

Ⅱ 日系企業における技術移転と人材形成

泉 輝孝

1 聴き取り調査の概要と結果の要約

(1) 研究の課題と方法

日本企業は、いま、国際化の真只中にある。これまでの日本企業の国際化は、輸出増大によるマーケットシェアの拡大を志向した物、金の国際化が中心で、人と技術の面での国際化が遅れていた。しかし、最近の企業を取り巻く外部環境の変化によって企業の対応に大きな変化が生じている。海外現地生産と現地雇用の拡大、製品・半製品の海外調達の増加、海外企業への技術供与、現地における技術指導の増加などが顕著にみられるようになった。昭和62年版通商白書は、このような企業の海外事業活動の変容をもたらした経済環境の変化の原因として、①先進国における企業の経営戦略のグローバルな展開、②貿易摩擦の拡大、③アジア地域、とくにアジアNICSの急速な工業力の向上、④急速な円高を挙げている。このほか、進出先国の現地政府が雇用機会の拡大と、技術移転の促進を意図して、現地化に対して強い姿勢をとるようになったことも強い影響を与えているといえよう。

このような企業における海外事業の多角的展開、とくに海外現地生産の拡大に伴い、現地企業を支える人材の問題が大きくクローズアップされるに至った。その第一は、日本から海外現地企業に派遣される要員とりわけマネージャークラスの量質両面にわたる確保問題である。国際化対応要員が不足し、必ずしも適格とは言い難い人がマネジャーとして多数現地企業に派遣されるような事態になれば、ことは当該企業だけでなく日系企業全体に対する評価に係わることとなろう。

問題の第二は、現地従業員の育成である。現地従業員の資質向上がなければ海外事業の成果が上がらないことは自明のことであるが、現地従業員育成について確たる目標をたてず、また、育成の方法についても日本企業における方式がそのまま通用するのかどうかよくわからないまま手探りの状態に対応している企業が多いと思われる。このような日本側の対応と積極的な技術移転及び現地従業員の積極的登用を求める現地国側の要請との間には大きな乖離を生じているように思われる。

このような問題に対処していくための人材形成の在り方について解答を見出していくためには、国際化の進展に対応して企業が人材形成にどのように取り組み、そこにどのような問題が発生しているかについてまず現状の的確な把握から始めなければならないであろう。具体的には、人材ニーズを規定する前提条件として日本の企業が海外現地企業への技

術移転に対して、また、現地従業員の登用に対してどのようなスタンスをもって臨んでいるか、国際化対応要員に求められる資質、現地従業員の育成目標についてどのように考え、また、どのような方法で育成しているか、そしてそこにどのような問題が発生しているかなどを明かにする必要がある。

ここで留意すべきは、技術移転と人の現地化の問題は、他の一般的な経営方針決定の問題と同様に企業が外的条件の変化に対応して自らの生き残りと発展を図っていくためどのような対応をするかによって規定されるということである。最近の日本経済を取り巻く環境条件の急激な変化によって技術移転と人の現地化に対する企業の対応は当然大きく変化しているものと考えられる。また、国際化対応要員や現地従業員の育成の在り方については、国や企業を超えて、エクセレントカンパニーに共通する育成方式があるのか、あるいは国や地域によってそれは大きく相違するものと考えるべきか、ということも重要な研究視点であろう。

我々は、以上のような問題関心をもってとりあえずタイを中心とするエリア研究に取り組むこととした（一部、在マレーシア企業を含む）。主な研究対象地域としてタイを選定したのは、最近、NICSに続いて東南アジア、なかでもタイが、インフラストラクチャーの整備、豊富な労働力、政情安定など投資環境の面からみて日本企業にとって魅力を高めており、そのため日本からの企業進出が急増していることによる。

研究の方法として、我々は、海外現地企業においてマネジメントを経験し、最近、帰国された方がたから現地事情について聴き取り調査を行うこととした。また、一部、本社人事部のマネジャーからもお話を伺った。

本稿は、その調査結果を中心に現状と問題点を整理したものである。調査にご協力いただいた方々の所属する企業はすべて製造業大企業に限定されている。非製造業や中小企業については今後の調査に譲りたい。

（2）技術移転に対する日系企業の基本方針

はじめに現地企業における人材ニーズを規定する要因として技術移転の現状と日系企業のこれに対する基本方針についてみておくこととする。

企業の海外進出の一般的なパターンは、初めての企業進出であればまず、ノックダウン工場や縫製工場のように労働集約的な、従ってまた、技術レベルも相対的に低い分野の技術移転を志向する。日本のメーカーは、まず、商社とタイアップして製品輸出に努め、当該製品に対して相当のマーケットが確保された段階でつぎに現地生産に乗り出す。輸入代替産業の育成に対して進出先国から各種の助成が得られる場合、現地生産は一層促進され

る。この場合、マーケットの制約、移転技術のレベルの低位性等のため生産性は低い。しかし、豊富な労働力と低い賃金コストが企業にとって進出の誘因となる。

この段階では、進出先国のインフラストラクチャーや関連産業は未整備であり、設備はもちろん、部品、半製品も日本からの輸入に依存することとなる。このような方式の現地生産では、付加価値率は低く、他産業に対する需要や雇用の誘発効果も限られているため、現地国側は、より付加価値の高い製品の加工、現調率の引き上げといった形でもう一段上の技術移転を望むようになる。タイ政府の海外企業に対する誘致政策の基本方針も、かつては輸入代替産業の育成に置かれたが、今日、それは、輸出促進による雇用機会の確保と外貨獲得のための産業育成に転換している。このため現地企業としては技術移転による現調率の引き上げとともに輸出志向の事業展開を求められようになっている。

業種によっては、進出先国の技術力に左右されることなく海外進出当初から輸出志向型のハイテク製品の生産に乗り出し成功しているケースがある。半導体の加工・組立産業がそれで、この場合は、自動化された製造設備一式と前処理工程を経た半製品材料を日本から持ち込み、現地では労働力を調達し、訓練すればICやLSIが生産可能となる。

一般的にいつて技術移転に対する日系企業のスタンスは、本社の海外進出目的によつて規定される。かつては上述のように低賃金労働力の利用と限定的地域市場におけるマーケットシェア確保に主眼があったが、今日それは大きく変化しつつある。特定品目について国際競争力をもった輸出志向型の生産拠点を構築する方向へ、あるいは需要地に近接したところで製品ニーズを把握し、それを現地で製品開発に結びつけ、現地生産を行うという研究開発（少なくともそう一部）から製造までの全過程を含むグローバルな事業展開の一環として海外進出を志向するというような方向である。

このような進出目的・形態の変化の背景には、現地国の技術移転要請に対する対応という面があることはいうまでもないが、それとともに現地企業自体の生き残り戦略として、技術移転の高度化、人の現地化が重要な課題となっていることも見逃せない。

技術移転の高度化に対してはさまざまな障壁がある。製品に対する需要確保見通し、関連産業を含む現地国の技術力の水準などである。

まず、マーケットの確保については、ASEANは、ECのように経済共同体としての性格をもたず、こと貿易に関しては輸入障壁が厚く、域内諸国相互間で部品の相互供給を図ることは容易でない。このため日本または欧米への輸出が可能かどうか大きな判断材料となる。最近の急激な円高は、この点でタイ経済に対して極めて大きなインパクトを与えている。

技術移転の高度化に対して日系企業がここへきてきわめて積極的になってきた背景には、貿易摩擦の激化や急激な円高に対するわが国企業の対応があることはいうまでもない。日本からの輸出増加による貿易摩擦の激化を回避するため、また、日本からの部品輸入に依存する現地企業の円高によるコストアップを吸収するため、日本企業は、好むと好まざるとにかかわらず、海外現地生産の拡大とそのための技術移転を積極的に進める必要に迫られることとなった。

しかし、円高対応のための緊急避難的海外進出というだけでは問題がある。そのような進出は、将来の為替変動如何では撤退も考えなければならず、長期的視点で現地企業の技術力強化を目指した技術移転に取り組む姿勢は消極的にならざるを得ないと思われる。

つぎに進出先国の技術力の問題がある。製品を日本を含む先進国に輸出するためには、納期、品質、コストの面で先進国企業と太刀打していかなければならず、これまでのような国内向けの製品を作っていた時期に比べると、1ランクも2ランクも上の技術力が要求されるようになる。

たとえばこれまでノックダウンで組み立てていたエンジンを現地生産に切り換えようとすると、フレームの板金溶接の精度に比べて一桁上のレベルが必要となり、とりわけ金型の精度確保や設備のメンテナンスに高い技術が要求される。また、増加した部品点数の品質管理、生産管理の技術力が問われることとなる。これには、現地企業内部の技術レベルだけでなく、サポーティングインダストリーの育成という問題に対しても取り組まなければならない。

技術力は、人、物、金、技術（情報）の総合力にはほかならないが、特に重要な要素は人材である。技術移転の高度化に際してどのような人材ニーズが発生しているのかについてこれまでほとんど明かにされないまま、教育訓練や技術協力が論じられてきたうらみがある。

技術移転を促進するためには、以上のほかに、ブーメラン効果による日本の国内生産に対する悪影響の危惧もある。しかし、調査対象の企業はいずれも、国内工場は開発、試作、あるいはより高付加価値の生産に特化することで、国際分業を図っていくしかないと考えている。

以上、海外現地生産を取り巻く環境条件の変化に対する日系企業の対応を大きな流れとして捉えたが、そこに技術移転の高度化が好むと好まざるとに拘わらず進行しつつある現状が確認された。

ここで個々の企業がどのように対応してきたかを調査対象企業についてみてみよう。

まず、合成繊維を生産するタイ東レの場合、タイ進出以来すでに23年を経過している。

設立当初の縫製から始めて紡織、紡績、紡糸と次第に川上の分野に比重を移し、最近では各分野にわたり近代化された設備を導入し、国際競争力を強め、その製品は日本はじめ海外諸国に輸出している。

松下電器は、タイ国内の家電需要に応じるため、1961年にナショナルタイ（NTC）を、1979年にはAPナショナル（APN）を開設し、冷蔵庫、エアコン、洗濯機など各種家電製品のノックダウン生産を行っている。タイ国内市場を対象にした多品種家電製品の少量生産である。当初、部品はほとんど日本製であったが、現在では現地調達比率を高めている。最近、政府によってエアコン用コンプレッサーやエバポレータについて新たに現地調達を義務づけられ、これら部品を現地合併企業から調達するようになった。

タイの松下電器が限定的な国内市場対象とはいえ、強い競争力を発揮してきた背景には、同社の技術力向上に対する長い戦いの歴史がある。同社は、同じ製品を同じデザインで長期にわたって提供していくというポリシーでは企業の発展はないと考え、市場調査・技術部門を強化することで製品ニーズの把握とその開発部門へのフィードバックに成果をあげており、また、現地で金型の設計加工、設備機器の修理などもこなせるようになっている。

なお、松下電器は、タイでは今日でも国内市場を対象にした生産が中心であるが、マレーシアではエアコン製品などについて海外輸出を前提にした近代的な生産拠点を設け、事業の拡大を図っている。

つぎに、自動二輪車をノックダウン生産しているタイホンダについてみてみよう。タイでは、これまでもともと狭隘な自動二輪車のタイ国内市場を日系企業4社で分け合い、各社とも小規模生産を続けているのが現状である。主要機能部品はすべて日本からの輸入に依存しているが、フレーム等の板金製品については既に75%の現地調達を達成している。

最近、タイ政府によって1988年度から5ヵ年計画でエンジンの現調率を80%に引き上げることを義務づけられた。これに対して本田技研工業は、円高対応という意味もあって、これまでのタイ国内市場を対象にした小規模生産工場から世界戦略の中の生産拠点の一つとしてこのタイホンダを位置付ける方針を打ち出し、1988年度からエンジンの現地生産を開始している。これまで日本から輸入していたエンジンの現地生産に踏み切ることになったわけだが、ギヤ加工、金型加工といった関連産業の育成も含め技術力向上が同社の最大の課題となっている。

タイブリヂストン等でもこれまでのタイ国内向けの生産を東南アジア、日本、あるいは欧米を睨んだ生産拠点として再編する計画を具体化しつつある。

現在、タイでは外資100%の現地法人の設立は原則として認められていないが、生産品の80%以上を輸出する場合には外資100%の現地企業も認める制度となっている。この制

度の下で例えばミネベアは、元シンガポールにあったベアリング生産工場を100%出資企業としてタイに移している。(1985年)。

このような輸出を前提とした生産拠点工場ができると、生産性が大幅に向上するため、その製品の一部でも国内に回るようになると在来の同種製品は競争力が低下し、生産拠点型工場のマーケットシェアが拡大していくこととなる。

マレーシアにおいて半導体を生産する日立マレーシアケダの場合は、当初からアジア各国や日本への輸出を前提に大量生産の拠点工場として設立されている。高度自動化設備を導入して1MビットクラスのLSIを日本国内市場なみの品質を維持し、しかも低コストで生産できる態勢を可能にしているものは、高度自動化設備をパッケージで日本から持ち込み、自動化生産を達成しているからである。

タイにおいては、これまで輸入代替産業育成政策の下で完成品の輸入を制限することで国内産業の育成が図られてきた。今日も自動車を始め輸入禁止品目が少なくないが、生産拠点型工場を増やすためには、国内企業の再編成とともにASEAN各国の輸入障壁の存在が再検討されなければならない、その段階で市場の競争原理がさらに強まることとなる。

(3) 人の現地化要請と現地日系企業の対応

日本国内においても生産拠点を地方に移す動きが盛んである。このためには新たに工場を建設し、人を採用し、必要な技術・技能を習得させるための教育訓練を行わなければならない。そのために本社工場等既存工場からマネジャーやベテランの従業員を配置転換したり出向させたりする。海外に現地企業を起こす場合にも似通った対策が講じられているが、国内と異なることは外国に企業を立地するものであるが故に、日本から派遣する要員数が厳しく制限されることである。

タイ政府は、タイ人労働者の雇用機会を拡大し、タイ人労働者への技術移転を促進するため外国人労働者の入国にはワーキングビザの取得を義務づけ、入国人員に厳しい制限を課している。技術移転または輸出促進の見地から企業の新設時や新技術導入時、あるいは輸出貢献企業としての認定を受けたときには比較的自由にビザがとれるが、一定期間を経過して恩典を受けられなくなると要員の大幅な削減が必要となる。このため現地企業に派遣された日本人ジェネラルマネジャーの多くが派遣要員のワーキングビザの取得・更新のためタイ政府と何度も交渉を余儀無くされた経験をもっている。

日系企業における人の現地化についてみると、タイでは現在、前述のように合併企業でなければ原則として新規立地は認められていないため、ディレクターには原則として出資

比率に応じた人数が割り当てられることになる。管理監督者のうち、スーパーバイザークラスは全員現地人が占め、マネジャーについても現段階では日本人の比率が高い企業が多いが、漸進的に現地人比率を高めている。

業種にもよるが、日進月歩の技術革新を経験している企業においては、その変化に対応していくため日本からの技術導入と現地従業員に対する日本人技術者による技術指導が不可欠視されているが、タイ政府のビザ制限が厳しく、結果的には技術移転が多少とも制約を受けているとする見解も聞かれた。人の現地化に対する日系企業の基本方針については、長期的にはマネジャーの大部分に現地人を登用する方針であると述べた企業が多い。例えば、半導体を製造する日立マレーシアケダ工場では、現段階ではマネジャーにマレーシア人を数名登用しているにとどまるが、将来的にはトップやディレクターにもマレーシア人を登用していく方針であることを明示し、従業員の動機づけを図っているのが注目された。

また、松下電器の場合、歴史の古いNTCではすでにマネジャーは全員タイ人登用者をあてているが、日本人技術スタッフの指導が不可欠として日本人技術者をタイ人マネジャーのサポート役として顧問の肩書きで配置している。ただし、社長、経理責任者、及び製造総括責任者は日本人である。

タイ本田の場合、工場長には歴代日本人を配置してきたが、1987年に始めてタイ人を登用している。

このようにトップ階層にも現地人登用の動きがみられるものの、社長、工場長（ジェネラルマネージャー）と経理、技術担当のマネジャーには日本人を当て、それ以外のポストは人材が育ってくればタイ人を配置するというのが、現在の日系企業における現地人登用の方針であろう。

マネジャーについて現地化を達成しているタイの松下のように、マネジャーは現地化しても、技術移転の担い手として、また、製品ニーズを開発部門にフィードバックしていく要として日本人技術者の配置を重視していく姿勢は、現地国にとってもけっしてマイナスにはならないであろう。

