

# 現地報告 国有企業改革の進展にともなう人員削減 と補償の現状 -- 遼寧省撫順市における企業調査報 告から

著者	鄭 南, 阿部 康久
権利	Copyrights 日本貿易振興機構 (ジェトロ) アジア 経済研究所 / Institute of Developing Economies, Japan External Trade Organization (IDE-JETRO) <a href="http://www.ide.go.jp">http://www.ide.go.jp</a>
雑誌名	アジア経済
巻	44
号	9
ページ	45-60
発行年	2003-09
出版者	日本貿易振興会アジア経済研究所
URL	<a href="http://hdl.handle.net/2344/00007755">http://hdl.handle.net/2344/00007755</a>



間を限度として、企業との雇用関係を維持したまま、再就職サービスセンターに受け入れる政策を採用した。そして、3年過ぎても再就職できないレイオフ対象者は、企業との雇用関係を切られ、失業保険の給付を受ける失業者とされるようになった〔『管理世界2001 第1期』〕

さらに政府は、2001年にこの再就職サービスセンター制度を3年程度の時間をかけて廃止することを決定し、遼寧省は、この方針を実施するための実験地域に指定された。これによって遼寧省のレイオフ対象者は、企業との雇用関係を打ち切られて、直接、失業保険の給付を受ける失業者とされることになった。市政府の報告によると、本稿の対象地域である撫順市でも、2001年に175企業でレイオフされていた4万9800人の従業員に対して、労働契約の解除が行われた〔杜 2002〕。このような状況下で、国有企業の人員削減による失業者の増加という問題は、今後ますます深刻になることが懸念される。

そこで本稿では、国有企業改革の進展にともなう人員削減と補償の現状について、遼寧省撫順市を事例として検討する。具体的には、企業への聞き取り調査を通じて、人員削減の背景と実施状況を検討することに加えて、企業規模や経営状態の違いによって、政府による企業への支援策や退職者に対する補償策に差異が見られるか否かという点や、人員削減実施後、企業に残った従業員と経営者の間で労使関係がどのように変化したのかという点の分析を行う。

研究の方法として本稿では、撫順市の国有企業の経営者や従業員、市政府幹部に対するインフォーマル調査を行い、事例調査の積み重ねから全市的な傾向を把握することを試みた。調査時期は、2002年3月と同年8月の2カ月間であ

り、企業幹部や従業員への詳細なインタビュー調査を行った企業は7社（A～G社）である。この7社の企業規模別の内訳は、企業改革以前の従業員数で見れば、4万人程度の大企業が1社、1万人程度の中堅企業が2社、3000人以下の比較的小規模な企業が4社であり、上級部門との関係で見れば、遼寧省管轄が2社、市政府管轄が3社、区政府管轄が1社、国の出先機関が管轄しているものが1社となっている（表1）<sup>注1</sup>）。

### 対象地域の概要

遼寧省は中国のなかでも失業問題が最も深刻な地区であると言われている東北部に位置している。この地域の失業率が高い要因として、単一の産業に依存した企業城下町の都市を多数抱えている点が挙げられる〔中兼 2000, 268-269〕。本研究で取り上げる撫順市も、重化学工業などもある程度は存在するものの、炭鉱業に依存する企業城下町の都市のひとつである。同市は、遼寧省の省都瀋陽からバス・鉄道で一時間程度の距離にある人口227万人の地方都市であるが、同市の場合、瀋陽に近接しすぎていることが、逆に第三次産業の低迷をもたらしていることも推測される。

撫順市と遼寧省のGDP成長率を全国の成長率と比較すると、1996年までは、撫順市・遼寧省ともに全国の成長率を下回ることが多かったのに対して、97年以降は、この数値は逆転している。さらには1997年には0.9ポイントだった撫順市と全国平均との伸び率の差は、98年には1.7ポイント、99年には1.8ポイント、2000年には2.0ポイントと、年々拡大する傾向が見られ

表1 調査対象企業の概要

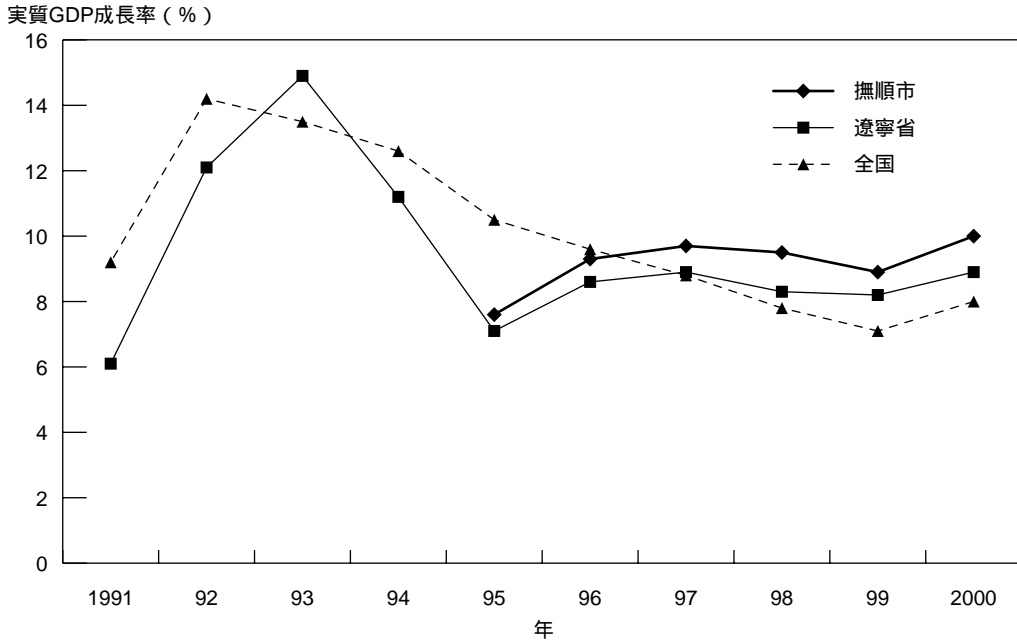
	業務内容	管轄する 上級部門	株式会社化の 有無と所有状 況	固定資産総 額（取得原 価による）	経営改革 前の従業 員数	現在の従 業員数 <sup>1)</sup>	現在の経営状況 <sup>2)</sup>	解雇対象者への補 償金	政府による企業へ の支援策
A社	鉄鋼業	遼寧省	2000年12月に 株式上場	23億元	4万人	8,000人	過去の累積損失が調査によ って明らかになり、損失と して計上したため、7億元 の赤字だったが、2002年は 改善している。	過去1年の平均月 収(576~1,300元) ×勤続年数で計算	補償金の政府負担 率が他の企業より 高い。銀行による 3億元の支援。
B社	アルミニ ウム製造	遼寧省有 色金属公 司	株式会社化未 定	32億元	1万人	6,500人	3,000万元の赤字ながら、 2003年に新工場が稼働すれ ば黒字化が可能。	700元×勤続年数 で計算	技術協力費（2億 元）の支援と8,000 万元の3年間無利 子の融資を受ける。
C社	鉞山機械 製造・修 理	撫順鉞務 局（国の 出先機 関）	政府が株式の 多くを所有・ 経営者と従業 員も出資	2,006万元	3,000人	700人	リストラにより以前より改 善するも350万元の赤字。	756元×勤続年数 で計算	未確認
D社	グラファ イト製造	市政府	株式の51%を 民間企業が出 資	3億4,000 万元	1,800人	950人	黒字。昨年は887万元の法 人税を納め、固定資産総額 も過去最高額に達した。	2001年の平均月収 ×勤続年数で計算	未確認
E社	建設・建 築	市政府	経営者が出資	5,000万元	9,000人	2,000人	受注額が2001年の1.5億元 から02年上半期は1,500万 元に激減している。	364元×勤続年数 で支給する予定が 従業員側の反発で 未実施。	未確認
F社	道路工事 用機械製 造	市政府	経営者が出資	3,000万元	1,700人	300人	収支均衡ながら資金繰りが 厳しい。	364元×勤続年数 で計算	未確認
G社	産業用織 維製造	区政府	経営者と従業 員が出資	2,300万元	1,300人	300人	70万元の赤字。給料の支給 が1年間滞っている。	364元×勤続年数 の予定だが、余力 なく支払えない。	未確認

