

# 第 12 章

## 外資系企業と労働・労務問題

### はじめに

本章では、改革・開放期における中国国内の労働制度改革の流れのなかで、国内企業、特に国有企業と外資系企業の労働条件や社会保障等の比較をふまえ、近年、頻発する労働争議や国内外企業の雇用・労務管理面での相違から生じる諸問題について整理・検討し、今後の課題と展望を論じてみたい<sup>(1)</sup>。

### 第 1 節 改革・開放期の労働事情

まず、国内企業を中心とする全国的な労働制度改革の内容を概観・整理し、外資系企業をとりまく中国国内の労働事情についてみておきたい。

#### 1. 労働制度改革の内容

従来、都市部および国有経済部門の就業者は国家による労働力の統一分配政策によって各経済単位に配属され、企業は公開採用や解雇の自主権をもたなかったが、改革・開放政策が推し進められる過程で企業の雇用面での自主

裁量権は徐々に拡大されてきた。1986年の労働4法施行により国営企業の新規採用者に対する労働契約制の実施や規律違反従業員に対する解雇が認められ、90年代に入ってから固定制労働者も含めた全員労働契約制への移行が推進されてきた。こうした従来の終身雇用から契約制への移行や企業破産により発生する失業者の経済的保障および雇用確保のために、失業保険や「再就職プロジェクト」の実施<sup>(2)</sup>、労働力市場の形成が推し進められてきた。また、従来の企業対労働者という個別契約関係に「工会」（労働組合）を介入させ、企業・労組・労働者の三者による集団契約関係の構築が推進されるようになってきた。

賃金制度改革においては、競争原理の導入による賃金体系の多様化と賃金総額の経済効率とのリンクづけがはかられてきた<sup>(3)</sup>。賃金レベルについては、1993年11月の労働部公布「企業最低工資規定」により全国的に最低賃金制が導入された。

社会保障面では、国有経済部門の従業員を主要対象とした従来の労働保険制度は、文革期以降の「企業保険」状態からの脱却、国家や企業の負担軽減、所有制の枠を越えた新たな制度が模索されるなかで、地域や業種ごとの基金の設立による保険費用の社会的統一徴収・管理の実施や社会保険業務の統一的運営・監査体制の確立、保険料の個人拠出の実施などが行われてきた<sup>(4)</sup>。老齢年金と医療保険では保険費用の社会的統一徴収・管理と個人ごとの口座開設を結びつけた制度の確立がはかられ<sup>(5)</sup>、失業保険については1993年公布の現行法規に代わるものとしての新法の制定準備が進められている<sup>(6)</sup>。また、近年は公的扶助政策の一環として都市住民に対する最低生活保障制度の確立がはかられている。都市住宅の商品化については住宅公共積立金制度をより普遍的に確立することで低コスト・低価格の商品住宅の供給を推し進めていくことが目指されており<sup>(7)</sup>、97年からは上海市などで試行されていた住宅ローン制度を北京等35の主要都市でも本格的に実施していく方針が報じられている<sup>(8)</sup>。

労働時間については1995年に週40時間制の実施が打ち出され、労使間の

紛争処理については93年7月の「企業労働争議処理条例」の公布などにより法的整備がはかられた。96年頃からは、労働部門・「工会」・企業の三者による労働関係調整メカニズムを確立していこうという動きがみられる<sup>(9)</sup>。

労使間関係についてみると、国有企業が国家行政部門の付属物であった計画経済体制下の「労働者対国家」という図式から「企業対労働者」の関係へと変化してきた<sup>(10)</sup>。「雇用—被雇用」の資本主義的な雇用関係を結ぶ外資系企業に対して、国有企業の労働関係は依然として社会主義公有制の性格を帯び、企業と労働者が共に国家利益の創出にかかわるとしながらも<sup>(11)</sup>、企業と労働者個人間の利害関係の調節がしだいに重要な課題として浮上してきた。外資系企業という非国有系の企業で例外的に実施されてきた労働契約制や賃金制度が徐々に国有企業においても実施され、国有企業においても外資系企業と同じように「労使」間衝突が発生する土壌が形成されてきたのである。だが、他方で、両企業の性格の違いに基づく認識のズレが両者の「企業—労働者」関係に影響を及ぼしている（これについては後述する）。

外資系企業や非公有制経済単位では「工会」を介した集団協議メカニズムを確立することで、企業の自己調節メカニズムを通じた争議解決や労使間調整をはかることが政策目標として掲げられているが、国有企業については雇用先としての主体的地位の未確立や現代企業制度改革の如何によるところが大きいので、当面は労働監察と労働争議の処理を中心的課題として実施していくことが目指されている<sup>(12)</sup>。

## 2. 主な問題点

近十数年来の労働制度改革により一定の進展がみられたものの、いぜんとして種々の問題をかかえている。

第1に挙げられるのは、経営悪化企業の余剰人員問題である<sup>(13)</sup>。特に、国有企業において顕著で、余剰人員に対する就業斡旋が実施されてはいるものの、本人の職業意識（国有企業への就業願望等）や高齢、技能の単純さ、適

応能力の低さ等の他に、第三次産業の未発達など社会的な受け皿が小さいこと等から、特に経済発展度の低い地域や社会保障制度の未完備な地域での再就職斡旋措置が難航している<sup>(14)</sup>。また、こうした従業員の生活保障措置も実施されており、全国の22の省・市ではすでに同措置を貫徹させるための党・行政指導者の責任体制が組まれているものの、未だ部分的・地域的な慰問・救済活動の域にとどまり、資金不足などから地域によっては基本的生活保障が不十分という状況にある<sup>(15)</sup>。さらに、企業経営メカニズムの転換過程で国有、集団所有制企業の雇用吸収能力が低下する一方で、契約制の実施によって労働契約満期後の契約未継続などによる失業者が増加傾向をみせ、本人の職業的技能の不足等とあいまって失業問題が深刻化している<sup>(16)</sup>。1990年代には、企業の経営不振や労働制度改革に伴う過渡期の混乱および利害関係の衝突等により労働争議が多発してきた。

要するに、中国における労働・労務問題の背景的要因は、労働制度改革そのものに起因するものと企業自体の経営不振によるものとに大別できる。このうち、前者についてはしだいに市場経済体制に適した労働制度が整備されてきたという望ましい側面がみられる一方で、改革の過渡期に伴うさまざまな拮抗、摩擦が噴出しつつあるといえよう。

