



『インドにおける労使問題と福利厚生』

平成25年12月11日

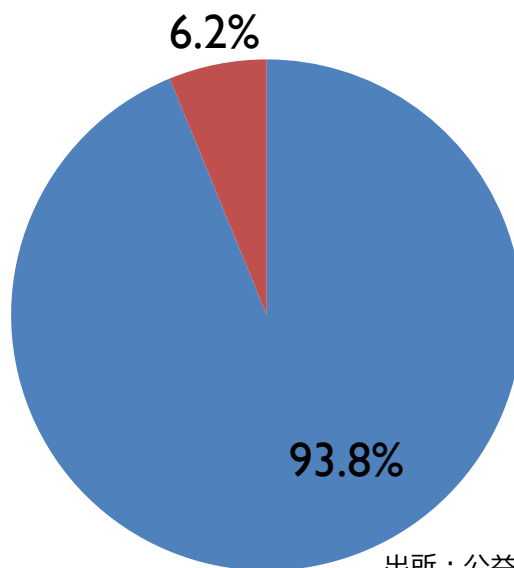
東京コンサルティンググループ
株式会社東京コンサルティングファーム
中道 加奈絵

労働情勢背景

インドの労働力人口は現在5億2000万人で、毎年2000万人ずつ増えていると推定されている。このうち組織部門といわれるフォーマルセクターの労働者は、わずか6.2%の約2800万人である。残りの93.8%は未組織部門（インフォーマルセクター）である建設業や農業等で働いている。

労働力人口の内訳

■ 未組織部門 ■ 組織部門



出所：公益財団法人 国際労働財団 J I L A F の H P

労働争議件数

労使紛争には、基本的に労働省またはそれぞれの地域にある労使委員会が間に入り、紛争の解決に当たっている。しかし、経営者、企業によっては、労働省や地元の労使委員会の勧告を受け入れないところもある。

【労働争議発生件数】

| 発生した年 | ストライキ | ロックアウト | 労働損失日数 |
|--------------|-------|--------|-----------|
| 2011年（1～10月） | 114 | 167 | 7,044,666 |
| 2012年（1～10月） | 185 | 98 | 4,018,613 |
| 2013年（1～8月） | 79 | 12 | 1,558,369 |

出所：インド労働局統計 (<http://labourbureau.nic.in/idthab.htm>)

労働組合日印比較

<日本の労働組合の特徴>

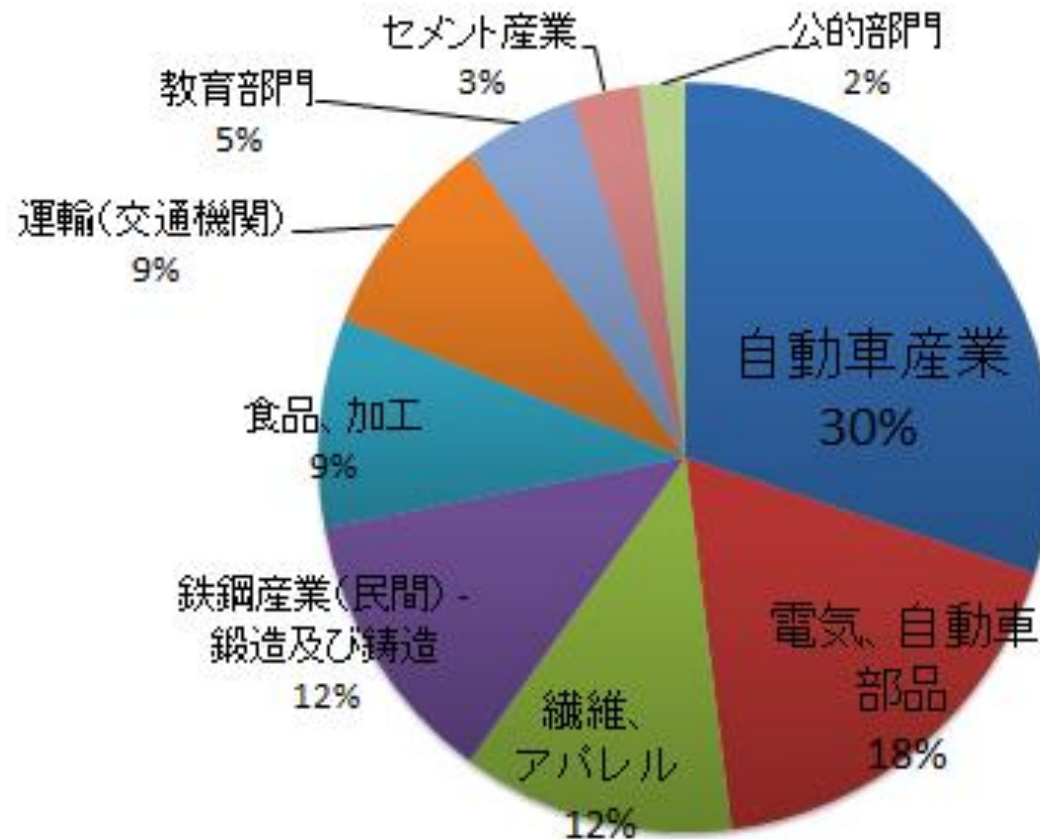
その企業に勤務している者のみで構成される。
企業別組合なので、労使の話題は企業の中での問題に制限され、第三者の影響は受けていない。ワーカーと経営者は一緒に座り、議論し、組織全体の利益を考え、会社一体となって決断し受け入れることができる。

