

共同研究ワークショップ  
カントリー・レポート

よりよい労使関係コミュニケーション  
のための世界基準を求めて  
-ベトナムにおける労使関係構築の成功事例-

ベトナム商工会議所 (VCCI)  
ジャカルタ、2013年12月

## ベトナムにおける労使関係構築の成功事例

### A. ベトナムの労使関係に関する現在の課題

本レポートでは、ベトナムにおける安定した労使関係の構築を目的として、重要な 3 部門、すなわち国有企業、民間企業、海外直接投資 (FDI) 企業における労使関係の課題と成功事例について分析を行っている。また、労使関係コミュニケーションに対してベトナムの労働組合が応用し、適用している経験、方針、慣行にハイライトを当てている。

#### 1. 概観

人口：9,000 万人 (2013 年)

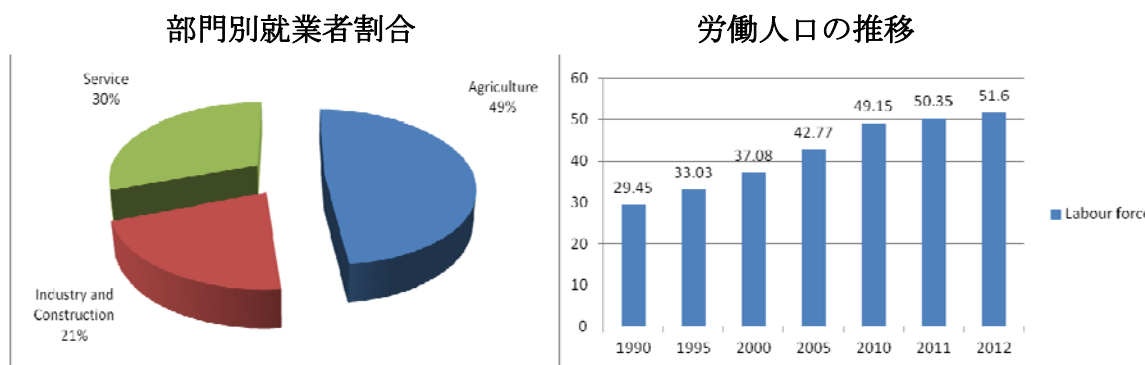
年間労働生産性：2,400 米ドル/人

労働総人口：5,140 万人 (内訳：雇用者 5,035 万人、失業者 105 万人)

男女の割合：男性 51.5%、女性 48.5%

しかし、職業訓練を受けた労働人口はわずか 780 万人で、他の近隣諸国と比較するとその人数は少ない。質の高い労働は都市部 (職業訓練を受けた労働者の 30.9%) と地方 (同 9%) では大きく異なっている。2010~2015 年における全国の労働人口の増加率は年率 1.5% (約 73 万 8,000 人/年) と予想されている。

(2011 年の人口・家族計画に関するベトナム統計総合局データ)



(統計局の 2012 年データ)

#### 2. 三者構成

国際労働機関 (ILO) の三者構成は、多くの先進国では一般的なシステムであるが、発展途上国のベトナムでは、労働市場で徐々に採用されている段階である。この三者構成には政府、企業、労働者の三者が関わっている。

ベトナムの全国三者団体は協議すべき広範囲の課題を抱えており、その課題は賃金、社会保障、労働立法、その他の労使関係関連問題など、労働政策に関連するほぼすべてのテーマに及んでいる。

ベトナムでは、政府が設立した全国レベルの協議団体がある。それは協同組合や中小企業をメンバーとする全国協議団体である VCA（ベトナム協同組合同盟）と多用な所有形態による比較的大規模な企業を代表する VCCI（ベトナム商工会議所）である。労働者に対しては、ベトナムの労働法がストライキ権を保証しているという事実が重要な要素の1つであろう。法的に認められているストライキ権が労働者の集団行為の合法化に役立っている。

## B. 国有企業部門

近年、大幅な財政赤字や経常赤字、そしてドル化の拡大に反映されているすでに深刻なマクロ経済の不均衡に陥っているベトナムの経済は、世界的な経済不況により深く巻き込まれている。そのため、4,505社から成る国有企業部門が不況によって大打撃を受けた。国有企業の労働組合は最低数百人から数千人という組合員を抱えており、そのため、困難な時期に何百万人も労働者に対する影響を最小に抑えることが鍵となる。事実、労働組合は、数々の具体的行動によってその貢献を実証している。

