

## 第58回 二水会

# インドにおける労務管理戦略 ～紛争予防のための実務上の対策～

2019年9月11日（水）

TMI総合法律事務所

弁護士 白井 紀充

[協力] Khaitan & Co法律事務所



# 目次

---

- I. 労働関連法**
- II. 採用戦略**
- III. 平時の対策**
- IV. 労働組合**
- V. 労務紛争**

---

# I . 労働関連法

# 労働関連法の概要(1)

---

## ■ 法制度

- 憲法上、連邦と州の双方に立法権限
- 160以上の労働関連法。うち50以上の連邦法
- 労働規制の運用実態は、州により大きく異なる
- 遵守事項を確定するためには、連邦法及び州法双方の確認が必須

## ■ 特徴・問題点

- 組織に属する労働者（特にブルーカラー）に対する保護が手厚い  
⇔他方、派遣労働者、非組織労働者に対する保護が薄い
- 同一の項目（例えば「賃金」）につき、複数の法律が規制しており複雑かつ難解
- 大部分の法律が1991年の経済自由化以前に成立。以降も抜本的な修正・改正なし  
（ただし、現在労働法制再編の動きあり）

# 労働関連法の概要（２）

① 労使関係	産業紛争法（Industrial Disputes Act, 1947） 労働組合法（Factories Act, 1948） 産業雇用（就業規則）法（Industrial Employment (Standing Orders) Act, 1946）他
② 賃金	賃金支払法（Payment of Wages Act, 1936） 最低賃金法（Minimum Wages Act, 1948） 賞与支払法（Payment of Bonus Act, 1965） 平等給与法（Equal Remuneration Act, 1978）他
③ 労働安全衛生	各州における店舗施設法（Shops and Establishment Act） 工場法（Factories Act, 1948） 契約労働（規制および廃止）法（The Contract Labour (Regulation & Abolition) Act, 1970） 州間出稼ぎ労働者（雇用および役務条件）法（Inter-State Migrant Workmen (Regulation of Employment and Conditions of Service) Act, 1979）他
④ 社会保障	労働者積立基金及び雑則法（Employee Provident Funds and Miscellaneous Provisions Act, 1952） 従業員州保険法（Employee State Insurance Act, 1948）他

# 労働関連法の再編（①労使関係）

- 施行日：未定（国会上程未了。Code on Industrial Relations Bill 2015 が2015年に公開）
- 概要：本スライド 5 頁に記載の労使関係に関する 3 つの法律を統合（以下主な改正項目を紹介）

概要	現行法	改正法
解雇にかかる政府の許可	・ 100名以上のワークマンがいる事業所はレイオフ、整理解雇等に州政府の許可が必要	・ 300名以上のワークマンがいる事業所はレイオフ、整理解雇等に州政府の許可が必要（労組は強く反対）
会社都合による解雇における手当	・ 業績不振や組織改革といった会社都合によりワークマンを解雇する場合、勤続年数に15日を乗じた日数に相当する賃金を手当を支払う必要あり	・ 手当の額が勤続年数に45日を乗じた日数に相当する賃金に増額

# 労働関連法の再編（②賃金）

- 施行日：官報で通知する日（未定）に施行（2019年8月に国会及び大統領の承認済）
- 概要：本スライド 5 頁に記載の賃金に関する 4 つの法律を統合（以下主な改正項目を紹介）

概要	現行法	改正法
最低賃金額の定め	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 法定された一定の事業所のワークマンについてのみ最低賃金を規定</li><li>・ 州ごとに異なる最低賃金</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 全てのワークマンに最低賃金を規定</li><li>・ 中央政府による統一された最低賃金</li></ul>
賞与の支払い	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 月額21,000ルピー以下の給料を取得しているワークマンについてのみ適用</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 適用範囲を州政府の判断に委ねる</li></ul>
賃金の定義	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 各法律の賃金（“wages”）の定義が不統一</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 定義の統一</li></ul>
‘Inspector-cum-facilitators’の導入	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 労務監督官（Labor Commissioner）による、法令違反行為についての調査/検挙</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 法令違反の調査/検挙に留まらず、法令遵守のための助言を行う権限をもつ‘Inspector-cum-facilitators’を導入</li></ul>

# 労働関連法の再編（③労働安全衛生）

- 施行日：未定（2019年7月23日より国会で審議中）
- 概要：本スライド 5 頁に記載の労働安全衛生に関する法律を含む13個の法律を統合（以下主な改正項目を紹介）

