

カンボジアの労働事情と人材戦略

2022 年 11 月 22 日 東京

Tep Sophoan (カンボジア経営者ビジネス協会連盟 事業部長)



全体的な経済概況

カンボジア政府の予測によれば、2021 年にGDP 成長率 4%で経済が回復し始め、2022 年に 5.7%、さらに2023 年に 6.3%の回復を達成する見込みです。

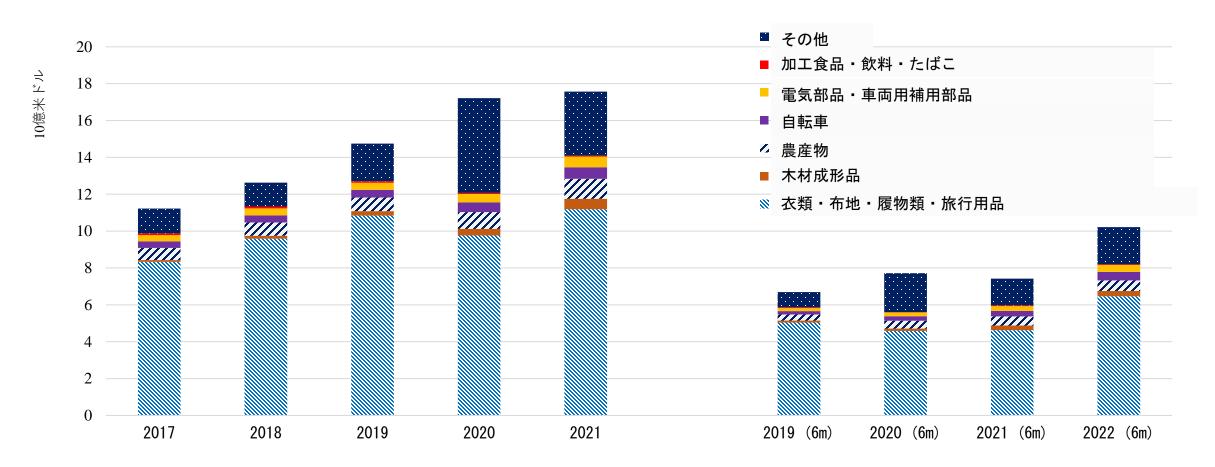






全体的な経済概況 (続き)

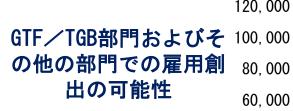
2017~2022年におけるカンボジアの製品別総輸出額(6か月間)

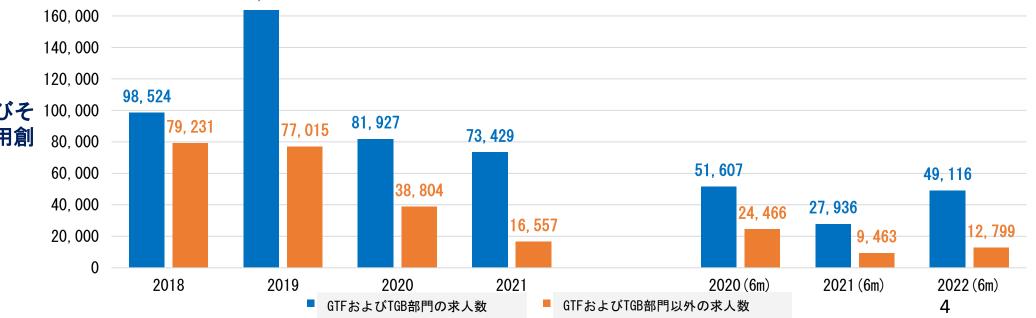




CAMFEBA 出典:経済財政省、2022 年 6 月 30 日現在

	201	19	202	20	202	1	2021 (6	か月)	2022 (6	か月)	全体的な経済概況(続き)
工場、従業員/年	企業	従業員	企業	従業員	企業	従業員	企業	従業員	企業	従業員	
新設	194	49, 857	112	23, 208	191	71, 472	60	21, 554	107	28, 086	GTF部門とTGB部門の新設/閉鎖した
閉鎖	144	69, 809	129	71, 202	164	73, 387	114	57, 093	45	10, 435	工場数と従業員数(2019年〜2022年6 月)
新設工場と閉鎖工 場の差	50	(19, 952)	(17)	(47, 994)	27	(1, 915)	(54)	(35, 539)	62	17, 651	
										訓練省、2022 年 6 月 30 日現在	
180, 000 163, 815											
160, 000											
140, 000											
120, 000											