## 第2節 外資系企業の労務管理

対外開放政策の進展により経済特区や沿海地域の大都市で外資系企業による地元労働力の雇用吸収が一定レベルに達して一部の業種・職種での労働需給ミス・マッチを呈しはじめるなかで、進出企業側にとっては労賃の安さとともに国内市場への期待が高まり、一方の中国側にとっては外貨の獲得と雇用創出への期待という初期段階を脱して地域・産業別による外資導入の選別化がはかられるようになり、それに伴い外資系企業の労働・労務問題に対する改善要求も高まってきた。労働力市場の形成など外資系企業にとって望ま

しい労働制度の整備が進む一方で、特に国内の労働制度改革のテンポが1995年の「労働法」施行を契機に一定のピークに達するに及んで、それまで国内の制度や慣行とはある程度一線を画されてきた外資系企業も労働基準や社会保険の実施等において国内企業と同様の体系に組み込まれるようになった。

外資系企業の労働分野に関しては、「労働法」の制定に連動して1994年8月に従来の外資系企業関連の諸法を集約させた「外資系企業労働管理規定」が制定された。上海等の各地では当地の実状に即した具体的な規定が全国レベルでの法律制定に先導または追随する形で施行されている。

こうした状況をふまえた上で、本節では国有企業との相違や外資系企業内部の多様性に着目しながら、外資系企業の労務管理の内容について見てみたい。

### 1. 特色と制度の違い

従来より、上意下達型の行政的管理を行っていた国有企業とは異なり、外資系企業は法的な条文で定められている事柄以外については当初からかなりの企業自主権が認められ、国有企業よりは労務管理面での融通性があった<sup>(17)</sup>。だが、外資系企業といっても合弁企業、合作企業、全額外資企業などいくつかの形態に分けられ、このなかで全額外資企業は企業内の労働制度を独自に設定・運用できる許容度が合弁企業や合作企業に比して大きいといえる。

まず、雇用形態についてみると、外資系企業は当初から労働契約制を採用し、それが1980年代中頃からの国有企業の労働契約制導入の参考となった。従業員の採用形態では当初は労働部門等を通じた紹介や合弁相手先からの派遣が多かったが、しだいに公募による個別採用、教育機関との提携による採用、国有企業幹部のスカウトやヘッド・ハンティングなど多様化していった。他方、国有企業では90年代初頭まで労働力の統一分配政策の影響を受

けて行政機関からの割当てによる採用があり、在職者の解雇においても当地の労働政策との関係で外資系企業に比べて解雇の自由度は小さかった。こうした従業員採用・人員配置上の制約の違いが、生産性や経営実績にも影響を及ぼした<sup>(18)</sup>。

賃金制度では、当初から外資系企業では能率給、職能給など変動部分を増加させた賃金モデルが実施され<sup>(19)</sup>、賃金レベルについては国有企業よりも高い設定がなされ、上限の基準も後に撤廃された<sup>(20)</sup>。

また、社会保険には老齢年金、失業、医療、労災、出産の5項目があるが、外資系企業は老齢年金、医療、失業の三つについて強制加入であり、その管掌主体は労働部である<sup>(21)</sup>。この他に、人民保険公司などがやっている任意加入の保険（「意外人身保険」など）に入る企業がある。多国籍企業では、法律規定の関係で外商企業服務公司を通じてこうした手続きを手数料込みでいくらというように支払って代行してもらっているという<sup>(22)</sup>。一般に、外資系企業は国内の国有企業などと比べた場合、定年退職者に対する負担が少ない。また、失業保険に未加入の企業の元従業員が失業した際に失業救済金が支払われるのかどうかはしばしば問題となるが、こうした場合の所得保障については個別に検討・実施されるようである<sup>(23)</sup>。

外資系企業では一般に、国有企業に比べて従業員への住宅提供の割合は低い。それが中国人従業員の外資系企業の福利厚生に対する不満の一つとなっていることは確かで、同企業における労働争議要求内容にはしばしば住宅に関する要求が掲げられ、国有企業における争議内容との一相違点となっている<sup>(24)</sup>。

労働関係については、1995年1月からの「労働法」の施行は、従来、企業の所有制別に法規が設けられてそれぞれのやり方をとっていた状況を改め、すべての企業に統一的な基準に基づいて労働関係を構築していくことを義務づけたという意味で重要な意義をもっている。こうした制度面・法制面での改革による労働者の権利意識の強まりと、企業側の対応の遅れのギャップが近年の外資系企業における労働争議増加の一因となっている<sup>(25)</sup>。また、

労使間関係においても合弁・合作企業と全額外資企業とでは状況が異なり、合弁・合作企業のように中国側パートナーがいる場合、中国人従業員の労働人事管理は中国側が担当<sup>(26)</sup>できるが、全額外資企業ではそうはいかない。この場合、全額外資企業では人事檔案を扱える共産党員を管理幹部に据えるなどの方法で対処している。

国有企業には必ず共産党系統の組織および「工会」があるが、外資系企業の場合は総経理が管理すればそれでよいといった融通性が比較的大きいといえる<sup>(27)</sup>。1992年4月3日制定・公布の「労働組合法」(工会法)は基本的に外資系企業においても適用されることになっている<sup>(28)</sup>。同規定からは、外資系企業のなかでも全額外資企業では合弁、合作企業に比べて「工会」から受ける制約・干渉の度合いが少ないことがわかる。とはいえ、外資系企業における「工会」は単に労使関係の調整役としての労働組合であるだけでなく、董事会に出席する「工会」代表が事実上、党組織の責任者であるというように党組織のダミー的性格も併せもっており、企業経営活動への介入を懸念して外資の経営側としては「工会」を敬遠せざるを得ない<sup>(29)</sup>。

1980年代は外資系企業の「工会」設立の意欲は少なかったが、外資導入の動きが活発化し、同企業でも労働争議が多発しはじめた93年以降、積極的に「工会」を設立しようという動きが中国政府側だけでなく外資系企業側においてもしだいに強まってきた。その背景には、労使間の調整役としての「工会」の果たすプラスの役割が外資系企業側においても認識されてきたことがある<sup>(30)</sup>。こうした労使間調整における「工会」の役割の重要性は、中国との文化的相違に由来する労使間の矛盾が発生しやすい外資系企業において特に重要になってくるであろうし、今後、外資系企業における「工会」設立が普及して行くことが予想されるが、国内企業の「工会」との性格の違いによる問題も無視できない。この点については次節で述べる。

