

共同研究ワークショップ

カントリーレポート

よりよい労使関係コミュニケーションの
ための世界基準を求めて

-タイにおける労使関係問題と、安定した労使関係を築くための
ベスト・プラクティス-

タイ経営者連盟 (ECOT)

ジャカルタ、2013年12月

1 タイにおける経済、労働市場および労使関係の状況

1.1 概要

2013年度のタイ経済の成長率は、年率3.5%を下回ることではなく、年率4.0%に達すると予想される。年前半の成長率が予想を下回ったことが、成長率が鈍化すると見られる一因である。民間消費の伸び率は2.1%まで低下すると見られ、一方、2012年の洪水被害によって投資が大幅に拡大した反動で、民間投資の伸び率も2.3%まで低下すると予想される。建設投資は、足元でセメント売上高が増加していることから分かるように、今後も拡大を続けると予想される。2013年には、公共支出がタイ経済の主な牽引役になると見られる。公共消費の成長率は2.7%、公共投資の伸び率は12.3%という高い水準に達することが予想される。外需に関しては、財およびサービスの輸出高は前年を上回る5.6%の伸びを記録すると見られるが、タイを訪れる外国人旅行者の増加と共に、サービス輸出が拡大していることがその主な理由である。しかし世界経済の回復の遅れがタイの輸出需要に打撃を与え、財の輸出額は減少すると見られる。消費・投資共に内需の伸び率は鈍化すると予想されることから、財およびサービスの輸入の伸び率は前年をやや下回る4.7%まで低下すると見られる。

国内の安定性に関して言えば、世界的な景気回復の遅れと、政府による石油小売価格の統制に伴う民需の縮小や世界的な原油およびコモディティ製品価格の下落を背景に、2013年度の総合インフレ率は前年を下回る2.3%まで低下すると予想される。予想失業率は総労働人口の0.7%となっている。対外的な安定性に関しては、貿易黒字額が前年を下回ると見られることから、2013年の経常黒字は対GDP比0.3%という記録的な低水準に留まることが予想される。輸入の伸び率が輸出の伸び率を上回ることが背景にある。とは言え、外国人旅行者が引き続き増加傾向にあることから、サービス収支の黒字額は拡大すると予想される。

2013年度経済予測（2013年9月現在）

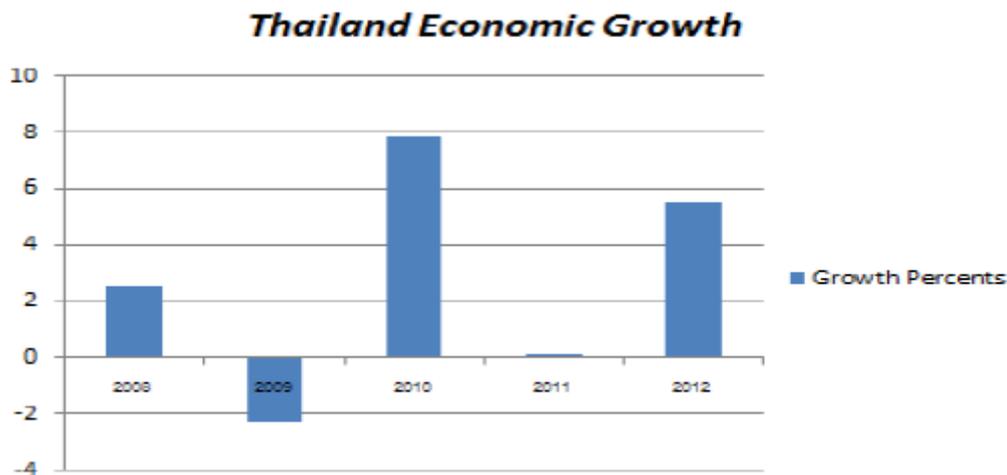
Projections	2012	Average 2013f (As of Mar 13)	Average 2013f (As of Sep 13)
1) Economic Growth Rate (percent y-o-y)	6.5	3.7	5.1
2) Real Consumption Growth (percent y-o-y)	6.8	2.3	3.6
3) Real Investment Growth (percent y-o-y)	13.2	4.4	10.3
4) Export Volume of Goods and Services (percent y-o-y)	3.1	5.6	8.6
5) Import Volume of Goods and Services (percent y-o-y)	6.2	4.7	7.6
6) Trade Balance (billion U.S. dollar)	6.0	4.9	1.5
7) Current Account (billion U.S. dollar)	0.2	1.3	0.1
Percentage of GDP	0.0	0.3	0.0
8) Headline Inflation (percent y-o-y)	3.0	2.3	2.8
Core Inflation (percent y-o-y)	2.1	1.1	1.5
9) Unemployment Rate	0.7	0.7	0.7

