

第14回 建設的な労使関係構築に向けた国内労使セミナー

タイの労働事情 ～労働者不足と人件費高騰に揺れる経営

前ジェトロバンコク事務所ビジネスサポートセンター長 矢島 洋一

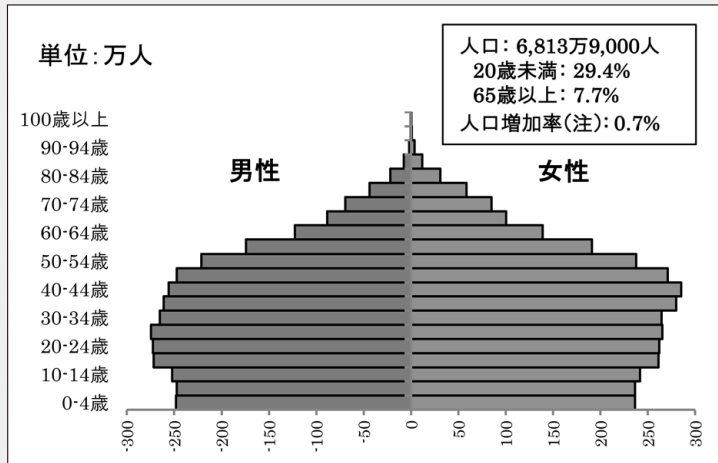
私は、レアメタルなどを

扱って、アフリカ、中国、ミャンマーなどで仕事をしてまいりました。2006年にジェトロに入り、この5月までジェトロバンコク事務所にて8年間駐在して、タイに進出した日本企業のさまざまな問題の相談に応じてきました。日本企業からの相談は、労務・法務が圧倒的に多く、特に労使関係の相談は2008年から徐々に増え始めました。

タイの人口は約6600万人で、65歳以上が10%以上という高齢化社会に入っています。

タイの特徴は非常に失業率が低いことです。2005年から1%台で、2011年、洪水が起きる直前で0.9%。最近も低い状態が続いて2012年通年では0.6%、直近では0.9%に

グラフ1 タイの人口分布 (2010年)



(注) 人口増加率: 過去5年間の年平均増加率、2005年2010年の値から算出
出所 国連。2005年2010年の推計値

が背景にあるようです。

タイ国家統計局によると商業関連建設を中心に大きく雇用を減らしています。

タイの階級意識とタイ人気質

タイには16世紀頃から20世紀初頭まで奴隷制度がありましたので、その名残で階級社会が色濃く残っています。口に出しては言いませんが、大卒は労働者階級を差別する傾向があります。大卒の従業員に指示しても末端の労働者に伝わらないことがあり、これが日本人の経営する工場で実際にトラブルとなったケースがあります。

例えば、総務担当が工場長や課長クラスに、「今年の昇給は5%」と伝えてもそこで伝達が止まってしまうのです。大卒である総務担当は、「工具レベルに俺が直接話すことはない」という意識があるので課長クラスにしか話しません。ところが課長は自分に対して通告を受けたと受け取って、下の工具クラ

スには伝えないのです。ここに身分制度が深く関与していると感じます。

元々タイ人は宵越しの金を持たない気風があり、貯蓄率が極端に少ないのです。農業では、二期作、二毛作が可能で、果物も年中あります。平均気温30度以上ですから、衣食住に心配がないという国民性なので明日のことは考えません。このタイ人気質が合弁事業では配当政策で問題となります。日本企業は将来の再投資に残しておいて7割位を配当に充てますが、タイの場合には全部配当してしまおうとしますので合弁事業がうまく行かないことがあります。

また、タイ人は厳しく管理されることを嫌います。「9時に出社」といわれるだけでストレスがたまりません。日本式に考えると9時10分に来たら遅刻ですが、それを注意するともめまでするので緩やかな管理をすることです。

タイ人が職場で重要視するのは、仕事に興味を持てるか、尊敬できる上司

講演する矢島洋一氏



がいるかのふたつです。タイ人は組織に就くより人に就く傾向を持っています。ある企業で、非常に徳があつて尊敬されている日本人の上司がいましたが、タイに10年間赴任して本社の命令で帰国したところ、慕っていたタイ人がとても悲しみ、その上司を尊敬していたタイ人たちが集団で辞職してしまつた例があります。

