

# 建設的な労使関係構築に向けた JCM（金属労協）の取り組み

JCM国際局長 岩井伸哉

考えている。

●MNC（多国籍企業）  
労働組合ネットワークの構築

2009年の世界大会において、IMF（現インダストリアル）は、多国籍企業ごとに労働組合のグローバルなネットワークを作っていく方針を打ち出した。企業のグローバル経営に労働組合が対応していくためには、労働組合としてのグローバルな連携も不可欠であり、また中核的労働基準に関わるような労使紛争の未然防止、紛争の早期解決のために、母国の労働組合と海外拠点の労働組合とが、情報を共有し、日常的に意見交換をしていることはきわめて重要である。

●アジア金属労組連絡会議

年に1回、アジア・太平洋地域の金属労働組合が一堂に介し、それぞれの直面する課題について、情報交換・意見交換を行う場を設けている。インドネシア（4回）、タイ（1回）で労使ワークショップを開催している。現地の労働組合と日系企業の経営者を対象とし、双方の考えや労使関係における問題点を話し合っている。日系企業の経営者は、上部団体指導者との話し合いの機会がなく、まずは顔を合わせて話し合いのきっかけを作ることで、建設的な労使関係構築に向けた道筋がつけられればと

以下ではそれぞれの取り組みについて記載する。

はじめに

労使紛争は一旦発生してしまうと労使双方に深刻な影響を与える可能性があり、また、その解決には多大な労力を要する。従って、JCMでは、日本企業の海外拠点において、不必要な労使紛争を回避し、建設的な労使関係を構築するため、日本国内および、海外で様々な活動を行っている。

特に、海外での活動に関しては、日本企業の進出状況および紛争の発生状況を踏まえ、アジアで重点的に取り組みを行っており、現地労働組合に対して「徹底的な話し合いによって課題の解決を図る」建設的な労使関係の紹介・理解促進に努めている。これは現地労働組合リーダーの育成の取り組みでもある。

また、現地の労働組合との意見交

換の中で、労使紛争につながりそうな問題を事前にキャッチし、情報交換を行うことで労使紛争の未然防止や紛争の早期解決につなげている。

広大なアジア地域の中においては、JCMの活動だけでは面を抑えられないよりは点としての活動とならざるを得ない実態もあるが、JCMに關連する企業で大規模なストライキ等が発生することは少なくなってきたり、問題があれば、紛争に発展する前に海外の労働組合からJCMに連絡・相談が入るようになってきており、今後、地道ではあるが粘り強く取り組みを続けていきたいと考えている。

さて、JCMとしての建設的な労使関係構築に向けた活動としては、主に次の4つがあげられる。

●「海外での建設的な労使関係構築」

国内労使セミナー

年に2回、日本国内において、労働組合役員と会社の人事労務担当者などを対象に、セミナーを開催している。

中核的労働基準遵守に関する基本的な考え方、海外の労働法制、労使関係の実態、労使紛争の事例紹介など、日本の労使が果たすべき役割の重要性について、浸透を図っている。

●建設的な労使関係構築に向けた海外労使ワークショップ

話し合い重視の労使関係を構築すべく、これまでインドネシア（4回）、タイ（1回）で労使ワークショップを開催している。現地の労働組合と日系企業の経営者を対象とし、双方の考えや労使関係における問題点を話し合っている。日系企業の経営者は、上部団体指導者との話し合いの機会がなく、まずは顔を合わせて話し合いのきっかけを作ることで、建設的な労使関係構築に向けた道筋がつけられればと

## 特集21

## 第12回「海外での建設的な労使関係構築」国内労使セミナー

「海外における中核的労働基準遵守の取り組み推進と海外における建設的な労使関係構築に資する」ことを目的に、2013年7月30日、JCM(金属労協)は「海外での建設的な労使関係構築」国内労使セミナーを開催した。12回目となる今回は、金属労協加盟組合労使152名が参加した。本稿では、講演「ベトナムの労働事情と労使関係」とJCM報告「中核的労働基準遵守の重要性について」の要約を掲載する。

