

コロナ禍での最新労務状況（昇給・給与・解雇等）の整理



The bridge between India and Japan.

【免責事項】

当該情報に関して、万全を期しておりますが、正確性、最新性、有用性等その他一切の事項についていかなる保証をするものではありません。また当情報・資料を用いて行う一切の行為、被った被害・損失に対しては一切の責任を負いかねます。あらかじめご了承ください。

■ 関野 光剛



1997年	大学卒業後、株式会社リョーサンにて半導体営業
2000年	株式会社インテリジェンス(現パーソルキャリア)に転職
2008年	株式会社リクルートキャリアに転職
2012年	同社初のインド駐在員としてデリーに赴任。RGF Select INDIA PVT LTDの責任者として立ち上げを主導
2014年	日本帰任後リクルートホールディングスにて日本からアジア転職希望者を支援
2016年	Miraistを創業

■マンディーブ・シン



Mandeep Singh
Partner – Talent & Rewards,
HRhelpdesk®

- ・HRhelpdesk® をHRコンサルティングに特化した形で2010年9月にて設立。
- ・約20年に渡るインド系、日系、欧米系などMNCへのHRコンサルティングでは同業界での評価が高い。
- ・インド政府や国連の業務も請け負っているなど、官庁・国際機関からの信頼も厚い。
- ・ミライストとは2018年から協業を開始。常に関野とプロジェクトを進める形をとっており、日本語・英語両方での対応が可能。

■ 中村 優里



新卒で占いコンテンツ業界No.1の株式会社ザッパラスへ入社。

27歳を迎えた頃、「女性が結婚・出産後もキャリアを継続し、自分らしく生きられる社会にしたい」という思いから人材業界に興味を抱き、2017年1月より主婦に特化した人材会社・株式会社ビースタイルに転職。

広報・ブランディングを担当し、多様化する働き方や主婦層が抱える課題に雇用面からアプローチを目指した。

2018年2月からMiraistにコンサルタントとして入社。

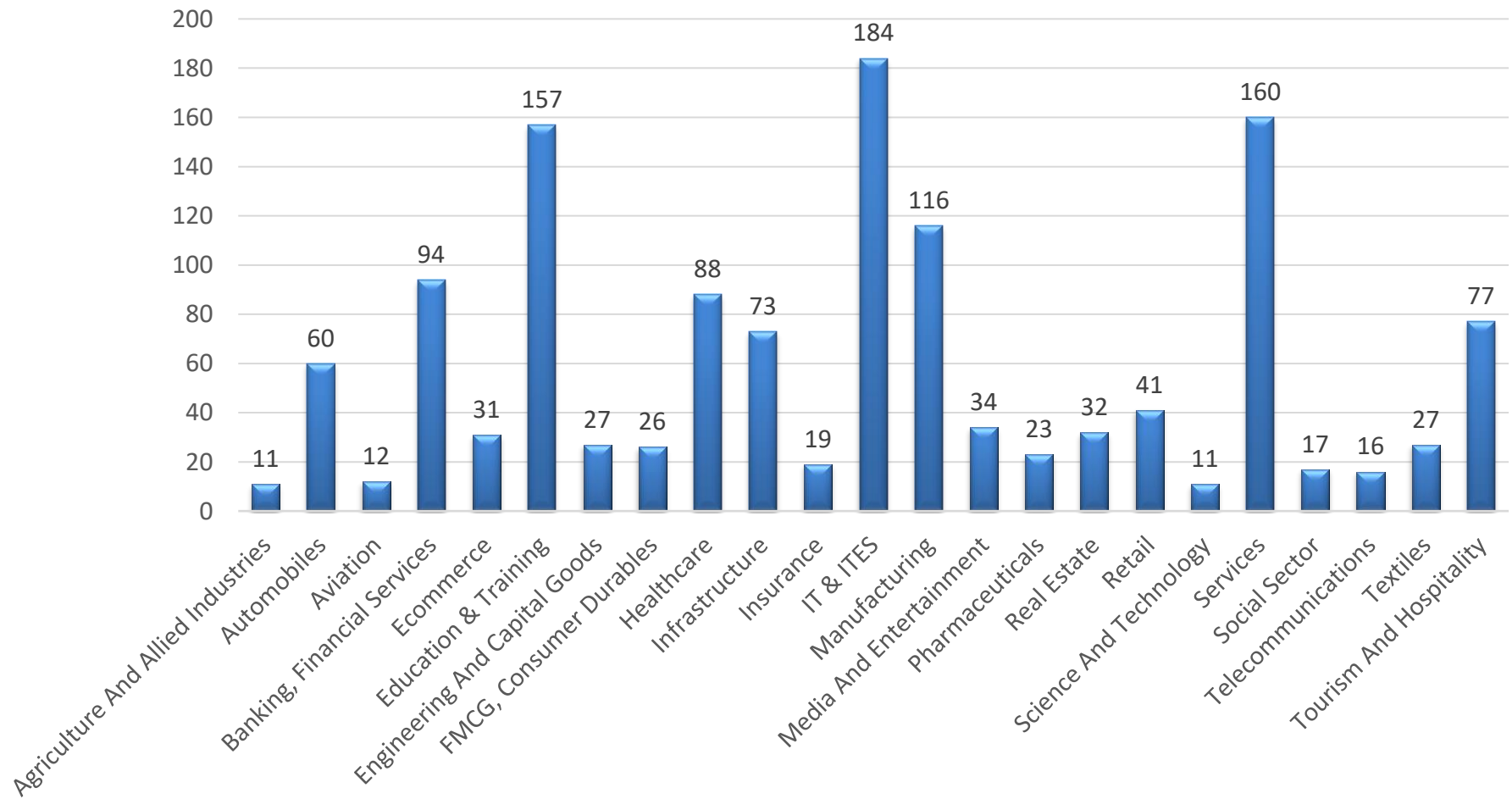
1

How Companies
Reacted to
Lockdown?

ロックダウンに対す
る企業の反応

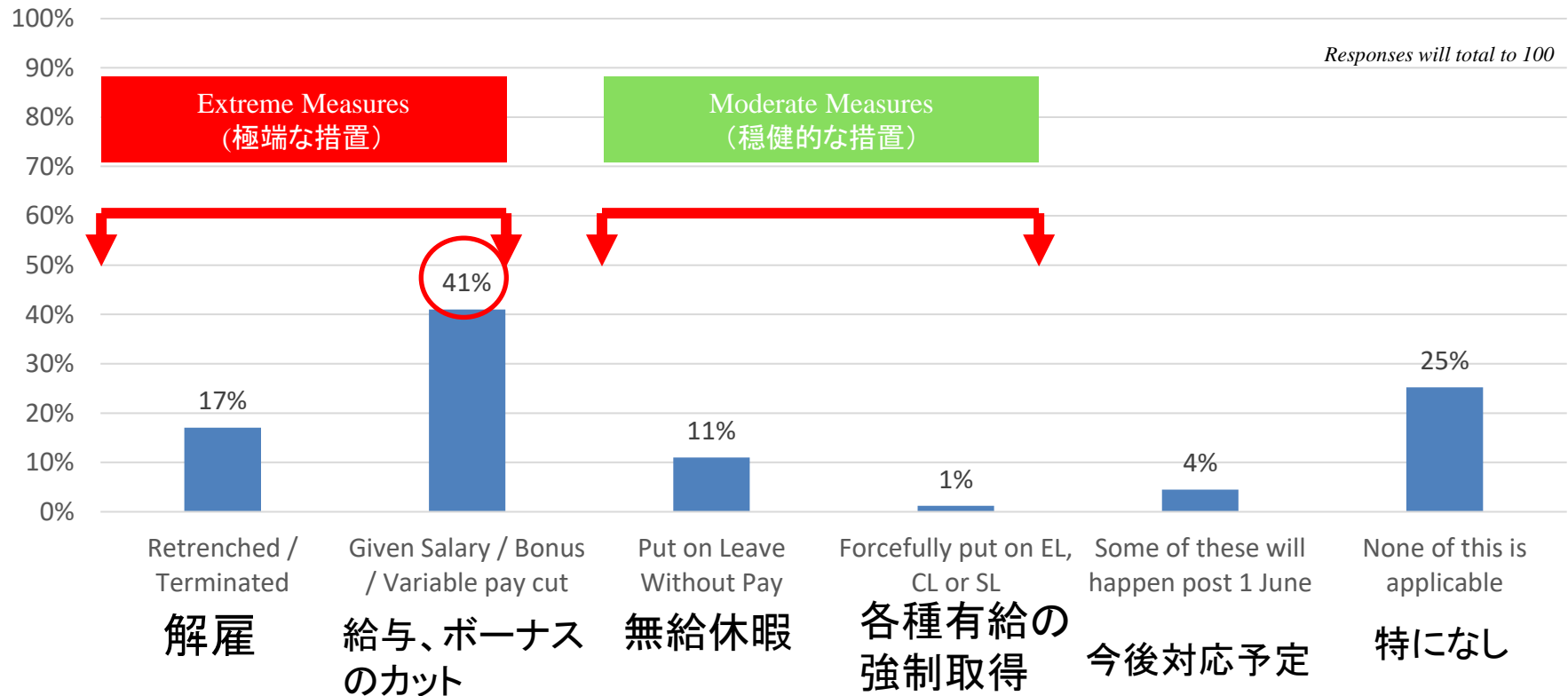
ロックダウンでの企業対応 Mira!st

2020年5月7日から2020年5月30日までの間に、オンラインでの公開調査を行った。この調査では1408件の回答が得られ、そのうち1336社の企業から業界別で回答を得た。



