

01/02年度トヨタ自動車労働組合委託研究

日本的劳使関係モデルの 移転可能性

中部産業・労働政策研究会

目 次

- I. 課題の設定--企業活動のグローバル化と労使関係
 - I-1. わが国自動車メーカーの東アジア進出
 - I-2. 制度インフラとしての労使関係
 - I-3. 安定的労使関係構築のための条件
 - I-4. 課題の設定
- II. アセアン諸国の経済発展とトヨタのグローバル・アジア戦略の展開
 - II-1. アセアン諸国の自動車国産化政策と日本企業の進出
 - II-2. アセアン自動車市場の拡大とアジア戦略の転換
 - II-3. アセアン経済圏の成熟と域内相互補完体制の構築
 - II-3-1. アセアン域内相互補完体制
 - II-3-2. デンソーの事例
 - II-3-3. トヨタ自動車の事例
 - II-4. 現地調達拡大とTPSの本格導入
 - II-5. この章のまとめ
- III. 中国自動車産業の動向とトヨタの中国事業展開
 - III-1. WTO加盟と自動車産業政策の転換
 - III-1-1. 90年代の自動車産業政策
 - III-1-2. WTO加盟と自動車政策の転換
 - III-1-3. 外資系メーカーの世界戦略と中国自動車産業の展望
 - III-2. トヨタ自動車および関連部品企業の中国事業展開
 - III-2-1. トヨタ自動車の中国進出経過
 - 1) 瀋陽
 - 2) 天津
 - III-3. 関連部品企業の先行進出と市場問題
 - III-3-1. 製品別合弁事業展開
 - III-3-2. 部品企業の先行進出と市場問題
 - 1) 天津トヨタエンジンの事例
 - 2) 天津デンソーの事例
 - 3) 豊田工業の事例

III-4. 関連部品企業の現地調達

III-5. グローバル・アジア戦略の展開と本社機構

III-6. この章のまとめ

IV. 転換期インドネシアの労働組合運動と労使関係

IV-1. A社争議の意味するもの

IV-1-1. 争議の経過

IV-1-2. 争議の要因と背景

IV-2. スハルト体制下の労働組合運動

IV-2-1. 「パンチャシラ労使関係」と労働運動の脱政治化-70/80年代-

IV-2-2. 国際労働基準と労働政策の「変容」-90年代-

1) 「爆発」する草の根の労働運動

2) 国際労働基準と政府の対応

IV-2-3. スハルト体制崩壊と労働組合組織の流動

IV-3. 主要ナショナルセンターの組織と運動理念

IV-3-1. 林立する労働組合とその類型化

IV-3-2. 主要ナショナルセンターの組織と性格

1) 保守派労働組合：「全インドネシア労働組合総連合」(KSPSI)

2) 民主派労働組合：「連帯労働組合フォーラム」

3) 労働組合主義組織：「インドネシア労働組合総連合」(KSPI)

IV-4. 日系企業における企業レベルの労働組合と労使関係

IV-4-1. 日系企業の人事管理の特質

IV-4-2. トヨタ・モーター・アストラの労使関係

IV-4-3. 三菱自動車の労使関係

IV-4-4. デンソー・インドネシアの労使関係

IV-4-5. スギティの労使関係

IV-4-6. ナショナル・ゴベルの労使関係

IV-5. この章のまとめ

V. タイの労働組合運動と労使関係

V-1. タイの労働組合組織と運動

V-2. 日系企業における企業レベルの労働組合と労使関係

V-3. 日系企業の人事管理の特質

V-3-1. トヨタ・モーター・タイランドの労使関係

V-3-2. タイ・デンソーの労使関係

V-3-3. タイ・アイシンの労使関係

V-3-4. 部品メーカー・TSKの労使関係

V-3-5. 部品メーカー・ニッポールの労使関係

V-4. この章のまとめ

VI. 中国における日系企業の労使関係と工会の役割

VI-1. 工会の組織と機能

VI-1-1. 工会の歴史的変遷

VI-1-2. 工会の組織構造

VI-1-3. 経済発展と工会機能の変化

1) 「改革開放」と工会の役割

2) 工会と職工代表大会

3) 経済成長と工会の役割の変化

VI-2. 日系企業における基層工会と労使関係

VI-2-1. 日系企業の人事管理の特質

VI-2-2. 基層工会の組織

VI-2-3. 役員の任命と役割

VI-2-4. 基層工会の機能

VI-3. 労使コミュニケーションの現状と課題

VI-4. この章のまとめ

VII. 日本的労使関係モデルの移転可能性－結びにかえて－

1. 課題の設定

1-1. 日本自動車メーカーの東アジア進出

トヨタ自動車（以下「TMC」と略記）をはじめわが国自動車メーカーの東アジア事業戦略はここへ来てますます広く深い展開を見せている。トヨタはタイを1トンピックアップ・トラックの世界供給基地として位置づけるとともに、モータリゼーションの本格化に備えてヴィッツベースの小型車（NBC 5）の投入準備を進めている。ホンダはフィットをタイ市場に投入するとともに、インドネシアでも4万台規模の新工場建設を進めている（『日経』02/5/28）。

このようにアセアン、中国への日本自動車メーカーの進出はますます急歩調で速められている。

アセアン各国の国産化規制に対応するために60年代に始まった日本企業のアセアン進出は、90年代に入って各メーカーのグローバル・アジア戦略の新たな再編・展開の過程で、従来のCKD生産を中心とした小規模な組立生産から大規模な投資による生産能力の拡充および日系を中心とする部品企業を巻き込んだ現地調達への拡大を二本の柱として、本格的な生産体制の構築へと転換を進めてきた。

中国への日本企業の進出は欧米企業に比べてかなり遅れた。92年に中国が「社会主義市場経済」体制を採択し、それを契機に経済発展が急速に進む中でTMCは天津に進出し、90年代半ばには中国政府の自動車部品産業育成政策に協力して、デンソーやアイシンをはじめ関連企業とともに複数の部品事業を立ち上げることにによってようやく2000年に天津汽車夏利と合弁で天津トヨタ自動車を立ち上げ、2002年秋から小型車（NBC 5）3万台の生産開始にこぎつけた。

日本メーカーの中ではホンダがプジョー撤退後の工場設備を活用して、広州汽車と合弁で99年からアコードの生産を始めている。昨年は5万台を販売し、一躍ブランドを確立することに成功している。そのホンダはさらに生産設備を拡充し10万台体制の構築に向けて準備を進めている。両社以外にも日産（『日経』02/5/9）、三菱（『日経』02/5/10）などが本格的な中国進出に乗り出そうとしている。中国進出は早い段階から高い現地調達率で出発することや、当初から国内市場だけでなく輸出が経営戦略に組み込まれていることなど、激しい競争が予想される中で各メーカーとも自己の世界戦略の枠組みの中で中国進出を位置づけていることが特徴である。

こうしたアセアン、中国における現地生産拡大の結果、日本の自動車メーカーの東アジアにおける生産台数は2001年の年産162万台から02年には200万台を超えることが予想されている（『日経』02/5/28）。通貨危機前の水準にはまだ届かないものの、アジアにおける日系企業の生産能力拡充が急速に進んでいることがこの数字からも窺われる。このような各社のグローバル・アジア戦略展開の背景は、①85年のプラザ合意以後急速に進んだ円高、②経済成長を背景とする東アジア自動車市場の急速な成長、③アセアンにおけるBBC/AICOスキームおよびAFTA（アジア自由貿易地域）を基盤とする部品の相互補完体制の構築、そして④90年代半ば以降、米韓自動車メーカーの東アジア進出による企業間競争の激化などが指摘できる。

1-2. 制度インフラとしての労使関係

2001年3月インドネシアの日系企業A社（日本が90%の資本を所有する部品メーカー）で発生した争議は、グローバル・アジア戦略の背後に潜む深い陥穽をくまなく日系企業に気づかせることになった。争議の経過と背景についてはⅢ-1において考察するが、死者2名を出すに至ったこの争議の本質は、1998年のスハルト政権の崩壊以後労働組合の結成が自由化され、スハルト体制下の事実上唯一の公認組合であった全インドネシア労働組合連合（略称FSPSI。現在では名称が全インドネシア労働組合総連合KSIPIに変更された）が企業内労使関係の担い手としての代表性を急速に失い、企業内に複数组合状況が現出し、企業側は、労使関係の状況把握や従業員との組織的なコミュニケーションが困難になってきたことにあった。

このA社争議により部品生産が停止したために、完成車メーカーは大きな影響をこうむることになった。とくにトヨタ・アストラ・モーター社（TAMと略記）では、今やインドネシアを代表するブランドとなったキジャンの部品供給を100% A社に仰いでいたことから生産がストップ、緊急の対応に迫られることになった。周知のように、アセアン諸国における自動車生産の本格化に伴い、企業間のネットワークはますます緊密さを加えてきた。その結果、ネットワークのどの一部に支障が生じてもその影響はただちに全体に及ぶことになる。A社争議はそうした現実を劇的な形で示すことになった。

この文脈でただちに想起されるのは、トヨタ自動車労使が1962年に締結した「労

使宣言」であり、72年の全トヨタ労働組合連合会（以下「全ト労連」と略記）の結成である。「労使宣言」は周知のように、1950年の大量解雇をめぐる大争議の苦い経験とその後の労使関係正常化のための努力を基盤として、資本自由化による国際競争の脅威に直面した同社労使が結んだものである。「宣言」では従業員＝組合員の福利の向上と企業の発展は「車の両輪」であり、相互理解と相互信頼に基づく労使関係の構築こそその実現のための要件であることが確認されている。「全ト労連」の結成はトヨタ生産方式（略称「TPS」）がさまざまな工夫を重ねながら部品企業に普及し、高い効率と柔軟性を兼ね備えた生産システムとして形成された時期にあたり、関連部品企業を巻き込んだ企業連の結成とその活動は労働諸条件の平準化を進めるとともに、傘下企業の労使関係の安定に大きく貢献することになった（全ト労連、1983）。個別企業における労使パートナーシップの確立と、同一生産システムに参加する企業の労働組合による企業連の結成は、TPSが円滑に作動するために不可欠の制度インフラであったといえよう。現在アセアン諸国においてTPSの本格的な導入がすすむ中で、その円滑な作動を支える制度インフラとしての安定的な労使関係の構築は喫緊の課題といえよう。

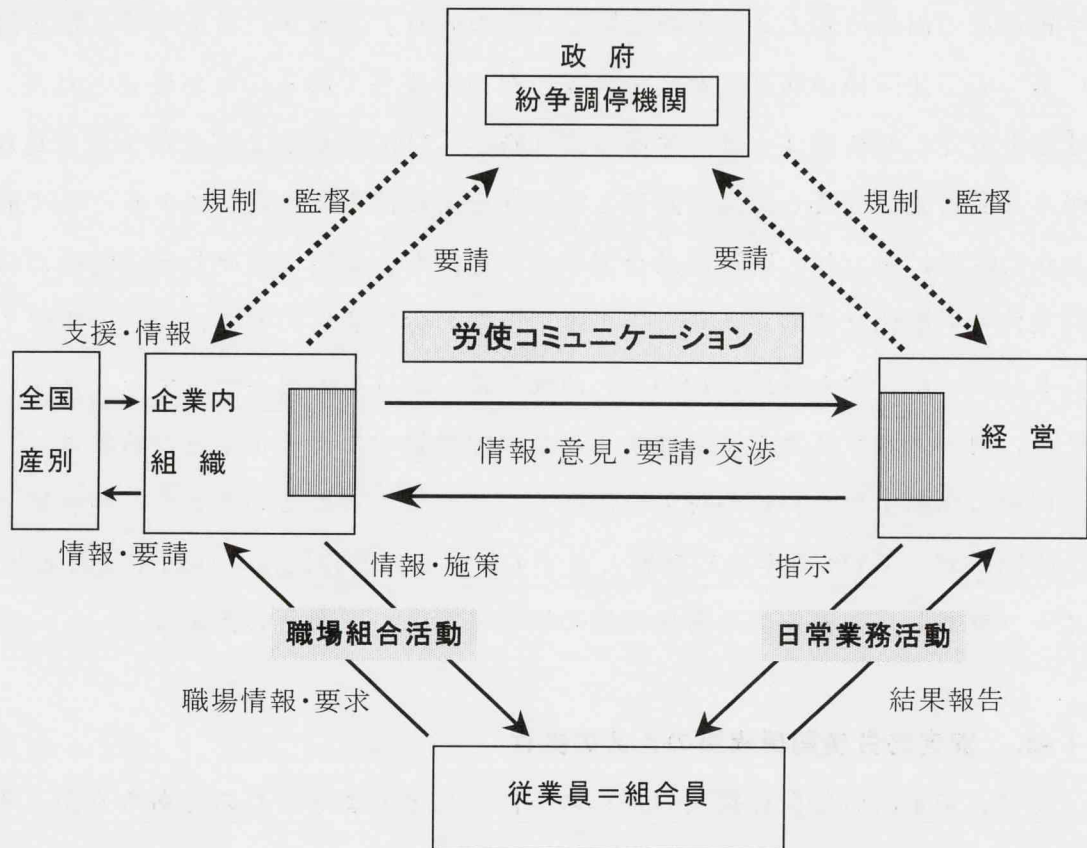
1-3. 安定的労使関係構築のための条件

では、安定的労使関係構築のための条件とはどのようなものであろうか。それを考えるために労使関係を「ダイヤモンド（菱形）・モデル」として描き出してみたい（図表1-1）。

ダイヤモンドの下の逆三角形は「企業内トライアングル」である。それぞれの頂点には従業員、労働組合、経営者が位置する。この三者間のコミュニケーションが円滑に行われ、正しい情報が相互に共有されていれば、労使関係は自ずと安定する。それをより具体的に述べれば以下のようなだろう。(1)経営（者）と労働組合の間のコミュニケーション・チャンネルの存在と情報の共有、相互理解に基づくパートナーシップ。(2)末端組合員まで組織の根を下ろし、組合員の意見や要望を吸い上げる仕組みと能力、組合員の要望を経営に対する要求・施策にまとめる構想力。他方、執行部や上部団体の政策・指示を説得力を持って末端組合員に実践を求めるイニシアティブ。これは労働組合の代表性と正当性の問題といえてよいであろう。(3)経営から従業員に対して経営実態や見通しに関する情報を

適宜流し、仕事に対するモチベーションを与えるとともに、施策に対する積極的な協力を求める。

図表Ⅰ－１ 労使関係のダイヤモンド・モデル



次に「上のトライアングル」は3つの頂点に企業内労組の上部団体である企業連、産業別労働組合あるいはナショナル・センター、経営者あるいは経営者団体、そして政府関係機関が位置する。労働組合の上部組織や経営者団体の役割はマクロレベルの情報提供、政策課題の提起を通じて企業内の労使コミュニケーションの円滑化を促進するとともに、教育・研修機会の提供を通して企業内労使の意識・能力の向上を図ることにある。そうした活動によって企業内労使関係の形成に寄与することである。他方、「下のトライアングル」が機能不全に陥った場合には、その調整・解決のための枠組みを提示することである。ここでもっとも重要なことは企業連・産別労組やナショナル・センターが組織や人脈、機能の面で企業内労組と緊密な関係を結び、的確な情報の交換が行われているかである。インドネシアやタイのように複数の上部団体が競合しているような場合には、それらは競

争上の地位を強めるためにむしろ傘下組合に対して経営の実態からますます遠い過大な要求や政策を提示する可能性が小さくない。企業内組合との連携＝代表性が確立していないとそのような傾向に陥りやすい。

「日本的労使関係」はダイヤモンド・モデル各頂点間の相互作用の中で、(1)経営と企業内労働組織の間に充実したコミュニケーション・システムが形成され。相互信頼に基づく労使のパートナーシップが確立している。(2)それを担保するものとして、労働組合は末端組合員の要求を吸収する仕組みをもち、それを政策形成に生かす能力と経験を備えている。さらに(3)企業連・産別組織を通じて必要な情報を収集し労働諸条件の平準化を進めるとともに、企業内労使関係の枠組みを確固としたものにする。以上はむしろ理想型にすぎないし、たとえ近年日本的労使関係システムが大きな変化に直面しているとしても、わが国の労使関係がこのような仕組みの上に安定的な労使パートナーシップを形成してきた。それがわが国経済社会の発展に大きく寄与してきたことは大方の賛同が得られるところであろう。本報告書が「日本的労使関係の移転可能性」というやや際どい表題をあえて使う所以もここにある。

1-4. 課題の設定

本報告書の第一の課題は、東アジア諸国に事業展開する日系自動車・同部品企業を対象として、上記労使関係の「ダイヤモンド・モデル」から見て進出企業の労使関係がどのような特質をもっているか、労使関係の運営においてどのような問題が発生しているか、また発生しやすいか、それを解決あるいは改善するためにはどのような施策が必要かを明らかにすることである。

労使コミュニケーションの仕組みと運用はいうまでもなく労使関係の安定にきわめて重要である。われわれはこの報告書の中でその現状と課題を明らかにするであろう。しかし、ある意味でそれ以上に見逃せないのが労働組合と組合員の関係である。インドネシアとタイでは労働組合の組織形態は大きく異なるが、共通点として企業レベルの労働組合組織が従業員を代表するという基本的な関係がそもそも十分に確立していないことが上げられる。インドネシアではそれは複数組合状況として現れ、タイでは企業内組合の内部における「反対派」の存在となつて現れている。こうした事態が生ずる一番の原因は労働組合が職場に根を下ろし

組合員の意見・要望を吸い上げる仕組みと経験（能力）が十分に蓄積されていないことにある。これを「**労一労関係の欠如**」と呼ぶことにしたい。このために労働組合は著しく代表性を欠き、経営とのコミュニケーションにおいてもそのイニシアティブの欠如の故に、交渉力を発揮することができない。

中国の事情はインドネシアやタイとは大きく異なる。何よりも労働組合はただ一つ「工会」しかなく、企業レベルからナショナルセンターまで階層的に組織化されている。しかし、まさにそこに問題が伏在している。工会は近年の労組法改正（2001年）により従業員の正当な権利・利益の保護を活動目的に掲げるようになった。しかし、従来からの従業員の企業施策への動員メカニズムとしていわば労務部門の役割は現在でも担っている。後者が強調されればされるほど、工会＝従業員の関係は希薄となり、それだけ代表性が弱まることになろう。後述するように基層工会レベルでは主席は共産党委員会・地方工会から送られてくる場合が多い。ここでも代表性と組合民主主義は希薄である。下のトライアングルの労働組合（工会）と経営の頂点がきわめて接近しているのである。

近年中国における労働争議の増大と過激化が報道されている。そのかなりが国有企業のリストラがらみのものであると推測されるが、大切なことが労働者が工会を自分たちの代表者ではなく、経営の一機構と見ている点である。賃上げやボーナス交渉もほとんどの企業で行われておらず、企業側によって一方的に決定されるという。これでは従業員の間には欲求不満がたまるのはやむをえない。その意味で突発的に紛争状態がocこりうる素地がないわけではない。こうした点を考慮すると、労使関係の安定が逆トライアングル構成者の間の良好な関係によって支えられているのではなく、共産党の権威によって支えられていることは明らかであるように思われる。その意味で逆トライアングルの形態は異なるけれども、中国もまた安定的な労使関係形成という点では本質的に攪乱要因を抱えていると考えた方がよい。われわれはその点について説明を試みるであろう。

今一つ見逃せない問題として、上部団体と企業レベルの労働組合との関連がある。アセアン諸国の場合、労働運動の経験が乏しいために、上部団体には人材、資金はもちろん経験の蓄積も乏しい。したがって、現状では上部団体が企業レベルの組合活動を適切に指導することは難しい。労働組合の本来の機能の一つである労働条件の平準化機能なども十分に果たしているとは到底いえない。そのこと

がしばしば誇大で、アンフェアな労働組合間の勢力争いを招く原因となる。

最後に、日本人出向者が労使関係の安定にいかなる役割を果たしているか、果たすことができるのかを検討する。アセアンのいくつかの国では法律により労務担当責任者は現地人を配置することが定められている。実際、多くの企業がそれなりの経験を有する現地人労務担当をおいている。また、外部の弁護士やコンサルタントをおく企業も近年目立っている。その結果日本的な安定的労使関係の確立はかけ声だけで、実際には現地側パートナー・労務担当スタッフや外部のコンサルタント等が抱く東アジア型企業ガバナンスの考え方が労使関係の不安定化に少なからぬ影響を及ぼすことになりかねない。

以下、本報告書ではまず最初に、アセアン・中国におけるおもにトヨタとその関連企業の事業戦略の展開について経過と特質を明らかにし、つぎに人事管理を中心に経営の特質と課題を明らかにする。その後ⅢからⅤにおいて、研究対象となった各国別にインドネシア（Ⅲ）、タイ（Ⅳ）、中国（Ⅴ）の順番におもに労働組合の組織と機能を検討し、最後に企業レベルの労使関係の仕組みと課題について、上述ダイヤモンド・モデルを援用しながらその成果の上に立って若干の提言を試みる。

II. アセアン経済の成長とトヨタのグローバル・アジア戦略

II-1. アセアン諸国の「国産化政策」と日本企業の進出

わが国自動車メーカーのアジア進出は欧米における海外生産開始よりはるか前に始まる。トヨタ自動車について60年代以降のアジア進出動向をまとめたのが図表II-1である。

図表II-1 トヨタ自動車、アジア進出動向 1962-1999

年月	国名	事項
1962.10	タイ	Toyota Motor Thailand設立
1968/2	マレーシア	Assembly Service設立(商用車組立など)
1971/12	インドネシア	Toyota Motor Astra設立
1976/12	インドネシア	Toyota Motolindo 設立(キャブ、デッキ、フレーム製造)
1978/2	タイ	Toyota Auto Body Thailand設立(プレス部品等製造)
1980	アセアン4	ASEAN自動車部品補充計画実施できず
1985/1	インドネシア	Toyota Engine Indonesia 稼働
/9	インド	DTL新工場開所
1986/6	台湾	国瑞汽車設立 豊栄公司設立(部品生産)
1987/7	タイ	Siam Toyota Manufacturing設立(エンジン生産)
/10	アセアン4	BBCスキーム合意
1988/6	タイ	Thai Auto Works設立(1トントラック架組)
/8	フィリピン	Toyota Motor Philippines設立(組立、鋳鍛造部品、プレス)
1989	アセアン4	三菱、BBC認可取得
1990/7	マレーシア	T&K Autoparts(ステアリング)
/8	フィリピン	Toyota Autoparts Philippines設立(トランスミッション)
/8	シンガポール	TMMSS開設
1991/6	中国	金杯汽車でハイエース生産
1982/3	タイ	Toyota Body Service設立(板金・塗装)
1993	タイ	現代、エクセル生産開始
1995/4	中国	中国国産化技術支援センター設立(天津)
/7	インドネシア	現代、乗用車生産開始
/12	中国	天津豊津汽車電動部件有限公司設立
/12	アセアン4	経済閣僚会議でAICOスキーム合意
1996/4	タイ	ホンダ、シティ発売
/5	タイ	ホンダ、アセアン統轄本部設置
/5	中国	天津トヨタ自動車エンジン有限公司設立
/12	タイ	ソレーナ生産開始
1997/2	中国	天津トヨタ鍛造部品有限公司設立
/6	タイ	TMT第2工場(Gateway)稼働
/7	中国	天津津豊汽車底盘部件有限公司設立
1998/2	インドネシア	TAM第2工場(Karawan)稼働
/5	タイ	フォード、生産開始(年産15万台)
/11	中国	四川トヨタ自動車有限公司設立
/12	アセアン4	アセアン首脳会議、AFTA前倒し実施合意
1999.12	インド	シンガポール工場稼働
2000/6	中国	天津トヨタ自動車有限公司設立

資料出所) トヨタ自動車「創造にはばたけトヨタ自動車50年史」等から作成

見られるように、トヨタ自動車は1962年にタイ、68年マレーシア、71年にはインドネシアに進出するなど、その東南アジア事業展開はきわめて積極的であった。これはトヨタに限ったことではなかった。その主要な動機は東南アジア各国政府

の国産化規制への対応にあった。すなわち、東南アジア各国はおおむね60年代以降工業化政策を強力に推進することになったが、原材料から部品加工、組立まで広範な工業部門を総合する自動車産業の育成は工業化の中核をなすものであり、その発展を促すために完成車輸入の禁止をはじめとする一連の国産化政策が採用された。当時の東南アジア諸国は経済発展の程度も低く、自動車市場の規模もきわめて小さかった。しかし、わが国自動車メーカーは将来性の豊かな東南アジア市場へ参入するために、この地域に完成車ノックダウン（CKD）工場を建設したのである。70年代にGMとフォードがBTV（Basic Transportation Vehicle）を前面に掲げた戦略に失敗して撤退したことで、東南アジアにおけるわが国自動車メーカーの存在は際だったものがあつた。70年代後半には、各国国産化規制の強化に対応するためプレス部品等の現地生産工場が新たに建設され、さらに80年代半ばから後半にかけてインドネシア続いてタイにエンジン組立工場が建設されたが、いずれも国産化規制の強化に対応するためのものであつた。

東南アジア諸国における生産車種は現地ニーズに対応した商用車を中心となつた。その代表ともいえる車がインドネシアのトヨタ・アストラ・モーター（以下、TAMと略記）のTUV（Toyota Utility Vehicle）キジャンで、当時のインドネシアの低い技術水準と現地のユーザー・ニーズを踏まえて新たに開発されたこの車は大きな成功を収めた（『トヨタマネジメント』***号、***年）。ただ、この時期東南アジア各国の年間自動車販売台数（1980年）はマレーシアが8万台弱と抜きんで多かった以外は、2～3万台の水準で、アジア現地生産の目的はあくまでも将来市場の確保にあり、そのために各国の国産化規制に対応しての進出であつた。したがって高度にシステム化された生産方式を移転する条件はまったく存在しなかつた。タイにおいてようやくTPSの本格的導入が現実の課題となるのは90年代に入ってからのことである。

II-2. アセアン自動車市場の拡大と経営戦略の転換

80年代後半に入ると、東南アジア諸国とくにアセアン4の国々は規制緩和と輸出指向型経済への転換を契機として急速な経済成長をとげ、これによる所得増大を背景として新たに台頭してきたいわゆる新中間層を中心にアセアン4ヶ国の自動車市場は急速に拡大する。図表II-2は1985年以降のアセアン4ヶ国における自

自動車販売台数の推移を示したものである。国によって若干の相違があるとはいえ、総じて80年代終盤以降販売台数は大きく増加し、その勢いは97年の通貨危機によって中断されるまで続いたのである。こうしてアセアン4ヶ国の自動車市場規模は85～96年の11年間に4.2倍強に、なかでもタイでは6.8倍強に拡大したのである。

表Ⅱ-2 アセアン4カ国における自動車販売台数の推移 1985-1999

年	タイ		マレーシア		インドネシア		フィリピン		ASEAN4 合計	
1985	86,178		106,988		144,314		6,935		344,415	
1986	78,467	-8.9	74,591	-30.3	162,010	12.3	4,334	-37.5	319,402	-7.3
1987	101,651	29.5	54,307	-27.2	159,683	-1.4	7,422	71.3	323,063	1.1
1988	142,014	39.7	68,710	26.5	152,848	-4.3	19,629	164.5	383,201	18.6
1989	208,233	46.6	122,704	78.6	178,792	17.0	46,993	139.4	556,722	45.3
1990	304,056	46.0	186,390	51.9	275,009	53.8	53,386	13.6	818,841	47.1
1991	268,540	11.7	199,637	7.1	249,384	-9.3	45,399	-15.0	762,960	-6.8
1992	362,987	35.2	145,084	-27.3	171,898	-31.1	60,417	33.1	740,386	-3.0
1993	456,461	25.8	154,401	6.4	214,295	24.7	83,636	38.4	908,793	22.7
1994	427,446	-6.4	168,181	8.9	290,994	35.8	83,165	-0.6	969,786	6.7
1995	571,580	33.7	244,430	45.3	378,704	30.1	110,550	32.9	1,305,264	34.6
1996	589,126	3.1	364,789	49.2	337,399	-10.9	162,095	46.6	1,453,409	11.3
1997	363,156	38.4	404,837	11.0	392,185	16.2	144,434	-10.9	1,304,612	10.2
1998	201,055	44.6	198,797	-50.9	167,234	-57.4	86,751	-39.9	653,837	-49.9
1999	218,330	8.6	288,547	45.1	93,814	-43.9	74,415	-14.2	675,106	3.3

資料出所 日刊工業新聞社「自動車産業ハンドブック」1997年、2001年版より作成

*一部に数字の不整合がある。

自動車市場の拡大と並んで、次の3つの要因がわが国自動車メーカーの東南アジア事業戦略を大きく変えることになった。すなわち、第1に、85年の先進7カ国首脳会議における「プラザ合意」を契機として円高が急速に進んだことである。70年代終盤から80年代はじめにかけて欧米先進諸国との貿易摩擦は激化し、81年以降わが国自動車メーカーは対米輸出自主規制を余儀なくされた。貿易摩擦の回避は自動車メーカーにとってきわめて重要な課題となった。こうして80年代以降、欧米を中心に完成車メーカーの生産拠点の新設・拡張が進むとともに、円高に伴う部品の現地調達率引き上げ要請の下で関連部品メーカーの海外進出が大規模に展開されることになった。アセアン諸国でも従来のKD組立生産から現地調達・現地生産に経営政策を転換させることになったのである。

第2に、80年代終盤以降、アセアンが21世紀初頭におけるAFTA（アセアン自

由貿易地域）実現のためにCEPT（共通実効特惠関税協定；2003年以降アセアン域内で関税を一律5%以下に引き下げる協定）の前倒し実施に向けて具体的な歩みをはじめたことをあげておかねばならない。アセアン各国の国産化規制や関税・輸入規制は日本を含む外国自動車メーカーに各国生産拠点における現地調達率の引き上げを促すことになったが、アセアンにおける域内貿易関税の低減は自動車・同部品メーカーにアセアン4ヶ国を対象に部品調達戦略の再構築を促す大きなきっかけを与えることになった。この点については次節においてトヨタ自動車などの対応を含めて論じることにする。

CEPT前倒し実施と関連して、ここでアセアン4ヶ国の90年代における国産化規制および関税・輸入制限について簡単にまとめると、**図表Ⅱ-3**のようになる。「国産車」プロトン保護のため完成車輸入禁止を打ち出しているマレーシアをのぞく3ヶ国では完成車輸入が認められることになったが、実質的には輸入規制が続いている。国産化規制についてもタイ・マレーシアは高率の国産化義務を、またフィリピンも部品ごとの国産化寄与率を定めている。インドネシアは94年以降部品国産化率による差別関税適用のインセンティブ制度を採っている。ただし、タイとインドネシアは2000年1月までに部品国産化義務やインセンティブ制度を撤廃し、CKD部品の輸入関税率引き上げによってコスト的に現地調達が有利になるように改めた。アセアン4ヶ国の関税・輸入規制政策は以上のようなものであるが、市場において競争的な立場を維持するためには現地調達率の引き上げによる規制の逆利用が自動車メーカーにとって避けられない選択となっているといえよう。

第3に、90年代半ば以降、欧米や韓国メーカーのアセアン諸国進出が本格化し、市場競争が激化してきたことがあげられる。GMやフォードはいずれもアジア市場が遠くない将来欧米に匹敵する巨大市場に成長すると見て、日本・韓国メーカーとの連携を強化しながら、アジアへの進出を図っている（FOURIN 2001, トヨタ自動車資料）。韓国メーカーも90年代前半から着々とアセアンへの進出を果たしている。1999年のこれら米韓企業のアセアン4ヶ国における販売シェアを見ると、GMグループがいすゞ、スズキの健闘で12.6%、フォード・グループが3.5%、現代が1.5%、大宇が0.3%で、これまでのところ日本自動車メーカーにとって大きな脅威というわけではないが、GMやフォードの生産本格化に伴って市場競争が激化することは避けられず、日本メーカーもその対応に迫れている。

- ① アセアン自動車市場の拡大、②円高の進展、③域内輸入関税規制の大幅緩和④米韓自動車メーカーの本格参入による競争の激化、以上のような経済環境の変動に積極的な対応を図る過程で、日本の自動車メーカーはそのグローバル・アジア戦略を大きく転換させることになった。

図表Ⅱ－３ アセアン4ヶ国の関税・輸入規制および国産化政策

タイ	
関税/輸入	・KDは許可証必要。
規制	・輸入関税(CIF価格):乗用車(2.4l未満)42%→'00年以降一律80%、商用車40-60%→'00年以降60%、KD部品:20%→'00年以降33%、部品15-60%→'00年以降5-60% ・物品税 35.75%(2.4l未満)→'00年乗用車(2.4l以下)38.5% 商用車0.5～1tPU3.3%、1tダブルキャブ13.2% ・付加価値税:卸売価格の7%
国産化	・78年以降国産化規制制定。97年に乗用車は54%、商用車(シャシーベース)規制65%を義務づす。88年以降1tPUの専用エンジン組立義務づす。98年以降70%の国産化義務づす。

マレーシア

関税/輸入

完成車原則輸入禁止

規制

輸入許可受領:乗用車140-200%→'00年以降140～300%、商用車30%、KD部品:乗用車42%→42～80%、商用車0%

物品税:乗用車25～65%、商用車0%、

売上税:10%

国産化

国産化義務部品(29アイテム)に加え、92年以降下記の国産化率達成義務づけられる。

	カテゴリー1	カテゴリー2	
92	30 %	20 %	*カテゴリー1＝1850cc以下の乗用車 カテゴリー2＝1851～2850cc以下の乗用車とGVW2.5t以下の商用車
93	40	30	
94	50	35	
95	55	40	
96	60	45	
97	↓	↓	

インドネシア	
関税・輸入	・93年6月の新自動車政策により指定品目国産化義務方式から、国産化率に国産化関税率がリンクしたインセンティブ方式に変更。その後99年6月に上記インセンティブ方式は撤廃された。ただし、低関税率を享受できるIKDの認定を受けるには、モデルにより機械加工、組立、プレス部品製造等の国産化が義務づけられている。

	CBU	CKD	IKD
乗用車	65～80%	35～50%	15%
商用車	45%	25%	15%

(以下略)

フィリピン	
関税・輸入	・95年8月以降完成車全面輸入解禁。ただし、CKD輸入用外貨の一定割合(乗用車で98年以降50%)は坤輸出による調達義務が課せられた。
規制	・完成車:乗用車40%→'00年以降30%、商用車30% ・KD部品:3% 物品税(卸売価格)ガソリン1.6l未満15%、1.6～2.0l ・付加価値税(卸売り+物品税)*0.1+ディーラーマージン*0.1
国産化	・国産化規制は部品毎にネットの国産化寄与率が決められ、その類型で管理。
規制	乗用車40%、商用車45%

資料出所；日刊自動車新聞社『自動車産業ハンドブック』1997年、2001年版より作成。

II-3. アセアン経済圏の成熟と域内相互補完体制の構築

以下ではデンソーおよびトヨタ自動車を事例にそのグローバル・アジア戦略の具体的な内実を検討することにした。図表II-4は1999年のアセアン4ヶ国における日本自動車メーカーの生産能力と販売台数並びにそれぞれのシェアを示している。見られるように80～90年代にかけてわが国自動車メーカーの生産能力増強が相次いだ結果、生産能力シェアは4カ国合計で90.4%を占め、販売でも三菱自動車製造の”プロトン”を国民車として独自に販売するという特殊事情をもつマレーシアをのぞき、3ヶ国いずれも90%前後の高い販売シェアを誇るにいたっている。一言付言すれば、214万台を超える日本メーカーの生産能力は史上最大を記録した1996年の総販売台数140万台を70万台強も超えるものであり、この過剰な設備投資は今後激しい競争圧力となって表れることが予想される（FOURIN, 2001）。さらに図表II-5はアセアン4ヶ国におけるトヨタ自動車の海外事業体の生産能力と販売台数並びにそのシェアを示したものである。トヨタの生産能力はアセアン全体では20.3%、トヨタ・グループでとると32.7%を占める。とくにタイでは24.6%、グループで26.0%、また、インドネシアでは24.3%、48.1%を占め、リーディング・カンパニーとして確固とした地位を保っている。

図表II-4 アセアン4ヶ国における日系自動車メーカーの生産能力と販売台数 1999年（台、%）

	数		シェア	
	生産能力	販売台数	生産能力	販売台数
タイ	886,000	192,575	90.8	91.2
マレーシア	538,000	37,291	93.6	13.1
フィリピン	238,000	64,156	83.8	89.1
インドネシア	479,000	85,079	89.7	90.7
合計	2,141,000	379,101	90.4	57.1

出所：Fourin 『アセアン・台湾自動車部品産業2001』より作成

図表II-5 トヨタ・アセアン事業体の生産能力と販売台数：1999年（台、%）

		台数		シェア	
		生産能力	販売台数	生産能力	販売台数
タイ	トヨタ	240,000	74,542	1.6	35.3
	トヨタG	260,000		26.6	—
マレーシア	トヨタ	50,000	13,785	8.7	4.9
	トヨタG	195,000	16,319	33.9	5.8
フィリピン	トヨタ	60,000	21,612	21.1	30.0
	トヨタG	62,000	21,718	21.8	30.1
インドネシ	トヨタ	130,000	26,607	24.3	28.4
	トヨタG	257,000	36,816	48.1	39.2
合計	トヨタ	480,000	136,546	20.3	20.6
	トヨタG	774,000	230,958	32.7	34.8

出所：Fourin 『アセアン・台湾自動車部品産業2001』より作成

トヨタおよびグループ企業のリーディング・カンパニーとしての地位は積極的な戦略投資によって築かれてきた。80年代には国産化規制に対応する形でタイ、インドネシアにエンジン組立工場を建設、90年代前後にはBBCスキームの利用を前提にアセアン3ヶ国に主要部品の工場を立ち上げ、さらに90年代半ばにはアセアン自動車市場の拡大を踏まえてタイ・ゲートウェイ工場、インドネシア・カラワン工場建設とアセアン市場環境の変化に速やかに対応して投資が行われてきたのである。しかし、投資の量的拡大のみに目を奪われていては、この時期のトヨタさらには日本の自動車メーカーにおけるグローバル・アジア戦略の特質とその意義について見誤ることになる。本節ではまず、アセアン諸国におけるCEPT前倒し実施を意味するBBC/AICOスキームとそれに対応するトヨタ自動車およびデンソーの施策を検討する。ついで次節では、90年代に入り、CKDから現地生産体制への移行が進むとともに本格化してきたTPSの導入とそのための制度インフラ整備について検討する。

