

日系進出企業のベトナム労使問題と対策

株式会社 会川アジアビジネス研究所
代表取締役 会川精司

ベトナムは日本企業にとって重要な海外進出先・事業展開先となっており、ベトナム人従業員の人材育成と労務管理は日系進出企業の事業経営にとっても最重要課題の一つである。従い、ベトナムに於ける労務管理の歴史と現状の問題点及び日系企業の健全な労務管理・経営管理のための提言を此処に寄稿する。

1. 1990年代の日系企業の労働組合組成と労務管理の歴史

ベトナムは1986年のドイモイ（刷新）政策を起点に社会主義市場経済化とともに西欧諸国との関係改善を目指し、1991年には10年に亘るカンボジア侵攻終結のためのパリ和平協定の締結に至った。これを機に1993年ごろから日本を筆頭とする西欧諸国よりの経済援助とともに日本企業の事業進出が開始され、1995年ごろには第一次ベトナムブームと云われる日本企業のベトナム進出が最初のピークを迎える。

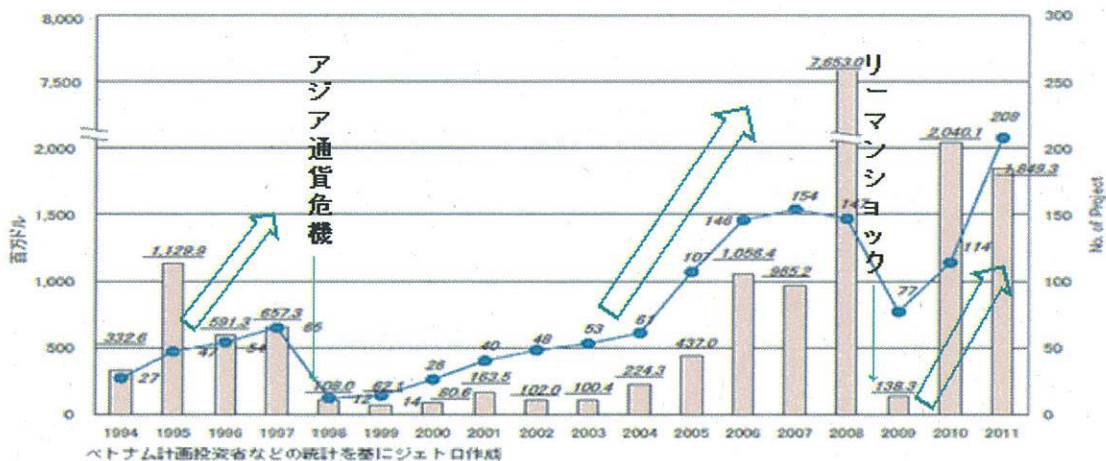
この外資企業の進出に対しベトナム政府はベトナム人従業員の資本主義経済・思想への同化を恐れる余り、外務省傘下にSERVICE COMPANY TO FOREIGN MISSION (FOSCO) を設立して外資企業への国家によるベトナム人従業員の派遣・管理機構を構築した。但し、FOSCOの管理能力不足と外資企業の急激な進出・従業員需要の急増により外資企業に対する人材派遣・管理が追い付かず、2000年ごろにはFOSCOの活動は形骸化し外資企業が直接ベトナム人従業員を雇用することを放任するようになった。

他方、ベトナム政府は1994年の新労働法により各企業に労働組合の組成を義務化した。進出日系製造業の約95%は加工輸出型独資企業であることより自動車・家電産業などの国内市場志向の外資企業以外は現地企業・現地労働組合との合併・継承を必要とせず、各企業独自の労働組合を積極的に組成した。この組成の方法は日系企業経営者が労務管理をし易いようにベトナム人中堅管理職を組合委員長に登用する方式で進められ、「御用組合」的な日系企業の労働組合組織が2000年代まで続くこととなった。

(図1. 「日本企業のベトナム投資推移」参照)

図1. 日本企業のベトナムへの投資推移

日本の対越新規直接投資(認可ベース)



