

## 【パネル・ディスカッション】

【香川】 リーさんは中国、ベトナムおよび韓国の労使関係について総括的に報告され、最近新しい労使関係上の変化が見られるというお話をなされた。3国とも文化的にもかなり共通した側面があり、リーさんは漢字のことを例に挙げられたが、それ以外にも伝統文化の面で共通性がある。さらに、私は、開発独裁という点でかなり共通性があると思う。中国、ベトナムともに、開発独裁の傾向がずっと残っている。韓国はそういうものをかなり脱しつつある、またはもう既に脱しているのかもしれない。しかし、過去においては開発独裁があった。そういう点で3カ国はよく似ているし、それぞれの企業がお互いに進出しあっている。韓国や日本の企業は中国に進出しているし、ベトナムには、韓国、日本や中国の企業が進出して、相互に経済交流を活発に進めている。

グローバル化の進展により、お互いの労使関係が違っていて、それをうまく調整し、新たな労使関係をつくり上げていかなければならない状況にあると思う。

そこで、最初に、リーさんの基調報告を受けて、3人にそれぞれの担当国についてのコメントをお願いしたい。

### 【中国：工会（労働組合）の役割】

【中村】 中国について、少しお話ししたい。今日のリー先生の報告では、労使関係という視点から非常に包括的にほぼアジア全体を網羅してお話いただいた。リー先生の報告にもあったように、単なる2国間比較ではなく、3国間以上の比較研究がこれからますます重要になってくると私は考えている。

もちろん労使関係という視点からさまざまな比較研究を行うこと自体、非常に価値のある重要なことだし、我々が研究を行う目的には、その成果を企業に対して情報提供することもあると思う。グローバル経済の時代において、企業は当然のことながら最適生産体制を求めて、国境を越えて動く。その際、労使関係が非常に重要な決め手になるのではないか。ほかの条件は良いけれど、労使関係に問題がある国やほかの条件はそれほど良くないけれど、労使関係が安定している国などがある。その中で日本企業は今後どの国に進出して生産を行うのか。当然のことながら選ぶ国と選ばない国が出てくるだろう。その意味においても、アジアならアジアを全体的に網羅した、こうした比較研究の試みが重要性を持つと考える。

私たちパネリストは昨日打ち合わせを行った。その中で問題になったのは、中国において果たして労使関係が存在するのだろうかということだ。計画経済から市場経済への移行期という意味では、中国もベトナムも同じだが、中国に労使関係が存在すると言って良いものかどうか、私はまだ自信が持てない。

よく笑い話のように語られる話がある。リー先生の報告にもあったように、争議が増えている。ある企業の従業員が労働問題を抱えていて、工会の主席（中国版の労働組合のトップ）に相談した。しかし、企業内の組合や工会の中ではどうしても問題が解決できず、ついに訴訟を起こした。ある日裁判所から呼ばれて、行ってみると、相手側の席に座っているはずの総経理、社長の顔が見えず、そのかわりに工会の主席が座っていたそうだ。

工会というのは、ご存じの方もおられると思うが、基本的に社長以外全員に参加資格がある。幹部は、経営の中級幹部あるいは上級幹部が兼任していることが多い。工会の役割は、少なくともこれまでは従業員側に立って、従業員の要望をきちんと経営側に伝えることではなかった。

私たちがこれまで調査した限りでは、経営をスムーズに行うため、経営側の意思をスムーズに従業員側に伝える、非常に悪い言葉で言うと、「手先」のような形で活動してきたと思う。基本的に労働組合ではなく、位置づけは党の下部機関なので、当然のことながら、地域や企業内でも党委員会が設置されているところがある。その下部機関としての位置づけの方が基本的に強いのではないかと考えている。

日系企業は、工会関係者が経営会議に入ってくることで機密情報が漏れるような事態に直面している。工会関係者は、その地域の工会関係者のネットワークを持っている。日系企業のみならず、地元企業や外資系企業の工会責任者とも当然顔見知りであり、そこから機密情報が漏れる可能性が十分考えられる。

これは私たちが調査する中で出てきた話だが、経営会議でこういう路線はやめようと否決された案件が、中国側工会のラインでひっくり返され、結局製品化について中国側の意思が通ってしまったという事例があった。

