

## 第2回中国ビジネス実務講座

日時：2003年9月4日 13:00~14:40

会場：富山全日空ホテル 飛鳥の間

演題：「中国で成功する人事労務の戦略戦術」

講師：岡芹 健夫 氏

(高井伸夫法律事務所 弁護士)

### 1. 日本人と中国人の意識の違い

#### (1) 意識のギャップの例

日本人と中国人は同じ東洋人でもかなり意識が違う。この点をしっかり把握しておかないと、あとで思わぬ落とし穴に陥ることが多い。以下の例は、いずれも実話である。

[ある総計理の例] 率先垂範を信条とする日本人総経理が、工場内の整理整頓の必要性を説くため、自ら工場内のゴミ集めや清掃を進んでやっていた。ところが、中国人は全く反応がない。ある中国人の女性から「私はあっちで仕事をするから、あっちを先にやって」と言われてしまった。

[ある工場長の例] ところかまわず部下を叱責することで有名な工場長がいた。ある日、彼が朝礼で若い中国人の工員をしかった。それ以来、その若い工員は全く彼の命令に従わなくなり、最終的には退職した。

[中国赴任者の妻の例] 夫の中国赴任に同行した奥さんが外出から帰ってきたら、中国人のメイドが勝手に家のシャワーを使っていた。奥さんが驚いてメイドに注意すると、「自分が前に雇われていた家ではそれが許されていた」と逆にクレームが来た。

#### (2) 意識の違い

##### ・個人主義的な意識

中国人は日本人よりもはるかに個人主義的で、職責の分担意識が強い。よって、「掃除は清掃係がやればいい。それで給料をもらっているのだから」という考え方をする。職場の環境保全を図るなら、総経理の職責に沿ってまず中国人のリーダーに方針を示し、彼らを通して指導していくべきだった。

しかも、個を重視する中国人は面子を非常に重んじる。人口が13億人もいれば、人に弱みを見せ

てはやっていけない。叱責等で中国人の面子をつぶす古いタイプの日本人管理職も多い。したがって、しかるときは人前を避け個別に呼んでしかるか、文書で事実関係を明確に示すことが望ましい。

##### ・権利意識の強さ(したたかさ)

権利意識も非常に強く、したたかさを持っている。賃金や労働時間に非常に敏感で、日本人との賃金格差もよく知っているし、中国人間での悪平等を非常に嫌う。また、企業への帰属意識が希薄で、転職について日本人よりもはるかに違和感がないため、働きぶりをしっかり賃金に反映させないと、いい人から辞めていってしまう。

##### ・公私のけじめの希薄さ

中国人には、広い意味で公私の区別がはっきりしない人が多い。これは、国営企業時代に託児所から病院まで企業が丸抱えだったことの名残と思われる。これについては、面子を重んじる面を考慮し、別室で職場と生活の場は違おうと根気よく教育していくしかない。従業員の場合であれば、コストはかかるが、日本で研修を受けさせることが手っ取り早い方法である。

#### (3) 日系企業管理職に対する反感の例

日本人が現地に行くに管理職になる例が多いが、日系企業の管理職に対する反感は、少なくとも日本人の部下が日本人の管理職に持つ反感よりも、質量ともに強い場合が多い。この原因は、主に賃金格差である。中国人どうしの情報交換は思う以上に活発で、中日間、中中間(中国人と中国人)、企業内外を問わず、賃金格差で反感を買う例がよく見られる。

また、赴任者の腰かけ意識(親会社偏重、現地の権限の狭さ)は、現地従業員のやる気を損なってしまう。本社の戦略の範囲内であっても、現地法人をどのように発展させていくかというビジョンを持ち、本社に具申するぐらいの姿勢をしめさないと、この企業にいても未来はないと思われてしまうので気をつけていただきたい。

それから、軽い気持ちでよく口約束をすることがあるが、「今度、日本に研修に行かせてやろうか」と言って実現できないと完全に信用を失ってしま

う。

## 2. 中国の労働法に見る日本の労働法との違い

このような国民性の違いは、労働法にも影響している。これは日本の労働法を見直す機会としても面白い。

### 時間外労働の時間数法定

中国労働法で、労働時間は原則として1日何時間、1か月何時間以内と決まっている。日本の労働基準法では何時間という数字までは決められていない。時間外労働も、中国では1日1時間（例外的に3時間まで）、1か月36時間以内とされている。

### 試用期間の具体的規定

試用期間は長くて6か月と明定されている。日本の労基法では解雇予告手当の支払義務のところで間接的に決まっているだけである。

### 時間外労働、休日労働の割増賃金額

中国の時間外手当は日本に比べて非常に高い。労働に応じた分配の原則、同一労働同一賃金  
日本では、正社員とパートが同じ仕事をしていても賃金に差があるのは普通だが、中国では労働法に堂々と同一労働同一賃金と明記されている。

