

日本企業の労務管理とリスクマネジメント⁽¹⁾

—中国における日本型経営の適用性の問題を中心に—

張 紀 溥

はじめに

世界経済が低迷を続ける中で中国経済が目覚ましいパフォーマンスを示している。1989年の「天安門事件」で中国経済の先行きが一時懸念されていたが、3年にわたる経済引き締め政策を旨とする「治理整頓」を経て、1991年から中国経済は新しい成長期を迎えた。特に1992年の鄧小平氏の南方視察を転機として中国経済は「経済改革」「対外開放」と経済成長という「三つの加速」の下で急成長を続け、世界経済の成長センターとして注目されるにいたっている。これを反映して諸外国の対中国直接投資はかつてない規模で進められている。1992年末現在、中国の直接投資受け入れ額は契約ベースで1,107億ドルに達し、投資件数は90,311件にも達した。93年に入っても上半期だけで92年の年間受入れ総額を上回る588億ドルに上り、飛躍的な伸びを記録している。

一方、日本経済の動きをみると、「バブル崩壊」後の不況が広がり、93年に輸出は前年度比6.6%増加、輸入は6.4%と微増したにもかかわらず、日中経済関係は貿易も投資も大幅に伸びた。91年に史上初めて200億ドルの大台を突破した日中貿易はわずか1年にして92年に300億ドル台にせまる289億ドルへ激増し、93年ではさらに390.4億ドルに達しており、92年比53.8%へ急増し、香港に代わり中国の貿易額の2割を占める最大の相手国となった（『国際貿易』1994年1月25日付）。貿易に次いで、日本の対中国投資も「ブーム」ともいえる盛り上がりを見せている。中国側の統計によれば、92年に日本の対中投資は件数では1,805件、金額では21.7億ドルとなり、前年同期に比べて件数では3倍、金額では約4倍と急増している。93年も対中投資が急増した結果、93年3月までに、日本の対中国投資累計は4,262件、64億ドル（実施ベース40億ドル）に達している（中国対外経済貿易部の発表による）。

対中投資が進展するにつれて日系企業の経営における諸問題も次第に鮮明になってきた。日系企業の経営にともなうリスクマネジメントをヒト、モノ、カネ、技術、経営資源の対中移転などさまざまな側面から捉えることができるが、最近では、現地企業の労務管理問題が大きな比重を

占めている。日本企業が中国で企業運営を行うに当たってどのような問題に直面しているだろうか。本稿では、以下の順序を踏まえてこの問題について検討したい。まず、日本の対中投資の推移を概略的に見た上で、諸外国との比較で日本の対中国投資の特徴と問題点を明らかにする。次に日系企業における経営管理の諸問題を労務管理の角度から観察し、労務管理の実態と問題の所在を明らかにしたい。同時にアンケート調査の結果を通じて中国人の日本人観を紹介し、中国における日本型経営の適用性について若干の分析を加え、その展望を試みたい。

1. 中国における外資導入の動向と特徴

1・1 急増する諸外国の対中国投資

中国側の発表によると、1992年に諸外国の対中国投資は件数では4万8,764件、契約金額では581億ドルに達した。この1年間で過去13年間（79年～91年）の累計（523億ドル）を上回る飛躍的な投資受入れとなった。この金額は91年のASEAN全体の投資受入れ総額よりも規模が大きく、中国への投資が短期的に急速に集中したといえよう。1993年に入ってからも諸外国の対中投資は少しも衰えを見せず加速化している。上半期で前年同期の約2倍に相当する588億ドルとなっており、通年、契約件数は10万件、契約金額は1,100億ドルの外資（間接投資を含む）となり、いずれも前年比大幅な増加をみせている（『人民日報・海外版』1993年12月19日）。

諸外国、地域の対中投資を国、地域別に見れば、香港、マカオからの投資が圧倒的に多い。表2を見て分かるように92年末現在、香港、マカオからの投資は契約件数では、6万2,710件で全体の69.4%、契約金額では、738.6億ドルで、全体の66.7%を占めている。香港を拠点とする海外華僑・華人の対中投資は、78年以降、終始諸外国の対中投資をリードした形で推移してきた。特に92年の2月に鄧小平氏の南部視察により中国経済が高成長期に突入したため諸外国の対中

表1 中国の直接投資導入の推移(1979-92年)
(単位：億ドル)

年 度	件 数	契約金額	使用金額
79～85	6,321	163.0	47.2
86	1,498	28.3	18.7
87	2,233	37.0	23.1
88	5,945	53.0	31.9
89	5,779	56.0	34.0
90	7,273	65.7	34.8
91	12,978	119.77	43.66
92	48,764	581.24	110.1

出所：『中国統計年鑑』1993年版による。

投資も一段と広がりをみせている⁽²⁾。これまでに主に中国の沿海地域に限られていた投資の波が内陸部にまで波及しているほか、香港の投資に加え、台湾並びにマレーシア、フィリピン、オーストラリアの華僑も一斉に大規模な対中投資を始めた。特に近年、台湾の対大陸投資は急増し、92年末現在の累計をみると投資件数は9,495件、投資金額は84億7,221万ドルを数え、アメリカと日本のそれを上回り、香港に次ぐ第2位に躍りでた。

他方、日本の順位はアメリカに次ぐ第4位で変わらないものの、全体に占めるシェアは91年の7.8%から92年に5.7%に大きく縮小された。積極的に対中投資に力を入れる香港、台湾、華僑企業及び、対中進出を考え始める欧州企業と比べて日本企業の慎重さが目につく。

中国工商行政管理局の発表によれば、92年末現在中国でその設立の登録を認可した外国投資企業はもうすでに8万4,400社以上に達している(1993年10月15日、中国社会科学研究会・日本国際貿易促進協会主催「中国の市場経済と工商行政管理シン

ポジウム」における馬元凱同局副司長の講演による)。92年に中国の登録工商業企業総数が580万社(前年同期比15%増)に達していることから、外資企業は1.4%を超えるまでになっている。外資企業の工業生産額も91年の実績で中国工業総生産の5%を占める1,370億元に達し、輸出も総額の16.8%を占める121億ドルになった。92年に外資系企業の輸出が引き続き増加傾向を続け、437.5億ドル(前年比51%増)となり、中国の輸出総額の4分1強を占めるに至ったのである(『国際貿易』1993年2月23日)。対中投資が急増した要因として、①諸外国が中国の市場経済、対外開放の加速を好感したこと、②外国からの投資を促進するため、投資環境に力を入れてきた中国側の努力が実ったことをとりあげることができるが、市場経済が浸透したことにより、各地方が自地域の発展を図るために外資誘致に力を入れていることも効を奏している。

1・2 日本企業の対中投資の推移

表3は日本の対アジア直接投資の推移を示した。これを見て分かるように、91年にアジア向け投資に占める日本の対中投資の比率は90年の0.6%から2倍以上の1.4%に増加し、中国への投資が他国と比べて順調に推移していることを伺わせる。しかし、絶対額を見れば、世界向け投資に占める対中投資のシェアがそれほど変わっていないといえる。大蔵省届出統計によると、日本の対中直接投資は91年までの累計では1,105件で、34.02億ドルとなっている。これは、日本の全対外直接投資累計額3,523.92億ドルの1%にあたり、90年の0.9%とほぼ同じで、国、地域別順位でも90年同様に20番目にとどまっている。このことは日本の対中国投資が期待されるほどに進んでいないことを意味している。

表2 中国の国・地域別直接投資認可状況

(1979-92年, 上位10カ国)

国・地域	件数	契約額 (万ドル)	比重 (%)
① 香港・マカオ	62,710	7,386,049	66.7
② 台湾	9,495	847,221	7.6
③ アメリカ	5,260	808,462	7.3
④ 日本	3,800	582,586	5.7
⑤ シンガポール	1,365	190,275	1.7
⑥ ドイツ	251	126,716	1.1
⑦ タイ	591	102,594	0.9
⑧ フランス	239	67,482	0.6
⑨ カナダ	589	63,114	0.6
⑩ オーストラリア	552	62,022	0.6
合計(その他を含む)	90,311	11,079,715	100.0

注:1) 香港のみの統計数値は1988年から発表。

2) ドイツは1989年までは旧西ドイツの数値。

3) 台湾は中国対外経済貿易部の発表による。

出所:『中国対外経済貿易年鑑』各年版。

表3 日本の対アジア直接投資の推移

国・地域	1989年度			1990年度			1991年度		
	件数	金額 (百万ドル)	構成比 (%)	件数	金額 (百万ドル)	構成比 (%)	件数	金額 (百万ドル)	構成比 (%)
インドネシア	140	631	0.9	155	1,105	1.9	148	1,193	2.9
香港	335	1,898	2.8	244	1,785	3.1	178	925	2.2
シンガポール	181	1,902	2.8	139	840	1.5	103	613	1.5
タイ	403	1,276	1.9	377	1,154	2.0	258	807	1.9
韓国	81	606	0.9	54	284	0.5	48	260	0.6
マレーシア	159	673	1.0	169	725	1.3	136	880	2.1
中国	126	438	0.6	165	349	0.6	246	579	1.4
台湾	165	494	0.7	102	446	0.8	87	405	1.0
フィリピン	87	202	0.3	58	258	0.5	42	203	0.5
その他	30	118	0.3	36	108	0.2	31	71	0.2
アジア計	1,707	8,238	12.2	1,499	7,054	12.4	1,277	5,936	14.3
合計	6,589	67,540	100.0	5,863	56,911	100.0	4,564	41,583	100.0