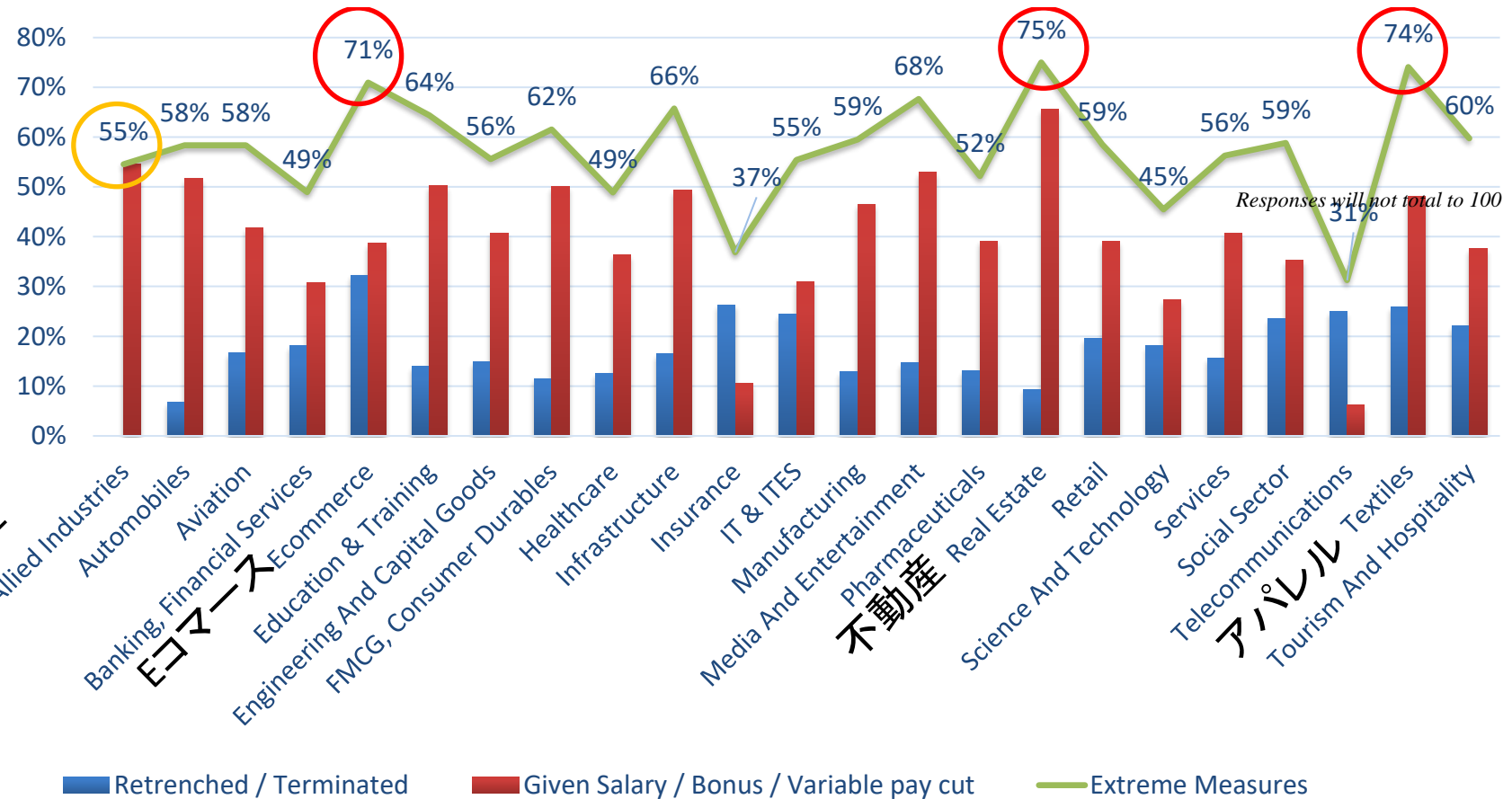
ロックダウンでの企業対応 Mira!st

ロックダウンが始まると、企業は人員管理を開始。これらの措置は、極端な措置（解雇や減給）と、穏健的な措置（有給管理）に分類することができる。



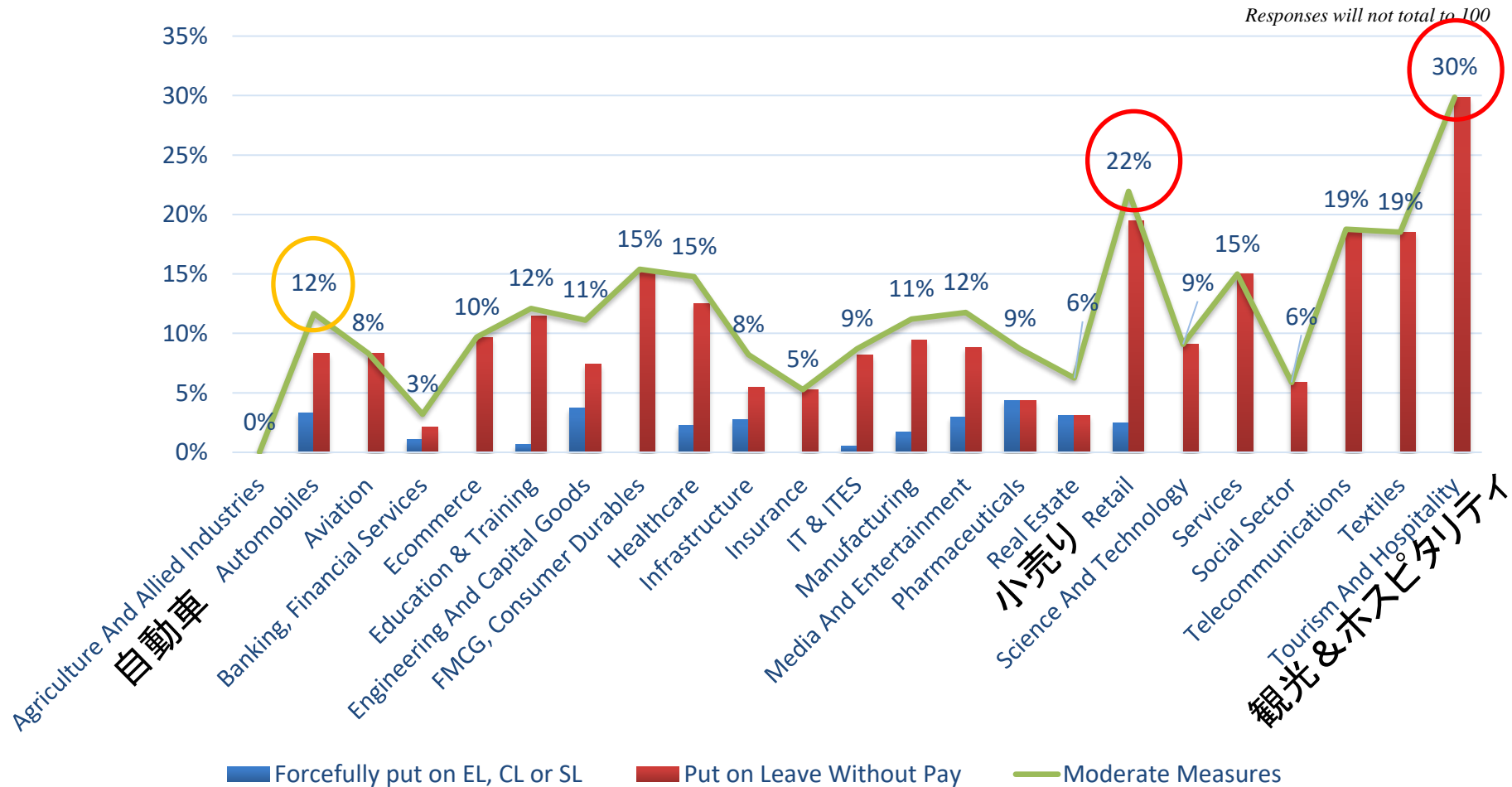
ロックダウンでの企業対応 Mira!st

極端な措置 (Extreme Measures) - 不動産、アパレル、Eコマースなどの業界が挙げられる。



ロックダウンでの企業対応 Mira!st

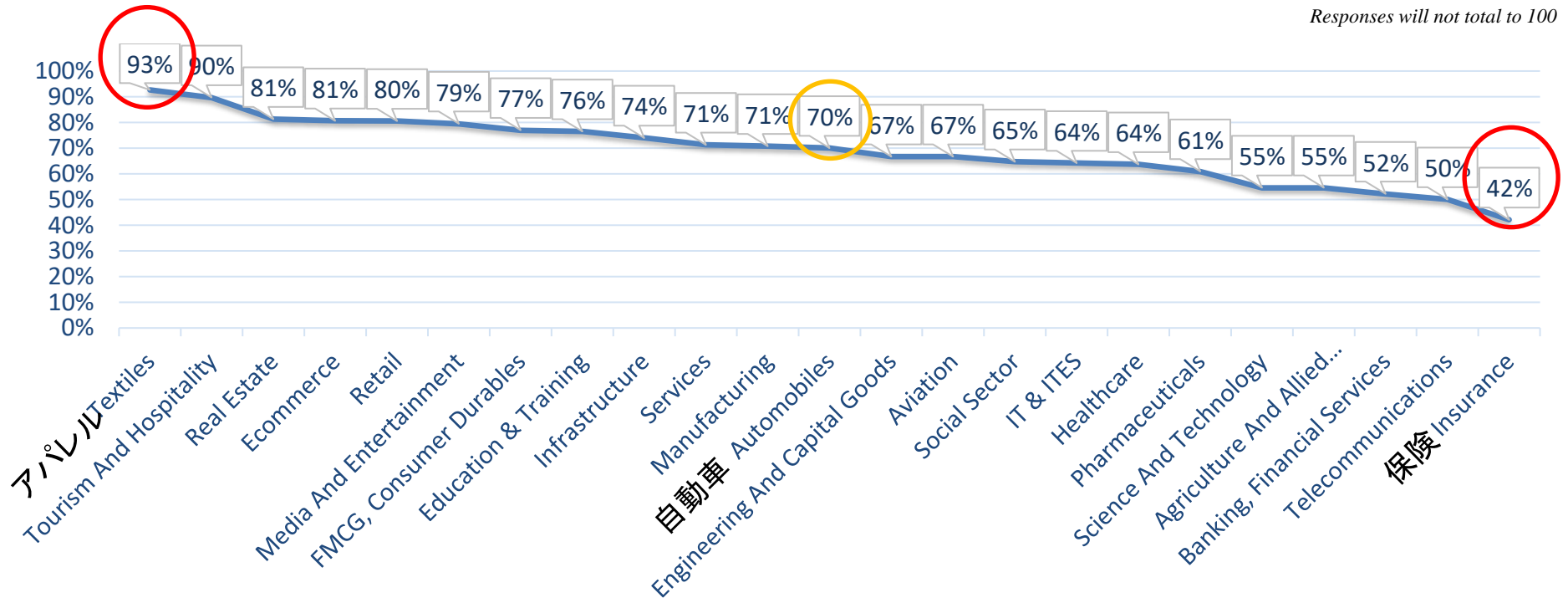
穏健な措置（Moderate Measures） – 主に観光＆ホスピタリティ産業で、30%の無給休暇対応となっている。



ロックダウンでの企業対応 Mira!st

産業全体での影響 - 全体としては、アパレル産業がロックダウンの大きな影響を受け、93%のアパレル企業が人件費軽減のための人員・給与管理の対策を講じている。保険産業は相対的にロックダウンの影響が最も少なかった。

Responses will not total to 100



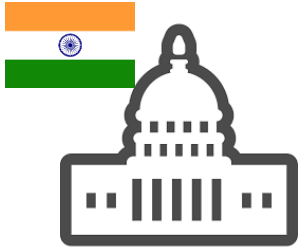
2

Payment of Salaries for
April 2020 to June 2020

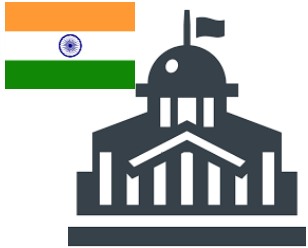
2020年4月ー6月
給与の支払いについて

2020年4-6月の給与支払い Mira!st

これまでの経緯



インド政府労働雇用省（後に全ての州も同調）
「雇用主は従業員を解雇したり、賃金を減額したりしないよう」勧告。



内務省
「ロックダウン中の従業員に給与を支払うよう」通達。



民間企業や業界団体
「インドの最高裁に上記の 2 つの命令や各州政府の命令の取り
消しを求める」提訴。

12

2020年4-6月の給与支払い Mira!st



政府勧告(労働省)と通達(内務省)はともに最高裁で争われた。

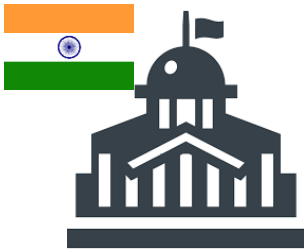


経営者側

「解雇や給与減額は経営上仕方なく、容認すべきではない」

従業員労働組合側

「労働者の生活を守るためにも、断固容認すべき」



内務省

2020年5月18日に通達(内務省発行)が撤回されたので、その日(2020年5月18日)までの間の分は支払うこととなった。

2020年4-6月の給与支払い Mira!st



しかし、最高裁はまだ審理中で、暫定的には事業主と従業員が相談してどうするかを合意した上で決定するように求めている。

【我々の提案】

ロックダウンが終了した5月30日までの給与を全額支払うことを推奨。

(5/19から5/30までの約2週間分が上乗せとなるが、会社経営における将来への投資という考え方)

そもそも労働組合は削減に賛成しておらず、実際2020年5月22日に全インドでストを実施していることが背景にある。

【事例】

一方、BajajAuto は、ロックダウン中の従業員の給与を全額支払わないことを決定するなど、企業により対応は分かれる。

3

Salary Increment &
Promotion for the
year 2020-21

2020から2021年の
昇給昇格について

【事実】

- ・昇給を義務付ける法律や政府の指示はない。
- ・世界経済が今後さらに収縮していくことは周知の事実であり、それは各産業ごとに大きく影響を受けることになる。

