

新興国における労務リスク

賃金などの処遇の改善や昇格・降格人事、退職処分に対する不満に端を発する労働争議は世界的に増加の一途を辿っている。とりわけ新興国では、物価の上昇率に比して日系企業の賃金上昇率が追いついていないこと、また欧米外資系企業の賃金水準と比して賃金水準が低いことなどを背景に、多くの日系企業では従業員の不満が鬱積している。そのような状況に加え、急激な円高や国内市場の縮小・空洞化といった危機感に背中を押され、準備も十分でないままに海外に進出した日系企業が、現地の国民性や風習などに配慮せず、日本流のマネジメントを持ち込むことで、現地従業員とのさらなる軋轢を生む事態も散見されている。本稿では、新興国の労務リスクに焦点を当て、新興国のリスクの特徴や近年の事例、求められる対策の要点等をまとめた。

1. 労務リスクとは何か

労使関係（労働者と使用者である会社側との関係）を良好に保ち現場を安定させることは、企業が製品やサービスの品質を高めるため、また生産性を高めて単位コストを低減させるために必要不可欠である。永らく日本では「終身雇用」「年功賃金」「企業別労働組合」という三種の神器が労務政策に用いられ、労使協調という言葉に象徴されるように労使関係は概して良好な関係にあったが、それは企業業績と賃金上昇がともに右肩上がりであったため労使に対立構造が生まれにくかったことが背景にあり、歴史的にも稀有な例と言えよう。逆に言えば、日本を除き「労務リスク」は様々な形で絶え間なく発生しているというのが現状である。

「労務リスク」という言葉はマスメディアなどで頻繁に使用されているが、造語であるため一旦定義が必要である。「労務」とは、労働者側の視点で言えば労働行為そのものを意味し、企業側の視点で言えば労働者の管理を意味するため、労務リスクは労働者側の視点に立てば「労働することにより発生する怪我や病気などのリスク」、企業側の視点に立てば「労働者の管理が出来なくなるリスク」と解釈できる。マスメディアが用いているのは、言うまでもなく後者である。

2. 新興国における労務リスクの分類

以下に、新興国における日系企業が関わる可能性のある労務リスクを一覧にしている。リスクの大きさは、事態が悪化した際の状態について「拠点全体が停止」を大、「職場・ラインが停止」を中、「個人が仕事をしない」を小の3つに分類している。

[新興国における労務リスクの一覧]

労務リスクの所在	労務リスクの内容	リスクの大きさ
①現地従業員の採用活動	人材スペックを誤認し採用	小
	法制度の無知に起因した採用不可	小
	紹介元からの補償金要求	小
②日本人による現地マネジメント	現地採用幹部への指導力不足・暴走	大
	現地採用幹部との戦略方針の相違	大
	現地採用幹部の逃亡	大
	現地採用幹部への罵倒	大
	暴力行為への現地従業員の反発	大
	専門分野外への逃げ腰な態度への不満	大
	マネジメントしない日本人への不満	大
	日本流の押し付けへの反発	大
	雇用・昇進差別（国籍・宗教・年齢・性等）	大
	給与・各種手当の改廃への不満	大
	労働関連法規違反（時間外労働）	大
	通訳による機密情報の漏洩	大
	セクハラ行為・訴訟の発生	大
	現場指導に関する現地採用管理者の拒否	中
不平等感から来る社内制度への不満	小	
③現地従業員による現場マネジメント	暴力行為への反発	大
	従業員の過労死・過労による自殺	大
	安全意識の低さに起因する災害の発生	中
	作業指示の曖昧さに起因する不満	中
	従業員間の対立（出身地域・宗教等に起因）	中
	公平性を欠く人事考課	中
	管理者の怠業への不満	中
	昇格の妥当性に関する不満	中
	権限の逸脱	中
	技術伝承への抵抗	中
	賃金交渉上の苦戦	小
④現地従業員の団体活動	労働組合の過激要求	大
	反日キャンペーンの拠点内活動	大
	マスメディア・インターネットにおける批判・中傷	大
	有能社員の引き抜き・集団離職	中
⑤現地従業員個人	自社が製造する製品の偽造品を製造・販売	大
	他社を引き合いに出した休日増加要求	大
	会社所有物の私的利用による事故	小
	品質に関する認識の低さ	小
	他社を引き合いに出した給与アップ要求	小
	パートナー企業からの引き抜き	小
	処遇差別に起因する退職	小

