中国自動車産業における労務管理制度の改革

—「労働法」に基づく実証的・国際比較的研究—

李 益 文・若 林 満
(名古屋大学)

Personnel management system reform in Chinese automobile industry:
A comparative study based on the Chinese Labor Law

Yiwen LI and Mitsuru WAKABAYASHI
(Nagoya University)

For this study, an exploration was made to identify basic features of the Chinese personnel management system which is stated in the Chinese labor law in a comparative perspective. Managers and workers were asked to evaluate the features of Chinese systems in comparison with Japanese and American systems by using the questionnaire method. Results of the study suggested that a unique Chinese system is about to emerge with features as follows. (1) Employment is based on the long-term contract rather than a short-term or lifetime relations. (2) The job assignment is based on the within-group rotation, instead of fixed or flexible assignment. (3) The wage is determined by combining the basic wage with the job-related wage (job plus merit components). (4) In auto industry, HRD is undertaken for creating multi-skill, labor-saving work force. (5) The industrial and labor relations in China is maintained by the Workers Association which is a part of the Chinese social-political systems and also function as a workers' association at the workplace to protect their common interests in harmony with management and the socialist central government. These features were derived from the analyses of response patterns based on the questionnaire data and examined in comparison with Japanese and American systems.

はじめに

中国の経済高度成長を支える重要な要素の一つは、企業の労務管理制度の改革である。1994年7月の中国政府による「労働法」の公布をきっかけに、中国型労務管理制度が形成されつつある。国際化に伴い、日本ではアメリカ型労務管理制度に対する研究が十分に行われた(安保, 1994; 若林, 1889~1991)。これに比べると、中国型労務管理制度に対する理論的・実証的研究はまた不十分であろう。従って、中国における労務管理改革の実態を解明し、国際比較の視点から正確に評価することは、日本企業の中国進出や日中経済協力にとって、極めて重要な課題であると考えられる。

労働法導入の理由は、大別して2つにある。第1は企業経営の国際化である。現代の中国経済は、グローバル化の渦中にある。1997年2月、中国国家统计局の発表によると、1995年末現在、中国においての外資系企業は59,311社であり、従業員は8,983,000人に達し、国有工業企業(118,000社)の50.26%に相当することが明らかとなった。これらの多国籍企業では、中国の「労働法」

と、外国の労務管理慣行とが融合されながら、現実の労務管理が行われている。もちろん、異文化間の衝突も生じており、中国の労働法律に従わないケースがしばしば現れている。それゆえ、北京市では外資系企業に「労働法」に対する研修と「卒業証書」の取得が義務づけられており、1995年11月から外資系企業を対象に、労働法の研修が開始されている。工場長と人事・労務担当の責任者は、標準就業時間、残業手当の割増率、残業時間などを細かく規定した同法及び中国の労働争議仲裁制度を研修し、続いて試験を受け「卒業証書」を取得しなければならない(「朝日新聞」1995年11月2日)。従って、中国の新労務管理制度を熟知することは、中国に進出している多国籍企業にとって最も重要な先決条件の一つとなっている。

第2は国有企業の経営改革の一貫としての労働法の導入である。国有企業改革推進のため、1988年4月には「中華人民共和国全民所有制工業企業法」が、続いて1992年6月には「全民所有制工業企業の経営機制轉換条例」が公布され、国有企業改革の条件は、法律面から着実に整備されてきた。今度の労働法の施行は、国有企

業改革の最大の課題である人的資源問題に対して解決の方向性を示したもので、今後この法律の実施と展開が期待される。

本研究は、中国「労働法」の条文や関連労働法規の検討に基づき、それらが適用される国有企業として中国自動車産業を取り上げ、現地調査を中心として中国における労務管理制度の改革に対する実証的研究を試みる。そのため1995年9月に、中国第一自動車集团公司及び遼寧省にあるJ社、北京市にあるB社など6社、約400人（本研究では、調査対象企業の要求によって一部企業の社名を公表していない）を対象に、労働法の導入と労務管理改革に関する実証的調査を行った。また、中国国家労働部、中国全国総工会（全労組合）、社会科学院経済研究所などの国家部門に対する政策調査も行った。

1. 長期契約制に基づく雇用制度

(1) 中国自動車企業の就労形態

中国国有企業の労務管理制度と軌を一つにして、中国自動車企業における伝統的な労働制度は、今まで国家正式固定工制度を維持してきた。この制度は、国家あるいは政府が企業を越えて直接に従業員を管理し、社員の募集、身分の確定、給料の分配、仕事に対する評価（賞罰）などを国家計画及び政府規定によって行うことを意味している。従って、このような労働雇用システムは、経済的、法律的メカニズムに基づく雇用関係ではなく、行政管理関係に基づく労働関係であった。アメリカのマサチューセッツ工科大学（MIT）の研究グループは、中国第一自動車や東風自動車などの自動車企業調査を行い、「中国の自動車産業は、雇用者数では世界最大でありながら、産出量では最低レベルという状態にある」と述べた（ウォーマックら、1990）。従って、現在、中国政府の労働雇用制度改革の方向としては、伝統的な労働関係を転換させ、

「労働力市場の形成」及び「労働契約雇用制度の推進」を志向することとなった。

1980年代から、国家正式固定工という「終身雇用制」を廃棄し、「契約雇用制」を推進する試みが開始された。1986年から全国のすべての企業において、新規採用の従業員は契約社員として雇用することになった。さらに、1992年に公布された「国有工業企業経営機制轉換条例」の中では、企業は雇用形態を決定する権利を有し、契約による管理、あるいは全従業員との労働契約を締結することができるかと規定されている。つまり、「企業の労働契約化管理」と「全員労働契約制」が明確に規定されたのである。その結果、新規雇用社員だけではなく、現職のすべての従業員に対して、契約雇用制度を実施することが条例化されたのである。また、1993年の「公司法」、1994年の「労働法」の中で、労働関係を確立する場合、労働契約は法に基づいて締結すると、契約は法律的拘束力を持ち、労使双方は労働契約内容を遵守しなければならないことが明記された。企業の管理者（幹部）全員も労働契約を締結しなければならないと規定された。従って、新規雇用社員から現職社員に至るまで、また、労働者だけでなく幹部や管理者層すべてが、全員労働契約制の適用対象となった。現在、中国自動車企業の労働雇用制度は、このような法的枠組の中で実施されている。

本研究の目的の1つは、この雇用制度がどの程度徹底されているかを明らかにすることである。調査結果からみると、現在の雇用状況の特徴としては、以下の2点が挙げられる。

まず、多様な就労形態が併存することである。本調査を実施した1995年9月現在では、調査対象となった自動車企業の従業員の就労形態は、次の4種類であった。それは、①全民公式工（終身雇用正社員）、②長期契約工（契約雇用正社員）、③短期契約工（契約雇用社員）、④

図1 中国自動車企業の就労形態比較

注：全体のN=339；管理者全体のN=93；労働者全体のN=246；一汽グループのN=272；北京B-遼寧JグループのN=67；以下同。

臨時工（臨時雇用社員）の4つである。統計の結果をみると、それらの構成比率は、図1の通りである。

全体の状況を見ると、終身雇用社員の53.1%に対して、契約制社員の割合は45.1%に達している。この比率は1996年6月現在の全国国有企業の契約社員比率の44%よりも高い（「中国建立新型労働雇用制度」、1996年6月27日「人民日報」）。中国労働部の目標としては、1996年末までに全国のすべての企業において、従業員全員を対象に、労働契約制を実施することとなっている。

また、管理者と一般従業員を比較すると、管理者の終身雇用身分の比率は57%であり、一般従業員の終身雇用身分の51.6%より高い。逆に、契約制身分全体でみると、管理者は40.8%であり、一般従業員の46.8%より6ポイント低いことがわかる。従って、一般従業員に対する労働契約制の実行は、幹部あるいは管理者に比べて一歩先に進んでいることがわかる。

第2の特徴としては、長期的雇用を重視することが挙げられる。図1から特に注目すべきことは、長期雇用社員の比率は全体の41.9%、管理者についてみても37.6%と高い比率となっていることである。先に述べた「条例」の中では、企業は従業員に対し固定期限なし、一定期限つき、あるいは特定の生産任務完了までに限った労働契約書を締結することができると規定されている。「労働法」の中では、労働契約の期限は、固定期限、無固定期限、特定期限などであると記されている。加えて、同法は労働者が同一の企業で10年以上働いた場合、もし労働者側が無固定期限労働契約を希望した場合は、無固定期限労働契約を締結することも可能と規定されている。同様に、1994年7月、中国労働部から公布された「外商投資企業の労働管理規定」の中では、企業は他の企業との労働関係が未解除の現職従業員を募集してはならないこと、労働組合は従業員の代表として労働報酬、勤務時間などについて、企業との協議や話し合いを通じて、集団

契約を締結することができると明記された。以上の条項をみると、中国では契約制に基づき、安定的長期的な雇用を確立しようとしていることがよくわかる。ここでは、二つのことが明示されている。一つは労使双方は労働契約という法律形式によって、労働関係を確立することである。もう一つは連続勤務10年以上の従業員に対して、長期契約雇用制度を実行することができるという点である。

労働関係の安定化をはかるため、中国政府は、「集団契約」の締結を提唱している。1994年12月5日、労働部によって「集団契約規定」が公布され、95年1月1日から施行された。「集団契約」とは、労働組合代表の従業員が、労働契約対象者の総代表（代理人）として、企業、雇主または雇主団体との間で締結する、労働条件を主たる内容とする書面による協約である。労働部の規定によると、集団契約には、以下の内容が含まれなければならない。それらは、①労働報酬、②労働時間、③休日・休暇、④保険福利、⑤労働安全、⑥契約期間、⑦集団契約の変更、解除及び終了の協議手続、⑧当事者双方が集団契約を履行する際の権利及び義務、⑨集団契約の履行において紛争が発生した場合の協議による処理、⑩集団契約違反の責任、⑪当事者双方が協議して約定すべきであると認めるその他の内容からなる。集団契約を実施する企業は、国有企業だけではなく、私有企業、個人経営、外国との合併企業及び外資独自経営企業などが含まれている。この集団契約を通じて、実際には労働者側の権益を保護し、労働者側の発言力を強め、労働雇用関係の安定化をはかることが目的とされている。特に、労働紛争が発生し、あるいは不当に労働者を解雇した場合、労働組合の従業員代表は、労働者個人と一緒に雇主と交渉したり、労働組合や労働部などの労働管理部門、あるいは法律部門にはたらきかけたり、社会的な支援を求めることが可能となる。

