

フィリピンにみる日系企業の労働問題

高野正志 マニラ支店長

東南アジアにおける労働 争議の増大とその背景

欧州諸国や日本など先進国でも、戦後の混乱期に共産党系労働組合が猛烈に勢力を拡大した。しかし、世界的には1974年をピークに組合の結成は下火になった。日本でも、組合結成率は同年以降下降線をたどり、現在では20%を切っている。ところが、東南アジア各国の労働争議の歴史はまだ浅く、その活動内容やスローガンは日本の1970年代前半のそれに匹敵するほど稚拙である。

昨年から今年にかけて、インドネシアのソニー、フィリピンのトヨタ自動車をはじめ、日本の大手企業が労働争議の標的になっている。その背景には、現地に労働組合の意義についての理解が根付いていないこと、それに対して企業側の体制が無防備なことがある。以下、フィリピンの実情を例にとって説明してみたい。

狙われる日系・韓国系企業

近年の労働組合の勢力拡大、特

に共産党系組合のそれは、日系・韓国系企業のフィリピン進出と大きな関連を持っている。

フィリピンの共産党系組合は、1964年に発足したフィリピン共産党の傘下であり、烏合集散を繰り返し、穏健派から過激派まで多様に分化していった歴史を有する。在比日系企業が恐れているKMUやBMPといった過激派組合はその一派であり、共に過激武装組織と連携している。

共産党系組合は、一時フィリピンの地元企業の中で勢力を伸ばしたが、これもやはり1974年以降、急激に勢力を失った。ところが近年、共産党系組合は日系・韓国系企業を主要ターゲットとすることで、再び勢力を拡大しつつある。この主な理由は次の通りである。

類似の企業風土

内部の問題を他の会社知られるのは恥である、という風土がいまだに根強い。このため、組合結成煽動者がどのように社内に入り込み、それにいかに対処したのか、さらに、どれくらいの要求を最終

的に受け入れたのかといった情報は、隣に立地する会社にさえ知らされない。また隣の会社も、それを聞こうとはしない。これは入り込む方からすれば、同じ方法を使ってどこにでも入り込める余地を提供されているのと同義である。

人材管理の脆弱性

両国とも人材管理のツールや、それを指揮するノウハウを持つ管理者が不足している。現在、社長として赴任している日本人も、1974年当時はまだ学生であったか、あるいは「旗を振る側」にいた場合が多く、組合と団交した経験を持つ管理者は極めて少ない。

官民協力

欧米の場合は、大使館が進出している自国の企業を守ろうと、種々の手段を講じる。例えば、大使館を通じて組合センターに「フィリピンの組合民主化のための協賛金」が提供される場合がある。これは建前上、組合員の研修や横断的コミュニケーションのために使われるものだが、裏側のメッセージとして「同国出身の企業の内

部がもめたときにはお願いしま
す」が込められている。それがゆ
えに、マクドナルド社やインテル
社で大きな争議が起こったとい
話はほとんど聞かれない。

米国企業の場合

「先行的システム導入によって実
現するマニュアル化された作業工
程」および「全体を統括する従業
員マニュアルの存在」は、日系・
韓国系企業と大きく異なった米国
企業の特徴である。

「先行的システム導入によって実
現するマニュアル化された作業工
程」については、以前フィリピ
ン・フォード社を訪問した際、同
社幹部から以下の説明があった。

曰く、「日本企業は工場を建設
した後、社内に生産管理システム
を導入するが、フォードにとって
工場建設とシステム導入は同時で
ある。日本企業はさまざまな技能
に通じた者を熟練工と呼ぶが、良
い給与をとる熟練工の数は、在比
日系自動車会社に比べてフォード
はかなり少ない。この理由は生産
管理システムが熟練工の代わりを
するからである」。

簡単にいうと、塗装工程で赤も
緑も黄色も塗れる熟練工を増やし
てワーカーの監督をさせるより、
赤だけ、または緑だけ塗ってボタ

ンを押せるワーカーを集めるため
に生産管理システムを充実させ
る、というやり方である。これに
より、「私は3色塗れるから給与
を3倍くれ」という状況を招きに
くくし、結果的に不公平感を抑え
ている。日本では必ずしも受け入
れられる考え方ではないが、公平
性を信条とする米国、その文化に
大きく影響されているフィリピン
では有効に機能している。

「全体を統括する従業員マニユ
アルの存在」は、在比日本企業が最
重点に検討すべき事項だろう。フ
ィリピン人がすでにマニュアル社
会の中で生活していることがその
理由である。多くの日系企業で起
こる労働問題も、「どこにも決め
られていない事項の交渉」が発端
となる場合が多い。

フィリピン・インテル社の従業
員マニュアルは厚さが5 cmもあ
る。業務に関することすべてが詳
細に記されており、文中を見ると
人員整理の場合の手続き・待遇と
いった記述も詳細に書かれてい
る。社員として採用される場合、
このマニュアルを理解し、受け入
れることを宣誓した承諾書へのサ
インが求められる。さらに、この
マニュアルは、米国での労働争議
裁判の結果や、フィリピンの法改
正に合わせて修正される。

一方、日系企業の場合、従業員
マニュアルの作成をおろそかにす
る傾向があり、日本で使っている
ものをそのまま翻訳して適用した
り、労働法を丸写ししたりしてい
る企業が多い。例えば、平均寿命
が65歳強のフィリピンで、65歳を
定年としている製造業も多い。あ
と3代先の日本人社長は相当苦労
するな、と感じざるをえない。

進出時の配慮

安価な労働力を求めてアジアに
進出する日系企業が大半だが、労
働問題は、進出前にはだれも教え
ず、進出後に頭痛の種となるのが
一般的である。各国とも日本企業
を誘致するためには短所に言及し
たがらないし、また誘致を生業と
している企業も多いことがその背
景にある。

今後、アジアに進出する企業に
とっては、インフラや賃金水準だ
けでなく、労働問題の実情につい
ての情報収集と事前対応が必要で
ある。特に、欧米系企業が実行し
ている従業員マニュアルの整備
や、システム化を通じた業務の定
型化は、将来の労使双方の安全管
理にとって必須の準備といえる。

高野正志（たかのまさし）
マニラ支店長