

JCMの海外事業体における建設労使関係構築のための取り組み 建設的労使関係構築に向けた労使ワークショップ

JCM国際局長 岩井 伸哉

はじめに

JCMは日本国内において、日系多国籍企業における中核的労働基準遵守と建設的労使関係構築のための労使セミナーをこれまで20回に渡り開催している。加えてタイとインドネシアにおいても、それぞれの国で事業を展開している日系多国籍企業の労使を対象にワークショップを開催している。

インドネシアにおいてはインタスタリオール加盟組織であるFSPMI（インドネシア金属労働組合連合）と、FILOMENIK（金属機械電機労働組合連合）との協力のもと実施している。

2017年5月16日、ジャカルタから40km離れたブカシ市にある工業団地「MM2100」内の会議ホールにて、第8回となるワークショップを開催した。前回MM2100で開催したのは2014年で、2015年、2016年のワークショップはブカシから更に東に位置するカラワンで開

催しており、「久々に」ブカシに戻ってきたということになる。今回のインドネシア労使ワークショップでは、午前と午後に分け、午前を労働組合のみが参加するワークショップに、午後を労使が参加するワークショップと、2部制の構成とした。その背景は、これまでこのワークショップが労使参加となつていくにも関わらず、労働組合側が労使関係上の問題を一方的に主張するような場になつていくのではないかと、その労使関係上の問題をどのようにして解決していくべきかを労使で考える場にしなければならぬのではないかと、という問題意識から、まずは労働組合だけで集まり、労使間の問題を話してもらい、それらの問題についてどういったら解決できるか、午後のセッションで事例を交えた中で考えてもらうという時間を設けたということである。

インドネシア労働組合 ワークショップ

午前のセッションの開会挨拶で、リ

デン・ハタム・アジズFSPMI事務局長は、「この労使ワークショップはインドネシアの労働組合にとつても重要で、継続することが重要である。労使関係はコミュニケーションが鍵である。グローバル化が進み自分たちだけで問題を解決することはできない。国際的な視点を持つことができる良い機会でもある。国際的な環境変化や技術変化が労使関係にも影響を与える。グローバル化の時代の中で生き残っていく

