

日系企業と「同一業務・同一賃金」の原則 現地で有能な人材を獲得するために

北京市大地法律事務所
主任弁護士 熊 琳

日系企業で働く現地従業員の活躍

2012年9月、尖閣諸島の国有化をきっかけに、中国では日系企業に対する大規模デモが広がり、現地日系企業の中には損害を受けたり、休業を余儀なくされたケースが見られました。弊所支所がある青島でも、日系の大手スーパーが一時期休業していましたが、現在では無事営業を再開しており、盛況な様子です。日本からこうした日系スーパーの視察に来られた方の中には、現場の従業員の殆どが中国人で、しかもその営業熱心な様子に驚かれることもあるようです。反日デモ騒動で被害を受けた日系企業の速やかな復旧の裏にも、経営者とともに現地法人を支える有能な現地従業員たちの努力があったことと推察されます。このように勤勉かつ有能な現地従業員の確保は、日系企業が中国で成功するために今や不可欠といえるでしょう。

有能な人材の確保と待遇への不満

しかし、中国で、日系企業が有能な人材を確保することは年々困難になっています。たとえば、就職活動を行う学生の人気企業ランキングでも、日系企業のランクは低い傾向が見られます。中国の学生や従業員からはその理由として、「日本人との給料の差に納得できない」、「昇給が遅い」、「昇進の可能性が低い」等の不満が挙げられることがあります。一方、逆に日系企業の側から、社内の中国人従業員の賃金待遇を同じ職級又は下級の日本人従業員より低く設定することについて法的リスクの照会を受けることもあります。

中国法（労働契約法 63 条）には、従業員は国籍に関わらず同一業務には、同一賃金を支払わなければならないという原則（「同一業務・同一賃金」原則）が定められています。ただ、実際には、上に見られるように、「同一業務・同一賃金」原則は厳密には守られていないことが多いようです。

「同一業務・不同一賃金」の本当のリスク

では、なぜ「同一業務・同一賃金」原則が厳密に守られていない傾向があるのでしょうか。労働契約法 63 条の規定は、同じ内容の職務に従事する者に支払われる給料を同一にするという労働関係における平等を実現しようとする趣旨に基づいていますが、判断基準は明確には定められていません。具体的には、「同一業務」とは、業務能力を基準とするのか、業務量を基準とするのか、解釈が定まっていないため、「同一業務・同一賃金」原則の厳格な適用は難しいのが実態です。それゆえ、日本人従業員と中国人従業員の間「同一業務・不同一賃金」という状態が存在していたとしても、中国の関係機関より処分を受ける法的リスクは実務上はあまり高くありません。

しかし、事実上生じうる次の重大なリスクは見落とされがちなので、注意が必要です。すなわち、①優秀な人材を獲得しにくい②獲得した人材の定着率が低い（企業が慰留をしたい優秀な人材ほど、より高い報酬と成長のチャンスを掴むべく、業

務経験を積んだ後に転職しがちである。)③従業員のモチベーションが低い(従業員は、自主的に会社の任務を遂行せず、会社の期待に見合うかそれ以上の成果を得ることが難しい。)、といったことが挙げられます。こうした事態は、日系企業は中国人従業員を平等に扱う法意識を欠いており、労務体制が立ち遅れているという評価をもたらしかねず、長期的に見て日系企業の競争力を削ぐ危険があります。そこで、こうした事態を避けるべく、以下の2点を提言したいと思います。

日系企業の魅力を増すための提言その1 (成果給の導入等給与体系の見直し)

日系企業が中国人従業員から積極性を引き出し、人材獲得競争で有利な地位に立つよう現在の賃金制度を改め、成果を出した従業員への奨励に重きを置く賃金制度を実行することを提言します。

日系企業の魅力が中国市場で発揮できていない主な理由は、欧米企業等に比して待遇・奨励の面で劣り、従業員のモチベーションを引き出せない点にあると思われる。中国の労働者は、概して報酬に対してとても敏感で、現在の仕事より高い賃金を得られるチャンスが存在した場合、簡単に転職するケースが多く、少なからぬ日系企業が人材の育成に苦勞されているようです。そこで、企業の人材育成を安定させるため、「努力して結果を出した者には、相応した報酬を得ることができる」という内容に給与体系を構築し直すことは十分検討に値すると思います。

これに対し、一部の日系企業には、安価な労働力を求めて中国に進出したのだから、労務コストは可能な限り抑えるべきだという意識が依然として根強いようにも思えます。しかし、中国の内需拡大や所得の増加という環境の変化に伴い、中国人従業員の能力を発揮させて中心的な戦力に育てるには、待遇を含めて良い労働環境を提供しなければならなくなったという現実を避けて通れません。日系企業におかれては、労務コスト圧縮だけを考えれば足りた時期は既に過ぎたという認識が必要なのではないかと考えます。

中国人従業員は、一般に、自らの得た成果が短期間で待遇に反映されることを望みます。こうした欲求を満足するためには、基本給に業績給を導入し、業務成績の違いにより変動する賃金の比率を増加することも有用な方法でしょう。

日系企業の魅力を増すための提言その2 (昇進のチャンスを与える)

現在、日系企業では、中国人の昇給チャンスが極めて限られており、多くの日系企業では、会社の要職の殆どは日本人が担当しています。しかし、現在の職場に自己実現と成長の機会があることを感じさせ、中国人従業員のモチベーションを引き出すべく、“努力すれば会社の管理者及び経営者になれるチャンス”を与えることを提言します。

特に経営陣の登用において、「人材の現地化」ということが常々言われているように、時には大胆に中国人従業員を起用し、日本人が経営を独占する体制から中国人主導の現地経営体制に転換することは、真の意味で会社を現地化に導くことでしよう。

実際、日本人幹部が要職を独占する日系企業においては、中国人従業員が重視されていないと感じることがあるとの声も聞こえます。こうした状況では、会社と中国人従業員が本当の信頼関係を構築することはできないと思われます。会社への貢献度の高い有能な人材には昇進の機会を与えることで、会社への信頼感と忠誠心が芽生え、会社の業績も向上するはずで

最後に

中国市場は、巨大な人口を背景としたチャンスがある一方、日本だけでなく、韓国や欧米など世界中から企業が参入していることに加え、中国の地場企業も急速に成長しており、競争が激化しています。こうした中、日系企業が一步抜きこむためには、中国人従業員への待遇と昇進の機会を公平かつ合理的な内容に見直し、会社と中国人従業員との信頼関係を深めることが必要です。そうした意味で、真の現地化を実現するため、労働法規に則った労働関係の構築はますます重要になっていきます。今回ご紹介した「同一業務・同一賃金」原則をはじめ、法律に則った企業経営は、長期的に見て企業のリスクを低減させ、企業に対する信頼度を高めることとなるでしょう。