注) 2012年 日本の新規投資総額40億ドル、270件、各国新規投資総額の51%

2. 2000年～2010年の日系企業の労働組合と労務管理の変遷

日系製造業にとっては1990年代半ばから2000年半ばまでの10年間で最も高収益な経営天国で且つ労使天国であると云われた時代である。企業経営の面では安価な労働コストと諸物価に加え対ドル・対円現地ドン通貨安により殆どの日系加工輸出製造業は高収益を謳歌することとなった。

一方、1998年のアジア通貨危機の影響でベトナム経済も年率8%もあったGDP成長率は4.5%まで低下するとともに外資企業の直接投資も第一次ベトナムブームから極端に減少した。ベトナム政府は重要な外貨獲得の手段としての外国直接投資を呼び戻すために何と2000年から6年間国民の法定最低賃金を凍結して外国企業の誘致に努めた。このため外資加工輸出企業は尚一層の収益を享受することとなるとともに外資企業のベトナム投資は徐々に拡大し、2005年ごろには第二次ベトナムブームを迎えることになる。

この期間に特筆すべきことは外資企業の中の台湾・韓国などの企業の違法ストライキは常時頻発していたにも拘わらず、日系企業では殆ど皆無と云って好いほどに違法ストライキは発生しておらず、これが日本人経営者にとって「ベトナムは労使天国」と云われる所以であった。

一方、ベトナム政府のしたたかな政策は外国投資の回帰を確認した後の2006年1月に一挙に法定最低賃金を45%上げた(その後2013年1月までにドンベースで計276%、ドル換算で149%上昇)。この時の政府の法定最低賃金増額を機会に2006年旧正月前にベトナム南部ドンナイ省を中心に十数社の日系企業従業員による違法ストライキが発生し、2008年には南部から北部日系企業にまで伝播してベトナム全土に一般化することとなった。

この日系企業の違法ストライキ発生の背景にはベトナム政府の不明瞭な発表内容・6年間抑えられていた国民の不満の爆発に加え、最低賃金レベルの下位給与者との格差縮小となった上位給与者の不満・ベトナム経済のグローバル化・インフレ高騰及び労働者の自己表現意欲の発露によると云われている。特に、日系企業経営者はスタッフ階級を厚遇した割には、「御用組合」組織により一般労働者の不満を理解せず真摯に対応しなかったことが日系企業の違法ストライキ発生の特殊背景となったと反省されている。

(表1. 「ベトナムの法定最低賃金の推移」参照)

表1. ベトナムの法定最低賃金の推移

地域	2000年1月 ～ 2005年12月	2006年1月 ～ 2007年12月	2008年1月 ～ 2010年12月	2012年1月 ～ 2012年12月	2013年1月 ～
1種 ハノイ市内・ ホーチミン市内	82.5万ドン (約45ドル)	87万ドン (約55ドル)	134万ドン (約75ドル)	200万ドン (約95ドル)	235万ドン (約112ドル) 276%↑(149%↑)
2種 ハノイ・ホーチミン市 ・主要地方都市部	55.6万ドン (約35ドル)	79万ドン (約50ドル)	119万ドン (約67ドル)	178万ドン (約85ドル)	210万ドン (約100ドル) 278%↑(186%↑)
3種 地方都市	48.7万ドン (約31ドル)	71万ドン (約45ドル)	104万ドン (約58ドル)	155万ドン (74ドル)	183万ドン (約87ドル) 276%↑(181%↑)
4種 その他僻地	-	-	100万ドン (約56ドル)	140万ドン (67ドル)	166万ドン (約79ドル) 166%↑(41%↑)

注) 1. 2000年1月(6年間凍結)から2013年1月までの最低賃金上昇率はドン建てで平均276%だが、US\$建てではドン通貨の目減りにより平均149%の上昇となる。
2. 2011年1月1日現在のタイ、中国、インドネシアの法定最低賃金は夫々、依然179ドル(ベトナムの2.3倍)、204ドル(2.6倍)、142ドル(1.8倍)の開きがある。
3. 2013年1月の数値は12年12月4日付議定書として発表予定。当初前年比25%～40%の上昇を検討されていたが、18%上昇に抑えられる見通し。

