

企業統治の文脈で重要性を増す 中国の労使関係

田浦里香



CONTENTS

- I 労働契約法で関心が高まった従業員の経営参画の権利
- II 3つの段階を経て進展する労使関係にかかわる政策
- III 一連の政策の背景にうかがわれる社会の安定維持の意図
- IV 企業に求められる積極的な集团的労使関係システムの構築

要約

- 1 2008年1月に施行された中国の労働契約法では、企業が労働者の密接な利益に直接かかわる制度を決定・改正する場合、従業員側の基本組織である工会または従業員代表大会と平等な協議を経て確定することが定められた。中国は、従業員の経営参画の権利を、企業がもはや無視できない時代に入りつつある。
- 2 労使関係にかかわる政策は、①工会設立の促進、②労働条件をめぐる集团的労使関係の確立の促進、③従業員が経営に参画する企業民主管理の促進——の三段階で進展する方向にある。①は現在進行中で、②と③は全国レベルでの条例制定が立法計画に乗っている。一見、労働者側の力ばかりが増大して企業は労務対応に大変な労力を強いられ、経営環境が悪化しつつある印象を受ける。
- 3 日系企業には、社会主義国である中国の国情を十分理解したうえで対応することが求められる。工会は必ずしも企業に対して敵対的ではなく、むしろ企業の安定的な運営を支援する役割を与えられている。工会および従業員代表大会のシステムは、従業員を経営に参画させるだけではなく、共産党の組織原理である民主集中制によって従業員を組織化し統制する機能をも果たしうる。企業のなかに労使関係の安定化装置をつくることによって社会全体の安定化を図ることが、政策の真の意図であると推察される。
- 4 労働紛争は増加傾向にあり、今後は企業にとって安定的な労使関係の構築が一層重要になる。最低限の法対応をするのではなく、むしろ企業側の主導によって集团的労使関係を積極的に構築していくことが望ましい。

I 労働契約法で関心が高まった 従業員の経営参画の権利

中国では2008年1月から労働契約法が施行された。同法は全体的に、従来よりも労働者の権利を保護する傾向が強い内容となっているため、立法過程から大きな論争を呼び起こした。

とりわけ人々の関心を集めたポイントの一つに第4条がある。同条の第2項では、「雇用企業が労働報酬、労働時間、休憩休暇、労働安全衛生、保険福利、従業員研修、労働紀律及びノルマ管理等、労働者の密接な利益に直接関わる規章制度あるいは重大事項を制定、改正または決定する場合、従業員代表大会または従業員全体の討論を経て、方案と意見を提出し、工会（後述）または従業員代表大会と平等な協議を経て確定する」^{注1}と定めている。従来は企業が一方的に就業規則などを定めてきたが、今後はその制定プロセスに従業員が参画することが義務づけられた。同法第4条の条文は、従業員の利益に密接にかかわる事項に特定しているとはいえ、従業員の経営参画の権利を、企業がもはや無視できなくなったことを印象づけた。

元来、資本主義でいう「企業統治（コーポレートガバナンス）」とは、事業を継続し成長させるために業績や経営効率を監督すると同時に、経営の健全性を監視し規律の維持を促すことである。企業を統治する主体は、「会社は誰のものか」という問いに示されるように、所有者たる出資者である。さらに、万が一経営が破綻したときは、出資者以外の利害関係者（ステークホルダー）も多大な損害をこうむるため、これらの利害関係者も企

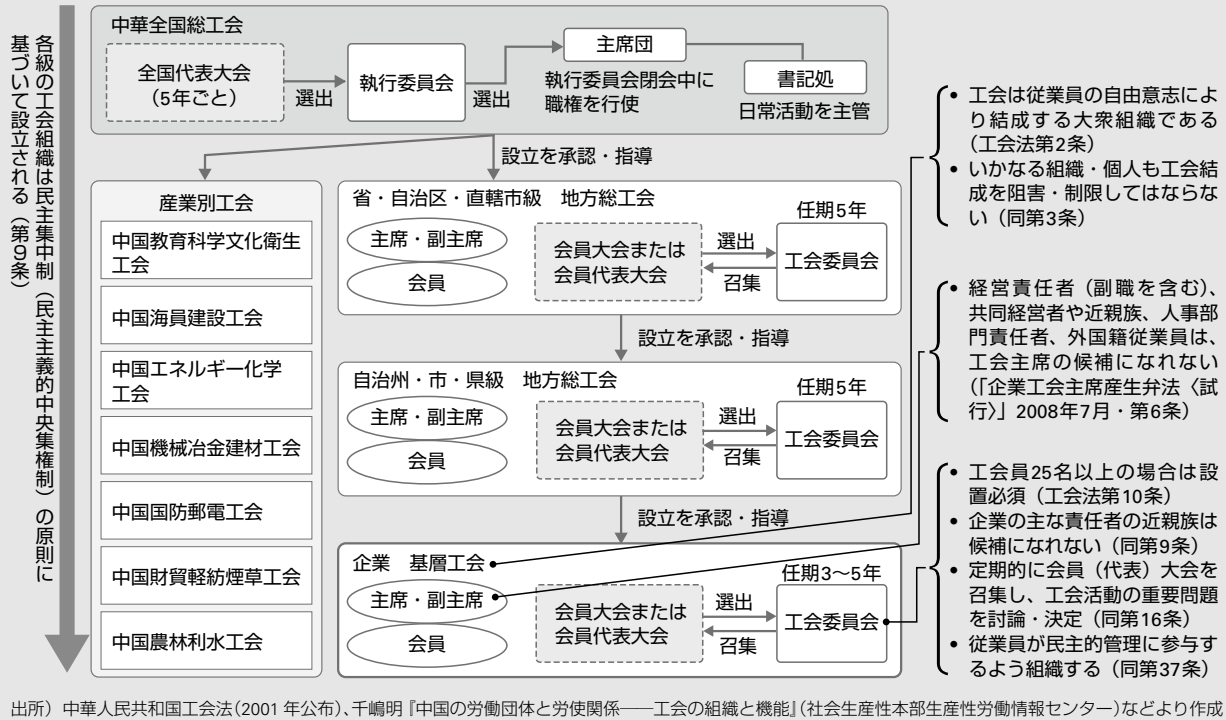
業統治の主体としてみなすべきだ、という考え方があつた。その場合は当然、従業員も企業統治の主体となる。

