

HIDAThe Overseas Human
Resources and
Industry Development
AssociationVOL. **10**
2015年3月グローバル | **HRニュース** | 2015年
春季号一般財団法人 海外産業人材育成協会
産業推進部 産業国際化・インフラグループ
国際経営支援プロジェクトチーム

Contents

1 巻頭言
アジアの労使関係で成功する秘訣2 特集
3 5
アジアの日系企業における人事労務管理の良好な実践
・タイ日系大手家庭用日用品メーカーの人事労務管理
・アジア地域のグループ企業と運動したインド日系総合商社の評価制度・職務等級の策定6 7
労使紛争解決やビジネス活動に向けた各国使用者
団体による顧客・会員企業向けサービスについて

8 HIDAからのご案内、編集後記

アジアの労使関係で成功する秘訣



法政大学経営大学院 イノベーション・マネジメント研究科教授

藤村 博之

アジア諸国の労使関係は多様である。比較的安定した労使関係を実現している国もあれば、労使の対立が激しく、ストライキが多発している国もある。多くの国は、植民地だった経験を持っており、労使関係の成り立ちも旧宗主国の影響が残っている場合が多い。

日本企業がアジア各国に拠点を建設する際、労使関係の違いに注意する必要がある。日本は、基本的にメンバーシップ型の雇用形態なので、労使の信頼関係を築きやすい。

他方、アジアの国々はジョブ型の雇用方式あり、労使関係は先鋭化しやすい。この違いは決定的である。

メンバーシップ型雇用とは、正社員採用において特定の職務を前提とせず、とりあえず企業のメンバーになってもらい、社内で複数の仕事を体験させながら適性を見極め、担当する職務を決める方式である。もう一つのジョブ型雇用とは、正社員の採用に当たって、特定の職務を前提とし、その職務を担当できる人を雇い入れる方式である。

メンバーシップ型の場合、長期雇用になりやすく、従業員は企業の発展と自分自身の生活の安定・繁栄を同一線上でとらえる傾向が強いため、協調的な労使関係をつくりやすい。他方、ジョブ型雇用では、特定の職務が前提となっているため、従業員は、企業の発展よりも毎月の賃金がどれだけになるかという点に関心を抱く。アジア各国は経済発展の途上にあり、基本的に人手不足である。今の会社が気に入らなければ別の会社に移ればよいという考え方を持つ人が多い。

この違いを無視して労務管理を行うと、思わぬ落とし穴にはまりかねない。日本から派遣される経営層や管理職層の人たちは、この点を肝に銘じておく必要がある。労働組合が経営側と交渉するときには前提としている考え方は、日本とアジア諸国でまったく違うと思った方がいい。

実は、日本も1960年代までは対立的な労使関係が一般的だった。ストライキは日常茶飯事だったし、労使間に信頼関係があるとはとても言えない状態だった。しかし、経済発展とともに労働者の生活水準が上がり、組合員の中で、対立的な労使関係よりも協調的な労使関係を求める意見が強くなった。労組役員選挙のたびに対立候補が立ち、労使協調を進める考え方の役員が徐々に多数を占めるようになったのである。

40年にわたって安定的な労使関係を維持してきたため、大半の日本人従業員は労使の対立を目にしたことがない。アジア諸国に派遣されたとき、労使が角突き合わせて交渉している姿を見ると、防衛姿勢になりがちである。でも、それでは道を誤ってしまう。労使関係の基本は、しっかり話し合うことである。この点に日本との差はない。相手の意見に耳を傾け、こちらの方針をしっかり主張して妥協点を見出ししていく—この繰り返してしか道は開けない。今回のシンポジウムに参加して、この点を強く意識した。

編集部注：「今回のシンポジウム」とは、去る2014年11月10日の「東南アジア及び南アジアにおける労働情勢、労使紛争の状況と労使慣行」のことで、藤村先生にはファシリテーターを勤めていただきました。



特集：アジアの日系企業における人事労務管理の良好な実践 —国際労働関係事業セミナー・公開シンポジウム特集—

HIDAは、去る2014年11月10日に、日本の人事労務担当者を対象にして「東南アジア及び南アジアにおける労働情勢、労使紛争の状況と労使慣行」と題した公開シンポジウムを東京研修センターで開催しました。このシンポジウムは厚生労働省からの委託を受けて実施している国際労働関係事業の一環として開催したもので、同事業において過去に日本で開催したセミナーに参加した9カ国からの13名が報告者として、あるいは、パネルディスカッションのパネリストとして登壇しました。

