

## 連載 プロマネの現場から

### 第 133 回 中国における人事・労務管理の心得

蒼海憲治 (大手 SI 企業・上海現地法人・技術総監)

最近、他社の総経理や管理者の方々と話すときに出る異口同音の愚痴の一つが、期待のパフォーマンスが出ないベテラン管理者の扱いです。担当者当時はパフォーマンスが良かったために昇進したのですが、日本以上にビジネス環境の変化が激しい中国において、部門のミッションが大きく変化する中で、その変化に対応できずに、周りの期待に応えられないケースが多いのだと思います。本人のパフォーマンスだけの問題なのではなく、その人が管理者・責任者であるために、部下や周りの従業員に悪影響を与えていることが問題を深刻にしています。しかし、日本でもそうですが、そのような社員を、期待のパフォーマンスが出ないという理由だけで解雇することはできません。

当社も中国に現地法人ができて 17 年経ちますが、まわりには設立後 10 年～20 年以上経過した日系企業も多くなっています。そのため、当初の労働契約で就労している従業員が、40 代後半になり、退職を意識し始める時期が近づきつつあります。

多くの現地法人は、設立当初は、「ヒトなし・カネなし・モノなし」のないない尽くしのケースも多く、本業の立ち上げを注力する中で、労働契約面などの規定・ルールの整備が手薄になっていることが多いように思えます。そして様々な経緯がありながらも結果として、放置し続けていることが、人事・労働問題をこじらせる原因になっているケースもあります。

そもそも、中国における従業員の雇用においては、「労働法」(1995 年施行)及び「労働契約法」(2008 年施行)に基づいた労働契約書を、会社が個人毎に、書面で取り交わす必要があります。

もし書面で労働契約を締結しておかないと、従業員が初出勤した日から 2 か月目以降は、2 倍の賃金を支払う義務が発生します。さらに、1 年経っても締結しなかった場合、雇用契約の終了期限のない無固定期間労働契約が締結されているものとみなされます。

また、たとえ労働契約が書面で締結された場合でも、各地の労働局が制定したフォーマットのままであると大きな抜け・漏れがあります。そのため、会社側に有利なように変えるまでの必要はないものの、不利にならないように作り変える必要があります。

たとえば、秘密保持契約において保護すべき内容の規定や、万一秘密情報を漏洩した場合の賠償金額の規定などは、離職時に締結することはほぼ困難であり、入社時に締結すべき事になります。秘密保持契約の誓約書に一筆書かせるだけでは、気休めにすぎません。そのため、たとえば、「1000 万円を上限とする損害賠償に応じる」という文言にチェックを入れさせる方が効果的です。

また競業企業への一定期間の転職禁止や違反時の賠償金額を規定することは必要ですが、一般社員には適用対象外であり、対象となるのは高級管理人員・高級技術人員などに限られます。そのことを考慮して、社内情報へのアクセスコントロールを設計・運用する必要があります。

先日、高井・岡芹法律事務所上海代表処の首席代表・弁護士の五十嵐充さんの話を聞く機会がありました（\*1）。そこでの指摘された注意すべき事項が、とても参考になったので、一部紹介します。

### 1. コンプライアンス・・・法律・ルールを正しく理解することが求められる。

中国で働く経営者・管理者には、中国労働法への理解が必要になります。

たとえば、中国においては、労働契約法の39条及び、40条に定める8種類の法廷解雇事由に該当しない場合、解雇できません。

もし該当しない場合に解雇した場合、違法解雇にあたり、経済補償金を規定以上に支払わなければならないとなります。万一係争が発生した際でも、「外国人、外国企業であることは言い訳」になりません。

### 2. 証拠とは、過程で残るものではなく、意識的に残していくもの。

なぜなら、「裁判はフィクションであるから」という言葉が印象的でした。

試用期間における注意点としては、労働契約法37条に「採用条件に適合しないことが証明できれば、試用期間内に解雇しても、会社側に経済補償金を支払う義務はない」とあるものの、具体的な「採用条件に適合しないこと」の条件を事前に規定せずに、期待したパフォーマンスが出ないからという理由だけでは、経済補償金を支払う羽目になります。

つまり、具体的な規則・ルールを規定し、その規則・ルールに照らして、パフォーマンスが出ていない、と明確に判定できるようにしておくこと。

たとえば、ある部署で不適合で、次の部署でも不適合なら、適合しないとみなす。また、ある部署で不適合で、そのためのトレーニングを実施したが再度不適合なら、適合しないとみなすことができます。

### 3. 労働問題は、「人の心に触れる問題」である。

コンプライアンスを「法令遵守」・・・というが、危険な誤解を生みやすい、と指摘されています。

本来、コンプライアンスとは、不祥事防止のためのリスク管理論である。つまり、コンプライアンスの本質は、不祥事の発生を予防し、不祥事により被る損失を最小化させるためのリスクマネジメントである（\*2）。

そのため、法律を守ってさえいればいい、と経営者・管理者が誤解している場合、企業にとって致命的なミスを引き起こす恐れがあります。法律を守っていればよいという態度で、労働者がどう感じるかを考えずに、規則やルールの改訂・改悪を行うと、労働問題が起こる恐れが高まります。

#### 4. 日中企業の弁護士活用意識の比較

日本の企業は、第三者に訴えられて初めて、弁護士に相談する泥縄式となっています。一方、中国の企業は、契約書の審査時が最も多く、予防のために弁護士を活用しています。

日本の企業は、いわば、末期がんの患者が病院にきている状態である、といます。もう少し早く相談してくれていれば、結果が大きく変わったと思われるケースが多く、残念な状況になっています。

そのため、もし中国の企業と日本の企業が係争関係になった時、圧倒的に中国企業が有利になります。その理由は、中国の裁判所が、中国企業をひいきしているということ以上に、事前に規定・ルールを規定し、証拠・エビデンスを意識的に残す工夫をする企業とそうでない企業とで、結果が大きく異なるということを示しています。

（\*1）「関東地銀3行中国ビジネスセミナー&交流会2019」、2019年3月8日（金）開催

『中国における人事・労務トラブルシューティング事例研究』高井・岡芹法律事務所上海代表処の首席代表・弁護士 五十嵐充

（\*2）有限会社トーマツ編「海外子会社管理の実践ガイドブック」中央経済社・96頁