出所：大蔵省届出統計による。

ちなみに1992年に日本の対中直接投資の実績を見ると、投資件数は1,805件、投資金額は21億7,253万ドルとなっている。前年同期（599件、8億1,220万ドル）と比べて、件数では、3.1倍増、金額では、2.7倍増と大幅に伸びた。その結果、92年上半期に日本対アジア投資総額に占める中国の比率は前年度同の1.2%から2.5%に上昇した。「バブル崩壊」の影響で日本の対外投資が全体的に縮小されている中で対中投資の増加が目立っている（表4参照）。

1・3 諸外国との比較でみた日本の対中投資の特徴

諸外国との比較でみれば日本の対中投資の特徴を以下のように要約することができる。

まず、第1に対中貿易の規模と比べて対中投資が少ないことである。92年の天皇の訪中に象

表4 日本の対アジア直接投資（1992年上半期）
（単位：百万ドル）

順位	国・地域	件数	金額	前年順位
①	インドネシア	54	633	④
②	マレーシア	59	474	③
③	香港	73	459	②
④	中国	217	441	⑥
⑤	シンガポール	63	323	⑤
⑥	タイ	80	247	①
⑦	韓国	15	133	⑧
⑧	フィリピン	23	121	—
⑨	台湾	22	116	⑦
	アジア計	622	3,009	

出所：大蔵省届出統計による。

徴されるように日中両国関係は全面的に回復した。93年の中日貿易も、中国経済の高度成長を反映して大幅に拡大し、91年から3年連続の大幅増を果たした。93年1月28日に発表された大蔵省の貿易統計速報によれば、92年の日中貿易は日本の輸出が119.6億ドルで前年比39.2%増で、輸入も19.2%増と91年に続き順調な伸びを見せて、169.5億ドルとなったという。また、中国側の統計によれば、日本の輸入が91年以降20%近

い伸びを維持したのに対し、輸出が40%以上、93年は70%を超える驚異的な伸びを示したことが日中貿易拡大の要因であった。この結果、中国にとって日本は第1位の貿易相手国となり、日本にとって中国はアメリカにつぐ第2位の輸入相手国となった。対中輸出の急増と比

表5 日本対中投資の対象地域

項目	北京	上海	天津	大連	青島	
日本	件数	152	175	116	225	28
	金額	445	529	97	412	44
世界	件数	1,090	1,265	685	724	237
	金額	2,311	3,288	664	1,027	363

出所：各市発表数字。但し、上海は91年11月末、大連は91年10月末、他は91年6月末の累計による。

べて、日本の対中投資が明らかに少ない。中国と日本との貿易収支をみれば、中国の対日輸出が157.9億ドル（92年比35%増）に対し、輸入が232.5億ドル（同70%増）で、74.6億ドルの入超、中国の赤字額の6割を占め、85年、86年に次ぐ第2のピークとなった。中国の対日貿易赤字の増大は日本の対中投資への中国側の期待感及びその圧力を増やすことにもなる。

第2に中国向け投資の1件当りの規模は小さく、日本の対アジア投資の平均値を大幅に下回っていることである。アジアの中で、中国向け投資は投資総額の14.7%を占め、順位も91年同期の6位から92年に4位に上がったが、しかし、1件当たりの投資はわずか203万ドルにすぎず、アジアの中で、最も低く、前年同期よりさらに規模が小さくなっているのが特徴である。

第3に過去と比べて100%日本企業の増加が顕著で、生産型、特に先進技術型と輸出外貨獲得型企業が増加したことである⁽³⁾。特に対中大型生産プロジェクトが本格化したのは88年頃からである。それ以前も日立のテレビ合弁、大塚製薬合弁、三洋家電合弁等いくつかの大型合弁があったが、88年頃から沿海各都市に相次いで大型プロジェクトが動き出した。しかし全体からみれば、1件当たりの投資額が少なく、中小企業の投資はその大半を占めている。

第4に投資対象地域別にみれば、日本企業も諸外国企業と同様に沿海地域に集中している。特に上海以北の沿海都市、大連、北京および上海への投資が多く、広東省への投資は意外に少ない⁽⁴⁾。他国との比較で見れば、中国の東北地域（遼寧省だけで全体の30%を占める）向け投資は日本、中部地域（華中）などへはアメリカ、南部（華南）は香港といった色分けが鮮明になってきたのである（表5参照）。

1・4 3分の2が黒字経営

中国における日系企業の経営業績はどうなっているだろうか。91年8月に日中投資促進機構は、中国進出企業の実情、遭遇している問題点を具体的に把握するためにこの問題についてアンケート調査を実施した。進出済104社の中64社から回答があったが、このうち黒字を計上している企業は47社で全体の73.4%を占めた。さらに事業の各段階に対する評価についてはいずれも予期したとおりの期間や内容で決着したとする企業は多く、黒字という企業が3分の2を占め

る。日本企業の対中国進出を開放したのは1980年以後のことである。古い歴史を持つ対NIEs、ASEAN投資と比べて対中投資の歴史はまだ浅い。にもかかわらず、対中投資の実績は予想以上に良い。このことは開放政策により中国の投資環境が急速に改善されたことを意味すると同時に投資環境の改善にもなって日系企業の経営状態が良くなったことを表わしている。これまでに「日本企業との交渉で投資や技術移転を決めるのに非常に時間がかかる」ことを「日本企業が対中進出に消極的だ。」と批判する理由の一つとして指摘していたが、しかし、日系企業の経営状態が好転したことで最近ではこのような批判がいまやあまり聞こえなくなってきた。むしろ中国では「日本企業が対中投資を決めるのに時間がかかるが、いざ決定をすれば決定した項目を忠実に実施に移していく」と日本型経営手法を高く評価する声が高まってきた。米国や香港企業との比較で見れば、日本の対中投資の契約額は確かに少ないが、投資契約額に占める投資実施額の割合が香港や米国企業を上回り、第1位となっていることはこうした評価を獲得したことが背景にある。

また、例えば、92年の7月に中国外商投資企業協会が表彰した「双優」（輸出外貨獲得と税引前利潤がともに優秀な企業）企業760社のうち、輸出外貨獲得ベスト10には、北京松下ブラウン管、三洋電気（蛇口）、華強三洋電子、深圳キャノン、マブチモータ大連、また営業額ベスト10は北京松下ブラウン管、深圳キャノン、華強三洋電子、福建日立テレビというように日系企業6社がベスト10に顔を出し、日系企業の躍進ぶりをよく表している。

2. 対中投資の諸問題と労務管理

2・1 日系企業経営上の問題点の推移

進出済み日系企業の経営状態が良く、しかもこれほど多くの日系企業が各地のモデル企業に選ばれたにもかかわらず、他の地域向け投資と比べて、日本の対中投資はなぜ進まないだろうか。日中双方に対中投資の阻害要因を見出すことができる。中国側の要因についてみれば不透明な政治状態や政策運営の悪さに対する日本企業の不信感に加えて最近では、人件費の上昇、従業員の住宅確保などいわゆる労務管理に関わる諸問題が対中投資の意思決定を阻害する要因として上位にランクされている。

対中国投資に際して日本企業が特に困っている問題点はどこにあるだろうか。表6は、日系企業の経営上で生じた問題点やトラブルなどの順位の変化を年代別に見たものである。問題は、経営業績が悪い企業に止まらず、経営業績の良い企業にも多く見られる。勿論、表6でとりあげた問題が交渉時と運営時によって多少異なっているかもしれないが、日系企業が直面している問題点を理解するのに役立つものと思ひ、とりあげた。

表6 年代別にみる日系企業経営上の問題、トラブルの推移

	A 合資交渉の中断理由		B 日系企業経営上の問題		C トラブルの内容	
1位	外貨バランス	17.8	品質管理	17.5	現地政府の対応	16.2
2位	輸出業務	14.4	労務管理	11.1	人事問題	15.2
3位	パートナー	8.5	金融問題	9.4	金融, 財政	11.1
4位	出資金額, 方法	8.5	販売, 市況	7.6	管理者, 従業員採用	11.1
5位	原材料, 部品調達	6.8	インフラ	6.8	インフラ, 社宅	9.1
6位	政策不安	5.9	パートナー	6.8	給与, 福祉	9.1
	回答数	計 147 社 100	回答数	計 92 社 100	回答数	計 99 社 100

注：Aは86年11月に行われた日中経済協会の調査で有効回答数は147社である。比率は複数回答の比率とした（以下同様）。Bは88年10月～89年1月に行われたJETOROの調査で、調査対象製造業に限定。有効回答数は92社である。Cは90年8月に行われた日中投資促進機構の調査による。有効回答数は99社である。

出所：Aは日中経済協会「日中合弁調査レポート」1986年11月、BはJETORO『中国における日系企業の実態調査』1988年10月、Cは日中投資促進機構『対中投資アンケート調査報告』1990年。

表を見て分かるように、86年の段階では「外貨バランス」「輸出義務」が合弁交渉中断の第1, 2の理由とされていた。88年の段階では「品質管理」「労務管理」が最重要な問題として提示され、90年になると、「現地政府の対応」（16.2%）「人事問題」（15.2%）がトラブルの内容としてとりあげられた。現地化が進めば進むほど、人にかかわる問題が目立ち、従業員の士気、意欲、技術、技能、チームワークといった従業員の素質が問われる。このことは、中国における日系企業の経営活動がすでに初期の研究調査の段階を経て、企業をいかに良く運営し、働く従業員の能力をいかに開発するかという段階にきていることを立証している。この段階においては、労務管理が最重要な問題となり、問題の解決には日中双方の努力が求められている。