（出所）鄭（2002a, b, c, d, e, f, g）による。

（注）1）「現在の従業員数」には、レイオフや「退養」の対象者は含まない。

2）「経営状況」の損益については、いずれも2001年の業績で、公表値ではなく経営の実情に即した数値である。

図1 撫順市、遼寧省、全国における GDP 成長率の推移



(出所) 『中国統計年鑑 1992 2001』および『遼寧統計年鑑 1992 2001』。

る(図1)。しかしながら、このような高い成長率は、工業分野での過剰生産に依存しているという側面もあることは否定できない。

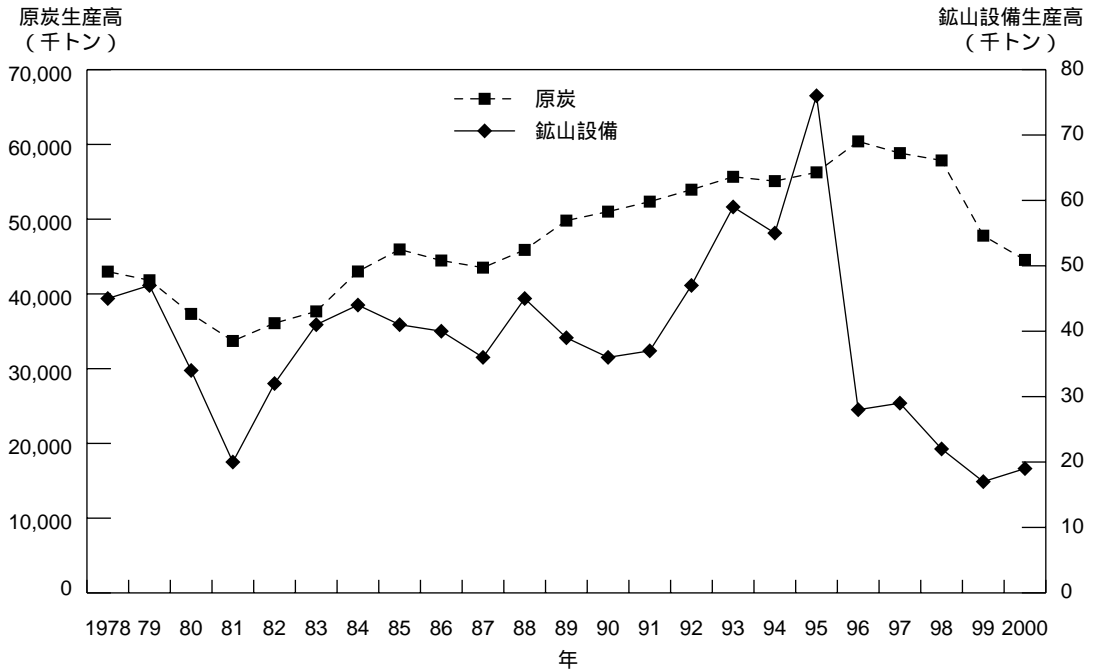
一方、撫順市の基幹産業である炭鉱業は、近年その規模が縮小している。撫順市が属する遼寧省の原炭生産量は、1996年の6040.6トンをピークに、2000年には4454.9トンにまで落ち込んでおり、減少傾向にある。この背景としては、撫順をはじめとする遼寧省の炭坑は、近年その保有量が減少し、鉱脈も深くなり高コストであることが挙げられる。また、関連する鉱山設備関係産業の生産高も激減しており、1995年には7万6000トンだった生産高は、翌96年には2万8000トン、99年には1万7000トンとなっている(図2)。

中国共産党中央組織部課題組(2002, 199)の

調査によると、1998年から2000年8月までの間に、遼寧省において、国有企業からレイオフされた従業員は193万9000人に達し、省の国有企業従業員総数の12.4%を占め、全国平均の7.9%という水準に比べるとかなり高い。

遼寧省のなかでも、大連や瀋陽といった省都級の都市では、外資による投資が顕著であるため、これらの投資によって生じた雇用が、国有企業を退職した労働力を吸収していると考えられる。しかしながら、撫順においては、外資による投資や外国からの借款も、極めて少ないのが現状である(表2)。市政府の発表によると、2001年において撫順市では、サービス産業を中心とした民間部門で4万2500人の雇用が生まれたとされている[杜2002]。しかしながら、これらの雇用は、そのほとんどが人力車夫、露天

図2 遼寧省における原炭生産高と鉱山設備生産高の推移



(出所) 『遼寧統計年鑑 1997 2001』.