（４）現地企業における人材育成ニーズ

国内向けの工場を生産拠点型工場に転換するためには、輸出市場の確保と合わせて、製品の品質・納期の面で従来とは比較にならない厳しさが要求されるようになる。そしてその成否を規定する最も重要な要素は、人である。海外現地企業のマネジャー経験者から現地企業の問題として最も強調されたのは品質管理と工程改善への取り組みの問題であった。

タイホンダの例をみると、日本国内と厳密な比較は困難であるが、品質水準を現す完成

品検査合格率が、日本の工場では常時97,8%を維持しているのに対して、タイホンダでは2年前に検査基準を引き上げたこともあって当時のそれは40%の低水準にありこれを現在漸く80%に引き上げたという。治工具・検査器具管理の水準が低いことに起因して単品部品精度が低下し、かん合部分の精度低下が大きくなること、品質に対する問題意識が日本に比べて低いことがその大きな要因として指摘された。

ブリヂストンタイ工場の場合も生産品目が少ない上に、精度管理もミリメートル単位で足りる製品の生産に限定している。ブリヂストンは、現在、日本で生産している汎用ラジアルタイヤの相当部分をタイ工場に移管する計画をもっており、この方針を具体化することになると、生産管理、品質管理の面でこれまでとは比較にならない厳しさが要求されるようになるだろうと述べている。

自動車のように多くの部品・半製品を外部から調達し、それを加工し、組み立てる製造工程の場合には、工程ごとに品質を造り込むためのノウハウの蓄積が不可欠であり、それには技術・技能が重要な役割を果たす。品質の向上には技術者、技能者の品質管理能力を高めることが重要な対策となる。

ここで注目されるのは、品質管理・生産管理など管理技術の向上を図っていくために労務管理のあり方が問題視されるようになってきていることである。現場の基幹要員に対して新しく必要になった技術知識の習得を奨励したり、問題発見・問題解決に対する積極的態度を育成していくために、能力評価システムや賃金体系の合理化が改めて検討課題となり、労務のマネジメントの重要性が浮かび上がり上がってきたということである。

品質の向上のため品質管理を人間の手から自動化設備に移管する方策が考えられる。人間は、ワークの取り付け、取り外しを行うが、他の業務はできるだけ、自動化機械に任せする方法である。すでに述べたように日立製作所は、マレーシア工場において高集積度のIC、LSIを生産しており、製品の品質に関しては日本製と全く同水準を確保しているという。ここでは自動化を最優先し、設備は、最新鋭の高度に自動化されたものを日本の工場で使用し、問題なく稼動することが実証されたものを現地に持ち込むようにしている。製造過程での製品・半製品の外観検査は人間の目で行う必要があるが、これは、マレーシア人オペレータの注意力がものをいっているという。

半導体は、日本を含む世界各国に輸出することを前提にした大量生産品目であり、その製造工程は高度に自動化された設備に依存している。このような装置産業型の製造工程の場合、精度は基本的に設備によって規定されるといえる。しかし、このような半導体生産においても、日本から持ち込んだ機械設備の修理、手直し、金型の修理などの分野で現地企業の技術水準が向上し、これに伴いこれまで日本の設備メーカーなどに外注していた工

程が次第に内製化されつつある。明らかに人材開発によって技術移転のレベルが上昇し、それがさらに新しい人材ニーズを強めているといえる。

タイ人従業員の生産性については、設備に違いのあることを考慮すれば、一人ひとりの能率は、日本人従業員に比べて概ね9割のレベルにあると高い評価を与えている。しかし、タイ人従業員が品質や工程の改善に積極的に取り組んでいるかといえば、答えは概ね批判的である。日系企業がこれから生き残るためには、品質を改善し、コストを低下させるしかないことを現地従業員に繰り返し教育しているが、その成果がなかなか上がらないという意見が多い。

「QC活動には熱心だが、活動の本質を理解するには至っていない、したがって品質に問題があることがわかっていても問題を潰していくための具体的なアクションを起こそうとはしない」というような意見がしばしば聞かれた。

その背景には、品質競争に熱意を燃やす日本の工場と比較して、まず、マネジャーや監督者クラスの品質に対する意識が低いこと、品質を工程で作り込むという発想になじんでいないため不良品は最終検査ではねればよいと考える傾向があること、などが指摘された。

工程改善などの合理化策については、マネジャークラスに対するIE手法の教育が漸く始まった段階で品質管理に比べてさらに取り組みが遅れていることは否定できないようである。

生産工程の改善には、治工具類の開発、改良の効果が大きなところから各企業ともその改善に熱心に取り組んでいる。しかし、改善提案活動に対して従業員がこれに積極的に参加していると述べた企業は少ない。

品質管理や工程改善が日本の工場のようにうまくいかないと回答した企業の場合、見逃せないのは品質等に対する要求水準がこれまであまり高くなかったことである。ニーズが低ければ、本気で対策に取り組むこともないということであろう。

改善に対する従業員の態度が消極的とする企業の場合、その教育が未だ一部マネジャーにとどまっていることにも原因があるようにみられる。すでに改善活動に対して従業員が積極的に参加するようになったと述べた企業では、日本国内工場において実践し成果をあげた改善方式を現地に移転するためマネジャー及び技術スタッフに対するノウハウの教育に力を入れている。

品質は、自社の内製部品はもちろん部外調達部品の品質にも大きく依存するものである。このため部品納入企業に対する品質管理指導が重要な対策になる。

(5) 従業員の採用と定着

今回の聴き取り調査の対象となった企業では、人の採用については、一様に容易であると述べている。これにはいずれも日本では大企業であり、現地においても名の通った企業としてかなりよく知られるようになったこと、現地の地元企業に比べてかなり良い労働条件で雇用していることなどの事情がある。

採用者は、今回調査した企業のうちタイいすゞ自動車は中途採用にも力を入れているのを除いてすべて新規学校卒業者中心の採用である。タイでは、一般従業員の学歴水準はわが国に比べると未だ著しく低い、調査対象企業では一般ワーカーについても高卒者または中卒者を採用しており、この点でもかなり学習レディネスの高い応募者を集めているといえよう。

定着率はよくいわれるほどには低くなく、本田技研やブリヂストンでは、長期雇用を優遇しすぎてそのマイナス面が見られるようになってきているようである。なお、日立マレシア工場の場合、技術系スタッフの離職率が高くなっているのをみると、タイは東南アジアでも定着率が高い国に属するといえよう。

(6) 現地従業員の教育訓練

ア 人材開発の重点階層と訓練方法

海外現地企業が教育訓練の対象として最も重視する階層は、マネジャー、スーパーバイザーである。教育訓練の内容については現地企業の技術水準が大きく関係してくる。日本からの輸入部品をノックダウン方式で組み立てる生産形態であれば、高度技術とかメンテナンス技術とかはほとんど不要であり、品質管理、工程改善等の管理技術が重視される。これに対して機能部品の現地生産や高度自動化設備による生産の場合には、品質・改善に加えて、精密測定、設備メンテナンス等の分野で高度技術・技能が必要となる。

現地従業員に対して最もインテンシブな形で教育訓練が行われるのは創業時、新技術導入時、または部品や製品の新規生産に着手するような場合である。主な研修方法は、日本派遣研修である。操業が軌道に乗ってからの訓練は、マネジャーやメンテナンス要員等一部階層を別にすればOJT（職場内訓練）中心となる。

イ 現地人マネジャーの育成

すでに指摘したように、在タイ日系企業においては、一部企業を除きマネジャー層へのタイ人登用が遅れており、マネジャーの現地化促進は急務である。現地化を遅らせてきた要因の一つとして、日系企業草創期において優秀な人材を採用することが今日ほど容易で

なく、この時期に採用した者は、管理職昇進の年齢になっても積極的には昇進させ難い事情のあることが指摘された。また、最近採用した人材の中に優秀者がいても、年功のバランスを考慮するとこれもすぐには昇進させ難い事情があり、このことがエリート大学卒に対する日系企業の魅力を減殺する結果を招いているという指摘もなされた。

日立マレーシア・ケダのように、日立のポリシーとして、現地企業においていずれは、マネジャーだけでなくトップやディレクターにもマレーシャ人を登用していく方針であることを明示し、採用時点から将来の幹部要員への育成を目指し適格者を選別し、育成に努めているところもあるが、現地人マネジャーを長期的視点で育成している企業は未だ少ない。育成方法についても日本国内企業であれば、ジョブローテーションによるジェネラリスト育成という一つの育成パターンがあるが、現地企業ではローテーションによる育成を計画的に実施している企業はみられなかった。

今後、トップ階層についてまで現地化していくかどうかは、日本人によって引かれたマネジメント方式の路線を現地人が引き継いでやってくれるかどうかに対する懸念もあり、企業の海外戦略の方針決定に係わる問題であるので簡単ではないが、現地企業がその規模を拡大していく過程で選択をせまられることとなろう。

日本の企業では、大学卒業者はもちろん大学院卒であっても、一人前の専門家とは考えられない。大学は、基礎的教養及び専門の基礎を習得する場であり、仕事に直接必要な知識・技術は、仕事を経験させる中で企業が教えるべきものとするのが一般的である。現場の実態を知らずして仕事はできないという考えがその背景にある。このような考え方は、大学が少数のエリートに対する専門的教育を通じてプロフェッショナルを育てる場と考えるヨーロッパ的な教育観と異なることは明かである。日立マレーシアの元ディレクターが、現地の大学卒が予期していた以上に専門性を身に付けており、業務処理能力も高かったという評価を与えていたことをみても、日本的な考え方がすべて合理的であるとはいえないであろう。

このことについて、ある企業では、日系企業が大規模経営になれば、その管理には大規模経営に相応しい人材の確保を考えなければならなくなる。日系企業が現地人エリートに魅力のある企業となるためには、現在の現地人登用の方針とエリート社員処遇の在り方が問われることになろう、という指摘がなされた。また、ある企業では、当社は、エリート大卒者の専門性を重んじ、彼らに特権的処遇を約束する管理方針にも問題があると考え、一流の学校を出たかどうかではなく、現場になじみやすい人材を採用することで一流の製品づくりができていると考えている、という見解も聞かれた。人材の採用・育成に関する経営哲学・経営理念が最も問われる問題であろう。

ウ 日本派遣研修

タイ現地企業が要員訓練として最も重視する訓練方法は、日本の親企業に対する派遣研修である。創業要員育成を狙いとして派遣するような場合は、親企業におけるマネジメント方式、ものの考え方、そして創業に必要な技術技能の研修と研修内容が盛沢山になるため研修期間も1年とか2年とかの長期に及ぶが、その後の訓練は、1、2週間から長くても数ヵ月となり、研修の狙いも品質管理とか、ものの考え方を把握させるとかに重点が移行するようになる。

このように日本派遣研修は、研修期間には幅があるが、研修形態はOJT中心である。日本の工場では、従業員が品質管理にどのように気を遣い、また、不良が発生した場合に問題をどのように解決していくかなど、ものの考え方と行動様式、態度を実地に即して学ばせることに主眼があり、その研修の効果について各社とも自信をもっている。

また、この日本派遣研修は、現地従業員の平素の業務遂行に対する報償的な意味合いで行われている場合も多く、派遣それ自体が現地従業員に対する大きな動機づけ要因となっている。

タイ本田では、1987年、初めてA氏が初のタイ人工場長に選任された。この新工場長A氏は、いうまでもなく本社からもマネージャーに相応しい見識と能力の持ち主であると評価されたからこそ工場長に登用されたわけであるが、彼が今日あるのは、同社鈴鹿工場における2年間の派遣研修が大きくものをいっている。

A氏自身の述懐によれば、氏は、何回か離職を考えたが結局思いとどまったという。その理由として、鈴鹿当時の上司、同僚が、氏がその工場を離れてからも良き友人として自分を大事にしてくれたこと、本田のポリシーとして、無理に会社にとどめようとしても本人に働く気持ちがなければ会社のためにならないから日本派遣研修終了者に本田への勤務を義務づけるようなことはしないという本田の考え方に引かれたこと、本田スピリットの下で楽しく働ける雰囲気がありそうに思え、チャレンジしてみようと思えるようになったこと、などがあげられた。

日本人社会は、閉鎖的、排他的で外国人に対して疎外感を与えやすいことがしばしば指摘されているが、A氏の場合は、鈴鹿工場において得た友人と個人個人のチャレンジ精神を重んじる本田スピリットが、無力感や孤立感に陥ることから解放してくれる力になっている。このことのもつ意味は重要である。

エ OJT

日本の企業においては人材育成の基本がOJTにあることはよく知られている。海外現地

企業においてもOJT中心の訓練が行われていることは明かである。それはそれで不都合はないわけであるが、問題は、OJTが日本の国内企業にみられるように効果的な人材育成方式として機能しているかどうかである。

一般にOJTは、「仕事の中で上司が部下を指導すること」という意味で用いられている場合が多いが、これと並んで「従業員にやり甲斐のある課題・仕事を課し、従業員にその解決・遂行の方法を考えさせ、気付かせること」も立派なOJTである。新規採用者に対するような初心者向けの基礎訓練は、前者のタイプのOJTが基本になるが、ある程度経験を積んだ従業員になると後者のタイプの訓練がOJTの中心となる。日本の企業においてOJTが効果的な人材育成方式として機能しているのは、マネジャーや技術スタッフだけでなく一般ワーカーにまで後者のタイプのOJTが行われているからである。「課題を与えても方法までは教えない」式の訓練が頻繁に日常の業務の中で行われていると考えられる。品質管理のための小集団活動や改善提案制度は、まさにそのような教育機会を提供しているわけである。

そしてまた、日本の企業ではこのようなOJTの機能を促進する仕組みが職場組織の中にビルトインされている。その主なものは、①長期安定雇用をを前提に職務経験の拡大により多能的能力を長期的視点で開発する長期人材育成方式（＝仕事による人間の成長、長期的視点からする教育投資）、②上位職位の空席は下位職務従事者から充足する内部昇進の慣行（＝成長への動機づけ）、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、⑤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（＝潜在能力の伸長）、⑥個々人の目標の設定とその達成について上司と部下の間で話し合う目標管理制度、個々人の努力の成果を長期的視点で評価する制度（例えば、ブルーカラーもホワイトカラー同様に経験に比例した昇給が行われるし、また、改善提案等で企業業績に寄与する成果を挙げれば、技術スタッフやマネジャーに登用されるなど）、⑦職場集団の業績を集団のメンバーの給与等に反映させるための集団に対する業績評価などがそれであり、その仕組みが従業員を仕事に動機づけているといえる。

このようなOJTの促進要素が海外現地企業でどの程度存在し、また機能しているかが問題である。

まず、問題になるのは、日本以外の国では、自分が苦労して身につけたノウハウをたとえ相手が自分の部下であっても教えたがらないという指摘がある。このような傾向は、調査の対象となった企業でその存在が多かれ少なかれ認められた。しかし、それがOJTの機能を台無しにするほど深刻な問題として受け止められているようにはみられなかった。反

対に、工夫次第で指導性を引きだすことができるとする見解もあった（日立マレーシア）。また、タイホンダではこれまでほとんどやっていなかった管理監督者に対する指導法の集合研修（TWI）を導入することで指導性を高める計画がたてられていた。

次に、現地従業員は、自分に割り当てられた固有の領域外の仕事に対して無関心で覚えようとしないうという指摘がある。確かに運転手に草取をやらせようとしたり、事務員に後片づけをさせようとするすると抵抗があり、うまくいかない、というような階層による仕事の分担意識があるのは事実である。しかし、新規大卒採用者に対して訓練として現場を経験させるとか、現場のワーカーに改善案を考えさせるとかの会社方針に対しては、現地従業員は問題なくこれを受け入れているようにみられる。ただしそうでないとする意見も一部にみられた。また、現場主義が理解され難いごく一部のエリート大学卒は、採用対象から外すといった措置をとっている企業もある。

また、よく指摘されるのは、現地従業員の企業帰属意識が低く、定着率が低いために訓練効果が上がらないという問題である。この点については、すでに触れたように、少なくともタイの調査対象企業では定着率の悪さを殊更に問題視する意見はなく、他企業では定着率が低いところもあると聞いているという程度のものであった。日立マレーシアの場合は、技術系スタッフの定着性の悪さが指摘されたが、元ディレクターが、「会社あつての個人という考え方を押しつけるのではなく、個人が自分の能力を高く買ってくれる会社に移るのは自然の姿であると考えて、少々離職率が高くなっても困らない組織づくりを目指した」と述べているのは、達見というべきであろう。