アセアン諸国はすでに80年に自動車部品の域内関税低減について合意に達しながら、各国利害の対立から実施に移せなかったという苦い経験を持っていた。しかし、80年代後半に入り、EU（ヨーロッパ連合）やNAFTA（北米自由貿易地域）の成立の動きに触発されながら、アセアン諸国はAFTA実現に向けて真剣な取り組みを見せる。その第1段階が88年のBBCスキームの実施であった。これはアセアン域内経済協力のための産業補完計画の一環として採択されたもので、BBC参加国はローカルコンテンツ計画を持っている場合には、BBC対象品目を自動的に「国産扱い」とし、さらにBBC品目の輸入関税を最低限50%軽減するというのがその内容であった。BBCスキームにはタイ、マレーシア、フィリピンが当初から参加したが、インドネシアの参加は遅れて95年に実現している。このBBCスキームの発端は三菱自動車の提案にあったといわれるが、日本の自動車メーカーにとってアセアン各国毎に部品産業の育成をする必要がなくなるなど、そのメリットは大きかった。

1993年に開催されたASEAN首脳会談では2010年におけるCEPT実施が決められたが、アセアン諸国に対する外国投資を促進するためにその後1996年にBBCスキームが全産業に拡大される形で、AICOスキームがスタートした。AICOは地元企業の出資比率が30%以上で、アセアン2ヶ国以上に生産拠点を持つ企業グループ

を「アセアン協同企業」として、このグループ間の企業内貿易に対してAFTAが2010年までに実施を予定している0～5%の関税CEPT適用を実質的に先取りしようとするものである（丸山p27-8、FOURIN, p5）。しかし、1997年にアジア通貨危機が勃発、外国投資が激減する中で、外国企業の誘致促進を目的として、1998年のハノイで開かれたアセアン首脳会議では、2010年におけるCEPT実施を2003年に前倒しするとともに、AICO対象企業の要件を緩和し、出資率規制を1999年1月から2年間免除することなどを決めた。

BBC/AICOスキームの下で各企業が部品の相互補完体制構築に努めた結果、アセアン4ヶ国における自動車部品輸出額も確実に増加した。95年と99年のアセアン4ヶ国の自動車部品輸出額を比較してみると、タイ475百万ドル→567百万ドル、マレーシア84百万ドル→116百万ドル、インドネシア200百万ドル→400百万ドル、フィリピン757百万ドル→1107百万ドル（Fourin p2）で、とくにインドネシア、フィリピンの伸びが大きい。

(1) デンソーの事例

以上のBBC/AICOスキームの積極的活用により日系自動車メーカーおよび部品メーカーの多くが取り組んだ。ここではまず上記スキーム活用のモデルケースと評されるデンソーの事例を紹介しよう。デンソー・インドネシア（略称DNIA）は1975年に設立された。部品メーカーとしては最も早い進出であった。76年インドネシア政府は国産化規制を強め、ラジエーター、タイヤ、バッテリー等について国産部品使用義務づけを開始した。これに対応してデンソー・インドネシアでは78年以降ラジエータ、プラグ、エアコン、フィルターなどの部品生産を開始した。88年には国産化部品使用義務づけの範囲が拡大されCKD輸入禁止品目は92品目に及ぶことになった。こうした国産化義務の強化を背景として80年代末から90年代にかけて、自動車部品企業の進出が相次ぐところとなった。デンソー・インドネシアでもこの時期に生産品目はさらに拡大され、オルタネータ、スタータ、ホーン等の生産が始められた。

しかし、88年にBBCスキームの導入が始まった。インドネシアがBBCスキームに参加したのは95年であったが、この前年インドネシア政府は品目指定による国産化義務を廃止し、国産化率に応じたCKD部品税率の軽減というインセンティブ方式に切りかえている。国産化義務が廃止されたことでカーメーカーはコストに

基づく国産化部品の選別を開始した。部品メーカーもまたコストの観点から部品国産化を見直す必要に迫られた。まさにこうした要請の下でBBC/AICOスキームの活用が図られることになる。ちなみにデンソー・インドネシアではこの年から国産化義務のないコンプレッサーの国産化がはじめられている。こうして94年を境に「安くなければ売れない時代」が到来したのである。

デンソーのアセアン生産拠点はインドネシアの他、デンソー・タイランド(略称DNTH)、デンソー・マレーシア(略称DNMY)、および95年フィリピンに設立されたPACの4つがある。PACを除いてこれらはいずれも各国国産化規制に対応する形で多様な部品を生産する同じ型の生産拠点であった。90年代に入りアセアン各国で規制緩和が進み、国産化規制撤廃の動きが本格化するなかで、完成車メーカーの現地調達拡大とコスト低減の要請に応えるために、工場間で製品の統合を図り、スケールメリットを追求しようとする動きが強まった。そのためにBBC/AICOスキームを使って、生産拠点間の製品の統合を進める計画が推進された。それはタイでソルーナ(トヨタ)、シティ(ホンダ)という「アジアカー」の生産開始と軌を一にしている。

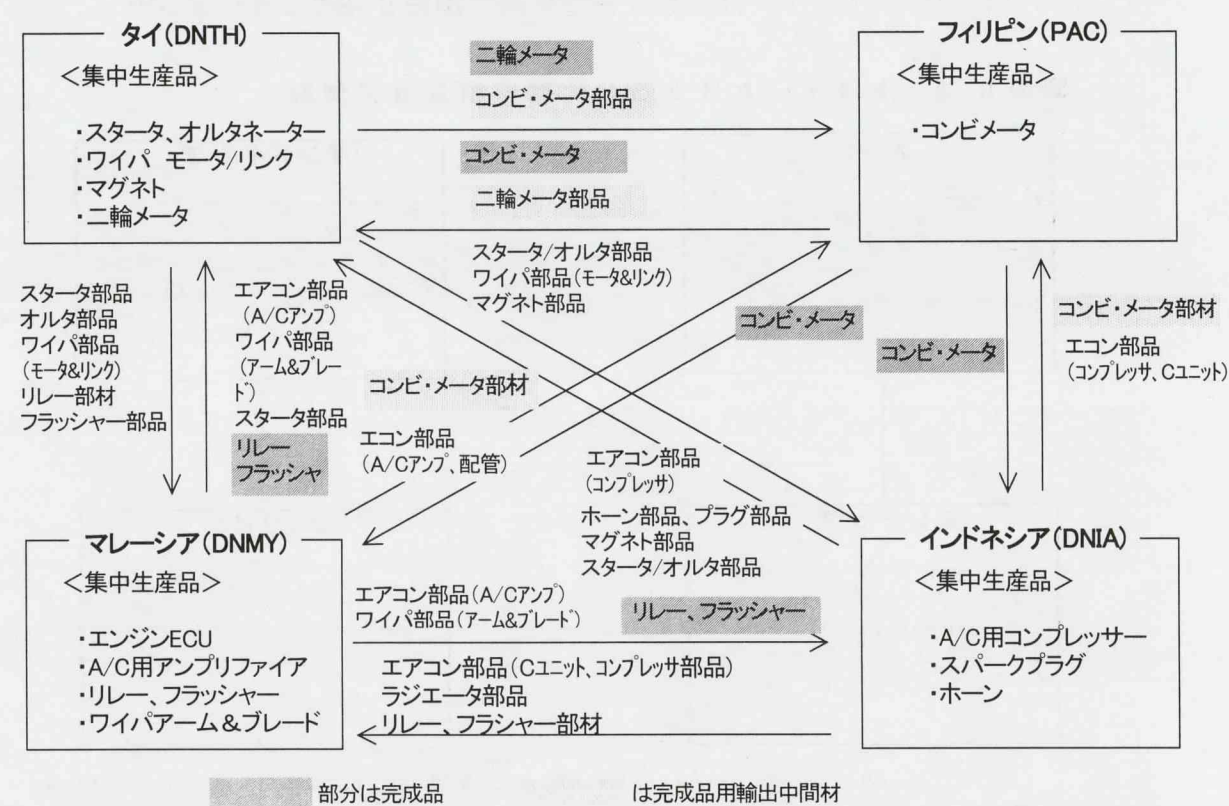
もっとも、こうした外発的な要因だけで相互補完体制が構築されたわけではない。すでに80年代半ばにデンソーでは国際部門の課長クラスが中心になって、アジア生産拠点における重複投資を避け、資源の効率的な利用を図るための研究が進められていた。そうした社内の動きがここへ来て一気に形を取るようになった。

直接の契機となったのはタイ・バンコバン工場の建設である。この工場はタイにおける自動車市場の拡大に対応して、完成車メーカーの生産能力の拡充と、現地調達率の引き上げが大きな課題となるなかで、コスト引き下げと現地調達拡大に応えるべく建設されたものであったが、AICOスキームに対応して電装品生産を中心とする設備が導入された。この時点でタイはアセアンにおける電装品生産拠点として位置づけられることになった。マレーシア、インドネシアではこれにあわせて生産設備の一部廃棄・移転が行われた。

生産品目の配分については現地3事業体間で話し合い、相互に得意分野を確認、本社海外事業部がこれをコーディネートした。かくして、マレーシア＝電子部品、インドネシア＝コンプレッサー、タイ＝オルタネーターにそれぞれ特化する形で相互補完体制を作ることが確認された。また、その際、移動により貿易収支に大

きなゆがみが生じないことを確認、各国政府に説明している。こうして形成されたアセアン域内相互補完体制を図示したのが図表Ⅱ-6である。集中生産品目数も97年の14品目から、2001年には22品目へと徐々に増加している。相互補完体制構築によって域内輸出比率が大きく上昇したのは当然のことであるが、域外輸出も大幅に伸びた。これもまた相互補完体制の効果といえよう。そうした動向をまとめたのが図表Ⅱ-7である。相互補完体制はいまや台湾、オーストラリアを組み込む形でより広域的な展開を見せている。

図表Ⅱ-6 デンソーにおける部品供給の相互補完体制



出所) デンソー社内資料

表Ⅱ-7 デンソー・アセアン事業体における輸出動向 (2000年：億円%)

国名	売上高	輸出比	内域内輸出比率
タイ	170	24%	
インドネシア	198	20	
マレーシア	215	30	
フィリピン	26	12	
(台湾)	122	8	
アセアン・台湾	731	21	9
2005年計画値	1200	25	15

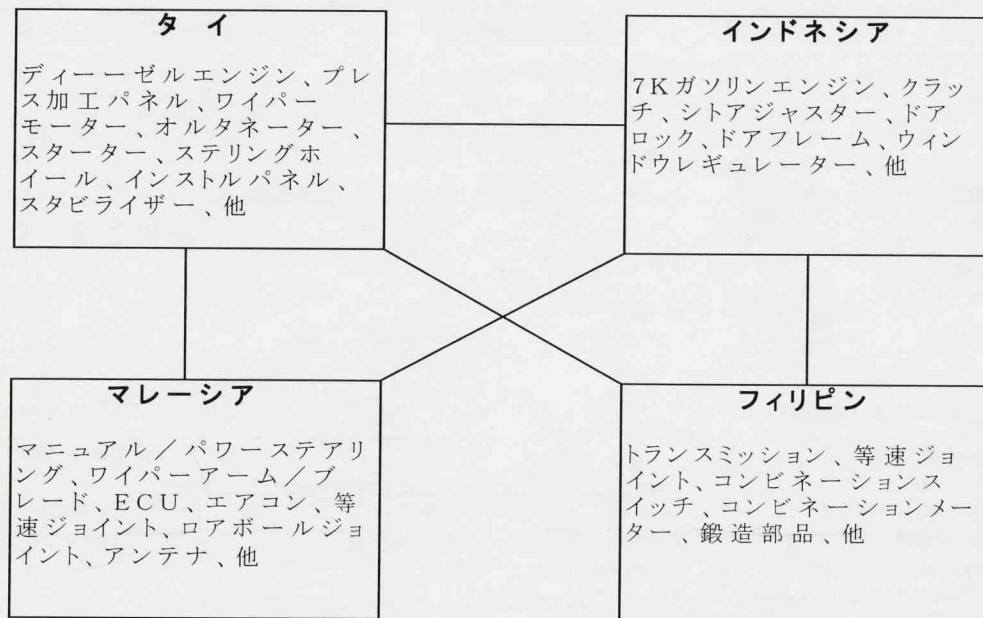
出所：DNIA社内資料から作成

域内相互補完体制の構築はまた本社における事業部制の強化と深く関連して進められた。海外事業体を主要製品に基づいて事業部の統轄下に組み入れる動きは電機メーカーで急速に進んでいるが、デンソーもまたそうした方向に確実に進んでいる。いまひとつはシンガポールに地域統括会社としてデンソー・シンガポール(略称DNS)が設立されたことである。これはアセアン各事業体の持ち株会社であるとともに、相互補完の統括、取引価格調整、素材の集中購買、品質評価試験等必要なサービスの提供等の役割を担うことになっている。

(2) トヨタ自動車の事例

トヨタ自動車のアセアン部品相互補完体制は図表Ⅱ-8のように示される。

図表Ⅱ-8 トヨタにおける部品供給の相互補完体制



(The 2nd Conference on ASEAN Auto Supporting Industries)

見られるように、タイはディーゼルエンジンの供給基地として、マレーシアはステアリング、インドネシアはガソリンエンジン、フィリピンはトランスミッションの供給基地として集中生産を行う体制が整えられた。さらに、それら部品の一部はアセアン域内を超えて、台湾やオーストラリア、あるいは日本に輸出されている。こうした相互補完体制の構築は非常に早い段階から構想され、BBC適用認可もすでに89年には取得されている。こうして80年代終盤から90年代前半にかけて部品専用工場の新設等を通してトヨタ自動車のアセアン部品相互補完体制が構築された。すなわち、トヨタ自動車は88年にフィリピンにトヨタ・モーター・

フィリピン（略称TMP）を設立、組立の他、鋳鍛造・プレス部品の生産を開始した。90年にはマレーシアにステアリング専用工場のT&K オートパーツを、フィリピンにトランスミッション専用のトヨタ・オートパーツ・フィリピンを設立している（図表Ⅱ-1）。これらの工場はいずれも主要部品の専用工場であり、その製品はそれぞれの国のトヨタ海外事業体だけでなく、主にアセアン海外事業体を対象として供給することを前提とした投資であった。さらに同時期シンガポールにトヨタ・モーター・サービス・シンガポール（略称TMSS）を設立し、そこをアセアン統括拠点とする意図を持っていたと思われる。しかし、TMSSは法務、物流、サービス、調達などが中心で統括にはいたっておらず、欧州におけるトヨタ・モーター・ヨーロッパ・マニュファクチュアリングや北米のトヨタ・モーター・北アメリカのような統括会社とは機能的に比較できる段階にはない。これはアジア生産拠点における現地調達の度合いがなおいことによる。

このような部品の相互補完体制の構築は必ずしも現地側資本の利益に合致するとは限らない。トヨタの場合、インドネシアのTAMやフィリピンのTMPは資本マイノリティであり、相互補完体制構築が必ずしも現地資本の利益と合致しないために、現地側マジョリティの同意を容易にえられないという事情がある。ともあれ、トヨタ・アセアン事業体は99年末までにAICO包括申請を終え、計9件尾の認可を取得するなど部品相互補完体制はすでに整っている。

しかし、CEPTによる域内共通関税が完成車にも適用になる2000年をにらみ、いまや主要な課題は完成車の域内相互補完体制構築にあるといわれる。上述のようにアセアン各国におけるわが国自動車メーカーの生産能力は市場規模に比べ大幅に過剰となっており、稼働率を維持するためにも輸出拡大は焦眉の課題といつてよい。トヨタはすでに通貨危機の渦中にあった98年、稼働率を上げるためにTMTの主力車種ハイラックスのオーストラリアへの輸出をはじめている。タイ国内とは部品等の規格が異なり、また輸出認証を取得するために一部を日本製部品に切りかえての輸出であったが、本社の支援をえて軌道に乗せている。99年には12000台余りを輸出している（FOURIN、p47）。ただしタイでは三菱（99年6万台強）や当初からタイをピックアップの輸出拠点として位置づけ、操業翌年の99年には生産全体の80%近い4.3万台を輸出したFord/マツダが完成車輸出の先陣を切っている。インドネシアのTAMも98年を境にキジャン・ベースモデルのブルネイ、マ

レーシア、フィリピン、台湾、インドなどへのKD輸出を本格的に開始し、98年には8700台強、99年には一挙に28000台にまで輸出を伸ばしている。これはインドネシアからの自動車輸出台数の91%を占める。こうしたアセアン製自動車の輸出はトヨタだけではなく、いすゞ、ホンダ、日産等も力を入れはじめたところである。問題はタイのHiLuxでは部品の輸出認証の関係で、オーストラリア輸出車のタイ製部品装備率が、タイ国内向けの半分に満たないことで、こうした状態では収益上も問題が生じることは避けられない。この辺りが今後の課題といえよう。

いまひとつはタイ製HiLuxのオーストラリア輸出によって、日野自動車の同国向けHiLux生産が大きな影響を受けるという問題である。これは今後ますます深刻にならざるをえない問題であり、デンソーでもすでにアセアン拠点からコンプレッサの日本への輸出を計画しながら、日本国内における雇用への影響から見合わせたということが生じている。このようにアセアン事業体はその生産能力を大幅に拡大し、今や完成車輸出の段階に入ったところであり、国内生産への影響はこれから表れることになるだろう。こうした課題にきちんとした手を打たない限り、問題が深刻化することは避けられない。

さて、わずかな事例であるが、上記の通りアセアンの日系自動車および同部品メーカーでは90年代にCEPTをにらんだ部品の相互補完体制の整備が行われたことをみてきた。それまでの海外事業体は本社・国際部門との連携の下に基本的に進出先国の国内事情だけを視野に入れて経営活動を展開してきた、その意味で「線的国際化」を進めてきたのに対して、いまや地域経済圏内の海外事業体が相互に緊密にネットワークを形成し、事業活動もそのネットワークにそって面的に展開されるようになった、そしてその中心にはアジアではなおその力は強いとはいえないにしても統括機能を有する海外事業体が置かれる。そうした「ネットワーク型国際化」こそグローバル戦略の本質的な特質であるといっていよいであろう。

II-4. 現地調達拡大とTPSの本格導入

グローバル・アジア戦略の深化に伴いTPSの本格的な導入が開始されたのも90年代のことである。トヨタ自動車生産管理部のTMT出向経験者からのヒヤリングでは、タイをはじめアジアの事業体は従来CKD部品の組立が中心であったため、生産管理システムを持たないまま事業活動を行ってきた。それが90年代に入り、

市場が急速に拡大するのに対応して生産規模も急速に拡大、TMTでは「60万台体制」確立が唱われるようになった。こうした変化を背景に生産管理システム＝TPSの本格的導入が開始された。

TPSはカンバン、ジャスト・イン・タイム（JIT）、TQC、自動化、平準化、改善、多能工化、多工程持ち＝少人化、アンドンなどさまざまな工夫や仕組みからなっている。ここではこれらの工夫を貫く思想が、少量でしかも多品種生産にフレキシブルに対応するシステムであることを確認しておきたい。カンバンやJITは在庫という形での無駄を排除する工夫であるし、自動化や改善、多能工化は工程や設備の汎用性を前提として作業者・作業組織の応用能力を高めることによって製品の変化に柔軟に対応する仕組みである。藤本はこれを「生産資源に含まれる情報ストックのある種の「冗長性」」（藤本隆宏『生産システムの進化論』p35）と表現しているが、この意味でTPSの要は「現場主義」にあるといえよう。TPSはこの意味で単なるカンバンの導入ではなく、従業員に対する多能工化教育・訓練を含めたトータルなシステムとして理解されなければならない。

さて、アセアン海外事業体におけるTPSの本格的導入は上記の通り90年代前半にTMTでまず始まった。見やすいところでカンバンの採用状況を見てみると、90年代半ばにタイでは部品企業とTMTの間はカンバンで統合されているが、部品企業に入るときには別のカンバンに書き換えている。これは時々発生する紛失に備えてのことだという。部品メーカーではどうか。DNIAではTAMとダイハツの間でのみカンバン納入を行っている。しかし、これもしばしば紛失するなど十分に根付いているとはいえないという。問題は国内市場の変動が得意先や下請企業で吸収されることが少ないため、そのままカンバンの振れとなって現れ、残業による調整範囲を大きく超える場合が生ずることである。こうした市場変動の影響を小さくするため、基準在庫を設定する必要がある、思い切った在庫低減に踏み切ることが難しいという。また、別の自動車部品メーカーでは、TAMが昨年8月からTPS導入に踏み切ったが、即座に対応できたのは日系部品メーカー2社のみで、今年に入り同社の他、デンソー、カデラの3社がTPS導入のモデル工場としてトヨタから必要な指導を受けることになったという。ただし、そのレベルはTPSの核心である改善、品質向上、自動化というレベルではなく、カンバンがきちんと回るか、在庫がきちんと管理されているかというレベルであるという。市場変動な

どに備えて一定の在庫を持つことは不可欠だという（PT. Sugity Creatives）。

次に生産管理に目を転ずる。生産管理はTPSの要である。タイではソルーナの実地準備をきっかけに94年頃から生産管理システムの本格導入が行われたといわれる。その具体的な機能は①生産台数決定、②新車進行、③部品輸出、④物流＝現地調達品発注である。それ以前は生産（組立）台数は営業部門の市場予測に基づいて決められてきたが、現地調達が拡大する（94年頃に量販車種HiLuxで60%のローカル・コンテンツ）中で、市場予測値の他に、在庫量や生産能力、それに下請企業の供給能力をふまえて、稼働率を一定に保つように生産台数を決定するように改められた。これは現地技術者では難しいため日本人出向者が担当する。新車進行はソルーナの立ち上げから始められたが、その中には内製・外製の腑分けが含まれるなど難しい課題を抱えており、日本側のイニシアティブの下でサプライヤーの選定、その指導などを行う。このように日本側出向者が実質的に生産管理を担当するものの、新車進行などは現地人技術者が育ち、生産計画なども基礎になる数字が確定されれば、現地人技術者が計画を作成できる段階であるといわれる。いずれにしてもタイでは90年代に入ってとくに93/4年を境に日本人出向者が急増しているが、こうした動向はTMTにおける生産管理システム＝TPSの本格導入とも深く関連するものと見てよいであろう。

TPSの要点は「現場主義」にある。現場作業者が汎用機械・設備に対してどこまで特殊情報を移転していくことができるか、ここにTPSのフレキシビリティを支える秘密があるといっても過言ではない。その意味でTPS導入にとって現場作業教育はきわめて重要な意味を持つ。TMTではすでに「1台流し」生産が行われている。ボンネットに貼り付けられた指示ビラを見て必要な部品を組み付けていく。しかし、TMTではTPS要員としてトレーナーを日本に送り、PPS（Practice Problem Solution）やTJI（Toyota Job Instruction）、TJR（Toyota Job Relation）等の研修を受けさせるとともに、現地ではSQCトレーナー教育やTPS自主研活動やTPS推進室設置（3名のスタッフ配置）など現場作業員を中心とした教育・訓練に力を入れている。まだ、充分成果が上がらないのが現状のようだ。その理由の一つとしてインフォーマントは、TPS導入による生産性向上が作業員に見返りとなる制度がないことをあげている。全体としてはTPS導入のためにさまざまな努力が行われてきたにもかかわらず、現地人従業員の主体的な参加を引き出すには

なおほど遠いのが現状だといえよう。その意味ではTPSはなお実質を備えるまでにはかなりの期間と努力を必要とするようだ。日本研修を受けた従業員が職場にその成果を還元し始める時期が一つの転換点となるであろう。

II-5. この章のまとめ

本章の記述は以下のようにまとめられよう。

- (1) トヨタのグローバル・アジア戦略は80年代終盤以降急速な展開を見せた。その特徴はアセアン自動車市場の拡大に向けた積極的な投資・生産能力の拡大にあった。
- (2) 同時に円高、BBC/AICOスキーム実施、そして米韓企業の進出と競争の激化を背景に、コスト低減要請が強まり、それを追求するなかでアセアン域内部品相互補完体制が構築された。国際化は本社→個々の海外事業体を結んだ「線的国際化」から、統括機構を中心に海外事業体をネットワーク化した「ネットワーク型国際化」へと深化した。
- (3) さらに、現地調達拡大に基づく現地生産の拡大はTPSの導入を本格的に要請する段階にいたったといつてよい。トヨタ海外事業体内部でも、サプライヤーとの間でも今後TPS導入に向けてさまざまな経営政策が展開されることであろう。TPSがトヨタひいては日本企業の競争力の源泉である以上、その導入は確実に進められるといえる。
- (4) 問題はそのため制度インフラがきわめて脆弱なことである。とくに労使関係の安定、それを通じて従業員のモチベーションの向上が容易ではないことである。
- (5) 最後に、アセアン事業体における生産能力の拡大は輸出の増大となって、日本本社・工場の生産と雇用に今後少なからぬ影響を与えるであろう。それは労働組合にとって避けて通ることのできない課題となろう。

Ⅲ． 中国自動車産業の動向とトヨタの中国事業展開

Ⅲ-1． WTO加盟と自動車産業政策の転換

Ⅲ-1-1． 90年代の自動車産業政策

2000年の中国における自動車生産台数は対前年比13.1%増の206.9万台、このうち乗用車は7.0%増の60.4万台であった。これを1990年の生産台数と比較すると、自動車全体で4.1倍、乗用車だけをとると14.3倍で、この10年間の中国自動車産業の急速な成長ぶりが明らかになる。また、2001年は13.4%増の237万台、内乗用車は72万台に達するものと推測されている。

中国政府は第9次5カ年計画(1996～2000年)において経済開発優先政策を推進した。期間中の国内総生産(GDP)成長率は年平均8.3%、計画最終年の2000年にはGDPは1兆ドルを突破、一人あたりGDPも800ドルに達した。とくに東部沿海地域の発展はめざましく、上海市では2000年の一人あたりGDPが4000ドルを超えるに至った。都市中間層の世帯所得がすでに5万元(現在の為替レートで約6250ドル)を超えているという推計もある。こうした都市中間層や富裕層の増大こそ自動車市場の拡大をもたらした主要な要因であった。

2000年時点で中国には政府認定ベースで118社の自動車組立メーカーが存在するといわれる。組立メーカー1社あたりの平均生産台数は1.75万台で、小・零細規模の企業が大部分を占めている。**図表Ⅲ-1**は2000年の生産台数規模別に有力自動車メーカーをまとめたものである。年産10万台以上のメーカーをあげれば、第一汽車VW(主力車種Jetta, Audi A6)、第一汽車、上海VW(Santana, 同2000, Passat)、柳州五菱(Hijet)、東風汽車、合飛汽車(Every/Carry)、昌河飛機/昌河鈴木

(Every/Carry, 原資料合算のため1社と数えた)のわずか7社であり、この7社で生産台数の47.9%を占める。また、5～10万台未満のメーカーは金杯客車(Hi-Ace)、神龍汽車(Citroen ZX)、北京福田、天津夏利(Charade, Plats)のわずか4社である。1～5万台未満のメーカーは17社で、この中には上海GM、広州本田など有力外資系企業が含まれる。

周知のように中国は1992年の第*期*中全会において「社会主義市場経済」体制を採択した。それを機に中国に対する外国直接投資は急速に増加することになった。自動車産業でも一汽VW(91年)、金杯GM(93年)、長安鈴木(93年)、上海VW(95年)、昌河鈴木(95年)、南亜Iveco(96年)、上海GM(97年)、広州本田(98

年)など外資系メーカーの進出が相次いだ。また、これに呼応して外資系部品メーカーの中国進出も増大した。しかし、この時期の中国政府の自動車産業政策(94年「自動車工業産業政策」および96年「第9次5カ年計画」)は基本的には、完成車・主要コンポーネント事業の許認可制による自動車生産拠点の管理、国産化規制の継続、地元資本のマジョリティ原則の継承など厳しい規制の下で政府主導の産業育成政策が採られた。その後、98年以降国有企業改革が優先される中で、自動車市場の成長は一時的に鈍化し、外国企業による投資も減少した。

図表Ⅲ-1 中国主要自動車メーカーリスト

2000年生産台数10万台以上の企業

企業名	設立	主要モデル名	カテゴリー	生産台	企業集団名	
一汽VW	Jan-91	Jetta, Audi A6	中・高級乗用車	110,005	第一汽車	
第一汽車	Jul-53	中型トラック・バス	同左	164,614	同上	
上海VW	95	Santana, Santana 200	中型乗用車	222,524	上海汽車	
柳州五菱	81	Passat, (Polo)				
東風汽車	Feb-67	Hijetベース車	微型トラック	111,908	01-1上海汽車資本参加	
合飛汽車	Mar-00	中重型トラック・バス	同左	157,038	第二汽車	
昌河飛機	84	Every/Carryベース車	微型トラック	122,007	合称浜飛機製造公司	
昌河鈴木	95	Every/Carryベース車		103,233		
		同上・Wagon R				

生産台数5万台超10万台未満の企業

金杯客車	49	Hi-Ace	軽型バス	76,497	金杯	
神龍汽車	92		小型乗用車	53,900	第二汽車	
北京福田	73	Citroen ZX		82,940	北京市汽車工業公司	
天津夏利	97	Charade, Platz	小型乗用車	81,951	天津汽車工業公司	

生産台数1万台超5万台未満の企業

一汽紅旗	96	紅旗	高級乗用車	15,365	第一汽車	
吉林輕型	88	輕型トラック	同左	32,703	第一汽車	
一汽紅塔	80	輕型トラック	同左	19,193	第一汽車	
上海GM	97	Buick, Buick GL8, Sa	高級・小型乗用	30,024	上海汽車	
北京輕型汽車	88	輕型トラック	同左	14,082	北京市汽車工業公司	
天津華利	93	Hijetベース車	微型トラック	19,812	天津汽車工業公司	
長安鈴木	May-93	Alto	微型乗用車	48,235	長安機器廠	
長安汽車	84	Every/Carryベース車	微型トラック	19,812	同上	
躍進汽車	58	輕型商用車	同左	29,713	南京汽車	
南京Iveco	96	Daily	輕型バス・トラ	20,226	南京汽車/Fiat	
広州本田	May-98	Accord	中級乗用車	32,228	広州本田	
合肥江淮汽車	64	中輕型商用車	同左	47,880	巢湖汽車配件廠	86いすゞベース車生産
江鈴汽車	67	Elf, Transit	輕型トラック	26,810	江西汽車製造廠	87いすゞから技術導入
慶鈴汽車	85	Forward, Elf,	重中・輕型トラ	42,260	重慶客車廠(50)	
長豐汽車	96	パシエロ	RV	10,467		
吉利汽車	99	美日・豪情/乗用車		11,822		
東南汽車	Nov-95	Freeca, Delica	乗用車	19,145		

注意すべき企業

金杯GM	93	Blazer, S-10	SUV		金杯汽車	
長安Ford	Apr-01	Fiesta(03年投入予定)			長安汽車	
南冊Fiat	99	Ibiza		5,000	南京汽車	
広州五十鈴	00	Gala	重型バス			

III-1-2. WTO加盟と自動車政策の転換

だが、こうした動きも2001年12月のWTO加盟が日程に上る中で大きく転換することになった。第10次5カ年計画(2001～05年)では、05年までに自動車生産台数は320万台、内乗用車110万台が目標に掲げられ、自動車産業は経済成長の根幹を担う産業として位置づけられた。これを達成するために政府は従来の政策を全面的に改めた。すなわち、第1に、自動車産業政策の基本的な枠組みが国有企業を通じた産業育成・雇用重視の姿勢から、自動車消費市場の拡大を通じた競争環境整備による産業育成へと大きく転換することになった。規制緩和と自由化を伴うこの政策転換を受けて、外国企業の投資は再び活発になった。南亜フィアット(99年)、合飛汽車(00年)、天津トヨタ(00年)、長安フォード(01年)などの合弁企業が新たに設立された。

第2に、第10次5カ年計画では自動車部品産業育成政策も抜本的な転換をとげることになった。中国は国有企業を中心に加工技術分野、素材技術において一定の蓄積をもっている。しかし、その品質は国際的なレベルからはほど遠い。にもかかわらず、これまでこれら膨大な部品メーカーが存続できたのは関税政策と部品国産化義務により保護されてきたからであった。しかし、WTO加盟によって部品国産化義務は撤廃され、関税も一律10%に引き下げられることになった。国内部品メーカーは競争と淘汰の渦の中に投げ込まれ自力で生き残りを図らねばならなくなった。

輸入関税の引き下げは、とくに外資系組立メーカーにとって部品調達の高めらる自由度を高めることになった。第一汽車や上海汽車ではすでに従来のグループに囚われないサプライヤーベースの構築に着手したといわれる(FOURIN, 2002, p41)。しかし、安易に輸入部品に依存できないことも明らかである。第1に、完成車の輸入関税も引き下げられたことから、外資系組立メーカーも輸入車との競争が今後一層熾烈になることが必至である。そのために国内調達部品の品質の向上と価格引き下げは重要な課題となっている。第2に、上述のように、中国政府は05年までに乗用車の生産台数を110万台に乘せることを目標として掲げた。とくに、都市中間層の増大に伴って1300～1600ccクラスの小型乗用車に対する需要は急速に拡大し、05年には乗用車の20%を占めると予想されている。これを睨んで上海VWはポロを、広州本田はフィットを、上海GMはセイルを、南亜フィアットはフィアットを、

天津汽車夏利はプラッツをすでに生産あるいはその準備に入り、さらに今年秋からは天津トヨタがヴィッツ・ベースのNBC 5の生産を開始する。まさに小型車戦争が始まろうとしているのである。そこで勝ちを収めるには国内で高品質・低価格の部品調達を進めざるをえない。そのためには協力部品メーカーに中国進出を求めるとともに、国内優良企業の発掘・育成に取り組まざるをえないのである。これは地元部品メーカーにとっては、外国企業と手を組むことで技術と経営のノウハウの蓄積を図り、競争力をつける上で願ってもない状況であろう。

他方、外資系部品企業にとって難しい課題も横たわっている。すなわち、肝心の組立メーカーの生産台数が当面採算規模に達しないことが確実であり、稼働率を上げ、採算をとるために協力部品企業では系列外拡販や日本向け輸出が当初から課題となっている。そのためには価格面のみならず、品質面で日本の厳しい基準をクリアしなけれならぬ。その面でも従来の国産化義務達成を目的とした国内購買政策から輸出を想定した国内購買政策への転換が不可避となっている。

今一つ忘れてならない事柄として、自動車産業育成に及ぼす地方政府の影響力がある。上記のように、中央政府の自動車産業育成政策はWTO加盟と前後して大きく変化した。政府はなお、第一汽車、上海汽車、東風汽車の三大企業集団を中心とした自動車産業の再編成に大きな関心を示しており、そのため新規参入に厳しい規制をとってきた。しかし、こうした生産集約化に対する他メーカー・地方政府の反発は強い。三大グループ外の有力自動車メーカーの中には外国企業と提携して製品・技術力の強化、販売体制の強化や経営近代化を進めることで三大グループに伍して生き残りを図る企業も少なくない。あるいは、奇瑞汽車や吉利汽車のように地方政府支援の下に新たに完成車生産に乗り出す国内メーカーもある。こうした企業の動きを地方政府が支援している。結局は単純な集約化ではなく、商品競争力や市場対応力の違いによる淘汰・集約化が進むことになると見られる。しかも、地方政府の自動車分野における外国投資プロジェクト認定権限が、02年度には3000万ドルから6000万ドルに引き上げられ、さらに、加盟後3年以内に1億ドル、5年以内に1.5億ドルに引き上げられる。したがって、今後ますます進出先地方政府の重要性は高まることになろう。

III-1-3. 外資系メーカーの世界戦略と中国自動車産業の展望

上述の通り、第10次5カ年計画で中国政府は道路網の整備、自動車関連費用の低減、自動車ローンの導入による個人消費の拡大等を通じて自動車市場の整備・拡充を進め、自動車産業を経済成長の主要な柱として育成する政策を採用した。これによって自動車生産は2005年までに320万台、内乗用車110万台、さらに2010年には乗用車需要は200万台に達するものと予測されている。

中国政府機関の研究レポートによれば、今後の中国乗用車市場は従来の1000cc以下の微型乗用車（主要モデルはシャレード、エブリー/キャリー、ハイゼット、市場シェア20%）と並んで、増大する都市中間層の生活スタイルによりマッチしたモデルとして1300～1600ccの小型乗用車が主力となり、2015年にその市場シェアは20%に達すると予測されている。このセグメントでは外資系メーカーの激しい競争が展開されることになる。また、2000cc以上の中高級乗用車については市場は安定的に増大すると予測されるが、WTO加盟により完成車輸入関税が大幅に低減された（2001年97%から43.8%に、2006年に25%に）ことから、むしろ輸入車を交えてやはり競争の激化は避けられないと思われる。

外資系各メーカーとも拡大する市場での激化する競争に備えて競争力の強化に取り組んでいる。その取り組みは多岐にわたるが、およそ以下のようにまとめられよう。

(1)生産基盤の整備は当面の急務である。現実には多くの外資系メーカーの生産規模は決して大きくはない。したがって、恒常的な過剰設備の発生を前提にするならば、完成車・部品の輸出は視野に入れておかねばならない。そのためにも中国生産拠点を自社の世界戦略に明確に位置づけておく必要がある。また、輸出を前提に国際競争力ある品質と価格を実現しなければならない。製品・製造技術・ノウハウの移転はますます必要となろう。そのためにも経営の自由度を高める必要が出てくる。出資比率の引き上げなども視野に入れなければならないだろう。

(2)国内市場でもとりわけ小型車市場では激しい競争が必死である。品質向上とコスト切り下げが各社とも主要な課題となる。コスト切り下げのために現地調達率引き上げが重要な柱となる。主要な部品については協力部品メーカーの進出を仰ぐとともに、地元資本の優秀な部品企業の育成に取り組まねばならない。そうした努力は長期的に中国市場のニーズにあった商品開発力の向上に結びつくことに

なろう。

(3)ブランド確立の点からも販売ネットワークの整備が緊急の課題となっている。

「売るだけ」の体制から販売、補修サービス、補修部品供給、市場情報のフィードバック機能を備えた販売ネットワークの整備を進め、市場ニーズを即座に生産に反映させる体制作りが求められている(FOURIN 2002,『週刊東洋経済』2002)。

III-2. トヨタ自動車および関連部品企業の中国事業展開

III-2-1. トヨタ自動車の中国進出経過

1)瀋陽

図表 III-2はトヨタ自動車の中国での事業展開の沿革を示したものである。トヨタの中国事業展開は1980年のトヨタ北京代表事務所の開設をもって始められた。85年には広州にも代表事務所を開設している。また、同年北京と広州に補修技術訓練センターを設立した。85年時点でトヨタ車の中国輸出台数は累計20万台に達していた。「そこで、85年から協力サービスステーションを主要都市に開設し、アフターサービス体制の充実を進め」(トヨタ自動車『創造限りなく』p814)ることが目的であった。

