

人員配置転換に伴う労使協議と社内コミュニケーション

-- タイの日系企業 C 社の事例 --

Ms.Aksorn Dumrongsukit

タイ

私はタイから来たアクソーンと申します。機械加工品部門の日系企業 C 社で 25 年間、働いています。私の話すテーマは C 社における労使協議および社内コミュニケーションの実践となります。

私どもの会社においては、グループ企業内の二つの企業で事業譲渡が行われました。これによって生じる問題について労使協議が行われ、会社の中ですべて平和裏にみんなが幸せになる形で解決していこうということを目指しました。

すなわち、グループ企業内の B 社の事業を C 社へ移管する事業が 2013 年に始まったのです。その中で、大きな問題は、B 社のパンパイ工場の従業員を 12 月に C 社のロップリ工場に異動させるという計画でした。これはへたにこじれると労使紛争につながる可能性がありましたので、慎重にあらゆる側面を考慮し、労使紛争を避ける手段がとられました。



図 1 グループ企業内の事業移転の背景

その詳細に入る前に、グループ企業事業の背景についてお話ししたいと思います。これは 3 年前に始まったことですが、A 社が B 社と一緒にになり、A 社の従業員を B 社の

バンパイン工場に異動させることになりました。当時、従業員のほとんどは A 社のナワナコン工場にいました。小さな問題はありませんでしたが、2つの工場がそれほど離れていないということがあり、大方、バンパインの工場に移行し、その後の3年間は、生産が増えたために、従業員は増えてきましたが、大きな変動はありませんでした。けれども、先ほどご説明したとおり、2013年にB社の事業をC社へ移管することに伴い、バンパイン工場の従業員を12月にロップリ工場に異動させる計画が持ち上がったわけです。

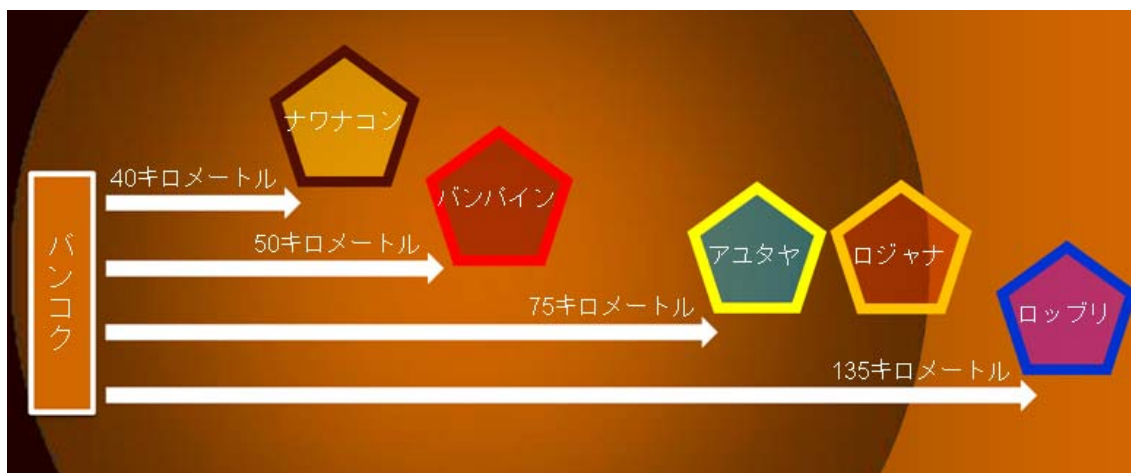


図2 バンコクからの距離

この位置関係をご説明したいと思います。上の図はバンコクからそれぞれの場所がどれだけ離れているかを示したものです。

B社の古参従業員は、会社の文化を十分に理解している人が多く、他の部門への異動、あるいは、転勤に関しては十分に理解している者が多かったと思います。ただ、2009年以降の新規雇用従業員は、もちろん理解する人もいましたが、地元以外で動く経験が今までなかった人がいて、特に監督クラスの人には異動したくないと言いました。

さらに、元A社の従業員には、十分な説明をして理解してもらうのは非常に難しい状況でした。他の部署で動く経験がなかったためです。特にジュニアレベルの人たち、そしてグループリーダー、リーダーを支援する人たちの中には、部下を説得するのに十分なコミュニケーション・スキルがない人も多くいました。

そこで、基本的にHRM担当者が、グループ会社の従業員に、なぜ別の会社となるロップリに異動してもらうかを直接説明することにしました。このプロジェクトを成功するためには、問題点を十分に分析し計画を決める必要がありました。

