

第7章 日系企業における人事労務管理

本章では日系企業に対して行ったヒアリング調査の結果から、人事労務管理の特徴及び最近の傾向を紹介する。

調査は2016年9～10月に、日系企業7社（製造業6社、会計事務所1社）を対象に実施した。調査した事業所で働く従業員規模別に見ると、大規模（301人以上）3社、中小規模（21人以上300人以下）2社、小規模（20人以下）2社で、所在地はハノイ市2社、ハノイ郊外（ハイズオン省）1社、ハイフォン市1社、ホーチミン郊外（ドンナイ省、ビンズオン省）3社である。

A社：製造業、ハイズオン省

B社：製造業、従業員数約3,500人、ハノイ市

C社：サービス業、従業員数7人、ハノイ市

D社：製造業、従業員数約2,600人、ドンナイ省

E社：製造業（印刷業）、従業員数約70人、ビンズオン省

F社：製造業、従業員数約15人、ドンナイ省

G社：製造業、従業員数約30人、ハイフォン市

*従業員数は調査時点

また、ベトナム日本商工会、ホーチミン日本商工会を訪ね、日系企業の労働分野に関する最近の関心事項などをうかがった。

第1節 募集・採用・配置

工場の一般労働者の場合、入居している工業団地の入口付近に求人広告（募集要項）の張り紙を貼って募集する方法が、主にとられている。また、労働者から口コミで、家族・親族・知人に募集を知らせるケースが一般的である。

「工業団地の門のところに求人の紙を貼って知らせる。従業員の親戚や口コミで田舎からも人が集まる（B社）」

「自社の門前のほか、工場の近辺へ管理組合の協力を得て、垂れ幕を出して募集している。あとは従業員に口コミで知人を紹介してもらう（D社）」

「地方の人も工業団地にやってきて、複数社に応募する。地方から出てくる前に、工場の周辺に住んでいるその人の親戚が、面接を申し込んでおくケースもある。（B社）」

「門前や工業団地の管理棟に張り紙を出すと一度に何十人も集まる。職を探している人はバ

イクで周囲の工業団地を回って、求人広告が出ているかどうかを見ている。張り紙が出ていることは口コミでも広まる（F社）」

「親族や友人、同郷というネットワークで募集の情報が流れている（A社）」

「ワーカーは近隣工業団地の工場を転職しながら働いている部分がある。そういう人たちが、従業員の20%くらいいるのではないか（D社）」

「募集はインターネットか張り紙で行う。いまは縁故関係での採用が多い。夫婦で働きに来ている人もいる（二組）。兄弟、甥、姪というのもある。小さな会社なので、縁故での採用が多いと、冠婚葬祭のとき、みな一緒に休まれて困るという問題がある（G社）」

求職者の応募書類（願書）は、不採用や試験・面接不参加で希望する者に返却しなければならない（政令03/2014/ND-CP）。B社では、選考後に郵送で返却するのは手間がかかるので、願書は面接当日に記入してもらい、不合格者にはその場で返却しているという。門前の求人広告に面接日を記載したうえで、その申込用紙を提出してもらい、面接当日に来る者の情報がある程度、事前に把握できるようにしている。

公共職業紹介の利用は、今回の調査対象地域では浸透していないようだった。ただし、地方に出向いて人材を集めるために、現地の行政当局に協力を得ている例を聞いた。

「ワーカーの出身地は工場近辺が70%、地方が30%くらい。地方には職員がそのの人民委員会（地方自治体）へ行き、求人募集の掲示の許可を得る。何度も訪問していると、『公民館で就職合同説明会があるので参加しないか』と声をかけてもらえることがある。それで人が集まると話が広まり、その地方でまとまった採用をできるようになる（D社）」

なお、ベトナム人一般にみられる傾向として、ブルーカラー、ホワイトカラーにかかわらず、「自らの専門分野、担当分野以外のことをやりたがらない」ことがあるという話を随所で聞いた。

以下は日系会計事務所C社から聞いた話である。

「ベトナムでは自分の専門分野、例えば大学時代に会計、財務、法律、語学など何を勉強したのかを意識し、それ以外の分野は『専門外なので自分の仕事ではない』としてやらない人が多い」

「会計の学校を出て、その仕事がやりたいと言って入ってくるが、労働契約が会計的に認められる書式になっているかどうかを見てもらおうとしたら、『契約書を見るのは専門ではない』と言って、人事・労務関連の仕事から逃げたがる。逆に総務の人で『契約書の作成はやるが、会計はわからないので見ない』ということもある。『全体的に何をやらなければならないか』ということに、目を向けない人が多い」

