

ボブ・アザム氏

インドネシア経営者連盟 (APINDO) 副会長 雇用・労使関係担当

「日系企業が抱える労使関係・人材育成の課題」

本日は、インドネシアで日本企業が抱える労使関係や人材育成の課題についてお話します。私はボブ・アザムと申します。トヨタ・モーター・マニュファクチャリング・インドネシア (TMMIN) の取締役 (管理・渉外担当) です。人事、トヨタ研究所、渉外、CSR、PR 等を担当しています。同時に、インドネシア商工会議所 (KADIN) の副会長 (雇用・研修担当)、インドネシア経営者連盟 (APINDO) の副会長 (雇用・労使関係担当)、トヨタ年金基金の監査委員チーフ、国家賃金審議会の副委員長、国家三者委員会の委員も務めています。本日の発表では、まず TMMIN の概要をご説明します。次に TMMIN の労使関係、TMMIN のコミュニケーションプログラム、TMMIN の人材育成プログラム、インドネシアの状況、最後に日本企業への期待をお話します。

それでは、TMMIN の歴史を振り返ってみたいと思います。インドネシアのトヨタは、2003 年より主に TMMIN とトヨタ・アストラ・モーター (TAM) によって代表されてきました。元々、インドネシアのトヨタは、1971 年に設立された TAM の貿易事業から始まりました。しかし、1989年に大きな変化が訪れ、4つの子会社が合併し1社 (TAM) に統合されました。その後、2004年に2社 (TAM、TMMIN) に分割されました。TAM は国内市場に注力することになり、TMMIN は国内だけでなく世界をも支える製造会社になりました。出資比率も変わり、TAM はトヨタ自動車株式会社 (TMC) が 50%、TMMIN は TMC が過半数の株式を所有しています。

さて、弊社の事業の概要をご説明します。弊社は 1971 年に貿易会社として事業を開始し、その後、製造を手掛けるようになり、組立工場を設立し、自動車部品やエンジンの取り扱いも始めました。現在の自動車産業は大きな変化に直面しており、将来はインドネシアだけでなく世界中でカーシェアリング等の新しい移動スタイルに変化していくでしょう。我々はいまだかつてこのような課題に直面した経験がないため、この状況に対応するのは決して容易なことではありません。しかし、今後も我々の事業は成長すると、楽観的な見方を持ち続けていきたいと考えています。その一方で、その楽観主義に対して責任を持たなければなりません。自動車産業に従事する会社は 1,500 社にも上り、30万人もの従業員を有しています。ですから、この事業が明るい未来をもたらすことを確実にしなければなりません。弊社のためだけでなく、社会のために、国家のためにです。弊社は国家の誇りになれると信じています。

先程も申しあげました通り、1,500 を超える会社、30 万を超える雇用者が弊社の事業に関わっています。多くの企業と協力する中で課題となるのは、サプライチェーンの労使関係を安定させることです。自動車産業では、サプライチェーンの中の 1 つに問題が起これば、それはサプライチェーン全体に影響を及ぼします。ですから、サプライチェーンの労使関係を維持・向上させることが重要とな

ります。本日のテーマは「インドネシアの日系企業が抱える労使関係・人材育成の課題」なので、TMMIN の労使関係の歴史を振り返ってみたいと思います。先程ご説明したとおり、TMMIN の株主は TMC とアストラ・インターナショナル(AI)です。AI では労働組合が組織されていませんが、TMC では労働組合が組織されています。TMMIN は TMC との合弁でできた製造会社なので、最初から労働組合が存在していました。従業員に対応するためには従業員の代表が必要です。かといって、弊社の労働組合が設立当初からうまく機能していたわけではありませんが、やはり労働組合は協調的労使関係のために非常に重要な役割を担っています。例えば、弊社は賃上げやボーナス決定等の正式な交渉を組合と行ってきました。それだけではなく、今までたくさんの重要なイニシアチブが弊社では導入されてきました。そのうちの 2 例をご紹介します。1 つ目、1989 年に二者委員会 (Bipartite Forum) を設立しました。設立当時の重要な課題は、労働組合を交渉に参加させるだけでなく、労使関係の改善のために労働組合と徹底的にコミュニケーションすることでした。また、2 つ目、最新のイニシアチブとして CURE (Company-Union Relationship Enhancement) プロジェクトを導入しました。事業環境の変化の中で労使関係を予測しやすいように、より中長期的な視点から労使関係を捉えています。

