

南アフリカ共和国

ポスト鉱山ストの労務管理

ジェットロ海外調査部中東アフリカ課 清水 美香

2012年の鉱山ストライキに端を発した労働争議は、自動車など他産業にも波及した。現地日系企業はこうしたリスクに直面しながらも、この魅力ある市場にいかに向き合うべきか、対応を模索中。課題克服のためのキーワードは、広い意味での「現地化」だ。

自動車産業にも打撃

英ロンミン社が運営するマリカナ鉱山（プラチナ鉱山）で、2012年8月、労働者によるストライキが発生した。これは、労働協約に基づかない違法ストだった。警察による発砲で34人の死者を出す事件に発展。最終的には、10～20%程度の賃上げで妥結したものの、国民に衝撃を与えた。鉱物資源は南アフリカ共和国（以下、南ア）の主要輸出品目。中でも世界の産出量の約7割を占めるプラチナは、価格の高騰を招いた。

ストは自動車など他産業にも波及した。自動車産業はGDP（国内総生産）の約6%を占める最大の輸出製造業。12年の輸送機器輸出額は670億ランド（6,700億円、1ランド=約10円）で、輸出総額の9.3%を占めた。

自動車産業の労使交渉は、南ア全国金属労働組合（NUMSA）を通じて3年に1回行われる。13年の交渉は難航した。8月にはトヨタ、日産、GM、BMW、など主要自動車メーカーの工場労働者3万人以上が参加するストに突入。部品会社、倉庫業、小売業にまで波及し、これらが全て妥結するまでには7週間以上を要した。南ア自動車工業会（NAAMSA）は13年9月、「ストによる車両生産の損失は、のべ4万5000台以上、200億ランド相当（約2,000億円）に上る」と発表した。

日系で最大の自動車メーカーであるトヨタにも影響が出た。同社の13年新車販売台数は、スト発生前まで前年比約1割増で推移していたが、8～10月は逆にそれぞれ1割減にとどまっている。

一方で、スト回避に成功した企業もある。現地従業員の約7割がNUMSAに加盟するブリヂストンは10年に賃金交渉が決裂し、11年に生産拠点のロックアウトを実施した苦い経験を持つ。この教訓を生かし、従業員との直接対話の機会を増やすなど労務管理対策に力を入れてきたことが功を奏した。そうはいつでも、自動車メーカーのストにより、同社の生産体制と在庫管理に大きな影響を及ぼしたという。

ストを誘発するのは…

南アでは、アパルトヘイト廃止後に就業機会が平等に開放されたにもかかわらず、依然高い失業率（24.9%、12年）、経済格差（ジニ係数^{注1}63.14、09年）、インフレ（消費者物価指数5.6%、12年）が見受けられる。それらが貧困層のみならず、鉱山労働者に代表される低賃金労働者層の生活を圧迫している。この辺の事情について労働社会学の研究者、ウィットウォーターズブランド大学のクリスペン・チングノ氏は次のように指摘する。

「鉱山労働者の生活水準は低い上に、その多くは出稼ぎ労働者だ。給与と住居手当が支給されても生活費が2家計分かかるため、苦しい生活を強いられている」

スト頻発の要因はそれだけではない。労働者が団体交渉権をはじめとした権利を有するようになり、待遇の改善などを主張しやすい環境を得たことも、一因として挙げられる。南アでは産業別に代表的な労働組合がいくつかあり、鉱山労働者は全国鉱山労働組合（NUM）、鉱山労働者建設組合連合（AMCU）、自動車工場の労働者の大半は、NUMSAに加入していて、いずれも南アの労働組合の中でも強力な組織として知られる。これらの労働組合は年々肥大化し発言力も強化され、他組合より、より良い労働条件を獲得しよう

とする動きが顕著になってきた。また、主要な労働組合の幹部経験者が政府要人に登用されることも多く、組合活動で実績を残そうとする労働組合幹部によるパフォーマンスの場と化している面もある。

