

# 中国の労使関係の現状と課題

進出日系企業のケースを中心として

唐 燕 霞

はじめに

1. 中国的労使関係の歴史の変遷
2. 工会の組織的特性
  - (1) 共産党指導下の労働者団体
  - (2) 企業の管理職も工会員
3. 日系企業における労使関係の現状 アンケート調査の結果から
  - (1) 工会組織について
  - (2) 社内の共産党組織
  - (3) 労使関係

結びにかえて 中国的労使関係の課題

はじめに

中国の改革・開放政策の浸透に伴い、多くの外資系企業が中国に進出し、国有企業と合弁企業を作ったり、外国資本100%の独資企業を設立して企業活動を行ったりしている。合弁企業の場合、国有企業の内部統治構造や運営方法がしばしばそのまま持ち込まれたりすることがある。国有企業の国有所有権は実質上、共産党の指導下に置かれており、国有企業の「政企混在」は政治体制上の「党政混在」、さらに党、政府、企業の三位一体という政治体制を前提条件としているのである。この意味において、国有企業は欧米のような純粋な経済組織ではなく、国家が社会をコントロールするための媒介としての支配装置として機能しており、国家官僚制支配の下での基層組織の一つである。したがって、国有企業において、企業における経営上の意思決定では、党書記を中心とした党委員会は一定の影響力を持っている。また、国有企業が株式化した後も「旧三会」（党委員会、工会（労働組合）、従業員代表大会）と「新三会」（株主総会、取締役会、監査役会）の権力と責任の分担、調整の問題が注目されている。

1990年代に入ると、中国経済の発展とともに進出した外資系企業において、労働紛争やストライキの件数が急増した。そしてそれらは大規模化しつつあるだけでなく、結審率も低下し、その紛争やストライキの原因も多様化しつつあった。当初、中国に進出した日系企業の経営者は、社会主義国における労働紛争やストライキを初めて経験したため、頻発する労働紛争やストライキについて、どのように理解し対処すべきかという点においてかなり混乱が生じていた。『労働法』、『労働組合法』などが公布された後、労働紛争を処理する手続きがルール化され、労使関係が新たな段階に入った。

労使関係と言えば、広くは産業社会における人々および組織体の間に形成される諸関係

を意味するが、より狭くは、それらのなかで最も基本的な諸関係がある労働者と使用者または経営者との間の社会関係一般を意味する。その中心となるのは労働組合とその相手方たる使用者または経営者およびその団体との関係である<sup>1)</sup>。アメリカの学者 J. T. ダンロップが1958年に『労使関係システム論』（Industrial Relations Systems）を発表した後、第2次大戦前に普及していた「労働問題」や「労資関係」の用語に代わって、「労使関係」の用語が国際的規模で普及し、労使関係論という学問分野が急速に発展してきた。

現代の産業社会を構成する人々や組織体の諸関係は、さまざまな領域や部門において、多元化していく社会諸階層のなかでの錯綜した形で発展し、それらの諸関係を律する広い意味でのルールやその運営も、複雑な制度的仕組みのなかで行われる。これらの多元化した産業社会の諸関係は、マルクス経済学が抽象化した労資関係、すなわち労働者階級と資本家階級の対立と闘争の関係よりも、産業社会を構成し、機能的に分化した利益諸集団間の利害の対立と調整や、統合や協力の諸関係として発展する。したがって、このような産業諸関係の総体を労資関係としてとらえることはもはや非現実的であり、産業社会の一つの分析的な下部システムとしての労使関係としてとらえ、既成の社会科学の境界を超えた一つの学問領域としての労使関係論の開発が期待されることになる。

ダンロップは、「あらゆる産業社会は、その政治形態とは関係なく、労働者と経営者を創出する。各産業社会は必然的に労使関係を作り出す」としながら、労使関係を「経営者と労働者と政府機関との間での相互作用の複合体」と規定した。一国の労使関係を構成する行為者として、ダンロップがいうように、三つのグループがある。第1は労働者とその組織、第2は経営者とその組織、第3は職場あるいは労働の社会に関連する政府機関である。上記の政、労、使の三者によって労使関係を調整するメカニズムが作り出されているのである<sup>2)</sup>。

社会主義国家においては、無葛藤理論と官製労組の存在によって、理論上労働争議が存在しないため、労働争議の表面化が抑制されると同時に、労働争議を解決する法律の整備も立ち遅れている。中国も長い間社会主義イデオロギーの概念「労働関係」で企業内の労働紛争を処理してきた。しかし、市場経済の浸透に伴って、多くの外資系企業が中国に進出し、中国国内においても民間企業が急速に成長してきた。こうした多様化しつつある所有構造の中で、かつての労働者階級が機能的に分化し、多様な利益集団を形成するようになった。こうした背景の下で、中国ではダンロップのいう労使関係メカニズムが形成できるのか。外資系企業における労使関係はどのような特徴を持っているのか。かつての労働関係の概念で外資系企業の労使関係をうまく調整できるのか。

以上の問題意識の下で、本稿では、上述したダンロップの労使関係論の枠組みに基づいて、まず中華人民共和国設立後から今日に至るまでの労使関係の史的展開を振り返りながら、社会主義市場経済下における労働関係から労使関係への移行プロセスを解明する。次に、これまで実施したアンケート調査やインタビュー調査を踏まえながら、進出日系企業の労使関係の実態を明らかにし、さらに上述した国有企業的意思決定システムなどは外資系企業においてどの程度現れているのか、外資系企業の労使関係にどのような影響力を持っているのかについて、分析したい。

## 1. 中国的労使関係の歴史的変遷

中華人民共和国設立後、中国の労使関係は社会主義経済体制の確立に対応して変化してきた。筆者は、中国の労使関係の史的展開を以下の四つの時期に分類した<sup>3)</sup>。すなわち、第1時期（1949～1956年）国营企業の形成と私的企業の社会主義経済への統合時期、第2時期（1957～1977年）国营企業の法制度的確立とソ連型労働関係の成立時期、第3時期（1978～1995年）改革・開放政策に伴う経済体制の変化と労働、労使関係との多重構造化の時期、第4時期（1996年～現在）市場経済の浸透に伴う労使関係の複雑化という四つの時期である。

