

帰国研修員巡回指導班  
(労使関係行政セミナー)  
報告書

昭和60年3月

国際協力事業団  
研修事業部

110  
43  
TAD

|        |
|--------|
| 研 管    |
| J R    |
| 85 — 4 |



昭和59年度帰国研修員巡回指導班

帰国研修員巡回指導班  
(労使関係行政セミナー)  
報告書

JICA LIBRARY



1048572[0]

昭和60年3月

国際協力事業団  
研修事業部

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 国際協力事業団             |     |
| 受入<br>月日 '85. 7. 10 | 110 |
|                     | 43  |
| 登録No. 11701         | TAD |

## は　じ　め　に

この報告書は、我が国が実施してきた集団研修コース「労使関係行政セミナー」に参加した帰国研修員に対するアフターケア業務の一環として、昭和59年8月20日から9月8日までの20日間、韓国、マレーシア及びシンガポールの3ヶ国に派遣した巡回指導班の業務報告である。

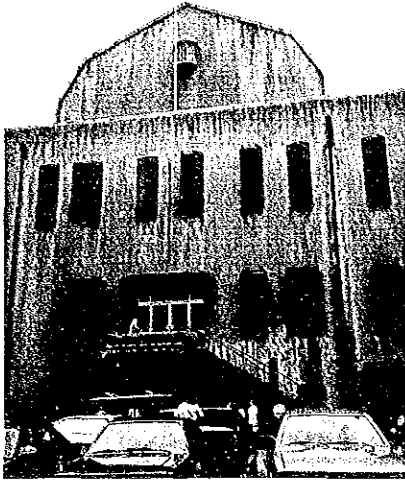
本書が、帰国研修員の活動状況、彼らが抱えている諸問題、要望等について関係各位の一層深いご理解をいただくための一助となり、今後の研修コース、また研修員受入事業の改善に資することができれば幸いである。

なお、本件の実施のためにご協力を賜った外務省、労働省、日本労働協会及び現地において数々のご指導とご協力を賜った在外公館並びに関係機関の指導に深甚の謝意を表したい。

昭和60年3月

研 修 事 業 部 長





ソウル市庁舎



韓国での公開セミナー（日本大使館弘報官室）



マレーシア労働省でWan Zahir 事務次官補  
（右から3人目）を表敬



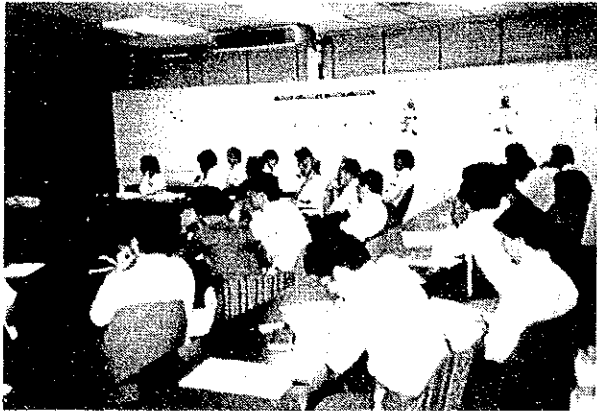
マレーシア労働省で。右から3人目、Asnan 事務次官補



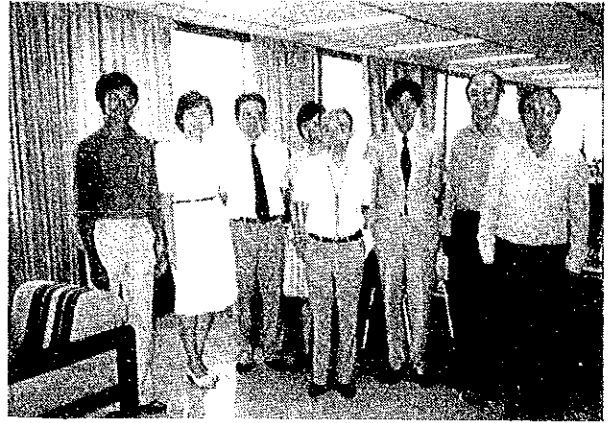
マレーシアNPCで







マレーシアでの公開セミナー（NPO）



シンガポール PSD で。左から 2 人目、Tan 人事開発課長



シンガポール 労使関係仲裁裁判所で。右から 4 人目、Suppiah 登録官



シンガポール NPB で。右から 2 人目、Koh 労使関係部長



シンガポールでの公開セミナー（RLECビル）



# 目 次

|                |    |
|----------------|----|
| I 巡回指導の概要      | 1  |
| 1. セミナーの概要と問題点 | 1  |
| 2. 巡回指導の目的     | 3  |
| 3. 派遣国および派遣期間  | 3  |
| 4. 指導班の構成      | 3  |
| 5. 調査方法        | 3  |
| II 調査結果について    | 5  |
| 1. 日程および活動記録   | 5  |
| 2. 韓 国         | 12 |
| (1) 概 況        | 12 |
| (2) 帰国研修員一覧    | 13 |
| (3) 労働部訪問      | 13 |
| (4) 商工部訪問      | 15 |
| (5) ソウル市庁訪問    | 16 |
| (6) ま と め      | 16 |
| 3. マレーシア       | 17 |
| (1) 概 況        | 17 |
| (2) 帰国研修員一覧    | 18 |
| (3) 労働省訪問      | 18 |
| (4) P S D訪問    | 19 |
| (5) N P C訪問    | 19 |
| (6) 帰国研修員との懇談  | 20 |
| (7) ま と め      | 21 |
| 4. シンガポール      | 21 |
| (1) 概 況        | 21 |
| (2) 帰国研修員一覧    | 22 |
| (3) P S D訪問    | 23 |
| (4) 労働省訪問      | 23 |
| (5) 労働仲裁裁判所訪問  | 24 |
| (6) N P B訪問    | 25 |
| (7) ま と め      | 25 |

|                              |    |
|------------------------------|----|
| III 公開セミナーについて .....         | 27 |
| 1. 公開セミナーの在り方 .....          | 27 |
| 2. 実施結果 .....                | 28 |
| IV 訪問3カ国の労使関係の現状と問題点 .....   | 30 |
| 1. 韓国の労使関係 .....             | 30 |
| 2. マレーシアの労使関係 .....          | 31 |
| 3. シンガポールの労使関係 .....         | 33 |
| V 総括 .....                   | 36 |
| (参考資料) .....                 | 38 |
| (1) 帰国研修員リスト .....           | 38 |
| (2) 質問表の内容と集計結果 .....        | 41 |
| (3) 現地側へ提出した巡回指導班の英文所見 ..... | 47 |
| (4) 収集資料リスト .....            | 53 |

# I 巡回指導の概要

## 1. セミナーの概要と問題点

労使関係とは「工業化された社会における人間関係である」と広く定義されている。したがって、労使関係は社会が工業化されるに伴って発展、成熟の過程をたどる。この点に「労使関係行政セミナー」のひとつのジレンマがある。

すなわち、本セミナーは開発途上国の労使関係行政官を対象としているが、開発途上国、換言すれば工業化社会への発展途上にある国においては、労使関係が十分に成熟していない、発展過程にあるからである。労使関係の発展を社会の工業化と切り離して、そのみを技術的に促進させることは不可能である。その発展は、工業化の促進を待たねばならない。

3年前の本セミナーにオセアニア地域から参加した研修員が、率直にこの点を述べていた。彼の国では、労使関係法を含む労働法は旧宗主国のそれを参考にはほぼ体系化された形で制定している。労働組合法、労働基準法も、日本を除く他のアジアの国々より以上とっていいほど、細部にわたる手続きを含めて定めている。だが、彼の国では実体が伴っていない。労組法はあっても労働組合員は人口と比較してほんのひと握りであり、労働災害に関し、ある種の化学薬品についての規制法がありながら当該化学薬品を用いる作業がない。同様のことは、労使関係についてのみならず、他の分野においても指摘できるかもしれぬが、「労使関係行政セミナー」を実施するに当たっての問題点のひとつがここにあることは事実である。

多くの開発途上国における「労使関係行政」は、労働争議、労使関係紛争を政府の直接的な介入によってでき得る限りすみやかに解決することを意味している。日本においてもかつてはそうであったといえるかもしれない。しかし、現在では、日本の労使関係の原則は労使が対等の立場に立って自主的に交渉し、たとえ争議、紛争という事態に立ち至ったとしても、労使双方の努力によって自主的に解決することであると考えられている。法は労使の間で、相対的に弱い立場にある労働者側の権利を保護する見地から労使対等の原則を打ち出しており、行政は争議、紛争に当たって労使の自主的な解決を促がす立場で行動している。

開発途上国と日本の労使関係行政に対する取り組み姿勢は、思った以上に大きな開きがあるという向きが多い。したがって、日本の労使関係制度、行政の在り方を学んだ研修員が、修得した知識を直接に帰国後、それぞれの国の行政の中で役立てることは、非常にレアケースであると、研究員自身が述べているし、セミナーの日本側講師も考えている。行政官は法に基づいて職務を遂行する以上、行政と名のつく他のセミナーでも同様のことがいわれているのではない。

さて、本セミナーでは以上の問題点を勘案し、「日本の労使関係」をありのままに紹介することに重点を置いて運営している。具体的にいえば、工場訪問を通じて生産現場をみてもらい、日本の経済状況を紹介し、その上で立場の違う各レベルの労働組合関係者、企業の労務・人事

担当者等にできる限り多く会って直接に話を聞く、異なった考え方をそれぞれ聞く、という機会を設けている。

近年、欧米の経営者、あるいはいくつかのアジアの開発途上国において、日本の高い生産性の重要な要素のひとつに「安定した労使関係」があるとして、これを取り入れようとの動きがある。それを目的とした数多くのミッションが来日している。日本の識者が招かれて講演するケースも目立つ。この動きに関し二説がある。ひとつは、労使関係制度は産業構造、社会の在り方、風土、歴史を含めて、セットでなければ取り入れられない、一口でいうと、日本の労使関係の輸出は不可能であるという考え方だ。もうひとつは、企業別労働組合、年功序列賃金、終身雇用慣行、あるいは労使協議制に代表される企業内労使のコミュニケーションの良さ、などで象徴的に説明される日本の労使関係は、たとえ部分でも他の国が取り入れ、その国の社会に適合させることができるという考え方である。

本セミナーの運営に当たっては、いずれの説にも組みしない。前者なのか、後者なのか、それは研修員の判断に委ねるしかない。したがって、セミナーの中である講師は日本の労使関係を是非参考にして、よりよい制度づくりに役立てて欲しい旨述べている。逆の講師もいる。

労使関係行政セミナーは上記のような基本的問題点を持っているが、以下のごとく他の集団研修と共通すると思われる運営上の問題点も指摘できる。

- ① 本セミナーは原則的に毎年「10カ国10人」の研修員を招いて運営している。10カ国の内訳はアセアン5カ国および韓国、香港、ブラジルがほぼレギュラーで毎年参加、これに加えインド、バングラデシュ、スリランカ、パキスタンなどのアジア諸国、イラン、イラク、トルコなど中近東諸国やペルー、アルゼンチンといった中南米諸国からの参加が、年に2～3人という構成である。こうした構成は一面では研修員相互の国の交流のよき機会を提供しているのだが、反面、各国の工業化の進展段階の違いや法制度上の違いにより、各研修員の希望する研修内容、レベルが多岐にわたり、全員の満足するカリキュラムを組めないという難点がつきまとう。
- ② 研修員の選考に当たっては、提出される書類（JICAのA3フォーム）と当該国政府、在大使館の推薦等に基づいて万全を期しているが、いざ来日してみると、年に1、2人は資格要件等に難がある。英語力が十分でなかったり、研修内容に対する誤解（Industrial Relationsを国によっては労使関係と解していない）が生じている。
- ③ 集団研修では不可避であろうが、研修員のセミナーに対する取り組み姿勢に極端な差がある。パーソナリティーの差もあるが、セミナー研修に対する考え方が国によって差があることが主原因であろう。

問題点は数多くとも、本セミナーは1977年に開設されて以来、1983年度までに7回の実施を重ね、帰国研修員は17カ国80人に達している。本セミナーに対する各国のニーズは高く、応募者はどの年度とも定員をかなり上回っている。施設と予算の許す範囲でどの年度

も1、2名の増員をしてきている。この傾向は今後も続くであろう。

## 2. 巡回指導の目的

いうまでもなく、巡回指導の目的は第一に帰国研修員のフォローアップ、すなわち帰国後の活動状況の把握にある。セミナーにおける研修が帰国後の業務に有用であったか否か、有用であったとしたらどのような点か、有用でなかったとしたらその原因は何か、を把握することである。

第二に将来のセミナーのカリキュラム編成に当たって不可欠の、各国の労使関係事情を把握することに目的を置いた。具体的には法制度や政府の労使関係政策の現状と今後の方向、労働組合の組織状況と労働運動の動向、使用者側の対応姿勢、さらに最近の労働争議、労使紛争事例などを調査することにした。

第三には、手続きの面で、当該国における研修員選定の事務の流れ、選定基準、また帰国後の当該国におけるフォローアップの有無などを把むこと。

第四には、帰国研修員およびその所属機関等に対し、日本の最近の労働事情、労使関係事情について説明することも目的とした。

## 3. 派遣国および派遣期間

- (1) 派遣国 韓国、マレーシア、シンガポール
- (2) 派遣期間 昭和59年8月20日から同年9月8日まで(20日間)

## 4. 指導班の構成

巡回指導班は、国際協力事業団の人選基準および、労働省の推薦により、つぎの3名をもって構成した。

|         |      |                       |
|---------|------|-----------------------|
| 団長、総括   | 坂井澄雄 | 日本労働協会国際部労働調査室        |
| 団員、業務調整 | 河越桂子 | 労働省労政局労政課             |
| 団員、業務管理 | 石塚明夫 | 国際協力事業団八王子国際研修センター研修課 |

## 5. 調査方法

巡回指導の目的を達成する方法は、これまでに国際協力事業団が派遣した同種の巡回指導班の調査方法を参考に、以下のとおりとした。

- (1) 帰国研修員の帰国後の動向を把握するための質問表 (questionnaire、参考資料参照) を作成、出発前に現地の日本大使館 (韓国)、JICA事務所 (マレーシア、シンガポール) を通じて配布、記入せしめた上、回収する。

- (2) 帰国研修員の所属機関を訪問、帰国研修員本人と所属長等に面会し、日本での研修の成果、その後の動向、将来のセミナーに対する要望等を聴取する。
- (3) 上記訪問では、併せて当該国の労使関係事情について説明を受ける。
- (4) 当該国の労使関係事情を調査するため、帰国研修員のいない機関についても可能な限り訪問し、説明を受ける。とくに労働組合サイドの意見聴取に力点を置く。
- (5) 訪問とは別に、当該国の帰国研修員全員を集めた懇談・意見交換の場を設け、巡回指導目的に沿った意見聴取を行うとともに、帰国研修員相互の懇談を図る機会とする。
- (6) 上記活動を通じて、可能な限り多くの資料を収集する。

