お困りごと相談
労務編

自己紹介

1975/4～1981/6　ヤマハ㈱入社　インドネシア工場立上支援分野配属

1981/6～1987/3　インドネシア工場生産課長　電子鍵盤楽器の組立生産

1987/3～1995/7　インドネシア工場長　電子楽器、ピアノ、ギターの輸出拠点化

1995/7～2005/3　帰国、インドネシアを普及品の生産拠点化するプロジェクト

2005/3～現在　ヤマハ退職、インドネシア進出サポートコンサルタントとして独立

インドネシア語翻訳・通訳

静岡大学客員教授、専修大学客員講師

独立行政法人日本貿易振興機構(JETRO)専門家

独立行政法人 中小企業基盤整備機構アドバイザー

一般社団法人海外事業支援センター(OBAC)アドバイザー

一般財団法人海外産業人材育成協会（AOTS）講師

一般社団法人日本インドネシアビジネス協会(ABJI)理事

などを経歴し、これまでのインドネシア進出支援企業数は約100社

インドネシアと
の関わりも51年
になりました

セミナー要旨

- 習慣、文化、宗教、法律、言語の異なるインドネシアにおいて、問題を抱えて苦悩している日本人を時々見かけます。

- 本社に頼れないだけでなく、現地に於いても限られたリソースやネットワークで、孤軍奮闘している姿には心が痛みます。

- そこで、50年間のインドネシアでの仕事の経験を基に、労務・経理・税務・総務・営業・製造・調達・輸出入・物流・駐在員の各分野での、お困りごと相談と題するセミナーをシリーズで開催することにしました。

- このセミナーでは、労務分野で想定されるお困りごとをいくつか取り上げて、それへの対応策を解説します。

- このセミナーが、孤軍奮闘されている駐在員にとって、少しでもお役に立てることを願っております。

目次

1. 企業内労働組合結成の動き
2. ベテラン社員の引き抜き
3. 問題社員の解雇
4. 勤務時間内のイスラム礼拝
5. 昇給・賃上の基準
6. 人事評価の優先事項
7. 諸手当の設定
8. 従業員採用の判断基準
9. 従業員からのスポンサー要求
10. 冠婚葬祭への出席

1. 企業内労働組合結成の動き

自社内の従業員が、企業内労働組合を結成することを希望し、その手続きを進めているが、会社としてどのように対処すべきか分らなくて困っている。

- 10名以上の従業員が希望すれば、一つの企業内労働組合を結成することが、労働法で規定されているため、結成することを会社側が拒絶することは出来ません。
- 労働組合結成の動機や発端は企業により異なりますが、結成することにより、自分達の処遇についての要望が、叶い易くなると期待している場合が大半です。
- しかし当然のこととして、執行委員に選ばれる従業員のほとんどは、組合活動の経験も知識も無い人達ですから、会社側が積極的に関与して、労使協調を基本とした労働組合の結成を目指すべきです。
- 具体的には、労働組合法の学習、産業パンチャシラの学習、労働協約の作成、組合規約の作成などを執行委員と共に進め、そして組合事務所の開設などにも協力すべきです。
- 戦後の日本での労働組合の歴史や、本社内での活動を紹介することも大事な要素です。

2. ベテラン社員の引き抜き

社内で育成した優秀なベテラン社員が、取引先の大手企業に、破格の給与で引き抜かれてしまい、途方に暮れている。

- インドネシアの日系企業の技術者の平均給与は、最低賃金の4倍前後で、大手の現地企業はさらに高額の給与を支払っています。
- 中小企業においては、最低賃金の2倍前後で働いている優秀な社員はたくさんいますので、大手企業から狙われた場合は、給与の額だけで阻止するのは不可能でしょう。
- 引き抜かれる可能性のある人材に対しては、当初の給与は大きいかもしれないが、ライバルの多い大企業では、競争し続けなくてはいけないことを知らしめることが大事です。
- そして、今の会社で継続して働くと、どのような将来が保証されているのかを、具体的に示して見せることで、引き抜きに抗うことが期待されます。
- そのためには、長期的な人材育成を見据えた人事評価制度、賃金テーブル、そして育成計画を作ることが大事です。

