

事例報告2

「ベトナムにおける労使紛争発生背景とその解決策」

日本国際協力機構(JICA)専門家

ベトナム社会主義国計画投資省外国投資庁投資アドバイザー

市川 匡四郎

私の経験から

私は、自動車関係の仕事に長いこと従事してきました。1995年に立ち上げた自動車製造販売プロジェクトにおいては、ベトナムで三菱自動車の製造販売をしました。そのプロジェクトの中で、非常に困難な局面にぶつかったことがあります。1年間に85台しか販売できないという事態に陥ったことがあったのです。その上、ベトナムで事業を求めるときに、国営企業との合弁を求められたのですが、私たちの考え方は合弁合弁会社を事業運営するのには大変苦労をしました。

また、その合弁会社が設立できた直後に、労働組合が結成されたのですが、その当時の組合員の中に、私どもの合弁会社のベトナム側代表の筆頭副社長が入っていたのには正直びっくりしました。私の感覚からす

ると、労働組合と会社経営側というのは対立するものだと思っていたので、不思議に思いました。当時のベトナムにおける労働組合というものは、外国経営企業に於いては、外国人とベトナム人の関係における問題を解決するための場という認識だったのです。かつ、組合員の中には、共産党員もいたりして、共産党としても、外国企業は何をしているのかをチェックしていたわけです。それらを踏まえた上で、労使関係に取り組まなければなりません。当時は、労働組合から、あまり経済的な要求をされることはなく、どちらかというと、労働組合はベトナム人同士の親睦会的な要素が非常に強かったという印象です。労働組合から会社側への要求といえば、組合として組合員みんなでピクニックに行くので援助をしてほしいというような要求がほとんどでした。

ベトナムの概要と日本と意外とよく似た国

ベトナムという国は日本とよく似ていて、南北に長い国です。南から北まで、約2000kmあります。首都ハノイとホーチミンの間を飛行機で飛ぶと2時間弱です。日本で言うと、札幌から九州までの距離感です。基本的には南北に長い

ため、南北では特徴が異なります。北の方

市川 匡四郎 いちかわ・きょうしろう

1966年4月 三菱商事株式会社(事務機械化部)入社

1976年4月 同社(自動車部)へ転部

1981年より5年間

タイ自動車販売会社へ出向。

三菱商事会社(自動車部本部)に帰属後、韓国、台湾、インドネシア、ベトナム向け自動車事業に従事。

1994年1月

ベトナム・ホーチミンに転勤し、

自動車製造販売会社設立プロジェクトに専念。

1994年9月より2000年8月

ベトナムの自動車製造販売会社へ出向(販売担当副社長、ハノイ支店長)合計24年間自動車関連業務に従事。

2000年10月～03年12月

JETROへ出向の上、海外投資アドバイザーとしてベトナム・ホーチミン勤務。

2004年4月～12月末

JETROハノイ事務所付海外投資アドバイザーとしてハノイ勤務。

2005年3月～現在

JICA専門家としてハノイ勤務となり、ベトナム外国投資庁(FIA)アドバイザーに就任し、現在に至る。



は首都があることから政治都市で、南が商業都市になります。北の方は冬は5〜6度にまで下がりますが、夏は40度くらいまで上がります。湿度は90%以上ですから、気候的に過酷といえます。一方、南の方は通年29度前後で、乾季と雨季に分かれています。乾季は一滴も雨が降りませんが、雨季になると毎日1時間ほどのスコールがあります。南北でこれだけ気候的に異なると、人間の性格も異なってきます。北の人は比較的、質実剛健の人が多くいと言われています。一方、南の人はどちらかというと、明朗快活な人が多いとされています。もちろん、全員がそうであるということではなく、比較的そうであるということですが、また、生活を考えている上で、北の人は大体1週間先くらいまでの事を考えて動きますが、南の人はその日のことしか考えない人が多い。これが、意外と、労務管理にも影響してきます。

