

「現地経営者が遭遇する 具体的リスクについて」

山口 忠弘氏

セコム株式会社国際事業本部 営業部 部長

冒頭に

6年半の2回目の上海勤務を終えて、本年1月15日に東京本社へ初出社した。旧来の仲間や上司達に顔を合わせた時の言葉は私にとってあまりに意外なものであった。それは「山口、大丈夫だったか?」「大変だっただろう!」などの多くの言葉であった。まるで戦地から戻ったごとくである。わたしは「え?」と怪訝な表情を浮かべていたのである。「何が?」と。これはとりもなおさず、尖閣諸島問題のデモや一部の破壊行動が、われわれ上海における日本人に対しても精神的・身体的脅威として具体的に及んだのではないかとする皆の懸念の言葉であった。しかし、上海に於ける日本人はデモが実施された当日前後であっても平静とは変わらず、街を歩き、通常通り勤務し、生活していたのである。過剰な日本のメディア報道がもたらした一種の誤解に他ならない。これも国民レベルで起こる対立の構図を惹起する一つのリスクなのであるか。(中国のマスコミ誘導はもっと酷いが)

さて、国家間のマクロリスクは当然重要視していかなければならない。しかし我々企業の人間が日々遭遇するリスク(敢えてミクロリスクとでも申しあげようか)にはどのようなものがあるのだろうか? 大企業、中小企業を問わず中国等で会社を立ち上げ総経理として運営を任される人たちは、メーカーであればライン長、品質管理責任者など、サービス業であっても支店責任者経験者や部門長クラスが殆どであり、日本の子会社経営責任経験者が赴任することは非常にまれと言える。即ち人事・労務管理の面においてズブの素人の方、あるいはそれに近い方々が会社運営を任せられ、中国の地に立つのである。また、日本で労務管理分野を得手とした方であったとしても中国特有(一部東南アジア・インド共通)の労務管理リスクに晒されるのである。

現地の経営者がリスクを感じる事項は「労務管理/労災」が1位を占め、爆発・火災を3位に押しつけている。

この実態を把握している日本の親会社の経営層はどのくらいいるのであろうか? マクロリスクに目を囚われ、輸出量の減少や中国内販の販売量の減少に目をとられているのが実態ではないのだろうか?

事例

本日ご紹介申し上げるのは、実際に弊社の上海法人でわたくしの在任期間に発生した事実をベースにしている。断っておくが、わたしは中国をこよなく愛するスタンスにある。かつて(20年程前であろうか)弊社のファウンダーがわたくしにこんな話をしたことがあった。「中国には中国の良いところと悪いところがあり、日本にも良いところと悪いところがある」言いかえれば妙なれど、これほど解りやすい言葉もないのではないだろうか? 本日は学術講演から遠く離れるが、表面化するリスクは実体論に他ならない。ご参考になれば幸いである。

事例1:財務責任者(課長)への集団罷免要請

直属上司の謀略

指示に従わない部下のちょっとした不手際をあげつらい、他部署も巻き込んで、罷免するために新任総経理を欺こうとしたもの。新任時は意思決定のスピード感を出そうとして、どんどん裁いて行ってはならない。人間関係の構図を含めて少なくとも課長以上の人物特性等を十分前任者からヒアリングを受けておくことが必要である。

事例2:入社時記録事項詐称に対する処理

既婚詐称で解雇へ、しかし問題が……、現行法では解雇不可

未婚ということで入社し、3年後にいきなり産前休暇を申請してきた。「未婚の母になるのか、かっこいいけど大変だね」などと言っていたら、実は入社時に既に結婚していたとのこと。これにはちょっと激怒。「だまされた!」。入社時申告内容詐称で内容によっては入社時点に遡り採用

取消も可である。その時、対応に無知であった私は人事コンサルに会社に来てもらい対応を協議。「セコムさんは嘘をつくような人は嫌いですよ。解雇にしましょう」確かに虚偽の申告は日本国内においても許されざる行為である。

