

労働 CSR と競争力強化

——ベトナム電子産業の事例からの検討

後藤 健太*



関西大学の後藤です。今日はベトナムの電子産業の話をしていただくのですが、皆さまのお手元にはこのパワーポイントではなく、2枚のレジюмеがあるかと思います。今日お話しするのは、実はまだ進行中のILOプロジェクトに関連したもので、その最終レポートがまだ確定していません。そのため、図表などの配布は控えてほしいという話がジュネーブ本部からありましたので、大変恐縮ですが配布はレジюмеだけとさせていただきます。

現在は大学で教壇に立っていますが、大学を出た20数年前は伊藤忠商事という商社にいました。さきほど長田先生が縫製産業のお話をされていましたが、実はその会社ではアパレル部門で働いていたのです。その後アメリカへの大学院留学を経て、国連開発計画という国連組織のモンゴル事務所で働くようになりました。その後、もう一度大学院に入り、博士課程を修了してから今度はILOのタイにありますアジア太平洋地域総局に2005年から2年間勤めました。その後、大学で教鞭をとるようになりました。今日は、現在コンサルタントという形でかかわっております、進行中のILOプロジェクトと関連したお話をさせていただきたいと思います。

1 概要

まずは先ほど申し上げましたILOプロジェクトの背景を簡単に説明させていただきます。これは日本政府拠出のプロジェクトで、タイトルが「More and Better Jobs Through Socially Responsible Labour Practices in Viet Nam」という、ベトナムの電子産業において、社会的に責任のあるLabour Practicesを促進することでディーセントな雇用を創出する、というプロジェクトとなっています。同プロジェクトの実施期間は、去年(2015年)の8月から2017年の12月までです。プロジェクトの実施主体はILO本部の多国籍企業局とタイにありますアジア太平洋地域総局で、実際のロジはベトナムのハノイ事務所となっています。

このプロジェクトには二つのコンポーネントがあり、一つはLabor Inspection、つまり労働監督に関わるもの、そしてもう一つが企業の競争力に関するもので、私が関わっているのは後者の競争力のほうです。ここでの私の役割は社会的責任のある雇用・経営戦略が企業競争力の向上に資する

* 後藤健太(ごとう・けんた) 関西大学経済学部教授。1993年に慶應義塾大学卒業後、伊藤忠商事入社。その後、国連開発計画(UNDP)モンゴル事務所、国際労働機関(ILO)アジア太平洋地域総局(タイ)、立命館アジア太平洋大学での勤務を経て、現職。ハーバード大学公共政策修士、京都大学博士(地域研究)。

という可能性を検証し、さらにそのような好事例（Good Practice）を現地で探し出してレポートにまとめる、というものでした。またレポートでは、そうした好事例をより広範に促進するための行動計画（action plan）の提言も盛り込むことになっており、その中間報告のようなものをベトナムですでに2度行っております。この際の「社会的責任のある雇用・経営戦略」の具体的な指針となったのが、ILOの「多国籍企業宣言（多国籍企業及び社会政策に関する原則の三者宣言）」です。

では、簡単にベトナムの電子産業の概要について述べたいと思います。現在、ベトナムで最大の輸出品は電子製品です。15年ほど前までは原油が最大の輸出品目だったのですが、しばらくしてそれが縫製品に取って代われ、資源から労働集約型工業製品の輸出へとシフトしていきました。そして今日ではこの縫製品を抑えて、電子製品がベトナムの最大の輸出品目となっています。

同産業の一つの特徴としては、これは先ほどの長田先生の縫製産業の事例と同じなのですが、女性の労働者がその生産ラインの中で多いということがあげられます。ただし、よく調べてみると、この点に関しては外資系企業とベトナムの地場企業とでは大きな違いがあるのです。これは後ほどお話しします。