ための地位固め、よりよい労使関係構築のために議論したい」とこの労使ワークショップの意義について述べた。

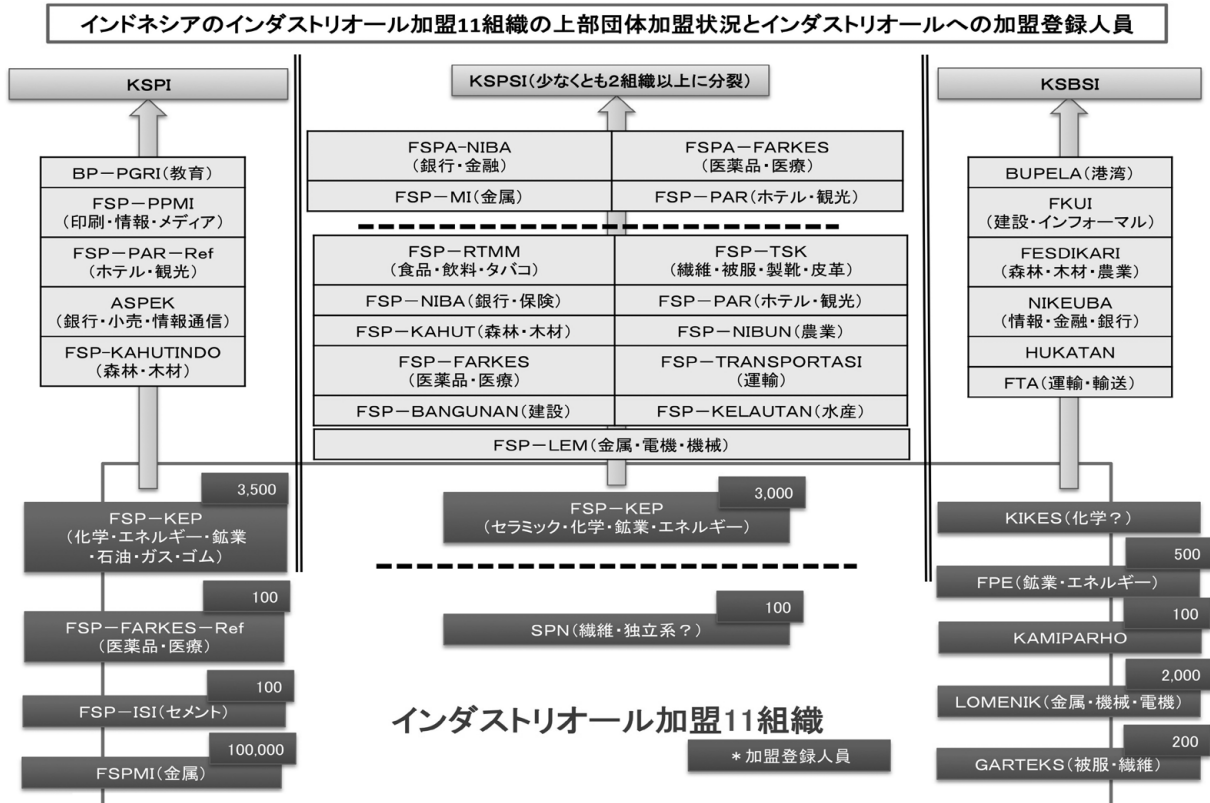
主催者代表で開会挨拶を行ったのは、浅沼弘一JCM事務局長である。このワークショップを午前と午後に分けたことの説明、係争中の労使関係の報告のみでなく、どうしたら建設的な労使関係を構築できるか、事例をもとに考えてもらいたいと、参加者に呼びかけた。

FSPMIとFILOMENIKのトップからそれぞれの活動報告を行った。リデンFSPMI事務局長は、産別として労使関係、福祉制度、雇用政策（特に派遣労働や研修生制度）、経済政策について、政府に労働組合の声を届けなければならぬと述べる一方で、企業内の労使関係を重視し、建設的な労使関係を基礎に団体協約締結を進めていかなければならないと指摘した。これは産別レベルの社会対話と企業レベルの社会対話を共に促進していきたいというFSPMIの方針が反



労使ワークショップ参加者との集合写真

図1 インドネシアのインダストリアル加盟組織の状況 (2017年1月時点)



* インドネシアにある 80 以上の労働組合の中で、主要組織とされているナショナルセンターは KSPI、KSBSI、KSPSI の 3 組織であり、それぞれに金属産別労働組合が加盟している。

インドネシア労働組合ワークショップにおける意見交換の内容 ①

対政府、対企業への取り組み方針について

【意見】 これまで労働組合の意見を政府や企業に伝えようと努力してきたが、失敗に終わっている。また労働運動活動家が犯罪者とみなされている。このような状況において、さらなる活動の強化という手法が有効なのか。関係者を説得、納得させるために他の方法を探すべきではないか
(FSPMI 東ジャワ地方本部電機電子担当)

【答弁】 今の政府は労働組合に対し厳しい態度で臨んでいる。労働者や国民の声を聴いていない。一方で労働組合側は多くのナショナルセンターに分裂している。共同行動の努力は継続しているが、一緒に行動しているとは言えない。また、行動のあとでフォローアップが行われていない。見直しが必要である
(リデン FSPMI 事務局長)

労働協約の交渉や締結について

【意見】 組合員にとって重要な意味を持つ労働協約であるが、交渉の際に会社は労働条件の水準を引き下げたり、労働組合からの提案を受け入れなかったり、妥結できないことも多い。その場合は現行の労働協約を延長するしかない。労働協約の更新は無理だとしても、労使で合意を形成し、進展させることはできないか
(FSPMI 東ジャワ地方本部電機電子担当)

