

【モデレーター】

白木三秀氏

早稲田大学 政治経済学術院 教授

【パネリスト】

Aloysius Budi Santoso 氏

インドネシア経営者連盟 (APINDO) 役員 労働局次長

Anh Van Hoang 氏

ベトナム商工会議所 (VCCI) 会員・研修部門 副事務局長

Arvind Francis 氏

全インド経営者連盟 (AIOE) 事務局長

【パネリスト講演】

白木三秀氏:

お三方の内容の濃いお話をいただきまして、大変、興味深いお話だったと思います。まず、視聴者の方からご質問を受けていますので、それを確認したいと思います。三つ、質問を受けていまして、二つがインドに関係するものです。Arvind さんに対する質問が二つ、まずあります。一つはあなたのパワーポイントの労使関係のところです。その中でILOと共同でIRのベストプラクティスについて調査を実施されたと書いてあるのですが、これは具体的にはいつ頃、実施されて、どういう報告書としてまとめられているのか教えてもらえますかという質問です。

Arvind Francis 氏:

了解しました。その通り、私たちは調査を実施しました。インド経営者連盟は、3つの雇用者団体で構成されており、そのいずれもが国際経営者団体連盟のメンバーです。1つがEFIで、西インドのムンバイにあります。他に、デリーにある全インド経営者連盟(AIOE)と、公的部門の雇用者団体であるSCOPEがあります。

私たちの調査は、EFI、AIOE、ILOが共同で実施しました。EFIはインド西部の企業にフォーカスし、AIOEは北部と南部の調査を担当しました。大企業、中企業と零細・小企業の各カテゴリーの企業を選定しました。調査の基本手法としては、EFIとAIOEで共通のアンケートを用意し

2022年3月10日(木) 主催 一般財団法人海外産業人材育成協会(AOTS)
労働事情シンポジウム「新型コロナウイルスがインドネシア、ベトナム、インドの労働経済に与えた影響とニューノーマルな働き方」

ました。最初に、リストアップした企業に何を聞くべきかを考えました。対象企業の業種は、メディア・エンターテインメント、日用消費財、食品製造、農業および関連産業、大きなセクターであるセメント産業、自動車部品、金属・鉱業などでした。

アンケートをまとめて、これを経営者、従業員と労働組合に送りました。こちら側が準備した質問に回答するよう要請しました。その結果、パンデミック中に数多くの優れた取り組みが実践されていることが判明しました。先程も触れましたが、すべての組織で新型コロナ対策チームが作られていました。これら新型コロナ対策チームには経営側と従業員側から同じ人数の代表者が参加していました。チームは従業員の利益のために活動し、従業員にさまざまな支援を提供していました。コロナ禍では各種の施設や機器が不足しました。病院の病床数や酸素ボンベが足りませんでした。新型コロナ対策チームが出動し、自ら各種の手配を行ったのです。隔離用の場所を確保し、工場敷地内や人々が居住するコミュニティ内に施設や機器を設置しました。企業もこれを支援しました。

白木 三秀氏：

Arvind さん、お話を遮ってすみません。私たちが簡単にお聞きしたいのはこの調査がいつ行われて、報告書がどこかで出ているかということです。中身の詳細はまた別途ということで。どうでしょう。何らかの報告書がどこかに出たりしているのでしょうか。

Arvind Francis 氏：

はい、調査報告は ILO によって取りまとめられ、ILO のウェブサイトに掲載されていると思います。調査は、2020 年の 7 月、8 月、9 月頃に実施されました。

白木 三秀氏：

ありがとうございました。

Arvind さんにもう 1 つ質問が来ています。Arvind さんは、パワーポイント資料の「労働改革」の箇所で、4 つの新労働法について言及されました。

Arvind Francis 氏：

はい。

白木 三秀氏：

これらの新労働法はすでに制定されているのでしょうか。

Arvind Francis 氏：

2022 年 3 月 10 日(木) 主催 一般財団法人海外産業人材育成協会(AOTS)
労働事情シンポジウム「新型コロナウイルスがインドネシア、ベトナム、インドの労働経済に与えた影響とニューノーマルな働き方」

これらの新法は、大統領の同意を得て有効になりました。賃金についての法律は、私の記憶が正しければ、2019年8月8日に成立しました。労働関係に関する法律、労働安全衛生(OSH)および労働条件に関する法律、並びに社会保障に関する法律の3法は、2020年9月24日に成立しました。法律は成立したものの、まだ発効していません。と言いますのも、これら労働関連法の成立後に政府が施行に関する主要なルールを作成している段階でして、まだ政府から労働関連法の施行令が出ていないからです。成立した全労働関連法の主要なルールの案がパブリックコメントを求めるために公表され、全ステークホルダーから政府に意見が提出されました。

これを受けて政府は主要なルールを定める必要があります。労働に関する立法は連邦政府と各州政府の両者が行います。インドには28の州があって、各州でも州法の制定作業を進められています。25の州ではほぼ法案がまとまって公表されていて、現在関連ステークホルダーからの意見を求めているところです。3~4つの州がまだ法案をまとめられていませんが、まず間違いなく、今後2~3カ月以内には法案が発表されると思います。2022年4月1日には法律が発効するという話もありますが、まだ明確な発効時期は示されていません。

白木 三秀氏:

ご説明ありがとうございます。よくわかりました。もう1つ質問が来ています。パネリストの方全員への質問です。私のプレゼンで日本の公的年金制度を取り上げました。インドネシア、インドやベトナムから日本に来て働いておられる方が沢山いらっしゃいます。この方々にとって、日本の公的年金制度は、日本で働くインセンティブになるのでしょうかという質問です。それを意識して日本で長く働く方がいらっしゃるかということですね。もしご意見ありましたら教えていただけますか。Anhさんどう思われますか？

Anh Van Hoang 氏:

ご質問ありがとうございます。人々を職場に呼び戻すには、日本の場合に限らず、ベトナム国内であっても支援施策が欠かせません。プレゼンでも紹介したように、中間層の労働者も、勤務地である都市には住んでいません。新型コロナの発生で、彼らも故郷に戻らざるを得なくなりました。従業員が職場に復帰するにあたり、雇用主から何らかの支援が提供されています。たとえば、宿泊費や旅費の補助などの財政的支援がありました。それで従業員も安心して職場に復帰できました。ベトナムから日本に来て働く労働者にとっても、そういうインセンティブはありがたいと思います。

白木 三秀氏:

Anhさん、私の質問がうまく伝わっていなかったかもしれません。視聴者からの質問を繰り返し

2022年3月10日(木) 主催 一般財団法人海外産業人材育成協会(AOTS)
労働事情シンポジウム「新型コロナウイルスがインドネシア、ベトナム、インドの労働経済に与えた影響とニューノーマルな働き方」