特に注意しなければならないのは、中国は社会主義国家であるため、現実とはともかく、法律や政策における労使関係の概念は、資本主義諸国のそれとは異なるという点である。また、「人民が国家の主人公」^{注2}という考え方が現在の政治体制の存立基盤となっている以上、労働者の不満が増大して労働紛争が頻発するような事態になれば、現体制の足元を揺るがしかねない。市場経済の発展に伴い、資本主義諸国と同様の労働紛争が増加するなかで、どのような形で労働者に「主人公」の役割を与えつつ、社会の安定を維持していくのかが、社会主義国家・中国が直面している問題である。

あまりに急速な市場経済の成長を目の当たりにすると、中国をつい資本主義諸国と同様の国として捉えがちである。中国事業にかかわる日本人のなかには、中国における労使関係を、日本や欧米諸国の労使関係から類推して理解しようとする人がいるが、それでは理解を誤るおそれがある。また、労働契約法の施行に当たって、各企業は社内規程の改訂などの対応に奔走したが、労働の分野では今後ともいくつかの新法の制定が計画されている。目先の対応ばかり考えていては、自社の人事労務施策が新法の施行のたびに翻弄されるおそれがある。

本稿では、在中国日系企業が従業員の今後の経営参画のあり方を判断する際の一助となることを目的として、中国の労使関係にかかわる諸制度とその背景にある考え方を整理し、中長期的な視点から今後の政策の動向と

図1 中華全国总工会の組織



企業に与える影響を考察する。

なお、中国では「労使関係」ではなく「労働関係」という用語が使われるが、本稿では日本人の読者が多いことを想定して「労使関係」を用いることとする。

II 3つの段階を経て進展する 労使関係にかかわる政策

中国では、労使関係にかかわる政策は3つの段階を経て進みつつある。第一段階は、従業員側の基本組織である「工会」設立の促進であり、現在進行中である。第二段階は、労働条件をめぐる「集团的労使関係の確立」の促進であり、近い将来に実施される見込みである。第三段階は、企業統治に従業員が参画する「企業民主管理」の促進である。

1 従業員側の基本組織「工会」 設立の促進

(1) 「工会」の特徴

工会は、日本語では、しばしば労働組合と翻訳される。確かに「労働者階級の大衆組織」^{注3}であるため労働組合に相当するものと考えられるが、日本などの資本主義国の労働組合とはいくつかの点で大きく異なり、以下の特徴を有している。

第1の特徴は組織の位置づけにある。2001年公布の「中華人民共和國工会法」（以下、2001年工会法）の規定によると、工会の組織は図1のような構造で形成されている。在中国日系企業の間では、工会の設立は法的な義務であるといわれたり、義務ではないといわれたりして、認識が混乱している。同法第2条では「従業員が自由意志で結成する」と明

記されているため、法的な設立義務はないと読み取ることができる。ただし注意すべきは、工会は中国共産党の指導のもとに置かれている点である³⁴。したがって、極端に言えば工会がひとたび設立されれば、企業は中国共産党の影響から完全にはまぬがれえなくなる。

第2の特徴は工会員の範囲にある。中国では「従業員」の範囲が総経理（社長などの最高経営責任者）にまで及ぶため、総経理や管理職も工会員になることができる。経営層や管理職が参加しない日本の労働組合とは事情が全く異なる。資本主義国では「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る。しかし中華人民共和国憲法の序言に「人が人を搾取する制度は既に消滅し、社会主義制度が既に確立した」と書かれている中国では、理念上、労使対立はもはや存在しないことになっている。したがって総経理などの経営層から現場の担当者まで、事業運営に携わるすべての人が従業員ということになる。もっとも、経営責任者（総経理など）は