労使関係の動向



生産性や競争力を高めるための労働法と政策の調整

2007年7月

夜勤シフトの賃金を200%から130%へと削減

2018年6月

解雇補償金の支払いを、通常の年功序列型補償金の支払いへ と変更

2021年10月

- ・ 祝日が日曜日の場合の祝日の繰越制を廃止(*)
- 労働仲裁評議会での紛争を個別紛争へと拡大

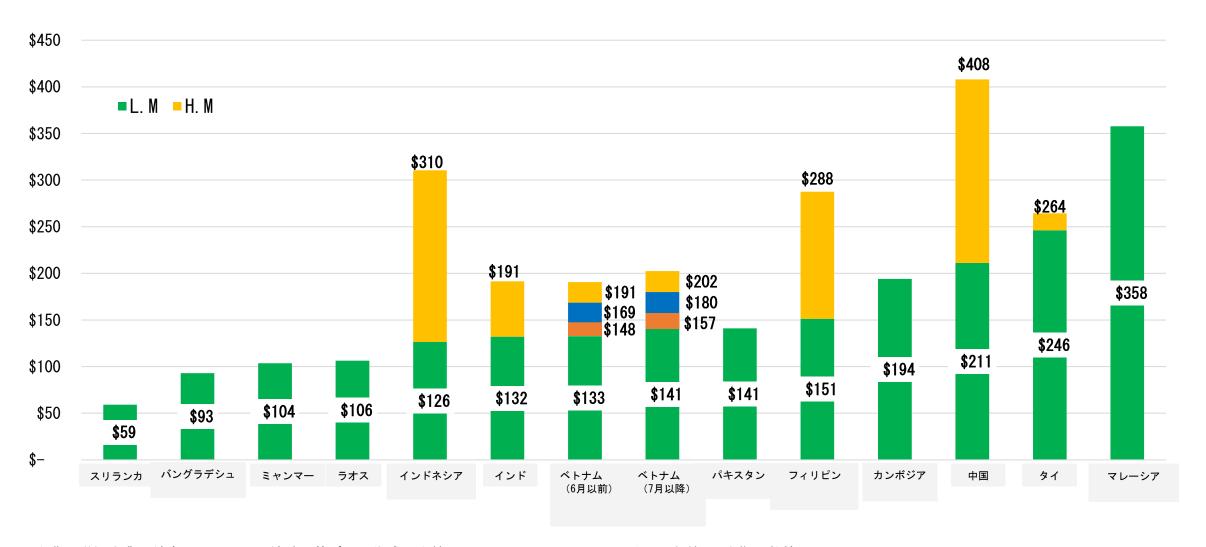
(*) 2020 年 8 月:祝日の総年間日数を28 日から 22 日へと短縮。

賃金政策の実施

- **雇用契約の重要な要素**:賃金は、労使関係を明らかにする条件の一つです。雇用主は、労働者の提供する労働サービスと引き換えに、賃金を提供しています。
- 最低賃金 (MW): 通例、アパレル、履物、旅行用品部門に適用されます。ただし、同様の他種製造業への導入も可能です。
- 2023年最低賃金については、「200 米ドル + 義務手当 (交通機関/在宅勤務、出勤、年功 ボーナス)」の額として算出されます。
- ・ 最低賃金の全国評議会 (NCMW) では、毎年議論を行い最低賃金が決定されます。いっぽう 少数派の組合が賃金を大幅アップさせ続けている状況もあります。
- また、労働力に関する工場間競争により、賃金が押し上げられています。

労使関係の動向(続き)