「よし解雇を通告する」

わたしの頭には雇用機会要件で解雇に値する差異があるかどうか？という疑問がよぎっていた。しかし、ほかの社員への影響もあり解雇を通告した。数日後、本人はご主人さんと会社に現れ、「労働仲裁に提起する」と言及。こちらからは「どうぞやってください」と受けて立つ姿勢を表した。後日の人事コンサル社の弁護士の見解は、解雇は不当とのこと。既婚、未婚で就業能力、作業量等で差異は付けられず、会社に与えた損害が見当たらないというもの。しかし通告した「解雇」は取り下げたくはない。この結果は労働仲裁所からの呼び出しもなく、解雇は成立したのである。ポイントは本案件が「労働契約法」成立の数年前の出来事であったことである。現在であれば解雇は無効となるばかりか別途賠償金を請求される可能性も出てくる。

事例3：営業担当の解雇時に発生した「回扣」(キックバック)問題

顧客担当者がキックバックを受領していることを顧客のトップに手紙で密告

ろくに仕事もせず、事業に関係ない資格取得をするため実労日であっても講習会に参加するなどしていた営業担当に解雇通告。本人は同意せず出勤を継続。本人と再三協議を行い、最後は自主退職としたものであるが、その1年後程経ったあとで、重要顧客のトップ宛匿名で封書が届きその会社の担当がキックバックを受け取っていたという内容であった。

恨みは長く強く残り、一匹の龍として会社に立ち向かってくることも多い。

事例4：解雇を不満とした社員の座り込み事件

目に余る交通法規違反を繰り返す社員を解雇しようとしたところ友人らを募り、座り込み実行

悪質な交通事故を繰り返す社員へ解雇通告(依願扱い)。しかし本人は同意せず、妻子を連れ鉄パイプを所持して事業所に乗り込むなどしたため、当方は更に態度を硬化し懲戒解雇を通告。本人は友人5人を連れ立って突然本社エントランスを占拠(座り込み)。当方は無視の構えていたが、更にビル1階へ移動しシュプレヒコールをあげ始めたため110番通報。無関係の企業の営業に迷惑がかかるという判断で(威力業務妨害)結局警察署内部で更に協議し、

相応の退職金にて解決。

会社は安易に妥協を行ってはならない。

事例5：自殺未遂社員の両親の職場乱入

何かにつけ家族が登場するケースが多い

女性上司のパワハラが原因で女性社員が社外の講習会場でリストカットし病院へ担ぎこまれる(ためらい傷程度)。翌日、両親が妻まじい形相で会社に乱入。若手社員数人がブロックするが2箇所の施錠扉を突破し事務フロアへ進入。パワハラをおこなった上司への面会を求めた。当方が対応し応接室にてまず話を聞きつつ精神状態を安定させ両親の言い分を聞いた。要請はパワハラを行ったとする上司の解雇。部署への監視カメラの増設と録音マイクの設置。後日数回にわたる父親との協議で当該本人の部門異動等で暫定落ち着を見る。しかしパワハラをおこなった上司へは厳重注意をおこなったが、こんどはその上司の夫が会社へ乗り込む事態へ。

国営企業から続く家族丸抱えの風土と家族主義、家族が勤務する会社へ乗り込むのに躊躇は無し。

事例6：度々発生する個人の給与改訂直訴

従業員が互いの給与を知らせ合うのは通例のことである。退職を片手に条件闘争へ持ち込むことも多い。年功給は同一労働同一賃金規定(法)に違反する疑い濃く、説明困難化していることも認識しておかなければならない。これを怠ると、給与最終決定権限者(総経理)へ直訴ということも十分あり得る。

事例7：待遇改善を目的に1事業所現業社員全員が集団罷業

一事業所現業社員14名が待遇改善(箇条書き有り)を求めて総経理へ交渉の場に着くよう社内メールで要求書を送りつける。14名の署名文付き。当方は無視の構え。事業部長(台湾人)に事態収拾を指示し一旦は収束したように見えたが、数日後出勤拒否による罷業が開始される。当方は副社長(中国人)を派遣し説得工作を試みる一方で管理職を動員して代替勤務シフトを敷き、罷業を続けるのであれば、続けても良い、会社は管理職を動員してお客様へのサービスを止めない。就業規則で定める3日の無断欠勤に抵触すれば規定どおり全員解雇とする姿勢を滲ませた。その結果、全員がタイムリミット前に現場復帰を果たす。年度の処遇改定時期に夜間勤務者の手当て改定を一部飲んで若干改定を実施した。

