

チャミール N. ペレラ  
スリランカ

所属組織:

### **セイロン経営者連盟**

セイロン経営者連盟は、スリランカで唯一の経営者団体であり、約685社の加盟企業と組織を傘下に置いている。この連盟は1929年に、生産的な雇用により社会的調和を促進するというビジョンと、従業員やその組織と政府が協力して事業を行うこと促すというミッションのもと、設立された。

**私の役職: 事務局長補佐**

**現在の職務・管轄:**

加盟企業に、雇用の問題や、IRの研修、人材管理、法律と労働安全衛生について助言を行い、雇用に関する事例の裁判で加盟企業を代表すること。加盟企業の団体交渉や紛議の解決の手助けを行う。国家の三者協議団体で経営者代表を務める。

# NICCおよびAOTSプログラムから学べたこと

- ❑ 日本の労働経済と産業について。
- ❑ 生産性と効率性を基盤とする昇給・増給について。
- ❑ 団体交渉の交渉者として、効率性に基づく給与増額の原理を採用することについて。
- ❑ 労働者や彼らの代表・労働組合に生産性の改善が重要であることを納得させる様々な戦略について。
- ❑ 生産性と効率性の向上がどのように経営者と従業員双方に利益を与えるかについて。

# 日本で学んだ内容をどう用いたか

- EFCTトレーニングチームのシニアリソースパーソンとして、加盟企業と非加盟企業に、日本の人材管理とIRのベストプラクティスおよびそれをスリランカの組織で実行する方法について研修を行う。
- 加盟企業の団体交渉の交渉者として、生産性、効率性に基づく給与増額、昇給、奨励金など、私が学んだことを団体協約に導入することができた。

# 進展

## 研修

- 労使関係
- 団体交渉・社会的対話
- 従業員の生産性の管理
- 従業員の意識啓発の取り組み

## IR

- 団体交渉
- 紛議解決・基本合意に達する
- 賃金委員会などの国レベルの三者協議団体代表

# 事例1

- ▶ **ポリテックスゲームツ(エスクエルゲームツ)株式会社**
  - 生産性レベルは50%から60%で、ヨーロッパや米国市場で競争する多国籍企業として不十分だった。購入者の需要を満たし、国際市場で競うためには、効率性60%を超える必要がある。
  - 私が2011年末に労働組合と交渉している時、同社経営陣の助けもあり、生産性ベースの昇給制度を導入できた。それには、固定昇給と、効率性に基づく可変昇給、そしてそれにより全従業員が翌年の増額を承認された。
  - その結果、同社の効率は年平均85%まで増加した。

(R1)  
2017/03/13

**Productivity Link Variable Increment Increment**

2012 Fix Increment	Variable Increment	Total Increment	
less than 55	1000	0	1000
55-58	1000	150	1150
58-60	1000	200	1200
60-65	1000	600	1600
65-70	1000	1150	2150
more than 70	1000	1750	2750

**Productivity Link Variable Increment Increment**

2013 Fix Increment	Variable Increment	Total Increment	
less than 55	1100	0	1100
55-58	1100	200	1300
58-60	1100	250	1350
60-65	1100	700	1800
65-70	1100	1200	2300
more than 70	1100	1850	2950

**Productivity Link Variable Increment Increment**

2014 Fix Increment	Variable Increment	Total Increment	
less than 55	1200	0	1200
55-58	1200	250	1450
58-60	1200	350	1550
60-65	1200	750	1950
65-70	1200	1300	2500
more than 70	1200	1900	3100

**PTX SAH Efficiency For 2011(Actual Figure)**

	2011-Jan	2011-Feb	2011-Mar	2011-Apr	2011-May	2011-June	2011-July	2011-Aug	2011-Sep	2011-Oct	2011-Nov	2011-Dec
KEG	62.50%	53.30%	56.70%	62.20%	59.00%	55.30%	50.30%	49.50%	60.60%	61.70%	62.70%	62.70%

**Production Incentives**

	2011-Jan	2011-Feb	2011-Mar	2011-Apr	2011-May	2011-June	2011-July	2011-Aug	2011-Sep	2011-Oct	2011-Nov	2011-Dec
KEG	133.33	83.33	95.83	133.33	100.00	95.83	83.33	83.33	100.00	133.33	133.33	95.83

**PTX SAH Efficiency For 2012**

	2012-Jan	2012-Feb	2012-Mar	2012-Apr	2012-May	2012-June	2012-July	2012-Aug	2012-Sep	2012-Oct	2012-Nov	2012-Dec
KEG	54.67%	53.40%	56.52%	55.26%	59.22%	55.57%	61.57%	60.84%	68.09%	58.60%	56.25%	61.12%

**Production Variable Annual Increment 2013**

	2012-Jan	2012-Feb	2012-Mar	2012-Apr	2012-May	2012-June	2012-July	2012-Aug	2012-Sep	2012-Oct	2012-Nov	2012-Dec
KEG	91.67	91.67	108.33	108.33	112.50	108.33	150.00	112.50	191.67	108.33	108.33	150.00

**PTX SAH Efficiency For 2013**

	2013-Jan	2013-Feb	2013-Mar	2013-Apr	2013-May	2013-June	2013-July	2013-Aug	2013-Sep	2013-Oct	2013-Nov	2013-Dec
KEG	51.63%	63.69%	60.93%	55.27%	59.54%	51.94%	58.53%	59.49%	61.24%	63.20%	70.03%	65.05%

**Production Variable Annual Increment 2014**

	2013-Jan	2013-Feb	2013-Mar	2013-Apr	2013-May	2013-June	2013-July	2013-Aug	2013-Sep	2013-Oct	2013-Nov	2013-Dec
KEG	100.00	162.50	162.50	120.83	129.17	100.00	129.17	129.17	162.50	162.50	258.33	208.33

  
Efficiency Certified by TED Manager

Date 07th Jan 2014

  
Prepared by Senior Manager GHR & Admin

Date 07th Jan 2014

  
Approved By Director Garments Manufacturing

Date 07th Jan 2014

1441.67

1825.00

# 事例2

- アソシエイテッドモーターウェイズ株式会社はスリランカの代表的なタイヤ製造業者である。
- 同社は、市場の競争が激化し、市場の需要にこたえられなくなったため、より高い生産性を目指して悪戦苦闘していた。
- 2019年から2021年まで有効の労働協約で、労使は最小レベルの生産性で給与増額を可能にした。



# 困難な要因

- 会社経営陣は、従来の仕組みを変えて給与増額を承認することに躊躇している。
- 一部企業は、確実な生産性目標の実行に失敗した。
- 多くの団体協約で3年が経過したが、新たな戦略の導入は遅れた。
- 労働組合と従業員は直接給与増加のような伝統的な交渉法から遠ざかることに躊躇している。

**Thank You**