

## はじめに

海外赴任をしたばかりの頃は、初めて目の当たりにする光景や文化の違いに刺激を受け、インドネシア人の心豊かな一面を知れば知るほど、楽しい環境だと感じた方も多いのではないのでしょうか。しかし、それが会社の中となると話は別モノ。あらゆることが日本と勝手が違うため、戸惑うものです。

本レポートを手にする方の多くは、管理者、経営者となって、インドネシアの労働環境にこれから身を置こうとしているか、あるいは今まさにその環境下に置かれ、刺激の渦中にあることでしょうか。インドネシアを含め海外では、日本の社会では得られない貴重な体験がある一方で、日本社会の常識が世界に通用しないことを同時に痛感するものです。本レポートは、年間2,000件もの人事労務の相談を受ける筆者が、インドネシアを初めて知る日本人管理者・経営者向けに、人事労務の問題にどう向き合えばよいかについて凝縮した内容となっています。

一般的に「人事」は、規則の作成、採用や育成、評価、人員配置など、企業の中の人材管理を主に行うことをいいます。一方、「労務」は、労働法や会社規則に従って組織全体の運営や、従業員が入社から退社するまでの一連の事務的な業務を行うことをいいます。

しかしながら、インドネシアの労務はこのルールが「1 + 1 = 2」とはならず、ヒトとヒトの利益の衝突によって、その答えが100にもマイナスにもなるのです。もちろん、そこには使用者と労働者の関係性を定める法令はありますが、外国人の我々からすると、労働者に極端に有利もしくは経営者にとって極端に不利な規定や、外国人にとっては他国で見られないほど不利な規則で固められている不条理な法規も多く、一筋縄ではいきません。

インドネシアの労務管理の難しさはアジア屈指とも言われていますが、これを難しくしている最たるものが労働法です。一例を挙げると、外国人就労者は、たとえ経営者であっても人事に携わることが禁じられています。このため、ひとたび人事に介入した記録が関係当局に発覚すれば、会社は労働法上の違反をはたらいたとして手痛い罰を受けることになります。そのほかにも、病欠は法律で保護されているため、病欠者に対し会社は賃金の控除も年次有給休暇からの天引きもできません。さらに、勤続24年を満した上で定年や会社都合による解雇となれば、旧法では少なくとも32カ月分の賃金が退職金として保証されているのです。そして極めつけは、従業員が犯罪の疑いで拘留された場合、会社は従業員の家族に対し、最長で6カ月間、支援金を支給しなければならないのです。「なぜゆえに!？」こんな思いを胸に、理解に苦しんでいる管理者、経営者を救いたい——その思いがこのレポートを書く原動力となりました。

本レポートでは、難解な労働法を難しく解説するのではなく、必要なポイントをかいつまんで、分かりやすくまとめています。このため、テーマごとに分け、知りたい必要な情報を引き出しやすくし、内容をシンプルにまとめ、足りない点をQ&A式で具体例を出しながら、「なるほど」と感じていただける構成を心がけました。初めてインドネシアに赴任する方、おさらいをしたい方など、インドネシアに関わるすべての方の人事労務に関する問題解決や疑問の解消の糸口になれるなら、これ以上の喜びはありません。

なお、このレポートは、2016年4月よりDaily NNAに連載する『労務のツボ』とは別に、新たに書き下ろしています。

# Contents

1	01. 株主、経営者 .....	004
	02. 外国人就労者の位置づけ .....	007
	03. 外国人による人事 .....	010

---

2	01. 賃金構成 .....	014
	02. 福利厚生 .....	016
	03. 車の貸与 .....	019
	04. 配車アプリの活用 .....	021
	05. インセンティブ .....	023
	06. 出張と手当 .....	026
	07. 祝い金、弔慰金とその慣習 .....	029
	08. THR .....	031
	09. 賞与 .....	034
	10. 契約報奨金 .....	037
	11. 残業代 .....	040
	12. 社会保障 BPJS .....	043
	13. 医療補助 .....	046
	14. メガネ補助 .....	049
	15. 最低賃金 .....	051
	16. 昇給 .....	054

---

3	01. 正社員 .....	058
	02. 契約社員 .....	060
	03. アウトソーシング .....	063
	04. 実習生 .....	065

## 4

01. 就業日と労働時間	067
02. 年次有給休暇	069
03. 年休消化奨励	072
04. 産前産後休暇	075
05. 法定休暇	077
06. 長期休暇	079
07. 異動	081
08. 雇用契約書と会社規則	083