ます。ベトナムから日本に働きに来られる方々がいらっしゃいます。その人たちにとって日本の公的年金制度は魅力的でしょうか。日本で公的年金をもらうには長く働かなくてははいけません。それがインセンティブになっているか、どう感じておられるかという質問なのです。

Anh Van Hoang 氏:

ちょっとお待ちいただけますか。回線が不安定になったようです。

白木 三秀氏:

わかりました。では、回線が戻るまで、他の2人にお聞きしたいと思います。

Aloysius Budi Santoso 氏:

はい、真にグローバルな民族であるインドや中国の方々と比べて、インドネシア人はかなり性質が異なっていると私は思います。インドネシア人は、最後には本国に戻ってくるものだからです。ですから、日本の制度では、働くインドネシア人にも年金が支給されるとしても、それはおそらく50歳、55歳、あるいは60歳からのことで、その頃には彼らはインドネシアに戻るでしょう。インドネシア人は、全ての国を母国と考えるグローバルなインド人や中国人とは違いますので。インドネシア人は文化的にかなり異なっています。以上です。

Arvind Francis 氏:

私も答えてよろしいですか、教授。

白木 三秀氏:

はい、どうぞ。

Arvind Francis 氏:

手元資料を見ますと、2021年時点で、日本には40,000人のインド人が滞在していて、内5,500人が高度な専門性を有する専門家、5,500人が熟練労働者、2,000人が学生となっています。インドは2021年に、日本との間で特定技能外国人(SSW)に関する協力覚書(MOC)を締結しました。インドは広大な国です。人口も13億8,000万人です。インドは多くの課題を抱えており、特に若者にとって国内で職を見つけるのは難しい状況です。

15歳から28歳までの年齢層の若者が全人口の22~24%を占めています。この年齢層の就職が現在のインドにとっての大きな課題です。この年齢層は間違いなく、より良い仕事が見つかり、より良い生活水準、給与や処遇が見込める国々への移住を考えるでしょう。すでに4万人のインド人が日本に移住しています。高度な技術を持つ専門職や、熟練労働者です。彼らは

2022年3月10日(木) 主催 一般財団法人海外産業人材育成協会(AOTS)
労働事情シンポジウム「新型コロナウイルスがインドネシア、ベトナム、インドの労働経済に与えた影響とニューノーマルな働き方」

日本で訓練を受け、日本にそのまま在留しています。日本の年金制度が魅力的なものであれば、彼らがそのまま日本に在留する要因誘引の 1 つになるでしょう。私が思うに、彼らにとっての問題が 3 つあります。1 つはもちろん従来からの課題である日本語のハードルです。2 つ目は気候条件で、日本では場所によっては冬場の気温が極めて低いことです。3 つ目は文化です。とは言っても、インド人は適応力の高い民族です。世界のどの地域のどの文化にも適応できます。以上です。

白木 三秀氏:

インドからの移住者がまとまって暮らすところはインド人コミュニティになると言われます。適応力が高いのですよね。

Arvind Francis 氏:

インドからの移住を希望する者の移住先国候補を考えてみますと、出身州によって大きな違いがあります。インドからの移住者の大半はケララ州出身です。ケララ州からは 900 万人近くが中東・アラブ (GCC) 諸国に移住しています。一方パンジャブ州の人は、シーク教徒やパンジャブ人がコミュニティを形成しているカナダへの移住を希望します。インド南部の人たちは、中東の全域、GCC 諸国など 9 カ国にコミュニティを形成し始めています。タミル・ナドゥ州はそれ以外の国に移住し始めています。シンガポール、日本と、EU の数カ国がその移住先です。州によって、世界のどの地域に移住したいかが異なるために、移住に関してはインド全域でパターンの大きな違いがあります。

高度専門職や専門職のキャリアを志向する人たちにとって、日本がインド人にスキルを習得させるために提供している訓練やその他の支援は、もちろんインド人を日本に惹きつけている要因の一つです。と言いますのも EU 諸国への移住はそれほど容易ではありません。ドイツも高度専門職や専門職の就業機会がありますが、問題は EU 諸国、欧州の人々が優先されていることです。ドイツ語もハードルとなっています。EU 諸国への移住には各国ごとの課題があるので、日本への移住の方が相当容易だと思います。もちろん、日本でインド人のコミュニティが形成されてくれば、日本への大規模な移住が起きると思います。

白木 三秀氏:

ご説明ありがとうございます。Anh さん、日本の公的年金についての先ほどの質問について、答えは出ましたか。日本では多くのベトナム人の方々が働いています。その方々にとって日本の年金制度は魅力あるものでしょうか。日本で長く働けば、日本の年金が受給可能です。これは、ベトナム人労働者にとって、長く日本で働くインセンティブになるでしょうか。これが質問です。

2022 年 3 月 10 日 (木) 主催 一般財団法人海外産業人材育成協会 (AOTS)
労働事情シンポジウム「新型コロナウイルスがインドネシア、ベトナム、インドの労働経済に与えた影響とニューノーマルな働き方」

Anh Van Hoang 氏:

ご質問の点ですが、これはベトナム人にとって朗報だと思います。と言うのは、ベトナムでは、毎年200万人近く労働人口が増えている状態だからです。ベトナムの政治家にとって、全員に仕事を提供するのは難題です。個人的見解として、日本に来るベトナム人は、そのような年金制度に非常に興味があると思います。特に新型コロナの問題がある今日、その政策が加われれば、ベトナム人が日本に行きたいと思う魅力的な要素がもう一つ増えることになります。今でも、ベトナム人が就労し、お金を稼ぐ上で、日本は非常に良い移住先になっています。日本で長く働けて、そのような支援策もあれば、私たちベトナム人にとって非常に魅力的だと思います。

それ以外の面でのベトナムと日本の良好な関係を考えると、そうした年金制度があれば両国間の関係はさらに深まることと思います。もっと忌憚のないことを言えば、日本企業には働く場所の移動も考えていただきたいです。生産ラインを他地域からベトナムや周辺近隣国に移していただければと思います。ベトナム人が日本に行く場合、本国に戻っても日本の企業で働けるようになります。そうなればとても良いですね。と言いますのも、日本で働いた後にベトナムに戻れば、日本にいた間に身につけたスキル、語学力、仕事の実績と経験を武器として仕事を見つけやすくなると数人から聞いているためです。長期的に考えて、公的年金制度は、日本にベトナム人を惹きつけるまた1つの魅力的な施策であり、同時にベトナムの労働問題の解決にも資すると思います。ありがとうございました。

白木 三秀氏:

