

**HIDA**The Overseas Human  
Resources and  
Industry Development  
AssociationVOL. **9**  
2014年11月グローバル | **HRニュース**一般財団法人 海外産業人材育成協会  
産業推進部 産業国際化・インフラグループ  
国際経営支援プロジェクトチーム

Contents

1 巻頭言  
労働者の多様化に直面する人事労務マネジャーの課題2 特集  
2 海外の多様な労働者の雇用  
・タイの雇用環境と課題3 7  
・インドの日系総合商社における多様な労働者の雇用  
・フィリピンの多様な労働者の人事的処遇  
・オランダにおけるパートタイム労働経済

8 HIDAからのご案内、編集後記

## 労働者の多様化に直面する人事労務マネジャーの課題



創価大学 経済学部教授 経済学部長

栗山 直樹

アジア諸国は順調な経済成長を背景に、雇用が拡大し労働市場の逼迫を起こしてきた。多くの国では、労働力需要に柔軟に対応するため、派遣や請負労働者などの非正規労働者を多く活用している。ここ数年は、各国の民主化の動きを受けて労働運動が活発になり、非正規労働者の労働条件をめぐる労働争議も頻発している。多くの政府は格差是正に向けて労働者寄りの労働政策を打ち出している。この背景には、貿易協定の締結にあたって、欧米諸国側からの労働基準の遵守を求める圧力が増大して

いることからの影響もある。

この動きの典型例はインドネシアであろう。インドネシアの労働法には強い解雇規制があり、有期雇用契約でさえも強い規制がある。そのため企業は景気の変動に備えて、多くの派遣労働者や請負労働者を活用してきた。

近年、インドネシア政府は、格差是正を重点とした労働政策を展開し、度重なる最低賃金の引き上げと、非正規労働者の雇用規制を強化している。2013年11月には、新しい派遣請負規制の大臣令が完全適用になった。この大臣令により、派遣・請負は中核業務には使えなくなり、正社員化を促進する方向性に動いている。当然、これらの動きは、進出企業に大きな影響を与えるものであり、非正規労働者の雇用において、人事労務管理担当者には慎重な対応が求められる。

非正規社員との関係でいえば、女性労働に対しても注意が必要である。中国では、男性に採用を限定した求人広告を出した企業が、女性求職者から精神的被害を受けたとして北京市内の人民法院に提訴され、2013年12月に慰謝料を払い、原告を雇用するという内容の調停が実施されて和解に至った。市民団体などが人民法院や被告企業の前で抗議活動を行うなど大きな波紋を呼んだ事件となった。

中国の雇用における男女差別の禁止については、労働法の他、雇用促進法や婦女權益保障法によって差別が規制されているが、遵守に課題があり、多くの雇用差別、特に採用時での雇用差別が増加していると言われている。特に今年に入って、一人っ子政策が緩和されているが、この関連で出産休暇をとる女性を敬遠する企業が増え、北京市内の人民法院はこれをめぐる労働争議が増えていると指摘している。3月に開催された全人代（全国人民代表大会）では、「雇用差別禁止法」の制定が提案されたということである。

1980年代後半に、米国に進出したいいくつかの日系企業に対して、採用における差別やセクハラに対して訴訟が起こされ、中には多額の和解金を支払った痛い経験があった。今後アジアにおける進出に際しても、現地の労働法制の動きを注視し、多様な労働者に対する差別的な扱いで労働争議や訴訟の対象にならないように、注意深い労務管理上の配慮が求められる。

## 特集：海外の多様な労働者の雇用

海外の企業でも、労働者の雇用システムは様々な形で管理されています。これは、正規雇用の解雇制限が厳しいことや、生産量の変動が大きいこと、賃金の高騰が原因と考えられています。このように管理システムが多様化する中、海外の企業の人事労務担当者が、労使関係に配慮しながら、どのようにマネジメントを行っているかについて、HIDAの国際労働関係事業のセミナーに参加したタイ、インド、フィリピンの日系企業人事労務担当者から寄稿していただきました。