そこで、『HIDA グローバルHRニュース』2015年春季号では、特に、日系企業における人事労務管理の成功事例を報告して下さったタイとインドの参加者の発表内容を掲載します。



タイ タイ日系大手家庭用日用品メーカーの人事労務管理

Mr. Chatchawan Rojanapapai
人材・管理サービス担当役員



当社は、トイレタリー用品、化粧品、ホームケアなどの家庭用日用品や化学製品を製造している日系企業で、タイでの事業活動として今年50周年を迎えました。従業員は2,724名、その内、正社員が1,000名ほどで、残りは契約社員となっています。去年の純売上高は4億2,200万米ドルでした。ユニリーバやロレアルといった多国籍企業とマーケットで競合しています。

私は、2000年の招へいセミナーで来日して人事労務管理を学びましたが、当社では、日本的な人事労務管理をそ

のまま適応するわけではなく、タイの風土に合わせて適宜調整してマネジメントを行っています。

例えば、賃金制度は、職位別賃金制度を導入しています。企業の財政にどのくらい貢献できているかといったものを、KPI（Key Performance Indicator：目標達成の為の重要な指標）及びコンピテンシー評価（成果行動の実践度：担当する職務で高い成果を上げるための必要な能力要件）を使って社員を査定しています。コンピテンシーには、長期間働くための社員が取るべき行動といった項目を含んでいて、そうしたものが給与、賞与の増額、昇進の査定のベースとして使われます。

各種手当の待遇に関しては、日本で

は社員の間で同じ待遇を受けることができますが、タイでは職位により大きな差があります。ただ注意すべきことは、日本では素晴らしいインフラが整備されていて、社員各自が電車通勤することに問題はありませんが、タイでは従業員の通勤に関して会社が通勤バスなどを手当しなければなりません。企業がこの辺りを配慮しないとタイでの採用は非常に難しくなります。

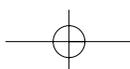
さらに、当社では、従業員が会社をよく知り、仕事に満足を持って長く働いてもらうために様々な工夫をして、労働組合や従業員とのコミュニケーションのチャンネルを増やしています。こうした事例を3つ紹介させていただきます。

		重要度		
		低	中	高
難易度	高	延期	検討/ 試行	実施
	中			
	低			

図1 労働組合の要求に対する対処の分類



製造ライン





管理職と従業員による誕生日ランチ会

初めに労働組合との団体交渉に関するです。雇用条件協約の更新の交渉では、労働組合からいろいろな提案が出てきます。その取扱いは2つに分かれます。まず、実施できるものは、すぐに実施することです。

すぐ実施した例として雇用条件協約の更新期間の変更があります。タイの法律では最長3年ごとに更新することが決まっています。従って、使用者側は3年ごとの更新を主張していたのですが、労働組合の方が1年ごとの更新を望み、いまではその間を取って2年ごとに雇用条件協約を更新しています。工場での安全対策、生産性を上げる措置といったことも、優先的に実施します。

また、雇用条件協約には、特別賞与、昇給、食事、従業員の奨励金、永年勤続賞といったような項目も協議事項に含まれています。文書化することにより不公平感が出ないようにしています。

一方、コストもかかり長期的な視野で考えなければならないような課題、例えば、労働組合による確定拠出金の年金の積立額増額の要求といった提案は、慎重に考えなければならない課題となります。

当社は、工業団地の中に工場があるのですが、工業団地に立地する企業によく見られるように団体交渉で話し合いをしているうちに、工業団地の他の労働組合の影響を受けることで、組合の要求が高まってくることがあります。こういう場合でも、必ず労働市場における報酬・手当調査をして、市場

と比べて会社の目標レベルを設定して回答することになっています。また、毎年、労働組合を関与させて、3~4項目の手当を見直しています。

続いて会社をよく知ってもら

うための労働組合や従業員への働きかけです。当社では、会社の財務管理をなるべく労働組合にも理解してもらいたい、長期的に見たときに、会社がどのように財務管理行って企業価値を高めていくか、投資・資金調達・配当を行っていくかを従業員全員に理解してもらいたいという要望が経営側からあります。このために、経営トップが直接従業員とミーティングを行う「ファミリーミーティング」で会社の業績を報告したり、労働組合員に対して財務の研修を行ったりしています。