外資系企業における労組の結成状況を見ると、1995年末で4万6107社(外資系企業総数の54%)の454万人余りで組織率は75%に及んでいる<sup>(31)</sup>。

## 2. 国籍別にみた相違点

企業の各国籍別の相違をみる場合には企業規模や業種・職種を分けて考察する必要があり、一概に論じることはできない。ここでは、先行研究で指摘されているいくつかの点を整理してみたい。

まず、賃金制度については概して、日系企業—年功序列型、欧米企業—能力賃金、香港・台湾企業—構造賃金という相違がみられ<sup>(32)</sup>、中国では従来は終身雇用制を前提とした年功序列型賃金体系をとっていたが、近年は労働契約制の全面的な実施や経済改革を背景としてしだいに能力給を重視する賃金体系にシフトしつつある。そうした状況変化の下で年功序列型賃金体系を主として採用している日系企業よりも能力給を重視する欧米企業のほうに中国人従業員の指向が向かいつつあり、その意味で日系企業は自らの賃金制度を改めて見直す必要があることが指摘されている<sup>(33)</sup>。だが、日本のような年功序列型賃金制度についてはそれはそれで比較的安定したところがあるのでよいという見方もあり<sup>(34)</sup>、これは欧米企業と比較した場合の日系企業の雇用の安定性に対する現地従業員の評価<sup>(35)</sup>とも関係すると思われる。

幹部の登用に関しては、日系企業は欧米企業に比べて地元の人材の幹部への登用や彼らへの権限委譲が少なく、それが中国人従業員の不満の一つになっていると言われる。この点については、管理職者や幹部の給与負担をどこが負担するのか（例えば、日系企業では日本側が負担し、欧米企業では現地企業や合弁企業が負担するケースが多い）、企業会計処理のやり方の違いや本国の本社との関係の緊密度（日系企業では比較的關係が緊密である）、さらに、出世の速度（日本の企業では出世が遅い）などにも着目した上で具体的に論じる必要があるだろう<sup>(36)</sup>。ただ、こうした賃金体系や昇進面での日系、欧・米企業間の違い、特に個人の実力を重視し、個人的能力の発揚を積極的に評価する米国企業というイメージが、高度経済成長過程にある現在の中国の、とりわけ「組織・集団よりも個人」への指向や進取の気性に富んだ若者や高学歴



者層に欧米企業への就職を指向させる傾向にあることは否めない<sup>(37)</sup>。

また、日系企業や欧米企業の「工会」は比較的整っているが、香港・台湾系企業では経営陣が中国人同胞なので、労使間関係に問題はないと考えがちであることが指摘されている<sup>(38)</sup>。

### 第3節 頻発する諸問題

これまで見てきたような中国の労働事情の下で、外資系企業は労働・労務面においてどのような問題、課題をかかえているのだろうか。

#### 1. 労働争議

労使間の矛盾の現れである労働争議について中国の全般的な状況を見てみると、1990年代に入って争議が増加してきた<sup>(39)</sup>（表1から表3を参照）。その背景にある要因はさまざまであるが、大別して、労働制度改革そのものに誘発されたものと、企業の経営悪化による労使間の経済的利害関係の悪化・緊張化に起因するものが挙げられる。まず、労働争議に関連する制度的、法的条件が整備され、争議を行う条件が整ってきたこと、労働者自身の権利意識が高まってきたこと、これには93年7月公布の「企業労働争議処理条例」<sup>(40)</sup>だけでなく、95年1月施行の「労働法」の影響が大きい。また、95年の急増の背景には、同年に争議の案件受理の対象範囲が拡大したことも関係している<sup>(41)</sup>。

外資系企業の労働争議の要因で最大のものは賃金問題である。すなわち、賃上げや労働時間の長さ、労働賃金にかかわる争議が主要な要因であり、その他に労働条件の違いなどが挙げられる<sup>(42)</sup>。

では、外資系企業のなかでは、どの国籍の企業に労働争議が多いのだろうか。外資系企業の「労働法」規定違反や労働条件の劣悪さがしばしば非難の

表1 労働争議仲裁委員会が受理した労働争議の状況

(単位: 件, 人)

|      | 総計     |              | 国有企業   |        | 集団企業  |        | 外資系企業 |        | その他の経済単位 |        |
|------|--------|--------------|--------|--------|-------|--------|-------|--------|----------|--------|
|      | 件数     | 関係した職員・労働者人数 | 件数     | 比重 (%) | 件数    | 比重 (%) | 件数    | 比重 (%) | 件数       | 比重 (%) |
| 1993 | 12,358 | 34,794       | 6,361  | 51.5   | 2,483 | 20.1   | 1,696 | 13.7   | 1,818    | 14.7   |
| 1994 | 19,098 | 77,794       | 8,763  | 45.9   | 4,199 | 22.0   | 2,974 | 15.6   | 3,162    | 16.6   |
| 1995 | 33,030 | 122,512      | 13,689 | 41.4   | 7,882 | 23.9   | 5,740 | 17.4   | 5,719    | 17.3   |

(注) 「比重」は、同年の受理件数に占める値。

(出所) 王文珍「外商投資企業と労働問題」(常清編『中国的資本市場と外資雇用問題』IDE SIE Report No. 7, アジア経済研究所, 1997年) 50ページ。

(元の出所は、各年の「労働争議処理状況通報」)

ただし、1993年の数値については、『中国統計年鑑』等と若干異なる。

表2 労働争議仲裁委員会が受理した集団労働争議の状況

(単位: 件, 人)

|      | 総計    |        |                | 国有企業 |        |      | 外資系企業 |        |      |
|------|-------|--------|----------------|------|--------|------|-------|--------|------|
|      | 件数    | 比重 (%) | 関係した職員・労働者人数/件 | 件数   | 比重 (%) | 人数/件 | 件数    | 比重 (%) | 人数/件 |
| 1993 | 684   | 5.53   | 28.50          | 258  | 37.7   | 28.6 | 84    | 12.3   | 51.3 |
| 1994 | 1,482 | 7.80   | 35.51          | 412  | 27.8   | 27.0 | 597   | 40.3   | 51.8 |
| 1995 | 2,588 | 7.84   | 29.90          |      |        |      |       |        |      |

