

第3章

従業員の勤務考課

- 第1節 勤務考課の重要性
- 第2節 勤務考課の法的な考え方
- 第3節 労働規律
- 第4節 労働規律処分
- 第5節 労働規律処分の実施
- 第6節 労働規律処分に関する法律
- 第7節 まとめ

第1節 勤務考課の重要性

従業員の勤務考課は雇用主にとって重要な管理手段であり、労使関係および雇用主の目標達成を促すだけでなく、従業員の昇進、規律、労働契約の終了についての合理的な根拠となります。雇用主が正当な理由なく従業員に差別待遇があると訴えられる、あるいは不合理なクレームを受けるといったトラブルの際に提示できる十分な根拠にもなります。

1. 勤務考課の効果

3.1.01

勤務考課には以下の内容があります。

- (1) 前回の考課の後、従業員が挙げた業績及び改善点について討議すること。
- (2) 適切な状況下で、従業員の雇用主に対する貢献を確認すること。
- (3) 従業員の改善案提出を奨励することによって、雇用主の運営を健全なものにし、従業員の作業効率を高めること。
- (4) 従業員が不満や直面している問題を表に出せるよう奨励すること。
- (5) 従業員の抱負を理解し、その達成のためどのように協力できるか検討すること。
- (6) 従業員に雇用主の今後の見通し・計画や発展のチャンスを理解させること。
- (7) 雇用主と従業員が短期及び長期の展望について討議すること。
- (8) 双方の希望及び従業員に不足する点を考慮し、数ヶ月の教育訓練の手配を検討すること。
- (9) 従業員に自身の仕事に対する同僚、上司、内部及び外部顧客の評価を理解させること。
- (10) 雇用主の方針を明らかにすること。

勤務考課の方法は多岐に渡るので、本書ではテクニカルな部分について

は述べないことにします。定期的・合理的かつクオリティの高い勤務考課は、労使関係を良い方向へ導きます。逆に低レベルの勤務考課は、優秀な従業員の流出、不当解雇の訴え、報復などの様々な良くない結果をもたらします。

第2節 勤務考課の法的な考え方

勤務考課は雇用主の自主的な権利であり、内的な事務でもあるため、法律が関与するところではありません。しかし合理的かつ合法的な勤務考課は、従業員の積極性を高めポテンシャルを刺激するとともに、雇用主の求心力を高めることができますので、従業員の管理においてはとりわけ重要です。そのため、勤務考課の方案を作成及び実施する際には、様々な法律的角度から考慮することで、かなりのリスクヘッジが可能になります。

1. 勤務考課の方針

3.2.01

安定し継続した方針は雇用主の企業文化のニーズによるところで、従業員に努力の方向性を理解させ、努力のための目標を立てさせることができます。これにより、従業員が方向性を見失って困惑することもなくなります。

2. 勤務考課の基準

3.2.02

勤務考課は「公平、公開、公正」の原則にのっとっていなければなりません。従業員にアンフェアと感じさせるような曖昧さ、その場の思いつきあるいは主観的な方法は避けるべきです。しかし実際、完全に客観的な勤務考課はなかなかできないものです。そのため、主観的な要素を最小限にするよう、操作性が高くかつ評価しやすい基準を作成する必要があります。

3. 差別を避ける勤務考課

3.2.03

勤務考課は行動に対して行われるもので、個人に対して行われるものではありません。勤務考課の基準制定または勤務考課の過程において、性別、種族、宗教信仰、趣味嗜好などによる差別があってはなりません。雇用主が訴えられる原因になる可能性もあります。中国では差別に起因する訴訟案件は多くありませんが、起訴に至らなかったとしても雇用主の名誉に傷

が付くかもしれず、従業員も積極性を失う可能性があります。

4. 職務に対する解釈のアップデート 3.2.04

職務に対する要求は常に市場に従って変化しています。そのため、雇用主は職務に対する解釈を常に新たにしていく必要があります。そして従業員に具体的な要求を伝え、いつ、何をすべきか、そうすればどのような勤務考課を得られるかを明確化しなければなりません。

5. 勤務考課体系と就業規則の調和 3.2.05

就業規則は従業員の行動規則であり、勤務考課が依拠する重要な根拠でもあります。

6. 勤務考課の模範事例 3.2.06

具体的かつ明確で生き生きとした模範事例は、説得力を持つだけでなく、従業員の良いお手本となります。従業員にとっては模範事例が抽象的なものではなく、それに沿って行動できる見本となるでしょう。