一部の国々における2022年の最低賃金

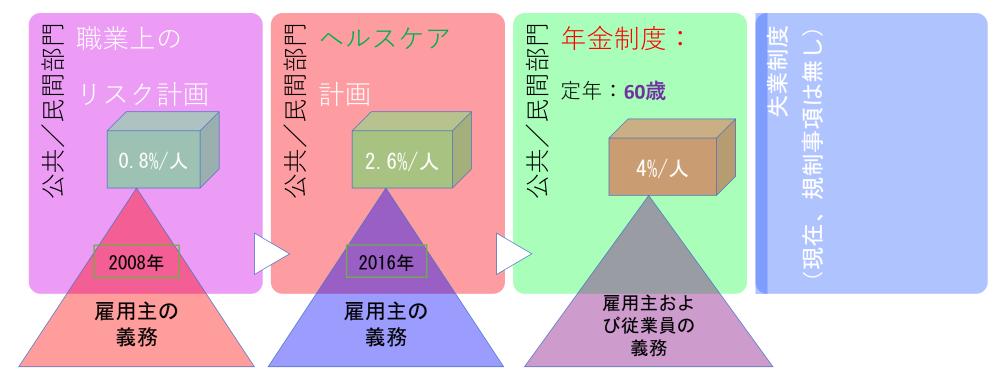


出典:労働職業訓練省により、国の統計に基づいて作成。為替レートについては、IMFによる2022年第1四半期の数値から引用。



社会保障法、および年金制度の紹介

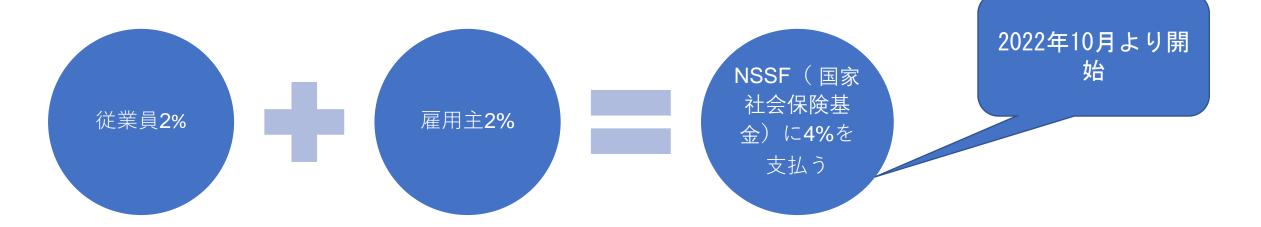
対象者:公共部門の従業員、また労働法で定義された対象者、 海軍関係者 、航空会社従業員 、家事労働者、自営業者など





労使関係の動向(続き)

掛金率



今後の実施

最初の**5**年間の **4%** 次の**5**年間の **8%** 10年ごとに

2.75%增加



CAMFEBA

コロナ禍およびニューノーマルの影響

2020~2022年におけるカンボジアの新型コロナの状況

- カンボジアでは、2020年から新型コロナが猛威を振るいました。
- カンボジア労働省の確認によれば、2020年11月23日、コロナ禍の影響により110か所以上の縫製工場が閉鎖され、55,174名の労働者が失業しました。
- 2022年11月3日現在
 - 総感染者数: 137, 995 + 10名 (現在の感染者数)
 - 総死亡者数: 3,056名
 - 総回復者数: 134,931名



