

UAEにおける社員の業績に基づく給与体制と 業績管理の枠組みの構築

2013年12月

独立行政法人日本貿易振興機構（ジェトロ）

ジェトロ・ドバイ事務所

進出企業支援・知的財産部 進出企業支援課

本報告書の利用についての注意・免責事項

本報告書は、日本貿易振興機構（ジェトロ）ドバイ事務所がリテイン契約に基づき現地法律コンサルティング事務所 Clyde & Co LLP から提供を受けた2013年12月31日時点の情報に基づくものであり、その後の法律改正などによって変わる場合があります。掲載した情報・コメントは筆者の判断によるものですが、一般的な情報・解釈がこのとおりであることを保証するものではありません。また、本稿はあくまでも参考情報の提供を目的としており、法的助言を構成するものではなく、法的助言として依拠すべきものではありません。本稿にてご提供する情報に基づいて行為をされる場合には、必ず個別の事案に沿った具体的な法的助言を別途お求めください。

ジェトロおよび Clyde & Co LLP は、本報告書の記載内容に関して生じた直接的、間接的、派生的、特別の、付随的、あるいは懲罰的損害および利益の喪失については、それが契約、不法行為、無過失責任、あるいはその他の原因に基づき生じたか否かにかかわらず、一切の責任を負いません。これは、たとえジェトロおよび Clyde & Co LLP がかかる損害の可能性を知らされていても同様とします。

本報告書にかかる問い合わせ先：

独立行政法人日本貿易振興機構（ジェトロ）
進出企業支援・知的財産部 進出企業支援課
E-mail：OBA@jetro.go.jp

ジェトロ・ドバイ事務所
E-mail：info_dubai@jetro.go.jp

JETRO

本報告書作成委託先：

Clyde & Co LLP, Dubai
Level 15, Rolex Tower,
Sheikh Zayed Road,
PO Box 7001, Dubai, UAE
Tel: +971 4 384 4000
Fax: +971-4-384-4004
E-mail：mero@clydeco.ae

كلايد و كو
CLYDE & CO

UAEにおける社員の業績に基づく給与体制と業績管理の枠組みの構築

1. 初めに

本稿では、UAEにおいて給与を決定する際や（ボーナスなどの）各種報酬スキームを実施する際に考慮すべき事柄、係争が生じるリスクを回避し、報酬スキームが被雇用者を奨励し、適切に賞与を与えるものとするための方法について紹介します。

個人業績に基づく給与体系を採用する利点として、優秀な被雇用者の意欲を高め、企業の業績と人件費のバランスを整える、業績の上まらない被雇用者を特定し動機付ける、すべての被雇用者に対し公平かつ明白な給与体制を提供することなどが挙げられます。

2. UAEにおける法的見解

UAEでは、変額給与体制について特に定める法律はありません。ドバイ国際金融センター（DIFC）外のすべての雇用契約にUAE連邦労働法（1980年法第8号改正法）（労働法）が適用され、（UAEおよびGCC国民を含む）被雇用者は皆、UAE労働省が定める書式による二ヶ国語の雇用契約（MOL契約）を結ばなければなりません。雇用主は、MOL契約に基づき、給与と手当を支払う義務を有します。また、（ほとんどのフリーゾーン外の）雇用主は、UAE賃金保護システム（WPS）を介し給与を支払います。WPSに基づき、給与は直ちに、UAEディルハム建てで、中央銀行登録支払機関からUAE銀行口座に、電信送金で支払われなければなりません。

基本給はMOL契約に明記される必要があり、UAEの市場慣習では、給与は基本給と交通費や住宅手当などさまざまな手当の内訳が示されるのが一般的です（内訳の詳細は法的に定められた条件ではなく、単に合計金額だけを提示し、それを支払ってもかまいません）。UAEでは、最低賃金は定められていませんが、（妻子など）扶養家族を養うために個人が得るべき最低収入が定められています。

MOL契約（および補足協約など）で合意された給与は、契約上の権利であり、WPSを介して支払われなければならない。労働省は、システムを通じて支払いを監視しています。したがって、MOL契約が定める給与が減額された場合、被雇用者は労働省あるいはフリーゾーンの管轄当局（さらには労働裁判所）に賃金未払いの不服を申立てることができます。

この法的枠組みにより、業績に基づく給与体系を採用する場合、雇用主は固定給与（つまり契約上合意された基本給と手当）と、変額給与とを区別して取扱わなければなりません。