## 講演「ベトナムの労働事情と労使関係」

松嶋 威央 O.V.T.A・国際アドバイザー

## ベトナムを理解するにあたって

海外で現地の人を雇用し、共に仕事をしながら業績の向上を目指すときに、最も重要なことは「その国を知ること」です。これはベトナムに限ったことではありません。その国の歴史的背景を把握し、民俗を知り、

現地の人々の事情を深く理解し、その上で彼らに接していく必要があります。

ベトナムを知るにあたり、主なことをいくつか挙げておきます。ベトナムは長きにわたり中国の支配下にあったということ。動乱の時代を経て、フランスの植民地になったこともあります。その後、ベトナム戦争、カンボジア戦争などを経験し、1980年頃にやっと戦火を終えたわけですが、日本が第2次世界大戦で敗北したのが1945年ですので、日本から35年ほど遅れて戦後の復興が始まったと考えると分かりやすいかもしれません。

なお、ベトナム戦争については、資本主義の南ベトナムを支援したアメリカ合衆国と、共産党の北ベトナムを支援したソ連や中国との対立をイ

メージする人も多いと思われませんが、別の見方をするならば、ベトナム戦争とは南北ベトナムの衝突です。つまり、ある意味、内戦だったともいえます。現在のベトナムは一つの国ではありませんが、ベトナム戦争では共産党の北ベトナムが勝利したため、北と南で対立感情を持っている国民が今なお数多く存在します。したがって、

外資企業がベトナムの南北の両方に工場を持つようなときには、同じ職場になる従業員の出身地域に配慮するほうが賢明だといえます。

## 日系企業の進出状況とベトナムの労働事情

ベトナムに進出している日系企業の数は、北部のハノイやハイフオンの周辺に約500社、中部のダナン周辺に約200社、南部のホーチミン

市周辺に約1000社あると聞いています。最近では、従業員数が10人ほどの企業からも「日本でやっていくのが苦しいので、ベトナムに拠点を移したい」という相談をよく受けます。素晴らしい技術を持っている日本の中小企業が、ベトナムのみならず、海外に進出していくのは、その国の発展に貢献することになるので

すが、反面日本の空洞化を助長することにもなり、気になるところです。ベトナムの就業可能人口は約500万人。経済成長や投資ブームなどにより第2次、第3次産業の就業者は増加していますが、まだ半数が農林水産関係の仕事に就いている状況です。これだけの就業者数があるにもかかわらず、ベトナム都市部で求人をしてなかなか人が集まりません。あるいは、採用してもすぐに

辞めてしまうという状況です。これは、ベトナムの労働市場が成熟していないことを示しています。ベトナムの労働市場が成熟するまでは、日系企業は、ベトナムに進出する際には、ベトナムの労働市場の成熟を待つべきです。

松嶋威央氏



辞めてしまうため、従業員が定着しません。したがって、工場のラインを安定させることさえ厳しいといわれています。この理由は、進出企業の増加によって、求人需要が著しく拡大しているためです。つまり、待遇のいい方面へ人が流れていってしまうわけです。

なお、ベトナムの都市部では2人の子政策が敷かれています。罰金等は無いものの、3人目になると様々な優遇措置を受けることができなくなるため、この政策はわりと守られています。一方、そうした政策が守られない農村部では人口が増え、現金収入を求め労働者が都市部に集まってきました。しかし、都市部はインフレ状態ですから、最低賃金スレスレで雇用される農村部からの労働者は生活が苦しくなり、やむを得ず農村部へUターンしてしまっています。これも都市部における雇用確保を難しくしている理由の一つだといえます。

また、最近では地方にも企業が進出してきているため、インフレの都市部にわざわざ出なくても、働く場所が見つかります。したがって、都市部における人材の確保は、魅力ある労働条件(特に賃金)や労務政策を提示しないと難しい状況です。