ありがとうございました。色々な考え方があるということですね。皆さんからの質問はもう少しあるのですが、私からも、このコロナ禍での労働組合の活動について質問させてください。インドネシアではこのコロナ禍で、労働組合の数が激増しているとの話でした。色々な労働問題の発生が労働組合数の増加につながったのでしょうか。他方、インドではむしろ労働組合数が激減しているとのこと。では、ベトナムの状況はどうでしょうか。ベトナムにおける労働組合の活動状況はいかがでしょう。

最初に、パンデミックによって労働組合の数が激増したとの説明があったインドネシアについて聞きたいと思います。これはどういうロジックでそういうことが起こっているのか教えてください。わかりやすく教えていただけますでしょうか。Budiさん、お願いします。

Aloysius Budi Santoso 氏:

実のところ、労働組合の活動そのものはあまり変わっていませんので、このことは私たちにとっても非常に興味深いものです。労働組合数が増えた理由は、経済活動が停滞する中で何かをしようとする、雇用継続について雇用主と協議をしようとする、そんなところだと思います。とこ

ろが、現時点ではほぼパンデミック前の状態に戻っています。労働組合が増加するような深刻な危機にあるわけではありません。ですから真の理由は私もわかりません。データ上は増加となっており、私も驚いています。以上です。

白木 三秀氏:

ありがとうございます。インドでは逆に労働組合の数が減少したとのことでした。仕事を辞めた場合は組合員としてとどまることができないためでしょうか。そういう事情ですかね。

Arvind Francis 氏:

労働組合の数は減ってはいません。労働組合全体の加盟組合員数が減少しています。人々が職を失い、労働市場からいなくなったためです。しかし労働組合数は変わっていません。インドには数多くの労働組合がありますが、そのうち 12 の中核的な労働組合が、政労使三者協議の当事者として労働省から認められています。

白木 三秀氏:

ありがとうございます。では Anh さんお願いします。

Anh Van Hoang 氏:

ベトナムの場合は、他国と逆の傾向があると思います。ベトナムで新たな改定労働法が適用された昨年以前は、中央政府から企業まで、1 つの産業別労働組合システムしかありませんでした。しかし、2021 年の改定労働法の施行により、従業員が企業レベルで企業別労働組合を設立できるようになりました。従って、ベトナムでは、企業レベルで 2 つの労働組合システムの併存が始まります。もちろん上位レベルは、国が定める唯一の労働組合組織であるベトナム労働総同盟のみです。しかし、少なくとも企業レベルでは、従業員を代表する組織を 2 つ設立できることとなります。ベトナムではこの制度が始まったばかりのため、統計データはありません。新労働法が施行されてまだ 3 カ月しか経っていないので統計値がまだないのです。これが今ベトナムで新たに起こっていることです。以上です。

白木 三秀氏:

ご説明ありがとうございました。それでは視聴者の皆様から前もっていただいていた質問についてお尋ねしたいと思います。最初の質問は在宅勤務の状況です。どのように実施されているのか。たとえば、週に 2~3 日が普通なのか、あるいは、会社はこれをどのように管理しているのか。どうやって仕事の評価をしているのか。会社と従業員間のコミュニケーションをどうしているのか。会社によって方法は違うでしょうが、一般的にどのように行われているのか、従業員は在宅勤務をどう捉えているのか教えていただけますか。順番にお願いしたいと思います。

2022 年 3 月 10 日(木) 主催 一般財団法人海外産業人材育成協会(AOTS)
労働事情シンポジウム「新型コロナウイルスがインドネシア、ベトナム、インドの労働経済に与えた影響とニューノーマルな働き方」

Budi さんからお願いします。

Aloysius Budi Santoso 氏:

まず、これは業種によって大きく異なりますから、在宅勤務の分析には注意が必要です。たとえば、製造業やプランテーションでは、工場も、植物や木も在宅勤務で稼働させることは不可能です。これらの業務は今もオフライン、つまり現場で行われています。車の販売も同様です。販売店の整備士に自宅で整備をさせることはできません。このように、まず、どのような業種が在宅勤務を実施しているかを注意深く見ていく必要があります。

次に、本社や SLS(二次的サービス)、コンサルティング会社などでは、在宅勤務とオフィス勤務を併用しています。特に定まったパターンはありませんが、大抵は、在宅勤務とオフィス勤務を週ごとに入れ替えています。これが、在宅勤務を導入した企業のパターンであり、インドネシアの在宅勤務の状況です。どのように業務を監視しているかですが、基本的に各社各様で、テクノロジーを活用しながら、朝ブリーフィングを行い、夕刻にまた状況を確認しています。インドネシア企業は通常この方法で、従業員の業務、勤務目標や KPI を監視しています。以上です。

白木 三秀氏:

ありがとうございました。単純ではないということですね。

Aloysius Budi Santoso 氏:

そうです。

白木 三秀氏:

インドは広大で多様な国ですから、典型的なパターンを挙げるのは難しいかもしれませんが、在宅勤務の典型的な例を 1 つ教えていただけますか。

Arvind Francis 氏:

インドの場合、今や、かなり元の状態に戻って、すべてのオフィスも実際に通常業務を遂行しています。全国的なロックダウンが実施された際に在宅勤務が始まりました。急なことでしたので多くの問題が生じました。誰もが在宅勤務に移行しました。

当初の課題は、決まった勤務時間がない、ということでした。Zoom、Webex、MS Teams などのオンラインプラットフォームの使用も簡単ではありませんでした。業務連絡の電話を取れない時間がないことから、人々が長時間働くようになりました。従業員のエンゲージメントの維持も困

難でした。従業員の監督や監視も同様です。このため、各企業は在宅勤務ポリシーを作成して従業員に配布しました。しかし困難だったのは、組織・チーム・個人のパフォーマンス評価です。

定まったルールは存在せず、人々は実践を通じて徐々に学んでいきました。事態が進展するにつれ、従業員の勤務の様子を数値化し、数値をモニターして評価する、ということが始まりました。チーム会議や毎日の会議、月次レビュー会議がオンラインで行われるようになりました。そのうち人々も徐々にオンライン勤務に慣れていきました。

そうしているうちに、ロックダウンの解除が進み、人々もオフィスに戻り始めましたが、オフィスが全面再開したわけではありませんでした。オフィス勤務はソーシャルディスタンスを保てる人数に制限され、企業はフル操業時の 33%のマンパワーで運営を続けました。その後、ものごとの正常化に伴い、政府が段階的に指令を出しました。人員の 50%によるオフィス勤務が認められたことで、従業員の 50%がオフィスに復帰しました。現時点ではオフィス勤務の全面再開を認める指令が出されています。