工会の主席の候補になることができないなど、経営層が工会を完全に支配できないように制約が設けられている。

第3の特徴は工会の役割にある（表1）。2001年工会法の第27条および第28条には、「労働紛争の調停」が工会の役割の一つとして明記されているため、工会は労働紛争の当事者としては位置づけられていないと考えられる。実は中国におけるストライキ権の有無に関して、さまざまな解釈がなされている。歴史的経緯を見ると、1975年憲法ではストライキ権が認められていたが、1982年憲法ではその規定が削除された。そのため「中国ではストライキ権は認められていない」と解釈する人もいれば、認めない旨の規定がない以上は「ストライキは違法とはいえない」と解釈する人もいる。ただし「総工会（後述）としてはストライキで経営者側に圧力をかけるという考え方は取っていない。あくまで協議により解決するのが妥当と考える」という広東省総工会代表の発言³⁵などからは、中国共産党や総工会には、工会を労働紛争の積極的な実施主体として位置づける考えがないと推

表1 「中華人民共和国工会法（工会法）」（2001年公布）に見る工会の主な役割

従業員の権益の保護	• 従業員の適法な権益を保護する（第6条）
集合合同（労働協約）の締結	• 企業との平等な協議、集合合同制度を通じて労働関係を調整し、従業員の権益を維持・保護する • 集合合同の草案は、従業員代表大会または従業員全員に提出し、討論・採択を受けなければならない（第6条、第20条）
労働紛争の調停	• ストライキやサボタージュが発生したときは、企業等と協議し、従業員の意見・要求を反映し、解決意見を提出する。企業が業務を適切にし、速やかに生産・秩序を回復するのに協力する（第27条） • 企業の労働紛争調停業務に参加する（第28条）
従業員の動員・組織・教育、政治体制の擁護	• 従業員が、国の主人公としての役割を発揮し、国家および企業の財産を愛護し、国家・社会の建設に参加するよう動員、組織、教育する（第5条、第7条、第31条） • 人民民主独裁の社会主義国家政権を維持保護する（第5条）
企業の民主的管理の推進	• 工会委員会は、法規定に基づき企業に相応しい形態（従業員代表大会等）により、従業員が企業の民主的政策決定、民主的管理、民主的監督に参与するよう組織する（第6条、第35条、第36条、第37条） • 企業は、経営管理・発展の重大問題を検討する場合は、工会の意見を聴取しなければならない。賃金、福利、安全衛生、社会保険等の従業員の重大な利益に関わることを検討する場合は、工会の代表の参加を得なければならない（第38条）

察される。この点でも、団結権、団体交渉権と並んで団体行動権（争議権）が労働三権の一つとして認められ、労働組合が争議の担い手となりうる日本とは事情が異なる。

このように中国の工会は、本来的に企業と敵対する性格を持っているわけでは決してなく、むしろ争議を調停するなど、企業の安定的な運営を支援する性格を持っている。また前述したように、総経理や管理職をも工会員とすることができる。企業の努力と工夫によって工会をうまく活用できれば、良好な労使関係の構築は、むしろ資本主義諸国よりも実現しやすいといえるかもしれない。

（2）「工会」の歴史と今後の展望

工会をめぐる歴史を簡単に振り返る（詳細は千嶋明『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〉を参照されたい）。

最初の工会法は1950年に制定された。当時

は国営企業の時代であり、労働者には長期安定雇用が約束され、勤務先の企業や機関・団体（中国語では「単位」）が、仕事だけでなく、労働者の生活全般の面倒をみていた。企業と労働者とは利害が一致していると考えられ、労働紛争は想定されていなかった。そのため、上級の「総工会」は従業員を管理する準行政機関、企業に設置された「基層工会」は従業員に福利厚生を提供する機関という性格が強かった^{注6}。

しかし1978年以降、改革開放の時代へ突入すると状況が一変する。1980年代初頭から国有企業に、また1995年の労働法施行後はすべての形態の企業に労働契約制が導入され、それまでの長期安定雇用が崩壊した。1990年代は市場経済が発展するのに従い経済格差が拡大し、必ずしもすべての労働者の利害が一致しているとはいえない状況になった。特に1990年代後半に加速した国有企業改革により、レイオフ（中国語では「下崗」）が増加したため、労働紛争が多発するようになった。

こうした状況のなか、国有企業改革の過程で企業解散に伴う工会の解散が増加する一方、新たに生まれた「新経済組織」（私営企業、外資系企業などの非公有制独資の経済的組織）では工会が設立されなかったため、工会の数が減少し、工会活動が停滞した。そのため工会組織の再建および拡大と、労働者の利益を代表する主体としての工会の役割の確立が課題となり、2001年に工会法が改正された。

