

平成19年度中小企業中国労務・人材活用セミナー(第1回) 中国における労働者権利保護強化の概要と 労務トラブル回避術

中小企業基盤整備機構 経営支援専門員

松野 稔氏

1. はじめに—中国がこれから目指す方向

労働者の権利保護強化を中国で言うのは、非常に不自然に聞こえる。中国は毛沢東が率いる労働者・農民が作った国家であり、当然、労働者・農民が一番恵まれる存在であると考えるのが普通だからだ。しかし、実際には労働者・農民の犠牲の上に立って国家運営がなされてきたと言っても過言ではない。最近では、中国が対外開放を進め、外国のニュースが人々の耳に入るようになったため、労働者も認識が高まって、各地で労働争議や役人の不正に対するデモ・抗議が頻発している。中国の共産党政権自身も、自分たちの体制の存続にかかわる問題だということで、非常に真剣に取り組み始めた。その中で起きたのが労働者権利保護強化の動きである。

先日閉幕した第17回共産党大会で、胡錦濤国家主席は、理念は「以人為本（人を以て本と為す）」、目標は「和諧社会」と言っている。国や企業の運営は人材が基になるというのは至極当たり前の話であり、開放直後の中国ではこのような考えが浸透していたのだが、ここ10年ぐらいは金もうけが先に立って、外から見ると非常に異様な社会になってきていた。しかし、北京オリンピックや上海万博を控え、これでいいのかという反省が急激に生まれ、このような理念がまた表に出てきたということである。また、中国の社会は、役人の汚職が進行し、貧乏と金持ちの格差が開き、環境の問題も大きくなってきている。これでは国としての体をなしていないということで、「和諧社会」、調和の取れた社会を目指そうということになったのである。

例えば、貧富の差ということでは、中国では国民の20%が国の富の80%を占めるという状況である。国民の1%が国の富の60%を占めるという調査結果さえある。日本でもワーキングプアが問題

になっているが、中国はさらにひどい状況といえる。都市と農村では10倍ぐらいの所得格差があり、この差がますます開いているということで、中国の共産党政権も危機感を持っている。

また、発展すればするほど環境汚染が深刻化するという、非常に矛盾した状態も出てきている。5月の終わりに、太湖にアオコが大量に発生し、数十万人の市民が水を満身に飲めない状況になったが、OECDの調査では、中国の3分の1の河川、4分の1の沿海が汚染にさらされているという結果が出ている。中国のある町では、川に汚染物質が流れて、2年間で50人ががんで亡くなったという悪いニュースも伝わっている。これほど中国は環境汚染が深刻化し、しかもますますひどくなっているという状況である。

役人の汚職も深刻化しており、海外に逃亡した役人が4,000名いるとか、海外に持ち出した国家の富が500億ドルになるとかいらわれている。2005年に公務員の横領や汚職・収賄で問題になった案件は4万件に上るが、一般大衆は役人の半分が汚職していると見ている。これは中国の体制の根幹にかかわる問題だということで、今、政府自身も非常に問題視している。

このような三つの大きな問題を背景に、中国政府は今後これらを解消して和諧社会に持っていくのだという意気込みを示しているのである。

2. 労働契約法の特徴、従来の労働法との相違点

労働契約法の特徴は三つある。1番目は、その目標を「調和の取れた安定した労働関係を作る」と明記していることである。2番目は、労働者の権利保護強化をうたっていることである。これは、社会主義政権では至極当然のことだが、旧来の労働法ではあまり大きく明示されておらず、むしろ資本主義国の方が強くうたわれている。3番目は、

抽象的な表現ではなく、数字を使用した具体的表現になっていることである。労働契約の期間や、契約期間に応じた試用期間の長さ、試用期間中の賃金、中途退職者の研修費負担など、すべて数字で具体的に表現されている。今後、問題が起きたときは、これらの数字がベースになるため、よく覚えておいてほしい。