さらに政府の姿勢がストを助長したとする見方もある。今回のストの拡大を放置した政府の対応は、与党・アフリカ民族会議（ANC）による人気取りだというわけだ。これまで大規模なストが発生した際、政府が介入して事態収拾に努めてきた。しかし、今回は介入を控えたことで、労働者の待遇改善要求を事実上黙認する形となった。これは、12年末に実施されたANCの議長（党首）選挙に関係するとみられている。同議長選挙は大統領選の前哨戦とも呼ばれていることから、14年4月の大統領選を見込んだ労働者票の囲い込みを狙ったものと指摘されている。

「南アはこれまでサブサハラ・アフリカ向けのビジネス拠点として役割を担っていたが、最近では東アフリカや西アフリカの主要国が力をつけてきており、新たな海外投資は南アを介さずにそれらの国へ直接流れていく」。南ア国際問題研究所（SAIIA）経済外交プログラム長のキャサリン・グラント・マコケラ氏は、こう述べて事態を不安視する。アフリカで勢力をつけている国々と競争していくためには、今回の労使問題をはじめとする社会的安定性の維持と拡大が不可欠だ。

「現地化」で共に成長を

これらリスクが多く存在する南アでは、海外企業は撤退する一方なのか。答えは否だ。多くの自動車メーカーにとって、同国はいまだに魅力的な市場として捉えられている。トヨタは「中間層の拡大により低価格帯自動車の需要が伸びていくと期待している」と語る。フォードも13年10月に開催された「ヨハネスブルグ国際モーターショー2013」で、アフリカ市場へ期待を寄せるとの見解を示した。さらに、メルセデス・ベンツは30億ランド（約300億円）を追加投資し、年間の車両生産台数を6万台から10万台へ増産する計画を発表した。だが、全自動車メーカーが同じ方向を向いているわけではない。「進め」のかじを切った日系自動車メーカー含む前出の企業に対し、「止まれ」としたのはBMWだ。同社は労働環境の不安定性からスト直後には、新モデル投入を見送った。

労務リスクを抱え、生産コストの上昇が懸念される中でも、日系自動車メーカーが生産の現地化を進める動きに変化はないようだ。トヨタ

の現地調達率は約6割、ブリヂストンは5割程度だが、今後もさらに現地調達率を上げていく方針だという。その理由は、為替リスクの回避や国産優遇制度の活用などが挙げられる。「南アは、高い輸入関税や国内での生産を優遇するインセンティブ『自動車生産開発プログラム（APDP）』^{注2}などで守られた市場であるため、多少コスト高でも生産拠点を運営維持することができた。とはいえこれら制度がいつまで続くかは未知数。競争力を上げることに注力していきたい」（ブリヂストン）。

各社は労務管理にも注力し対策を強化している。例えば、労務担当者は日本人ではなく、労務に精通した南ア人社員を交渉窓口として一任したり、労働者とのコミュニケーションを密に取り、労組から情報が発信される前に常に企業側から労働者へ最新情報を通知したりと、信頼関係の構築を図るといふ。

加えて、熟練工確保も大きな課題だ。南アで製造拠点を構えた場合、一定の品質保持を可能にする技能と生産性を労働者に身に付けてもらうには、それ相応の時間と手間とコストがかかる。この問題にも企業は積極的に取り組む。トヨタは人材育成機関の「トヨタアカデミー」で従業員に対しては言うまでもなく、部品メーカーの従業員の教育にも力を入れる。同社は「部品メーカーへの提案など“カイゼン”を通じて、現地企業とともに成長していきたい」と述べた。

部品の調達率のみならず、現地のやり方に根差した人材育成や労務管理など、日系自動車メーカーが運営面で「現地化」を試みる姿勢が、リスクと向き合う上での鍵といえそうだ。



注1：所得配分の格差を示す指標。数値は0～100の範囲で、100に近づくほど不平等性が高いことを示す。

注2：国内の自動車生産を補助するプログラム。関税率据え置きその他、自動車および部品メーカーを対象に一定条件の下、輸入部品の関税相殺クレジットの発給、自動車関連投資への優遇措置などが含まれる。



プリッツ市にあるタイヤ工場
(写真提供：ブリヂストン)