<インドの労働組合の特徴>

企業に勤務している者以外に7名以上組合役員のうち3分の1又は5人のいずれかの少ない人数を部外者(outsider leader)とすることができるため、部外者を役員とすることも多い。
インドの労働組合は工場組織単位に限定されず、政党の傘下にあることで、常に外部からの影響を受ける。

ストライキの各種産業別内訳

ストライキの発生状況



出所：公益財団法人 国際労働財団 J I L A F の H P

労働組合団体

JILAF（国際労働財団）によると、インドの労働組合運動には17のナショナルセンターが存在するが、いかなる政党とも関係を持たず、いかなる政党にも所属していないのはインド労働者連盟（HMS）のみである。

インド国民労働組合会議(INTUC)
(コングレス党系)

全インド労働組合会議 (AITUC)
(共産党系)

インド労働組合センター (CITU)
インド共産党（マルクス主義）〔CPM〕系

インド労働協会 (BMS)
人民党と密接な関係がある民族奉仕団
(Rashtriya Swayamsevak Sangh: RSS)の系列

インド労働者連盟(HMS)
(社会主義系、政党との結びつきなし)

政党と関係を持っている

上位5つのナショナルセンターで全組合の75%を占めている。

ストライキ例

①2012年全国ストライキ

2012年2月28日全国ストライキが実施され、インドのすべてのナショナルセンターが参加した。INTUC、インド労働者連盟（HMS）、女性自営労働者連合（SEWA）のみならずインド労働同盟（BMS）、全インド労働組合会議（AITUC）、インド労働組合センター（CITU）、労働進歩連盟（LPF）、労働組合協同センター（TUCC）などもすべてストライキを支持した。産業や職業の域を越えてストライキに参加した労働者は1000万人以上に及ぶと推定される。

②2012年日系自動車工場でのストライキと暴動

工場内で労使が従業員の勤務態度を巡って話し合っていたところ約100人の従業員が暴徒化。事務所から火災が発生し、死亡や負傷者も出た。暴動が起きた工場では昨年6月から10月まで断続的にストライキが発生し、合計8万5千台の減産を強いられた。そのあおりで2011年度の新車販売（輸出を含む）は10年度比11%減にとどまり、2012年3月期の連結税引き前利益は前の期に比べ3割減っている。