以上、OJTの機能発揮を阻害する要因と考えられているものについて考察したが、いずれも本質的な阻害要因になっているとは考えられない。

しかし、OJTの機能が現地企業において必ずしも十分発揮されてきたとは言えないように思われる。そのように考える所以のものは、結局、キャリアパスを明示し、長期的視点で人を育てる意図が明確に意識されているかどうかである。企業側に労働集約的生産に低賃金労働者を利用して利潤をあげる、というような姿勢はなくても、仕事を通じて長期的視点で人材を育成するという企業側の明確な姿勢が労働者側に感じられなければ、現地従業員を仕事に動機づけることは困難であり、仕事のための学習にも身が入らないということになる。

人づくりに対する質問に関連して、現場労働者の創意工夫の重視、やり甲斐のある仕事の割り当て、長期的視点からの人づくりなどのうちどのような方策を重視しているかを質問した。その中では「現場労働者の創意工夫を重視する」が最も重要な促進要因として挙げられた。QCサークルや改善提案制度が従業員の動機づけを意図するものであることは、

日本人マネジャーはもちろん十分理解している。しかし、小集団活動においてやり甲斐のある仕事を課すことをもって人材を育成するというOJTの最も重要な機能が十分意識されているかどうかは疑問に思われた。

また、企業業績に対する寄与やそのための努力に対して正当・公正な評価が行われることが、活性化の必要条件であるが、処遇の基準となる賃金制度が硬直化してしまっていては動機づけは困難であろう（現実にはそのような状態に陥っている企業が多い）。

このように現地企業がOJTを通して現地従業員の育成とそのための動機づけに必ずしも成功しているとはいえないが、タイホンダ、日立マレーシア及びタイ松下の経験は示唆的である。

タイホンダでは、すでに述べたように、これまで歴代工場長が改善提案制度を根付かせ、活性化するために努力してきたが不成功に終わっていた。前工場長のT氏は、自らの苦い経験をも踏まえて、改善に携わるプロジェクトチームを編成することを思い付き、新たに8名からなるチームメンバーを指名し、これに権限を委譲し、ある工程の改善案の企画立案から実行に至るまでの過程を自主的に立案し、トライさせることとし、合わせて予算措置を講じ挑戦の機会を与えたのである。そこにはリスクを伴う権限委譲を従業員活性化のためのコストと考える本田の人づくり哲学が感じられる。タイホンダではこれが契機となって改善に対して積極的に取り組もうとする従業員の輪が次第に広がりつつある。

実は、本田技研は、日本では工場にもよるがこの式の改善活動は早くから推進し成果を挙げている。それが何故、これまでタイホンダでは行われなかったのか。考えられる一つの理由は、タイホンダに対して本社からそれほど大きな期待がかけられていなかったようにみられることである。従業員を信頼し、トライさせることがOJTの本質であることを、この本田のケースは示唆している。

日立マレーシアにおいて、人づくりに最も成果を上げているように見られたのは、創業時に続発するトラブルを潰していくため、問題ごとにプロジェクトチームを編成し、現場に出掛けていって原因を探求し、チームメンバーでその対策を立案するように指示したケースである。現地人マネジャーや技術スタッフは、とにかくペーパーに記入されたデータだけで判断しようとする傾向がある。そこへプロジェクト方式を導入したことによってチームリーダーは、現場のことをよく知っているワーカーの情報の価値を認識するようになり、同時に、ワーカーは、自分のアイディアが重視されることに喜びを見出すようになったのである。

つぎに、タイの松下電器の場合は、改善提案がたいへん活発に行われているのが注目される。従業員240名で年間提案件数1万件という盛況ぶりである。他の在タイ日系企業の多くが、タイ人従業員は、QCサークルへの参加にはたいへん積極的だが、改善提案制度に

は消極的で実効が上がらない、と述べているなかで何故成功することができたのであろうか。一つは、松下式改善方式のノウハウをマネジャーや監督者に対して付与するため、早くから系統的教育に取り組んできた教育実践の成果であるとみるべきであろう。しかし、それにもまして重要なことは、「松下電器は、製品を作るまえにまず人を育てる企業である」、人を育てるためには「この企業は何のためにあるのか、また、どのように経営していくのか」という松下幸之助氏の経営理念が広く社員に浸透し、確立され、それにもとづいて経営責任者や管理監督者が力強い指導をしていることに求められよう。それが単なるお題目にとどまることのないようにするため、体系的計画的従業員教育に力をいれ（この点は、公式化された集合教育を最小限度にとどめ、OJT中心の人づくりを志向する本田の方式とは異なる。）、また、日常の仕事の中で権限委譲を意図的に実践していることも重要である。改善提案制度もまさにそのような対策の一つとして意図的に実施しているのである。

OJTの機能を高める上で、もう一つ重要なことは、例えば品質管理のリーダーに対する理論教育のように技能の裏付けとなる技術的知識や指導法に関する知識教育の重要性である。現地企業経験者の多くが、日本であれば半年とか1年とかは基礎教育の期間として基礎を教える余裕があるが、現地では数日から数週間ですぐに仕事に従事させると述べているように、基礎的教育の面での不十分さが指摘できよう。とくに日本の工場では、将来の現場の中堅技能者と目される者に対しては、集合教育、現場ローテーションなどによるインテンシブな教育訓練が計画的に行われており、そのような訓練の終了者が現場でOJTの指導者として、また、改善活動の推進者として活躍していることが想起されるべきであろう。

オ 下請企業に対する指導

外注部品の精度、コストの重要性は、現調率の引き上げによって一層重要になっている。この点は、日本国内で親企業が下請企業に対する指導を強化しているのと全く同様である。例えば、タイホンダでは、モデルチェンジごとに行われる下請発注部品の切り換え時に、図面どおりにやっても期待する精度が得られることは少なく、そのために問題点をみつけ、それを潰していく。その際にタイホンダから技術スタッフが下請に出掛けて行って一緒に考えてやってみる、これが最も効果的な訓練になると述べている。

(7) 現地派遣日本人マネジャーに求められる能力

「タイ工場派遣2週間前に通知があり、語学もだめだし、ほかにもほとんど準備らしい準

備もできずに現地に赴任した。」

「労使関係の処理とか、雇用関係法規の適用とか、あるいは現地政府と現調率規制に対して交渉するとか、技術系の自分にはこれまでほとんど経験したことのない問題に次々にぶつかり、これを一つひとつ解決していかなければならなかった」

「マニュアルによらない仕事の指示に慣れてしまっている我々が、現地でそのとおりやろうとすると大変なことになる。」

「新しく工場を作り、日本から新しい自動化設備を導入し、ほとんど経験のない従業員を使って操業していかなければならなかったので、従業員の中に入って行って一緒に作業もしたし、全く土曜も日曜もなかった」

「問題が起こったときには現地従業員を信頼して問題解決の案を持ってくるように指示すると、彼らは実によくやってくれた」

「先輩の築いてくれた当社に対する従業員の信頼感のお陰で仕事はやりやすかった。」

「日本で部下を掌握してやってきた経験があれば現地でも十分通用すると思う。」

タイ現地企業でマネジャーを経験してこられた方がたから上述のような感想が述べられた。国際化の進展に対処するため海外現地企業に派遣する日本人派遣要員の育成確保が、企業にとって大きな問題となっていることは、このような感想からも容易に察することができる。

海外派遣要員に求められる要件として、異文化適応能力、コミュニケーション能力、マネジメント能力などが重視されているが、現場で日常的に発生する問題に対して的確に対応できる問題解決能力と英語のマスターは何よりも重視されるべきであろう。

異文化適応という面では、仏教の影響による彼我の慣習の違いとか、タイ人の自尊心を傷つけるような叱かり方をしてはいけないとか、あるいは官吏の社会的地位が今日の日本では考えられないほど高いとか、知っておくべきことは少なくない。しかし、長幼の序とか、上方志向意識とかの点で、タイ人は、基本的な点では日本人と似たメンタリティの持主であり比較的違和感を感じないですむようである。また、同じ東南アジアでもマレーシアのようにマレー人と華僑の間の人種対立が激しくないことも従業員管理を容易にしている。

2 ケースレコード

(1) タイ・ホンダ・マニュファクチュアリング(株)

本稿は、タイ・ホンダ・マニュファクチュアリング(株) (以下、「タイホンダ」という) の工場長として2年間タイに派遣され、最近、本田技研工業株式会社鈴鹿工場の技師として帰任されたT氏に対する聴き取り調査の結果をとりまとめたものである。

1 概況

タイホンダは、1967年に本田技研工業株式会社が二輪車製造のノックダウン及び汎用エンジン製造工場として100%出資で設立した現地法人である。現在、出資比率は本田60%、現地パートナー40%に修正されている。1986年の二輪車生産台数は約6万台、従業員は約350名である。

タイの二輪車のマーケットは、年間約30万台にとどまり、ここに日本のメーカー4社が進出しており、タイホンダは、ヤマハ、鈴木に次ぐ3位のシェアである。全体の市場規模が限られている上に需要の変動が激しく、タイは、これまで日本の自動車メーカーにとって必ずしも魅力のある市場というわけではなかった。実際、タイホンダも2年前には需要減退に見舞われ、当時の従業員430名のうち40名の希望退職を出している。

それが今日、日本企業が大企業から中小企業まで含めて次々とタイに進出しはじめたのは何故か。日本の急激な円高に対応するため海外に進出する企業が増えてきたこと、これまで日本からの企業進出が多かったNICSがやはり最近、通貨切り上げが行われ、また人材不足から労務費コストの上昇に見舞われるなど、これら諸国が日本企業にとってこれまでほど魅力のある進出先ではなくなってきたことが影響している。

円高は、在外日系企業にとって日本からの部品調達コストの急上昇を招き、好むと好まざるとにかかわらず、できるだけ部品の現地調達比率を引き上げる方向へ圧力をかけている。

タイ政府は、近年、雇用拡大、輸出促進の見地から輸出産業の育成強化策を打ち出し、そのための規制、助成の強化に乗り出した。自動二輪車のエンジン現地調達もその一つである。

タイにおける日系企業は、従来、そのほとんどがタイ国内市場志向の経営を進めてきたが、現在、上述のような円高対応およびタイ政府の行政指導もあってタイ工場を輸出向け重視の生産拠点工場として整備する方向へ進みつつある。

2 現調率引き上げへの対応

タイ政府の方針によって自動車用エンジンについて現調率を1988年から5カ年計画で85%に引き上げなければならないことが決定され、タイホンダとしても二輪車用エンジンの現地生産に乗り出すことになった。自動車産業の場合、部品の7割を外部部品メーカーから調達しており、関連企業が育っていないタイにおいてこの方針に沿って現調率を引き上げることは容易なことではない。

現在、車体フレームについてはすでに75%の現調を達成しており、溶接板金加工、金型（ただしプラスチック用）については現地調達が可能になっている。しかし、エンジンの現地生産を開始するとなると、ギヤ、鍛造、アルミダイキャスト用金型について差し当たり日本の関連企業が現地に進出するか、または日本からの強力な技術移転がないと現地調達は無理ではないかと考えられている。

例えば、鍛造部品については、かつてタイホンダが汎用エンジンの現地生産を開始したときにできた鍛造メーカーがあり、これがその後、台湾製の大きな設備を導入して小物の加工をやっている。当然のことながら部品の取り付け、取り出しに時間がかかり、従って手待ちが多く、現状のままでは日本のコスト基準には合わない。

また、エンジン現地生産に不可欠な精密測定ができる技術力を備えた企業も人材も育っていないという問題がある。

3 関連企業の育成

タイホンダははじめ日系企業の技術指導を受けて伸びてきた企業として例えばサイアムサミットがある。20年前に小さなプレスからはじめていまでは溶接板金加工の分野でタイホンダをはじめいくつかの日系企業からかなりの受注をこなすようになった。現地中小企業も徐々に力をつけ、技術力を高めていることは明かである。

タイホンダが部品納入業者に対してこれまで行ってきた指導のうち技術力向上に最も効果があったと思われるのは、1、2年に一度のサイクルで実施されるモデルチェンジの時点での技術指導である。新しい図面を渡し、これに基づく加工を指示するわけだが、図面どおりでうまくいくことはまずないため、現場で手直しをしながら仕上げていかなければならない。このときタイホンダの日本人及び現地人技術スタッフが当該部品納入企業に行き、そこで企業の技術担当者（たいていは事業主）と一緒に作業をしながら問題点を潰していく、これが技術力を向上させる基本的パターンである。

ここで日本人技術スタッフは歯がゆい思いをすることが多い。例えば、プレスの絞り工程で「しわがでる」「亀裂が入る」というような問題が発生したとき、それを品質基準に合

うように手直しを指示するわけだか、それに対する対応が遅く、結局は、日本人技術スタッフが出掛けていって直接問題点を指摘し、改善方策についてまで細かく指示する羽目になる。問題解決に対する対応の遅いことをいつも問題点として指摘するのだが、これがなかなか改善されなかったという。

同じような問題はタイホンダ工場内部にもある。品質に対する従業員の意識が鈍いことである。そこでこれに対してT氏がどのように取り組んだかを次にみてみよう。

4 品質管理のレベルアップ

現地工場では、毎日が品質との闘いであった。ユーザーの要求水準に合わせていくため品質に対して厳しい意識をもつように毎日毎日指導するのだか、なかなかこちらの思うようにはいかない。現地従業員にしてみれば、「これだけ売れているのだからよいではないか。」「別にクレームが来ているわけでもなし、問題にしなくてもよいではないか」と考え、何故そんなに口やかましく言うのかわからないというような顔をするのである。

品質レベルを端的に示す指標として完検（完成品検査）ストレート合格率がある。今日、日本の国内工場ではその比率は常時97、8%を維持している。T氏がタイホンダに赴任した当時は、一応70%の水準にあった。一応というのは、検査基準が甘かったからである。もちろんエンジンが始動し難いとか、安全上問題があるとかいうのではない。フェンダーとタイヤとのセンターが完全に出ていないとか、要するに部品と部品との合いが良くないのである。それでも売るのに差し支えがあるわけではないが、それを見過ごすと一段高い技術力には辿り着かないのである。溶接工程で精度をだすための基本として検具（治具と検査器具の両機能をもつ治工具の一種）があるが、品質が甘いというのは検具の管理が不十分な場合が多い。その摩耗は、知らず知らずのうちに誤差の拡大に通じるからである。検具の管理が不完全で単品制度が十分でないため、複合部品のかん合精度の低下はさらに拡大することになる。

T氏が、検査基準の引き上げを指示した時点で合格率は40%に低下したが、2年かかって漸く80%水準に到達している。

完検合格率を引き上げるためには複合品質に対する気配りが求められる。溶接の問題、プレスの問題、塗装の問題、日本から輸入した材料の品質問題、これらすべてに手を打っていかなければその改善はおぼつかない。

5 QCサークルと改善提案活動

本田技研は、全社的にQCサークルや改善提案活動を積極的に推進していることでよく

知られているが、同社によればその第一の狙いは、従業員の意欲向上、モラルアップに置かれている。タイホンダにおいても同様の狙いでこれら小集団活動に取り組んでいる。

まず、QCサークルについては、趣旨がリーダーだけでなくワーカーにもよく理解され、たいへん活発に行われ、成功している。毎年の発表大会にはワーカー層からも積極的な参加があり、彼らの発表は内容、態度ともに感心させられるものが多いという。本田全社の大会には海外工場にも参加の機会が与えられるため、日本に行けることが楽しみで頑張るという面もある。

次に改善提案については、これも意欲向上のため歴代工場長が最重点課題の一つとして取り組んできた歴史がある。しかし、こちらはQCのようにうまくいかず、始めても何時の間にか中断してしまうということが何回か繰り返されている。現地人マネジャー、スタッフに対して、制度・方法について教育を行い、彼らを介してワーカーへの普及を図るのだがこれまで根付かなかった。

改善を要する問題が発生し、その原因についてある程度わかっていても、それを誰が、どこでやればよいのか（例えば、修理の場所）が不明確であったことが、この活動の展開を阻んできたのかもしれないというのが、現時点でのT氏の反省である。

T氏は、このような状況に対処するため、改善に取り組む特別チームの編成を思いつく。前述のように2年前、市場が冷え込み、生産台数が前年を大きく割り込んだ時点で、一部希望退職を募ったが、基本的には解雇は避け（現地資本の企業は、簡単に解雇していたが）、なんとか従業員の有効活用の方策はないものかと考え、上述のタスクフォースを編成したわけである。改善活動に寄与してくれそうな従業員を8名（一名は大卒、他は高校卒）選抜し、更新時期にきていた塗装工程の改善に取り組ませることとし、若干の予算もリザーブした。ミニ工機部の発足である。彼らは、改善案を練り、自分達で調達可能な治工具類は社内で加工して作り上げ、購入すべ機材については性能を徹底的に比較検討し、改善計画を作り上げた。幹部で検討し、若干の手直しを経て彼らの計画が現実のものとなり、生産性の向上に大いに寄与している。ほかにも自分達の職場の生産原価を自分達で計算してみることによってコスト意識の涵養を図るため、コストグループを工程ごとに作らせた。これもかなり手応えがあった。