概要	現行法	改正法
適用範囲	・ 法令ごとに異なる（ワーカー1名～20名の事業場）	・ 10名以上のワーカーを雇用する事業場に適用
雇用者の義務の明確化	・ 特段の定めなし	・ 全ての従業員への雇用通知交付など
労働条件に関する定め	・ 労働時間等について法定	・ 適切な労働時間等について政府が決定 ・ 残業を行うワーカーの事前同意
女性の深夜労働	・ 女性は6時～19時の間のみ勤務可	・ 書面に基づく同意があれば、女性は6時～19時以外の時間についても勤務可
派遣労働者への福祉施設の提供	・ 派遣元企業に福祉施設の提供義務	・ 一定の派遣先に福祉施設の提供義務



# 労働関連法の再編（④ 社会保障）

- 施行日：未定  
(国会上程未了。The Draft Labour Code on Social Security 2018 が2018年に公開)
- 概要：本スライド 5 頁に記載の社会保障に関する法律を含む15個の法律を統合（以下主な改正項目を紹介）

概要	現行法	改正法
適用範囲の拡大	・ 社会保障の対象として、パートタイム労働者、非公式労働者（informal workers）、家事労働者、在宅労働者（domestic workers）が含まれることが明記されていない	・ 左記労働者が含まれることが明記
紛争解決制度（complaint redressal system）の創設	・ 社会保障に関する紛争解決制度に関する法令がない	・ 雇用主による社会保障に関する対応に不満があるワーカーは、調停人に対して紛争解決の申立てが可能

# ワークマンの定義

## ■ ワークマン

- 肉体的、非熟練的、熟練的、技術的、機械的作業、事務的または監督業務的な作業に従事する者（見習工を含む）で、以下に該当しない者
  - 空軍、陸軍、海軍関係者
  - 警察、刑務所で雇用される者
  - 主に経営的立場又は管理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1万ルピーを超えるか、または（職務の性質上または授權により）主に経営的な役割を果たす者
- 判断基準が不明確、実態に即して判断
- 普通解雇、レイオフ、事業閉鎖、経営者の変更時に特別の保護
- 100人以上のワークマンを雇用→就業規則の策定義務
- 労働審判所等特別の紛争解決機関の利用が可能。ワークマンに有利な判断が出されやすい

## ■ ノンワークマン

- 「ワークマン」に該当しない者

---

# II. 採用戦略

# 採用時の工夫

## ■ 総論

- 労働紛争を起こしそうな人を採用しない！
- 労働者保護に手厚いインド労働法を踏まえ慎重に
- 上級管理者や会社にとって重要な役割を持つ人材採用にはコストを惜しまない