出典：マクロ経済政策局財政政策室（2013年9月）

1.2 タイ労働市場

2008年、2009年、2010年、2011年、および2012年のタイの経済成長率は、それぞれ2.5%、-2.3%、7.8%、0.1%、5.5%だった。2008年終盤から2009年にかけての経済危機を理由に2009年には成長率がマイナスに転じ、また2011年には秋に発生した洪水のために成長率が0.1%まで低下した。

タイの経済成長率



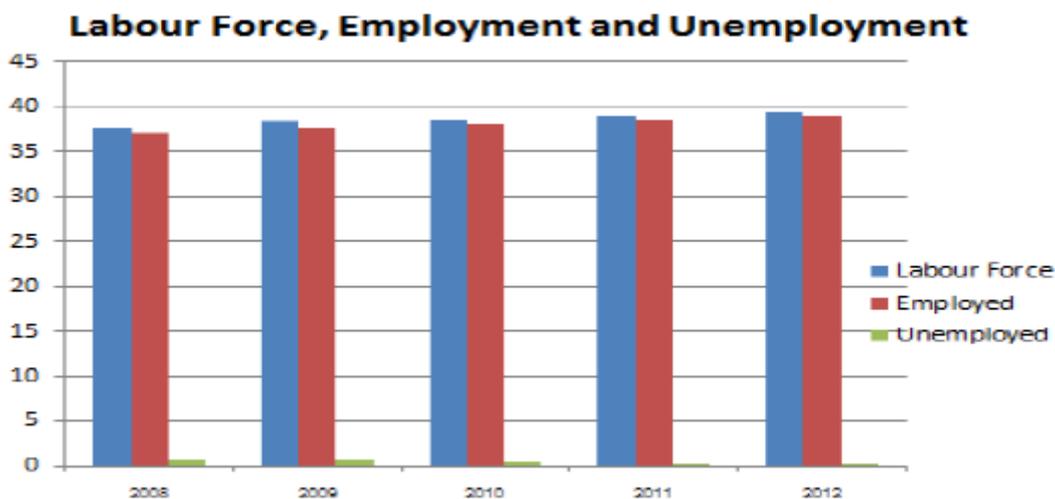
Source: Economic and Social Development Committee Office

労働人口は3,770万人から2008年には3,840万人に増加し、その後2009年には3,860万人、2010年には3,890万人、2011年には3,980万人、2012年には3,938万人へと少しずつ増加しており、平均すると年1.1%増加していることになる。

就業者数は2008年が3,700万人、2009年が3,770万人、2010年が3,800万人、2011年が3,850万人、2012年が3,890万人だった。就業率の年平均伸び率は1.3%となっている。労働者数は農業部門が38.6%、製造セクターが21.8%、サービス・セクターが39.6%だった。

2008年、2009年、2010年、2011年、2012年の失業率は、それぞれ1.4%、1.5%、1.0%、0.7%、0.7%だった。2013年度の予想失業率も0.7%となっている。

労働人口、就業者数および失業者数



出典：統計局

労働省雇用局労働分析部門の推計によれば、2013年度の労働人口は4,000万人である。2013年の就業者数は2012年を64万人上回る3,950万人と予想され、予想失業率は0.26人（労働人口の0.7%）となっている。