【我々の提案】

- ・2020年度の昇給の延期やキャンセルは可能である。
- ・2020年度の後半のみを昇給期間の対象にすることも可能。
- ・従業員の基本的な関心事は、給与が維持され、雇用が確保されているかどうかである。
- ・インド系やMNCの多くの企業と同様に、10月1日から有効になるように昇給を行うことを推奨。
現時点で会社として決定をしていない場合は、10月1日までに決定を告知する。

【事例】

- リライアンス・インダストリーズ: 年収15 Lakhs以下の者は減給無し。それ以上の社員は10%から50%の減給。昇格は付与。
- ヒュンダイ、ルノー、MG、他日系大手（公式には発表されていない）: 今年度は昇給予定（数社は既に支給済）。昇格も付与。昇給率は4% から14% までのレンジ。
- マヒンドラ・マヒンドラ: 昇給無しと決定。

4

Payment of annual &
Diwali bonus for the
year 2020-21
2020年2021年の年間
ボーナスについて

【事実】

法律で義務付けられているボーナスは、従業員に支払われる必要がある。中央政府の命令は明らかにロックダウン期間は勤務期間となると言及。それゆえ、対象となるすべての社員に対して、ロックダウン期間もボーナスを支払う必要がある。

【我々の提案】

賞与支払いが必須に該当しない従業員には、賞与の減額、無支給、一部延期をすることができる。サラリーストラクチャーにボーナス額が記載されていたり、最低保証ボーナスと書かれていたとしても、ボーナスであることを理由に繰り延べたり、減額したりすることは可能である。しかし、法律上の最低ボーナス※としてディワリのボーナスを支給されている社員に対しては、会社がBonus Actで免除されている場合を除いて、支給する必要がある。

最低保証ボーナス対象: 月収21000Rs以下の社員

計算方法: (Basic salary + Special Allowance) × 8.33

【事例】

■リライアンス・インダストリーズ: ボーナス・セールスインセンティブ支給無しと決定(法定の支払い必須の賞与を除く)

■ヒュンダイ: 今後数ヶ月でボーナスを支給する計画(非必須の社員含め全員が対象)

■マヒンドラ・マヒンドラ: ボーナス支給無と決定(法定の支払い必須の賞与を除く)

5

Retrenchment
解雇

【事実】

政府命令は、ロックダウン中であっても解雇はすべきではないと明確に述べている。また、インドには解雇の方法について複数の法律があり、一定のシステムとプロセスがある。解雇は許可されていないものではないが、支払うべき補償が必要となる。

【我々の提案】

従業員を解雇するのは、「最良の」選択肢ではなく、選択肢の一つとして捉えるのが良い。解雇は、組織だけでなく、通知された従業員にとって感情的な反発を伴うものであることを認識しておく必要がある。解雇が唯一の選択肢であり、必須事項として決定されている場合、労働者(Workman)と監督者(Supervisor)では報酬の計算方法が異なる。

一般的には、Workmanに支払われる必要がある最低報酬は、通知期間に加えて、組織での勤続年数に応じた計算※となる。2000年のITバブル崩壊、2008-10年のリーマンショックにおけるインドの過去の経験から、組織が行う主なミスは、従業員との関係を適切に管理していないことである。人員整理を上手く対処しないと、状況が改善されたときに業務の再開が困難になるだけでなく、訴訟や和解に多くの費用を費やすことになる。