今の中国では、格差が明らかに広がって、従業員の中でも非常に利害が異なってきているのが明白だ。工会はそのばらばらな労働者の利害全体をきちんとまとめて経営側に伝えなければならなくなっている。こうした下からの意思を経営側に伝える仕組みは、やはり工会を通じてしかないと考える。

ここ1～2年の日系企業におけるストライキなどは、非公式情報も含めて、政府がかな

り強引に抑えこんでいるように見える。当然のことながら、政府は、中国に対する今後の投資がとまってしまうことや、日系企業に向いている反発が政府に向かうことを恐れている。そのため政府が労使紛争を強制的に抑え込んでいる。行政が労使紛争を抑え込んでしまうことの問題点は、本来であれば労使双方が知恵を出し合っているいろいろな問題を解決する過程で期待できる学習の機会を奪ってしまうことだ。私は、今後の労使関係の成熟によって非常にマイナスであると考えている。

### 【ベトナム：労組、最低賃金の引き上げを求め大規模ストを実施】

【香川】 ベトナムも社会主義市場経済化を進めており、それを先行してやっている中国の動きをずっと見てきた。中国の良い点と悪い点を見極め、良い点は取り入れ、悪い点は少し変えて取り入れようという発想でベトナムは政策を立てている。そういう意味で中国の報告を受けて、ベトナムについて報告する。

ベトナムの労働組合の構成メンバーには、当然管理職が入っている。さらに、場合によっては社長も組合の構成員になっているケースがかなりある。この点は少し中国と違うかもしれない。中国では、総経理は組合員には入らないということだったが、ベトナムでは、必ずしも全部ではないが、入っている場合がある。そういう意味で労働組合と使用者の対抗関係が非常に見えにくい、あるいはつくりにくい状況にある。組合の活動費のもとになっている組合費は、組合員から徴収するだけでなく、企業側からも支払われている。日本の法律で言えば経理上の援助に該当するような行為が行われており、対抗関係が余計見えにくい状況となっている。この点も、社会主義市場経済化の中で、労使関係が存在するのかという疑問が出てくる根拠となっている。

それから、これは中国と非常によく似た状況だが、ベトナムの労働組合は、祖国戦線（ファーズランド・フロント）の非常に有力なメンバーで、共産党の一党独裁体制を支える役割を担っている。労働組合は、労働条件を向上させる経済的役割のほかに、政治的な役割も担っている。労働組合の政治的役割に着目すると、企業や使用者とともに共産党を支えていく役割が期待されている。その意味で、使用者と対抗する場と、使用者と共同して国を支え、共産党を支持するという、2つの機能を持っている。

その結果、経済的役割より、むしろ政治的役割が非常に強調され、経済面での対抗関係がかなり弱くなる、あるいは否定される傾向がある。そのため、企業別組合は、基礎組合と呼ばれているが、使用者と対抗するような賃金交渉を避ける結果となっている。

先ほど中国でも、団体交渉ではなく団体協議という言葉を使って、それを促進しようとする動きが出ているという話があった。ベトナムも団体交渉や話し合いで労働協約を締結しようとする動きがあるが、協約には労働法典とほとんど同じような内容しか書いていないケースが多い。一番重要な労働条件の賃金については、労働協約の中にはほとんど書かれていない状況にある。それは賃金交渉がほとんど行われていないからだ。それではどうやって賃金を決めるのかというと、結局企業側が一方的に賃金を決めるケースが非常に多い。

先ほどのリーさんの報告にあったように、ベトナムでは一応法律上ストライキ権が認められており、この点が中国とは違っている。先ほど1995年からの統計があったが、この95年は労働法典が施行された年である。おそらく1000件を少し超えるくらいのストライキが行われていると思う。

これは団体交渉がうまく機能していないので、それにかわって組合員の一部が使用者に対して要求を突きつける。そのときに話し合いをするのではなく、いきなりストライキに入るという状況があるからだろう。

リーさんが報告された去年の暮れから今年初めの旧正月までに行われた多くのストライキのケースでは、最低賃金の引き上げが要求された。ベトナムでは多くの企業が最低賃金ぎりぎりの賃金しか支払っていない。その額は非常に低く、とても生活できるような額ではない。夫婦共働きで、しかも1人が1つの仕事だけでなく、2つ、3つの仕事を持って稼がないと生活できないような状況にある。したがって最低賃金の引き上げは、私から見れば当然の要求に思える。それがなかなか認めてもらえず、ついに爆発してストライキを起こしたということだ。