なお、巡回指導班の訪問先等、最終スケジュールは、現地の日本大使館、JICA事務所の意見を尊重しながら、現地到着後に決定することとした。



## Ⅱ 調査結果について

### 1. 日程および活動記録

| 月 | 日  | 曜 | 訪 問 先 等  | 活 動 内 容   |
|---|----|---|--|---|
| 8 | 20 | 月 | <p>東京発(11:00)</p> <p>KE701で韓国のソウル<br/>に向かう。</p> <p>ソウル着(13:10)</p> <p>在韓国日本大使館</p> | <p>下村正之参事官に韓国に対する日本の技術援助の実情<br/>について説明を受けるとともに、古田裕繁一等書記官<br/>(レーパーアタッシュ)、嚴基成(Um, Ki-Sung)調<br/>査官に韓国の労働事情について説明を受けたあと、日<br/>程等打ち合わせ。</p>  |
|   | 21 | 火 | <p>労働部労政局</p> <p>韓国労働組合総連盟<br/>(FKTU)</p>  | <p>鄭東佑(Chung, Dong-Woo)労政局長を表敬、韓国政<br/>府の労使関係政策について説明を受けるとともに、本<br/>セミナーに関する感想、要望等を聴取した。</p> <p>続いて、慮俊錫(Rho, Joon-Suk)労政局労使協議課<br/>長を中心に①韓国の労使関係の現状、②本セミナー研<br/>修員の選定プロセス、③帰国研修員の状況、④本セミ<br/>ナーに関する要望、などをテーマに懇談。</p> <p>労政課長および帰国研修員 Mr. Cho, Ju-Hyeun(78<br/>年度)、Mr. Kim, Yung-Jong(83年度)の各氏<br/>が同席。</p> <p>李得憲(Lee, Deuk Hun)事務次長を表敬、韓国の労<br/>働運動について説明を受けるとともに、本セミナーに<br/>関するコメント等を聴取した。</p> <p>なお、国際局長が同席。</p> |

|     |   |   |   |
|-----|---|---|---|
| 2 2 | 水 | 商 工 部                                       | <p>金宗熙 (Kim, Joung-Hee) 企業指導担当官・書記官を表敬、商工行政と労使関係の係わりについて説明を受けたあと、帰国研修の状況、本セミナーに関する要望などを事情聴取。</p> <p>企業指導課係長および帰国研修員 Mr. Nam, Ha-Woo ( 8 1 年度 ) が同席。</p>   |
| 2 3 | 木 | <p>ソウル特別市保健社会局</p> <p>ソウル大学校法科大学</p>        | <p>李浩助 (Lee, Ho-Jo) 社会課長を表敬、ソウル市の市政および労使関係行政について説明を受ける。また、帰国研修員の状況、今後の本セミナーに関する要望等を事情聴取。</p> <p>社会課労働係長および帰国研修員 Mr. Kim, Heung-Kwon ( 7 8 年度 ) の両氏が同席。</p> <p>孫昌熹 (Sohn Chyon-Hi) 教授に面会、日韓両国の労使関係慣行の比較、日本の技術援助に関する韓国の対応、本セミナーに関するコメント等を聴取。(同氏は日本での15年間の研究歴を持つ)</p>  |
| 2 4 | 金 | <p>講議 ( 於 : 日本大使館弘報官室 )</p> <p>帰国研修員と懇談</p> | <p>帰国研修員を中心に、訪問先等の関係者を加えて実施。18人が参加。①日本の労使関係の基本的枠組み、②最近の労使関係動向、③労使関係行政の現状、の3点についてレクチャーし、最後に『日本の労使協議制と技術革新』と題するビデオを観せ、質疑・応答を行う。</p> <p>なお、聴集側の要望で、日本大使館員に韓国語への通訳をお願いした。</p> <p>Mr. Cho, Ju-Hyeun ( 労働部、78年度 )、Mr. Kim, Heung-Kwon ( ソウル市庁、78年度 )、Mr. Nam, Ha-Woo ( 商工部、81年度 )、Mr. Kim, Yung-Jong ( 労働部、83年度 ) の各氏と一同に懇談。研修結果の所属機関への報告状況、研修内容が帰国後の職務に有用であったか否か、など突っ込んだ事情聴取</p> |

|    |   |  |   |
|----|---|--|---|
|    |   |  | <p>を行い、併せて、将来のセミナーに対するアドバイスを求めた。</p> <p>巡回指導班ミーティング 韓国側宛英文所見作成。</p> <p>日本大使館 古田一等書記官に面会、視察事情報告を行うとともに、英文所見を韓国側に手交いただくよう依頼。</p>  |
| 25 | 土 | <p>ソウル発9:00<br/>(KE617)</p> <p>クアラルンプール着<br/>19:10</p>   |   |
| 27 | 月 | JICA クアラルンプール事務所   | 日程等を打ち合わせるとともに、マレーシアの一般事情について説明を受ける。  |
| 28 | 火 | 労働省  | <p>Wan Zahir 事務次官補を表敬、本セミナーに関する労働省の考え方などについて説明を受ける。</p> <p>継いで別室でAsnan 事務次官補（次官補は2名）をはじめとして、Sulaiman 社会保障局長、Pillay 労働局長、Ahmad 労働組合登録官、Tuan Haji Jalil 工場・機械局長ら労働省の主だった幹部から、マレーシア政府の労働政策・労使関係政策全般について説明を受け、併せて、本セミナーを含む日本の技術協力に関する見解、要望等を聴く。</p> |
|    |   | <p>官公労連 (CEUPACS)<br/>(Congress of Unions<br/>of Employees in the<br/>Public and Civil<br/>Services)</p> | <p>マレーシア労働省国際部の「マレーシアの労使関係の実情を理解する上で是非訪ねるべきだ」との助言に従い訪問。CEUPACS はマレーシアの2大労組ナショナルセンターの1つで公務・国営企業職員を代表している。ここでは、Jamaluddin 事務局長と面会、マレーシアの労使関係について意見を聴くとともに、マ</p>   |

|    |   |  |   |
|----|---|--|---|
|    |   |  | <p>レイシア政府の「ルックイースト政策」に対するコメント、本セミナーに対するコメントを得た。</p> <p>技術協力担当の小山田安宏一等書記官と面会、日本の技術協力の実情について説明を受け、また本セミナーに関する（手続き面を含め）マレイシア政府との折衝の実情等について聴いた。</p>   |
| 29 | 水 | <p>PSD (Public Service Department, 日本の人事院に相当)</p> <p>マレイシア労働組合会議 (MTUC=Malaysian Trade Union Congress)</p> | <p>本セミナーを含む、海外の技術協力の窓口担当官である Ahmad 氏 (Principal assistant Director) および彼のスタッフで、本セミナー案件を直接取扱う Salumah 氏の両氏に、研修員選定のプロセス、研修員の帰国後のオブリゲーション等を中心に説明を受け、併せて本セミナーへの要望意見を聴いた。</p> <p>MTUC についても CEUPACS と同様、労働省の助言に従い訪問。MTUC はマレイシア最大の労組ナショナルセンターで、主として民間労働者を組織している。</p> <p>ここでは David 書記長に表敬したあと、Ching 書記次長に MTUC の運動方針について説明を受け、本セミナーに関する当方の説明に対しコメントをもらう。</p> |
| 30 | 木 | <p>国家生産性センター (NPC)</p> <p>講義 (於：NPC セミナールーム)</p>   | <p>NPC 所長 Arshad 氏に表敬、NPC の業務内容の説明を受ける。その後、NPC の帰国研修員の勤務状況等について質疑・応答。</p> <p>Ruslan 副所長、労働省の Ismail 国際担当官が同席。</p> <p>帰国研修員 6 人をはじめとして、労働省、NPC、PSD の関係者ら計 30 人が参加。講義のあと、帰国研修員を中心に、日・マ両国間の労使関係の相異等について意見交換。</p>   |

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
|   |   | <p>帰国研修員との懇談会<br/>(於: JICA事務所)</p>  | <p>帰国研修員、JICA事務所員と懇談。公式訪問で聞けなかったフランクな本セミナーに関する意見を聴く。</p>  |
| 3 | 1 | <p>金 巡回指導班ミーティング</p> <p>JICA事務所</p>   | <p>マレーシアにおける活動記録を整理するとともに、訪問先に対する英文所見作成。</p> <p>視察事情について報告し、本セミナーの改善点等に関し意見交換。併せて、英文所見をマレーシア側関係機関に手交いただくよう依頼。</p>   |
| 9 | 1 | <p>土 クアラルンプール発<br/>11:45(MH603)</p> <p>シンガポール着12:35</p>   |   |
|   | 3 | <p>月 JICAシンガポール事務所</p> <p>在シンガポール日本大使館</p> <p>大蔵省PSD<br/>(Public Service Division,<br/>日本の人事院に相当)</p> | <p>日程打ち合わせ。併せてシンガポールの一般事情、日本の技術協力に対する現地の姿勢等の説明を受ける。</p> <p>朝海和夫公使を表敬訪問。ついで若木文男一等書記官(レーパーアタッシュェ)からシンガポールの労働事情、本セミナーに関する大使館サイドの役割等を聴く。</p> <p>Tan Boon Huat 人事開発課長、Jeffrey Teong 訓練課長補佐ら3氏に面会。Tan氏が中心となって、海外からのシンガポール政府職員への技術協力に関する窓口業務を行っているとのこと。</p> <p>主として、本セミナーに係る①研修員の選定プロセス、②研修後の研修員の処遇、等について事情聴取。</p> |
|   | 4 | <p>火 労働省</p>  | <p>Lai Tat Yuen 労働関係局次長を表敬、帰国研修員を交えて、①研修員の選定プロセス、②研修効果について、③将来のセミナーへの要望、等を中心に細部にわたってヒヤリング。</p>  |

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
|   |   |   | <p>同席した帰国研修員はMr. Wan Liang Tin(78年度)、Ms. Lim Chin Fang(81年度)、Ms. Lo Shin Shian(82年度)の各氏。</p> <p>S. Suppiah 登録官(帰国研修員、78年度)を表敬、他の帰国研修員Mr. Chong Lye Huat(79年度)、Mr. Giam Yew Kang(83年度)が同席のもとで、①研修員の選定プロセス(特に労働省との関係)、②研修効果、③本セミナーの改善点、等に関し意見を求めた。</p>   |
| 5 | 水 | <p>国家生産性庁<br/>(NPB=National Productivity Board)</p> <p>講義(於:RLECビル会議室、JICA事務所の入っているビル)</p> <p>帰国研修員と懇談<br/>(於:RLECビル)</p> | <p>Koh Juan Kiat 労使関係部長と面会。帰国研修員 Mr. See Khay Soh(82年度、同氏は個別研修であったが、集団研修である本セミナーにフル参加した)が同席。</p> <p>個別研修員でありながら、あえて本セミナーに参加した理由等を中心に、主として研修効果について考えを質した。また、NPBからの本セミナーへの参加の可能性等と併せて、セミナー内容の改善点等に関し意見を聴いた。</p> <p>なお、NPBにはJICA派遣の日本人専門家が数人働いておられ、何人かに個別に会う機会を得た。</p> <p>帰国研修員7人を中心に、日本大使館員等が出席。労働省訪問等で得た知識をもとに、高齢化社会の急速な到来、企業別組合の問題等に焦点を絞って、日本の労働事情を説明。</p> <p>講義に引き続いて、帰国研修員の近況、研修効果等について質す。また、オフ・レコの約束で率直な話を聴く。</p> |
| 6 |   | 巡回指導班ミーティング<br>(ナショナル・ホリデー)   | シンガポールにおける活動を整理、併せてシンガポール側に提示する英文所見の骨子を作成。   |

|  |     |  |  |
|--|-----|--|--|
|  | 7 金 | <p>全国労働組合会議<br/>(NTUC)</p> <p>巡回指導班ミーティング</p> <p>JICA事務所</p> | <p>Ong Yen Her 労使関係局長、Liew Heng San 国際局長、Chan Choon Hian 生産性局長の3氏に面会。日本の技術協力に対する労組サイドの見解を質すとともに、本セミナーに関するアドバイスを求めた。</p> <p>シンガポール側に提示する英文所見作成。</p> <p>シンガポールでの活動結果を報告、英文所見のシンガポール側への手交を依頼。</p> |
|  | 8 土 | <p>シンガポール発 9:00<br/>(SQ012)</p> <p>成田着 16:40</p>             |  |

## 2. 韓 国

### (1) 概 況

韓国における帰国研修員は7人。韓国は1977年のセミナー開始以来、ほぼ毎年参加している常連国のひとつである。将来もこのペースでセミナー参加を要望すると見込まれる。

帰国研修員の現在の所属機関別内訳は、労働部（労働省）3人、商工部（通産省）1人、専売庁1人、ソウル市庁1人、民間企業1人で、各々のセミナー参加当時と比較すると、商工部勤務当時に来日した1人が、民間企業に移ったほかは、来日時と同じ機関に継続して勤務していた。来日当時は7人とも本セミナーのテーマである「労使関係」に係りのあるセクションにそれぞれ属していたが、帰国後、人事移動でセクションを変った者がほとんどで、83年に来日した1人がかろうじて労使関係に係わる部署に留まっていたに過ぎない。個々の面接結果は後述するが、韓国の公務員制度は日本のそれと似かよっており、大卒の職員は定期異動で部署を2、3年ごとに移っていくとのことである。とすれば、労働部においてさえ、労使関係に直接関係する部署は限られており、ましてや商工部、ソウル市庁等においてはさらに限定されたセクションであることを考えれば、当然の結果といえよう。

しかし、関係機関の協力もあって巡回指導班の訪問に当たっては大きな支障はなかった。指導班としては、現地で日本側受入先となっていた日本大使館の古田一等書記官を交えた日程編成の打ち合わせで、原則として、労働部、商工部、ソウル市庁等、帰国研修員所属機関の労使関係担当部署（研修員のセミナー参加当時の所属部署）を訪問し、当該部署の責任者から事情を聞き、その場に帰国研修員にも同席してもらうことにした。結果的には、労働部、商工部、ソウル市庁の3機関については予定通りの調査が遂行できたが、専売庁に関しては不首尾であった。理由は二つある。一つは帰国研修員 Shin, Dong Dae 氏が榮州煙草製造廠長として地方勤務しており、指導班のソウル滞在中に面接することが不可能であったこと、いま一つには、専売庁の労使関係担当部署「行政管理担当官」が8月16日～25日の間、監査を受ける（会計監査）ため面会者の訪問はたとえ外国人であれ認められない、との事情による。したがって、専売庁および Shin 氏については電話連絡で、質問表への記入、および専売庁の労使関係行政に関する資料の入手を依頼するにとどまった。この二点に関しては協力が得られた。

