

海外派遣者ハンドブック

中国(WTO加盟後の労働事情)編

大連・北京・上海・深圳・重慶

社団法人 日本在外企業協会

電子書籍の著作権は一般社団法人 日本在外企業協会に帰属します。

本書の一部あるいは全部を、無断で複写・転載・放送・送信することを禁止します。

本書を無断で改変・改ざん・商用利用など行うことを禁止します。

また、有償・無償に関わらず、本作品を第三者に譲渡することはできません。

は し が き

海外での事業経営は、国を問わず現地の言語、生活習慣、法律制度や価値観等、いわゆる異文化への適応が求められる。なかでも比較的多くの労働者を雇用する製造業の場合、現地における経営の成否は、良好で適切な労使関係が確立できるか否かが鍵を握っていると言ってよい。

『海外投資行動指針』（P. 187参照）の第4項で「現地会社の経営に当っては、良好で適正な労使関係を確立するため、投資先国の労働組合組織や労働慣行について十分な認識と理解を深めることに努め、また労使間に誤解等が生じないように、情報や意見を交換するなどして、意思の疎通を図ること」と定めているとおりである。

1989（平成元）年よりスタートした「海外派遣者ハンドブック」は今年で18冊目となるが、1996（平成8）年度からは、諸外国において日系企業が抱える最大の課題といわれる「労務問題」、なかでも労使関係をめぐって実際に日系企業に起きたケースに基づいてハンドブックを作成することとし、ASEAN（96年）、アメリカ（97年）、中国（99年）、欧州（99年、00年）という具合に逐次成果を積み上げてきた。

2002（平成14）年度の調査では、『WTO加盟後の中国の労働事情』をテーマに、従来のブルーカラー対策に加えて、ホワイトカラーの就業意識調査を実施した。

手法としては、現地での実体験豊富な企業委員に加えて、日本経済団体連合会、労働組合側から日本労働組合総連合会のご参加を得て委員会を組織し、主査として職業とキャリアの研究に明るい東京経済大学・経営学部 of 梅澤正教授を迎えご指導を仰いだ。

中国調査については、梅澤正教授のほか、徐向東氏、馬佳氏両名を副主査とし、事務局の小野豊和が現地に出向いた。日系企業だけでなく、政府関係の上海人材市場、重慶人材市場、中国教育部（文部科学省に相当）、また、対外経済貿易大学等を訪れ最新情報を得た。

改革・開放路線を走る中国は、北京五輪（2008年）、上海万博（2010年）開催決定、第16回共産党大会による第4世代への禅譲等、指導部の新たな指針のもと、若者達は自己の能力を発揮できる“発展の空間”を求めてジョブホッピングを繰り返している。果たして日系企業が彼らに“発展の空間”を提供できるのか、そのポリシーが問われている。

最後に、本書を作成するに当たり絶大なご支援をいただいた日本労働研究機構（JIL）に対し厚く御礼申し上げる。

2003年3月

社団法人 日本在外企業協会

《本ハンドブックの読み方》

1. ホワイトカラーに着目

中国における就業人口が約7億といわれ、その約2%にあたる1400万人が大学卒エリートである。彼らの働き場所は中央政府のある北京と、上海、長江デルタ地域をはじめとする沿海部に集中していたが、新しい時代の中国においては、西部大開発で代表されるように、全地域にわたる改革・開放政策が進められている。今や若きエリートたちが政治・経済、そして共産党のリーダーに変わろうとしている。

中国現地に根付き、欧米、あるいは韓国、台湾系の外資企業に伍して、社会主義市場経済下の中国で日系企業が生き延びていくためには、このホワイトカラーの力をいかに活用できるかにかかっている。

そのためには彼等の生き方である勤労意識、職業観を知ることが大事であるということから、今回の調査ではこのホワイトカラーに着目したのである。

年齢35歳以下を新世代と呼んだ。彼等の思考・行動様式については、第2章「ホワイトカラーのキャリアと就労に関する意識」を参照されたい。また彼等に対する政府の施策については第4章「資料編」のなかで、教育部（日本の文部科学省に相当）、人材市場等の最近の取り組みについて解説した。

2. ブルーカラー問題は「事例編」で

主に工場の現場で発生する人事・労務関係の諸問題については、従来通り「事例編」（第3章）で扱った。やや断片的で不消化の嫌いもあるが、現場からの生の声と思って、それぞれの会社の中国でのオペレーションの現場で日常的に起こっていることと照らし合わせていただき、何かのヒントになれば、このハンドブックの役割を果たせたことになろうと考えている。

3. 「一口メモ」で息抜きを

今回のハンドブックは、論文調の傾向が強くなってしまった。膨大な活字の海の中で、しばしの息抜きに、コラムを読んでいただければ幸いである。

目 次

はしがき

第1章 総括編 WTO加盟後の中国の経済・労働事情

第1節 最近の中国事情

1. 中国の経済成長 1
2. 21世紀における中国の挑戦と課題 3
3. 経済発展がもたらす社会構造の変化 4
4. 産業中間層の拡大と競争メカニズムの浸透 7
5. 支配メカニズムの変化 11
6. 西部開発と格差解消のための政策転換 15

第2節 中国における労働・雇用の課題

1. 改革・開放がもたらした経済と社会の二重構造 18
2. 末端から中国社会を変えた朱鎔基改革
国有企業改革、全員労働契約制度、社会保障制度の導入 20
3. WTO加盟後最大の懸念は雇用問題 21
4. 雇用調整の課題と労使問題の複雑多様化 23
5. 格差の拡大と弱者救済の課題 26
6. 中国における職業資格制度の確立と技能労働者の人材育成 28

第3節 人材戦略の危機に直面する中国日系企業

1. 日本企業にとっての中国の位置付けの変化 34
2. IT人材争奪をめぐる日米欧企業の競争 34
3. 若年中間層の台頭 36
4. 転職したい企業において日系企業が6位——(株)日経リサーチの現地調査 37
5. 人材戦略の構築が差し迫っている日系企業 43

第2章 ホワイトカラーのキャリアと就労に関する意識

第1節 人材の大流動と人材育成

1. 中国労働市場の一般的動静 49

2. 活況を呈する人材ビジネス	50
3. 職業教育の改革と充実化	51

第2節 中国人のキャリア意識と働き方

——現地でのインタビューとヒアリングを通して——

1. ジョブホッピングへの志向	55
2. パーソナルワークとチームワーク	59
3. 総括	62

第3節 新世代の職業観と勤労意識に関する調査

——日系企業に働くホワイトカラー及び大学生の就業意識調査から——

1. 日系企業に働くホワイトカラーの勤労意識調査	64
2. 対外経済貿易大学・外国語学科在学生の職業意識調査	76

第3章 事例編「実践に役立つ22の事例とポイント」

第1節 組織・制度の変更

事例1	ブラックボックスをこじ開け、従業員との対話で 活路を見出す（合弁から独資へ）	＜北京＞	85
事例2	地方での増資交渉、中国人スタッフが 中央政府に出向き糸口を開く	＜重慶＞	87
事例3	新しい人事制度の導入（合弁から独資へ）	＜北京＞	89
事例4	なぜ重慶、されど重慶	＜重慶＞	91

第2節 人事（採用・登用・異動・評価）

事例5	海爾（ハイアール）集団に学び“管理職社内公募制”を導入	＜北京＞	92
事例6	上海機械工場では課長職の現地化を促進	＜上海＞	94
事例7	配慮の人事異動で“ポカーツ”と頭を叩かれた	＜重慶＞	96
事例8	大連は採用地域を拡大	＜大連＞	98
事例9	離職理由ナンバーワンは転職、次いで進学 採用は地域と連係して	＜大連＞	100
事例10	「3つの約束」と現場からのスタッフ登用	＜大連＞	103
事例11	評価を毎月公開、賞与・昇進にも影響	＜大連＞	105
事例12	賞与考課は差が大きい方が効果がある	＜深圳＞	106

第3節 残業・休出	107
事例13 時間外割増、創業7年目に法を上回る優遇規程に気づく <江蘇省> ..	107
事例14 婦女節（3月8日）に終日勤務した時の取扱い <上海> ...	109
第4節 コミュニケーション	110
事例15 深圳で“溝通（コミュニケーション）”役は香港人 <深圳> ...	110
事例16 見える経営の推進（合弁から独資へ） <北京> ...	112
第5節 小集団活動	113
事例17 一人の時は虎、組織になれば虫 <北京> ...	113
事例18 「あなたの子供に是非働いてもらいたい 会社を作ってください」 <大連> ...	115
第6節 センスと配慮	116
事例19 女子社員の手荒れの原因を探ると 意外！ <北京> ...	116
事例20 3K職場に女性、ガラスの破損率が減った <北京> ...	119
事例21 中方国有企業に支払う人件費の使途不明、 社員も行方不明 <北京> ...	120
事例22 意匠には生活実感、知財にはコンプライアンスの センスが必要 <大連> ...	122

【一口メモ】

- | | |
|---------------------------------|-----|
| ① 中国で骨をうずめる気概 | 86 |
| ② 空が見えるようになった重慶は、西部開発の拠点でもある .. | 88 |
| ③ 首下10センチ、膝上10センチはタブーだが！ | 90 |
| ④ 戸籍をとるには | 95 |
| ⑤ 西部大開発の4大プロジェクト | 97 |
| ⑥ 外資導入に対する中国のダイナミックな動きに感心 | 99 |
| ⑦ 人民解放軍の徴兵は工会を通じて割当て | 104 |
| ⑧ 2人目の子供ができると雇用者が罰せられる | 108 |
| ⑨ 華南雑感 | 114 |
| ⑩ 人治主義が横行、法治主義へ | 115 |
| ⑪ 中国人は商人とか | 118 |
| ⑫ 大連と旅順 | 124 |

第4章 資料編

資料① 政府機関及びマスコミ情報	125
1. WTO加盟後の経済政策の調整目標及び貿易管理体制の改革	125
2. 対外経済貿易大学WTO研究院・張院長インタビュー	127
3. 中国における大学生就職政策	130
4. 中国最強の人材会社を目指す「上海人材有限公司」	132
5. 重慶人材市場	135
6. 大連経済技術開発区	137
7. 「機会均等は所得平等よりも重要」——中国青年報より——	140
8. 中国の統計データ	143
資料② 進出日系企業の労働契約書	146
1. 深圳市宝安区 労働契約書	146
2. 上海T有限公司 労働契約書	148
3. 大連D有限公司 労働契約概要	152
資料③ 労働法及び改正「工会法」	154
1. 中華人民共和国「工会法」改正前・後の条文対照表	154
2. 中華人民共和国労働法	166
資料④ 新世代の職業観と就業意識に関する調査	175
1. A調査（学生向け）原票＜日本語＞＜中国語＞	175
2. B調査（大卒ホワイトカラー向け）原票＜日本語＞＜中国語＞	179
資料⑤ 海外投資行動指針	187
「海外派遣者ハンドブック」作成委員会委員名簿	188
「海外派遣者ハンドブック」執筆者一覧	189

第1章 総括編 WTO加盟後の中国の経済・労働事情

第1節 最近の中国事情

1. 中国の経済成長

中国は、今、世界の中でもひとときわ活気がある。「世界の工場、中国」との呼称が一般化しているように、製造業における中国のプレゼンスは着実に向上した。また、日本の国内市場の低迷とは著しく異なり、中国の内需は堅調で、最近では巨大な消費市場としても注目されている。中国はWTO加盟および北京2008年オリンピックと2010年の上海万博開催権の獲得などを成し遂げ、急速な経済成長を背景に、都市部ではかつての日本の高度成長期と同じ軌跡を描く大衆消費時代が開花しているように見える。中国国家統計局が定期的に発表している消費者調査のデータ（2001年末）を見ると、75%の消費者が中国の経済成長に満足しており、今後の経済成長の見込みを楽観視する消費者が半分を超えている。堅調な個人消費に下支えされ、中国は経済の質的な構造転換を図ろうとしている。現に、1980年代以降の中国都市部では冷蔵庫、テレビ、クーラーなどの家電製品が一気に普及し、個人消費主導の下で高度成長を実現してきたのである。家電産業が経済成長を主導する時代は1990年代の終わりで一段落し、中国政府は、今後、住宅、自動車などの購入意欲を喚起することによって、高度成長を維持しようとしている。これまでと同様に、個人消費主導が維持されれば、今後10年間も高度成長が持続される可能性が高い。

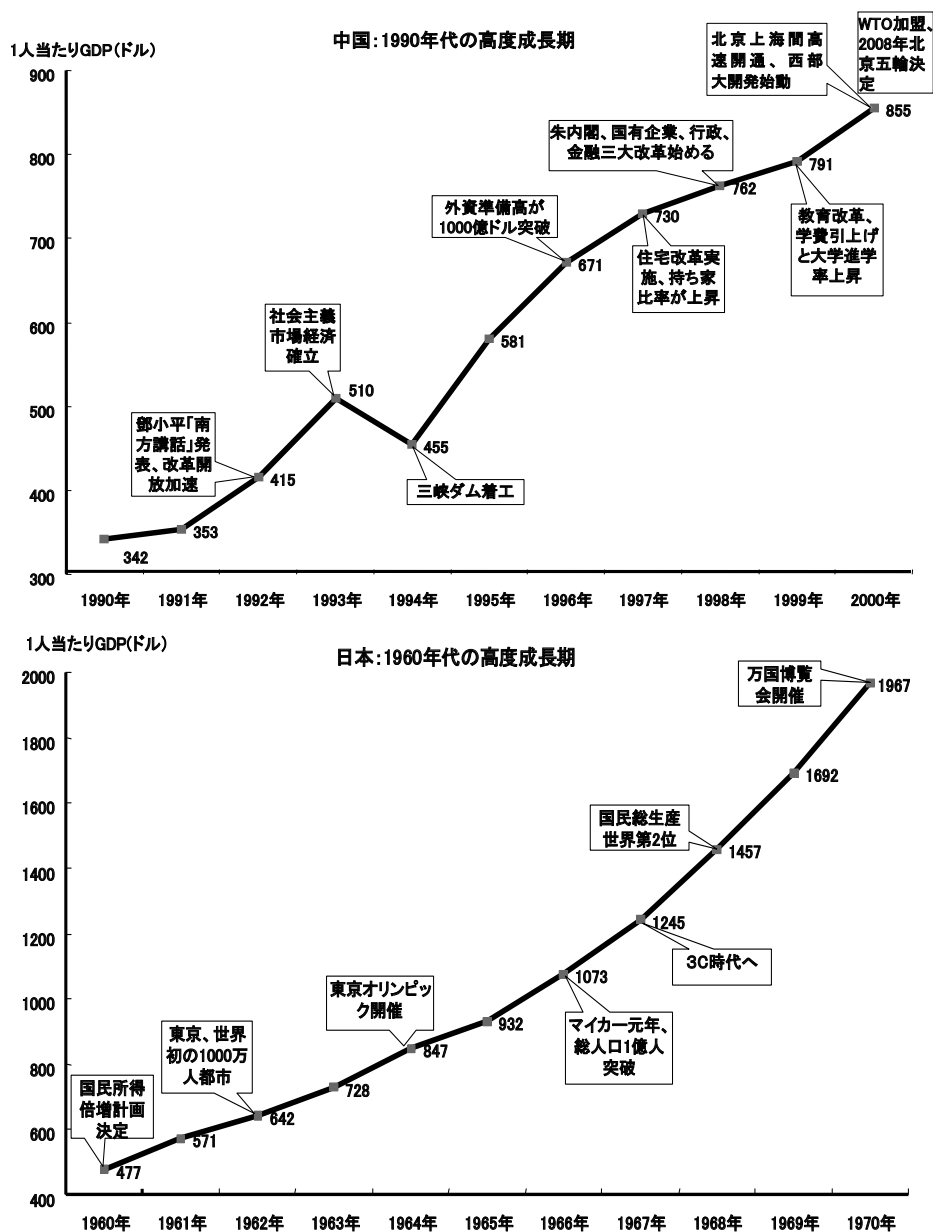
現在の中国の姿には、五輪開催を控えた1960年代半ばの日本、或いは1980年代後半の韓国が思い起こされる（図表1-1）。特に、沿海都市部は中進国並みの経済水準に達しており、一部では、先進国も顔負けの消費生活を享受する階層も現われている。統計データを見る限り、中国の現在の経済水準は、1960年代の日本の各種経済指標と符合するケースが多い。たとえば、2000年の中国の1人当たりGDPは855ドルで、東京五輪が開かれた日本の1964年に等しい。平均寿命（1998年）は男性68歳、女性72歳で、日本の1965年の統計とほぼ一致する。住民のエンゲル係数は、2000年に初めて40%を切って39.2%になり、1960年の日本の38.8%に近い、等々が挙げられる。

しかし、以上はあくまでも全体の平均値であり、沿海地域と内陸部の格差を念頭に置くべきである。深圳、広州、上海など沿海大都市の1人当たりGDPはすでに4000ドルを超え、日本の1970年代の水準に到達している一方、最も貧しい内陸の貴州省では1人当たりGDPが340ドルと沿海大都市の10分の1以下になっている。つまり、巨大市場とはいえ、中国は決して単一の市場ではなく、所得や地域によって生活様式や意識の

違いが大きく、25歳未満の「一人っ子世代」と40歳以上の「文革世代」とは、関心事や価値観もまったく異なるのである。中国の調査会社Horizon researchが2001年に行った都市と農村での意識調査によれば、都市住民は農村住民に比べて2.5倍以上の消費品目を挙げ、都市部は明らかに大衆消費時代に入ったのである。

図表 1 - 1

日中高度成長期比較



2. 21世紀における中国の挑戦と課題

シンガポール前首相リー・クアンユーは、2000年8月の演説の中で、中国はWTO加盟50年後には、日本の5倍ないし10倍の経済的実力を備えることとなると予測した。中国は改革・開放政策に踏み切ってからすでに20数年を経過しており、リー・クアンユーの予測が現実となるために、中国は21世紀にどのような挑戦に直面し、どのような課題を乗り越えなければならないのであろうか。

リベラルな立場をとりながら穏健な人柄で知られ、中国で絶大な人望を得る経済学者の呉敬漣氏は、WTO加盟後の中国の最も重要な課題を、①国有企業改革、②民営経済の成長、③政治改革にあるとみている¹。まずは、国有企業改革と経済構造の調整であるが、1997年の第15回共産党大会で「大をつかむ、小を放す」方針を採択してから、この数年間で、小規模国有企業の民営化は急速に進んでいる。一方、大手国有企業では、名前は株式会社に変わったものの、本質的な改革がそれほど進んでおらず、いわゆる現代企業制度によるコーポレート・ガバナンスにはまだ程遠い。国有企業の業績回復や三年間改革の目標達成などは、財政出動による資金注入、不良債権の株式転換、石油価格の上昇など偶然的な要因が重なった結果で、一種の錯覚に近いと呉氏は直言した。しかし、多くの人は錯覚に酔いしれ「聖域なき改革」を怠っている。つぎは、民営経済の発展である。民営経済のさらなる発展には、規制緩和、つまり党や政府による経済活動への介入や干渉を徹底的に排除すべきである。さらに、社会保障というセーフティーネットが必要である。しかし、前者は各種の既存利益集団の存在によって阻まれ、後者も、大量のリストラ労働者や国有企業の不振によってなかなか確立されない。都市部の経済不振は農村余剰労働力に十分な仕事を提供できず、農民の生活状況の悪化をさらに深刻化させた。最後は、政治改革の遅れである。沿海地域の経済構造そのものはすでに市場経済の形になりつつあるが、政治構造や支配構造の面においては旧態依然のままなので、市場経済と支配のメカニズムの乖離による矛盾はますます顕著になっている。

中国はそのままの状態でもWTO加盟に突入したので、呉教授は、当初から二つの問題に大きな懸念をもっていた。一つは、これまでの国有企業による独占地位はWTO加盟後いつまで維持できるか、もう一つは、従来の支配のメカニズムは、市場経済の深化に適応できるか、である。

若手リベラル派学者の劉軍寧氏は米「CATO」誌に政治評論を寄せ、「WTO加盟やインターネットの拡大などは、中国の市民社会の形成に大きな役割を果たし、中国は、ますます自由と開放に向かう」と分析した²。つまり、WTO加盟やインターネットの拡大によって、政府の干渉や介入はますます弱まり、市場化と民営化が加速するに違いない。

庶民は、世界から環流してくる資金や情報に接触し、経済的、政治的、心理的に党や政府からますます独立すると劉氏はみた。HOTMAILやYAHOOに私用アドレスを持つ人が多くなり、人々は伝統的なメディアではなく、インターネットから情報を取得しており、自由な価値観や民主主義に接するチャンスが無限に拡大している。中国のインターネット人口は、2003年末には8630万人に達する予定で、日本を抜いて米国に継ぐ世界第二位となることは確実であり、2007年には1億人を突破すると見られる。アメリカでは、インターネットが個人を社会からますます孤立させたのに対して、中国では、政府にコントロールされている伝統的なメディアに比べて、インターネットは緩やかに新しい空間を形成し、若年層の新たな意識はネットを通じて急速に広がっているのである。

WTO加盟やインターネットの拡大などにより、従来の支配と独占を打ち破る力が形成されつつある。自由競争が導入され、資源や権力は、政府から庶民に移譲し、庶民の政府や党への依存関係も薄れていく。

世界に向けた開放政策は、文化や情報の交流、商業の発展、所有権意識の強化をもたらし、市民社会の育成に寄与した。その典型例の一つは、知的所有権意識の成長である。かつて知的所有権は舶来概念で、中国人にはなじみにくかったが、現在は、大学教授からベストセラー作家、ソフトエンジニアまで、人々が知的所有権意識を持ち、いざとなると提訴も辞さない。経済の自由化はすでに法律の改革を促している。庶民が政府を訴える行政訴訟案件は近年急上昇しており、勝訴率も高くなっている。WTO加盟によって、国有企業、私営企業と外資企業が平等な立場となるため、結果的に公有制の基礎を崩すこととなる。情報や資金の流れをコントロールするコストがあまりにも高いため、ほとんどそれらを遮断することができない。WTO加盟は、短期間に中国の支配構造を変えることはできないが、長期的にみると、自由で開放的な社会、さらには法治社会につながる重要なきっかけにはなる可能性が高い。

3. 経済発展がもたらす社会構造の変化

1992年の鄧小平の南方講話以降、高度成長の軌道に乗り、計画経済時代に物の不足に悩まされた中国は、今や生産過剰に悩まされるほど大きく変貌した。世代交替を実現した2002年11月の中国共産党第16回代表大会に内外の注目が集まったが、5年前の1997年の第15回中国共産党代表大会後に誕生した朱鎔基内閣が実施した一連の改革はすでに末端から中国を大きく変え「静かな革命」を起こしたのである。1997年の党大会の重要議題の一つは、「抓大放小」を通じて国有企業改革に本腰を入れることである。「抓大放小」とは、国の中枢となるエネルギーや軍事産業など大手企業を国有のままにすると同時に、中小国有企業の場合は、倒産、売却、吸収合併などいかなる形

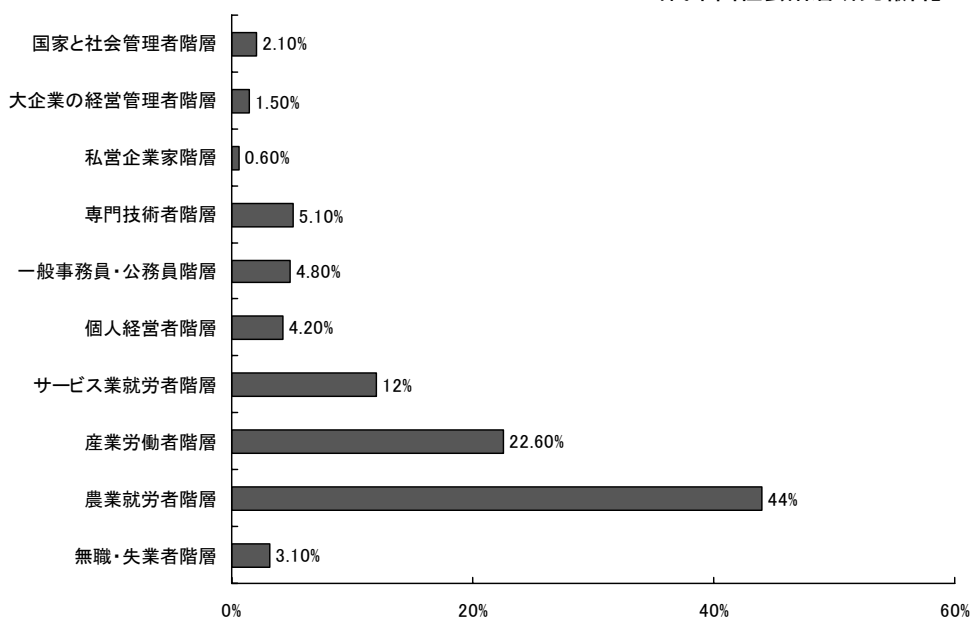
も辞さない統廃合を行うことである。1997年以降、中国の各地方政府は、「今後、国有独資企業を設立しない」と相次ぎ表明し、GDPにおける国有企業の比率は半分以下に低下した。国有企業改革と同時進行で、朱鎔基内閣は、雇用制度、社会保障制度と住宅、行政および金融などあらゆる分野に改革のメスを入れ、大胆な規制緩和を敢行した。朱鎔基の「静かな革命」の結果として、企業活動や庶民生活の末端にまで介入する党や国家の権限が縮小され、かつて党や国家が庶民を全面的に支配する基盤であった国有企業の「単位制度」は大きく弱体化した。言論・出版やメディアなどの公領域においては、党のコントロールは依然として厳しく、反体制派や独立を求める社会組織に対する取締りも緩めていないが、ある種のコーポラティズム的なガバナンス構造を模索することによって、支配のメカニズムの自己革新を図る新たな傾向も見えてきている³。中華総工会を上部機関とする「工会」という中国の官製労働組合システムは、労働者の利益の代弁と、企業経営への協力的な立場および党や政権への擁護の三つの機能を同時に備えることを標榜しており、コーポラティズム的な機能への転換を目指す一面を見せている。

1990年代後半以降のこうした経済の高成長と支配のメカニズムの変化は、社会構造の大きな変化をもたらした。2002年11月の共産党第16回代表大会では、約2000名の党員代表のうち、20名近くの私営企業家が確認されており、共産党は党規約に「三つの代表」理論を記載することを決定し、私営企業家の共産党入党を容認する姿勢に転じた。中国では私営企業家の数は全国民の中ではまだそれほど多くはないが、私営企業家階層は共産党員の比率が実質的には最も高い階層になっている。たとえば、湖北省黄石市という中規模の地方都市では、2001年秋に固定資産50万元以上、年間売上500万元以上の私営企業主を調べたところ、総人数が355人、そのうち共産党員が193人で、54.4%を占めている。355社のうち、110社が国有企業の買収から生まれ変わった私有企業であり、私有企業家本人は元の国有企業経営者である。また、農村地域の地場産業である郷鎮産業が盛んな浙江省永康市の農村部をみると、20～30%の村の党書記は私有企業主を兼務している。この三年間で入党した新米党員の中には、私有企業主が特に多く、私営企業が最も盛んな浙江省では私営企業主は18万人にものぼるが、そのうちの2.2%、つまり5500人が共産党員である⁴。

中国の国家レベル研究機関である中国社会科学院社会学研究所は2001年に、改革・開放後の社会階層の変化をまとめた『当代中国社会階層研究報告』という書物を発表し、大きな反響を呼んだ（図表1-2、1-3）。この研究は国家レベルの研究プロジェクトでもあり、初の全国レベル調査に基づき、政治、経済と文化における地位などを総合的に判断した上で、現在の中国の社会階層を5大社会等級と10大階層にまとめ

図表 1－2 中国の10大社会階層の分布（7億の全就労者に占める比率）

『当代中国社会階層研究報告』より作成

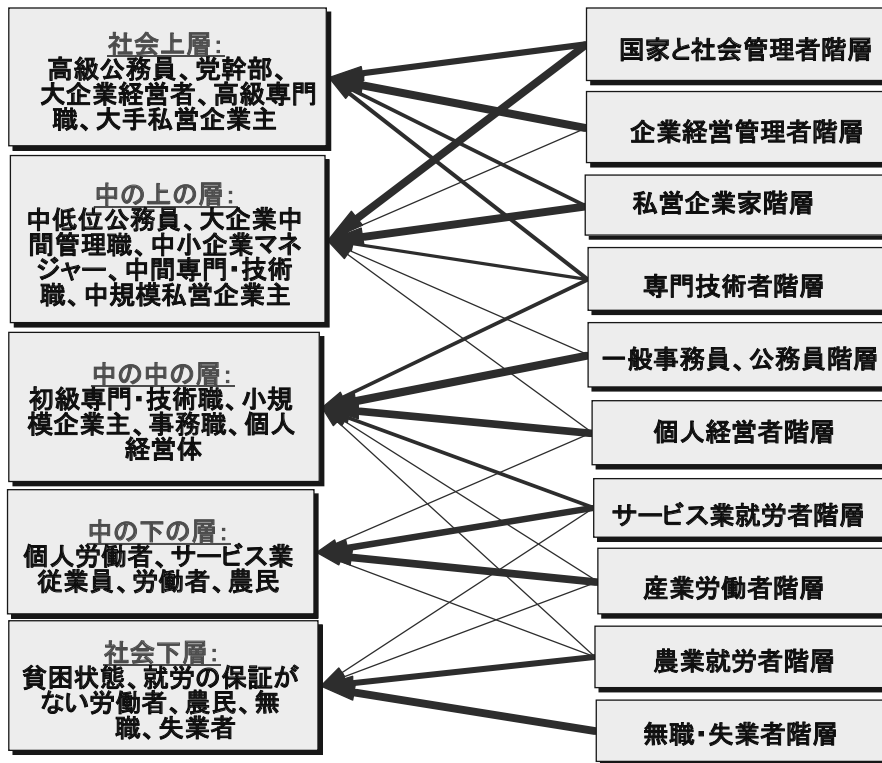


た。社会上層や中上層にいるのは、党や行政幹部と企業経営者、私営企業家の階層であり、逆に労働者や農民は中下層以下の社会地位にあり、現在の中国社会をリードする階層は、国家と社会管理者階層、企業経営管理者階層、私営企業家階層と専門技術者階層であると公言した。

WTO加盟を機に中国経済には市場メカニズムの浸透がさらに加速し、国有企業の縦割り管理システムの根幹である各級行政にある「業種主管部門」が朱鎔基改革によって撤廃され、経済分野においては自由度が大幅に向上し、ほとんどの国有企業では社長が自ら党の書記を兼任し、国有企業の党活動の縮小を余儀なくされている。中国共産党もイデオロギーを「三つの代表」、「経済建設」、「社会主義市場経済」へと変え、香港やシンガポールなどを彷彿させる支配構造の変化がかすかに見える。2002年11月で新たに選出された第16回党大会後の共産党中央委員会をみると、99%が大卒もしくはそれ以上の学歴をもち、1950年代以降生まれの者が大半を占め、大幅な若返りと同時に、学界財界出身者が大幅に増えている。つまり、現在の中国の政治エリートは、ほとんどテクノクラートであり、専門家集団である。彼らは、経済エリートの利益を代弁し、知識エリートの意見を支配集団へと吸い込むようなシステムの構築を模索しているのである（図表1－4）。

図表 1－3 10大階層と5大等級

『当代中国社会階層研究報告』より作成



図表 1－4 中国社会構造の変遷

	1980年代以前	1980～1990年代
エリート階層	政治エリート (党、行政幹部)	政治エリート (党、行政幹部) 経済エリート (企業家、経営者層) 知識エリート (知識人、専門家)
大衆層	労働者 (都市) 農民 (農村)	サービス業・産業労働者 (都市部) 農民 (農村部)
	知識階層	貧困層 (失業者、リストラ労働者など)

4. 産業中間層の拡大と競争メカニズムの浸透

経済や社会構造の激変は人々の価値観の変化をもたらし、現在の中国は高成長の起点に立つ戦後の日本のような価値観の大転換が起きている。格差は存在しているが、それをやる気や意欲の原動力に変えていく起業家精神も生まれ、競争メカニズムが社会の隅々にまで浸透し、民営企業家の成長を促し、産業中間層の拡大に繋がっている

ことも見過してはならない。競争メカニズムは、かつての悪しき平等の牙城であるお役所や大学などにまで浸透し、厳しい「業績目標管理」が徹底されている。行政改革の一環として、試験による公務員の登用システムが導入され、職場ごとに定期的に勤務評定を行うことも定着した。南京市の場合、各官庁の業績評価に市民の声を反映し、一番点数の低い二つの官庁に対して、その責任者である局長を解任した。中国の大学

図表 1－5 中国の中間層の内訳（１）

中間層	比率	人数	備考
企業管理者（大企業幹部）階層	1.5%	10,587,900人	総人口 7億586万人 (統計年鑑2000)
私営企業家階層	0.6%	4,235,160人	
専門技術者階層	5.1%	35,998,860人	
一般事務員・公務員階層	4.8%	33,881,280人	
個人経営者階層	4.2%	29,646,120人	
商業サービス業就労者階層	12%	84,703,200人	
総計	28.2%	199,052,520人	(※1999年末)

図表 1－6 中国の中間層の内訳（２）

	分類	職業	内 訳
中 間 層	中上層 (中間層の18.49%)	私営企業主 中小企業の管理者 (国有、外資、私営、 民営等々) 専門技術者、専門職 など	①私営企業150.9万社、私営企業投資者322.4万人、私営企業就労者2021.5万人、全国就労者の0.28%を占める(1999年末) ②外資系(香港台湾マカオ系を含む)企業就労者612万人、全就労者の0.86%を占める(1999年末) ③専門技術・研究者2143.0140万人(1999年末)
	中中層 (中間層の36.97%)	一般事務員・公務員 小企業主、個人経営者 など	①全国公務員530.7万人。 そのうち、中央政府48.9万人(全公務員の9.21%)、地方政府公務員481.8万人(90.79%)、地方と海外駐在45.4万人(8.55%) また、司と局級以上2.28万人(0.43%)、処と県級28.8万人(5.43%)、郷級188.2万人(35.46%)、事務員311.2万人(58.64%) 35歳以下248.4万人(46.8%)、55歳以上33.6万人(6.4%) ②個人経営体3160.1万、個人経営体の就労者240.9万人、全国就労者の0.34%を占める(1999年末)
	中下層 (中間層の44.54%)	サービス業就労者と技能労働者、など	①商業・サービス業就労者1319万人で、全就労者の1.87%を占める ②技能労働者

(『当代中国社会階層研究報告』P248-272の記述に基づき作成)

はほとんど公立であるが、大学教員にも業績評価が導入され、北京大学の場合、教員に対して9等級制を導入し、上位の3クラスは中核教員、真中の3クラスは重要科目教員、下位の3クラスは基礎教育教員と定め、最上位と最下位には17倍もの所得格差があり業績評価導入後、20名近くの教授が降格された。

権力のビジネスへの介入はあるが、市場経済の浸透によって、経営才能がなければ市場経済の中で淘汰されていくことも間違いない。民営企業や民営企業家の成長は、官僚資本からの転身組ではなく、世界の華人資本家にみられる旺盛な華人商魂というベンチャー精神から生まれたものである。民間起業家は、先端技術と伝統技術をつなぎ、外資企業中間層などとともに、所得の底上げを担う産業中間層をなしており、経済の活性化の源となっている。こうした産業中間層の成長には、外資の導入や外国製品の流入に対する模倣や学習による近代技術の波及効果、近代技術吸収の基盤となる改革・開放以降の大卒学歴層の拡大や旺盛なベンチャー精神、さらに産業中間層が作り出す製品を受け入れる巨大な国内市場や周辺市場の存在等々が挙げられる。中国社会科学院の『当代中国社会階層研究報告』によれば、中間層を構成する企業経営管理者階層、私営企業家階層、専門技術者階層、一般事務・公務員階層および個人経営者階層などを合わせると、7億人にのぼる全就労人口の約16.1%であるという推算に従うと、中間層の規模は約1億人である（図表1-5、1-6）。中国では、2000年1月に、私営企業権益を法的に保護する「中華人民共和国個人独資企業法」が施行され、2001年末現在、私営企業労働者や個人企業労働者は全人口の約10分の1にあたる8千万人になっており、GDPに占める割合が20.5%まで上昇した。私営企業は、労働集約型産業だけではなく、知識と資本集約型産業など幅広い分野に参入し、業界の先頭に立つ企業も少なくない。

中国の華南地域は委託加工などの形で香港資本を媒介として、世界の工場を形成していることはよく知らされている。浙江省などを中心に、私営企業の成長が著しい長江デルタ地域も最近は脚光を浴びており、浙江省内の温州市は私営企業の町として「温州モデル」の名を馳せた。2001年の全国民間企業トップ500社のうち、浙江省内企業は3分の1を占めており、浙江省GDPの半分近く（47%）は資産額が億単位以上の省内108社の私営企業によって達成されたのである。浙江省では製品を海外に輸出している私営企業は1万社近くにのぼり、世界150ヶ国に輸出をしている。その多くは日本の中小中堅企業のように、ある分野の世界有力メーカーに成長しつつある。例えば自動車部品のユニバーサル・ジョイントの分野では、世界最大手である万向グループが、フォード、GMなど大手自動車メーカーの部品提供拠点としてグローバル生産に乗り込み、欧米企業の買収を通じて、世界50各国に拠点を構築し、すべてが現地化経営

を実現した。華立グループは、フィリップスのCDMA携帯電話用CPUの核心技術を買収することによって、同分野における米国会社の独占を打ち破り、IT分野の中堅メーカーとして頭角を現した。浙江省では、寧波にファッション関連、紹興にアパレルや紡績関連、台州にオートバイ、永康に小道具、海寧に皮革、温州にライターや革靴、嵊州にネクタイ、大唐に靴下、崧厦に傘といったように、地域ごとに私営企業の集積効果が現れている。日本の百元ショップで見られるような低額商品の中国一の集積地として知られる浙江省義烏市には300ヶ国の外国人ビジネスマンが住みついており、1400人を数える義烏商人は逆に世界各国に常駐している。卸売り問屋の集積地の義烏市「小商品城」は、2001年には212億元を超える売上を実現した。

中国では海外留学を経験してからの帰国者、いわゆる「海亀派」はすでに13万人を超えており、海外留学経験者を創業者とするベンチャー企業も脚光を浴びている。北京のシリコンバレーといわれる中関村地域の調べによると、同地域の留学経験者によって設立されたベンチャー企業はすでに1223社を数え、同地域で就業している留学経験者はすでに3569人になっている。中関村地域のハイテク企業は1万社を数え、海外留学経験者が創業する企業は1割を占めるに至ったのである。また、中関村地域で創業する海外留学経験者の平均年齢は38歳で、特許取得者も4割以上いる。中関村地域の1999～2001年のデータによると、留学経験者が創業した企業の平均利益率は24.19%で、当地域ハイテク企業の平均利益率を大幅に上回っている。こうした海外留学組によるベンチャー企業はさらに増加する傾向にある。

中国の若手民間経営者はベンチャー精神にあふれており、こうした民間企業をみると、経営者の若返りと年俸制、ストックオプションなどや業績や貢献に見合った報酬の導入などダイナミックな経営を展開している。中国市場で30%のシェアを誇るパソコン最大手「連想集団」は、中国最高レベルの科学技術研究機関である中国科学院の研究者によって創立されたベンチャーハイテク企業。1999年に、日本を除くアジア市場ではシェアトップを実現すると同時に、大胆な若返り人事を発表した。会社創立時代の経営陣は一斉に引退し、新しい経営陣に抜擢したのは、全員31から36歳の若者である。CEO楊元慶は、就任当時は弱冠36歳である。彼が尊敬する経営者はGEのウェルチ前会長とインテルの会長である。北米でカラーテレビのシェアを伸ばしつつある国内第2位の電子メーカー康佳集団の社長も40歳である。1980年代以降設立の新規国有企業では、30歳代から40歳代前半の経営者は決して珍しくない。ITやインターネットベンチャーの分野では、一流大学や海外留学組など若手の活躍ぶりはさらに目立つ。国内トップ3のポータルサイト「新浪」、「搜狐」、「網易」の創立者は、いずれも

20～30歳代である。

朱鎔基首相が2000年春全人代の所信表明の中で、国有企業改革で経営管理者の年俸制やストックオプションを試行すると発表したあと、各地では、経営者に対する年俸制やストックオプションの導入が行われた。経営者には基本報酬のみではなく、企業の業績指標に基づく業績報酬などが導入されている。国有企業の経営者でも、経営目標を達成できなかった場合に、リスクの責任を取ってもらい、逆に、経營業績が良い場合に、数百万円の年収を手に入れることもできる。

技術者に対しても、貢献度に応じた配分制度が導入されている。深圳市では、ハイテク・ニューテック産業の発展が急速であり、現在、市のGDPに占める割合は4割に達している。その理由の一つは、市政府が技術産業の発展を重視しており、技術要素の利益配分への参加を奨励していることにある。深圳市では、他の地域よりさらに一歩進んで、国有企業の中で技術要素を株式に転換する試みを展開した。イギリス留学で博士号を取得した瀋浩氏は、自己の専門技術を510万元と換算し、そのまま株式として、国有企業と合併する形で、深圳漢德化工塗料有限公司を設立した。瀋氏は17%の株を持ち、自ら総経理に就任した。

中国の産業中間層は、グローバルな産業構造から見れば、まだ付加価値がそれほど高くないバリューチェーンの川中部門に多く集中しており、模倣商品の製造・販売や海賊版DVCやソフトウェアの横行、グレーゾーンの存在といったマイナス要因も根強く存在している。しかし、私営企業家、個人経営者、自由業、外資企業ホワイトカラーなどからなる都市部新中間層は急速に拡大しており、中産階級の所得水準をもつ層においては、耐久消費財が急速に普及し、健康や運動をもっと大切にするライフスタイルが広がりつつあり、私有財産保護法の確立も急がれている。2003年12月の全人代では、民法草案の個人所有権が審議され、私有財産やプライバシーの保護などについて初めて具体的に言及された。中国ではすでに世界一のインターネット人口をもっており、インターネットは情報源として都市部中間層に対してはマス・メディアを超える強い影響力をもつようになり、中間層の権利意識の芽生えを助長している。大都市では、公共料金の徴収に関する公聴会が開催され、役所は一般大衆の意見に耳を傾けざるを得ないようになり、広東省の「南方週末」紙などのように報道規制に怯えず、むしろ突破に挑む型破りのメディアも誕生した。

5. 支配メカニズムの変化

WTO加盟後の約5年間は中国にとって経済的には痛みを伴う時期であると同時に、政治分野でもさまざまな影響が出ることも必至である。WTO加盟は、政府部門による

経済活動への関与が制限され、党の支配力にも当然、直接的・間接的に影響を及ぼすこととなる。CNN中国ウォッチャーの林和立氏は、WTO加盟は、中国政府の経済への支配権を弱めるだけでなく、中国共産党の権力の基盤にも大きな衝撃を与えると見ている。その理由として、（１）国有企業の専売特許や独占権限が弱まる、（２）党による支配は法による支配の壁にぶつかる、（３）情報公開がもたらすインパクトが大きい、（４）「足と金による信任投票」、などを取り上げていた⁵。

具体的にいうと、WTO加盟に備えて、中国は2001年から、すでに国有企業に対して150の独占業界から身を引く命令を出した。数年後に、私営企業、外資企業と国有企業が「平等に」国内市場を分け合う天下三分の局面となろう。その波及効果として、国有企業に籍を置く者がますます少なくなり、逆に非国有セクターに職を求める者がますます多くなる。また、外資企業が企業内党組織の設立を受け入れないことも想像できよう。党の権威の低下は避けられない。

これまで、党の「通達」は、法律を凌駕する絶対的権限をもっていたが、このような伝統はWTO加盟後、どこまで存続できるか疑わざるをえない。朱鎔基内閣は、2000年末からまず沿海地域を手始めに、各省と市の「通達」を徹底的に調べ、法と抵触するものを取り消し、今後、すべてについて法律に準拠して扱うとの命令を下した。WTO加盟後に、一部の独占地位にある国有企業は、従来、中央政府によって付与されてきた独占権益を剥奪されることになるだろう。それだけではなく、共産党中央の政法委員会が、裁判所ないし法律の最終解释权をもつという「暗黙の了解」も、いずれ大きな挑戦に直面させられるであろう。

現在、すべてのメディア、情報は規制を受けている。欧米とのWTO加盟交渉において中国側は、インターネットに関しては外資参入を認めるものの、新聞、雑誌およびテレビにおける外国資本の参入を認めないという姿勢を貫いた。しかし、世界のメディア王マードック氏が率いるスターTVはすでに中国国内のテレビ制作会社と戦略的契約を締結しており、欧米のメディアは実質的にすでに中国のメディア市場に参入している。WTO加盟数年後、いずれメディア業界への外資参入を認めざるを得ないと欧米側が見ている。

WTO加盟によって情報がさらに公開されるようになり、庶民の意識に与える変化は計り知れない。自由に投票できないとはいえ、「足と金による信任投票」によって、庶民は自らの意見を表すことができる。「足による信任投票」とは、学歴をもつ者が国有企業を捨て外資企業に移ることである。「金による信任投票」とは、現に日本で起きているように、国有金融機関よりも、外資の銀行、保険会社、さらに外国株に資金を移すことである。

このような事態に備えて、中国の指導部も対応を迫られている。「中国共産党は政権党としての地位を脅かされない限り、現実的に調整する用意があり、調整の深さとは限界がない」と政府系ブレーンが語り、柔軟な姿勢を示しているのはそのためである⁶。

江沢民は、2001年から「三つの代表」、つまり、「共産党は先進的な生産力、先進的な文化、広範な人民の根本利益を代表する」という理論を提唱した。2001年7月1日の中国共産党結党80周年記念大会で、江沢民はスピーチを行い、改革・開放がすでに社会階層の構成に大きな変化をもたらしたことを認め、「私営企業家、個人経営者などは社会生産力の発展にも貢献している」と述べた。それらを踏まえて、さらに党員を吸収する基準として「社会の他の方面におけるエリートを党内に吸収すべきだ」と公言した。欧米諸国のマスコミは、これを事実上、私営企業家などの入党を認める発言として受け止め、大々的に取り上げた。

江沢民の講話に先立ち、2001年1月に、國務院經濟体制委員会副主任（副大臣）の潘岳氏は、政治改革についての「研究成果」——「革命政党から執政党（政権与党）への変身についての考え」と題する意見書を江沢民に提出した。潘氏の「意見書」は、共産党の80周年成立記念日を前にして、党の歴史を反省するものとして書かれたものである。「意見書」は三権分離や多党制の導入には反対したものの、レーニン・毛沢東の「プロレタリア階級による支配」の理論を徹底的に否定し、「法や社会秩序をめちゃくちゃにする暴力」だと決め付けた。文革などへの反省に基づき、権力へのモニタリングや権力のバランスのメカニズム、そして党内の民主化や民主選挙確立の緊急性を説いた。

潘氏の論文は、「執政党の合法性」という問題意識に基づいており、あきらかに「党による支配」から「法による支配」へと転換する必要性を意識している。共産党が戦いを通じて支配権を得たことは、イコール支配の合法性を得たことではないと潘氏は見ている。共産党の“支配”に合理性を持たせるためには、法に基づくガバナンスに自己変革すべきであり、江沢民の「三つの代表」理論よりさらに進んで、潘氏は、現代の政党は、全国民の利益を代表することはありえず、一部の人の利益しか代表できない。中国共産党は、プロレタリア（労働者）階級の代表ではなく、企業家（経営者）やインテリゲンチヤ、科学技術者（先に豊かになり、知識（学歴）を持つ人たち）の代表であるべきだと主張した。そして、共産党は、法に基づくガバナンスを施行するために、法を守る「良識のある中等所得階層（つまり、中産階級）」の育成に力を注ぐべきだと彼は主張した。潘岳氏の意見書は、中国指導部の新しい世代の声を代弁しているという見方もある。

1989年8月に、党中央は、私営企業家の入党禁止の通達（9号通達）を出していた。しかし、2001年7月に、江沢民の講話で私営企業家の入党が認められ、香港系財閥や国内沿海地域で、私営企業家の入党を密かでありながら着実に進めるまでに至っている。このように党の方針を180度転換した理由として、党の存立基盤の弱体化、私営企業の急速な発展、そして党自身の変化などによって説明できる。都市部では労働者が中国版構造改革である国有企業改革の故に職を失い、都市部経済の不振は、農村余剰労働力にも働くチャンスを提供できず、農村部と農民の貧困化に拍車をかけている。党のかつての存続基盤である労働者や農民の社会的経済的地位が低下し、党には不満の声が上がっている。市場経済の深化に伴い、私営企業が成長し、役割が急上昇した。国連の統計では、私営企業の従業員数は7千4百万人、昨年だけでも450万人に仕事を提供した。私営企業家にとっては、入党することは個人や企業にとってはそれなりに利便性がある。さらに、党自身の変化として、すでに、企業経営などの経済的活動に従事する党員は11万3千人以上（それをはるかに超えるという見方もある）に達していることが挙げられる。その多くは、党員になった後、この数年のうちにビジネス界に転身したもの（いわゆる「下海」）である。資本家の入党を認めることは、党内既存の利益集団にとっても便利であり必要である。

江沢民の2001年7月1日のスピーチに続いて、夏には、中国共産党指導部が避暑地の北戴河に集まり、非公式の会議を開いた。北戴河会議では、江沢民の7・1講話をもって党全体の思想統一を図ることが指導部で確認され、その後、党のイデオロギー部門は、江沢民の新しい理論を三つのポイントに整理し、公表した。1）社会主義の基本任務は生産力の発展である。2）社会主義国家の総合的な国力を強化すること。3）国民の生活の質を向上させること。これによって中国共産党は、今後ますますイデオロギーの色彩を希薄化させ、引き続き経済発展に全力投球する姿勢を示した。

また、北戴河会議では、党の指導部が「私有財産を保護する」ことを明確に憲法に入れることについてコンセンサスを得たので、憲法の再修正もまもなく行われると報じられている。私有財産保護を憲法に明記すべきとの意見は、党内で相当以前から議論されていたが、1999年は、「個人財産の保護」の明記に止まった。私有財産保護が明確に憲法に記載されれば、私有企業家は入党問題で政治地位が向上しただけでなく、財産も保護される環境が整えるようになると思われる。2002年3月の全人代にて、私営企業の全国組織である工商聯は憲法における私有財産保護の明記を提案し、2003年には憲法改正に盛り込まれる見込みとなっている。

6. 西部開発と格差解消のための政策転換

中国沿海部の経済成長はすさまじいが、一方で、格差の存在は依然として中国経済の発展のネックになっている。産業発展に大量の技能労働者を必要とするが、中国では1.4億人の労働者のうち、質の高い技能工はわずか3.5%にすぎず、リストラなどによって余剰労働者の顕在化がますます社会問題となる一方、技能労働者が5110万人も不足しているのも事実である。

地域格差をみると、沿海地域と内陸中西部の格差は、歴史と地理などの基礎的条件の違いを除けば、これまでの沿海発展戦略によってもたらされたものも大きいと言わざるを得ない。中西部地域は沿海地域の発展のために、エネルギーや原材料を国際価格より安い値段で沿海都市部に提供していた。こうした構造は、国際的な南北問題、つまり「周辺国が諸資源を中心国に収奪されて低開発化してしまう」という従属理論に相似しており⁷、まさに中国の内なる南北問題である。西部地域の人口はEUに等しく3億6千万人もいるが、所得はEUの40分の1に過ぎない。しかし、立ち遅れる西部地域は、実はきわめて強い比較優位をもっているのである。たとえば資源をみると、西部地域は石炭や天然ガスなどの資源に恵まれており、ウイグルの石炭埋蔵量は中国全土埋蔵量2.19兆トンの4割も占めている。石油ガス資源も中国全土の3割を占めている。非鉄金属や希少金属は154種類もあり、250ヶ所の産地を有している。雲南の漢方薬資源、青海省タリム盆地の宝石資源、さらに農産物や観光資源など無尽蔵である。そして市場規模としても3億人の巨大市場が残されているのである。さらに、コスト面を考えると、西部地域は中国全土の71%の土地をもっているが、人口は総人口のわずか28.5%にすぎない。つまり4分の1の人口が3分の2の土地をもっているのである。沿海地域に比較して豊富で安い原材料に恵まれているだけでなく、広大な土地で安い人件費などのメリットもある。西部地域には、1970年代の中ソ対立時代に、毛沢東の「三線（内陸部）建設」⁸政策によって、多くの企業が移されており、そのために工業インフラと人材がある程度蓄積されており、シルクロードの旅の起点である蘭州市の建築水準は、1990年代前半の上海に相当すると思われる。西部開発のネックとされるインフラ問題を解消するために、中央政府は鉄道や高速道路の建設に力を注ぎ、世界で最も海拔の高い鉄道である青海―チベット鉄道はすでに開通している。

中国が今後進める西部地域の開発には、海外市場に密接にかかわる広東省の珠江デルタ・モデルは簡単にコピーできないが、私営経済が牽引する浙江省などの経済発展をモデルとするであろう。現に、四川省の最近の経済発展をみると、浙江省の民間資本からの投資が多く、四川省内では浙江省の温州商人の活躍ぶりも目立っている。温州市長を長く務めた行政幹部を四川省副省長に転出させるなど、西部地域行政指導者

に対する中央政府の人事布石にもこうした意図が読み取れる。内陸地域では、1960から1970年代の「三線建設」政策の下で沿海から移転してきた大手企業が多数あり、軍需産業から民需産業への脱皮に成功した企業の代表格である「長虹」は、四川省綿陽市という奥地にありながら、テレビの国内トップシェアという輝かしい業績を生み、長虹ブランドを世間に広く知らせた。沿海地域の市場経済で経験を積んだ行政幹部が入り、長虹の民営化計画も始動し、今後、株式制度導入などの沿海地域の成功経験も四川などの西部地域に導入され、より大胆な改革政策も打ち出されるであろう。四川省は、WTO加盟による沿海地域の産業構造の転換を契機として捉え、浙江省、広東省、福建省や北京市などの沿海地域から、資金、技術と人材の誘致に努めている。沿海地域とは異なり、今後西部開発の牽引役として、より安いコストを求める国内民間資本が先に動く兆しが出ている。直轄市に昇格した重慶には、上海などの金融や産業担当官僚が重慶副市長として転任しており、西部地域における重慶は、長江デルタ地域における上海と同様なりード役が付与されている。重慶のGDPは10年前の上海の水準にあり、現在、重慶の年間の投資規模も1992年あたりの上海の水準に相似している。重慶は今後5年間に、6000億元にのぼる大規模な投資が決定されており、この大規模な投資は工業インフラ、都市建設と住宅開発にそれぞれ3分の1ずつ投入され、経済的離陸の起爆剤として期待されている。西部開発に関して、国内外を問わず優遇政策は全ての企業へ適用するなど、政策的には沿海地域よりもっと自由な投資環境が整えられている。現在、西部地域で進められている西気東送プロジェクトは、東部の環境保護と西部インフラ建設の一石二鳥の役割があり、この巨大な国家プロジェクトに関して、パイプ全線が外資に開放されており、外国資本の持ち株も可能である。また各都市の天然ガス輸送網建設も外資に開放している。もちろん、民間企業の参入も自由であり、新疆自治区政府は自治区内私営企業の「西気東送」プロジェクト参入を強力にバックアップしている。

中国の経済改革は1980年代初頭に農村地域で始まった。郷鎮企業とよばれる農村地場産業の発展は、農民の懐を豊かにし、都市部周辺では豊かな農村を誕生させた。しかし、1990年代後半からの社会全体における生産能力の過剰は、技術、生産管理および品質面で立ち遅れる多くの郷鎮企業を生産中止や倒産にまで追い込み、また、私営企業家による郷鎮企業の買収が進み、郷鎮企業の役割は農村地域の雇用維持から利益追求へと変わり、農村労働力に対する吸収力が弱まったのである。農村人口と都市人口の身分格差を人為的に作った戸籍制度が依然として存在し、農民には不平等な地位が強いられ、改革・開放前の二等国民の地位に転落しかねない。2002年11月の共産党第16回代表大会は、「共同富裕」の目標を掲げ、沿海都市部中間層ではすでに達成し

た「小康」（まずまずの生活レベル、ややゆとりがあるという意味）を今後20年間に全国に広げること決定し、全国に広げる「小康」の目標を一人あたりGDPが3000ドルと定めた。しかし、農民・農村と農業という「三農」問題は、全国民への「小康水準」の普及のネックとなっており、「三農問題」の解決は中国の内なる南北格差解消の重要課題になっている。党大会後に誕生した新指導部は、数億人の農民に都市戸籍を付与し、農地の自由取引を認めるという新たな農村改革案を策定しはじめている。2002年8月に、全人代が「農村土地請負法」を採択し、農民の長期的な土地請負権利を法律的に保護することを明確にした。2002年11月の共産党第16回代表大会において、江沢民は政治報告の中で、農村改革問題に触れて、農村労働力を非農業生産や都市部へと移転させ、土地請負経営権の取引、つまり土地売買の自由や規模経営の拡大などに言及した。有識者の中では、これは中央政府が「小康（いくらかゆとりのある）水準」を全国民に広げるための重要な政策だと言い、「三回目の農民解放」とも囁かれている。戸籍による農民と都市人口の壁の撤廃は、土地に束縛されている農民の身分の自由と近代化達成の核心であり、今後は大きな進展が見られるに相違ない。

中国の新指導部は低所得者層の生活改善を重視する姿勢を鮮明に打ち出しており、貧富格差を是正するための政策が今後多く講じられると思われる。しかし、なによりも重要なのは機会の平等性をいかに確立するかであると強調したい。より公正であり、開放的で透明な制度の確立、民主政治に参加できる市民権の確立、そして腐敗を生む土壌の根絶などは、格差解消のための個別の政策項目よりも重要であることはいうまでもない。

第2節 中国における労働・雇用の課題

1. 改革・開放がもたらした経済と社会の二重構造

1949年に成立した共産党政権は、まず古い企業の接収・改造を通じて国営企業を主体とする社会主義計画経済体制を構築した。そして急進的な重工業化政策を推進し、その生産拡大の原資を、農業と工業の間の相対的価格差を利用して農業余剰から獲得するという経済体制を確立した。これを実現するために、農村では人民公社、都市部では国有企業が作られた。

中国の国営（有）企業の特徴は、完全就業と企業内の保障制度に集約できる。まず、1950年代から、政府が都市住民の就業を統一的に手配し管理する労働人事制度（統包統配）が成立した。専門学校卒以上の学歴をもつ者は「幹部」、普通の労働者を「工人（労働者）」という二つの身分に大別され個々の国営企業に配属されていた。それと対応して、中央政府から各地域の政府まで、幹部管轄の人事部門（中央政府では人事部、省行政では人事庁、都市行政では人事局と呼ぶ）と労働者管轄の労働部門（中央政府では労働部、省行政では労働庁、都市行政では労働局と呼ぶ）が設けられている。次は、医療、養老、住宅等のすべてが企業に内包され、揺り籠から墓場まで職場の保障を受けるシステムが設けられた。極論すれば、都市部の労働者は、国営病院で生まれ、国営の幼稚園、小学校、中学校、大学に通い、国営企業に就職し、企業が提供する福祉を享受し、定年後も企業から養老生活金が支給される。企業内住宅に住み、死後も国営の火葬場で焼かれる。企業内保障は、その分、賃金の水準を低く抑えた「低賃金、高福祉」になっている。

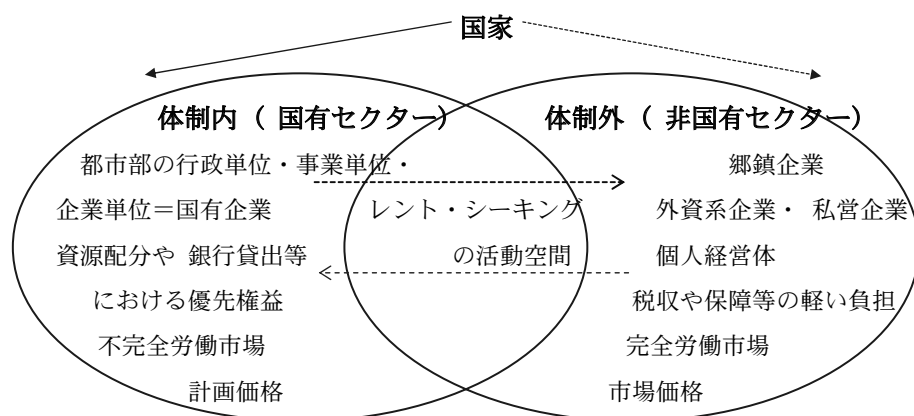
鄧小平時代の改革・開放は、一言でいうと、国有企業を崩壊させずに温存したままで、非国有セクターを育成し発展させたことである。市場経済的要素の導入に伴って、国営セクターが支配的であった都市部に、私営企業、個人経営者、民営企業、外資系企業等の非国有セクター、即ち旧体制に属さない新しいエリアが誕生し徐々に力を増してきた。その凄まじい発展の勢いは、工業生産額でみると国有企業を次第に上回ってきている。