ベトナム電子企業の地理的な立地に関しては、実はハノイを中心としたレッド・リバー・デルタに大きな集積があります。伊藤忠の私がいた部署で、初めてベトナムとのビジネスが始まったのは1994年です。日本の企業は、この年を前後して、ベトナムとアメリカとの関係が正常化されることを見越して一気にベトナムへ進出したのですが、そのときはみんなホーチミン市に行ったのです。そのため、南部の方が首都のある北部よりも栄えているという状況がだいぶ続きました。こうした状況を受けてベトナム政府が海外からの大きな投資案件を積極的に北に誘致しはじめたのです。

その第1号というか、ハイライトのようなものが、住友商事がハノイのノイバイ空港の近くに作ったタンロン工業団地です。そこにキヤノンが入るなどしたのですが、それが非常に大きなシグナルとなったようです。つまり、「キヤノンが行った。じゃあわれわれも」ということで、多くの日系企業が北部に進出していったのです。90年代にもいろいろな電子メーカーがすでにベトナム南部に入っていたのですが、非常に大きな投資案件の多くは実は21世紀に入ってからで、その多くが北部です。

今回のILOのプロジェクトの中で、VCCI（ベトナム商工会議所）と一緒にベトナム電子産業の企業データセットのようなものを作成したのですが（データセットは未公開）、それを集計してみると興味深い事実が出てきました。そのうちのいくつかをご紹介します。ベトナムには千何百社も電子産業関連企業があり、それを企業規模別に並べてみると、1位から100位までのうち99社が外国投資企業、つまりFDI（Foreign Direct Investment, 海外直接投資）企業だったのです。残る1社も、ようやくぎりぎり100位に入った旧国有企業という状況でした。これはベトナムの電子産業が、圧倒的に外資主導であることを物語っています。

こうした状況は同国の縫製産業とだいぶ違うと思われる。周辺国の縫製産業、例えばカンボジアもバングラデシュでも外資企業が入ってきて、それが存在感を示しているのですが、ベトナムの縫製産業では地場の企業がその生産を担っています。だから、少なくとも生産に関しては外資企業中心の産業構造、という話ではないのです。それと比べると、ベトナムの電子産業が実際の生産面で外資主導であるというのは興味深い特徴であるといえます。このことは、ベトナムの電子産業

を、グローバルなサプライチェーンという観点から見た場合には、非常に重要なポイントとなります。つまり、こういう文脈の中でいかにベトナムの電子産業のサプライチェーンがコーディネートされ、マネージされているか、その中における企業間関係がどうなっているのかというのが、労働条件を最終的に決定するからです。

もう少しデータの紹介をしますと、企業規模上位20社で産業の全労働者数の49.4%を雇用していることが明らかとなっています。それが50社になると69%で、上位100社になると8割を超えます。ですからベトナムの電子産業の労働条件となると、外資企業が労働者の大半を雇用しているため、そうした企業の実態を見るのが重要となるわけです。もちろん外資企業を中心としたトップ100とそれ以外の企業とでは、直接生産連関がなかったり、担っている市場が異なったりする上に、労働条件などもかなり違うのですが、こうしたことをしっかりと認識しながら議論を進めていくことが重要となります。

