,882,498	2,009,859	1,955,490
	天然はちみつ					31,103	26,727	26,353	29,115	33,909	48,525	39,934
	大豆油かす		24,984	37,912	52,007	166,264	84,142	31,887	47,905	66,873	6,086	4,629
原料品 繊維原料 金属原料 鉱物性燃料 石炭 原油 石油製品 工業製品 化学品 機械機器 繊維製品 金属品 真珠 加工した石碑用及び建築用石 革製品(バッグ、靴等を除く) 木製品 雑製品	原料品	1,319,766	1,966,417	1,766,500	1,533,544	1,597,620	1,400,084	1,442,758	1,831,667	2,438,615	2,084,716	1,979,469
	繊維原料		574,083	479,546	308,680	328,066	219,033	192,147	338,441	192,461	239,290	179,033
	金属原料		637,490	398,632	385,566	354,919	233,853	264,075	399,130	892,918	436,399	467,873
	鉱物性燃料	2,138,328	2,157,307	2,150,407	3,012,203	2,467,474	2,379,189	2,150,406	1,984,521	2,142,776	2,465,234	2,286,138
	石炭		194,953	209,992	261,695	281,930	298,684	292,207	329,542	454,975	568,187	520,245
	原油		1,601,781	531,238	2,277,838	1,767,453	1,789,123	1,676,814	1,484,627	1,532,572	1,675,883	1,482,458
	石油製品		312,366	337,640	357,058	294,406	184,910	99,353	76,210	46,190	96,544	90,946
	工業製品	2,501,419	3,893,349	5,206,867	5,525,419	7,668,902	10,343,526	13,698,147	18,949,773	26,543,111	30,822,549	29,640,154
	化学品	387,111	557,734	639,483	558,044	657,806	656,829	776,124	1,048,806	1,594,147	1,721,840	1,666,691
	機械機器	63,201		343,190	518,364	829,577	1,122,442	1,814,244	2,851,619	5,236,452	7,386,137	8,079,190
輸入総額	繊維製品	1,538,775	2,380,477	3,161,894	3,089,783	4,092,961	5,730,902	7,292,723	9,668,685	12,069,933	13,331,047	11,379,550
	金属品	43,329	132,242	153,595	211,753	440,710	363,165	389,294	687,677	1,382,337	1,107,309	1,373,868
	真珠		4,303	2,489	6,918				8,920		7,432	6,656
	加工した石碑用及び建築用石		18,306	34,900	43,496	61,326	105,915	174,370	272,160	418,316	492,876	505,040
	革製品(バッグ、靴等を除く)		31,691	59,329	72,597	90,182	112,232	142,511	173,092	193,576	196,792	115,523
	木製品		43,779	59,279	67,255	97,249	125,916	162,642	229,298	303,094	343,739	348,249
	雑製品	357,882	501,276	652,539	859,153	1,263,612	1,962,019	2,748,729	3,747,304	4,947,093	5,805,880	5,746,388
	輸入総額	7,401,429	9,861,039	11,145,762	12,053,517	14,215,837	16,932,845	20,564,754	27,566,032	35,922,309	40,550,035	38,712,632
		単位：1000ドル										

表 5-4 は、日中間商品別貿易の推移である。次に食料品、工業製品、原料品、鉱物性燃料品の順に分析してみる。

日中間食料品貿易の推移

図 5-11、図 5-12、図 5-13 に示しているように、食料品の輸入が 87 年以降、堅調に伸びてきた背景には加工食品の輸入が右肩上りで成長してきたことがある。特に、90 年代に入って、漬物、鰻等が急伸している。が、その一方で、肉類、野菜類、魚介類は 96 年まで増加を続けていながら、97 年末には微減となるものと思われる。94 年に輸入が急増した穀類は 95 年に急減し、93 年以前の水準までにも回復していない。加工食品としての冷凍マツタケ、調製済タケノコ等の輸入も減少傾向にある。

図 5-11 日中間食料品貿易の推移

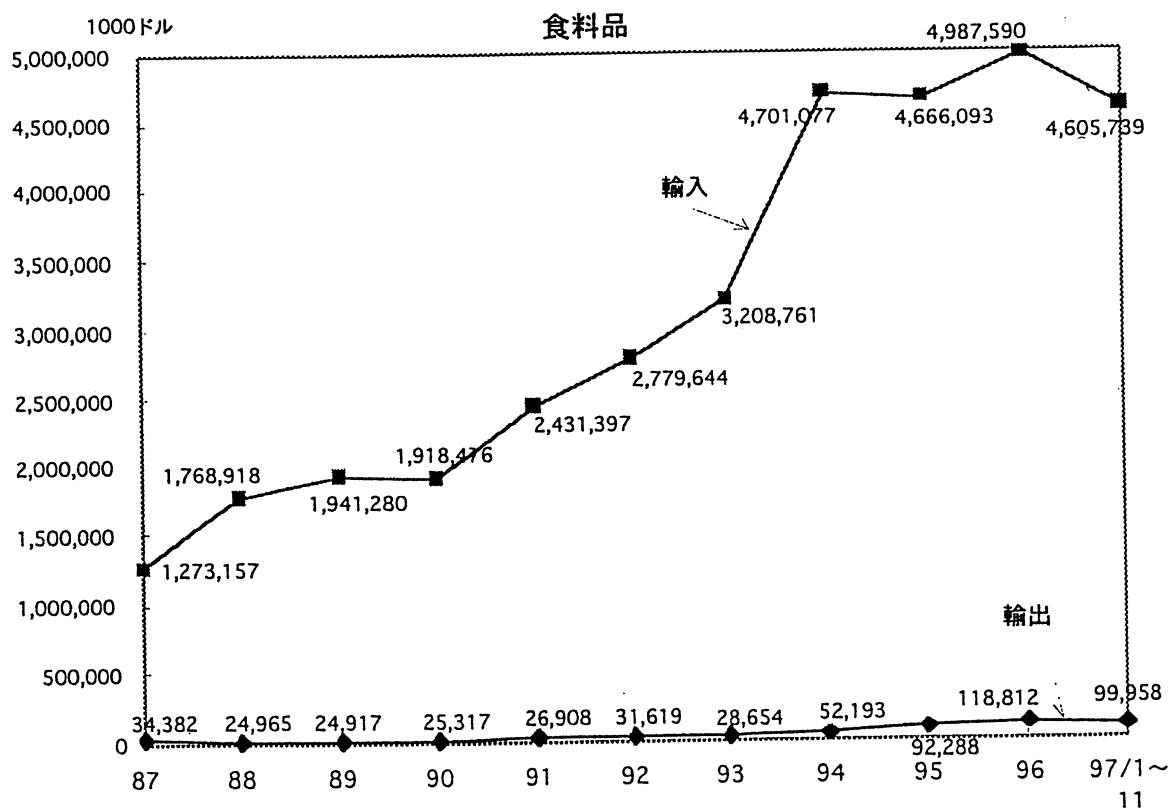


図 5-12 日本の対中国食料品輸出の推移

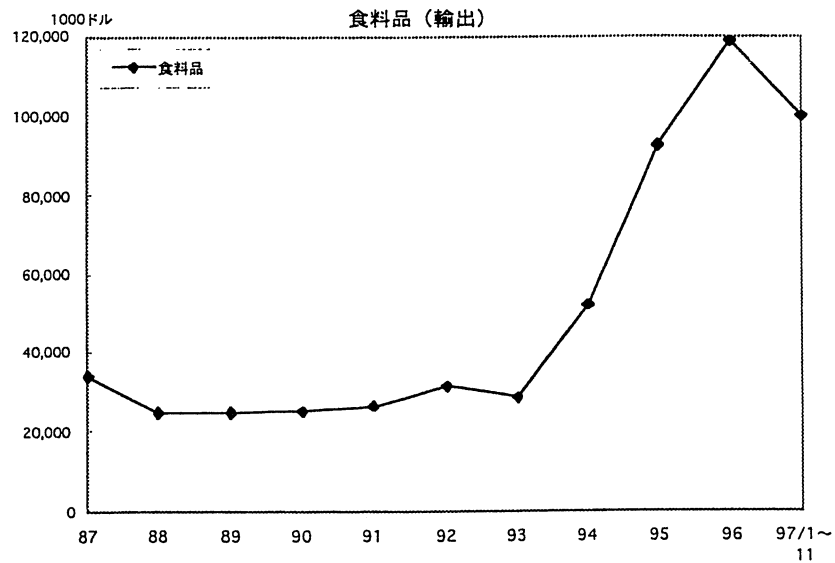
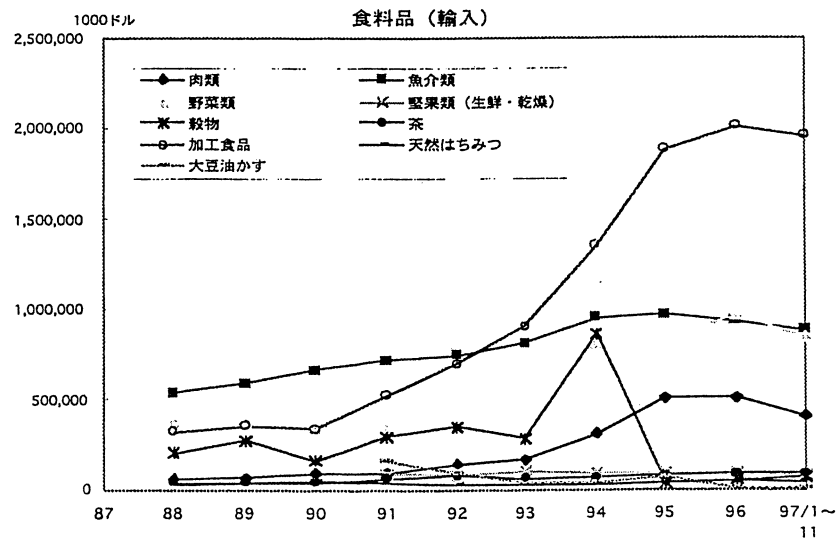


図 5-13 日本の対中国食料品輸入の推移



日中間工業製品貿易の推移

図 5-14 は、日中間工業製品貿易全体の推移を示している。そして図 5-15 と図 5-16 は、日本の対中工業製品の輸出額と輸入額をそれぞれ示している。90 年～93 年の間に一時的に輸出超過であったものの、その前後は輸入が輸出を上回っている。これらの現象は主として機械機器及び繊維製品の貿易動向の影響を強く受けている。

90 年以降、96 年までは右肩上りで伸びていた機械機器の輸出は 97 年に大幅に減少した。この場合の機械機器は一般機械、電気機器、輸送用機器、精密機器をさすが、これらの輸出が減ったことは対中投資の冷え込みに伴う機械設備の輸出減少に起因しているものと思われる。特に、中国政府が発表した機械機器設備に対する免税措置の見直しによって大きな打撃を受けた。繊維製品の輸入が前年同期比 8.6% となっていることも興味深い。日本のアパレル業界全体の不振が遠因である。

