

# オーストラリアの労使関係と日系企業経営

丹 野 勲

はじめに

第一章 オーストラリア経済の現状

第二章 オーストラリアの労使関係

第一節 オーストラリアの労働組合の構造

一 オーストラリアの労働組合の概要

二 オーストラリア労働組合評議会（ACTU）

第二節 オーストラリアの労使紛争処理―強制仲裁制度

一 労使紛争に関する制度

二 連邦および州政府の労使関係に関する権限

三 仲裁制度と裁定

四 労働組合の登録・認知

第三節 オーストラリアの賃金決定システム

一 国家レベルでの賃金決定

二 産業レベルでの賃金決定―アワード

第三章 オーストラリア日系企業の経営

第一節 オーストラリアへの日本の直接投資

第二節 オーストラリア日系企業の現地調査

一 調査の概要

二 日系企業の経営の概況と問題点

三 組織と組織行動

四 オーストラリアの文化と経営

五 人事・労務

六 生産・工場管理

七 日系企業に対するオーストラリアの反発・警戒感

第三節 オーストラリア日系企業のケース研究―A電気

メーカーの事例

おわりに

## はじめに

大多数の日本人のオーストラリアに対するイメージは、コアラ、カンガルーに代表される珍しい動物の楽園であり、マリンスポーツを一年中楽しめる太陽が輝くリゾート地であり、新婚旅行先で最も人気のある国であり、国民は豊かな経済生活を享受している西欧の国である、といったところであろう。著者も、偶然にも昨年オーストラリア留学という機会が与えられるまでこのようなイメージを抱いていたし、またオーストラリアの経済・経営・社会に対する知識も全く無かったといっている。オーストラリアの企業経営を研究していくうちに、この単純なイメージとは違った、オーストラリアの企業経営には困難な問題が内在していることに気が付いた。それは、オーストラリアは労働組合の力が極めて強いこと、経営学的に見ると労使関係が企業経営に大きな影響を与えていることである。企業は、賃金、労働時間等の労務政策を企業単独では決定できず、中央のレベルでの強制仲裁制度によるアワードによって決定されるのである。このオーストラリアの政策は、日本のみならず西洋諸国のかなかでも見られないものである。本研究は、オーストラリアの労使関係について、そのなかでも労働組合の構造、強制仲裁制度、賃金決定システムを中心として論じたもの

のである。

さらに、本研究では、オーストラリアにある日系企業の経営について多角的視点から実証的に研究した。質問紙調査を中心としながら、ケース研究をも行った。

日本人は、オーストラリアの経済、経営に対する知識は極めて乏しいといっている。事実、日本ではオーストラリアの企業経営に関する研究は必ずしも多くはない。本研究が、オーストラリアの企業経営に関心を持っている企業人、研究者の方に参考になれば幸いである。

本研究を行うにあたって多くの方の援助を得た。三回にわたるオーストラリア留学の機会を与えて頂いたラトロップ大学の杉本良夫教授、モナッシュ大学日本研究センター所長の Ross Mauer 教授、モナッシュ大学日本研究科長の Neustupny J. V. 教授、また、労使関係について特に御指導いただいたモナッシュ大学 William A. Howard 教授には特に感謝したい。また、本調査研究に協力頂いたオーストラリア日系企業の方々にも感謝したい。

本研究は、神奈川大学国際研究所オセアニア研究センター、およびグローバル経営研究プロジェクトの成果でもある。また、本研究に対して、一九九〇／九一年度豪日交流基金 (The Australia-Japan Foundation) より一般奨励金の交付を受けた。豪日交流基金に対しても重ねてお礼を申し上げたい。

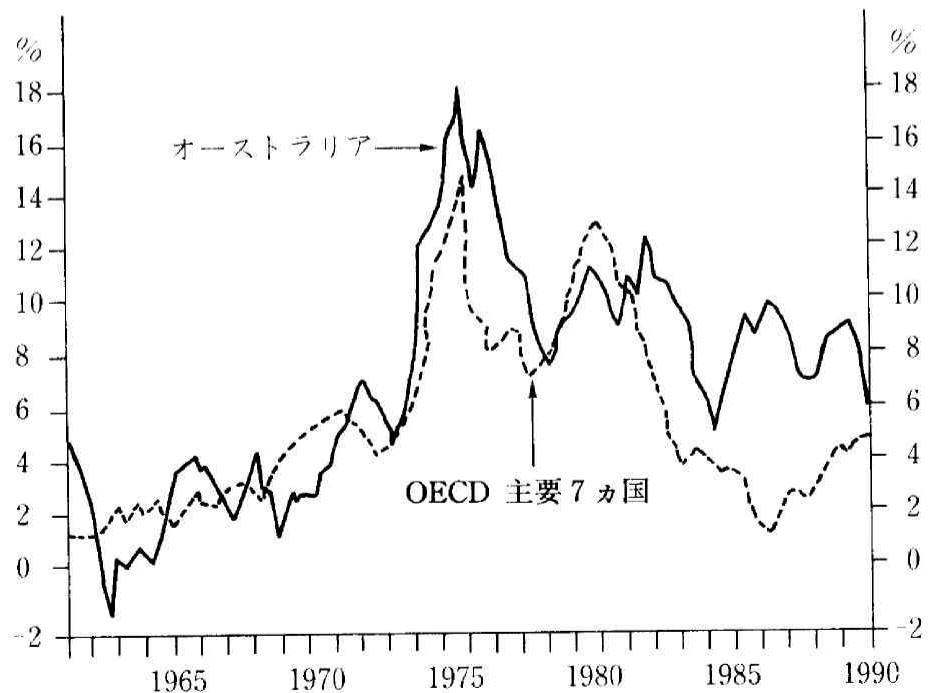
## 第一章 オーストラリア経済の現状

オーストラリアの経済は現在、深刻な経済不況にある。実質国民総生産 (Gross Domestic Product: GDP) を見ると、一九八七/八八年度は四・一％のプラス、八八/八九年度は三・四％のプラスであった。しかし、一九九〇/九一年期は、九〇年六月からの四半期からGDP成長率はマイナスに転じている。

消費者物価指数 (Consumer Price Index: CPI) によるインフレーションの統計によると、八九/九〇年度は八％の上昇であった。この上昇率は、ここ数年と比べて必ずしも高い数字ではないが、OECD諸国のインフレーションレートの平均が五％であったことを比較すると高い。図表1は、一九六〇年から現在までのインフレーションレートを見たものである。九〇/九一年期のインフレーションレートの統計によると、九〇年九月からの四半期は、一％の上昇、一二月からの四半期は二％の上昇、九一年三月からの四半期は〇・二％の上昇と、ややインフレが沈静化してきている。これは、食料品価格の安定と、利子率の低下によるものと見られる。

失業率は、最近増大しており、九一年四月には九・八％に達している。図表2は、八三年よりの失業率の推移を見たものだが、八九年まで低下していた失業率が八九

図表1 消費者物価指数の推移



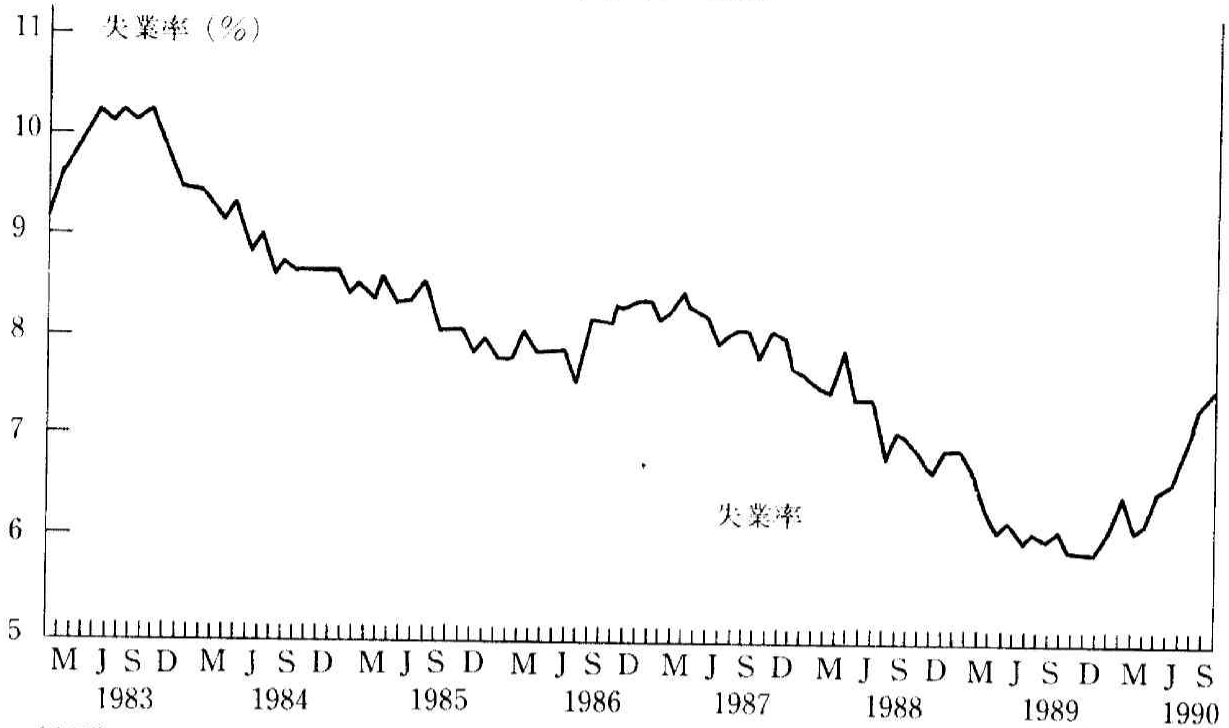
(出所) Reserve Bank of Australia Bulletin, December 1990, p. 4.

年より再び増加している。

名目賃金上昇率は、アコード・マーク6の政策により、九〇年は七％と予想している。

オーストラリアの貿易構造の現状を見てみよう。図表3は、一九八八/八九年度の、オーストラリアの主要な

## 図表 2 失業率の推移



(出所) *National Australia Bank Quarterly Summary*, December 1990, p. 12.

(M=3 月 J=6 月 S=9 月 D=12 月)

図表3 オーストラリアの主要な貿易相手国（1988/89年度）

輸出 (%)		輸入 (%)	
日 本	27.2	アメリカ	21.5
アメリカ	10.2	日 本	20.8
ニュージーランド	5.1	イギリス	7.3
韓 国	5.0	西ドイツ	6.3
香 港	4.3	ニュージーランド	4.2
台 湾	3.6	台 湾	4.1

(出所) *Australian Bureau of Statistics Foreign Trade, Catalog.* 5410.0, 1988/89, pp. 2-3.

貿易相手国をみたものである。

輸出の国別のシェアは、第一位が日本、第二位はアメリカの順となっており、輸入については、第一位アメリカ、第二位日本の順となっている。輸出、輸入とも、日本とアメリカのシェアが高く、日本とアメリカの二国でオーストラリア貿易の約四〇％近くを占めている。最近、韓国、香港、台湾といったアジア地域への輸出が増加し、イギリスを中心としたヨーロッパへの輸出の割合が減少している。オーストラリアは、日本を中心としたアジア地域との経済関係が緊密となってきたいる。

オーストラリアの輸出額の約八〇％は、鉱産物、農畜

図表 3 オーストラリアの主要な貿易相手国 (1988/89)

輸出 (%)		輸入 (%)	
日 本	27.2	アメリカ	27.2
アメリカ	10.2	日 本	10.2
ニュージーランド	5.1	イギリス	5.1
韓 国	5.0	西ドイツ	5.0
香 港	4.3	ニュージーランド	4.3
台 湾	3.6	台 湾	3.6

(出所) Australian Bureau of Statistics Foreign Trade, Catalog. 1988/89, pp. 2-3.



産物といった一次産品である。一九九〇年の輸出品のトップ五是、石炭（二一・八％）、金（六・二％）、アルミナ（五・七％）、鉄鋼石（五・七％）、牛肉（五・七％）の順となっている。過去数年間、小麦と羊毛の輸出割合が減少している。これは、小麦と羊毛の市場価格が下落しているためと見られる。オーストラリアは、付加価値の高い工業製品の輸出は極めて少なく、輸出の多くを市場価格が不安定な一次産品に依存している輸出構造となっている。

オーストラリアの輸入製品を見ると、その多くは工業製品である。八八／八九年度期の輸入品のトップ六は、自動車（四・七％）、コンピューター（四・二％）、航空機（二・五％）、紙（二・八五％）、トラック（二・七％）、化学製品（二・五％）の順となっている。

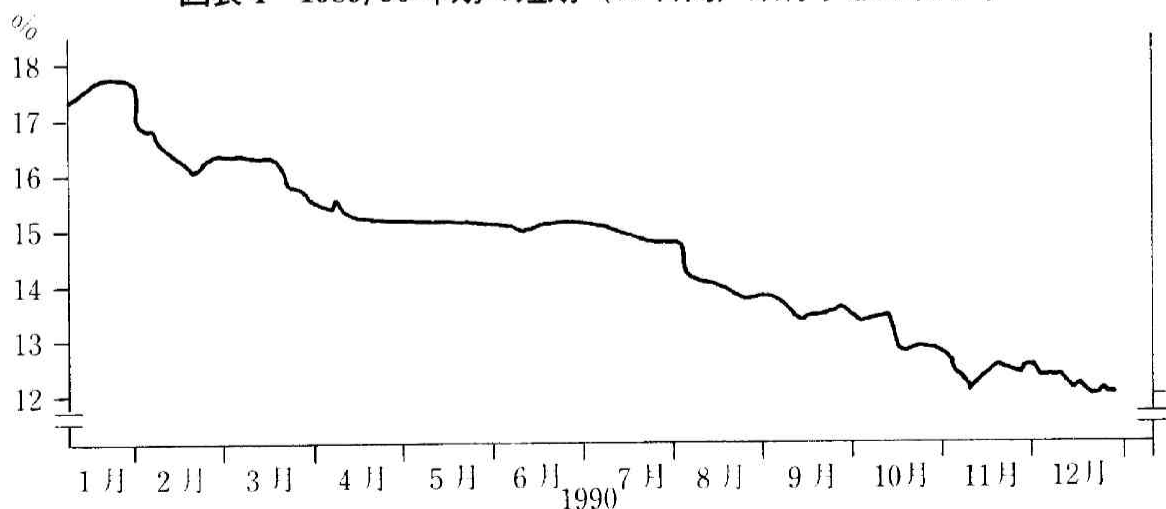
オーストラリアの貿易収支を見ると、近年、大幅な赤字となっている。八八／八九年度貿易収支は約四〇億豪ドルの赤字、八九／九〇年度の貿易収支は三六・五億豪ドルの赤字となった。

オーストラリアの対外債務も増大しており、九〇年の六月末の対外債務残高（グロス）は、一五五四・四億豪ドルと前年の同時期に比較して一三〇億豪ドル増加している。対外債務残高のネットで一〇年間の推移を見ると、一九八〇年の六月末の八五億豪ドルから、九〇年六月末

には一二二七億豪ドルと急激に赤字が増加している。

九〇年の対外債務残高（ネット）は、オーストラリアのGDPの約三分の一という巨額な数字となる。この巨額な対外債務（グロス）に占める公共部門の比率は約四〇％、民間部門は約六〇％と、民間部門の割合が高い。対外債務（グロス）の約四〇％は

図表4 1989/90 年度期の短期（90日間）銀行手形の利子率



(出所) Reserve Bank of Australia Bulletin, January 1991, p. 3.

図表5 1990年の銀行の預金、貸し出し金利

		預 金			貸し出し	
	公式レート (%)	50 万豪ドル以上の 定期預金金利		普通預金 金利 <sup>1</sup>	当座貸し越 しレート <sup>2</sup>	住宅融資 レート <sup>3</sup>
		3 カ月	12 カ月			
1 月	17.67	16.00	15.00	6.00	20.50	17.00
12 月	12.54	11.00	10.75	6.00	15.75	15.00
変化	-5.13	-5.00	-4.25	0.00	-4.75	-2.00

1 4,000豪ドル以上

2 100,000豪ドル以上

3 本人が住む住宅のために融資を受ける場合

(出所) Reserve Bank of Australia Bulletin, November 1990, p. 43-44.

自国通貨の豪ドル建てである。八九/九〇年期の対外債務に対する支払い利子だけでも、昨年より二七億豪ドル増加し、一八億豪ドルとなった。この巨額の対外債務の対策として、オーストラリア政府は、通貨を安定させるため高金利政策を続けている。高金利政策は、国内景気を犠牲にするが、外国資本の流入を促進し、通貨を安定させる効果が

あることから、しばらくは高金利政策を続けなければならぬだろう。オーストラリアの対外債務の約六〇％は外貨建てであるため、豪ドルの下落は自動的に債務の増加につながる。図表4は、一九八九/九〇年期の九〇日の銀行手形の利子率の推移を見たものである。また、図表5は、九〇年一月と一二月時点での銀行の預金・貸し出し金利を見たものである。オーストラリアの利子率はかなり高い水準にあるが、最近では国内景気の後退から利子率はやや低下してきている。

図表6は、最近のオーストラリアドルのアメリカ、英国、日本の通貨との交換レートの推移を見たものである。一九八九年一二月と九一年三月の時点での豪ドル通貨レートをみると、やや下落しているものの、豪ドルはほぼ安定して推移している。

図表6 主要国との交換レート

		アメリカ (\$)	イギリス (stg)	日本 (Y)
1989	12月末	0.7927	0.4927	113.61
1990	3月末	0.7542	0.4584	118.79
	6月末	0.7890	0.4536	120.41
	9月末	0.8265	0.4412	114.05
	12月末	0.7733	0.4031	104.34
1991	3月末	0.7752	0.4467	108.40

(出所) Reserve Bank of Australia Bulletin, November 1990, p. 49.