もう一つ、これも労務管理に影響することですが、宗教観が日本と似ています。ベトナムは80%が仏教徒です。かつ、日本の仏教と同じ大乘仏教です。大乘仏教というのは、念仏さえ唱えていれば浄土に行けるといふ考え方なので、別に仏門に入る必要がありません。一方、タイの場合、小乗仏教ですので、一生に1度や2度は仏門に入らなければ浄土には行けないと言われています。したがって、ベトナムの場合、宗教色が社会生活・会社運営に出てくることはまずありません。ベトナムにはまた儒教の考えが根付いていて、年寄りを大事にし、尊敬する文化があります。家族も大家族が多く見られます。ちょうど1960年代の日本によく似ています。

2008年の国民一人当たりの収入は1000ドルを超えました。所得だけを見るとここ十数年の間に3倍近くになっています。ASEAN諸国の中でも、自分たちは優れているという自負心が見てとれます。タイを褒めると、ベトナムの人は、「タイは我々がベトナム戦争で苦勞しているときに、ぬくぬくと経済成長を遂げた。もし、ベトナム戦争がなかったら、とつくにタイを抜いている」なんて言います。

他にも、ベトナムの特徴をあげると、現在のところひどい財政赤字ということがありますが、それを補っているのが日本を始めとしたODA基金と外国投資です。また、もう一つ際立つ特徴として、ベトナム戦争のときに海外に出て行ったベトナム人が、その先で仕事を成功し、ベトナムに残していった家族への送金(越僑送金)が、2008年で70〜80億米ドルあります。ベトナムは、この3つのお金のおかげで、今の財政赤字でも何とか経済を回せているのです。

## 日本のベトナムへの投資状況

日本の企業のベトナムへの投資状況について見てみたいと思います。今までの累計からすると日本の企業約1000社がベトナムに投資をしています。そのうち、70〜80%が製造業です。自動車、オートバイ、家電などを製造・販売する大手企業がベトナムに進出しています。そこに部品を納める中小企業の方々もベトナムに進出しています。日本の自動車メーカーのほとんどがベトナムに進出し、製造販売をしています。バイクについては、ヤマハ、ホンダ、スズキということですがベトナムの中に相当数のバイクが走っていますが、ほとんどが日本のメーカーです。一方事務機など輸出加工型として、ベトナムを生産拠点として大量に製造したものを海外に出しています。ベトナムの工業化の発展に日本の企業が非常に大きく貢献をしていると言えます。

ベトナム政府も、日本企業の貢献を高く評価しています。「日本企業は頼りになる」、「日本企業をもっと呼び入れてほしい」という声もあり、私もプレッシャーを感じているところですが、残念ながら世界の金融危機から始まった景気後退もあり、2009年の投資実績(図表は、大幅に落ち込んでいます。2008年度は出光興産の方がベトナムに精油所を作ろうというところで、約62億ドルという多額の投資をして、

図表1 ベトナム投資(全体)の現状(2009年)

国	2009年6/22現在		2008年6/22現在		増減	
	(件数)	投資額	(件数)	投資額	(件数)	投資額
日本	(35)	94	(47)	7,109	△12	△7,015
台湾	(17)	1,294	(64)	8,171	△51	△6,877
韓国	(68)	1,096	(113)	614	△45	482
中国	(7)	7	(36)	112	△29	△105
香港	(17)	535	(20)	188	△3	347
米国	(12)	58	(26)	1,354	△14	△1,296
BVI	(20)	738	(21)	2,710	△1	△1,972
その他	(137)	900	(151)	10,689	△14	△9,789
合計	(306)	4,722	(478)	30,947	△172	△26,225

投資額単位：百万ドル



ベトナムに精油所を作るプロジェクトを立ち上げました。2009年の大きな投資でいうと、住友金属社が台湾の製鉄会社と合併で、ベトナムに薄板製造工場を建てるというものがあります。これは、総投資額が約120億ドルという、大変大きなプロジェクトで、操業開始が2〜3年後となっています。いずれにしても日本の製鉄業がベトナムにできるというところで、大きな期待が寄せられています。

## ベトナムの労務事情

ベトナムの総人口は、2008年推定で8,616万人います。年齢構成は完全なピラミッド型ですが、ただし、二人っ子政策もあり、少子化も若干進んでいます。労働人口（男性