1.3 労使関係に関する規則

タイの労使関係に関する法律は以下の通りである。

- ・ 1975年労使関係法（民間企業のみ適用）
- ・ 2000年国営企業労使関係法（国営企業のみ適用）
- ・ 1998年労働者保護法（2008年および2010年の改正を含む）

1975年労使関係法は、主に雇用主または雇用主団体と従業員団体、または労働組合とその勤務先企業との労使関係、雇用条件契約の団体交渉プロセス、労働争議、不当行為、訴訟手続きおよび労働裁判所でのプロセスについて定めたものである。

1.4 政府による労使関係の支援活動

タイ政府は、国内の職場に平穏をもたらすため、労使に対し以下のようなツールと支援を提供している。

- ・ **組織または人員**：労働調停担当役員／仲裁人／労使関係委員会／中央労働裁判所／最高裁判所
- ・ **職場にて**：
 - 福利委員会（経営陣&従業員） — 1998年労働者保護法

- 職業安全衛生環境委員会（経営陣&従業員）－ 1998 年労働者保護法
- 従業員委員会（従業員の代表者）－ 1975 年労使関係法
- 苦情調停手続き－ 1998 年労働者保護法
- 合同協議制度－ 任意
- ・ プロセス：要望の提出、団体交渉、労働争議への対応－ 1975 年労使関係法

また政府は、労使関係に関する意識を高め、グッド・プラクティス（優れた実務）を確立するため、様々なガイドラインの作成や支援活動を行っている。こうしたガイドラインおよび活動の一例を以下に挙げる。

- ・ 労使政の三者会議による社会的対話。
- ・ 労使関係に関するグッド・プラクティス・ガイドラインの発行と、雇用主および従業員に対する配布。
- ・ 優れた労使関係や福利を実現している企業を選ぶコンテストの開催。2012 年には 632 社が、2013 年には 758 社が表彰された。
- ・ 「変革のリーダー」ワークショップ・プロジェクト－ リーダーを対象に、労使に関する将来的なグッド・プラクティスについて研修を行う。
- ・ その他。

1.4 タイにおける労使関係の状況

全国の労働者団体数（2013 年 8 月現在）

Labour Organization	Total	Bangkok Metropolis	Regions
Public Enterprise Association	46	38	8
Member of Public Enterprise Association (Persons)	170,699	149,496	21,203
Private Enterprise Labour Union	1,389	387	1,002
- House Union	537	124	413
- Industrial Union	852	263	589
- Management Level	92	31	61
- Personnel Level	1,297	356	941
Member of Private Enterprise Labour Union (Persons)	426,600	131,981	294,619
Labour Union Federation	21	6	15
Public Enterprise Labour Union Federation	1	1	-
Labour Union Councils	13	12	1
Employers' Associations	346	153	193
Employers Association Federation	2	1	1
Employers Councils	13	13	-

タイ国内で2010～2012年に提出された要望

Year	Type of Establishments								
	Total			Private Enterprise			State Enterprise		
	Est.	Times	Employees involved	Est.	Times	Employees involved	Est.	Times	Employees involved
2010	373	428	288,368	368	423	266,118	5	5	22,250
2011	413	461	298,728	408	456	285,551	5	6	13,177
2012	417	462	330,248	410	455	308,369	7	7	21,879

全国の団体協約の登録件数

Year	Number of Registered Collective Agreements		
	Total	Bangkok Metropolis	Regions
2010	422	27	395
2011	376	32	344
2012	435	37	398

雇用主・従業員間の紛争件数およびウォークアウト件数

Year	Number of Conflicts			Agreeable resolution without Walkout			Number of Walkout		
	Est.	Times	Employees involved	Est.	Times	Employees involved	Est.	Times	Employees involved
2010	170	221	110,334	145	190	97,912	4	4	2,081
2011	179	231	103,594	138	187	67,674	7	7	2,407
2012	177	231	94,124	144	192	70,427	1	1	200