- 会社再編への労働者の参加を促進
- 生産性と効率の向上のための活動を奨励
- 国と従業員の利益を等しいものとし、双方の相互信頼を構築
- 教育レベルの引き上げを目的とした、トレーニング・コースの定期開催を実施
- 非組合員が組合員となって自分たちの利益が確保できるよう、非組合員に対し労働組合への参加を奨励

さらに、労働組合連合によって、すべての国有企業労働組合が自分たちの利害、利益、経験を伝え合える年次会議が開催されている。特に、国有企業のほとんどの労働組合員に、労働組合法の修正に関して自分たちの意見を述べる場が与えられている。労働組合は双方向の労使コミュニケーションを開始する方法を知っているため、労働組合連合によると、過去5年間に国有企業で行われたストライキは数件に過ぎない。その他、労働組合の努力により長期協約は段階的に増え、現在は95%に達している。他方、民間企業部門での長期協約の割合は20~30%程度である。

しかし、いくつかの課題が残っており、国有企業における労働組合の貢献に対する障害となっている。会社の経営陣が労働組合長の指名権も持ち、明らかにそ

れが労働者に対して不公正を生む原因となっている。国有企業の敗北となるとの理由で、政府は労働者の権利を保護する遵守法を發布しなかった。

**ビナシン** — ベトナムの造船企業グループのビナシンは、経済的脆弱性を招いた主要な原因企業と考えられている。

5 年前に経済が急成長した際、ビナシン・グループはベトナム経済における最大の国有企業の 1 つであった。倒産に直面する前の 2010 年半ばには、70,000 人の労働者を擁していた。この造船会社によると、2012 年末における従業員数は 26,242 人であったが、同社のリストラ終了時には約 8,000 人の従業員を維持する計画としていた。説明のない 4,000 人を超す現在の労働者をどうするか、あるいはリストラがいつ終了するかについて同社が述べることはなかった。重要な問題であったのは、リストラに先立ち、労働者に社会保険、医療保険、そして失業保険を支払う余裕がビナシン・グループにはなかったことである。

しかし、労働者への悪影響を最小限に抑えるために労働組合が尽力した。

- 労働者のニーズと要求を理解するためのコミュニケーション・チャンネルを確立
- 労働者の権利を最優先課題に掲げることにより、ストライキを回避
- 契約の終了前に数千人の労働者に十分な給与が支払えるよう、無金利での融資を政府と地方銀行に提案
- できる限り多くのエンジニアと労働者の維持を取締役に勧告
- リストラ後、6,000 人を超える余剰人員が別の国有企業へ異動する予定である。会社に残ることを望まない従業員は、労働組合の提案により、よりよい職場を見つける最良の機会が得られた。

今後多くの課題が待ち受けているが、ビナシンの労働組合は、労働者に対する多くの問題を成功裏に解決している。労働組合は、労働者を支援する有力な道具として効果的なコミュニケーションの重要性を強調し、同時に関与するすべての当事者に対して多くの解決策を提供した。

### C. 民間企業部門

民間企業では、社内での組合支部の設立に経営者の事前承認が必要とされている。労働組合に関するもう 1 つの特徴は、組合は党のリーダーたちにより組織されるということである。労働者が自分たちで組合を組織することはできない。労働組合法では、労働組合の運営費を会社が提供することが規定されている。そのため、労働組合の設立には必然的に経営者の承認が必要となるのである。職業訓練プログラムを通して雇用されている労働者は、労働者全体のわずか 10% で、残りの労働者は採用後 2~3 カ月の短期間の職業訓練を受けるだけである。

そのため、企業は、規律の欠如、職業倫理に反する行動、低い生産性をはじめとする多様な問題に直面することが多い。

団体交渉協約の件数は増加したものの、労働政策に対する違反が発生しており、まだ不確定な部分が多い。そのため、非国有企業の労働者は不当な扱いを受けやすく、そのことが民間企業でストライキが多発することの主要原因にもなっている。経営者の関心は労働者の便益ではなく会社の利益にのみ向いているため、経営者との協議は一層困難となる場合もある。事実、少数派組合は現在も地域労働組合と連絡を取り合っている状況である。