このような歴史の流れを受けて、2000年代は工会の設立が盛んに推進され、その動きは現在も続いている。特に近年、全国および各

表2 各地の総工会のオルグ活動

- ・浙江省総工会は、同省に進出する世界上位500社の多国籍企業の工会結成率が64.2%に達したと表明。全国の外資系企業の工会結成率は08年6月末時点で72.4%だが、世界上位500社の多国籍企業に限ると、結成率は50%未満（時事速報、2008年9月27日）
- ・上海南匯区総工会によると、区内の多国籍企業を対象に集中的に活動した結果、8月末までに世界500強に入る企業すべてにおいて工会設立を達成した（労働報、2008年9月25日）
- ・広東省総工会代表は、「深圳市工会法実施弁法」の「従業員25人以上の企業はすべて6カ月以内に工会を設立する必要がある」という規定が、広東省の他地域にも適用される可能性があると言った（在広州日本国総領事館Webサイト、2008年9月23日）
- ・全国総工会は100日間の「多国籍企業向け工会設立の集中促進運動」を展開中。9月末までに世界上位500社の工会設置率80%以上という目標を掲げている。活動に際し、全国の4100社を対象に、設立状況の調査を行った（法制日報、2008年9月21日）
- ・中華全国総工会・孫春蘭副主席は、「今後の工会結成の重点は多国籍企業を中心とする外資系企業。2007年の65.7%を08年は70%に高める目標」「外資系企業での工会結成を従来は経営者に要求していたが、今は従業員に直接働きかけている」と語った（時事速報、2007年10月19日）
- ・上海市総工会は、外資系企業の工会は約1万、外資全体の69.4%に到達したと発表（労働報、2007年7月17日）

地方の総工会は外資系企業での工会設立を重点目標に掲げ、数値目標を設定してオルグ活動に取り組んでいる（表2）。実際、筆者が接する多くの日系企業でも、工会がまだ設立されていないところでは、総工会からの強力な設立要請を受けている。

前述のように2001年工会法第2条では、工会は従業員の自由意志により結成されると規定されているのだが、総工会によるオルグ活動を受けて企業内に工会結成の気運が高まれば、「いかなる組織・個人も工会結成を阻害・制限してはならない」（2001年工会法第3条）ため、工会結成は避けられない。工会組織の強化という総工会の方針がある以上、企業における工会設立は避けがたい趨勢にあるといえる。特に外資系企業での工会設立は、企業が総工会へ支払う工会経費²⁷が多額になると見込まれるため、総工会にとっては財源確保という点でも魅力的である。これも総工会が外資系企業を工会設立活動の重要なターゲットとしている理由であると、在中国の外資系企業の間では考えられている。

2 労働条件をめぐる「集団的労使関係」の促進

労使関係における基本的な組織として工会の設立が進展すれば、次の段階として労使関係のあり方そのものが問われるようになる。まずは労働条件をめぐる「集団的労使関係」の構築が焦点になると考えられる。なぜなら中国の立法計画において、「企業工資（賃金）条例」の制定が高い優先順位で挙げられているからである。

同条例の目的は、「正常な賃金上昇と賃金支払いのメカニズムを確立し、労働者の賃金

が低く、賃上げペースが緩慢で未払いが多いなどの問題を解決すること」である²⁸。同条例の草案は、本稿執筆時点では公開されていないため、具体的にどのような内容になるのかは不明であるが、賃金の決定に際して「集体協商（団体交渉）」が義務づけられるのは確実と見られている。2008年には「人力資源・社会保障部には『毎年、集体協商を経ずに賃金を決定する企業については罰則として人件費を企業所得税の課税控除対象としない』という案がある」との情報が流れたことから、共産党および政府には集体協商を徹底的に推進する意向が確かにあるものと推察される²⁹。背景には、経済格差がさらに拡大して社会が不安定化するのを回避するため、また、国民の購買力を高めて内需を拡大させるには労働分配率を高める必要があるため、賃金決定プロセスにおける従業員側の交渉力を高めたい、という意図がうかがわれる。

2008年の時点では、同条例は2009年の早期に公布される見通しだといわれていたが、本稿執筆時点ではまだ公布されていない。2008年前半には倒産や夜逃げに追い込まれる企業が増加し、後半からは世界的な金融危機に見舞われるという状況下では、企業の経営をこれ以上圧迫するわけにもいかないという判断から、人件費負担の増加を企業に強いることになりかねない同条例の公布は、保留状態に置かれたものと見られる。

ただしこの金融危機を乗り越えれば、中国経済は再び高度成長を続けるとの期待が大きい。そのときには、集体協商を促進すべきだとの判断を生んだ当時の状況が再現するはずである。中長期的な政策の潮流は、集団的労使関係構築を促す方向にあると考えられる。

なお「集体合同（労働協約）」に関しては、2008年1月に「上海市集体合同条例」が施行された。実は1995年労働法のなかで、集体合同の締結が可能であるとすでに明記され、2001年工会法の第20条でも、集体合同の締結は工会の役割であると明記されている。にもかかわらず、上海市が2008年1月の時点であらためて条例を施行したことからも、中国の政策が集团的労使関係の構築を重視する方向にあることが読み取れる。

3 企業統治に従業員が参画する 「企業民主管理」の促進

工会の設立は、従業員が主体性を持った集団として活動するための器づくりである。集体協定の義務化は、集团的労使関係の構築を促すことを意味する。さらにその先の動きとして、労働条件の決定にかぎらず、より広い範囲の企業統治に、従業員を集団として参画させる「企業民主管理」の促進がある。

企業民主管理については、実は従来の法律のなかでも規定されている。1995年労働法の第8条には、「労働者は従業員大会、従業員代表大会またはその他の形式を通じて民主管理や労働者の権益保護に関する企業との平等協議に参加する」と書かれている。2001年工会法の第6条にも「工会は、従業員代表大会その他の形式を通じて、従業員が民主的政策決定、民主的管理、民主的監督に参加するように組織する」と書かれている。しかし2008年に入ると、企業民主管理のポイントに焦点を絞った立法化の動きが顕著になった。地方レベルでは江蘇省が1月に、湖北省が2月に、天津市が3月に「企業民主管理条例」を施行した。また全国レベルでの「企業民主管