特に通訳や優れた技術者など、専門分野の人材は大きく不足しています。

## ベトナムの労働法について

人事には無関係という人であつても、現地に行けば必然的に現地の人と関係していくことになります。つまり、現地に行く以上、人事労務から逃れることはできないとお考えください。現地従業員と関わる上で、最も重要なことはコミュニケーションです。また、日本人自らが率先して真面目に働く姿を見せること、そして、現地の労働法をしっかり理解しておくことも重要です。現地に駐在される方はもちろんのこと、日本勤務であっても現地の人事に関係している方であれば、現地の労働法については、きちんと把握しておくべきです。

ベトナムでは、2013年5月に労働法が改正されました。全面改正ではありませんが、細則が未制定です。基本の法律ができて細則がないと、その法律を理解することは難しく、現状ではまだ不明な点が数多くあります。ただ改正前に比べ、全般的に、労働者保護が強化されていることは確かです。

労働条件の中でも、最も重要な「賃金」についてですが、最低賃金は法律で定められています。最低賃金はこの10年くらい、毎年上がっており、2012年には年に2回改正されま

した。賞与に対する考え方は、かつては13カ月目の給与という位置づけでほぼ義務化されていましたが、現在は、企業の業績や労働者の評価に基づいて賞与を支給することが法律で定められています。つまり、企業の裁量に任されているため、賞与をどうするかは企業の自由です。旧正月の休み前に、その年の昇給と賞与を発表するのが通例となっています。従業員の賞与に対する期待は非常に大きいため、仮に、賞与を全く出さないことを発表した場合は、休みが明けても、従業員が戻ってこないことを覚悟しておく必要があります。

## ベトナムの労務管理について

日々の労務管理は泥臭いことの連続です。そういう中でいかに建設的かつ友好的に現地従業員と良い関係を築いていくかがポイントになります。そのためには、ベトナムの法律を理解し、法律に従った行動を我々自身が行うことが求められます。そして、歴史や文化は当然のことながら、彼らのものの考え方、国民性をきちんと理解し、それらに対して尊敬の気持ちを持つたうえで、彼らと接することが大事です。

また、コミュニケーション能力という、すぐに語学力と結びつけて考え

られがちですが、大切なのは気持ちの部分でいかに交流できているかです。共に考え、共に行動ができていれば、語学が完璧ではなくても、お互いの心は通じ合うものです。また、社内ルールを整備して、日本人が率先して遵守することも大切です。そうした日本人の姿を通して、現地従業員にもルールを守ることの大切さを分かってもらえたら理想的ですね。なお、自身の失敗体験からいえることは、皆の手下となるような従業員や業績をあげた従業員をきちんと評価し、その逆の場合にはそれなりのペナルティを与えるということだと思います。つまり、信賞必罰が大事だと考えています。

採用が決定したら「労働契約書」を作成する必要があります。決まったフォームにベトナム語と英語で併記します。契約の内容は、業務内容、労働時間、休憩時間、賃金、就労場所、契約期間などです。社会保険は必須です。また、日本での研修が予定されている場合には、それに関する取り決めも必要です。大概の企業で、労働契約書とは別に「研修契約書」またはそれに準ずるものを作っているようです。その内容は、例えば「日本で3年にわたる研修をし、ベトナムに帰国した場合、帰国してから3年間は退職しませんが、もし3年以内に退職した場合は、

日本での研修にかかった費用は弁償し「ます」というようなものです。ただし、こうした契約書には、法的な力はなく、従業員の辞める意思が固い場合は、契約書をもってしても引き留めることは難しいといわざるをえません。