中国革命を成功に導いた共産党政権にとって、最も重要な任務は、「半封建・半植民地」体制を一掃し、資本主義経済要素をも含めた生産力の回復・発展をめざして、新しい経済体制の建設に向けて条件を整えることである。そして、「半封建・半植民地」体制の一掃のための具体的な政策として、農村における「土地改革」と都市部における官僚資本の没収によって国有化することである。都市部において、政府はまず国民党政権時代の中心人物である蒋介石、孔祥熙、宋子文、陳立夫などの四大家族が蓄積した資本、官僚資本の一部を没収して国有化した。1949年に没収された官僚資本は2,858社で、従業員75万人であった。また、外国資本も撤収・凍結を持って国有化されたのである。さらに、政府は企業の国有化過程に応じて、企業内部の管理体制を確立しようとした。1949年に提出された「中国人民政治協商会議共同綱領」では、「国家経営の企業では工場長指導下の労働者参加の工場管理委員会制度を実施しなければならない」と規定した。1949年8月に華北人民政府が制定した管理委員会の実施条例に基づいて、1950年2月28日、政務院財政経済委員会は「国营、公営工場で工場管理委員会を設立する指示」を提出し、「生産の迅速な回復・発展の任務を完成するために、国营・公営工場における元官僚資本支配時に残された不合理な管理制度を計画的に改革しなければならない。改革の中心的課題は、労働者参加の工場管理委員会を設立することである。これは工場管理の民主化、労働者が企業の主人公になることを実感し、その生産意欲の向上のための重要な措置である」<sup>4)</sup>と指摘した。このように、第1時期では、工場管理委員会制度が確立された。工場管理委員会は企業の集団指導機構として位置づけられ、工場長が委員会の主席となり、労働者代表が委員の半分を占め、企業の重大問題について審議する機関で、企業の行政を監督する権限が与えられていたため、工会の機能が強化された。

第2時期に入ると、社会主義経済体制の確立に伴い、企業がほぼ100%国有企業になっていったのである。国有企業において、従来の労働者の自発性に依拠した工場管理委員会方式に代わって、党委員会指導下の工場長責任制が実施され、企業の指導権は党委員会に掌握された。その結果、工会が党委員会の下部組織に化してしまい、独立性を失ってしまったのである。王愛文は当時の工会を「近づくべきでないもの（党組織や行政当局）に近づくすぎ、代表すべきもの（労働者大衆）からは遠ざかりすぎてきた。…上級の工会は単行政機関となり、下級の工会は福利厚生機構と化してしまった。工会の基本的機能が退化してしまった」と厳しく批判した<sup>5)</sup>。このような工会機能の退化について、笠原清志は次のように指摘している。「ソ連型労働関係の時代、とりわけスターリン型労働関係の時代においては、党の国家化と社会主義イデオロギーの強調が一般化した。共産党が唯一の政党として絶対的な権力を行使しえるのは、労働者階級の利害は一致しており、したがって労働者

階級の政党である共産党が国家を代表しえると考えからである。（中略）このような党の国家化と過度の政治主義の下では、共産党の下部大衆組織である工会は、共産党の方針を労働者に伝える『伝導ベルト』の役割を担うことになる。しかし、この『伝導ベルト』では、上から下へは指示や情報を伝えるが、下から上には伝える必要はあまりなかった。なぜなら、労働者階級の利害は農民も含め基本的には一致しているし、共産党はあらゆる階級や階層の利害を代表しえると考えられていたからである。このようなイデオロギーとシステムの下では、労働者階級の利害を表出し実現させるという工会の労組的機能は衰弱し、上級の工会は準行政機関となり、下級の工会は福利厚生機構と化してしまうのである<sup>6)</sup>。

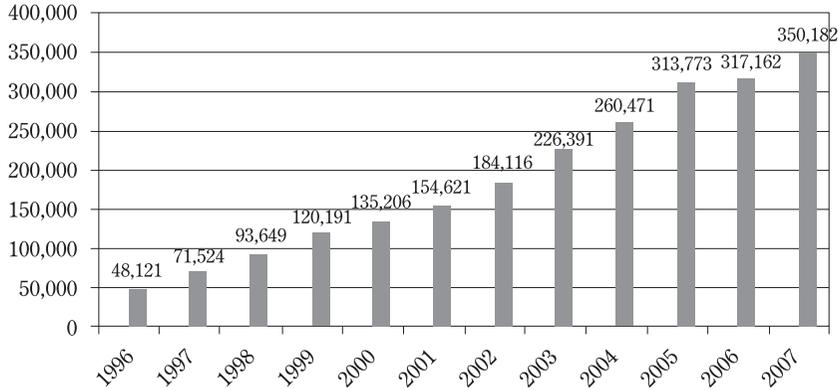
第3時期になると、社会主義計画経済から市場経済への移行に伴い、外資系企業や私営企業などの非国有企業が急速に成長してきた。また、国有企業の株式化や民営化の改革に伴い、国有セクターの経済に占める割合が低下しつつあり、中国の経済構造が多様化してきた。さらに、労働契約の実施により経営者が雇用主として法的に認知された。その結果、かつてのように「企業に工会はあっても雇い主がない」という状況はなくなり、「企業の工会と経営者」との基本的な労使関係の枠が形成された。とりわけ1992年以降「中華人民共和国労働組合法」（工会法）、「中華人民共和国企業労働紛争処理条例」及び「中華人民共和国労働法」などの発布により、労働協約の締結や労使紛争の調停が法的枠組みに基づいて処理することが可能となった。但し、この時期において、従来の社会主義イデオロギーの影響で、「労働関係」という概念で国有企業の労働問題を処理していた。一方、私営企業や外資系企業に対しては、「労資関係」の概念で労働紛争を処理した。まさに労働、労使関係の多重構造化である。