### 賃金水準、社会保険水準の統制

中国では、社会経済発展段階に応じて、国が賃金水準、社会保険水準を適正に決めると法律で定められている。

### 出来高払いについての規制の強弱

中国の労働法では、出来高払制に柔軟に対処しているのに対し、日本は6割の固定給保証を強く要請している。

### 労働契約の期間

日本では期限を定めない雇用契約（正社員）があくまでも大原則であるが、中国では期間は労使の合意によってフレキシブルに決まり、転職について違和感がない。

### 期間労働契約の無期間労働契約への転化

日本では労働者と1年契約を結び、更新を3～4回繰り返すと、きちんとした理由がない限り企業側からそれを切ることは難しくなる。中国では期間労働契約から無期間労働契約へ転化する際

の要件として、同じ使用者のもとで10年間連続して勤務し、さらに労働者が更新を希望する場合と法律で定められている。逆に、10年たたなければそうならないとも読めるので、日本に比べればそこところは比較的余地が広い。よって、中国では1年契約、2年契約などの有期間契約の使い方が非常に広い。

### 秘密保持契約約定の規定

中国は転職に違和感がない社会なので、使用者は労働者に対して機密保持契約を定めることができるという規定があるが、日本ではそれができない。中国では法律にこうある以上、きちんと契約に盛り込まないと使用者側の手落ちとされる。

### 集団契約の規定

中国労働法では、従業員代表あるいは労働組合が企業と締結する集団契約がある。集団契約を結び、それを労働行政部門に提出すると、社内規範としての効力を持ち、個々人の労働契約を拘束する。これは日本の就業規則や労働協約などと違い、使用者が勝手に決めるものではないのである。

### 解雇通知書面の要件

中国では解雇通知は書面で行うことと労働法で定められている。これは日本でも同じである。

### 解雇に伴う経済的補償規則

これは中国労働法でなく、規則において解雇あるいは労働契約が終了する際、決まったお金を支払うと決められている。かつ、その額は解雇および契約終了の事由ごとに異なる。中国に進出した企業が、経済上の事由で人員整理をしなければいけなくなったときは、経済的補償の額をきちんと確保できる資金的余裕があるうちに行わないと大変なことになる。ユニークなのは、合意解約の場合も補償が必要ということであろう。

### 人員整理（整理解雇）の手順の法則化

日本では、「整理解雇の4要件」というものがある。この要件に基づいて個々の事案を裁判所が判定するが、中国ではある程度法律で決まっている。したがって、勝手なことをすると、手

続条項違反になって厄介な問題が起きる。

#### 中国工会法

中国工会法とは、簡単にいうと労働組合法である。中国では全国統一の中華全国総工会が組合法で決まっている。中国全土に組合があり、それが最終的にこの一つの労働組合に集約されるので、組織的な統制権が非常に強力である。その階層的な組織の中では、上級労働組合により労働組合の設立、組織の援助、指導が行われ、労働組合設立・廃止・合併については上級労働組合の承認が必要とされる。さらに、労働組合役員（主席、副主席）の配置転換には労働組合の同意が要件である。

### （２）意識の違いによる労働法制への影響

中国は、個人主義であること、権利意識が強いこと、企業への忠誠心・帰属心が日本よりはるかに低いことといった意識の違いから、仕事は時間数に拘束される、今している仕事の今の成果に今賃金で報いなければならぬ同一労働同一賃金の原則などがある。

また、明確な書面化・条項化が必要である。日本の企業のように長くいることを前提としないので、あうんの呼吸は通用しない。秘密保持契約もしっかり結ばなければいけないし、解雇するときにはきちんと書面で通知しなければならない。さらに、転職に違和感がないことから、有期間雇用契約は非常に有用である。

### 3. 中国における人事・労務の留意点

#### （１）採用段階における留意点

中国における労働法制の違いを、採用段階、試用期間段階、通常段階の3段階に分けて説明する。まず、採用段階において契約書をどう作るかということである。ここでいちばん気をつけてほしいのは、職責・職務の明瞭化である。この内容の変更には労働者の同意が必要となる。例えば、安易に労働業務などを狭く明記してしまうと、少なくとも契約期間中に変更することは難しいであろう。

報酬は成果主義である。これは法律で同一労働同一賃金と決まっているうえに、人事労務の実務

上、成果主義をうまく用いて優秀な人材を確保する必要がある。また、有期間契約は使いやすい法制制度になっているので、安易に期限を定めない労働契約は結ばない。

したがって、試用期間は契約書にしっかり書かなければいけない。試用期間中であっても職務変更にはあくまで同意が必要である。企業の機密保持も絶対に入れる。また、1年契約を結んだ労働者が2か月で辞めてしまった場合、中国労働法の労働契約に関する規定違反の賠償規則により、中途退職によってこうむった損害、もしくは契約した違約条項金を請求することができる。

さらに、中国は省一つ一つが国のようなもので、法制度も地方によって違う。したがって、中国労働法をきちんと押さえたうえで、必ず契約段階において労働行政部、工業区等に相談されることをお勧めする。