タイの転職事情

日本では、ジョブホッピングという否定的に考えられますが、タイでは、転職を繰り返していく過程で技術や技能を習得していくのが一般的なので、ジョブホッピングは積極的に捉えられます。転職には給料が付いて回りますが、大卒高学歴者は給料をそれほど重要視せず、自分の学んだ技術や知識を生かせるかどうか第一です。

しかし工場労働者は給料が重要で、

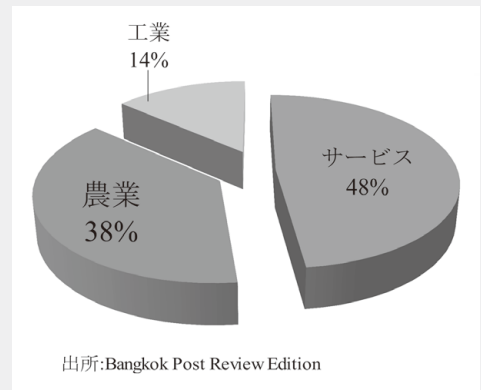
500パーツの差でも別の企業に移ります。ジョブホッピング防止策として、工場労働者には、運動会、クリスマスパーティー、社内旅行などの社内行事を実施するのがいいようです。事務職以上はキャリアパス、能力開発プログラムを制度化してやる気を起こさせる方法が有効です。

労働力不足と政情不安

現在、労働者不足に拍車をかけているのは農業回帰です。かつては、農業労働者が工業労働力へと移ってきましたが、最近では米の価格も上がり、農家の収入もかなり上がっています。しかも農業が機械化されていますので、農業へと回帰する現象が見られ、労働者不足は深刻です。

タイ政府は、労働集約的な産業の海外への移転を進めています。人手の要る地場産業はラオス、カンボジアなどへ移してもらい、その代わりにタイ国内では、高付加価値産業、ハイテク産業に絞る政策に舵を切ろうとしています。果たしてうまくいくのか、私はやや疑問を感じています。その理由はナノテク、ロジックなどのハイテクや高付加価値産業を引っ張っていく人材がどれくらいいるのか、心もとない気がするからです。いくら機械化や省力化を進めてもマネージするのは人です。特に理工

グラフ2 タイの労働力構成 (2012年)



系の人材が不足しています。タイ政府が懸念するいわゆる中所得国の罠に陥るのではないかと考えています。これまで安くて豊富な労働力で産業発展を成し遂げ経済成長を果たしてきましたが、ミャンマーやベトナム、インドネシアなどの追い上げ、先進国ほど先端の技術力を有していないことから、経済成長が停滞することになります。

そのため、いち早く中所得国から脱却したいという思いで産業政策を大きく変えようとしています。(注: 中所得国とは、1人当たりのGDP(国内総生産)が3千ドルから1万ドル程度の国を指す)

産業の労働力へのニーズでは、繊維、皮革、食品関係、建設で極端に不足しています。さらに労働者不足が深刻化しているのが、自動車、電機・電

子、化学で、一向に改善の見通しが立ちません。一方、労働者側にしてみれば政治が揺れているのは不安要因です。2006年のクーデターからずっとタクシン派、反タクシン派でもめていますが、それがどう景気に影響するかを常に気にしています。

最低賃金と労働法

タイ全土77県、どこでも1日8時間労働の最低賃金は300バーツです。ところが、掃除人が5時間で掃除が終わった場合も300バーツです。つまり最低賃金が1日で決まっていますので、8時間働いても、2時間働いても300バーツです。

タイの労働法は、労働安全衛生環境法、労働者災害補償法、労働関係法などが組合関係を規定した法律で、組合だけではなく使用者側についても権利義務を規定しています。最も重要なのが労働者保護法と労働関係法です。最近では、環境関係、衛生、労働安全などの問題が注目されています。法律では、労働安全衛生環境法が労働安全関係はどう守るのか細かく規定しています。日本の法令や制度とよく似ていますが、タイの労働法令の特徴としては、労働者の保護が厚い、解雇の概念が非常に広くて期間満了や相互の合意での契約終了も解雇とされるなどがあります。

日本のようないわゆる三六協定はないので、残業は使用者側と個々の労働者との合意に基づいています。使用者側が残業をさせたい場合は労働者の合意が必要で、逆に労働者が残業したい場合も直属の上司に許可をもらう双方許可です。また、日本のような労働者派遣法というのがありませんので、無許可での派遣事業が可能です。