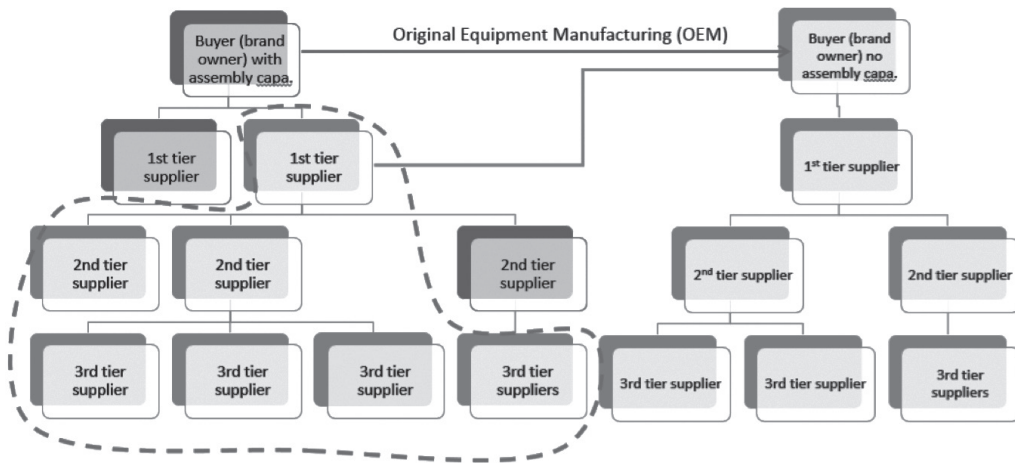
企業の「国籍」については、企業規模上位20社のうち11社が日系企業で、4社が韓国、3社が台湾、1社が米国、そして1社が国籍不明ということで、日系企業のプレゼンスの大きさが際立っています。また、最近のベトナムの電子産業で特筆すべきなのが、韓国企業の存在感の大きさです。企業数では日系が多いのですが、韓国の電子企業の投資案件は規模が大きく、とりわけサムスンが北部で複数の工場を操業しており、そこで合計で5万人以上の従業員を雇用しているとされています。これらの工場では、それまで中国で作っていたスマートフォン「ギャラクシー」の生産を行っているとのこと。この際、サムスンが他社の倍程度の水準の賃金を提示して労働者を集めているということで、同業の日系企業で労働者の流出が起きたりするなどして影響を受けており、それが他産業にまで広がるなどして地場労働市場に大きな変動をもたらしているようです。

一般的にグローバル・サプライチェーンを見るときに要となるのが、誰（どのような企業）がそのサプライチェーン、あるいはバリューチェーンを統括しているかという点です。電子産業も縫製産業もだいたい多国籍企業、例えばパナソニックとかアップルとかそういう企業がその統括をしていることが多いのです。こうした統括企業が、複雑な生産フローの中での特定の生産工程をどこに立地させるかについて意思決定を行うのですが、その際には例えば品質要件をクリアできるとか、数量的な生産体制がとれるとか、デリバリー条件がどうであるか等といった点を考慮するわけです。その中で、FDIで国外に自社工場を建てるのか、あるいは現地企業など他社へ外注するのかという大きな決断も必要となります。そうしたことを総合的に勘案して、この工程は中国、この部分はベトナム、これは日本というように分断化された個別の生産プロセスを広域に配置し、その部分部分を結合して、運営（統括）しているのです。こうして展開した国際的な生産・流通体制がグローバル・サプライチェーンです。このような分業体制の中で、ベトナム電子産業は労働集約的な組立工程を担っているということになります。

先ほども申し上げたことですが、少し前まではベトナムの主要輸出品が繊維縫製品だったが、現在はスマートフォンなど電子産業だと人に言うとき「すごいね、ベトナムは産業が高度化して、ものすごく発展しているのだね」というようなことをよく言われます。しかし私からすれば、全く同じレベルのことを今もやっているだけとしか言えないと思うのです。つまり、今も昔も、労働集約でスキルの関わらないところをグローバルなサプライチェーンで担っている、という点では同じな

のです。むしろ縫製産業の生産工程よりも、スマホの組立工程のほうがスキルは要らないのではとすら思います。というのは、スマホなどの精密な電子製品の生産技術自体は資本集約度がかなり高く、その生産ラインには非常に精密な機械が並んでおり、オペレーターはこれを補助するような、本当に単純化した作業しか担っていないのが実情です。むしろ縫製品の生産工程のほうが、ミシンの取り扱いに関するスキルなどが生産性を大きく左右するという意味で、労働者の熟練度が重要だったのですが、電子産業の生産ラインではそれも必要ないのです。そういう意味では、このような工程を大量に担うようになったというだけでは、ベトナムの経済が高度化したとは言えません。今アジアの多くの国は自国が「中所得国の罠」に陥っているのではないかという危機感を持っていますが、まさにこうした状況こそが中所得国の罠なのではないでしょうか。ここからどうやって担っている機能を高度化させていくか、単純な繰り返し労働からいかに脱して高度化するかということが重要になると考えられます。