図 5-14 日中間工業製品貿易の推移

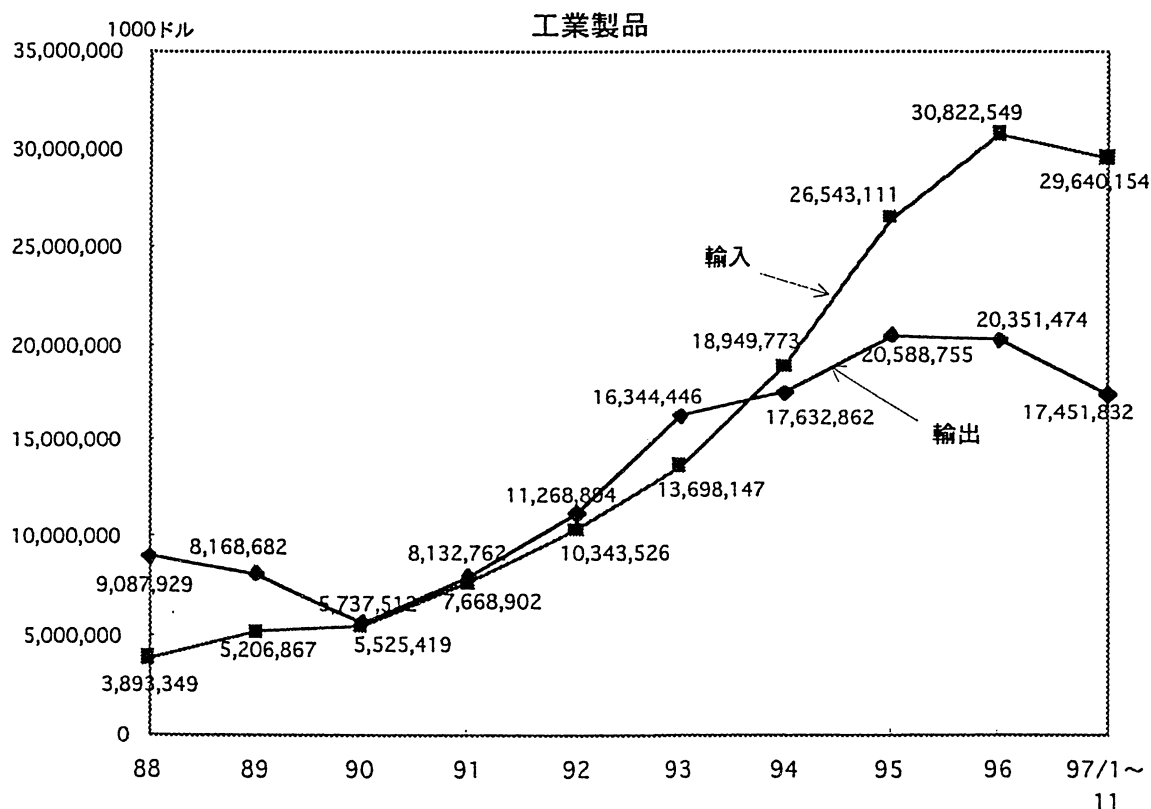


図 5-15 日本の対中国工業製品輸出の推移

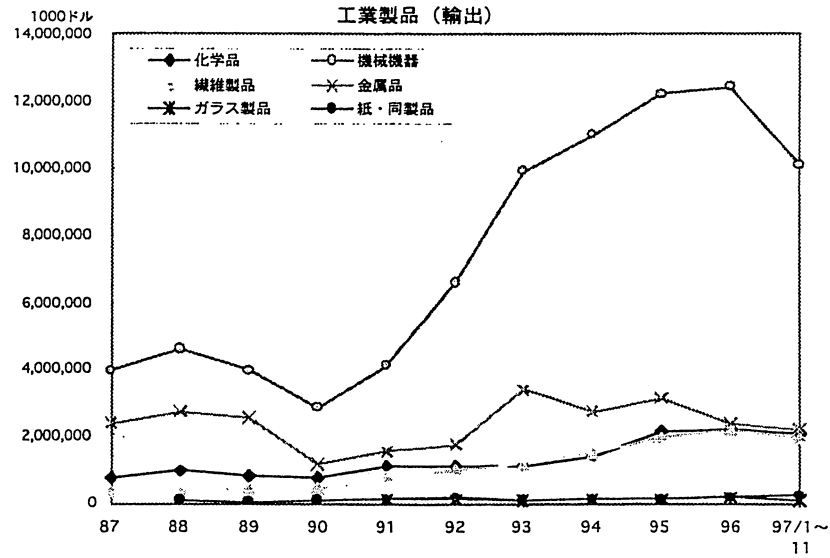
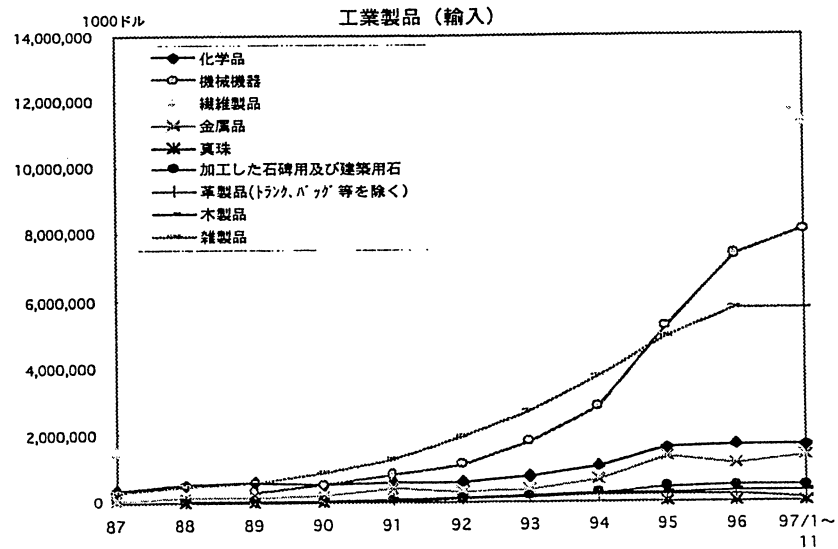


図 5-16 日本の対中国工業製品輸入の推移



日中間原料品貿易の推移

図 5-17 は、日中間原料品貿易全体の推移を示している。そして図 5-18 と図 5-19 は、それぞれ日本の対中原料品の輸出と輸入の推移を示している。原料品貿易の規模が縮小傾向を見せている。繊維原料が輸出・輸入共に減少していること、金属原料の輸入が 95 年から 96 年にかけて激減したことが主な原因である。木材（製材）や大豆の輸入が堅調（97 年 1 月～11 月で前年同期比のそれぞれ 8.2%、19.3%増）であることも特徴的である。

図 5-17 日中間原料品貿易の推移

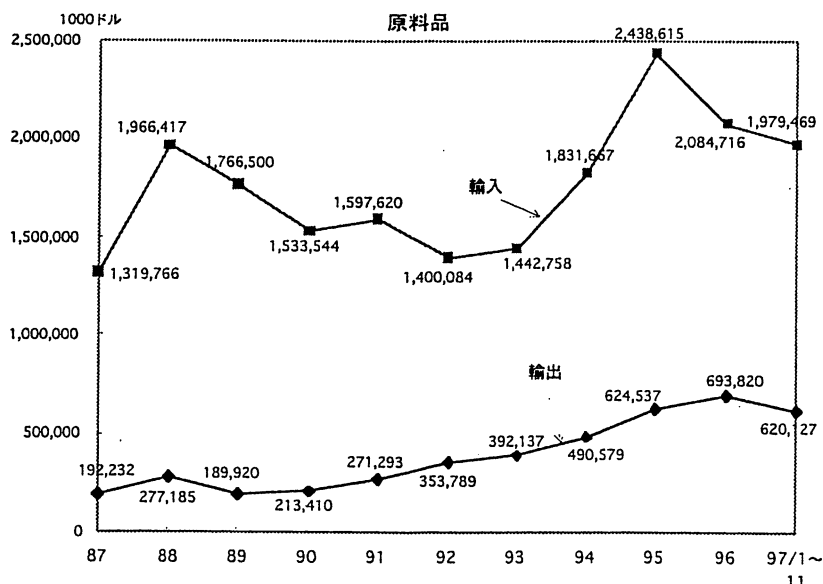


図 5-18 日本の対中国原料品輸出の推移

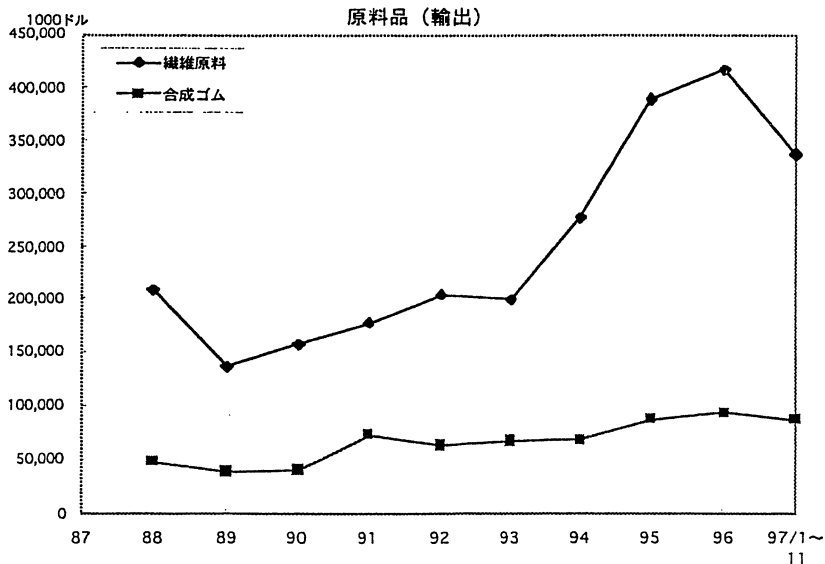
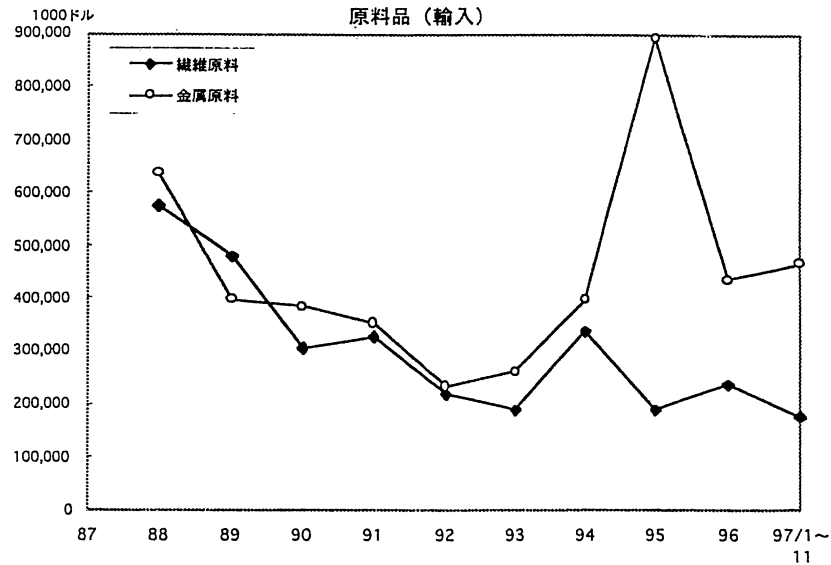