他方、エッセンシャルサービスや重要な生産活動に従事する人々は、ロックダウン中も 100%の勤務体制のままでした。製造部門はすべて、操業可能な間はずっとフル稼働していました。Budi さんや Anh さんが言われたように、本社勤務の者や、コンサルティング系の業務や IT に従事する者の多くが、在宅勤務を始めました。オフィスを賃借していた企業の中には、パンデミック中のコスト削減のためにオフィスを返上したところもあります。多くの企業が、物理的なオフィスを持ち続けるのか、それとも事業継続を優先するかの検討を迫られました。

しかし実際には、50%での操業時にも、勤務当番表を作成して従業員が交互に出勤するようにして、毎日出勤する従業員の数が 50%になるように調整されていました。勤務当番表は、部門単位、事業部単位、組織単位で作成されました。それがインドの取った方法です。今や完全再開となっていますが、打ち合わせや会議などは今も、実際に出席する人とオンラインで参加する人がいるハイブリッド形式で行われています。少なくとも、時折出現する新変異株の脅威が無くなるまで、この形での勤務が続くと思います。以上です。

白木 三秀氏:

ありがとうございました。Anh さん、ベトナムではどうですか。在宅勤務はどのように行われていますか。どういう状況で、これからどうなるのでしょうか。

Anh Van Hoang 氏:

2022年3月10日(木) 主催 一般財団法人海外産業人材育成協会(AOTS)
労働事情シンポジウム「新型コロナウイルスがインドネシア、ベトナム、インドの労働経済に与えた影響とニューノーマルな働き方」

率直に言って、その勤務モデルが適用できるのは、ホワイトカラーの労働者のみだと思います。製造業が生産を続けるには、他の人たちのためにも新型コロナウイルスに対処する予防措置を講じるなど、別の方法を考える必要があります。私の自宅や私のオフィスでも、在宅勤務の従業員のクオリティの管理は不可能です。そのような勤務形態を維持するためには、マネージャーや責任者が、在宅勤務の従業員を管理し連携させる方法を分かっている必要があります。いかなる事業活動を遂行するためにも、先にオンラインでコンセンサスを得る必要があります。この点について何人かと話しましたが、特定の細かいトピックについての会議に長い時間をかけるわけにはいきません。ですから、率直に言って、在宅勤務ではなくモバイル勤務のようなシステムに移行するべきだと思います。パンデミック後に通常の状態に戻ったときには、そのシステムの方が良いと思います。

白木 三秀氏:

モバイル勤務とおっしゃるのは、必要なときに出勤し、それ以外の場合は在宅勤務をするという意味ですか。その時々において使い分けるといえることですか。

Anh Van Hoang 氏:

はい。私はドイツの GIZ (国際協力機構) と仕事をしています。GIZ は従業員・スタッフの 75% 程度のオフィススペースしか維持していません。どうしてそのようなシステムを採用したのか GIZ に聞いたところ、マネージャーたちがモバイル勤務制を適用したいからだとの答えでした。スタッフは、直接作業をしなければいけない場合に限り出勤することになっているそうです。それで、GIZ のオーナーもオフィスにかかる費用を節減できるという話でした。

白木 三秀氏:

ご説明ありがとうございます。良くわかりました。いただいている次の質問は、このコロナ禍の中での女性労働者についてです。女性労働者に特有の課題があると思います。コロナ禍で女性労働者がどのように影響を受けているのか教えていただけますか。私からは先程、日本の事例を紹介しました。日本では女性が家庭において、家事にも追われて苦勞しているようです。皆さんの国では、コロナ禍でもたらされた女性特有の課題はありますか。最初に Budiさんから聞かせ願えますか。

Aloysius Budi Santoso 氏:

基本的に男性も女性も同じように影響を受けており、女性特有のものはありません。実際には、現状は女性にとって有利な状況です。在宅勤務を採用している企業で働く女性は、自宅で家族と一緒にいながら仕事ができるからです。女性は通常家事と仕事の両方を抱えています。在宅勤務ではそれが同時にできます。そういうわけで、ニューノーマル到来後も、このような勤

2022年3月10日(木) 主催 一般財団法人海外産業人材育成協会(AOTS)
労働事情シンポジウム「新型コロナウイルスがインドネシア、ベトナム、インドの労働経済に与えた影響とニューノーマルな働き方」

務形態が継続すると期待されています。現状は、ある面では、女性にとってのメリットもあるのです。もちろんこれは製造業などには当てはまりません。リモートワークなどについては、事業の特性上、導入できる企業とできない企業があるため、議論の際には注意が必要なことは先程話したとおりです。しかし産業界全体としてはリモートワークを採用可能で、女性はその恩恵に浴することになります。以上です。

白木 三秀氏:

ありがとうございました。インドの状況はいかがですか。Arvind さん。インドでは女性が働くケースはそれほど多くなかったと思います。こうした働く女性は、インドのコロナ禍の中ではどういう状況に置かれているのでしょうか。

Arvind Francis 氏:

新型コロナが流行る前は、インドでは女性の失業率は一般的に男性の失業率よりも高い状況でした。2019 年の第 4 四半期では、男性の失業率 7.3%に対して女性は 9.8%でした。しかし、新型コロナのパンデミックが始まって以来、このギャップはさらに広がりました。2020 年の 10～12 月の四半期中は、女性の失業率は、男性の 9.5%に対して約 13.1%でした。

実際、私たちが気付いたことの一つに、このパンデミック中、最悪の事態に陥ったのは若い女性だった、ということがあります。その理由は、製造業や衣料品産業のような労働集約型セクターにあって、女性はインフォーマル労働者であることが多かったからです。インフォーマル経済においては、女性の労働力は安く、雇用するのも首にするのも男性よりも簡単だった、ということです。ですから、衣料品産業、インフォーマルセクターや基本的に大手メーカーの下請け的な小規模組織といった女性が多いセクターのほとんどで、多くの女性がインフォーマル経済における仕事を失いました。特に若い女性が影響を受けました。労働集約型分野の労働市場で働き始めて間もなかったことがその理由です。それが、コロナ禍で私たちが気付いた典型的な問題です。つまり、コロナ禍のインドでは女性の失業という影響がありました。以上です。

白木 三秀氏:

ありがとうございました。Anh さん、ベトナムではどうでしょう。コロナ禍による女性労働者への影響はありましたか。

Anh Van Hoang 氏:

ベトナムでは、男性と女性に対し均等の待遇を保証しているため、コロナ禍の間、男性も女性も同様の試練を受けました。インドの Arvind さんのお話にあったような違いはあまりありません。影響があったとすれば、コロナ禍の最中に子育てをしていた人々だけです。彼らはオンライン

2022 年 3 月 10 日(木) 主催 一般財団法人海外産業人材育成協会(AOTS)
労働事情シンポジウム「新型コロナウイルスがインドネシア、ベトナム、インドの労働経済に与えた影響とニューノーマルな働き方」

