

〈論文〉

〈Paper〉

海外事業の人材管理と現地労働法
－中国の法令改革と日系企業の経営戦略－

Human Resource Management and Labor Laws in Overseas Business
- Changes of Laws and Management Strategy
of Japanese Affiliates in China -

小 森 茂

KOMORI Shigeru

上武大学経営情報学部, 〒370-1393 群馬県高崎市新町270-1

Faculty of Management Information Sciences, Jobu University, Takasaki, Gunma, 370-1393, Japan

受付 2007年6月27日 改訂 2007年8月20日

Received 27 June 2007, Revised 20 August 2007

© KOMORI Shigeru 2007

抄 録

中国経済の高度成長を支えた農村出稼ぎ労働者は、その多くが低賃金と劣悪な労働条件で搾取されてきた。しかし、意識の向上した新世代の若年層は、農村部における経済振興や労働環境改善の恩恵を受け、新たな出稼ぎを忌避する傾向が増加した。中国全体の労働市場は労働力過剰かつ失業増であるが、出稼ぎ労働者の減少は、沿岸地域の労働集約的工場にたいし操業減少と賃金上昇をもたらした。外資企業への影響は、より低賃金の内陸部への移転か、より高付加価値の生産への転換が必須となり、事業の重点は輸出加工生産から国内市場の開拓に移行する。

中国政府は、2007年に個人の土地利用権を保障する物権法を施行し、労働契約法と企業所得税法を大幅に改定する予定である。物権法は、特に農村部における農民の土地利用を保障し、官僚の土地収奪を防ぎ過剰な土地開発を抑制する。新労働契約法は、労働者の権益保護と待遇改善を強化し、企業の雇用遵守義務を厳格に規定する。企業所得税法は、外資優遇税制を廃止し、中国企業の課税水準である25%に統一する。これらの新しい施策は、中国企業の育成と産業の高度化および労働分配率の向上を意図した長期的視野に基づいている。日系企業は、新たな外資政策と新たな労働政策への対応と国内市場の開拓への戦略転換を迫られている。

外資企業にとり今後の国内事業の経営に必須なことは中国人社員にたいする人材戦略である。特に日系企業は、明確な企業理念を伝達して企業の印象評価を高め、中国人社員の受容度を高めるため、人材の育成をする必要がある。日本の優秀企業は、人材育成への投資と業績評価を長期安定雇用の下で実践しており、目標設定と業績評価および人事考課による昇格・昇給は有効な人事戦略となっている。それらは個人として自立した中国人の価値観に適合している。日系企業は、人材重視の経営により優位性を維持することができる。中国事業を新たな成功に導く鍵は、長期安定雇用の特徴を生かした人材育成への投資と業績評価による昇格・昇進を実施することにある。

Abstract

Migrant workers have contributed to the high growth of Chinese economy, while being exploited extensively. But a new generation of younger workers have avoided hard migratory work, as economic aid has increased in farming regions. This has caused a shortage of labor and increase in wages in coastal industrial regions. The low cost manufacturing for export has revealed its limitation, while the domestic market was expanded. Foreign affiliates needed to relocate to less costly inland areas or to add higher value on their products.

The Chinese government has promulgated various new laws to address these problems. A new property rights law is intended to protect the rights of land usage for farmers. A new labor contract law intends to protect the rights of workers and obligate companies to provide employment contracts. Corporate tax is to be consolidated to the domestic rate of 25%, and tax benefit for foreign firms is to be reduced selectively. These new measures are aimed at aiding domestic firms, advancing the industry and expanding the share by labor. To develop the domestic market foreign firms require the talent of Chinese employees. Japanese affiliates need to explicitly convey their corporate philosophy and attract capable Chinese staff. Many excellent Japanese corporations practice intense training, performance evaluation, promotion and salary raises while providing stable employment. These practices meet the expectations of independent minded Chinese workers, and if well implemented by Japanese affiliates, can contribute to the success of domestic business in the new business environment.

海外事業の人材管理と現地労働法

－中国の法令改革と日系企業の経営戦略－

小 森 茂

はじめに

2006年3月に開催された第10期中国全国人民代表大会において「2010年までに中国の特色ある社会主義の法律体系」を構築するという目標が掲げられた。国務院労働保障部は立法に取り組み、労働と社会保険に関する新たな法体系を提案した。それは、労働法、社会保険法、就業促進法、労働契約法、集団契約法、職業教育法、民営教育促進法、賃金法、労働基準法、労働争議処置法の10件の法律と、関連の行政法規と規定である。このうち2007年に施行された法律は、労働法、職業教育法、企業内教育促進法である。2010年までの第11次5ヶ年計画の期間中に立法化され施行される予定のものは、社会保険法、就業促進法、労働契約法である^(注1)。

1978年以來の改革開放政策に基づく高度経済成長は、外資企業の投資誘致による加工生産と輸出拡大の貢献が大きい。外資企業を中心とする組立輸出加工業は、地方政府が自己利益のため労働者雇用に関する違法行為を取り締まらず、出稼ぎ労働者(民工)を劣悪な労働条件で搾取することにより行われた。この豊富で安価な労働力は、巨額の外資導入の呼び水となり高度成長が達成されていった。しかし、政府の内陸部振興策により農村部は収入の向上と雇用機会の増加を迎え、出稼ぎ労働者(民工)は収入の劣悪な職場を避け始めた。その結果、2003年から2004年にかけて、出稼ぎ労働者(民工)の急減による労働者不足が華南地区から始まった。多くの加工製造企業は操業困難となり労働賃金は急増した。労働力は、国全体としては過剰であり失業率も高い。この労働力不足は、経済の急成長に伴う労働市場の急速な変化に対し、企業が労働者に魅力ある雇用条件を提示できていない対応の遅れが原因である。この労働力不足の動きは、沿岸地域を北に長江デルタ地域からさらに西部地域へと拡大が続いている。

1. 労働と雇用の問題

(1) 賃金と生産性の優位度

2006年以降、29地区の省政府・直轄市・自治区は、所得格差を是正する政策により、最

低賃金の引き上げ調整を行なっている。最低月額賃金が最も高い地区は深圳市で810元、最低時間賃金が最も高い地区は北京市で時間当たり7.9元である。最低賃金の基準は2年ごとに見直す規定であるが、新労働契約法の影響により再度の見直しも行なわれている^(注2)。