工業総生産に占める割合をみると、1958年から1976年までは、国有セクターの割合は、一貫して90～80%であった。1978年から1983年までやや低下したものの、依然として70%台を維持していたが、1997年では25%台までに低下してしまった。就業者比率をみると、1978年に就業者総数は4億人であり、そのうち、農村就業者数は3億人、都市部は1億人弱の9514人であった。2000年では就業者数が7億500万人となり、農村は5億人弱の4億972万人、都市部は2億1千万人である。そのうち、国有企業は1988年からずっと1億人の規模を維持しており、1998年は9千万人、1999年は8千万人と、国有企

業改革に伴うリストラの断行により労働者減少の傾向が現れており、今後も国有企業就労者数はさらに減少するであろう。国有企業は依然として数千万人の労働者を抱えているが、全体的にみると、都市部就業者における国有セクターの就労者比率はかつての8割から4割台に低下し、特に近年における低下の傾向が著しい。つまり、都市部の新規就労者はほとんど外資・民間などの非国有セクターに吸収されていたのである。

ただし、国有セクターは依然として都市部人口の大多数の雇用を維持しており、非国有企業に比べて余剰労働者などの負担がなお重いというのが現状である。非国有企業は市場経済に適応したフレキシブルな経営を展開しているが、銀行融資等における国有企業の優先権益に対して不利な立場に置かれている。つまり、改革・開放によって、中国社会では国有セクターと非国有セクターの二元構造が生まれた（図表1－7）。このような一国二制度的な状況は、多くの社会問題をもたらした。たとえば、非国有企業は完全に市場原理に基づく労働雇用を実現しているのに対して、国有企業は、雇用調整機能を導入したものの、依然として完全な市場原理が機能しない。社会保障の水準を国有企業の保障水準に合わせると、非国有企業にとって人件費の上昇が耐え難い。逆に非国有企業に合わせると、低賃金に甘んじてきた国有企業の労働者の生活水準低下の恐れがある。さらに、市場価格と計画価格という二重価格は、腐敗を蔓延させ、国家財政を逼迫させている。実は、中国では一企業二制度という社会現象があり、つまり国有企業の経営者は政府の干渉をあまり受けない合弁や非国有の子会社を作って、経営の利益を移転させているのである。夫婦のどちらか一方が外資企業で高賃金を稼ぎ、もう一方が国有企業に止まって住宅等の保障や福祉を維持するという家族二制度もある。さらに国有企業に籍を置き、サイドビジネスで稼ぐ奇妙な企業内失業者も出ている。

図表1－7 「国有セクター」と「非国有セクター」の二重体制



2. 末端から中国社会を変えた朱鎔基改革

——国有企業改革、全員労働契約制度、社会保障制度の導入

鄧小平時代は、中国の急速な経済発展をもたらしたと同時に、以上でみた二重構造による歪みをもたらし、腐敗の蔓延は経済発展の成果を侵食するまでに至った。1990年代後半の江沢民・朱鎔基の時代では、改革をさらに深化させ、トータルな制度転換、つまり全面的に市場経済システムを導入する必要性があった。具体的には、朱鎔基政府が打ち出した国有企業の苦境脱出の3年間計画、つまり国有企業の再編と株式制の導入に現われている。さらに労働雇用の分野では、具体的に人員と組織の再編成、労働契約制の導入及び企業保障の社会保障への転換に集約できる。

国有企業は、改革・開放後、徐々に雇用調整メカニズムが導入されるようになった。しかし、「大釜の飯」（大釜からみんなで食うという悪平等）や「鉄茶碗」（食いはぐれのない保障される仕事）と揶揄される国有企業の固定工（終身雇用）制度を徹底的に変化させたのは、1994年に公布された「労働法」に明記された「全員労働契約制度」である。全員労働契約制度とは、すべての企業においてトップから末端に至るまでの全従業員が労働契約を締結しなければならないことである。現在、ほとんどの国有企業労働者は労働契約を結ぶようになった。

労働契約通りに解釈すれば、労働者との契約を停止あるいは解約することは可能であるが、膨大な数の国有企業の余剰労働者が一気に顕在失業者になることに対して、政府側が強い警戒心をもっており、なるべく企業内で消化するように経営者に要請している。そこで過渡的な政策として、各企業内若しくは労働部門の下で再就職サービスセンターを設け、国有企業の組織再編によって弾き出された労働者が、新たな就職先が見つかるまでの間、企業との雇用関係を解除せずに、三年間再就業センターに在籍して生活保障をうけながら、再就職先を探す、いわゆる「下崗」（職場から外された企業内失業者）制度が導入されている。こうした下崗労働者が急増し、一大社会現象となった。一時期、「下崗」労働者は約2,000万人以上に達していた。

日本労働研究機構は、1998年に中国企業管理協会の協力を得て「中国の労働雇用と社会保障制度に関する調査研究」を実施した。調査先は瀋陽、天津、上海、重慶の4都市の国有企業で、総経理366人がアンケートに答えている。調査内容は、国有企業の「労働人事制度」、「社会サービス部門と住宅改革」、「社会保障制度」、「人材育成制度と人材流出」、「企業的意思決定」などで、特に「労働人事制度」については「下崗」（レイオフ）の実態を調査した。全体では、下崗が「ある」は75.4%、「ない」は14.8%で、約4分の3の企業は、レイオフ、人員削減を行っている。下崗の量は、1社平均で604.2人、「100～299」人規模の企業が最も多い。地域別にみると、北か

ら南の順で、瀋陽が最も多く（1230.6人）、天津（627.6人）、重慶（432.8人）、上海（257人）と続く。他のカテゴリからみると、「国有独資企業」、「特大型国有企业」、「省管轄」などが多く、業種別にみると、「自動車関連」、「建設」が突出し、全体的には「製造業」が多い。下崗の決定基準の第1位は、「中高年」、「勤務態度が不真面目」、「所属部門の統廃合」が2割を超えている。上海では、経営効率化の戦略を第1に上げるのに対して、重慶・瀋陽では、まず年齢基準を取り上げている。労働契約制の導入について、9割以上の企業は導入済みである。契約更新期に、非更新者の比率は、平均で9.3%になっている。上海は最も高い。⁹

中国は1980年代にすでに失業保険制度を発足させた。1999年に、国務院は「失業保険条例」を公布し、失業保険の法的枠組みを確立した。つまり結果的に、現状では、失業保険と下崗制度が並存しているが、労働部が掲げた最終目標として、2005年までに、雇用と就業の市場化メカニズムを完全に実現し、全国レベルで「下崗」を廃止して失業保険へと全面的に移行する。2002年以降に、中国の都市部では、「下崗」制度が相次ぎに廃止されている。国有企業リストラ労働者はそのまま失業者になる時代になってきたのである。

国有企業の労働雇用制度が全面的に市場化するには、企業内で行われている保障制度を社会保障に切り替えなければならない。つまり、労働雇用市場化の最大の条件は、セーフティーネットとしての社会保障制度の整備である。

具体的なやり方として、企業と労働者個人が一定の割合に従い、社会保険金の管理機構に保険金を納め、社会保険金の管理機構が保険金の運営と支給を扱う。それぞれの労働者に社会保障のための個人口座を持たせ、企業と労働者が納付した保険料はこの個人口座に記載する。たとえば、1996年の養老保険制度統一案によれば、「個人口座」は労働者本人の賃金の11%に定め、個人がそのうちの4%、企業が7%をそれぞれ負担することになっており、今後、徐々に個人が8%、企業が3%に移行していく。

新しい保障制度は企業の負担を軽減させたが、問題は、一時期全体の3分の1が赤字経営といわれる国有企業には、果たして保険金を滞りなく納付する能力があるか否か、また、不良債権を処理するために、膨大な財政資金を放出せざるをえないことを考えて、将来に向けての積立ができないという不安を感じずにはいられない。

3. WTO加盟後最大の懸念は雇用問題

中国のWTO加盟に関していろいろな見方が錯綜している。典型的な見方を挙げると、まず、加盟後に中国では、1979年以来の開放実績を上回る質的变化が始まるという見方がある¹⁰。また、中国は今、諸侯（企業）が富国強兵で争う春秋時代だが、加盟後に

戦国時代に入り、やがて覇者が出現し、数年後に始皇帝の統一時代がくると見る人もいる。さらに、WTO加盟は、パンドラの箱を開いたのと同様で、中国社会のあらゆる問題がWTO加盟5年後に顕在化し、收拾できない状態となり崩壊するとの予測も騒がれている¹¹。中国のWTO加盟の狙いは一体どこにあるのか。朱鎔基首相は、2001年3月の全人代で「中国経済は調整なしには発展できない時期にきている」と強調し、WTO加盟をテコに経済構造調整に不退転の決意で臨む姿勢を明らかにした。今後、中国経済が成長を維持できるかどうかは、生産性の低い国有部門から生産性の高い民間・民営部門へのリソース・リアロケーション（労働・資源の再配置）を実現できるかどうかにかかっている¹²。WTO加盟は改革継続の助け舟となる。WTO加盟により市場をさらに開放し、グローバル・スタンダードを取り入れることで、社会と経済の歪みを是正しようとするのが、指導部の中の改革派が加盟を推進した真の狙いである。市場が開放されれば、いままでの所有制の枠組みが崩れ、民営経済にとり転機が訪れる。

WTO加盟は、中国経済にとって短期的には両刃の剣のような制度変更が強いられることとなる。中国の経済・社会にさまざまなインパクトを与えるが、最大の懸念材料は、中国国内の雇用問題である。米国の弁護士事務所の上海支店に20年間勤めたGordon G. Chang氏は、11の理由をあげて中国が崩壊すると警告している。崩壊する最大の理由として空前絶後で深刻な失業問題をあげている。中国では、7千万から1億人の流動人口が仕事を求めており、この問題が社会安定の最大の脅威となっていると述べている。

市場開放により中国の産業地図は大きく変わる。労働集約産業や技術・資本の蓄積がある産業は伸びると予想されるが、これまで高関税などによって保護されてきた穀物栽培、自動車産業、金融サービス業や通信産業などは劣位に転じると考えられる。廉価良質な輸入品および外資系企業との競争が激化し、雇用調整により、数百万人ないし1000万人単位の失業者が出ると予測される。これまで、国有企業改革でリストラされたレイオフ労働者や農村余剰労働者などが実質的に約1700万人もいることを考えると、WTO加盟後、中国の最大の懸念は雇用問題であるというのは決して過言ではない。

WTO加盟が労働雇用へのインパクトを具体的に考えると、まず、廉価良質な輸入増加で雇用機会が低減すると予測できる。中国現行の関税水準は17%で、先進国の3%、さらには他の途上国の平均約10%に比べても相当高い。WTO加盟後、関税引き下げや非関税障壁の軽減ないし撤廃を短時間で実施しなければならない。廉価良質な輸入品が入ってくれば、国内企業の市場シェアが縮小し、さらに、失業などに拍車をかけ、雇用調整を余儀なくされる。単純計算によると、国内企業市場シェアは210億米ドル分

輸入品によって代替され、それに相当する数百万の雇用調整を余儀なくされる¹³。そして、外資企業との競争激化に伴う失業増大の可能性があると思われる。WTOの貿易関連投資措置ルールにより、加盟後中国が外資系企業に課している輸出義務が形骸化し、外資系企業の内販増が見込まれる。また、これまでの対中進出の障害となる法/制度や政策の不安定性や不透明さ、知的所有権の問題などの改善が期待される。WTO加盟後、ニューフロンティアとしてのサービス分野の進出がまず、加速するのが確実である。外資流入は資金と技術導入の面でプラスだが、外資に代替される国内企業の市場シェアと比例して雇用が代替される可能性が低く、失業をさらに増大させる恐れがある。さらに、加盟後の輸出増による雇用拡大もそれほど見込めないというのが現状である。米国との最恵国待遇（MFN）はすでにお互いに供与済みである。また、欧米諸国の輸入数量制限に直面している中国の輸出品の種類は少なく、加盟後に、中国の労働集約型製品の対欧米輸出増は、それほど期待できない。

4. 雇用調整の課題と労使問題の複雑多様化

WTO加盟によって、中国の産業地図は比較優位や経済効率の点から再配置を余儀なくされる。国際経済の中で、中国は比較優位になっており、今後も成長できる分野としては、（１）労働集約型産業、（２）これまで資本や技術の蓄積がある産業、が予想されている。初等教育を受けたものの高等な専門知識をもっていない膨大な労働人口を考えれば、中国は労働集約型産業に比較優位を持つといえる。具体的にいうと、野菜の栽培、魚などの養殖、畜産業、繊維・アパレル業、玩具などの製造業などが挙げられる。その次は、資本と技術の蓄積のある産業である。中国は、重工業発展優先戦略と自力更生政策の下で、建国50年来形成されてきたフルセットの工業基盤、特に機械加工と重工業において一定の産業規模と技術が蓄積されてきた。さらに、改革・開放以降、技術導入などによって発展してきた民生産業、たとえば、家電・電子部品・電機機械などでは、技術蓄積が進み、競争力が向上してきた。1999年を機に、電機・電子製品の輸出は衣料品を抜いて輸出製品の首位となり、華南地域は世界の家電・電子・電機産業の製造基地になっている。

他方、WTO加盟によって、これまで高関税や強力な非関税障壁によって守られている産業、国内企業の参入でさえ許されない独占産業などは、WTO加盟によって受けるインパクトが大きく、競争劣位に立たされてしまうこととなる。まずは、穀物の栽培業である。中国の小麦、トウモロコシおよび米など主要穀物は、国際価格より2～6割高く、現在、45%の高い関税や輸入禁止措置によって守られている。WTO加盟後、関税削減（2004年までに17%に、重要農産物は14.5%）と輸入解禁によって、外国農

産物の攻勢にさらされる。2002年だけでも、実質的には4000万トンの食糧輸入が予想され、輸入量は、食糧総生産の9%となる。それによって、2500万人の農民の所得に影響を及ぼし、主要食糧産地の農民の所得は100～130元減少すると見込まれている。その次は、自動車産業にインパクトが大きいと予想されている。80～100%の関税と輸入割当の数量制限によって保護されている中国の自動車産業は、輸入関税の引き下げ（2006年までに自動車輸入関税25%に、部品が10%に引き下げ）と輸入割当の廃止によって、質やデザイン、安全性すべてに優れる外車という強敵に勝てないのではないかという懸念が広がっている。3番目は金融・電信サービス業である。どれも、これまで外資どころか、国内民間企業の参入さえ許されていない国有企業の独占産業である。WTO加盟後、2005年までに外資系銀行に中国国内の顧客業務や人民元業務を認可しなければならない。国内金融機関は、資金力やサービスノウハウ面で、外資金融機関との競争にさらされ、国民の金融資産が外資系金融機関へとシフトするといった事態なども起きかねない。

WTO加盟によるインパクトを緩和するために、中国は、産業調整と雇用調整の対策に迫られている。中国は、今後、まず手をつけなければならないのは、国有企業の「逆差別」の撤廃である。中国の国有企業は、一生産単位のみでなく、党や政府の政策運営の担い手であり、社会不安を解消するために雇用維持の役割も果たしている。国有企業は、いろいろな独占権限をもっているが、外資企業のような税金面の優遇はない。WTO加盟後に、国有企業の独占権限の弱体化は必至で、外資企業どころか、私有企業にも太刀打ちできなくなる。これまで抱え込んできた過剰雇用がさらに噴出して社会不安を引き起こす可能性も大きい。現に、中国は、国有企業への「逆差別」を取り外し、外資企業も、国有企業も、同じ「国民待遇」の上で競争し合う環境整備を急いでいる。

もう一つは、外資誘致をさらに拡大することである。中国はすでに外資誘致政策の見直しに着手しており、多国籍企業による大手国有企業の買収を検討しており、国民経済の基幹産業を除いて、基本的には、如何なる産業においても、外資の持ち株率が49%を上回ることを認める方針を打ち出している。WTO加盟でさまざまな差別待遇が撤廃されるなか、これまでのような過剰な外資優遇政策も解消されることになるであろう。一方、1990年代後半から進めている“中央から地方までの外資選別政策”を考え直す機運も高まっている。ハイテク産業の雇用吸収力が小さいため、農村過剰労働力や専門知識をもたない都市部過剰労働者の雇用を拡大するために、海外の労働集約型産業、輸出加工業、中小企業をこれまで以上に積極的に受け入れるであろう。

さらに、中国は一層の規制撤廃を通じて、私営企業や自営業の発展を促進すること

となる。中長期的に考えると、私営企業、自営業は今後、雇用拡大の最大の担い手として期待できる。私有企業は、90年代後半から高いパフォーマンスを示し、今後もなお大きな潜在成長力があることを示している。近年、国有企業リストラ労働者や新規労働者の多くは、私営企業と自営業に吸収されている。しかし、私営企業成長の制約要因として、新規参入や創業、さらに規模拡大などに対する規制や障害の存在が挙げられる。1999年3月の憲法改正で、「個人財産を保護する」内容が書き込まれ、2000年からは「個人独資企業法」が公布され、私営企業や自営業を促進する法・制度面の整備が進んでいるが、成熟した市民社会が育っていない。「民」の上に絶大な権限をもつ「官」の規制がまだ根強く、自営業や私営企業の管理監督機関である工商行政管理機関の過剰な管理費徴収や厳しい取締りなどは、私営企業や自営業の成長を阻害し、間接的には雇用拡大を阻害している。

中国経済の一部には、権力資本主義の部分もあり、役所が経営活動を直接行い、権力者が職権を利用してビジネスに参入するといった権力の市場化の傾向が見られている。かつての国有企業の経営者は、企業売却の際に企業資産を過小評価したり、リストラとなった労働者に払うはずの補償金をピンハネや滞納をしたりすることによって不正利益を稼ぎ、労働者の不満がストライキなどの形であらわれたのである。ハーバード大学のRichard Freeman教授によると、25%の国有企業は賃金を滞納しており、平均的な滞納期間は4ヶ月で、67%のリストラ労働者は借金生活を強いられている¹⁴。1990年代後半以降に東北地域などで発生した国有企業労働者のストライキは、こうした計画経済時代の負の遺産が引き継がれたものが多く、労働者は企業当局よりも政府当局に直接訴える傾向があり、ある地域で発生した紛争は近隣地域に飛び火し蔓延する様相を呈している。こうした事態を見て、改革・開放前への逆戻りを危惧する有識者の発言も最近出てきたほどである。他方、世界の工場といわれる華南経済圏では、一部の香港・台湾系企業や私営企業の劣悪な労働条件の下で、内陸部からの出稼ぎ労働者が雇われており、基本的な労働条件も整備されていない企業で人身傷害事故がしばしば発生している。そのため、華南経済圏や沿海地域の他の都市では1990年代中期以降、労働条件の改善や賃上げ要求を目的としてストライキが頻発している。しかし、北とは異なり、こうしたストライキは往々にして個別企業で発生しており、単一企業内における労働者と企業経営者の対立、つまり資本主義社会における労使紛争の様相を呈している。香港の統計では、2000年労使紛争は30万件にのぼり、高度成長が続く中、いかに効率と公正のバランスをとり、計画経済時代の負の遺産を解消しながら、労働者の生活や就労などの基本的権利を保障していくか、という経済や労働問題を越えた大きな課題に、中国は今、直面しているのである。

5. 格差の拡大と弱者救済の課題

改革・開放前の計画経済時代の中国も決して平等化社会ではなく、戸籍は都市住民と農民という二大身分を生み、まさに等級制・身分制の社会である。当時では、都市内部のジニ係数は0.164で、農村内部では0.227でそれぞれ大きくないが、全国では0.331で、都市と農村の格差が開いていた。鄧小平の「先富論」を実践した改革・開放は、社会格差の拡大をもたらし、中国のジニ係数をみると、1988年では0.253だが、1999年は0.4を超える、一説ではすでに0.45の水準を超え、アメリカを超えた格差社会となったのである。中国では都市部全人口の2割となる高所得層が、実は金融資産の40～50%以上を占めており、他方、最も所得の低い層は、金融資産の3%しか占めていない。両者の間には34倍の格差も開かれているともいわれている。中国での実際の生活感覚からいえば、少なくとも国際水準、中間層水準、庶民水準という三つの物価と賃金水準が共存しており、それぞれゼロが一つ違うと言われるほど差が開かれている。

中国では近年、経済成長率が右肩上がりしているが、就労率はそれに反してむしろ低下する傾向にある。北京の清華大学教授の胡鞍鋼氏の研究によれば、1980～1989年においては、中国のGDP成長率は9.3%であり、雇用増加率は9.3%だったが、1991～1995年ではGDPの平均成長率は12%で、雇用増加率が1.2%へと低下し、1996～2000年では、GDPの平均成長率は8.3%であるが、雇用増加率がさらに0.9%に低下していた。1990年代以降、毎年の新規雇用は1980年代当時より44%も低下した。2000年以降、国有企業と集団所有制企業は組織の統廃合や人員整理によって、1995年当時の就労人口の3分の1、韓国一国人口に相当する約4807万人がリストラされている¹⁵。胡鞍鋼、王紹光ら中央政府の政策ブレーンは、経済繁栄に隠されている社会的危機に関して厳しい警告を発している。彼らによれば都市部人口の22～45%を占める約1～2億人の都市住民が自分の生活状況に不満をもっており、都市部人口の7～8%を占める3200～3600万人が非常に不満を持っている。こうした現状に不満を持つものの多くは、経済の構造調整の中で損をうけた人々である。具体的には下崗と呼ばれるリストラ労働者、農民、低所得者、所得水準が低下したもの等々が挙げられる¹⁶。戸籍などによる機会の不平等の問題が依然として改善されておらず、有識者の中では中国が向かうのは多元化の社会ではなく、断裂的な社会だと危惧する声もある。

1990年代以降の国有企業改革により大量のレイオフ（下崗）労働者と農村余剰労働力が生み出されており、中国の雇用問題はすでに相当深刻である。アジア開発銀行によると、出稼ぎ労働力を含まなくても、中国の都市部の実質失業率は9.5%で、さらに、出稼ぎ労働者を入れると、都市部では1700万人が仕事を失っている。正式発表の失業率は3～4%台であるが、清華大学の胡鞍鋼教授によれば実質失業率は6.8～7.8%であ

り、北京大教授、全人代代表の蕭灼基は、20%もあると見ている。1999年現在、中国企業の過剰雇用労働者が2000万人いる以外に、1.3億の農村余剰労働力が存在している。WTO加盟で短期間に大量の失業者を出せば、火に油を注ぐ事態となり、社会問題、ひいては政治問題に発展しかねない。したがって、WTO加盟に伴う最大な懸念材料は、雇用（調整）問題であろう。

中国の経済成長率は、20年間の高成長につづき、1990年代後半以降は減速の傾向を示している。経済の牽引力は、主に①海外資本による直接投資（中国はすでにアメリカを超えた世界一の直接投資の受入国となった）と、②固定資産投資の拡大であり、とりわけ公共投資額は大きい。2002年春の全人代では、固定資産投資の10%増を打ち出しており、財政赤字（前年より600億元増で、3098億元となる）はさらに拡大している。また、製造業全体が過剰投資、重複建設、不当競争などにより、生産過剰に陥りデフレの傾向が強まっている。地域に許認可が存在する（地域保護）ため、重複投資と不当な競争が行われ、全国的市場形式の妨げとなっている。この問題を解決できれば、さらに大きな成長率が期待される。

経済改革をはじめて以来、貧富の格差がますます開かれ、現在は、すでに社会安定を脅かすところまできている。WTO加盟後、このような貧富の格差はさらに拡大すると予測されている。現在、中国の都市部では、最も裕福といわれる世帯は約20%で、都市部総所得の42%を占めている。逆に、最貧困といわれる20%の世帯は、都市部総所得の6.5%である。

WTO加盟後、効率の低い国有企業の倒産に拍車がかかり、逆に金融/通信など高収入層を生み出す外資の進出が加速し、貧富の格差がさらに拡大する。1990年代中期以降、約9%の都市部住民が、政府が定める貧困基準以下（約200ドル）の生活を強いられている。最低生活保障を導入している36都市をみると、深圳市の基準は1人当たり月額319円で最も高く、南昌市は1人当たり月額143円で最も低い。この2、3百元の月額額は、貧困世帯にとっては生存にかかわる大切なものである。失業が多いのは、東北地域と内陸部である。人口270万人の西安市では、30%の人口が生活水準が貧困基準以下であり、倒産に瀕する国有企業が多い古い工業基地の東北地域では、貧困基準以下の暮らしをする人口が6割を超える都市もある。最近、特に目立つのは、解雇絡みの殺人事件、東北地域における大慶や遼陽の数万人労働者のデモである。

また、10億人の農民は中国最大の低所得者層である。そのうちの6億が、就業能力のある者である。今後、仮に郷鎮企業が6千万人に就労機会を提供できたとしても、農村には依然として3億5千万人以上の農村余剰労働力が存在する。これらの農村人口に就労機会を提供するのは、きわめて大きな課題である。1990年代後半以降、都市

と農村における所得格差の拡大は顕著になってきている。1999年には、所得増が0若しくはマイナス成長の農村世帯の数は全体の45%を超えている。世銀の研究によれば、1995年には、都市と農村の所得比は、4：1であるが、2001年以降は5：1と拡大している。改革・開放前の都市・農村という二極化社会への「逆戻り」も懸念されている。社会不安を引き起こさずにWTO加盟の「衝撃」を構造改革の促進剤として生かせるかどうか、これは、中国経済の最大の課題である。

中国政府労働保障部が発表した2001年から2005年までの労働雇用の第10次5か年計画は、2001年から2005年の間に、全国都市部の労働力供給は新たに5200万人増加し、雇用情勢は厳しいと予想している。特に、農村余剰労働力はすでに1.5億人以上に達しており、農村余剰力の吸収を今後の労働雇用の重要な課題として取り上げている。労働保障部は、2005年までの労働雇用第10次5か年計画の目標として、都市部の登録失業率を5%前後に抑えることを掲げている。

日本では、小泉内閣が「530万人雇用創出計画」を打ち出しており、サービス産業（生活産業）を発展させ、雇用を創出する計画だが、中国では都市部だけでもその10倍の雇用の創出が必要とされている。近年、中国でもサービス業の成長が最も著しく、労働力の吸収も大きく、就労者の12%を占めるようになってきている。そのほとんどは、私営と個人経営などである。中国の第三次産業の成長余地はまだ大きい。

6. 中国における職業資格制度の確立と技能労働者の人材育成

1) 求められる「総合型人材」と「熟練労働者」

OECD1996年の報告書「Knowledge - based Economy」が中国で「知識経済」と訳され、1998年にそれに関連する多くの書物が出版され、一大ブームを巻き起こした。このブームの陰で、労働市場にも変化が訪れている。

全体的に、中国の労働市場では、「下崗」も含めて労働者は飽和状態であり、企業が今最も欲しいのは技術や技能レベルの高い人材である。外資系企業ではこのような傾向が特に強い。1999年の年明けに、蘇州市のハイテクノロジー・ニューテクノロジー産業開発区で行なわれた再就職の面接会場には、28社の外資系企業が331の求人情報を出した。これまで同地域では、管理職技術職と現場作業員の求人比率は凡そ3：7であり、半数以上が管理職と技術職の求人であった。開発区内のあるコンピュータ会社は、300名の従業員を募集していたが、そのうち技術者は200名であるのに対して、作業員は100名しかなかった。同開発区内の日中合弁会社の人事部スタッフによると、会社では現場作業員はすでに飽和で、これから募集するなら管理者や技術者に限定するとのこと。

管理者人材の不足は技術者よりさらに著しい。外資系企業が現在最も欲しがっているのは企業管理、人事、営業、会計等の分野の人材である。1999年、四川省成都市で行なわれた外資系企業に対する賃金調査によれば、人事マネージャーの平均年収は92,526人民元で、最も高いのは136,522元であった。会計担当マネージャーの年収は更に高い。外資系企業にとって優秀な管理職人材を獲得することは更なる発展の鍵と認識している。この傾向を読み取って、若者の間では、MBAコースの修得ブームが起きており、特に外資系会社に勤務する若者の間では自費でMBAの受講に励む者が増えている。

そして、総合型人材は、さらに求められている。報道によれば、一部の企業は年収20万元～50万元といった高収入で、マネジメントと専門技術の知識を重ね備える総合型人材を求めている。

高級人材に対する需要が高まると同時に、熟練労働者のもつ「匠の技」の価値を再認識する動きも復活している。1998年暮れ、中央政府労働社会保障部は北京で大規模な表彰会を開催した。「中華技能大賞」を獲得した10名の労働者と102名の「全国技術優秀労働者」が表彰され、賞状と賞金が授与された。かつて国有企業では高度な熟練技術をもつ者が「模範労働者」として表彰されていたが、このような活動は一時期低調であった。1995年に、優れた技能をもつ労働者を全国レベルの技能コンテストなどで競わせ、優勝した者に称号と賞金を与えるという表彰制度がスタートを切り、これまで4年間継続してきた。その間に、40名の「中華技能大賞」受賞者と410名の「全国技術優秀労働者」が表彰された。

現在、中国の技能労働者は7000万人とされているが、このような年に一度の表彰制度の狙いは、優れた「技」をもつ熟練労働者を育成することである。そしてこの制度は国家レベルで確立されただけでなく、各地域や業種においても拡大してきた。

2) 職業資格制度の確立

中国は現在、学歴や学卒証書、技術等級証書、職位資格証書、職業資格証書、専門技術証書といった学歴資格重視の制度を全面的に打ち出している。この数年のうちに、すでに対外貿易、通関、運輸、倉庫管理及び公務員などの職業に対して、全国的な統一試験を確立し、各レベルの合格者に資格証書を授与した。会計、国際ビジネス、経済等の分野の従事者に対しても、専門技術資格の試験を導入し、その結果を人事評価に取り入れるような制度を実施している。技能労働者についても技術レベルについて試験や審査が行われ、資格の取得が必須となっている。全体的に中国では職業資格証書制度が確立されつつあるといえよう。

北京の労働市場の需給状況についての1999年度調査によると、職業資格証書制度の進行が加速し、労働者に技術等級証書を要求する事業主が増加している。多くの職種について需要が供給に及ばないが、求職者個人の技術資格をみると、大多数は初級資格しかもっておらず、雇用側の要求を満たす者は数少ない。求職者の中で技術資格をもたない者、或いは初級資格しかもたない者を合わせると318,547人で、求職者全体の86.9%を占めている。教育訓練の強化や実質的な技術訓練の必要性を物語っている。

労働市場において職業資格証書がブームになったのはそれなりの理由がある。北京市は1997年から全国に先立って、手始めに68の職種に対して有資格者だけが仕事に付く「持証上崗」制度を確立した。その後も職業資格証書のキャンペーン活動を行ない、「就業準入制度」を導入した。この一連の動きは、就労や雇用制度と職業資格証書制度との結合を意味しており、将来、職業資格証書は労働者の就業許可書となることが明確になっている。

中国では1999年7月末に職業技能検定の国家試験問題データベースを確立し、現段階では最初に社会的通用性の高い旋盤工、機械工、中華点心職人など50職種の技能検定問題を備え、今後、これらの職種に関して国家試験問題データベースから統一的に問題を抽出し試験を行なうこととなった。職業技能検定とは、職業技能基準に従い、労働者の技能水準と職業資格に対して評価と認定を行なうことである。労働者がうける職業技能試験は国家試験であり、具体的には知識試験と操作技能試験の二部からなっており、100点満点の採点となっている。

近年、中国社会では労働者の職業技能に対する要求が日増しに高まってきたが、各レベルの職業技能検定機構は試験と問題作成において多くの困難を抱えている。例えば、業種間、地域間の試験内容や問題作成の質がばらばらであり、試験問題は厳格さや科学性等を欠いており、職業技能検定の正常な運営に支障をきたしている。国家が公布する職業資格証書の権威、職業技能検定業務の質を確保するために、中央政府労働社会保障部は職業技能試験の問題作成、試験業務、判定スタッフの資格、職業技能検定所の設立条件、証書授与などの制度統一を図った。

職業試験の技能検定業務の質を向上させるために、中央政府労働社会保障部は、数千名の専門家を集め、5年間かけて職業技能検定の国家試験問題データベースを開発した。最新のコンピュータ技術の応用によって、国家試験問題データベースに保存されている試験問題は、必要に応じて随時に組み合わせられ問題用紙を作成することができる。また、試験問題データベースの管理ソフトの操作規則によって、職業技能検定の試験期間についても柔軟に対応しており、また試験期間の分散化によ

る問題漏洩を防ぐこともできる。国家試験問題データベースの確立は、職業技能検定の規範化と科学性をもたらし、その公正さと権威を保つこともできる。

中国政府労働管理部門の計画は、最終的に中国では国家試験問題データベースと各業種、各地域の端末データベースによって国家試験問題データベースのネットワークの確立であり、あらゆる職種をカバーする職業技能検定制度を設けることである。

3) 「労働予備制度」と「就業準入制度」の導入

職業資格制度が進む中で、1998年4月に労働予備制度が全国規模でスタートした。高校を卒業した若者はそのまま職業につかず、ひとまず職業訓練を受けなければならない。しかるべき職業資格証書を獲得した者に限って、労働行政部門が就労登録手続をし、優先的に就業するという制度が確立された。この制度は新卒者と国有企業改革に伴って急増した「下崗」労働者との競合を避け、さらに若年労働者に対して職業や技能に関する専門的な教育を与える目的でスタートしたのである。

蘇州市などの一部の都市では、このような労働予備制度に併せて、「就業準入制度」が実施された。「就業準入制度」とは、規定期限内において、専門的な訓練を受けず、ひいては訓練修了証書を授与されなかった高卒の若者は、労働市場で求職してはならぬという強制的な労働政策である。蘇州市は早くも1979年から「就業前の訓練制度」を始め、近年では同市の労働予備制度は、学歴教育まで発展している。1～2年の訓練や教育を受けた後に、技術学校の卒業証書及び技術等級証書が授与される。しかし、こういった労働予備制度は充足したばかりで、専攻や訓練内容の設定が市場のニーズに適応していないというような問題を抱えており、今後更なる改善が迫られている。

1993年以降、中国では職業資格制度がスタートし、近年急速に普及している。職業資格制度と併せて、職業技能検定制度も確立されており、最近、就業準入制度も実施され始めた。1999年6月2日の新華社報道によると、中国政府の労働及び社会保障部は、66の職種に対して就業準入制度を実施することを公布した。就業準入とは、国家の関係規定に従い、技術が高度で、汎用性が広く、国家財産、生産安全及び消費者の利益に関わる職業（職種）に従事する労働者は、就職前に、教育訓練を受け、職業資格証書を取得しなければならないとのことである。

就業準入制度を導入する職業（職種）を決めるのは労働社会保障部であるが、今回発表された66の職種は、旋盤工、フライス削り工、研削工、ボーリング工、工作機械操作工、鋳造工、鍛造工、溶接工、金属熱処理工、板金工、塗装工、組立工、

メンテナンス工のような製造現場の職種以外に、大工、鉄筋組立工、コンクリート工など土木建築業の職種、運転手、調音師、営業マン、調理師、美容師、パソコン操作などの専門職種等広範囲に及んでいる。

労働社会保障部の紹介によれば、就業準入制度が導入された職種に関しては、就業前に1～3年の職業訓練を受け、職業資格証書を取得しなければならない。仕事に必要な職業資格証書を取得していない者を採用した組織に対して、労働監察機構は、法に基づき摘発しその是正を命ずる権限を持っている。中国国務院は、1999年7月に全国レベルで労働予備制度を展開する通達を出した。労働予備制度はこれまで一部の地域で試行してきたが、1999年から全国レベルで実施することになった。労働予備制度の対象は、都市部の高卒や中卒で高等教育に進学できなかった者、及び農村部で高等教育に進学できず、農業以外の分野に就業する者、若しくは都市部に入って働く予定の者である。

こうして、中国は新規労働者に対して、学校を卒業した後に、1～3年間の職業訓練を受けさせる「先ず訓練をうけ、後に就職する」（先培訓、後就業）という方針をとっている。中国では一人っ子政策を実施しているにもかかわらず、人口基数が大きいため、毎年の新規労働者の増加が大きな就業圧力を形成している。例えば、1998年に増加した新規労働者は1200万人となっている。このような就業圧力を緩和させるために、各種の政策が行なわれているが、その内の一つは新卒の労働者がただちに就業することを改めて、就業前に1～3年間の職業教育を受けさせ、就業の時期を遅らせると同時に、職業の知識や技能などの人的資本を身に付けさせることである。中国の高等教育進学者はこの数年大幅な上昇率を示しているが、大学に進学できない者は依然として大きな数字となっている。1999年の中卒高卒者のうち、約140万人が大学に進学できず、労働予備制度の対象者となっている。中央政府の労働社会保障部によると、就業前の労働予備制度がこの140万人全員をカバーし、高等教育に進学しなかった中卒高卒者の全員に教育訓練を受けさせるとしている。沿海地域やその他経済先進都市では1999年から、その他の地域は2000年から、高等教育に進学できず、非農業生産、或いは都市部に出稼ぎに行く予定の農村部中卒高卒者を、労働予備制度に編入することとなっている。農業生産に従事する予定の中卒高卒者に対しては、各地域が各自に職業教育を行うこととなっている。

労働予備制度における職業訓練は、基本的に入学試験を受ける必要がなく、学習の必要経費は個人と将来の就職先が共に負担し、政府からも一定の援助を受けている。労働予備制度実施に先立って、近年中国は「職業教育制度」の整備に取り組んできた。中央政府は労働予備制度の教育訓練は従来の職業教育制度における職業分

類と職業技能の基準に従って行なうと決めている。そのうち、技術系職種の訓練は1年以上の教育期間を必要とし、非技術系職種は2年以上の教育期間を必要としている。労働予備制度とワンセットになっているのは「就業準入制度」である。労働予備制度の下で教育訓練を受け、学習期間が満了しなければ、就業の許可が獲得できない。卒業後、一般職業に従事する者は相応の職業学校の卒業証書若しくは職業訓練合格証書を獲得し、国家と地方政府及び業種内の特別規定のある職業につく者は相応の職業資格証書を獲得しなければならない。個人営業に従事する者も必要な職業訓練を受けなければならない、特に国家が就業準入制度の対象と定めた職業については、職業資格を取得しなければ個人開業が認められない。労働予備制度における教育訓練を受けていない者、或いは訓練を受けたものの、相応の証書を獲得しなかった者は、今後、職業斡旋機構から職業斡旋を受けられないだけでなく、就職することもできなくなる。

2000年4月に、労働社会保障部は「技術職種従事者の雇用に関する規定」を公布し、企業に対して、職業資格証書取得者から技術職種従事者を採用することを義務付けた。これは、全国の労働市場で就業準入制度の始動したことを意味している。

「規定」によれば、中国はこれから職業訓練後の就業制度を実施し、職業資格制度を導入する。事業主が技術労働者の採用に際して、必ず相応の職業資格証書取得者から採用しなければならない、技術職種の募集広告にも、職業資格の必要を明記しなければならない。さらに規定に違反する場合、法的責任が追究されることとなる。

1995年に、労働部は66の職種に対して、「技術職種に従事する労働者が就業前に訓練を受けなければならない規定」を公布した。1996年に、国務院は「積極的に労働予備制度を推進し、労働者の質を向上させる意見」を発表し、全国で労働予備制度を導入した。今度の「技術職種従事者の雇用に関する規定」は、さらに法律責任を明確化し、就業準入制度の法制化を一層進めた。今度の「規定」は、労働予備制度に合わせたもので、職業資格制度の法制化を通じて、技術労働者の技能レベルを高め、労働市場の規範化を図ると見られている。「規定」は2000年7月1日から実施されるようになった。これらの動きは、外資企業の労働雇用にも影響が及ぶであろう。

第3節 人材戦略の危機に直面する中国日系企業

1. 日本企業にとっての中国の位置付けの変化

中国に対する海外の製造業からの直接投資をみると、欧米の対中投資は巨大な中国市場をにらんだ戦略型投資が中心であり、通信機械、自動車、コンピュータ等の通信や基幹産業における、比較的高度な技術と巨額の資本を要する大企業の進出が中心である。それに対して、日本企業の対中国進出の戦略をみれば、1980年代当初は、国内生産と競合しない労働集約型産業を中心とする安価な労働力を求める生産移管型の投資からスタートし、1990年代からは家電やAV機械等の消費財或いは機械組立等の分野が増加したにもかかわらず、鉄鋼、自動車、重電、そして通信等の基幹産業或いは情報産業での参入は依然として少なく、存在感もかなり薄い。こうした進出戦略の違いによって、これらの企業のステータスや評価も分かれている。中国では、日系企業に対する評価が欧米系企業より低いことは、まず、こうした投資戦略や参入分野とは無関係ではないと考えられる。

しかし、今日、中国経済の強さは、もはや労働力の安さだけにあるのではなく、最先端の技術開発でも世界に挑もうとしているダイナミックさにある。上海の合併企業で生産される最先端の大型平面ブラウン管テレビも、不良品率は、年平均で0.02%を下回って、世界一の水準である。中国の成長およびWTO加盟後の産業地図の変化に従い、日本の産業界にとっての中国の位置付けは大きく変わろうとしている。かつては、日本企業にとって中国はコスト削減のための生産加工・組立基地であるに過ぎなかったが、現在は、一部の技術開発も中国に移転し、巨大な消費市場としての中国もますます注目されている。

今は、中国を舞台とするグローバルな人材競争が繰り広げられている時代であり、マイクロソフト、モトローラ、IBM、ルーセントテクノロジー、ノキアから日本の松下電器などは、中国で相次いで研究開発拠点を設立し、外資企業が中国で作った研究開発機構はすでに100社を超えており、現地の優秀頭脳確保をめぐる欧米日企業の競争合戦が繰り広げられている。

2. IT人材争奪をめぐる日米欧企業の競争

IT産業の急速な発展に従い、世界的にIT人材が不足しており、IT業界の大手企業が最も力を入れているのはグローバル規模の人材集めである。中国のIT人材もその例外ではない。中国のトップレベルの清華大学と北京大学におけるハイテク専攻の卒業生のうち、82%と76%がアメリカに流出したという統計がある。シリコンバレーにおける

20万人のエンジニアのうち、6万人が中国人で、三分の一を占めている。日本にも毎年8千人の中国人エンジニアが流れている。IT人材の海外流出に加えて、多国籍企業が中国でR&D組織を設立し、ITの専門人材は、国内にしながら欧米系企業の中で働くこととなった。

中国の30数ヶ所の一流大学には、外資企業が関与した奨学金制度が設けられている。そのうち、約半分の大学では、卒業生の進路が奨学金を提供する外資企業の意向によって左右されている。たとえば、清華大学の100種類近い奨学金の中で、外資企業が出資したものは半数も占めており、金額も巨大である。北京大学は毎年総額400万円の奨学金を支給しているが、そのうちの300万元は外資企業によって提供されている。

IT人材にとって、外資の研究開発組織の魅力は、報酬などの処遇だけではない。人材の使い方などにおける経営理念の魅力も大きい。マイクロソフト中国研究所前所長の李開復が研究所の経営理念にふれて、「研究開発機構の成否のカギは、自由でオープンな環境を確立できるかどうかにある。マイクロソフト中国研究所は、オープンで自由かつ平等な研究環境を目指しており、研究スタッフには十分な時間と空間を持たせ、彼らに好きな研究をさせている」と語った。このような経営理念に魅了され、マイクロソフト中国研究所には、現地の優秀な人材が押し寄せている。

1998年、マイクロソフトは8000米ドルを投資し、イギリスのケンブリッジにある研究所に次ぐ、二番目の海外研究所であるマイクロソフト中国研究所を北京に設立した。2001年、マイクロソフトはさらに4000米ドルを追加投資し、上海に設けたマイクロソフトのアジア技術センターの規模を倍以上に拡大した。これまで、マイクロソフトは中国で4つの現地企業を設立したが、そのうちの3つは研究開発型企業である。マイクロソフトに先立ち、IBMは、すでに1995年からIBM中国研究センターを発足し、2000年末には、上海の浦東でソフト開発センターを設立した。世界的な通信機器大手ルーセントは、1998年に中国ベル研究所をスタートし、2000年には深圳でブロードバンドの研究開発センターを発足した。欧米系の多国籍企業は競い合うように、中国で相次ぎ研究開発機構を設立し、現地の博士、修士等の高学歴者を研究スタッフとして雇い入れている。欧米系企業の後を追ひ、日本の多国籍企業も中国のIT人材の囲い込みに動き始めた。2001年2月、松下は北京で研究開発センターを設立し、5年以内で現地人研究開発スタッフを1500人までに拡大する計画を発表した。また、松下電器の森下洋一会長は、清華大学や北京大学など中国の人材をもっと活用する考えを示した。

「就職活動の当初は、中国企業か外資企業かということにはそれほどこだわらなかった。いずれにせよ仕事に変わりがないと思った。しかし、自分にとって理想的な職場は、オープンな環境、世界一流の研究者、チャレンジングな研究課題をもつこと。

このような環境を提供してくれるのは、マイクロソフトしかない。だから、マイクロソフトに目が向いた」。マイクロソフト中国研究所でアシスタント研究員をつとめる北京大学卒の呂さんは、就職活動を振り返って、マイクロソフトを選んだ理由をこのように語った。ハルビン工業大学でコンピュータ応用技術を研究して博士号を取った呉さんは、マイクロソフトの賃金について、外資企業の中ではトップ3に入ると認めた上で、自分の卒業当初の進路を振り返って、「指導教授について中国科学院でポストドクターになるつもりだったが、再三考えた末、マイクロソフトを選んだ。一番大きい理由は、やはりこの研究条件だ。もうプロジェクト資金の申請に悩む必要がないから」と話した。¹⁷

北京の政府系組織が発表したレポートは、多国籍企業が中国でR&D（研究開発）組織を設立する狙いが、現地における高品質低コストの研究開発人材にあると分析し、多国籍企業のR&D組織の展開は、中国の科学研究や教育システムに大きな衝撃を与え、人材流出にさらに拍車をかけると憂慮している。中国社会科学院の専門家は、多国籍企業の研究開発機構の設立が、IT人材にはより良い仕事のチャンスを与え、彼らの選択の幅を広げたと認めながら、国内のIT産業発展のためには、国家や国内企業が人材確保の方策を立てる必要性があると指摘した。

3. 若年中間層の台頭

中国では、若年層ホワイトカラーが社会の中間層の主流になりつつあり、彼らが中年層に入る時には、通常の市場経済社会における中堅階層を形成するだろうと社会学者がみている。北京の清華大学社会学部教授・李強によれば、通常の社会発展の原則として、人々は45歳前後にキャリアや所得の頂点を迎えるが、中国の現状では、25～35歳の若年層の所得が45歳前後の中年層を上回っている。これは転換期にある中国社会の特殊現象である。こうした若年層がメインとなる新しい中間層は今後中国の社会、経済、政治などの諸分野に多大な影響を及ぼすため、若年層の所得や社会地位の向上には特別な注意を払うべきだと中国の社会学者が見ている。2001年12月、中国国家统计局は都市社会経済調査の結果を公表し、中国では、25～35歳の若年層の所得が他の年齢層を上回っていることが明らかになった。高所得若年層の多くは、比較的高い学歴をもち、証券、情報、通信などの新興産業もしくは外資や民営企業に就業しており、その多くはベンチャー企業の創業者や技術者、外資企業の管理者、技術者、または個人経営者、自由職業の人たちである。

2001年12月に、中国社会科学院は3年間にわたる社会階層変化の研究成果をまとめた『当代中国社会階層研究報告』を出版公開した。この研究によれば、1978年の改

革・開放以来、中国の社会階層には中間層の出現という大きな構造的変化が起きている。同研究によれば、現在中国の中間層が二つのグループから形成されており、その1つは、中小私営企業の企業主や個人経営者であり、もう1つは、近年に現れてきた新しい中間階層であり、具体的には専門職や技術者、経営管理者、公務員、サービス業従事者や技術労働者である。中間層の重要な特徴の1つは、年齢構造の若年化である。

中華英才网が2001年上半期に行ったインターネット上の賃金調査の結果によると、業界の平均賃金で、上位3位を占めるのは通信、コンピュータ（インターネット）と電子産業である。これらの新興産業に比較して、伝統的製造業の賃金は最下位にある。また、外資系企業や民営企業の賃金収入は国有セクターを大きく上回っている。新興産業と外資・民営企業は、いずれも若年層が比較的集中する分野である。これらの産業や企業は上昇期にあり、競争優位をもつ若年層がこれらの企業と産業に入り、所得が向上すると同時に、社会的地位も向上している。

中国では1970年代末まで計画経済体制をとっており、完全な年功制度を採択していたため、所得と年齢の相関関係も直線的な上昇傾向を示した。しかし、1980年代以降、市場メカニズムが徐々に導入され、とりわけ1990年代以降では、かつての政府による職場への配属制度が廃止され、自由な雇用制度が一般化されてきた。そのため、比較的競争優位をもつ若年層がより良い就職チャンスとそれに伴う高所得を得ており、一方では、このような社会や経済システムの激変に適應できない中高年層の所得は激減している。

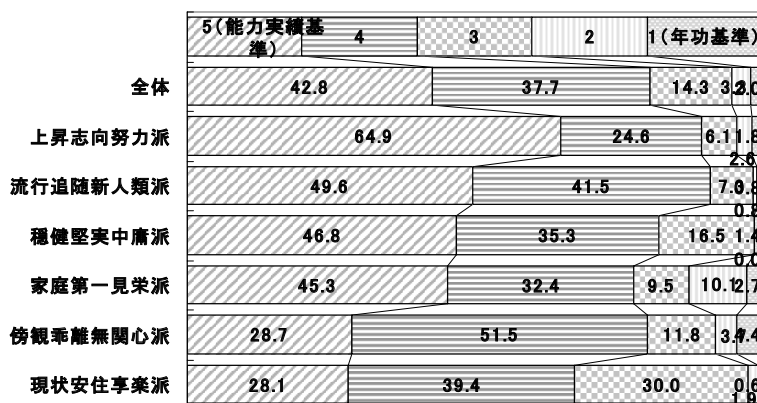
こうした若年新中間層は、主に30代後半の「ポスト文革世代」、30才前後から30代後半の「天安門世代」および20代後半から30才前後の「ポスト天安門世代」からなっている。「ポスト文革世代」は、文化大革命時代に少年期を送り、そして文革が終焉し、改革・開放に入った1980年代前半に大学教育を受け、堅実であり勉強心や向上心の強い世代である。「天安門世代」は思想が最も活発な天安門事件発生以前の1980年代で大学生活を送り、学生時代は理想主義に燃え、その後現実路線に転向した者が少なくない。「ポスト天安門世代」になると、大半が一人っ子世代で、1990年代の商業主義の時代に大学生活を送り、上の世代よりはさらに現実主義であり、そして個人主義や欧米志向の色彩もより強い。もっと若い世代には20歳代前半の新人類世代も大学を卒業し、社会人として登場しはじめている。

4. 転職したい企業において日系企業が6位——（株）日経リサーチの調査結果

（株）日経リサーチは、2002年9月に、25～35才で年収2万元以上の都市部中間層

を対象として上海で800サンプルのアンケート調査を実施した。この調査は、価値観の調査結果の分析に基づき、類似特性をもつ者をグループ化するクラスター分析手法を用いて、新中間層を、流行追随新人類、上昇志向派、穏健堅実派、家庭第一派、現状安住派、傍観乖離派という6つのクラスターに分類した。調査結果をみると、新中間層は、仕事や職業意識において、能力実績志向が浸透しており、とりわけ、20代後半が最も多い「上昇志向派」と20代前半が大多数を占める「新人類派」などの若年層においては、能力実績志向がより強く浸透している（図表1－8）。また、「新人類派」や「上昇志向派」、「穏健堅実派」の6割以上が将来に対して楽観視しており、逆に、「傍観乖離派」や「現状安住派」は将来に対してあまり確信がないようにみえる。新中間層の中でも、自分の未来に対する自信では分かれているのである。

図表1－8 好む評価基準



新中間層全体の2割以上が転職を考えており、その中では、「上昇志向派」の4割以上が転職を考えており、他の層よりさらに転職志向が高い（図表1－9）。上昇志向派の最も多い年齢層は20代後半で、外資系サラリーマンの最も多い層でもある。彼らは大卒以上の学歴を持っており、管理職や専門職を目指すキャリア・プランを考えており、上昇志向が強く、自らの努力を通じて、生活の質や地位・所得の向上を実現しようとしている。上昇志向派は、企業の成長を牽引していく最も大切な人材であるが、同時に、こうした層は、転職意識の最も強い層でもあり、彼らは転職を自分のキャリア・パスを形成する重要な手段として考えている。

図表 1－9 転職希望

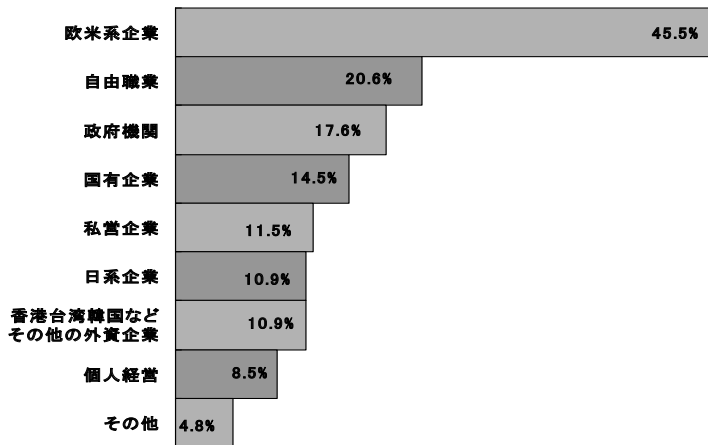
%	転職を考えている	考えていない
全体	20.1	79.9
上昇志向努力派	44.7	55.3
流行追随新人類派	19.5	80.5
穩健堅実中庸派	19.4	80.6
傍観乖離無関心派	17.6	82.4
現状安住享楽派	13.1	86.9
家庭第一見栄派	12.2	87.8

転職の目的をみると、全体的には、給与のアップを求めるのは最も多く、4割を超えている。それに続くのは、昇進や能力を生かすチャンスを求めることである。クラスター別でみると、20代前半が最も多い新人類派においては、給与や昇進への不満によって転職を求めるのは5割を超えて最も多く、これは新規就労者には普遍的に見られる不安定期として解釈できる。上昇志向派も給与や昇進への不満が転職意向を生む動機になっているのは4～5割を超えている。さらに、上昇志向派においては、転職を新技術やスキルを習得するチャンスとして積極的に捉える者も他の層よりは多い(25.5%) (図表1－10)。

図表 1－10 転職したい理由

		回答者数	給与が低い(%)	昇進の可能性が少ない(%)	能力発揮チャンスが少ない(%)	仕事環境が悪い(%)	新技術・スキルを習得機会が少ない(%)	仕事がきつい、疲れた(%)
	全 体	165	40.0	33.9	24.8	20.6	17.6	15.8
クラスター別	流行追随新人類派	24	54.2	54.2	20.8	25.0	16.7	25.0
	上昇志向努力派	51	51.0	41.2	31.4	25.5	25.5	17.6
	穩健堅実中庸派	27	25.9	18.5	18.5	3.7	22.2	11.1
	現状安住享楽派	21	38.1	28.6	42.9	19.0	14.3	9.5
	家庭第一見栄派	18	5.6	33.3	16.7	5.6	16.7	11.1
	傍観乖離無関心派	24	45.8	20.8	12.5	37.5	0.0	16.7

図表 1－11 憧れの転職先



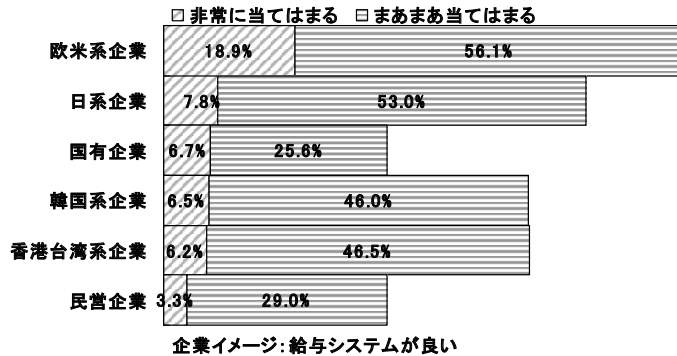
転職先としては欧米企業が圧倒的に歓迎されており、人材に対する欧米系企業の魅力が浮き彫りになっている。日系企業は全体的に見ると、転職したいランキングの中では欧米企業はもちろんのこと、自由職業、政府機関、国有企業と私営企業よりも下回り、6番目に位置しており、上海の新中間層にとって、日本企業は憧れの対象ではない（図表 1－11）。ただし、「穏健堅実派」では、日本企業を転職したい企業の2番目に位置付けており、他の層よりは日系企業をより積極的に評価している（図表 1－12）。

図表 1－12 クラスター別に見る憧れの転職先（単位：％）

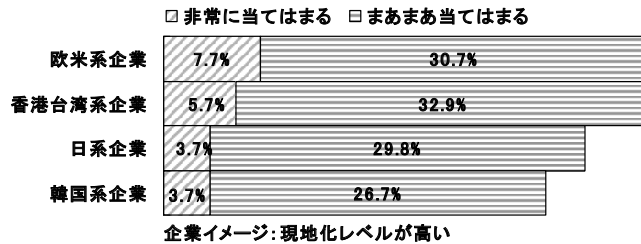
		回答者数	欧米企業	自由職業	政府機関	国有企業	私営企業	日系企業	香港台湾韓国などその他の外資企業	個人経営	その他
全 体		165	45.5	20.6	17.6	14.5	11.5	10.9	10.9	8.5	4.8
クラスター別	流行追随新人類派	24	66.7	16.7	8.3	16.7	12.5	8.3	12.5	12.5	4.2
	傍観乖離無関心派	24	45.8	16.7	16.7	16.7	20.8	8.3	8.3	4.2	0
	家庭第一見栄派	18	44.4	33.3	27.8	22.2	0	11.1	0	5.6	0
	上昇志向努力派	51	41.2	25.5	23.5	13.7	9.8	7.8	11.8	7.8	7.8
	穏健堅実中庸派	27	40.7	18.5	11.1	7.4	11.1	22.2	14.8	7.4	3.7
	現状安住享楽派	21	38.1	9.5	14.3	14.3	14.3	9.5	14.3	14.3	0

企業のイメージについて細かく調査してみたが、能力や昇進において、日系企業は欧米企業に次いで2位に位置付けられており、現状を客観的に捉えられている。一方、給与水準をみると、日系企業の給与水準は、韓国系や香港台湾系企業とさほど差がなく、平均的に決して高い水準にあるわけではない（図表 1－13）。さらに、現地化レベルをみると、日系企業は香港台湾系よりも低いと思われており（図表 1－14）、現地化水準

図表 1-13 企業イメージ：給与水準



図表 1-14 企業イメージ：現地化レベル



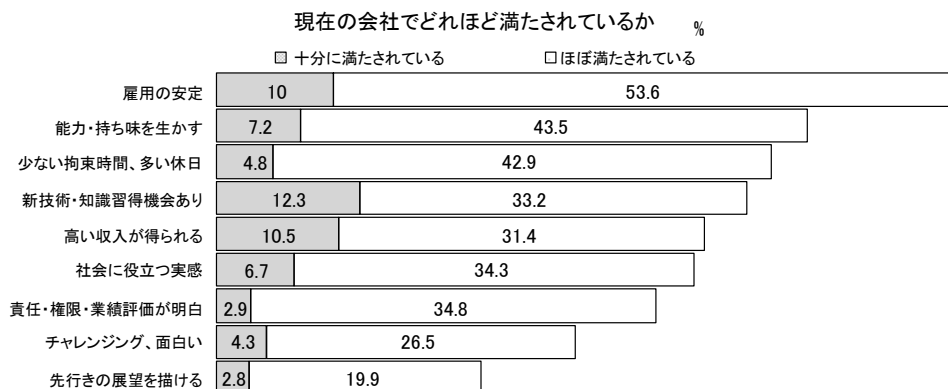
の低さは、日系企業の魅力低下を招く最も大きなマイナス要因として考えられる。

2002年9月に、日本在外企業協会が、北京、上海、深圳、重慶、大連など5都市14社の日系企業に勤務する合計211人の35歳以下の新世代現地中国人大卒ホワイトカラーを対象にアンケート調査を実施した。調査結果をみると、中国の新世代ホワイトカラーが最も重視しているのは、自分の能力を生かすことや、技術・知識の習得であり、責任・権限の明確な評価である。逆に、雇用の安定や休日の多さなどをさほど重視せず、日系企業に対して、雇用の安定についての満足度は高いが、先行きの展望、仕事のチャレンジング性・面白さ、そして責任・権限や業績評価が明確さに対して不満を抱いている（図表1-15）。（詳細は第2章、第3節参照）

