

## 若手有能人材の獲得、育成、確保

- － アジア諸国の比較展望と  
グローバル化時代における  
戦略的 HRM／HRD の必要性－

## タイ経営者連盟(ECOT)

この報告書は 2012 年 12 月 4 日～6 日にベトナムのハノイで行われた HIDA  
／アジア使用者団体共同研究ワークショップ 2012 のために作成された報告  
を基に編集したものです。

## 第 I 部: タイでの労働市場の状況

### 概要

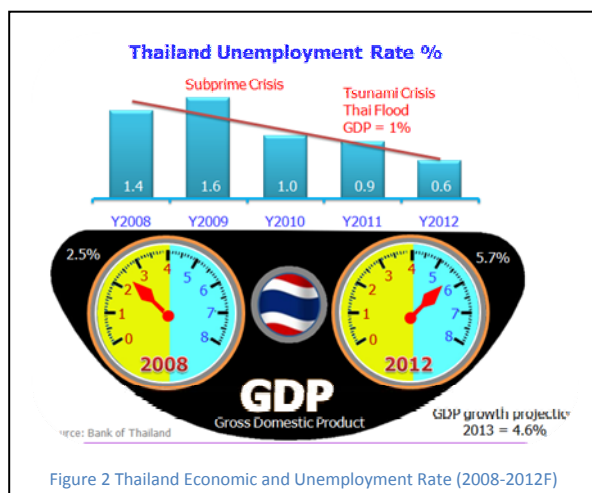


Figure 2 Thailand Economic and Unemployment Rate (2008-2012F)

	Y2008	Y2009	Y2010
Population	66,321	66,876	67,275
Labour Force	37,670	38,454	38,616
Employed	37,007	37,718	38,011
% Unemployed	1.4%	1.6%	1.0%

2009 年の経済危機後、タイの GDP 成長率は低下が続き、特に 2011 年には史上最悪の洪水に見舞われたことから、約 1%にまで下がってしまった。しかし、タイは国民総生産 (GDP)3,000 億米ドルで、東南アジアで 2 番目の財政規模を誇り、また、国際市場ともうまく統合していることから、現在では回復段階にある。2012 年に GDP の成長率は 5.7%と推定されていたが、タイ銀行の報告書によると 2013 年は 4.6%に低下すると予想されている。

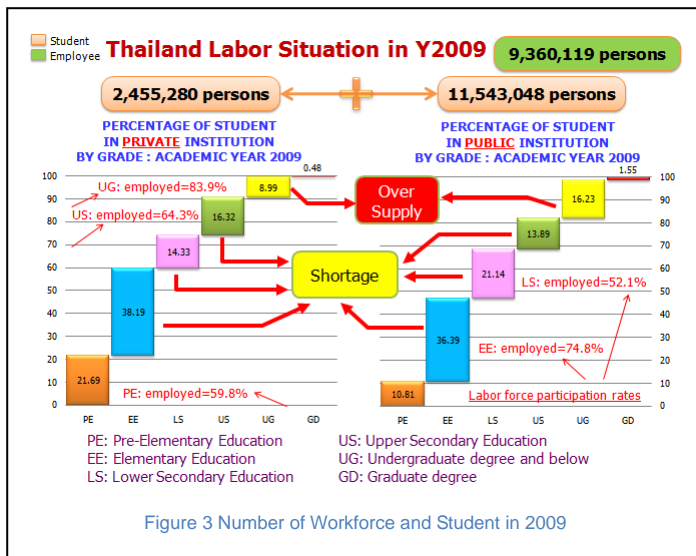
全体として経済的に安定していることから、タイの失業率は低いレベルでとどまっている。労働市場においては、2011 年から 2012

年の期間に失業率は 1%未満となった。これまで 2001 年から 2012 年まででタイの平均失業率は 1.72 パーセント、この間の最高失業率は 2001 年 1 月の 5.73 パーセント、最低失業率は 2011 年 6 月の 0.40 パーセントである。