15〜60歳、女性15〜55歳）を見ると、4,600万人となっており、そのうち30歳以下が70%を占めています。失業率は都市部において、2008年暫定で4・65%となっています。

世界的な経済危機の影響を受けて、ベトナムでも輸出関連企業の操業短縮等により失業者が、ベトナム労働総同盟の発表では、2009年に入り6カ月間で、10万人発生していると言われていますが、その大部分が郷里に帰省しているため、幸い大きな社会問題にはなっていません。

離職率は、南部で20%、北部で10%となっており、最近、就職機会が増えてきていることもあり、離職率は上昇傾向にあります。

外資系企業に対する最低賃金を見ると、これは最低賃金法で規定されているのですが、JETROの2009年1月調査によると、都市部で月額1,200,000ドン（VN D）（69米ドル）、地方都市で月額1,080,000ドン（62米ドル）、遠隔地方都市で月額950,000ドン（54米ドル）、その他920,000ドン（53米ドル）となっています。

JETROの2009年1月調査によると日系製造業の実勢賃金は76社平均で、現場労働者（高卒がほとんど）で月額96米ドル、エンジニア（大卒）

で月額270米ドル、マネージャーで月額798米ドルとなっています。

参考までに、政府機関および国営企業の最低賃金は、月額684,000ドン（39米ドル）となっています。

最低賃金の国際比較（2009年1月JETRO調査）では、月額でベトナム（ハノイ）で69米ドルなのに対して、中国（深セン）で146米ドル、タイ（バンコク）で140米ドル、フィリピン（マニラ）では152米ドル、インドネシア（ジャカルタ）では96米ドルとなっています。

ベトナムにおける労働時間を見ると、法定祝日は年9日間となっています。労働時間は外資系企業で、8時間労働の6日制で週48時間が基本で、年間労働時間は2,424時間となっています。残業制度は、年間残業時間の上限は200時間に決められています。ただし、縫製業等の特別業種では年間300時間となっています。時間外割増率は、通常残業で150%、週末残業で200%、祝日残業は300%となっており、深夜残業は更に30%割増になっています。

## ベトナムの労使紛争発生事例

労使紛争を大別すると「経済的な

ことを背景にしたストライキ」と「解雇を背景にしたストライキ」の二つになります。いずれの場合も不適法ストライキという形で発生します。

不適法ストライキというのは、突然、従業員が結束して集団で職場を放棄してしまふ、集団無届職場放棄というもので、労働法で規定されているストライキの手続きを一切無視したストライキを意味しています。労働法で定められているストライキを行う手続きは、まずは労使間で話し合いをすること、そして、ストライキ権の確立（組合内50%以上の賛成）をしてから、会社側への通知および労働関係官庁（労働・傷病兵・社会

図表2 不適法ストライキの発生状況

企業形態	02	03	04	05	06	07	08
国営企業	5	3	1	2	na	na	na
越民間企業	29	35	25	14	na	na	na
外資系企業	54	51	40	89	na	na	na
計	88	119	66	105	400	550	300

2006年物価高騰・最低賃金改定の不手際等もあり大幅に増加。（外資系は台湾系、韓国系企業に多く発生）日本企業における不適法ストライキの発生件数は極めて少なかったが、2005年末より2006年初にかけて多くの不適法ストライキが発生した。2008年末まで約90社となっている。2009年は労働事情が変わった事もあり7月までに4件程度と幸い少ないが、操業状況若干回復している事もあり一部企業に於いては不穏な動きも出てきている。

福祉局、労働同盟)に届け出を行うことと定めています。ベトナム政府の調査によると、現在ベトナムで起きているストライキは100%労働法規定の手続きを経っていない不法ストライキ、いわゆる山猫ストライキであるということです。