## 第二章 オーストラリアの労使関係

### 第一節 オーストラリアの労働組合の構造

#### 一 オーストラリアの労働組合の概要

労働組合は、企業別組合 (Company Union)、産業別組合 (Industrial Union)、職種別組合 (Craft Union) に分類することができる。オーストラリアの労働組合は、通常、職種別組合か産業別組合のいずれかであるが、純粹の職種別組合は少なく、通常の組合は、いくつかの関連した職種を含んでいる。

例えば、印刷業・関連組合 (Printing and Kindred Industries Union: PKIU) は、以前は植字工、タイプライ、印刷工などの職種によって個別に組合が組織された職種別組合に分かれていた。現在では、これらの職種別組合が合併して、かつ非熟練工をも含んだ、産業別組合の色彩を持つPKIUとなっている。

オーストラリアに存在する非常に少ない職種別組合の例としては、ETU (Electrical Trades Union) がある。

オーストラリアは、一九八九年の統計では、二九九の労働組合があり、組合員数は約三四一万人で、全従業員総数に占める組合員の比率 (組織率) は五四%である。図表1は、一九〇一年から一九八九年までのその推移を

表わしている。近年、組合の統合、合併が行われ組合の数はやや減少してきている。組織率の点に関しては、オーストラリアは、日本、アメリカ、イギリス等の先進諸国に比較して高い国の一つと言える。しかし、オーストラリアにおいても、近年、労働組合組織率の低下は生じてきている。オーストラリアの労働組合組織率について考慮すべき点は、組合員のうちかなりの部分が公企業の従業員が占めているという事実である。公企業の従業員のすべてが組合員であるわけではないが、少数の経営幹部を除いてすべての従業員が組合員であるという公企業も多い。もし、公企業の組合員を除く民間部門のみの組織率を見ると、組織率はかなり低くなると予想される。

図表2は、オーストラリアの産業別の組織率を表わしている。組織率は、産業によりかなり差があり、農業・林業・漁業、卸・小売業、金融・不動産・ビジネスサービス、観光・サービス産業では、組織率が低くなっている。図表3は、職種別の組織率を表わしている。オーストラリアでは、マネージャーや管理者といった中間管理職の組合加入率は低い。

図表4は、一九八九年のオーストラリアの労働組合の規模を表している。オーストラリアの約七二%の組合が組合員数五〇〇人以下の規模である。また、組合員数が五〇〇人以下の小規模の組合が、三一・八%ある。組

図表 1 オーストラリアの労働組合のメンバーシップ

年	組合数	組合員数 (千人)	全雇用者にしめ る組合員の割合 (%)	男子雇用者に占 める男子組合員 の割合(%)	女子雇用者に占 める女子組合員 の割合(%)
1901	198	97.2	6.1	n.a.	n.a.
1906	302	175.5	n.a.	n.a.	n.a.
1911	573	364.7	27.9	n.a.	n.a.
1916	392	546.6	47.5	55.0	17.2
1921	382	703.0	51.6	58.0	32.0
1926	372	851.5	55.2	60.1	36.0
1931	361	740.8	45.0	47.4	34.7
1936	356	814.8	44.1	47.2	32.4
1941	374	1075.6	49.9	53.0	39.1
1946	362	1284.3	50.8	55.9	37.2
1951	359	1690.2	60.0	66.0	42.0
1956	375	1811.4	59.0	66.0	42.0
1961	355	1894.6	57.0	63.0	41.0
1966	330	2123.5	54.0	60.0	40.0
1970	347	2331.4	49.0	56.0	36.0
1971	351	2452.2	51.0	58.0	38.0
1972	341	2538.8	52.0	58.0	42.0
1973	327	2673.6	53.0	59.0	42.0
1974	326	2777.3	55.0	61.0	44.0
1975	317	2834.2	56.0	62.0	46.0
1976	322	2800.0	55.0	61.0	45.0
1977	324	2797.9	55.0	61.0	46.0
1978	330	2830.8	56.0	62.0	46.0
1979	328	2873.6	56.0	61.0	47.0
1980	325	2955.9	56.0	61.0	47.0
1981	324	2994.1	56.0	60.0	48.0
1982	322	3012.4	57.0	62.0	49.0
1983	319	2985.2	55.0	59.0	48.0
1984	329	3028.5	55.0	61.0	44.0
1985	323	3154.2	57.0	65.0	46.0
1986	326	3186.2	55.0	63.0	44.0
1987	316	2140.1	55.0	63.0	44.0
1988	308	3290.5	54.0	62.0	43.0
1989	299	3410.3	54.0	62.0	44.0

(出所) Deery, S. and Plowman, D., *Australian Industrial Relations*, p. 226.

合員数が五万人以上の大規模組合は、一八組合あり、全組合員の約五四・六％を占めている。図表5は、組合員数が五万人以上の組合の名前と、一九七九年と一九八九年の時点での組合員数を表わしている。

一九七九年と一九八九年の数字を比較すると組合規模の推移が分かる。一九七九年の統計を見ると、組合員数が五〇〇人以下の組合の割合は約七七％であり、一九八九年現在は約七二％と減っている。また、一九七九年

の統計を見ると、組合員数が五万人以上の組合は一二組合、全組合員の約四六％を占めていたが、一九八九年現在では、一八組合、約五四・六％である。このように、オーストラリアでは組合規模の大規模化と集中化が進んできているが、他の先進諸国と比較するとまだ小規模の組合が多い。

オーストラリアの組合が小規模であるということは、一つの企業に二つ以上の組合が存在している可能性が高

図表2 産業別の組合員組織率（1988年）

産 業	組合員組織率(%)		
	男子	女子	全体
農業、林業、漁業	13	11	13
鉱業	67	19	63
製造業	52	38	48
電気、ガス、水道	82	62	80
建設	52	11	47
卸、小売	21	26	23
運輸、倉庫	69	35	62
情報	84	55	76
金融、不動産、ビジネスサービス	28	27	28
官庁、防衛	68	48	61
コミュニティーサービス	56	45	49
レクリエーション、人材斡旋、その他サービス	27	26	26
全 体	46	35	42

（出所） Deery, S. and Plowman, D., *Australian Industrial Relations*, p. 233.

図表3 職種別による組合員組織率（1988年8月）

職 種	組合員組織率(%)		
	男子	女子	全体
マネージャー、管理者	19	17	19
専門職	39	50	44
熟練工	52	25	50
事務員	52	26	32
販売員とパーソナルサービスワーカー	24	33	30
ドライバー、工場機械オペレーター	66	54	64
肉体労働	51	42	48
合 計	46	35	42

（出所） Deery, S. and Plowman, D., *Australian Industrial Relations*, p. 234.

いことになる。事実、オーストラリアの多くの企業は、通常、二つ以上の組合がある。企業内の各組合は、排他的な職務上の管轄範囲を持つことになる。このことは、企業内で組合間の職務境界をめぐるトラバブルが生じやすくなる。すなわち、縄張り (Demarcation Dispute) の

図表 4 労働組合の規模 (1989 年 6 月)

組合員数	組合数	組合の割合 (%)	組合員数の割合 (%)
100 以下	38	12.7	0.1
100- 249	31	10.4	0.2
250- 499	26	8.7	0.3
	95	31.8	0.6
500- 999	41	13.7	0.8
1 000- 1 999	42	14.0	1.7
2 000- 2 999	12	4.0	0.9
3 000- 4 999	25	8.4	2.9
5 000- 9 999	19	6.4	4.1
	234	78.3	10.9
10 000-19 999	19	6.4	7.7
20 000-29 999	12	4.0	8.7
30 000-39 999	10	3.3	10.3
40 000-49 999	6	2.0	7.9
	281	94.0	45.4
50 000-80 000	7	2.3	13.3
80 000 以上	11	2.7	41.3
合 計	299	100.0	100.0

(出所) Deery, S. and Plowman, D., *Australian Industrial Relations*, p. 234.

図表 5 組合員数 5 万人以上の組合 (1989 年と 1979 年)

名 前	組合員数(千人)	
	1989 年	1979 年
Shop, Distributive & Allied	200.8	145.0
Australian Teachers' Union	173.1	125.4
Australian Public Service Federation	146.0	—
Amalgamated Metal Workers' Union	131.0	158.5
Federated Miscellaneous Workers	126.1	92.6
Australian Workers' Union	117.5	135.3
Liquor & Allied Ind. Union	111.2	97.5
Transport Workers' Union	98.7	95.1
National Union of Workers	87.1	79.5
Federated Clerks' Union	84.1	99.8
Public Sector Union	78.5	—
Electrical Trades Union	74.9	66.2
Australian Bank Employees	73.7	67.7
Building Workers (BWIU)	71.1	47.4
Federated Ironworkers' Association	57.6	65.7
Municipal and Shire Council Employees	57.3	50.3
Printing and Kindred Industries Union	50.0	51.7

(出所) Deery, S. and Plowman, D., *Australian Industrial Relations*, p. 236.

問題である。この縄張りの存在は、ジャスト・イン・タイム・システムや多能工のような日本の生産システムの導入を不可能にすると言われている。



## 二 オーストラリア労働組合評議会 (ACTU)

オーストラリアの労働組合の連合体、中枢センターがオーストラリア労働組合評議会 (The Australian Council of Trade Unions: ACTU) である。一九八三年の時点で、ACTUに加盟している労働組合数は一五三組合、組合員総数は約二三〇万人である。ACTU加盟の労働組合に属する組合員は、全オーストラリア組合員の八〇%を越えている。ACTUの組織率は、一九六〇年代後半に急速に拡大した。ACTUは、オーストラリア社会で大きな影響力を持っている。

ACTUは、一九二七年に結成された。ACTUの歴史は、まさにオーストラリアの労働組合の歴史といってもいい。オーストラリアに労働運動が根づいたのは、一八五〇年代である。五〇年代に熟練労働者を中心とした労働組合が徐々に生まれてきた。一八〇〇年代末までにおよそ二〇〇の組合が設立され、組合員はオーストラリアの就業人口の九%にあたる一〇万人に達した。組合の多くは、規模が極めて小さく、かつ活動は同一州内に限定されていた。各労働組合間の横の連合を、ある特定の産業分野に限って進めようとする試みが盛んに行われたが、かならずしも進まなかった。全国規模での労働組合連合体は、一九二七年のACTUの結成を待たなければ

ならなかった。一九六二年、ACTUは、ホワイトカラーの有力な労働組合であるACSPA (オーストラリア俸給専門労働者連合協議会) とCAGEO (オーストラリア公務員労働組合) と連携関係を結び、さらに規模が拡大した。

ACTUは二年に一回全国大会が開催され、所属組合からの代表の数はその組合員数にもとづいて決定される。ACTUの実際の決定機関は、運営評議員会である。運営評議員会は、全国大会で選出された議長および書記長、二人の副議長、各州支部の代表、それに各産業の組合を代表する七人のメンバーによって構成されている。

ACTU州支部は、全国レベルのACTUより歴史的に古く、ニュー・サウス・ウェールズおよびビクトリア州の支部は約一〇〇年の歴史を持っている。州支部は、全国本部からかなりの程度独立した活動を行っている。ACTUの実際の運営にあたっては、多くの場合、多くの組合員によって選出された専従職員を有している州支部が重要である。州支部あるいは地方支部の専従職員は賃金交渉にあたり、調停の際の代表者となるだけではなく、所属組合員の働いている工場で日々生じる種々の不満の処置にもあたっている。



## 第二節 オーストラリアの労使紛争処理―強制仲裁制度

オーストラリアの仲裁制度は、古い歴史を持っている。労働争議に関する仲裁制度は、一九〇〇年に西オーストラリア、一九〇一年にニュー・サウス・ウェールズで最初に導入された。つづいて、連邦政府が一九〇四年に仲裁制度の導入に踏み切り、さらに、クイーンズランド州および南オーストラリアは一九一二年に導入した。ビクトリア州およびタスマニア州は、仲裁制度ほど強制力を持たない賃金裁定制度に踏み留まっていたが、近年ビクトリア州においても仲裁制度が付け加えられた。

仲裁制度では、労働組合は公式に認知され、いったん当事者同志が裁定をおおぐと強制的に作用する。裁定をおおぐ前に労働組合は、その資格の認定を申請する必要がある。そのための規定が法律で詳しく規定されている。従っていったん組合が認知されるや、それは法的に保護される。さらに、仲裁から裁定に移行すると、労働組合は、裁定された賃金および就業条件を雇用主に対して強制することさえ可能となる。したがって、仲裁制度のもとでは、産業基盤が弱い労働組合であっても、いったんその存在が認知・登録されると、組合員の利益を守るという、労働組合の一義的存在理由を、仲裁制度を介して

達成することができるといえる。それはまた、弱小労働組合であっても新規に勧誘する武器にもなる。言い換えれば、仲裁制度そのものが労働組合の結成、およびその成長を促している。歴史的にみて、この機能こそオーストラリア労働運動史に多大な影響を与えた。一九〇〇年から一九一四年間における労働組合運動を統計的に見ると一層あきらかとなる。この時期に、強制力を持った裁定制度が導入されているのである。この僅かな時期に労働組合の数は倍増し、労働組合員数は五倍に増大した。

仲裁制度は、またホワイト・カラーにおける組合運動を活性化するのに決定的な役割を演じた。

連邦仲裁制度は労働組合の大規模化、連合化といった組織発展にとっても重大な影響を与えた。連邦仲裁制度に裁定を持ち込むことの出来る労働組合は、各州にまたがって活動していなければならない、との規定がある。そのため、各州間の連合を進めようとする従来の動きに大きな刺激を与えた。

連邦調停および強制仲裁委員会の裁定を受ける労働者は、オーストラリア全雇用者の三三・五%、連邦公務員は、仲裁機関の裁定を受けるものが六・七%、合計四〇・二%が連邦の制度下におかれ、四七・三%が各州機関のそれに服している。したがって、全国雇用者の八七・五%が強制仲裁制度のもとで包摂されている。私的な労働協

約下にあるもの一・五%、残りの一一%が裁定や協約による労使関係の保護をうけていない。

## 一 労使紛争に関する制度

連邦レベルでの調停・仲裁機関として、連邦調停・仲裁委員会と連邦裁判所という二つの重要な組織があった。現在では、連邦調停、仲裁委員会はオーストラリア労使関係委員会に改組されている。

### (一) 連邦調停・仲裁委員会

連邦調停・仲裁委員会 (Australian Conciliation and Arbitration Commission; ACAC) は、連邦政府によって設置された労使紛争調整のための主要な司法機関である。連邦調停・仲裁委員会は、調停および仲裁によって労使紛争を防止、解決する権限を与えられている。これにより、連邦調停・仲裁委員会は、労使間の労働問題に関する協定の基礎となる「裁定」(awards)を下すことができる。この裁定のうち、オーストラリアの労使関係にとって最も重要な点は、賃金決定において連邦調停・仲裁委員会の裁定が、州レベルでの賃金決定の裁定に大きな影響を与えていることである。言い換えれば、連邦調停・仲裁委員会の重要な機能の一つは、オーストラリアの賃金水準の決定であり、実質上は連邦調停・仲裁委員会は賃金政策機関としての役割を担っていることである。

る。これは、裁定(アワード)による賃金決定システムとも呼ばれる。

一九〇四年に調停・仲裁法 (Conciliation and Arbitration Act) が制定されると同時に、現在の連邦調停・仲裁委員会と連邦裁判所の二つの機能をもつ連邦調停・仲裁裁判所 (Commonwealth Court of Conciliation and Arbitration) が設置された。一九五六年に、連邦調停・仲裁裁判所は、仲裁権限を持つ連邦調停・仲裁委員会と、司法権限をもつ連邦裁判所に分離され、現在に至っている。

連邦調停・仲裁委員会は、委員長 (President) と複数の副委員長 (Deputy President)、および委員 (Commissioner) によって構成される。委員長と副委員長は、統括委員 (Presidential Members) と呼ばれる。委員長は、法律家として五年以上の経験を持つという事が任用の条件である。委員長は、委員会の運営に責任を持つ。委員長は重要な職務は、連邦調停・仲裁委員会の下部組織の産業委員会 (Industry Panel) に委員を選任する事である。副委員長は、必ずしも法律家である必要はないが、現実には多くが法律家である。副委員長は、各産業委員会を担当する。委員は、委員会のメンバーの多くを占めている。連邦調停・仲裁委員会は、一二人の統括委員と、二八人の委員から構成されている。委員の任用資

格に制限があるわけではないが、現実には、労働組合、使用者団体、政府部門から、労使関係に関して経験や能力のある人が選任されている。委員は、実際の調停や仲裁の多くを行っている。

連邦調停・仲裁委員会には、大審問組織 (Full Bench) と産業委員会 (Industry Panel) という二つの主要な機関がある。大審問組織は、調停や裁定の内容が経済全体に重大な影響を与えるような、紛争を取り扱う。大きな紛争をたった一人の委員に任せることができないためである。大審問組織は、少なくとも三人以上の委員と、二人以上の統括委員で構成される。大審問組織で取り扱わなければならない事項として、基準労働時間、最低賃金、有給休暇、および全国的賃金裁定などが、明文化されている。大審問組織のもう一つの重要な機能は、連邦調停・仲裁委員会で個々の委員によって下された裁定を上訴したり再検討をすることを制度的に保証することである。産業委員会は、一九七二年に導入され、一人の統括委員と、少なくとも二人以上の委員より構成される。産業委員会は、特定の産業に関する調停や、斡旋を行う組織である。現在、一一の産業委員会が設置されている。産業委員会制度は、委員の専門化と、連邦調停・仲裁委員会の統一化を維持するという目的で設置された。すなわち、産業委員会はいくつかの産業をまとめて一つのグ

ループとして責任を持つことにより、委員に専門性を持たせると共に、委員は担当の産業をいくつか手掛けなくてはならないので、全体として統一化を維持できる。

## (二) 連邦裁判所・産業部

一九五六年にオーストラリア連邦調停・仲裁裁判所 (Commonwealth Court of Conciliation and Arbitration) は、連邦調停・仲裁委員会 (ACAC) とオーストラリア産業裁判所 (Australia Industrial Court) に分離された。一九七六年に、オーストラリア産業裁判所は、新しく創設されたオーストラリア連邦裁判所 (Federal Court of Australia) の産業部 (Industrial Division) になった。

連邦裁判所・産業部は、仲裁委員会によって裁定された基準の雇用条件を、実際に実行するように強制したり、その内容を解釈する権限を持っており、司法権に裏付けられた組織である。

## (三) オーストラリア労使関係委員会

一九八八年、いわゆるハンコックレポート (the Hancock Report) といわれる一九八五年に出されたオーストラリアの労使関係とシステムに関する調査委員会レポート (the 1985 Report of the Committee of Review into Australian Industrial and Arbitration) をうけて、連邦調停・仲裁委員会は廃止され、新たにオーストラリ

ア 労使関係委員会 (the Australian Industrial Relations Commission) が設立された。

このオーストラリア労使関係委員会は、新たな労使関係法である労使関係法一九八八年 (Industrial Relations Act 1988) を制定した。

## 二 連邦および州政府の労使関係に関する権限

オーストラリア憲法五一条第三五項は、労働組合活動に関する、連邦政府の立法権を制限すると共に、連邦仲裁委員会の裁定権についても限界を設けている。特に重要なのは次の二点である。一つは「労働争議」についてであり、他の一つは、「単独の州の領域を越える面」に対しての規定である。二番目の条件は、「各州間にまたがる必要条件」と一般に呼ばれている。この二つの点から言いたいことは歴然としている。労使関係委員会が裁定に乗り出すことの出来るのは、当事者の経営者、あるいは労働者が、複数の州にまたがっている場合のみということである。

まず「労働争議」の意味についてみてみよう。第一に、労使関係委員会が裁定に介入できる権限は、実際に労使紛争が起きている、その案件に関してのみである。労使紛争は、当事者の一方（労働者側か経営側）が相手に対して要求、ないし回答を与え、それを相手が拒絶、ある

いは無視した段階で実際の紛争が発生したと解釈される。第二の労働争議に課せられる制約は、労使関係委員会は、労働争議案件そのものだけを扱うことになっている。この意味することは、例えば給与支払い者が労働組合費を組合員の給与から自動的に天引きするような行為には（チェック・オフと呼ばれる）、労使関係委員会の裁定権限が及ばないことを意味している。何故ならば、この行為は労働争議案件とは見なさないむねの裁判所の判定がなされているからである。第三の制約は、委員会とはとて、その当事者が関与していないにかかわらず、共通の職種、地域、あるいは産業に普遍出来る「標準賃金体系」を決めることは出来ない。言い換えれば、委員会が裁定を下した如何なる決定も、実際に労使紛争に巻き込まれた当事者以外には適用出来ないということである。第四の制約は、労使紛争に関し介入できる領域は、あくまで双方の当事者が争いあっている領域に関してのみである。したがって議論の範囲も、裁定の内容も、双方の交渉内容によって決まることになる。この意味するところは、賃金問題であれ、労働条件に関してであれ、委員会は労働組合側が要求する以上の裁定をすることができず、また使用者が回答した以下の悪い条件を出すことができないということである。