図 5-19 日本の対中国原料品輸入の推移



日中間鉱物性燃料貿易の推移

図 5-20 は、日中間鉱物性燃料品の貿易全体の推移を示している。そして図 5-21 と図 5-22 は、それぞれ日本の対中鉱物性燃料品の輸出と輸入の推移を示している。鉱物性燃料の輸入動向は、大層を占める原油の動きに左右されやすい。90 年以降、輸入総額のグラフの傾斜は概ね原油の輸入グラフに相関している。97 年時点での輸入総額は対前年比 1%弱増の 24 億ドル程度となる見込みである。コークス、アスファルト、灯油の輸入増が見込まれている。

図 5-20 日中間鉱物性燃料の貿易推移

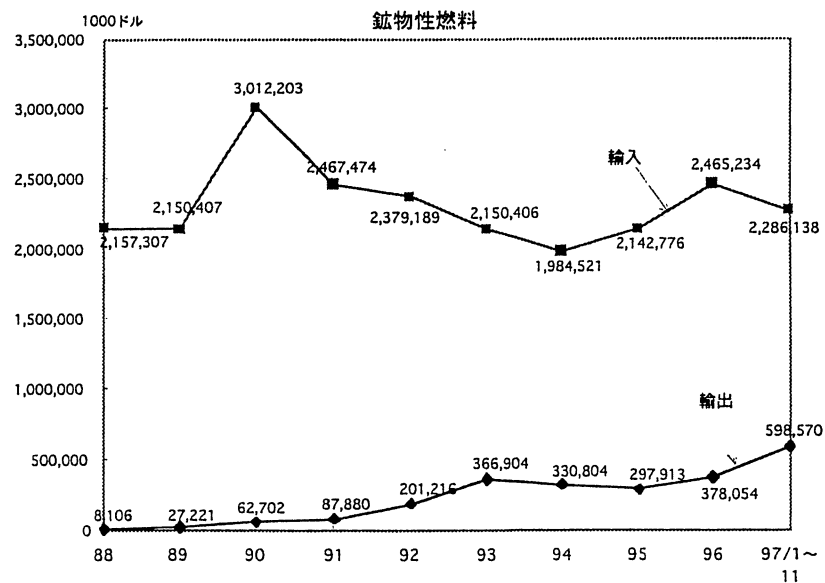


図 5-21 日本の対中国鉱物性燃料輸出の推移

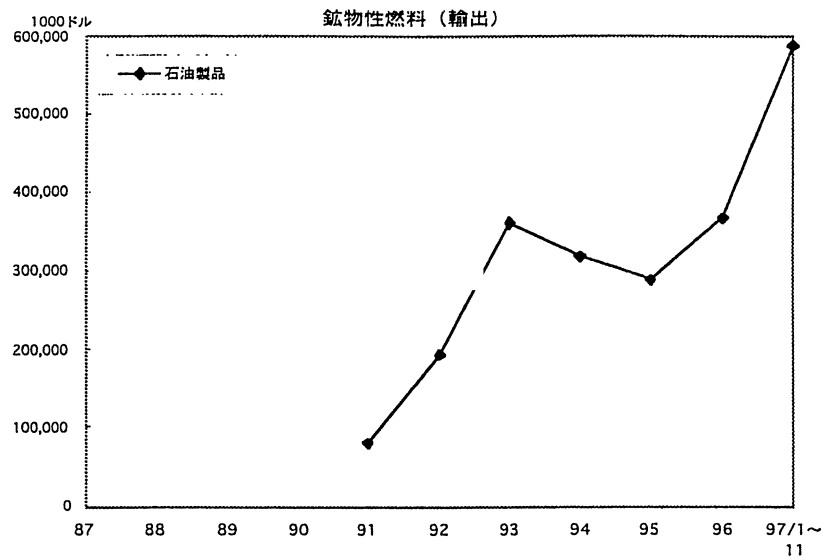
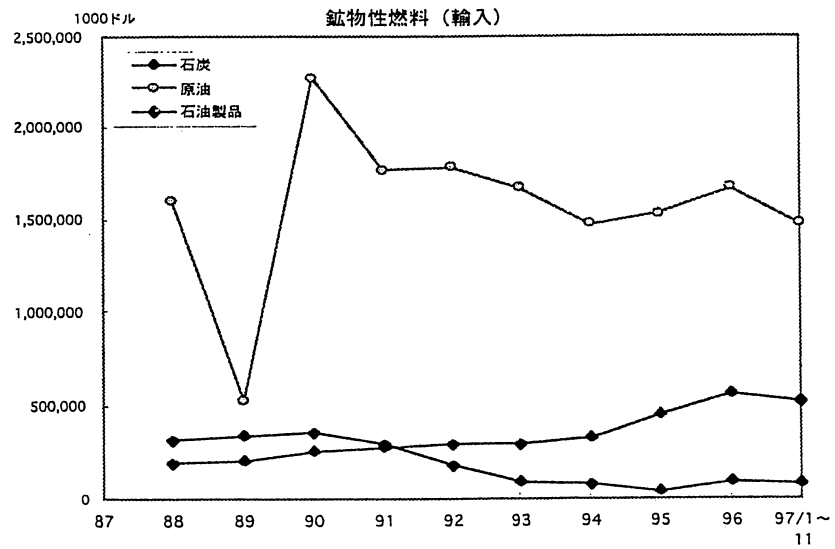


図 5-22 日本の対中国鉱物性燃料輸入の推移



3) 税関別の輸出入貿易額推移

表 5-5 と図 5-23 は、税関別の輸入貿易額、そして表 5-6 と図 5-25 は、税関別の輸出貿易額を示している。

税関別に見る貿易動向は、消費地に近い神戸、横浜、東京税関の輸入、横浜、神戸の輸出規模の大きいことが特徴的である。神戸税関は、震災時の影響を受け、一旦取扱量が下減少したものの、復興後は、従前の水準を維持している。

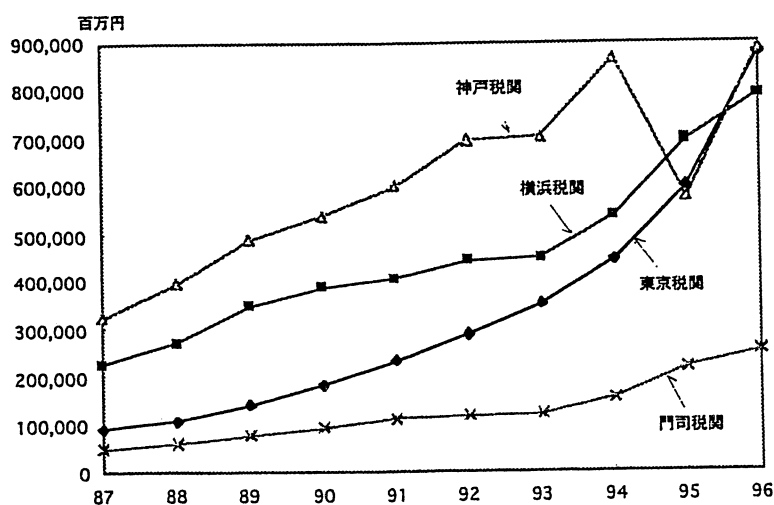
表 5-5 税関別の輸入貿易額

(単位：百万円)

	東京税関	横浜税関	神戸税関	門司税関
87	90,344	227,810	324,909	51,377
88	109,112	272,017	398,407	60,884
89	142,732	350,741	487,760	77,701
90	183,575	391,111	539,777	94,806
91	233,937	406,950	600,334	113,084
92	287,787	445,652	695,391	119,545
93	352,594	450,439	702,821	121,224
94	447,080	539,628	867,008	156,754
95	600,486	695,928	577,300	221,176
96	880,738	792,076	885,831	255,826

出所：「大蔵省関税局年報」各年版より作成

図 5-23 税関別の輸入貿易額



神戸では、震災による損害をプラス指向に転じ、中国との新しい貿易システムの構築に乗りだしている。具体的には上海を経由地とする中国内陸地域との直接貿易の実現等である。海上用、河川用船舶構造上の問題等が克服されれば、貿易額は更に増えるものと推察されている。

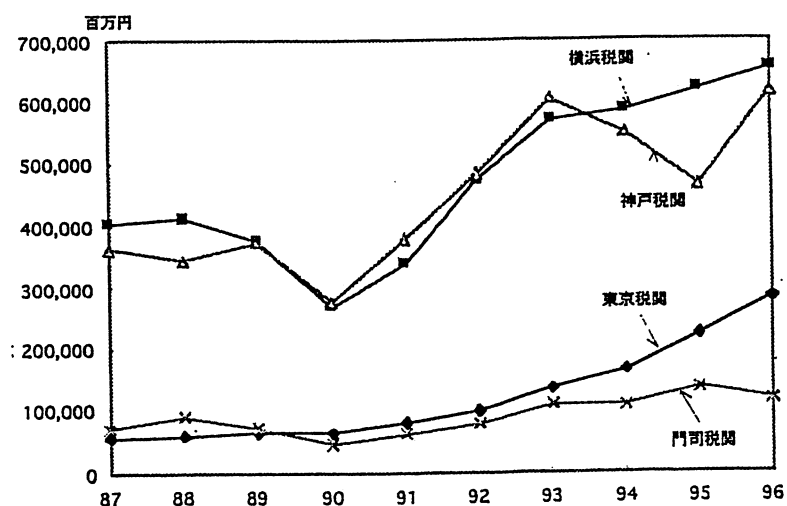
表 5-6 税関別の輸出貿易額

(単位：百万円)

	東京税関	横浜税関	神戸税関	門司税関
87	56,920	405,902	365,639	71,301
88	60,025	414,076	345,691	92,427
89	64,981	377,849	375,114	73,528
90	65,342	269,897	279,126	47,510
91	82,503	339,663	379,032	62,488
92	98,994	475,828	485,983	77,767
93	136,553	571,060	604,818	111,024
94	165,923	588,262	550,302	108,588
95	223,442	622,356	466,986	136,589
96	283,266	655,296	616,731	117,772