商といった不安定な低賃金労働であると考えられ、雇用問題の緩和への効果については、疑問が持たれる。

また、失業者の多くを占める中高年層では、撫順のような雇用情勢が厳しい地域から、比較的良好な大都市へと移動することには、心理的・経済的に大きな制約が存在するため [ 菱田 2000, 33 34 ], 失業人口が滞留し「局地的な失業問題」が深刻化している [ 中兼 2000, 269 270 ]。

### 人員削減の背景と実施状況

#### 1. 人員削減の背景

国有企業の人員削減が急速に進んでいる背景には、従来の多くの研究で指摘されているように、国有企業に対する市場圧力が日増しに強ま

ってきていることと、これに関連して国有企業がレイオフという形で余剰労働力を企業内に抱え込むことができなくなっているという要因がある。

1980年代後半には、国有企業の間にも「請負経営責任制」や「独立採算制」が広く普及し、国有企業経営者は、一定のノルマを達成すれば、利潤を企業内に留保してインセンティブを得ることができる反面、自己が経営する企業に対して経営責任を負うようになった。1986年には「企業破産法」が制定され、国有企業の倒産も認められるようになった [ 小林 2002, 61 ]。1990年代にはいと、政府内部で中小国有企業の株式会社化や民営化を容認する流れが生まれ、大企業についても、株式市場への上場が相次ぐようになった [ 今井 2002, 78, 138 ]。このよう

表 2 遼寧省における外国資本投資受入額の推移

(単位：万 US\$)

		1995年	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年
瀋 陽	対外借款	3,636	8,657	5,420	30,426	45,428	24,548
	直接投資	46,052	39,551	53,760	56,636	49,836	71,230
	その他投資	148	0	15,825	15,018	8,275	8,612
	総計	49,836	48,208	75,005	102,080	103,539	104,390
大 連	対外借款	20,183	13,300	1,522	12,225	10,537	230
	直接投資	70,962	100,592	131,944	123,725	117,415	130,597
	その他投資	286	14	8,550	4,773	3,709	2,317
	総計	91,431	113,906	142,016	140,750	131,661	133,144
撫 順	対外借款	3,233	1,303	0	0	678	1,290
	直接投資	2,617	2,750	7,309	4,347	2,286	2,216
	その他投資	0	0	0	0	0	0
	総計	5,850	4,053	7,309	4,347	2,964	3,506
遼寧省計	対外借款	49,377	44,637	29,775	71,742	85,470	35,472
	直接投資	140,405	167,142	221,446	220,471	206,366	255,219
	その他投資	909	26,136	54,655	21,891	11,984	10,929
	総計	190,691	237,915	305,876	314,104	303,820	301,620

(出所) 『遼寧統計年鑑 1997-2001』。

な株式会社化の進展や市場圧力の高まりによる経営悪化は、企業経営者に対して経営改革の必要性を痛感させる状況を生み出したと考えられる。実際に、本研究の対象となった企業のなかには、国有企業でありながら倒産や賃金の未払いを経験するまでに逼迫しているものも多く見られる。

調査対象企業の所有形態を見ると、B社を除く6社がすでに株式会社化を行っている。B社が株式会社化を実施していないのは、現在は省政府の管轄下にある同社が、今後、規模の縮小によって市政府に移管される可能性があるためである〔鄭 2002b〕。

B社以外の各社のうち、企業規模が大きいA

社の場合は、株式上場によって市場から資金を集めている。同社は、生産設備の管理・メンテナンス部門や一部の生産部門などを、会社の分割(中国語で「分流」と呼ばれる)によって分離し、組織のスリム化を行った上で、2000年12月31日に中核となる製鉄部門を上海証券取引所に株式上場した。上場によって得た資金は6億元に上り、新しい生産設備の購入費に充てている(注2)。

また、グラファイト電極を主に製造するD社は経営状態が良好であるため、民間企業による買収の対象となり、株式の過半数を売却している。同社は、1999年から3年連続で黒字を出し、2000年には297万元、2001年には887万元の

法人税を納めており、2001年末には固定資産総額<sup>注3</sup>が3億4000万元となり創業来の最高額に達した〔鄭 2002d〕。同社は、株式売却によって市政府の収入を増加させるとともに、企業競争力の強化を図るために、撫順市の国有企業としては初めて、株式の過半数を民間に売却して、民営化が進められたケースであり〔杜 2002〕、ある不動産業者が株式の51%を3226万元で取得し、残りの49%を国家が保有するという形で、2002年7月に株式の売却が行われた〔杜 2002〕。

A社とD社は、市場や民間企業から資金を集めることが可能であったのに対して、C社、E社、F社、G社の各社は、企業規模の小ささや経営状態の悪さのため、経営者や従業員から資金を集め、株式を割り当てざるを得なかった。とりわけC社とG社では、一般従業員に対しても自社への出資が求められた。

C社は、かつて全国最大級の鉱山用機械製造・修理会社だったが、鉱業用機械業界の縮小のため経営が悪化し、1999年には8カ月間に渡って、従業員への賃金の支給が滞っている。その後、人員削減や福利厚生施設の廃止などの経営改革によって、赤字額は2000年には470万元、2001年には350万元と減少したものの、従業員数を1980年代の3000人から700人にまで減らしても、赤字から脱却できない状況にある<sup>注4</sup>〔鄭 2002c〕。同社が2001年に、政府が株式を保有する株式会社に変更された際、経営者・幹部クラスの従業員が1万元、一般従業員がそれぞれ5000元を拠出し、合わせて356万元の資金が集められた。2001年には、赤字経営にもかかわらず従業員に対する配当金の支払いが行われたものの〔鄭 2002c〕、同社の先行きを考えれば、従業員が出資額に見合う利益を回収できるかは疑問で