他方、労働者の人数は 2008 年に 3,767 万人以上であった。この数は 12 年後に 380 万人に減少すると予想されている。

### 労働力の不足と余剰

タイ開発研究所所長の Yongyuth Chalamwong 氏によると、学位を取得した労働者の人数は 1997 年には 175 万人だったのに対し、2010 年には 2 倍以上の 400 万人に達した。このことから労働力過剰になり、その結果、大学卒労働者の失業率は、1997 年に 1.6 パーセントであったのが、2010 年には 2.5 パーセントに増加した。教育改革が実施され大学生の余剰が著しく増加したのである。大学生が多くなると、奨学金など政府の支援等があるものの、学位取得者の人的資源に対し多くの投資が必要になる。実際のところ教育費は膨大であり、年間 100,000 人以上の就職できない学位取得者がいるということは、経済資源が無駄に使われていることになる。この問題は速やかに対処する必要がある。また、今のところ、タイの労働人口を拡大することは不可能なため、タイ国内におよそ 300 万人の移民労働者を迎え入れている。



2009 年において、公立・私立学校の全生徒数が 1,299 万人であるのに対して、労働者数は 936 万人である。一方で、使用者は前期及び後期中等教育を卒業した半熟練労働者を雇用したいと考えている。この前期及び後期中等教育の学生は、全学生の 65.68%以上に当たる。

結論をまとめると、現在のタイは、初等教育又は中等教育を受けた労働力が不足している一方で、大学学位取得者の労働力は供給過剰にある、という状況にある。タイの労働需要は今後数年のうちにほぼ 4,000 万人に及ぶと推定されている。

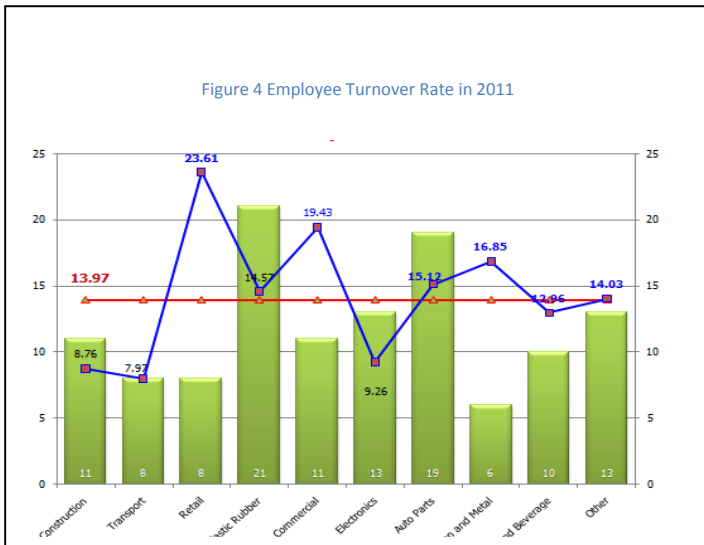


### 被雇用者の離職率

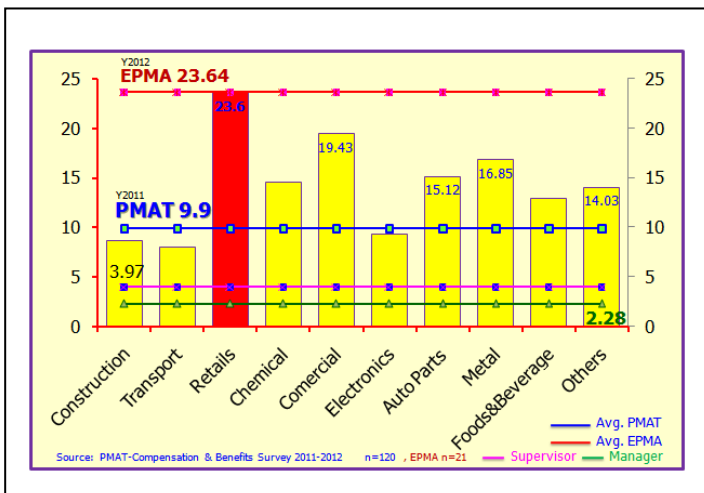
タイ国内では、年間離職率が高いため新規スタッフを緊急に雇用している企業が多数ある一方、長年にわたって離職率を低い状態を維持している企業もある。PMAT の調査によると、2011 年の平均被雇用者の離職率は年間 13.97%、離職率が最も高かったのは小売部門で 23.61%であったが、他方、ヘイグループの実施したベンチマークの

