

パネルディスカッション

# 「海外生産拠点における健全な労使関係の構築にむけて」

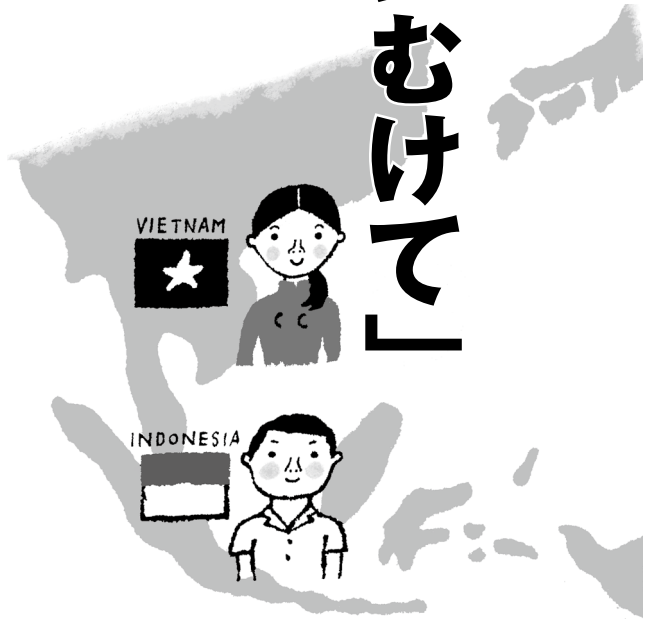
パネラー…

小尾 吉弘 元JJC(ジャカルタ・ジャパン・クラブ)労働問題委員長

市川 匡四郎 ベトナム計画投資省 外国投資庁投資アドバイザー

野木 正弘 IMF-JC事務局次長(国際局長)

コーディネーター… 浅井茂利 IMF-JC政策局次長



## セッション1 「労使紛争発生の背景と解決策」インドネシア・ベトナムの事例から

### 事例報告1

## 「インドネシアの事例」

講師…元JJC(ジャカルタ・ジャパン・クラブ)労働問題委員長 小尾 吉弘

### インドネシアでの業務内容

インドネシアにおける私の業務内容は、MM2100という工業団地の開発、販売、維持管理でした。日系商社がジャカルタ東部に数々の工業団地を開発した中で、ジャカルタに

最も近いところに位置し、1990年から15年以上にわたり、総開発面積800ヘクタールの工業団地を開発しました。2009年6月末現在、入居企業数は176社、そのうち、日系企業が119社、他国の企業では、韓国からLGとその関連企業、ノ

ルウェー、フィリピンなどの企業もあり、非常に国際色豊かな工業団地です。この開発会社は、丸紅が60%出資し、残りは現地資本です。

私がジャカルタに赴任になる前の97年〜98年にインドネシアでは暴動が起こり、スハルト政権が倒れ、新し



MM 2100工業団地



インドネシアに生まれ変わりました。日系企業の集まりであるJCCでは、メガワティ大統領時代から、外国からの投資促進を目的として、政府に対する意見申活動というものをやってきました。私は赴任した2003年に労働問題を取り扱うグループに参加しました。2004年には、官民合同フォーラムという形に発展しました。官は、日本大使館、インドネシア政府、民は、JJC(ジャカルタ・ジャパン・クラブ)とカデンというインドネシア商工会議所。この4者が合同で投資促進に向

けての方策を協議していこうという動きをしてきました。

### 新労働法制定以降の動き

私がインドネシアMM2100に赴任した直後の2003年2月25日に新労働法が制定されました。労働関連法の制定から最近までの動きについてご紹介します。

まず、インドネシアでは、97年、通貨危機を発端にスハルト体制が崩壊し、民主化が進みました。98年に、結社の自由および団結権の保護に関するILO第87号条約をインドネシア政府が批准をし、これに基づいて、2000年に労働組合法が、2003年に新労働法が制定され、その流れの中で2004年に労使紛争解決法が成立しました。

2000年に労働組合法が成立して、1企業内に組合をいくつでも作ってよくなったことから、組合が爆発的に増加しました。その上、ルピアがドルに対して大きく値を下げたことから、輸入品の値段が大きく上がりました。こうして、自国通貨でのインフレがどんどん進み、経済不況に陥ってしまっただけでなく、2000年8月以降に労働運動が活発化していきます。もともと

とスハルトを倒したのも、学生が国会を占拠するなど、暴力的な力が背景にあったので、その流れを汲んで、ストライキも非常に暴力的なものが多かったようです。そして、2003年に新労働法ができました。それまでの労使紛争というのは、労働者が民主主義をはき違えていて、騒げばなんでも手に入るというような風潮があったように感じます。