図2 雇用形態に対する選択比較（管理者）

(2) 雇用形態についての選択

本研究では、雇用形態について、以下の4種類を想定した。それらは、①日本の自動車企業と中国自動車企業に共通する、長い伝統のある終身雇用制、②アメリカの自動車企業に代表される短期雇用契約制、③中国の経済改革に伴った長期雇用契約制（5年以上）、④中国と外国の合併企業で実施されている幹部の長期雇用と労働者の短期雇用制（3～5年以内）の4つである。以下、これらの4種雇用制度に対する一対比較調査の結果を考察しよう（図2を参照）。

まず、第一に、日本企業（トヨタ自動車を例として）及び中国自動車企業で採用されている終身雇用制と、アメリカ企業（フォードを例として）の短期雇用契約制の比較についてみると、望ましい制度として33.3%の人は短期雇用契約制を選択したが、52.2%の人は終身雇用制を選択した。

第二に、終身雇用制と改革後の中国自動車産業の長期雇用契約制との間では、52.1%の人が長期雇用契約制を選択した。それに対して、終身雇用制を選択した割合は31.3%であった。

第三に、終身雇用制と、中国の合併企業で実施されている幹部長期雇用プラス労働者の短期雇用制との間での比較をみると、終身雇用制が選択された割合は50%に達した。一方、合併企業の雇用制度が選択された割合は33.3%にとどまっている。

第四に、改革後の中国自動車産業の長期雇用契約制と、フォード型の短期雇用制との間では、長期雇用契約制に対し極めて好ましいと回答した割合は47%を占め、かなり好ましいと答えた割合と合わせると、66.6%に達した。それに対して、短期雇用契約制を極めて好ましいと回答した割合は8.4%にすぎず、かなり好ましいという回答と合わせても、18.9%にしか達していなかった。

第五に、改革後の中国自動車企業の長期雇用契約制と、中国合併企業の短期雇用制との比較をみると、合併企業の雇用制度が選択された割合は25%を占めているが、長期雇用契約制が選択された割合は54.2%を占めており、短期雇用制より2倍以上の支持に達した。

以上の結果から、雇用形態の選択順序は、次の図式のとおりである。

幹部長期雇用＋労働者短期雇用
 <短期雇用制<終身雇用制<長期雇用契約制

この選択順序をみると、最も多く選択された雇用形態は、中国自動車企業における現行の長期雇用契約制であり、日本式の終身雇用制ではなかったことがわかる。こ

れは、中国の新たな雇用制度が定着されたことの表れであるといえる。

(3) 従業員の解雇及び失業問題

本研究は、中国では従業員が解雇されることが許されるか、また解雇されれば、どのような社会的・個人的問題が浮上するのか、などについての調査を行った。その調査結果をみると、以下の2点が注目されている。

まず、第1は従業員の解雇及び失業が認められていることである。

中国での就労状況をみると、企業側は実際には従業員を解雇できないのではないと思われるかもしれない。しかし、実はそうでもない。「労働法」の中に、労働契約の終結、解除などが明確に規定されている。つまり、労働契約の内容、期間が終わる場合は、労働契約を終結し、労使双方の意志に基づき、新しい労働契約を締結しなければならないのである。また、労働契約の内容や期間が終わってない場合でも、主観的、客観的な原因によって、雇用契約は途中解約することもできる。この2種の状況が発生する場合、言うまでもなく従業員の解雇や失業問題が生じることになる。特に、1994年まで中国では、現実に職場を離れ最低給与保証の下で自宅待機している労働者に対し「待業」という概念が使われたが、1995年から「失業」という概念が公式に使われるようになった。これは、中国の労働力が流動化し、以前の計画経済下での労働力の「国家統一分配」から、市場経済下での「労働市場メカニズム」に移行を開始したことを意味をしている。従って、1995年から、中国国家统计局の国勢統計には「失業」という項目及びその状態がはじめて登場し、公表された。表1は中国における失業率の推移である。

表1 中国全国における就業率及び失業率の推移
 (1994～)

年 度	就業者数(万) (増加率%)	失業者数(万) (失業率%)	再就職人数 (万)
1994	15,100 (1.7%)	480 (2.9%)	
1995	18,620 (4.8%)	520 (2.9%)	140
1996	68,850 (4.8%)	553 (3.0%)	243
1996～ 2000		1.53億(予測) (3.2～4%)	

出所：「中国国家统计局の統計公報により作成；1996～2000年のデータは「中国9.5計画」と「人民日報」に公表されたもの

中国全国総工会の調査によると、1996年上半年、131の国有企業が破産させられ、10万人の労働者が職を失っ

中国自動車産業における労務管理制度の改革

図3 自動車企業従業員の失業に対する危機感

図4 中国自動車企業における労働者失業後の社会問題に対する予想

た。さらに、1996年度全体では、622の企業が倒産させられるという。中国政府は、56個の都市を「資本構造最適化実験都市」のモデルに指定し、国有企業の本格的な改革が推進され、経営難に陥った中小企業を倒産させ、あるいは強力な企業に合併させ、集団企業化が促進されることとなった。過去2年間、華東地域だけでは3,600社の企業が合併された。また、2000年までに、全国の都市部と農村部の失業、待業人員は1億人口以上に達すると推定されている（1996年5月23日「人民日報」）。

ところが、その一方で中国政府は、企業の破産や従業員の失業を厳しく抑制している。その主な措置としては、①企業を破産させることより、企業の買収、兼弁、合併を促進する。②従業員の再就職を促進する。③第9次5ヵ年計画の期間中に全国の失業率を3.2%～4%以下に抑制する、などである。

以上の新しい雇用情勢に直面し、自動車企業で働く従業員が失業に対してどう認識するかについての調査を行った。その結果は図3の通りである。

図3をみると、調査対象企業全体で、85.3%の人は失業の心配をもっていないのに対して、失業の心配があると答えた人は13.9%を占めている。良好な経営状態を保っている自動車企業においても、14%近くの人が失業の心

配をもっているのである。ということは、ほかの国有企業の従業員は失業に対する危機感をもっと高いと見てよいであろう。加えて、管理者と労働者とを比較すると、管理者では11.9%の人が失業の心配をもっているのに対して、労働者では14.6%の人が失業に対する危機感をもっており、労働者のほうより高く、全体の比率よりも高くなっている。また、企業別に、一汽グループと北京B-遼寧Jグループを比較すると、一汽グループは11.8%の人は失業の心配をもっており、全体の比率より2ポイント低い。これに対して、北京B-遼寧Jグループにおいては失業の心配がある人の割合は19.7%を占めており、全体の比率より6ポイント高く、一汽グループの比率より8ポイント高い。従って、管理者よりも労働者のほうが、そして経営の良好な企業よりも経営状態が良くない企業（北京B-遼寧Jグループ）の従業員の方が、失業に対する強い危機感を持っていることがわかる。

第2は、失業後の社会問題である。前述したように、中国自動車企業の85%以上の従業員は失業に対する心配をもっていないが、それは実際に解雇される可能性がないと思っているからである。しかし、契約制労働制度においては、すべての人に契約の終結や解約の可能性があることは否定できない。これは過去の終身雇用制時代と

の根本的な違いである。従って、もしある日突然解雇され失業した場合、どのような社会問題に直面するか、この点について尋ねてみた。その回答は図4の通りである。

図4をみると、調査対象全体における失業後の問題は、頻度の高い順に①医療保険の保証なし、②再就職のための新技術をもっていない、③失業保険なし、④社会保険なし、⑤再就職できないとなっている。一方、管理者のほうは、①医療保険の保証なし、②再就職のための新技術をもっていない、③社会保険なし、④再就職できない、⑤失業保険なし、⑥職業紹介所なし、などの順位で問題が挙げられていた。それに対して、労働者のほうは、①医療保険の保証なし、②再就職のための新技術をもっていない、③失業保険なし、④社会保険なし、⑤再就職できない、⑥職業紹介所なし、という結果となった。また、管理者と労働者の比較をすると、共通して問題視される上位3位は、医療保険の保証がないこと、再就職のための新技術をもっていないこと、失業保険のないことであった。以上の結果をみると、生涯職業能力開発及び社会保障制度の完備が中国の失業対策の急務となっていることがわかる。

(4) 第一自動車における人員削減措置

小川の指摘にみられるように、人事・労務管理制度の改革は生産管理方式改革の先行条件である(小川, 1994)。これは中国第一自動車の経験からいえることである。1978年、当社では伝統的な経営管理方式を改革し、トヨタ生産方式を導入しようとしたが、実際には大きな困難があった。当時の「一汽」は年功序列賃金制が強固であったため、「一人多機械操縦」を実施しても、多能工の給料がアップできなかった。それだけではなく、10元の奨励金を発給することもできなかった。また、「少人化」を実施しても、終身雇用制に基づくため、余った人を処分することはできなかった。従って、1987年ごろのトヨタ生産方式の導入の試みは、事実上失敗に終わった。1992年から第一自動車は、人事・労務管理の改革がトヨタ生産方式導入の先行条件であると考え、トヨタ生産方式の「リーン」の原理原則に基づき、人事・労務管理の改革を展開した。

まず第1は、「機構精簡」の試みであった。「機構精簡」とは、各部門を圧縮することである。その主な措置としては、①部、課級部門の圧縮である。第一自動車全社でみた場合、以前の60の部が54へと減らされ、以前の2,148の課が1,860へと減らされた。圧縮の比率は13.4%に達した。②部門の合併、兼弁である。1993年、第一自動車党校、従業員大学、職業訓練センターなどの部門が「従業員教育センター」という部門に統一され、重複し

ている管理部門と管理人員が大幅に圧縮された。このような部門の合併が、各分工場でもより積極的に行われた。③一部の部門が母体から切り離され、独立採算の部門として設立された。1994年、以前の生活福祉処、社宅管理处、工場区域管理处、従業員病院、子弟教育処、電信処の6大部が、本社の母体から切りはなされ、「一汽実業総公司」として集体企業となった。この措置だけにより、本社から8,000人の従業員が減らされた。

第2は、従業員定数を削減することである。そのため、次の措置がとられた。①定年退職の年齢が改正され、1992年から男子労働者の退職年齢が55歳、女子は50歳に決められた。②全従業員に対し、毎年10%の退職率が規定された。退職年齢を満了す対象が足りない場合は、この10%の退職率を達成するため、労働者の55歳、幹部の60歳以下の人から早期退職(中国語で「早期退養」という)者が決められることとなった。その結果、この3年間、第一自動車では、早期退職の人員は7,800人、サービス業などの集体企業へ転職した人員は1,309人、配置された持ち場で再契約ができないため、職を離れた人員は15,000人にのぼった。毎年、高年齢層の幹部や労働者が退職したため、1993年から1995年まで3年連続で、全社の従業員増加率はマイナスとなった。逆に、1994年度の従業員の1人当たり労働生産性は1993年より28.7%向上した。このような顕著な成果は、第一自動車におけるトヨタ生産方式導入の成果の重要な一面でもある(一汽の社内資料より)。