また、オランダの元セミナー参加者からは、「オランダにおけるパートタイム労働経済」について寄稿していただきました。



### タイ タイの雇用環境と課題

Ms.Akson Dumrongsukit  
日系電子機器部品製造



タイ社会の人間関係は「ピー（兄さん、姉さん）」、「ノン（弟、妹）」のように呼び合い兄弟姉妹の関係であるかのように振る舞う

従来、タイのほとんどの製造業では、正社員を雇用する他に、短期雇用の労働者や請負契約の労働者を採用していた。

当社でも、多様な労働者が働いている。たとえば、直接雇用され、雇用期間に期限がない正社員（正規労働者）、カンボジア、ミャンマー、ラオスからの外国人労働者（移民労働者）、警備員や運転手、メイド、植木屋、社員食堂職員など外部委託従業員などである。

しかし、2008年に労働保護法に第11/1条が追加されたことが、タイ国全体として短期雇用、試用従業員、有期契約従業員の数が減る大きな転機となった。議会は、企業の製造工程等で正

規労働者と同じ仕事に従事している下請け労働者の権利を保護しようとしたのである。

当社も、同法の改正をきっかけに、下請け労働者を徐々に減らしていった。下請け労働者に対する差別的待遇、とりわけ福利厚生と給付における差別が、組織において労働問題を引き起こす可能性のある重要な要因だと気づいていたからである。

しかし、下請け労働を全廃したわけではなかった。あるとき、従業員用に設置した投書箱に、この件についての不満の投書が何枚か入っていた。この出来事で、人事部は、問題を迅速に解決するため従業員の気持ちに答えなければならないと認識を新たにし、会社

の本業であるような業務の領域で、下請け労働者を使うことをやめる決定をした。現段階でも生産のために再び下請け労働者を使うことは予定していない。

タイの多くの事業者も、当時、労働保護法第11/1条について検討するミーティングを開き、職場における下請け契約での雇用を減らそうとしていた。残念なことに、同時期に、2008年のリーマン・ブラザーズの破綻によって引き起こされた突然の世界金融危機に直面し、タイ経済は深刻な影響を受けた。また、3年後、タイは2011年に深刻な洪水危機に直面した。ナワナコーンやサハラッタナナコン、ロジャナ、ハイテク、バーンパインなどのようなタイ

中部の工業地区に位置していたほとんどの企業は、この洪水危機で水浸しになった。

上記のような経済危機が発生したこともあり、労働保護法第11/1条の成立後でも、いくつかの企業が法を無視して下請け契約を使っていることが、労働省で報告されている。下請け契約雇用は、今でも工業地区で実際に見られるというタイ開発研究所（TDRI）の報告（<http://tdri.or.th/tdri-insight/prachatai20130522>）も出ている。工場は直接、下請けの募集や雇用を行わないが、志願者が工場近くに位置する斡旋業者に応募しているケースもある。

すべての事業、とりわけ製造業部門は、下請け契約雇用によって、人件費を節約することができ、変動する生産の調節弁となることを認めている。雇用者は下請けの監督をしっかりしなければならない。いかに彼らのモチベーションを上げ、正社員のように感じて働いてもらえるかが課題である。この点を配慮しなければ、不公平な処遇の原因となり、労働問題を拡大させるかもしれない。労働保護法第11/1条の成立後、雇用者はそれぞれ、下記のいずれかの方策を取っている。

- ・法律を順守し、組織と顧客によいイメージをもたらすために、早急に下

請け契約者を使うのをやめる。

- ・斡旋業者への財務的影響を弱めるため、下請け契約者を少しずつ減らし、その時点で雇用されている下請けの地位を正社員に変更する。（注：これは下請け契約従業員のモチベーションと雇用を生み出すことを意図している。）

- ・企業の社員として下請けを使用し続け、下請け契約従業員に正社員と異なる福利厚生と給付を提供し続ける。（注：どんな理由であれ、第11/1条違反の訴訟が起こされる可能性がある。LPAはこの条項の違反に対して100,000タイ・パーツ未満の罰金という形で法的責任を課している。）