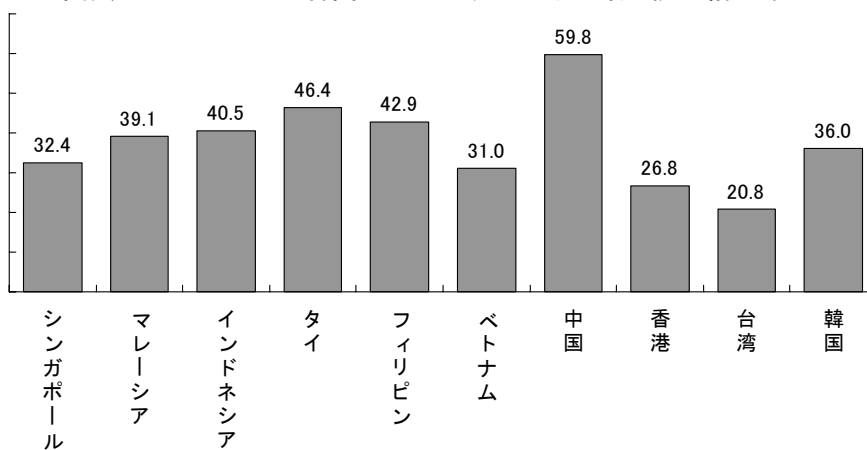
この調査結果を上海で実施した㈱日経リサーチの中間層の調査結果と比較してみると、日系企業に対する評価は、日系企業勤務のホワイトカラーの方がホワイトカラー一般よりさらに厳しく、日系企業に対して身内の評価が低いという事実が明らかになった。

また、㈱日経リサーチが毎年、アジア主要国・地域の進出企業を対象に給与調査を実施しているが、この調査の2001年の結果をみると、中国の営業担当の給与はアジア10

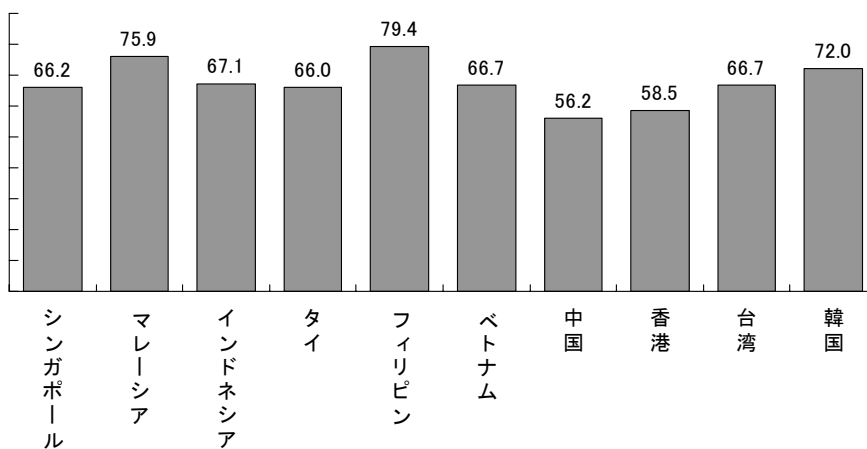
図表 1－15 所属する日系企業への満足度



図表 1－16 アジア各国における現地日系企業の能力給の導入



図表 1－17 アジア各国における日系企業の現地人管理職の登用



力国中4番目に低い。しかし、実際、中国では40%の企業が全従業員に住宅手当をはじめとする福利厚生を充実しており、給与以外の支出はかなり多い。また、給与については他のアジア諸国・地域よりは実力主義志向であることも分かった（図表1-16）。

2002年に㈱日経リサーチが継続して行ったアジア地域進出日系企業の賃金調査によれば、中国進出の日系企業はアジアの他のどの国や地域の日系企業よりも、能力給導入の度合いが平均的に高く、能力主義が最も進んでいる。しかし、他方においては、現地人の管理職への登用が最も遅れているのである。これも逆の角度から、中国における日系企業の現地化経営が他のアジア地域に進出した日系企業よりも遅れていることを示している（図表1-17）。中国の急速な発展とは裏腹に、中国進出日系企業は依然として「加工・組立基地」としての中国という発想を脱却できず、賃金体系は中国の労働市場の変化に適応して能力主義が急速に進んだにもかかわらず、人材戦略は著しく遅れをとっているのである。

5. 人材戦略の構築が差し迫っている日系企業

中国でコンサルタントしている日本人によれば、日系企業からの相談頻度が最も高いのはやはり労務問題である。日本企業の進出が増え、日系企業同士、日系と現地企業、日系と欧米や香港台湾韓国系企業との競争がますます激しさを増す現在では、現地社員の力を十分に引き出せる人事労務体制の構築が鍵となってくる。

中国の外資企業の労働市場は、農村地域出稼ぎ女子労働者をメインとするブルーカラーの労働市場と、都市戸籍をもつ大卒ホワイトカラーの労働市場（中国ではホワイトカラーの労働市場を通常、人材市場と呼んでいる）に完全に二分化されている。無限な低賃金労働力を提供できるブルーカラーの労働市場では、経営者にとっては、短期間契約による雇用調整と最高の視力やまじめさ・勤勉さを備えた若年労働者の確保はほとんど何の支障もなくできるし、日本では機械設備による自動工程が中国人女子労働者の手に任せ、急変する市場に迅速で柔軟に対応する工程や設備の拡張と縮小が可能となり、無限の労働力供給は中国現地生産の比較優位を実現させた。中国進出日系企業の人事労務の問題は、近年、むしろもう一方のホワイトカラー層に集中して現われている。

かつての研究によると、日系企業では転職率が高いのは、開放度合いの高い地域、独資（100%日本資本）企業、技術レベルの高い人材である¹⁸。これは、中国が資格・学歴社会に変わっており、特に労働契約制度の導入などによって、個人と組織が契約関係であり、貢献と能力が報酬に直結する意識が浸透しているからである。そのため、日本企業の人事労務慣行は中国のかつての国有企業の親方日の丸体質と「区別が付き

にくい」という理由によって、若年大卒ホワイトカラーには評価が芳しくない一面もある。

改革・開放以降、全体優先主義の退潮に伴い自己中心主義が強化される中、既存の国有企業制度が温存されたまま、外資や民営等の体制外の新たな非国有セクターが現れ、中国は体制内（国有セクター）と体制外（非国有セクター）の二元化社会に至っている。体制外の外資系企業を選択することは、従来の国有企業による住宅その他の保障を手放し、自己責任をもって自由流動の労働市場で職を探すことを意味しており、当然、所得に敏感であり、個人の知識や能力を、仕事を守る武器とみる傾向が強い。即ち、高い技術を身につけた、企業が必要とする人材ほど組織に対する帰属意識が低く、転職の傾向が強いという実態が明らかになった。

また、農村戸籍と都市戸籍、「幹部」（管理者や技術者）と「労働者」という従来の身分格差が存続する一方、改革・開放後に、3%前後の合格率という熾烈な競争を勝ち抜いた若者は大学で高等教育を受け、その数をはるかに上回る同世代の若者が職業教育に進学するシステムが確立されつつある。近年、学歴認定、資格試験、職業技能検定等の「職業資格制度」が確立されており、全国レベルで雇用契約制度も導入された。すなわち、中国は資格や学歴を社会横断的に評価し、個人と組織が契約によって結ばれる方向に向かっているのである。市場経済への制度転換を目指す中国は、そのモデル対象として欧米に目を向けることが多く、とりわけ若年層では欧米志向が強い。中国に進出する外資系企業の従業員のほとんどがこうした若年層である。高収入を目指す若年の学歴層や技術層は、外部労働市場と緊密に連動しながら、貢献と能力が報酬に直結する職務評価システム、つまり彼らが脱皮したい中国の「古い体制」とは正反対の欧米の制度を好む。長期間にわたる人材育成を重視する日本企業に見られる、年功的な属人給や不明瞭な業務範囲など、一見「中国の古い体制」と「区別がつきにくい」ため、日本企業は大卒以上の学歴をもつ若年層ホワイトカラーに敬遠されるのである。

広州市労働管理協会が発表した2001～2002年の広州市外資企業賃金調査結果（52の職種に及ぶ102人の有効回答を得た）によれば、96.2%の外資企業は毎年賃上げを実施している。2001～2002年の平均的な賃上げ幅は5.8%で、2002～2003年の賃上げ幅は6.6%になる見込みである。84%の外資企業は、全従業員の賃上げを実施している（図表1-18）。

福利厚生に関して、55.3%の企業従業員は、公的休暇以外に、16～27日間の親族訪問休暇が取れる。また、大多数の企業は従業員に対して食事、住宅、職務などの手当を支給している。74.5%の企業は、住宅積立金制度を確立している。

優秀人材の引きとめ策を多い順に並べると、昇進機会の提供、賃上げ、仕事の責任やチャンスの付与、教育訓練機会の提供、高い賃金と福祉水準、住宅の提供、奨励金、海外研修、契約の延長などが挙げられている。9割以上の企業では、教育訓練費は売り上げの5%以内になっている。49%の企業は年末ボーナスを支給しており、47%の企業は業績評価に基づく業績給を支給している。

1980年代以降に大学教育を受けた中国の新世代では、年功基準よりも実績評価を歓迎する意識が浸透しているため、中国における日本企業の人事労務管理を考える場合に、権限賦与と責任の明確化、公正かつ透明な評価制度、組織の目標達成に個人業績評価のリンク、それに相応する報酬体系や昇進昇給などのインセンティブ・メカニズムの確立や、エリート人材の発見と育成、マネジメントの現地化と分権化などの重要性が高まっている。このような努力によって、日本の生産管理のノウハウや製造技術が移転し共有され、現地人社員が意欲的に改善に取り組み、新たな知の創造が生まれてきている。

図表 1－18 広州市外資企業における一部職種の年収（単位：万元）

職位	最低額	最高額	平均
総経理（社長）	20.60	154.67	39.92
副総経理（副社長）	13.60	82.00	32.52
営業部長	6.69	45.80	16.94
営業マネージャー	5.80	27.00	13.25
人事部部长	9.55	55.00	14.49
人事部マネージャー	5.11	21.50	9.99
総務部長	3.36	13.36	6.49
財務部長	7.80	27.81	14.49
財務部マネージャー	3.24	12.21	6.61
PCオペレーターマネージャー	2.86	21.88	6.85

出所：香港・明報2002. 3. 4

これまで調査してきた日系企業の中で、明確な目標管理を打ち出し、さらに、日本的な年功賃金に職務給をミックスさせる形の給与体系を作る等、経営努力を行ってきたところは、現在でも工場内の加工工程の生産効率や生産スピードが日本本社と遜色のない水準に達している。重慶の日系自動車メーカーの場合は、毎月、従業員ごとの業績評価を行い、それを報酬に直結する明確な評価システムを作成した。

欧米の多国籍企業における経営の現地化は日本企業より進んでいるため、技術移転を促進させていることは否めない。重慶ABB変圧器有限公司で聞いた話だが、各地の事業マネージャーは北京にあるABB中国統括会社が全国から優秀人材を採用し教育し

た上で、各地に派遣され、現地中国人従業員を指導管理する体制を整えているようだ。そして、こうした現地のマネジメント人材が、中国各地での事業に配置転換されながら、プロモートしていく仕組みも整備されている。日本企業も、経営の現地化の面において、欧米企業のこうした姿勢を取り入れるべきであろう。

中国ではブルーカラーが「労働市場」、ホワイトカラー人材は「人材市場」でそれぞれ自由に調達することができ、中国現地調査の際に訪れた上海や重慶などの都市部人材市場はどれも活気に溢れ、まさに人材大移動の時代に突入した感じである。日系企業が最も多い大連の経済開発区は、駐在する企業側のコスト削減の要請を受け入れて、ホワイトカラーの人材市場に限らず、ブルーカラーの労働市場も全国にむけて開放し、進出企業は自社の必要に応じて全国のいかなる地域からも労働者を導入できるような規制緩和を検討している。上海市政府は中国系ヘッドハンティングのベテランをアメリカから迎え、人材斡旋、人材派遣、教育訓練、ヘッドハンティングを一体化した全国最大の人材斡旋機関である「上海人材有限公司」を設立した。欧米企業は、一流大学における企業名義奨学金の設立や、大学内における講座やシンポジウム及びコンサルティングの開催、さらにネット上での応募者履歴の大量確保等々のあらゆる手段を尽くして、優秀人材の確保に努めている。欧米企業の場合、人材募集とブランドのPRキャンペーンが往々にして表裏一体であり、“欧米企業に入ると自分の能力は必ず生かせる、欧米企業は個人の能力を大切にしてくれる”といった社会通念を形成させているが、一方、日本企業の人材戦略には、ブランドの訴求がほとんどなく企業イメージを低下させたという印象を免れない。経営の現地化が立ち遅れている日本企業は、欧米でかつて経験したホワイトカラー人材マネジメントの問題が、中国ではより先鋭的な形で表われている。今後一流人材を多く迎えるために、日系企業は新たな人材戦略の構築が必要であろう。

北京に進出して15年になる日系企業の取り組みを紹介しよう。現地人の人事部長の進言を採用し、中国の最も躍進している民間家電メーカー「海爾（ハイアール）集団」の人事管理モデルを導入した。従来の管理職の任命制を改め、社内公募制と試験による管理職の登用制度を導入することによって、社内人材の活性化に大きな成果を収めた。中国人ホワイトカラーは企業への帰属意識が薄いと一般的に思われている。しかし、現地の優秀な管理者に言わせれば、欧米企業には見られる本社役員までの外国人登用がほとんどみられない日本企業は、現地エリート社員に帰属意識を期待すること自体おかしいのである。中国での企業経営は、単純な生産移転から、より深い知識や能力が必要とする開発やマーケティングまで進化するにつれて、日本企業の現地人材戦略にも発想の転換が必要で、これまではタスク処理型人材で十分だったが、今

後は「考える」人材の育成や発掘に転換しなければならないであろう。

このような変化に直面して、日本企業は文化や慣行の相違による思考様式の違いに対する理解を深める必要があろう。軌道に沿って走るという電車式思考様式の日本では、物事はレールに乗って進められ、製品および技術面のイノベーションが重視されているが、一方、雇用・人事におけるイノベーションが足りず、外国の優秀人材をうまく活用することができない一面もある。逆に、中国の場合は、改革・開放以来、市場経済への転換という未曾有の大実験に挑むため、絶えず構造調整と制度的イノベーションを行い、大幅な制度変革を余儀なくされている。そうした中で中国は自転車式の思考様式が随所に見られる。つまりレールがない自転車のように、随時に方向と経路を変え、調整しながらスピードをアップしバランスを図っている¹⁹。中国の成長企業は、ボーナス制度、抜擢人事、ストックオプションなどを利用することによって人材を確保し、成功を収めたのである。日本企業は、中国進出を成功させるためには、こうした思考様式の相違を理解し、相互学習によって、シナジー効果を求めるべきである。

¹ 吳敬濤、「中国21世紀的任務与挑戰」, <http://www.epochtimes.com>, 2001,7,21

² 劉軍寧、「新三角——WTO、PNTR与互聯網对中国的制度響」, <http://www.epochtimes.com>, 2001,7,18

³ 高度に集中的な労使関係制度を有する国においては、労使の利益代表組織がごく少数の単位から構成され、組織への義務的な加入、セクター間での競争の排除、そして組織内部の階層的な秩序を特徴としている。また、それらの国では、労使の利益代表組織が国家によって認可承認されるとともに、指導者の選出や利益表明について、国家から一定の統制を受けることと交換に、その職能に関し独占的な代表権を与えられている。これらの特徴をもつ利益媒介システムを「コーポラティズム」という。レームブルッフ・シュミッター編/山口定監訳『現代コーポラティズムⅡ—先進諸国の比較分析』（木鐸社 1986年）。

⁴ 私有企業家における共産党員の記述については、卡悟「20世紀末中国的經濟軌軌和社会轉型」香港中文大學『二十一世紀』2002年8月号、二十一世紀經濟報道紙2002年11月21日などを参照した。

⁵ 林和立、「中国入世将弱化共產党統治權威」香港・蘋果日報2001,7,3

⁶ 中国社会科学院・アジア太平洋研究所・張蘊嶺所長・日経新聞4,13

⁷ 黒岩達也、「中国巨大消費市場の雁行型発展の可能性」三菱総研『中国情報ハンドブック』2002、蒼蒼社

⁸ 三線建設とは1960年代、当時の中国指導部が全面的核戦争を想定した内陸後方基地建設のことである。三線とは、戦争の危険性が高い沿海部、東北部を一線とし、戦争の危険性の低い内陸部を三線、その中間を二線とし、中国が全面的核戦争に突入することを想定した上で、万が一沿海部が壊滅状態に陥っても、内陸で抗戦できるように、内陸に軍需工場を建設し、さらに、沿海部の工場、技術者を戦火から避けるために、内陸に移転させ、後方基地建設をすすめたのが三線建設である。

⁹ 笠原清志、他『中国国有企業改革の行方——労働・社会保障システムの変容と企業組織』日本労働研究機構2001年を参照。

¹⁰ 日本経済研究センター中国研究会『中国WTO加盟の衝撃』

¹¹ Gordon G. Chang, The Coming Collapse of China, Random House, Inc

¹² 柯隆、「中国經濟の構造変化に関する分析——国有企業改革とWTO加盟のマクロ分析」、FRI Review 2000,7

¹³ 金堅敏、「中国WTO加盟のインパクト——雇用調整問題を中心に」、FRI Review 2000,5

¹⁴ 北京大学と米国国家経済研究局（NBER）の共同セミナーでの発表、2002年6月30日、北京大学中国経済研究センター

¹⁵ 『中国労働』2002,6

¹⁶ 胡鞍綱など、「經濟繁榮背後的社会不穩定」『戰略和管理』2002

¹⁷ 中国労働保障報・職業導刊2001年3月14日

¹⁸ 今田高俊、「中国における日本人観と日系企業の評価」組織科学1993, Vol.27No31、白桃書房

¹⁹ 自転車式思考と電車式思考は、黄磷編著『WTO加盟後の中国市場』、蒼蒼社、2002年および関満博「世界工場中国と日本企業」、『月刊経営労働』、経営労働協会、2002年12月などを参照した。

第2章 ホワイトカラーのキャリアと就労に関する意識

第1節 人材の大流動と人材育成

1. 中国労働市場の一般的動静

いま中国では、大々的な人材流動が波打っている。求人と求職が交錯しながら、民族の大移動ならぬ、人材大流動が起こっている。それは、単に中国全土における動きにとどまらず、世界を巻き込んだグローバルな展開という様相を見せている。そのため人材ビジネスが活況をきわめ、地方自治体は人材市場の充実策を打ち出し、国は職業教育の改革に乗り出した。

とにかく2002年上半期において、公共機関と企業をあわせた社会全体の固定資産投資は、前年同期比で21.5%も伸びた（日中新聞、02.7.23）。WTO加盟がもたらした経済的効果であり、年間7%の成長は間違いないといわれる経済情勢を背景に、事業活動はきわめて活発である。増殖された民営企業と外資系企業からの求人は、夥しい数にのぼる。新しい人材、優秀な人材を鵜の目鷹の目で探し求める。転職や転身を志向している人々にとっては絶好のチャンスであり、大量に人材市場に押し寄せるということになる。ヘッドハンティングもまたきわめて盛んだといわれる。

人材市場に登録し、ヘッドハンティングの対象になるのは、何も中国国内に居住する中国人だけではない。その中心はアメリカであろうが、海外に留学している若い人材や、海外企業で活躍しているビジネスマンが含まれる。2002年7月17日、北京の人民大会堂に世界各地の優秀な中国人学生で構成される「海外傑出青年合同中華交流団」が集結した折、銭副首相が参加して激励の挨拶をした。中国が人材の育成と人材の流動化をグローバルな規模で推し進めようとしていることの表われと受け止められる。

従前は、人材は一方的に海外に向けて流れた。キャリア形成やよりよい職業を求めて、人材は海外へ流失していったわけであるが、いまや海外から多様な人材が、多数中国へ流入している。目下、中国で就業登録している外国人は6万人といわれるが、実際の数字はこれを大きく上回っていると言われる（<http://www.pekinsyuhocpm>）。北京、上海、広州といった大都市では、外資系企業で働いたり、外国籍の教師の授業を受けたり、外国人シェフの作ったグルメ料理を味わったり、美容院で高級メイクアップアーティストやヘアードレッサーのサービスを受けるのは、何も目新しいことではなくなっている。

WTO加盟は、一方で大量の失業者を作り出している。たとえば宝山製鉄所は40%の売上減を強いられ、雇用リストラを余儀なくされた。改革・開放政策が打ち出され、中国の国有企業は大々的な構造改革を要請されてきているが、1996～2000年の5年間に、国有セクターは3142万人をリストラしたという（中国社会科学院、2002年度の人口と労働）。こういった人々の人材移動・人材流動化も大きな課題である。

多くの国有企業は、外資系企業との合併によって「有限公司」を設立してきている。国有企業の人材は一部がそこへシフトされていくが、それで済むわけではない。増殖された民営企業と外資系企業への大掛かりな人材流動化が、WTO加盟とともに進行している。WTO加盟によって農業が大きな打撃を受け、農村から都市への労働力の大移動も人材の大流動化に拍車をかけているが、ブルーカラーに関してはここでは触れない。

2. 活況を呈する人材ビジネス

改革・開放政策をとって後、予想される人材流動化にそなえて、国や自治体は、人材の紹介や斡旋などを行う人材サービス機構の整備に務めてきた。従前はもっぱら国の専権事項であり、人材サービス機関は各レベルの政府人事部の傘下にあった。その数は、全国で3700機関、クライアントは企業数にして15万社、個人にして150万人に達するといわれる（<http://www.nicchu.com/info/library>）。

1996年になって、人事部は「人材市場管理暫行規定」を作成し、人材サービスを民間にも開放することを明記した。人材の紹介や斡旋の業務に市場原理を導入しようというわけであり、人材ビジネスは一挙に活性化しはじめる。2000年までに、人材サービス機関は全国で4100に達した（<http://www.roomeat.co.jp>）。各クラスの地方政府に所属する「人材市場」が3100、科学技術部や教育部など政府官庁に所属されている人材機構が420、民間の人材ビジネスが630。この他、定期的に就職説明会のようなイベントを企画・運営する人材ビジネスが2600あるという。

人材事業の市場化という動きは、その後、地方政府に所属する「人材市場」の独立法人化へという進展をみせる。民間資本が注入され、政府機関であった人材市場は、「人材有限公司」へと衣替えをすることになる。その第一号が「上海人材有限公司」であり、2002年4月に、特別行政法人として独立した。北京政府の主導で、続いて北京、天津、瀋陽等10ヵ所に設置されることとなった。

その最も大きな背景は、2001年10月に「人材市場管理規定」が改訂され、人材事業に外資の参入が容認されるようになったことである。

すなわち人事部と国家工商行政管理総局は、総則、人材仲介サービス機構、人事代

理、招聘と応募、罰則、付則の計6章44条から構成される（新しい）「人材市場管理規定」を公布したが、中国人材機関との合併を条件に外資の参入を認めたのである。WTO加盟を目前にして、外国の著名な人材会社は、虎視眈々と中国人材市場への参入を目論んでいたわけであるが、その方向で落ち着いたわけである（<http://www.nicchu.com/info/library>）。このことを通して中国政府が期待したのは、経済のグローバル化とWTO加盟要請への対応ということに止まらず、①海外人材ビジネスのノウハウを取得し、②中国人材ビジネスの競争力と質を向上させ、③規範的な市場ルールを導入することができるかと踏んだからである。

因みに、上海人材有限公司が取り組んでいる業務は、①採用（招聘）、②派遣、③教育訓練、④コンサルティング、そして⑤ヘッドハンティング等である。

一方インターネットを利用した人材ビジネスも急成長を遂げており、人材市場は、Webサイトの人材取引から大きなインパクトを受けている。1999年から2001年にかけて、新規に300の人材Webサイトが開設された。1999年に設立された中国最大規模のWebサイト「前提無憂」（人生が楽しくなる）は、登録者数150万人、毎日のアクセス者数が200万人を越えている（<http://www.roomeat.co.jp>）。事業内容は、新聞求人広告、招聘ネットワーク、ヘッドハンティング、人力資源ソフト開発と手広い。2000年の総売上額は800万ドルを超え、収益率は15%になるという。

他に西部大開発を視野に入れた「中国人材熱線」（人材ホットライン）、南部で事業を展開する「南方人材網」（Job168.com）も注目される。

翻って、人材市場という場合の人材とは、単純労働力ないし現場的作業労働者のことではない。技術職や専門職、そして管理職レベルの能力をもつ人材である。つまり人材市場では、高学歴者やキャリア豊かなハイタレントを対象に、求人と求職の取引が行われる。実は中国には、もう一段高級な人材を取引する人材機関がある。「老板市場」（ラオパンシーチャン）と呼ばれており、高級管理職の公開ヘッドハンティングを事業としているわけである。

遡って、中国共産党は科学教育立国を一つの理念に掲げている。その実現には、人材流動化を促し、人的資源の最適配置が必要になるということで、人材ビジネスの成長と発展が不可欠となっているわけである。

3. 職業教育の改革と充実化

人材の流動化は、産業構造の変化に対応し、経済の発展を加速化させ、グローバリゼーションの進行で激化する市場競争に打ち勝つうえで、中国社会にとって欠かせぬ

政策課題である。しかしながらこの課題には、もう一つの大きな課題がセットされていることを忘れてはならない。それは、人材の育成という課題である。人材の流動化を通して求められているのは優秀な人材であり、必要とされる優秀な人材が、必要とされる産業や社会や企業に、必要な量だけ配置される。もし中国社会の発展を支える人材が、質と量の両面において育成されていなければ、課題としての人材流動化は意味をなさないことになる。

先に科学教育立国に言及したが、この理念は、優秀な人材が多数育ちあがってこそ可能となる。人材の育成なくして、改革・開放経済の推進も、科学教育立国の理念も、絵に画いた餅で終わってしまう。いま中国政府は、教育の改革、中でも職業教育の改革と充実化に向けて大きな一歩を踏み出している。

驚くなかれ中国の教育部には、教育発展研究センターという組織があり、そこに教育体制改革研究室という部局が設置されている。北京で、副博士の孫文正氏とお目にかかってお話をきいたが、教育改革の中心は大学の民営化と成人教育の充実化だという（第4章 資料①－3参照）。

中国において高等教育機関ということになると、修学年数4～5年の大学、2～3年の専科学校と短期職業大学とである。大学院教育は、大学や国や省・自治区・直轄市所属の研究機関が担うことになっている。高等教育機関の事業内容は、以下の通りである。

	大学・短大等	大学院
学校数（校）	1,022	736
募集人数（万人）	103.38	7.25
在校生（万人）	340.87	19.89
卒業生（万人）	82.98	4.71

1998年全国教育事業発展統計公<http://www.chair.nippon-net.ne.jp>

中国の大学は、これまで官吏を養成する教育機関であり、卒業生は、管轄する政府部局に就職するという仕組みであった。たとえば對外経済貿易大学の卒業生は、各レベルの政府にある對外経済貿易部（ないし對外経済貿易委員会）の職員（公務員）になる。だが、その枠組みは改革・開放によって崩れた。大学卒業者の就職先は、政府や自治体であれ企業であれ、本人の選択に委ねられることになった。

しかしながら国家機関や国有企業は、リストラや組織のスリム化のあおりで、新卒の大学生を採用する余地が少ない。一方、民営企業や外資系企業については、大学新卒を採用するにあたって制約がある。たとえば国有企業を経由せずに非国有企業（民

営企業や外資系企業）に就職すると、大卒であるがゆえに持てた国家幹部の身分を失ってしまう。また一部の地域では、当該地域の戸籍を持っていないと就職できない場合がある。そんな事情を背景に、ここ数年、中国では大卒生の就職難が指摘されている。中日新聞は、次のような解説記事を掲載している（2000.7.16）。

「1999年に高等専門学校生が卒業を迎え、今年の大学卒業予定者は、昨年比で30万人増の145万人と膨らんだ。60万人は職に就けないだろう。採用増が見込まれるのは情報管理、マーケティング、国際金融、国際貿易、ビジネス英語、臨床医学などだが、大学側では、入学定員を増やしただけで、社会の必要に応える教育体制を敷かず、教師陣の手配も追いつかないこともあって、こういった分野で人材が育っていない。つまり専門教育は、量だけ増えて、質が伸びなかったのだという。学生の方でも、就職状況が樂觀を許さないのに、理想が高い。最近の調査によると、学生の希望最低月収は2,244元（約3万5,904円）だというのが、中国人の一人当たり平均月収は、全国最高の深圳でも1,800元（約2万8,800円）だ。また、依然として大都市に希望が集中し、機関の末端や中小企業への就職を考えている学生は17%しかいない。一方、給料の高いIT産業、マスコミ、党や政府機関、業績が好調な外資系大企業の就職セミナーにはわんざわんざと学生が押し寄せる。大体、大学の就職指導がお粗末にすぎる。卒業者の就職率を学校評価の重要な要素として認識していない」と手厳しい。

教育部の孫文正副博士によると、どの大学でも英語とパソコンが一定以上の能力に到達していること、ならびに会計、税務、通関などに関する専門資格を一つ取得していることが卒業の最低条件だという。日本の実態と比べて、厳しくも充実した制度になっていると思われる。問題は、グローバル化の進行や経済社会の進化に対応した新しい専門教育、産業や企業が真に必要な人材教育が十分ではないということだが、文正副博士もその点を率直に指摘していた。

一言でいえば、わが国同様に中国でも、就業や職業をめぐるミスマッチが生じているということである。換言すれば、人材の需要と供給との間にアンバランスが生じているということである。大学教育のあり方が問われる所以であるが、それだけでは、こういったミスマッチやアンバランスは解消されない。求められる高級人材の供給を増やすには、現役就業者の再訓練が必要となる。つまり成人教育の充実化であり、これが、大学民営化とならぶ教育改革の中心テーマとして位置づけられている。

中国において成人教育とは、一つには非識字者に対して文盲を一掃することをさすが、あわせて大学教育を受けた人たちの知識と技能を更新し、拡充し、能力向上に向けて継続教育を行うことをさしている。つまり「職場に入っている人たち、或いは転勤を必要

とする人たちに実務能力の教育と訓練を行う」ことであるから、西欧社会でいわれるリカレント教育のことである。職業的能力は、不断の研鑽を怠ると陳腐化する。今わが国で発生している雇用のミスマッチについても同様であるが、必要とされる職業能力が社会的に不足しているという実態は、世界的規模で発生しているようである。

先にも引用した中日新聞は、中国で今一番儲かる商売として、コンピューターソフトの開発、ゼネコン、弁護士、スポーツ選手、証券トレーダー、広告、養殖、美容、広報・PRをリストアップしている（2002.7.23）。わが国との違いを知らされる思いだが、仮にこれが真実だとして、こういった成長産業を支える人材を供給する方向での成人教育や職業教育が、いま中国では要請されているということである。

中国政府は、1996年に「職業教育法」を公布し、職業教育の地位と役割、体系と機能、学校運営の職責、管理体制、経費の出所等を規定した。これ以降、職業教育は法によってなされることが明確化された（<http://www.china.org.cn/ri-jiankuang/educatin>）。

中国の職業教育は、高等職業学校、中等技術学校、技能学校、職業中学校、就業養成センター、その他の成人技術養成学校、社会の力による養成機構とからなっている。高級、中級、初級の3段階が区分されているわけであるが、高等職業教育の実施機関として、職業技術学院、短期職業大学、技術専門学校が設置されている。大学も職業教育を担う重要な機関と位置づけられているが、それは学問を通して職業的な知識、見識、志向、技術をはぐくむという趣旨からである。

2002年8月に北京で「全国職業教育活動会議」が開催されたが、席上、李嵐清副首相は「職業教育は著しい成果を納め、広範な労働者の素質向上に大きく貢献した」と述べた（<http://www.japanese.cri.com.cn/japan>）。また、職業教育の改革と発展を引き続き促し、職業教育管理体制や教学体制の改革を重点的に行い、新しい職業教育管理体制と多極化した教学内容や方法を順次に完備していくことを示唆した。

これに先立って、教育部副部長の王甚氏は、「国家経済と社会発展の目標と戦略に合わせ、国は今後の一時期、教育管理体制の改革と教育教学などの改革をすすめ、職業教育と職業養成訓練を発展させることで、社会主義市場経済に対応する教育パターンを築き、労働者の素養を全面的に高め、就職と再就職のチャンスを促す」といった発言をしている。改革・開放は、経済の領域から教育の分野へと裾野を広げ、より包括的で全面的なものへと進行しつつある様子が、手にとるように分かる発言内容である。

いずれにしても中国では、いま、人材流動化と人材育成とが、あらゆる分野とレベルで、交錯しながら進行しているということである。

第2節 中国人のキャリア意識と働き方 ——現地でのインタビューとヒアリングを通して——

1. ジョブホッピングへの志向

米国のホワイトカラーは、より有利な仕事や地位を求めて、頻度高く転職し転進するというのが言われる。それは調査データにも表われていることであり、一般に社会的上向移動とか、ジョブホッピングということばで説明されている。自分のキャリアは自分で切り拓くという考え方からきているが、中国のホワイトカラーについても、これと同様な社会現象がみられるようである。何も新しい発見ではなく、同じアジア人であるが、キャリア意識や働き方の面では日本人より米国人に近いということは、つとに指摘されてきたことである。

わが国では、ホワイトカラーとブルーカラーの双方について、社員の定着率が低いとなると大きな経営問題になる。管理職のリーダーシップが劣悪なのではないか、職場に良好な人間関係は形成されているだろうか、考課や給料など処遇面で不具合なことはないかなどなど、原因分析がなされることになる。ジョブホッピングにはそういった要素もあるだろうが、中国や米国の場合は、企業側に原因があるというより、個人のキャリア意識や職業観に起因する問題として受け止める向きが強い。

今回の現地調査から知らされるかぎり、現業作業員（ブルーカラー層）の離職率については、問題になるほど高いわけではないらしい。しかしながらホワイトカラーについては、専門的・技術的職種を中心に、離職率はけっこう高い。後任探しに手間ひまがかかるという意味合いからすると、経営課題にもなりそうな実態が垣間見られた。企業によっては、大学に奨学金の交付を申し出るとか、経済的なコスト負担が免れなくなっている。

むろん一律には語ることができず、産業や業種、職種や職場、そして地域によって事情は異なる。ホワイトカラーについては、一般にメーカーにおいて離職率が高と言われている。ブルーカラーについても、きつい作業や高温多湿の職場環境などが離職率の高さにつながっているようであり、やはりメーカーが不利という現実がありそうだ。

ホワイトカラーの場合、社員に離職を促す要因はいったい何だろうか。ごく一般的に指摘されるのは、欧米系に比べて給料が低く、昇進が遅いということのようである。この二つは処遇条件のエッセンスといってよいが、たとえば自分の能力や専門性が磨かれていくであろうかということへの不安、教育を受ける機会や資格取得の可能性に関する懸念、能力が現に十分発揮されているかどうかについての心配もある。これら

の要件については、どのような捉え方がされているのであろうか。

こういった事柄に関連して、今回われわれは、日系企業に勤務するホワイトカラーを対象に幾つかの質問を投げかけた。その結果については第3節でレポートすることになるが、以下に、訪問企業でのインタビューから得られたコメントを要約しておこう。

① 現地ホワイトカラーの移動と離職をめぐる動向

ジョブホッピングにどう対応するかは、一般的には中国の日本企業がかかえる課題として大きい。だが一向に通弊を感じていない企業もある。業種・業態にも関係すると思われるが、地域的要因も大きいようである。今回の5地域でいえば、まずは重慶、そして大連についてそういった傾向が若干見られるということであろうか。

一方、上海や深圳では、日常的に管理職（中国人）が不足ぎみである、中には、今年度前半だけで20人の大卒ホワイトカラーが辞めたという企業がある。商社や金融から引き抜きがあり、本人も、大卒同期の中でメーカー勤務は給料が低いとして離職していく。

3年契約で採用したのに、条件がよければ1年で辞めてしまう。会社は引き止めるわけであるが、違約金は新しい会社（日系以外の外資系企業）が支払うというのだから打つ手がないということになってしまう。

ある企業の場合、日本へ派遣されると帰国後5年間は継続勤続が契約事項となっているという。すぐ辞めると1万円の支払いが義務づけられているのだが、辞めてしまう。因みに、違約金は1年について20%ずつ減額されるという制度になっている。

日本の場合と同様に、大卒ホワイトカラーは終身雇用（定年までの勤務）が建前となっている。そのせいであろうか、若い層が中途離職していくケースは多いが、勤続が長期化している社員については、ごく少ないという企業もある。

ジョブホッピングである程度異動していくのは、むしろ望ましいと明言した総経理がいたが、そうかも知れない。社内異動をやりたいにも、中国人には歓迎されないむきがある。そうでなくとも新陳代謝を行って職場の空気をかえたいわけであるから、ジョブホッピングで辞めていく人がいることは、ディメリットばかりではないというわけである。

② ジョブホッピングの背景

ジョブホッピングの動機について、中国のホワイトカラーは、人間関係や収入や

昇進といった労働条件や処遇のほかに、将来に向けてのキャリアアップを問題にするようである。中国の大卒はエリート意識が高く、2～3年勤務すると上位資格がもらえと考え、5年勤務したらステップアップをめざして転職するというのが基本的な考え方だという。どうしても若い大卒の離職率は、高くなりがちなのである。ただし、若い層の人たち（25歳以下）は、一人っ子政策の影響で甘えん坊に育っている。覇気がない向きが見られ、20代前半の定着率は高いという観測もあった。

総じていえば、メーカーよりは商社や金融に勤務したがるようであり、日系企業よりは欧米系の企業を希望する傾向が強いというのが現状のようである。親会社が日系大手企業の某現地法人が、最近、商品事業化推進部の研究開発要員として2人の技術者を採用しようと北京大学や清華大学に募集広告を出したが来てくれなかったそうだ。中国ナンバーワン大学の技術系学生はITなど最先端の研究ができる企業を希望しているのである。

「一般に技術者や専門職には、不満が潜伏しているかも知れない」とある総経理は発言する。自分の存在性を実感できるほどの高賃金をもらっていないということに加えて、日系企業は最先端の技術や装置を中国に持ち込んでいないのではないのか。ここにて、技術力は磨かれていくのだろうか、と懸念しているらしいのである。

もっとも、大卒ホワイトカラーの定着率がよい企業もある。先にも述べたように、ある年齢までくると、そうそうジョブホッピングはできなくなる。ある企業の場合は、住居費・寮費は徴収せず、食費はただというように、いわば生活丸がかえ的な制度になっていることが、有力な引止め策になり、定着への誘引になっていると言っていた。

またある企業の場合は、しばしば部課長へのヘッドハンティングがかかるが、現地社員は何故か応じないという。生活基盤が変わるのは避けたい、社風や風土が気に入っているということに加えて、我々の力でこの会社をもっと良くしたいという思いを持っているようだ、と総経理は語っていた。

いずれにしても、魅力的で働き甲斐のある企業づくりを怠ると、日系企業から外資系企業にシフトする人は今後ますます増えるだろう。

③ ホワイトカラーの採用と補充

いま中国では人材の流動が激しいので、人材市場や労働市場がはたす役割は極めて大きい。ホワイトカラーについては人材市場、ブルーカラーについては労働市場

という棲み分けになっているが、大連では経済技術開発区人事労働局がその任に当たっている。ジョブホッピングが盛んということになれば、補充を含めて、採用に向けて人材市場を活用する機会は増えることになる。

人材の補充ならびに採用に関しては、企業によって方法はまちまちである。中途採用が原則で、合弁の場合は、合弁先に相談するか、必要とする職種や専門を明記して人材市場で公募し、中国本社において面接をし、採否を決める。例示してみれば次のようになる。

- ・ ホワイトカラーに欠員が生じた場合は、
 - ① 合弁先（ほとんどは中国国有企業）に要請する
 - ② 人材市場で公募する（面接中心）
- ・ ホワイトカラーの採用は、
 - ① 管理職の場合は合弁先へ要請する
 - ② 新卒の場合は大学への求人
 - ③ 中途採用の場合は人材市場で一般公募

大卒については人材市場での公募が原則である。経済特区、開発区など政府肝いりの地区の場合、その地区の人事労働局に登録し、紹介してもらうこともできる。基本的に新卒採用だが、難しい仕事、新しい仕事が舞い込むと、わずかであるが中途採用方式をとっているところもある。また、工場によっては、採用する技術者を特定の学科の卒業生に限っているところもある。

なおホワイトカラーの中途採用にあたって、外部の人材専門機関に斡旋を依頼する企業も多い。外商投資服務中心あるいはPESCO,PASONAに斡旋を依頼すると、相応のオプションが課せられる。前者は手数料6000元＋成功報酬10000元、後者は年収の15－30%の成功報酬が相場だという。

④ 抜擢人事に拍車がかかった

日系企業としても、ジョブホッピングが一般的だからといって、成り行きに任せてすませているわけではない。ここ一両年で、多くの企業が、人事制度の大きな改定に着手したようである。ジョブホッピングとのかかわりにおいて、いくつか事例を紹介しておくことにしよう。

- ・ 現地人の昇進や役職への強い希望を背景に、今年度から特進制度を設けた。人によっては3階級も上がった人もいる。また、この4月に課長昇進を大量に発令した
- ・ 抜擢人事に切り替えた。日本なら10年かかるのに、3年で課長にした

- ・地位願望に応え、モチベーションを高める意味から、「同格役」をたくさんつくった
- ・給料が低いという不満の解決策として、業績給部分を増やすことにした
- ・賃金体系を、能力と役職に見合ったものに変革した
- ・2～3年すると上位資格をもらえるという中国式にあわせて、大卒5年で課長に昇進させるようにした
- ・技術者の中で転出が目立ちだしたので、最近、技術者を対象に専門職制度を導入した（技術師、開発師）

2. パーソナルワークとチームワーク

企業は、働く人々のこういったキャリア意識に配慮しつつ、めざす業績目標の達成に向けてマネジメントすることになる。したがってそれは、日本型マネジメントをベースにしながらも、独自の工夫が施されたものになるだろう。仮に日本型とみなされる方式があるとして、それを基準にすえた場合、企業による振幅は結構大きい。

ある企業は、たとえば数値管理を盛り込んだ日本的QC活動を展開している。だが別の企業は、チームをベースにした仕事のやり方は中国の風土に合わないとして、QC活動を取り入れてはいない。「常に、この会社にベストなマネジメントを探している」と明言した総経理の発言は、とても印象的であった。

ここでも、中国人のキャリア意識や働き方をクローズアップさせるという視点から、訪問企業の総経理が語ったことを要約しておこう。

① チームプレーと日本的経営手法

日本本社では、会社のために利益をあげれば個人が豊かになるという考え方をマネジメントの基本に据えているが、この精神を説いても理解してもらえないのが偽らざる現実である。メンバーが相互に支え支えられるといった考え方より、「なぜ某氏が優遇され、自分は冷遇されるのか」という意識が先に立ってしまう。

たとえば、ブラックレターの類（内部告発・密告）がたくさん寄せられる。信用に値するわけではないが、総務課長とすれば一応は調査をしなければならず、厄介を背負うことになる。また指示が末端まで届かないことがあり、有事のときを思うと恐ろしい。とにかくチームで仕事ができないので、たとえばコンピューター・ソフトの修正などに大変な時間がとられてしまう。こういった発言は、多くの総経理が口にした。

ある総経理はこう発言したものである。「“日本人は一人のときは虫、組織にな

れば虎”であるが、“中国人は一人のときは虎、組織になれば虫”だ」という。したがって、チーム生産方式は最小限にとどめざるをえず、組織力が発揮できないのだと。

ある現地人管理職は、中国人ホワイトカラーについて「企画・立案の仕事を任せられるだろうか」「会社が命という認識があるのだろうか」「物事に主体的に取り組む姿勢はあるのだろうか」と何時も考えさせられると言っていた。

② 日本の経営手法への対応

日本企業では、現場でのあらゆる施策・制度は、チーム・マネジメントの考え方をベースに実践されている。目標による管理にしても、提案制度やQC活動にしても、すべてチーム活動としてなされる。ところが、そういったことへの関心や意識は、中国の管理職の場合には薄いと発言する総経理が多かった。

しかしながら一方で、提案制度やQC活動が完璧なかたちで取り組まれている企業もある。課長以上は、作成された自己目標を全員の前で発表することになっているし、結果については総経理と部長の前で発表する。職場別ならびに個人別に、成績がグラフ化されて職場内に張り出されるなど、数値管理が徹底してなされている。品質管理委員会の会議は日本語でやっているというから驚きである。

QCの発表大会を実施し、優秀な成績をあげたチームを世界大会に出席させた企業もある。ある企業では、朝礼（課単位）では全員が発言することになっている。会社方針を朝礼で復唱しているが、日本語と中国語を一日おきに使っている企業もある。

また班長や課長を公募制にし、試験と面接で選任している企業があり、課長以上は経営者だという教育を推進している企業もあるなど、日本の手法でマネジメントを展開しているケースもある。

日本のマネジメントを修得させるために現地人を日本に送り込んでいるという企業は必ずしも多くはないが、これまでに25チーム・900名に達する技術者と事務職を日本に派遣してきたという実績をもつある企業もある。この会社では、ほとんど全員が、日本ファンになって戻ってくるという。

③ 実力主義と評価制度

先に、近年日系企業は、実力による格差が大きくなるような賃金制度を採用するようになっていると書いた。事実、それによってボーナスが従来の3倍になった社員が出ているという。中国は、日本に比べて、より実力主義の根ざした社会のよう

である。「2年前にモラルサーベアーを実施してみたら、能力差がないことに不満をもつホワイトカラーが多かったので、その後かなりの能力差を設けるようにした」と発言した総経理もいた。

能力や実績に応じて処遇し、賃金の高さを決めるということになると、当然のことながら評価制度が問題になる。しかしながら、この評価なるものについて、企業によって取り扱いが大きく異なるのである。一方で、評価すること、評価されることを極端に嫌う傾向があり、皆同じ評点がついてくるということもよくあるという説明がなされる。さらには、フィードバックは厳禁にしていると明言した総経理もいた。

だが他方では「評価幅を拡大し、評価は全部公開制にした」という総経理もいた。これが、中国企業では一般的であると説明するのである。企業側が公開しなくとも、社員たちは、誰がいくら受けとっているかを、お互いに皆知っているという話はよく耳にした。

毎月5段階で人事評価をし、6回分の累計が賞与の支給基準となり、賞与の支給基準によって昇進を判断しているという説明もあった。ただし、一人に対する評価が月によって上下し、6ヶ月をならすと皆が同じになることも多いそうだ。差をつけるのを嫌うのである。

課長以上は年俸制にしたが（1年契約）、業績連動であり、実力主義の実践であるという説明もされた。間接部門の場合、技術系は“改善成果が出たか否か”、事務系の場合は“出勤態度や能力など”で評価されるという。評価が確実になされている点は事実である。問題は、評価結果のフィードバックであるが、いま現在はやぶの中というところで、今後の研究調査に待ちたいとのこと。

④ 旺盛な自己啓発意欲

先に中国のホワイトカラーはキャリア意識が高そうだと書いた。中国のホワイトカラーが「日本企業は欧米系に比べて賃金が低い」「仕事を任せてくれない」「地位をあげてくれない」と不遇をかこち、堂々とそれを主張し、挙句の果てによく他社にシフトしていくのは、そのことの証ではなかろうか。

米国のホワイトカラーは、より有利な仕事や地位を求めて、頻度高く転職し転進する。自分のキャリアは自分で切り拓くという考え方からきているが、中国のホワイトカラーについても同様なことが言えそうであると前に書いた。考課や給料など処遇面で不具合なことがあるといったことになれば、当然のことながらジョブホッピングになる。

ましてや、自分の能力や専門性が磨かれていくであろうかということへの不安が頭をかすめ、教育を受ける機会、勉強して資格取得ができる機会が持てそうにないという懸念が生じ、能力が現に十分発揮されずにいることが明白になると、なおさらのことながらジョブホッピングということになるようである。

中国では大卒のエリート意識は高く、現に国有企業などでは、2年ないし3年すると上位資格をもらえるという。中国は資格社会だから、ステップアップをめざした転職は、中国人の考え方としてはごく普通のことのようにである。日系企業も、その辺の事情に精通しているようで、社員の自己啓発努力に報いる措置を講じている。たとえば、

- ・夜間に短大通学して学歴獲得をめざす、管理職をめざして勉強するなど自己研鑽に熱心な社員に、学歴手当を支給することにした
- ・能力主義人事を推進するにあたって、情実を排除する目的で試験制度を導入した
- ・日本語講座に参加し、市内の講座を受けて日本語一級・二級をとると手当を支給すると同時に、社内認定の制度も設けた

などである。

いま中国は燃えており、中国のホワイトカラーの意気は大いに上がっている。自分が頑張れば、能力が磨かれれば、実力を発揮すれば、将来に向けてキャリアが築かれていくと確信できるからである。

改革・開放政策は、ホワイトカラーの働き方を前向きなものにしたといえるだろう。

3. 総括

改革・開放政策が効を奏して、中国経済は活況を呈している。お蔭で、人材の流動化が急速に進んでいる。外資系と国内系とを問わず企業の求人は活発であり、能力があり、資格を持っているホワイトカラーは引っぱりだこだ。

もともと中国人のキャリア意識は米国人のそれに近いようであり、いいポストがあればごく自然に職場をシフトする。その分、日本企業は、人材市場や大学にしばしば求人申し込みをかける羽目になっている。補充のためであるが、あわせて、事前にジョブホッピングを予防する措置が必要となっている。

その一つは思い切った昇給措置であるが、二つとして役職昇進を加速化する措置をとることになる。その動きは、ここ2～3年まことに急激であり、ほとんどの訪問企業がそういった取り組みを余儀なくされている。これなどは、いわば日本的経営から

の逸脱であるが、日本的経営の大きな特色であるチームワーク方式についても、浸透の難しさに言及する総経理が多かった。もちろん、徹底した数値管理をベースにしたQCサークルや目標管理をみごとに成功させている企業はある。そういった企業の場合を含めて、中国における日系企業は、それぞれの企業にふさわしい“第三の経営方式”を確立させる方向で努力しているのが大勢のようである。

つまり純中国式でも、また純日本式でもない、中国における日本企業に最もあった経営実践が望ましいという考え方である。めざすは、いわばハイブリッド型経営であり、その実現をめざして、多くの企業は日夜工夫を続けているわけである。幸なことに、その甲斐あって、どの企業とも成果をあげている。

第3節 新世代の職業観と勤労意識に関する調査 ——日系企業に働くホワイトカラー及び大学生の就業意識調査から——

第16回共産党大会で、新たな中央委員にニューリーダー予備軍ともいえる大卒の実務派経済官僚が大胆に起用された。テクノクラート集団の強化によってWTO加盟に伴う経済情勢の変化に対応するためと見られている。改革・開放政策の中で大学改革も行われ、かつては公務員養成のためであった大学が、卒業生が広く一般企業に就職する時代になった。彼らは、自分の実力を発揮できる“発展の空間”を求めている。ゆりかごから墓場までの国有企業よりも、民営企業、日系・欧米系の外資企業への期待が大きい。

日本企業は、1980年代には安価な労働力を求めた生産移管型の投資で雇用機会の創造と輸出に貢献してきた。90年代以降は、政府の経済特別区政策の担い手となり、特に沿海地域の開発の旗頭となってきた。

一方、欧米企業はWTO加盟後、高度な技術と巨額な投資で中国市場を狙った戦略投資型の展開に積極的に乗り出してきた。もともと欧米企業は自由経済の思想がベースにあり、中国市場はビジネススクールのMBAコースで鍛えられたビジネスマンたちの実践の舞台である。将来に夢を託した中国の若者の就職意識は、かつての日本がそうであったような“寄らば大樹の陰”的な大企業を求めるよりは、実力が発揮できるのであればジョブホッピングも厭わない欧米思想に共通している。旧態依然とした日本的経営を改めなければ、日本企業は中国に居場所を失ってしまうのではないかとの危惧から、今回、日系企業に働く中国人ホワイトカラーにスポットを当てた調査を実施することにした。

また、近い将来に社会に出て働く学生の勤労観についても少数ではあるがアンケート調査を実施した。

1. 日系企業に働くホワイトカラーの勤労意識調査

① 調査方法

調査訪問企業に対する郵送留置とした。一企業あたり20通を基本として事前に郵送し、企業訪問時に回収した。調査では企業トップのインタビュー等も実施したが、時間的な余裕があった企業については、ホワイトカラーに対する個別インタビューも実施した。

② 調査対象者および地域

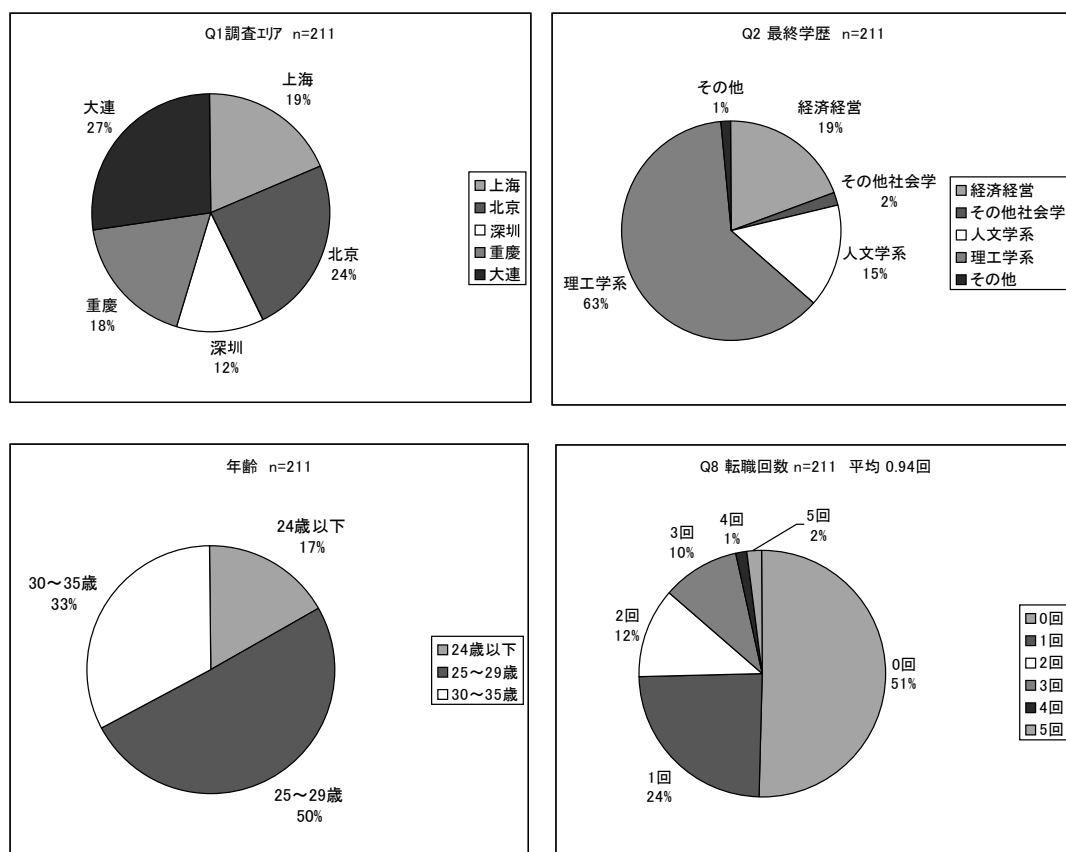
満年齢35歳以下を新世代と呼び、大連・北京・上海・深圳・重慶の5都市の日系企業に働くホワイトカラーを対象とした。

③ 調査期間：2002年8月～9月

④ 回答状況および属性

訪問企業14社に各20通お願いし211通の回答を得た。1社当たりの中国人ホワイトカラーが20名に満たない会社もあり、ほぼ100%近い回答を得たことになる。

5都市均等とはいかなかったが、都市別傾向を見る参考にもなった。男女比は男性がやや多いが、中国の社会では男女差別は全く無く、所謂3K職場に女性が就くことも普通である。年齢35歳以下を新世代と呼ぶことにしたが、半数が25～29歳であった。学歴別では、理工学系が一番多く62.1%、次いで経済・経営学系19.4%、人文学系が15.2%、その他社会学系には法学部等が含まれる。その他には日本語通訳等で、文学部日本語学科等がここに入る。事務・技術系については、事務系がやや多い。ここでの「その他」とは、推測ではあるが、日本語通訳、資材部等が含まれているものと思われる。最終学歴では理工学系が多かったが、従事している仕事では事務系が多いが、セールスエンジニアを事務系の営業職にカウントしているためであろう（図表2－1）。



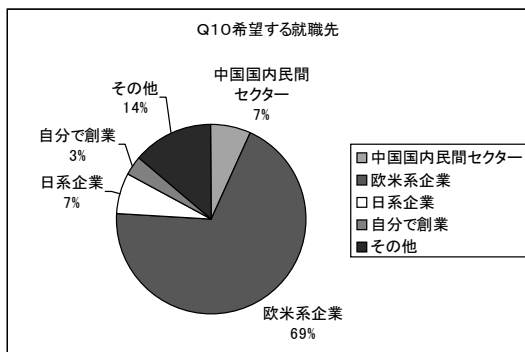
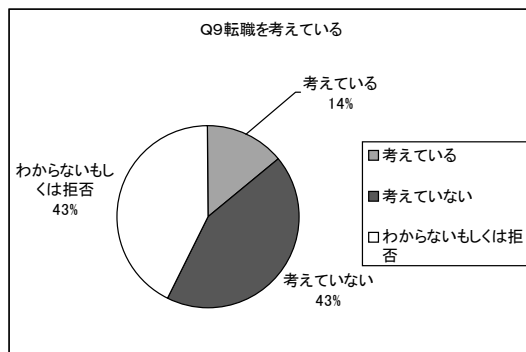
図表 2－1 回答状況および展望

		大連	北京	上海	深圳	重慶	合 計
サンプル数		58 (27.5)	50 (23.7)	40 (19.0)	25 (12.8)	38 (18.0)	211 (100.0)
男女別	男	36	27	23	14	29	129(61.1)
	女	22	23	17	11	9	82(38.9)
年齢別	24歳以下	6	21	3	4	2	36(17.1)
	25～29歳	32	23	26	11	13	105(49.8)
	30～35歳	20	6	11	10	23	70(33.2)
最終学歴	理工学系	42	21	33	8	27	131(62.1)
	経済・経営系	6	15	3	10	7	41(19.4)
	人文学系	7	14	3	6	2	32(15.2)
	その他社会学	2		1		1	4(1.9)
	その他	1			1	1	3(1.4)
事務技術別	技術系	31	18	27	6	21	103(44.1)
	事務系	25	28	14	12	14	93(48.8)
	その他	2	4	1	5	3	15(7.1)