もう一つ重要なことは、こうした輸出を中心とした外資企業中心の電子産業と、零細な企業の多い地場産業とのリンクが極めて弱いという特徴です。外資企業中心の輸出産業においては、資材の現地での調達が可能かという状況です。現地というのはその地場企業、ベトナムの企業という意味です。だいたいタイでも自動車産業の集積はすごいものがありますが、そこですら現地（地場）企業から部品の現地調達率はまだ非常に低く、日系自動車メーカーも基本的には日系企業とかからの調達に依存しています。ベトナム電子産業では状況はもっと極端で、現地ベトナム企業が外資主導のサプライチェーンにはほぼ入り込んでいません。こうした現地裾野産業の未発達性は、ベトナム政府にとっては重要な長期的課題です。いかに現地企業と外資企業とのリンクを作っていくかというのは、同政府にとって重要な政策イシューとなっているのです。



複雑な生産ネットワーク

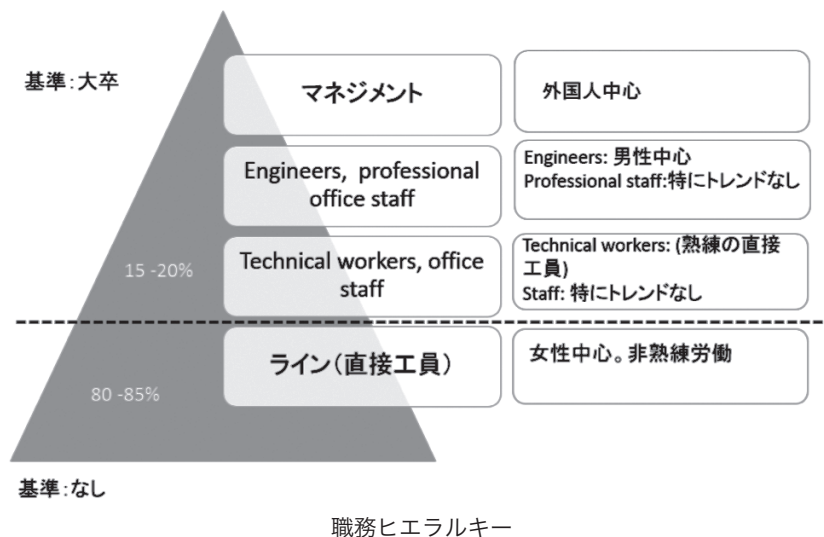
ところで、電子産業のグローバル・サプライチェーンは、実際にはものすごく複雑に展開しています。それを示したのが上の図です。一番上にバイヤー（ブランド・オーナー）というのがありますが、それが、皆さんが知っている大手のブランドメーカーだとします。そこが下請け企業に特

定の生産プロセスを委託します。一番上にあるのが一次下請け、その下にさらに二次下請け、三次下請けと展開していくことはよくあることです。その中で、図において点線で囲っている部分がたまたまベトナムで見られる生産のシステムであったりするわけです。ただし、こうした生産関係があった時に、実際にこの図のファースト・サプライヤーに行ってみると、実はそのサプライヤー自身も自社ブランドを持つ大手電子企業だったりするわけです。電子産業ではよくあるビジネスモデルですが、いわゆる OEM 生産（Original Equipment Manufacturing、委託先のブランドで製品を生産すること）という生産方式で生産を行っているということも多いのです。ですからバイヤー、サプライヤー関係は固定化しているわけではなく、入れ子構造のようになっているのです。また、この図は輸出向けのサプライチェーンの模式図ですが、そこにベトナムの企業が入っていることはほとんどありません（図中の 3rd supplier が地場企業であることも、たまにはあります）。

