

中国における労務管理の改革と 労使関係の変容*

佐々木 純一郎

- I 問題の所在
- II 中国の労務管理の従来の特徴
- III 中国の労務管理の改革の推移
- IV 労務管理の改革の帰結
- V 中国の労務管理と日本の経験
- VI 中国の労務管理の課題と展望

I 問題の所在

1 労務管理と労使関係

日本では労務管理の目標は、次のように考えられている。

「内部労働市場における長期雇用慣行がしだいに定着すれば労働者の雇用・労働条件の安定と改善は、所属企業の存続と繁栄に大きく依存するようになる。そこに労使の企業共同体的意識が生まれ労使の協力が発展する基盤が成立する。このような協力関係の基盤があることは、労使間の基本的利害の対立の解消を意味しない。…したがって業務を安定的かつ効率的に遂行し得る職場秩序の確立と産業平和 (industrial peace) の維持が労務管理の至高の目標の一つとなる¹」。

*本稿は、国際経済学会第52回全国大会報告（1993年10月16日）の内容に基づいて作成した。原題「中国における労務管理の改革と日本の経験——労使関係の変容をめぐって——」。なお、大会報告は「中国の労務管理についての一考察—経済改革の帰結—」（『大阪市大論集』第67号，92年7月）の論点を整理したものである。

1 白井泰四郎『現代日本の労務管理 第2版』東洋経済新報社，1992年，24ページ。

つまり労使の基本的利害は対立するものであっても、長期雇用慣行（年功原則・雇用保証・福利施設）が定着すれば、労使に企業共同体的意識が生まれ、労使の協力が発展する基盤が成立するというものである。だが、依然として基本的利害は対立したままであるから、労使の共同体的意識なるものは脆弱性を有するといえよう。それでもなお、企業活動には労働者の協力が必要である。日本の労務管理の概念は、中国に適用可能であろうか。

2 中国の労務管理と労使関係

「社会主義市場経済」という独創的な経済運営を目指す中国にとって、企業における効率性の向上は、不可避の課題である。その際に重視されているのが、余剰労働力の整理を含む人員の合理的配置である。改革以前の硬直的な労務管理（完全終身雇用制）から、自由な労働力移動の保証へと進むために、企業内における適正人員の算定とともに企業外の労働力市場の確立・整備が求められている。

80年代の労務管理の改革は、企業内の①雇用制度の改革（労働契約制の実施）②賃金制度の改革（職務給の導入）という点では前進しているものの、企業外の③社会保険制度及び④就業仲介機構の立ち遅れがみられ、⑤争議処理制度の不備とあいまって社会的不安定を招来した。89年6月4日の天安門事件（「6・4動乱」）前後の社会的混乱の背景として、経済発展優先にともない生じてきた労働者階級の不満の増大を指摘することも可能である。

中国企業には、従来の国営（有）企業等のほかに、外資系企業及び郷鎮企業・私営企業の台頭が見られる。特に外資系企業は、本国の労務管理を中国に移転する機能を期待される存在である。また郷鎮企業・私営企業の場合には、劣悪な労務管理が指摘されている。

このような状況下で、中国企業は労働者の協力をどのように獲得できる

のであろうか。本稿では、中国の労務管理が改革によっていかに変化し、
労使関係にどのような変容をもたらしたのかを考察したいと思う。

II 中国の労務管理の従来の特質

1 国家による企業経営の支配的決定と企業の生活保障機能

1957～76年の長期間、中国は階級矛盾が主要な矛盾であると認識し、それを生産力の発展に優先させるというイデオロギー重視の路線を歩んできた。また改革以前の認識は、社会主義国家では、労使の利害が基本的に一致するというものであった。さらに、国家は、企業の経営を支配的に決定するとともに、企業単位に生活保障機能（賃金・雇用・福利）を委託した。かくして企業は、完全終身雇用の場として「共同体的性格」を有するものとなったといえる。

中国の歴史を振り返れば、文化大革命の動乱の時期には、臨時工の起こした労働争議が、労働部門の処理件数の40%を占めていた。臨時工の労働争議は、主として「固定工」への転換要求に基づいて発生した。71年の国務院の通知によって、多くの臨時工が固定工に転換し、この問題は決着したが、今度は労働力の適当な配置・移動を促進できず、経済発展に支障をきたしてしまった。それゆえ、79年以降の改革において、固定工から契約工への雇用制度の改革が招来されたといわれる。²

2 労務管理と労働生産性

経済の停滞は、中国の経済運営の全面的見直しを要請した。それが79年以降、体制改革・対外開放という形で推進されている。労務管理の対象は

2 「労働争議処理工作」（『当代中国的労働力管理』中国社会科学出版社、1990年）、331-332ページ。

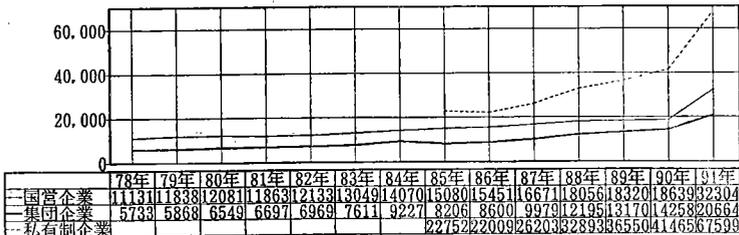
労働者であるが、その目的はあくまでも生産力の発展を促進することとなった。社会全体の経済発展が、やがて個々の労働者の生活を向上させるという考えが、その前提にあるといえる。

だが改革の進行にともない、現段階での社会主義理念は「社会主義市場経済」として継続しているものの、企業内労使の利害は不一致あるいは対立の性格を有するようになってきた。労務管理の課題は、しばしば「三鉄現象」と表現される。すなわち「鉄の茶碗」、「鉄の賃金」、「鉄の椅子」という雇用、賃金、身分の硬直性である。従来「社会主義」という理念によって保護されてきた労働者のこれらの諸権利は、労務管理の改革に従って変更を余儀なくされている。