7. 総合的な勤務考課 3.2.07

例えば年度勤務考課の場合、特定の一ヶ月または最近数ヶ月だけを考慮するのではなく、従業員の一年間のパフォーマンスを総合して考慮されます。

8. 従業員の勤務考課への参画 3.2.08

従業員が勤務考課の過程を評価する、あるいは勤務考課に対する意見を提示することもあります。

9. 勤務考課の改善 3.2.09

「勤務考課のための勤務考課」を行うのではなく、従業員のパフォーマンスを正確に反映し、今後の仕事を改善するために勤務考課を行っていることを雇用主は十分理解すべきです。そのため、常に勤務考課の方法、過

程を総括し、偏りをなくして科学性や正確さを高めることが必要となります。

10. 勤務考課のタイムリーなフィードバック 3.2.10

勤務考課は今後の仕事の改善のためにあるものです。その結果を従業員に知らせることで、従業員は自分に不足している点を認識でき、タイムリーな改善を行うことができます。また、従業員の勤務考課に対する見方もフィードバックさせることができます。

第3節 労働規律

1. 労働規律の概念

3.3.01

「労働規律」は作業規則また就業規則とも呼ばれ、雇用主が関連法規に基づき作成した従業員の就業規範です。労働規律は従業員が労働過程において従わなければならない労働規則・秩序であり、規定された時間、クオリティ水準、プロセス及び方法に従って勤務を完遂するための準則となります。

2. 《労働法》の中の労働規律

3.3.02

《労働法》における労働規律に関する規定は主に以下の3項となります。

第3条——従業員は労働を完遂し、職業技能を向上させ、労働安全衛生規定を実行し、労働規律及び職業道徳を遵守しなければなりません。

第19条——労働規律は労使関係を維持する労働条件の一つで、労働契約において不可欠な条項です。

第25条——労働規律あるいは就業規則に対し従業員の嚴重な違反があった場合、雇用主は予告なしに労働契約を解除することができます(4.3.20 から 4.3.40 の関連規定を参照)。

3. 労働規律の作成

3.3.03

就業規則には従業員が遵守すべき規則がたくさんありますが、労働規律もその中の一つです。内容が合法的であり、民主的な手順により作成された労働規律は、その法的効力を認められています。

《最高人民法院労働争議案件に適用する法律に係る若干問題に関する解釈》第19条に「雇用主が労働法第4条に基づき民主的な手順で作成した規則制度が、国家の法律、行政法規及び事務処理政策規定に違反しておら

ず、かつ従業員に公示されている場合、人民法院における労働争議案件の審理根拠として取りあげることができる」と記載してあります。従って、雇用主は労働規律及び就業規則を作成する際、必ず法律法規に沿わなければなりません。

4. 就業規則の原則

3.3.04

就業規則は往々にして労働契約の構成部分であり、労働契約法第3条に定められた以下の五原則に沿うことが求められています。

- (1) 合法的であること。
- (2) 公平であること。
- (3) 平等かつ自由意思によるものであること。
- (4) 協議一致の上であること。
- (5) 誠実で信用に足ること。

5. 労働規律と合法性

3.3.05

雇用主には雇用の自主権があり、労働規律の作成はこれを集中的に体现していると言えます。そのため、合法的な労働規律は法的効力を持ち、労働争議案件の審理根拠として認められています。労働関係の各方面の状況について、労働法では明確に規定しています。特に従業員の就業権利の保障に関わる労働契約の解除に対しては極めて厳しく規定しており、労働規律作成の最も重要な条件は、労働法に抵触しないことだと言えます。

6. 労働規律の公平性

3.3.06

法律の隙に付け込み、法律違反ではなくとも人の道に背くような規定を労働規律に盛り込んでいる雇用主もいます。しかし本質から見れば、公平性は合法性の基礎となりますので、労働規律の中で明らかに不公平な内容に対しては、労働仲裁委員会あるいは法院が自由裁量権により無効と裁定することができます。