ある。

産業用繊維を生産しているG社でも、1996年に倒産を経験した後、前工場長（現経営者）が15万元、管理職クラスが1万元、一般従業員が5000元を出資して、合計200万元の資金が集められた。しかしながら、経常赤字が慢性的に続く状態のため、配当金の支払いは一度しか行われず、賃金も2002年8月の調査時点で1年間ほど支給が滞っている状態であった。同社は、1983年と88年にドイツやアメリカから新しい生産設備を導入して、中国では有数の産業用繊維の生産工場となっていたが、近年では生産設備が低コストで国産化できるようになったため、同社の優位性はなくなり、厳しい価格競争に晒されるようになった。現在では、同社の製品は、どの工場でも生産できる労働集約的な製品となっており、臨時工を使って生産している同業他社や、元従業員がG社から独立して開業した会社に顧客を奪われることも多いという〔鄭 2002g〕<sup>注5</sup>。

## 2. 人員削減の実施状況

本項では、レイオフ対象者の解雇を進めていくという政府の方針に対する、各企業の実施状況について検討していく。各社が行っている人員削減の進捗状況を見ると、企業の規模や経営状態によって差が出ている。

従業員4万人と規模が大きかったA社の場合は、従業員の解雇や、幹部ポストの削減、定年間近な従業員を自宅待機させる「退養」制度に加えて、「分流」の実施によって、従業員数を2002年8月までに8000人にまで削減した。聞き取り調査を行った法律事務室も40人いた職員が11人に削減され、人員削減はホワイトカラー従業員にまで及んでいる。また、株式会社化に



ともない、過去の収支状況を調査しなおしたところ、新たに7億円の累積債務があることが明らかになり、省政府幹部をも驚かせている〔鄭 2002a〕<sup>(注6)</sup>。また同社は、売掛金の未払いが12億元にのぼる一方で、買掛金の未払いも9億元も抱えている。このような、いわゆる「三角債」<sup>(注7)</sup>問題は、E社やG社でも確認され、おそらくは撫順経済全体に蔓延している課題であると推測できる〔鄭 2002a, e, g〕<sup>(注8)</sup>。

これに加えて、鉄鋼業界は遼寧省だけでも鞍山、本溪、A社と3つも大企業がある上に、WTO加盟によって国際ルールが適用されるようになり、低コストの外国企業との競争にも晒されるようになった〔鄭 2002a〕。

アルミニウムの製造を行っているB社の場合も経常赤字は深刻で<sup>(注9)</sup>、2001年も3000万元の赤字を計上しており<sup>(注10)</sup>、固定資産総額32億元に対して、累積債務も10億元に達している。そのため同社でも、2001年にレイオフ制度が廃止されると、かつて1万人程度抱えていた従業員数を6500人にまで削減した。さらに2002年にも1500人を解雇し、5000人程度にまで縮小する予定である<sup>(注11)</sup>。そして、利益が見込めないチタン製造事業から撤退すると同時に、新しい環境基準を満たした新工場の建設を進めている<sup>(注12)</sup>。予定では、2003年から新工場が稼働すれば生産量が現在の10万トンから、最大で年間16万トンに増産可能になり、黒字転換を見込めるとしている。この他にも、研究開発部門を分社化して独立採算制にすることや<sup>(注13)</sup>、政府から輸出自主権<sup>(注14)</sup>を獲得して経営の自由度を高めることで経営改革を進めている〔鄭 2002b〕。

D社も、2002年7月に民間企業によって買収されて以降、リストラ対象者に生活費を払うと

いう条件でのレイオフと、補償金を支払うという条件での解雇を選択させ、1800人いた従業員を950人に削減した。その代わりに、新会社に雇用された従業員の賃金は、国有時代に比べて平均で12%上昇している<sup>(注15)</sup>〔杜 2002〕。会社に残った従業員への聞き取りでも、賃金が上がったことにより、株式会社化を評価する意見が聞かれた〔鄭 2002d〕。

その一方で、経営状態が悪い中小企業には、人員削減が思うように進んでいないものも見られる。例えばG社は、1996年に人員削減を始め、1300人いた従業員を300人にまで減らしたものの、これらはレイオフと「退養」制度によるものであり、他の企業の事例のように解雇までは行っていない。その理由は、解雇の際に支給を義務づけられている補償金を支払えないからである<sup>(注16)</sup>。また同社は、今後も「従業員は100人程度で十分足りる。減らさないと会社の負担が大きくて、経営が成り立たない」とさらなる人員削減を目指しているが、従業員から多額の出資を受けている同社の場合、対象者から出資金の返還を迫られるであろうことが、課題となっている〔鄭 2002g〕。

建設・建築業のE社でも、幹部が出資して株式会社化を行うとともに、レイオフと自然減によって、1986年に9000人いた従業員数を2000人にまで削減した。さらに2001年から3年計画で、すでにレイオフしている従業員4000人を解雇する計画を立てている。しかしながら、2001年には従業員による抗議行動が起こったため、2002年8月の調査時点でも、従業員の解雇は実施されていない〔鄭 2002e〕。

## 解雇対象者への補償とその 企業間格差

本節では、国有企業の急激な人員削減によって生まれた解雇対象者に対する補償が、どのように実施されているかという点を検討する。とりわけ、企業規模・経営状態の違いによって、補償額にどのような差異が生じているのかという点を検討していきたい。

失業者に対する補償は、主に(1)国の失業保障制度による失業給付金、(2)解雇による退職の場合に支払われる補償金によってなされている。(1)は、社会保険料を国家と企業、被雇用者の3者が納付して積み立てるという制度であるが、本人の負担金はそれほど多くはないため、とりわけ企業が保険料を納付する意志と能力を有しているか否かが重要な要因になってくる。

しかしながら、国有企業においては、G社のように経営状態が極端に悪い事例を除けば、概ね保険料の納付は行われており<sup>(注17)</sup> [鄭・阿部2002]、むしろ企業の規模や経営状態に大きな影響を受けるのは、(2)の補償金であると考えられる。補償金額については、遼寧省では、364元×勤続年数という金額を最低補償額の基準として定めており [鄭 2002h]、多くの企業では省政府と市政府および企業が、それぞれ5:3:2という比率で支出して支払う場合が多い [鄭 2002b, d, e, g]。しかしながら、補償金額は企業によって格差があることが指摘されている [『管理世界2001 第1期』]