日本在外企業協会¹もベトナム人一般の性格について「専門性を大事にするため、自分の専門と関係の低い部署への異動は望まない」傾向があることを指摘している。

1 日本在外企業協会編（2011）74～75 ページ。

これは労働契約の書面に記載された仕事以外はする必要がないという意識から生じるものとも考えられる。個々の職務範囲が明確でない日本と同じ感覚で、現地の労働者を管理するのは難しいのかもしれない。

第2節 離転職・定着

ブルーカラー・ホワイトカラーを問わず、よりよい労働条件・職場環境を求めて転職を重ねる「ジョブ・ホッピング」が頻繁に行われている。労働者の入れ替わりが著しいと、採用のたびに仕事を教えなければならず、効率的な労務管理・人材育成に支障をきたす。

「ベトナム人はいくらでも転職のチャンスがあるので『できれば無期限の雇用契約は結びたくない』とよく言う。無期になると辞めにくいイメージがあるのかもしれない。それに、辞めるときは何日か前（原則として45日前）までに言わなければならないので、よい条件の転職先が見つかったとき、すぐ移れないことが足かせになるのかもしれない（C社）」

すぐ離職してしまう人の傾向、特徴、その理由としては、以下の例を聞いた。

「飲食店に勤めていた人はすぐ辞めてしまう。ここでの労働密度の高い仕事（この例では、製造業のライン作業）は向かないためか（G社）」

「出稼ぎで実家が遠い人は家族が恋しくなり、辞めてしまうのであまり採らないようにしている。単身で実家に妻子を置いてきていた人がいたが、『寂しいので帰りたい』と言って辞めてしまった（G社）」

「辞める理由で最も多いのは両親や子どもの世話。あとは給料への不満や、学校に戻って勉強したいということ。とくに学校（高校、高専）の新卒者はすぐ辞めることが多い。『働くのは大変だ』ということで、進学を理由に辞めてしまう。半年から1年、勤務経験がある人を採用するようにしている（B社）」

「生産の変動に対応するため、1年契約で更新しないことを前提とする雇用を設けた。こうした募集では男性が多く集まる。男性はすぐ辞めて、会社をコロコロ変わり、長続きしない。女性のほうが一つの職場で長く働く（B社）」

「同じロコミでも、知人を紹介してもらう場合は辞められてしまうことがある。だが、縁故での採用者はほとんど辞めない（G社）」

「ワーカークラスの正社員の離職率は1カ月当たり7%程度。1カ月で辞めてしまうワーカーがきわめて多い。遠方から来ても、周りの様子を見て高い賃金の職場に移っていく人が多いようだ。周囲には工業団地が多くあり、企業も日系だけでなく働き先はたくさんある（A社）」

「給料の上げ幅をきちんと考えてあげないと辞めてしまう。『あなたはこういう理由でこの水準だ、こういうことができればもっと上がる』と説明している（F社）」

「日系企業の仕事はラインでの立ち作業が多いので、きつい、労働環境が厳しいというイメ

ージを持っている人もいる。ただ、辞めた人が戻ってくることもあるので、慣れてしまえばそんなに問題はないと思う（A社）」

一般ワーカーの場合、一定の離職率があったほうが、勤続年数の増加に伴う人件費の上昇が抑えられるなど、企業にとって望ましい面もあるという話を聞いた。こうした事情から、ある程度の離職者が発生することを前提とした人事労務管理が行われている。

「離職率は月1%、年10%で、ちょうどいいくらい。組織の活性化には、ある程度の入れ替えが必要。離職率が年間2~3%だと組織が硬直化してしまう。人が変わると新たに1から教えないといけないが、それを考慮しても、これくらいの離職率がよい。そうでないと、3年ごとに昇格していくのでピラミッドの構成が崩れてしまう（B社）」

高度な技能や勤勉さなどを身に付けていているような、職場に欠かせない人材にはもちろん長く働いてもらいたいと考えられているが、そのような人材ほど引き止めるのが難しい。離職を防ぐ手法として、手厚い給与待遇の付与のほか、社員旅行の実施や食堂（食事）の品質確保など、福利厚生面の充実をあげたところが目立った。