⑤ 調査結果

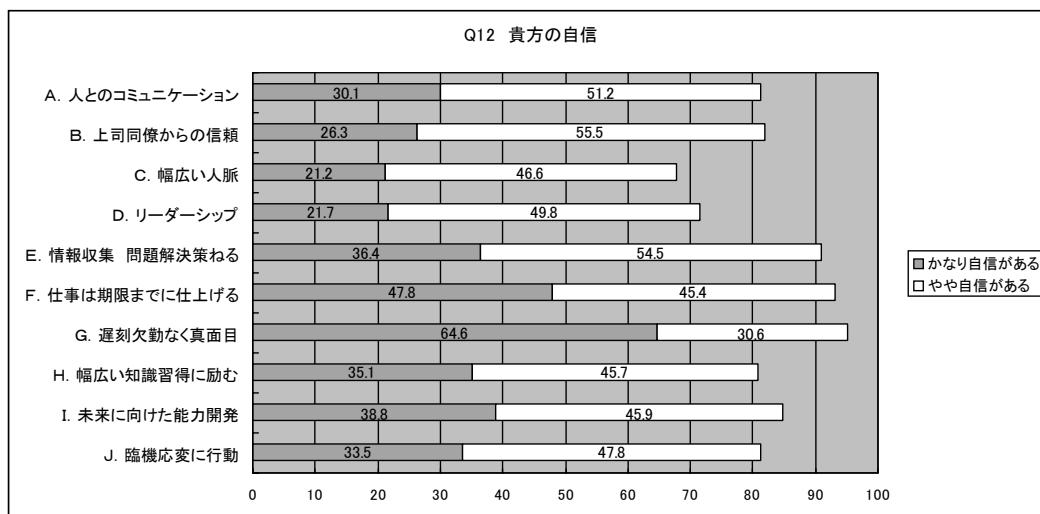
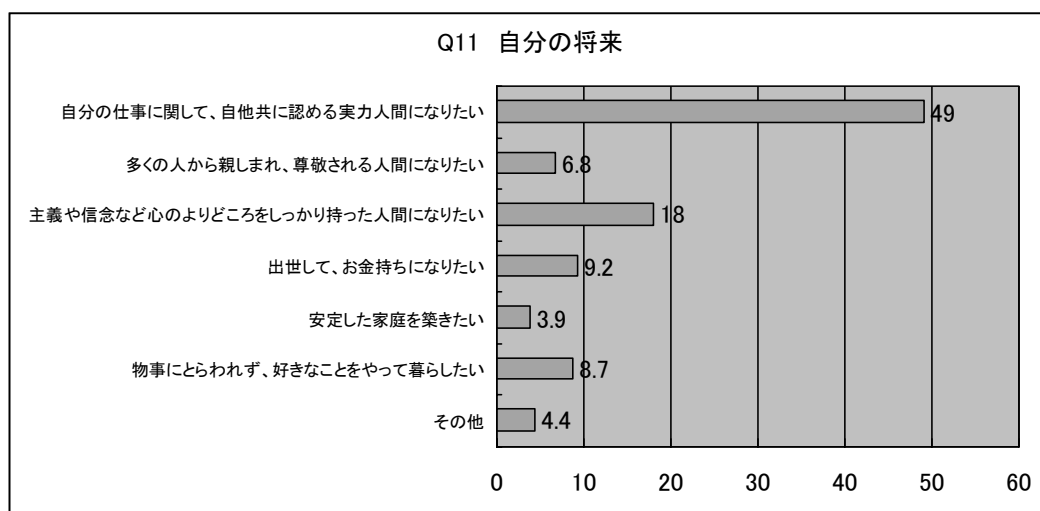
1) 転職は当たり前で欧米系企業を憧れる

中国人エリートは“発展の空間”を求めて挑戦する意欲が強く、ジョブホッピングは当たり前である。今回の調査対象は新世代という年齢35歳以下にしたため、勤務先について「初めて」（51％）と「1回目」（24％）が4分の3を占め、定着率はいい方だった。しかし、潜在的な転職思考を探るための「転職を考えていますか」という質問に対しては「考えている」が14％、「考えていない」が43％。「わからないもしくは拒否」の43％であった。匿名回答とはいいいながら限られた人数であり、経営者に遠慮して回答していることを考慮すると「考えていない」（43％）のほかは、「考えている」と解釈した方が実態に近いのではないかな。それでは、転職を希望する企業形態についてはどうだろう。欧米系が69％と圧倒的に高く、日系企業は7％、中国の民营企业も7％であった。



2) 自分の将来は自他共に認める実力人間

では、将来設計についてはどうだろう。「自他共に認める実力人間になりたい」が49%で、続いて「主義や信念など心のよりどころをしっかり持った人間になりたい」は18%。「出世してお金持ちになりたい」（9.2%）「安定した家庭を築きたい」（3.9%）を選んだ数は少なかった。職業を通じて歩むコースについては「1つの会社に勤め専門家になる」がトップで23.9% 次いで、「若い頃は雇われて働き、後に独立あるいは家業を引き継ぐ」が20.1% 「1つの会社に勤めて管理職的な地位に」（16.7%）と「複数の会社に努めて専門家になる」（17.7%）はほぼ同数であった。



3) 高い自己評価

自己評価についてはパーフェクト志向が強い。「かなり自信がある」「やや自信がある」の合計で見ると、「無遅刻無欠勤」(95.2%)「仕事は最後まで仕上げる」(93.2%)「情報収集、問題解決策ねる」(90.9%)が90%以上で、「未来に向けた能力開発」(84.7%)「上司同僚からの信頼」(81.8%)と続く。10項目は全般的にレベルは高いが「幅広い人脈」(67.8%)「リーダーシップ」(71.6%)が相対的に低く、共同作業が不得手な側面を表している。

4) 理想と現実ギャップ——職業選択で重視することと現実の満足度——

次に、職業を選ぶときに重視する9項目について聞いてみた。「大変重視」と「少し重視」の合計で比較をしたが、一番高かったのは「新技術・知識習得のチャンス」で98.1%、「能力・持ち味を生かす」(97.6%)、「高い収入が得られる」(95.2%)、「先行きの展望が開ける」(91.5%)と続く。同じ項目について、現在働いている会社での満足度を聞いたところ興味深い結果が出た(図表2-2)。

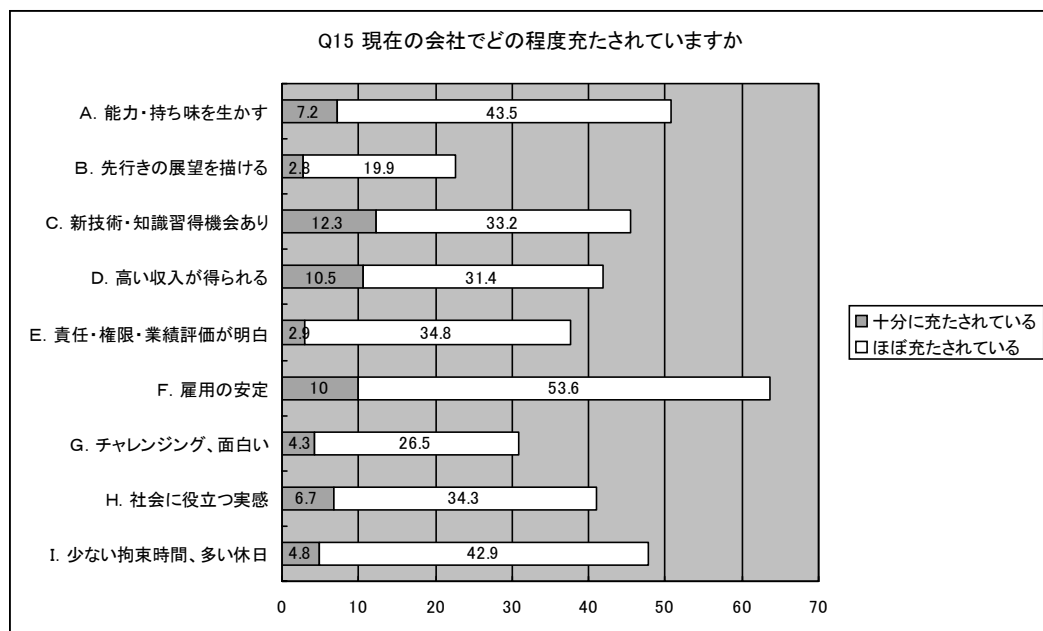
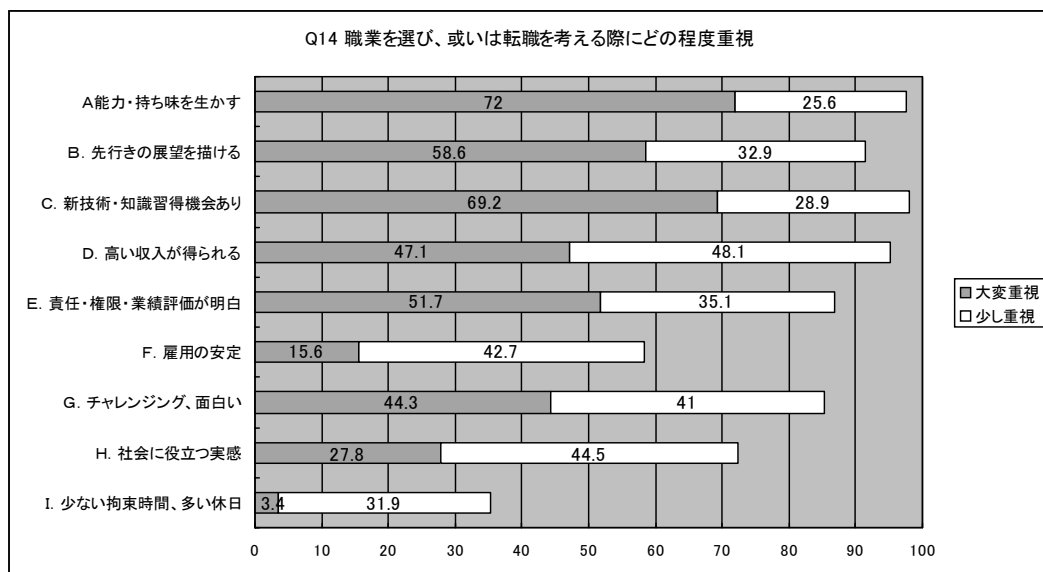
図表2-2 職業選択時に重視することと実際の勤務現場での満足度

＜理 想＞ 職業選択で重視する事	項 目	＜ 現 実 ＞ 現在の会社での満足度
97.6	A 能力・持ち味を生かす	50.7
91.5	B 先行きの展望を描ける	22.7
98.1	C 新技術・知識習得機会あり	45.5
95.2	D 高い収入が得られる	41.9
86.8	E 責任・権限・業績評価が明白	37.7
58.3	F 雇用の安定	63.6
84.3	G チャレンジング、面白い	30.8
72.3	H 社会に役立つ実感	41.0
35.3	I 少ない拘束時間、多い休日	47.7

理想と現実の狭間でホワイトカラーたちは何を考えているのであろうか。

全体的には、現実の世界の満足度は理想の半分のレベルである。一番高い「能力・持ち味を生かす」は97.6対50.7、「先行きの展望」については91.5対22.7で、これでは日本企業に働くと、全く未来への展望がないことになる。興味深いことに、「雇用の安定」「少ない拘束時間、多い休日」の項目は逆転現象が起こって

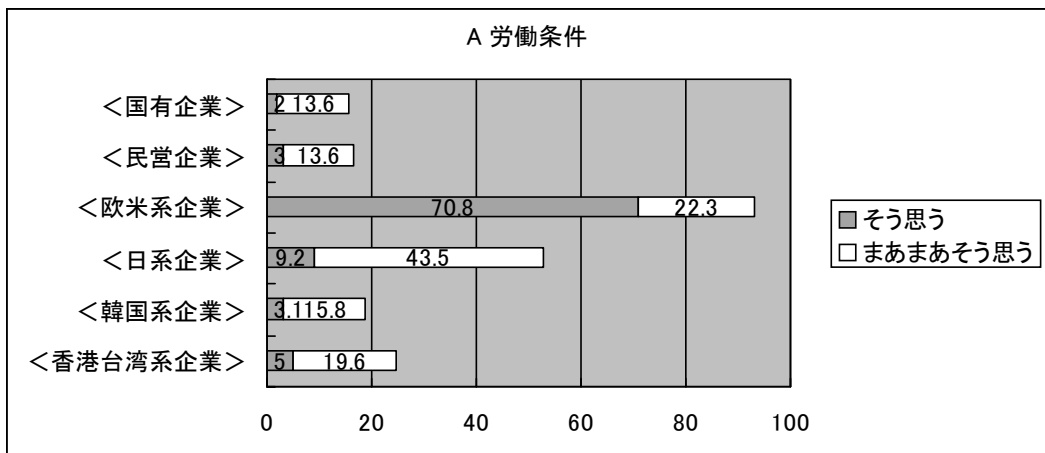
いる。58.3対63.6、35.3対47.7で、現実の数字の方が高い結果となった。このことから中国人が望んでいる企業環境は、猛烈に働いて、互いに切磋琢磨し、能力を発揮すれば高いポストと収入が与えられ、能力の無いものは追われる競争社会をイメージしていることが伺われる。



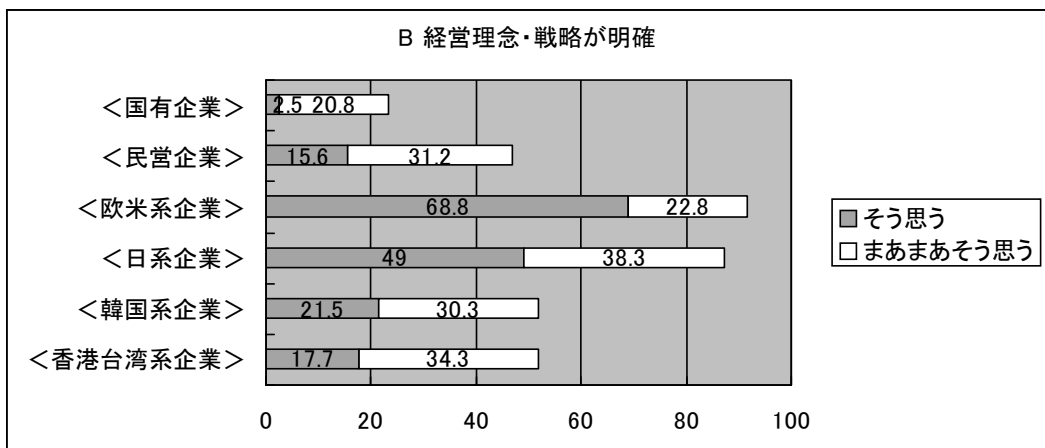
5) 6つの企業形態比較、欧米系企業が理想

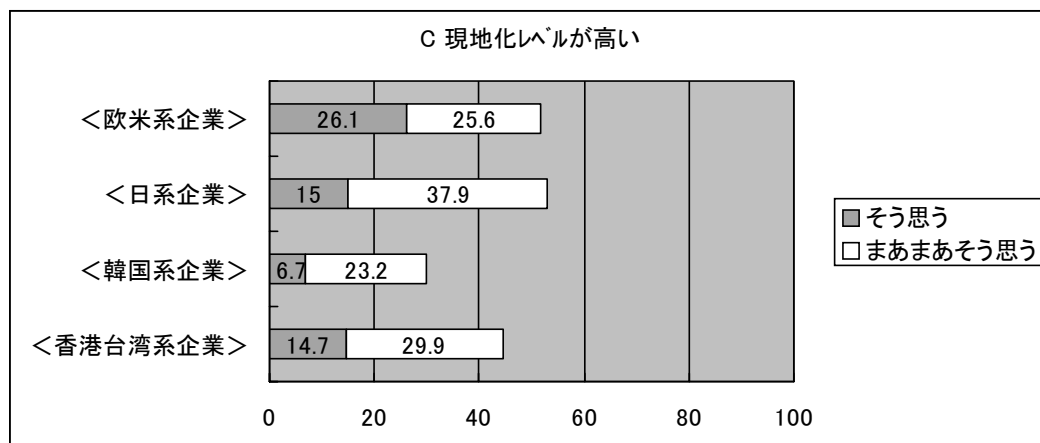
企業形態を国有企業、民営企業、欧米系企業、日系企業、韓国系企業、香港台湾系企業の6種類に分け、14項目について聞き、「そう思う」「まあまあそう思う」を合計した評価で比較をした。

まず「労働条件」については、欧米企業が断突で93.1%、日系企業は2番目で52.7%、次いで 香港台湾系（24.6%）、韓国系（18.9%）民営企業（16.6%）と続き、国有企業（15.6%）、が一番低かった。

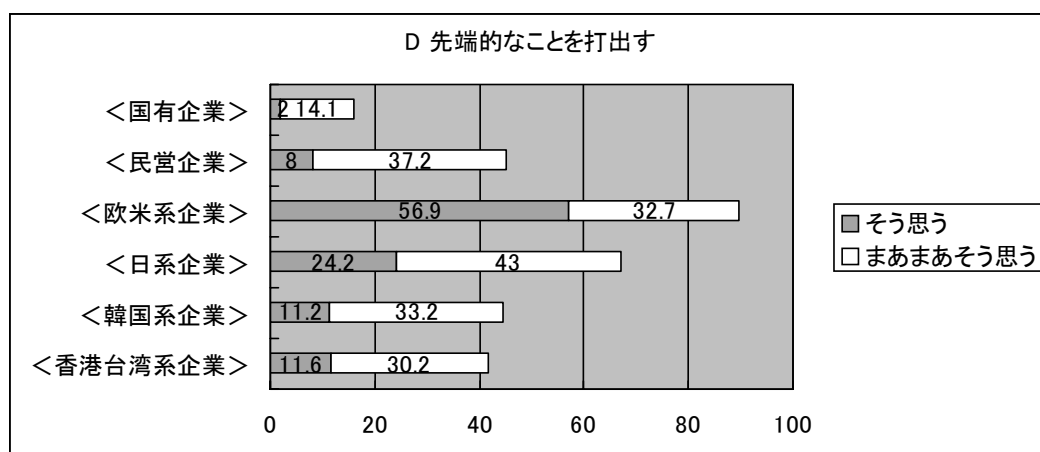


「経営理念・戦略が明確」については 欧米系（91.6%）、日系企業（87.3%）がほぼ同率で競い合っていて、その他は半分以下の評価である。「現地化レベル」については、中国系を除き、欧米系と日系がほぼ同水準、香港台湾系が続く。

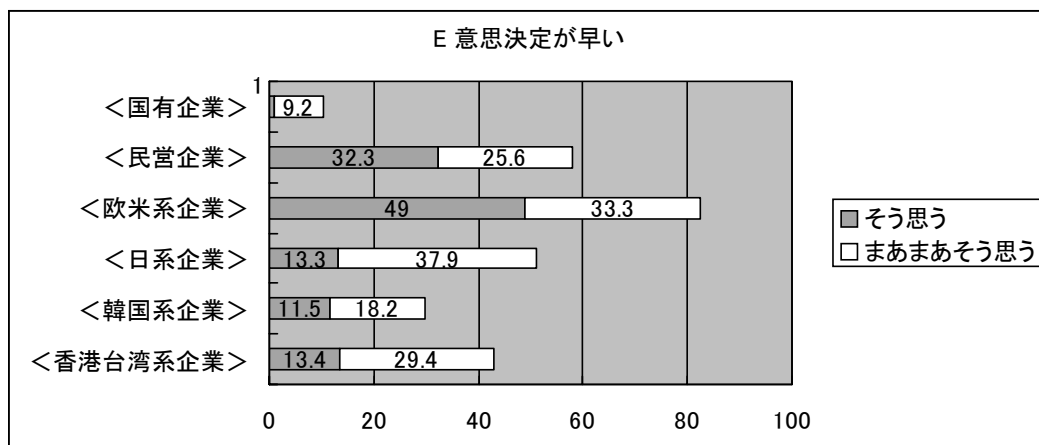




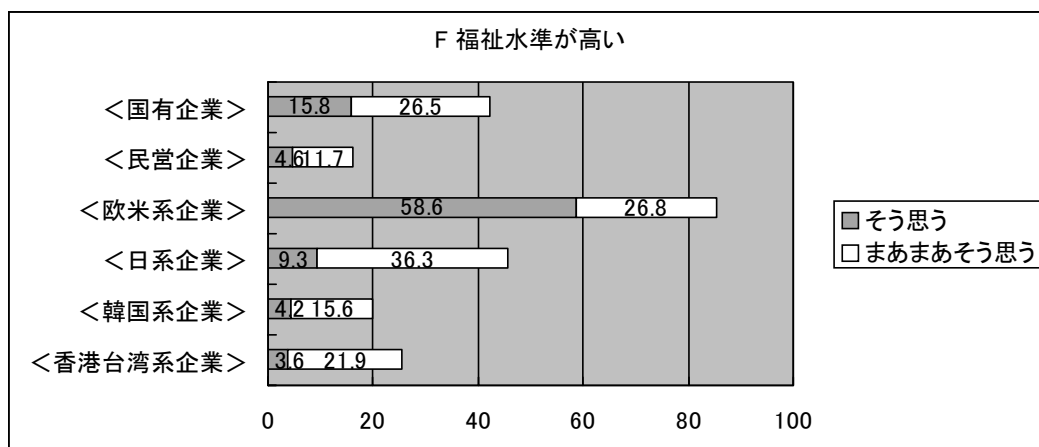
事業展開の中で「先端的なことを打出す」については、欧米系が89.6%で最も高く、日系企業も67.2%で続いている。調査で訪問した北京にある対外経済貿易大学WTO研究院の張院長が「日系企業が嫌われる理由の1つに、欧米企業のように最先端の技術を持ち込まず、先端成熟製品を持ってくる」と言っていたが、この調査では日系企業が高く評価された。恐らく、調査に協力いただいた14社には、R&Dセンターを作っているところもあり、新しい中国をリードして行こうという意気込みがあるのではないかと推察される。国有企業は16.1%で、かなり遅れている印象のようだ。

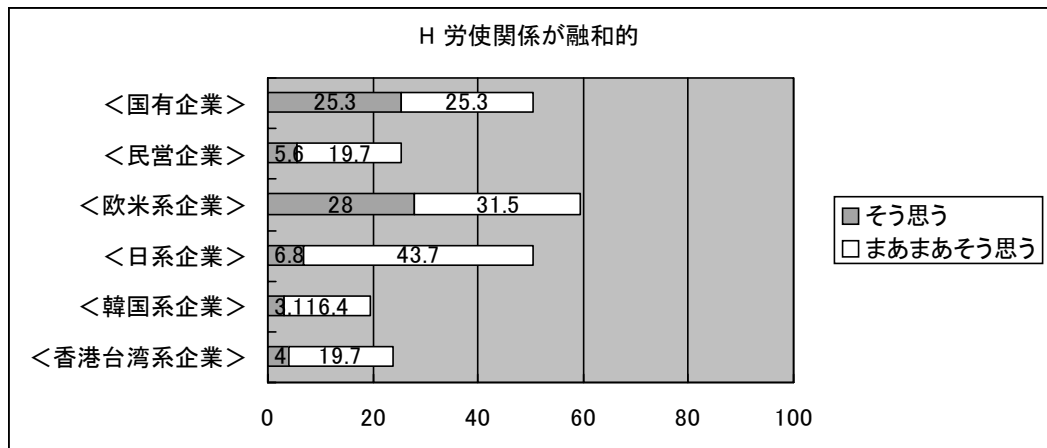
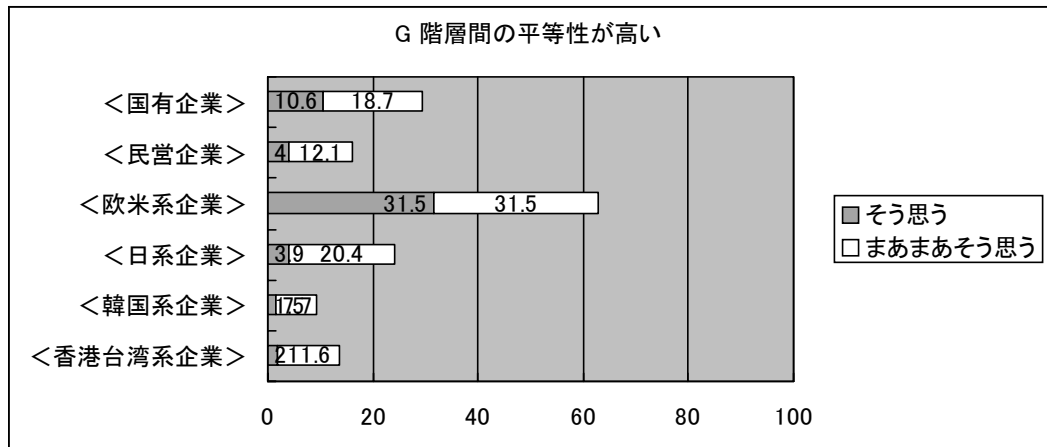


「意思決定の速さ」については、やはり欧米系が82.3%と高い水準で、民営企業（57.9%）、日系企業（51.2%）が続いている。これは、改革・開放の結果生まれた民営ベンチャー企業の地位が高まってきたことを象徴しているといえる。日系企業の場合、日本本社に稟議を諮る習慣があり、決定が遅れる傾向があり、意思決定が早いとは言えない事情がある。国有企業は論外である。



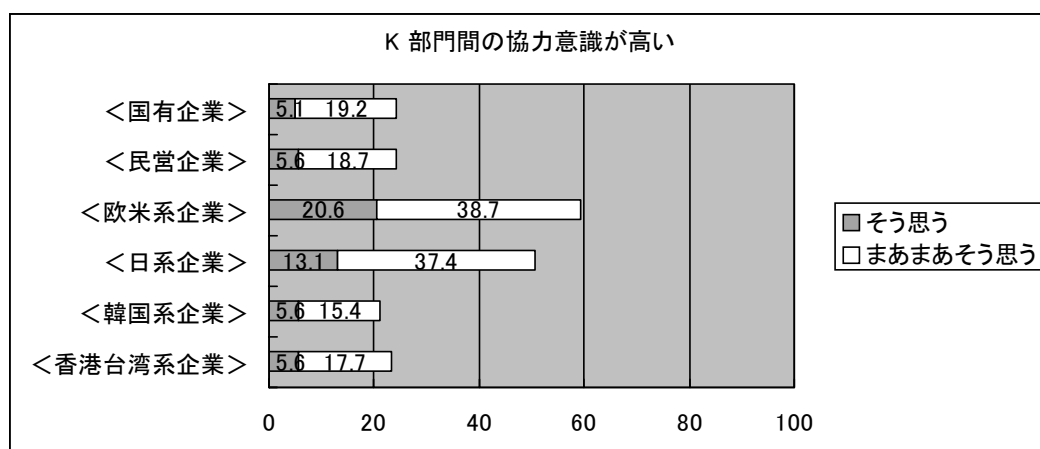
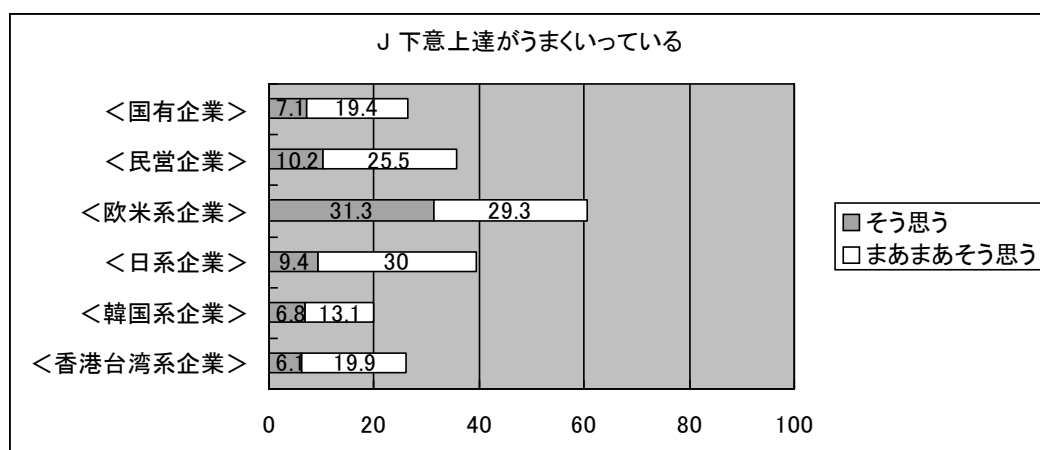
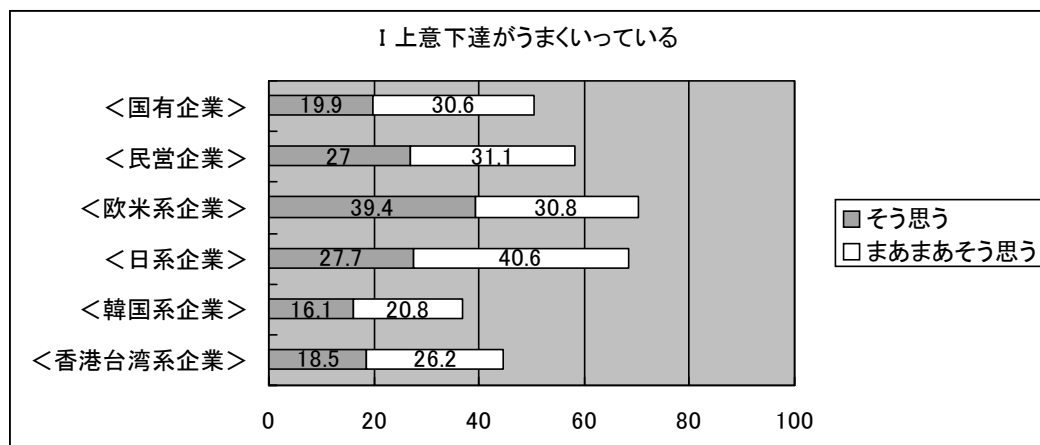
次に「福祉水準が高い」かどうかの評価は、欧米企業が85.3%で意外に高かった。福祉水準の評価については、工会《組合》との良好な関係が影響するため、国有企業（42.3%）、日系企業（45.6%）が高いのは頷ける。欧米系企業の場合、福祉制度ではないが、留学制度や家族のための語学研修、在学生のインターンシップ、奨学金などの優遇策が充実しているため、これらが評価され、期待値として「そう思う」という得点になったとも考えられる。





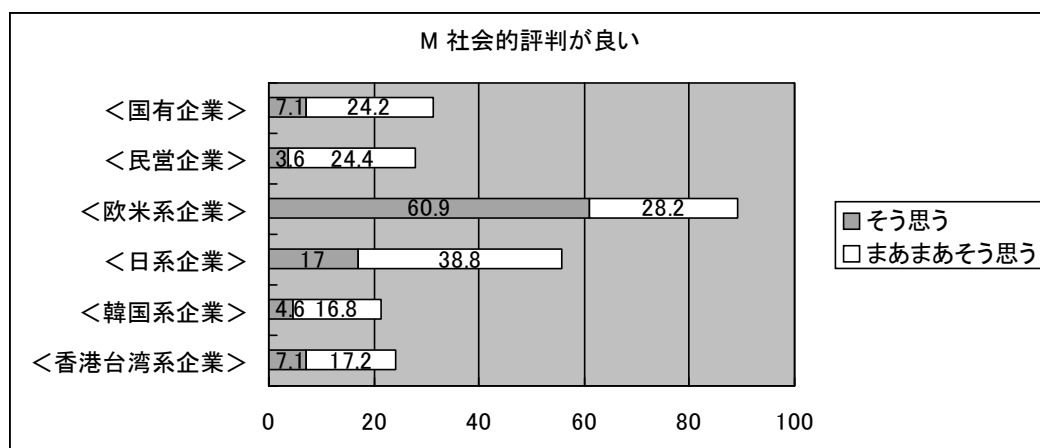
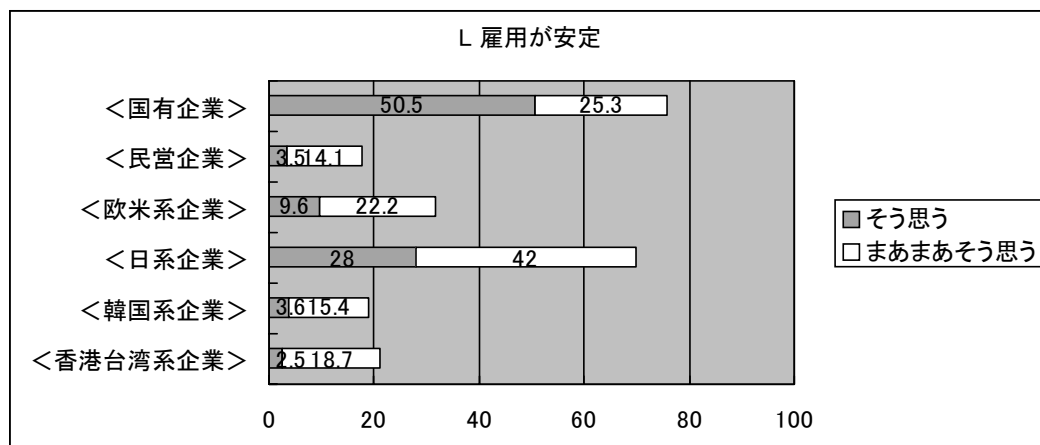
「階層間の平等性」については、共通の作業服、食堂、大部屋を意味して質問したのであるが、ここでも、欧米系が63%と断突で高くなった。「融和的な労使関係」の質問は中国では馴染まなかったが、経営者と従業員の関係と解釈して答えたものと思われる。国有企業、日系企業、欧米系企業がそれぞれが高く、民営企業、韓国系、香港台湾系が低い。

「上意下達」は 韓国系を除いて全般的にいいようである。「下意上達」については、欧米系（60.6%）が高い評価を得ている。「部門間の協力意識」は日系企業の特徴でもあり比較的高い評価（50.5%）を得ているが欧米系の方が高い結果（59.3%）となった。



「雇用の安定」は当然ながら国有企業が一番（75.8％）で、日系企業（70％）が続く。ベンチャーを志す民営企業、実力主義の欧米系は“力のないものは淘汰される環境”で安定は望めないだろう。「社会的評判」については、欧米企業が

断突で高い（89.1％）が、日本企業も２番目で55.8％。

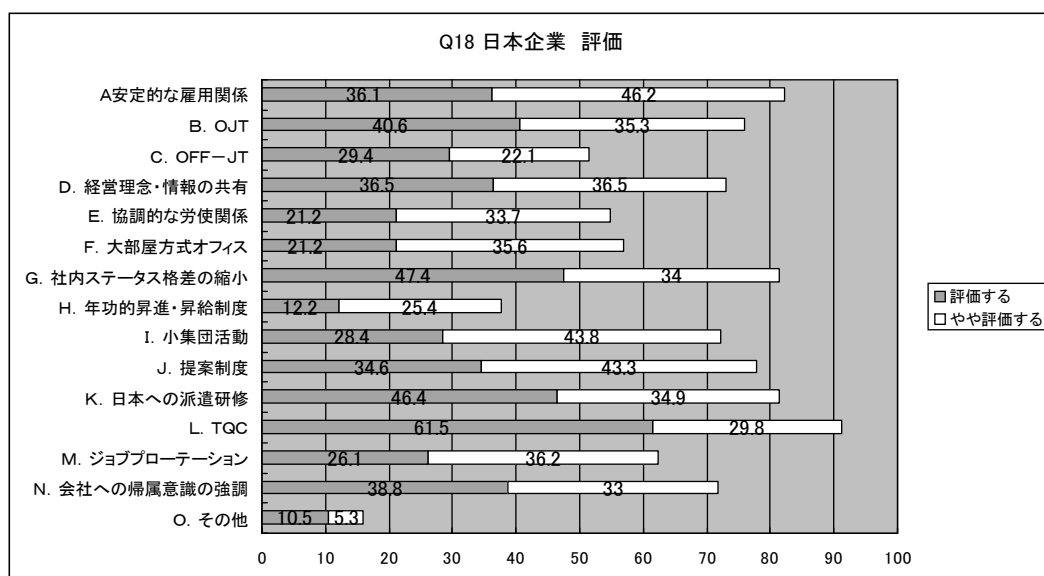


7) 日系企業の評価は高いが、年功的昇進・昇給に不満

「日系企業の経営慣行への評価」をいただいたが、高い順に並べると「TQC活動」が一番高く91.3%、次いで「安定的な雇用関係」（82.3%）、「社内ステータス格差縮小」（81.4%）、「日本への派遣研修」（81.3%）、「提案制度」（77.9%）、「OJT」（75.9%）、「経営理念・情報の共有」（73.0%）で、全般的に高い評価であったが、「年功的昇進・昇給制度」（37.6%）については厳しい評価である。別の質問として「日本企業の昇給システム」について聞いたが、「歓迎する」「やや歓迎する」の合計は、「能力評価」（96.9%）「実績評価」（95.3%）に比べて、「年功基準」は極端に低く21.1%の評価であった。

最後に、このアンケート調査は、現に日系企業に勤務している中国人ホワイトカラーを対象としており、他の企業体での就業経験がほとんど無い。従って、日

系企業の評価はやや厳しくなることが想像され、逆に欧米系企業については、「やや期待値」と解釈した方が妥当である。



2. 対外経済貿易大学・外国語学科在学生の職業意識調査

① 調査方法

事前に大学宛て質問紙を郵送し、依頼した教授の授業を通じて学生の回答を得、調査のための訪問時に回収した。

② 調査対象：対外経済貿易大学・外国語学科在学生

③ 調査期間：2002年9月

④ 回答状況および属性

9月の新学期の授業を通じて2学年、3学年の学生に回答いただいた。有効回答が72通と少ないが、社会に巣立つ前の学生の思いを垣間見ることができた。内訳は、男性が50名、女性が22名。学年別では、2年生が15名、3年生が57名である。

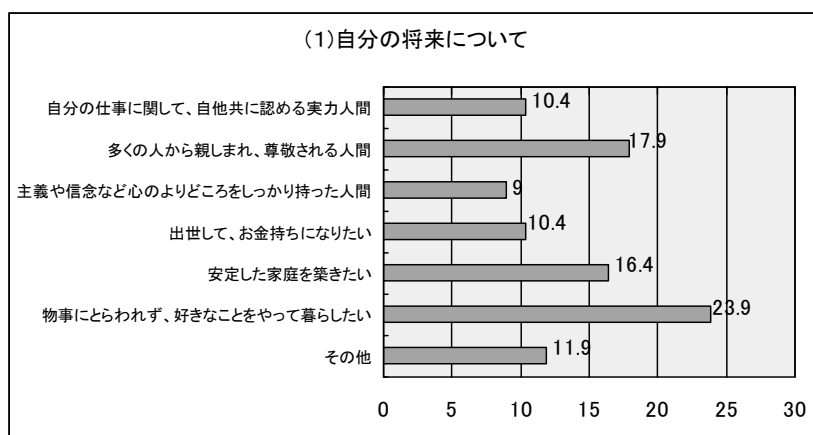
	2年	3年	計
男	15	35	50 (69.4%)
女	0	22	22 (30.5%)
	15 (20.8%)	57 (79.2%)	72 (100.0%)

⑤ 調査結果

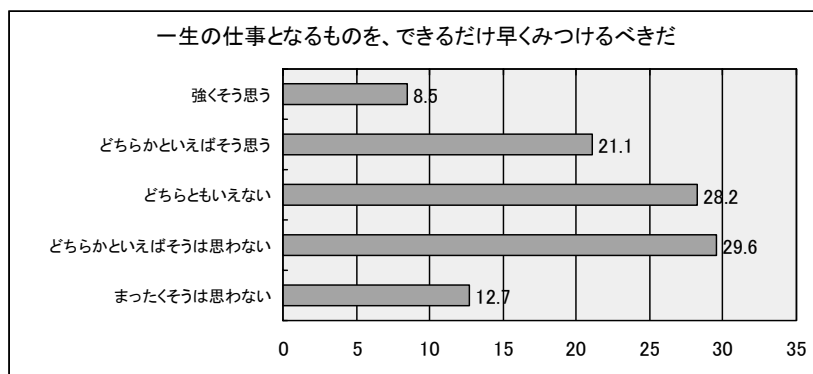
1) 自分の能力や個性の発揮を重視し、一つの職業にはとらわれない

まず、自分の将来については、「物事にとらわれず、好きなことをやって暮ら

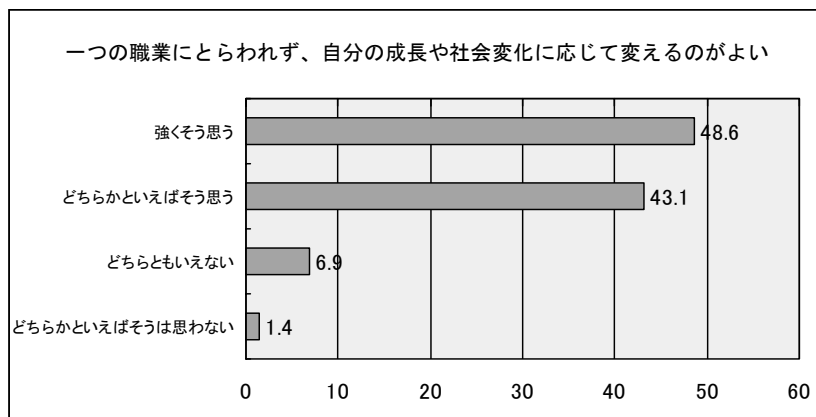
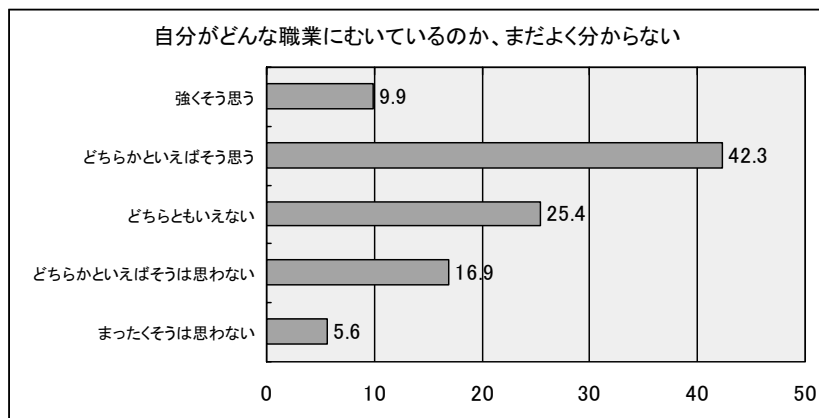
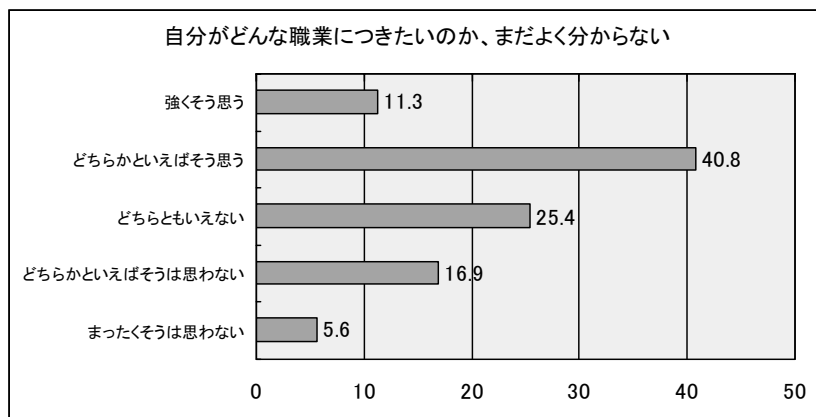
したい」が1位（23.9%）、次いで、「多くの人から親しまれ尊敬される人間」（17.9%）、「安定した家庭を築きたい」（16.4%）という順番。



「一生の仕事となるものをできるだけ早く見つけるべき」の問いについては「どちらかといえばそうは思わない」（29.6%）、「どちらともいえない」（28.2%）というように、すぐには決めない傾向が強い。



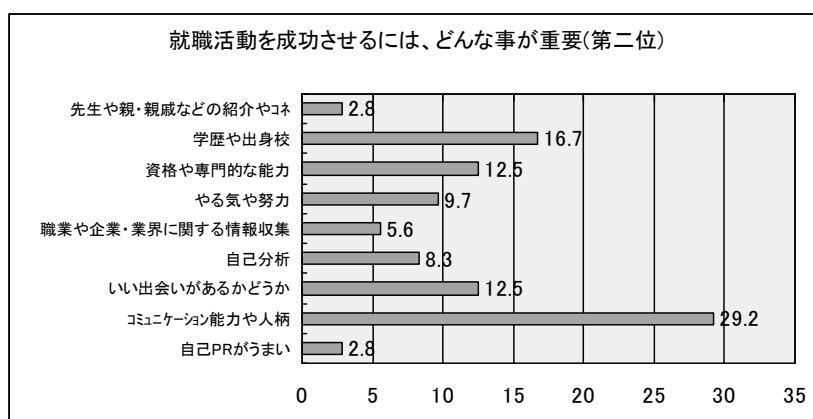
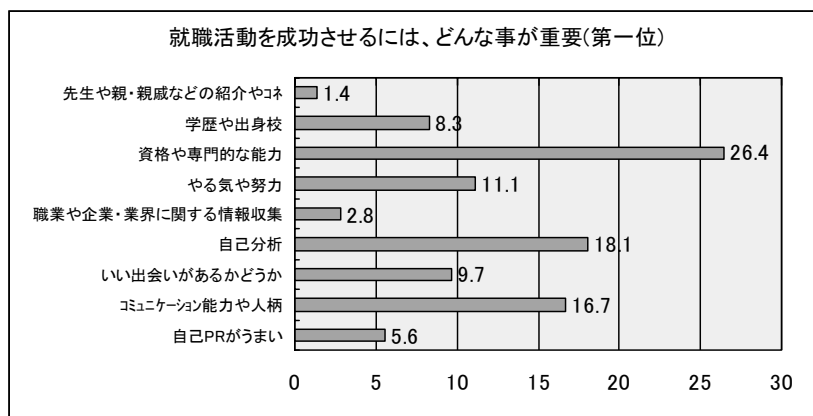
就きたい職業については「まだよく分からない」「どんな職業に向いているかまだよく分からない」の比率が高い（40.8%と42.3%）。また、「一つの職業にとらわれず自分の成長や社会変化に応じて変えるのがよい」については、「強くそう思う」（48.6%）、「どちらかといえばそう思う」（43.1%）が高く、さすがジョブホッピングが当たり前の国民性を表している。



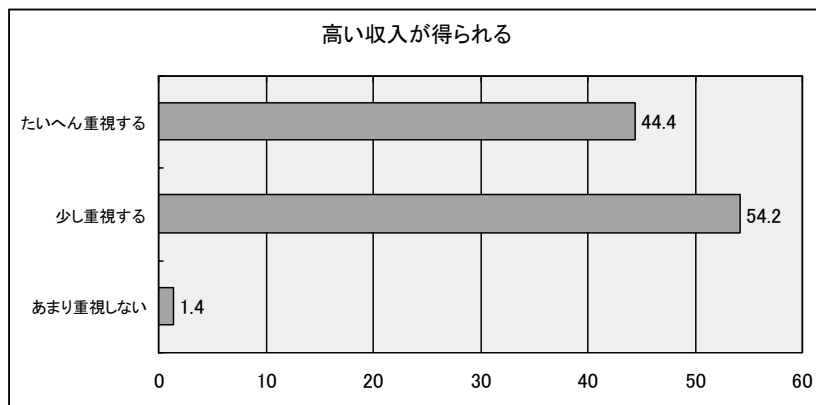
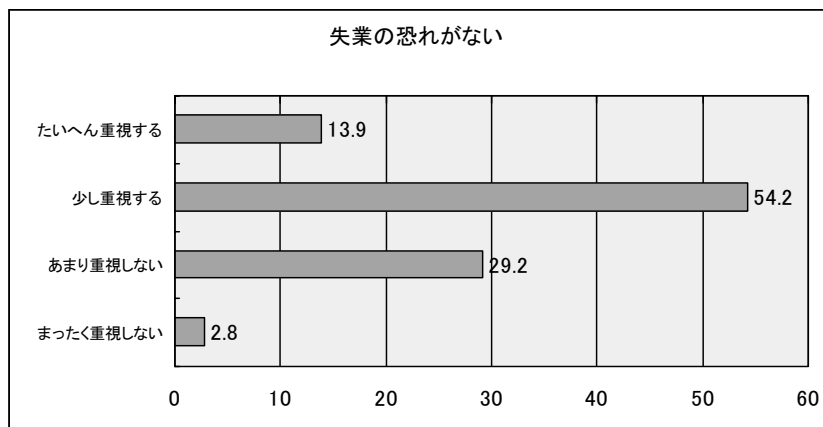
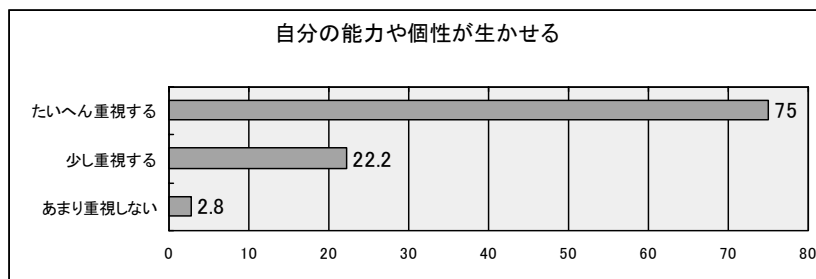
2) 自己の能力発揮と高い収入が目当て

就職活動を成功させるために重要なこととして、一位、二位の順位付けをしてもらった。第一位に挙げたのは「資格や専門的な能力」(26.4%)、「自己分析」(18.1%)、「コミュニケーション能力や人柄」(16.7%)、第二位としては「コ

コミュニケーション能力や人柄」(29.2%)「学歴や出身校」(16.7%)、「資格や専門的な能力」(12.5%)、「いい出会いがあるかどうか」(12.5%)で、総合すると「コミュニケーション能力や人柄」と「資格や専門的な能力」に重点がおかれている。

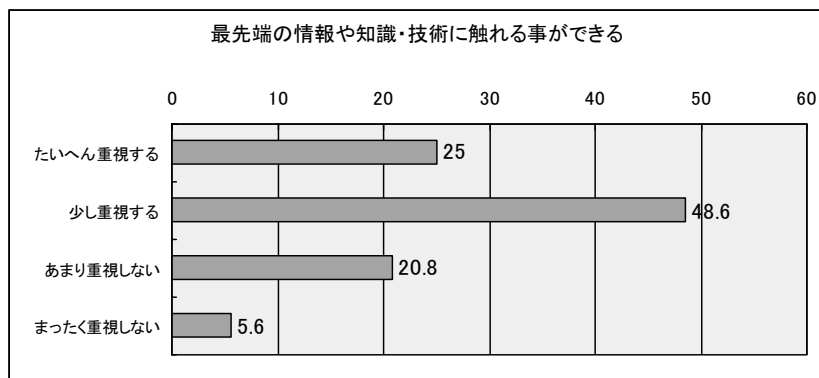


また、職業選択時に自分の能力や個性を生かせるかどうかについては、「大変重視」(75%)「少し重視」(22.2%)を合わせると9割近くが重視しているが、「失業の恐れがないかどうか」については、半数が「少し重視」(54.2%)で、そのさらに半数が「あまり重視していない」(29.2%)ということで、「失業の恐怖」は職業選択における重要課題でないことが分った。収入については、9割以上が「高い収入が得られること」を重視している。

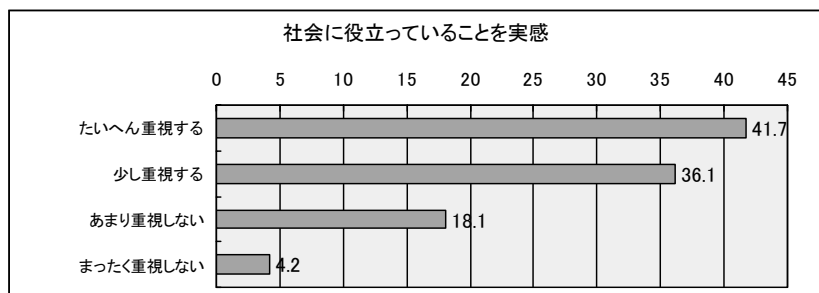
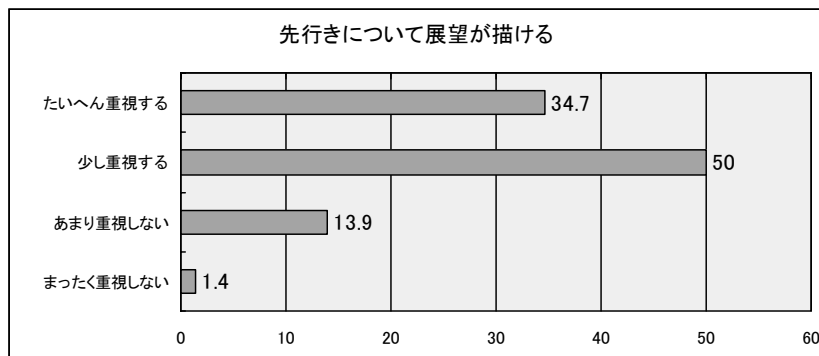


3) 先行きの展望が開けることを重視

「最先端の情報や知識・技術に触れることができる」ことも重要で、「大変重視」（25%）、「少し重視」（48.6%）合わせて73.6%となっている。また、「学習の機会が多く、自分が成長していける」についても93%が重視している。



さらに「先行きの展望」については、「大変重視」（34.7%）、「少し重視」が（50%）で84.7%で、いかに重視しているかが伺われる。

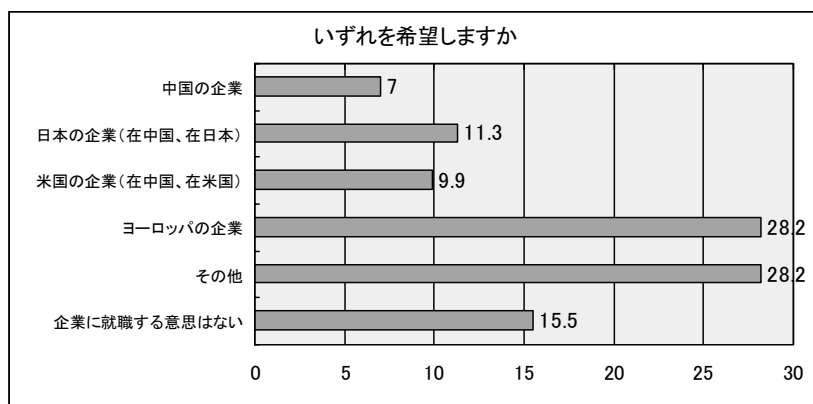
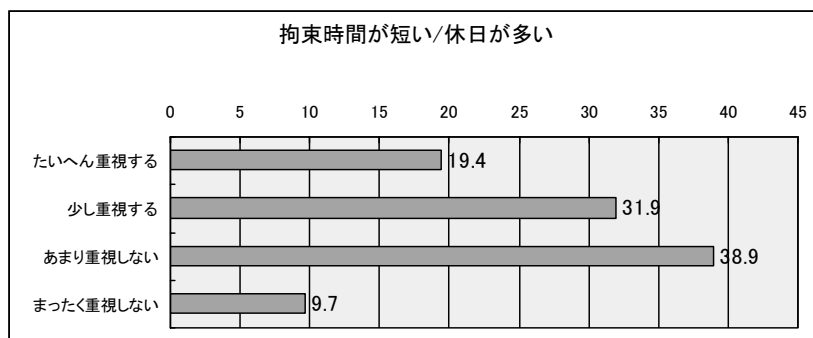


「社会に役立っていることが実感できる」については、「大変重視」「少し重視」の合計が77.8%である。

職業と人生設計については、「いくつかの企業を経験し管理職的な地位になる」が21.1%「若い頃は雇われて働き、後に独立あるいは家業を引き継ぐ」が15.5%だが、「一つの会社で長く勤め管理職的な地位になっていく」も14.1%で、将来設計については学生の年代ではばらつきがあった。

「拘束時間が短く休日が多い」という問いには「あまり重視しない」が一番高く48.6%で、職業選択時の重要課題ではないようだ。

さて、就職先については質問すると、1位が「ヨーロッパ系企業」（28.2%）、2位に「日系企業」（11.3%）、3位が「米国系企業」（9.9%）、中国企業は4位で7%であった。ただし進学等の理由から「企業に就職する意思はない」が15.5%あった。

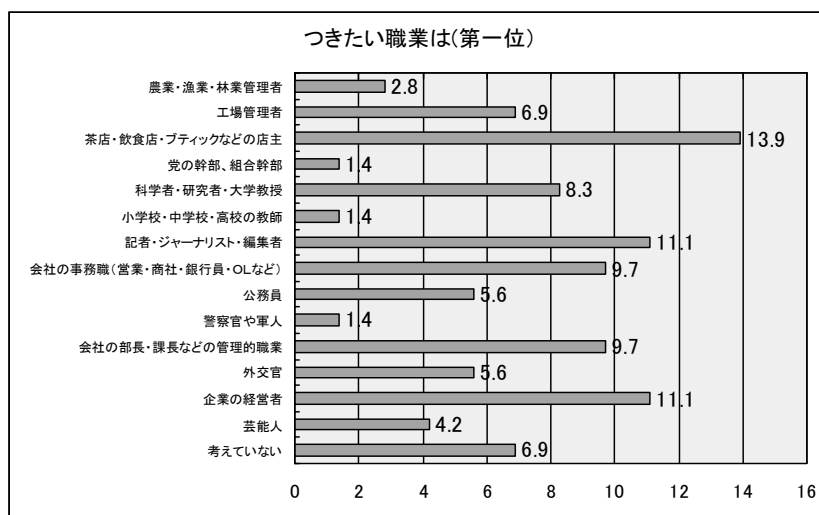
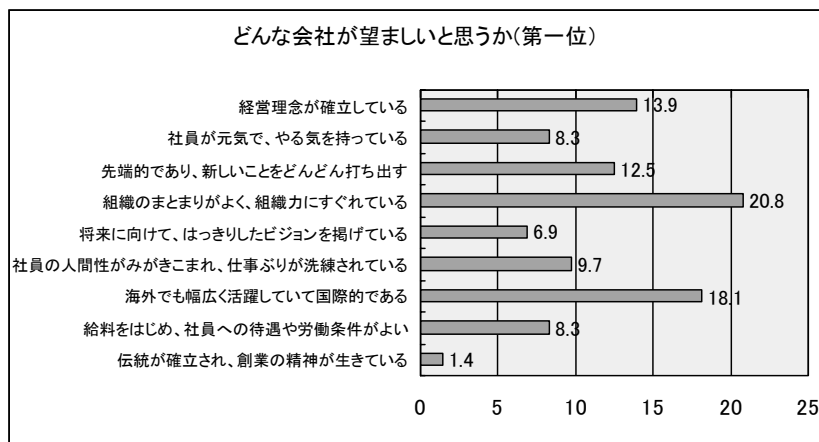


4) 組織力の優れた国際的企業の希望

「就職先としてどんな会社が望ましいか」について1位から3位まで順位をつけてもらった。第1位グループは「組織のまとまりがよく組織力に優れている」

(20.8%)、「海外でも幅広く活躍していて国際的」(18.1%)、第2位グループも「組織のまとまりがよく組織力に優れている」(18.1%)、「海外でも幅広く活躍していて国際的」(18.1%)、第3位グループは「給料をはじめ社員への待遇や労働条件がいい」(22.2%)「組織のまとまりがよく組織力に優れている」

(16.7%)という結果となった。トータルとしては「組織のまとまりがよく組織力に優れている」企業が望まれているようだ。



最後に、将来就職したい職業については、1位が「茶店・飲食店・ブティックなどの店主」（13.9%）、2位が同率で「記者・ジャーナリスト・編集者」「企業の経営者」（11.1%）、4位が同率で「会社の事務職」「会社の部長・課長などの管理職」（9.7%）、以下「科学者・研究者・大学教授」（8.3%）「工場管理者」（6.9%）、「公務員」「外交官」（5.6%）、「芸能人」（4.2%）と続いている。1位「茶店・飲食店・ブティックなどの店主」についてはやや疑問に感じたが、欧米系企業への憧れとチェーン展開で勢いが目立つ「スターバックス」「マクドナルド」「グッチ」「カルティエ」等のブランド店とが同一視された結果と推測される。学生の目には、自由で先進的な職場というイメージなのであろう。

第3章 事例集

「実践に役立つ22の事例とポイント」

第1節 組織・制度の変更

事例1 ブラックボックスをこじ開け、従業員との対話で活路を見出す（合併から独資へ） <北京>

1986年に北京市の許可を受け、合併事業（中国側51％、日本側49％）としてスタートしたが、2000年12月に中国側出資持分を完全に取り、独資企業として再スタートした。

合併企業から独資企業に企業形態を変更するに当たっては、当然のことながら、中国側との間で持分譲渡契約を締結したが、その契約内容には「中国側派遣従業員を中国側に移籍（持分譲渡協議認可日）」「土地・建物を中国側に無償譲渡（持分譲渡協議認可後3ヶ月以内立ち退き）」という条項があり、独資企業への企業形態変更と同時にさまざまな問題が待ち受けていた。

合併企業時代は、管理部門すべてを中国側国有企業からの派遣者が管理しており、日本人駐在員にとってはすべてがブラックボックスであった。中国側に業務引継ぎを依頼するにも受け側の日本人がすべて素人ばかりで簡単に出来るものは何一つなかった。まずはビル管理から始めた。ゴミ捨ては日本人駐在員が率先して泥だらけになりながら行い、ボイラー管理者・電気・エレベーター運転手（これらは免許が必要で設備が法律で定められている）探しを従業員の知り合いに頼み、何もかもが綱渡りであった。また、人事関連では、給与計算を何とかしたものの気が付くと「工資本」（給与支払い許可書のようなもの）が無ければ給与支払いができないとのがわかり真っ青になった。それでも1ヶ月で何とか格好がつくまでになった。

ようやく落ち着いたのも束の間。次は従業員の不満（不安？）が爆発した。まず発生した問題は、生産納期が遅れていたため、その遅れを取り戻すべく決定した休日出勤の完全ボイコットだった。週末の終業時に確認したところ、ほとんど全員が出勤すると言っておきながら、当日出勤してみると各部門の責任者以外誰一人として出勤して来なかった。これはどうしたことかと、翌週にそれとなく調査をしたところ「会社は休日出勤を強制できないから無理に出勤する必要は無い」と、合併企業時代の「工会」（日本で言う組合だが、企業形態変更時自動的解散）の残兵が働きかけたとのこと。