本格的な生産活動をにらんだ事業展開は88年の瀋陽金杯汽車に対するハイエースの技術供与であった。金杯汽車は瀋陽市汽車工業公司を前身とする軽型トラック専門メーカーで、2000年の生産台数は76,000台余、その大部分はハイエースである。1990年にトヨタは瀋陽に中国汽車工業トヨタ金杯技術訓練センターを設立し、本社から各分野の専門家を送って中堅技能者養成をはじめた。さらに91年にトヨタ中国事務所瀋陽分室設置、92年には金杯汽車に対する技術支援の拡大に合意するなど、中国本格進出の準備を進めた。しかし、結局金杯汽車をパートナーとする中国進出は成らなかった。その一つの理由は金杯汽車がトヨタと並行して米GMとの合併交渉を進め、93年に金杯GMが設立されたからであった。

2)天津

2年余ブランクの後、95年になってトヨタは天津に100%出資で中国国産化技術支援センターを設立する。これは天津汽車集団の主要組立企業である天津夏利の支援窓口であり、トヨタ中国事業のスタートとしての位置づけを与えられていた。天津汽車に対してはすでにダイハツがハイゼット、シャレードの技術供与を長期

図表Ⅲ-2 トヨタグループ部品企業の中国進出動向

	現地拠点名	出資比率	設立	主な製品/事業内容
トヨタ	天津豊田汽車	トヨタ 50%	2000.5	NBC V (Vitz ベースのセダン)
	四川豊田汽車	トヨタ 45%	'98.11	Coaster ベースのマイクロバス
	豊田汽車技術中心 (中国)	トヨタ 100%	'98.2	自動車・自動車部品の研究開発
	天津豊田汽車発動機	トヨタ 50%	'96.5	A 型/491Q エンジン、鑄造部品
	天津豊津汽車伝動部件	トヨタ 90%	'95.12	等速ジョイント
	天津豊田汽車鍛造部件	トヨタ 100%	'97.2	鍛造粗形材
	天津豊津汽車底盤	トヨタ 30%	'97.7	ステアリング、プロペラシャフト
日野自	龍日客車	日野自 12.5%	'93.10	大型 (定員 50~60 名) 観光バス
ダイハツ	柳州五菱汽車	技術供与	'96.8	Zebra ベースの微型商用車
デンソー	天津電装空調	デンソー 51	'98.1*	カーエアコン
	天津電装電子	デンソー 80%	'97.8	カーエアコン用電子コントローラー部品
	天津電装汽車電機	デンソー 40%	'95.12	オルタネーター、スターター
	天津阿斯莫汽車微電機	アスモ 31.5%	'96.4	小型モーター
	重慶電装	デンソー 38%	'96.3	マグネトー、CDI アンプ、イグニッションコイル
	烟台首鋼電装	デンソー 43%	'94.12	カーエアコン
	天津市汽車電器	技術供与	'95.9*	ディストリビューター
アイシン精機	天津愛信汽車零部件	アイシン精機 44%	'97.7	ブレーキマスターシリンダー、ブースター、クラッチディスク
	唐山愛信齒輪	アイシン精機 27%	'96.4	MT
	浙江愛信宏達汽車零部件	アイシン精機 45%	'95.6	ラジエーター部品
	天津市客車橋	技術供与	'94.7*	ディスクブレーキ、キャリパー
豊田合成	天津豊田合成汽車軟管	豊田合成 64.4%	'95.12	ブレーキホース
	天津星光橡塑	豊田合成	'94	ゴム製部品
愛三工業	天津愛三汽車附件	愛三工業 68%	'95.12	機械式キャブレーター
	重慶平山泰凱化油器	愛三工業 10%	'94.9	二輪車キャブレーター
豊田自動織機	豊田工業昆山	豊田自動織機 70%	'94.8	自動車・機械用鑄造部品
中央発條	天津市彈簧廠	技術供与	2000*	バネ
アラコ	天津華豐裝飾	アラコ 48%	'95.9	シート、バネ、内装部品
	成都亞樂克汽車內飾	アラコ 53%	'99.4	シート、天井材、マット
光洋精工	光洋日電産 (大連) 精密軸承	光洋精工 60%	'94.5	小径ベアリング
	一汽光洋轉向装置	光洋精工 35%	'97.1	パワーステアリング、マニュアルステアリング装置
	無錫光洋軸承	光洋精工 66.7%	'95.9	ミニチュア・小径玉軸受
	豫北光洋轉向器	光洋精工 40%	'96.7	ラック & ピニオン式マニュアルステアリングギア
富士通テン	天津富士通天電子	富士通テン 60%	'95.12	カーオーディオ
高島屋日発	泰州高日汽車内飾件	高島屋日発 20%	'95.3	内装部品
	昆山高日汽車内飾件	高島屋日発 82.8%	'95.3	シート、シートカバー、射出成形部品
ソミック石川	紹興索密克汽车配件	ソミック石川 51%	'94.11	ボールジョイント
	上海倫福特汽车配件	n.a.	'95.12	ボールジョイント
豊田通商	天津豊田鋼材加工	豊田通商 70%	'95.4	鋼材切断加工、成形加工
小糸製作所	上海小糸車灯	小糸製作所 45%	'89.2	自動車照明機器

*資本参加または技術供与開始年。

出所) Fourin 2002

にわたって行っており、ダイハツがトヨタの傘下に入った今、トヨタにとってダイハツが培ってきたノウハウの蓄積を利用できるメリットがあった。ダイハツは93年に天津事務所を開設している。

その後、95年から97年にかけてトヨタはおもに天津汽車と合弁の形で部品製造企業を次々と設立する。すなわち、95年12月天津豊津汽車伝導部件株式会社（トヨタ出資比率90%）設立。これは天津汽車のシャレードおよびトヨタ本社のラウム、カローラバン用等速ジョイントの機械加工・組み付け工場、年産15万台である。96年5月天津トヨタ自動車エンジン有限会社（トヨタ50%、天津汽車集団50%）設立。これはプラッツ（天津汽車では「夏利2000」と呼称）、NBC 5用8A型エンジンの生産を行う工場である。97年2月天津トヨタ鍛造部件株式会社（トヨタ100%）設立。これはシャレード用、および輸出車用等速ジョイントの鍛造粗形材製造を行う工場、年産40万個の生産能力を持っている。97年7月天津津豊汽車定盤部部件株式会社（トヨタ30%）設立。これはシャレード等向けステアリング、ハイゼット等向けプロペラシャフトの生産を行う工場、前者は24万台/年、後者は11万台/年の生産能力を有する。トヨタ100%出資の鍛造部品を除いて、各部品企業は天津汽車集団の企業との合弁形態による設立である（トヨタ自動車「中国におけるトヨタ自動車の活動」2002年）。天津汽車集団は他の国有自動車製造メーカーと同じく、集団内部に多くの部品企業を抱えている。しかし、主力であるシャレードがすでに旧式のモデルであることや、設備の多くが旧式化していることから、主要な部品についてトヨタの支援をえてこれらの工場をリノベーションしたいという目的があった。

ASEAN各拠点ではトヨタ現地法人内に上記部品部門を置くことが多いが、どうして天津トヨタでは各部品部門を同社内におかず、独立した法人としたのだろうか。二つの要因が働いたと思われる。第1に、これは中国政府の投資認可基準に関連してとられた措置だといわれる。第2に、より重要な点だが、中国政府は完成車生産についてはすでに十分な能力があると見て、新規の工場開設は原則認可しない方針であった。他方、自動車工業基盤の育成という点から部品産業の誘致には積極的であり、上記部品企業の進出はトヨタ進出認可の前提条件であった。

2000年6月に天津トヨタ自動車(TTMC)が設立された。資本金は1億米ドル、トヨタと天津汽車の折半出資であった。とはいえ、天津汽車側からの出資は工場用

地・設備など多くが現物出資であった。工場は天津汽車夏利の工場敷地の一角に新規に建設された。ヴィッツをベースとした中国向け新型小型車、通称「NBC 5 (New Basic Car 5)」3万台の生産が2002年秋から本格的に開始される予定である。天津汽車はトヨタにとって、残された数少ない進出拠点であった。既述のとおり、天津汽車の主力製品はシャレードであり、政府から15万台の生産枠を獲得していた。しかし、モデルがすでに陳腐化し、近年売れ行きは低下の一途を辿っている。2000年の生産台数は8万台、この数字には商品力強化のためにライセンス生産をはじめているトヨタのプラッツ（中国名「夏利2000」）等が含まれる。いずれにせよ残り7万台近くの生産枠が未消化のまま余ることになる。こうした現状を踏まえてトヨタとしては未消化の生産枠を回してもらう形で進出することになったのである。

なお、天津トヨタ設立に先立ち、1998年11月には内陸部の四川省成都において四川旅行車製造廠と合併で四川トヨタ自動車が設立され、軽型バス・コースターの生産が開始された。2000年12月には国産化率60%といわれる国産コースター第一号がラインオフした。

トヨタが天津汽車と合併あるいは単独で部品工場の設立を進めたのと同時期、デンソー、アイシンなどトヨタ系関連部品メーカーの天津進出も進められた。その進出の動きをまとめたのが図表Ⅲ-2である。デンソーの関係では天津デンソー汽車電機（設立年95年、合併相手天津汽車集団、主製品オルタネーター、スターター、略称TDS）、天津アスモ微電機（アスモ、96年、天津汽車集団、小型モーター、）、天津デンソー電子（97年、郷鎮企業、電子部品、）、天津デンソー空調（97年、天津汽車集団、エアコン、）がある。この他山東省には煙台首鋼デンソー（94年、自動車用エアコン）がある。また、技術援助であるが、天津汽車電機ではディストリビューターを生産している。アイシン精機関係では、天津アイシン汽車部件（97年、天津汽車夏利、クラッチ、ブレーキ部品、）と河北省に唐山アイシン歯輪（96年、マニュアルトランスミッション）がある他、技術援助であるが天津市客車橋において天津夏利と天津トヨタ向けにディスクキャリバーの生産を行っている。これ以外では豊田通商が天津豊田鋼材加工（95年、鉄板加工）を、豊田合成が天津豊田合成汽車軟管（95年、ブレーキホース、型物、F/H、パートナー？）、および天津星光像塑（00年、ウェザーストリップ）を設立している。トヨタに先駆けて

グループ部品企業が進出した結果、トヨタ・グループ（主要取引先を含む）の中国進出企業数は95年には24社であったものが、現在では63社に達するという。この結果、天津トヨタが生産するヴィッツベースの小型車「NBC 5」の現地調達率は当初から70%に達するものと見られている。なお、それ以外の地域における合併事業についてはここでは触れない。

III-3. 関連部品企業の先行進出と市場問題

III-3-1. 製品別合併事業展開

上で見たようなトヨタ系関連部品企業の中国進出はトヨタの中国事業を支援することをおもな目的として行われた。デンソー・トップは雑誌のインタビューに答えて、「天津の会社は天津汽車と天津トヨタへ納入するために作った会社である」と明言している（『週刊東洋経済』02/3/21）。

中国における合併企業の特質を明らかにするために、他の地域、例えばアセアンへの進出の場合と比較してみよう。これまでのアセアン進出の事例を見ると、タイならタイ、あるいはインドネシアならインドネシアに広い範囲の部品生産をカバーする比較的大きな工場を1カ所設立するというのが一般的な進出パターンであった。これに対して中国ではオルタネーター、エアコンなど各部品ごとに合併企業を設立して生産が行われている。その結果、天津地域だけをとってみても、デンソーだけで5社（技術援助をいれると6社）の合併企業が設立されている。従来のASEAN進出とはこの点異なっている。

これは中国側パートナーの事情と深く関連する。すなわち、中国はアセアン諸国と異なり、社会主義体制下で独自に自動車産業を育成してきた歴史をもつ。その中心になったのは第一汽車、上海汽車、第二汽車（東風汽車集団）などの国有企業であった。これら国有企業はいずれもその傘下に多数の部品企業を抱えている（FOURIN, 2002）。しかし、先にも触れたようにこれらの企業は社会主義体制下に政府によって保護され、旧式モデルを古い設備で生産し続けてきた。その結果中国の自動車部品企業は非効率で低品質の部品しか供給できない、競争力を欠いた企業となっていた。90年代に入り社会主義市場経済が採択されたことで、自動車産業の発展は経済成長の重要な柱と位置づけられた。そのため低品質・非効率な自動車産業の近代化・高度化は中国政府の大きな関心事であった。トヨタ進

出にあたって関連部品メーカーに天津汽車集団傘下の部品企業と合併を作らせ、部品生産の技術・ノウハウの移転を通じて中国部品企業の再活性化を図ることは政府の意図に沿ったものであった。

III-3-2. 関連部品企業の先行進出と市場問題

今ひとつ、アセアンでは完成車メーカーがまずCKD組立工場を立ち上げた後、国産化規制に対応するために部品生産を拡大する必要から関連部品企業が進出するというパターンが広く観察される。したがって、関連部品企業はその製品の一定部分については販路を確保した上で進出することができた。これに対して中国ではトヨタの部品生産工場を含めて、関連部品企業の進出が組立メーカーの進出に先行して行われている。これも大きな特徴といわねばならない。このため部品企業は独自に販路を開拓する必要に迫られることになった。

1) 天津トヨタエンジンの事例

その代表的な事例が天津トヨタエンジン（TTMEと略記）である。TTMEは国家プロジェクトとしてトヨタと天津汽車集団の各50%の出資（ただし、天津汽車集団の出資分の70%は現物であった）で96年6月に設立された。トヨタの技術・経営手法導入によって天津汽車集団の旧式で非効率なエンジン製造技術の刷新を図るところに中国側の目的があった。

生産開始は98年7月。主製品はA型エンジンであり、生産能力は15万台である、あるいは鑄造能力から見れば35万台の生産が可能だともいわれる。ただし、生産開始から現在までのところ概ね7万台規模の生産が続いている。TTMCが進出していない状況の下でTTMEは販路開拓に悩まされることになった。生産開始と同時にトヨタ下山工場にシリンダブロック、カムシャフト、シリンダヘッド、クランクシャフトの主要エンジン部品を輸出した。輸出数量は3～4万台であった。これらの部品は下山工場で機械加工されタイ・トヨタ（TMT）のソルーナ用に再輸出された。99年には天津汽車のゴールデン・シャレード用1300ccエンジンの生産が始められた。しかし、この車は旧式化したシャレードに1300ccエンジンを載せただけであり、販売成績は芳しいものではなかった。さらに2000年には天津夏利のシャレード後継車種であるプラッツ（これは「夏利2000」として天津汽車夏利で生産）向けに8A型1300ccエンジンの生産が開始された。しかしこれも販売は振る

わず、TTMEは独自の販路開拓に乗り出さざるをえなかった。販売不振は賃金遅配、下請サプライヤーへの半年近い遅払いが生ずるほど深刻であった。

こうした状況の中でTTMEは析江、福建、海南、青島等の地元組立業者に外販を開始した。その販売台数は4万台近くにのぼったという。これによって経営はようやく軌道に乗ることができた。なお、エンジン以外にも搬送用パレットを生産、TMC等に販売しているという。

TTMCが本格的な生産を開始するのは2002年秋、しかも、生産台数は当面3万台であり、部品メーカーにとって採算ラインに載せるのは至難の業といわねばならない。輸出の拡大は経営安定の柱となろう。

2) 天津デンソーの事例

天津デンソー汽車電機（略称”TDS”）の場合はどうだろうか。天津デンソーはデンソーと天津汽車集団の一企業、天津汽車内燃機電機廠(55%)の合弁として発足した。内燃機電機廠の出資はすべて現物だったという。工場は当初都心にあったが、種々の規制があり増・改築が不可能であった。そこで2000年に現在の開発区に移転、工場・事務所を新築した。都心の土地の売却代金で工場用地の購入、工場建屋の新築が可能だったという。

製造設備は天津汽車内燃機から現物出資で持ち込まれた設備が300台ほど、多くは台湾製と中国製工作機である。製品はオルタネーター（自動車用発電機）約30万台とスターター7万台の2種類である。オルタネーターやスターターはやや特殊な製品で、自動車の設計段階から開発車の企画に合わせて設計・製造されたものでなければ途中からの採用はほとんど不可能である。その意味で天津デンソーの製品も採用車種が決まっている。オルタネーターはG, K, Lの3種類を生産しているが、Gシリーズはシャレード、NBC 5用、Kシリーズは広州本田のアコード、北京ジープ、Lシリーズは四川トヨタのコースター用である。天津夏利のシャレード用のものは天津汽車内燃機電機廠で生産している。また、スターターはシャレード1300cc、およびプラッツ（夏利2000）用Pシリーズ、コースター用Rシリーズを生産している。

当初の計画では天津汽車のみで13万台の生産を見込んでいたが、天津汽車のハイゼット、シャレードが売れ行き不振で、現状ではプラッツ向けが約5万台、広州本田向けが5万台、四川トヨタが3千台程度、合計11万台弱の生産量にとどまって

いる。02年秋からはこれにNBC 5が加わることになるが、それでも生産台数は3万台であり、採算に載せるためには20万台は欲しいというから当分難しい経営の舵取りは避けられない。

他社に売り込みを図ればよいように思われるが、既述のように設計段階で車の仕様に合わせて造られたものでなければ、途中からの採用は難しいのがオルタネーター、スターターである。例えば、広州本田のアコードにはデンソーのオルタネーターが採用されているが、新たに同社で生産を始めたミニバン・オデッセイには、設計上デンソーのオルタネーターは採用できないのだという。それでも長安鈴木ワゴンRには新たに採用が決まった。このようにマーケティング努力にも技術的な制約がある。

3) 豊田工業の事例

今一つ江蘇省昆山の工業団地に94年に設立された豊田工業のケースを観察しよう。豊田工業は豊田自動織機70%、台湾の六和機械(25%)、豊田通商(5%)の出資で設立された中国でいう独資類型の企業である。TTMCとは直接関係がなく、豊田自動織機の中国事業展開の橋頭堡として、同社と長期に渉る取引・信頼関係のある、しかもすでに中国進出を果たしてノウハウの蓄積も豊かな六和機械の協力をえて設立された。製品は自動車用鍛造部品である。96年の稼働開始時には月200t程度の生産量であったが、現在では順調に業績を伸ばし月1000tの casting 量に達する。これは豊田自動織機の月3500tには及ばないが、日本でも中堅企業に入る生産量であるという。

豊田工業は当初日本向け、すなわち豊田自動織機向けに自動車用部品の生産・輸出を行う拠点として位置づけられた。そのためいわゆるトヨタ品質の達成に力を注ぎ、工場設備も本社鑄造プラント業務課で設計、世界中から優れたしかも低価格の設備を調達した。人材育成面でも型保全など特殊技能者は日本に研修に送ったり、あるいは日本の工場から指導者を送ってもらったりしながら技能の向上を図っている。品質面でもISO9002、ISO9001、ISO14000を取得、GMとの取引の関係でQS9000の取得を準備中だという。品質管理に積極的な姿勢が強くうかがわれる。これも当初から輸出を視野に入れて進出したからであろう。

ところが、日本への輸出は長引く不況の中で計画の半分しか出ず、中国国内の販売に力を注がざるをえなくなった。折よく、WTO加盟を睨んだ競争の激化の中

で、各メーカーとも現地調達率を高める必要に迫られていた。しかも、中国国内には多くの鑄造工場があるにも関わらず、工程管理のノウハウの蓄積がなく、量産技術が低いため、外資系企業が求めるような高い水準の生産物の供給は到底不可能であった。こうした状況下で高い品質を背景に豊田工業の中国国内の販路開拓は順調に進められていった。すなわち、日本の豊田自動織機向けではフォークリフトのエンジン・ブロック、同デフ2種類、トヨタ上郷工場にクランクシャフト3万台を輸出。中国国内向けでは金杯汽車ハイエース用エンジン（491Q型）シリンダ・ブロック4万台弱、四川トヨタにコースター用アクスルハブ、スプリング・ブラケット、足回り部品、アメリカGM向けV6エンジンのクランクシャフトを年間14万台、これはGMの世界戦略で海外からの調達に切り替えたもの。この受注のためにQS9000の取得が必要とされた。また、2003年からはダイハツ・マレーシア、テロドア社向けにエンジン部品の輸出が始まる予定。さらに、フォークリフトの世界的メーカー・リンデ廈門工場向け部品も受注している。

このようにトヨタ自動車の中国事業支援を目的に進出したTTMEやデンソーの場合、トヨタに割り当てられた生産台数の少なさ、およびその合弁パートナーである天津汽車の自動車販売不振のために新たに販路を開拓しなければならなかった。天津デンソーの場合、仕様の関係で販路開拓には自ずと制約があり、かといって日本向け輸出への切り替えもできないことから、今後も厳しい経営を迫られ続けることになろう。また、TMMEの場合、稼働率を高め経営を安定化させる目的で地元組立メーカーへのエンジン外販に踏み切らざるをえなかった。これに対して豊田工業の場合には、トヨタとは直接関係なく豊田自動織機の中国事業の橋頭堡・輸出拠点として当初から設立され、大きな実績を上げることができた。

ちなみに、中国に進出している欧米系部品メーカーの経営戦略ははるかに明快である。フランス系部品メーカーの上海バレオや、GM系のデルファイの場合、中国工場をグローバル生産基地として位置づけ当初から輸出を前提に大規模な事業活動を展開しており、デンソーあるいはその他のトヨタ関連部品メーカーの中国事業戦略とは一線を画している。日本の部品企業は品質面はともかく、価格的には欧米系メーカーとは到底勝負にならないと思われる。こうした一極集中型の中国進出は投資額6億ドル以上といわれる天津モトローラの半導体工場や電子レンジ専用工場を天津に設立した韓国のLG電機のように電機・電子産業にも見られ

る。こうした外国企業のグローバルな市場を睨んだ戦略的な投資に比べると、日本の部品企業の中国事業戦略は必ずしも明快とはいえない。

III-4. 関連部品企業の現地調達

NBC 5向け部品の品質は日本と同等レベルのものを作るとというのがデンソーのみならずトヨタ関連部品メーカーの一致した姿勢である。トヨタのブランド・イメージを確立することが当面の課題であり、そのために品質はゆるがせにできない。しかし、高い品質を維持しようとするればどうしても内製に頼ることになる。すでにTDS工場ではISO9002を取得しているが、品質の向上・維持のために工程管理の重視と作業標準の徹底を心がけ、その上で検査体制に万全を期しているという。日本人出向者は3名であるが、経理担当をのぞけば、生産と工程の管理技術者で品質向上を優先した配置となっている。しかし、出向者が少ないこともあり、現場組長クラスに毎朝作業標準の重要性を指導し、現場作業員には組長を通じて教え込んでいく。

このように品質向上→内製化中心→現場作業員の能力向上→作業標準の徹底が行われているが、内製中心ではどうしてもコストが高くなり価格競争力が低下することが問題となる。価格競争力を高めるためには地元企業への外注化が避けられない。しかし、天津地域ではなかなか能力の高い下請企業を見つけるのが難しい。ようやく1社品質・納期でこちらの要求を満たす企業を見つけたところだという。TDSの部品購入は10社に及ぶが、上記1社以外はすべて上海地区のメーカーであり、他の外資系部品企業へのサプライヤーである。品質向上と低価格をとともに実現するためには地元部品メーカーの育成が現実的な戦略だという。

TTMCでは"NBC5"の現地調達率をスタート時から60-70%という高い水準にしている（『週刊東洋経済』2002/3）。これはNBC5がプラッツと車台を共有するので、共通部品も多く、天津夏利がシャレード2000の名でプラッツの生産を開始したとき、将来の部品調達を考え全国300社ほどを調査した成果である。しかし、その大部分は日系部品メーカー、あるいは地元企業の場合は日本企業から技術指導を受けているような企業からの調達である。

TTMEでは16社から部品を調達している。そのうち13社が日系部品メーカーである。地元中国企業は仕事＝製品評価能力が弱く、問題発生時の解決能力・対応

能力が弱いので使えない。上海周辺のメーカーにも発注している。地域的に工業基盤の集積が厚く、レベルは高い。いずれにせよ、生産量が少なくおまけに変動が大きい、加えて調達先が遠方であるなどの条件の下では、トヨタ生産方式(TPS)の導入は困難である。

TDSでは10社から部品調達を行っている。いずれも上海地区のメーカーで、他の外資系部品メーカーへのサプライヤーである。台湾系を含む私企業がほとんどで、経営者は若く意欲的な人が多い。TTMC, TTMEでもそうであるが、天津と上海は約1000kmの距離があり、部品の輸送体制構築が大きな課題となる。また、サプライヤーは専属というわけではなく、発注量も必ずしも多くはないので、トヨタ生産方式の導入といったことは当面問題にはならないであろう。

III-5. グローバル・アジア戦略の展開と本社機構

アセアン事業体は「CKD事業所」と呼ばれる。CKD事業所とは日本から完成車を部品の形で購入し、現地で組立・販売を行う事業所をいう。80年代半ばつぎつぎと欧米に設立された事業体が日本メーカーの単独出資であり、当初から高い現地調達比率を実現すべく設計され、日系あるいは現地の部品メーカーを組織し、さらに早くからTPSの導入が進められたのとは対照的に、生産管理レベルでは重大な問題は起こりえないことを前提としたしくみであったといえよう。

しかし、アジア各事業体の事業内容は90年代に入り大きな変化を経験する。マザー・プラント制度の導入がそれである。マザー・プラントというのは、70年代にフィリピンでBUV(Basic Utility Vehicle)が生産をはじめたときに採用されたシステムで、マザープラントが蓄積してきた生産技術・ノウハウを当該海外事業体のプラント設計や生産技術、生産管理体制の確立に全面的に応用しようとするものである(『トヨタマネジメント』82年10月)。

アセアン4ヶ国については若干なりとも様子が異なる。すでに述べたようにアセアン4ヶ国は経済発展の結果、自動車市場が拡大し、それに対応して生産体制も整備されてきた。その多くは日系企業であるとはいえ、現地調達比率も高まってきたし、通貨危機以後さらに急速に現地調達が進もうとしている。そうした動向をふまえてタイですでにTPS本格導入に向けた動きが進んでいるし、インドネシアでも具体的な日程に上り始めているのである。その意味ではアセアン4ヶ国をと

れば、地域統括会社あるいはその機能を担う機構の必要は高まっているといっさしつかえあるまい。トヨタでは1990年にシンガポールにTMSSを設立して、こうした動向を先取りしてきたが、その後その機能はCEPT前倒し実施を睨んだ域内相互補完体制の確立などとともにいよいよ充実してきているといわれる。

中国についてみると、職制上の最初の組織は中国事務所で、91年に設置された。事務所というのは当該地域における事業活動の調整をおもな活動とする。95年になって中国国産化技術支援センターが設立され、職制上も中国事務所と並ぶ独立した機構であった。これとともに豪亜・中近東本部に中国事業部がおかれた。中国における生産と販売を統括する部局である。その後97年には中国部に改称、今日に至っている。

III-6. この章のまとめ

- (1) トヨタ自動車は80年代前半から瀋陽を中心に中国進出を模索していたが、アメリカ進出プロジェクトなどが優先される中で具体的な進展を見なかった。
- (2) 90年代半ばに中国政府の自動車部品産業育成政策にコミットする形で、まず部品生産を行う合弁事業を天津汽車集団との間で設立し、本格的な事業展開の地均しが進められた。他方、トヨタの動きに呼応する形で、デンソー等関連部品企業も同時に天津汽車集団との間で合弁事業を開始、部品生産に乗り出した。こうした部品事業を足掛かりとして2000年に天津汽車夏利との間で天津トヨタ自動車を設立、2002年秋を目途にヴィッツベースの小型車（NBC5またはT-1）の生産が年3万台規模で行われることになった。
- (3) 部品企業はもともとトヨタの進出に対応して、そのための部品供給を行うために進出したが、中国側は天津汽車集団傘下部品企業の技術水準向上を目的としていた。このため主要部品ごとに天津汽車集団傘下部品企業との間で合弁企業が設立されるという、アセアン諸国における進出とは異なった進出形態をとることになった。
- (4) さらに、アセアン諸国の場合とは異なり、これら関連部品企業の進出は完成車メーカー進出に先立って行われたために、ただちに販路開拓の問題に直面することになった。TTMEの場合、当初予定の供給先である天津汽車夏利のシャレードの販売が振るわなかったこともあり、経営的に非常に厳しい状態に追い込まれ、

打開策として中国の地元組立メーカーに外販するという異例の事態に立ち至った。TTMEほどではないとはいえ、TDSもまた販路開拓に当初から頭を悩ませねばならなかった。この点、当初から日本向け輸出拠点としての位置づけを明確にしていた豊田工業や、さらには当初から輸出を組み込んだグローバル製造拠点として中国を位置づけていた外資系有力部品メーカーとは好対照をなしている。

(5)ところが、最近中国政府の自動車産業育成政策が大きく転換し、規制が大幅に緩められたことから、トヨタ自動車の中国進出はまさにドラマティックな展開の段階を迎えようとしている。

Ⅳ. 転換期インドネシアの労働運動と労使関係

Ⅳ-1. A社争議の語るもの

Ⅳ-1-1. A社争議の経過

2001年3月、アジアにおいてトヨタは現地法人の操業に大きな影響をこうむる二つの争議に直面することになった。一つはフィリピン組立てメーカーB社の争議であり、いまひとつはインドネシアの部品シートサプライヤーA社の争議である。B社では工場労働者を中心に労働組合結成の動きがあり、これに関連するデモに参加するために会社を無断欠勤した労働者230人に対して3月16日会社は解雇を通告、緊張が一気に高まった。その後28日解雇された元従業員役200人が工場を占拠、生産がストップした。会社側は労働雇用省に封鎖の差し止めを請求、これを受けて同省が一時的な封鎖解除を命じたため、4月10日に13日ぶりで生産が再開された（『日経産業新聞』01/04/02、『日刊自動車新聞』01/04/03）。4月23日には労働組合代表が日本のNGOの支援を受けて来日し、トヨタ東京本社などに抗議行動を行った。これについては筆者がインドネシア滞在中のこともあり、必要な情報の収集ができなかったものでこれ以上の言及はひかえたい。

インドネシアの部品メーカーA社（日本資本90%）では、3月19日以来、労働組合が①100%（後に75%に引き下げ）の賃上げ、②二人の労働者に対する解雇と停職処分の撤回、③18ヶ月以上勤務の労働者に正規従業員資格を認めること、④労務担当副社長解任等17項目を要求してストライキに突入するとともに工場を占拠した。事実経過を正確に述べれば次のようである。

A社は当時従業員数約970名、正社員450名、契約社員470名であった。契約社員は労働法および労働移住大臣決定により認められた雇用形態の一つで、一人の従業員について1カ年の有期契約を連続2回まで結ぶことができる。ふつう期間終了後正社員としての採否が決められる。日系企業を含めてこの制度を最大限に利用する企業は多い。カデラ社の正社員450名は労働組合を結成、全インドネシア労働組合連合・金属電機機械産業労働組合連合（略称LEM-FSPSI）に所属していた。ストライキに先立つ交渉で3月初旬には賃上げ率25%で労使の間におよその合意が成立したが、執行部11人中3人が署名を拒否したため、決着にいたらなかった。この3人は民主化を掲げるNGOの影響を強く受けているとみられ（インドネシア金属労組委員長からのヒヤリング）、上記のような要求を行うとともに、組合員のおよそ半数にあたる200人を率いる形でストライキに入ったのである。会社側はただちに違法ストに対して警告を行うとともに、再三にわたり職場復帰を勧告、要求をめぐってス

ト側との交渉も連日のごとく行われたが、打開の糸口が見いだせないまま、3月28日には労働移住省をはじめ関係機関に対して調停申請を行った。

ところが、3月29日未明工場占拠中の労働組合員に投げ込まれた爆発物で、労組員2名が死亡（うち1名は4月15日）、60人以上が重軽傷するという大きな事件に発展した（"Jakarta Post" 01/04/02, "Kompas" 01/04/16）。事件直後、A社労組の上部団体に当たるLEM-FSPSIはジャカルタ州警察本部に対して真相究明を求めるとともに、A社経営陣に対して「残忍な行動に対する嚴重抗議」を行った。その中でLEM-FSPSIは、この非人道的で残忍な行動がストライキつぶしを目的としてA社経営陣によって教唆された可能性は否定できないとして嚴重な抗議を行うとともに、経営陣の責任を明確にすること、死傷者に対して経営として最大限のとくに経済的な保障を行うこと、労働者の諸要求を100%受け入れることなどを要求している。争議が異様な展開を見せたことから、LEM-FSPSIの外にも多くの労働組合、民主団体、NGOが襲撃を非難する声明等を発表した。インドネシア繁栄労働組合（略称SBSI）の委員長モフタル・パパハン（Mochtar Pakpahan）は「経営者と治安部隊、官僚と暴力団の結託はストライキ鎮圧の常套手段である」として、警察にA社役員の取り調べを要求し、「それを怠ればマルシナ事件（後述）の再来となる」と強く警告した。次節で触れるように、SBSIの委員長Mochtar Pakpahanはスハルト体制下の90年代に官憲の激しい弾圧をくぐり抜けて民主的労働運動の実現に尽力してきた労働界の寵児であり、彼の発言は社会的に重く受け取られた。他方、会社側も事件発生直後に、①会社は暴動に一切関与していない、②A社の生産停止、精算の可能性を含めて検討中とのコメントを発表した。

その後襲撃事件に関してジャカルタ州警察本部は捜査を開始し、4月3日には労務担当副社長、総務部次長が警察の事情聴取を受け、9日には工場守衛3名が事情聴取を受けた。10日に襲撃事件実行犯容疑者の一人が逮捕されたものの、その後証拠不十分で釈放された。20日には陸軍伍長が経営側と暴力団をつなぐ重要参考人として召喚状が出されている。5月1日にはA社人事部次長が容疑者として逮捕された。

刑事捜査と別に、爆発事件によって極端に難しくなった紛争の解決に向けて関係者の努力も続けられた。調停申請を受けて労働移住省東ジャカルタ地方事務所が数回にわたり調停を試みたが、不調に終わった。これを踏まえて会社側は5月25日に中央労働調停委員会（P4Pと略称）に対して、違法ストへの参加とそれに伴う無断欠勤を理由とする解雇手続き許可申請を行って（ただし、送付は4月18日との『ジャカルタ新聞』の報道有り）受理された。6月19日にP4Pの第1回聴開会が開催された。同月下旬には規定額通りの退職金支

払いを条件に解雇が認められることになったが、これを不服とする労働側ではP4Pを相手取り裁判に訴えた。裁判は現在進行中である。

A社争議により部品の生産が停止したため、供給を受けてきた完成車メーカーは多かれ少なかれ影響をこうむることになった。とくにトヨタモーター・アストラ社(以下TAMと略記)では、今やインドネシアを代表するブランドとなったキジャンの部品供給を100%A社に仰いでいたことから緊急の対応を迫られ、かつて当該部品を製造していたTAMのセンター(北ジャカルタ市)工場にて部品生産が再開されることになった。要員については日本からの応援者250名を含む450人体制で生産再開に取り組むことになった。生産が軌道に乗った6月中旬には、日本からの応援者に相当する250人程度を準社員としてTAMが雇い入れている。企業としてのA社については解散がすでに決定されている。

IV-1-2. A社争議の語るもの

以上がA社争議のおおよその経過である。この争議はなにを語りかけているのだろうか。ただし、A社のこれまでの人事管理のあり方や労使関係の実態について担当者からヒヤリングできたわけではないので、以下の議論はあくまで一般的なレベルのものであることは断っておきたい。われわれがヒヤリングをした何人かの日系企業トップは一様に「なぜ、あそこまでもめることになったのか」といぶかった。次節で述べるように、スハルト体制崩壊後の民主化の大きな流れの中で労使紛争は日常茶飯となっている。その流れを止めることはだれにもできない。従って、その流れをいかに上手くつかみ、できれば経営活動の発展につなげていくかが経営の大きな課題となっている。そうした認識に立てば、「なぜ、あそこまで」というのは当然の印象であろう。日本の本社サイドもまた、まったく同じ反応を示した。そのおもな原因をいくつかあげて、検討を加えてみよう。

(1) 労働組合間の勢力争いと複数組合状況

この争議の第1の局面は、LEM-FSPSI傘下のA社労働組合内部で、外部NGOの影響で執行部3人までがLEM執行部の指導に反旗を翻すまでになったことである。しかも、そうした動きが事前に察知された形跡は乏しい。執行部11人中3人、正規従業員約450人中200人が工場占拠を伴うストライキに同調したにもかかわらずにである。その結果生じた複数組合状況が争議の経過全体を支配したといってよいであろう。インドネシアでは2001年末現在労働移住省に登録した労働組合全国組織が62あり、それと同数以上の未登録全国組織があるといわれている。その多くが組織拡大を目標に掲げて活動を展開しているので、ある意

味でいつ、どこで複数組合状況が生じてまったく不思議ではないのである。労使関係の安定はこの複数組合状況の現出をいかに食いとめることができるかにあるとって過言ではない。これについては本章第3節において論ずる。

(2) 貧困

すでに労働組合がある場合でも、容易に外部から他組織の介入を招き、複数組合状況を生み出す背景として「貧困」を見逃すわけにいかない。2000年の『労働力調査』（中央統計局）によれば失業者は581万人で、失業率は6.08%であるが、都市部だけをとれば9.2%、都市部の15～29才以下の若年層に限れば、失業率は一挙に26.18%に上昇する。いいかえれば、この数字は大企業に正規従業員として職をえることがいかにむずかしいか、まして日系企業に職をえることがどれほど幸運なことかを端的に物語る。とすれば、日系企業に勤務する従業員に大きな不満の生じようがないのではないかとつい考えがちである。

1999年の『労働力調査』によれば、都市部の男子労働者で手取り収入が30万ルピア未満の者の割合が36.6%、30万ルピア超60万ルピア未満が41.1%、60万ルピア超が22.3%である。日系企業の現場労働者の多くはこの最後のカテゴリーに入るであろう。かりに80万ルピアの手取り月収があっても、この給与はJabotabek地域で家族4人がかなり切りつめた生活を強いられる水準である。A社の場合もそうであったが、75%あるいは100%という労働組合の賃上げ要求は「法外」とであると日本人出向者の目には映るが、生計費の観点から見れば、それなりに理由のある要求水準なのである。