次に、労務管理について現在どのような課題があるか簡単にお話します。現在、TMMIN は転換期にあり、中長期的な安定性と競争力を確立する必要があります。また、労働問題による機会損失や人件費を含む不当なコスト増による競争力の損失を避ける必要があります。そのためには、弊社の従業員とリーダーの準備態勢を整えるために協調的労使関係がより重要となります。経営陣と労働組合の双方が、同じ意識、同じ理解、同じコミットメントで、「変わらなければ」と、同じアクションを取ることが重要です。弊社は労働組合と一緒に数多くの難しい課題について議論し、どう対処すべきか戦略を協議しています。もちろん労働組合は独自の意見を持っていますが、最終的には我々が責任を持って状況に対応しアクションを取っていく必要があります。尊敬と責任を持って協調的労使関係を構築しなければ、このような合意に至ることはできません。

さて、TMMIN の労使関係の基本的な考え方をご紹介します。多くの日系企業に共通していると思いますが、サプライヤーの方々がこうした考え方を日々の活動に落とし込んでいくのは容易なことではないと思います。先程もお話した通り、ある業者からの供給がストップしてしまうと自動車の生産ができなくなってしまいます。弊社の生産は完全にストップしてしまい、その影響は他社にも及びます。そのため、労使関係は会社の転換を成功させるための重要な要素となります。サプライヤーを含め、弊社はあらゆる人事労務管理においてトヨタウェイを確実に実施しなければなりません。弊社の課題は長期的な関係という精神で相互の信頼と責任を確立することです。この考え方は、過去 50 年で暗黙知として受け継がれているトヨタ独特のアプローチです。トヨタの労使関係の基盤は相互信頼と責任です。これは次の要素から成り立っています。第 1 に、従業員が会社を信頼して働ける職場環境の創出。第 2 に、継続的改善への恒常的で自発的な取り組みを推進するメカニズムの創出。第 3 に、完全にコミットし徹底された人材育成。第 4 に、個人の役割の追求と会社全体の

最適化を目指すチームワークの推進。一般的に、良い労使関係とは協力的な関係のこと言うかと思えます。しかし、トヨタの労使関係の基盤は相互信頼と責任です。立場の違う会社と従業員で考え方に違いがあるのは当然ですが、非敵対的な形でそれらを解決し徹底したコミュニケーションを図るようにしています。両者が責任を果たすべく努力する必要があります。

従業員と会社がコミュニケーションの過程でお互いを十分に理解できるようになるためにはいくつか重要な点があります。会社と労働組合の間で一方通行ではなく、双方向のコミュニケーションを行うことです。また、1 つだけではなく複数のコミュニケーション手段を用いることです。弊社において経営陣からライン責任者までのコミュニケーションはこのスライドに記載したような構造になっており、労働組合の構造も系統立ったものになっています。それと同時に、会社と労働組合の各層が相互にコミュニケーションを取っています。つまり、弊社では、会社と労働組合のトップレベル同士のコミュニケーションだけではなく、現場レベルでのコミュニケーションも重要視しているのです。ただし、経営陣は方針やコミュニケーションの一貫性を保つ必要があり、同じことが組合にも期待されず。