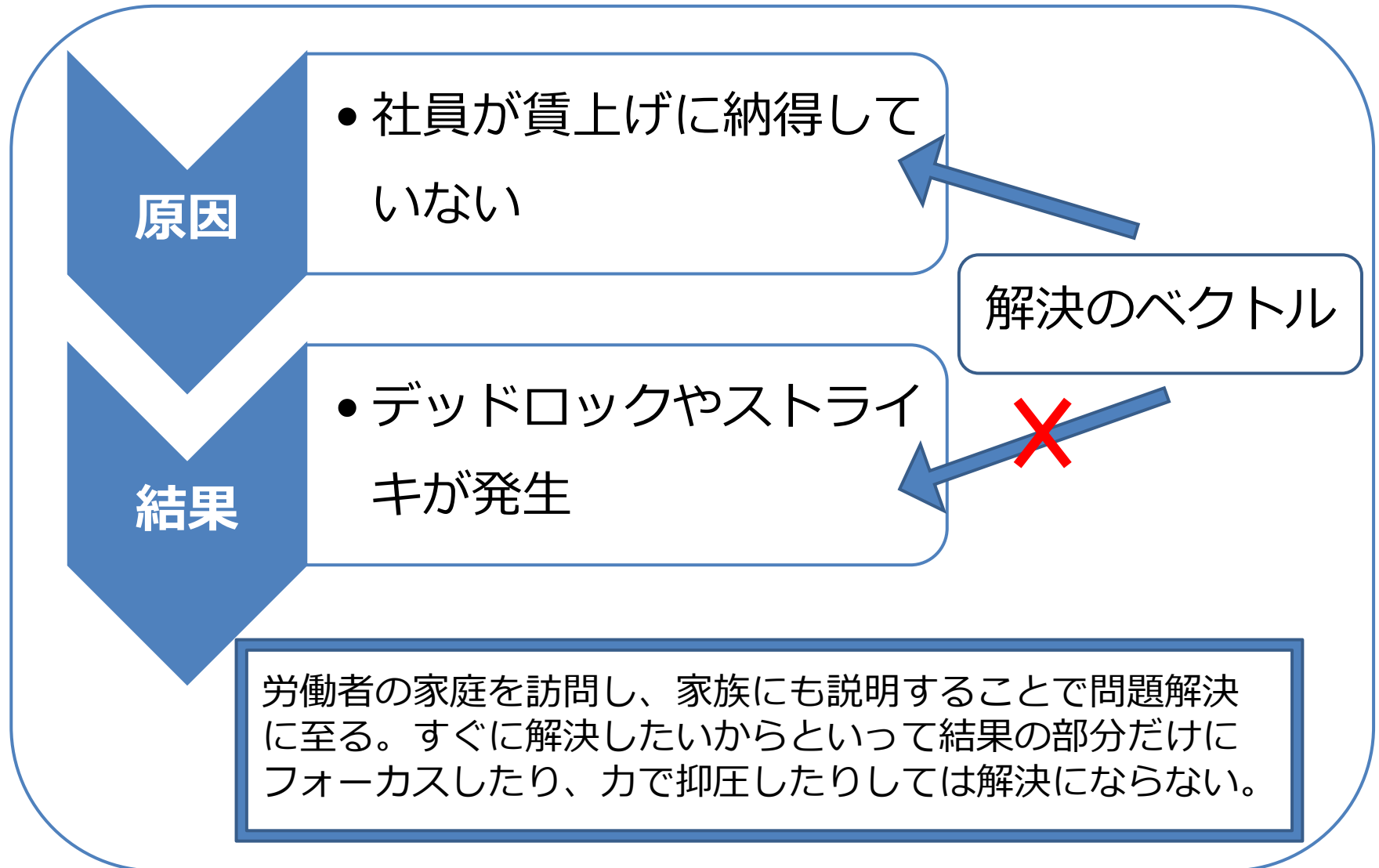
③2012年韓国の自動車メーカーで700人規模のストライキが発生

自社の労働組合が加盟するインド労働組合センター（CITU）に所属する約130人の従業員が違法に78分間作業を中断。停職中の27名労働者の復帰と給与増額を求めた700人の労働者が部門を超えて「ストライキ」に参加した。

