

第19章 労働事情

1. 労働法の体系

トルコにおける雇用関係の主な法令は、労働法（2003）である。労働法では、被雇用者を雇用契約に基づき賃金を獲得するための個人と規定している。また、雇用者については、被雇用者を雇用する個人又は法人と規定する。雇用の場所については、物理的な場所に限り、雇用者によって財や役務の生産のために組織された場所と規定する。ただし、下記の場合については労働法の規定は適用されない。

- ・ 海運業（海岸や港湾港、乗船場での荷役を除く）及び航空運輸業（地上職除く）
- ・ 農業及び林業であって、被雇用者が 50 名未満
- ・ 3 親等以内の親族のみで営まれる家内制手工業
- ・ 家事
- ・ 見習工（職業上の健康及び安全に関する規定は適用対象）
- ・ プロスポーツ選手
- ・ 職業訓練中の被雇用者等
- ・ 法律第 507 で職人及び商人として規定される 3 名以下の被雇用者の雇用の場所
- ・ 家での手工芸に関する業務（絨毯織等）

(1) 雇用契約

雇用契約には、労働条件、日次及び週次労働時間、賃金及び手当等を記載する必要がある。雇用契約に署名することで雇用関係が始まる。雇用契約には最長 2 カ月間の試用期間を設定することが出来、この期間内であれば、通知期間や賠償金無しに解雇又は辞職できる。試用期間後も雇用を継続する場合は正社員となるが、雇用契約開始日は、試用期間初日とみなされる。

(2) 公平性の義務

採用に当たっては、被雇用者の言語、人種、性別、政治的信条、宗教等に基づくいかなる差別も禁じられており、同種同職に属する者の男女間での賃金格差も認められていない。ただし、50 名以上の被雇用者を有する事業者の場合、身体障害者（総雇用者の 3%）と服役経験者（総雇用者の 2%）を雇用する義務が課せられる³⁸。

(3) 労働時間

法定労働時間は、週 45 時間であり各労働日に均等に労働時間を配分することが原則であ

³⁸第 4857 号労働法第 30 条により、毎年 1 月 1 日に施行される内閣制定の割合が適用される（鳥越弁護士事務所）

る。しかし、1日11時間以下で被雇用者の同意が得られる場合には、不均等な労働時間配分も認められる。

(4) 休暇

法定年次休暇は、6日間の祝祭日のほか、宗教上の理由による休暇（砂糖祭3.5日、犠牲祭4.5日）が認められるとともに、勤続1年以上の労働者に対しては年次有給休暇も与えることが義務付けられている。なお、出産関連休暇としては、産前産後に各8週間（双子以上の場合産前10週間、産後8週間）の休暇を与えることが求められるとともに、被雇用者の要望に基づき任意で最大6ヶ月間の無給休暇を与えることが求められる。

(5) 雇用契約の終了

雇用契約の終了にあたっては、雇用期間の定めのない雇用の場合、勤続年数に応じた事前通知期間を設定した上で雇用契約を解除するとともに、事前通知期間に対応する給与等を支払う必要がある。また、従業員数20名以上の事業所において、被雇用者数の一定以上の人数を集団解雇する場合には、30日以上前に所属する労働組合の代表・支部及びトルコ労働機構に対して書面で通知する必要がある。

2. 労働市場と雇用関係

(1) 概要

トルコには、若く豊富な労働力があり、高等教育を受けた若手労働者（高卒70万人/年、大卒60万人/年）が労働市場に供給されている。このため、本邦企業がトルコに進出し、人材の採用を行う際にも労働市場は大きく、雇用も比較的行いやすいものと考えられる。一方で、技術や経験を有する優秀な人材については、各企業で獲得に奔走している部分もあり、長期的な雇用が容易であるとは言えない。各企業は、優秀な人材を自社に定着してもらうべく、諸々の工夫を行っている。下記では、トルコに進出した本邦企業の例を基に、意見や工夫、取り組みを紹介する。