表2 第一自動車における人事・労務管理改革の主な成果(1992~1995年)

組織改革項目	削減前	削減後	変動率
部 級 部 門	60部	54部	-10.0%
課 級 部 門	2,148課	1,860課	-13.4%
管理者定員	25,368人	22,398人	-11.7%
労働者定員	72,491人	65,941人	-9.04%
処長クラス	688人	603人	-12.4%
課長クラス	3,907人	3,053人	-21.9%
一般管理者	20,572人	18,536人	-9.90%
技 術 者	7,148人	6,916人	-3.38%
* 人均生産値	61,890元/人	79,652元/人	+28.7%

* 人均生産値：一人あたり生産額

1992年以来の3年間をかけて、第一自動車では「三大制度」(雇用制度、賃金制度、社会保障制度)改革を徹底的に行い、大きな成果を上げてきた(表2を参照)。

第3は、幹部の「招聘制」を実行し、中間管理職を削減することである。現在、第一自動車の管理者はすべ

て「招聘制」によって配置されている。「招聘制」とは、企業が管理職と技術職の候補者に対して、以前の職位や地位及び序列を考慮せず、現段階の個人の能力と会社の需要に基づき、審査制を通じて招聘書を出し、任命を行うやり方である（李益文、1996）。その結果、多くの招聘されない、つまり過剰中間管理職者を出現することとなった。この問題を解決するため、「部長クラス調研員」や「課長クラス調研員」という身分が設置され、実職のない肩書きだけの中間管理者として処遇する措置がとられた。課長クラスの971人、部長クラスの137人は管理権限のない一般幹部になり、一般幹部の565人は労働者の職に格下げされた。逆に、労働者から970人が拔擢され、管理職に登用された。さらに上記の「調研員」とされた人々は、実際には適当な時期に早期退養となる対象者であった。

第4は、労働者及び管理者構成の若返りを図ることである。1994年から第一自動車集団公司において、「801工程」が推進された。「801工程」とは、部長クラス管理者を招聘する際、年齢構成の若返りと知識技能構成の優性化を図るため、80年代に卒業した大学院生や大学生で、年齢が40歳以下の「一流人材」を拔擢し、部長クラスとして充実するプロジェクトである。1995年6月までに、50名の「801」式幹部が選出され、その内年少の人は29歳であった。この措置を通じて、全集団公司の部長クラス幹部の平均年齢は、以前の52歳から48歳に低下し、幹部に占める大学院生と大学生の比例は17%に達し、中間管理職の新旧交替が順調に進められてきた。

管理者の若返りを達成すると同時に、労働者層の若返りをはかることも行われた。前述したように、毎年10%の高年齢層の従業員を退職、早期退養させた。一方、1992年から3年間で、専門技術学校以上の新卒者から5,166人が入社し、新入社員の38.5%を占めるに至った。それゆえ、全社の生産現場の労働者の平均年齢は30歳～35歳の範囲に低下し、従業員層の活力を生み出すことができた。

(5) 中国の新たな雇用制度と日米の比較

中国の現行雇用制度は、日米の雇用制度と比較すると、以下の特徴が挙げられる。

まず、第1にアメリカ式の契約雇用制の特徴をもつことである。労使双方は労働関係が成立する際、「労働契約書」という法律的な書類を通じて、お互いの権利と義務を確定する。もし、労働契約に違反した場合、法律的手段を通じて解決できることになる。従って、現在の中国式雇用制度の枠組は西洋的な契約に準拠している、と考えてよいであろう。

第2に契約的労働関係でも、雇用の安定化、長期化が極めて重視されていることである。労使関係においては比較的労働者側の立場が弱いため、中国政府や全国総労働組合は、労働者の権利と利益を保護することを重視している。従って、短期的労働契約や簡単な解雇よりも、長期的雇用と安定的就職の促進が求められている。この点は、アメリカ式の雇用制度とも異なるものである。若林の米国中西部に進出している日系企業の調査によると、すべての日系調査対象企業において、一般の米国企業と同様一応レイオフの権利を留保しているが、できる限りレイオフしないように努める。しかし、最悪の状況によってレイオフもあり得るということである（若林、1989年）。従って、現在の中国式雇用制度の実質は、この例のような日本の雇用制度に近いと考えられるであろう。

現在、日本の雇用制度にも変化が生じている。1996年1月、トヨタ自動車社長の奥田氏は、「第二の創業期」という企業の発展モデルを提唱し、自己革新に取り組んでいる。同年1月4日トヨタ自動車は、「チャレンジプログラム」と名付けた大規模な組織・人事制度改革に着手することを明らかにした。現在までのトヨタ自動車における人事・労務管理改革の主な内容は次の通りである。

①終身雇用制を見直し、契約型社員を増やすことである。1995年7月13日、トヨタ自動車の磯村副社長（当時）は、終身雇用ではない契約社員型従業員の割合を、将来は全社員の3割程度にまで増やす計画を明らかにした。同社は1994年度から「PC（プロフェッショナル・コントラクト）制度」という契約社員制度を導入し、1千万円でスタートする年俸制を導入し、毎年実績に応じて金額を見直していく制度を開始した。この契約期間は最大5年間とするものである（『朝日新聞』、1995年7月14日）。②年功序列制を廃止し、組織の若返りを図り実力主義を徹底させることである。1996年1月から、管理職の昇格について年功序列は順次廃止していく。これまで入社年次によって、役職昇進が事実上限定されていたが、昇格候補者の年次を問わないことで拔擢人事を促すというものである。「年次を無視した実力本位の昇格人事」（磯村副社長）とし、昇格テンボも人によって極端な差が出てくるため、年次が逆転して若い人が目上の人に指示するケースが一般的になる、ということである（『日本経済新聞』、1995年11月26日）。

第3に新型雇用制度は中国の国情に基づいたものであるという点である。前述のように、中国の現行雇用制度は日米の雇用制度との共通点がかなり高いが、これらの要素は単なるものまね、あるいは機械的組立によるものではない。それは中国の国情を出発点として、長期間の模

索と革新を経て形成された産物である。従って、この新たな雇用制度を推進するためには、関連する諸制度を完備しなければならない。たとえば、失業保険や医療保険制度の改革、及び職業訓練や紹介システムなどの充実が先に進めなければ、失業問題に対応することは難しい。

2 少人多能化と直線型職務移動の企業内人材育成

(1) 少人多能化

トヨタ生産方式の重要な概念の1つは、「少人化」である。「少人化」とは、需要変動に適應するために作業現場の作業員数にフレキシビリティをもたせること、換言すれば生産上の需要が減少または増加した際、作業現場の作業員数を迅速に減少または増加できる能力である。少人化を達成するためには、3つの前提条件が必要である。第1の条件として、弾力的な作業班の編成である。つまり市場からの注文、あるいは売れ行きに連動して作業班を弾力的に編成することである。それゆえ、個人と職務、作業員とポジションとの結びつきを、きわめてゆるやかにする必要がある。そのために、第2の条件として、多能で、多面技能の作業員、いわゆる「多能工」の存在である。「多能工」とは、サイクル・タイム（各生産ラインが製品ないし1部品を生産する標準時間）と標準作業組あわせの変化と、多くの場合、個々の作業内容の変化に対応できる能力をもつこと、換言すれば、いかなる工程の、いかなる職務にも精通したジェネラリスト型人材を意味している。第3の条件として、多能工を育成するための教育、訓練体制が求められる。この体制の仕組みには、前述のジョブ・ローテーションが当然含まれている。しかし、トヨタ生産方式とは異なって、フォード生産方式は、大量生産体制に適應するため、個人と職務、作業員とポジションの結びつきを固定化し、職務適性重視の配置を実行している。従って、スペシャリスト型人材を育成し、職務別個人能力主義を重視する。

中国の場合、大量生産方式と同様に、生産ラインの人

員構成を固定化し、個人と職務の1対1の結びつきを重視している。一方、班長や組長の多能工化が進められている。本研究では、以上のようなさまざまな状況を分類し、一対一の質問項目を作成し、調査対象の評価及び選択を求めた。その結果は、図5を示すものである。

まず、トヨタのような市場注文や販売に連動して作業班を弾力的に編成するやり方と、フォードや中国一般企業の大量生産による生産ライン人員構成の固定化の2つパターンの比較を求めたところ、トヨタ式の弾力的編成を選択する割合は、72.9%と多数を占めていた。これに対して、フォード・中国式の選択割合は、18.9%しかない。この選択傾向は、企業別調査の一汽グループと北京B-遼寧Jグループでも、概ね同じである。しかし、北京B-遼寧Jグループの33.4%の人は作業員固定化を選択しており、全体の結果より14.5ポイント高く、一汽グループの結果より、23.4ポイント高い。これはトヨタ生産方式を歓迎する一方、職務編成においては現行の中国のやり方をも肯定していることを意味している。

次に、トヨタ式の労働者の多能工化及び脱専門化と、フォード式の労働者の専門化及び職種細分化を比較した結果、全体の60.4%の人はトヨタ式を選択した。これに対して、フォード式の割合は、25.1%を占めたこの選択傾向は、一汽グループでも、北京B-遼寧Jグループでも全く同じである。

また、トヨタ式での労働者の多能工化及び脱専門化と、中国式の班長、組長の多能工化及び労働者の単一職能化を比較すると、全体の56.3%の人はトヨタ式を選択したが、29.1%の人は中国式も選択していた。しかし、企業別の調査結果では、大きい差が現れている。一汽グループにおいては、トヨタ式を選択した割合は63.4%を占めており、全体の結果を7.1ポイント上回った。これに対して、中国式を選択した割合は20%であり、全体の結果より、9.1ポイント下回った。他方、北京B-遼寧Jグループにおいては、トヨタ式と中国式を選択した割合はそれぞれ44.5%であった。トヨタ式が選択された割合は、全

図5 人材育成方式についての選択結果比較（管理者）N=48

体の結果より11.8ポイント、一汽グループの結果より18.9ポイント下回った。逆に、中国式が選ばれた割合は、全体の結果より15.4ポイント、一汽グループの結果より24.5ポイント多かった。

最後に、中国式の班長、組長の多能工化及び労働者の単一職能化と、フォード式の労働者の専門化及び職種の細分化を比較すると、全体の50%の人は中国式を選択していた。これに対してフォード式の割合は、35.5%を占めていた。企業別の調査結果は、それと大体同じであるが、一汽グループは、中国式とフォード式を同等程度で評価している傾向が強くみられる。以上の選択順序を図式化すると、次の通りである。

全体の選択傾向としては、

作業班人員の固定化<弾力的な作業班の編成

選択結果が異なるケースとして

労働者の専門化<班長の多能工化と労働者の

単一職能化 $\left\{ \begin{array}{l} < \text{労働者の多能工化} \\ = \text{労働者の多能工化} * \end{array} \right.$