各社の補償金額を比較すると、A~D社では、平均月収×勤続年数、あるいは700~756元×勤続年数という金額となっており、大きな差がな

いのに対して、E社(予定)とF社は364元×勤続年数と、前述の4社の半分以下の水準であり、G社に至っては、それすら支払うことが難しい状況である<sup>(注18)</sup>。

A~D社が比較的高水準の補償金を支払っている要因としては、A社とB社は、省政府が管轄する大企業であり、C社は小規模企業ながら、国の出先機関が管轄する特殊な位置づけを持つ企業であったこと、D社も市政府管轄の小規模企業ながら経営状態が良好で高額な補償金を支払う余裕があり<sup>(注19)</sup>、かつ労働争議によって補償金の増額が行われたことが挙げられる。

とりわけ、A社の場合は、省:市:企業の負担割合が6:3:1となっており、他社に比べると省政府の負担割合が大きく、同社の負担割合は、補償総額のわずか10%と大幅に少なくなっている。このことは、政府が同社の抱える多くの解雇対象者に対して、多くの補償金を支払えるように配慮したためであると考えられる。また、A社に多くの融資を行ってきた国有銀行も、同社に対する支援を行っており、2000年までに公表されていた3億円の負債を、株式と交換する形で免除している。このような経済的な支援に加えて、政府は2003年1月に、A社を大連にある従業員数4000人の製鉄会社と合併させる等、同社の経営に積極的に介入している<sup>(注20)</sup> [鄭 2002a]。

一方、政府はB社に対しても、2002年に環境対策のための「技術協力費」として2億円の援助と3年間無利子という条件での8000万円の融資を行っている<sup>(注21)</sup>。このように政府は、A社やB社といった比較的規模が大きな国有企業に対しては、資金等の援助を行うと同時に、企業経営にも主体的に関与していると言える。

これに対して、企業規模が小さいC, D, E, G社<sup>(注22)</sup>に関しては、政府による特別な支援策の存在を確認することができなかった。逆にE, F, G社では、銀行の融資や政府からの援助を受けることが難しいため、資金繰りが厳しい状態であるという指摘を受けた〔鄭 2002e, f, g〕。例えばG社の場合は、銀行からは1カ月程度を期限とした、極めて短期間の融資しか受けられず、このような短期融資を繰り返しながら操業を続けている状態である。また、補償金の支払いが義務づけられているのは、国有企業だけに限られており、集団所有制企業は、ほとんどが支払われないか、支払われる場合でも、極めてわずかな金額である<sup>(注23)</sup>〔鄭 2002h〕。

ただし、政府による国有企業に対する支援は、大企業に対して手厚く、中小企業に対して手薄であるという傾向は見られるものの、同じような経営環境におかれていた企業でも、政府や国有銀行による対応の違いによって、経営再建への展望や従業員の雇用や補償の状況に格差が生じている事例も見られる。

例えば、F社とG社は、ともに1996年に「企業破産法」の適用を受けて倒産し、株式会社化によって再出発しているが、両社の企業規模や業績には大きな違いはなかったものの、再出発後の状況には大きな差が生まれている。両社の最大の違いは、以下の点である。すなわち、F社の場合は倒産後に経営陣が出資して新会社を設立した際に、破産法の規定とは異なり、それまで抱えていた負債の支払いを免れることができた<sup>(注24)</sup>。これに対して、G社では同法の規定に沿って、倒産時の負債1000万円を償還するために、工場の生産設備を債権者である銀行に差し押さえられている。責任者によるとG社で

は、株式会社化以降に新たに生じた500万円の負債分と合わせて、年間150万円の金額を、金利や生産設備のレンタル料として銀行に支払っているという〔鄭 2002g〕。

また、F社では1996年の倒産と新会社の設立以後、負債の免除以外にも、優遇措置を受けることができた。同社では、1700人いた従業員を現在までに300人（そのうち現場従業員は200人）にまで削減した際、多くの退職者に対する失業給付金を支払う義務を負っていたが、新会社を設立することによって、旧会社が背負う負担を切り離すことができた。これらの措置によって、倒産前の債務や人員削減のための費用の負担を軽減できたF社は、G社に比べると比較的有利な条件で再出発を図れたと考えられる。現在、F社の業績は、ようやく収支が均衡しており〔鄭 2002f〕、従業員に対しては給料を、解雇対象者に対しては最低限の補償金を、どうにか支払うことができる状態である。

F社でも他社と同様、現在300人いる従業員を<sup>(注25)</sup>、今後さらに減らしていく予定であるが、その際には、従業員の仕事量は大幅に増加し、過重労働に陥ることが懸念される<sup>(注26)</sup>〔鄭 2002f〕。また、同社に限らず近年では多くの国有企業で、経営改革の一環として、社宅や病院、学校といった福利厚生施設の分離や廃止が進められている。とりわけ、付属病院の分離や廃止によって、従業員の医療費は以前に比べて増加している。このような措置は、人員削減によって仕事量が増加し、労働災害の増加が懸念されている従業員にとって大きな負担となることが予想される〔鄭 2002a, b, c, e, f, g〕。

このように政府は、人員削減などの経営改革によって大きな社会的影響が生じることが予想

される大企業に対しては、補助金等の援助を通して、経営へのてこ入れや、解雇対象者に対する保障政策の充実などを図り、社会不安が高まることを抑えようとしているのに対して、中小企業に対する政府の援助は比較的少ない。ただし、中小企業でも、比較的早い時期に倒産したものは、債務の免除を受けて再出発を図れた企業もあるが<sup>(注27)</sup>、同じような経営環境におかれていた企業でも、政府や国有銀行による対応の違いによって、従業員の雇用や補償の状況に格差が生じていることが指摘できる。

### 労使関係の変化

本節では、人員削減の結果として企業に残った従業員と経営者の間で、労使関係にどのような変化が生じているかという点を検討する。従来の国有企業改革の課題として、企業の経営者と従業員が利益集団となり、両者が協調して従業員の収入と福祉の向上を追求する傾向が見られていた [林・蔡・李 1999, 48, 54 55]。