(2) トルコに進出した本邦企業の事例

① 製造業（インフラ系）

- ・ トルコ人は人柄のよい人物が多く、多くは真面目である。
- ・ 日本本社との調整は日本語で行うことになるため。採用に当たっては日本語能力は必須であるし、日本企業の慣行を知っている人物が望ましい。一方で、トルコの業界筋や政界に入り込み、ネットワークを作れる人材も重要である。ただし、こうした優秀な人材の獲得は容易ではない。

② 製造業（消費財）

- ・ トルコ人は、他人の話聞く、違う文化に対して尊敬の念を持つという傾向もある。
- ・ 当社では、トルコの大学の博士号や修士号を持っている有能な社員を管理職として採用している。外国、特に米国への留学経験者も増えている。このため、基礎的な教育の水準は高い。
- ・ トルコでは、西側諸国に対して遅れているという意識も強く、みなハードワーカーであると考えられる。競争に勝つために一生懸命に働く。「家族のために働く」という意識が高く、モチベーションも高い。工場労働者としても有能である。欧米と違って、失業に対する政府からの保護がないということが要因の一つにあるかもしれない。

③ 製造業（自動車系）

- ・ トルコ人は問題が顕在化した後の解決には迅速である。ただ、問題が顕在化するまでに時間を要する。自分の責任範囲外のことについては関知しない傾向があるため、全体感が見えづらいのかもしれない。一方、自分の責任範囲内のことについては、非常に強い責任感を持っている。
- ・ 一方で、イノベーション能力は低い感がある。基礎技術力の不足に加え、自分たちで開発するというマインドが薄い。歴史的にも「良いものは買ってくる」といった商社的な活動を行ってきた国ではあるが、今後は基礎研究を重視した人材育成政策が行われるべきである。
- ・ 当社でも、独立志向のある職員が優れた産業機械の製造販売をしたいと言いたしたが、それにあたって日本から設計図を買って事業を始めたいと言う。本来は設計から始めて製品の特質を理解しなければ、良い機械をつくり、顧客に必要なメンテナンスを行うことができないはず。
- ・ トルコでは社長の権限が絶大であり、トップダウンで物事が決まる。また自分の責任を回避するのがうまい。いろいろと主張していても、最後には“up to you”と言って、こちらに決めさせる。但し、若者や欧米で働いた経験のある人たちは少し性格が異なる。40歳前後で働き方が異なる。

④ 製造業（自動車系）

- ・ 労働者の質は比較的高い。まじめで、品質維持、改善意欲、勤勉性などに取り組んでくれている。
- ・ 従業員のうち、多くは直接雇用の契約社員として5ヵ月間の契約で雇っている。企業によっては、期間を6ヵ月にしたり、人材派遣会社を通して間接雇用にしていることもある。
- ・ 有期契約の場合、契約期間は1回に限り延長できるが、同じ会社での契約は2回までである。優秀な人材の場合は、その後、正社員になる人もいる。正社員になった職員

の定着率は高い。本年、全従業員の10%以上の人数が勤続10年の表彰を受けている。

- ・ 当社ではトルコ人の管理職への登用も進めている。例えば、課長級以上の職員に対しては、新車を一台貸与して社用車として使うことを許可している。この点で、待遇の良さを実感してもらい、管理職に昇進するメリットを提示している。トルコ人は序列を意識する傾向があるので、有用な方策と考えている。

⑤ 製造業（自動車系）

- ・ オフィスワーカーの学歴は高く、英語も通じる。また、根がまじめであり、真摯に職務に従事してくれる。とはいえ、ジョブホッピングをしながらキャリアを築いていく傾向にある。
- ・ 工場ワーカーについては、高卒レベルが中心であり、育成が必要である。ただし、やはり根は真面目である。現在、男性労働者しかいないが、女性も優秀であり、女性ワーカーも採用したいと考えている。ただ、採用しても職場が合わないと思ったら急に来なくなる者もいる。