Workmanに支払われる必要がある最低報酬の計算方法

Notice Period + (勤続年数 × 0.5) = 最低保証額

※例workmanで Notice 1か月で、3年就業の場合(3 × 0.5 → 1.5か月) + 1 = 2.5か月分となる。

【事例】

■タタ・モーターズ・アポロタイヤ・TVSモーター: 解雇を実施

6

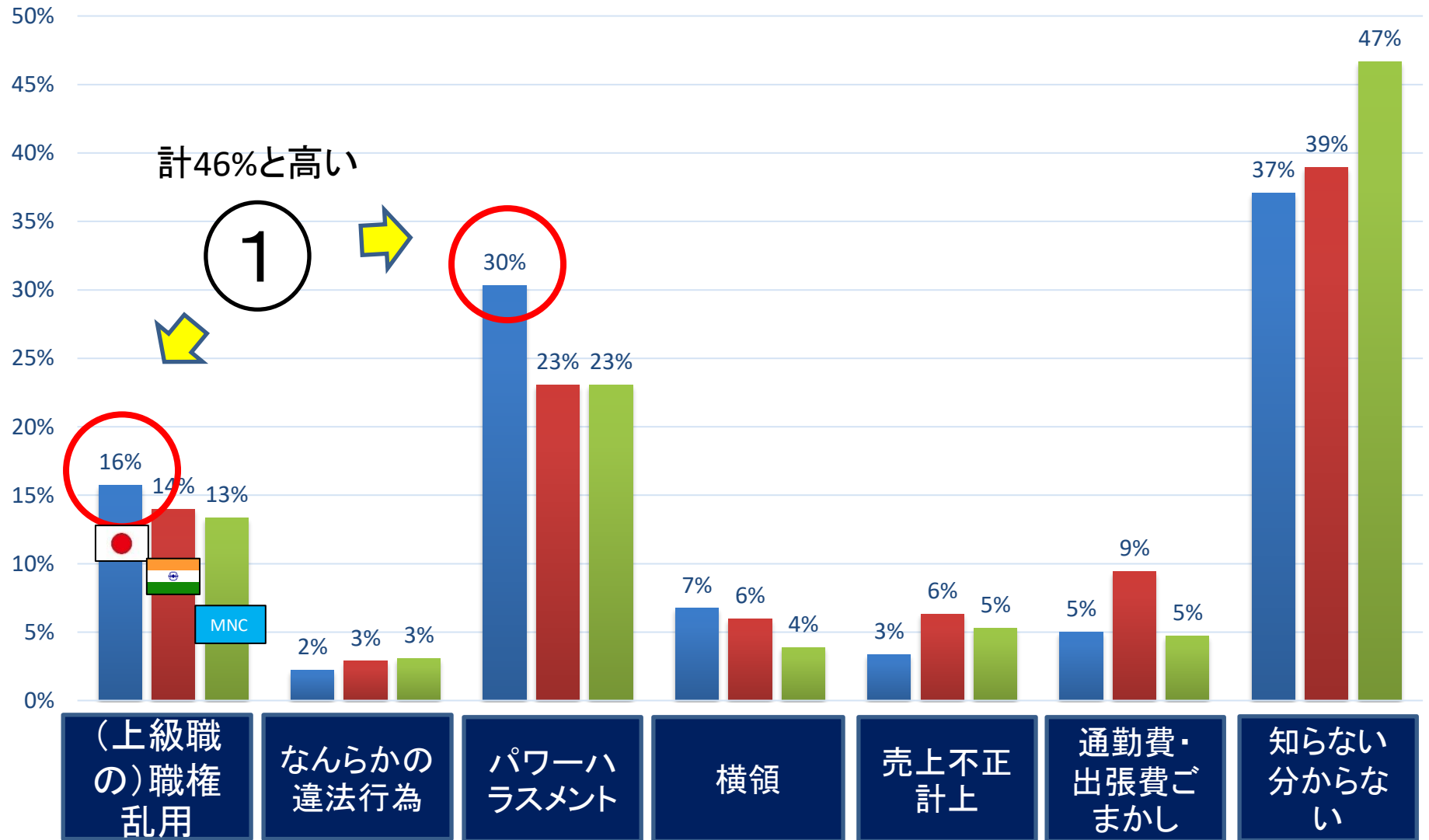
Fraud Management 不正防止

- 弊社Miraistと業務提携をしておりますパートナー企業は、2010年から人事に関連した公的調査を実施しており、在インドの様々な企業596,195人の従業員データベースを持っています。
- 今回、オンライン調査ツールSurveyMonkey.comを使用して、適切な従業員からデータを収集しました。
- 1813社の従業員から、公開形式でオンラインアンケートに回答し、1307人のデータを収集しました。
- 調査は2019年4月10日から2019年5月25日にかけて行われました。
- 【免責事項】このデータは上記調査参加者から収集した結果であり、これらの分析はその基礎データから行われています。その為、国、グループ全体または個々の会社の状況を表すものではありません。また当該情報に関して、万全を期しておりますが、正確性、最新性、有用性等その他一切の事項についていかなる保証をするものではありません。

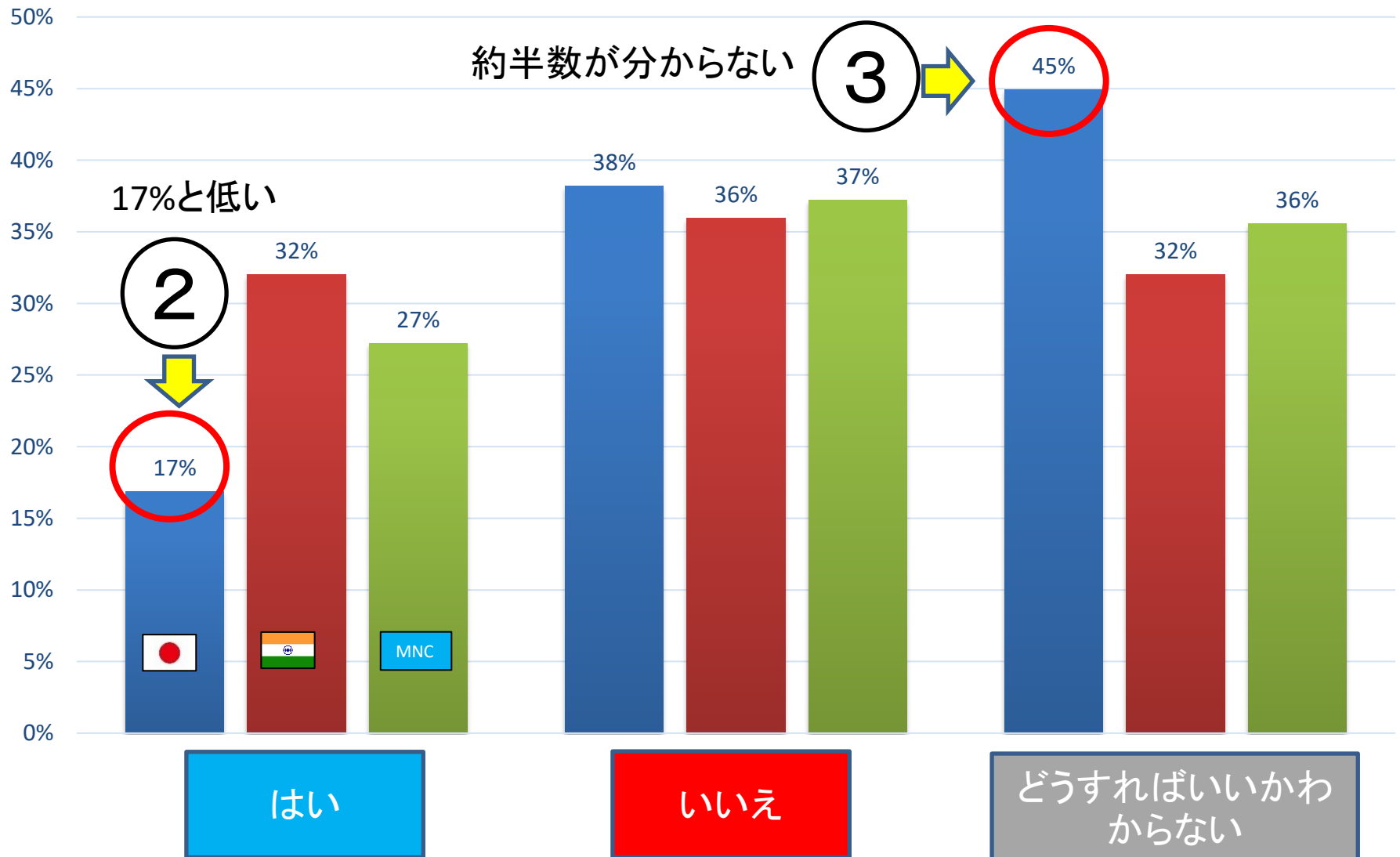
3属性の調査参加人数



1. 社員による不正行為の認識



2. 社員による不正行為を報告しているか



①社員による不正行為としては、日系企業ではパワーハラスメント30%と、(上級職の)職権乱用が16%と、いずれもシニアポジションによって行われている事象が多い。上級職が行うことによる組織のモラルハザード、離職率の増加、生産性低下等の負の連鎖が起こる可能性が高い。