本田イズムの特徴は、チャレンジ精神とそれを裏付ける権限委譲の仕組みが社内に定着していることであろう。従業員の個性を尊重し、一人ひとりの能力を引き出すため自己申告や上司との対話を通じて、直接従事する仕事の間だけでなく、レクリエーションその他のあらゆる場面で、個人のもっているスキルインベトリーを多面的に評価し、それを伸ばす職場風土が形成されている。

例えば、同社の二輪車の中核工場である熊本工場においても設備改善、治工具整備のために専門の工機部は置かれていない。技術スタッフとラインの担当者がチームを組んで設計、加工、原価を含む改善計画をたて、それをトップの検討を経て実行できる仕組みとなっている。

会社にしてみれば、失敗すればたいへんなコストを負担しなければならないが、それを容認する権限委譲のシステムが形成されている。当企業内教育研究会宮本委員が、「OJTとはコストのかかるもの、二度くらいの失敗はあるかもしれないが、三度失敗を続けることはまずない」と語っていることと考え合わせるとこのことはより示唆的である。「課題を与え、チャレンジさせること」「課題は与えるが、やり方は自分で考えよ」これがOJTの本質である。このようにチャレンジ精神を重視する本田イズムは、タイホンダの従業員には未だ十分には浸透していないようだ。歴代工場長は、品質管理や改善提案の活性化にたゆまざる努力を傾けてきたにもかかわらず、未だそれが十分社内に根付くには至っていないようである。

私見によれば、これには本田全社の中でのタイホンダの位置付けがこれまでローカル市場向けのノックダウン工場にとどまり、それほど高度の技術力を必要としない、従ってまた、人材育成ニーズもそれほど高くなかったことが影響しているように思われる。

しかし、すでに明かにされているように、タイホンダにおいてもエンジン現地生産が始まろうとしており、チャレンジ精神を高揚していくことが人材育成の課題になっている。

6 コミュニケーション

T氏がタイホンダ派遣の内示を得たのは、赴任の2週間前であった。T氏は、語学習得に日頃特別の努力をするということはなかったそうであるが、内示を受けてから準備をする余裕があるはずもなく、英会話には全く自信のない状態で現地に赴くこととなった。

タイホンダでは、オール本田の方針に従い、公用語は一応タイ語という定めになっているが、T氏は、現地従業員とのやりとりは、主に現地従業員A氏の通訳を介して行ない、また、当社が歴史のある工場であり、関連企業も含めて簡単なことは日本語が通ずる職場であったことも幸いしてなんとかやってこられたと述懐している。なお、A氏は、本田技研鈴鹿工場において1年半の研修を受け、その後タイホンダの技術スタッフとして10年余の経験を積み、技術、日本語会話ともに熟達しているマネジャーである。

公用語がタイ語であるとはいっても、日本人のうちにドキュメントベースでタイ語を使用できる者はほとんど皆無であり、他方、日本からの技術ドキュメントの類は日本語ないし英語で書かれており、タイ人スタッフにとって直接、新技術にアクセスすることは容易

でなかったと思われる。

T氏がコミュニケーションに最も苦勞したのは、現調率の引き上げ等タイ政府の方針変更にからみ、タイ政府との折衝が多く、合併企業のようにタイ人同志による根回しを期待したり、あるいは知人を介して情報を収集したりすることが思うようにできなかったことであるという。

(2) タイ・ブリヂストン株式会社

本稿は、ブリヂストン株式会社（以下「B社」という）本社人事部K主査及び同社東京工場のM部長に対する聴き取り調査結果をとりまとめたものである。M部長は、つい最近までB社のタイ工場であるタイブリヂストン社（以下「タイB社」という）のテクニカル・ディレクターの任にあった方である。

1 海外企業運営の基本方針

B社及び子会社の1986年連結売上高は、7927億円、うちタイヤが5616億円で、タイヤ国内生産に占める同社のシェアは約50%である。なお、タイヤ世界主要メーカーの生産順位は、第1位はGoodyear社の103億ドルで、B社は47億ドル、第4位である。

B社の海外企業には、生産・販売の両部門をもつ合併企業として、タイ、インドネシア、台湾、オーストラリア、米国の5ヵ国に8工場がある。かつては、シンガポール及びイランでも生産していたが、シンガポールの場合は、関税優遇策が撤廃されたこと、労働集約産業の追い出し策がとられるようになったこと等で撤退している。また、イランの場合は革命による撤退である。

これまでB社は、海外進出の狙いを進出地域におけるマーケットの確保に置き、それぞれのマーケットに見合った品種、品質の生産で対応してきた。タイヤの場合、量産のメリットを生かすためには月産6、7万本が下限とされ、タイ、インドネシア、台湾3ヵ国の合併企業は、それぞれ8万5千本、7万2千本、6万6千本を生産しており、汎用品の少品種多量生産で黒字経営を達成している。

しかし、近年における急速な円高に対処するため海外企業に対する同社のスタンスは大きな転換点を迎えようとしている。具体的には、上記3ヵ国の合併企業を同社の生産拠点として位置付け、東南アジア地域の需要を賄うだけでなく、従来、国内生産してきた製品のうち量産品の生産をこれらの海外企業に移し、国内企業は、開発・試作、スポーツ志向の高付加価値品種、及び完成車向けタイヤ生産（物流コストの面で国内生産有利）に特化する方向を打ち出している。

2 生産拠点工場への移行に伴う経営課題

海外企業の位置付けの転換は、さまざまな問題を惹起する。ここでその問題に入る前に、タイヤの生産工程について簡単にふれておく必要がある。

タイヤは、その形状からしてオートメ化された工場で人手に頼ることなく連続生産され

るもののよう考えられかもしれないが、実際は、労働集約的な部分があり、生産性、品質は、現場労働者の技能に大きく依存するという特色を有している。ラジアルタイヤを例にとると、ゴムを被膜した繊維コードやスチールワイヤをビヤ樽型の成型フォーマーに巻きつけ（巻きつけそのものは機械が行うが、所定の位置に合わせる所は、労働者の手作業である。）、トレッドゴムをこれに張りつけた上で、釜入れし、熱変形を勘案しながら、加硫変化させて、製品が完成する。

タイヤの製造に必要な部品・原材料の調達については、B社日本工場の場合、天然ゴムは海外から調達し、タイヤコードについては、繊維メーカーから調達した原糸を自社工場において撚糸、織布に加工している。スチールワイヤについては、B社がベルギーのベカルト社と合併で設置した系列企業から供給を受けている。また、薬品類については化学メーカーに依存し、製造設備は、国内重工業メーカーに発注している。国内工場の場合、原材料の海外調達依存度はすでに50%を超えている。

タイB社の場合、天然ゴムと一部薬品は現地調達可能であるが、その他大部分の原材料は国外から調達している。設備は、すべて日本から持ち込んだものである。

タイヤは、その品質が人命に係わるるところから厳格な品質管理が要求されるため、海外子会社の製品の品質規格責任は日本本社が負い、現地は製造品質の責任を負うという形であたり、これに合格したものを上市しており、海外製品についても品質には何等问题はない。

しかし、タイB社の場合、生産品目が少ない上に、精度管理もミリメートル単位で足りる製品の生産に限定している。今後、タイB社を生産拠点に位置付け、多品種少量生産型の生産に移行するとなると、生産管理、品質管理の面でこれまでとは比較にならない厳しさが要求されるようになる。まず、品種、仕様の切り換えが頻繁に行われるようになるため、短時間でその切り換えに対応できるだけの技術力が要求される。これがなければ生産性の低下を免れない。また、精度管理についてもこれまでに比べて一桁上の精度が要求されるようになる。

このような要請に対処するため高度自動化設備の導入も考えられる。実際、B社では、海外企業を生産拠点に整備するため、熟練を必要とする成型工程に比較的、労働者の技能に左右されず、しかも多品種少量生産の可能なフレキシブルな自動化生産システムを導入するか、それとも在来技術の延長線上の生産システムを導入するかが、特にアメリカB社において目下の大きな検討課題となっているといわれる。

高度な自動化システムを導入すると、設備全体がシステムの的に結合され、一部箇所の不具合いで全システムが停止するため、これまでのように単体設備の停止とは比較にならない

い重大な影響をもたらす恐れがある。このようなコンピュータ化された複雑なシステムを正常な機能状態に維持していくためにはハイレベルの計装保全技術者の確保が極めて重要になる。現実にはその確保が困難視されている。因みに、日本国内工場においてさえ保全技術者の確保は容易でない（技能者では対処できないとみている）。このような点も考慮し、タイB社の場合、高度自動化設備の導入は、現段階では時期尚早と考えられている。

3 人の現地化

タイB社は、1967年にB社51%、M商事9%、現地資本40%の出資比率で設立され、創業開始は、1969年である。

タイB社の経営管理層のうちトップ層は、次図に示すように会長がタイ人であるほかは、全員日本人である。会長は、M商事日系企業20数社の会長、社長の肩書きを持つタイ人有力者である。弁護士から実業家に転じた人であり、労働協約改定時には自ら案文を草する実務能力も有する。

Chairman	—	Managing director
会長（現）		社長（日）
		Financial director
		経理担当取締役（日）
		Sales director
		営業担当取締役（日）・・・ 営業部長（日）
		Technical director
		技術担当取締役（日）・・・ 工場長（現）
		製造技術アドバイザー（日）
		設備担当アドバイザー（日）

近年、タイに限らずマネジャーについても人の現地化が強く求められるようになっていくが、タイB社の場合、部長クラスのマネジャー階層と工場長にタイ人を登用している。もっともこの場合も、工場長の実質的な役割は、技術担当ディレクターのM氏が担っていたようである。

1969年の創業時、日本から派遣されたマネジャーは15名を数えたが、現在は6名に減っており、部課長クラスのマネジャーでは現地化が進んでいる。しかし、タイB社が生産拠点型企業に位置付けられたことによって、日本からの派遣要員は、再び10名前後に増えるようである。

人の現地化を進める上でネックになっている問題の一つは、マネジャー要員の人材不足である。創業当初、雇用した現地人マネジャークラスの定着率は高いが、マネジャーとしての資質という面では人材が少ないとみられている。

もう一つの問題は、大卒エリートの日系企業に対する評価である。日系企業では最近でも一流大学卒業者は慨して採用困難であり、その原因の一つは、日系企業ではコンピテンシーよりも年功が重視されるため、有能であっても下積みで長期間我慢しなければならないことにあるといわれる。幹部要員として採用された場合でも、少なくとも数年間はアシスタントとして経験を積まなければマネジャーのポストにはつけないで、彼らがこの期間を将来のための教育期間として受容するかどうかについて疑問がもたれている。

また、マネジャーとワーカーの間の処遇・情報格差を極小にしてワーカーのモチベーションを高めようとする日本的経営も、優秀な大学卒の採用に対しては足を引っ張る結果をもたらしている。

少数の日本人マネジャーで管理できる小規模企業であればそのこと自体が大きな問題になることはないが、進出先でマーケットシェアが拡大してくると優秀な管理者がいない場合の管理限界に起因するマイナス面が表面化してくるおそれもあるとみている。

タイB社の場合、もう一つ大きな問題として、世代交代に伴う経営方針の継承がある。創業時に日本で教育を受けた幹部層の第一世代が引退の時期にさしかかり、彼らの後を次ぐ第二世代は、日本派遣教育といってもごく短期間の研修であり、果たして日本的経営方針を継承し得るのかどうか危惧されている。

4 創業時の技術指導

1969年、タイB社は、立ち上げ時の要員確保のため、現地人マネジャー、監督者若干名を日本国内工場に派遣し、期間1年半に及ぶ長期研修を実施している。また、立ち上げ時の操業指導のため、日本からマネジャー及び技術スタッフを15名、常駐要員として派遣している（短期出張派遣者を除く）。操業指導は、加工技能と設備保全に関する指導を中心に行われたが、その際、利用した監督者用の指導テキスト、操業マニュアルは、国内工場 で用いられていたものを英訳したもので大体間に合ったという。但し、純技術的なマニュアルは、持ち込まれた設備に合わせて作成された。

創業時の技術移転のための指導が一段落したあとも日本の国内企業への派遣研修は引き続き行われているが、その期間は、2週間～3ヶ月の短期研修に変わっている。

5 労働生産性の現状

労働生産性については、M氏が現地にいた時には6割くらいと考えていたが、日本に帰って改めて見直してみると、3割が妥当なところであろうという。これには止むを得ない事情もある。例えば、タイでは中古の機械の輸入も自由に行えるため旧式の機械が多いこと（インドネシアでは中古機械の輸入は認められない）、電気計装設備など新技術応用の自動化設備の輸入に対しては7割の高率関税がかけられることや市場規模が小さいことなどのため大量生産型の設備導入が困難なこと、新しい機械設備の導入に対してはメンテナンス態勢を考えると消極的になりやすいこと、等がそれである。

輸入設備にかかる関税の問題をみてみよう。企業進出直後の数年間は、輸入代替産業育成の見地からBOI（Board of Investment）が所管する関税減免制度の特典があり、3～5年間は、設備輸入に対する関税の減免措置が適用される。しかし、タイB社のように17年間も経過すれば、その恩典を受けることはできない。

最近、輸出産業を育成するため生産のうち9割を輸出に振り向けることにすれば、輸入設備に対する関税を免除する制度が設けられた。しかし、その制度も基準の運用があいまいで、輸出比率が正確に何パーセント以上であれば免除の対象となるのか、法令に明示されていないらしく、担当官の裁量によってしばしば比率が変動し、その対応に追われた経験があるという。

6 管理技術の改善と人材育成

管理技術のうち設備管理については、設備が高度化するほど高度技術が要求されるようになる。特にシステム化された自動化設備を導入するためにはメンテナンス要員の確保が前提となることはすでに述べた。タイヤ製造工程のシステムのメンテナンスができる技術者は現状ではほとんど皆無に近いため、システム化された設備の訓練に入る前段階として、現時点では単体自動化機器のメンテナンス要員の育成が進められている。

そのための研修方法としては、当初は年に2名ずつ技術者を日本の研修所に6ヵ月間派遣して基礎から研修していた。しかし、半年間も現場から外すと現場の業務に支障がでてきたのでいまは研修生を日本に3ヵ月間派遣し、日本で現地に導入を予定している設備のメンテナンス教育を行うように改めたという。研修生が日本で研修を受ける場合の最大のネックは日本語の会話能力が低いことである。研修が修了し、さらに1年や2年の経験を積んだとしてもそれで一人前のメンテナンスを期待することはできないとみている。

新しく導入した設備のメンテナンスは、当面の間、日本人技術者で行えば簡単なようにみえるが、長期滞在者のビザが得られる人員は3名に限られ、日本人スタッフに依存する

ことも現実には困難という状況であった。

タイB社では管理技術の最重点は、生産管理、品質管理に置かれている。進出後、BOIの特典がなくなると、前述のように長期滞在日本人スタッフ数が少なくなるので、日本人スタッフのいる間に現地人に技術移転しておかなければならない。そこで最も力を入れてきたのがIE、QC等の管理技術の移転である。そのためもあって現地企業の中ではタイB社の管理技術はかなりの高水準に到達していると自負されている。QC発表大会には部外からも大勢の傍聴者があり、毎年活発に開催している。

しかし、改善のスピードは日本に比べると遅い。現地人には、ノウハウを学ぶ姿勢はあるが、それを応用して具体的アクションを起こすとか、大勢で討議して知恵を出しあうとかにはなかなか進まない。研修に参加した者は、ノウハウを身につけてもそれを他の従業員に教えようとしなないという問題も指摘された。

生産管理、品質管理のレベルを上げていくための方法として、工程で品質を作りこむ式の日本的方法もあるが、管理者、技術スタッフが品質、能率向上に最適の管理技法を決定し、ワーカーにはそれを遵守させ、不良品は最終検査工程ではねることで目的を達成するという欧米的方法もある。後者のような方法を採用する考えはなかったのかどうか。この点については、M氏は、タイB社は日系企業であり、欧米系企業ではない、日本式でやっていくという姿勢を最初から明確に示すことで日本式の移転を志向したとしている。

管理技術の向上を図るため、例えば、ある仕組みを作るようなときにも、スタッフだけで勝手に作るのではなく、必ず現場の意見を聞いて作るように、それでうまくいかなかった場合にはまた修正していけばよいというような指導をしている。