日本の企業は最低賃金ぎりぎりではなく、2倍あるいは場合によっては3倍の賃金を支払っている。したがって、生活ができない状況ではない。私は、日系企業で起こったストライキは同情ストではないかと思っている。ストライキの多くは、工業団地の中の地元企業で起こった。それを支援するために、日本企業でもストライキが起こった。先ほど労働者の連帯性が高まったという話があったが、おそらく最低賃金の引き上げをめぐるこのような状況を指して話されたのだろうと思う。こうした同情ストの結果、日本企業は大変な被害を被ったという。

政府側は比較的労働者に同情的で、ストライキに参加した労働者を処罰するようなことはあまりやっていない。処罰する制度はあるが、それを適用していない。日本企業はそれ

を適用するよう政府に要望を提出したようだが、あまりやっていない。先ほどリーさんが話されたように、政府は比較的労働者寄りの立場に立っている。これは1つには社会主義ということがあるのかもしれない。また、労働条件が非常に低いので、政府もそれでは生活できないことをよくわかっており、そのために労働者に比較的同情的な政策をとっているという気がする。

ストライキでは、確かに組合員の一部が自分の意思を表明する機能を果たす。社会主義市場経済化の中で、組合役員や本部が十分機能していないため、下部の組合員が暴発する現象と私は理解している。

それからもう1点、使用者の役割についてリーさんが説明されたと思うが、ベトナムではILOの使用者代表としてベトナム商工会議所と協同組合の連合会が交代で出席している。私は2カ所とも、ヒアリングに行ったが、きちんとした説明がないまま終わってしまった。使用者としての機能を十分果たしていない状況にあるのではないかと思う。

特にベトナム商工会議所の中には、使用者部があって、加盟企業に対して労使関係上のいろいろな問題についてガイドラインを出したり、アドバイスしたり、そういった役割を担っている。建前上はそうなっているが、まだ十分その機能を果たしていない状況だ。使用者団体も、社会主義体制を維持する1つの重要な組織として位置づけられているので、政府とともに社会主義体制を維持する機能を期待されている。社会主義時代には、使用者は共産党や政府と一体化しており、あえて使用者としての立場を示す必要がなかった。今もまだその影響が残っていると私は理解している。

そういう意味で、わざわざ政労使三者で利害を調整する必要がなく、すべて共産党の決定に基づいて、使用者、組合、党がそれぞれの役割を果たせば、それで労使関係がおさまる。そういう建前の国であった。しかし、市場経済化が進展すると、このまま維持していけるのか疑問に思う。特に労働組合幹部が非常に社会主義的な体制を維持していると、下部の組合がそれに我慢ができず、ストライキやそれ以外の行動に出る可能性が十分にあると思う。

### 【韓国：労使関係はモデルがないのがモデル】

【呉】 韓国、中国、ベトナム、そして日本について歴史的に見ると、今の中国とベトナムは韓国の60年代から70年代の状況ではないかと思う。また日本に照らして見ると、産業報国会があった戦前、戦時体制のとき、すなわち1940年代の日本の姿をあらわして

いるのではないかと思う。

そうすると韓国、ベトナム、中国は、いずれ日本に似てくるのではないかという気がするが、そこはなかなか予測が難しい。

韓国の状況を見ると、以前は日本的な経営を受け入れて、日本のような労使関係に近づくのではないかと予想していた。それが1997年の経済危機で吹き飛んだ。韓国の労使関係は、先ほどリーさんがおっしゃったように、モデルがないのがモデルであるという気がする。

私は日本と韓国の労使関係、雇用慣行を勉強してきた。大手企業を比較して、韓国をスポット的危機克服型労使関係、日本を持続的信頼蓄積型労使関係であると理念系的に定義した。韓国は今でもこのような状況が続いており、一言で労使関係を紹介するのが難しい。

実は韓国は、労働法に限って見ると、世界でいい法律があれば何でも取り入れ、素晴らしい法律を持っている。韓国労働運動の発祥と言われているのは、チョン・テイルという繊維産業の労働者が、自分の身に火をつけて焼身自殺したときに叫んだ「使用者よ、労働基準法を守れ」という言葉である。すなわち、法律を見るとこんないい法律はないけれど、それが守られていないことを自殺を通じて訴えたわけだ。

