

第2部 国際化時代の人材開発のありかた － タイを中心に －

昭和62年11月

企業内教育研究会専門委員会

はしがき

日本経済の国際経済に占める比重が著しく高まり、円高、貿易摩擦など企業を取り巻く環境条件がますます厳しさを加える中で、海外現地生産を拡大し、技術移転を促進し、人の現地化を進めていくことが国際化時代に生き残るための企業の基本的な経営戦略になっているといえよう。

しかし、言うは易く、行うは難しで、国際化対応要員の育成一つをとっても道遠しの感がある。一体、人の現地化を進めることに対して日本の企業はこれまでどのようなスタンスで臨んできたのであろうか。その促進を阻害してきた要因は何であらうか。これらについて明確な回答ないし展望を示し得る企業は少ないのではないか。エリアごとの社会的制度や文化の相違が問題に対するアプローチを一層複雑にしている。その意味で個々の企業が、国際化対応要員の育成の面でどのような問題に直面し、それにどのように対応しているかの情報を整理しておくことはたいへん意義のあることであると考えられる。

我々は、企業内教育研究会の専門委員会としてこのような問題についてタイ国を対象に研究する役割を与えられた。タイは、古くから日本との係わりが深く、企業にとっても戦後早い段階で進出を果たし、その後も継続的に企業進出が行われている国であるが、最近、この国は、海外生産拠点としてこれまでにない大きな関心を集めていることは周知のとおりである。

企業内教育研究会からの要請に基づき、本委員会では本年4月に研究に着手して以来短期間ではあったが、これまで8回の委員会を開催し、外部の専門家にも依頼して現状把握のための報告を求め、またタイ日系企業にマネージャーとして派遣された経験のある方々を対象にヒヤリング調査を行った。本報告書は、その結果をとりまとめたものである。

多忙な時間を割いて委員会に出席し、報告をされた委員各位、並びに部外からこの調査に快くご協力頂いた実務家、専門家の方々に対し厚く御礼を申し上げたい。

昭和62年11月

企業内教育研究会専門委員会

主査 宮本 正雄

企業内教育研究会専門委員会委員等氏名及び所属

氏 名	所 属
(委 員)	
主査 宮本正雄	本田技研工業(株)総務部人事課主査
委員 河村龍一	丸紅(株)機械第二営業経理部営業経理第二課長
〃 島田利幸	(株)日本電気総合経営研修所国際教育事業部
〃 鈴木重雄	新日本製鉄(株)エンジニアリング事業本部
	鉄構海洋事業部海外営業部部長代理

(オブザーバ)

松崎 朗 労働省職業能力開発局企画室長

井口民子 労働省職業能力開発局企画室長補佐

内田敏之 労働省職業能力開発局企画室

東浦知哉 労働省職業能力開発局企画室

(幹 事)

泉 輝孝 雇用促進事業団職業訓練研究センター基礎研究部長

国際化時代の人材開発のありかた — タイを中心に —

目 次

はしがき (宮本正雄)

報告の概要 (文責 泉 輝孝) 17

I 日系企業の異文化経営と教育訓練 25

— 委員会における報告・討議から —

1 本田技研工業(株)タイ現地法人の

現状と課題 (宮本正雄) (文責 内田敏之) 25

2 タイホンダマニュファクチャリング工場長

アディサク氏を迎えて (文責 内田敏之) 30

3 タイの投資環境と日系企業の対応 (河村龍一) (文責 内田敏之) 42

4 異文化適応と人材開発 (クントン) (文責 内田敏之) 47

5 異文化摩擦とその対応について (島田利幸) 50

6 タイにおけるビジネスについて (鈴木重雄) (文責 東浦知哉) 73

7 タイにおける日本的経営の現地化と人材開発について (高瀬長幸) 81

II 日系企業における技術移転と人材形成 (泉 輝孝) 99

1 聴き取り調査の概要と結果の要約 99

(1) 研究の課題と方法 99

(2) 技術移転に対する日系企業の基本方針 100

(3) 人の現地化要請と現地日系企業の対応 104

(4) 現地企業における人材育成ニーズ 105

(5) 従業員の採用と定着 108

(6) 現地従業員の教育訓練 108

(7) 現地派遣日本人マネジャーに求められる能力 114

2 ケースレコード	116
(1) タイホンダマニュファクチュアリング(株)	116
(2) タイブリヂストン(株)	122
(3) 松下電器産業(株)	133
(4) ヒタチセミコンダクターケダ(株)	143
(5) 味の素(株)	153

報告の概要

1 専門委員会の活動経過

当委員会は、昭和62年4月に企業内教育研究会の専門委員会として発足した。親研究会から当委員会に与えられた研究課題は、国際化時代の人材開発のあり方についてタイを対象としたエリア研究を行うというものであった。当委員会は、4、5ヶ月程度の短期間で研究報告をまとめる予定でスタートしたアドホックな委員会であり、調査の方法は、国内在住の専門家等を対象としたヒヤリング調査に限定して行わざるをえなかった。委員会発足以来11月までに8回に及ぶ委員会を開催し、専門家・実務家からヒヤリングを行うとともに、8月から9月にかけて企業訪問によるヒヤリング調査を行った。

調査にご協力頂いた方々は、日・タイ経済社会の比較研究に携わっておられるタイ人学者、在タイ日系企業において今春、工場長に任命され、丁度研修のため来日中のタイ人マネジャー、現地日系企業にマネジャーとして派遣され、最近帰国された元日本人マネジャー、及び日本本社の人事・教育・営業等の部門において海外事業に関係しておられる方々（当専門委員会委員は、この範ちゅうに含まれる）などである。

本報告の構成は、2部に分けているが、上述のようにいずれもタイの日系企業に何等かの係わりのある専門家・実務家の方々に対して行ったヒヤリング・討議の結果をとりまとめたものである。

第1部は、当専門委員会において部外の専門家・実務家から行ったヒヤリング及び、当専門委員会委員による報告の結果のとりまとめである。とりまとめは、報告者をお願いしたものと、事務局の責任で行ったものとがある。

第2部は、本専門委員会幹事の泉が中心となり、労働省担当官（内田及び東浦）の協力を得て行った日系企業のマネジャーを経験してこられた方々に対するヒヤリング調査の結果報告である。対象業種は、製造業に限定している。ケースのうちにはタイのほかマレーシアの日系企業元マネジャーに対する調査が一部含まれている。なお、第二部のとりまとめは泉が担当した。

2 研究の要約

(1) 第1部の要約

第1部は、委員会におけるヒヤリングと討議の結果を収録している。

第1は、本田技研において海外人事を担当する当委員会主査宮本委員によるタイ経済社会の特徴とタイホンダの現況に関する報告である。タイでは労働力が潤沢であり、人材確

保が比較的容易であること、タイ Honda は、基幹要員の給源を、第一線重視という姿勢を貫くため現場になじみやすいということで大卒者よりも高専卒に求めてきていること、この数年、経済環境は芳しくなかったが、現地人従業員に企業の業績と賃金をリンクさせるという考え方が浸透していないため、大企業意識によって賃金引き上げ要求がなされ、これにある程度応じてきたことで賃金コストの上昇が目立ってきたこと、従業員教育については OJT 中心でやっており、技術移転では成功しているが、現地人管理監督者にまだ管理者としての意識よりもタイ人代表という意識がみられ、管理者教育が課題であるということなどが問題点として指摘されている。また、タイ Honda は、これまでタイ国内市場だけを対象にした小規模工場として位置付けられていたが、今後世界戦略の中の生産拠点の一つとして整備していく方向にあることが明かにされている。

第2は、タイ Honda においてこの春、現地人として初の工場長に任命され、丁度、研修のため来日中のアディサク氏を委員会に招き、種々質問に答えてもらったものを座談会風にまとめている。アディサク氏は、品質に対するタイ人従業員の取り組みには改善すべき点が多々あることを認め、その要因としてタイ人と日本人の国民性の違いによる影響が指摘されているが、オール Honda におけるタイ Honda の位置付けが微妙に関係していることも否定できない。氏は、今後の対策として評価制度や人材育成の改善を提案している。

人の現地化を達成していくために現地人マネジャーの育成が急務となつていますが、この点に関してはアディサク氏が14年前に本田鈴鹿工場において受けた2年間の長期研修、なかでも研修中に日本人従業員との交流によって形成された友人関係が氏の今日の大成に大きな影響力をもっていたことが伺われ、示唆的である。

第3は、丸紅バンコク支店における勤務経験を踏まえた河村委員の報告「タイの投資環境と日系企業の対応」である。

タイの投資環境は、労働力の面だけでなくインフラストラクチャーの面でも次第に改善されつつある。また、タイ政府は、国内産業保護の見地から国内基盤産業に対する外資導入に対しては消極的であるが、タイの工業化促進に寄与する外資導入に対しては積極的である。ただ、タイ人の雇用機会確保優先のため外国人に対するワーキングビザの発給は厳しく制限されており、申請後の窓口対応も遅いこと、不統一な面があることなど、進出企業にとって厄介な問題のあることが指摘されている。また、タイの政治情勢については、東南アジア諸国の中でも平穏な部類に入り、目立った反日活動の動きもみられないが、潜在的にその危険性がなくなったわけではなく、オーバプレゼンス等をきっかけにそれが顕在化するおそれは常に存在するとみている。

第4は、クントン清華大教授の異文化適応に関する報告である。教授は、日本がアジア

の中で図抜けて発展し得たのは何故かという観点から日・タイ比較文化論を展開し、気候条件の影響、儒教と仏教の影響、個人主義と集団主義などをその要因としてあげている。

第5は、日本電気国際経営研修所において国際要員研修を担当する島田委員の報告である。「異文化摩擦とその対応について」と題する表題からも明かなように、ここでは現地企業に派遣される日本人マネジャー等に対する日本電気の研修内容のうち異文化適応訓練が主に紹介されている。国際化戦略を積極的に推進している同社は、海外事業要員の確保と海外勤務への動機づけを狙いとして、適格者の選抜、体系的研修の実施、リエントリーボス制度など人事諸制度とからめた人材育成強化策を早くから打ち出しているが、とりわけ「異文化圏への対応にすぐれた感覚と行動力を身につけた企業人」育成のため、「異文化適応訓練」を重視している。ここで紹介されている「国際経営事例集」は、現地に派遣された要員が現地で遭遇した異文化体験を「個人のノウハウ」としてとどめることなく「会社の共有財産」にする意図を持って編集された事例集であり、このようなケースの蓄積がさらに個別企業を超えて収集、整理されることの必要性を示唆している。

第6は、鈴木委員の報告である。タイにおける新日鉄の鉄構海洋事業の営業活動を通して、鈴木氏が感じたタイ社会の特質とそれを踏まえてのビジネス活動のあり方が述べられている。主な論点は、次の4点である。①タイビジネスにおいては権限委譲という組織編成原理が機能していないということを十分意識して、ネゴシエーションやバーゲニングを行う必要があること、②タイ人とのコミュニケーションは、英語で十分であり、コミュニケーションをめぐるトラブルは日本側の謙虚さの欠如など言語以前の問題に起因する場合が多いこと、③異文化適応の必要条件は、「異文化を自分の興味と結びつけて、興味を中心に人間関係をつくりだすこと」にあること、④日本人が無意識的に陥りがちな「誠実」という名で手前勝手なロジックを押し付けるやり方は、タイビジネス界に通用しないこと。

第7は、丸紅バンコク支店支店長として長期にわたる現地勤務の経験を有する高瀬氏に依頼して「タイ国における日本的経営の現地化と人材開発」について報告して頂いたものである。高瀬氏は、国際人として現地国民との間に共感の意識をもてる駐在員像を重視する。「異文化への敬意と交わりの深化」が高瀬氏の報告の第1のモチーフである。現地国文化に対する感受性を高めるためにまず日本文化に対する理解を深めることの重要性を強調し、また、英語だけでなく現地国語マスターの必要性、民衆の心の中に深く浸透し、日常生活をも大きく規定している仏教について理解することの重要性を強調する。

第2のモチーフは、合理的で整合性があり、タイ人にも受け入れられるマネジメントシステムの確立である。高瀬氏は、制度、規程を一方では本社の意見を、他方ではタイ人の意見を聞きながら成文化していくことによって日・タイ折衷的なマネジメントシステムの

構築に近づくことができたと述べている。具体的には、能力給を重視した給与体系と評価基準の明確化、職務権限規程の明確化、高年者のための選択的雇用制度の導入等が紹介されている。

(2) 第2部の要約

イ 研究の視点

第2部のヒヤリング調査は、日本から現地企業に派遣されたマネジャーがその在任期間中にどのような問題に直面し、それにどのように対処してきたかを知ることによりインタビューの主たる関心があった。従って、仮説の検証を目的とした調査というよりは問題発見的な調査である。しかし、問題点が拡散してしまえば調査目的から外れることになるので、調査の主な視点を次の3点に絞ることとした。

- ① 現地企業の人材ニーズは、技術移転の態様と人の現地化方針に規定されるのではないかと考え、その現状と問題点を明かにすること。
- ② 現地従業員の人材育成にはOJTが重要な役割を果たしているものと考え、それがうまく機能しているかどうか、その機能に問題があるとすれば、その原因は何かを追求すること。
- ③ 企業における人材育成の基本がOJTにあるということは、結局、仕事への人の配置の仕方とその評価のありようが人材育成を規定するということにほかならないと考え、このような見地から現地企業におけるマネジメントの問題点を探ること。

ロ 主な知見

(イ) 技術移転に対する企業のスタンスの変化

日本企業のタイに対する進出は、かつては低賃金労働を利用し、労働集約的な生産によってタイ国内市場向けに最終消費財を供給するというのが一般的な形態であった。

今日も、日・タイ間の賃金格差は大きく、低コストの労働力を調達できるメリットは変わらないが、相次ぐ急激な円高とタイ政府の現地調達比率の引き上げによって、タイ現地企業を生産拠点として整備する方向が急速に拡大しつつある。このような生産拠点化の動きは、技術移転の高度化を促進することになる。

しかし、東南アジア諸国においてはECと異なり、各国がそれぞれ自己完結的な一貫生産を想定し、現地調達比率の引き上げを求めているため、市場の狭隘という制約条件が強く、これが今後のこの地域の工業化のネックになるおそれは多分にある。

現地企業を生産拠点として整備していくという方針が打ち出された企業では、品質、納

期などの面で国際競争に耐え得る水準達成に向けて厳しい戦いが始まっているが、問題解決能力のある現地人マネジャーの育成が急務となっている。

日系企業のなかには現地国側の要請によって技術移転の高度化を目指すという受け身の姿勢ではなく、現地企業として発展をするため、技術移転の高度化に早くから取り組み、現地の製品ニーズを的確に把握しその情報を開発へフィードバックケースする体制の強化や、現地企業において機動的な対応を可能にする技術力の向上にすでに着々と成果を上げているケースもみられた。

技能ニーズの動向については、化学・食品・半導体など装置産業的な生産が可能な分野と部品の加工組立による生産が中心をなす分野とでは大きな違いがある。前者では設備近代化が品質を大きく左右するためメンテナンス担当の技術者育成が重視されているのに対して、後者の場合には工程で品質をつくりこむ必要から、ワーカーの品質意識の高揚とその裏付けをなす技術技能の高度化に取り組む現地人マネジャーの育成が強く要請されている。

(ロ) タイ人のマネジャーへの登用

タイ人の管理・監督ポストへの登用については、監督者クラスはほぼ全員現地化されており、部課長についてもタイ人登用が進みつつある。しかし、ジェネラルマネジャーや経理・技術など枢要ポスト担当のマネジャーについては現時点ではタイ人登用について日本企業に明確な将来展望があるようにはみられなかった。技術移転を推進するためには日本人派遣要員の態勢強化が必要であるとか、安心してマネジメントを任せられるほどタイ人に人材が未だ育っていないとかがその理由としてあげられた。タイ人を仕事に動機づけるという見地からは登用を積極的に進めたほうが効果的なことはわかっているが、タイ人従業員のマネジメント能力に対する本社の信頼関係の確立などなお改善を要する問題が少なくない。

タイ人を将来マネジャーに登用するため長期的な視点で人材育成が図られているかという点、これについても現状では未だしの感がある。その要因として日本企業本社の現地企業に対する期待水準が大きく影響していることも否定できないであろう。日本企業のタイ進出の動機についてはすでにふれたが、細分化された狭小なマーケット相手の事業では、当面のマーケットシェアが確保されておればよしとし、積極的な設備投資や人材育成のための教育投資に対して消極的なスタンスがとられることとなりがちである。

(ハ) OJTの機能

現地企業における主要な人材開発方式としてはいずれの企業においても、日本国内と同様、OJTがあげられた。しかし、このOJTが人材開発に十分機能しているかどうかの問題である。品質を工程でつくりこむための品質管理能力や工程改善について現地従業員に対する日本人マネジャーの評価は概して高いとはいえない。そのことはOJTが十分に機能していない証左であるといえよう。

OJTの教育機能を左右する最も大きな要素は、従業員に対する仕事の動機づけであると考えられるが、それには権限委譲によってやりがいのある仕事を任せること、現場のことを最もよく知っているワーカーのノウハウを現場の問題解決に積極的に活用するいわゆる現場主義の確立が必要であるが、この面での現地企業の対応は日本国内企業のようには進んでいないようである。

しかし、日本人ジェネラルマネジャーのリーダーシップによって現場主義をもちこみ、従業員の動機づけと能力向上に成果をあげているケースもあり、今後はこの動きを定着化させることが必要であろう。

日本派遣研修については、仕事の進め方、問題解決の仕方などを実地に即して習得できるほか、企業の経営理念の体得や経営管理に力を発揮する人間関係をつくりだす効用があり、大きな効果をあげている。ただ、創業時の要員研修は、派遣期間も長く教育効果の定着が期待されるが、操業が軌道にのってからの日本派遣は、ごく短期間のものとなり、形骸化するおそれもある。

(ニ) 現地企業におけるマネジメントの問題点

ここではもちろんマネジメント全般に関心があるわけではなく、人材育成に係わる限りでこの問題を取り上げる。

現地企業において日本から派遣されたマネジャーが意識するとならないにかかわらず構築しようとしているマネジメント方式は、日本的経営と呼ばれているものであろう。

日本的経営の特質の形成要因としては、①長期安定雇用を前提に職務経験の拡大深化により多能的能力を長期的視点で開発する人材育成方式、②内部昇進と総合考課による従業員の仕事への動機づけ、③現場従業員の改善活動への積極的参加など階層を超えた「自律連帯の組織」により組織目標の達成を目指す現場主義、④個人個人の適性・能力と職場ニーズに合わせて職務を柔軟に編成するフレキシブルな職場組織、⑤年功主義と業績主義の巧みなバランスで形成される賃金決定方式などがあげられよう。

現地企業においてこれらがどのように移植され、あるいは変容を受けているかについ

て定量的な分析は今後の研究に待たなければならないが、今回の我々の調査によって少なくとも次のことは指摘できそうである。

現地企業は、長期雇用優遇制度、年功賃金制度を導入し、従業員の定着率は概して高い（マレーシアの日系企業では技術者の定着率は低い）。しかし、タイ人の企業帰属意識と能力水準は、日本人マネージャーの目からみて満足すべき状態に到達しているとはみられていない。例えば、現地人監督者の改善提案能力や部下に対する指導能力について多くの日本人ジェネラルマネージャーは、不満をもっている。とりわけ、マネージャーや監督者に対して研修しても彼らがそのノウハウを部下に教えようとしないうち中心主義がしばしば、日本人マネージャーの不満の種になっている。

また、現地従業員の中からマネージャーに登用しようとしても適格者が育っていないという人材難の悩みも聞かれたが、そのこと自体、これまで日系企業が現地で人材育成に必ずしも成功していない証左でもある。

タイが学校教育の整備を含めて近代工業国への道を歩み始めて未だ日が浅いということとを別にして、考えられる原因をあげると、まず一つは、現地企業において現地従業員の中から将来のマネージャーや基幹要員を長期的視点で育てるポリシーが弱かったということである。キャリアパスが不明確で、現地人への権限委譲が定かでないということになると、とくに現地人エリートの動機づけは困難であろう。

第二の原因は、企業と従業員を一体的にとらえる共同体的・集団主義的思考様式に慣れた日本人マネージャーは、現地従業員に対しても企業帰属意識ないしロイヤリティを期待しがちであるが、社会構造を異にする現地企業にその考え方をそのまま持ち込むことには無理があるということである。

第三は、上述のOJTの機能に関連して述べたことであるが、現場主義が十分浸透するに至っていないことである。

第四は、年功賃金制度が能力主義を加味する方向で若干の修正はなされているようであるが、業績評価に対する考課基準と基準の運用にともにあいまいさが強く残っており、これが働く意欲に水を差しているようにみられることである。

日本的経営の特徴の一つは、職場組織の高度のフレキシビリティにあるが、その反面、個人の権限と責任の範囲がはっきりしないという側面があり、マニュアルに基づく役割遂行を重視する欧米流のリジッドな職場組織と対照的である。タイの現地企業においても職務範囲とその遂行方法をマニュアル化しなければ仕事が流れていかないという点では欧米と似ており、各社ともマニュアルの整備には力を入れている。しかし、細分化された職務のデマケーションが柔軟な職務編成を妨げるというような指摘は、調査対象企

業では聞かれなかった。ただ、階層によってなすべき仕事に違いがあると一般に考えられているため、ラインで発生したトラブルの原因探求のような仕事は、マネジャーやスーパーバイザーの仕事であり、一般ワーカーの責任外の仕事とされ、このような考え方がQCサークル展開の障壁になっているという指摘は一部にあった。また、例えばオフィスクラークに対して会議の後で後片づけをさせるというような便宜的な従業員の使い方は許されないといわれる。

ジョブデマケーションと多能工化とのせめぎあいといった今日、欧米で問題になっているような問題は、今後タイにおいて設備のシステム化、高度化が進めば問題になる可能性はあるが、現段階ではさして問題ではないといえよう。 (文責 泉輝孝)

I 日系企業の異文化経営と教育訓練

—委員会における報告討議から—

1 本田技研工業(株)タイ現地法人の現状と課題

(宮本委員の報告より)

(1) タイにおけるホンダグループの概況

1986年12月現在、タイに進出している日系企業は426社あり、そのうち製造関係は171社である(表1)。このところ、円高の影響もあって第2のNICSとして自動車産業を中心にタイが日系企業の進出ブームとなっており、日本だけでなく台湾、韓国系の企業の進出も目立ってきている。また、親企業の進出に伴い自動車関連の下請け企業も進出しており、現地の有力財閥と合併会社を設立するなどの動きが活発化している。

表1 日系企業の進出状況(1986年12月現在)