コロナ禍におけるERとEEのコラボレーション

2020 STATEMENT

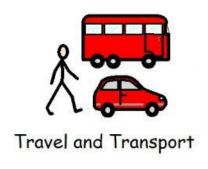
COVID-19 OUTBREAK





























カンボジア政府による新型コロナに対する 緩和政策

渡航禁止の解除。カンボジコレボジコン接種率にでは、新型の接種率にではないではない。 いて世界ではないではない。

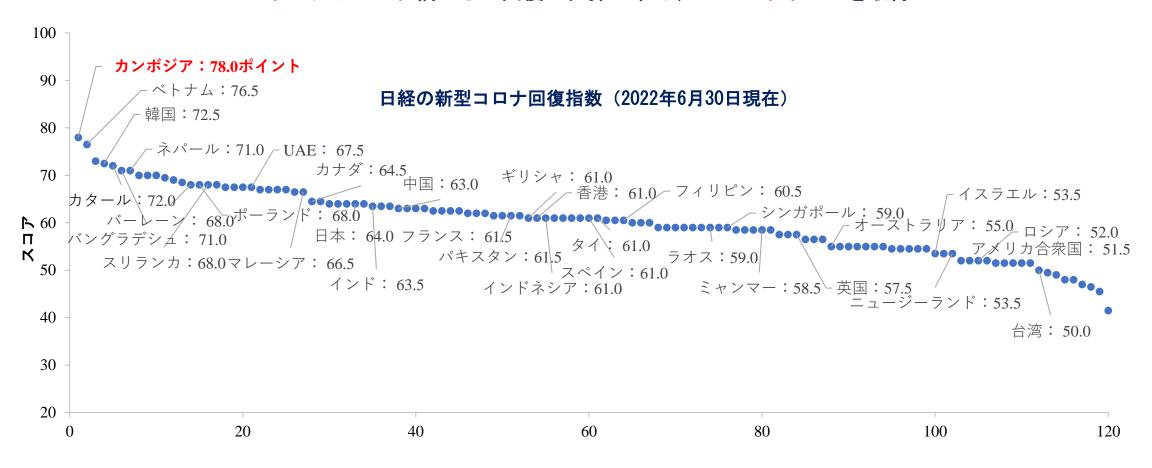
ワクチン未接 種者であって も、抗原検査 が陰性であれば、旅行の際 の検疫は不要。

到着時のビザ 発行を再開 オープンス ペースでのみ 任意のマスク 着用を求める

ワクチン接種 と衛生慣行の 継続を提唱



カンボジアはコロナ禍からの回復が世界一早く、 78.0 ポイントを取得



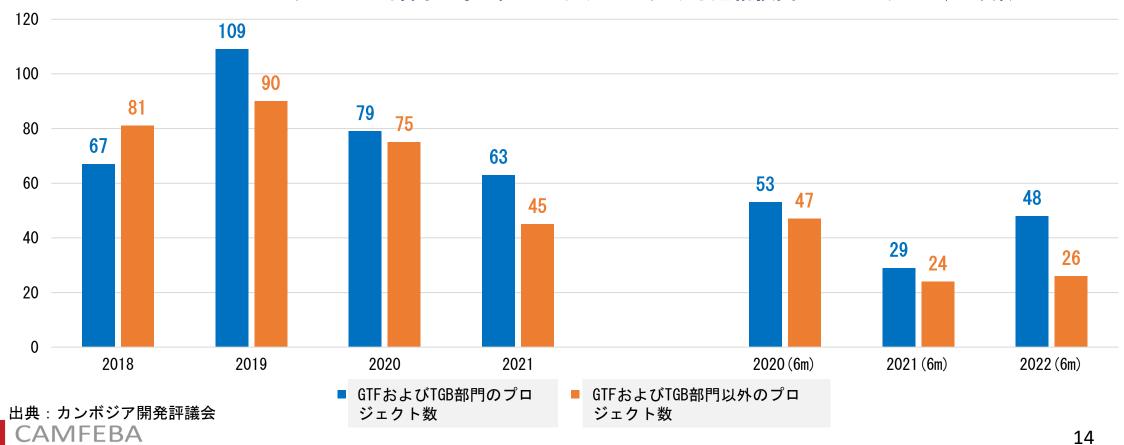
注:日経の新型コロナ回復指数では、感染管理、ワクチン接種、社会的流動性に関して、120以上の国/地域についてランク付けを行っています。ランキング順位が高い国/地域 ほど、平時への回復に近づいており、新型コロナウイルス感染症の確定症例数が少なく、ワクチン接種率が高く、ソーシャルディスタンスの措置がより緩和されていることを 示しています。データ出典: Our World in Data、Google Covid-19 Community Mobility Reports、Oxford Covid-19 Government Response Tracker、Cirium、Orbital Insight など。出典: 日経 新型コロナ回復指数(2022年7月11日でのアクセス時点)



社会やビジネスの変化と今後

2022年の前半6か月間において、GTFおよびTGB部門やその他のセクターでの適格投資プロジェクト (QIP) は、2021年の前半6か月間よりも増加しています。