労使関係にかかわる法律を2つだけ紹介する。日本では政労使と言われているが、韓国では労使政委員会と呼ばれている。経済危機後の1998年に労使政委員会が発足した。経済危機でかなり混乱した韓国社会の危機を何とか克服するためにつくられたものだが、今はほとんど機能していない。機能したのは98年に解雇法制を取り入れたときだけだった。それによって民主労総（KTUC）が脱退して、今でもその状況が続いており、政労使の話し合いができる場ではなくなっている。社会的政労使の対話機構として非常に素晴らしいものが用意されているのに、実際には機能していない。

もう1つは、勤労者参与及び協力増進に関する法律である。これは労使協議会を30人以上の企業に強制的につくらせるもので、法律には非常に画期的なことが書いてある。30人以上の企業あるいは事業所にはこの労使協議会をつくらなければならない、そこでの協議事項や議決は、労働者の同意がなければ実施できない。そういう項目がきれいに整理されており、協議事項は、生産性向上と成果配分、労働者の採用・配置・教育・訓練、労働争議の予防、労働者の苦情処理、人事労務管理制度の改善、賃金の支払方法・体系向上等の制度改善などで、あらゆることが労使で協議されなければならない法律となっている。

また、労働者の教育・訓練や能力開発基本計画をつくる際には、労働者の同意が必要で

ある。福祉施設の設置・管理、社内の労働福祉基金の設置、苦情処理委員会で議決されない事項についての取り扱い等についても、労働者の同意がなければ処理できないことになっていて、まさに労働者が経営に参加できる法律が整っている。

法律制度的には非常に素晴らしいものを持っている韓国において、なぜ労使関係が不安定なのかについて、私は2つ申し上げたい。

1つは、労使自治が成熟していないということである。軍事政権時代は、労働組合がほとんど認められておらず、1987年の労働者大争議を経て、労働組合が認められるようになった。労使紛争には政府側が介入し、労働組合の争議を抑え込むのが警察だ。使用者側があまり近づけないような状況が続き、経営側も危機感を抱いていた。労使関係を安定させる方法の1つとして、80年代後半から日本的経営あるいは日本的労使関係が導入され、ある程度取り入れられた企業もあったが、大体は失敗に終わった。

それには幾つかの要因がある。1つにはバブルがはじけて日本の経済が不況に陥り、日本的経営や労使関係を導入してもしょうがないと考えられるようになったことがある。1990年中ごろから、韓国では日本的なものはあまり採用されなくなった。日本的経営の1つにジャスト・イン・タイムの生産方式がある。いくつかの研究は、ジャスト・イン・タイムを本格的に定着させるためには協調的労使関係が必要であり、それが無い韓国においては無理であると結論づけている。

このように労使自治がいまだに成熟していない。例えば労働組合の専従者の給料は全部使用者側が支払っている。来年1月1日からそれを廃止することが決まっているが、それもどうなるかわからない。

2つ目に、労使の相互不信がある。韓国の社会意識調査では、国民が一番信頼していないのが政治家で、その次が企業経営者である。ほぼ7割があまり信頼していないという結果だ。これは一般の国民、会社であれば従業員も企業側を信頼していないということである。信頼に基づいた労使関係がなかなか定着せず、不安定な労使関係が続いていると言える。

3つ目に、どうすれば労使関係を安定させられるかということだが、これは日本の歴史の中から学べると思う。60年代まで日本も対立的な労使関係、労働紛争をたくさん経験して、労働者も企業も得るものはなにもないということを徐々に理解した。こうした試行錯誤を通じて安定的な労使関係が定着してきた。そういう経験を経ないといけないという気がする。しかし、このグローバルな時代においては、試行錯誤によって企業がつぶれて

しまうこともありうるので、そういう経験をせずに、日本の経験や韓国でも労使関係が安定している企業を学習して、それを活用していくことが必要ではないかと思う。

最後に、やはり企業も労働組合も法律を遵守すれば成功し、遵守しなければ企業はつぶれ、労働者側は雇用を失う。そういう経験や原則が成立しなるとなかなか韓国の労使関係は安定に向かっていかないのではないかなという気がする。

**【香川】** リーさんの報告には非常にたくさんの論点があったので、ディスカッションのために3点に絞らせていただこうと思う。

まず1つは、中国とベトナムの労使関係の中では、先ほど中村さんが提起したように、社会主義市場経済下における労使関係が果たして労使関係と言えるかという問題である。

現実の労使関係が少しずつ変化してきているのはリーさんの報告からもうかがわれるが、もともとそういった資本主義社会における労使関係とは少し異なる労使関係が、果たして存在するのかという問題がある。