従業員に期待される業績や賞与スキーム、昇給スキームを理解してもらうことも当社の課題です。この課題に対しては、経営陣に「ヒューマン・パフォーマンス管理プログラム」の研修を行い、経営陣を介して従業員に伝えることで、また賞与スキームや昇給スキームの方針を、公正かつ透明性のある形に文書化することで、全従業員に

会社をよりよく理解してもらうことを目指しています。

3つ目は、従業員のキャリアパスや仕事の満足度に対する当社のコミットメントです。まず、従業員に対するキャリアパスに対する取り組みは、日本の本社でも実施していることですが、タイの当社でも個人別能力開発計画というものを作り、従業員の各職務レベルで必要な能力を養成するプログラムを提示しています。全社の必須プログラムの他に自己開発プログラムとして英語とコンピューターのスキル開発、部門専門性開発として専門知識・スキルプログラムなどが提示され、どの段階でどのような能力が必要かをマッピングすることで、キャリア形成のための必要な能力開発が視覚化されています。

社員の仕事のやりがい、職務遂行満足度についても、日本の本社が実施しているのと同様に、2年ごとに従業員に対する意識調査を行い、労働環境を改善して満足度を高めるようなフィードバックが取られています。

今まで述べましたような当社の様々な工夫が功をそうして、労使関係については緊張感を維持しながらも良好な状態にあり、17年間、ストライキがない状態が続いているのは、当社の誇りです。今後も日本の人事労務管理を学び、タイの風土で活かせるように努力していきたいと思います。

課題および問題	解決策
工業団地の工場労働組合からの要求が高い	<ul style="list-style-type: none"> 報酬・手当調査により市場の慣行を理解する 市場と比した会社の目標レベルを設定する 毎年3~4項目の手当を見直し、必ず労働組合も関与させる
労働組合の組合員が財務管理を理解していない	<ul style="list-style-type: none"> 毎月の「ファミリーミーティング」で業績を共有する 労働組合の全組合員に対し「財務担当者以外向け財務学」の研修を行う
従業員が期待される業績、賞与スキーム、昇給スキームを理解していない	<ul style="list-style-type: none"> マネジメント陣全員に対し「ヒューマンパフォーマンス管理プログラム」の研修を行う 公正かつ透明性のある方針 例：PM、賞与スキーム、昇給スキーム
従業員のやりがい、職務遂行満足度を改善する	<ul style="list-style-type: none"> 2年ごとに意識調査を行う アクションプランを作成する 例：個人別能力開発計画 労働環境を改善する

図2 当社の課題と解決策

インド

アジア地域のグループ企業と連動した
インド日系総合商社の評価制度・職務等級の策定

Mr. Rajiv Kumar Mishra
総務部長



まずは、両手を合わせてインドの伝統的挨拶「ナマステ」で皆様にご挨拶したいと思います。

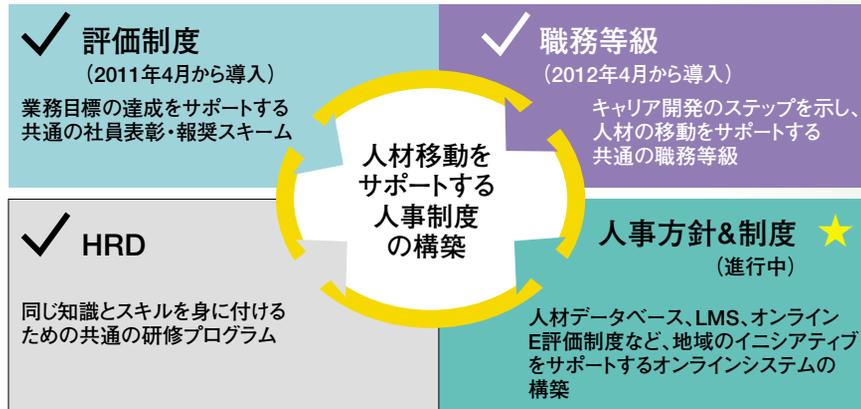
私は、インドにある日系総合商社の総務部長で、人事・総務の分野、また、労務管理に関連する業務を行っています。