次に発生したのは農村戸籍（戸籍には「都市戸籍」と「農村戸籍」とがあり給与待遇が異なる）従業員の人事部長（日本人）への直談判である。内容は「今まで我々は差別を受けてきた。これらは全て日本人が決めたことだと聞いてきたが本当か？」というようなことで青天の霹靂だった。

これはそのまま放って置くと大変なことになる。何か手を打たなければ会社が機能しなくなってしまう。やはりここは従業員と話し合いをするしかないと思った。

話し合いをしてみると言っても、当時の内勤の従業員数は約300名、とても一度に出来る人数ではないので、20名から30名をひとつの単位として話し合いを始めた。そこで出てきたのは「独資企業になり管理を厳しくし、コストの高い我々従業員（縫製業としては他社と比べ給与が1.5倍程度で、かつ、事業所を引っ越すことにより通勤バスが必要となる）は全て首を切られるのではないか。あるいは、給与を無条件に下げられるのではないか。そんな時、会社に休日出勤をしてくれと言われても誰も不安でそんなことは出来ない」という意見が大半であった。

当時、会社としては、従業員が不安と思っているような考え方は全く無かったことなので、「仮に今後あなたたちより安い給与で従業員を採用できるとしても、あなたたちは今まで一緒に頑張ってきた仲間であり、そんな仲間をコストが高いからということで簡単に首にはしない。逆に新しく生まれ変わった会社として一緒に頑張ってもらいたい。黙って半年我々がどのように会社を変えようとしているかを見ていて欲しい」と本音で語った。誠心誠意、正直に話をした結果、彼等のわだかまりがほぐれていった。約1ヵ月半かかったが、ほぼ全員と話し合いを行なうことにより一体感が生まれ、日本側の考えを理解してもらえるようになった。残業、休日出勤にも応じてもらえ、生産納期遅れが徐々に解消されていった。

【ポイント】

- (1) 国有企業の体質にどっぷりつかった従業員の目を開かせることは難しい。
- (2) しかし、誠心誠意、正直な心で話し合えば必ず理解してもらえる時が来る。
- (3) 不安は批判でない。だから、解消できれば信頼につながる。

【一口メモ】

——① 中国に骨をうずめる気概——

取材に答えてくれたのは、北京に赴任して5年になるナイスガイ。単身赴任だが、中国に骨をうずめる覚悟で、合併解消の仕事に着手した。決断してからブラックボックスがあることに気づいたが、暗中模索で一つ一つ物事を処理していった心意気は見上げたものである。工場現場の従業員との間には目に見えない中国側（中国国有企業）の壁があった。はじめは、その壁を越える方法すら分からなかったが、言葉の壁を破り、300人との面談を通じて彼等（圧倒的に彼女たちであるが）の心の扉を開くことに成功した。

果たして、日本本社の彼に対する評価は？ 年季が明ければ交代要員を考えているかもしれない。総経理の心まで引き継ぐことができるのだろうか。「中国が好きだ。可能であれば、ずっとここで働きたい」という言葉が印象的であった。

（小野豊和：(株)日本在外企業協会）

事例2 地方での増資交渉、中国人スタッフが中央政府に向き糸口を開く

＜重慶＞

西部地域に進出し、もうじき10年になる日中合弁企業での話。中国では計測器でトップシェアを誇る国有企業と提携し、その“城下町”の一郭を提供され事業を開始していた。事業は順調に推移し、新規事業も手がけるようになり、設立時に親会社から派遣されていた10数名もすっかり合弁企業の雰囲気慣れ、帰りたくないというようになっていた。

主に東北部から動き出した国有企業の改革は内陸部にも浸透し、この“城下町”もかつてのような勢いがなくなってきたある日、日本側はマジョリティ獲得のための増資交渉を進めた。話し合いは順調に進み、関連法規に基づき合弁会社の資産評価結果をベースに増資額および増資後の持分比率を決めることに中国側は同意していた。

もともとの出資比率は日本側60%、中国側40%であったが、資産を評価すると、評価額が実際の出資額を下回る結果となった。日中合弁の場合、中国側は土地と建物を提供、日側は機械設備と製造ノウハウを提供するということで出資比率のバランスを取るのが普通であるが、土地・建物は経年変化によって資産価値が逡減していくが、機械設備の方は、技術の高度化に対応した機械の更新、増強が行われるため、相対的な出資バランスが変わっていき、増資後の中国側出資額が増資前の額よりも少なくなることが明らかになった。

そうすると、中国側パートナーは「新しい出資額が実際の出資額より少なくなっては困るし、地方政府にも承認してもらえないことになる」とごね始めたのである。当合弁会社は中央政府の批准項目であるため、増資および持分比率変更は、地方政府経由で中央の対外経済貿易部で正式に批准される手順となるが、批准審査の段になって資産評価結果を批准した地方監督官庁がクレームをつけて、手続きがストップする事態となったのである。

困った日本側としては、日本人総経理が信頼を置いている中国人スタッフに対して「合弁会社の増資手続きおよび内容は関連法規に基づく適正な手続きであること、および他の合弁でも実例があったこと」等、是々非々を説明し理解させ打開策を託した。スタッフは会計事務所や弁護士にも相談したが、地方色の強い土地柄でもあり、地方政府の見解に近い見解しか得られなかった。そこで局面打開を図るため北京に赴き、中央の対外経済貿易部の批准部署に窮状を訴え相談に乗ってもらった。数日後、中央から地方

政府関係部署宛てに「今回の申請内容は適法である」という通達が届き、約3ヶ月遅れたものの正式に批准された。

【ポイント】

- (1) 信頼できる中国人スタッフを置き、彼らの手腕を引き出す方法を探ること。
- (2) 日本人では対処が難しい問題でもヒント次第で動く場合がある。この場合、地方政府の壁を超え難かったが、中央政府に相談したことにより糸口ができた。
- (3) 面子を重んじる国民性は日本人よりも強いが、地方政府は中央政府に弱い。
- (4) 中国人スタッフとの信頼関係が高まり、良い結果となれば、その後の経営改善への参画もさらに期待できる。

【一口メモ】

——② 空が見えるようになった重慶は、西部開発の拠点でもある——

重慶は、古くから長江（揚子江）上流の水上交通の要衝として栄え、日中戦争では国民党の臨時政府、共産党南方局が置かれた。1997年に三峡地域と合併し中国4番目の中央直轄市に指定された。西部地域開発の拠点でもあり、実力ある役人が中央から異動し、腕を振るっている。かつては石炭、練炭による暖房でスモッグが発生し、冬場は空が見えることがほとんどなかったが、政府がクリーン化を奨励し、今や三峡ダム下りの基地にふさわしい景観の美しい都市に移り変わろうとしている。一方、2009年完成をめざす三峡ダムの貯水池が2003年で満杯になると、多くの名勝旧跡が水没することもあり、水墨画風の景色を見ようと観光客ラッシュが続いている。

空港から重慶中心部へのアクセスも高速道路と大きな橋の完成により楽になった。やがては、日系企業が応札したモノレールが建設され、長江の上を縦横無尽にビジネスマンが走る日も来ることであろう。

しかし、坂の多い重慶の地形を変えることはできない。中国では珍しく街で自転車を見ることができない。公共交通手段としては、1回1元の有料電梯（エレベーター）がある。また、この地区の名物となっている棒棒（パンパン）という荷物運搬屋もある。繁華街で客待ちしていて大きな荷物を天秤棒に振り分けて運んでくれる。タクシーは一部欧州車、地元車もあるが、ほとんど“スズキ”である。重慶市郊外の重慶長安鈴木汽車（有）という合併企業で100%生産していて、業績も良く市から優良企業として表彰された。

長江にかかる橋の横断幕に重慶市のスローガンが掲げられていた。

「科学技術で重慶を振興させる。人材投入で重慶市を発展させる」

青い空の向こうに“発展の空間”が感じられた。

（小野豊和：(株)日本在外企業協会）

事例3 新しい人事制度の導入（合併から独資へ）

＜北京＞

合併企業時代、中国側派遣責任者（董事副総経理兼共産党支部書記長兼工会員）が「この会社は外資企業でありながら、国営企業体質を持った会社で、従業員の在籍期間も長く、素晴らしい会社です」と、堂々と胸を張っていた。国営企業そのものが変革している中で、旧態依然とした国営企業体質を維持しつづけていた会社で業績は悪化し、社員の士気も低下していた。合併企業時代は確かに就業規則をはじめとする明文化された規定等があったが、残念ながら、ほとんどがその場限りの対応で処理されていた。

独資に切り替えてからいろいろな問題が出てきた。明文化された規定に従って処理すると、従業員からは「過去の処理と違う」と次々に不満が上がるが、余りにも不透明なことが多く対処しきれなかった。やはり新しく独資企業としてスタートしたからには、近代的な各種制度を作り直さなければ、これまでの合併企業時代にできてしまった会社の体質というものをを変えることはできないと考えた。新しく「仏」は作ったが、新しい「魂」がそこになかったのである。

先ず、就業規則、給与規定の改編から始めた。就業規則については最終的に所轄の労働局から認可をもらわなくてはならない。認可さえ受けておけば、後々労働問題が発生しても就業規則に従って対応さえしていれば労働局は企業側の味方である。それだけに労働法をよく理解して就業規則を作成しなければならない。これは弁護士事務所と相談をしながら作成した。次に給与規定だが、これはいかに、全従業員に公平であり、従業員のモチベーションを高めることが出来るか、を考えなくてはならない。また、従業員との話し合いの中で「給与規定の改定は合理性、公平性を追求するものであり、給与を下げることを前提とはしていない」と明言していたため、そのことも考慮しておかなければならない。給与問題は会社の経営にも影響することであり、非常に繊細な問題であった。

次に行なったことは、「中方勘定」についてである。この「中方勘定」というのは外資企業（合併企業、独資企業、合作企業）に義務付けられたものであり“中国人従業員の福利厚生の權益を保護するもの”で給与総額の約50%を会社とは別勘定として積み立てなければならない。過去、合併企業時代に問題になったのは、積み立てた勘定のうち約半分は社会保険（養老保険、失業保険、大病保険）として社会保険機構に納付し、残る約半分は各企業が福利費として運用するが、運用管理者が中国側派遣責任者のため、この運用部分が不明瞭だったことだ。これが本当に従業員の福利費として運用されていればいいのだが、中には中国側派遣責任者が自分を含めたごく限られた仲間内の福利厚生にのみ運用するということがあり、従業員にはその運用内容が開示されていなかった。また、日本側にもそ

の運用内容は一切開示されず、それどころか、開示を求めたところ「日本人はそんなことは気にせず、営業活動に精を出してください」と言われる始末だった。そこで、中方勘定の運用規定を明文化すると共に運用実績を従業員に開示することにした。

これら就業規則、給与規定、中方勘定運用規定については全従業員に対し説明会を開催し、納得するまで説明を行った。従業員も真剣で、中には労働法の小冊子を片手に説明を聞く者、労働法を全て記録したパソコンを持ち込みながら聞く者もいた。独資企業になってすぐこの説明会を実施した。この規定変更の説明会を通じて会社側と従業員との信頼感がより一層深まった。

それまでは会社の中で顔を合わせても知らない顔をする（わざと顔をそらす）従業員が大半であったのが、これを境に挨拶をするようになってきた。約半年かかったがやればできることが証明された。

【ポイント】

- (1) 体質改善は難しい。しかし、やらなければ新しい事業は起こせない。
- (2) 就業規則は労働局の認可が必要。認可が取れば労働局は企業側の味方となる。
- (3) 「中方勘定」の使途不明追求は難しい。独資になって始めて情報公開が可能になる。

【一口メモ】

———③ 首下10センチ、膝上10センチはタブーだが！———

“北京世都百貨”はちょっとハイソサエティでおしゃれなデパートである。シャネル、ニナリッチ、資生堂など高級化粧品やラルフローレンなどのメンズファッション、レディスファッションが売り場を連ねている。日本同様ブランド物のオンパレードといった感じである。もちろん宣伝活動も盛んである。入り口や売り場には多くのポスターが貼られていて購買意欲をそそっている。

女性の購買行動についてのデータがある。一般的に、一人当たりのGDPが500ドルを超えると化粧品を買う購買意欲が生まれ、1,000ドルを超えると下着へと進化していくそうだ。北京をはじめとする都市部は1000ドルを十分に越えており女性タレントを使ったファッション関係の広告も目立つようになった。口紅とブラジャーのスタンダード品の価格がほぼ同じで200元（約3000円）である。ブラジャーでは、ドイツ系の「黛安芬」（トリンプ）、日系の「華歌爾」（ワコール）がシェア争いをしている。中国地元の「愛撫」も頑張っている。それぞれ女性タレントを起用した美しい肌を見せるポスターでも競い合っている。法律によると「首下10センチから膝上10センチの間の肌を露にしてはいけない」ことになっているそうだが、現実、下着合戦ではどこ吹く風のような。女性ファッションを手がける日系企業総経理から、中国人女性スタイルの特徴を教えてもらった。①そり身（姿勢がいい）、②丸い胴（日本人は扁平）、③バストラインが大きい（日本人は小さい）、④下腹が出ている、⑤お尻が上がっている とのこと。中国人女性にヒップアップ用の下着は無用とのこと。

（小野豊和：（株）日本在外企業協会）

事例 4 なぜ重慶、されど重慶

<重慶>

8年前に中国有数の国有企業と合併契約を結んだ計測器メーカーだが、重慶といっても、重慶の中心部まで1時間以上かかる田舎にある。設立当初は、政府の音頭取りもあり、選択の余地のないまま、いわば宛行扶持（あてがいぶち）で国有企業のある“城下町”の一郭に4,000平米の工場を譲り受けた。現在の従業員は約250名、設立当初、国有企業から来てもらった社員もまだ19名いる。

改革・開放政策は、ここ重慶でも進められ、旧態依然としたやりかたの国有企業は経営が厳しくなっている。19名は今や、出身元には帰りたくないという。

重慶中心部から離れているため、通勤バスを出しているが、総経理自身、市内に出ることは余りなく、日本から上司が訪問してくるときくらいとのこと。

1998年に、中国政府の政策で重慶市が中央直轄市に昇格した。そうすると、公共設備がかなり整備され、空港からの高速道路も整備され、長江にかかる橋も新調された。沿海部からだけでなく、外国資本も新に重慶めざしてやってくるご時勢になったが、早く進出したがゆえに、この会社は田舎に位置している。重慶政府との交渉、得意先との交渉等を考えると、何故山奥にいないかならないのか とつぶやくことがあるという。

15年契約で始めたため、ようやく折り返し点に達したわけだが、これからの経営を考えて、不謹慎とは思うが“なぜ重慶、されど重慶”と、今日も仕事に精を出す総経理だ。仕事の上では、中国人人事責任者とのコミュニケーションよろしく新規事業にも手を伸ばし、国有企業とは別のルートも手がけ着実に成果をあげている。

最近、重慶市中心街のホテルのアネックスに社宅を移動したためか、つぶやきが減ったとのこと。しかし、近々日本本社が経営監査に来るという。業績を上げなければ、つぶやきを聞いてもらえることもないのだ。

【ポイント】

- (1) 現地責任者は先任者の事業を継続・発展させる責任があるが、インフラ等立地条件に疑問が出ることもある。
- (2) 日本本社の経営判断は数字優先で現時点の立地上の問題はなかなか取り上げてもらえない。

第2節 人事（採用・登用・異動・評価）

事例5 海爾（ハイアール）集団に学び“管理職社内公募制”を導入 <北京>

15周年を迎えた北京の大手部材メーカーは、今、人事制度の改革に取り組んでいる。かつては独占に近い商売ができたが、改革・開放政策が進む中、中国の民営企業も力をつけてきた。経済の自由化は生産過剰を生み、生き残りのための競争はますます激しくなった。工場労働者としての農民工の採用は続けるが、ホワイトカラーの採用一時停止を発表した。限られた人員で効率を上げるには、今までやったことがない手を打つ必要がある。そこで人事を任されたS氏は“管理職公募制”を提案した。

実は、このS氏は工場で生産部長の地位にあったが、上司の勧めで1年間、中国人民大学のMBAコースに行くことになった。専攻は「現代人事管理」である。慣れない座学の授業が大半であったが、2週間の海爾集団での現場実習が組み込まれていた。ここでS氏が学んだ1つに“管理職公募制”があった。彗星の如く現われ一躍世界の家電トップ10に踊り出た中国のエレクトロニクスメーカー、海爾（ハイアール）集団の成長をもたらした人事制度の一つである。現場実習のある日、S氏は海爾集団の営業担当から言われたそうだ。

「海爾（ハイアール）集団は品質だけでなく、人質管理もやっている。世界に誇る製品を作るためには、まずつくる人の質が問題だ」

“人質管理”という言葉は、かつて「物をつくる前に人をつくる」と言った所謂経営の神様・松下幸之助が言った有名な言葉であるが、日系企業の社員が、中国民営企業の雄からそれを教えてもらったことになる。S氏は、会社に復帰後、“人事部”の呼称を“人的資源部”に改めた。

人事を預かるS氏は、モットーとして①合理的人員募集制度、②合理的教育制度、③人事管理上の競争メカニズムの3つを挙げる。創業15年もたつと職場の活性化に緩みが生じ、優秀な技術者のジョブホッピングも跡を絶たない。S氏の“管理職公募制”にはこのような背景があった。2002年4月にまず係長ポストの公募制を発表した。成功したら将来は課長まで広げたいという。従来は上司任命制では、同じ職場で息のかかった部下が抜擢される事が多く、マンネリ化を招いた。公募制は、職場の壁を取り払い“発展の空間”（挑戦のチャンス）を与える効果がある。6ポストに対して70名の応募があった。まさに社内人材市場である。

海爾集団が行っている人事政策の基本は“人人是人才 賽馬不相馬”（Everybody

can be a talent by competition instead of by appearance.) である。サラブレッドを求めるのではなく、広く平等、公正な競争の中から実力ある社員を抜擢し登用していくやり方だ。長い時間をかけて大切に育てるのではなく、全員を一斉にスタートラインに並べ、競争をさせ、残った者だけを登用するという厳しいやり方でもある。すべての昇進はこの考え方で行っている。

また、すべての業務を数値化し、数値化できないものは評価しない。各人が立てた目標に対する出来高に応じて報酬を定めているため目標を達成できなければ収入はダウンするわけである。出来高払いと罰則規定の徹底により事業拡大をめざしている。計画経済の時代は、製品の良し悪し、販売動向、黒字か赤字かについては国家が考えることで顧客重視の意識はなかったが、今では、すべての基本は市場という考え方を導入し、お客様第一を日々徹底している。「誰が自分の給与を支払っているのだろうか。社長ではなくお客さまだ、良い仕事すればするほど多くの給与がもらえ、良い仕事をしないと給与が減る」。日々の評価も市場に答えがあることを徹底している。事業計画は何があっても達成。毎年の個人業績は前年を10%上回らなければ同水準を保持できなく、毎年1割の人が脱落していく。数値化することによって、常に誰でも自己評価が可能になった。内容が悪ければ組織、個人の責任となり他責は認めない。企業の目的は、市場で勝てる商品を生み出し、それが売上に貢献し、事業の発展に寄与するというのが大前提で、個々人の雇用についての保証はない。まさに実力主義で、競争に敗れるものは脱落し、生き残るもののみが会社を支える体制といえる。

この北京の日系部材メーカーの初代総経理は設立に当たって「企業の成否は人なり」と中外合弁企業文化の統合を強調した。15年経って“郷に入っては郷に従え”の精神で海爾集団の“競走馬馬を選ばず”の理念を導入し新たな飛躍を目指そうとしている。

【ポイント】

- (1) “郷に入っては郷に従え”の精神を導入。
- (2) 中国人管理者の登用は中国流で。
- (3) 創業の理念と、新たな施策の融合が活路を見出すポイント。

事例 6 上海機械工場では課長職の現地化を促進 <上海>

上海郊外の住宅設備機器工場は、全従業員は500人程度だが、中国人管理職は15人となった。副部長1人と課長級が14人で、もともとは台湾資本との合併でスタートしたが、最近になって解消した。日本の親会社の人事制度は採用していない。ホワイトカラーになれる役職は、部長、課長、主任、班長で、その下が一般社員となっている。賃金は、基本給（年齢級）＋職務給としているが、評価尺度として、主任職以上は目標管理を導入している。一般社員の場合は誠実な業務遂行が決め手になっている。

各役職にはそれぞれ3～5の等級があり成績によっては3階級特進というジャンプできる仕組みも作った。2～3年で上位資格をもらえる中国風に合わせるため、たとえば優秀な大卒は5年で課長に昇進できる。

技術者を対象に専門職制度も導入し、技術師、開発師といった肩書きを与えることによってジョブホッピングに歯止めをかけようとしている。また、成績優秀者は技術を習得させるため日本に研修に行かせている。設計要員等の技術者を育てるため、内容によって3週間から7ヶ月のコースがある。日本に送る前に「5年間は退社しない」という誓約書を取る。もし、違反した場合は1万元の罰金規定を設けているが、帰国後1年経つごとに罰金は20%ずつ減額され、5年経つとゼロになる。今のところ罰金を払う者はいないようだ。上海中心部から離れているからかもしれないが、中国の一般的傾向としては、ジョブホッピングは良いことで、罰金規定があっても、次に引き受ける会社が肩代わりするため、ブレーキの役を果たさないのが実状である。

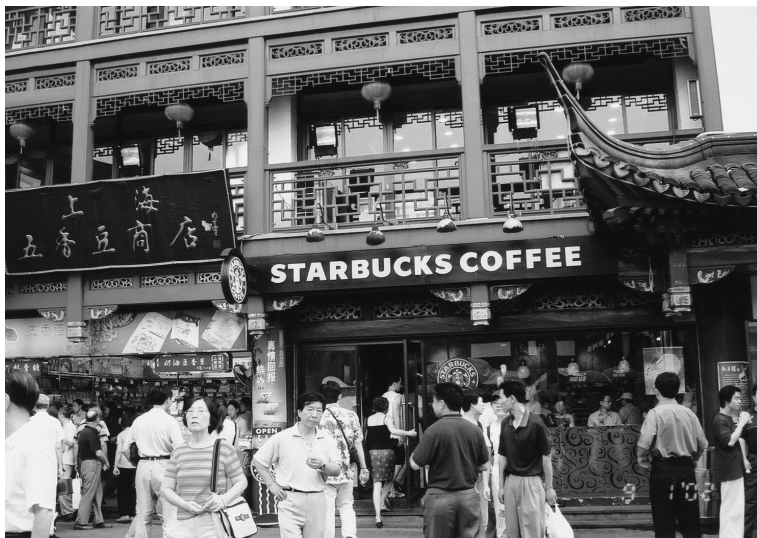
この会社は、中国での開発強化のため研究開発センターを設け、日本人を2人置いているが、やがては責任者も中国側に任せる予定とのこと。機械の心臓部に当たるブラックボックスは、日本から輸入する必要があるが、その他については現地調達が可能なので管理監督者の現地化を進めるため、多くの課長職を任命したそうだ。

労働組合に相当する「工会」はあるが形式的なもの。工会費としては、総人件費の2%を会社が払い、個人が月5元を納めている。工会費の40%を地区の総工会に上納している。工会主席は現場主席が兼任しており、工会としての主な仕事はクリスマスパーティの企画・運営等従業員の懇親のためのイベント係のような感じだ。

年間労働日は251日で、休日は週休2日と祝日10日のみ。春節の3日は振り替え休日になっている。

【ポイント】

- (1) 日本の人事制度は中国には馴染みにくい。
- (2) 日本研修にはジョブホッピングのリスクが伴うが、スキルアップした技術者は将来の担い手になる期待が持てる。
- (3) 中国で休日が多いことは会社を選ぶインパクトにはならない。



上海 豫園商城に店を出したスターバックス
名園豫園に通じる商店街には、上海名物小龍包の店や手工芸品店が並ぶ

【一口メモ】

——④ 戸籍をとるには——

中国では農民戸籍のある人は移動が制限される。生まれ育った地で百姓をするか、地元の郷鎮企業に就職するかしかない。中卒であれば、所謂集団就職で、定められた都市地域へ3年を限度の就職ができる。一方、大学卒であれば全国どこへでも移動ができるので、向学心に燃え、資金があるものは大学進学をめざす。上海などの大都市には、もともと戸籍を持っている者もいれば、何らかの方法で戸籍を取得した者もある。一般に都市戸籍を取得する方法は3つある。①住居地域で大学に進学する。②都市戸籍の人と結婚する。③戸籍を買う。③の戸籍を買う方法の例としては、例えば600万円程度の新築マンションを購入すると、自動的に戸籍がついている場合がある。中国は今、法治国家を目指そうとしているが、経済発展を支える労働力の確保という大義名分を掲げて何とでもしてしまうのである。

事例7 配慮の人事異動で“ポカーツ”と頭を叩かれた ＜重慶＞

地方都市に本社のある合併会社の話。優秀と評価されていた中国人営業マンに対して、単身赴任になるが、重慶本社から上海支店への異動命令を出した。

転勤して数ヶ月過ぎたころ、遅刻や無断外出をするなど勤務態度が思わしくなくなった。上司が注意すると暫くは改善するが、また逆戻りする。本人は元々転勤したくなかったし、出来るだけ早く本社に帰りたいという気持も聞いていたので、そういう背景もあろうかと同情的な見方もあった。

1年ほど経過した頃、人事異動の季節になり、勤務態度も相変わらずなので、このままにしておけないと思い、本人を本社に帰そうという方針が決まった。家族の許に帰れば、以前のように真面目に勤めてもらえるだろうという期待も捨てていなかったのである。

上海事務所の日本人責任者は中国駐在が長く中国語会話も相当なものだったので、直接本人に伝えることにした。しかし、営業マンは「もっと上海で仕事をしたいので戻りたくない、どうして帰すのか納得できない・・・」と残留を要求してきた。断続的に何回か話し合いを持ったが、前よりも悪くなり、無断欠勤までするようになった。いよいよ困って帰任の最後通告をすることにして本人を呼んだ。このとき事件が起こったのである。

それほどの紛糾状態ではなかったが、話がちょっと途切れて日本人責任者が後ろを振り向いたときに、ポカーツと頭を打たれたのだ。一瞬何が起こったか分からなかった日本人責任者は軽い怪我ですんだが、その間に営業マンはその場から逃げ出してしまい、その後全く出社せず退職した形になった。

殴られた本人は何故そんなことになったのか全く判らないままだ。起きてしまったことは仕方がないが、中国語で二人は本当に意思を十分通じ合わせていたのか、外国人にはなかなかニュアンスまでつかみ切れない、また十分表現できそうにもない中国語で私的な事情まで絡んだ複雑な話をする怖さを感じる事件であった。

【ポイント】

- (1) 人事問題の対処は慎重に。特に人事問題については、合併会社の中国人責任者か中国人の人事責任者から直接会話して貰うという原則を貫く方がいい。
- (2) 中国人は本人の利害が絡む人事案件についての反応は、日本の慣習とは異なり、想像以上のリアクションを示す傾向が強い。
- (3) 長年の駐在経験を信じて、中国人従業員と中国語で会話することは親しみを表す大変良いことであるが、私的な問題にかかわるケースは、中国人の人事責任者を配置してあたらせる方が問題が起きにくい。



重慶人材大市场、入場料5元の面接会場は
求職者でごった返し

【一口メモ】

——⑤ 西部大開発の4大プロジェクト——

- (1) 南水北調
スローガンは「9年後（2012年）、北京の人は漢水（長江最大の支流・武漢で合流）の水を飲むことになろう」。南の水を北へ。50年がかりで南の長江及びその支流の水を3本の小運河（含京杭大運河利用）で北へ運ぶもの。完成時点では、現在の黄河の年間水量とほぼ同量の水を北へ流す予定。
- (2) 西電東送
スローガンは「1年後（2004年）、武漢は四川の電気を使うことになろう」。西の電気を東へ。三峡ダム（1800万kw/h）はその仕上げとなるもの。
- (3) 西気東輸
スローガンは「2年後（2005年）、上海は新疆のガスを使うことになろう」。西のタクラマカン砂漠に天然ガスを4167kmのパイプラインで東の長江デルタ地域へ運ぶもの。
- (4) 青藏鐵路
スローガンは「6年後（2009年）、世界の背骨に汽車を開通させよう」。青海省のゴルムドからチベットのラサまで1118kmの鉄道を通すもの。

事例 8 大連は採用地域を拡大

＜大連＞

大連の設備機器メーカーでの話。この地区は過去から日本との歴史的つながりが強く親日的である。人々はお人好しが多い。外国語の順位づけで日本語の地位が高く、大学には古くから日本語学科もあり、他の地域（北京、上海、杭州、東莞等）と違って、工場内で日本語での指示ができる。開発区には多くの日系企業が進出し、まとまって政府に対しての要望もできる。北九州市との姉妹都市条約を結んでいることもあって日本との距離を縮めている。

大学新卒採用にあたっては経済技術開発区人事労働局に登録し、紹介してもらうことができる。現場労働者については、最近になって採用できる地域が拡大し中国全域での募集活動が可能になった。

この地域は、歴史的には重厚長大産業が発達し、国有企業が栄えていた。ところが今や重化学工業が落ち目で、ほとんどの国有企業が経営不振に陥っている。改革・開放政策による国有企業の民営化と、重化学工業の衰退が輪をかけて中高年の職場を奪っていった。

政府としては、若者が働ける場として、新しい開発区を大々的にPRするためいろいろな取り組みをしている。外資企業への採用斡旋、労働者の供給地域の拡大もその表れである。

若者を必要とする企業側も、従業員で優秀な者を地元の大連大学に奨学金を出して通わせ、CADなどの機械工学を学ばせている。また、農民工に対しても、OJT、QCサークル活動を奨励し、大連地区QC大会に優勝したチームが中国全国大会でも上位に位置する成績をあげている。

【ポイント】

- (1) 大連地区では高齢者の失業率が高いが、若者の働く場は政府主導で拡大しつつある。
- (2) 日本語が通じる社会では、日本の特徴である小集団活動が根づくベースが感じられる。

——⑥ 外資導入に対する中国のダイナミックな動きに感心——

大連経済開発区には2002年の9月と10月に2回にわたって訪問した。ここは、中国では、日系企業が比較的に集中している地域として知られている。2回目の訪問の際に、開発区のある日系企業の日本人総経理（社長）に現地経営についていろいろと伺った。実は、この会社は、大連に進出して久しいがかつて台湾にも進出していた。台湾の経済発展に従い現地人件費が高騰したため、大連に生産を移転してきたのである。今までは現地の優秀な労働者に恵まれ、ずっと利益を出していた。この会社でも、多くの日系メーカーと同様に、現場労働者のほとんどが女性である。これらの女性労働者の多くは、大連市近郊の農村地域から募集したものである。しかし、経済の高度成長に従い、中国の沿海地域でも賃金水準が徐々に上がってきている。都市部とその周辺の若者も、日本や台湾の大都市と同様に、製造業離れ、3K職場敬遠の傾向が出ている。

中国は戸籍制度があるために、これまで外資企業は進出先政府が指定した地域でしか労働者を採用できない。大連市の場合は、これまでは市内とその近郊の農村地域に限られているようである。我々のインタビューを受けた日系企業の経営者は、将来の人件費アップを憂慮して、労働者の採用地域を、大連市や遼寧省内に限らず、中国の東北全域に拡大することを切に願っていた。

この企業でのインタビューを終えて、その日の午後には、開発区の管轄権をもつ管理委員会の労働雇用担当責任者に直接話を聞く機会があった。その席上で、我々は、午前中に日系企業経営者から聞いた話をそのまま伝えた。ところで、驚いたのは、管理委員会責任者からは「実は、管理委員会がもっと大きな計画を考えている」と告げられた。この責任者によると、大連開発区は、限定した地域からしか労働者を採用できないというこれまでの規制を撤廃し、東北三省どころか、中国国内のいかなる地域からも労働者を採用できるようにさせたいと考えているのだ。

中国では建国以来、50年間にわたって、戸籍制度によって人の流動を制限してきた。しかし、外資導入のためなら、この硬いハードルも一気に越えようとしている。役人の考え方は、外資企業の経営者よりも柔軟でスケールが大きい。驚きながら感心した。

中国には毎年、何回も調査に出かけ、政府関係の方にも多く会ってきた。最近、気が付いたのは、お役人の世代交代が一気に進んだことである。かつての「党幹部」のイメージとは違い、我々が会った役人の多くは、30代、40代である。表情が明るく、政策を理路整然に説明し、柔軟性にも富んでいる。

大連では若返りした新市長も誕生した。もっと多くの日本企業を誘致したいと、新市長は2003年の旧正月（2月1日）直後、日本を訪問した。

中国は猛烈なスピードで変化しており、中国のダイナミックな動きについていくためには、日本企業も柔軟な対応が迫られるだろう。

（徐向東：日経リサーチ）

**事例 9 離職理由ナンバーワンは転職、次いで進学
採用は地域と連係して**

<大連>

大連は中国の中でも日本に近く、日本語のステイタスが高い。かつて日本統治時代には、東京市長となった後藤新平がこの街の都市デザインを行い、今でも当時の面影を残す建物が沢山見られる。ロータリーから放射状に伸びる道路には、春になるとアカシアの花が咲いていたそうだが、今は、アカシアをデザインした水銀灯が並び、夕闇のイルミネーションとして違った趣を醸し出している。

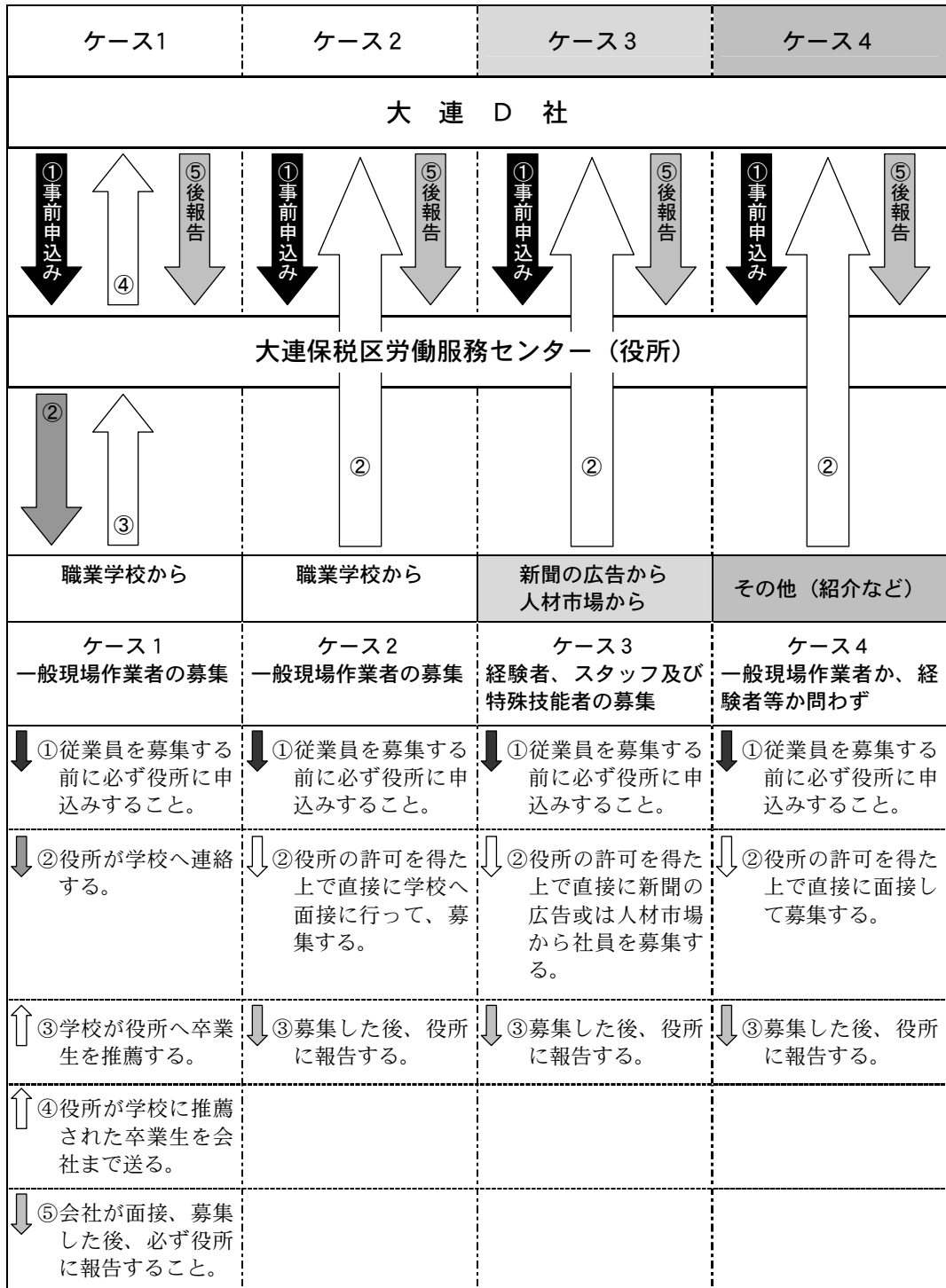
大連で5年目を迎えた樹脂加工の会社は、着実に業績を拡大し、第2工場建設に漕ぎ着けた。得意先は、日系の大手の家電メーカー、事務機メーカーである。従業員は約600名で定着率は比較的好い方だ。5年間の離職状況は以下の通りである（図表3-1）。一時、離職率が2割になったことがあるが、最近では10%台に収まっている。離職理由としては、転職が一番多く、離職理由の3分の1を占めている。次いで進学（20%）だが、中国の社会では、資格、学歴が尊重されるため、はじめは高卒程度で現場の仕事につき、収入を得ることに生きがいを持っていても、数年すると、自分をグレードアップさせるために専門学校に通う者も出てくるからだ。

最近の若者の傾向としては、一人っ子政策でやや甘えが出ているのか、厳しさについていけず、また、集団の規律に適應できない者も散見されるようになった。

図表 3-1 大連D有限公司の年度別離職状況

年度別	従業員 総数 (人)	離職者 (人)	離職率 (%)	離 職 理 由						
				① 進学した い	② 別の仕事 に変わる	③ 親の関係で 家に帰る	④ 会社規則違 反で解雇	⑤ 使用期間 中の解雇	⑥ 契約期間 満了	⑦ その他（健 康上等）
1997年	132	2 100%	1.52				1 50%	1 50%		
1998年	228	16 100%	7.02	2 13%	3 19%		5 31%			6 38%
1999年	300	60 100%	20.00	5 8%	24 40%	3 19%	10 17%	1 2%	7 12%	10 17%
2000年	334	19 100%	5.69	4 21%	7 37%	1 5%	2 11%		3 16%	2 11%
2001年	430	50 100%	11.63	15 30%	22 44%	5 10%	2 4%			6 12%
2002年	592	72 100%	12.16	18 25%	19 26%	1 1%	1 1%	11 15%	10 14%	12 17%
合計	2,016	219 100%	10.86	44 20.0%	75 34%	10 5%	21 10%	13 6%	20 9%	36 16%

図表 3 - 2 大連D有限公司従業員採用の仕組み



大連D有限公司は納入先の日系企業のニーズに対応するため今後も事業拡大が見込まれる。そのために地域の人材市場、職業学校と関係を取りながら採用活動も進めている（図表3－2）。

日本語教育についても、週3回社内で無料講習会を開催し、参加者も多い。もちろん寮も完備しており無料である。社内レクリエーションも、小旅行、海水浴、忘年会というように日本的なやり方をしているがこの会社では違和感はないようだ。

【ポイント】

- (1) 中国での離職は日常的なできごと。彼等の希望はステップアップである。
- (2) 定着率を上げるには、もちろん会社に対するロイヤリティであるが、大連の場合、日本語熱もあり、また、日本的なレクリエーション活動も喜ばれている。



旅順203高地に立つ “爾靈山” の碑（一口メモ⑫参照）

事例10 「3つの約束」と現場からのスタッフ登用

＜大連＞

中国人は、知識を共有するという認識が薄く、工場の現場で集団活動を定着させることに苦勞するといわれているが大連地区はやや違うようだ。大連の部材メーカーの総経理が、大連人の特徴を3つ挙げた。

【大連人と特徴】

- ① 素直に必要なことをよく覚える
- ② 会社に対する忠誠心が結構ある
- ③ 向上心が強い（特に女性）

現場の従業員の採用は、政府の指導があり、すべて大連地区から採用している。従って大連の戸籍があり、地方から3年を限度に出稼ぎに来てもらう農民工とは異なり、長く勤めてもらうことができる。大連は、街に出ても日本語の看板が目につき、上海などの南の地域と違って日本語ができることを誇りに思う人も多い。

総経理は、朝会など従業員全員に話す機会を捉えて「3つの約束」を繰り返す。工場の現場でも目につきやすいところに「3つの約束」を掲示している。

【3つの約束】

- ① 健康管理は自分自身で
- ② 仕事はよく覚えて上司と相談しながら進めよう
- ③ 挨拶励行

「仕事をするためにはまず健康であること、身体は健康はもちろん、悩みを溜め込むとストレスになり、仕事の効率に影響する。だから、職場で困ったこと、おかしいと思うことは、すぐに上司に相談し、問題を1人で抱え込まないこと。毎日、お互いに挨拶をすれば、同じ仲間という意識も強くなり、改善点も見つかり、楽しく仕事ができる」と説いているそうだ。

現場に働く人達は、日本の中卒、高卒に相当するが、毎年、ラインから優秀者を抜擢しスタッフに引き上げているそうだ。「1～2年も指導すると育つものです」と、総経理の顔には彼女達に対する信頼と期待が表れている。

2002年の大連地区の消費者物価上昇率はマイナス0.5%だったが、ベースアップは2%にしたそうだ。ただし、信賞必罰を明確にし成績評価には幅を持たせている。最高はプラス8%、最低はマイナス4%、従って、最優秀者の給与は10%アップすることになり、最低はマイナス2%では気の毒なので、賃上げゼロということにしたそうだ。

【ポイント】

- (1) 中国人でも効果が見えて納得すれば日本的慣習に共感する。
- (2) 信賞必罰はむしろ歓迎される。
- (3) 人は愛情を持って教育すれば育つ。



大連のアカシア並木
かつてのアカシアが今では水銀灯

【一口メモ】

——⑦ 人民解放軍の徴兵は工会を通じて割当て——

人民解放軍の募集には「志願兵」と「徴兵」の２種類がある。いまだき好んで志願する若者は少ない。地方の農村からは貧しい家計を支えるための志願兵もあるが、都市部ではそうはいかない。そこで政府は工会組織（日本の労働組合）を通じて地域ごとに指令を出す。

大連の保稅区を例に示すと、工会組織は、《中華總工会→遼寧省工会→大連地区工会→大連保稅区工会》となっていて、徴兵割当ては「大連保稅区の工会から〇〇名」というように命令が下ってくる。そして、保稅区の工会主席から日系企業も含めた各社の工会に、連絡が来て、最終的に「某社は〇名」ということになる。しかも、企業に働く者のなかでも「頭が良く、目が利いて、統率力のある者」との条件がついているのだ。

（小野豊和：（株）日本在外企業協会）

事例11 評価を毎月公開、賞与・昇進にも影響 <大連>

大連のエレクトロニクスメーカーでは評価を公開制にした。会社が公開しなくとも、社員たちは、誰がいくらのお給料を受けとっているかを互いに皆知っている。これは中国では一般的なことである。

そこで人事考課を公開制にしたのである。この会社は、毎月5段階で人事評価をし、月々の給料に反映させている。月次評価が賞与にも影響し、6回分の累計が賞与の支給査定基準となる。さらに、月次評価と、6ヶ月の賞与考課を昇進判断の基準としている。

がんじがらめの仕組みで息が抜けないようだが、結構評判はいい。実力を評価されることを期待する者にとっては、まさに結果が早く見えるシステムだが、工場全体の業績が右肩上がりでないときには、必ずしも好ましい結果がでない。また、全体のバランスを図るため、6ヶ月トータルすると、それぞれにデコボコの評価がなされ、締めてみると横並びの評価になるという弊害もある。差をつけるのを嫌うための過剰な配慮である。

課長以上は、1年契約の年俸制を導入し、業績による差も大きい。まさに実力主義の世界である。

一方、工場は、工程ごとにチームが分れており、それぞれのチームの月々の成績が目瞭然で分かるよう壁に張り出されている。技能検定制度もあり、資格の階段があつて、顔写真が張られていて、誰がどこに位置するかもよく分り、常に次への挑戦意欲が湧くようになっている。

大連地区は、日本語を話せる人が多く、日本語検定も評価の対象にしている企業も多い。小集団活動も、ここでは他の地域よりも馴染み易く活発である。

【ポイント】

- (1) 情報公開はやる気を起こさせる原動力。
- (2) チームで業績をあげる習慣づくりに心がけると全体の意気が上がる。

事例12 賞与考課は差が大きい方が効果がある

〈深圳〉

深圳の飲料工場は、青島の国有企業と日本企業との合併である。人事制度、生産方式等は、青島方式があったり、日本方式があったりする。設立当初は、青島から60人に応援に来てもらったが、3年経って11名に減った。地元でのホワイトカラー採用もはじめるため深圳人材市場にお願いしている。周辺に飲食専門の学校・短大があり比較的人材が豊富だ。

ブルーカラーについては200名の農民工を雇用しているが、離職率が結構高く、毎月労働市場と相談して募集を行っている。労働契約は1年契約としているが、1ヶ月前であれば契約破棄の通知ができる。やめる理由としては、①給料が気にいらない、②仕事がかつい、③残業が多い という順番である。別途行った「ホワイトカラーの就業意識調査」では、残業が多いことは苦にはならないようであったが、この地区のブルーカラーにとっては比較的温暖で、気候も良いためかつい労働は好まないようだ。

ポストを与えることは大きな動機付けになるため、なるべく多くの経験をつませてポストを与えるべく教育している。しかし、グループで仕事をさせることはなかなか難しい。仕事の指示をしても、伝言ゲームのようで徹底できない。コンピュータソフトの入れ替えなどは、互いに教えあえばすむことだが、結局ソフト会社の人を呼んで、個別にインストールしてもらうことになる。個人個人の仕事を明確にし、日々チェックを行うことが大事である。

工場の稼働率はいい方だが、ベースアップは極力押さえ、賞与考課に力点を置いている。因みに、2002年の賞与は平均5600円で、7400～2800元の幅を持たせた。差を付けることが次への意欲につながってくればいいのだがと総経理がいった。

中国側のものの考え方というものは時には厄介なものだが、青島の本社に“譲歩使用”という合理的な入札時の判断基準があった。つまり、“基準には合わないが、許容の範囲であれば安く買おう”という思想である。

【ポイント】

- (1) 合併事業は中日のよさを共有するメリットがある。
- (2) “譲歩使用”という思想も経営合理化の一手段である。
- (3) 賞与考課の差は大きい方が効果がある。

第3節 残業・休出

事例13 時間外割増、創業7年目に法を上回る優遇規程に 気づく <江蘇省>

現行中国労働法が改定施行されたのは、ちょうど繊維メーカーT社が江蘇省南通市経済技術開発区に進出した年の1994年である。その時、総務部長として赴任したYさんの業務の主な仕事は、要員の採用と就業規則をはじめとする会社諸規則の制定であった。

就業規則の改定にあたっては、中国の労働法に準拠しつつ、他社事例等も参考にしながら制定し、その内容も変更されることなく現在に至っている。

ところが、最近、同規則の一部に大きな誤りがあることに気づいたのである。それは「時間外労働手当」に関する規定で、割増手当は労働法通りで、「平日の超過勤務は150%」、「休日出勤は200%」、そして「祝日出勤は300%」支給となっているが、一方、「休日出勤した場合で代休を取得した時は1日分の賃金を控除する」こととしている。即ち、休日出勤し代休を取得した場合でも100%の割増手当部分が残るという仕組みである。これは割増率こそ違え、日本の労働法と同じ解釈でありYさんは本規定を制定した時には何ら疑問に思わなかった。

Yさんは、会社諸規則の制定を終えて帰国したが、2001年4月に2度目の赴任を命じられた。それから1年半後、経営トップから時間外労働手当が多額であり、削減するように指示があった。他社の実態を調査したところ、休日に出勤し、代休を付与した時は割増手当は支払われていないことが判明したのである。

その根拠について、労働法・関連規則・通達等を調べ、また、労働当局にもその解釈について確認したところ「残業及び休日出勤を行った場合、その時間数に相当する代休を付与すれば割増手当は支給しなくてもよい」という見解を得たのである。

即ち、Yさんが制定した時間外労働手当の規定は当人の意に反して、労働法の内容を上回る優遇規定となっていたのである。

Yさんは日本でも長く労務・人事関係業務の経験を有し、労基法等の労働関係法規の知識が頭にあるため中国労働法と同様の規定の解釈に疑念を抱かなかったのがミス判断の原因であったと反省している。と同時に時間外労働手当に関する現行規定を労働法の水準に揃えるべく改定に着手した。

【ポイント】

- (1) 中国の法令解釈は必ずしも明確に示されない場合があり、そのため、立場の違いにより幾通りもの解釈ができる。
- (2) 中国での法解釈は関連法規、通達まで目を通し、さらには労働当局に相談すること。
- (3) 日本の常識で解釈・判断せず、必ず法的根拠の裏づけを行い、根拠が不明確な間は安易に結論を出さない。



深圳駅近くの回転レストランから香港を臨む

1992年、深圳を視察した鄧小平氏が「南方講話」を発表、改革を加速させた。鄧氏はここからどのような気持ちで香港を眺めたのだろうか。鄧氏は香港の地を踏む念願を果たせず返還1年前に帰らぬ人となった。

【一口メモ】

——⑧ 2人目の子供ができると雇用者が罰せられる——

中国の「一人っ子政策」は、今でも厳しく進められている。農村では、はじめの子が女の子の場合はもう一人は許されるようだが、都市の場合は厳しい。まさかと思うが、従業員が2人目を出産すると雇用者が罰せられるという。

ちなみに、中国では、産前産後休暇は90日で、育児休暇はその後60日というのが一般的である。産休が明けて職場に復帰する場合は、元の職場に帰る権利も保障され、育児休暇中は、日本では無給が一般的であるが、中国では50～60%保障されている場合が多い。

(小野豊和：㈱日本在外企業協会)

事例14 婦女節（3月8日）に終日勤務した時の取扱い ＜上海＞

中国の祝日には2種類ある。1つは全国、全人民共通の祝日で、元旦、春節（3日）、労働節（3日）、国慶節（3日）の年間10日であり、もうひとつは、一部の人民を対象とした祝日及び記念日で、婦女節（3／8）、青年節（5／4）、児童節（6／1）、人民解放軍建軍記念日（8／1）がそれに該当し、それぞれ半日ないし1日の休暇となっている。

これら祝日に勤務した時の賃金の取扱いについては、元旦、春節、労働節、国慶節は割増手当300%と明確になっていたが、第2種の祝日及び記念日については祝日として法令で規定されたのは1999年8月であり、婦女節の場合は半日休暇が認められているものの終日勤務した場合の賃金の取扱いは必ずしも明確にはなっていなかった。

上海に工場を持つ繊維メーカーでは、2000年3月8日の婦女節を前に、工会から、終日勤務した場合半日分（4時間）の祝日勤務手当（300%）の支払い要求があった。一方、会社は、従来と同じように、“婦女節は祝日勤務手当の支給対象にはならない”旨主張したが、双方歩み寄る形で“150%割増手当を支給する”ことで決着した。そして双方とも若干不満を残したままの状態で2001年も同じく150%を支給した。

しかし、2002年に、工会から引き続き割増手当の支給要求が出て来たので、会社は割増手当支給の根拠の有無を明確にすべく関係法令・規則・通達等を調査したところ、2000年2月に労働社会保障部弁公庁が上海市労働・社会保障局に書面で回答を行った「部分公民休暇に関する賃金問題についての書簡」を発見したのである。そして、その書面の解釈について労働関係当局に確認したところ「婦女節に通常勤務した女子社員に対し、会社は法則上割増手当を支払う義務はない」との見解を得たのである。

そこで、今度は工会に対して「今後は婦女節に終日勤務した場合でも150%の割増手当は支給しない」旨申し入れたのである。

【ポイント】

- (1) 中国の法律解釈は窓口によって変わる場合がある。しかし、まずは、法令に関係する規則、通達に目を通し、経営に好ましい解釈ができれば、当局に相談することが大事である。
- (2) 物事は始めが肝心で、動き出してからの変更には時間と手間がかかり、それにかける経時間的ロスは膨大になる可能性がある。

第4節 コミュニケーション

事例15 深圳で“溝通（コミュニケーション）”役は 香港人 <深圳>

深圳の郊外にあるプラスチック製品を扱う日系企業でインタビューする際に、香港系の優秀な現場監督者に直接話を聞くチャンスにめぐりあえた。香港から深圳に働きに来たM氏はこの工場の製造副部長。年齢は30歳を少し過ぎたくらいだが、非常に落ち着いていて、理路整然と話す極めて聡明な感じを与えてくれた。日本人経営者によれば、現場の管理監督は、実際はこのM氏に依存しており、会社にとっては重要なキーパーソンである。

M氏の話しぶりから、彼が会社の経営管理について実にしっかりした考え方を持っていることが感じられた。彼が育った香港社会では、アングロサクソン型の考え方が浸透し、優秀であればあるほど転職のチャンスを狙い、転職を自分のキャリアや収入を向上させるための手段として捉えている。

M氏に「もっと良いチャンスがあれば、転職を考えますか」と遠慮もせずに聞いてみた。その時、傍らに日本人経営者も座っていたが、M氏は「そういうチャンスがあれば、正直に言って、考えないこともないでしょう」と飾らずに答えた。しかし、次の言葉が続いた。「賃金もちろん重要だが、自己実現ができるかどうかの仕事選びの最も重要な決め手です。今の会社は、重要な仕事を任せてくれているので、自分もそれを極めて大事にしています。そして、若い時は、よりよいチャンスを常に狙うが、30歳を過ぎると、人間は落ち着きというものも求めるものです」と言った。

深圳から細い川を一つ渡ると香港である。つまり深圳と香港とは地続きであるが、賃金は香港の方が格段と高い。長く英国の支配下にあった香港は、中国が市場経済を導入する以前から自由主義経済下であり、そこで働いた経験のある中国人には、計画経済下の中国人と違ったセンスが養われてきたのである。

そんな香港系の人を管理者として雇うことは、企業にとって人件費のコスト増につながる。それなのにプラスチック製品を扱うこの日系企業は、あえて香港系の人を管理スタッフとして雇用している。メリットはどこにあるのだろうかという疑問に思った。

今、中国人の大卒ホワイトカラーの活躍は目を見張るものがある“海亀派”と言われる海外留学でMBAを取得して帰ったエリート達が新しい時代をリードしようとしている。その中で香港から来たM氏は危機感を募らせていないだろうかという別の心配から、M

氏にもう一つ質問をしてみた。「中国本土の大卒ホワイトカラーに比べて、貴方はご自分のアドバンテージがどこにあると思いますか。本土人材に追い上げられる心配はありませんか」とストレートにぶつけてみた。M氏は「そんなことはない」と、きっぱりと否定し「ローカルスタッフと香港からきた管理職の間には“センス”の差がある」と自信に満ちた返事が返ってきたのである。その「センス」とは、M氏の説明によれば、「仕事のセンス」、「問題を解決するセンス」、および「協調をとるセンス」である。「問題が起きた場合に、その問題の原因を突き止め、さらに解決方法を見つけるために、この3つのセンスが極めて重要である」と彼は力説した。

実際、深圳の工場のローカルスタッフには、まだこのような力が不足している。M氏が言うには、現場のスタッフや労働者の多くは、自分の持つ情報や技術を公開することを拒んでいる。このような雰囲気を変えるため、M氏は、彼等にないセンスを吹き込んでいる。M氏は現場のローカルスタッフを集め、それぞれが抱えている問題を皆んなの前で話させる機会を繰り返し、繰り返し作った。現場スタッフは、はじめは、お互いに遠慮しがちで、問題を抱えていても、口をつぐんだままであったが、M氏は敢えて“悪人役”に徹し、ローカルスタッフが言いにくい、仕事のミス、好ましくない勤務態度等、具体的な例を挙げて説明した。そして、「これらの指摘は決して仲間を誹謗することでもなく、非難することでもない、工場全体の業務改善につながる極めて良いことである」と、根気強く、丁寧に説得していったのである。時間がかかったが、今、この工場には「情報公開」という制度があり、現場に定着したのである。

M氏は幼小時代に広東省内で生活し、高校の時に香港に移民、その後、香港の大学を出て、今は、郷里にUターンしたのである。しかし、M氏の話を知っているうちに、香港という徹底した市場経済社会で得た教育、生活と仕事の経験は、内陸部で育った同世代の者にはない「センス」を彼に身に付けさせたことが分かったのである。

工場の壁に“溝通優先”というスローガンが張られていた。日本側の経営者と深圳のローカルスタッフとの間を取り持つM氏は、まさに“溝通優先”を率先垂範していて頼もしい限りであった。

【ポイント】

- (1) 中国の中にも異文化が存在する。異文化のなかで工場を運営していくためには、異なった文化をつなぐコーディネーター役が必要である。
- (2) 現場の管理監督を中国人に任せる方針をとっても、任された人のセンスが大事である。
- (3) 深圳は南に位置し比較的自由な土地柄で、それだけに自由思想が強く、良きリーダーを得ればそれだけ仕事が回転する。

事例16 見える経営の推進（合併から独資へ）

＜北京＞

会社としての組織力を強化するためには会社の中の風通しを良くする必要がある。まず「全体朝礼の実施」を始めた。次に「管理者会議（班長・係長以上）の開催」、さらには「個室の廃止（董事長・総経理）」を実行した。「全体朝礼の実施」については、月初め及び毎週月曜日に、総経理をはじめ各部門長が会社の経営方針、営業状況、グループ各社の紹介等の話しをした。各従業員に会社のことをよく理解してもらうための「管理者会議の開催」は、部下を持つ管理職に対する教育という効果を狙った。この会議を通じてマネージメントはどうあるべきかということを理解してもらい、より強固な組織集団を作り上げようと考えたのである。

「個室の廃止」は、個室に閉じこもってはコミュニケーションは図れない。やはりお互いが顔をあわせることからコミュニケーションは始まるものである。

このように会社の情報を全従業員に開示し、全員参加の経営を実践することこそが、独資に切り替えたメリットであり、結果として会社の体力アップにも繋がるのである。

次のステップとして必要なことは「教育制度の構築」で、これは「OJT」「OFF-JT」両面から考えている。「事業は人なり、人は質なり」と言うが、いかに良い人材を育て上げるかが、事業の成功に繋がるものである。

独資企業でも中国においては、企業内の「工会」の組織化を阻止できない。そして組織化されると工会主席（労組委員長）をおく必要がある。日本の良き労使関係は“対立と調和”と言われてきた。中国の工会はというと、今や従業員の福祉を維持向上させるのが目的のような向きもある。

合併から独資への切り替えで、国有企業から派遣されていた工会主席は去っていった。この会社の場合、総経理の運転手が新しい工会主席に選ばれたのである。経営トップと工会主席が日常的にかなり密接な関係にあった。車での移動中が情報交換の場であり、OJTの場であったのだ。

【ポイント】

- (1) 情報開示は従業員に一体感を持たせる最良の手段。
- (2) 管理者会議を教育の場と考えると新しい方向が見えてくる。
- (3) 特殊な例ではあるが、総経理の運転手を工会主席とすることも一手。

第5節 小集団活動

事例17 一人の時は虎、組織になれば虫

〈北京〉

——日本人は「一人の時は虫、組織になれば虎」、中国人は「一人の時は虎、組織になれば虫」——北京にある某ファッションメーカー総経理が発言したことばである。

日本社会では、チームやグループが結束して成果をあげ、結果として会社の利益に貢献することが美談として取り上げられる。会社に利益が上がれば個人も豊かになるという考え方で、日本的マネジメントの基本である。この精神を中国で説明してもなかなか理解してもらえないのが偽らざる現実である。

中国では、給与明細書を互いに見せ合うのが普通である。給与明細を見ると「なぜ某氏が優遇され、自分は冷遇されるのか」という意識が先に立つ。日本人総経理にとっては、お給料日は魔の日である。給料日を迎えるとブラックメール（内部告発・密告）がたくさん寄せられる。信用に値するわけではないが、総務課長が一応は調査しなければならず、厄介を背負うことになる。

中国人は自分のこととなると納得がいくまで問いただし、自分の正当性を主張する。日本人の場合は、人に見えないところで、こっそりと給与袋を覗いて、たとえ納得がいなくても気持ちを取り直して平静を装う。一方、賃上げ要求などになると、集会に参加し、シュプレヒコールを挙げて、組織では団結する。