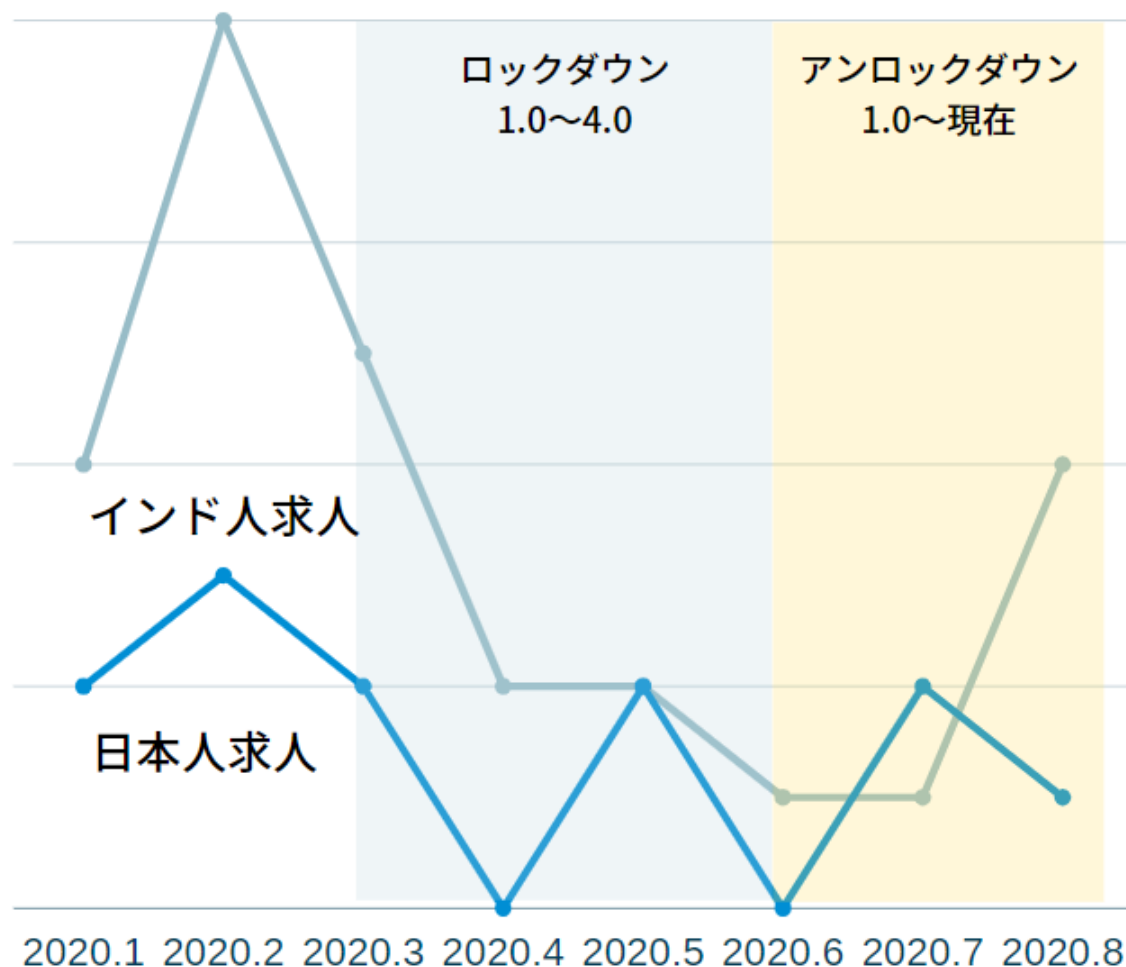
②社員による不正行為を報告しているのは、日系企業で17%。インド系32%、多国籍企業27%と比較しても低い。

③45%の日系企業の社員はどうすればよいかわからない(誰に何をどう報告すべきかわからない)。

不正行為に対する管理は、あらゆる組織の事業継続性を確保するために重要である。恒常的な施策としては、定期的な社員教育・研修、信頼性の高い内部通報制度(第三者機関へのホットライン設置、また報告者の秘密や立場を守る等社員の心理的抵抗を無くす仕組み)の構築、またその報告方法の周知徹底等が挙げられる。特にコロナ禍における駐在員不在の状況にて、不正行為を起こさせないための制度・仕組み作りが肝要である。

コロナ禍でのインド人・日本人 採用状況概況

01-1.求人推移（インド人・日本人）



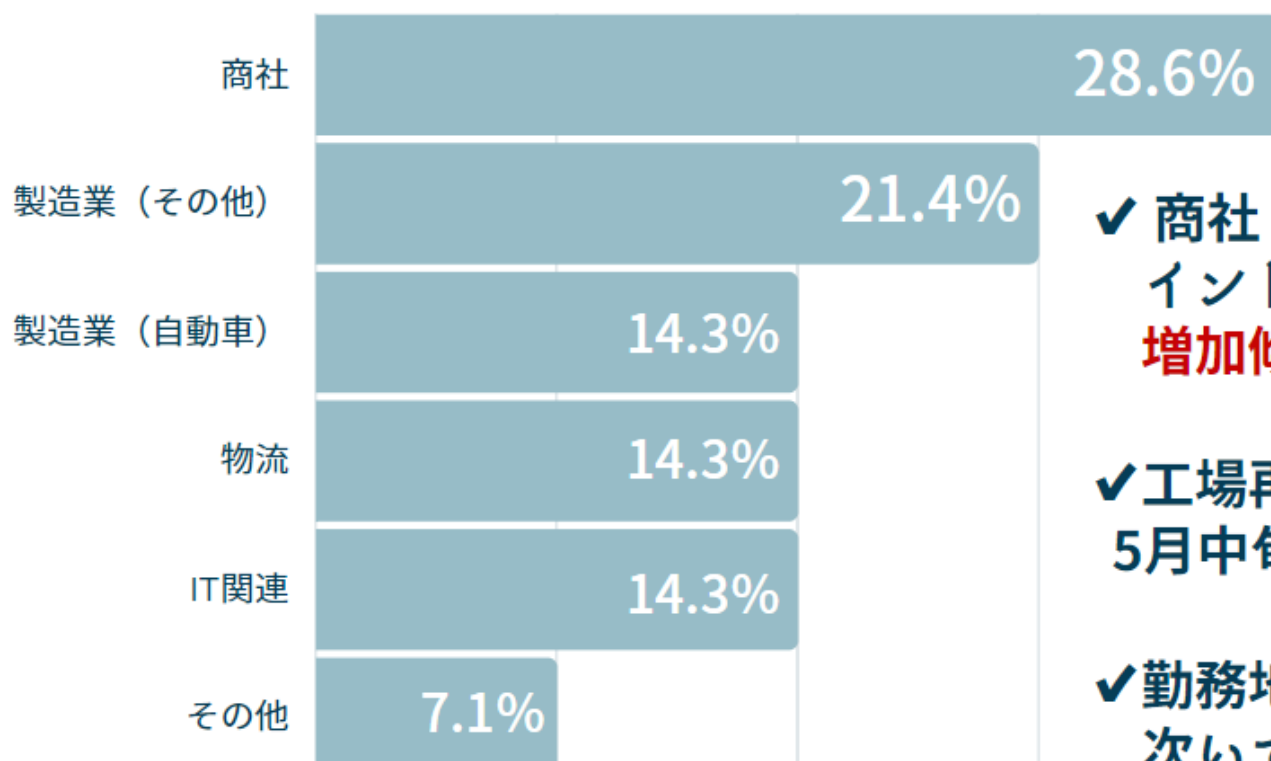
求人数推移

2020年新規求人データ
(インド人/日本人)

- ✓ ロックダウン期間中は共に求人数は**減少傾向**
- ✓ アンロックダウン期間よりインド人採用ニーズが徐々に**増加傾向**
- ✓ 日本人求人は引き続き採用を検討する企業が多い