商業・貿易	83 社
現地製造	132
製造会社駐在員事務所	39
土木・建設施工	53
航空・運輸	21
金融・保険・証券	33
広告・印刷・書籍	11
旅行	13
ホテル・レストラン・サービス	23
デパート・小売・不動産	13
その他	5
合 計	426

このような中で、本田技研工業(株)(以下「ホンダ」という。)においてもタイに5つの会社を設けている(表2)。

表2 タイにおけるホンダグループ

	生 産	販 売
二輪	タイホンダ・ マニユク・ ファクチュ アリング	A. P. ホンダ
汎用		アジアホンダ モーター
四輪	ホンダ・カーズ・ タイランド	
部品	アジア・オート・パーツ	

(2) タイの労働市場とタイホンダの採用・昇進等の現状

タイでは労働力の調達は比較的容易である。タイでは失業者が非常に多く、求人を出せばすぐに充足できるような状況である。統計上の失業率は3.7%（1985年）と数字としては低い、これは就業者の3分の2近くが潜在的失業者を抱え込むことが可能な農業に従事していること、失業者の経済的余力がなく長期間にわたる求職活動が困難であることなどがその理由である。このため同一年度内でも農閑期と農繁期では失業率に大きな差が出る。そして、タイでは高学歴者ほど失業率が高くなっている（表3）。

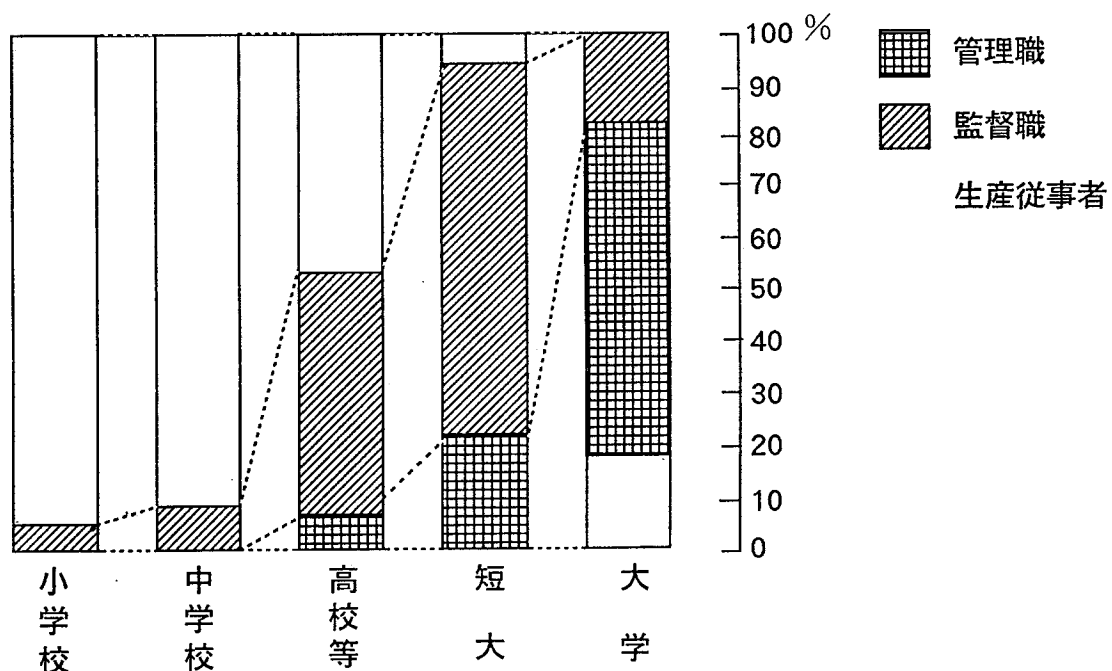
表3 タイの学歴別失業者数

(人)

	新卒者	失業者
大学卒	7 万	5.5万
高専卒	17 万	11 万

タイホンダは、市況の低迷からここ2年間新規採用を行っていない。最近になって業績が上向き、技術スタッフの採用に着手し始めたところである。タイホンダでは、工場のワーカーは高卒中心、工場のスタッフは高専卒中心であり、ごく一部のマネジメント要員として大卒を採用している。これは、タイにおける学歴別階層構造によるところが大きい。つまり、大学を出ていないと管理者になれず、高卒若しくはそれ以下の学歴の者はワーカーで終わる可能性が日本以上に高いことが原因である（図1）。

図1 学歴別職位構成



このような社会構造の中で、タイホンダとしてはできる限り学歴主義ではなく能力主義を取り入れようと努力している。タイホンダにおける現在のポストと学歴の関係についてみると、表4のように工場のスタッフは高専卒が中心である。

表4 タイホンダ従業員の学歴とポスト

	大 学 卒	短 大 卒	専門学校卒	ポ ス ト 数
工 場 長	1			1
チーフマネジャー	4	1	3	9
チー フ			7	14
フォアマン		1	12	46
一 般			18	
合 計	5	2	40	70

高専卒中心の採用の理由は、まず大卒者は裕福な家庭の子弟が多く、現場での仕事を嫌う傾向が強くて定着率が低いこと、高専卒は家庭は裕福でないが向学心は強く、やる気のある者が多いことなどがあげられている。しかし、先程述べたように、タイでは外部労働市場が学歴別に階層化しているため、相当の学歴がないと社会的に受け入れられないこともある。ホンダ・カーズ・タイランドにおいても、販売業務には一流大学卒の者を配置している。これは、タイではホンダ車は高級車と目されており、現金取引が多いため、ユーザーが安心して付き合える販売員を配置しようとする大卒ということになるからである。

このようにタイでは職位だけでなく職種においても学歴による差があり、ホンダは学歴にこだわらない会社ではあるが、学歴を認知しないとタイ社会に受け入れてもらえないことから、採用も学歴を無視できないことになる。

タイの労働者の昇進・昇給の現状をみると、どの会社でも学歴と昇進・昇給の間に強い相関関係がみられる。日系企業では、内部昇進を重視する体制をとっているところが多く、経験豊かで有能な人材が蓄積されているので今後こうした者を活用していけば大きな効果が得られるであろう。昇進について日系企業は日本の職能資格制度に似たグレード制を導入しているところが多いが、タイホンダではそこまで整備されていないため現在資格制度の導入を検討している。

タイホンダの職制を日本人・タイ人別にみると、日本人はマネージング・ダイレクター1人、デパートメント・マネジャー3人の計4人、タイ人はこの春初めてファクトリー・

マネジャーに登用した者1人、デパートメント・マネジャー2人、それ以下はすべてタイ人である。

(3) タイ日系企業とタイホンダの賃金体系

タイの日系企業の賃金体系をみると、基本給プラス物価手当という形が一般的である。物価手当というのは、オイルショックによる急激な物価上昇に対し、本俸を毎年急に引き上げることができないことから、特に物価上昇により生活に重大な支障が生じる低所得者層を対象に始められたものである。その後の賃上げ闘争では、定期昇給よりも物価手当のアップに対する要求の方が強いといっても過言ではない。基本給体系の特徴としては、細かい職務や職種にこだわらずに設定されていること、毎年定期的に昇給が査定に基づき決定されることなどがあげられる。企業によっては、職位別に賃金に上限を設け、職階ごとに給与レンジを定めている。この場合、毎年1グレードごとに賃金が上がっていくが、ある水準までくると次のポストに昇格しなければそれ以上には上がらないようになっている。年功型賃金体系によるコスト圧迫が大きくなっているように感じている。

タイホンダの賃金体系は、給与と賞与に大きく分かれ、給与は基本給プラス物価手当を中心に技術手当、通勤手当、時間外手当、役職手当等が加えられる。タイホンダの賃金についての問題点は、現地法人ではあるが、日本ホンダの出先といった意識が強く、タイホンダの業務実績に応じた賃金決定がなされていないことである。これは、タイ人からみるとマネジメントは日本人の責任であり、「我々は言われたとおりのことをきちんとやっている」という意識から業績に関係なく賃上げ要求が出てくることに起因する。

タイホンダの労働組合は、IMFTC（日本でいう金属労連）に加入しており、年1回のベースアップ交渉が定例化している。勤務時間は週5日、1日8時間（年間休日110日）、年2040時間勤務である。ちなみに、日本のホンダは1984時間勤務である。

(4) タイホンダの企業内教育の現状

タイの日系企業の中で、社内に体系的企業内教育の制度を持っているところはほとんどないといっても大過ないであろう。大半の企業は公的機関（ILO、AOTS）を利用しての日本への派遣研修を行っており、その研修では技術よりも経営方針や仕事の進め方、考え方などを学ばせている。過去10年間にタイホンダだけで29人派遣している、タイの場合、こうした日本への派遣研修後退職するケースが多いと言われているが、タイホンダでは4人と少ない。

タイホンダの企業内教育は、OJT中心であり、OffJTは安全教育と日本語研修のみで

ある。最近QCサークル活動とプロジェクト参加によるスタッフの育成を始め成果をあげつつある。

教育訓練を行うに当たっての問題点は、タイホンダに教育を担当するスタッフがないことである。現在はほとんど最少限の製造関係スタッフしか配置していないため、本社から人員を派遣して教育に当たることもある。管理監督者の特徴として、宗教的な背景が原因かもしれないが、叱ること、叱られることが不得手である。また、管理監督者としての意識が低く、どちらかというタイ人代表といった立場で物事を考えている者が多いようである。このような状況を改善するために、TWIなど基礎的な定型訓練の導入が必要と考えている。

このように、タイホンダにおいてはこれまで技術の移転は次々に進めてきたが、管理監督者教育、マネジメント教育などはあまり積極的に実施してきたとはいえない。しかし、最近タイホンダを東南アジアの1事業所から世界ホンダの供給拠点として整備する方針が出され、こうした役割を果たすための人材を育成することが急務となっている。

（文責 内田敏之）

2 タイホンダマニュファクチャリング工場長アディサク氏を迎えて

本稿は、タイホンダマニュファクチャリングの工場長に新たに任命され、研修のため来日中のアディサク氏に当専門委員会にご出席を願い、座談会形式で開催した委員会記録をとりまとめたものである。

(1) 出席者

(委員)

主査	宮本正雄	本田技研工業(株)総務部人事課主査
	河村龍一	丸紅(株)機械第二営業経理部営業経理第二課長
	鈴木重雄	新日本製鉄(株)エンジニアリング事業本部 鉄構海洋事業部海外営業部部長代理
	島田利幸	(株)日本電気総合経営研修所国際教育事業部

(オブザーバ)

松崎 朗	労働省職業能力開発局企画室長
井口民子	労働省職業能力開発局企画室長補佐
内田敏之	労働省職業能力開発局企画室
東浦知哉	労働省職業能力開発局企画室

(幹事)

泉 輝孝	職業訓練研究センター基礎研究部長
------	------------------

(2) 日時 昭和62年 7月15日

(3) 議題 タイ人からみた日本的経営

1. アディサク氏の紹介

宮 本 本日、ここに御出席いただいたアディサクさんは、この春タイホンダ工場長になられた方で、今回新任課長研修に参加するために来日していたところを当専門委員会にお越しいただきました。

今回の研修は、新しく管理職になったひとを対象とするもので、主としてマネジメント・コンセプトの理解と科学的思考のスキルとしてのKT法のマスターを狙いとしたものです。本来、日本人管理職を対象とした研修であり、すべて日本語で行っていますが、アディサクさんにはこの研修について行けるだけの素養が十分ありましたので、参加していただいた次第です。

アディサク 今から14年前にタイの大学を出まして、タイホンダに入社しましたが、それからすぐに来日して2年間鈴鹿の工場オートバイ製造の勉強をしました。この時に日本語を覚えまして、書くことはあまりできませんが、話すこと、聞くことは不自由していません。

研修終了後、タイに戻り、タイホンダでオートバイの生産に14年間携わり、この春、工場長に任命されました。

宮 本 今回の研修に参加した感想を聞かせて下さい。

アディサク 研修は課長、主査、技師クラスが受けるということを聞いていたので、自分に何らかのプラスになるだろうという期待を持って臨みました。研修は、予想していたよりも厳しく感じられました。早朝から夜9時まで続き、その上宿題もあり、翌日に間に合うように勉強しなければなりませんでした。

日本語の研修は、社長の言う抽象的な言葉が理解できなかったり、資料が読めなかったりしたこともありましたが、70%ぐらいは理解できたように思います。

研修内容は、これからの経営ノウハウについての講義が多かったようです。

宮 本 この後は、皆さんに質問していただいて、それに答える形式で進めていきたいと思えます。

2. タイホンダの現地化の状況

泉 近年、NICSが急成長を遂げ、アジア経済の発展が世界でも注目されていますが、それに対して、タイはNICSの後手に回っていると言われていています。しかし、最近ではタイ経済もテイク・オフして成長期に入り、日系企業もかなり進出するようになりましたが、こうした要因として何が考えられますか。

アディサク 最近、タイに日本企業がかなり進出していますが、その理由としては、ま

ず第一に円高の影響があげられます。そして東南アジアの中でタイが政治的に一番安定していること、タイ国での生活は日本人にとって苦にならないものであること、技術レベルもそう低くはないことなどがあげられ、今後も日系企業進出の動きは加速するのではないかと考えています。また、タイ政府側も投資委員会(BOI)の外資政策により、工業化の促進に寄与する企業の進出に対しては種々の恩典を与えており、投資しやすいような環境をつくっています。

泉　　これまで、タイの貿易収支は日本に対して恒常的に赤字が続いていたのが、円高により、こうしたインバランスが改善される機運がでてきたということですね。

円高による面は別にして、タイ国の実質生産性は上がっていると見ていいのでしょうか。

アディサク　オートバイや自動車の生産性については、ここ数年ダウンしています。自動車産業の場合、現調率(現地調達率)が低く、これに加えてパーツの切下げがあつて価格が上昇し、市場が小さくなったことと、メイン産業の農業が不作であったため、市場の需要そのものが停滞しており、厳しい状況が続いていました。

我が社においても市場の低迷から合理化計画や、生産性を上げるため1交代制から3交代制にするなどの対策を考えています。

泉　　円高という神風が吹いて、実物価値としての生産性はあまりよくないが、貨幣価値ではかなり上昇したようにみえるということですね。

今後は、実質生産性を高めなくてはならない、まさにコストをどう切り下げるかという問題があります。タイホンダの場合、タイ国で調達可能な部品の比率はどのくらいですか。

アディサク　タイホンダは現在オートバイを生産しています。オートバイの部品は大きく車体と電装とエンジンの3つに分類できますが、車体については90%以上が現地調達可能であり、電装関係部品についても現在のところ60%は現地調達できるが、一部の高性能部品については日本本社に頼らざるを得ないところもあります。エンジン部品については、政府の規制により今後7年間で現地調達比率80%をクリアしなくてはならなくなったので、現在の我が社の現調率15%をアップさせるために、我が社独自の技術力を向上する必要が出てきました。

泉　　エンジン部品を現地調達していく上で、一番ネックとなっているのは、設備ですか、加工技術ですか、それともマーケットですか。

アディサク　まあ、3つとも必要ですが、特に加工技術について、特殊な技術、非常に高い精度を要求されるものについては、現在のタイの設備ではできないものが多い

ため、日本の親会社にバックアップしてもらう必要があります。

泉 この前、NHK テレビでタイの特集があり、自動車製造工程の一場面を放送していましたが、例えば塗装などは手の吹きつけ作業であり、非常に設備水準が遅れているという印象をうけました。しかし一方では、タイ政府は関税の優遇措置などにより先進国の資本設備を導入しやすい環境をつくっていると聞いています。タイにおいて先端技術を応用した先進国の設備導入については、どのように考えられていますか。

アディサク タイは労働コストが非常に低く、高価な資本設備の導入がコスト面で割に合わない場合が多いようです。また、急激に生産設備水準を上げることは、他のタイの製品水準と差が生じるため、結局売れなくなる恐れもあるので、慎重に行う必要があると思います。

しかし、今後は人間がやっても品質が保障できない部品も多くなってくるでしょうから、メカトロニクスといわれるCNCマシンなどを導入することで対応しなくてはならないでしょう。

泉 賃金が日本に比べて非常に低いため、高価格の設備を導入するよりも、人間の労働力に依存した方が結果的には生産性が上がるというケースが多いというわけですね。

アディサク 確かにそうですが、今言ったように、機械にしかできない部品も多くなっており、コスト高はやむを得ない状況といえます。

3. 品質管理に対するタイ人従業員の意識

泉 日本の工場では、品質を工程で作り込む品質管理の思想があり、これは生産ラインの末端にまで浸透していて、一人一人の労働者が品質に責任を持って仕事をしています。そして、これが生産性向上に大きな役割を果たしているといわれていますが、これは言われたことをするだけの労働者のビヘイビアではできないことです。タイ人労働者について、こうしたことが期待できるかどうかについてお伺いしたいのですが。

アディサク 日本的な品質管理の思想をタイの労働者にそのままあてはめようとしても、国の違い、国民性の違いからなかなか困難でしょう。

国民性の違いという点からみると、日本の労働者は与えられた仕事を責任を持ってきちんとするという意識が強いようですが、タイ人にはあまりそういった意識はないと思います。しかし、やる気を起こさせると、必死に仕事をするタイプ

の人間も多いので、上司の指導次第ではないでしょうか。

また、現在タイでは誰でも株を持てる株式会社は少なく、ファミリー経営の企業や外資系企業が多く、労働者と会社側との関係があまりよくないため、会社に忠誠を尽すような人は少なく、なかなか日本と同じようにはいかないのが実情です。

泉 タイ人は日本人に比べて仕事に対する責任感が低いという話がありましたが、これは何が原因なのでしょう。

アディサク まあ、一言でいうなら教育でしょう。

4. 評価と動機づけ

泉 普通、会社にはジョブ・ディスクリプションがあって、これに基づいて作業指導書を作ります。これは、労働者にとってはそれだけをやっていれば責任を免れる、つまり経営側からそれ以上のことを期待されてもやらない、という自分の領域を守るガードになっているという意味と、これは最低限のものであり、これ以上の仕事をやらなくてはならないという意味の二通りの意味があると思うのですが、日本の場合は、後者の考え方が一般的です。

ジョブ・ディスクリプションが決められて作業指導書が作られても、日本の労働者は、これを最低限守っておればよいというのでなく、これをさらに改善していくよう努力していかななくてはなりません。そして、この努力が総合考課という評価制度の下で、従業員一人一人の業績として評価されます。このように、日本では積極的に改善提案をすればそれが自分の利益となるからやるんですね。タイにおいてそれができない、又は非常に難しいのは何故ですか。

アディサク 当社においても、9年前からQCサークル活動を導入していますが、なかなかうまくいきません。これは、従業員の意識に、工程内で発生した問題については自分の仕事ではなく、管理者の仕事であるといった考え方が定着していること、労使関係が日本のように安定していないこと、仕事をしてすぐには評価されないこと、などが原因となっているようです。特に、タイ人従業員が期待を持ち難くかったということが一番問題でしょう。彼らがどんな期待をもっているのかを十分理解した上で仕事を与え、仕事ができれば期待していたものが得られるというシステムを確立する必要があります。

私も今年、工場長になれるとは思っていませんでした。今までの例から、トップは日本人だと思っていたので、皆はいくら仕事をしていてもプラスにならないと考

えていたようです。

泉 トップに道が開けてきたということは、従業員のモチベーションを高揚させる上で大きな効果があると思いますが、マネジャーには前々からなれたわけですから、自分の日常のパフォーマンスが経営側に評価されるかどうか、将来トップになれるかどうかということとそれほど強い関係にあるのかどうか。つまり、RANK AND FILE の労働者にとっては、自分たちはもしかしたらトップになれるのではないかといった遠い将来の可能性よりも、次に職長になれるとか係長になれるとかいったところで判断するのではないのでしょうか。トップクラスの人の仕事に対する動機づけも非常に重要なことだと思いますが、一般ワーカークラスの人たちの仕事に対する動機づけも非常に重要なことではないかと思うわけです。その場合に、工場長になれるかどうかということ以上に、彼らの日常のパフォーマンスをうまく評価できるシステムができているかどうか問題ではないでしょうか。

それを評価するために、例えばホンダさんの場合、自己申告制度や日常の改善提案活動の中で能力を評価していくなど、多面的な評価システムがあります。日本企業でもホンダさんは特別熱心だと思いますが、これがタイホンダの場合は必ずしもうまくいっていないのですか。

アディサク うまくいっていないかと問われれば、まあそうですね。

評価する方法もあるにはあるが、一般の社員が頑張ろうとするほどのものではありません。

宮本 ホンダの基本的な考え方として、海外の事業所に日本の制度や施策をそのまま持ち込まないという方針があります。どの国にも、その国の歴史・風土の中から生まれた独自の文化があります。ホンダは、人に関する事柄についてはゆっくりと現地の人に受け入れられるものだけをやっているとしていますので、評価制度にしてもタイホンダ独自のものなのです。

アディサク タイの企業でも、大企業などはすばらしい評価システムを持っているところもあります。タイホンダの場合は、日本的な評価方式を導入しようとしたことはあったと思います。というのもこれまで人事部門は日本人が全て握っていたからです。

評価方式についてですが、当社にも自己申告制や改善提案などがありましたが、評価システムがしっかりしていないので機能しなくなっています。改善提案は10年前からありましたが、皆が出したアイディアにいいものがなかったこともあっ

て、上司が大事にしてくれずに廃れてしまいました。

また、教育訓練についても、日本の場合はアメリカのテキストブックを翻訳したりして資料も豊富で勉強できる環境が整っていますが、タイの場合はそういうわけにいきません。

東 浦 タイでは転職率が高いそうですが、入社以来14年間タイホンダに勤め続けている理由は何ですか。

アディサク タイでは、転職は珍しくありません。私もこの会社に勤めて14年になりますが、過去に3回ほど給与面、評価面で辞めようかと思ったことがありました。

しかし、結局辞めなかった理由の第一としては、自分が楽しく働ける職場であったこと、日本に研修に来ている時にホンダスピリットを持った人々と友だちになれ、その後ずっと友人として励ましてくれたり、相談にのってくれたことなどが大きかった。つまり、まあホンダが好きだということでしょうね。

第二に、現在タイホンダは合弁会社でホンダサイドが60%、タイサイドが40%の出資となっており、経営権はホンダが持っています。つまり、社長も工場長もみんなサラリーマンであって、オーナーと呼ばれる人がいないため、地元のファミリー経営の企業よりも昇進、昇格面で有利であることも理由の一つです。

また、当時、現地の人日系企業に就職して日本へ研修に行く場合、帰ってきてから数年間は勤続しなくてはならないといった契約を交わすことが一般的でしたが、タイホンダにはそういったものが全くありませんでした。面接の時に「もし契約によって、転職を引き留めたとしてもその人がいやいや働いたとしたら、会社にとって何の価値もありません」と言っておられたのも私の心を捕らえました。そうした広い視野を持った考え方が好きだったから辞めなかったのでしょうか。