出所：「大蔵省関税局年報」各年版より作成

図 5-25 税関別の輸出貿易額



中華人民共和國企業労働争議処理条例

(1993年7月6日、中華人民共和國國務院第117号令により公布、同年8月1日から施行)

第1章 総 則

第 1条 企業の労働争議を適切に処理し、企業及び従業員の合法的權益を保障し、正常な生産經營秩序を維持し、良好な労働関係を發展させ、かつ改革解放の順調な發展を促進するため、本 条例を制定する。

第 2条 本条例は中華人民共和國国内の企業と従業員との間の次の各号に掲げる労働争議に適用する。

- (1) 企業が従業員を除籍、除名、解雇する場合、及び従業員が退職等自発的に離職した場合に生ずる争議
- (2) 賃金、保険、福利、訓練・教育または労働保護に関する国の規定の執行により生ずる争議
- (3) 労働契約の履行により生ずる争議
- (4) 法律または法規の規定により、本条例により処理しなければならないその他の労働争議

第 3条 企業及び従業員は、労働争議案件の当事者とする。

第 4条 労働争議を処理する場合は、以下の原則を遵守しなければならない。

- (1) 調停を主な手段として、迅速に処理すること
- (2) 事実を明確するように調査を行い、法に基づいて処理すること
- (3) 当事者は、法律の適用において一律に平等であること

第 5条 労働争議を起こした従業員側が3人以上であり、共同の理由を有する場合には代表を選んで調停または仲裁活動に参加させなければならない。

第 6条 労働争議発生後、当事者は協議により解決しなければならず、協議を望まず、あるいは協議不調の場合は、当該企業の労働争議調停委員会に調停を申し立てることができる。調停不調の場合、労働争議仲裁委員会に仲裁を申し立てることができる。当事者は、直接に労働争議仲裁委員会に仲裁を申し立てることができ、仲裁の裁決に不服の場合は、人民法院に提訴することができる。

2 労働争議処理過程において、当事者は矛盾を激化させる行為をしてはならない。

第2章 企業調停

第 7条 企業は、労働争議調停委員会（以下、「調停委員会」という）を設立することができる。調停委員会は当該企業に生じた労働争議調停の責任を負う。調停委員会は以下の要員から構成する。

- (1) 従業員の代表
- (2) 企業の代表
- (3) 企業の労働組合の代表

2 従業員代表とは、従業員代表大会（または従業員大会、以下同）から推薦される。企業代表は工場長（総経理）が指名する。企業労働組合の代表は企業労働組合委員会が指名する。

- 3 調停委員会の具体的な人数は、従業員代表大会が提出し、かつ、工場長（総経理）と協議して確定する。企業の代表の人数は調停委員会の構成員の3分の1以上を超えてはならない。
- 第8条 調停委员会主任は、企業の労働組合の代表が担当する。
- 2 調停委員会の業務機構は、労働組合委員会に置く。
- 第9条 労働組合組織が設立されていない企業の調停委員会の設立は及びその構成は従業員の代表と企業代表とが協議して決定する。
- 第10条 労働組合組織が労働争議を調停する場合には当事者の調停申し立ての日から30日以内に終了させなければならない。終了できない場合は調停不調と見なす。
- 第11条 調停委員会が労働争議を調停する際には、当事者双方の自由意志の原則に基づき調停を経て合意に達した場合、調停合意書を作成し、当事者双方は自覚を持ち履行しなければならない。不調の場合、当事者は規定期限内に労働争議仲裁委員会に仲裁を申し立てることができる。
- 第3章 仲 裁
- 第12条 県、市及び市の直轄区には、労働争議仲裁委員会（以下、「仲裁委員会」という）を設立しなければならない。
- 第13条 仲裁委員会は以下のものから構成される。
- (1) 労働行政主管部門の代表
- (2) 労働組合の代表
- (3) 政府指定の経済総合管理部門の代表
- 2 仲裁委員会の構成者は奇数でなければならず、主任は労働行政主管部門の責任者が担当する。
- 3 労働行政主管部門の労働争議処理機構は、仲裁委員会の業務機構であり、仲裁委員会の日常業務に責任を持つ。
- 4 仲裁委員会は、少数が多数に従う原則を実行する。
- 第14条 仲裁委員会は労働争議を処理し、仲裁員・仲裁法廷制度を実施する。
- 第15条 仲裁委員会は、労働行政主管部門或いは政府その他の関係部門の人員、労働組合専従者、専門学者、弁護士を専職あるいは兼職の仲裁員として招聘できる。
- 2 兼職仲裁員と専職仲裁員とは、仲裁公務を執行する際には同等の権利を有する。
- 3 兼職仲裁員が仲裁活動を進める場合には、所在部門はこれを支持しなければならない。
- 第16条 仲裁委員会が労働争議を処理する場合、仲裁法廷を組織しなければならない。仲裁法廷は、3名の仲裁員から構成される。
- 2 簡単な労働争議案件の場合は仲裁委員会は仲裁員1名を指定し処理できる。
- 3 仲裁法廷は重大な、または判断し難い労働争議案件の処理について討議決定を提案することができる。仲裁委員会はこれを討議し決定できる。仲裁委員会の決定を仲裁法廷は必ず執行しなければならない。
- 第17条 県、市及び市の直轄区の仲裁委員会は、当該行政区域内に発生する労働争議に責任を持つ。
- 2 区を設置した市の仲裁委員会及び市轄区の仲裁委員会が労働争議事案件の受理範囲は、省及び自治区の人民政府が規定する。
- 第18条 労働争議が発生した企業と従業員とが、同一の仲裁委員会管轄区内に所在していない場合は当事者の従業員の賃金関係所在地の仲裁委員会が処理する。

- 第19条 当事者が1名または2名の弁護士、その他代理人に委任して仲裁活動に参加させる場合は、必ず仲裁委員会に委任者の署名あるいは印を押した委任状を提出し、委任状には委任事項と権限を明記しなければならない。
- 第20条 民事行為無能力者または民事行為制限能力者である従業員、または死亡した従業員についてその法定代理人が代理して仲裁活動に参加することができる。法定代理人がいない場合には仲裁委員会がその者のために代理人を指定して仲裁活動に参加することもできる。
- 第21条 当事者双方は自ら和解することができる。
- 第22条 労働争議案件の処理結果に利害関係を有する第三者は、仲裁活動の参加を申し立てることができる、または仲裁委員会に通知されて仲裁活動に参加することができる。
- 第23条 当事者はその権利が侵害され、それを知った日、または知るべき日から6カ月以内に、書面で仲裁委員会に通知しなければならない。
- 2 当事者が不可抗力その他の正当な理由により前項所定の仲裁申立時効を超えた場合には、仲裁委員会は、受理しなければならない。
- 第24条 当事者は仲裁委員会に仲裁を申し立てる場合は、申立書を提出し、かつ被申立人の人数に応じて副本を提出しなければならない。申立書には以下の事項を明記しなければならない。
- (1) 当事者である従業員の氏名、職業、住所と勤務単位、企業の名称、住所と法定代表人氏名及び職務
 - (2) 仲裁を申し立てる理由、及び根拠の事実
 - (3) 証拠、並びに証人の氏名と住所
- 第25条 仲裁委員会は、申立書を受け取った日から7日以内に、受理または不受理の決定をしなければならない。仲裁委員会が受理を決定した場合は決定日から7日以内に申立書の副本を被申立人に送達し、かつ仲裁法廷を構成しなければならない。受理しないと決定した場合、その理由を説明しなければならない。
- 2 被申立人は申立書の副本を受け取った日から15日以内に答弁書及び関連証拠を提出しなければならない。被申立人が時間通りに提出せず、または答弁書を提出しない場合は、案件の審議に影響を及ぼさない。
- 3 仲裁委員会は当事者に証拠の提出または補充証拠の提出を要求する権利を有する。
- 第26条 仲裁決定は開廷の4日前までに、開廷時間、開廷場所を明記する通知書を書面にて当事者に送達しなければならない。当事者が通知書を受け取り、正当な理由がなく出廷を拒否または仲裁法廷の同意がなく中途退廷をした場合、申立人については、訴訟の取り下げとして処理し、被申立人については、欠席判決をすることができる。
- 第27条 仲裁法廷が労働争議を処理するに当たり、調停を先行させ、事実を明らかにした上、当事者双方の自発的な協議を促す。合意内容は法律・法規に違反してはならない。
- 第28条 調停により合意に達した場合には仲裁法廷は、合意内容に基づいて調停書を作成しなければならない。調停書は送達日から法的効力を有する。
- 2 調停により合意に達せず、または調停書送達前に当事者が合意を翻した場合には、仲裁法廷は速やかに裁決しなければならない。
- 第29条 仲裁法廷が労働争議案件を裁決する場合、少数は多数に従う原則を実行する。異なる意見は必ず如実に記録する。

2 仲裁法廷で裁決後、裁決書を作成し、当事者双方に送付しなければならない。

第30条 当事者が仲裁裁決に対して不服の場合、裁決書を受け取った日から15日以内に人民法院に対して提訴することができる。期限内に提訴しない場合は、裁決書が即ちに法的効力を生ずる。

第31条 当事者は、法的効力が生じた調停書及び裁決書について所定の期限に基づいて履行しなければならない。当事者の一方が期限内に履行しなかった場合、他の当事者は人民法院に強制執行を申し立てることができる。

第32条 仲裁法廷で労働争議を処理する際には、仲裁法廷を構成した日から60日以内に終結させなければならない。争議の内容が複雑で時間の延長が必要とする場合には仲裁委員会の承認を経て適当に期間の延長ができる。但し延長の期限は30日以内とする。

第33条 仲裁委員会は労働争議を処理する際、関係単位に案件に関連する記録、資料、その他証明書を閲覧する権利を有し、かつ関係者を調査する権利を有する。関連単位及び個人はこれを拒絶してはならない。

2 仲裁委員会は調査を委託することができる。

3 仲裁委員会及びその職員は、労働争議案件の調査において知り得た秘密及び個人のプライバシーについては、守秘する義務がある。

第34条 労働争議の当事者は仲裁を申し立てる場合政府の関連規定に従って、仲裁費を支払わなければならない。

2 仲裁費には案件受理费と処理費が含まれる。徴収の基準と方法は国务院の労働行政主管部門が国务院の財政行政主管部門及び国务院の物価行政主管部門と共同で制定する。

第35条 仲裁委員会の構成者あるいは仲裁員に、次の各号に掲げる事由の一つに該当する場合には、回避しなければならない。当事者は口頭または書面にてその回避を要求する権利を有する。