もう1つは、韓国と日本について、呉さんはかなり違いを強調されたが、それでいいのかどうかという議論があるだろう。

それから共通の論点として、使用者団体の役割についてリーさんが述べていたと思う。社会主義市場経済下の国では、使用者団体が機能を果たしておらず、韓国でも使用者団体の役割があまりなかったと報告されていた。こうし使用者団体の役割はどうであったのか。この3点に絞ってディスカッションのテーマとさせていただきたい。

それでは最初にリーさんから、社会主義における労使関係が果たして労使関係と言えるのかという点についてお話をしたい。

### **【社会主義市場経済下における労使関係は存在しうるのか】**

**【リー】** 労使関係が社会主義的な体制の中であり得るのかという質問に対してお答えする前に、最低賃金の問題について少し申し上げたい。労働市場の発展を理解する上で、きわめて重要だと思うからだ。2004年の時点では事実上の最低賃金が東アジアにあるのではないかと思っていた。月額45米ドル相当のレベルである。法定の最低賃金が存在しないシンガポール、マレーシアを除いて、法律で定められているカンボジアなどでは、45米ドルでほとんど変わらなかった。

ベトナムではこの1月までは45ドルが少なくとも4年以上続いていた。外資部門の最低



賃金が大体月額45ドル。中国の場合は、地区や省、都市によって異なり、地域格差があるが、340元程度が一番低く、これが大体45米ドルくらいであった。国同士が相談したわけではないのに、一見したところどうも東アジア全体の最低賃金水準があるようであった。

香川先生が指摘されたように、ベトナムでは多くの会社は、最低賃金が、それを少し上回る水準の賃金を支払っていた。中国も同様に最低賃金だけを支払っていた。しかし、今は最低賃金が引き上げられただけでなく、平均賃金が中国でもベトナムでも変わってきていると思う。経済が変わり、雇用の状況も変わってきたからだ。こうした変化の結果、労働市場における変化もでてきているのではないかと思う。

例えば中国では、2003年から2004年の間、広東省の広州が34%最低賃金を引き上げた。これは人手不足のためである。他方、上海は、最低賃金が広州よりも少し高めだったので、引き上げ率は12%であった。こうして上海より低かった広東省の最低賃金が大体同水準まで上がった。このような動きは、中国だけではなく、東アジア全体において見られ、今後も非常に重要であると思う。

多国籍企業は、日系であろうと韓国系であろうと、状況が少し変化している労働市場に直面している。これは労働コストなどの変化を示唆しており、今後の話を進めていく上のたたき台として重要であると思う。

さて、社会主義体制のもとでの労使関係があり得るのかというお話だが、労使関係のあるところには、どこでも軋轢があり、その折り合いをつけていく必要がある。中央計画経済のもとで、重要視されていたのは、配分ではなく生産であった。というのは、生産目標を高めに設定し過ぎてしまうと、達成できず、問題になってしまうからだ。適切な生産目標をどうやって設置するのか。実は生産目標を上回ったと胸を張って報告できるようにすることが大切であった。それが計画側と企業との間で重要であった。そして最低限の協議が、福利などについて行われた。しかし、労使関係は市場経済とは全く異なる状況であった。

では今日はどうなっているのか。先ほども指摘があったように、労働組合は政治のレベルでは共産党の組織である。また職場はその経営者の手で運営されている。中国では1億3000万人が組織化されている。幾つか賃金交渉の例を挙げてお話ししたが、何らかの変革が企業レベルで出てきているのではないかと思っている。中国の状況は、一般的な意味での労働組合とは違う。組合に対する様々な規制がある。多くの企業では、今、労使協議会のようなシステムをつくっている。そこでは労働者が経営側と賃金に関して話すことができる。しかし、団体交渉とは言えず、スト権も行使できない。非常に制約を受けた交渉

で、しかも圧力がさらに高まってきている。経済改革がどんどん進み、労働市場が逼迫しているため、このようなことが考えられるようになった。もちろん徐々に正常な労使関係に近づいていると言えるが、やはり非公式な部分における展開にはそういう傾向が見られる。また、経営陣を組合の中に入れることは、中国にとってもベトナムにとっても問題である。これは引き続き問題となるだろう。

