

2012.11.09

コチ コンサルティング

尖閣諸島問題に端を発した反日感情の高まりによる日系企業の中国事業への影響は業種、業態により温度差がありますが、中国景気の減速もあり、雇用調整を迫られる局面もあるようです。本号では最も労務リスクの低い人員削減方法である“労働契約満了”時の留意点、長期的な人事戦略としての“新卒採用”にかかわる情報、ならびに今後の人事・労務政策の動向を視野に入れた人事・労務管理の潮流として“業務委託”に関してご報告いたします。

内容 【人事・労務情報】

- 労働契約満了時の留意点
- 新卒生の採用 ③新卒採用の賃金

【潮流】

- 新たな雇用形態--販売業務委託・請負--

【コラム】

- 評価制度の運用を考える③

人事・労務情報**■ 労働契約満了時の留意点**

労働契約満了時の労働契約終了、更新（Navi）の留意点は以下です。

□雇用側が契約更新を望む場合

- ・ 現行契約の約定条件を維持または引き上げて労働契約の更新を提示した場合、労働者が更新に同意しなければ経済補償金支払いの義務はありません。ただし、この場合も、労働契約に約定された労働保護や労働条件が提供されていない場合、合法的な社会保険費用納付がなされていない場合（Navi）は、経済補償金の支払い義務が発生する可能性があります。
- ・ 現行契約の約定条件を引き下げて（Navi）更新を提示し、労働者が同意しない場合は、経済補償金の支払いが必要です。

□雇用者が契約更新を望まない場合

- ・ 事前通知義務はありません。
- ・ 労働者が契約更新を望んでいる場合は経済補償金の支払い義務は発生します。
- ・ 医療期間内、妊娠・出産・授乳期（女性三期）内、労災規定に規定された条件下、連続勤務年数が満15年以上であり、法定定年退職年齢まで5年に満たない場合等は、当該状況が消失するまで契約満了時に契約を終了することはできず、当該状況が消失した時点（医療期間終了時、女性三期終了時等）まで労働契約が自動更新されます。

* 経済補償金の計算：<http://cochicon.com/2-2-6-2/> 参照

* 医療期間：<http://cochicon.com/2-4-8/> 参照

* 女性三期：<http://cochicon.com/2-3-6/> 参照

NAVI 労働契約法には、1か月以上の書面による労働契約のない使用に関する罰則規定があるため、労働契約の自動更新条項を設けるケースが多く見られますが、協議（労働者の合意取得）によらず労働契約終了が可能な更新時は、労働契約に関してきちんと検討をすべき機会だと言えます。自動更新の場合、更新期日後の約定内容の変更が労働者が合意せず、契約を解除するには“協議”が必要となります。大多数の派遣会社と労働者の労働契約には自動更新条項があり注意を要します。

NAVI 労働契約の不履行や社会保険費用の正常納付がなされていない場合や労働者がこれらの事由で労働契約解除を望む場合などは、経済補償金の支払い義務が発生します。残業手当の誤計算により社会保険基数が正しく計算されていないケースが散見されます。社会保険法においても、罰則対象となりますので残業手当計算、社会保険基数計算に誤りがないか再検証が必要とされます。

*社会保険基数＝前年度の報酬（グロス給額＋グロス賞与額＋手当＋その他金銭報酬）÷12

社会保険基数概要：<http://cochicon.com/2-6-1-1-2/> 参照

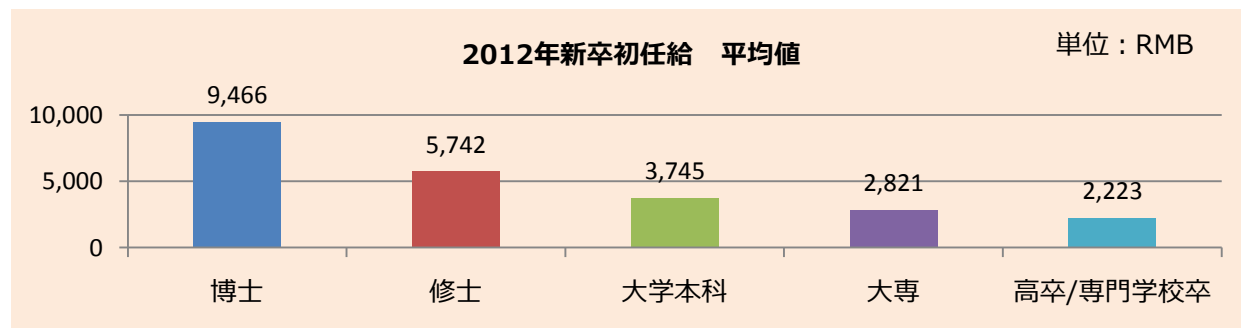
NAVI 労働契約には、労働契約期間が約定されていますが、契約期間の変更（短縮を含む）は約定条件の改悪とはならないというのが一般的な見解です。契約更新を望む場合は事前通知、協議を推奨します。雇用側が契約更新を望まない場合は事前通知、協議を行わないのが一般的です。また労働条件に関しては就業規則に準ずるという記載が一般的であり、就業規則の改定に関しては留意が必要です。

■ 新卒生の採用 ③新卒採用の賃金

大手国営人材会社による上海の外資企業500社を対象にした2012年度の新卒時の初任給の平均値が発表されています。中国では学歴による新卒時の給与格差は日本以上に大きく、高卒と博士学位取得者は約4.2倍、大学本科（4年制）と博士は約2.5倍、本科卒業と専科卒業の格差でも約1.3倍となっており、学歴社会であることが鮮明です。