(出所) 表1に同じ。

的となっているが、それには地域的、国籍別にかなりの偏りがあるようである。例えば、日系企業では2、3年前は争議が多かったが、最近は以前ほどではなくなり、逆に、香港、台湾系企業での争議が深刻で、韓国系企業も多いという<sup>(43)</sup>。そこで指摘されているのは、未成年者の雇用や労働契約の未締結、労働時間超過や労働安全基準違反、社会保障負担逃れ、従業員の労働組合「工会」への参加妨害などである<sup>(44)</sup>。他方、日系企業における争議要求内容としては賃上げや社宅の整備など、「労働法」規定違反に起因するものというよりは労働対価に見合った報酬や福利厚生面での充実を要求するものが多い<sup>(45)</sup>。

労働争議発生の際の処理については、従業員・「工会」・企業側代表者によ

表3 労働争議仲裁委員会が処理した労働争議の処理形式

(単位：件)

|      | 総数     | 調停     |        | 仲裁裁決  |        | 裁判所へ上訴 |        | その他   |        |
|------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|-------|--------|
|      |        | 件数     | 比重 (%) | 件数    | 比重 (%) | 件数     | 比重 (%) | 件数    | 比重 (%) |
| 1993 | 11,400 | 6,041  | 53.0   | 1,712 | 15.0   | 334    | 2.9    | 3,647 | 32.0   |
| 1994 | 17,962 | 9,362  | 52.1   | 3,465 | 19.3   | 678    | 3.8    | 5,135 | 28.6   |
| 1995 | 31,415 | 17,990 | 54.5   | 7,269 | 22.0   | 1,402  | 4.2    | 6,158 | 18.6   |

(注) 「比重」は、解決総数に占める値。「その他」は、当事者間の和解、上訴の撤回などを含む。

(出所) 表1に同じ。ただし、1993年の数値については、『中国統計年鑑』等と若干異なる。

って構成される企業内労働調停委員会や、労働部門・「工会」・当該企業の主管部門それぞれの代表による仲裁委員会が処理する<sup>(46)</sup>。こうしたなかで、労使間の紛争処理や潤滑な協調関係を構築する上での「工会」の存在が重要性を増してきた。

## 2. 「工会」・労働組合

国有企業の「工会」と外資系企業の「工会」(労組)とではその役割、内容、性格においてどのような相違があり、また、それは外資系企業の「工会」が労使間調整において果たす役割にどのような影響を及ぼしているのだろうか。

国有企業の「工会」と外資系企業の「工会」(労組)との相違点について、まず、機能面から見てみよう。外資系企業の「工会」は董事会にも参加し(決議権はないが、発言権はある)、労使間交渉や紛糾調整における関与の度合いは国有企業の「工会」に比較してはるかに大きい<sup>(47)</sup>。一方、国有企業の「工会」は生産に対するサービス業務、すなわち従業員の福利・生活方面の面倒をみることを中心にしており、労使間の紛糾にはあまり関与しない。労使間紛争の調整には労働管理部門と党書記(思想教育を行う)が関与する。

こうした意味で、国有企業の「工会」は、外資系企業の「工会」ほどにはその権限は強くない<sup>(48)</sup>。

次に、構造面から見てみると、外資系企業の「工会」は労働者側の組織として使用者に対しては「雇用—被雇用」のタテの関係にあり、使用者側と対立する関係構図のなかに位置づけられる。労組が労使間の協調関係を保つのは使用者側の企業利潤追求と労働者側の利益獲得とが合致する場合においてであり、両者の経済的利害が反目する場合においては、労組は労働者側に立って使用者側と対立する。この使用者—労組の対立的側面<sup>(49)</sup>こそが、諸外国の労働組成立の歴史的前提をなしており、人員構成においても、使用者側と労組側とでそのメンバーが重複することはない。

他方、国有企業の「工会」は従来、そうした労使間の対立関係の上に成り立ってきたものではない。労使双方がそれぞれ対等な立場に立って労使間の協調・対立関係を展開するには、まず、企業が独立した一つの経営主体としての地位を確保する必要があるが、従来、国有企業は上級の主管政府部門に従属する形で存在した。「工会」のメンバーには総経理などの企業経営者も含まれ、人員構成面での労使間の不可分性が特徴であった。ここで注目すべきは、企業内党組織の存在であり、企業経営も労働者の福利厚生を担当する「工会」も共にこの企業内党組織の支配下に位置づけられていた<sup>(50)</sup>。すなわち、企業の経営利潤追求と労働者の所得上昇という時として相反する利害関係の調整は、共に上級政府や党の政策方針を反映する企業内党組織によって担われ、企業経営陣と労働者および「工会」がそれぞれ独立した主体として労使間交渉に入るといった状況にはなかったのである。

1980年代の経済改革により企業の経営自主権が拡大するなかで「政企分離」が徐々に実現し、独自に経営を行う企業の主体性が高まった。また、企業と労働者との関係においても、80年代中頃に労働契約制が導入され、90年代には「工会」を介した労働協約が実施されるようになってはじめて、労使間の経済的利害関係の調整を行える土壌が形成されてきたのである。賃金制度改革により企業の経済効率とリンクされた賃金設定へと移行していくな

かで、労働者と使用者双方の経済的利害認識も強まってきた。さらに、90年代に入って労働争議が多発するなかで、国有企業における労使間関係の対立的側面はしだいに顕在化・意識化されるようになってきたといえよう。だが、国有企業の上級政府部門との「政企分離」が完全に実現されたわけではなく、企業内党組織による介入も従来よりは緩まったとはいえ消滅したとは言えまい。このため、労使間対立の「工会」を介した調整メカニズムを歴史的に構築してきた諸国とは異なり、従来のような中国特有の労働関係のあり方や認識が依然、根強く残っていることは看過できないであろう。

外資系企業では企業と「工会」との関係は「雇用—被雇用」のタテの関係にあり、「工会」からの要求は必ず董事会を通してからでないと実際の企業経営には組み込まれない。しかし、中国人従業員の感覚からすれば、「工会」と企業とがそうしたタテ関係にあるという意識は薄く、従来のものであるようなヨコの関係にあるという認識なので、そうした感覚を外資系企業・経営陣に押しつけ、団体交渉においてさまざまな過度の要求を出してくる可能性がある<sup>(51)</sup>。こうした中国側特有の労使関係観に基づく中国人従業員や「工会」側からの賃金・福利待遇の要求の高まりは、外資系企業側にとっては不利なものとなって、今後、種々のむずかしい対応を迫られる可能性をはらんでいる。