その背景のひとつとして、中国の対外開放政策が、資本主義世界市場への接合を深化させてきていることを指摘できる。すなわち GATT 再加盟申請に象徴されるように、中国は世界市場への参入を進展させている。世界市場では、各国商品との国際競争が展開される。中国は、本来低賃金コストであるといわれるが、商品価格は労働生産性によっても左右される。つまり労働生産性が低ければ、低賃金コストを活用できず、価格競争に不利に作用しうるのである。他方、国内においても、国営企業と私営企業との格差が拡大している(図表1)。このような状況において、各企業は適正

図表1 工業企業の労働生産性(企業類型別)

(単位:元/人)

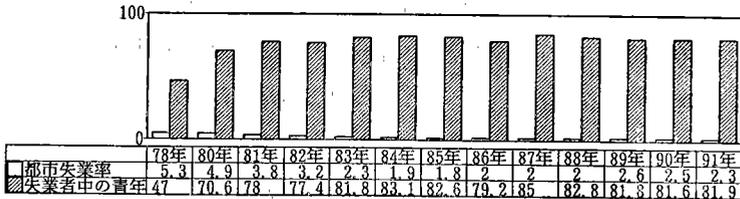


* 1990年までは1980年価格により、1991年は1990年価格により計算。

(出所) 『中国統計年鑑 1992』425ページ。

図表2 都市失業率

(単位：%)



(出所) 『中国統計年鑑 1992』118ページ。

な労働人員を算定（「優化労働組合」）しなければならない。すなわち余剰人員を合理化しなければならないのである。

ところが社会保障が不備のまま余剰労働者を合理化＝解雇した場合、それは「共同体」からの放逐を意味し、解雇者の生活に大打撃を与えると考えられる。

図表2は、都市の失業率の変動を示している。現段階では失業者のほとんどが青年である。特に学歴をもたない者には深刻であった³。

失業の原因として、産業構造の変化にともなう構造的失業の矛盾があるといわれる。マクロの産業構造の変化の原因は複雑である。それは中国の国際分業と中国国内の産業政策という二つの側面から評価しなければならないと考えられる。また労働者側の原因として、いわゆる3K労働のような労働強度の高い肉体労働の忌避や、労働者個人の資質と求める労働条件が、雇用者側と折り合わない事が考えられる⁴。

広義の労務管理の内容は、就業・失業問題、収入分配、雇用制度そして

3 木崎翠「経済改革下の国有企業と雇用」（石原亨一編『「社会主義市場経済」をめざす中国——その課題と展望——』アジア経済研究所，1993年），151ページ。「都市部において，中等専門学校・大学卒業以上の学歴を持たず，技工学校にも進学しなかった層が職を捜そうとする場合には，1980年代を通して相当厳しい就職難に直面していたことがわかる。またこの状況は1989年の不況に際し一挙に悪化〔50%超の失業率…引用者〕していることも明らかである」。

4 労働力管理和就業司就業処「労働就業」『中国労働年鑑1988-1989』中国労働出版社，1991年，85ページ。

職業訓練や労務組織等多方面に大別できる。なかでも労務管理の改革が、労使関係に大きな影響を及ぼすと思われるのは、①雇用制度、②賃金制度、③社会保険制度、④争議処理制度である。また、これらの制度改革は、相互に関連しているものである。次に、これらの内容を検討してみたい。

Ⅲ 中国の労務管理の改革の推移

1 雇用制度の改革—労働契約制の実施—

従来中国における労務管理の特徴の一つとして、「固定工」(完全終身雇用)制度を指摘することができる。しかし固定工制度は、「大鍋飯」(親方五星紅旗)という一種の悪平等(平均主義)をもたらしたといわれている。そこで固定工制度は、経済効率の向上にたいして障害であると認識され、「労働合同制」(労働契約制)が導入された。86年10月1日には「国营企業実行労働合同制暫行規定」が施行され契約制への移行を促進した。⁵

契約制による労働者は、「長期工」(5年以上)、「短期工と定期輪換工」(1～5年)、「臨時工、季節工」(1年以下)に分類される。労働者の視点にたてば、従来固定工制度を「安定就業」とすれば、契約制は「不安定就業」であるにとらえることも可能である。

図表3、4は「合同工」(契約制労働者)の絶対数と比重を示している。

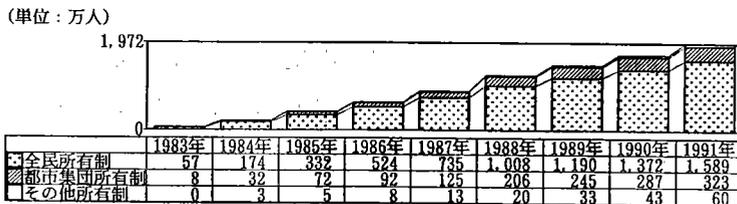
絶対数では国营の大きさが目立つが、所有制別の労働者に占める比重では「その他所有制」が顕著な伸びをみせている。

