



第15回～タイ

「あうんの呼吸」通用せず

日本人と異なるタイの人材維持

日本からの企業進出が活発化するタイ。一方で、企業数の増加にともない新たな経営課題も浮かび上がっている。現地でコンサルティング事業を行う日本能率協会（JMA）グループ、JMACタイの勝田博明社長と、JMAホールディングスの野元伸一郎ASEAN推進センター長に、人材面を中心にバンコクで聞いた。

——最近の日系企業からの相談内容や傾向は…。

勝田 企業の進出が活発なこともあり相談件数は増加傾向だ。顧客を業種別でみると自動車・関連部品が4割、食品が3割、残りは産業機械や精密機器など。相談内容は生産関連や組織・人材開発が中心で、このほかR&D、経営戦略に関するものなどがある。傾向としては、大手企業ではマネジメントの現地化をさらに進めたり、ASEAN事業全体の最適化を考えた事業の見直しといったニーズが目立つ。一方で中小企業では、自社だけでは手の回らない生産性向上を支援してほしいといった声が聞かれる。

野元 マネジメントの現地化という面では、大手企業と中堅企業、中小・零細企業でそれぞれ傾向が分かれるようだ。大手企業では

2000人の工場に日本人1～2人というケースもあって、かなり現地化が進んでいる。中堅企業はマネジメントを日本人駐在員が交替で行い、中小・零細企業はマネジメントから技術・生産面まで日本人が担当するといった形だ。

——管理職の育成や人材確保で企業の取り組みは…。

勝田 タイでは失業率が1%を下回る状況が続いていることもあり、人材の確保は企業にとって非常に大きな経営課題の1つ。人材の長期的な維持・育成のため、福利厚生はもちろん、優秀者を日本で研修させたり表彰制度を設けるといった取り組みが行われている。また現地での活動が長い企業では、終身雇用を前提に、人材を一律に評価して処遇を上げていくという旧来の人事制度が適用されていることが多いが、最近ではより優秀な人材を評価して処遇においても差別化していこうという動きがある。

——タイなどでは一般に賃金レベルへの関心が最も高いと言われる。仕事にやりがいを求めたり、会社への忠誠心などは人材維持に有効ではないのか…。

勝田 確かに働く側の感覚は日本とはかなり異なるようだ。日本人は与えられた仕事の中にやりがいを見出すようなマインドがあるが、タイ人は仕事が気に入らなければ他の会社に移ろうとする。それを理解したうえでマネジメントしなければならないだろう。しかし、事務スタッフやエンジニアなどの優秀な人材は、日本人と同じように仕事へのやりがいを求めている。こうした人材が転職する理由は、表向きには「他社の方が給与が高い」「親の事業を継ぐ」「親の健康状態が良くない」「留学する」などだが、実際は同僚より仕事が多かったり、ルーチンワークの連続であったりと、本来の専門分野でチャレンジングな仕事が出来ていないことにあるようだ。賃金レベルは重要な要素だが、やりがいを仕事の中でいかに感じさせることができるか、工夫が

<次ページに続く>

求められるところだ。

——どのような工夫や配慮が必要か…。

勝田 タイ人に対しては丁寧に仕事の意義やその背景、目的について説明して、理解度を確認しながら進める必要があるだろう。日本人同士であれば「あうんの呼吸」があり、一を言えば十が分かるといったことも可能だが、海外でそれは通用しない。説明もなしに作業だけを与えてしまえば、働く側はやりがいもなくその時の仕事をこなすだけになってしまう。

野元 ある企業のケースでは、マネジメント人材を育成するために、優秀な R&D のメンバーをあえて生産現場のマネジャーや総務部長といった職務につけるそうだが、当事者にとっては要職から「外された」という意識を強くするという。キャリアアップのための異動だと説明してもなかなか理解してもらえないようで、これをきっかけに転職してしまうケースもあると聞く。

勝田 しかし、キャリアアップの一環であることは、丁寧な説明と実践を重ねていけば次第に理解されていくはずだ。また、普段の仕事の中で重要だと感じるのは、日本人とタイ人とで情報の共有化を行うこと。日系企業であれば本社からさまざまな情報が日本語で送られてくるが、例えば同じゼネラルマネジャー（GM）でも日本人とタイ人では情報量で日本人が圧倒的に有利になる。タイ人 GM は背景や目的が分からないままに業務をこなすことになり、業務遂行にマイナスになるだけでなく、本人は達成感が得られない状態になるだろう。日本企業でも、大手では主要な書類や図面などは本社が英語対応している。ただ、電話やメールの情報は日本語だけになってしまいがちで、これも徹底して英語化、あるいは通訳者を介して情報共有した方が良さだろう。会議やフォーマルな文書だけでなく、日々の細かなやり取りでもコミュニケーションを密にすることが重要だ。

野元 タイ人は、中国人などと比べるとコミュニケーションがとりやすいと感じる。中

国では課長以上のスタッフは食事をする場所が別、食事内容も差があるように、上下間の待遇や意識に大きな障壁があるようだ。タイではそうした障壁が低いため、やり方次第では上下間のコミュニケーションもさほど難しくないと思われる。

——その他、企業の主な経営課題は…。

勝田 人材確保のほかに為替変動の問題、政情不安などがあるが、近年は現地企業の台頭によってコストダウン圧力が高まっていることが挙げられる。以前であれば、日系のセットメーカーは日系のサプライヤーから調達するのが一般的だったが、現在ではローカルの品質が上がってきて競争が激化してしまった。仮に日本で良い関係を保って、タイでも同様に受注を見込んだとしても、実際には思うようにいかないケースが少なくない。また、3～4年前からは中国から、直近ではインドからの調達が増えつつあり価格の下げ圧力はさらに増している。

野元 東南アジア域内では各国をつなぐ道路インフラや制度整備が進みつつあるほか、その延長で中国やインドとのつながりも強まることで、企業のサプライチェーンに大きな影響を及ぼすとみられる。地域間連携に関しては、ミャンマーのダウエイ開発が注目される。同地は、現状ではタイ側のカンチャナブuriまで険しい山道で6～7時間を要するが、ここに高速道路ができればバンコクから3時間ほどで結ばれるとみられる。タイの産業集積とダウエイの巨大な工業地域が結ばれば大きな経済効果が期待できるだけでなく、ダウエイの深海港からはインドや中東などの市場も視野に入る。また、タイ・ミャンマー間は、大量輸

送ニーズに対応できる鉄道の利用も可能性があるのではないか。

(M)

