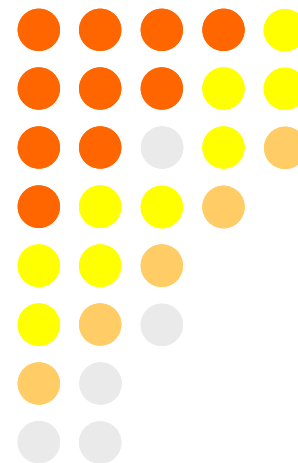


# インドの人材市場と賃金動向（簡易版）

Team PASONA India Co. Ltd.  
Regional Head-South  
岡田 真依子  
2013年12月改定



# TOPIC



- インド人従業員の活用 ～採用～
- インド人従業員の活用 ～解雇～
- 人事評価設計
- 弊社について



# インド人従業員の活用 ～採用～



# インド人採用の特徴

- 特徴：求職者の希望給与は現収の20%～30%Upが通常
- 特徴：オファーを受諾しても入社しないケースが多い  
完全なる売り手市場で、いくつもの会社からオファーレターを持って、転職活動を行い、高い待遇のオファーを選びます。

入社しない理由①：オファー受諾した後、他から高いオファーを貰いそちらを選ぶ

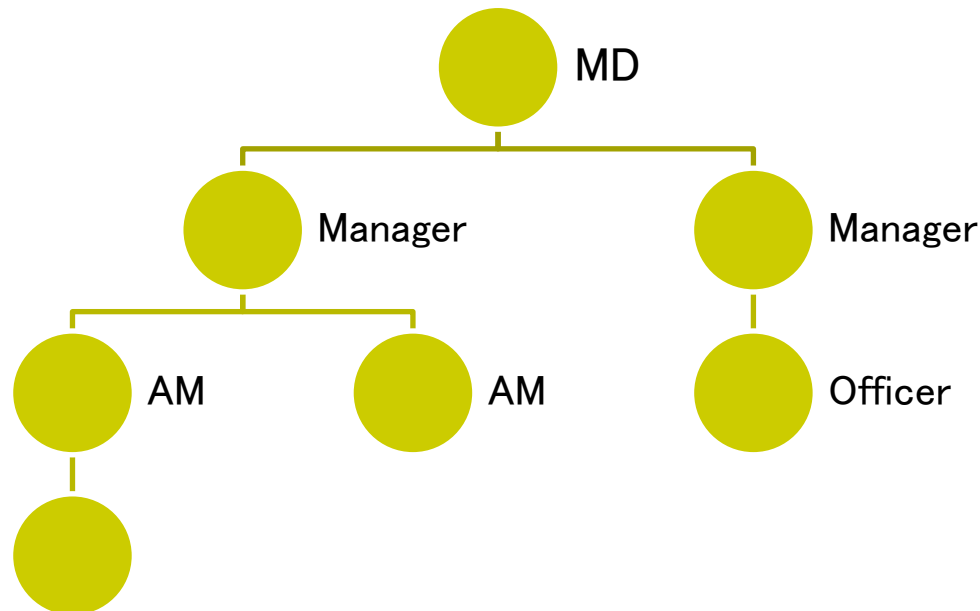
入社しない理由②：オファーを受領後、現職に退職通知を行う為、  
退職期間中に現職から引き留め工作が入る（待遇Up,）

- 特徴：退職期間が長い  
退職までの期間が1ヶ月～3ヵ月と人（会社）によってまちまち  
高いポジション程退職期間が長い傾向にあります。
- 特徴：賃金の表現方法が異なる  
日本とは違い、CTC（Cost To Company）にて表現をいたします。これは賃金や福利厚生を全て含め、企業が個人に負担する全ての総額を意味していますので、賃金決定の際、ご留意下さい。

# 採用のポイント



- 基本的には「上位ポジションからの採用」がおススメ
- 上位ポジションの採用は、時間も手間も（コストも）かかる
- 上位ポジションと共に、相談し、立ち上げていく事で、モチベーションと信頼感が生まれる
- その後、業務拡大と必要に応じて、下位ポジションを順次採用していく