他方、韓国政府の技術協力窓口機関の訪問・調査には大きな支障が生じた。窓口機関は海外技術協力委員会であり、同委員会が、本セミナーに則していえば、JICA・外務省から出されたGI (General Information) を在韓国日本大使館を通じて受け取り、他の同種研修コースのGI等を調整の上、各関係機関に各年の研修員推薦枠を割振るという窓口機能を果たしている。指導班としては調査目的を遂行するに当たって労働部に次ぐ重要な訪問先と考えていたが、いかんせん訪韓時にタイミング悪くCPX（非常事態訓練）と重なり、同委から訪問を遠慮してほしいと丁重に断われた。詳細は省くが、CPXは国民挙げての軍



事訓練で、今回は同委が重要な対象の1つとなっていたらしい。指導班の出発前の大使館を通じた連絡では、訪問可能との返事であったが、現地入りすると事態が急転していた。経緯は不明だが、事柄が事柄だけに、訪問は諦めざるを得なかった。指導班としては、同件に関する事情聴取は労働部等訪問に際して、間接的に行うこととした。

なお、余談であるが指導班がソウルに到着した日(8月20日)の夜がちょうど年に1度の夜間非常警戒訓練日に当たり、午後9時から30分間、全国で消燈訓練が実施された。この間、すべての電燈が消されたのみならず、全国民に外出禁止が課された。指導班の泊ったホテルも電源が切られ真暗闇、窓から外をながめると、5分前まで明るかった街が闇の中に沈み、道路には車一台ない、そんな静寂の中で空に向けサーチライトの光が数条伸び、ゆっくりと旋回していく、映画さながらの光景であった。韓国においては、労働問題、労使関係は時として治安問題として論じられているようだが、CPXに象徴される緊張した現実を垣間見て、むべなるかなとの感を深くした。

韓国の労使関係事情を把握するためだけを目的とした活動は、FKTU(韓国労働組合総連盟)訪問のみにとどまった。KEF(韓国経営者総協会)訪問も希望したが、時間的都合で実現できなかった。FKTUでは季得憲事務次長から労働運動全般の動向、政府の労使関係政策に対する労組の考え方など長時間にわたって貴重な意見を聴くことができた。また、併せて労組側の資料を多数入手でき、有意義な訪問となった。

(2) 帰国研修員一覧

| 来日年度 | 帰国研修員氏名             | 現 職                   | 面接の有無        | 質 問 表<br>受 領 状 況 |
|------|---------------------|-----------------------|--------------|------------------|
| 77   | Mr. Shin, Dong Dae  | 専売庁榮州煙草製造<br>廠長       | 無<br>(地方勤務)  | ○                |
| 78   | Mr. Cho, Ju Hyeun   | 労働部勤労基準局<br>産業安全課保健係長 | 有            | ○                |
| 78   | Mr. Kim, Heung Kwon | ソウル市庁人事課<br>教育訓練係長    | 有            | ○                |
| 79   | Mr. Noh, Ki Sun     | 大韓レミコン工業協<br>会部長      | 無<br>(地方出張中) | ○                |
| 81   | Mr. Nam, Ha Wo      | 商工部監査官室               | 有            | ○                |
| 82   | Mr. Park, Kil Sang  | 米国イリノイ州大学<br>留学       | 無<br>(留 学 中) | ×                |
| 83   | Mr. Kim, Yung Jong  | 労働部法務官室<br>法務担当係長     | 有            | ○                |

### (3) 労働部訪問

労働部の中で労使関係を扱う部署は労政局である。同局には労政課、労働組合課、労使協議課の3課があり、帰国研修員3人はいずれもこの3課勤務当時に来日している。

8月21日に労働部を訪問、まず鄭東佑 (Chung, Dong-Woo) 労政局長を表敬した。同局長は指導班の訪問目的、および本セミナーの趣旨について改めて説明するまでもなくよく理解しておられ、以下のような見解を聴くことができた。

- ① 日本の労使関係と韓国の労使関係は、制度の上では多くの違いを持っている。しかし、労使が話し合いを通じて「解決」に至ることを重要視、対立を回避しようという考え方は類似したものがある。近年は日本から「企業別労働組合」を学んで取り入れようとしているし、「労使協議制」についても韓国では1980年12月に法制化した。
- ② その意味で、日本政府が実施する労使関係行政セミナーに、労働部職員が毎年参加できることを希望している。これまでの参加者からも、有意義なセミナーであったとの報告を受けている。

次いで、別室で慮俊錫 (Rho, Joon-Suk) 労使協議課長を中心に、帰国研修員 Cho, Ju-Hyeum 氏 (78年度)、Kim, Yung-Jong 氏 (83年度) が同席して事情聴取した。慮課長によると、従来は労政課が主として労働部の中で労使関係を扱うセクションであったが、81年に労使協議課が新設されて以来、同課が労使関係行政の中心となっているとのこと。また、労働部の労使関係行政は主として「労使紛争の発生を未然に防ぐ」行政を担当しており、発生した紛争を調整する役割は、初期的には市役所が受け持ち、さらに調整機関として労働部の下に中央労働委員会 (Central Labour Relations Commission) があり、また全国5地方に地方労働委員会を設置しているという。したがって、慮課長の意見では本セミナーへの韓国からの参加者は労働部労政局勤務の者が最適と考えているとのことだ。以下、同課長、および2帰国研修員の見解をまとめると――。

- ① 手続きは、日本大使館から海外技術協力委にGIが送付され、同委が毎年のスケジュールを決め、各部(機関)に割振る。労働部としては毎年本セミナーに参加させたい。だが協力委で他のセミナーと調整しているようで、今年(84年)はGIが労働部に回ってきていない。協力委に対し参加要請はしているが、今年は見送られたらしい。
- ② GIが労働部に回ってきた場合は、部内、特に労政局を中心に参加希望を募集し(GIの示す資格要件をもとに)、局長、課長レベルの会議で推薦者を決める。GIの示す年齢45歳以下は適当であると考えるが、期間が7週間と長いので、課長以上の者が参加するのは難しい。語学力(英語)は一応審査するが、ペーパーで行うので会話力は不十分かもしれない(韓国人は英会話が一般的に不得手であるという)。
- ③ 日本での研修プログラムは概ね満足している。講義と企業・労組訪問など現場視察のバランスが良い。知識はある程度は本を読むことによって得られるが、日本に行き、現場を

見て話を聞くという経験は理解促進に不可欠の要素だ。

- ④ 帰国後のオブリゲーションは、報告書をまとめ、局長・課長が出席する幹部会で報告することだ（Kim 氏の場合、約50ページの報告書をまとめ、1時間半にわたって報告会を催したとのこと。同報告書を入手したがハングル文字のため理解不能）。
- ⑤ セミナーに参加したことが直接プロモーションに結びつくことはない。本人が経験を積んだことが仕事面に表われ、結果としてプロモーションに役立つとは考えている。日本の労使関係を学ぶことは直接に本人の現在の業務とは結びつかないが長い目で見た場合、プラスの方向に作用すると考えている。
- ⑥ さらに10カ国10人の労使関係行政官が共に学んだという経験は、非常に重要である。日本以外の国の事情も併せて学んだ、友人が各国にできた——この経験は貴重な財産となる。

#### (4) 商工部訪問

商工部は日本の通産省と思って間違いない。なぜこの部から7人中2人もの研修員が労使関係の本セミナーに参加したのか、これが指導班の第一の疑問であった。理由は二つあるという。一つは、技術協力委の割振り方針である。労働部が設置されたのは1981年4月で、それ以前は日本流にいう「省」ではなく、労働庁であった。政府機関としての規模が労働庁は小さく、大規模な商工部に研修員推薦が回ったということだ。二つには、商工部は企業指導の一環として「セマウル運動」を進めているが、同運動は極めて労使関係と深い係りを持つもので、商工部からのセミナー参加へと結びついた。セマウル運動は農村から起こった運動であるが、工場においては「労使の協調により企業平和を求めるもの」といわれ、労使紛争を防止する見地から重要な施策であるという（もっともFKTUで労組側の見解を聞いた折には、現在では経営者のためのセマウルになっているとして評判が良くなかった）。

こうした事情から、指導班は商工部のセマウル運動担当部門の企業指導書記官（課長職に相当）である金宗熙氏を訪ね、この席に帰国研修員 Nam, Ha-Woo 氏に同席してもらった。

商工部の労使関係行政（セマウル運動推進政策）について説明を受けた後、率直に商工部からの本セミナー参加の是非を質すと、「本来の趣旨からすれば労働部の担当官が参加するのが望ましい。だが、毎年とはいわないが何年かに1度は参加させたい」との回答であった。このほか以下のような見解を聞いた。

- ① （研修員選定のプロセスは労働部と同様だが）商工部では特に部門を指定せず、広く参加希望者を募っている。
- ② 研修プログラム、期間等、概ね適切である。研修旅行のアレンジがとくに良かった。
- ③ 研修結果は直属の上司に報告するようにしている。研修成果がすぐに本人の業務に表れるとは考えない。長期的な観点から必要と考えている。研修プログラムを作成する側（日本側）でもこの点を重視していると思っている。

④ 残念ながら、本セミナーに参加した者相互間の連絡はない。

(5) ソウル市庁訪問

ソウルは、正確にはソウル特別市といい、日本の東京都に匹敵する規模の行政を司どっている（内務省に直轄。普通の市は道知事の下にある）。労使関係行政に関しては、労働部の項で述べたように、労働争議、労使紛争が発生した場合の初期的あっせん業務を社会保健局社会課で行っている。この機能は日本の都道府県庁にはない。

そこで指導班は李浩助（Lee, Ho-Jo）社会課長を訪ね、労働係長、帰国研修員 Kim, Heung-Kwon 氏（78年度）の同席の上で話を聴いた。以下にまとめると――。

① ソウル市民は約900万人。法律ではストを規制しているが、紛争は数多い。労使紛争が発生したと当事者から申告があった場合（申告が法律で義務づけられている）、労働系の職員が調整に乗り出す。この労働係担当職員にとっては日本の労使関係行政のシステムを学ぶ研修に参加することは意義がある。チャンスが与えられれば、いつでも研修員を派遣するが、地方政府であるため、中央政府からなかなかお呼びがかからない。

②（帰国研修員 Kim 氏によると）研修当時は社会課に属していたが、その後社会課から分かれた福祉課で職業訓練を担当、80年から2年間アメリカ・ピッツバーグ大学で都市工学を研究、帰国後、人事課に勤めている。労働問題の骨組みは各国とも共通で、日本での経験は今でも仕事の中で役立っていると考えている。セミナーのカリキュラムは相当変わってきているとは思いますが、78年当時、非常によく練られたものだと感じた。特に注文はない。今後もこのセミナーを続けてほしい。

(6) ま と め

韓国での調査活動は、所期の目的をほとんど達成できた。帰国研修員もその所属機関の方々も本セミナーの趣旨を十分に理解しており、日本での経験は長い目でみてかならず役立つ、と何人もの口から聞くことができた。帰国研修員の誰もが、日本の労使関係について大枠において誤解することなく学んだと指導班一同確信を持つことができた。とくに印象的であったのは、1人の帰国研修員が「日本に行く前には、かつて日本に占領されていたというわだかまりがあったが、日本に行ってセミナーに参加し、多くの日本人と知り合っただかまりがなくなった」と語ってくれたことだ。セミナー本来の目的とは違う事柄だが、こういう副産物があることを忘れてはなるまい。

最後に二つだけ難点を指摘しておく。一つは言葉の問題だ。今回の各機関訪問に際しても、英語はほとんど使用できず、日本大使館の方に韓・日の通訳をお願いした。同様に韓国から来日する研修員には、英語に難がありがちだ。本セミナーでは研修中に「カントリーレポート」の報告をカリキュラムに組み込んでいるが、ある年の研修員は英語で十分な発表ができず、日本語を併用して行った。たまたま彼は日本語を少しできたので、日本側スタッフの助けを借りることなきを得たが、年によってはもっとひどい例もある。いずれにしろ、この問題

については韓国側の善処を期待したい。

もう一つは、窓口機関と、例えば労働部の関係だ。労働部の側では研修参加に強い要望がありながら、窓口機関の段階で本年は研修の必要なしと判断されると書類が労働部に回付されない。日本大使館としても窓口機関を無視する訳にはいかないとのこと。そこで当面G Iのコピーを日本大使館から労働部に直接送付し、労働部から窓口機関に問い合わせはどうか、という労働部の申し出を日本大使館に伝えるにとどめた。こうした例は他にもあるのか否か知らぬが、ひとつの問題点ではあろう。

### 3. マレーシア

#### (1) 概況

マレーシアの帰国研修員は8人。77年の第一回セミナーに2人参加、以降毎年1人かさず参加している。マレーシアの研修員は例年他の研修員と比較してレベルが高い。

帰国研修員の現在の所属機関はPSD(人事院)1人、労働省5人、NPC(国家生産性センター)1人、総理府1人。来日当時から所属が変わったのはPSD→総理府の1人のみ。彼の場合も人事院から総理府と、同系列の行政組織内での人事異動によるもの。マレーシアの民間企業ではジョブ・ホッピングが多いといわれるが、労働条件が民間と比べ良いという公務員の転職はまれであるとのこと。各帰国研修員はそれぞれ昇進していたが、労使関係と無関係の職務にあったのは、先の総理府の1人だけで、他の7人はいずれも労使関係行政絡みの職務に継続して就いていた。詳しくは聞けなかったが、マレーシアの民間企業ではマネジャーを含め、職務体系(Job)が固っており、職務間の異動はほとんどないというが、公務員にもその傾向があるようだ。この点は先に訪問した韓国とは事情が著しく異なっている。

指導班の調査日程は、JICAクアラルンプール事務所の意見を採れて再アレンジした。訪問先は帰国研修員の所属機関(PSD、労働省、NPC)、技術協力窓口機関(PSD)を重点とした。指導班は所属機関訪問時に当該帰国研修員とも面談することを希望したが、職務の都合、物理的事情(労働省は部局が分散している)により困難とのこと、帰国研修員には「公開セミナー」に参加してもらいセミナー終了後、懇談をもつことにした。