2001年には、私も工業団地に入る道路が住民に封鎖されるという事件もありました。その原因の一つは、工業団地のそばの住民であるにも関わらず、その雇用機会に恵まれていないというものでした。そんな中、2004年、きわめて民主的に行われた総選挙(史上初の直接選挙による大統領選挙)がありました。それ以降、世界的な景気の好調とインドネシア経済の発展により、労使関係も成熟しました。

### ジャカルタ・ジャパン・クラブでの活動内容

では、JJC(ジャカルタ・ジャパン・クラブ)では何をしてきたかについてお話しします。まず、2003年の新労働法の翻訳を行いました。大使館に厚労省から出向されて

#### 小尾吉弘 こび・よしひろ

- 1982年 丸紅入社
- 1983-89年 丸紅ジャカルタ支店勤務
- 1989-93年 海外開発建設部(インドネシア市場担当)
- 1993-95年 丸紅従業員組合専従役員(副委員長1, 委員長1年)
- 1995-98年 海外開発建設部(フィリピン市場担当)
- 1998-03年 フィリピン・リマ工業団地開発会社副社長(出向)
- 2003-07年 インドネシア MM 2100 工業団地開発会社社長(出向)
- 2005-07年 JJC(ジャカルタ・ジャパン・クラブ)労働問題委員会委員長
- 2007-08年 海外不動産開発部
- 2008-現在 インド開発会社に出向

いる方、JICA(国際協力機構)を通じて現地の労働移住省に出向されていた方、労働問題の専門家の方々と一緒に、適切な日本語に訳し、その解釈を労働省の役人に確認をしていくという作業を進めました。この日本語訳については、JJCのホームページにも掲載していますので、ご参考にさせていただきます。単なる

訳だけではなく、これはこういうふう  
に解釈をするという注釈もつけて  
います。

2003年の新労働法以降、それ  
まで抑圧されてきた労働者にとつて  
は180度の方向転換となりました。  
また、当時の労働大臣が、労働組合出  
身だったこともあり、非常に労働者  
寄りの法律となったことが、経営者  
の間では認識されていました。特に、  
ストライキの問題、解雇退職金に関  
する事項、有期雇用、アウトソーシ  
ングの問題などに関する条文が曖昧  
になっているため、これらの意味す  
るところをきちんと確認するととも  
に、色々なケーススタディを労働移  
住省と共にやってきました。その結  
果、現地の経営者協会の意見も織り  
交ぜつつ、労働移住省が労働法改正  
の草案を作りました。

しかし、これがどういうわけか、組  
合組織に一回戻ってしまい、2006  
年3月に、労働法改正に反対する動  
きが活発化し、一部の労働組合が暴  
徒化する事態にまでなりました。そ  
の後、政府は草案を撤回し、今も労  
働法自体は改正されていません。

## 健全なビジネス環境創出 への提言

そこで、JJC委員会では方針を

変更しました。労働法改正を求める  
のではなく、運用面で何か改善でき  
ることがないだろうかと考え、「健  
全なビジネス環境創出への提言」を  
作成しました。たとえば、①労働関  
連法の整備。労働法には、詳細につ  
いては大統領令で決める、あるいは、  
行政法令で決めるというような項目  
があります。それがインドネシアで  
はなかなか出てこなかったため、早  
く出してほしいと依頼しました。ま  
た、労働法を確実に運用するための  
方策をお互いに検討することにしま  
した。②雇用創出のための社会シス  
テムの整備。これに関しては、労働  
問題とは少し離れますが、日本のハロ  
ーワークのようなものをインドネシ  
アで作るべく、日本政府の支援を得  
られるよう進めていくこととしまし  
た。現在、JICAの専門家の方が  
現地入りし、に取り組んでおられると  
ころです。

③もう一つ、我々に直結する「外国  
人労働者の就労許可の問題について。  
以前は、インドネシアに行つてから  
でないと労働許可がおりなかったも  
のが、2006年5月から、赴任前に  
日本で就労許可が取れるようになり  
ました。それまでは許可がおりるま  
でに時間がかかっていたため、とり  
あえずビジネスビザで入国し労働し

ていたため、警察につかまり、賄賂  
を要求されるなど、様々な問題があ  
ったのが、解消されました。

## 労使紛争が起きる原因

労使紛争が起きる原因についてで  
すが、労使で団体交渉を行ったが、  
団体交渉が決裂し、ストライキが発  
生、ストライキに参加した労働者を  
使用者が解雇する、それを機に更に  
労使紛争が激しくなっていくという  
パターンが最も多いと思われます。