第4時期では、市場経済の浸透に伴い、労使関係がさらに複雑化しつつある。1990年代半ば以降、国有企業改革の進展に伴って、多くの中小国有・集団企業が、改組、改制、合併、リース、売却などの方式で公有制部門から退出させられた。その結果、国有企業・集団企業などに雇用される労働者数が大量に減り、これらの部門に組織の基盤を置いている全国総工会と傘下工会の会員が大幅に減少していった。一方、民営化された企業や私営企業、外資系企業などの非公有制部門に雇用される労働者は増加しているが、これらの企業の多くでは工会が設立されておらず、労働者が未組織の状態に置かれていた。『工人日報』では当時の状況を「非公有制経済部門のめざましい発展と、そこに雇用されて働く労働者の数が増えるにしたがって、労使関係が複雑化し、そこから発する矛盾はまさに『風雲を巻き起こす』勢いである。各種の国の法律や規定を無視して労働者の合法的權益を侵犯する事件が相次いで発生している」と報道している<sup>7)</sup>。

市場経済の浸透に伴い、労働紛争の案件が急速に増加した。『中国労働統計年鑑』によると、1990年代後半以降、政府が受理した労働紛争の案件は年々増加傾向にあり、1996年は48,121件であったが、1998年にはすでに倍増しており、1999年に初めて10万件を突破した。2000年代に入ると、さらに急増し、2005年に30万件を突破し、2007年になんと350,182件に達した（図1を参照）。労働争議の発生原因は主として労働報酬や社会保険、労働契約の解除など、労働者の利益と直接かかわっているものが多い（図2を参照）。

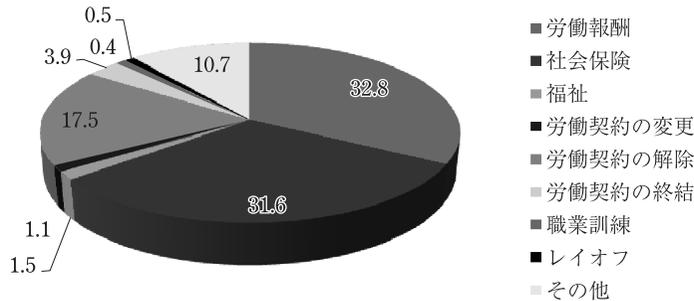
さらに、1990年代後半以降、外資系企業、私営企業のすさまじい発展によって、一部の高収入階層が出現した。それと同時に、国有企業が競争激化の状況において、破産が頻発

図1 労働争議の処理件数



出所：『中国労働統計年鑑』2007年版、『中国統計年鑑』2008年版のデータより作成

図2 労働争議の原因



出所：『中国労働統計年鑑』2007年版のデータより作成

し、大量の「下崗」労働者を生み出し、失業率が年々上昇している。こうした背景の下で、社会階層が多層化し、収入格差、貧富の格差が拡大し続けてきた。中国社会科学院社会学研究所が2002年1月に出版した『当代中国社会階層研究報告』はこの最新動向を分析している。研究報告では、市場経済の進展を受けて、中国の社会階層は従来の労働者と農民という二つの階級プラス知識分子という一つの階層の構造から、十大社会階層と五つの社会地位等級へと変化したと結論づけられた。十大社会階層とは、国家と社会管理者階層、企業経営者階層、私営企業家階層、技術者階層、事務職員階層、個人工商業者階層、商業サービス業従業員階層、産業労働者階層、農業労働者階層、失業・半失業者階層であり、五つの社会地位等級とは上層、中上層、中中層、中下層、低層であるという。上層にあるのはごく少数で、国家と社会の管理者階層及び一部の大型企業の経営者であり、下層にあるのは一部の産業労働者と農業労働者であり、私営企業家、技術者階層、事務職員階層などは中間層である<sup>8)</sup>。

こうした労使関係の複雑化、社会階層の分化が激化する中で、中国の工会に新しい役割が付与され、2001年以降中国の労使関係は新たな段階に入った。2001年3月、全国総工会は「新設企業における工会組織化に関する中華全国総工会の意見」を決定し、各級工会に通達した。さらに2001年に「工会法」を修正改訂し、「労働者・職員の合法的權益を守る

ことは工会の基本的職責である」と新たに加えるとともに、工会の団体交渉権と労働協約締結権を明確化した。

ダンロップは、労使関係の核心問題は、経営者と労働組合の間における職場のルール（Work Rules）に関する交渉であると指摘した。これらのルールは主として二つの大きな範疇があり、ひとつは福利に関する規則であり、賃金、休暇などを含む。二つ目は、経営者と従業員の権利と義務に関する規則であり、たとえば業績基準、昇進ルールと生産秩序、雇用と解雇の手続きなどが含まれる<sup>9)</sup>。以上の労使関係の最も重要な要素である経営における当事者間でお互いの経済、社会的行為を規定する「規則の作成とその執行」という視点から見れば、今日の中国の労働関係は労使関係システムの中にすでに一步踏み込んでいえる。中国は、社会主義のイデオロギー的制約から労使関係という概念を用いることは出来ないが、労働契約を通じて経営者が国家に変わって雇用主であることを明確にさせたことによって、労使関係の枠組みを作り上げた。さらに政労使の三者関係、とりわけ企業レベルでは「党、工、使」の三者間の中国的労使関係の枠組みを作り、労使間の利害の対立と摩擦、そして「調解」（調停）と妥結のシステムを一定程度作ってきた。しかし、工会は共産党組織や経営側に依存しているため、労働者の代表としての機能が十分発揮できないという限界があることは、中国の労使関係が抱えている喫緊の課題である（この点については後述する）。

