

松下幸之助記念財団 研究助成
研究報告

【氏名】: 藤井正男

【所属】(助成決定時): 神戸女学院大学・非常勤講師

【研究題目】: 「労働契約法」以降の業種別にみた在中日系企業の労務管理の実態

【研究の目的】

本研究の目的は、「労働契約法」以後の在中日系企業の労務管理の変容について、現地での事例調査を通じて検討することである。2008年1月1日以降、中国では「労働契約法」が新たに施行された。同法は3回目の契約更新で従業員と無期限雇用契約(終身雇用)を結ぶことを義務づけるなど、労働者の権利保護の色彩が強く、企業側では労働争議の多発や人件費の高騰などが懸念された。ただし、従業員の転職が常態化していた中国では、従業員が定着しないゆえに日系企業は経営面で苦慮するケースが多く、同法によって従来の長期雇用を前提とした労務管理が可能となれば、日系企業にとっては優位となる側面もあると専門家や関係者からは期待する声もある。

それゆえに、「労働契約法」制定以後、日系企業の労務管理について調査することは有意であり、業種別に検討することで日系企業の労務管理の実態を詳細に把握できるのではないかと考えた。

【研究の内容・方法】

まず、「労働契約法」施行以前の在中日系企業における労務管理に関するサーベイを行った。その結果、労働集約的な企業では、従業員の大半が単純作業のワーカーであるため、短期雇用が一般的であることが理解された。一方、技術や技能を必要とする企業では熟練工を要するため、従業員が長期勤続を志向するよう成果主義を導入するなど、従来の「日本的労務管理」の改善が図られていることが明らかにされている。「労働契約法」以後、非熟練労働者主体の企業では短期契約で更新を重ねることが不可能となるため、契約期間の見直しが必要ではないか、また技術・技能集約的な企業でも全従業員を無期限契約雇用とすることは難しく、人材の選別が重要になっているのではないかと推測された。それゆえ、1回の契約期間の変化、無期限雇用契約を結ぶ従業員の選別方法、「労働契約法」施行後の新たな課題などを中心に質問要綱を作成した。その際、技術移転や経営現地化の進展、人材育成を通じた業務の高度化などにも関連する質問も設定した。そして、直接現地へ赴き調査を行った。地域は主に北京と上海であり、内訳は製造業4社、商社2社、ソフトウェア会社2社、ファイナンス系会社1社、統括会社1社、日系コンサルティング企業2社などである。現地で調査がキャンセルされることもあり、必ずしも予定通りとはいえなかったが、その代わり製造業以外の業種にも調査が行えたことは大きな収穫であった。また日系企業ではないため、本調査では対象外であるが、中国の旅行会社や政府機関の関係者にヒアリングする機会もあり参考になった。ただし、当初計画していた大連の企業調査は予定していたルートが上手く機能せず、未調査に終わった。調査は事前に作成した質問要綱に即して直接ヒアリングをする方法を採用した。製造業では聞き取りだけでなく製造現場も視察した。また、製造業以外の企業でもオフィスなどを見学し、企業内の雰囲気を感じ取るように努めた。

【結論・考察】

調査の結果、次のようなことが明らかになった。第1に、製造業では概ね1回の契約期間を以前より長くするなどの変化がみられた。企業は3回目の契約更新までの間に資質や勤務態度を判断材料に無期限雇用契約を結ぶ従業員を選別していた。第2に、技術・技能集約的な製造業、人材主体の商社、ソフトウェアなどはコア人材の育成や

定着率向上のため、独自に教育モデルやキャリア形成などの制度を構築しようとしていた。中国で有意な人材を確保するためには給料の多寡だけが問題ではなく、企業が従業員に対していかに魅力的なキャリアプランを提供できるかが重要だとされた。これは技能工や熟練工、知的人材を必要とする業種では特に顕著であり、キャリアプランによって従業員の定着が期待されていた。第3に、女性社員の大半が3回目の契約更新の段階で産休を取るケースが急増し問題となっていた。この問題は今回調査した企業だけでなく、他の日系企業でも起きているとされた。産休中は法律によって解雇が禁じられているため、女性社員は自動的に無期限雇用契約になるということであった。