そして、2001年に改正された労働組合法は、経営者の親族などは、その組合のメンバーあるいは代表に選ばれることはないと規定した。南京の中央政府は、地方議会でこの新しい法律に関して、経営陣は組合に入れたいと言っていた。やはり彼らも、労使の利益が食い違っているのに、それが同じところにいるのは難しいという認識を持っているわけだ。このように新しい制度改革が少しずつ行われている。経営の構造と労働の構造を変えようとする動きが中国の場合にも出てくると思う。そしてベトナムでもそういった動きが工場レベルで徐々に見えるようになってきている。

共産党と組合の関係では、もちろん組合は共産党の配下にある。しかしベトナムや中国の例で言えることは、そういう形で明確になっているわけではない。全体的な方向として党の配下にあるが、ときには党がイエスと声をもっと大きくあげた方が良いのではないかとすることもあつた。社会的に不安が生じないようにしなければならないと考えられている。

結局今は、政党の配下にあつて、すべてのことを解説できないが、組合がどこまで進んでいけるかの制約などに関しては理解できると思う。これは社会の状況や経済発展の状況によって変わってくると考えられる。

中国の労働法のテキストは非常に薄く、あまり詳細なことは書かれておらず、割と抽象的である。これは中央政府が配っている。ベトナムはそれより10倍も厚く、制限が細部に行き渡っている。

しかし、中国の方もやはり厚くなってくる可能性がある。新しい労働契約に関する法律ができたので、新しい規制が労使関係の紛争解決などに関しても設けられる可能性がある。最初の質問に対する全体的な答えは以上である。中国とベトナムの場合も労使関係があると申し上げておきたい。

**【中村】** リー先生のお話では、今は労使関係として認められない部分も、今後正常な労使関係に近づく、近づいてきているのではないかというご意見であつた。その点について、私も、そういう部分はあるだろうと思う。しかし、これまできちんと労使が対立した経験のない工会の人たちは、結局、経営側を通じて党から言われたことを伝達すればよい

という役割しか担ってこなかった。少なくとも外資が入った日系企業でも、私たちが合併企業を中心に工会の実態を見ていると、やはりどう考えてもこれは労使関係とは言えないような関係が見えてくる。

先ほども申し上げたとおり、ほかの外資系あるいは日本からも合併ではなく、独資という形で進出する場合が非常に増えている。そうすると、これまでの国有企業に代表される工会のあり方が直接外資系企業の中に持ち込まれる可能性が低くなってくると思われる。ただ、どうしても疑問が残るのは、その工会のネットワークの背後には当然党のネットワークがあり、そのネットワークが労使関係をどこまで真摯に受けとめているのかということである。

確かに様々な争議が多くなって、これを何とかしなければならぬことはわかっている。しかし、少なくとも現在のところは労使関係を整序して、きちんと今後につなげるよりは、むしろそのとき起こったストや問題を警察あるいは軍事力を使って抑え込むという方向性が見えてくる。

先ほども申し上げたとおり、きちんと労使が自分たちで自分たちの問題を解決する方法を身につけておらず、政府、権力の介入によってその機会を奪われてしまう。こうした点が、これから労使関係の仕組みをきちんとつくっていく上で、非常に問題なのではないかと思う。中国に労使関係があるのかというと、あるところもあるが、ほとんどないというのが私の正直な意見である。

**【香川】** それでは簡単にベトナム特有の問題を述べさせていただきたい。

ベトナムの場合、外国人には組合のメンバーシップが認められていない。したがって日本の企業の社長や管理職は、日本人であるために組合には加入できないことになっている。そういう外資系の企業では、敵が目の前に見えている。将来は話し合いや団体交渉の形が徐々に強まってくるのではないかと思う。今のところ組合は、主に従業員の福利厚生やレクリエーション、運動会、カラオケ大会などの企画を、使用者の資金を使って一生懸命やっている。しかし、もっと重要な賃金交渉などにその活動分野を広げていく可能性は十分あり得ると思う。今のところベトナムの労働組合は、ちょっときつい表現で、御用組合化していると思う。あるいは先ほど中村さんが使った「手先」のような役割を担っている。しかし、私は将来、市場経済化がさらに進めば、資本主義社会で言う労使関係が当然生まれてくると思っている。ベトナムの場合、1986年に市場経済化を始めてから20年しかたっていない。初めのころは単なる助走期間で本格的に市場経済化の政策を実施していたわけ