7. 民主的なプロセスによる労働規律の作成 3.3.07

労働規律の作成過程においては、労働組合及び従業員代表の意見を求めるべきであり、また従業員大会または従業員代表大会での討論を経て、平等かつ自発的、かつ協議による意思統一がなされたことをはっきりさせるべきです。法律上では従業員大会または従業員代表大会での合意が必要であるとは規定されていませんが、「自発性」および「協議による意思への一致」とはともに「同意」を意味しているのです、やはり労働規律は従業員大会または従業員代表大会での合意を得る必要があると思われます。もちろん、ここで述べられている「自発性」及び「協議による意思への一致」は、従業員あるいは従業員代表全員の同意を得なければならないという意味ではありません。「民主的なプロセスを経て作成する」というのは、作成の過程における透明性が高く、少数が多数に従うという原則により作成するという意味です。なお、民主的なプロセスによらず作成した労働規律も必ずしも無効とは限りません（詳しくは2.8.03を参照）。

8. 労働規律の公示 3.3.08

よくある公示方法は公布、研修、従業員の署名、企業の公文書、会議討論、インターネット発表、公証、内部通信、掲示物などがありますが、このうち従業員に署名してもらうのが証拠を残せる一番いい方式です。

9. 労働規律が従業員のプライバシーを侵さないこと 3.3.09

労働規律が従業員のプライバシーを侵害していないかという点には注意しなければなりません（例えば、従業員に対する身体検査、持ち物検査など）。

10. 労働規律の要求 3.3.10

労働規律の基本的な要求は以下の通りとなります。

(1) 労働時間を厳守し、これを十分かつ合理的に利用すること。

仕事を定刻に開始、終了すること。規定された食事・休憩時間を守り、遅刻、早退、無断欠勤しないこと。労働時間内にはいかなる場合で

も生産経営や仕事に関係しないことを行わないこと。

- (2) 職責を守り、確実に職務上の責任を負うこと。

労働時間を十分に利用して、労働効率を高めること。持ち場責任制を厳守し、分業により、それぞれ職責を尽くすこと。問題が起これば責任者に責任を問うこと。

現代化された大規模生産を行うには、従業員の強い責任感が必要とされるため、不注意、職責の軽視、責任を負わないといった行為は決して許されません。

- (3) 操作・技術規程及び労働保護と安全技術に関する規則を真剣に実行すること。

これらの規定は科学技術、生産の客観的規律、生産組織の分業により作成され、なおかつ生産実践において検証を繰り返されたもので、製品の品質、従業員の生命及び工場設備の安全に関する技術保証となっています。従って、これは厳守されなければなりません。

- (4) 機械、工具、原材料及び製品を大切に扱うこと。

これらの生産資源がなければ生産を行うことができないため、取り扱いには細心の注意を払う必要があります。

- (5) 製品のクオリティを維持し、高品質の製品を生み出すこと。

労働規律の良否は製品の品質に現れる。逆に言えば、製品の良否により労働規律を別の側面から検証することができる。従業員が品質第一の観念を持って厳格に品質基準を守り、不良品・低級品を減少させるべく努力する必要がある。

- (6) 管理及び指揮に従うこと。

社会の生産が発展すればするほど、その過程は社会と結びついて活動する複雑な過程となっていきます。そのため、生産組織にも広義の組織規律（生産組織規律）があり、それが労働規律の不可欠な内容となっています。

- (7) 他の企業と労働関係を結ばないこと。

11. 労働規律が漏れなく明瞭であること

3.3.11

労働規律は労働法に順ずる効力を持っていますので、雇用主はその作成過程において厳密性に注意を払うべきです。特に条項間の矛盾を避けることに注意が必要です。雇用主が労働規律を作成する際、予想不可能なあらゆる状況を網羅するべく「その他の労働規律に嚴重な違反行為」といった曖昧な条項を加え、管理の範囲を拡大しようとするケースが散見されますが、実際こういった条項は無効となっています。雇用主が当該条項により従業員を処罰した場合、往々にして敗訴しています。