(1) 労働争議の当事者であり、あるいは当事者の近親族である場合

(2) 労働争議と利害関係を有する場合

(3) 労働争議の当事者とその他に関係を有し、公正な仲裁に影響を与える恐れがある場合

第36条 仲裁委員会は回避要請に対して速やかに決定を行い口頭または書面にて当事者に通知しなければならない。

第4章 罰 則

第37条 当事者及び関係者に労働争議処理過程において、以下の行為が一つでも該当する場合仲裁委員会は批判教育、または是正を命ずることができる。事態重大な場合は「中華人民共和国治安管理処罰条例」の関連規定に準じて処罰する。犯罪をなした場合には法に基づき刑事責任を追及する。

(1) 調停や仲裁活動を干渉し、または仲裁職員の公務の執行を妨害した場合

(2) 虚偽の情報を提供した場合

(3) 関連文書、資料及びその他証明書類の提供を拒絶した場合

(4) 仲裁職員、仲裁参加者、証人または執行協力者に対して報復をした場合

第38条 労働争議処理の仲裁活動なかの仲裁職員が私利を図り、賄賂を收受し職権を濫用しまたは秘密及び個人情報情報を漏洩した場合、所属組織または上級機関が行政処分を課し仲裁委員会は当該仲裁員を解任しなければならない。犯罪をなした場合は刑事責任を追及する。

第5章 付 則

第39条 国家機関、事業部門、社会团体と当該単位の労働者との間においてまたは個人工商業者と臨時工、見習い工との間に生じた労働争議は、本条例を参照し執行する。

第40条 仲裁委員会の組織規則、案件処理規則は国務院労働行政主管部門がその他関連部門と共同で制定する。

第41条 省・自治区・直轄市人民政府は本条例に基づき実施弁法を制定することができる。

第42条 本条例は国務院労働行政主管部門が解釈の責任を負う。

第43条 本条例は1993年8月1日より施行する。

1987年7月31日国務院が公布した「国営企業労働争議暫定規定」は同時に廃止とする。

中華人民共和國労働組合法

(1992年4月3日、中華人民共和國主席第57号令により公布、同日施行)

第1章 総 則

- 第1条 国の政治・経済及び社会生活における労働組合の地位を保障し、労働組合の権利及び義務を確定し、かつ社会主義現代化建設事業における労働組合の役割を発揮させるために憲法に基づき、本法を制定する。
- 第2条 労働組合は従業員が自由意志により組織する労働者階級の大衆組織である。
- 第3条 国内の企業、事業部門及び機関において賃金収入を主要な生活源泉とする肉体労働者及び頭脳労働者は、民族、人種、性別、職業、宗教、教育程度の如何を問わず、全て法により労働組合に参加し、労働組合を組織する権利を有する。
- 第4条 労働組合は、必ず憲法を遵守し擁護し、憲法を根本的な活動準則とし、労働組合同規約により独立自主の活動を展開しなければならない。
- 2 労働組合の組合員全国代表大会は、労働組合の規約を制定または改訂する。
但し、規約は憲法及び法律に抵触してはならない。
- 3 政府は労働組合の適法な権益が侵害されないことを保護する。
- 第5条 労働組合は、従業員が憲法及び法律の規定により民主的権利を行使し、国の主人公としての役割を発揮し、各種の方法と形式により国家事務の管理、経済及び文化事業並びに社会事業の管理に参加し、かつ人民政府が活動を展開し労働者階級が指導し、労農同盟を基礎とする人民民主独裁の社会主義国家政権を擁護することについて協力体制を組織し教育する。
- 第6条 労働組合は、全国人民の全体的利益を擁護すると同時に、従業員の適法な権益を擁護する。
- 2 労働組合は、従業員と緊密に連携し、従業員の意見及び要求を聴取し反映させ、従業員の生活に関心を寄せ従業員の困難を解決することを助け、誠心誠意労働者に奉仕しなければならない。
- 第7条 全人民所有制、集団所有制企業及び事業部門の労働組合は、従業員が法律規定により同単位の民主的管理と民主的監督に参加する体制を組織する。
- 第8条 労働組合は従業員が主人公としての態度で労働に取り組み、国及び企業の財産を愛護し、労働規律を遵守するように動員、組織し、従業員が生産任務及び業務任務の達成に努めるように働きかけ、組織する。
- 2 労働組合は、従業員が社会主義労働競争を展開し、大衆な合理化提案、技術革新並びに技術協力の活動を展開し、労働生産性及び経済効率を向上させ、社会生産力を発展させる体制を組織する。
- 第9条 労働組合は、従業員に対して愛国主義、集団主義及び社会主義の教育、民主、法制と規律の教育と科学知識及び技術教育を施し、かつ従業員の思想、道德、科学、文化、技術及び業務に係わる素養を高め、従業員を理想、道德、知識及び規律ある勤労者に育成する。
- 第10条 全国総工会は、独立、平等、相互尊重及び内部問題の相互不干渉の原則に基づき、各国の労働組合組織と友好協力関係を強化する。

第2章 労働組合の組織

第11条 労働組合の各級組織は、民主集中制の原則に従って設立する。

2 各級労働組合委員会は、組合員大会または組合員代表大会において民主的に選出する。

3 各級労働組合委員会は、同級の組合員大会または組合員代表大会に対し責任を負い、かつ、活動を報告し、その監督を受ける。

4 労働組合組合員大会または組合員代表大会は、選出した代表または労働組合委員会の構成員を交替させ、または退任させる権限を有する。

5 上級労働組合組織は、下級労働組合組織を指導する。

第12条 企業、事業部門または機関が25人以上の組合員を有する場合は末端の労働組合委員会を設立することができる。組合員が25人未満の場合はオルガナイザーを1名選出し、組合員を組織して活動を展開させる。

2 県クラス以上の地方には、地方各級総工会を設立する。

3 同一業種または性格の類似した数業種には、必要に応じて全国的または地方毎の産業別の労働組合を設立することができる。

4 全国には統一の全国総工会を設立する。

第13条 末端の労働組合、地方各級総工会または全国もしくは地方の産業別労働組合組織を設立する場合は、一級上の労働組合の承認を得なければならない。

2 末端労働組合組織の所在企業が終止する場合、または所在する事業部門若しくは機関が解消する場合当該労働組合組織もこれに伴って解散する。

第14条 全国総工会、地方総工会及び産業別労働組合は、社会团体としての法人格を有する。

2 末端労働組合組織が民主通則に定める法人としての条件を具備する場合は法により社会团体としての法人格を取得する。

第15条 労働組合の主席または副主席は任期が満了していない場合は任意にその職務を異動してはならない。業務上の必要により異動する場合は、同クラスの労働組合委員会及び一級上の労働組合の同意を得なければならない。

第3章 労働組合の権利と義務

第16条 全人民所有制または集団所有制の企業、事業部門または機関が従業員代表大会制度その他の民主的管理制度に違反した場合、労働組合は意見を提出し法により従業員が民主的管理に係わる権利を行使することを保障する権利を有する。

2 労働組合は、所属労働組合組織の所在する企業、事業部門、機関が従業員の合法的な權益を侵害した問題に関して、代表を派遣して調査させることができる。関係組織はこれに協力しなければならない。

第17条 企業または組織が労使関係の法律または法規に違反し、従業員の適法な權益を侵害した場合、労働組合は企業または事業部門の管理者側または関係部門に対し鋭意解決を要求する権利を有する。

2 企業または事業部門が業務時間に関する国の規定に違反した場合、労働組合は企業または事業部門の管理者側に是正を要求する権利を有する。

- 3 企業または事業部門が女子従業員の特殊権益を保護する法律または法規に違反した場合、労働組合及び女子従業員の組織は、企業または事業部門の管理者側に是正を求める権利を有する。
- 第18条 労働組合は、従業員が企業または事業部門の管理者側と労働契約を締結することに協力しこれを指導する。
- 2 労働組合は従業員を代表して企業または事業部門の管理者側と集団契約を締結することができる。集団契約案は、従業員代表大会または全従業員の討議または採択を経なければならない。
- 第19条 企業が従業員を解雇しまたは処分した場合、労働組合は適切でないと認定する時は意見を提出する権利を有する。
- 2 全人民所有制・集団所有制の企業は、従業員を除籍し、または除名する旨を決定する場合には、事前に理由を労働組合に通知しなければならない。企業の管理者側が法律・法規または関係協定に違反した場合、労働組合は再検討を求める権利を有する。
- 3 当事者は、企業管理者側が行った解雇、除籍または除名の処分に不服のある場合、国の労働紛争処理に関する規定に従って処理を要請することができる。
- 第20条 労働組合は企業の労働紛争調停活動に参加する。
- 2 地方の労働紛争仲裁組織には同級の労働組合の代表が参加しなければならない。
- 第21条 企業が従業員の労働権益を侵害した場合労働組合は意見を提出し調停により処理させることができる。従業員が人民法院に提訴する場合は労働組合はこれを指示し且つ援助しなければならない。
- 第22条 県以上の各級総工会は所属の労働組合及び従業員に法律のコンサルティングサービスを提供することができる。
- 第23条 労働組合は企業の新規建設、拡張建設、技術改良工事における労働条件及び安全衛生施設について、国の規定に基づき意見を提出する権利を有する。企業又は主管部門はこれを厳格に処理しなければならない。
- 第24条 労働組合は、企業の管理者側が規定に違反し、労働者に対して危険を無視した作業を指示し、若しくは強制することを発見した場合、または生産過程において明らかな重大事故の可能性及び業務災害の危険性を発見した場合は、解決のための提案を提出する権利を有する。従業員の生命及び安全に危険が及ぶ状況を発見した場合は、企業の管理者側に従業員を危険な現場から退去させることを提案する権利を有する。企業の管理者側は速やかに処理を決定しなければならない。
- 2 労働組合は死傷事故、その他従業員の健康に重大な危害を及ぼす問題について調査に参加し関係部門に処理意見を提出する権利を有し、直接的責任を持つ管理側指導者及び関係責任者の責任を追及することを要求する権利を有する。
- 第25条 企業に操業停止またはサボタージュ事件が発生した場合労働組合は企業の管理者側または関係方面と共同して従業員の提出した解決可能な合理的要求の協議を行い、正常な生産秩序を早期に回復させなければならない。
- 第26条 労働組合は企業、事業部門、政府機関の管理者側が従業員の集団福利事業を行い、且つ賃金、労働保護及び労働保険の業務を立派に行うことに協力する。
- 第27条 労働組合は管理者側と共同して従業員の余暇文化及び技術学習の展開及び従業員の育成、訓練を組織し、従業員の文化及び業務の素養を向上させ、従業員の文芸、娯楽、スポーツ活動を組織する。

第28条 県以上の各級人民政府が国民経済と社会発展計画を制定する場合は、省・自治区の人民政府所在地の市及び国务院の承認を得た比較的大きな市以上の人民政府は法律と法規または規則を検討し、起草する場合は従業員の利益に関わる重要問題について同級の労働組合の意見を聴取しなければならない。