対象企業のなかでも、従業員の中に、福利厚生面で企業に依存したいと望む意識が根強く残っているのがE社である。例えば、交通事故で弟を亡くした従業員の1人が、労働強度が低い部門に転属することを要求したことがあった。同社では彼の要求を認めて軽労働である清掃部門に転属したところ、同社に務める配偶者も転属させるよう要求するようになったという。経営者側は、このように温情主義的な慣行を改めたいと考えているが、将来の生活への不安から、企業に依存したいという心情が根強い従業員側との溝は深い。

第 節第 2 項で述べたように、同社では、従

業員4000人を解雇する計画を立てているものの、従業員による抗議行動が起こったため、解雇を実施できない状況である。同社のレイオフ対象者の場合、社会保険料の納付は行っているものの、生活費の支給は行われておらず、対象者は住宅の内装工事などのアルバイトによって生計を立てている [鄭 2002e]。一方、従業員側が解雇を受け入れた場合は、補償金や失業給付金の支給を受けることができ、短期的には従業員の収入は増加すると考えられる。それにもかかわらず、従業員側が解雇に反対して、抗議行動を行っている背景には、同社の従業員には、旧来の「単位」社会に対する強い愛着が存在することが推測される。

しかしながら、人員削減の進行は、このような協調的な労使関係にも大きな変化をもたらしつつある。この傾向が最も顕著だったのがC社である。同社の場合は、全従業員が会社に出資して株式を取得しているにもかかわらず、株式取得後に発言権を強めたのは、経営者や管理者クラスの人々のみであり、むしろ一般従業員の発言権は、相対的に低下しているのが実状である。具体的には、従業員1人あたりの仕事量が増加し、これまで生産ラインにおいて1人につき1台の機器の管理を担当していたものを、2台以上管理するようになり、ホワイトカラーの従業員も、生産現場での作業を兼任することが義務づけられるようになった。また、遅刻者には罰金が科されたり、経営者側は人手不足と仕事の受注が不規則であることを理由に、従業員に対して法律上は週2日間と定められている休日にも時間外手当なしでの出勤を義務づけたりしている [鄭 2002c]。

このような従業員に対する厳しい管理は、8

月の再調査時には、管理者の交替によって緩和されており、休日出勤は土曜日のみとなっていた。しかしながら、一般従業員拠出分のわずか2倍の株式を保有するだけの経営者が、これだけの強い管理権を持つようになっている点は特筆に値する<sup>(注28)</sup>。従業員へのインタビューでは、これらの経営者の手法に対して強い不満が聞かれたものの、自らが解雇の対象となることへの不安から、表立って批判することができないという葛藤が聞かれた〔鄭 2002c〕。このようにC社の事例は、経営状態の悪さと自身が解雇されることへの不安から、従業員が株主であるにもかかわらず、発言権を行使することができず、経営者による彼らへの管理が強化されている事例であると言える。

これに対して、会社規模が比較的大きいA社では、C社とは異なる点も見られる。同社の場合も、株式会社化に対応して、従業員に対する管理を強化しているという点は、C社と同様である。2002年には、この年に就任した新社長の下、従業員に対して、山東省の大手家電メーカー・ハイアールと同じ手法の、解雇をもとまなう管理制度（末位淘汰制度）を導入したり、労働組合を通して愛社精神を高める運動を行ったりして、従業員の意識を高めようとしている〔鄭 2002a〕

ただし、A社の場合は、このような管理の強化に対して、従業員側が抗議行動を起こせる余地があるという点では、C社とは異なっている。株式会社化後に従業員側が行った抗議行動では、主に(1)従業員が納付する社会保険料を減額すること、(2)自主的に退職する従業員にも補償金を支払うようにすること、といった点が要求されている〔鄭 2002a〕

黒字経営でありながら民間企業への株式の売却が行われたD社では、この傾向はさらに顕著であると考えられる。同社の場合は、経営状態が比較的良好であったことが、株式の売却に対する従業員の反発を招いた。従業員側は、とりわけ、市政府と経営陣が従業員側に相談なく民間企業への株式の売却を決定したことや、解雇される従業員への補償金額について、経営幹部と一般従業員との間で格差をつける方針であったことに、態度を硬化させるようになった〔鄭 2002d〕

さらに、補償金額を巡っては従業員と企業・市政府側が対立し、労使紛争にまで発展した。従業員側が3000元×勤続年数という基準で補償金額を要求したのに対して、企業側が提示したものは750元×勤続年数という金額に止まった。そのため、交渉は決裂し、従業員側は道路を遮断して抗議行動を行った。これに対して、市政府は警察隊を出動させ、抗議行動を中止させるという措置を執るほどだった<sup>(注29)</sup>〔鄭 2002d〕

最終的には、解雇される場合の補償金は、過去1年間の平均月収（およそ800元程度）×勤続年数という金額で、レイオフされる場合には1カ月195元的生活費が支払われることで交渉が妥結された〔鄭 2002d〕。結果として、従業員側が不満としていた、幹部職員と一般従業員との間での補償金額の格差は既成事実化されたものの、労働争議の結果、補償金額に多少の上積みが見られたと言える。

このように人員削減にもなって、国有企業の労使関係は、協調的なものから対立的なものに変容しつつあると言えよう<sup>(注30)</sup>。また、これら4社の事例だけでは一般化することは難しいが、経営者と従業員の力関係は、企業の経営状

態と大きく関係しており、経営状態が良好な企業ほど、従業員が抗議行動を行うことを含めて、企業経営のあり方に対して、発言力を行使できる余地が生まれていると考えられる<sup>(注31)</sup>。

## 結 論

以上、本稿では、国有企業改革の進展にともなう人員削減と解雇対象者に対する補償の現状について、遼寧省撫順市を事例として報告してきた。具体的には、人員削減の背景と実施状況を検討することに加えて、企業規模や経営状態の違いによって、政府による企業への支援策や解雇対象者に対する補償策に差異が見られるかどうかという点や、人員削減後の労使関係の変化についての検討を行った。その結論として、以下の点を指摘することができる。