## 2. 工会の組織的特性

### (1) 共産党指導下の労働者団体

『工会法』では、中国の工会は労働者が自由意志に基づいて結合した大衆組織と位置づけられているが、基本的には共産党の下部組織であり、その指導下に置かれている。

1948年8月にハルピンで開催された第6回全国労働者大会には、283万人余りの労働者を代表する518人が出席し、中華全国総工会の回復・設立と『中華全国総工会規約』（1953年5月の第7回全国代表大会で「中華人民共和国工会規約」に改称）の制定が決議された。この『工会規約』においては、工会の中国共産党への従属と生産活動のための政府および現場管理者との協力が謳われた<sup>10)</sup>。1998年10月の中国工会第13回全国代表大会で採択された『工会規約』は、その冒頭で「中国工会は、中国共産党の指導する、労働者・職員が自発的に結集した労働者階級の大衆組織であり、党が労働者・職員大衆と結びつく上での橋渡し役であり絆である」と述べており、共産党への従属性が改めて強調されている。

さらに、1950年6月に公布された『工会法』では、「工会は、自主的に結合した労働者階級の大衆組織であり、中国において主に労働からの所得に依存しているすべての賃金労働者は工会に参加する権利を持つ」（第1条）、「工会の組織原理は民主集中制度である」（第2条）、「工会は国家の独立した統一的組織システムであり、最高指導組織としての中華全国総工会の指令下にある」（第3条）と述べられている<sup>11)</sup>。1992年と2001年に改訂した『工会法』は上記の原則をそのまま踏襲している。この原則を踏まえて中央（全国総工会）地方（省・市）総工会 県総工会 基層（企業・事業所レベル）工会に至る組織機構を構築することを規定している。この場合、それぞれのレベルの工会の設立には、1級上位の工会の批准が必要とされる。産業別工会の設立についても同様である。中国工会のナショナルセンターについては「全国を統一した中華全国総工会を設立する」（第10条）と明文

図3 共産党と工会の関係



注 → は指導関係を表す  
 出所：笠原清志「中国に進出した日系企業の労使関係に関する研究 日本と日系企業は労使関係の確立のためにどのような政策をとるべきか」総合研究開発機構、1997年、31頁。

規定している<sup>12)</sup>。以上の規定から、中国では第二組合が存在する余地がなくなった。図3に示したように、企業内の工会は各地域の総工会の指導を受けると同時に、政治面においては、共産党組織の指導も受けなければならないのであり、工会組織の自主的運営に疑問を持たざるを得ない。

#### (2) 企業の管理職も工会員

2001年に改正した『工会法』第3条では、「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源泉とする肉体労働者及び頭脳労働者は、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」と規定されている。つまり、賃金収入を主要な源泉とする者はすべて工会員としての資格を有するということであり、そこに職制における地位や権限による制限は見当たらない。資本主義諸国では「使用者対労働者」という対峙構造が前提にあり、労働組合は労働者側を代表する組織として位置づけられている。しかし、社会主義イデオロギーが存在する中国では、理論上労使対立はもはや存在しないことになっている。したがって、総経理から現場の労働者まで皆工会員になる権利をもっている。経営者や管理層が参加しない日本の労働組合とは事情が全く異なっている。筆者のこれまでの調査によれば、国有企業では総経理以下全従業員、日系企業では日本人以外の中国人全従業員が工会員であることが多い。一部の企業では、日本人も工会員になっていることがある。また、会社の役員が工会主席を兼任している企業が多い。

### 3. 日系企業における労使関係の現状—アンケート調査の結果から

筆者が参加した科学研究費基盤研究B「中国に進出した日系企業の労使関係」(研究代表：笠原清志)のプロジェクトでは、2005年10月から11月にかけて中国に進出した日系企業の日本側の責任者を対象にアンケート調査を行った<sup>13)</sup>。ここでは、アンケート調査の結果に基づいて、中国における日系企業の労使関係の現状を明らかにしたい。

#### (1) 工会組織について

まず全体的に見て、工会がすでに結成されているのは160社で、75.1%を占めている(表1を参照)。設立後の経過年数から見れば、10年と5～10年経過したのが最も多く、それぞれ23.9%、20.7%を占めている。一方、「まだ結成されておらず、将来的にも結成さ

表1 工会の有無

	社数 (n)	比率 (%)
すでに結成されている	160	75.1
近いうちに結成される可能性が高い	16	7.5
まだ結成されておらず、将来的にも結成される可能性は少ない	35	16.4
無回答	2	0.9
全 体	213	100.0

れる可能性は少ない」と回答したのは35社で、16.4%を占めている。

工会主席の職制上の地位について、工会主席は上級管理職が兼務しているのは70社で、32.9%である。中間管理職が兼務しているのは62社で、29.1%を占めている。一方、工会主席が専従であるのは20社で、9.4%を占めている。

意思決定について、「企業の基本的経営戦略」、「部課長の任命」、「班長・職長の任命」、「組織上の変更（新部門の創出と旧部門の清算）」、「賃金決定」、「利益配分やボーナス」、「従業員の採用」、「従業員の解雇」、「日常業務の管理（仕事や職務そしてスケジュールの割り当て）」という9項目に対して、「影響力は大」、「影響力はやや大」、「どちらでもない」、「影響力はあまりない」と「影響力はない」の選択肢を選んでもらった。これらの項目に関して、経営権の専権的決定項目や下級管理職の決定項目についてはほとんど影響力を持っていない。しかし、団体交渉項目、つまり「賃金決定」「利益配分」については一定の影響力を持っている。特に「従業員の解雇」については比較的大きな影響力を持っている。「影響力はやや大」と回答したのは最も多く、62社で、全体の29.1%を占めている。一方、「影響力はない」と回答したのは35社で、16.4%を占めている。「影響力はあまりない」と回答したのは34社で、全体の16%を占めている（表2を参照）。