第29条 県以上の地方各級人民政府は、適切な方法によって同級の労働組合に政府の重要な活動配置及び労働組合活動に関係する行政措置を通知し、労働組合の反映する従業員の意見及び要求を検討し、解決させることができる。

第4章 末端の労働組合組織

第30条 全人民所有制企業の従業員代表大会は、企業が民主的管理を実施する基本形態であり、従業員が民主的管理の権利を行使する機関であり、全人民所有制工業企業法の規定により職権を行使する。

2 全人民所有制の従業員代表大会は、従業員代表大会の活動機構であり、従業員代表大会の日常活動に責任を負い、かつ従業員代表大会の決議の執行を検査し督促する。

第31条 集団所有制企業の労働組合委員会は、民主的管理及び民主的監督に対する従業員の参加を支持し、これを組織し、管理要員の選挙と免職並びに経営管理の重要問題決定に関する従業員の権利を擁護しなければならない。

第32条 全人民所有制企業の管理委員会は、労働組合代表の参加がなければならない。

2 全人民所有制企業が、賃金、福利、安全生産、労働保護、労働保険等の従業員の切実な利益に関する会議と討議には労働組合の代表が参加しなければならない。

3 全人民所有制企業の工場長(社長)は、労働組合が法により活動することを支持しなければならない。労働組合は工場長(社長)が法により職権を行使することを支持しなければならない。

第33条 中外合弁企業及び中外合作経営企業は、賃金、福利、安全、生産、労働保護、労働災害保険等の従業員の切実な利益に関わる問題を討議し、決定する場合は、労働組合の意見を聴取しなければならない。

2 外資企業の労働組合は、従業員の賃金、福利、安全生産、労働保護、労働保険等の事項について提案し企業の管理者側と協議して処理することができる。

第34条 末端の労働組合委員会は会議を招集し、または従業員の活動を組織する場合、生産または業務時間以外に行わなければならない。生産または業務時間以外に使用する必要がある場合は事前に管理者側の同意を得なければならない。

2 全人民所有制・集団所有制企業、事業部門、政府機関の労働組合委員会の専従者の賃金、賞与、手当は、所属企業・組織の管理者が支給する。労働保険、その他の福利待遇等については、当該企業または単位の従業員と同等の待遇を享受する。

第5章 労働組合の経費・財産

第36条 労働組合の経費の源泉は、次の各項に定める。

(1) 労働組合員の納めた会費

(2) 労働組合を組織している全人民所有制・集団所有制の企業、事業部門、政府機関が組合に給付する毎月の全従業員の賃金総額の2%の経費

(3)労働組合が所属する企業・組織の上納する収入

(4)人民政府の補助

(5)その他の収入

2 労働組合組織を設立している中外合弁経営企業・中外合作経営企業及び外資企業は国の関係規定に基づき、当該企業の労働組合に経費を交付する。

3 労働組合の経費は、主として末端従業員の教育及び労働組合の行うその他の活動に用いる。経費使用の具体的方法は、総工会が制定する。

第37条 労働組合は、経費独立の原則に基づいて予算と決算及び経費審査と監督の制度を設けなければならない。

2 各級労働組合は経費監査委員会を設ける。

3 各級労働組合の経費収支状況は、同級の労働組合経費監査委員会が審査し組合員大会または組合員代表大会に定期的に報告し、監督を受けなければならない。労働組合組合員大会または組合員代表大会は、経費の使用状況について意見を提出する権利を有する。

第38条 各級人民政府及び企業、事業部門、政府機関は、労働組合の執務と活動のために施設及び活動場所等の必要な物質的条件を提供しなければならない。

第39条 労働組合の財産、経費及び国が労働組合の使用に供する不動産は、いかなる組織と個人もこれを占拠し、他用し、及び任意に他に振り当ててはならない。

第40条 労働組合に所属する従業員向けサービス企業及び組織の従属関係は未だに変更してはならない。

第41条 県以上の各級労働組合の定年退職者、定年離職者の待遇は、国家機関従業員と同等に扱う。

第6章 付 則

第42条 本法律は公布日より施行する。1950年6月29日中央人民政府が公布した労働組合法は廃止する。

中華人民共和国労働法

(1994年7月5日、全国人民代表大会常務委員会により公布、1995年1月1日から施行)

第1章 総則

- 第 1条 労働者の適法的權益を保護し、労働関係を調整し、社会主義市場經濟に適する労働制度の設立、維持、保護と經濟の發展及び社会進歩を促進するため憲法に基づき本法を制定する。
- 第 2条 中華人民共和国国内における企業及び個人經濟組織(以下、「雇用単位」と称する)並びに当該雇用単位と労働関係を形成する労働者に本法を適用する。
- 2 政府機関、事業部門及び社会团体並びにこれらと労働契約関係を設立する労働者は、本法に従うものとする。
- 第 3条 労働者は、就労の平等及び職業選択の権利、労働報酬を取得する権利、休息と休暇の権利、労働安全衛生保護を獲得する権利、職業技能訓練を受ける権利、社会保険と福祉を享受する権利、労働争議処理を申請する権利並びに法律に定めるその他の労働権利を享有する。
- 2 労働者は、労働任務を完成し、職業技能を高め、労働安全衛生規定並びに労働規律と職業道德を遵守しなければならない。
- 第 4条 雇用単位は法律に基づいて社則、制度を制定しそれを整備し労働者の労働権利の享有と労働義務の履行を保障しなければならない。
- 第 5条 政府は、雇用の促進、職業教育の發展、労働基準の制定、社会所得の調整、社会保険制度の整備、労働関係の調整のために、さまざまな措置を講じて労働者の生活水準を徐々に高めなければならない。
- 第 6条 政府は、労働者が社会義務労働への参加、労働競争及び合理化提案活動への参加を提唱し、労働者の科学研究・技術革新及び發明創意活動を提唱し保護し、労働模範及び優秀な従業員を表彰、奨励しなければならない。
- 第 7条 労働者は、合法的に労働組合を組織し、それに参加する権利を有する。
- 2 労働組合の代表は、労働者の合法的な權益を保護し、法に基づき自主的に組合活動を運営することができる。
- 第 8条 法律により労働者は、従業員大会、従業員代表大会またはその他の形式を介して民主管理に参加しまたは労働者の合法的な權益を保護することについて、雇用者と平等に協議を行う。
- 第 9条 國務院の労働行政管理部門は、全国の労働に関する管理を行う。
- 2 県以上の地方人民政府の労働行政管理部門は同行政区域内の労働に関する業務を管理する。

第2章 雇用の促進

- 第10条 政府は、經濟と社会の發展を促進することによって雇用条件を改善し、雇用を拡大する。
- 2 政府は、企業、事業部門、社会团体が法律、行政法規により定められた範囲内で産業を興し、

または経営範囲を拡大することによる雇用拡大を支援する。

- 3 政府は、勤労者が自発的に組織を興すことにより就職し、或いは個人経営で就職を実現することを支援する。

第11条 各地方人民政府は、多種類の職業斡旋機関を発展させ、雇用促進サービスを提供するよう措置を講じなければならない。

第12条 労働者を雇用する際には、民族、人種、性別、宗教を理由に差別してはならない。

第13条 女子は、男子と平等の就業権利を有する。労働者を雇用する際、女子に適さないと認定した業種での雇用または仕事以外に、性別を理由に女子の雇用を拒否、または女子の雇用条件を厳しくしてはならない。

第14条 障害者、少数民族、退役軍人の雇用については、法律及び法規により特別に定められた規定があればそれに従う。

第15条 雇用単位が16歳未満の未成年者を雇用することを禁止する。

- 2 芸術団体、スポーツ等特殊な部門が16歳未満の未成年者を雇用する場合政府の関係規定により許認可を必要とし、かつ雇用者は被雇用者が義務教育を受ける権利を保障しなければならない。

第3章 労働契約と集団契約

第16条 労働契約は、従業員と雇用単位とが労働関係を確立し、双方の権利と義務を明確にする合意書である。

- 2 労働関係を確立する場合は、労働契約を締結しなければならない。

第17条 労働契約の締結と変更は、平等、自主意思及び協議一致の原則に従わなければならない。法律及び行政法規の規定に違反してはならない。

- 2 法に基づいて締結した労働契約は、直ちに法律の拘束力を有するものとし、当事者は労働契約に規定された義務を履行しなければならない。

第18条 次の各号に掲げる労働契約は無効とする。

- (1) 法律及び行政法規に違反した労働契約
- (2) 詐欺と恐喝等の手段により締結された労働契約

- 2 無効な労働契約は、締結時より法律の拘束力がないものとする。労働契約の一部が無効と認定されるが、その他の部分の効力に影響がなければその他の部分は依然有効となる。

- 3 労働契約の無効の認定は、労働爭議仲裁委員会または人民法院により行われる。

第19条 労働契約は書面により締結され、次の各号に掲げる条項を備えなければならない。

- (1) 労働契約の期間
- (2) 業務内容
- (3) 労働保護と労働条件
- (4) 労働報酬
- (5) 労働規則
- (6) 労働契約の中止条件
- (7) 労働契約違反時の責任

- 2 労働契約は前記の定款以外の内容について当事者は協議を通じてこれを定めるものとする。

第20条 労働契約の期間は固定期間、無固定期間及び業務を完成するまでの一定の期間に分けられる。

- 2 従業員は、同一雇用単位において継続勤務年数が満10年以上の場合、当事者双方が労働契約の延長に合意し、従業員が無固定期限契約の締結を要請する場合、無期限の労働契約を締結できる。

第21条 労働契約には、試用期間を定めることができる。但し試用期間は6カ月を超えてはならない。

第22条 労働契約当事者は労働契約に雇用者の業務秘密の保持に関する事項を盛り込むことができる。

第23条 労働契約期間の満了、または当事者が約定した労働契約の中止条件が生じた場合、労働契約は直ちに中止となる。

第24条 労働契約当事者は、協議により労働契約を解約することができる。

第25条 従業員に次の各号に掲げる事由の一つに該当する行為があった場合、雇用単位は労働契約を解約することができる。

- (1) 試用期間中に雇用条件に適さないと判断された場合
- (2) 労働規律または雇用単位の社則、制度に著しく違反した場合
- (3) 職務怠慢、不正利得行為により雇用単位に重大な損害を与えた場合
- (4) 法律により刑事責任を追及された場合

第26条 下記の各号に掲げる事由の一つに該当する場合、雇用単位は労働契約を解約することができる。但し30日前に書面にて従業員本人に伝えなければならない。

- (1) 従業員が病気または業務外の理由により負傷した場合、治療が終了後も従来の仕事に従事することができず、雇用単位が手配した他の仕事に従事できない場合
- (2) 従業員が仕事を成し遂げることが出来ず、訓練を受けた後またはポストを変更した後も仕事が出来ない場合
- (3) 労働契約締結当時に規定された外部状況に重大な変化が起こり、従来の労働契約が履行できず、かつ当事者の間で協議による労働契約の変更に合意が出来ない場合

