

多国籍人材の活用を徹底する台湾企業 —日台ビジネスアライアンスのポイントは台湾の人材—

アジア企業経営研究会会長 藤原 弘

筆者はこれまで中国、アジアでビジネスを展開する日系企業、台湾企業、韓国企業、香港企業そして欧米企業の経営実態をみてきたが、ここでは台湾企業に焦点をあて、その経営実態の特徴を日系企業との経営上の特徴と比較し、明確にし、双方のビジネスアライアンスの可能性を探りたい。

特にこれまでは中国の東北地区、華東地区、華南地区の台湾企業をみてきたが、ここ1年は幸いなことにタイ進出台湾企業の経営実態をみる事ができた。中国進出台湾企業にとり、中国市場は言葉も文化も共通しており、ビジネス展開の面で極めて有利な側面もあり、そういった意味では台湾企業が中国市場で日本企業よりも効率的にビジネスの展開を図るのは当然と思っていた。しかし、タイではその辺の事情が異なる。言葉も異なり、華人社会はあるものの、文化的にも社会的にもそしてビジネス環境も台湾、中国とは異なるところである。

その台湾企業をこれまで10社近くを訪問することができたが、彼らの経営方式をつぶさに見学させてもらい感じたことは以下の点に集約できる。

- 1) 台湾企業の投資は中国一極集中型と思っていたが、中国とアジア市場とのバランスを取りながらアジア市場をみており、中国からタイその他のアジア諸国へ生産拠点を移転している。
- 2) 台湾企業のアジア展開は徹底した現地化、永住化が基本戦略である。
多くの台湾企業の経営者はタイでの永住化を前提としており、現地会社もタイ人を会長にし、資本金はタイ側に51%出資し、タイ企業となっている。これにより日本企業ができない外国人労働者の雇用を可能にしている。

- 3) 台湾企業の多くは日本企業の技術、合弁等の連携を追求し、日本企業とのビジネス関係を拡大しようとしており、日本式経営方式、品質管理を徹底している。
- 4) これら企業の生産ラインも台湾製、日本製等の設備を導入し、自動化を進めるとともに製品の品質を最終的にチェックできる熟練工の育成にも同時に力を入れている。
- 5) これらタイ化した台湾企業の経営者はいずれも20年以上タイに在住しており、タイ語も流暢で、労務管理もタイ語で直接行っていることから、タイ進出日系企業によくみられる労働争議はない。
- 6) 台湾企業は関係(GUANXI)を活用してタイの東北地区の農村から従業員を採用すると同時に、インド人、ミャンマー人、マレーシア人、日本人等の多国籍の外国人スタッフを活用しており、日本企業ほど人材不足は深刻ではない。
- 7) 販売戦略に関しては、日系企業が中心であるが、欧米企業等にも多角化している。

このようにタイ市場での台湾企業の経営面でのしたたかさを見ると、中国市場における日台企業の経営の優位性がタイ市場にも同様にみられるとの印象をうけた。特に多くの日本の中小企業では若手のスタッフが海外勤務を拒否するケースが多くみられるなかで、少なくとも筆者が訪問した台湾企業では台湾人社長の下で、台湾人スタッフが外国人従業員の労務管理、製品の品質管理、販売等の分野で活躍しており、さらに多国籍人材の活用も同時に進めており、台湾企業には海外要員の不足はそれほど問題になっていないとの印象をもった。そういった意味においては中国だけでない

く、台湾企業がビジネスを展開するその他のアジア地域においても台湾人材の活用は、日台ビジネスアライアンスの基礎的な条件となるのではないだろうか。この日台企業間の格差は単なる経営方式だけでなく、海外ビジネスに取り組む姿勢においても大きいようだ。

事実、中小企業投資関連会社の関係者はかつて筆者に「1%でもビジネスリスクがあれば手を出してはいけない」と言っていたが、このことをタイに進出している台湾企業経営者に伝え、と、「10%でも可能性があればチャレンジすべきである。」との回答が返ってきた。日台企業の経営方式の差異を論ずる前に、海外ビジネスリスクに対する姿勢にも埋めつくせないギャップがあることを認識しておく必要がある。