【答弁】 労働協約は労使が共同で建設的な話し合いを通じて形成する合意である。FSPMI では少なくとも月 1 回は労使で会って話をするべきであると提言している。経営側から生産計画などの情報提供、労働組合からは要望の打診、労使共通の課題など、話し合う項目は少なくない。経営側が強力で労働組合が弱い場合には労働組合は抑圧され、その反対の場合には会社運営が停滞してしまう。どんな場合でも労使間のコミュニケーションを確保・向上させることが重要である
(リデン FSPMI 事務局長)

【答弁】 インドネシアの労働組合の基本的な形態は企業別労働組合である。労働組合が弱い場合には労働協約が締結できないということになる。労働組合は経営側と協議ができるよう力を持つ必要がある。労使間の協議ができない場合は紛争が長期化する。上部団体の仕事は企業別組織の協議能力の強化である
(デディ LOMENIK 会長)

【答弁】 経営側からの労働条件の引き下げについての提案にどう対応したらいいか、という課題であるが、労働条件の引き下げにはその理由があるはず。会社業績や財務状況が厳しいのか、使われていない制度を整理するのか、業績を上げるための努力を従業員にもお願いしているのか、徹底的に議論するべきである。また労働組合の力が弱いと紛争が長期化するというような話もあったが、労働組合は従業員をただ組織化すればいいのではなく、組合員の要望や意見を集約し会社に提示することや、会社から提供された情報を組合員と共有することや、労使の話し合いについて組合員と共有・議論するなど、そういった取り組みも必要である
(浅沼 JCM 事務局長)

インドネシア労働組合ワークショップにおける意見交換の内容 ②

非正規労働（特に実習生制度）に関する課題への対応について

【意見】雇用制度に正規雇用のほかに、有期契約、派遣労働（アウトソーシング）、実習生というような制度がある。実習生制度は2012年の政令に基づきカラワン地域で開始された。実習生にはお小遣い程度を支払えばいいということで、会社にとっては労働コスト削減になる。この制度について会社は労働組合との協議を行わず、労働組合にとってこの制度は非常に悩ましい。政府の後押しもある（FSPMI東ジャワ地方本部組織化・法律支援担当）

【答弁】派遣労働（アウトソーシング）については政令で明確に5業種に制限されているが、実際にはあらゆる工程に導入されている。実習生制度については、会社は政令に基づいて対応してもらいたい。実習生制度を導入するにあたっては、会社は、研修施設を設置し、労働時間の中に工程での実習と座学や研修施設での訓練の時間を設けることである。その要件を満たしているかどうか、労働組合は監視しなければならない。会社側がそれを守っていなければ労使の話し合いを通じて経営側には是正を要請するべきである（リデンFSPMI事務局長）

【答弁】労働組合として会社が法律を守っているかどうか運用状況をチェックすることは重要な活動である。また法律に違反しているようなことがあれば会社に伝えなければならない。それは労働組合の役割である。また法制度自体の可否については、産業や国のレベルで議論していく必要がある。それは産別労組やナショナルセンターの役割である（浅沼JCM事務局長）

労働組合に対する経営側の姿勢について

【意見】良い労使関係を作るためには、会社が良い態度をとってもらう必要がある。そのための教育が必要。FSPMI本部でも地域本部でも良い態度ということを経営側で教育していくべきと考えている。またJCMにはインドネシアの労働組合と経営側との懸け橋になってもらいたい（FSPMI単組参加者）

【答弁】労働組合側もスキルを高めることは重要である。FSPMIとしてセミナーやフォーラムを開催していきたい（リデンFSPMI事務局長）

【答弁】教育訓練は非常に重要である。インドネシアの労働組合もすでに様々なプログラムがあると思うが、今後われわれに何ができるか考えていきたい（浅沼JCM事務局長）

【答弁】善意や礼節をもって交渉に臨むことが大事である。労働組合の態度は会社側の態度に影響を与える。相互信頼を作っていくとする姿勢が必要。それは企業内の労使関係でも、産業や国レベルの労使関係でも同様である（デディLOMENIK会長）