泉 一般にタイ人はよく移動すると言われていますが、階層によっても違いがありますか。

アディサク ミドル・クラス以下の人の異動は少ないですね。トップクラスの人は多いです。

泉 それはアメリカでも同じですね。つまり雇用機会のある人ほど離職するということです。下のクラスの人に行きたくても行くところがない。

アディサクさんの友だちはどうですか。

アディサク 知っている範囲で、約半分がぐるぐる転職していて、その他の人も1回は転職を経験しているようです。

東 浦 日系企業は、欧米系企業に比べて昇進、昇格などの処遇面の評価が劣るといわ

れています。

アディサク　日系企業は欧米系企業とタイの現地企業の間ぐらいではないかと思います。

泉　アメリカの企業の場合は、公募システムといいたほうがいいでしょうか、適格者なら外部の人であろうと内部の人であろうと登用しますが、日本の企業の場合はサラリーマンからトップを育成する、つまり部下を登用するほうが気心も知れているし、安心できるということからこうしたやり方が一般化していますが、この点についてはどうですか。

アディサク　確かに日系企業も評価面ではアメリカ系企業に比べてかなり劣っているところもあります。しかし、タイでアメリカ系企業にすぐにでも通用する人材は全国に何人もいないわけで、タイ人にとってはどちらかということ日系企業の方が合うように思います。

5 タイホンダの教育訓練

泉　日本の企業では職長、組長クラスの教育にはずい分時間をかけていますが、タイではこういった人に対する教育訓練が必ずしも十分でないというアディサクさんのお話でしたが、タイホンダの教育訓練の現状は如何ですか。

宮　本　教育訓練もその企業の発展段階により異なっていくべきだと思います。タイホンダの場合、これまでは、品質の良い商品をつくるということが、企業としての主要課題であり、従って、教育訓練も技術のトランスファーと品質意識の向上が全てでした。

泉　しかし、ホンダ場合はどこの工場でも教育熱心のようにおみうけしますが。

宮　本　我が社の人材育成の基本はOJTです。人は、体験を通じて最もよく学ぶことができると思っています。

泉　OJTもよくおやりでしょうが、品質管理、工程管理、あるいはME化対応など各種の教育訓練機会が用意されているのではないのですか。

宮　本　当社は少ない方ですね。基本的にはOJTプラス自己啓発という考え方なのです。

泉　それはそれで正しいと思いますが、熊本工場では下請企業の経営者や管理職を集めて教育する機関を設けていたようですが。それを何故海外の途上国でやらないのですか。

宮　本　それには、おそらく二つの理由があると思います。まず、第一は、教育すべき対象、つまり人材のレディネスの問題です。そして第二は、費用と体制の問題で

す。途上国の小さな国内市場だけを相手とする中小企業にとっては、教育、研修は、必ずしも優先度の高い業務ではないのです。

泉 ノックダウン工場といいますか、日本で作った部品を現地で組立てるだけというのであれば技術水準は問題にならないと思うのですが、しかし、今この時期にそれではいけなくなってきた理由は何ですか。

宮 本 それは、海外のいくつかの工場が単なる現地国内の需要に対するノックダウン工場ではなくなっており、世界ホンダの供給拠点となりつつあるために、必要な諸機能が要求されるようになってきたためです。

6. 本社と現地企業

泉 日本の本社と現地の工場との権限がどのように配分されるべきかという問題についてですが、アメリカ系企業は割と現地企業に意思決定の自由度を与えていますが、日系企業の場合は小さなことでも本社に連絡しなくてはならないと一般に言われています。その点についてタイホンダはどのようになっているのですか。

アディサク タイホンダは組織上、本社の海外生産部の管理下に入っているため、基本的な方針の決定は本社の専務会等で決められています。しかし、具体的な運営については任されている場合が多いです。

泉 意思決定の配分はタイの方に移りつつあるのですか。

アディサク そうなっていくと思います。

今までは、日本から部品を輸入して組立てるだけであったので問題も少なく、現地の日本人数も2~3人で全部を管理してきました。しかし、最近ではどんどん現調率がアップして生産能力も上がってきたために、日本人の目が届かないところについては、現地人に任せる他ないというところにきています。

日常業務についてはほとんど現地化されています。経営方針等大きな問題についての意思決定をどうするかは、これからの問題ですが、最近では現地の自律化という言葉が盛んに使われているようです。

泉 それは現地の声ですか、ホンダ本社からの声ですか。

アディサク 本社からの声です。

宮 本 タイホンダは、残念ながら赤字会社でありますので、日本からの支援を必要としています。従って、本社が経営方針の決定に関与せざるを得ないのです。

私は基本的には現地に大幅に権限があると考えています。もし、タイホンダの利益が上がりだせば本社は気にしなくなるでしょう。タイホンダの経営方針が本

社専務会で決められるとはいっても、ここにいらっしゃるアディサクさんも出席されるわけでして、全く関係ないところで決められているではありません。

泉 意思決定を下に委譲するということは、日本本社とタイ工場という関係の他にタイ工場内部にもあるわけですが、日常業務においても権限を下へ委譲しようとする動きはありますか。

アディサク 組織で動くというのが基本的な考え方なので、組織の中の人にはどこまで仕事に対する責任を持たせて、どこまで権限を与えるかということは大きな課題となっています。今までは、ボトム・アップはほとんどなく、トップダウンばかりであったのですが、これはボトム・アップさせる実力がなく、努力も少なかったことが大きな原因です。しかし、最近では若いスタッフのうちで有能な者も多くなっているようです。

7. 日本での研修について

泉 話は変わりますが、アディサクさんは大学を卒業後タイホンダに就職されてすぐに2年間鈴鹿で研修を受けられたわけですが、このようなインフォーマルな研修では社会的評価が得られないという不安は感じませんでしたか。他の企業に移る場合にも訓練歴が評価されるようなものであって欲しいというようなことですが、この点は、如何ですか。

アディサク そのようなことで不満を持つ人はいないと思います。

泉 訓練に対する考え方には国によって大きな違いがあります。日本での訓練は、企業がその必要によって従業員に与えるものと考えられています。

ヨーロッパではアプレインティス・シップ（従弟制度）というのがあって、アプレインティスの期間は賃金が非常に安い代わりに、習得する技能の内容を契約で決めておくわけですね。アプレインティスの期間が終わってから就職するのですが、その期間の訓練に対する考え方が日本と非常に違うのではないかと思います。日本は採用してから企業で必要とする訓練を行ないますが、ヨーロッパは就職する前にどこに行っても通用する技能をアプレインティスの期間に習得し、その修了証書がどこへ行っても通用する能力証明となるのです。

タイで、訓練を受けるということはどのように理解されているのですか。

アディサク タイでどこの企業に行っても通用する証明書は大学の卒業証書が一般的で、ある団体又は企業で訓練を受けたということをメインに考えてはくれません。タイホンダで働いていた人に来てほしいと要望がある場合、評価されるのはそこで

訓練を受けたことではなく、その人自身の実力がどのくらいあるかということです。

泉 つまり、学歴とその人のパフォーマンスが評価されるのですね。

学歴に関してもう一つ言わせてもらいますと、アディサクさんは、大学を卒業して鈴鹿工場に研修に入った時、一般ワーカーと同じ服装で同じような仕事をした経験があたりだと思のですが、そのことに対して抵抗感のようなものはありませんでしたか。

アディサク 私にはなかったですね。

泉 日本の研修では、大卒も現場で働かなければならないのかということで、研修生から不満があるということをとときどき耳にしますが如何ですか。

アディサク タイにも一部にはそういった人もいますが、私の場合は、入社試験のときにあらかじめ聞かされていたので抵抗はなかったです。

新人の頃は何でも知りたがりですしね。

島 田 先程の話から、ホンダさんの現地従業員の教育は現地から日本へ研修に来させてOJTで技術を体得させる方法をとっておられるようですが、そのやり方についてどうお考えですか。

アディサク 今のホンダ技研のやり方では自己啓発つまり「自分でやる気がなければやめてもいいですよ。」という教育ですが、タイ人は、この方法に弱いのです。やって下さいとお願いされるとやる気を起こす人間が多いんです。

8. 日本的経営の中での違和感

泉 日本の経営といわれているもののなかで集団主義的行動様式が重要な要素となっていて、例えば、課の行事で旅行するような場合、行きたくなくても参加せざるを得ない雰囲気がある。これは、個人主義の強い欧米では考えられないことだといわれますが、アディサクさんはどう思いましたか。

アディサク それほど問題だとは思いませんでした。日本人はインフォーマルな関係を大事にする環境づくりがうまいようですね。

泉 最近は日本でも「新人類」と言って職場の延長のようなものはいやだという人々が出てきています。

それにしても、日本は調和とか和とか集団主義を大事にし、自分の個性を主張すると浮き上がってしまい、組織中心に物事を考えようとする傾向があるといわれます。一方集団に対して、個性を強調するヨーロッパ的個人主義という考え方

もあるわけですが、タイはどちらに近いですか。

アディサク 通常は個人主義が強いですね。

河 村 日本では企業に入ると、もちろん勤務時間内にいろいろな所から情報を集めて、見識を広げようとしませんが、アフターファイブにおいても、企業外部の人とつき合って情報を得ることにより、自分を情報化人間にしようと自己研修している人が多いのです。

そういう面について、タイ人の場合あまりオープンでなくて、プライベートの面では人と人のつながりよりも家庭重視のところが強いようです

アディサクさんは、タイホンダに長く勤められて、日本的な付き合いも頭に入っていると思いますが、我々からみると、日系企業のタイ人は、日本人的思考が必要ではないかと思いますが、どうでしょうか。

アディサク 私個人としてはそうあるべきだと思いますが、他の人はそうは考えないでしょう。勤務時間外の付き合いにしても、金銭的に余裕のない人も多いようです。

鈴 木 アディサクさんご自身、日本的考え方に親しみ、ものの考え方が日本人に近くなっておられる、そのためにあまり違和感を感じないのではないか、これまでお話を伺っていてそんな風に思いました。

泉 今日、アディサクさんから率直なご回答、ご意見を伺うことができ、皆さんそれぞれ考えさせられるところが多々あったことと思います。長時間にわたり本当に有難うございました。

(文責 内田敏之)

3 タイの投資環境と日系企業の対応

(河村委員の報告より)

1 タイの投資環境の概要

海外進出に当たってはその国の経済社会情勢について十分に理解することが必要である。タイの場合も日本とは政治情勢、経済水準、文化、風土、国民性等あらゆる面において相違があり、慎重に対処しなければならない。

近年、タイへの日系企業進出がさかんになっているが、この背景にはタイ経済のファンダメンタルズが良好であることが大きな要因となっている。そこで、タイにおける一般的な経済概況及び投資環境について簡単に触れるとともに、今後の展望について述べることにする。

①人口、労働力人口

タイの人口は、ここ数年急激に増加しており、1960年に約260万人であったのが1985年には約2倍の5180万人に達している。労働力人口は総人口のおよそ半数であり、2481万人となっている。このうち、就業者は2289万人であり、内訳をみると、自営業者672万人(29.3%)、家族従業者994万人(43.4%)、雇用主49.7万人(2.1%)、労働者572万人(25.0%)となっている。また、産業別には約7割の就業者が農林水産業に従事している。このように、タイの就業構造の特徴として自営業者と家族従業者の構造比率が高いこと、第1次産業従事者の割合がきわめて高いことがあげられる

②雇用失業情勢

タイの雇用失業情勢をみると、1985年において失業者は192万人、失業率7.7%となっており、ここ数年悪化している。この主な原因としては、出生率の上昇、政府関係機関の人員抑制、景気停滞による新規採用の減少および人員削減などがあげられる。

タイの失業構造の特徴の一つとして、同じ年であっても時期によって失業率が大幅に異なることである。失業率が一番高い時期は2月から4月であり、これは農閑期のため就業者の約7割を占める農林水産業の労働者が求職活動を行うこと、新規学卒者が就職活動を始めることが原因となっている。逆に、6月から12月にかけては農繁期であり、新規学卒者も就職しているので失業率が最も低い。また、高学歴者の失業率がきわめて高い。この原因としては、学校教育の拡充により1979年に高等専門学校卒業者、大学卒業者はそれぞれ64000人、36000人であったのが、1983年にはそれぞれ172000人、70000人にふくれあがったことに対して、産業界ではここ数年の景気停滞で雇用需要が拡大していないこと、さらに、高学歴者の一番の職場であった政府、公営企業においても緊縮財政による定

員抑制などによるところが大きい。

③一般経済

1986年においては、原油価格の低下やドル安の影響から輸出が好調となり貿易収支赤字が大幅に改善したこと、国内金利の低下による企業投資の回復、新経済社会開発計画（第6次5カ年計画）による景気刺激策等の効果により景気は上向きとなっている。

前にも述べたように、タイの就業者の約7割は農民層であるため、国内市場はほぼバンコクを中心とする首都圏に限られており、今後は農業地域の開発を進め、首都圏以外にも市場を拡大していくことが重要課題となっている。

流通市場においては、華僑が大きな勢力を持っており、地方に到るまで流通網が広がっているため、進出企業はこれらのルートを利用する必要がある。

④政治情勢、対日感情

プレム政権になって2度のクーデター騒ぎがあったがいずれも失敗しており、とりたてて政情不安というものはなく、他の東南アジア諸国に比べても落ち着いているといえる。

また、対日感情についても日本政府、日系企業等の努力により、最近は見立った反日運動の動きはない。しかし、日タイ貿易インバランス問題など日本のオーバープレゼンスが目立ち始めると、再び反日感情が盛り上がる可能性もあるので注意が必要である。

⑤タイ政府の外資政策

現在のプレム政権の外資政策をみると、一般法規による外資出資制限、外国人就労規制等による制限があるほか、雇用機会創出、高い経済成長達成のための投資促進のため投資委員会（BOI）によって外貨の選別的導入を図っている。ここでは、投資の制限を目的とした外国企業規制法、外国人就労規制法及び投資委員会について簡単に述べることとする。（外国企業規制法）

この法律は、外国企業を3つのカテゴリーの業種に分けて段階的に外資を規制するものである。ここでいう外国企業とは、資本の50%以上を外国人が保有するもの、株主もしくは社員の過半数が外国人であるもの、最高責任者が外国人であるもののいずれかを指す。3つのカテゴリーとは①新設、既設を問わず外国企業を認めない業種（米作、農作物販売業、不動産業等12業種）②BOI奨励業種以外の外国企業の新設を認めない業種（米作以外の農業、ホテル、国内運輸業等37業種）③許可のない限り外国企業の新設を認めない業種（輸出業、各種卸売業、①②以外のサービス業等14業種）である。

（外国人就労規制法）

この法律は、タイ国内に居住する外国人の就労によって、タイ人の雇用の機会が奪われることを防ぐために、外国人の就労については許可（ワーキングパーミット）の取得を義

務づけるとともに、一定の職種については全面的あるいは部分的に外国人の就労を禁止するというものである。外国人就労許可件数は年々増加しており、1985年では日本人の取得件数が最も多くなっている。

(投資委員会 (BOI))

投資委員会 (Board of Investment) は1954年に制定された投資奨励法の執行のために設立されたもので、経済社会開発において重要な内外投資の促進活動を行っている。その主な内容は、投資機会を見出すこと、投資活動の円滑化、投資優先分野の明示、奨励対象の選定などである。

タイ政府の方針としては、国内の基盤産業（例えば農業関係）に対する外資の導入については消極的であるが、タイの工業化を促進するような外資の導入については積極的に取り組んでいる。

⑥タイの租税構造

徴税についてはある程度どの国でも同じような考え方に則って行われるわけであるが、やはりタイにはタイなりの法律や規則があり、これを遵守して企業活動を行わなければならない。

タイの租税構造の特徴は、個人所得税、法人所得税等の直接税と事業税、消費税、関税等の間接税との比率、いわゆる直間比率が日本に比べて直接税の比率が非常に低いことである。86年度予算においては、直接税比率は25%程度となっている。

直接税としては上述のように個人所得税、法人所得税がある。個人所得税は税率が7%～55%と日本に比べて低いが、日本人駐在員は円高の影響もあり、課税所得に最高税率がかかるケースが多いようである。日系企業の駐在員について注意しなければならない点は、一時的にでも出国の際にはタックス・クリアランス・サーティフィケートを受ける必要がある。その場合、180日以上滞在したときは所得があったものとみなされるため、所得申告をしてタックス・クリアランス・サーティフィケートをもらって出国しなくてはならない。法人所得税についてみると、タイでは歴年に課税期間がおかれるが、日系企業の場合は本社の会計年度にあわせて4月～3月にしている企業が多い。申告の期日は年度が終了してから150日以内、減価償却は、日本では細かいが、タイでは定額法を用いており非常に簡単である。徴税に対する異議申し立てについては、政府、民間、学識経験者から構成されたアピールコミッティが用意されているが、判定が下るまでには通常2、3年かかる。

間接税は、主に事業税、消費税、関税からなっており、タイ政府の主要歳入源となっている。事業税は、事業活動に係る総売上あるいは総収入に一定の税率を課す、いわば売上税的な性格を持つものであり、日本の事業税とは異なる。これによれば、中間財、最終財

を問わず課税されているので、いくつかの段階で2重課税となっているとの指摘がある。

タイの税法体系は、施行細則があまり定められていないため、日本に比べて非常に簡単であることから、徴税については徴税官の恣意によるところが大きく、これが事業活動を妨げる原因の一つとなっているようである。特に、帳簿がしっかりしている外国系企業は、徴税が確実なこともあって、恰好の課税対象となっている。

⑥今後の動向

第一に、タイの国内市場は非常に小さく、国内需要を対象にしたものについてはあまり期待できない。農村地域の購買力の向上は重要な課題であるが、東南アジアの輸出市場を考慮して、生産拠点とするケースが今後増加してくるであろう。第二に、タイの外貨政策については上で述べたところであるが、今後も輸出産業指向、外貨の制限的、選別的導入を引続き行うものと考えられ、進出の際にはこの制約条件を十分理解しておかなくてはならない。第三に、ビザ、ワーキングパミット等は窓口の対応が遅く、手続きも大変であるので注意が必要である。最後に、タイの徴税は課税方法が不統一であるため、税務については制度を十分理解する必要がある。

2 日系企業の現地化問題

これまでタイの投資環境について述べてきたが、海外進出に当たって次に問題となるのは企業の現地化の問題である。しかしながら、これまで進出企業の現地化問題について詳しく調べた調査は見当たらない。このため、現地化を現地従業員のマネージャークラスに対する権限委譲の問題として捉え、次の4つの点について別表の調査項目に基づき調査することを提唱したい。

- ①在庫・購買をも含めた広義の生産システムの現地適応
- ②労務管理全般の現況と創業時からの変容過程
- ③経営現地化の速度を実質的に決定する管理・監督者層の人材育成状況とその問題点
- ④「日本型」経営現地化の特徴と問題点

(文責 内田敏之)

(別表) 経営の現地化についての調査項目

	日本人	タイ人	現 地 化 の 目 標		
			1年目	2年目	3年目
経営全般（マネジメント） ☐ 社長業務（内容） ☐ 副社長・専務・常務業務 ☐ 取締役業務 ☐ 組織の創設・改定 ☐ 経営方針の決定 ☐ 職務規程 ☐ 人事 ☐ 財務 ☐ 業務計画 ☐ 業績評価 ☐ 資金計画 ミドルマネジメント ☐ 人事 ☐ 総務 ☐ 財務 ☐ 監査 ☐ 営業・販売 ☐ 購買 ☐ 在庫 教育その他 ☐ 研究開発 ☐ 生産技術 ☐ 提言制度 ☐ 小集団活動 ☐ O f f - J T ☐ O J T ☐ 日本人管理者の数 ☐ 現地従業員の登用計画 ☐ 人事考課制度 ☐ ローカル企業の指導					

(注) 本稿とりまとめにあたりバンコク日本人商工会議所編「タイ国経済概況（1986－87年）」を参考にした。

4 異文化適応と人材開発について

本稿は、当専門委員会が昭和62年7月10日に、京都精華大学教授クントン・インタラタイ氏を招き、日本人と異文化適応について報告していただいた内容を整理したものである。タイ人による日本人論として、また、日・タイ両国比較文化論として示唆を受ける点が少なくない。

クントン教授の略歴は次のとおりである。

1941年タイ国に生まれ、国立カセサート大学経済学部卒業後、日本文部省留学生として、慶応義塾大学大学院に学び、経済学修士号取得。引続き米国イリノイ大学大学院経済学部へ留学し、経済学博士号取得。

「日本人はアジア人か」学生社より

1 研究の視点と方法

私が自分の学問を探究するときは、本を読むのではなく、足で歩いて情報を収集することをモットーとしている。現在の研究テーマは、何故日本がアジアの中で唯一高度経済成長を遂げ、先進諸国の仲間入りができたかということであり、これは基本的には日本の国民性によるところが大きいと考えている。

私の研究方法は、経済原理を数式的に説明するのではなく、その背景にある社会的要因にスポットをあてて、文化人類学的なアプローチで経済学を考えている。今日は、こうした観点から日本企業がASEAN諸国に進出するにあたって、どのような問題があるのかということ話を話してみたい。

2 気候と国民性

日本とタイ、広く言うと東南アジア地域と極東地域の大きな相違点として、まず地理的なエレメントがある。今日も暑苦しくて大変だが、日本は秋が来ればしのぎやすくなる。しかし、タイなど大部分の東南アジア地域に住む人々は、一年中今日のような調子で非常に暑い。

このように気候の差はアジアにおいても北と南では大きく違い、工業国は北に多い。つまり日本人の場合は、気候の変化が激しく環境が東南アジアより厳しいので、いろいろなことを考えてサバイバルしなくてはならず、従って新しいアイディアも生まれ、技術力の

向上に資する面がある。自然環境の厳しさは、労働意欲を喚起しているといえる。

逆に、南の熱帯地域に住むアジア人は、厳しい冬もなく、土地と水さえあれば一年中農業ができるし他の自然条件にも恵まれているためサバイバル意識が低く、あまり働かないようにみえる。働く必要性に迫られていないからだ。

それでは、暑い国は経済発展しないのかということにもなるが、シンガポールの例があるように、他の条件がそろえば経済発展は可能である。しかしこの場合、日本を中心とする北アジアと南アジアとは異なった形で発展するものと思われる。

3 宗教と経済活動

タイに限らず他のアジアの国々は宗教によって国民のコンセンサスが生まれており、人間の行動様式すら規定しているといえよう。これは欧米諸国についてもいえる。

しかし日本については例外で、宗教に基づく国民のコンセンサスがない。その代わり、儒教、武士道といった日本独特の哲学があり、こうした思想が経済発展に寄与していると考えられる。つまり、教育熱心、勤勉、責任感といった点で日本は他のアジア諸国に秀でている。