このほか、時間の許す限りマレーシアの労使関係事情を把握するため、労組団体の訪問を指導班は希望、この結果、MTUC(マレーシア労組会議)、Cuepacs(マレーシア官公労連)の2大ナショナルセンター訪問が実現した。MTUCは最大のナショナルセンターで、主として民間労働者を組織、議長P. P. ナラナヤン氏はICFTU(国際自由労連)の会長として国際的に活躍している。一方、Cuepacsは公務員、教員、国営企業従業員を組織している。両組織では政府政策に対する見解をはじめ興味深い情報を得ることができた。

## (2) 帰国研修員一覧

| 来日年度 | 帰国研修員氏名                                | 現 職                                   | 面接の有無          | 質問表の<br>受領状況 |
|------|--|---------------------------------------|----------------|--------------|
| 77   | Mr. Ismail Bin Adam                    | P S D (人事院) 給与課次長                     | 有              | ○            |
| 77   | Mr. Chean Yew Sing                     | 労働省労使関係局ケダ州事務所担当官                     | 無<br>(地方勤務のため) | ×            |
| 78   | Mr. Ahmad Bin Mohd. Idrus              | 労働省労働組合登録官                            | 有              | ○            |
| 79   | Mr. Chang Kok Chiaw                    | 労働省労使関係局長補                            | 有              | ○            |
| 80   | Mr. Sivagnanam Seenithamby             | 労働省労使関係局クアラランプル連邦区およびパハン州セラシラン州担当事務所長 | 有              | ○            |
| 81   | Mr. Francis H. Arul                    | 国家生産性センター訓練・調査担当官                     | 有              | ○            |
| 82   | Mr. Mohamad Bin MD. Yasin              | 総理府原子エネルギー局行財政課長                      | 有              | ○            |
| 83   | Mr. Mohd. Abdul Wahab Bin Mohd. Salleh | 労働省労使関係局セラシラン州事務所担当官                  | 有              | ○            |

## (3) 労働省訪問

マレーシア労働省の労使関係行政を扱う部署は、労使関係局、労使関係裁判所 (Industrial Court、労働省の一部局)、労働組合登録官 (Director General で彼の下にスタッフ部門がある) と多岐にわたる。同3部局の責任者と面会したいとの希望に対し、労働省側は同3部局に労働局、社会保障局、工場・機械局などを加えて、主要局長を一同に集めた懇談の席を設けてくれた。司会は次官補の Asnan 氏が務め、長時間にわたって労働省の全業務の現状と将来見通しの説明を受けた。話はマレーシア進出日系企業の問題にも及び、指導班にとって非常に有意義な訪問となった。

懇談でのセミナーに関連する発言は以下のとおり。

- ① 労働省では G I の要求する資格に該当する職員を慎重に選んで参加させるようにしている。研修に参加した者はわれわれの期待に十分応えてくれている。帰国後、資格を与えることはないが、職務の中で知識が役立ち、結果として昇進につながることは十分考えられる。
- ② カリキュラムは10カ国10人を対象とした集団方式で行うものとしては適当であると

思う。

- ③ 労働省としては、今後もこのセミナーに限らず、関係文野の各種研修に参加者を派遣するつもりである。

なお、マハティール首相のルックイースト政策（東方政策）の関連で技能訓練のため多数の研修員が日本に派遣されているが、労使関係についても同様の考えがあるかと質したところ、公務員に関しては特に検討していないが、労組や使用者の団体では日本にミッションを派遣したり、国内でセミナーを開くなど積極的だ、との回答があった。

#### (4) P S D訪問

P S D (Public Service Department) は日本の行政組織でいえば人事院に相当、国家公務員の給与をはじめとした人事管理を行っている。その一環として、公務員の海外研修のマレーシア政府の窓口機関としての役割を担っている。また、公務員労組の交渉窓口であることから、労使関係行政も業務のひとつとしており、本セミナーにも77年、82年の二度にわたってP S D自体から研修員を派遣してきた。

ここでは本セミナーを含む海外から技術協力の窓口担当官であるAhmad(Principal Assistant Director)氏と彼のスタッフで本セミナー案件を直接扱っているSalumah氏と面会、両氏から以下の事情を聴いた。

- ① 労使関係行政セミナーのような、海外に出向いてマレーシア政府公務員が研修を受けるタイプの技術協力は、すべて私(Ahmad)のところで扱う。本セミナーでいえば、日本大使館からG Iが送付されてくる。内容を検討して、関係機関に連絡、各機関から複数希望者名簿を提出させ、P S Dが選考委を開いて最終決定し(場合によりプライオリティーを付け)、日本大使館に回答する。
- ② 研修員が研修を終えて帰国後、各所属機関に報告書を提出する。同報告書はP S Dも写しを受け取り、本人の経歴として記録するとともに、以後の選考の資料とする。その意味でP S Dは帰国研修員のフォローアップ活動を行っているといえる。
- ③ (毎年、マレーシアから研修希望者の名が日本政府に届くのが遅れがちだが、との間に対し、Salumah氏は)同種タイプの研修は件数が非常に多い。私が扱うだけでも、日本、カナダ、アメリカ、オーストラリア、それにヨーロッパ諸国からのものがあり事務作業に時間がかかる。最近では案件としてオーストラリア、ニュージーランドが多く、とくにオーストラリアからは日本の2倍の技術協力がある。
- ④ 本セミナーのカリキュラムについてとくに異議も苦情も提出されていない。協力に感謝している。

#### (5) N P C訪問

N P C (National Productivity Center = 国家生産性センター) は、通産省傘下の政府機関で、技能訓練 (Vocational Training) を含め各種の教育・訓練を実施している。

その一分野で労使関係、労務管理に関する教育も行っている。NPCは首都クアラルンプール郊外の衛星都市ペタリン・ジャヤに設けられ、研修者のためのホテルを併設した大規模な施設であった。

ここでは所長のArshad氏、副所長のRuslan氏および帰国研修員のArul氏(81年)と面会、Arshad氏から主としてNPCの業務内容に関して説明を受けるとともに、NPCの施設を案内してもらった。Arul氏の帰国後の勤務については「大変よい」とのことで、日本での研修を十分生かしているという。

Arul氏によると、彼の帰国後のフォローアップ活動は下記のとおり多岐にわたり、彼の教育研修担当という仕事の中で、日本で得た知識が十分生かされているようだ。

- ① 1982年初頭にNPCスタッフのための日本の労使関係をテーマとした1日セミナーで講義。
- ② 地元新聞に「日本の労使関係システム」と題する記事を書く。
- ③ クアラルンプールとペナンで「日本の労務管理政策とその特徴」をテーマとしたNPCのセミナーをアレンジ。
- ④ 経営者協会のセミナーのために「マレーシアと日本の労使関係の比較」についてPaperを書く。
- ⑤ 経営者と労組代表を交えた「日本の労使関係——とくに企業別組合について」と題するDiscussionに参加。
- ⑥ 公務員のための研修コースを「マレーシアに持ち込まれた日本の労使関係システム」のテーマで組織。

Arul氏によると、最近マレーシアにおいて日本の労使関係について賛否両論があるが、関心は高く、NPCに対しこれをテーマとする研修を開くよう要望が数多く寄せられていることから、彼の上記の活動が可能になったとのことである。

#### (6) 帰国研修員との懇談

各機関訪問の中で帰国研修員と面会することが時間的、物理的(労働省も各部局が分散している)に不可能であったため、NPCで行った「公開セミナー」を機会に、帰国研修員一同との懇談を別途にもった。この席では帰国研修員から回答を記入した質問表を回収、それに基づき意見を聞いた。

帰国研修員相互の間の交流はなく、同じ労働省職員でも初対面というケースが目立った。これはお国柄によるもので、公務員にあっては英国流の個人主義的職務態度の結果ではないか、との印象だ。さらにこの傾向を強めたのは、マレーシアの研修員は、例えば32~33歳でDirectorになる程の、比較的高地位の者が多いことも理由に挙げられよう。

本セミナーに関する帰国研修員の意見は、外交辞礼はあるにしろ、総じて「良好」というものであった。労働省の今では高官になっているAhmad氏(78年度)が「大学教授



による講義を増やし、もっと専門的な研修にしてはどうか」との意見を述べたのが目立った程度である。

帰国後の各研修員には、P S Dで聞いたとおり「報告書」の提出が義務づけられている。その後の職務の中で学んだ知識が直接生かされたのはN P CのArul 氏の例外があるのみで、他はトータルな意味での日本の経験が何らかの形で役立っている、と抽象的な感想にとどまった。

#### (6) ま と め

マレーシアの研修員はどの年も意欲的な者が多く、どの年度もセミナー参加者相互の比較の中で、1、2番の熱心さを示す。日本側スタッフの見たところ、第一に優秀な人材が派遣されてくること、第二に本国での職務内容がセミナーの趣旨にマッチしていること、第三に英語能力がネイティブといていい程堪能であること、などが理由のようだ。

問題点はただひとつ、研修員希望者の名前が拳がってくるのが（A3 フォームの日本への提出が）遅れることだ。事情はP S Dで聞いたとおりである。

### 4. シンガポール

#### (1) 概 要

帰国研修員は10人。この中には82年度の個別研修からの特別参加1人を含む。彼の場合、本セミナー終了後、1週間の個別研修プログラムを消化したが、本セミナー中の開講式から閉講式まですべてのプログラムに参加、J I C Aの整理上の区分はともかく、今回の調査では帰国研修員の1人と位置づけた。なお、シンガポールの帰国研修員10人は本セミナー参加国中、最多人数である。

帰国研修員の現在の所属機関別内訳は、労働省4人、労働仲裁裁判所3人、N P B（国家生産性庁）1人、民間企業2人。来日時と所属が変わったのは労働省→民間企業の2人である。このうち1人は定年退職（retirement）、もう1人は辞職（resignation）と説明された。両氏との連絡を労働省の帰国研修員に依頼した結果、1人については指導班帰国前日に電話連絡がかろうじてとれ近況を聞くことができたが、他の1人に関しては残念ながら連絡がつかなかった。

日程は日本大使館（レーパーアタッシュェ、若木氏）、J I C A事務所の助言と協力を得て、再アレンジした。日程編成の何割かは帰国研修員に直接依頼、十分なケアを得られた。加えて、指導班自体が先の2カ国で経験を積んだこと、シンガポールは地理的に狭く移動時間が少なくすんだこと、等々の理由で満足のいく調査活動が実施できた。

先に記した日程表どおり、主要訪問先を技術協力窓口機関（P S D）、帰国研修員所属機関（労働省、労働仲裁裁判所、N P B）とし、各訪問先では労使関係行政部局を訪ね、帰国研修員に同席願うことにした。

加えて、労使関係事情把握を目的にNTUC（シンガポール全国労働組合会議）を訪問した。ここではリユー・ヘンサン国際局長はじめ、生産性局長、労使関係局長と面会、シンガポールの労組が直面している賃金、労働条件、組織機構などの諸問題について説明を受けた。指導班が本調査の目的を説明したところ、労使関係行政セミナーについてリユー局長は知っているとのことであった。カリキュラムのサンプルを見せると、「NTUCとしてもこのセミナーに参加したい。しかし、行政官のためのプログラムであり、政府からは参加申請書が回ってこない」と語った。日本側としては返答を避けたが、シンガポールの事情を総合的に勘案すると、何年かに1度はNTUCから研修員を受け入れても良い気がする（NTUC本部と労働省の間には人事交流がある）。

(2) 帰国研修員一覧

| 来日年度 | 帰国研修員氏名                        | 現 職                               | 面接の有無               | 質問表の<br>受領状況 |
|------|--------------------------------|-----------------------------------|---------------------|--------------|
| 77   | Mr. Chua Yew Keng<br>(Michael) | 労働省を定年退職(84年)<br>(エッソ・シンガポール社に勤務) | 無<br>(電話で近<br>況を聴く) | ×            |
| 78   | Mr. S. Suppiah                 | 労働仲裁裁判所登録官                        | 有                   | ○            |
| 78   | Mr. Wan Liang Tin              | 労働省労働関係局調停課<br>長                  | 有                   | ○            |
| 79   | Mr. Chin Ming Lek              | 労働省を辞職、民間企業<br>へ                  | 無                   | ×            |
| 79   | Mr. Chong Lye Huat             | 労働仲裁裁判所副登録官                       | 有                   | ○            |
| 80   | Mr. Teo Seng Meng              | 労働省労働関係局担当官                       | 有                   | ○            |
| 81   | Ms. Lim Chin Fang              | 労働省労働組合登録官補<br>佐                  | 有                   | ○            |
| 82   | Ms. Lo Shin Shian              | 労働省労働関係局労働基<br>準課検査官              | 有                   | ○            |
| 82   | Mr. See Khay Soh               | 国家生産性庁シニア・オ<br>フィサー               | 有                   | ○            |
| 83   | Mr. Giam Yew Kang              | 労働仲裁裁判所上級担当<br>官                  | 有                   | ○            |

### (3) PSD訪問

シンガポールのPSD(Public Service Division)もマレーシアPSDと同様、日本の人事院に相当するが、こちらは大蔵省の一部局となっている。PSDは公務員の給与・労働条件、教訓・訓練など人事管理を統括しており、公務員を対象とした海外からの技術研修の取扱窓口機関の役目も担っている。

ここではTan Boon Huat人事開発課長と2人の訓練担当課長補佐と面会した。Tan氏からPSDの組織概要の説明を受けたあと、本セミナーに関し見解を質した。PSD側の発言要旨は以下のとおり。

- ① シンガポール人の海外研修は非常に多い。われわれは多くの国から多くのことを学びたいと思っている。数の上で最も多いのは大学への留学である。日本の大学への留学は言葉の点でハンディがあるので少ない。イギリス、アメリカ、最近ではオーストラリアへの留学も増えている。本セミナーのような短期研修はPSDが扱う公務員関係だけでもかなりの数にのぼる。民間ベースではもっと多いだろう。労働分野ではILO主催の研修が目立つ。
- ② (本セミナーに関する手続きはマレーシアとほぼ同じシステムで)GIを日本大使館からPSDが受け取り、内容を検討、関係省庁に回付する。回付に当たってはPSDへの回答期限と多少のコメントを付している。関係省庁から希望者リストの回答があった段階でPSDの選考委を開き、候補者を2、3名に絞り、プライオリティを付けて日本大使館に回答する。
- ③ PSDとしての選考基準はない。GIの求める基準と各省庁の推薦を資料として決める。ただ、PSDは各省庁間の調整は行う。本セミナーに関しては労働省、労働仲裁裁判所から研修員を派遣すべきであり、年度によりバランスを考慮する。
- ④ 日本側から参加OKの返事があれば、所属省庁に伝え、本人にPSDへの出頭を求め、適格等を確認する。研修終了後には、2カ月以内に報告書提出の義務を課している。