### 3. 問題点

外資系企業における労働・労務問題は、いくつかの分野に分けてとらえることができる。

まず、労働基準違反が挙げられる。例えば、最低賃金制の実施において香港、台湾系企業に問題が多く、広東省の三つの経済特区では基準違反が横行しているという<sup>(52)</sup>。

次に、近年の労働制度改革に伴うもので、例えば、労働協約（「集体合同」）の実施が及ぼす影響がある。労働協約は、従来の企業—労働者の二者

による労働契約関係に「工会」をプラスして、「工会」、従業員、企業の三者の契約関係を構築しようという政策である。労働協約は外資系企業にとっては強制ではないものの、その実施によって例えば、従業員の解雇に際して従来の個別契約に基づく解雇ではなく「工会」との相談を経た上で解雇しなければならないことや「工会」の董事会への干渉の仕方、労働協約と個別契約との整合性の問題などが生じてくる<sup>(53)</sup>。

企業会計にかかわるものとしては、中方勘定問題（三項基金）<sup>(54)</sup>の所有権の問題がある。例えば、北京では賃金や「工会」費用として一定の経費を自動的に中国側パートナーに支払っており、原則的にはこの部分の費用の管理権は中国側にあつて運用権は外資側にあるとされているのだが、中国側が用途も特定せずに勝手に使用してしまう場合が多いという<sup>(55)</sup>。また、農村戸籍の労働者の保険基金の取扱いについての問題もある。これは、賃金総額の20%を福利基金に、同20%を養老基金（老齡年金基金）として外資側が中国側に支払うのだが、農村戸籍の労働者に関しては養老基金は実際には不要（同基金の社会的統一徴収・管理は主に都市戸籍の従業員を対象に実施されている）であるはずなのに、中国側はその基金を勝手に別の用途に使用してしまう<sup>(56)</sup>。農民労働者が契約満期などで農村に帰る場合には、本人の分の養老保険費（老齡年金料）は返還されるというのが原則である<sup>(57)</sup>。

以上の他に、企業側の都合による従業員の一時帰休や配置転換（「下崗」、「安排」）の多さ、残業・休日出勤・超過勤務に伴う賃金問題、若年者の転職の多さ等が挙げられるが<sup>(58)</sup>、外資系企業における労務・労働面での諸問題のなかで特に国有企業とのかかわりでとらえられるものに、以下のようなものがある。

国有企業と外資系企業との人材争奪戦のなかで、従業員の転職による国有企業から外資系企業への人材・頭脳流出の問題がある。国有企業からすれば、職業訓練や人材養成にかけたコスト負担だけが残ることになる<sup>(59)</sup>。また、例えば、共稼ぎの夫婦2人のうち、夫のほうが外資系企業に転職して高給を享受する一方で、妻のほうはそのまま国有企業に居残り、国有企業が提

供する住宅などの高福利を享受するというような「一家兩制」の問題がある。国有企業からすれば、実質的な労働力は減少したのに従業員福利面での負担には変化がないという悩みをかかえることになる<sup>(60)</sup>。

また、社会保険費用の統一徴収・管理への外資系企業の未参加が問題となっているが、これは特に国有企業側の外資系企業に対する不満を醸成している。退職者や老齢従業員の割合が大きく福利厚生負担が大きい国有企業側からすれば、そうした負担の比較的軽い外資系企業との市場競争に不利な立場に立たされているという感が強く、外資系企業にも社会保険面での対応の負担を要求する声が強<sup>(61)</sup>。一方、外資系企業側の言い分としては保険福利費用は賃金へ算入済みであることや、地域や企業によっては多く雇用されている外地労働力は臨時的雇用の性格が強く、転職等の流動性が高いために、企業側が彼らの長期的な所得保障のために現在の利潤を割愛することを潔しとしないこと、さらに、社会保険業務の管理の不行き届き等が指摘されている<sup>(62)</sup>。

だが、外資系企業や非公有企業において社会保険実施が浸透しない原因は、当該企業側の経済効率のみを重視した姿勢や、経営者や従業員の法的觀念の希薄さ、被用者としての従業員側の立場の弱さばかりにのみ帰せられるべきものでもない。例えば、農民労働者や外地からの出稼ぎ労働者などの短期雇用や若年労働者の多い企業では、従業員自身が社会保険待遇の充実よりも、その分を賃金に上乗せした手取り総額の引上げを要求したりする。また、地方政府側からすれば、当地の外資系企業に対して社会保険基金への強制加入を促すと外資導入に水を差すのではないかという危惧があり、外資導入の成果は地方政治の実績として評価されるが老齢年金を上手く運営してもさして名誉とはならないといった風潮があること等がその背景として指摘されている<sup>(63)</sup>。このように、外資系企業側だけに一方的に責任を帰すことのできないさまざまな要因が関係している。

中国ではもともとと国有経済部門以外の従業員には社会保険（労働保険）が適用されてはこなかった。だが、外資系企業の従業員が国有企業のそれと同

様の待遇を要求しはじめてきているところが、近年顕著になった中国特有の状況である。従来は社会保険の適用範囲外におかれていた労働者をも新たな制度に取り込んでいこうとする改革の歴史的潮流のなかに外資系企業も立たされており、今後、こうした改革のなかで相応の企業負担を担っていくことが求められている。

## おわりに——展望と課題——

### 1. 外資系企業のインパクト

これまで、外資系企業は中国国内の特に沿海部地域において一定の雇用創出をもたらただけでなく、外資導入にあたって外資系企業で局地的・例外的なものとして実施されてきた中国企業とは異質の労働制度が労働制度改革という形でしだいに中国企業に浸透していくなど、労働・労務管理の方面においても中国企業に多大なインパクトを与えてきた。また、他地域からの高級人材や農民労働者の採用等に伴い、戸籍管理などの都市への人口流入規制の緩和など、従来の人口・労働力移動政策に与えたインパクトも見逃せない。これらは労働力の地域間・所有制間の流動化を活性化させるなどのプラスの影響をもたらしてきたが、他方で、前述したような国有企業から外資系企業への人材・頭脳流出問題など、マイナスのインパクトももたらした。

では、中国国内の労働制度改革が一定のレベルに達するとともに過渡期におけるさまざまな摩擦が頻発している現状の下で、外資系企業はどのように対処していけばよいのだろうか。また、外資系企業が今後、雇用・労働・労務管理面において中国側から期待される役割と課題とは、なんだろうか。