企業の利益と従業員の労働生活の質との間のバランスをどこで取るのかを決めることは難しい。

当社では全従業員に対し同じように処遇している。タイの企業では、職位に関係なくお互いに心を開くことが多く、兄弟の間柄であるかのように振る舞う。このような社風は、多様な労働者の間に良い関係を生んでいるかもしれない。

なお、一般的に企業は、試験と面接の結果を考慮して新たな志望者を選ぶが、下請け契約での雇用は、そのような

手続きを経ない。一方、当社では、下請け雇用を利用しないことで、差別の不満を生み出さないようにしている。

私は、従業員に対する善意のある経営こそが、あらゆる利害関係者にとって最良の実践だと考えており、雇用者と従業員と一緒に内部の問題を解決しなければならない労使協議制に賛成である。それこそが、両者にとって有益な解決策であり、雇用者と従業員の双方に利益をもたらすと信じている。

注：

労働保護法第11/1条（LPA Section 11/1）は、次のように述べている：

「事業者が雇用サービス事業者でない者に労働者の募集を委託し、その労働が事業者の責任の下での生産工程もしくは事業運営の一部である場合、個人が労働者の監督者であるか否か、あるいは労働者に対する賃金の支払いに責任をもつか否かにかかわらず、事業者を、そのような委託契約労働者の使用者と見なすものとする。事業者は、雇用契約の下にある労働者と同様の仕事を委託契約労働者が行っている場合、差別することなく公平に給付と福祉を与えなければならない。」



「下請け労働者を差別するな」という垂れ幕と共に歩むタイ人労働者



「請負労働者の酷使を止める!」「請負労働者、定年後の労働者にも医療診療を」のボードを持って行進するタイ人労働者

## インド インドの日系総合商社における多様な労働者の雇用

Mr. Rajiv Mishra  
日系総合商社

当社は貿易と投資信託が統合された総合商社であり、国際貿易や戦略的投資、サプライチェーン・マネジメント、プロジェクト管理などの多角的な事業分野に携わっている。多角的な事業分野を運営していくために、当社や関連会社では多様な労働者を必要とする。

当社は、これらの労働者を正社員と有期契約社員、外部委託従業員の3つに分類してマネジメントしてきた。

正社員は主に組織の中心的活動に従事する。有期契約社員は組織の中心的活動に従事するが、会社が特定のプロジェクトなど、指定された期間だけ従事する。外部委託従業員は運転手や雑用係、第三者へのビジネスプロセスの外部委託で、組織を支援する活動に従事する従業員である。

同じ組織に多様な労働者がいることで、組織の目標を達成するために、すべての労働者を調整してチームとして働くようにするという課題が生じる。

HR（人事）部門には、現在の職場環境で良好な労使関係を作るために特別な努力が必要とされた。多角的な労働力は、すべての従業員の意欲を維持するための様々な動機付け戦略を必要とした。

当社は多様な労働者のための公平で

透明性のあるHRシステムをもっており、全員に平等な機会と良好な職場環境を提供しようと取り組んでいる。HRコミュニケーション戦略に特別な注意を払っており、多様な従業員に対して様々なコミュニケーション戦略を採用している。影響を与えるかもしれない問題に関しては、労働者からの情報提供を受けることで、意思決定あらゆる利害関係者を関与させている。また、会社の行事／パーティなどのような共通の催しには、すべての従業員を招いている。

また、すべての従業員に対しても、技能開発のための良い機会を提供するための教育研修機会を拡大している。

近年、インドは投資先として人気の国であり、多くの新しい企業がインドに進出し、事業運営を拡大している。これに伴い、インド国内では才能ある人材の不足をもたらし、組織は才能ある人々を引き付け、雇っておくために特別の努力をする必要が出てきた。

多様な労働者の待遇の課題を克服するために、当社は2、3年毎に市場の動向と比較し、当社の報酬と給付を業界標準に合わせている。また、労働者に対して様々な短期および長期の技能開発プログラムを導入し、才能のある労働者が技能開発のために配置転換を希望すれば、選択できる権利を与えている。

当社はまた、近いうちに全従業員のタレント・マネジメントのための総合データベースを導入し、私たちの訓練とキャリアを世界中の関連会社のHRシステムと統合する予定である。