さて、本日は、当社で実施している統合された評価制度についてお話ししたいと考えています。当社の上部組織のあたるグループ企業のアジア管轄組織は、将来を見据えてアジアの地域を跨ぐ人材移動を促進する方針を出しました。つまり、インドからタイへ移動して、タイですぐにでも仕事ができるように、また、タイからインドネシアへ、インドネシアからインドへ、インドからオーストラリアへと人が動ける企業グループにしたいということです。

そこで、私はトップマネジメントから示された人事管理に関する方針のもとで、統合された評価制度を2011年に設けました。職務等級なども鑑み、アジアでの人材の移動が可能で、全体的に

グループ企業のアジア管轄組織は、グループ企業内で地域を跨ぐ人材移動を活発にすることを決断、この目的を達成するため、アジアでの共通の人事制度の策定を望んでいる。

ーインドの当社は、上記の人事方針と連動する必要がある。



統合された人事制度を構築する試みが動き出したわけです。人材のある地域から別の地域に移動させるためには、最低限わかっていなければならないことを共通項目として、正しく職務評価を行う必要があります。職務評価を正しく行うためには、新しい等級制度に繋がる能力評価の方法をしっかりと策定しなければなりません。能力評価法を策定することで、移動した人材をどこでも正しく評価できるようになります。

当社には、アジア共通の人事制度の

対象となるマネージャーが9名いまして、試行結果を検証しました。検証する中で多くのコミュニケーションとガイドラインの設定が必要となりました。旧等級はSからA、B、Cというような等級でそれぞれがS1、S2、S3というようなラインがありました。それをグローバル等級に合わせるように1本化するということで、まず、副次的に専門職と補助職に分けて等級を作り、補助職から専門職に移るときに何が求められるかを明確にしました。アジア地域のグループ企業の社員を、トップから1番下の従業員までスコアリングすることにしました。例えば、管理職であれば、6等級から21の等級までに分け、それぞれのスキルを定義したのです。

しかし、このような等級で評価した場合、国による特有の事情が発生するため、地域ごとに給与の調整が必要であることがわかりました。

例えば、本来は高い等級の人がやるべき複雑な仕事をしている人もいるわ

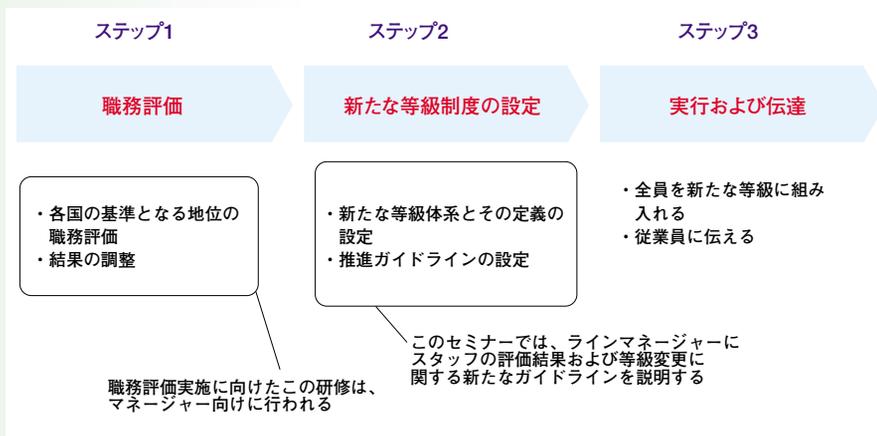
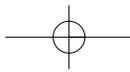


図4 新たな等級制度移行のステップ



職務評価結果の概要

グローバル等級 (タワーズワトソン)	専門職	補助職	旧等級
21	CEO-SCAO		
20	CMD-インド		
19			
18			
17			
16	M1		
15	M2		S: 秘書役
14	M3		
13	P1		A: ゼネラルマネージャー
12	P1		B: ゼネラルマネージャー
11	P2	S1	C: ゼネラルマネージャー代理
10	P3	S2	D: シニアマネージャー
9	P4	S3	E: マネージャー
8	P5	S4	F: アシスタントマネージャー
7		S5	G: エグゼクティブ
6		S6	H: アシスタントエグゼクティブ