2・2 注意を要する労務管理など制度上の問題

労務管理の問題といえば、工員（ブルーカラー）を対象とした労働者の雇用、選考、配置、移動、昇進など以外に技能訓練、賃金制度、労働保険、福祉厚生、それに労使関係、労働組合など国民の生活にかかわるすべての問題に及んでいる。用水、電力、土地などの問題と違って労務、人事問題は中国の伝統風習、制度などいわゆる中国の文化及び社会システムそのものにかかわっているため、なかなか解決できないのが現状である。40年にわたって培われてきた中国の社会システムを一夜にして改めることができず、また、このような社会制度から得られた恩恵をなくすことは決して容易なことではない。「外資導入」「改革深化」という「総論」にはだれしも賛成する。しかし「労働者を首にする」という「各論」になると、社会の末端に浸透した「既得権」という「壁」が待ち構え、「労働者の切実な利益に影響があり、一部に様々な疑問が出ている」（新華社）のは当然のことであろう。社会主義中国では「労働者が主人公」としてきただ

けになおさらのことである。しかし、これらの問題を解決しない限り、大規模な対中投資が期待できないのはまた事実のように思われる。

一方、日系企業は中国で企業活動を行う以上、中国の社会についての理解を高め、中国の社会に溶け込む必要があろう。本稿の中でも指摘したように、一部の日本企業が中国の国情を無視し、日本型経営を改良せずにそのまま中国に押し付けたため、現地企業や労働者との間に摩擦や矛盾が生じた。しかも、このような摩擦が深刻化すればストライキの形となって現れ、その影響が一企業に止まらず、他の企業にも及んでいく。また、特に経済開発が進んでいる沿海地域においては、日系企業に対する現地中国人スタッフのイメージが予想以上に悪くなっている。このような否定的なイメージは結果的に日系企業従業員定着率の低下につながり、ひいては中国人の日本人観の悪化にも発展する恐れさえある。日系企業に対する中国人のイメージを改善し、中国で企業活動を行うに当たって異文化への理解を深める必要があろう。異なる価値観への許容度を高めることが日本企業に対する中国人の誤解をなくし、中国の社会との摩擦を回避する先決条件である。

本稿では、これらの問題について検討したいものだが、紙面の都合ですべての問題について検討することができない。したがって、以下では、日本企業の労務管理とリスクマネジメントの問題を、(1)中国の労務・人事管理に対する日系企業の認識と労務問題の実態、(2)日系企業の労務管理及び中国人の日本人観という二つの問題に絞って検討し、日中双方の立場から日系企業の労務管理の実態とその問題点を探ってみたい。

3. 中国の労務・人事管理に対する日系企業の認識と労務問題の実態

3・1 中国側経営者、従業員資質の問題

中国における日系企業の経営状態がどうなっているのか、日系企業における人の問題がどのような形で現れているだろうか、これについての調査が種々様々な形で行われている。日中投資促進機構が90年3月行ったアンケート（以下では「投資機構調査」と略する）では日系企業における人の問題を、(1)中国側経営管理者、従業員の資質の問題、(2)外資系企業に対して本来、法律で保障されているはずの経営自主権が、企業経営の現場では必ずしも守られていない問題、(3)外資系企業に対する労働政策が完全でないために企業の経営に支障をきたしているという3つの問題に要約し、分析している。以下では、この3つの問題にしぼって中国の労務、人事管理に対する日系企業の認識と評価を見よう。

まず、中国側経営者、従業員の資質についてみれば、日中経済協会が1990年7月に行った「日本企業の対中投資意向調査」（対象企業は10,000社）によると、中国へ投資意向をもってい

るとしている企業の進出動機のトップは「労働力コストが安い」ためとしている。また、中国には「豊富で、安くて、比較的質の良い労働力」があるとされてきた。実際、1991年3月に日本労働研究機構の派遣で筆者が深圳、広州などで行った現地調査でも、「中国人労働者の資質が高い」という

表7 中国側経営管理者についての評価

(複数選択, 有効回答数: 188社)

① 相互の意思疎通が良くなりつつある	19.7%
② 中国側の人選にまず満足している	18.1%
③ 必ずしも日本側への理解が十分とは言えない	13.8%
④ 中国側の人選に不満である	12.8%
⑤ 中国側の人選に満足している	11.2%
⑥ 日本側に理解を持っている	11.2%
⑦ 自己の立場に固執し、理解の姿勢を示さない	7.4%
⑧ 相互の意思疎通は以前と変わらない	4.3%
⑨ 相互の意思疎通はかえって悪化している	1.5%

出所: 日中投資促進機構『対中投資アンケート調査報告』1990年。

評価が現地の日系企業に定着しているようである。筆者が訪問した日系企業の社長からこのような評価をよく耳にしていたからである。しかし、他方では、日本人との比較でみれば、中国人の「帰属意識、積極性、責任感、規則を守るという意識、顧客サービスや信用の観念」といった問題が多くの企業に共通して指摘されている。従業員だけではない。中間管理者に対して不満を抱いている日本側の責任者は決して少なくはない。「向上心や改善意識に欠ける。些細なことでもより上級の管理者に伺いを立てるなど責任のある行動をしない」「自分の担当範囲のことしかしない」、「権限を私的な利益に結びつける傾向がある」など中国側の中間管理職に対する手厳しい評価が意外に多い(池上隆介「中国の日系企業における人の問題」『海外労働時報』1991年7月号, pp.56-58)。

1990年に行われた投資機構調査によれば、中国側経営管理者については、表7に示した③「必ずしも日本側への理解が十分とは言えない」(全体の13.8%)、④「中国側の人選に不満である」(同12.8%)、⑦「自己の立場に固執し、理解の姿勢を示さない」(同7.4%)、⑨「相互の意思疎通はかえって悪化している」(同1.5%)など中国側経営者に対するマイナスの評価をあわせると、全体の35.5%も占めており、問題の厳しさが窺われる。

3・2 トラブルが多い雇用の問題

次に外資系企業に対して法律で保障されている経営自主権の問題を雇用について見よう。ここ10余年間、中国政府は対外開放政策を実施し、外国からの資本、技術を積極的に導入するために国際慣行に照らし、国営企業と異なった、比較的柔軟性のある外国投資企業の労務管理に関する一連の法規を制定し、発布した。それと同時に地方政府や労働部門もそれぞれの地域の実情に結び付けた地方の法規を制定してきた。これらの法規はいずれも三資企業の労働自主権を保障し、「①外国の投資企業が従業員を必要とする場合には公開募集し、優秀者を採用できること、②必要な場合には他の地区から募集、採用できること、③在職者公開募集の場合は関係部門や所

表8 中国の雇用の確保・定着についての日本側の評価

(1) 現状（複数選択，有効回答数：125社）

① 資質に問題があるものの，必要な数は確保できた	38.4%
② いずれも必要な人材が確保できた	26.4%
③ 管理者，専門職の確保が困難	24.0%
④ 優秀な人材が確保できたが，数が不足	7.2%
⑤ 一般従業員の確保が困難	0.8%
⑥ その他	3.2%

(2) 定着率（1つ選択，有効回答数：92社）

① 極めて高く，将来とも不安はない	44.6%
② 今のところ高いが，将来に不安	38.0%
③ 徐々に低くなりつつ，経営維持に不安	10.9%
④ 当初から低く，経営に支障を来している	3.3%
⑤ その他	3.2%

出所：表7と同じ。

属機関がそれを積極的に支持し，その移動を許可すること」などと定められている⁽⁵⁾。

確かに中国ではその他の企業と比べて，三資企業（中外合弁企業，中外合作企業，独資企業。以下同様）はより多くの労働人事自主権をもっている。本来，三資企業が技術，設備，職場の勤務条件などの面においていずれも先進的であり，中国企業の現代化モデルとされることから三資企業への勤務希望者が多く，人材の確保には問題がないはずだが，しかし，三資企業の労働人事自主権が必ずしも十分に守られていないのが現状であり，アンケート調査でも，日系企業の雇用や人事などの面で権限が侵害されるケースが多く報告されている⁽⁶⁾。

表8は中国の雇用の確保・従業員の定着問題に対する日本側の評価を具体的に示したものであり，表9はそれぞれの問題点がどこにあるかを明確に提示している。表8，9によって分かるように，中国の人的資源が基本的に豊富であることから，外国の企業は中国で企業活動を行うに当たって必要な人材，とくに一般従業員を確保するには，それほど，困難なことではない。事実上，日中投資促進機構の雇用調査でも，半数以上の企業は労働者の雇用に対して「資質に問題があるものの，必要な数は確保できた」と答えている。しかし，対中投資の増大につれて有能な経営管理者，技術者を確保することがかつてより，難しくなってきたことも事実である。しかも，表9で指摘しているように雇用と関連する諸問題がいずれも雇用制度，戸籍制度などいわゆる中国の社会システムに深くかかわっているため，これらの問題をなかなか解決することができない。勿論，この場合には，①中国側の企業と外資系企業の立場が違っているため，人材確保をめぐる両者の摩擦が益々深刻になってきていること，②労働者の資質，従業員の募集，採用などが現地の労働力資源，労働市場の形成如何に大きく影響されることなどの問題があって，雇用の問題をケースバイケースに考える必要があり，一概に過大評価もしくは過小評価することもでき