選考においては日本語の資格、履歴への信用は禁物である。「日本語の資格がある」「日本語学校へ行ってた」と言っても、筆記試験を行って実際に文章を書かせるまでは分からない。また、面談も絶対にするべきであり、その面談も、日本語で行ったあとに中国語で面談すると人間性がよく分かる。

実際に契約を締結する際の手順は、駐在事務所と現地法人の2通りがある。駐在事務所の場合、労働者と直接契約してはいけないことになっているので、対外服务公司（中国が運営している人材派遣会社）から派遣を受ける。とはいえ、これは形式上のことであり、実際は企業側で選考を行って採用したい人が派遣される場合が多い。現地法人の場合は、もちろん直接雇用契約を結ぶことになるが、このような際も必ず書面で行うことである。

#### （２）試用期間段階における留意点

試用期間は6か月以内と法定化されているので、契約書面で試用期間をしっかりと決めておく。試用期間中であっても、採用条件に適合しないことを証明できない限り勝手に解雇はできない。その証明のためにも、こまめに注意書面で5W1H(いつ、

どこで、だれが、何を、どのように)を明確にしておく必要がある。これは試用期間に限らず通常段階においても、あるいは日本の裁判においても有効である。

### (3) 通常段階における留意点

試用期間が終わり、通常段階で気をつける点を列挙する。

成果主義の前提として、透明性のある査定システムを作り、明示する必要がある。その査定者に中国人のスタッフの関与があると納得性が高くなる。また、日常的な指揮監督関係についても中国人の幹部を登用し、中国人の幹部をもって人事労務を行うほうが効率的であるし、もめる要素が少ないだろう。信賞必罰を原則とし、特に表彰と実利を組み合わせた制度を設ければ、中国人の定着率はよくなり、平等感も得られる。しかし、くれぐれも履行不透明な約束は禁物であることを肝に銘じてほしい。

中国では、30キロ行けば言葉さえ変わってくる。当然、風俗や風習も微妙に違うので、個々人の差違に配慮した人事労務を心がけることが大事である。何度も言うように、中国人は面子を重んじ、恩は決して忘れない。しかし、恨みもずっと覚えているので、面子をつぶすと一生たたる。

中国経済開発区との交流は、法解釈、実務労務、増資の手続きなどでも非常に役に立つ。用がなくても1か月に一度ぐらい表敬訪問をして顔つなぎをする作業は有用である。

### 4. 紛争(争議)の具体例

ある日系の会社は、優良会社で税金もきちんと納めていたし、労働者との仲もうまくいっていた。ところが、ある日突然、組合が精鋭化し、ベア20%アップ、賞与も2倍にしろと言ってきた。日本の本社から「徹底的に闘え」との指示もあったが、最終的には現地法人が開発区(行政機関)に相談に行き、行政機関が上級組合を通してなだめ、それ相応の賃上げをすることで妥結した。

その現地法人のかたは、経済開発区は、何か事件が起こって企業が来てくれなくなることを恐れ

ているため随分親身になってくれた、共産党の権力の強さを思い知らされたと言っていた。ただし、その現地法人は日ごろから中国人幹部を登用するように努力をし、税金もきちんと納め、かつ、現地の行政部門からの指導には誠意をもって対応してきた。その優良企業というイメージがあったから上手く収まったのであって、そうでなければ共産党もの権力は逆に作用していたかもしれない。

個別紛争の解決手段としては、まず企業内部で設ける「労働紛争調停委員会」、企業・労働者・現地の労働部門それぞれの代表者が入って仲裁案を設ける「労働紛争仲裁委員会」、それでも片づかない場合は「人民法院」というような三重構造になっている。

ただし、これには期間制限があり、仲裁委員会には紛争より60日以内に行かなければならない。また、この仲裁案に不満で人民法院に行く場合は、仲裁委員会の仲裁があつてから、15日以内に訴えなければならぬ。この期間制限を頭において、いざ事が起こったら専門家に相談に行けばいい。

実際に頻見される個別紛争は、解雇と労働法違反である。中国には「労働法の労働契約に関する規定違反の賠償規則」があり、賠償責任がしっかり法文上定まっているが、これによると労働法違反は日本よりもはるかに高くつく可能性がある。

### まとめ

繰り返しになるが、押さえておいていただきたいことは、国民性がかなり違っていることである。個人主義で、企業的忠誠心が低く、権利意識が非常に高い。成果配分主義を好み、悪平等を非常に嫌う。ほめられると非常に喜び、人前で面子をつぶされると忘れない。したがって、日本の法律よりもはるかに高い成果配分方式を決めることについては抵抗がない。転職を前提としている社会だから、有期間契約の違和感もない。また、ビジネスライクで、残業代も高いし、解雇する際にも経済的補償が法律でしっかり決まっている。

このような日本との相違点を押さえていただいで、どう対処していいかわからないということについては、専門家に相談すれば大過はないだろう。

いちばん心配なのは、違うことを知らずに突っ走り、あとからでは間に合わなくなることである。今日は現段階において特に起こりやすいものを網羅したつもりなので、中国での人事労務の担当者になられた際、思い出していただければ必ずお役に立てるのではないかと思う。