

中国の新型コロナ対応で生まれた従業員シェアリングの試み

野村総合研究所

金融 IT コンサルティング部 兼 グローバル産業・経営研究室

上級コンサルタント 李 智慧

■ 要旨

- 中国では新型コロナウイルスによる影響で、多くの飲食店が営業休止に追い込まれる一方、急増する生鮮食品への注文により、スーパーの配達員が人手不足に陥っている。
- 生鮮食品 EC 事業者の盒馬鮮生は、2 月初旬に外食チェーンの雲海肴から、休業中の従業員を一時的に受け入れたことがネット上で話題となった。従業員を送り出す側の企業の賃金給付の圧力が軽減できると同時に、受け入れ側もピークを過ぎた後の継続雇用をしなくて良い。このような相互にメリットのある雇用方式は、新型コロナウイルスによる企業へのダメージを少しでも減少できると見た中国政府も後押しをし、3 月 23 日時点で約 400 万人以上の外食産業の従業員の待機問題を解決した。
- イノベーション最前線の深セン市は、従業員シェアリングに関するマッチングプラットフォームをいち早くリリースし、デジタルな仕組みが雇用の安定化に繋がる好事例となった。

■ 従業員を待機させている外食産業の悲鳴

新型コロナウイルスの感染拡大を防止するために、中国が取った厳しい外出自粛政策により、飲食店、映画館などのサービス業は、基本的に営業を休止することとなった。人々は、外出を控え、ネット通販を通じ、生鮮食品等の生活必需品を購入している。これにより、外食産業が仕事のない従業員を大量に抱え悲鳴を上げる一方、流通事業者は、オンラインでの注文殺到で配達員の不足に頭を抱えた。しかも、中国の旧正月休みで多くの従業員が帰省され、地域間の移動制限もあり、容易に拡充できない状況だった。

外食チェーンの大手の西貝の社長は、その苦境を自らソーシャルメディアで公表し、社会に大きな衝撃を与えた。その発表によると、グループにある約 400 店舗のうち、出前業務を保留する 100 店舗を除き、ほぼ営業を中止し、2 万人以上の従業員が自宅待機となった。従業員の給料を負担し続ける必要があるため、1 ヶ月で給料の総額は 1.5 億元（約 24 億円）に達した。もし、感染症を早く終息できない場合、キャッシュフローは、後 3 ヶ月で底をつく。

■ 生鮮スーパーが推進した異業種間の従業員シェアリング

この状況の中、アリババグループ傘下の生鮮スーパー盒馬鮮生は、外食産業の従業員を一時的に受け入れ、自社の配達員の不足を補う、いわゆる「従業員シェアリング」の取り組みに踏み切った。2 月 2 日に、盒馬鮮生は雲南料理の

雲海肴の北京、上海、昆明などのチェーン店の従業員約 500 人を受け入れたことを皮切りに、外食大手、カラオケ店、タクシー会社など 40 数社から 5,000 名以上の従業員を受け入れた。休業中の企業にとって、社員の収入が維持され、流出防止につながる。盒馬鮮生にとって、急増する注文への対応ができ、まさに Win-Win の関係を実現できた。

この仕組みがメディアによって報道されると、他の小売事業者、EC 事業者、メーカーも同じような動きが広がった。2 月 3 日から 3 月 2 日の約 1 か月間、ウォルマート全国の約 400 の店舗では 3,000 人以上の「シェア従業員」を受け入れた。レノボの安徽省の生産拠点では、2 月下旬から 700 名以上の外食産業の社員を順次受け入れた。簡単な生産ラインの仕事を担ってもらうことで、納期が迫った約 80 万台のパソコンの納品を無事に終えられた。中国市場監督管理総局の 3 月 23 日の発表によると、この従業員シェアリングの動きにより、約 400 万人もの外食産業の従業員の待機問題を解決できた。

■ 柔軟な雇用形態の導入に国が後押し

このような柔軟な雇用形態の導入の背景には、政府の後押しが大きな役割を果たした。武漢封鎖の約一週間後の 1 月 29 日に、中国市場監督管理総局は「三保」活動（価格保障、品質保障、供給保障）を開始し、市民の生活への影響を最小限に抑えるように、企業に協力を呼び掛けた。その供給保障の一環として、企業間のリソースシェア（従業員、生産設備や材料等）を推奨した。