# 採用のポイント

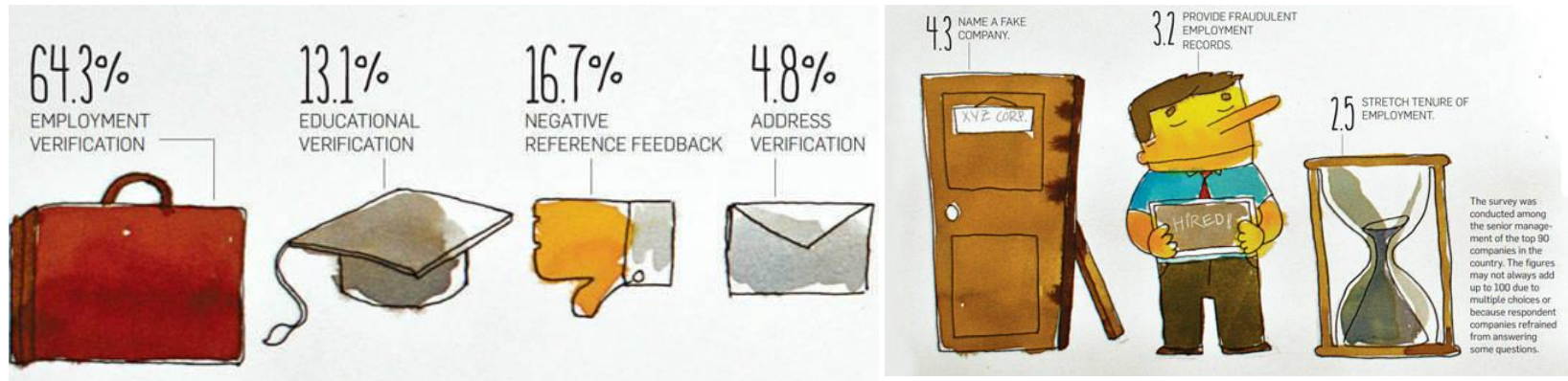
- 試用期間（最大6ヶ月）の積極活用
- 正社員登用後の解雇は原則難しい
- 但し、試用期間中は即日解雇も可（就業規則・雇用契約書に記載要）
- その期間をきちんと活用し、見極める事で「採用リスク」を回避する事が可能
- サラリー・ストラクチャー
  - 所得税を抑えるため、賃金総額を基本給と手当として分ける
  - 例「住宅手当」「帰省手当」「交通費」「医療費手当」「PF = Provident Fund」等
  - 手取り額をある程度明示すること

# 採用のポイント



インドは経歴詐称が大変多く、巧妙に偽造されており書類のみで発見は困難です。特にIT企業が経歴詐称に悩まされています。

\* 経歴詐称のTop 7



策：バックグラウンドチェックの専門機関に依頼し調査

調査に時間を要し、候補者にオファーレターを出した後に行うため、入社後に詐称が発覚する場合がある。⇒オファーレターには「詐称があった場合、解雇」と記載をしておく



# インド人従業員の活用 ～解雇～





# WorkmanとNon-Workman

## ● 労働者（Workman）の定義

- 肉体的、非熟練的、熟練的、技術的、機械作業的、事務的または監督業務的な作業に従事する者（但し、以下は除外）
  - 空軍・陸軍または海軍関係者
  - 警察官または刑務所で雇用されている者
  - 主に経営的立場または管理者的立場で雇用されている者
  - 監督業務的立場で雇用されている者で、賃金月額が10,000ルピーを超えるか、または（職務の性質上もしくは付与された権限により）主に経営的な役割を果たす者

## ● 非労働者（Non-Workman）の定義

- 労働者に該当しない者

WorkmanかNon-Workmanかの違いに明確な基準はなく、被雇用者の義務や役割に照らして個別に判断される。

例えば部下の有無、部下の業務指示権有無等。



# 解雇の種類

- 通常解雇

- 1947年産業紛争法が定義
- 1年以上勤務したWorkmanには「1か月前告知又は手当」
- 補償金の支払い（勤続年数×15日分）
- 政府への届出
- 裁判になった際に解雇が認められない場合が多い

- 懲戒解雇

- 就業規則で基準を記載
- Workmanへ通告
- 調査官による調査手続き
- 煩雑な手続きと、時間がかかり過ぎる

- レイオフ（再雇用を優先した解雇）

- レイオフが可能な状況と司法に判断される場合、賃金と手当の50%相当額の補償金を支払う

100名以上の労働者（Workman）を雇用する事業者の場合は、州政府の事前許可が必要。



# 解雇トラブルを避けるには

## ● 試用期間（最大6か月）の活用

- 雇用契約書に「即日・無条件契約解除ができる」との記載をしておくこと。
- その際でも、早め・余裕を持った通達をし、混乱を極力避ける。
- 会社都合（事業縮小等）であった場合には、1か月前の通知以外に、数か月の賃金上乗せを支給されるケースも見られる。（温情措置として）

## ● 社員登用後の場合

### 雇用契約解除がベター

就業規則上の「解雇」に該当しない内容であれば、「Warning Letter」を発行し、該当者本人に注意を促すと共に、本人からサインをもらっておく。またその中には「次回発行時には解雇となる」旨の記載をしておく。