① 現地従業員の採用活動に起因するリスク

例えば、入社前に提出された職務経歴書が詐称されており、入社後戦力にならなかったという事例や、別の会社からの転職者を採用しようとしたところ、前の会社から退職金を肩代わりする

ように求められた事例など、比較的影響の小さな労務リスクが挙げられる。

② 日本人による現地マネジメントに起因するリスク

これは日本人監督者が現地従業員を侮辱する言動をとった事例や、監督者自身がしっかりと業務を遂行しない、または遂行できない状況に対し現地採用の幹部が反発した事例などで、対応を誤れば事業所全体の労働争議に発展するような影響の大きな労務リスクである。

③ 現地従業員による現場マネジメントに起因するリスク

同じ地域出身の部下を厚遇するなど人事考課に公平性を欠いたり、部下に作業方法を十分に説明しないにも関わらず、出来ないことを公衆の面前で罵倒するなど、管理者として備えるべき心構えが欠落していること等に起因するもので、職場でボイコットが発生しかねないリスクである。

④ 現地従業員の団体活動に関するリスク

団体活動は、従業員を代表し会社側と対等に交渉を行う組織である労働組合としての活動と、公式な労働組合等ではなく、小集団が起こす活動に大別される。中国など反日運動が起きるような新興国ではその活動が日系企業に波及し、小集団が市民を巻き込んで会社施設の破壊活動に及ぶような行為も見られる影響の大きなリスクである。

⑤ 現地従業員個人に起因するリスク

事業所の大勢に影響を与えるものではないが、個人的な昇給要求などが日常茶飯事であり、他社を引き合いに出した要求は他の従業員にも同様の動機を与える可能性が高く、労働争議に発展するリスクを孕んでいる。

3. 新興国の労務リスクの特徴と近年の事例

上述のように、労務リスクは様々な形態で顕在化するが、発生の特徴については当該国の法制度の違いなどを背景としてそれぞれに特色がある。以下、中国、ベトナム、インド3カ国の状況を近年発生したストライキの事例とともに説明する。

(1) 中国

中国では2008年に労働者の権利を尊重する内容の新労働契約法が施行され、長期雇用が奨励されると同時に中国の労働組合である工会の発言力が増大している。また、同年に労働争議調停仲裁法が施行され、企業側の举证責任が重くなるとともに労働仲裁申請費用が無料となり、紛争件数は大幅に増加してきている。

2010年には南部・広東省にある日系企業の工場で発生したストライキを機に、外資系企業を中心として従業員が賃上げや福利厚生等の待遇改善を求めてストライキを起こす動きが国内各

地へ拡大した。一連のストライキの発端となった広東省の工場では当初、企業側の待遇は標準的であり、従業員側が要求する給与水準への引き上げは困難であるといわれていた。しかし、結果として2～3割程度の賃上げを受容したことで、北京市や深セン市当局等が相次いで法定最低賃金の引き上げを発表されたことが呼び水となり、各地で賃上げを求めるストライキが続発したとみられる。

[2010年に中国で連鎖した一連のストライキ]

