

ミャンマーの労働事情を尋ねる



この対談は、9月4日、東京の西村あさひ法律事務所と同法律事務所のヤンゴン事務所をテレビ会議で繋ぎ、ヤンゴン事務所代表の湯川雄介弁護士にニュースレター事務局がインタビューした記事となっています。なお、東京の西村あさひ法律事務所からは、ミャンマー上級弁護士資格者のチー・チャン・ニェイン氏が同席しました。

質問：

今日は、ミャンマーの西村あさひ法律事務所ヤンゴン事務所とテレビ会議をつないでインタビューの機会を設けていただき感謝いたします。

まず、始めに、湯川様は、現在、ミャンマーのヤンゴンで、どのようなお仕事をなされているのでしょうか。また、将来どのようなお仕事をしようと考えているかをお伺いしたいのですが。

湯川：

私たちの主なミッションは、ミャンマーに進出されようとしている日系企業の法務面からのサポートです。基本的に特に分野を限定することではなく、幅広くアドバイスを提供しておりますが、訴訟代理事件、刑事事件等は取り扱っておりません。

ミャンマーは企業関係の法律の整備がこれから発展していくという状況です。また、弁護士についても企業法務の専門家がいる状況ではなく、通常民事事件を手広く扱われる弁護士さんが多く、専門領域が細分化されていないという状況であると理解しています。

労務に関しましては、現状、日系企業さんがミャンマーで弁護士に相談されるケースはあまりないのではないかと思います。これは、日系企業さんはまだ進出準備又は駐在しても本格進出に至っていないケースが少なからずあり、その関係で大きな労務問題に直面するフェーズに至っていないという側面もあろうかと思います（ストライキについても本年は特に発生したという情報は得ていません）。しかしながら、今後は法改正に伴い、労働契約書の作成・確認等の業務が登場してくるのではないかと思います。

質問：

日系企業がミャンマーに進出するメリットについては大きく宣伝されていますが、実際、

進出するにあたって覚悟しなければならないことやリスクがありましたら教えていただきたいのですが。

湯川：

ミャンマーに進出されるに際しては、ミャンマーのローカルパートナーとジョイントベンチャー(合弁企業)を組成されることも少なからずあると思います。その際には、良いパートナーを見つけることが第一ですが、その上で、(日本側がマジョリティを取り事業運営を主体的に行うことを企図する場合は特に、)ローカルパートナーサイドに全てを任せきりにするのではなく、日本サイドがキッチリと現地でビジネスをコントロールすることが大事であるという感覚を持っております。

また、合弁方式でやることにはビジネス上のメリットも多々あると思いますが、100%日本サイド出資で行った方が会社のガバナンスをコントロールしやすいという面もありますので、とにかく合弁ありきという発想ではなく、ミャンマーサイドのどのようなリソースを獲得したく、それを得るためには合弁形態を採用するのがどの程度必要なのかという観点が重要なのではないのでしょうか。もちろん、規制業種等の事情で合弁以外の選択肢がない場合には、合弁が必須になるでしょう。

それから、人件費の安さというのはよく言われますが、ヤンゴンで英語や日本語がある程度のレベルでできる人材の人件費はそれなりに高く、かつ、上昇傾向にあるという感覚です。したがって、ビジネス上どの程度を人件費として織り込むかについては、地域、職種、求める人材レベルによって大分異なる検討が必要になり、一概に「ミャンマーだから安い」ということではないと思います。

更に、ヤンゴン市内は土地の価格が高騰していて、オフィス・スペース、住居スペースが非常に高くなっており、これが日本人駐在の事実上のボトルネックになっています。ヤンゴン市内の著名なオフィスビルなどでは、1平方メートルあたり、月額80ドル~90ドル前後はするのではないのでしょうか(2013年4月頃)。これは、東京の中心地に匹敵する価格だと思います。また、主として外国人向けのしっかりした造り・運営をするサービスアパートメントですと、日本でいう1LDKでも月4000ドル前後の価格になりますので、このような環境を前提とすると1名駐在させるだけでもコストがかなりかかります。

それから、ミャンマーでは、街中でちょっとした日常会話をしたりする限りでは、比較的英語が通じるかと思いますが、高度なビジネス英語を駆使する人は必ずしも多いとはいえないように見受けられます。もちろん、これは人によりますので、きれいなクイーンズイングリッシュを話される方などにお目に掛かる機会もあつたりします。

質問：

ミャンマーには労働法というものが存在しない、これから法整備を進めるということを聞いていますが、そうしますとこれから数年で法が整備されていく中で、今まで想像できな

かった法律ができるということもありうるのではないかと思います。現在進出している企業や進出を計画している企業が、現時点でできること、注意すべきことがあれば何かということをお聞かせいただきたいのですが。