## 人事においてもグローバル化を

あらゆる面でグローバル化が急速に進んでいますが、人事面もグローバル化することが必要です。日系企業のリスク要因、つまり「人が集まらない」「優秀な人材が日系企業には来ない」「離職率が高い」といったことの原因は、「日本的な人事・労務管理」にあると、しばしば指摘されています。ベトナム人が最も好きな国として挙げるのはアメリカ合衆国ですが、その次は日本です。多くの日系企業がベトナムに進出していますし、ODAもたくさん提供しています。そんなこともあり、ベトナムにおける、日本や日本人に対する評判は大変よく、親日家が多いのも事実です。しかしながら、ベトナム人が「自分が働く場所」として日系企業を見るとき、労務政策や企業風土はあまり評価されていません。むしろ、「日系企業では、頑張っても偉くはなれない」と考える傾向にあります。ところが、日系企業の現場管

理のノウハウは、欧米でも高く評価されているため、日本で研修を受けたベトナム人に対する評価は非常に高い。その結果、優れた人材が欧米企業に、より良い待遇で引き抜かれていってしまうわけです。実力で評価する欧米企業で、優秀な彼らはどんどん出世していきます。グローバル化が進んでいない日系企業に在籍していたままでは、頑張っても部長クラス止まりです。役員になれる従業員は減多にいません。それを彼らは見抜いているということです。その結果、優秀な人材は、日系企業にはとどまらず、欧米企業に転職して出世するか、または、独立の道を選ぶこととなります。つまり、従業員の国籍にとらわれることなく、優れた従業員であれば、日本人従業員と同様にきちんと評価していくことが重要だということです。

## 労働者の心得を教えるのは企業の責任

現地従業員の成長が、そのまま現地企業の成長につながるといっても過言ではありませんから「教育訓練、人材育成」もまた、大変重要なポイントです。日本人にとっての常識や暗黙の了解が、彼らには通じないことが多々ありますので、そこは十分に気を付けてください。特に、次のことは労働者特



第12回「海外での建設的な労使関係構築」国内労使セミナー

にワーカー）に心得として、きちんと教える必要があることです。

まず、彼らは「労働者の権利と義務」に対して知識がないため、関心もありません。したがって、労働法についても、重要な部分については教える必要があります。日本人であれば気にして当然の就業規則についても、関心がないベトナム人がほとんどですから、一緒に仕事をする上で必要なことを丁寧に教えるようにしてください。また、彼らが担当する業務の重要性、あるいは位置づけについても、子供に教えるように、繰り返し教える必要があります。高校を卒業したばかりの新人に対しては、ことさら丁寧に教え込んでいかななくてはなりません。一人の従業

員が担う仕事、全体の中でどれだけ重要か、どれほど意義深いものなのかをしっかりと理解してもらい、一人一人の仕事が会社の業績に結び付いていることを分かってもらう努力をしてください。「あなたがちょっと怠けたり、ミスをしたりすると、出来高が減り、会社の売り上げが減り、会社の利益が減り、ひいてはボーナスなんて出せなくなる」というようにとことん教育してください。

また、現地従業員がハッピーになるために必要なことは次の3点です。ルールを守ること、時間を守ること、安全を守ることに。日本の新入社員研修のような意識していると大抵は失望しますから、まずは基本を根気強く教え、身に付けさせてください。これは、企業側の努力次第です。

そして、従業員の離職を防ぐためには、やはり普段から従業員のモチベーションを上げておく必要があります。最も有効な方法は、キャリアパスを明確にしてあげることです。「あなたが頑張れば、会社の業績が上がります、このようにあなたの給料も上がっていく。さらに、このようなステップで部長や工場長などへの昇進の道が開かれていますよ」と、将来を具体的に思い描けるようにしてあげることがポイントです。ベトナム人は上昇志向が強いので、



まずは「当面のキャリアアップの可能性」を示してあげるとよいでしょう。従業員自身が「この会社において自分の将来はあるのか？」と考えたときに「向こう5年間は大丈夫」と思うことができるように心掛けてください。