---

## 5

01. 自主退職	087
02. みなし自主退職	089
03. 定年年齢と定年退職	091
04. 違反と懲戒解雇	093
05. 犯罪(重大な違反)による解雇	096
06. 早期退職	098
07. 退職金(旧法と新法)	102

---

## 6

01. 従業員による不正	107
02. 自主退職への誘導	110

---

## 7

01. 二者協議会(LKS Bipartit)	112
02. 労働組合	114
03. 調停と労働裁判	117
04. 労働組合との関係づくり	120

---

## 8

01. 人事用語	123
----------	-----

# 2-01 賃金構成

## 賃金構成

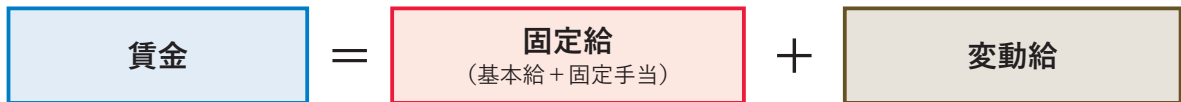
賃金は「固定給」と「変動給」の2つから構成されます。分かりやすく計算式にすると以下となります。  
賃金 = 固定給 + 変動給 「固定給」は英語で Fixed Salary、インドネシア語で Upah Tetap といい、最低賃金、残業代、THR（宗教大祭手当／レバラン手当）、社会保険料、契約報奨金、退職金などを含む、あらゆる計算の基礎となるため、固定給を理解し、覚えておく必要があります。

「固定給」とは、基本給と固定手当を合算した報酬で、「〇〇ルピア／月」といった具合に「月額固定で設定」される報酬を指します。基本給をはじめ役職手当、技能手当、語学手当、家族手当などが該当し、これらを合算したものが固定給となります。

一方で「変動給」は英語で Un-fixed Salary、インドネシア語で Upah Tidak Tetap といい、「〇〇ルピ

ア／日」といった出社ベースの支給や目標の達成によって支払われるなど、常に変動する報酬を指します。通勤手当、食事手当、皆勤手当、残業代、インセンティブなどが該当します。

※通勤手当、食事手当が出社ベースではなく「月額固定で設定」されている場合は、変動給ではなく固定給となるため注意が必要です。



賃金とは、固定給と変動給から成る報酬を指す。

金額が毎月固定で、その金額は毎月の就労状況もしくは特定の条件の達成度に影響せず支給される。

金額が毎月変動し、その金額は毎月の就労状況もしくは特定の条件の達成度に基づき支給される。

例)

- 基本給 ※ Rp. xxx / month の場合
  - 役職手当
  - 技術・能力手当
  - 語学手当
  - 家族手当
  - その他
- 固定手当

例)

- 通勤手当 ※ Rp. xxx / day の場合
- 食事手当 ※ Rp. xxx / day の場合
- インセンティブ
- 精勤手当／皆勤手当
- 残業代
- その他

### ◆「固定給」はどういった計算に使われるのか

固定給は残業代をはじめ、さまざまな計算の基礎となります。固定給が最低賃金額を満たしていないとすることは、言うまでもありません。

残業代は、まず時給を計算し、1時間目は時給の1.5倍、2時間目以降は時給の2倍となります。時給の計算式は「固定給 ÷ 173」です。

THR は、「固定給 ÷ 12 × 大祭日までの勤続月数」

となります。

社会保険料は、例えば労災補償（JKK）の会社負担分は「固定給 × 0.3%」です。

契約報奨金は、「固定給 ÷ 12 × 勤務月数」、退職金の退職手当および功労金は、「固定給 × カ月分」となります。

### ◆基本給の割合

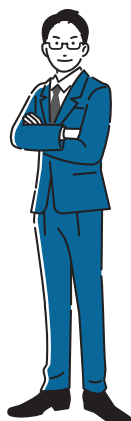
基本給は、固定給の75%以上でなければならま

せん（労働法 2003 年第 13 号 94 条）。月額固定給が 10,000,000 ルピアだとすると、その内、基本給が 7,500,000 ルピア以上でなければならない、という規定です。例えば、基本給が 7,500,000 ルピア、役職手当が 2,500,000 ルピアであれば合法です。しかし、基本給が 7,000,000 ルピアで役職手当が 3,000,000 ルピアとすると、固定給の総額は先の例と同じでも違法となります。当局によって労働法上の違反とみなされれば、基本給が固定給の 75% 以上を満たすよう指導を受けるリスクがあります。とはいえ、この問題が当局に持ち込まれ問題となったケースは筆者も聞いたことがなく、当局側もこの規定を指導の対象としていない可能性があり、指針的な位置づけ

