

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 29 年 6 月 7 日現在

機関番号：34315

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2014～2016

課題番号：26780223

研究課題名(和文)中国企業の生産現場の真実～生産現場の管理から見た中国の労使関係～

研究課題名(英文)The New Labor Relations In Chinese Manufactures

研究代表者

竇 少杰(DOU, Shaojie)

立命館大学・経営学部・助教

研究者番号：30600556

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,500,000円

研究成果の概要(和文)：2008年から、中国では『中華人民共和国労働合同法』が新しく施行されている。この法律はこれまでの労働法(1995年)と性格が違い、中国の労使関係には新しい変化を生み出している。本研究は製造企業4社に対してヒアリング調査を実施し、中国の生産現場で形成されてきている新しい労使関係の特徴を探った。主には以下の通りである。(1)非正規労働者の拡大：各社の生産現場では派遣労働や業務請負を積極的に活用している；(2)「計件工資」を実施している企業は依然として多いが、計件工資から計時工資へ切り替えようとしている企業も出てきている；(3)企業は様々に工夫して「労働契約法」の長期雇用への「誘導」に対抗している。

研究成果の概要(英文)：Since the Labor Contract Act of China came into force on Jan 1st 2008, new labor relations are building up in Chinese manufactures. This study is to describe the truth, and find the new characteristics of the labor relations in Chinese manufactures. In this study, we discussed the Field Work Management and Human Resource Management there. From the case study, we can know some new characteristics about the new labor relations of China.

研究分野：経営学、産業関係学

キーワード：中国企業 製造現場 労使関係 仕事管理 人事労務管理 KPI 非正規労働 派遣労働

1. 研究開始当初の背景

近年、経済のグローバル化の進展とともに、冷戦収束後の世界経済秩序には様々な大きな変化が生じてきた。なかでも最も注目されているのは中国の躍進である。「改革・開放」政策が打ち出されて以来、特に 1990 年代半ばから、中国政府は「中国の特色のある社会主義」をスローガンに掲げ、計画経済の要素を排除し、市場メカニズムの導入を急速に推進してきた。中国政府による一連の改革策の実施によって、中国経済は高度成長期を迎え、年平均実質経済成長率 2 ケタ台を維持する急成長ぶりを世界に見せつけた。2008 年に発生したリーマンショックの影響を受け、中国も 6.1% という過去最低の成長率を記録したが、2010 年 10 ~ 12 月期の成長率は 6 四半期ぶりに 2 ケタ台に回復し、2010 年の名目 GDP も 5.93 兆 US ドルに達し、ついに日本を抜いて世界第 2 の経済規模となった。中国政府が 2014 年 1 月 10 日に発表した統計資料によると、2013 年における中国の輸出入総額は 4.16 兆 US ドル (約 434 兆円)、人民元レートの影響調整後の同期比は 7.6% 増となり、世界最大の貨物貿易国となった。また、2013 年 8 月、同年に発足した習近平・李克強政府は中国 (上海) 自由貿易試験区 (上海自貿区) の設立を承認した。通常の国内保税区、輸出加工区および以前に承認した沿岸部の経済特区と比べ、今回の上海自貿区は、開放の程度、規模および中国の将来に与える影響において極めて大きな意味を持っていると推測される。さらに、2013 年 11 月 9 日から 12 日まで北京で開かれた中国共産党第 18 回三中全会において、土地改革や、金融改革、戸籍制度改革、政府機能改革、一人っ子政策の緩和などの決定が出され、中国社会のあらゆる側面において改革をさらに推進しようという習近平・李克強政府の強い姿勢がアピールされた。

しかし、すべてうまく行っているのではない。これまで、対外開放政策の下で、安価な労働力と原材料を主要競争力として利用し、日本や欧米などのメーカーを大量に誘致でき、「世界の工場」とも呼ばれてきた中国において、高騰が続く中国の人件費が注目され、諸外国の企業は生産拠点を中国からベトナムやインドなどへ移転させる動きを見せている。2014 年 1 月、香港メディア・大公網は「東南アジア諸国が中国に代わる“世界の工場”に」という記事を出した。実際にも、製造業の外国企業投資が減少し、また中国で部品組み立てを行って再輸出する加工業務の伸びが明らかに鈍化している。鄭躍声司長 (中国税関総署総合統計司) は、「加工貿易の特徴は先に輸入した後に輸出だ。加工貿易の伸びの低迷から今後ある一定期間における加工貿易の輸出は楽観できないことが予測される」と危機感を抱えている。また、高い成長率で経済発展を続けている中国では、労使