ない。ただし、一般的に言えば、北京市、上海市など産業基盤が比較的整備されている地域では、労働者全体の資質が高いため、必要な人材を相対的に容易に確保することができるのに対して、深圳、海南省など新しく開発された地域では、熟練工、技術者の確保には、問題が多く発生している。また、業種別に見れば、労働集約型企業において技術や熟練労働に対する要望がそれほど高くないため、必要な人材を確保しやすいが、技術集約型企業では、専門職、技術者、熟練工の確保に困っているようである。勿論、熟練工を雇うには、非熟練工より多くの給与を支払う必要があり、労働コストは高くなるのが当然である⁽⁷⁾。いずれにせよ、対中国投資を考えるに当たって、種々様々な要素を考慮にいたした上で、その意思決定を成すべきである。

3・3 人事、労務、経営管理問題

1991年11月21日、22日に上海市の日中合弁による「上海国際貿易中心」で「日系企業日本側経営管理者経験交流会」が開かれた。同会議が「日本側経営管理者経験交流会」と「中国側との懇談会」に分けて行われた。同会議で全国各地から日系企業の日本側の経営管理者が一堂に集まり、中国における経営管理の経験を交流すると同時に日頃、接触する機会が少ない中央政府諸機関と直接対話し、諸問題の改善策を検討することができた。同会議で共通問題として提出された人事、労務管理上の問題をまとめたのが表9であるが、表9によって分かるように日系企業における雇用の問題を、①在職者の雇用にとまなう問題、②「農民籍採用」にとまなう問題、③雇用にとまなう戸籍の問題という3点に大別してみることができる。

まず、在職者の雇用問題では、本来、日系企業は、在職者公開募集の場合には関係部門や所属

表9 日系企業における人事、労務問題の実例

(1) 雇用問題—在職者の雇用、他地域からの雇用が困難

- 在職者を雇用する場合は、相手企業のトップが許可しないと極めて困難。労働局、人事局が間に入っても解決できないことがある。
- 在職者を雇用する場合は、相手企業から訓練費の請求がある。その基準が曖昧。
- 戸籍の問題で他地域から優秀な人材を雇用できない。
- 「農民戸籍」者の雇用が困難。
- 大卒者は全国からの雇用が認められるが、高等専門学校卒業者は地元では難しい。
- 企業が農村部にあるため、高学歴者は来たがらない。
- コンピュータ・ソフトなどの業界では、早晚、人材確保が困難になる。

(2) 従業員の資質の問題

- 人材育成が難しい。
- 政府に中国側の従業員の教育を強化してほしい。
- 「文革」世代と若い人との考えが合わない。
- 日本での研修は効果があるが、復帰すると仲間はずれに遇うため、力を抜いてしまう。

出所：1991年11月21日「日系企業日本側経営管理者経験交流会」の発言による。

機関がそれを積極的に支持し、その移動を許可することが原則となっているが、しかし、現実的にはこれが容易にできない状況にある。相手企業のトップが許可しないと日系企業はいくら有利な条件を出しても、在職者を採ることが難しい。労働局、人事局が間に入っても解決できないことがある。なお、遠隔地からの採用も困難である。このような事情を中国側も認め、上海市労働局の報告によれば、「一部の日系企業が技師、運転手、ボイラー係りなどの専門職、熟練工を募集、採用する場合には往々にして、所属先職場がなかなか許可せず、同意しないことが多い」と在職者雇用の難しさを認めている⁽⁸⁾。

次に農民工の採用にも多くの問題がみられる。農民工の戸籍が農村にあるため、戸籍の移動をとまなう場合は、厳しい制限を受け、多くの問題が生じる⁽⁹⁾。

3・4 雇用を阻む中国現行の戸籍、雇用制度

中国は他の地域からの労働力流入と農村人口の都市への移動を制限するために、これまでに都市と農村の隔離政策をとっている。この制度を可能にしたもっとも重要な政策手段は「戸籍制度」⁽¹⁰⁾、「口糧制度」⁽¹¹⁾、「人事档案制度」⁽¹²⁾、「労働・人事就業制度」⁽¹³⁾などである。この制度のもとでは、農村人口が無許可のままに都市に移住することが出来ない。たとえ、無許可の移住者が現われたとしても、彼らは都市で生活することが事実上不可能である。なぜなら、口糧制度、労働・人事就業制度は無許可者の都市生活にさまざまな規制を与え、戸籍制度を補完していたためである。

農村から都市に移住することが難しいが、逆のケースでも同様に難しいことである。農村部に進出した日系企業に多い例だが、「人事档案」などを農村に受け入れる機関がないことから、他の地域、都市から管理者や技術者などの専門家を採用できない場合さえある。さらに、戸籍、労働・人事就業制度との関連で、中国の場合は、都市間の移住又は同一都市内の企業間の移動も事実上自由にできないことになっている。中国には結婚しても一緒に住めない別居夫婦（中国語では「両地分居」という）が数えきれないほど多くいる。戸籍上の制限で都市間の自由移動ができないからである⁽¹⁴⁾。「それがゆえに本人、日系企業ともに転職、採用を断念せざるを得ないケースが多い」と日中投資促進機構の調査でも戸籍制度上の問題点を指摘し、その改善を強く要望した。

戸籍制度を含む中国の雇用制度が解放直後に出来たもので、当時、都市部の失業者をなくし、都市への農村人口の大量の流入を制限する上で、同制度が大きな役割を果たしたものの、労働力の自由移動を阻止し、労働市場の形成を遅らせる要因にもなっている。中国における労働需給関係のアンバランス状態を考えれば、戸籍制度を含む既存の諸制度を直ちに廃止することができない。そうでなくても、近年来、大都会を中心に生じた「盲流問題」（流民）は益々深刻化しつつあり、都市部の建設に様々な問題をもたらしている。とはいえ、戸籍の問題を解決しない限り、

外資系企業に必要な人材を採用できず、その経営に支障を来すことが目に見えている。そのため、各地はそれぞれの現状に応じて解決策を考慮している。大連開発区の場合は勤続4年の農民出身の模範労働者に「青色戸籍」を交付し、長期雇用を可能にすることで改善の方向を示しているが、深圳市の場合も臨時戸籍交付の方法で農民工の確保に力を入れている。

3・5 解雇をめぐる諸問題

労働者の募集、採用については以上のような問題があるが、労働者の解雇が募集、採用以上に難しい状況にあると言われる。法律によって労働者を解雇することは企業経営者の正当な権利となっている。また、外国の投資企業は精悍で高効率の労働者隊伍を維持するために労働者を解雇する場合は中国の国営企業（中国の国営企業が1993年に国有企業に改称された。本稿ではそのまま「国営企業」と呼ぶ）以上の自主権を持っている。しかし、中国の労働市場がまだ形成されていないので、解雇された労働者の再就職には一定の困難がある。そのため、企業が固定工を解雇する際にはかなり大きな抵抗に見舞われる。こうした抵抗を弱め、解雇された労働者を適切に配置し、新たに就職させるために数年このかた、各地の労働部門はさまざまな就職ルートを積極的に切り開き、就職サービス機構の整備を図るために努めてきた。

解雇された者の行先はどうなっているのか、上海市の例をあげれば、以下の通りである。

「中国側の投資企業或いは上級部門が推薦してきた者は規則違反或いは自分の希望でなければ、中国側の企業はそれをすべて受け入れて再配置する。しかし、社会向けに公開募集により、採用された者については、すべて戸籍の所在地に戻り、失業登録の手続きを行い、再就職のチャンスを持つことになる」。このように、後者と比べて、前者すなわち、中国側パートナーの推薦による採用の再就職が非常に難しいのが現状である。その原因は、現在、国営、集団企業も仕事が不足で、従業員の配置転換に困っているため解雇された者を再び受け入れにくい状況にあるようである。また、天津市のケースでは「①現行の規定では年金計算に際して解雇された合弁企業での在職期間が算入されないこと、②退職制度や失業保険制度がまだ整備されていないなどの理由で解雇された元国営企業従業員の再就職が困難だ」（天津市労働局楊建国「天津市外商投資企業労働管理簡況」）。それがゆえに日系企業側も労働者をなかなか自由に解雇することができない。中国現行の戸籍、雇用制度は雇用のみならず、解雇の実施をも妨げる要因にもなっている。

なお、日系企業における退職の現状についてみれば上海市の場合は、「日系企業従業員の退職率は年平均で9.4%にとどまっている。退職の原因は労働契約の自然終了、辞職、規律違反による解雇などさまざまだが、業種別に見れば生産型企業の退職率は4%未満で、サービス型企業の退職率は10%を超過している。」「アンケート調査によれば生産型企業の退職率が低いのは日系企業側が安定生産を図るために技術の熟練度と従業員の勤務態度を比較的重視し、企業のために

力を尽くすように従業員への教育を強調しているからである。サービス型企业での退職率が高い原因は管理制度の厳しさと従業員の個人的な問題である」という。また、生産型企业の多くは合弁企業であり、合弁企業の場合は中国側の合弁相手があるため、公開募集による採用より代行募集で中国側合弁相手企業の従業員を多く採用したのである。さらに生産型企业従業員の定着率が良く、企業に比較的忠実である反面、そのために平均的な労働コストと年齢がどうしても高くなっていることから、いくつかの問題が起こっている。

3・6 不合理な出費を強いられる日系企業

中国で企業経営を行うに当たって常に遭遇している問題の一つは各種費用の徴収問題である。費用徴収の主旨や性格が外資系企業によく分からない場合が多く、外資系企業を困惑させる要因となっている。雇用との関連で見れば、よく徴収される費用には、戸籍移転料、暫住証取得料、服務管理費、臨時工管理費などがある。