従来の労働法は95年1月に施行された。95年1月というと南巡講和の2年ほど後のことである。その際鄧小平は、中国政府の幹部に対して、沿岸地方をますます富ませて外国企業を呼び、きちんと国づくりをするよう強く指示した。その大号令の下にいろいろな法律が整備されたわけだが、やはり急ごしらえの感があり、労働法も抽象的な表現が多い。しかも、必ずしも労働者に有利な内容ではない。ここ10年はそういった形で来たのだが、中国各地で労働争議が頻発するようになり、現実にもそぐわないということで、2007年6月に全人代で労働契約法が成立し、2008年1月から施行されることになったのである。

では、具体的な中身を従来の労働法と労働契約法の各項目について対比してみよう。まず、目的だが、労働法では「経済の発展、社会の進歩」となっているのに対して、労働契約法では「調和の取れた安定した労働関係」となっており、明らかに労働者に比重を移している。

使用者の責務としては、労働法では「労働者の労働権利享有、義務を履行することを保障する」ということで、単に労働者の働きを監視するような内容になっているが、労働契約法ではこれ以外に、社内規則や制度を制定あるいは修正するときは従業員大会または工会との協議を経て確定することとうたわれている。

労働契約の締結は、労働法では「労働契約を締結せねばならない」となっており、口頭でも契約できることになっている。しかし、労働契約法においては、この矛盾を解決するために、「書面による契約を雇用した日より1カ月以内に締結せねばならない。1年以上の未締結は契約締結済みとみなす」と明確にうたわれている。

労働契約の文書記載事項については、労働法では、期間、業務内容、労働保障および条件、報酬、紀律、契約終了条件、契約違反に対する責任と、それほど詳しくはなかったが、労働契約法では、この七つの項目に加えて、雇用会社の名称・

住所・代表者名、労働者の氏名・住所・身分証番号、労働場所、社会保険の負担内容、職業危害の防護を明記することになっている。

契約期間は、労働法では「連続して10年以上勤務の者は、希望により定年まで勤務できる」とうたわれ、10年以上でなければ終身雇用できなかったのだが、労働契約法では、左の条文に加えて、連続2回契約更新した者は希望により定年まで勤務できるとうたっている。1年に1回、あるいは2年に1回でも、とにかく2回契約更新し本人が希望すれば自動的に定年まで働くことができるといって、非常に画期的な条文となっている。従って、その労働者に定年までいてほしいのであれば、この点をよく加味してほしいし、この労働者は不要というのであれば、すぐに契約解除などの措置を取る必要がある。

試用期間については、労働法では、労働契約期間にかかわらず、単に6カ月以内となっている。この6カ月以内というのは非常にくせがあり、試用期間中は給料が正社員の50～70%であるため、6カ月ぎりぎり使って終了ということにすれば、人件費の節約になる。多くの外資系企業がこれを逆手に取って、労働者を安価に雇用していたのだが、労働契約法では、契約期間に応じて試用期間が定められている。契約期間が3カ月～1年の場合は試用期間は1カ月以内、1～3年なら2カ月以内、3年以上なら6カ月以内とうたわれている。ならば契約期間は何年が適当かという話になるが、これは本人の力量を参考に、優秀だと思うならば契約期間をはじめから長くすればいい。契約期間についてもそれなりの罰則があるため、注意してほしい。

試用期間の賃金は、労働法の中の労働法意見57条には、最低賃金基準以下であってはならないとあるが、労働契約法では、最低賃金または約定賃金の80%以上で所在地の最低賃金基準以上であることとなっている。中国各地にはその地方で定められた最低賃金があるため、企業が定める最低賃金はそれをよく見た上で設定しなければならない。

また、労働契約法には、労働法では規定がなかった中途退職研修費用負担について定められている。例えば、外国に研修に行っていた労働者が、その研修で得た成果や経験を基にほかの中国企業や外資系企業に勤めるというケースがよく見られる。そのことを防ぐために、派遣される社員から

あらかじめ誓約書や保証書を取って、もし違反したら違約金を取るようにしていたのだが、労働法では裏づけがなされていなかった。それが、労働契約法でうたわれるようになったということである。

それから労働契約法では、違約金支払に関する規定があり、勤務期間の未履行部分のみ費用負担することとなっている。日本における研修費用が100万円であったとして、例えば5年間の労働契約を交わしている労働者が3年勤めて辞めた場合には、違約金として2年分の40万円を負担しなさいということである。従来の保証書では全額100万円を負担しなさいと規定されているケースが多かったが、今回の労働契約法では、労働者にとっては非常に有利なことになる。本当に優秀な労働者になるとほかの企業から誘いがあり、この40万円も新しい会社が負担するので、労働者には実害がないという状況である。