3. 問題社員の解雇

遅刻の常習犯、度重なる無断欠勤、勤務中の無断離席、上司からの指示の不履行、職場内でのチームワークの妨害など、問題社員を抱えており、困っている。

- 労働法に準拠した形で、就業規則あるいは労働協約の中に、出来るだけ具体的に“規則違反”と見做される行為を記述します。

- 規則違反には以下の様な等級を設け、警告書の回数が規定を超えた場合は、労働組合ならびに労働監督局の合意の下に、解雇とする旨を明記します。

  1. 重大規則違反：警告書1枚で即解雇。
  2. 危険規則違反：警告書2枚で解雇処分。
  3. 軽微規則違反：警告書3枚で解雇処分対象。

- その場合、労働法に準拠して、解雇補償金を支払うことも明記しておきます。

- 実際に解雇した場合、その後に争いが起きた場合に備え、労働組合ならびに労働監督局の合意は必ず取っておくことが大事です。

4. 勤務時間内のイスラム礼拝

勤務時間内である夕方の4時前後、そして残業時間帯の6時前後になると、生産現場のワーカーも含めた従業員の多くが、職場を離れて礼拝に行くので困っている。

- イスラム教の重要な戒律の一つとして、一日5回の礼拝があり、唯一絶対の神と信徒の間の戒律を他人が禁止することは出来ません。
- まして異教徒である日本人が、そのことに口を出すことは絶対に差し控えるべきです。
- しかし、多くのイスラム教徒が明言していますが、いろいろな戒律は、絶対にしなくてはならないと言うものではなく、出来る範囲内で実践すべきものであるとのことです。
- ですから、仕事の都合でその時間に抜けられては困る場合などは、時間をずらしてもらうなどの工夫をお願いすることは構わないと思います。
- それでもお願いする時は、融通の利く、理解力のあるイスラム教徒を通じて伝えることが賢明でしょう。

5. 昇給・賃上の基準

毎年度末に、翌年度のベースアップを決めなくてはいけないが、最低賃金は政府発表に準拠するとしても、それ以外の一般社員や管理職のベースアップをどれくらいにすべきかいつも頭を悩ましている。

- 政府による最低賃金の見直しは、今年度の経済成長率＋物価上昇率が基本とされていますので、昨今の賃上げ率は5%＋3%＝8%となり、この上下の値を巡って、政府、労組、経済界の間で交渉が行われます。

- 最低賃金の適用外の一般社員や管理職のベースアップも、この賃上げ率を参考にすべきと思いますが、経済成長率の部分は、会社の業績を反映させて増減すべきと思います。

- 自社の給与レベルが世間相場に比べてどの位置にあるのかを知りたい場合は、JETROが毎年発行している【20xx年度 海外進出日系企業実態調査（アジア・オセアニア編）】が参考になります。（2024年度版）

- いずれにしても、最低賃金の賃上げ率を上回る、ベースアップが可能となるような業績達成を目指すべきです。

6. 人事評価の優先事項

昇給・昇格に際しては、人事評価シートに基づいて査定をしていますが、評価項目の内容や、点数配分が果たして適正なのか、確信が持てず悩んでいます。

- 基本的には、勤務態度と職務遂行能力の両面から評価すべきですが、職級が上に行くほど、あるいは専門性が強くなるほど、職務遂行能力の割合を大きくします。
- 勤務態度の評価項目は、職級や専門性に関係無く、全て共通でも可能ですが、上に行くほど厳しくするなど、会社の色を出すことも可能です。
- 職務遂行能力は全従業員を対象とせず、管理職あるいは準管理職以上から適用する方がより現実的と思われます。
- 大事なのは評価項目の内容ですが、人事制度の作り方を参考することが出来ますが、もし日本の本社で既に利用されているものを参考に、インドネシア現地法人向けに手直しして使うことも可能です。
- 欧米の人事評価制度を雛形にしている日系企業もありますが、文化的に違いが大きいので、あまりお薦めすることは出来ません。