と理解しています。

◆賃金構成を変更できる？

賃金構成は、会社規則（就業規則／労働協約）で特段の取り決めがない限り、経営者の判断で変更することは可能です。例として、下の図では賃金改定のタイミングで、前年度と新年度の賃金構成を変えています。前年度は基本給だけで設定していましたが、新年度では基本給を下げた代わりに役職手当を新設し、合計すると 500,000 ルピアの昇給です。昇給であればこの賃金構成の変更は自然であり、従業員側もこの変更を受け止めやすくなるのではないのでしょうか。



人事担当者

Agus 君、今年の賃金改定の結果、この書類記載のとおり昇給とする。ただ、今年から賃金構成が変わったんだよ。

	前年度	新年度
基本給	15,000,000	13,000,000
役職手当	-	2,500,000
固定給合計	15,000,000	15,500,000

一緒に考えてみよう「賃金構成」に関する Q&A

**Q** これまで、通勤手当を月額の固定手当として設定していました。その結果、固定給（基本給 + 固定手当）となるため、THR などの額が大きくなります。一度支給してしまった固定手当を、変動給に変更することは可能でしょうか？また、従業員の不満を買うことなく変更する方法はありますか？

**A** やりかた次第では可能です。従業員の不満を買わないためにも、次のようにしてはどうでしょうか？例えば、従来の通勤手当が月額 600,000 ルピアの固定手当だったとします。賃金改定のタイミングで、1 日出社につき 32,000 ルピアを支給する、という案です。もし 20 日間出社すれば 640,000 ルピア、たとえ 19 日の出社でも 608,000 ルピアとなり、実質、手当が増えるので従業員側も理解を示しやすいのではないのでしょうか。

**Q** これまで、固定給が計算基礎となることを知らず、残業代を含め、あらゆる計算を「基本給」を使って算出していました。この場合、どれだけ前に遡（さかのぼ）って支給すべきでしょうか？

**A** 話し合える関係であれば、お互いが合意する着地点を見つける方が良いでしょう。過去の例では、6 カ月分まで遡及（そきゅう）して支払うことで従業員と合意した会社があります。もし仮に労働局へ持ち込まれた場合は、担当官の指導に従うことになります。

## 3-04 実習生

### 実習生とは

実習生とは職業訓練の一種です。実習生からの視点で見ると、研修機関での研修を受けることによって、技能や専門性を習得することができます。研修機関として実習生を受け入れる会社にとっては、研修を行う代わりにその実習による成果を得ることができます。インドネシアでのこの実習生制度の利用に関しては、労働法 2003 年第 13 号 21 条から 29 条、及び大臣令 2020 年 6 号で定められています。なお、実習生をインドネシア語で Magang（マガン）と言います。

#### ◆実習生の受け入れ

研修機関として実習生を受け入れる会社は、社内の全従業員数の最大 20% まで実習生を受け入れることができます。例えば、正社員と契約社員を合わせた全従業員数が 100 人の会社では、20 人まで実習生を受け入れることができます。また、受け入れる側は会社、駐在事務所のいずれでも可能です。なお、実習生の活用にあたっては、その指導者・監督者を定める必要があり、実習生と個別に実習契約書を交わしてその地域を管轄する労働局の承認を得る必要があります。特に利用人数が多い製造業では、実習生サービスを提供する機関（一般的には人材派遣会社のサービス）を利用する会社が増えています。これらサービスを提供する機関は、実習を受け入れる会社のニーズに合った実習生の候補者を募集し、契約書の管理、実習生の勤怠管理その他、実習生たちへ交通費などを支給する代行者となります。

#### ◆実習期間

実習生の活用は最長 1 年間と定められています。必要に応じて延長することができます。上限設定はありませんが、長くても 3 年以内に終わるのが一般的と言えるでしょう。

#### ◆実習生制度活用のメリット

実習生制度活用の最大のメリットは、労働者ではなく、実習生ということです。「労働者と実習生の違いはなに？」という疑問も出てくると思いますが、労働者ではないということは、労働法が適用されないという意味になります。このため実習生の活用で、