特別区の費用徴収の項目と金額（1992年現在）⁽¹⁵⁾

- ・ 戸籍移転料 深圳市1人1万元、珠海3000元
- ・ 暫住証取得料 深圳市1人年間300元
- ・ 服務管理費 珠海の外商投資服務中心が最近実施。売上の0.1%を要求。
- ・ 臨時工管理費 大連の場合は年間給与の0.7%となっている。

特別区の費用徴収の例を挙げると、上記のようになっているが、深圳市の場合は、外資企業に対し従業員の戸籍を転入させる場合は1人につき1万元、また、暫時居住証を取得するには年間1人につき300元の費用が課せられている。深圳市は市が発布した「都市増容費徴収弁法」に基づき都市増容費として、戸籍移転料を徴収しているが⁽¹⁶⁾、大連の場合は遼寧省政府の「社会労働の管理に関する弁法」に基づく措置である。諸費用の徴収には国の統一規定がないので混乱を生み出している。戸籍移転料などをとる理由は、主に他地域からの人口流入と農民の都市における就業を抑制するためとされているが、こうしたやり方は日系企業の経営を圧迫するものとして懸念されている。しかし、問題の解決が決して容易なことではない。労働需給関係のアンバランス状態が続き、「乱徴収」行為を温存する中国の社会環境そのものを改めないかぎり、この問題を根本的に解決することができないのが明らかである。事実上、中国の企業は政府などの関連部門に不合理な出費を強いられ、外資系企業以上に「乱徴収」問題で困っているのが現状である。

4. 問題が多い賃金、福利厚生問題

雇用問題のほかに外資系企業の賃金、福利厚生にも多くの問題が見られる。三資企業は一般的には各自の企業形態及び経営状態に応じて独自に企業内賃金制度（賃金基準、賃金形態、奨励金、手当制度など）を決める権利をもっている。また、三資企業の賃金制度については、国はマクロ的な面で指導し、干渉してはならないことが『中外合弁法』に明確に定められている。さらに、中国の関係規定によれば、三資企業の経営が正常で利潤を出している際には、その賃金水準は所在地区の同業種の国営企業労働者の手取り賃金の120%ないし150%で確定することができるという。

しかし、これらの原則規定に対して、中国の国営企業の賃金体制そのものに不合理な所があるため、三資企業に国営企業の規定を適用すると、いろいろな問題が出てくる。例えば、三資企業の賃上げ決定は純粋に「経済合理性」の観点から行えない。会社内の勤務意識を高めるためのインセンティブシステム（自由な賃金決定など）が完全に機能されていないからである。日系企業の賃金問題として、①中国側の給与制度の押し付けの問題、②賃金引上げが困難、③諸手当が曖昧、④福利厚生制度が不明な問題、⑤労働保険が整備されていないなど、多くの問題が挙げられる（表10参照）。

表10 対中投資における諸問題についての改善状況（賃金問題関連）

日本側の指摘事項	中国側改善状況（◎…解決済、○…具体策検討中、△…改善必要）
1. 給与・手当	
a. 中国側給与制度の押し付け	○法的には完全な自主権を保証。契約書に定めれば良い。 （各地方への指導が必要）
b. 賃上げが困難	○一定の条件を満たせば引上げが可能（弾力的な対応が望まれる）
c. 諸手当が曖昧	○必要支出項目は各地方政府が定める。今後は賃金に含めるよう改革していく。
d. 「档案工資」の据え置き	◎賃金引上げは国営企業と同様に実施。
2. 福利厚生	
a. 制度・体系が不明	○現状は国営企業の規則、制度（公開）に準じて契約書などで定めれば良い。現在、策定中の新条例で具体的に規定。
b. 労働保険が未制定	△医療費は、社会的な保険機構から支払う方向で、検討中。
c. 福利厚生費の中国側一元的管理	△政府の検査、監督により、不正使用を禁止（外資系企業への開示が課題）
3. 住宅問題	
a. 住宅問題	△現在、職場負担から社会と個人負担へと改革中。現状においては労働契約で住宅に関する条件を定める一方、住宅積立金により自己の住宅整備を図るべし（住宅は依然として雇用確保のネック）

出所：日中投資促進機構『広東省投資環境調査団参考資料』1992年11月により作成。

確かに現状においては、三資企業の給与は国営企業のそれより高くなっているが、しかし、仕事の量は三資企業の方がずっと多い。しかも、年金の算定基礎となる基本給（中国では通常「檔案工資」という）は三資企業の方が国営企業より低い。国営企業の給与が低いように見えるが、様々な手当給付があり、かつ、社宅なども整備されているので、実際のところ三資企業よりも高くなっている企業は少なくない。これについての不満が相次ぎ、120%–150%の枠を取り払ってほしいとの要望が日系企業から出された。

三資企業の実質賃金がなぜ国営企業のそれより低いかという問題に対して、中日合弁企業春絲麗有限公司弁公室主任郡樹範氏は、「国営企業の場合は檔案給の賃上げには、①全国一斉の昇級、②経済効果と企業売り上げのスライド、③企業のランク・アップによる賃上げ、④年間3%のベースアップなど四つの昇級ルートがあるが、外資系企業にはこれがない。その結果、元国営企業の従業員が三資企業を辞めて国営企業に戻る場合には、檔案給のほうがかえって同年代の従業員よりも低くなるのが通常である。また、定年退職後の年金もこれがベースに計算されるため元国営企業の従業員にとって極めて不利だ」とその理由を説明した。国営企業から外資系企業に転職した場合は、年金計算の基礎となる「檔案給与」が退職した時点で据え置きとなるのが問題の要因である。

青島市労働局政策研究室衛道光副主任は「日系企業の場合、新入社員の技術等級と給与等級がないことがこの問題をもたらした最大の原因」として指摘し、それに「外資系企業と国営企業の賃上げの関係が不明確なので、国営企業に戻る場合は元国営企業の労働者が不利になる。現実に2等給の差がついた例もある」とその実態を紹介した（青島市労働局政策研究室衛道光副主任「日系企業の労働賃金管理」）。

日鉄物流新事業部企画部長小田川圭浦氏は上海の宝山製鉄所設立に関与した時の体験を踏まえて、「本来、外資系企業はその企業内での人事、経営自主権があるはずだが、現実的には国営企業の方式をとるようにとの指導があるようだ。そのため、日系企業としては、給料により競争原理、インセンティブ機能を導入したいが、それができないでいる」と報告した。また、同氏は「中国には公定価格、自由価格、その間の協議価格の三種類の製品価格がある」と指摘し、「利益は複雑な形で計上せざるをえないので、利潤と賃金を直結させるのは好ましくない」と指摘した（1991年中国日系企業労働管理、政策実践シンポジウム提出論文より）。

一方、大連市労働局外資管理処陳仰東副処長は大連市日系企業の賃金問題について「①日系企業の中国側従業員は賃金が国営企業より高くなっても手当がなければ納得しない。また、三資企業の手当ての項目が多いわりに金額が少なすぎることに、②日系企業の賃上げが速すぎる」と二つの問題点を指摘し、「中国の労働コストの高さというメリットがこれによりなくなるのではないかと外資系企業の賃上げによる問題を心配している。また、労働部の彭司長は「外国投資企

業の賃上げは企業の経済効果に合わせて時期別、段階別に行うべきであり、企業の開設準備時期、開設の初期及び企業の経済効率がよい時期に分けてそれぞれ異なる賃上げ率を定めなければならない」との意見も提起された。

いずれにせよ、外資系企業の賃上げについては、まったく対立した二つの意見が見られ、相互にそれなりの合理性がある。外資系の賃上げを自由にするか否かについては、中国の行政部門は基本的に否定する立場をとっているようである。「中国は収入配分に対して全般的な政策を持っている。一部の企業が合法的な経営を通して先に豊かになることを認め、奨励する。しかし、賃金改革の方向としては、逐次、みんなが豊かになるような方向を確立していく。「一部の人が豊かになりすぎて大半の人と所得格差が開かれるのはよくない」というのがその理由のようである（悦光昭中国労働部特約顧問、中国労働学会副会長の報告より）。現在の中国の所得政策を以下の3点に要約することができよう。すなわち、「合法収入に対してはそれを保障し、多すぎる収入に対してはそれを調節する、非合法的収入に対してはそれを断固として取締まる」というのがそれである。ただし、外資系企業と中国企業との所得格差が認められている以上、今後、一定の条件さえ満たせば、外資系企業は自由に賃上げをすることができるようになるだろう。

賃上げが速すぎると中国が持つ労働コスト（人件費）の安さというメリットがなくなるのではないかと心配する中国の指導者や企業家が多い。これに対して、慶応義塾大学の島田教授は「低賃金の優位性を失わないようにするという考え方は一刻も早く捨てるべきだ。生産性向上により優位を維持すべきだ」と上海宝山製鉄所の例を挙げ、決して夢ではないと説いた。そして「最も重要なポイントは国営企業の生産性をあげるために何をすべきか」と強調し、国営企業の生産性を上げることで、三資企業との摩擦は解決できるとの考えを示している（島田晴雄「労働管理における日中協力の課題」）。島田教授の指摘には筆者もまったく同感である。