目標による管理とかQCサークル活動も最近ではようやく根付いてきたが、中国では管理職でも関心が薄い。OJTというものもなかなか育たない。メンバーが相互に支えられるといった考え方はほとんどなく、自分が得たことをたとえ部下であっても教えることは、自分自身の価値を下げるという感覚であろうか、みすみす自分の働く場を失うことになりかねないとの不安を持つ。

日常的なコミュニケーションでも、指示が末端まで届かないことがあり、有事のときを思うと恐ろしい。とにかくチームで仕事ができないのだ。前述したが、たとえばコンピュータ・ソフトの修正などに大変な時間が取られてしまう。それぞれが習ったことを伝え合えばすむことだがそうはいかない。プリントやマニュアルを作っても、自分が理解できればそこまでで、結局オペレーターが一人一人を指導しなければならない。

一方、自分の能力を高めることには熱心で、自己顕示欲も旺盛である。ラインによるコンベヤー方式をセル生産方式に変えていく工場が増えてきたが、これは馴染むようだ。

【ポイント】

- (1) 成績査定には納得性ある指標が必要。難しい課題であるが、目標の階段とそれに向かう手段が見えると、励みとなって、ますます挑戦意欲を燃やす。
- (2) 班別、グループ別の進捗状況をグラフ化して示すことによって個々人がいかに全体の支えになっているかを知らせる努力が必要。結果として成績が上がり、他の見本となるようになれば集団意識も育っていく。
- (3) 従業員がミスを起こした場合、決して集団の前で叱らないこと。虎がますます牙を剥き出し収拾困難になりかねない。

【一口メモ】

——⑨ 華南雑感——

昨年（2002年）12月、香港及び中国広東省を訪問した。具体的には、香港→深圳→東莞→広州→珠海→マカオ→香港と、珠江デルタを一周した。その際の雑感を以下述べたい。

まず、印象的であったのは、この地域的高速道路が素晴らしく整備されている事である。お蔭で車での移動が大変快適かつ効率的であった。

またこの地域の経済水準が相当高いところまで来ている事は、ショッピング・モールやスーパーマーケットでの賑わいを見ても実感できた。実際、統計によると、2000年の一人当たりGDPは深圳5,000ドル、広州4,586ドルと、上海4,500ドル、北京3,060ドルを上回っている。

また香港と中国本土の一体化が一段と進んでいる事も感じられた。両者のボーダーの一つである羅湖は、筆者が訪れたのが週末であった事もあり、相変わらずの混雑であった。数多くの香港人が買い物等の為、深圳通いをしている。物価水準の違いを見れば、それも当然であろう。例えば、マッサージを受けるとすると、深圳では香港の1/7～1/8程度の料金で済むのである。

尚、香港落馬洲・深圳皇崗間的高速道路の検問所が、2003年1月27日から一般車両でも終日越境可能（24時間対応）となった。これまでは、貨物輸送のトラックの越境のみ24時間で対応してきたが、一般車両についても終日対応となる。これにより香港と中国本土の一体化が更に加速されるであろう。実際、ある予測によると、上記のボーダー全日開放を追い風に、香港市民の中国本土での住宅購入が今年10%以上増加するだろうという。

また他方中国本土から香港への観光客も増加の一途を辿っており、香港の街中で普通話（北京語）を聞く事も多くなってきた。もっとも、香港の中国への返還前から、香港人の普通話（北京語）学習熱は高かった。ある意味で、香港は広東語・英語のみならず、普通話（北京語）もある程度通じる「便利な」街になりつつあると言えるであろう。

（高野裕一：東芝）

事例18 「あなたの子供に是非働いてもらいたい会社を作 って下さい」 ＜大連＞

「あなたの子供に是非働いてもらいたい会社を作って下さい」。これは医療用電子機器メーカー総経理が、事あるごとに社員に呼びかけている言葉である。

地域に対する社会貢献活動、文化活動にも力を入れ「我々が働くことによって我々の生活を向上し、より良い社会をつくりましょう」というスローガンも掲げている。

とにかくチームプレーが苦手な中国人に対して、総経理は連携の大切さを訴える。その言い方が実にいい。たとえば「自分の知識を周りに譲らないと、いつまでたっても仕事は減りませんよ。協働ということを是非やって欲しい。そうすると仕事の成果も上がります」というように、聞いていて納得できる話しの運び方である。

また、それぞれが抱えている問題を抽出し、その解決策を皆で検討するためのプロジェクトを作ることになっている。プロジェクトは仲間意識を醸成するのに最適である。

仕事上の要求は常に高い。ミスに対しては厳しく追求し、敢えて人前でも叱る。しかし、その後必ず個別に呼んで指導をしている。「あなたの子供に是非働いてもらいたい会社を作って下さい」そういう気持ちで仕事に取り組んで欲しいといつも訴えているのである。

【ポイント】

- (1) 社としての明確なビジョンがあり、共感できると従業員の忠誠心が高まる。
- (2) 叱っても後のフォロー次第で、人を動かすことができる。

【一口メモ】

——⑩ 人治主義が横行、法治主義へ——

工場の増設等の場合新しい生産機械が必要になる。日本本社あるいは日本の生産機械メーカーに依頼して生産機械を輸入する必要がある場合、政府に輸入申請を出さなければならない。こういう場合、地区によっては、「輸入元へ行って検査をしてから許可を与えること」ということが慣行となっている。政府の担当官に便宜を図ってもらい、工場の稼動を早めるためには、従わざるを得ないことでもある。大連の某日系企業総経理によると「このようなケースはよくあり、実際に担当官を日本へ連れて行ったことがある。しかし“日本に出向いての輸入機材の検査”をするという慣行は、京都見物や新幹線に乗るという、“観光”が主になっているのが実情だ」とのこと。

担当官との繋がりを大事にして慣行を繰り返すことになれば会社としても余分なコストがかかることになり、総経理は「WTOに加盟したことでもあり、次の機会には思い切って書類だけで手続きをしようと思っている」と強気だった。

(小野豊和：(株)日本在外企業協会)

第6節 センスと配慮

事例19 女子社員の手荒れの原因を探ると 意外！

＜北京＞

農村から出てくる十代の女性労働者は目がいい。映像信号のチェックはオシログラフより正確だ。工場の最終工程の完成品テストラインに並び、いきいきと仕事をこなしていた。工場長が見回っても、笑顔が返ってきて実に爽やかである。

ある時、工場長の視線に彼女達の手が映り不審に思った。荒れているのだ。数日後、また工場を巡回して、気になっていた彼女達の手を見ると、まだ荒れている。「クリームが買えなくて辛抱しているのかな？」と思ったが、聞いてみた。すると恐縮したような振りをするだけで答えは返ってこなかった。

そこで班長に尋ねたが、作業の時は手袋をしているので気にならないとつれない答えだ。

何週間後か忘れたが、休日出勤した日に工場長は構内にある女子寮を覗いてみた。いかがわしいことをするためではない。生活環境を見てみたかったのだ。すると、1人の女性が流し場で沢山の下着の洗濯をしていた。「手で洗濯しなくてもいいのに」と思い、「ご苦労さんだね。洗濯機を使えばいいのに…」と尋ねてみた。彼女は返事に困ったのかキョトンとしていたが、その日は帰ることにした。

また、ある日、工場の現場で、先日寮で手洗いをしていた女性に出会った。手が荒れていた。そこで総務課長に「寮の洗濯機が故障しているのではないか。ちょっと見てやってくれ…」と言うと、総務課長は「寮に洗濯機は置いていませんよ」と意外な答えが返ってきた。「ウッソー！」と思ってこの目で寮を見に行ったら。確かに洗濯機は1台も置いてなかった。

これは気の毒なことをしたと思い、早速、工会主席（組合委員長）を呼んだ。「女子寮に洗濯機が1台もないが、君知っているか？」 工会主席の返事は「NO」だった。そこで「洗濯機くらい要求してはどうか」と働きかけた。

会社としては福祉の一環と考えればいいが、それまで女子寮の洗濯機設置について誰も要求してこなかったのである。地方から集団就職でやってくる農民工にしてみれば、洗濯機のある生活をしていなかったのであろう。3年働いて故郷に帰っていく彼女たちにとっては冷暖房完備の寮は満足で、不足を言う思いすら出てこなかったのかもしれない。

その後、工会主席は、女子社員を集めて「福祉改善の一環で寮に洗濯機を設置するよ

う会社に要望する」と説明した。彼女達の目が一段と輝き、工会主席の鼻も高くなったとのこと。因みにこれは北京の話。しかもエレクトロニクスメーカーの話である。その後、会社は、男子寮も含めて各フロアーに洗濯機を設置したそうだ。

【ポイント】

- (1) 疑問に思ったことは、その原因を突き止めるまで調査すること。
- (2) 生活レベルは育った環境によって異なる。日本の常識で判断すると見間違えることがある。
- (3) 福祉の問題は原因が分かってても、手を打つ前に工会（組合）の立場も考えよ。やりようによっては“三方一両得”の結果が期待できる。



北京のIT戦略拠点 中関村周辺

——⑪ 中国人は商人とか——

街を歩いていて「生意人」という漢字が眼に止まった。“生意気な人のことだろう”と思ったが、一応確かめておこうと思って、副主査の徐さんに尋ねた。この人は北京外国語大学を出たあと、経営学を勉強したいとの強い志を立てて日本にやってきた中国人である。立教大学で博士課程と研鑽を積み、いま㈱日経リサーチで働いている日本語のよく出来る有能な調査研究マンである。今回の中国調査にあたっては、通訳を兼ねての良きインタビューアであったが、「商売人」のことだよと彼は応えた。

思いもよらない回答であったが、私は考えた。語彙をたどれば、生意気と商売人とは関連しているのではなかろうか、と。帰国して手元の辞書をあたってみたら、生意気とは、「一人前あるいはその地位でもないのに偉そうな、あるいは差し出がましい態度や振る舞いをして小憎らしいこと」だと説明されてある（岩波国語辞典）。生意気盛り、生意気な年ごろ、生意気が先に立つといった用法が紹介されている。日常的にも、そんな意味で使われている。ことさら辞書に当らなくともよかったわけであるが、私は、自分の直観にこだわりたい。生意人（＝商売人）と生意気とは、相当程度につながった意味合いを共有しているように思うのである。

中国への訪問調査に先立ち、中国、中国人、中国事情を理解しようと思って、幾つかの講演会やセミナーに出席したが、その一つで拝聴した共同通信社編集局次長・元北京支局長の塚本俊彦氏のメッセージが強く印象に残っている。「日本人は職人、ロシア人は農民といわれるが、中国人は商人だろう」と明言したのであった。

その意味するところは、中国人は事業を興すとか、あるいは店を構えて商品の売り買いや取引をすることが好きであり、そういったことに向いた国民性があるということだろう。分かるような気がする。世界のどこに行っても、市街地には中華料理店があり、各地で華僑と総称される人々が事業に携わっていることを、我々はよく承知している。なるほど、中国人は商売が好きであり、商売人気質を身につけているように思う。

今度は、商売気質について辞書を引いてみることにした。広辞苑には「金銭上の利害に敏感な性質」と記されている。商売で利益を得ることは、とても難しい。逆の言い方をするなら、損をしない商売をする、商売において損をしないようにするのは容易なことではない。大変な努力と工夫が必要であるが、またそれなりの態度や気質が不可欠であろう。飽きずに、積極的に、執拗にということであるが、実は生意気であることが欠かせないのではなかろうか。

つまり、時に誇張し、誇示し、知ったかぶりもしつつ売り込みを図り、安く買って高く売るということをする。生意気でなかったら、決してできないだろう。中国人はまことに話好きであり、積極的な話し手であることを、今回強く思い知らされたが、それも生意気さを持っていることの表れであろう。

（梅澤 正：東京経済大学）

事例20 3 K職場に女性、ガラスの破損率が減った

＜北京＞

ブラウン管の製造ラインはほとんど女性で、男性の姿はまばらである。中国の庶民の生活も豊かになり、テレビが一家に1台以上の時代になった。開発区に働く工場労働者はほとんどが内地から出稼ぎに来る農民工である。年齢は日本の高卒に相当する18歳で、手先が器用で、視力も優れている。全寮制で食事も付いていて、収入の使い道は、女性の場合身の回りの衣類や化粧品程度で、大半は親元に仕送りしている。仕送りが3年も貯まると田舎で家が買えるといわれている。皆辛抱して、良く働く。

若い女性が、薄暗い完成品ラインで、流れてくる出来立てのブラウン管をじっと見ている。映像は日本のテレビで早朝の放送前に流しているテストパターンのような映像だが、たまに不良を見つけてライン外にはねている。肉眼での検査である。

その近くでは、ブラウン管にガラスカバーをとりつける作業をしているが、ここも女性が立ったまま仕事をしている。ガラスメーカーから届いた大きくて四角いお盆のようなガラスの重さは30～40キロはあると思われるが、右から左へ手で運んでいる。男性社員の姿も見られるが、この作業は女性の担当になっていた。工場を案内してくれた工場長に聞いてみた。「なぜ、このような重いガラスを女性に運ばせるのか？」意外な答えが返ってきた。「以前は、ここは男性の担当にしていたが、女性に替えてからというものガラスの破損がなくなった。男性だと乱暴に扱うため、よくぶつけるんです。ひびが入ると使い物にならず大損をしてしまいます」。

確かに中国では性による差別がない。女性だから重いものを扱わせないと配慮することがないのだ。そう思ってあたりを見まわしてみると、女性の数が圧倒的に多く、油のつく汚い作業環境でも女性が生き活きと働いていた。視力は二十歳を過ぎると落ちていくそうだが、農民工は原則3年経つと出身の田舎へ返さなければならないので、常に18歳の若い女性を期待できるのだ。

【ポイント】

- (1) 中国では仕事上の男女差別がない。
- (2) 女性のやさしさが時には不良撲滅につながる。
- (3) 精巧な機械よりも若い女性の目が優る場合もある。

事例21 中方国有企業に支払う人件費の使途不明、社員も 行方不明 <北京>
--

工場の女子従業員が長期に休んでいたが音沙汰がない。独資以前の国有企業との合併時代からの社員で在籍したままになっていた。合併により国有企業側から来てもらっていた社員の給料は、人件費トータルとして渡した金額の中から国有企業側が個別に支給していたため調査するまで分らなかった。休んでいる理由が分らないまま一定期間を過ぎたので家庭訪問をしてみた。そうしたら家は空っぽで誰もいなかったのだ。近所に聞いてみると、「ご主人と一緒に海外に行きました」とのこと。

工場で働いていた労働者が海外へとは、想像できることではなかった。よく調べてみると、ご主人は外交官であった。つまり外交官夫人として、ご主人の任地に同行したのだ。合併時代には中国側の人事が許していたことだが、実は休む理由について確認を取っていなかったのだ。合併を解消してから、名簿にある社員が出勤してこないため不審に思って調べてはじめて分ったことである。行き先については確認できなかったが名簿から削除した。

国有企業側には毎月員数に見合った人件費を支払っていたが、個々人にどのような形で、どれだけの金額が支給されていたかはつかんでいなかったのだ。

さらに不思議なことが起った。合併解消のとき、国有企業側から来ていた社員との契約を解除したわけであるが、元社員の代表が会社にやってきて、解雇支度金を要求してきたのである。独資に切り替えるに当たっては、もちろん合併相手だった中国側の国有企業に応分の解雇支度金を支払っていたので、はじめは、彼等が会社に現れた理由が理解できなかった。

いきり立つ元社員代表に会って話を聞いてみると、解雇支度金が彼等に渡っていなかったのである。その姿を見て気の毒に思ったが「あなた達の行くべきところは私どもの会社ではありません。私どもは法律に従って手続きをし、なおかつ必要な金額を元合併先の国有企業に支払いました。そのお金がどうなったかは知りませんが、もし、あなた達に渡っていないとしたら、国有企業に相談に行くべきです」と、説明しお引き取り願った。

これもブラックボックスの話で、我々が苦勞して稼いだ金がブラックマネーとなっていたことを知り腹が立った。

【ポイント】

- (1) 独資になって初めて従業員の個別情報まで知ることができた。
- (2) 国有企業の使途不明金の解明は難しい。
- (3) トラブルに対しては、人情で動かず、交渉の相手を正しく教えることが大事。



対外経済貿易大学 WTO研究院でのディスカッション風景

事例22 意匠には生活実感、知財にはコンプライアンスの センスが必要 <大連>
--

大連にある住宅設備機器の製造会社の総経理を訪ねた。この会社は、現在、中国に生産を移転することによって収益を上げている。現地スタッフは日本語に長けており、技術面のレベルアップも急速であり、現地生産の品質はすでに日本に遜色のない水準に達している。逆に、こうした現場は日本では3K職場に近く、若者に敬遠され、給料水準からみてもコストが高くなってしまい、中国に生産を移転した方が経営上好ましいそうだ。

そこで、中国の技術レベルの向上に従い、一層のコスト削減を考えて、設計やデザイン部門まで中国に移転する考えがあるかと聞いてみた。総経理の答えは意外だった。

「そこまでにはまだいかない」と。その理由を聞くと「現地の中国人の技術レベルはそう低くないが、問題は“生活センス”の欠如にある。つまり、中国では最近になって、ようやくマイハウスやマイカーが注目されるようになったところで、これまでは、ほんの一握りの裕福層を除いて、日本のようなバスルームやトイレ、システムキッチンには馴染みが薄く、日常生活に伴うこうした製品への実感がない。従って感性が十分に磨かれていないのである」と。そういう事情があるが故に、現地技術者は、智恵や能力において日本人技術者とそれほど遜色はないが、生活に密着したデザインや開発まで任せるにはまだ時間がかかるのである。

同じ大連地区の医療や健康の電子機器を製造販売している現地会社を訪れた。また「センス」という言葉に出くわしたのである。こちらの会社の日本人総経理は非常に経営理念が明確で、考え方も実にグローバルであった。「将来は、副社長以下すべての管理職を中国人にしたい」という気持ちで、現地化を一生懸命に進めているのである。その基礎作りとして、今この会社が最も力を注いでいるのは人材育成である。この会社は、とりわけ小集団活動を通じて人材育成に取り組んでおり、その成果も並大抵なものではない。応接室の壁は、数多くの技術コンテストでの優勝や中国政府や日本本社からの表彰状で埋め尽くされている。この会社は、すでに、上海や北京で8ヶ所の営業拠点を作り、さらに上海にマーケティングの拠点を設立し、中国現地で市場調査をスタートし、中国での販売体制の強化に乗り出している。しかし、総経理がいうには、日本で研究開発をすると、商品は日本向けになってしまい、中国人には買ってもらえない。そのためには、中国での研究開発が必要不可欠である。2、3年前にすでに現地での研究開発を念

頭に入れて、意識的に人材を育成してきた。近いうちに、現地での研究開発をスタートさせようとしているところであり、中国国内メーカーとの共同開発も考えているとのこと。

そこで、今、研究開発体制をスタートさせるには、現地スタッフがその任に堪えられるかと聞いてみた。「現地人スタッフは頭が賢く、決して日本人よりレベルは劣っていない」と社長は答えた。しかし、問題はある。それは「彼等にまだ知的財産権の遵守などのセンスが十分に培われていない。頭が賢いが故に、サンプルを見てすぐ模倣品を作ることはできる。しかし、知的財産権などに抵触する場合、会社に大きな問題を招きかねない。そのため、まずは、法やルールを遵守する「センス」を身につけてもらわないといけないのだ」と。

なるほどと頷いた。この会社は「魅力のある会社、社員にビジョンや夢を与える会社」を作ることを経営理念として据え、日本的な年功序列とは完全に決別し、有能な若い人をどんどん抜擢し、中堅層として育てている。今は、すでに29歳の課長代理が誕生している。従業員に対して、入社後には、3ヶ月から1年にかけて徹底的に教育を行い、管理者層に対しては人事労務関連の研修もさせている。こうした努力によって、遵法意識をしっかりと持ち、有能で若い人材がどんどん育ち、中国での研究開発という社長の夢も必ず実現するであろう。

【ポイント】

- (1) 生活は育ちから、育った環境がその人のセンスを形成する。
- (2) ムードで技術移転を推進すると命取りになる。
- (3) 商品企画、デザイン開発の現地化の前に、生活者の視点を養う教育が必要である。

——⑫ 大連と旅順——

日清戦争に勝利した日本は、1895年4月17日の下関講和会議で遼東半島の譲渡を条件とした。しかし、この講和条件に対し三国干渉がなされ、それを利用したロシアが1898年、不凍港を求めて遼東半島に進出し、小さな漁村を大連と名付けた。大連の名はペテルスブルグから遥かに遠く長い道程というロシア語“デュリュヌイ”が転じたと古老が教えてくれた。ロシアの進駐はわずか10年、1905年からは日露戦争に勝った日本が租借権を得て大連の街は発展していく。街並みはいくつかの広場を中心に放射状に広がり、後に東京市長となった後藤新平の設計による建物が現在も数多く残っている。

日露決戦の分水嶺と言われた旅順は、遼東半島の先端に位置し、黄海に面している。旅順口と言われる黄金山と老虎尾半島の間は僅か220メートル、その中に天然の良港と言われる旅順港がある。このあたりは廣瀬中佐率いる閉塞隊活躍の場であり、藤井大佐提案の機雷作戦が効を奏しマカロフ提督ともども戦艦ペドロパブロフスクを沈めたところである。乃木大将率いる陸軍はロシアの要塞の前で苦戦を強いられる。小高い丘の斜面に作られたロシア軍の堡壘は厚いベトンで覆われ152ミリ砲では歯が立たなかった。海軍は旅順港を俯瞰できる203高地に目をつけ、観測所として使い、碇泊中ロシアの戦艦を沈めるよう提言するが、乃木率いる第三軍は当初採用しなかった。203高地は標高203メートルの丘で、頂上からは確かに旅順港が手に入るように見える。一番高いところに“璽霊山”の文字の入った碑が建っている。日露双方の膨大な死者の御霊を弔うため、戦場で拾い集めた砲弾、薬きょうを鑄造して作ったものだ。乃木大将は璽（なんじ）の霊の山と名づけ漢詩を残した。旅順攻防戦が手間取った理由として、一つには、近代要塞にひたすら突撃で立ち向かうという単調な戦術を採用したこと、二つには、それを頑なに変更しなかったことだ。度重なる補充を受け従軍した将兵は実に13万人。戦死者が1万5400、負傷者が4万4000以上に及んだ。乃木大将の指揮に問題があった。大山巖元帥は総参謀長児玉源太郎大将を派遣、28センチ榴弾砲を203高地に集中させ奪取に成功。碇泊中のロシアの戦艦を悉く攻撃。そして東鶏冠山始めロシア軍司令部を次々に攻撃していった。

水子宮会見所は当時のままの姿で残っている。1905年1月5日　ここで乃木希典大将とステッセル中将との会見が行われた。勝者乃木が敗者に帯剣を許すなど対等の立場での出席を許した事は日本の武士道として広く世界に知れ渡った。ステッセル中将が贈った白馬を繋いだアカシアの木が今も残っている。

璽霊山は中国人観光客で賑わっている。約1世紀前に日本統治下で建てられた碑を中国人はどのような気持ちで見ているのであろうか。ロシアを駆逐した功績を称える気持ちなのか単なる観光名所なのか。

(小野豊和：(株)日本在外企業協会)

第4章 資料編

【資料①】

政府機関及びマスコミ情報

1. WTO加盟後の経済政策の調整目標及び貿易管理体制の改革

経済政策の調整目標

中国はWTO加盟後、関係法規に対応するため、従来の政策・法規の一部を調整しなければならない。主な内容は以下の通りである。

主要政策項目	実施予定の内容
①関税率の引下げ	2005年までにすべての工業製品の平均関税率を17%から9.4%に 農作物 22.1%⇒17% 自動車 80～100%⇒25% 情報機器 13.3%⇒0
②非関税措置の撤廃	非関税措置のもとで、割当、許可証などによる輸入は、輸入総額の10～20%を占めている。 これに対して、大部分の非関税措置を2002年までに取り消し、2005年までに全てを廃止する。
③農作物市場の開放	中国国内の農作物の価格は保護価格での買い取りのため、国際価格を上回っている。WTO加盟後は、主要農産物の市場が段階的に開放され、これは将来の農業政策、価格保護政策及び生産構造に大きな変化をもたらす。
④サービス業市場の開放	中国は電気通信、銀行、保険などの分野を開放する。WTO加盟後、これらの分野において外国資本の持ち株率は50%に達することができ、法律、会計、医療、建築、管理、コンサルティングなどの専門家の中国市場進出が許される。
⑤貿易権の開放	政府の指定した少数の会社によって専営されている原油、石油製品。化学肥料、食糧、綿花、植物油、砂糖、煙草の8種類の商品を除き、あらゆる商品の輸出入については、WTO加盟後3年以内に段階的に経営権を開放し、国有貿易会社の改革を推進し、輸出入貿易体制を改善する。
⑥外国投資の規制緩和	WTO加盟後、中国は「貿易関連投資措置協定」(TRIMs)に基づいて、大規模投資者に内国民待遇を与え、数量制限、輸出比率、輸入許可証などの制度を廃止し、投資分野(塩と煙草を除く)をさらに拡大、ほとんどの工業品の経営が可能となり、外国投資者に不利な司法裁判及びプロジェクト入札制度を改善する。
⑦透明性と無差別原則の遵守	WTO加盟後、「対外貿易法」「外資利用法」等のような全国統一の法規を制定し、いくつかに分散している法規と置き換える。今後は、国際貿易と外国投資に関するあらゆる政策・法規は適時公布され、指定された出版物によって公開される。

主要政策項目	実 施 予 定 の 内 容
⑧内国民待遇原則の遵守	WTO加盟後、中国はモノの貿易に関する内国民待遇原則を無条件に遵守する。製造業関係の外国投資企業に与える内国民待遇には努力すべきところがある。 ・自動車産業：国産化の要求は比較的際立っているが、WTO加盟後、国有化の要求は緩和される見通しである。 ・エネルギー、輸送業など：まだ外国投資企業への差別が存在しているが、WTO加盟後、解決する必要がある。
⑨投資奨励措置の調整	投資奨励措置に関して、WTOには具体的な規定がない。また、中国では1人当たりの外資利用水準がまだ低く、WTO加盟後、中国は投資奨励措置を引き続き実施するが、若干調整を行う可能性もある。とりわけ適用地域、適用産業分野において、税収面での優遇措置を主とする投資奨励措置を調整し、WTOの内国民待遇要求に符合させる。例えば、西部大開発戦略に合わせ、中西部地域にさらなる優遇政策を行い、科学教育興国戦略に合わせ、ハイテク産業と企業の研究開発活動により多くの税収優遇措置と政府補助金を賦与する。
⑩人員の出入国制限の緩和	外国人の訪中ビザ申請は比較的便利であるが、関係部門が定めた「外国人在中就業管理規定」の手続きは面倒で、外国人従業員にとって不便である。一方、中国人従業員への出国制限も厳しく、外国投資企業の中国人従業員が出国し、養成訓練を受けるのにも不便である。WTO加盟後、これらの制限も次第に緩和される見通しである。

貿易管理体制の改革

貿易管理体制に関しては3つの改革を行った。第1は、WTO加盟に際しての約束を履行するために行った法律改正、第2は、WTOのルールを遵守する貿易体制の確立、第3は、司法審査制度の改革である。以下、改革、制定した法律のみ一覧表にまとめた。

【①加盟時に約束した事項を実行に移すため改正、または制定した法律】

法 律 名	改正または制定年
中華人民共和国税関法	2001年
中華人民共和国不当競争反対法	2001年
中華人民共和国税金徴収法	2001年
中華人民共和国対外貿易法	2001年
中華人民共和国外資企業法	2001年
中華人民共和国外為管理条	2001年
中華人民共和国経済契約仲裁法	2001年
中華人民共和国輸出入商品検査法	2001年
中華人民共和国合資経営企業法	2001年
中華人民共和国合作経営企業法	2001年

【②貿易救済制度作りと制度改革】

法 律 名	改正または制定年
中華人民共和国アンチダンピング条例	2001年
中華人民共和国相殺措置（Countervailing）に関する法律	2001年
中華人民共和国セーフガード条例	2001年
中華人民共和国国家経済貿易委員会損害裁定公聴会規則	2001年
補助金及び相殺措置産業損害調査並びに裁定に関する規定	2002年
アンチダンピング産業損害調査並びに裁定に関する規定	2002年
対外貿易障害調査に関する暫定規則	2002年
セーフガード産業損害調査並びに裁定に関する規定	2003年
産業損害調査公聴会規則	2003年

【③司法審査制度に関する法律改正または制定】

法 律 名	改正または制定年
最高人民法院による補助金及び相殺措置行政案件審理に関するいくつかの問題についての規定	2002年
最高人民法院によるアンチダンピング行政案件審理に関するいくつかの問題についての規定	2002年
最高人民法院による国際貿易行政案件審理に関するいくつかの問題についての規定	2003年

2. 対外経済貿易大学WTO研究院・張院長インタビュー

中国現地調査で北京対外経済貿易大学WTO研究院を訪問した。大学の改革・開放政策により、金融学院と外国語学院が合併してできた大学で、中国の産業政策に関して専門的な研究を行っている。WTO研究院は大学に所属する機関として唯一のものである。院長の張漢林博士にWTO加盟後の雇用環境、日系企業に対する考えをインタビューした。

——WTO加盟後の雇用環境の変化は

雇用のプレッシャー（就職難）がありますね。国有企業の改革でレイオフが行われ、失業者が増大しています。2つの問題があります。1つは、失業者の再就職で、第一次産業、第三次産業における解放の度合いが大きくなっています。農業、サービス業の構造改革、そのスピード化が急務です。2つは、仕事を持っている人のレベルアップです。WTO加盟によって外国企業との競争が自由になります。これは大変な事です。中国及び中国人にとって大きな課題です。

製造業の規制撤廃については今年2月に外国投資リストをつくり発表しました。そ

の内容はインターネットでも検索可能です。製品の新陳代謝も激しく工業生産の50%が生産過剰になっています。かつては計画経済でしたが今は過剰生産体制になっています。この変化に注目すべきです。

——日系企業は転換のとき

日本の製造業は数多く進出してきていますが成熟商品を持ってきました。日本国内ではハイテクを駆使した先端製品を作り、中国へは安い労働力を求めて来ているのでしょう。欧米企業は違いますね。最先端の技術と製品を持ってくるのです。日本政府の指導があるのでしょうか。21世紀の中国市場は大きく変化しています。日本企業は戦略を考える上で注意しなければならないことです。改革・開放後の20年間は香港系と日系企業が儲けていました。これらは主に貿易で利益を得てきました。最近の10年間をみると、情報技術への投資が増えています。欧米系の進出が激しく、彼らは新しい投資で利益を獲得しようとしています。そのためにサービス業の規制緩和、撤廃を政府に要求しています。新しい枠組みができつつあります。

農業については、日中の摩擦が大きいですね。新聞で話題になっている農薬の問題、椎茸の問題等、日本の商社が間に入っているわけで日系企業の問題でもあります。

——これからの中国に必要な人材は

21世紀の中国をリードするための人材が不足しています。まずは、グローバル人材です。各方面の専門分野の知識があり、外国語が出来て、中国ローカル市場も分かる人材です。特に、技術分野の専門人材も必要です。IT技術者が不足しています。ソフト、ハードの分かるエンジニア、デザイナー等です。また、対外貿易を強力に進めるには経済、貿易、法律の分かるビジネスエリートが必要です。現在中国にきている外資は35万社と言われています。そのうち対外貿易に携わるのは約5万社で、政府は3年後に全ての規制撤廃を約束しています。そのためには今述べたような多くの人材が必要になります。大学改革が行われましたが、中国の文部省にあたる教育部は、さらに大学を増やし、学生を増やそうとしています。貿易、法律の知識を必要とする市場での需要が高くなっていますが、今のままでは追いつかない状態です。

——ジョブホッピングについて

国有企業から外資への流出が問題になっています。外務省に相当する対外経済貿易部の局長クラスは年俸2～3万元ですが、年俸50万元の条件で外資が引き抜こうとしています。高級公務員の外資への流出に対して中央政府は手を打っていません。数多く欧米企業へ流れていきますが日本企業へはまず行かないでしょう。中国で事業拡大という点から見ると日本企業の危機ではないでしょうか。

——日本が嫌われる理由

日系企業は中国人が求めている理想と合いません。中国人は欧米の生活様式にあこがれています。文明と言えば西洋文明のことを思い浮かべます。大学生の留学先も日本より欧米の方が多いです。欧米の大学は中国に強い影響力をもっています。中国の将来のエリートを育成しようという姿勢と、将来的にも連携していこうという連帯意識があります。欧米の行動様式は自由で、仕事は結果で評価します。給与体系も、日系企業の場合は積み上げ式で高い賃金を得るまでに時間がかかります。給与水準も欧米企業より劣ります。改革・解放後、中国では自由主義思想が増えています。国有企業も束縛が弱くなり自由を尊重するようになりました。でもこれは進歩と捉えています。

——新世代の意識の変化は

新世代の意識も変化しています。昔は集団の利益が第一でしたが、今は自己実現を第一に希望する傾向になってきました。中国人の小数エリートの思想は西欧崇拜です。日本の近代化も脱亜入欧の思想で進められましたね。中国のエリートは、自分の能力を発揮できるという幻想を持っています。自信満々に見えます。しかし、アジア人全体の特徴として、自国の文化への自信が足りない面もあります。例えば、アジアの金融危機が起こった時、欧米の学者は口をそろえて“アジアの文化が招いたもの”と言いましたが、アジアの学者は反論もしないで皆“そうだ”と言いました。

——大学生が見る日本企業

大学生はかならずしも日本に関心を持っていません。それは政治、歴史問題で未解決なことが残っていることに関係があると思います。日本は中日の信頼感を深める努力をしていません。一方で中国人のプライドを傷つける行動が目につきます。また、日本人自身の日本に対する考え方も影響しているでしょう。バブル以降の日本経済の低迷について、日本人自身が“日本的経営はダメ”と言っています。突飛なアドバイスかも知れませんが、日本企業の経営者に提案があります。真面目に5～10年働く社員および家族を日本へ招待し、子弟が日本の大学へ進学を希望する場合は優遇措置を講じる。また、長期勤続者にはストックオプション等の資格を与える。農業関係では、今、中国の農業労働者がロシアに働きに行っていますが、日本の農業は働き手が不足しているようですから、中国人が日本の農業に従事するということも真剣に考えてはいかがでしょうか。

孔子は「一同世界」と言いました。100年前孫文はアジア連盟構想を打ち立てました。同じ仏教文化圏と見ることもできます。しかし、今は何を理念としていますか。

“理想と夢”をアジア人は持っていないのではないのでしょうか。ギリシャでは、プラトンが“理想の国”、ミードは“世界市民”と言っています。

中国人に日本企業へのロイヤリティーを持たせることについて、今のままの姿勢では不可能でしょう。経済だけを語ってもついていきません。精神文化というか、スピリットの高さが必要でしょう。エリートは英語を勉強し、日本語を勉強する層は減ってきています。一方、欧米系はいろいろな形で優遇策を行っています。2, 3の例ですが、フランス系企業はフランス政府と連携して、社員の奥様、家族をフランスに呼び、2ヶ月間フランス語の勉強と観光の機会を与え、また1ヶ月は客員研究員にするところもあります。ドイツ系には無料で留学させる制度があります。シンガポール系は母親と4歳までの子連れの転勤を認めています。その他、オーストラリア、ニュージーランド系ではホームステイや留学生の世話をしているところもあります。日本政府は台湾と自由貿易協定を結ぼうとしています。中国より先に結ぶと反感を買うでしょう。中国の大事さをもっと認識すべきです。そうしないと日本は中国を失うことになりかねません。

3. 中国における大学生就職政策

北京で、日本の文部科学省に相当する中国教育部を訪れ、教育発展研究センターの孫副博士に面会した。そこで入手した大学生に対する教育政策の一部を紹介する。

2001年9月、国家人事部と国家工商行政管理総局が「人材市場管理規定」（以下、規定）を共同で発表し、人事行政部門は人材市場の総合管理部門であり、工商行政管理部門は法に基づき人材市場を管理監督する部門であることを、はじめて明確化した。また、人材仲介サービス機関は支店（または支部）を設立することができ、外資による国内人材市場への進出も許可される。但し、その場合必ず中国の人材仲介サービス機関と合弁経営で行なわなければならない。一方、「人材を募集する際、民族や宗教信仰を理由に不採用、あるいは採用基準を不当に高くすることをしてはならない。国家の規定で定められた女性に適さない仕事を除いて、性別を理由に女性を不採用、あるいは採用基準を高くしてはならない」ことを雇用側に要請した。

各地方自治体はこれらの政策規定に基づいて、大学生の就職を促進し人材を引き留め、地域経済と社会発展のため役立てようと、新たな大学生就職政策措置を講じた。

まず高学歴の人材を確保するために、一部の地域では、非地元出身者に対する就職制限が緩和された。

例えば、北京市では、大学院生（修士または博士）の受け入れは、専門分野及び採用

人数による制限がない。また大学生の受け入れについては、他の地域で、かつ「211プロジェクト」にリストアップされている大学の優秀な大学生への採用が認められる。

「中関村科学技術ゾーン」に立地するハイテク企業は、北京の大学を出た非北京出身の大学生を受け入れる際、専門分野及び採用人数が制限されない。これによって、中関村のハイテク企業は優秀な人材をより確保しやすくなる。また人材が不足している大中型国有企業では、管理部門の推薦と人事局の許可によって採用人数が確保できる。

一方、「中関村科学技術ゾーン条例」によれば、北京市内の大学や研究機関を出た非地元出身の新卒は、中関村科学技術ゾーン内のハイテク企業に採用された場合、自動的に北京市の永住戸籍を登録できる。

南京市は、同市における大規模な企業や重点企業グループ、重点プロジェクトとハイテク技術、支柱産業などが必要な人材を確保するための措置を講じた。

規定によれば、就職先がまだはっきりせず、しかし同市の企業に就職する意思のある卒業生に対し、まず受け入れ、後で就職先を決める措置をとっている。また、事業団体が大学院生を採用する場合も、まず受け入れてから、採用枠の認可を受ければよい。一方、非南京出身の卒業生に対する受け入れ条件が緩和されている。

広州市は、修士以上の高学歴者を確保するために、就職先が決まれば、「出身地不問、専門分野不問、就職先不問、卒業時期不問」という政策をとっている。また、大学卒以上の学歴をもつ非広州出身の卒業生を受け入れるために必要な増員枠について、優先的保障する。

次に、各地では、卒業生の就職ルートを拡大し、非国有企業への就職や起業を促進する措置が打ち出されている。また新卒者の就職を促進するために、各地で、雇用側に新卒を優先的に採用するよう要請している。

広州市では今後、独立採算で企業方式の運営管理を行なう事業団体は、新卒を受け入れる際、毎年の従業員数の計画人員枠に制限されず、実際に採用した人数を報告し、増員計画枠に組み入れればよい。

また広州市は人材市場及び各地域の人材交流センターに対し、大卒以上の学歴をもつ卒業生が非国有企業に就職する場合、関連の手続きを優先的に行なうよう要請している。

一方、卒業生の起業について、江蘇省は、卒業生が創立したハイテク企業に対し税金優遇策を講じる。また民間の科学技術企業を設立した場合、営業税や所得税などを減免する。南京市は、戸籍をもたない卒業生が南京市でハイテク企業を設立する場合、戸籍を優先的に与え、市人材サービス機関が人事関連の手続きを代行する。

さらに、江蘇省では、関係部門の許可があれば、学校や地域は就職先がまだ決まら

ない卒業生を組織し、労働サービス輸出の形で他の地域あるいは外国で働かせることができる。また彼らの合法的権益も保護される。

3つ目は、学歴と職業資格とを同様に重んずる制度をつくり、卒業生の就業適応能力を高める動きである。2001年末、上海市は初めて、大学生に向けての職業資格試験を行ない、合格者に労働と社会保障局が発行する「上海市大学生国家職業資格証書」を配布した。現在、上海では国家職業資格評定所を開設した大学は、同済大学、上海工程技術大学、上海大学及び上海応用技術学院の4つの大学である。1回目の評定を受けたのは、自動車、機械、オートメーション、国際貿易、コンピューター応用、インテリジェント化された現代建築施設の6つの専門分野である。

4. 中国最強の人材会社を目指す「上海人材有限公司」

上海人材有限公司とは、2002年4月に、上海市政府労働行政が主宰する人材斡旋機関である上海人材市場（日本のいわゆるハローワーク、ただし基本的にはホワイトカラーをメインとしている。ブルーカラーの雇用斡旋機関は、通常、労働市場と呼ぶ）を元に、米国アンダーセンから張偉俊氏をCEOとして迎え、人材斡旋、コンサルティング、人材育成と人材測定を中心とする業務体制を確立して生まれた株式会社である。業務の中心の一つである人材斡旋には、人材募集、人材派遣およびヘッドハンティングが含まれている。

上海人材有限公司の業務は、最大株主である上海市政府人事局の意思を反映したものである。上海市政府人事局は、上海人材有限公司を中国最大の人材会社に育てていく考えである。

張CEOによれば、やがてはグループ企業に拡大する計画をもっており、現在の人材斡旋、コンサルティング、人材育成と人材評価の4部門は、まもなく、それぞれ子会社として独立することとなる。

そのときの姿は、ヒューマンリソースの専門会社として、本社と各子会社との関係は上下関係のような縦割り組織ではなく、相互に資源を活用し合う横の連携組織を目指している。張CEOによれば、各部門や子会社は、相互に連絡し合い、活用し合うネットワーク組織とするためチームワークが重要となる。

こうした組織構成以外に、張CEOは、人材サービスを提供する会社として、質の高い経営管理チームを確立すべきだと考えている。張CEOは米国で培ったヘッドハンティングのノウハウや人脈を通じて、まず、苗祥波氏をコンサルティングのアドバイザ

ーとして迎えた。苗氏は、人事戦略のヒューイット・アソシエイツやローランド・ベルガーなどグローバルなコンサルティングファームでコンサルタントを経験してきた。苗氏が上海人材有限公司に入社してから、さらに数名のコンサルタントがスカウトされた。こうした人材の導入によって、上海人材有限公司は一躍有名になった。今や、中国におけるヒューマンリソース・マネジメント戦略のリーダーとして、国内外の企業にコンサルティングサービスを提供するに至ったのである。

各部門には、選りすぐりのプロが各方面からスカウトされてきた。人事評価部門で、右に出るものがないと自認する人事評価部門マネジャーの李峰氏は、著名な調査会社ギャラップから転身してきたのである。李氏は香港大学で博士学位を取得し、上海人材有限公司に入る前は、ギャラップ研究部門の総括責任者であった。

ヘッドハンティング部門総括責任者の魏清琴氏は、入社前に某大手国際ヒューマンリソース会社香港支社のヘッドハンティング責任者であった。上海人材有限公司にとって、魏氏の入社は、会社のヘッドハンティング業務を軌道に乗せただけでなく、魏氏は、張CEOが最も力を入れてスカウトしたキーパーソンであるが、今や彼女が最も頼りになるヘッドハンターにもなっている。魏氏が責任者となるヘッドハンティング部門によってスカウトしてきた数人のマネジャーによって、上海人材有限公司は新たなスタートを切ろうとしている。

最も面白いのは、副社長の曹安平氏。彼はかつて上海市政府官僚で、上海人材市場を上海人材有限公司に転身させる改革案の起草者であり、会社の生みの親である。会社が軌道に乗り、業務がスタートの時に、張CEOは曹氏の能力を買って、会社における行政、人事、財務、法務などを統括する副社長として迎えた。

張CEOが上海人材有限公司のために自ら作成した求人広告には、次のように書かれている。

「いかなる学歴、年齢、キャリアや戸籍も、人材競争の障害にはならない。上海人材有限公司が人材に提供した成長のチャンスと所得や福祉は、中国国内のどの外資企業にも負けない」。

求人広告の効果はすぐに表れた。応募者が殺到したのである。張CEOがこのようなことを言えるのは、彼が、応募にくる人材の一人一人に3時間にもわたって面談をしているからなのだ。（『21世紀経済報道』2002年12月11日号参照）

* * * * *

日外協の中国現地調査に際して、上海人材有限公司招聘部の姚課長に面会した。彼は

上海大学卒の弱冠32歳で、2002年4月に上海人材有限公司が設立される前は、上海市政府の人材サービス機関に勤めていた。99年に結婚した夫人はファッション関係の仕事の東京駐在員をしているとのこと。

上海市政府の人材サービス機関は、日本のハローワークに近い機能を持っていたが、WTO加盟後、労働市場にも自由化の波が押し寄せ、特別行政法人として独立したのである。中国では上海が第一号で、北京政府によると、北京、天津、瀋陽等10カ所に設置されるとのこと。上海人材有限公司の対象は所謂ホワイトカラーで、専門学校以上、大卒である。（ブルーカラーを対象に労働市場というものもある）中国の大学は、かつては官吏養成機関で各省庁にぶら下がっていたが、今は自由化され、卒業生はオープン市場で就職先を見つけなければならない、上海人材有限公司は、求人側、求職側双方にとって重要な位置付けになる。

上海人材有限公司は、先に挙げたように、①人の採用、②人材派遣、③人事管理等の教育訓練、④コンサルティング、⑤ヘッドハンティングの5つを柱として事業拡大を狙っている。クライアントとしては、外資系企業が60%で定期採用から技術者のスカウトまでニーズに合わせた活動を展開している。外資と言っても、今のところ欧米系が主で、日本企業は10%程度。残りの30%は、中国国内の国有企業と民間企業とのこと。近い将来、日本のリクルート関連会社と提携し、採用広告等の出版業も計画しているとのこと。

日系企業に対する今後の方向を尋ねたところ、上海に進出してきている約3000の日系企業に『合同説明会』の企画案を初めて送ったとのこと。130社の賛同を得て、上海市内の会場で上海としては初めて大々的な『日系企業合同会社説明会』を開催したとのこと。

今までは欧米企業を中心にやってきたが、それには訳があった。姚氏は、日系企業について、人の育成面の問題点を指摘した。

まず、①日本語にこだわり過ぎること。「日本語が話せること」という制限をつけるから欧米でMBAの資格を取った学生がいても敬遠する。次に、②企業文化の問題である。欧米系には起業家精神があり、個々人の“発展の空間（チャンスという意味で中国人はよく使う）”が期待できるが、日系企業は忠誠心、上下関係、年功序列に重きをおいているため、いかに実力があっても昇進が遅れる。③番目は賃金が低いこと。ミドル以上で比較すると、欧米系に比べて30～50%低い。そして最後に、④人材募集のPRが下手であること。欧米系の人材募集キャンペーンは、人材募集だけでなく「わが社は、いかに人を大切にする会社であるか」という事を強烈にアピールしている。日系企業の募集広告は、募集に関する事務的な内容だけで、社会との関わり、会社の目指す方向等、会社そのもののPRを行っていないため、そこで働いてみよう

いう夢が膨らんでこないとのこと。

欧米先進国で新しいビジネスプランを学ぶ中国の学生は多い。これからの中国の改革・開放には彼らの知識が必要である。特に、最も急速に発展している上海市場では、彼らの頭脳に期待している。驚いたことに、上海人材有限公司は世界に目を向けているのである。近いうちにカナダ、アメリカへ出張し、留学中の中国人のリクルート活動をするそうだ。有名大学のキャンパスに出向き、新しく発展する上海市場の魅力を説明し、「中国はあなた達の頭脳を求めている」と訴えるそうだ。

新世代の若者（35歳前後）の職業意識は高い。日本と違って若年層のジョブホッピングも盛んである。25～40歳にその傾向が強く、25～35歳がピークとなっている。その理由の第一は高い賃金を求めることである。新卒者はより高い賃金を求め、35～6歳である程度の方向を決める。外資系企業は、当初は若者の期待に応じてくれるが、“発展の空間”が青天井ではない。経営トップは親元企業のポストである。2つの傾向がある。自らの発展の空間を求めて中国地元企業にUターンするケースとして、北京でマイクロソフト中国支社の社長であった呉士宏女史を挙げた。彼女は極貧の生活から看護婦の仕事を経て、英語を独学し米系企業のトップに踊り出たが、中国民营企业であるTCLの社長に華麗なる転身を図ったとのこと。

欧米企業が実施している奨学金制度も学生には魅力である。12月になると各大学では会社説明会が行われる。復旦大学の例であるが、優秀な学生には、3年次から2年間奨学金を支給し、インターンシップも行っている…等、話しは尽きなかった。

5. 重慶人材市場

中国では、労働契約制が一般的になっており、労働者や人材も自由に流動できるようになった。各地では、「人材市場」、「労働力市場」といった求職求人の会場が設立されており、企業と労働者は直接対面し、求人と求職活動が行われている。こうした人材市場や労働市場は日本のハローワークにも似ているが、そもそも労働者の数も日本の比ではないので、「人材市場」や「労働力市場」のスケールもハローワークよりはるかに大きい。

重慶市内で最大の人材市場といわれる「重慶人材大市場」を訪れた。重慶人材大市場（住所：重慶市江北区華新街農懇ビル4F）は、重慶市政府によって2000年7月に設立された。敷地面積は3000平方メートルであり、コンピュータなどの最新設備も導入されている。

この人材市場には、毎週の火、木、土の三日間に、定期的に面接会場が設けられている。他の日にも、その都度必要に応じて、面接会場が設けられ、「人材交流大会」を行っている。面接会が行われる日には、求人需要のある会社は、申請書類および営業許可書のコピーを提出し、一定の費用を納めれば、会場に会社のカウンターを設けることができる。会社社名が電子掲示板に表示され、壁には募集用件が張り出されている。会場に來れない企業の場合、人材市場が代理でカウンターを設け、面接を行うサービスも提供している。面接会場には、5 元の入場料を払えば誰でも入れる。新たな就職機会を求める人々は、自分に見合った募集のある企業のカウンターで直接話を聞き、求人側と求職側は直接、顔を合わせ、仕事の内容や労働条件、賃金水準について交渉を行うのである。

面接会場を訪れた日、数社の日系企業のカウンターもあった。そのうちの1 社から許可を得て、傍で観察した。この日は通訳と運転手の募集であった。日本語のできる大卒者数人は面接を受けたが、優秀な通訳はすぐには見つからないようだ。運転手も数人面接を受け、そのうちの一人は採用されることとなった。

重慶人材市場には現在、10,000 人以上の情報を集めたデータベースも構築されていて、一日に平均して20 数社が求職者データベースにアクセスしている。重慶人材市場はホームページも設けている (<http://www.hrm.cq.cn>)。一般企業は営業許可書の事項を記入すれば、そのままネット上で会員として登録できる。会員企業は、1) ゴールドカード会員 (会員費600 元、一回で300 人の求職者情報を引き出すことができる。一年間にわたって無料で求人情報欄に求人情報を掲載し、会社のホームページを人材市場にリンクする)、2) シルバーカード会員 (会員費300 元、一回で150 人の求職者情報を引き出すことができる。2 ヶ月間にわたって無料で求人情報欄に求人情報を掲載し、会社のホームページを人材市場にリンクする)。3) 一般会員 (会員費100 元、一回で20 人の求職者情報を引き出すことができる) からなっている。

半年で200 元、あるいは月に50 元を払えば、人材市場のホームページに企業の募集要項を掲載し、常時更新することもできる。

人材市場は、採用された求職者の人事ファイルや戸籍および社会保険なども管理業務を引き受けている。

6. 大連経済技術開発区

1) 計画的に開発された美しいまち

大連は、我々のような年輩の日本人にとっては馴染み深い街である。日露戦争後に日本の租借地となり、満鉄の本社等も置かれ、沢山の日本人が住みついていた街である。第二次大戦後に、旅順などを糾合して中国東北部第一の大都市へと発展しているが、むかし日本人街といわれた地区は、今もその面影を残している。茂ったアカシアが、やや街路を暗いイメージにしているが、何か懐かしさを感じさせる。

大連市の全体は、市街地区、港湾・観光地区、大学地区、産業地区というように整備されており、町並みは美しい。つまり、計画的な都市開発がなされてきているわけであるが、これも計画的に、4つの「特色工業パーク」が東西南北に開設されている。ここが、中国東北部の産業と経済の成長と発展に大きな役割を果たしていることは間違いないが、その一つに「大連経済技術開発区」がある。まだ開発途上であるが、ここに多くの日本企業が事業所を構えている。我々は今回、この開発区を訪れ、二つの日系企業にお邪魔をすることになった次第である。

大連開発区の全体は、大連経済技術開発区半導体領域生産基地、自動車部品工業パーク、大連開発区産業部品センターという3区画で構成されている。前二つの本格的稼働はこれからであるが、最後の大連開発区産業部品センターには、すでにたくさんの日系企業が参入している。とにかく、広がる空間が途方もなく大きい。見渡す限りの広大な空間に、それぞれ、広大な敷地を構え、思い思いの社屋を建てている。しかし15年前の大連の産業実態、そして人々の生活環境はひどいものであったらしい。80年代の半ば（15－16年前）に、大連市の要請で企業の幹部を対象に「工場管理とIE」の実践教育を数ヶ月にわたって行ったという日本能率協会コンサルティング社長の秋山守由氏は、こう書いている（『マネジメント・レビュー』02－5）。

「それは3年にも及んだのだが、先輩コンサルタントが心血を注ぎ、大変な情熱と努力と犠牲を払って挑んだものだった。それというのも、当時の大連での生活環境は大変劣悪なものだったからである。食事やトイレのことはもとより、教育現場で使うコピーを依頼しても1－2日かかる。日本への電話は、申し込み手続きをして許可されるまで使えないとか。日本での便利な環境に慣れた我々にとって、信じられないことばかりだったのである」と言い放っているが、また次のようにも書いている。

「工場も大変汚くて油まみれ、窓ガラスは無残なまでに破れ放題、国営企業の特徴である低生産性、品質意識の欠如、納期意識は皆無といった具合で、とうてい日

本の競争相手になるとは誰もが思えない状態であった」と。

どのような思いからであったろうか、大連市での管理職研修に携わった日本能率協会のあるコンサルタントは、その大仕事を終えたあと、同市の老虎灘公園に、桜の木二千本を寄贈したのであった。秋山社長のこの文章を、訪中前にしっかり読んでいたなら、是非とも足を運んだのにと悔やまれるが、秋山社長の言によると、その桜は「幽玄な」装いに包まれているという。毎年、桜の季節がくるたびに、「大連の二千本の桜」に思いを致し、いまは亡き先輩コンサルタントを偲ぶのだという。なんともまあ、心洗われるエピソードである。

2) ますますの大発展が展望される

それにつけても、大連の今の発展ぶりがいかに驚嘆に値するものであるかということが分かる。それが、一つ大連を見るに限らない点はあえて言明するまでもないことであるが、「わずか十数年の歳月でしかない」点を考えると、中国の大躍進は驚異であり、また脅威でもある。いま大連を訪ね、そして大連経済技術開発区を見聞すると、「工場は大変汚くて、窓ガラスは無残なまでに破れ放題」などと言われても、とてもイメージできない。

大連市に滞在中のある日、たまたま世界ファッション・フェスタなるイベントが大々的に開催された。昼日中には街頭パレードなどがあったようであるが、われわれは、夕食後に市内のイベント広場に繰り出した。若い男女にかぎらず、多数の市民が集い、文字通り賑わい広場になっていた。大きなスクリーンに映し出されるファッション・ショウの画像に歓声をあげ、拍手をし、観衆はすっかり開放感に浸っていた。外国からの客も沢山混じっていたことだろうが、こんな光景は、十数年前には、とても想像できなかったろう。

さて大連経済技術開発区であるが、大連市の中央にあるこの広場からは車で30分ほど離れているが、その玄関口ともいえる地点に到達すると、大きなホテルが来訪者を迎えてくれる。中に入ってお茶を頂戴しつつ休憩する、あるいは食事をするのに格好である。その後、めざす企業に向けて東に西に、あるいは南に北にと車を走らせることになる。

その大連経済技術開発区にあって、一段と人の眼を引くのは、大連開発区行政服務中心（センター）の建物である。高い階段を上り、重厚な建物の中に入ると、そこにはいろいろなオフィスが店を開いている。投資、人材、社会保険、生活と住まい等に関する諸事項を扱っている。日系を含めて、多くの外資系企業は、この行政服務中心のお世話になるはずである。

大連経済技術開発区を離れるに当り、われわれは、ある場所を訪ねた。通称アカシア別荘と言われているが、日系企業の役員向けの社宅だという。閑静な高級住宅地であって、塀で囲まれた一画に気品ある建物が幾棟か建っていた。

【大連開発区行政サービスセンター案内】

行政サービスセンターは、大連開発区管理委員会第一庁舎内にあり、開発区に進出する企業への行政許認可の手続きを簡素化・効率化するために設立された専門機関である。

行政サービスセンターでは32もの窓口が設けられ、招商（投資誘致）センターや工商局、経済発展局、公安局、大連市人口管理事務局、国税局、地方税局、税関、検疫局、外貨管理局、大連市外事事務局、公安局涉外管理科、社会管理局、都市計画局、労働人事局、電力供給局、市政総局の17の職能部門と60数名のスタッフがおり、165項目の許認可業務を行う。



大連開発区管理委員会前広場

7. 「機会均等は所得平等よりも重要」——中国青年報より——

20世紀初頭、イタリア経済学者ジニは、ローレンズ曲線に基づいて、所得分配の平等レベルを測る指標を導き、ジニ係数を確立した。ジニ係数が0であれば、完全に平等であり、1であれば完全不平等となる。0～1の間に、ジニ係数が小さくなると所得分配は平等になり、大きくなると不平等度が増し、貧富の差が広がる。ジニ係数は、社会所得の分配問題を考察する主要指標として用いられている。国際機構が定める基準によれば、ジニ係数0.2以下は完全平等で、0.2～0.3は最適平等、0.3～0.4は正常状態、0.4は警戒線となり、0.4～0.5は不平等度が高すぎ、0.6以上は所得格差が社会を揺るがす恐れがある、という。

現在、わが国における社会所得の格差が拡大しつつある状況に対し、一部の経済学者および官僚は、前述の原理に基づいて、「わが国におけるジニ係数増加は速すぎる」「すでに国際的な警戒線を超えている」「中国人は貧乏への心配よりも不平等を憂える」と警告し、問題の重大さを訴えている。しかし、はっきりさせる必要があるのは、ジニ係数を用いて物事を安易に判断することができるかどうかである。恐らくできないだろう。それは、ジニ係数が専門的な計算指標として、できることとできないことがあり、そのみを用いて所得分配の問題を判断するのは偏差値が生じると思われるからである。ジニ係数が反映できるのは、結果としての社会所得分配の平均化レベルであり、その結果に至るまでの過程が公平・公正であるか否かを反映することができない。しかし後者はまさしく一国の経済を盛んに発展させるか、あるいは破滅させるかの決定要因である。

20世紀50、60年代、わが国のジニ係数はわずか0.2くらいであり、80年代初頭でも0.3であった。その時の数値が合理的で、最適状態であるとすれば、なぜその後の改革開放が必要性だったのか。この20数年の市場経済に向けての改革開放があったからこそ、中国社会は全体的貧困と立ち遅れから脱皮でき、人民の生活レベルも急速に高まったのである。同時に、人々の所得向上の幅に大きな差が生じているため、この間のジニ係数も拡大しつつある。もしもジニ係数が低ければ低いほど合理的であれば、いまはどうすればよいのだろうか。

まさか80年代以前のように品物が不足し、社会的に貧困が増加した計画経済の時代、あるいは衣食さえ保障されない人民公社体制に逆戻りすることはあるまい。官僚から庶民まで、恐らく誰もそうしたくないだろう。では、高い税金を取り立てるか、あるいは高所得のところから奪って不足しているところを補うことによって所得分配を完全に平等化にするべきなのか。答えはすべきではない。それは、技術の有無あるいは所得の高低を問わず、人々の働く意欲を低下させるからである。人々の働く意欲

が低下すれば、社会の総収入、さらに総利益も必ず減少してしまう。これは同様に社会を貧困に向かわせてしまうのである。

したがって、数値の低いジニ係数は合理的分配や社会の進歩とは同一視できない。反対に、ジニ係数が拡大する中、合理的かつ合法的分配の不平等と非合理的で非合法的な不公平な分配とを混同しているようだが、それをハッキリさせる必要がある。

わが国においては、ジニ係数が拡大しつつある要因をつくる層が4種類ある。

第1種は、専門知識と技術をもつ人々である。彼らは科学技術や文化芸術、スポーツ、教育などの分野においてきわめて優れた人々であり、また実績ある企業家、成功している自営業者と技能労働者、外資系企業に勤務するホワイトカラーなども含まれる。これらの人々は自らの努力を重ねて、本物の才能と身につけた学問によって市場競争の中で地位を築き、高い収入を得るようになったのである。