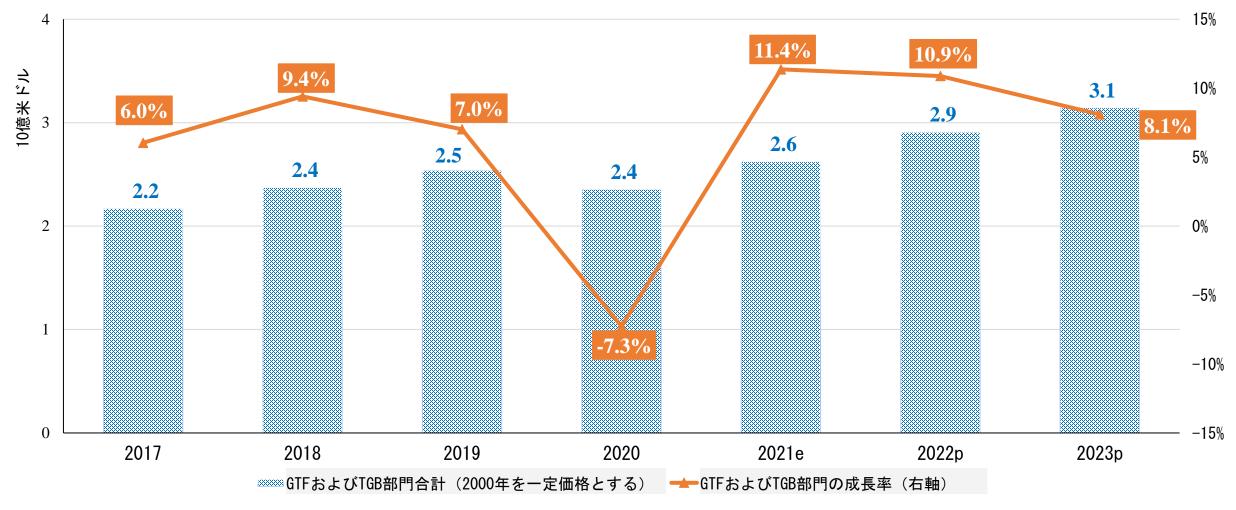
GTFおよびTGB部門やその他のセクターにおける適格投資プロジェクト (QIP)数





社会やビジネスの変化と今後(続き)

2017~2023pにおける衣料品、繊維、履物、旅行用品、バッグ部門の付加価値(2000年を一定価格とする)と成長率





CAMFEBA

出典: カンボジア統計局 (カンボジアリエルでの2000年の固定価格)、経済財政省 (2022~2023年における成長率予測、2017~2023pにおける為替レート)



説明/年	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
付加価値 (10億リエル)	5, 997. 3	6, 637. 4	7, 074. 8	7, 771. 5	8, 250. 6	8, 777. 0	9, 661. 1	10, 255. 24	9, 634. 76	10, 671. 75
総従業員数(人)	419, 140	497, 182	564, 822	666, 883	743, 615	763, 820	822, 007	855, 413	802, 765	807, 771



注: 労働生産性 = 付加価値 (10億リエル単位での2000 年における固定値) / 年間総平均労働者数。出典: カンボジア統計局 (付加価値)、商務省 (2011~2014 年における労働者数)、労働職業訓練省 (2015~2021 年における労働者数)

コロナ禍の状況下において加速したICTおよびAIの活用。ICTとAIの活用状況の変化と、 それらの活用スキルを備えた人材の育成

- AIとICTは、コロナ禍の状況下において大きな役割を果たしました。
- AIとICT は、以下において重要な役割を果たしています。
 - オンライン会議
 - ・リモートワーク
 - 雇用主と従業員のコミュニケーション用プラットフォームの提供
 - 経営者向けの追跡やサポートを行えるプラットフォームの提供



人材戦略の利点とコロナ禍以降



現在の労働状況

- 労働市場の労働力減少率は、新型コロナ発生初期と同程度の-0.75%と、低い割合を維持してきました。
- それでも、多くの企業では、パフォーマンスの低い従業員を大量に解雇しながら、常に、新たな従業員の確保を模索しています。
- RGCは、開発パートナーと協力し続け、技術やソフトスキルの強化、カリキュラムの標準化、TTIの強化を進めています。
- 各地域や国際的な開発パートナーにより、社会的対話、移民権利、女性保護、スキル向上、障害者、 0SH、労使関係などのさまざまな分野において常に絶え間なくサポートを提供してきました。