休日出勤には従業員の事前の合意が必要で、時間外勤務手当も、労働日の残業は通常の1・5倍ですが、休日残業は最低3倍と手厚くなっています。休日は、週1日以上のお休および年間13日以上の祝日を設けると決まっています。また、1年以上勤務した従業員は、6日の有給を与えらるるとされていますが、育児、介護などの休暇は法律で定められています。

労働基準と補償金(解雇手当)

日本の労働基準法に当たる労働保護法では、女性保護を重点に、労働時間や賃金管理、休暇や残業手当などを規定しています。法定解雇補償金には120日ルールというのがあり、勤務が119日以内であれば会社都合でも解雇補償金を払う必要がありません。また、何十年勤めても自己都合でやめたら解雇手当を払う必要はありません。会社都合の場合は、勤務が120日以上

1年未満勤務した場合は、最終の賃金の30日分の補償金を払わなければなりません。

タイの労働法では、不可抗力により一時休業に至った場合は賃金の支払いは不要とされています。ところが、しばしば起こる洪水はタイでは不可抗力とされません。地震は不可抗力ですが、タイの洪水はある程度予測ができますので不可抗力ではないのです。水に浸かって操業できないための一時帰休の扱いは会社側による都合と判定され、最終賃金の75%を補償しなければなりません。

タイの労使関係

中小企業の経営者が、労働組合を作らせないことはできないかと相談に来ますが、これは止められません。組合がないと従業員一人一人の了解が必要になるなど不都合なことが起きますが、組合で窓口が一本となれば、全組合員を代表して委員長がサインをすればそれで済むので交渉もしやすくなります。むしろ積極的に組合結成を受け入れた方がいいと私はお答えしていました。

タイの組合組織率は数%と非常に低いです。タイ人は争いを基本的に好まず、穏便に済ませようという国民性がありますから、労働争議も年間100件前後で、日頃から労使がコミュニケー

ションをしつかり取っているれば、ストライキに入ることはほとんどありません。

それでもストライキに入るのは、自動車関係が集結しているラヨーン県やチョンブリ県などで外部のオルグが介入するケースにみられます。タイ東

部地区は東洋のデトロイトといわれる自動車産業の集積地で、GMやフォードも来ています。東部地区の労組は活発です。これに比べて電機メーカーが集積している中部のアユタヤ県、パットナタニ県の労働組合は比較的小さいようです。

労働組合と日系企業

タイの労働運動は、1980年前後に活発化しましたが、政府によって国内企業の労働組合が禁止されると運動自体は衰退していきました。タイは組合活動と政治との結びつきが薄いの

表 タイの労働争議件数

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
争議件数	87	80	100	57	119	77	119
争議企業数	78	75	87	54	101	66	110
(ストライキ数)	3	2	2	4	2	2	6
(ロックアウト数)	6	0	3	3	3	1	8

出所 タイ労働省労働保護福祉局

す。民間の場合は、ひとつの企業に複数の組合組織を結成可能ですが、国内企業に関しては複数の組合を認めています。2010年の資料ですが、タイには労働組合のナショナルセンターが13組もあり、分裂した状態になっています。

日系企業がタイに派遣する社員は主に技術と営業職です。派遣前に、社員にはタイの労働事情などの研修を受けさせるべきで、日本の感覚のままタイに来るとさまざまな軋轢が生じます。特に人事管理制度が非常に重要で、タイの法規や文化慣習に即して構築しなければなりませんし、そのことを本社は十分に理解しておく必要があります。

日系企業、主に中小企業の方に労働



拍手で締めくくられた国内労使セミナー

組合に対して持っている意識を聞いてみると、「組合活動は企業内組合として活動してもらいたい」「上部団体の組合には加入しなくてもいい」「オルグの介入は絶対にお断り」など、特にオーナー企業にこういった意識が強いようです。

労働組合の結成と トラブルの原因

労働組合は発起人が10人以上いれば自由にできます。規約を作成して登録すれば法人格になり、登記されれば労働組合となります。ただ闘う組合という色合いは薄く、権利獲得のため会社と対決して対峙するという意識も希薄です。タイで労働組合の組織率が2%前後と低迷している原因の一つはここにあると私は思っています。