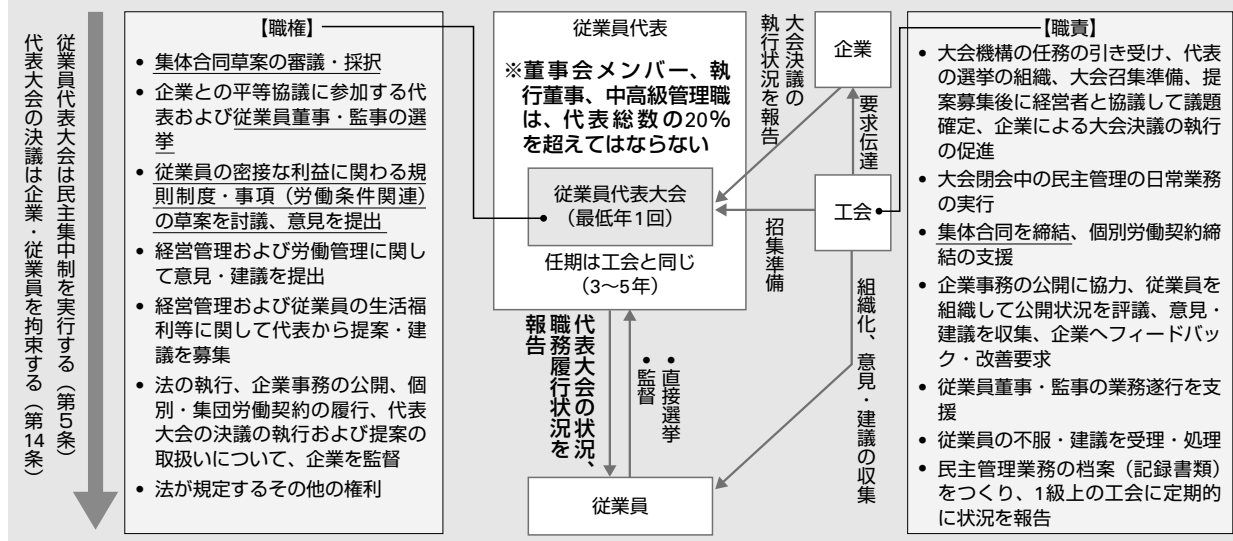
理条例」も、近い将来施行されるとの見通しがある^{注10}。条例の施行時期はともかく、中長期的には企業民主管理を促進する方向にあることは間違いないようである。

では、企業民主管理とは何か。2008年1月に施行された江蘇省企業民主管理条例によると、企業民主管理の方法には、従業員代表大会、従業員董事（取締役）および従業員監事（監査役）、企業事務の公開の3つがある。筆者が特に注目するのは、1点目の従業員代表大会である。既存の法律では、国有企業には従業員代表大会制度が義務づけられているが、他の形態の企業については「企業に適した形式で」とされており、必ずしも義務とはなっていない^{注11}。ただし、江蘇省企業民主管理条例は第5条で、従業員100人以上のすべての企業に従業員代表大会を義務づけている。

従業員代表大会制度の仕組みは、江蘇省の条例によると図2のようになっている。従業員から直接選挙によって選出された従業員代表が、最低年に1回、従業員代表大会を開催する。工会は従業員代表大会の事務局の役割を果たす。したがって従業員代表大会制度を運営するに当たり、工会が設立されていることが前提になっていると考えられる。

江蘇省の条例では、従業員代表大会には、労働条件だけでなく経営管理に関しても企業に建議を提出したり、各種の取り決めに関して企業の執行状況を監督したりする職権が付与されている。これは従業員に企業統治への参加の権利を与えるものである。もし同様の条例が全国レベルでも施行されれば、従業員の企業統治への参画が、少なくとも法的には確実に推進されていくことになる。中国で経

図2 江蘇省民主管理条例が定める従業員代表大会制度の仕組み



営する企業は、この数十年、安価な人件費と、1年などの短期間の労働契約による雇用の柔軟性の高さを享受してきた。しかし、現在はずでに人件費の急速な増加と、労働契約法の施行による雇用の硬直化への対応を余儀なくされている。さらに今後は、賃金などをめぐる団体交渉だけでなく、従業員の企業統治への参画をも視野に入れて、協調的な労使関係を構築する必要に迫られる可能性がある。

Ⅲ 一連の政策の背景にうかがわれる社会の安定維持の意図

筆者は当初、上記の一連の政策は経済成長の足かせにならないのだろうか、また社会を不安定にさせないのだろうかという疑問を持った。中国共産党や政府は、継続的な経済成長と社会の安定を最優先としているはずである。しかし、団体交渉や労働協約の締結、さらには企業への建議や監督への対応など、工

会や従業員代表大会とのコミュニケーションが多くなれば、企業にとって経営効率が低下する可能性がある。また、従業員が集団としての権限を保障されれば、企業に対する権利意識が高まり、実際の交渉力も高まるため、労使の対立構造が強化される可能性がある。一連の政策の真意はどこにあるのだろうか。