Source: Labour Standard Development Bureau, Department of Labour Protection and Welfare

出典：労働基準策定局、労働者保護・福利局

職場放棄した事例以外の、取り下げられた事例、労働裁判所に付託された事例および保留中の事例

Year	Cases withdrawn			Cases referred to Labour Court			Cases pending action		
	Est.	Times	Employees involved	Est.	Times	Employees involved	Est.	Times	Employees involved
2010	3	3	730	7	10	1,889	11	14	7,722
2011	8	8	679	6	7	57	20	22	32,777
2012	5	5	2,702	14	17	11,832	13	16	8,963

Source: Labour Standard Development Bureau, Department of Labour Protection and Welfare

出典：労働基準策定局、労働者保護・福利局

上記のデータから、要望の48.4～50.0%は企業／組織内で合意に達しているものの、50.0～51.6%の事例は労働調停担当役員が処理しなければならなかったことが分かる。調停後、81.0～86.0%の事例は職場放棄まで発展することなく合意に達し、1.4

～3.5%の事例は取り下げられ 3.0～7.4%の事例は労働裁判所に付託され、6.3～9.5%の事例が保留中（従業員、雇用主共ストライキまたは一時休業を行う権利があるが、まだそのいずれにも踏み切っていない）となっている。職場放棄にまで至ったのはわずか0.4～3.0%のみである。従業員と雇用主のほとんどは、ストライキまたは一時休業を行った場合、厳しい状況に置かれることを理解していることが分かる。

1.5 労使問題の原因

タイにおける労使問題の主な原因は以下の通りである。

- ・ 雇用条件契約の締結と適用
- ・ 上司と部下との関係から、仕事に対する不満、苛立ち、フラストレーション、不平、苦情、経営者と労働者間の誤解

問題の原因 — 経営者側：

- ・ 経営者は、運営費用を削減しようとして、時として労働者の福利を蔑ろにする場合がある。
- ・ 経営者が賃金や福利を生産コストの主要項目と捉え、コストを削減する際、往々にして従業員にかかる経費を犠牲にすること。
- ・ 経営者は、時として労働者への配慮や公正さを失い、恣意的な決定を下す場合がある。

問題の原因 — 従業員または労働組合側：

- ・ 労働組合が、現代社会で生き残るために利益を生み出し、競争力を維持するという経営者の権利と義務を認識できておらず、往々にして非合理的な要望を提出する。
- ・ 労働者の忠誠の対象が経営者から労働組合に移る。
- ・ 労働者が組合に加盟すると、たとえ労働者に非がある場合でも、労働者を処罰する経営者の権利が弱まる。
- ・ 経営者との交渉において、労働組合のリーダーが自らの権利を守るために好戦的な態度を取る。
- ・ あらゆる種類の不満を管轄当局に届け出ること、経営者に嫌がらせをする。
- ・ 労働組合内部の対立により労使関係が不透明となり、経営者にとって困難な状況が生じる。

1.6 経緯

タイでは 1975 年に労使関係法が施行され、以来 40 年以上にわたり労使関係に対処してきた。同法の施行以前は、要望の提出に起因する労働紛争を処理するためのガ

イドラインは存在しなかった。1975 年労使関係法は当初、民間部門と国営企業両方の労使関係を対象としていた。政府は 2000 年、国営企業と民間部門を区別したいと考え、国営企業に関する 2000 年国営企業労使関係法を施行・発表した。

当初は、労働争議、ストライキ、一時休業など多くの問題が存在した。従業員も雇用主も事を自分に有利な方向に進めようとし、そのための手法や標準化を模索し、労働法の条項に関する解決策を見いだそうとした。時間の経過と共に雇用主と従業員は多くの教訓を学び、よりよい互恵的な労使関係を築く方向へと変わりつつある。しかし現在の労使関係制度の有効性にはまだいくつかの問題が残っている。