インド企業の労働争議解決事例

| 項目 | 詳細 |
|----------------|--|
| 労働争議事例 | 組合と労使問題が起こり、交渉がうまくいかないことが続いた。組合は断固として主張を曲げず、何百ルピーも賃上げを要求したが、その企業の出せる余裕は50ルピーであると言い切った。その後もその企業の組合は要求を百ルピー以下の賃上げには絶対に応じず、デッドロックに陥り、ストライキが発生した。 |
| 労働争議対応 | ストライキ発生から1日、2日程経ち、その企業の人事担当者はワーカー達の家を訪問し、彼等の家族と話しました。ワーカー達の両親や妻、子供達に、この問題を率直に説明した。その企業の人事はこれ以上、賃上げに対応できないこと、利益はシェアすること、より利益が出た場合はさらに賃上げに応じるということ、そして今できる賃上げは、これだけですということを説明した。3日目にワーカー達は、家族に工場に働きに行くように説得され、労使問題は解決し、工場が稼動した。 |
| これまで行ってきた社風づくり | 9月17日はヴィシワカルマ・デイという祝祭日となっている。ヴィシワカルマはエンジニアリングの神様である。インドの製造企業は、毎年9月17日にイベントを開き、家族を工場に呼んでいた。 こちらのインド企業でもこの日は休業とし、朝に少しお祈りして、従業員の妻や子供達、家族みんなのためのランチを用意していた。従業員達のバレーボールの試合競技や子供の競争ゲーム、妻達のための競争ゲーム、そしてその賞品も準備していた。このイベントでワーカーの多くの家族達と会い、彼等の妻や家族と互いに知り合う機会としていた。 |