ただし、この職場放棄をしている人たちは、基本的には5日以内に職場に戻ってきます。理由は、労働法において、5日以上の無断欠勤は解雇条件に該当するとされているためです。解雇されるのは嫌だから、ストライキをやっても5日以内には戻ってくるわけです。不思議なことに、ストライキから戻ってきて働いている人は、まったく何食わぬ顔で、それまでの仕事をしています。会社に迷惑をかけて悪びれるというような様子はありません。

では、どれくらいの不適法ストライキが起きているのかというと、基本的には2006年から急激にストライキの件数が増えています(図表2「不法ストライキの発生状況」)。このほとんどが外資系企業におけるものです。ベトナムは社会主義なので、国営企業というものが存在していません。1990年半ばごろは、12,000社ほどの国営企業がありました。が、国営企業はすべて株式化して独立

採算制にしていこうという動きの中で国営企業は減り続け、今は4,000社ほどになっていきます。国営企業におけるストはほとんどありません。その理由は、国営企業の場合、ストをやっても何も期待できないためです。国営企業の場合、給料そのものが国の法律で決められています。かつ、賃上げをする予算が国にはありません。また、国営企業が大きな利益を上げた場合は、従業員に還元しています。したがって、国営企業に対してはそこで働く従業員はあまり不満を持たないというわけです。

外資系企業に対するストは、従来は、賃上げ要求と言うよりも、どちらかというと、台湾系の企業に多く見られる「最低賃金以下で労働させる」、「残業代を払わない」など、過酷な労働を強いることに対して多く起きていました。また、韓国系企業内では、従業員に暴力をふるうケース、たとえば役員が現地従業員に対して仕事上のことで、平手打ちをしたり、棒切れでたたくなどの非人間的な行為に対するストライキが多く見られます。幸い、日本企業に対するストはほとんどありません。しかし、私が2000年にJETRO(日本貿易振興機構)へ出向している間に、1件だけありました。この場合は、新

しい社長が日本から赴任となり、落ち込んでいた業績を立て直すために、とても意欲に燃えておりました。現場を見てみると、工場長が怠慢だということとが分かり、注意を繰り返したが効果がなく、その工場長を解雇する張り紙を会社に張り出しました。当然のことながら、張り紙を見た工場長本人は逆上し、他の労働者を巻き込んでストを起こしたというケース1件だけです。他の日系企業においては、ストライキというものは全く起きませんでした。

そんな状況が変わってきたのが2005〜2006年の消費者物価指数が非常に上がってきた頃です。その時期になると従業員が立ち上がってきました。しかし、労働組合があっても、組合そのものが機能していないところが多く、組合を通して何かをするのではなく、従業員対会社間での採め事がほとんどです。今後の課題は、労働組合をどう健全に機能させていくかということです。

## 不適法ストライキの発生原因と要因

不適法ストライキの発生の背景と要因については5点あげられます。

第1は、経済的理由による要求の高まりです。1990年半ばごろは、働く場所そのものがなかったことも

あり、労働者たちは、わがままを言いませんでした。労働者の多くが、少しくらいの不満は我慢して働こうと思っていました。しかし、今は状況が違い、労働者たちは経済的な不満や要求を声に出して言うようになりました。

第2は労働者需要の増大と格差の拡大です。事務系の労働者の不足から、事務系の従業員の給料が上がり、現場の一般労働者との給料の格差が生まれ、それに対する不満が増大しました。

第3は労働者側の知識不足があげられます。急激に労働分野が拡大したことで、これまで農業に従事していた人たちを従業員として採用するようになりました。ですから、まったく労働知識のない人が多数、工場に働くことになったので、就業規則をきちんと理解せず守らない人が増えてきました。たとえば、規則で決まっている朝7時半の出勤を守らず平気で遅刻してくるとか、会社組織とか社長など役職そのものを理解できない人も多いです。要するに、農業は個人あるいは家族で成り立っているのに、いわゆる組織というものに馴染めないという問題があります。

第4は企業内労働組合の未成熟があげられます。労働組合があっても、

組合員の不平、不満を吸い上げて、それを会社側に要求して組合員の労働条件を改善していくという組合として本来の機能を果たしていないことが多々あります。

第5は行政側の対応の不手際というものもあります。国営企業ではストが起きないということもあり、行政がストに対して不慣れなため、どう対応すべきか分からず、ストを取捨することができないという背景があります。行政側が、ストが不適法であるとの確認をきちんと行わず、一方的に企業側に非があるとの見方をすることにより不適法ストライキを助長することが多くあります。