経営側のインドネシアについての理解を深めることの重要性

【意見】このようなワークショップは有益ではあるが、インドネシアに進出している日系企業、特に最近になって進出している日系企業には、インドネシアの法律や慣習、文化への理解が深まっていない。また往々にしてそれらの企業は反労働組合的である。コミュニケーションの前に、インドネシアについて理解してもらうことが必要である（FSPMIカラワン地域本部）

【答弁】JCMでは日本国内においても同様のセミナーを開催し、労使に理解を深めてもらう努力をしている。海外で事業を展開している日系企業の中には日本国内に労働組合がない企業も少なくない。FSPMIや日本国内の関係労働組合と連携し対応している（浅沼JCM事務局長）



労使ワークショップ
全体討議の様式

映されている。

デディ・スヘンディ・LOMENIK会長は、2015年第78号法（最低賃金の決定法に関する法律）などについて国レベルでの社会対話を促進すること、企業内において労使コミュニケーションを改善していくこと、

産別としてそのような促進活動に資するような、産別別、地域別の労使の対話に取り組みということが示された。その後このような産別本部からの報告に沿う形で参加者との意見交換を行った。参加者、特に産別の地方組織の専従者からの意見が数多く寄せられた。

午前の労働組合のみの参加によるワークショップは、産別本部と地域本部との間の話し合いという意味合いが強かったといえる。産別内部の意思の疎通の問題、特に運動方針や活動方針の共有という課題があることが分かった。当初は労使紛争の案件について、

いかに経営側がひどいことをしているかなどの苦情が多く出てくるかと考えていたが、冒頭産別トップからの話の中で「建設的労使関係構築のための労働組合の努力の重要性」に触れたことにより、より建設的な議論内容になったものと考えられる。この議論の流れ