5. 日系企業の労務管理に対する中国側の認識と評価

以上、我々は日系企業の労務管理の問題を主として日本企業の立場から見た。それに上記の分析を通じて、これらの問題をもたらした要因が中国の投資環境が整備されていないという点にあるほかに、お互いの国の政治、経済の仕組み、文化の違いが大きく、相互理解が深まっていないことから摩擦が生じやすいことを明らかにした。しかし、問題は決して中国側のみに存在しているわけではない。日系企業にも多くの問題が見られる。日系企業側の問題を、これまでに中国側は外資を積極的に受け入れる立場から真っ正面からとりあげることはなかった。「改革、開放」の初期段階において日本企業の数が多かったため、問題が表面化されなかったことも一因になるかもしれない。しかし、外資系企業が9万社以上に増え、日系企業も4,200社に達した現在で

は、中国の社会に与える外資系企業のインパクトが大きくなりその問題も益々クローズアップされてきた。外国から導入された新しい労務管理手法は従来の中国の労務、人事制度に与えたインパクトが強烈な反面、そこからの抵抗も予想以上に大きいものがある。特に1993年3月から5月にかけて中国の改革が最も進んでいる経済特区・珠海において、しかも日系トップ企業を中心に労働争議が発生した。その結果、日系企業の労働問題が一挙に人々の注目を浴びたのである⁽¹⁷⁾。

中国の従業員は日本の企業をどう評価しているだろうか、日本型経営は中国に適しているだろうか、これを明らかにするために様々な調査が行われている。以下では、中国社会科学院社会学研究所、北京社会心理研究所及び日本アジア社会問題研究所が行った調査を中心にこの問題について検討したい⁽¹⁸⁾。

調査は91年11月から92年3月にかけて、北京、天津などの11都市で、37企業において実施され、6,478人の有効回答を得た。調査対象の内、労働者は全体の84%、管理者は16%を占める。これまでにみた同種類の調査の中で今度の調査は最も規模が大きいものとなっている。しかも、今度の調査項目が90年にタイ、マレーシア、インドネシアで実施された調査と基本的に同じ内容であることから他国との比較で中国人の日本人観と日系企業に対する中国人の評価を見ることができる。さらに調査が日本人の国民性に対する評価、イメージ、日本人との接触経験、仕事と待遇に対する満足感、不満要因、転職経験、転職意思の決定要因、欧米企業との比較でみる日本的経営の特色など多方面に及んでおり、日系企業の労務問題を総体的に見ることが可能である。以下では、紙面の都合で本稿との関連で同調査の内容を紹介するが、結論からいえば、日本社会の閉鎖制、経済至上主義、中国の国情に対する理解の不足及び中国人に対する蔑視などは、日本型経営に対する否定的なイメージを残している。これから日本の対中投資が増えるにつれて日系企業に就職する中国人が増加し、問題がさらに顕在化することが予想される。特に気になるのが社会体制、文化、生活習慣などの違いからこれらの問題が一企業に止まらず、一般の社会に飛び火するということである。今や他国の国民に映った日本企業の姿を謙虚に省みて、今後の日本企業のあるべき姿勢を模索すべき時期が来ているといえよう。

5・1 日本人の国民性に対する評価、イメージ

(1) 勤勉で几帳面な日本人

調査項目で設けられた28項目の質問を、①人格（例えば、友好的、傲慢、ずるい、欲張り、短気、現地のやり方を尊敬する、現地人を軽蔑しないなど）、②仕事（例えば、仕事に熱心、規則を守る、団体主義、組織に忠実、几帳面など）、③その他という三項目に大別している。そのうち、「よく働く（仕事に熱心、勤勉）」、「几帳面（規則正しい）」など仕事に対する質問については、表11に見られるように76.8%の人が「日本人がよく働く」と思っている。これとは逆に

表 11 勤勉で几帳面な日本人イメージ

	華北	華東	華南	華南(独資)	全体
よく働く(勤勉)					
そう思う	75.5%	72.2%	80.6%	78.3%	76.8%
そう思わない	4.6	4.1	1.7	2.5	3.2
よく分からない	18.2	20.6	14.0	13.4	16.6
無回答	1.7	3.0	3.8	5.7	3.4
計	100.0%	99.9%	100.1%	99.9%	100.0%
几帳面					
そう思う	67.5%	62.6%	68.4%	71.3%	67.3%
そう思わない	7.4	8.4	5.1	7.8	7.0
よく分からない	21.4	24.1	19.7	13.6	20.2
無回答	3.7	4.9	6.7	7.2	5.5
計	100.0%	100.0%	99.9%	99.9%	100.0%
標本数(人)	1,784	1,576	1,971	1,147	6,478

注：誤差により合計は必ずしも 100.0%にはならない。

出所：アジア社会問題研究所『中国における日本人観と勤労意識に関する調査とタイ、マレーシア、インドネシア三カ国との比較研究』により引用。

「そう思わない」と答えたものは、わずか 3%にすぎない。この数値はかつて東南アジア三カ国で調査した 75%を超えていた。東南アジア三カ国の調査と同じように、中国の調査でも、勤勉で几帳面な日本人イメージが定着している。日本人はよく働くというイメージは日本人に対する最も肯定的なイメージです。その他に肯定的なイメージとして、例えば「親しみやすい」(51.5%)、「規則正しい」(67.3%)と答えた者はいずれも全体の 50%を超えている。

(2) 品位に欠ける日本人

仕事に対する評価が極めて高いのに対し、日本人の人格に対する評価は極めて低い。東南アジアとの比較で中国で目立つ否定的なイメージは、「細かい事にうるさい」「傲慢^{ごうまん}」「ずるい」「がめつい(欲張り)」「怒りっぽい」などである。仕事上の問題で怒る事に対して中国人従業員はある程度の理解を示そうとしているが、しかし、「がめつい」「人に押しつける」「ずるい」については中国人は反感を持つ。他方、「日本人としかつきあわない」「性格が内向型」「面子を重んずる」「紋切り型、形どおり」「虚偽、偽り」などの項目に対するマイナス評価も目立っている。

職業別にみれば、管理職は労働者より日本人とのつきあいが多いため、かえって日本人のやり方に対する不満が高い。また、地域別にみれば、華北地域と華東地域の評価は華南地域より高い。

その原因についてはいろいろ考えられるが、例えば、日本人は勤勉で几帳面で仕事熱心だが、それを押し通せば、「細かい事にうるさい」というイメージになる。中国全体で 59.8%の従業員は日本人が細かい事にうるさいと思っている。また、日本的な経営管理のもたらす利点は中国の

表 12 否定的な日本人イメージ

	華北	華東	華南	華南(独資)	全体
細かい事にうるさい					
そう思う	61.8%	61.5%	53.7%	65.2%	59.8%
そう思わない	9.6	8.6	10.9	10.2	9.9
よく分からない	24.0	25.3	27.3	15.9	23.9
無回答	4.5	4.6	8.1	8.7	6.4
計	99.9%	100.0%	100.1%	100.0%	100.0%
怒りっぽい					
そう思う	46.5%	41.9%	28.1%	40.5%	38.7%
そう思わない	13.3	15.0	22.1	23.6	18.2
よく分からない	36.1	38.2	41.8	28.0	36.9
無回答	4.1	4.9	8.0	7.8	6.2
計	100.0%	100.0%	100.0%	99.9%	100.0%
ずるい					
そう思う	39.3%	40.7%	26.4%	43.6%	36.5%
そう思わない	16.2	16.4	21.0	19.6	18.3
よく分からない	40.8	38.8	46.2	28.7	39.8
無回答	3.8	4.2	6.4	8.0	5.4
計	100.1%	100.1%	100.0%	99.9%	100.0%
標本数(人)	1,784	1,576	1,971	1,147	6,478

注：誤差により合計は必ずしも 100.0%にはならない。
出所：表 11 と同じ。

労働者にとってマイナス面のイメージを引き起こすケースもある。例えば、深圳において「労働者がトイレに行くのに通行証が必要だ」という規則を作った日系企業がある。日本ではちょっと信じられない規則が中国の日系企業で出された。さらに、恵州市政府の責任者は「ある日系企業の生産は流れ作業のため、労働者は忙しくてトイレに行く暇もない。我慢できなくてズボンを汚したケースもあった。労働者は皆 20 歳くらいの女性です。このような長期にわたる緊張を強い労働は体を壊しやすい。日系企業の労働時間は長すぎる。夜は 9 時半まで残業がある。」と証言し、労働時間の長さ、忙しさもマイナス評価をもたらす要因になっている。

日本型経営方式は多くの長所を揃えていることは事実であり、中国人もそれに敬服し、賞賛の念を抱いている。しかし、上記のように労働者の人格を無視した規則を制定したのでは、反感を買うことになる。歴史的な経緯を考えれば、中国人の潜在意識の中に反日感情があることを忘れてはなるまい。日本人がちょっと差別的な扱いをすれば中国人は敏感に反応する。このことに注意しないと反日感情が起これかねない。

東南アジア三カ国と比べて中国で特にがめつい、ずるいとする否定的なイメージが目立つのは、給料その他で自分たちが不当に扱われているという意識があるからであろう。日本企業が低

賃金を求めて中国に生産拠点を移したことが当然だとしても、生産性をあげることにばかり気を使って従業員の労働条件などに無頓着になれば思わぬ反感を買いかねない。さらに中国側の宣伝方法にも問題がある。中国は外資を誘致するため、機会があるたびに中国の労働力が豊富で安いことを投資条件の1つにあげている。しかし、労働力が豊富であっても資質が低ければ生産性の低下につながることを忘れてはならない。また、宣伝の度をすぎると逆効果にもなる。こうした中国側の宣伝や日系企業側の低賃金などが相互に作用しあって中国人従業員に自分たちの労働力が安く利用され、搾取されているという意識を強めている。実際、華南の日系独資企業は他の合弁企業と比べて給与水準が低い。月収が400元以下の従業員は合弁の場合、およそ5割であるのに対し独資企業は8割にも達している。また、従業員の地位に関しては合弁の場合はおよそ50%が正規採用であるのに対して独資企業は15%にも満たない。しかし、他方では年齢構成、学歴などは独資企業が合弁企業を遥かに上回っている。このため、独資企業に勤める従業員には強い剝奪感があるといえる。それが、がめつい、ずるいとする否定的なイメージを強めていると考えられる。93年4月に日系の独資企業に起こったストライキもこの事実を裏付けている。