労使紛争の発端の背景には、「賃  
金」「解雇」「就業規則の改定」に関  
わることが多いと思います。インド  
ネシアには、平和的な話し合いを通  
じて全員一致で解決しようという風  
土があります。労働法の中でも、ま  
ずは二者間で十分に協議をすること  
が決められています。二者間で協議  
をし、十分な話し合いをしても決裂  
した場合、そのときに初めて、「いつ、  
どこで、いかなる理由で」ストライ  
キをするかということ、7日前ま  
でに労働局へ通知をするという規定  
になっています。しかし、これには  
抜け穴があります。会社側が「まだ  
交渉する」と言い張れば、決裂とい  
う解釈にはならず、会社の都合に応  
じて、合法ストライキも、違法スト  
ライキとしてしまうことができるわ

けです。かつ、「7日前に」というの  
も物理的に厳しい。時間的に長すぎ  
て、そんなに前から届出はできませ  
ん。

## 事例1

### 突然のストライキ通告

私自身が直面した、突然のスト  
ライキ通告の事例に触れます。労働法  
上、就業規則に反した労働者は解雇  
できますが、そのためにはプロセス  
が必要です。解雇するまでには警告  
書を3回出す必要があります、1回の警  
告書は6カ月間有効です。1回目の  
警告書を出して半年以内に規則を破  
り、さらに2回目の警告書から半年  
以内に再度規則を破り、さらに3回  
目の警告書から半年以内に再度規則  
を破ったとき、はじめて解雇が可能  
になります。

私は現地の組合幹部とも日頃から  
良く話し合いをしていたので、過信  
していたところがありました。こと  
の発端は、工業団地内の倉庫から部  
品が連続して盗まれたことでした。  
色々調べてみると、そのとき当番だ  
った警備員が居眠りをしていたこと  
が判明しました。そうしたことが頻  
繁に起きたため、その警備員を解雇  
したので。実は、あとから分かっ  
たことですが、警告書を2回しか出

していませんでした。これがまずかったのです。そうしたところ組合のほうから、規定にのっとり、「7日後にストをする」という通告が来しました。普通の工場であれば、その工場の中だけの問題なのですが、工業団地を管理する会社でストが起これば、団地内で操業されているすべての企業に影響が及びます。また、どういうわけか、ストの通知が近隣住民にも流れていて、近隣の方々までもが「MMでストをするなら自分も参加する」と言いはじめ、お祭り騒ぎのようになってしまいました。ただ、騒ぎは大きくなったものの、ストは回避できました。各企業さんともリスクマネージメントをしつかりされていたので、万が一ストが起きて、問題のないように、事前に1日分余分の在庫を準備するなり、在庫の納品先には2日分の在庫を届けるなどの対応を事前に計画されていて、大きな被害は出ませんでした。

その後、組合幹部と話を繰り返し、2回の警告書で解雇したのはこちらのミスであることを認め、解雇は撤回すると伝えました。ただし、再度警告書を出して、同じようなことが起きた場合は解雇する旨を伝えました。組合側の言い分は、「本人が盗ん

だのであればまだしも、深夜の勤務中の居眠りの中で盗まれたことだから勘弁してほしい」ということでした。

この件については、二度と同様のことが起こらぬよう、警備員を全員集め、指導を行いました。警備員としっかりコミュニケーションをとり、信頼関係を築き、事なきを得ました。このときの反省は、「分かっているようで労働法の規定をしつかり認識していなかった」という点です。かつ、「ローカルのマネージャーの言うことを100%鵜呑みにしてもダメだ」ということです。

## 事例2 ストライキを行った人間を解雇

二つ目の事例は、ストライキを行った人間を解雇した例です。賃金交渉のもつれからいきなりストライキに入る。会社としての言い分は「ストライキに通告がなかった(もしくは、7日前になかった)」「交渉の余地があったのに」として、違法ストライキとなる。それでもストが決行されたために、ストを行った人間を会社が解雇する、こうしたケースは非常に多くあります。ただし、合法か違

法かというのは会社が決めることではなく、労働裁判所が決めることなので、即刻解雇ということはできません。いずれにしても、感情的になつて、即刻解雇ということをする企業においては、交渉がどんどんもつれて、解決に至らない傾向にあります。