⑥ 製造業（自動車系）

- ・ トルコが若い労働力を豊富に有していることに異論はないが、人件費は能力に比例している。ジョブホッピングの文化もある。優秀な人材を探すのは苦勞する。
- ・ 当社工場のワーカーは工場近隣に居住する高卒レベルの人材が多い。事務スタッフについては、高卒と大卒が混在している。エンジニアについては、多くの人数は求めている。
- ・ トルコ人職員に関しては、会社の規定やオペレーションを伝えれば遵守してくれるので、生産管理等はやりやすい。ただし、プラスアルファのことまで自主的に対応してくれるわけではない。やるべきことを明確化し、十分な対応時間を与えてあげなければならない。
- ・ 当社では現地採用の職員にも昇進の機会を与えている。例えば、工場長：1名、部長代理（経理・財務）：1名、課長レベル：5名、チーフリーダー：3名、ラインごとの現場リーダー：7名については現地採用職員を登用している。

⑦ 通信業

- ・ トルコ拠点には60名以上の職員が在籍しているが、日本人は3名であり、他は全てトルコ人である。技術者はトルコ国内の大学を卒業した通信系の技術者が多い。
- ・ トルコでは日本の技術力の高さが知られていることもあり、定着状況は比較的安定している。ただし、一般的には、履歴書を見ると数年単位で転職する傾向にあるので注意している。事実、競合先から当社に転職してきた人物もいる。
- ・ 福利厚生については、一括して給与に組み込んでいく。残業代も給与に組み込んでい

るという位置付けで、別途残業代は出していないが、それでも必要があれば自発的に残って仕事をしている。

⑧ サービス業

- ・ 業界の中で当社の知名度は上がってきており、日本語で会話できるスタッフが 9 割を占めるなど、人材採用は比較的うまくいっている。トルコは教育熱が高く、日本語を話すスタッフは日本語と英語双方が使える者が多い。
- ・ 一方、イスタンブールには出稼ぎで来ている者が多く、全人口の中で、教育レベルが高い人物は少数である。一般的に町中で英語が通じないのは当然ともいえる。
- ・ 地場企業と打合せをしようとしても、英語が通じないことが多い。トルコ語が分からないと蚊帳の外になってしまう。監査法人に関しても、中小規模の監査法人では英語が話せるのは半分程度である。いわゆる Big4 などでは、新卒の英語力はまあまあというレベルで、シニアになるとかなり話せるようになる。
- ・ 当社では職員の定着率は高いとは言えない。同じ所で何年も働くような文化ではない。ただし、日系企業同士ではスタッフの情報を共有していて、人柄や給料水準等について情報交換をしている。トルコ人スタッフが転職活動をしている場合、面接先の企業の日本人から当社での評判を聞かれるということもある。

⑨ 金融業

- ・ 外資金融機関が数多くある国なので、経験者採用が採用しやすく、ポストにふさわしい人材は市場に多い。外国金融機関で働いた経験のある人物にとっても、「日系金融機関をトルコで立ち上げる」という仕事に意欲を持ってくれるため、公式に採用募集をしなくても履歴書が送られてくることもある。トルコ人にとっても、日系金融機関で働くということが経験・実績になるものと考えている。
- ・ トルコ人の職員の中には、将来ロンドンで勤務したいという者や、他国でも金融機関立ち上げに関する業務をやりたいという者がいる。職員にいろいろな世界を見せてあげたい。
- ・ 一方、企業文化の創出と共有は一筋縄ではいかない。日本企業はボトムアップで稟議をしていくが、トルコ企業はトップダウンでの意思決定が行われる。この点で、経験者の採用に当たっては、お互いに異なる意思決定の仕組みを用いていることを相互に理解すべきである。

⑩ 建設業

- ・ トルコ人ワーカーは手先が器用であるが、作業に時間がかかることが多い。また、日本人薦職とのチーム組成については、言葉の壁があるため意思疎通に時間がかかる。
- ・ トルコ人エンジニアは潜在能力こそ高いが、現時点での専門性については懸念も残る。

ただし、当社の手掛けるプロジェクトにはトルコのトップ3の大学からエンジニアが集まってきている。トルコは終身雇用が定着していない国であるので、外国企業でのキャリアや著名プロジェクトへの従事経験を求めている。