関係に異変が起こっている。中国の労働者の権利意識が強まってきていると同時に、労使関係は悪化しつつあり、社会安定の問題はますます中国政府の最重要課題となってきている。近年中国各地で発生したストライキ・ブームをはじめ、日本政府の尖閣諸島 (中国名: 釣魚島) 国有化問題によって中国各地で発生した反日デモが最終的に「反政府・反社会」暴動へエスカレートしたのもその現れである。

悪化しつつある労使関係を修復し、社会の安寧を維持するために、2008 年に確立された胡錦濤・温家宝前政権は「『和諧社会』を建設しよう」というスローガンを提唱し、一連の政策を打ち出した。そして現政権習近平・李克強政府も「チャイニーズドリーム」を提唱している。そのなかで最も重要なのが「中華人民共和国労働合同法 (以下では“労働契約法”と略す) の施行であると筆者は考える。2008 年 1 月 1 日から施行し始めた同法の第 14 条は「雇用期間の定めない労働契約の締結」に関する条文が規定された。これは中国政府が企業の雇い止めや使い捨てなどの行為から労働者の利益を守り、長期雇用・安定雇用の実現を目指したものだと言え、中国の企業はこれから経営の都合による従業員への人員整理が簡単にできなくなるのである。そして、同法の第 5 章第 2 節において、初めて派遣労働を規制した。同法の施行が中国の労使関係に大きな影響を与えるのは言うまでもない。

このような変化の激しい中国において、中国企業の現場生産は果たしてどのようになっているのか。2008 年 1 月 1 日「労働契約法」の実施から 8 年以上経ている現在、中国企業の生産現場ではどのような労使関係が形成されているのか。この労使関係にはそれまでの労使関係と比べて、どのような特徴があるのか。企業の経営者と労働者は、それぞれどのような難問と挑戦に直面しているのか。本研究はこれらの課題を解明することを目指す。

2. 研究の目的

2008 年労働契約法が施行されて、そして中国経済が新常态に入った。本研究の目的は、まさに今現在の中国企業の製造現場における新しい労使関係にはどのような特徴があるのか、従来の中国企業の労使関係と比べてどのような違いが存在しているのかを明らかにすることである。

3. 研究の方法

主要な研究方法はヒアリング調査である。代表性のある製造企業 4 社を選出し、それぞれの企業に対して現地調査を行い、仕事管理と人的労務管理の側面から、中国企業の製造現場で形成されつつある新しい労使関係の真の姿を探った。

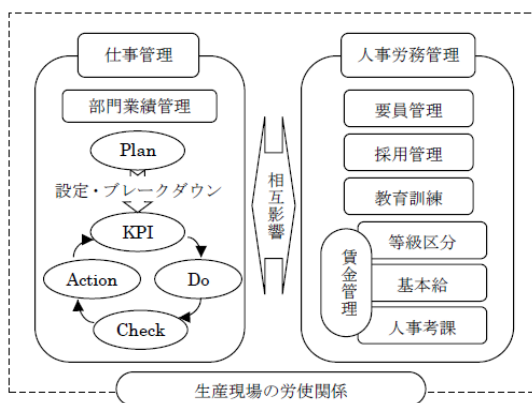
企業はある全体の基本目標に基づいて複

数の人によって構成され、その基本目標の達成に向かって全員が力を合わせ、それぞれの担当分野を持ちながら設定された仕事内容を取り組む組織である。仕事遂行のルール（＝仕事管理）は企業に属する人々の働き方を決定し、人々を統轄するルール（＝人事労務管理）は仕事管理の姿に影響を与える。したがって企業内における労使関係のあり方を解明するためには、仕事管理と人事労務管理との2つの系列で企業現場での労働を考察しなければならない。

まず、仕事管理の系列について。企業は基本目標に基づき経営戦略を制定し、市場環境と組織構造を考慮して企業全般の経営計画（Plan）を設定する。この経営計画は特定の制度・ルールに基づいて企業内部の各レベル・各部門でブレイクダウンされ、各部門においてもまた特定の制度・ルールに基づいてKPI（Key Performance Indicator）が設定される。これからは考察の要点があり、つまり、如何にPDCA（Plan Do Check and Action）を回してKPIを達成するかを解明することが重要である。