25パーセント

見本



図5 新たな等級制度

公開シンポジウムで発表するRajiv氏

けです。地域によっては特別な資格を持っている人達があります。そういうことも十分に考慮して、評価の調整をしました。

策定後は、まず、必要な賃金を払うトップマネジメント層に説明するの必要がありました。この全体的なシステムに関心があり、グループ会社の将来を見据えている人達だからです。それから、管理職、スーパーバイザーも地域ごとの問題を十分把握している必要がありますので、それらの人も巻き込み、

総務部では、すべての利害関係者の希望を満たすような形の討議を進めてきました。制度の実施に際しては、スーパーバイザーを入れることが特に重要だったのです。

職務等級を策定する際に、3つの課題があると思います。1つ目は、文化の違いです。グループ企業の中でもタイ、インド、インドネシアの文化はまったく異なります。

2つ目は日本と他のアジア諸国の人事制度の違いです。日本の人事制度は

他国とまったく異なり、アジアの中では特異なわけです。

3つ目はコミュニケーションです。様々な関係者、出資者のコンセンサスを構築するためのコミュニケーションも難しいです。

この策定プロジェクトは私にとって本当に大きなチャレンジでしたが、関わることを通じて大きく成長したと感じています。今後も、現状に満足せずに、定期的に十分な制度のレビューを行っていこうと考えています。

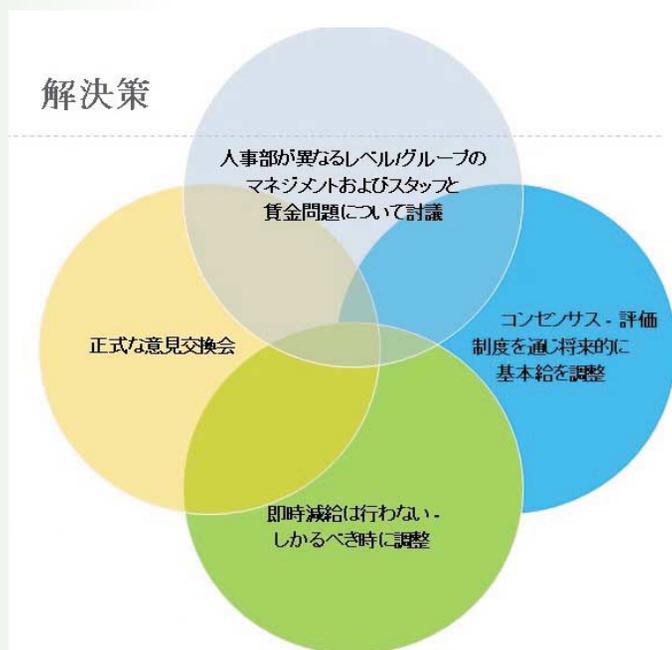
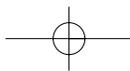


図6 解決策



図7 当社における事務所の位置



労使紛争解決やビジネス活動に向けた 各国使用者団体による顧客・会員企業向けサービスについて

国際労働関係事業の協力機関となっている各国の使用者団体では、労使紛争や労働問題の解決やビジネス活動を支援する顧客・会員企業向けサービスを行っています。今回はその一部を紹介させていただきます。これらのサービスは、会員でないと提供を受けられない場合もありますので、ご注意をお願いいたします。なお、使用者団体にお問い合わせをする際も、英語か現地の言葉でお願いいたします。(編集部)

・バングラデシュ経営者連盟 (Bangladesh Employers' Federation, BEF) <http://www.bef.org.bd/>



図1 BEFのサイトの一部

1. ビジネス環境整備

バングラデシュ経営者連盟 (BEF) は、外国人投資家、主に日本人投資家による投資を奨励しています。バングラデシュは人材の開発が進み、投資に適した国の政策と投資家に好ましい環境を整備しています。

2. 法的支援

BEFは、外国人投資家、特に日本人投資家に法的支援を行います。BEFは7つの裁判所で使用者側の代理を務めています。裁判の開始前から陪審団の代理を通じて訴訟をモニターし、使用者側の正当な利益を主張するために、使用者側陪審員のコメントを文書化して発表いたします。BEFは外国人投資家への法的支援に対しワン・ストップ・サービスを提供いたします。