⑪ 製造業（自動車系）

- ・ 真面目に働く人は取りやすい。当社の生産拠点付近には工業高校や大学があり、技術者の人材も豊富である。
- ・ 採用に際しては、日本語能力は採用要件にはしていない。現場の班長、ライン長などで日本語を話せる者は、10~15%程度である。
- ・ 定着率については、特段良くも悪くもないと感じている。

3. 賃金

(1) 概要

トルコにおける法定最低賃金は、16歳以上の場合、額面で約1,134リラ、手取りで約891.03リラ程度(2014年8月時点)と、日本と比べて安価である。ただし、標準的な賃金となると、製造業のワーカーで約4,000リラ、非製造業の営業職で約3,000リラなど、法定最低賃金よりも高い給与を支給していることが分かる。さらに、課長クラス以上の管理職となると、ワーカークラスの3~4倍の賃金が支払われるなど、職階間での賃金格差は我が国よりも大きい。

図表 68 トルコの賃金水準（2013年）

	分野	職階	米ドル	トルコリラ
標準的賃金 (月額)	製造業	ワーカー(一般工職)	2,274	4,373
		エンジニア(中堅技術者)	2,600~3,380	5,000~6,500
		中間管理職(課長クラス)	5,200~7,800	10,000~15,000
	非製造業	スタッフ(営業職)	2,600~3,380	5,000~6,500
		店舗スタッフ(アパレル)	1,560~2,600	3,000~5,000
		店舗スタッフ(飲食)	1,560~2,600	3,000~5,000
法定最低賃金(月額)	16歳以上	額面	531	1021.50
		手取	418	803.68

(出所) JETRO ウェブサイトより作成※

さらに、技術や経験のある有能な職員を採用し、長期的に雇用しようとした場合、上記の標準的な賃金よりも高額な給与設定をする企業が見られる。下記では、2014年4月に行ったインタビュー結果に基づき、トルコに進出した本邦企業における給与水準の例を示す。

(2) トルコに進出した本邦企業の事例

① 製造業（自動車系）

- ・ 当社の職種別の平均時間給（2013年）は、工場労働者で17.81リラ、オフィスワーカーで55.47リラと、3.5倍の開きがある。
- ・ オフィスワーカーの賃金は高い。マネージャークラス（40歳くらい）であれば、12,000リラ～14,000リラ（税込）の月給が要求される。マネージャーには、車も貸与し、ガソリン代も支給する。携帯電話も貸与し、利用費用も支給する。欧州のスタンダードに準じている。
- ・ 一方オペレータークラスであれば、1,900リラ～2,000リラ程度の給与であるが、2ヵ月+2ヵ月のボーナス分も含めて支給する必要があるため、年間の給与に換算する場合は16ヵ月分で計算する必要がある。
- ・ 今年の昇給率は10.5%で妥結した。CPIは為替レートと比例関係にあり、8.44%だった。実質的な賃金上昇は5%程度である。一方、中道左派の支援を受ける労働組合（トルコメタル）の要求する水準は15%であった。当社従業員は組合に加入していない。組合と同じかそれ以上の手当を与えることで、3%の組合費を払うよりもよいだらう、ということで納得してもらっている。
- ・ 重要なのは、給料の先払いである。より高度な職務を任せて、できるようだったら給料を上げよう、というロジックは通らない。「もらったから頑張ろう」というモチベーションの働かせ方が必要。より多くのことを任せようとしたら、まずその分の報酬を求めてくる。

② サービス業

- ・ 新卒初任給は1,800リラ、マネージャーでは3,000～3,500リラの月給を設定している。給与はそれほど高くは設定していないと考えている。

4. 福利厚生

(1) 総論

福利厚生については、通勤用のサービスバスの運行や作業服等の支給などに加え、イスラム教徒向きの礼拝所の設置など文化宗教面における福利厚生施策の展開がなされている。

(2) トルコに進出した本邦企業の事例

① 製造業（自動車系）

- ・ 地下に避難施設の設置が義務付けられているが、日常的にはロッカールーム、シャワールーム、卓球場として活用している。
- ・ 従業員向けには通勤用のサービスバスを運行している。自宅の近くまで送迎している。