(* : 北京B-遼寧Jグループの選択)

第一自動車では、以下の措置を通して、一人多技能の制度を推進している。

まず第1は、「多学一手」を展開することである。一人多機械操縦を推進するためには、従業員の職業能力の向上と多能工化を促進しなければならない。例えば、専業工場である底盤(base chassis)製造場の場合、古い工場だったので、現在の市場需要は、工場を設立した当時の設計生産能力をはるかに超えている。そのため、生産目標が達成できないし、ジャスト・イン・タイムの「引っ張る式生産」方式の遂行にも大きな影響をもたらしてきた。そこで工場長は、現在の条件、現有の人員に基づき、どのように直面している問題を解決できるかと、全力で従業員の職業訓練や能力開発を工夫した。そして、「多学一手」(1人が多くの技術を学ぶ)という大衆的な学習活動を展開した。その結果、現在、全従業員の70%以上は多機械操縦、多機械修理の多能工になっている。その上に立ち、従業員の配置を工夫して、すべての「隘路(ボトルネック)」の工程を2交代制から3交代制に増強し、生産現場の従業員が減少した状況においても、全部の機械が運行できるようになり、また、生産目標の達成を実現することができた。

第2は、「一人多機」を実現することである。昔は一人の従業員は定年まで1台の機械あるいは同種の機械を

操作していたが、現在では、1人が平均3台以上の機械を操作しており、労働生産性は大幅に高まった。一汽の社内資料によると、変速機工場では、1991年の一人あたり生産額が21.2万元であったが、1994年には30.33万元へと向上した。また、一人当たりの自動車変速機の生産台数は、1991年の27.7台から1994年の63.5台に増え、増加率は129%であった。

(2) 直線型職務移動

新入社員が入社してから、退職まで一貫して一つのポジションで同じ仕事をするのか、あるいは計画的にローテーションを行い多くのポジションに就かせ、多種の仕事に適応させるのかは、人材育成な重要な別れ道となる。これはジョブ・ローテーションの問題である。世界の各国では、雇用慣行及び人事・労務管理制度の違いにより、ローテーションに対する取り組みがかなり異なっている。小池は、日本とアメリカの労働者のキャリア形成ルートを研究し、両国の相違点を明確に指摘した。つまり、日本の場合、ある職場に配属されると、職場内のすべての仕事のある期間に経験させ、あるいは「親子職場」、「遠い職場」間のローテーションを行うことでキャリアが形成されていく。これはいわゆる「企業内部労働市場」、「会社内部昇進制」とよばれるものである。これに対しアメリカでは、職場内ローテーションがあまり活発に行われていないようである。特に、自動車産業の場合、労働者の職務はあまり動かない。従って、日本の労働者はアメリカの労働者よりもキャリアが広く、仕事の経験が豊富であり、適応度が高い、と述べられている(小池, 1986)。

図6 日米中3カ国の従業員移動ルート図式

筆者らは、小池の研究成果を取り入れ、若林(1995)のキャリア・ルートの図式に基づき、中国の労務管理事情を含めて考え、図6のような日米中3カ国の従業員ローテーションルートを図式化した。この図式では、(1)班や組といった職場内あるいはその範囲を越えた積極的ロー

テーションを行う日本の社員移動形式。(2)一つのポジションに固定し、ローテーションをあまり行わないアメリカ式職務配置形式、(3)必要に応じて、職場内の範囲でローテーションを行う中国式職務配置形式、の3つのパターンが示されている。調査では、この3種のローテーションの形式を基に相互的一对一表を作成し、中国自動車企業の管理者にそれぞれを比較させ、選択してもらった。以下、その調査結果を示す（図7を参照）。

まず、職場内あるいは職場を越えて積極的にローテーションを行う日本式配置方式と、ローテーションをあまり行わないアメリカの配置方式との比較についてみると、29.3%の中国人管理者がより望ましい形としてアメリカ式配置方式を選択していた。これに対して、日本式配置方式が選択された割合は66.6%を占めている。

しかしながら、職場内あるいは職場を越えて積極的ローテーションを行う日本の配転方式と、必要に応じて職場内の範囲でローテーションを行う中国式配置方式との間での比較をみると、50%の人は中国方式を選択したが、日本式配置を選択した割合は、41.7%にとどまっている。

また、必要に応じて職場内の範囲でローテーションを

行う中国式配置方式と、ローテーションなしのアメリカ的方式との間では、中国式が選ばれた割合は、66.6%を占め、逆にアメリカ式を選択割合は25.1%に低下した。以上の結果から、選択の順序は、次の通りである。

移動なし（米）＜全社範囲の移動（日）
＜職場内の移動（中）

この選択の順序は、企業別にみた一汽グループと北京B-遼寧Jグループとの比較結果とも同じであった。このような選択傾向を裏付ける背景としては、以下の2つの事情が考えられる。

第1に、中国的職場内の社員移動方式そのものが、日本とアメリカ方式の間であるという点である。今回の調査結果によれば、中国自動車企業における職務移動の回数は、アメリカほど少なくないし、日本ほど計画的、かつ頻繁に行われていないことが明らかとなった。図8をみると、調査対象者全員のうち、移動経験をもっていない割合は51.9%を占めており、半分以上であることがわかる。加えて、1回移動経験のある者は、25.3%、2

図8 中国自動車企業における社員移動比較（職種別）

中国自動車産業における労務管理制度の改革

図9 中国自動車企業における職務移動の比較（企業別）

回の者は11.3%，3回の者は6.5%，4回以上移動経験のある者は5.1%であった。また、全体と管理者、労働者の移動状況を比較してみると、移動なしの割合は、管理者では35.2%であり、全体の割合より16.7ポイント下回り、労働者の割合（56.5%）より21.3ポイント下回り。1回移動は三者とも同じであるが、2回移動から、管理者と労働者の割合の差はますます増大していることが明らかにされた。従って、中国自動車企業における職務移動は、管理者を中心に重点的に行われているといえよう。

第2に、トヨタ生産方式を導入している企業は、一般の企業より職務移動が活発になる傾向がみられる。図9をみると、トヨタ生産方式の導入に力を入れている第一自動車及び関連企業グループでは、移動経験なしの割合は49.8%であり、北京B-遼寧Jグループの割合（53.7%）より3.9ポイント下回っていた。逆に、2回移動経験のある割合は3.4ポイント、3回移動経験のある割合は1.3ポイント、4回以上移動経験のある割合は2.7ポイント上回っている。従って、トヨタ生産方式に基づき、中国流の「リーン生産方式」が普及されるのに伴い、労務管理改革及び人材育成の有効な措置として、ジョブ・ローテーションが徐々に浸透していくことが予想される。

3 年功+能力主義の賃金体系

(1) 中国型賃金分配の基本原則

賃金とは、労働の対価であり、労働者にとっては主要な所得の源泉であるが、企業にとってはコストである。そのため、賃金管理は使用者と労働者の相反す利害状況のなかで行われる（中垣，1995）。中国の学者によると、賃金とは、企業側から事前に規定された賃金基準に基づき、貨幣の形式で労働者側に支給された労働報酬であると定義される（周叔蓮・陳佳貴，1994年）。両定義の共通点としては、賃金とは労働関係に基づく労働報酬であるが、賃金管理について両者には、かなり異なるところ

がある。

賃金制度及び賃金分配の原則は、国によって違ってくるが、中国国務院の「条例」によると、「企業は、定員制、定額制に基づき、能力主義による配置を通じて、合理的な労働力の構成を実現する権利を有すること、また企業は自主的な決定のもとに、給料、奨励金を分配することができる」と規定されている。すなわち、企業は、従業員の労働技能、労働強度、労働責任、労働条件と実際の貢献度に基づき、給料と奨励金の等級を決定する権利を有するとされているのである。また、企業は職位技能給制、あるいは当該企業の特徴に適合した他の給料分配形式を選択することができるのである。加えて、「労働法」の第46条は、「按勞分配」（労働の貢献度による分配制）、「同工同酬」（男女は同じ仕事をすれば、同級の給料制が適用される）の原則が提出している。

ここでは次の3点について注目する必要がある。まず第1は、「按勞分配」（労働に基づく賃金分配）原則である。これは社会主義体制下での特有の賃金分配の基本原則である。「按勞分配」とは、労働者が提供した労働の量と質に基づき、個人消費物品を分配し、多く働いたら多くの報酬が得られ、少ない労働なら少ない報酬、労働しなければ無報酬という消費物品分配の基本原則に基づく分配方法である。この分配原則が徹底的に実施されれば、悪平等の問題は解決されるはずである。

第2は、「同工同酬」（同等の労働を提供すれば、同等の報酬を得る）原則である。つまり、すべての従業員は、性別、年齢、民族、種族と関係なく、同等の労働さえ提供すれば、同等の報酬を得るはずである。これは、すべての労働者に対する平等対遇原則であり、「按勞分配」原則の具体化である。この原則によって職場において女性従業員に対する職務配置及び賃金分配の差別は法律で禁止されるところとなった。

第3は、賃金配分の二重メカニズムである。「労働法」の第46条によると、「賃金水準は経済発展のもとに徐々に上昇する。国家は賃金総額に対するマクロ調節を行う」

と明記されている。ここでは、企業は自主的に賃金水準を決めるとする原則と同時に、国家は賃金総額に対するマクロ調節を行うという二重メカニズムが明記された。つまり、企業の従業員の給料は、基本的には企業側が決めるはずであるが、現在の中国の現状はまた、市場経済体制への過渡期にあることから、市場のメカニズムが十分に形成されておらず、マクロコントロールを必要とすると理解できる。また、工業製品価格と労務対価の比率関係についても、不均衡の要素が多く存在している。加えて、労務市場の開放度が極めて低く、労働力の価値が社会的評価の基準を欠いており、配分の不公平と格差が人為的に作り出され、労働力の競争メカニズムが形成されていない。特に、企業の自己責任のメカニズムが健全に育成されておらず、企業の賃金自主的決定権が乱用されている。それゆえ、国家政府は、企業、特に国有企業の賃金総額に対する一定のマクロ調節を行う必要に迫られる。1993年7月、国家労働部、財政部、計画委員会による「連合規定」において、企業は賃金総額と経済効果とを結びつける形で、賃金総額の確定と調節を行うことを原則とすべきことが明記された。従って、現段階における中国の企業賃金制度改革の目標は、「市場機制決定、企業自主配分、政府監督調節」という3つの原則をバランスさせることにある（『人民日報』、1996年4月9日）。