私たちの組織では新しい世代の労働者（80年代後半や90年代前半生まれ）を雇用している。これらの労働者は、科学技術に精通し、ソーシャルメディアとよくつながっており、マルチタスクの技能をもっている。報酬と給付に関する彼らの選択と好みは他の部類の労働者と異なっており、私たちは新しい世代の労働者を引きつけ、雇っておくために異なる種類の戦略を採用する必要がある。

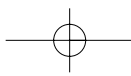
これらの労働者は短期の給付や給料における現金の要素などをより好む。利用できる報酬構造の中で、労働者が自身の好む報酬の受け取り方を選択できるように、幅が広い給付方法を実施しようとしており、それは若年労働者と熟年労働者の両方の要求に適応したものとなるだろう。



オフィスで会社の同僚達と一緒に決起ミーティングを行う



インドの自動車部品会社でのトレーニング



## フィリピン

## フィリピンの多様な労働者の人事的処遇

Ms. Ernie D. Dellosa  
日系オートバイ製造・販売



当社はフィリピンの市場でオートバイの製造と販売を行っている。オートバイの部品の溶接と塗装、組み立てなどを行う重労働であるため、従業員の80パーセントは男性である。販売後のメンテナンスサービスもまた、体力と根気強さが必要とされる。

正規労働者は会社の事業目的の達成に向け一心同体として働くために雇用されている。

また、このほかに、通常6ヶ月以下の一定期間だけ従事する非正規の臨時工も雇用している。

すべての従業員には帽子を含む制服が支給される。臨時工が被る帽子には、後部にCasualと書かれており、制服も正規労働者と異なっている。彼らには、重要な仕事が割り当てられることはない。

正規労働者になるにあたって考慮されるのは、一般に、その労働者が継続して1年間勤務していた経験があることと、仕事が主要製品に関係するか、より長期間の訓練と経験を必要とする業務であるかなどの条件である。

ホワイトカラーの仕事は、主要な事業活動を支えることであり、正規労働者の職に任じられるようになるまでに、最大6ヶ月の試用期間が必要となる。

臨時工はその部門の生産需要を満たすため、直接、正規労働者をアシストする。生産量や売上量が正規労働者の

生産能力を越えているときには特に必要となる。彼らは当社の場合、会社に直接採用される。

3番目の労働者は、運転手や雑用係、施設維持管理に必要な労働者で、外部委託サービスによって雇用される、いわゆる契約労働者である。これらの労働者は人材サービス請負業者を通して採用され、必要とする部門に配置される。彼らは請負業者の社員によって監督されている。

フィリピンで事業を行っているいくつかの日本企業は、当社と同じ雇用形式をとっている。しかし、日系企業の多くは直接の生産部門の労働者さえも外部に委託している。人材の協同組合サービスを用いているところもある。私たちの場合は、労働者を直接採用し、雇用し、配置している。

非正規労働者を利用することは、需要が変化する市場の下で、従業員数を素早く調節する利点と対策における柔軟性を会社に与える。採用から退職まで複雑な手続きを必要とする正規労働者とは異なっているからである。

使用者が非正規労働者の待遇に誠意と透明性を持ち、正規労働者と話し合いを持った後に実施しているのなら、普通は労使関係の問題が生じることはない。

労働組合がある場合に、あるいは会社が労働組合未加入の場合でさえも、正規労働者の影響力をそぐために、非正規労働者を雇用する会社もある。正規労働者の利益を抑圧する目的だけで非正規労働者を雇用することは、労働者に不満を抱かせる結果となるだろう。今までのところ、私たちのケースでは、非正規労働者を雇用することが、正規労働者との労働争議を起こすことにはなっていない。

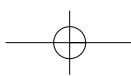


臨時工の被る帽子

良好な労使関係を築くためには、雇用者は、非正規労働者と同様の待遇を提供するとともに、技術や能力開発の機会を与える必要がある。正規労働者であれ非正規労働者であれ、それぞれの労働者が生産手段としてではなく尊厳をもった人間として処遇され、労働者個人および家族のニーズと、職務上のストレス、そして、何よりも、会社にとって最も重要である顧客のニーズとのバランスが配慮されることが不可欠である。