中国製造業の平均時給は、2002年が0.67ドル、2003年が0.75ドル、2004年0.84ドルである(表1)。2004年における日本との時給の差は約20:1となる。年間の平均時給上昇率は11%であり、3年後の時給上昇率を36%と推定すれば、中国製造業の平均時給は1.14ドルに上昇すると推定できる。さらに、中国の安価な労働力という国際競争力は、より低位の賃金を維持するベトナムやインドなどに対しては優位性を失っている。

表1 国別時間当たり平均賃金一覧表

国名	時間給 (米ドル)
英国	19.96
ドイツ	18.56
カナダ	18.05
日本	16.55
米国	16.14
韓国	10.31
シンガポール	9.48
マレーシア	2.90
ブラジル	2.18
メキシコ	2.03
中国	0.84
エジプト	0.64
パキスタン	0.42
インド	0.33

出典：2004年中国国務院国家改革発展委員会就業収入分配局調査統計

中国における第二次産業従業者の1人当りのGDPは、2004年に4692ドルであり、日本と比較した生産効率は約15:1である(表2)。しかし、時給の差は日本と比較し約20:1である。2004年における生産性と賃金を合わせた労働力コストの比較では、中国がより安価となる。しかし、中国の平均時給が上昇し、3年後に約1.14ドルになると、時給の差は日本と比較し約15:1となる。中国の生産効率が15:1に留まるとすれば、日本の平均賃金が増加していない場合、労働コストの差はなくなることになる。

表2 国別第二次産業一人当たり平均GDP

国名	一人当たりGDP
米国	83985 ドル
日本	72330 ドル
シンガポール	65174 ドル
韓国	34650 ドル
中国	4692 ドル
インド	1711 ドル

出典：2004年中国国務院国家改革発展委員会就業収入分配局調査統計

中国は、生産性向上が進めば先進諸国に対して労働力の競争優位性を維持できるが、新しい労働者保護政策の強化は、労働コストの上昇要因となり国際的労働力の優位性を減少する方向に作用する。従って、企業関連法令の改定と外資優遇政策の転換は、労働集約的産業からより高付加価値の産業への転換と、労働者の質的向上を意図する政策であると言える。

(2) 工会と労働契約

中国を代表する労働組織（ナショナル・センター）である中華全国総工会は、外資企業における工会の組織率を、2006年の30%から倍の60%にすることを目標としている。工会は共産党の下部執行組織であり、社会主義経済建設に尽くし、労働者組織の結成のために企業の指導や従業員の啓蒙活動を積極的に行う。地域の総工会や地方政府の労働保障部が企業の従業員の権利擁護を行っている。工会の成果の一例として、米国ウォルマート・ストアーズは、従業員25人以上の組織における工会の結成義務を怠っていたが、在中国の62店舗全店で工会を結成した。ウォルマートは従業員の労働組合結成を世界的に認めない企業であるが、中国各地の地方労働組織が積極的に従業員の組織化を行い工会の結成を実現した。日系企業は、欧米企業に比較して工会組織率ははるかに高く、中国の労働法を遵守することが多い。しかし、工会が設置されているにもかかわらず、日系企業でも労働争議や紛争が起きている。その原因は、工会の調整能力の欠如と日系企業側の労務管理の稚拙さにある。これからの日系企業は、人材管理と労務管理に十分な事前対策を実施し従業員との信頼関係を高めることが円滑な企業経営に必須である^(注3)。

これまでの中国経済の高度成長は、潤沢かつ安価な労働力により支えられ、企業と都市

部市民はその利益を享受してきた。企業と従業員の労働契約は法的義務であり、国有企業や大企業および中堅企業はそれを履行しているが、膨大な数の民間企業の中には労働者の基本的な権利を保障せず搾取している実態がある。全民間企業数の80%以上の企業が従業員と正式な労働契約を結ばず、保険や福祉の企業負担を忌避している。全国総工会の調査によれば、工会が結成されている企業のうち、労働契約を書面で締結している企業は、調査対象企業総数の38%で約65万社でしかなかった。工会が結成されていない企業においては、労働契約の締結不履行が非常に多いと考えられる。労働契約がある場合でも、企業の権利保護を優先して労働者の権利を無視し、労災などの補償を与えていない例が多く報告されている^(注4)。

(3) 労働紛争と就業規則

労働法の新たな改訂では、労働者の利益保護のための工会の権限強化と、企業における工会結成の義務が明確に規定されている。これからの企業経営においては、労働者の利益を具体的に保護する経営施策が必要となる。従来の日系企業の中には、生産性向上とコスト低減を最優先課題として、労務管理を強化してきた傾向がある。日本において労働組合および労働者と協調関係をもつ企業においても、その中国子会社において、コスト削減のために行われた労働強化に対して、労働者が賃金や作業環境への不満をもち労働紛争に至ることがある^(注5)。

2005年8月に発生した大連工業開発区の複数日系企業における連鎖的な労働紛争は、その一例である。日系企業に工会は設置されていたが、工会による従業員統治能力は低く、労働者の代表も明確ではなく、若年の出稼ぎ労働者(民工)が工会を無視して、山猫ストのような違法ストライキを実行した。事態の悪化に危機感をもった開発区地方政府は強制的に介入し、最終的に賃上げにより収束した。日系企業は、労働者の利益を配慮した賃金と労働環境をさらに向上させる必要がある。企業は、就業規則を定める際に、工会または従業員大会か従業員代表者会議と協議することが義務付けられている。工会や従業員の同意がない就業規定においては、もし労働者側に損害が発生した場合は、企業側にその損害に対する賠償金が課せられる。また就業規則の変更に関しても、従業員側に不利益があると考えられる場合は、その変更に関して工会との協議が義務付けられている。さらに外資系企業の場合は、就業規則に対する従業員側の意見を、地方政府等の労働行政部門に報告することが義務付けられている。また、企業側の経済上の理由による従業員の解雇の場合は、賃金の保障や就業の継続について従業員の雇用権利が保護されている^(注6)。