### (4) 労働省訪問

労使関係行政を司どっている労働関係局のLai Tat Yuen次長を訪ね、Wan Liang Tin(78年度)、Lim Chin Fang(81年度)、Lo Shin Shian(82年度)の各帰国研修員が同席の上で事情聴取した。労働省の帰国研修員は全部でも人だが、先に述べたとおり2人は退職、残るTeo氏(80年度)は都合で同席できなかったが、「公開セミナー」後の懇談で顔を合わすことができた。

Lai氏を中心とした労働省側の見解は以下のとおりである。

- ① 本セミナーの趣旨に見合った労使関係行政は労働関係局で行っていると判断、PSDも同意見で研修員は当局から送り出すことにしている。
- ② 研修員は希望を募るというより、上司の方で判断、本人に声をかける形をとっている。選定基準は、GIの求める資格のある者、研修意欲のある者などだ。

- ③ 研修結果は、報告書の提出を求め、また口頭でさらに報告を受けている。カリキュラム等は適切と報告されている。
- ④ 研修に送り出すに当たって、PSDも労働省も特別のオリエンテーションは行っていない。シンガポール人は一般に日本に対する基礎的知識をもっているからだ。
- ⑤ 帰国後の処遇でとくにプロモーションに結びつくことはない。研修に参加すること自体を多くの者が望んでいるので、研修への参加が処遇と結びつけて考えられなくもない。研修成果は本人の業務遂行に反映していると判断している。

帰国研修員のセミナー改善に関する意見は数は多かったが、それぞれの個人的意見で統一されたものはなかった。例えば、期間を2週間程度延長してはどうか、工場をもっと見たかった——等々である。

#### (5) 労働仲裁裁判所訪問

労働仲裁裁判所 (Industrial Arbitration Court) は行政組織上は労働省の下に置かれているが、所長、副所長はともに判事で、独立した裁判所として機能している。つまり裁判所の判断 (判決) は労働大臣に拘束されず、司法権は独立している。同裁判所の事務局は「労働協約登録」業務を併せ持っている。シンガポールでは労使が自主交渉で労働協約を締結した場合、同協約が適法か否かの審査を受け、適法と認められた後登録しなければ法的保護を受けられない。したがって、同裁判所事務局のトップは登録官 (Registrar) と呼ばれる。

帰国研修員は同裁判所に3人。3年に1人というコンスタントなペースで、このあたりにシンガポールの手際の良さが伺われる。3人の帰国研修員は S. Suppiah 氏 (78年度)、Chong Lye Huat 氏 (79年度)、Giam Yew Kang 氏 (83年度) で、Suppiah 氏は登録官、Chong 氏は副登録官を務め、3氏に面会することがそのまま労働仲裁裁判所事務局の主要メンバーに会うことにつながった。

3氏の見解は以下のとおりである。

- ① (手続き面) GIがPSDから私 (Suppiah氏) のところに毎年回付されてくる。そこで毎年、若い有能な職員を推薦しているが、3年に1度の割合で採用されている。推薦基準は、若くて有能なことだ。セミナーの趣旨は私自身が帰国研修員であるので十二分に承知している。
- ② 研修結果は業務遂行に非常に役立っている。シンガポールには日系企業が約3,000社進出しており、大半は労組がつくられている。日系企業労使の合意した労働協約を検討するに際し、日本人経営者が何を考えているか、研修後、非常によく分かるようになった。
- ③ 日本での研修を機会に、日本の労働協約の入手に努めたが、英文のものは少なく、十分資料収集ができなかった。今後とも情報収集に協力してほしい。(指導班としてはこの件を確約、帰国後、一部資料を送付した)

## (6) N P B 訪問

N P B (National Productivity Board=国家生産性庁)は労働生産性向上を図る目的で設置された国家機関だが、J I C A 関係ではP D P (Productivity Development Project)で長期にわたる技術協力をしている周知の機関である。したがってN P B にはJ I C A 専門家が何人か日本から派遣されており、N P B 職員も数多く日本で研修を受けている。

本セミナーの帰国研修員は、本来の集団コースとしてのセミナーの研修員ではなく、個別研修の研修員が、本人の希望で本セミナーに参加したものである。

N P B では帰国研修員See Khay Soh氏(82年度)、彼の上司、Koh Juan Kiat 労使関係部長を訪ねた。

See氏に個別研修でありながら何故本セミナーへの参加を希望したのか質したところ、「J I C A シンガポール事務所と日本大使館から本セミナーの紹介を受けた。私の関心事項は労使関係と生産性の関連であるが、本セミナーのカリキュラムをみて私の研修目的を満たすものと判断、参加した。研修結果は思ったとおり満足のいくものであった」と説明、本セミナーを高く評価してくれ、カリキュラムの中では、82年度から導入したロールプレーの手法を用いた『春闘ゲーム』による研修を「日本の労使関係の実際を知る大きな手がかりとなった」と語った。

See氏の場合もマレーシアN P C、Arul氏のケースと類似しており、N P B の労使関係に係わるセミナーや研修プログラムづくりを職務としていることから、本セミナーのカリキュラム構成自体が彼の現在の仕事にダイレクトに役立つ、ということであった。ちなみに、彼の帰国後のフォローアップ活動は以下のとおりである。

- ① レポート・ドラフト作成(83年1月)
- ② 同ドラフトをもとにN P B 幹部とミーティング
- ③ レポート完成(83年4月)
- ④ N P B ディレクター、アシスタントディレクターにレポートコピーを配布
- ⑤ レポートをもとに特別な会議(ad-hoc meeting)を持つ(83年7月)
- ⑥ 日本の労使協議制に関し雑誌に記事を掲載

Koh氏によると、本セミナーのG I はP S D から回付されていないが、もし機会があれば他の職員も派遣したい、とのこと。

## (7) ま と め

シンガポールの際立った印象は、韓国、マレーシアと比較して、事務処理が極めてスムーズなことだ。G I → 研修員候補選定 → 選考のプロセスが実に手際良く流れている。小国ゆえなのかお国柄なのか、理由は色々あるだろうが、この点に関しては改善の余地がない程であった。

もう一点、強調しておきたいのは、JICA事務所の努力である。事務所のない韓国はともかく、マレーシアでは聞きもらったが、シンガポールJICA事務所では研修員のセミナー参加が決まると、個別に事務所に招いて「最近の日本事情」等に関しレクチャーしているとのこと。また帰国後も非公式に接触し研修成果について話してもらおう機会をつくっているという。これが帰国研修員の間で評判がいい。このJICA事務所の努力について、事務所で聞くより先に帰国研修員から聞いたほどだ。

総じていうなら、シンガポールの本セミナー参加の主導権は労働省にあると感じられた。これが本セミナーの趣旨からして、本来のあるべき姿であろう。加えて、近年のシンガポールの「日本に学べ」という雰囲気は「日本的経営、日本的労使関係」に集中していることが幸いし、セミナー開始当初の77年と比べ本セミナーへの関心の度合いが強まっていると思われる。それだけに、オーソドックスな、ベーシックな内容を主体としたカリキュラムに対して「さらに専門的なことを」「もっと各論を」（とくにQCサークル、労使協議制への要望が目立った）という声が強かった。

### Ⅲ 公開セミナーについて

#### 1. 公開セミナーの在り方

最近の帰国研修員巡回指導の傾向として、当該分野における諸問題を広く聴取し、またその技術情報をより広く伝播することにより指導班派遣の波及的効果を期し、合わせて我が国の技術協力に対する関心を高めること等を目的として、帰国研修員以外の参加者も交えての「公開セミナー」を開催するケースが増えてきている。

本指導班についてもこうした事情を受けて、当初計画の段階で予定していた帰国研修員を対象とした「最近の日本の労使関係事情」に関する説明を若干拡大し、公開セミナーを催すこととし、関係者との協議の上、参加者については現地日本大使館並びに JICA 事務所に依頼することにして、指導班としては相応の準備を行うこととした。

当初は「帰国研修員は日本の労使関係について基礎的な知識を持っている」ことを前提に、「日本の労使関係の最近の課題とトピックス」に関する資料を持参し、ミーティングを持つ予定であったが、「公開」としたことから、項目を以下に絞ってレジユメを用意した(同レジユメは統計表を多数含み膨大な量になるので本報告書へは収録しない)。

- ① 日本の労使関係の基本的枠組
- ② 最近の雇用・失業、賃金、労働時間
- ③ 技術革新と労使関係
- ④ 高齢化問題と労使関係
- ⑤ 雇用機会均等法案について

レジユメに加えて、最近、今回の対象国である韓国、シンガポールにおいて関心が高まっていると伝えられる「日本の労使協議制」に関する VTR (英語版) を用意、必要に応じて利用することとした。

結果については後段で国別に詳しく報告するが、総じて次のようなことがいえると思う。すなわち、第一に、この種の試みには現地サイドの協力が不可欠であること、第二に参加者の関心事項がある程度把握できていること、この二点がかならずしも十分でなかったため、いざセミナーが始まって多くのとまどいを感じられた。現地サイドの協力は、確かに帰国研修員及びその所属機関からはある程度得られたが、主催はあくまで日本側であり、日本側が日本の事情を「押しつけて」説明するという雰囲気がないでもなかった。また、「当該国の労働関係者の日本に対する関心はどの辺にあるのか」を調査団メンバーのこれまでの経験をもとに「予想」して準備していったが、やはり多少の無理があったようだ。帰国研修員にとっては周知の事実である、日本の労使関係システムを形づくったバックグラウンド、すなわち風土、歴史、教育制度、工業化の発展度合、社会構造などに関し、知識のないと思われる聴衆がみうけられ、いきなり「日本の企業別組合はわが国でも組織できるか」と聞かれ、答に窮した。一般論として

はともかく、「セミナーの概要と問題点」ですでに述べたように、この種の問題には慎重にならざるを得ない。

とはいえ、今回の巡回指導の中でかなり無理をしてセミナーを試みたことは、それなりに意義はあったと調査団は考えている。具体的な成果は何かと問われると困るが、現地の大使館、それに JICA 事務所のご努力で会場を準備していただき、聴衆を集めていただいで、それなりの反応、手ごたえがあったことは事実だ。調査団側としては、なによりも「訪問」を中心とした活動では得がたいコミュニケーションを現地側との間にもてたことが有益であったと総括した。

繰り返し強調しておくが、公開セミナーの試みは有益である。しかし、事前に聴衆が何を求めているかを把握できないと成果はあまり期待できない。また、帰国研修員を中心とした現地サイドの協力が不可欠である。もし可能ならば、日本側のみならず帰国研修員の何人かをスピーカー側に立たせ、日本と当該国の比較研究方式で行うなどの工夫をこらせばより一層の成果があがると思われる。

## 2. 実施結果

### (1) 韓 国

日本大使館の古田一等書記官（労働省出身）の取り図らいで、大使館弘報官室を会場に 8 月 24 日の午前 10 時から 12 時 30 分の 2 時間半実施した。同弘報官室は大使館とは離れたところに独立した建物を持ち、在韓日本人および韓国人のための弘報サービスを行っている。このサービスの一環として夜間の日本語教育を実施しており、そのための教室が設けられている。セミナーに当たってはこの教室を借用できたため、会場としては最適であった。

聴衆は帰国研修員を中心に、労働部、韓国労働組合総連盟、商工部、ソウル市庁などから計 18 人。事前には 24 ～ 25 人と聞いていたが、当日、台風の影響で土砂降りの悪天候に見舞われ、何人か出席できないとの連絡があった。

当初は、準備したレジュメに沿ってレクチャーする予定であったが、聴衆には英語の理解が不十分な者もいるとのことで、大使館の殿 (Um) 調査官に通訳をお願いし、レクチャーは日本語で行うことにした。通訳を介すると、時間的には倍かかるという事情を考慮して、内容的には、日本の労使関係の枠組みを中心とし、これにいくつかトピックス（技術革新、雇用平等など）を加えた資料を現地に到着後作成、これに基づいてレクチャーを実施した。

質疑・応答を通じて知り得た反応は概ね良好で、質問としてはレクチャー内容を補促するものがほとんどであり、これらはほぼ対応できた。ただ、最後に「韓国でも企業別組合の組織化を始めており、参考のために、日本の企業別組合の構造、組織実態についてくわしく知りたい」との労組役員の要望があったが、時間の都合で答えられず、後ほど関係資料を送付することにした（帰国後、関係資料を送付）。



## (2) マレーシア

国家生産性センター（NPC）の協力を受け、同センターのセミナールームを会場に、8月30日午前10時30分から12時30分の2時間、実施した。同センターは一種の教育機関であり、韓国同様、セミナールームは会場としては申し分がなかった。ただ難をいえば、同センターは首都クアラルンプールから車で約30分ほどの、ペタリンジャヤ市に設けられており、労働省などからの聴衆には少し離れ過ぎという感があった。

出席者は帰国研修員を含め30人。主として労働省、PSD（人事院）、NPCなどから集まった。

ここでは、出発前の予定通り、準備したレジュメに沿ってレクチャー。また、労働省のRuslan氏が私有のVTR機器を持ち込んでくれるという協力もあり、持参した「日本の労使協議制と技術革新」に関するビデオを上映、好評を得た。

質疑も多岐に渡ったが、とくに技術革新をめぐる諸問題、男女雇用平等に関する質問などが目立った。総じていえば、聴衆の数を含め、訪問した3カ国の中ではマレーシアにおけるセミナーが最も充実したものであったといえよう。

## (3) シンガポール

JICA事務所が入っているRLECビルの中の会議室を借りて会場とし、9月5日午後2時から2時間半の日程で実施した。

聴衆は帰国研修員を中心に10人と小規模でセミナーというよりミーティングの雰囲気であったが、コミュニケーションの密度はより濃いものとなった。レクチャー内容は、ほぼレジュメに沿ったが、調査団の側が3度目ということで多少、手慣れたことも手伝い、シンガポールの事情に合わせて（例えばシンガポールでは労組の企業別組合化を推進しようとしており、日本の労組構造、企業別労使の協議会制度、QCサークルなどに関心が集まっている）レクチャーをアレンジした。

質疑・応答も、日本側が答えるというより双方が意見交換をしたといった方がより実態に近い。

## IV 訪問3カ国の労使関係の現状と問題点

今回調査した韓国、マレーシア、シンガポールは近年、いずれも顕著な経済発展を遂げて、開発途上国というよりむしろ欧米、日本などの先進工業国と対比される中進工業国としての地位を占めるに至っている。したがって、労使関係の分野においてもある程度の成熟をみせている。しかし日本との比較においては、依然として労使関係問題に占める政府（行政）の力が大きいことは否めない。また、この3カ国が最近、「克日」（韓国）、「ルックイースト」（マレーシア）、「ゴージャパニーズ」（シンガポール）とスローガンは違えど、高生産性との関連で日本の安定した労使関係にただならぬ関心を寄せていることも共通項であろう。

