

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

インドネシア経営者連盟 (APINDO)

ジャカルタ、2013年12月



## インドネシア



## 背景

### 2012～2013 年の労働状況

2012 年、インドネシアの労使関係は大きく後退し、インドネシアの主要都市では、急進的な労働組合が組織した多くの集会デモが行われた。集会デモでは主に、1. 最低賃金、2. 適正生活水準 (KHL)、3. 派遣社員の使用などの問題が提起された。

多くの工場での集会デモへの強制勧誘、会社施設の破壊、何千人もの労働者による幹線道路の封鎖をはじめとするこれらの集会デモ活動は刑事事件にまで発展した。

表 1：労働争議による混乱の影響（期間：2012 年 6～9 月）

Companies experienced Labour Turmoils	Workers involved in Demonstrations	Range of Loss to Companies
<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Bekasi: 3.500 companies</li> <li>➢ Total Employees: 900.000 people</li> <li>➢ Industry Sectors: Automotive, electronic, heavy equipment etc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Against SME's :500 to 1000 people</li> <li>➢ Against Major Companies:5.000-8000 people</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Several investors suspended planned investments, including a Japanese investor for heavy equipment who suspended 30 million US\$ planned investment</li> <li>➢ PT Panarub Dwikarya, experienced a loss of 30% of production contract which counts a loss of 50.000 pre-ordered shoes</li> </ul>

Source: APINDO

出典：APINDO

APINDO にとり残念であったのは、地方／地域政府当局が、三者契約に基づき地域の最低賃金委員会が行った勧告を重視することなく、最低賃金問題を高度に政治化してしまったことである。それどころか、いくつかの地域の最低賃金は、政治的な思惑に基づき決定されたことに加え、反対の意を示す集会デモ活動による労働組合の強い圧力が大きな決定要因となった。インドネシアでは、政治的圧力の影響による最低賃金の上昇率はこれまでで最高となり、一部の地域では 40%を超えた。

表 2：最低賃金の上昇

Province/Regency/City	2012 (Rp.)	2013 (Rp.)	Increase (%)
DKI Jakarta	1.529.150	2.200.000	44
Bekasi City	1.470.000	2.100.000	42,8
Purwakarta City	1.047.500	1.693.167	61,6
Bogor Regency	1.269.320	2.002.000	57,7
Bogor City	1.174.000	2.002.000	70,5
Depok City	1.424.797	2.042.000	43,3
Karawang Regency	1.269.227	2.000.000	57,6
Tangerang City	1.381.000	2.203.000	59,5
Kalimantan Timur	1.177.000	1.752.073	48,8

Source: APINDO, processed

出典：APINDO（加工資料）

APINDO が非常に懸念しているのは、昨年の最低賃金の大幅な引き上げの影響によって労働集約型企業が現在直面している問題である。労働集約型企業は財務的打撃を被ることが明らかである場合にも、それら企業は厳格な最低賃金規定を遵守しなければならない。

派遣社員の使用について、政府は 2003 年労働に関する法律（第 13 号）を常に適用しているわけではないと APINDO は考えている。今日、世界のビジネスにおける派遣社員の使用は、中核事業以外の業務に必要とされる労働力を外部から調達することで、企業の効率を高め競争優位を維持するための一般的なビジネス慣行となっている。

## インドネシアにおける労使関係の規制の枠組み

労使関係に関し、すべての当事者／利害関係者が同レベルの理解を共有していれば、続発した労働争議の大部分は回避できたのではないかと APINDO は考えている。インドネシア法は 2003 年労働に関する法律（第 13 号）において、労使関係を、建国 5 原則と 1945 年インドネシア共和国憲法の価値観を基礎として、財およびサービスの生産工程における雇用主、労働者および政府で構成される当事者間の関係を整備・システム化されたものと定義している。

労働に関する法律の第 103 条に記載されている労使関係および適切なコミュニケーションのための手段は以下を通して実施される。

- a. 労働者／労働組合
- b. 経営者連盟
- c. 三者団体
- d. 二者団体
- e. 社内規定
- f. 労働協約
- g. 労働法規
- h. 労使争議解決機関

## インドネシアにおける労使コミュニケーションの構成

二者協力団体は、企業内の労使コミュニケーションとコンサルティングの場で、そのメンバーは会社の雇用主と労働組合の代表で構成される。

三者協力団体は、労働問題に焦点を合わせてコミュニケーション、コンサルティングおよび審議を行う団体で、そのメンバーは雇用主組織、労働組合および政府の代表で構成される。