次に、人事労務管理の系列について。企業は全体の基本目標を達成するために、必ず適切な規模の従業員を保有しなければならない。従業員の人数は多すぎると運営コストは高騰するが、人数は不足すると仕事は円滑に回らない。したがってここでは適切な要員管理が重要である。また、従業員の質（例えば仕事遂行能力や適性など）を高めるために、企業組織の「入口」である採用管理も、能力育成に関する教育訓練管理も重要である。さらに、従業員の労働意欲を最大限に引き出すという役割を担う賃金管理も見落としてはならない制度である。

図1 研究フレームワークのイメージ図



4. 研究成果

本研究は4社の事例を挙げ、生産現場における仕事管理（生産管理、品質管理、革新活動）と人事労務管理、特に現場労働者の雇用と賃金制度について考察し、2008年から施行された「労働契約法」が各社の生産現場へ

与えた影響を探った。

まず、仕事管理について。

（1）生産管理現場ではKPI、例えば生産量や製造コストなどほとんどの管理指標は課レベルまでブレイクダウンされており、特に生産計画を達成させるために、生産現場の指導者たちは生産体制の変更や残業時間の延長などを実施し、柔軟な対応を行っている。

（2）生産管理の個々の労働者までブレイクダウンされている唯一の管理指標は品質管理の不良率であるが、各社はさまざまな工夫をして品質を高め、努力・苦労されている。

（3）生産現場における革新活動は本来、現場労働者が自発的に行われる改善活動であるが、各社は経営側がリードして遂行し、5Sや工具の改善など、そしてノルマ制などの管理体制も整えながら推進されている。しかしこのような努力はもちろん成果はある程度獲得したものの、限定的であることがわかった。

そして人事労務管理について。

（1）各社の生産現場において現場作業者の一部は会社の直接採用労働者であるが、残りは派遣会社が調達してきた派遣労働者という構成となっている。派遣労働者の比率は中国政府の労働契約法が設定した10%を超え、完全な違法状態になっているが、採用コストへの考慮や近年沿岸部都市で発生している出稼ぎ労働者不足などで「仕方なく」派遣労働者を利用している。しかしいくら現地政府と「良い関係」を維持できても、やはり法律違反で追及される可能性があり、各社も労務派遣から業務請負への切り替えを急いで模索している。

（2）生産現場労働者の等級は区分されおらず、直接採用労働者も派遣労働者も同じ等級であり、極めてシンプルである。それに応じて賃金も極めて単純な「計件工資」であり、労働者の出来高に応じて毎月の給料を計算している。しかし生産現場の秩序や紀律、製品の品質を考慮し、個々の労働者への紀律検査や不良品責任の追及が行われ、その結果に基づいて罰金制度も実施している。

（3）また、「労働契約法」の長期雇用への「誘導」に対抗して、各社は現場労働者を採用する際に、労働契約に労働者が自ら長期雇用を放棄するという「但し書き」を強要したり、敢えて長期雇用契約を拒否したりさまざまな工夫はされているが、現行の労働法制が改正されない限り、各社のやり方は労使関係においていずれ大きな問題になるだろう。

5. 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕(計 3 件)

竇少杰、中国製造企業の現場管理と労使関係：ホイール製造C社の事例を中心に、『立命館経営学』、査読なし、第56巻第2号、印

刷中

竇少杰、中国企業の生産現場の労使関係における新たな展開、『立命館経営学』、査読なし、第 54 巻第 2 号、pp.87-119 2015 年 9 月

竇少杰、中国企業の製造現場における労使関係に関する一考察：トラック工場 B 社の事例、『立命館経営学』、査読なし、第 53 巻第 5 号、pp.37-55 2015 年 1 月

〔学会発表〕(計 5 件)

竇少杰、中国企業の生産現場の真実：現代中国の生産現場の労使関係、日本労務学会第 46 回全国大会 2016 年 6 月 26 日、同志社大学(京都府)

竇少杰、企業の経営管理と現場力、北京大学 EMBA 研究会 2016 年 5 月 21 日、北京大学(中国・北京)

竇少杰、「新常态」における中国企業の実態、中国問題研究会 2015 年次大会 2015 年 10 月 17 日、立命館大学(大阪府)

竇少杰、陳晋、産業高度化中の中国企業の現状と課題、アジア経営学会第 22 回全国大会 2015 年 9 月 12 日、立命館大学(大阪府)

竇少杰、中国製造企業の生産現場の労使関係に関する一考察、日本労務学会第 44 回全国大会 2014 年 7 月 21 日、北海学園大学(北海道)

6. 研究組織

(1)研究代表者

竇 少杰(DOU Shaojie)

立命館大学・経営学部・助教

研究者番号：30600556