(2) 賃金体系に対する選択

年功序列賃金制度は、日本、中国ともに代表的な賃金体系である。これとは異なり、アメリカではほぼ職務給、能率給の賃金制度が実行されている。この2種類の賃金制度のほかに、中国の経済改革に伴って、勤続給+職務給という新しい賃金制度が推進されている。と同時に、中国と外国との合弁企業においては、勤続年数を無視して、かわりに基本給を固定的成分として、主に変動的な成分としての職務+能率（貢献）給を取り入れた賃金制

度が実行されている。このさまざまな状況を考慮し、本研究では4種類の賃金制度を提示し、一対一比較の形で選択させた。以下、その結果を分析する（図10を参照）。

まず、年功序列賃金と職務給との比較をみると、より望ましい制度として54.1%の人は職務賃金制を選択していた。これに対して、年功序列賃金を選択した人の割合は16.7%にとどまった。年功序列賃金や勤続給の改革は、中国企業経営改革の主な対象であることを考えると、上の結果はよく理解できる。

次に、年功序列賃金制と中国における現行賃金制度である勤続年数給+職務賃金制、及び職務給+能率（貢献）給制度の3者の比較結果をみると、勤続年数給+職務制を選択した人の割合は85.3%を占めているが、年功序列賃金制を選択した人の割合は、8.4%であった。さらに、職務給+能率給賃金制を選んだ人の割合は93.8%と高く、年功序列賃金制を選んだ人の割合は、4.2%に低下した。従って、職務給や能率給を強化し、従業員のやる気や積極性を誘発することは、現在の中国自動車企業における賃金制度改革の重要な課題であるといえる。また、職務給だけの単一賃金制度が選択される割合は、勤続給+職務給の賃金制度と比較すると、後者の75%と比べてはるかに低い。さらに、単一の職務給と、基本給をベースにした職務給+能率給の賃金制度と比較してみると、後者が93.8%と圧倒的な支持を得た。

最後に、中国における現行の2種類の賃金制度の比較結果をみると、基本給をベースにした職務給+能率給の賃金制度の割合は、77%の支持を与えられている。これに対して、勤続年数給+職務給の賃金制度を選択した割合は、12.6%にとどまった。この結果は、基本給（勤続年数が含まれる）と職務給に基づき、さらに能力や業績を重視し、賃金を決定する方式が、最も高い支持を得ていることを意味している。以上の選択志向は、企業別調査の一汽グループと北京B-遼寧Jグループでも同じで

ある。その選択順序は、次のように図示できる。

年功序列賃金制<職務賃金制<勤続給+職務給
 <基本給+職務給+能率給

(3) 第一自動車における賃金制度改革措置

第一自動車における賃金制度改革は、雇用制度改革に伴って行われた。つまり、雇用制度改革は、直接に給料の分配に影響を与える形で行われたのである。現在までその過程は、以下の3段階を経て展開されてきている。

第1段階：ポジション契約制に伴うポジション賃金制の実行（1992年4月～1994年8月）。ポジション契約制とは、工場長は従業員と、各人の持ち場（ポジション）についての契約を締結し、各人に自分の「持ち場契約証書」を取得せしめなければならない。従業員はその持ち場契約に基づいてポジション給料を取得する。これがいわゆるポジション給（中国語でいえば「崗位工資」）である。と同時に持ち場を変えれば、ポジション給も連動して増減する。もちろん、持ち場の契約を締結することができなければ、ポジション給も取得できない。

ポジション給を確定するため、各種のポジションを21級のランクに分けて区分している。総経理は21級、部長は19級、課長は13級、副課長は12級、主査は11級、一般従業員は10～8級であり、各級の格差は平均16人民元である、最高の差は1,200元となる（「一汽」の社内資料による）。これにより、分配上の平均主義を徹底的に是正し、給料分配における個人差が開かれたものとなり、労働者・職員の向上心を刺激することができた。また、このような給料の持つ誘引効果を利用して、生産の第一線にいる従業員の安定化と活性化を図ろうとしている。

第2段階：ポジション契約制及びポジション賃金制の実行に伴うポジション考査（1994年8月～1995年8月）。ポジション契約の条件とポジション賃金の基準を何によ

て決めるかは、中国では完全に解決していない課題の1つである。1990年、中央組織部は上海機床場の経験に基づき30要素の幹部考査標準を提出し、初めて幹部考査を定量化するモデルを提出した。その後、各部・委員会は様々な考査標準を制定したが、統一化、標準化されたものは形式されていない。この現状に直面して、第一自動車は独自の幹部・労働者ポジション考査基準の制定を試みた。そのため、各種のポジションを定量化すると同時に、考査の標準を定量化し、2万部の幹部ポジション基準と1,980部以上の労働者ポジション基準を制定し、ポジション契約とポジション賃金の遂行のため科学的な根拠とした。

より一層労務管理の科学性を高めるため、以上の幹部・労働者のポジション基準に基づき、全集团公司のすべての労働者・職員に対して、定性的・定量的ポジション考査が行われた。これらの考査の結果によってポジション契約とポジション給料を再確定し、基準を満たしていない人に対する離職処分や職業訓練を行うこととした（「一汽」の社内資料より）。第一自動車の幹部・労働者ポジション基準は、機械工業部において高く評価され、多くの企業に導入されることとなり、中国の自動車産業における人事・労務管理の科学化に大きなインパクトをもたらした。

第3段階：ポジション基準の下での技能賃金制の革新（1995年8月～）。ポジション賃金制だけでは、賃金決定は不十分な面がある。というのは、ポジション契約の際、あくまでもポジションが中心に考えられており、従業員の持つ技能や資格が付属の位置づけとなってしまった。従って実際の状況を見ると、高級技術者のポジション級は最高でも13級であり、課長より低くなってしまい、極めて不合理な結果となった。ポジション契約は、従業員のポジションに着こうとする積極性を高揚させる効果があるが、その一方でポジションにつくためには、どのよ

図11 第一自動車における従業員の賃金構成

（注：本図は第一自動車での調査資料によって作成したものである。その内、職務給にはポジション給や技能給が含まれている。）

うな技能を持たなければならないか、という点を不明確なものとしてしまった。そのゆえ、一部の年輩技術者がポジション契約できないケースが出てきた。また、従業員の職業教育や自己啓発などの職業能力開発には、極めて不利益な制度であることが明らかとなってきた。これらの問題を認識して、第一自動車人事部は、職能賃金制の推進を実験し、全集团公司の職能を28級のランクに区分し、各種の職能に対応した賃金を与える方式を增強した。加えて、一部のポジション契約には職能証書や資格証書の取得を必須の条件として規定した。さらに、高級技能者は早期退職の対象にならない、などの規定が提出された。その結果、以下の3種の状況が出現した。第1は、ポジション給をもらおうと同時に、職能給ももらえるケースである。第2は、ポジション給はもらえるが、職能や資格証書がないため、職能給がもらえないケースである。そして第3は、ポジション契約ができなかったため、ポジション給はもらえないが、職能給がもらえるケースである。これらの措置を通じて、技能者の地位を高め、技能陣の安定化を進め、全従業員の職業能力の向上を誘導することを図ろうとしている。

現在、第一自動車の従業員の給料・所得は、6階層からなっている。つまり、基本給+年功給+ポジション給+技能給+奨励金+諸手当、という構成である(図11を参照)。その内、基本給と年功給だけは固定給であるが、その比率は26%を占めるだけである。他の給料はすべて変動給であり、その比率は74%となっていることがわかる。

4 時間短縮方向に向かう労働時間

労働時間問題は、労務管理及び労使関係の重要な問題として多くの学者が研究に取り組んでいる課題である。しかも、世界の国々では、総労働時間が異なっており、多くの議論が生じている。そして、自動車産業において「トヨタ生産方式」を導入することを論ずる場合、労働

時間とのかかわりを無視することができない。以下、中国の自動車企業、特に「トヨタ生産方式」を導入している第一自動車集团公司における労働時間の実態を説明していきたい。

一般に、年間総労働時間は、つぎのような式で計算される：

$$\text{「年間総労働時間}=\text{年間所定労働時間} \\ +\text{残業時間}-\text{有給休暇取得}」$$

この式によれば、年間総労働時間の延長は、年間所定時間の伸び、残業時間の増加、及び有給休暇の減少によって生じる。逆にいえば、労働時間の短縮は、年間所定時間と残業時間の削減及び有給休暇の増加であるといえる。本研究はこの基本的な考え方にに基づき、中国自動車企業の労働時間を分析する。

(1) 中国自動車企業における年間所定労働時間

1949年10月、新生した中国政府は、国際労働基準に基づき、1日当たり所定労働時間を8時間に規定し、週休1日制を制定した。つまり、週48時間労働制が実施されるようになったのである。1994年1月24日には、中国政府の国務院によって、1日8時間、週44時間労働制が規定された。これは中国における労働時間制度の重大改革である。この規定は、同年7月に公布された「労働法」の中で、初めて法律の形で公表された。その後中国政府は、世界諸国の状況を考慮し、労働時間短縮の方向を提唱した。1995年3月には、国務院によって、「従業員の仕事時間についての規定」が公布され、1日8時間、週40時間労働制が初めて規定された。この新しい規定は、1995年5月1日から全国の企業、事業団体、行政部門で一斉に実施されるようになった。

ところが、一部の企業経営者、特に合弁企業の経営者は、この新しい労働時間規定に強く反発し、消極的な態度を示していた。本研究では、自動車企業において、労働時間短縮の方向に向かって週40時間労働制が実行され

図12 中国自動車企業の労働時間比較

ているかどうか実態を調査した。その結果は図12の通りである。

図12をみると、調査対象の全体において、週40時間制が実施されている割合は80.8%を占めていることがわかる。次に、管理者全体についてみると、87.1%の人は週40時間制をとっており、全体平均に比べ6ポイント高く、労働者全体の週40時間制の実施率（78.5%）より9ポイント高いことがわかる。また、企業別にみると、一汽グループにおける週40時間制の実施率は86%に達しており、全体の実施率より5ポイント高い。それに対して、北京B-遼寧Jグループにおける週40時間制の実施率は59.7%であり、全体の実施率より21ポイント低く、一汽グループより26ポイント低い。従って、自動車企業の大多数は週40時間制を実施しており、そのうち、大手自動車メーカー、あるいは経営状況の良い自動車企業は、先頭を切って週40時間制を推進していることがわかる。

また、この調査結果によると、週5日・40時間制が施行されていると同時に、6.5%の企業は週5.5日・44時間制、及び10.3%の企業は週4日・週32時間を実施していることが明らかとなった。これは主に経営状況の良くない企業であり、週5.5日・44時間制を続ける一方、生産業務が不足した場合、出勤の日数を減らしたり、臨時休暇をとる人数を増やすなどの措置を採って企業経営を維持していることを意味している。北京B-遼寧Jグループにおいては、週5.5日・44時間制を実施している企業の割合は14.9%を占めている一方、週4日・32時間を実施している企業の割合も20.9%を占めている。従って、労働時間短縮と効率的な生産は、良好な企業経営とゆとりを生み出す前提条件であるといえる。