表2 工会主席の各種意思決定に及ぼす影響力

	影響力は 大	影響力は やや大	ど ち ら で も な い	影響力は あ ま り な い	影響力は な い	無回答	非該当	全 体
A. 企業の基本的経営戦略 (投資決定、新製品やサービスの開発)	1.9	1.9	8.5	17.8	44.6	0.5	24.9	100.0
B. 部課長の任命	0.9	6.6	7.0	18.8	41.8	0.0	24.9	100.0
C. 班長・職長の任命	0.9	8.5	10.8	16.4	38.5	0.0	24.9	100.0
D. 組織上の変更（新部門の 創出や旧部門の清算）	0.9	4.2	13.1	18.8	38.0	0.0	24.9	100.0
E. 賃金決定（賃金レベル）	4.2	15.0	11.7	20.2	23.9	0.0	24.9	100.0
F. 利益配分やボーナス	2.3	12.2	11.7	19.2	29.6	0.0	24.9	100.0
G. 従業員の採用	2.3	8.0	9.9	16.0	39.0	0.0	24.9	100.0
H. 従業員の解雇	3.8	29.1	9.9	16.0	16.4	0.0	24.9	100.0
I. 日常業務の管理（仕事や 職務そしてスケジュール の割り当て）	1.9	8.5	13.1	16.0	35.2	0.5	24.9	100.0

全体的に見て、工会の意思を経営側へ伝達する方法として、回答比率の最も高いのは「総経理などの経営管理責任者への個別要求」で、34.3%を占めている。続いての回答比率が高い方法は「経営管理上の各種会議への出席」(18.3%)と「団体交渉での要求」(11.7%)である(表3を参照)。

表3 工会の意思を経営側へ伝達する方法

	件数 (n)	比率 (%)
董事会 (取締役会) への陪席	6	2.8
経営管理上の各種会議への出席	39	18.3
総経理などの経営管理責任者への個別要求	73	34.3
団体交渉での要求	10	4.7
その他	25	11.7
無回答	7	3.3
非該当	53	24.9
全 体	213	100.0

工会に対する評価として、「経営に協力的で満足している」と回答した比率が一番高く、103社で、全体の48.4%を占めている。次に「経営に協力的ではあるが、満足していない」と回答したのは31社で、全体の14.6%を占めている(表4を参照)。総じて見れば、日本側の経営者は工会に満足していると考えられる。

表4 工会に対する評価

	件数 (n)	比率 (%)
経営に協力的で満足している	103	48.4
経営に協力的ではあるが、満足していない	31	14.6
経営に対して非協力的だが、満足している	9	4.2
経営に対して非協力的であり、不満である	1	0.5
その他	11	5.2
無回答	5	2.3
非該当	53	24.9
全 体	213	100.0

## (2) 社内の共産党組織

全体的に見れば、39%の企業は「党委員会も党支部もない」と回答している。党支部があるのは全体の21.1%で、党委員会があるのは12.7%である。党委員会の設立の平均年数は8.9年である。

党委員会(党支部)書記の職制上の地位について、党委員会を設置している企業の中で、回答比率(非該当を除く)が一番高いのは「上級管理職が兼務」という項目で、全体の56.9%を占めている。次に高いのは「中間管理職が兼務」という項目で、全体の27.8%を占めている(表5を参照)。

意思決定について、「企業の基本的経営戦略」、「部課長の任命」、「班長・職長の任命」、「組織上の変更(新部門の創出と旧部門の清算)」、「賃金決定」、「利益配分やボーナス」、

表5 党委員会書記の職制上の地位

	件数 (n)	比率 (%)	非該当を除く (%)
上級管理職が兼務	41	19.2	56.9
中間管理職が兼務	20	9.4	27.8
工員が兼務	2	0.9	2.8
党委員会（党支部）専従	5	2.3	6.9
その他	3	1.4	4.2
無回答	1	0.5	1.4
非該当	141	66.2	-
全 体	213	100.0	100.0

「従業員の採用」、「従業員の解雇」、「日常業務の管理（仕事や職務そしてスケジュールの割り当て）」という9項目に対して、「影響力は大」、「影響力はやや大」、「どちらでもない」、「影響力はあまりない」と「影響力はない」の選択肢を選んでもらった。全体的に見れば、すべての項目について、「影響力はない」と回答した比率が一番高い（表6を参照）。国有企業と違って、外資系企業では、党委員会は企業内意思決定についてほとんど影響力を持っていないのである。

表6 党委員会（党支部）書記の各種意思決定に及ぼす影響力

	影響力は 大	影響力はやや大	どちらでもない	影響力はあまりない	影響力はない	非該当	全 体
A. 企業の基本的経営戦略（投資決定、新製品やサービスの開発）	1.4	2.3	6.6	4.7	18.8	66.2	100.0
B. 部課長の任命	1.4	2.3	7.0	4.7	18.3	66.2	100.0
C. 班長・職長の任命	1.4	1.9	7.5	3.8	19.2	66.2	100.0
D. 組織上の変更（新部門の創出や旧部門の清算）	1.4	1.4	8.5	5.2	17.4	66.2	100.0
E. 賃金決定（賃金レベル）	1.9	4.7	8.0	3.3	16.0	66.2	100.0
F. 利益配分やボーナス	1.9	4.2	7.0	3.3	17.4	66.2	100.0
G. 従業員の採用	0.9	1.9	8.9	5.6	16.4	66.2	100.0
H. 従業員の解雇	1.9	5.6	8.5	2.8	15.0	66.2	100.0
I. 日常業務の管理（仕事や職務そしてスケジュールの割り当て）	1.4	1.9	8.9	4.7	16.9	66.2	100.0

また、党委員会は何らかの形で企業内の各種会議に参加している。非該当を除くと、参加比率の最も高いのは「経営管理上の各種会議」で、全体の41.7%を占めている。2番目に高いのは「工会の団体交渉」で、全体の36.1%を占めている。3番目は董事会（取締役会）で、27.8%である（表7を参照）。