「ベトナムでは（有期契約の場合）2回目の更新で無期契約になるが、会社にとって必要な人材はそこまでなかなか残らない。必要な人材を社内で囲っておくのはそれほど難しい（C社）」

「幅広く勉強したい、やる気のある人を採用する。しかし、そういう人はここで働いて、経験を積んだら他社に転職してしまうかもしれない。だから、会社を好きになってもらえるよう、給料をよくしたり、家族で参加できる社員旅行を行うなど福利厚生面を充実したりするようにしている。（F社）」

「イベント（誕生会など）を行うなど福利厚生を充実させているが、高い給与の職場に移っていくのを引き止めるのは難しい（A社）」

「他社に採られたくない人には、高い賃金を設定し、評価制度を通じて上げていく。それでも引き抜かれているが・・・（D社）」

「賃金が最も主要な要素で、それ以外には作業場にエアコンが効いている、休みが多い（週休2日など）、というように職場環境をよくすることが、定着に効果的なのではないか。女性のワーカーはやはり家族を優先する（D社）」

「労働条件がよくても辞める人は多いが、戻ってくる人もいる。トラブルがなかった人であれば快く受け入れている。無断欠勤やトラブルがあった人などはチェックしている。戻ってきた人も、賃金は最初の採用と同じ水準からスタートしている（D社）」

第3節 人事労務管理

1. 労働契約

労働契約には有期契約（1回につき最長36カ月）と、期間の定めのない無期契約がある

(第4章第1節参照)。有期契約の場合、2回目の更新時に、無期契約へと転換しなければならない。試用期間は一つの仕事につき、1回のみ設定することができる。その期間は職種の専門性の程度により、三つのパターンに分けられる(2012年労働法典：以下、労働法典27条)。

ヒアリングした企業の多くは、比較的短い期間の有期契約を結び、生産の変動に対処していた。

「雇用は1年(12カ月)×2回の有期契約。自然離職が進むので、設立から8年経つが、最初に入社した第一世代のワーカーで残っている人はほぼゼロに近い。残っているとコスト(人件費)が上がっていく。製造を続ける能力、ノウハウがきちんと継続していけるのであれば、(人が代わったほうが)よいのかもしれない(D社)」

G社では、日本本社の社長が現場を頻繁に訪れ、従業員の2回目の更新時に無期雇用へと転換するかどうかを最終的に判断していた。後述のように、必要な人材に長く働いてもらうためには、本社と現場の情報共有、意思疎通を密にすることが重要だと考えられている。

「2回目の更新(無期雇用化)のときは、東京(本社)の社長に相談する。社長は1年に3〜4回くらい来て、従業員の働いているところを見たり、晩御飯を一緒にとったりする(G社)」

2. 時間外労働

多くの企業が「労働時間の制限を見直してほしい」と求めている。

「今の法律で使い勝手が悪いのは、残業時間が200時間に制限されていること。300時間までできる場合もあるが、それくらい残業してもワーカーにとっては低い給料で、『もっと残業したい』という要望がある。法律遵守を考えるとワーカーの要望には応えられず、高い離職率につながっている。最賃の上昇に伴い基本給が上がっていくと、この状況は変わってくるかもしれない(A社)」

「残業時間の上限が200時間という水準だと、普通の会社では仕事が回らないはず(F社)」

3. 労務管理

今回の調査では、ベトナム人労働者によくみられる性格、傾向として、「勤勉だが、いわれたこと(指示されたこと)しかやらない」ことを聞いた。その一方で「いわれたこと(指示されたこと)はきちんとやる」との評価も一般的にあるようだった。ベトナム人労働者の能力・適性を引き出すためには、正確な説明・指示を行うことがとりわけ重要で、効果的だと考えられている。

「自分の権限・役割から外れたことはやらない、自分で考えて動かないという傾向が一般的にある。中には繰り返しトレーニングすることにより、思考回路が変わってくる人も見出せる。現状では標準的手順を定めて、一から十まで詳細な指示を出し、それを監視する方法が

向いている (D 社)」

「日本語がわかる作業員でも、口頭の指示だけでは、ネイティブではないので意味を取り違えることが多い。指示するときは「作業指示書」という書面で行うのが大前提。口で説明するときは、必ずゆっくりしゃべって、わかったかどうか、一つ一つ確認する。(F 社)」