## 不適法ストライキの解決策

そこで、日系企業側としても、ベトナム政府と色々な話をした結果、ベトナム政府は、不適法ストライキ解決のための労使関係支援センターを設置しました。その結果、不適法ストが起きた場合は、行政に申し出れば、支援センター特任担当官が出動して従業員を説得してくれるということになりました。特任担当官は、地区の労働局、労働総同盟(労働組合のナショナルセンター)、警察などから構成されています。こうした人た

ちが、ストの現場にやってきて、会社から状況を聞いたあとで、組合とやり取りをし、ストの代表が従業員代表となり会社と団体交渉をするということになっています。

ストは企業にとって、とてもシリアスな問題です。製造は1日たりとも休めないからです。可能な限り早期解決の必要があるため、会社としても、ある程度は妥協をすることになります。妥協の結果としての解決しない場合には、労働裁判所の裁定を仰ぐことになりましたが、こういうケースはあまりありません。

労働省としても、このあたりをとても気にしており、法制度の整備もさることながら、違法ストに対してはストに参加した従業員に賠償金を払わせようということになりました。賠償金額分を給与から差し引くというシステムなのですが、賠償金が低いこともあり、賠償金制度自体はあまり抑止力になっていません。

企業としての対応としては、労働組合を作り、健全に育成しようという流れになっています。日系企業の組合組織率は48%しかありませんから、この数字を高めることが大切です。また、これはベトナム特有のことかもしれませんが、組合を育成す

ることも含めて、会社側は、組合費(給与×1%)を負担しています。これも、私個人的には奇異なものに感じますが、組合を早く育成するということを目的に、会社として負担しています。

また、従業員の知識が不足しているため、企業経営者および従業員の研修が必要です。これについては、会社側と労働局が一緒になって労働法の理解浸透のために努めています。まずは工業団地という単位で進めています。労働紛争の経験がない経営者も多いので、労務関係についての研修も行っています。

## 従業員解雇に伴う労働紛争事例

大別した場合の、二つ目の不適法ストライキについて、これは従業員解雇に伴うものです。色々な状況と理由により、解雇をしなければならぬことがあります。労働法の中に規定されている解雇条件は、①窃盗(刑事事件として立件される必要がある)、②横領、③技術・企業秘密の漏洩、④企業の資産及び利益に重大な損害(この判断が論点となる)をもたらした行為、⑤最高6カ月間の賃金据え置き、最高6カ月間の減給を伴う配置転換処分を受けている期間に違反行為を重ねた場合、降格処分

を受けた従業員が再び違反を重ねた場合、⑥正当な理由がなく1カ月に計5日間又は年間20日間無断欠勤した場合、と明記されています。しかし、いざ、裁判所に持ち込まれた場合は、企業側が敗訴する場合の方が多いです。

なぜならば、労働法と労働裁判所は、労働者を保護する立場のもので、最終的な判決ではどうしても企業が敗訴する傾向にあります。

次に、従業員解雇に関わる労働紛争事例を3ケース紹介します。

一つ目は、ある電装品メーカーの管理者の事例です。長期勤務者管理者クラスの解雇の例ですが、解雇者本人が不当解雇として労働局に訴えました。企業が完璧な証拠書類を準備して、明確に説明したこともあり、このケースにおいては、正当解雇として認められ、企業が勝ちました。したがって、裁判に持ち込む際には、企業としては十分な証拠書類を整備することが必要となります。

二つ目は、あるメーカーの購買担当者の事例です。購買担当者が供給会社からコミッション(手数料)を受け取っていたケースです。たいていの企業は、これを理由に解雇をしますが、こうしたケースは、比較的認められません。理由は、会社に損害

を与えたかどうか判断しづらいためです。この場合も、会社は解雇しましたが、解雇者が裁判所に訴えたところ、会社に損害は与えていないと判断され、会社側の解雇は不当と裁決されました。