湯川：

法律については、仰るとおりで、最近、労使紛争に関連する法律とか、最低賃金に関する法律が出ておまして、それらの法律に従っていくのは当然なのですが、今まで想像できなかった法律が出てくること自体を未然に防ぐ方法はあるかということ、それはかなり難しいでしょう。

ただ、外国企業が気になるような点について、自ら又は関係各所を通じてミャンマー政府側に申し入れをすることはできるでしょうから、そのような方策を通じて、日系企業をはじめとする外資系企業が安定した労使関係を構築できるような内容のルール の制定を促していくということなども、考え得る方策であろうとは思いますが。

質問：

そうしますと、現在、ミャンマーで出ている労働組合法とか労働紛争解決法、新外国投資法を理解するうえで重要なポイントというのは、何かあるのでしょうか。法律に融通範囲があまりにも多くて、外国人には理解できないとか、法の範囲が明確に定まっていないので役所や人の判断の余地が大きいと聞いているのですが。

湯川：

そこは、おっしゃるような側面も確かにあり、法律自体あるいは関連するルールの記載内容が必ずしも明確でない、分かりにくかったり、当局の判断が法の記載内容に優先して適用されるなどの事象もあると思います。たとえば、外国投資法の中で、非熟練労働者はすべてミャンマー人から雇用しなければならない、熟練労働者については5年ごとに25%、全体の75%までミャンマー人を増やさなければならないというルールがあるのですが、じゃあ、熟練とか非熟練とかは一体どのような人たちなのかということを書いてないのです。そうすると、どのような人をどの比率で雇ったらいいのかということが、法律それ自体からは明確でないため、投資許可を得る段階で具体的に落としこんだ上で当局と折衝し、その上で投資許可をもらうことで、明確化を図るというのも一つの方法としてあろうかと思えます。

質問：

先ほど、労使紛争などの相談が少ないというお話でしたが、新聞の報道などによれば、中国とか韓国の会社では結構、労使紛争が多いという話を聞いています。日本企業も今後、本格的に進出するに連れて、無縁ではいけないと思うのですが、注意すべきことは何か

ありますでしょうか。

湯川：

ミャンマーで長い間事業を行っておられる方とお話したことがあるのですが、その際なるべく就業規則などをきっちり明文化してルールを決めて理解してもらうことに、意味があるのではないかという話がありました。業務範囲がざっくりしていると責任範囲も不明確になるんですね。例えばですが、単に「お茶出し」だけをジョブディスクリプションにすると、お茶を出すのはいいけれども、片付けるのは私の仕事ではないということが起こりえます。全体の仕事の範囲の理解が日本人と違うものですから、雇った後に、それは私の仕事の範囲ではないと言われることが起こりえると思います。それを防ぐためにも、業務範囲をできるだけ細分化して合意しておくこと～先程の例などでは、お茶を出す、テーブルを拭く、お茶を片付けることまでが職務内容であることを明確にしておくこと～が重要ではないかと思います。

また、近隣諸国でも同様の問題があるように聞いていますが、従業員は給与情報に敏感で、会社をまたいで共有されているケースも多いように感じます。したがって、従業員の給与情報の管理については非常にセンシティブにやるべきだと思っています。

質問：

ミャンマーで人を雇うときに、オフィスワーカーと工場で雇うブルーワーカーで大きな違いがあり、ミャンマーで賃金が安いとは一概に言い切れないという話がありました。JETROの日系企業調査2012年版によれば、「現地人材の能力・意識」、「従業員の質」でミャンマーがもっとも問題がある国だと海外に進出している企業が回答し、ミャンマーでの人材育成の苦勞がしのばれるのですが、具体的に思い当たるふしがあれば教えていただきたいのですが。

湯川：

日本人側から見た感じでは、基本的なビジネス作法、例えば、報連相（報告、連絡、相談）の習得があまりなされていないように見受けられますね。

チー・チャン・ニェイン：

ミャンマーと日本で教育を受けた者として、両国を比較してみると、ミャンマーではそのような点についての教育があまり行われていないように思われます。例えば、先ほどの報連相でも、聞いた事実と自分の意見をちゃんと分けて報告する訓練ができていない。ですから、ミャンマーでは、伝えたことや、教えたことを相手が理解しているか再確認することが必ず必要です。役所に行って、次の約束の時間を決めても、こちらが再確認しないとキャンセルしてもいいという意識を持っていたりします。こうしたことは学校では教えな

いし、ミャンマーが長い間、国際社会から孤立して、外国人とも接触があまりない状態でしたので、30代、40代の人たちと一緒に仕事をするというのは、特に大変かもしれません。