正規労働者（左）と非正規労働者の制服  
ズボンが明らかに異なっている



## オランダ オランダにおけるパートタイム労働経済

Mr. Ronald Hilhorst  
Mr. Kasper Merijn Buiting



職場で働くオランダ女性

それが「オランダ・モデル（ポルダー・モデル）」と呼ばれるもので、オランダ政府、雇用者、被雇用者、すべての人々がオランダ経済を回復させるために賛同した。この政策がオランダのパートタイム労働に拍車をかけた。ワッセナー合意調印後の数年で、オランダが経済成長を見せると、雇用機会は増加していき、労働市場での女性の参加は顕著に増えていった。

格差をつけることを禁じ、パートタイム労働者の法的身分はフルタイム労働者と同等のレベルにまで引き上げられた。2000年には、被雇用者にフルタイムからパートタイムへ、あるいはパートタイムからフルタイムへと移行する法的権限を与える「労働時間調整法（WAA）」が発効された。この法律制定はパートタイム労働をフルタイム労働と対等な立場に置いた。1980年代以降のこういった法案がパートタイム労働経済（ワークシェアリング）の成長を容易にした。

### 1 はじめに

オランダのパートタイム労働事情は、他の国の事情とはきわめて異なっている。労働人口の半数近くがパートタイム雇用であり、その割合は、ヨーロッパだけでなく、世界で第1位となっている。パートタイム雇用は、特にオランダ女性の間で一般的である。この記事では、現在のいわゆるオランダ・モデルに至るまでの経緯と、それによって引き起こされる長所と短所、さらに、将来の課題について取り上げてみたい。

持続的な経済成長をはかるために、政府はパートタイム雇用を促進する更なる政策を講じ、そのことが、さらに女性の労働市場への参加をもたらした。

1996年に発効された「平等待遇雇用法（WOA）」は、時給、社会保険制度加入、雇用期間、昇進等の労働条件に

### 3 オランダのパートタイム労働

なぜオランダは、他の国々と大きく異なり、これほどまで例外的に多くのパートタイム雇用を有しているのだろうか？この質問に対する簡潔な回答はないが、文化的・経済的要因が影響しているように見える。

オランダは、伝統的に女性が子育てをする役割を担い、家族における女性の責任を長い間、重視してきた。女性が子育ておよび家庭を維持することを優先する社会であった。パートタイム雇

### 2 パートタイム労働経済への歴史的決断

1960年代には十分な経済成長を見せたオランダ経済であるが、1970年代の間に下降していき、1980年代には不況に陥っていた。失業者数は記録的に膨れ上がり、社会保障制度は、費用を賄いきれなくなっていた。雇用者および被雇用者双方が、このままの状態を続けることは出来ないと認識し、何らかの方策を取らなければならないと考えた。

1982年に、雇用者団体と労働組合、政府の間でワッセナー合意（Akkoord van Wassenaar）が調印された。賃金の抑制と労働時間の短縮によって雇用を確保し、財政支出を抑制し、減税を行うという政策であった。この改革こ