これまで契約制労働者は、新規労働力を中心に部分的に導入されてきた。しかし北京市をはじめいくつかの拠点を立てて「全員労働契約制」が進展している。⁶

5 「用工制度」『当代中国的労働力管理』、179ページ。

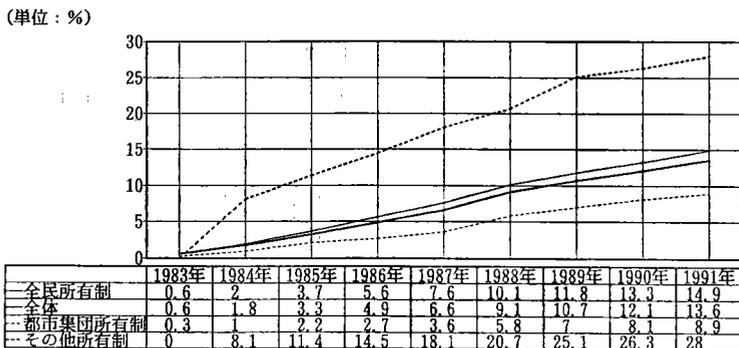
6 龔樹基『全員労働合同制理論与实践』中国財政経済出版社、1991年。

図表3 契約制労働者数



(出所) 『中国統計年鑑 1992』117ページ。

図表4 契約制労働者の比重



(出所) 『中国統計年鑑 1992』117ページ。

88年には、企業の余剰人員削減の方針が本格化した。例えば国営宝山鉄鋼所では、88年の企業改革の開始から92年までの5年間で毎年2,000人の労働者を合理化し、定員を4万人から3万人に削減する計画を有し、それと平行して、全労働者を契約工に転換するドラスティックな改革が推進されてきた。⁷

なお労働部によれば、88年に契約期間が満了し、失業者として登録した者は6万人おり、また、それまでに2万8千人が再就職を果たした(『中

7 宝山鉄鋼総廠「積極推進企業労働工資制度改革」、『经济管理』, 1992年3期, 42ページ。

国労働年鑑1988-1989年』p. 84)。つまり残余の人員は失業状態を継続したということである。

統計によれば、89年までに「優化労働組合」により「合理化」を行った国有企業は4万3825社、対象従業員数は1560万9123人、余剰人員として職場から外された者は94万379人(従業員全体の6.1%)、そのうち新しい仕事についた者が76万1585人(余剰人員の80.3%)、ついていない者が18万6794人(19.7%)であった(『中国労働年鑑1988-1989』p. 482)。

また、労働契約制への移行のためには、労働力の「自由」な移動が前提条件となる。

企業側は、契約制の導入によって、「余剰人員」の整理=解雇が可能となる。そこで生じる失業者の救済のために、社会保険制度、再雇用のための職業訓練及び職業紹介機構の整備が必要とされる。このうち職業紹介のためには、労働服务公司が79、80年以降確立されてきている。さらに企業と労働者の利害が、鋭く対立した場合、労働争議が発生する。その処理・仲裁機構の整備が推進されている。

2 賃金制度の改革

賃金制度の改革は、以下のように進展してきている。⁸

(1) 企業の賃金制度改革

79年以降、企業は「労働に応じた分配原則」により出来高給と奨励金制度を基本的実施している。これは労働者の積極性を引き出すための措置であるといわれる。また企業の経済効率と労働者の賃金をリンクさせることが「平均主義」を打破するために必要であるとされた。このために、企業の賃金分配における自主権の拡大が対応し、変動賃金や職務手当を企業が自主的に決定している。85年7月「国营企業賃金調節税暫行規定」が公

8 高尚全『中国的經濟体制改革』人民出版社、1991年、155-156ページ。

布され、国営企業の賃金を課税によって間接的に調整する方法が導入された。

(2) 国家機関・事業単位の賃金制度改革

国家機関・事業単位も、新賃金制度を実行している。賃金は異なる職能に応じて、基礎賃金、職務給、勤続給、奨励金の4部分によって構成されることになった。職務給を主とするこの「構造賃金制」も、企業の賃金制度改革と同様に、「労働に応じた分配原則」を可能にするものである。その理由は、労働者の成績に応じて職務賃金が決定されるためである。

1987年、それまでの利潤留保制が「経営請負制」に引き継がれた。企業は、利潤から請負契約にもとづき利潤上納と納税後、自己の裁量で賃金分配が可能となった。

いずれにせよ「労働に応じた分配原則」というのは、賃金総額の一定の範囲内（生産性の上昇の枠内）での分配である点に注意が必要である。

3. 所得格差の拡大

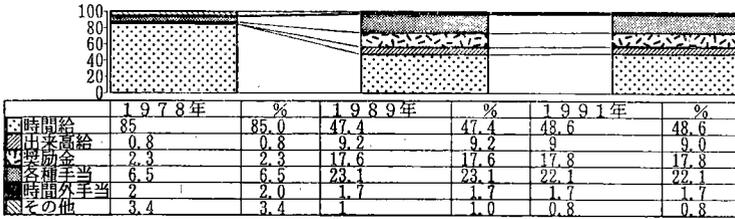
中国の労務管理の課題の一つは、悪平等の「平均主義」を克服することにあつた。それゆえ所得格差の拡大は、「平均主義」を打破するものとして評価されている。しかしながら賃金制度の改革後も、賃金以外の諸手当を急増させることによって、賃金格差を縮小しようという試みがあり、むしろ「平均主義」を強化するという現象さえ生じた。⁹

図表5は、国営企業の賃金構成の推移を示している。改革前に8割を超えていた時間給の比率は半分に以下に低下しているものの、奨励金の比率を上回る各種手当によって、賃金の格差には一定の歯止めがかけられる形になっている。

9 魏九凌他「職工工資総額増長情况分析」、『中国労働年鑑』、329ページ。

図表5 全民所有制の賃金構成

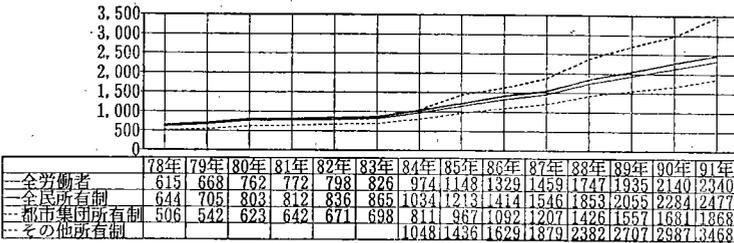
(単位: %)



(出所) 『中国統計年鑑 1992』125ページ。

図表6 労働者の平均賃金 (名目年取)

(単位: 元)