学習の対象となりました。一部の家族はステイホームをして子供の面倒を見なければなりません。子供がすでに1年または1年半、学校に行けていないからです。しかしそれも多くはなく、ごく少数の家族だけがそのような状態でした。

白木 三秀氏:

そうしますと、在宅勤務で女性労働者が大きな被害をこうむったのは、日本とインドのようですね。ベトナムとインドネシアでは、男女間でコロナ禍により受けたダメージにそれほど大きな違いはなかったというご意見ですね。ありがとうございました。

それから国内で最も大きな打撃を受けた業界は、宿泊業や飲食業のようなサービス関連産業だったと思います。この飲食業と宿泊業というのは、労働集約型セクターです。こうした企業がおしなべて影響を受けました。ホテル業や飲食業のようなこうした特定の産業に対して、どのような種類の政府の支援が行われましたか。政府が行った支援策はたくさんあると思いますが、政府による典型的な政策をお聞きしたいと思います。

日本では、飲食業で、アルコールの提供が時間によって禁止されました。レストランでのアルコール提供に制限がかけられたのです。こうしたビジネス、飲食業が休業する場合、政府は店を閉じている間の休業手当を補償しました。その種の補助金や手当が、政府から支給されました。皆さんの国ではどのような種類の政府の支援が、具体的にどの産業やセクターに提供されたかを知りたいと思います。政府によって提供された具体的な政策をいくつか教えていただけますか。Budiさんから、いかがでしょうか。どのような政府の支援がどの業界に行われましたか。

Aloysius Budi Santoso 氏:

インドネシアでは、特に自動車セクターに向けての支援がありました。政府が自動車のようなある種の贅沢品に対して VAT(付加価値税)0%のインセンティブと呼ばれる特別措置を行いました。しかし、ホスピタリティ産業やホテル業に対しては、私はよく分かっていません。政府が一部の産業に対して何らかの税優遇策を取ったことしか知らないため、このセミナーで説明できず申し訳ありません。自動車セクターについてはよく知っているのですが、他のセクターについてはあまりわかりません。以上です。

白木 三秀氏:

ありがとうございました。自動車産業の例でした。Arvind さん、インドの状況はいかがですか。どの分野が最も被害を受け、どのような具体的な優遇措置や保護措置が政府によって提供されたのでしょうか。説明していただけますか。

Arvind Francis 氏:

インドでは、観光業、ホスピタリティ、MSME(零細中小企業)など、人との接触が多いセクターが主に大きな痛手を受けました。パンデミックによって大きな打撃を受けたのです。政府は多くの政策を打ち出しました。政府の保証による緊急与信枠、貸付条件の変更、貸付返済猶予、ライセンスの更新期日の延長などがこれにあたります。インド政府は、さまざまなセクターに対して約 1.72 兆ルピーの巨大なパッケージを発表しました。政府はこれを MSME を含む企業や農業従事者等に提供しました。

政府は「*Atmanirbhar Bharat* (自立したインド)パッケージ」と呼ばれる支援策を発表しました。この 1.72 兆ルピーのパッケージは、さまざまなセクターに 5 つのトランシェに分けて支給されました。政府はまた、10 のチャンピオンセクターに対して運用実績連動型保険(PLI)スキームも発表しました。このチャンピオンセクターは、先進的化学セルを使用した蓄電池、電子技術製品、自動車と自動車部品、医薬品、通信およびネットワーク製品、繊維製品(人造繊維(MMF)と産業用繊維)、食品、高効率太陽電池(PV)モジュール、白物家電、特殊鋼の分野です。このようなセクターに対して、政府は約 1.45 兆ルピーという多額の PLI スキームを打ち出しました。これはさまざまなチャンピオンセクターにおいて経営者が事業を設立し、経済を元の状態に戻すための優遇措置でした。以上です。

白木 三秀氏:

ありがとうございました。Anh さん、ベトナムではどうでしょうか。

Anh Van Hoang 氏:

はい、ご質問の点ですが、コロナ禍による何らかの影響を直接受けたセクターを考えた場合、観光業やサービス業に影響があったことは簡単に分かります。これらの業界は早い段階で最も大きな影響を受けました。このセクターの中では、たとえば、旅行や観光活動は、短期的にコロナ禍ですべての活動をキャンセルしなければなりません。しかし、再開時には、市場はより高いレベルで再び動き始めます。観光活動やサービス活動を長期的に見ると、ある種の複合的な状況が見えてきます。

たとえば、物流については、コロナ禍において輸送とバリューチェーンが被害を受けました。それにより、物流活動のコストが上昇しました。しかし中期的には、観光活動とは違って段階的に回復しています。観光業は非常に短期間で回復可能です。ベトナムでは、何らかの観光を今予約しようとした場合、すでに予約がいっぱいで現時点では空きを見つけることはできないと思います。しかし一部の物流、一部の金融、保険などのセクターについては、ベトナムではこの感染症による影響は長期的に残るでしょう。セクターや活動が違えば、影響も違います。昨

年、ベトナムでパンデミックが発生したとき、衣類や繊維セクターが、工場や生産ラインのすべてを閉鎖しなければならぬと宣言した最初のセクターとなりました。しかし今では、これらのセクターすべてが回復しています。

つまり、私たちがコロナ禍により影響を受けたセクターを考えると、あるセクターは特に厳しい影響を受けてはいなくても、今後長期にわたって影響が残る場合もあります。その点、観光業の回復は非常に速いと言えます。一部の物流活動は段階的に回復できますが、港湾やその他の物流経路は、回復に長い期間が必要となります。

白木 三秀氏:

ありがとうございました。確かにそうだと思います。もう少し時間が残っているようです。次の質問に進みたいと思います。インドや他の国々では、IT 関連の新たなタイプの仕事が増えているのではないのでしょうか。インドだけでなく、新しい IT 関連の仕事が増えています。日本では、ゲーム産業が急速に成長しています。IT やテクノロジー関連の需要について言えば、この種の新たな仕事が増加していると言えるのでしょうか。まずインドネシアからお願いします。

Aloysius Budi Santoso 氏:

LinkedIn のレポートで、インドネシアでコロナ後に台頭する仕事のトップ 10 のうち、6 つが IT 関連の仕事だと報告されています。AI 専門家、開発運用エンジニア、データサイエンティスト、JavaScript 開発者、バックエンド開発者、そして、ソフトウェア品質担当者がこれに当たります。インドネシアではコロナ後に台頭する 10 の仕事のうち 6 つは IT 関連になるということです。以上です。

白木 三秀氏:

では、この新たなタイプの仕事のために、若い人たちの雇用が急増しているということでしょうか。あなたの国で新たに就職する若い人たちは、これらの新しい分野に職を求めて殺到しているのでしょうか。