求人（インド人向け）

2020年3月～8月での新規求人



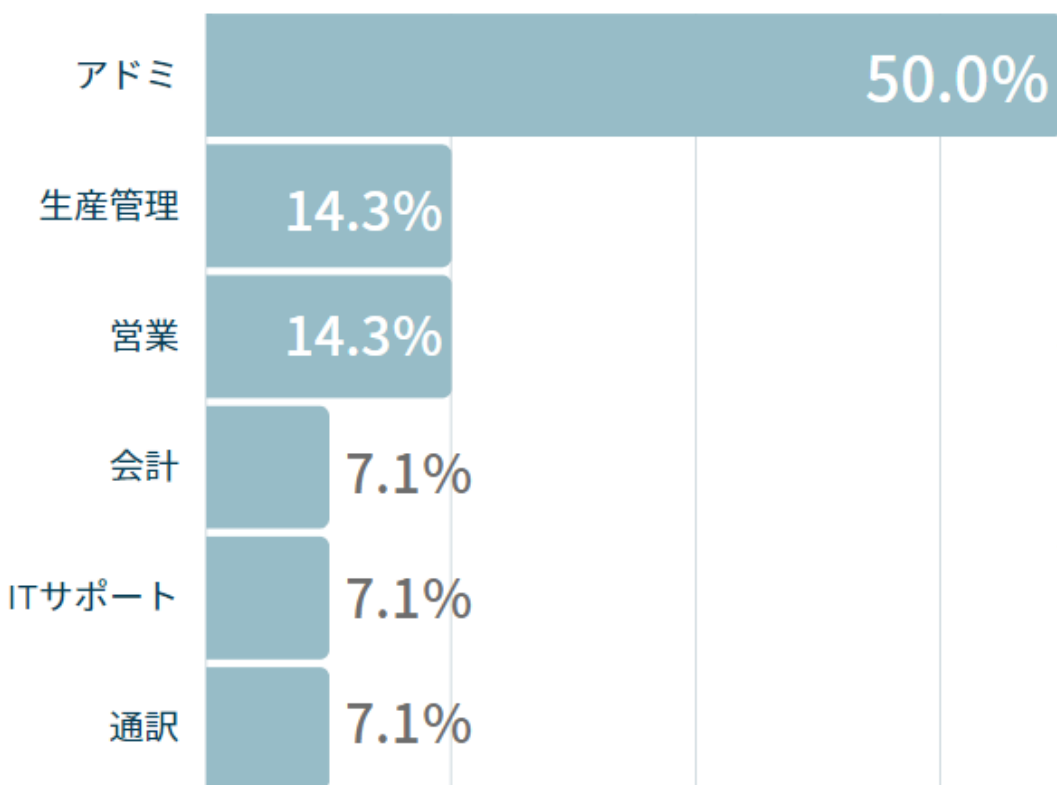
✓ 商社・製造業関連を中心に
インド人採用ニーズが徐々に
増加傾向

✓ 工場再開が許可され始めた
5月中旬頃から求人ニーズ増加

✓ 勤務地はデリーNCR（49%）
次いでグジャラート（14.3%）

求人（インド人向け）

2020年3月～8月での新規求人

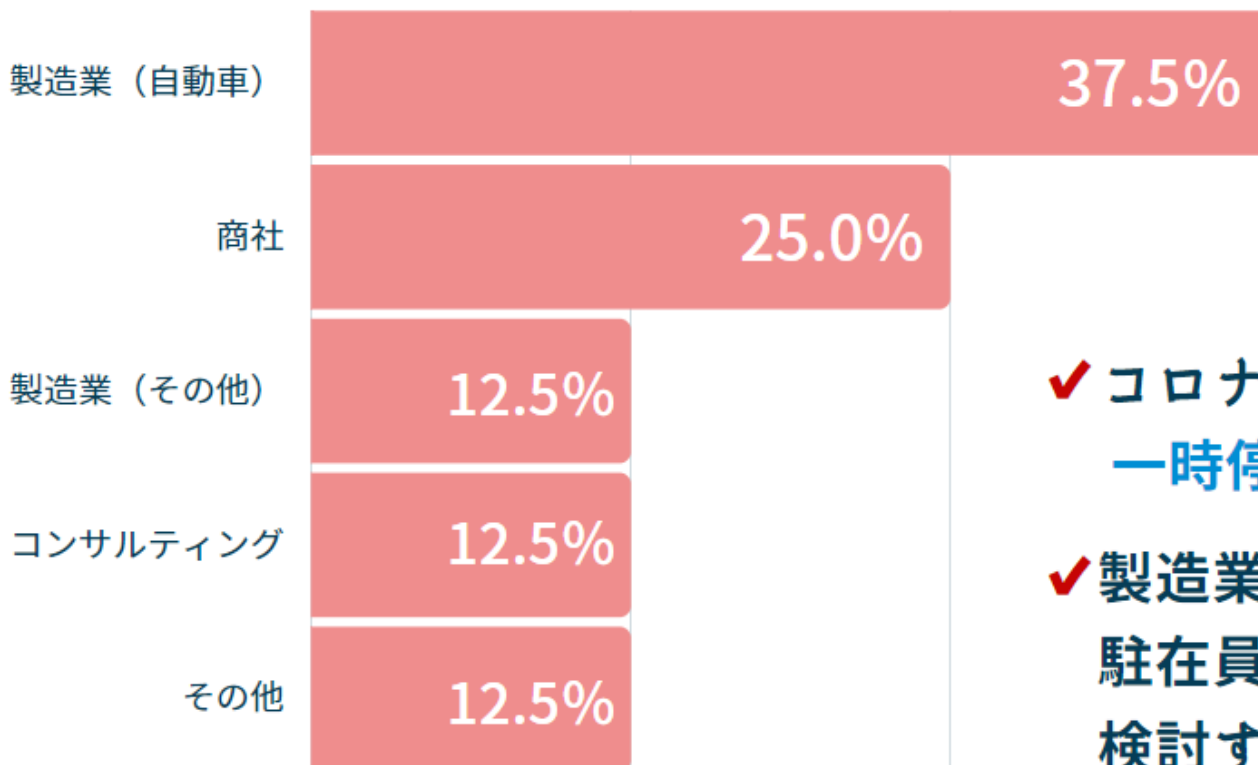


✓ 日本人駐在員の一時帰国に伴い
アドミ人材の**求人ニーズ増加**

✓ 次いで生産管理や営業（法人）
駐在員不在のサポート要員と
して**ニーズが増加傾向**

求人（日本人向け）

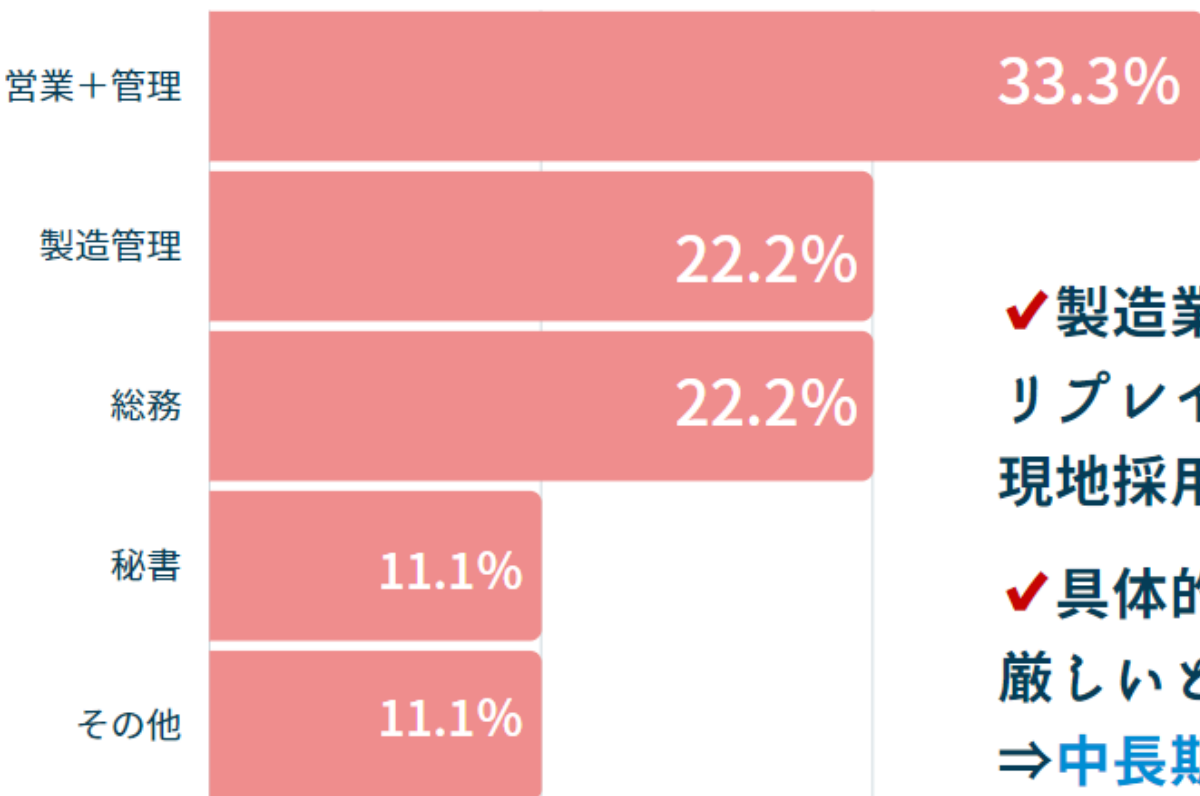