2001年に政府が遼寧省をレイオフ制度の廃止に関する実験地域に指定すると、多くの国有企業で、それまでレイオフしていた従業員との労働契約を解除し、解雇が行われるという現象が見られるようになった。このような現象は、本研究で事例調査を行った企業でも多く確認できたが、対象企業のなかには、経営状態が悪く、補償金の支払いや出資金の返還ができないため、従業員の解雇を行うことすらできない企業も見られた。

また、このような人員削減によって生まれた解雇対象者に対する補償状況にも、企業規模や経営状態の違いによって、大きな差異が見られた。政府は、人員削減によって大きな社会的影響が生じることが予想される大企業に対しては、補助金等の支給や国有銀行を通しての支援を通して、経営へのでこ入れや、解雇対象者に対す

る補償金の充実などを図り、その社会的影響を最小限に抑えようとしている一方、中小企業に対する政府の援助は比較的少なかった。ただし、同じような規模や経営状態におかれていた中小企業のなかでも、国有銀行による支援を受けて株式会社化を行い、再出発を図ることができた企業も見られた。

また、人員削減の進展によって、従来、「単位」制度の下で利益集団的な協調関係を築いていた労使関係には大きな変化が生じている。具体的には、経営改革の過程では、経営者の権限が強化される傾向が見られ、解雇をともなう業績主義（末位淘汰制度など）の導入や、無給での休日出勤を強要するといった、従業員への管理の強化が見られ、従業員の発言権は相対的に低下する傾向が見られる。この傾向は、経営状態が悪い中小企業において特に顕著に見られ、一般従業員が株主としてかなりの金額を出資している企業においてさえ確認することができた。

このような失業問題の顕在化や補償金の不平等、従業員に対する管理の強化といった傾向は、今後の人員削減のさらなる進行によって、ますます顕著になると予想される。そのため今後も、国有企業の人員削減がもたらす影響について、その推移に注目するとともに、それによって生じている社会問題をいかに調整していくべきかという課題について、検討していく必要があると考えている。

（注1）この他に、断片的な調査のため、表1には含めなかったが、2社の比較的大規模な国有企業へのヒアリング調査も行った。

（注2）ただし、競争激化にともなう受注の伸び悩みのため、2001年に導入した新設備は、フル生産できない状態である。

(注3) 本研究では固定資産総額として、固定資産を取得原価で合計した金額を示した。

(注4) 経営者へのインタビューにおいても「上級部門から指定される仕事だけでは収入が確保できず、自ら企業を回って受注を取ってこなければ、従業員に賃金を払うこともできない」という危機感が聞かれた。

(注5) G社のように、参入障壁の低下による競争激化によって経営が悪化した事例として、建設・建築業のE社が挙げられる。建設業界では、1980年代後半から、農村部から移住してきた農民たちが、小規模な会社を設立する事例が多く見られるようになったため、同社の業績も90年代前半から低迷するようになった。同社の年間売上高は、ピーク時には2億元程度だったが、2001年には1億5000万元となり、2002年は上半期のみで数字ながら1500万元に落ち込んでいる。同社の売上高は、年によって変動が激しいため、これらの数字だけでは判断しづらいが、長期的に見ると減少傾向が顕著であるとのことだった[鄭 2002e]

(注6) ただし、人員削減を含む改革の結果、同社の業績は2002年に入ってから、改善しているという。

(注7) 「三角債」については、南・牧野(2001, 122)に紹介されている。

(注8) 3月の聞き取り調査の最中にも、債権者が会社幹部の部屋に買掛金の督促に訪れていた。責任者は、手続き上の不備を理由に支払いを拒否したが、債権者は納得せず口論になり、怒号が飛び交う光景が見られた。その際、債権者は「今日、金を受け取って帰ることができなかつたら、私は解雇されるんだ!」と強く主張していた。債務者・債権者ともに資金繰りに逼迫している状況を窺い知ることができる。

(注9) 従業員の給与水準は600~1200元程度で、労働強度の高い人や管理職的地位にある人ほど高い給与を得ている。

(注10) B社は、公式には2001年には500万元の利益を出したと発表している。

(注11) B社は従業員のために毎年160万元の社会

保険料を支払っている。

(注12) 同社は2001年に、環境基準を満たしていないとして、国から一部工場の生産停止処分を受けた。

(注13) 研究機関は分離独立させたものの、仕事のほとんどをB社に頼っており、分社化の効果は出ていないという。

(注14) 輸出自主権は許可制となっているが、近年では取得が容易になっている[鄭・阿部 2002]

(注15) 工場内での聞き取りによると、ある従業員は民営化前に800元だった月収が、1200元に増加したという。このような賃金の上昇は、民営化に対する従業員の不満を緩和するための措置であると考えられる。

(注16) 従業員への賃金を支払えない同社が、支払っているのは、重い病気や負傷をした従業員への医療費と冬季の暖房費のみである。

(注17) G社に次いで厳しい経営状態であるC社やE社も、保険料の納付は全額行っている[鄭 2002 c, e]

(注18) 撫順市最大の産業で、かつて合計20万人の従業員を抱え、4つの炭鉱を所有していた石炭採掘会社の場合も、解雇対象者への補償金額は、756元×勤続年数で計算され支給されていた[鄭 2002h]

(注19) 国家による投資も多く経営状態も良い大企業(経営改革前の従業員数が2万人)の場合、補償金額が3000元×勤続年数に上る事例も見られた。これは省が決めた補償金額の上限をも大きく上回る金額である[2002年8月20日、区政府幹部事務室での幹部への筆者のインタビューによる]

(注20) 聞き取りを行った責任者自身も、改革があまりに急ピッチで進んでいることに驚きを隠さなかった。これにともなって、同社は管理部門をさらに再編する可能性があるという。中央政府の最終的な目標は、遼寧省のすべての製鉄会社を合併させ、競争力を高めることだとされている。

(注21) この援助は、新しい環境規制に対応するための環境対策費という名目で行われた。

(注22) E社の場合は、最盛期の従業員規模こそ9000人と多いものの、上級部門が市政府と比較的低

位にあることや、従業員の多くが一定のスキルを持っており、住宅の内装工事などの建築関連のアルバイトで生計を立てることができるため、援助の必要性が少ないと見なされていることが挙げられる。