Aloysius Budi Santoso 氏:

はい、その通りです。教授。

白木 三秀氏:

そうですね。ありがとう。Arvind さん、インドではどうですか。インドは IT 大国です。特に若い人たちの中で、IT への集積が進んでいるであろうと推測しますが、インドの状況を教えていただけますか。

2022 年 3 月 10 日(木) 主催 一般財団法人海外産業人材育成協会(AOTS)
労働事情シンポジウム「新型コロナウイルスがインドネシア、ベトナム、インドの労働経済に与えた影響とニューノーマルな働き方」

Arvind Francis 氏:

実際、コロナ禍により加速されたデジタル化の大きな波は、IT セクターのそうした雇用の増加につながっています。ビジネスや個人がデジタル化する必要性は何倍にも増し、IT セクターは大規模に人材採用を加速させています。国内・海外の両方のクライアントから、インドの IT 企業への注文が増加しています。

もう一つ、今私が言えるのは、コロナ禍によってインダストリー4.0 の進展が急速に進んでいるということです。コストを負担できる大企業は、AI、IoT、クラウドコンピューティングなどの分野に進出し始めています。こうした新しいテクノロジーを特に製薬セクターや大手自動車会社が使い始めています。自前で設備投資ができるこうした大企業のすべてで、こうした状況が急速に進んでいます。以上です。

白木 三秀氏:

ありがとうございました。Anh さんからも聞かせていただけますか。

Anh Van Hoang 氏:

コロナ禍において IT セクターの景気が良くなっているとよく言われますが、私見では、それは要因としては副次的なものだと思います。なぜなら、コロナ禍の中の IT はボーダレスな活動ではないからです。ロックダウンなどの何らかの移動制限があると、IT が非常に急速に発展するのは確かです。しかし率直に言って、ベトナムの場合、コロナ禍以前でも IT セクターは急速に発展していました。IT について、政策立案者や企業のリーダーなどに言えることがあるとするなら、マネジメントや生産に IT を活用するデジタル化のプロセスについて、将来同様の事態が再び起こった場合に、通常どおりの活動をどう続けられるかを考えてもらうことです。IT セクターはすでに発展していましたが、コロナ禍は、政府や政策担当者、企業のリーダーに、将来 IT をもっと発展させることを考えさせる追加のきっかけとなったのだと思います。

白木 三秀氏:

ありがとうございました。これは私からの質問です。みなさんの講演の中で、デジタル化におけるリスク(再教育)ということが語られていました。労働者はリスクする必要があります。そうでなければ、変わりゆく時代についていくことができません。日本でも、中高年の人たちは、この影響をより多く受けています。企業はどのようにお金を使って、こうした中高年層に対応しようとしているのでしょうか。また、政府が外側からこうした人たちのリスクの機会を提供していますか。リスクという点に関して、どのようなことが行われていますか。そうしたことは企業によって行われているのか、それとも政府がこのリスクの対応をしているのか。政府と企業の両

方かもしれませんが。Budiさんから聞かせていただけますか。

Aloysius Budi Santoso 氏：

すみません。もう一度おっしゃっていただけますか。高齢者のためのリスクについての質問ということでよろしいですか。質問は高齢者のリスクに関することですか。

白木 三秀氏：

はい、その通りです。若い人たちはスムーズに順応できると思いますが、中高年の人たちはこのデジタル化に直面しなければならず、適応するのは難しいのではないのでしょうか。オンラインでの仕事や在宅勤務に移行したいと思っているのかどうかに関わらず、中高年の人たちもデジタル化に適応しなければなりません。彼らをリスクする必要があります。中高年層には難しい部分があるでしょう。こうした人たちのリスクには企業が対応しているのでしょうか。それとも、政府が面倒を見ているのでしょうか。あなたの国の状況はいかがですか。このデジタル化の波の中で、中高年層が置いてきぼりにならないのかということですね。

Aloysius Budi Santoso 氏：

まず、インドネシアでは、正式な年金受給開始年齢は通常 55 歳から 58 歳です。他の国とは違うかもしれません。生産年齢は 18 歳から 55 歳ないし 58 歳で、基本的に全員が平等に扱われます。労働者が 50 歳以上の場合に、政府や企業からリスクのための特別な待遇や特別な措置が行われる、というようなことはありません。基本的に、18 歳から 55 歳ないし 58 歳のインドネシアの生産年齢の者は、すべてが平等に扱われます。55 歳ないし 58 歳以降は、インドネシアでは基本的にすでに退職年齢となります。このケースでは、企業も政府も実際には関与しません。ワクチン接種のようなことでは話は別です。高齢者の支援のために多くの対策が講じられています。しかし、リスクのような問題に関しては、すべての人が平等に扱われていません。

白木 三秀氏：

インドネシアでは、中高年の人たちについてはどうですか。こうした人たちがデジタル化に取り残されるというような問題はありますか。彼らはデジタル化や IT へのシフトといった変化に適応できていますか。

Aloysius Budi Santoso 氏：

IT へのシフトについては、はい、多くの高齢者にとって非常に困難な場合もあります。しかし、それは人それぞれで、必ずしも年齢が理由で若い世代よりも適応しにくいというものではないと思います。本当に本人次第で、生産年齢の 18 歳から 55 歳のどこに位置するかによるもので

2022 年 3 月 10 日(木) 主催 一般財団法人海外産業人材育成協会(AOTS)
労働事情シンポジウム「新型コロナウイルスがインドネシア、ベトナム、インドの労働経済に与えた影響とニューノーマルな働き方」

はありません。

白木 三秀氏:

ありがとうございました。インドではどうですか、Arvind さん。高齢者が取り残されることはありませんか。

Arvind Francis 氏:

インドでは、インド政府が現在スキリングを非常に真剣に考えています。政府は「スキルインディア」キャンペーンを実施しています。何もかもがデジタル化されてきていることから、現在インド政府が取り組んでいることとして、ポータル作成があります。政府はインド国内の 4 つの主要なポータルをリンクさせ、どのようなニーズにも対応可能な、既成のデータベースを用意しようとしています。

この 4 つのポータルの 1 つ目は Udyam ポータルで、これは基本的に、すべての新規企業が MSME 法(中小零細企業開発法)の下で登録するポータルです。これが 1 つ目のポータルです。2 つ目のポータルは、e-SHRAM です。私のプレゼンでお話したことですが、インドにとっての課題は、労働力人口の約 93%を占めるインフォーマル経済で働く人々のためのデータベースを構築することです。e-SHRAM ポータルは、こうしたインフォーマル経済の労働者が自分自身を登録できるポータルです。登録するとすぐに、彼らは保険金額にして 20 万ルピーの傷害保険でカバーされることとなります。多くの人々が、e-SHRAM ポータルへの登録を始めています。政府からすれば、インフォーマル経済で働く人全員の正確なプロフィールが分かるデータベースを構築していることにもなります。