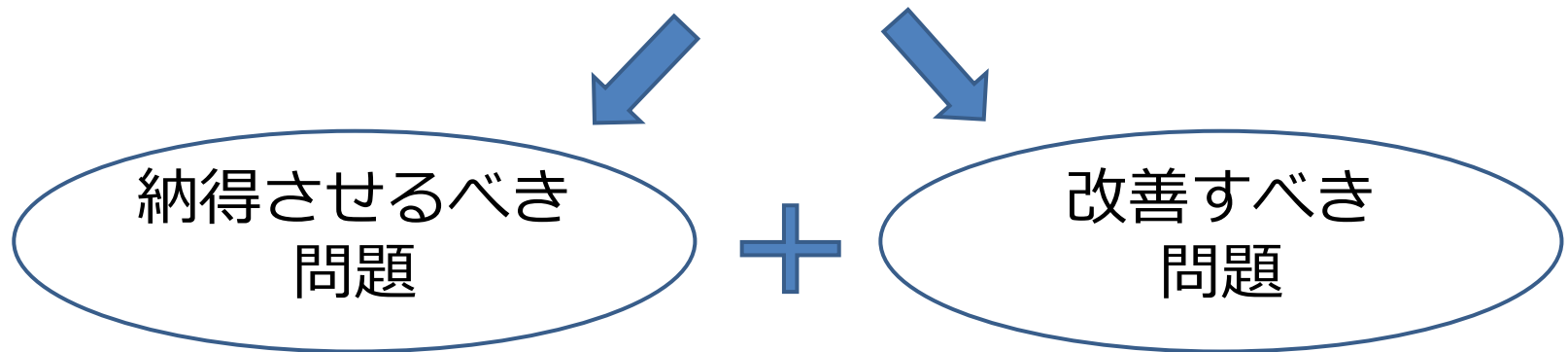
インド企業の労働争議解決事例から学ぶ



労働争議の原因

外資系企業における労働争議の主な原因には以下が含まれる。

- ・ 労働組合の非承認
- ・ 各種休暇制度、その他の施設の不備
- ・ 賃金、仕事量
- ・ 制度、職務上の人間関係に対する不満



基本は社員を納得させることだが、原因の中に社内改善が必要な場合は対処することが必要。

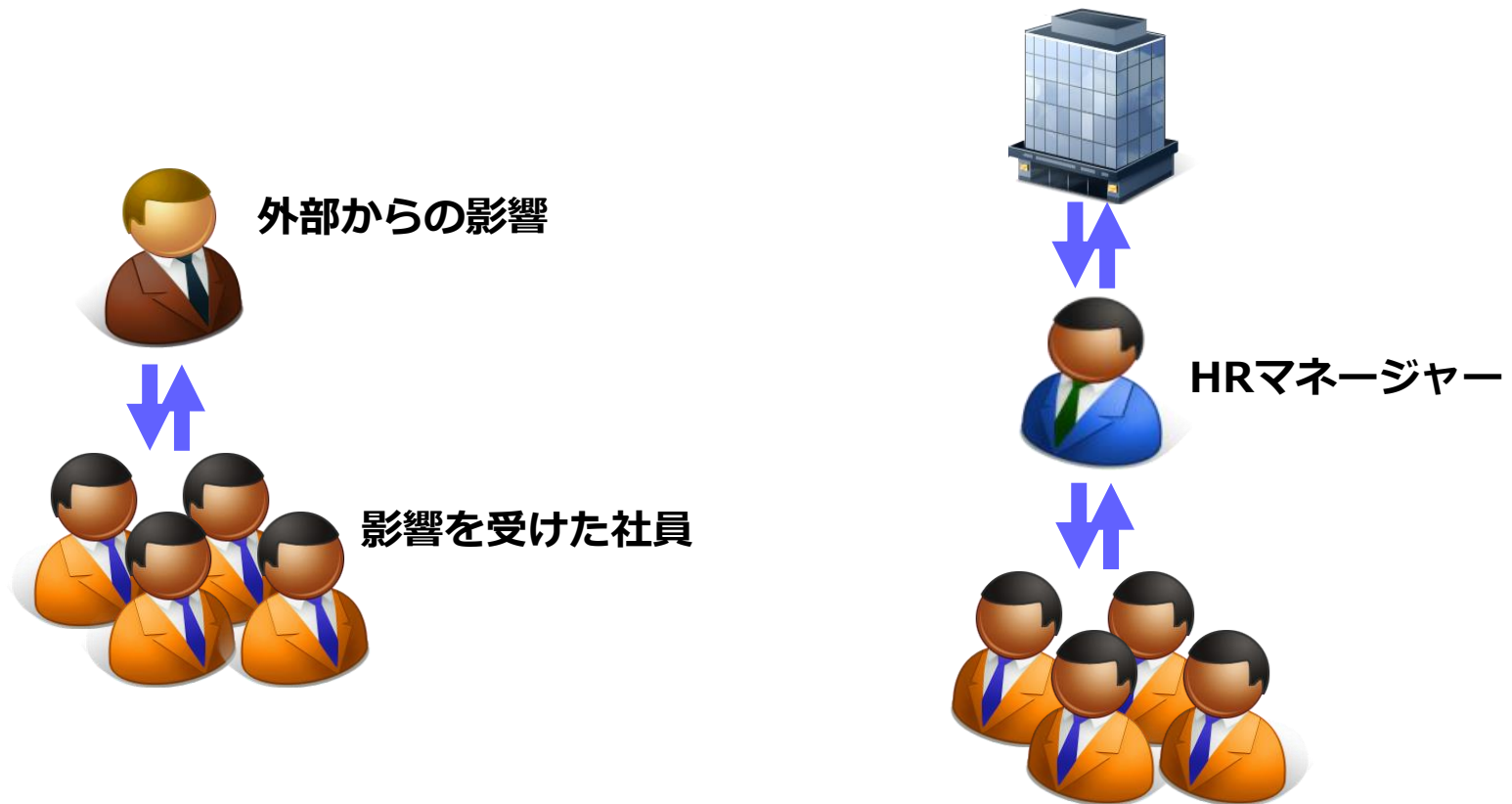
労働争議解決の基本

HRマネージャーが会社の方向性を示し、そして社員をモチベートする

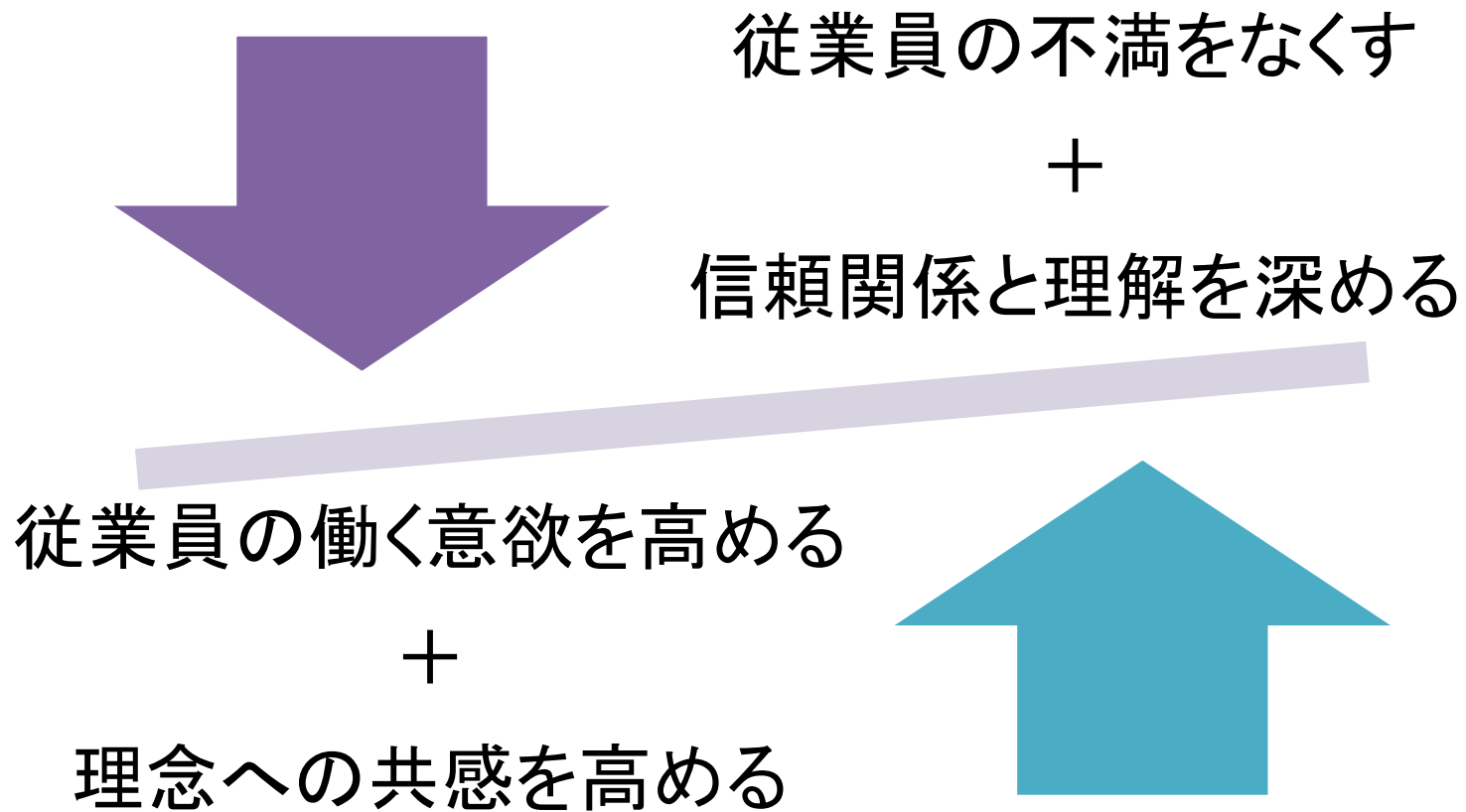
人に付く



会社の方針に付く



納得させるにはバランスが大切



上記のベースには日頃から企業が社員との信頼関係を築くことが大切である。

具体的な実施

| 解決の方向性 | 具体例 |
|---------------------------------|--|
| 従業員の不満をなくす ＋ 信頼関係と理解を深める | <ul style="list-style-type: none">・ アンケートや目安箱の実施・ 不満がありそうな社員とコミュニケーションを取る・ イベントを通じてコミュニケーションを取る・ 従業員だけでなく従業員の家族ともつながりを持つ・ 現状だけでなく今後の方針や会社の意図等も伝える |
| 従業員の働く意欲を高める ＋ 理念への共感を深める | <ul style="list-style-type: none">・ 各種研修制度を充実させる・ 資格制度の実施やコンテスト、表彰の実施・ 人事評価のフィードバックなどを効果的に利用する・ 経営者が企業の事業計画や現状を発表する場を設ける。・ 理念や歴史、技術力をテーマに入社前研修や入社後の定期研修を実施する |