報告概要：

- ・日本語のできる大学本科卒業生の初任給は平均2,500～3,500元（グロス）（日系企業採用）。
- ・前年比15%上昇の3,745元（大学本科卒）。
- ・2008年から2012年までの5年間の新卒初任給の平均上昇率は約6.59%（＜GDP成長率）。
- ・2012年上半年は比較的経済状況が良好であったため、上昇率が高くなったと推測される。
- ・2012年下半年の経済状況の減速を受け、2013年度の新卒の採用計画を凍結企業も少なくない。



* 中国教育制度概要：<http://cochicon.com/1-5/>

NAVI 日系企業の採用では、店舗の販売員、工場のワーカーといった職種では中専・大専卒が多く、営業や管理系、技術系のホワイトカラー職種では本科卒の需要が最も多く、修士・博士学位取得者の採用は欧米企業、中国企業に比べて多くはありません。

R&D機能強化の為に技術系高度人材採用や中国市場における中国企業・欧米企業とのビジネス拡大のための中国人経営層増強を見据えた高学歴人材採用が増加傾向にあります。採用時の報酬設定にあたって、学歴の考慮は重要な要素となります。

潮流

【新たな雇用形態--販売業務委託・請負--】

労働契約法の派遣にかかわる条項の修正が間近と言われており、また、中国の現状の派遣制度では、雇用の柔軟性が低いこと、労務リスク回避には制限があること、ワーカー派遣を除いて人員確保をアウトソーシングできにくいこと等から、内需市場の成長にともない雇用が増加している販売系職種の新たな雇用のプラットフォームとして業務委託・業務請負が登場しています。

業務委託・請負に関する法規は存在しないものの、派遣との差別化要因として日本同様、業務指示命令は請負先の義務という指導がなされています。現状はプロモーション請負会社による販売業務請負（下図：業務委託-専門請負会社）が出現していますが、コンプライアンスが不透明であること、広域対応体制が未整備であること等から全国規模のネットワークを持つ労務派遣会社と販売管理専門会社のタイアップによる販売業務委託サービスが出現しています。下図は雇用形態の特徴比較です。

	直接雇用		派遣		業務委託	
	自社管理	人事事務 アウトソーシング	従来型派遣	短期派遣	人材会社	専門請負会社
人材の意識	勤務先への帰属意識、ロイヤリティは高い。		企業の解雇リスク回避素と認識	短期雇用と認識	企業の解雇リスク回避素と認識	勤務先へのロイヤリティ低
雇用の柔軟性	低		中	高	高	
使用・契約期間	期間：自由設定 2回目更新以降無期限雇用		期間：2年以上 更新回数制限なし (上海市見解)	3～6ヶ月以上	規定なし(請負会社の雇用設定)	
雇用リスク	企業人事管理業務精度次第		中	低	低	
雇用コスト	従業員報酬 労務リスクコスト 人事部コスト	従業員報酬 リスク費-実費 管理費	従業員報酬 リスク費-実費 管理費	従業員報酬 リスク費-割増し 管理費	従業員報酬 リスク費-実費 管理費	不透明
コンプライアンス	企業人事管理業務精度次第					不透明
広域対応	シェアードサービス等の体制構築検討要	広域拠点の一元管理可能 *広域人事管理の標準化 *ボリュームメリットの享受				全土統轄サービス不在
その他				女性3期、医療期間への対応可	業務管理、業績管理の包括委託	

* 労務派遣政策の動向：<http://cochicon.com/1-1-2-6/> 参照

《評価制度の運用を考える③》～評価方法～

中国では、法定会計年度、旧正月の慣習から、12月から翌年度の1月に評価査定を行い、最終評価を決定し、評価結果の反映である賞与を春節前に支給するケースが最も多く、11月から評価査定に着手する企業も少なくありません。

評価が気になる今の時期、上司の評価をできるだけ良くしようと様々な行動を起こします。今期の実績提示のため、営業成績やプロジェクトリストをまとめたり、自分が会社いかに貢献したかを準備してくるのです。また、この時期、急に積極的な態度、活発な発言が目立つ人も見られます。

評価者はこれらの動きに惑わされず、1年間を通じての冷静な評価をすることが必要です。

ではどのような評価方法があるのでしょうか？

代表的な評価方法は下記の3種です。

■ 総合評価法

イメージ評価といってもよいもので、「Aさんはよくやっている、なかなかいいのではないか」、「Bさんは業績が悪く、がんばりが足りないね」という方法です。部下の業績・行動の全体像を評価できる一方、上司の持つイメージ、好き嫌い、印象等感覚値に左右される可能性が強いことが欠点です。

■ 要素別評価法

総合評価のイメージ評価を払拭する上では効果的であり、多くの企業で一般的に使われています。業績・行動を要素別に分けて最終評価を行います。

■ 事実確認法

個々の事実を積み上げていきます。印象や推測でなく、具体的にどんな問題・課題があり、対応の結果がどうなったかを事実ベースで確認し、それをもとに評価していきます。

「Aさんはこういった行動を取った」「Bさんはこのようなことを行い結果はこうだった」といった事実を積み上げて「企画力は○点」と評価を下します。フィードバックが具体的になり、部下の納得性が高い評価方法と言えます。

より公正で納得性の高い評価を行うためには、要素別評価法と事実確認法を組み合わせで行うのが一般的です。

評価方法

1 総合評価法	評価期間における業績全体を俯瞰して評価する手法
2 要素別評価法	評価期間における業績を要素分解して評価する手法
3 事実確認法	評価期間における業績、個々の事実を積み上げて評価する手法