継続的な改善後、カンボジアの労働時間数は、比較対象の数か国とほぼ同じです

一部の開発途上国における2022年の年間総労働時間数

		週労働時間		労働法で	定められた年次休暇およ		カンボジアと比較した労働時	
番号	5号 国		52週間の週労働時間	年次有給休暇(日)	祝日(日)	合計 (時間)	— 年間実効労働時間(時間) -	ガンホシアと比較した労働時間の差異(時間)***
1	ベトナム**	48	2, 496	12	11	184	2, 312	88
2	香港	48	2, 496	7	17	192	2, 304	80
3	マレーシア	48	2, 496	8	17	200	2, 296	72
4	タイ	48	2, 496	6	19	200	2, 296	72
J	ラオス	48	2, 496	15	11	208	2, 288	64
6	インド	48	2, 496	12	17	232	2, 264	40
	カンボジア*	48	2, 496	18	16	272	2, 224	0
8	パキスタン*	48	2, 496	19	15	288	2, 224	0
9	バングラデシュ	48	2, 496	20	21	330	2, 166	-58
10	シンガポール	44	2, 288	7	11	144	2, 144	-80
11	ネパール	48	2, 496	14	29	344	2, 152	−72
12	ミャンマー	44	2, 288	10	20	240	2, 048	-176
13	スリランカ*	45	2, 340	14	24	304	2, 036	-188
	フィリピン**	40	2, 080	5	12	136	1, 944	-280
10	中国**	40	2, 080	5	18	184	1, 896	-328
16	インドネシア**	40	2, 080	12	13	200	1, 880	-344

注:※祝日が日曜日にあたる場合、振替休日はありません。(**ただし、土曜日、日曜日にあたる祝日を除く)。

出典:労働職業訓練省による編集



CAMFEBA

^{***}正の数字はカンボジアの労働時間よりも多い労働時間数を示し、負の数字はカンボジアの労働時間よりも少ない労働時間を示しています。

労働条件の柔軟性

リモートワーク: 各企業ではコロナ禍前は在宅勤務制度の実施がそれほど進みませんで したが、検疫、ロックダウン、自主隔離などにより、在宅勤務制度の導入を余儀なくさ れ、これらはさらに加速しています。

労働時間の短縮:一部の企業では、生産チェーンや事業の持続可能性と労働力を維持す るため、労働時間の変更を決定しました。

雇用の終了および一時停止

自発的な無給休暇:労働法では、自発的かつ一時的な無給休暇に関する 明確な規定はありません。

雇用の一時停止:無給休暇や勤務時間の短縮について合意が得られな かった場合、雇用の一時停止が適用されます。

相互合意による雇用の終了: 雇用主と従業員の双方で合意された最終契 約にて、雇用関係を終了します。

大量解雇:複数の従業員の一括解雇が必要な場合、雇用主は労働規定に 従って一時解雇の手続きを適用することができます。

人員の再配置

- 複数の支社・支店を有する企業の場合、人件費を最小限に抑え、主要な従業員を維 持するため、支店間で(多くの場合異なった管轄区域で)の人員の再配置が行われ ます。
- カンボジア労働法では、2つの事業体間で従業員を異動する場合、雇用の年功序列が 維持され、また従業員の異動後の事業体においてすべての責任を負うものとします。 また、異動前の事業体での雇用契約は、次の事業体への異動前に必ず終了していな 20 ければなりません。





コロナ禍における 労務管理









新型コロナパンデミックと従業員の労働意欲

基本月給の維持:企業は、従業員の労働意欲や 自社への貢献度を高め、自社の持続可能性を確 保するため、可能な限り、従業員の基本月給を 維持しています。

年功手当:コロナ禍の大打撃を受けながらも、 数多くの産業部門では、適用法に従い従業員へ の年功手当の支給が行われています。 迅速な検査:定期的に、出勤前の迅速な検査 を実施しています。