第27条 雇用単位は破産に瀕し、法定更生期間中、または経営困難に陥り、人員の削減を実施しなければならない場合は、30日前に労働組合または従業員大会に事情を説明し意見を聴取し、労働行政管理部門に報告してはじめて、人員を削減することができる。

- 2 雇用単位が本規定により人員を削減して6カ月以内に再び従業員の雇用を行う場合は、解雇された従業員を優先的に雇用しなければならない。

第28条 雇用単位が、本法第24条、第26条、第27条の規定に基づき、労働契約を解約する場合は、政府の関係法律に基づいて経済補償をしなければならない。

第29条 従業員が次の各号に掲げる事由の一つに該当した場合、雇用者は本法第26条及び第27条の規定により労働契約を解約することはできない。

- (1) 職業病または勤務中の事故により負傷し、且つ完全又は部分的に労働能力を喪失したもの
- (2) 病気または負傷の為、規定された治療期間内にある従業員
- (3) 妊娠期、出産期、授乳期にある女子従業員
- (4) 法律及び行政法規により規定されたその他のケース

第30条 雇用者単位労働契約を解約したことに對し、労働組合側が適当でないと認定した場合は、反対意見を提出する権利を有する。雇用者が法律・法規または労働契約に違反した場合、労働組合は解雇決定の撤回を要求する権利を有する。従業員が仲裁または訴訟を申し立てた場合、労働組合はそれを支持・援助しなければならない。

第31条 従業員が、労働契約を解約する場合は、30日前に書面にて雇用者に通知しなければならない。

第32条 下記のいずれかのケースに該当した場合、従業員は随時雇用者に通知し労働契約を解約することができる。

(1)試用期間中の場合

(2)雇用者が暴力と恐喝または不法手段より人身の自由を制限し、労働を強制した場合

(3)雇用者が労働契約に基づいて労働報酬を支払わない場合、または契約に基づいて労働条件を供しない場合

第33条 従業員は企業との間に、労働報酬、勤務時間、休息と休憩、労働安全衛生、保険福祉厚生等諸事項について集団契約を締結することができる。

2 集団契約案は、従業員代表大会または全体の従業員に提示し、討議し可決しなければならない。集団契約は労働組合が従業員を代表し、企業と締結するものとする。労働組合組織が設立されていない企業においては、従業員が推薦した代表者により企業と締結するものとする。

第34条 集団契約が締結された後に労働行政管理部門に届け出なければならない。労働行政管理部門が集団契約書の届出を受け付けてから15日以内に回答しない場合集団契約は発効するものとする。

第35条 法律により締結された集団契約は、企業と企業の従業員に対して拘束力がある。従業員個人と企業が締結した労働契約に規定された労働条件、労働報酬等の基準は集団契約の基準を下回ってはならない。

第4章 勤務時間と休憩・休暇

第36条 政府は、従業員が毎日8時間以内、週平均44時間以内という勤務時間制度を実施する。

第37条 雇用者は出来高制により勤務する従業員に対して、本法第36条に規定される勤務時間制度に基づき、ノルマ及び報酬計算基準を決めなければならない。

第38条 雇用者は、従業員が週に最低1日の休日を保障しなければならない。

第39条 企業は、生産の特徴から本法第36条、第38条の規定を実施できず、その他の勤務と休憩方法を実施したい場合は、労働行政部門の許可を必要とする。

第40条 雇用者は下記の休日期間内に従業員に休暇を与えなければならない。

(1)元日

(2)旧正月

(3)メーデー

(4)建国記念日

(5)法律、法定により規定されたその他の休日

第41条 雇用者は生産・経営の必要に応じ、労働組合及び従業員と協議した上で勤務時間を延長することができる。それは基本として1日間に1時間以内とする。特別の事情により更に勤務時間の延長をせざるを得ない場合は、従業員の健康状態を保障する条件付で1日3時間を超えてはならず、月に36時間以内とする。

第42条 下記のいずれかの状況の場合勤務時間の延長は本法第41条の制限を受けないものとする。

(1)自然災害と事故あるいはその他の原因により従業員の健康と生命の安全が脅かされ、直ちに処理しなければならない場合

(2)生産設備、交通運輸経路、公共施設に故障が生じ、生産と公衆の利益に影響を与え、直ちに修

理しなければならない場合

(3)法律と行政法規に規定されたその他の状況が発生した場合

第43条 雇用者は本法の規定に違反し、従業員の勤務時間を延長してはならない。

第44条 下記のいずれかの状況に該当した場合、雇用者は下記の基準により従業員に対し通常の勤務時間給より高い報酬を支払わなければならない。

(1)従業員の勤務時間を延長させた場合、従業員に支払う報酬は賃金の150%を下回ってはならない。

(2)従業員に休日出勤させ、代休できない従業員に支払う報酬は、賃金の200%を下回ってはならない。

(3)法定休・祭日に出勤させた従業員に支払う報酬は賃金の300%を下回ってはならない。

第45条 政府は、有給休暇制度を実施する。

2 勤続年数が1年以上になる従業員に対して有給休暇制度を実施する。具体的な方法については国務院により規定される。

第5章 賃金

第46条 賃金は「労働による配分」という原則に基づき、「同労働に対して同賃金の支給」という原則を実施する。

2 経済の発展に伴い、賃金水準を逐次に高めることとし、政府は賃金総額に対してマクロ調整を行う。

第47条 雇用者は、同部門の生産・経営の特徴及び経済効率に合わせて法律により自主的に同部門の賃金配分方式及び賃金水準を定めるものとする。

第48条 政府は最低賃金保障制度を実施する。最低賃金水準は各省・自治区・直轄市の人民政府が定めるものとし、国務院に届け出る。

2 雇用者が従業員に支払う賃金は同地区の最低賃金基準を下回ってはならない。

第49条 最低賃金基準を定める際には、以下の要素を総合的に参考しなければならない。

(1)従業員本人及び扶養家族が所要する最低平均生活費用

(2)社会全体の平均賃金水準

(3)労働生産性

(4)雇用状況

(5)経済発展水準の地域差

第50条 賃金は貨幣という形式により月給として従業員本人に支給し、不当に従業員の賃金を差し引き、または滞納してはならない。

第51条 雇用者は、従業員が法定の祭・休日と冠婚葬祭休暇期間及び法律に基づいて社会活動に参加する期間中にも法に基づいて従業員に賃金を支払わなければならない。

第6章 労働安全衛生

第52条 雇用部門は労働安全衛生制度を設立し、整備しなければならない。政府が定めた労働安全衛生についての規定及び標準を遵守しなければならない。従業員に対して労働安全衛生教育を行い、勤務中の事故防止と職業による被害の削減に努めなければならない。

第53条 労働安全衛生施設は国家標準に適さなければならない。

2 新築工事、改築工事、増築工事の労働安全衛生施設は、必ず主建築と同時に設計、施工を行い、同時に生産、使用しなければならない。

第54条 雇用者は、国家规定に適する労働安全衛生条件と、必要な安全衛生保護用品を従業員に提供しなければならない。そして職業による被害を受ける恐れのある作業に従事する従業員に対し定期的に健康診断を行わなければならない。

第55条 特殊な作業に従事する従業員は専門訓練を受け、特殊な作業に従事する資格を取得しなければならない。

第56条 従業員は勤務中に必ず安全操作規定を遵守しなければならない。

2 従業員は雇用部門の管理者が規定に違反し、危険な作業を強要される場合、それを拒否する権利を有する。従業員は生命の安全と健康を脅かす行為に対してそれを批判、摘発、告訴する権利を有する。

第57条 政府は、作業中の死傷事故と職業病の統計報告書と処理制度を設ける。県以上の各人民政府の労働行政部門、関係部門及び雇用部門は法律に基づき、作業中に発生した従業員の死傷事故と職業病に対して統計報告・処理を行うものとする。

第7章 女子従業員と未成年者に対する特殊保護

第58条 政府は女子従業員と未成年従業員に対し特殊労働保護を実施する。

2 未成年従業員とは16歳以上、18歳未満の従業員のことをいう。

第59条 女子従業員を鉱山と炭鉱及び政府が規定する第4級労働強度に該当する労働及びその他の禁止とされる労働に従事させることを禁止する。

第60条 女子従業員を生理期間中に高所と低温と冷水作業及び政府が規定する第3級労働強度に該当する労働に従事させてはならない。

第61条 妊娠中の女子従業員を政府が規定する第3級労働強度の労働及びその他妊娠中に禁止とされる作業に従事させてはならない。妊娠7カ月以上の女子従業員に勤務時間の延長、または夜勤をさせてはならない。

第62条 女子従業員に与える出産時の出産休暇は90日間を下回ってはならない。

第63条 1歳未満の乳児がいる女子従業員に、政府が規定する第3級労働強度の労働及び授乳期間中に禁止とされる作業をさせてはならず、勤務時間の延長、または夜勤をさせてはならない。

第64条 未成年従業員を鉱山、炭坑、有毒有害及び政府が規定する第4級労働強度に該当する労働及びその他の禁止とされる労働に従事させてはならない。

第65条 雇用者は未成年従業員に対して定期的に健康検査を実施しなければならない。

第8章 職業訓練

第66条 政府はさまざまな方法により職業訓練を行い、従業員の職業技能を開発して素質を高め、従業員の就業能力と作業能力を高めるよう努めなければならない。

第67条 各人民政府は、職業訓練を社会経済発展計画に編入し、条件のある企業、非営利団体、社会团体、個人に対しさまざまな形式の職業訓練を行うよう支援しなければならない。

第68条 雇用者は職業訓練制度を確立し、政府の規定に基づいて職業訓練基金を積立てそれを利用して

従業員に対する職業訓練を計画的に実施しなければならない。技術的作業に従事する従業員は必ず訓練を受けてから仕事に従事しなければならない。

第69条 政府は職業分類を行い、各職業の技能基準を制定し、職業資格制度を実施する。従業員の職業技能の鑑定は政府が指定する機関で行うものとする。

第9章 社会保険と福祉

第70条 政府は、社会保険事業を運営し、社会保険制度を確立する。社会保険基金の積立により労働者は定年後の病気治療と事故による負傷、失業、育児の期間に援助と保障を獲得できる。

第71条 社会保険の基準は社会経済発展水準と社会保険制度の能力に適合しなければならない。

第72条 社会保険基金は、保険の種類別に資金源を定め、逐次に社会基金制度を実施する。雇用者と従業員は法に基づき社会保険に参加し、社会保険料を納付しなければならない。