ではないので、せいぜい14～15年の歴史しかないと言える。まだまだそのぐらいの歴史なので、市場経済化がこれからさらに進めば労使関係は十分成り立ち得る。そしてILOの仕事の範囲も広がっていくと思う。

**【リー】** 中国とベトナムの労使関係の時間のスパンについて一言だけ申し上げたい。

中国の場合には、30年ぐらいの話を考えている。ベトナムの場合は11年、75年から86年のドイモイが起きるまでの間である。そういうまだ我々の記憶の中に残っている動きがある。市場化あるいは支配の形態が変わったので、この2つの国を考えると、どのような変化が起きたかを考えながら見ていかなければならない。

それから御用組合の問題は、力の中心がどこにあるのかで御用組合という概念が出てくる。社会主義制度の政府のもとでいろいろな世話をしなければならぬため、こういう仕組みにしようと考えたわけだ。

ある韓国の会社でこの10年間、毎年ストを経験しているところがある。私はベトナムにあるその会社に行って、誰に指導されているのか聞いてみた。

公式な組合の指導者は、そのストのリーダーのことを知っていた。また、組合のリーダーは男性だが、ストライキのリーダーはみんな女性であった。10年間にわたり、労働者の声をまとめ、ストを実行することができたという。

経営陣には、ブラック・ユニオンとレッド・ユニオンが会っている。ブラック・ユニオンは地下組合のようなもので、組合の指導者はメッセンジャーの役割を果たしている。女性のリーダーは、このレッド・ユニオンのリーダーを通して経営側と話すというステップをとる。そして経営者側から対応があれば、レッド・ユニオンのリーダーが地下組合のリーダーにそのメッセージを伝えることになっている。

この組合自身がそういうふうにはやっていけば良いと考えているわけだ。このブラック・ユニオンのリーダーたちもやはり背後から上層部を動かそうとする構造になっているところが問題だと思う。ILO条約のようなやり方でやっていないので、ILOに沿ったやり方にしていくことが大切だと思う。

### **【日本と韓国の比較】**

**【リー】** 私は韓国のことであまり話すことはないが、確かに呉先生がおっしゃったように、韓国モデルはモデルがないことなのかもしれない。

そして、何が韓国モデルの核なのか、中心なのかということがなかなかはっきりしてこ

ない。特に経済危機の後、それまでの社会の規範そのものであった終身雇用や年功序列型賃金制度などがかなり崩されてきた。あのシステムはポスコなどの一握りの会社を除いて消えた。それにとってかわる新しい規範は出てきていない。

この10年間に何が起きたのかについて、一般論しか言えないが、ステークホルダー型モデルから株主モデルへシフトしてきたことなどを見ると、むしろ日本の方が10年前より多様な雇用モデルを持つようになったと思う。しかし、依然としてかなり多くの企業や経済部門が従来からのモデルを維持しようとしている。

例えば日産などでは、終身雇用は慣行ではなく目的であり、それに向かって頑張り続けなければならない。しかもそれを当たり前だと思ってはならない。変化してはいるが、以前のモデルの全面否定にはなっておらず、継続性があるというのがごく一般論的な観方や意見だ。

**【呉】** 日本と韓国の比較という意味で何が言えるかということだが、私も韓国を離れてもう16年になる。あんなに労使関係が不安定であるにもかかわらず、なぜ韓国の企業はあんなに頑張れるのか、理解に苦しむ。それを裏返して見ると、先ほど御用組合という話が出たが、韓国の労働組合リーダーたちは大体日本の労働組合を御用組合に近いと見ている。企業別労働組合は良くないので産業別労働組合をつくらなくてはならない。こう主張して運動を行っている。その意味で私はある面では、そのように利害が対立するところには紛争があって当たり前という感じがする。

日本は世界的に見ても異常で、非常に紛争が少ない。例えば労働損失日数は、2004年の統計で、日本を1とすると韓国は120である。120倍の労働損失日数があるのだ。日本の状況をどう解釈すれば良いのだろうか。私はある大手企業の労使関係について、団交の速報を見ていると、これを労働組合が発言しているのか会社側が発言しているのかさっぱりわからないことがある。