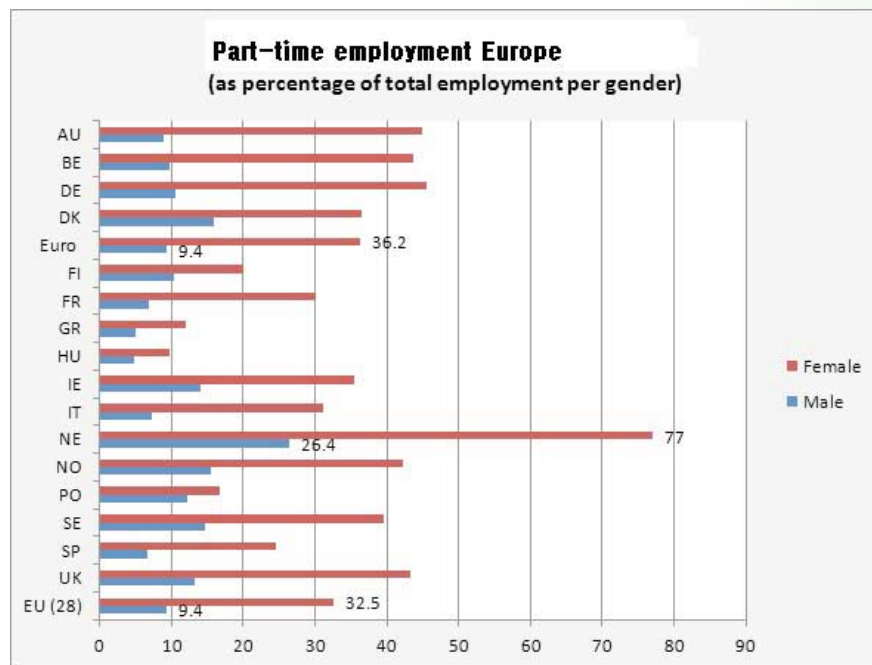


図1：パートタイム労働の割合  
Source: Eurostat

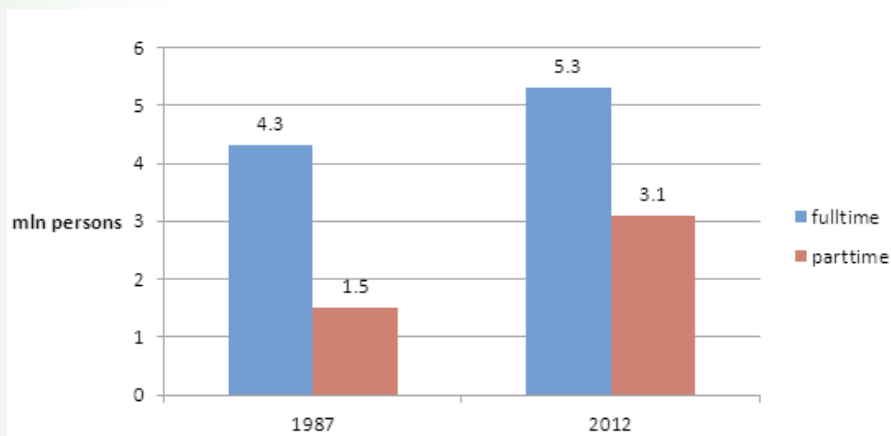


図2：雇用契約別の仕事  
Source: WRR 2014

用は、オランダ人女性が伝統的な子育ての役割を果たしながら、同時にキャリアを積み重ねていくための、仕事と家庭の両立の理想的な解決策となった。

また、男性も家事を助けたりして、家事に割かれる時間自体も以前に比べて減ったことが、女性の労働市場への参加を促した。

#### 4 オランダ・モデルの長所と短所

まず、1970年代と1990年代の両成長期の間、パートタイム従業員の増加（中でも注目すべきはパートタイムで働く女性）が労働力不足を補ったことである。

さらにオランダのパートタイム労働は、特に女性の権利拡張という点において重要な利点をもたらした。女性たちに労働市場に参加することを可能にし、多大な自主性を与えた。

また、オランダの人々は全体的に現在の自分たちの労働時間について肯定的である。60%以上のオランダ人が自分の労働時間に満足しており、そのうえ25%の人々がさらに少ない労働時間を希望している（WRR 2014）。

#### 短所

女性の平均雇用時間はフルタイムと比べるとかなり少なく、高度な教育を受けた労働力の多くを十分に活用していないということになる。また、労働に参加することで、女性は多くの自主

性を得たと述べたが、パートタイム労働の多くは、女性自身が望んで従事したとしても、十分な裁量権を与えられていないことがしばしばある。また、管理機能への女性の昇進に悪影響をもたらすと言われている。

#### 5 将来に向けて

他のヨーロッパ諸国と同様に、オランダも急速な高齢化社会という問題に直面している。この問題は同時に潜在的な労働人口の減少を意味しており、オランダが今後どのように労働需要に対応していくのかという課題が残る。あらゆる国民をさらに労働市場に参加させていくというのは、この問題を解決する一つの方法ではあるだろう。しかしこの方法はすでに長い間使われ続けてきて、労働市場に参加していない