次に、経済的な補償についてだが、労働法では、「契約の中途解除、使用者による解除、整理解雇のときは補償を与えること」という条文があるのだが、従来は1年契約で、1年で契約を解除するとなると何も補償がなく、単に契約を更改しないということであった。それが、労働契約法では、それ以外に、契約解除の場合はきちんと補償を与えることとなっている。従来なかったものが、今回は新しくもらえるようになったということである。

具体的な補償額については、労働法では「勤務年数満数1年につき1カ月分、最高額は12カ月、1年未満は1年の基準とする」となっているが、非常に大ざっぱな感じがする。しかし、労働契約法では、「満1年の勤務は1カ月分給与という勤務の年数に基づき支払う」と規定され、具体的には、勤務年数が6カ月未満であれば半月分、6カ月～1年なら1カ月分、最長12年で12カ月分補償し、この補償のベースとなる賃金は契約終了前の12カ月分の平均を取るとうたわれている。企業の負担が増えるので、企業家にとっては頭の痛い問題でもあり、十分注意してほしい。

契約未締結の法律責任については、労働法では規定がなく、中途半端な感じだったが、労働契約法では、まず1番目に、雇用の日より1年経過しても契約を締結しない場合は、会社は無固定期間、労働契約を締結済みであるとみなす。すなわ

ち、終身雇用である。したがって、1年経過しても契約していなかった場合は、本人が望むならば会社はその労働者を定年退職まで雇わなければならないのである。

2番目に、雇用の日から1カ月以上経過しても契約未締結の場合は、毎月2倍の賃金を払わなければならない。ただ、いつまで払えばいいかということは法律にはうたわれていないため、この点は今後問題になるのではないだろうか。

3番目に、労働契約を締結しない場合、会社は当契約締結せねばならない日より毎月2倍の賃金を払うとなっている。このような数字をよく理解して、中国での雇用について注意を払ってほしい。

次に、試用期間中の法律責任についてである。労働法では、試用期間中の法律責任は全くなかったため、経営者は労働者を酷使して「はい、さようなら」という状況が多かった。これではあまりにも労働者が気の毒だということで、労働契約法では、二つの項目ができた。1番目に、違法の試用期間中の約定は労働行政部門が是正を命ずることである。労働者が訴えて労働局が違法と認めたら、労働局が会社に対し是正を命ずるため、それに従わなければならない。2番目に、違法の試用が履行されている場合、労働者へ賠償金を払うとなっている。賠償金の額はうたわれていないが、賠償金を払わなければいけないとなっているため、十分注意してほしい。

それから、同業他社への就職については、労働法では特段の問題はなかった。ただし、現実には各省や各都市単位で地方条例があり、同業他社への就職をしてはいけないという条文があった。現実には、私のいた広東の会社は、工場長が事故の責任を取って辞職したとき、3年間は同業他社に就職してはいけないという契約を結び、その工場長に対する退職金は分割払いにした。もし工場長が同業他社に就職したことが分かれば、そこで退職金の支払いはストップするという方式を取ったのである。労働法にそのような規定はなかったが、企業にダメージが出ないようにするために行ったのである。

労働契約法では、同業他社へ就職できない人員をきちんと定めている。高級管理職、高級エンジニア、会社内で秘密保持を有する人となっており、一般労働者は特に禁じられていないため問題ないと思うが、その労働者が会社の重大秘密を知って

平成19年度中小企業中国労務・人材活用セミナー(第1回) 中国における労働者権利保護強化の概要と労務トラブル回避術

いるならば、それは規定されると思われる。

それから、退職後2年間は同業他社への就職は禁止となっている。もし就職すれば、法律違反で摘発される。会社としてはこの2年間は経済補償を毎月払うことになっており、この経済補償は、契約が解除される経済補償プラス同業他社へ就職できない経済補償となるため、企業としては二重の大きな負担になる。また、退職した労働者が同業他社ではなく、関係のない会社へ就職した場合でも、退職したときの経済補償プラスこの経済補償が毎月払われる。したがって、会社の幹部がもし退職する場合は、どこに就職するかといったことをしつこく聞いて、それなりの防護措置を取ってほしいと思う。