4. 賃金

賃上げは労働組合との交渉のうで決まるが、その水準は原則として毎年の最低賃金改定の影響を受ける。前述のように、賃金を上げすぎると人件費が圧迫され、上げないと良い人材が集まらないというジレンマがある。このため、例えば同じ工業団地内の他社の情報を収集して、「人件費を抑制しつつ、良い人材の採用を阻害しない」水準に設定する試みがなされていた。

なお、労働法典は、使用者に企業内の各職位や職務等に応じた賃金水準を設定した賃金テーブルを作成し、地方当局に届け出ることを義務付けている。そして、政令により、等級間の賃金に 5%以上の差を設けなければならないとされている (第 4 章第 8 節参照)。ただし、その運用の詳細は各社に委ねられている。

「まわりの企業とのバランスを考慮して、最低賃金の引き上げに応じて上げている (最賃と同じ引き上げ額ではない)。ある程度の給与水準でないと採用できない (A 社)」

「給料は毎年 3 月に組合と交渉して決めている。給与のレベルがこの工業団地の上から 3 分の 1、3 割程度の水準で維持するようにしている (B 社)」

「昇給は毎年行っている。人材が流動するような賃金設定で、賃金テーブルを維持してきている。日系の中で真ん中、あるいは上位 25% くらいのところを狙うなど試行錯誤し、現在では中国系、台湾系、韓国系と同じ水準にしている。ワーカーにとって安くもないし高くもない、入ってもいいけれど、3~4 年したら『他にもいいところがありそうだな』となるような設定をしていくのも、賃金コントロールの一つのあり方かと思う (D 社)」

「賃金テーブルの中で個々人がどのポジション、どのクラスになるかということは、会社がそれぞれの能力を見て主観的に決めている。中小企業レベルで、昇給の具体的な選考基準を作っている会社は圧倒的に少ない。『この人はたくさん上げられるほどまだ仕事ができないから昇給しない』というふうに、昇給のタイミングはその時々さじ加減になる。大手の場合、査定ポイントなどがあって、きちんとやっていると思うが (C 社)」

「法律上は等級間に 5%の差をつけなければならないが、実際は各階層 (等級) 内の原資を割り出してコントロールし、その中にいくつかの箱 (ランク) を設けて細分化したり、評価で手当をつけたりして運用している。毎年 5%ずつ上げていくと、社長より高い給与になってしまう (E 社)」

5. 人事評価

仕事はできないが、人望がある人の評価は難しい。従業員は給与を見せ合うので、「どうしてあの人より低いのか」といった苦情が出ることも少なくない。どの国でも共通することだが、会社にとって必要な人に長く働いてもらうためには、きちんと理由を説明できる評価を行って処遇することが重要だと認識されている。

「他社に採られたくない、引き抜かれたくない人は、高い賃金を設定しておき、評価を通じて上げていき、死守しようとしている（D社）」

「社長が毎年、一人ひとり面談して、できるようになったことを聞いている。正当に評価されていないと思った人は辞める。ベトナム人は『他人と比べて自分はどうか』ということをとても気にする。それを公平に評価するのは難しい。できるだけ工場を回って、個々人の背中（働きぶり）をよく見るようにしている（E社）」

「印刷のオペレーターのリーダーで、（仕事上は）5点評価で全て1点の評価しかない人がいるが、何かあったとき他の人を助けるなど、見えないところで一生懸命やっている。しかし、他のベトナム人にいわせると、仕事にキレがないと。けんかやもめごとを起こす人のほうが、よく話を聞けば、一番やる気のある人だったという場合も多い。そういう人の評価はとくに難しい（E社）」

「ボーナスや査定で給与が上がった人をねたむことは多いようだ。入社した人の給与が高いと、その理由を説明できるようにしておく必要がある（F社）」

6. 各種手当

ベトナムで基本給以外に支払われる各種手当には、役職手当、勤続手当、資格手当、住宅手当、通勤手当などがある。2016年1月からは基本給に加えて、役職手当や勤続手当などが社会保険などの算定基礎の対象となった。このため企業にとって、基本給でなく手当の支給を手厚くすることで、社会保険料などの負担を軽減するメリットは小さくなってきている。だが、最低賃金や賃金テーブルは基本給を対象としたものであり、人件費の固定化を避けるため、手当や賞与（ボーナス）の支給を手厚くする方法が、依然として多くの企業でとられている。

「手当の種類は、住宅手当、通勤手当、育児手当、両親（扶養）手当、結婚手当、出産手当、語学手当などたくさんある。3カ月に1回、コメ5キロの現物支給もしている（B社）」