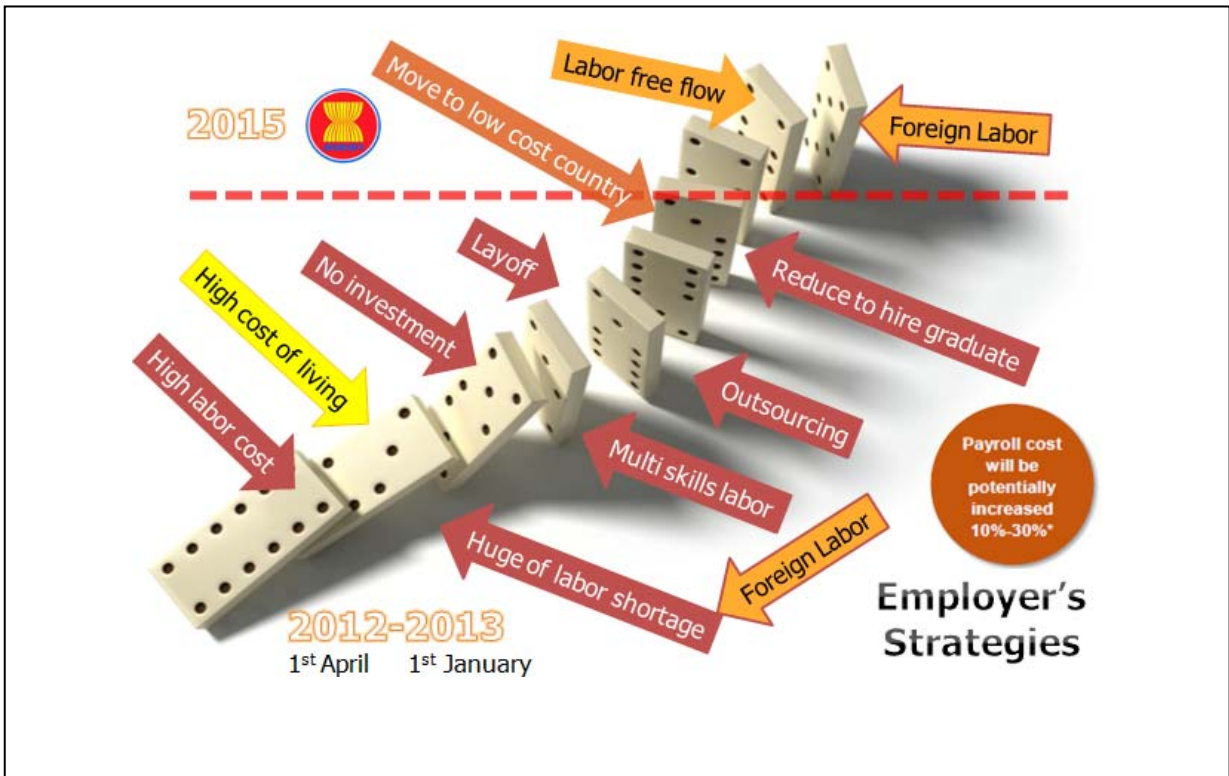
結果によると全部門の平均離職率は 15%であった。

ハイグループは 2011 年における地域の被雇用者離職率のグラフ図を公表した。このグラフ図を見ると、インドネシアの離職率は他国の離職率より低く、一方、タイの離職率は非常に高いことが伺われる。