以上が従来の労働法と新しい労働契約法との主な相違点だが、今後、中国では労働者が力をつけてくるため、各会社の労務対策もそれなりにしっかりしたものを作らなければいけない。

3. 中国についての見方

中国では労働案件の仲裁や訴訟が年間四十数万件起きており、ますます増加しつつあるということで、非常に問題になっている。各会社においても労務トラブルを回避するというところでいろいろ知恵を絞ってきたが、今後は労働者が徐々に力をつけ、労働者の保護強化が打ち出されるため、ますます真剣に労務トラブル回避を学ばなければならない。そこで、まず、われわれの多くは中国について勘違いしている面があるのではないかとということで、少し整理してみたい。

1番目は、中国の労働力は豊富かということである。中国には13億の人民がいるから、当然労働力が豊富だろうと思いがちだが、13億のうち就業人口は約7.4億人で、このうち5.4億人が農村にいる。そうすると、残りは2億人である。それ以外に、都市でない所で個人企業を起こしている人が1億人いるため、3億人が都市に来て賃金労働者として働ける人ということになる。日本の賃金労働者は8,000万人だから、人口では日本の10倍以上あるけれども、賃金労働者はたかだか3倍ということである。

中国に進出している外資系企業はおおよそ大都市に集まっており、その中でも経済開発区に集中している。すなわち外資系企業は点に集中しているのである。ところが、労働力は各地区にちらばっ

ている。交通手段が未発達な中国では、そのような地区から集められる人数は限られてくる。

また、中国には広東省の珠海や山東省の威海のように、農民の流入を防げる都市がある。さらに、外資系企業では一定以上のレベルの人材が必要だが、農村から来る人材は、それ以下の人たちが大部分である。このような大きな制約があって、中国の労働力は決して豊富ではないと思っている。

2番目は、「中国はコネの国」というのは本当なのかということである。確かに、人間関係が一番大事だとか、コネがあれば何でもできるとかいわれているが、人間関係が大事なのは中国だけの話ではない。中国となるとこのことが殊更大きくいわれてしまうのは、理解しがたい。事業がうまくいく・いかないというのは、その企業が作った商品や提供するサービスの良し悪しに大きく左右される。

ただし、中国については、まだまだ法律やインフラが未整備で、法治よりも人治の国だといわれている面があり、万一問題が起きたときにはコネを頼りに問題解決を図るとか、そのための保険として人間関係を大事にするというのはうなずけるが、それがすべてではないことを理解してほしい。むしろ、頼った役人によっては、陰に陽にプレッシャーをかけてきて、その企業から搾取しようとするかもしれないため、変に関係を強くしない方がいいだろう。中国の役所は、その企業が真っ当に発展して地方に貢献してくれていれば、向こうから積極的にアプローチしてくるはずだから、決して企業から政府に近づいていかない方がよい。最近、広東では、企業が税関に賄賂を渡すなどということをするれば、その企業の名前を公表して、今後税関への立ち入りを禁止するという通知が出ている。裏ではどうか分からないが、少なくとも表面上そういった通知が出たということは、一つの大きな進歩だと思う。

3番目は、「中国人は働かない」というのは本当かということである。例えば、水上勉さんは「瀋陽の月」という随筆の中で、「自分は18~19歳のとき、中国の瀋陽にある日本の会社の倉庫で中国の人が荷物を運ぶのを見張っていた。中国の人は自分が席をはずすとすぐ仕事をやめるため、時にはむちでたたいたりした」と書いているのだが、そういう仕事は、1時間当たり幾らということをやっている。日本の人は一生懸命やろうとするが、

中国の人は、やってもやらなくても同じ給料ならばやらない方がいいのではないかと考える。

これは、そういう考えが悪いのではなく、そのシステムが悪い。一つの物を動かせば幾らという料金体系にすればいいのである。さらに、50個荷揚げしたら10%増し、100個以上だったら20%増しというようなインセンティブを付ければ、中国の人はとてもよく働く。中国の人は、労働契約の条件を見て有利な働き方を研究し、それを実行する。だから、労働のシステムが大事なのであり、日本の経営者がそのシステムを考えないのは怠慢である。