- ・ 調停や判決の内容は労働者に味方するものとなりがちであり、特に 1998 年労働者保護法に基づく訴訟においてその傾向が強い。
- ・ 法律が全く施行されていないか、厳密に施行されていないため、法律が遵守されていない。
- ・ 雇用主と労働者の多くが、自身の法的権利と義務をいまだに知らないでいる。
- ・ 訴訟手続きが煩雑で複雑であることを理由に、雇用主と労働者の多くはこの制度を利用することに消極的である。
- ・ たとえ法律により時間枠が定められていたとしても、紛争の調停または判決までには予想以上に時間がかかるのが通常である。
- ・ 労働組合の会員は、所要時間が比較的短くて済む労使関係委員会に苦情を持ち込むことが多い。

改善が必要な領域：

- ・ 労使関係に調和をもたらすため、適切な労使関係を推進すること
- ・ 政府、雇用主団体および労働組合の役割：（労使政の三者フォーラムおよび協議）
- ・ 紛争または訴訟の解決を簡素かつ容易にする — 交渉、調停、仲裁など代替的紛争解決（ADR）手段の活用を推奨すること
- ・ 管轄当局は、雇用主と従業員の両方から制度に対する信頼が得られるよう、中立を保ち、公正さを確保しなければならない

1.7 タイで新たに浮上しつつある労使関係問題

タイは国際労働機関（ILO）第 87 号条約および第 98 号条約の批准を進めており、政府は批准に合わせて労使関係法の改正を検討している。労使関係法の改正が承認され、施行が発表された場合、多くの新たな問題が浮上するだろう。その一例としては、雇用主団体または従業員団体の設立と管理、労働組合に加入する権利、組合の支援、公務員労働組合の設立、労働争議プロセスの確立などが挙げられる。

2 タイにおけるベスト・プラクティス

ケース 1

I. 企業情報

会社名：	トヨタ・モーター・タイランド
設立年：	1962 年
主要製品／サービス：	自動車製造
所有者：	日本企業と現地企業との合弁事業
年間販売台数：	58 万台（国内のみ）
従業員数：	8,000 人
組合の設立状況：	管理職組合 1＋労働組合 1

トヨタ・モーター・タイランドはタイ国内で最大の自動車メーカーであり、国内市場の年間販売台数は 58 万台にのぼる。

II. 人材管理と会社の発展に関する基本理念

相互の信頼と尊敬

会社の成長と従業員の労働環境の改善を同時に実現する

III. 労使関係コミュニケーションに関するベスト・プラクティス

- ・ 経営陣と労働組合による公式・非公式の会合と活動
- ・ 事業の状況と従業員の生活の質に関する定期的な情報共有
- ・ 組合と従業員の労務管理に関するスキルと知識を伸ばす
- ・ グリーン労働者養成プロジェクト – トヨタ・サプライ・チェーン労働者の環境保護に関するスキルと知識を高める

IV. 実績 – 労使関係

過去 10 年間、同社では労使問題は発生しておらず、労働裁判所に訴訟が提起されたこともない。

トヨタ・モーター・タイランドは、労働省から 13 年連続で「労使関係・福利特別優秀賞」を受賞している。

また同社はタイ国内で、多くのベスト・プラクティスを実践する企業として知られている。

ケース 2

I. 企業情報

会社名：	サイアム・スチール・サービスセンター
設立年：	1985 年
主要製品／サービス：	鋼の製造・供給
所有者：	日本企業と現地企業（株式会社）
年間売上高：	2 億 2,000 万米ドル
従業員数：	1,000 人
組合の設立状況：	企業内組合 1

サイアム・スチール・サービスセンターは、タイ証券取引所に上場している公開企業である。同社の製品は電化製品、自動車、家具、建築業界など様々な製造企業に供給されている。