2 ベトナム電子産業の労働・雇用にかかわる主要課題

では、この産業における労働、雇用についての主要な課題についてお話ししたいと思います。ここでのお話は、ベトナムの政労使（VGCL、VCCI、および MOLISA）と現地の電子企業（外資、地場の両方）への現地調査に基づいています。

多くの電子企業、特に外資系企業では、下の図のような職場ヒエラルキーのようなものがあります。



労働者の数としては点線以下の直接工員（ライン・オペレーター）が多いのですが、先ほども申し上げましたが、これはもうほとんどが女性中心です。しかし、直接工員が女性中心なのは外資企業だけです。調査したベトナム企業では男女半々というのが多かったのです。いずれにせ、外資企業に関しては、こうした直接工員が1つの工場の労働者の80～85%を占めていて、それ以外に、いわゆる管理職が15～20%いるのですが、これは男性、女性のどちらが多いということは特にないようです。一方、マネジメントのトップはだいたい外国人が中心で、エンジニアと言われている

人たちは男性が中心というのが一般的という印象です。またテクニカルワーカー、ラインのヘッドというポジションには女性が結構活躍しているところが多かったのです。

組立工程を支えるオペレーターが女性中心である理由を皆さんに聞くと、だいたい次のような答えが返ってきます。例えば「細かい作業に適している」とか、「繊細で繰り返し作業を我慢強くやる」とか、「従順である」などというのが代表的です。ただ、こうした理由には特にはっきりとした技術的な根拠があるわけではないようです。ベトナム企業では男性のオペレーターも多いわけですから。少し前に、ナイキのサッカーボールを子どもたちが縫っていたということで問題になったことがあります。その時に児童労働を使う理由として、子どもの小さい手だとサッカーボールの難しいところが縫いやすい、といわれたようですが、のちに技術的な観点からいうとそういうことはないことが明らかとなりました。つまり、上の「女性は……」というのは、ひょっとして一種の神話のようなもの、つまり思い込みである可能性も大きいのではとも思います。恐らく、これはジェンダー的なステレオタイプの中で生まれた言説である可能性もあり、それが現場レベルでずっと繰り返し再生産されているのではないかという気がします。ベトナム縫製産業（他国の縫製産業でも）でもオペレーターはほとんどが女性ですが、イランの縫製産業を見ると生産ラインの大多数を占めるのは男性オペレーターです。これはまた別の 이슈で、女性は外で働いてはいけないとかあるのですが、いずれにせよ、技術的に女性労働力の方が優れているというのは、別に立証されたものではないのです。

賃金に関してですが、直接工員はだいたい若い人が多くて、平均賃金が他の産業より少し高めに設定されています。ただし、離職率が高く、これがほとんどの外資企業の悩みどころとなっています。多くの企業では、一月あたりの離職率が1～2%としており、これは結構高い水準だと思いました。しかし中には一月あたりの離職率が4%という企業もありました。一か月で4%の労働者がいなくなるということは、一年で従業員の半分が入れ替わるということです。そんな状況では、労働者のスキルを培うのは困難であり、これが使用者からすると非常に大きな問題となっています。

当然のことながら、現地の労働条件は現地の労働法によってある程度規定されますが、現在のベトナムの労働法は2013年に施行された新しいものです。これに関して、どこへ行っても話題となるのが、非常に厳しい残業規制です。具体的には、年間の残業時間が200時間、特殊なケースに限って300時間と非常に厳しく制限されているのです。また、一か月の残業時間にも20時間という上限があり、これを本当に遵守しようとするれば、労働者を大幅に増やさなければならない、ということになります。

残業に関しては、それを強制させられているという事例もあるようです。しかし、そもそも残業を望むかどうかは、労働者のステータスや労働条件によって異なるものです。小さな子供がいるなどの家庭の事情を抱えた人は、残業をせずに早く帰りたいでしょう。一方、家族全員を置いて地方から一人で出稼ぎにやってきたという人は、できるだけ長く働きたい、残業もなるべくやりたいという人が多いそうです。こうした労働者が多い企業で、残業時間の制限に対応するために新規採用を行って、それがストライキに発展したりするケースも聞きます。