いずれにしても、限られた訪問企業数ではあるが、最近、一日本人の眼でみたタイ進出台湾自動車部品メーカーの経営実態を以下に紹介したい。今後の日本企業特に中小企業のアジアでのビジネス展開における日台企業間のビジネスアライアンス構築に向けて日本企業が台湾企業から吸収すべきものを明確にするうえで参考になれば幸いである。

(タイは依然、魅力的な投資先)

タイにおける台湾関係者によると、タイ進出台湾企業の今回の洪水による被害状況を正確に把握することは難しいが、日本企業ほどの被害は受けていないようだ。工業団地に立地する台湾企業約20社と工業団地以外の地域に立地する台湾企業約100社が洪水の被害を受けたようだ。これらの台湾企業の被害額を正確に把握することは難しいが、今回の洪水は自然災害であり、これによって台湾企業がタイから生産拠点をシフトするといったような報告はないとのことであった。タイで今回このような自然災害があったが、台湾企業の投資先としてタイは依然魅力的であることには変わ

りはなく、台湾企業は今回の洪水を契機にタイ政府にこのようなことが二度と起こらないように、総合的な洪水対策を実施するよう要求することになるだろうとのことであった。さらにタイの台商協会のノーマンチャン会長にコメントを依頼したところ「洪水後もタイの台商協会の会員企業はすべて操業を継続しており、過去には投資環境上の問題はいくつかあったが、台湾企業にとりタイが依然投資先として優れていることには変わりはない。」とのコメントが返ってきた。さらに個別に台湾企業のトップに個別にインタビューしたところ、以下のようなコメントが返ってきたので紹介する。

今回個別に対応してくれたのは First Rubber Co., LTD (第一橡膠有限公司) 林朝坤社長である。林社長は今回の洪水に関しては、以下の通り明快に述べてくれた。

「同社はタイの南西部に位置するサムサコーンにあるが、今回は洪水の被害を幸いにも免れた。今回の洪水の被害があったからと言って、中国、ベトナム等の近隣諸国への生産シフトは考えていない。確かに多くの台湾企業にとり、言葉、ビジネス慣習等の問題を考えれば中国市場は参入しやすいメリットがあり、事実、台湾企業にとり、中国市場は主要なマーケットである。しかし、タイの台湾企業のトップとしてみた場合、タイでのビジネスチャンスの可能性は大きく、今後ともタイでの投資を増加させることを検討している。残念ながら、タイのビジネス戦略上の重要性につき、具体的説明を求めたが、企業秘密に関連するということで、コメントを得られなかった。また、林社長の知り合いの台湾企業の多くも近隣諸国への生産シフトを考えていないとのことであった。この点に関しては日系企業の同様だ。最近中華経済研究院の支援もとに最近開催されたアジア企業経営研究会の講演会「アジアのビジネスの舞台はどう変わるのか」のなかで、法政大学中小企業経営

革新支援センター長の増田教授はタイ進出日系企業の中にはタイの低地から高地へと生産拠点をシフトする企業はみられたが、タイから他国へ生産をシフトする企業はみられなかった。」と述べている。

一方、タイと並びプラスチックチェーンとして日本企業の投資を引き付けているベトナムで日系企業の従業員の教育訓練等を6年にわたり行っているベトナムグローバルマネジメント経営研究所の八谷所長は「多くの日本企業はアジアでは生産分業体制が確立しており、今回の洪水によりタイからベトナムへ生産を移転する企業は見られない。」と述べている。いずれにしても、限られたインタビューではあるが、今回の洪水がタイ進出日系企業、台湾企業の経営戦略を大きく変化させるまでにはいたっていないといえよう。

今回は台湾政府関係者、台商協会、個々の台湾企業からも洪水の被害に関するコメントをいただいたが、以下にこれら台湾企業がタイというアジアビジネスの最前線でどのような経営戦略を展開しているか紹介し、今後の日台ビジネスアライアンスの参考に供したい。