(出所) 『中国統計年鑑 1992』130ページ。

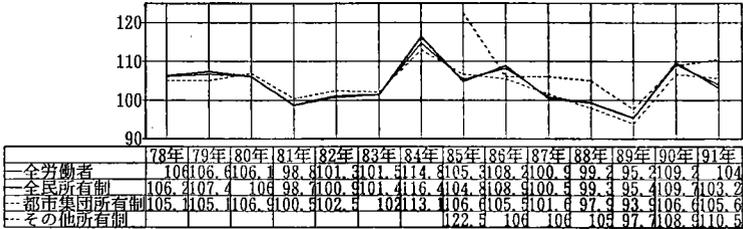
図表6は、労働者の名目年取の伸びを示している。所有制によるバラつきがあるものの、全体として増加傾向にあるように思われる。

だが図表7に示されている労働者の実質賃金の伸びは、88, 89年にはマイナスになっている。もとより所有制の相違によって、賃金に格差が出ることは事実である。

図表8, 9は、「其他所有制」での賃金の伸びを細かく分類している。中外合営・華僑・香港マカオ・外国資本の変動は著しいものとなっている。だが中国資本の「其他所有制」はほぼ順調に増加傾向にある。特に全民・私人合営が突出している。全民・私人合営企業の多くは、全民企業の生産を請け負うような「下請」であると考えられることができるのではなか

図表7 労働者の実質賃金(対前年比)

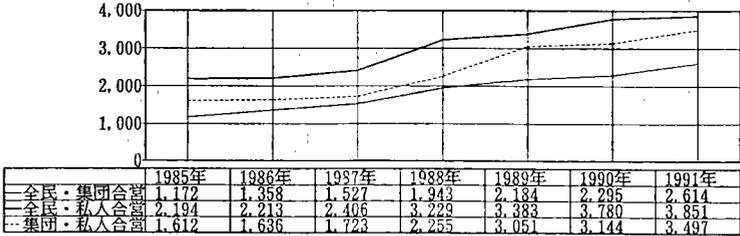
(単位: %)



(出所) 『中国統計年鑑 1992』130ページ。

図表8 その他所有制の名目年収(1)

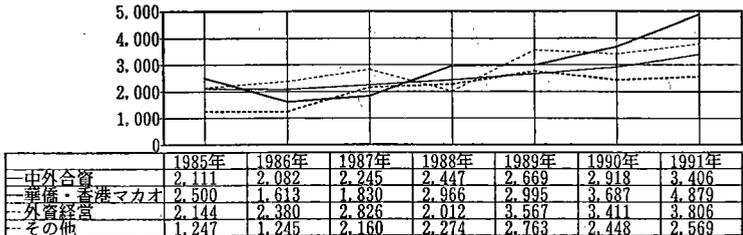
(単位: 元)



(出所) 『中国統計年鑑 1991』136ページ, 『同 1992』136ページ。

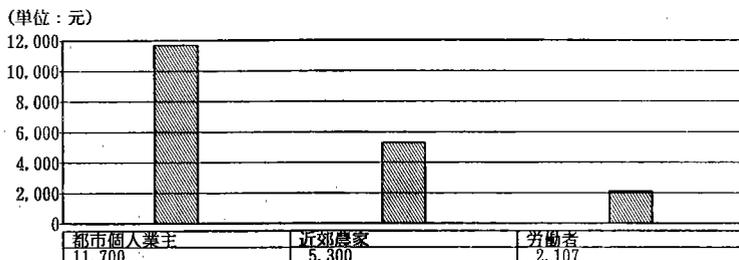
図表9 その他所有制の名目年収(2)

(単位: 元)



(出所) 『中国統計年鑑 1991』136ページ, 『同 1992』136ページ。

図表10 北京市の個人収入調査



* 88年推計値

(出所) 汪志洪「個人収入分配不公的情況及原因」

『中国労働年鑑 1988—1989』335ページ。

ろうか。

図表10は、労働者間の賃金格差よりも階層間格差が著しいことを示している。つまり格差が著しいのは、労働者と私営企業主（個人業主）との階層間（階級間）であり、所得税強化による社会的再分配の必要が認められている。この北京市での調査によると、納税後の個人の純収入は年平均4,926元となっている。しかしその内実は、都市の個人業主が約11,700元、近郊農家が約5,300元であるのに対し、労働者はわずか2,107元であり、個人業主の約1/6にすぎない。

上述した比較的高賃金の「その他所有制」の労働者の収入でも、3,000元前後であり、北京の個人業主の約1/4にすぎない。かくして賃金制度の改革は、一方では出来高給に象徴される労賃の分配を改革するとともに、他方では新たに台頭してきた私営企業主（個人業主）の高収入を是認させる役割を演じたといえるのではなかろうか。

4 社会保険の改革

雇用制度の改革は不安定就業を増大させており、労働者の失業は不可避となった。社会保険制度の改革は、労働力移動を促進するための手段でも

ある。その改革の必要性は、次のようにまとめられる。¹⁰

- ①社会と政治の安定に寄与し、経済の安定に必要である
- ②人口高齢化の圧力を緩和する
- ③社会保険の基金を投資財源とする
- ④企業改革の深化と産業構造の調整に必要である

とりわけ①と④の関連に注目しておきたい。中国の経済改革は、経済発展を優先課題としている。企業レベルで経済効率を向上させるための手段として、雇用制度改革がもたらされた。それは企業内での経済効率の向上とともに、企業間での労働力移動を活性化させる。だが同時にこれは、労働者側からみれば、不慣れた他職場への移動であり、人間関係を含め労働環境の多様な変化をもたらす。また必ずしも円滑な再就職が保証されているわけではないので、失業によって打撃を受ける生活を保障することが、社会的にみても必要とされる。社会保険の未整備は、労働者の不安を増大させると考えられる。