他方、州の裁定はもっと自由である。裁定に当たって、



現実の“労使紛争”の存在を事前に要求することもない。裁定を普遍的ルールにすることを禁ずる憲法上の制約もない。いわんや、“介入できる領域を制約する”原則などもない。しかし、州の裁定にも二つの大きな制約が課せられている。第一は、一つの州をのりこえた案件を扱うことは出来ない。すなわち、裁定はある特定の州に存在、活動している使用者と労働者のみに適用される。第二に、州法あるいは州の裁定が、連邦の労使関係委員会の裁定と抵触するような場合は連邦裁定が優先する。すなわち憲法一〇九条に規定されているように、連邦仲裁裁定は、連邦政府立案による諸法律と全く同等の権限を有する、との最高裁判決により不一致の部分については連邦裁定が適用される。

連邦裁定の重要性は、以下の二点である。第一に、連邦裁定は、経済効果の上からも、労使関係の上からも、もっとも重要な産業および職種の大半を押さえている。第二に、オーストラリア労使関係委員会は、ことに賃金査定面で“波及効果”と呼ばれる、一つの指標基準を作りあげる、ピース・セッターの役割を果たしてきた。それに州の裁定が追従した。もちろん、連邦の裁定についていけない州もいくつかあったが。州の裁定委員会が、自らの意志で、あるいは州議会の動きに呼応して、多くの労使紛争に関して画期的アイデアを打ち出し、それ

がやがて、連邦の仲裁裁定に採用されたケースもまた多くある。

### 三 仲裁制度と裁定

オーストラリアの労使紛争に関する諸制度は、調停よりむしろ仲裁制度に重点がおかれている。ことに労使双方が、お互いに譲り合わず、事態が困難に直面した場合は、仲裁制度が重要となる。調停制度が、時に重要な役割を果たすことは事実であるが、比重は圧倒的に仲裁制度に依存している。オーストラリアで適用されている仲裁制度の法律的体系は極めて高度で、完備されているが、二つの意味で法的拘束力を持っている。第一に、いったん仲裁委員会が仲裁という形で裁定を下すと、その対象になった経営者、組合は法的に拘束される。すなわち、賃金裁定、その他の裁定は、決まると法的拘束力を持っている。第二に、意義的にはもっと重要ではあるが、経営者、あるいは組合の一方が仲裁委員会の裁定に判断を委ねるや、相手はそれを共通の問題として認識し、その仲裁裁定の席に座らなければならないことである。歴史的には、組合側が、積極的に仲裁委員会に訴えて、経営者側を仲裁の傘の下に座らせる傾向があった。いったん仲裁委員会に提訴すると、双方とも同時に拘束された。少し詳しく連邦の仲裁制度を見てみよう。前述したよ

うに、連邦の仲裁制度の中心となる機関は、オーストラリア労使関係委員会 (The Australian Industrial Commission) である。オーストラリア労使関係委員会は、ここに持ち込まれた争議について公聴会を開く権限を持ち、調停が失敗した場合仲裁に移行することができる。ここで決定される労使関係や雇用条件は裁定 (Awards) と呼ばれる。組合側が一連の要求事項表 (log of claims) を経営側に提出し、この要求書が一定の期限内に拒否されるかあるいは回答を得られない場合には、争議が発生したと見なされ、オーストラリア労使関係委員会の介入を可能にする。組合側の要求水準と、経営側の回答との乖離が、紛争の範囲 (Ambit) となる。この紛争の範囲によって、オーストラリア労使関係委員会が争議を解決するための新しい裁定を出し、あるいは現行の裁定の条件変更を行うための範囲が決まってくる。オーストラリア労使関係委員会は、また調停に持ち込まれる前に労使間で結ばれた労働協約の公認 (The Certification of Agreements) をする権限を持っている。これによって労使間で自主的に賃金労働条件について協約を結び、オーストラリア労使関係委員会に登録して認めてもらうことも可能となる。このような形で認められた協約も裁定と同一の取扱いを受ける。近年かなりの裁定は、オーストラリア労使関係委員会自らが決定した所産ではなく、

事前に経営者と労働者が一応の合意に達したものをオーストラリア労使関係委員会に持ち込み、権威づけしてもらう形となっている。これを、オーストラリアでは同意裁定 (Consent Awards) と呼んでいる。

裁定 (アワード) は、通常、賃金レートや雇用条件の最低基準である。組合は、裁定を越える賃金レートや雇用条件を経営側から引き出すことは自由である。このことから、労使間の団体交渉は、裁定以上のレートや条件についてだけに限定される。裁定を越える賃金水準を支払う事を、オーバー・アワード賃金 (Over-award Payments) という。オーバー・アワード賃金は、経営者が高額賃金や高条件で労働力を引き付けようとする場合に多い。

#### 四 労働組合の登録・認知

労働組合が仲裁裁定を受けるためには、ビクトリア州、およびタスマニア州の賃金裁定ボードを除くと、事前に登録、認知されていなければならない。労働組合の登録制度は、また、連邦仲裁制度を構成する一つの法体系となっている。

労働組合を登録することは、組合指導部にとって極めて対価の高いものであり、実質面でも多くの利点が与えられている。注目すべき下記の四点である。

第一に、当然のことであるが、仲裁裁定に持ち込むことができる。第二に、登録することで数々の法的裁量を受けられることができる。もし登録していなければ、事務的に簡単に済ましてしまうことも、丁重に取り扱われる。第三に、登録済み組合のみが組合費の滞納、その他諸々の公租公課を徴収することができる。また、通常の裁判制度における民事訴訟を組合員に対して行うことができる。ただし、ニュー・サウス・ウェールズ州の労働組合法のもとに登録された労働組合は例外である。第四に、組合登録は自動的に組合でも認可されるものではない。ということはずでに認可され、登録済みの組合は、それと競争する新しい組合が新たに登録したり、あるいは組織するような状況に遭遇しないよう保護されていることを意味している。

### 第三節 オーストラリアの賃金決定システム

#### 一 国家レベルでの賃金決定

本節では、連邦調停・仲裁委員会を中心とする連邦レベルでの賃金紛争処理について述べる。

オーストラリアの連邦レベルでの賃金決定制度の基礎は、一九〇七年に出されたハーベスター判決 (Harvester Judgment) である。ハーベスター判決は、連邦レベルで最初に最低賃金を規定した。最低賃金は、標準

的労働者が、文明社会で人間らしく生活するための生計費を基礎に算定がなされた。賃金の構造は、生計費にもとづく基本賃金 (Basic Wage)、および、各自の能力、経験からくる熟練に対する付加給付 (Margin for Skill) の二本立てにより裁定された。一九一二年以降、基本賃金は、消費者物価指数 (Retail Price Index: RPI) を基礎として、調整されることになった。さらに、一九二二年から、基本賃金は三ヶ月ごとに消費者物価指数の動きに連動した形で、自動的に調整するシステムが確立された。基本賃金が消費者物価の変動により自動的に決定される制度は、一九五三年まで続いた。五三年からは、基本賃金は支払い能力をも考慮されるようになり、そのために経済指標が参考とされた。経済指標として、雇用、投資、生産と生産性、外国貿易、貿易収支、産業の競争力、等が用いられた。六〇年以降は、生産性と、物価という二つの指標から基本賃金が決定された。以上のように、基本賃金は、定期的に裁定されるのに対して、付加給付は、申請に基づき労働内容に変化があったと認められた際に不定期に増額が裁定された。このような基本賃金と付加給付からなる最低賃金とは別に、労使間の直接交渉によって実現する裁定外賃金が次第に増えた。裁定賃金と現実の賃金との間の乖離が増大した。

連邦調停・仲裁委員会は、一九六七年に、従来の基本



賃金と付加給付を統合して総合賃金 (Total Wage) とし、調停・仲裁委員会は自らの機能を一步後退させ、労使間の団体交渉を拡張する意向を示した。この結果、賃金決定は多元化していった。しかし、この賃金決定は、インフレ効果を内在するものであった。すなわち、生産性の高い産業で交渉力の強い組合は、個別交渉による上積み分によって高い賃金引き上げが実現し、これが賃金公平性の原則 (Comparative Wage Justice) によって、さほど生産性の高くない産業の賃金決定に影響を与えるからである。オーストラリアに伝統的に存在していた賃金公平性の原則に基づき、産業や職種間均衡をはかるため順次他の産業や職種の賃上げ裁定に波及し、一巡した頃には最初の産業や職種は他との均衡を理由に賃上げを要求するというサイクルが形成された。労働組合は、実質所得を確保するために、頻繁に賃金交渉が行われた。これは結局、全産業賃金上昇率は常に平均生産性上昇率を上回る結果となった。一九七四年末までに、裁定賃金は年率三〇%上昇し、物価上昇率は年率一八%に達するというインフレとなった。

### (一) 賃金インデクセーション政策

一九七五年には、このような悪化した経済を改善するために、インデクセーション原則 (The Indexation Principles) による賃金決定制度を採用した。インデク

セーション原則による賃金決定とは、賃金を消費者物価指数 (Consumer Price Index: CPI) の動向に合わせて修正する制度である。すなわち、賃金決定を物価上昇に合わせて調整することにより実質賃金水準の維持を図りながら、連邦調停・仲裁委員会による賃金決定といった形で中央集権化を図ったものである。インデクセーション原則は、いろいろ形を変えながらも一九八一年まで続いた。

インデクセーション原則が導入された一九七五年からは、賃金を消費者物価指数の四半期ごとの動向により修正した。一九七八年からは、半年ごとに変わった。連邦調停・仲裁委員会の決定事項や賃金決定原理は、直接的には、連邦裁定にしか適用されないが、州レベルの労働法廷も同じ増加分を州として裁定した。その結果、インデクセーション原則の決定は賃金・俸給労働者の約九〇%に適用された。実際の賃金上昇率は、消費者物価指数の動きに比べて低く押さえられた。一九七五年三月から一九八〇年九月に至る時期のインデクセーションの平均は八〇%を少し越えた程度であった。

### (二) ケースバイケースによる賃金決定

一九八一年、連邦調停・仲裁委員会はインデクセーション原則による賃金決定から、ケースバイケースによる賃金決定に戻した。この賃金決定方法は、一九八一年七

月より一九八二年一二月まで続いた。この間、極めて画一的裁定基準が全産業にゆきわたった。激しい労働争議の末、金属産業の労働組合は、一九八一年一二月に協定を結んだが、その内容は週二五ドル賃上げ、基準内労働時間を週四〇時間から三八時間に短縮すること、さらに中間賃金調整として一九八二年六月に週一四ドルの賃上げを行うものであった。この金属産業基準が他産業における一九八二年の裁定上積み分の基礎となった。この年景気がさらに悪化した。一九八二年一二月、政府は公共部門の賃金の一二ヵ月凍結を法制化し、連邦調停・仲裁委員会に対しては民間でも同様の賃金凍結を行うよう要請した。連邦調停・仲裁委員会は民間部門の賃金凍結を行ったが、それは六ヵ月しか続かなかった。

### (三) アコード (合意) による賃金決定

一九八三年、労働党のホーク政権が誕生し、アコード (合意) による賃金決定が実施されるようになった。アコード (Accord) とは、一九八三年二月に、労働党 (ALP) とオーストラリア労働組合評議会 (ACTU) との間の物価と所得に関する政策協定である。アコードによる賃金決定政策について見てみよう。

一九八三年から八六年までは、賃金決定を消費者物価指数に基づき中央により決定される、過去の賃金インデクセーション政策に戻った。すなわち、一九八三年より

八五年末までは、賃金上昇は、消費者物価の上昇にスライドさせた。しかし、一九八五年末より八六年末まで、賃金上昇は、消費者物価指数を下回る水準で決定された。これは、オーストラリアドルの切り下げ、貿易収支の大幅赤字によるオーストラリア経済の悪化のためである。

一九八七年以降、賃金インデクセーション政策は、打ち切られた。一九八七年から二層賃金システム (Two Tier System of Wage) といわれる賃金決定を行った。一層賃金システムとして、八七年三月に一〇ドル、八八年に六ドル、全労働者一律引き上げる。二層賃金システムとして、生産性に見合う四%の範囲内で、企業と労働組合の交渉による賃金引き上げを認めた。

一九八九年、アワード (裁定賃金制) を見直すことを条件として、三%プラス一〇ドルの賃金引き上げを行った。

一九八五年以降の賃金上昇は、消費者物価上昇を下回る水準となっている。

### (四) 一九九〇―一九九一年度アコード

一九九〇年の二月、政府とACTUとの間の交渉の結果、一九九〇―一九九一年のアコード (Accord Mark VI) の内容が決定した。この主要内容は、以下である。

一九九〇からの四半期の消費者物価上昇率 (CPI) が一・五%と予想されるので、一月より一・五%の

賃上げを行う。

二 一九九一年五月より、全労働者に対して週一二ドルの賃上げを行う。

三 一九八九年度と同規模の減税を行う。

四 職業年金三%アップを三年以内で段階的に実施する。

五 生産性と利益分配率をベースとして、七%を上限とした企業レベルのオーバアワードの賃金交渉を行う。

## 二 産業レベルでの賃金決定アワード

アワード (Awards) とは、労働裁判所 (Industrial Relations Tribunal) によって決定され、公式文書化 (Formal Document) された、組合員の労働条件や賃金など規定した裁定 (アワード) である。

現在、約一〇〇〇の連邦アワードが存在する。連邦アワードは、以前は連邦調停・仲裁委員会 (ACAC)、現在はオーストラリア労使関係委員会 (the Australian Industrial Relations Commission) によって作成される。また、多くの州アワード (State Awards) が存在する。

そのため、同一の企業の従業員でも、違ったアワードが適用されるケースが多い。図表1は、シドニーにある

中規模の印刷会社の従業員に適用されるアワードの例である。この印刷会社では、従業員の職種により五つのアワードが適用されている。アワードが適用されない従業員が一五%ほどいるとされるが、その多くが管理職や経営者レベルの従業員である。

図表2は、一九八五年のアワードが適用される従業員の割合を産業ごとに見たものである。これを見ると、全従業員の八五%が、連邦か州のアワードが適用されていることになる。州アワードが適用さ

図表1 シドニーにある中規模の印刷会社の従業員に適用されるアワード

職 種	アワード
印刷現場従業員	Federal Graphic Arts Award
事務, タイピスト, 速記	Clerks (State) Award
トラックドライバー	Transport Industry (State) Award
掃 除	Watchmen, Caretakers and Cleaners (State) Award
販 売	Commercial Travellers (State) Award

(出所) Alexander, R. and Lewer, J., *Understanding Australian Industrial Relations*, p. 126.

図表2 産業別のアワードが適用される従業員の割合 (1985年5月)

産 業	全雇用者 数(千人)	アワードが適用され る雇用者の割合(%)			アワードが適用 されない雇用者 の割合(%)
		連邦	州	合計	
鉱 業	88.1	50.8	26.3	79.9	20.1
製 造	991.8	46.6	36.0	85.0	15.0
食品, 飲料, タバコ	174.3	24.1	59.9	87.3	12.7
繊維, 衣料, くつ	85.3	60.8	27.8	89.2	10.8
紙, 紙製品	103.1	42.1	33.0	83.7	16.3
化学, 石油, 石炭	55.8	31.9	40.3	73.8	26.2
金属, 機械製品	410.3	60.2	24.6	86.0	14.0
基礎金属製品	72.8	38.1	46.4	85.1	14.9
金属加工	218.2	57.1	22.8	81.8	18.2
輸送機械	119.3	79.3	14.5	94.3	5.7
その他製造	163.0	36.8	43.8	82.2	17.8
電気, ガス, 水道	137.6	39.2	59.4	98.5	*
建 築	224.3	31.6	39.4	73.8	26.2
卸 売	326.4	23.1	42.3	69.6	30.4
小 売	616.9	17.9	63.8	82.9	17.1
運輸, 倉庫	277.1	54.0	31.2	88.8	11.2
情 報	133.6	99.8	*	99.9	*
金融, 不動産, ビジネスサービス	543.2	30.5	38.0	77.0	23.0
官庁, 防衛	302.7	57.3	40.2	98.5	*
コミュニティーサービス	1053.4	9.6	79.0	90.0	10.0
レクリエーション, その他サービス	307.7	29.1	52.4	83.5	16.5
全 産 業	5002.9	32.6	49.8	85.0	15.0

(出所) Alexander, R. and Lewer, J., *Understanding Australian Industrial Relations*, p. 126.

れる従業員は約半数の四九・八%、連邦アワードが適用される従業員は三二・六%である。公企業および郵便や電信事業といった情報産業分野のアワード適用率は高く、小売産業のアワード適用率は低くなっている。

図表3は、オーストラリアの主要な連邦と州のアワードと、そのカバーされる従業員の数を表わしている。

#### (一) アワードとは何か

アワードは、賃金、労働時間、休日・休暇など労働条件のかなり事項を規定している点からすると労働協約(Collective Agreement)に近いものであるが、アワードは労働協約とは多くの点で異なっている。

第一に、アワードは、法律上の契約としての地位を有しないので、アワードへの違反に対し法廷へ請求をすることは出来ない。

図表3 主要な連邦と州のアワード (1985年5月)

アワード名		適用される 雇用者数
連 邦	Metal Industry Award	211 800
ニューサウスウェールズ州	Clerks (State) Award	116 600
ビクトリア州	Commercial Clerks Award	80 700
連 邦	Bank Officials (Federal) Award	75 500
連 邦	Vehicle Industry: Repair, Service and Retail Award	70 500
クイーンズランド州	Clerks and Switchboard Attendants (State) Award	50 300
ニューサウスウェールズ州	Crown Employees (Teachers: Education Teaching Service) Award	44 200
ビクトリア州	Hospital and Benevolent Homes Award	37 900
連 邦	Insurance Officers (Clerical and Indoor Staff) Consolidated Award	29 900
ビクトリア州	General Shops Award	27 900
南オーストラリア州	Clerks (South Australia) Award	26 400
西オーストラリア州	Shop and Warehouse (Wholesale and Retail) Award	25 600
南オーストラリア州	Teachers' Salaries Board Award	20 000
連 邦	National Building Trades Consolidated Award	14 300
連 邦	Engineering (Oil Companies) Award	13 800
タスマニア州	Retail Trades Award	12 600
連 邦	Liquor and Allied Industries Accommodation, Catering Food Services, Drink Cafeteria and Canteens Award	12 600
南オーストラリア州	Hotels, Clubs (etc.) Award	10 400
クイーンズランド州	Hospital Nurses Award (State)	10 100

(出所) Alexander, R. and Lewer, J., *Understanding Australian Industrial Relations*, p. 127.