宗教は、国によってその行動様式を変えている。例えば、アジアにおいても日本とタイは同じ仏教でありながら、日本は大乗仏教、タイは小乗仏教と分かれており、その解釈に大きな違いがある。日本のお坊さんは結婚できるし、大学で勉強もできるが、タイでは戒律が厳しく、お坊さんの世界と一般の人の世界は完全に分離してしまっている。また、イスラム社会についてみると、特にイランは、いかにアメリカが近代兵器を駆使して対抗してもかなわないぐらい宗教の力が大きい。イランの兵士は死ぬとすぐアラーとなって神のもとに向かうことで今より幸福になると信じているので、日本の神風と同じく死を恐れていないため、大きな力を発揮する。

経済的な視点から宗教をみると、現世と来世という考え方があるが、現世を重視する宗教は経済的に成功している。日本、韓国、台湾、ホンコン、シンガポールの経済成長率は、他の東南アジア地域に比べて高いが、これらの国の共通点の1つとして儒教の影響が強いということがあげられる。これは、今を懸命に生きることを重要な教えとしているからである。しかし、例えばインドでは今が苦しければ苦しいほど来世はうまくいくといった考え方なので、なかなか経済の活性化に結びつかない。

このように、宗教は人間の行動様式を規定することから、経済諸活動に何らかの影響を及ぼし、長期的には経済発展を促進したり、阻害したりする可能性もある。

4 文化、慣習、歴史と国民性

あるアメリカの学者が日本とタイの社会構造について、タイはルーズ・ストラクチャー（ゆるい構造）、日本はリジッド・ストラクチャー（きちんとした構造）であると言っているが、ある意味で彼の意見は正しいと思う。確かにタイは日本に比べてフレキシビリティが高いようである。

例えば、名前については、私はタイではクントンさんと言われたいが、日本に来てインタラタイさんと言われると誰のことだかすぐにわからないことがある。タイでは個人が判別できればよしとするのに対して、日本が姓を重視するのは、祖先や子孫といった家のつながりを重くみているからであろう。

私が日本に来て一番驚いたことは、墓があること、又、先祖を奉る盆があることであった。タイではそういったものは全くなく、家を考えるより、自分は自分である、他の人間は関係ないといった考え方が強い。日本で家族の一人が犯罪を犯したら一家の大問題であるが、タイでは自分のことではないのであまり気にしない。

このように、日本人は祖先、古いものを大切にす民族である。特に歴史については、京都や奈良には古い寺、神社が星の数のごとく点在しているが、タイにはこうした歴史を感じさせる寺はあまりない。チェンマイの遺跡の石をトラックでどこかへ持っていってしまうような人もかなりいるため、大切な歴史の遺物はほとんど残っていない。日本は歴史の大切さを知っていることも、経済発展の一因になっているのかもしれない。

5 集団主義と個人主義

昨日ある新聞を読んでいたところ、第一面に「我が国」という単語が10回も出てきた。恐らくタイの新聞には1回も出てこないと思う。別に「我が国」という言葉が愛国心を表わすものでもないようであるが、日本人は自分の国、自分の会社を大事にするということがよくわかる。タイ人はあまりそうしたことは気にしない、いわゆる個人主義の傾向の強い民族であるように思う。

タイの個人主義は欧米でいう個人主義とは違うと考えている。欧米の個人主義は、自分で判断して自分の利益を守ることであり、ある程度まで人の目を気にせずに行動できるが、責任も全て自分にあるという意味で本当のインディビジュアルイズムといえよう。しかし、タイ人の個人主義はそこまで徹底しておらず、人の目を気にして自分の判断ができない場合が多いようである。いわばタイの個人主義は欧米と日本の中間に位置するものと考えている。

（文責 内田敏之）

5 異文化摩擦とその対応について

－ 海外派遣者の経験を中心に －

株式会社日本電気総合経営研修所

国際教育事業部

島田 利幸

はじめに

1 日本電気の会社概要	51
2 当社の海外事業展開の推移	52
(1) 海外事業展開の歴史	52
(2) NECの国際化プロフィール	52
3 海外人事政策の基本と国際化教育	53
(1) 海外人事政策の基本	53
(2) 海外事業要員育成制度	54
4 国際化教育プログラム	55
5 国際経営事例集とは	63
(1) 国際経営事例集とは	63
(2) 国際経営事例集の編集目的	63
(3) 国際経営事例集の編集要領	64
(4) 国際経営事例集の掲載内容	64
(5) 国際経営事例集の実績	65
6 事例紹介	66
(1) 現地人従業員の人事管理の事例	66
(2) 現地人従業員の解雇	67
(3) 現地人部下への指示をめぐる事例	68
(4) 勤務管理上の事例	69
7 これからの国際化教育の方向	71
(1) 主要課題と対応方向	71
(2) むすび	72

はじめに

日本経済の国際化の進展に伴い、企業における人材開発、とりわけ国際企業人の育成がますます急務になってきている。

円高の企業環境下で、経営能力、マネジメント能力の異文化適応が、企業の国際競争力のファクターとして、あるいは生き残り条件として大きくクローズアップしてきている。

海外事業のスタイルが、従来の輸出中心型から生産拠点の海外展開とか、国際経営といったものにその中心が移ってくると、ハード（モノ）中心のものからソフト（ヒト）中心の要素が非常に重要になってくる。

たとえば、現地人スタッフ、従業員の管理とか指導、育成、登用の問題、働き甲斐のある環境整備といった課題を日本的経営を踏まえつつ現地に根を下ろしていかなければならない。

以下、本稿ではこのような観点から、当社の国際化教育の一環としてかねてより推進し、高い成果をあげている「国際経営事例集」について説明したい。叙述の順序として、当社の概要および国際化教育の概要につき簡単に触れた上で本題に入ることとしたい。

1 日本電気の会社概要

1 設立時期	明治 32 年 7 月 17 日
2 資本金	1,145 億円（62 年 3 月）
3 従業員数	38,364 名
うち男	28,780 名
女	9,584 名
4 売上高	61 年度 2 兆 1,235 億円 （うち輸出 28%）
5 海外拠点	（62 年 7 月現在）
海外法人	生産法人 21（12 ケ国）
販売法人	23（15 ケ国）
駐在員事務所	26（25 ケ国）
総拠点数	70（40 ケ国）
6 海外従業員数	17,000 名（62 年 3 月末）
うち現地雇用者	16,400 名
出向・駐在	540 名
7 年間海外出張者数	61 年度 8,700 名

8 主要事業分野

通信機器、コンピュータおよび電子機器、電子デバイス、
ホームエレクトロニクス、VAN、その他

2 当社の海外事業展開の推移

(1) 海外事業展開の歴史

当社の海外事業の歴史を振り返ってみると、第1期は1950年代の市場開拓期、第2期は1960年代の海外事業発展期、そして第3期は1970年代以降今日に至る本格的な国際化進展期、以上の3期に区分することができる。

1950年代は、戦後の混乱をようやく脱し、輸出を再開した時期に該当する。この時期には、通信機が主としてアジア向けに輸出された。

1960年代には、マイクロ波通信システム、衛星通信システム、電話交換機等の通信の輸出がアジアからラテンアメリカ、そして中近東へ拡大した時期である。

1970年代は、海外法人による現地生産活動が本格化した時代である。通信機の現地生産が、ブラジル、メキシコ、オーストラリア、そして米国で拡大した。また、この1970年代中頃には、電子デバイス工場がマレーシア、シンガポール、アイルランドに開設されている。コンピュータが海外に向け販売され出したのもこの時期である

1980年代の海外事業にみる大きな特色は、それ以前にもまして電子デバイスおよびコンピュータ事業が積極的に推進され始めたことである。通信に比重のかかった海外事業分野では製品面の多角化が進展してきた。他方、当社の海外事業は、輸出中心の事業形態から脱し、市場に近いところで生産販売活動を営むという新しい形態に変化し、それが定着化してきている。

このように当社が海外事業に重点を置いた事業展開を行った結果、当社製品の納入実績国の数は、現在144ヶ国にも及んでいる。

(2) NECの国際化プロフィール

当社の昭和61年度の売上高は、連結ベースで2兆4,497億円であり、この中に占める海外関連の割合は28%となっている。

当社は、現在、C&C、つまりコンピュータとコミュニケーションを融合した事業を推進している。これには具体的には4つの事業の柱がある。第1は通信機器、第2はコンピュータおよびその他電子機器、第3は半導体・IC、LSIといった電子デバイス、そして第4はホー

ムエレクトロニクスである。各事業の現在の対売上高構成比は、通信機器 29%、コンピュータおよびその他電子機器が 41%、電子デバイスが 17%、そしてホームエレクトロニクスが 8%、VAN 等 5% となっている。

この海外事業を世界的に推進するための当社拠点法人としては、生産現地法人が 21 社、販売・サービス関係の現地法人が 23 社 合せて 44 社の体制となっている。ほかに 25 ケ国に 26 ケ所の駐在員事務所があり、両者を合わせると 70 の拠点が世界各地に存在しているわけである。

そして、これら海外現地企業で働く現地人社員が 16,000 人および日本からの出向社員が、540 人を数えている。

以上の説明を表 1 に集約して示す。

表 1 NEC 国際化プロフィール

	全社売上	海外売上	海外比率	海外法人数 () 内生産法人	海外勤務者	現地採用者 (含 合併会社)
昭和 45 年 (1970)	3,102	514	17%	6 (5)	N/A	N/A
50 年 (1975)	5,272	1,274	24%	16 (12)	227	5,675
55 年 (1980)	10,749	3,170	29%	27 (14)	303	10,989
60 年 (1985)	23,347	7,750	33%	42 (20)	456	16,499

3 海外人事政策の基本と国際化教育

(1) 海外人事政策の基本

当社の海外人事政策の基本は、中期的には C&C と国際化という 2 つの発展軸の相交錯する中で、事業が進められていくものと考えてよいが、その一方の発展軸である国際化については、「このかけがえのないアイデンティティをもった日本が摩擦を最小限にとどめながら、国際社会（異文化社会）に定住していくこと」をもって、国際化であると考えている。われわれとしては、このような意味での国際化を調和的、発展的に押し進めていく人材を

育成していくことが国際化教育の出発点であると考えている。国際化を進めるための諸要因を特にヒューマンサイドから見たとき、そこにどのような課題が存在するであろうか。われわれはそれを次の4つに整理してとらえている。

第1 海外派遣者の量的・質的確保

第2 派遣人事の計画的なローテーションの推進

第3 国際化教育の推進

第4 現地法人マネジャーの育成・処遇

ここでは国際化教育に問題点をしばって述べることにするが、それに入るに先立ち、その基本前提となる海外人事政策の基本的考え方について述べておきたい。

まず海外勤務者の場合であるが、これは偏えに「優秀な人材を派遣する」ということに尽きる。国内で十分に実績を上げられない者が、もっと厳しくかつ複雑な海外のビジネスの場面で実績を上げられる筈はないという前提で、できる限り海外には優秀な人材を派遣するということを基本に据えている。

そして海外で十分いろいろな経験を積んできた人材を、帰国後それにふさわしい処遇をしていく、つまりこれから海外勤務につくということが重要なキャリアパスになる、という人事方針を貫くことである。

(2) 海外事業要員育成制度

当社は昭和55年に海外事業要員育成制度を制定した。現在展開されている海外人事および国際化教育はこの制度に立脚している。この制度の目的は次の2つである。1つは、海外事業要員の量的・質的確保であり、いま1つは、海外勤務への意欲づけ、動機づけである。

そのためには、いかにして適性者を発見し把握していくのか、派遣人事をどう計画化していくのか、いかなる国際化教育を実施していくのか、海外勤務者の生活設計にどう配慮していくのか、さらに海外勤務中の心遣いおよび復帰後人事への配慮をどうやっていくのか、といった問題がある。

これらの問題に対する具体的制度として、まず第1に海外事業要員適性判定登録制度というものがある。これは3年に1回、男子社員全員にいろいろな面から海外事業要員として適性を備えているかどうか、またどの程度の適性を備えているかをチェックして海外人事部門に登録するという制度である。

第2に海外事業要員ローテーション計画がある。これは年に1回、海外人事部門と事業ラインとの間で向こう5年間にわたるローテーション計画のすり合わせ、見直しを行う制度である。

第3に派遣期間の明示がある。これは本人の生活設計およびキャリア開発と結びつく。

第4に海外勤務6ヶ月前内示がある。この6ヶ月の間に国際化教育を受講したり、その他必要な準備、手続を完了するということである。

第5にリエントリー・ボス制度がある。これはいわゆる里親制度であって、海外勤務中の心遣いと結びつく。日本国内で海外勤務者のためにいろいろな面倒をみるリエントリー・ボスをアサインするわけである。例えば、いろいろな情報を提供したり、また復帰が近くなると子女教育問題について相談にのる、あるいはそういった問題を人事部門へつなぐといった仕事をし、海外勤務中のアフターケアをできる限り充実させていこうということである。

そして第6に国際化教育プログラムの展開がある（表2参照）。

4 国際化教育プログラム

国際化教育の目的は、人事制度とリンクした海外事業要員の計画的、組織的育成とそれによる全社的国際化の推進である。

国際化教育プログラムは、表3に示すように次の3本の柱からなっている。

第1 国際企業人教育

第2 海外派遣者教育

第3 現地人社員教育

国際企業人教育は、NEC社員は国際企業人でなければならないとし、そのために用意された教育プログラムである。

海外派遣者教育は、実際に海外勤務に就く社員のために用意された教育プログラムである。

さらに現地人社員教育は、海外法人に勤務する現地人社員のために用意されている教育プログラムである。近年、現地法人の新設および現地人社員の増加に伴って、この教育のウェイトが漸次高まってきている。

それでは以上の3本柱をもってわれわれが育成しようとしている海外事業要員とはどのような人材を指すのか。それは一言でいえば、「異文化圏への対応にすぐれた感覚と行動力を身につけた企業人」ということである。

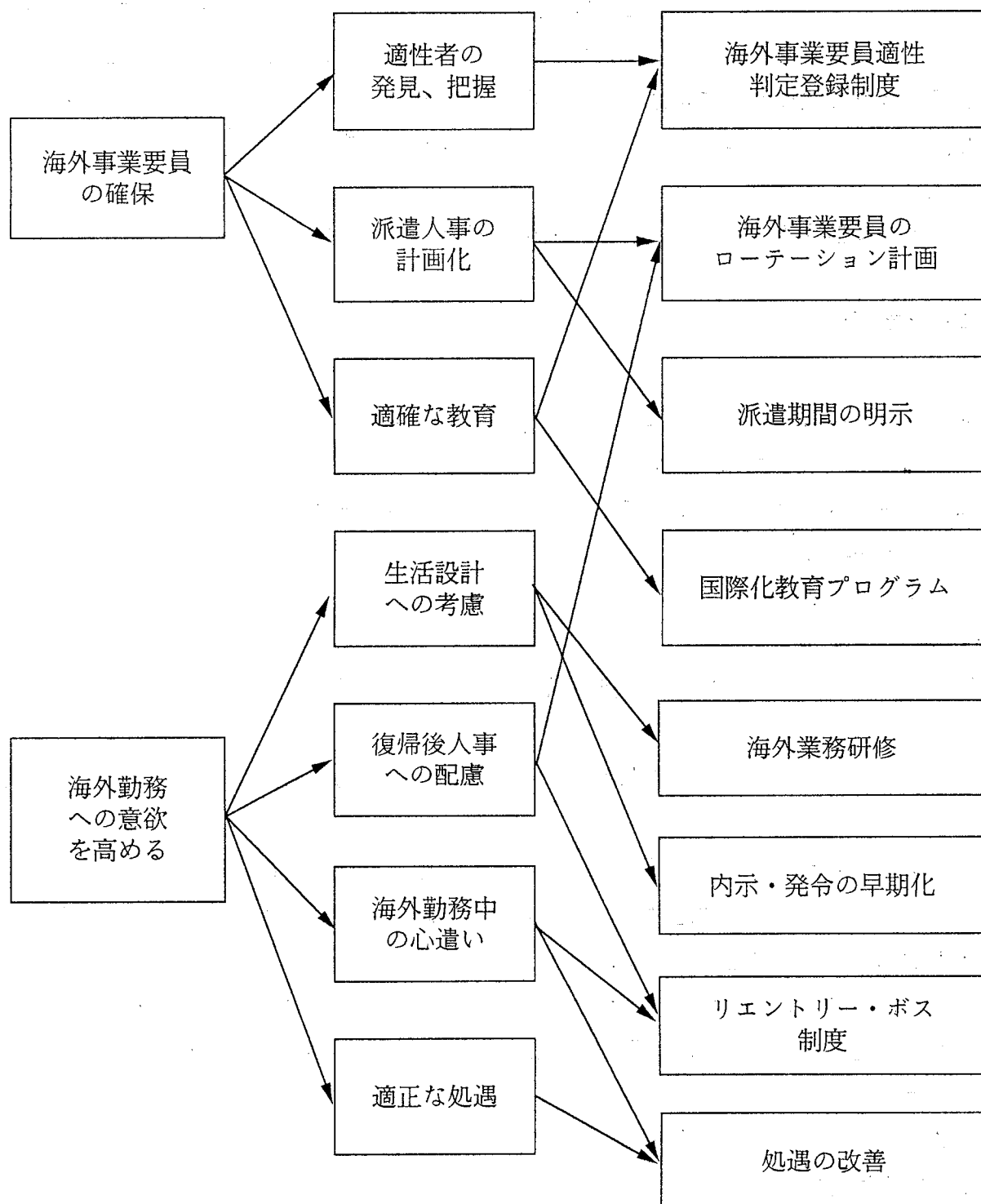
具体的な要件としては3つあって

第1は、業務遂行能力

第2は、異文化適応力

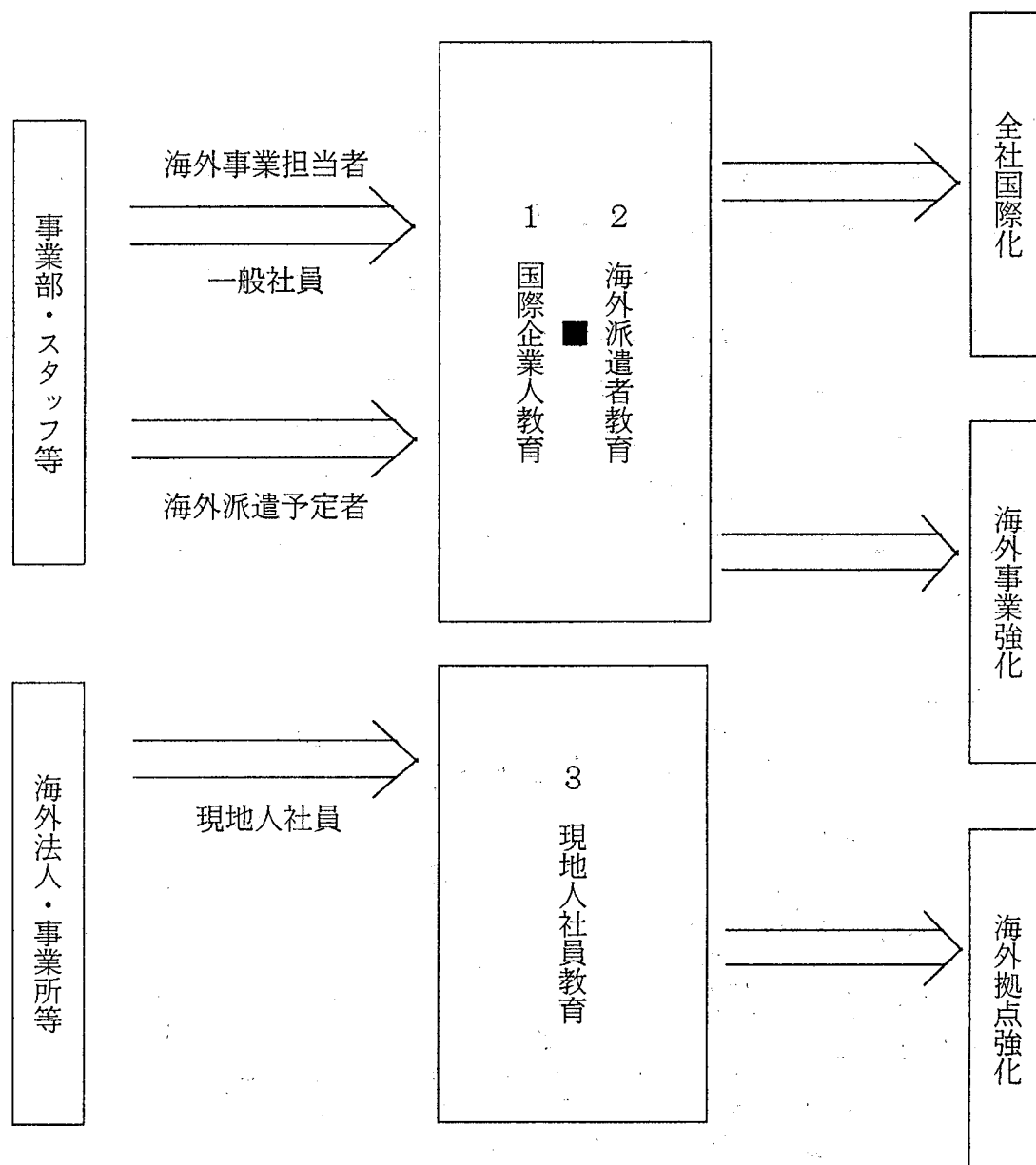
第3は、国際コミュニケーション力である。

表2 海外事業要員育成制度



そしてこれら3つの要件全体を総合化した能力を国際経営管理力と称している。

表3 国際教育の目標



さて次に、以上のような国際人材の育成を目的とする国際教育プログラムの具体的カリキュラムがどのようなになっているかについて述べよう。現在のところ国際教育プログラムは、〈図4〉、〈表5〉に示すとおり9種類から構成されている。

①国際ビジネスプログラム

国際ビジネスに携わる社員がある程度共通的な基礎知識として習得しておく必要があると考えられる内容を講座として実施している。構成は、貿易実務、国際金融、国際保険、国際法務・契約、国際経理・財務、国際生産システム、国際マーケティング、海外工事プロジェクトなど。

②国際マネジメントプログラム

海外拠点へ赴任する社員または将来的に赴任の可能性の高い社員に対する海外拠点でのマネジメントの基礎的研修を目的とするプログラムである。国際シニアマネジャー講座、国際ミドルマネジャー講座、国際経営事例研究講座などから構成されている。

国際教育においても管理階層別の教育プログラムを用意することが重要となってきた。現地拠点での日本人社員の役割も経営者として仕事をする人、中間管理者として仕事をする人という違いが生じているので、これに応じた教育が必要となる。