企業の労使関係が安定していると、良い点ももちろんあると思う。しかし、日韓の企業行動を見てみると、韓国の場合は労使関係が不安定で、利益を出すためにはどんどん海外進出しなければならない。そのためいくつかの国々では、韓国の現代自動車がトヨタ、日産、ホンダなどの日本車を合わせた台数より多くなっている。このように非常に世界的に展開しなければならなくなっている。労使関係が安定しているのは良いことだが、結果論から見ると日本企業よりは韓国企業のほうがすばやく国際的な展開ができる。その背景の1つには、この不安定な労使関係、対立的な労使関係があるのではないかなという気がす

る。その反対のことが日本についても言えるのではないだろうか。

【リー】 それは本当に面白いコメントだ。韓国をベトナムや中国、タイ、ドイツなどで視察するたびに同じことを聞く。韓国の人事管理とこちらとはどう違うのかと聞くと、中国やベトナムでも皆同じことを言う。みんな個人主義だねと。これは何かというと、韓国の労働者は団体主義であり、集団主義であるという2つの意味がある。ストをやるときには非常に団結してやり、仕事に戻ったときには生産性を高めるために真夜中まで徹底的に一緒に頑張るといったように、韓国人には2つの顔がある。

### 【使用者団体の役割】

【中村】 中国を見ていると、確かに使用者団体と思われる組織がある。ただその内容を見ると、使用者団体とは私には思えない。基本的には日本で言う生産性本部のような性格だと思う。中国に労使関係があるのかということを見ると、使用者団体、使用者側は実態がなく、組合の方も組合ではない。労使関係があるのかどうか、私にはまだよく分かっていない。

【呉】 リーさんから非常にいいポイントを指摘していただいたと思う。今までどちらかということ労使関係と言えば労働組合の研究が主体で、もう一方の当事者である使用者団体の役割については、あまり研究されてこなかった気がする。

狭間先生が昔そういう研究をなさっていた。日本と韓国を比べると、日本も例えば旧日経連などは、あまり縛りがない。使用者自ら自制し、相場を見てそれにできるだけ近づこうとする行動があったという気がする。韓国の場合にはそういうものが働いてこなかったという側面がある。日本もいわゆる八者懇が数年前まで機能していた。韓国にはそういうものがなかったので、ある意味では財閥ごとに違っていると言える。

例えば大卒の初任給を見ると、日本だったら中小企業も大企業も大体21万円前後が相場となっているが、韓国では全くない。韓国企業は業界の動きを見て労務管理や処遇を決めているかということ、そうではなく、異なった環境の中でどうすれば企業が生き残れるかという視点で、非常に個別的に行動しているという側面があると思う。

そういうことから、労使関係の安定という意味では、産業界の相場はほとんど存在しないと見える。

【リー】 呉先生の指摘のとおりだと思う。日本、韓国、中国だけに限らず、使用者団体はどこへ行っても非常に重要だと思う。殊にヨーロッパでは、福祉国家の発達の中で、

使用者団体が極めて重要な役割を果たしてきた。

実は組合の方からのプッシュがあったとよく言われるが、それでは物語の半分しか語っていない。個別の利用者はリスクをどうやって担い得るのかという問題がある。社会的なリスクをどうやってともに担っていくのか、そういうことが問題である。

国レベル、産業レベル、そして省レベルもしくは州レベルで、例えば社会保障などの合意を形成するところから、社会的なリスクをともに担っていくことになる。社会の中の規範として何がフェアで何がフェアでないのかを企業段階を超えたところで合意することができる。そういった社会に対する貢献、役割が使用者団体にある。

しかし、日経連は、やり方が違っていたと思う。福祉国家ではなく、非常にスタンダード化されていた。例えば労働者の処遇制度や終身雇用などの慣行を定着させてきたことが違いだと思う。

今の脅威を、良く捉える人、悪く捉える人いろいろいるが、私はニュートラルに捉えている。ところが、韓国の場合にはそういった強固な使用者団体が存在しない。サムスン、LGなどでは、それぞれに個別に利用者との関係を労働者が持っている。大手企業が1つの立場で団結するということはない。個別にそれぞれ異なった問題を抱えているので、国レベルでは、最低限のことしか言えない。何かを提言すると、企業をものすごく怒らせてしまう可能性がある。

ビジネス界において率先したリーダー役を務める人は誰もいない。使用者団体の重要性は、むしろソーシャルキャピタル、社会資本と捉えるべきではないかと思う。

八者懇の話があった。これが近年はかなり弱くなってきていると思う。今後の日本社会の発展がどのように変わっていくのかは、よく分からないが。