管理技術の向上のために、日本の国内工場ではIE的手法による無駄を省くための管理方法、品質管理のための統計手法や管理方法について技術スタッフが監督者を教育し、監督者が中心となって現場で無駄を省くための改善活動が展開されている。タイB社でも、品質管理の手法については、監督者クラスに対する教育に力をいれており、監督者でも管理図を書いたり、7つ道具を使った分析ができるようになっている。しかし、IEや問題解決法については、日本からIEの専門家を呼んで研修をする等の方法で進めようとしているが、未だマネジャー対象の教育にとどまり、監督者には及んでいない。

そのほか現場で実際にやっていることは、例えば現場活性化の方法の一つとしてソニーの小林茂が実践した「歩行ラリー」のような行事参加による活性化がある。彼らは、何事によらずお祭好きの国民性のためか、行事には自ら好んで参加する積極性がある。しかし、物事の本質をつかんでいるかというところではなく、こちらが期待するような方向には容易に進まない。安全のワンポイント管理として「危険予知訓練」を導入し、毎朝一斉にや

らせると積極的に参加しているように見えるのだが、さて、それでみんなの安全意識が高まったかという、依然として災害、事故の再発が多いというような状況であった。

7 現地従業員の扱い方

タイに限らず、海外企業に働く現地人の特質について、「決められたことをやるのは良いが、それ以上のことはやろうとしないのが問題である」といわれる。このような批判が生じる理由の一つは、日本企業の職務記述書には、やるべきことの「下限」が記載されており、「上限」を示していないところに原因がある。日本企業では、部下に対して業務の遂行を指示する場合にも、指示者は遂行を期待する業務量全体を100とすれば、60とか70の遂行を指示するだけで、その実、部下の裁量で100の遂行を期待している。これに対して部下が指示通りやっても評価されないわけで、このことが部下に対してやっても評価されないという不満を持たせることになる。

これは、リスク管理の責任を誰が負うのかとも関連してくる問題である。職務記述書に記載されていないことを行い、その結果、組織体に対して損害を与えたような場合、欧米企業であれば、その行為者が責任を負うのは当然とされるのに対して、日本では誰が責任を負うのか必ずしも明確でない。このことが日本人マネジャーは、リスク管理が不得手という批判を生む原因にもなっている。

日本企業の現場労働者の改善活動が、生産性・品質向上に大きな役割を果たしたことを高く評価する意見がある一方で、勝手な手直しで不良原因が掴めないままになったり、高度自動化システムのメンテナンスが困難になったりしているとする厳しい意見のあることも見逃せない点であろう。

関連して、日本的経営の移転に対するM氏の姿勢は、会社の方針によるものか、M氏個人の考えによるものかを尋ねたが、日本の良いところは持っていくのが当然だから、誰がいても同じような方針でやっているという回答であった。

日本的経営といわれるものの中で最も重要なファクターは何であると考えられているか。これに対しては、「現場の労働者の創意工夫を重視する」「壁をを作らないようにフレキシブルな役割分担を重視する」が上げられた。

「内部昇進制」による従業員の動機づけの効用については現地では日本のようには機能しないとみている。真面目でよくやってくれたワーカーを監督者に昇進させたことがあるが、ある期間経過後、自分は任に耐えないから一般に戻してもらいたいという希望を表明してきた者が2回あったという。

新卒採用については、高学歴者ほど雇用機会が少なく、大卒の就職率は9%というよう

な状況であり、一流大学卒のエリートを別にすれば、選別採用を思いどおりに実施できる状態にある。

8 OJT 浸透の障壁

管理技術のレベルアップはもちろん従業員の能力開発には、日常の仕事の中で行われるOJTが大きな役割を果たす。しかし、OJTが能力開発にうまく機能するためには、いくつかの前提条件が満たされる必要がある。現地工場ではOJTによる能力開発についてどのように考えられているのだろうか。

M氏は、かつてシンガポール工場に派遣されていたとき現地人マネジャーとそのことで議論したことがあった。日本の経験に照らして、人材開発はOJTが基本というM氏の意見に対して、当該マネジャーは、危険な戦場において兵隊を教育することができるかと反論してきた。彼の主張は、オンザジョブの訓練を否定してしまうものではなく、教育訓練の手順としてまず、座学による知識教育があり、そのあとで現場に出すという時間をかけた教育が行われるべきであって、座学の部分を極端に短縮して、すぐに現場に入れてしまうのはよくないという意見である。

タイにおいても似たようなことを経験している。M氏は、タイ人従業員に教えてもなかなか身につかない傾向があり、それを克服するには、現場で体験させながら教育する方法が最も適しているのではないかと考えそれを実行しようとしたが、高学歴のマネジャークラスの理解はなかなか得られなかったという。

現地人従業員は、気候の影響で緊張が持続しないせいか、現場で誰かがみていると指示した通りやっているが、目を離すと外れるとか休むとかの状態に陥る。より高度の仕事に挑戦して自分を伸ばすとか、仕事におもいきり頑張るとかいうような所がみられない。競争意識が弱く、楽をして生活できるのであればそれに越したことはないと考えからであろう。その背後には、国民のうちごく一部のエリートを除けばあとの大衆は、みんな平等の社会、一人だけ飛び出すことはよくない、いわゆる「まあまあの社会」の価値観が浸透しているように思われる。

身分社会的意識が強いことも関係がある。かつてワーカークラスだけで改善担当チームを作ってやらせていたときにはいろいろ提案がでていたが、そこへ大卒のスタッフをチーフで張り付けた途端に提案活動が下火になってしまった。改善提案を出すのは大卒スタッフと考えられたからであろう。

9 労使関係

同社には1976年に組織された労働組合がある。会社と組合が同じ道を歩むことはできないというイデオロギーを頑固に守る組合であり、ストライキが法律で禁止されていない時期には労働協約改定時にはストライキで攻勢をかけてくるのが常であった。出した要求は何が何でも貫徹するまで戦うという方針で向かってくるため、妥協点を見出すことができず、これにロックアウトで対抗したこともあったという。

M氏在任期間中に組合から出された要求項目は、全部で19項目に上ったが、ボーナスアップ、ベースアップ、所得税会社全額肩代り、協約改定成立の一時金支給、福利厚生関係では、家族療養費全額負担、指定病院制の廃止、退職金積立金の毎月個人口座振り込み（利子を含む）など、日本では考えられないような要求も含まれている。

退職金については、法律で勤続年数によって最大6ヵ月分と規定され、それだけ支払えばよさそうなものだが、この法律施行前から当社独自に支給していたものは別途支給せざるを得ないという状況であった。その上、退職金引当金の利子まで個人に環元せよという要求が出されるに至り、前述のロックアウトでこれに対抗し、結果的に21名を解雇した。これに対して解雇無効の訴えが出され、現在係争中であり未だ結論は出ていない。労使関係がぎくしゃくする一つの理由は、法律に規定があっても、これがそのまま適用されるとは限らず、役人の裁量いかんによって適用されたりされなかったりするケースが少なくないことも影響しているようである。例えば一日最低73パーツの最低賃金制である。日系企業がその法律を守らないと大変なことになるが、国営企業ではこれを守っている企業が約半数といわれている。

10 賃金制度

賃金は、日本B社の制度をベースに、賃金決定の仕組みをよりわかりやすくした、職種別の賃金テーブルを作っている。勤続と査定によって昇給額をきめる方式である。

日本的年功賃金制は、その運用によっては従業員の間に微温湯的態度を生じさせるおそれがあるが、当工場でも第一期研修生にそのような傾向がみられるという。地位も上がり、解雇の心配はなく、賃金も年々上昇して相当の高水準に達し、仕事に取り組む姿勢に積極性がなくなるとか、組織の間に壁ができ他の組織の業務に全然関心を示さなくなるというようなマイナス面が目立つようになった。

これに対してはジョブローテーションや組織の変更をたびたび実施することで改善を図っているが、彼らの活性化が現場の重点課題の一つとなっている。M氏赴任時にはマネジャーはそれぞれ専用の個室が割り当てられていたが、組織間のコミュニケーション改善を図る

ため、話し合いで大部屋に移すことにしたという。

賃金表制定以来長期間を経過して賃金表の矛盾が拡大してきたことも問題となっている。それぞれの職務で勤続年数の長い者は、一様にテーブルの上限に張り付き、上限をどんどん伸ばしていかなければならなくなっていること、物価手当の考え方がテーブルに織り込まれていないこと、上位職位者ほど賃金上昇率が高くなる仕組みになっていたことで上位と下位との賃金格差が著しく拡大してきたことなどがその背景にある。

なお、タイB社の賃金水準は、一般労働者の場合で1万バーツ＝6万円（残業手当を含めると1万3千バーツ＝8万円）に達しており、日系繊維企業T社と並んでタイでは最高水準にある。ただし、ヨーロッパ系タイヤメーカーの賃金水準も高くこれに引っ張られる形でタイB社の賃金も引き上げられてきた経緯があったという。

11 人材開発の今後の課題

今後の人材開発の重点はどこに置かれるべきか。タイB社における課題としてマネジャークラスの意識改革があげられた。タイB社がタイ国内マーケットだけを対象にしている間は優良企業のトップメーカーとしてやってこられたが、タイ政府の希望に沿い、また、オールB社の方針に沿うためにもグローバルな国際市場を対象に商売のできる企業に育てなければならない。そのためにはまず、マネジャーに経営者としての考え方を教え、それを実践できる力をつけないといけない、ということである。

現に、タイ三菱自動車は、現地で組み立た自動車をカナダに輸出する計画を進めている。そこで要求されてくるものは製造者責任であり、一度不良品を出すと、小さな企業は潰れてしまいかねないリスクを負うこととなる。ZD（ゼロ・ディフェクト）を保証できる態勢にもっていかなければならない。そのような厳しい考え方がまだまだ浸透していない。日本から専門家を呼び、品質監査を実施すると、工程に品質を作りこむ上で要改善点が何百項目も指摘された。しかし、マネジャーにそれを問題視する態度が残念ながら現段階では極めて弱い。当面、日本人スタッフで路線を敷くしかないと考え、ビザの限られた人員の増員を申請し、人員のやりくりで苦労しながら新規設備の導入を含めて改善に着手したという。

現地政府からこれまでしばしば、日本は技術移転に対して消極的であるという指摘がなされているが、日本側がやろうとしてもそれをできる環境条件でないことも事実である。技術移転をされる側での問題点を考える姿勢がもう少しあればと思う。

しかし、保守的楽天的国民性、商業資本優先で産業資本が育ち難い、などは、良い面もあるし、悪い面もあるので難しい。国民性についていえば、貧しくて、あるいは農業の不

作で食べ物もないような状況の中でもタイ人の温和なゆったりとした生活態度は変わらない。自然の恵みもあるし、共同体意識による助け合いもある。また、宗教の影響もある。日本人のようにあくせくして働くことが、タイ人を幸福にするかどうかとなると答えるのが難しい。そのような国民性を考慮してか、タイでは、アグロインダストリーを中心に据えた地道な成長が志向されており、そのような行き方に対しては世界から高い評価を受けているわけで、我々もそういう視点でタイの今後を考えるべきかもしれない。

(3) 松下電器産業(株)

本稿は、松下電器産業株式会社教育訓練センター海外研修所におけるヒヤリング調査の結果をとりまとめたものである。応対して頂いたのはU所長とU、S両副参事である。U所長は、タイのほか、オーストラリアの現地法人の社長として海外経験が深く、また、U副参事は、つい最近までタイの製造会社に出向勤務されていた方である。

松下電器は、現在、タイに合弁企業を4社開設しており、うち2社は製造会社、2社は販売会社である。前者は、1961年に操業を開始したナショナルタイ（NTC）と1979年操業のA.P.ナショナル（APN）である。両社とも各種家電製品の製造を行っている。

1 海外企業運営の基本戦略

東南アジアにおける松下電器の企業進出には二つの形態がある。一つは、早くから行われている伝統的な進出形態で、進出先国内の需要を賄うために各種製品の製造を行うミニ松下工場としての進出であり、他の一つは、国際企業松下電器の海外生産拠点として、新鋭の設備を持ち込み高度の技術移転を達成している近代工場としての進出である。タイの場合、いずれも現段階ではミニ松下工場的な役割を脱していないが、マレーシアの場合は、松下グループ5つの工場のうち4工場が生産拠点として稼動している。

国際化戦略を推進する松下電器にとって国際化は、言うまでもなく経営の重要課題になっている。海外事業は後から育ってきた分野であり、経営の重心は未だ国内生産にあるが、今後、海外生産の比率を計画的に高めていく計画がたてられている。現在、松下グループ全体の生産を100とすると、国内60、輸出25、海外生産15くらいの割合となっているが、これを国内50、輸出25、海外25に変えていくことが1990年の計画目標になっている。貿易摩擦激化を考えれば今後輸出比率の上昇は考えられず、海外企業の生産比率を高めていくしかない。これに伴い例えばメイドインマレーシア松下の電気冷蔵庫など海外現地企業の製品が今後日本に輸入されるケースが増えることになろう。

2 現調率の引き上げ

海外生産比率の引き上げは、部品、原材料現地調達比率の引き上げと並行して進めることが望ましいと考えられている。現地国政府が現調率を計画的に引き上げる方向で行政指導を強化していることもあるが、現地と共存共栄関係を確立していかなければ現地企業の発展はないという考えが基本にある。しかし、関連産業が育っていない状態で現調率の性急な引き上げは、コストアップや品質面で問題を招きやすい。タイの現状はどうか。

電気冷蔵庫を例にとると、タイの場合、5年前にコンプレッサーについては現地製品以外を使用してはならないこととされ、以降、米国企業テカムゼとタイ人パートナーの合併企業で生産しているコンプレッサーを使うこととなった。最近、エバポレーターについても同様の行政指導を受けており、現地のメーカー間で話し合いを進めた結果、昭和アルミと現地資本との合併企業から調達することとなった。その製品はタイ国内だけでは需要に限られるところから生産の半分は輸出に振り向ける生産拠点型企业として伸ばしていく戦略がとられている。設備はすべて日本から持ち込み、これに対しては免税措置が講じられており、品質面での問題はないと考えられる。

松下グループでも、松下電工の現地合併企業がリレー、コンディットチューブなどを日本向けに生産を開始することが決まり、現地従業員が操業要員として日本で研修を受けている。このようにしてこれまでタイ国内では生産の難しかった機能部品を生産する態勢が漸次進行しつつある。

しかし、タイ国内だけでは需要に限りがあり、これを補うために輸出をしたいところであるが東南アジアでは輸出を増やすことはそう簡単にはできない事情がある。ECでは、域内関税を廃止して域内各国の分業態勢を強化しているが、東南アジアでは各国間の利害が衝突し、域内で輸出を増やそうとしてもそう簡単に増やせる環境にはない。しかし、中長期的には域内の分業体制が活発化する動きがあるので、将来は大いに期待できる。

3 輸入代替型産業から輸出志向型産業へ

タイ政府の外資系企業に対する姿勢は、かつては輸入代替産業の育成におかれたが、今日それは、輸出産業の育成に変わっている。従来の企業進出は、タイ側マジョリティによるジョイントベンチャー（JB）方式以外は原則として認められなかった。JB方式であっても経営は、実質的に日本側に任されているケースが多いが、APNの場合、取締役会において現地人重役とも十分意見交換をするから、意思決定が日本側の一方的判断というわけではない。意志決定について意見が食い違うこともあるが、とことん話し合って調整をしている。

タイ政府は、出資比率の特例として、製品のうち80%以上を輸出に回すという条件をのんだ場合は、日本側100%で差し支えないこととなっている。ミネベア（ベアリング）、シャープ（電気冷蔵庫）などが100%でやっている。このような形で輸出専門型企业が現地にできると、当該国では既存の合併企業の経営に大きな影響が及んでくることになる。多種少量生産している場合、生産コストは高くならざるを得ないが、同じ分野で輸出専門型企业が設立され、そこで輸出を前提に大量生産が始まり、その2割でも国内に向けられる

と既存企業は、コスト的に立ち打ちするのが難しくなるからである。マレーシャでは松下電器のエアコン工場がそのような生産拠点となっており、松下製品がローカル市場の4割を超えているという。

このように進出先国の政策によって構造変化が急速に進むことになる。

4 人の現地化

松下電器では、地域を問わず、優秀なローカル従業員は、積極的に昇進、登用させる方針で臨んでいるという。タイの場合もスーパーバイザー、マネジャークラスは全員現地人であり、部長クラスのマネージャーについても現地化が進んでいる。ディレクターについても一般従業員からこのポストに昇進できるチャンスは残されている。