まず、雇用創出面においては、すでに一部で飽和状態に達して労働需給のミスマッチが発生している沿海部とは違い、内陸部では比較的雇用創出効果が期待されており、外資系企業は産業構造調整のなかで進出先の選択を迫



られているといえよう。

労務管理面では、外資系企業の場合、超過勤務等の問題が多いことから中国の現行の労働法規の最低基準を満たすことや、労使間調整において重要な役割を果たす「工会」の結成などの中央や地方政府の政策的要求を満たしていく必要がある。さらに、当地の実際の経済発展のレベルおよび賃金レベルを把握した上で賃金レベルの設定を行うことや、労働関係における中国の伝統的文化を理解した上で現地の従業員に接していくなど、中国人従業員の要求に対応していくことが要求されるだろう<sup>(64)</sup>。

外資系企業が中国国内の企業、特に国有企業の労務管理面に対して与える示唆については、国有企業での労働契約制の全面的実施や、従業員に対する思想管理のやり方、すなわち企業の経済効率を重視させるような従業員の意識改革および労働効率の重視・向上への努力などの面で、外資系企業の経験やノウハウが国有企業にとって参考になるであろうこと、外資系企業の労務管理のあり方が国有企業にとっては一つのモデル、お手本の役割を果たすという意味での好影響が期待できること等が指摘されている<sup>(65)</sup>。また、外資系企業における労使間関係のあり方が、中国の従来の労働関係から資本主義的な労使間関係への転換過程において果たす役割についての指摘も重要であろう<sup>(66)</sup>。

さらに、従来は国有企業は立地する都市地域住民の就業および生活全般を丸抱えする「単位」社会を形成していたが、こうした企業と地域社会との一体性からの脱却<sup>(67)</sup>という点においても、企業経営と従業員福祉を切り離して行う外資系企業のやり方は、国有企業の労務管理のあり方に少なからぬインパクトを与えていくと考えられる。

## 2. 国有企業改革とのかかわり

目下、中国経済の最重要課題の一つとして取り組まれている国有企業および基幹産業の改革が、中国における外資系企業にどのような影響を及ぼして

いくことになるのだろうか。

本章のなかでも言及したように、国有企業の経営不振が一般化するなかで、給料・退職金の遅欠配、雇用不安、福利厚生サービス供給能力の低下が労働争議を誘発している。こうした事態を外資系企業との関係でとらえ直してみると、中国における外資系企業は国有企業改革をスムーズに進めていく上で、今後、一定の役割を演じることを期待されるのではないか。すなわち、経営不振企業の倒産・合併や経営再建への挺入れによって、余剰人員をレイオフする一方で、従業員の再就職や在職者・退職者の社会・経済的保障を行うことを期待されているという見方ができるのである。

例えば、浙江省のある企業では、外資と組んで国有企業を外資系企業にすることにより従業員の3分の1をレイオフするという「自作自演」を行った<sup>(68)</sup>。こうした劇的な事例とまではいかななくても、国有企業と違って従業員の解雇やレイオフが比較的自由的な外資系企業と合併経営を行うことによる企業内労働制度の改編が、従来の国有企業の従業員の労働意識改革をもたらして労働生産性の向上を実現できるという肯定的見方は、中国国内においてしばしば見受けられる。

だが、国有企業がその一部を外資系企業にすることでその余剰人員の一部を果敢に削減するというやり方は、外資系企業側からみた場合、国有企業との経営手法の差異などから、国有企業と全面的な合併を行うことには消極的にならざるを得ないだろう。実際、国有企業同士の合併・吸収でも、吸収する側の優良企業が自社の経営環境の悪化を懸念して政府の提唱する合併政策に懸念を表明し、二の足を踏むのが現状である。よって、外資系企業側からみた場合、経営状態の悪い国有企業の工場を全面的に取り込むのではなく、不離不即の関係を保ちながら合併・吸収または合併経営を行っていくことになるだろう<sup>(69)</sup>。

このような外資系企業による合併・吸収、あるいは合併経営による国有企業の立直しは、あくまでも生産性の向上や経営改善という目標が先決で、労働・労務問題はその一連の流れのなかの一項目として付属的または事後的に

位置づけられる場合が多い。だが、こうした動向は余剰人員の整理や再配置など重要な社会問題に発展する可能性をはらんでいるだけでなく、外資系企業と国有企業の労働・労務管理のあり方の衝突・矛盾が発生する土壌をも形成することになる。したがって、国有企業と外資系企業というように二項対立的に分けてみるだけでなく、例えば、国有企業のなかでもその一部分が外資系企業となっているような企業では労務管理面での外資系企業からの影響の度合いは大きいなど<sup>(7)</sup>、両者の間のより多様な相互関係に着目して労働・労務問題を考察していくことが要求される。

- 注(1) 労働力市場の整備、就業構造の改編、労働制度改革などの社会問題としての「労働問題」と、労使関係、労働者の就業対策、労賃、福祉、安全など企業内における管理問題としての「労務問題」とがある（服部健治「最近の中国労働問題と外資企業」〈『商工会議所会報』[中国日本人商工会議所]第109号、1996年1月1日〉）。本章では、この両者に明確な区別は設けず、双方を総括した全般的な諸問題について論じる。
- (2) 1996年では全国22の省・自治区・直轄市の200都市で実施され、150万人の失業者の再就職を援助したとされている（『中国通信』1996年12月16日）。
- (3) 詳細は、小林照直「労働・賃金」（今井理之編『ビジネスガイド中国』日本貿易振興会、1993年）。
- (4) 中国の社会保険の概要、および改革・開放期の1990年代前半頃までにおける社会保険制度改革の内容については、拙稿「中国の社会保険制度改革」（『アジア経済』第37巻第7・8号、1996年7・8月）を参照されたい。
- (5) これは、老齢年金においては個人拠出部分を個人口座に貯蓄して年金給付の主要財源にあてるというもので、勤続期間中の所得レベルや経済力格差を給付レベルにも反映させ、保険料納付へのインセンティブを高めることが期待されている。医療保険では医療費の支払いはまず個人口座の積立金から支出され、その残高がなくなると統一基金からの給付が行われる。
- (6) 「1996年上半年労働工作形勢分析」（『労働内参』1996年9月）29～31ページ。
- (7) 『人民日報（海外版）』1997年1月28日。
- (8) 『日本経済新聞』1997年3月5日。