3. 投資の円滑化

バングラデシュ政府は外国人投資家

に対して、スムーズな電気の供給、安価な労働力の供給、広大な国内・外国市場、交通設備、免税期間や他のインセンティブなどを提供します。政府は投資を呼び込むことが、経済を活性化させる方法であると考えています。さらに、政府は民間投資に対する官僚のコントロールを減らすことで、近年、産業と投資政策を自由化してきています。

4. 様々なサポート

BEFは、地元および外国投資家に必要なあらゆるタイプのサポートをいたします。日本企業にバングラデシュの投資環境のオリエンテーションもいたします。投資家の財政的ニーズを知るのに時間を取りますが、投資のポートフォリオのための最適な投資のアドバイスをします。一旦投資した後は、ポートフォリオ・マネジメントをあらゆる側面に亘ってサポートいたします。積極的に投資情報や有益なマーケット情報を提供します。

・韓国経営者総協会 (Korea Employers' Federation, KEF) [http://www.kefplaza.com/ kef/kef_eng_intro_1.jsp](http://www.kefplaza.com/kef/kef_eng_intro_1.jsp)

KEF경총플라자

인사노무관리 노무법률정보 교육연



図2 KEFのサイトの一部

1. 韓国経営者総協会 (KEF) の労働争議に対する戦略的サービスは以下の通りです。まず、KEFは、様々な会議や教育研修プログラムを定期的実施しています。例えば、トップマネジメント・フォーラム、大手企業の役員ミーティング、人事管理マネジャー・ミーティングや「業界の動向と展望」セミナーなどです。これらの会議やプログラムは、使用者側が労使紛争を防止するために、労働側の要求に対する戦略的な労使関係を築くための情報を共有することを目的としています。

2. KEFは労働組合と交渉する会員企業に戦略的なコンサルテーションを提供しサポートします。また、当該責任者に委任された場合、KEFは会員企業の集団交渉、賃金交渉に参加します。KEFは、労務管理マネジメント・センターの労務問題担当弁護士を活用して法的関連分野で会員企業に対しコンサルテーション業務を行います。さらに、労使紛争や未解決の労働問題に関する政府や労働側の最新情報を提供し、生じた問題に対する妥当な解決策を提案します。

3. KEFは会員企業の労働争議の早期解決を支援します。KEFは、違法な労働争議であることを明らかにするために、ラジオやテレビなどの公的メディアを通して声明を出し、記者会

見を開くことで、政府に対し法に従って違法な行動を厳しく対処するように要請することも行います。また、KEFは、様々なチャンネルを通して対話を促進することで、労働組合との交渉を効果的に行うことに専心し、団体交渉の過程での労働争議を最小限に留めるように努力します。

・ラオス商工会議所 (Lao National Chamber of Commerce and Industry, LNCCI)
<http://www.laocci.com/>



図3 LNCCIのサイトの一部

1. ラオス商工会議所 (LNCCI) の会員数を増やすために、次のようなサービスを提供し、各地方の会員数の成長数値目標を設定しています。
 - ・会員企業が人材育成に必要とするトレーニングの提供
 - ・労働法、ソーシャル・セキュリティ法、労働安全管理、マネジメント研修等に関する使用者側へのコンサルタント
2. 会員企業が生産的な労働力を確保するための支援サービスを提供します。
3. 労働現場での良好な労使関係の構築のために、地方での政労使の三者協力を推し進めています。

・タイ経営者連盟 (Employers' Confederation of Thailand, ECOT)
<http://www.ecot.or.th/2014/index.php/en/>



図4 ECOTのサイトの一部

タイ経営者連盟 (ECOT) は、次のようなサービスを通じて、よりよい労使関係を構築するためのサポートを行っています。

1. コンサルタント・サービス

会員企業及び顧客に、労働法、労働問題、労使関係、人事関係、補償、福利や他の労働関連問題のコンサルタント・サービスを提供します。

2. 政労使三者会談への参加

労働政策に関する政府、労働者、地方県、地域、および国際レベルの会議において、使用者側の意見を代表します。労働状況に関連する問題や懸念を代弁します。

3. 情報センター

労働関係や労働法に対する新たな規制、政策、実施、優れた実践例、HRM、労使関係、ビジネスや労働現場に影響を与える可能性のある最新情報を提供します。

4. 政府、労働者、使用者団体へのネットワーク、サポート

良好な労使関係形成のための三者間ネットワークの構築を通して使用者団体が関与するあらゆる分野についてサポートします。

・ベトナム商工会議所 (Vietnam Chamber of Commerce and Industry, VCCI)
<http://www.vcci.com.vn/>