84年の老齢保険制度の改革によって開始されたものの、次のようになお多くの課題を抱えている。¹¹

- ①資金調達の問題
- ②投資運用の問題
- ③管理体制の問題

以上の問題は長期的に解決されなければならないが、失業保険の整備は対策に急を要するものである。社会保険が、労働力移動の促進と社会的安定を目的とする以上、この点は特に重要である。1989年6月までの4年間に、国営企業では8万人の失業者に798万元の保険金が支払われた。¹²

例えば、南京市の社会労働保険の調査によると、87年に開始された社会

10 高、前掲書、161-164ページ。

11 高、前掲書、164-168ページ。

12 塚本隆敏『中国における労働市場問題』税務経理協会、1991年、67ページ。

保険は、統一保険と老齢保険の2種類である。その体系は①国営・合営・外資企業及び区以上の集団企業は市の統一保険②区以下の集団企業は区の統一保険③臨時工・季節工・労務工その他は老齢保険というように、3種類に区別されている。社会保険制度の成果として、個別企業の負担を軽減することとともに、社会の安定促進と労働者の不安解消及びその結果としての改革の深化が指摘されている。ただし問題としては、全民企業の滞納、集団企業の基金不足、「三資企業」(外資企業及び外国との合弁企業等)の加入が少ないこと、そして管理体制の不備が指摘されている。¹³

5 労働争議の処理と労使関係の悪化

雇用制度改革による不安定就業の拡大は、企業における余剰労働力の整理＝解雇をはじめ、労使の鋭い利害対立をもたらす可能性を導いた。

86年7月の国务院通知により労働争議の処理機関(仲裁機構)が設立された。仲裁機構での調停・仲裁によって紛争の解決を目指し、それに不服の場合は法廷で争うことができるというシステムである。労働争議を社会の内部矛盾として、平和的に処理するものであるといえよう。

以上、簡単に労務管理の改革を概観してきた。しかし、改革による労働者の不満の増大が、制度改革の枠内で収まるかどうかは疑問である。国際分業に影響される産業構造の変化にともなう失業の増大をいかに解決するのか。「労働に応じた分配原則」による賃金の引き上げは、企業間のみならず特に階層間(階級間)格差を著しく拡大する結果となった。また失業救済等を目的とする社会保険制度はいまだ十分に整備されてはいない。しかも、「工会」(協調的労働組合)は、労働者の利益を十分に代表できないといわれている。このような状況下で労働者が解雇される場合、労使の利

13 梁学忠他「保持社会安定的重要機制—南京市社会保険的調査」『经济管理』, 1991年2期, 28-30ページ。

害対立は顕在化することになる。

IV 労務管理の改革の帰結

1 所得格差の拡大に対する評価

所得格差の拡大は、前述したように企業間のみならず、階層間の所得格差を顕著に拡大した。江沢民総書記は社会の分配の不公平現象に対して大要次のように述べている。¹⁴

都市住民の収入総額は増大しているものの、個人間の格差が拡大している。特に賃金収入以外のその他収入の比重が上昇している。分配制度の改革は平均主義を変え、労働者の積極性を引き出したものの、政府の直接規制が弱体化し、新たな矛盾を生じた。なかでも平均主義の残存（各種手当の比率増大）と「第二職業」（副業）による収入そして不正収入による腐敗が、人民の不満を増大させている。

ここで江沢民のいう「公平」とは、「労働に応じた分配原則」の実現である。それゆえ効率化を促進して、社会的公平を実現するという結論に到達する。この主張の背景には、高収入水準の「平均主義」が経済効率を圧迫しているという認識がある。しかし前述したようにインフレ率を考慮した実質賃金の伸びは、80年代末には下降している。むしろ労働者間の賃金の数倍という個人業主との格差の問題が「不満」の原因として重要であろう。また、所得格差のみを重視することは、それ以外の不安定就業をはじめとする問題の重要性を過小評価することになりかねないのではなからうか。

2 労働争議の頻発

文革時期、労働者は、雇用の安定を求めて「固定工」への転換を要求し、

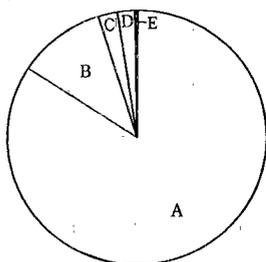
14 江沢民「認真消除社会分配不公現象」『求是』1989年12月（『中国労働年鑑 1988-1989』32-37ページ）。

労働争議を起こした。80年代後半の中国における雇用制度改革は、固定工から契約工への転換をもたらし、ふたたび不安定就業を増大させている。これに対応するかのようになり、労働者の起こす労働争議が頻発している。

図表11は、86年10月～87年末の労働争議を企業種類別に分類して示している。雇用人数の多い国营企業が圧倒的な比率であるが、外資企業等でも発生している。

図表12は、88年1～7月の労働争議の原因を分類して示している。過半数が労働契約の解除等に関するものである。つまり労務管理の改革の中心

図表11 22の省・自治区・直轄市の争議

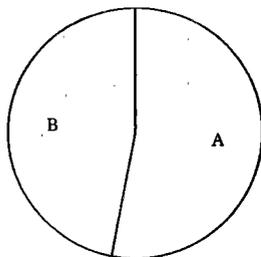


	(単位:件)
A—国营企業	3,886 (84.1%)
B—集団企業	510 (11.0%)
C—外資企業	111 (2.4%)
D—国家機関事業単位	100 (2.2%)
E—その他	14 (0.3%)
合計	4,621

* 86年10月～87年末

(出所) 『当代中国的労働力管理』339ページ。

図表12 労働争議の原因



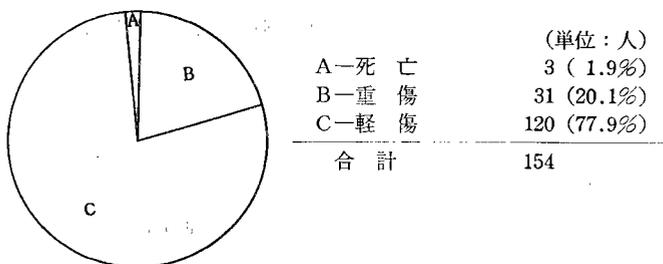
	(単位:%)
A—労働契約解除等	53.1 (53.1%)
B—その他	46.9 (46.9%)
合計	100