第4節 労働規律処分

規律処分は雇用主が労働規律に違反した従業員に対して行う内部処罰です。

1. 規律処分の効果

3.4.01

公正かつ合理的な規律処分は多くのプラスの効果をもたらします。

- (1) 整合機能——規律処分により、従業員の行為と就業規則の規範を一致させることができます。従業員間の相互協力を促進し、雇用主の求心力を高め、雇用主の目標達成に役立ちます。
- (2) 是正機能——公平かつ合理的な処分がなされた従業員に、自らの過失あるいは欠点を理解させることができます。それによって、自主的に自分の行為を慎み、仕事の手法を改善し、効率を高めることができます。
- (3) 激励機能——勤務態度が良くない、あるいは規律に反している従業員を懲罰することは、ある意味においては、規律と法を守り、責任感を持って仕事に励む従業員への奨励になるとも言えます。逆に、規律が緩み、不良行為に対する拘束力がないとしたら、努力している従業員の積極性をくじくこととなります。

2. 規律処分の種類

3.4.02

労働規律処分は一般的に行政処分と経済処罰の二種類に分けられています。

3. 行政処分

3.4.03

行政処分は警告、過失記録、重大過失記録、降級、降職、免職、保留観

察、労働契約の解除などがあり、その中で最も厳しい処分は労働契約の解除です。労働法第25条は、「従業員が労働規律あるいは就業規則に重大な違反をした場合、雇用主はただちに同従業員との労働契約を解除することができる」と規定しています^[1]。

4. 経済処罰の法的効力

3.4.04

優秀な人事管理部門が一般的に経済処罰を採用しないのは、これが労使関係悪化の原因となるからです。1982年に公布された国務院の「企業従業員賞罰条例」^[2]第12条、第17条の規定では、雇用主が従業員に罰金、ひいては経済損害賠償を要求することが認められていましたが、当該条例は2008年1月15日に既に廃止されています^[3]。ただ「企業従業員賞罰条例」が廃止されたとはいえ、これが従業員の管理に影響することはありません。従業員が就業規則に定められた労働規律に違反した場合、雇用主はこれまで同様、従業員に経済処罰を課すことができます。

5. 経済処罰の基準

3.4.05

既に廃止された「企業従業員賞罰条例」では、経済処罰を罰金と損害賠償などに分けられていました。罰金の金額は雇用主により決められますが、一般的には従業員の標準賃金月額の20%を上回らない金額となっています。しかし、同条例は既に廃止されているため^[3]、雇用主が従業員から罰金を徴収する法的な根拠はありません。過失を起こした従業員には、罰金以外の処罰をとったほうが適切だと思われます。雇用主が従業員から罰金を徴収することは、労働仲裁委員会または法院に無効と判定される可能性が高いためです。但し、従業員が雇用主に経済的損失をもたらした場合は、雇用主はその損害賠償を要求することができます。雇用主は具体的な状況により賠償金額を決定し、従業員の給与から控除することができますが、一般的には毎月の控除額は賃金の20%を超えてはならず、また、控除後の賃金が最低賃金標準を下回ることはできません。(表3 - 1)。

表3 - 1 経済処罰の標準

種類	限度
罰金	実施不可
経済損害賠償	毎月控除金額が標準賃金月額の20%を上回らないこと。 控除後の賃金が最低賃金標準を下回らないこと。

6. 処分に該当する行為

3.4.06

一般的に、以下の行為のいずれかに該当し、指摘や教育を経ても改善が見られない従業員に対しては、状況に応じて行政処分を与えるべきと考えられます。

- (1) 労働規律に違反し、遅刻、早退、無断欠勤及び消極的なサボタージュが頻繁に見られ、仕事又は生産の任務を完遂できなかった場合。
- (2) 正当な理由なく仕事の分配や配置転換、指示に従わない、わざと悶着を起こしたり、大勢の人を集めて騒動を誘発する、喧嘩や殴り合いを起こす、といった行為により生産、仕事、社会秩序に影響を及ぼした場合。
- (3) 職責を軽んじたり、技術操作・安全規程に違反したり、または法規に違反する指示を出したりして、事故を起こし、人命、財産に損害を与えた場合。
- (4) 責任感に欠け、生産の過程で不良品を濫発したり、設備・工具を損壊したり、原材料やエネルギーを浪費したりして、経済的な損失をもたらした場合。
- (5) 職権濫用、政策法令または財政経済規律に違反し、脱税行為を行い雇用主に経済損失をもたらした場合。
- (6) 汚職・窃盗、密輸および密輸品の販売、贈収賄、恐喝およびその他の違法かつ風紀を乱す行為
- (7) 職場または会社の寮での喫煙、ギャンブル、民族差別、セクハラ、麻薬吸引、アルコールの乱用、または情報の改ざんなどの行為を行った場合。