労使関係に関する政府の主な役割は、雇用に関する法律および規則を施行・策定することであり、それらの立法は、権利と義務の公正な取り決めに基づき、労使間の調和的で均衡の取れた関係を実現させることを目的としている。さらに、政府は労働争議または労使対立を公正に解決する義務を負う。

労使関係の整備における最終目標は、労使双方の生産性と福利厚生改善である。これら 2 つの目標は相互に関係しており分離することはできず、お互いに影響し合う。企業の生産性は、妥当な福利厚生を受けている、あるいは福利厚生改善を期待する労働者が支えることで初めて実現する。そして労働者の福

利厚生は、企業の生産性が雇用主の期待する水準に達した場合にのみ現実的なものとなる。

調和的で良好な労使関係を確立するための鍵となるのはコミュニケーションである。しかし、良好なコミュニケーションを維持することは容易ではなく、関与するすべての利害関係者が十分に注意を向けることが必要となる。定期的な二者間コミュニケーションの継続によって、双方の当事者（労使）が相互に大きな利益を得られることになると APINDO は確信している。

良好な労使コミュニケーションを実現するために重要なのは労使間の積極的な対話である。こうした対話が定期的かつ継続的に行われるとき、相互信頼と相互理解が生まれる。一方、相互信頼と相互理解は産業の平和を創出するための重要な要因であろう。

工場レベルでの円滑な労使コミュニケーションによる労働者の利益は、会社の現状および今後の事業に関して理解を深めることができるということにある。これに加え、企業業績の改善について、労働者の代表が自分たちの考えを積極的に伝えることも可能となる。企業の将来について関心を持つ労働者を正當に評価し報いるために、労働者側からの意見に経営陣は積極的に注意を向ける必要がある。

そして、円滑な労使コミュニケーションは経営陣に対しても、確実にプラスの価値をもたらす。会社の行く末に関心を持つ労働者の積極的な参加に加え、経営陣は会社に対する労働者の「関心」を早期に知ることができるのである。これにより、経営陣は問題の拡大を回避するために早期に問題を解決する手段を講じる機会が得られることになる。

工場レベルにおける労使コミュニケーションに最も必要とされるのは、経営陣から、職場の監督者、そして労働者に至る組織のすべての層が同じ関心を持つことである。そのため、通常の人材開発および特に労使関係に関わる人材開発が、社内のあらゆるレベルのリーダーたちの重点課題とならねばならない。調和の取れた労働関係を構築するためには、人材管理部門または人事部門のみならず、あらゆるレベルのリーダーが労使関係を理解する必要がある。工場レベルにおいて調和の取れた労使関係の構築に成功している企業では、労働争議の件数が比較的少ない。有用な労使関係が維持されている成功事例は、例えば、APINDO のメンバー企業であるアストラ・インターナショナルなどで見られる。

## 労使コミュニケーションに対する障害

### 1. 結社の自由および団結権の保護に関する国際労働機関 (ILO) 会議の影響

国際労働機関 (ILO) の 1948 年結社の自由及び団結権の保護に関する条約 (第 87 号) を 1998 年 6 月に批准し、その後の 2000 年労働組合に関する法律 (第 21 号) が発布されて以来、インドネシアは過渡期に入った。過去、インドネシアには組合と雇用主組織がそれぞれ 1 団体存在するだけであったが、2010 年のデータによると、インドネシアには労働組合が 97,924 団体 (組合員数は 3,414,455 名)、連合が 91 団体、連盟が 5 団体、そして雇用主組織が 1 団体存在している。

その後、この変化はインドネシアの労使関係に次のような影響を与えている。

- 労働組合間に競争が起こり、そのために労働組合が組合の責任と労使協定を軽視する事態が起こることがある。
- 二者または三者協議への部外者の関与が状況を悪化させている。
- 労働組合の逸脱した機能が、多くの場合において行動の過激性を引き起こす恐れがある。
- 工場レベルでの混乱、争議、衝突、そして時として対立の激化の影響。

さらに、インドネシアでの労働組合／労働者組合数の急激な増加が、二者／三者構成を通じて企業が行う労働問題交渉を非常に困難なものにしている。

### 2. 地域自治による影響

インドネシアにおいて、地域による自治が始まって以来、地域の政府が地域の案件に対する完全な決定権を有している。特に地域の最低賃金の決定に関する労働規定に関し、既存の三者構成または勧告に沿わない決定を地域政府が行うことが多くあるが、これは残念なことである。例えば、一部の地域における 2013 年の最低賃金の大幅な上昇および最低賃金の決定は、2013 年大統領指示書 (第 9 号)、および最低賃金は適正生活水準 (KHL) を達成するためのものであるべきと規定している 2013 年労働移住省規則 (第 7 号) を踏まえたものではなかった。