5・2 日本の利点は通用しない

仕事と待遇に対する満足度についての調査結果を見れば、雇用の安定性、昇進の機会、上司の態度、現在の給料、賃上げ、労働時間、福利厚生の7項目の内、他の外資系企業と比べて「雇用が安定している」という項目を除けば、他の項目に対する評価がいずれも悪く、欧米企業のそれより劣っている。とくに「現在の給料」、「賃上げ」に対する中国人従業員の不満が高く、不満と答えたものは全体の60.9%と53.4%にも達している。

終身雇用を特徴とする日本的経営のメリットは中国人にとってそれほど有り難いものと見なされていないようである。特に中国の場合は、改革、開放政策が開始されるまでに従業員のほとんどは国営企業で働いていた。社会主義の下では、国営企業は原則的に終身雇用で労働者を解雇しない。したがって東南アジアと違って中国の労働者が外資系企業を選ぶ理由は、終身雇用ではなく、給料や福利厚生がよいことにある。中国経済情報センターが1993年2月～3月に行った調査も同様な結論を得ている。「会社に終身雇用を望むか」という質問に対して「望む」と答えたものが312人で全体の31.7%を占めているのに対して、「どうでもよい」と答えたものは倍以上の642人(65.3%)となっている。中国で展開されている労働制度の改革は中国人の労働意識を大きく変えてしまった。終身雇用を旨とする平等な生活を望むより、多くの中国人は市場経済を通じて競争でより良い生活を求めるようになったからである。このように日系企業の福利厚生に対する不満は結局、日系企業に対する中国人の愛社精神の低さと離職率の高さに比例し、日系企業の労務管理を難しくしている。

5・3 欧米企業との比較でみる日本企業の問題点

欧米企業との比較で見れば、「雇用の安定性」に対する評価が高いほかに、「賃金」「休暇」「福利厚生」に対する満足度はいずれも欧米企業より低くなっている。全体から見れば日系企業に対する評価は予想以上に低い。

欧米企業との比較で日本企業の問題点を以下の三点に要約することができる。

まず第一は日系企業の福利厚生は欧米企業より低いことである。特に仕事や福利厚生についての不満が中国の従業員に根強く残されている。現在の給与水準に対して、全体で60.9%が不満だと答え、中でも、華南の独資企業は80.0%にも達している。中国人は仕事に対する創造性を重視し、能力主義を主張する。押し付け式の経営管理にはなれていない。この意味から、中国人は日本人より欧米人に似通っているところがあるといえよう⁽¹⁹⁾。

第二に昇進のチャンスが少ないことに対する不満がきわめて高いことである。欧米企業の上司は中国側の経営者を信頼し、仕事を中国の現地スタッフに安心して任せるが、日系企業ではそうではないようである。いくら現地に権限を任せるといってもトップだけは日本人をおかないと安心できない。それが現地従業員と日本人との間に摩擦を引き起す原因となっている。

また、「現地への技術移転」「現地人の昇進機会」「労使関係を重視」などの項目も日本企業に対する評価は欧米企業より低くなっている。93年の外資系企業のベスト10には日系企業は入っていない。このことも技術移転において日系企業に対する評価が低くなっていることを裏付けている。

5・4 雇用の安定性は安全弁にならない—転職志向の規定要因—

改革・開放が始まった頃には、三資企業はかつて中国人が憧れる対象であった。人材移動も国営企業から三資企業へと流れるという傾向を呈していた。しかし、時間がたつにつれて、三資企業の問題が目立ち、一部の地域において三資企業から国営企業へと逆流する傾向さえ現れている。欧米企業と比較して中日両国企業の特徴は雇用の安定にあるが、しかし、市場経済を導入した中国では、競争を前提とする能力主義が強調され、単に雇用の安定をもって労働者の移動を止めることはもはやできなくなった。中国の労働者が外資系企業を選ぶ最も大きな理由は上記でも指摘したように雇用の安定ではなく、福利厚生、賃金水準が高いからである。日本企業は中国で現われたこれらの変化に注目し、中国の社会システムに日本型経営をアレンジする必要があるだろう。

転職に対する調査項目は、①「他の企業の賃金が少し上がっても変わらない」、②「給料が少しでも良ければかわる」、③「もし賃金が同じならかわる」、④「すこし下がってもかわる」という4つの質問を設問した。①を選ぶものは転職したくないもので、その他は転職を望むものであ

るとみてよい。

調査の結果によれば、日系企業の従業員のうち、転職をしたいと思うものは全体の56.6%で、転職したくない者の32.6%をはるかに上回っている。職層別に見れば労働者の転職したい比率は59.4%で、中間管理者の41.9%を上回る。賃金に対する不満が労働者のほうが幹部社員より高い、この比例は転職希望の比例と正である。また地域別に見れば、華南地区の日系の独資企業は最も高く、72.2%を占め、華南地区、華東地区、華北地区、東北地区が続く。残留志向は市場経済の浸透度が高くなるにつれて低下している。逆にいえば、開放度の高い地域ほど転職の意識が高くなるということである⁽²⁰⁾。

5・5 転職とイメージ

転職者希望者の多くは日本人に対するイメージが悪い。日系企業経営者に対する否定的なイメージはまた、日系企業の雇用安定に影響を及ぼすものである。同時に日系企業の賃金水準に対する不満も転職の意思決定を早める一要因になっている。

華南地区労働者の企業選好度合いは次の通りとなっている。

現地企業 > 欧米企業 > 香港・台湾・韓国企業 > 日系企業

欧米系の企業との比較では、日系企業に対する選好度は東南アジアより弱くなっている。マレーシアやインドネシアでは、同じ条件なら欧米系企業より日系企業を選好するが、タイでは欧米系企業選好の方が強かった。中国では、華南地域を除き、圧倒的に欧米系企業選好が強い。「条件が同じなら欧米企業」と答えた人が華北では36.6%、華東では、31.1%、華南地域では「日系企業」と答えたものは全体の3分の1に過ぎない。

さらに香港・台湾・韓国系企業との比較でも、日系企業への選好が弱く、すべての地域では、劣っていることは意外である。東南アジアでの調査では、日系企業への選好は現地系企業と欧米系企業よりは劣っているが、台湾・韓国系企業に圧倒的に勝っている。しかし、中国では、すべての地域において香港・台湾・韓国系企業への選好のほうが強い。このことについては具体的に分析する必要があるだろう。

とはいえ、勤続年数や転勤回数を客観的に見る限り、中国の日系企業における現地社員の定着度は東南アジアより高い数値となっている。日本の製造業と比べて遜色はないといえる。しかし、それだからこそ日本企業は安い賃金で中国人従業員を利用している、ずるい、がめついといったイメージを強める要因になるのではないだろうか。

5・6 中国の諸規定を無視する日本企業

上記の調査で指摘した問題のほかにも中国の労働規定を無視する日本企業のケースも過去の調査

でも指摘されていた。例えば、上海市の場合は、「一部の日系企業が一年中、臨時工を使っている」という問題が指摘され、「ある日系企業は全従業員 39 名のうち、27 名の臨時工を使用し、全体の 69%を占めている」。また、一部の日系企業は数多くの農民工を使用し、中国の雇用政策を無視している。このような問題をもたらした原因は、臨時工や農民工を使えば、労賃コストがすくなくて済むという日系企業側の考え方が根底にある。例えば、臨時工を採用する場合には、固定工、契約制労働者のように年金保険、住宅手当などの費用を払う必要がない。臨時工にこれらの費用を交付する規定がないからである。もう一つは臨時工、農民工と労働契約を結ばなくて済むことからかれらを比較的自由に解雇することができるからである。

また、浙江省のケースでは、「三資企業は外資系企業の自主権を一方的に強調する余り、『浙江省中外合弁企業労働人事管理条例』を守らないことが多い」という不満が中国側の企業に根強い（浙江省労働庁労働管理处郡培生「浙江省における中外合弁企業の労働人事管理についての若干問題」）。三資企業における従業員募集、採用の問題点としては、①現地の労働管理部門の認可なしで農村の労働力を募集したり、労働契約を取り決めないで従業員を採用したりすること、②労働者の権限が侵害されていることをとりあげることができる。欧米と比べて中国に進出した日系企業の規模は小さい。このことも上記の問題をもたらした一因となっている⁽²¹⁾。

むすびに代えて、求められる相互理解

日本人の勤勉さに対して中国人は高い評価を与えている一方、他方では、日本的経営は厳しすぎると感じる人も少なくない。また、中国人は日本型経営に対する肯定的な評価を持つ一方、がめつい日本人の処世態度には品位の欠落を感じている。日本人に対する中国人従業員の否定的な評価はまた、「日本人としか付き合わない」という日本人の処世態度に関係している。これは東南アジアとは異なったイメージである。細かい事にうるさいとか、怒りっぽいというマイナスイメージは仕事熱心さから来ていると理解する反面、礼儀知らずで不遜な態度だと見なされている。とくに東南アジアと違って中国人従業員は日本人に対してがめつい、ずるい、といった否定的なイメージを抱いており、自分たちの労働力を安く利用していると思っている。したがって、現状のままでは、現地の中国人との付き合いを増やし、コミュニケーションを増やしたとしても日本人のイメージは改善しそうもない。なぜなら、ほとんどの項目で日本人との接触が増えるとかえってイメージが悪化する結果が出ているからである。日本人イメージを改善するための鍵はコミュニケーションを増やすことではなく、中国人に対する態度を改善することにある。中国の国際関係における哲学である相互平等の精神を持つことが重要である。中国人にとって平等であることは、対人関係の中で日本人の想像以上に重んじられる基準である。アジアの優等生とし