管理階層上の立場の違いはあっても文化的背景を異にする現地人と共に仕事をするためのオリエンテーションという点を管理階層別国際教育プログラムの中心的な課題として捉え内容を構成している。特に現地人とのコミュニケーション、交渉、説得といった面の研修を重視している。

図4 国際教育体系

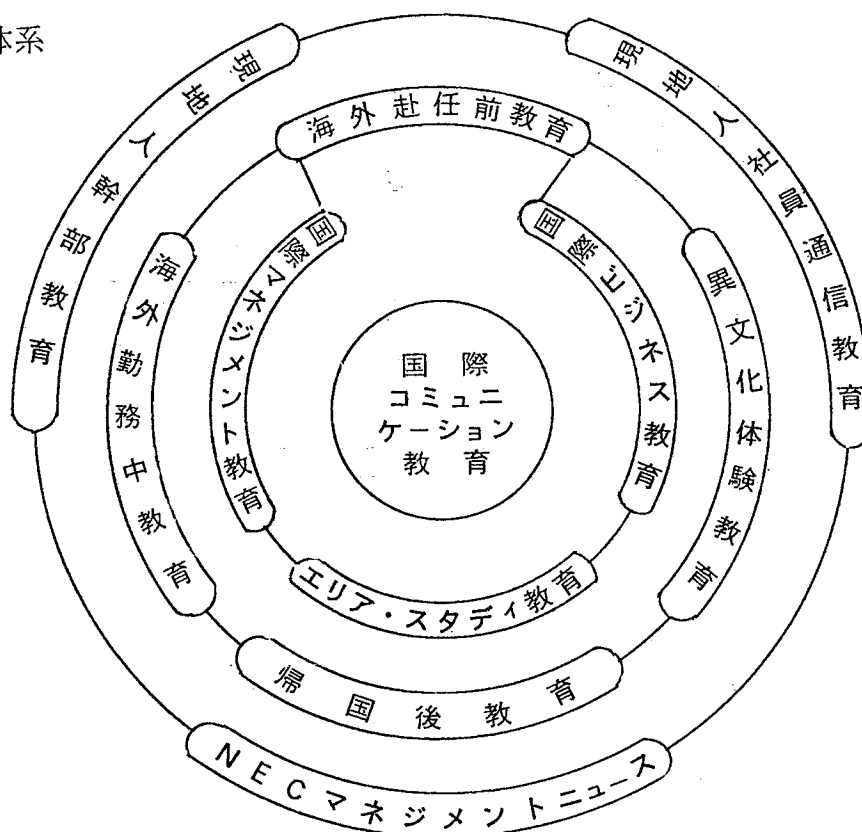


表5 国際教育の分類

1. 国際ビジネス	- 貿易実務講座 - 貿易実務アドバンスド講座 - 国際金融講座 - 国際保険講座 - 国際法務・契約講座 - 国際経理・財務講座 - 国際生産システム講座 - 国際マーケティング講座 - 海外工事プロジェクト講座
2. 国際マネジメント	- 国際シニア・マネジャー講座 - 国際ミドル・マネジャー講座 - 国際経営事例研究講座
3. エリア・スタディ	- 北米ビジネス講座 - 欧州ビジネス講座 - アジアビジネス講座
4. 海外赴任前	- 海外赴任直前講座 - 渡航夫人講座
5. 海外勤務中	海外勤務者通信教育
6. 帰国後	海外勤務者帰国講座
7. 異文化体験	- 海外留学 - 海外業務研修
8. 現地人社員	- 現地人幹部教育 - 現地人社員通信教育 - NEC MANAGEMENT NEWS
9. 国際コミュニケーション	- 英会話 - 英語ライティング - 英語プレゼンテーション - 英語フォローアップ - 英語以外の外国語 - 語学力検定

③エリアスタディプログラム

地域別のプログラム編成の必要性はつとに認識されていたが、昨年度の米国プログラムの試行を踏まえて今年度より米国、欧州、アジアなど比較的赴任者の数のまとまっている地域をとりあえずの対象として地域別プログラムを編成した。

世界共通プログラムのみでは、地域に密着した事業を展開できる人材の育成には極めて不十分であり、この方向でのプログラムの充実が今後極めて重要な課題と考えられる。ただし、突き詰めていくと、この種のプログラムは各国別のレベルまでブレイクダウンしなければ真の効果があがらないと考えられ、またそこまでの実現を達成するには、地域専門家の少なさ、教育対象者の問題など、企業内教育として実施する上では問題が多い。

④海外赴任前プログラム

海外赴任の決まった段階での社員およびその帯同家族（夫人）を対象とする、海外勤務生活へのオリエンテーションを目的とするプログラムである。海外赴任直前講座、渡航夫人講座から構成される。

海外赴任直前講座は、役員との懇談、海外人事制度、子女教育、健康管理などから構成される。また渡航夫人講座は、会社概要紹介、渡航手続きの解説、海外での健康管理の重要性、海外生活夫人体験談および懇談、海外生活のための英語学習法ガイダンスなどから構成される。

海外赴任直前講座においては、国際経営ノウハウの蓄積、活用を目的として海外勤務終了者がまとめた現地勤務体験談、生活体験を国際経営事例集という形で海外赴任者に配布している。（詳細は後述）

⑤海外勤務中プログラム

海外勤務者は、東京での教育プログラムを受講することは難しくなることから、これをカバーするため通信教育プログラムを提供している。内容は、生産管理、販売、経理財務、人事労務、一般教養、図書購読などで構成される。昭和61年度の受講者は述べ209名。

⑥帰国後プログラム

海外勤務を終えた帰国者に対して、最近の会社の状況、課題、今後の動向等について情報を伝達し、国内勤務へのスムーズな移行を助けるとともに、海外勤務者における体験を会社のノウハウとして残すための報告をまとめることを目的とする。

⑦異文化体験プログラム

海外留学および海外業務研修の2つの制度が実施されている。海外留学は年間40名募集、期間は1年ないし2年である。ただし、最近の貿易摩擦により技術系社員の海外留学は門戸が狭くなる傾向にあり、片方向での知識習得でなく、双方向での知識交流が今後ますます

す重要になると考えられる。

海外業務研修は、年間10名募集している。当社の海外拠点においてOJTによる業務研修を行い、国際企業人の育成および海外派遣予定者の能力開発を目指している。

この他、ハーバードビジネススクール短期コース、国内のマッキンゼー社MBI、国際大学にも若干名を派遣している。

⑧国際コミュニケーションプログラム

語学研修およびその基礎に立った異文化コミュニケーションの能力開発涵養を目的とするプログラムである、英会話、英語ライティング、英語プレゼンテーション、英語フォローアップ、英語以外の外国語および語学力検定から構成される。〈表6を参照〉

英語フォローアップの中には、単なる語学研修ではなく文化的背景の異なる人間同志のコミュニケーションについて学ぶ異文化コミュニケーションの系列に属するプログラムをできるだけ多く導入している。今後語学の基礎的スキルと共にこのようなコミュニケーションスキルの教育の重要性が増して行くと考えられる。

表6 国際コミュニケーション

英会話

英会話インテンシブコース I (初級) II (中級) III (上級)

英会話コミュニケーションコース

技術英会話コース〔I、II、III〕

管理者ビジネス英会話コース

英語ライティング

ビジネス英語ライティングコース〔I、II〕

技術英語ライティングコース〔I、II、III、IV、－平日〕

技術英語ライティングコース〔I、II、III、IV、－土曜日〕

技術英語ドキュメンテーション

管理・監督者テクニカルライティング短期セミナー

管理・監督者テクニカルライティング短期セミナー（上級）

英語プレゼンテーション

ビジネス英語プレゼンテーション

技術英語プレゼンテーションコース

国際学会プレゼンテーションコース

英語インストラクションコース

英語フォローアップ

ビジネス英語コミュニケーション短期コース

デール・カーネギーコース（話し方人間関係）

インターナショナルクラブ

異文化コミュニケーションコース

ビジネス英語ネゴシエーションコース〔I、II〕

英語自己学習ガイダンス

英語以外の外国語

スペイン語会話コース

ポルトガル語会話コース

フランス語会話コース

中国語会話コース

韓国語会話コース

語学力検定

英語力検定

スペイン語力検定

⑨現地人社員教育

上述①～⑧はすべて日本人社員を対象としたものであるが、海外拠点に勤務する現地人社員に対する教育もグローバル化の立場から非常に重要であることは言うまでもない。当社では昭和52年以来、現地人社員を東京に集め、日本の理解、日本電気の経営の理解の促進を主目的とする現地人幹部教育プログラムを実施してきた。現在、春と秋の2回各20名程度の現地人マネージャに対するプログラムを提供している。62年春の実施分まで参加者総数は119名に達している。

この他、現地人社員を対象とした英文の通信教育プログラムを実施している。構成内容は、経営一般、マーケティング、経理財務等である。

また、現地拠点のマネジャー向けに英文のマネジメントニュースを四半期毎に編集、発行して、オールNECとしてのベクトル合わせ等に寄与している。

5 国際経営事例集とは

以上、当社の国際化教育の概要について述べてきたが、この稿のテーマでもある「異文化摩擦とその対応について」——海外派遣者の経験を中心に——についてここで紹介したい。

(1) 国際経営事例集とは

この国際経営事例集は、海外現地法人、駐在員事務所および海外工事プロジェクトで長期にわたり勤務した後、帰国された方々に現地での勤務面、生活面において経験した様々な体験・ノウハウを執筆してもらい、事例集として編集するとともに当社の国際経営ノウハウとして広く活用していこうというものである。

(2) 国際経営事例集の編集目的

この国際経営事例集の編集・発行にあたっての目的には次の4つがある。すなわち

①海外勤務の貴重な体験を、単に個人のノウハウとしておくことなしに、会社の共有財産として蓄積・活用する。

②これからの海外赴任者に、その赴任先で発生した生々しい過去の事実を、この事例集を通して認識させ、赴任を前に基礎知識の習得および赴任に対する心構えを得させる。

③さらにそれにより、前任者（事例の執筆者）が歩んだ同質の失敗体験等の再発防止を

可能とするばかりでなく、何か問題が発生した際の適切な対策、手段への貴重な参考資料が得られる

④また海外赴任者のみならず、日本国内で海外事業を支援する者にとっても、国内に居ながらにして現地の状況を把握することができ、適確な支援業務体制のあり方を可能とする、ということである。

(3) 国際経営事例集の編集要領

次に国際経営事例集が編集・発行されるまでの執筆者への配慮と、そのプロセスについて述べる。

せっかくの貴重な体験・ノウハウをその印象が鮮明なうちに執筆してもらうよう帰国後タイムリーに依頼を行っている。

また、執筆された事例ができるだけ事実立脚して臨場感あふれるものにするために、仮の会社名、人名等を使用することにより、実在する会社、人物等に影響が及ばないよう十分な注意を払っている。

(4) 国際経営事例集の掲載内容

こうして編集された国際経営事例集に掲載されている内容をみると、当社の世界的な事業規模の拡大、事業内容の多様化と相まってその場面は実にさまざまである。ここでは、事例集の内容の分類とその事例内容のいくつかを紹介する。

※掲載内容の分類

①人事・労務関係

- ・解雇した現地人スタッフが引き起こした問題
- ・現地人社員の昇給に対する不満

②経理・財務関係

- ・受注失敗をめぐる棚卸資産の問題
- ・入金交渉・原価管理上の問題

③販売活動関係

- ・新規マーケット参入に関わる問題
- ・現地人セールスマンの独断・独走
- ・販売・製造部門間のトラブル

④生産活動関係

- ・生産管理 EDP の採用

- ・現地下請業者のトラブル
- ・テクニシャンとエンジニア間の対立

⑤異文化関係

- ・アラブ人的発想がひき起こす問題
- ・マレーシアにおける病魔事件
- ・日本型経営に対するパートナー社の不満

⑥海外工事プロジェクト関係

- ・イラン・イラク戦争下での工事遂行と安全対策

⑦その他

- ・入国ビザトラブル
- ・現地人とのつきあい方
- ・政治がからむ問題
- ・国際人とは一日米半導体戦争に関して―

ここで取り上げられている内容をみると、卑近な人事管理上の問題から経営の直面する課題まで広範囲に及んでいることがわかる。それらの中で、現地人管理にかかわる問題が全体の約4割を占めているが、このことは海外勤務における業務遂行上の中心的課題が、“人”の問題にあることを端的に表わしているように思われる。

(5) 国際経営事例集の実績

昭和56年に第1件目の事例が執筆されて以来、現在までに総事例数は60件（事例集としては5集を出版）に達し、その舞台は23ヶ国と世界中に及んでいる。ここでは、事例の海外拠点形態別状況、国および地域別状況について述べる。

①海外拠点の形態別状況

- ・海外工事プロジェクト
- ・現地生産法人
- ・現地販売・サービス法人
- ・駐在員事務所

②国別状況

- | | |
|-------------------------------|-----|
| ・北米 | 12件 |
| ・イラク・ブラジル | 各5件 |
| ・イラン・リビア | 各4件 |
| ・シンガポール・マレーシア・オーストラリア・西ドイツその他 | 各2件 |

③地域別状況

・中近東	13件
・北米	11件
・中南米・アジア	各8件
・ヨーロッパ	6件
・アフリカ	4件
・大洋州	2件

6 事例紹介（海外派遣者の体験から）

以上、国際経営事例集についてその概要を説明したが、次にいくつかの事例を紹介する。

それぞれの事例は、基本的な構成はすべて統一されており、まず、ケースの概要があり、次にそれに対する設問がなされ、そして最後に執筆者が実際にとった処置という形にまとめられている。特に実際にとった処置および解説については、当時の状況下でとられた一つの解決策であり、これを参考にしてより広くより深く読者が検討するように指導している。

(1) 現地人従業員の人事管理の事例（マレーシア）

※ケースの概要

「原因不明の病にかかった現地人従業員」

稼働後4ヶ月が過ぎた頃、ある工程でテンカン症状に似たヒステリー患者が発生した。これは作業中に突然倒れ全身にケイレンが起り、男が3人がかりで押えつけなければならぬ程の力で、のたうちまわるといふ原因のはっきりしない症状であった。

その翌日には2人、1日おいてまた3人（すべてマレー系女子）といったように連鎖反動的に増える傾向を見せてきた。隣接会社にも状況を聞いたところ、やはり以前に同じ状態が起ったことがあり、その会社では現地人マネジャーと相談し、マレー系の一種の宗教慣習となっているお祓を地元のボーモ（神秘的超能力者として病気を治したり、紛失物がどこにあるかを教えたり、悩み事を解決したりできると信じられている）を呼んで行ったとのことであった。多くのマレー系住民が、この症状は悪魔にとりつかれた時に起きると信じており、この悪魔を工場から追い出すためにお祓をすればよいというのである。

※設問

「どのような解決策があるか検討せよ」

※実際にとった措置

現地人人事マネジャーを含めたマネジャーミーティングで検討し次の対策を実施した。

①カンパニードクタの診断を受けさせ、会社として本人のために科学的に原因を追求する姿勢を示す。

②現地の慣習を尊重し、「ボーモ」を呼んで悪魔払いの儀式を行う。そして、この写真を工場の壁に貼っておき、全従業員に安心感を与える。

これらの処置により、一時的に収まったが、その後2～3ヶ月してまた連続的に発生した。この時もすぐに「ボーモ」を呼んでお祓をした。同時に一種のサボタージュの可能性があると考え、「今後このような症状が出た者については、機械等に頭をぶつけての負傷・死亡の恐れがあるため、本人の安全を考慮し会社を辞めてもらう方針である。」との通知を出したところ、その後は年に1～2件程度、散発的に発生したにとどまった。また、事前にレイバー・オフィスに会社の考え方を説明（本人の安全を強調）し、雇用契約の破棄は問題ないとの見解を得ていた。

（2）現地人従業員の解雇（マレーシア）

※ケースの概要

「勤怠不良な現地人従業員」

従業員Aは、マレー系の男子でストア・アシスタントである。彼は、会社稼働後すぐにオフィスボーイ（雑用係）として採用したが、勤務態度もよく頭も悪くなかったので、1年半後にストア・アシスタントに昇格させた。この仕事は製品の入庫をノートに記録し、ストアクランクの発行する出荷伝票に従って品名毎に必要な数をそろえ梱包し、輸出代理業者に引き渡し出庫記録をするというのが主要業務で、そのほかに輸入材料等の開梱、運搬等もやらせている。

ところが、昇格後2年を過ぎた頃から2人後輩が入ってきたこともあって態度が大きくなり、だんだんと帳簿づけだけをやるようになり、上司が梱包や物の運搬を命じても腰痛で病院通いをしている状態だといって楽な仕事ばかりをやり、きつい仕事は新入りの2人にやらせるようになってきた。

従業員Bは、中国系のテクニシャンで勤続4年目であるが、入社当時から勤務態度が良くなく、遅刻しそうな時にはタイムカードを友達に押させていることが、他の従業員から密告されており、また夜勤の際、仕事場を離れて寝ているところをスポットチェッカ（抜き打ちの見廻り役）に発見されている。

従業員Cは、マレー系のワイヤーマン（電気関係の技術者）で勤務態度は良く、これまで規則違反もないが、最近麻薬を吸っているようだとして上司から報告があった。

※設問

「他の従業員への影響もあるので、会社としてはA、B、Cともに解雇したいところであるが、対応策を検討せよ。」

※実際にとった措置

Aのケース

ポイントは、ジョブディスクリプションである。ストア・アシスタントの仕事については、Aの昇格時に書類を渡して説明していた。その後2人の後輩が入社した際に、上司の日本人マネジャーが先輩として2人を指導するように口頭で指示を与えた。そして、その日本人マネジャーが帰国する際、本人にストアクラークへの昇格を匂わせていた。

そこで、本人はあくまでもストアアシスタントで、その職務は従来どおりであることを再度文書で申し渡した。さらに、腰痛についてはカンパニードクタの受診を指示した。

ところが、Aの態度は改まらず、行きつけの病院に通院するのみであったため、元のオフィスボーイに降格させた。降格の理由は、腰痛の持病のある者にストアアシスタントは勤まらないということにした。Aはその後1ヶ月ほどして退職した。

Bのケース

事実は文書で残した方が良く、また本人と証人の署名もさせておいた方が良い。

このケースでは、他人にタイムカードを打刻させた件では、就業規則により3日間の出勤停止を命じた。また、仕事を離れていた件は、文書による警告を行った。就業規則上はこの2回の違反で解雇できた。ただし就業規則違反による解雇は本人に不利になるので、辞表提出を勧めたところ、本人も同意した。

Cのケース

麻薬患者は、その所持が喫煙の現場を押えない限り解雇は困難である。この時期、政府は麻薬キャンペーンを実施していたが、慎重に取扱った。

このケースでは、直属上司にCの勤務中の様子がおかしいことを書面にして出させ、カンパニードクタから診断書を入手した。その後、本人を呼び、政府のリハビリテーションセンタに入って治療しないと将来がだめになってしまうと説得し、完治したら再応募しても良いとの条件をつけて依頼退職とした。

(3) 現地人部下への指示をめぐる事例

(ニュージーランド)

※ケースの概要

「部下管理上の問題」

鈴木氏は2人のテクニシャンの資格を有する現地人部下をもっていた。このうち半年程前に新しく入って来た部下に最初の仕事を与えていたが、この頃頻繁に鈴木氏に細かな技術的な質問をしてきていた。鈴木氏は、技術調査も設計業務に含まれると考え調査の方法を教えていたが、次にもまた同じような事について質問を持ってくるのに少し苛立ち、「それ位は自分で調べられるだろう」と言って追い返したことがあった。

次の週の部下との進捗打合わせで、その部下が「ノープログレス」と言うばかりで反抗的な態度を感じていた。鈴木氏が若干強い口調で「では先週は何をしていたか」との問に対して「何をすれば良いか分からない。具体的に指示して欲しい」と、とまどいながらも答えた。

鈴木氏はその部下の受け持っている仕事は席を並べている他の部下が既に経験したものと同じような内容であり、その遂行の方法は容易に推察できるため特に指示は要らないと思っていた。その経験した部下に対してその事を問いただすと、その部下も「上司から指示はなかった」と鈴木氏に答えた。

※設問

「鈴木氏の現地人部下が業務遂行を怠り、上司からの指示がなかった、と弁明した際鈴木氏はどういう態度を示すべきか。」

※実際にとった措置

現地人部下は、日本人上司が想像する以上に細かな事まで指示を求めてくるものである。特にテクニシャンという資格の部下の場合、技術的な内容であっても、自分で判断するという習慣がない。業務経験をもった別の部下がいたとしてもテクニシャンである限り、新人の部下へ判断材料を与えることはない。

これに対し、「それ位は自分で判断できるだろう」「責任感・やる気がないのではないかと、部下を非難してはならない。上司と部下、エンジニアとテクニシャンの資格というものは海外においては明確に責任範囲と対応したものであることを理解しなければならない。

さらに部下は、事あるごとに責任逃れと日本人には聞こえる言葉を言うことが多いが、これは現地人一般にもあてはまることで、最初から謝ったり責任を認めたりは決してしない。日本人はこれを聞くと感情的になり易いが、西洋文化と日本文化の相違と思い、徐々に慣れるよう努力しなければならない。この努力なしには、円滑な人事管理のあり方が不可能となるであろう。

(4) 勤務管理上の事例（シンガポール）

※ケースの概要

「優秀な現地人スタッフとのトラブル」

経理部に所属するチュン氏は経理課長補佐として創立以来、日本人の経理部長横山氏とともにS社の経理システム作りに貢献してきた。

彼が入社して10ヶ月位経ったある日、ランチタイムを15分過ぎてオフィスに戻ってきた。しかし1人ではなく同じ経理部の女子クラーク2名を伴っていた。実は数日前にも同じことがあったが、横山氏は日本人的感覚で1回位大目にみようという気持で何の注意も与えなかった。

しかし、このオフィスは工場に隣接しており、他部門の女子クラークに影響を与えるとまずいし、規律は厳しく守るべきだと判断した横山氏は、チュン氏を呼んでたしなめるような言い方で「ランチタイムを過ぎて外食から帰ってくるようなことが度々あっては困る。今度から慎んでくれ給え」という旨の注意を与えた。

ところがチュン氏は何を思ったのか逆上して大声で「そんなことを今言うんだったら、何故最初の時に注意しなかったのか」と言い返してきた。騒ぎを聞いて隣の部屋にいた人事担当課長のワン氏が割って入り、事情を聞いて、「それはチュンさん、君の方が間違っているよ。君のボスの注意はもっともと思う」という調子で横山氏をかばったため、狭いオフィスでお互い大声を出して口論が始まった。