### 1. 韓国

人口は約4,000万人、このうち経済活動人口は約1,500万人を数える。1970年代後半から始まった高成長は、80年代に入ってなだらかな成長に転換、それでも83年のGNPの伸び率は9.3%になっている。こうした経済環境の中で労働市場も安定、83年の失業率は4.1%と低い。産業別就業者構成は83年で農・林・水産業が29.7%と高いものの減少傾向にあり、鉱・工業は23.3%でここ数年横ばい傾向、第三次産業は47.0%で増加傾向である。

こうした経済環境下で労働者の賃金は、製造業の平均で約226,000ウォン（83年）、日本円にして約72000円。賃金引上げ率は実質で82年7.9%、83年7.4%と低くない。賃金構造の特徴は男女格差、学歴間格差が大きいことである。労働時間は製造業の超過労働（残業）込みで月1人当たり平均約236時間（83年）、年に換算して2,832時間となり、日本と比べかなり長い。

集団的労使関係の枠組みは80年12月の労働法の改正（全大統領の就任に伴うもの）により、大きく変わってきている。最も大きな変化は「労使協議会法」が新設されたことだ。同法は100人以上規模の事業所（84年から50人以上規模に拡大）には常設の労使協議会の設置を義務づけている。これにより事業所（企業）内の労使コミュニケーションをよくして労使関係の安定を図り、ひいては労働生産性を高めようとするのが法の意図するところである。

韓国の労働組合は従来、いわゆる欧米型の産業別労組を中心として組織されていた。すなわち、組合員は直接産別労組に加盟、事業所（企業）内には産別の支部が設けられている。団体交渉は産別主導で、企業内の交渉にも産別役員が参加して行う。労使協議会法はこの産別労組主導の団体交渉を、企業内の労使のみによる協議（交渉）へ転換することを狙ったといえよう。結果として、産別労組は弱体化し、産別労組の支部であった企業内の労組組織は、独立した企業別労組に再編成されることになった。84年8月時点で企業別労組がどれくらいの数になったかは統計がないので不明であるが、FKTU（韓国労働組合総連盟）の李事務局次長によると、かつての産別支部はほとんど企業別労組になったという。最新の韓国労働部統計によれば、

1979年に17産別、553支部、4,392分会であった労働組合数が83年末には16産別、2,238分会となっており、支部に関しては80年以降空覧になっている。ちなみに、83年末現在で雇用労働者数約670万人、労働組合員数約101万人で、組織率は14.9%である。

韓国では、日本と同様に、憲法で労働基本権が保障され、それを最高規範として具体化する法律、大統領命令、規則がある。労働法では、これも日本と同じく、団体交渉を労使交渉の手段として定めているが、80年12月の一連の労働法改正、新法制定により、団交中心の労働秩序と質的にニュアンスの違う労使協議制の導入を法制化し、労使に義務づけた。日本の労使協議制は法律外の労使の自主的な選択によるコミュニケーションの手段であるが、労使協議制を法制化した韓国では、質的に異なった理念を持つ「団交」と「協議」が法の下において同一次元で併立することになり、労働法学者も労働秩序の理念を考える上で悩んでいるという。

企業別労組ができたことにより労働運動も大きな転換を強いられた。第一に団交の場を失なった産別労組は、当然ながら弱体化した。産別労組が主導していた賃金交渉も企業別交渉に比重が移り、産業ごとに平準化していた賃金が、企業間の業績格差(支払い能力)に従って格差が生じると考えられている。労働部に新設された労使協議課は、過渡期に直面している労組を行政の立場から指導していこうというものだが、問題は山積していると話してくれた。

労使紛争に話題を移す。韓国では合法的なストライキはできない。労働法上は争議権を認めているが、紛争が発生した場合、労使の当事者に市役所への申告を義務づけている。申告を受けた市役所では担当官(ソウル市の場合、社会課労働係)が調整に乗り出す。案件の約70%はこの段階で解決される。市役所レベルで不調に終わった案件は、地方労働委員会(全国5地方に各1カ所)ないし中央労働委員会に回わり、同委の調整を経て、職権仲裁に移る。それを不服としてストを起こせば代表者は2年間の懲役になる。

労働争議を厳しく規制している背景には「南・北」の緊張関係がある。加えて途上国で一般的にみられる労働問題＝治安問題という図式もあてはまるといえよう。

統計上に表われた紛争件数は極めて少ない。労働部発表によると、83年は全体で98件に過ぎない。原因別内訳は、賃上げ8件、賃金未払い35件、休業・操業短縮9件、労働条件改善19件、解雇6件、その他21件となっている。

## 2. マレーシア

マレーシアも韓国と時を同じくして70年代の後半に、年平均13.5%という高い経済成長率を記録し、83年には1人当たりGNPが1,700米ドルを超えている。高成長を牽引したのは製造業であり、その背景には、政府の工業奨励策のもとで資本投資が行われたこと、豊富で多様な資源、農村からの大量、安価な若年労働力の吸収、工業団地など立地条件の整備などがあげられている。83年の推定人口は約1,400万人、労働力人口は約430万人で、失業率は

約6%。

マレーシアの労使関係を考える上で重要な要素は、人種問題である。周知のようにマレーシアはマレー人(54%)、中国人(35%)、インド人(10%)、その他(1%)による複合人種社会である。マレー人は農村に住み、中国人は都市住民で第三次産業を独占、インド人はプランテーション労働者——というのがおおよその構造であり、工業労働者はマレー人、インド人が中心で、多国籍企業を除くと経営者は中国人が多い。公務員はマレー人が主流を占める。

以前から政府はマレー人優先政策(ブミプトラ政策)を採ってきたが、81年にマハティール現首相が政権を握って以来、この傾向は一層拍車がかかった。ブミプトラ政策はあらゆる分野におよんでおり、労働面ではまず雇用労働者の企業内における構成比率を人口構成比に従じるよう規制している。併せて多くの企業の実権を握る中国人に対し、マレー人も経営に参画できよう規制を強めている。

労使関係面は一層複雑で、マレーシアの労働運動はプランテーションを中心に発展したという経緯から、労働組合の指導者は少数人種のインド人がリードしている。一方、経営者は中国人、政府はマレー人である。したがって、例えばナショナルレベルの政労使、三者構成会議のもち方が非常に難しいという。

マレーシアの労組はMTUC(マレーシア労組会議)が民間を中心に組織し、Cuepaacs(官公労連)が公務員、国営企業職員を組織しているが、組織の中心はこの2大ナショナルセンターの傘下にある産業別労組である。一口に旧宗主国イギリス型の労組とってよく、団体交渉は産別労組役員と個別企業の使用者との間で行われる。

ところがマハティール首相は、ロックイースト政策の一環で、生産性向上を図り、企業への忠誠心を高めるためには、日本型の企業別組合(マレーシアではIn-House Unionと呼称)を導入してはどうか、と労働省に検討を指示した。労組、とくにMTUCを中心とした民間労組はこれに対し反発、一方、使用者は静観の態度を示し、事態は今日まで進展していない。労働省もこれまでの政策(産別労組の育成強化)と全く異なり戸惑っているようだ。現状では、労働省として積極的に企業別組合育成に乗り出す考えはなく、未組織の分野で労組結成の動きがあった場合、こういう方法もあるとアドバイスする程度にとどまっているようだ。

しかし、混乱もあった。ここ数年来、急速に伸びた電子産業は未組織分野である。MTUC傘下の電機労組(産別労組)は数年前から組織化活動を進め、ようやく目途が立った段階で登録すべく労働省の登録官のところを持ち込んだ。ところが登録官は、電子産業は電機労組の組織テリトリーではない、として登録を認めなかった。マレーシアでは労組は労働省の登録を受けないと労働法上の保護が受けられない、つまり労組として活動できない。労組側はこの問題を機関紙で取り上げ、電子産業に企業別労組をつくらうという画策だ、と非難した。結局、電機労組への登録を認める方向で解決に向かったが、問題は後に尾を引きそうだとのこと。

マレーシアの労働組合数は80年現在で357、組合員数約54万人で、組織率は10%程度。賃金は各産業とも職種別に決めており、平均値は統計上示されていない。労働法制は、労使関係法、労働組合法、雇用法の、いわゆる労働三法から成っている。同三法とも1980年に大幅な改正が加えられた。改正の主要点は、労使関係法、労組法に関していえば、労働大臣の権限強化、労組活動への規制強化が行われたこと、雇用法についていえば超過勤務手当の引き上げなど労働者にとって有利な方向へ労働条件改善が行われたことにある。労組活動への規制強化は、例えば以前は民間労組がストライキを計画した場合、組合員の2分の1が賛成すれば実施できたが、80年改正で3分の2の賛成が必要となったことなどに表われている。

現在、再度の労働法制見直し作業が進んでいる。今回の要点は、これまで半島マレーシアとサバ、サラワク両州（ボルネオ島）では労働事情が異なるとして、労働法はサバ、サラワク州には適用していなかったものを、適用しようというものである。

### 3. シンガポール

この国の面積は淡路島にほぼ匹敵、人口は約250万人で大阪市とほぼ同じ規模である。リー・クアヌー首相の率いるPAP（人民行動党）政府は強力で、同党を支えるNTUC（シンガポール全国労働組合会議）の社会的影響力も大きい。デバン・ナイア大統領は前NTUC議長であり、NTUCは幹部の中にオン・テンチョン書記長をはじめ3人の現職大臣を擁している。こうした政府と労組の一体的関係がシンガポール労使関係の大枠を形づくっているといっている。それだけに政府の労働政策は非常にプラグマチックで、時としてNTUC主導の政策ではないかと思われる面さえ見受けられる。

労働法大系は基本的には旧宗主国イギリスのそれをモデルとしている。労組は政府に登録しなければ労組法上の保護を享受できない。また労働協約も労働仲裁裁判所（Industrial Court）に改定のために登録することになっている。

83年現在の労働統計によると、就業者数約117万人、失業者数約3万9000人で、失業率は3.2%。平均賃金は全産業計で約177シンガポールドル（週当たり）、製造業平均で約134ドル（同）。労働組合員数は約20万人で組織率は約17%。操業中止（スト）に至った労使紛争は77年の1件を最後に、78～83年の6年間、皆無である。統計を見た限りでは失業率が低く、紛争もなく、極めて安定した良好な労使関係を維持している。

理由は幾つかある。最も重要なのはやはり政府と労組の関係の緊密さだろう。例を賃金決定にとってみよう。賃金はいうまでもなく最も重要な労働条件として、労使交渉の要となることは洋の東西、先進国、途上国を問わず同じである。シンガポールでは1972年に完全雇用状態に近づいた時、それまで一貫して工業化を推進してきた政府は、労使の自主交渉に全面的委ねられた分散した賃金決定方式では賃金があまりにも急速に上昇し、シンガポールの国際競争力を損う可能性があるかと懸念した。そこで政府は、国家の社会的経済的優先性を考慮に入れた

合理的賃金決定方式を導入すべきだと判断、労使の了解を取りつけてNWC（全国賃金審議会）をつくった。NWCは政労使三者構成の組織で、毎年一回、その年の賃上げのメドとすべき「賃金ガイドライン」の勧告を目的とする。同ガイドラインは建前上は強制力を持たないが、72年以降の賃上げはガイドラインに沿って行われてきている。NWCを新設した72年から78年までのガイドラインは、外国のシンガポールに対する投資を促すべく、賃上げ幅を低く抑えたものであったが、79～81年には高賃金政策へと転換、この間にNWC主導で大幅な賃上げを実現、82年から再びなだらかな賃上げに戻った。このような最も重要な労使交渉事項である賃金は、NWCガイドラインに形を変えた政府政策に全面依拠している。シンガポールの労使関係安定の要素はこの辺にあるといえよう。

安定しているとはいえ、問題がないわけではない。労働市場の面では、完全雇用に近い状態を維持しながら成長を続けた結果、人手不足に陥り、大量の外国人労働者を導入した。労働集約的製造業では、外国人労働者に対する依存度が高くなり過ぎ、大きな問題を引き起こしている。最近になって、技能を持たない非熟練外国人労働者のワークパーミットを更新しないなどの措置を講じているが、ここ当分は人手不足とのジレンマが続くという。

労組も問題を抱えている。2年程前からNTUCは、チームワークの育成、労働倫理の確立、勤務評価の基準づくりなどの方針を打ち出し、そして日本をモデルにしたHouse Union（企業別労組）化構想を提起してこれを推進してきた。これら一連の方針は生産性向上と直結している。House Union化構想は従来、産別ないし職能別労組を基本としていた労組構造を根本から覆すことになり、産別・職能別労組の側から大きな反発が出た。韓国の場合は、産別の支部を企業別労組化し、企業別労組を産別労組の加盟単位としたので従来の産別労組は中身は変わったものの、存続している。だがシンガポールの場合は、House Unionが直接NTUCに加盟する方式をとるため、産別労組は消滅することになりかねない。これは当該労組にとっては死活問題である。現在、House Unionはメタルボックス社、ナショナル・スチール社、ジュロン・シップヤード社、日立造船ロビン・ドックヤードなどで実験されており、シンガポール航空もこの方向をとった。

House Union化の動きは、NTUCが指導しているが、政府はいうにおよばず、使用者側（例えばSNEF＝シンガポール使用者連盟）も賛同を示している以上、いずれは支配的な労組形態となるだろう。

労組はもうひとつの問題を抱えている。組織率の低下だ。78年には20%あった組織率が83年には17%まで下がった。原因は、若い労働者が労組にメリットを感じなくて、労組に加入しないためだという。シンガポールでは、日本の民間労組で普及しているユニオン・ショップ制やクローズド・ショップ制が法的に認められていないため、例えHouse Union化が進展したとしても、この問題は解決しない。労組自身が魅力ある組合づくりを進め、若い労働者の組織化を進めるほか、手段がないという。

NTUCは、シンガポール最大のスーパーマーケット「ウエルカム」や、タクシー、バスを運行する協同組合（COMFORT）、労働者向け保険会社など、種々の共済事業を実施しており、これが魅力ある組合づくりに寄与することを願う、とNTUC役員は話してくれた。

## V 総 括

何度も指摘したが、今回調査した韓国、マレーシア、シンガポールの3カ国の政府においては、労働生産性、品質管理、労働倫理などと結びつけて「日本の労使関係制度」を取り入れようという考えを持っている。したがって、訪問したどの政府機関でも「労使関係行政セミナー」に強い関心を持ち、積極的に参加したいとの意向が表明された。「本セミナーに対するニーズの有無」を確認することは、巡回指導班の大きな目的のひとつであり、この目的は十分に達成出来たと確信する。