湯川：

現地のローカル企業サイドを見ても、従業員をトレーニングしようという意識を持った企業があまり多くないように思えます。ミャンマー人に聞くと、叱られたり、怒られたりした経験が、ほとんどないという人もおり、従業員を成長させようという気があまりないのかなというのが、ざっくりとした感想です。

質問：

近くのタイなども含めて海外で働いているミャンマー人が、帰国して本国で働くという動きはあるのでしょうか。また、そういった人たちが帰国して働く場合は、規律もしっかりして優秀な人材となる可能性があるかと思うのですが。

湯川：

はい、そうした動きはもう始まっています。うちのヤンゴン事務所で雇用した弁護士も、つい最近までバンコクで働いていた弁護士ですし、ミャンマーに帰国して働くようになったという話はよく聞きます。

質問：

現地セミナーのために、ヤンゴン、マンダレーと回ったのですが、現地のミャンマー人と話してみると、過去30年くらい鎖国をしていた影響はものすごく強く、その間に、ミャンマー人のメンタリティーやマインドセットが国際標準からずいぶん離れてしまっているというイメージを受けました。つまり、組織として競争するという考え方があまり認識されていなかったのではないかと思います。従業員のほうも一生懸命働いて報いられるとか、企業のほうも従業員を教育すればより生産性が上がるとか、そういう当たり前の発想があまりなかったように思えます。今後、日本の企業がミャンマーに進出していき、欧米流のロジックを中心としたドライな人間関係ではなく、日本流のOJTや先輩、後輩の人間関係のようなハート・トゥー・ハートの関係を涵養する素地があるのかどうか、日本企業がミャンマーでうまくやっていけるかどうかご意見を伺いたく思います。といいますのは、例えば、インドでマルチ・スズキが進出したときは、今のミャンマーと似たような状態だ、と思うわけです。結果的に、日本企業はインドでは、かなり受け入れられているわけです。ミャンマーでもそのようになる可能性はあるのかどうか、ちょっと漠然とした質問なのですが。

湯川：

期待も込めて、ミャンマーでも、そのような素地があるのではないかと思います。もともと、この国は人間関係を重視する国ですので、ある種ウェットな関係を構築するのは可能だと思います。他方、スタッフを雇用する際に履歴書などを見るのですが、ジョブホッピングをしている人も多いですね。勤務経歴で言うと6年から8年くらいの人たちで、向上心の高い人たちだと思うのですが、そのようにキャリア意識が高い人たちが一箇所だけで働くということはまずないと思います。ただ、日系企業はまだ進出しつつある段階なので、そういう人たちが今後も、ドライな関係の日系以外の外資系を渡り歩くというキャリア構築ばかりしていくのか、それとも、日系企業で日本流のトレーニングを受けた結果、ジョブホッピング的な発想をやめるのかどうかについては、今後の展開を見極める必要があると思います。ただミャンマー人のメンタリティーとしては、さきほどの日本的な経営を受け入れる素地は十分あるかと思います。

チー：

湯川が申し上げたとおりだと思います。ただ、そのように外資系企業を転々としている人たちと例えば工場でワーカーをしている人のメンタリティーは違うところがあり、ワーカークラスの人たちは現状新規事業の数がそれほど多くないこともあり、既存の職場しか働く場所がなく、あまり選択の余地がないように思われます。

質問：

海外の現地セミナーや招へいコースの参加者から聞いている話ですが、インドの場合、ワーカークラスはコミュニティに近い同じ工場で何十年も働き、ほとんど転職しない、一方、ホワイトカラーはキャリアアップのためにどんどん転職するという風に2層に分かれていて、まるでマインドセットが違う、ところが、タイの場合は、ワーカーもホワイトカラーも、意外と日系企業の良さというのがタイ人にも認識されてきて、企業を選ぶときでも、ただ給料が高いだけではなくて、福利厚生がどうかとか、自分が長く働ける職場の雰囲気なのかを重視するようになってきているということらしいのですが、ミャンマーは、どちらの方向に進むと思われますか。

湯川：

予測は難しいと思いますが、ミャンマーでも長く企業を経営されているある日系企業の社長さんは、社員旅行を企画したりする等、日本的要素を取り入れた経営を意識的にやられている結果、離職率が低いと聞いています。ただ、それは、日本的経営と賃金とセットでしているから、うまくいつているのかもしれない、日本的経営だけでうまくいくかということ、わかりません。現在のミャンマーは昇給のペースが速く、経営者の話を聞くと、年1回は昇給するというのが労働慣行としてあるようです。その際、みんなが2割昇給させているところで、「日本的雇用で、安定雇用をするから、1割昇給で引き続き働いてくれ」という

オファーをしてそれを喜んで受け入れてくれると思うのであれば、それは些か期待しすぎではないかという気がします。

どうも、ヤンゴン事務所から貴重な時間を拝借して、インタビューに答えてくださり、ありがとうございました。