* 88年1～7月

(出所) 労働力管理和就業司仲裁処「労働仲裁工作奠定了基礎」

『中国労働年鑑 1988—1989』326ページ。

図表13 遼寧省企業管理者の争議による被害



* 88年1～7月

(出所) 労働力管理和就業司仲裁処「労働仲裁工作奠定了基礎」『前掲書』326ページ。

に位置する雇用制度改革（契約工等の不安定就業の増大）が、労働争議を誘発していると考えられることも可能ではなからうか。

図表13は、88年1～7月の遼寧省における争議による企業管理者の被害状況を示している。多数の死傷者を生むほど、労働者の不満が高まっていることがうかがえる。また、88年に国営企業・集団企業及び外資企業で発生した労働争議は、87年の1.6倍であるが、私営企業は同33倍と飛躍的な伸びを記録している。この数字は、私営企業における労働者と企業主の利害関係が、敵対的な性格を強めていることを明らかにすると考えられるのではなからうか。上述した雇用関係以外の原因では、88年に賃金関係に起因する争議が87年の3.7倍となり、保険福利関係に起因する争議が同2.7倍となっている。また不完全統計によれば、88年の労働争議による就労拒否・ストライキは、87年の3.2倍、86年の8.8倍と80年代後半の増大が著しい。特に注目すべきなのは、図表13に示したような過激な事件が、南京・瀋陽・武漢・北京・吉林等で多数発生していることである。¹⁵

15 労働力管理和就業司仲裁処「労働仲裁工作奠定了基礎」『中国労働年鑑 1986-1989』, 326ページ。

労働争議の社会的な広がりを確認できる。89年6月4日の「天安門事件」の背景として、頻発する労働争議とその激化が社会に与えていた不安定状況を考慮する必要があるだろう。

3 経済特区の労務管理

80年に設立された「経済特区」は、対外開放のモデル地区であると同時に、中国の労務管理の改革の面でも、一層進んだ改革を求められる存在である。その理由は、開放によって外国資本を誘致するために、税制優遇措置等とともに外国企業の要求に適合した労働力を供給する必要があるためである。

(1) 雇用制度

経済特区における労働力移動は自由であるが、特区外から特区への労働力流入は規制されている。これは経済特区の優先的経済発展が、特区外との経済格差をもたらし、特区外から特区への労働力流入を増大させ、人口膨張が特区の受容能力を超過することを危惧してのものである。このために採られた方法が、大量の臨時工及び輪換工の使用である。特に「内連企業」(特区と特区外の中国企業の連合体)では、輪換工が主体である。輪換工の特徴は①労働者の戸籍・雇用関係は以前のまま②満期後は原単位に復帰するといういわば「出向」に類似する形態であり、特区と特区外の技術交流に貢献するが、頻繁な人員移動には問題があるとされている。¹⁶

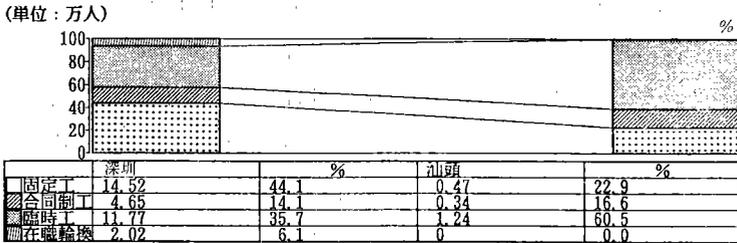
特区の労働契約制は、80年に外国資本企業から開始された。82、83年以降国営企業や集団企業にも拡大し、新規労働者に契約制を実行すると同時に、従来の固定工に対しても漸次契約を実行している。¹⁷

図表14は、87年の深圳と汕頭の雇用構造を示している。汕頭地区では6

16 「経済特区の労働力管理」(『当代中国的労働力管理』、369-373ページ。

17 同書、373-374ページ。

図表14 経済特区の雇用構造（87年）



(出所) 『当代中国的労働力管理』 373ページ。

割が契約制（不安定就業）である。また厦門経済特区の外資企業の場合¹⁸は、90年末で3万人の労働者のうち1.2万人が契約制労働者である。

前出の図表4で示したように、87年の中国における契約制の比重は、比較的高い「その他所有制」企業でも20%以下であった。経済特区の雇用制度の改革が、特区外に比べて進展していたことを理解できる。

(2) 賃金制度

特区の賃金制度は、①出来高払賃金②職務給と変動賃金③全額変動賃金に分類できる。これら3形態に共通している性格は、労働者の賃金と企業の生産効率を連動させることである。¹⁹

「労働に応じた分配原則」は、中国の特区と特区外ともに共通しているといえよう。深圳特区の賃金制度の改革は、次の3段階に分けることができる。²⁰

①試行段階（～83年）

②展開段階（84～86年）

18 林振恭他「厦門経済特区対外商投資企業の労務管理」『中国労働科学』, 1991年3期, 23ページ。

19 『当代中国的労働力管理』, 374ページ。

20 羅興光「深圳特区工資制度的形成, 特点与变化趋向」『中国労働科学』, 1991年10期, 28-29ページ。

③改革深化の段階 (87年～)

この10年間で次第に改革されてきたといえる。深圳特区の賃金制度の特徴は、①賃金制度の多様化、②賃金構成の多様化そして③政府の法律・政策の範囲内での企業の自主決定権である。すなわち、①外資企業が本国の賃金制度（日本なら年功序列）を採用するなど制度は多様化し、②賃金は職務賃金・基礎賃金・勤続賃金・能率賃金の4部分から構成されている。これらの背景として③企業に賃金標準や昇給の決定権が与えられていることを指摘できる。