リーダーが誰なのかを早く掴む。要求の妥当性と会社へ与える影響を検討。

あわてて対応しない。全員解雇の場合の事業継続方法を幹部間で早めに決めておく。

背景にあるもの

① 基本にあるのは労働者階級が作った国家

3年前までは労働仲裁裁定で80%は企業側の敗訴
就業規則違反などでの罰金・減給は法令違反との見解が大勢を占める。

② 長く続いた「女工哀史」の反動

同胞地域系企業の労働搾取
iPhone 工場で連続自殺者が10名を越える

③ 「改革開放」とは何だったのか？

先富論の一人歩きと、低賃金の尻馬に乗って稼ぎまくった国内事業家、独走する機関車役の富裕層。
日本のような愛社精神は望むべくもなく。

注意すべきリスク

横行するキックバック
リベート、バックマージン、キックバック
源泉徴収課税報奨金に怒り心頭
飲料水、コピー用紙にもあり。
公務員というビジネス（便宜供与と許認可権）
権力は金力
それらに跋扈するブローカー

中国最高人民検察院（最高検）の曹建明検察長（検事総長）は11日、北京で開会中の全国人民代表大会で、昨年1年間に横領や贈収賄で立件された公務員が、前年比1%増の4万4506人に上ったとする活動報告を行った。このうち局長級が198人おり、依然として深刻な官僚腐敗の現状を裏付けた。報告によると、昨年、密輸や違法な資金集め、相場操縦といった経済犯罪で起訴された人数が前年比8.1%増の5万4891人に上った。曹氏は「経済犯罪の取り締まりを強化し、良好な市場経済秩序を維持する」と表明した。さらに昨年は「食の安全」に関わる犯罪の摘発も相次ぎ、有害な食品の製造や販売に関わったとして1562人が起訴された。最高人民法院（最高裁）の王勝俊院長も11日、活動報告を行い「ごく少数の裁判官が賄賂を受け取り、不正を働いている」と指摘した。約5年間に汚職や職権乱用など腐敗問題で処分された党員は66万8429人に上り、腐敗の深刻さを浮き彫りにした。

注意すべき状況（その他）

① 職業観等

- ・ 事なかれ主義
- ・ 隠蔽体質

- ・ その場しのぎ
- ・ 場当たり主義
- ・ 現状維持
- ・ 残業忌避
- ・ 女性は戦力たりうるか？
- ・ 転勤拒否
- ・ 紀律とモラル

② 給与＝所得か？

家計収入は「給与」＋「共同出資リターン」
＋「株式投資リターン」＋「不動産投資リターン」等
給与収入で可処分所得を推計できず。
上海人は日本の家計収入を上回るか？

③ 給与振込と現金支給

源泉徴収を回避し、相互了解のもと脱税へ!!
普通に社会保険を払っていたら表彰された弊社。

その他のリスク

① 法令・規則乱立へ（法治への発展途上）

先進各国のいいとこ取りとオリジナリティを加味し
法規制定ラッシュへ!!
今は規制強化の時代。個人情報保護法などはまだまだ。

② 中央の命令を聞かない地方政府

法制秩序の稚劣さ。野党の存在無き法制プロセス。
地域細則でねじ曲がる法律。
外国人社会保険に見る上海市政府の無言の抵抗。

進出する方へのアドバイス

一方「魚心あれば水心」という言葉がピッタリ当てはまるのもここ中国。

「魚に水と親しむ心があれば、水もそれに応じる心がある」

相互互惠の関係性を築くことが大事。一方的な利益追求のみを狙って進出すれば逆にはじき飛ばされることもある。そのためにも「中国を好きになる」ということが出発点。「中国と日本の違いをあげつらう」のではなく、「中国と日本の同じところを探してください」。例えばお箸を使うこと、漢字文化であること、同じものを感じることで「広域アジア圏としての中国」を観たときに前向きに中国を受け入れ、とけ込むことができる。

また、多面性と多様性を認識すること。ある一面だけを見て判断しないこと。中国は意外と懐が深く、寛容性がある国。一度ダメと言われたことがあっても、努力してみれば突破口を開くことができる。中国にはそのような寛容さがあり杓子定規で物事が進んでいる国ではないと感じる。