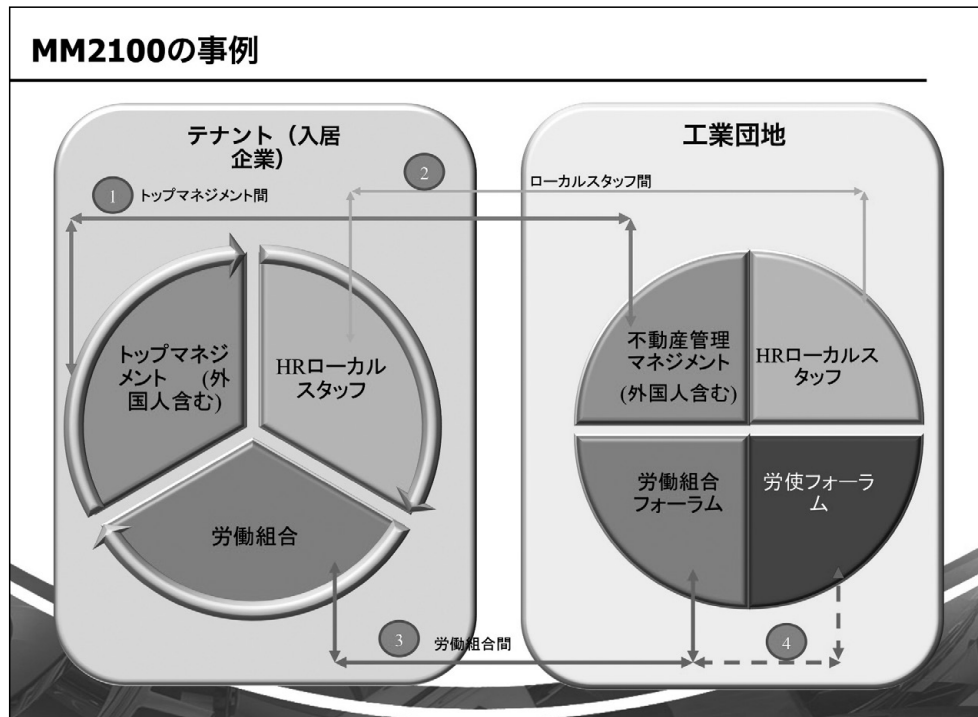
**建設的労使関係構築に向けた
インドネシア労使
ワークショップ**

午後のワークショップでは来賓とし

は、午後の労使ワークショップにも活かされた。

てインドネシア労働移住省事務次官が
インドネシア政府を代表し、またエフ
エンディ・ブカシ労働局長がブカシ市
政府を代表し挨拶を行った。浅沼JCM
事務局長から、JCMの労使関係の
関する考え方を「労使は車の両輪」「労
使は鏡」というキーワードと、日本が

図2 MM2100 フォーラム・コミュニケーションの概要



たどってきた労使関係上の歴史的課題や生産性運動についての説明とともに、午前のセッションでの議論内容を含めた報告を行った。

**MM2100工業団地における
労使対話促進の取り組み**

MM2100に限らず、インドネシア国内、特に製造業が集積するジャカルタの東側、チカンベック高速道路沿いの工業団地ではこれまで労使紛争が数多く発生してきた。大手日系企業に関わる大規模な労使紛争も少なくなく、労働組合の抗議行動ではそのターゲットとなってきた（表：労使紛争と労使ワークショップの経緯参照）。MM2100は20年以上の歴史を有する工業団地であり、サイド・イクバルFSPMI会長の出身企業も入居しているなど、地域の労働運動発祥の地と言っても過言ではない。そのような中、早くから労使関係上の課題に対処してきた。

この取り組みを、経営側を代表しダ
ルウォトMM2100人事労務担当
が報告した。MM2100では、ト
プマネジメントのフォーラム、主にイ
ンドネシア人スタッフの人事労務担当
者のフォーラムを設置し、労使関係上
の課題に対応してきた。一方で労働組
合側も工業団地レベルでの情報交換を

パンチャシラとは

インドネシアの国是。下記の5つの原則で構成されている。

1. 唯一神への信仰 (Katuhanan Yang Maha Esa)
2. 公正で文化的な人道主義 (Kemanusiaan Yang Adil dan Beradab)
3. インドネシアの統一 (Persatuan Indonesia)
4. 合議制と代議制における英知に導かれた民主主義 (Kerakyatan Yang Dipimpin oleh Hikmat Kebijaksanaan, Dalam Permusyawaratan/ Perwakilan)
5. 全インドネシア国民に対する社会的公正 (Keadilan Sosial Bagi Seluruh Rakyat Indonesia)

行っていた。MM2100ではさらに、経営側と労働組合側のフォーラムをつなぐ労使の話し合いの場を作り、話し合いによる合意形成を模索するようになった。

ダルウォト氏は「労使関係とは使用者、労働者、政府が関与するものであり、インドネシアの国是であるパンチャシラの原則に沿って労使関係を形成していくことが重要」「労働組合は、民主的な活動を行い、組合員とその家族の生活の向上を求めている。使用者は雇用創出、維持、福祉向上、従業員との民主的関係の構築を願っている。政府は政策の遂行、法制度の管理・監