3 つ目は ASEEM ポータルです。ASEEM ポータルは、インドのスキルポータルで、人々が自分で登録する仕組みです。スキルポータルにはさまざまな求人に適したスキルを身につけられる多様なスキームがあります。ですから、それはスキルを持つ労働者の名簿でもあって、名簿から一人ひとりの完全なプロフィールを入手できます。「スキルインディア」におけるトレーニングの手順としては、トレーニングパートナーの登録とトレーニングセンターの作成が行われます。トレーニングセンターは認可制です。加えて、トレーニングセンターには、特定の求人の応募資格に対応したトレーニング実施認定制度があります。トレーニングセンターは継続的にモニターされ、認可の更新制度があります。

政府は、このスキリングを極めて真剣に捉えていて、新労働法にも、インドのあらゆる労働法で初めて、リスク基金に関する規定が設けられています。リスク基金は、労使関係法によって法制化される必要があります。目的は基本的に、レイオフされた労働者をリスクする

ことです。それによって、他の仕事に対するスキルを身に付けることで再び雇用を確保できるようになります。こうした労働者には、退職後 45 日間に最低 15 日分の給与が支給されます。政府は今それを新労働法で規定したわけです。いつ新労働法が発効するにせよ、いずれリスキング基金も発効することになります。多くの努力が、こうしたスキル分野に払われています。政府、雇用者、すべての人が努力しています。

スキリングという点でも、多くのさまざまなスキームがあります。新しい養成訓練法があります。これは、雇用主に対し実際に多額の財政的支援を行い、社内での研修生の能力開発を奨励するものです。基本的に中途退学者や、第 10 学年を修了したばかりの人たちを直接雇用することができる、NEEM スキームもあります。彼らを自社のトレーニングセンターで訓練し、その後、自社の労働者として採用することができます。ここで概要をお話したのはほんの数例ですが、州レベルでも、多くのスキリングの制度や、新たなスキリング関連策が登場しています。インドはこのようにして将来に備えています。以上です。

白木 三秀氏:

ありがとうございました。インド政府は、非常に積極的なさまざまな政策を実施していますね。共有していただきありがとうございます。Anh さん、ベトナムでのリスキルの状況はいかがですか。ベトナムはどうですか。

Anh Van Hoang 氏:

この質問については、3 つのステークホルダーがいる問題だと私は考えます。第一に従業員です。従業員がリスキルを受ける必要がある場合、これまでのところ従業員が自己責任で受けなければなりません。自己責任は企業も同様です。政府もちろん、人々が自分自身のリスキルを行い、新しいテクノロジー、新たなコンテキストや国の開発プロセスの新たな要件などの最新情報に適応することを奨励していますが、このことについての具体的な施策は行われていません。個人的な意見では、これはこのプロセスに直接関係のある 3 つのステークホルダーである、従業員、雇用主そして政府が一致して取り組まなければならない問題だと思います。以上です。

白木 三秀氏:

共有ありがとうございました。3 カ国すべて、興味深いお話でした。最後の質問です。これは視聴者の方からの質問です。これは少し大きな質問ですが、コロナ禍後のトレンドとしての労働管理、または雇用関係、労使関係について考えたとき、コロナ禍後にその関係はどのように変化すると思いますか。3 人全員から考えを聞かせていただけますか。Budi さんはどうですか。

Aloysius Budi Santoso 氏:

私は、労使関係はコロナ禍後にノーマルに戻ると思います。なぜなら、ニューノーマルというのはウイルスが人々と共生する風土病のようなものとなり、すべての活動が元に戻ると考えます。完全にオフラインになるかもしれないし、一部の産業ではハイブリッドになるかもしれません。しかしながら、組合と経営側の労使関係という点では、ノーマルに戻るでしょう。これが私の見解です、教授。

白木 三秀氏:

ありがとうございました。Arvindさん。

Arvind Francis 氏:

非常に興味深い質問です。コロナ禍が始まった当初、インドでは、まず緊急の政令が発表されたことによって人員削減や雇用関係の解消ができなくなり、緊迫した状況が生まれました。第二に、働いている従業員や労働者に賃金を全額払わなければならなくなりました。

ここで基本的に 2 つのことへの不満がありました。1 つは、「ノーワーク・ノーペイ」の原則が無視されたことです。働いていない人々も、支払いを受けることになっていました。大企業や大きな組織は従業員に賃金を支払いましたが、MSME セクターの中には苦悩する組織もありました。そういう組織は、経済活動ができないことで大きな財務上の痛手を被っていたため、従業員に賃金を全額支払うのは容易なことではありませんでした。

2 つ目の問題は、特に、エッセンシャルサービスのために働いているすべての組織と製造部門でした。これらのセクターでは、労働者が 2 つに分かれました。1 つはリスクを負って職場に出勤し、長時間働く労働者たち、もう一方は、怖がって出勤しない労働者たちです。彼らは家で何もしていませんでした。しかし、どちらにも賃金は全額支払われました。それは、ある意味で、出勤していた労働者にも出勤しないことを奨励するような効果を生みました。それが、雇用主が直面していた問題でした。

インドの労働省からの勧告があり、内務省からの指令もあってもなお、失業者や賃金カットの問題が発生し、労働者に対して一部の賃金支払いが拒否された事例もありました。その結果、労使間で緊張状態が生まれました。しかし徐々に状況が改善され、ものごとが通常に戻り始めるにつれて正常化や復旧が進んでいます。賃金は元の状態に戻り、人々が働き始めました。再び元に戻りました。

しかし、労使間の緊張は、この危機の間に見られた一つの側面です。もう一方の側面は、組織

の存続が特に重要な問題であったため、労働組合と経営陣が一致協力したケースも見られたということです。組織が存続すれば、雇用も存続します。両者が危機的状況であると知っていて、互いに協力しました。双方での議論が何度も行われました。互いの意見の違いを脇に置いたのです。自社組織を少なくともこの危機から抜け出させるため、彼らは復帰して仕事を始めました。賃金その他が支払われないことでの不満もありましたが、両者が協力したという面もありました。いろいろなことがありました。