東部人事管理協会 (EPMA) のベンチマークによると、2012 年の平均離職率は、東部地域で 23%であったが、他方 PMAT の調査結果を比べると国全体でみた実際の離職率は約 9.9%であった。





**タイでの最近の最低賃金引き上げによる影響**

2012年4月1日から始まる雇用委員会通知第6号によると、1日300バーツという新しい最低賃金率が以下の県で適用される。この県は、バンコク、プーケット、ナコンパトム、ノンタブリー、パトゥムタニ、サムットプラカン、サムットサコンである。その後2013年1月には全国で適用される。そのため、77の県の最低賃金は1日222バーツ~273バーツから300バーツに急上昇されることから、人件費は最高35%上昇することになる。このことから、タイで安い労働力が得られる時代は終わったのではないかと懸念される。

2012年12月にEPMAが実施したタイ東部の人件費高騰による影響に関する調査結果が次ページの図に示されている。

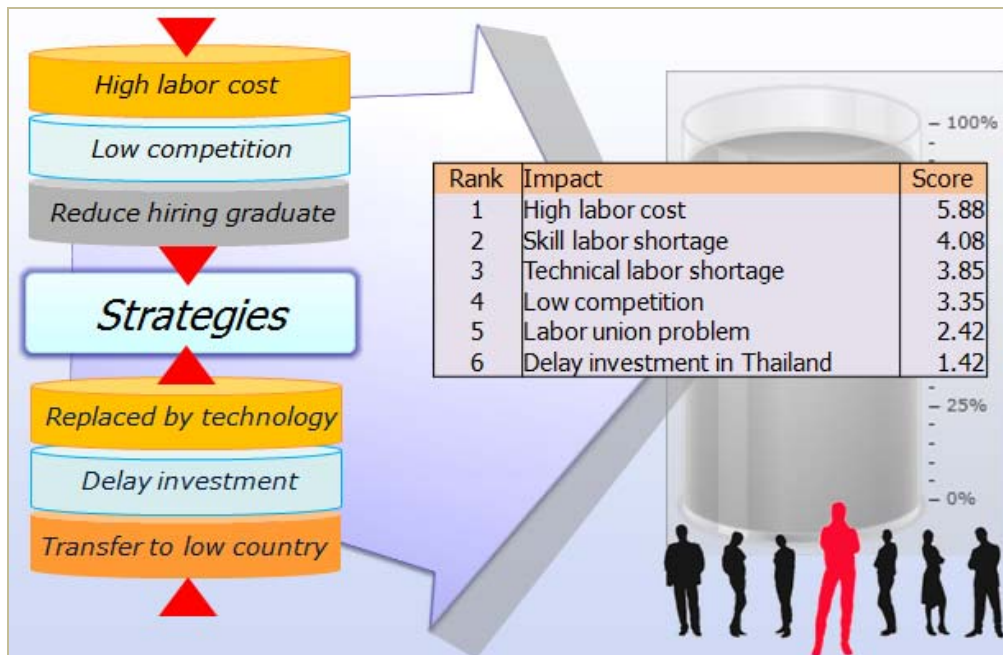


図 8 最低賃金施行後の使用者の戦略

今日、タイは、労働者に、より良い教育、トレーニングのチャンスを与え、技術と生産性を向上させることに重点を置く必要がある。そうした施策を講じることで、タイで安い労働力が得られる時代は本当に終わることになるだろう。