盒馬鮮生等の民間企業の動きを受け、李克強総理は、3 月 17 日の国務院常務会議で「従業員シェアプラットフォームの発展を支援する」と指示した。そのわずか 3 日後の 3 月 20 日に、国務院弁公庁は「新型肺炎に対応するための就職強化措置の実施意見」を発表した。さらにその 3 日後の 3 月 23 日、中国の人力資源と社会保障部（元中華人民共和国労働部、日本の厚生労働省に相当する）は、自身の WeChat 公式アカウントで、この新しい雇用形態に関する法規制面の見解を示した（図）。

従業員シェアリングにおける制度面の対応

課題	対応方針	規制緩和の内容
従業員シェアに関する合法性の確認(法律上可能か)	合法	労働部「<中華人民共和国労働法>の執行に関する意見」第7条では、雇用企業は、長期間他社に借用される社員等と労働契約を結ぶべきと規定し、他社への借用について禁止していない。 また、人力资源社会保障部弁公庁は、1月24日に「新型コロナウイルス感染症防止期間の労働関係に関する通知」では、リストラを極力防ぐために、従業員と協議して、給与水準の調整や職種転換等の対策を許容している。
労働者は従業員シェアを拒否できるか	できる	労働法により、雇用主と労働者の双方の同意が必要
労働者と受け入れ側の企業は二重就職関係となるのか	二重就職ではない	従業員シェアでは双方の労働雇用関係が変更しない
シェアされた従業員の給料は誰か払うのか	送り出す側の企業	給料水準などを受け入れ側の企業及び従業員と合意した上で再設定できる
従業員送り出す側の企業は、シェアにより、利益を得ることは可能か	基本的に不可	基本的に利益を得ることはできない。受け入れ側の企業の既存社員と同じ仕事する場合、同じ給与体系とすべき。
労働災害を起こった際、誰か補償するのか	送り出す側の企業	中国「労働災害保険条例」の第43条によると、原則として従業員を送り出す企業は労働災害の際、賠償すると規定している。ただし、受け入れ側の企業と具体的な補償方法を協議できる。

出所：中国人民政府人力資源と社会保障部 従業員シェアに関わる9個の法律問題の解説

<http://www.sxjls.com/news/20200323222603.html> 等公開情報により NRI 整理

■ デジタル技術によるマッチング支援

国の後押しを受け、早速動き出したのは、イノベーションの中心地の深センだった。深セン市福田区が打ち出した従業員シェアリングへの補助金を支給する政策では、10人以上、かつ1ヵ月以上の従業員シェアリングを合意した企業に対し、従業員一人当たり400元の一次金を支給する（7月31日までの期間中、10万円を上限とする）こととなっている。

経済面に留まらず、3月30日に、深セン市は中国初の従業員シェアリングを支援するプラットフォームをリリースした。「員工通」という従業員シェアプラットフォームは、企業や個人に無償で開放され、需要側と供給側のマッチングだけでなく、プッシュ通知機能を備え、就職までのプロセスも管理する。さらに、AIによるチャットボット機能も標準装備し、政策や関連制度などの問い合わせに対して24時間対応を行う。プラットフォームを発表した時点で、既に800社以上の企業によって、2万6000個の求人が登録されている。3月30日時点で約3万2,000人の求職者にサービスを提供している。

■ 従業員シェアリングの留意点

従業員シェアリングの導入が広まる中、中国の法律専門家は、契約の際の留意点を以下に指摘した。

- (1) シェアリングに関する契約が有効となる条件、終了条件および有効期間を明確にすべき
- (2) 雇用関係の帰属及び責任の所在の明確化
- (3) 雇用期間の給与水準、社会保険、福利厚生に関する条件および費用負担の明確化

- (4) 雇用期間中の労働者の権利と義務の明確化
- (5) 送り出す側企業の人材流失を防ぐ条項の取り入れ
- (6) 契約条件について労働者の同意を得たことの明文化
- (7) 新型コロナウイルスが収束した後の契約解除に関する事項

新型コロナウイルスとの戦いが長期化を呈するなか、中国の「従業員シェアリング」といった取り組みは、繁閑に合わせた労働力の再配分、そして、企業と個人、双方にもっと有利な働き方として、今後も継続して活用されるだろう。

以上

【NRI グループ 新型コロナウイルス対策緊急提言】

<https://www.nri.com/jp/keyword/proposal>

【提言内容に関するお問い合わせ】

株式会社野村総合研究所 未来創発センター

E-mail : miraisouhatsu@nri.co.jp

【報道関係者からのお問い合わせ】

株式会社野村総合研究所 コーポレートコミュニケーション部

E-mail : kouhou@nri.co.jp