(1) 品質の高度化に重点を置く— JOHN CHUAN INDUSTRIAL (THAILAND)CO.ltd

企業概要

設立：1991年1月

立地：サムサコーン

登録資本金：1500万バーツ

工場敷地：5,800平方メートル

従業員数：125名

製品：電動モーター 空調関連部品

(主要顧客は日系企業)

当社は台北重慶北路に本社を持つ台湾の電動モーターのメーカーであり、1976年9月に設立された台湾企業である。当初はMOLDING TOOLの生産から開始したが現在では電動モーター、空調関連部品と製品を多様化している。

タイの子会社は1991年に設立された100%出資の台湾企業であり、電動モーターを生産している。電動モーターに関しては完全に台湾から生産をシフトしている。

ここタイの工場の製品の80%は日本へ、のこり20%は東南アジアに輸出しており、主要顧客は第一電気等5社の日系企業である。

1986年には台湾の工場で電動モーターのほかミシンモーターの生産を開始し、1991年にタイに進出した時に、これらの製品の生産をタイにシフトした。これら製品の関連部品の調達に関しては、1997年には中国からモーターの輸入を開始したほか、2007年にはプラスチックインジェクションを中国から輸入しているとのことである。タイの部品はコスト的に合わないことからこれら関連製品の海外からの輸入は全体で5%、台湾からの輸入が10~15%に達しているとのことである。



(生産設備にもかなりの投資)

(品質にうるさい日系企業への対応)

主要顧客の1社である大西電機がときどき工場の生産ラインを視察にくるとのことである。同社とは合弁会社を有しているが、品質管理に関しては、合弁会社を有しているかどうかは関係なさそうだ。

楊社長によると、これら品質にうるさい日系企業への対応策として、台湾文化、タイ文化、日本文化の統合することにより、従業員の積極性を引き出し、ハイサラリー、高品質をモットーにした経営方式を展開しているとのことである。楊社長はこの点に関しては、「当社の経営の重点は製品の高度化にある。」と言い切った。製品の高度化に向けての経営に関しては、技術部門は楊社長の2人の兄弟が取り仕切っており、営業に関しても台湾人スタッフが担当しており、今後の人材の現地化が求められているようだ。

ここタイの台湾企業においても人材不足は日系企業同様顕著とのことであるが、必要な人員の20~30%は給与の上昇で確保できるとのことであった。当社は従業員はタイの北部の農村から採用するそうだ。農村出身の従業員の関係(GUANXI)を活用して親類縁者を採用すると定

着率が高まるからだ。事実農村出身者が大半を占める当社の従業員の20%は15年間程度働いているとのことである。

ちなみにワーカーの日給は220バーツで事務職の給与は月給で8000バーツである。特に他社と比べて高いわけではないが、従業員のアパートの手配など福利厚生充実にも力をいれていることも定着率の高い要因となっている。

今後は日本のビジネス文化を更に吸収し、日本の文化の特徴であり、品質管理の基本条件である作業の確認(CONFIRM)を徹底させることを目指すそうだ。

(今後のビジネス展開の方向)

当社の直面するコスト削減上の問題は、現地部品を品質の関係もあり、なかなか調達できないことだ。台湾の本社で4年働いてタイに赴任し20年になる楊社長は当社の部品の内製率は80%に達するとのことである。たとえばコスト削減のためにミャンマーの部品メーカーから部品を輸入しようとしたが、輸入しようとした部品の75%が品質はさておき、価格が高すぎたとのことであった。同様のことがタイの部品メーカーにもみられ、現地部品調達によるコスト削減はかなり難しいようだ。部品の外部委託は1)品質2)納期3)包装(デリバリーコストが問題となる。)の面で大きな問題があると20年のタイでの経営経験をもつ楊社長は言い切った。

当社で生産する品目は200種類にも達しており、多品種少量生産に対応できる高品質の地場部品メーカーは少ないことを認識しておくべきである。タイでの生産にもさまざまな問題があるが、ここトンプリの台商協会には200社の台湾企業があり、楊社長の友人がいたから20年前にここに進出したそうだ。楊社長は「フィリピン、インドネシア、中国を投資先として検討したが、中国は1991年には開放されていなかったし、中国の政策