「検査の職場はエアコンのある涼しいところで作業しているのに、製造現場はそうではないという苦情があり、暑気手当を出すことにした（G社）」

7. 福利厚生

企業がワーカーの食事を支給（または補助）しているが、その品質（味）への不満が紛争の原因になることが少なくない。

また、スポーツ大会、忘年会、社員旅行などのレクリエーション活動が重視されている。
「食費は無料。残業のときには軽食（パン、牛乳等）も出している。日本人従業員は食費を払う（A社）」

「数年前、外部に調理を頼んだときは評判が悪かった。内製に切り替えてから不満は減っている。年に数件『こういう料理を増やしてほしい』というリクエストがある（A社）」

「会社への不満で最も多いのは福利厚生、施設関係。食堂に関するリクエストが多い。質・量のほか、『順番待ちで込み合うのもっと広くしてほしい』という訴えもあった。食費は会社負担。二つの会社を入れてやっている（B社）」

「スポーツ大会（駅伝、サッカー）、旧正月前の忘年会を行っている（B社）」

「社員旅行や忘年会などの催しは、利益が薄いときでも、やらないわけにはいかない。従業員は喜んでおり、家族の分も半額負担している（G社）」

「外部宅配業者から弁当を買っている。いくつかの候補から美味しい業者を選んだ（G社）」

8. 授乳休憩・生理休憩・妊娠出産休暇

女性労働者は満12カ月未満の子どもの育児（授乳）期間中に1日当たり60分、生理期間中に同30分の休憩を取得できる（第4章第12節参照）。また、出産前後に6カ月の休暇が付与される。出産する妻がいる男性労働者は、出産後30日以内に原則として5日間の休暇が認められる（第5章第3節参照）。調査では、こうした授乳休憩、生理休憩をまとめて休日として付与したり、買い取って金銭で支給したりしているケースがみられた。

「社内に授乳室を設けているが利用率はきわめて低い。まとめて休日を取得できるオプションを提供している（A社）」

「1時間の育児休憩については、搾乳の時間としている。搾乳室があり、母乳は冷蔵庫で保存する。休憩時間中に家に帰っても、授乳して会社に戻る時間がない（B社）」

「育児休憩は、遠くから通ってきている人が多いので、土曜日にまとめてとらせている。あるいは（買い取って）残業代としてつけている。まとめてとらせたほうが女性保護に近いが、ベトナムには年休の買い取り制度があるので、そんな意識になりやすい（S社）」

「育児休憩は、近所の人には家に帰って母乳を与えている。まとめて土曜日に与える人もいる（E社）」

「行政には保育園を充実してもらいたい。この辺にはとても少ないので、待機児童が非常に多い。会社近くに実家のある人は、おばあさんが子どもの面倒を見ている。田舎から出てくる人は、子どもを残して来ざるを得ない。それが、離職率が高くなる理由にもなっている（B社）」

「生理休憩は、生産ラインでは実際できないので、（買い取って）残業代として払っている。または有給休暇に置き換えている。実際に体調が悪い人のためには、交代要員としてラインに入る人をあらかじめ何十人か準備させている。休憩ではなく、1日休めるようにしてほしい」

い（B社）」

「生理休憩は、代わり的人がいなところでは、お金を払っている（S社）」

「生理休憩は昼休みを延長する形が多い（G社）」

「男性社員も1人、『産休』を取得した。先日は10人の職員のうち3人が同時に産休に入り、その間、アルバイトを何人か雇って対応した。その後、仕事が増えたので、産休した職員の復帰後も、続けてもらっている（G社）」

第4節 人材育成

B社では「社内学園」の制度をつくっており、現場で2年間働いた10人ほどを選抜して3年間教育し、将来のマネージャー候補にしている。毎年150人くらいが応募する。1年目は座学、2年目からは各部署に「留学」してOJTの形で仕事を学ぶ。適性を見たうえで、現場に戻すか、保全、生産技術などの部門に配属する。修了者は（社内で）大卒扱いになり、昇格が早い。「在学」中の給与は保障している。

日本語検定試験やTOEICの結果を昇格の要件にはしている。試験問題は外注業者が作る。だが、この試験結果と会社での業績（成績）はあまり関係しないという。例えば日本語検定の結果がよい人でも、日本語で報告させるとよく理解できないことがある。それは日本語の問題なのか、内容がよく理解できていないためなのかがよくわからない。そのため、人事評価に使うのは実際には難しいということだった。

