

2011年9月10日

## 中国進出企業の労務管理について

上海産業情報センター

横江 隆弘

今回中国に進出している企業及び経営者が、日夜頭を抱えて、苦勞されている大きな問題のひとつに労務管理の問題があります。

労務管理と一言と言っても、採用から解雇・退職に至る人事の問題、同一業務同一賃金から派生する給料の問題、残業代に関わること、また勤務態度・病欠の対応や従業員の不正行為に対する対応など幅広い問題が含まれています。

また、ある調査では、中国人が離職する理由の第一位が給料、第二位が食堂の食事、第三位が、仕事がきついことであったそうです。たかが食事、されど食事という感じです。食事が労働生産性を大きく左右する要因を示しています。

このように、中国に進出している企業の総経理は、大きなことから小さなことまで日々悩まされています。もし、一つ間違えれば、ストライキや騒乱などの労働争議の問題に発展していく可能性も秘めているわけです。

今回は中国の労務管理について報告します。

### 1 中国人従業員が不満に思う要因について—法対応の不備

中国人が日系企業に就職した理由は、「給与の支払いが確実であること。」「残業代をきちんと支払ってくれること。」「社会保険料を規則通り払ってくれること。」などが挙げられています。これらがしっかりと守られている企業で働く従業員でも様々なことで会社に対して不満を抱くことが少なくないようです。

例えば、同一業務同一賃金の問題です。これは、裏を返せば同一業務でなければ、同一賃金でなくてもよいということです。そのためには、企業側は部門別に、同業務・同職場の従業員の業務量、業績計画、業績目標、業績評価などの基準を明確に制定しておく必要があります、そのうえで合理的な理由により賃金の差を説明できなければなりません。さもないと、労働争議の発生の原因となってしまう可能性もあるようです。とりわけ派遣社員を採用している場合は、正規社員との賃金の差に注意しておく必要があるようです。中国においては、派遣社員がストライキなどを起こしても派遣元企業が派遣先企業のために動いてくれることも期待できそうにありません。

また、残業代の計算については、平日の残業代（通常時間賃金の150%）、指定休日の残業代（通常時間賃金の200%）、法定休日の残業代（通常時間賃金の300%）の区別をしっかりと、そもそも残業の発生の有無を確認し、計

算を合法的にしっかりしておくことが必要です。中国の会社では、賃金や雇用条件などの情報交換が安易になされる傾向があります。優秀な社員と優秀でない社員との間に、給与差が小さいことに不満を持つ社員も客観的にそれが正しいかどうかの判断は別として、少なくありません。公平な制度が会社にない場合、職場に対する不満やモラルが低くなり、不正のきっかけになる場合もあるようです。

中国人は、一般的に個人主義が多く、自己防衛本能が強く、生きていく知恵を身につけている場合が少なくない一方で、身内・親族への便宜提供は公私混同とは考えず、むしろ当然と考える節もあります。権利意識が強く、ダメでもともとというような考えで要求してくる場合もありますので、義務を明確にするとともに、成果主義、契約重視、透明な人事評価と処遇が肝要になると考えられます。

## 2 中国人従業員が不満に思う要因について－日本人総経理

一つには、中国語が苦手な日本人総経理が通訳に頼りすぎてしまうために、知らず知らずのうちに、通訳の立場が、単なる通訳でなく、社内的に高くなってしまい、日本人総経理の主体性がなくなってしまうことです。

その結果、いつの間にか通訳が総経理の代理人となってしまう、重要事項が通訳を中心に決定されるようになり、その結果、会社内の秩序が乱れ、不正が発生していくケースがあります。

また、一つには、日本人総経理が現場に長年在籍しており、会計に関する知識が豊富でなく、会計業務にあまり明るくない場合、業務を中国人スタッフに任せっきりで、自分では一切管理せず黙って印鑑を押している場合や、さらにひどいケースは、中国人スタッフを信用して会社印を会計担当者に預けてしまっているケースです。これらのケースは、少なからず不正の発生を助長しているようにも見受けられます。

そして、最悪なのは、万一不正が発生してしまった場合、不正に対して、適切に対応しないことです。

総経理が不正に対して、毅然とした態度で相手の面子も重視した方法で対応すれば問題ないのですが、それが行われないと他の社員は、それを目の当たりにして、「やった者勝ち」という印象をうけるとモラルの低下が瞬く間に伝染していき、労働争議などの発生に繋がりがねず、取り返しのつかない事態を招く可能性もあります。

一番大切なのは、そもそも不正を起こさせない日頃の社内システムの構築と日本人総経理の心がけと言えるかもしれません。

さらに、日本人総経理は、日頃から中国人スタッフとのコミュニケーション

をしっかりと取るように心掛け、何度も確認しながら具体的に目的を伝えることが大切です。日本人同志なら、以心伝心ということもあるでしょうが、「中国人とは文化風土が違う」ということをいつも認識しておく必要があります。

ある県内企業では、食堂を見回り、夏場の弁当の保管用に従業員の要求を待たずに、従業員の弁当が保冷できるだけの冷蔵庫を用意されたという話をお聞きしました。

また別の企業では、総経理が定期的に工場用敷地内にある宿舎を見て回り、宿舎に不満がないか聞いておられるとのこと。食事に関することでいえば、従業員に対して食堂や弁当に対するアンケートなどを実施されている企業も少なくないようです。

### 3 労務管理と労務リスク回避のために

まず、会社内の規則・制度などを整備して、公平性・透明性のある労務管理を推進するとともに、不正をさせない、不正を許さない統制をひくことである。

また、万一の労働争議の発生に備えて、地元の政府・行政及び自社の労働組合（工会）とも、日頃からコミュニケーションをとり、彼らがストライキ等に対してどのように対応しようとしているかを理解しておくことが大切です。

さらに、地方政府・行政も中央政府から労働争議等の不拡大という任務も与えられているはずですから、地方政府・行政との連絡、調整は重要と言えます。もちろん、地元には必ず必要な企業であると認識されたら、地元政府も万一の時、問題解決に協力してくれるはずです。

上海産業情報センターでは今後もこれらの状況に注視していきたいと考えております。