日本でも戦後民主化の過程で労働組合運動が澎湃として起こったときには、当時の絶対的な貧困を背景に労働組合の要求は賃上げに集中した。高度経済成長期にはじめて企業の発展と従業員の所得水準の向上が実感として結びつけられたのである。現在のインドネシアはそれと同じ状況にあると考えるのが現実的であろう。このことが労働組合の間の組織拡大競争と結びつくと、それぞれの組合が実現性の低い高額な賃上げ要求を掲げて組合員獲得に狂奔することになる。ここに絶えず他労働組合の介入を容易に招く要因がある。その意味では企業の成長と従業員の生活向上がいかに深く結びついているかを、あらゆる機会を利用して根気よく説いていくこと、またその実績を示すことが、日系企業と日本人出向者に求められているといえよう。

(3) 欠けている職場レベルの組合活動

活発になったとはいえ、労働組合がまがりなりにも自らの意志で活動をはじめたのはこの数年のことである。それまでは次節で述べるように、スハルト体制下でFSPSIの前身で

ある全インドネシア労働組合（SPSI）という全国組織によって統制されていた。また、政府・軍の介入や独特の労働組合＝労使関係観もあって、労使のコミュニケーションが弱いばかりでなく、何よりも労働組合が職場にまで入り込んで活動するということはまれであった。TAMではA社争議を機に独自の労使コミュニケーションを活性化させる目的で、「パラダイム・シフト」（"Paradigm Shift"、TAM, 2001）なるコンセプトを仕入先に提示したが、その冒頭で唱われている「パラダイム・シフト」というのは、従来の労働組合に対する上からの強権的な統制の考え方から、自ら企業の一員として労使が相互の発展をはかっていこうという姿勢を打ち出したものである。まさにそこに示されている強権的統制こそ従来の労使関係の基本姿勢であったといえる。従ってそこでは労働組合役員が経験を蓄積し、自ら労働者代表として交渉能力を持つことはおよそ望まれてはいなかったのであり、そうした状況下で経験の蓄積が乏しいのは当然のことであった。問題は「**労-使**」関係の基盤にあるべき「**労-労**」関係がきわめて弱く、そのために労使コミュニケーションが形骸化しやすい状況が存在することにある。

(4)「搾取」する日本企業

「搾取」という言葉は今や日本では死語に近いが、インドネシアでは90年代に入って外資系企業（投資）の急拡大とともに、インドネシア人従業員と外国企業との関係を表す言葉として、そして独立後のインドネシア社会の底流をなす「民衆主義ナショナリズム」を象徴する言葉としてマスメディアなどで使われるようになった。2001年7月はじめに「通貨危機後の日本をめぐる言説」と題するアジア各国の日本研究者の研究集会がインドネシア大学日本研究センターで開かれた。その会合で日本研究センター所長バクティアル氏はインドネシアとフィリピンの大卒インテリ層を対象とした日本イメージに関するアンケート調査の結果を報告した。その中の「日本はあなたの国を搾取していると思うか」という質問に対する「イエス」という回答は、フィリピンでは37.6%であったのに、インドネシアでは77.1%（内、「強くそう思う」は22.3%）にも達した。インドネシア社会のリーダーの間に日本搾取観が強いことは驚くべきことであろう（Bachtiar Alam, 2001）。

日本人からみれば心外なと感じるかもしれない。日本は対インドネシア最大の援助国であり、製造業をとれば最大の累積投資額を誇っている。なのになぜ。裏切られたような気持ちになるのは当然ではある。しかし、外国企業は進出先国のナショナリズムとアンビヴァラント（両面価値的な）関係にあるという一般的な背景の下で、日本人出向者が現地従業員とのコミュニケーションを怠れば、日本人出向者の隔絶した豊かさとあいまって、た

だちに日本企業は利益追求のために安い賃金で労働力を「搾取」しているという見方につながるの的一面で自然なことである。日本人出向者が、この国の発展に心底貢献しようとする気持ちを持つのであれば、感情的な行き違いはいつでも不幸な形で噴き出しかねないといえよう。

IV-2. インドネシアにおける民主化と労働運動

この節ではスハルト体制下における「パンチャシラ労使関係（Hubungan Industrial Pancasila=HIP）」の理念とそれを支えた労働組合の構造と役割について検討する。パンチャシラ労使関係はスハルト体制下で労働統制のためにつくられた理念と政策の体系である。しかし、スハルト体制崩壊後も2000年10月施行が予定されていた『97年改正労働法』第6章で「パンチャシラ労使関係」が取り上げられている。ただし、この『97年改正労働法』は国会でさらに検討が必要との理由で、2002年10月まで施行が見送られた。また、「労働者組織」に関する1999年労働移住大臣決定第201号第7条でも「パンチャシラ労使関係」に関する重要な言及が見られる。このようにパンチャシラ労使関係は今日なおインドネシアの労使関係を律する枠組みであり、迂遠に思われるかもしれないが、それ抜きにこんにちのインドネシアにおける労働組合運動と労使関係の現状と課題を理解することはできないと考えるからである。

IV-2-1. 「パンチャシラ労使関係」と労働運動の脱政治化-70/80年代-

1) 「パンチャシラ労使関係」とは

インドネシアでは労使関係は、パンチャシラすなわち①唯一神に対する信仰、②人道主義③民族統一、④民主主義、⑤社会的公正という建国5原則に基礎をおいており、「パンチャシラ労使関係」（Hubungan Industrial Pancasila）と呼ばれる。これが公式に取り上げられたのは1974年で、当初は「パンチャシラ労資関係（Hubungan Perburuhan Pancasila）」と呼ばれた。その後1978年に国民協議会決定によって合法化され、労働問題に関する政府の規制や政策に法的根拠を与えることとなったのである。

では、パンチャシラ労使関係とはいかなるものか。欧米流の労使関係システムは「労使の利害対立」の上に基礎づけられており、「開発」を推進するために不可欠の産業平和の達成は望めない。パンチャシラと1945年憲法を基礎とした統一、総合、そして均衡のとれた労使関係の下でのみ、インドネシア社会に似つかわしい、調和のとれたそれでいて活力

のある産業生活と社会原理の実現が可能となる。これがその基本的な考え方である。開発を推進するためには①健全で力強くしかも安定した国家、②十分に高い経済成長の達成、③すべての国民にとって社会的公平を実現する開発成果の分配という3つの目標が、均衡のとれた形で追求されねばならない。安定、成長、分配という3つの目標は相互補完的であるとともに、社会諸勢力の間に紛争を惹起する可能性をつねにはらんでいる。開発原理に潜むこの紛争の可能性を除去し、開発「体制」の安定を保障するのがパンチャシラ労使関係に他ならない。

その実践原理として次の二つが掲げられる。(1)相互扶助 (Gotong-royong)の上に立つ家族主義、(2)合議を通じた全会一致 (musyawarah untuk mufakat)としてのインドネシア民主主義である。家族主義は西欧的個人主義の対極に位置する。そこでは企業労使は本質的に利害が対立するのではなく、開発という戦場で「相互に協力し助け合い」「成果を平等に享受し」そして「責任を分かち合う」「戦友 (teman seperjuangan)」として描かれる。この点は日本の見方に似通っている。

だが実際には、市場経済下では労使はたえず衝突する可能性をはらんでいる。それを制御するのがムシャワラ・ムファカットである。西欧民主主義が多数決原理（強者による弱者の支配）に立脚するのに対して、ムシャワラでは全社会の調和を基準としてさまざまな意見の間の一致を図ろうとする。ムシャワラがインドネシア流民主主義と称される所以である。この社会調和と合致した合意（ムファカット）形成の過程で社会的コンセンサスを提示するという重要な役割を担うのが指導者である。このような役割を担うことができる指導者とは。結局労使の背後にあって、労使がパンチャシラの道から逸れることのないように、逸れた場合には「後から支えて正しい道へと連れ戻す」（スハルトが好んで用いた言葉）政府しかない。政府こそ労使にとっての指導者であり保護者なのである。利害の錯綜する現代社会ではコンセンサスを見いだすことは難しい。それだけに指導者の役割も一層大きなものとならざるをえない。現代産業社会におけるムシャワラの実践は指導者＝政府の権威主義と不可分に運営されることになる。

このようなパンチャシラ労使関係の理念は、制度的には労使協議機関とりわけ企業レベルの「二者協議機関 (Lembaga Kerjasama Bipartit)」とそこでムシャワラを通じて締結される「労働協約」によって実現されることになる。その一方の当事者が後述する単一労働組合SPSIに他ならない。SPSI（企業）支部設立と協力協約の締結はパンチャシラ労使関係の土台をなすものである。

2) 分配と労働者統制—唯一労働組合の役割と限界

パンチャシラ労使関係における労働組合はパンチャシラと開発を実現するための力であり、労働者を開発に動員する役割を与えられているのである。その役割をはたすことではじめて福祉の向上が実現される。その方法がムシャワラであり、示威行動やストライキは否定される。このようにパンチャシラ労使関係の下では、労働組合は草の根の自発性・政治性を奪われ、開発のための翼賛組織としての役割を与えられたのである。

スハルトは「開発」とパンチャシラを旗印に社会組織の脱政治化、職能団体化を押し進めた。その代表が政府職員の組織ゴルカル (Golongan Karya) であった。他方、労働者組織を脱政治化するものとして1973年2月に結成されたのが、官許の唯一の労働組合組織全インドネシア労働組合連合 (Federasi Buruh Seruluh Indonesia = FBSI) であった。FBSIは政党色の濃い21の労働組合を統合し、産業別労働組合の連合体として結成された。民間企業労働者といういわば「浮動する大衆」の脱政治化をFBSIは担うことになったのである。FBSIはしかし、その保護された独占組織の弊害に深く冒されることになった。企業との癒着は下部組織や地方組織に蔓延し、FBSIに対する労働者の信頼はいちじるしく損なわれた。

1970年代末から80年代初めにかけて、物価高騰を直接の引き金としてストライキが急増する。TAMもまたこの時ストライキの波に洗われている(『トヨタマネジメント』 1983)。事態を重視したスハルトは1980年、治安秩序回復作戦司令部司令官スドモ提督を労働力大臣に任命、産業不安の除去を命じた。スドモの下で政府・軍の治安対策的な労使関係・労使紛争への介入が制度化されていく。それが最もよく表れたのが1985年のFBSI第3回大会であった。パンチャシラ労使関係の要となるべきFBSIの能力に強い不信を抱いたスドモは大会に強引に介入し、その「再編」を行った。すなわち、(1)まず名称が「全インドネシア労働組合」から「全インドネシア従業員組合」に変更された。「労働者」という階級的な臭いのする言葉を「従業員」に変更したのである(ただし本報告書では慣例に従い「全インドネシア労働組合」を用いる)。(2)上からの統制を強化するために、産業別労働組合の連合体 (Federasi) から単一組織 (Serikat) に改められた。(3)選挙の結果、結成以来2期13年近く委員長の座にあったアグス・スドノが敗れ、新委員長にイマム・スダルモが選出された。スドノがスカルノ時代以来の労働組合指導者であったのとは対照的に、新委員長は繊維メーカーの経営者であり、ゴルカルの政治リーダーの一人であった。この再編によって新生SPSIは政府労働統制の道具であることがはばかることなく世間に示されることになった。労働問題への軍の関与が公式に認められることになったのもこの時期のことで

ある。しかし、皮肉にもスドモが草の根の労働運動に対する統制を見事にやり遂げたかに思われた80年代後半に、開発政策は石油価格の低落を契機として輸出指向型工業化路線へと大きく転換し、労働組合運動を受けとめる社会的文脈もまたドラスティックな変化をとげることになった。

IV-2-2. 経済構造の変化と「爆発」する草の根の労働運動—90年代—

1991年7月首都圏の自動車タイヤ・メーカーで賃上げなどを求めて発生した争議がその後に続く草の根の労働運動爆発の引き金となった。ストライキ発生件数の推移を見ると、1981～82年の小さなピークの後、1984～89年の期間年間ほぼ30～40件台で推移してきた。90年に入ると92件に増加、以後年を追うごとに急増を続け、1994年には886件もの多数を数えるにいたっている。

90年代におけるこの「ストライキの大波」はいくつかの要因が複合して発生したものである。第1に、単一労働組合SPSIが機能不全に陥り、労働者の信頼をまったく失ったことがあげられる。既述のように、労働者そして経営者のSPSIに対する不信は年を追って高まった。パンチャシラ労使関係の土台ともいえるべき企業支部の設立と労働協約の締結は90年代に入っていよいよ進まなくなった。事態はスハルト大統領が閣議でSPSI支部の設立を促さねばならないと発言する（1994年）ほど深刻であった。また、公然の事実となっていたSPSI幹部と経営者の「なれ合い」がしばしば不祥事となって露見した。こうした「なれ合い」はそもそもパンチャシラ労使関係の土台となる道徳原理を破壊し、労働意欲を減退させると前副大統領が嘆かざるをえないほど深く染みついたものであった。

第2の要因として、80年代後半における輸入代替工業化から規制緩和を伴う輸出指向型経済への転換をあげることができる。90年代前半のストライキの多くは、輸出指向型経済の担い手となった都市周辺のとりのわけ輸出向け軽工業品製造の大中工場を中心に発生している。こうした経済構造の転換とそれに伴う労働市場の変動は、規制と保護の下で輸入代替工業化を推進するための安定的秩序を維持する機構として作られたパンチャシラ労使関係の限界を明らかにすることになった。とくに輸出指向型経済構造への転換の中でパンチャシラ労使関係は効率の向上を追求する市場指向型新興資本の合理主義を阻害するものであった。

政府の労働運動・労使関係政策も90年代にはいるとはっきりとした変化を示すようになる。繊維など軽工業品を中心とする工業製品の輸出（ちなみに93年には工業製品輸出額は

石油・ガスをのぞく輸出品のトップになった)の増大に伴い、ILOをはじめとする国際労働機関やさまざまなNGO,そして輸出先先進国政府の目がインドネシア国内の労働問題、労働政策に注がれることになった。インドネシア政府も「国際労働基準」を無視できなくなったのである。

IV-2-3. 国際労働基準と労働政策の「変容」

1) 「国際労働基準」と政府の対応

80年代末以降、インドネシア政府の労働政策なかでも団結権、団体交渉権の規制は国際労働界の批判にくり返しさらされることとなった。インドネシアにおける労働者の権利状況のどの点が国際労働基準から見て問題とされたのか。以下、(1)団結権、(2)争議権について論点とインドネシア政府の対応を見ていこう。

(1)団結権・組織化の自由。90年11月「独立労働組合－忠実な友」が結成された。また、92年4月には18州から代表100名を集めて全インドネシア労働組合(Serikat Buruh Seluruh Indonesia=SBSI)の結成大会が開かれている。後者はMoftar Pakpahanに率いられ、現在のインドネシア福祉労働組合の前身にあたる。いずれも唯一労働組合SPSIの抑圧に対する公然たる挑戦であり、労働者を代表する真の労働組合設立の試みであった。どちらの組織にも多数の元SPSI活動家が参加した。政府はこれら二つの組合に対して頑として承認を与え、拒み続けた。このことはいかに機能不全とはいえ、労働統制の道具として政府がSPSIを必要としていることを強く示している。

(2)の争議権で問題とされたのは、とくに労働組合運動に対する軍の介入であった。1993年5月に発生したマルシナ殺害事件は、労働運動に対する軍介入の現実を白日の下にさらすことになった。これは東ジャワ州シドアルジョの時計メーカーにおける争議のさなかに、女性活動家マルシナが誘拐されレイプされた後、殺害・遺棄された事件で、当初から軍の関与が疑われた。この事件はマスコミによって詳しく報道され社会の大きな関心を集めただけでなく、海外の人権団体等も並々ならぬ関心を寄せた。アメリカ政府とオーストラリア政府は特惠関税絡みでインドネシアにおける労働者の権利状況について調査団を派遣した。この事件を機に94年にはスドモ労相の下で発布され、軍単独の争議介入の根拠となった86年大臣決定は廃止された。しかし、大統領決定に根拠をおく国家安定支援調整会議を通じて、軍の争議介入の道は相変わらず残されることになった。また、争議禁止規則は1990年7月に大統領決定により撤廃されたが、争議通告手続きなどを通して争議は厳しく抑制さ

れた。その意味では争議禁止規則の撤廃はインドネシア政府の労働権の制限に対する国際労働界の批判をかわそうとする意味合いの強いものであった。

2) 労働福祉政策とその論理

これまで見てきたように、政府は国際労働界の批判に応える形で労働者の権利に関する国際労働基準を遵守する姿勢を示した。しかし実態としては労働統制を断固として継続する姿勢を貫いた。これとまさに対照的に、労働保護政策の分野では積極的な労働条件引き上げへの介入が行われることになった。なかでも最低賃金政策はこの時期のインドネシア政府の姿勢をもっともよく示すものである。最低賃金はすでに70年代半ばに州別・産業別に制定されていたが、90年代に入ると、①毎年初における最低賃金額引き上げを制度化し、しかも②最低賃金の引き上げ率も93年20% 94年30%強、95年21%ときわめて大きくなり、政府労働保護政策の柱になった。また、労働者からの要求の強かった断食明け手当

(Tunjangan Hari Raya)についても、94年に政府は最低基本給1ヶ月分の支給を政労使協議機関全国会議において決定した。

政府の労働保護政策の展開を支えた論理は次の二つである。一つは「高賃金の生産性」の論理である。「高賃金の生産性」とは高い賃金を支払い労働者の技能を高めることによって単に価格面のみならず品質など非価格面での競争力を高めようという考え方である。ただ労働過剰経済の下で低廉な労働力に比較優位がある限り説得力には欠けていたというべきであろう。今一つの考え方は「民衆主義的ナショナリズム」に立脚する論理であった。輸出指向型産業では多くの企業が低賃金労働の「比較優位」からその競争力を引き出していたが、これは労働者を「搾取 (exploitation)」することだという考え方はこの時期政府・マスコミ・知識人が広く共有するところであり、激発する争議行動は利潤追求に狂奔し労働者の運命を犠牲にした経営者の責任であるという見方と共通するものであった。そうした理解は憲法そしてパンチャシラ労使関係の理念に流れている「民衆主義」思想、反西欧主義・反市場主義に深く根を下ろしているのである。それは決して過去のことではない。前節で見たように、日系企業が「搾取」しているというインドネシア知識人の間にかなり広く共有されている味方は、独立後のインドネシア社会を根底で支える「民衆主義ナショナリズム」に根を持つことを理解しなければならない。

90年代におけるスハルト体制下の政府労働政策は自由な労働組合がなくとも開発成果の公正な分配を達成することが可能であることを示すことによって、抑圧的コーポラティズム体制の正当性を示そうとしたといえよう。しかし、その選択はさまざまな部面で労働市

場と労使関係に深刻な歪みを引き起こすことになった。

1998年5月スハルト体制はあっけなく崩壊した。その後に「改革の時代 (Masa Reformasi)」が来た。しかし、32年間という長きにわたり続いた抑圧的コーポラティズムは社会の隅々、そして人々のビヘイビアにまで影響を及ぼしてきた。それを克服する課題は今始まったばかりである。とりわけ労使関係や労働組合の組織と活動については必要な経験の蓄積があまりに乏しいといわざるをえない。紆余曲折は避けられない。それだけに独自の経験を重ねてきた日本の労働組合が貢献できることも決して少なくないであろう。

IV-2-4. スハルト退陣と労働組合の分裂と統合

93年に大臣決定第3号によって、産業別労働組合はSPSIのセクターとしてでなく、独立に労働力省への登録が可能になった。これによってSPSIは85年の第3回大会で承認された「単一労働組合」から産業別労働組合連合体F-SPSIへと再び戻ることになった。

スハルト体制末期の97年、政府は「人的資源問題に関する法律案」を議会に提出、労働組合運動・労使関係に対する国家の管掌を強化して、労働者の集団的権利を奪い取ろうと試みた。金属・電機・機械産業労働組合 (LEM) ジャカルタ支部の改革派指導部は法案に反対して7月17日にデモを組織した。これはインドネシア労働組合による初めての政府に対する公然たる抗議行動として記憶されるべきであろう (IMFインドネシア・ミッション報告：97年7月15～18日)。また、政府・使用者は企業内組合 (In-house union) の組織化を奨励した。これは労働運動の民主化を妨げ、労働組合を政府と使用者の支配下におこうとする露骨な試みであった (IMF、1997年)。

これより先、97年5月サンフランシスコで開かれたIMF中央委員会はLEMジャカルタ支部を1年間監視下に置くことを決定した。これは同労組の多数派を占める保守派がIMFの原則に従って組合民主化のために適切な措置をとらなかったことに対するペナルティであった。結局、LEMジャカルタ支部は翌年5月にダルムシュタットで開催された中央委員会で資格停止処分を受けることになった。この問題をめぐって98年10月にIMFアジア調整委員会によるIMFインドネシア金属労働者合同意見交換会が開かれたが、保守派指導部は欠席した。この会合に出席したタムリン・モシ (Thamrin Mosii) らLEMジャカルタの改革派メンバーはLEMの組織改革を引き受ける覚悟を表明した。

98年5月、32年間インドネシアに君臨し続けたスハルトが自ら退陣を表明した。これ以後「レフォルマシ (改革)」の時代の幕が開かれることになった。98年6月ハビビ政権はILO87

号条約（結社の自由・団結権の保護）を批准、労働組合組織化の自由が認められたことから、以後さまざまな労働組合が「改革」の旗を掲げて登場し、百家争鳴の状況が現出することになる。

「改革」の時代の到来はF-SPSI傘下の組合内部に主導権をめぐる保守派と改革派の対立を惹起することになった。上記LEMジャカルタをめぐる対立はその典型であった。

LEM-SPSIの議長、副議長はゴルカル支持の保守派であった。しかしその執行委員13名中9名は改革支持の旗幟を鮮明にしていた。LEMの15の地域組織の内、ジャカルタ支部は議長S.ボディング（TAM）こそ保守派だったが、副議長T.モシ（ナショナル・ゴーベル）、事務局長N.ウマル（TAM）らは改革派で、LEM中央執行部と鋭く対立した。98年政府の最賃凍結案にF-SPSIの指導部が賛成したことから、F-SPSI内部の改革派はこれを不服として98年10月に独立してSPSI Reformasi（SPSI改革派）を結成した。SPSI傘下13産別労組中11労組から参加があった。T.モシらLEMジャカルタの改革派はSPSI Reformasi結成に参加したものの、改革をさらに進めることを理由に翌99年2月にインドネシア金属労働組合（SPMI）を結成した。金属、電機、電子、船舶、自動車、航空の6産別組織がこれに参加した。120事業所支部、組織人員16万人、議長にはT.モシが就任した。この結果、SPSI Reformasiはその影響力大きく減ずることになった。

IV-3. 主要ナショナルセンターの組織と運動理念

IV-3-1. 登録組合の急増とその類型化

上記のようにハビビ政権によってILO87号条約が批准され、労働組合組織化の自由が保証された。以後、労働組合組織は雨後の竹の子のように結成されることになった。しかし、いうまでもなく「結社の自由」は「労働協約の締結」と結びついており、労働組合が労働者を正当に代表しているという事実と不可分である。その意味で何らかの公的機関による認定手続きが欠かせないのだが、2000年の労働力・移住大臣決定第21号は同省への登録だけで労働組合を正式組合として認めたために、以後さまざまな面で大きな混乱が拡がることとなった（SPTSK委員長ヒヤリング）。例えば、県レベルの3者協議機関（Tripartite：労使紛争調停委員会）の労働者側代表をどのように選出するかという問題がある。組織人員比例による委員の配分をするためにも組織人員の確定は不可欠である。労働力・移住省では2001年12月からこの作業に取り組み、本年3月にはその結果のとりまとめを行う予定であっ

たが、作業は遅れており7月に結果の公表はずれ込むといわれる（労働力移住省調査開発部長ヒヤリング）。

さて、**図表Ⅳ-1**は2001年12月時点の労働力・移住省に登録された全国組織の一覧である。総数は62組合。同年3月時点の資料では38組合であったから、9ヶ月ほどの期間にさらに24組合全国組織が増加したことになる。しかし、この期間の増加は備考欄に見られるように、最大組織である全インドネシア労働組合連合（F-SPSI）がナショナルセンター（Konfederasi）に組織替えすることで、傘下の各産別組織がそれぞれ産業別連合体として新たに登録したために生じたものであることが明らかであり、その意味では実質的に大きな変化はなかったといってよいであろう。以下、登録労働組合の主なものについてコメントを加えるが、これまでに行ったヒヤリング調査や各種資料から判断して、私は以下の3つの組織・グループが今後ナショナルセンターを結成する方向に進み、インドネシアの労働運動に持続的な影響をもつと考えている。その3つの組織とは(1)全インドネシア総連合（Konfederasi Serikat Pekerja Seluruh Indonesia, 略称K-SPSI）、(2)インドネシア繁栄労働組合（Serikat Buruh Sejahtera Indonesia, 略称SBSI）を中心とする民主派労働組合の組織：連帯労働組合フォーラム（Forum Solidaritas Union, 略称FSU）、(3)労働組合主義に基づく産業別労働組合：インドネシア労働組合総連合（Konfederasi Serikat Pekerja Indonesia, 略称KSPI）である。以下ではこの3組織、中でも労働組合主義を標榜するKSPIの組織、運動理念、活動等について若干のコメントを加えることにしたい。

図表Ⅳ-1 労働移住省登録労働組合名簿 (2001年12月現在)

注1) 2001年3月19日付の名簿では登録労働組合数は38であった。2001年末にはそれが62に増加した。その大きな部分はSPSIがFederasiからナショナル・センターを意味するKonfederasiに改称されたことから傘下産業別組織がそれぞれ登録したことによる。

注2) 「民主系」とは90年代に組織され、活動家とNGOの連帯を基盤とする組織であり、多くは企業に基盤をもたないため企業外での教育活動を通じて組織の拡大を図ってきた。労組のない企業はもちろん、組合のあるところでも組織化を展開する。

	労働組合名称	略称	代表者氏名	コメン ト
1	Konfederasi Serikat Pekerja Seluruh Indonesia	K SPSI	Jacob Nuwa Wea	SPSI FederasiからKonfederasiへ。Jacobは労働相就任後も委員長兼務。41-58までSPSIの産別組織がFederasiとして登録した。
2	Dewan Executif F-SPSI Reformasi		Andi Hisbulin P	Reformasi Presidium DPPからDewan Executifに名称変更。98年UMR引き上げ見送りにSPSIが賛成したことを不満とし、分離・独立。
3	Federasi Serikat Buruh Demokrasi Seluruh Indonesia	FSBDSI	A. Azis Riambo, SH	Riamboは活動家としては信頼が薄い
4	Serikat Buruh Sejahtera Indonesia	SBSI	Dr. Muchtar Pakpahan	Pakpahanは闘志として著名。近年影響力にかいげり。
5	Serikat Buruh Muslim Indonesia	SARBUMUSI	Drs. H. Stanto M	民主系
6	Persaudaraan Pekerja Muslim Indonesia	PPMI	Eggi Sujana	イスラム系
7	Gabungan Serikat Pekerja Merdeka Indonesia	GASPERMINDO	Moh. Jumhur Hidayat	イスラム系
8	Federasi Organisasi Pekerja Keuangan dan Perbankan	FOKUBA	Kodjari Darmo	民主系 政治活動中心で労組とはいえないとの批判も。
9	Kesatuan Buruh Marhaenis	KBM	M. Pasaribu	73年以前から存在。代表者は元労相。
10	Kesatuan Pekerja Nasional Indonesia	KPNI	Dr. Haryono, MBA	
11	Kesatuan Buruh Kebangsaan Indonesia	KBKI	Dr. M. Ali, SH, MSc	
12	Asosiasi Karyawan Pendidikan Swasta Indonesia	ASOKADIKTA	Drs. H. Dedi Hamid,	
13	Gabungan Serikat Buruh Industri Indonesia	GASBIINDO	H. Agus Sudono	教育系 73年以前から存在。代表者はFBSI委員長。
14	Asosiasi Pekerja Perbankan dan Keuangan Indonesia	SPEK Indonesia	Indra Tjahya	労働組合主義
15	Serikat Pekerja Keadilan	SPK	Ir. Eddy Zamut MSAE	イスラム系
16	Serikat Pekerja Metal Indonesia	SPMI	Thamrin Mosi	労働組合主義 ICFTU-IMF加盟 3.4万人。LEM-SPSIから分離・独立。
17	Gabungan Serikat Buruh Independnt	GSBI	Sobirin	民主系
18	Dewan Pengurus Pusat Korps Pegawai RI	KORPRI	Drs. HM. Faisal Tami	公務員系 元来公務員共済団体。なお大部分の公務員を組織。
19	Federasi Serikat Pekerja BUMN		Drs. H. Bambang Syuk	公企体系
20	Serikat Buruh Merdeka Setiakanan		Saut H. Artonang	民主系 90年結成。
21	Serikat Pekerja Nasional Indonesia		HM. Amri, MBA	
22	Federasi Serikat Pekerja Tekstil Sandang dan Kulit	SP-TSK	Rustam Aksan	労働組合主義 ICFTU加盟 55万人。FPSI/産別組織から分離・独立

	労働組合名称	略称	代表者氏名	コメント
23	Gabungan Organisasi Buruh Seluruh Indonesia	OBSI	Y. Yahya	教員・公務員
24	Asosiasi Karyawan Pendidikan Nasional	ASOKADIKNA	Soegandha Priatna	
25	Federasi SP Penegak Keadilan Kesejahteraan dan Pers	SPKP	Andry WM	
26	Federasi Serikat Pekerja Rakyat Indonesia	SPRI	Rustan Effendy, SE	労働組合主義 ICFTU加盟 10万人
27	Federasi Kimia Energy Pertambangan	KEP	Syaiful	
28	Federasi Kimia Energy Pertambangan	SBMNI	Martin Sirait	
29	Solidaritas Buruh Maritim dan Nelayan Indonesia	SPI	Silaj El Munir Bustami	民主系 99年結成。SPSIと対立
30	Federasi Serikat Pekerja Indonesia	FNPI	Dita Indah Sari	
31	Front Nasional Perjuangan Buruh Indonesia	GSBM(?)	Amran Simanjuntak	
32	Federasi Gabungan Serikat Pekerja Mandiri	FBI	Yudhi S. Hidayat	民主系
33	Federasi Perserikatan Buruh Independen	FSBP	Drs. HM. Syahrin, BSc	
34	Federasi Serikat Buruh Perjuangan	AJI	Didik Supriyanto	
35	Federasi Aliansi Jurnalis Independen	GASPRINI	Ir. Widodo Raharjo	ジャーナリスト PWJから分離・独立。 職業別組合
36	Federasi Gabungan SP PT.Rajawali Nusantara Indonesia		Djufnie Ashary	
37	Federasi Farkes Reformasi		Isep Saepul Mubarah	
38	Federasi SPM(Hotel, Restoran, Plaza, Pariwisata Indonesia Gaspermindo Baru		Miyadi Suryadi, SH	⑦GASPERMINDOから分離
39	Gabungan Serikat Buruh Indonesia 2000	DPP GSB 2000	Dra. Hj. Sofiaty Mukadi	
40	Federasi SP Kahutindo	SP PAR	Djoko Daulat	
41	Federasi Serikat Pekerja Pariwisata	masi	Isprapto	SPSI系
42	Federasi SP Percetakan, Penerbitan dan Media Infor		Hartono	
43	Federasi SP Pertanian dan Perkebunan	SP BPU	Drs. Sjukur Sarto, M	
44	Federasi Serikat Pekerja Bangunan dan Pekerjaan Um		T. Zoelficakib	SPSI系
45	Federasi Serikat Pekerja Niaga Bank Jasa dan Asuransi		Alexander Sinaga	
46	Federasi Serikat Pekerja Farmasi dan Kesehatan		Drs. H. Sofian Soedj	
47	Federasi SP Angkutan Darat, Danau, Feri, Sungai da Telekomunikasi Indonesia	SP ADFES		SPSI系
48	Federasi Serikat Pekerja Logam, Elektronik dan Mes	DPP F SP LEM	Hikayat AK.	
49	Federasi Serikat Pekerja Rokok, Tembaku, Makanan		Tosari Wijaya	
50	Federasi Serikat Pekerja Kependidikan Seluruh Indn	DPP F SPKSI	Drs. Firman Hadi	SPSI系 ヒヤリング実施

	労働組合名称	略称	代表者氏名	コメント
51	Federasi Serikat Pekerja TSK SPSI	F.SP KAHUT-SPSI	A. Sidabutar	SPSI系
52	Federasi SP Perkayuan dan Kehutanan	F. SP TI	M. Silalahi	SPSI系
53	Federasi SP Tamsport Indonesia	F. SP KEP	Drs. M. CH. David	SPSI系
54	Federasi SP Kimia Energy dan Pertambangan	F. SP Pewarta	Jacob Nuwa Wea	SPSI系
55	Federasi SP Kewartawanan Indonesia	F. SP MI	Maspendi	SPSI系
56	Federasi SP Maritim Indonesia	KPI	Oesodo H.D.S.	SPSI系
57	Kesatuan Pelaut Indonesia	F. SP TKI LN	Hanafi Rustandi	SPSI系
58	Federasi SP Tenaga Kerja Indonesia di Luar Negeri	FSBKU	Drs. Azwal Nadiar	SPSI系
59	Federasi Serikat Buruh Karya Utama	F SP BUN	Dwi Agustin	SPSI系
60	Federasi Serikat Pekerja Perkebunan Nusantara		Drs. HM. S. Ginting	SPSI系
61	DPP Gerakan Buruh Marhaenis		A. Takumansang	⑨から分離
62	Federasi Serikat Pekerja Industri Semen Indonesia	F SP ISI	Muchtar Junaedi	SPSI系

IV-3-2. 主要「ナショナルセンター」の組織と運動理念

1) KSPSI

いうまでもなくスハルト体制下の唯一公認労働組合であったSPSIの直系の組織。組織人員は日本労働研究機構が収集した資料（これはインドネシアの主要労働組織代表者を東京に招待したときに行ったアンケートの結果に基づいている）では500万とあるが、上述のように改革の進展とともに傘下の加盟労組が大量に抜けたために到底これだけの組織力はない。議長のヤコブ・ヌアベア（Jakob Nuabea）は現メガワティ政権の労働力・移住相である。FSPSIはスハルト時代以来ゴルカルと親密な組織であるが、ヤコブがメガワティ＝闘争民主党によって大臣に専任されていることから明らかなように、労組と政党との関係も流動的になってきている。SPSIがナショナルセンターとして登録したことにより、傘下の産業別労働組合が独立した組合として登録された。それらは図表IV-1の41～58、および60、62である。48のLEMをはじめ一部組合の組織力については、後述の労働組合主義に基づく労働組合に言及する中で触れよう。

2) 民主派労働組合：連帯労働組合フォーラム（FSU）

改革の先魁として位置づけられるのがインドネシア繁栄労働組合（SBSI）を中心とする民主派組合である。前述のとおり、SBSIはモフタル・パパハン（Mochtar Pakpahan）によって92年に結成された。いうまでもなく、当時はスハルト体制の厳しい労働統制政策がしかれており、SBSIの結成はその鉄壁の統制に穴をうがったものとして国内のみならず国際労働界でも大きな注目を浴びた。その後パパハンは94年にスマトラ島メダンで発生したメダン暴動で首謀者として逮捕され、実刑判決を受けた。こうした経緯から欧米の国際労働機関・団体はSBSIをもっとも民主的な組織と見てその活動に援助を行ってきた。国際組織への加盟という点では、92年にICFTUに加盟申請を行い拒否され、94年に国際労組連盟（WCL）に加盟している。スハルト退陣でSBSI以外に多くの民主派労働組合が設立された。これら民主派労働組合が結集してナショナルセンターを結成しようという動きがある。連帯労働組合フォーラム（FSU）がそれである。しかし、その中核となるべきSBSIに対する評価が近年次第に低下するなど難しい問題を抱えている。第1に、中心的指導者パパハンが肺腫瘍で入院し、指導者としての役割を十分果たせない（彼の近況についてはIMFインドネシア・ミッション報告：97年7月15～18日）。第2に、宗教的な理由からキリスト教系労働運動と親密であり、圧倒的多数がイスラムという国情と必ずしも調和しない点が上げられる。第3に、最も重要なことだが、民主派労働組合の多くが事業所組合を十分に組織して

いないことがあげられる。そして、最後に財政管理がルーズだということが他の組合リーダーから指摘されている（インドネシア金属労組委員長）。

3) 労働組合主義を基盤とする産業別労働組合：インドネシア労働組合総連合（KSPI）

3-1) 労働組合主義

インドネシアの労働組合運動はその時々、政治勢力と深い関係を持ちながら展開してきた。73年の唯一の政府公認組合としてのFBSI結成は労働組合を一本化し、ゴルカル以外の政治的影響を排除することでスハルト体制の安定を図る意図で行われたものであった。83年の第3回大会において、政府の強力な介入によってFBSIは産業別全国組織の「連合体」から「単一組織」SPSIに再編されたが、これも労働運動に対する統制をより強固なものにしたいという政治的な意図によるものであった。

このようなスハルト体制下の労働運動の展開の中でも、しかし、脈々と「労働組合主義」の立場に立つ運動が継承されていたことを見逃してはなるまい。ここで労働組合主義とは次のような理念に支えられた労働運動の実践をいう。すなわち、労働組合の活動が政治や企業の利害によってではなく、あくまで組合内部の意思決定過程を経て民主的に表明された組合員の要求に基づいて展開されるべきであり、労働組合運動は民主主義、独立性、代表性に基盤をおくという理念である（インドネシア金属労組委員長ヒヤリング）。したがって、労働組合指導者は下から一般組合員の中から選出されるのが原則である。FBSIあるいはSPSI時代の労働組合リーダーは労働運動経験者から選ばれることはほとんどなく、むしろ政党＝ゴルカルや経営側から送り込まれることが多かった。およそ労働組合主義とは対極的な組合運営であった。

労働組合主義に基づく労働組合運動の担い手である産業別労働組合の指導者のキャリアをヒヤリングに基づいて簡潔に紹介してみよう。**化学・エネルギー・鉱山・天然ガスおよび一般労働組合連合（F-KEP）**の委員長は、60年代半ばに企業職員から労働運動に入り、73年にFBSIが結成されるとその傘下の薬品・化学労働組合に、ついで石油・天然ガス・鉱山労働組合に移り、さらにFBSI書記局次長になった。85年の単一労働組合への再編に反対したために、役職をおろされた後、産業別組合の自立を主張、組織化も試みたがうまくいかなかった。90年にはSPSIの化学・エネルギー・鉱山セクターの長に選挙で選ばれている。当時はまだ直接選挙は例外的であったという。彼の話では当時、労働力大臣バトゥバラから労働組合の産業別再編成を要請されたという。これが事実とすれば、「単一組織」SPSIを産業別組合の連合体に戻そうとする動きはかなり早い段階で、それも政府上層部に見ら