## 労使紛争解決における 注意点

そうした中で、労使紛争解決における注意点を整理します。2004年に労使紛争解決法が制定され、2006年1月に施行されました。これはとても画期的なことでした。なぜならば、それまでは労使紛争というと、労働局の人間が仲裁に入り、調停となり、話し合いで収めていたのが労働裁判という形式になり、裁判所の判断によって、結論が出るようになったからです。しかし、この解決法には、斡旋、調停、仲裁の3種類があります。諸々の問題がありました。まず、それぞれの委員会が協議されることになっていますが、その委員の選定に時間がかかりました。また、個々の委員の教育が行き届いていなかったり、労働裁判を執行する特別裁判官の人材育成が不十分であったりなどの問題がありました。

これに対しJJCとしては、そういった方々のための研修やセミナーの実施を強く要請してきました。最近指摘されていることですが、今までの紛争解決は労働局の方々が間に入って話し合つて決めてきたので、複雑な手続きは不要でした。しかし、労働裁判になると、裁判という形式をとるため、民事訴訟にもとづいた手続きが必要となります。これは弁護士を使わなくてもできないことはありませんが、個人でやるとなると非常に複雑で色々な書類の作成や準備をしなければなりません。弁護士を雇えば当然費用がかかります。こうした理由から、なかなか労働者側から自らお金をかけて裁判に持ち込むということになりません。今、裁判になつているケースのほとんどは、会社側から持ち込まれているものだと思います。

## インドネシア政府に労使紛争の判例集作成を依頼

JJCの活動として、もう一つお願いしてきたことは、いわゆる労使紛争の判例集を作つてほしいということでした。日本では、きつちりと判例集というものが作成されていて、しかも閲覧が可能になっていま



者間協議会についてお話しします。労働法の中で、二者間協議会を持つよう定められています。私がいた2007年までは、その決まりがそれほど厳しくなかったのですが、最近では地方の労働局の査察が入り、二者間協議会を持つているかどうかを調べていると聞いています。したがって、組合を持っていない会社で、二者間協議会をやっていない企業は気をつけるべきところです。

ちなみに当初の工業団地の中では、上部団体に属している組合が37%、上部団体に属していない組合が20%、組合自体がない会社が43%となつています。組合がないところでも、定期的に二者間協議会を持つているので、私がいたところから最近にいたるまで、特別大きな労使紛争は起きていません。

## インドネシア人と うまくつき合う方法

インドネシア人とうまくつきあつていくためには、インドネシア人の国民性についての理解が必要です。そういう意味でインドネシア人の国民性の特徴について4点あげておきたいと思います。インドネシア人はある意味で非常に日本人に似ていることがわかれると思います。

一つ目は、集団行動(集団から離れたくない)の意識が強いことです。そうした中で、一部の過激なリーダーに引つ張られるケースがあります。自分分はストライキに参加したくなくても、みんなが参加するので参加しないとあとで仲間はずれにされるのが怖いといって、やむを得ずストライキに参加している人が大半ではないかと思っています。

二つ目は、人間くさい結びつきを大事にすることです。例えば、会社の一警備員の結婚式に招待されることがあります。こういったことを面倒と思わず参加するなど、日頃のつきあいを心がけておくことは、従業員とのコミュニケーションをはかる上でも、また、従業員に尊敬される点でもとても大切なことです。三つ目には、文化・宗教・習慣の違いがあります。ご存知のとおり、インドネシアはイスラム教の国です。で、お祈りの時間が就業時間と重なることがあります。イスラム教では、1日に5回のお祈りは義務です。ただ、5回のうち、朝と夕方のお祈りはお祈りする時間に制約がありませんが、それ以外の3回は、ある程度時間の幅があります。こういったことを理解して、お祈りの時間にあわせて、就業時間を変更することで対応する

ことができます。文化・宗教・習慣の違いをきちんと理解、尊重した上で、就業規則を定めることが重要になります。

四つ目には、インドネシア人に限りませんが、労働者の年齢とともに変化する要求というものがありません。たとえば、就職当初は残業を好んでしたが、結婚して家庭を持つと、残業を嫌がるようになります。その一方で、家族手当や教育費補助を要求するようになったりします。あるいは、車や家を買うので、社内の融資制度を使いたいなどの要求があることも事実です。会社が年を重ねて行くとともに、従業員のライフスタイルも変化していくわけですから、その都度変化にこたえるのではなく、早め早めに人事・賃金の規定を明確に定めておくことが大切です。

## 理想的な管理者とは

私の印象では、一般労働者というのは非常に素朴で、懸命に働いており、会社に対する忠誠心もあります。問題は、そこに派遣された日本人がどういう態度をとるのかということ。日本は憧れの国ですから、日本人をボスとして尊敬するという土壌があります。派遣された日本人は、果たして自分がボスとして尊敬され