次に、労働組合との関係性についてお話します。弊社では労働組合と行う活動を 3 つに分類しています。第 1 にコミュニケーション、第 2 に交渉、第 3 に紛争解決です。労使紛争が起きた場合どう対処するかについて、企業は最初から労働組合と合意を持っておく必要があります。また、1 から 3 の分類について会社と労働組合が同じように理解していることが重要です。このように分類しておけば、コミュニケーションと交渉は別ものだとすることを明確にすることができます。インドネシアではコミュニケーションが突然交渉に変わってしまうことが多々ありますが、弊社では労働組合とやりとりをする際に、「今はコミュニケーション中」、「今は交渉中」、「今は紛争解決中」と明確にするように心がけています。混同させない、これが組合とのやりとりを一貫させる上で非常に重要です。弊社の過去の経験から言えるのは、難しい交渉を行っている際は時おり組合とのやりとりが止まってしまうということです。そうなれば状況は悪化するばかりです。そのため、「今はコミュニケーション中」、「今は交渉中」というのは明確に分けるようにしています。こうすれば、仮に交渉で困難な局面に達することがあったとしても、組合とのやりとりを保ち続けることができます。トヨタではこのようなやり方をとっています。

次に、TMMIN の人材開発プログラムをご紹介します。人材育成は労使関係の柱の 1 つとも言えます。弊社では人材育成に責任を持って積極的に取り組んでいますが、その取り組みの一環で人材開発プログラムの従業員向けガイダンスとして職業人生プランを用意しています。この職業人生プランによって従業員に成長の機会を与えています。弊社はこのようなトヨタウェイで従業員を最大限に尊重しているのです。このような成長の機会を与えられた時に、従業員のモチベーションは最も高まり、従業員はより会社を信頼するようになります。弊社では、全てのマネージャーとリーダーに責任を持って人材育成を行ってもらいたいと考えています。リーダー全員がトレーナーであり、全

での職場が研修センターです。このスライドに載せている図は、弊社が職業人生プランと呼んでいるものの一例であり、全従業員に共有されています。よって、従業員はどのような人材開発プログラムが自分のために用意されているのかを知ることができるのです。

次のスライドには TMMIN の人材開発プログラムの全体像を載せています。弊社は自社の従業員だけでなくインドネシア国民の人材育成にも注力しています。いくつかの教育プログラムを用意しており、その 1 つはトヨタ・ラーニング・センターです。ここでは実践的な研修を提供し、従業員同士の技能・知識移転を促進させています。弊社の従業員だけではなく、サプライチェーンの方々にも研修を提供しています。他には、トヨタ・インドネシア・アカデミーがあります。自動化と IR4.0 に備えるため 5 年前に設立しました。これからの会社を担う人材を自分達で育成する必要があります。弊社は、これらの活動によって人材の能力の底上げを図っています。

次に、インドネシアの労働事情についてお話しします。2011 年、インダストリアル・グローバルユニオンがインドネシア国内の代表として MPBI という団体を設立しました。MPBI は外注、最低賃金、非正規雇用の問題に重点を置く「ストップ不安定労働」を展開しています。このようなインダストリアル・グローバルユニオンの世界的な動きを受け、使用者団体はインドネシアの状況を改善しようと尽力しています。インドネシア経営者連盟 (APINDO) は、インドネシアの投資環境を向上させるために、労使の対話を促し両者の関係の改善に努めています。

また、APINDO は、生産性を高めることが長期的には労働者の繁栄につながるという信条のもと、国全体の生産性向上に取り組んでいます。そして、APINDO 研修センターを設立し、インドネシアの人材育成の強化のために 3 つの活動を行っています。1 つ目は研修です。研修では、主に人事労務管理の好事例を共有し、最新の労使問題について議論を行っています。2 つ目はインドネシア大学と協力して行っている労使関係担当者向け認証プログラムです。労使関係担当者の能力・経験不足が原因で労使問題が起こるということがこれまでに多々ありました。人材不足により、経営陣が能力・経験不足の人材を担当者にしてしまっていたのです。将来はこのような状況をなくしたいと考えており、そういうわけで、現在、APINDO 研修センターでは労使関係認証プログラムを提供しています。労使関係担当者は知識と経験を得てインドネシア大学から認証を受けることができ、会社側としては担当者の質を確保できます。APINDO はこのような活動を通してストライキや労働問題の削減に努めています。また、APINDO は他の活動も行っており、企業レベルだけではなく国家レベルでも社会対話を促すような取り組みを実施しています。