現在、中国における一部の合併企業あるいは外資系企業は、週40時間制に反対し、これを実施していない。その理由の一つとして、週40時間制は先進国で行われているものであり、開発途上にある中国では、導入すべきではないという意見がみられる。もう一つの理由は、週40時間制を実施すると、生産コストが上昇し、企業の利潤が

確保されないということである。実は、週40時間制を実施している世界諸国の中で、中国は145番目にあたるが、多くの発展途上国は早期から週5日労働時間制を導入していた。また、中国の件費は安く、市場が大きく、消費者の購買意欲が高いことから、これをベースに企業は利潤を確保すべきであろう。逆に、労働者の労働時間を延長することによって、企業の利潤を確保するという考え方は、労働者側にとって多くの問題を含むことになる。従って、中国国有企業でも、合併企業や外資企業でも、例外なく「労働法」や中国政府の規定に従って、週40時間制を実施すべきであると考えられる。

(2) 中国自動車企業における時間外労働

中国では、時間外労働は、2つの意味を有する。一つは、加班（休日出勤）であり、もう一つは、加点（8時間以上の残業）である。中国政府及び労働管理部門は、基本的に時間外労働を制限する姿勢を持っている。「労働法」43条には、「雇用主は、本法律に規定している条件に違反して労働者の労働時間を延長してはならない」と規定されている。つまり、「労働法」は、労働時間の延長を条件つきで認めるが、禁止しているわけではない。

本研究では、実際には、自動車企業における残業が、どのような状況にあるかについての調査を行った。まず第1は、自動車企業における残業の実態である（図13参照）。

図13をみると、調査対象企業全体において残業「全然なし」の割合は34.5%を占めている。それに対して、「残業あり」の割合は65.5%であった。そのうち、1カ月の残業時間が一番多いのは6時間以下で24.8%を占めており、次は12時間（19.5%）、18時間（8.3%）、25時間（4.4%）の順になっている。従って、大部分の企業においては、月に6～12時間ぐらいの残業が行われていることがわかる。また職種別で比較すると、管理者は労働者より残業が多く、企業別でみると、一汽グループは、北京B-遼寧Jグループより残業が多い傾向がみられる。

図13 中国自動車企業における従業員の残業実態比較

「労働法」の第41条には、「雇主は、生産経営の需要によって、労働組合及び労働者と協議した上で労働時間を延長することができる。1日に1時間の残業を超えてはいけませんが、特別の原因がある場合は、毎日3時間以内の残業を行うことができる。しかし、従業員に月に36～44時間以上の残業をさせてはならない」と規定されている。現段階では、自動車企業における残業が、正規の範囲内で行われていることがわかる。しかし、一部の非国有企業や合併企業では、労働者の労働時間が任意に延長され、毎日12時間以上働かせる場合も少なくない。一部の企業では、労働者が月に1日しか休みをとることができない状況もみられる。このことから、法律を通じて労働者の時間外労働を規制することは極めて重要な措置であるといえる。

第2は、自動車企業の従業員の残業動機である。本研究では、中国自動車企業の従業員の残業動機を調査するため、2つの質問を設定した。第1は、残業の意欲があるかどうか、第2は、残業の希望があるとすれば、何のために残業するか（残業動機）という点である。残業動機として、次の6問を設定した。それらは、①行政服従パターン（上司から言われれば残業をする）、②仕事優先パターン（仕事のためなら無条件に残業をする）、③集

団従属パターン（みんな残業をすればやる）、④随意自主パターン（たまにやってもよいが、いつもやらされるといや）、⑤金銭追求パターン（残業手当があればやる）、⑥個人優先パターン（8時間は個人の時間なので仕事が残っても残業しない）である。この6つの残業動機パターンのうち、前の3種は社会的残業動機、後の3種は個人的残業動機であると考えられる。それに対する調査結果は図14の通りである。

図14をみると、調査対象企業の全体において、とにかく残業したくない人は5%を占めているが、95%の人は残業意欲を持っていることがわかる。また、主な残業動機として、次の4類型が挙げられる。それらは、随意自主パターン（27.4%）、仕事優先パターン（26.3%）、行政服従パターン（23.9%）、金銭追求パターン（19.8%）という順番である。また、管理者と労働者を比べると、両者は異なる残業動機を持っていることがわかる。管理者の主な動機は4つある。それらは、仕事優先パターン（39.8%）、行政服従パターン（22.6%）、随意自主パターン（19.4%）、金銭追求パターン（16.1%）である。一方、労働者の主な動機は、以下の5つである。それらは、随意自主パターン（30.5%）、行政服従パターン（24.4%）、金銭追求パターン（21.1%）、仕事優先パターン

図14 中国自動車企業の従業員の残業動機調査

表3 中国自動車企業における従業員の残業動機の順位づけ比較

N=339

動機 \ 順位	全 体	管 理 者	労 働 者	一汽グループ	北京B-遼寧J
行政服従	3	2	2	3	3
仕事優先	2	1	4	1	1
集団従属	5	6	5	5	4
金銭追求	4	4	4	4	1
随意自主	1	3	1	2	2
個人優先	6	5	6	6	5

(20.7%), 集団従属パターン (10.2%) である。

表3は企業別、職種別の残業動機についての順位づけ比較を示している。表3の順位及びその得点を計算すると、全体でみると社会的残業動機の割合は58.8%であり、個人的残業動機の53.4%より高いことがわかる。管理者の社会的残業動機の割合は66.7%であり、個人的残業動機の44.1%より高い。それに対して、労働者の社会的残業動機の割合は55.3%であり、個人的残業動機の56.9%よりやや低い（注：複数選択があったので、合計は100%を超えている）。

企業別に比較すると、一汽グループ全体の社会的残業動機の割合は、64.3%であり、個人的残業動機の50%よりも高い。これに対して、北京B-遼寧Jグループ全体の社会的残業動機の割合は34.3%であり、個人的残業動機の67.2%よりかなり低い。総合的に比較すると、社会的残業動機について、一番強いのは管理者であり、一番弱いのは北京B-遼寧Jグループの全体である。また、個人的残業動機が最も高いのは北京B-遼寧Jグループ全体であるが、最も低いのは管理者である。これらの総合比較結果のイメージ図は次の通りである。

社会的残業動機についての比較：

管理者＞一汽グループ全体＞全体
＞労働者＞北京-遼寧グループ全体

個人的残業動機についての比較：

北京-遼寧グループ全体＞労働者＞全体
＞一汽グループ全体＞管理者

第3は、残業手当の支給状況である。前述したように、全体の状況を見ると、約半数の自動車企業の従業員は社会的残業動機を持っている。つまり、単にお金のために残業するのではないという点である。しかし経営者側は、従業員の仕事意欲を保護するため、優遇的な残業手当を支給しなければならない。それゆえ「労働法」第44条で

は、以下の基準が規定されている。すなわち、①平日残業の場合、本人給料（時給単位）の150%、②休日出勤の場合、本人給料の200%、③祭日出勤の場合、本人給料の300%の報酬を支給しなければならない、という内容である。この規定が実際にはどのように実施されているかについての調査を行った。図15はその調査結果である。

図15をみると、3つのケースがあることがわかる。一つは、「労働法」の基準による支給ルールである。その割合は、調査対象全体の中で、17.7%を占めている。企業別をみると、一汽グループが21%、北京B-遼寧Jグループが14.5%である。もう一つは、「労働法」の基準より低い支給ルールである。具体的には、時給の20%アップの割合となっているのが27.7%、時給と同じぐらい（割増しなし）の割合が18.3%、時給の80%の割合が11.5%、時給の半分ぐらいの割合が8%であった。最後は、上司の主観意志による支給ルールである。その割合は17.1%を占めている。以上の状況から判断すれば、中国自動車企業における残業手当の支給ルールはさまざまであり、完全に「労働法」の基準が守られ、遵守されているとはいえないことがわかる。

(3) 中国自動車企業の法定休日及び有給休暇

中国でいう「法定休日」とは、国の法律によって定められた祭日や記念日の休日をさす。「労働法」の第40条で規定された「法定休日」は、元旦（1日）、旧正月（春節）（3日）、国際労働節（1日）、国慶節（2日）、他の法律による公休である。この「他の法律による公休」とは、例えば、3月8日の婦人節、5月4日の青年節、6月1日の児童節、8月1日の建軍節、また、少数民族の風俗や習慣にあわせた少数民族休日などによる特別休日である。従って、中国での「法定休日」は、日数でいえば7日～7.5日、あるいは8日ぐらいと考えればよいであろう。

図15 中国自動車企業における残業手当の支給状況

表4 日本の自動車企業の労働時間（自動車総連の資料より）

組合名	年間所定労働時間 H	年間所定労働日数 日	日当り所定労働時間 H	年間所定外労働時間 H	年休発生 日	年休取得 日	年休取得率 %	年間総労働時間 H
A	1,984.0	248	8.0	377.7	17.5	11.5	65.7	2,269.7
B	1,922.0	249	8.0	276.7	19.6	8.0	40.8	2,294.7
C	1,984.0	248	8.0	164.0	16.7	16.1	96.4	2,019.2
D	1,989.8	249	8.0	268.0	18.2	7.5	41.2	2,197.8
E	1,976.0	247	8.0	440.0	19.3	11.3	61.7	2,320.8
F	1,992.0	249	8.0	343.8	18.4	7.7	41.8	2,365.2
G	1,992.0	249	8.0	315.3	18.4	8.7	47.3	2,237.7
H	1,984.0	248	8.0	377.7	18.0	9.0	50.0	2,289.7
I	1,984.0	248	8.0	459.1	17.6	7.5	42.6	2,383.1
J	1,992.0	249	8.0	397.6	15.8	7.5	47.5	2,329.0
K	1,992.0	249	8.0	226.4	16.3	6.7	41.1	2,164.8

出所：猿田，「トヨタシステムと労務管理」（1995年）

中国における「有給休暇」は、国务院の規定及び労働法によるものと2種類がある。第1種は「基本有給休暇」である。これは、連続1年以上仕事を続けた場合取得できる有給休暇であり、全員がその対象となる。第2種は「補充有給休暇」である。これは、勤続年数によって異なる有給休暇である。以上の2種の有給休暇の日数は、本稿の執筆段階までには、統一した規定がまだなされていない。部門や地方によってまちまちであるが、中国労働部のまとめによると、概ね以下の基準で実施されている。つまり、勤続年数が5年を越える場合、年間10日の有給休暇、勤続年数が15年を越える場合は、年間15日の有給休暇で、勤続年数が25年を越える場合は、年間20日の有給休暇を与えることができるというものである。