仕事の能力はOJTで何とか  
なる場合がありますが、人柄  
は変えられません！

## ■ 採用候補者の留意点

- 縁故者、退職歴の多い候補者、政府関係者及び取引関係者の個人としての採用
- 出身地の偏り（プラス面とマイナス面）

とにかくインドビジ  
ネスではHRにお  
金をかけることが  
重要です

## ■ 履歴書

- 虚偽申告の恐れ（役職及び給料）

経歴詐称が多く、バック  
グラウンドチェックはとて  
も重要です。オファーレ  
ターに「詐称があった場  
合は解雇する」と明記す  
る必要があります

## ■ 面談

- 面接マニュアルの作成、明確な基準（会社として要求する人材条件）を定める
- 日本人、インド人双方の関与

最終的に採用した人の  
言うことを聞くことが多  
いので、1分でも私がイ  
ンタビューに参加する  
ようにしています

# 適正な組織体制の構築

## ■ 優秀な人事責任者の採用

- 判断基準：転職の回数、人事労務＋法律知識の多寡、日本的考え方の理解、秘密を守ることができる（嘘を言わない）、人間的包容力

- 自分より優秀な人を採用しようとはしない

## ■ 指揮系統の確立、各部署の権限の定義

- 誰の指示を聞くべきかを明確にする

- レポートラインを超えない！／担当者のプライドを傷つけない！

## ■ コンプライアンス制度の制定

## ■ 文書化された客観的なルール（就業規則、賃金規程）の作成

- 法律に従った、詳細な規定（解雇事由等）を盛り込む

- 問題が起こった後に作成するのはNG。徹底して事前のルールとして規定

立派な制度を作っても、結局は「人」次第なんですよ

インドでの労務管理は、優秀なインド人の人事採用者を採用することに尽きます。ただ、信頼できるいい人に長く続けてもらうのは本当に大変です

パワハラやセクハラ定義、履歴書の虚偽記載等の解雇事由など、かなり細かく就業規則に書き込んでいます

# 派遣労働者の活用（１）

## ■ 派遣元に関する確認事項

- 従業員積立基金及び雑則法（EPF Act）及び従業員国家保険法（ESI Act）に基づく設立番号を有するか
- 業者としてのライセンス取得の有無
- 派遣労働者に対して、労働法関連法規に従い、適切な支払いを行っているか
- 派遣元と会社（従業員）間で癒着はないか
  - ✓ リベート取得等

優秀な派遣労働者については、積極的に正社員に登用して、モチベーションアップにつなげています

以前は、派遣労働者を積極的に活用していましたが、社内の一体感がなくなってしまう、活用しなくなりました

# 派遣労働者の活用（２）

---

- 受入企業の留意点
  - 法令の理解及び遵守
  - 同一労働同一賃金及び最低賃金の確保
  - 派遣元との契約上の留意点
    - ✓ 派遣労働者の違法行為や受入企業による派遣労働者への給料の立替払い等における補償条項
    - ✓ 請負業者による義務の不遵守、違反に対する保証金に関する条項
    - ✓ 派遣労働者によるサービス提供における労働者（ワーカーマン）の怪我又は死亡に基づく請求に関する免責条項
  - 派遣労働者の勤務期間の適正なチェックしているか
    - ✓ 6か月以上の勤務は正規社員とする必要がある

---

# III. 平時の対策



# 内部通報制度

- 内部通報規程の策定
  - 人事担当者⇒人事責任者⇒担当役員等に適切に報告
  - 通報先、匿名であること、通報を理由とした不利益処分ができないことの明示
- 内部通報制度の運用方法の確立
  - 専用窓口の設置、人事担当者への訓練、従業員への適正な告知等
  - オンラインフォーラム
  - 目安箱の設置
- 通報原因の究明及び適切な処理（早期の火消し）
  - 労務紛争の早期発見につながる
  - 違法・不正行為の繰返し防止につながる
  - 解決策の提示（対応しない場合にはその旨）

内部通報に対するモラルが低いです。通報者が発覚したら強く責められる可能性があるので、注意が必要です

# 不正行為に対する対策

## ■ Internal Control System の整備

- 不正行為を行いにくい社内システムの構築
- 社内密告制度（≡内部通報制度）の創設（不正を発見した社員には報奨金を！）
- 特に、経理に関して複数名でチェック
- 内部監査に力を入れ、かつ外部監査の協力を得る

まずはトップがルールを守ることを示すことが重要です。また、ルールを守れない人は、マネージャーも含めて給料が下がることを明確に伝えていました

## ■ 関係者の定期的な変更

- 経理担当者等の定期的な配置転換
- 購買業者の変更（相見積もり取得。購入価格の妥当性を定期的を確認）
- 販売担当者への監視（安く販売してリベートを取得するケース）
- 業者を変更する場合に注意（理由を確認し安易にOKしない）

## ■ 物理的監視（朝礼、監視カメラの設置等）

- 会社は常に不正をチェックしているというジェスチャーを社員に示す！

会社が不正に対して常にチェックしているという態度を様々な場面で示していました

# 労働者の教育

## ■ 新人研修、定期研修

- コーポレートガバナンス、労働関連法等のコンプライアンスの重要性
- 「知りませんでした。」は通用しない
- 形骸化に注意（ディスカッション形式も検討）
- 外部専門家の派遣も適宜活用

