

労使紛争解決に向けて実施したこと

Ms.Prim Samnop

カンボジア

カンボジアから来たプリム・サムノプと申します。

今日私がお話しする内容は、労使紛争解決に向けて、私が前に勤務していた会社で経験したことについてお話ししたいと思っています。3年前に遡ります。カンボジアで200人以上の人が働いているIホテルには労働組合がありましたが、会社と労働組合はあまりしっくりいっていませんでした。

そこで、私が労使関係を改善する役目を授かりました。2010年頃にそのことが行われたわけですが、労使関係がうまくいっていない主な原因は、お互いに信頼関係がないという問題でした。労働組合側に経営側に対する不信がありました。従業員をあまり公平に処遇していないこと、組合の意見をきちんと聞いてもらえないこと、組合が懸念していることに会社が正面から答えてくれないということ、そして、労働組合側が正当な扱いを受けていないという感情を持っていました。このような状況でしたので、ホテル全体のマネジメントがあまりよく動いていませんでした。

今まで多くの人がいろいろなことをやってみましたが、うまく行きませんでした。そこで、今までと違うことをやりましょうということになりました。ホテルの少し素敵なレストランの1室を使い、ひとつのテーブルを囲んで、労使の会合を行うことにしました。そこでコーヒーを出し、会合を行ったわけです。

労働組合側からは、突然こんなことをしてくれるのは何なのか、と聞かれました。組合員たちが、どうして、何に対して怒っているのか、それから、経営者側から示している条件に、どうして不満なのかということ率直に聞くことにしたのです。

今まではミーティングルームの部屋の隅で、コップ1杯の水さえも出されない状態で、話し合っていたようでした。私たちは、いろいろ話し合ったわけですが、要するに、自分たちは人間としての扱いを受けていないと思っていたということでした。そこで私は、労働組合のリーダーたちを集め、VIPランチを行いました。

すると「では、これで袖の下を使おうとしているのか」と言われました。「いいえ、違います。そうではありません。皆さんとお話をしたいのです。そのために皆さんにVIPランチに来ていただきたい。そこで少しお話をして、労働協約といった話に入る前に、まずお互いに知ろうではありませんか。そういうわけでこのランチに招いたのですよ」と説明しました。

こうして、徐々に労働組合の皆さんが人として私を知ってくれるようになり、労働協約についての交渉するテーブルに着くことができるようになってきたわけです。やはりまず、お互いに敬意を表してコミュニケーションを図る。そして会話の中で、お互いに自分たちがよく分かってもらうように話すということをしました。また、私は、感情的にならずに率直に話をしました。私がすべての責任をとり、労働組合側の懸念に対して

真剣に考えているという真摯な態度を示すことによって協力を得ることができたわけです。組合の要求をきちんと聞いてくれるという信頼を得たことが第1段階です。

第2段階になって、労働協約の交渉をすることになりました。夕方にテーブルを準備し、コーヒーもきちんと準備しました。そこでまた経営側が何か説明をしたときに、質疑応答の時間も作りました。テーブルの上にそれぞれの名札も置きました。組合の代表者も部屋に入るや否や、きちんと人間としての扱いを受けているということを感じたせいか、非常に協調的な態度を示してくれ、話し合いに応じてくれたわけです。

こうしてテーブルに着くことができました。労使それぞれの側の弁護士も来ておりました。専門家に対してお金も払わなければいけませんので、労働側も、使用者側もコストは上がりました。しかし、労使双方とも2時間のミーティングをすることによって、非常によい成果を得ることができたわけです。1人が話したら、また別の人が話すということもルールとしました。つまり1人がずっと話し続け、そこを占領してしまうことがないようにしました。そしてお互いに敬意を表してもらえること、そして質問があるときには手を挙げてすることをルールとして決めました。総計10時間で、この争議をまとめることができたわけです。

この問題の根本的原因

-組合が経営側に不満を持つ理由を総合的に理解する

- a. 尊敬と信頼の欠如
- b. 偏見
- c. 組合側の要求や懸念に耳を傾けず、取り組もうとしなかった
- d. 組合の幹部の中には、組合員と要求の確認をしない人がいる

戦略:

1. 組合の全幹部をVIPランチ(交渉の数日前)に招待する
2. 発言権を管理するため、会議のルールを設定する
3. VIP会議室内での会議を開催する。その際、適当な休憩時間を取り、テーブルに名札を置く。
4. 話術に優れた腕の良い弁護士を雇用する
5. 会議時間を1セッションにつき最大2時間までに制限する
6. 合意達成が見込まれるより前に、議題を合意に至らせる
7. 主要議論を行う際の各人の役割演習を行う

私がこれまで働いてきた中で、カンボジアの労使関係の中で大きな課題は、4つあると思っています。

第1に、賃金システムで問題があると考えています。とくに1カ月80ドルが、政府の決めている最低賃金です（2013年11月現在）。1リットル当たりのガソリンが1.25ドルぐらいの値段ですので、どれだけ少ない給料であるかがよく分かります。また、どうしてこのように低い賃金なのか。それがひとつ目です。

2つ目は、労使の間でコミュニケーションがうまくいかないということが大きな課題だと思います。

3つ目に、労働者の将来の生活と健康の不安です。私たちもカンボジアの年金制度等について、まだ問題があると思っています。新しい政府がつくった年金システムでは、1カ月に10ドルぐらいになりますが、これで生きていけるのだろうか、私自身も将来に不安を持っています。また、政府は、ナショナルソーシャルセキュリティファンドという健康保険制度を作っていますが、もっと充実させていく必要があります。

4つ目は、企業の法律遵守の課題です。政府は法律に準拠して業務活動をしている模範的な企業に従業員1人当たり、月に2ドル、助成金を出し、奨励する事業を始めました。こうしたことをもっと行い、改善していかなければなりません。