発生日	省・自治区・市	概要
5月17日	広東省	日系メーカーの部品工場従業員数百人が賃上げや待遇改善を求めてストライキを実施。
6月3日	陝西省	日系メーカーの工場2ヶ所で従業員合わせて約900人が賃上げや待遇改善を求めてストライキを実施（10日から操業再開）。
6月6日	湖北省	紡績工場従業員400～500人が大量解雇に抗議して工場前の道路を封鎖する等の抗議活動を実施。
6月6-7日	広東省	台湾系電子機器メーカーで従業員数千人が賃上げを求めてストライキを実施。企業側が賃上げに同意して終結。
6月7日	広東省	韓国系電子機器メーカーで従業員2,000人以上がストライキを実施。
6月7日	広東省	日系メーカーの子会社の部品工場従業員約250人が賃上げを求めてストライキを実施。（10日から操業再開）
6月7日	江蘇省	台湾系機械部品工場従業員がストライキを実施。
6月17日	広東省	日系メーカー向けの部品工場従業員が賃上げを求めてストライキを実施。労使が賃上げに合意して18日夜から操業再開。
6月17日	湖北省	日系メーカー向けの部品工場従業員が賃上げを求めてストライキを実施。労使が賃上げに合意して18日から操業再開したが、ほかの労働条件について交渉継続中。
6月17日	天津市 (直轄市)	日系メーカー向けの部品工場従業員が賃上げを求めてストライキを実施。労使が賃上げに合意して21日から操業再開。
6月21日	広東省	日系メーカーで従業員が待遇改善を求めてストライキを実施。完成工場生産停止に追い込まれていたが、25日午後から同部品メーカーの稼働が正常化したため、完成工場では28日から操業再開。
6月22日	広東省	日系メーカーの合弁会社の部品工場従業員がストライキを実施。完成工場生産停止に追い込まれていたが、24日に操業再開。

出典：各種報道等を基に弊社にて作成

このようなストライキは、工会による関与は小さく、一部の従業員によるインターネット掲示板や携帯電話のショートメールによる連鎖的な呼びかけにより発生し、その後他企業の工場にも広がり、各地にストライキが飛び火したと見られている。そのため、工会との交渉が必ずしもスト終了に結びつかないケースもあり、事態の収束を困難なものとしている。更に最近では会社側もロックアウト等の実力行使を多用し、これに対して一部には暴力行為もみられる。

(2) ベトナム

ベトナムの労働法では、無断で月 5 日以上職場放棄を行った従業員に対し、企業側が解雇することができることを規定するなど、企業側に比較的有利な法制度を整備している。一方、ベトナムの労働者に権利者意識はあるものの労働法に対する知識が不足しており、「合法的な」ストライキは組合による事前申請が必要であるにも関わらず、その手続きが行われていないケースが散見される。そのため、新興国の中でも比較的労務リスクが小さい国として認識されている。

但し、2007 年から 2008 年にかけては連鎖的なストライキが発生し、本年 6 月には日系の商社が運営し多くの日系企業が入居している工業団地内の工場で、従業員数千人が賃上げや待遇改善等を求める大規模なストライキが発生した。今次ストライキは法的手続きを行っていない集団による職場放棄と判断される可能性が高かったこともあり、工業団地管理委員会や公安当局の仲裁によって 4 日後には一時的に解除され 5 日後にはほぼ終結したものの、同国に進出する日系企業に衝撃を与えた。

仮に同じ工業団地内の他企業でストライキが発生し、当該企業が従業員らの要求に安易に応じてしまった場合、自社の工場にも影響が波及することは必至である。

(3) インド

インドの労働法は労働者側に手厚く、100 人以上の企業では正社員 1 人の一時解雇にも州政府の事前認可が必要となるなど、企業には非常に厳しいものとなっている。紛争が法廷に持ち込まれた場合の司法的な解決も困難で、解雇を巡る労使間の裁判では会社側がほとんどのケースで敗訴している。また、階級に対する強い意識が管理者と一般従業員のコミュニケーションを阻害している側面もある。ワーカークラスと同じ食堂で食事することや、パーティ等の社内のイベントに参加することを嫌がる現地採用の管理者も多い。労使関係や職場の人間関係を円滑にすることが難しい環境下にあるためストライキは絶えない。