「雇用」という表現はありませんし、「給与」「残業代」「THR」「退職金」などが存在しません。もちろん、無報酬で実習に来てくれる実習生はいないとされるため、給与の代わりとして「お小遣い」など別の名称で報酬を支払うなどの対応が取られています。また、仮に実習期間の途中で実習が終わっても、例えば 1 年の実習期間に対して 6 カ月で終了した場合、実習生を活用していた会社に対するペナルティはありません。これらの理由から、悪用する会社が増えるのではとの懸念も生じますが、この制度を活用することでその会社に直接雇用（契約社員／正社員）される可能性も高まるので、実習生、会社側の双方にとって有益であるとも言えます。失業率の軽減にも貢献するため、労働省は「お墨付き」を与えて実習生制度の活用を促しています。

#### ◆労働者ではないことのメリット

実習生は労働者ではなく、実習生です。活用する会社との雇用関係はありません。このため、実習先の会社に労働組合があったとしても、従業員ではないので組合員となることはできません。また直接雇用を求め、実習先で評価されるために真面目に実習に取り組む者が多いと言われています。受け入れる会社側も、「実習生」として受け入れた後、有能な実習生を「契約社員」として直接雇用し、その後「正社員」へ登用するという運用もできます。

直接雇用を求めて実習に取り組む実習生、有能な人材を見極めたい会社、そして就業率を高めたい労働省の三者にとって有益なこの実習生制度は、今後も活用する企業が増えると期待されます。

## 一緒に考えてみよう「実習生」に関する Q&A

**Q** 「お小遣い」を支給するというのですが、一般的にはどれくらい支給するのでしょうか？

**A** 実習生制度を活用する会社やそれを提供するプロバイダー（派遣会社など）によって異なりますが、目安はその地域の最低賃金です。中には、最低賃金とほぼ同額としたり、その7割程度にしたりとさまざまなパターンがあります。

**Q** 実習生に残業を行わせることは可能でしょうか？

**A** 残業に関して具体的な定めがありませんが、実習生は労働者ではありませんから、残業を要求しにくいかもしれません。ただ残業代に相当する追加の「お小遣い」を支給することで、実習生と合意している会社はあるようです。

**Q** 当社では煩雑な契約書の手続きや人探しを行うことができないと判断し、それを提供できる実習生を提供する機関を探していますが、適当な機関はあるのでしょうか？

**A** 懇意にしている労働局担当官に尋ねてはどうでしょうか？この実習生制度は労働省お墨付きのサービスであることから、労働局はこのサービスに関して、労働局が信頼できる派遣会社を紹介してくれるようです。

**Q** 当社は実習生の受け入れを検討していますが、労働組合の存在が気になります。労働組合は、一般的に会社が実習生を受け入れることに対してどう思うのでしょうか？

**A** 実習生は、それを活用する会社との直接の雇用関係を持たないため、実習生は労働組合に加入することができません。また実習生が、正社員や契約社員と同じ業務を行うケースが多いため、労働組合としては面白くなく、実習生を受け入れようとする会社に反発することも予想されます。とはいえ、会社側も有能な人材確保のためにも、実習生を活用したいと考えます。まずは労働組合に過度な刺激を与えないためにも、全従業員数20%までではなく、5%や10%程度の受け入れから開始する方法はどうでしょうか。

## 【著者紹介】 森 智和

山口県下関市彦島出身、1982年生まれ。2003年（21歳）にインドネシア移住。現地の大学へ進学後、首都ジャカルタで人材紹介サービス会社に就職し、セールスとして勤務する傍ら、人の役に立ちたいという思いから労働法を独学。2015年（33歳）に人材サービス大手パーソルのインドネシア法人で人事労務コンサルティング部を発足させた。2017年からジャカルタ日本人会講師、以降、2018年度からジェットロ中小企業海外展開現地支援ジャカルタ・プラットフォーム・コーディネーターとして多数講演。日々、人事労務に悩む企業担当者のアドバイザーとして、賃金、人事評価、規則の作成/改定、不正社員の解雇、人員削減、ビザなど幅広くコンサルティングを行っている。

「The Daily NNA インドネシア版」連載企画

# インドネシア労務のツボ

2024年5月6日 発行

著者 森 智和

発行所 PT. NNA INDONESIA  
Setiabudi Atrium Building 2nd/FL., Suite 208, Jl.H.R.  
Rasuna Said, Kav. 62 Kuningan, Jakarta 12920, Indonesia  
TEL : 62-21-520-1423  
FAX : 62-21-520-1424

本レポートを無断で複写・複製することを禁じます。

乱丁・落丁の場合はお取替えいたします。

©NNA 2024 Printed in Indonesia