労働者が、自分たちの組合の設立申請を現地の労働組合支部に行う場合には、通常、労働者たちは事前に労働組合の組織を作り、主だった労働組合員を選出している。

#### **ミーディン・タクシー**

この事例では、労働組合が自分たちの権利を勝ち取るために取った行動が示されている。ミーディンは有名なベトナム北部の運送会社であるが、最近、分散投資で損失を被り多くの負債を抱えてしまった。そのために、会社は債務返済のために多くのタクシーの売却を決定したのである。しかし、その計画は運転手の仕事に影響を与えたと思われる。その結果、運転手たちは、会社は負債で身動きができず、自分たちの車を取り上げられるということを知ると、会社と交渉するために自分たち自身の組織を持つことが必要であることに気付いたのである。労働組合連合への申請書の提出に先立ち、運転手たちは労働者大会を開催し、自分たちの代表を選出した。労働者大会で、運転手たちは会社の計画に反対する決議案を採択し、それを会社経営陣に提出した。労働者の利益確保を目的とした新しい労働組合が労働組合連合の公式メンバーとして登録されたのである。

労使間での交渉後、会社側は計画の迅速な変更を迫られ、タクシー車両ではなく別の固定資産の売却を選択した。さらに、生産性の大幅な向上が期待できる場合には、平均賃金を引き上げ、福利厚生の内容を改善することを会社側は組合と合意したのである。しばらく後、会社は中核事業である輸送に専念し、その結果、収入と利益の増加が財務諸表に表れ、さらには、労働者が職業人としての適切な態度を取るようになったことで、経営コストの削減が可能となったのである。

#### **D. 海外直接投資 (FDI) 企業**

2012 年の海外直接投資 (FDI) 企業数は 12,312 社である。実際のところ、FDI 企業では海外の使用人と現地の従業員のコミュニケーションが不足しており、これらの企業は常に多くの課題を抱えている。FDI 企業が認識している問題の主要原因は次の通りである。

- 文化の違い

- 現地労働者の規律の欠如
- 不健全な労働状態
- 賞与、賃金、福利厚生などの支給プログラムに関する方針の不明瞭性
- 労働組合の役割の欠如

ベトナムでは現地の労働者が同じ産業部門に属する別の工場の労働条件に関する情報を頻繁に交換していると、多くの海外資本の工場長や現地の官僚が述べている。このことが、労働者と外国人上司の間情報の非対称性を生んでいる。すなわち、雇用主よりも労働者の方が他の職場の状況に詳しいのである。この経済部門における多くの工場で「山猫スト」の伝播現象が生じるという理由を、このことが一部説明している。

労使関係コミュニケーションの改善に向けて、事業の実現を継続させる上で労働組合が重要な役割を果たすことに FDI 企業は気付いたのである。効率と良好な労使関係の改善のための方策の実施にあたって労働組合が経営側への協力を保証することにより、事業の実現が可能となる。まず、労働組合が橋渡しの役割を果たし、既存の争議を解決するための労使の直接対話を開催した。次に、相互理解と相互信頼を深め、多文化交流を推進するために、労働組合は多くの会合を設定した。それに加え、労働組合は組合員に対する福利厚生サービスを積極的に提供している。様々な産業分野での託児所や保育所の設置はそのサービスの一環である。その結果、労働組合の貢献を基礎として、FDI 企業の労使関係は効果的に改善されている。

## E. 提言と結論

ベトナムは三者間対話に本来備わっている組織的活力の要素を持っている。国の労働政治は、それぞれのセクターの考えと利益を反映した目標の実現を追求する社会的アクターによって方向づけられつつある。

企業の労働組合では、団体交渉や抗議行動を通して労働者を代表するという能力に多少の脆弱さと欠陥が見られる。しかし、労使関係コミュニケーションにおける労働者の主張に対して、ベトナムの労働組合は、ますます積極的な支持と共感を示している。ベトナムの産業と経済の持続的成長に極めて重要である健全な労使関係の確立に資する信頼感と友好的関係を構築するために、組合はコミュニケーションの重要性を強調している。

世界基準に沿った企業／組織において、よりよい労使コミュニケーションを追求するための助言が多くある。

- 労働者、技術要員、あらゆるレベルの管理職に対し、労使関係および人材管理のトレーニングを実施すること

- 労働者の利益に影響を与える決定について、常にそれを労働者に知らせるために十分なコミュニケーションを図ること
- 合同委員会または他の手法により参加意識を確立させること
- 経営陣は協調を目標とすべきこと
- 全員に同一の方針と手順を適用すること
- 直接的で双方向の労使コミュニケーションを維持すること
- 組織の意思決定へ労働者を参加させること
- 会社組織の中で、組合の役割を強化すること