第2種は国家公務員である。すなわち政府機関や軍隊、政治法律、国家事業団体の職員などが含まれる。経済が発展し国家財力が強くなりつつあるにつれ、政策の策定や実施手順を通じて、彼らの給料や福利厚生が定期的にアップされてきた。

第3種は行政独占の性格をもつそれぞれの営利事業の世界において高収入を得た人々である。行政独占とは、政治と経営活動が分離せず、行政権力をもって競争ライバルの参入を阻止し市場独占をすることをさす。例えば電信、電力、金融、不動産、郵政、鉄道、航空、公立大学など。これらの業界における経営は、専門的ノウハウが必要であり、また市場を通じて商品を販売しサービスを提供するにもかかわらず、しかしその高い利益の獲得は、その業界がもつ行政独占地位と関連し、非公正的な競争によって獲得する部分が含まれている。

第4種は公権力の濫用によって高い利益を得た人たちである。このようなことは、公権力が市場に参入し取引ができるすべての分野において生じうるのである。例えば各種許認可制度が主導する活動の中や、物資調達、土地使用、許可書の発行、分配枠の割り当てなどにおいて、一部の公共機関ならびに職員は、税金徴収によって高い所得を得ている。一部の地方国有企業では、権力者は社会資産を蚕食することによって高収入を手に入れる。

ハッキリすべきなのは、前者の2つの要因で生じたジニ係数の拡大が改革開放の成果によるものであり、市場経済が行なわれるところではこのような結果が見られる。良い経済体制には、これら高所得、とりわけ新科学、新技術、新商品の発明者や社会の発展に大きく貢献した人々にとっては有効な保護が必要である。このような高所得層は、社会が進歩し経済が盛んに発展できる保障である。

問題なのは後者の2つの要因による高所得である。それは機会の不平等による分配

の不平等である。そのうち、前者は「国家」という名のもと、特権によって集団ないし個人の営利的収益を獲得するのである。市場を独占しているため、彼らは低品質の商品やサービスを社会に提供しても、高い利益を得ることができ、また経営状況を悪くし、あるいは欠損を出した場合、その損失を社会に転嫁することで自らの利益を維持する。それでも行政による独占業界は社会に商品を提供しているというのであれば、では、後者、すなわち公権力を濫用することで高所得を得た行為は、まるで社会に対する窃盗と略奪といえよう。いま、人々の不満を買う問題の焦点はここにある。多くの人々は貧乏を心配しているではなく、不平等を憂えているのである。このような所得格差の広がりこそが経済の健全な発展や社会の安定を脅かすものである。

わが国における所得分配の問題点は、ジニ係数が示すような分配結果の不平等ではなく、機会の不平等による分配の不公平であり、とりわけ公共財産を窃盗、強奪することによってもたらした分配の不公平である。経済と社会の健全な発展にとって、機会均等は所得の平等よりも重要である。よって、今日の社会に必要なのは、「貧富の均等化」によるジニ係数を低下させることではなく、政治と経営活動の分離をおこない、行政による独占構造を打ち破り、許認可制度を改め、政府部門の権力を規制し、公権力の濫用による利得行為を食いとめ、各階級が機会の平等によって経済および社会活動に参画し、法律に基づいてすべての公民の合法的権利を守る制度と環境を整備してゆくことであろう。 (2002年9月8日付「中国青年報」経済観察欄 藍紀平)

8. 中国の統計データ

国家統計局が独立して行っている統計調査

中国国家統計局責任者は中国が2002年4月に国際通貨基金（IMF）の「一般データ公表システム」（GDDS）に加入したことをきっかけに、国内総生産、財政、金融、価格、労働力などのデータは定期的に公表することが義務付けられ、データの透明度もより向上すると説明している。かつては、中国の統計はすべて地方行政からの報告に依存していた。まず、末端行政組織が地方政府の統計部門にデータを報告し、最終的に全てのデータが各地方から国家統計局に報告される。しかし、このような調査手法はたくさんの人手を必要とし、多くの中間組織を経由しているため、基礎データに誤差が生じる可能性がある。統計データの精度向上のために、中国国家統計局は近年、独立して全国レベルのサンプル調査を行う手法に切り替えつつある。

中国の人気紙「南方週末」は2002年8月1日の紙上に、中国統計局国民経済核算司司長・許憲春氏へのインタビューを掲載する形で、国家統計局でどのようにして統計が行われているかを紹介している。

国家統計局は直属の三つの調査チームによる全国調査を行っている。農村社会経済調査チーム、都市社会経済調査チームと企業調査チームで、サンプル調査方式を通じて、全国の食糧・綿花・家畜などの生産量、年間売上500万元以下の非国有企業、中小企業、個人経営体の生産高と増加幅、農村固定資産投資、都市と農村住民の所得と支出、商品とサービスの価格等々を算出している。

農村調査は、現在2000県からなっている農村の857県をカバーしている。食糧生産量調査の場合、調査対象となる土地は、生産量や栽培品種によってランクづけられ、対象となる土地を抽出し、国家統計局直属の県の農業調査チーム調査員が対象となる土地で調査を行い生産量を算出する。工業調査の場合、まず統計の基礎データがしっかりしている地域、例えば、河南省の場合、完全な企業データが整備されているため、そこから直接抽出する。企業リストやデータが整備されていない地域では、基本的にランダムサンプリングの手法を使い、村の零細企業の場合、抽出された対象企業に対して直接調査員を派遣し調査を行う。

すべての国有企業および年間売上が500万元以上の非国有企業の生産、売上総額および財務状況は、書類を通じて直接地方統計部門に報告され、地方統計部門はこうした末端からの基礎データをまとめると同時に、企業からの一次データや書類をすべて国家統計局に送り、国家統計局がこうした一次データや書類に基づき統計を作成している。

企業から直接報告された一次データの信憑性を確保するために、地方統計局は国家

統計局の命令に従い、企業から報告された一次データに対して審査を行い、問題が見つかった場合即座に修正を行う。また、国家統計局および各地統計局では、企業データのサンプル調査によるチェック体制が確立されており、全国17万企業のうち、5000の大手企業では統計局への直接報告体制が確立されているため、これらのデータも重要な参考指標になっている。

しかし、海外では、中国の地方行政における統計の水増し問題がしばしば指摘される。例えば、1998年の中国が公表した実質GDP成長率が7.8%であるにもかかわらず、各地域が発表したGDP成長率はいずれもそれを上回っているという指摘がある。中国では、各省が公表するGDP総計が国家統計局発表の全国GDPを上回ることがしばしばある。その1つの理由は、地方の行政指導者、とりわけ市場経済の経験が少ない内陸部の行政指導者が、かつての計画経済の体質から完全に脱しておらず、中央の経済目標をノルマと考え、たとえ達成できなくても数字の操作で無理に達成させるといったことがあるからだ。中には、自分の業績評価のための虚偽の報告を作り出す者もいるようだ。国家統計局は水増し部分を控除するため、次の4つの方法を採用している。①前述のランダムサンプル調査手法の導入。②末端行政組織からのデータを直接、国家統計局に報告させ中間ルートをなるべく少なくすること。③法・制度を確立し虚偽データ作成者を摘発し処罰すること。④データ品質の評価制度の導入。

評価制度は、国家統計局が各省統計局のデータの質を評価し、省レベルの統計局は地域の統計局のデータを評価するというシステムで、この評価システム導入後、虚偽データを報告した地方官僚の職務解任などの行政処分も行われている。

成長率の実態

中国の成長率の実態および統計データを一体どう見るべきか。アジア開発銀行のエコノミスト湯敏氏によれば、中国の統計データは同等の経済水準の発展途上国に比べて決して悪くはなく、むしろ市場経済に転換途中の他国に比較して最も良い水準とのこと。ただし、中国の統計手法はかつてのソ連型システムから世界共通のシステムへと変わる途中であり、多くの技術的な問題を抱えているのは確かである。たとえば、世界共通の統計手法としてランダムサンプリングが確立されているが、中国の統計データは、まだ基本的に各地方行政から報告されたデータに基づいていて、しばしば水増しなどによる歪みがある。

一方、清華大学中国国情研究センター教授・胡鞍鋼氏の計算によれば、1979～2000年までの間の中国の平均成長率は9.3%で、世界銀行が計算した1980年代の平均成長率は10.1%、1990年代は10.7%に近いと信憑性を擁護している。問題は、成長率の数字

よりも成長の中身で、1990年代中期までの中国の経済成長については、いくつかの問題が指摘されている。たとえば、成長率の乱高下で、1988年の経済成長率が11.3%に対して、1989年と1990年は4.1%と3.8%で大幅に減速している。計画経済時代の重工業優先の発展戦略による不合理な経済構造を是正する代償として避けられない失業率の急上昇も、社会安定を脅かしている。

失業率の実態

都市部の実質失業率はすでに7%の警戒水域に達し、今後数年間でさらに増加する傾向にある——中国社会科学院『2002年度の人口と労働』と題する研究報告書は、50名以上の専門家の予測や研究を踏まえた総合的な判断として警告を発している。中国政府が発表した登録失業率は3.6%に止まっているが、この数字は労働行政や社会保障機関に登録した失業者に基づく統計で、失業者の全体像を表すものではない。中国政府は、社会全体の失業率の実態をより正確に反映できる統計手法の確立を急いでいる。

アジア開発銀行エコノミストの湯敏氏は、GDPの成長率よりも失業率のほうが重要だという見方を示している。近年、中国の失業率上昇の主因は国有企業の構造改革で、中国社会科学院によれば、1996～2000年までの5年間に、国有セクターの就業者数は27.9%減少し合計3142万人のリストラが断行された。経済学者の胡鞍鋼氏はこれを「創造的破壊」と呼び、効率の悪い部門から効率の高い部門に資源を移転させるために、こうした陣痛は避けて通れないとの見方を示している。胡鞍鋼氏は、就業機会を拡大させるためには、建築、観光、電信サービス、教育、文化、スポーツ、会計、法律、建築設計、物流、郵便、交通運輸など広範にわたる国有企業の独占権益を取り上げ、緊急に規制撤廃すべきと力説している。

中国の持続的発展のためには、この他にも種々の課題、つまり財政赤字の拡大、民間消費の低迷、社会格差拡大等々の解決も必要としているが、何よりも肝心なのは法に基づく市場経済システムの確立であろう。

統計数字の曖昧さは水増し問題に加え、市場経済への転換途中における権力の市場化と、それがもたらす政府機能麻痺という弊害を生じている。特に地方の官僚は権力を、私腹を肥やすための道具と見なしているために、中央政府の政策が末端まで徹底できず、法律や制度の形骸化を招きかねない状況で、正しい統計数字が期待できるまでにはまだ時間がかかりそうだ。

1. 深圳市宝安区労働契約書

深圳市宝安区 労働契約書

深圳市宝安区労働局作成

甲：（雇用者）

会社名称：

事業形態：

所在地：

法人代表（責任者）：

連絡者： 電話：

乙：（従業員）

氏 名：

性 別： 年齢：

民 族： 本籍：

戸籍所在地：

身分証番号：

「中華人民共和国労働法」ならびに関連法規に基づき、甲乙双方は平等かつ自由意志に基づき、協議の一致という原則の下、下記の合意書を交わすものとする。

一、契約期限と仕事内容

- 1、本契約期限は____年__月__日から____年__月__日まで（試用期間__日）
- 2、乙の仕事内容（職種）は_____である。

二、勤務時間と休暇

- 1、甲は毎週40時間の勤務制度を実施する。乙の勤務時間は一日8時間で、8時間以上の勤務は残業とみなす。
- 2、甲は国家法定祝祭日や休日に基づき、乙に対して合理的に休暇あるいは休息を提供すること。

三、賃金待遇

- 1、甲は、乙の最低賃金を市政府が公表した当年度の最低賃金水準よりも高く設定し、法律に基づき自主的に定めた賃金配分方式で乙に給料を支払うこと。
- 2、乙の賃金方式は下記の第____である。
（1）月給 （2）出来高払い （3）その他_____
- 3、甲は、毎月____日を給料日とし、賃金を貨幣方式で毎月ごとに乙に支払わなければならない。乙の給料をピンハネしたり或いは理由なく支払いの引き延ばしをしてはならない。

四、労働安全と社会保険

- 1、甲は、乙に対して、国家の安全衛生基準に符合する職場や労働工具、労働保護用具を提供すること。
- 2、甲は、社会保険に関する規定に従って、乙のために加入すること。

五、就業規則

- 1、乙は、甲が法律に基づき定めた各種の規定を遵守しなければならない。乙が労

働規定を違反した場合、甲は口頭で指摘したり、あるいは書面にて警告する権利を有し、状況が重大である場合、労働契約を解除する権利も有する。

- 2、乙は国家計画生育に関する法律に従わなければならない。もしも違反した場合、甲は関連法規に基づいて処分する権利を有し、状況が重大である場合は労働契約を解除する権利も有する。

六、契約解除

- 1、契約期間中に労働契約を解除する場合、「中華人民共和国労働法」及びその他の法律法規の関連規定に従わなければならない。
- 2、甲、乙のいずれかは、相手の過失や違法違約がゆえに契約解除を申し出る場合、30日前をもって書面にて相手に通知しなければならない。双方が協議し合意した上で契約を解除することができる（試用期間は除外）。

七、違約責任

- 1、甲、乙のいずれにおいても、労働契約を違法に解除した場合は、関連法律法規に基づいて相手に補償あるいは賠償しなければならない。
- 2、甲、乙のいずれにおいても、本契約を違反し、相手に直接的な経済損失をもたらした場合、賠償責任を負わなければならない。
- 3、双方が約束したその他の違約責任。

八、双方が約束すべきと思うその他の事項：

九、本契約に記載のない事項や、条項が現行労働法など法律法規に抵触する場合、現行労働法律法規に従い執行する。

十、甲乙の双方に労働争議が発生した際、まず協議の上で解決を図るべきものとする。協議が成立しない場合は、労働争議仲裁委員会に調停または仲裁を申請することができる。

十一、本契約は甲、乙より締結した日から有効となり、書き直しや委任状なしの代理サインは無効である。

十二、本契約書は3部作成され、甲、乙の双方が各自1部を保管し、労働行政管理部門が1部を保存する。

2. 上海T有限公司労働契約書

上海T有限公司 労働契約書

上海T有限公司（以下、甲と称す）、_____（以下、乙と称す）を甲の労働契約社員として採用する。「中華人民共和国労働法」、「上海市労働契約条例」ならびに関連法規に基づき、甲乙双方は平等で自由意志に基づき、協議が一致するという原則の下、下記の合意書を交わすものとする。

第一条 契約期限と試用期間

本契約期限は_____年____月____日から_____年____月____日までの_____年とする。

うち、試用期間は_____年____月____日から_____年____月____日までの3カ月間とする。

第二条 職種、職責

- 3、甲は乙を_____部門に配置し、_____を担当させる。乙は必ず甲が定めた職務責任に基づき、毎日、時間と品質と数量を守りながら、仕事を完遂しなければならない。
- 4、甲は生産状況、あるいは乙の実力や勤務態度などに応じて、乙の職場を異動することができる。乙は自らの意見を伝える権利を有するが、甲に認められなかった場合、甲の決定に従わなければならない。
- 5、乙は仕事のために知った甲の企業秘密に対し、守秘義務がある。

第三条 仕事の条件、労働保護

- 1、甲は毎日8時間、毎週平均40時間の勤務制度を実施する。
- 2、甲は生産状況に応じて、乙に残業を要請する場合、乙はそれを受けるべきである。甲は政府の関連規定に基づき、乙に残業手当を支払うか、あるいは代休を与えるものとする。
- 3、甲は乙に対し、中国政府の規定に基づく安全かつ衛生の仕事環境を提供し、乙は甲が定める安全・衛生制度ならびにその他の規定を適切に遵守しなければならない。
- 4、甲は乙に対し、国家及び甲の定める規定に基づいて、必要な労働保護用具を提供する。
- 5、甲は、「労働法」と女性従業員労働保護に関する規定に基づいて、女性従業員に対し特別保護策を講じる。
- 6、乙の契約期間中において、甲は技術や職業道徳、安全操作、各種規定制度について、乙に対する教育や訓練を行ない、乙はそれに協力する義務がある。

第四条 労働報酬

- 1、乙の月給（税引き前）は_____元（基本給。国家规定の手当を含む）とする。

- 2、ボーナスや職種手当、ならびにその他の各種手当は、甲の規定に基づき、甲によって支給される。
- 3、甲が新しい賃金制度を実施し賃金水準の調整を行なう時、あるいは乙の職種や職務に変化が生じる時、甲は乙の給料を調整することができる。
- 4、甲は生産や経営状況に応じて、乙の給料を調整することができるが、上海市が規定する最低賃金水準を保証する。
- 5、甲は乙に対し、月給の方式で労働報酬を支払う。給料日は毎月最後の勤務日とし、祭日の場合、前日に振替える。
- 6、甲乙の双方は、国家や上海市の規定に基づき各種の社会保険に加入し、乙が収めるべき部分について、甲は乙の給料から引いた上で、納付を代行する。

第五条 労働保険と福利厚生

- 3、甲は政府の規定に従って、乙の養老保険料や失業保険料、医療保険料及び住宅公共積立金を、指定機関に期日どおりに支払う。費用分担は国家の規定に基づいて行なう。
- 4、乙は中国政府が定める法定休日を享受し、かつ年休、慶弔休暇、計画出産休暇などの有給休暇を享受する。
- 5、乙が職業病を患ったり、あるいは仕事中にけがをしたりした場合、また計画出産規定に適した女性従業員の妊娠・出産・育児期間中における待遇は、国家や上海市の規定に従って対応される。

第六条 労働規律

- 3、乙は国家の法律法規、規定及び政策を厳格に遵守し、社会道徳を守り、良い市民であるべきである。
- 4、甲は法律に従い各種の規定を策定し、乙は契約期間中において、それを厳格に遵守しなければならない。
- 5、甲は会社規定を遵守する模範従業員に対して「就業規則」に基づいて奨励し、また規定に違反した従業員に対しては「就業規則」に基づいて処罰する。

第七条 労働契約の解除と中止

- 1、甲、乙双方が協議し合意した上で本契約を解除することができる。
- 2、甲乙のいずれかは、期限前に本契約解除をする場合、30日前までに書面にて相手に通知しなければならない。
- 3、下記のいずれかがあった場合、甲は本契約を随時解約することができる。
 - (1) 試用期間中に、採用条件に適さないことが証明されたとき
 - (2) 乙が労働規律や甲の定める規定に重大な違反行為を犯したとき
 - (3) 乙が職務上重大な過失を犯し、私利をはかり、甲の利益に重大な損失をもたらしたとき
 - (4) 乙が法による刑事責任を問われたとき
 - (5) 法律や法規によるその他の状況
- 4、下記のいずれかがあった場合、乙は随時、甲に通知し本契約を解約することができる。
 - (1) 試用期間中の場合

- (2) 甲が暴力や脅迫、あるいは非合法的に人身自由を制限するなどの手段をもって労働を強要するとき
- (3) 甲が労働契約どおりに労働報酬を支払わず、または契約どおりの労働条件を守らないとき
- 5、下記のいずれかがあった場合、甲は労働契約を解除することができるが、30日前までに書面にて乙に通知しなければならない。
 - (1) 乙が病気や仕事上のけがをし、治療後、元の仕事ができなくなり、また雇用側が改めて提供する仕事もできない場合
 - (2) 乙が仕事に不適任であり、トレーニングや職場を取り替えてもやはり不適任である場合
 - (3) 労働契約が締結した時の客観的状況が大きく変化したため、契約が履行できなくなり、また当事者が協議しても労働契約を変更することに合意できない場合、甲は本契約を解除する際に、規定どおりに30日前までに乙に通知しなかった場合、通知の日より30日以内、契約に明記された労働者に対する義務を負わなければならない。
- 6、乙に下記のいずれかがあった場合、甲は「上海市労働契約条例」第32条と第35条に従って契約を解除することはできない。
 - (1) 職業病を患ったり、あるいは仕事中にけがをしたりし、かつ労働能力を喪失または一部喪失した場合
 - (2) 職業病を患ったり、あるいは仕事中にけがをしたりし、なお規定の治療期間中にある場合
 - (3) 女性従業員の妊娠、出産、育児期間中（重大な規定違反を犯した乙、及び試用期間中に採用条件に適さない乙は除外）
 - (4) 法律や法規によるその他の状況
- 7、下記のいずれがあった場合、労働契約は中止される。
 - (1) 労働契約が満期になった場合
 - (2) 当事者が約束した労働契約に中止状況が生じた場合
 - (3) 雇用側が破産、解散、あるいは事業が撤回された場合
 - (4) 労働者が定年退職、辞職、あるいは死亡した場合
- 8、労働契約の履行中止や、労働契約の解除不可、中止不可、労働契約期限の順延などは、「上海市労働契約条例」及び関係規定に従って執行する。
- 9、本契約が解除あるいは中止後、乙に対する経済的補償について、甲は「上海市労働契約条例」及び当社の関連規定に基づいて行なう。

第八条 違約責任

- 4、契約を締結した後、甲、乙の双方は自覚的に履行し、違約した場合は、違約側は相応の責任を負わなければならない。相手に直接的な経済的損失をもたらした場合、賠償責任を負うべきである。甲乙の双方とも違約した場合、各自に相応の責任を負わなければならない。
- 5、乙は契約期間中において、甲の出資による教育訓練（国内外の研修、実習を含む）で契約期間を延長する必要が生じた場合、甲乙双方が別途契約を締結す

る。乙は本契約期間中に甲の負担による教育訓練を受けたが、個人的理由で辞職あるいは無断で退職した場合、甲の規定に従い教育訓練費を賠償しなければならない。この賠償費用は乙が教育訓練を受けてからの勤務年数に応じて毎年低減するものとする（低減率は年間20％）。

第九条 労働争議の処理

- 1、甲乙の双方に本契約の履行による労働争議が発生した際、労働争議の手続きを適用する。
- 2、労働争議の手続きは下記ようになる。
 - (1) 労働争議が発生した時、当事者は協議して解決すべきである。
 - (2) 協議が成立しない場合は、宝山区労働争議仲裁委員会に仲裁を申請することができる。
 - (3) 甲乙の双方は、直接的に宝山区労働争議仲裁委員会に仲裁を申請することもできる。

第十条 当社の「就業規定」と労働人事管理制度、ならびに関連協議は本契約を構成する有効なものである。

第十一条 その他

- 1、本契約書は2部作成され、甲、乙の双方が各自1部を保管し、甲乙の双方による調印の後、効力が発生する。
- 2、本契約の約款は、仮に中国の法律法規に矛盾した場合、中国の法律法規に準じる。
- 3、本契約の約款に対する解釈や修訂は、甲乙双方が協議し合意した上で行なわれなければならない。
- 4、本契約書は甲の所在地にある労働管理部門に提出する。

甲： 上海T有限公司

乙：（署名）

（印）

戸籍住所：

代表：

身分証番号：

_____年_____月_____日

_____年_____月_____日

大連D有限公司　労働契約概要

一、労働契約期間　　スタッフ、管理職：　２年
 一般従業員 ：　１年

二、仕事内容 ＜例＞　現場作業、財務、総務、門衛等

三、労働保護及び労働条件
 甲方は乙方に国家の規定に符合する労働場所、設備、保護用品を提供すること。
 甲方は乙方の安全と健康を保証すること。

四、労働報酬
 ＜例＞　現場作業員：月給500元；　試用期間中450元。
 現場作業長：月給800元等。

五、労働保険
 甲方が国家の規定に従って、乙方のために各級の社会保険を納めること。
 乙方が病気或は工作上の怪我に遭った場合、甲方は医療期の規定通り執行すること。

六、労働規律
 乙方が甲方の生産管理面の管理に服従し、社内の各規定を遵守すること。

七、労働契約の変更、継続及び中止
 甲乙双方が協議同意した上で、契約内容の変更、契約期間の延長ができる。甲方は契約中止或は継続したい場合、30日前に乙方に書類で予告すること。

八、労働契約の解除
 （一）甲乙双方が協議同意した上で、契約の解除ができる。
 （二）乙方が契約を解除したい場合、30日前に甲方に書類で知らせる事と違約責任を負う事。
 （三）甲方は契約の解除ができる、予告不要。
 ①　試用期間中に不適合者と判断された場合；
 ②　労働規律或は会社規定嚴重違反した場合；
 ③　嚴重的なミス、汚職等、会社に損害を与えた場合；
 ④　法律違反した場合。
 （四）甲方は契約の解除ができる、予告要。
 ①　病気或は私傷で医療休暇期間満了後も原職場に復歸不能のとき。
 ②　正式従業員が教育訓練又は業務の配置の調整を経ても、なお業務の任に

耐えないとき。

- ③ 契約締結時と違う大きい客観的な変化の原因で、契約の履行ができなくなった場合。

(五) 会社は倒産の危険があり、法定整理整頓中或は規定通り人員削減する時労働契約の解除ができる。

(六) 以下の場合、甲方は契約の解除ができない。

- ① 業務上傷病で労働能力が全部或は部分無くなった時。
- ② 女子従業員が妊娠、出産、哺乳期間中の時。
- ③ 病気、私傷医療期間中の時。

(七) 以下の場合、乙方は随時に労働契約の解除ができる。

- ① 試用期間中の場合。
- ② 甲方が暴力、脅威、非法手段で働かせる場合。
- ③ 甲方が契約通り給料を払わない或は労働条件を提供しない場合。

九、経済補償

本契約八の(一)、(四)、(五)の理由で契約を解除する時；病気、私傷で身障者と判断され、契約を中止された場合。

十、労働契約違反責任

甲、乙いずれか一方は契約の約束事項を違反した場合、10%の補償金を支払う事。

甲、乙いずれか一方は契約の約束事項を違反した場合、違約金を支払う事。金額は「就業規則」を参考する。

十一、その他約束事項：＜例＞福利、教育費等。

十二、本労働契約は、法律に従って締結、法律効力を有し、双方必ず履行すること。

十三、本契約の執行で紛争が発生した場合の解決方法。

十四、本契約でもし意を尽くさぬ事項があれば、国の法律、法規及び省、市の関連規定によること。

十五、本契約書は、一式二部作成、労働管理部門の承認を得た上で双方各一部を所持すること。

1. 中華人民共和国「工会法」改正前・後の条文対照表

改正前の工会法（1992年4月3日公布施行）	改正後の工会法（2001年10月27日公布施行）
第1章 総則	第1章 総則
第1条 国の政治・経済・社会生活における工会の地位を保障し、工会の権利と義務を確定し、社会主義現代化建設の事業における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1条 国の政治・経済・社会生活における工会の地位を保障し、工会の権利と義務を確定し、社会主義現代化建設の事業における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 工会は労働者・職員が自発的に結合した労働者階級の大衆組織である。	第2条 工会は労働者・職員が自発的に結合した労働者階級の大衆組織である。 中華全国総工会およびその各工会組織は、労働者・職員の利益を代表し、法に基づき労働者・職員の合法的權益を守る。
第3条 中国国境内の企業、事業単位、機関において賃金収入を生活の主要な来源とする肉体労働者および頭脳労働者は、民族、種族、性別、宗教上の信仰、教育程度にかかわらず、すべて法に基づき工会を組織し、工会に参加する権利を有する。	第3条 中国国境内の企業、事業単位、機関において賃金収入を生活の主要な来源とする肉体労働者および頭脳労働者は、民族、種族、性別、宗教上の信仰、教育程度にかかわらず、すべて法に基づき工会を組織し、工会に参加する権利を有する。 いかなる組織、個人もこれを阻害、制約してはならない。
第4条 工会は憲法を順守・擁護し、憲法を活動の根本原則とし、工会規約に基づいて独立自主的に活動を展開する。 工会会員の全国代表大会は「中国工会規約」を制定または改正する。規約は憲法と法律の定めに抵触してはならない。 国は工会の合法的權益が侵されないようこれを守る。	第4条 工会は憲法を順守・擁護し、憲法を活動の根本原則とし、 経済建設を中心とし、社会主義の道を堅持し、人民民主専制を堅持し、中国共産党の指導を堅持し、マルクス・レーニン主義、毛沢東思想、鄧小平理論を堅持し、改革開放を堅持し、工会規約に基づき独立自主的に活動を展開する。 工会会員の全国代表大会は「中国工会規約」を制定または改正する。規約は憲法と法律の定めに抵触してはならない。 国は工会の合法的權益が侵されないようこれを守る。
第5条 工会は労働者・職員を組織・教育し、憲法と法律の定めに基づいて民主的権利を行使し、国の主人公の役割を発揮し、各種の道筋と形式を通して国の事務に参与・管理し、経済や文化の事業を管理し、社会の事務を管理する。また、人民政府の活動に協力し、労働者階級が指導し労働同盟を基礎とする人民民主主義専制の社会主義国家の政権を擁護しなければならない。	第5条 工会は労働者・職員を組織・教育し、憲法と法律の定めに基づいて民主的権利を行使し、国の主人公の役割を発揮し、各種の道筋と形式を通して国の事務に参与・管理し、経済や文化の事業を管理し、社会の事務を管理する。また、人民政府の活動に協力し、労働者階級が指導し労働同盟を基礎とする人民民主主義専制の社会主義国家の政権を擁護しなければならない。

改正前の工会法（1992年4月3日公布施行）	改正後の工会法（2001年10月27日公布施行）
第6条 工会は労働者・職員と緊密に結びつき、労働者・職員の意見と要求を取り入れ、労働者・職員の生活を重視し、労働者・職員の困難の解決を援助し、誠心誠意、労働者・職員に奉仕しなければならない。	第6条 労働者・職員の合法的權益を守るとは工会の基本的職責である。工会は全国人民総体の利益を守ると同時に労働者・職員の合法的權益を代表し守らなければならない。 工会は対等な協議と集団契約制度を通して労働関係を協調させ、企業従業員の労働權益を守らなければならない。 工会は法律の定めに基づいて、従業員代表大会またはその他の形式を通して従業員を組織し、当該単位の政策の民主的決定、民主的管理、民主的監督に参与する。 工会は労働者・職員と緊密に結びつき、労働者・職員の意見と要求を取り入れ、労働者・職員の生活を重視し、労働者・職員の困難の解決を援助し、誠心誠意、労働者・職員に奉仕しなければならない。
第7条 全人民所有制企業、集団所有制企業および事業単位の工会は、従業員を組織して法律の規定に従って当該単位の民主的管理と民主的監督に参加する。	第7条 工会は労働者・職員を動員・組織して、積極的に經濟建設に参加させ、生産任務および活動任務の達成に努力しなければならない。労働者・職員を教育し、彼らの思想・道徳を高め、技術業務と科学・文化の資質を高め、理想と道徳と文化を有し、規律ある労働者・職員の隊伍を作り上げなければならない。
第8条 工会は、労働者・職員が主人公としての態度で労働に対処し、国家と企業の財産を保全し、労働規律を順守し、生産と仕事の任務の達成に努力するよう、彼らに働きかけ教育しなければならない。 工会は、労働者・職員を組織して社会主義労働競争、大衆的合理化提案および技術革新と技術協力の活動を展開し、労働生産性と經濟効率を高め社会の生産力を発展させなければならない。	
第9条 工会は、労働者・職員に対して愛国主義、集団主義、社会主義の教育、民主、法制、規律の教育を進め、労働者・職員の思想、道徳、科学、技術、業務面の資質を高め、理想と道徳と文化を有し、規律ある労働者・職員の隊伍を作り上げなければならない。	
第10条 中華全国總工会は、独立、平等、相互尊重、内政不干渉の原則に基づいて各国労働組合組織との友好協力関係を強化する。	第8条 中華全国總工会は、独立、平等、相互尊重、内政不干渉の原則に基づいて各国労働組合組織との友好協力関係を強化する。

改正前の工会法（1992年4月3日公布施行）	改正後の工会法（2001年10月27日公布施行）
第2章 工会の組織	第2章 工会の組織
第11条 工会の各級組織は、民主集中制の原則に基づいて組織される。 各級の工会委員会は、会員の全員大会もしくは代表大会によって民主的に選出されなければならない。 各級の工会委員会は同レベルの会員の全員大会もしくは代表大会に対して責任を負い、活動を報告し、監督を受けなければならない。 会員の全員大会もしくは代表大会は、選挙で選出した代表者もしくは工会委員会のメンバーを更迭もしくは罷免する権利を有する。 上級の工会組織は下級の工会組織を指導する。	第9条 工会の各級組織は、民主集中制の原則に基づいて組織される。 各級の工会委員会は、会員の全員大会もしくは代表大会によって民主的に選出されなければならない。企業の主要責任者の親族は当該企業において選出される基層工会委員会の構成員になることはできない。 各級の工会委員会は同レベルの会員の全員大会もしくは代表大会に対して責任を負い、活動を報告し、監督を受けなければならない。 会員の全員大会もしくは代表大会は、選挙で選出した代表者もしくは工会委員会のメンバーを更迭もしくは罷免する権利を有する。 上級の工会組織は下級の工会組織を指導する。
第12条 工会会員が25人以上の企業、事業単位、機関では基層工会委員会を設けることができる。25人以下の場合は組織員（オルガナイザー）1人を選出して組織活動を行うことができる。 県レベル以上の地方では、地方工会各級総工会を設立する。 同一産業または性格が近いいくつかの産業では、必要に応じて全国的または地方的な産業別工会を設立することができる。 全国を統一した中華全国総工会を設立する。	第10条 工会会員が25人以上の企業、事業単位、機関では基層工会委員会を設立しなければならない。25人以下の場合は、単独に基層工会委員会を設立してもよいし、2以上の単位の会員が連合して基層工会委員会を設立することもできる。女性従業員が多いところでは、工会女性委員会を設立して工会委員会の指導の下に活動を行うことができる。女性従業員が少ないところでは、工会委員会のなかに女性委員を置くことができる。 企業従業員の数が比較的多い郷鎮、都市の街道（訳注：末端行政単位）では、基層工会連合会を設立することができる。 県レベル以上の地方は、各級の地方総工会を設立する。 同一産業または性格が近いいくつかの産業では、必要に応じて全国的または地方的な産業別工会を設立することができる。 全国を統一した中華全国総工会を設立する。
第13条 基層工会、地方各級総工会、全国的または地方的産業別工会を設立する場合は、必ず1級上の工会に届け出てその批准を得なければならない。 基層工会組織が所在する企業が事業停止した場合、あるいは事業単位や機関が解散した場合は、当該工会組織も解散しなければならない。	第11条 基層工会、地方各級総工会、全国的または地方的産業別工会を設立する場合は、必ず1級上の工会に届け出てその批准を得なければならない。 上級の工会は人を派遣して企業従業員の工会設立を援助・指導することができる。いかなる単位、個人もこれを阻止してはならない。

改正前の工会法（1992年4月3日公布施行）	改正後の工会法（2001年10月27日公布施行）
	第12条 いかなる組織、個人も勝手に工会組織を解散または合併させてはならない。 基層工会の所在する企業が事業停止した場合、あるいは所在する事業単位、機関が解散した場合は、当該工会組織も解散することとし、この旨を1級上位の工会に報告しなければならない。 前項に基づき解散した工会に加入していた会員の会員籍は、引き続き保留することとし、その具体的管理弁法は中華全国総工会が制定することとする。
	第13条 従業員数200人以上の企業、事業単位の工会は、専従の工会主席を置くことができる。工会の専従者の数は工会と企業、事業単位が協議して決定することとする。
第14条 中華全国総工会、地方総工会、産業別工会は社会団体法人の資格を有する。 民法通則に規定する法人の条件を備えている基層工会組織は、法に基づき社会団体法人の資格を得ることができる。	第14条 中華全国総工会、地方総工会、産業別工会は社会団体法人の資格を有する。 民法通則に規定する法人の条件を備えている基層工会組織は、法に基づき社会団体法人の資格を得ることができる。
	第15条 基層工会委員会の任期は1期3年または5年とする。各級の地方総工会および産業別工会の委員会の任期は1期5年とする。
	第16条 基層工会委員会は、定期的に会員全員大会もしくは代表大会を開催し、工会活動の重要問題を討議・決定することとする。基層工会委員会もしくは工会会員の3分の1以上の賛成があれば臨時に全員大会もしくは代表大会を召集することができる。
第15条 工会主席、副主席は、その任期中本人の意に反して勤務を変えてはならない。仕事の必要上、勤務替えを行う場合は、当該工会委員会および1級上の工会の同意を得なければならない。	第17条 工会主席、副主席は、その任期中本人の意に反して勤務を変えてはならない。仕事の必要上、勤務替えを行う場合は、当該工会委員会および1級上の工会の同意を得なければならない。 工会主席、副主席を罷免する場合は、必ず会員全員大会もしくは代表大会を召集し、討議のうえ決定しなければならない。全員大会もしくは代表大会の過半数の賛成がなければ罷免することはできない。
	第18条 基層工会の専従の主席、副主席、もしくは委員の労働契約の期限は、その任に就いた日から自動的に延長される。延長の期限はその任期の期間に相当する期間とする。非専従の主席、副主席、もしくは委員の未履行の労働契約の期間が、任期の期間より短い場合は、その労働契約の期限はその任についた日から、任期満了の日まで自動的に延長される。ただし、任期の期間中に個人的に重大な過失を犯した者、または法定退職年齢に達した者は除外する。

改正前の工会法（1992年4月3日公布施行）	改正後の工会法（2001年10月27日公布施行）
第3章 工会の権利と義務	第3章 工会の権利と義務
第16条 全人民所有制企業および集団所有制企業の事業単位が、従業員代表大会制度やその他の民主的管理制度に違反した場合、工会は企業に対して意見を提起し、従業員が法に基づく民主的権利を行使することを保障する権限を有する。 工会が所属工会組織の所在する企業、事業単位、機関に代表者を派遣し、従業員の合法的権益侵犯問題に関する調査を行う場合、関係する単位はこれに協力しなければならない。	第19条 企業、事業単位が従業員代表大会制度やその他の民主的管理制度に違反した場合、工会は企業に対してこれを改めるよう要求し、従業員が法に基づいて民主的管理の権利を行使することを保障する権限を有する。 法律、法規に定められている事項であって、従業員の全員大会または代表大会に付議され、可決・決定された事項については、企業、事業単位は法に基づいて処理しなければならない。
第17条 企業、事業単位が労働法律、法規に違反して従業員の合法的権益を侵した場合、工会は企業、事業単位の当局者、もしくは関係する部門に対して誠実な対処を要求する権利を有する。 企業、事業単位が国の関係法律に定められた労働時間に関する規定に違反した場合、工会は企業、事業単位の関係当局に対してその是正を要求する権利を有する。 企業、事業単位が女性保護の法律や法規に違反した場合、工会および当該女性の所属する組織は、企業、事業単位の関係当局に対してその是正を要求する権利を有する。	
第18条 工会は従業員が企業側と労働契約を締結するのを援助、指導する。 工会は従業員を代表して企業、事業単位の使用側と集団労働契約を締結することができる。集団労働契約草案は、従業員代表大会もしくは全従業員に提起し、討論を経て決定しなければならない。	第20条 工会は従業員が企業および企業化管理下にある事業単位と労働契約を締結するのを援助、指導する。 工会は、従業員を代表し、企業および企業化管理下にある事業単位と対等な立場で協議を行い集団労働契約を締結する。集団労働契約草案は、従業員代表大会もしくは全従業員に提起し討論を経て決定しなければならない。 工会が集団労働契約を締結するに当たって、上級の工会は支持と援助を与えなければならない。 企業側が集団労働契約に違反し、従業員の労働権益を侵害したときは、工会は法に基づいて企業側の責任を追及することができる。 集団労働契約の履行に起因する係争が協議で解決されない場合、工会は労働爭議仲裁機構に仲裁の申請を行うことができる。仲裁機構が受理しない、もしくは仲裁裁定が不服の場合は人民法院に提訴することができる。

改正前の工会法（1992年4月3日公布施行）	改正後の工会法（2001年10月27日公布施行）
第19条 企業が不当に従業員の解雇、処分を実施した場合は、工会は異議を申し立てる権利を有する。 全人民所有制企業および集団所有制企業が従業員の解雇、免職を決定する際は、事前にその理由を工会に通知しなければならない。 企業側が法律、法規および関係する契約に違反しているときは、工会は再検討を要求する権利を有する。 企業側から解雇、免職、除名され、これを不服とする当事者は、国の労働争議処理に関する規定に基づく解決を求めることができる。	第21条 企業、事業単位が実施した従業員の処分が不当であると認められる場合は、工会は異議を申し立てることができる。 企業側が従業員との労働契約を解除しようとする際は、事前にその理由を工会に通知しなければならない。工会は企業が法律、法規および関係する契約に違反すると認められたときは再検討を要求し、企業は工会の意見を検討のうえ、処理の結果を書面で工会に通知しなければならない。 従業員が企業側がその権益を侵犯したと認め労働争議仲裁もしくは人民法院に提訴した場合は、工会は支持と援助を与えなければならない。
第20条 工会は、企業における労働争議の調停工作に参加する。 地方労働争議仲裁組織には同レベルの工会の代表が参加しなければならない。	第28条 工会は、企業における労働争議の調停工作に参加する。 地方労働争議仲裁組織には同レベルの工会の代表が参加しなければならない。 （対照の便のため本条をここに移した）
第21条 企業が従業員の権益を侵犯した場合、工会は調停解決のための意見を提起することができる。従業員が人民法院に提訴を行う際は工会は支持と援助を与えなければならない。	第22条 企業、事業単位が労働法律、法規の規定に違反して従業員の労働権益を侵犯する下記に列举する行為を行ったとき、工会は従業員を代表して企業、事業単位に対してこれを改める措置を講ずるよう要求し交渉を行わなければならない。企業、事業単位は検討のうえ工会に回答しなければならない。企業、事業単位が改善を拒否したときは、工会は当該地域の人民法院に対して法に基づく解決を請求することができる。 (1)従業員の賃金をピンハネする行為 (2)労働安全衛生に関する条件の不提供 (3)労働時間を一方的に延長する行為 (4)女性従業員および未成年従業員の特殊権益を侵犯する行為 (5)その他従業員の労働権益を侵犯する重大な行為
第29条 県レベル以上の各級総工会は、その所属する工会および労働者・職員のために法律相談サービスを提供することができる。	第29条 県レベル以上の各級総工会は、その所属する工会および労働者・職員のために法律相談サービスを提供することができる。 （対照の便のため本条をここに移した）
第23条 工会は国の定める規定に基づき、新設企業、設備増設企業および技術改造工事における労働条件と安全衛生施設について、当該企業もしくは主管部門が誠実に対処するよう要求する権利を有する。	第23条 工会は国の定める規定に基づき、新設企業、設備増設企業および技術改造工事における労働条件と安全衛生施設は主体工事と同時に設計、施工、運用されるよう監督する。工会が提出した意見に対して企業もしくは主管部門は誠実に対処するとともに、処理した結果を書面で工会に通知しなければならない。

改正前の工会法（1992年4月3日公布施行）	改正後の工会法（2001年10月27日公布施行）
第24条 工会は、企業当局が規則に違反する命令により、従業員を危険な作業に従事させたり、あるいは生産過程で重大な事故や災害を招きかねない原因や職業上の危害を発見したときは、これを解決するための提案を行う権利を有する。従業員の生命の安全が危ぶまれる状況に直面したときは、従業員を危険な場所から待避させるよう企業当局に要求する権利を有する。企業当局は早急に問題を解決しなければならない。 工会は、死亡事故、その他従業員の健康に重大な危害を与えている問題の調査に参加し、関係部門に解決のための意見を提起すると同時に、これに直接責任を有する行政指導者並びに関係ある責任者の責任を追及する権利を有する。	第24条 工会は、企業当局が規則に違反する命令により、従業員を危険な作業に従事させたり、あるいは生産過程で重大な事故や災害を招きかねない原因や職業上の危害を発見したときは、これを解決するための提案を行う権利を有する。企業当局はこれを早急に検討し答えなければならない。従業員の生命の安全が危ぶまれる状況に直面したときは、従業員を危険な場所から待避させるよう企業当局に要求する権利を有する。企業当局は早急に問題を解決しなければならない。 第26条 従業員の業務上の災害による死亡およびその他健康に重大な危害がある問題の調査、解決には必ず工会を参加させなければならない。工会は関係部門に対して解決のための意見を提起すべきであり、かつ直接責任を有する主管者、並びに関係者の責任を追及する権利を有する。工会から提起された意見に対しては早急に検討結果を回答しなければならない。 (対照の便のため本条をここに移した)
第25条 企業に操業停止、サボタージュ等の事件が発生した場合、工会は企業当局もしくは関係方面とともに、従業員から提起された解決可能で合理的な要求について、これを解決するため協議し、生産秩序の早急な回復に努めなければならない。	第25条 工会は、企業、事業単位による従業員の合法的権益侵害問題に関して調査を行う権利を有する。関係当局はこれに協力しなければならない。
第26条 工会は、企業、事業単位、機関の当局と協力して、従業員の集団的福利事業を運営し、賃金、労働安全、労働保険の改善に努める。	第27条 企業、事業単位に操業停止、サボタージュ等の事件が発生した場合、工会は従業員を代表し、企業、事業単位もしくは関係方面と協議し、従業員の意見と要求を反映させるとともに解決のための意見を提起しなければならない。従業員の合理的な要求に対しては、企業、事業単位はこれを解決しなければならない。工会は企業、事業単位と協力して問題解決に努力し、できるだけ早く生産回復と仕事の秩序の回復に努めなければならない。
第27条 工会は、企業側と共同して従業員の余暇文化活動や技術学習、職業訓練などを組織し、従業員の文化・職業的資質を高める取り組みを進めるとともに、文化・娯楽活動、体育活動を展開する。	第30条 工会は、企業、事業単位、機関の当局と協力して、従業員の集団的福利事業を運営し、賃金、労働安全、労働保険の改善に努める。
	第31条 工会は、企業、事業単位と共同して従業員が国家の主人公としての態度で労働に対処し、国家と企業の財産を保護するよう教育し、従業員を組織して大衆的な合理化提案、技術革新の取り組みを展開し、余暇時間を利用した文化・技術学習および職業訓練の取り組みを進め、文化娯楽活動、体育活動を展開する。
	第32条 政府の委託に基づいて、工会と関係部門は共同して、労働模範および先進的生産（活動）者の選出、表彰、育成、管理の取り組みを行う。

改正前の工会法（1992年4月3日公布施行）	改正後の工会法（2001年10月27日公布施行）
第28条 県レベル以上の各級人民政府が制定する国民経済・社会発展計画や省、自治区の所在する市、および国务院の批准を経た比較的大きな市以上の人民政府が研究し起草する法律もしくは法規・規則が労働者・職員の利益と重大な関わりがあるときは、同レベルの工会の意見を聴取しなければならない。	第33条 国の機関が労働者・職員の切実な利益に関係する法律、法規、規則の起草もしくは改正を行う場合は、工会の意見を聴取しなければならない。 県レベル以上の各級人民政府およびその関係部門が、雇用、賃金、労働安全、社会保険等の労働者・職員の切実な利益に関わる政策の制定、実施について研究検討する際は、同レベルの工会を研究検討作業に参加させ、意見を聴取しなければならない。
第29条 県レベル以上の各級人民政府は、適宜な方法により、同レベルの工会に対して政府の重要な工作部署や、工会の活動に関係する行政措置について連絡するとともに、工会を通じて反映される労働者・職員の意見や要求を検討し解決しなければならない。	第34条 県レベル以上の各級人民政府は、会議の開催、その他適宜な方法により、同レベルの工会に対して政府の重要な工作部署や、工会の活動に関係する行政措置について連絡するとともに、工会を通じて反映される労働者・職員の意見や要求を検討し解決しなければならない。 各級人民政府の労働行政部門は、同レベルの工会および企業側代表と共同して労働関係三者協議のメカニズムを設け、労働関係面の重要問題の解決に向けた研究検討を共同して行わなければならない。
第4章 基層工会組織	第4章 基層工会組織
第30条 全人民所有制企業の従業員代表大会は企業の民主的管理の基本形式であり、従業員が民主的管理の権力を行使するための機構である。大会は『中華人民共和国全人民所有制企業法』の規定に基づいて職権を行使する。 全人民所有制企業の工会委員会は、従業員代表大会の執行機構（事務局）として、従業員代表大会の日常活動に責任を負い、大会決議の実施を検査、督促する。	第35条 国有企業の従業員代表大会は、企業の民主的管理の基本形式であり、従業員が民主的管理の権力を行使するための機構である。 国有企業の工会委員会は、従業員代表大会の執行機構（事務局）として、従業員代表大会の日常活動に責任を負い、大会決議の実施を検査、督促する。
第31条 集団所有制企業の工会委員会は、従業員の民主的管理・監督への参加を組織するとともに、従業員が管理要員（管理者）を選挙、罷免し、経営管理上の重要問題を決定する権力を有することを擁護しなければならない。	第36条 集団企業の工会委員会は、従業員の民主的管理・監督への参加を組織するとともに、従業員が管理要員（管理者）を選挙、罷免し、経営管理上の重要問題を決定する権力を有することを擁護しなければならない。
	第37条 本法第35条、第36条の定め以外その他企業、事業単位、の工会委員会は、法律の規定に基づいて従業員を組織し、当該企業、事業単位に適合する形式を採用して企業、事業単位の民主的管理に参与する。

改正前の工会法（1992年4月3日公布施行）	改正後の工会法（2001年10月27日公布施行）
第32条 全人民所有制企業の管理委員会には工会代表を参加させなければならない。 全人民所有制企業が、賃金、福利、安全労働および労働保護、労働保険等の従業員の切実な利益に関係する会議を開催し討論するときは、工会の代表を参加させなければならない。 全人民所有制企業の工場長（経営者）は、工会の法に基づく活動を支持しなければならない。工会は工場長（経営者）の法に基づく職権の行使を支持しなければならない。	第38条 企業、事業単位が経営の管理や発展についての重要問題を検討するに当たっては、工会の意見を聴取しなければならない。賃金、福利、安全労働および労働保護、労働保険等の従業員の切実な利益に関係する会議を開催し討論するときは、工会の代表を参加させなければならない。 企業、事業単位は、工会の法に基づく活動を支持しなければならない。工会は企業、事業単位の法に基づく経営管理権の行使を支持しなければならない。
第33条 合資経営企業、中外合作経営企業は、賃金、福利、安全労働および労働保護、労働保険等の従業員の切実な利益に関する問題を検討、決定するに当たっては工会の意見を聴取しなければならない。 外資企業の工会は、従業員の賃金、福利、安全労働および労働保護等の事項について要求を提起し、企業側と協議のうえ解決することができる。	
	第39条 会社の董事会（取締役会）、監事会（監査役会）に従業員代表を入れることについては、公司法の規定に基づいて実施する。
第34条 基層工会委員会が招集する会議や組織活動は、勤務時間外に行うこととする。勤務時間中に行う必要がある場合は、事前に企業側の同意を得なければならない。 全人民所有制企業および集団所有制企業の工会の非専従委員が、勤務時間中に会議に出席、もしくは工会活動を行う場合は有給とし、その他の待遇についても影響されないものとする。	第40条 基層工会委員会が招集する会議や組織活動は、勤務時間外に行うこととする。勤務時間中に行う必要がある場合は、事前に事業単位の同意を得なければならない。 基層工会の非専従委員は、毎月3労働日を超えない範囲内で勤務時間内における会議への出席、もしくは工会の活動を行うことができる。その間の賃金は有給とし、その他の待遇も影響されないものとする。
第35条 全人民所有制・集団所有制企業の事業単位および機関の工会の専従委員の賃金、奨励金、手当は本人の所属する単位から支給される。また、労働保険およびその他の福利待遇は当該単位の従業員と同等とする。	第41条 企業、事業単位、機関の工会の専従委員の賃金、奨励金、手当は本人の所属する単位から支給される。また、労働保険およびその他の福利待遇は当該単位の従業員と同等とする。

改正前の工会法（1992年4月3日公布施行）	改正後の工会法（2001年10月27日公布施行）
第5章 工会の経費と財産	第5章 工会の経費と財産
第36条 工会経費の来源は以下のとおりとする。 (1)工会員の納める会費。 (2)工会が設立されている全人民所有制および集団所有制企業の事業単位、機関は毎月、全従業員の賃金総額の2%を工会経費として工会に交付する。 (3)工会が経営する企業・事業単位から上納される収入。 (4)人民政府からの補助。 (5)その他の収入。 工会が設立されている中外合資企業、中外合作企業、外資企業は国の関係規定に基づいて当該企業の工会に経費を交付するものとする。 工会経費は主として基層従業員の教育および工会が実施するその他の活動に充当される。経費使用の具体的弁法は中華全国総工会が定めることとする。	第42条 工会経費の来源は以下のとおりとする。 (1)工会員の納める会費。 (2)工会が設立されている企業、事業単位、機関は毎月、全従業員の賃金総額の2%を工会経費として工会に交付する。 (3)工会が経営する企業・事業単位から上納される収入。 (4)人民政府からの補助。 (5)その他の収入。 前(2)項で定める企業、事業単位が交付する経費は税引き前のものとする。 工会経費は主として従業員のためのサービスおよび工会活動に使用される。経費使用の具体的弁法は中華全国総工会が定めることとする。
	第43条 企業、事業単位が、正当な理由なくして工会経費の交付を遅延もしくは拒否したときは、基層工会もしくは上級工会は当該地域の人民法院に対して支払命令の申請を行うことができる。支払命令が拒否されたときは、工会は法に基づいて人民法院に対して強制執行の申請を行うことができる。
第37条 工会は、経費独立の原則に基づき、予算、決算、および経費を監督審査する制度を設けなければならない。 各級工会に経費審査委員会を設ける。 各級工会の経費の収支状況は、同レベルの工会経費審査委員会の審査を受けなければならない。また、会員の全員大会もしくは代表大会に対して定期的に報告し、その監督を受けなければならない。工会会員全員大会もしくは代表大会は、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44条 工会は、経費独立の原則に基づき、予算、決算、および経費を監督審査する制度を設けなければならない。 各級工会に経費審査委員会を設ける。 各級工会の経費の収支状況は、同レベルの工会経費審査委員会の審査を受けなければならない。また、会員の全員大会もしくは代表大会に対して定期的に報告し、その監督を受けなければならない。工会会員全員大会もしくは代表大会は、経費の使用状況について意見を提出する権利を有する。 工会経費の使用は、法に基づき国の監督を受けなければならない。
第38条 各級人民政府並びに企業、事業単位、機関は、工会の業務や活動に対して、必要な施設や場所等の物質的条件を提供しなければならない。	第45条 各級人民政府並びに企業、事業単位、機関は、工会の業務や活動に対して、必要な施設や場所等の物質的条件を提供しなければならない。
第39条 工会の財産、経費および国から提供された不動産は、いかなる組織、個人といえどもこれを侵犯してはならず、他のいかなる用途にも転用してはならない。	第46条 工会の財産、経費および国から提供された不動産は、いかなる組織、個人といえどもこれを侵犯してはならず、他のいかなる用途にも転用してはならない。

改正前の工会法（1992年4月3日公布施行）	改正後の工会法（2001年10月27日公布施行）
第40条 工会に所属し労働者・職員にサービスを提供する企業や事業単位は、みだりにその隷属関係を変えてはならない。	第47条 工会に所属し労働者・職員にサービスを提供する企業や事業単位は、みだりにその隷属関係を変えてはならない。
第41条 県レベル以上の工会から引退、定年退職した者の処遇は国家機関に従事する者と同等とする。	第48条 県レベル以上の工会から引退、定年退職した者の処遇は国家機関に従事する者と同等とする。
	第6章 法律責任
	第49条 工会は、本法の定めに違反し、その合法的権益を侵犯された場合は、人民政府もしくは関係部門に対して解決を求めるか、もしくはは人民法院に訴訟を提起する権利を有する。
	第50条 本法の第3条、第11条の定めに違反し、労働者・職員が法に基づいて工会設立に参加することを妨害したり、上級工会が工会組織を援助・指導することを妨げる者に対しては、労働行政部門が責任を持ってこれを改めさせることとし、改めない場合は県レベル以上の人民政府に解決を提起することとする。暴力や威嚇等の手段により嚴重な結果を招き、犯罪を構成する者に対しては法に基づき刑事責任を追及することとする。
	第51条 本法の定めに違反し、法に基づいて職責を遂行している工会活動従事者に対して、正当な理由のない仕事の配置換えなどの報復的打撃が加えられたときは、労働行政部門は責任を持ってこれを改めさせ、原状を回復させなければならない。また損害がある場合は賠償を行わなければならない。 法に基づいて職責を遂行している工会活動従事者に対して、侮辱、誹謗、あるいは人身傷害を加え、それが犯罪を構成する場合は、法に基づいて刑事責任を追及することとする。犯罪構成以前の場合は公安機関が治安管理处罰条例の規定に照らして処罰することとする。
	第52条 本法の定めに違反する以下の行為については、労働行政部門が責任を持って本人をその仕事に復帰させるとともに、労働契約の解除期間に相応する報酬を支払わせるか、もしくは本人の年収の2倍に相当する賠償金を支払わせることとする。 (1)工会活動に参加したことにより労働契約を解除された場合 (2)工会従事者が本法に定められた職責を履行したことにより労働契約を解除された場合

改正前の工会法（1992年4月3日公布施行）	改正後の工会法（2001年10月27日公布施行）
	第53条 本法の定めに違反する以下の行為については、県レベル以上の人民政府が責任を持ってこれを正し、法に基づいて処理することとする。 (1) 工会会員が、従業員代表大会およびその他の形式を通して法に基づく民主的権利を行使することを妨害された場合。 (2) 工会組織が非合法に解散もしくは合併された場合。 (3) 工会が、従業員の業務上の死亡事故や、従業員の合法的権益侵害問題について調査し処理しようとすることを妨害された場合。 (4) 正当な理由がなく対等協議を行うことが拒否されたとき。
	第54条 本法第46条の定めに違反して、工会の経費や財産を横領その返還を拒否した場合は、工会は人民法院に対して、その返還と損害賠償を求める訴訟を行うことができる。
	第55条 工会従事者が、本法の定めに違反して従業員あるいは工会の権益に損害を与えた場合は、同レベルの工会もしくは上級工会が責任を持ってこれを正し、もしくは処罰しなければならない。情状の余地のない場合は『中国工会規約』に照らして罷免することとする。また損害がある場合は賠償責任を負わせなければならず、犯罪を構成する場合は法に基づき刑事責任を追及しなければならない。
第6章 付則	第7章 付則
	第56条 中華全国総工会および関係する国家機関は、機関工会における本法実施の具体的弁法を制定することとする。
第42条 本法律は公布の日から施行する。 1950年6月29日に中央人民政府から公布された『中華人民共和国工会法』はこれと同時に廃止する。	第57条 本法律は公布の日から施行する。 1950年6月29日に中央人民政府から公布された『中華人民共和国工会法』はこれと同時廃止する。

注：右側欄（改正後の工会法）の条文中のゴシック体文字の部分は修・改正または新たに追加されたことを示す。

※『海外労働時報』2002年4月号 千嶋明氏（労働研究センター研究員）執筆 より転載

2. 中華人民共和国労働法

中華人民共和国労働法

(1994年7月5日第八期全国人民代表大会常務委員会第八次會議採択
1994年7月5日中華人民共和国主席令第28号公布)

目 次

第一章	総則
第二章	就業の促進
第三章	労働契約と団体契約
第四章	労働時間と休息休暇
第五章	賃金
第六章	労働安全衛生
第七章	女性従業員と未成年労働者の特別な保護
第八章	職業訓練
第九章	社会保障と福祉
第十章	労働紛争 ¹
第十一章	監督検査
第十二章	法律責任
第十三章	付則

第一章 総則

第一条 労働者の合法的權益を保護し、労働関係を調整し、社会主義市場經濟に適應する労働制度を樹立擁護し、經濟發展と社会進歩を促進するために、憲法に基づき、本法を制定する。

第二条 中華人民共和国国内にある企業、個人經濟組織（以下は雇用側の組織と総称する）及びこれらと労働関係を形成する労働者に、本法を適用する。

国家機関、事業（非営利）組織、社会团体及びこれらと労働契約を結ぶ労働者は、本法に基づいて執行する。

第三条 労働者は平等に就業し、職業を選択する権利、労働報酬を取得する権利、休憩休暇の権利、労働安全保護を獲得する権利、職業技能訓練を受ける権利、社会保障と福祉を享受する権利、労働紛争の処理を申請する権利及び法律に規定されたその他の労働權利を享有する。

労働者は労働任務を完成し、職業技能を高め、労働安全衛生規定を執行し、労働規律と職業道德を遵守すべきである。

第四条 雇用側の組織は法に従い規則制度を確立し完備させ、労働者の労働權利の享有と労働の義務の履行を保障すべきである。

第五条 国家は各種の措置を講じ、労働就業を促進し、職業教育を發展させ、労働基準を制定し、社会收入を調節し、社会保障を完備し、労働関係を協調させ、労働者の生活レベルを逐次に向上させる。