第二に、労働協約は通常、労働の当事者によって文書化されるが、アワードは、労使関係委員会 (Industrial Relations Commission) のような労働裁判所によって文書化される。すなわち、アワードは、労使の意見を聴取し、その議論を基礎として労働裁判所によって文書化された協定文書である。

次に、アワードの特徴や、その基本理念について見てみよう。アワードの基本理念として第一に、比較賃金公正 (Comparative Wage Justice) という考え方があつた。比較賃金公正とは、違った企業や産業においても、同一の仕事を行う労働者は、雇用者や産業の支払い能力にかかわらず、ほぼ同一の賃金を得るべきであるという原則である。例えば、同一のアワードによって規定されている塗装工は、使



用者や労働環境が違って原則的には同一の賃金となる。高い足場の上で作業する塗装工と地上で作業する塗装工がいたとすると、誰しも、前者の塗装工がより高い賃金を要求すると思うであろうが、アワードではそれを反映しないで、同一賃金である。また、機械工に対する賃金は、機械工に対する賃金があるだけであり、「良い機械工」や「悪い機械工」に対する賃金といったものはない。これは、一生懸命働いても、いい加減に働いても賃金は変わらないという弊害にもなる。

また、比較賃金公正は、すべての職種の賃金は相互に関連づけるべきであるという原則をも含む。労働裁判所は、賃金全体についての構造を作り上げ、すべての職種の賃金を相互に首尾一貫したものにしようと試みてきた。この比較賃金公正の原則は、弱小组合の労働者も、力のある大きな労働組合の労働者とはほぼ同水準の賃金や労働条件を認めようとしたことから、オーストラリアは比較的格差の少ない平準化した賃金・労働条件が形成された。第二に、賃金、労働時間をはじめとするアワードの規定は、すべて最低の基準である。もし、ある労働者が、あるアワードによってカバーされていれば、使用者はその労働者が行う職務の内容に応じて、そのアワードが規定している最低賃金を支払わなければならない。もちろん、使用者はアワード以上の賃金を支払うことができる

し、しばしばそれを余儀なくされる。このアワード以上の賃金を、オーバーアワード賃金 (Over-award Payments) という。賃金だけに限らず、例えば、労働時間について、アワードが規定する労働時間をさらに短縮することもありうる。要するに、アワードは、最低の基準を設定したにすぎない。アワードの規定は、最も利益が少なく、もっとも支払い能力の低い使用者が支払う最低賃金水準であるともいえる。

オーストラリアの最低賃金の概念は、日本やアメリカの最低賃金の概念とは違っている。オーストラリアの最低賃金の思想は、労働者とその家族が快適な生活水準を維持しえるレベルの賃金である。これに対して、日本やアメリカは、文字通り、最低賃金はそれを下回る水準では生活しえないとして設定する、貧困ラインのレベルの賃金である。

オーバーアワード賃金は、個別企業の労使による団体交渉により決定される事例がある。団体交渉の結果として、極めて詳細な協定文書が作成されるケースもある。また、場合によっては、何等協定もなく、単に、オーバーアワードに関する労使の了解が存在するにすぎないケースもある。そのほか、明確な労使の団体交渉ともいえるものは存在せず、会社はアワードレートの一〇%増しのオーバーアワード賃金を支払うという慣例になってお

り、アワードが改定されれば、それにしたがって会社は新たにその一〇%増しの賃金を支払うといった事例もある。

アワードは、多くの場合、賃金に関するミニマム・レート、最低賃金を提供しているが、労働時間、有給休暇、病気休暇、年金等の事項については、通常、アワードに規定されている水準が実際にもそのまま適用されている場合が多い。

## (二) 産業および職業アワード

ある産業では、複数の組合が存在しているため、産業内に多数のアワード (Awards) が存在している。しかし、典型的には、多くの産業では、一つのアワードが産業内の従業員の多くをカバーしている。そのようなアワードは、それがあつた一つの産業にのみ適用を制限しているという意味ではなく、アワードによってカバーされる職業分類が主にある産業において見られるという意味において産業アワード (Industrial Awards) なのである。たとえば、グラフィックアートアワード、牧畜アワード、輸送労働者アワード、金属産業アワードは、それぞれの産業で高い比重を占めている代表的職種、職業分類が、印刷工、羊毛刈り職、トラックドライバー、金属工であるという意味において産業アワードなのである。しかしながら、ある産業で代表的職種ではない職種の労働者で

ある場合、その産業アワードは適用されないことがある。例えば、輸送会社ではなく建設会社で働くトラックドライバーは、建設産業アワードではなく輸送労働者アワードが適用される。

多くの産業において通常見られる状況は、大多数のブルーカラーの従業員は、各々の産業での主要なアワード下におかれるが、やや特殊な職種——例えばメンテナンスやサービス——のブルーカラー従業員は、産業アワードではなく、職業アワード下におかれる。監督者、事務職、専門職、管理者や経営スタッフでも、職業アワードが存在している。

シドニーにある醸造会社の例を上げてオーストラリア企業のアワードについて説明しよう。この会社は、ブルーカラー、ホワイトカラーを含めて一五〇〇人のアワード従業員を雇用している。ブルーカラー一二〇〇人のうち、九〇〇人が産業組合である連邦リキュール産業従業員組合 (The Federated Liquor and Allied Industry Employees' Union) に所属し、リキュール職 (醸造) アワード (Liquor Trades (Breweries) Award) が適用されている。その他のブルーカラー三〇〇人のうち約三分の二の従業員は、二つの組合に属しており、一つはボーラー職の組合、他の一つはメインテナンス職の組合である。これらの組合に属する従業員は、もちろん各々のア



ワードが適用される。その外のブルーカラー約一〇〇人は、一二の組合に属している。その適用されるアワードの数は、つい最近まで一であったが、現在は統合されて六になっている。ホワイトカラー従業員でも、同様のパターンがある。三〇〇人のホワイトカラー従業員の大多数は、連邦事務職組合 (the Federated Clerks' Union) に所属し、事務職 (一般) アワード (the Clerks' (General) Award) が適用されている。しかし、約三〇人のホワイトカラーは、このアワードが適用されず、五つの組合に所属し、五つのアワードが適用されている。

### (三) プリマリーアワードとセコンダリーアワード

アワードには、プリマリーアワード (Primary Awards) やペアレントアワード (Parent Awards) と呼ばれるものと、セコンダリーアワード (Secondary Awards) と呼ばれる二種類のアワードがある。ペアレントアワードは、通常、産業でのアワードを主導し、標準・基準となるアワードである。セコンダリーアワードは、プリマリーアワードに連動して変わる傾向がある。

具体的実例として、ジャーナリストを上げて、アワードについて説明しよう。ジャーナリストのペアレントアワードは、大都市での日刊新聞を発行している会社のジャーナリストに適用されるジャーナリスト・メトロポリタン・デイリーニュースペーパー・アワード (the Jour-

nalists' Metropolitan Daily Newspaper Award) である。さらに、セコンダリーアワードとして、新聞や雑誌で働いている他のジャーナリストのアワードである三一の連邦アワードがある。これらのアワードは、特に、地域性、仕事のタイプ、企業の種類、国籍、といった雇用の特質、性格が考慮されている。

他でも同様のパターンが見られる。連邦アワードの数は、パイロットやフライトクルーが二九、銀行事務が八、自動車産業が一六、トラック輸送産業が四〇、事務員が二五、醸造産業が一二、あるとされる。全体で、連邦アワードとして、五〇から六〇のペアレントアワードと、約一四〇〇のセコンダリーアワードがある。ペアレントアワードのなかで、特に金属業アワード (the Metal Trades Award) は、オーストラリアのアワード決定にもっとも影響を与えており、標準・基準アワードであると言われている。

### (四) アワードリストラクティング

アワードリストラクティング (Award Restructuring) とは、アワードを変更することにより生産性を向上させようとするアワード改革の動きである。

アワードリストラクティングはACTUがデザインしたものである。その基本思想は、一九八八年に出されたACTUのディスカッションペーパー "A Draft ACTU

Blueprint for Changing Awards and Agreements”であるといわれる。このACCTU青写真は、一九八八年一月にACCTU幹部会で、一九八九年二月に臨時組合大会で承認された。この青写真は、アワードリストラクティンクの基本思想になった。ACCTUは、アワードリストラクティンクは以下の点で改革を進めるべきであるとした。

- 一 アワードそれ自体の構造
  - 二 職務分類と定義
  - 三 技能
  - 四 職務分類間の関係
  - 五 職務分類に適用される賃金レート
  - 六 従業員の教育訓練
- ACCTUの青写真によると、そのアワードリストラクティンクの改革として以下の点を指摘している。
- 一 簡素で近代的なアワード構造
  - 二 職務分類における職務の廃止と新たな追加
  - 三 職務分類数の削減
  - 四 同一の職務分類における職務範囲の拡大
  - 五 アワード内での労働者のキャリアパスの確立
  - 六 訓練、職務分類、賃金との間のリンク
- ACCTUは、このアワードリストラクティンクについての考え方が良いアイデアであるとして、労使関係委員

会に説得しようと試みた。オーストラリア金属産業使用者連盟 (Metal Trades Industry Association of Australia: MTIA) のような幾つかの使用者団体がこれに賛成した。労使関係委員会は、このアワードリストラクティンクについて基本的に賛成することを表明している。MTIAと金属産業労働組合 (Metal Trades Federation of Unions: MTFU) との間で、どのようにアワードリストラクティンクを変更するかについて合意に達し、一九九〇年三月より新たな金属産業アワードが適用されるようになった。

この金属産業アワードの第一の特徴は、職務分類の数 (the number of job classifications) を、三四〇から一四に削減したことである。従来の金属産業アワードは、職務分類の数が多く、複雑であるため、運用面で多くの問題を抱えていた。オーストラリアは、永年にわたる中央賃金決定制度を有しているので、この制度により、すべての賃金率、雇用条件が密接に関連づけられていた。このシステムは大変混乱、錯綜しており、永年に渡り、職業・職種間、産業間の賃金は、しばしば、悪循環 (leapfrogging) 的上昇を引き起こしがちであった。あるグループの労働者の賃金が上昇すると、他のグループの労働者の賃金についても、もっと上昇するべきであるという議論が起きる。また、産業は日々変化、発展して

図表 4 金属産業アワードの分類構造

職務分類 (賃金グループ)	職務分類名	最小限の訓練資格	C10を100%とした時の賃金率
C1	Professional engineer Professional scientist	Degree	N/A
C2(b)	Principal technical officer	Diploma	160%
C2(a)	Leading technical officer Principal supervisor/trainer/coordinator	5th yr of diploma	150%
C3	Engineering associate—Level II	Associate diploma	145%
C4	Engineering associate—Level I	3rd yr or assoc. dip.	135%
C5	Engineering technician—Level V Advanced eng. tradesperson—Level II	Advanced certificate	130%
C6	Engineering technician—Level IV	1st yr advanced cert.	125%
C7	Engineering technician—Level III Engineering tradesperson—special class Level II	Post-trade certificate	115%
C8	Engineering Technician—Level II Engineering tradesperson—special class Level I	66% post trade cert.	110%
C9	Engineering technical—Level I Engineering tradesperson—Level II	33% post trade cert.	105%
C10	Engineering tradesperson—Level I Production system employee	Trade certificate or production eng. cert. III	100%
C11	Engineering/production employee—Level IV	Production eng. cert. II	92.4%
C12	Engineering/production employee—Level III	Production eng. cert. I	87.4%
C13	Engineering/production employee—Level II	In-house training	82%
C14	Engineering/production employee—Level I	Up to 38 hours induction training	78%

(出所) Australian Industrial Relations Commission, Draft Order, Metal Industry Award 1984—Part 1, 19 March 1990, pp. 16-17.

おり、新しい技術や職業に関する規定が新たにアワードに付け加えられることになる。これらの従来のアワードシステムは、非常に厄介で不格好なものになっているということがある。いくつかのアワードは大変膨大な数の職務分類があり、かつ複雑なものとなっている。これらのアワードシステムを改革するため、金属アワードは職務分類を統合整理することにより職務分類の簡素化を行った。図表4は、その一四の職務分類、職務分類名、最小限の訓練資格、C10の職務分類を一〇〇%としたときの賃金率を示している。

第二の金属産業アワードの特徴は、労働者に対して技能に関するキャリアパスを確立したことである。これは、労働者が、アワードの規定にもとづき、学歴、職業訓練、経験年数等による資格により、高位の職に昇格できる制度である。特に重要なのは、未熟練工であっても、職業訓練により熟練工に昇格することが可能になる点である。このような職業訓練の機関としてオーストラリアではTAFE (Technical and Further Education) がある。

この学歴、職業訓練、経験年数による資格は、各職種分類の最低資格となっており、アワードに所属するすべての企業で適用される。例えば、A社のレベル一の組立工が、教育訓練による資格により、より高いレベルに達したとすると、この組立工は、B社やC社においても高い

レベルの労働者として通用するシステムを目指しているわけである。

第三の金属アワードの特徴は、労働者のいわゆる多能工化を目指していることである。金属アワードに代表されるアワードリストラクティングプログラムのなかで、最も精力的に試みられていることの一つは、オーストラリアにおいて一般的である単一技能的な労働者のあり方に対して向けられたものである。オーストラリアの工場では、例えば、製造工程の労働者は、保守の仕事に従事することが認められていない。これは、いわゆる、境界障壁 (Demarcation Barriers) の問題である。製造工程の労働者は、保守のためのねじ回しを使うことが認められていない。アワードリストラクティングが目指していることの一つは、この境界障壁を減らすことである。この境界障壁は、生産の疎外要因であり、それゆえ多くの労働者を必要としてきた。生産性を高めるために、この境界障壁を減らさなければならぬのである。そのため、現場労働者の多能工化が必要とされるのである。

第四の金属アワードの特徴は、従業員の勤務時間に対する使用者の自由度を高めたことである。すなわち、従業員の同意があれば、午前六時より午後六時までの間で一日一〇時間労働を認めた。さらに、組合との合意があれば、一日一二時間労働を認めたことである。これによ

り、工場内でのシフト勤務が容易になり、工場の生産性が向上することを目指している。

以上のようなオーストラリアのアワードリストラクターイングは、まだ始まったばかりであり、現在金属産業でのみ行われている点からして、その成果は明らかではない。ただ、今後のオーストラリアの労使関係と生産性の視点から、このアワードリストラクターイングの動きを注意深く見極めていくべきであろう。

### 第三章 オーストラリア日系企業の経営

#### 第一節 オーストラリアへの日本の直接投資

日本企業のオーストラリアへの直接投資は、近年急激な拡大をしている。大蔵省の届け出ベースによる統計によると、オーストラリアへの直接投資額は、八六年八億八、八一〇万米ドル、八七年一二億二、二二〇万ドル、八八年二四億四、一三〇万ドルと大幅に増加している。日本輸出入銀行の統計によると、八九年のオーストラリア向け投資は、四六億六一八万ドルと、前年より大幅増加となっている。

業種別に見ると、不動産と観光サービス業の投資の比重が高い。八九年度を見ると、製造業投資は前年度の

二・四億ドルから一・八億ドルへと落ち込んでおり、非製造業投資の増加が目立っている。中でも不動産業向けが一八億ドル、ホテルを中心としたサービス業が一億ドルと、この不動産と観光サービス業が日本のオーストラリアへの直接投資額全体の六二・六％を占めている。日本は、対豪直接投資に占める不動産および観光サービス業のウェイトが、イギリス、アメリカに比較してもかなり高くなっており、不動産と観光サービス業に偏重した投資となっている。八七／八八年度（八七年七月～八八年六月）のオーストラリアの海外からの直接投資申請認可額によると、国別では日本が金額でトップとなり、これまでの主要投資国であった英国、米国を抜いたことが注目される。

日本の製造業への投資も順調に増加しているが、不動産や観光サービス業の投資の増加に比べると、その伸びは小さい。また日本企業の資源——特に豪州炭坑——に対する投資が活発になってきている。

このように、日本は、最近不動産、観光サービスへの投資が過熱し、これらの産業への集中豪雨的投資が、オーストラリア国民の警戒感を高めている。オーストラリア連邦政府は、国際競争力のある製造業を育成すべく製造業への直接投資を勧奨しているが、日本の投資はまだ製造業の直接投資の比重は小さいといえる。MFP（マ



ルチファンクシヨンポリス）問題を含めて、日本の製造業の対豪投資の増大が期待されるところである。

## 第二節 オーストラリア日系企業の現地調査

### 一 調査の概要

本調査は、著者がオーストラリアのメルボルンにあるモナッシュ大学日本研究センターで客員研究員として滞在中の一九九〇年八月に、同研究センターの協力を得て行った。

調査対象は、東洋経済新報社発行の『海外企業進出企業総覧』に掲載のオーストラリア進出企業のうち、住所が判明している、日本側出資比率五〇％以上、かつ規模が比較的大きい企業を基準として選択した。さらに、現地で入手したメルボルン日系企業名簿をも参考にした。この調査対象企業六八社に対して日本人駐在員宛に質問紙を郵送し、三三社から回答を得た。回答率は、四八・五％であった。

回答が得られた企業三三社の概要を見てみよう。

### (一) 業種

本調査回答企業の業種は、自動車・二輪車五社、自動車関連部品四社、電気・電子三社、機械三社、精密機械三社、その他製造四社、羊毛加工二社、食品一社、資源開発一社、外食一社、貿易商社六社である。

本調査は、製造業を中心とした業種を中心としている。日本企業は、サービス、観光、不動産を中心とした非製造業の業種がオーストラリアに多数進出しているが、今回の調査では、非製造業の回答企業は外食、貿易商社のみであった。

### (二) 規模—資本金と従業員数

回答企業を、資本金と従業員数によって分類したのが図表1である。資本金と従業員数の指標で企業の規模を見ると、比較的小規模の企業から、かなりの規模の大企業まで多様である。従業員数が二〇〇〇人以上の大企業は、自動車、および自動車部品関連企業であっ

図表1 資本金と従業員数

(a) 回答企業の資本金別の分類(資本金の単位：百万豪ドル)

1 以下	1 以上 5 未満	5 以上 10 未満	10 以上 20 未満	20 以上 100 未満	100 以上
6 社	13 社	1 社	6 社	4 社	2 社

(b) 回答企業の従業員数による分類

100 人以下	101 人以上 500 人未満	500 人以上 1000 人未満	1000 人以上 2000 人未満	2000 人以上
14 社	13 社	1 社	1 社	3 社

図表2 国際企業の創業年

1950年以前	1951年～1960年	1961年～1970年	1971年～1980年	1981年～現在
2 社	4 社	8 社	12 社	6 社

た。資本金で見ると、一〇〇万豪ドルから五〇〇万豪ドルまで（日本円で一豪ドル＝一〇七円で換算すると一億七〇〇万～五億三五〇〇万円となる）の企業が最も多かった。また、従業員数で見ると、一〇〇人以下の企業が最も多く、次いで、一〇〇人から五〇〇人未満の企業であった。

### (三) 創業年

回答企業を創業年別に見たのが、図表2である。一九五〇年以前というかなり早い時期に創業した企業が二社あった。一社は貿易商社、他の企業は自動車部品関連メーカーである。一九五一年から一九六〇年と比較的早い時期に創業した企業四社は、いずれも貿易商社である。

回答企業の創業年は、一九七一年から一九八〇年が一二社と最も多い。一九七三年の第一次石油危機以降にあたる時期、一九七四年に創業の企業が三社、一九七五年に創業した企業が二社、一九七六年創業が二社、一九七七年創業が一社、一九七八年創業が一社、となっている。

一九六一年から一九七〇年に創業した企

図表3 資本形態

貴社は日本側 100% 資本出資の完全所有海外子会社ですか。

はい	いいえ
26 社(81%)	6 社(19%)

→現地側出資比率は何%ですか。

0.4%—1 社,  
45%—1 社,

20%—1 社,  
50%—1 社

25%—1 社,

(転換社債の転換により異なる)

39.8～47%—1 社

業も八社と多く、その多くが製造業であることから、製造業でも一九六〇年代と比較的早い時代にオーストラリアに進出した企業があったことは注目される。

### 二 日系企業の経営の概況と問題点

#### (一) 資本形態

オーストラリア日系企業の資本形態を見たのが、図表3である。回答企業のうち、二六社（八一%）が、日本側一〇〇%出資の完全所有海外子会社である。また、完全所有でない子会社六社の現地側出資比率は、六社とも五〇%以下となっている。この結果から、すべてのオーストラリア日系企業は、日本側が完全所有か過半数所有の形態であることになる。