れたことになり、スハルト体制下の労働運動史を考える上でまことに重要な発言といわねばならない。93年に大臣決定第3号により産業別労働組合としての登録が可能になったのを受けて化学・エネルギー・鉱山労働組合を結成する。95年の役員選挙では代議員の直接選挙で圧倒的多数をえて委員長に再選された。

繊維・食品・皮革労働組合(SP-TSK)の委員長は60年代半ば以来の労働組合活動家である。73年FBSI結成とともにその傘下の繊維・食品・皮革労働組合に参加して活動した。95年には繊維・食品・皮革労働組合委員長に選出された。スハルト退陣を契機にSPSI Reformasiに参加、その経過はすでに述べたとおりである。99年には委員長に再選され、繊維・食品・皮革産業別労働組合連合体を設立した。組織改革も着実に進み、①産業別労働組合を企業別組合(Pimpinan Unit Kerja, 略称PUK)の直接加盟方式に改める。②県・州・中央の役員を企業別組織の直接・秘密選挙により選出する方式とする。従来の組閣人(Formatur)システムを廃止する。③組織外のものには被選挙権を認めない。また、④役員の兼職を禁止し、政治的影響を排除するようにした。こうした組織改革は他の労働組合主義組織の共有するところとなっているが、その目的は組合の交渉力強化にある。

インドネシア金属労働組合(SPMI)委員長1971年ナショナル・ゴーベル社に入社、以後31年同社で勤務し、今年1月に定年退職している。彼が労働運動に関係するきっかけとなったのは同社創設者であるゴーベルの労使の話し合いをベースにしたパートナーシップとしての労使関係という理念に共鳴したからであった。この理念に基づいて企業内労働組合の結成に氏も参加している。73年にFBSI結成とともに、ナショナル・ゴーベル労組もLEM-FBSI(全インドネシア労働組合総連合/金属・電機・機械産業別組合)に所属する。その後、氏はLEM-SPSI、ジャカルタ支部国際部副部長、SPSI書記に選ばれ活動する。そこでの経験に基づいて、SPSI組合指導者は多くが企業での仕事経験・組合活動の経験を持たない。そのために労働組合が組合員の声を的確に反映できず、政治や企業の利害が運動をゆがめることが少なくなかったと述べている。その後LEMジャカルタ支部内における主導権争いでは氏は改革派を代表して保守派と対抗、F-SPSI Reformasi結成に参加、その後更なる改革のためにSPMIを99年に設立したことについてはすでに述べたとおりである。

3-2)労働組合主義とナショナルセンター(KSPI)設立の動き

労働組合主義に基づく産業別労働組合としては以下の10組合があげられる。なお、組織人員はICFTU=APRO(国際自由労連・アジア太平洋地域組織)からの支援を受けて精確な調査を実施した結果に基づいている(金属労組委員長ヒヤリング)。また、最初の番号は

表Ⅳ-1の登録番号である。

(22) 繊維・食品・皮革産業労働組合（略称TSK）：600企業支部、組織人員55万人、

委員長R. Aksam、国際繊維・被服・皮革労働同盟加盟

(27) 化学・エネルギー、鉱業労働組合連合体（略称F-KEP）：230企業支部、組織人員役10万人、委員長Sjaiful DP、国際化学・エネルギー・鉱業労連加盟

(16) 全インドネシア金属労働組合（略称SPMI）：140企業支部、組織人員8万人、委員長T.Mosii, IMF加盟）

全インドネシア林業組合（略称KEHUTINDO、組織人員40万人、国際組織加盟）

(36) 薬品・健康産業労働組合（略称FARKES、国際組織に加盟）

(42) インドネシア印刷・出版・メディア労働組合（略称PPMI）

(14) インドネシア銀行・財務労働組合（略称ASPEK、組織人員10万人、国際組織に加盟）

インドネシア合同産業労働組合（略称GASBIINDO、国際組織に加盟）

統一国立学校教員組合（略称PGRI、国際組織に加盟）

(41) 観光産業労働組合（略称PAR）

これら産業別組織の組織力をF-SPSI傘下の組合と対比して見ておこう。ここで利用する資料にはやや偏りがあることははじめに述べておく。TSKは検証された数字で組織人員55万人である。繊維産業の大中企業就業者は200万と推定されるから25%強を組織していることになる。これに対してSPSIは検証された数字がないので正確にはわからないが、推定で最大でも20万人程度である。KEPの場合、組織人員は230事業所支部10万人である。これに対してSPSIは16支部3万人程度だといわれる。自動車産業の労働組合組織状況を見ると、SPMIが大きな勢力を誇っていることが明らかである。ホンダはSPMI(621人)とLEMジャカルタ(39人)が併存している。なお、会社は組合を認めておらず人事部が選んだ人物と労使交渉を行っているという。99年12月にはボーナス協約違反を理由にストライキが行われた。これに関連して会社側はSPMI幹部11人を解雇している。トヨタ(TAM)は前LEMジャカルタ議長ボデュング氏が人事マネジャーであり、その関係でLEM-SPSIが会社との交渉権を有する労組となっている。しかし、TAM従業員の8割近くはSPMIを支持しているといわれている。スズキはSPMIが組織している。三菱では4工場中組合は1工場のみだが、そこでは400名の従業員のほぼ全員がSPMIに所属している。ヤマハでもSPMIが主流であるが、会社は組合を承認していない。SPMI幹部を解雇した件で現在最高裁まで審理が進んでいる。

TAMがLEM-SPSIである他は、ホンダ、三菱、スズキなど多くがSPMIに加盟している。

後述するようにTAMやデンソーでもLEMからSPMIに加盟変更求める強い声があがっているとされる。また、電機産業を見ても、松下、ソニー、三洋など主な日系企業は軒並みSPMIに加盟しており、LEMはシャープ1社といった状況である。なお、近縁成長著しい韓国企業については組織化がなかなか進まないという。

これら産業別労働組合の大きな特徴は国際組織との太い関係をもっていることである。例えば、TSKは国際繊維・被服・皮革労働同盟（ITGLWF）やゼンセンがその中核となっているITGLWFアジア地域組織（TWARO）と緊密な連携をもち、その支援を受けながら運動を進めている。委員長のRustam氏はICFTU-APRO（国際自由労連アジア太平洋地域事務所）の地域代表を兼ねている。また、SPMIのモシ氏はLEM-SPSIのジャカルタ支部国際副部長として国際労働運動組織とは長いつきあいがあったし、IMFが正式メンバーとしてLEMを外し（99年ヘルシンキ大会）、SPMIを新たに承認する際、もっとも大きな役割を果たしたのはモシ氏であった。SPMIはILOジャカルタ事務所、ACIL（アメリカ）、IMF、IGメタル、Friedrich・Ebert財団、スウェーデンのスペンスカ・メタル等から資金援助を受けているといわれる（IMF、調査団報告）。こうした太い国際労働組織との交流を基盤として、これらの組合は組合員教育・研修を中心に国際組織から支援を受けている。

上記10の産業別労働組合は現在「インドネシア労働組合総連合」（Konfederasi Serikat Pekerja Indonesia, 略称KSPI）設立に向けて準備作業を進めている。昨年発足の予定であったが、組織内の調整がつかないということで見送られている。実現すれば200万人の組織人員を抱える、K-SPSIと並ぶインドネシア最大のナショナルセンターとなろう。

ここでインドネシアの労働組合で大きな問題となっている組合費の問題に触れておく。ある程度詳しい報告があるSPMIについてみると、規約通り給与の1%をチェックオフで徴収できているのは組合員数の25%にすぎない。25%は給与の1%以下しか支払わない。そして、残る50%はまったく徴収できていないのである（IMF-JCインドネシア労働事情調査ミッション報告）。加えて、組合費はほとんどの場合、全額会社負担であり、組合員から徴収したら組合に残るメンバーは激減するであろうとは組合リーダーの間ですら公然と話されることなのである。こうした状況は決してSPMIだけではなく、ほとんどの組合がこうした状況にあるのだといって間違いではない。

IV-4. 企業レベルの労使関係と労働組合

グローバル・アジア戦略の展開に不可欠な制度インフラとして海外事業体ならびに部品

サプライヤーにおける労使関係の安定がある。その重要性をA社争議はあらためて示すことになった。トヨタ自動車（TMC）の歴史を画するものとして必ず触れられるものに1962年の「労使宣言」がある。1949～50年の2000人解雇をめぐる大争議の後、トヨタでは労使関係の安定に腐心することになるが、1955年のトヨペット・クラウンの発売、1959年の乗用車専用工場元町工場の稼働を経て、TMCが急成長を始めた時期、そして、貿易・資本自由化を目前に欧米大メーカーとの本格的な競争を意識し始めたこの時期に「労使宣言」は締結された。「宣言」は周知のように企業の発展と従業員の福祉向上は「車の両輪」であるとのべ、経済国際化を前に強大な欧米資本に対抗して企業の発展を勝ち取るために労使が一意協力していくことを表明している。

しかし、忘れてならないことはこの時期トヨタでは後にトヨタ生産方式(TPS)と呼ばれる独自の生産システムが本格的に稼働し始めたことである。その後、TPSはさまざまな工夫を重ねながら傘下の関連企業・部品サプライヤーに次第に浸透し、高い生産性と柔軟な生産システムを作り上げることになる。このように部品企業をも巻き込んだ統合された生産システムとしてTPSが形成された1972年に全トヨタ労働組合連合会（全ト労連と略記）が結成されている。部品企業を巻き込んだ企業連の結成はその間で情報交換を通じて賃金を始め労働諸条件の平準化を進めるとともに、労使関係の安定に大きく貢献することになった。その意味で全ト労連の結成は部品サプライヤーを統合した生産システムとしてのTPSが円滑に運営され、その威力を発揮するために不可欠の制度インフラであったといえよう。

このようなトヨタ自動車と関連部品企業の経験を振り返ってみると、今アセアン諸国で展開されている自動車産業の発展はちょうど1960年代後半から70年代前半にかけてのわが国自動車産業、なканずくトヨタ自動車を中心とするTPS本格形成の時期と大きく重なるように思われる。とすれば、アセアン諸国におけるTPSの本格導入にあたって、そのための制度インフラとして労使関係の安定、あるいは安定した労使関係を構築するために、アセアン諸国の社会・経済的な状況をふまえて何が必要かを検討する意義はまことに大きいといわねばならない。

そこで限られた事例ではあるが、日系企業の労使関係について①労働組合組織の特徴とその役割、②職場レベルの労働組合活動、換言すれば労働組合の職場統制力、③労使協議制の有無と、運営の実際、そして、④企業を超えた労働組合組織との連携など、労使関係のダイヤモンド・モデルの重要な側面をヒヤリングと入手した資料に基づいて検討を加え

てみる。

1)TAMの労使関係

[企業内労働組合組織と労使関係]

まず、トヨタ・アストラ・モーター社の(TAM) の労使関係について見ておこう。TAMの労使関係は基本的にはつぎに紹介するデンソー・インドネシア (DNIA) のそれと類似しているといつてよかろう。それは両社の関係や進出時期、そして合弁パートナーが同じアストラ社であることなどを考えれば当然のことといえる。類似点は以下の通りである。(1) 両社とも労務担当に経験豊かな現地人重役を迎えている。(2)労働組合はLEM-FSPSIに所属しているが、相対的に独立性の高い、したがって企業内組合的な側面を強く持っている。

簡単にTAMの労使関係の特徴をまとめておこう。人事担当部長とのヒヤリングではTAM労働組合はLEM-FSPSI支部であるが、企業に足場を持つ企業内的性格の強い組合であることが強調された。すべての従業員が組合員であるが、実際には12階層ある職層のうち9階層より上(課長Department Head以上)は労働協約の適用対象外とされている(第3条)。LEM-FSPSIの影響は例えば役員選挙における組閣者としてLEM-FSPSIの北ジャカルタ支部役員が参加するところに表れている。DNIAと同じくTAMでも委員長については間接選挙から直接選挙に改められる予定であるという。その点でLEM-FSPSIのPUKに対する関与はさらに後退することになる。

労使協議制度についてはいわゆる2者協議機関すなわち企業内労使協議制度が労働協約上整備されている。すなわち、取締役と執行部の間の労使協議は2カ月に1回、また部門・課レベルのマネジャーと組合役員との協議は毎月1回開催され、労働協約実施上の諸問題、作業条件や作業の質の改善、労働生産性、教育・訓練等の実施上の問題点が議題として取り上げられる。これら制度上の労使協議はその本来の目的を十分に果たしているかどうかについては人事部長に対するヒヤリングでは必ずしも明らかにはできなかった。

[パラダイム・シフト]

しかし、A社問題に際してTAMが急遽作成、配布した文書を通じて、TAM経営陣が労使関係をめぐり何をどう変えようとしているのかを伺い知ることができる。文書は2種類ある。「調和のとれた、健全な労使関係をいかにうちたてるか」(TAM, 2001(a)と題した従業員向け文書と、「インドネシアの企業経営におけるパラダイム転換」(TAM, 2001(b)と題したサプライヤー企業向け文書の2種類で、日付はいずれも2001年4月である。ここでは後者を中心に上げよう。まず、経営環境が変わったことが強調される。すなわち、ス

ハルト体制下の権威主義体制から民主的で透明性と説得力が求められる体制への転換、そして企業経営も国内だけを見ていればよい時代から世界を見て行動することが求められる時代になったことが示される。こうした環境変化の中で、これまで労働力は単に利潤追求の道具であり、安価なほどよい。また、労働問題を経営と話し合う従業員代表はいらないという考え方を、次のようにあらためるべきだと訴える。まず、なによりも労働力は企業にとって「価値ある資産」だということである。従業員は生活の改善を強く望んでいる。そうした従業員の要求を的確の代表する労働組合あるいは従業員代表は経営にとっていまや価値あるパートナーと位置づけられるべきである。続いてそうした労使関係を維持するためTAMにおけるさまざまな工夫が紹介される。それは既述の2者労使協議機関にはじまり、訓練やQCサークルをとおしての自己実現のための動機付け、さらにクラブ活動やレクレーションを通じてのチーム・集団意識の醸成と続く。こうしてサプライヤーに対して優良企業への努力とともに、従業員の豊かさに配慮すること、労働法や政府の労働規則を遵守すること、共通の目標達成のために労使の良好な関係を維持すること、問題は小さなうちにその根を絶つこと、価値ある資産としての従業員と良好な関係を保つこと、人事部門の強化などが具体的な課題として取り上げられている。最後にトヨタ・マニファクチュアリング・クラブに労使関係部会を立ち上げて、人事部門取締役の間で定期的に労働組合問題、賃金・ボーナスなどの情報交換と議論を行う場にしたいと述べられるのである。

前者の文書もまた基本的には同じ労使関係のコンセプトを従業員向けに語っている。その中軸をなすのは「労使相互信頼」である。ただそこでとくに「苦情処理」が強調されていることに着目したい。その強調は「早い段階で問題を解決」し、労働問題が大きくなるのを防ぐという視点からである。これはA社争議の大きな教訓ではあった。しかし、そうしたことよりもじつはインドネシアの労働組合が一般に職場を十分に掌握する力を持たないことがその指摘の背景にあるのではないだろうか。既述のように2者協議機関は課レベルにまで設けられているものの、それが十分機能している保証はなく、そこに問題の根があるという指摘は重要である。インドネシアにおける安定した労使関係構築の鍵の一つはじつは職場を労働組合がいかに掌握するかにかかっているといえよう。労使関係の前に、「**労-労**」関係がまず確立されなければならない。

2) 三菱自動車インドネシアの労使関係

[企業概要]

三菱クラマ・ユダ・モーター製造（Mitsubishi Krama Yudha Motor Manufaktur、略称MKM）は1973年に設立されたエンジン・プレス部品製造メーカーである。現在は三菱自動車と三菱商事が各1/3、クラマ・ユダが1/3を出資している。工場は東ジャカルタ市のプロガドン工業団地に位置する。同工場敷地には現在の主力車種であるクダ（Kuda）および乗用車組立企業（略称KKM：三菱自動車が99%を所有）、商用車専門組立企業、大型車組立企業の3組立企業、ブレーキ部品、シート製造の部品企業がある。これら部品企業進出は国産化政策対応を動機とする。販売会社KTBは100% クラマ・ユダの所有である。

日本人出向者数はMKM8名、KKM1名、KTB以下で20名。経済危機前にはもっと多数いたが、危機を契機に削減された。危機前にはインセンティブ方式（国産化率に応じて輸入部品に対する関税を減免）の国産化政策があり、税減免分と国産化コストを秤にかけて国産化を進めてきた。スハルト政権崩壊後インセンティブ方式が廃止されたので、純粹に競争力の強さに基づいて国産化を決定している。昨年MKMの売上は1.8兆ルピア、そのうちCKD輸入分が1.2兆を占める。したがって、おおまかに国産化率は33%となる。

昨年は予想以上によく売れた。今年はその反動が来るかと思ったが、年明けからなお好調を維持。最終的には昨年を上回る可能性があるという。今後稼働率維持の観点などから輸出は一層重要性をますます思われるが、その際輸出先国の環境や安全規制にどこまで対応するか、例えば、スペックを変更してまで輸出するかどうかは、結局どれだけ量がはけるかによって決まるであろう。現状ではそこまで輸出が伸びるとは期待できないので、東南アジア生産車は東南アジア市場に限定されることになるだろう。

従業員数は874名、内契約社員が270名を占める。月次生産変動が大きいので契約社員はバッファーとして不可欠だという。通貨危機の影響で98年には希望退職により1200人いた従業員を520人まで削減した。この希望退職で長期にわたり育成してきた現場作業員特に職長層が多数去ったことは大きな痛手であった。その後の生産回復に対応して従業員を増やしていくが、正社員は計画的に毎年50人ずつ増やしていくことで、適正な人員構成をとりたいと考えている。人事・労務部門は生産管理技術者で3年前から人事に移ったマネージャーが実務を担当し、日本人はほとんどタッチしていない。

[現地調達]

主力車クダの現調率は46-53%である。しかし、現調率も税制上の特典をえるためにあえて引き上げているところもあり、技術的に何%と出るものでもない。今後AFTAにより国産化による税制上の特典はなくなる。現調化はあくまでコストダウンを目的に進められる

ことになる。タイ、マレーシア、フィリピンの三菱自動車の現地工場がそれぞれ得意部品を分担して生産、相互に輸出入する補完体制はすでに構築されている。

MKM（エンジンとプレス部品）に関していうと、エンジン関係で31社、板金関係で13社の下請企業に発注している。インドネシア三菱自動車全体では200社を超えるであろう。これら下請企業の大半は日系企業である。意図的に日系に発注するわけではないが、品質やデリバリーを考慮するとどうしても日系企業に偏る結果となる。ローカル・サプライヤーへの発注は材料・資材関係が中心である。。

[企業内の労働組合と労使関係]

MKM従業員の大半はインドネシア金属労組/電機・自動車・機械支部に加入している。委員長は高卒、金属11年。現在品質管理職場の 職長で、3年前に昇格した。98年に希望退職で大量の退職者が出たときに組合指導部からもかなり退職者が出た。翌99年に行われた選挙ではその穴を埋めるために若手が大量に役員に進出した。現委員長もその一人で、2000年2月に執行部に入った。SPMI東ジャカルタ支部事務局長でもある。組合委員長に対する職場の人望は厚い。人事部長によれば、委員長はなかなかしたたかで交渉力があると評価する。

副委員長は機械系短大卒。勤続8年、品質管理部門スタッフである。書記長は大卒で、生産管理(PPC)部門スタッフ、勤続は7年である。比較的高学歴で、勤続年数7-10年、現場もしくは現場のスタッフ部門で下級管理職あるいはその候補者であるような中堅の従業員が多い。なお、事務所はプレス職場にある。専従はおいていない。懸案だったチェックオフ・システムの導入がはじめられ、組合費徴収問題にも一定の区切りがついたという。

ちなみに、組合費の配分は以下の通りである。州最低賃金(UMP)の1%を組合費として徴収。うち40%が上部団体へ上納される。20%が支部、13%が中央、3%がDPP（中央執行委員会Dewan Pimpinan Pusat）、4%が（地方執行委員会DP Wilayah）へ配分される。

MKM労組では課長補佐以上は慣例的に非組合員であるが、組合は課長補佐クラスの組織化に積極的ですでに2人の課長補佐が組合に加入している。また、契約社員についても登録によって組合員になることを認めており、正規従業員以外にも組織が開かれている。

職場委員はプレス職場でおよそ30人に一人、エンジン職場で20人に一人が選挙で選出される。職場ごとに若干人数に出入りがあっても職場委員を各職場におくようにしている。こうしたきめ細かな組織編成が幸いしてか、職場と組合執行部との関係は良好である。3ヶ月に1回定期的に職場委員会を開催する。委員会開催日程にあわせて事前に議題などを

示し、必要があれば職場の声を事前に集めるようにしている。また、必要に応じて回状を職場に回し周知を図っている。

役員選挙は組合員の直接選挙ではなく、フォーマトゥール（組閣者）制によって行われる。総会は3年に1回開催される。

【労使コミュニケーション】

賃上げは要求額はインフレ率、企業業績・企業の支払い能力、それに他の自動車メーカーの賃上げ動向を考慮して決められる。最低賃金（UMP）もまた賃上げ水準決定のための重要な要素である。インフレ率は労働力・移住省から出される生計費データに基づいて決定される。要求案は予め組合員に提案し、賛成を得た上で交渉に入る。指導部に対する信頼は不可欠である。賃金システムが不完全で、組合としてはとくに勤続年数要素の評価が十分でないので、それを反映させた賃金制度に変える必要があると考えている。勤続年数による配分がほとんどないため賃上げは一律％方式となり、その結果上位職層の賃上げ額がいたずらに高くなる傾向がある。ちなみに昨年度はボーナス6ヶ月を要求、最後は4ヶ月で決着している。

労使コミュニケーションのしくみとしては、まず月1回開催の生産委員会がある。これには日本人トップ2人、ローカルの取締役4人、それに組合からは役員が参加する。ここでは交渉事項は取り上げない。月次の生産実績、翌月の生産計画、安全問題＝施設の改良などが話される。翌月以降増産が予定されている場合など、それに対してどのように残業を組むか、あるいは臨時従業員を採用するかなどの対応もここで協議される。その意味できわめて重要である。これとは別に人事部と組合は週1回会合を開き、具体的な要求・問題処理を行う。ここで解決できないときに上にあげる。この会合には日本人は出席しない。また、組合執行部と人事担当責任者との非公式の話し合いがもたれることもある。経営トップと組合役員とのインフォーマルな食事会も年5回くらい開かれる。

会社は労働問題に関して顧問弁護士に相談している。規模の大きな日系企業の間では人事・労務問題に関して労務コンサルタントや弁護士の利用が一般化している。その根底には組合に対する無理解から来る恐怖が潜んでいる。組合は恐ろしいもの、とくにSPMIを争議を起こすことが多い組合と見ているようだ。しかし、組合＝SPMIが求めているのは組合活動を通じて経営とのパートナーシップを確立することである。コンサルタントや弁護士の利用が日本的な労使コミュニケーションに基づく労使関係の安定にマイナスの影響を及ぼすこともありえよう。

[SPSIからSPMIへ加盟変更]

MKMは2000年に、KKMは1999年にLEM-SPSIからSPMIに加盟団体を変えた。なお、商用車組立のKRMはLEM-SPSIのまま、また、販売のKTBはサービス部門の産別労組であるNIBAに加盟している。加盟変更の理由としてSPSIの組織・財政が明快でないことがあげられる。LEM-SPSIは指導者が労働者ではなく、労働者の意向を十分反映できない。これにくらべSPMIは指導者が労働者であり、労働者の意向を汲んだ労働運動が展開されている、また、活動も活発であると評価されている。加盟上部団体の変更は組合員による投票で決めた。SPSI、SPMI両組合の特徴をよく調べ、組合員に情報を流した上で、投票にかけた。結果はすべての組合員が変更を望んだ。委員長はSPMI東ジャカルタ支部の書記局長を兼任している。支部会合は2週間に1回開催。ジャカルタ地区全支部の会合が3ヶ月に1回開催される。組合が直面するさまざまな課題にどう対処するかは支部レベルでも相談する。SPMI中央の役割はおもに組合員・組合指導者教育である。

自動車産業労組で自動車労働組合懇談会（Forum Siraturami SP Automotif）を2ヶ月に1回開催して情報交換を行っている。現状では産業別組織が不完全なので、企業内組合指導部が直接主要組合を訪れて必要な情報を収集することも多い。加盟上部団体は異なるがTAM労組などにも情報をとりに行く。

3) デンソー・インドネシアの労使関係

[企業レベルの労働組合とLEM-FSPSI]:

デンソーはIIで見たように、AFTAをにらんだアセアン域内相互補完体制の構築でもっとも進んだ事例である。その一角をなすデンソー・インドネシア（以下DNIAと略）は1975年に設立された。2000年の売上高193億円、通貨危機によって98,99年と売上高は大幅に落ち込んだが、ここへきて通貨危機前の水準におおむね立ち戻っている。興味深いのは輸出比率が通貨危機前に比べて大幅に高まっていることで、通貨危機前には5.8%しかなかった輸出比率は2000年には25.4%を占めるにいたっている。97年通貨危機を契機にデンソーの出資比率を58.3%に、日本側計で74.3%に高め、一挙にマジョリティをとっている。この結果役員6名の内、日本側4名（ただし内1名は日本側指名のインドネシア人労務担当副社長）、インドネシア側（Astra Otoparts）2名となっている。従業員数は約1440名、通貨危機前1500名いたが、通貨危機による生産量の激減に対応するために200名の希望退職を募集、その後通貨危機から回復するとともに徐々に要員を増やして現在に至っている。工場はジャカル

タ市内スタールとブカシ県チビトゥンの工業団地にブカシ工場がある。

DNIAの労使関係は基本的にデンソー指名の現地人労務担当副社長によって統括されている。その意味では典型的な日系企業といってよいかもしれない。この副社長はアストラで長年勤務した人で、85年にアストラから出向の形でDNIAに移り、87年取締役、92年副社長・労務担当、99年アストラ退社後、請われてDNIA副社長・労務担当として今日にいたっている。

労働組合はLEM-FSPSIすなわち全インドネシア労働組合連合/金属電機機械産業労働組合連合に所属し、その支部（Pimpinan Unit Kerja 略称UPT）を名乗っている。役員は委員長以下3名の副委員長、正書記と3名の副書記、会計と3名の副会計、それに組合専属の事務職員1名の構成である。部局構成は組織教育局、労使関係・労働協約、社会経済、会計等6部局からなる。事務職員をのぞく10名の役員についてみると、スタール工場から6名、ブカシ工場から5名となる。入社年月日は70年代が2名、この内には委員長（44歳）が含まれる。89年1名、残る8名はすべて90年代の入社組で年齢的には30代前半が中心となる。学歴は6名が高卒、6名が短大卒（D-Ⅲ）、したがって学歴はかなり高い。出身職場は3名が総務やマーケティングである他は工場であるが、生産管理（委員長）、品質管理（副委員長2名）など工場内管理部門出身者が多い。若いだけに役職に就いている者は少ないが、委員長と副委員長2名は係長（Sub Section Chief）である。このようにその属性を見る限り、組合役員は現場管理部門を中心に下級役職者あるいは将来の役職候補者と目される人たちから選ばれているといえよう。

LEM-FSPSIとの関係は必ずしも緊密なものでもあるいは実質的なものでもないようだ。まず、役員選挙に際しては、組合員による単純直接選挙ではなく、いわゆる「組閣者（Formatur）」制で、組閣人としてLEM-SPSI地域支部役員が加わる。ただし、DNIA支部（PUK）では来年の選挙から直接選挙制度に切り替えるべく準備を進めている。また、財政についてもFSPSI規約では給与の1%を組合費として徴収することになっているが、デンソー支部では一律1000Rpを徴収、その半額をSPSIに上納している。ちなみに5月からは徴収額を2000Rpに引き上げるといふ。組合役員の間にSPSIに対する上納額に対してSPSIのPUKに対する支援が十分ではないという不満は根強いものがある。FSPSIのPUKに対する主な活動は組合員教育と社会的活動、それに協約改訂交渉時に労働協約改訂諮問チームを組織して背後から支援するのが主なものである。こうしたPUKに対する支援活動の弱さが全体としてLEM-FSPSIからの離反を招く原因となっている。一般的にこうした状況が他労働組

合の企業レベル組織への介入を招く要因となっている。

【労使コミュニケーション】

企業内の労使協議については月1回組合役員11名と取締役会メンバーがその時々を経営上の問題をめぐって相互に意見交換・協議を行う場が設けられている。ただ、話し合いはもっぱら経営側から情報を流す程度で相互的なコミュニケーションとは言い難いようだ。曲がりなりにもトップレベルでは話し合いが行われているようだが、部門・職場と降りるに従って労使の話し合いのパイプはいよいよ細くなる。これは組合役員の職場掌握力と大いに関係しているように思われる。現執行部もその点を改善するために、組合員から意見聴取を図る工夫を行い始めたところだという。これまでも見てきたようにインドネシアではおそらく前節で見たような長く政府による労働統制が行われ、草の根の運動が弾圧されてきた歴史的な背景から、一般的に労使の関係よりも労働組合役員と職場委員・一般組合員の間の意志疎通をいかに円滑に図るかという点がこれからの大きな課題といえよう。複数組合をいかに防ぐかという企業にとっての大きな課題もその点が重要なポイントとなろう。DNIA勤務経験者からのヒヤリングでは、通貨危機後労働組合の発言が過激になり、警察権力などに対しても容易には引かない強い姿勢が目立つようになったといわれる。また、賃上げ交渉には積極的な取り組みを見せるという。

執行部の会合は月1回、また、職場代表（スンタール工場で23名、ブカシ工場で17名）を集めた会合は2ヶ月に1回開催される。年1回の総会はセレモニーであり、別に年次活動報告（Laporan Pertanggung Jawaban）が実質的にはもっとも重要な意味を持つことになる。

4) スギティ・クリエイティブにおける日本モデル移植の試み

スギティ・クリエイティブ社は、トヨタ車体とTAMキジャンのボディ架装メーカー（カロセリ）・スペリオール・コーチ（Speriol Coach）社との合併で95年に設立された自動車組立・樹脂成形部品製造メーカーである。TAMはキジャン97年モデルからボディをすべて内製する方針に切り替えたため、カロセリは転廃業を余儀なくされたが、スペリオール・コーチ等大手三社はそれぞれトヨタ系部品メーカーと合併事業を組むことになった。スギティはそのひとつである。資本はトヨタ車体が64.4%とマジョリティを占める。社長はスペリオール側から出しているが、実質的な経営は日本人出向者（その中心は副社長）が行っている。ジャカルタ市東郊ブカシ県のMM2100という工業団地に本社・工場をおく。自動車関

連樹脂部品はTAMの他、三菱、いすゞなどにも納入している。また最近は家電部品にも積極的に進出している。企業業績はきわめて好調で、97年672億Rp、98年には通貨危機の影響で535億Rpに下がったが、99年には1040億Rp、そして2000年には一挙に3500億Rpを売り上げている。うち樹脂製品が60%を占めている。

当初481名の従業員はすべてスペリオル・コーチから引き継いだが、97年の通貨危機を機に250名ほどを実質的に解雇、その後の成長の過程で新たに従業員を採用していった。現在の従業員数は約620名、455名が生産部門、87名が保全等、事務部門等スタッフ54名、残りはその他という構成である。したがって、従業員層は中高年のスペリオル・コーチからの移籍組と若手新規採用組の二大グループから構成されている。なお、工場生産労働者は半数が契約社員で、一年契約を二回、その後契約社員の50%を正社員として採用する方針をとっている。従業員の大多数は高卒新人である。

スギティは設立当初から独特の労使関係を築こうとしてきた。それは親会社であるトヨタ車体の労使関係をほぼ完全に移植する試みである。これは設立時の日本人トップの強いリーダーシップの下で試みられた。インドネシアでは74年のマラリ事件（「ジャカルタ暴動」とも呼ばれる）以来経済ナショナリズムの強い影響下で、労務担当責任者はインドネシア人であることが法律で定められている。そのためTAMをはじめ多くの日系企業が合併相手に人事・労務を任せてきた。スギティでは設立時から日本側がマジョリティをもっていったこともあり、労使協議制度の運営に日本側が積極的に関与し、日本と同じ制度基盤の上に安定的な労使関係を構築しようとした。こうした発想は日本人トップがトヨタ車体労働組合書記長経験者であったことと無関係ではない。

こうした経緯からスギティでは労働組合の設立、具体的には労働協約などトヨタ車体のそれをほとんどそのまま導入することになった。従業員が労働組合についてほとんど知識を持たないこと、そのため抛っておけば外部の先鋭な労働組合の組織攻勢を受けて、安定的な労使関係の形成を阻害されるおそれが強いこと、そうした現状をふまえてスギティでは労使協議のあり方、仕組みについても日本人出向者が従業員に教える形となった。その際人事担当マネジャー（課長級）は当然おかれているが、労務の経験ある専門家ではない。それだけ日本人出向者が腕をふるうことができると同時に、重い役割を負うことになる。

組合結成にあたってもっとも留意したのは外部組合の影響をいかに排除するかである。そのための最も有効な方法として「クローズドショップ制度」を導入している。周知のようにクローズドショップ制度は労働組合が自らの勢力を拡大するための手段として一般に

は労働組合から要求されるもので、企業はむしろこれに消極的なケースが多い。ところが、スギティではこれを導入することで、組合組織基盤の安定化を図ったのである。インドネシアでは「クローズドショップ制」はほとんど普及していないので、これは珍しいケースといえよう。また、労働組合同規約総則の中にはいかなる上部団体にも加盟しないことが明記されている。

例えば、それでは賃上げ等について必要な情報はどこからとるのだろうか。インドネシアの自動車産業では、TAMのリーディングカンパニーとしての地位は揺るぎないものがあり、各自動車組立・部品製造企業ともTAMの労働諸条件・賃上げ等が一種のスタンダードとして機能していると言われる。こうした考え方を延長すればその先には労働組合の企業連組織が浮かぶことになるだろう。これについては後述したい。

組合員資格についても、インドネシアの労働組合法は何も定めておらず、わずかに会社側利益を代表すると認められる者の組合役員就任を制限するにとどまる（『労働組合法』2001）。後述するようにたとえばTAMやDNIAでも取締役をのぞく従業員全員が組合員となっているのである（ただし役員被選挙権は課長級以上にはない）。スギティではこの点課長以上について組合員資格を認めない。その意味では多くのインドネシアの労働組合以上に労使の境界を明確にしているといえる。

組合役員選挙は組合員の直接選挙で行われている。FSPSI傘下の組合では組閣人（Formatur）制、すなわち選挙で選出された役員候補の中から組閣人が役員を選ぶのが一般であり、組閣人にFSPSI地域支部役員が参加するのが広く見られるしくみであるから、直接選挙は決して通例ではない。その点で組合員の声が役員選挙によく反映されている。実際に選出された役員5名を見ると、委員長以下4名はスペリオル・コーチ社からの移籍組で、40歳前後の職長・グループリーダー・クラスが選ばれている。その点で職場の声をもっともよく知る人々が役員になっているといえよう。残る1名は新規採用の若手高卒であり、一応従業員の二大グループを代表する形になっている。委員長は2期目であるが、仕事能力、人望ともに高く、優れたリーダーシップを発揮しているといわれる。今後の課題は職場運営、組合運営いずれにとっても、役付を含むスペリオル・コーチからの従業員と新規採用の若手従業員との間のスムーズなバトンタッチにあるといえる。

組合の日常活動は十分とはいえないまでも、職場リーダークラスが組合役員についていることから、一定程度組合員に浸透している。特に苦情処理は組合に持ち込まれるケースが少なくないという。組合はその解決のために人事マネジャーに問題を持ち込み、両者で

解決しようとするが、それができない場合には日本人副社長に持ち込むという。日本人副社長は実質的には労務担当役員をかねる形で、一年程度と赴任してまださほど期間がたっていないにもかかわらず、インドネシア語で積極的なコミュニケーションを図ろうと努力している。

労使コミュニケーション制度についても日本の制度をそのまま導入している。労使懇談会は会社側委員として役員と人事マネジャー計5名、また組合側委員は役員5名で原則として月一回開催される。議題はそれぞれが人事マネジャーに事前にあげることになっている。実際には、労使懇談会が意見・情報交換の場として月1回開催され、交渉事項がある場合にはこれを労使協議会に切り替えるという仕組みである。人事課長と組合は上述のように週1回、苦情処理を課題として会合を開いており、そこで解決できない問題が労使懇談会そして労使協議会にあげられる。実情はどうか。副社長によれば、組合役員は意欲的に労使コミュニケーションに取り組んでいる。しかし、組合活動に関する基礎的理解の不足と経験が乏しいことが、大きなカベとなっているのが実情だという。社内にはこの他、職長・スーパーバイザーを対象とする生産懇談会が月1回開かれ、生産計画や人事について会社から積極的に情報を流し、理解を求めるようにしているという。

TPSの導入が2000年8月からTAMを中心に進められている。TPSとはいっても、改善や品質向上、自動化といったレベルではなく、あくまでもカンバンがきちんと回るか、在庫管理がきちんとしているかというレベルである。現状ではTPSに対応できるのはNUSA＝Toyotetsuとアイシン・インドネシアの2社しかないといわれる。今年の3月からはDNIA、カデラ、スギティの3社がTPS対応企業の候補になったという。TPSが本格的に導入されるようになれば、人と残業による柔軟な対応が可能となるために従業員の理解が求められる。また、改善など従業員の「やる気」を高めることも必要になろう。そうしたことを考えると、TPS対応のためにはどうしても安定的な労使関係の実現が急務となる。スギティの試みはこうしたグローバル・アジア戦略の質的な深化をにらみながら進められているといえよう。

しかし、問題がないわけではない。いうまでもなく同社は日系企業の中でもっとも遅れて進出した企業の一つである。それゆえに更地の上に日本的な企業内組合の結成と労使コミュニケーションを基礎とする労使関係の構築を進めることができた。こうした条件は進出間もない企業やこれから進出する企業については一定程度満たすことができるが、すでに長期にわたりインドネシアで操業している企業には望むべくもない条件である。

同社の労使関係制度運営のイニシアティブをとっているのは日本人副社長である。彼は前任者と同じく、自らトヨタ車体労働組合書記長経験者であるが、その経験を生かしインドネシア語を使って積極的に従業員・労働組合とのコミュニケーションを図り、日本的労使関係の構築を進めている。労使関係の構築という時間のかかる、しかも複雑な要因の絡む問題を日本人副社長という一個人が結び目となって織っている。換言すれば、その日本人副社長が交代したとき、誰がその穴を埋めるのかという問題が生ずる。