工場のワーカーを募集する際には、可能な限り既存のバスルートに合う人物を採用するようにしている。

② 製造業（自動車系）

- ・ 福利厚生については、サービスバスや昼食、礼拝所、作業服などの提供を行っている。
- ・ 研修については、現場のリーダー候補を含め、日本で研修を実施する。タイに送っても英語でのやり取りになるので、むしろ日本に送って日本語で研修をした方がよい。

③ 製造業（自動車系）

- ・ イスラムの考え方では、富める者が貧しいものに施しをするのが当たり前で、会社は富める者という位置づけになっているため、サービスバス、作業服、食事等は福利厚生の一環として、全額会社持ちである。
- ・ CPIの上昇（昨年度4月－3月で8.39%）に応じて様々なコストが上昇するが、人件費も10%前後賃上げになった。バス、食事、物流コストも10%近く上昇した。
- ・ サービスバスは、近隣地域だけでなく、従業員の居住する各地に向けて網の目のように走らせている。1台5~10人ずつぐらい乗せている。

④ 製造業（自動車系）

- ・ 通勤費用（労働法に準拠）と昼食費用は支給する必要がある。年に一回、従業員でピクニックに行く。

⑤ 製造業（自動車系）

- ・ イスラム文化への対応として、宗教を尊重し配慮もする。地下に礼拝ルームも設置している。ただし、生産計画は遵守させる。例えば、サマータイム中の金曜日の礼拝は長い時間がかかるので、その分だけ昼休みの時間を延長している。一方、ラマダンの時期であっても生産計画に代わりはなく、実際生産性はそれほど落としていない。

5. 労使関係

(1) 概要

労使関係については、労働法で労働組合の組成が認められており、一部企業では労使対立としてみなされる事態も生じている。一方で、日常的な待遇の向上を図ったり、十分なコミュニケーションをとったりすることで、労使協調に基づく企業経営をしている本邦企業もある。

(2) トルコに進出した本邦企業の事例

① 製造業（自動車系）

- ・ 人事、労務について信頼のおける現地人を置くことが、成功に向けての重要なポイントである。これがないと失敗する可能性がある。会社の成長が自分の給料にもはねかえってくる、といった考え方を理解してもらう必要がある。
- ・ 労働争議は時折生じる。例えば、残業の拒否、スローダウンがメインである。団交もある。政府自体は労働組合の活発化に賛同していないが、EU加盟を目指す手前、労働組合を組成しやすいよう法改正を進めている。
- ・ 労働訴訟については、解雇をすると、多くの確率で不当解雇の裁判を起こされる。だいたい企業側が敗訴する。そうすると、職場復帰命令が出るが、実際には和解金を支払って収める形となる。

② 製造業（自動車系）

- ・ 当社従業員は労働組合に非加盟である。トルコの組合は比較的保守派に近い性向をもった組合であり、レイオフの窓口になっていることもある。

③ 製造業（自動車系）

- ・ 労使対立については、普段のケアを良くすることで、問題が深刻化しないように心がけている。近隣の日系企業と相談しつつ、歩調を合わせ対応していく。なお、当社の従業員で労組に加盟している者はいない。

④ 製造業（自動車系）

- ・ 日系企業に勤務するトルコ人は、労組がなくとも福利厚生が充実し、安定した雇用状況が得られることを求めているように感じている。例えば、当社では3ヵ月ごとの賞与、パフォーマンスに応じた賞与なども用意しているため、高い組合費を払うよりも安定しているという認識を持ってもらっている。
- ・ 勤勉さや改善意欲、品質維持という点では、トルコ工場職員の意識の高さは感じ取れる。