## 労使コミュニケーションを促進するための APINDO の役割

経済発展のための最も重要な要素の 1 つである労使関係は、インドネシア企業の競争力を強化し、協調性ある労使関係を実現するという APINDO の主要な使命の 1 つを踏まえた、APINDO の 60 年以上にわたる主要な懸念事項の 1 つである。

インドネシアの複雑な労使関係は、三者間／二者間利害関係者そして特に APINDO にとって、依然として深刻な問題であり、真剣に、かつ等しい責任をもって対応されなければ、経済発展のプロセスに特に多大な悪影響を与えかねない。雇用主組織としての役割と機能を果たす上で、APINDO は、保護、防御およびエンパワーメントという 3 つの主要な機能をメンバー企業に待たせるという方針を掲げている。

雇用主組織としての任務に従い、現在 APINDO は下記の活動を通して協調的な労使関係を促進している。

### 1. インドネシア政府とのコミュニケーションの強化

- 常に民間部門の利益を考え、事業の継続と投資水準がより広範な雇用機会をもたらすような適切な規則と実施の重要性について、APINDO は保有しているすべてのコミュニケーション・チャンネルを活用して、継続的に政府にアドバイスを行う。有用なビジネス・投資環境の促進において最も重要である 2003 年労働に関する法律（第 13 号）に対して予定されている修正に対する助言はその一例である。
- 現状や経済状態についての明瞭かつ具体的な意見を、政府が進めている政策の参考として政府が確実に聞けるよう、APINDO は関連省庁との協力および調整をすでに強化しており、関連省庁に対する直接の意見提供も行っている。
- 過激な労働デモ活動または政府の政策の妨害を目的とする主張への対応において、政府が断固とした厳格な立ち位置を維持することを、政府に対して継続的に求める。
- APINDO は、特に最低賃金の決定に関する労働問題の対応において、三者協議構成を尊重するよう地域の政府に求める。特に、地域の最低賃金の決定においては、2013 年大統領指示書（第 9 号）、および最低賃金は適正生活水準（KHL）を達成するためのものであるべきと規定している 2013 年労働

移住省規則（第 7 号）に沿うよう要請する。これらの政府規定に従うことなく最低賃金の引き上げを決定した地域の政府に対し、APINDO は決定の変更を地域当局に強く要請し、従わない場合には法的行為を起こすこともあり得る。

## 2. 利害関係者とのコミュニケーションの強化

- ▶ APINDO は工場レベルでの労使コミュニケーションから得られる利益を継続的に拡大する。労使コミュニケーションは、労働問題の悪化の回避、派遣社員の使用に関する課題や企業による最低賃金の決定などに関する労働争議の潜在的原因となり得る進行中の問題に対する解決策の提供、そして外部の労働組合による悪影響についての予測の手段として有用である。
- ▶ APINDO トレーニング・センター（ATC）を通して、一般的な人材開発および特に労使関係に関わる人材開発に寄与できるよう、APINDO は取り組みを強化している。ATC はすでに企業および従業員に対する様々な労使関係トレーニングを計画しており、企業の代表および労働者が労使関係について理解し、労使関係争議に対応できる能力を高めることがトレーニングの目的となっている。

## 結論

労使関係問題に関する二者／三者構成を通して行う既存のコミュニケーション手段は、すべての利害関係者の間の円滑なコミュニケーションを妨げる様々な障害に直面している。そのことがインドネシアで発生している労働争議にはっきりと示されていることは明らかであり、さらに利害関係者が労使関係について共通の理解を共有していないことも明らかである。しかし、インドネシアにとって、より大きな目標の達成のために、国内の協調的な労使関係の構築に向けて関与するすべての利害関係者が建設的な社会的対話を促進させ、取り除かれていない障害への解決策を継続的に探し求めていくことが何よりも重要である。世界経済の減速から国内にすでに存在する経済的負担に至るまで、現在インドネシアが直面している経済への外的圧力を考慮すると、なおさらこれを避けることはできない。当然のことながら、間もなくインドネシアは 2015 年の

東南アジア諸国連合（ASEAN）の市場統合の影響を受けざるを得なくなり、ASEAN 市場統合がインドネシアにさらなる課題をもたらすことは確実であろう。