II. 人材管理と会社の発展に関する基本理念

「従業員を幸せにし、楽しみながら安全に仕事をする」

機械加工による生産の 4 つの M（人（Man）、機械（Machine）、材料（Material）、方法（Method））のうち最も重要なのは、組織の基礎を成す従業員である、とのコンセプトを掲げている。経営者の支援を得て、従業員が幸せで、楽しみながら安全に仕事をしているならば、生産性や品質といった結果はおのずと改善し続けるだろう。

III. 労使関係コミュニケーションに関するベスト・プラクティス

- ・ 朝の会議と全体会議 — 従業員の優れた活動に対する表彰も含め、従業員に情報を伝達する。
- ・ 法的な問題を解決するための弁護士を斡旋することで、従業員とその家族を支援する。
- ・ 匿名相談プログラム — 従業員が労使関係に関する問題を目安箱に投函すると、相談員がその回答を掲示板に掲示する。
- ・ 経営者、労働組合および従業員が CSR プログラムなどで共に活動し、日常生活の中での善行を奨励する。
- ・ インセンティブ報酬 — 各部門が独自の目標と報酬を設定する。
- ・ 職場周辺の地域社会で行われる活動への参加。

IV. 実績 － 労使関係

サイアム・スチール・サービス・センターでは労使問題はこれまで一度も発生しておらず、従業員または労働組合から要望が寄せられたこともない。従業員は会社から期待を上回る対応を受けているためである。

サイアム・スチール・サービス・センターは、労働省から 11 年連続で「労使関係・福利賞」を受賞している。

同社は、労使関係が良好で、地域社会と政府部門を支援している企業として認識されている。

ケース 3

I. 企業情報

会社名：	キンバリー・クラーク・タイランド
設立年：	1969 年
主要製品／サービス：	ティッシュペーパー、医療関係者用および個人用ヘルスケア製品
所有者：	米国企業
年間売上高：	1 億 7,000 万米ドル
従業員数：	1,200 人（正社員 750 人、委託社員 450 人）
組合の状況：	企業内組合 1

キンバリー・クラーク・タイランドはティッシュペーパー製品の国内最大メーカーであり、市場最大手でもある。製品の 90%を国内で販売し、残りを国外の関係会社に輸出している。ティッシュペーパー製品以外には、医療関係者用および個人用ヘルスケア製品を販売している。

II. 人材管理と会社の発展に関する基本理念

全リーダーの能力を高め、事業に関係する多様な能力を備えた人材を集めることで、有能な人材を引き付け、つなぎ止め、育てる。

業績を重視する企業文化 — 結果に責任を持つ／様々な人々と協力して業績を改善／一人一人の業績に応じた給与／成長のスピードと方向性（上方または横展開）を多様化／強い信頼関係／チームの一人一人が説明責任を負う

III. 労使関係コミュニケーションに関するベスト・プラクティス

- ・ 経営者と労働組合が月例会合を開き、事業や様々な問題について話し合う。
- ・ 全体会議を開き、企業の業績、目標、方向性、課題を伝達する。
- ・ インセンティブ報酬（変動型ボーナス）
- ・ 従業員を巻き込む — 経営者、労働組合、従業員が共に CSR 活動などを行う。
- ・ 従業員満足度調査 — 従業員が抱えている不満を探り出し、それに対処する。

IV. 実績 — 労使関係

キンバリー・クラーク・タイランドでは、20 年以上にわたり労働争議が発生していない。要望に関する団体交渉は社内で合意に達している。

キンバリー・クラーク・タイランドは 8 年連続で「労使関係・福利優秀賞」を受賞している。

同社の団体交渉活動は労働省からベスト・プラクティスとして表彰されており、労働省は、団体交渉風景を収録したビデオをオンデマンド方式で全国に配布している。

3 ECOT の役割と責任

以下に示す ECOT 憲章からも分かるように、ECOT は、適切な労使関係の推進を目的の 1 つとして明記している。

ECOT の目的：

1. 様々な分野の企業間における協力体制を推進する
2. 民間部門の事業者と政府の間における相互理解と協力体制を推進する
3. **適切な労使関係を推進する**
4. 民間部門の活動と効率的な事業経営に関する研究を推進する