(4) 日系企業の雇用

2006年第4四半期の中国労働力市場において、求人数は約357万人、求職者数は約372万人であり、全体としては労働者の供給過剰となっている。2006年の都市部における新規就業者数は1184万人であり、初めて1000万人を超えている^(注7)。都市部の失業率は4.1%であり、表面的には目標の4.6%以内を達成しているが、出稼ぎ労働者の失業者などは除外されており、それを含めると非常に高い数字となる^(注8)。今後は、内陸部への企業誘致や経済開発によって、過剰労働力である失業者の雇用を促進する政策が行われていく。在中国の日系企業は、全体で約140万人の中国人従業員を雇用しており、対前年度増加率は18.3%と高い。これは、2005年までの日中問題悪化などの影響による低水準の投資に対し、経営環境の改善と国内市場の拡大に合わせた製造拠点の拡張や新設による投資の増加が寄与している。主に自動車や電機や機械の業界において投資が急増した^(注9)。日系企業による雇用拡大が労働市場に与えた影響のひとつは、日本語学習者が語学専修学院や大学日本語科で急増し、修了後に日本留学を経ずに日系企業に直接就職する例が増加したことである。しかし、日本語人材の量と質の点で日系企業の必要度に見合う人材は十分では無く、需給関係から給与高騰する中で有能な人材の獲得には課題が多い。

2. 物権法とその影響

(1) 土地利用権の確立

2007年3月に開催された第10期全国人民代表大会第5回会議は、公有財産と私有財産権を平等に保護する「物権法」を採択した。物権法は、全5編20章265条および付則3条からなり、国民の高い関心事である物権や農村の土地請負や宅地使用の権利保持について詳細に規定し、公権力や他者による私人の権利侵害を禁止している。物権法における私人には、公民や請負農業者や外国人の他に外資企業や個人独資企業が含まれ、個人や企業の平等な権利を保護する規定となっている。その主な規定は次の通りである^(注10)。

- ・ 個人およびその他の権利人の物権は法的保護を受ける。
- ・ 物権を抵当に入れることができる。
- ・ 農民の土地請負更新の年限は耕地30年、草地30年から50年、林地30年から70年。
- ・ 住宅建設用地使用权（70年）は期限満了後に自動的に更新される。
- ・ 集団住宅には住民大会または住民委員会（管理組合）を設置する。

- ・ 不動産登記に統一した登記制度を設定する。

中国における土地所有は、人民の所有という原則の下で実質的な国家所有であり、土地の利用権は、党や行政機関が管理してきた。しかし、中央政府の規制にもかかわらず、地方政府や一部指導層は、土地利用権の強制収用を乱用して不正な利益を収奪し、公正な補償が行われず、公権力による腐敗が広く存在している。農村部においては、集団所有の土地の大部分が、農家生産請負制であり、法律上の集団所有の土地に対しては、全て村民による民主的管理が規定されている。しかし、現実には一部の指導層が土地を管轄し、村民は土地に対する決定権や知る権利をもたされていない。そのため、集団所有の土地の利用権は、低価格で不法に不動産業者や企業に売却され、農民が農地を失い耕作ができず深刻な社会問題を惹き起こしている（注11）。

(2) 土地開発の規制

法人である外資企業は、地目が工商業地の利用権を購入して事業所を運営しているが、その利用権が中央や地方政府の独自の判断と解釈により収用される恐れもあった。物権法は、収用の基準となる社会公共利益の条件を具体的に規定しており、これまで乱用されていた利用権の判断基準が明確になっている。商業発展を目的とする収用の場合は、当事者間の収用の契約が必要条件であり、さらに、公平な収用補償をしなければならない。物権法は、従来からの問題であった、低価格と低補償あるいは無補償、による農地や住居地の強制収用と商工業用地への開発、さらに、高価格での外資企業への利用権転売を抑制し、一連の取引過程に伴う経済的不正と社会的不公正の排除を目的とする（注12）。ただし、広い国内で物権法がいかに厳密に履行されていくか課題は大きい。

物権法は、2007年11月1日から施行される予定である。その条項は、国が私人の財産を収用できる条件である社会公共利益について明確に規定しており、規定以外の商用目的の収用は違法となる。従来は、土地利用権収用に関して法的に明確な規定がないため、社会主義制度の建前を利用した零細補償の土地収奪と、市場経済の現実を利用した高額売却により、不公正かつ不法な利益の奪取が広範に行われてきた。さらに、全ての収用財産について、公平な補償の実施を規定している。外資企業は、今後の新たな投資に関して、これまで以上に社会的公正と法の規定を厳密に遵守した経営判断を行わなければならない。

3. 企業所得税法とその影響

(1) 中国企業の育成

2007年3月の第10期全国人民代表大会第5回会議は、2008年1月1日から施行される外資優遇税と企業所得税を統一する新所得税法を採択した。外資企業に対し従来一律に適用されていた優遇税制、および、地域別優遇税制は、産業別に選別して調整され、地域別優遇税制を補完的に適用する。新所得税法は、全8章60条からなりその主要内容は次の通りである。

- ・ 企業所得税率は25%に統一し5年間で段階的に税率を引き上げる。
- ・ 重点ハイテク企業の税率は15%とする。
- ・ ベンチャー、環境等分野、インフラ投資、労働サービス・福祉等の企業に税優遇策を行う。
- ・ 新しい技術や製品や技法の研究開発費用は控除の対照とする。
- ・ 外資企業への期間限定減免税と製品輸出税半減徴収を廃止する。
- ・ 実質的な管理機構をもつ企業は居民企業となり全世界の所得に課税される。

中国政府は、改革開放政策において外資企業導入の目的のために、積極的な優遇政策を施行してきた。特に企業所得税に関しては、中国企業の課税率33%に対し、外資企業に対しては課税率15%を適用した。外資企業は、節税と低賃金労働力を利用し、投資を拡大して事業経営を行い、主に輸出により中国経済の高度成長に貢献してきた。膨大な外資企業の参入により発展した経済は、輸出市場の鈍化から国内市場の拡大へと推移し、外資企業は中国企業との競合激化に直面している。中国企業は、外資企業に競争力をもたらし低税率や様々な優遇措置は不公正な競争であるとして、政府に強く対策を求めてきた。中国企業の実効税率25%に対し外資企業の実効税率は12%程度であり、中国企業は外資企業の2倍の所得税を負担している。その結果、中国企業は社内留保が少なく、研究開発投資も不十分であり、十分な活力をもてず、産業の高度化と発展に寄与する度合いが少ないと言われている^(注13)。