図5 VCCIのサイトの一部

ベトナム商工会議所 (VCCI) は、ビジネスにおける協調的で安定的な労使関係を構築・維持するための次のような活動を続けています。

1. 都市や地方にビジネス団体を設立することにより、使用者団体の発展を促進しています。ビジネス団体の設立は、試験的に工業団地にも設立する計画があります。
2. 労働法に則して政労使の三者機関に参加し、地方政府や労働組合との対話を促進します。また、団体交渉の同意書締結に向けて企業を支援します。
3. 協調的な労使関係を構築する企業をサポートする活動を推進します。優れて協調的な労使関係を持ち、社会的責任を果たしている企業を表彰します。
4. 党や国に対して提案や助言ができるように、労働法に対して常に研究を怠らず、労使関係の情報をアップデートしています。
5. 国際的な連携を強め、海外にベトナムのビジネス事業の声を届け、協調的な労使関係を構築する際に他国の経験を活用しています。

* HIDAからのご案内 *

●HIDAメールマガジンに登録できます！

HIDA メールマガジンはE-mail による無料の情報配信サービスです。原則として毎月1回、国内外の人材育成や途上国に関する情報、研修制度や専門家派遣制度等に関する最新情報、関連機関が開催するイベントや海外からの情報をお伝えします。

メールマガジン購読の登録は以下から行えます。

<http://www.hidajapan.or.jp/jp/pr/mailmagazine/index.html>

【お問い合わせ先】

一般財団法人海外産業人材育成協会（HIDA）総務グループ

TEL：03-3888-8211 FAX：03-3888-8264

E-mail：koho@hidajapan.or.jp

●HIDA総合研究所より

～海外と日本の共生に向けて、海を越え、人と人、企業と企業をつなぐ～

HIDAは50年以上の長い歴史の中で世界中に人的ネットワークを構築してきました。その象徴的な存在は、日本で研修を受けて帰国した研修生が自主的に設立している43か国71地域に広がる「HIDA/AOTS同窓会」組織です。

HIDA総研は、親日家かつ知日家の同窓会会員と協力しながら、日本と海外の人と人、企業と企業をつなぐ事業を展開しています。

情報配信サイト「新興国ビジネス情報 Global Interface Japan」(<http://hri.hidajapan.or.jp/>)には、海外注目ニュース（毎日更新）、HIDA研修生所属企業のご紹介、海外視察ツアーやシンポジウム等のイベント情報、経営者インタビューなど、海外展開をお考えの企業の皆様のお役に立つ情報が盛りだくさんです。是非ご覧ください。

●「HIDAグローバルHRニュース」のお届け先をご紹介します

本誌はHIDAの活動をご支援いただいている企業・団体の代表者・担当窓口部署の皆様にお届けしています。他にも人事・労務部門、人材開発部門、社会貢献・CSR部門の皆様をはじめ、ご希望される方がいらっしゃいましたら、お届けしますので、以下のお問合せ先にご連絡ください。

【お問い合わせ先】

一般財団法人海外産業人材育成協会（HIDA）

産業推進部 産業国際化・インフラグループ

TEL：03-3888-8253 FAX：03-3888-8242

E-mail：employers@hidajapan.or.jp

編集後記

- 今号で取り上げた11月の公開シンポジウムでは、英語による発表を、ストレスなく日本人の方にお届するための工夫がありました、その1つが同時通訳です。通訳ブースに籠った複数の通訳が交代で英語から日本語に訳し、通訳用発信赤外線マイクを通じてひとりひとりの聴衆に、あらかじめ受付でお配りした赤外線無線レシーバーに届けるようにしているのです。また、発表者のプレゼン用スライドは、英語と日本語で別々のスクリーンに映し出されるように配慮しています。このような工夫が、少しでも言語のギャップを乗り越えて、アジアの労使関係に対する共通理解が進むことを祈ってやみません。(K)