「ニーズの高さ」は、セミナーのカリキュラム、運営の改善に対する助言、要望の多さとなって表現された。せんじ詰めるとカリキュラムに関する助言は次の2点に集約できる。

- ① 個々のテーマの専門性を深める
- ② 現場視察の質・量両面での充実

韓国、マレーシア、シンガポールは経済の開発度合との見合いで他の本セミナー参加国と比べ相対的に労使関係制度も成熟していると考えられ、上記の要望をそのまま採用する訳にはいかない。やはりセミナー参加者全員の平均的レベルに沿ったベーシックなカリキュラムが望ましい。ただ、オプションでこれら要望に応える工夫が必要であろう。

研修効果の測定——この課題の達成は困難であった。すでに国別に記したとおり、韓国の帰国研修員は労使関係行政を離れた者がほとんどで、マレーシア、シンガポールは来日時と同職務にある者が多かった。だが、研修で得た知識が直接職務に役立ったと答えた帰国研修員は、労使関係セミナーのプログラム作成を職務とするマレーシアNPCのArul氏、シンガポールNPBのSee氏、日系企業の労働協約を扱うシンガポール労働仲裁裁判所の3人、と少なかった。他の労働省を中心とする帰国研修員およびその上司らは「直接ではなく、長い眼でみて日本での経験が職務に生きてくる」との見解であった。この種研修の効果とは本来そういうものであろう。

その中で「日本での経験」の意味することは重要だ。JICAの研修方法には、日本に研修員を集めて実施する方法、日本から有識者を派遣して現地で実施する方法、第三国に研修員を集めて日本から講師が出向いて行う方法などがある。労使関係に関していえば、日本の労使関係制度理解のおよそ半分は「日本社会それ自体に対する理解」であるといって過言ではなく、したがって「百聞は一見にしかず」ということわざがそのまま当てはまる。本セミナーについていえば、日本に研修員を集めて実施する方法が最善であり、第三国研修は効果をまったく期待できない。日本で工場の生産現場をひとつひとつ観ていくことが、日本の労使関係理解にとって一番の早道である。

研修員選定のプロセスは、基本的には3カ国とも同一であった。すなわち、GIを当該国政府の取扱窓口機関が受け取り、内容を検討したあと関係省庁に回付、関係省庁ではExecutiveクラスの会議で志願者を選定して窓口機関に回答、窓口機関の調整を経て日本大使館に回答する。研



修員選定基準は、第一にG Iの求める資格要件（45歳以下、英語の堪能な者、労使関係行政に従事する者など）、第二に「有能な者」としていた。有能の基準は、学歴や職歴、上司の判断ということのようだ。3カ国とも研修出発前のオリエンテーション等はなく、帰国後に報告書の提出、幹部会での口頭報告を義務づけていた。研修に参加したことは経歴となるが、昇進、昇格とは特に結びついていない。

問題は窓口機関と関係省庁の間にある。窓口機関は概して、他の研修（日本のもの、その他の国のものを含み）とのバランス、総件数を判断材料としているが、今回の調査では窓口機関の決定権が強いとの印象だ。韓国の例にみられるように、84年度は労使関係行政セミナーへの参加は必要なし、と窓口機関が決定すれば労働部へのG I送付はストップされ、労働部側は84年度G Iの存在すら知らされていないという状況になる。

帰国研修員相互の交流は3カ国3様であった。韓国は労働部、商工部などそれぞれ省庁ごとに内部的な交流はあったが、他省庁間の交流はなし。マレーシアは労働省内でも交流なし。シンガポールは全体として交流があった。わずか7週間の研修を、年度を違えて経験した者が交流関係を持つということは、難しいことかもしれない。しかし、現地のJICA事務所をはじめ、東京のJICA本部、研修に携わる日本側スタッフの努力があれば可能かもしれない。われわれ指導班を含め残された課題であろう。年度によっては、参加各国の研修員間で手紙の往復など交流が続いているようだ。こちらの方がむしろ自然な交流であると感じられた。

今回の調査では、一応全日程を予定どおり消化し、所期の目的は果たすことができた。各国の関係機関、日本大使館、JICA事務所の協力の賜物である。感謝にたえない。残念なのは公開セミナーである。すでに述べたように、かならずしも満足いくものではなかった。書かれた資料類は別にして、われわれはプレゼンテーションが十分役に立ったかどうか――。もし再度の機会があれば、と思う次第である。

いずれにせよ、今回の調査で本セミナーに対するニーズが高いことが確認できた。これが一番大きな成果である。これを機に益々、本セミナーを充実していかなばならない。

## ( 参 考 資 料 )

## (1) 帰国研修員リスト

韓 国

| № | 氏 名                    | 年令 | 来日時のポジション  | 現 職                   | 来日年度 |
|---|------------------------|----|--|-----------------------|------|
| 1 | Mr. Shin, Dong Dae     | 39 | Director of Training Dept.<br>Maintenance, Engineering &<br>Supply Center Office of<br>Monopoly, Rep. of Korea | 専売庁榮州煙草製造<br>廠長       | 77   |
| 2 | Mr. Cho, Ju Hyeun      | 25 | Section Chief,<br>Administration of<br>Labour Affairs  | 労働部勤労基準局<br>産業安全課保健係長 | 78   |
| 3 | Mr. Kim, Heung<br>Kwon | 25 | Chief Charge of Employment<br>Security Social Division of<br>Seoul City Government                             | ソウル市庁人事課<br>教育訓練係長    | 78   |
| 4 | Mr. Noh, Ki Sun        | 45 | Chief of Emergency Plan<br>Relation, Ministry of<br>Commerce & Industry  | 大韓レミコン工業<br>協会部長      | 79   |
| 5 | Mr. Nam, Ha Woo        | 45 | Section Chief, Division of<br>Industry Guidance, Ministry<br>of Commerce & Industry                            | 商工部監査官室               | 81   |
| 6 | Mr. Park, Kil-Sang     | 30 | Deputy Director, Labour<br>Union Div., Labour Policy<br>Bureau, Ministry of Labour                             | 米国イリノイ大学<br>留学        | 82   |
| 7 | Mr. Kim, Yung Jong     | 33 | Deputy Director, Wage &<br>Welfare<br>Div., Labour Policy Bureau,<br>Ministry of Labour                        | 労働部法務官室<br>法務担当係長     | 83   |

## マレーシア

| No. | 氏名   | 年齢 | 来日時のポジション   | 現職   | 来日年度 |
|-----|--|----|---|--|------|
| 1   | Mr. Ismail Bin<br>Adam                       | 32 | Principal asst. Director,<br>Salaries Division, Public<br>Services Department                         | P S D (人事院) 給<br>与課次長                                | 77   |
| 2   | Mr. Cheah Yew<br>Sing                        | 37 | Department of Industrial<br>Relations, Ministry of<br>Labour and Manpower                             | 労働省労使関係局ケ<br>ダ州事務所担当官                                | 77   |
| 3   | Mr. Ahmad Bin<br>Mohd. Idrus                 | 39 | Assistant Director of<br>Industrial Relations<br>Ministry of<br>Labour and Manpower                   | 労働省労働組合登録<br>官                                       | 78   |
| 4   | Mr. Chang Kok<br>Chiaw                       | 35 | Industrial Relations Officer,<br>Dept. of Industrial Relations,<br>Ministry of Labour and<br>Manpower | 労働省労使関係局長<br>補                                       | 79   |
| 5   | Mr. Sivagnanam<br>Seenithamby                | 41 | Assistant Director of<br>Industrial Relations<br>Ministry of Labour and Manpower                      | 労働省労使関係局ク<br>アラルンブール連邦<br>区およびペハン州、セ<br>ランゴール州担当事務所長 | 80   |
| 6   | Mr. Francis<br>H. Arul                       | 35 | Senior Training & Investiga-<br>ting Officer<br>National Productivity<br>Centre                       | 国家生産性センター<br>(NPC) 訓練・調<br>査担当官                      | 81   |
| 7   | Mr. Mohamad Bin<br>MD. Yasin                 | 33 | Principal Assistant Director,<br>Negotiation Div., Public<br>Service Dept.                            | 総理府原子エネルギー<br>一局行財政課長                                | 82   |
| 8   | Mr. Mohd. Abdul<br>Wahab Bin Mohd.<br>Salleh | 36 | Senior Labour Officer,<br>Ministry of Labour and<br>Manpower  | 労働省労使関係局セ<br>ランゴール州事務所<br>担当官                        | 83   |

## シンガポール

| №  | 氏名                 | 年令 | 来日時のポジション   | 現職                           | 来日年度 |
|----|--------------------|----|---|------------------------------|------|
| 1  | Mr. Chua Yew Keng  | 48 | Deputy Director, Industrial Relations Department, Ministry of Labour                  | 労働省を定年退職<br>(エッソ・シンガポール社に勤務) | 77   |
| 2  | Mr. S. Suppiah     | 46 | Register, Industrial Arbitration Court  | 労働仲裁裁判所登録官                   | 78   |
| 3  | Mr. Wa Liang Tin   | 42 | Register of Trade Unions Ministry of Labour   | 労働省労働関係局調停課長                 | 78   |
| 4  | Mr. Chin Ming Lek  | 33 | Deputy Director, Planning & Administration, Labour Relations Div., Ministry of Labour | 労働省を辞職、民間企業へ                 | 79   |
| 5  | Mr. Chong Lye Huat | 36 | Assistant Register, Industrial Arbitration Court                                      | 労働仲裁裁判所副登録官                  | 79   |
| 6  | Mr. Teo Seng Meng  | 31 | Labour Officer, Ministry of Labour  | 労働省労働関係局担当官                  | 80   |
| 7  | Miss Lim Chin Fang | 30 | Conciliation Officer, Conciliation Section, Ministry of Labour                        | 労働省労働組合登録官補佐                 | 81   |
| 8  | Ms. Lo Shin Shian  | 31 | Labour Inspector, Commissioner of Labour, Ministry of Labour                          | 労働省労働関係局労働基準課検査官             | 82   |
| 9  | Mr. See Khay Soh   | 32 | Senior Officer, National Productivity Board   | 国家生産性庁(NPB) シニア・オフィサー        | 82   |
| 10 | Mr. Giam Yew Kang  | 35 | Executive Officer, Industrial Arbitration Court                                       | 労働仲裁裁判所<br>上級担当官             | 83   |

(2) 質問表の内容と集計結果

QUESTIONNAIRE

To Ex-participants in the Industrial Relations Seminar.

Please reply the following questions. In order to improve the future program of the seminar, your frank opinions and suggestions are eagerly welcomed. (Please write in block letters or typewrite).

I. General Questions

(1) Name (Please underline your surname)

(2) Date of birth

(3) Home address

(4) Seminar you attended:

(5) Year of participation : 19

(6) Occupation

a) Your present organization, position and official address

b) Please describe your duties in the present service briefly.

c) Employment record since the year of your participation

| Duration of Service | Position    | Organization |
|---------------------|-------------|--------------|
| -                   |             |              |
| -                   |             |              |
| -                   |             |              |
| -                   |             |              |
| -                   |             |              |
| - present           | same as (a) |              |

d) Please draw a chart of the organization (Starting from a "division/ Section" as the lowest level), and indicate your section in an annexed paper.

(1) Kindly evaluate the program of the seminar itemwise as follows with a mark ( ) in respective place, in its adaptability to your present job.

(A: Excellent, B: Fair, C: Poor)

| Subject   | Adaptability to your job |     |     |
|---|--------------------------|-----|-----|
|   | A                        | B   | C   |
| 1. Outline of Labour Problems in Japan                                      | (1)                      | (7) | (1) |
| 2. Outline of Labour Administration in Japan                                | (3)                      | (5) | (1) |
| 3. Outline of Industrial Relations Administration in Japan.                 | (3)                      | (5) | (1) |
| 4. Outline of Employment Policy in Japan                                    |                          | (8) | (1) |
| 5. Outline of Labour Standard Administration in Japan                       | (2)                      | (5) | (2) |
| 6. Labour Economics in Japan  |                          | (5) | (4) |
| 7. Japanese Labour Legislation on Labour-Management Relations (I)           | (3)                      | (5) | (1) |
| 8. Japanese Employer's Association and Industrial Relations                 |                          | (7) | (2) |
| 9. Labour Movement and Labour-Management Relations in Japan                 | (4)                      | (3) | (2) |
| 10. Japanese Labour Legislation on Labour-Management Relations (II)         | (2)                      | (6) | (1) |
| 11. Industrial Relations in Private Sector                                  | (3)                      | (5) | (1) |
| 12. Characteristics of Japanese Labour Legislation and Industrial Relations | (3)                      | (5) | (1) |
| 13. Comparative Study   | (1)                      | (7) | (1) |
| 14. Intermediate Discussion   | (2)                      | (7) |     |
| 15. Visit to Factories  | (4)                      | (4) | (1) |

( )内の数字は集計に基づく人数)

(2) Are there any subject other than the table above that you would recommend to be included ?

1. 「和解技術」「和解する上ですべし」と「べからず」
2. 種々の会社の労働協約、特に福祉に関する協約に関する講義が受けない
3. 労使関係と生産性問題——この2つの相互関係
4. 現在の課題で十分包括している
5. Q Cサークルの役割と機能
6. 日本の労働価値体系
7. 賃金問題(賃金決定)
8. 労務管理
9. 労働委員会の審問を見たい
10. 比較研究にもっと時間を

(3) Are there any subjects in the table above that you would recommend to be excluded ?

1. どの課題も必要かつ完べきであった。
2. どの課題も必要であった

(4) Please state your proposals concerning the program of the seminar, if any.

1. 工場へ訪問するといつも決まって経営者と労組の代表との論議の場が伴うがその両方が一緒に議論に加わると、一方が一方を阻害するので、セミナーの参加者は彼等と別々に会うことが出来ることが望ましい
2. 中労委や労働省との交流を望む
3. 企業の労組のメンバーに大勢会って、労働問題についていろいろな意見を交換したい
4. 団体交渉に関するゲームは大変有意義だが議論の時間がもっと欲しい
5. プログラムはよく作られていると思うが、一日のプログラムとしてはあまり多くの課題をつめ込まないよう注意してほしい
6. 可能なかぎり、すべての講義は英語でやるべきだ(通訳で時間が使われる)
7. プログラムは広範囲の課題を包括、網羅している
8. プロのレベルで討議するにはセミナー参加者は労使関係に精通している人であるべきだ。JICAは、セミナーは労使関係の仕事をしている政府職員のためにのみある、と主張すべきだ。そうでなければ比較研究の目的を阻害する



### III. Others

If you have any request or suggestion to the Japan International Cooperation Agency (JICA), Ministry of Labour and The Japan Institute of Labour, please describe it.