私も山東省で日本の商社と電機メーカーの合弁会社にいたが、そこでもライン当たり幾ら仕上げれば幾らの報酬という歩合給だったため、労働者は全員真剣に仕事をしていた。かつての日本もそうだったと思うが、今、中国の人はものすごく真剣になって働いている。

4番目は、中国進出の日系企業は失敗だらけかということである。実は、経済産業省の2006年の統計によると、日系の現地法人は売上高が956億ドル（約11兆3,000億円）なのだが、これは2001年の3倍である。従業員は同じく約920万人で、これは2001年の2.5倍である。もし外資系企業が中国に進出して失敗しているならば、このような数字にはならない。したがって、失敗しているのはごく一部なのである。その失敗している人が往々にして声高に叫ぶわけだが、実際には働かない労働者を雇ったとか、悪い場所に進出したとか、社会資本が未整備な所へ行ってしまったとか、法律をうまく使いこなせなかった等々、経営者たる自分が悪い場合がほとんどである。自分が悪いのをすべて中国のせいにしてしているようでは本末転倒である。中国進出した日系企業の85%は利益が出ているという統計もあるほどで、原則通りの経営をしていれば、中国進出については何ら心配はないだろう。

5番目は、中国は特殊な国なのかということである。よくそういう声が聞かれるが、私はそうではないと思う。これは、中国の生活水準と社会主義の問題が深くかかわっている。例えば中国へ行けばトイレが汚いとか、人々があちこちにたんやつばを吐くとか、環境汚染がひどいとか、乗り物に乗ってもルールを守らないとか、いろいろ悪いことを聞かすが、日本も終戦後はそういう状況だっ

た。中国はまだまだ生活水準が低くて生きるのが大変だからそうなっているだけで、これはかつてどの国でも経験したことではないだろうか。

また、役人が賄賂を要求する、政府の規制がきちんと整備されていない、かつての国有企業は従業員丸抱えである、行政のサービスも悪いなども聞かれるが、これは社会主義特有のことである。ベトナムやキューバでも同じような問題を抱えているし、かつてのロシアもそのような問題があった。このように、中国は特殊な国であると思わずに、中国の生活水準の問題、社会主義特有の問題として理解しなければいけないと思う。

最後に、われわれは常識にだまされているのではないかということである。例えば、中国の人はよく転職するため、中国の人を本当に信用して雇っていいのかどうか分からないという声をよく聞かすが、統計によると、中国で大学を卒業した人はこの10年間で4倍に増えている。そのうち、一生一つの会社で働きたいという人が約20%いる。われわれ外資系企業は、その80万人を対象とすればよいのである。往々にして中国の人はよく転職するといわれるが、全部がそうということではないということを認識してほしい。

また、現在の外資政策においても、中央はハイテク企業などに奨励策を設けて、これに合致しない企業は来なくても構わないとしているが、地方によっては最低限の法律の規制をクリアするならば、奨励業種以外でも受け入れるところがある。したがって、この業種は中国が受け入れてくれないから駄目だとは思わないでほしい。

以上、六つの勘違いを説明したが、中国について従来言われてきたことが本当にそうなのかということ、冷静になってよく考えてほしいと思う。

4. 労務対策一何をすれば良いか

(1) 信賞必罰の実行

今後、労働者が権利を声高に言ってくるケースが考えられる。先ほど言ったように、2年間連続して契約を更新すると、本人が望めば終身雇用しなければならないのだが、2年間はじっと辛抱して、終身雇用が決まったあとで本性を出す人もいるかもしれない。そういうことを防ぐために、会社内では厳しい規則を作ってそれを厳格に実行することが望ましい。