第73条 下記のいずれに該当する従業員は、社会保険を享受することができる。

- (1) 定年退職者
- (2) 病人・負傷者
- (3) 勤務中の事故に起因する負傷者、障害者または職業病患者
- (4) 失業者
- (5) 妊産婦

2 従業員死亡時に遺族は法により遺族手当を受領できる。

3 従業員が社会保険を受ける条件と基準は、法律・法規により定められる。

4 従業員が享受すべき社会保険金は必ず期限に従い、かつ金額通りに支払わなければならない。

第74条 社会保険基金取扱機構は法律に基づいて社会保険基金の収入と支出を行うものとし、社会保険基金の管理と運営、社会保険基金の価値の維持、価値増加をさせる義務がある。

2 社会保険基金の監督機関は、法律により社会保険基金の収支、管理と運営を監督する。

3 社会保険基金の管理期間と社会保険基金の監督機関の設立及びその職能の実施は、法律により定められる。

4 いかなる組織と個人も社会保険基金を他用してはならない。

第75条 政府は、雇用者が同部門の実情に合わせて従業員のための保険を設立することが奨励する。

2 政府は従業員個人が貯蓄性保険を積み立てることを提唱する。

第76条 政府は、企業の社会福祉事業を発展させ、公共福祉施設を設立して従業員の休憩、休養・静養の為の条件を提供することを提唱する。

2 雇用単位は、条件を作り、集団福祉を改善し、従業員の福祉水準の向上に工夫しなければならない。

第10章 労働争議

第77条 雇用者と従業員の間で労働争議が発生した場合、当事者双方は法律に基づいて調停、仲裁、訴訟を提起することができる。または協議を通じて解決することができる。

第78条 労働争議の解決は、合法、公正、かつ迅速を原則とし、法律により労働争議当事者の合法的権益を保護しなければならない。

第79条 労働争議発生後、当事者は同部門の労働争議調停委員会に調停を申し立てることができる。調

停不能時に当事者一方が仲裁を要請し、労働争議仲裁委員会に申し立てることができる。当事者の一方は、直接に労働争議仲裁委員会に仲裁を申し立てることができ、判決に不服する場合、人民法院に提訴することができる。

第80条 雇用単位内で、労働争議調停委員会を設立することができる。労働争議委員会は、従業員代表、雇用者代表、労働組合代表から組織し、労働争議調停委员会主任は労働組合代表が務めるものとする。

2 労働争議が調停を経て合意に達した場合は当事者はこれを履行しなければならない。

第81条 労働争議仲裁委員会は、労働行政管理部門の代表、同クラスの労働組合の代表と雇用者の代表から構成され、労働争議仲裁委員会の主任は、労働行政管理部門の代表が務めるものとする。

第82条 仲裁の提起は、労働争議が発生して60日以内に労働争議仲裁委員会に書面にて申請しなければならない。仲裁委員会は、それを受けてから60日以内に裁決をしなければならない。裁決に異議がなければ当事者はそれに従わなければならない。

第83条 労働争議当事者が、裁決に不服する場合、裁決書を受け取った日から15日以内に人民法院に訴訟を提出することができる。当事者の一方が、法定期間内に訴訟を提出せず、かつ裁決を実行しなかった場合、もう一方の当事者は、人民法院に強制執行を申請することができる。

第84条 集団契約の締結について労働争議が発生し、当事者間で協議による解決が出来ない場合、地元の人民政府労働行政管理部門は関係者を集めて調停することができる。

2 集団契約の履行について労働争議が発生し、当事者間で協議による解決が出来ない場合は、労働争議仲裁委員会に仲裁を申し立てることができる。仲裁による裁決に不服する場合、裁決書を受け取ってから15日以内に人民法院に訴訟を提出することができる。

第11章 監督検査

第85条 県以上の各人民政府の労働行政部門は、法に基づき、雇用者の労働法規の遵守状況を監督し、検査する権利を有し、労働法律、法規に違反する行為を制止し改正するよう命じる権利を有する。

第86条 県以上の各人民政府の労働行政管理監督検査の担当者は、雇用者の職場への立ち入り、労働法律と法規の執行状況を調査し、必要に応じて関係資料を調べ、労働場所に対する検査を行う権利を有する。

2 県以上の各人民政府の労働行政管理監督検査の担当者は、公務を執行する時に身分証明書を提示し、法律に依拠して関係規定を遵守しなければならない。

第87条 県以上の各人民政府の関係部門は、各自の職能範囲内において雇用者の労働法律、法規の遵守状況について監督することができる。

第88条 各労働組合は、法により従業員の合法的權益を保護し、雇用者の労働法律、法規の遵守状況に対して監督を行う。

2 いかなる組織及び個人は、労働法律、法規に違反した行為に対して摘発、告訴する権利を有する。

第12章 法律責任

第89条 雇用者が制定した労働についての規則及び制度が、法律と法規の規定に違反した場合は、労働行政部門から警告し、改正を命ずる前に、すでに従業員に損害を与えた場合、責任を持って

弁償しなければならない。

第90条 雇用者は、本法規定に違反して従業員の勤務時間を延長させた場合は労働行政管理部門が警告し、改正を命ずる。そして罰金を課すことができる。

第91条 雇用者が従業員の合法的な権益を侵害する下記のいずれかのケースに該当する場合、労働行政管理部門は、従業員の賃金報酬、経済補償、弁償金の支給を雇用者に要請することができる。

- (1) 従業員の賃金を不当に差し引き、理由なく滞納した場合
- (2) 従業員の超過勤務に対して賃金報酬を支給しない場合
- (3) 従業員に支給する賃金が同地方の最低賃金基準を下回った場合
- (4) 労働契約を解約した後にも法に規定された経済補償を従業員に支給しない場合

第92条 雇用者の労働安全施設と労働衛生条件が国家规定に適さない場合、または従業員に必要な労働保護用品及び労働保護施設を提供出来ない場合は、労働行政管理部門または関係管理部門が改善を命じ、罰金を課すことができるものとする。状況が深刻な場合は県以上の人民政府に生産中止・整顿を要請することができる。潜在的な事故に対して防止措置をとらず、重大な事故を招いて従業員の生命と財産に重大な損害を与えた場合は、刑法第187条により事故を起こした責任者に対して刑事責任を追及する。

第93条 雇用者が規定に違反して従業員に危険な作業を命じて重大な人身傷害事故を起こした場合、法律により直接責任者の刑事責任を追及するものとする。

第94条 労働行政管理部門は、雇用者が不法に16歳未満の未成年者を雇用した場合、改正を命じ、罰金を課すものとする。状況が深刻な場合は工商行政管理部門が営業免許を取り上げることができる。

第95条 労働行政管理部門は、雇用者が女子従業員及び未成年従業員の保護についての法律に違反し、その合法的な権益を侵害した場合は、その改正を命じ、罰金を課すものとする。女子従業員または未成年従業員に損害を与えた場合は、責任を持って弁償しなければならない。

第96条 公安機関は、雇用者が下記のいずれかの行為に該当した場合、関係責任者に15日間以下の拘留、罰金または警告の処分を与える。犯罪をなした者に対しては法律により責任関係者に刑事責任を追及する。

- (1) 暴力、恐喝または人身の自由を制限する手段により従業員を強制に労働させる場合
- (2) 侮辱、体罰、殴打、不法捜査または従業員を監禁すること

第97条 雇用者の原因で、締結した契約が無効とされ、従業員に損害を与えた場合、雇用者は責任を持って弁償しなければならない。

第98条 労働行政管理部門は、雇用者が本法に定められた規定に違反して労働契約を解約または故意に労働契約を締結しない場合、改正を命ずることができる。労働者に損害を与えた場合、弁償の責任を負わなければならない。

第99条 雇用者が、労働契約未解約の従業員を雇用したことにより、労働契約を締結していた元の雇用者に経済損失をもたらした場合、雇用者は元の雇用者に弁償の責任を負わなければならない。

第100条 雇用者が正当な理由がなく、社会保険料を納付しない場合、労働行政管理部門は、期限を定めて納付を命ずる。期限が切れても納付しない場合、滞納金を課すこととする。

第101条 雇用者が、労働行政管理部門、関係部門及びその担当者が監督、検査を実施する権利を行使することを理由なく阻止し、妨害し、通報者に報復した場合、労働行政管理部門または関係部門は

罰金を課し、犯罪をなした場合は、法律により関係責任者の刑事責任を追及するものとする。

第102条 従業員が本法に規定された条件に違反して労働契約を解約し、または労働契約中で約定された守秘事項に違反して雇用者に経済損失を与えた場合は、法に基づき弁償の責任を負わなければならない。

第103条 労働行政管理部門または関係部門の担当者が職権濫用、職務怠慢、私利私欲のために不正を働き、犯罪をなした場合は、法に基づき刑事責任を追及するものとする。犯罪にならない場合は行政処分を課す。

第104条 国家公務員、または社会保険基金を扱う機関の職員が社会保険基金を他用し、犯罪を成した場合は、法に基づいて刑事責任を追及する。犯罪を成していない場合は、行政処分を課す。

第105条 本法の規定に違反して従業員の合法的權益を侵害したものが既にその他の法律、行政法規により処罰されている場合は該当法律、行政法規の処罰規定に従う。

第13章

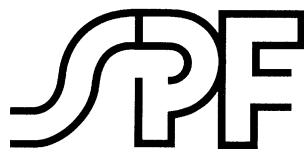
第106条 省・自治区・直轄市人民政府は、本法と本地区の実情に応じて労働契約制度の実施を規定し、国務院に届け出なければならない。

第107条 本法は、1995年1月1日より施行する。

Ⅲ. 中国関係法律リスト

1. 労働監査規定（1993 年 8 月 4 日）
2. 中華人民共和国労働保険条例（1951 年 2 月 26 日政務院公布、同日実施、1953 年 1 月 2 日改正）
3. 従業員親族訪問待遇に関する国務院の規定（1981 年 3 月 14 日）
4. 従業員公傷及び職業病障程度鑑定規準総則（1992 年 3 月 9 日）
5. 企業従業員の疾病または業務外負傷の医療期間に関する規定（1995 年 1 月 1 日）
6. 女子従業員労働保護規定（1988 年 9 月 1 日）
7. 集団契約の規定（1995 年 1 月 1 日）
8. 労働契約鑑定証実施方法（1992 年 11 月 1 日）
9. 外国投資企業労働管理規定（1994 年 8 月 11 日公布、同日実施）
10. 未成年者保護法（1991 年 9 月 4 日公布、1992 年 1 月 1 日実施）
11. 女子權益保護法（1992 年 4 月 3 日公布、1992 年 10 月 1 日実施）

発行



笹川平和財団

笹川日中友好基金

〒108-0073 東京都港区三田3-12-12

TEL. 03-3769-6472

FAX. 03-3769-2090