また、日本から労働協約を「移入」することで、企業内組合を基盤とする労使関係の制度的な枠組みは一応整えられた。しかし、今後労働組合が次第に活動能力を高めてくれば、外部の組合との接触を通じた情報入手の必要はいやが上にも高まることになる。むしろ、外部組合との接触が企業内労組の自立性を脅かさないためにはその介入を招かないためには、企業内組合が独自に良質な情報を入手でき、それを的確に活動に結びつける能力・経験が不可欠であろう。実際インドネシア労働運動の大きな限界はその情報の乏しさ・質の不安定さにあるといっても過言ではない。情報閉鎖は過激な行動を招きやすい。経営者側はたとえばトヨタ・マニファクチュアリング・クラブ（部品メーカーなど60社ほどの人事・労務担当者の集まり）、あるいはトヨタ10社会（社長会）などを通じて人事担当者やトップの交流を行い情報の交換が行われているが、労働組合ももっとも優れた情報を交換する場として、また産業の動向と課題を的確に把握する機構として、労働組合の企業連合体類似の組織が必要になるのではないか。スギティ・トップはこの辺りをすでに視野に入れているという。

ここで企業連に関連して、松下グループ9社の労組の間で最近はじめられた企業連組織による共同行動の事例を見ておく。松下グループは月1回社長会を開き、情報交換をしているが、労働組合も松下ナショナル・ゴベル労連を結成し、今年は初めての試みとして賃金水準と手当について労連単位のグループ交渉が試みられたという。完全なものではないにしてもこれは大いに注目すべきことであろう。こうした企業連交渉が可能になる背景が松下グループにあることも忘れてはならない。すなわち元々分社化してできた会社であり、1社をのぞきSPMIに所属しているなど基盤が整っていたのである。インドネシアでは一般に企業間格差はきわめて大きく、無理に一緒に組織化することで生ずる弊害も考慮しなければならぬ。松下グループという共通の基盤が企業連的な組織と活動を可能にしたといえてよいであろう。

IV-5. この章のまとめ

(1) 98年のスハルト政権崩壊以後、インドネシアでは労働組合の結成が相ついだ。労働移住省登録の全国組織に限っても62を数える(2001年12月)。これを大別すれば、重要なのは以下の3組合(組織)である。①スハルト体制下の唯一の労働組合であったK-SPSI(全インドネシア労働組合総連合)、②インドネシア繁栄労働組合(SBSI)を中心とする民主派労働組合、③労働組合主義に立脚するKSPI(インドネシア労働組合総連合・・現在までのところ結成にいたっていない)とその傘下の産業別労組。このうち②の民主派労働組合の大半は企業レベルに組織をもたない。したがって、企業内労使関係の今後を占う上で重要なのはK-SPSIとK-SPIである。

(2) インドネシアでは産業別労働組合が労働組合の一般的な組織形態であり、企業レベルの組織はその支部(PUK)と位置づけられている。しかし、実態は産業別組織が未だ脆弱な故もあり、PUKの自立性は非常に高い。自動車産業に限ってみると、K-SPSIとK-SPIが勢力を分けあっているが、K-SPSIに所属するTAM、DNIAではK-SPSIの指導に対する不満が強く、K-SPIに加盟変更が行われる可能性はかなり高い。目下、複数组合状況は見られないが、加盟上部団体の変更にとまって混乱が生ずる可能性がないとはいえない。

(3) 組合リーダーの属性を見ると、年齢的にも勤続年数から見てもいわゆる中堅層が多い。職種では生産職場の管理・間接部門出身者ですでに役職に就いているか、役職候補といった位置にある者が役職者につくケースが多い。また、技術部門のスタッフも役員の中にはかなり見られる。一般的にはスタッフ部門出身者は年齢的には若い。このように組合役員は仕事の上でも人間的にも職場の中心的な存在であり、組合員の信頼も篤い。役員の中には三菱自動車労組の委員長のように加盟上部団体の地域支部役員を兼任する者もいる。

(4) 職場の中堅で下級管理者でもある者が役員に就任している関係もあり、組合役員と職場・一般組合員の関係は決して疎遠なわけではない。労務担当役員によれば、三菱では役員とくに委員長に対する組合員の信頼は篤いといってよいという。委員長が賃上げ交渉などでそれなりの成果を上げていることがこうした評価を生み出している。DNIAでも組合員が問題に直面した場合、組合に苦情処理を依頼する場合がかなりあるといわれ、労働組合が一定の信頼を勝ち得ていることを示している。しかし、組合員の要求・意見を集約する制度的なしくみは十分ではない。例えば、賃上げなどの要求案決定も執行部で物価上昇率や他組合の要求を見て決める組合がほとんどで、要求案策定にあたって職場の意向を考慮

することはまずない。

(5) 労使コミュニケーション・システムは調査事例のすべての企業で整備されている。経営と組合のトップレベルの懇談会が月1回ないし3ヶ月に1回程度、それとは別に人事担当責任者との会合が多いところは週1回から月1回程度開かれ、組合員からの要求や苦情処理がこの場で行われる。問題が解決できない場合にはじめて労使懇談会に上げている。しかし、多くの組合で役員専従がおかれていないことから窺われるように、組合執行部の職場の要求・意見集約能力は非常に限定的であり、また懇談会の成果が必ずしもきちんと職場に流されているケースはなかった。その意味で労使懇談会が十分機能しているというにはまだ遠い状況があるように思われる。

(6) 会社側の労務担当責任者を見ると、TAMは下から生え抜きの人事部長が日常の人事管理・労務管理を担当している。DNIAは事実上長くデンソーに勤務する現地人労務担当取締役が所管しており、日本人スタッフの彼に対する信頼は非常に篤い。三菱も現地人人事担当取締役が人事管理・労使関係を所管するが、元はエンジニアであり、3年ほど前に人事部に配属になったという。スギティは人事担当は純然たる実務者であり、判断や交渉が必要な事柄は日本人社長が一手に引き受けている。

スギティを除けば、日本人出向者が労働組合・労使関係に直接タッチするケースはなかった。一般的にも、上述した現地人人事担当や外部の衣弁護士・コンサルタントに委ねる日系企業が増加している。そのことはある意味で当然であるが、生産体制の高度化にふさわしい安定した労使関係の構築について経験を有するのはやはり日本人出向者であって、彼らが労使関係モデルを示さなければ、現地人労務専門家の抱くコーポレート・ガバナンス像に沿った労使関係が形成されざるをえないであろう。

(7) 上部団体あるいは他の労働組合との連携については、スギティ以外が、賃上げ・ボーナス要求水準の決定などにあたっておもに自動車産業の他の労働組合との情報交換を行っている。三菱労組の委員長はSPMIの地域支部長でありその意味では企業を超えた連携に積極的である。しかし、産別連合体の組織と機能は、比較的しっかりとしているインドネシア金属労働組合連合（SPMI）の自動車・機械・部品労働組合でも独自の政策をもってPUKを指導するという姿からはほど遠いのが実情である。その中でナショナル・ゴーベル労組（SPMIに所属）が中心となって、ナショナル・ゴーベル・グループ9社の労働組合で企業連を組織、今では統一労働協約を締結するまでに連携を深めている事例は今後の労働組合運動のひとつの方向を示すものとして貴重である。

V. タイの労働組合運動と労使関係

V-1. タイの労働組合組織と労働運動の状況

V-1-1. タイ労働運動略史

タイの労働組合は、最近に至るまで政府の度重なる弾圧政策の下で困難な運動を強いられてきた。1958年のサリット司令官によるクーデター後、労働運動は共産主義の温床であるとして、1972年のいわゆる「学生革命」まで長期間にわたって労働組合の組織化と活動そのものが禁止された。1972～76年の短い期間、労働組合は結成を認められ、「72年労働法」制定など労働者保護の点でも一定の前進が見られた。しかし、その後76年の軍事クーデター以後、上記労働法は効力を停止され、81年までの期間ストライキが禁止された。

その後、80年代末頃には経済成長を背景として、賃金引き上げや社会保険法制定など労働組合運動は目立った成果を上げられるまで成長した。しかし、91年に軍事クーデターが発生すると、戒厳令下でストライキが禁止されると共に、公営企業労働関係法改正によって公営企業のストライキ禁止、労働組解散が行われ、タイの労働組合が相変わらず不安定な立場にあることがあらためて明らかになった。こうした政策は労働組合を危険視し、その力を抑えるために労働組合の勢力分散を意図したものであったが、その結果労働組合の組織・勢力関係が複雑化し、労働政策がむしろ困難になってきたことから。政府としてもむしろ産業別労働組合機能の強化を通じて労使関係の安定を図る立場から労使関係法の改正作業が進められている（バンコク日本人商工会議所、1997、2001および「タイ自動車労連の概要」2000）。

V-1-2. タイ労働運動の組織的特徴

2000年におけるタイの民間企業労働者は1,300万人、労働組合加入者は25万人と推定されているから、推定組織率は2%である。これは先進諸国の労働組合組織率と比較して相当低い水準である。上記のように、その背景に長期間にわたる政府の労働運動抑圧政策の影響があることは見やすい。その他にもタイ労働者の教育水準が低く、権利義務に基づく労使関係といった考え方に対する理解が不十分であること、賃金が低いことと相まって組合費を払ってまで労働組合を強くしようとする誘因に欠けることなどが指摘できよう。

つぎに労働組合組織を見ると、圧倒的に多くの組合が企業内組合であることが特徴としてあげられる。資料によれば、企業内組合数は1,134、これに対して労働組合の連合体は18、ナショナルセンターは8団体である。企業内組合が産業別連合体に所属することは少なく、

直接ナショナルセンターに所属する場合がかなりあるといわれている（前掲「労使交渉マニュアル」）。因果関係はともかく、産業別労働組合の社会・経済的な役割は当然限られたものにならざるをえない。

産業別組織についてはすぐ後で触れるとして、ここでナショナルセンターに言及しておこう。政府に登録されたタイのナショナルセンターは以下の8団体である。このうちLCTとTTUCだけが国際自由労連に加盟している。組合数・組合員数でタイ最大の労働組合組織であるTTUCは指導部内の路線対立から1983年にLCTから分離・独立した組合である。これ以外にもタイ労働運動史に組織分裂の事例には事欠かない。それほど人脈や派閥の間の対立が激しいことを物語っている。また、政治家や軍人との結びつきも労働組合間の関係を一層複雑にしている要因である。

図表V-1 タイのナショナルセンター

- 1.Labour Congress of Thailand (LCT)
- 2.National Free Labour Union Congress (NFLUC)
- 3.The National Congress of Thai Labour (NCTL)
- 4.Thai Trade Union Congress (TTUC)
- 5.Thailand Council of Industrial Labour (TCIL)
- 6.National Labour Congress (NLC)
- 7.The National Congress of Private Employees of Thailand (NPET)
- 8.Confederation of Thai Labour (CTL)}

なお、公営企業については国民経済の安定と公営事業の効率化を目的として、91年の公営企業労働関係法改正により労働組合の設立は禁止されたまま今日に至っている。

V-1-3. 自動車産業労働組合連合の組織と機能

上述のとおり、タイでは産業別労働組合は組織面でも機能面でも弱いといわれている。その中では自動車産業の企業内労働組合の連合体であるタイ自動車労連（Federation of Thailand Automobile Workers' Union, 以下「タイ自動車労連」と略記）は自動車産業のかなり広い範囲を組織し、その活動も比較的活発である。

同労組は92年に設立され、97年に正式に登録された。2001年11月にはIMF加盟が認められた。2000年末現在、加盟組織は以下の19組合、組織人員は11,386人である。モットーとして「持続的な双方向的関係の強化」が掲げられている。

図表V-2 タイ自動車労連加盟組合 () 内は組合員数

- | | |
|-------------------------------|-----------------------|
| 1. トヨタ・タイ労組 (3,400人) | 2. 三菱自動車労組 (2,200) |
| 3. いすゞ・タイ自動車・部品労組 (1,082) | 4. 日野インダストリー労組 (359) |
| 5. タイ・カワサキ・オートモビル労組 (108) | |
| 6. デンソー・タイ労組 (857) | 7. タイNHKスプリング労組 (860) |
| 8. バンコク・ユニオン労組 (62) | 9. SAS労組 (520) |
| 10. タイ部品労組 (201) | 11. サイアム・トヨタ労組 (495) |
| 12. TID労組 (136) | 13. YSブント労組 (78) |
| 14. スミットPKK労組 (155) | *15. プレス・メタル労組 (50) |
| 16. タカオ労組 (89) | *17. SKオート労組 |
| 18. スミット・レームチャプン自動車部品労組 (249) | |
| 19. いすゞ・エンジン・部品労組 (465) | |

注) *印は活動休止中

資料出所：「タイ自動車労働組合連合会」パンフレット

見られるように、日系自動車メーカーの企業内労働組合の多くが自動車労連に加盟している。現在、後述するデンソー・タイ労組の委員長が会長となっている。以下、副会長2名、書記長1名、副書記長1名、財務担当1名の外、執行委員が8名いる。部局構成は企画調査、会計、国際、教育、広報、安全衛生、組織、婦人子女の8部門が設置され、役員あるいは執行委員がそれぞれ配置されて統括している。専従スタッフは3人である。

タイ自動車労連は従来IMF-TC（国際金属労連タイ事務所）に加盟していたが、IMF-TCの組織運営上の問題からほとんどの組合が脱退、IMF-TCについては2000年末現在、IMF本部と同東南アジア事務所が今後の体制について協議をしているところであると伝えられたが、2001年11月にはIMFに再加盟が認められたという（デンソー・タイ労組ヒヤリング）。専従スタッフは3名いるが、役員にはいない。専従役員の不在は月あたり6,300パーツという脆弱な財政基盤と共に活動の支障となっている。

IMF-TC加盟問題の一方で、タイ自動車労連はタイ電気・電子機器労働組合連合会（11組織、15,215人）およびタイ金属労働組合連合会（4組織1,730人）の産業別労働組合と「タイ電気機器・自動車・金属労働組合総連合会（Confederation of the Electric Appliances, Automobiles and Metal Workers, 略称TEAM）を結成している。この会長にはタイ電気・電子機器労連の委員長が就任しているが、彼はこのTEAMを母体に第9番目のナショナル・セン

ター設立を画策しているといわれる（「タイ自動車労連の概要」2000）。タイ自動車労連はこれ以外のナショナルセンターには加盟していない。

タイ自動車労連は「ポリシー2000～2005」として、①国内外の労働組合組織と産業別の良好な関係を構築する。②社会的活動を拡大する。③組合員利益の保護を拡大する。④労働者教育の向上。⑤労働組合間の同盟と連帯を促進する。⑥情報センターとしての役割を担うという課題を掲げている。これに基づいてより具体的な活動目標として、①ILO、雇
用者組織、政府機関などの活動に参加・協力する。②社会保障・失業補償制度の確立、新
労使関係法制定を求める活動。③労働協約改訂時期の統一と共同行動の実施。④連合会役
員の労使関係コンサルタント能力などの開発。⑤自動車および部品産業での組織化・組合
員拡大。⑥労働協約や福利厚生を初めとする情報の収集・分析を行う情報センター設立な
どを掲げている。

しかし、実際には組合員に対する教育活動と賃上げ・ボーナス交渉の情報収集が主な活
動であり、上記のようなさまざまな制約もあって必ずしも十分な活動を展開しているとは
いえない。とくに加盟企業内組合との連携という点では不十分であるといわれる。それでも
賃上げやボーナス要求など事前に情報交換する結果、おおむね同じ要求水準になるという
（TMT日本人出向者ヒヤリング）。月一回傘下組合役員間の連絡会がある。また、タイ自
動車経営者協会（Thailand Automobile Employer Association）との懇談会を年1回開催
しているが、経営者協会はあまり活発ではない。加盟組合役員レベルでは毎月情報交換会
をやっている（デンソー・タイ労働組合役員ヒヤリング）。

V-2. 企業レベルの労働組合と労使関係

V-2-1. トヨタ・モーター・タイランドの労使関係

[企業概要]

トヨタ・モーター・タイランド（TMT）は97年半ばまで急成長をとげてきたが、通貨危
機で急ブレーキがかかった。通貨危機後TMTは4期連続で大赤字を計上している。現在は
危機からの回復過程にある。2001年の見込みも25億バーツの赤字であるが、これを何とか
ゼロにまで戻すために努力している。回復過程で資本金を5億バーツから7.5億バーツに増
資したが、その過程でトヨタ自動車（TMC）の持ち分が84%に増大し、マジョリティとなっ
た。

タイでTMTは「苦戦」を強いられている。商用車市場ではいすゞがシェア1位、乗用車

ではTMTが1位ではあるが、ホンダに僅差に迫られている。タイは全世界の主要メーカーが進出を果たしている。日系完成車メーカーが6社、GM、フォード、BMWなど欧米勢も進出してきた。かくして現在国内市場規模30万台に対して生産能力は100万台を超える。

各社とも稼働率維持のために輸出に力を入れざるをえない。GMやフォードもタイを輸出のための生産拠点として位置づけている。TMTも輸出に力を入れ、国内販売との均衡を重視する方針を採っている。主力車種はハイラックス（Hilix）の1トン・ピックアップで生産台数の70%を占める。残り30%はセダンでカローラ、カムリ、ソルーナを生産している。日本製ハイラックスは日野自動車を通して豪州などに輸出されていたが、通貨危機後これをTMTに移管し、タイから豪亜、中近東、欧州、アフリカなどに供給することになった。日本への輸出も考えていたが、結局取りやめとなった。90年頃まではCKDが中心であったが、その後タイ自動車市場が急拡大するにつれて、本格的な生産拠点として再構築を進めてきた。2004年には100%の現地調達達成を目標としている。

サムロン本社工場と96年に稼働をはじめたゲートウェイ工場があり、従業員数は4500名、うち期間工が500名いる。日本人出向者は49名おり、90年代半ば以降急増してきた。

【労働力と人材育成】

サムロン工場ではハイラックスとカムリの組立を行っている。組立部門には約450人、臨時工が20%弱を占める。ゲートウェイ工場では臨時工比率は50%と高い。ハイラックスは19分に一台、カムリは40分に一台の割で生産されており、ラインの要員配置もハイラックス360名強に対して、カムリ用の組立ラインはわずか22名である。後者ではそれだけ作業員一人の受け持ち範囲をきわめて広くとってある。広い仕事範囲に対応できるよう、例えば、オペレーターのローテーションを行い、一人3工程くらいを目標に週に2～3時間くらいやっている。ただし、グループを超えたローテーションは行っていない。

現場での品質向上・安全・コスト低減のための施策はグループリーダー（GL）が部下に伝え、実践していく。その意味でGLのリーダーシップはきわめて重要であり、GLの育成が現場人事・労務管理の要である。GL一人あたりの部下の数は車体関係で30人、組立関係で50～60人。班長は10人位の部下をもつ。工場内にはGLのリーダーシップ強化のために冷房付きのミーティング・ルームが設置されている。また、各課マネージャーが中心となってGLを集め、ミーティングを開いて問題点の検討や情報交換を行っている。ちなみにアシスタント・マネージャー（TMCの工長クラス）まで現場出身の者が昇進している。各部門いずれでもタイ人がデータを集めているが、それに基づいてどうするかとなると弱い。

現場従業員の初任給は4,700バーツ(B)、GLが35,000B、大卒事務職初任給が11,000B、大卒技術者が15,700Bである。大卒はスタートからアシスタント・マネージャーに格付けられる。マネージャーの給与は70,000Bである。共働き社会なので夫婦共に大卒であれば若いうちに家や車を購入することも可能である。大卒ホワイトカラーについては欧米的な転職志向が強い。しかし、TMTでは安定した雇用を売り物に日本的雇用システムを基本としている。

[通貨危機とモチベーションの低迷]

80年代には日本人が先頭に立って労使関係の構築に取り組んだ。しかし、80年代後半以降タイ人管理職への移管が進み、現在ではタイ人人事部長に労使関係を任せている。労働協約もタイ語でかかれており英語版はない。

TMTでは通貨危機による経営状況の悪化を背景に労使の間に不信感が存在した。仕事と成果がむすびつかず、仕事に対するモチベーションが弱かった。以前には給料日後に出勤率が70%位にまで下がったが、現在は常時95・6%を維持している。通貨危機の中で希望退職により6-700名の人員削減を行ったこともモチベーションにマイナスの影響を及ぼした。

こうした状況を打破するために経営情報の公開を進め、できるだけ情報を共有するようになった。具体的に課題についてタイ人の考え方を聞くためにタイ人スタッフ(部・課長級)と社長自宅にて食事会を重ね、意見交換を行ってきた。食事会は現在でも続けている。こうした努力の結果、係長以上の層に一体感が生まれた。2001年10月に新型ハイラックスを立ち上げたが、部品問題で予定通りの発売が出来るかどうかギリギリまで分からなかったが、土壇場で従業員が残業などしてよく頑張ってくれた。この経験を通してタイ人従業員の間にも一体感、達成感が高まった。こうした経験から見て、良好な労使関係の維持は十分に可能だと考える。

[労働組合と企業内労使関係]

前述のとおり、トヨタのアセアン現地法人は部品の相互補完体制を構築し、広範囲の地域から部品調達を行っている。しかし、こうした相互補完体制が整うほど、国を超えた労務リスクをどうヘッジするかが大きな問題となってくる。また、TMTではサプライヤーにもコストとならんで労務リスクについて対応を考えるように要求している。この面からも安定した労使関係の形成・維持はきわめて重要な課題となっている。

そこで労使関係の一方の当事者である労働組合について観察を続けることにする。名称

はトヨタ・タイランド労働組合（Toyota Thailand Workers Union）であり、企業ベースの組織である。組合員資格はアシスタント・マネージャー（係長級）以下であり、従業員の約90%、3,800人が加入している。同労組はタイ自動車産業労働組合（Thailand Automobile Workers Union）に加盟している。

現在の役員の経歴を見ると、委員長は工場部品物流部門の出身で、勤続26年。委員長として現在3期目、役員としては19年の組合活動歴をもっている。副委員長は勤続30年。書記長は金型設計出身で、勤続29年、組合活動歴12年。書記長補佐は組立職場出身で、勤続31年、組合歴7年。いずれも長期勤続で組合活動歴も非常に長いのが特徴である。役員（コミッティー委員）は定期大会において選挙によって選出される。役員定員は規定により近接するいくつかの職場をまとめた100名毎のサブコミッティに1名、したがって現在の組合員数約3,200で割って30名が定員である。コミッティー委員30名の中から互選で委員長と副委員長が決められ、その後委員長指名で書記長以下が選出される。

直近の選挙では73名の立候補者が出た。CKD生産が中心であった頃は無投票当選がふつうであったといわれるから、近年組合が活発になってきたことがうかがわれる。選挙の争点は賃上げ・ボーナスである。選挙は従来からの役員が40%、新人が60%という結果になった。現委員長も28番目という際どい当選順位であった。現執行部の考え方は会社と労働者の良好な関係を維持していきたい。そのために組合員に対して労使関係教育が必要であると考えている。組合員教育のための費用負担を会社に要請している。これに対して今回選挙で台頭したグループは若年、勤続の短い層で、高い賃上げや4ヶ月というボーナス要求を公約に掲げて組合員の支持を集めた。

30名の役員はそれぞれサブコミッティに貼り付けられる。サブコミッティのエリアと役員名は組合員に周知される。TMT労組の組合費は300B/年で、他の労組と比べて最も安い部類に属する。日系企業の労働組合では1,000B/年徴収する組合がめずらしくない。

最も重要な活動は賃上げ・ボーナスである。その要求案を作成する際には各組合員に質問表を配布、意向調査する。その他、フレックスタイム、残業の計画化、職場衛生等についても要求する。

〔労使コミュニケーションのしくみ〕

協約改定交渉以外の労使の意見交換の場としては、まず人事担当と組合役員の月1回の話し合いがある。これには日本人出向者が同席する。この他、経理との話し合い（3カ月に一回）、製造部門において生産計画について話し合い（月一回）、営業部門（月一回）、

社長と役員の話し合い（3カ月に一回）等の機会がある。また、経営と組合幹部が一緒に職場訪問を行い、サブ・コミッティー・メンバーを交えた話し合いが開かれる。こうした労使の会合の目的は労使間の情報交換である。以上の話し合いで得られた情報は組合員に流される。労働組合は93年に会社と一緒に労使宣言を出しており、「労使は車の両輪」という労使関係の基本概念は持っているといわれる。

労使が情報を共有するは労使関係の安定にとってきわめて重要だが、現状では一般組合員の意見集約・吸収機構としての組合の活動能力が弱く、十分に機能していない。組織としての信頼感、代表性を高め、組合員の意見を正しく吸い上げ、カウンターパートとして成長してほしいというのがTMT日本人出向者の希望である。

V-2-2. デンソー・タイランドの労使関係

[企業概要]

デンソー・タイランド（DNTH）は1972年に設立された自動車用電装品メーカーで、現在資本金2億B、デンソーが51%、王室系財閥サイヤムが49%を出資する合弁企業である。創業以来のサムロン工場と、95年に操業を開始したバンパコン工場の2工場を有する。主要製品はカー・エアコン（対売上高比32.5%）、スタータ（18.3%）、オルタネーター、マグネット、ワイパーなど20品目に及ぶ。売上高を見ると96年に80.2億Bとピークに達した後、通貨危機により売上は激減、98年には31.2億B（対96年比31.2）まで低下した。しかし、それを底に売上高は再び増加に転じ、2000年には62.4億Bに戻っている。この間稼働率引き上げのために完成車メーカーの間でも輸出の拡大が進んだが、DNTHでも96年には売上のわずか1.5%しかなかった輸出が98年13.5%、99年17.5%、そして2000年には24.0%と着実に増加しているのである。前章で見たように、輸出比率の上昇はインドネシアでも観察された。また、国内売上高の42%、直販部分の50%強はTMTからの受注品が占めている。

DNTH幹部からのヒヤリングによれば、アセアン相互補完体制を基盤として2005年頃を目処に現在の20品目を11～12品目に整理したいと考えている。他方、最近の報道（『日経』02/4/18）によれば、タイの量販モデルであるピックアップ向けにディーゼル・エンジン用燃料噴射技術であるコモンレールの生産のためにトヨタと組んで別会社を設立する計画が進められるなど、事業展開は新たな局面を迎えようとしている。

[現地調達]

現地調達率は現在50%、これを2002年末に70%以上にする予定だといわれる。現調率の

引き上げは日系二次メーカーがそろっているので可能である。しかし、どうしても技術的にできないもの、あるいは輸入した方が安いものがあるので、現調率も70%が上限であろうという。例えばオルタネータの場合、部品の70%が現地調達（購入品55%、内製品15%）、30%は輸入である。これに対して冷間鍛造部品の場合、現状では630tプレスが最大で、日本なら冷間鍛造を使うところ一部スタンピングを使っている。将来2000 t プレスが導入されれば冷間鍛造に切り替えることが可能になる。近い将来はアセアン相互補完体制を発展させて、冷間鍛造品はタイ、ダイカスト製品はインドネシアという風に、各国工場が得意な部品加工を担当するアセアン域内部品加工センター構想が現実のものになろう。

生産性を高めるには工程を労働集約的部分と高度技術部分でうまく組み合わせることが大切である。タイのマグネットを例として取り上げると、現調率99%で世界で一番安い。典型的な労働集約型製品で、モデルチェンジがなく投資も小さい。しかし、マグネットには冷間鍛造部品が使われている。これはダイスも高く、投資も大きいので量を捌かねばならない。そこでブラジル輸出とホンダ系マグネットメーカーにも売り込んでいる。こうした比較優位のある要素を組み合わせた工程作りが大切である。

地元下請企業に対しては育成という視点が大切である。基本的で簡単な仕事は下請に回し、難しい仕事をデンソーがやる。例えばスタンピングはローカルによる対応が可能なので外注化していく方針である。昨年はプレス機械8台を仕事と合わせて下請に売却した。

部品受け入れは500社3,500種類に及ぶ。サプライヤーは90社、内日系が45社であるが、技術援助などを含めると日系比率は実質70%に達する。日系企業への発注比率はむしろ高まってきている。発注にあたっては工場設備、測定器具などを視察し、必要があればさまざまな技術指導、定期検査などを実施する。

【人事管理】

従業員数は2001年4月末で1,145名、内直接部門509名（臨時工184名を含む）、間接部門445名（臨時15名）、これに本社を中心に販売管理部門に191名が働く。また、工場別ではサムロン工場404名、バンパコン工場741名である。平均年齢30.1歳、平均勤続年数8.9年である。従業員の30%は女性、バンコバン工場に限れば47%が女性従業員である。

採用は部門別に行っている。現場作業者でも高卒が中心となっている。急速に多品種少量生産への対応が進む中で現場作業者の技能向上が大きな課題となっている。そのために部門内ローテーションを行っている。しかし、部門間移動は抵抗が大きく行っていない。今年から方針管理を導入した。今年の方針は<モノ造りに勝つ>で、各部門・職場でこの

テーマを具体的に展開している。TQM (Quality Management)やTPM, (Total Production Management), TIE(Total Industrial Engineering), 提案などの品質管理手法の枠組みをタイ人従業員自らがパネルにまとめる。

研修制度も充実しており、計測機械管理室は電子顕微鏡を除けば日本と同じ設備を備え、そこでの研修によって国家資格も取得できる。研修は現場労働者、保全、ジグ製作、計測機械管理ごとにカリキュラムを編成し、トレーニング室においてこなわれる。ただし、部屋が狭いこともあり1回あたり4人しかできない。保全では初級で日本の5倍にあたる350時間の研修を目標としている。先生はタイ人の日本研修経験者があたっている。また、マザー工場である安城工場にタイ人従業員を派遣、生産管理の仕組みについて研修・育成を行い、それをもとにタイ語テキストを作成、企業内の研修に生かしている。

賃金は職能等級制を採用している。人事考課は行っているが、せいぜい1-2割程度で大きな差はつかない。考課にあたっては数字で表れるQCサークル参加率、欠勤率、提案数等を考慮するようにしている。売上高人件費比率は6%で、インドネシアの2.5%と比較してかなり高い。

[企業内労働組合と労使関係]

労働組合の正式名称は「タイ・デンソー労働組合 (Thailand Denso Workers' Union)」といい、1987年に結成された企業内労働組合である。組合員資格はアシスタント・マネージャー補（係長級に相当）以下であり、従業員の90%、1021人が組合に加入している。未加入は新入社員の新加入遅れと組合費を払いたくないことによるものだといわれる。

執行委員は14人で、2年任期であり、定期大会において直接選挙で選ばれる。専従はいない。大会は年一回開催され、組合員全員参加が建前だが、実際には40%くらいが参加する程度である。末端職場レベルの組織は職場単位ではなく、5つ位の職場をあわせて概ね100人くらいの規模の小委員会 (Sub-Committee) を設け、ここに執行部から指名された委員において、組合員との意志疎通を図るようになっている。

執行委員の経歴を見ると、委員長は32歳、勤続9年の大卒機械設計技術者であり、組合役員歴は6年である。副委員長は40歳、勤続23年の中卒生産管理職場の技能工である。過去に役員経験がある。このように役員の多くは職場の中堅従業員である。ヒヤリングに応じてくれた役員はいずれも自分から進んで立ったといい、社会に貢献するよい機会と役員就任の動機を述べている。役員会は1ヶ月に1回開催される。

年一回の賃上げ・ボーナス交渉がもっとも重要な活動である。2001年度のボーナス要求

は年間3.5ヶ月であったが、これは物価・企業業績などを考慮して決定された。他の自動車労組からデータを集め参考にする。TMTが唯一の基準になるわけではないが、時期的にTMTが先に決まるので、概ねそれに準じて着地点の見当がつけられる。

それとともに福祉・厚生関係の事項についても組合員の要請を受けて交渉が行われる。また、人事制度の大幅な変更などが生じた場合には、会社側から事前の説明がある。例えば、職長以上に対しては今年から目標管理が導入されたが、導入にあたっては組合に事前の説明が行われ、了解を求められた。その他、仕事をめぐる苦情については労働保護委員会、仕事の安全については安全委員会、通勤バスに関する改善はバス委員会、スポーツ大会についてはスポーツ委員会、組合店舗の運営については店舗委員会、広報・情宣は情報委員会において所管される。ホワイトカラーとブルーカラーの間には処遇上も大きな格差があるが、組合活動に関しては目立った意識の違いはみられないという。組合員の慶弔時には必ず役員が参加する。また、社会奉仕活動として献血、学校への寄付等を行う。

【労使コミュニケーション】

組合三役と社長のトップレベルの労使懇談会が年3回開かれ、2時間程度の話し合いが行われる。10月に開催された懇談会では、経営状況、経営課題、福祉関係が話題に取り上げられた。懇談の成果は委員会を通じて組合員に展開する。組合役員と人事担当責任者との実務レベルの話し合いは1ヶ月に1回開かれる。

法律に定められた福祉委員会はあるが、組合役員がだぶる形で委員についている。

日本人出向者から見ると、部長 (General Manager) クラスまでが組合を応援するという。これは自ら経営にあたるという意識が弱く、給与生活者意識ばかりが強いことの表れと感じられる。タイ人VS日本人という構図になってはまずいので、来年からは経営者意識を持たせるためにも、3人いるアシスタント・ダイレクターを交渉の前面に立てることにしている。

なお、デンソー・タイ労組がタイ自動車労連に加盟し、現在会長を送り出していることはすでに述べた。

V-2-3. サイアム・アイシンの労使関係

【企業概要】

サイアム・アイシンはアイシン精機とサイアムの出資により97年に設立された自動車部品メーカーである。本社・工場はバンコクから国道304号線を東に車で3時間ほど走ったプ

ラチンブリ県の工業団地に立地している。操業開始時期が通貨危機とぶつかったために売上高は低迷しており98年1.5億B、01年9億B弱で、赤字が続いている。進出当初はサイアムと半々の持ち株で合併事業をはじめた。ところが通貨危機により増資の必要が生じたが、サイアムがそのための資金手当ができなかったばかりか、事業再構築によって自動車やハイテクから手を引いたため、アイシンの持ち株が97%に増大、実質的にアイシン子会社となった。

サイアムとの合併時代は経理・人事などをサイアム、技術・生産をアイシンが握るという分業ができあがっていたが、両者の関係はしっくりいかなかった。しかし、実質的なアイシン子会社化により現在はアイシンで重役を固める。サイアムのリストラで浮いた役職者6人を採用、彼らが本気になって仕事をしている。

主製品はブレーキおよびクラッチ・マスターシリンダー、ブレーキ・ドラム、ウォーター・ポンプなどの外、走行系および機関係部品さらに車体部品の生産を行っている。国内向けの仕事はマスターシリンダーの生産が中心で売上高の30-40%を占める。98年7品目でスタートしたが、現在は14品目に拡大している。車体系部品はもとはインドネシア工場で生産する予定であったが、TMTの「アセアン拠点化」に伴いタイでも生産が行われることになった。TMTでは従来ハイラックスとソルーナが中心であったが、しかし、競争の激化で売上が伸び悩む中で車種の拡大を進め、カローラ(800台)、カムリ(500台)が投入された。01年秋にはハイラックス・ニューモデルの発売、04年頃にはヴィッツ・ベースの小型車投入など新車種立ち上げにより2003年には100%の稼働率達成を目標としている。こうしたTMTの動きに合わせて設備投資を拡大してきたが、そのため負債が増大し、対売上高償却比率も15%以上に達するなど現状では経営圧迫要因となっている。ちなみに、売上に占めるトヨタ受注分の割合は68%(2001年)である。

通過危機によりタイ国内向け生産が縮小したので、稼働率維持の点からブレーキ関係部品のトヨタ(TMC)向け輸出が98年秋からはじめられた。日本並みの品質が求められ、製造ラインは事前にトヨタのチェックを受けた。品質測定はPPMレベルで、測定器具も電子顕微鏡を覗きほとんどすべてをそろえる。品質管理部ではエンジニア、リーダーを集めて定期的に品質ミーティングを開いている。昨年からはアイシン・ヨーロッパ経由でルノーにブレーキ・システムを月6万台輸出している。こうしたグローバルな事業展開はアイシン本社が日本、台湾、中国、アセアン、アメリカ、ヨーロッパの各拠点の生産能力、稼働状況等を睨み、生産拠点を決定、輸出を統括する。

タイはもともとインドネシアとパッケージで生産品目などを設定した。タイはブレーキ、エンジン部品、インドネシアはクラッチ、ボディ部品という棲み分けはトヨタ物流システムを基盤とした相互補完体制の上に成立している。ところが、TMTのアセアン拠点化によりアイシンでも徐々にタイへの集約化が進められてきた。その典型がドアフレームである。ドア・フレームは従来TAM経由でインドネシアから輸入していたが、これをタイでも生産することにした。ドア・フレームは運送効率が極端に悪いため、世界中に工場を造る必要がある。その製造方法はフォーミングと呼ばれる方法が用いられており、技能者の養成が不可欠である。タイ・アイシンでは立ち上げのためにインドネシアから日本人1名とインドネシア人2名の派遣を受け、タイ従業員の訓練を行った。さらに、技能者を日本に送り研修させた。この事例に見られるように、アジア部品相互補完体制はタイのアジア拠点化によって調整を余儀なくされているように見える。元来各国完成車メーカーのある程度の均等発展を前提に相互補完体制が作られてきたが、タイ拠点化によって部品メーカーも単純な補完ではなく、タイでより幅広く、数量も大きな生産体制を敷く必要に迫られている。これに伴いアイシンのアジア部品供給拠点が台湾からアセアン中でもタイに切り替わりつつある。市場に対応する供給戦略についてはTMCとアイシンの間で相談して決める。例えば、切り替え後のAZ（カムリ）、RZ、NBCなどのエンジンはアセアンの他、台湾、インド、南ア、南米、オーストラリアに7-8000台輸出している。

TMTとは一日2回カンバンで回している。ただし急な変動に対応すべく1日分余分に製品を持つようにしている。三菱、いすゞとは指示納期制（指示は2週間前に発行）でやっている。最終工程で全品検査を入れているが、不良はほとんどない。また、品種の増大を受けて少量多品種生産で対応するようにしている。少量多品種への対応ということでマシニング・センターを6台設置した。これによりジグの変更だけで多品種に対応できる。

現地調達率は80%、実質は90%近いのではないかという。しかし、下請企業23社中22社が日系企業で占められる。表面処理、設備関係、プレス小物などは外注化しているか、その方向で考えている。

【人事管理と労使関係】

従業員数は270人で、女性は組立に40人、加工に3人いる。新卒重視なので若い高卒従業員が中心で、工場のある地区の出身者が多く定着率は高い。職制はワーカー→サブリーダー→リーダー→シニアリーダー→セクションヘッド→マネージャー（課長）となっており、規則上は現場労働者にも最短7年でマネージャーに昇進できる道が開かれている。大卒従業員