(2) 外資優遇税制の廃止

従来の外資企業に対する優遇税制の一律適用は、特定の産業と地域の集中的な発展を引き起こし、大きな不均衡をもたらした。新しい優遇税政策の選別的な適用は、それらの間

題の是正ともなる。新企業所得税の所得税率統一は、外資企業に対する徴税を増強し、中国企業の競争力を支援する目的をもつ。結果として、外資企業の所得税負担は増加するが、選別的な緩和策として、個別の適用条件により、既存の外資企業に対する5年の経過措置、高度技術関連企業への適用免除などが図られている。優遇税制を廃止する対象は、当初黒字経営2年間の免税、3年間の所得税半減、輸出税半減などである。また、環境保護や水資源保護に従事する企業への減税措置は、重点政策として維持される。これらの付加価値産業への誘導策は、日系企業の事業運営における利益確保の難度を高め、事業戦略をより一層難しくさせる(注14)。

これまで外資優遇税制は、地域によって異なり、沿岸都市の開発区は高い優遇度により積極的に外資誘致を行ってきた。しかし、内陸部における外資導入の条件は沿海部に比較して劣勢にあり、外資投資と経済発展は十分ではない。企業所得税の統一により、内陸部における安価で豊富な労働力の価値は高まる。政府は、内陸部の振興政策により公共投資を増強し、外資企業誘致の機会が拡大している。中国全体の登録外資企業数は累計100万社を超え、運営中の外資企業数は約50万社である。しかし、中国の特徴として、地方政府は中央政府の政策に抗する対策を実施し、登録外資企業全体の約20%から25%は、中国国有企業、民営企業、香港・台湾の委託加工工場などによる偽装された外資企業とされる。この偽装外資企業は、企業所得税の優遇が得られる期間にのみ事業運営を行い、優遇期間の経過後は意図的な解散または破産を行い、優遇税の享受を悪用して正規の所得税を脱税している。この莫大な税収欠如は、政府にとり重大な問題であり、企業所得税の統一は偽装外資の利点を喪失させ正当な税収を確保する措置でもある(注15)。

(3) 高度産業の育成

中国経済は、外資企業の投資に関し投資金額の量的な面での拡大は確保してきた。今後の新たな方針は中長期的な経済発展を視野に、産業の高度化と質的向上を目標としている。業種による外資企業の選別は、より付加価値の高い産業への移行と高度な企業経営を求める施策である。これからの外資企業は、新しい政策方針に適応する経営戦略を十分に検討することが重要である(注16)。中国の輸出製品のうち、高度技術製品は全体の20%程度であり、それら高度技術製品の85%は外資企業に依存して生産された製品である(注17)。2006年の輸出入収支は約2.1兆円の輸出超過であり、経済は海外需要に大きく依存している。これに対し欧米諸国は、中国の輸出攻勢に対抗して数量規制や関税付加さらにダンピング訴訟を始めており、中国は貿易摩擦や国際市場のリスクに対応し、国内市場の需要拡大を

促進する必要がある。しかし、2005年の固定資産投資は約132兆円であるが、消費財小売総額は約100兆円でありGDPの約3分の1でしかない。国内需要を主体とする経済発展に転換するには、消費の増進が必要であり、特に開拓不十分な農村部の購買力向上を図る必要がある。

新たな産業振興政策と外資企業誘導政策は、従来の労働集約的産業から高付加価値産業への移行を促進する。今後の施策は、高付加価値第三次産業の投資環境を創出するために、高付加価値産業への投資と納税を優遇し、産業の質的向上に貢献する外資企業を選別優遇する政策をとる^(注18)。産業や地域の選別的育成として、高度技術産業や、中小企業および西部地区に対しては優遇税制が適用される。新たな優遇税は、新技術の導入促進や研究開発の支援策として、減価償却の加速、所得控除基準の緩和、再投資に対する税還付などが設定されている^(注19)。政府は企業所得税の改定により、外資企業の新たな産業分野への投資転換を奨励し、それによる産業の質的高度化を図る。重点産業は、技術集約型産業、高度技術産業、サービス業等であり、それらの産業への外資企業の投資には、新たな優遇政策が適用される。しかし、重点産業の高度化については、情報産業や新産業などは外資企業に全体の約80%を依存しているため、中国企業への支援策を強化する。地域的な不均衡の是正には、西部および東北地区への外資企業の投資を促進するための事務的処理を改善し地区優遇の傾斜政策を実施する^(注20)。

4. 就業促進法とその影響

(1) 就業問題

就業に対する政府の方針は、労働者の自主就業、市場による就業への調整、政府の就業促進、である。政府の施策は、都市部と農村部において調和ある経済発展を図り、社会保障体系を改善し、就業を促進することにある。その目標は、就業の増加と就業規模の拡大により失業率を低水準に維持することにある^(注21)。2005年の全国就業者数は7.6億人であり、都市部の就業者数は2.7億人であるが、都市部の失業率は4.3%である。2001年から2005年の第10次5ヵ年計画では、都市部の新規就業者の増加は4,200万人であり、農村余剰労働力の就業への転換者は4,000万人であった。2006年から2010年までの第11次5ヵ年計画の目標は、都市部の新規就業者の増加は4,500万人であり、農村余剰労働力の就業への転換者は4,500万人である。しかし、今後の年間求職者数は2,400万人以上であり、年間雇用創出力は1,100万人程度と予測されている。その差の1,300万人は就業待機者と

なる。2006年の実質GDP成長率は前年比10.7%であり、就業者は1100万人である。GDP成長率1%当りに100万人の雇用創出力の水準とすれば、今後年率10%以上の成長率が必要となる^(注22)。

2007年2月の第10期全国人民代表大会常務委員会第26回会議は、就業促進法の草案を審議し、3月25日に常務委員会弁公庁から草案全文を公表し、一ヶ月間の一般意見聴取を実施した。法令は8章64条あり、政策、市場秩序の規範、職業教育と研修、就業サービスと就業援助、監督検査、法律責任などの章からなっている。就業促進法は、就職の促進、協調的労働関係の発展、就職拡大による経済発展など、社会的に関心の高い課題の安定化を目指している。草案全文を公表し広く一般から意見を求めることは、新労働契約法草案の審議において実施された前例がある。意見聴取は、就業促進法の理念と法令の遂行を社会一般に徹底し、同時に民主的な立法手続きを確立する意図がある^(注23)。就職促進法は、就業促進の方針と具体的施策を規定するが、各労働市場における計画策定と促進策の実施は、それぞれの地方政府機関に委ねられるため、一定の改善は期待できるが、実効の程度は不明確であり今後の政府指導の度合い成否に影響する。

