

点検！外国人社員との雇用契約

ピー・エム・ピー株式会社 代表取締役 鈴木 雅一

3. 私の仕事は何ですか？

—“従事する業務”の記載その2—

1. 契約書不要の雇用契約という分かりにくさ—日本の特殊性—
2. 私の仕事は何ですか？—“従事する業務”の記載その1—
3. 私の仕事は何ですか？—“従事する業務”の記載その2—
4. 私の年収はいくらですか？—賃金関連の記載の仕方—
5. 私はWorker？ OR Staff？—労働時間の管理の記載の仕方—
6. 何をしたらクビになってしまうのですか？—退職・解雇の記載の仕方—
7. 雇用は契約であることの意味—個別合意形成の重要性—

職務記述書に加えて…

雇用契約書の“従事する業務”は職務記述書からの引用だけの記載で十分だろうか？ 具体的に外国人社員を採用する場面を想像してみる。

中国市場の営業強化の即戦力として中国人社員を中途採用する場合を考えてみよう。職務記述書をベースとした“従事する業務”では、

- ①既存顧客との良好な関係の構築と維持発展ならびに新規顧客開拓
- ②中国市場での当社製品のシェアアップ
- ③開発・製造部門への顧客ニーズに基づく提案
- ④競合企業の情報収集とマーケティング部門への報告
- ⑤価格交渉
- ⑥納品の管理

というような記載となるだろう。これらの記載は、中国人社員が入社した後どんな仕事をするのか包括的に示し、また、いかに働くのかという方向性を明確に示している。

従ってその後の人事考課、能力開発のための教育研修、その次のチャンスを与えるかを判断する昇進昇格などの指針ともなる。その意味では、大変重要な記載の一例である。

目標の設定—中途採用の場合—

また、即戦力であれば、その中国人社員がある程度慣れた頃から、具体的な成果を求めるはずだ。いや、採用面接の段階から、ある程度の算段すらしていたはずだ。そうであれば、中国人社員に対する即戦力としての会社の期待値を雇用契約書上に記載すべきだ。

中国市場担当の営業職であれば、入社後の6ヵ月から1年程度の間、

- ①XX百万円、前年比XX%増の売上達成
- ②新規獲得XX件、新規獲得のための提案XXX件

と、達成してほしいと考えている期待値を具体的な目標として設定すべきである。

日本人も日本の会社も外国人や外国の会社に比べれば“契約”という考え方に慣れていない。外国人社員を採用することはつまり「あなたの“就労”に対して会社はいくらの“報酬”を支払うか」という約束になるが、その際の雇用契約書上に、具体的な“就労”の内容、入社後6ヵ月から1年程度の間達成してほしいと会社が期待している内容を数値化するなどで具体的に記載すべきだ。これを果たすことを条件に、会社は約束した報酬を支払うのだ。契約という概念上

では当然のことだ。

しかしながら実際の雇用契約書を見ると、係る記載を省いていることが多い。契約は双方ともに契約の一方の当事者に対して果たすべき義務を負っている。社員に負わせている義務を具体的に記載しなければ、「採用面接のときは優秀だと思ったが、あの社員は期待外れだった」という会社の判断は客観的には立証されない。トラブルのもとである。

目標の設定—新卒採用の場合—

新卒として外国人社員を採用する場合はどうだろうか？「新卒であれば外国人社員ばかりでなく日本人社員も即戦力としては考えていない。もう少し長い目で新卒は育成する方針だ」という会社も多い。

契約であることを前提とすれば、新卒であっても最初の期間に達成すべき目標を設定することが望ましい。「XXX（具体的な作業名）の業務は一人でミスなく期限通りに全うすること」という目標設定は十分可能だ。