等級に応じてさまざまな研修を行う。受講すれば、検査や改善などの社内資格を与える。例えば、ある設備を改善するのは、その資格を持っている人しかできない。

通常の研修は数時間のカリキュラムで、その試験結果は、9割が満点というレベルである。受講するとその資格を与える形でモチベーションを上げるようにしているが、果たしてそれでよいのかと思っている。合格率が約3割という難しい本社レベルの技術検定、事務検定を導入できないかと考えている。

同社独自の技能実習制度もある。日本の本社に2年ほど出向させるもので、これまで、のべ50人くらい送り出している。「半年～1年の出張」「1～2年の出向」という二つのパターンがある。

ベトナム人労働者は、一つのことにのめり込む傾向があり、専門職に向いているという話をよく聞いた。一方、「他の部署の仕事には関わらない」という人が多く、人材育成の幅を狭めているようだった。

「ベトナム人は、一つのことにのめり込むのが日本人と変わらない、あるいはそれ以上かもしれない。人によるが職人気質があり専門工に向いている（F社）」

「前の会社でマネージャーの仕事をしていたら、マネージャーの仕事しかやらないという意識の人が多い（F社）」

「いくつかの工程を各ワーカーに分担すると、それぞれ分担された部分しかやらなくなってしまふ。前後の工程と線引きして『そこは自分の担当ではない』となる。前後の工程で止まっているところがあれば、気づいた人が進めてほしい。そのように注意はしている（G社）」

「他人の仕事をとるのはよくないという意識があるようだ。例えば営業の仕事を総務がやってはいけない。それぞれの仕事に利益があり、自分はそれに手を出してはいけないと考えてしまふ（F社）」

指導に当たって、何度も同じことを確認するのは労働者のプライドを傷つけることになり、方法として好ましくないという。

「日本人従業員との確執があつて辞めた人がいる。一つに怒り方の問題があつた。コミュニケーションをとっているつもりがバカにされたと思われていることもあつた。確認の手段にしても、日本人は一つ一つ、何回も何回も確認する。ベトナム人からするとそれはダメのようだ。二回以上確認すると怒り出す（F社）」

この会社のベトナム人従業員（間接部門職員）の話では「現場で何度も同じことを聞かれると、信用されていないのではないかと思われる。確認してもよいが、違うやり方にしてほしい。例えば2回目に確認するときは、他のことと一緒に聞くように工夫してほしい」とのことだった。

第5節 労働組合、労使関係

1. 活動内容

ヒアリングした企業ではおおむね労働組合が組織されており、ほとんどの従業員が加盟していた。組合費は主にレクリエーション活動に活用されているようだった。

「労働組合には正社員全員が参加しており、管理職（課長クラス）もベトナム人はみな加わっている。組合の専従者はいない。トップは係長クラスの人がやっている。課長クラスは幹部からは外れてもらうようになっている（A社）」

「組合は月に1回会合を開き、『こういうイベントがしたい』という話をしている（A社）」

「組合費は上部団体に納めた後で戻ってくる。節目のプレゼントや社員旅行の原資にしていると聞く。レクリエーション活動として、サッカー大会が開かれている（A社）」

「会社負担の2%の組合費はベトナムで仕事をするための必要経費と考えている（A社）」

「組合にはほとんど（約95%）が加盟している。管理職も組合員になっている。加入するかどうかは自由で、入社時の説明会のときに勧誘している（B社）」

「入社時の受け入れ教育、新人研修の後で、労働組合から新人に説明がある。そこで組織に入れている。その教育は週に1回など入社タイミングにあわせて行っている（D社）」

「組合員は組合費が徴収されるが、旅行やイベントなどで戻ってくるので、負担に感じていないのではないか（B社）」

「年に1回、組合の上部団体が来て会合を開いている。会社の業績を報告したり、会社と組合双方の決算報告をしたりしている（B社）」

「組合には社員のほぼ全員が当然のように入る。組合は誕生会を開いたり、社員旅行を企画したりして組合員に組合費を還元している。主な役割はレクリエーション（E社）」

「組合から残業代を課長級にも出すよう要求があり、話し合っただけでそのようにしたことがある。労働法に関することは労働組合を通してやっている（E社）」

「労組には全従業員が加入している。組合の資金について、例えば10%が旅行に使えろといったことが、上部団体の規則で規定されている。先日もその範囲内で、皆と相談したうえで、病氣見舞金を出した（F社のベトナム人職員・組合役員）」