翌日、チュン氏は辞表を出してきたが、彼を経理部の優秀な右腕として将来を嘱望していた横山氏は、はたと困ってしまった。

※設問

横山氏は経理部長として如何に対処すべきか。管理者として取るべき態度、方策を述べよ。

※実際にとった処置

当時、東南アジアの中進国では職場の規律がまだ整っておらず、お互いに相手の顔を窺いながら仕事を進めるという風潮があり、「最初が肝腎」という不文律があった。この事実をふまえて考えると、横山部長はチュン氏が最初に時間に遅れたときに注意しておくべきであった。

また、シンガポール人はプライドを重んじるため、チュン氏の課長補佐という立場も考慮して別室に呼び、そこで日本的な規律の考え方を説明しながら注意を与えるべきであったといえる。そうすれば、他の社員の前での人事担当課長との口論も避け得たはずである。

以上の2点につき横山部長は望ましい対応をするべきであったが、一旦事が起ってしまった以上は辞表を受理する前にもう一度冷静に話し合い、チュン氏の言い分を聞くことも必要であろう。この話し合いの結果、チュン氏に反省の色がなければ辞表を受理すべきで

ある。

以上、いくつかの事例のほんの一部であるが、4つのケースを取り上げた。

日本人スタッフが海外法人に役職者として赴任した際、現地人スタッフとの間にコミュニケーションギャップやカルチャー（またはカスタム）ギャップが生じることが少なくない。ここで取り上げたケースは、このギャップから起こるトラブルを扱ったものである。

海外に出てみて初めてわかることは、われわれ日本人がいかに特異な人種であり、日本では当然だと考えていることが外国では当然ではなくなるということである。それだからこそ予想しない問題が起こるわけである。

現地に行ったら、まず、現地人の物の考え方、慣習、文化の違いを知ることが重要である。これを怠ると貿易摩擦ならぬ人種摩擦が生じかねないのである。

7 これからの国際教育の方向

(1) 主要課題と対応方向

これまで、当社の国際教育プログラムの概要を国際経営事例集を中心に説明してきたが、今後の拡充の方向について下記に課題としてまとめた。

第1の課題は、プログラム全体の見直しである。現在実施しているプログラムはファンクション別、管理階層別、エリア別といった区分ができるが、国際事業環境の変化に対応して現存のプログラムの構成内容をさらに十分見直し、重点の置き所や教育方法などについて、改良を加え現実の国際事業に本当に役立つものとする必要がある。

特にエリア別プログラムは、まだ歴史も新しく、今後対象地域、プログラム構成など十分検討を加えてゆく必要がある。更に国際化教育の受講者がその後、海外勤務に従事した上で受けた体験・感想などについて極力組織的に吸い上げ、プログラムの内容に反映させるシステムを確立することが重要である。

第2の課題は、現地人社員教育の拡充、特に従来各海外拠点が中心となって実施している現地教育プログラムに対する東京からの支援の充実である。今後、海外現地法人がさらに増加し、現地人社員数も増大するであろうが、これに対応する教育が東京プログラム中心では、東京へ派遣できる員数の制約により、教育の普及も制約を受けることになる。

そこで現地実施の教育プログラムを拡充し、教育の普及を図ることの重要度が増してゆくと考えられる。このための効果的かつ経済性ある教育方法の開発が鍵となる。また現地での教育活動に対し、現地との交流を深め、これを通じコンサルティング能力を付けることも必要である。

第3の課題はコミュニケーションスキルの開発である。国際化教育で取り上げるコミュニケーションスキルとは語学力および異文化コミュニケーション能力である。語学力の強化は古くからの課題であり、国際化のスピードを上げなければならない事業環境のもとで、その重要度は一層高くなっている訳であるが、社員の語学力の平均的レベルは、そのニーズに比し、まだまだ不十分なのが実情である。現実的なビジネスの場面を設定し、その中で種々の対応表現力を強化するような訓練法を徹底して採用する必要がある。

またCAIなど新教育技術の導入も効果があると考えられ具体化を推進することが必要と考えている。さらに語学研修にとどまらず、異文化コミュニケーション能力の涵養を目指す必要があり、まだ一定した内容の確立していない分野だけに教育方法の開発が課題である。

(2) むすび

最後に、これまでの説明の中に既に含まれていることであるが、ここに改めて国際化教育展開の基本ともいうべきものをまとめておきたい。

①国際化教育プログラムは、事業環境の変化と企業の国際化の進展に応じて、絶えず見直され改編されなければならない。

②国際化教育プログラムは、海外人事政策の基本ポリシーの設定、それを踏まえた海外事業要員育成制度の制度化および人事と教育とのしっかりとした結びつきの中で実施されなければならない

③自社の国際経営ノウハウの蓄積、有効活用は国際教育を業務に密着した現実味のある内容とするために効果的である

④今後の語学研修の展開においては異文化間コミュニケーション能力涵養のための教育方法を取り入れねばならない。異文化の中でのいろいろなビジネス・シチュエーションにおける表現と振舞いかたを身につけさせるプログラムが不可欠である。

⑤海外事業の現地化、分散化およびネットワーク化に対応した教育施策の工夫と展開が新しい課題としてクローズアップしてきている。そのポイントはコミュニケーション対策と現地マネジメント力強化策にある。

以上

6 タイにおけるビジネスについて

(鈴木委員の報告より)

1 タイの現在

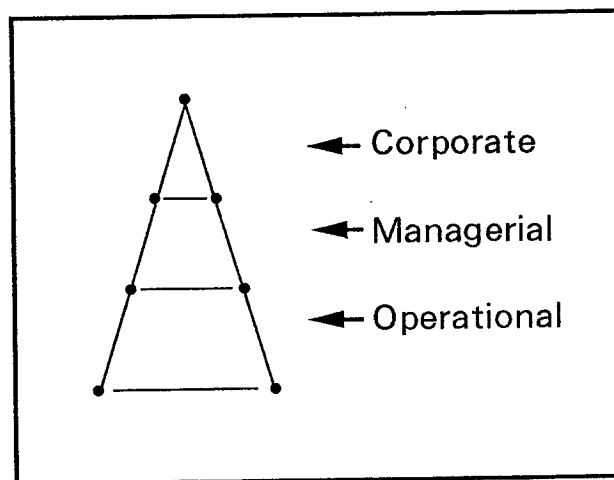
タイの近代化はめざましく、立派な新空港の整備も着々と進んでいる。以前はタクシーに冷房がなくて閉口した記憶があるが、今や冷房化されていないタクシーを見掛けることもない。

日本人との関係については、一時期排日感情の高まりが取りざたされたが、現在のところ少なくとも表面的には鎮静化している。現地政府は日本企業の進出の受け入れに積極的であり、先だって新聞紙上にて大々的に日系企業進出を歓迎する旨の宣伝を行っていることから、日系企業誘致の意欲の高さがうかがわれる。またこのことはタイの産業化において日本企業の多大なる貢献があり、それをタイ国政府が評価してくれている証左としても受け取れよう。このようにタイ国の日本に対する見方は概して良好と受け取れるが、オーバープレゼンスが懸念される昨今、日本に対するまた別の批判的感情が育っている可能性があるため、必ずしも楽観できない。

2 タイにおけるビジネスの実情と方法論

(1) Decision Making

ビジネスにおいてはあらゆる時と場所で“Decision Making”が必要となる。欧米や日本のビジネス社会では通常、下図に略記されるようなDecision Makingの階層構造（ヒエラルヒー）が存在する。そして組織人は、その属する階層に応じてDecision Makingの権限が与えられると同時に制約を受けることになる。



従って、通常は、日本の部長や課長と交渉する米国のカウンターパートは、general

manager や manager であり、社長や副社長の相手は President や Vice president になる。日本の課長がアメリカの president を相手に交渉するというようなことは例外的にしか起きない。

さて、以上のような欧米日で主流のビジネス原則が、タイ国籍の現地企業でどのように通用し、または変容されているかについて述べてみたい。

タイの民間企業は、一部を除いて、ファミリービジネスが大半であるためであろうが、筆者の経験では上述の Decision Making のヒエラルヒーは存在しないという気がする。

すべての権限が会長または社長に集中しており、あらゆる経営上の判断は彼らに集中している。この現象は、筆者の見聞しているところでは中小企業のみならず大企業といえる規模の会社でも多くの場合あてはまるようである。こうしたトップへの過度の権限集中の結果として、そうした組織は図に示したような階層構造として分化しておらず著しく両極化している。言ってみれば、会長、社長及びそれを取りまく極く少数のスタッフ以外は、名目上の職位によらずすべて“operational level”の最底辺に位置しているものと Decision Making の観点からはみなされる。

しかし、ここで是非とも付け加えておかなければならないことは、一般の管理職がほとんど権限を持たないとしても、彼らを無視して最初からトップに掛け合うというのはできないということである。一種の通過儀礼として経営上の下位・中間層との折衝を怠った場合、トップはまず部下に会うようにと突き返すであろうし、さらに危惧すべきこととして、無視された経営下位・中間層から故意に商談を邪魔されるかもしれない。邪魔することは簡単であるし、そのようなことが起こり得る可能性は十分にある。

結局、自分と同じレベルにある部長や課長との交渉では何も決まらない。何も決まらないからといってそのまま本社に帰るわけにもいかないから、相手方のヒエラルヒーをどんどん上って行って、結局トップに辿りつく。相手がトップだからといって、自分が退いて、自分の会社のトップをすぐに連れてくるわけにもいかない。すなわち、課長が会長や社長を相手に交渉しなければならない羽目になる。

ここで実質権限を持たない相手から一挙に最高の権限を持つ者を相手にしなければならぬこととなる。この最高権限者は、何でも自分でその場で決めることができる。交渉の原則からいくと対等の交渉を行うためにはこちらも最高の権限を持つ必要があるわけであるが、それには日本の本社から完全な白紙委任を受けていることが理想である。しかし、それを望むことが非現実的であることは周知である。

日本企業側の交渉当事者は、自分に権限がないので、非常にしばしば「本社に聞いてから」といったような発言をするが、このような交渉態度をとると、先方のトップは、「この

相手は頼りにならない」と判断することは必至である。そうなれば、以後の交渉での当事者能力を剥奪されるという結果になる。こうした結果を回避するため上手な交渉者は、自分で独自に交渉上譲れない線を決めておき、あたかもその決定が最終決定であるかのようにその線を確保した交渉を展開する、その後で社内の説得に回り、自身の決めた線について幹部の承諾を得るといようなことをやっているようである。ただし、「その線」が社内のコンセンサスを得られないようなものにならないぎりぎりの線であるためには、事前に幹部の考え方や方針を十分確かめておく必要がある。

タイでは、政府関係機関とのビジネスも経験したので、役所とのビジネスの印象についても付言しておきたい。タイではやはり役所においても権限のヒエラルヒーは存在しないという印象である。実際に出会った役人の多くは独自に何等の決定をも下すことをしなかった。そして、何にもまして閉口させられたのは、タイの役人に限ったことではないかもしれないが、非常に教条主義的であり、原理原則に固執するという点である。象徴的な一つの事例を挙げると、海底にあるパイプラインを拡張する工事を受注し、実際に工事に着手しようとしたところ、接続場所付近にたくさんの砂袋が山積していた。以前にその近辺の工事を請負った業者が捨てていったものであろうが、これを除去しないことには、工事は始められない。しかし除去作業には膨大な費用がかかり、これを自弁すると商売にならない。当然、所轄官庁に条件が違うということで抗議を行ったが、先方はコントラクタに課せられた「サイト（現場）の熟知義務」を楯にとり、役所側には責任はなく、専らコントラクタの責任で砂袋の除去を行うべきだと主張して一步も譲らない。しかしながら、通常の努力ではとても予見できないようなアクシデンタルな障害の発生についてまでも同義務の履行を要求することは通念上理不尽なことである。この決着には数カ月を要したが、結局はある程度の損害を免れることはできなかった。他にもこれに類した事件はあったが、それらの処理を通して学んだこととして、ヒエラルヒーが明確に存在しないため一人ひとりが責任を取らないシステムになっているということと、タイにおいても「根回し」が非常に重要であるということである。考えてみれば、どちらの教訓も日本の社会で通用する教訓であり、タイ人のメンタリティは日本人のそれと近似していると言えなくもない。

(2) Communication

企業の海外進出において常に大きな問題となるものに、言語の問題がある。丸紅(株)のタイ支店長を務められた高瀬氏の貴重な経験談では、現地の言語を修得することの重要性が明に暗に訴えかけられたように感じられた。言うまでもなく現地の言語を修得するに越したことはない。しかし、一般的に外国語を修得することは非常に難しいことである。自社

の場合でも複数の外国語をビジネスの場で使える程度にまで熟達している者はほとんどいないといってもよい位である。英語以外の外国語を修得することは個人にとっても組織にとっても大変な負担であり、結局はコストである。高瀬氏から受けた示唆は非常に私自身にとって有益であったし、啓発を受けた点も多々あったが、現地語の修得の問題に関しては敢えてアンチテーゼを立てたいと思う。繰り返しになるが、現地語はそれを繰り返すに越したことがないということは否定しない。しかし、そのコストと効果の観点から言って、タイでビジネス活動をするにあたっては英語で十分であるというのが私の意見である。それは私の経験からの考えであるから、立場の異なるビジネスマン、例えば一般消費者に対して販売活動を行うような者にとってはまた異論もあろうということを最初に断っておかねばならないが、私がビジネスを通じて接触した現地の人々はたいてい専門学校もしくは大学を卒業した人々であり、すでに5年から7年の英語教育を学生時代に受けた人々であった。加うるにビジネスというものは非常にロジカルな経済合理性の上での議論であると考えているので、そこには心情的なものが入りこむ余地は少ないものと考えている。従って、タイにおいても英語をビジネス用語として使用することは至当であり、ビジネスにおいてはタイ語の修得を必須とする根拠は「本来」ないものとする。実際、当社のタイの現地法人でもマネジャーには英語を使わせており、英語が堪能でない者には補助金を与えて学ばせている。そして、海外の現地法人において詳細な意思の疎通を図る必要があるのはこのマネジャー層までで十分であると思う。ワーカークラスとも現地語を使って意思の疎通を図ることは費用対効果というビジネスの基本尺度から見て、必要不可欠とは思われない。

なお、先の私のビジネス観については、日本では外国人との商談などにおいても誠意であるとか誠実といった要素が重要なものとされる傾向があり、異議を差し挟まれる向きもあるだろうが、そうした日本の風潮については私自身否定的な見解を持っており、この点に関しては後ほど議論しようと思う。

それから、タイ語の修得について、その必要性がビジネス上は「本来」はないと断ったのは高瀬氏の談話の中にあったあるエピソードに対応している。それは次のような内容であったと記憶する。

タイのある会社と日本の会社が合併契約の交渉を行った。その交渉の途中で日本ミッションの要求がタイ側の受け入れるところとならず、会議の雰囲気も悪くなってきた、という報告を高瀬氏は聞いた。そこで、氏は、どんなやりとりがあり、タイ側がどんな受けとり方をしているかを聞くために相手方の責任者のところに行った。その責任者は、高瀬氏に自分の気持ちは英語では表現できない、タイ語で話をさせて欲しいといった。高瀬氏は、そのタイ語の説明を聞いて彼の感情がよくわかったので、日本側に善処方を要望し、その後

の交渉はうまくいった、とのことだった。

こうした場面で現地語を使えることの多大のメリットを認めるにやぶさかではないが、私が問題であると思うのは、こういう事件が引き起こされたこと、しかもそれがビジネスの場であったことである。つまり、かのエピソードから現地語の重要性を導くことはこの事件をトータルに考えた時、本当の問題の所在を見失うことになると思う。つまり、ビジネス社会でタイ語でのやりとりが必要となるような難しい状況を来すことは本来ありえないことであるし、あってはいけないことであるはずである。

本件では、そのような難しい雰囲気招来した日本ミッションの交渉態度の中に、相手方をして非礼であると思わせるような言動があったのだと思われる。この種類の問題は私が昨今の日本人に強く感じることであるが、それは日本人が対人上の思いやりや謙虚さというビジネス以前のマナーを忘れつつあるのではないかということである。エピソードの中でタイ人の責任者を現地語でその心情の切なさを訴えたくなるようなところへ追い込んでしまったミッションの方の重大なコミュニケーション上の失敗が、近ごろの日本人にとって他山の石となるように思われる。

海外でのコミュニケーション、特に非英語圏でのコミュニケーションの問題というと、直ちに現地の言語の問題と同一視されがちであるが、少なくとも私のタイでの経験からは英語で十分ではないかということ、そして思いやりであるとか謙虚であるとか意外と言語以前の問題でコミュニケーションのトラブルを引き起こす危険性があることを海外に出るビジネスマンは配慮すべきである。

(3) Mutual Understanding

国外においては言語の他にも、宗教や文化の違いに直面する。タイにおいても宗教や文化の違いから来る現地独特の風習に驚くことがある。葬式が何日間も続き、社員の肉親の死に対しては会社の支店長クラスが葬式に出向いて法要に香典を渡す必要があるとか、国営ホテルの前に社が立っていて、それが霊験あらたかなものとされており、運転中のタクシー運転手さえその前を通る時には両手を合わせること等、こうした例は枚挙にいとまがない。余談であるがタイの風習を経験していて、仏教の影響があることは当然のこととして、それ以前にアニミズムの感覚を国民が共有しているという印象を強く受けた。

異文化適応ということが日本の企業でもクローズアップされており、これは非常に重要なことである。但し、それとともに日本人が日本の文化をある程度理解することも同等に重要である。異文化適応ということについても単に技術的な問題としてだけとらえるのではなく、自国の文化を理解したうえで、自分自身が相手に説明できるような興味や趣味を持

ち、そのような趣味や興味をきっかけにして相手国の文化に入りこんでゆくことが相互理解を促進する上で貴重な役割を果たす。私自身、歴史に興味を持っており、タイの歴史にも興味を持った。タイのスコタイにスンコロクという土地があり、ここにその昔中国から伝来した陶磁器は非常に有名なものであると知っていたので、交渉の合間にその陶磁器の話を持ち出したことがあった。すると相手は強い親近感を感じたことが手にとるようにわかったのである。相手が明日からでもスンコロクの陶磁器を買い求めに出かけようと言いだして、逆に困ったほどである。

現地の人々と友好を結ぶ場合にも、ビジネスと同じようなことが言える。現地の人々の心の中に入っていった友達になるために、タイ語を知っているということに越したことはないが、必要条件は異文化を自分の興味と結びつけて、興味を中心に人間関係を作り出すことである。そして前節の“Communication”でも強調したことであるが、思いやりを実行してゆかねばならない。“Mutual Understanding”とは思いやりそのものであるといっても過言でない。

(4) 誠実の克服

タイでのビジネスに限ったことではないが、日本企業のビジネスが猛烈な勢いで国際化している現在、日本式ビジネスについて批判を試みたい点がある。それは、「誠実」の問題である。日本では、ビジネスにおいてすら「誠実」や「誠心誠意」ということが重要とされる。しかし、これは間違っていると思う。言い方を換えるならば、ビジネスでしばしば口にされる「誠実」は誤って用いられている。現実にタイで筆者が見聞した一つの「誠実の例」は次のような内容であった。

ある請負工事で日本の工事業者が、タイに本拠をもつ施主と事前に、前回契約締結をした条件と全く同じ条件で見積ることを約束しておいた。これが交渉開始の大前提であった。しかし日本業者が提示してきた見積書は、巧妙に細工はしてあったが、専門家が見れば単価に操作がしてあり、価格が前回契約ベースよりも高くなっていることが容易にわかるものだった。この点を施主が指摘したところ、業者は「我々は、前回契約の経験からある部分の単価は上げてもらわないと採算がとれないことがわかっている。その点について、誠心誠意説明するからこれを受け入れて欲しい。我々は、誠実な業者なのだ」という。

しかし、いかに誠心誠意に説明されても「前回と同じ条件」という大前提を自分で破っていることがわかっているような提案は、施主の受け入れるところではなかった。誠心誠意といい、誠実といい、これは相手に対するものではなく、自分の内心に対する規範である。内心の問題を相手に押しつけることはビジネスではない。

しかしながらこのようなことが日本のビジネスでは決して珍しいことではない。ここでの「誠実」は手前勝手なロジックであり、「誠心誠意」は、自分のためのものである。お互いに相手の考え方や行動がわかっており、「察し」のある日本人同士であれば通用するかもしれないが、外国でのビジネスでは必ずしも通用するものではないし、欧米では絶対に通用しないと確信する。（本件については、林周二東大教授の「経営と文化」に同じ観点からの指摘がある。）

既に触れたテーマであるが、ビジネスそのものはゲームあるいはバーゲニングであり、心情の問題ではない。思っていることを定量化し、数値に表し、自分の言葉としてまとめて最も有利な条件を獲得することこそビジネスの真骨頂であり、それは科学的な追求に堪えるものである。「誠実」にやるとかやらないとかは交渉の力学の預かり知らぬことであり、それを交渉に持ち込むことは基本的にあってはならないことである。メンタリティに共通性があるといえども、タイでのビジネスにおいてもこうした考え方を持ち込むことは厳に慎むべきである。

（5）その他

これまで述べてきたこと以外にタイでのビジネス経験を通して感じたことで、企業が現地進出するうえで配意されたいと思われることは次の通りである。

- ①タイのマーケットは高金利であり、現行13.5%である。この状況では商業資本は育ちやすいが、産業資本は育ちにくい。
- ②企業等の組織体において管理体制あるいは管理システムというものがほとんど確立されていない。
- ③労働力の移動が頻繁で、特に高学歴者の移動が激しい。現地のマネジャーが仕事を教えることにジレンマを感じる程である。

また、日本的な平等主義に則って、個人による能力や繁閑の違いを報酬に明確に反映させないでみると、働きのよい従業員から不満が生じ、それがすぐに転職につながる。

- ④女性の職場進出が著しい。役所のディレクターや民間企業の役員クラスにも女性が登用されているケースは少なくない。大学にも女子学生の比率が高い。
- ⑤家柄が非常に重視され、社会的地位が高い人はたいてい家柄も高い。

3 まとめ

冒頭に述べたように、今日タイへの日本企業の進出は激しいものがある。現在タイ政府はこれを歓迎してくれている。あるタイの指導者は「日本人とタイ人の心情は似ている、し

かしタイ人には“discipline”が欠けている。これを仕込んでもらいたい。」と述懐していた。こうした期待には応えていかねばならない。こういったことを念頭におきながら、国際化時代の人材の養成という大命題をうけて、タイを例にとったビジネスの方法論を中心にこれまで述べてきた。