上記の目的を達成するため、ECOT は独自のプロジェクトを実行し、いくつかの従業員団体を含むパートナーとのネットワークを活かしながら、数多くの活動を実施している。以下にその活動の例をいくつか挙げる。

- ・ 新たに施行された規則、政策、および関連法、労働法、人材管理、労使関係に関する実務、および事業と職場に影響を及ぼす可能性のあるその他の変更点についての**情報を共有する**
- ・ 会員その他管理職員の法律や実務に関する理解を助けるため、労使関係法および労働者保護法など労働法に関する**研修およびワークショップを開催**する。研修には、法律を遵守するために規則や団体交渉プロセスを学び、労使関係アドバイザーとしての認定を受けるためのワークショップが含まれる。
- ・ 組織内でのグッド・プラクティスを支援するため、会員や顧客を対象に、労働法、労使問題、労使関係プロセス、人材管理、報酬・福利についての**コンサルティング・サービスを提供**する。これには、(要望があった場合) ECOT が代表者として団体交渉に参加することも含まれる。
- ・ 雇用主の代弁者として**労使政の三者会合に参加**する。これには、労働政策の発行・改正プロジェクト、研修・育成政策プロジェクト、労働移住プロジェクト、労働省各部門の戦略策定プロジェクトへの参加（労使関係の会合への出席など）が含まれる。
- ・ **パートナー** — よりよい労使関係を構築し、労使関係コミュニケーションを改善する機会を作り出すため、労働省、ILO、海外産業人材育成協会 (HIDA)、国際労働財団 (JILAF)、NGO など各種パートナーとのネットワークを維持し、これらのパートナーを支援し、互いに協力する。
- ・ **政府の関係部門および関係組織とのネットワークを構築し、支援を提供**する。女性の権利や障がい者などを管轄する人材・社会開発省などの関連機関を巻き込み、ネットワークを構築する。
- ・ ネットワークとよりよい労使関係の構築を目指し、**従業員団体とのネットワークを構築し、活動を支援**する。

4 まとめ

労使関係コミュニケーションを改善するには、少なくとも雇用主と従業員の間には以下の条件がそろっていないなければならない。

- ・ **信頼** — 経営者と従業員間の信頼。
- ・ **互いに対する敬意** — 互いの権利や能力、責任を尊重する文化を創造する。
- ・ **情報共有** — 雇用主と従業員間の、事業の状況、従業員の問題などに関する透明度の高い情報共有。
- ・ **公平さ** — 差別や嫌がらせを排し、全員を平等に扱う。
- ・ **効果的なコミュニケーション** — 5W (what (何を)、when (いつ)、why (どうして)、whom (誰に)、where (どこで)) などに基づいたコミュニケーションの手続きと計画を作成する。
- ・ **多文化経営** — 経営者または従業員に外国出身者がいる場合。
- ・ **従業員を巻き込む** — 経営者、労働組合および従業員が問題解決、CSR 活動、イベント、旅行などの活動を共にする。
- ・ **チームワーク** — 特に経営陣、管理職、監督者などがチームワークを発揮する。
- ・ **業績連動報酬またはインセンティブ報酬** — 生産性の向上などについて従業員の協力を得るため、明確な目標と、目標を達成した場合の報酬を設定する。
- ・ **職場環境** — 絶えず職場環境を改善し、よい状態に保つ。

上記で推奨されている行動を実践することで、労使関係コミュニケーションは改善されるだろう。中でも最も重要なのは信頼と敬意である。信頼と敬意を築くには時間がかかるが、この2つを抜きにしては何も始まらない。

従業員満足度調査は、雇用主が自身の従業員のニーズと満足度を理解するためのもう1つのツールである。ガイドラインとして、職場における労使関係の改善に活かすことも可能である。