U副参事が出向していた工場（冷蔵庫、エアコン、炊飯器）の場合、設立後8年になり、従業員は250名、このうちマネージャーは12名である。その国別内訳は、日本人5名、タイ人7名である。日本人が占めているポストは、経営責任者、経理、製品別工場長（3種類の製品別に置かれている）である。

タイにはもう一つ、26年の歴史のある工場（TV、ラジカセ、乾電池など）があり、その従業員は1,000名を越えている。ここでは、日本から派遣されている技術者10数名は全員顧問の肩書きで配置され、現地人工場長をサポートする役割に回っている。ただし、ここでも社長や経理責任者及び製造総括責任者は、日本人が当たっている。

業種によって技術革新のテンポが比較的緩やかで、技術移転もかなり進んでいるような場合は、現地人に任せてほとんど支障なくやれるケースもあるが、反対に技術革新の速度が速く、新技術に追随していくだけでも大変な努力を必要とするような場合には、性急な現地化はかえって問題のもとになるとみられている。ワーキングビザが制限されているため技術移転が結果的には制約されるおそれもある。特に、電機メーカーのように技術が日進月歩で進展し、絶えず新技術を導入し、設備や生産方法の更新をしていく必要のある業界では、このことが技術移転をやり難くしているようである。

前述の出資比率の場合と同様、輸出貢献品目を重点に生産するとか、新技術の導入をするとかいう場合には、その旨を政府に申告し、認められれば特別のワーキングパミットを得ることができるが、手続きは煩鎖である。

5 育成すべき人材

松下電器として国際化をさらに推進していくために、今後、どのような人材層の育成強化が必要とされているか。

松下電器の国際化戦略の重点は、前述のように海外生産の拡大に置かれており、人材面でも製造関係分野の人材育成ニーズが強い。日本から派遣される要員は、工場長ないしそれに準ずるポストであり、マネジメント能力を備えた人材育成が重点課題とされている。

ついで、人材の現地化を進めていくため現地人マネジャー要員の育成があげられた。現地の人材育成が伴わないのに現地化を進め、結果的に技術移転に支障をきたした例があげられた。

必要な人材の種類は、技術移転のレベルによっても規定されるため一概にはいえないが、タイの場合は、組立が中心であり、高度のメンテナンス能力を必要とするような仕事は現在のところ少ない。したがって求められる人材は設計のできる技術者やマネジャーである。シンガポール等では高度自動化機械を導入しているためそのメンテナンス要員として技術者が求められているのと多少の違いがある。

6 海外研修所の研修

タイに限らないが、松下電器として技術移転の担い手に期待しているものは、単に技術のノウハウの獲得だけでなく、人間的側面の陶冶も重視される。松下の経営の基本理念をワーカー一人ひとりにまで徹底して教え込むことが必要だからである。

国際化の進展に伴い、当研修所の研修生の顔ぶれが最近、大分変わってきているという。かつては国際要員研修といえば、その対象者は、国内において輸出業務、海外事業などを担当した経験の持ち主であり、海外事情について多かれ少なかれ、ある程度の知識、経験を持っているのが普通であった。しかし、近年、国内で生産関連業務しか担当したことがない者も海外に派遣される機会が増えている。この人たちは、異文化経営の中でさまざまな問題に直面することになる。例えば海外ではマニュアル重視で仕事を進めることが鉄則であるが、このような方式に不慣れなために、つい日本人を使うような気持ちで現地人を使おうとして、トラブルを引き起こしたこともあるという。

当海外研修所は、これまで海外に経験がなく、初めて海外に派遣されることになった従業員に対し、派遣前のオリエンテーション教育も行っている。カリキュラムの内容は、海外に関する一般常識と語学教育を中心に実施している。固有技術は、それぞれの工場に身に付けることを前提として、ここでは現地人の行動様式・価値観、ビジネスの慣行、言語などを教えることによって国際感覚とコミュニケーション能力を向上させるお手伝いをしたいとしている。

海外派遣マネジャーの育成には、マネジメント能力、コミュニケーション能力、異文化適応能力がそれぞれ重要である。S副参事によれば最も難しいのはコミュニケーション能

力ではないかという。しゃべればそれでよいということでないからである。コミュニケーション能力が十分でなければ、松下の経営理念も思ったように伝えられず、また、現地人とフレンドリーに話し合えるようにならなければ彼らの本音は聞けないからである。

コミュニケーション能力と関連して、現地で「君たちを指導にきた」というような態度で現地人に接することのないように、現地人との接触の仕方についても教育している。そんな態度を示すと相手にそれが伝わるため壁ができてしまうこと、一緒にやろうという精神が大切なこと、現地従業員からは、言語は下手でもよいから、例えば相談に行ったときに親切に対応してくれるとか、YESとNOをはっきりして論理的に説明してくれるとかの態度が望まれていることがその内容の一端である。

この研修センターでは、「国際感覚を考えるセミナー」においてdebates推進のための研修も実施している。また、日本と現地の考え方にどのような違いがあるかについて、現地経験者に情報の提供を求め、それをファイルしておき、これからでかける人に対して個別の現地情報として提供するサービスも実施している。

7 OJTの機能

現地企業における人材開発は、主にOJTによっている。このOJTが人材育成にうまく機能するためには、上司が部下に対して教えることが大前提であるが、東南アジアでは「上司が部下に教えたがらない」傾向が強く、これがOJTの普及を妨げる障壁になっているといわれる。実際、松下電器においても現地を経験したスタッフから「研修等で学んだことは、自分の財産であり、これを他人に教えると、自分の地位を危ふくすることになる」「彼らは、表面的には仲良くしていても、仕事の面では教えようとしめない傾向がある」あるいは「隣のデスクの電話がなっているにもかかわらず取ろうとしない、電話を取ったばかりにそのデスクの者から『俺の仕事を横取した』という非難を浴びるかもしれないからである」というようなことがよく指摘されるそうである。仲間同志の教え合いも日本のようにはいかないが、これは上司と部下の関係ほどには目立たないといわれる。

このような状況を克服していくため、現地ではジェネラルマネジャーが自ら「部下に対して指導すること」の重要性を繰り返し強調しているという。その際、何故そうしなければならないかの理由として「経営即教育の精神を具現化していくためには、中間管理層が部下によく教えることが何よりも重要であり、これをしなければ下の意見も上がってこなくなり、現場の活性化も期待できなくなる。」と説明しているという。このような努力がどの程度、効果を挙げつつあるかについては、今後の推移を見守る必要がある。

また、OJTによる指導を徹底し、それが放任主義に陥らないようにするため監督者層に

対して指導を徹底させる仕組みが整備されているかどうかも問題である。例えば、マネージャーやスーパーバイザーに対してOJTによる訓練の計画表を作成させ、計画の進捗状況について報告を求める、OJTマニュアルに基づき、年に数回、上司と部下の間で計画的な話し合いの場を設定するなどの方式がそれである。

しかし、上司による指導を徹底させる効果的なやり方としては、つぎに述べる小集団活動がもっと注目されてよいであろう。

8 管理技術の改善を目指して

タイ APN の場合、240 名の従業員のうち 8 割が会社発足以来の長期勤続者であり、エアコン、冷蔵庫の組立ラインの日常の生産活動についてはほとんど全員がベテランである。その上で、今後取り組むべき課題について現地製造技術系マネージャーと話し合った結果、人間関係を改善し、技術を高めていくために QC サークル活動を展開しようということになった。そのためまず、ラインの班長の中から選抜して、QC の進め方に関するリーダー養成の研修を外部団体（日本の技術協力の支援で設置されている機関）に委託して受講させ、ついで研修を受講した班長が工場に帰り、今度は彼らがリーダーになって別の班長に指導させるというようにして QC の普及を図ることとした。

このようにして QC 活動をやらせると、班長は必然的に現場で部下を指導するようになる。また、提案制度を班長主体に推進するやり方も効果があったという。その際、提案内容が 8 級以下のものについては、提案の採否を班長権限で決定できることとしたので班長が良い結果を出そうとしてそこから部下との対話が生まれてくることになったという。努力の成果が実ったのか、最近では 240 名の従業員から年間 1 万件もの提案が出るようになったそうである。このような活動は、相当の成果を挙げたものとみられている。因みに、日本の松下電器全社の提案件数は年間 600 万件に達するという。

ライン合理化のため IE による改善にも取り組んでいる。時間外にリーダー階層を集め、社内の技術系現地人スタッフを指導者としてワークスタディ等について勉強会を開催している。指導に当たる現地人スタッフは、日本人派遣スタッフから IE 手法について既に一通り勉強しており、教えることができたわけである。

日本の松下電器では、現在、合理化の一環として、RIAL (Re-design and Improvement through Line Analysis = IE、VE および根性をミックスした松下独特の合理化方式) システムを推進中である。一言でいえば「無化思想」、つまりある作業から無駄を省くのではなく、もっと徹底して作業や部品そのものを無くしてしまうにはどうすればよいかを考えようというものである。

仕事のやり方をマニュアルに規定し、その遵守を指導するとともにさらによい方法を皆で考えるように指導しており、その指導方針は抵抗なく受け入れられている。そのような改善の仕事は管理者やスタッフの仕事であり、我々は関知しないとか、そんなことをする賃金はもらっていないというような態度を示す者はいなかったという。

QCサークル、提案制度についてはすでにリーダーからワーカーにまで浸透している。RIALの方は、昨年リーダー研修を終了し、今年からワーカーに浸透させるための活動を展開している。

これらの合理化策が合理化そのものだけを目的にしたのではなく、人間関係、モラルアップを目的に推進していることにも注目したい。

9 日本の経営の移転

前述のようにQCサークル、提案制度など日本の経営において重視される方式は、タイ人従業員によって抵抗なく受け入れられているという。毎朝、全従業員が集り、社是を斉唱する松下式朝会もごく自然に実施されているそうである。

従業員を仕事に動機づけるため、上記の小集団活動のほか、タイの松下では経営の状況を従業員にできるだけオープンにすることにも努力している。(松下に限らず日系企業は、一般にオープンにしているようである。)

U副参事は「我々は、タイ企業の一つとしてタイの利益になるように行動しているつもりであるし、従業員の諸君も良い提案をしてくれれば報償金もでるし、会社も伸びる、また、ワーカーから出発してマネージャーに昇進した人もいる」ことを従業員に語りかけている。このような我々の方針を理解してくれたのか、従業員も真面目にやってくれたというのがU氏の現地従業員に対する見方である。

しかし、仕事のフレキシブルな配分という面では、タイ人は日本人と同様というわけにはいかなかったようである。日本では、臨機応変に仕事の範囲を変えたり、マニュアルにない仕事をやらせたりすることも珍しくないが、タイの場合、例えば、経理で採用されると将来ともそれを続けようとする。日本では、仕事が終わると、オフィスの従業員が全員で後片づけや掃除をしたりすることがよくみられる光景であるが、タイではそういうことをするために別の人が雇われているのだから私たちがそれをやることはないと思うのが普通であり、あえて掃除をするように求めたことはなかったという。

人間何のために働くのかという労働に対する価値観について、U所長は、自らの経験に照らして、オーストリア在任期間中は日本人と現地人との間に違いを感じる事が少なくなかったが、タイ人は日本人にかなり近いと捉えている。外国に新しい企業を設置した場

合、現地従業員から松下方式は、他ではともかくここでは受け入れられないというような抵抗に出会うことは珍しいことではないという。しかし、ヨーロッパやオーストラリアにおいても我々の考え方を説明し、行動で示すことで、松下電器の方針が大方の理解と支持を得られるようになったという。郷にいれば郷に従え式の経営方針をとるようにパートナーから求められたとき、いまのような経験のない時代には、ほかにやり方がわからないからとにかくこれでやってみる、というような対応しかなかったが、今日では、世界で通用する方式は何かについて相当の経験があり、ある程度、自信をもってものをいえるようになったというのが所長の考えである。

ただ、ここで日本的経営とは何かを突き詰めて考えていくと、経営方針の確立、長期雇用、人材育成などはいずれもエクセレントカンパニーに共通するマネジメント方式ではないか、という考えもあり、あまり日本的を強調するのは如何かという指摘もなされた。

「ジャパニーズカンパニー」は、英国に進出した日系企業の日本的経営に対する現地従業員の反応を捉えたすぐれた研究報告であるが、その中で、日本的経営といわれるもののうち、管理者とワーカーの間の障壁を取り除いた管理方式や日本人管理者から受けた教育訓練が高い支持を受けていること、ただしその支持はワーカーからのものであり、大卒ホワイトカラーからは必ずしも評価されていないこと、その一つの理由は、マネジャーポストに就くまでに長い経験を求める日本の管理方式に対する抵抗感があり、また、人の現地化に対する日系企業の遅れなどが指摘されている。

しかし、海外企業が採用した大卒エリートを早期に管理職ポストに就けることに対しては未だ検討の段階にある。日系企業では小さい企業から発展して大きくなったところが多く、どの企業でもかつては有名大学卒のエリートを採用することが極めて困難な時代があった。その当時、入社した者が管理職適齢期に到達しているのに彼らを差しおいて、エリート大卒だからといって若年者を簡単にマネジャーに登用しないのが日本的やりかたである。新しく操業を始めた企業では大卒の処遇について最初からかなり考慮しているが、古い歴史のある企業では問題をかかえている。それは、現地企業では対応困難なこれから乗り越えていかなければならない課題であり、本社側の課題として捉えられている。

これに関連して日系企業では、従業員の適正規模は3千人までとよくいわれることについて考えてみる必要がある。これは、中間管理職、マネジャークラスの使い方に問題があるからではないか、というのが所長の認識である。日本では大企業で通っている企業でも、現地にいくと中小企業的な存在であり、トップとの間にあつれきを生ずると辞めるか、やる気をなくするかになりやすい。欧米では、自分の実力を評価してくれる企業を探して移

動することは自然であり、また、その機会を窺っている。日本のように一生こしかなないと考える方がむしろ少ない。そのような考え方を前提に彼らに接する必要があるだろう。

10 新卒採用主義、内部登用主義

タイの松下では、ポストに欠員が生じたときは内部から登用することを基本にしており、中途採用で経験者を入れることは少ない。かつて工場がまだ小さく、大卒をあまり採用していない時期に採用した者も、監督者やマネジャーに昇進するチャンスは多いにある。ただ、前述のように当時の採用者で昇進した者の中には、監督者やマネジャーとしてはやや物足りない人も含まれており、最近、大学卒で入ってくる者を意図的に幹部要員として育成し始めている。彼らには比較的早い昇進が図られるだろうから、古参の従業員との間で調整が必要になってくるとみている。

大卒を採用する際、現場主義の経営になじむものかどうかは十分チェックされている。応募者に対して、将来、メンテナンスや設計の技師になってもらうにしても、それをこなしていくためには工場の動きを全部体験しておく必要があるので入社早々は、オフィスで仕事をするのではなく、機械の修理にも携わり、衣服も汚れるがそれでよいかどうか確認し、納得した者を採用するようにしている。中にはそれを嫌がる者もいたのでご遠慮願ったこともあるという。

従業員の定着率が高く維持されていることは前述のとおりであるが、その理由としては、田舎から出て来た人、家庭の貧しい人が多いこと、松下で働くことによる生活の安定、条件面でも恵まれているから辞めると損をするという意識が定着してきたこと、先輩が営々として築いてきた松下ファミリー、経営家族主義の意識が強まったこと、などがあげられた。定着率の高さは、一般ワーカーはもちろん、マネジャーや技術スタッフのように日本で研修をうけ、それなりに対外的に評価される仕事をしている人についてもいえることである。実際、日本の研修を受けた者は、一人として辞めていない。

定着率が高くても、仕事に対する動機づけが低下して、居心地がよいから辞めないということになる恐れがないのかどうかについては、松下においても国によってそういう徴候を示している企業があるが、タイでは現在その心配はないようである。

タイの松下の賃金体系は、年功給と仕事給とのミックスされたものである。年々の賃金上昇はあるが、職種が上位職種に移らない場合、その昇給幅は小さく、この点では日本の総合給よりも職務給の色彩が強い。初任給は学歴、職務により決まるが、学歴間格差は、優秀な人を採用するために日本に比べると極めて大きい。賃金体系それ自体は制定後かなりの年月を経過し、矛盾が表面化している面があり、その改善が検討課題となっている。