全体的に見れば、党委員会（党支部）には満足している。非該当を除くと、「経営に協力的で満足している」と回答した比率が最も高く、全体の55.6%を占めている。次に高いのは「経営に協力的ではあるが、満足していない」で、18.1%を占めている（表8を参照）。

表7 党委員会（党支部）書記の会議への出席状況

	件数 (n)	比率 (%)	非該当を除く (%)
董事会（取締役会）	20	9.4	27.8
経営管理上の各種会議	30	14.1	41.7
工会の団体交渉	26	12.2	36.1
その他	17	8.0	23.6
無回答	7	3.3	9.7
非該当	141	66.2	-
全 体	213	100.0	100.0

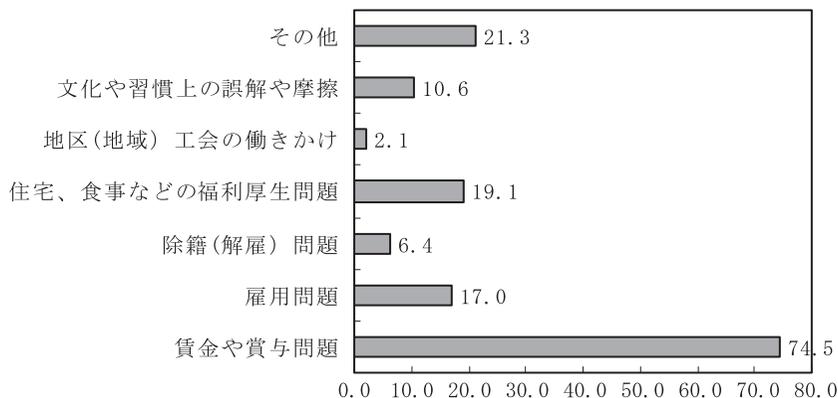
表8 党委員会（党支部）に対する評価

	件数 (n)	比率 (%)	非該当を除く (%)
経営に協力的で満足している	40	18.8	55.6
経営に協力的ではあるが、満足していない	13	6.1	18.1
経営に対して非協力的だが、満足している	6	2.8	8.3
経営に対して非協力的であり、不満である	0	0.0	0.0
その他	12	5.6	16.7
無回答	1	0.5	1.4
非該当	141	66.2	-
全 体	213	100.0	100.0

(3)労使関係

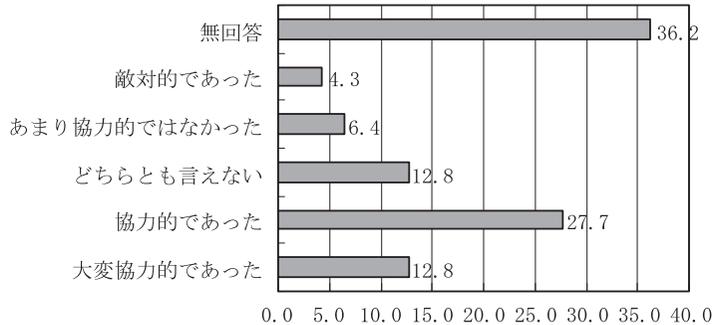
全体的に見れば、ストライキが発生したのは47社で、全体の22.1%を占めている。ストライキが発生していないのは163社で、全体の76.5%を占めている。ストライキの原因として、最も多いのは「賃金や賞与問題」で、全体の74.5%を占めている。2番目に多いのは「住宅、食事などの福利厚生問題」で、19.1%を占めている。3番目に多いのは「雇用問題」で、17%である（図4を参照）。ストライキの期間は短く、ほぼ半日から一日以内に収まるケースが多い。一日と回答したのは最も高く、全体の38.3%を占めており、次に高い

図4 ストライキの原因



のは半日で、全体の34%を占めている。「2～6日」を経過したのは25.5%である。ストライキの時の工会の問題解決への対応について、基本的には協力的であった。「協力的であった」と回答したのは27.7%で、最も高い。次に高いのは「大変協力的であった」で、12.8%である（図5を参照）。

図5 ストライキの時ににおける工会の問題解決への対応



### 結びにかえて—中国的労使関係の課題

前節で述べたアンケート調査の結果によれば、中国に進出した日系企業では、大半が工会を設置しており、また工会主席はほとんど上級管理職や中間管理職が兼務しており、専従の工会主席はごく一部にすぎない。企業の意思決定項目に関して、経営権の専横的決定項目や下級管理職の決定項目についてはほとんど影響力を持っていないが、団体交渉項目、つまり「賃金決定」「利益配分」については一定の影響を持っている。特に「従業員の解雇」については比較的大きな影響力を持っている。一方、党委員会は企業内意思決定についてはほぼ影響力はないと認識されている。しかし、国有企業では、党書記が董事長（取締役会会長）を兼務するなどを通じて、いつでも党の影響力を行使しうる体制を維持している。このような国有企業の党委員会の役割はほぼすべて、そのまま日系企業をはじめとする合弁企業に持ち込まれている。調査結果からわかるように、大半の日系企業において、党書記が上級管理職を兼務したり、経営管理上の各種会議に参加したり、工会の団体交渉に関与したりすることを通して、何らかの形で影響力を行使していることが窺える。

これまでの調査でも明らかなように、日系企業の経営者が当惑するのは、国有企業の党と工会機能がそのまま合弁企業に持ち込まれ、国有企業における「労働関係」と日系企業における労使関係とが同時に存在することである。工会は党の下部組織であり、すべての管理職も加入しているという点で、欧米諸国や他のアジア諸国の労組と似ていながらも本質的なところで大きく異なっている。しかし、それ以上に日本側が不安なのは、党書記が董事長（会長）であったり、党委員会の活動が目に見えず、企業内の意思決定のプロセスに、党がどのように関与しているかが理解できないことである<sup>14)</sup>。たとえば、長い間高級オートバイを生産するY社では、党組織を通じて広範な市場調査によってミドルレベルのオートバイに市場ニーズが高いことがわかった中国側の経営者（副総経理兼党書記）は、日本側の総経理に企業の主力商品をミドルレベルのオートバイに転換したほうがよいのではないかと提案したが、原則と当初の計画にこだわる日本側の経営者は直ちに方針転換とはならなかったため、チャンスを逃してはならないと考えていた党委員会は工会の活動経