3. 2013年施行改正労働組合法及び改正労働法の概要と問題点

2012年公布のベトナム改正労働組合法及び改正労働法に付いては紙面の都合で詳細に解説することは出来ないため概要・重要事項のみ下記する。

まず、ベトナムの「労働組合法」は1990年に立法化され、2012年6月に第一回改正法が公布され2013年1月に施行された。1990年の労働組合法では「労働組合は、幹部・労働者・被用者その他労働人民の権利及び利益を監視し、国家の建設及び防衛のために十分働くよう、労働者・被用者その他の労働人民を教育する」組織となっており(これがFOSCO設立の背景にもなっている)、2012年版では「ベトナム社会主義共和国建設及び防衛のための啓蒙、教育を行う」組織として表現は穏和になっている。

要は、ベトナムの労働組合は「労働階級及び勤労人民を指導・監督する

社会的・政治的組織」であり、日本の労働組合の「労働条件の維持改善その他経済的地位の向上を図る経済的組織」と基本的あり方が大きく異なることが分かる。

なお、各地方省及び直轄都市の労働局は中央政府の「労働・傷病兵・社会福祉省」の下部行政機関となるが、ベトナム共産党執行部の一組織である「労働組合総連合」が企業内労働組合の上部組織として指導・監督している。従い、ベトナムの共産党一党独裁体制下では各地方省の労働局も労働組合も共産党の管理・指導の下で運営される機関・組織と認識される。

一方、ベトナムの労働法はベトナム市場経済化の原点である1986年のドイモイ（刷新）政策発表後の1994年、2003年、2012年と粗10年ごとに改正されて来た。2012年（2013年5月施行）の改正労働法は2003年改正法の17章198条に対し242条と内容を詳述させて改革開放型の労働法の改正が期待されたが、同時並行的に改正された中国労働法の影響を受けて外資企業には評判の好くない従来の労働法と変わらぬ印象を持たれている。

日系企業が2003年の第二次労働法改正以来の労働法制の改善を切望して来たのにも拘わらず、改善されない条項として下記を特記して置く：

1. 労働契約は36か月以内、12ヶ月以内及び期限を確定しない労働契約の3種類から選択されるが、2期間の確定期限契約後は期限を確定しない労働契約となる。従い、雇用者が契約更新を希望しない場合、期限前15日以前に解雇通知発祥が必要で期限後30日間放置すると自動的に無期限契約に移行するゆえ要注意である。
2. 時間外労働の割増賃金は平日（土曜日も含む）の残業は基本給の50%割増。日曜出勤手当は基本給の100%、祭日出勤手当は200%割増と可也割高である。この理由は低賃金を補填する割増制度の後遺症と云える。因みに、日本の労働基準法では平日残業25%、休日労働35%である。
3. 雇用主は賃金規模・賃金表及び労働ノルマを労働組合の意見を求めたうえで、最寄りの労働行政機関（労働局）に登録し、且つ社内に公表する義務を負う。この法令により、賃金表などが他労働者・労働組合にリークされ違法ストライキ発生の大きな原因の一つとなっている。

一方、今回の労働法改正に当たって特にベトナム政府が神経を尖らせて注力した改正点が2000年代後半から多発し出した労働争議の解決である。その為に、15条に亘り労働争議解決のための組織・手続きを詳細に規定するとともに、個人労働争議と団体労働争議のケースを詳述し前者は労働調停員・労働仲裁評議会、後者は労働調停委員会・人民裁判所による仲裁・調停方法を規定した。

また、特に労働争議の当事者間の労働争議解決は困難と判断し、地方人民委員会委員長にストライキの合法・非合法の判断及びストライキ

実施に対する介入権を付与することを明確に法令化した。

4. 2020年に向けての日系企業経営者・労務管理者への提言

2013年9月のベトナム労働組合総連合の発表によると、2008年～12年の5年間の全国主要29省の違法ストライキ発生件数は3061件で、うち外資系企業は2390件にも昇っている。その内、正確な記録は無いが日系企業の違法ストライキ発生件数は年間20～30件程度と推定される。

この違法ストライキの原因として、給与・賞与・手当水準に対する不満は勿論、給与の未払いに対する抗議や長時間労働などの労働条件改善要求・職場環境や社員食堂の食事の改善要求、労使間の不正労働契約に対する抗議、労働者への厳し過ぎる管理と粗暴な対応への抗議などが挙げられる。