(2) 雇用条件と職能研修

中国の就業情勢は厳しさを増しているが、失業率は全体目標の4.3%以下の4.1%を表面的には維持している。中国の統計数字の信頼性の問題は、長年の課題として指摘されている。失業率については、出稼ぎ労働者の失業は正規社員の失業として計算されず、都市部の失業実態は10%に近いとの見方がある。就業促進法は、これらの統計問題の是正として、労働力統計と失業登録統計について、制度として厳格な手順を規定し、正確かつ信頼性の高い統計を整備する。就業促進法は、就業促進政策の法的な手順、都市部と農村部の労働者の戸籍の相違による就業機会不均衡の是正、などを明らかにし平等な就業権利を確立する。省および県や市などの行政機関は、就業拡大を経済社会発展の施策として位置づけ、それに対する予算措置を行わねばならない。さらに、いかなる企業や仲介機構も、民族、人種、性別、宗教、年齢、身体障害などの理由により労働者の差別を行ってはならない^(注24)。ただし、これらの浸透には中央政府の努力と時間を要するであろう。

就業の促進法の目的は、雇用の障害となっている問題への対策を提供し、雇用の促進を図ることにある。しかし、問題の所在は、労働者の職業技能の不足、新技能への適応不足、雇用条件の地域格差、大学卒業者の大量失業、農村部の大量余剰労働力などにある。就業

促進法は、職業訓練の拡充と支援、専門技能の資格制度の整備による労働者の質的向上と雇用機会の向上、統一した雇用条件の遵守と差別条件の禁止による地域間雇用差別の解消、などを目標とする。法令は、企業に対し研修制度を設ける義務と、一定比率の費用を従業員教育と研修に投資することを規定している。雇用の創出には、多くの人員を必要とするサービス産業の育成と拡大が必要である。製造企業においては、設備投資の増強により生産効率が高まり、必要人員の減少と必要技能の高度化がおきている。政府は第三次産業を發展させ就業規模を拡大するために、地域サービス、飲食、貿易、流通、観光などの分野への支援策を制定する。中国の第三次産業の GDP に対する割合は 40.7% であり、先進国の平均である 70% に比較し今後の発展の余地は大きい^(注25)。

5. 労働契約法とその影響

(1) 労働法の大改定

新労働契約法の草案は 2005 年 1 月に労働保障部から国務院に提出され、2005 年 10 月に全国人民会議常務委員会の承認を得て、2006 年 3 月 20 日から一ヶ月間の意見聴取が行われ、約 19 万件を超える一般意見が公募された。この一般意見を基に、2006 年 12 月の常務委員会は草案を審議し、労働者の権利保護と企業の雇用義務をさらに強化した内容を承認した。2007 年 3 月の第 10 期全国人民代表大会はこの労働契約法を決議し立法化した。新労働契約法は 2008 年 1 月の施行となり、企業経営に大きな影響を与えることとなった^(注26)。新労働契約法は、1995 年に施行された中華人民共和国労働法の労働契約に関する部分が独立して立法化されたもので、実施細則として、雇用企業と労働者の権利義務を具体的に規定している。現行労働法は、計画経済から市場経済への移行時期に施行されたものであり、曖昧な規定の解釈と運用が地方行政機関により大きく異なり、問題を生じてきた。新労働契約法は、それから 12 年後の成長する市場経済の環境に適応すると同時に、労働者の価値を高め保護することを狙いとしている。外資企業にとり労務管理や労使関係の負担増加は、今後の経営に重大な影響を与える。日系企業は、厳格な労働法を遵守しつつ、中国人社員の雇用と就業の満足度を高め、有能な中国人社員の育成と定着に努める人事管理が必須となる。

(2) 労働者の権利保護

新労働契約法は、労働者に極めて有利であり、企業に負担増加を求めている。企業は、

労働者の待遇改善に関し、賃金に加えて福利厚生や社会保険の負担が増加する。それは、企業の利益から労働者へ付加価値分配率を高めることであり、従来の政策である就業重視から、労働者利益向上へと政策転換するものである。企業の負担増加は、外資企業のみならず中国企業にも全ての企業に関わる。中国企業の中では、従来から労働者保護を軽視してきたとされる中小民間企業が特に大きな影響を受ける。これらの中国企業は、外資企業と直接に価格競争を行っている企業でもある。日系企業には、今後の競争優位性を確保するために、工程改善などによる生産性向上と、製品・サービスの付加価値向上を図ることが必須となる^(注27)。

新労働契約法に対する賛否の論議は、草案への一般意見聴取の段階において活発に行われた。主要な反論は、労働者の権利保護について法律は十分に制定されており、法律の規定通りの実施が成されていないことを問題とした。さらに、違法行為を行う企業の多くは中国中小企業であり、法律に準じて雇用管理を行っている外資企業や大企業は、新労働契約法により新たな重い負担を抱えるため、今後の投資減少を招きかねないとした^(注28)。外資企業は、当然ながらこの反対論を強く支持する意見を提出した。積極的な賛成論は、経済の高度成長により企業利益が向上している中で、給与のGDP分配比率が1994年の14.2%から2004年の12.5%に減少しており、今後の経済成長のためには、低賃金雇用などによる経営効率重視から、事業の質的高度化のために、労働者権利の保護と正当な配分をするべきとした^(注29)。

(3) 正規雇用と労働契約

立法化された新労働契約法は、この賛成論の延長にあり、経済成長の下で多くの失業者と低賃金労働者が存在し、所得格差が重要問題である状況において、企業に利益応分の負担を求める。これは企業側の視点からは、形を変えた実質的な増税にもみえる。しかし、相対的に搾取を受けてきた労働者側の視点では、分配されなかった利益の確保となる。中国政府は、低賃金と劣悪な労働環境が惹き起こした労働者不足を契機に、労働者の待遇向上を目指している。今後は、雇用に関する労働契約は、企業に対して厳格に適用される可能性がある。書面による雇用契約の締結がない場合は、定年までの雇用契約とされるなど、労働契約の内容については労働者に最も有利な解釈が採用されることになる。試用期間についても、従来の6ヶ月から、労働契約期限が3ヶ月以上の場合に1回限りの延長となる。試用期間の賃金は同等職務の最低賃金または労働契約に定める賃金の80%以上となる。