費から一定の資金を捻出し、党員の技術者を組織し、半年の就業外時間を利用して、製品開発に成功し、新製品の市場投入により企業に大きな利益をもたらした<sup>15)</sup>。この事例では企業に多額な利益をもたらしたとはいえ、こうした党書記が董事長や副総経理を兼務することなどを通じて、いつでも党の影響力を行使しうる体制は、合併企業において経営介入と考えられるような事態にまでつながることが問題なのである。

さらに、調査対象者のうち、22.1%の日系企業がストライキを経験した。ストライキの原因として、最も多いのは「賃金や賞与問題」で、全体の74.5%を占めている。ストライキが発生した場合の工会の対応について、ほとんどの日系企業の経営者は協力的であると評価している。また、筆者のこれまでのインタビュー調査の結果と総合すれば、日系企業が経験したストライキは、そのほとんどが工会とは関係ないところで、突発的にサボタージュやストライキが発生したりして、いわゆる「山猫」ストライキであった。このようなストライキが発生した場合、工会は企業側と従業員の間で立って、労使紛争の調停に当たっているため、そのほとんどが半日ないし一日で解決されている。現時点において、中国の工会は労働紛争やストライキの当事者ではなく、むしろ企業内において個別的な労働紛争が発生した場合に、それを平和的に解決する調停者の役割として期待されている。

前述したように、中国の工会は経営に近い立場を持っており、行政側に協力し、協調的な労使関係を構築するのに一定の役割を果たしている。しかし、このような工会は従来の組織とその職能において矛盾が生じている。中国において、工会の幹部の任命については党委員会が決定権を持っている。工会活動の経費も企業と行政側が交付する。このことは、工会が党組織及び企業や行政側に一定の依存性をもっていることを表している<sup>16)</sup>。したがって、工会はその職能として、従業員の利益を代表し、企業側と交渉や協議をしなければならない時、工会主席は身分上で葛藤が生じる。つまり、企業と従業員の利益が対立した時、管理職を兼任している工会主席は一体経営側の立場に立つのか、それとも従業員の代弁者になるのか、当事者が戸惑ってしまう。中国の工会は行政や党と深い関係を持つため、経営や行政側の顔色を窺わなければならないので、忌憚なく労働者の利益を守り、労働者の代弁者になるという役割を果たすのに疑問を持たざるを得ない。工会が労働者を完全に代表することができないため、工会が知らないうちに、労働者による「山猫」ストライキが発生し、労使の対立が激しくなるようなケースは少なくない。このようなケースは、外資系企業だけではなく、賃金遅延、労働環境の悪化、残業強制、給料ピンハネなどの経営者の行為に反対し、自発的なストライキや集団的サボタージュなどの労働紛争が私営企業にも多発している。また、国有企業改革の進展に伴って、「下崗」従業員による自発的な抗議活動や「護廠」（工場を守る）運動<sup>17)</sup>も数多く報道されている。つまり、市場経済の発展に伴って、国有企業、私営企業と外資系企業の労使関係は同質化しつつある傾向が見られている。

第1節で述べたように、国有企業改革の進行や市場経済の浸透に伴って、かつて抑制していた労働争議が表面化し、労働者階級も多様化し、多くの利益集団が形成された。まさに労働関係がすでに労使関係へと転換した。したがって、現時点の中国において、かつての無葛藤理論による労働関係の枠組みや、伝統的なマルクス主義の労資対立という二元モデルで労働紛争を処理するのは限界があるであろう。中国で協調的労使関係を構築するためには、ダンロップのいう「政、労、使」による三者協議制の枠組みの中で経済的効率と

社会的公正を両立させるシステムを作る必要がある。つまり、市場主義・自由競争を導入しつつも、単純な経済合理性至上主義ではない、社会の公正や官・民・社会の協調にも目配りし、活力と安定・安心のバランスのとれた経済・社会を目指すべきである。しかし、改革以降の中国は一連の経済改革を先行し、底辺の労働者や社会的弱者に対する保護政策が遅れたため、労使紛争が急増した。また、官製労組である工会は党組織と一体化しているため、労働者の利益を保護する役割は十分果たせなかった。工会は労働者の代表機関として機能していないため、中国の「政労使」三者協議制は「政、工、使、労」という四者制になっており、実際、労働者は「政労使」三者協議制の枠組の外に置かれている。現在の中国において、自主労組の設立は違法であるが、少なくとも工会は官製労組を脱皮し、真の労働者を代表する組織へ転換し、工会主席も管理職の兼任ではなく、従業員の選挙によって選ぶべきである。河南省Z工場のように、従業員自身で選出された労働組合委員会の指導の下で経営に苦心惨憺する企業はごく稀な例<sup>18)</sup>であるが、一つの実験として注目されている。市場経済の進展に伴い、工会も自らの機能転換が迫られている。