変額給与は年次あるいは月次賞与、コミッションに分類されます。これらは、通常 MOL 契約外の支払として与えられ、通常、社内の制度、方針によって管理されます。

3. 給与の構成と給与方針の実施

固定給与が一旦合意された後、その金額を減額するには、雇用契約上の合意が必要です。そのため、個人業績に基づく給与体系を採用する雇用主の多くは、低額の固定給与と高額な実績ベースの変額給与を設定する傾向にあります。

多くの雇用主が抱える問題は、被雇用者の報酬パッケージにおいて、どのように固定給与を決定し、変額給与の比率を定めるかです。市場傾向を考慮するのが通常ですが、市場慣習に関する情報は、コンサルタントや市場調査会社から入手できます。変額給与比率に関する基準は法的に厳しく定められていませんが、労働省は、MOL 契約により設定される報酬パッケージは現実的なものであり、被雇用者の職務と肩書きに相応なものでなければならないとの立場を示しています。

特定のセクターでは、雇用主が希望すれば、完全変額制の給与体制を設定し、個人業績に基づく給与だけを支払うことも可能です。UAE 法ではそのような給与体制を禁じてはいないものの、実際に労働省の許可を得ることは困難でしょう。ただし特定の業種においては、労働省の裁量で、こうした給与体制に認可が下りる可能性もあります。申請時には、MOL 契約に（コミッション制度など）変額給与体系を付帯させ、被雇用者の成績が「目標に達した場合の収入」に基づくものでなければなりません。

民間セクターでは、雇用期間中の一年毎に一定の率で昇給される固定給与を採用する雇用主はほとんどいません。多くの雇用主は、職位と職務によって固定給与を決定し、毎年、企業業績、個人成績、市場要素に基づき、見直しを行う方式を採用しています。被雇用者は固定給与の自動的増額を受ける権利はなく、雇用主の判断により昇給が与えられることは、書面による規約や MOL 契約に付随する補足協約で明記されなければなりません。

4. 固定給与の見直し

雇用主が、契約上合意された固定給与を減額し、個人業績に基づく変額給与への変更を望む場合、雇用主は、被雇用者から減給の合意を得、変更通知に被雇用者の署名を得る、あるいは新たに雇用契約を結ぶ必要があります。しかし、たとえ好業績により給与が増える可能性があることが説明されたとしても、被雇用者が減給に合意するとは限りません。

大きな議論を生じさせず、徐々に導入する一つの策として、(被雇用者の経験あるいは昇格により与えられる) 定期的な昇給部分を変額給与として扱う方法が考えられます。被雇用者の新給与(昇給)を固定給の増額として扱う変更通知を提示する代わりに、成績が優秀な場合には昇給し、成績不振の場合には給与は据え置きとなる変額給与の仕組みの詳細を被雇用者に公表するという方法です。これにより、被雇用者から雇用条件における減給に合意を得ることなく、その後の昇給を固定制で保障せず、業績に基づき決定することが可能となります。

5. 退職金—離職手当の扱い

被雇用者の契約上の基本給を減額し、差額を変額給与として支払うことが決定された場合、被雇用者の合意を得て、変更通知に被雇用者から署名を得る、または新契約を締結する、あるいは一旦解雇した後、新たな雇用条件で再雇用するなどが必要となります。給与が減額されることにより、離職手当として支払われる金額も減ることになります。しかし、労働省またはフリーゾーンの管轄当局は、新給与を退職金の算出基準としても、離職手当が減額されないことを条件とします。

雇用主には以下の二つの選択肢があります：

- (a) 以前の給与に基づき離職手当を被雇用者に支払い、変更以降の雇用期間に対し新たに離職手当を算出する(この場合、被雇用者は変更以前の雇用期間に対する離職手当を全額受取ったことを認める証明書に被雇用者の署名を得る)。
 - (b) 以前の給与に基づき算出される離職手当を保留し、変更以降の雇用期間に対して算出される離職手当と合算し、退職時に全額支払う。
- いずれの選択肢を選んでも、雇用主は、離職手当の取扱い方を書面で明らかにし、被雇用者の合意および署名を得なければなりません。

6. 被雇用者の査定と変額給与制の実施

業績評価は、個人業績に基づく給与支払いを実施するために、重要な要素です。多くの雇用主は、定期的に何らかの業績評価を行ない、一定基準に従い被雇用者を格付けし、主な評価要素に基づき個人業績を査定します。給与バンド(俸給格付表)を提示し、それぞれの号俸に対する給与水準を明らかにしてもよいでしょう。給与バンドにおける最終的な位置は、雇用者が設ける他の条件にしたがって決定します。成績が最下位に格付けされた被雇用者には、変額賞与は与えられず、MOL 契約で決められた基本給に