- (9) 『中国通信』1996年7月25日。
- (10) 王月鳳主編『最新勞資業務實用知識手冊』北京，中国労働出版社，1995年，231～232ページ。
- (11) 同上書，231～232ページ。
- (12) 具体的には，争議の仲裁機関による事後処理ではなく労働監察機関による法規や政策の宣伝などの事前的処理の実施，県や郷鎮などの基層レベルにおける労働監察・調停・仲裁体制の確立，など（「朱家甄副部長談：當前労働關係調整的幾個主要問題」〈『労働内参』1996年9月号〉10～11，14ページ）。1996年末で労働監察機構は2998，設置すべき総数の95.8%に達している（『人民日報（海外版）』1997年7月10日）。
- (13) 「朱家甄副部長談……」10～11，14ページ，および1996年12月18日，中華人民共和國労働部労働科学研究所研究員・王文珍氏への聞き取り。中国国家統計局の調査によれば，1996年1～9月の主要35都市で4割の家庭が収入の実質的減少を強いられたが，それは国有企業の経営悪化により一部で賃金の減少や未払いが発生したことが一因であった（『日本経済新聞』1996年10月24日）。また，1996年6月末現在で国有部門企業の労働者は前年同期より19万人減の7441万人で，それは主に企業の収益悪化による操業停止で一部の労働者を早期定年退職させたことによるものとされている（『中国通信』1996年8月5日）。
- (14) 「1996年……」（『労働内参』1996年9月号）。
- (15) 同上。
- (16) 「當前労働工作的形勢和任務」および「1996年……」（『労働内参』1996年9月号）1および29～31ページ。
- (17) 1996年12月12～13日，中国，杭州大学副学長・王重鳴氏への聞き取り。
- (18) 例えば，廉価な低熟練労働者の採用において，外資系企業や農村の郷鎮企業はもともとそうした労働力をより多く雇用することでより良好なコスト・パフォーマンスを実現できたため，これらと競合する国有企業は採用・雇用面での従来の措置の再検討を迫られることになった（木崎翠「企業改革の難関——業績の悪化と雇用調整」〈『日中経協ジャーナル』〔日中経済協会〕1996年4月〕）。
- (19) 小林熙直「特区・開発区の投資環境と外資の進出」（中国研究所編『中国年鑑1985』大修館書店，1985年）12ページ。
- (20) 1996年12月12～13日の王重鳴氏への前掲聞き取り。
- (21) 北京市では労働管理センターが区ごとに徴収・管理している（1996年12月20日，中国外商投資企業協会，君達法律事務所，吳涌植氏，および12月18日，理光（リコー）電子技術〔北京〕有限公司，董事總經理・荒川章氏，経営管理部次長・平光英一氏，製造・開発部課長代理・関庄司氏への聞き取

- りによる)。
- (2) 1996年12月20日の呉涌植氏への前掲聞き取り。
- (3) 同上。
- (4) こうした問題を回避する一つのやり方として、某全額外資日系企業では当地に戸籍のある人(すなわち、親などと同居できる者)を採用している。
- (5) 郭軍「外商在華投資企業違反労働法規現象剖析」(『人民日報(海外版)』1997年1月25日)。
- (6) 例えば、杭州市の某合作企業では、中国側の副經理に「工会」の管理をさせており、日常的な経営面の管理は外資側の總經理が行い、副經理はタッチしない。つまり、特設の人物でもって「工会」主席を担当させているのである(王重鳴氏への聞き取り)。
- (7) 1996年12月12~13日の王重鳴氏への前掲聞き取り。
- (8) 王漢斌「關於『中華人民共和國工会法(修改草案)』的說明」1992年3月27日(『中国三資企業博覽』編纂委員會編『中国三資企業博覽』北京、京華出版社、1994年、39ページ)、『法制日報』1992年4月9日。
- (9) 立教大学産業関係研究所が実施した調査でも、この点が日系企業経営責任者の最大の懸念要因として挙げられている(笠原清志「中国、労使関係も資本主義的に」<『日本經濟新聞』1997年9月24日>)。/(台湾)經濟部投資審議委員會・中華經濟研究院『台商在大陸投資製造業勞資關係之調查研究』1995年、67ページ。
- (30) 1996年12月12~13日の王重鳴氏への前掲聞き取り。実際、労資関係が悪化して発生した操業停止やストライキの約90%以上が「工会」を設立していない企業におけるものであったという(同前)。
- (31) 『海外労働時報』<日本労働研究機構>1996年7月号、85ページ(原資料は『國際貿易』1996年6月4日)。
- (32) 張紀潯「上海市外資系企業の賃金制度と賃金体系」(『海外労働時報』1994年5月号)。日系企業を対象としたブルー・カラーの給与体系についての調査結果では、①固定給が主、②固定給と能力給が半々、③能力給が主、その他のうち、①を採用している企業が5割強、次いで②が約38%(『第4次日系企業アンケート調査:集計・分析結果』TIC集計・編集、日中投資促進機構、1997年1月、118ページ)。また、台湾系企業についての調査(複数回答)では、職務給・勤続給(工齡工資)・奨励金・手当て等を含んだ構造賃金制を採用している企業が最も多く、次いで職務・職能制で、単独で年齢給制度(年資制)を採用している企業は少ない(前掲『台商在大陸投資……』137~139ページ)。
- (33) 張「上海市外資系企業……」。/馬成三「中国進出、人材確保がカギ」(『日本經濟新聞』1997年4月25日)。