11 生産性の向上のために求められる対策

今日、タイは、大企業、中小企業を問わず日系企業の進出が相次ぎ、進出ラッシュの観を呈しているが、これにはタイ人が器用で、頭もよく、素直であるというようなことを情報として伝え聞き、これに引かれている面があると思われる。現地企業の生産性は、現在、日本国内の工場に比べて半分程度と低い。しかし、これはタイの松下が国内市場向けの輸入代替産業としてスタートし、現在も生産量が少ない上に設備の近代化が遅れていることなどによるもので、設備のハンディを除けば、タイ人は手先は器用であり、日本人の9割の能率を挙げていけるとみている。

現段階では、複雑な設備が入っていないためメンテナンスも現地人スタッフに任せており何等支障はない。品質管理も松下の方法を導入し、ややレベルは低いが現地人で一応こなしている。生産管理の面では、人材が十分に育っていないため、現地人大卒者を生産管理のコントロールタワーとしての役割を担える人材に育成しつつある。いま、海外松下でもマイナーチェンジ等、簡単な設計がやれる企業が増えているが、タイの場合は、技術スタッフが未だ育っていない。台湾松下ではほとんど設計も自前でできるようになっている。現地化促進の観点からいえば、マネジャーと技術スタッフの育成が最重要課題といえよう。

(4) 日立セミコンダクター・ケダ(株)

本稿は、株式会社日立製作所高崎工場のI部長に対する聴き取り調査の結果をとりまとめたものである。I部長は、1982年に日立セミコンダクター・マレーシア（HSM）にディレクターとして赴任し、着任早々、操業を開始したHSMの子会社である日立セミコンダクター・ケダ（HSK）の工場長を兼務することとなり、以降、HSKの立ち上げから軌道に乗せるまでを担当し、最近、現職に帰任された方である。

1 概況

HSMの創業は1972年、HSKは上述のように1982年の創業である。出資比率は、HSMの場合、日立90%、現地資本10%、HSKの場合はHSMの100%出資である。両社とも主な製品は、ICなど半導体製品である。DRAM、SRAM、デジタルIC、汎用リニアIC、トランジスタ等である。カスタムICは、設計と顧客が密接していないと作れないので作っていない。ICの前処理工程は、日本の日立製作所高崎工場等が担当し、HSKではダイシング、ボンディング、モールドイングなどの後処理工程を担当している。

2 現地化に対する基本方針

日立製作所の海外事業展開の基本方針は、顧客にできるだけ近いところに生産拠点を設け、技術移転、人の現地化を積極的に進めることに置かれている。HSM、HSKの製品の主な販路は、香港、シンガポール、台湾、韓国であり、一部はヨーロッパ、アメリカにも出ている。

マレーシア政府は、技術移転促進のためエンジニアに対しては比較的簡単にワーキングビザを出す、事務系統に対してはなかなか出さないというような形で、海外進出企業に対してマネージャークラスを含めて人の現地化を積極的に進めるように行政指導を強めており、日立製作所としてもできるだけその方針に沿う形で現地化を推進しているとのことである。

HSMの場合、従業員数は約2000人で課長以上のマネジャーは18名である。創業当時は、マネジャー全員日本人であったが、いまはそのうち16名（うち部長5名）は現地人を登用している。なお、ディレクターは、日本人2名、現地人0となっている。将来的にはマレーシアにおいてもジェネラルマネジャーやディレクターにもマレーシア人を登用する方針を明示している。要は、トップに相応しい人材を育てることにあるとしている。

3 マレーシアの国民性と定着率

マレーシアは、かつてイギリスの植民地であったため考え方の基本にはアメリカ的よりも西欧的なものが感じられるという。しかし、建国以来4代目のマハティール首相がルックイースト政策を標榜し、日本、韓国に学ぶ姿勢を前面に打ち出しているので、日系企業にとって会社運営がやりやすくなっている。

米英両国に共通した特徴であるが、日本のように会社あっての個人という考え方ではなく、個人があって会社があるという考え方が強い。自分のもっている技術、技能をより高く評価してくれる所があればそちらに移ることを当然視するのもそのためと考えられる。

マレーシアにある大学は、全部で5校に過ぎない。マレーシア総人口 1500 万人のうち高等教育を受けるチャンスに恵まれる者は、約1%だけである。大学卒は非常に少数のエリート集団であり、彼らは高給で優遇される。能力のある者は借金してでも進学したいという強い願望をもっており、就職先の選択には自分の能力発揮を最重視しているようにみられる。HSKでは大卒を採用するときには、やり甲斐のある仕事を課せば辞めないだろうとみられる者を選別しているのだが、それでも技術系の場合、離職率は結構高い。ただし、マネジャーに登用した現地人の定着率は高く、これまでに辞めた者は一人だけである。

他社にジョブホッピングする者がいるからといって、こちらも他企業の経験者を採るということは一切なかった。空席を中途入社で埋めることで努力しても報われないという意識を従業員に植え付けるのではないか、チームワークの乱れを誘発するのではないかというおそれがあったからである。

昇進可能性の面では、幸い、創業後、まだ10年にしかならない若い会社であり、5年前に初めて部長に登用し、その後も続けて部長に昇進させており、いずれは彼らの中からディレクターになる者も出て来るはずであり、昇進期待意識には十分応えていると考えている。

賃金制度についても、年功給と職務給をミックスした総合給とすることで長期勤続を優遇する制度とした。この層については日本の大卒採用者に比べて明かにエリートとしての処遇をしている。

因みに、ワーカーの初任給は、I氏赴任当時、1万8千円程度であった。当時の為替レートでは1M\$=100円であったが、その後の円高で今のレートは、1M\$=57円くらいになっているので日本との格差はさらに拡大している。この当時、大学卒に対しては15、6万円と日本以上に高い賃金を払っている。

4 高度自動化設備による生産体制

(1) 設備による品質保証

作業者の能力水準については、日本ではほとんど高校卒であるのに対して、マレーシアでは、義務教育がなく、小学校さえ行っても行かなくてもよいという状態であるから、能力面では差を感じることもある。HSKでは、中学卒（第10学年卒）を採用しているが、ライン作業者の能力水準を考え、品質と生産性を確保するため、高度の自動化設備を持ち込むこととした。最も合理化された最新鋭の自動化設備で、しかも日本で実際に稼働実績があり問題がないことを確認した上で現地に持ち込む方法がとられている。

このような高度自動化設備に依存することで、日本製品なみの品質を維持し、不良率も日本製と全く差がない。手作業であれば、生産性の面でかなりの違いが生ずるところであろうが、自動化ラインのお陰で、差は全く出て来ない。

自動化設備を入れようとするときにいつも問題になるのは、市場ニーズに合わせて多品種少量生産をしなければならない場合に、治工具の取り替えなど段取り替えに時間を要し、しかもその仕事は従業員の技能レベルに大きく左右されるということである。HSKでは、この問題は、製品種類に合わせて複数以上のラインをうまくアレンジして、製品が変わるたびに金型交換などの段取り替えをする煩わしさから解放されている。

このような技術移転ポリシーについては、日本とアメリカとの間に大きな違いがあるという。アメリカの場合も、アSEMBリーの大半は海外で行っているが、その設備は、日本のものに比べると自動化レベルが低く、人手に頼る度合が大である。

賃金コストの大きな格差や、マーケットの規模を考えるとアメリカ式の方が合理的なようにも思える。確かに、短期的にはアメリカ式の方がコストは安く上がり、リスクも少ない。しかし、長期的にみると日本式に分があったようだ。日本企業は、製品単位当たりの設備コストを軽減するために例えばウェハーの径をアメリカが100φのものを使っているときには、我々は125φを使うというように一歩先の合理化を目指したことによってコストダウンを図り、結果的には優位を勝ちとることができたとしている。また、この分野では品質に対する絶対的な信頼性を獲得しなければ、市場を確保することが難しい。同じマレーシア製でも故障率の面では日系メーカーの製品が高い評価を得ていることも我々の選択が間違っていなかったことの証左であろうと述べている。

(2) オペレーションでの外観検査の役割

製品の品質、生産性を、このように基本的には設備によって確保する戦略がとられているが、検査は人間の目に頼っている。ラインオペレータの主な仕事は、いくつかの工程別

に行われる製品、半製品の外観検査である。未経験者は、最初は、部品、製品の運搬作業等に従事し、これに慣れると一日の労働時間のうち一部分だけ検査工程を担当させ、3ヶ月くらいしてから検査を専門に担当させる。それでも初めは、一人前の熟練工の8割程度しかこなせないが、半年もすれば一人前に習熟するようになる。

外観検査は、別に知識等不要のようにみられがちだが、実際はそうではない。製品別に定められた日本で作った検査基準によって検査していくわけだが、そこでただ書かれたものに従って機械的にやるのではなく、この製品にはこういう機能があるからここが大切なポイントになるということを理解した上で作業してくれないと完全な検査はできないという。また、外観検査にもマーク検査、リード線検査、テーピング検査などいろいろある。これらを一通りこなせるように教育することが、検査の質を高めることに結びつくのである意味で多能工教育をも実施している。

外観検査のような一見単調な仕事については、日本人は飽きやすく、辛抱強いマレーシア人の方が適しているという定評がある。また、きれいさ、よごれを見分ける感覚も日本人以上に鋭敏である。

(3) メンテナンス態勢

自動化設備を導入してもその機能を常時、正常に発揮させるためのメンテナンス態勢が不備では、折角の自動機も台無しである。開発途上国に対して自動化設備を持ち込む場合にいつも問題になるのはマーケットの大きさとメンテナンス態勢であることを思えば、マレーシアにおいてこの問題がどのように克服されているのかは大きな関心事項である。

この点については、基本的には設備に対する信頼性が極めて高いことがまず挙げられた。最近の設備は、メンテナンスフリーの部分が多く、めったに故障しないということである。

もちろん、それだけではない。予防保全の徹底、故障を生じたときの早期修理態勢を整えるためにメンテナンス要員の育成には力を入れている。ポリテクニク（高専）卒以上の者を日本に派遣し2～3ヶ月の実地教育を実施するほか、現地工場でもメンテナンス要員に対する教育プログラムでインテンシブな教育を実施している（メンテナンス要員の教育訓練については後に再び取り上げる）。

日本の工場では、研修修了後も相当長期にわたるOJTで経験を積まなければメンテナンスを任せられる技術水準に到達しないと、一般に考えられているが、現地ではそんな余裕はないため研修終了後、間もない者に仕事を任せており、それで結構、即戦力になっているという。

困ったのは、教育訓練を受けた者の中から退職者の出ることだ。このような分野で技術

を習得した者は高給で転職できるため HSK でも、退職した者が少なくない。しかし、1人、2人が辞めて設備の運用に支障を来たすようでは組織のあり方に問題があると考え、離職者が出ても困らない態勢にしてきたという。

故障時の対応策としては、ボンディングやレジンの設備メーカーが日本人技術者をシンガポールに常駐させてアフタサービスに当たっているのも、いざという時には、電話すれば数時間で来てくれる態勢になっている。例えば、不良の原因として材質に問題が予想されるというような場合は、材料メーカーが現地に解析用のラボを持って来ているのでそこで材料分析も可能である。

5 小集団活動について

品質を工程で作りこむために現場の従業員一人ひとりに教育訓練で品質マインドを植え付け、同時に小集団活動を通して現場従業員を品質改善に積極的に参加させる、これが従業員を仕事に動機づけ、合わせて品質管理のレベルを高める日本的やり方である。このような考え方は、半導体の品質管理にも通用するのだろうか。また、それがマレーシアに持ち込まれているのだろうか。

前述のように自動化機械設備による品質の安定を基本におき、そのために機械のメンテナンスが重視されているが、しかし、従業員の品質意識が決定的な意味をもつ。それは、機械は、過去の経験則でプログラムされたこと以上のことはやってくれないからである。人間は、教えられたことと現在起こっている現象との間に定常的でないものがあれば、異常に気付くことができる。半導体の製造においてもワーカーが異常を検出できるように教育する意義は大であり、HSKでもそのつもりで教育を続けている。

品質管理教育の方法としては、例えば、日立製作所高崎工場の小集団事務局の専門家を現地工場に呼び、リーダー養成の研修を実施するとか、現地工場以小集団活動の中心的役割を果たすことを期待する人物を高崎工場に派遣して教育する等の措置を講じ、活動は、日本の工場以上に活発である。改善提案のレベルは日本に比べると低い、興味をもってやるという点では日本にひけをとらない。マレーシア生産性本部の審査では HSK が毎年ゴールドメダルを獲得していた。

現地で小集団活動を展開していく場合に、改善とか品質とかは管理監督者あるいは改善スタッフの仕事であって、我々ワーカーの仕事ではない、また、管理監督者は、ワーカーが改善活動に積極的に参加するようになると自らのテリトリーを浸食されたと感じ、両者がうまくいかなくなるのではないかというようなことがよく問題になるが、階層間のジョブデマケーションに由来するそのような問題点は HSK でも感じられたという。

そこで、I氏は、オペレータを6,7名集めて一つのグループを作らせ、スーパーバイザーにはグループアドバイザーの役割遂行を果たさせるように指導し、小集団はオペレータの自主的活動であるという考え方の浸透を図ってきたとしている。もちろん、改善提案は、あくまで提案であってそれを採用するかどうかは、コミッティの場で決定される。

IE的合理化運動については、日立高崎工場のIEスタッフに依頼して無駄の発見など作業分析を実施するとともに、現地人スタッフにIE手法について研修しているという段階で、現地で主体的にIEを使った改善活動を推進するまでには至っていない。

小集団活動の活性化をはかるための一助として、優れた改善案を出した者には金銭的褒賞を与えるほか、日本の工場で行われるQC発表大会に参加させる等の措置を講じ、小集団活動に参加することにやり甲斐を感じさせるように努めた結果、現地従業員は日本人以上に熱心に参加するようになったという。

このように優れた改善案を表彰することも大切だが、不良の発生を抑える管理体制の整備もこれに劣らず大切である。例えば、外観検査の工程では一日の処理個数及び不良がみつかった場合誰がそれをみつけたかをスーパーバイザーが毎日管理しており、その結果を賃金に反映させるようにしている。生産高も大事だが、不良を出さないことも大事であること、これを徹底的に教育し、賃金にも反映させるようにしたことで、従業員はその方針を理解し、指示に忠実に従うようになったとしている。

6 創業時の技術移転

I氏は、前述のようにHSKの立ち上げの責任者であったわけだが、その立ち上げに際して労働力をどのように調達し、育成していったか。オペレータ、ワーカーは全員新規採用、マネジャー、スーパーバイザーは、HSMからの移籍で要員を確保するところから操業準備を開始する。HSKの従業員数は、立ち上がり時点では100人、2年後の最も多いときで600人、現在は生産性向上の結果、450人になっている。立ち上げ時、ワーカーのうちキーワーカー要員として10名を日本に派遣して2ヵ月の実習を行っている。実習終了後、HSMに試作ラインを作り、そこでHSKに設置する予定の設備を用いて実際に稼働させ、実地経験を踏ませている。搬入設備の事前チェックにもなる操業要員訓練である。

立ち上げ時の要員訓練に相当の困難を伴ったことはI氏も認めている。わからない人に作業をやらせるわけで、重要な工程では自ら工程の中に入って一緒にやってみるなかで指導し、それでもうまくいっているかどうか心配で日曜も休日もなく、現場に付きっきりで面倒をみなければならなかったという。

立ち上げ時のトラブルはどんな設備でも避けられないが、ここでも次々に問題が発生す

る。問題が発生すると直ちに問題別に対応するためプロジェクトを作る。ポリテクニク卒以上の監督者クラスを集めてこのようなプロジェクトを5つ、6つと作り、解決すべき課題を与えて考えさせた。1週間で解決策を提案するように指示すると、彼らはどんどん勉強して期待に応えてくれた。

技術分野の課題に対応するためのプロジェクトが増えたほか、それ以外にも人事、経理など面倒をみななければならない問題が次々に発生するようになると、I氏は、問題解決の課題を与え、結果をフォローする役割に回るようになる、つまり権限を委譲して部下に仕事を任せるようになったわけである。部下は自分が期待されているとわかれば、自分で進んで課題に取り組むようになる。日本人は、現地従業員のレベルを低く見る傾向があるが、決してそういうことはないということを実感したとしている。

7 OJTの浸透とそれを妨げる要因

以上に述べたI氏の実践は、仕事で人を育てるOJTの一つのモデルといってよい。日本では教育訓練の基本はOJTであるが、海外ではOJTを日本のようにやろうとしてもうまくいかないという意見が少なくないが、うまくいくかいかないかは、OJTのやり方次第であるというべきであろう。

上述のI氏の実践でも明かなように、仕事を通じて現地従業員に自己の成長を実感させる課題を課すこと、そのために権限委譲を進めること、努力する者に対して公正な評価を行い、昇進の機会を用意すること等が必要な条件であろう。