社会保障は法律に沿ったものを、福利厚生は効果的な実施のためにポイントを抑えることが重要。

従業員の不満をなくすー社会保障

| 項目 | ESIの登録 | PFの登録 |
|-------|---|--|
| 登録対象 | 10人以上の従業員を雇用している企業 ただし電気を使用しないローカルの工場等は20名以上 | 20人以上の従業員を雇用している企業 |
| 対象労働者 | 月額給与が15,000ルピー以下のものに 限られる。 | 月額基本給が6,500ルピーまでの社員 は強制加入 それ以上の社員は任意であるが、実態 は全加入の会社がほとんどである。 |
| 計算方法 | 業務上の障害や死亡、妊娠出産、遺族 への補償など、日本の労災と同様のもの である。保険料は総額給与の1.75% （社員負担）、総額給与の4.75%（会 社負担）となっている。 | P Fは社員への積立と年金への積立を 目的としており、日本の厚生年金と同 様のものである。保険料は従業員負担 分が12%、使用者負担分は12%と基 金の運営費として1.1%を負担する。 |

従業員の不満をなくすー福利厚生

| 項目 | 詳細 |
|--------|--|
| 宗教イベント | <ul style="list-style-type: none">・北インドではインド最大のお祭りであるDiwaliやHoliをみんなで祝う。インド人企画の元インドならではのイベントを実行してみる。Diwaliではインドの正装を着てオフィスの飾りつけを行いお祈りなどを行う。ボーナスの支給や会社からギフトの提供も一般的である。・カルナタカ州ではDasaraが他の州よりも重要度が高い様子である。 ※州によって重要度や楽しみ方も様々なので、従業員の意見や同じ地域の他社事例を参考にした方がいい。 |
| 休暇制度 | <ul style="list-style-type: none">・勤続年数に基づいて休暇の権利を定めている労働協約もある・休暇を取らずに、その分金銭を受け取ることも認められている・他の従業員が自分の休暇の一部（従業員1人当たり1日程度）を困窮している従業員に貸与する制度（休暇銀行）を設けているインド企業もある。これは慢性病を患い、他の生計手段を持たない従業員などが、困窮した場合、企業もしくは法律が実際に定める範囲を超えて引き続き所得を得られるようにと考案されたものである。 |
| 食堂での工夫 | <ul style="list-style-type: none">・朝食の提供（遅刻防止の効果がある）・おかわり自由、大盛りOK・地域の村の女性たちからチャパティを購入して、買い取る。（従業員の妻も多く含まれるため村全体の会社イメージをアップする効果があり、CSR活動に役立て経費削減している企業もある） |

従業員の働く意欲を高めるー福利厚生

| 項目 | 詳細 |
|--------|--|
| 誕生日祝い | <ul style="list-style-type: none">・インドでは職場でも誕生日を祝う風習があり、会社ルールを決めていなくても同僚がケーキを持ち寄りお祝いをする・製造業等は生産性を下げさせないためにもまとめて祝うようなイベントにすると良い |
| 創立記念 | <ul style="list-style-type: none">・会社の創立記念は皆で祝う風習があり、家族感謝祭と称して家族を招いたパーティーをする企業もある |
| 小旅行 | <ul style="list-style-type: none">・従業員の規模にもよるがバスを貸切して旅行する・ある企業では皆でミュージカルの劇場へ行き、貸切にしてワーカーにも楽しんでもらうような企画をした企業もある |
| 各種研修制度 | <ul style="list-style-type: none">・機械を利用して実地研修実施・PCタイピング強化、エクセル実習・社内日本語教室・社内日本語学習又は語学学校と提携して企業が費用負担している・理念研修や会社の歴史を振り返る機会を作る・マネージャークラスの海外研修・日本研修 |