今度出版される日本ILO協議会の『WORK & LIFE 世界の労働』（2016年第5号）の中で私が簡単にベトナムの最低賃金に関する状況を書かせていただき、そこでそういう問題により詳細に触

れていますけれども、ベトナムで起こるストライキのほとんどが違法です。これは厚生労働省レポートでも報告されています。ベトナムでは、いわゆる労使交渉を通じた合意形成がまだ根づいていない印象です。この点は非常に大きな課題かなと思います。

3 グッド・プラクティス

こうした状況の中、ベトナム電子産業ではどのようなグッド・プラクティスがあったのか、というお話をしたいと思います。レポートでは、4つの好事例を紹介しています。本日は時間の関係もありますので、それぞれ簡単にご紹介いたします。

まず、よい労働条件を備えることと競争力強化は相反しないということが重要なメッセージかと思えます。特にベトナムのように、労働市場において労働需要のほうが供給よりも多い、いわゆる人手不足の状況が一般的な場合は、よい雇用・労働戦略を実施することで、優秀な人を引きつけることが企業側にとって必要となります。この時、このような良い雇用・労働戦略を、自社企業だけで実施しても意味はなく、その下請け先などでも同じような良い実践を行なうことが重要となるのです。例えば、今回のレポートでは具体的に富士ゼロックスとアップルの事例を紹介していますが、両社はいずれもその下請け先への人事管理システムなどについてのアドバイザリー・サービスを実施しています。先ほども申しあげましたが、今日のモノづくりは一社で完結せず、一次下請け、二次下請けとの連携が重要となります。その際、その一次下請けが現地の企業だった場合、そこで労働問題が起こって操業が止まってしまうと、それが結局は自社の工場の生産ラインにも影響するわけです。このような生産現場の混乱・停止、すなわち「ラインストップ」を防ぐために、富士ゼロックスではコストとなったとしても、自社の技術者をサプライヤーに派遣して、それで最新の人事管理や他の関連したノウハウを提供するわけです。米国のアップル社も、そのサプライヤーに対して同様なコンサルテーションを通じた、雇用や人事マネジメントを含む技術の移転をしています。

いま申し上げたのはサプライヤーに対して実施している、good practice の事例ですが、次は社内にフォーカスした事例を紹介します。ここでは信頼構築がキーとなります。本日のシンポの第1部でも「信頼構築は非常に難しい。それがないとグローバル・サプライチェーンの中でディーセント・ワークを確保するのは難しい」とおっしゃっていた方がいらっしゃいました。まさにそうです。企業にとっては、労働者に長期的に働いてもらうことで重要なスキルや知識の伝達や蓄積に重要なのです。こうしたものを伝えた瞬間にその人が会社を辞めてどこかに行ってしまうような状況は困るので、信頼関係を構築して、その関係の中で非常に重要な技術や知識を移転するのです。こうした信頼構築の好事例として、パナソニックの事例をレポートで取り上げました。

3つ目は、現地産業における労働者のスキル不足という問題に対して、日本企業を含む多国籍企業が積極的な役割を果たしうるという事例です。先ほど長田先生も、中国で人手が不足している状況があるとおっしゃっていましたが、まさにベトナムでもこれが深刻な課題となっています。特に、中間管理職とその上の高度な人材が不足しているのです。しかし、こうした文脈でスキルといったときに、ベトナム政府、例えば教育省がどんなスキルを培うべきか、なんてことは絶対に分からないわけです。企業にとって必要なスキルは、産業を取り巻く状況が変わる中で絶えず変わっ

ていくものです。ですから多国籍企業が欲しいスキルと既存の制度が提供できるスキルが違う、ミスマッチが起こることは往々にあります。こうしたミスマッチの解消に、個別企業や業界団体などが、カリキュラムの作成支援や講師派遣など、一定の役割を果たすことがあり得ます。例えば、ベトナムではこうした問題に対しては日本商工会が重要な役割を果たしています。具体的には、こういう組織の協力を得て、ハノイ国家大学が産業人材を育成するような大学院プログラムを始めたりしています。