違法ストライキは短期的には従業員の定期昇給と賞与給付時期の旧正月前に集中するが、雇用主の労働需要や労働供給量によっても発生の頻度は異なり、この二三年の傾向としては国内景気の落ち込みのため国内企業の労働需要が低下したことにより違法ストライキは減少傾向にある。

但し、長期的な企業の経営・労務管理者の立場としては違法ストライキの無い健全な企業を如何に形成維持して行くかが最重要課題であり、ベトナムにおける日系企業の労務・経営管理に付いて茲に五つの提言をしたい。

企業内組織改革の三つの指針：

- 1) 第一に、労働法の正確な把握（学習）による労使双方の協議・合意が最重要課題で、具体的には労働協約・就業規則の労使双方による見直し・協議・文書の整備である。例えば違法ストライキは殆どの場合5日程度で収束しており、これは労働法にて「5日以上の職場放棄は解雇出来る」と明記されていることにも起因するが、労使双方がこの条項を認識していれば解決の時間的計画を立てて双方が協議出来るはず。また、労使双方による労働賃金・各種手当・労働条件の明確化により無用な誤解・不信は払拭でき双方の信頼が構築出来るはずである。
- 2) 次に、日系企業の従来「御用組合」の改編が重要である。即ち、1990年代から2000年代までの日系製造業は従業員の採用年齢を18歳から24歳（現在は32歳まで拡大）として来たが、特に軽工業が主流の日系製造業では女性ワーカーが大半で現在彼らは30代のリーダーシップを持った中堅ワーカーとなっており、中堅管理職に代わり彼ら自身に労働組合の運営を担わせる時期に来ている。

また、従来の中堅管理職を通しての唯一の上位下達管理方式から脱却した労使関係の再構築が必要と思われ、経営者による直接の労使間交流や投書箱の活用などを積極的に進める必要を感じる。
- 3) 次に、労働現場の意識改革が必要で特に労働集約的な単純労働が大

半のベトナム日系製造業は組織・職場のマネリ化からの脱却の方法を模索する必要があり、グループ単位での競争の導入やスタッフ部門では成果評価の導入と運用（評価手順の明確化・評価結果のフィードバック徹底・評価者の訓練実施など）が重要であろう。

また、大卒者・中堅管理職の管理技能・専門技能の高卒者・ワーカークラスへの開放が重要なテーマであり、筆者のベトナム人の評価では下位従業員でも十分に技能シフトは可能であると判断しており、上級者の他社へのジョブホッピングも恐れず歓迎する心構えが必要であろう。

企業の対外的組織改革の二つの指針：

- 1) 第一に現地事業経営者・工場管理者による本社組織との連携が挙げられる。即ち、現地経営者は日ごろからベトナムの従業員の実態・労使問題・事業経営に関する本社経営陣への報告・説明を通し現地経営者への信頼を獲得することが重要で、ひいては日常業務のみならず緊急時の本社支援体制の強化にも繋がることとなる。

同時に、労使紛争・災害発生・暴動などの不慮の事故に備えた緊急対応策の構築が肝要であろう。これにより想定外の工場停止などの危機管理対策のため、平常時から一定の在庫の確保・複数の外注先や供給元との好関係構築を絶えず心掛け活動することが肝要である。

- 2) 現地事業経営者の重要な使命はベトナム行政の日系企業に対する理解と支援の獲得にある。このためには従来の地方行政の日本の企業経営に対する無知・無関心の是正が重要で、一企業のみでなく所属する企業部会・日本商工会や在外公館も巻き込んだ情報交換・認識の共有化による健全な労使関係構築に対する地方行政の支援獲得が肝要であるが、この努力の成果は近年徐々に実を結びつつあると筆者は実感している。

最後に、日系企業のベトナム社会に対する社会的貢献が重要である。筆者のベトナム駐在及び商工会活動にて実感することは地方行政・社会に対する有形・無形の貢献と信頼関係の構築はその企業のベトナム人従業員の企業・経営者に対する尊敬と親しみを作り出し、ひいては企業に対する高いロイヤリティーも醸成することを深く肝に銘じることだと筆者は信じている。

皆さまのベトナムでの事業経営と労務管理のご成功を祈念します。