第5節 労働規律処分の実施

1. 処分の原則

3.5.01

規律処分を実施する際は以下の原則に従わなければなりません。

- (1) 十分な理由や確実な証拠に基づくこと。
- (2) 犯された過失の軽重に応じて処分すること。
- (3) 事前に従業員が達成すべき基準および遵守すべき規定を理解させること。
- (4) 従業員が規律処分に対し申し立ての権利を有すること。

公平な規律処分の重要な前提条件は、合理的な処分の手順に則って、事実を明確にし、証拠を採取し、会議の場での討論を経て処分される従業員の申し立てを聞き、慎重な決定の上で規律処分を実施することです。処分は軽いものから重いものまで段階があり、軽微な違反行為を行った従業員には正式な口頭警告を与え、嚴重な違反行為を行った従業員には書面で警告を与えます。

2. 処分の権限及び手順

3.5.02

雇用主は各級主管者の処分権限を明確にする必要があります。3.5.03 から 3.5.06 ではよく使われている一連の合理的な処分手順を取り上げますが、雇用主が処分を実施する際は必ずしもその手順に沿う必要はなく、従業員が犯した違反行為の程度により、直接厳しい処罰を執行することができます。上述の権限及び手順は労働法規に直接規制されることはありません。

3. 口頭警告

3.5.03

口頭警告は、処分される従業員の直接管理者が事態を認知してから二日以内に可能な限り早く執行するものとし、当該従業員によく分かる言語で伝えるべきです。また、処分された従業員に、再び同様の事態を犯せば書面警告を受けることになることを知らせます。当該従業員の直接管理者は一級上の管理者に口頭警告の執行状況を報告します。

4. 書面警告

3.5.04

書面警告は、処分される従業員の直接管理者がその一級上の管理者の授権を得た後、またはその一級上の管理者が事態を認知してから二日以内に可能な限り早く執行するものとします。これは当該従業員によく分かる言語で伝えるべきです。書面警告は「一般警告」の方式を採用することができますが、その一級上の管理者が事態を深刻と見なした場合、「嚴重警告」の方式を採用することができます。

全ての書面警告は規律処分通知書の記入が必要となります。その原本は処分される従業員に渡され、写しが人事部に保管され、部門主管が写しの一部を保管します。当該従業員が犯した過失の詳細な状況、処分の種類、前回の口頭警告の日付及び再び犯した場合に受けるべき処分が全て通知書に明記される必要があります。

5. 停職処分

3.5.05

停職処分は従業員が過失を起こしたと認知してから二日以内に可能な限り早く執行するものとします。規律処分通知書は当該従業員の停職期間により、その一級上の管理者または部門管理者に署名されなければなりません。処分の前に原本を当該従業員に渡し、写しが人事部に保管されます、その一級上の管理者または直接管理者もそれぞれ写しを一部ずつ保管することができます。当該従業員が犯した過失の詳細状況、以前の書面警告及び再び犯した場合受けるべき処分が全て通知書に明記される必要があります。人事部は当該従業員の停職期間の賃金を控除する旨財務部に通知する

責任があります。

6. 労働契約の解除

3.5.06

労働契約の解除は、人事部のマネージャー及び労働組合^[4]への諮問を経た後当該従業員の主管者により実行され、またその主管者により正式に当該従業員に通知されるものとします。規律処分通知書には人事部のマネージャの署名が必要となり、原本が当該従業員に渡され、写しが人事部に保管されます。雇用主は可能な限り人事部のマネージャーと解雇される従業員の面談をアレンジしたほうがよいでしょう。当該従業員が中間管理職である場合は、マネージャーレベルの人がその従業員と面談することになります。

第6節 労働規律処分に関する法律

従業員が雇用主に経済的損失を与えた場合、雇用主はその経済的損失の賠償を従業員の給与から控除することができます。但し、毎月控除する金額は従業員の標準賃金月額額の20%を上回ってはならないとされています。また、控除後の賃金が最低賃金を下回ることもできません。経済賠償の金額は合理的でなければなりません（経済処罰の法的効力については3.4.04を参照）。