社風づくりへの取り組み他社事例①

【A社】インド大手企業

会社方針の明確化

Welfare Meetingを月1回開催し、ビジョンの共有を図る。

新方針を伝える。

社員からの意見を聞きモチベートする意味もある。

規律ある社風

ティーブレイクはカフェテリアで行い時間内にデスクに戻ってくる。

監視カメラを設置し生産性を管理する。

活気ある社風

社員の家族を含めてピクニックへ行く。

誕生日のお祝いやフェスティバルのお祝いをする。

社風づくりへの取り組み他社事例②

【B社】外資系企業

会社方針の明確化

毎朝の朝礼を行う。

半年に1度、全拠点から社員を集め会社方針を発表する。

方針はニュースレターとして配布する。

全員集合し意識を統一することでモチベーションの意味もある。

規律ある社風

レポートの徹底、業務完結の徹底。

言い訳の排除と改善策を考えさせる。

活気ある社風

まめにミーティングを行いチームワークを高める。

SMSや声をかけることでモチベーションを上げる。

社風づくりへの取り組み他社事例③

【C社】日系企業：対労働組合

会社方針の明確化

会社の方向性や目標をユニオンリーダーと共有。

決定事項を押し付けるのではなく対話し最善策を見出す。

規律ある社風

生産性に応じた評価についてユニオンリーダーと話し合い浸透させる。

遅刻や職務態度についてユニオンリーダーと話し合い浸透させる。

活気ある社風

トレーニングの場を設けモチベートする。

意見箱の設置など問題を吸い上げユニオンリーダーと対策を作り関係を強化する。

年に1度家族を工場へ招待し社内イベントを行う。

まとめ

- ・社員とコミュニケーションをとり信頼関係を構築し、社員の不満をなくすような取り組みを実施する
- ・社員に理念を理解させ、意欲を持って仕事に臨めるようにする

【How to】

- Step 1 結果だけでなく原因に目を向けて問題解決に向かう
- Step 2 社員を納得させるべき点と社内の改善点を両方考えて解決実施
- Step 3 社員とコミュニケーションをとり、信頼関係を構築する
- Step 4 社員の不満をなくし、働く意欲を持ってもらう
- Step 5 工夫を凝らして理念の理解を深め、継続的に良い社風づくりをする

連絡先



株式会社東京コンサルティングファーム

Tokyo Consulting Firm Private Limited

<Bangalore Office>

Unit No.208-A, 2nd Floor, "CEARS PLAZA"
Residency Road, Bangalore – 560025

担当

山本 千恵 (チェンナイバンガロール統括)

chie.yamamoto@tokyoconsultingfirm.com

中道 加奈絵

nakamichi.kanae@jin-zai.co.jp

<東京本社>

〒160-0022 新宿区新宿2-5-3 AMビル7階

Tel : 03-5369-2930

Fax : 03-5369-2931

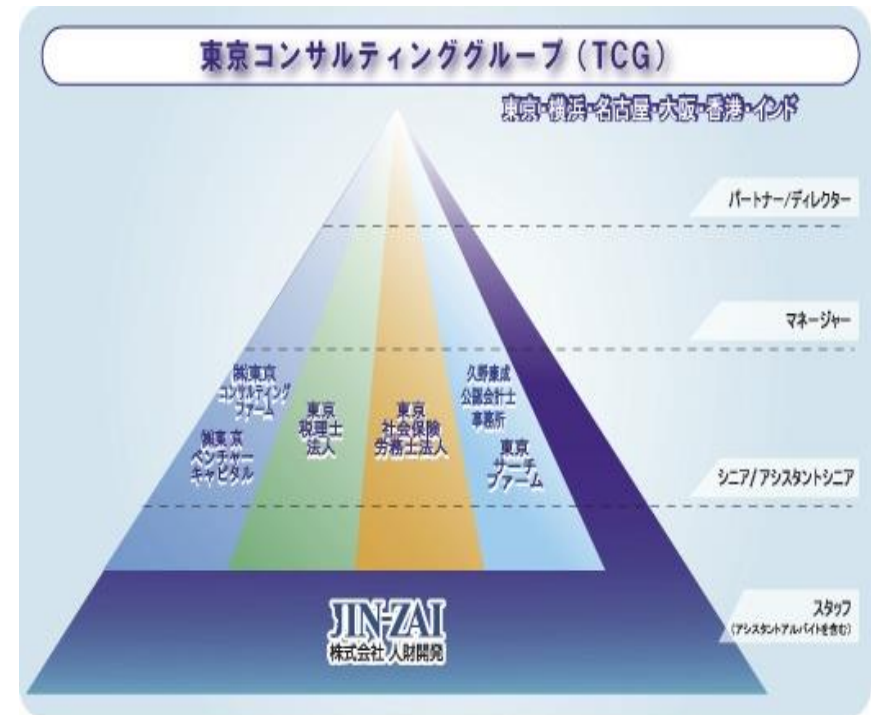
担当

社会保険労務士／東南アジア Region Manager

長澤 直毅

社会保険労務士／東京社会保険労務士法人統括

斎藤 清二



ご清聴ありがとうございました