1. 労働委員会の重要問題での決定は大変興味深いので、そのような場合は書類にして送付してほしい
2. JICAに次のプログラムを提供することを考慮してほしい
  - i) 労組幹部のための短期間実践講座
  - ii) 労使関係に関する短期間 "
3. セミナーに少なくとも毎年2人、シンガポールから参加出来るようJICAに希望する
4. 帰国研修員の日本側との交流は、関係する officer の経験と背景をかながみてすべきだ。そうすれば2国間のきずなが強まる
5. 帰国研修員が日本で学びたいと思うなら、コースを学ぶ時、優先させるべきだ
6. JICAは日本で修士号や博士号をとりたい人々に奨学金を与えるべきだ
7. 1983年に私に本を送ってもらって感謝している。今後、時々似たような文献があれば送ってほしい
8. もし可能ならば、これからの各国の参加者の会合は(マレーシア、シンガポール、タイ、フィリピンで組織され)クアラルンプールでやってほしい

Thank you very much for your cooperation

The Technical Follow-up Team  
for Ex-participants in  
Industrial Relations Seminar

ANNEXED PAPER

Chart of the organization

( 省 略 )

(3) 現地側へ提出した巡回指導班の英文所見

① 韓国

August 24, 1984

OBSERVATION OF  
THE JICA FOLLOW UP TEAM IN KOREA EX-PARTICIPANTS  
IN SEMINAR ON INDUSTRIAL RELATIONS

1. We, members of the follow up team, stayed in Korea from 20 to 24 August. We visited Ministry of Labour, Ministry of Trade and Industry and other Governmental organizations. We also visited Federation of Korea Trade Unions. Then we could make a lecture meeting concerning Japanese industrial relations through cooperation of Japanese Embassy in Korea. About 30 Persons including 6 ex-participants of the seminar attended this lecture meeting. Of course we met the individual ex-participants of Industrial Relations Seminar, and we got the questionnaires from them. We believed that we could make good use of our objects of visit through these activities. Namely, we were able to know how and what extent the ex-participants in the seminar were making use of the knowledge acquired in Japan and what they thought was required for improving the seminar.
2. We heard following estimations and useful opinions and/or suggestions of the seminar;
  - 1) As this seminar is useful for promoting cooperation in the field of industrial relations which is insufficient now, it is expected to intensify the seminar further in the future.
  - 2) Compared with the industrial relations in Western Countries, that in Japan is more suggestive because of the similarity in cultural background between Korea and Japan.
  - 3) Although the effects of the seminar should be brought about in long term rather than short term, what have been obtained through the seminar is effectively used in present job.

- 4) Program of the seminar is sufficient and useful.
- 5) Information about the seminar should be forwarded to the Governmental organs concerned with industrial relations earlier.

Moreover strong interests were expressed about present situations and future trend of industrial relations practices in Japan represented by life-time-employment system, and opinions about them were exchanged frankly.

3. Based on the suggestions, we wish to make efforts to improve the content and curriculum of the seminar to meet the expectations.
4. Before concluding, we would like to express its sincere appreciation to the warm welcome and assistance extended to it by the organizations and persons concerned.

Sumio SAKAI  
Team Leader  
Follow-up Team of Seminar  
on Industrial Relations, JICA

August 31, 1984

OBSERVATION OF  
THE JICA FOLLOW UP TEAM IN MALAYSIA EX-PARTICIPANTS  
IN SEMINAR ON INDUSTRIAL RELATIONS

1. We, members of the follow up team, stayed in Malaysia from August 25 to September 1. We visited Ministry of Labour and Manpower, Public Service Department and National Productivity Center. Then we could make a lecture meeting concerning Industrial Relations in Japan with attendance of about 30 persons including 6 ex-participants. And we also visited MTUC (Malaysian Trade Union Congress) and CUEPACS (Congress of Unions of Employees in the Public and Civil Services). Of course we met the individual ex-participants of Industrial Relations Seminar, and we got the questionnaires from them. We believed that we could carry out our objects of visit through these activities. Namely, we were able to know how and what extent the ex-participants in the seminar were making use of the knowledge acquired in Japan and what they thought was required for improving the seminar.
2. We heard following estimations and useful opinions and/or suggestions of the seminar:
  - 1) As this seminar is useful for promoting cooperation in the field of industrial relations, it is expected to intensify the seminar further in the future.
  - 2) As Malaysia is in need of aid from Japan, inceasing of number of participants to technical cooperation program was proposed.
  - 3) It may useful to establish refresher course for ex-participants with the term of about two weeks.
  - 4) It is effective that the lectures on Quality Control Circle (QCC) and enterprise-based union should be intensified.

- 5) Information about the seminar should be forwarded to the Governmental organs concerned with industrial relations earlier.
3. Based on the suggestions, we wish to make efforts to improve the content and curriculum of the seminar to meet the expectation.
4. Before concluding, we would like to express its sincere appreciation to the warm welcome and assistance extended to it by the organizations and persons concerned, especially Mr. WAN ZAHIA SHEIKH ABD RAHMAN, Mr. ASNAN PI'I, Mr. ISMAIL HAJI ABDUL RAHIM (= Ministry of Labour and Manpower), Mr. AHMAD BIN SAID (= Public Service Department), Mr. IR. HJ. ARSHAD BIN HJ. MARSIDI (= National Productivity Center) and the officers of JICA Kuala Lumpur Office.

Sumio SAKAI

Team Leader

Follow-up Team of the Seminar  
on Industrial Relations, JICA

September 7, 1984

OBSERVATION OF  
THE JICA FOLLOW-UP TEAM ON EX-PARTICIPANTS  
IN SINGAPORE  
IN SEMINAR ON INDUSTRIAL RELATIONS

---

1. We, Three members of the Follow-up Team, stayed in Singapore from 1st to 8th September, 1984. We visited the Public Service Division of Ministry of Finance, Ministry of Labour, Industrial Arbitration Court and National Productivity Board. We had a lecture meeting concerning Industrial Relations in Japan with an attendance of seven (7) ex-participants. We also visited NTUC (National Trade Union Congress). We, of course, met the individual ex-participants of the Industrial Relations Seminar, and we got the questionnaires from them. We believed that we could carry out our objects of visits through these activities. Namely, we were able to know how and to what extent the ex-participants in the seminar have been making use of the knowledge acquired in Japan and what they thought was necessary for improving the seminar.
2. We obtained the following estimations and useful opinions and/or suggestions of the seminar:
  - 1) As the seminar is useful for not only promoting cooperation in the field of industrial relations but also to the mutual understanding between Singapore and Japan, it is expected to intensify the seminar further in the future.
  - 2) What the participants obtained in Japan are made good use of through the reports and publications.
  - 3) Intensifying the curriculum is necessary, for example, to increase the further discussion, factory observation and materials in English. Also, it would be better if the lectures are conducted in English by the lecturers. Although "SHUNTO GAME" is very useful to understand the

Japanese mechanism of wage hike, the detailed explanation in English is necessary.

- 4) It may be useful to establish a refreshing course for ex-participants with the term of about two(2) weeks.
  - 5) The selection system, the process of the candidacy and information to the organizations concerned are well operated.
3. Basing on the suggestions, we wish to make efforts to improve the contents and curriculums of the seminar to meet the expectation.
  4. Before concluding, we would like to express our sincere appreciation to the warm welcome and assistance extended to us by the organizations and persons concerned, especially Mr. Tan Boon Huat (PSD, Ministry of Finance), Mr. Lai Tat Yuen (Ministry of Labour), Mr. S. Suppiah (Industrial Arbitration Court), Mr. Koh Juan Kiat (National Productivity Board) and the officers of JICA Singapore office.

Sumio SAKAI  
Team Leader  
Follow-Up Team of the Seminar  
on Industrial Relations, JICA



(4) 収集資料リスト

<韓国>

- 1 Ministry of Labour, *Labour Laws of Korea, 1984*, pp.86.
- 2 韓国労働部「労働」1984年7月号、8月号
- 3 Seoul Metropolitan Government, *Seoul Welfare Service*, December, 1983.
4. Seoul Metropolitan Government, *A Modern Metropolis in A Setting of Antiquity*, 1983.
- 5 韓国経営者総協会「84年労働経済年鑑」1984年8月、pp. 550.
- 6 Federation of Korean Trade Unions, *FKTU News*, June, July, August 1984.
- 7 在大韓民国日本国大使館「韓国主要経済指標」1984年4月

<マレーシア>

- 1 Ministry of Labour and Manpower, *Population Manpower Development in Malaysia*, 1980
- 2 Ministry of Labour and Manpower, *Key Labour Data*, 1983, pp.60
- 3 Ministry of Labour and Manpower, *Employment Act*
- 4 Ministry of Labour and Manpower, *Hours of Work and Overtime*
- 5 Ministry of Labour and Manpower, *Rest Days and Public Holidays*
- 6 Ministry of Labour and Manpower, *Social Security in Malaysia*, 1980
- 7 Ministry of Labour and Manpower, *Trade Union and Industrial Relations in Malaysia*, May 1980.
- 8 National Productivity Centre, Ministry of Trade and Industry, *Training Programme 1984, Course for Development of Management*
- 9 National Productivity Centre, *Management Consultancy*, 1984
- 10 National Productivity Centre, *Institute of Hotel and Tourism Management*, 1984
- 11 National Productivity Centre, *Training in Quality Control Circle*
- 12 Malaysian Trades Union Congress, *Suara Buruh*, August 1984.
- 13 Malaysian Trades Union Congress, *MTUC News Release*
- 14 Congress of Unions of Employees in the Public and Civil Services, *Organization and Administration of CUEPACS, Actions Taken on Resolution Adopted by the 15th Congress Convention*, July, 1983, pp.300.

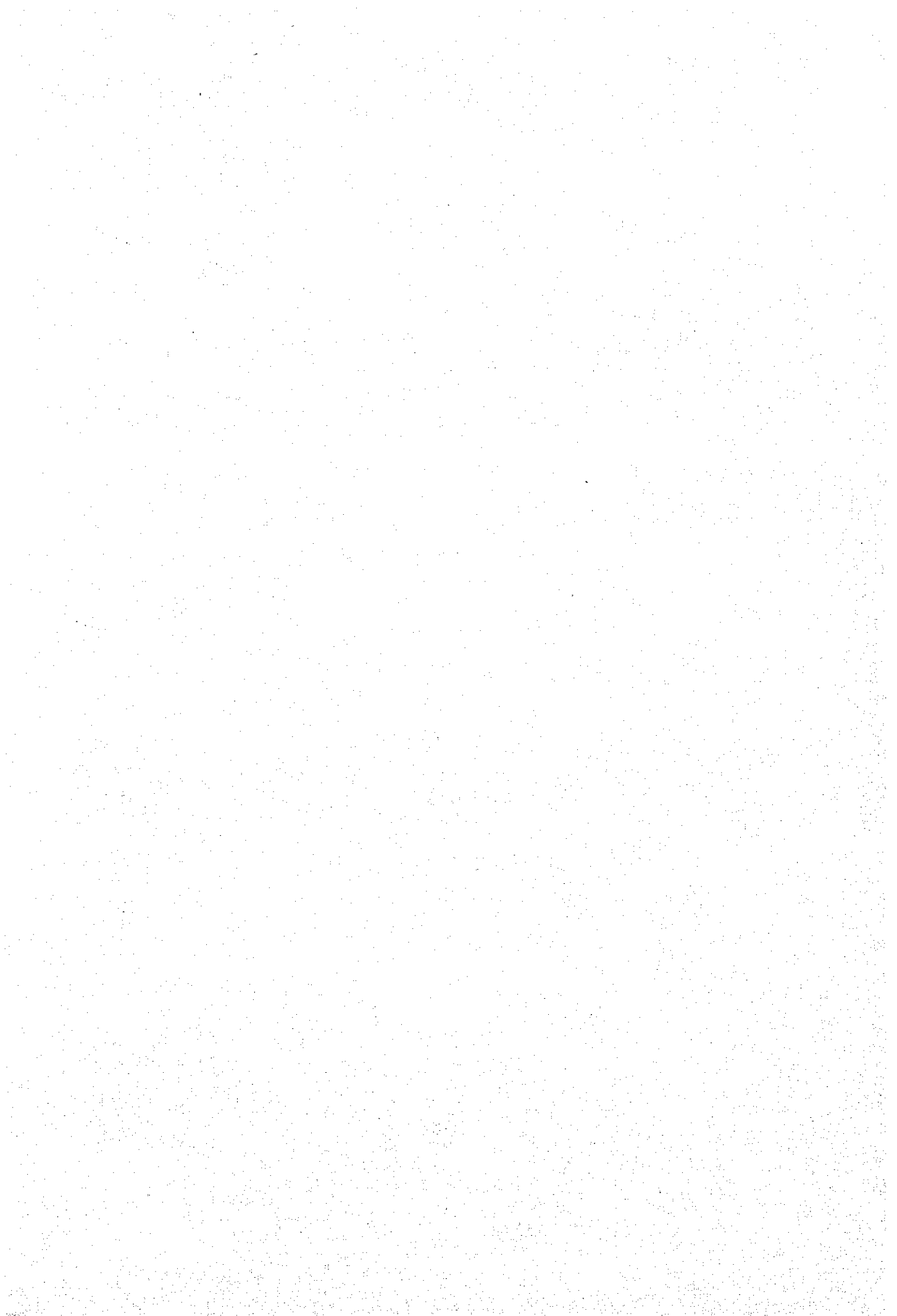
- 15 Congress of Unions of Employees in the Public and Civil Services, *Suara Cuepacs*, Vol. 15, No. 4, 5, 6, 7, 1984.

<シンガポール>

- 1 Research and Statistics Division, Ministry of Labour, *Singapore Yearbook of Labour Statistics*, 1983, pp. 152
- 2 Industrial Arbitration Court, *Annual Report 1983*, pp.76
- 3 Government Gazette, *Industrial Relations Supplement (Agreement)*, Nos. 276/288, August 31, 1984
- 4 Ministry of Health, *Report of the Committee on the Problem of the Aged*, February, 1984, pp.54
- 5 National Productivity Board, *Annual Report 1982/83*, pp.44
- 6 National Productivity Board, *Quality Control Circle Survey*, February, 1984
- 7 National Productivity Board, *Productivity Digest*, Vol. 2, No. 5, July, 1983, pp.65
- 8 National Productivity Board, *Report of the Committee on Productivity*
- 9 National Productivity Board, *Singapore Productivity News*, August, 1984
- 10 National Productivity Board, *Singapore Safety News*, August, 1984
- 11 National Trades Union Congress, *A Brief History of the Singapore Trade Union Movement*
- 12 National Trades Union Congress, *NTUC Ordinary Delegates' Conference, Secretary General's Report*, April, 1984.







JICA