1 中国固有の工会・従業員代表大会システム

この疑問を解くうえで鍵となるのは、前述の従業員代表大会である。日本の場合、労働組合は企業別に結成される。過半数組合がない事業場においては、労働者の過半数を代表する者に、全従業員に効力が及ぶ協定の締結権限などを認める過半数代表制がある。欧州では、労働組合は産業別に結成され、そして、労働組合ではカバーしきれない、企業または事業所単位での従業員の利害を代表するものとして、従業員代表機関が設置される。このように、日本と欧州のいずれの場合も、

労働組合と従業員代表機関は補完関係にある。しかし、中国の工会と従業員代表大会との関係は、必ずしも補完関係として捉えることはできない。

また、日本の労使協議制は、労働組合とは別に団体交渉を補完する（または団体交渉に代替する）形での、労使間で情報を共有し、意思疎通や合意形成を行う仕組みであり、労使協調のためのコミュニケーションの基盤という性格を持っている。一方、欧州の労使協議制は、使用者と従業員代表機関との間で、企業の経済状況、雇用状況と雇用政策、雇用に大きな影響を与える決定について、情報提供および協議を行うもので、従業員の経営参画の場としての性格が強い。果たして中国の従業員代表大会は、日本および欧州の労使協議制のどちらに近い性質のものなのだろうか、それとも全く異なる性質のものなのだろうか。

ここで筆者が注目したのは、工会および従業員代表大会のシステムと、中国共産党のシステムとの近似性である（図3）。

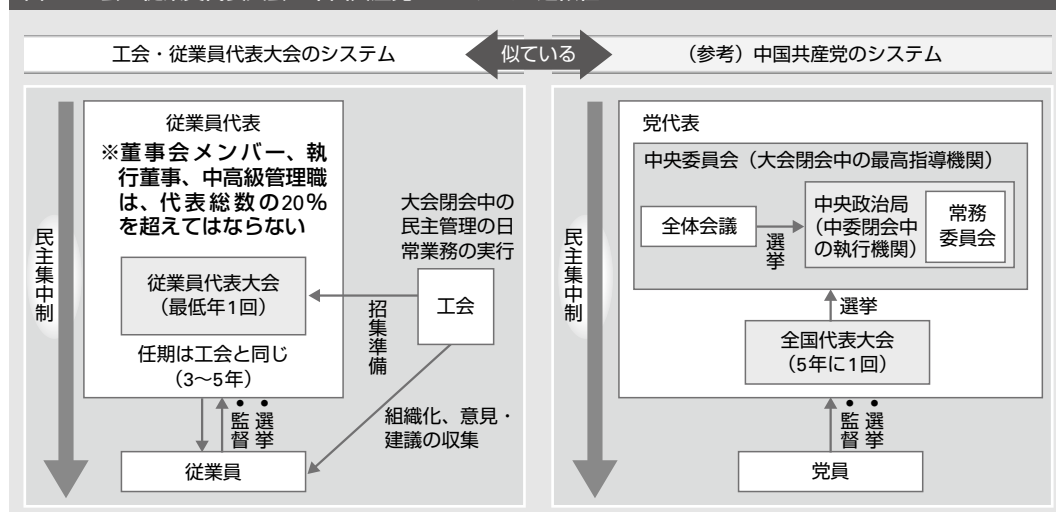
従業員代表は従業員全体のなかから選出され、従業員代表大会の決議は企業および従業

員を拘束する。代表大会の閉会中は工会が執行権限を持つ。中国共産党の場合は、全党員のなかから党代表が、そのなかから中央委員会メンバーが、さらにそのなかから中央政治局メンバーが選ばれ、これら上位機関の決議は下位機関を拘束する。代表大会の閉会中は中央委員会が指導権限を、中央委員会の閉会中は中央政治局が執行権限を持つ。

もちろん中国共産党において中央政治局が持つのと同様の権力を、企業において工会が持つとは考えられない。しかし、下位の集団から上位の集団が選出されるという組織形成のあり方と、民主的に選ばれた上位の集団が意思決定をし、その執行に当たっては、上位の集団に権限を集中させて下位の集団を拘束するという権力の構造は、工会および従業員代表大会のシステムも中国共産党のシステムも同じである。

このシステムは「民主集中制（民主主義的中央集権制）」といい、1906年にロシア社会民主労働党の大会で採択され、その後各国の共産党で取り入れられた組織原理である。事実、中国共産党規約の総綱でも、中華人民共和国憲法の第3条でも、民主集中制の原則が

図3 工会・従業員代表大会と中国共産党のシステムの近似性



謳われている。民主集中制は、共産党が指導する中国では、体制維持のための基本的な組織原理なのである。労働分野に関しては、2001年工会法の第9条に「各級の工会組織は民主集中制の原則に基づいて設立される」と明記され、江蘇省企業民主管理条例の第5条にも「従業員代表大会は民主集中制を実行する」と明記されている。工会および従業員代表大会は、日本や欧州の例から類推するだけでは捉えられない、中国固有のシステムなのである。