## ベトナムの労働組合と労使間の問題

ベトナムにはV G C L（ベトナム労働総同盟）という労働組合のナショナルセンターがあり、唯一のナショナルセンターであると法律上定められています。V G C L傘下の地方組織や企業別労働組合は一般に「工団（Cong Doan）」と呼ばれています。政治的・社会的組織として、労働者の権利や利益を守るとともに、政府や党に協力して国家建設のために労働者を教育する役割を与えられています。これは、1992年制定の現行憲法によ

り定められたのですが、当時の経済活動の主体は国営企業ですから、労使という対立的な考え方はほとんどありませんでした。しかし、徐々に外資企業がベトナムに進出してきたことで、企業側、労働者側という対立の構図ができたわけです。そうとはいえ現在でも「工団は会社と一緒にあって、会社を発展させよう。そのために努力をしよう」という意識が組合側には強くありますから、工団と上手に付き合えば、組合員と協力関係を築くことができれば、組合員が企業発展に役立つ存在になるといえます。

そんな現状がある一方で、労使間問題、労使紛争は頻発しています。原因は主に、人事、労務に関する労使間の摩擦です。具体的にいうと「雇用、賃金、収入」というような、「労働条件」に関する問題が引き金となり、労使紛争になっていきます。例えば、賃金が決まった日に支払われない、残業代が支払われないなどです。ほかに、「労働契約の実現」が問題になることもあります。つまり、昇給とか昇格が契約通りに実現されないことが原因で起こる紛争です。また、懲罰や解雇をめぐって紛争が起る場合もあります。実は私も一度訴えられたことがあります。ある社員を解雇したときに、不当解雇による労働法違反だということ

で訴えられました。私の場合は勝訴したのですが、裁判になるといろいろな意味で大変ですから、避けられるに越したことはありません。

では、紛争が起きてしまった場合、どうするのか。ベトナムにおける紛争解決の方法には、「裁判」と「仲裁」がありますが、裁判に慣れているベトナム人はまだまだ少なく、調停という形をとることがほとんどです。なお、ベトナムの裁判は1回だけ控訴できるという2審制です。ベトナムに三権分立はありません。中国と同様に三権分立です。要するに、大もとに共産党があり、共産党の指導のもとに、司法、立法、行政がある。したがって、まったく独立ではありません。

労働組合を持つすべての外国投資企業が労働協約を結ぶ対象になります。組合側から要請がある場合もありますし、会社側から労働協約を結ぶ提案をして、相談の上で締結する場合もあります。締結の内容は就業規則の内容とほぼ同じです。

## ベトナムのストライキについて

近年のベトナムにおけるストライキの発生状況ですが、1995年以降の総件数が4000件余りです。年とともに、その規模や件数、激しさ、い

ずれも拡大傾向です。2008年は年間で720件だったものが、2011年には978件に増えています。ちなみに、2009年は218件と急激に減りましたが、これはリーマンショックのあとで雇用が激減し、ストどころではなかったためです。しかし、そのあとはやはり増加の一途をたっています。ストライキの多くは、南部の大都市であるホーチミン市周辺で発生しています。なお、ストの発生は外資系企業に集中しています。最初は、台湾や韓国企業に多く見られましたが、最近では日系企業でも発生しています。

なお、ベトナムで発生するストのほとんどが、労働法に則った手順を踏んだストではありません。つまり、違法ストライキ（山猫スト）です。なぜそうなるかというと、一つはスト権の確立が、現実の労働法に合っていないためです。ストの要因は、目の前の自分の生活に直接かわってくるような問題、つまり賃金の問題でストをすることが多い。そのため、スト権の確立に必要な1週間とか10日間を待つことができないのです。それで自然発生的にストが起る。改正労働法においても、この部分については、大きな改善は見られません。また、労働法をきちんと守らないなど、経営者側にも良くない