図表4 オーストラリア日系企業のトップマネジメント

(a) 取締役会の日本人と現地人の構成はどのようでしょうか。その階層別の人数構成を御記入下さい。

	日 本 人	現 地 人
会長(Chairman)	10 社(77%)	3 社(23%)
社長(Managing Director)	27 社(84%)	5 社(16%)

(b) 取締役日本人比率

100%	99~51%	50%	49~1%	0%
17 社(56%)	9 社(30%)	2 社(7%)	0 社(0%)	2 社(7%)

## (二) トップマネジメント

オーストラリア日系企業のトップマネジメントを見たのが、図表4である。会長(Chairman)が日本人の企業は一〇社(七七%)、社長(Managing Director)が日本人の企業は二七社(八四%)である。この結果から、トップマネジメントの現地化は、まだ進んでいないと言える。ただ、オーストラリア日系企業の最大手である自動車メーカー二社は、現地人が社

長であるのは注目される。

取締役日本人比率を見ると、一〇〇%日本人が一七社(五六%)、九九~五一%が九社(三〇%)となっており、日本人比率が高い結果となっている。

## (三) 経営戦略

オーストラリア日系企業の経営戦略を見たのが、図表5である。

現地で生産活動を行っている一三社のなかで、現在市場への販売を中心とし、輸出代替を目的とする現地市場指向型海外子会社が八社(二五%)と、輸出・工程分業型海外子会社四社(二三%)より多くなっている。輸出・工程分業型海外子会社四社のうち三社が、資源、羊毛、穀物といった分野の輸出中心の企業である。

輸出比率を見ると、〇%が一五社(四七%)、一~二四%が九社(二八%)と最も多い。工業製品を現地生産している日系会社の輸出比率は、すべての企業で一〇%以下である。以上から、工業製品の日系製造子会社のほとんどは、オーストラリア市場への販売が中心であり、第三国への輸出は非常に少ない。

経営戦略の目標を見ると、投下資本利益率(ROI)改善戦略が最も重要と回答した企業が一六社(五二%)、売上高成長・売上高拡大戦略が最も重要と回答した企業は一五社(四八%)となった。現地生産している企業のみ

図表5 経営戦略

(a) 貴社の性格として次のどのタイプが最も当てはまりますか。以下から一つ選んで番号に○を付けて下さい。

1. 現地で生産活動を行っている。	13 社 (41%)	
a. 現地市場指向型海外子会社 (現地市場への販売を中心とし、輸出代替を目的とする)		8 社(25%)
b. 輸出・国際工程分業指向型海外子会社 (日本ならびに第三国への製品輸出、国際工程分業を目的)		4 社(13%)
c. どちらとも言えない		1 社(3%)
2. 現地では、生産をせず、輸出入活動を行っている。	17 社(53%)	
3. その他	2 社(6%)	

(b) 輸出比率は、およそどの程度ですか。

0%	1%~24%	25%~49%	50%~74%	75%~99%	100%
15 社(47%)	9 社(28%)	0 社(0%)	2 社(6%)	5 社(16%)	1 社(3%)

(c) 経営戦略上、現在重要な目標はどれでしょうか。以下の3つの戦略を重要な順から順位付けて下さい。

全回答企業

1. 売上高成長・売上高拡大戦略	2. 投下資本利益率(ROI)改善戦略	3. 株式配当・株価上昇戦略
15 社(48%)	16 社(52%)	0 社(0%)

現地生産企業

1. 売上高成長・売上高拡大戦略	2. 投下資本利益率(ROI)改善戦略	3. 株式配当・株価上昇戦略
3 社(25%)	9 社(75%)	0 社(0%)

を見ると、九社(七五%)の企業が、投下資本利益率(ROI)改善戦略を重要視しており、売上高成長・売上高拡大戦略を重視する企業の三社(二五%)より多くなっている。これは、オーストラリアの企業環境が、高金利に代表されるように投資環境が厳しく、投下資本利益率を重視する戦略を取らざるを得ないためであろう。

#### (四) 経営上の問題点

オーストラリア日系企業の経営上の問題点についての回答結果が、図表6である。多い順で見ると、高金利の銀行融資二二社(六九%)、市場競争の激化二〇社(六三%)、職能別・産業別組合の存在一二社(三八%)、豪ドル為替レートの不安定一一社(三四%)、となった。

本調査では、「現在、貴社の最も重要な経営上の問題として何があると思いますか」という質問をし

図表 6 経営上の問題点

現在、もっとも重要な経営戦略上の問題点として何があると考えておられますか。当てはまる項目をいくつでも選んで○をつけて下さい。

1. 高関税	2. 部品の国産化率の義務づけ	3. 現地での反日感情	4. 高金利の銀行融資
6 社(19%)	4 社(13%)	2 社(6%)	22 社(69%)
5. 市場競争の激化	6. 豪ドル為替レート不安定	7. 中央の機関による賃金決定	8. 職能別・産業別組合の存在
20 社(63%)	11 社(34%)	7 社(22%)	12 社(38%)

て、自由に回答してもらった。以下が、その結果である。

・オーストラリア市場はさほど大きくないため、需給の増減（ほとんど飽和市場）がすぐに生産量に影響し、生産対応のフレキシビリティがない。

（自動車部品会社）

・与えられた条件（自動車政策、限られた市場規模、国内産業水準、経済環境、人材、など）のもとで如何に利益の向上を図るか。そのためには、一般従業員から経営幹部に至る現地人の意欲付けがポイントと思われる。

（自動車製造会社）

・①自動車産業政策への

対応

義務国産化率の確保と最低年間生産台数の達成。

②販売力の強化

底の浅い、また、ビュック2系が歴史的に築いてきている寡占市場の中で、日々の競争激化に対応しながら販売台数増。  
（自動車製造会社）

③全体的コスト品質意識の高揚

・高金利。Deregurationによる競争の激化。

（電器会社）

・①主として西豪州の地域性に依る問題であるが、穀物加工品の国際競争力維持、強化における企業努力が法規制によって制限されていることが最大の問題点である。（「ラッキークントリー」の名残に依存する州政府の無策にある。）

②内側の問題としては労働力の質が低いことがある。

総合的品質管理の導入による改善を図っているが、連邦政府による労働者（組合）悪平等・過保護策の転換が必要である。  
（食品会社）

・①労使関係

②日豪政府のエネルギー政策の動向、エネルギー予算の配分の状況

③世界的な長期エネルギーの動向

④環境、安全問題

（資源開発会社）

- ・①豪州資源関連産業（鉄鉱山、石灰、非鉄金属など）への積極的投資及び取扱高拡大により利益の向上を図る。

- ・②豪州を代表する企業との PARTNERSHIP を強化し、拡大を図る。

- ・③ NATIONAL STAFF の能力を最大限に活用する。

- ・④ OFFICE AUTOMATION の推進（経営管理資料の整備も図る）

- ・⑤ 審査の強化（債権管理）

- ・⑥ 豪州における日本及び当社の IMAGE 向上

（貿易会社）

- ・邦人派遣社員の cost の sky-rocket 的高騰。邦人一人いるとして、現地の人四～五人雇用できるので（cost 的に） localization 推進したいのだが、knowledge, career は別としても仕事に対する challenging spirit に欠けるため、どうしても日本人に頼る結果となっている。しかし、いつまでも日本人 manager が多いという system は続かないと考えているので、できるだけ早い機会に現地 manager の数を増やす具体策を取る必要があると痛感している。

（貿易会社）

- ・当面の重要問題は、原毛 F P (Floor Price) 制度と A W C 在庫量を招いたのは世界市場の消費実態を十分に踏まずに決定されて来た F P にも大きな原因がある。

今後この膨大なかつ現在も増え続ける在庫原毛がどのような推移で消化されるのかが、我々羊毛加工工業の事業環境としてもっとも関心のある所である。

- ・②労働集約型の繊維産業にとって、東南アジアを中心とする後進諸国の競争性や成熟した市場ニーズから、豪州企業の置かれている環境は年々厳しくなってきたが反面企業実態から遊離した形での上上げ決定は引き続き高率であり、近い将来経営の大きな課題である。

（羊毛加工会社）

- ・売上、会社規模の拡大に伴い必要となるマネージャ―・クラスの人材不足。アルミサッシ業界の層の薄さから経験ある技術者（設計及び工場）を獲得する事が非常に難しい。

（アルミ会社）

- ・①完成品（衣料品、靴など、既に製品が含まれているもの）輸入の増加。

- ・②輸入他社安物製品の増加。

（貿易会社）

- ・高金利とメンテナンススフィーの上昇

（レストラン会社）

- ・オーストラリア人は自己 P R がうまい。従って Job vacant に対し、面接等を実施した上で入社させる訳であるが、おおむね彼らは有言実行型よりはむしろ有言不実行型が多い。従ってこれを理解していないと会社を悪くする。しいては、全ての他の従業員の

Benefitにはつながらないので、この場合は極めて

Drasticではあるが我々経営者としては切って捨てる程度の事をしないとまずい。結構この繰り返しが規律にもつながり経営に良い結果をもたらしている。すなわち従業員の資質の問題であり、チームを構成する人員のキャパが全てである。(精密機械会社)

・収益が出ていない。三千五百万豪ドルの投資の回収が苦しい。(精密機器会社)

・①経済自体の底が浅いことによる需要の大幅なup/down

②慢性的高金利、不透明なA\$為替

③OFF-SETと、非関税障壁 (建設機械会社)

・①高いインフレ率、生産性の低さ→国際競争力の欠如

②輸入の自由化、関税の引き下げ→生産のフィザビリティがなくなる。

③政策の欠如→長期的ビジネスプランができない。

④労働政策が現実的でない→組合の総論と現場の各論の差が大きい。

⑤高金利→投資ができない

⑥労働時間→年休四週間、病欠二週間、ロングサービススリープ一三週間/年

⑦労働賃金の上昇→年間六%に年金三%上乘せ九%

⑧政府の介入→追加コスト+管理コストの上昇(例…

労災保険料訓練レビーなど)

(自動車部品会社)

・①日本依存経営よりの脱却。

豪州における事業の育成。投資による収益の拡大。取り引きの拡大。

②豪州製品の対日輸入。

③第三国向けの取り引き拡大。

④現地社員の育成、教育。

(貿易会社)

・①市場が小さいのに同業他社が多く、シェアの取り合い→価格競争に陥り易い。

②不況になると一層BEPの維持の為に販売活動活性化が起こり、売価は更に下がる傾向にある。

③昇給は年一回(一月)と公表しているが、期間途中で「他に良いPAYの職場が見つかったからやめる」と言ってくる。どうしても必要な人なら、引き止め策としてまた昇給を強いられる。

(機械部品会社)

・良い社員が採用しにくい。トレーニング欠如。

(機械部品会社)

・①現地人トップを含めたマネージャークラス(現地人)の質の向上。

②日本親会社からの完全独立。

③黒字の維持

④親会社の経営理念をふまえての現地化の徹底。

(精密機械会社)



- ・①受注高の定量の確保を第一に考えている（収益の確保と人員の活用の為に）
  - ・②収益の安定的確保を第二に考えている。（仕事柄大きな工事が入った時とそうでない時の落差が大きいので、経理的にも収益の安定化／平均化を図っている。）  
（エンジニアリング会社）
  - ・オーストラリアの悪化する経済状況及び激化する一方の市場競争の中で如何に収益を確保するか。  
（電器会社）
  - ・①正確な需要予測に基づく timely な product procurement.
  - ・②適正在庫レベルの維持。
  - ・③従業員に cost for doing business を意識させること。
  - ・④ features & benefits を強調した営業活動を sales team に浸透させること。  
（電器会社）
  - ・①年々インフレが七～八％と高く、経費の高騰に比べて売上げ、利益がついていけない場合がある。
  - ・②豪ドルの変動幅が大きく、円建て輸入の場合リスクが非常に高い。
  - ・③人材が不足しており、管理職の優秀な人材が採りにくい。
  - ・④主力商品のマーケットが縮小傾向にある。
  - ・⑤現地企業の保護の為、関税の高い商品がある。
- 
- ・個人主義とキャリアパスによる離職。  
（輸送機械会社）
  - ・①経営の現地化に対するアプリケーション
  - ・②日本人及び欧米人（特に米人）と比較してコミットメント意識が薄い。エクスキューズが多い。
  - ・③品質、技術における国際比較意識がどちらかといえは薄い。  
（自動車製造会社）
  - ・会社及び従業員規則の整備。  
（レストラン会社）
  - ・①豊か過ぎるための向上心の欠如。
  - ・②現状肯定主義―保守的態度。  
（貿易会社）
  - ・政府が賃銀を決める（職種別に）ので、会社の経営状況と経営方針と関係なしに給与改定をさせられる。  
（機械部品会社）
  - ・①生産設備への投資の少なさ……市場に発展性がない。
  - ・②HAPPY GOING の態度  
（機械部品会社）
  - ・従業員の会社帰属意識、業務への責任感の低さ及び多様な組合、組織が日系企業として、日本式経営を浸透させるのに障害となる場合が多い。  
（羊毛加工会社）
  - ・今までに厳しい競争を経験したことがないので、物事に取り組む際の severe やが足りない。建築現場ワーカーにおいて mateship が悪い方に働き、ストなどの原因になっている  
（建材会社）

- ・集計・分析という概念が浸透していないせい、経営ビジョンに長期的展望が欠ける様に感じます。
- （建材会社）
- ・優秀な中間管理職の不足。トップダウン・ボトムアップを吸収する機能に欠ける。
- （自動車部品会社）
- ・①国際センスの欠如。ごく一部の人間しか国際ビジネスに興味を持っていない。あるいは海外または *Inter-state* の *assignment* に興味を持っていない。
- ②資源関連ビジネスに代表される大資本がマーケットを寡占しており、競争原理が働きにくいマーケットである。
- ③港湾、運輸、建設のストライキ、*UNION* による生産性向上阻害が現在でも尚顕著である。（貿易会社）
- ・①規律が少ない、法律の不備（政府の担当者によって適用、解釈が異なる）
- ②教育が現実、将来に向いていない。
- ③国民のコンセンサスを得られるビジョンがない。その場その場のいきあたりばったりの行動（*no worry* は *worry* の始まり）。
- ④人間中心（ルールを超越しても）。良い面としては、人は良いが規律が少ない。
- （自動車部品会社）

図表7 現地人マネージャーの意思決定スタイル

現地人マネージャーの意思決定スタイルは、どちらかと言うとどちらに近いと思いますか。以下の項目から一つ選んで番号に○を付けて下さい。

1. トップダウンによる意思決定	2. ボトムアップによる意思決定	3. どちらとも言えない
25 社(78%)	1 社(3%)	6 社(19%)

### 三 組織と組織行動

#### (一) 意思決定スタイル

オーストラリア日系企業の現地人マネージャーの意思決定スタイルについて、日本人派遣社員がどう認知しているか見たのが、図表7である。

この結果によると、現地人マネージャーはトップダウンによる意思決定であると認知している企業は、二五社（七八％）と最も多かった。ボトムアップによる意思決定であると回答した企業は、一社（三％）のみであった。これから、オーストラリアのマネージャーの意思決定スタイルは、ボトムアップよりトップダウンを 선호しているのであろう。

#### (二) モチベーション

オーストラリアの現地従業員のモチベーション（意欲）について、日本人派遣社員がどう認知しているのかを見たのが、図表8である。

調査結果は必ずしも明確な特徴が現れているわけではないが、オース

図表 8 現地人従業員のモチベーション

現地人従業員のモチベーション（意欲）は、どの程度だと思いますか。

1. 極めて意欲が高い	2. どちらかと言うと意欲が高い	3. どちらとも言えない	4. どちらかと言うと意欲が低い	5. 極めて意欲が低い
2 社(6%)	13 社(41%)	10 社(31%)	6 社(19%)	1 社(3%)

図表 9 現地従業員の価値観

現地従業員は、以下のような価値観がどの程度あてはまると思いますか。

(1) 仕事指向、余暇指向価値

1. 極めて仕事指向である	2. どちらかと言うと仕事指向である	3. どちらとも言えない	4. どちらかと言うと余暇指向である	5. 極めて余暇指向である
0 社(0%)	5 社(16%)	11 社(34%)	10 社(31%)	6 社(19%)

(2) 個人主義的、集団主義的価値

1. 極めて個人主義的である	2. どちらかと言うと個人主義的である	3. どちらとも言えない	4. どちらかと言うと集団主義的である	5. 極めて集団主義的である
5 社(16%)	20 社(65%)	4 社(13%)	2 社(6%)	0 社(0%)

図表 10 人の現地化

(1) 日本からの常駐の派遣社員はおよそ何人ですか。

0～9 人	10～19 人	20～29 人	30～39 人	40～49 人	50～59 人	60 人以上
21 社(66%)	2 社(6%)	4 社(13%)	2 社(6%)	2 社(6%)	0 社(0%)	1 社(3%)

(2) 日本からの中・短期出張者は、現在およそ何人おられますか。

0～5 人	6～10 人	11～15 人	16～20 人
30 社(94%)	1 社(3%)	0 社(0%)	1 社(3%)

トラリア人現地従業員は意欲が一般的に低いと言われるなかで、本調査を見ると意欲が高いと回答している企業が約半数程度であることは注目される。

### (三) 価値感

オーストラリアの現地従業員の価値観——仕事指向・余暇指向、個人主義的・集団主義的価値——について、日本人派遣社員がどう認知しているのか見たのが、図表 9 である。

調査結果を見ると、オーストラリアの従業員は余暇指向であり、個人主義的価値を持っているという特徴がうかがえる。このオーストラリア人の価値観については、多くの人により指摘されているところであろう。

#### (四) 人の現地化

日本からの常駐派遣社員と中短期の出張者の人数を見たのが、図表10である。

常駐日本人派遣社員は、九人以下が二一社（六六％）と最も多く、中短期出張者は、五人以下が三〇社（九四％）と最も多いという結果となった。常駐日本人社員が最も多い企業は、ある資源開発会社で、人数は六七人である。

現在生産をしている、比較的規模の大きな日系企業について見てみよう。従業員数約三七〇〇人のある自動車製造会社では、日本人常駐社員は一九名、中短期出張者は二〇人である。従業員数約四〇〇〇人のある自動車製造会社は、日本人常駐社員二一名、中短期出張者〇人である。従業員数約六〇〇人のある自動車部品製造会社では、日本人常駐社員は七名、中短期出張者は〇人である。従業員数約一三〇〇人のある電器会社は、日本人常駐社員三二名、中短期出張者一〇人である。

#### 四 オーストラリアの文化と経営

##### (一) 調査結果にみるオーストラリアの文化と経営

本調査では、オーストラリアの文化と企業経営について調べるために以下の質問を行った。「貴社の経営にもっとも影響を与えていると考えられるオーストラリアの

文化や価値として何があると思いますか」。そして、その質問に対して自由に回答してもらった。

以下が、その回答の一部である。

##### ・(良い面)

①多様な文化・価値観を持った多民族を受け入れる社会の柔軟さ (Flexibility)

②率直、明朗な気質 (Frankness and Cheerfulness)

③公正さ (Fairness)

④仲間意識 (Mateship)

##### (悪い面)

①現状満足主義、向上心にやや欠ける。

②集団優先より個人主義に根ざした勤労姿勢。

③白人優位の社会感の存在 (ヨーロッパ系従業員による東洋系従業員に対する差別が残っている)。

(鉦山会社)

・① Mate-Ship (平等主義、無階級主義の思想)

② Fair Go Spirit (権利の積極的要求、義務の消極的容認の思想) (商社)

・① Fair Go (機会平等の下での自由競争)

② Social Club Activities が活発 (家族的雰囲気期待)

③ Sport 活動愛好 (各種競技への積極的参加)

(商社)

・①従業員の定着性の悪さ。……特にマネージャー層の人材がキャリアを積む目的で三〜四年に他の会社に移ったり引き抜かれたりするケースが多い。従って、会社の費用でマネージメント講座を受けさせたり、各種経験を積ませて育成しても成果は必ずしも還元されてこない。

②競争心の無さ……のんびりと平和を好む人達が多く、企業競争や社員同僚との競争のなかで教育を受けた日本人スタッフと中々かみあわないケースがある。

(自動車製造会社)

・労働者の平等意識

(繊維会社)

・She'll be right. Them & Us (会社vs組合)

(電気会社)

・① Take It Easy.