当社で求められる行動様式という観点からの目標設定でも構わない。「常に当社のルールに沿った行動をする」「就労に際しては当

鈴木 雅一 (すずき まさかず) www.pmp.co.jp

▶座右の銘「自由在不自由中」
 ピー・エム・ピー株式会社 (PMP) 代表取締役・特定社会保険労務士。慶應大学経済学部を卒業 (専攻は経済政策, 恩師はカトカンで有名な加藤寛教授)。三菱銀行 (現三菱東京UFJ銀行) に入社し, 人事企画部門他を経験。その後, 米国ケミカル銀行 (現JPモルガン・チェース銀行) の日本支店の副社長として銀行と証券人事部門を統括。米国マイクロソフト社の日本法人であるマイクロソフト株式会社の人事部門と総務部門の統括責任者を経て, PMPを創業。また, 人事部長のネットワークSMCも運営, 人事スペシャリストの研鑽の場を提供している。著書に「アメリカ企業には就業規則がない」(国書刊行会)。



社社員に共通に求められているXXX (当社において周囲と協同して仕事をする上で必要な特性, 例えば, 協調性や自律性などのこと) を常に体現すること」というような記載でもよろしかろうと思う。具体的な規範とする行動様式につながる目標であれば作成できよう。

試用期間の活用

本稿であえて, 入社後, 6ヵ月から1年程度の目標設定と期間を特定しているのは, どの会社の就業規則にも設けられている試用期間の活用を念頭に置いているからだ。

実務上では試用期間の効果はほとんど顧みられることはない。実際, 新入社員の多くは自分の試用期間がどのくらいの長さかは知らないし, 上司も意識していない。筆者が知る人事の大半も試用期間をさして重要視していない。

これは, 試用期間中の解雇といえども, 一般的な解雇の有効要件を充足しなければならないとされているからである。日本は外国と比べると解雇が不自由だ。特に能力不足の解雇となると実際には不可能に近い。その伝でいえば, 試用期間なども実務上では全く役に立たないという結論になる。

外国では事情が異なる。試用期間—Probationary Period—は文字通り, 本採用の予備的契約とし

て積極的に活用されている。グローバル人事では日本の常識が海外の非常識になるとよくいわれるが, 試用期間もこの典型例だ。外国人社員にとってはProbationary Periodとは仮採用期間であり, より立場が安定する本採用を目指して真剣に頑張るはずである。

日本にあっても, そもそも試用期間をめぐる最高裁判例 (昭和48年三菱樹脂事件) では「通常の解雇と同一に論ずることはできず (中略) 広い範囲の解雇の自由が認められてしかるべきもの」としている。実は使えそうなのだ。

そうであれば, ここで試用期間を実務に耐えるように活用してみよう。雇用契約書における採用後6ヵ月から1年程度の間の目標を明示し, これを達成することが社員の義務であるという位置づけとしよう。

試用期間を活用しないことが前提の日本企業の就業規則では, 試

用期間を3ヵ月としている記載が多い。新人がその会社によりやく慣れるのが精一杯の長さだ。筆者が本稿で採用後6ヵ月から1年程度の期間と繰り返しているのは, 新人がある程度の成果を上げるためには少なくとも6ヵ月程度は必要だろうと考えているからである。また, 採用後1年程度という記載をしているのも, 各種の判例から試用期間の長さは最高で1年程度と判断するからである。

最後に就業規則への〈記載例〉を挙げておこう。法的に大事な記載は試用期間の延長に関する定めである。延長に関する記載のない就業規則では, 本人同意なしには試用期間の延長はできない。延長するような場合はすでに会社と本人との関係も壊れ始めているような場合が多く, 同意の取り付けも難しいだろう。“転ばぬ先の杖”ではないが, 延長文言の挿入は忘れないでほしい。

〈記載例〉

(Probationary Period)

The Employee will have a probationary employment period of ○months beginning on the date of employment. However at the Company's discretion this period may be extended by a maximum of ○months, for a total of 12months. During this period if the Company should so decide the Employee will not be eligible for regular employment.

試用期間

採用後○ヵ月間を試用期間とする。会社は必要に応じて試用期間をさらに最大○ヵ月まで, ただし通算12ヵ月まで, 延長することができる。試用期間中の会社の判断により社員は本採用されないことがある。