## 第 II 部：使用者団体の役割と方針

タイ経営者連盟(ECOT)は、新しい世代の人的資源の育成を促進し、能力を維持するために、市場の需要に応じた教育改革を促進及び支援する方針を設定した。

労働市場に参入する前に学生の技術と準備を向上させること、労働者と市場需要のデータベースの構築を支援すること、事業や技術の変化に追いついていくための技術育成を促進すること、キャリア・パスや就業のチャンス向上させること、良好なガバナンスを促進すること、職場の環境や雰囲気改善すること、職場内の使用者と労働者の対話を促進すること、などが挙げられる。

前述の目標を達成するため、以下の活動を ECOT は実施している：

- 1) 国家人材育成計画の草案作成に関する会議や、労働省が指導する技術育成戦略を推進したり、国の職業指導を調整したりするためのワークショップに参加する。上述の会議では、教育省、社会開発・人間安全保障省、経済社会開発局(NESDB)、タイ工業連盟、職業開発局(DSD)などの他の省庁からの代表も出席しており、国家の教育開発のための戦略計画を作成する作業を共同で行っている。それにより、市場のニーズに対応するように関連するカリキュラムを修正及び作成することになる。
- 2) 訓練カリキュラムや関連する労働基準を制定するため、職業開発局や他の関連政府機関と共同で職業開発委員会の代表を務める。
- 3) 労働者と市場需要のデータベースの作成と管理に関して、労働省と関連機関に提案と指示を行う。これにより市場需要に応じて適用できる訓練をさらに作成することができる。
- 4) 労働省の技術開発局が開始した熟練労働者育成プログラムの下で生産性の向上に参加する。2013 年度内において、政府は様々な訓練コース(各コース 30 時間で参加者 25 名)に対する予算をすでに配分している。
- 5) 労働者及び管理者向けの異なる技術育成コースを準備する。例えば労働者の生産性向上、リーダーシップ訓練、SME マネージャー訓練などがあり、相互オーナーシップの経営者育成だけでなく組織育成及び人材育成を目的としている。さらに、すべてのレベルの労働者に自身の成長に資する労働関係に関する助言者向けの研修コースを実施した。農村地域でも様々な職業訓練コースが実施された。DSD と協力して ECOT は様々な技術育成コースを実施している。このコースには、専門技術の向上、就職の機会

の創出、非公式部門から公式部門に労働者を採用するマルチメイト・プログラムと呼ばれるものなどがある。

- 6) 現在、今後政府に提出する前に、ベスト・プラクティスと労働者の動機付け向上のため、ディーセント・ワークに関する方針を検討中である。このタスクフォースの作業とは別に、ECOT は ILO の支援の下で ECOT のウェブサイト上でグリーン・インフォメーションサービスを開始した。このサービスは事業の運営者が環境に自ら責任を持つという認識を高めるための知識や情報を促進・普及させるもので、職場環境や職場での労使関係改善にもつながる。この活動には、女性や児童の労働者の搾取だけでなく人身売買も禁止することで、雇用についての労働法の順守を促進することも含まれる。このような活動例として、冷凍食品、繊維などの産業について出された国際条約を批准し、児童就労保護政策を順守しているケースなどがある。
- 7) また、ECOT は HR や労使関係に関するコンサルタントサービスを使用者に提供し、使用者がソリューションを見つけ、より良き関係を促進し、より良き職場と作ることを支援する。そのような活動には、使用者や労働者から反応をヒアリングする方法のコンサルタントや、最低賃金が 300 バーツとなる法律が施行される前に各社がすべき勧告やガイドラインの作成についてのコンサルタント業務も含まれる。
- 8) ECOT は使用者が労働者を採用する機会を提供し、雇用の機会を生み出すための労働バンク・プログラムも開始した。さらに ECOT は労働者が適正な給与と福利を受け取り、双方が満足できるような支援も行う。

要約するば、ECOT は政府機関や他の民間部門の組織と協力して、高い能力を持った新しい世代の人々が、組織の発展と国家の持続可能な発展のために働くモチベーションを高め、向上していけるような明確な方針を設定して様々な活動を実施している。