最後の4つ目の事例ですが、地場企業のグローバルなサプライチェーンへの参入を促すことにも、多国籍企業は重要な役割を果たすことができます。現地の調査では、ほとんどの多国籍電子企業で地場企業からインプットの調達ができていることがわかりました。つまり、地場企業がそのネットワークに参入できていないのです。現状で彼らがサプライできるのはカートンボックスや包装資材程度で、こうした調達関係では高度な技術移転も全くないし、地場産業の高度化も起こりません。これはもちろん非常に難しい問題ですが、現地の事例としては、多国籍企業とベトナム企業との合弁事業の一つの部門がスピノフして、その部門長が独立して企業となったケースがいくつかあります。現地にサプライヤー、あるいは裾野産業がないということは、そこに進出している海外の多国籍電子企業にとっても大きな問題なのです。ですから、本当は多国籍企業にとっても地場企業が自分のサプライチェーンに入ってくれば大歓迎ですが、それができないので困っている。一方、そのようなグローバルなネットワークに入りたいけれども、それができないので困っているのが地場企業で、こうした問題を解決することで win-win な状況が生まれる可能性が高いのです。

4 今後の課題

ILOの本プロジェクトでは最後に課題というか、政策提言を盛り込まなければいけないという非常に難しい宿題をいただいたのですが、最後にこれに関連していくつかお話しします。まず、これまでの三者構成（政労使）での対話（ソーシャル・ダイアログ）といった場合、おそらく一つの「企業」や「国」という枠組みが前提となったと思います。ただし、グローバル・サプライチェーンがこのような複雑に展開しているときには、社内や国内で対話をして、合意を形成するだけではだめなのです。現地の地場企業とそこで操業する多国籍企業など、複雑な企業間関係の中での対話が重要ですが、現在の三者構成制度ではここが今完全に抜けていて、フォローができていません。例えばバイヤーとサプライヤーという関係があった際、電子産業ではバイヤーがベトナムの企業ではないことが一般的です。そうした関係が、現地の労働者の雇用条件にも影響するのです。つまり、今日のサプライチェーンでは、個別企業の雇用・労働問題を解決して競争力強化を実現する、というよりも、サプライチェーン全体として collective efficiency を発揮し、一緒に効率的な生産システムをつくっていくことで decent work を促進することが重要なのです。

これは同ILOプロジェクトで開催されたハノイでのワークショップでも発表したのですが、こうした観点から言えば、まずは伝統的な、国内のアクターで成り立っている三者構成をより拡大する必要があるように思います。もちろん政労使というナショナルの三者構成は大事ですが、三者構成プラスを実現するプラットフォームが必要なのです。いわゆる「tripartite plus」というものです。多国籍企業もローカルな経済の重要なアクターで、現地の政労使と一緒に解決すべき課題はあるの

ですけれども、それを議論するプラットフォームがないのです。ベトナムでもないし、日本でもないわけです。ベトナムの電子産業が今、多国籍企業の行動によってとりわけ労働条件が左右されるときに、そうしたエントリー・ポイントがないのです。それをどう設定するかというところだろうと思います。

あとは、月並みですが、教育・訓練機関の育成・充実化も重要で、先ほども申し上げましたが、これは多国籍企業が果たす役割がたくさんあるかなと思います。そして最後に、これもよく言われていることですが、政府部門間の調整です。どこでもそうなのでしょうが、ベトナムに関しても政府の省庁間の調整は利害関係の対立などから難しく、なかなか進まないのが実情で、そのために異なる部門がそれぞれ整合性を持たない形で雇用・労働に影響する政策を実施することはよくあることです。こうした問題の解決が必要となるように思われます。

以上で発表を終わらせていただきたいと思います。ありがとうございました。(拍手)