とにかく朝礼や研修の機会にコンプライアンス教育を徹底しています

知らないからできないだけであって、教えればちゃんとやってくれるので、情報はしっかり教えるべきです

## ■ ハンドブック、就業規則の交付

- 解雇の根拠、内部通報の手続、業務命令権の所在、違反した場合やセクシャルハラスメント等を行った場合の罰則等を周知

## ■ インド人の評価者（マネージャー等）に対する研修

- 目標設定の立て方、設定後のフォローの仕方、最終的な評価の仕方

日本では労務問題を経験したことがない駐在員が多いので、事前研修を少しでもした方が良いと思います

聞いていない、書いていないと屁理屈を言う従業員が多いので、とにかく罰則規定は、細かく設定しました

# 適正な人事評価（１）

## ■ 客観的な評価制度

### □ 基準の明確性

- ✓ 特に、昇給・昇格につき、公正かつ透明性のある基準、客観的な評価項目

### □ 評価の明確性

- ✓ 評価理由の丁寧な説明及び不満に対するフォロー（特に一次評価者の不当な評価）
- ✓ 階層的な評価とすべき／特別な個人関係の確認

評価したことは、給料を含めた処遇に客観的に明確に反映させるべきです

## ■ ボーナス及びインセンティブ報酬の付与

## ■ 賃金、福利厚生等労働条件の従業員間格差に配慮（情報共有の文化）

### □ 格差をつける場合は、評価が見える化／面談シートの作成

## ■ 定着率の向上の視点

### □ ただし、転職を前提とした、個人に頼らない体制の構築が重要

インド人に評価を全て任せると、好き嫌い人事になってしまう場合が多いことに気づき、かなり細かい評価制度を作りました。お蔭で離職率が減りました

# 適正な人事評価（２）

## ■ 給与についての留意点

- インド全体及び拠点地域の報酬に関する情報をできる限り収集、かつ、常時アップデート
- 業務内容・業務のレベル・労働市場環境（特に周辺企業との比較）等により他社に遜色のないものにすべき

- ✓ 定着性を高める意図で過剰に支払うと一時的には満足するが、さらなる報酬増期待
- ✓ 安易に報酬を上げると、自己の価値や会社での重要度に関し過剰に自己評価

## □ 原則、能力・成果給

- ✓ 社内格差は当然OK
- ✓ 能力・実績に基づく報酬形態こそ真の「公平」

同じコミュニティに属する労働者の一部を特別扱いする場合には特に注意が必要

インドは、トップダウン式ですので、部下を育てる文化がないようです。従業員の不満を吸い上げることの評価項目に入れ、部下の不満を解決すること自体を評価対象としました

# 定着率の向上

- ロイヤリティの向上のための施策
  - 給料を上げる他、表彰機会の拡充、ファミリーデーの開催、安全性の向上
  - 従業員の家族情報等の十分な把握
- 適切な人事評価及びかかる評価に基づいた昇給・昇進
  - 待遇に不満がある場合、ホワイトカラーは転職傾向が強いが、ブルーカラーは困難
- 自社におけるキャリア・アップの機会の明示
  - 「一生懸命に勤務すれば、時期が来たら自分も昇進できる」という確信・安心感

給料が同業他社よりも高くすることができなかったため、細かい表彰制度を作ったり、工場の安全性を高めるなどして、自社の優位性を従業員に積極的にアピールしました

# 労使間のコミュニケーション強化

- 労働者代表を日本に派遣し日本文化（慣習）の習得
- レポートラインの確立
  - 現場の報告が上層部に伝わらないことによる深刻なトラブル多発
  - 重大な決定の際には、日本の親会社の経営陣とも適切にやり取り
- インド人に人事権の決定権限を与えるか
- コミュニケーション強化の手段
  - 従業員のデータはできるだけ正確にそして多く持つ（家族構成、誕生日等）
  - 従業員の代表や労働組合と定期的に職場環境の改善などに関して意見交換
  - 優れた従業員に対し表彰を行なう。家族を招いたイベントの開催
- 文化の違いを埋める施策
  - 明文化されたcode of ethicsの制定
  - 日本式をインド式にカスタマイズ