人々の割合は大幅に減少してきた。

もう一つの方法は、人々をより長い期間働かせるということである。退職年齢はこれからどんどん延長されていくであろう。

パートタイムで働く女性たちも、その可能性を十分に発揮しきれていないため、大きな潜在労働力を持っている。政府は、例えば、「パートタイム・プラス」といったような特別委員会をつくり、女性をより長く働かせることを目的としたプロジェクトを開始した。働いている女性の77%が現在パートタイムで雇用されていることを考えると、これは道理にかなっている。オランダはもっと柔軟に雇用対策を行う必要が出てくるだろう。つまり、働きに出ることを可能にするために、保育の機会や財政、社会的対策を改善するだけでなく、在宅での仕事のような労働や店の営業時間を働く人に合わせるという実用的なことも、考えていく必要がある。

Sources :

WRR : Naar een lerende economie (2014) [On the way to a learning economy]

Eurostat

CBS: statline

CBS: The Netherlands Institute for Social Research (Sociaal Cultureel Planbureau)



## \* HIDAからのご案内 \*

### ●HIDAメールマガジンに登録できます！

HIDAメールマガジンはE-mail による無料の情報配信サービスです。原則として毎月1回、国内外の人材育成や途上国に関する情報、研修制度や専門家派遣制度等に関する最新情報、関連機関が開催するイベントや海外からの情報をお伝えします。

メールマガジン購読の登録は下記のサイトから行えます。

<http://www.hidajapan.or.jp/jp/pr/mailmagazine/index.html>

### 【お問い合わせ先】

一般財団法人海外産業人材育成協会（HIDA）総務グループ

TEL：03-3888-8211 FAX：03-3888-8264

E-mail：mailto:koho@hidajapan.or.jp

### ●HIDA総合研究所より

～海外と日本の共生に向けて、海を越え、人と人、企業と企業をつなぐ～

HIDAは50年以上の長い歴史の中で世界中に人的ネットワークを構築してきました。その象徴的な存在は、日本で研修を受けて帰国した研修生が自主的に設立している43か国71地域に広がる「HIDA/AOTS同窓会」組織です。

HIDA総研は、親日家かつ知日家の同窓会会員と協力しながら、日本と海外の人と人、企業と企業をつなぐ事業を展開しています。

情報配信サイト「新興国ビジネス情報 Global Interface Japan」(<http://hri.hidajapan.or.jp/>)には、海外注目ニュース（毎日更新）、HIDA研修生所属企業のご紹介、海外視察ツアーやシンポジウム等のイベント情報、経営者インタビューなど、海外展開をお考えの企業の皆様のお役に立つ情報が盛りだくさんです。是非ご覧ください。

### ●「HIDAグローバルHRニュース」のお届け先をご紹介します

本誌はHIDAの活動をご支援いただいている企業・団体の代表者・担当窓口部署の皆様にお届けしています。他にも人事・労務部門、人材開発部門、社会貢献・CSR部門の皆様をはじめ、ご希望される方がいらっしゃいましたら、お届けしますので、以下のお問合せ先にご連絡ください。

### 【お問い合わせ先】

一般財団法人海外産業人材育成協会（HIDA）

産業推進部 産業国際化・インフラグループ

TEL：03-3888-8253 FAX：03-3888-8242

E-mail：employers@hidajapan.or.jp

## 編集後記

- 国際関係労働事業における招へいセミナーの1つである「労使関係・人事労務管理（専門家コース）」の最終発表会に出席してみました。帰国後のセミナー参加者のアクションプランを発表する場であるのですが、あるインド人の参加者が、労働者の40%を占める契約労働者に対しても継続して効果的にマネジメントをしていきたいと考えている、これが我が社における大きな課題で、そのためには、契約労働者の労働条件、残業制限、福利条件、賃金の改定が必要だと考えていると、述べていたのが印象的でした。今回の特集の記事を企画する際にも、彼の言葉がいつも頭の中にもありました。(K)