例えば、会社の規則集をきちんと作り、新しい

平成19年度中小企業中国労務・人材活用セミナー(第1回) 中国における労働者権利保護強化の概要と労務トラブル回避術

規則を作れば全員で唱和するとか、新入社員に規則集を全部読ませて、納得したというサインをもらおうとかする。もし問題が起きれば「あなたはサインしたでしょう」と言えるようにしておくのである。私のいた東莞の会社では、商社の理念と行動基準を反映させ、それを労働者全員に説明して、行動基準や会社の規則に違反したらどのような罰でも受けるという誓約書を一人一人からもらっていた。これは非常に大事だと思う。

また、定期的に模範社員を表彰するのもいいだろう。人間というのは、どんなに年を取っても人から表彰されたり褒められたりするのはいずれのものだ。表彰するだけでなく、臨時に報奨金を出すということも必要だと思う。

(2) 全体が目標を共有し邁進するムードの醸成

まず、インセンティブを与えてやる気を出させることが大切で、業績が上がるとあなたの待遇はこうなるとあらかじめ示す必要がある。そういうことを経営者が社員と語り合うことが大事だが、ただし、イニシアティブを与えてはいけぬ。すなわち、仕事を任せていても責任は自分で取らなければいけぬ。その社員をよく見て、問題があれば早めに対処する。インセンティブを与えなければいけぬが、やりたい放題にはさせるなということである。

2番目に、トップや幹部は現場をよく観察することである。現場はカイゼンの宝庫である。東莞の会社では2005年1月に大爆発事故を起こし、中国人労働者が3名亡くなったが、爆発事故の原因は、現場の改善がなされていなかったことであった。例えば、どこに危険が潜んでいるかということなどを常に観察しなければいけぬ。これは化学品の会社のみならず、一般の会社でも同様である。どのような危険が潜んでいるかということなどを常に観察していれば問題は事前に防げたのではないかと、爆発事故以後、日本から技術者を臨時に呼び寄せて、どういった欠点があるかということなどを問題提起してもらっている。

朝礼では、会社の理念、誓いの言葉を全員唱和しよう。これは社員の意識向上に有効である。朝礼は、日本の会社では当たり前になっているが、中国の会社では決して当たり前ではない。東莞の会社は、その爆発事故が起こってから、社員の意識改革が大事だということで毎日朝礼を行うよう

になった。当初は、トヨタ自動車の関連会社が行っている朝礼の内容をお借りしてやったのだが、特徴としては、まず、疑問が生じたら、「なぜ、なぜ」ということを5回繰り返してやる。間違いを発見したらすぐに訂正して、解決を明日に延ばさない。問題が発生したら、一人で悩まずに一緒に解決する。「できない」と言う前に、できる方法を考える。最後に「報連相」をきちんとやる。そういうことを毎朝、誓いの言葉で言うようにし、半年後からはさらに高度な誓いの言葉を使うようになって、今も引き継がれている。生産現場においても朝礼を別個行って、彼ら自身の誓いの言葉を言っている。朝礼がなければいつの間にか仕事が始まっていつの間にか終わったというだらけたムードになるので、これは引き締まったムードを醸し出すよい機会だと思う。

(3) 中国を好きになろう

当たり前なことだが、その任地が好きにならないとどうしようもない。私が山東省で経験したことだが、大手電機メーカーから派遣されたある若い人が、中国が嫌いで周囲に中国の人がたくさんいる中で、中国や中国の人の悪口を秘密に私のところへ言ってくる。周りの人は、みんな日本語が分からないけれども、その言っている内容は大体分かるはずである。私はその人に対して、そういうことは言うものではない、もっと中国のいいところを見つけて好きになりなさいと注意したが、結局その人は最後までそうなれずに、約1年で日本に帰ってしまった。その大手電機メーカーは、その人を日本にいたときから問題視していて、中国にでもやろうかという考えでやったのだが、それでは本人も迷惑だし、中国側も迷惑である。

最近、中国に渡る若い人は、中国の風俗・習慣、文化・歴史、人々の生活状況を何も知らずに中国に来る。それで中国で幹部になって、中国の人にいろいろ指示をするのだが、中国の人はそういう人たちに対して軽蔑の念を覚えると聞いている。私は2006年3月に商社を退社した際会社に対して幾つか提言したのだが、その中の一つに、少なくとも日本を代表する会社ならば、中国の故事来歴や歴史上の重要人物をよく勉強させておかなければならないということを挙げた。私も先輩から、商売も大事だけれどもソフト面もよく勉強するようによく言われたものである。このことは、非常