労働者の価値向上の施策に労務派遣の廃止がある。中国企業および外資企業は、低賃金の派遣労働者を数多く採用し、人件費と福利厚生費を節減し、労働力の季節調整を行ってきた。多くの場合、労働者は、地方政府の関連サービス会社であることが多い派遣企業が正規の労働契約を結ばないため、保険や補償が得られず搾取されていた。雇用側の企業に直接的な責任はないが、派遣労働者の視点からは、雇用企業は間接的に労働者の搾取を可能にしていることになる。新労働契約法は、労務派遣に厳格な規定を設けている。労務派遣企業は、50 万元以上の資本金と派遣労働者1人あたり 5000 元の供託金が義務付けられる。受け入れ企業は、派遣期間 1 年の経過後は正社員への雇用を義務付けられ、派遣期間 1 年未満で不採用の場合は次の労働者の派遣ができない。これらの規定により、労務派遣の低コストと柔軟雇用の利点は激減し困難度が高まる。

従業員の解雇に関しては、企業は工会への事前通知が義務付けられている。解雇者数が 50 人を超える場合は工会の承認が必要である。20 人あるいは従業員の 10% 以上の解雇の場合、解雇予定日の 30 日前までに組合または全従業員に事情説明と意見聴取をしなければならない。そして企業は解雇の計画と従業員の意見を地方政府等の労働行政部門に報告することも義務付けられている。さらに、企業の業績や経営などの経済上の理由による解雇に対しては、解雇の規制と解雇従業員への補償が強化されている^(注30)。従業員の退社に伴う経済補償金は、従来は契約期間満了の場合は不要とされていたが、新労働契約法では、労働契約の終了時に経済保証金の支払いを義務付けている。その金額については賃金 12 カ月分という従来の限度額が撤廃されている。また企業側の理由により規定に反して労働契約を解除する場合は、経済補償金の 2 倍を支払うか労働者が望めば雇用を継続しなければならない。これらの規定は今後の人事労務管理に大きな影響を及ぼすことになる。

6. 日系企業の雇用と労務

(1) 日系企業の雇用形態

日系合弁企業 Y 社は、1993 年に大手国有企業との合併により普及家電製品の生産拠点を設立した。当初は日本製品の品質評価は高く国内販売で多くの利益を得た。しかし、1999 年からは国内景気の低迷と中国企業による同類製品の 50% の安値販売に直面し、業績は急激に悪化した。さらに、当初に合併相手の国有企業から 200 人の社員を受け入れた際に、合併企業における新たな有限雇用契約を締結していなかった。従来の国有企業においては、従業員の雇用は無期限の終身雇用であり、賃金は年功的賃金体系である。1998 年

頃から、国有企業においても有限の雇用契約が義務付けられたが、その実践は新規採用分から行われ既存の従業員全員には及ばず、実質的に既得権が保護されていた。派遣労働者の有限契約であれば半額の賃金となり、労務コストの減少を図れるが、新労働契約法の制度では労務派遣業が困難となっている。同様の問題は他の日系合弁企業にもあり、引き継いだ従業員数が数千人規模で存在する企業は、問題解決ができないままの状態である。

日系合弁企業において、事業内容に対応した独自の賃金体系を実施できない例もみられる。日系合弁企業S社は、機械設計製造業に従事し、多くの中国人理工系大学卒業者を雇用し、同時に、合弁相手の国有企業からの出向者も多数受け入れている。外資企業においては、優秀な人材を確保し人材流出を防止するため、賃金の上昇や福利厚生が増加が行われるが、国有企業は本社と合弁企業の給与水準の格差拡大を避けるため、合弁企業における出向者の給与向上を認めないことがある。合弁企業としての発展を目指す合弁企業役員の主張は、過半数の株主である国有企業経営者の利己的な反対にあい実現されない。このため合弁企業の賃金水準は市場より低位に維持され、社員の欧米系企業への流出が生じ問題は解決されていない。

新労働契約法の日系企業に与える影響は、正負両面がある。労働者の権利保護強化は、労務費用の大きな負担増加となる。日系企業の競合相手である中国中小民営企業は、法律違反と労働者搾取を行いながら競争力を得ていることが多いため、労働者保護の遵守は競争力の弱体化になる。労働契約は、短期限定の慣行から長期雇用への転換を促進し、日系企業にとり従業員の定着性と勤続年数の向上は競争力向上につながる。さらに、労働集約的な組立輸出加工から、高品質の労働力による高付加価値産業への移行は、日系企業の競争優位性を高めると考えられる。日本企業は、グローバル企業の競争力に対抗する高付加価値経営を指向しており、在中国日系企業は労働力と人材の質的向上機会を活用し、中国企業に先んじて競争優位性を確保する必要がある。

(2) 日系企業の人事管理

日系企業は、中国国内市場の拡大に合わせ、独自の人的資源管理を優先して、2005年以降は合弁より独資企業としての経営が増えている。この背景には、中国のWTO加盟後に出資条件の制約が解除され、合弁の強制が困難となり独資企業の設立が容易となったことがある。また、従来の経営問題であった、日本本社の中国事業に対する認識と支援の度合いが改善されてきている。日本国内市場の成熟と国際競争の激化により、日本企業にとり

中国市場の重要度は格段に高まり、日本本社は、戦略的に中国日系企業の経営に取り組み始めている。従来から日系企業の経営問題として指摘されてきた、駐在経営管理者の短期交代赴任と現地化の遅れに起因する弱体経営は、優秀な本社人材の活用と中国人社員の登用が加速されている。日系合弁企業における多くの失敗事例と中国市場の発展による現地経営要因の変化が、これらの動きの背景の要因である。そして、日系企業は、資本形態は独資企業であるが、戦略的な事業運営においては、代理店契約や委託製造や技術提携など中国企業との密接な関係を結んでいる。