カンボジア政府の指令に基づき、高水準の衛生 行動を実施:マスクの供給、手指消毒剤の提供、 ワークステーションの再配置などを実施してい ます。

トレーニング: 人事部門から、従業員のメンタルへ ルスやウェルビーイングに関するトレーニングを提 供しています。

パンデミック前およびパンデミック下における人事活動の変容に関する概要

人事活動	パンデミック前/焦点	パンデミック下での変化/焦点			
採用、選考、後継者計画	企業文化への適性をはかるために採用を行っていた移住や銀行部門の魅力の高まりにより、才能の確保が難しい場合も多かった	○ デジタル化スキルを有する専門性の高い人			
パフォーマンス管理と報酬	○ 重要要素としての賃金の変動部分○ 正確な重要業績評価指標(四半期ごと、または年ごとに評価を実施)	従業員パフォーマンスの適合、またはパフォーマンス測定の延期パンデミック前の賃金は保証されるものの、ボーナスはカットされる			
人材育成	○ 教育とトレーニングの継続的な実施○ チーム形成と的確な指導体制	オンライン研修への移行または延期メンタルヘルスやウェルビーイングに関する新たなトレーニング			



日本のHRMにおける4本柱 労働文化と労働慣行

日本とカンボジアの人事管理							
人事活動	日本	カンボジア					
雇用の性質	• 長期雇用	• 任意雇用					
給与/賃金	・ 年齢・経験に応じて支払い (年功序列)	パフォーマンスに応じて支払い (価値ベース)					
トレーニング	・企業の責任・ゼネラリストを重視	・個人的責任・スペシャリストにフォーカス					
組合関係	協力的受け身	· 対立的・ 攻撃的					



労働文化と労働慣行 (続き)



挨拶

- カンボジアの伝統的な挨拶では、胸の高さで両手を合わせてお辞儀をします。
- 握手も一般的に行われますが、特に女性の場合、伝統的な挨拶をすることも 少なくありません。
- 通例は、相手の示した挨拶と同じ挨拶で応答するのがよいでしょう。



会話

- 呼び名の前に「Bong(ボン)」をつけることで、「お兄さん、お姉さん」 などを意味し、話し相手に敬意を表します。
- 通常は、名前のみを呼びます。
- 簡単なルール: Bong (ボン) +名前



営業時間と会議

- 通常、営業時間はAM8:00~PM5:00。
- 遅刻は、相手への敬意の欠如とみなされます。
- グループに会う際は、グループ内の最も地位の高い人物に紹介されます。 同様に、グループ内の最年長者にも挨拶をする必要があります。

労働文化と労働慣行(続き)



面目を保つ

- カンボジアの従業員は、「面目を失いたくない」という思いから、相手の言うことを理解していない場合も、単に微笑んでうなずくだけのこともあります。どうしても物事を明確にしなければならない場合は、必ず、内密に話し合い、穏やかで敬意のある口調で話す必要があります。
- ・彼らの笑顔にも、何らかの意味が隠されていることがあります。相手の言うことが理解できないと、緊張したりイライラする場合もあります。
- アイデアや意思決定に関して互いの意見が異なる場合、カンボジア人は(特に自分より年配者に対しては)黙り込んでしまうことも少なくありません。



年長者への敬意

単に、経験の浅い若年者の意見を尊重できないといった理由から、年長者へ敬意を示している場合もあります。



相手の背中や肩はたたかない

たとえ上司・部下間の関係であっても、相手の背中や肩を叩くことは男女を問わず歓迎されません。

CAMFEBAについて

- ・メンバーシップの対象範囲:
 - メンバーシップ: 2,500名以上のメンバー を擁する(直接および間接的なメンバーを含む)
 - 主要産業:ホスピタリティ、金融サービス、NGO、製造業、コンサルティング会社、建設技術、コミュニケーション産業など
- 雇用範囲: 様々なセクターにおいて、110万人以上の従業員を雇用(衣料品・履物セクターでは、60万人以上の従業員を雇用)
- 当協会の取り組み: 当協会は、3,000 社以上の登録企業に対して、法的サポートやコンサルティングサービスを提供しています。当協会の登録企業は、労働に関する20,000件以上ものお問い合わせをさまざまなセクターから受けています。当協会は、登録企業に能力開発サポートの提供を行っております。

ありがとうございました

Email: legal@camfeba.com

電話: 012 299 531 085 777 503