最後に、インドネシアの日系企業へ期待することを述べさせていただきます。まずは、日本企業の労務管理について確認させてください。労務管理はあらゆる企業活動の基礎であると考えられます。労務管理の目的は、まず組織や個人の発展を阻害するリスクを最小化すること、次に従業員のモチベーションを最大化することです。労使関係はリスクを予測・管理するものとして考えることが

でき、企業はこれから発生しうる労使関係の課題を予測する能力を備えることが必要とされます。それと同時に、どのようにして従業員のモチベーションを引き出し、能力を開発し、企業と組合だけではなく企業と従業員の信頼関係を深めるかということが重要になります。これらの活動に注力することによって労使紛争を避けることができるのです。これらの目的を達成するための最初のステップとして、自社の労務管理のスタンスを確認し準備することが非常に重要です。このステップでは次の2つのことが不可欠です。1つ目、まず自社の人的資源を確認してください。労使関係についてきちんと理解している人材が必要です。労使関係担当者の必須条件として先程ご紹介した労使関係認証を用いることもできるかと思えます。現在、APINDO はできるだけ多くの方に労使関係認証プログラムを提供しようとしています。この活動を通して、APINDO はインドネシアの日系企業と協力し、法律に準拠するような安定した労使関係を構築する努力をしています。2つ目、労務管理改善のための人的資源を確保してください。ローカルの人事部の能力を把握し、キーパーソンと関係を築き、潜在的な労働問題を把握することによって、労使関係のリスクを把握することが重要です。

ご存知のように、ビジネスには様々なリスクがあります。万一、企業活動が法に抵触する場合、それを正当化することはできず、外部から攻撃される余地を与えてしまうことになります。このロジックに基づいて「法律違反は最大のリスクである」と私は皆さんにお伝えしたいです。例えば裁判所で争うことになった場合、裁判官は法律に依拠して裁判を行います。また、もしも自社が法律違反をしている場合、他組織が法律違反をしているのではと気が付いてもそれを指摘することができなくなってしまいます。また、世間では次のような誤解があるようです。「法の遵守は重要だが、法に従わない裁判官がいるというのは事実だ。つまり、これはケースバイケースだ」、「他社が違法な活動をしていると聞いた。だから弊社が同じようなことをしても安全だろう」、「裁判所で争う必要があるとき、金で解決できると聞いた」等、これらは全て誤解です。繰り返しになりますが、法律違反は最大のリスクです。

労務管理の目的は協調的な労使関係を築くことですが、一方で楽しく働ける職場環境を従業員に提供することも目的です。このような意味で、コミュニケーションを開始する前に、会社として従業員にどんなメッセージを送りたいかということを検討することが重要です。経営陣は、会社を健全なものにするために従業員や組合との協力を望んでいると、常に従業員に発信する必要があります。経営陣からよく聞く声として、「従業員とのコミュニケーションは集会ではそれほど悪くはないように感じているが、交渉ではなかなか合意に至ることができない」、「人事マネージャーは十分な能力を持っており、ローカルリーダーの一人として我々を導いてくれているが、交渉ではなかなか合意に至ることができない」、「現場視察で従業員の顔を見て、彼らはここで働いていることを幸福に感じているように思った。しかし、突然デモの告知を受けた」等を挙げるすることができます。繰り返しになりますが、コミュニケーションの仕方と手段を検討することが重要です。

最後に、重要な点をまとめます。健全な労使関係を達成するにはプロセスが必要です。また、労働

法に関して正しい知識を持つ労使関係担当者を雇用することが重要です。労働組合の動向と最新の労働法に関する正しい情報を迅速に入手するために、企業の方には APINDO のメンバーになっていただくことをお勧めします。労使関係担当者は、労働問題に関して迅速に協力するために、ローカルネットワークを構築してください。労使関係を管理することはリスク管理であり、リスクを予測する能力を強化できる。透明性と公平性が信頼の形成には欠かせない。これで私の発表は以上となります。皆様の状況に当てはまるものや当てはまらないもの、両方あつたらうと思います。休憩後のパネルディスカッションで、情報、経験、知識、ノウハウを交換できれば幸いです。ご清聴どうもありがとうございました。