2020年3月～8月での新規求人



- ✓ コロナの影響で日本人採用を一時停止&検討する企業が増加
- ✓ 製造業中心に長期的に駐在員の代わりとなる人材を検討する企業が**増加傾向**

求人（日本人向け）

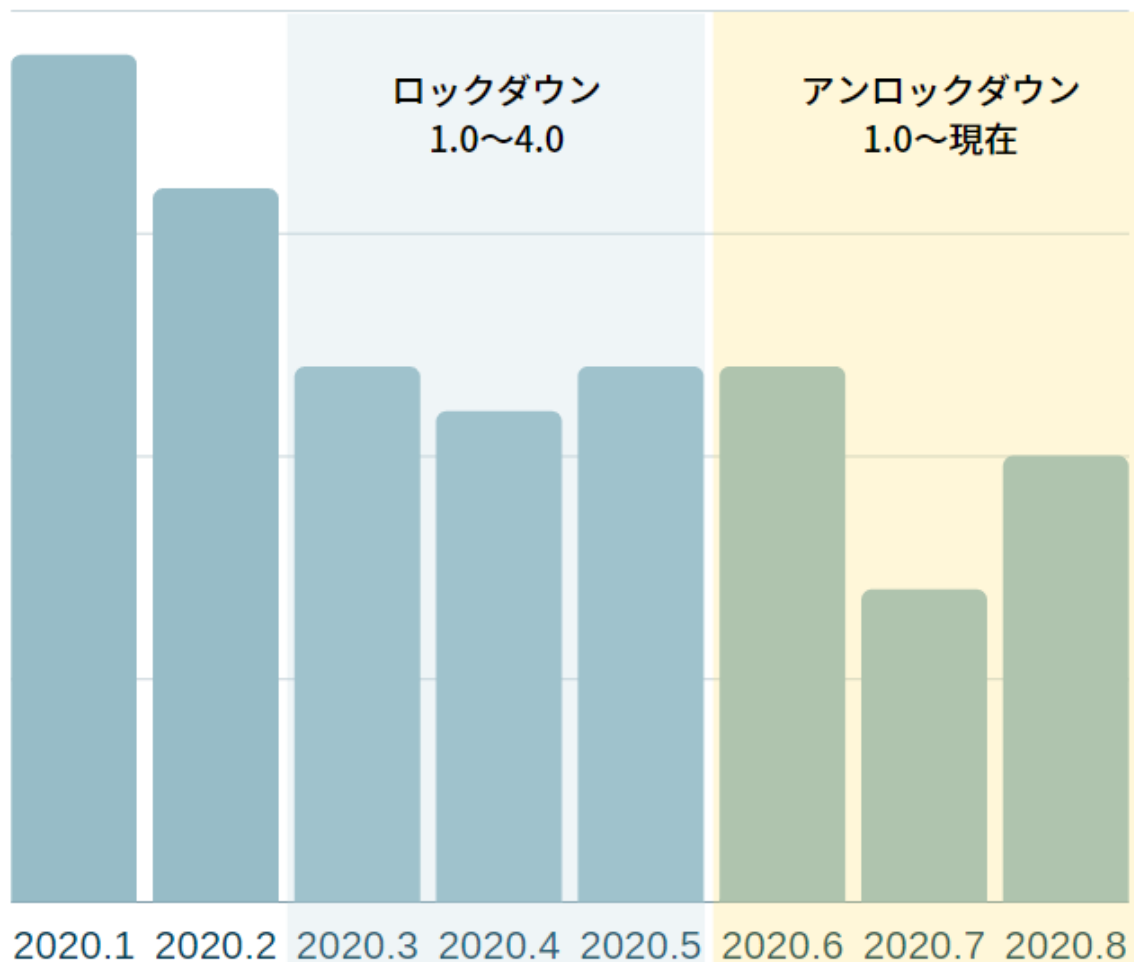
2020年3月～8月での新規求人



✓製造業を中心に駐在員の
リプレイスもしくはサポート可能な
現地採用ニーズが**増加傾向**

✓具体的な採用可能時期は年内は
厳しいとする企業が大多数
⇒**中長期的な採用活動**を検討

02-1. 求職者推移（日本人）

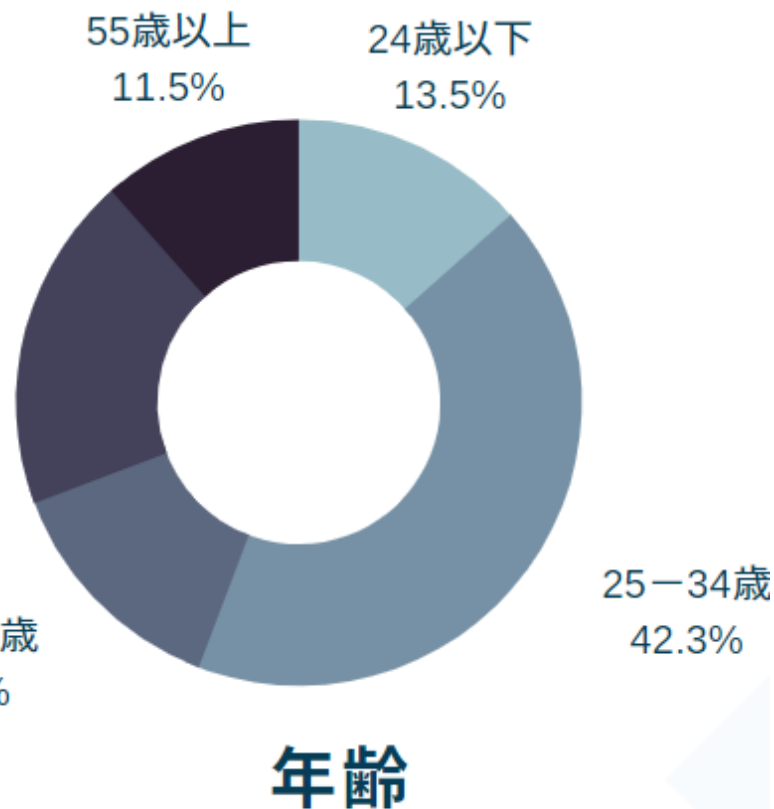
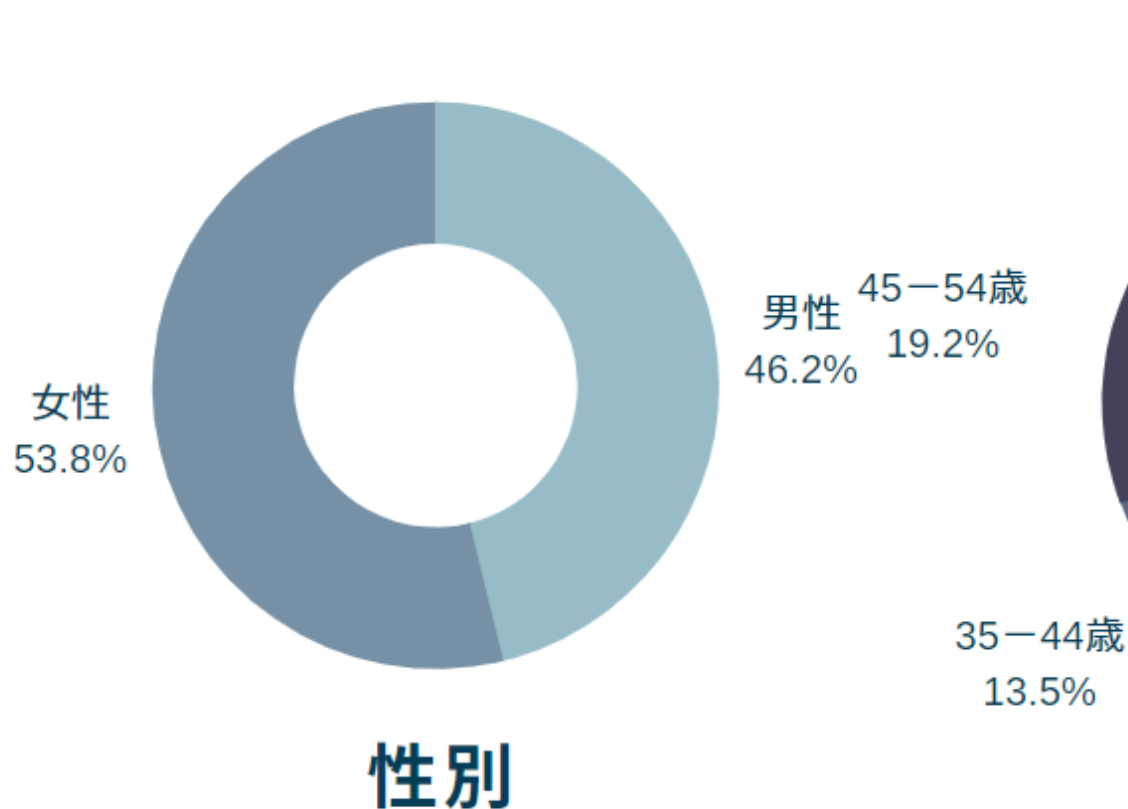