2 企業内に労使関係の安定化装置を整備

前述のように企業民主管理条例は、2008年には地方レベルで施行され、近い将来に全国レベルで施行される見通しである。では、なぜこの時期に企業民主管理が重要視されるのだろうか。

計画経済の時代には、勤務先の企業や機関・団体が従業員の生活全般まで面倒をみていたため、個人は職場を通じて社会的なつながりを持っていた。しかし、市場経済の進展に伴って、こうした社会の紐帯が失われる一方、経済格差が拡大し、個人の利害は多様化した。労働紛争は増加の一途をたどっており、現体制を維持するうえで無視できない不安要素となっている（図4）。一人ひとりの従業員との個別労使関係に対峙するよりも、良好な集团的労使関係を日ごろから築くほうが、労働紛争の予防効果があり、紛争発生後の処理能力も高い。高まる個人の権利意識を「民主」的なプロセスで満たしつつ、国民を最も広くカバーできる企業において従業員を組織化し、工会や従業員代表大会を上位機関

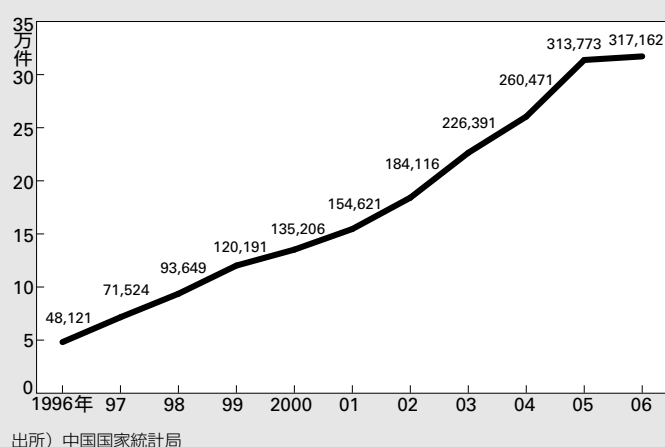
とする「民主集中制」を機能させることによって、社会統合、社会の安定化を図ることが、企業民主管理を推進しようとする中国共産党および政府の思惑なのではないだろうか。

計画中のものも含めた一連の政策は、一見すると労働者の権利ばかりを強化しているように見える。しかし立案者の真意は、現体制にとって最も重要な社会の安定を維持するために、企業のなかに労使関係の安定化装置をつくることであるというのが、筆者の仮説である。

IV 企業に求められる積極的な集团的労使関係システムの構築

工会の設立、集团的労使関係の構築、従業員の企業統治への参画と、従業員の集団としての力を強化する方向へ政策が進みつつあるのを見ると、企業は労務対応に大変な労力を求められ、経営環境が悪化しつつあるように感じられる。その影響からできるだけ逃れるため、必要最低限の法対応の方法を見出そうとする企業もある。ただし、前述の仮説が正

図4 労働争議案件受理数の推移



しければ、中国共産党や政府のねらいは、社会の安定維持のための仕組みを企業内に構築することであり、決して従業員側の力のみを強化して労使関係を不安定化させることを望

んでいるわけではない。

近年続いた労働関連の新法成立により、労働者の権利意識が高まっている。また従来は不満があればすぐに転職したが、労働契約法の施行や経済成長の鈍化に伴い、労働者は1つの企業に長くとどまる傾向が出てきている。その結果、今後は労働者が企業の内部に在籍しながら不服を申し立て、紛争を起こす可能性が高くなる。そうであればこそ、企業にとって安定的な労使関係の構築が一層重要になる。最低限の法対応をするのではなく、むしろ法制度を活用し、企業側の主導によって積極的に集团的労使関係システムを構築していくほうが、企業にとってのメリットが大きい(表3)。

実際、外資系企業のなかには集团的労使関係システムの構築に積極的に取り組む動きがある。米国系大手量販店のウォルマート・ストアーズは、以前は工会設立に消極的であったが、ある時期から工会や共産党支部の設立を推進する方向へと転換し、労働協約を締結して団体交渉を制度化することを取り決めた。日中合弁企業のなかにも、工会からの提案に応じて従業員代表大会制度を設け、日本企業側の総経理自身が従業員代表に立候補して選出されたという事例がある(表4)。

日系企業においては、自社で工会設立の気運が生まれた場合は受け入れ、協調的な労使関係をつくり出すよう、工会の運営支援に積極的に取り組むことが望ましい。ただし現実には、想像される中国共産党や政府の思惑に反し、工会主席や工会委員会メンバーへの就任を打診しても、工会活動を面倒だと感じて躊躇する従業員が少なくない。もし企業が将来を期待する中核人材に就任を打診するなら

表3 集团的労使関係システム構築のメリット

- 労働紛争が発生した場合のコストに比べて、紛争を予防しながら労使の信頼関係を醸成する工会など「労使関係安定化装置」を運用するコストのほうが安くつく
- 政策の潮流や社会の潮流(労働者の意識等)が確実ならば、潮流に適合した工会などの「労使関係安定化装置」を企業が先手を打って構築し、経営の武器にしてしまうほうが、後手の対応よりも有効である
- 日系企業では企業側の説明不足による従業員側の誤解、およびそれが原因での労働紛争が少なくない。企業からの情報伝達、従業員からの意見伝達(経営参加)のチャネルを制度化すれば、かなりの紛争を予防できる
- 従業員の掌握は、経営者・管理者の個人的な能力だけに頼らず、組織(工会)を通じて行ったほうが、より確実にできる
- 日本には労使協調体制を構築してきた経験がある