(3) 社会保険制度

厦門特区では、84年7月の「厦門経済特区労働管理規定」のなかで社会保険制度の実施を規定している。90年末には、「三資企業」における保険加入労働者数が1.5万人（内契約工1万人）となり、加入可能労働者の84%を占めている。厦門は深圳より保険費用が低く、これによって外資を引き寄せようとしている。しかし課題は、特区外と同様の管理の分散をはじめとする社会的機構の未整備である。²¹

また契約工の関心の低さが指摘されているが、この点については制度の宣伝・教育という観点から検討しなければならないであろう。

(4) 労働争議

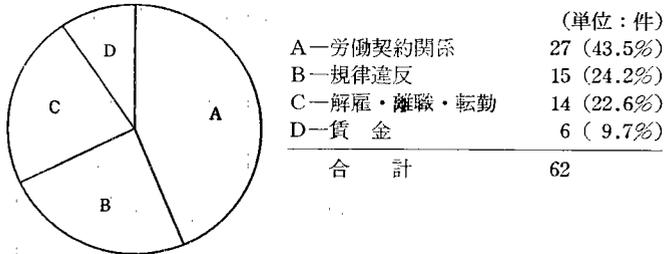
特区で発生する労働争議は、国营企業よりも外国資本企業のほうが明らかに高い。

厦門特区の87年統計によると、国营企業で発生した労働争議は19件で参加人員は国营企業労働者総数の0.12%であった。他方外国資本企業では、争議は22件、参加者は外国資本企業の労働者総数の1.45%であり、参加者比が10倍以上になっている。²²

21 厦門特区労働公司「厦門特区三資企業職工社会保険的現状和設想」『中国労働科学』、1990年12期、23ページ。

22 『当代中国的労働力管理』、379ページ。

図表15 深圳の外資企業の労働争議原因



* 86年10月～88年6月
 (出所) 『当代中国的労働力管理』379ページ。

図表15は、86年10月～88年6月の深圳における労働争議の原因を分類して示している。労働契約関係が圧倒的に多く、労働契約の終了と解雇等を合計すれば、雇用の不安定化が主たる原因であるといえる。前出の図表12で確認したように、特区外での労働争議の多くも不安定就業をめぐる起きている。雇用制度改革がもたらした帰結を直視しなければならない。改革により経済発展を遂げたものの、雇用制度改革は経済効率を優先させ、不安定就業（契約工）を増大させる結果となっている。特区・特区外ともに労働争議の原因の第一位はこれに起因している。

労働争議への対応の原則としては次の点に注意するべきであるといわれる。²³

- ① 国家の法律と特区の法規の厳格な順守
- ② 外国人投資家の合法権益の保証

③ 国際慣行に応じた争議の処理

これらと同様に、不安定就業の増大によって動揺する労働者の権利の保護にも留意しなければならないであろう。

²³ 同書, 381-382ページ。

4 社会的混乱と政策的対応

88～89年の社会的混乱の前後に中国政府が打ち出した労務管理に関する主要な政策を一瞥しておきたい。

88年は主として賃金・社会保険関連の政策が顕著である。例えば6月1日の「都市労働者の生活補助基準の適当な引上げに関する通知」(労働部・財政部・全国総工会)では、生活保護の基準は、おおよそ大都市では月収50元以下、大中都市では同45元以下、小都市以下では同40元以下を対象とするよう規定されている。

89年の4、5月は、労働争議の仲裁とその対策としての失業保険が注目される。

例えば5月26日の「労働仲裁活動の強化に関する通知」(労働部)では、当局が88年の争議が86年10月～87年末の1.3倍であり、特に88年後半は同年前半の1.6倍であることを指摘し、社会的混乱を認識し、労働争議の仲裁を強化する方針を打ち出している。

89年の秋以降は、私営企業の労務管理・臨時工関連の政策が注目される。

特に9月21日の「私営企業労働管理暫行規定」(労働部)第4条には、次のような条文がある。

「私営企業の経営者は、労働者を罵倒したり、虐待及び侮辱をしてはならない」。

このように明記されているということは、実際にこの法律によって禁じられる内容の行為が、広範に存在していたことをうかがわせる。労務管理の改革は、労働者にとって「不安定就業」をもたらしただけではなく、このように人間の尊厳にかかわる問題まで引き起こしていたのであろう。同時にこのことは、死傷者を出すほど、労使関係が劣悪になったことを、裏付けていると思われる。

また10月5日の「国営企業臨時工管理暫行規定」（国務院）は、65年3月10日発布の「国務院の臨時工の使用と管理の改善に関する暫行規定」に代わるものとして、²⁴臨時工の保護を規定している。

労務管理の改革による矛盾が、社会問題として顕在化する以前に、中国政府は有効な措置を用意しておく必要があったのではなからうか。89年6月4日の天安門事件以後、しばらくの間中国は、社会の安定を最優先してきた。だが、92年7月、「国営工業企業転換経営機制条例」が公布され、国営企業を国有企業とするなどの所有と経営の分離が進められている。これにともなって、労働者の雇用も変化が進んでいる。

以上、78年以降の中国の経済改革を、労務管理の改革と労使関係の変容に焦点をあわせて検討してきた。経済発展を優先させるあまり、労使関係に緊張と混乱をもたらしたといえるのではなからうか。それでもなお経済改革の一部として、労務管理の改革は、長期的な社会の発展に沿うものであると考えることも可能である。²⁴

次に日本の労務管理の経験から、中国が学ぶべき点はどのようなものかみておきたい。

V 中国の労務管理と日本の経験

1 日本の労使関係と日本的経営

戦前日本の年功的労使関係は、国全体の社会保障制度の不備及び労働力の相対的過剰のなかで大企業（含、官公営）の雇用機会が特権的価値を有

24 例えば中西洋「中国社会主義における〈企業〉と〈労働〉」（関口尚志他編『中国の経済体制改革——その成果と課題——』東大出版会、1992年）、262ページでは次のように述べられている。「近未来のあるべき経済社会は、(1) 各人の労働力を各人の絶対的〈所有〉と認め、(2) それを前提として可能な限り自由で平等な〈労働市場〉をつくり出すことを基礎として構築すべきだという主張を肯定する方向へ確実に動き出している」。