(注23) 都市部における集団所有制企業とは、手工業者の集団化などによって設立された一種の地方公営企業である。国有企業の子会社として設立される場合もある。

(注24) 同社では、倒産に際して、何らかの債務逃れが行われたと考えられるが、詳細は不明である。

(注25) 従業員の月給も、500元程度であり、他の国有企業(旧国有企業)従業員に比べても少ない水準である。

(注26) インタビュー調査の最中にも、女性従業員の1人が、両手に山のような書類を抱えて上司の部屋を訪れ「こんなに多くの仕事はできません!」と涙ながらに直談判する光景が見られた。

(注27) 現在では、不良債権の増加を抑えるために、政府や銀行が、企業の倒産を認めない場合も多いという[鄭・阿部 2002]。

(注28) 企業内に労働組合は存在するものの、その活動は安全管理や企業内貧困者への救済活動といった福祉活動が中心となっており、経営者と従業員の対立を調停するような活動は、ほとんど行われていない。

(注29) さらに、民間に売却されるという情報が事前に漏れたことが原因で、原材料や電力の供給がストップし、操業停止に追い込まれることになった。この生産停止による損失額は1日10万元にも上ると試算されている。

(注30) ただし、2001年10月には、全人代で労働組合法の修正案が可決され、集団交渉における労働組合の役割が、初めて法律で保障されるようになった。今後、これをきっかけとして、中国的コーポラティズムが確立されるかどうか注目される[鄭 2001]。

(注31) ただし、経営状態が極めて悪く、従業員への賃金すら支払えないG社の場合は、従業員への管理を強化することすら不可能になっている。また推測であるが、国有企業従業員の間には、企業が利益を得た場合には、従業員に配分するべきだという

「単位」的な考え方が、現在でも強く残っていると思われる。

## 文献リスト

### 日本語文献

今井健一編 2002.『中国の公企業民営化』アジア経済研究所.

小林謙一編著 2002.『中国沿海部の産業発展と雇用問題』第三文明社.

佐々木信彰編 1997.『現代中国経済の分析』世界思想社.

総合研究開発機構編 1999.『中国市場経済の成長と課題』NTT出版.

鄭南 2001.「中国単位制度の特性と社会的機能」『名古屋大学社会学論集』1 21.

2002a.「2002年3月8日, 8月22日, A社法律事務所にて行った筆者によるA社へのインタビュー」.

2002b.「2002年8月5日, 13日, B社工場事務処理室および共産党書記室にて行った筆者によるB社へのインタビュー」.

2002c.「2002年3月8日, 8月13日, C社工場長室および工場内にて行った筆者によるC社へのインタビュー」.

2002d.「2002年3月12日, 15日, 7月28日, D社法律事務所および工場内にて行った筆者によるD社へのインタビュー」.

2002e.「2002年8月29日, E社不動産管理部にて行った筆者によるE社へのインタビュー」.

2002f.「2002年8月9日, F社企画部執務室および工場内にて行った筆者によるF社へのインタビュー」.

2002g.「2002年8月16日, G社債務処理室にて行った筆者によるG社へのインタビュー」.

2002h.「2002年8月24日, 市政府高級幹部自宅での幹部への筆者のインタビュー」.

鄭南・阿部康久 2002.「2002年8月3日, 23日, 遼寧省社会科学院遼寧省情研究所長室にて行った筆者による梁啓東所長へのインタビュー」.



- 中兼和津次編 2000.『現代中国の構造変動2 経済構造変動と市場化』東京大学出版会.
- 日本労働研究機構編 2001.『中国国有企業改革のゆくえ 労働・社会保障システムの変容と企業組織』日本労働研究機構調査研究報告書140.
- 林毅夫・蔡昉・李周 1999.『中国の国有企業改革 市場原理によるコーポレート・ガバナンスの構築』(関志雄・李粹蓉訳)日本評論社.
- 菱田雅晴編 2000.『現代中国の構造変動5 社会国家との共棲関係』東京大学出版会.
- 丸川知雄編 2002.『中国企業の所有と経営』アジア経済研究所.
- 南亮進・牧野文夫編 1999.『大国への試練 転換期の中国经济』日本評論社.
- ・ 編 2001.『中国经济入門』日本評論社.
- 中国語文献
- 常凱編 1995.『労働関係・労働者・労権』北京 中国労働出版社.
- 劉建軍 2000.『単位中国 社会調控体系重構中的個人,組織与国家』天津 天津出版社.
- 汝信・陸学芸・李陪林編 2002.『社会藍皮書 2002年中国社会形成分析与予測』北京 社会科学文献出版社.
- 杜小平 2002.「市政府向全市人民報告工作」『撫順日報』8月2日.
- 王凤生 2001.『中国国有企業改革之探索』北京 社会

- 科学文献出版社.
- 鄭秉文 2002.「合作主義:中国福利制度櫃架的重構」『經濟研究』第2期:71-79.
- 中国共産党中央組織部課題組編 2002.『2000-2001 中国調査報告 新形势下人民内部矛盾研究』北京 中央編訳出版社.
- 『中国統計年鑑 1992-2001』中華人民共和国国家統計局編 北京 中国統計出版社.
- 『遼寧統計年鑑 1992-2001』遼寧省統計局編 北京 中国統計出版社.
- 『管理世界2001 第1期』管理世界雜誌社編 北京 管理世界雜誌社.

[付記] 本稿は、鄭による2002年3月と8月の調査(8月調査には阿部も同行)に基づいて、阿部が中心となって執筆した。調査に応じて下さった各企業・研究機関の方々、本稿の執筆・修正に際して有益なコメントを頂いた本誌レフリーと名古屋大学環境学研究科社会学・地理学研究室の方々に、深く御礼申し上げます。また、本研究に際しては、文科省科学研究費補助金(特別研究員奨励費、課題番号 13001248)の一部を使用した。なお、本研究は2002年11月、お茶の水大学で行われた人文地理学会大会で発表した。

(鄭・名古屋大学大学院環境学研究科/阿部・名古屋大学大学院環境学研究科助手)