⑤ 製造業（自動車系）

- ・ 当社ではトルコメタル組合のみ加盟を認めているが、マネージャー、事務スタッフ、運転手は非組合員である。工場のワーカーのみが組合員である。
- ・ 労使間に介在するMESS（金属製品製造業者協会）と2年契約を結び、労使交渉は基本的にMESSを通じて行っている。労働者と直接交渉することはないが、トルコでは一般的なことである。

6. 外国人就労規制と労働許可の取得

外国人の労働許可証の申請については、トルコ国内又は国外で取得できる³⁹。トルコ国外に居住する外国人の場合、居住国又は国籍を有する国のトルコ領事館に申請することとなる。一方、有効な在留許可証（有効期間が6ヵ月以上のもの。教育目的の在留許可証を除く）を所有する外国人は、労働・社会保障省に直接申請することができる。

手続きとしては、申請者本人又は申請者の委任状を持つ第三者がトルコ大使館又は領事館（有効な在留許可証のある場合は労働・社会保障省）に対して、パスポート、申請書、写真、雇用契約書の写しを提出する。また、申請者を雇用する企業は労働・社会保障省に対して、6日以内にオンライン申請を行う。（労働・社会保障省に直接申請する場合は10日以内）提出書類に不備がない場合、承認結果が電話又は電子メールで通知が行われ、30日以内に労働許可証が発行される。労働許可証の受領は、申請者本人が行うことが求められる。

2011年11月、トルコ政府は外資系企業などに対し、外国人社員1人につき5人のトルコ人を雇うよう通達を行った。適用対象は、払込資本金100,000リラ以上、売上総額800,000リラ以上、前年度輸出総額250,000ドル以上のいずれかの要件を満たす事業所である。ただし、外国人職員1名のみ事業所の場合は適用が除外されている。これにより、対象事業所で2人以上の外国人の労働許可を申請する場合、外国人職員2人目から、1名毎にトルコ国民5人以上の雇用が義務付けられている。

なお、2014年6月現在、2人目以降の申請についても当該のポストの業務に専門的な技術知識が必要でトルコ人の人材では実行できないなどが証明できる等の要件を満たす場合、例外的に適用が除外されることがある。詳細についてはトルコ投資促進機関（ISPAT）東京事務所などに相談されたい。

³⁹ 2015年1月1日から、初回は国籍を有している国か公式に滞在している国のトルコ在外公館に申請しなければならない予定（現地事業者へのヒアリング）

ひとくちメモ 12 人材の評価は概して高いが、優秀なマネジャークラスは不足

トルコに進出している日系企業の間で、現地の人材に対する評価は、工場の労働者からマネジメント層まで、概ね良好である。トヨタ自動車のトルコ拠点は、同社の世界の拠点の中でも特に生産性の高い工場としても知られている。

ただし、能力に応じて給与水準が決まってくるため、有能な人材を採用、維持しようと思えば相応の費用がかかる。

若い労働力が多い国ではあるが、既に工業団地が形成され、多くの企業が進出しているような地域では、人材も徐々に採用が難しくなりつつある。一方、まだ就業機会の少ない地域、例えば投資インセンティブの地域区分でいえばリージョン5、6といった地域では、十分な労働供給が期待できる。地元でも雇用創出に対する期待が非常に高い。

ジョブホッピング（転職）も、特に若いうちはよく見られるが、30歳代後半ぐらいから徐々に定着していく。このため、経験を積んだマネジャークラスの人材が労働市場において不足しがちである。

日系企業は、従業員が組合に参加するのを認めていない企業が多い。給与を含めた福利厚生を良くすることで、組合費を払うよりもメリットがある、という認識をもってもらっている。

トルコの製造業は、分野によっては地場企業も高い競争力を持つが、技術面では外資系企業からの支援を得ていることが多い。現場での改善意識や研究開発における独創性など、言われたとおりのことを実行するだけではない、一歩先に進んだ業務については、積極的に機会を与えて育てていく必要がある。

トルコの人材は素質、能力は高いと評価する企業が多い。最初から高望みはできないが、自社で様々な経験を積んでもらう中で、能力を伸ばし、世界に誇る高い生産性を実現してもらうことも可能であろう。