

2012.11.22  
コチ コンサルティング

賞与、昇給決定の佳境を迎えている企業も多い季節です。今年も人件費の上昇は経営の大きな課題です。最低賃金や賃金の上昇は、「企業賃金不払い保証金（上海、深セン）」「身障者就業保障金」等の間接的な人件費の上昇にもつながります。本号ではこれらの隠れた雇用コスト並びに新卒採用の情報として「新卒者の離職率」、人事・労務管理の潮流として引き続き「業務委託」についてご報告いたします。

#### 内容 【人事・労務情報】

- 隠れた雇用コスト ①企業賃金不払い保証金（上海市）②身障者就業保障金（全国）
- 新卒生の採用 ④大学新卒者の離職率

#### 【潮流】

- 新たな雇用形態--販売業務委託・請負②--

#### 【コラム】

- 評価制度の運用を考える

### 人事・労務情報

#### ■ 隠れた雇用コスト

##### ① 企業賃金不払い保証金(上海)

上海市では、1999年から実施していた“小企業の賃金不払い保障制度”（小企業欠薪保障制度）が2007年より改定され、上海市のすべての企業は“企業賃金不払い保障金”（企業欠薪補償金）の納付が義務付けられています。

#### 企業賃金不払い保障金概要

目的：企業の賃金不払いにより労働者が臨時的に被る生活困窮の救済。

適用範囲：上海市内全企業（建築施工業界は別制度があるため、除外）。

\* 営業許可証を取得している分支機構は単独納付。

納付額：市最低賃金1ヶ月分相当額/年。

従業員規模、事業期間にかかわらず、統一額。

納付方法：毎年第四四半期。10月から担当部署（社会保険事業基金結算管理センター）より通知書発送。

罰則規定：延滞金0.2%/日。1,000～3,000元の罰金。

#### 他都市の状況

企業賃金不払い保証金は1985年に香港で施行され、中国本土では深センの1997年の実施が最も早く、現在導入検討中の都市が多いのが実態です。

##### ② 身障者就業保障金

《中華人民共和国身障者保障法》では雇用単位は一定の比率で身体障害者の雇用を義務付け、身障者の雇用促進を図っていますが、規定率の身障者の雇用が達成できない場合は保障金を納付する規定となっています。

**身障者就業保障金概要**

目 的：身障者雇用促進。

適用範囲：団体、企業・事業単位

納付額（上海）：前年度雇用単位職員賃金総額×1.6%

\* 身障者の雇用比率を従業員数の1.6%と定めているため。

\* 盲人は身障者2名としてカウント。

\* 職員平均賃金が市平均賃金より一定比率以上の企業は超過部分は納付基数とせず。

納付方法（上海）：毎年2月に身障者雇用情報を報告。5月に通知を受け納付。

\* 事業初年度（前年度社会保険納付なし）は納付免除。

罰則規定：延滞金0.5%/日。1,000～20,000元の罰金。

**NAVI** ①企業賃金不払い保障金、②身障者就業保証金とも、間接雇用(労務派遣)の場合は現在は労務派遣会社が負担しており、別途徴収されていません。今後の不徴収の継続は定かではありませんが、現行では、労務派遣利用の経済メリットとと言えます。

**NAVI** 労務派遣会社の社会保険代納サービス(人事代理)を利用している場合は、労務派遣会社が請求代行をしており、労務派遣会社へ振り込む仕組みとなっています。

## ■ 新卒生の採用 ④大学新卒者の離職率

北京市教育委員会・北京大学、清華大学、中国青年政治学院等の大学が発表した「大学生職業適応状況調査報告」が発表されました。新卒の65%は1年未満に離職しているという結果です。また、勤務開始3年以内には57%の人が2回以上転職しており、3回以上転職する割合は32%に達しています。

専門家は新人の就職活動時に、仕事をする心構えやキャリア計画等の準備が必要だと指摘しています。

### 報告概要：

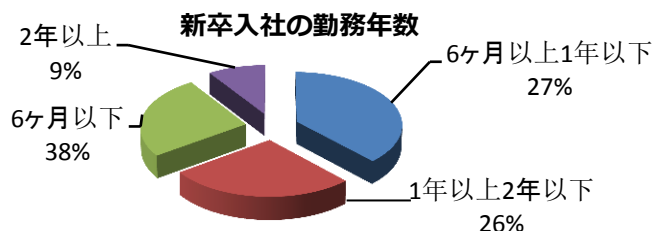
•就職活動のコストは2000元以下。(主に交通費、飲食代、履歴書の作成費用、服装費用)