本年 6 月には西部グジャラート州にある衣料品メーカーの工場従業員によるストライキが発生した。今次ストライキは当初、従業員約 200 人で始まったが、数日後の 6 月 8 日までに参加者は非正規労働者を含めて約 2,500 人に増加しており、工場の生産活動に影響が生じた。従業員らは 40%の賃上げを要求し、同州の労働当局は同社の経営層と従業員の代表者を召喚して交渉を仲介した。会社側は、半年以内に賃上げを実施することを文書で確認し、また、繊維労働組合も労働裁判所に半年後の賃上げの請願書を提出したことに言及した。しかし、従業員側は即時の賃上げを主張し、賃上げが行われるまで業務に復帰しない意向を示したため、事態がこじれて解決は法廷に持ち込まれている。

また 7 月には、デリー首都圏に隣接するハリヤナ州にある日系メーカーの工場従業員による暴動が発生し、インド人従業員 1 人が死亡、日本人従業員 2 人を含む 85 人以上が負傷した。現地従業員が停職処分を受けたことを発端とし、従業員側が暴徒化して幹部らを殴打したとされる。また、ほかの従業員らも工場に押し入って建物に放火する、設備等を破壊する等の暴力

行為に及び、3,000～4,000人規模の暴動に発展したため、警官隊が駆け付けて鎮圧した。

【インドで労使間の問題が衝突・暴動等に発展した事例】

発生日	省・自治区・市	概要
2008年9月	デリー首都圏郊外	工業団地グレーター・ノイダ（Greater Noida）にあるイタリア系自動車部品会社で工場の最高経営責任者（CEO）が、解雇された従業員から暴行を受けて死亡した。
2009年9月	タミル・ナドゥ州	コインバトール（Coimbatore）市にあるメーカーの人事副部長が、一時解雇された従業員から暴行を受けて死亡した。
2010年11月	ウッタルプラデシュ州	ガジアバード（Ghaziabad）にある日本とインドの合弁会社の人事部長ら3人が、一時解雇された従業員の復職問題を巡ってほかの従業員から暴行を受け、1人が死亡、2人が負傷した。
2011年3月	オリッサ州	バラングル（Balangir）県にあるメーカーの鉄鋼部門の工場幹部が車両で外出しようとしたところ、一時解雇（レイオフ）の対象とされた従業員らに取り囲まれ、車両に放火されて死亡した。同幹部は脱出しようとしたが、従業員らに阻止された。

出典：各種報道等を基に弊社にて作成

4. 最後に

どの企業でも新興国における労務リスクは発生しうることを認識し、拠点が長期間事業を停止するような事態に陥ることのないよう、日頃から十分な対策を講じる必要がある。以下に対応の要点を記載しているので、不十分な事項があれば今からでも対応することをおすすめする。

① 日本人駐在員への赴任前教育

- 労務管理手法に関する教育の実施
- 赴任先の文化・風習・国民性等に関する情報の提供
- 赴任先の労働関係法に関する情報の提供
- 海外での労務問題に関する事例の提供 等

② 現地従業員（幹部・管理者）への適切な指導

現地従業員に毎日接するのは現地採用の幹部や管理者である。現場で誤った労務管理が行くと職場の雰囲気は悪化し、会社への不満が増大する。そのような事態を回避するためには、日本人幹部が現地採用の幹部や管理者を以下のように指導することは極めて重要である。

- 全社における当拠点の戦略的な位置付け・ミッションの説明
- 職務記述書に基づく業務内容の説明に加え、期待の表明
- 就業規則や人事考課基準等、会社規則の十分な説明
- 部下との積極的なコミュニケーションの推奨
- 他企業や他職場で発生しているトラブルに関する事例の提供 等

- ③ 労働組合・従業員リーダー格との良好な関係の構築
 - 頻繁に現場に足を運び、従業員にねぎらいの言葉をかける
 - 労使協議会等、従業員代表との話し合いの場を頻繁に設定
 - 社員イベントへ自らが積極的に参加することで、一体感を醸成 等

- ④ 他企業の労務担当者との情報交換・兆候の把握
 - 商工会議所や日系金融機関（銀行、損害保険会社等）を介した現地ネットワーク作り
 - 他企業の労務担当者との状況共有・意見交換会の開催
 - 現地のインターネット掲示板の閲覧 等

(2012年8月8日発行)