## 労働法で定められている 二者間協議会

労働法で定められている労使の二

す。こういうケースであれば、だいたいこういう結果になるという目安になります。しかし、インドネシアでは、オープンになっておらず、労働移住省の役人と話をする、「今、作っている」と答えるのですが、おそらく公開できるようなものはないでしょう。判例集がきちんと作成されれば、それを調停委員などの各委員や特別裁判官の研修教材として使えるので、ぜひ作成してほしいと思います。

る行動をしているかどうかを省みるべきです。

労働組合との関係においても、会社と労働組合の役割分担は明確にしておくべきです。会社の専権事項に對しては、組合には文句を言わせないことが大事です。また、組合幹部との付き合いの中で、組合との約束をあとからひっくり返すことは決してしてはなりません。相手がインドネシア人だからということ、約束内容をころろ変えたりすると、組合幹部の面子は丸つぶれになります。組合幹部が組合員に尊敬されるような付き合い方をする必要があります。

### 成熟した労使関係

スハルト体制崩壊後のこの10年、インドネシアの労働者も労働組合も非常に勉強をして、色々な経験もして成熟してきています。問題を抱えているのは、旧態依然とした地元インドネシア企業のほうが多く、当社の工業団地に入っている日系企業における労使関係は成熟していると言つて良いと思います。

事実、今年2009年の賃上げ闘争は、昨年からの経済危機のため、実は非常に心配していました。通常

労働組合は消費者物価上昇分+ $\alpha$ で、 $\alpha$ を強く求めてくる気運が強いのですが、09年は組合自ら $\alpha$ 部分の要求を取り下げてくれました。最低賃金が10%強の引き上げをする中、他の企業は10・5%くらい引き上げられているところを、私たちの工業団地の中では10・2%くらいでおさまっているようです。もちろんそれぞれの企業さんが普段以上に労使交渉、団体交渉に時間をかけた結果のことです。時間をかけて説得したことで、労働者も納得ができたのだと考えています。

### コーポレートガバナンスの重要性

インドネシアではまだまだコンプライアンス（法令順守）の意識が低いため、労使紛争において、上部団体が労働者と癒着しているケースも見受けられます。労使交渉の場、上部団体ができて、交渉を引っ掻き回し、会社として困り果ててある程度のお金を渡すことで解決する、それを受け取った上部団体がその何かを労働者にキックバックする。こうしたことがあるという事は認識しておいたほうが良いでしょう。

最近、インドネシアで興味深いレ

ポートがありました。政府のある機関が労働法施行に関してどんな問題があるかを調べたところ、「インドネシアではビジネスコストが高い」ということが明確になったというものです。これは決して、労働者の賃金が高いということではなく、ビジネスを円滑にかつスピーディーに進めるために、賄賂などに余計なコストがかかりすぎているとのことで、結果として労働者に適切な賃金が支払われていないと指摘されています。

今、ユドヨノ大統領は汚職撲滅に力を入れています。事実、自分の身内にも汚職の疑いが出た際にも、身内であっても有罪判決を出しています。大統領選の際、3人の候補者の中で、個人資産が最も少なかったのがユドヨノ大統領です。こうしたことを民衆は正確に理解しています。

このようにインドネシアという国自体が、今、変わろうとしています。従って、今後は、汚職も完全にはなくならないでしょうが、だんだん減っていくと思われれます。昔は、課税もアンダーマネーを要求されたり、むしろ企業側がアンダーマネーでこまかしていましたが、今は、それも改善されつつあります。特に外国企業向けの税務署員に対しては、給料

を倍にして、賄賂を受け取らない形で適切な課税をするようになっていくと聞いています。

従って、日系企業もコンプライアンスに基づいたやりかたで仕事をしたいかなくてはなりません。親企業の労働組合から組合ルートを通じて、現地の組合に対してもきちんとアドバイスをして、労働者、組合員の質をあげていくことが求められていると思います。日本の労働組合組織が、もう少し現地の組合組織にも入っていつて日本の労働組合が過去に経験してきたことを話し、情報提供や意見交換をすることがとても大切だと考えます。コーポレートガバナンスや、会社としてのCSR、コンプライアンスなどを明確にしていくことも重要です。

日本という国は、現地の人から多くの面で尊敬されています。それを裏切らないように、CSRやコーポレートガバナンスの面でも、インドネシアという国を良くしていくような活動を一歩踏み込んでいたいただきたいと考えます。

(文責編集 I M F J C 組織総務局)