(4) 中国自動車企業の労働時間と日米の比較

中国自動車企業の労働時間を、日米の自動車企業と比べた場合、以下の2点が注目される。

まず第1は、中国自動車企業の年間総労働時間は日本より短いことである。1日当たりの所定労働時間は、中国と日米とも8時間であり全く同じである。中国の年間所定労働日数は、前述した規定によって計算すれば、252日前後（実際にはこれより少ない企業が多い）となる。日本は、自動車総連の資料によると、概ね248日±1日である。従って、両国の年間所定労働日数に大きな差はないと思われる。しかし、実労働時間でみると、中国自動車企業の時間外労働は日本より短く、有給休暇の取得日数は日本より長い。それゆえ、年間総労働時間を計算すると、中国の場合、勤続年数25年、年齢45歳ぐらいの従業員の総実労働時間は、概ね1933.6～2006.6時間であるが、日本の場合は、約2261.1時間となる（日本の

自動車メーカー11社の平均）。両国の年間総労働時間を比較すると、日本は中国より、最低でも254.5時間長いことが明らかとなった（表4を参照）。もちろん、この統計は日本の自動車国内生産がピークを迎えていた1990年のものであり、自動車産業各社が最も多忙の時期であったことが考慮しなければならないと思われる。

第2の中国自動車企業の労働時間に関する注目すべき点は、トヨタ生産方式に相当する中国の「精益生産方式」を徹底させた労働時間の効率の向上にある。筆者らは、中国第一自動車で調査を行った際、ある工場長になぜ労働者に長く残業させないかという質問をした。工場長は残業させるよりも、時間内の労働生産性を向上させたほうがよいと考えており、現段階では、「出勤しても、力を出さない（中国語でいえば、出勤不出力という）」問題の解決が重要であるとのことであった。そのための対策として、精益生産方式を導入したと答えていた。この経営理念は、精益生産方式の本来の主旨に基づいたものであると思われる。Taira（1996）によれば、リーン生産方式の本来の意味は、経済効果の最大化にあるという。従って、労働時間のうち、1分間であっても経済効果（車の生産）の増加に使わなければならない。アメリカの多くの研究によると、労働者の労働時間の大きな部分が、待機、移動、運送、検査など、商品（車）の価値に直接関与しない活動に使われたという。それに対して、トヨタ生産方式やリーン生産方式は、このような労働時間内の無駄を最小限に制限し、商品の価値を高めるため、労働時間を最大限に活用する方法であると考えられる。

6 調和的協力的な労使関係

中国自動車企業の管理者は、調和的協力的な中国式労

働組合が選択された、という意見で一致している。ところが、一体何が中国の労働組合制度であるかについて、多くの議論がある。ここで筆者らは、中国全国総工会で調査した資料に基づき、中国国有企業における労働組合制度、また上海フォルクスワーゲン社の事例を通して、中国合併企業における労働組合のあり方を検討してみたい。

(1) 中国国有企業における労働組合制度

1992年4月3日、中華人民共和国第7期全国人民代表大会第5回会議で、「中華人民共和国工会法」(以下、「労働組合法」という)が可決され、国家の憲法に基づき、労働組合の政治・経済と社会生活における地位を保証し、労働組合の権利と義務及び役割を規定している。

まず第1は労働組合の性質である。「労働組合法」によると、中国における労働組合は、自発的に組織化された労働者の大衆団体であり、中国国内の企業・事業機関で賃金を得ている肉体労働者及び知識労働者は、民族、人種、性別、職業、宗教信仰、教育程度などに関係なく、労働組合に全員参加する、または労働組合を組織する権利を有すると規定されている(「労働組合法」の第1章を参照)。この法則の定義は、次の4ポイントを意味している。①労働組合は、自発的自主的な組織である。②労働組合は労働者の大衆団体である。③労働組合は、平等の原則に従って、全員を対象として自由に参加できる組織である。④労働者とは、肉体労働者と知識労働者を含むものである。

第2は、労働組合の権利である。具体には、以下の規定がある。①企業側が労働者代表大会やその他民主的管理制度に違反した場合、労働組合は反対意見を提出する権利を有し、同法は労働組合が民主的管理を合法的に行使する権利を保障している。②企業側が労働法規に違反し、労働者の合法的利益を侵害した場合、労働組合は企業、事業機関の管理部門に処理を求める権利を有する。③企業側が労働時間、労働条件の規定、または女性従業員に関する法律に違反した場合、労働組合は、企業、事業機関の管理部門に改善を要求することができる。④企業側が従業員の解雇、除名を決定する際、まずその理由を労働組合に通知しなければならない。もし企業の管理部門が法律や契約に違反した場合、労働組合は再考慮を要求する権利がある。⑤労働組合は国家规定に基づき、労働条件と施設の安全、衛生に意見を提出する権利を有し、企業または主管部門は真剣に処理しなければならない。⑥労働組合は、従業員の死傷やその他健康に重大な影響のある問題の調査に参加し、関係部門に処理を要求する権利を有する。更に直接責任者と関係責任者の責任

を追求することができる。

第3は、労働組合の義務である。中国の労働組合は、企業内で労働者と綿密な連携をとり、労働者の意見や要求を聞き、反映する責任がある。また、労働者の生活に関心を払い、労働者が問題解決できるよう手助けし、心からの奉仕をする。労働組合は、関係部門と労働者の余暇の文化活動や技術学習、従業員研修を整え、労働者の文化、業務レベルを向上させる。加えて、企業側と労働者の間で労働争議が発生した場合、労働組合は解決に向けて意見提出などができる。労働組合委員会は、労働者の民主的管理への参加や従業員選挙の維持、管理役員の任免、経営上の重大な問題の決定などに協力する。

以上の規定は西欧型の労働組合と類似しているが、異なる点として、①職種別や産業別、企業別の組合は存在せず、すべての組合は「全国総工会」の支部組織となる；②団体交渉やストライキなどの規定はなく(中国の「憲法」においてはストライキが禁止すると規定されている)、組合の機能が労働者福祉と経営参加などの面に重点が置かれていることがあげられる。

(2) 中外合併企業における労働組合の建設

1995年より施行された「労働法」は、外国投資企業に労働組合の設立を義務付けている。しかし、筆者らが、1995年9月に中国企業調査を行う際入手した資料によると、外資企業と合併企業において、労働組合が設立されている割合は40.6%にとどまっていた。特に、北京市にある250社の独資外国企業においては、労働組合はまだ形成されていない。そこで、上海フォルクスワーゲン社の事例を通して、中国合併企業における労働組合の設立に関する経験を検討してみたい。上海フォルクスワーゲン社は、現在中国における最大の中外合併会社の1つである。同社の労働組合は、合併会社の設立と同時に結成された。同労働組合が設立された当初の課題は、合併企業内で労働組合が如何に企業経営支援機能と企業経営参加機能を果たすかであった。そのため、以下の制度が試行され、確立された。

まず第1は、外国(外資側本社)企業において労働組合制度が大胆に受け入れられ、労働組合の新しいあり方が模索されたという点である。上海フォルクスワーゲン社の労働組合は、従来の国有企業「工会」における民主的経営管理への参加の経験を基に、積極的にドイツフォルクスワーゲン本社労働組合の活動方法を参考にして、中外合併企業に適用し、従業員の合法的權益の維持と従業員の経営参加ができるシステムを設立した。

第2は、労働組合側と企業経営側との定期協議会制度の設立である。1985年12月にこの制度が確立され、第1

回目の協議会が開催されて以来、10年間継続されてきた。主な協議案件としては、新しい賃金制度制定に関する原則、従業員の住居改善、女性従業員の保護条例、集団契約の改定、従業員の失業保険、「労働法」の実施、週40時間勤務制度などについての提案と要求であった。これらの提案は、労使双方の討議と交渉によって、労使双方が満足できる解決をもたらした。

第3は、労働組合主席が取締役会議へ列席する制度の確立である。1986年3月から、同社の労働組合（工会）主席は、年2回の取締役会（董事会）に列席し、企業経営に関する労働者の要求や意見を直接反映することができた。

第4は、労働組合代表が企業部長クラス会議へ列席する制度の確立である。企業の生産計画や従業員の利益に係わる会議に労働組合の代表を参加させ、労働者側の意見を取り入れながら重大事項の決定を行うことは、同社の基本的なルールとなっている。特に、労働時間や労働者の直接利益に係わる問題がある場合、とりあえず労働組合と協議し、合理的な方案を提出することが一般化している。その上で、労働組合側は、その方案を労働者に説明し、理解と協力を求める。例えば、1993年上半年に、市場での乗用車の売れ行きが非常に好調を示したとき、企業側は年生産台数を6.5万台の生産計画から10万台へと増加させる要望を提出した。そのため、現場労働者の勤務時間は週5日間・1日9時間に改定され、これによって1台の設備の週間運転時間を従来の48時間から54時間に増大させ、増産分の3.5万台の生産量を完成することが可能となった。しかし、この案は従業員全員の勤務時間を変更することになり、労働組合の同意を得なければならなかった。ドイツ側の副社長と、労働組合の役員及び従業員代表との座談会が開催され、企業側は時間延長の意図を十分に説明し、労働側の理解と協力を要請した。企業側の増産計画が国・企業・従業員の3方面にとって有利な内容であったため、労働組合側は応援する態度を表明した。と同時に、2点の要求を提出した。1つは企業側の案を臨時的な措置として認めるが、労働時間延長は法律に違反するため、企業側が実施期間を明確に決めること、そしてできるだけ早めにこの臨時措置を中止し、8時間勤務体制に復帰することである。もう1つは、勤務時間の延長は従業員の健康を損なう恐れがあるので、特別残業手当を支給しなければならないという要求である。この要求に対して、ドイツ側の経営者は直ちに賛成の意を表し、労使双方の全力協調体制と経営環境が形成された。これによって1993年度に同社は10万台の乗用車を生産し、市場の需要に対応できた。と同時に、企業の収益は大幅に増加し、従業員の利益と福祉も上昇した。

以上の制度を通じて、労働組合は企業経営側と労働者側とのかけ橋となり、企業経営者の有力な支持者となった。そのゆえ、同社では、大きな労働紛争が発生することはなかった。企業における自動車生産能力は、1993年の年産6.5万台から、1995年には年生産量は15万台を突破した。

(3) 労使関係についての選択比較

労使関係（labor-management relations）は、労働者と経営者との利害・協力関係を意味する。労使関係の背後には利害関係が存在するため、コンフリクト（対立、紛争、葛藤）が生ずる。従って、まず第1に、コンフリクトを解決することが、労使関係の重要な命題となる。そして第2の命題として、労資協調に基づく、企業経営における経済効率追求が問題となる。