部分が多いようです。やはり経営者は、労働者の生活のことまで考えながら経営していくことが大切です。

### 事例に見る日系企業の弱点

まず、日系企業は生産活動に忙しすぎて、従業員とのコミュニケーションが不足しているということが指摘できます。例えば、会社の理念、年度の方針、業績の報告、労務政策の内容などを、生産活動を優先させるあまり、きちんと従業員に説明できていない。こうしたことは企業の基本ですから、どんなに忙しくても、労働組合にだけは、きちんと話をしておく必要があります。また、日ごろから、従業員と十分なコミュニケーションをとり、企業側と従業員との間に堅固な信頼関係を築いておくことが重要です。

また、企業によっては組合がないとか、ひどいところになると就業規則もないというところがあります。すでに働き始めているのに労働協約も締結できていない。そうした企業は、すぐにも、就業規則くらいはきちんと定めるようにしてください。

そして、会社のために最も有意義なことは、良い指導者がいる労働組合を育成することだと、私は思っています。そのためには、企業側に毅然とした態度が必要です。決して従業員を甘やかさない。ストを起せばどんな要求でも通ると思わせた事例はいくつもありません。「違法ストでも別に罰せられないし、会社もいこうを聞いてくれる」という考えがまかり通るようになると、ストは拡大する一方です。ストによりラインが止まってしまふことを恐れ、無理な要求を受け入れてしまった企業もあったようですが、根本を正さなければ、状況は変わりません。したがって「労使で一緒に会社を

発展させていこう」という一体感のある関係性を築いていくことが大事なのだと思います。そのためには従業員との対話を深めることを心がけるようにしてください。

### 「上から目線」は絶対にNG

最後に「労務管理をうまく行うために」ということで、私の考えをお伝えします。まず現地に行かれる方は心身ともに健康であること。また、現地生活は何かとストレスが多いので、ストレスに負けない明るい性格の楽道家であること。そして、人付き合いが好んで好奇心が強く、何事に対しても積極的であること。海外駐在経験をチャンスと捉え、それを生かそうというくらいの気持ちが必要です。あとは、語



セミナーには金属労協加盟組合労使152名が参加した

学力。英語が話せるにこしたことはありませんが、片言でも現地語を話すように努力をすると現地の人々が親しみを持ってくれるようになり、自ずと交流しやすくなります。

労務管理の実務としては「日本のやり方を押し付けない、日本と同じような効率を求めない」ことが重要です。そして「現地の法律や習慣の違いをよく知って、現地人の特性を把握して対応する」ことも大切です。現地の従業員は、自分の上司である外国人のことをよく観察しています。ですから、プライベートな時間であっても見られていると思つて、慎重な行動をしたほうが安全です。また、「評価や査定は真剣に対応する」「現地の人を大切にしたい、厳しく育てる」。具体的なことを、上から目線だけは厳禁です。自覚があ

るかどうかは別として、こういう日本人は意外と多く見受けられます。「ベトナム人は何も知らないだろう」と見下した態度をとるようなことは、絶対にやめてください。彼らはよく人を見ている。現地の従業員に尊敬される日本人であってください。

海外に進出するということは、いろいろな部分で日本にはないリスクがたくさんあります。ですから、本社サイドとも密に連携をとりながら、現地の情報をしっかりと把握した上で、諸問題に対処するようにしてください。特に労務管理における問題は、起きてから考えるのではなく、いかに未然に防ぐかを日ごろから考えて、行動することが大切です。

(文責・編集) 金属労協組織総務局

#### 松嶋 威央 (まつしま・たけお)

OVTA海外アドバイザー

1941年 大阪生まれ

1967年 神戸大学大学院工学研究科(機械)卒業、トヨタ自動車工業(現トヨタ自動車)株式会社入社、主にボデー・内装設計に従事。

1993年 シロキ工業株式会社に転籍し生産技術、工場などを経て

1996年 ベトナム現地合弁子会社(金型製造)の社長就任。以後操業開始から2006年の清算まで9年半の間現地に駐在。

2006年10月 OVTA海外アドバイザー登録。