に重要なことだと思う。

(4) 社員教育を徹底しよう

間違いを指摘し、きちんとしかることが重要である。最近、日本ではきちんとしかる人が少なくなったが、これは非常に残念なことである。私が会社に入ったときには、社員の前で大きな声でしかられたものである。「この野郎」と思ったが、それが一つの原動力となる。そういうことが中国でも行われなければいけない。ただ、社員の前でしかっては面子が立たなくなるため、できれば別室に呼び寄せてしかる方がよいだろう。

また、KNOW-HOWよりもKNOW-WHYを教えることも重要である。いかにしてやるかということよりも、なぜこの作業を行わなければいけないのか、その仕事の意義は何かということをはっきりと中国の人に理解させると、取り組み方が違ってくる。例えば、戦前、ある日本の人が中国に行って人力車に乗った。車夫に対して、「急ぐから、すぐ駅に向かってくれ」と言ったのではゆっくりとしか走ってくれなかったけれども、「この汽車に乗って知人の結婚式に出なければいけないから、どうしても行かなければならないのだ」と言ったところ、全力疾走で駅に行ったという話がある。つまり、なぜ急がなければいけないかということが分かれば、その人は仕事の意義を感じて前向きに取り組むということである。

また、客のために働き、客が喜ぶことを知った社員は素晴らしい。社会のために自分が貢献しているということが如実に分かれば、社員も今後の人生に対して非常に生きがいを感じるし、その社員の表情は素晴らしいものになる。

「自分が総経理ならこうする」という意識を持たせることも大事である。これは日本でも同じだが、人から言われてやる仕事は面白くない。ところが、人から言われる前に、自分からやる仕事は非常に面白い。使われている身から、自分が社長になったという気分になるのである。非常に簡単なことだが、私は中国人の労働者に対して、「自分で問題点を感じて自分で行いなさい。人から言われてやるのは面白くないだろう」と、口すっぱく言っていたものである。

(5) 優秀な社員を雇用するには採用時のテストがキーポイント

今後、労働契約法が施行されると、特に優秀な社員を求めることがカギになるが、そのときのテストのやり方が非常に重要である。例えば、7月に訪れたある日系の独資会社では、テストを2段階にして、最初は簡単な計算問題や書き取り問題をやり、それをクリアした人が次の面接に臨むという、慎重なやり方をしていた。こういう方法をとらなければいけない。

ただし、中国の人が持ってくる卒業証書、身分証書、資格証書には偽物が多い。これは日本人では分からないが、中国のしかるべき人が見れば分かるため、偽物に惑わされないことが重要である。また、家庭環境や学校時代に何をして過ごしたかをしつこく尋ねて彼らの答え具合を聞き、彼らの教養程度や人物の程度をしっかりと見極めてほしい。

さらに、通訳の問題がある。例えば、日本の人は100を言ったのだけれども、通訳の人が70しか理解できずに70のことしか言わない。今度、中国の人が答えるときに、70の答えのうち50しか理解できなくて、40しか日本の人に伝えない。そうすると、日本の人が100のことを聞いても、返ってくる答えは40しかなかったということで、そこに非常に大きな誤解や時間の無駄が生じる。したがって、できれば通訳がない方がいいのだが、中国語を全て話せるわけではないため、通訳をどうしても雇う場合は、日本語以外に中国語のテストもする必要がある。

日本語については、多くの企業では、どうしてこの会社に入ろうとしたのか、あなたの希望は何かといった質問をすることが多い。しかし、多くの受験者はこれに対する答えを既に用意しているため、非常に流ちょうな日本語で答える。それを聞いて、「この人は日本語が上手だから雇おう」となってしまうが、このような質問ではなく、「あなたの人生における信念は何か」「あなたのこれまでの人生の中で一番幸せなことは何だったか」「自分の性格をどのように分析するか」というような、あまり人が質問しないようなことをあえて質問するのである。そこでしどろもどろの答えをしたら、この人は好ましくないということになる。そういった奇抜な質問をするのも一つの手だろう。