現在私が見るところ、現地に進出を果たしたほとんどの企業は、それを日本的経営と呼ぶかどうかは別として、年功序列、終身雇用、QCサークル等々日本での自社の経営をそのまま持ち込んでいるのが実情である。今後、タイにおける人材育成の問題を始めとした在るべき経営方式についての検討をより一層進めていくためには、日本企業が輸出した経営がタイという国でどのように機能しているのか、あるいはどのような形に変化を遂げているのかを実証的かつ定量的な調査手法で解明してゆく必要がある。そしてそれが本研究会に残された今後の課題であると提言し、本報告を締めくくりたい。（文責 東浦知哉）

7 タイ国における日本的経営の現地化と人材開発について

丸紅建設機械販売株式会社

常務取締役 高瀬 長幸

1 経緯と背景	82
2 異文化への敬意と交わりの深化	84
(1) 宗教	84
(2) 文化	85
(3) タイ語	86
(4) 共感（人間として）	87
3 日本的経営の現地化	88
(1) 状況と方向	88
(2) 諸規則の改訂	89
(3) 就業規則の改訂	89
(4) 短期雇用者規則の制定	92
(5) 給与・考課・登用	93
(6) 職務権限規程の制定	96

1 経緯と背景

商事会社の一人の機械担当者として、タイ国と直接関係することになったのは、1958年（昭和33年）12月、突然バンコク支店勤務を命じられてからでした。当時の機械担当者の夢は、ニューヨークかロンドンに駐在することでした。私もそれを夢みた一人であったのですから、バンコク勤務は驚きであり、がっかりもした訳です。

1959年3月30日、日航DC-6で羽田を出発して、香港経由3月31日、バンコクに到着しました。丁度夏の盛りでしたが、暑さはそう苦にならなかったのを覚えています。問題は言葉でした。今とは違って、社宅の女中も、街のタクシーも、事務所の中も、取引先も、タイ語でしか話が通じないのには、全く困ってしまいました。やがてタイ語の勉強を始めましたが、促成の会話を教えてくれるのではなくて、44ある文字と38ある母音の、読み方・発音から始めたのでした。回りの駐在員は、何やら流暢にタイ人従業員と話合っているのに、私のは日常には全く使えず、いらいらする毎日でした。しかし半年たち、一年たつうちに、何時しかタイ語に不自由しなくなり、ロイヤル ファミリーの一人だった先生のお蔭でしょう、タイ人従業員から、私のタイ語を美しい、言葉使いが良い、と言われるようになりました。1964年11月、5年8ヶ月の駐在を終り、帰国に際して130ページばかりの引継書を書いた時、夢にまで見た帰国が現実となった喜びとは逆に、タイ国とタイ人への愛着が自覚されたのでした。

それから10年、日本での勤務の間にも、タイ国は私の関心から離れませんでした。日本人のビヘイビアについてのマスコミの批判、オーバープレゼンスだという警告、それ等を裏打ちするような、反日運動の高まりに見られるナショナリズムの大きな動き等に対して、現地にいないもどかしさを感じていました。そしてこの次の駐在は、ニューヨークよりもバンコクだと、心に決めていました。1973年10月14日の学生革命で、タノム政権が倒れ、勢いづいた学生運動が、田中首相の訪タイの時に見せた大掛りな動きは、学生達の持っている力の誇示でありましたが、同時にナショナリズムがタイ社会の大きな流れとして、人々を動かしていることを示すものでした。

1974年4月、バンコク支店勤務の辞令は出ましたが、「労働許可証」が発給されず、すぐには赴任できませんでした。ナショナリズムの高まりの中で公布された「外国人職業規制法」の規定により、支店勤務のためには、以前は「滞在許可」（ビザ）だけで良かったものが、「労働許可」も必要になったからでした。なかなかこない良い知らせをたゞ待つのも辛いもので、9月にはバンコクに出張し、本人の労働許可を本人が労働局と交渉して、漸く内諾を得ることができました。

そのようにして漸く赴任したものの、タイ人の就労を確保助長し、タイ人企業の保護を

目的とした、「外国人職業規制法」「外国人企業規制法」が厳しく運用されていました。外国人は例外なく、「労働許可」を出そうとしない労働局との交渉に明け暮れし、外国企業は法律の要請にどう答えるかに苦心していました。大部分の外国企業、殊に駐在員を多く抱える日系企業は、駐在員の労働許可が出ないため、日常業務の遂行に苦心惨憺していました。色々な噂が伝えられてくる度に、どうしたものかと考え込む毎日でした。悲観的見通しを言う人もいました。支店長と次長以外には、労働許可証は出ないだろうというのです。

一方、学生運動と共に労働運動も勢いを得ていまして、政府も労働者保護令を制定して、労働条件、待遇、解雇条件、退職手当等について細かく規定し、その遵守を各企業に呼びかけていました。日系企業の中でも、それぞれの規程、規則の見直しをしなければなるまいといった雰囲気がありました。

対外的には駐在員の身分の安定化のために奔走し、対内的には様々な規程・規則の整備をタイ人従業員と共に進めている中で、1978年4月支店長になってからは、いわゆる公職として日本人商工会議所、泰国日本人会、泰日協会の役員を帰国するまでしておりました。タイ国側の対日批判はずっと続いておりました。経済、特に日タイ間の貿易問題に対して、タイ側からは殆ど絶え間なく批判があって、タイの新聞はそれを大きく報道していました。タイ側の批判に対しどのように理解を求めるか、どうすれば日・タイ間に友好関係を作れるか、大使館・会議所を中心にいろいろ考え、話し合いをする等苦心していました。そのような状況下、クリアンサク首相が1979年4月、オリエンタルホテルで開かれた昼食会で演説をしました。首相は其中でタイ国の貿易赤字は、農業国であるタイ国が工業化を進めるためには避けられない構造的なものであること、日本はタイ国の発展のために多額の援助をしてくれていて、タイ国政府として感謝していることを述べたのです。以来、タイ国各界の発言も、新聞論調も徐々に変化して行って、1980年後半から1981年にかけて、対日批判は殆ど聞かれなくなったのでした。1982年はラタナコシン200年記念（現王朝創設200年記念）の年に当り、日本人商工会議所と泰国日本人会は、共同で盛大な記念事業を行いました。日・タイ関係は近來稀な友好的な、順調な関係になりました。

もう一つの公職として、タイ側の組織であるT・M・A（タイ マネジメント アソシエーション）の理事をしていました。これは、プロフェッショナル マネジメントの集団で、いわばタイ国経営者連盟とでもいうべき組織です。タイ国の大手企業を主要メンバーとして、一部外国系企業もメンバーとなっている組織で、タイの有力企業の代表者や、国立大学の教授が理事として運営に参加しています。この理事に1981年から帰国するまで選ばれておりました。

以上概略を述べた私のタイ国との係わりの中で、何を知り得たか、何を考えたのか、何

をしたのかを述べることによって、与えられた課題へのお答えとしたいと思います。

2 異文化への敬意と交わりの深化

(1) 宗教

日本を離れて外国に移り住んだ場合、暫くすれば否応なしに言葉の相違を始めとして、風俗・習慣の相違に気付かされます。そして一般的に宗教に対する関心の少ない日本人から見ると、大方の国で宗教が人々の生活に深く影響を与えていることが分ってきます。風俗・習慣の相違は、宗教に強く影響されていることが分ってきます。

東南アジアと言われる国々では、宗教が一般民衆の中に生きていて、広く信じられています。ビルマ・タイ・ラオス・カンボジア・ベトナムではいわゆる小乗仏教（テラワダブuddhイズム）が、マレーシア・インドネシアではイスラム教が、フィリッピンではカトリックがその国の宗教として、人々の信仰を得ているのみでなく、物の考え方、生活、風俗を律しています。

タイ国では国の祝祭日が13日ありますが、その中3日は仏教の祭の日です。それ以外にも、4月初の清明節には郊外のお墓にお参りに行く車の列で、バンコクから出る道路は大混雑になります。普段の日でも、早朝、托鉢の僧侶に炊きたての御飯・料理・花を捧げるために、門前に机を出して托鉢僧の来るのを待つ家は、バンコクでも普通に見られます。後世を願う信徒が死者のために祈り、また自らの徳を生前に積むことで、後世の幸を祈る訳です。父母の死に出会った場合は勿論、親類・縁者の死に出会った時は、縁続きの近い人ほど長い間黒い服を着たり、黒の喪章を胸につけて弔意を表わしています。短かくて一週間位、長いと半年近くになることもあります。葬式はどんなに短かくても4～5晩は、親類・縁者・友人等が代る代る施主になって、お寺でお坊さんにお経を上げてもらい、お布施を僧侶に捧げて死者の後世を祈ります。サイアムモーターのタウオン会長夫人ウサさんのお葬式は、お寺で40日にわたって施主が毎晩代る代る出て一私も一晩施主の一人を勤めましたが一お経を上げて、ウサ夫人の後世を祈ったのでした。遺族にとっては葬儀に列席してお線香を上げ、お参りしてくれる人を本当に有難く思う訳です。お坊さんを招くのは、葬式のものに限りません。工場の起工式、完成祝、事務所の開所式、何周年かの記念式、結婚式、すべてお坊さんのお経と聖水をかけて頂く祝福がなければなりません。祝儀、不祝儀にお坊さんは招かれて、生きておるものには祝福を、死せるものゝためには後世の安楽を祈る訳です。

現在の日本人一般は、宗教や信仰にはとかく無関心な人が多いように思いますが、タイ国のように宗教一仏教が、生きて民衆の間で働いている国での生活には、宗教への敬意と

共にその行事への参加について、あらかじめ知識としてでも知っておることが大切なことゝなります。例えば白いハンカチはどんなに良い品物でも、贈り物にしてはいけません。何故ならそれは火葬の時に、遺族が参会者に配るものだからです。

(2) 文化

タイ国はカンボジア・マレーシア・インドネシアと共に、インド文化の影響を強く受けています。1987年6月25日付の、ファーイースタン エコノミック レビューの表紙の写真は、バンコクの王宮附属寺院（エメラルド寺院）にある、一對の金色の塔の基壇を支えて居る像ですが、これはインドの文学「ラーマヤーナ」に出て来る怪物のことです。因みにエメラルド寺院を取り巻く廻廊に、1番から178番まで、一連の絵が描かれています。これはラーマヤーナの物語に従って、物語の内容を絵にしたものです。日曜日には親子連れでお参りに来て、廻廊の絵を見ながら、親が子に次々と話して聞かせているのも珍しくありません。タイの踊り、一般に古典舞踊といわれる踊りの主役は、ラーマヤーナの主人公のラーマ王子とシータ姫です。タイの地方の人々がお祭などで野外で見る影絵の題材も、ラーマヤーナからです。ゆっくりしたテンポで奏でられる美しい音色の音楽を聞き、歌を聞きながら、踊りや影絵を楽しむ訳です。

歴史の中でインドの影響を示すものとして、カンボジアのアンコール ワット、アンコールトムが有名ですが、タイ国にも年代的に古いものや、ほぼ同時代の遺跡が数々あります。同じく石造建築ですがアンコール ワットと比較して小規模です。しかし様式的にはよく似ています。この中のピマイと呼ばれる遺跡が近年修理再建されました。形も彫刻もアンコール ワットのものに良く似ています。タイの人からピマイに行ったことがありますかと尋ねられて、行きましたよと答えるだけで相手の顔が和らぐように思えます。

タイ人は、一般的にタイの文化的遺産や歴史を、良く知っているといえるでしょう。仏教のこと、お寺のことを良く知っています。話の間に時々タイの文化・歴史が顔を出します。そして外国の文化や歴史にも関心を示します。日本文化への関心も近年高くなっているようです。話が日本文化に及んできた時に、口が重くなる日本人が多いようです。若い人も、年輩の方もあまり変わりはないようです。日本史について、あるいは日本文化について、その方なりに良く知っていることがあれば良いと思います。もしできれば、専門的に勉強されたものがあれば良いのですが、何もないと話は一方通行となって、相手の話に共感できなくなってしまうと思います。商売の話しかできないのではお互いに寂しいと思います。タイ人の物の考え方、生活態度、本音が聞けないし、交わりが深くないからです。私としてはタイ国であれ、どこであれ、異った文化に敬意を表するには、あるいは適応する

には、こちら側に物指となる自国の文化についての理解がないと、外国の文化を評価できず、知ろうとする意欲も湧かず、変わった文化だと思ってショックを受けたり、この変わった文化とのつき合いも駐在期間中の暫くのことだから、辛抱すれば良いことだと考えて、無関心になってしまうのではないかと思う訳です。

(3) タイ語

タイ人はタイ語を美しい言葉と思って大切にしています。タイ国で暮して、タイ人と交わって、タイ人の心を開かせようとするならば、タイ語は欠かせません。日本では外国人が、殊に欧米人が日本語を話すと、変な外人ということになりますが、タイ人はタイ語を話す外国人は良い外国人で、仲好くできる人と思うようです。たとえ片言であっても、タイ語を話してくれることを喜ぶようです。初めにも述べましたように、私の最初の駐在の時には、英語はまだ一般的ではなく、タイ語を話すことは商売のためにも、生活のためにも必要でした。しかしそれは今から思えば、タイの文化を理解し、タイ人と交わって行くために、最初に越えなければならないハードルであった訳です。タイ語を読む、つまり発音することから始めた勉強は、回り道ではありましたが、結果的には一番良い勉強法だったと思います。普段、何気ない話合いの間に、私の使う言葉の良し悪し、発音の良否をタイ人は分ってくれるからです。現在のタイ国では、英語で話合えるタイ人はどこにでもありますし、意志を通じ合えます。そのようになったタイ国で、外国人がタイ語を話すのは不要のようにも思えます。しかし、私にはタイ語を学んで話すことは勿論、読み書きもできるというのは、理想かも知れないけれど、タイ人とタイ語で話す時に本音が聞かれ、タイ人の考え方が理解できるように思えるのです。お互いの考えていることが真底通じ合わなければ、理解も共感もなく、協力も得られない訳ですから、言葉の問題はタイ国に限らず大切だと思う訳です。

一つ二つ実際に私の出会った例を述べてみたいと思います。

一つは、第2回目の勤務の初期に、新しい駐在員の労働許可を申請して、労働局の担当部長に何度説明しても結論が出ないので、とうとう労働局の外国人労働許可関係の責任者であったヴィチット次長（その後ILOの委員になり、現在はプレーム内閣の首相府付大臣になっている）に直接話を聞いてもらおうと思って、会った時のことでした。初めは支店の担当者を通訳にして、英語で説明していたのですが、暫くすると、ヴィチット次長が「あなたはタイ語が分るらしいね」と聞くので、「僅かばかり勉強したけれど、こういう話に役立つようなタイ語ではありません」と答えたのですが、とにかくタイ語で話そうということになって、約一時間いろいろ説明し、陳情した訳です。私の説明を聞き、彼の質問に対

する私の答えを聞いてくれたヴィチット次長は、「よく分った。出すことにしましょう。」と言ってくれまして、さらに私から「御担当の部長を飛び越えてきました点、部長にもよろしくお伝えください。」と厚かましくも頼んだ所、彼の答は「もっと早く結論を出せば良かったので、遅くなった労働局側こそ迷惑をかけた訳で、心配は要りません。」とにこにこして答えてくれました。終始心配そうに私と次長のやりとりを見ていた支店の担当者が、その時にこっと笑ったのが印象的でした。労働許可はその後間もなく新しく来た駐在員に発給されました。

二つ目の例は、タイのある会社と合併契約の交渉に際して起った事件です。その交渉の途中で、日本側の要求がタイ側の容易に受入れる所とならず、会議は大分激しいやり取りになって、雰囲気も悪くなったという報告を聞きました。タイ側が日本側の要求に対してどんな受取り方をしているか聞くために、早速、相手方の責任者に会いに行きました。平素は良い家柄の人らしく静かに話し、かつ聞く態度を崩したことはなかったのですが、この時ばかりは私が部屋に入って座るなり、「とにかく聞いてくれ、とても英語では話せないから、タイ語で言わせてくれ、いゝだろう。」私が「いゝですよ、どうぞ」と言い終らぬ中に、せきを切ったように、溢れ出るように話し出しました。一部始終を聞き終って、彼が何を感じ、何を言いたかったのか私には良く分かりましたし、彼の感情の動きにも共感できたので、日本側に対して相当思い切った要請をし、対策を求めたのでした。幸いにしてその合併事業はその後順調に進展し、現在タイ側主導の経営で、成功裡に運営されています。

(4) 共感（人間として）

異文化への適応とか、異文化への対応とか言われる一方で、国際化という言葉が盛に使われています。しかし適応とか国際化を語る前に異文化の実情と、日本人にとって日本とは何か、その歴史、文化はどういうものなのかを明らかにしなければならないと思います。私の乏しいタイ国での体験で言えば、生きて今も人びとの生活の根底を支えている仏教と、初めて出会ったインドの影響下に育った文化の根深さでした。それと英語でもできる話をタイ語ですることによる、共感の大切さでした。今まで述べてきたことも一言で言うのであれば、「異文化への敬意と交わりの深化」ということになるでしょう。日本人として自分自身のアイデンティティを保持しながら、異文化の中に積極的に入り、人々と交わって行くといっても良いでしょう。異文化を対立的に見るのではなく、相違をはっきり認めながら、それも一つの文化であると受け容れて、その文化を創造し、担っている人々と人間として共感することだとも言えるでしょう。結局は同じ人間であり、人間の創り出しているものですから。

3 日本の経営の現地化

(1) 状況と方向

これまで日本的経営なるものゝ中で長い間過ごしてきて、それなりに日本的経営を理解しているはずの日本人駐在員のひとりが、幸いにもタイ国社会の転換期に海外店経営の責任者として経営の基盤づくりに、直接携わる機会を得た中で経験したことの一端を述べてみたいと思います。

海外店経営の基本はいうまでもなく人であります。日本人駐在員の就業条件については、海外勤務者規程があり、ほとんどそのまゝこれが適用されます。従って、いかに労働許可、滞在許可を関係当局から早期かつ長期に発給してもらい、駐在員一人ひとりが落ち着いて仕事ができるようにするか、責任者の腕の見せ所となります。1974年10月に赴任した頃は、「外国人職業規制法」が、最も厳しく運用されていた時期でありました。労働許可が出ないために、事務所の机に坐れない多くの駐在員を見ては、落着く間もなく労働局にほとんど毎日のように行っては、陳情を繰り返していました。朝行けば昼過ぎまで、午後行けば夕方まで、担当部長もよくつき合ってくれましたが、私も粘りに粘った訳です。お蔭で年末までにはどうやら全員の労働許可が出て、心配しないで働けるようになったのでした。

今から思えばこの期間は、その後の仕事のための準備期間でした。錆びついたタイ語に油を差し、タイ人と話し、説得する時の資料の作り方、論旨の整え方を学び、又タイ人の感情・心の動きを目と顔を見ながら話すことで、漸く分ってきたのでした。タイ国の政治・経済の流れについての理解も徐々に深まってきました。

その次の問題はタイ人従業員に対する、店内の様々な規則・規程の見直しと新しく作るべき規程のことでした。支店には以前から規則・規程が制定され、改訂や新設も行われてはいました。しかし、ナショナリズムの激しい波に乗って制定された様々な法令に対し、店内の規則・規程をどのように対応させるか。激しく動く現地情勢に外国企業の支店をどう対応させるか。さらに一歩進んで考えれば、支店とは言ってもその土地で経済活動をする以上、タイ国経済の枠外にあることも、タイ国の法令の外にあることも、いずれもできないことは明らかであって、そうだとすれば支店を如何に現地化するか。そう言ったことが問題になってきた訳です。支店のことゝ並行的に考えなければいけなかったことは、「外国人企業規制法」で規制された代理業務（インデント取引）のために、支店とは独立した、タイ籍の新会社（タイ側 51 パーセント、日本側 49 パーセント）の運営のことでした。支店は日本籍の会社の分身、新会社は日・タイ混血であるけれどタイ籍の会社。この二つの組織に働くタイ人従業員は、つい三カ月前までは元の支店の構成員だった。しかもその時

と同じ事務所で同じように毎日仕事をしている。支店の将来について、これからの新会社の経営について、それぞれにさまざまな不安はあるものゝ、法人格の違う別会社だからと言って、成立の事情を考えれば、別々に内容の異った規程・規則を作ることはできないし、従業員の待遇を支店と新会社で別にすることはできない。支店と新会社が今後どのような経営状況になるにしても、それぞれのタイ人従業員には同様の待遇をして、生活を保証しなければならない。それが経営サイドの責任であると、心に決めた訳です。

(2) 諸規則の改訂

そのような状況下で、基本的には私の理解している日本的経営手法に基づくことになるのですが、終身雇用、年功序列的賃金体系、退職金制度、福祉厚生面の諸制度をそのままではなく、中途入社、中途退職に備え、色々な条件の下で休職を認め、タイ人従業員の身分階層を示し、到達し得る最高の職位を明らかにする等の修正が必要となった訳です。

そこで当時施行中であった規則・規程をすべて集めて、改訂を急ぐもの、改訂のし易いもの、改訂内容に問題の少ないものから、逐次改訂作業を始めることにしました。改訂作業の段取りは、第一に日系の御同業からどのような規則があり、その内容はどうなっているか等を聞くこと。第二はタイ人従業員の担当者を含む何人かの人に、現行規則に対する希望・意見を聞くこと。第三に以上聞き得た希望・意見を取捨して英文の改訂（案）を作成し、担当者の意見を聞くと共に話し合っ、合意した所で英文の規則とすること。そのようにしてでき上がった英文の規則に対し本社側の承認を得るためこれを本社に送付すること。一方、英文規則をタイ語に翻訳させ、英文と比較検討し、修正すべき箇所は修正してタイ文の規則とする。労働局の指導では、タイ人従業員に関する規則はタイ文とすることを求めていましたが、支店・新会社では当然ながら英文・タイ文両方を正文として実施していました。本社側にはタイ国の社会情勢と諸法令、並びに従業員の待遇上必要であることを説明し、その都度了解を取りつけておりました。

このようにしてタイ人従業員の協力を得て、医療補助、貸付金、出張、運転手服務基準等々の規則の改訂又は新設をしたのでした。

(3) 就業規則の改訂

タイ人従業員に対する就業規則は、以前に制定され印刷されたものがありました。最も新しい就業規則は日本語で書かれたものでしたが、本社側の了解は得ているという話でした。それを見ますとその後の情勢の変化等で、修正や追加が必要と思われる点が幾つもありました。そこでその日本語の就業規則を左半分には書き、それに対する修正・加除を右側

に書くことにして、一條又一條と検討しつつ改訂作業を進めていきました。何度かの見直しの後、新しい就業規則（案）は結局条文の数は大分増加し、内容も細かく規定したものになりました。労働法、労働者保護令の要請を満足させると共に、終身雇用、年功序列の要素を盛り込んだ就業規則（案）になった訳です。