7. 諸手当の設定

インドネシアでは労働者に対して様々な手当が支払われていますが、法律で義務付けられているものと、会社の意志で支払われるものとの違いが良く分からなくて困っている。

- 法律で義務続けられているものとしては以下の手当があります。
  - レバラン大祭手当（THR）：労働法
  - 家族手当（23歳未満の子供3人まで）：社会保障法
  - 健康保険手当：社会保険の企業負担分
  - 労働災害死亡補償：社会保険の企業負担分

- 雇用契約に基づき固定的に支払われるものとしては以下の手当があります。
  - 職務手当：会社が一存で決める
  - 通勤手当：現金または交通手段
  - 食事手当：現物または現金
  - 年金手当：会社が毎月準備金として計上する

- 他にも色々な手当を、勤労意欲や帰属意識向上のために設けることが出来ます。

8. 従業員採用の判断基準

従業員を新規採用する際に、履歴書、健康診断、筆記試験、適性試験、そして面接を通じて選定しますが、採用の是非を判断するための基準が曖昧で困っています。

- 最終学歴、年齢、資格、経験、健康状態は履歴書と健康診断結果で事務的に判断出来ます。
- 筆記試験や適性試験で、配属する部署の仕事に適しているかどうかを判断するのは難しいでしょう。
- 最も重視すべきは面接で、その時に履歴書などで事前に知ることが出来る情報を、再度確認するのは時間の無駄です。
- 面接では該当する仕事に関する本人の考え方や知識を問い、それに対する回答の速さ、正確さ、広さ、深さを評価すべきです。
- そのためには、面接での質問を事前に入念に用意しておくことが肝要で、思い付きの質問で、その人となりを判断することは困難です。

9. 従業員からのスポンサー要求

従業員や労働組合から、親睦会やスポーツイベントを開催するので、会社に対してスポンサーとしての資金援助を要請されることが多く困っている。

- 昨今の日本では一般的では無くなりましたが、インドネシアにおいては、会社全体あるいは職場の仲間で、日帰り旅行や運動会を企画したり、サッカーチームやバドミントンチームを結成して、他社のチームと試合に臨んだりすることが多くあります。

- その際の活動資金として、自分達で積み立てをしていることも希にありますが、多くの場合は会社からの拠出を頼りにして来ます。

- 贅沢な催事は別として、来年度予算を作成する際に、計画書と共に費用見積書を提出させ、会社の行事の一環として行う、と言う意識を持たせることが必要であると思います。

- そうすることで、会計的にも福利厚生費として計上出来て、節税効果にも繋がります。

10.冠婚葬祭への出席

現地従業員本人あるいは家族の、冠婚葬祭行事に呼ばれることがあるのですが、どのように振る舞って良いのか分からないので、いつも理由を付けて遠慮している。

- 基本的には積極的に参列すべきと思います。
- 服装は全ての行事において、長袖のバティックと地味なスラックス、そして革靴で良いと思います。
- 結婚式などおめでたい行事の場合は、もし時間があれば日本風の記念品が喜ばれますが、現地の知り合いに金額相場を聴いて、ご祝儀と言う形でも良いでしょう。
- 葬式の場合は、インドネシア語が分らなければ、日本語でも構わないので、お悔やみを述べるだけでも良いと思います。
- 従業員とその家族にとっては、日本人がわざわざ来てくれたことだけで、十分有難いことと感じているはずです。

最新のインドネシア情報はこちらから

インドネシア進出サポート公式サイト

https://www.hmkt.jp/

インドネシア進出準備から撤退までの要点を簡潔にまとめたサイトです。
毎月1日発行のメルマガのバックナンバーも掲載しています。
（Googleトップランキング）

インドネシア最新情報ブログ

https://per-inc.com/blog/

あらゆる分野での情報を毎日、どんなメディアよりも早く紹介しています。

インドネシア進出サポートウエブセミナー

https://www.youtube.com/channel/UCXghuRz7zRX5jLOXu75rQjQ

公式サイトに掲載されたセミナースライドサンプルの中から、ダウンロード件数の多いもの順に音声解説付きのスライドをアップロードしています。
インドネシア週刊ニュースダイジェストも毎週月曜日に発信しています。

愛する二つの祖国である、日本とインドネシアの発展のため、
全てのコンテンツは無料で公開されています

ご清聴ありがとうございました
ここからは質疑応答です