（本論文は2009年9月22日、韓国啓明大学校で開催された日中韓国際シンポジウムで発表された内容を修正、加筆したものである。）

## 注

- 1) 『世界大百科事典』平凡社、1998年。
- 2) John Dunlop, *Industrial Relations Systems*, New York: Henry Holt, 1958. pp.1-9.
- 3) 筆者は中国の労使関係の史的展開の先駆的研究（蔡林海、1994）の三つの時期区分の上で、その後の情勢に応じて四つの時期に区分した。
- 4) 中共中央党史研究室『中共党史大事年表』人民出版社、1987年、233頁。
- 5) 王愛文『社会労働関係：演変過程的考察と分析』北京紅旗出版社、1993年、34-37頁。
- 6) 笠原清志「中国に進出した日系企業の労使関係に関する研究 日本と日系企業は労使関係の確立のためにどのような政策をとるべきか」総合研究開発機構、1997年、28頁。
- 7) 『工人日報』の報道内容や1990年代後半から2000年の労使関係の状況の詳細については、千嶋明『中国の労働団体と労使関係 工会の組織と機能』社会経済生産性本部生産性労働情報センター、2003年、17-23頁を参照されたい。
- 8) 社会階層の区分については、陸学芸主編『当代中国社会階層研究報告』社会科学文献出版社、2002年、7-10頁を参照されたい。
- 9) John Dunlop, *Industrial Relations Systems*, New York: Henry Holt, 1958. pp.13-16.
- 10) 安室憲一・(財)関西生産性本部日中経済貿易センター・連合大阪編『中国の労使関係と現地経営』白桃書房、1999年、52頁。
- 11) 安室憲一・(財)関西生産性本部日中経済貿易センター・連合大阪編『中国の労使関係と現地経営』白桃書房、1999年、52頁。
- 12) 千嶋明『中国の労働団体と労使関係 工会の組織と機能』社会経済生産性本部生産性労働情報センター、2003年、34-35頁。
- 13) 調査企業は三菱総合研究所編『中国に進出した日系企業一覧』から、①従業員200人以上、②独資または日本側出資率51%以上の合弁企業、の条件を満たした企業をサンプリングし、829社にアンケート調査票を送付した。有効回収数は213社で、有効回収率は26.4%である。アンケート調査結果の詳細な分析は、拙稿「労使関係の現状」（笠原清志『中国に進出した日系企業の労使関係

- 党組織と労組機能』科研費研究成果調査資料報告書、2006年3月、108-129頁)を参照されたい。
- 14) 笠原清志「中国に進出した日系企業の経営問題」(日本労働研究機構『中国進出日系企業の研究 党・工会機能と労使関係』2003年)、9頁。
- 15) 事例の詳細については、日本労働研究機構、2003年、第5章5の事例を参照されたい。
- 16) この問題については政府はすでに認識され、工会が雇用主から独立することを促進する規則を制定した。2008年に公布した「企業労働組合主席選出規則」は、「企業行政責任者(行政次席を含む)、共同経営者およびその親族、人材資源部門責任者、外国籍労働者を本企業労働組合の主席立候補者としてはならない」と規定されている。
- 17) 「護廠」とは、企業改革に反対する労働者たちが工場を占領し、企業改革の実行を直接的に阻止することである。彼らは工場の表門を封鎖し、工場の資産を接管管理させないために、新しい所有者を工場内に入れず、工場全体を占領し、改革措置を行わせないという方法で自分たちに対する不利な改革措置の実施を阻止し、地方政府と企業の管理者に彼らの要求を突き詰めて闘争する。具体的なケースは笠原清志『中国に進出した日系企業の労使関係 党組織と労組機能』科研費研究成果調査資料報告書、2006年3月、52-53頁、及び『中国工人研究』<http://www.zggr.cn/?action-viewnews-itemid-460>を参照されたい。
- 18) Z工場はかつて私営企業に合併されたのだが、この企業が合併条件を実行しなかったため、Z工場の従業員は合併取りやめを要求し工場を占拠した。すぐに当局の強力な弾圧を受けたが、最終的には自分たち自身で労働組合委員会を選出することが許可されたのである。以来数年間、従業員たちは労働組合の指導の下で経営に苦心惨憺し、労働者たちの一部分を養い、機械設備を守り通してきた。事例の詳細については、戴建中「社会変容期における中国の労働者階級」石井健一・唐燕霞編著『グローバル化における中国のメディアと産業』明石書店、2008年、184-185頁を参照されたい。

## 参考文献

- 安室憲一・(財)関西生産性本部日中経済貿易センター・連合大阪編『中国の労使関係と現地経営』白桃書房、1999年
- 千嶋明『中国の労働団体と労使関係 工会の組織と機能』社会経済生産性本部生産性労働情報センター、2003年
- 笠原清志「中国に進出した日系企業の労使関係に関する研究 日本と日系企業は労使関係の確立のためにどのような政策をとるべきか」総合研究開発機構、1997年
- 笠原清志「中国に進出した日系企業の経営問題」日本労働研究機構『中国進出日系企業の研究 党・工会機能と労使関係』2003年
- 笠原清志『中国に進出した日系企業の労使関係 党組織と労組機能』科研費研究成果調査資料報告書、2006年3月
- John Dunlop, *Industrial Relations Systems*, New York: Henry Holt, 1958
- 陸学芸主編『当代中国社会階層研究報告』社会科学文献出版社、2002年
- 中共中央党史研究室『中共党史大事年表』人民出版社、1987年
- 王愛文『社会労働関係：演変過程の考察と分析』北京紅旗出版社、1993年
- 戴建中「社会変容期における中国の労働者階級」石井健一・唐燕霞編著『グローバル化における中国のメディアと産業』明石書店、2008年
- 中村良二「中国進出日系企業の労働問題 工会を中心に」石井健一・唐燕霞編著『グローバル化における中国のメディアと産業』明石書店、2008年
- 喬健「労働三法の徹底から金融危機対応まで 中国の労使関係の急激な変化(2007~2009)」ソーシャル・アジア・フォーラム動向報告論文、2009年
- 修新「三資企業労資関係研究」<http://www.wyzxsx.com/Article/Class17/200703/15887.html>

蔡林海『中国の産業化と労資関係の展開 私的企業の国有化から国有企業の民营化へ』筑波大学大学院社会科学研究科博士論文、1994年

常凱主編『中国労働関係報告 当代中国労働関係的特点和趋向』中国労働社会保障出版社、2009年

キーワード：労使関係 「労働関係」 工会 三者協議制

(TANG Yanxia)