高度成長する経済において、企業は業績向上と成長に応じて人材の確保と定着を求め、従業員は安定的な待遇向上が継続的に得られるため、勤続年数は長くなる。中国の労働市場は、基本的に流動性が高いが、経済発展に伴い沿岸地域には富裕層が増加し、豊かな時代に成長してきた若年世代にも、新たに安定志向が見られるようになっている。さらに、新労働契約法は、労働者の雇用と賃金の保護強化を図るものであり、労働者の長期安定雇用を促進する方向に作用する。日系企業は、このような経営環境の変化を有効にとらえ、中国人の労働価値観に対応した人材管理の取り組みにより、日系企業の強みでもある長期安定雇用の実現がより容易になる。日系企業は、上昇志向と独立志向が高い中国人に対して、長期安定雇用を実現するためには、中国的労働価値観に基づく人材管理が必要である。日本本社は、中国子会社に対し経営と人事を支援し、在中国日系企業は、人材採用において、中国社会に貢献する企業理念を明確に伝達しなければならない。新しい中国企業、特にソフトウェア開発企業などにおける先進的な人事管理は、社員全員の明確な達成目標を設定し、目標達成度の自己申告と上司査定による業績相対評価を公表し、その結果を賃金と昇格に直接連動させる制度を確立している。そして経営者・管理者と全社員との意思疎通は対人的・広報的・電子的なさまざまな方法で緊密に行われており、厳格な人事評価にもかかわらず離職率は10%以下の低位にある。日系企業においても優秀な中国人社員の育成と確保にこのような先進的人事管理の応用が考えられる。

(3) 日系企業の現地経営

日系企業の従来の経営は、中国の製造拠点として日本の工場関係者が駐在していた例が多い。本社の人事や採用、教育・研修の専門家の関与は少なく、日系企業において経営に不可欠な人事や財務面の問題を多く生じていた。中国国内市場の拡大と日本企業の中国事業の重要度上昇により、本社経営者の中国子会社への認識は変化し、戦略的市場の開拓に専門家の派遣を考慮し始めた。日系企業において継続する人材管理の問題は、中国企業や

欧米系企業にも同様にあるように、低定着性と人材流出である。それらへの有効な対応策は、中国人の流動性を前提とする対応策を実行するか、長期安定雇用を実現する施策を実行するかである。

上海にある日系縫製企業 K 社の例では、衣服デザインから型紙を 3 次元 CAD システムにより製作するコンピュータ技術要員について、一定の人材流出を前提とした定期的な人員補充を毎年行っている。技術習得した要員は、他社からの引き抜きやより高い給与の転職などにより流出し、毎年 3 分の 1 が退職し 3 年で大部分が入れ替わる。自から選んで残留する社員は、さらに訓練を受け、好待遇により中核社員に育てられ、幹部への道を目指す。同社は、補充要員の安定的な確保のため、市内の複数の縫製専門学校と提携し、高度な縫製技術の演習指導を行いながら、優秀な卒業生を継続して新規採用している。こうした自社独自の仕組みと、現地の労働市場実態に即した人材管理方策は、十分な効果をあげている。しかし、多くの日系企業においては、採用や教育訓練に振り向ける予算の優先度は低く、このような人材管理の取り組みを行っている例は少ない^(注31)。

日系企業の多くは中国人社員の定着と長期雇用を指向するが、問題解決は十分ではない。杭州市に製造工場をもつ日系電気製品企業 T 社の例では、10 年前から理工系大学卒業技術者を 50 人程度定期採用しているが、彼らの 3 分の 2 は入社後数年以内に離職していた。同社は新入社員の定着率向上を目標に、従来の日本的な漸進的賃金上昇制度を改訂し、入社から数年間は全員一律の昇格と昇給を実施して新入社員の上昇志向に応じた。さらに、業績優秀者には昇格を加速して能力差別化を明示し、定着人材を評価選別して中核要員を育成している。中国人の高い上昇志向とその証明である昇格・昇給願望に応える仕組みにより、離職率は従来の 60% 台から 10% 台に激減し有能な人材が確保された。この施策による若年社員の人件費増加分は、従業員全体の人件費に対して低い比率であり、従業員定着率の向上のための投資としての価値が高い。中国の人材環境に応じた人材管理の取り組みにより、社員の定着率向上は、経験ある社員の増加と、職能資格制度などによる中堅社員と管理者の育成につながり、競争力の確保と現地化の推進が強化される^(注32)。

おわりに

中国共産党および国務院は、2006 年から 2010 年までの第 11 次 5 年計画において、中国に特色ある社会主義の法律体系構築を目指し、雇用労働関連法令の大改革を実行している。2007 年の立法と法案審議は、労働契約、就業促進、職業教育、企業所得税などに関

して行われている。政府は、雇用と労働問題の解決と、労働者の権益保護を重点に、それによる社会の安定と産業の高度化による経済発展を目指している。従来の外資誘致政策は、様々な優遇政策と、低賃金と低賃労働環境および労働強化などにより、外資企業は税制その他の面で大幅に優遇され大きな利益を得てきた。従来の多くの日系企業は、低製造コストを利用した進出が多く、経営は未熟で日本の優秀企業の中国子会社においても労働争議が発生していた。新しい法令は、中国従業員の雇用と労働を保護し、企業の遵守義務を厳格に規定している。日系企業は、法令の精神を積極的に活用し、日本的経営として優位な長期安定雇用と、人材育成に厳格な成果主義による昇進昇格を適用することにより、優秀な中国人を中核人材として確保し、現地化の推進が可能となる。

中国人社員に対する人的資源管理は、待遇と管理と研修について総合的に取り組むことが有効である。待遇に関しては、個人業績と相対的地位を客観的に評定し、成果報酬を固定部分と可変部分に明確化し、給与水準は市場価格に連動して調整する。社員管理に関しては、社員の意見表明と意見聴取と上級者との自由な相談が行える社内意思相通の仕組みを確立する。教育訓練に関しては、社員の専門技能育成のために社内外の組織による体系的な研修制度により、社員の自己向上意欲に対応する。さらに、法令改革による工会と従業員の労務権限強化に対応し、日本的な労使協調関係を応用して、意思疎通を図り共同体として運営する。企業所得税による税負担の増加と人的投資の増加は、利益減少の要因になるが、日本的経営の人材育成と技能向上および業務手順改善による生産性向上により、利益向上を図る。日系企業は、一般に中国人の低い評価と印象に殉じてきたが、雇用労働法令の大改革を積極的な機会として、日本的経営の優位な特徴を応用した優秀な経営を実現することにより、新たな評価を築くことができる。