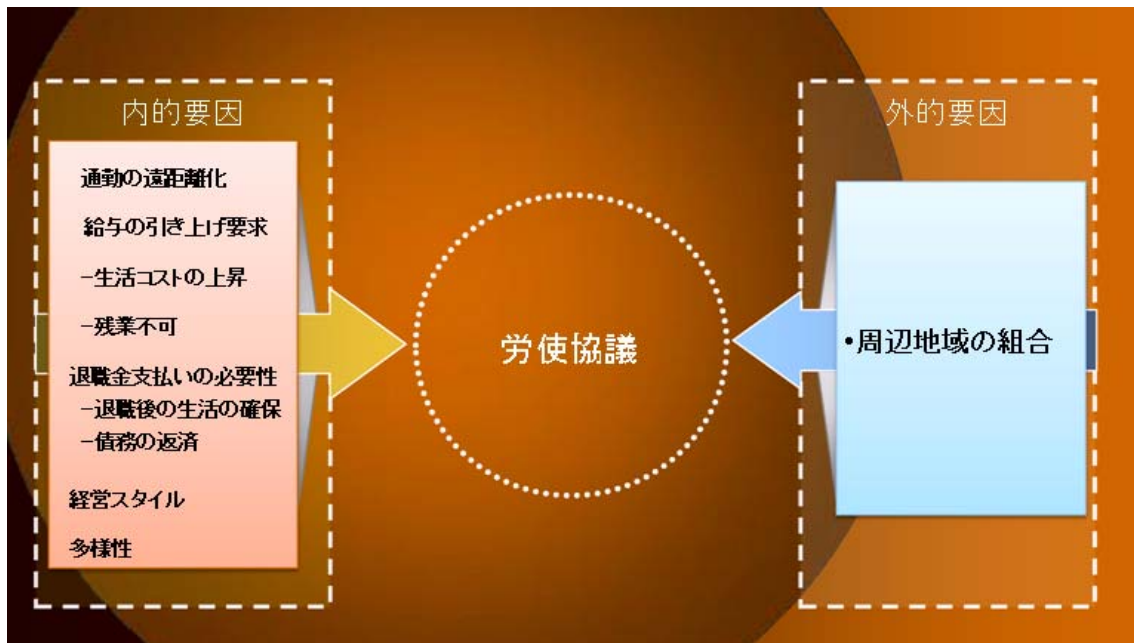


図 3 労使協議に影響を及ぼす要因

内部的な要因としては上の図にあるとおりですが、まず日々の生活に与える影響、ほとんどの人が通勤の問題で異動を好みませんでした。たとえば朝早く起きなければならない、帰宅が遅くなるといったことです。または、家を買替える、借り替えるにしてもコストが高くなり、生活費も高まるということで、一層の給与のアップを求める人がいました。それらはある程度、満たしても、やはり動くのを好まない人もいました。

外的な要因としては、やはり組合に関するものです。ロップリ工場はグループ企業の最後の工場ということで、今までの組合との関係を、異動しても継続して維持することが念頭にありました。今までの労使関係を維持し、よりよい関係を労使間で持ちたい。そして従業員間でもよい関係を持ち、組合の存続についても真剣にとらえたいというものがありませんでした。

どのような形で計画し、どのような要素を考慮に入れて進めるか。そして何をすべきか、ということで、まず、私たちがプロジェクトに専心し、冷静に大人の姿勢で話し合いに臨むことをしっかり行われなければならない、法的にも十分考慮して則って実施しなければならないと決心しました。

話し合いをおこなう中で、小さいサブグループのようなものがつくられました。ポジションによって優先順位を持たせました。最初が、キーとなるグループ、スタッフ、従業員の代表者である組合、そして次が作業員、オペレーターです。オペレーターの中では、さらに三つ区分し、古参従業員、新規雇用従業員、そして元 A 社の従業員グループと分けました。これは非常に重要なプロセスの計画でした。その後、さらに解決のための一段上のステージに進みました。

各シフトの作業している人には十分に何度も説明しました。そしてミーティングのたびにどういう点を改善すべきかを十分に話し合いました。そして振り返りのミーティングをすることで従業員との綿密な関係を構築するようにしました。私たちがするとしたことは必ず約束を守るということを決めました。そして、なるべく早く決められたことを実行する。もしできないことがあれば、それはできないと率直に伝えること。そしてたとえば質問されても、それを嫌がらず、苦情があってもなるべく対応するようにしました。それも法的に実施することが必要であれば、政府機関とも相談するようにしました。

最終的には、1000人ほどの従業員がいましたが、47人がサインしませんでした。最終的には45人が辞めました。この人たちには、会社の内規および法的ルールに従って退職金の支払いを含む退職の手続きを行いました。