外地の求職者は交通費と宿泊費にコストがかかり、就職コストがかさんでいる。現在の潮流である豪華な履歴書作成にも費用がかかる。

•65%の新人は最初の仕事の勤続期間は1年未満で、うち38%は半年以内。勤続2年以上は9.3%。

•離職理由は、将来性がない、仕事内容が面白くない、待遇がよくないという理由。

•就職先が大学の専攻と一致するのは55%で、残り45%は専攻とは関係ない。大学の専攻にこだわる学生は減少している。



\* 中国教育制度概要：<http://cochicon.com/1-5/>

**NAVI** 新人の定着を図るには、採用時の見極めと新人教育が必要です。お薦めするのは、候補となる学生を実習生として受け入れ、ある程度の期間観察することです。仕事を通じて、理解力、他人との協調性、気配り、語学力、パソコンスキル、勤務態度等が判断できます。採用後は、OJTや研修を通じて、学生と社会人の違い、会社のルールからしっかりと教育していく必要があります。

## 潮流

### 【新たな雇用形態-販売業務委託・請負②-】

日本の小売り、流通、サービス等の業種の海外進出が盛んになり、中国においても最も進出企業が多い分野となっています。日系企業の海外事業を支援する政府機関であるJETRO（日本貿易振興機構）にもサービス産業課が発足し、中国においても日系企業の進出・展開支援を開始しています。現在の中国におけるサービス産業の展開では、人事面では販売・サービススタッフの確保、従業員の流動性への対応（雇用側の規模の変動、従業員の低い定着率）が課題となっています。従来の雇用インフラである労務派遣に関する政策変更も懸念事項です。現状では、清掃作業、警備業務は中国系企業を中心とした業務委託サービスが充実していますが、業務委託サービスの充実が期待されています。

下記は販売業務における労務派遣と業務委託の企業、ベンダーの一般的な業務分担です。

業務	労務派遣	業務委託	
戦略策定（人員計画）	企業営業	企業営業	
採用	企業人事	業務委託会社	
入職研修、手続き			
入職手続き/社保納付/給与支給	派遣会社		
接客管理	企業営業		
勤怠管理	企業人事	企業営業 or 業務委託会社	
販売業績管理			
給与計算	企業営業	業務委託会社	
労働争議対応	企業人事		
商品研修	企業営業	企業営業 or 業務委託会社	
販売スキル研修		業務委託会社	
店舗管理、助成物管理		企業営業 or 業務委託会社	
店舗展示管理		業務委託会社	
クレーム対応		企業営業	商品：企業
			接客：業務委託会社

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

【情報協力】人可夢商務諮詢（上海）有限公司 <http://www.hitocom.co.jp/cn/>  
株式会社ヒト・コミュニケーションズ <http://www.hitocom.co.jp/>

## ■ 評価制度の運用を考える 評価面談

評価面談には大きく分けて、開発的面談、カウンセリング的面談、評価的面談の3種類あります。

開発的面談とは目標設定時の面談もしくはキャリア相談であり、双方向の話し合いです。一方カウンセリング的面談は部下の悩みを傾聴するものです。評価的面談は2種類あり、情報収集の目的で部下に自分の成果を語る面談と、評価を確定後、最終結果をフィードバックする面談があります。

よくあるのが部下の情報収集の為の評価的面談で、思わず仕事の悩みが出てしまい、その後相談モードになることです。事実確認とカウンセリング的面談を混ぜないことが重要です。

評価面談では、目標設定の面談か、悩み相談か、情報収集の面談か目的を定めて行うのが原則です。

評価面談では、上司が多くを語るのではなく、部下が7~8割話しているのが理想です。一度ご自分の評価の場面を振り返ってみてください。部下は生き生きと自分の過去の事実について語っているでしょうか。

中国大手国営人材派遣会社の調査では、日本企業は業績考課の結果を伝えるものの、欧米企業に比べてキャリアアップや研修計画等、育成に関するコミュニケーションの内容が少ないという結果が出ています。定期キャリア開発面談の実施も他国の企業に比較して低い数値が出ています。

結果をフィードバックするだけでなく、どのようにキャリア、能力開発をしていくのか時間をかけて面談をすることが求められているのではないのでしょうか。

面談の種類	面談の内容	方法	具体的な面談
開発的面談	先のことについて上司と部下の間で意見交換	議論	目標設定 キャリア設定
カウンセリング的面談	部下の現在抱えている問題について話をよく聞く	傾聴	能力開発
評価的面談 ・情報収集 ・結果フィードバック	過去の事実の収集・確認をする (部下に自分の成果を語る)	質問	評価