- 同様の事が発生した場合には、1か月前の解雇通知を出す。
- 1対1では絶対に話さず、第三者（総務担当者・弁護士等）を入れ、話をすること。
- 退職届を提出させ、異議申し立てを行わない旨を記載させておく。

それでも本人が「労働審判所」に相談に行き訴訟に発展する可能性もある。

従い、解雇（依願退職・雇用契約解除を含）場合には、慎重に検討し、正式な流れ・弁護士への相談が不可欠である。



# 人事評価設計

# 人事評価 目標設定



会社の経営戦略



中長期計画



年度計画



部門別年度計画



個人目標



# 人事評価 設計

## 人事評価を設計する

- ・成果
- ・態度
- ・能力

## 評価プロセスを決める

- ・評価者(1次評価/2次評価)  
と評価対象範囲決定
- ・自己評価
- ・時期

## 信賞を決める

- ・昇給 ・賞与 ・昇降格

## 能力開発

- ・研修・配置・自己啓発

- ・本社の人事評価基準を確認
- ・インドの現法に適した評価に組み替える
- ・評価方法が会社に合っているかどうか  
(絶対評価・相対評価)
- ・結果重視かプロセス重視か？

- ・評価者に対する研修(評価方法のブレを防ぐ)
- ・自己評価方法の通知

信賞のウェイトは？ (過去・未来)

- ・昇給(将来にわたり給与を上げる)

能力評価＝未来の期待値

態度評価、成果評価＝過去の実績

- ・賞与＝実績、成果を考慮する

階層別のウェイトは？

若手＝将来の期待＝能力評価重視

管理職＝成果評価重視



# 人事評価表 一例

	評価要素	評価基準	自己評価	ウェイト (A)	1次評価		2次評価	
					評価 (B)	評価点 (A * B)	評価	評価点
成果評価	業績目標達成度			20%	3			
	課題目標達成度			30%	3			
	日常業務の成果			10%	1			
	成果評価計			40%				
能力評価	企画・計画力			5%				
	実行力			10%				
	対策立案力			5%				
	改善力			10%				
	能力評価計			30%				
情意態度評価	責任性			10%				
	積極性			10%				
	協調性			10%				
	情意態度評価計			30%				
	総計			100%				

評価	評価点	尺度基準
S	5	評価者が期待した要求を特別大きく上回る
A	4	評価者が期待した要求を大いに満たしている
B	3	評価者が期待した要求通りにできた
C	2	評価者が期待した要求をしたまわった
D	1	評価者が期待した要求を大いに下回る

→ この他に、簡易評価、  
成果評価を独立させる、能力評価を独立  
させる、情意態度評価を独立させる評価も  
あり。 役職レベルによって使い分もでき  
る。



## インド 人事考課 Case Study

◆日本の人事評価制度を参考にしたいが、スタッフの能力が低く、それ以前の問題

→ 身につけさせたい能力開発比重を大きくする

例〉 徹底的にハウレンソウの管理。

指示日と報告日、成果物レポート日をエクセルで記入

◆営業部門は目標設定しやすいが、業務部門は？

→ハウレンソウが出来ているかどうか、業務改善行動、他部門からのクレームの増減 が目安

◆部下の育成、マネジメント力を身につけさせたい

→ 部門or Teamの成果目標を1つ作り、考課比重を大きくする

◆1次評価者(インド人)と2次評価者(日本人)の意見の相違が大きい

→ 評価者研修を徹底的に。あるレベル以下は日本人の手から離す





# 弊社について



# パソナ 国内ネットワーク

<b>デリー（本社）</b>	
F-127/128, Rectangle-1, D-4, Saket, New Delhi – 110017	
鎌田とも子	tomoko.kamata@teampasona.in
<b>グルガオン支店</b>	
225 A & B, 2nd Floor, VIPUL - Agora, M.G. Road, Gurgaon – 122009	
佐藤楓子	fuko.sato@teampasona.in
<b>ムンバイ支店</b>	
219, Level-2, Raheja Center, 294 CST Road, Santacruz (E), Mumbai – 400098	
鎌田とも子	tomoko.kamata@teampasona.in
<b>バンガロール支店</b>	
1111, 11th floor, 212, Barton Centre, MG Road, Bangalore – 560001	
岡田真依子	maiko.okada@teampasona.in
<b>チェンナイ支店</b>	
Anmol Palani, 3rd Floor, Unit-E4, No.-88, G.N. Chetty Road, T. Nagar, Landmark next to Hotel D.C. Manor, Chennai – 600017	
岡田真依子	maiko.okada@teampasona.in





## 独自アンケート ～日系企業とは？～