三つ目は、ある販売会社の販売員の事例です。このケースでは、従業員が、他社製品を自社ルートで販売すなわち内職をしていたということがありましたが、会社は、解雇をしようとしたが、労働法では内職を禁止していないため、解雇はできませんでした。昔からベトナムでは雇用の機会が少なかつたために、優秀な人は二重に勤めても（内職をして）良いとされているのです。

### 解雇にあたっての必要な手続き

解雇にあたっての必要な手続きについて述べたいと思います。

解雇にあたっては会社側と労働組合と解雇者本人による査問委員会の設置を義務づけています。査問委員会を開くにあたり、会社側は解雇に到った資料・証拠を整備します。査問委員会を実施した場合は、解雇者本人の陳述を行ってもらい、議事録を作成して、関係者の署名をもらうことが必要です。解雇にあたって

では必ず労働組合の承認が必要となります。労働組合が解雇に同意しない場合、会社側は労働当局にその旨を記入した上で書類を提出します。手続きが不備な場合は会社側に不利な採決が出る可能性が高くなります。また、企業として、整備しておかなくてはならないのが従業員規則です。これを可能な限り細かく規定した上で、本人に納得をさせ、かつその終業規則を労働当局に登録しておくことが重要となります。従業員規則を労働局に登録していないと、就業規則を持っていても無効になってしまうので注意が必要です。

### ベトナムにおける労働紛争についての弊見

私が個人的に日系企業の方や労働者の方と話をしたときに感じるのですが、ベトナムの場合、労働紛争における問題点というのは、ベトナムがまだ労働紛争に関しては途上国であるという点です。従業員から話を聞いていて思うのですが、発想が幼稚であることが多いということです。「あの人の給料がいくらなのに、私の給料は低い」とかよく話しています。ベトナムの労働者は給与明細を従業員同士で見せ合います。ボーナスについても、もらった額を見せ

合います。また、企業間でも給料についての情報交換をしています。どの会社がいくら従業員に支払っているかを把握しています。そうしたことを単純に比較して、自分の立場をわかまえることなく、そういう不満を口にして、不適法なストを起す従業員は、幼稚性のある途上段階にあると言わざるをえません。

また、そういう不適法なストを取捨すべき行政の対応の不手際さを見ても、やはり途上国であることを感じずにはいられません。また、スト当事者の遵法精神も途上国であり、法律を守ろうとする意識が希薄です。もともとベトナム人は国民性として遵法精神に欠けているところがあります。罰金が発生しないと法律を守ろうとはしません。たとえば、従来、オートバイに乗るときはヘルメット着用が交通法にあったのですが、誰も守らないため、昨年から高額の罰金を課すようになりました。ヘルメットを買うのと同じくらいの罰金額にしたとたん、誰もヘルメットをかぶるようになりました。

今まではストライキ自体が不適法というものでやってきていますが、今後将来、本当の意味での労働組合中心の「適法」ストライキが発生した際の対処方法を、日本企業として

も検討しておくことも、企業が今から考えておかななくてはならない重要な案件です。今までは、「不適法」ということで片付けていましたが、これが合法となり、団体交渉をすることになったときに、企業は適切に対応しなくてはならないからです。

### 日本とベトナムの関係

日本とベトナムとの関係については、日本とベトナムは相互に戦略的パートナーとして重要視されています。日越共同イニシアチブ（投資環境改善）という形で、2004年から2010年まで、6年かけて色々なことを解決していく取り組みを行っています。南北高速鉄道、南北高速道路、ホア・ラク・ハイテクパークの3大案件をはじめ、多くの案件を掲げ、問題の解決を図っています。ベトナムの労働省のほうも、日本の労働モデルについて研修したいという希望を持っており、そのために、労働関係委員会（MOLISA、労働総同盟、VCCI）のメンバーが2009年12月に日本に派遣される予定です。これについては、我々の商工会のほうで取り上げて実現する予定です。

（文責・編集 II MF J C 組織総務局）