マネージャーとワークマンの食堂や制服を共通にするなど、従業員間の階層意識を極力排除するようにしました

労組があろうがなかろうが、従業員の意見を正確かつ広範囲に吸い上げ、また、会社の意思を的確に伝える仕組みを作ることがとても重要です

---

# IV. 労働組合



# 労働組合の概要（１）

## ■ 労働組合の特徴

- 数多くのナショナルセンターの存在
- 外部指導者の支配
- 政党の影響大
- 産業、企業単位の複数の組合

## ■ 労働組合の一般的な交渉手段

- 団体交渉
- ストライキ、ボイコット
- 行進、ビラ撒き
- （一般市民に対する虚偽の報告）
- （政治家等を通じた圧力）

なぜ組合ができてしまったのか、徹底的にヒアリングをしました。誰に対するどのような不満があるかということ幅広く調査しました

組合ができるのは、人事部長に原因がある場合も多いようです。人事部長が、従業員側についてしまう場合です。従業員の不満が、人事部長で止まっている可能性もあります

適法な交渉手段と違法な交渉手段を慎重に見極めることが大切です。適法な交渉手段を違法である判断するのはよくないです

# 労働組合の概要（２）

## ■ 組合の運営

- Office bearerと呼ばれる役員によって構成される執行部に委託
- 総役員の3分の1又は5名のいずれか少ない数の役員は、原則として関連する施設又は工場において実際に雇用されている者であることが必要

## ■ 主なナショナルセンター（全国中央組織）

- インド労働連盟（BMS）： インド人民党（B J P）系
- インド全国労働組合会議（INTUC）： インド国民会議派（Congress）系
- インド労働者連盟（HMS）： 独立系
- 統一労働組合会議（UTUC）： 革新社会党系（主に西ベンガル州及びケララ州）
- 全インド労働組合会議（AITUC）： インド共産党系
- インド労働組合センター（CITU）： インド共産党（マルクス主義）

共産党系の組合は過激な行動をとることが多く、これら組合の介入には特に注意が必要です

# 労働組合の概要（３）

## ■ 労働組合の設立

- 設立要件：当該産業又は施設に従事するワークマンの10%又は100人のいずれか少ない方（ただし7人以上）が組合員であること
- 設立は任意だが、登録されなければ、設立組合に認められた権利行使ができない

## ■ 登録された組合の権利

- 雇用者との労働協約の締結
- ストライキ、ロックアウト
- 正当な争議行為等に対する民事・刑事の責任を免責
- 会社による組合の承認（事実上の権利）

組合ができて良かったです。紛争が発生する予測も立てやすいし、何はともあれ従業員と素直な話し合いができます

うちには共産党系の組合がある工場と、非共産党系の組合がある工場があります。賃金や福利厚生などの交渉内容は変わりませんが、交渉態度が全く異なります

# 労働組合の組成（１）

- 2019年JCCII賃金実態調査：労働組合があるとの回答 45件（10.6%）  
（うち社内組合20件、外部組織に加盟24件）
- 組合組成前の対応策
  - 他社と比較して遜色のない労働条件（賃金・福利厚生）の設定と改善
  - 人事担当責任者に優秀なインド人を採用
  - 労働者の中核になる人間を幹部候補生として親会社が育てる
  - 労働者の小さな不満を看過せず対応策を適宜実施する
  - 一般に労働者の出身地を分散させる（地元出身者で固めると組合が結成され易い）
  - 一方、信頼できる現場責任者と同じ出身地の労働者で固めたほうがうまくいく場合もある

うちは労働条件がよいので、組合費を払ってまで、組合を作って交渉しようとするインセンティブが働かないと思います

労働者の小さな不満を見逃さないような仕組みづくりを行い、実際に運用していました

# 労働組合の組成（２）

## ■ 組合組成後の対応策

- 組合の組成を止める行為は違法
- 組合（組合幹部）との良好な関係の構築
- 第二組合の結成は極力避ける（ただし、第一組合が過激な場合は別途考慮）
- インドの他企業の労働争議に関する情報収集
- 労働組合法に関する正しい知識（使用者による「不当行為」とは何か）

良好な関係を築けるのであれば、むしろ組合があったほうがよいと思います

必ずしも労働組合を作らせなければよい、というわけではないと思います

労使交渉への日本人幹部の参加は慎重に検討したほうが良いと思います。一度参加すると、日本人幹部が登場するまで譲歩しなくなる可能性があります。日本人は交渉方針を決定して、最終局面での判断のみ行うことにしています

---

## V. 労務紛争

# 労務紛争の原因

- 労務紛争の予兆を軽視
  - 暴動が起こる前からスローダウン等何らかの予兆があることが一般的
- 経営上層部と労働者層とのつながり
  - 現場の報告が上層部まで十分伝わらない
  - 親会社によるインドオペレーションへの統制の強化
- 生産性、利益率向上重視（不満）
  - 契約労働者の活用（契約労働者と正規労働者の格差）
  - 厳しい労務管理
  - 不十分な住居サポート
- 若年層の上昇志向の向上
- 労働組合の干渉