組合の上部団体は、同じ産業を基板とする複数の組合が結成する「連盟」(Federation)と労働組合や連盟の数が15以上になれば結成できる「協議会」(Congress)に分けられます。逆に、使用者側も団体を作り、全国で約391団体あります。労働省福祉局が労働法規をきちんと守っているか使用者を監督しています。2011年のデータでは、全国レベルの労働組合が1779あって、民間企業労働組合は1329組合、加入者数は約38万人、また、

全組合員数約17万5000人の国営企業の労働組合が44あります。産業別労働組の組織力も弱く、活動も活発とは言い難いです。財政基盤や事務局の体制も脆弱なまま労働者の組織化だけが進むため、組織強化に結びついていきません。

労使間のトラブルの原因は、賃金問題が一番多く、次いで福利厚生、解雇問題です。タイ人の心情として、解雇された理由が何であれ解雇されること自体がかわいそうだと考えます。その従業員が不正を働いて解雇された場合でも、不正はともかく、厳しい処分だと使用者に迫ることがよくあります。また、文化の差異によるすれ違いが紛争の原因になります。例えば、タイ人は人事異動を左遷と捉え、次の飛躍のためのステップと考えないようです。また、厳しい人事評価を嫌います。80点でいいから厳しくしないのがポイントです。

人材確保のために 留意すべきこと

まず、労働組合員であるという理由で社員を解雇してはいけません。これは法律で決

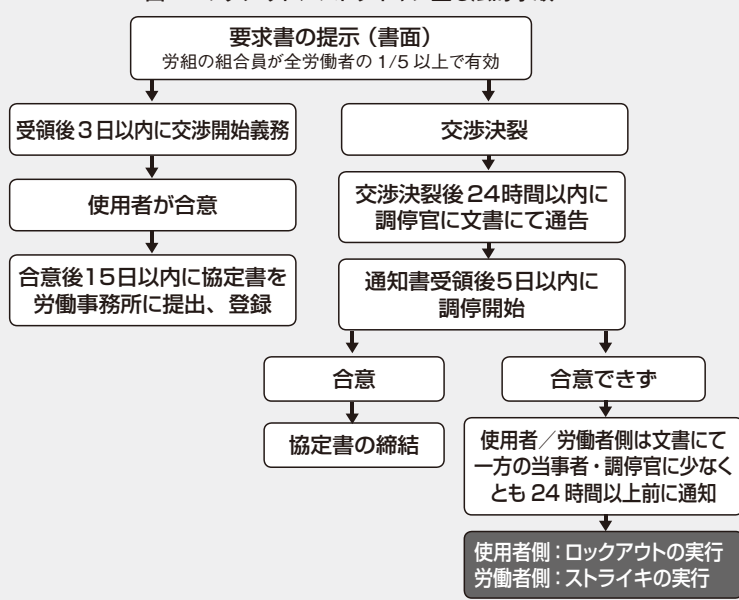
まっています。また、組合への介入も禁物で、「組合へ入会してはいけない」と言ったら不当労働行為に認定されます。それから、労働組合結成時に中心的な活動をした従業員を解雇したり処遇で差別したりすることは禁止されています。

タイの労働者は、日系企業は他の外資に比べて昇進が遅いとか、将来が見えてこないという不満を抱えています。また、タイ人に対しては見えないガラスの天井壁があつて上に行けない、幹部クラスはみんな日本人で占められて

いるという不満を持つタイ人は多いのです。

タイ人をどうマネージするか。まず、聞き上手になることで、最初から相手の言うことを否定してはいけません。次に、認めて任せてはめてあげること。全世界これは共通です。説明の仕方が悪いタイ人に対してはフォローしましょう。「要はこうしたいのだな」と言うてあげればとても感謝されます。こういうことがタイ人の人心をつかむのに重要なのです。

図 ロックアウト、ストライキに至る法的手順



講師略歴

矢島 洋一 (やじま・よういち)

総合商社に入社以来約30年間一貫して海外業務に従事。アジア、米国、アフリカを中心に経営管理、新規事業の立ち上げ及び合併事業会社からの撤退など幅広い経験を有す。インド駐在時には資源開発事業、ミャンマーでは多国籍(4カ国)合併事業の立ち上げをコーディネートし、プロジェクトマネージャーとして活躍。その後メーカーに在籍し中国での新規事業の設立等に従事。タイでは現地法人の経営に携わり、アジアとの関わりは20年以上におよぶ。