ての日本は救世主のような態度を見せることは禁物である。

中国における日本型経営の適用性についても同じことがいえる。日本的経営の特徴は終身雇用、年功序列賃金制度といわれてきたが、実は最大の特徴は個人の力よりグループの力を重視したことにある。欧米型の個人重視経営よりグループ重視経営のほうが大量の品物を効率よく生産し、かつそれを大量に販売するのに適していた。そして、終身雇用や年功序列賃金制度は、そのグループの力を引き出すのに最も適していたからである。こうした日本的経営の良いところを中国の企業が積極的に受け入れる一方、他方では日本の企業も中国の個人重視や能力主義、つまり個人の能力をいかに引き出すかに注意を払う必要がある。とくに中国はこれまでに日本の企業が経験していたアメリカ、ヨーロッパとはまったく違うハイリスクの市場である。法制度の未整備や資本主義国とはまったく異なる経営手法、不完全な金融システム、物流、エネルギー・通信インフラのネックなど、従来とは質的に違うリスクに満ちている。しかし、そこに入り込まなければ日本企業が現在の低迷な状況から抜け出すことは難しい。巨大な中国市場に身をなげながら飲み込まれずに生き延びるたくましさが必要される。これまでとまったく違うリスクマネジメントにどう対処すればよいかについては、日中両国の関係者はともに考え、その解決の方法を見付け出す必要がある。本稿では日中双方の問題点を提示することに留める。解決の方法については今後の研究が必要である。しかし、日本型経営と中国型経営を結びつけて新しい文化を築き上げるための努力が日中両国の企業に求められていることは明らかである。すなわち、4,000年の歴史をもつ中国で、合併企業という新しい事業を行うに当たって、中国の在来文化と日本の外来文化との間に多くの摩擦やトラブルが起こっているのは当然のことである。これらの問題を解決するには、日中企業双方の相互理解や意識の変革がどうしても必要である。日系企業は日本型経営をそのまま中国に押し付けることが出来ない。それを受け入れる土壌がないからである。したがって日本企業は中国企業とともに日本型経営を中国の風土に適するように工夫し、育てていくようにしなければならない。また、中国の伝統的な経営手法にも良いものはたくさんある。それをうけついで発揚し、日本型経営と融合していく必要がある。在来文化と外来文化とを結びつけて作りあげた文化は日本の文化でも中国の文化でもない新しい文化であり、互いの長所を組み入れ、それぞれ違うお互いの価値観を認め合った「第三の文化」である。日系企業の運営がうまく行われるかどうかは、結局「第三の文化創造」の努力いかにかかっているといえよう。

《参考資料及び注釈》

- (1) 本稿は拙稿「日本企業における人事、労務管理の諸問題と中国の対応」(ジェトロ『中国経済』1993年4月号)を参考に大幅に加筆したものである。
- (2) 数値は『中国対外経済貿易年鑑 1992年』による。
- (3) 1985年までは、諸外国の対中国投資がサービス業に集中されていたが、中国の投資政策の変更に

より、工業向け投資が増え、現在は生産型企業は全体の80%を占め、投資業種も多岐にわたっている。特に多いのが食品加工、繊維、化学工業、電気機械（家電が中心）、鉄鋼、金属製品などである。部品、中間部品企業の進出が最近増えているが、中国では、すそ野産業の育成が遅れているので、大企業がなかなか出にくい状況があり、まず、部品企業が先行しているといえよう。

- (4) 日本企業の対中投資を形態別に見れば、独資企業が最近急速に増えた。その背景には、中国の投資環境がまだ整備されていない状況の下では、独資企業の進出がより容易な形態として選択されることがある。また、大連市では、近年来、製造業向け日本の大規模投資がかなり増えている。投資額500万ドル以上の日中合弁企業だけでも11件にものぼっているという。
- (5) 中国労働部総合計画司司長「中国外商投資企業労働法規及其实施情況」
- (6) 日中経済協会『日中合弁調査レポート』1986年11月, p.47。
- (7) 例えば、大連市の場合、高級管理職は800-1,000元、中級管理職は600-800元、一般労働者は250-400元となっている。青島市の場合と同350-400, 同300-350元, 同200-300元とそれぞれとなっている。高級管理職と一般労働者との所得格差は3.5倍である。
- (8) 上海市労働局外資企業管理弁公室『上海日系企業管理の基本状況について』による。
- (9) 拙稿「現行戸籍制度下の経済格差と労働雇用」(拓殖大学海外事情研究所『海外事情』1991年11月)でも指摘したように、外資系企業のほかに国営企業も多くの「農民工」を臨時工として採用しており、雇用形態、賃金、職種、福利厚生などの面において、正規工(固定工)との間にかかなりの格差が見られる。
- (10) 戸籍制度・中国人は居住地域の違いによって都市人口(戸籍)と農村人口(戸籍)に分かれる。農村の戸籍を都市の戸籍に変えるには1958年1月に公布された『中華人民共和国戸籍登記条例』に基づき所定の手続きを行わなければならない。今の所、農村の戸籍を都市の戸籍に変える事かとても難しいのが現状である。
- (11) 口糧制度：中国では都市戸籍人口(市民)は国から供給される「商品糧」を買い、その待遇を享受するが、農村戸籍人口(農民)はそれを享受することができない。
- (12) 人事档案制度：人事档案とは本人の所属職場、機関団体に保管される身上調書のことを指す。人事档案に記載される事項は姓名、性別、生年月日、民族、学歴、結婚、本籍、現住所などの一般的経歴にとどまらず、家庭出身(出身階級)、本人成分(本人の所属階級)、政治面目(所属政党)、社会関係(伴系親族や友人との関係)、海外関係(海外華僑や外人との関係)などの細部にもわたっている。中学入学の時から記録されはじめた、この書類は本人に一生ついて回り、入試、就職、転職、昇進、留学などに際し、重要な役割を果たす。本人所属機関の人事処などの人事担当部門はこれを保管し、本人はこれを見ることがない。
- (13) 労働人事就業制度：中国では労働力を次の二種類に大きく分けている。一つは普通の労働者と農民、もう一つは基礎的な知識を身につけ、職業訓練を受けた事務職員、ホワイトカラーである。そのために労働力管理部門も「労働部」と「人事部」の二つの部に分けられている。労働部が管理するのは「工人編制」に属するもので、人事部は「幹部編制」に属する者を管理している。労働者の身分で幹部の仕事をする者を中国では「以工代幹」と呼んでいる。これまでに「以工代幹」の労働者がある一定の試用期間を経過すれば、幹部に抜擢し、幹部の身分になるが、しかし、最近では「労働者の編制」を「幹部の編制」に切り換えることが非常に難しくなった。在職者の多くがそれぞれの所属先企業、職場では「幹部」である。三資企業に転職すれば、契約制労働者になるため幹部の身分を失う恐れがある。このことも優秀な人材が三資企業に転職したからない理由の一つである。
- (14) 拙稿「中国の労働力配置戦略と労働力移動」日本労働研究機構『日本労働研究雑誌』1992年6月号。
- (15) 日中投資促進機構『投資機構ニュース』1992年3月18日, No.15。

- (16) 大連市労働局外資管理処陳仰東副処長「日系企業の労働管理経験を借り入れ、管理水準を向上せよ」。
- (17) 珠海経済特別区では1993年3月から5月にかけて日系の珠海キャノンを含む外資系企業で賃上げ率30~70%を要求する労働者が企業の低い賃上げに反発してストライキに入った。ストライキはすでに終結したが、今後の対中投資を決定する上で労務問題が極めて重要だということを教えてくれた。労働者側の要求の背景にはインフレの進行と人民元安があり、国営企業と比べて日系企業の人件費構成の在り方が問われている。詳しいことについては、拙稿「日系企業賃上げストの発生要因を考える」(日本労働研究機構『海外労働時報』1993年8月15日号)を参照されたい。
- (18) (財)産業研究所・(社)アジア社会問題研究所編『中国における日本人観と勤労意識に関する調査研究とタイ、マレーシア、インドネシア3か国との比較研究』1992年6月。
- (19) 詳しいことについては、中国経済情報センター編『日系企業の中国人労務管理』1993年6月出版を参照されたい。
- (20) (18)と同じ。
- (21) 労働者の権限が侵害される例が数多く見られる。深圳市のケースでは、労使問題が主に以下の3点に現れている。①労使紛争が多い。89年6月までに市労働仲裁機関が受理した労働争議201件のうち、外資系企業は93件で全体の46.3%を占めた。②労使問題解決が難しいことである。労使双方の認識が大きく異なっているため、その解決が難しい状況がある。③労働者の権限が侵害される事は多い。おもな例として労働環境が悪いこと、賃金の未支払いがよく起こること、残業時間が長く、労働者を理由なしに勝手に解雇することなどがあげられる(深圳労働局『深圳特区外商投資企業労働管理十年実践』中国労働出版社、1990年6月、p.65)。