していたことを背景に成立した²⁵。

国全体の社会保障が低水準なので、労働者が大企業雇用に固執したという点は、中国の国营（国有）企業の雇用の特殊性と類似していることが認められよう。すなわち中国にあっても国营（国有）企業労働者の身分は「特権的」であった。この点では、日中双方に共通性が認められる。

日本の労働者は、戦後改革によっていわゆる日本的経営の「三種の神器」を獲得したといわれる。すなわち労働立法によって民間産業労働者の労働基本権は手厚く保護され、団体交渉慣行及び産業民主制が確立し、長期雇用慣行が実現したというものである。だがその道程は平坦なものではなかった。

「労働組合勢力の順調な拡大とともに、団体交渉慣行も普及し、かつ定着した（“協約的自治”の慣行もしだいに普及し定着）。…その間に、労使の間では、大量解雇をめぐる長期の激しい労働争議や暴力をともなう激突がひん発した²⁶」。

このように制度の整備が、直接的に労使間の対立を緩和するものではなかった点に注意すべきであろう。過激な争議を経て、日本的経営の特徴とされる労使一体の「企業共同体」が成立したのである。ただし現状では、労働運動の弱体化と企業の外部環境の変化（円高・不況）により、日本的経営の典型である長期雇用慣行は、動揺しつつある。

このような日本の労務管理の経験には、現在進行中の社会主義経済の市場経済化に向けた経済改革への示唆と参考になる側面もある。ただし戦後日本における旧国策会社は、官僚だけによる運用ではなかった点で、社会主義国の国营企業と異なる。だが産別組織と社会保障の未発達のため、戦後の労働運動は「雇用確保」を最大の争点とし、革命前夜を思わせるよう

25 白井、前掲書、48-52ページ。

26 同書、56ページ。

な激しい対立を経て、日本の労使関係は協力することを学んだといわれ²⁷る。

激しい労使対立の克服のプロセスが重要なポイントになるのではなからうか。

2 日本の経営の中国への移転の可能性

近年、中国人研究者による中国企業の改革についての実証研究が数多く発表されている。

労務管理の改革にもなる労使関係の変容についても、その可能性が言及されている。

例えば、合理化・労働強度の増大にもなる生産内部の緊張に対応するのは「従業員代表大会」の任務であるとされる²⁸。

だが、問題の核心は、労使対立の克服をどのような認識の下で行うかということにある。私見では、労使が対立することを前提とした労務管理の認識が求められると考える。社会主義理念によって、現状の労使対立を過小評価するのではなく、労使の利害対立を捉えることが出発点となる。

中国の労務管理の改革は、いわば「共同体」そのものであった企業と労働者の密接な関係を解体することによって経済発展を目指すものであったといえる。前述のようにその矛盾が顕在化してきている。またこのような条件下では、日本企業が対中投資を行うさいに、「日本型経営」を移転することには、多くの困難が予想される。

27 米倉誠一郎「経営と労使関係における戦後改革：鉄鋼業の事例を中心に」（香西泰／寺西重郎編『戦後日本の経済改革——市場と政府——』東大出版会，1993年），203ページ。

28 李捷生「中国国営大企業の『自主経営』体制と労働関係—鉄談鉄鋼大企業の事例」日本現代中国学会『現代中国』第67号，1993年，132ページ。

VI 中国の労務管理の課題と展望

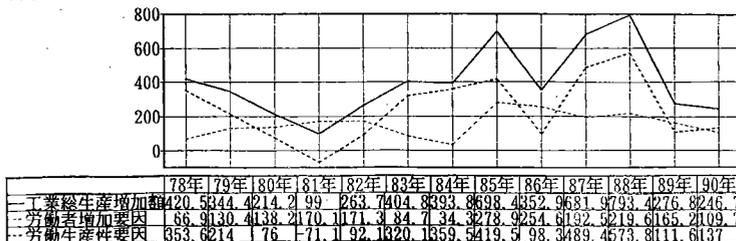
中国は、日本やNIEsにくらべ比較優位を持つとされるが、その相対的
低賃金コストを十分に活用できていないように思われる。図表16は、労働
生産性が工業総生産の増大に占める役割を示している。労使関係の変容
は、労務管理の改革にとって一時的に障害となるが、長期的には社会の新
しい発展段階へのプロセスとして評価できよう。

また労務管理の改革の推進には、企業外の市場制度の不備や情報の遅れ
とともに、企業内の管理人材の不足等が根本的問題であると思われる。中
国における管理者養成の必要性、特にトップ・マネジメントよりも、実務
を担う膨大な数の中間管理者層の育成が急務ではなかろうか。従来の官僚
機構の一員としての企業経営者ではなく、企業自体が経営者を育成する方
法を考慮する必要がある。

さらに改革とともに教育への政策配慮が低下しつつある中国の現状で
は、国民教育全体との相互関連をも含め、企業内外の人材育成機関の設置
やその社会的評価についての論議をしなければならない。日本の管理人材

図表16 国営企業の工業総生産額の成長要因

(単位：億元)



* 80年価格による計算。

(出所)『中国経済年鑑 1991』VIII-58ページ。

の育成に果してきた企業外教育と企業内教育の成果と課題を参考にすることが必要であろう。日本の中間管理層については、最近評価が変化しつつあるものの、その歴史的役割は大きかったといえる。また日本の現状では管理者抜きの、労働者の「自主的（自発的）生産管理」が進展しているように思われる。中国は、次の段階の展望として、労働者の自発性の実現を視野にいれるべきであろう。