「注」

1. 「労働および職業能力開発関係法令」海外職業訓練協会、中国情報、2007年2月28日
2. 「最低賃金各地で引き上げ」サーチナ中国情報局、2006年10月27日
3. 中華人民共和国総工会における郭組織建設部長の報告、2006年6月13日
4. AFPフランス通信中国西安支局、2006年10月26日付け記事
5. 「日系中小企業の中国における人財戦略」小森茂、国際ビジネス研究学会年報第12号、2006年9月
6. 人民網日本語版、2007年3月14日付け記事
7. 「中国101都市の労働力市場での求人・求職情報統計」中国労働力市場情報網モニタリングセンター、2007年3月

8. 「2006年末の中国都市部登録失業率」全国労働保障工作会議の調査統計、2007年3月
9. 「海外事業活動基本調査」経済産業省、2007年3月30日、日本企業が10%以上出資しているアジアの企業を対象に調査、2006年3月時点の現地従業員雇用数。日系企業の全世界での雇用者数は4,356,000人でそのうち約70%がアジアで3,053,000人。
10. 人民網日本語版、2007年3月24日付け記事
11. 人民網日本語版、2007年3月13日付け記事
12. 前掲論文7. 「日系中小企業の中国における人財戦略」
13. 劉剣文「統一企業所得税法的若干問題」、法学雑誌、2006年第5期
14. 中国国務院全国財政工作会議、金人慶財政部部長の報告、「企業の税制を統一する方針」
2006年12月26日
15. 徐登敏「也論税收公平主義—兼談内外資企業所得税法併軌」、財經時報、2006年12月23日
16. 米経済誌Newsweekの中国北京会合、国務院商務部の馬秀紅副部長、2006年11月7日
17. "Discussion of Fair Tax in China — Corporate Income Tax Law" Daniel Rosen、
米国Institute for International Economics、2006年10月
18. 「企業の税制を統一する法令」中国国務院全国財政工作会議、金人慶財政部部長の報告、
2006年12月19日
19. 前掲論文13. 「統一企業所得税法的若干問題」劉剣文
20. 「中国就業状況と政策」国務院新聞弁公室、労働政策研究研修機構海外労働情報、2006年
21. 「中国賃上げと就業促進、共同富裕と内需拡大」吉川健治、新光総合研究所、
SRIアジア経済ウォッチNo.07-8、2007年3月1日
22. 「人大常委、就業促進法草案を全文公布」日中経済通信、2007年3月27日
23. 「中国、就業促進法が立法段階に」中国国際放送局、2007年2月27日
24. 「経済成長と雇用の動向」黄勇対外経済貿易大学教授、日刊通商弘報、2006年9月6日
25. 「中国経済発展模式面臨七大転変」瞭望新聞週刊、2006年2月27日
26. 「第10期全国人民代表大会と政治共商会議」チャイナネット、中国国際放送局日本語部、
2007年3月16日
27. 「新労働契約法のもつ意味」田中信彦、2006年08月26日
28. 「労働法と外資企業の投資動向」董保華上海政法大学教授、第一財經日報（上海）、2006年3月
29. 「労働者の権利保護と企業」常凱人民大学労働関係研究所所長、2006年3月
30. 新華社通信、2006年12月25日付け記事「労働者解雇の手続きと経済補償」
31. 上海市の複数事業所と内陸製造拠点を経営する中堅規模の衣料のデザイン縫製企業、経営者と日中
管理職に対する直接聞き取り調査、2006年5月
32. 杭州市に本社工場をもち広東省と江蘇省に複数製造拠点をもち電気製品および部品製造の大企業、
経営者と日中人事管理職に対する直接聞き取り調査、2006年5月

「参考文献」

- 「現代中国の経済」王 曙光、2004年5月、明石書店
- 「現代中国の人材市場」日野 みどり、2004年10月、創土社
- 「グローバル人材マネジメント論」キャメル・ヤマモト、2006年11月、東洋経済新報社
- 「中国アジア進出企業のための人材マネジメント」鈴木康司、2005年8月、日本経済新聞社
- 「中国企業と経営」清家彰敏、2005年3月、角川書店
- 「中国における日系企業の経営現地化」古田 秋太郎、2004年6月、税務経理協会
- 「中国における日系企業の人的資源管理についての分析」趙曉霞、2002年2月、白桃書房
- 「中国進出企業の労働問題」馬成三、2002年2月、日本貿易振興会
- 「日系企業中国現地社員給与動向(2005年度版)」NNA(編集)、2005年4月、NNA出版
- 「日中企業の経営比較」徐方啓、2006年3月、ナカニシヤ出版
- 「日本型成果主義の可能性」城繁幸、2005年4月、東洋経済
- 「日本の人事制度の現状と課題」雇用研究センター(編集)、2006年7月、社会経済生産性本部
- 「中東欧の日系ハイブリッド工場」苑志佳、2006年10月、東洋経済
- 「中国企業の競争力」安室憲一、2003年5月、日本経済新聞社
-
- 『新しい時代を迎える中国の経済・労働』日本労働研究機構、2002年11月
- 『新時代をむかえる中国の経済・労働』労働政策研究支援機構、2002年11月
- 『中国の労働事情の特質』大阪府日中経済交流協会、2003年6月
- 『中国・WTO加盟で労働はこう変わる』労働政策研究支援機構、2002年2月
- 『日中関係基本資料集(1947～1999年)』
-
- 「人事管理10堂課」(企業管理強化訓練教程)徐哲一、2004年3月、広東出版集団
- 「至尊企業至尊工具」(与管理的助推器)孜宗虎、2003年12月、中国言冀出版社
- 「迂坎」(対11名中国民管企業家の現場分析)芳小和、2004年5月、浙江人民出版社
- 「中国式領導」董志悠、2005年4月、中国商業出版社
- 「日本の技術と創新管理」李鼎新、貨宏韻、2004年7月、北京大学出版社
- 「变革中的就業環境与中国大学生就業」曾湘泉、2004年5月、中国人民大学出版社