現在インドでは、新しい 4 つの労働法が施行されようとしており、その中には労働組合が満足していない規定もいくつかあります。1 つ目は、従業員をレイオフする際に許可を求めなければならない対象人数を 100 人から 300 人に増やし、レイオフの条件を緩和したことです。組合は、レイオフ条件の緩和に賛成していません。組合は他にも多くのことに異論があるのです。雇用主側の主要な懸念は、賃金の定義です。なぜなら、賃金の定義として、賃金全体の 50% 以上は基本給とすることが求められているからです。各種手当を合計すると、基本給以上になりますが、これらの法定の手当や退職金はすべて、基本給をベースに計算されます。雇用主側の財務上の負担は途方もなく増えることとなります。法案が成立した現在、許可を要するレイオフの対象人数や、基本給を賃金全体の何%にするかについての議論を切り抜ける唯一の方法は、中央政府が限度値を変更する権限を有する、法律の施行ルールに従うことです。この議論は続いているようですが、前進しています。このコロナ禍を乗り越えた後に、労使関係は好転すると私は考えます。なぜなら、労使は多くの生命や暮らしが失われるという、真の危機を乗り越えてきたからです。両者はどちらも、組織の利益のために協力して働かなければならないことを知っています。労使はまた、新たな仕事の未来において、あるいは、ますます境界線が薄れていく中で新たな展開が見られる新環境の中で、どのように組織を次のレベルに引き上げていくか、ということも考える必要があります。対立ではなくむしろ協力です。提携です。今や協働が必要なのです。これらのことは、ゆっくりですが理解されるようになり、おそらく将来のより良好な労使関係につながると思われます。以上です。

白木 三秀氏:

ありがとうございました。最後に、将来の労使関係について、Anh さんから見解を聞かせてもらえますか。

Anh Van Hoang 氏:

分かりました。パネルディスカッションの 2 人のスピーカーがすでに触れた通りだと思います。ここまでの話に少し情報を追加します。まず、コロナ禍を考えた場合、将来の労使関係にどのような影響があるのか。パンデミックだけを考えた場合、何が原因で、結果として現在何が起きているかが重要です。コロナ禍で何が起きたのか、人々はそれを頭に刻む必要があります。2 つ

2022 年 3 月 10 日(木) 主催 一般財団法人海外産業人材育成協会(AOTS)
労働事情シンポジウム「新型コロナウイルスがインドネシア、ベトナム、インドの労働経済に与えた影響とニューノーマルな働き方」

目は、コロナ禍に関して、Arvind さんがすでに触れた問題ですが、「ノーワーク・ノーペイ」の原則が崩れたことでの問題です。もしそのような問題に将来再び直面した場合、私たちはどのようにその状況下で問題を解決できるでしょうか。

たとえば、コロナ禍で私たちがしたことにはそれなりに理由があり、まだ議論すべきこと、復旧すべきこと、報いるべきことがあります。しかし、生活水準はすでに高くなっています。将来同じことが起こった場合、労働者に対して給料を下げなければならない、賃金や支払いを下げなければならないと言うことはできません。このようなことはもはや言えません。これは経営手法の問題です。自分たちは物事にうまく対処できると主張するなら、再び同じことが起きた場合にどうしたらよいか、雇用主は考える必要があります。現時点で私に想像できるのは、その場合の人間の行動は、少しは変えられても多くは変えられないということです。なぜなら、コロナ禍の中で、従前の行動様式のままでは、病気を移すことになるため、個人的な接触に注意しなければならない点は変わらないからです。

労使関係について、雇用主や経営陣は、従業員の生活水準を保ちつつ、幾ばくかでもコストを削減するためにどうすべきかを考える必要があります。たとえばベトナムでは、友人のとても良い経験を紹介しします。友人は 25 人のチームの中で働いていました。コロナ禍のため、友人は在宅勤務をしなければなりませんでしたが、友人は私に、それでオフィスに行くよりも効率が高くなったと言いました。なぜなら、オフィスに行けば、人と顔も合わせ、会話もして仕事に集中できません。マネージャーが、彼らにできるだけ早く仕事を終わらせることを奨励する何らかのスキルを持っていれば、仕事の効率は、25 人がオフィスで一緒に働くよりも高くなります。私は、2 人のスピーカーに同意しますが、マネジメントスキルと人間の行動という点のみ、追加したいと思います。以上です。

白木 三秀氏:

ありがとうございました。時間が来てしまいました。皆さんからいただいた質問がまだまだたくさんありますが、ここでこのセッションは終わりにしたいと思います。

2 時間の議論は少し長いかと思いましたが、時間はあっという間に過ぎました。閉会する前に 3 つのことに触れておきたいと思います。今日は、非常に中身の濃い情報量の多い講演をしていただきました。続くディスカッションもまた非常に興味深いものでした。

いくつか触れさせてください。1 つ目は、新型コロナのパンデミックにおいて、私たちは全世界で同じように被害を受けましたが、それに対する対応は国によって違うものでした。今日は、インドネシア、インド、ベトナムからのスピーカーに参加していただきました。3 カ国ともに、違う形

で対応していました。各国のコンテキストによって、対応には数多くのバリエーションが見られました。それを学ぶことができました。これが第一点です。

第二点は、誰もがこの種のさまざまな対応をしている、ということです。私たちの働き方は変わりつつあります。私はこの変化を表すために、これをある種の労働革命(ワークレボリューション)と呼びたいと思います。私たちの仕事は劇的に変化しています。これはすべての国で共通していると思います。たとえば、どなたかがハイブリッドな働き方戦略について触れていました。私たちはオフィスでも仕事をし、在宅でも仕事をしています。最善のバランスはどのようなものか、考える必要があります。

事業を継続させるために、私たちが考えなければならないことに、BCPの問題があります。これもまた、すべての国で共通です。また、労働力のリスクと教育があります。今私たちはデジタル経済の中で暮らしています。労働者のスキルをどのように向上させ最新のものにしていくか。これも共通の問題です。人々が在宅勤務をする場合、どのように従業員のモチベーションを保つか。すべての従業員に対していかに公正な評価を行うか。これも共通の問題点です。日本でも同様の議論をしています。従業員をどうモニターし評価すべきでしょうか。この労働革命において、私たちは多くの共通の課題を見つけました。また、ギグワークについても触れられました。これは、日本でも見られるようになってきています。

第三点は、在宅勤務やハイブリッドな働き方についてです。これは私たちの生活に根付いていくものと思います。その時に注目すべきことは、私たちのウェルビーイングです。それが私たちの幸せやウェルビーイングにどのような影響があるか、私たちはその面にも問題意識を向けていなければなりません。ウェルビーイングはフィジカルだけではなく、メンタル面も重要です。私は、この在宅勤務という新しいハイブリッドな働き方が、私たちのウェルビーイングにも一定の影響があると考えます。今日の素晴らしいディスカッションを聞いて、このような感想を持ちました。

非常に長い時間ご参加いただきありがとうございました。また最後まで聞いていただいたすべての視聴者にも感謝します。ありがとうございました。私のモデレーターとしての役割は終わりとさせていただきます。ご協力ありがとうございました。

(了)