員はスタッフからただちにセクションヘッドに格付けされる。

サイアム・アイシンの入居する304工業団地内には労働組合のある企業はない。また、かつての合併パートナーであったサイアム・グループは伝統的に組合なしできている。ただし、サイアムの労働条件は最高水準にある。組合はないが、法律に従って安全委員会と福祉委員会が設けられ、委員が選挙で選ばれる。福祉委員会委員は12人で、女子従業員も2～3人おり、各部門から選出される。彼らが会社に対して直接要求をぶつけることはなく、マネジャーを通じて要求してくる。これまでアイシンでは労使関係はサイアムからのスタッフに任せてきた。

組合がないこともあり、賃上げは会社がトップ・ダウンで決める。通貨危機の時に時短＝賃下げを従業員に要請して受け入れられたことがある。これは彼らに対する借りとなり、いつかは返さねばならないと意識されている。現場従業員の初任給は4,800B/月、リーダーで18,000B/月である。ただし開業当初サイアム・グループ企業から呼び集めたりリーダー層は25,000B/月くらいの給与となっている。

V-2-4. タイ日邦メカトロニクス部品の労使関係

[企業概要]

タイ日邦メカトロニクス部品（Nippo Mechtronics Parts Thailand、以下「タイ日邦」と略記）はバンコクから40分ほどのミンプリにある小物樹脂成形部品メーカーである。親会社の日邦産業（本社一宮市）は金属部品の樹脂化を事業とする樹脂成形部品の専門メーカーで、主要受注先であるキャノンの要請を受け13年前にはじめてタイに進出した。このまま日本にとどまっても事業はじり貧であるとの判断があった。その後94年にはマレーシアに進出、95年にタイ・コーラート（東北地域）に組立工場を開設している。いずれも100%子会社である。さらに中国深 市でも事業を展開するなど積極的な海外展開を行っている。日本本社は型メーカーとして、実際の生産は各海外拠点で行うという事業展開パターンが特徴である。射出成形事業は成型だけでは付加価値が小さく、成型部品の組付けまでカバーしなければ利益を上げにくい。コーラート工場はそうした観点から設立された。従業員数はバンコク工場250名、コーラート750名、マレーシア250名で、日本は200名である。

従来プリンター部品（アユタヤのキャノンから受注）、ビデオ部品など日系AV,OA機器メーカーからの受注が中心であった。しかし、アメリカの景気後退やテロ事件等の影響でOA・AV器機の受注落ち込みがひどく、調査時点（2001年11月）で稼働率は半分程度に落

ち込んでいた。本社ではすでにアスモ、アイシンなど自動車関連からの受注が50%に達していることから、今後は自動車関係の小物部品に受注を拡大していく方針である。現状は自動車関係部品は売上の数%にとどまる。AV・OA器機あるいは自動車部品にしろ、今後は中国との競争を念頭に入れなければならない。同社の技術は樹脂部品生産をロット生産からTPSの考え方を取り入れてフレキシブル生産に切りかえることに成功したものとして高く評価されている。

地元企業とはコスト面でとうてい競争できず、品質向上で勝負するしかないという。その点自動車は高い部品精度が求められるのでローカル企業が参入する余地は小さい。日系企業間の競争になろう。ローカル内にも成長企業がある。特に中国系企業は最新設備の導入にも熱心である。

原材料の半分は輸入している。従来は日本製が圧倒的に多かったが、近年は現地メーカーを指定する発注元企業も増加してきた。原材料の輸入に関しては、BOI（タイ投資庁）の再輸出のための原材料輸入には関税免除という政策を使うので問題は少ない。また、自動車については01年9月以降輸入原材料の関税が5%に低減されたので、今後は材料の選択に影響が出ると思われる。金型は現在は本社で製造している。近い将来タイで内作するために教育・訓練をはじめた。3次元CADもすでに2台設置した。金型は開発費用が大きく、したがってある程度量が出なければ採算が難しい。

[従業員と人事管理]

バンコク工場の機械・設備は射出成形機を中心に101台、いずれも30トン以下の汎用型のもの。バンコクは多品種少量生産に対応できるシステムであり、コーラートは量産中心である。バンコク工場の設備は日本と同じ高度設備型システムであり、コストに占める設備償却部分が大きく労務費は10%以下と小さい。したがって部品組み付けと組み合わせではじめて付加価値を生み出すことができる。労務費比率は低いので、タイの低賃金労働だけでなく、土地・建物などを含めてはじめて優位性が生ずる。なお、コーラート工場は98年、バンコク工場は99年にそれぞれISO9002を取得、バンコクはさらに2001年にISO14001を取得している。欠品率は0.35%、これは日本工場よりも低い。品質は日本工場とまったく遜色がなく、輸出にも十分に対応できる。

従業員はスタッフが70名（内日本人スタッフ6名）、現場従業員は生産部門が100名、工場の間接部門が60名である。スタッフは大卒を職種別に採用、経験を重視している。組み付け職場は女子が80%を占める。多くが中卒である。ただし。エンジニアと検査部門は高

卒以上である。後者は早い段階でグループ・リーダーに昇進させていく。採用にあたっては試用期間4ヶ月を活用、4カ月後に採否を決定している。現業部門の従業員は工場近辺の出身者が多い。

入社後2日間は一般研修、その後各職場でOJTによる訓練に入る。スタッフは3～5日のオリエンテーションの後、各部門へ配置される。QC、金型、成形各部門では1年間の座学と実習による教育を実施、終了後試験を行い、合格者には免許証を交付して昇進などの参考にしている。こうした座学や訓練の講師は今ではタイ人従業員が務めている。作業標準はタイ語で作られている。

Off JTとして、キャノンがサプライヤー・スキル・アップのためにアユタヤで行っている研修にタイ日邦からも各工場20名くらいを送っている。その他、毎年1名であるが、1～3カ月日本に研修派遣する。

コーラートは95年、バンコクは96年から「セミナー」を実施している。これは後述する紛争の反省に立ち、従業員に会社側の意図・目標を積極的に伝えよう、また労働規律の大切さなどを訴えモラル向上を図ることを目標にはじめられた。それが発展して現在は改善発表会（月1回）、年2回の改善セミナーとなる。今年からはマレーシア、日本からも参加がある。優秀発表には賞を出す。バンコク工場の改善グループは各ラインで一つ、計5グループ、間接部門は部門ごとに一つ、計5つ。総数10グループが活動している。

【タイ人のイニシアティブ】

これまで見たように、タイ日邦の大きな特徴はタイ人従業員のイニシアティブが高いレベルで確立していることである。現業5部門中4部門でタイ人がマネジャーを勤め、残る一つもタイ人がやめたため臨時に日本人がマネジャーになっている。工場内には部門ごとに従業員自らによるチャートが掲げられ、欠陥の発生、原因究明に役立てられている。タイ人従業員がこうしたレベルで日本式技能習得を行っていることは特記すべきであろう。同社では98～99年にかけて、バンコク、コーラート両工場ですり作業から立ち作業への切りかえを実施、6カ月で完了している。この切り替えには日本人はタッチせず、すべてタイ人従業員のイニシアティブで行われたという。

職制はワーカー→リーダー→スタッフ→スーパーバイザー→アシスタント・マネージャー→マネージャーとなっている。初任賃金は地域最賃に準じている。バンコクは165B、東北タイが145Bである。しかし、バンコクでは交通手当、医療保険等種々の手当が社会慣行化しており、実際の労務費は見かけ以上に大きい。病気休暇（法律で30日間取得できる）

は一部の人に取得が集中している。欠勤率は6 %程度である。

成形というのは設備産業で、したがって稼働率を高めることが重要。従来2シフトの休日出勤体制をとってきたが、これでは休みが取れないために2カ月ほどすると限界に直面。そこで4日間3シフト・3日間2シフト制とする。

[労働組合と労使関係]

同社では95年にコーラートでボーナス支給日の変更問題をきっかけに従業員が突然職場放棄する騒ぎがあった。紛争は一日で終わり生産も正常化したので、処分者を出すこともなかった。しかし、タイ日邦ではこの紛争を契機に本格的な労務管理体制確立を図ってきた。5S教育からスタートし、生産労働者に対しては毎土曜日30分、またスタッフに対しては週2回セミナー形式の教育を行った。コーラートの場合、初めて工場労働を経験する者が多いので、工場労働に必要な規律から説明した。いずれも時間内に実施した。こうした場合、日本人の旗振りにすぐついてくることはない。タイ人リーダーの育成が鍵である。とくに重要なのがリーダー層に対する教育である。リーダーは従業員10人に一人の割合で配置されている。現在では日々の教育や年間教育計画などの作成もタイ人スタッフが行うことができる。

労働組合は94年に設立され、上部団体に加盟してない。役員は6名である。70%位の従業員が組合に加入しているが、上は上級スタッフまでが組合に加入している。かつてはリーダー層が役員になるケースが多かったが、現在は若手の勤続の短いスタッフが役員になり、ボーナス全従業員一律年間3カ月固定払いなどかなり過大な要求を持ち出すことが多くなった。その意味で労使関係は必ずしも上手くいっているわけではない。日本人出向者の目には単に跳ね上がりであるだけでなく、背後に外部団体の影響があると感じているようである。

労使の話し合いの機会としてはリクレーション、労災などを扱う安全、ヒューマンの3つの委員会がある。例えばヒューマン委員会は作業環境などについて従業員の声を集約し、会社側に要求として伝える。したがって、労使の話し合いとはいえ、議題はそのつど従業員代表から出る。その設置は法律で定められたもので、97年1月から始まった。委員会代表は各部門ごとにマネジャーを除く従業員によって選出される。代表は従業員の性比を反映して女子が多い。任期は1年で月1回経営側との話し合いが開かれる。また、月1回各委員会代表の会合が開かれる。

日本人出向者によれば、組合による職場レベルの活動はほとんど見られないという。組

合との話し合いは昇給や査定など人事システムが話題になることはなく、協約改訂というレベルにまで行かない。組合活動は社内旅行やスポーツ大会、年末パーティなどむしろレクリエーションが中心である。

V-2-5. TSK鍛造の労使関係

[企業概要]

TSK鍛造は鈴豊（愛知県大高町、鋼材伸線引き抜き業）、川村（茨城県日立市、冷間鍛造専門、日立の外注）および黒田精機（岐阜県養老町、切削専門、アイシン精機の外注）の3社が共同で96年に設立した、鋼材引き抜き、冷間鍛造、切削加工を一貫して行う部品メーカーである。操業開始は97年であるが、折悪しく通貨危機に巻き込まれ、借金は2倍、資産は半分になり、苦しい経営を強いられる。この過程で増資に応じた鈴豊がその後実質的な経営権を持つことになった。経営が安定したのは99年後半以降で。従業員もその頃から採用をはじめたので全体に若く勤続の短い者が多い。

TSK鍛造はデンソーなどの強い要請で、近い将来アジアにおけるトヨタの生産拠点になることが有望視されたタイへの進出を決める。国内に残っても受注はじり貧になるばかりという判断もあった。アセアン各国では完成車メーカーの現地調達の上昇は避けられないので、市場の将来性は豊かだと見ての進出であったが、同時期続々と同業他社の進出が相次ぎ、受注が思うように伸びないところに、通過危機が重なって経営は非常に難しい。完成車メーカーでは過剰設備を抱え稼働率を高めるために今後輸出を拡大せざるを得ない。輸出仕様の製品となれば地元部品企業では対応は無理であろう。日本からの出向者は5人である。これに現地採用の日本人が5人、おもに経営管理を担当している。親会社自体が中小企業で、海外経験のある人材も少ない。そこで経営管理については経験のある現地採用の日本人に依存することになる。

主製品は6～50mmの太さの伸線の製造である。鋼材はすべて日本からの輸入で、酸化スケールを除去した後に巻き取り。ネジ屋向けの材料として販売する。細い伸線は引き抜き（ダイスを潜らすことで、鋼材の断面を少しずつ細く仕上げていく技術）をくり返して製造する。一部は冷間鍛造（Cold Forging）により小物部品も製造。冷間鍛造は完成車メーカー各社とも有する技術であり、専門メーカーとの間には棲み分けがあるが、ダイスが高価であるため、ある程度量をこなすのでなければやっていけない。引き抜き、冷間鍛造、切削を一貫してやるのは珍しいという。その他、コンピュータ制御の焼鈍炉を使った熱処

理製品の生産も行っている。製品不良率は日本の0.1%に対して、ここでは5-6%でなかなか目標まで下らない。

売上は3000万B/月で、これは日本の親会社（鈴豊）の10分の一程度。タイの労務費は10分の一だが、機械設備は基本的に日本と変わらないので、それだけ生産性格差が大きい。取引先はデンソー（対売上高比率10%）、アイシンの他、ボルト専門メーカーやホンダ系のアツミ等多数に及ぶ。現状ではカンバンによる生産はできない。中小企業としては在庫を持つ外ない。GMやフォードからの引き合いがあったが、受注できるだけの経営体力がまだない。今後は管理コストの削減という点から、デンソー、アイシンを中心に受注先の集約化（モジュール化）が進むであろう。

【人事管理と労使関係】

グループリーダー（GL）は現場従業員5人に一名の割でおかれ、職場の要としてきわめて重要な役割を担っている。操業開始後期間が短いためにGLはおもに短大卒クラスの経験者を採っている。年齢的には20代前半が中心で若い。しかし、高卒でGLに昇進した者も2人いる。現場ではGLのみが月給者で、他はすべて日給である。GLは例えばダイスの交換や停電などに伴う焼鈍炉の原点復帰など一応の仕事ができる。しかし、リーダーシップの発揮や現場管理の能力や改善能力はまだ弱い。コミュニケーションの目的も兼ねて、日本人トップが人事・労務データをまとめGLに月報としてながしているが、彼らからコメントが帰ってこない。また、GLに週間情報をまとめさせ提出させているが、これもデータをまとめるだけで、自らの考えをまとめるという姿勢が弱い。言葉の制約もあって、結局データや記録の交換に終わっている。年度経営方針はアクション・プラン（タイ語）の形でGL層に説明する。GLには日本人出向者が教育を行うが、現場従業員にはGLがOJTで教える。また、年頭には経営方針を従業員向けに発表している。

高卒を採用条件としている。試用期間3カ月経過後、仕事能力・態度を評価して本採用かどうかを決める。その場合一次評価はGLが行い、最終的に日本人が決定する。工場のあるチョンブリ県出身者が多い。初任賃金は地域最低賃金（155B/日）に準ずる。これに対してGLクラスは12,000～13,000、最高で25,000B/月である。昇級は年1回、ボーナス年1回であり、昨年は平均1.69カ月が支給された。

仕事評価制度を導入したいと考えているが、しかし、従業員の間には平等主義が強く、GLですら仕事評価にあたってできるだけ差をつけないようにする。仕事評価は能力・実績評価と欠勤率などモラル評価の二本立てで考えている。現状では欠勤率は目標値4%をいつ

も上回っている。部門によって欠勤率に大きな偏りがある。多くはその部門のGLの仕事態度が反映されている。ちなみに、法律により保証されている年間30日の病気休暇を使って休む者が多い。また、離職率は最近10ヶ月間で33/140人（年率約28%）とかなり高い。ただし、GLにはやめた者がいない。

従業員は収入を大きくするために残業を望む。現在は通勤バスの関係で平均残業時間2.4時間に設定している。実際には、現在の仕事量なら残業の必要はない。勤務時間中の仕事効率を高めればよい。いずれ生産インセンティブ方式を導入することで現在のような形の残業をなくしたい。

労働組合はなく、従業員代表組織である福祉委員会がある。これは組合がない場合、設置が法で義務づけられている。委員は4人で、直接選挙で選ばれる。GLも被選挙資格がある。福祉委員会には現場から意見があがっている。短大卒の人事課長が福祉委員会からの要求を受け付けるが、自律的解決能力が低いのか、それとも権限委譲が行われていないのか、日本人トップに問題解決を委ねる傾向がある。

V-3. この章のまとめ

(1) タイの労働組合の基本的な組織形態は企業内組合であり、産業別組織を基本とするインドネシアとは組織形態の上では異なる。日系自動車メーカーの労働組合の多くがタイ自動車産業労働組合連合に加盟している。自動車労連は組織も新しく、活動経験の蓄積も乏しいので、現状では各企業内組合がしっかりしたネットワークを持たないまま単独で労使関係の担い手となっている。したがって、インドネシアで広く見られる上部団体の勢力争いの結果として複数組合状況が生まれるということはないが、急速な社会・経済的な変化を反映して、企業内組合内部で主流・反主流の対立がむしろ最近激しくなっているといってもよいのかも知れない。

(2) 組合リーダーの属性を見ると、勤続10年から20年以上という長期勤続者が多い。学歴も出身職場もかなり広い範囲にまたがっている。TMTやDNTHでは委員長は大卒・エンジニアで、三役の中には中卒・生産現場出身者もいる。インドネシアと同じく長期間にわたって役員を続ける傾向がある。組合リーダーは直接選挙で選ばれるが、最近執行部に対抗して若手の台頭が目立つ。従来の執行部が穏健で協調的労使関係を指向する（TMT, DNTH）のに対して、若手役員は賃上げ・ボーナスなどの経済要求で過大な要求をする傾向がある（TMT, タイ日邦）。しかも、そうした若手役員の方が組合員の大きな支持を受けている。

その背景として経済発展の中で経済要求の重要性が強まっていることの他に、従来の執行部が必ずしも職場組合員の声をよく集約できなかったことを反映しているように思われる。その意味でこれは「**労-労**」関係の弱さを物語るものである。おそらくその根底には通貨危機の時に希望退職が行われ、それに組合が有効に対応できなかったことが利いていると思われる。

(3)賃上げとボーナスは労働組合の最も重要な活動であり、要求案づくりのために組合は職場に降りて組合員の声を聞き、あるいは他労組から情報を集めるなどの活動を行っている。また、福利厚生関係では仕事、安全、リクレーションなどの委員会をおき、組合員の意見を反映しつつ活動を行おうという姿勢は明確にもっている。組合活動は長期的に組合リーダーを育成し、組織基盤を固めるような教育・研修の分野で非常に弱い。この点しっかりした上部団体が存在しないことが影響している。組合内部に主流/反主流、穏健派/急進派といった対立の芽が吹き出している状況を見ると、明確な労使関係モデルに基づく組合リーダーの育成は非常に重要な課題であるように思われる。

(4)労使コミュニケーションについて、年に3回程度のトップ・レベルの懇談会にはじまり、生産問題をめぐる懇談会など各部局でも懇談会が開かれるなど、その仕組みは充実している。問題はその仕組みが十分に活用されているかである。日本人出向者の評価は厳しい。その理由として組合が職場から独自の情報を収集し、分析する能力を欠いているからであるという。その結果、経営側の一方的な話し合いに終始することになる。当然話し合いの成果は職場に還元されず、経営施策の実施に何お役にも立たない。自立したパートナーという意識がなかなか育たない。

(5)他組合との連携は各組合とも必要性を感じているが、上述のとおり、自動車労連がまだ結成されたばかりで人材面でも、財政面でも企業内組合の活動を支援できるところまで経験の蓄積ができていない。結局、日頃交流のある組合と非公式に情報交換を行うのが精一杯ということになる。自動車労連の組織と機能の強化は安定的な労使関係の発展のためにも喫緊の課題だといってよいだろう。

(6)労働組合がなければ安定的な労使関係は決して構築できないことを考えるべきであろう。しかし、日本人出向者で労働組合・労使関係を担当するスタッフはきわめて限られている。多くは現地人労務担当に労働組合との折衝を委ねているというのが実情ではないか。TMTでは労働協約がタイ語で書かれてあり、日本語はおろか英語版もない。労働運動が転換期にさしかかっているように、日本側もまた労使関係の構築について正面から関わる必

要があるのではないか。それがグローバル・アジア戦略の展開を成功に導く大きな要因のひとつであるとする。

Ⅵ. 中国におけるトヨタおよび関連部品メーカーの労使関係と工会の役割

Ⅵ-1. 合併事業経営と社会主義

Ⅵ-1-1. 企業と共産党

中国における外資系企業の経営政策や労使関係を考える場合、中国が大きく市場経済に振れてきたとはいえ、一党独裁の社会主義体制の国であるによる企業経営への影響を抜きにすることはできない。これまで見てきたように、トヨタおよび関連部品企業の合併相手は天津汽車集団傘下の国有企業である。しかも、中国政府の規制により最大50%までの出資比率に抑えられている。この結果、董事長（会長）はじめ経営幹部には多くの天津汽車幹部が就任し、その多くが共産党幹部である。天津汽車集団のトップもまた天津市共産党書記である。共産党による合併事業経営への影響はどのようなものだろうか。

天津トヨタ自動車（TTMC）では取締役会にあたる董事会の下に経営管理委員会が設けられている。日本側総経理以下3名、中国側は副経理（副社長）、総務人事部長、営業部長の3名で構成されている。中国側は3名ともTTMCの在勤者である。経営上の重要決定はこの経営管理委員会で合議制で決定される。審議内容は文書で残される。したがって、天津市共産党委員会など党組織が直接経営に口出しすることはまずない。進出にあたってトヨタは天津汽車に対して適正人員の維持とトヨタ式経営の実現をねばり強く交渉した。これはトヨタが中国において事業を軌道に乗せるために欠かせない要件であった。中国側も国際競争が激化する中で、コスト低減と生産性向上は至上命令であることを理解したという。いったん理解がえられれば、トップの指示はそのまま末端まで伝えられるので、むしろ、経営方針を全社に及ぼすことは容易であるという。企業内でも例えば天津トヨタ・エンジン（TTME）には党員は約300名いるが、党員になることは誇らしいことであり、事実仕事面でも人物面でも優秀な者が多いと評価が高い。

このように共産党の影響は少なくとも日常経営についてはあまり過大に見積もる必要はないように思われる。では、労使関係の基盤となる労務・人事管理についてはどうか。ヒヤリング結果に基づいていくつかの事例を見ていく。

Ⅵ-1-2. 進出企業の人事管理制度

1) TTMCの人事管理

天津トヨタ自動車（TTMC）はいわば白紙の上にトヨタ流人事管理制度をしくことができた希な例である。従って採用から教育・訓練まで計画的に実施された。2002年4月の従業

員数は事技職124名、技能職356名、これに特別職8名を加えて合計488名、技能職は現場の中核となるチームリーダー層が中心である。3万台体制となる2003年12月末までに1056名、2直体制が敷かれる予定である。技能職はすべて契約工でトヨタとしては1年契約をのぞんだが、党などの要請もあって3年契約に落ち着いている。技能工の出身は天津汽車が21%、その他国有企業が11%を占めるが、これらはあくまで選抜の結果であり、押しつけられたものではない。また、事技職の場合、外資系企業からの転職組が59%を占める。英語、日本語の能力を採用条件としたために外資系からの転職者が増大した。新卒は9%、また天津汽車集団からは7%、他の国有企業から5%が移ってきている。採用にあたっては経験より資質を重視したという。

新規採用者についてはまず天津市の南開大学で3ヶ月間日本語教育を行い、ついで瀋陽の金杯トヨタ技能工養成センターにおいて1ヶ月間の基礎訓練を行ったあと、トヨタ元町工場に派遣して3ヶ月に渉る研修を行う。なお、5月には研修参加者に対してテストを実施、成績の悪い者については解雇する方針であるという。このようにTTMCの場合、当初から白紙の上に人材育成・人事管理をスタートさせることができた。しかし、これはむしろ例外であり、TTMEやTDS等では天津汽車集団の合併企業から引き継いだ従業員を前提として人事管理制度を運用しなければならなかった。

2) TTMEの人事管理

天津トヨタ・エンジン (TTME) は合併相手である天津発動機廠から1600名の従業員をそのまま引き継いでいる。当初から稼働率の低迷に苦しむ経営状況では1600名の従業員は過剰であり、早くから人員削減が課題となった。現在は1250名、内20%は交代制の自宅待機者なので、実質従業員数は1000名である。要員削減は「早期退職」を利用する。すなわち、定年を法の規定より5歳早めて、男子55歳、女子50歳になったところで「退職」させるが、その後法的定年年齢までの5年間は身分は従業員のままであり、福利厚生施設などはそのまま利用することができる。創業時から新規採用は行って来なかったため、人員構成にもヒズミが生じ始めており、今年から採用をはじめるとの予定である。人員削減は国有企業改革の柱であり、それに対しては党・天津汽車幹部も理解・協力してくれたので、今日まで大きな問題は生じていない。

TTMEでは人事管理については国有企業時代の仕事意識を全面的に切り替えてもらうために、従業員にインセンティブを与え、仕事や職場の改善に進んで取り組む姿勢をもたせることが課題であった。国有企業時代には失敗がカウントされたため、失敗を恐れるあま

り従業員の間には「事なかれ主義」が蔓延することになった。これを打ち破るため徐々に能力給体系への切り替えが行われた。国有企業時代には能力評価のしくみ自体がなかったので（山本、1995）、トヨタのしくみを修正しながら整備していった。天津汽車時代に現場役職者であった者についてもあらためて評価を行い、能力が低いと判定された者については格下げも行った。能力評価のしくみは係長を第一次評価者とし各課毎の評価結果を持ちよって相互に適正かどうかを検討、課間のバランスを採ることにした。組長以上層の査定会議には日本人も参加する。**TTME**はA型エンジンのラインオフ前には能力給制度をスタートさせた。こうした賃金制度の変更に対して党、天津汽車側から反対や抵抗はなかった。また、工会からも反対はなかった。

こうした人事管理制度は一定の支持を受けている。そのことは同社基層工会の分会役員も肯定した。成果を上げれば報われるというしくみの下で従業員の間にやる気が高まっているという。技能工については定着率も高い。もちろんその背景に超過労働経済の下で失業率が高いという現実がある。

他方、大卒技術者の移動は多い。それも優秀な者がやめる。日系企業では賃金体系上から早期に高い処遇を行うことは難しいことが、転職を促す要因となっている。それでも優秀な者は20代後半で係長、30代前半には課長に昇進することができるのだが。

最後に、福利厚生について触れておく。福利厚生は従来国有企業で行われてきたような従業員家族丸抱えで、住宅、医療、教育等の福利サービスを企業が直接提供するやり方から住宅手当や医療保険へと大きく転換しており、ヒヤリングした日系企業のほとんどで手当・保険によるサービスの提供が行われている。その結果労務費としてみた場合、概ね賃金支払い分の1.6倍になるといわれる。無論それでも労務費の水準は非常に低く、福利厚生が競争力を脅かすようなものでないことはいうまでもない。

3) TDSの人事管理制度

TDSもまた最初は合併パートナーである天津汽車内燃機廠の従業員を引き継ぐ形でスタートしている。従業員数は670人で、生産量に比して過大であり、自然減をまって減らしていった。現在は510名であるが、常勤は360人。150名は早期退職者（男子で年齢55歳、女子で50歳）と自宅待機（在籍のまま給与は60%支給）にしている。自宅待機者は部門長と相談して能力の劣る者を選ぶ。そのほとんどが技能職で、その結果直間比率は半々となっている。品質の維持・向上のために工程管理を重視しており、作業者には作業標準の遵守を徹底させている。品質維持のために工程と製品について厳しい検査体制を採っている。工

程での作り込み・改善によるコスト引き下げはこれからの課題である。契約工なので解雇は容易に思われるが、実際に解雇する場合には市の許可があるので思いの外難しいといわれる。

賃金は能力・実績給を導入、その比率も次第に大きくしている。現在は能力給20%、実績給30%、年功給10%、基本給が40%の割合である。能力評価は年一回で、直属の上司による評価を行い、その結果は部門間で調整してバランスを取っている。なお、能力評価の材料として天津汽車全体で実施するテストの結果を一部取り入れている。生産技術・製品設計を中心にすでに15人位を日本で研修させた。

4) 豊田工業の人事管理

最後に豊田工業の人事管理制度について観察する。既述のように豊田工業はTTMC, TTME, TDSと異なり独資企業で、従業員もすべて新規に採用している。「人事管理はやりやすい」というのが日本人董事長の感想である。中国人従業員はハングリー精神旺盛で残業協定があってもなきがごとく、従業員が進んで残業・休日出勤をする雰囲気がある。従業員はすべて2年契約で、新人については3ヶ月間の試用期間が認められている。現状では仕事量が拡大の一途にあるので、契約はほとんど自動的に更新される。会社都合によって契約を打ち切る場合には、月数に応じて退職金を支払う。現場従業員の採用については中国人人事課長が評価・決定を下している。

ただ、昆山工業団地はとくに台湾企業が多数進出し活況を呈している。また、上海までの距離も近いことから就業機会は多く、従って豊田工業でも一年間に技能労働者で30%がやめるといふ。理由として賃金やロケーションをあげる者が多い。他方、台湾企業などから移ってくる者も多い。年30%といえ、3年間で従業員が総入れ替えになるほどの移動の激しさである。しかし、現在の課長クラス、すなわち設立時に入社した、年齢30歳前後の従業員層は多くが日本研修の経験者であり能力も高い。彼らは上のポストが常に空いているのでほとんどやめない。エンジニアとして大卒が7名いるが、大卒はより条件のよい欧米系に移動する傾向があるので、むしろ現場で優秀な者を技術部門に抜擢するようにしている。

賃金は能力給部分が小さく(15%)、基本給部分が70%を占め、その意味で昔ながらの賃金体系となっている。年齢給(年40元)、生産奨励給(平均80元)、学歴給(大卒200元)等が設けられている。賃金の平均は残業込みで約1100元、課長級で4000元である。

VI-2. 工会の組織と機能

VI-2-1. 工会組織の歴史的変遷

中国における労働組合は「工会」と呼ばれる。中国で共産党の影響下に最初に組織された労働組合は1920年11月に上海で組織された「上海機器工会」であった。以後、上海、広州などの大都市で工会の組織化が進められた。1925年5月に広州で開催された第2回全国労働大会で「中華全国総工会」が設立された。しかし、その後戦争が次第に激化する中で、労働運動の発展は見られなかった。1948年ハルピンで開催された第6回大会において中華全国総工会の再建が決議された。以後、1953年に北京で第7回大会が、1957年には同じく北京で第8回大会が開かれ、1360万人あまりの労働者を代表して、889名の代表が参加した。その後「大躍進」政策の下で、中華全国総工会は党との一体性、党に対する忠誠・従属性を強めることになった。

1966年に始まった文化大革命の下では中華全国総工会は、全国の労働組合の指導機関としての一切の活動を停止させられた。この状態は文革が終結した78年まで続いた。同年10月に北京で開催された第9回全国代表大会には、全国5千万人を代表する1967人が参加した。この大会で労働組合活動の再興・発展が決議された。その後全国代表大会は5年ごとに開催され、93年に北京で開催された第12回大会には一億人余りの労働者を代表して1600人が参加した。

VI-2-2. 工会の機能

1) 「改革開放」と工会の役割

中国最初の「工会法」は1950年に制定された。その後40年余りを経過した1992年に「改正工会法」が制定された。さらに、2001年10月に「新工会法」が制定された。「改正工会法」から「新工会法」までわずか9年半、この期間の短さは中国経済の変化がいかに劇的なものであったかを如実に示している。ここでは法律上の工会の定義を手がかりとして、「工会とはどのような組織か」について見ることにしたい。

「改革開放」以前には、党との一体性・党に対する忠誠を前提に、工会の役割は党の考え方を労働者に周知徹底させることにある、具体的には工会は社会主義の目標を労働者に伝え、経営管理者と労働者を調停することによって、社会主義の目標である生産目標の達成を支援するとされた(53年「中国工会章程」)。その機能は労働組合というよりも企業の労務・人事部門といった方が適切であるといってもいいすぎではあるまい。

「改革開放」以後、工会の機能は大きく変化する。その変化を端的に示したものが86年国務院から出された「全民所有工業企業職工代表大会規則」である。そこでは次のように工会の役割が規定されている。企業は工場長請負制を実施し、同時に職工代表大会および他の民主的管理組織を設立し、それらを健全なものにすべきである。企業は労働組合組織と労働者の代表が企業の重要な決定を議論し、経営管理方針を監督し、労働者の合法的な権利を守るなどの権利と活動を保証すべきである。この時期政策的に普及が図られた工場長請負制の下で、それとのバランスをとるかのように民主的経営管理への参加、労働者の権利保護が工会の役割として規定された。また、83年の第10回中国工会全国代表大会において短期・部分的・自然発生的ストライキの可能性が承認されている（伊藤正一、1997）。

2) 経済成長と工会機能の変化～「新工会法」における工会の役割～

92年はいうまでもなく社会主義市場経済体制が採択された年であるが、同年の「改正工会法」においても、工会の役割は労働者の合法的権利と利益を守り、労働者の生活に関して労働者の意見や要求を聴取し反映し、労働者が困難な問題を解決することを助け、労働者に全身を捧げて奉仕する、と労働者の権利と利益保護を前面に打ち出した規定となった。また、争議の可能性を認めた上で、操業停止や怠業・ストライキが生じた場合には、工会は企業の経営管理者側及び関係機関と会い、協力して労働者が提出した解決可能な合理的要求を解決し、速やかに正常な生産秩序を回復すべきであると定めている。

さらに、95年「改正労働法」では8箇条からなる1章（第10章）を労働争議にさいて、労働争議の仲裁委員会は企業単位内に設置され、賃金労働者代表、雇用単位の経営管理者側代表、そして工会代表の三者からなっており、工会代表は仲裁委員会の議長とすると規定されている。

2001年の「新工会法」は工会の規定に関して、前述の「改正工会法」の規定を受け継いでいる。すなわち、「工会は労働者・職員が自発的に結合した階級的大衆組織である」（第2条）労働者の工会を組織し、加入する権利を「いかなる組織、個人もこれを阻害、制約してはならない」（第3条）と団結権擁護の姿勢を明確に規定する。工会の活動は憲法を遵守する限り、工会規約に基づいて自主独立に行われるべきであるとして、党からの自立を明記しているのも「改正工会法」を引き継いでいる。また、自立性を担保するものとして従業員代表大会制度の実効性の確保や労働協約締結権が定められている（労働研究センター、2002）。

工会の機能についても、改革開放政策の下で積み上げられてきた経験を踏まえ、「全人

民」の利益を守る、すなわち社会全体の生産力の発展に労働者を動員するとともに、「労働者・職員」の利益を守る、すなわち労働者の合法的権利と利益を守るといういわゆる「二重の任務」が工会の基本的任務として規定されることになった。そのための具体的な制度として国有企業における従業員代表大会が外資系企業など非公有制企業においても「工会の民主的管理への参加」として規定された。また、「工会は従業員を代表して企業、事業単位と平等協商（団体交渉）を行い、集団労働協約を締結する」（第20条）と団体交渉権と労働協約締結権が明記された。

上掲労働研究センターのコメントが指摘（同上、p15）するように、「新工会法」で手厚く保護されているのは基層工会の団体交渉権であり、労働協約締結権である。とりわけ新たに経済発展の担い手として成長してきた外資系企業、私営企業、郷鎮企業に働く労働者の権利と利益の保護こそ「新工会法」がもっとも大きな関心を払ったところであった。

VI-2-3. 工会の組織構造

1) 経済発展と組織化の課題

図表VI-1は1990年～2000年の期間の企業の所有形態別従業員数と工会組合員数の推移を示している。

図表V-1 企業の所有形態別従業員数と工会会員数の推移

年	国有企業	集団企業	その他	合計	郷鎮企業	工会会員数	組織率
1990	10,346	3,549	164	14,059	9,264	10,135	43.5
1991	10,664	3,628	216	14,508	9,609	10,389	43.1
1992	10,889	3,621	282	14,792	10,581	10,322	40.7
1993	11,094	3,603	536	14,847	12,345	10,176	37.4
1994	10,890	3,211	747	14,848	12,017	10,202	38.0
1995	10,955	3,076	877	14,908	12,862	10,399	37.4
1996	10,949	2,954	942	14,845	13,508	10,212	36.0
1997	10,766	2,817	1,085	14,668	9,158	9,131	38.3
1998	8,809	1,900	1,628	12,337	12,537	8,913	35.8
1999	8,336	1,652	1,785	11,773	12,704	8,690	35.5
2000	7,878	1,442	1,934	11,250	12,820	10,362	43.0

資料：『中国統計年鑑』『中国労働統計年鑑』各年盤より作成。

工会組合員数は「改革・開放」が開始された79年には5147万人、組合員比率は51.6%であった。以後、90年初めまで組合員数・対賃金労働者比率ともに上昇し、91年には組合員数1億389万人、組合員比率71.6%という高い水準を示している。しかし、郷鎮企業を加え

た数字では43.1%である。その後社会主義市場経済の下で経済成長が進むにつれて、国有企業従業員数は96年対比で3千万人以上減少し、集団企業でも91年対比で2100万人以上減少している。他方、「その他」の非公有制企業や郷鎮企業に至っては3500万人以上も従業員数が増加している。この結果、郷鎮企業を含めた工会組織率は次第に低下し、99年には35.5%で90年と比べて8ポイントも低下している（2000年の工会会員数は信頼できないので採用しない）。

このような状況下で現在の経済成長の担い手として急速に拡大している非公有制企業の組織化こそ目下工会の大きな課題である。例えば、江蘇省地方工会では組織部の他に「民間管理部」を設けてその組織化に努力している。非公有制企業においていかに労働者代表制を実現するか、その研究と実践が課題である。集団（労働協約）契約の締結や労働者による株式所有の推進がその方法としてあげられている（江蘇省総工会ヒヤリング）。

外資系企業組織化重視の方針は党・中華総工会でも決定されている。政府、労働局、工業局では投資手続きの際に工会組織化を求めている。前述の通り、豊田工業が設立時に昆山市党委員会から工会設立を求められたのもこうした背景によるものであろう。

2) 工会の組織構造

さて、工会の組織は4つのレベルから構成されている。すなわち、

(1) 全国レベルに最高意思決定機関として中国工会全国代表大会があり、5年に一回開催される。中華全国総工会執行委員会は全国代表大会決定の執行機関で全国代表大会を招集するが、その執行委員は全国代表大会において選出される。

(2) 省・自治区・直轄市レベルに地方工会がおかれ、5年に一回地方工会代表大会が開催される。地方工会代表大会において選出された委員により地方工会委員会が組織され、代表大会決定に基づいてその執行を行う。なお、省轄市、市・県にも工会代表大会がおかれている。

ヒヤリングできた江蘇省総工会を例にとって地方総工会の組織と活動・事業について紹介しておこう。江蘇省総工会は約700万人の労働者を代表する900人の委員で構成される省代表大会が最高意思決定機関である。その60～70%は傘下の基層工会代表者であり、他に党、一般労働者など基層工会以外の代表者が加わっている。この省代表者大会で30名余りの総工会委員が選出され、その中から常務委員12名が選ばれる。常務委員から主席（1名）、副主席（4名）が選出される。総工会委員の他に総工会の活動・事業を運営するスタッフが70名弱おり、国有企業、民主管理、組織、生活保障、女性、広報、教育など16の部門を