限り受取ることができることとするのが理想的です。

査定等級では少なくとも5段階を設け、それぞれの等級に該当する被雇用者がいなければなりません。被雇用者の大半が、「会社の基準を満たしている」など中間の等級に評価されることがよくあります。このような制度は、優れた成果を適切に評価し、改善が必要な社員のやる気を高めるという目的は果たしません。全員が必要基準を満たしていると評価された場合、当然、さらに成績を伸ばそうという意欲は高まりません。

ボーナスやコミッションなどの変額給与体系が施行される場合、賞与を受取る権利を得るために一定期間に達成すべき具体的な成果目標を設けるのもよいでしょう。成果目標は、被雇用者の職務や業務に対し適切で達成可能なものでなければなりません。成果目標が達成されない場合、賞与を受ける権利は発生しません。目標達成に対する賞与の金額は、社内規約で示されるべきです。企業が独自の判断で賞与の金額を決定したい場合、当該制度のルールは明らかにされなければなりません。

7. 円滑な移行－論争の回避

論争の回避は、変額給与制度への円滑な移行における重要な要素です。当然、被雇用者は給与の変更にならざる疑問を抱きますので、人事部が効果的に通知や連絡を行うことが非常に重要となります。被雇用者に給与に関するアンケートを実施し、給与額の決定方法に対し社員の不満はないか、昇給が透明性をもって公平に行われているか否かを調べるのもよいでしょう。適切なアンケートを実施すれば、その調査結果により、優秀な被雇用者はより高額な給与が支払われるべきとする意見が優勢である（被雇用者の大半を占める）ことを明らかにできます。これが個人業績に基づく給与体系導入の根拠であり、会社の給与体制の変更理由として、社員に説明することができます。

次に、業績に基づき給与水準を決定する際、必要に応じ、専門家に相談するのもよいでしょう。水準決定は会社の判断に委ねられるため、それにより給与の支払総額を減らそうとしているのではないかと疑う被雇用者も少なくないでしょう。実際には、変額給与制を採用した場合、中長期的に、会社が支払う給与額は増加する傾向にあります。少なくとも理論上、この会社にとっての人件費の増加は、業績達成による昇給を目指して、被雇用者がより勤勉に働くことでもたらされる業績や収益の向上により補われます。

当然、低い評価により減給された被雇用者の中には、これを不当な扱いと感じる者もいるでしょう。一部のマネージャーが部下に特に厳しい、あるいは甘い評価を与えるといった噂が立たないように、査定は、常に一貫した基準で行われなければなりません。最も高い評価を得た者、最も低い評価を得た者が、確かにその評価に値することを人事部や上級管理者が確認するのがよいでしょう。最低評価を得た者には、異議申立の機会を与えるのも一案です。給与体制の変更が公平であるとの理解を被雇用者から得るため

には、透明性を保つことが大切です。常に査定が公平かつ適切であること、性格などの無関係な要素が評価に影響するのではないかとの異議が生じないように注意をはらわなければなりません。

8. 最後に考慮すべきこと

現在、(DIFCを除く) UAE では、差別禁止法はありません。DIFC の雇用主は、DIFC 雇用法 (2005 年法第 4 号改正法) により、人種、性別、障害などを理由に被雇用者を不当に扱うことが禁じられており、(変額給与体制を含め) 社内規定、評価基準、慣習により、人種、性別、障害などを理由に被雇用者個人または一部のグループが間接的に差別されないことを確実にしなければなりません。

9. まとめ

理論上、個人業績に基づく給与体系は、雇用主と被雇用者の両者に利益を与えます。雇用主は、労働力の強化による業績と収益の向上が期待でき、被雇用者は、会社の給与体制により努力が正当に評価されたと感じられ、自己啓発や個人の業績向上に努める動機付けにもなります。しかし、被雇用者が給与体制や支給方法の変更に対して不安を抱くのは当然ですので、新制度を効果的に実施するためには、適切な周知・啓蒙、円滑な新方針の導入が重要です。被雇用者が実際には受取る権利がない給与の支払いを訴えるようなことがないように、契約書の作成には十分な注意を払わねばなりません。このように対処すべき問題はありますが、個人業績に基づく給与体系は、UAE における雇用主にとって魅力的な選択肢と言えるでしょう。