求職者推移

2020年度の新規登録データ
（日本人求職者）

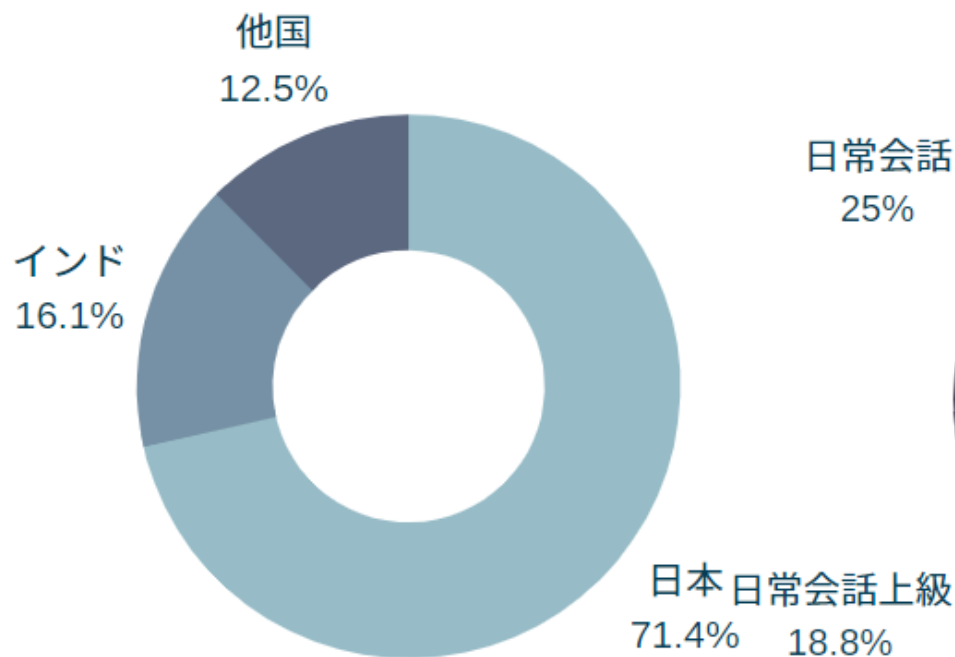
- ✓ 1月は季節要因にて他月より登録者が増加
- ✓ ロックダウン期間は大規模な登録者数落ち込みはなく、安定した登録あり

登録者の属性（日本人） 2020.3~8月

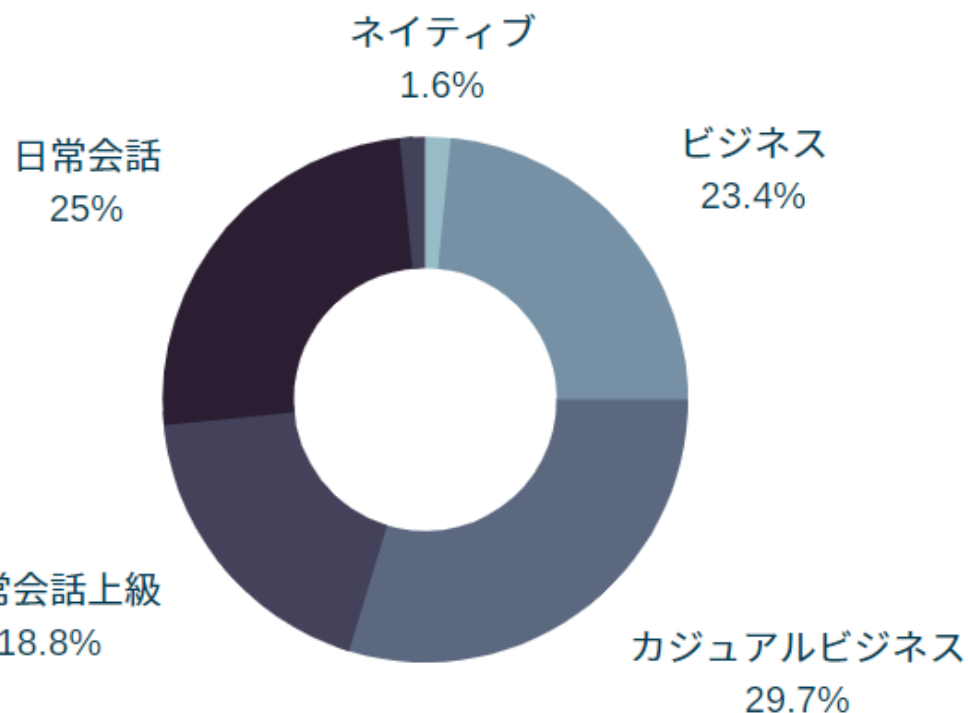


- ✓ 性別はこれまで登録者の内、約7割が女性だったものの、**男性登録者が増加傾向**
- ✓ 年齢は**25~34歳が最も多く4割強**を占めており、次いで45~54歳（19.2%）
⇒コロナ禍で今後のキャリアを見つめなおし、インド就業を希望する方が増加

登録者の属性（日本人） 2020.3~8月



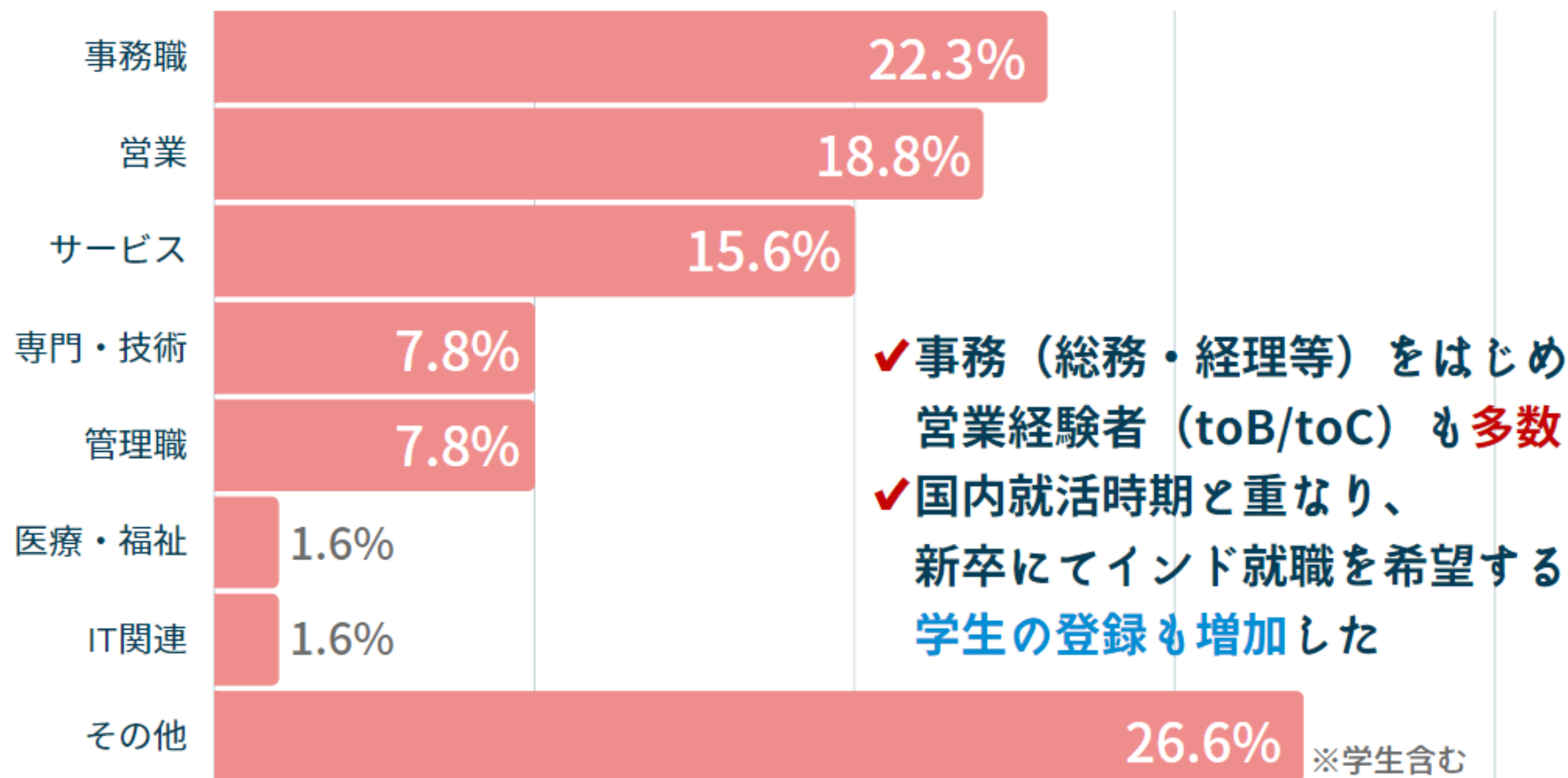
在住国



英語力

- ✓ 在住国は日本在住者が7割（71.4%）、次いでインド在住者が約1.5割（16.1%）
- ✓ 英語力は実務経験を持つカジュアルビジネスレベルが約3割、**通常時よりも増加**
⇒ 転職希望背景には、コロナ禍によるリストラなども多くみられた

最終経験職種（日本人求職者） 2020.3~8月



ご清聴、ありがとうございました！

何かご不明な点があれば、ご遠慮なく以下までお問合せ下さい。

- Miraist Private Limited
- 関野 光剛(セキノ ミツタカ)
- Corporate Office:3rd Floor DLF Building,No.9-A DLF Cyber City,Phase-III,Gurgaon Haryana 122002
- URL: <http://miraist-india.com>
- Mail: info@miraist-india.com
- Mobile: +91 9821448767