それぞれ統括する。こうした工会としての本業の他に、テレビ制作センター、新聞社（『江蘇工人日報』）、研究所、診療所、ホテル、旅行社、工会リーダー養成学校などの事業を経営している。これらの事業体に働く人をあわせると1000人を超えるという巨大な組織である。

(3)産業別組織は産業工会と呼ばれ、財貿、機械冶金、石油化工医薬、紡績、軽工業、郵電、金融など19の産業におかれている。産業工会の指導機関は上記各産業毎に組織される全国委員会である。その下に省レベルの指導機関として省級産業工会委員会、市・県の指導機関として市・県産業工会委員会が置かれている。市・県産業工会委員会の下に後述の基層工会が組織されることになる。産業工会委員会はそれぞれのレベルで代表大会を開催し、そこでの決定を執行する責任を負っている。また、各地方産業工会委員会は一つ上の産業工会委員会と地方总工会によって重複して指導されるものと位置づけられている。

しかし、各基層工会や江蘇省总工会でのヒヤリングでは産業工会はほとんど機能していないようである。江蘇省总工会でのヒヤリングによれば、13市に24の産業工会があり、それぞれ地方工会の指導を受け、その指示を実践するとされるが、その活動は活発ではなく、存在すら明確ではないと説明された。

(4)工会組織の最底部を支えるのが基層工会であり、中国工会の基本組織単位と位置づけられる。基層工会は企業、事業、学校などを組織単位とし、組合員25名以上の場合、基層工会委員会を設立できる。基層工会委員会は意思決定機関である従業員代表大会に代わり日常業務を遂行する執行機関であり、上級レベル工会決定の執行に責任を負うとともに、年に一回、工会基層組織の全員大会や従業員代表大会を開催する。なお、既述の通り従業員代表大会という機関名称は厳密には国有企業について用いられるものであるが、聞き取りでは外資系企業でも通常この名称を使っており、本稿でもそうした例に倣って用いている。非公有制企業でも基層工会委員会は必要に応じて部門・職場に分会工会委員会を設立、さらにその下に工会小組を設立できる。工会委員は従業員代表大会によって選出される。

また、各レベルの工会代表大会によって選出された委員でもって経費審査委員会が組織される。各レベルの経費審査委員会は各工会委員会の財務状況を審査する他、業務の執行状況についても審査を行う。

最後に工会役員のキャリアについて触れておけば、工会はあくまで党の指導の下で、その指示を実践するという役割を負っているが、現在では工会独自の活動の必要性も高まってきている。工会幹部は副総経理と同等の地位を与えられ、さまざまな経営問題に触れる

機会も当然に多くなる。そうしたことから企業経営管理者になる可能性も小さくない。70～80年代には工会主席から工場長になるの事例が多かった。しかし、80～90年代にはいると基層工会で活動した後、上級工会の幹部になるケースが増大した。例えば、江蘇省総工会の各部門長クラスの多くは基層工会役員としての経験を持ち、そこから省総工会幹部に選任されている。ある種の専門化が進んだということであろう。むろん共産党の中で昇進する道も開かれている。

VI-3. 基層工会と労使関係

VI-3-1. 基層工会の組織

既述のとおり、基層工会は中国における労働組合（工会）組織の基盤をなすものである。それは事業所単位に設けられる組織という意味で日本の企業別労働組合と近似している。以下では、「基層工会は企業内労働組合か」という根本的な疑問に調査結果を踏まえて答えを出してみたい。まず、その組織からみることにしよう。

工会は、「賃金労働者が自主的に団結した労働者大衆の組織」と法に規定されている。しかし、企業ごとに若干異なるが、基層工会は一般従業員から総経理（社長）までその企業で働くすべての人をメンバーとしていることが通例である。TTMC、TTMEやTDSでも日本人総経理まですべての人が工会に加入している。豊田工業だけは総経理以下日本人出向者は工会には加入していない。これは同社が独資であることによると見られる。このような組織範囲が示唆するのは、工会は「労使の利害対立」を前提とした組織ではないということである。社会主義下では（公有）企業は一般従業員から総経理までそこで働く人々の生活の場であり、生活向上の手段であった。経営管理者と一般従業員はそれぞれの持ち場でお互いに協力して、生活向上のために企業の発展に貢献することが求められた。個々の労働者に不満の生ずることはあっても、工会が組織として経営と対立することはありえないことであった。もっとも次の点は付記しておかねばならない。経営幹部はもちろん人事担当責任者など会社側の利益を代表すると見なされる者は工会メンバーであっても、従業員代表や工会委員には選出されえない（TDSヒヤリング）。その限りで経営と労働者・工会の間に利益のズレが生ずる可能性があることは認識されている。

また、工会の会費は賃金の1%と定められているが、その会費はすべて会社負担とされている。その意味で工会は従業員の自前の組織だとはいえない。

しかし、このことだけで判断するのは一面的であろう。工会の性格を明らかにするため

さらに別の角度から光を当てて見なければならない。

VI-3-2. 役員の選出と役割

1) 工会主席の任命

基層工会委員長は（基層）工会主席と呼ばれる。TTMCでは工会主席は人事部長がなっている。彼はもと天津汽車集団のある企業の副総経理だった人物で、天津市共産党委員会からTTMCに工会主席として送り込まれてきた。人事部長職はTTMCが彼のために用意したという。このようにTTMC工会主席は党の所管するポストで、党上部組織から任命されてくる。この点はTDSおよび豊田工業でも同じである。TDS工会主席は同社営業課長であったが、総経理と天津市共産党委員会からの指名で工会主席に就任した。主席に対するインタビューでは、実際には希だが、工会主席は基層工会（企業）の間を移動することもあり得るという。工会主席はこのように最初は党組織の指名によっていわば上から送られてくるが、それでも基層工会メンバーによる信任投票は行われる。2期目にはこれまでの主席としての仕事に対するメンバーの評価が選挙という形で行われる。

前項で述べたように、外資系企業では上級工会から主席が派遣される場合が70%位を占めるという。その理由は経営者が中国の工会制度をよく理解していない場合が多いし、言葉の関係でコミュニケーションが十分でない場合が多いから。また、労働者も地方から集まってくるので相互によく知らなかったりする。このように上級工会から役員を派遣するのは混山工業団地で始まったので「混山モデル」と呼ばれる。上級組織からの派遣は最初の一期のみ。以後は通常の選挙で選ばれる（江蘇省総工会ヒヤリング）。

企業経営者と共産党、そして工会は法的には対等の立場にあると規定されている。しかし、これらの事例で大切なことは、工会主席は共産党のポストであり、当該の基層工会外から党の指示により主席が送り込まれるということであり、その意味ではおよそ労働組合としての資格を欠いているといわざるをえないが、それでも工会メンバーによる信任選挙が行われ、場合によって主席が的確でないと評価されれば落選することもあるという点で辛うじて組合民主主義が保たれているといえよう。

2) 基層工会内部の組織構造

基層工会には従業員代表大会がおかれる。これは基層工会の最高意思決定機関であり、年一回開催される定期大会では工会執行役員ならびに経営管理者から事業活動の現状と課題について報告を受ける。また、執行委員の選挙を行う。執行委員はTDSで10名（専従は3

名)で、工会委員会(執行委員会)を組織する。工会委員会は上部組織の決定を実行し、従業員代表大会に代わって日常業務を執行する。役員任期は3~5年である。基層工会の役員は小規模企業では直接選挙で選ぶが、大企業では従業員代表大会で選出された委員の互選で選ぶこともある(江蘇省、国有企業の場合)。

TDS工会主席の説明によれば、同社基層工会は最末端の組織として分会をおいている。分会は製造部門4分会、事務管理部門3分会の合計7分会である。分会は必ずしも企業組織上の部・課とは重ならない。概ね均等の数になるように人数で分けられている。分会には分会主席(日本の労働組合でいう「支部長」)がおかれ、分会メンバーの選挙で選ばれる。これとは別に分会は従業員代表の選出母体でもある。従業員代表の数は従業員数の10%という規定がある。したがって、TDSは510名の従業員数なので、従業員代表は51名が選出される。従業員代表は従業員代表大会に出席し、執行委員の選挙などを行う。

分会では主要な課題について組合員の意見調査を行い、その結果を工会執行委員会にあげる。各分会ごとに従業員代表が3~4名選出され、女性、体育、レクリエーション、広報などの部門に所属し、活動を担当する。このように職場で一般労働者ともっとも頻繁に接触し、生きた情報をもっとも多くもっているのは分会役員であり、従業員代表であって、その役割は重要である。

他方、TTMC, TTME, TDS各工会は天津汽車工会連合会を「構成」する。各基層工会と天津汽車工会連合会との関係は指令と実施の関係(TDS工会主席)であり、重要な政策目標は天津汽車工会連合会で決定され下に降される。従って、各基層工会が独自に新たな政策を打ち出すことは希である。天津汽車工会連合会は「企業別連合体(企業連)」に比べられるが、基層工会(企業内組合)との関係は日本とは逆になっている。この工会連合会に対応するように、天津汽車集団レベルで人事担当者の会合はあるが、回数は少ない。それよりも同集団内で地域グループがあり、その中での情報交換は盛んである。ちなみにTDSは東麗経済開発区のグループ長企業である。

VI-3-3. 基層工会の機能

基層工会の機能・役割は次のようにまとめられる。①労働者の利益と権利の保護、②経済建設への労働者の動員、③思想教育を通しての労働者の育成、④基層工会の経営管理への参加を促進すること。このうち②と③は企業の生産力向上への協力(全体利益の追求)であり、①と④が労働者の権利と利益を守ることと整理することができる。

さらに、分会（職場組織）の役割は次のようである。①工会委員会の決定を具体的に職場で展開、②部門の仕事に協力（事業活動への協力）。TTME日本人総経理は、エンジン増産時など工会を通じて従業員に協力を求める。突発的な休日出勤や残業などの要請も概ね受け容れやすい。ただ、これは従業員の作業意欲が高いことが大きな背景の一つとなっている、と語っている。しかし、それだけではない。③一般従業員の不満の吸い上げとその解決にも分会委員会が関与する。賃金規則変更などの場合、工会委員会で作られた案は分会に降ろして従業員の意見を聞く（TDS, 工会主席）。また、TTMCやTTMEでも、分会レベルで末端組合員の声を掌握する活動は行われているという。末端組合員から寄せられる苦情処理についても、小さな問題は分会主席レベルで現場の課長・係長と話をして解決する（TTME, TDS）。それでは解決できない問題は基層工会が引き取って経営と話しあって解決するものもある（TDS）。以下では、人員削減と賃上げについて基層工会レベルの活動を観察する。

1) 人員削減

既述のように、TTME, TDS両社はパートナーである国有企業から引き継いだ人員を、生産量に見合った適正な規模にするために、早期退職制度などを通じて削減しつつある。また、自宅待機も行われている。こうした日系企業の人員削減政策は、国際競争の下で生産力の高い・競争力ある企業、産業の育成を目標とする共産党・地方政府によって基本的に支持されている。党・地方政府指導者にとっても企業業績の向上は、経済発展の号令の下で企業経営管理者層にとって至上命令となっており、その文脈において人員削減も基本的な支持を受けている。つまり、人員削減は企業生産力向上のために必要であるが、削減される労働者はその権利や利益を大きく損なうことになる。工会は「二重の任務」の教理の下でいずれに力点をおくべきか二律背反の立場におかれることになる。だが、この間の選択は党の上級機関で行われ、基本的に国際競争力ある産業・企業の育成が国家的課題であるから、人員削減は支持され、実施される。工会はその決定に従って活動を行うことになる。こうしてトップの方針がいったん決定されれば、その意向は末端にまで伝わり実施に移されるから、人員削減という深刻な課題も想像以上に円滑に実施されることになるのである。

2) 賃上げ

一般的に、工会が公式に賃上げ要求することはない（TTMC、TTMEヒヤリング）。会社の方で企業業績、物価上昇率、機械・電子・電機産業の賃上げ動向（相場）を勘案して賃

上げ案を作成し、従業員代表大会で公表する。この賃上げ案作成の段階で工会と人事部長の間で話し合いが行われ、そこでの情報交換に基づいて賃上げが決められる。その意味では実質的に工会も「賃上げ交渉」を行っているといえなくもない(TTMEヒヤリング)。日本側は賃上げについて月一回開催されるトヨタ関連企業社長会や、日本人会などで情報交換を行っている。

他方、賃金制度・規定について工会では詳細に検討し、必要があれば職場に降ろして一般組合員の意見を集約し、問題があれば修正意見を企業に対して出すことがある(TDS)。豊田工業では従業員代表大会で賃上げについて要求が出され、経営側がこれに対して説明、了解されたことがある。以上の事例からすると、工会は自ら進んで賃上げ要求はせず、賃上げは会社側で決定するのが一般的だが、会社の賃上げ案やあるいは賃金制度については、職場に降ろしたり、従業員代表大会などに提起して組合員の意見を聞いた上で決定するのが通常である、

VI-4. 労使コミュニケーションの現状と課題

労使コミュニケーションのしくみとしてもっとも広汎に見られるのは、年一回の従業員代表大会において総経理から経営実績、経営方針、主要施策などについて説明が行われることであろう。そこでえられた経営情報は従業員代表を介して一般組合員に流されている(TTME)。従業員大会はその意味でもっとも制度化された労使協議機関といえよう。

TTMEでは月一回、工会と労使懇談会を開催し、相互の情報・意見交換を行っているという。これなどはもっとも充実した労使協議の実践であるといえよう。

また、中国では労使関係が総経理と工会主席の間で毎年結ばれる契約に基づいて形成されていることは重要である。トラブルが発生した場合、この契約に基づいて経営と工会の間で話し合いが行われることになるし、また、契約内容については従業員代表大会で討論、問題を集約する。従業員代表大会の賛成が得られなければ契約締結はできないという意味で従業員の発言は一定の重みを持っている。TDSでは新しい政策が打ち出された場合、従業員代表大会で検討・討議する。そこで出た質問はまとめて総経理に提示し、説明を求めるといわれる。

VI-5. この章のまとめ

(1) 中国が市場経済制度を大幅に取り入れることで急速な経済発展を遂げてきたとはいえ、共産党一党独裁の国であることには変わりがない。国有企業のみならず外資合併企業の中

国側董事は多くが共産党員である。ただ、共産党の経営に対する影響は今や過大に見積もる必要はない。共産党は経済成長第一主義の立場をとり、生産力の増強、効率の向上のためにはその障害となるものを除去する姿勢は一貫している。その典型がTTMEやTDSにおける人員整理であった。合併相手国有企業の従業員を引き継いだ両社では、生産量が伸びない中で人員整理に迫られた。共産党がそれを承認すると、その意向は従業員にまで確実に伝わり、大きなトラブルは生じなかった。この意味で経営に日常的に共産党が介入することはまずありえないと見てよい。

(2) 既述のとおり、近年中国で労働紛争は急増している。そのおもな理由は①国営企業のリストラ、②私営企業・郷鎮企業など工会の組織化が進んでいない企業における労働者の合法的な権利・利益の侵害等である（董克用、2002）。そうした中で日系企業では比較的安定した労使関係が営まれているといつてよいであろう。日系企業の労働条件がかなり高いこと、教育・研修機会の提供を通じてとくに現場技能者に相対的に高い昇進可能性が開かれていること、そして経営情報を流す労使コミュニケーションのしくみがある程度機能していること等が要因としてあげられるであろう。TDSの中国人人事部長は労使の姿勢を、企業と従業員の利益は一体であり、経営上の困難には従業員もともに取り組む、他方会社は従業員の仕事上・生活上の問題解決を支援すると説明したが、これはトヨタ自動車の「労使宣言」に唱われた「車の両輪」論と近似した見方であり、その点で日本的労使関係を彷彿とさせるものがある。

(3) 工会は中国唯一の「労働組合」であり、中央から各企業レベルまでその組織は中央集権・階層的な構造をとっている。しかし、2001年の改正工会法に明示されているように、工会組織の基盤は企業レベルの基層工会にある。しかも、国有企業の衰退、外資系をはじめ非公有制企業の台頭はますます基層工会の重要性を高めることになった。

総経理までを含む組織範囲や役員の選出などに見られるように、工会は労働組合とはいがたい面があることは事実である。しかし、直接選挙によって選出される従業員代表を介して末端従業員の不満・要求を集約する機能をもつなど日本の企業内組合に比較的近い活動を展開しているように思われる。この機能をより充実させることで円滑な「**労-労**」関係を築くことは、安定的な労使関係の発展にとってまことに重要なことである。

(4) しかし、工会が経営と従業員の間をより緊密に結びつける役割を果たすことができるかどうかを判定するためには、その「二重の任務」に即して工会の活動を評価してみなくてはならない。「人民の利益に奉仕する」という点では、企業と協力して生産力の増強に労

働者を動員することが工会の任務となる。他方、工会は「労働者の合法的な権利・利益を擁護」しなければならない。この両者を矛盾なく追求することはまことにむずかしい。共産党・政府の成長第一主義の下ではともすれば前者が優先され、後者が犠牲となることが頻繁に生ずるであろう。その結果、従業員の声は工会の活動に十分反映されないまま潜行することになる。

(5) 工会は活動の面でも賃上げやボーナス交渉がないなどインドネシアやタイの労働組合とは異なる。その主要な活動は基層工会の経営管理に参加し、それを通じて従業員の合法的な権利・利益を擁護することである。経営参加の中心的方法は年一回開催される従業員代表大会であり、ここで企業側は経営実績を従業員に報告し、今後の経営政策、生産計画を伝える。また、賃金制度の大幅な変更の場合などにも職場の声を表明する機会となる。また、日常的な従業員の苦情・不満は工会役員に伝えられ、現場の責任者との間で解決が図られる。それができない場合には工会主席がそのメンバーでもある経営会議にかけられることもある。このように企業内労使コミュニケーションのしくみは一応整備されているものの、質量ともにかなり限定的であり、それだけ工会役員とくに主席の姿勢・能力に依存する部分が大きいように思われる。

Ⅶ. 日本型労使関係モデルの移転可能性

ここまで日系企業における労使関係の現状を見てきた。それらの総括する前に日系企業労務担当者として労使関係の確立に長い間取り組んできた一人のインドネシア人の見方を紹介したい。その人とはDNIAの副社長Wiran氏である。彼によれば、日本の労使関係の根底にあるのは労使の相互信頼であり、会社は「公共のもの」という企業観である。こうした労使関係観・企業観はそれ自体が独自の文化を基盤としたもので、文化基盤の異なるインドネシアにそれを根づかせることは容易ではないという。

ではインドネシア人の抱く企業観とはどのようなものか。インドネシア人の会社観は彼によればいくつかの要素の複合であるという。第1に、長期にわたるオランダ植民地支配を経験したインドネシア人にとって企業とは自己の所属する社会、カンボン社会の外部にあるもの、したがってカンボン社会の原理では律せられないものであった。例えば、カンボン社会では無論道義的に非難されることであっても、外にあるものに対して同じことをすることが必ずしも非難されるのではなく、場合によってはむしろ称賛に値することすらあった。ここでは「公共性」が対立している。

第2に、インドネシアはオランダ・西欧流の地位＝権限重視社会であり、それぞれ明確に定められた地位＝権限の連鎖によって社会的な機能の分担が行われている。理由が何であれそうした地位＝権限を侵すことは秩序を乱すことと受け取られる。こうした見方がインドネシア人に見られる形式主義・事大主義・手続き主義の背景となっている。Wiran氏は日本のデンソー本社を訪れた時の驚きをこう語っている。職務分担や部門毎の機能分担という考え方はほとんどない。どのセクションもプロジェクト方式でみなでワッと取り組んで進めていく。これを見て氏は、日本人は基本的にシステムを信頼しない、システムは必要に応じていつでも変えられるもの、変えてよいものだと考えている。それだけ人に対する信頼が強く、平等主義的であり、インドネシアとは対照的だと思ったという。日本人の人とシステムに対する考え方の重要な一面をつく観察であろう。

インドネシアの社会システムを支える第3の要因は、地位＝権限を基盤とする階層社会であるにもかかわらず、その地位＝権限を日常的に見える形で強調することには強い抵抗があることである。地位＝権限を自己の利益のためだけに振るうことに目下の者は強い反発を感じるということである。目上の者はその地位にふさわしい行動・ふるまいが求められる。それは目下の者に対して分け隔てない姿勢で臨むことであり、目下の者に対する保護である。氏はこれを”Peduli”と表現する。字義通りには「関心」をもつことである。こ

うした「徳」を実践することがインドネシア社会では目下の者に「恥」の感情を生じさせ、相互信頼を形作る基盤となるという。

こうした見方が広く賛同を得るかどうかははっきりとはいえない。しかし、インドネシア社会の持つ複雑で時に対蹠的な様相をよく言い当てているように思われる。人間中心主義に傾斜しがちな日本人にはこうした複合的なインドネシアの社会システムは制御しにくいものかもしれない。ヒヤリングの最後にWiran氏は労使の信頼関係を築くために16年間努力してきて、やっとその芽生えが見えたと言ったが、そういわしむるほど日本とインドネシアでは社会・文化システムは似て非なるものなのである。労使関係の根底にあるこうした文化的な差異はタイにも中国にも必ず見られるであろう。そうした差異の存在を認めた上で、日本的労使関係モデルの移転可能性はあるのだろうか、そのための条件とはどのようなものだろうか。

(1) グローバル戦略の深化と制度インフラとしての労使関係

すでに、本報告書ⅡおよびⅢで詳しく検討したように、アセアンにおけるわが国自動車メーカーのグローバル・アジア戦略はこの数年の間にさらに速度を速めて展開されてきた。その結果、生産規模の拡大、現地調達比率の上昇が相まってTPS導入を視野に入れた生産体制の本格的な構築が進められている。中国についてはわが国メーカーでは最も早く進出したホンダですら生産開始は1999年のことであり、トヨタにいたってはようやく2002年秋に生産が開始される。欧米メーカーと比べるとわが国メーカーの中国事業は大きく出遅れている。各種報道によれば、ここへ来てこれまでの遅れを一挙に取り戻すかのような、各社の世界戦略に基づくドラスティックな中国事業の進展が見られる。東アジアにおける自動車メーカーの事業が拡がりと深みをますますつれて、制度インフラとしての安定的労使関係の重要性は次第に高まってくる。安定的労使関係モデルとしての日本的労災関係モデルに対する関心は今後ますます高まることが予想される。

(2) 人事管理と労使関係

周知のように、わが国の労使関係はその人事管理方式と密接に関連している。すなわち、従業員は経営目標を実現するための単なるコマではなく、それぞれの職場で一定の権限を与えられて、主体的に仕事をこなす「パートナー」なのである。そのようなモチベーションが培われ、教育・訓練の機会が与えられてはじめて、品質向上や工程改善に自ら積極

的に取り組む「パートナー」としての従業員が育成される。そうした従業員こそ安定的労使関係の担い手なのである。アセアン・中国の事業体で日系企業は全体的にはそのような人事管理を実施し、「パートナー」としての従業員の育成に取り組んできている。通貨危機の際に多くの企業が希望退職者の募集をしたことで日本企業に対する従業員の信頼に影がさしたとはいえ、現場作業員についてはそうした政策は明らかに歓迎され、一定の成果をあげているといつてよいであろう。だが、経営管理者候補というべきホワイトカラーについては、このような人事管理方式が必ずしも日本側の意図するように彼らに理解されず、欧米系企業と比較して小さな権限、遅い昇進、低い処遇という面ばかりが強調されることになる。今後生産体制の高度化に伴い現地技術者・事務管理者に対するニーズはいよいよ高まることになる。その意味でこの問題は早急に打開の道を見つけなければならない。

(3) 企業レベルの安定的労使関係構築に対する強い関心

「ダイヤモンド・モデル」として示したように、日本的労使関係の骨格は次の3つの関係によって支えられている。①労使コミュニケーションをベースとする「**労-使関係**」、②職場・組合員の情報（声）を吸収する仕組みと執行部のイニシアティブからなる「**労-労**」関係、③相互の情報交換・役割分担に基づく企業レベル-産業レベルの労働組合間の関係である。

まずはじめに確認しておきたいことは、われわれが調査したインドネシア、タイ、そして中国は労働組合の組織形態が大きく異なっているにもかかわらず、いずれも企業レベルの組織を労働組合活動の基盤として位置づけ、企業レベルで良好な労使関係を維持することを最も重要な課題とする点で共通することである。この点は産業別組織を基本とするインドネシアでも、「パンチャシラ労使関係」以来の二者協議機関（経営者と従業員）を重視する姿勢は変わっていない。また、中央集権的・階層的な単一労働組合組織を特徴とする中国の工会においても、企業レベルの基層工会が最も重要な役割を担っているという点で共通した認識に立っている。その意味で東アジア事業体の活動を支える一種のインフラとして、企業レベルの安定的な労使関係の構築を掲げることはこちらの国々の労使関係のあり方からして的外れではないであろう。

(4) 現地従業員のイニシアティブ拡大

相互信頼に基づく労使関係の構築というのは易く、行うことが難しい課題である。

労使コミュニケーションの制度と運用に関するノウハウを多くの日系企業は十分に蓄積している。例えば、TAMのような労使コミュニケーション制度は、程度を問わなければ、おそらく多くの日系企業がすでに導入しているか、導入を考えていることであろう。しかし、制度に魂を入れるのが難しい。相互信頼に基づく労使関係はなによりもまず上記した人事管理制度の実施と結びついていなければならない。「パートナー」として現地側従業員の権限、イニシアティブを高めていくことがなければならない。

(5)「労-労」関係の重要性

A社争議があのように展開した主要な要因は、労働組合（LEM-FSPSI）が日常的に末端組合員と接触し、彼らの要求・意見を吸収してこなかったこと、その意味で労働組合が代表性を欠き、したがって組合の「政策」に説得力が欠けていたことである。こうした「**労-労**」関係の脆弱さはきわめて一般的に見いだされるインドネシア労働運動の特徴であるといつてよい。まさに歴史的に「**労-労**」関係構築は労働組合に禁じられてきたことであった。「**労-労**」関係の脆弱さはタイにおいても広く見られるように思われる。TMTやタイ日邦で執行部（穏健）派に対して若手反執行部（急進）派が台頭、執行部派に拮抗する組合員の支持を集めているのも、要は「**労-労**」関係を十分に重視、育成してこなかったことによるものと見られる。中国でもじつは問題はきわめて似ている。中国では企業レベルの基層工会は全体的にはインドネシア・タイ以上に職場に根を下ろしているかに見えるが、元来工会は「二重の任務」をもっており、生産活動に従業員を動員するという「人民の利益」が強調される傾向がどうしても拭えない。その結果、上から動員のための指示は出るけれども、下からの職場の声には鈍感になりがちである。従業員の不満・不平は現状では潜在するか、転職の形で個人的に処理されているが、こうした潜在する不満が労使関係の不安定要因となることは明らかであろう。

日本人出向者から見て労使懇談会が一方的に経営情報を流すばかりで、十分に機能していないように感じられるおもな原因は、労働組合が現場組合員の意見や要望についてしっかりした情報をもたず、したがって執行部の要求も説得力が乏しく、さらに経営側からの要請が職場・組合員に精確に伝わらず、その結果経営施策が実施に移されたときの従業員の反応がつかめないからに他ならない。脆弱な「**労-労**」関係の上に築かれた労使コミュニケーション・システムでは十分に機能しないのは当然であろう。

(6)産別・企業連における情報収集・政策形成能力の向上

企業レベルの労働組合の活動がイニシアティブと説得力を欠く要因のひとつは信頼できる情報の欠如である。信頼できる情報源としての職場・末端組合との関係については上で述べたとおりであるが、同時に同一産業の他の労働組合、あるいは産業別労働組合連合体との横の連携も弱く、情報が十分に入らないために政策・要求案策定に大きな支障となっている。賃金なりボーナスの要求水準を決めるにあたって最も重要な参照枠組みとなるのが同一業種の賃金水準であること、そして、それはおおむね共通した生産物市場および労働市場を形成しており、同種の労働に対する賃金水準がもっとも見やすいからであることは経済学のイロハである。その意味でLEM-FSPSI（全インドネシア労働組合連合・金属電機機械産業労働組合連合）は本来ならば賃金水準決定に大きな役割を果たすべき位置を占めている。しかし、そうした労働条件の平準化機能はきわめて不十分である。なぜならば、LEMは必要な情報を傘下組合から収集し、それを分析して情報として各組合に流すという労働組合としての基本的な機能を怠ってきたからである。

正確な情報の上にはじめて健全な労使関係が成り立つことは日本の経験でも明らかなことだ。そのためには産業別労働組合の組織と機能を強化することが重要であり、それによって企業レベルの労働組合もまたイニシアティブを強め、説得力ある提案を組合員に対して行うことができることはいうまでもない。

その点でナショナル・ゴーベル社の事例はきわめて興味深い動きを紹介している。すなわち企業グループ9社間の労働組合の連合体組織の存在である。すなわちナショナル・ゴーベル労連は賃上げ（労働協約改定）をめぐる労連としての統一要求を掲げて交渉を行った。この企業連として統一交渉はインドネシアでははじめてのことであろう。もともと分社化してできた組合であり、また、1社をのぞいてSPMIという同一産業別労組に加盟しているという条件があればこそできたものではあろうが、これが画期的であることに違いはない。労働組合の企業連合体という着想はスグティ前副社長にも見られた。TAMを中心としてその一次サプライヤーからなる企業連の結成は、トヨタ車体労働組合書記長経験者である氏には自然に浮かぶ着想であったに違いない。一次サプライヤーの多くは日系企業であり、多くの企業がTAMを頂点とするヒエラルキーを労働条件面でも形成している。たしかに日本場合と比べて企業間格差が大きすぎるとか、少数とはいえローカルの企業が含まれ、労使関係に対する考え方が違うとか、労働組合のあり方も上部組織を含めて異なるとか、いくつかの克服すべき条件の違いはある。しかし、今後TPS導入が本格化する中で、

TAMとの間のまたサプライヤーの間の連携はいよいよ緊密にならざるをえないであろう。上部組織が混乱している今は難しいとしても、将来、日本の企業連（全トヨタ労働組合連合会など）に近い組織が必要になると考えられるのである。それは情報交換を通じて労働組合活動を活性化するとともに、外部からの組合介入を防ぎ、複数组合並立の可能性を排除し、安定的な労使関係を構築する上できわめて興味深い試みとなろう。

(7) 労使関係に対する日本側経営陣のコミットメントを高める

日本側経営陣の油断をA社争議の要因のひとつとしてあげることには異論はないであろう。油断とは労使関係を現地人労務担当に任せて、結果として職場を見失ったことである。これが事態の一面をいい当てていることは疑いが無い。法律的な規定もあって、現地人労務担当者にはほぼ全面的に労務を任せている日系企業は多いので、それだけA社争議の衝撃は大きかったといえよう。加えて、アセアン地域における日系企業のグローバル戦略が本格化し、TPS導入や現地サプライヤーとの関わりなど海外事業体の業務は増大する傾向がある。また、本社や地域統括会社との連携もますます強化される傾向にある。それに伴い日本人出向者の業務もますます多様化し、量的にも質的にも過重される傾向がある。とすれば今後第2、第3のA社争議が生ずる可能性は小さくないというべきであろう。「油断」は一個人の問題ではなく、制度的な問題と言えるだろう。

しかし、問題はたんにそれだけではない。日本人出向者が労使関係に関わる機会が乏しくなるだけ、日本的労使関係のコンセプトを伝える機会も少なくなる。それに代わって現地人労務担当が労使関係を担うことになるが、そのことは彼らが意識・無意識に抱いている東アジア的コーポレート・ガバナンスに基づいて労使関係が形成されることを意味する。その点の研究は今後の課題ではあるが、日本型企业統治モデルが従業員およびその組織の権限・役割を重視するのに対して、東アジア型企业統治モデルは経営側の強力な権限を前提しているといっても大きな間違いではあるまい。

参考文献

報告書作成にあたり直接利用した文献・資料のみを収録した。企業訪問時に提供された資料類は一部を除き収録していない。また、新聞等については本文中に記した。

[企業]

アイシン：1995、『可能性への挑戦-アイシン30年のあゆみ-』

デンソー：1998、『デンソー50年史』

トヨタ自動車：1987、『創造限りなく-トヨタ自動車50年史』

トヨタ自動車：2000、『ハーモニアス・グロウス』

トヨタ自動車：2000、『トヨタの概況2001』

トヨタ自動車：2001、『トヨタの概況2000』

トヨタマネジメント研究会：『トヨタ・マネジメント』各号

トヨタマネジメント研究会：1996、『豊田英二名誉会長 トヨタマネジメントとともに』

[労働組合]

IMF：1997、「インドネシア・ミッションの報告」

IMF：1998、「IMFアジア調整委員会/IMF インドネシア金属労働者合同意見交換会」

IMF：1998、「執行委員会」

IMF：1999、「執行委員会」

IMF-JC：2000、「インドネシア労働事情調査ミッション報告書」

IMF-JC：2000、「海外事業展開に際しての労働・雇用に関する企業行動規範-IMF-JC版モデル-」

トヨタ自動車労働組合『週刊ニュース』各号

トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』各号

トヨタ自動車労働組合：1988、『明日を鍛える』

トヨタ自動車労働組合：1997、『50年史』

全ト労連：1983、『十年のあゆみ』

全ト労連：1993、『Dream Balloon of Green-全ト労連20年史-』

全ト労連：1995、『UNION ACTIVITIES』

全ト労連：1997、『アジア調査団報告書』

全ト労連/三菱総合研究所：1997、『日本自動車産業のグローバリゼーション移管する調査研究最終報告書』

全ト労連/中部産業政策研究会：1998、『自動車部品産業におけるグローバル化の課題と遠望』

全ト労連：1999、『雇用対策マニュアル』

全ト労連：2000、『トヨタグループの更なる発展に向けて』

全ト労連：2000、『2000年総合生活改善の取り組みの手引き』

自動車総連：1996、『雇用対策マニュアル』

自動車総連：1999、『明日への提言』

自動車総連：2000、『2001年版 自動車総連政策集』

[全般]

青木昌彦/寺西重郎編著：2000、『転換期の東アジアと日本企業』東洋経済新報社

岡本康雄編：1998、『日系企業 in 東アジア』有斐閣

粕谷信次編：1997、『東アジア工業化ダイナミズム』法政大学出版局

島田克美/藤井光男/小林英夫編著：1997、『現代アジアの産業発展と国際分業』ミネルヴァ書房

下川浩一：2000、「アジア地域における日本自動車産業の直接投資と国際分業の展開」(**)

白木光秀：1995、『日本企業の国際人的資源管理』日本労働研究機構

中部産業政策研究会：1991、『事務・技術・営業・販売職の魅力ある働き方報告書』

東洋経済新報社：2002、「トヨタ王国 強さの秘密」『週刊東洋経済』

豊田英二、2000、『決断』日系ビジネス人文庫、

日刊自動車新聞社：2000、『自動車産業ハンドブック2001年版』

FOURIN：2001、『2000アセアン・台湾自動車・部品産業』

FOURIN：2001、『2000中国自動車・部品産業』

藤本隆宏：1997、『生産システム進化論-トヨタ自動車に見る組織能力と創発プロセス-』有斐閣

丸山恵也：1997、『新版 アジアの自動車産業』亜紀書房

丸山恵也：1999、『』**書房

山本郁郎、1999、「パンチャシラ労使関係の理念と労働政策の変容」『金城学院大学論集』第41号、

山本郁郎、2002、「日本的労使関係モデルの「移転」可能性」（中部産業政策研究会『産政研フォーラム』第53号）

八幡成美、1992、「タイ国自動車、電機産業の部品調達状況とその問題点」(北村かよ子
編 『ASEAN機械産業の現状と部品調達』 アジア経済研究所

Bachtiar Alam ;: 2002、[]

[インドネシア]

インドネシア共和国：1997、『改正労働法 1997年政令第25号』（日本語訳）

インドネシア共和国：2000、『労働組合法 2000年政令第21号』（日本語訳）

インドネシア金属労働組合連合会：2001、『2001～06規約集』（インドネシア語）

インドネシア金属労働組合連合会/自動車・機会・部品産業労働組合：2001、『2001～06
規約集』（インドネシア語）

労働移住省：2001、「資料・2001年登録労働組合名簿」

労働移住省：2001、「資料・登録労働組合の組織検証中間結果」

BPS(Central Bureau of Statistics)：1995, [Sensus Penduduk] (Population Census)

BPS：1999, [Keadaan Angkatan Kerja di Indonesia] (Labour Force Survey)

BPS：2000, ditto

Dan La Botz：2001、Made in Indonesia : Indonesian Workers since Suharto, South End Press,

Kosuke Mizuno, 2001、Pola Organisasi Buruh di Tingkat Pabrik dan Hubungan Industrial di

Indonesia, (「インドネシアにおける工場レベルの労働者組織の特質と労使関
係」 (unpublished))

Toyota Astra Motor：2001, [Paradigm Shift in A Managing Company in Indonesia]

Toyota Astra Motor：2001, [How to Build Harmonious Sound Industrial Relations]

[タイ]

ジェトロ・バンコク・センター/バンコク日本人商工会議所：2001、『タイ国経済統計集
2001/2002』

バンコク日本人商工会議所：1995、『タイ経済社会の飛躍とともに-盤谷日本人商工会議所
創立40周年記念誌-』

バンコク日本人商工会議所：1997、『労使交渉マニュアル』

バンコク日本人商工会議所：1999、『タイ国労働法および関係内務省令1999年度改訂版』

バンコク日本人商工会議所：2001、『タイ国経済概況 2000/2001年版』

[中国]

馬成三：2001、「中国WTO加盟と日中経済協力」『JAMAGAZINE』36号

森美奈子：2001、「転換期を迎えた中国自動車産業と完成車メーカーの対応」

『JAMAGAZINE』36号

千嶋明/労働研究センター：2002、「中国の労組法改正」

愛知学泉大学/中国国家経済体制/経済体制管理研究所編：1995、『中国の企業改革-日中共同研究-』税務経理協会

愛知学泉大学/中国国家経済体制/経済体制管理研究所編：1995、『中国の企業改革-企業調査報告-』税務経理協会

経済体制管理研究所：1995、「第二自動車工場調査報告」（愛知学泉大学他編『中国の企業改革-企業調査報告-』第1章所収）

山本郁郎：1995、「国有企業における雇用・人事管理政策の展開」（愛知学泉大学他編『中国の企業改革-日中共同研究-』第7章所収）

伊藤正一：1998、『現代中国の労働市場』有斐閣

董克用：2002、「労働市場と労使関係」（賀耀敏/大西健夫編『中国の経済』早稲田大学出版会