表4 外資系企業の対応例

総工会の攻勢を受け工会設立に前向きな姿勢に転じたウォルマート・ストアーズ

2004年	全国人民代表大会と中華全国総工会による調査が、「総工会が同社から、『世界中で労働組合を結成した例がない』との理由で拒否された」と報告
2006年	7月以降、各地の店舗で工会設立が進展 8月10日、中華全国総工会・基層組織建設部長が、「同社が工会員に報復を講じれば、法に基づき厳重な措置を取る」と警告 8月16日、同社中国本部(深圳)と中華全国総工会とが協議し、組織化推進で合意 8月、瀋陽市内の店舗を皮切りに、数店舗で共産党支部を設立。12月には中国本部にも共産党支部を設立 - 中国本部・広報部の談話「当社が中国に溶け込む努力の一部である」
2008年	瀋陽、大連、深圳、上海、重慶で、同社と工会との間で、集体合意を締結。そのなかで集体協商(団体交渉)制度の確立を規定し、08年、09年の平均買上げ率を8%にすることで合意。国内全地域で締結の予定

出所) 労働報、時事速報、日本経済新聞など、各種報道記事より作成

工会の提案で従業員代表大会を設立した日系企業

上海松下半導體有限公司(合併、従業員数:約1300人)
1994年の会社設立当初から工会や集体合同の制度は実施していたが、従業員代表大会制度はなかった 2008年の労働契約法を機に、工会が従業員代表大会制度の設立を提案 - 日本企業側の総経理は「工会があるのに、なぜ必要なのか」疑問を呈した - 工会は、工会と従業員代表大会の各々の役割の違いと意義を説明 - 結果、総経理は関心を寄せ、設立計画・準備に積極的に参加し、選挙で従業員代表に選出された - 半年の準備を経て、従業員代表大会を開催

出所) 労働報(2008年9月6日)より作成

松下半導體公司職代会民主管理機制吸引外方老总
日籍总经理竞选职工代表

ば、経営の視点から安定的な労使関係を築くことが重要であると説得する必要がある。

日系企業のなかには、工会を設置していないにもかかわらず、従業員代表大会と称する会議を開催するなど、厳密には法の規定とは異なるが、類似したシステムを導入している例がある。実は国有企業でさえ、かなり以前から従業員代表大会制度が義務づけられていたにもかかわらず、法規定どおりに運営されていない場合が少なくない。将来、企業民主管理条例が施行され、その徹底執行を企業に要求する動きが出てくるまでは、企業は工会の円滑で効果的な運営に注力し、従業員代表大会については、状況を見ながら柔軟に対応することが可能と思われる。

なお、工会などの制度やシステムも大切ではあるが、それ以上に重要なのは、日ごろのコミュニケーションを通じた労使の信頼関係の構築である。本誌2008年7月号掲載の「中国労働市場の動向と日本企業の人材マネジメント戦略」でも述べたように、労働紛争は突然発生するのではなく、従業員の不満が蓄積して沸点に達したときに、なんらかのきっかけを得て爆発する。不満を蓄積させないために、日ごろから従業員の意見を吸い上げる仕組み（目安箱、改善提案制度等）をつくるなど、企業の努力や工夫が必要である。さらに基本的なこととして、経営層や管理職が従業員とこまめに言葉を交わし、親近感を醸成することも重要である。職場の上司と部下との間に親密な信頼関係があれば、たとえ不満が生じて、紛争ではなく建設的な話し合いへと向かう可能性が高い。

本稿では中国に焦点を当てて、進出先の国への理解を深めることが、事業発展の基礎として企業統治を万全に行ううえで重要であることを述べた。これは他の新興国など海外の国・地域へ事業を展開する際に共通していることである。

注

- 1 「中華人民共和国労働契約法」、上海市世代律師事務所による日本語訳より引用
- 2 「中華人民共和国憲法」序言
- 3 「中華人民共和国工会法」（2001年公布）第2条
- 4 「中華人民共和国工会法」（2001年公布）第4条
- 5 在広州日本国総領事館Webサイト「広東省総工会との意見交換」2008年9月23日
- 6 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）11ページ
- 7 企業が支払う工会経費は全従業員（経営層や外国からの駐在員も含む）の賃金総額の2%（工会法第42条）。地方総工会へ納付後、一部が企業の基層工会へ返還される
- 8 労働社会保障省の孫次官の発言。労働政策研究・研修機構「海外労働時報」2008年2月
- 9 「経済観察網」2008年7月7日
- 10 「経済観察網」2008年4月28日
- 11 「中華人民共和国工会法」（2001年公布）第35～37条、「全民所有制工業企業職工代表大会条例」1986年

著者

田浦里香（たうりか）

野村総研（上海）諮詢有限公司 経営戦略グループ・マネージャー

専門は中国における日本企業の人事制度改革、企業文化の醸成、幹部人材育成制度の設計・実施、労務リスク管理など、人材マネジメント全般に関するコンサルティング