② Don't Worry.

③ Climate (冬でも暖かい) ……忍耐力が欠けている。

(自動車製造会社)

・①日本との比較で言うと、綿密さに欠ける、短絡的な側面があるが、一方では仕事と余暇が同一レベルにあるこの国では当然の風土かも。

②人を減らすための効率化という発想があまりない。

(建設機械会社)

・基本的に個人主義に根ざしており自分の上司に対して

仕事を行うという考え。したがって、上司が変わるとその下の全員が変わってしまう事態も起こりえ、ノウハウの継続が難しい。意思決定がTop DownでありすべてTopからの指示で下が動くこと。(電気会社)

・①英国国民性による仕事に対する固定概念。

②当社の場合、二五ヶ国の民族(国籍)による意志の不統一。

③常識レベルの低下。

(医療機器会社)

(二) オーストラリアの文化と経営に関する国際比較研究

以上のように本調査では、日本人の駐在員の目から見たオーストラリアの文化と経営について多種多様な意見が出された。次に、本調査結果から離れて、オーストラリアの研究者によるオーストラリアの文化・価値観に関する国際比較研究を参考までに見てみよう。

Feather, N. (1975) は、オーストラリアとアメリカの大学生を対象とした価値比較調査を行った。オーストラリアの大学生がアメリカの大学生より重要性が高いと認識している価値は、刺激的生活、美的世界、内的調和、成熟した愛、誠実な友情、学問知識、快活、愛、誠実、責任の項目であった。逆に、アメリカの大学生のほうがオーストラリアの大学生より重要性が高いと認識している価値は、快適な生活、救済と大望の項目であった。



Feather は、この調査から、「アメリカのグループは、物質主義的、達成指向的、宗教的であるのに対して、オーストラリアのグループは親密な人間関係といった仲間意識を重視している」と結論づけている（同書 p. 208）。

Horne, D. (1964) は、著書 *The Lucky Country* に、オーストラリアの価値観を分析している。彼によると、オーストラリアの社会はかなり多様性を持った社会であり、その価値観は歴史的に変化してきているにもかかわらず、オーストラリア社会の価値観は、一般化が可能であるとしている。彼は、オーストラリアとオーストラリア人の多くの重要な特質として以下を上げている。「反知性主義、強い実利的傾向、タフで男性的主張、皆が公明正大であるべきであるという信念、非常に安定した社会、弱いイノベーションとオリジナリティー、公共での寛容さ、普通であることが美德であるという信念、平凡、凡庸、ナシヨナリズムの低さ、スポーツに対する熱狂的態度、懐疑的。」（同書 chapter 2）

Byrt, W. and Masters, P. (1974) は、オーストラリアのミドルマネージャーの特質について以下のように述べている。「要約すると、オーストラリアのミドルマネージャーの多くは、次のような傾向がある。政府への依存。島国根性。大胆さと進取的精神の欠如。海外からの資本、アイデア、技術への依存。高くも低くもない学歴。

男性的。都市生活者、特にメルボルン、シドニー。保守的。経済や政治に対するラジカリズムの恐れ。社会や仕事での平等性。実際的でプラグマテック。計画家よりむしろ日和見主義者。非知性主義—いくらか反知性主義。レジャー社会活動、家族への関心。政治家や公式権力の保持者への批判。移り気。実利主義者。非攻撃的。マネジメントスタイルの巧みな処理。策謀的特質の低さ。」（同書 p. 65）

著者は、オーストラリアの文化と経営について、結論的なことを言うことはもちろん出来ない。しかし、オーストラリアの企業経営を研究する際、オーストラリアの文化、価値構造を研究する必要がある、という事だけは言うことができるであろう。

## 五 人事・労務

### (一) 労働時間と休日

#### (a) 調査結果にみる日系企業の労働時間と休日

本調査による一週間の所定内労働時間（図表11）をみると、三八時間が一〇社（三一％）ともっとも多く、四〇時間（二八％）、三五時間（二二％）の順となっている。労働時間が三八時間以下の企業が二二社（六八％）もあり、半数以上の企業が一週間の労働時間が三八時間以下であることになる。なお、平均をとっても労働時間

図表 11 労働時間・休暇制度

勤務時間、休日についてお答え下さい。

(1) 一日の所定内労働時間

35 時間	37 時間	37.5 時間	38 時間	40 時間	42 時間
7 社(22%)	2 社(6%)	3 社(9%)	10 社(31%)	9 社(28%)	1 社(3%)

(2) 休日

土・日曜日休日	日休日	指定休日	土・日ほか月 1 回月休	土・日ほか隔週金休
27 社(87%)	1 社(3%)	1 社(3%)	1 社(3%)	1 社(3%)

(3) フレックスタイム制度がありますか。

1. 全社的にある	2. 一部の職種にある	3. ない
0 社(0%)	9 社(28%)	23 社(72%)

は三八時間である。

週三五時間と労働時間がもっとも短い七社の業種を見ると、商社が四社、機械・エンジニアリングが二社、食品が一社となっている。いずれの会社も、主に輸出入を中心とした業務を行っている。一日七時間、週五日勤務で、土曜、日曜日が休日という形が多い。実際に現地生産をしている製造業は、週三八時間がもっとも多い。現地生産の代表的業種である自動車会社三社を見ると、二社が週三八時間、一社は四〇時間となっている。また、自動車部品やタイヤ製造業種三社のうち、二社が三八時間、一社が四〇時間となっている。週労働時間が四二時間ともっとも長い労働時間の企業が一社あったが、この企業の業種はレストランである。

休日をみると、土曜、日曜を休みとする完全週休二日制が二七社(八七%)と圧倒的に多い。さらにある電機メーカーは、土日の休日以外に、隔週の金曜日を休日としている。また、ある自動車製造メーカーは土日の休日以外に、月一回月曜日を休日としている。このような週休三日制が二社で導入されているのが注目される。

フレックスタイム制については、導入していない会社も二三社(七二%)と大多数である。導入している企業でも全社的に導入しているのは皆無で、すべて一部の職種のみで導入されている。この結果から、オーストラリ

アの日系企業において、まだフレックスタイム制は一般化しているとはいえない。フレックスタイム制を一部導入している企業では、工場、システム開発、倉庫、販売、女性従業員の部門、職種で導入されていると回答した。

(b) オーストラリアの労働時間制度

オーストラリアでは、現在、州の法令やアワードによって週四〇時間労働制が実現されている。さらに、週三・五時間労働制も一部で実現されている。このように、オーストラリアは、世界的に見ても労働時間短縮が進んでいる。オーストラリアの労働組合運動の中で労働時間短縮の目標は、長い歴史を持っている。

オーストラリアに週四八時間労働が最初に認められたのは、一八五六年の石工による労働闘争である。一八五六年という、今から一〇〇年以上前に週四八時間労働が認められたのは、世界的に見ても極めて早い。「八時間労働、八時間睡眠、八時間レジャー」のスローガンのもと、一八八〇年代から、労働時間短縮は労働組合闘争の歴史的目標となっていた。石工が勝ち取った週四八時間労働制は、オーストラリアの労働運動にとって画期的な成果であった。一八五〇年代からオーストラリアはゴールドラッシュが起こり、オーストラリアに大量の移民が流入し、労働者が急増した。そのような社会背景のなかで、一八五六年四月、メルボルン市内の大学建設現場で

働いていた石工達は道具を投げ出し、労働時間を一日八時間に短縮する運動を支持して市内を練り歩いた。その先頭にたったジェームズ・スーバンは、オーストラリアの労働運動の先駆者になった人物である。この運動は、まもなく難色を示す雇用者側から、労働時間を短縮するという勝利を勝ち取った。

その後、一九二〇年代に、州の労働党政府の後押しで、週四四時間労働に短縮された。さらに、一九四七年、連邦仲裁裁判所が週四〇時間労働制を採用した。その決定をうけて、労働党政権下にある州がまず法律を制定し、他の一州も直ちに法律を導入することを確約した。また当時労働党政権であった連邦政府および他の四州も、週四〇時間労働制を支持する旨を確約した。この世界に先駆けた画期的な週四〇時間労働制は、オーストラリアでは翌年一九四八年に実施された。日本がまだ四〇時間労働制が施行されていない現状からして、オーストラリアの労働時間の短縮化がいかに早くから実現しているかわかるであろう。

オーストラリアでは、一九八一年頃から、週三五時間労働制が一部の組合で実現している。例えば、石油産業の労働者は週三五時間労働に短縮された。今回の著者の日系企業の調査でも、一部の日系企業で週三五時間制を導入していた。しかし、週三五時間制によるコスト上昇

懸念による政府や企業の反対もあり、現在、週三五時間労働制は必ずしもオーストラリア企業に浸透している訳ではない。オーストラリア労働組合評議会（ACTU）は、週三五時間労働制の全面的採用を目指して闘争を強めている。

### (c) オーストラリアの休日制度

オーストラリアでは、一年間に四週間の有給休暇が付与されるのが一般的である。ただし、一部の組合とのアワードでは、一年間の有給休暇が五週間または六週間と規定されているケースもある。その年度に取得しなかった有給休暇については、翌年以降に繰り越される。有給休暇中の給料については、一般に全国裁定があり、基本給の一七・五%を上乗せして支払うことになっている。

さらに、一定の長期間継続勤務した従業員に対して、長期有給休暇を与える制度をも導入されている。例えば、ビクトリア州では、一五年間継続勤務した従業員に対して一三週間の有給休暇が与えられる。この歴史的に見ると、長期勤続休暇制度は、第二次大戦後、炭鉱労働者の組合の目標となり、一九四九年の石炭産業において初めて導入された。それが前例となって一九五〇年代には、ほとんどの州が長期勤続休暇制度を立法化するに至った。最近（一九九〇年）、母親だけではなく父親に対して、育児休暇制度が認められるようになった。この父親

育児休暇制度は、子どもが生まれた日から一年間の育児休暇、および二年間のパートタイム労働を認める、という内容である。

以上のように、オーストラリアの休日制度は、日本と比較すると格段に進んでおり、日本はオーストラリアの休日制度に見習うべき点が多いと言えよう。

### (二) 労使関係

#### (a) 企業内の労働組合の有無と数

オーストラリア日系企業において、労働組合は存在しないと回答した企業は、一八社（五五%）であった。労働組合がない企業は、従業員が一〇〇人以下で、輸出入業務を行う商社や、メーカーが多い。比較的規模が小さく、現在生産を行っていない企業は、労働組合が組織化されていない例が多い。

これに対して、現在生産を行っている企業は、労働組合が存在している例が多い。さらに、企業規模が大きくなるにつれて、企業に存在する組合の数が多くなっている。例えば従業員数約三七〇〇人のある日系自動車製造会社は、八つの労働組合が存在している。従業員数約四〇〇〇人のある日系自動車製造会社は、六つの労働組合が存在している。また、従業員数約三〇〇〇人のある日系自動車会社は、三つの労働組合が存在している。以上のように、オーストラリアの現地生産企業の代表的業種で

図表 12 労使関係

(1) 貴社には、いくつかの労働組合が存在しますか。

なし	1 組合	2 組合	3 組合	4 組合	6 組合	8 組合	14 組合
18 社(55%)	2 社(6%)	3 社(9%)	2 社(6%)	3 社(9%)	3 社(9%)	1 社(3%)	1 社(3%)

(2) 過去 2 年間の間組合のストライキがありましたか。(組合のある企業)

ない	1 回	2 回	3 回	5 回	10 回	20 回
7 社(46%)	1 社(7%)	3 社(20%)	1 社(7%)	1 社(7%)	1 社(7%)	1 社(7%)

(3) 貴社の労使関係は、どの程度困難や問題点がありますか。

1. 極めて困難・問題点がある	2. どちらかと言えば困難・問題点がある	3. どちらとも言えない	4. どちらかと言うと順調で問題点はない	5. 極めて順調で問題点はない
1 社(3%)	2 社(6%)	3 社(9%)	17 社(53%)	9 社(28%)

ある自動車会社において、多くの労働組合が自社に存在している事がわかる。

本調査において労働組合の数をもっとも多いのは、従業員数約二九〇〇人の自動車関連メーカーで、一四組合が存在していると回答している。他に、従業員数約一〇〇人前後の羊毛品加工メーカー二社が、六つの労働組合が存在していると回答している。また、従業員数約一二五〇名の大手電機メーカーが四つの労働組合、従業員数約二一〇名の建材メーカーが四つの労働組合、が存在していると回答している。

このような企業内の複数の労働組合の存在は、労使交渉などの対応が煩雑になっているようだ。オーストラリアにおいて同一企業内に複数の労働組合が併存しているのは、オーストラリアの労働組合組織が企業内組合ではなく、産業別・職業別に組織化されているためである。

#### (b) ストライキ

労働組合が存在している企業のなかで、過去二年間のストライキの回数を調べたのが図表 12 (2) である。組合のある一五社のうち、ストライキがなかった企業は、七社(四六%)と約半数である。そのほかの八社(五四%)は、過去二年間ストライキがあったと回答しており、最高では二〇回あったと回答した企業が二社あった。この会社は、建材関連メーカーで、「工場内におけるストライ



キはない。すべて建築工事現場におけるストライキである。ただし長期にわたるケースはない」と答えている。また、ある自動車部品関連メーカーは、「部門により、ストライキの回数が〇〜一〇回と違う」と回答している。これは、企業内でストライキを頻発する労働組合と、ストライキを行わない労働組合がある事を示している。過激な労働組合に加盟している企業は、自社に起因する問題とは無関係の支援ストライキが多いという。

この結果を見ると、オーストラリアは極めてストライキが多いというイメージがあるが、調査結果を見るかぎり日系企業の約半数が過去二年間にストライキは経験しなかったことになる。ただし、会社によりストライキの数が極めて多いところもあり、日系企業を全体的に見ると、企業ごとにストライキの発生頻度が相違していることがわかる。

### (c) 労使関係の困難性

オーストラリア日系企業では、自社の労使関係についてどの程度困難や、問題を感じているか回答してもらった結果が図表12(3)である。「どちらかと言うと順調で、問題点はない」および「極めて順調で問題点はない」と回答した企業は、二六社(八一%)にも達している。この結果から見ると、オーストラリアは労使関係は問題が多いというイメージとは異なっているようである。ただ

し、「極めて困難・問題点がある」「どちらかと言えば困難・問題点がある」と回答した三社は、いずれも自社に労働組合が存在する企業である。困難を感じている三社のうち一社は、建築現場の労働者という特定の職種の労働者のみ困難性を感じており、工場労働者については「極めて順調で問題点はない」と回答している。また、問題を感じている他の一社は、羊毛およびトップ加工業であり、羊毛加工という特定の職種の労働者に問題を感じているようだ。残る一社は、自動車部品関連の大手企業である。以上から、労働組合のある日系企業の一部は、労使関係に困難性や問題点を感じているようだ。

### (三) 賃金

オーストラリアのブルーカラーワーカーは、週給を基本とした賃金形態が一般的である。現実には、賃金を二週間に一回、金曜日に支払う企業が多い。賃金決定は、多くは賃金裁定、アワードによって決定されるので、原則として、同一職種は同一賃金となる。同一職種の企業による賃金の差異は、オーバーアワードと呼ばれる企業ごとの割り増し分の差ということになる。これに対して、ホワイトカラーワーカーになると、月給か年俸を基本とした賃金形態が一般的である。ホワイトカラーワーカーでも、アワードによって賃金決定がされるケースが多いが、管理職、経営者クラスになると企業との交渉によっ

図表 13 賃金

(1) 現場の高卒程度の従業員の一週間当たりの初任給賃金はおよそどのくらいでしょうか。

300～330 豪ドル	331～360 豪ドル	361～390 豪ドル	391～420 豪ドル	421～450 豪ドル	451～480 豪ドル	481～510 豪ドル	511 豪ドル 以上
4 社(15%)	5 社(19%)	2 社(8%)	7 社(27%)	6 社(23%)	0 社(0%)	1 社(4%)	1 社(4%)

平均賃金 410 豪ドル／週給

(2) 大卒の従業員の一か月当たりの初任給賃金はおよそどのくらいでしょうか。

1700～1999 豪ドル	2000～2299 豪ドル	2300～2599 豪ドル	2600～2899 豪ドル	2900～3199 豪ドル	3200 豪ドル 以上
2 社(8%)	9 社(35%)	8 社(31%)	2 社(8%)	4 社(15%)	1 社(4%)

平均賃金 2447 豪ドル／月給

(3) ボーナスはありますか。

1. ある	2. ない
13 社(41%)	19 社(59%)

支給額は、年間何か月程度ですか。

0.3 か月	0.5 か月	1 か月	5 か月
1 社(9%)	4 社(36%)	5 社(45%)	1 社(9%)

て賃金が決定されるケースが多い。

賃金に関する、本調査結果を見てみよう。現場の高卒程度の従業員の一週間あたりの初任給賃金を調べたのが、図表 13 (1) である。この賃金は、現場の従業員の最低水準の賃金額と考えられる。日系企業二六社の平均は、週給四一〇豪ドル（二豪ドル＝一〇七円で換算すると日本円で四三、八七〇円）となった。週給三九一～四五〇豪ドルが二三社と、過半数を占め、最も多くなっている。

大卒のホワイトカラー従業員の一月あたりの初任給賃金を調べたのが、図表 13 (2) である。平均月給は、二、四四七豪ドル（日本円で二六一、八二九円）となった。

ボーナスの存在の有無とその額を調べたのが、図表 13 (3) である。ボーナスがあると回答した企業は、一三社（四一％）、その年間の支給額は〇・五～一・〇か月が九社（八一％）と最も多い。オーストラリアの企業のボーナスは、日本のように給与体系の中に確固として組込まれているわけではなく、高業績に対する従業員への利益還元、または、経営者や管理者といった特定の会社幹部に対する業績分配といった性格が強く、金額も日本に比較すると一般的に低い。調査企業のなかで、機械メーカー一社は、ボーナス年間五か月と回答したが、実際に支給されるのは特定のキーパーソンのみという。ある建築機械メーカーは、ボーナスは会社の利益が出ないとき

は支給せず、利益が出たときは二週間分支給すると回答している。

参考までに、オーストラリアの公式統計による、常勤労働者の平均週間所得の推移が、図表14である。一九八九年八月一八日の時点で見ると、成人男子フルタイム労働者の週間平均所定内時間所得は、五三九・三〇豪ドル（一豪ドル一〇七円で換算すると日本円で、五七、七〇五円）、残業をふくむ週間平均合計所得は五八五・〇〇豪ドル（日本円で六二、五九五円）となっている。