トイレや食堂の落書きには、常に注意をしています。どの職場の人たちが、どのような不満を持っているかが分かります

イベントに来ない人については、注意しています。会社に対する忠誠心がないことの現れです

# 労務紛争の予防策

- 労働者との円滑な意思疎通
- 対応策の明文化
- 会社の方針・運営を理解してくれる従業員の育成
- 従業員の不満（火種）の早い時期の解消
  - 従業員からのクレームは、可能な限り未然に察知し、真摯に対応する
- 自社労働組合の組成

賃金が高く、従業員に不満がないと思います。多くの従業員は生活を守りたいので、ストライキをしたくないのだと思います。もちろん賃金の上昇は経営に影響を与えますので、そのバランスがとても重要です

インド人の人事部長は重要ですが、全てを任せきるのはまずいです。ストライキが発生して初めて慌てふためくのは最悪です

同業他社の給与水準や労働条件の水準にあるかはしっかり調べています。従業員を説得する際には、他の企業よりもどの点で優れているかを明確に説明しています



# 労務紛争発生時の留意事項

- 従業員の安全を確保した上での速やかな関係者への連絡
  - 警察、労基署等（日常的な意思疎通の必要性）
  - 日本本社、弁護士・労務コンサルタント等の専門家等
  - 大使館・領事館（州政府等への対応）
- ストライキの原因分析（待遇面、人間関係面）
- 非組合員（管理職）への早期解決への協力要請
- 組合との交渉は友好的態度で臨む
  - 当初は拒絶せず、先方の要求を聞く
- 妥協案の決定、交渉戦略・戦術の検討
  - 会社が絶対受け入れられない要求は断固として拒絶
  - 同業他社、同地域の会社の労働条件を加味

日系企業間で、各社の労務管理やストライキを含めた労使紛争の事例を紹介するプラットフォーム（勉強会等）があるとよいと思います

労務問題は会社の恥部ですので、あまり表に出したがりませんが、そこは目をつぶって、お互い忌憚なく情報交換できると、今後の労務紛争回避にとっても役に立つと思います

# 従業員の解雇(1)

## ■ ワークマンの解雇

- 産業紛争法上、懲戒処分以外の理由に基づく使用者によるワークマンの雇用の終了（普通解雇）において、法定の手続きを履践する必要あり
  - ✓ ワークマンに対する1か月前通知又は同期間相当の賃金の支払い
  - ✓ 普通解雇には合理的な理由が必要
  - ✓ 法定の補償の支払い（継続的雇用関係があった各年ごとに、平均賃金の15日分）
  - ✓ 行政当局に対する通知
  - ✓ 100人以上のワークマンを雇用する工場（政府承認+3か月前通知）
- 実務上の対応
  - ✓ 能力が低いことを理由とする解雇は困難
  - ✓ 配置転換を検討（辞めろという合図）
  - ✓ 退職金を添え自主退職を促す+推薦状
  - ✓ 退職合意書の作成

明らかな違法行為でない限り、解雇はできないと思ったほうがよいですね。とにかく退職合意書に署名してもらって、円満に退職してもらうことが重要です

# 従業員の解雇(2)

## ■ ノンワークマンの解雇

- 使用者との契約次第
- 中間管理職等、「ノンワークマンではなくワークマンに該当する」と主張し、解雇無効を主張する可能性
  - ✓ ノンワークマンであっても、工場法や各州の店舗施設法等の賃金、労働時間の規制等は適用あり

## ■ 懲戒解雇

- 就業規則や雇用契約に則り解雇
- 退職金支払法 (Payment of Gratuity Act, 1972)
  - ✓ 懲戒解雇の場合でも、原則として退職金の支払いが必要

- ✓ 例外：

- ① 会社に損害を与えた場合、かかる損害の範囲で退職金を減額
- ② 暴動 (riot)、不道德な行為 (moral turpitude) 等一定の行為類型に該当する場合

解雇するためには、議事録、メモ、録音など、客観的な証拠を可能な限り集めることが重要です

# 退職時の留意点

## ■ 貸与品の返却

- 詳細なリスト（PC、モバイル、アクセスカード等）を作成
- 必要に応じて退職者所有の機器からのデータの消去

## ■ 退職合意書

- 退職合意書に伴う紛争多い。慎重に作成すべき
  - ✓ 秘密情報の漏洩禁止
  - ✓ 会社の評判を損なう発言等の禁止
  - ✓ 紛争解決条項（異議申立てを行わないこと等）