「組合委員長は実際に選挙で選出している。現在、組合の代表者が16人いて、その中から選出されるケースが多い。組合専従者はいない。いる会社もあると聞く。上部団体から指名を受け、会社を離職して上部団体の所属になり、専従で会社にいるのだという（D社）」

2. 組織化の経緯

会社の設立に当たって、労働組合をつくらなくては（労働組合がなくては）ならないと理解している人が多い。だが労働法典は『雇用主は労働組合の設立を妨げてはならない』と規定するにとどまる。会社は組合の結成を義務ととらえ、設立時に、特定の人物に組合委員長になってもらうよう働きかけ、会社が事実上組合を作るケースが目立った。地域の労組（上部団体）が組合の結成を働きかける例もあった。

「労働組合は、会社設立時にそれなりの企業規模になることがわかっていたので、積極的に会社側が設立を支援した（D社）」

「労働組合は操業後しばらくしてからできた。総務の職員（総務部長兼通訳）に、『この国では組合を作らなければならないのでは』と相談していた。なかなかできなかったが、やがて作られた。工業団地の上部組合に『作ります』と言いに行った。最初の委員長は工場の製本部長。社長から『あなたがやったら』というのに近い形で、委員長への就任をお願いした（E社）」

「組合がなくても組合費は払わなければならなかった。従業員が6人になったとき、経理の職員が税務局から転職してきた人で組合とつながりがあったため、その関係上作る状況になった。労働組合の上部団体からも「労組をつくってほしい」といわれた（F社）」

3. ストライキの発生状況

外資系企業で「違法スト」が多発した時期もあり、最近では漸増傾向にある（第6章第6節参照）。

「現在、労使紛争はない。団体交渉するための知識・スキルがベトナム人側に足りないのだと思う。インフレが高い過去に自然発生的な紛争が発生したことはある。その時、組合は関

与せず、違法ストライキとして起こった。外部の人が扇動する動きがあったような噂を聞いた。地元の工業団地委員会の力を借りたり、労働局に仲裁に入ってもらったりして解決した。(A社)」

「最低限の法律、労働基準を守らないような会社でストライキが起きている。日系はあまりない。とくに韓国系の縫製業で労働環境がひどいところがあると聞く。もちろん高い利益を上げているところは給与が高く、従業員の不満もない。労働者はそういうところに移っていく(A社)」

第6節 懲戒処分

懲戒解雇に関しては、第4章第9節で触れたように、労働法典によって条件が定められている。その処分を下す際、使用者は労働組合（労働組合がない企業では該当地域の労組上部団体）が参加する会議を開き、対象者の懲戒理由を証明するといった手続が必要となる。証拠集めが難しいことなどから、話し合っただけで自主退職になるケースが多い。だが、ホーチミン日本商工会によると、最近でははじめをつけるため、厳格に手続を踏んで懲戒解雇に至ることも増えている。また、懲戒解雇の理由で多いのは、取引先業者からのキックバックの授受、器物破損、盗難、虚偽申告（偽のIDで入社）、情報漏えいだという。

「解雇する場合、労働組合が間に入る。労組が会社と労働者のどちらにつくかは、労組の構成員やそのポジションについている人が、会社と労働者のどちらに向いているかによって異なる。ただ、労組がつくられていることが、雇用主側にネガティブに働くといったことは聞かない。労働組合をつくってとんでもないことになったという話はない(C社)」

「懲戒解雇は会社のルールに基づいて行う。組合は（懲戒処分に関する）会議に同席し、会社側の恣意的な解雇になっていないかをきちんと見ており、手続上重要な役割を果たしている(D社)」

「怒ってパソコンを投げて壊した現地職員（組合委員長）を懲戒処分したケースがある。本社の役員が見咎めて注意したところ反抗したのでクビにしろという話になった。それで本人も辞めると言い出したが、現場レベルでは辞められると困るので止めた。ライセンス変更の手続を一手で担うなど、会社にとってどうしても必要な人材なので、『依願退職にするからとりあえず1カ月はいてくれ』とお願いしたら、『やり残したことがある』と退職を思いとどまってくれた。本社と掛け合い、懲戒処分では給与の昇給停止6カ月の処分にした。減給や、減給を伴う配置換えは法律上できない（降格は可能）(F社)」