HSKの場合、現地人に対して、挑戦しがいのある仕事を課し、能力が伸びてくれば、マネジャーにもディレクターにも登用する方針を明示し、その方針に沿って進んでいることを事実で示すことができたことが大きな効果を挙げる原動力になったものと考えられる。

しかし、日本であれば問題なく行われることが、現地ではうまくいかないこともある。日本の場合、経験重視主義で年功を積むことによって昇進させる人事管理方針がとられており、大学卒といえども相当、長期間を経過しなければマネジャーのポストには就けない。この点、現地で大卒がエリート扱いされる慣行がある場合、年功昇進を重んずる人事管理政策をとる日系企業は、これらの大学卒にとって魅力のない企業として映ずるのではないかという問題がある。HSKが大卒者に対しては現地の社会慣行、価値観に配慮し、エリートとして処遇していることは前述のとおりである。

また、例えば、装置のメンテナンスを担当するエンジニアやテクニシャンは、日本で教育実習を受け、高い技術、技能を持って帰るが、他のエンジニア、テクニシャンになかなか教えようとしらないという問題が指摘される。

しかし、長期勤続を前提にするからこそ上司と部下の間に教え、学ぶインタラクションの関係が成立するのであって、自分の能力を高く買ってくれる所があればいつでも転職することが当然視される社会であれば、自分のもっている情報を部下にさえ簡単には教えようとしないう状況の方がむしろ当然ではないかと考えるべきであろう。I氏は、現地従業員のビヘイビアには、このような傾向は確かに認められるし、それはそれで当然のことと割り切り、その上で、上司が部下を指導する環境条件を作り出していく方法を考えている。

例えば、日本からメンテナンス担当のテクニシャンが工場に来たようなときには、現地人テクニシャンを集めて問題解決の事例研究とかディスカッションとかをやらせる。そういう場では、日本人テクニシャンの意見発表に関連して自分の専門について得意になってしゃべるからそこで技術移転が成立することになる。

あるボンダーがしばしば不良を出すようになった場合、マネジャーに対して他のあまり不良を出さないボンダーと比較して原因を究明するように指示する。当該マネジャーは、自分のアシスタントのテクニシャンを使ってデーターをとり、それを解析することによって答を見付けてくる。

次に、原因がわかると修理担当のテクニシャンに対して、例えばこのボンダーのアームの部分に摩耗があるようだから修理するようにと指示する。

このように良い機械と比較し悪い機械の原因を究明し対策するのも、比較的容易な問題解決法であることを教える。また、問題解決が自信につながっていく。

8 要員育成の重点と方法

現地従業員に対する教育訓練は、日立製作所の教育システムに則り、一般ワーカー、組長、主任、課長以上の各階層別に教育プログラムを作り、能力の向上を図っている。また、日立製作所本社で実施する現地人マネジャーを対象とした定期的教育コースに対しても年に2回派遣している。これらの教育で最も重視する目標は、日立製作所のものの考え方と日立精神（和の精神、誠、パイオニアスピリット）を学ばせることにある。

現地従業員に対する一般的な教育方法は以上のとおりであるが、半導体のようなハイテク製品の場合、教育対象として最も力をいれているのは、装置担当の技術者、テクニシャンの育成である。オペレータに対しても小集団活動等を通じて教育しているが重点対象はメンテナンス要員である。彼らは、他の会社に移っても高給で迎えられる、ということはどこの会社もこの層を最も必要としていることを意味する。彼らの学歴は、エンジニアの場合は大卒、テクニシャンの場合は、ポリテクニク卒（日本の高専に相当）であり、一人前になるには、1、2年はかかる。開発とか深い研究とかいうのではなく、既存の技術を

習得するだけであるからその程度の期間で何とかなる。

一人前に教育するために日本の工場で行っている教育プログラムを参考にして簡素化したカリキュラムを作り、教材は日本で使っている半導体技術テキストのうちから必要部分を抜粋し、英文に翻訳したものを使っている（現地で日本人スタッフが自分で編集、翻訳している）。

教育時間は、生産に支障をきたさないように1週間に1回とか2回とか午後数時間、10人～20人のスタッフを各部署から教室に集め、集合教育の形で実施している。

一般オペレータ教育については、日本であれば1ヵ月でできるようになるところが、現地人の場合には2ヵ月かかるというように、教育訓練に長期間を要するが、指示を忠実に守るという点では満足すべき状態にあった。

ワークパミットの人員が限られているため教育訓練に割く時間がとりにくいということは感じなかったとしている。アメリカ系企業では、アメリカ人は社長一人でやっているところもあり、日本はまだ多い。ただし、アメリカ人の場合、言語の障壁がないので日本とは事情が違うという面があり、単純な比較はできないが。

9 異文化摩擦

マネジャー、スタッフ、ワーカーそれぞれの自分のTASKに対する考え方、企業と従業員の関係に対する考え方などには、明かに彼我の考え方に認識の差がある。会社中心に考え、また、それをワーカーにも期待する日本人の行動様式と、個人主義的行動様式をとる現地人の差である。また、アメリカではトップが現場にでかけていって見て回ることはやらないし、やってはいけないと考えられているらしい。必要な情報は、スーパーバイザーを通じて得るべきものとされているようだ。しかし、I氏自身は、どんなに忙しくとも1日に1回は現場に出て工程を見て回ったという。

我々は、工場の床にごみが落ちていればそれを拾うことに別に抵抗を感じないが、現地人スタッフもいわれなくてもごみを拾うようになる。

従業員が何か妖術にでもかかったように突然、奇異な行動をとり始めたこともあり、そういうときにはボーモと呼ばれるおまじないをする人を呼んで祈祷してもらったりしたことがある。それをすると収まるので現地のやりかたに従うのは当然と考えた。

I氏自身は、現地人スタッフから現地の文化、慣行についていろいろな機会を通じて情報提供を受け、それを知らないことで困惑を感じたり、判断を誤ったりした経験はなかったという。

将来に希望のもてるようにキャリアパスを整え、彼らの能力を引き出すようにやり甲斐

のある課題を与えていけば、彼らも仕事に動機づけを得て我々日本人以上に一生懸命に働くようになる。日本の工場で部下の掌握を十分できた者は、言語さえできれば現地にいても十分通用するはずである、というのがI氏の結論である。

10 これからの国際分業の方向

日本で作るよりもコスト、品質ともに海外生産が有利となるとエレクトロニクス製品の分野でも日本の産業は空洞化する道を歩むのだろうか。半導体の場合、前述のように前処理工程は、設備、設計の両面で高度の技術力を要するため日本が担当しており、現地生産は、労働集約的な後処理工程である。また、ICのカスタム製品は、設計技術者が現地にはいないから日本でしかできない。半導体に関しては設計が難しいことを現地政府も承知しているので、いま設計の現地化要求は出ていない。このように開発途上国でハイテク製品の製造が始まったといっても彼我の間には大きな技術格差があり、日本産業の空洞化を案ずるのは短絡的であろう。しかし、将来、デザイン抜きでは面白くないから設計も移管してもらいたいという要求が次第に高まってこよう。現に台湾の工場に設計の一部を移管し、液晶のように半導体ほど難しくない設計の一部を現地で実施している。日本は、さらに難しい高度技術の分野を担当していかなければ共存は困難であろう。

いま一つ、日本が分担している領域として設備、治工具の製造工程がある。例えば、半導体の製造に精密金型が不可欠であるが、その製造には高精度が要求されるため、マレーシア、シンガポール、香港、タイでは現地調達はできない。比較的、精度が低くても構わない切断型の場合は台湾、韓国でもできるが、モールド型の場合は高精度が要求されるため現段階では現地調達はできない。金型は、一つの型でできているのではなく、組み合わせ型になっており、1年に1回程度減ったところをブロック交換するわけだが、交換用のブロックの発注は日本に向けている。

設備についても次第に現地調達が進むことは、現在の韓国、台湾の動きから考えても明かであろう。ただし、機械設備の製造においては関連中小企業の技術力が総合的に高まらないと全体として複雑、高精度のものは作れない。日本の中小企業は、長い苦難の歴史の中で技術力を高め、大企業の厳しい要請に応え得るレベルに到達してきたわけで、この点は、開発途上国あるいは中進国が容易には乗り越えられないハードルであろう。

(5) 味の素(株)

本稿は、味の素株式会社海外事業部N課長及びM主任に対する聴き取り調査の結果をとりまとめたものである。

1 概況

A社の海外生産拠点は、昭和36年、タイ工場の稼動を皮切りに、フィリッピン、マレーシア、ペルー、インドネシア、ブラジル、アメリカ、フランスと拡大し、現在、19ヵ国、39拠点に及び、そこでグルタミン酸ソーダ、アミノ酸、飼料用リジン、医薬品等を生産・販売している。海外企業従業員数は、国内企業の5,600人を上回る6,000人に達している。

A社は、海外事業展開の基本方針として、「その国の事業」として、各国の経済、社会の発展に寄与するという理念を掲げ、現地従業員の雇用、原材料の現地調達、生産・工場管理技術などの現地移転、製品輸出による外貨獲得等の面で幅広い貢献を謳っている。

タイ工場－現地法人の正式名称は、A.Co.,(Thailand) Ltd.－は、前述のように日系進出企業のトップを切って昭和36年に進出した工場であり、グルタミン酸ソーダを生産している。さらに、昭和61年には第二工場を新設し、飼料用リジンの生産を開始している。

タイ工場のグルタミン酸ソーダ生産量は、創業時に比べ現在50倍を越えるほどに拡大しているが、需要先は、東南アジア各国に工場が配置されていることから予想されるように原則としてタイ国内を対象にしている。原材料のほとんどが現地調達であり、そのため原材料を日本からの輸入に依存している場合に問題になるような円高によるコストアップは生じていない。日本からの製品輸出については、円高に伴い価格競争力の低下を免れないが、A社の場合、グルタミン酸ソーダに関しては海外生産拠点到生産を振り向けることで対応しており、円高の悪影響は殆ど問題になっていない。(アミノ酸等は別である)。

2 人の現地化

タイ工場の従業員は第二工場を含め、現在、約500名である。そのうち、日本からの派遣人員は、役員を含め約20名(事務系・技術系およそ半々)である。この10年ほどの間、13、4名で推移してきたが、昨年のリジン工場稼動に伴い、5名の増員となった。

社長を含め部長以上のポストは、最近まではほとんど日本人であったが、ここ2、3年の間に技術、販売部門で現地人部長を登用している。進出先政府の要請に応えるためにも人の現地化をさらに推進する必要がある、そのための要員教育が今後の重要な課題になるとしている。

これまで現地人幹部要員の育成のためマネジャー、フォアマンクラスに対しては日本での長期研修を重視し、毎年、5,6名を対象に実施している。現場のフォアマン以上の者はほぼ全員研修を修了しており、最近の研修生は、2回目3回目の者である。技術系の場合の研修期間は、1回3ヶ月以上である。日本での研修を受けた者の定着率は非常に高く、従って彼らの離職がこれまで問題として取り上げられたことはない。

有名大学卒のエリートを採用するのに困難はないかとの質問に対して、新卒採用についてはほぼ満足できる状況にあり、採用後の企業に対するロイヤリティも高いとみていること、その原因については、A社製品がタイへの企業進出以前から大衆商品としてタイによく知られており、企業のネームバリューが高いこと、売上高、利益率の面で当社がタイ企業の中でも上位にランクされていること、などがあげられた。給与等の労働条件は、中の上程度であって、図抜けて高いことはないそうである。

3 マネジメントの特徴

タイ工場では日本的経営がかなり浸透していることも定着率の向上に寄与しているようだ。QCサークル活動がかなり積極的に行われるようになったのを始め、各種の合理化方策について日本で実施して成功を収めたものを逐次現地工場にもって行くという形で制度、慣行の移転に努め、成果を上げている。

生産性向上のためには、日本国内工場と同様、現地工場でもマネジャー、フォアマンが部下を掌握し、彼らの潜在能力を高めるように教育できるかどうか現場管理の基本であるとして、管理、監督者の教育訓練を重視している。前述の日本派遣研修を始め、各種会合等を通じてコミュニケーションの改善、情報の共有を促進し、企業帰属意識の向上を図っていくとか、幹部になればあまりセクショナリズムにとらわれない行動様式をとれるようにすることなどを主眼に教育している。

そのための教育方法は、基本的にはOJTである。現場経験でその重要性を認識させ、自と行動にそれが反映されるように育成してきたという。

いろいろな仕事を経験させながら、将来の昇進に希望を与えることによって、現在の仕事に動機づけ、自己啓発を促進していくという人材育成方式は、国内大企業ではごく一般的なものであるが、タイにおいてこのような人材育成方式が意図的に推進されていることはないようである。

現地人従業員の一般的特性として、日本人派遣員の間で「現地人従業員は、言われたことはやるが、それ以上にはやろうとしない」とよく言われる。事実、タイ工場においてもそのようなことが強く指摘された時期もあったという。しかし、今日ではこの面での従業

員のレベルはかなり高い水準にあると自負している。工場の美化運動、従業員参加の運動会などがその一例としてあげられた。

現地人従業員の技術力に対する評価はどうか。この点については今度、新しく作った第二工場では、現地人のフォアマンクラスがオペレーションはもちろんメンテナンスについても相当高度な仕事を自分達でこなせるようになっているという事実があげられた。

4 異文化コミュニケーション

言語については、本社オフィスでは英語が公用語として用いられているが、工場では、日本語が十分に通用するという。ただ、現地人は話しはできても文章を読むことはできないので、各種規程、マニュアルの類は英語を使用しているとのことである。なお、販売部門ではタイ語が公用語になっており、ほかに中国語を使用する頻度が高く、議論が白熱してくると日本語を混じえて4ヵ国、5ヵ国の言語が飛び交うという。バンコクでは英語ができれば言語で不自由することはないが、同じタイでも地方に行けば近代的なホテルがあるわけでもなく、タイ語しか通用しないということを覚悟しておかなければならない。このため日本人派遣社員は、販売部門では現地語の習得が必須の条件となる。その方法は、「習うよりも慣れろ」で現地のセールスに回っていると、3ヶ月でなんとかものになるという。

セールスの面で感じたこととして、タイ人の心情は、他の東南アジア諸国に比べて日本人に近いように思われること、心意気に感じて心情を吐露するとか、義理人情の世界とかはタイにも通用するように思われることなどが指摘された。仏教の影響があるのかもしれない。

東南アジアの中でも仏教、イスラム教など宗教によって国民の価値観、行動様式に大きな差があるといわれているが、派遣先国の文化の相違を考慮したマネジメントなり教育なりが行われているかどうかという質問に対しては、日本的経営の基本的部分は現地に十分通用する普遍性をもっているが、しかし、地域に根ざしたマネジメントを当社の基本政策としていること、つまり、日本的考え方をそのまま現地に持ち込むのではなく、現地の慣習、宗教等の違いを十分に配慮した上で日本的なものの移転を志向しているということであった。家庭で宗教上の行事があれば、仕事よりもそちらの方が優先することを認めてあげないといけないとか、タブー的なこと、しきたり的なことは十分尊重しなければならない。しかし、そのような慣行の違いとか、現地人と日本人との係わりの仕方などについては先輩から聞いて対処することでそれほど不自由は感じていないようであった。

同社の場合、出向がきまると主に生活面の不安を軽減し、適応促進に資することを狙い、出向者手帳なるマニュアルを配布している。それに該当項目をチェックすることによって

一通り必要な知識は得られるようにしてある。しかしそれは、現段階では未だ至って不十分であり、その改善が当面の課題とされている。

日本とタイの間で大きな違いを感じるのは、日本では高度成長によって国民が全体として豊かになり、中間層が厚い層をなしているのに対して、タイでは、大衆が底辺を形成していることである。机の上に貴重品を置いていてもなくならないのが日本の道徳の高さを意味するのに対して、タイではそれが紛失すれば、貴重品を机の上に置いた者が非難を受ける側になってしまうという意識の違いが指摘された。

タイ A 社は、初めてタイに進出してから今日まで長期にわたる歴史があり、タイを経験した者も増えているので、新しく任地に赴く者は、公式、非公式に経験者から必要な情報を得る機会は少なくない。あとは現地で経験を積み、個人個人が努力することによって対応しているということである。日本人海外要員育成の見地からいま、同社が重視しているのは、有能な現地人マネジャー等を引っ張っていける人材育成である。現地人が育ってきたことや現地政府の方針があり、幹部の現地化が進んでいるため、その力量がますます問われるようになっている。このような課題に応えるための人材育成が A 社の重要な経営課題となっている。