労使紛争と労使ワークショップの経緯

2000年	MM 2100 工業団地内の日系大手電機電子産業企業 A 社において、従業員 1000 人あまりが関わる大規模な労使紛争発生。
2002年11月	上述の企業 A 社が撤退を表明。翌年3月に閉鎖。
2009年4月	MM 2100 の近隣の工業団地に入居する日系大手電機電子産業企業 B 社において、従業員 700 名あまりが関わる大規模な労使紛争発生
2010年6月	MM 2100 内会議ホールにて、第 1 回インドネシア労使ワークショップを開催。以降 2014 年開催の第 5 回まで MM 2100 で開催
2011年 2012年	社会保障制度の改善、最低賃金の順守、派遣労働の撤廃などを要求する労働組合の抗議行動が、工業団地内で展開される。労働組合は、企業が違法な派遣労働をしていないかを監視、会社側に遵守を求める「スウィーピング活動」を行う。労働組合側の「行き過ぎた」活動が問題となる。
2013年2月	タイ・サムトプラカーンにて、第 1 回タイ労使ワークショップを開催。以降、JCM はタイ国内でも同様の取り組みを展開。
2013年11月	KSP I などの労働組合は、社会保障制度の改善、最低賃金の順守、派遣労働の撤廃を要求する全国規模（主催者発表で 300 万人が参加）の抗議行動実施。
2014年6月	第 5 回インドネシア労使ワークショップを MM 2100 内会議ホールで実施。開催中に他の労働組合による「スウィーピング」が工業団地内で行われる。
2015年	上述の企業 B 社が他の外資系企業に売却される。
2017年6月	2015 年、2016 年と労使ワークショップはカラワン地域で実施。本年は場所を MM 2100 内会議ホールに戻し、構成を新たにして開催。

督、取り締まりが求められている。これは政労使がパンチャシラの原則・価値観に沿って繁栄した社会を作ったという、ということである」「そのためには話し合いによる合意形成が必要である。政労使三者の社会対話とはそれぞれが、尊重しあうということである」と述べ、MM 2100 内における労使フォーラム設置の目的と意義を説明した。

それでも労使紛争は発生していることから、今後どのようにして労使関係をさらに良くしていくのか検討しているとのことであるが、そのためには、トップマネジメントである外国人とインドネシア人スタッフという使用者経

**企業内の労使対話
促進の事例**

今回のワークショップの特徴の一つ

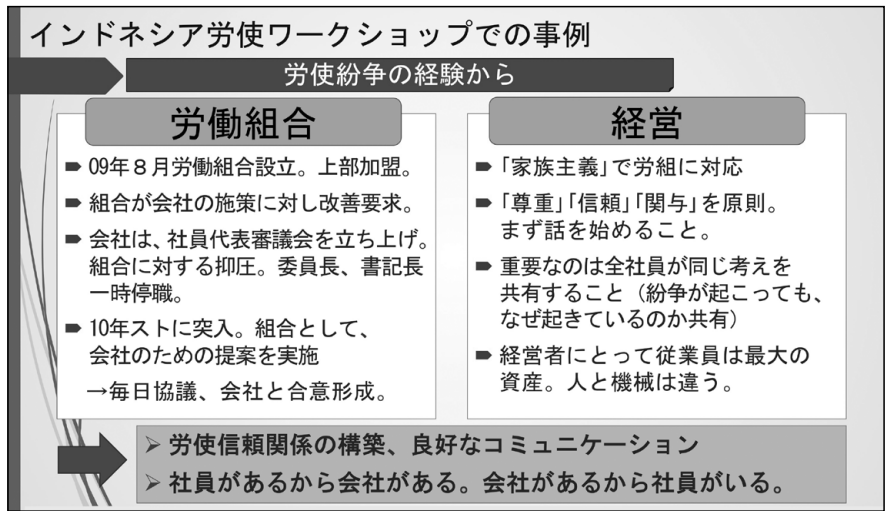
営側内部でのコミュニケーションの充実と、使用者と従業員や労働組合とのコミュニケーションをさらに充実させていかなければならないと指摘した。例として、「入居企業すべてが労使関係を得意としているわけではない。新しい入居企業の中には労使関係はもとより、インドネシアの法制度を理解していないような企業もある。そういった企業へのサポート業務についても、このフォーラムのような継続的な話し合いの場が有効である」と述べた。

に、建設的労使関係構築について、労使がそろって報告するという時間を設けることができたことである。日系自動車部品製造企業 C 社から労使が参加して報告を行った。2009 年に FSPMI 加盟組織として企業内労働組合を組織化したのが、1000 人以上いる従業員のほとんどが派遣労働者（アウトソーシング労働者）であり、組合に加入したのは当初 160 人余りであった。そのような状況に反発した労働組合はストライキを含む交渉を行い、段階的に派遣労働者を削減していくことに労使合意した。これを受けさらなる要求を主張する組合員もいたとのことだが、委員長ら企業別