1. 規律処分の争議

3.6.01

「労働争議調停仲裁法」第2条により、規律処分を原因として除名、解雇、退職となり争議になった場合、従業員は仲裁を申し立てることができます。さらに仲裁の裁決に不服であれば、法院に訴訟を起こすことができます。しかし、その他の規律処分、例えば警告、過失記録、重大過失記録、降級、降職、免職、保留観察等、及び一般の経済賠償処罰が原因として起こった争議については労働争議調停仲裁法の適用範囲外になるので、従業員が仲裁を申請するまたは訴訟を起こすことはできません。

上海市人民高級法院の「労働争議案件に適用する法律に係る若干問題に関する解釈」第1条第5項では規律処分に起因して起こった労使紛争を労働争議案件として取り扱うべきかどうかに対して明確な境界線が引かれています。

- (1) 処分が経済処罰などの内容に係るが、特定性または段階性があり、しかも労働契約の解除あるいは変更に係らない場合、雇用主は同従業員への管理権を有し、労働争議案件として取り扱うべきではない。
- (2) 処分が労働契約の解除または変更に係る場合、あるいは経済処罰が従業員の基本的生活に影響する場合については、労働争議案件として取り扱う。

2. 政府が介入する規律処分

3.6.02

雇用主が従業員に一般的な労働規律処分を行う場合、労働行政部門、仲裁機関、法院が干渉することはありませんが、その処分が労働契約の解除または変更に関わり、あるいは経済処罰が従業員の基本的生活に影響する場合は、関連機関が介入することになります。このため、雇用主が労働処分を行う際は慎重でなければなりません。

第7節 まとめ

- (1) 従業員の勤務考課は雇用主の自主的な権利であり、雇用主の内部的事務でもあります。法律に干渉されることはありませんが、合理的かつ合法的な勤務考課は、従業員を激励し、雇用主の企業管理を促進することができます。勤務考課は差別を引き起こすようないかなる行為も避けるべきです。
- (2) 労働規律は正常な生産のための重要な保証となる上、企業管理の重要な手段でもあります。内容が合法的であること、民主的なプロセスにより作成すること、及び従業員に公示することが労働規律に法律効力を与える三つの要素です。
- (3) 労働規律は一般的に行政処分と経済処罰の二つに分けられています。行政処分は警告、過失記録、重大過失記録、降級、降職、免職、保留観察、労働契約解除などがあります。雇用主は従業員管理の目標を達成するために、経済賠償処罰を理不尽に濫用してはなりません。
- (4) 国務院令 516 号（2008 年 1 月 15 日）により、「企業従業員賞罰条例」が既に廃止されたため、雇用主が規則違反した従業員を処罰する上で罰金という手段は用いない方がよいでしょう。就業規則に記載された経済処罰が「企業従業員賞罰条例」に基づいて作成されたものであれば、それらの条項を適切に変更する必要があると思われます。そうでないと雇用主の労働規律が労働争議仲裁委員会または人民法院に無効と判断され、雇用主にとって極めて不利となります。
- (5) 雇用主は従業員の給与からその従業員によって被った経済的損害の賠償を控除することができますが、毎月の控除額は従業員標準賃金月額額の 20% を上回らない金額とされています。また、控除後の賃金は最低賃金を下回ることができません。
- (6) 雇用主が従業員に一般的な労働規律処分を行う場合、労働行政部門、

仲裁機関、法院が干渉することはありませんが、その処分が労働契約の解除または変更に関わり、あるいは経済処罰が従業員の基本的生活に影響する場合は、関連機関が介入することになります

注 釈

- 〔1〕「労働契約法」第39条第2項。
- 〔2〕「企業従業員懲罰条例」（国務院，1982年3月12日 国〔1982〕59号）は
全民所有制企業及び城鎮集体所有制企業に適用され、労働規律及び規定に
ついて詳しく定めていますが、その他の雇用主にとっても参考となります。
第12条では従業員への行政処分が警告、過失記録、重大過失記録、降級、
降職、保留観察、解雇を含むと規定しています。上述の行政処分を与える
と同時に、一回限りで罰金を課することができます。現在では「解雇」とい
う言い方はあまり使われておらず、一般的には「労働契約の解除」と呼ば
れています。
- 〔3〕「一部行政法規の廃止に関する決定」（国務院2008年1月15日、国務院令
516号）第1条付録1第18項。
- 〔4〕「労働契約法」第43条。