

日系企業で 頻発するストライキの 分析および対応策



ファーイースト・パートナーズ株式会社
代表取締役
朱 偉徳 Weide Zhu

今回は、中国に進出した日系企業で頻発しているストライキについて、労務問題に詳しい陸胤弁護士（上海藍白律師事務所）にレポートを作成してもらいました（翻訳および注記作成はファーイースト・パートナーズ（株）が担当しました）。

2010年5月、広東省広州市に位置する日系自動車メーカーの工場では250名以上の労働者が集結した大規模なストライキが発生しました。19日間にわたるストライキによる損失は約1億2千万米ドル。ストライキは他の日系のメーカーの工場へも飛び火し、その後中国各地の日系企業で頻発するきっかけとなりました。今回は、未だ終息に至らないこうしたストライキの発生要因やその影響、日系企業の対応策について考えてみたいと思います。

1 ストライキ発生の原因

今回の広州市の日系自動車メーカーでのストライキを例に考えると、直接の導火線となったのは、日本人労働者との待遇の格差に対する中国人労働者の

不満です。ですが、これだけではこれほど大規模かつ長期的で複雑なストライキへと発展したことの説明が付きません。より根本的には、労働条件に対する長期的な不満が蔓延していると見るべきです。

これまで中国の大きな強みであった安価な労働力は、今や不満をいっそう掻き立てる要因となっています。近年の経済成長や人々の意識の変化がその背景にあります。

第一に、中国では近年の急速な経済成長により消費の選択肢が大幅に増え、これに比例する形で生活の質の向上に対するニーズが高まっています。しかし、物価水準が上昇を続けているため、賃金上昇のペースは現状の生活水準をкаろうじて維持するものに留まり、更に上の生活を求める人々を満足させるほどのレベルには達していません。

第二に、自身の權益を守ろうとする意識の強い若い世代の労働者が現れています。広州市の日系自動

車メーカーでのストライキで中心的な勢力となったのは、「80後」と呼ばれる1980年代生まれの若者です。一般的に高学歴で視野が広く、生活の質に対するこだわりが目立ち、使用者側との交渉に躊躇^{ちゅうちよ}しません。

つまり、ストライキの頻発は偶然の現象ではなく、中国経済の発展と社会システム転換の過程における必然的な現象なのだとと言えます。

2 中国当局の対応

さて、中国当局のストライキへの対応はどう見るべきでしょうか。当局は「**彩虹計画**」*1や「**企業における労働争議協議調停規定**」*2等一連の法令および施策を実施するにあたり、ストライキの原因の把握に努めました。

その上で、企業内部に協議調停制度を設け、ストライキ等突発的な事件による影響の緩和を図っています。さらに遡^{さかのぼ}って見ると、2008年に新しい労働契約法が公布されて以来、当局は一貫して労働者の権利保護に関心をもち、社会調和の維持という目的を果たそうとしています。こうした行政の積極的な姿勢を受けて、企業は賃上げ要求に応じざるを得ず、雇用コストは一層上昇する傾向を見せています。

中国の情勢や行政の姿勢を踏まえ、次のような結論を導き出すことができます。

第一に、中国には安価な労働力市場は存在しなくなりつつあるということ。

第二に、中国では労働者によるストライキ等突発的な事件が大きな損失要因となるため、良好な企業運営には安定的で健全な雇用環境が不可欠であること。

第三に、ストライキに対する抑圧政策が転換されつつあること。

広州市の日系自動車メーカーの事例を含めて、メディアへの公開、市民による調停、最近の労働者デモに対する広東省当局の黙認姿勢等に、こうした事件に対する行政の対応の変化を見ることができます。

3 ストライキへの対応策

このような背景の下、大規模で長期的なストライキを回避するために、日系企業は下記の対応策を早急に実行していくことが求められています。

①長期的経営戦略の確立

ストライキ発生の根本的な原因は労使双方の信頼関係の破綻にあります。しかし、長期的な経営戦略を明確にしていない日系企業が多く、このような企業では人材やマネジメントの現地化が不十分となり、労使双方の信頼関係が長期的に続かなくなっています。

②マネジメント手法の改革

中国の労働者には構造的な変化が起きています。若い世代の労働者は報酬だけでなく、昇格や人格の尊重を望んでいます。

このことは管理層、とりわけ現地化の途上にある

*1 彩虹計画

正式には、中国の人力資源社会保障部が2010年5月に発令した「彩虹計画の実施に向けた集団契約制度の推進強化に関する通知」。労働者の集団契約（企業に対して各労働者が単独で労働契約を締結するのではなく、労働者が集団で締結すること）や工会（組合）制度の普及を推進し、労働者の保護と労使関係の安定化を目的とする。

*2 企業における労働争議協議調停規定：中国の人力資源社会保障部が2011年11月に制定し、2012年1月から施行した規定。労働争議における協議調停の根拠となる。

日系企業の管理層にとって頭の痛い問題となっています。

③リスク評価・防止システムの構築

労使対立のリスクは突発的なものではありませんが、日常的な行き違いが日々積み重なることで生じるケースが多く見られます。よって、専門家（弁護士・コンサルタント・大学教授等）に労使関係の状況を定期的に評価してもらうことが重要となっています。さらに、マネジメント上の重大な判断に際しては、その判断が労使関係に与える影響について専門家に客観的な評価をしてもらう必要があります。

④中間管理層の養成

日本企業特有の管理モデルに基づき、中国でもマネジメント制度は主に中間管理職が労働者を管理する形で実現されています。そのため、労使対立の有効な防御壁となる中間管理層の養成体制の強化がととも重要です。



全体的な状況を把握した後に必要なのは、やはり自社が抱える課題に対する深い理解と適切な対応策を早急に打ち出すための実行力ではないでしょうか。皆様の中国事業を推進する一助となれば幸いです。