- (34) 1996年12月18日の王文珍氏への前掲聞き取り。
- (35) 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研究とタイ・マレーシア・インドネシア3カ国との比較研究』1992年6月、41ページ。ちなみに、東南アジアに進出した日系企業に対する今田高俊氏の調査では、賃金やポストより雇用の安定を重視するブルー・カラーの間で日本式経営への評価は高く、管理職やホワイト・カラー層では昇進・昇給の遅さに対する不満、欧米企業への転職指向の強さが指摘されている（『日本経済新聞』1996年11月25日）。
- (36) 1997年3月3日、アジア経済研究所における研究会での、杉本孝氏と佐藤幸人氏の御教示による。
- (37) 「中国進出で見た日本企業の人と組織」（『Works』No.1, 1995年）14～17ページ。馬「中国進出……」では、日系企業から欧米企業への転職がその逆の流れよりも多いという調査結果が挙げられている。
- (38) 1996年12月12～13日の王重鳴氏への前掲聞き取り。
- (39) 争議件数で見ると、1995年は前年より73%増、参加人数では前年比で57.5%増、集団労働争議の件数と人数はそれぞれ前年比で74.6%と46.9%の増加であった（労働部「1995年全国労働争議処理状況通報」1996年5月20日）。
- (40) 同年8月1日より施行。同条例の施行により、1987年7月31日公布の「国営企業労働争議処理暫行規定」は失効。
- (41) 1995年の「労働争議の仲裁工作における幾つかの問題についての通知」によって労働契約の無効により発生した争議など6種類の争議が受理案件の範囲内に加えられた。
- (42) 1996年12月20日の吳湧植氏への前掲聞き取り、および96年12月20日、日中投資促進機構・北京事務所主席代表・服部健治氏への聞き取りによる。
- (43) 『日本経済新聞』1996年8月16日、97年7月29日。96年12月の筆者の北京での聞き取りにおいても、日系企業での争議は最近、下火になったという感触であった。
- (44) 郭軍「外商在华投資企業……」。
- (45) 日中投資促進機構北京事務所の弁（『日本経済新聞』1996年8月16日）、および筆者の北京での聞き取り。同様の指摘は、山本恒人「中国進出外資系企業における労働争議（上）」（『日中経協ジャーナル』1994年11月）や、また、『第4次日系企業アンケート調査……』他の各種調査においてもなされている。
- (46) 1996年12月18日の王文珍氏への前掲聞き取り。
- (47) だが、ある報告によれば、多くの日系企業の「工会」は実際には賃金交渉

においても重要な役割を果たすまでにはいたっておらず、その主要な活動は慰安旅行等の福利厚生的な分野に限定されているという（『日系企業の経営と雇用管理』日本労働研究機構、1996年、33ページ）。

- (48) 1996年12月12～13日の王重鳴氏、および同年12月20日の呉涌植氏への前掲聞き取りによる。
- (49) 1996年12月20日の呉涌植氏への前掲聞き取り、および田中信彦『中国で成功する人事 失敗する人事』日本経済新聞社、1996年、170ページ。
- (50) 国有企業における企業内党組織の機能および組織運営については、首都鋼鉄公司を例に論じた李捷生「(第3章) 経営主体」(松崎義編『中国の電子・鉄鋼産業』法政大学出版局、1996年)を参照されたい。
- (51) 1996年12月20日の呉涌植氏への前掲聞き取り。
- (52) 服部「最近の中国労働問題……」。
- (53) 1996年12月20日の服部健治氏への前掲聞き取りによる。
- (54) 「三項基金」は企業の内部留保、引当金であり、企業所得税納入後の企業利益について、【没収財産の損失、支払われた各種租税の滞納金・罰金】→【企業過年度の欠損の補填】→【三基金積立て】→【投資家への利益配分】の順に処理される。その内訳は、従業員奨励福利基金、準備基金（＝主に欠損補填に使用される基金）、企業発展基金（＝固定資産増設、流動資金の確保、技術改造を目的とした基金）からなる（財横浜工業館・中国係（富田善之）編著『上海市最新労働事情調査報告』1995年3月、76ページ）。
- (55) 1996年12月20日の服部健治氏への前掲聞き取り。
- (56) 同上。これに関連する法規として、1992年2月24日に「財政部の『外商投資企業における非都市戸籍人員の従業員住宅補助基金の控除の是非についての指示』に対する返信」では、「財政がいまだかつて住宅補助を与えず、企業もこの部分の人員の住宅問題を解決する責任を負わないものについてはすべて従業員住宅補助基金を控除・上納しなくてもよい」とされている（中国外商投資企業労働管理專業委員會編『外商投資企業労働法匯編』北京、経済管理出版社、1993年、31ページ）。
- (57) 1996年12月20日の呉涌植氏への前掲聞き取り。
- (58) 1996年12月18日王文珍氏への前掲聞き取り。
- (59) 1996年12月12～13日の王重鳴氏、同年12月18日の王文珍氏への前掲聞き取り。ただ、近年は外資系企業から国有企業への人材還流の活発化も報告されている（馬「中国進出……」）。
- (60) 上記のようなケースでは、国有企業に残った妻の労働者を企業側が嫌厭して辞めさせようとしたりするという（1996年12月18日の王文珍氏への前掲聞き取り）。
- (61) 曹揚国「是是非非衆評説——關於三資、私營企業参加社会保險的話題」

- (『中国社会保険』1996年4月号) 18~19 ページ。
- (62) 唐啓瑞「三資企業養老保険難在何処?」(『中国社会保険』1996年4月号) 20~21 ページ/郭迪「対非国有企业実施社会保険的看法」(『中国社会保険』1996年8月号) 26 ページ。
- (63) 唐「三資企業……」。
- (64) 1996年12月18日の王文珍氏, および同年12月20日の吳涌植氏への前掲聞き取り。
- (65) 1996年12月12~13日の王重鳴氏, および同年12月18日の王文珍氏への前掲聞き取り。
- (66) 笠原「中国, 労使関係も……」。特に, 欧米に比べて労使協調的な日本の労組の性格(前掲『台商在大陸投資……』66 ページ) が及ぼす影響が今後, 注目される。
- (67) 西澤正樹「上海大衆汽車有限公司の立地と自動車部品メーカーの動向」(関満博監修『上海経済圏の開発区と自動車産業集積——上海経済圏の発展動向III』(財横浜工業館, 1996年) 104 ページ)。
- (68) 1996年7月15日, アジア経済研究所における専修大学商学部の関満博氏の講演による。
- (69) 外資系企業側が経営状態の悪い国有企業の工場を合併などの形で全面的に取り込むのではなく, 不離不即の関係を保ちながら経営を行っていることを物語る一例として, 原材料を供給している国有企業の工場は中国人の総経理が, その原材料供給を受けて製造を行っている外資系企業の工場は日本人の総経理が管理していたが, 中国側の工場の経営が悪化して原材料供給が滞ってしまったために, 中国側の工場は日本人の総経理に管理を任せて経営状態を好転させることで日系企業側の工場への原材料供給を潤滑化させたという(1996年12月12~13日の王重鳴氏への前掲聞き取り)。
- (70) 例えば, 杭州市の某企業は, 外資との合作によって「一工場に二つの制度」を実施するようになった(王重鳴氏への同上聞き取り)。