著者の聞き取り調査によると、マネージャークラスの管理者の賃金は、年俸で四〇、〇〇〇豪ドル（日本円で四二八万円）以上が一般的のようである。このサラリーのほか、付加的給付として自動車、住宅などを用意する企業も多い。

#### (四) キャリア形成

オーストラリア従業員のキャリア形成を調べるために、以下の設問を設けた。

オーストラリア従業員の他部門への配置転換（ジョブローテーション）の程度を調べた結果が、図表15(1)である。「どちらかと言うと配置転換は少ない」「極めて配置転換は少ない」と回答した企業は二九社（九一％）に達している。この結果から、オーストラリア日系企業においては、他部門への配置転換・ジョブローテーションは

図表14 オーストラリア雇用労働者の平均週間所得の推移 (ドル)

賃金支払い 対象日	男 子			女 子			合 計		
	成人フルタイム労働者		男子合計	成人フルタイム労働者		女子合計	成人フルタイム労働者		全労働者合計
	週間平均所定内時間所得	週間平均合計所得		週間平均所定内時間所得	週間平均合計所得		週間平均所定内時間所得	週間平均合計所得	
1987年									
5月15日	461.30	497.40	450.90	383.00	393.10	298.90	436.20	464.00	387.20
8月21日	470.30	504.50	457.00	388.90	398.20	302.30	444.20	470.50	392.50
11月20日	477.50	516.30	470.00	392.00	401.90	306.50	450.10	479.70	401.80
1988年									
2月19日	488.70	522.40	474.90	402.20	412.20	315.30	458.80	486.90	408.80
5月20日	491.40	532.40	481.70	409.20	419.20	319.50	466.40	464.80	411.90
8月19日	497.80	538.80	486.20	415.20	426.40	319.60	470.90	502.40	415.70
11月18日	512.70	558.90	505.20	426.80	439.60	328.70	484.90	520.20	430.10
1989年									
2月17日	521.90	563.70	511.60	431.30	443.30	334.80	492.30	524.30	436.30
5月19日	530.40	576.60	519.10	440.80	453.80	339.00	501.10	536.50	442.20
8月18日	539.30	585.00	527.10	446.00	459.30	342.10	508.40	543.40	446.80

『海外労働時報』（日本労働研究機構）、1989年国別労働事情特集、1989年、p. 58

少ないと言えよう。

オーストラリア企業は、他部門への配置転換が少ない原因として次のことが考えられよう。第一は、オーストラリアの労働組合は職種別に組織化されており、その結果として企業内に複数組合が存在することである。企業内複数組合の存在は、労働者の職種転換を困難にする。第二は、オーストラリアは、欧米一般のホワイトカラーのキャリア形成と同じく、同一の職種で昇進、キャリアを積む傾向があるためである。オーストラリアのホワイトカラーは、日本のようなゼネラリスト指向ではなく、スペシャリスト指向である。

オーストラリア日系企業の学歴が高卒以下の現場出身の従業員の昇進最高位の階層を調べたのが、図表15(2)である。「部門管理者(部長クラス)」と回答した企業は、一三社(四五%)、「現場管理者(課長クラス)」と回答した企業は一二社(四一%)であった。「経営者(役員クラス)」と回答した企業が、三社(一〇%)あったことは注目される。

#### (五) 離職と解雇

従業員の一年間の離職率を調べたのが、図表16(1)である。離職率の平均をとると、一二・七%であった。ある自動車部品関連メーカーが、年間離職率が三〇%と最も高かった。オーストラリアの日系企業の場合、現場のブ

図表 15 キャリア形成

(1) 現地従業員の他部門への配置転換(ジョブローテーション)は、どの程度だと思いますか。

1. 極めて配置転換が多い	2. どちらかと言えば配置転換は多い	3. どちらとも言えない	4. どちらかと言うと配置転換は少ない	5. 極めて配置転換は少ない
0 社(0%)	0 社(0%)	3 社(9%)	23 社(72%)	6 社(19%)

(2) 高卒以下の学歴の現場従業員の昇進最高位の方は、どの階層でしょうか。

1. 職長(係長)	2. 現場管理者(課長クラス)	3. 部門管理者(部長クラス)	4. 経営者(役員クラス)
1 社(3%)	12 社(41%)	13 社(45%)	3 社(10%)

ルーワーカーの年間離職率が二〇%前後、ホワイトカラーは年間離職率一〇%前後のようだ。一般的に、ブルーカラーのほうがホワイトカラーより離職率が高い傾向がある。ある自動車部品関連メーカーは、スタッフの一年間の離職率は五%、作業者は二〇%であると回答した。

従業員をレイオフ(解雇)した経験があるか調べたのが、図表16(2)である。レイオフした経験のある企業は、一八社(五六%)と、過半数を越えている。解雇される従業員は、

勤務態度、勤務成績の悪い社員を対象とされる例が多い。これで解雇される従業員は、人数的には少ない。他に、事業縮小や閉鎖のためやや多くの従業員を解雇した企業が数社あった。

日本的な終身雇用は、オーストラリアに移植可能かどうかについて調べた結果が、図表16(3)である。日本の終身雇用は移植不可能であると回答した割合が、可能と回答した割合よりやや高いが、「どちらかと言えばそう思う」と移植可能を示唆した企業が七社(二二%)あるのが注目される。この日本の終身雇用が移植可能と回答した企業は、実際に現地生産している企業ではなく、商社やメーカーの販売会社がほとんどである。

#### (六) 職務記述書

従業員の仕事は、職務記述書により、職務内容、権限、責任が明確に規定されているかどうか調べたのが、図表17である。「全くそう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答した企業は、一五社(四七%)と、「どちらかと言うと違う」「全く違う」を回答した九社(二八%)をやや上回っている。しかし、職務記述書により、仕事がいま規定していないと4、5を回答した企業が二八%あり、注目される。

#### (七) 部屋のレイアウト

部屋のレイアウトについて調べたのが、図表18である。

図表16 離職と解雇

(1) 一般作業員の一年間の離職率は何の程度ですか。

2.0~4.9%	5.0~9.9%	10.0~14.9%	15.0~19.9%	20.0~24.9%	25.0~29.9%	30.0~34.9%
4社(13%)	6社(19%)	10社(32%)	1社(3%)	7社(23%)	2社(6%)	1社(3%)

(2) 貴社は、過去に従業員をレイオフ(解雇)した経験がありますか。

あ る	な い
18社(56%)	14社(44%)

(3) 日本的な終身雇用は、移植可能だと思いますか。

1. 全くそう思う	2. どちらかと言えばそう思う	3. どちらとも言えない	4. どちらかと言うと違う	5. 全く違う
0社(0%)	7社(22%)	7社(22%)	15社(47%)	3社(9%)



「個室を持つのはどの階層からですか」という質問の回答によると、マネージャークラスからが一四社(五〇%)と最も多く、マネジング・デレクタークラスからが八社(二九%)、デレクタークラスからが六社(二二%)の順となった。「オフィスレイアウトは、大部屋主義(日本のような個室やしきりを設けない形のレイアウト)ですか、個室主義ですか」という質問の回答は、大部屋主義と回答した企業が一三社(四八%)と最も多く、個室主義と答えた企業は九社(三三%)であった。

日系企業は、一般従業員に対しては日本的な大部屋主義を導入しながら、マネージャークラス以上に対しては個室を与えたり、個室のスペースを与えて、管理者や経営者の個室主義的志向に、対処しているようだ。現在、個室主義の企業が、大部屋式に転換を検討中という企業もあった。オーストラリア人の管理職は、欧米諸国と同様個室を持ちたがる傾向が強く、管理職以上の階層に対しては、日本的な大部屋主義の導入に対する抵抗は、強いようだ。

#### (ハ) 人事・労務の問題点

「現在、人事管理上で最も重要な問題点は何ですか」という質問に対する回答結果が、図表19である。最も多くの企業が上げた項目は、教育訓練で二七社(八四%)、以下、離職一六社(五〇%)、賃金一五社(四七%)、勤

図表 17 職務記述書

従業員の仕事は職務記述書 (Job Discription) により、職務内容、権限、責任が明確に規定されている。

1. 全くそう思う	2. どちらかと言えそう思う	3. どちらとも言えない	4. どちらかと言うと違う	5. 全く違う
3 社(9%)	12 社(38%)	8 社(25%)	8 社(25%)	1 社(3%)

図表 18 部屋のレイアウト

貴社のオフィスのレイアウトについてお聞きます。

(1) 個室を持つのはどの階層からですか。

マネージャークラスから	デレクタークラスから	マネジング・デレクタークラスから
14 社(50%)	6 社(21%)	8 社(29%)

(2) オフィスレイアウトは、大部屋主義(日本のような個室やしきりを設けない形のレイアウト)ですか、個室主義ですか。

1. 大部屋主義	2. 個室主義	3. どちらともいえない
13 社(48%)	9 社(33%)	5 社(19%)

労意欲一三社(四一%)、労働価値観一〇社(三二%)という順となった。

オーストラリア日系企業の人事・労務で最も問題と考えているのは、教育訓練であった。オーストラリアでは、日本のような企業内での内部熟練形成が、離職率の高さ、職種別・産業別労働組合の存在などにより、なかなか困難である。また、各社とも現場労働者を管理する中間管理職としての現場管理者の不足を訴えている。最近の急激な技術革新に対して、オーストラリアの労働者が必ずしも適切に適応しているわけではないようだ。

反対に、企業が問題点として上げなかった項目を見ると、少数民族雇用が〇社(〇%)、以下、労働時間・休日四社(一三%)、配置転換四社(二三%)、労使関係七社(二二%)の順であった。オーストラリアでは、アメリカの黒人雇用問題のような少数民族に対する問題点は少ないようだ。これは、オーストラリアは、政府の統制のもと熟練を持つ移民を受け入れており、この点で問題点は少ないのだろう。ただ、オーストラリアにも、アボリジニという先住の少数民族がいるが、現実には日系企業においてはこれらの少数民族の雇用は一般化していないのだろう。

オーストラリアは、労使関係は極めて問題があるというイメージが強いが、現実には、日系企業は一部の企業

図表 19 人事・労務の問題点

現在、人事管理上で最も重要な問題点は何ですか。あてはまる項目をいくつでも上げて下さい。

1. 少数民族雇用	2. 労使関係	3. 離職	4. 教育訓練	5. 賃金
0 社(0%)	7 社(22%)	16 社(50%)	27 社(84%)	15 社(47%)
6. 労働時間・休日	7. 配置転換	8. 勤労意欲	9. 労働価値観	10. 規律
4 社(13%)	4 社(13%)	13 社(41%)	10 社(32%)	5 社(16%)
11. 技能水準				
9 社(28%)				

を除いて労使関係をそれ程問題だと認識していないようだ。

## 六 生産・工場管理

### (一) 調査結果に見るオーストラリア日系企業の生産・工場管理

本調査企業のうち、実際に生産を行っている企業一五社から、生産・工場管理に関する質問の回答を得た。

「現在、生産管理・工場管理上で最も重要な問題点は何ですか。当てはまる項目をいくつでも上げて下さい。」という質問の結果が、図表 20 である。

「現地人従業員の技

術水準・技能水準」を問題点として上げた企業が、一〇社（六七％）と最も多い。次に多いのは、「品質管理に対する認識不足」を問題点として上げた企業で、九社（六〇％）である。この二つの問題点は、共に、現地従業員の資質、能力、意識に関する問題である。次に多いのは、「現地調達部品・材料の低品質と高価格」「下請け企業の未発達」「技術者不足」の問題で、八社（五三％）である。「技術革新や、新設備導入に対する組合の抵抗」「仕事のマニュアル化」を問題点として上げた企業は、二社（一三％）と少ないのは興味深い。

本調査の生産管理・工場管理に関するもう一つの質問は、原材料調達の現地化率である。その結果、現地調達率が一〇％以下の企業は三社、一一・二〇％の企業が二社、二五％の企業が二社、五〇％の企業が二社、六〇％の企業が二社、七〇％の企業が三社、九〇％の企業が二社、一〇〇％の企業が二社となった。現地調達率七〇％の企業は、いずれも自動車メーカーである。

## 七 日系企業に対するオーストラリアの反発・警戒感

多機能都市構想（マルチ・ファンクション・ポリス、MFP）の問題に代表されるように、オーストラリアでは日本企業の進出に対して警戒感・反発が最近高まって

図表 20 生産、工場管理

貴社の生産、工場管理についてお聞きします。

現在、生産管理・工場管理上で最も重要な問題点は何ですか。あてはまる項目をいくつでも上げて下さい。

1. 現地人従業員の技術水準・技能水準の低さ	2. 現地調達部品・材料の低品質と高価格	3. 下請け企業の未発達	4. 作業員の多能化への困難性	5. 技術者不足
10 社(67%)	8 社(53%)	8 社(53%)	7 社(47%)	8 社(53%)
6. 中間管理者の不足	7. 品質管理に対する認識不足	8. 技術革新や、新設備導入に対する組合の抵抗	9. 職能別組合の存在	10. 仕事のマニュアル化
6 社(40%)	9 社(60%)	2 社(13%)	8 社(53%)	2 社(13%)

きている。MFPは、一九八七年、日本の通産省が日豪閣僚委員会ですべて最初に提案した。その内容は、教育、情報通信、新交通システム、環境保全、健康、レジャー、建設デザインなど様々な機能を備えた都市をオーストラリアに建設するため、二〇年間で総額五兆円を投資、基盤整備や各国からの企業誘致、住宅建設などを進める構想であった。しかし、候補地は、現地住民の反発から、クイーンズランド州から、南オーストラリア州のアデレードに変更した。

MFPの問題に限らず、オーストラリアでは製造業、不動産、観光といった分野での日本企業の経済進出が話題となっている。そこで、本調査では、オーストラリアへの日本企業進出に対するオーストラリア側の反発、警戒心についての感想を、日系企業経営者に自由に記入してもらった。以下がその結果である。

・まず、オーストラリア側（政府）としてオーストラリアの赤字埋め合わせに海外からの投資は絶対に必要なことのPR。

投資に対する長期的なルールの明示。

この受け皿がないで結果だけを感情的にさわりでも解決ができない。

政府、政治家はキャンベラで実社会と離れ、実情を知っている人が少ない。

日本の公的な機関でこの点の啓蒙をする必要あり。

（自動車部品会社）

・洪水的な進出が批判されているのは感情的な面からも当然と考える。進出企業は経営を徐々に現地人に移行してオーストラリアの企業となる努力をすべき。

但し、一方ではオーストラリアとしては日本の投資に支えられている面も大いにあるため単純な感情的敵対心はオーストラリアのためではないと考える。

（建設機械会社）

・オーストラリア企業は、もっと国際的に競争力が出ない限り、どういう方法にせよ、反感はあると思います。

（機器製造会社）

・豪州が日本企業に対して真に求めているのは、資本と技術だと思います。現状に見られるような土地不動産に偏った投資は地価高騰などの弊害を招き、反発が生じるのは当然だと思います。

豪州経済に真に寄与する様な進出であり、それを理解してもらえらるなら、反発・警戒感も自然になくなると思います。

（建材会社）

・当社における海外進出のポリシーとして、地元への利益還元を第一に考えていますが、一部進出企業においてこの点への配慮に欠け、特にリゾート開発などの場合、地元住民の反発を起している様に見受けられます。

しかしながら、今までに接触のあった経営者レベルの人達はほぼ一〇〇％近くが日本企業進出に期待しており、一般の人達との大きなギャップを感じます。

これからは進出に対してはこれら一般感情に配慮し、日本への理解を深める必要があると考えます。

（建材会社）

・急激な進出増や投資が一般市民の生活に悪影響を与えることは良くないことである。

日豪の相互協力は重要であるため、経済面のみならず、文化、スポーツ等でももっと交流すべきと思う。

(自動車部品会社)

・特になし。(それぞれの企業における企業倫理の問題と思われる。)

(自動車会社)

・問題は非製造分野への投資急増、不動産投資急増であり、製造分野での反発、警戒はそれほど起こっていない(むしろ望んでいる)。

また、地域的にもメルボルンは歴史的に工業都市であるためか日本に対する理解、期待も他地域より大きいのではないか。

(自動車会社)

・現地社会へもたらす利益面をもっと強調すべき。

(電気会社)

・この国では、new comer は常に批判されやすい。安定して時が経てば、new comer でなくなる時が必ずやって来る。

(洗毛会社)

・各進出企業又は投資の目的とするところを十分に理解していないので、特に感想はないが、当社の場合、進出背景の一つに公害対策(洗毛排水)があったが、同時に小規模ながら、この地方都市で安定した雇用の場を創設し、かつ輸出企業として、現地に貢献してきたものと考えている。このことが現地においても十分に評価されていると判断している。要は進出企業が利潤

追求と共に如何に地域(現地)貢献出来るかが重要な点と考える。

(洗毛会社)

・会社として問題を感じるところには到っていない。

しかしながら、日本の「地上げ」をそのまま豪州に持ち込んでくる一部の資本のやり方はいずれ、総括的な日本に絞った規制の網かけを誘発しているとは思えない。遠因は日本国内で野放しにしている日本政府、大蔵省の無策にあると思われる。

(食品会社)

・オーストラリア人は、自国の経済発展は自国人の手でと考え、MFPの様に外国人の手によるプロジェクトには、アレルギー反応を示している。しかし、製造業を初め豪州の各業界は、外国技術の導入なしには急速な発展を望めない状態に置かれている。連邦政府もこの辺のところはよく知っているはず。MFPがこれだけ問題化したのは政府のPR不足、内部不統一によるものと思われない。

特に、オーストラリア人には、日本の急激な資本進出に対する警戒心があることが問題で、MFPが欧米諸国から提案されたものだったら、案外すんなり受け入れられたのではないかと思われる。当社の場合も、将来構想として対豪直接投資による商業プラント建設計画(いつ実現するか今のところ不明だが)があるので、この点大いに關心あるところである。



(資源開発会社)

- ・日本企業が良識を持って行動することがまず必要。併せて、官民双方による広報活動、あるいは good corporate citizen としての現地社会に対する貢献関与を深めることが望まれる。

(商社)

- ・Investment が豪州経済にどんな impact を与えるかなどについての PR 不足がある。

内容を分かりやすい形で disclose, local community に対して、どんな contribution ができるのか具体的に例示して理解を得た上での Investment, Development が必要。

当社の場合のジョイントベンチャー或は property development は上記 concept の下に実施している。

(商社)

- ・オーストラリアにおけるローカルスタッフの雇用機会の創造と昇進制度で将来の企業内での地位を open にしていく、地味な活動とその継続こそ必要だと思う。

(食品会社)

- ・当社の日常の活動は、豪州経済の拡大発展につながるものであり、業容の発展はより豪州人の就業機会の増大につながるものと信じている。しかしながら、商取引、投資等における日本の会社の余りにも急激な動きは元来閉鎖的な、動きの遅い豪州人一般に対しショッ

クを与え、いたずらな警戒感をもたらすのは否めない。

(日本に同様なことがあればより閉鎖的な日本の社会での反響はさらに大きいだろうが) 日本の意図していることを政府、民間、企業の全てのレベルで豪側と良く議論をし、相互理解を深める必要がある。(商社)

・MFP、欧米でも同じだと思うが、異質の文化を持った経済力の強い他の集団に対する拒否反応は強い。日本でも例えば、名古屋近郊に、まったく外国資本の都市を建設すると政府が発表すれば、かなり反撥がある。但し、そうでもしなければ、国の経済力の revitalize にならぬほど、国力が下がっていることに気付いていない点は問題。正に、一次産品の国際市場価格に依存している体質改善は遅々として進まない。