退職の話し合いをする際には、絶対に1対1では話さず、弁護士等の第三者を入れて、話すことが重要です。威圧的に退職を迫られたと主張されるおそれがあります

日本と同じ感覚で口頭での嚴重注意で済ませており、ワーニングレターを出しておらず、解雇できなかったことがありました

解雇に伴うトラブル・訴訟は本当に多いので気を付けています。規律の基準や運用があいまいである場合には、使用者による不当労働行為になりやすいので注意が必要です

# 総括

法令の正確な  
理解と的確な  
運用

書面主義の  
徹底

「公平」かつ  
「客観的」な  
人事評価

異文化に対す  
る寛容な心

詳細かつ分か  
りやすい社内  
規則

## インドにおける 労務管理戦略

信賞必罰重視

権限及び担当  
業務の明確化

日系企業間で  
の積極的な  
情報の共有

自分ごととして  
考える

プライドを傷つ  
けない

# 講師略歴（１）



白井 紀充  
弁護士

2004年 6月 英国国立セント・アンドリュース大学卒業  
2008年 3月 慶応義塾大学法科大学院修了  
2008年10月 パナソニック株式会社入社（法務部勤務）  
2011年11月 最高裁判所司法研修所入所  
2012年12月 第一東京弁護士会登録  
2013年 1月 TMI総合法律事務所勤務  
2014年 8月 インドのKhaitan & Co法律事務所（ムンバイオフィス）勤務  
2015年 8月 インドのAshok Maheshwary & Associates会計事務所（グルガオンオフィス）勤務  
2016年 4月 インドのLakshmikumaran & Sridharan法律事務所（グルガオンオフィス）勤務  
2017年 5月 TMI総合法律事務所復帰

取扱分野： 一般企業法務、アジア、国際法務、国際通商業務

# 講師略歴（２）

## 【インド分野における論文・セミナー】

（論文・著書）

- ・ 「インドにおけるスタートアップ投資」共著、MUFG Global Business Insight Asia & Oceania（2019年3月28日）
- ・ 「インドにおける最新のM&A関連法制～インサイダー取引規制を中心に～」（MARR）（2016年04月号 No.258 84～90頁）
- ・ 「インドビジネス最前線-Q&Aで読み解く法務ガイドブック」共著、商事法務（2015年6月）他多数

（セミナー）

- ・ 「インドにおける紛争解決の実務～紛争マネジメントの活用及びメリットを徹底解説」（2019年6月13日、TMI総合法律事務所）
- ・ 「インドにおける債権リスク管理」（2019年3月7日、経営調査研究会主催）
- ・ 「インドにおける子会社管理とコンプライアンスの実務」（2018年11月16日、経営調査研究会主催）
- ・ 「インドの今は？課題は？日印連携の新たなステージへの可能性について」（2017年7月27日、株式会社LA DITTA、インド商工会議所連合会(FICCI)後援）
- ・ 2016年国際労働関係事業インド現地セミナー「人事労務管理」（Seminar for Human Resource Management - with examples of Japanese companies-）（2016年9月19日、一般財団法人 海外産業人材育成協会 HIDA）
- ・ 「インドセミナー～現状を乗り越えて新たなステージに立つために～」（2016年7月13日、GCAサヴィアン株式会社）
- ・ 「担当者が知っておくべき新興国における税務・法務実務の要点～インド・インドネシアを中心として～」（2016年2月19日、TMI総合法律事務所） 他多数

## 【インド分野における主要な取扱業務】

インドにおける会社設立、M&A、労務、税務、国際通商、知財、競争法、訴訟等

（2014年8月から2017年4月まで、インドに駐在し、日系企業のインド進出をサポート。また、在コルカタ及び在チェンナイ日本国領事館において日系企業向けコンサルティングを担当）。

---

**ご清聴頂きありがとうございました**

**T M I 総合法律事務所  
弁護士 白井 紀充**

**ご質問等はこちらまでお気軽にお寄せください  
[nshirai@tmi.gr.jp](mailto:nshirai@tmi.gr.jp)**

免責事項：本資料は参考情報の提供を目的としており、法的助言の提供を目的とするものではありません。個別の案件においては、状況に応じ法的助言を別途お求め頂く必要があります。