労働組合執行部は、「会社は労働者が貢献し、対価を受け取る場であり、そういう存在である。会社の発展こそ労働組合が持続していける基盤である」と組合員に説明したとのことである。

ストライキも交えた前回の交渉時には、第一組合対抗組織としての第二組合設立をもくろんだり、委員長・書記長を一時停職させるなど、強硬な態度をとっていた会社からも報告があった。同社人事労務部からの報告では、強硬な労働組合の姿勢に対し、「尊重」「信頼」「関与」を原則とし、まずは労働組合と話を始め、また紛争が起きたとしても、その事実だけではなく、なぜ起きてしまったのかを全社員

図3 C社労使報告の概要



で同じ考えを共有する重要性について認識。最終的には「経営者にとって従業員は最大の資産であり、人と機械とは違う」とし、労使間の話し合いを中心とした建設的労使関係の構築という成果をあげたとの報告があった。特に、労使交渉の場が以前は怒鳴りあいだったが、今はリラックスして本質的な話

を招かないようにしていかなければならない。
小尾吉弘BFIE社長：今回このような建設的な雰囲気の中で議論を進めることができ、誇りに思う。MM2100における建設的労使関係構築の努力を伝えることができ、うれし。「尊重」「信頼」「関与」という話

し合いができる場になっていることに触れた。

とりまとめと閉会

オボン・タブロニフ

SPM筆頭副会長：われわれを取り巻く環境は日々グローバル化し、変化してきている。競争も激化している。また会社も創設者や第一世代と、その後の世代が同じ考え方であるとは限らない。日本では終身雇用と言われていたがそれも変化している。政府もルールの変更を行ってきている。それは企業文化や労働協約、労使関係に大きな影響を与える。われわれ労働組合はそのような変化が、衝突

があつたが、これに「我慢強く」という言葉を加えたい。労使双方が人の話を聞くということが重要である。今後このような機会を開催していただきたい。

浅沼弘一JCM事務局長：国際競争の激化や産業構造の変化のなかでさらに発展していくためには、産業政策を考えていくことが重要である。労使が共通の土台で議論ができればと考える。今回約150名の参加者のうち、三分の一は経営側のみなさんの参加だった。今回の成果を、今回参加していない労働組合役員や経営側のみなさんに広げていただきたい。

フォローアップ

ワークショップ終了後、FSPMI本部を訪問し、今回の評価と次回に向けた取り組みについてフォローアップ懇談した。FSPMIからは、「経営側からの参加はいつもより格段に多く、成果があつた」「しかし本当に参加してもらいたいと考えている会社経営者からの参加がなかった」「金属産業という枠組みだけでなく、鉄鋼産業、自動車産業や電機電子産業というような、個別の産業における労使関係について議論する場があればと思う」というような意見が出された。JCMか

らは、FSPILEMなどインダストリアル未加盟ではあるが、金属産業の労働組合にも参加を呼びかけ議論に参加してもらうべきではないかと提起した。

このフォローアップの議論を受けて、次回のインドネシア労使ワークショップは2018年6月27日(水)に同じくMM2100内会議ホールにて開催する予定である。開催にあたってはその準備を下記のように進めていきたいと考えている。

- ① FSPMIの組織要覧をもとに、JCMからも、加盟組織を通じた参加呼びかけを行うなど重点的に取り組む。
- ② インドネシアにおいても自動車工業会や電機電子工業会という業界の経営者団体が存在するためJCMとFSPMIから招待状を送付し、参加を呼び掛ける。可能であればワークショップ内での講演を依頼する。
- ③ 今回と同様に午前と午後に分け、午後のセッションは労働組合のみ、午後のセッションは事例研究を中心とした議論とする。
- ④ 参加者による好事例の共有、および労使双方からの報告を中心にワークショップを構成していく。