日本企業の対外直投は豪州の場合、不動産と観光、service といった分野に集中しており、これが又、批判を呼んでいるが、土地を切り離して日本に持ち帰れるものでもなく、日本からの観光客用の facility 確保を考えると、日本資本のホテルがあっても全く不思議はない。(なぜ、Hilton, Hyatt, Regent は問題とならぬか) 一方、伝統的な mining への直投もコンスタントに行われており、これは、日本の火力発電用石炭の約半分が豪州炭である。又、非鉄、レアメタルの確保等の理由を考えれば当然とも言える。

(商社)

・①日本側、豪州共言い分は当たっており、必ずしもどっちかが一方が悪いというものではない。

②日本人、日本の会社、はては日本国の総合力又は変化に対する対応力が強い為にどうしてもこういう問題は起こる。

③日本人は「会社の仕事に熱心でよし」とせずもう少し地域社会への奉仕、当地のコミュニティに入り込む努力等をすべきと思う。経済活動面のみが表面に出すぎるが、それをオフセットさせる為には社会活動・コミュニティへのかわり合いを増し、「日本人も我々の仲間」と思ってもらえる努力が必要。

(機器製造会社)

・土地・建物への投資の目立ちすぎが原因。もっと地道な製造業への投資なら歓迎されよう。(部品会社)

・島国日本が海を越えて世界に出て行く為には、相当のコンフリクトがあるのは当然で、大きく言えば時間が解決してくれる問題ですが、今後アジアの諸国(日本、韓国、台湾etc.)が白人を使うあるいは歴史的に優位に立つようになるかもしれませんが、何世紀か先でしょう。ただ、人種間の問題は神のみぞ知るで、解決されないことだとは、個人的に思っている。

(精密機器会社)

・我々は、オーストラリアを食い物にする企業ではない

が、一部の日本の投資が偏重し、かつ投機目的である事が目について反発をこうじているかも知れない。

ロビー外交ではないが、実際にオーストラリアへの効用を地道に PR, Benefit を国際協調という方面から絶えず実施する必要がある。

・「要は、白人グループに我々yellowが勝とうとしてはいけない」日本人が勝つ事がイメージ上、反発を食う形でくる。負けてもいけないが強調する道はありません。(精密機器会社)

・日本人が一〇〇%金、モノ、ヒトを持ち込んでやろうとするので反発をかう。金だけで、モノ、ヒトは、オーストラリア企業を使っていけばよい。

日本の企業が自分の足がかりとして会社を開くのではなく、オーストラリアの中にオーストラリアの会社を作るという考え方を持つべきである。

戦時中のいやな思い出を持っている人が、まだ多く残っており、「日本」を前面に出しての集中豪雨的進出は反対を受ける。(エンジニアリング会社)

・不動産関係であって、これら日本企業のビヘイビアには賛成できない。(建設機械会社)

・当社自身はオーストラリアでの知名度も高く、また日本側でMFPを推進する立場でもあり、オーストラリア側の漠然とした反発を具体的に感じる事は事業運営

上無い。

(電気会社)

・オーストラリア経済は日本の市場に大きく依存している。しかし、このような実体をオーストラリア国民はよく理解していない。

黄色人種は全て、日本人に思えるらしく、中国や香港、フィリピン等からかなりの移民があり、彼等が一般住宅を買うことで住宅の値段が上がり上がっているが、これを全て日本人と思い、反日感情にまでなっている。

日本政府の出先機関がもっとまじめにこれらと取り組み、宣伝活動を積極的にやるべきと思う。役人は怠けている。

(自動車会社)

・投資を受け入れなければオーストラリアという国は発展していかないことを一部オーストラリア人が知っていないだけ。

日本の投資が不動産に片寄り過ぎており、一部の企業がオーストラリア人の反発を受けていると思う。

オーストラリア人にしても彼等の国・生活に良い影響を与えている企業とそうでない企業が解っている。

(自動車会社)

### 第三節 オーストラリア日系企業のケース研究

#### Ⅰ A電気メーカーの事例

著者は、一九九〇年と九一年に三回にわたりオースト

ラリアに滞在中、日系企業数社を訪問し、聞き取り調査を行った。本ケース研究は、一九九〇年三月および九一年八月、ある日系電気メーカーを訪問し、主に人事・労務に関する聞き取り調査をまとめたものである。オーストラリアの日系企業の現状と問題点を知る上で参考になると思われる。

#### (一) A電気メーカーの概要

A電気メーカーは、日本の大手電気会社のオーストラリアでの現地生産会社である。この会社は、かなり技術レベルの高い製品を生産している。技術開発部門を持っており、この企業で独自に開発した製品もある。主にオーストラリア市場に製品を販売しているが、一部は海外に輸出されている。しかし輸出比率は、約5%と少ない。設立は一九六〇年代の後半である。現在、従業員数は、一二〇〇名を超え、一つの工場と、数ヶ所の営業所を持っている。工場の一部は、一日二交替勤務制が実施されている。

#### (二) 労働時間と休日制度

現場の始業時間は午前七時三〇分、終業は午後四時二七分である。昼休みは、一時五五分から二時二五分の三〇分間である。モーニングティーとして午前一〇時より一〇分間、さらに、アフタヌーンティーとして午後三時より一〇分間の休憩があるが、その合計二〇分の休

憩時間は、労働時間に含まれている。一日の実労働時間は、八時間二七分である。現場の従業員は、昼休みを短くしても、終業時間を早めたいという意向が強いという。間接部門は、始業時間が午前八時、終業時間が四時五七分である。昼休みは、一二時四五分から一時三〇分の四五分間である。一日の実労働時間は、八時間一二分である。

休日制度は、土曜日と日曜日が休日になるほか、二週間に一回金曜日を休日としている。金曜日が休みの週は、週休三日ということになる。この制度により、一週間の所定内労働時間は三八時間となる。

有給休暇は、年間四週間（二八日）ある。有給休暇をとると、臨時休暇手当として、一日当たり一七・五％の割り増し賃金が支給される。有給休暇は、当年度に消化されない場合、次年度に繰り越すことができる。この会社では、有給休暇消化率を高めるため、一二月二〇日より一月中旬まで、クロウズ・ダウンとして、従業員に有給休暇を取ってもらうようにしている。その時期は、ほとんどの工場で操業が止まってしまふ。そのため、従業員の有給休暇の消化率は高い。

### (三) 労使関係

現在、企業内に労働組合が四つ存在する。一つは、組合員数約二〇〇人と、この企業内で最大規模の組合であ

るETU (Electrical Trades Union) である。この組合の構成員は、主に電気工が中心である。次の規模の組合は、組合員数約一五〇人のADSTE (Association of Draughting, Supervisory and Technical Employees) である。この組合の構成員は、監督者や技術者が中心である。次に、組合員数約一〇〇名のFCU (Federated Clerks' Union) がある。この組合の構成員は、事務員が中心であり、いわゆるホワイトカラー労働者を中心とした組合である。他に、出荷場や運搬の従業員を中心とした構成員約五〇名のNUW (National Union of Workers) がある。全従業員のうち、労働組合に所属している従業員は、約三分の一である。四つの労働組合のうち、ETUとNUWがもっとも闘争的であり、ADSTEとFCUは穏健的である。

過去二年間に数回ストライキがあったが、労使関係が極めて悪いということはない。ただ、闘争的組合のなかで、自社が原因でストライキをするのではなく、組合の地域オーガナイザーの指示により、他社を支援する目的のための、いわゆる支援ストライキが行われることがある。

この会社の職場代表 (Shop Stewards) は、各組合とも、組合の地域オーガナイザーの指揮下にある。最近、NUWと会社側との間で紛争があった。NUWは、一九

九〇―九一年度の政府とACTUとの間の政策協定であるアコード6の完全実施を要求し、この会社をターゲットとして出荷業務を停止するというスト戦術を取った。これに対抗して、会社側は、オーストラリア労使関係委員会に提訴した。オーストラリア労使関係委員会は、スト中止の裁定を下したが、組合側は、職場委員の権限でストを続行した。

会社側は、オーストラリア労使関係委員会に二回目の文書による提訴をおこなった。提訴してからオーストラリア労使関係委員会の審議まで二日かかり、審議は二日間なかった。その間、NUWはストを続行していた。しかし、NUWは、ほかの組合からスト中止の圧力もあり、アコード6のうち一つだけ受け入れればストを中止するという提案をした。会社側は、一月に一・五%の賃上げを行う事を受入れ、ストは中止された。

#### (四) 賃金

この企業の賃金制度は、週給を基本とする従業員が約七〇%、月給を基本とする従業員が約三〇%となっている。

週給を基本とする従業員は、労働組合に所属する現場のブルーカラーや一般従業員が中心である。二週間に一回、金曜日に賃金が支払われる。ボーナスは、原則として支給していない。賃金は、州や連邦レベルで決定され

た職種ごとの裁定賃金（アワード）に上積み額（オーバーアワード）を加えた金額を支給している。ブルーカラーの年間賃金額の平均は、日本円に換算すると二〇〇万円台、ホワイトカラーは、業績や地位によりかなり差があるが、平均すると三五〇万円程度である。

残業や休日出勤の割り増し賃金は以下である。平日の残業の割り増し支給率は、三時間までが五〇%増し、それ以降は一〇〇%増しである。土・日の休日出勤は、一〇〇%増しである。祝祭日の休日出勤は、一五〇%増しである。日本に比較すると、かなり高い割り増し率である。

月給を基本とする従業員は、約五〇%が管理職で、ホワイトカラーが中心である。その多くは、年俸制を採用している。年俸額は、業績評価にもとづいて本人と上司との話し合いで決定される。

#### (五) 採用とキャリア形成

採用は、経験者採用が主で、人材派遣会社、新聞を利用するほか、口コミによる応募もある。選考は、インタビューを重視している。また、選考の際、人種や性別により差別しないよう平等採用に気を使っている。大学キャンパスでの採用は少ない。昨年度は、大学卒の新卒採用は、エンジニアの二名のみであった。

オーストラリアは、現在、経済不況の時期であり、失



業率も高いので、人材の採用は容易な環境にある。また、離職率も、以前に比較して減っている。

現場のブルーカラーのキャリアは、ほとんど同一カテゴリーの職種のみである。社内的には他の職種に転換することは可能だが、現実には、他のカテゴリー職種への職種転換は難しい。特に、他の組合に移動せざるを得ない職種転換はなおさら難しい。

ホワイトカラーの従業員のキャリア形成は、どちらかというとゼネラリスト指向というより専門、スペシャリスト指向である。マネージャークラスでも、ジョブローテーションは少ない。

最近では、一部で社内公募制を実施している。

## (六) 教育訓練

従業員の教育訓練は、オン・ザ・ジョブ・トレーニングが主である。オーストラリアでは、給料の約一％を教育訓練に使うことになっている。

現地従業員の日本への派遣は、定期的に行っている。現在、三名日本に派遣しており、一人は三年目、二人は二年目である。日本への派遣期間は、約二～三年間である。以前、日本に派遣した後に、辞めたケースがあったが、これからも日本への派遣制度は続けるつもりである。

## (七) 日本人派遣社員と人の現地化

現在、この会社には日本人派遣社員は三二名、出張社員

は一〇名以上いる。日本人派遣社員の任期は、技術系で四年、事務系で五年が一般的である。

人の現地化といわれる点についてみてみよう。この会社は、会長 (Chairman) がオーストラリア人、社長 (Managing General) は日本人である。Assistant General Manager という副社長クラスになると、オーストラリア人が六二・五％、日本人は三七・五％の割合である。Department Manager という部門管理者クラスになると、オーストラリア人七四％、日本人二六％の割合である。生産部門を統括する Assistant General Manager は日本人、四つの生産事業部の生産事業部長は、永住権を取った日本人一名以外は、オーストラリア人である。

特に、人事・労務については、オーストラリア人への権限移譲が進んでおり、ほとんどオーストラリア人に任せている。

## (八) 従業員構成

従業員の国籍別構成を見ると、オーストラリア人が四九％、イギリスが一二％、ベトナム三％の順となっている。以下、スリランカ、日本、マレーシア、インドネシア、ポーランド、ニュージーランド、ユーゴ、ドイツ、となっている。従業員の国籍は、約六五か国にわたっている。そのため、英語ができない従業員も多く、社内で英語教

育も行っている。

#### (九) その他

各自の仕事の内容は、職務記述書 (Job Description) により明確になっている。オフィスは、大部屋主義というより個室主義である。個室を持つのは、Department Manager 以上の階層である。オーストラリアでは、どちらかという個人主義が強い。

年間の離職率は、週給従業員が二二%、月給従業員が一二%であり、全社では一八%である。

現在、QC活動の実施を計画している。提案制度はすでに行っている。

#### おわりに

オーストラリアの企業経営について、特に労使関係と日系企業経営を中心として論じてきた。しかし、著者の専門領域である国際比較経営学から見ると、オーストラリアの企業経営研究には本稿以外にまだ論及すべき多くの課題がある。

オーストラリアの労使関係の分野については、本稿では労働組合の構造、強制仲裁制度、賃金決定システムを中心に最近までの動向を論じてきた。しかし、労使関係に関してもまだ触れなければならない重要な課題も多い。

例えば、労使紛争、特にストライキについての研究がある。オーストラリアは、世界的に見てもストライキが多い国であるが見られやすいが、はたして現実はどうなのだろうか。統計データをもとに、国際比較の視点よりオーストラリアのストライキについて研究すべきであろう。他の研究課題としては、本稿でも少し触れたがオーストラリアの労使関係改革の動向、特に賃金決定システムの改革、アワード・リストラクティングが、将来のオーストラリア経済・経営にとって極めて重要であろう。この問題は、オーストラリアの政治の動向にもからんで将来大きな変革が起きる可能性がある。現在のホークを首相とする労働党政権から、近い将来保守党に政権が移る場合も考えられ、その際保守党政権がどういう賃金政策をとるかがこの問題の鍵となろう。

オーストラリアの日系企業経営については、本稿では主に製造企業を中心として研究した。しかし、オーストラリアの日系企業進出の最近の特徴を見ると、観光・不動産、小売といった第三次産業の進出が激増している。また、日本企業の資源開発への投資、および農畜産分野への進出も増えている。このような現状から、第一次、第三次産業分野への日本企業の進出についても研究課題となろう。さらに、最近、日本企業がオーストラリア企業を買収するという事例が生じてきている。日本企業の

オーストラリア企業の企業買収といったテーマも将来の研究課題であろう。

労使関係や日系企業経営以外にも残された重要な研究課題は多い。オーストラリア企業経営について、本稿ではほとんど言及しなかった。オーストラリアの大企業には、金融、資源、小売関連の企業が多く、また公営企業も多い。オーストラリアの企業経営について、経営学、産業組織論、公共政策といった学際的視点から研究するという課題が著者には残されている。最近、カンタス航空やオーストラリアン航空に代表されるように、オーストラリア政府は公営企業の民営化政策を進めており、この動きは注目されよう。

その他、オーストラリア人の働くことに対する意識・価値に対する研究も残された重要な研究課題である。日本人の勤労観とオーストラリア人の勤労観とはかなりの相違がある。オーストラリア人は、仕事だけに生きているのではなく、仕事も家庭生活と同じで生活の一部であると考え、暮らしにゆとりがあるように思われる。これに対して、日本人は、経済効率第一主義で、生活のゆとりがない。日本経済がここまで豊かになった現在、オーストラリア人の生き方について日本人も謙虚に学ぶ必要があるのではないかと思う。

オーストラリアは、まだ二〇〇年余りの歴史しか持た

ない若い国家である。現在、オーストラリア経済は深刻な問題が山積しているが、オーストラリアには広大な国土と、豊かな自然、天然資源がある。また多民族国家としてのダイナミズムがある。著者は、この魅力的な若い国家の実験について、これからも国際比較経営の視点から研究していきたいと考えている。

(たんの・いさお／経営学部助教授)

#### 参考文献

- Alexander, R. and Lewer, J., *Understanding Australian Industrial Relations*, Harcourt Brace Jovanovich, NSW, 1990.
- Burgess, J. and Ellis, K., *Australian Economy 1991*, Rigby Heinemann, Melbourne, 1991.
- Byrt, W. and Masters, *The Australian Manager*, Sun Books, Melbourne, 1974.
- Carney, S., *Australia in Accord*, The Macmillan Company of Australia, Melbourne, 1988.
- Commonwealth Department of Industrial Relations, *Industrial Relations at Work: The Australian Workplace Industrial Relations Survey*, Commonwealth of Australia, Canberra, 1991.
- Dabscheck, B., *Australian Industrial Relations in the 1980s*, Oxford University Press Australia, Melbourne,

1990.

- Deery, S. and Plowman, D., *Australian Industrial Relations* (3rd ed.), McGraw-Hill, Sydney, 1991.
- Duffy, N. F. and Fells, R. E., *Dynamics of Industrial Relations in Australia*, Prentice Hall, Sydney, 1989.
- Ewer, P., Higgins Winton, and Stevens Annette, *Union and the Future of Australian Manufacturing*, Allen & Unwin Australia, Sydney, 1987.
- Feather, N., *Values in Education and Society*, Free Press, New York, 1975.
- Ford, B. and Plowman, D., *Australian Unions: An Industrial Relations Perspective*, Macmillan, Melbourne, 1983. 関根政美・関根薫訳『オーストラリア労働組合入門』慶應通信、一九八七年。
- Hill, J. D., Howard, W. A. and Lansbury, R. D., *Industrial Relation: an Australian Introduction*, Longman Cheshire, Melbourne, 1988.
- Horne, D., *The Lucky Country*, Harmondsworth, Middlesex, 1964.
- Howard, W. A. (ed.), *Perspectives on Australian Industrial Relations*, Longman Cheshire, Melbourne, 1984.
- Howard, W. A., *Barrier Bulwark: the life and the times of Shorty O'Neil*, Willyry Pty Ltd, Victoria, 1990.
- 花見忠編『労使紛争処理の国際比較』日本労働協会、一九八五年。

北大路弘信、P・ドライスデイル編『オーストラリアと日本』東京大学出版会、一九八二年。

国際経済社編『オーストラリア特集』『国際経済臨時増刊』一九八一年。

Lansbury, R. and Davis, E., 'Australian industrial relations', Bamber, G. J. and Lansbury, R. (eds.), *International and Comparative Industrial Relations*, Allen & Unwin, Sydney, 1987.

Martin, R. M., *Trade Unions in Australia*, Penguin Books Australia, Victoria, 1981. 堀武昭訳『オーストラリアの労働組合』勁草書房、一九八六年。

Milton, C., Entrek, L. and Stening, B., *Organization Behavior in Australia*, Printice-Hall of Australia, Sydney, 1984.

Mitchell, W. F., 'Wages Policy and Wage Determination in 1990', *The Journal of Industrial Relations*, Vol. 33, No. 1, 1991.

日本貿易振興会(ジエトロ)編『ジエトロ貿易市場シリーズ・オーストラリア』一九八八年。

中野不二男編『もっと知りたいオーストラリア』弘文堂、一九九〇年。

大槻正通「アコード」による経済再建』『経済セミナー』一九九一年七月号。

関根政美・鈴木優雅・武田いさみ・加賀爪優・諏訪康雄『概説オーストラリア史』有斐閣、一九八八年。

杉本良夫『オーストラリア六〇〇〇日』岩波新書、一九九一年。

諏訪康雄「労使関係の改革論議」、川口浩・渡辺昭夫編『太平洋国家オーストラリア』東京大学出版会、一九八八年。