平成19年度中小企業中国労務・人材活用セミナー(第1回) 中国における労働者権利保護強化の概要と労務トラブル回避術

中国語については、日本語というのは話すとうしても落ち着いた感じになってしまうが、中国語になると早口になってしまうため、その人の本性が出ることが多い。その人の話し具合によって、教養や文化の程度が分かるため、併せて中国語で聞くことも必要であろう。

(6) 社員を大事にする施策を実行しよう

社員が会社に愛着を持つことが大事である。そのために、食事の改善、社内旅行、余暇活動を行うのである。東莞の会社では日本人は私一人だったため、日本の文化を広げるべく、日本語の講座を週2回設けたり、私は昔卓球をしていたことから、社内に卓球クラブを作って、週2回、1時間半の活動をしたりした。食事についても、はじめはおいしくなかったが、食事改革委員会を作り、いろいろアンケートを取り寄せて、社員が満足する料理内容にしていった。また、バスを1台を借り切って海水浴に行くなど、社内旅行も行った。このように、東莞の会社は社員を大事にするような政策を実行していた。

5. 今後の中国の労働情勢（予測）

では、労働契約法が施行された後、中国の労働情勢はどうか。私なりに予測してみると、まず、工会の力が強くなり、本来の労働組合に変質するだろう。工会とは、中国革命を担った一つの大きな勢力であり、あくまでも中国の体制側についているために、これまで工会があったにもかかわらず労働者はまだまだ恵まれておらず、本来の社会主義とは異なった性質のものになってきていた。しかし、今後、労働契約法により労働者の意識が高まると、当然、処遇の改善を求めて各地で労働争議が起きるだろう。そうすると、企業の工会を本来の労働組合に変質させなければ、いつまでもたっても今の状況は変わらない。

2番目に、1番目の事情から一時的に労使紛争が多発するのではないと思う。戦後、日本でも、三井三池紛争や東芝の大争議など、各地で労使紛争が数多く起こり、それによって労働者や資本家は、お互いにあまり相手側を無視するような政策をしてはいけないという一つ次元の高い労使関係になったのである。今後、中国もそのようになっていこう。2006年、仲裁委員会が受理した案件は45万件あるが、そのうち集団の労働争議は

1万4,000件ある。これは2001年の倍で、そのほとんどが給与・社会保険・経済補償金の未払いである。上海を例にとると、うち使用者側有利の裁定は14%、労働者側有利が34%となっている。今でさえ労働者側が有利な裁定になっているのであるから、今後ますます労働者側が有利になると思う。したがって、労働契約法の中身を十分吟味して、このような問題が起こらないように事前に対処してほしい。

3番目に、中国の政治のあり方が問われるのではないかと思う。今は共産党独裁になっているが、工会の力が強くなって本来の労働組合になると、労働組合の意見を代表するような勢力が出てくるのではないか。そうすると、これは希望的観測だが、中国で徐々に民主政治が出てくるのではないかと私は予測している。

4番目に、中所得者層が増加すると思う。現在、中国での投資はあくまでも固定資産投資が圧倒的に多い。そのために各企業は、設備投資を始めるとか土地を買うといったことでお金を払っている。それでできた設備が数多くの物を生産し、余剰分は外国に輸出され、ひいては海外との貿易摩擦の大きな原因になっているのだが、労働契約法により労働者の処遇が改善され、労働者の所得が増えるにつれて、中所得者層がますます増えてくる。そうすると、彼ら自身はその所得を消費に向けるようになり、固定資産投資主導型から消費主導型に中国の成長の中身が変化していくと私は見ている。

最後に、企業の労働条件改善が加速するとともに、コストが大幅上昇すると思う。これは当然のことだと思う。先ほど言ったように、労働契約法はあくまでも労働条件の改善、調和の取れた労使関係を目指すことになっているから、労働者側の賃金が大幅に増えて待遇改善ということになる。そうすると、中国に進出している外資系企業はコスト増になり、事業戦略の見直しを迫られると思う。

6. 最後に

中国の人を安価に使いこなすという考えは、もう時代遅れである。日本同様、トップや幹部が現場に溶け込んでいる会社はすべてうまくいっている。中国に行った際には努めて中国の現場に入って、現場の人と仲良くなるよう努力してほしい。