労使関係のあり方は、国々によって異なるところがあるが、大体3つのパターンに分類することができる。まず欧米の労使関係は、契約的な考え方が強く、個々の労働力の取引が、労使により代行して行われるところに特徴がある。これが集散的契約（collective contract）である。これは、労使間の紛争を解決する手段として、団体交渉を最も重視し、強力的な活動を通じて（ストなど）、労働者の要求を認めさせる。本論文では、これを対立的労使関係ととらえる。

第2は、日本型労使関係である。日本型労使関係は、団体交渉に加えて、労使協議制を労使間の重要な交流の場として位置づけている点の特徴となっている。つまり、対立的な活動ではなく、協力的な活動を通して、労使双方の利益を保障する。これは、日本の労働組合の重要な特徴、あるいは役割となっている。本論文では、これを協調的労使関係と名付けている。

第3は、中国型労使関係である。中国の労働組合（工会）は、労働者の大衆的組織であり、全国国民の総体利益を保護すると同時に、労働者の合法的利益を保護する機能を有している。加えて、労働組合は、労働者が国家の主人公であるという考え方を実践し、国家管理、経済、文化管理、社会的管理の過程に参加し、人民政府を支援し、協力して国家政権を維持する役目を担っている。従って、労働組合は、国家管理の主役の一つであり、労働者と経営者の間のかけ橋となっている。本論文では、これを調和的労使関係とよぶ。

以上の3種類の労使関係分類に基づき、一対一の比較質問紙を作成し、比較評価を求めた。図16はその調査結果を示したものである。

図16をみると、次の特徴が読みとれる。第1に、アメリカ型の労使対決関係と、日本型の労使協調関係を比較

図16 労使関係についての選択比較（管理者）

すると、72.9%の人が日本型労使関係を選択していた。これに対して、アメリカ型労使関係を選択した人の割合は、20.9%を占めている。

第2に、中国の労働者代表大会による労使調和関係とアメリカ型の労使対決関係を比較すると、74.9%の人は中国型労使関係を選択した。これに対して、アメリカ型労使関係を選択した人の割合は、18.8%にとどまった。

第3に、日本の労使協議制による労使協調関係と中国の労働者代表大会による労使調和関係を比較すると、45.9%の人は中国型労使関係を選択したが、43.7%の人は日本型労使関係を選択した。この結果から、中国自動車企業の管理者は、日本型労使関係を受容する態度をもっていることがわかる。

第4に、企業別の調査結果をみると、アメリカ型労使関係と中国型労使関係の間の選択は、各企業ともに全体の結果と全く同じであった。ところが、中国型労使関係と日本型労使関係を比較した場合、一汽グループの50%は中国型労使関係を選択したが、43.3%の人は日本型労使関係を選択した。両者の差は6.7ポイントとなる。これに対して、北京B-遼寧Jグループの44.5%は日本型労使関係を選択し、中国型労使関係を選択した人の割合は38.9%にとどまった。このような選択結果が生まれた原因としては、一汽グループの企業経営の状態がかなり良好であるため、労働者の利益が十分に保護され、労働者と経営者との関係がうまく処理されているということが考えられる。それゆえに、日本型労使関係を肯定しているが、現状から判断すれば、中国型労使関係を堅持したほうがよいと認識されたのであろう。しかし、遼寧J社のような赤字経営の企業は、労働者の利益を十分に満たすことが困難であるので、労働組合の役割はより一層強化すべきであると認識されている。従って、現状の困難を克服するため、日本型労使関係を取り入れたいという意志の表れと解釈される。

以上をまとめると、労使関係についての選択順序は、下記の通りとなる。

*: 一汽グループの選択,

** : 北京B-遼寧Jグループの選択

まとめ

中国型労務管理の主な内容は、次のようにまとめることができる。①雇用形態においては、主に長期契約雇用制であるが、補充的な雇用形式として、短期雇用制度及び臨時雇用制度が実施されている。②職務配置としては、変動的な作業班（チーム組織）編成である。③ローテーションとしては、一般従業員の場合、主に職場内の人事移動が行われるが、管理職の場合、企業範囲（会社範囲）の人事移動もあり得る。④賃金体系としては、基本給＋職務給＋能率給という構造である。⑤人的資源開発とし

図17 中国型労務管理制度の構造モデル

表5 中国型労務管理の諸要素間での相関関係（管理者）

N=48

	項目1	項目2	項目3	項目4	項目5	項目6
1. 長期雇用契約制	—					
2. 変動的作業班編成	.11	—				
3. 職場内の職務移動	.29*	.29*	—			
4. 職務給 + 能率給	.26*	-.37*	-1.6	—		
5. 少人化と多能工化	.21*	.60**	.30*	.03	—	
6. 調和的労使関係	.36	.46**	.60*	-.15	.50**	—

*P<.1 *P<.05 **P<.01

ては、少人化と多能工化である。⑥労務管理制度を支える重要な要素である労使関係としては、調和的融合的な労使関係である。これらの要素に基づき、ここで図17のような中国型労務管理の構造モデルが構成できる。

この構造モデルにおいて、内部整合性があるかどうかを確認するため、自動車企業の管理者に対する調査データに基づき、各要素間の相関関係を検討してみよう。表5は6要素間の相関関係を示したものである。

表5をみると、中国型労務管理制度の諸要素間においてはかなり共通した関係が存在することがわかる。特に、調和的労使関係と、長期雇用契約の雇用形態、変動的作業班編成の職務配置、職場内ローテーションの人事移動、少人化と多能工化の人的資源開発などの諸要素との間で、高い相関があることがわかる。現在の中国では、このような労務管理制度の推進は、自動車産業だけではなく、全国の製造業に幅広く展開されつつある企業管理方式の改革であるといえる。

現在、中国の労務管理体制の改革は、もはや成熟した段階に入っている。つまり、中国型企业経営管理方式は、形が固められ、肌で感じられるものとなった。その根拠としては、次の2点にある。

第1は法治国家としての人事・労務管理の制度化である。中国政府は、市場経済体制への移行に伴って、労務管理体制の改革を通して、かつての国家による労働力の分配方式から、労働力市場の需要と供給に基づいた労働力の自由な流動、及び活性化を実現させようとしている。具体には、1994年7月に「労働法」を制定し、その後労働部により、付帯する17種の「規定」が相次いで公布され、地方政府に対し実施条例を早期に完備するよう求めている。こうして次々と公布された法令の内容が示すとおり、中国政府は労働問題をここのほか重視しており、労働法の定めた諸規定を現場で徹底させようとしている。このことの大きな社会的意味は、以前の「人治の国」から「法治の国」への脱皮であり、国際的な労務管理慣行や現行制度を「軌道に乗せる」（中国語でいえば「接轨」

という）ことである。しかし、中国での一部の企業、特に外資企業や合併企業は、中国のこの抜本的な変革を十分に読みとることができず、その政策や規定を熟知していないまま、自国の労務管理制度を一方的に押しつけている傾向がみられる。その結果、労働紛争が多発するようになった。この問題を解決するため、中国労務管理制度を十分に理解し、中国政府の労務管理法律や政策を熟知することは何よりも重要であると思われる。

第2は「漸進的変革」に基づき、規律のある労務管理環境づくりを行うことである。中国では、大企業だけではなく、多くの中小企業でも、政府の労務管理改革に積極的に協力し、改革の実現を真面目に執行している。従って、全国範囲での労務管理改革は、混乱なく、順調に進んでいるところである。この大前提下において、各企業は、国の法律と地方の実施条例に基づき、自社の就業規則、賃金規定、労働契約などの内容を作り上げていく。このような作業は1日だけでは完成しないかもしれないが、実際には毎日着実に進んでいるのである。これは、いわゆる「石を投げながら川を渡る」方式であり、状況をみながら前に進むことを意味している。試してみて、徐々に経験を積む。中国政府はその実践の自由を与え、人々に学ぶ機会を与えている。従って、中国型労務管理制度は、中国経済の発展及び社会変革に伴って、整備されつつあるといえよう。

引用文献

- 安部哲夫：『日本的経営生産システムとアメリカ』、ミネルヴァ書房、1994年9月
 陳佳貴・黃速建：『市場経済と企業組織構造変革』、経済管理出版社、1995
 陳清泰：「経営機制を転換し、経営自主権を徹底する」、1995年7月31日『人民日報』
 馮云翔：『精益生産方式』、企業管理出版社、1995年5

月

James. P. Womack, Daniel Roos, Daniel Jones,
The Machine That Changed the World, Macmillan Publishing Company, 1990.

沢田 博訳：『リーン生産方式が世界の自動車産業をこう変える』

「機械工業制定振興宏图」, 1996年1月25日『人民日報』
小池和男：『職場の労働組合と参加 — 労使関係の日米比較』, 1976年, 東洋経済新報社

李 益文：「中国国有企業の経営方式改革の課題と今後の展望」, 『国際開発フォーラム』, 1996年第4号

中垣 昇・友杉芳正・近藤龍司：『経営会計事典』, 八千代出版, 1995年4月

小川英次：『トヨタ生産方式の研究』, 日本経済新聞社, 1994年

「上海汽車工業強勢迎來年」, 1995年12月20日『人民日報』

孫立三：『精益生産方式推行与实践』, 中国第一汽車集团公司企業管理弁公室, 1993年7月

Taira. koji : 「Compatibility of Human Resource anagement, industrial Relations, and Engineering Under Mass Production and Lean production: An Exploration」, 『Applied Psychology : An International Review』, vol. 45, PP. 95-188, 1996.

所 正文：『日本企業の人的資源』, 1992年, 白桃書房

猿田正機：『トヨタシステムと労務管理』, 1995年, 税

務経理協会

『中華人民共和国公司法』, 全国人民代表大会法制工作委员会印刷, 1993年12月

周淑蓮・陳佳貴：『市場経済と現代企業制度』, 经济管理出版社, 1994年

中共中央：「国民経済と社会発展の第9次5ヵ年計画及び2010年目標を制定することについての建議」, 1995年10月5日『人民日報』

中共中央：「国民経済と社会発展の9ヵ5年計画及び2010年目標を制定することについての建議」, 1995. 10. 5『人民日報』

『中華人民共和国労働法』, 中華人民共和国労働部印刷, 1994年

「わが国の社会保障制度改革の基本考え方」, 『経済研究』, 1994年第10号

若林 満：『創造的組織人』, 1995年, ストアーズ社

若林 満：「異文化間人材育成戦略 — 米国中西部進出の日系製造業の場合 —」『経営行動科学』, 第4巻第2号 (1989年)

Wakabayashi, Mitsuru and George B. Graen : 「Cross-cultural human resource development : Japanese manufacturing firms in central Japan and central US states」, In Malcolm Trevor (ED.) International Business and the Manegement of Change. Brookfield, Vt. : Avebury, 1991

(平成9年9月20日受稿, 平成9年10月15日受理)