第六条 国家は労働者に社会義務労働への参加、労働競争と合理化建議の活動を展開することを提唱し、労働者が科学研究、技術革新と發明創造を行うことを励まし保護し、模範労働者と優秀労働者を表彰し奨励する。

第七条 労働者は法に依り工会（労働組合）を組織し参加する權利を有する。

第八条 労働者は法律の規定に従い、従業員大会、従業員代表大会或はその他の形式を通じて、民主的管理に参加し或は労働者の合法的權益の保護について雇用側の組織と平等的に協議する。

第九条 國務院の労働行政部門は全国の労働関係の業務を主管する。

¹ 原文は「労働争議」である。

県レベル以上の地方人民政府労働行政部門は本行政区域内の労働関係の業務を主管する。

第二章 就業の促進

第十条 国家は経済と社会の発展の促進を通じて、就業条件を創造し、就業の機会を拡大する。

国家は企業、事業組織、社会团体が法律、行政の法規が規定する範囲内において産業を創立し、或は経営を拡張し、就業を増やすように奨励する。

国家は労働者が自発的に組織し就業する、或は個人経営に従事し就業を実現することを支持する。

第十一条 地方各級政府は措置を講じ、多種の種類の職業紹介機構を発展させ、就業サービスを提供すべきである。

第十二条 労働者の就業に、民族、種族、性別、宗教信仰によって差別を受けない。

第十三条 女性は男子と平等な就業権利を享有する。従業員を採用する際に、国家が規定する女性に不適合な職種或は職場を除いて、性別を以て女性採用の拒絶の理由とし或は女性に対して採用基準を高くしてはならない。

第十四条 身体障害者、少数民族の人、現役を離れた軍人の就業は、法律、法規に特別な規定を有する時、その規定に従う。

第十五条 雇用側の組織は十六歳未満の未成年者を採用することを禁止する。

芸能、体育と特殊の工芸生産組織が十六歳未満の未成年者を採用する時には、必ず国家の関係規定に従って、審査手続を履行し、併せてその人の義務教育を受ける権利を保障しなければならない。

第三章 労働契約と団体契約

第十六条 労働契約は労働者と雇用側の組織とが労働関係を確立し、双方の権利と義務を明確にする協定である。

労働関係を確立するには労働契約を締結するべきである。

第十七条 労働契約の締結と変更は、平等で自由意志に基づき、協議が一致するという原則に従うべきであり、法律や行政の規定を違反してはならない。

労働契約は法によって締結されると直ちに法律的拘束力を有し、当事者は必ず労働契約に規定される義務を履行しなければならない。

第十八条 下記の労働契約は無効である。

(一) 法律、行政法規に違反した労働契約

(二) 詐欺、脅迫等の手段を用いて締結した労働契約

無効な労働契約は、締結の時から、既に法律的拘束力を有しない。労働契約の一部が無効だと確認した時、もしその他の部分の効力に影響しなければ、その他の部分は依然として有効である。

労働契約の無効は、労働紛争仲裁委員会或いは人民法院²が確認する。

第十九条 労働契約は書面の形式を以て締結し、以下の条項を具える。

- (1) 労働契約の期限；
- (2) 仕事内容；
- (3) 労働の保護と労働の条件；
- (4) 労働の報酬；
- (5) 労働規律；
- (6) 労働契約終止の条件；
- (7) 労働契約違反の責任。

労働契約に前項に規定する必ず具えなければならない条項を除く外、当事者がその他の内容を

² 日本の高裁や地裁に当たる

協議し約定することができる。

第二十条 労働契約の期限は分けて固定期限の有るもの、固定期限の無いものと一定の業務の完成を以て期限とするものとする。労働者が同一雇用側の組織に於いて満十年以上連続して働き、当事者双方が引き続き労働契約の延期に同意したもので、もし労働者が固定期限の無い労働契約の締結を提起すれば、固定期限の無い労働契約を締結するべきである。

第二十一条 労働契約は試用期間を約定することができる。試用期間は最長六ヶ月を超えてはならない。

第二十二条 労働契約当事者は労働契約中に於いて雇用側の組織の商業秘密の保守に関する事項を約定することができる。

第二十三条 労働契約期限の満了或いは当事者の約定した労働契約終止の条件が現れたら、労働契約は直ちに終止する。

第二十四条 労働契約の当事者の協議の一致を経て、労働契約を解除することができる。

第二十五条 労働者に下記の状況の一つがあれば、雇用側の組織は労働契約を解除することができる：

- (一) 試用期間に於いて採用条件に合致しないことが証明された；
- (二) 労働規律或いは雇用側の組織の規則や制度に重大な違反をした；
- (三) 重大な職務上の過失、私利を図った不正行為で、雇用側の組織の利益に対して深刻な損害をもたらした；

(四) 法により刑事責任が追及された。

第二十六条 下記の状況の一つがあれば、雇用側の組織は労働契約を解除することができるが、但し、三十日前に書面の形式を以て労働者本人に通知を行うべきである：

(一) 労働者が病気を患い或いは業務に因らない負傷で、医療期間満了の後、元の業務に従事することができずまた雇用側の組織が別に配置した業務に従事することもできない時；

(二) 労働者が業務の任に堪えず、訓練養成或いは業務と職場の調整を経ても、なお業務の任に堪えない時；

(三) 労働契約締結時に依拠した客観的事情に重大な変化が生じ、元の労働契約が履行できなくなり、当事者の協議を経て労働契約の変更について合意が達成できない時。

第二十七条 雇用側の組織が倒産に瀕して法定の整頓期間が進行し或いは生産経営状況に重大な困難が生じ、確実に人員削減を必要とする時は、三十日前に労働組合或いは従業員全員に対し状況の説明をして、労働組合或いは従業員の意見を聴取するべきであり、労働行政部門に対し報告を経た後に、人員を削減することができる。

雇用側の組織が本条の規定に依拠して人員を削減し、六ヶ月以内に人員を採用する時は、削減された人員を優先的に採用するべきである。

第二十八条 雇用側の組織が本法第二十四条、第二十六条、第二十七条の規定に依拠して労働契約を解除する時は、国家の関係規定に従って経済的補償を与えるべきである。

第二十九条 労働者に下記の状況の一つがあれば、雇用側の組織は本法第二十六条、第二十七条の規定に依拠して労働契約を解除してはならない：

(一) 職業病を患い或いは業務に因り負傷し併せて労働能力の喪失或いは一部喪失が確認せられた時；

(二) 病気を患い或いは負傷し、規定の医療期間内にある時；

(三) 女性従業員が妊娠期間、産褥期、哺乳期間にある時；

(四) 法律、行政法規に規定するその他の状況。

第三十条 雇用側の組織の労働契約の解除を、労働組合が不相当と認めた時は、意見を提出する権利を有する。もし雇用側の組織が法律、法規或いは労働契約に違反した時は、労働組合は改めて処理することを要求する権利を有する；労働者が仲裁を申請し或いは訴訟を提起した時は、労働組合は法に依り支持と援助を与えるべきである。

第三十一条 労働者が労働契約を解除するには、三十日前に書面の形式を以て雇用側の組織に通知をするべきである。

第三十二条 以下の状況の一が有る時は、労働者は随時雇用側の組織に労働契約の解除を通知することができる：

(一) 試用期間内にある時；

(二) 雇用側の組織が暴力、脅迫或いは非合法に人身の自由を制限する手段を以て労働を強制した時；

(三) 雇用側の組織が労働契約の約定に従って労働の報酬を支払わず或いは労働の条件を提供しない時。

第三十三条 企業の従業員の方は企業と労働の報酬、労働時間、休息休暇、労働の安全衛生、保障福祉等の事項について、団体契約を調印することができる。団体契約草案は従業員代表大会式或いは従業員全員に提示し討論採択されるべきである。団体契約は労働組合代表の従業員と企業とが調印する；労働組合が確立していない企業は、従業員が推挙する代表と企業とが調印する。

第三十四条 団体契約調印の後に労働行政部門に報告を送るべきである：労働行政部門が団体契約本文を受理した日より十五日以内に異議を提出しない時は、団体契約は直ちに効力を生じる。

第三十五条 法に従って調印した団体契約は企業と企業の従業員全員に対して拘束力を具える。従業員個人が企業と締結する労働契約中の労働条件と労働報酬等の規準は団体契約の規定より低くしてはならない。

第四章 労働時間と休息休暇

第三十六条 国家は労働者の毎日の労働時間が八時間を超えず、毎週の平均労働時間が四十四時間を超えない労働時間制度を実行する。

第三十七条 出来高計算の仕事を行う労働者に対しては、雇用側の組織は本法第三十六条に規定する労働時間制度に基づいて合理的にその労働の基準量と出来高計算報酬規準を確定するべきである。

第三十八条 雇用側の組織は労働者に毎週少なくとも一日の休息を保証するべきである。

第三十九条 企業は生産の特殊性に因り本法第三十六条、第三十八条の規定を実行することができない時は、労働行政部門の承認を経て、その他の労働時間と休暇方法を実行することができる。

第四十条 雇用側の組織は下記の祝祭日の期間に於いて法に依り労働者に休暇を配置するべきである：

- (一) 元旦；
- (二) 旧正月；
- (三) メーデー；
- (四) 国慶節；
- (五) 法律、法規に規定するその他の休暇祝祭日。

第四十一条 雇用側の組織は生産経営の必要により、労働組合及び労働者との協議を経た後に労働時間を延長することができるが、原則として毎日が一時間を超えてはならない；特殊な原因に因り労働時間の延長が必要な時は、労働者の身体健康を保障するとの条件の下で延長する労働時間は毎日が三時間を超えてはならないが、但し、毎月が三十六時間を超えてはならない。

第四十二条 下記の状況の一つがあれば、労働時間の延長は本法第四十一条に規定する制限を受けない：

(一) 自然災害、事故が発生し或いはその他の原因に因り、労働者の生命健康と財産の安全を脅かされ、緊急の処理を必要とする時；

(二) 生産設備、交通輸送線路、公共施設に故障が発生し、生産と公衆の利益に影響し、早急に修理をしなければならない時

(三) 法律、行政法規に規定するその他の状況。

第四十三条 雇用側の組織は本法の規定に違反して労働者の労働時間を延長してはならない。

第四十四条 下記の状況の一つがあれば、雇用側の組織は下記の規準に従って労働者の正常な労働時間の賃金より高い賃金報酬を支払うべきである：

(一) 労働者に労働時間の延長を手配した時は、賃金の百分の百五十より低くない賃金報酬を支払う；

(二) 休息日に労働者に業務を手配しまた代休を処置できない時は、賃金の百分の二百より低

くない賃金報酬を支払う；

（三）法定休假日に労働者に業務を手配した時は、賃金の百分の三百より低くない賃金報酬を支払う。

第四十五条 国家は有給年休假制度を実行する。

労働者が連続して一年以上労働した時は、有給年休假を享受する。具体的規則は国務院が規定する。

第五章 賃金

第四十六条 賃金分配は労働の量に従って分配するという原則に従い、同一労働同一報酬を実行すべきである。

賃金水準は経済発展を基に逐次に向上する。国家は賃金総量に対してマクロコントロールを実行する。

第四十七条 雇用側の組織は本組織の生産経営の特殊性と経済的効果利益に基づいて、法に従って本組織の賃金分配方式と賃金水準を自主的に確定する。

第四十八条 国家は最低賃金保障制度を実行する。最低賃金の具体的規準は省、自治区、直轄市人民政府が規定し、国務院に報告し登録する。

雇用側の組織が労働者に支払う賃金は当地の最低賃金規準より低くしてはならない。

第四十九条 最低賃金規準の確定と調整は下記の要素を総合的に参考にするべきである：

- （一）労働者本人及び平均的扶養人数の最低生活費用；
- （二）社会平均賃金水準；
- （三）労働生産性；
- （四）就業状況；
- （五）地区間の経済発展水準の差異。

第五十条 賃金は貨幣形式を以て毎月に支払い労働者本人に与えるべきである。労働者の賃金をピンハネ或いは故無く支払引延をしてはならない。

第五十一条 労働者が法定休假日と婚礼葬儀休暇期間及び法に依り社会活動に参加する期間に於いては、雇用側の組織は法に依り賃金を支払うべきである。

第六章 労働安全衛生

第五十二条 雇用側の組織は必ず労働安全衛生制度を確立し、健全なものにし、国家の労働安全衛生規程と規準を厳格に執行し、労働者に対して労働安全衛生教育を行い、労働過程中的事故を防止し、職業上の危害を減少させなければならない。

第五十三条 労働安全衛生施設は必ず国家の規定する規準に合致しなければならない。

新築、改築、拡大建設工事の労働安全衛生施設は必ず主体工事と同時に設計、同時に施工、同時に生産や使用に投入しなければならない。

第五十四条 雇用側の組織は必ず労働者の為に国家の規定に合致する労働安全衛生条件と必要な労働防護用品を提供しなければならず、職業上危害を伴う作業に従事する労働者に対して定期的に健康検査を行うべきである。

第五十五条 特殊な作業に従事する労働者は必ず専門の訓練養成を経て且つまた特殊作業資格を取得しなければならない。

第五十六条 労働者は労働就業中に於いて必ず安全操業規程を厳格に遵守しなければならない。

労働者は雇用側の組織の管理者の規程に違反した指揮、危険を冒す作業の強制命令に対して執行を拒絶する権利を有する；生命の安全と身体の健康に危害を及ぼす行為に対して反対、摘発と告発を提出する権利を有する。

第五十七条 国家は傷害死亡事故と職業病の統計報告と処理制度を確立する。県レベル以上の各級人民政府労働行政部門、関係部門と雇用側の組織は法に依り労働者が労働過程に発生した傷害死亡事故と労働者の職業病の状況に対して、統計、報告と処理を行うべきである。

第七章 女性従業員と未成年労働者の特別な保護

第五十八条 国家は女性従業員と未成年労働者に対して特別な労働保護を実行する。

未成年労働者とは年齢が満十六歳から十八歳未満の労働者を指す。

第五十九条 女性従業員を鉱山の坑内、国家の規定する第四級体力労働強度の労働の従事とその他の従事を禁忌される労働に配置することを禁止する。

第六十条 女性従業員を生理期間中に高所、低温、冷水作業と国家の規定する第三級体力労働強度の労働に配置してはならない。

第六十一条 女性従業員を妊娠期間中に国家が規定する第三級体力労働強度の労働と妊娠期間に従事を禁忌される労働に配置してはならない。妊娠七ヶ月以上の女性従業員を、労働時間延長の労働と夜勤労働に配置してはならない。

第六十二条 出産した女性従業員は九十日より少なくない出産休暇を享受する。

第六十三条 女性従業員を一歳未満の嬰兒の哺乳期間中に国家の規定する第三級体力労働強度の労働と哺乳期間に従事を禁忌されるその他の労働に配置してはならず、労働時間延長の労働と夜勤労働に配置してはならない。

第六十四条 未成年労働者を鉱山の坑内、有毒有害、国家が規定する第四級体力労働強度の労働の従事とその他の従事を禁忌される労働に配置してはならない。

第六十五条 雇用側の組織は未成年労働者に対して定期的に健康検査を行うべきである。

第八章 職業訓練

第六十六条 国家は各種のルートを通し、各種の措置を講じて、職業訓練事業を発展させ、労働者の職業技能を開発し、労働者の素質を高め、労働者の就業能力と作業能力を増強させる。

第六十七条 各級人民政府は職業訓練の発展を社会経済発展の計画に加え、条件の有る企業、事業組織、社会团体と個人が各種の形式の職業訓練を行うことを励まし支持するべきである。

第六十八条 雇用側の組織は職業訓練制度を確立し、国家の規定に従って職業訓練経費を引出し使用して、本組織の実際に基づき、計画的に労働者に対する職業訓練を行うべきである。

技術的職種に従事する労働者は、職場に就く前に必ず訓練養成を経過しなければならない。

第六十九条 国家は職業分類を確定し、規定する職業に対しては職業技能規準を制定して、職業資格証明書制度を実行し、政府の承認する考查鑑定機構を通じて労働者に対する職業技能考查鑑定を実施する責任を負う。

第九章 社会保障と福祉

第七十条 国家は社会保障事業を発展させ、社会保障制度を確立し、社会保障基金を設立し、労働者をして老年、罹病、公傷、失業、出産等の状況の下で援助と補償を得られるようにする。

第七十一条 社会保障水準は社会経済の発展の水準と社会の受入能力とに相適応させるべきである。

第七十二条 社会保障基金は保障類型に従って資金の出所を確定し、逐次に社会全般に統一的に計画し実行して行く。雇用側の組織と労働者は必ず法に依り社会保障に加入し、社会保障費を納めなければならない。

第七十三条 労働者は下記の状況の下で、法に依り社会保障の支給を享受する：

- (一) 退職；
- (二) 罹病、負傷；
- (三) 公傷に因る身体傷害或いは職業病の罹患；
- (四) 失業；
- (五) 出産。

労働者が死亡した後に、その遺族は法に依り遺族手当を享受する。

労働者が享受する社会保障の支給の条件と規準は法律、法規で規定する。

労働者の享受する社会保障金は必ず時間通りに全額支払わなければならない。

第七十四条 社会保障基金の取扱機構は法律の規定に従って社会保障基金の収支、管理と運営

を行い、併せて社会保障基金をしてその価値を維持し増加させる責任を負う。

社会保障基金の監督機構は法律の規定に従い、社会保障基金の収支、管理と運営に対して監督を実施する。

社会保障基金の取扱機構と社会保障基金の監督機構の設立と職能は法律で規定する。如何なる組織と個人も社会保障基金を流用してはならない。

第七十五条 国家は雇用側の組織が本単位の実際の状況に基づいて労働者の為に追加保障を確立することを奨励する。

国家は労働者個人が貯蓄性の保障を掛けることを提唱する。

第七十六条 国家は社会福祉事業を発展させ、公共福祉施設を建設し、労働者の休息、休養と療養の為に条件を提供する。

雇用側の組織は条件を創造し、団体福祉を改善して、労働者の福祉待遇を高めるべきである。

第十章 労働紛争

第七十七条 雇用側の組織と労働者ともに労働紛争が発生した時は、当事者は法に依り調停、仲裁の申請、訴訟の提起をすることができ、また協議で解決することもできる。

調停原則を仲裁と訴訟手続に適用する。

第七十八条 労働紛争の解決は、合法、公正、速やかな処理の原則に基づいて、法に依り労働紛争当事者の合法的權益を擁護するべきである。

第七十九条 労働紛争の発生の後、当事者は本組織の労働紛争調停委員会に対し調停を申請することができる；調停が成らず、当事者の一方が仲裁を要求した時は、労働紛争仲裁委員会に対し仲裁を申請することができる。当事者の一方はまた直接に労働紛争仲裁委員会に仲裁を申請することもできる。仲裁裁決に不服な時は、人民法院に対し訴訟を提起することができる。

第八十条 雇用側の組織内に労働紛争調停委員会を設立することができる。労働紛争調停委員会は従業員代表、雇用側の組織代表と労働組合代表で構成する。労働紛争調停委员会主任は労働組合代表が担任する。

労働紛争が調停を経て合意を達成した時は、当事者は履行するべきである。

第八十一条 労働紛争仲裁委員会は労働行政部門代表、同級の労働組合代表、雇用側の組織側の代表で構成する。労働紛争仲裁委员会主任は労働行政部門代表が担任する。

第八十二条 仲裁の要求を提出した一方は労働紛争発生の日から六十日以内に労働紛争仲裁委員会に対し書面で申請を提出するべきである。仲裁裁決は原則として仲裁の申請を受理して六十日以内に行うべきである。仲裁裁決に異議が無い時は、当事者は必ず履行しなければならない。

第八十三条 労働紛争の当事者が仲裁裁決に対して不服な時は、仲裁裁決書を受理した日から十五日以内に人民法院に対し訴訟を提起することができる。一方の当事者が法定期限内に訴えを起こさず又は仲裁裁決を履行しない時は、別の一方の当事者は人民法院に対し強制執行を申請することができる。

第八十四条 団体契約締結に因り争議が発生し、当事者の協議による解決が成らない時は地元の人民政府労働行政部門は関係各方面を組織し協調させ処理することができる。

団体契約の履行に因り争議が発生し、当事者の協議による解決が成らない時は、労働紛争仲裁委員会に対し仲裁を申請することができる；仲裁裁決に対して不服な時は、仲裁裁決書を受理した日から十五日以内に人民法院に対し訴訟を提起することができる。

第十一章 監督検査

第八十五条 県レベル以上の各級人民政府労働行政部門は法に依り雇用側の組織の労働関係の法律、法規の遵守の状況に就いて監督検査を行い、労働関係の法律、法規に違反する行為に対して制止し、併せて改正を命じる権限を有する。

第八十六条 県レベル以上の各級人民政府労働行政部門の監督検査要員が公務を執行する時は、雇用側の組織に入り労働関係の法律、法規の執行状況を調査し、必要な資料を査閲し、併せて労働現場に対する検査を行う権限を有する。

県レベル以上の各級人民政府労働行政部門の監督検査要員が公務を執行する時は、必ず証明書

類を提示し、公平に法を執行し併せて関係規定を遵守しなければならない。

第八十七条 県レベル以上の各級人民政府の関係部門は各自の職責の範囲内に於いて、雇用側の組織の労働関係の法律、法規の遵守の状況に対して監督を行う。

第八十八条 各級労働組合は法に依り労働者の合法的權益を擁護し、雇用側の組織の労働関係の法律、法規の遵守の状況に対して監督を行う。如何なる組織と個人も労働関係の法律、法規に違反する行為に対して摘発と告発する権利を有する。

第十二章 法律責任

第八十九条 雇用側の組織が制定した労働規則、制度が法律、法規に違反して規定されている時は、労働行政部門が警告を与え、改正を命じる；労働者に対して損害をもたらした時は、賠償責任を引受けるべきである。

第九十条 雇用側の組織が本法の規定に違反し、労働者の労働時間を延長した時は、労働行政部門が警告を与え、改正を命じて、併せて過料に処することができる。

第九十一条 雇用側の組織に下記の労働者の合法的權益を侵害する状況の一つあれば、労働行政部門が労働者の賃金報酬、経済的補償の支払を命じ、併せて賠償金の支払を命じることができる：

- (一) 労働者の賃金をピンハネし或いは故無く支払を引き延ばした時；
- (二) 労働者に労働時間延長の賃金報酬の支払を拒み行わない時；
- (三) 地元の最低賃金規準より低く賃金を労働者に支払った時；
- (四) 労働契約解除の後、本法の規定に従って労働者に経済的補償を支給しない時。

第九十二条 雇用側の組織の労働安全施設と労働衛生条件が国家の規定に合致せず或いは労働者に対し必要な労働防護用品と労働保護施設を提供していない時は、労働行政部門或いは関係部門は改正を命じ、過料に処することができる；情状が重大な時は、県レベル以上の人民政府に生産停止整頓を命じる決定を申請する；表面に現れない事故に対して措置を講ぜず、重大な事故を発生させるに至り、労働者の生命と財産に損失をもたらした時は、責任者に対して刑法第一百八十七条の規定を比較対照して刑事責任を追及する。

第九十三条 雇用側の組織が労働者に規程に違反し危険を冒す作業を強制命令し、重大な傷害死亡事故を発生させ、深刻な結果をもたらした時は、責任者に対して法に依り刑事責任を追及する。

第九十四条 雇用側の組織が非合法に十六歳未満の未成年者を募集採用した時は、労働行政部門が改正を命じ、過料に処する；情状が重大な時は、工商行政管理部門が営業許可証を取上げる。

第九十五条 雇用側の組織が本法の女性職員労働者と未成年労働者の保護に対する規定に違反して、その合法的權益を侵害した時は、労働行政部門が改正を命じ、過料に処する；女性従業員或いは未成年労働者に対して損害をもたらした時、賠償責任を引受けるべきである。

第九十六条 雇用側の組織に下記の行為の一つあれば、公安機関が責任者に対して十五日以下の拘留、科料或いは警告に処する；犯罪を構成する時は、責任者に対して法に依り刑事責任を追及する：

- (一) 暴力、脅迫或いは非合法に人身の自由を制限する手段を以て労働を強制した時；
- (二) 労働者に侮辱、体罰、殴打、非合法的な捜査と拘禁を行った時。

第九十七条 雇用側の組織側の原因により締結した無効な契約が、労働者に損害をもたらした時は、賠償責任を引受けるべきである。

第九十八条 雇用側の組織が本法に規定する条件に違反し労働契約を解除し或いは故意に引き延ばし労働契約を締結しない時は、労働行政部門が改正を命じる；労働者に対して損害をもたらした時は、賠償責任を引受けるべきである。

第九十九条 雇用側の組織が募集採用し労働契約を解除されていない労働者が、元雇用側の組織に対して経済的損失をもたらした時は、当該雇用側の組織は法に依り連帯賠償責任を引受けるべきである。

第一百条 雇用側の組織が故無く社会保障費を納めない時は、労働行政部門が期限を設け納入を命じる；期限を過ぎても納めない時は、滞納金を加え徴収できる。

第一百一条 雇用側の組織が不当に労働行政部門、関係部門及びその職員が監督検査権を行使するのを阻み妨げ、検挙した人に加害を与え、報復をした時は、労働行政部門或いは関係部門が過料に処する；犯罪を構成する時は、責任者に対して法に依り刑事責任を追及する。

第一百二条 労働者が本法に規定する条件に違反し労働契約を解除し或いは労働契約中の約定した秘密保守事項に違反して、雇用側の組織に対して経済的損失をもたらした時は、法に依り賠償責任を引受けるべきである。

第一百三条 労働行政部門或いは関係部門の職員が職権を濫用し、職責を軽んじ、私利に惑わされ不正を行い、犯罪を構成する時は、法に依り刑事責任を追及する；犯罪を構成しない時は、行政処分を与える。

第一百四条 国家公務員と社会保障基金の取扱機構の職員が社会保障基金を流用し、犯罪を構成する時は、法に依り刑事責任を追及する。

第一百五条 本法の規定に違反する労働者の合法的權益の侵害に対し、その他の法律、行政法规が既に処分を規定している時は、当該法律、行政法规の規定に従って処罰する。

第十三章 付則

第一百六条 省、自治区、直轄市人民政府は本法と本地区の実際の状況に基づいて、労働契約制度の実施の段取りを規定し、国务院に報告し登録する。

第一百七条 本法は1995年1月1日より施行する。

（出所：中国労働部政策法規司編 『与实施《労働法》相關的法律法規和配套規章匯編』
1995、中国労働出版社）（徐 向東 訳）

1. A調査（学生向け）原票 ＜日本語＞

新世代の職業観と勤労意識に関する調査

- (1) あなたは、自分の将来についてどのように考えていますか。以下の7項目の中から1つだけを選び、該当する番号を○で囲んでください。
1. 自分の仕事に関して、自他共に認める実力人間になりたい
 2. 多くの人から親しまれ、尊敬される人間になりたい
 3. 主義や信念など心のよりどころをしっかり持った人間になりたい
 4. 出世して、お金持ちになりたい
 5. 安定した家庭を築きたい
 6. 物事にとらわれず、好きなことをやって暮らしたい
 7. その他
- (2) 次のような1から4のことについて、あなたはどのように考えますか。それぞれ以下のA～Eの中から1つを選び、()の中に入れてください。
- A. 強くそう思う、 B. どちらかといえばそう思う、 C. どちらともいえない
D. どちらかといえばそうは思わない、 E. まったくそうは思わない
1. 一生の仕事になるものを、できるだけ早く見つけるべきだ ()
 2. 自分がどんな職業につきたいのか、まだよく分からない ()
 3. 自分がどんな職業にむいているのか、まだよく分からない ()
 4. 一つの職業にとらわれず、自分の成長や社会変化に応じて変えるのがよい ()
- (3) あなたは、就職活動を成功させるには、どんなことが重要だと考えますか。以下の中から2つを選び、該当する番号を、優先順位に従って下の()の中に入れてください。
1. 先生や親・親戚などの紹介やコネ
 2. 学歴や出身校
 3. 資格や専門的な能力（コンピューターや語学など）
 4. やる気や努力
 5. 職業や企業・業界に関する情報収集
 6. 自己分析（自分の性格や適性などの把握）
 7. いい出会いがあるかどうか（運がいいかどうか）
 8. コミュニケーション能力や人柄
 9. 自己PRがうまい
- (第1位：) (第2位：)
- (4) あなたは職業を選ぶとき、次の1から8の条件を、それぞれどの程度重視しますか。以下のA～Dから1つを選び、()の中に入れてください。
- A. たいへん重視する B. 少し重視する
C. あまり重視しない D. まったく重視しない
1. 自分の能力や個性が生かせる ()
 2. 失業の恐れがない ()
 3. 高い収入が得られる ()
 4. 拘束時間が短い／休日が多い ()
 5. 最先端の情報や知識・技術に触れることができる ()
 6. 学習の機会が多く、自分が成長していける ()
 7. 自分の先行きについて展望を描くことができる ()
 8. 社会に役立っていることが実感できる ()
- (5) 人が職業を通じて歩むコースとして、あなたは次の中のどれが望ましいコースだと思いますか。以下の中から1つを選び、該当する番号を○で囲んでください。
1. 一つの会社に長く勤め、だんだんと管理職的な地位になっていくコース
 2. 一つの会社に長く勤め、ある仕事の専門家になるコース
 3. 若い頃は雇われて働き、後に独立して仕事をする。あるいは家業・事業を引き継ぐコース
 4. 幾つかの企業を経験して、ある仕事の専門家になるコース
 5. 幾つかの企業を経験して、だんだんと管理職的な地位になっていくコース
 6. 若い頃から独立して仕事をする、あるいは家業・事業を引き継ぐコース

7. その他
8. 考えたことがない、分からない
- (6) 企業への就職は、次のいずれを希望しますか。
1. 中国の企業
2. 日本の企業（在中国、在日本）
3. 米国の企業（在中国、在米国）
4. ヨーロッパの企業
5. その他
6. 企業に就職する意思はない
- (7) 企業への就職を志望するにあたっては、どんな会社が望ましいと思いますか。次の中から、優先順位順に3つを選んでください。
1. 経営理念が確立している
2. 社員が元気で、やる気を持っている
3. 先端的であり、新しいこと（商品、サービス、技術、制度）をどんどん打ち出す
4. 組織としてのまとまりがよく、組織力がすぐれている
5. 将来に向けて、はっきりしたビジョンを掲げている
6. 社員の人間性がみがきこまれ、仕事ぶりが洗練されている
7. 海外でも幅広く活躍していて国際的である
8. 給料をはじめ、社員への待遇や労働条件がよい
9. 研究開発に熱心であり、技術水準が高い
10. 伝統が確立され、創業の精神が脈々と生きている
第1位（ ）、第2位（ ）、第3位（ ）
- (8) あなたが将来つきたい職業はなんですか。以下の中から2つまでを選び、該当する番号を、優先順位に従って下の（ ）の中に入れてください。
1. 農業・漁業・林業管理者
2. 工場管理者
3. 茶店・飲食店・ブティックなどの店主
4. 党の幹部、組合幹部
5. 小売店の店員・セールスマンなどの販売員
6. 科学者・研究者・大学教授
7. 小学校・中学校・高校の教師
8. 政治家
9. 記者・ジャーナリスト・編集者
10. コンサルタントやプログラマー
11. 会社の事務職（営業マン、銀行員、商社マン、OLなど）
12. 公務員
13. 税理士・会計士など
14. 警察官や軍人
15. 小説家・作家
16. 会社の部長・課長など管理的職業
17. 外交官
18. 企業の経営者
19. 芸能人
20. 考えていない
（第1位： ）（2位： ）

＜新世代の職業観と勤労意識に関する調査・回答用紙＞

- (1) 1、 2、 3、 4、 5、 6、 7
(2) 1（ ）、2（ ）、3（ ）、4（ ）
(3) （第1位 ）（第2位 ）
(4) 1（ ）、 2（ ）、 3（ ）、 4（ ）、 5（ ）、
6（ ）、 7（ ）、 8（ ）
(5) 1、 2、 3、 4、 5、 6、 7、 8
(6) 1、 2、 3、 4、 5、 6
(7) （第1位 ）（第2位 ）（第3位 ）
(8) （第1位 ）（第2位 ）

あなたご自身について

- 1) 学部： _____
2) 学年： 1、 2、 3、 4

有关新一代的职业观和劳动意识的问卷调查

☆☆请在下列内容中选择你认为合适的项目，并在答卷（最后页）上划圈或填写☆☆

（1）你期待自己的将来是怎样的？请从下列7个项目中选择1项，并在答卷上划圈。

- 1，在工作上能成为人所公认的有实力的人才。
- 2，成为与人相处融洽，受人尊敬的人。
- 3，能成为有主见有信念的人。
- 4，会有出息，成为富人。
- 5，想建立一个幸福安定的家庭。
- 6，不拘形式，不畏人言，随心所欲地生活。
- 7，其他

（2）你对下面1～4项目各持什么想法？请从A～E项中选择1项填入括号。

A，完全同意。 B，同意。 C，说不清。 D，不同意。 E，完全不同意。

- 1，应尽早寻得能持续终身的职业。（ ）
- 2，还不太清楚自己想从事什么样的职业。（ ）
- 3，还不太清楚自己适合什么样的职业。（ ）
- 4，不拘泥于某一种职业，而是顺应自己的成长和社会变化进行改变。（ ）

（3）要使求职活动成功，你认为什么是重要的？ 请从下列项目中选择2项，将其号码按优先顺序填入括号。

- 1，有老师或父母，亲戚的介绍等关系。
- 2，学历或毕业学校
- 3，职业资格或专业能力（计算机，外语等）
- 4，干劲与努力
- 5，收集有关职业，企业，行业方面信息
- 6，自我分析（把握自己的性格和适应性等）
- 7，是否有巧遇（有没有运气）
- 8，交流与沟通能力，人品
- 9，善于自我宣传

（第1位： ） （第2位： ）

（4）你在选择职业时如何看待下列1～8项条件的？

A，非常重视。 B，有点重视。 C，不太重视。 D，全然不重视

- 1，能发挥自己的能力和个性。（ ）
- 2，没有失业的风险。（ ）
- 3，能获取高额收入。（ ）
- 4，工作时间短／休息日多。（ ）
- 5，能接触到最尖端的信息，知识，技术。（ ）
- 6，学习机会多，有利于自己的成长与进步。（ ）
- 7，能想像自己的前途未来。（ ）
- 8，能切身感受到自己对社会有用。（ ）

(5) 你认为在下列项目中, 哪种是职业历程中最理想的? 请选择 1 项并划圈。

- 1, 在一个公司长期工作, 逐渐获得管理人员地位。
- 2, 在一个公司长期工作, 成为某项工作(领域)的专家。
- 3, 年轻时受人雇用, 以后独立出来自己干, 或是继承家业。
- 4, 经历几个公司之后, 成为某项工作(领域)的专家。
- 5, 经历几个公司之后, 逐渐获得管理人员地位。
- 6, 年轻时就独立出来自己干, 或是继承家业。
- 7, 其他
- 8, 没考虑过, 不知道。

(6) 你希望在哪种企业就职?

- 1, 中国企业
- 2, 日本企业(在中国, 在日本)
- 3, 美国企业(在中国, 在美国)
- 4, 欧洲企业(在中国, 在欧洲)
- 5, 其他
- 6, 没有在企业就职的打算

(7) 如果打算在企业就职, 你认为什么样的公司是最理想的? 请从下列项目中选择 3 项, 并按优先度排序填如括号。

- 1, 确立经营理念。
- 2, 职员有朝气, 有干劲儿。
- 3, 具有先进性, 不断推新出新(诸如产品, 服务, 技术, 制度等)。
- 4, 公司内部团结, 具有出色的组织能力。
- 5, 对公司的将来提出明确的理想和目标。
- 6, 职员能获得锻炼机会, 工作有成效。
- 7, 具有国际性, 在国外也进行广泛的经营活动。
- 8, 工资等职工待遇, 劳动条件都较好。
- 9, 热心于研究开发, 技术水平高。
- 10, 有传统, 继承和发扬创业精神。

(第 1 位:) (第 2 位:) (第 3 位:)

(8) 你将来想从事哪个职业? 请从下列项目中最多选择 2 项, 并按优先度排序填如括号。

- 1, 农·林·渔业的管理人员
- 2, 工场管理人员
- 3, 咖啡店或饮食店, 精品时装店的店主
- 4, 党组织干部或工会干部
- 5, 销售服务人员(营业员, 推销员等)
- 6, 科学家, 学者, 大学教授
- 7, 中小学教师
- 8, 政治家
- 9, 记者, 新闻工作者, 编辑
- 10, 顾问或程序设计员
- 11, 公司职员(推销员, 银行职员, 商社职员, 女职员等)
- 12, 公务员
- 13, 注册会计师
- 14, 警察, 军人
- 15, 作家
- 16, 公司部长, 科长等管理性职业
- 17, 外交官
- 18, 企业经营者
- 19, 文艺界人士
- 20, 还没想过。

(第 1 位:) (第 2 位:)

谢谢合作!

2. B調査（大卒ホワイトカラー向け）原票 ＜日本語＞

新世代の職業観と勤労意識に関する調査

B調査：在中国日本企業に勤務する新世代中国社員（大卒ホワイトカラー）

Q 1. 調査エリア（あなたの所属地域）（1つに○）。

1	上海
2	北京
3	広東（東莞、広州、深圳）
4	重慶
5	大連

Q 2. あなたの最終学歴（大学、院）での専攻は次のどれですか（1つに○）。

1	経済学
2	経営学
3	その他社会科学
4	人文学系
5	理工学系
6	その他

Q 3. あなたの年齢は次のどれですか（1つに○）。

1	24歳以下
2	25～29歳
3	30～35歳

（35歳以上の方は対象外）

Q 4. あなたの性別は次のどれですか（1つに○）。

1	男
2	女

Q 5. あなたのこれまでの転職回数は何回ですか。

		回
--	--	---

Q 6. あなたは現在、転職を考えていますか（1つに○）。

1	考えている	→Q7へ
2	考えていない	→Q8へ
3	わからないもしくは拒否	→Q8へ

Q 7. これから転職したいところはどんなところですか（1つに○）。

1	国有セクター（政府機関、企業、研究機関など）
2	中国国内民間セクター（企業、研究機関など）
3	欧米系企業
4	日系企業
5	香港台湾韓国などその他の外資企業
6	自分で創業（家業を継ぐを含む）
7	その他（ ）

Q 8. あなたは、自分の将来についてどのように考えていますか（1つに○）。

1	自分の仕事に関して、自他共に認める実力人間になりたい
2	多くの人から親しまれ、尊敬される人間になりたい
3	主義や信念など心のよりどころをしっかり持った人間になりたい
4	出世して、お金持ちになりたい

5	安定した家庭を築きたい
6	物事にとらわれず、好きなことをやって暮らしたい
7	その他（ ）

Q 9. あなたは以下のような項目に対してどの程度自信をもっていますか（1行ごとに1つに○）。

	かなり自信 がある	やや自信が ある	どちらとも いえない	あまり自信 がない	ほとんど自 信がない
A. 人と上手にコミュニケーションをとる	1	2	3	4	5
B. 上の人や同僚からの信頼を獲得する	1	2	3	4	5
C. 幅広い人脈を築く	1	2	3	4	5
D. 給与チームや組織をとりまとめ、リーダーシップをとる	1	2	3	4	5
E. 関連情報を集め、問題の解決策を考える	1	2	3	4	5
F. 時間を効率的・計画的に使って、仕事を期限までに仕上げる	1	2	3	4	5
G. 遅刻や欠勤をしないで、真面目に勤める	1	2	3	4	5
H. 幅広い関心を持ち、知識の習得に励む	1	2	3	4	5
I. 未来の目標に向けて、能力開発を怠らない	1	2	3	4	5
J. 変化する状況に対応して、臨機応変に行動する	1	2	3	4	5

Q 10. 人が職業を通じて歩むコースとして、次のうち、あなたが望ましいと思うコースを1つだけ選び、○印をつけてください。

1	一つの会社に長く勤め、だんだんと管理職的な地位になっていくコース
2	一つの会社に長く勤め、ある仕事の専門家になるコース
3	若い頃は雇われて働き、後に独立して仕事をする。あるいは家業・事業を引き継ぐコース
4	幾つかの企業を経験して、ある仕事の専門家になるコース
5	幾つかの企業を経験して、だんだんと管理職的な地位になっていくコース
6	若い頃から独立して仕事をする、あるいは家業・事業を引き継ぐコース
7	その他（ ）
8	考えたことがない、分からない

Q 11. あなたは、職業を選び、或いは転職を考える際に、次の項目をどの程度重視しますか（1行ごとに1つに○）。

	大変重視	少し重視	どちらとも いえない	あまり重視 しない	全く重視し ない
A. 自分の能力、持ち味を生かすことができる	1	2	3	4	5
B. 自分の先行きについて展望を描くことができる	1	2	3	4	5
C. 新技術・知識の習得チャンスがあり、成長していける	1	2	3	4	5
D. 高い収入が得られる	1	2	3	4	5

E. 責任、権限と業績評価が明確である	1	2	3	4	5
F. 雇用が安定、失業の恐れがない	1	2	3	4	5
G. 福祉の充実	1	2	3	4	5
H. 仕事の面白さ、チャレンジングである	1	2	3	4	5
I. 社会に役立っているという実感	1	2	3	4	5
J. 拘束時間が少ない、休日が多い	1	2	3	4	5

Q 12. 上の項目について、現在の会社でどの程度満たされていますか（1行ごとに1つに○）。

	十分に満たされている	ほぼ満たされている	どちらともいえない	余り満たされていない	全く満たされていない
A. 自分の能力、持ち味を生かすチャンス	1	2	3	4	5
B. 自分の先行きについて展望を描くことができる	1	2	3	4	5
C. 新技術・知識の習得チャンスがあり、成長していける	1	2	3	4	5
D. 高い収入が得られる	1	2	3	4	5
E. 責任、権限と業績評価が明確である	1	2	3	4	5
F. 雇用が安定、失業の恐れがない	1	2	3	4	5
G. 福祉の充実	1	2	3	4	5
H. 仕事の面白さ、チャレンジングである	1	2	3	4	5
I. 社会に役立っているという実感	1	2	3	4	5
J. 拘束時間が少ない、休日が多い	1	2	3	4	5

Q 13. あなたは、以下のそれぞれの企業をどう評価しますか。次の各項目に、「そう思う」なら1、「まあまあそう思う」なら2、「どちらともいえない」なら3、「あまりそう思わない」なら4、「そう思わない」なら5というように、1～5の5点評価を入れてください。（1行ずつ、各企業に該当の点数を入れてください）。

	国有企業	民営企業	欧米系企業	日系企業	韓国系企業	香港台湾系企業
A. 労働条件が良い						
B. 昇進・昇給機会が多い						
C. 経営理念・経営戦略が明確						
D. 現地化レベルが高い						
E. 先端的なこと（商品、サービス、技術、制度）をどんどん打ち出す						
F. 意思決定が速い						
G. 福祉水準が高い						
H. 平等性が高い						

I. 労使間が融和的である						
J. 上意下達がうまくいっている						
K. 下意上達がうまくいっている						
L. 組織・社員間の縄張り意識が低く、協力意識が高い						
M. 雇用が安定している						
N. 社会的評判が良い						

Q 14. 以下の昇給システムをどの程度歓迎しますか（1行ごとに1つに○）。

	歓迎する	やや歓迎する	どちらともいえない	あまり歓迎しない	歓迎しない
A. 能力評価基準	1	2	3	4	5
B. 実績評価基準	1	2	3	4	5
C. 年功基準	1	2	3	4	5

Q 15. あなたは、日本の多くの企業で取り入れられている以下の各項目をどう評価しますか（1行ごとに1つに○）。

	評価する	やや評価する	どちらともいえない	あまり評価しない	評価しない
A. 安定的な雇用関係	1	2	3	4	5
B. 在職訓練（OJT）	1	2	3	4	5
C. 離職訓練（OFF-JT）	1	2	3	4	5
D. 経営理念・情報の共有	1	2	3	4	5
E. 協調的労使関係	1	2	3	4	5
F. 大部屋方式Office	1	2	3	4	5
G. 社内ステータス格差の縮小	1	2	3	4	5
H. 年功的昇進・昇給制度	1	2	3	4	5
I. チームワーク	1	2	3	4	5
J. QCサークル	1	2	3	4	5
K. 提案制度	1	2	3	4	5
L. 日本への派遣研修	1	2	3	4	5
M. 品質重視	1	2	3	4	5
N. ジョブ・ローテーション	1	2	3	4	5
O. 会社への帰属意識の強調	1	2	3	4	5
P. その他（ ）	1	2	3	4	5

*B調査（大卒ホワイトカラー向け）原票 ＜中国語＞

No. ()

大専学历以上中国新生代职业意识调查问卷

B卷 日企中方白领员工使用

（本问卷采取匿名制回答，承诺保护回答者本人隐私的责任。由日本在外企业协会于9月访华时到您所在单位时直接汇总回收，不会给回答者本人造成任何不必要的麻烦。本调查目的在于了解中国大専学历以上新生代的职业意识，改善日本企业的人才使用机制。所以请坦率地按您的真实想法填写，以便我们汇总您的意见，向在华日资企业提出改善其人才任用机制的建议。）

2002.9

Q1. 请选择您所在地区（单选一个，在代号处画圈）。

1	上海
2	北京
3	广东（东莞、广州、深圳等）
4	重庆
5	大连

Q2. 请问您的最终学历（本科，专科，研究生）的专业（单选一个，在代号处画圈）。

1	经济类（经济学/经营管理/商科/财会等）
2	其他社会科学（社会学/政治学/心理学/法学等）
3	人文科学（哲学/文学/外语/文化人类学等）
4	理工科
5	其他（ ）

Q3. 请问您最终学历的大学或研究生院属于以下哪个（单选一个，在代号处画圈）。

1	中国的大学（研究生院）
2	日本的大学（研究生院）
3	美国的大学（研究生院）
4	欧州的大学（研究生院）
5	其他

Q4. 您所在企业的行业分类是

Q5. 您的职务属于下面哪种（单选一个，在代号处画圈）。

1	事务性（包括事务管理）职务
2	技术性（包括技术管理）职务
3	其他（ ）

Q6. 请问您的年龄（单选一个，在代号处画圈）。

1	24岁以下
2	25～29岁
3	30～35岁

（35岁以上者非本次调查对象）

Q7. 请问您的性别（单选一个，在代号处画圈）。

1	男
2	女

Q8. 请问您迄今为止共有过几次跳槽或更换工作单位？

 次

Q9. 您现在考虑更换工作单位吗（单选一个，在代号处画圈）。

1	正考虑	→进入Q10
2	没考虑	→跳过Q10，直接进入Q11
3	不知道或拒答	→跳过Q10，直接进入Q11

Q10. 您考虑调往哪种单位（单选一个，在代号处画圈）。

1	国有单位（政府机关、国有企事业单位）
2	中国国内非国有民营单位（民营企业事业单位）
3	欧美资企业
4	日资企业
5	台港韩资等其他外资企业
6	自己创业或自己经营（包含继承家业）
7	其他（ ）

Q11. 您对自己的未来是如何考虑的（单选一个，在代号处画圈）。

1	在工作上能成为自己和他人皆能认同的实力型人才
2	成为与人相处融洽，受人尊敬的人。
3	成为有自己的主见和思想，内心有坚定信念的人
4	会有出息，成为富裕阶层
5	想建立一个幸福安定的家庭
6	自由自在，随心所欲地生活
7	其他（ ）

Q12. 对于下列项目你有多大程度的自信？（每一项单选一个，在代号处画圈）

	很有自信	比较自信	说不清	不太自信	几乎没有自信
A. 善于与人交流	1	2	3	4	5
B. 获得上司和同事的信任	1	2	3	4	5
C. 建立广泛的人际关系	1	2	3	4	5
D. 有组织和领导团队的能力	1	2	3	4	5
E. 收集相关信息，思考解决问题的对策能力	1	2	3	4	5
F. 工作上有计划有效率，并按时完成	1	2	3	4	5
G. 无迟到无缺勤，工作态度认真	1	2	3	4	5
H. 兴趣广泛，刻苦求知	1	2	3	4	5
I. 目标确定，不断提高自我能力	1	2	3	4	5
J. 顺应环境变化，机动灵活	1	2	3	4	5

Q13. 你认为在下列项目中，哪种是职业历程中最理想的？（单选一个，在代号处画圈）

1	在一个公司长期工作，逐渐获得管理人员地位。
2	在一个公司长期工作，成为某项工作（领域）的专家
3	年轻时受雇于公司，以后独立出来自己干，或是继承家业
4	经历几个公司之后，成为某项工作（或领域）的专家
5	经历几个公司之后，逐渐获得管理人员地位
6	年轻时就独立出来自己干，或是继承家业
7	其他（ ）
8	没考虑过，不知道

Q14. 您在选择职业或调换工作时，对以下项目的重视程度如何？（按每一项在每一行单选一个，在代号处画圈）

	非常重视	有点重视	说不清	不太重视	基本不重视
A. 能发挥自己的能力和个性	1	2	3	4	5
B. 能确定自己的前途未来	1	2	3	4	5
C. 有机会接触到新知识新技术，个人有所发展	1	2	3	4	5
D. 能获取高收入	1	2	3	4	5
E. 责权明确，对工作成果的评价明确	1	2	3	4	5
F. 雇用稳定，无失业之虞	1	2	3	4	5
G. 工作内容有趣，富有挑战性	1	2	3	4	5
H. 能切实感受到自己的工作有益于对社会	1	2	3	4	5
I. 工作时间短，休息日多	1	2	3	4	5

Q15. 对于以下项目，您在现在的公司得到了多大程度的满意？（按每一项在每一行单选一个，在代号处画圈）

	十分满意	还算满足	说不清	不太满意	完全不满意
A. 有发挥自己的能力和个性的机会	1	2	3	4	5
B. 能展望自己的前途和未来	1	2	3	4	5
C. 能有机会学习新知识和新技术，个人得到提高	1	2	3	4	5
D. 能获取高收入	1	2	3	4	5
E. 责权明确，工作成果评价明确	1	2	3	4	5
F. 雇用稳定，无失业之虞	1	2	3	4	5
G. 工作内容有趣，富有挑战性	1	2	3	4	5
H. 能切实感受到自己的工作有益于社会	1	2	3	4	5
I. 时间短，休息日多	1	2	3	4	5

Q16. 作为工资评定标准，您更欢迎下面哪一种？（单选一个，在代号处画圈）

	欢迎	较欢迎	说不清	不太欢迎	不欢迎
A. 以能力为标准	1	2	3	4	5
B. 以实际工作成果为标准	1	2	3	4	5
C. 以年资为标准	1	2	3	4	5

（未完，背面继续）

Q17. 您对以下各个企业如何评价。按每一项（每一行）在每种企业下面，选一个您认为符合该种企业情况的数字填入空格。如果您认为“是这样”请填入1，“大致是这样”请填入2，“说不准”请填入3，“不太是这样”请填入4，“不是这样”请填入5。

	国有企业	民营企业	欧美资企业	日资企业	韩资企业	港资台资企业
A. (工资待遇, 学习机会等) 工作条件较好						
B. 经营理念/经营战略明确						
C. 经营管理的本地化程度高						
D. 不断在产品/服务/技术/制度上推陈出新						
E. 决策速度快						
F. 福利水平高						
G. 公司内部上下级平等程度高						
H. 劳资关系融合						
I. 上情下达顺畅						
J. 下情上达顺畅						
K. 部门之间员工之间协作意识强, 没有独占观念						
L. 雇用稳定						
M. 社会评价较好						

Q18. 对日本企业较常采用的以下各个经营管理的制度或习惯, 您如何评价? (按每一项在每一行单选一个, 在代号处画圈)

	认同，肯定性评价	较认同，较肯定性评价	说不清	不太认同	不认同
A. 稳定的雇用关系	1	2	3	4	5
B. 在岗培训（OJT）	1	2	3	4	5
C. 离岗培训（OFF-JT）	1	2	3	4	5
D. 经营理念和信息的共享	1	2	3	4	5
E. 协调的劳资关系	1	2	3	4	5
F. 大办公室制度	1	2	3	4	5
G. 缩小公司内部不同阶层人员之间的级差（同一工作服，同一食堂等）	1	2	3	4	5
H. 年资型的升级和升工资制度	1	2	3	4	5
I. 小组协作（小集团活动）	1	2	3	4	5
J. 提案活动	1	2	3	4	5
K. 向日本国内派遣进修	1	2	3	4	5
L. TQC(全面质量管理)	1	2	3	4	5
M. 在公司内部不同部门之间调动/岗位轮换	1	2	3	4	5
N. 强调对公司的忠诚或归属意识	1	2	3	4	5
O. 其他（ ）	1	2	3	4	5

调查结束，感谢你的合作！

基本的姿勢

第一 わが国企業の海外投資に当っては、それが投資先国に歓迎されるものとしてそこに定着し、長期的な観点に立つて企業の発展と投資先国の経済・社会政策とが両立する方向で進めるとともに、国際協力の一環として投資先国の社会に融け込むよう、その経済、社会との協調、融和を図りつつ行うという基本的姿勢を貫くこと。

現地会社の主体性尊重

第二 わが国企業の海外投資に当っては、現地会社が投資先国の法に基づく独立の法人であることをよく認識し、その主体性を尊重して行動すること。また、それが合併事業の形態をとる場合には、合併事業の一方の当事者として、その立場に見合った責任を果たすことを原則とすべきこと。

相互信頼を基盤とした事業活動の推進

第三 わが国企業の海外投資に当っては、長期事業方針の明示、適正な労使関係の確立等の適切な配慮を行うとともに、現地会社の事業活動の内容を投資先国において正しく紹介することにより、投資先国社会の理解を得るなど、投資先国との相互信頼を基盤とした事業活動の推進に努めること。

また、発展途上国等で自国資本の育成の要請があるところでは、適当な時期に投資先国の投資家等に資本参加拡大の機会を提供するよう努めること。

良好で適正な労使関係の確立

第四 現地会社の経営に当っては、良好で適正な労使関係を確立するため、投資先国の労働組合組織や労働慣行について十分な認識と理解を深めることに努め、また労使間に誤解等が生じないよう、情報や意見を交換するなどして、意思の疎通を図ること。

雇用、登用の推進

第五 投資先国における雇用機会の拡大に資するため、現地会社における現地人従業員の雇用、登用を積極的に行うよう努めること。

また、従業員の労働条件についても、投資先国の事情を十分配慮するとともに、安全衛生を確保するための労働環境の整備に努めること。

教育、訓練の推進

第六 現地会社の従業員の職務能力向上のため、社内における教育、訓練を行うとともに、必要な場合には、わが国をはじめ外国への研修派遣、留学等を実施し、技能、技術（経営・管理技術を含む）の習得の機会を与えるよう努めること。とくに発展途上国など、技術移転を必要としているところでは、教育、訓練に際してそのことに十分配慮すること。

派遣者の自主性尊重

第七 わが国企業は、現地会社の主体性の尊重とともに、現地会社に対する派遣者の意欲と責任意識の確立を図るため、現地会社における派遣者の業務上の自主性を尊重するよう努めること。

派遣者の選定、教育

第八 海外投資先への派遣者の選定に当っては、協調性、意欲、能力、経験等の適性に配慮する

とともに、投資先国の言語、社会、文化等、海外実務以外の学習を含めた適切な事前教育、訓練を行うよう努めること。派遣者が家族を帯同する場合には、可能な限り、家族に対しても同様の事前教育の機会を提供するよう努めること。

派遣者の派遣期間、生活基盤整備

第九 派遣者の派遣期間については、投資先国の諸般の事情を考慮した期間を設定し、そのための条件を整備するとともに、派遣者とその帯同家族のための生活基盤の整備を図るよう努めること。

投資先国産業との協調

第十 わが国企業の海外投資に当っては、投資先国の経済秩序を混乱させることのないように投資先国産業との協調を図り、特定の地域、産業あるいは時期に投資が集中することのないよう努めるとともに、現地会社の事業活動においては、投資先国の商慣習、流通機構を尊重すること。

また、長期的な観点から国際分業の確立、投資先国の国際収支の改善、産業構造についての政策目標の実現等に資するため、現地会社が使用する機械、設備、原材料、部品等については、出来るだけ投資先国で生産されるものを調達するよう努めること。

技術移転の促進

第十一 投資先国産業の技術水準の向上に資するため、とくに発展途上国など、技術移転の要請のあるところでは、現地会社に対してはもとより、関連する地元企業に対しても機械、設備、原材料、部品の発注等に際して技術指導を通じて、可能な限り技術移転に努めること。

再投資の促進

第十二 投資先国の経済の発展と安定に資するため、わが国企業はその現地会社の利益等をできるだけ現地会社の拡充、周辺関連産業の育成等のための再投資に用いるよう努めること。

投資先国社会との協調、融和

第十三 投資先国の社会との協調、融和を図るため、以下の事項に留意すること。

- (1) 現地会社の理念、事業活動、投資先国への貢献等について、投資先国社会の正しい認識と理解を得られるよう積極的かつ適切な広報に努めること。
- (2) 投資先国の生活・自然環境の保全に十分努めること。
- (3) 事業施設、広告看板等の建造物の設置に当っては、投資先国における社会通念および公共性に十分配慮すること。
- (4) 投資先国における教育、福祉および文化面への貢献に努めること。
- (5) 投資先国における地域社会との融和に留意し、投資先国の業界団体、地域団体等には現地会社も積極的に参加するよう努めるとともに、投資先国における日本人経済団体もまた現地の諸団体ならびに経済関係者、学識経験者等との幅広くかつ親密な交流を促進すること。

以 上

この指針（ガイドライン）は、1973年にわが国の主要経済団体より発表された「発展途上国に対する投資行動の指針」を、その後のわが国企業の投資行動の多様な展開を踏まえて、1987年に新たに見直したものです。

「海外派遣者ハンドブック」作成委員会

——中国（WTO加盟後の労働事情）編——

委 員 名 簿

（順不同・敬称略）

主 査	梅澤 正	東京経済大学 経営学部 教授
副 主 査	徐 向東	(株)日経リサーチ 国際局 主任研究員／専修大学講師
	馬 佳	現代文化研究所 中国研究室 客員研究員
委 員	山口 伸也	旭硝子(株) ディスプレー・カンパニー 主事
	松下 安宏	川鉄商事(株) 人事部給与厚生グループ長
	高野 裕一	(株)東芝 海外事業推進部 中国室 参事
	寺坂 秀行	東レ(株) 国際部 部長代理
	三浦 孝	横河電機(株) 中国ビジネス推進部 企画担当課長
	讃井 暢子	(社)日本経済団体連合会 国際労働政策本部長
	田中 光雄	日本労働組合総連合会 総合国際局・国際政策局 前局長
オブザーバー	伊澤 知法	厚生労働省 労政担当参事官室 室長補佐
	梅澤 眞一	日本労働研究機構 国際部長／海外情報部長
	野村かすみ	日本労働研究機構 海外情報部 海外事業課 課長代理
事 務 局	宮原 正雄	(社)日本在外企業協会 専務理事
	松田 熙	” 常務理事
	三栖 匡晴	” 業務部長
	小野 豊和	” 業務部主幹

（2003年2月現在）

《執筆者一覧》

氏 名		該 当 箇 所	
梅澤 正	東京経済大学経営学部教授	第2章	第1節、第2節
		第4章	資料①－6、
徐 向東	(株)日経リサーチ国際局 主任研究員／専修大学講師	第1章	第1節、第2節 第3節、
		第4章	資料①－4、5、 資料③－2、
馬 佳	現代文化研究所中国研究室 客員研究員	第4章	資料①－3、6、7（翻訳） 資料②－1、2（翻訳）
小野豊和	(社)日本在外企業協会 業務部主幹	第2章	第3節
		第4章	資料①－1、2、4、8 資料②－3、

* 第3章の「事例」は取材内容、企業委員の寄稿をもとに事務局で編集した。

* 第4章資料③－1については、『海外労働時報』2002年4月号「中国労働法改正－工
法改定に見る中国の労働事情」（千嶋明執筆、日本労働研究機構）より一部転載した。

* 「一口メモ」は掲載コラムに執筆者氏名を明記した。

海外派遣者ハンドブック

——中国（WTO加盟後の労働事情）編——

大連・北京・上海・深圳・重慶

2003年3月 初版

2005年3月 二版

編集兼
発行人

社団法人 日本在外企業協会

〒104-0031 東京都中央区京橋3-13-10

中島ゴールドビル7階

電 話 東京 (03) 3567-9271 (代表)

F A X (03) 3564-6836

U R L : <http://www.joea.or.jp>

印刷所

日 本 印 刷 株 式 会 社

〒101-0021 東京都千代田区外神田6-3-3

電 話 東京 (03) 3833-6971 (代表)