日本語による就業規則（案）はできたものの、タイ人従業員にその内容を分ってもらうためには、少なくとも英文にしなければなりません。英訳は時間さえかければできないことではないのですが、タイ人従業員に就業規則を徹底させるためには、それをタイ語にしなければなりません。それは労働法の要請でもあります。タイ語に訳して規則として通用する文章にするには、相当の学力がなければ難しい事は明らかですから、どうしたものかと思案している時に、全く偶然にもタマサト大学教養学部日本語科卒業のお嬢さんを取引先から紹介されました。日本語科の先生に聞いてみると、よくできるお嬢さんだということでした。面接の時に日本語できちんと受け答えしていましたし、「茶の本」の話をしても分っている返事でしたので、早速来てもらうことにしました。

事務所での仕事にも慣れ、友達もできて、落ち着いた頃、日本語で書き上げた就業規則の英訳を彼女に指示しました。日本語科を出たからといっても、文学的なものであれば読んでいたでしょうが、就業規則の言葉に親近感があったとは思えず、英訳には大分苦労したのではないのでしょうか。彼女は店の仲間や、大学の先生にも相談したようです。今から思えば、私自身はそこまで考えて、彼女に英訳をやらせたものではありませんが、結果的に彼女を介してタイ人従業員に、新しい就業規則の内容が知れることになりました。彼女が日本語—英語—タイ語にしながら仲間に話をすると、タイ人従業員はいろいろな意見を言うでしょうから、タイ語に対してタイ語で意見を言うことになって、彼女はタイ語—英語の順で日本語の英訳を進めて行くことになります。つまりそこでは日本語を英訳する間にニュアンスが、あるいは解釈が入ってくることでもありました。でき上がった英語の就業規則と、日本語のそれとを比較検討しながら、彼女の意見も聞いて、英語の正文を作っていました。英文就業規則として整理されたものを共通の原案として、タイ語訳にかゝってもらいました。タイ語にすることは難しいことだったでしょうから、大いに苦労し、あちらこちらに相談したことでしょう。完成したタイ文就業規則と英訳のそれとを再び比較検討して、英・タイ両語による正文ができ上がったのは1976年になってからでした。その時点で、支店の労働局と福祉厚生担当者と顧問弁護士に、検討を依頼しましたが、字句の修正が僅かにあったのみでした。彼女は期待に応えてくれたのでした。一方では本社の了解を取るための手続をも進めていました。

1976 年4月1日付で、印刷された英・タイ両文からなる新しい就業規則が施行されまし

た。日本的慣行とタイ側諸法令の要請とを採り入れた、折衷的規則になったのですが、労働局に支店と新会社の就業規則を提出した所、そのまゝ了承してもらえました。

その後運用上、解釈上、修正を要する点が見出されて、その都度検討の上、修正を加えてきましたが、1980年春に修正版を発行して現在に至っています。

新しく施行した就業規則が、折衷的規則になったと申しましたが、退職金制度がその例になるでしょう。日本的終身雇用の考え方言えば、退職金はいろいろ性格は議論されそうですが、慰労金の要素もあるように思います。しかしタイ国労働者保護令で規定している退職金は、日本の感覚では解雇手当というべきものです。労働者保護令によれば、会社都合で解雇する場合には、続けて120日以上雇用した労働者には退職金(Severance Pay)を支払わなければならない。その率は、120日以上1年未満の場合は賃金の30日分。1年以上3年未満の場合は90日分、3年以上は180日分の賃金に相当する金額を支払うよう定めています。しかし個人の都合による退職の場合に、退職金を支払うかどうかについては、労働法令には規程がなく、払うか払わないかは企業の裁量に任されています。このような解雇手当的退職金規程を必要とする背景としては、タイ国の現在の雇用状況があります。

第一は雇用者側の力が強く、労働組合は組織率が低く、労働者の力は弱い。労働の機会も十分とは言えない。従って雇用者はその都合で労働者を解雇することが屡々あって、労働者は不利を蒙ることが多くなる。解雇された労働者の当面の生活を保証させると共に、雇用者に対しては解雇することは金がかかることだと強制することで、安易に解雇させないようにブレーキをかける目的があります。

第二は労働定着率の問題ですが、10年、20年勤続して役職についている者がいる一方で、2~3年あるいは4~5年位で好条件を求めて、他へ移って行く者も多くあって、経営側を悩ますことになります。新たに学校を卒業した者を採用して、初歩から教育して、どうやら一人立ちできるだろうと、成長と成果を期待している経営側に、ある日「都合により退職したい」と辞表が突然提出される訳です。自己都合による退職については、経営者側は全く無防備であります。定年までは特別の理由が無い限り、一つの会社に勤務し、自己都合による中途退職は例外とする、日本的雇用環境とは違います。日系企業にとってそのことは日本側よりタイ側への、技術移転の成果と評価して、自ら慰めるより他ないのかもしれない。

こゝで一つ付け加えて置きたいことは、タイ人の中には40代も半ば近くになると、それまでに培った能力を生かして独立したいと考える人が出てきます。使われる身分よりも、小さくても人を使って仕事をしたいと考える訳です。この願いに対しては経営側は寛容であるべきだと思っています。

以上のような状況に対応するために、退職金規程を一つは定年退職も会社都合による解雇であるという、労働局の法令解釈にも耐えるように改訂したこと、二つは自己都合による退職に対しては退職金は支払うが、その条件を在勤年数の短い人に厳しくする一方で、勤務年数の長い人に対しては、会社都合の場合に近い条件にしました。つまり退職金規程を二つに分けて、日本の会社が自己都合・会社都合それぞれで率を変えている例になったと言って良いでしょう。

このようにした狙いとしては、定年までという条件はあるものゝ永年勤続者の増加が、定着率の向上となって人事面に安定的に寄与することゝ、従業員が単に労働の提供者であると考えたり、雇い主対雇われ人と言った、上下関係で考えるのでない、同じ目的を持った仲間、共同体の一員としての意識を持って、日々の業務を行うと共に、外に向っては組織の一員として、誇りを持って行動するようになって欲しいと願った訳です。この願いは他の人事関係規程・施策で補強されなければならないことは、申すまでもありません。

(4) 短期雇用者規則の制定

先に述べた経営側の願いを補強する施策の一つとして短期雇用者規則（タイ語の訳です）の制定があります。

タイ人従業員の名簿を見ながら考えたことは、定年まであと数年のこの人、あの人が定年後も元気で働けるとしたら、定年だからと言って退職させることは、会社にとっては活用できる人材を失うことになるし、本人にとってはまさに能力を生かす場所と収入を失うことになる。それを従業員一般からみると、年齢の上の人を立てるタイ人一般の気風から言っても、定年だからやむを得ないとはいうものゝまだ働けるのに退職しなければならないとなると、彼等自身がその年齢になった時に不安を感じるだろう。定年を運転手・倉庫番は50歳、部課長は55歳と定めてはあるものゝ、その年齢に達した場合に退職させ、会社と関係なくしてしまって良いものかと考えた訳であります。

タイ人の50歳というのはたしかに一つの節目ですが、まだまだ働ける人のいるのも事実です。定年による退職をどう考えたら良いのか、いろいろ考えました。就業規則には定年延長を認めていましたから、一部では実施していました。しかし全職種にわたって定年延長で解決できないことは明らかでした。結局落着いた所は将来一時的に、期間を定めて採用する場合や、条件的に就業規則や給与体系をそのまゝ適用できない場合を想定して、新しく「短期雇用者規則」を作ることにして、理由と運用の方法を説明してタイ人の人事担当者に意見を聞いた所、反対はなくてむしろ賛成でありました。一方、日本側の意見は反対でありまして、就業規則を承知の上で入社したのだから、定年に達した人は退職させれ

ば良い、代りに若い人を新しく採用するのが、一番良いことだというのでした。たしかに人材が後から続々と現われて来て、社内の人間の層が厚い所ではその通りだと思うものゝ、現実にはそのどちらかが欠けている状況がありました。人材を求めて引抜きをし、好条件を求めて職を変えるのもそのためです。新人は教育しなければならず、しかも定着性に不安がある。経費面から言っても雇える人員には限りがある。現在人員でフル回転しているという実情もあります。それに定年即退職というのは使い捨てのようにも思えるし、元気な人は戦力として残した方が、経営上も良いことになります。結局アルバイト対策として実施することにしました。

就業規則上定年となってもまだ働ける人は、退職金を受取って一旦退職するが、新しい規則で一年間の雇用契約を結んで退職前と同様に働いて貰う。退職金と貸付金の規定は適用しないけれど、その他の就業規則や医療補助等のフリンジベネフィットは適用する。そのようにして一年毎に契約を更改しながら、衆目の見る所もう年だと思われる場合、あるいはもう辞めてもらってはどうかという場合に、3月末で辞めてもらう。こうして定年後二年、あるいは三年、またはそれ以上で辞めた人もあるけれど、本人もそれを見るタイ人従業員も時期だったと納得する訳です。つまり経営側としては、定年退職・定年延長・短期的雇用の中、最も良いと思われるものを選択できることになりました。それに加えて臨時雇の人にも適用できますし、年は多いが特技のある人の雇用にも使えますし、正規の従業員にできない人材の雇用にも有用なはずであります。

(5) 給与・考課・登用

経営側の願いを補強する施策の第二としては給与、それを決めるための人事考課、その結果として役職への登用があります。

給与については、従業員一人ひとりの年次別給与台帳を作ること、能力と業績考課が各人別、年次別に分る台帳を整備すること、そして業績考課に基づく賞与計算台帳を作ること、この3つの台帳を整備した上で、どのような給与体系にすべきかを考え始めたのでした。大部分の日系企業は昭和30年代に支店や工場を開設するに際して、内地で行われていたように、毎年4月には定期昇給があり、年に1回賞与を出し、会社を辞める人には退職金を出すことを、当然と考えていたことでしょう。初任給は低くても年と共に昇給する、賞与も会社業績によって上下するにしても、大体前年並みかそれより良くなるということが当然のことゝして、実行されてきた訳です。タイ人従業員もそれを当り前のことゝ受けとめてきました。そう思いながら実際の給与を見ていくと、これでいいのかなと思わされる点のあるのに気づいたわけです。合理的で運用し易く、整合性のある給与体系というもの

はどんなものか、これが課題でした。

いろいろやって見て行き着いた所は、5つある従業員の身分ごとに基本給を定めて、基本給には能力考課の結果を、直接反映させるようにすると共に、各身分毎に年次手当又は職能手当を定めて、手当には考課の結果を間接的に反映させるようにすることでした。またこの手当は、物価上昇に伴う物価手当やベースアップも包含しうる役割を持たせました。考課の結果、一階級上の身分に登用されると、基本給は目に見えて上昇し、手当を加えた給与額は大幅増額になるような体系になりました。こうすることで漸く給与体系としても、身分ごとの給与格差にも、合理性・整合性が得られたと思います。基本的には年功序列的給与体系を採りながら、考課を直接・間接に反映させることによって、能力給的要素を多分に採用した体系になったといえるでしょう。途中入社の場合の給与は学歴・能力・年齢を勘案し、かつ同レベルの従業員と比較しても妥当性のある給与を決めることができるようになりました。外国の大学の卒業生が高過ぎる給与を要求してくる場合には、明確な数字を示して断わることもできる訳です。

次に役職への登用であります。タイ側の日系企業批判の一つに、なかなか役職に登用しないというのがあります。これは技術移転を積極的にしないという批判と表裏の関係にあります。日系企業のタイ人従業員に対する批判の一つは、タイ人はどうも知識・能力を他人には伝えたがらず独り占めにする。役職につけても部下の指導をしたがらない。従って技術移転が難しい、というのがあります。しかしこれは雇用機会の少ないタイの社会における、タイ人サラリーマンの自己保身の術だと考えて、難しいけれどその解決策を考える以外ありません。例えば普段から部下の教育をやかましく言って聞かせるとか、口頭で注意をするとか、考課の評価項目の中に、それぞれの職位の持つべき能力・態度を明確にして、その能力や態度が期待したとおりである場合と、そうでない場合とでは考課にはっきり差をつけるのも一つの方法でしょう。しかしいろいろお互いに批判する点はあるものの、タイ人従業員の中に人柄・能力に勝り、タイ人従業員一般から敬意を表されている人物がおれば、登用することは本人のためのみでなく、タイ人従業員一般にとっても良いことでもあります。しかし反面、タイ人従業員を登用する場合、登用される人物によって、それを選んだ経営側の考え方、姿勢が見られておることには注意をして置きたいと思います。外国で仕事をする場合、上に立つ人は、下から実に良く見られていることに注意しなければいけないと思います。

女性の登用のことで述べるとすれば、タイは母系社会だと通常言われますが、社会的に女性の進出が目覚ましく、実業に従事する女性は数多く知られています。一般に女性の能力は高く、定着率も高く、有用な人材だと言って良いでしょう。問題はどのような業務を

担当させるか、どのように能力を開発するかにあるといえます。日系企業でも管理面の役職に登用している例がありますし、有能な働きをしたいと思います。恐らく担当業務の与え方、指導によっては、営業面でも十分働けるのではないかと私には思われます。

こゝでタイ人労働者（工員）の働き・能力について述べてみたいと思います。私は一般工員（女子工員を含め）の能力は相当高いと思っています。たゞ全く未経験の仕事に就く場合がほとんどなので、教育し、厳しくしつけたとしても、当初は単純化した仕事でないと、適応し切れないのは事実です。しかし仕事の理解が進み、十分に適応した後は、相当複合化した仕事もできるようになっています。要は現場での教育（しつけを含め）によるものと思われます。しかしそうは言っても、織布担当を紡機担当に変えても直ちには使えないし、機械加工の工員を組立に回しても、直には使えるとは言えないので、その場合には何故担当を変えるかを説明して、納得させた上で、新しい仕事の教育が必要になります。職場や担当が変わることには一般に抵抗があるのは事実です。慣れた仕事への執着と、未知のものへの不安があるため、ということができるでしょう。従って多能工を必要とする工場であれば、教育と共に意欲を持たすための方策があって良いと思います。本人の努力に対する具体的評価を皆が分るようにすること等も一つの方法でしょう。

品質の問題や検査で不良品の発生について原因を探究する能力に問題ありという指摘があります。そのような問題の探究を、一般工員に期待しても無理なことは申すまでもありません。検査工としての一般工員は、検査工具を使って、製品なり部品が、定められた寸法の許容範囲にあるかどうかを検査して、不良品を発見すれば良い訳で、それ以上の仕事は求められていません。原因の探究は職長より上の人の仕事となります。従ってそういう原因探究が職長にできるかどうかは、職長にする前、あるいはする時にどれだけ教育をしたかに係わってきます。その工場で何を作るのか、下請工場に何を作らせるのか、それはどんな品質・精度でなければいけないのか、そのためにどんな検査をするのか、その許容範囲はどの位か、不合格品が出たときには、その原因をどうやって発見するのか、それをどう是正させるのか等々について、職長にしっかり教育する必要があるのは申すまでもありませんが、職長を指導する人自身が、工場内で、下請工場で、あるいは検査工程で、1つ1つ具体的に明確に何故か、どうすれば良いかを説明できると共に、対策を指示できなければなりません。そのような人がおれば、ということはその工場の経営者の姿勢が品質を大切にしていることを、職長を指導する人が自ら示しているような人がおれば、タイ人の職長はやる気を出して勉強するでしょうし、やがて原因探究を始めるでしょう。この場合も要は教育ではないかと思えます。

タイ国の教育制度は6・3・3・4合計16年で大学を終ることになっています。その中、義

務教育6年間の就学率は100パーセントに近いものゝ、中等前期3年は35パーセント、中等後期3年は26パーセント、専門・大学のような高等教育は6パーセントと言った具合で、上級になるほど就学率が下がっているのが実情です。教育程度の低い人々が現場で油に汚れ、高等教育を受けた人は現場に出たがらず、事務所できれいな仕事をしたがると言われますが、全てではないにしても、その傾向があるのは否定出来ません。このような、教育の現状と、高等教育を経た人のエリート意識の強さをはっきり認識した上で、しっかりした社内教育をすることゝ、経営側の方針を現場重視にして、製造面・技術面に優秀な、能力のある人材を投入して、十分な現場指導を行えば、タイ人は経営側の期待に応えてくれるものと思います。

次に人事考課のことですが、やはり能力評価と業績評価はしなければなりません。人事考課を実施する場合の問題点は、日系企業の場合に日本人駐在員の目がタイ人従業員全体に届くかどうか、あるいは目は届いているが一人ひとりについて判定できるかどうかということです。目が届いていて判定できるのであれば、下位評価者からどんな評価がついてきても、意見を述べて修正することはできるでしょうが、もし、目が届かないときは、タイ人の部課長がつけた評価を、日本人駐在員として修正する理由を見出せないまゝに、そのまゝ受入れなければならなくなります。このようなことを書く理由は、タイ人は一般に口でどんなことを言ったとしても、考課のような特定の人の評価を記入する時は、おしなべて良い点をつける傾向があります。少くも標準以下の評価をつけることはまずないでしょう。いろいろ理由はあるのですが、書いたもので残すことはしないようです。やはり工夫が要るようです。

私共の経験では、印象批評的考課ではなくて、評価項目を分けてそれぞれについて計数的に評価をさせるようにして、もしできれば隣接する作業場所とか部課の責任者が、参考意見を出せるようにすることも、正確さを向上させることになるでしょう。しかしそのためにはタイ人の部・課長に考課の重要性を理解させて置くことが大切ですし、経営側も考課の結果を尊重して人事をすることを、例えば社内研修の出席者選定に利用するとか、登用の時の資料にするとかいろいろあると思います。的確な考課は従業員の緊張感を高めますが、そうでない時には安易な、無責任な集団にする恐れがあります。

(6) 職務権限規程の制定

人事関係規程・制度をほぼ作り終り、実施に移した後に取り掛ったのは、「職務権限規程」でした。そのきっかけになったのは、ある年の社内監査で、支店長から次長への権限委譲がはっきりしていない、という指摘があったので、それではこの際まとまった規程を作っ

ておこうということになりました。支店長に対しては社内規程で職務権限が定まっておりますが、支店内の各職位のそれは支店内で簡単な書面か、口頭による伝達でその時々に行われていました。それでも別に支障がなかったのですが、それではいけないということであつたので、支店長から始まる各職位の業務内容、上下左右の関係、責任の範囲、権限の内容と範囲、関係職位間の協議、権限行使の原則と報告の義務等々、細々と定めると共に別表に決裁基準表をつけて運用し易くしました。日本語で規程（案）を作り、今度もタマサト大学日本語科卒業のお嬢さんに（就業規則の時のお嬢さんとは別人）英訳させ、再三検討の上日本側の了解を求めたのですが、様々な意見が出て、修正をして、結局支店内限りのものとする条件で漸く了解が得られました。しかし、難航はしましたが、規程ができたことによって、タイ人従業員の登用に当っては、その都度この規程を渡すことで、登用された職位とその権限を明確にできることになりました。この職務権限規定の意味する所は、支店内・新会社内の日本人駐在員もタイ人従業員も、すべてこの規程の適用を受け、同じ職位であれば同じ権限と責任を持っているという所がありました。つまり日本人駐在員とタイ人従業員は支店・新会社の経営について、同等の仲間・パートナーであることを明示した訳です。

4 結び

私の駐在した10年間、以上のようにして日本的経営というものを、私なりに理解した範囲において様々な規程・規則を、タイ人従業員の協力を得ながら、日本的な経営手法を残しながら、タイ国法令の要請を受け容れ、タイ人従業員の意見も採り入れて、折衷的規程・規則にまとめそれを運用することによって、タイ人従業員の理解と協力が得られる形に作り上げた訳です。そのような規程・規則を基盤にして支店・新会社の経営に日本人・タイ人が協力して当り、それなりの成果を得たのでした。その間にもある人は辞めて去り、ある人が新しく仲間に入って来ました。10年・20年と永年勤続して、表彰を受ける人も増えています。新しい駐在員が着任する度に、「こゝはタイ国であって、我々は外国人として住まわせてもらっているのだから、言動、出所進退には十分注意するように。タイ国には固有の文化があって、仏教が風俗習慣や人々の暮しの基礎になっていて、タイ人の物の考え方は合理的でしっかりしているから、十分な敬意を持って接するように。タイ語の習得に努め、タイ国を理解するように努力して欲しい。タイ人従業員は共通の目的のための仲間でありパートナーなので、対等の一優越感でもなく劣等感でもない一人間として協力し合ってもらいたい」と言い続けてきましたが、まだまだ十分には徹底せず、タイ人従業員から時に批判を聞かされたのは、私にとっては汗顔の至りでありました。

タイ人はある年になると独り立ちして、雇われ人から雇い主になる、小さくても主人と呼ばれたいと思うようになる、と述べましたが、この10年間に3人その道に乗り出しています。1人は課長でしたが大会社の取締役役に乞われて就任しました。今も重用されているようです。2人目は、自分で会社を作り社長として頑張っています。3番目は、私の帰国の年に独立して会社を作りました。良い商売をしているようです。本人に様子を聞くと、支店にいた時教わったとおりのやり方で経営していますが、うまく行っています。社長の仕事というのは本当に大変なのですねと言いながら、独立したのは間違っていなかったと言いたげな顔をしていました。

どうやら私が作り上げ、支店・新会社で実際に運用して見た経営の手法は、日本的経営という範囲からは、ずれておるに違いないのかもしれませんが、タイ人には受け入れられ、効果のあるものになったのかも知れません。人材の育成という課題から言えば、日本側に対しては意見具申、情況説明、支店経営の考え方等々折に触れ、事に関し多数の文書を書き送ったり、一時帰国の際には話をしたりしたものゝ、全くと言って良い程、寄与できなかったのは明らかですし、日本人駐在員の中には有志にタイ国に暮す人材ができたと言える程度でしょうか。タイ人あるいはタイ人従業員の中には、折衷的日本的経営を、一方はそれを評価してT・M・Aの理事に招いてくれ、他方はそれを学んで、自ら独立して会社を経営するに至った人も出たということになるのでしょうか。

日本的経営も固定的なものではなくて、変って行くでしょうし、日本的経営の現地化と言っても、その内容は歴史と共に移り変わるでしょう。その時々時代の要請と実情に合わせて、経営手法は作り出されて行けば良いと思います。しかし人材開発とか人材育成は何時の時代にあっても、最も難しい課題のように思います。異文化について、知識としてゝも持っていたほうが良いと述べましたが、異文化に敬意を表し、その土地の人との交わりを深めることを、気負いもなく、義務感からでもなく、普通のことゝして自然に出来るようになるのは、容易なことではないように私には思えます。さらに一言つけ加えれば、現地と内地のギャップを埋めるのは容易ではないように思います。いや、最も難しいと言っても良いかも知れません。