はすぐ変わるという問題がある。事実、台湾企業の50%以上が中国から台湾に撤収している。」と述べた。さらにインドネシアに関しては、現地の人と華人の関係がよくない。これに対してタイには台湾企業が3000社以上で15万人の台湾人がいる。」と述べ、タイの投資先としての優位性を匂わせた。

主要顧客

Sunso Industry Co.,Ltd
Salom Electric (Thailand) Co.,Ltd
Chai E-Con Co.,Ltd
Onishi Electric Industry Co., Ltd (Japan)
Cooltec Marketing SDN BHD (Malaysia)
Unicla Trading (Singapore) PTE LTD
Electric Supply Co.,Ltd
Thai Car Show Automotive Products Co.,Ltd
T.I.T Internatioanl Co.,Ltd
Dragon Thai Lumber Co.,Ltd
Thai Electric (1989) Co.,Ltd
Thai Chen Hua Indsutry Co.,Ltd
Uni-tai Agricultural Machinery Co.,Ltd
U.M.A. (1995) Co.,LTD
TOMISHO SDN BHD Co.,Ltd (Malaysia)
Chearister Enterprise Co.,Ltd
P.Audio System Co.,Ltd

出所：John Chuan Industrial Co., Ltd 提供資料

(2) 従業員の自己管理を徹底する—
Thai Car-Show Automotive
Products Co.,LTD

Thai Car-Show Automotive Products Co.,LTD
の企業概要

設立：1991年2月23日

登録資本：3200万バーツ

立地：サムサコーン

出資比率：タイ側51%、台湾側49%

社長：Miss Belinda Janghajonsak

従業員：220名

工場面積：7200平方メートル

敷地面積：1万6000平方メートル

主要製品：ワイヤーハーネス、コードアセンブリ、バッテリーチップ、自動車用射出成型部品
年間売上額(2010年)：4億バーツ(タイ国内市場70%、輸出30%)

主要顧客：Thai Koito Co.,LTD, Carry Boy CO., Ltd, Bangkok Die Casting And Injection Co., LTD, Able Progress Industry Co., LTD, Kusatsu Electric Thailand Co.,LTD,

Sanden Theco Co.,Ltd

ISO9001 2000年認証、ISO/TS 16949 2002年認証

(日本企業に販売の焦点を)

当社は1991年に設立されたタイ側51%、台湾側49%出資のタイ企業であるが、実際は台湾側が全額出資した台湾企業である。台湾企業の多くが、台湾企業としてではなく、タイ企業として登録するというケースはよくみられる。不動産の取得はじめ、外国人労働者の雇用などさまざまな面で、優遇措置を期待できるからである。当社も例外ではない。

当社がサムサコーンへ進出した理由は簡単である。この地域の最寄りの台商協会には200社あまりの台湾企業が存在し、同社の社長の友人がいたからである。まさに関係（グアンシ）による進出である。当社の売り上げの内容をみると、タイ国内市場70%、台湾、マレーシア、シンガポール等への輸出が30%である。タイ国内市場では小糸が最大の顧客であり、2010年には小糸から優良品の認証を受けている。小糸への部品供給には経営面でも相当配慮していることが窺われた。

（部品の品質向上は匠の心）

同社の社長は「品質にうるさい日系企業向けの部品の品質を維持するためには生産ラインの自動化だけでは無理」と言い切った。

社長はいい製品を作るには生産設備だけでなく、工員の定着率、熟練度を高め、匠の心を植え付けることであることを強調したかったようだ。

当社では転職率の高いタイにおいて、従業員の定着率を高めるために、福利厚生及び生産現場でさまざまな改善を実施している。

当社の就業時間は8:00~17:00までであるが、10時になると10分の休憩をとっている。さらに13:00~15:00の作業が終わると10分間の休憩をとることになっている。林社長によると、この午前、午後の10分の休憩が30~40%の効率があがるとのことである。さらに扇風機を100万パーツ購入し、工場の中では空気を回すと従業員の効率があがるとのことである。当然のことながら、残業の際には従業員にパンとかミルクを支給し、残業しているときの食事の間も残業手当を支払うことにしている。

当社の経営上の最大の特徴は、従業員との関係は家族関係をベースにしており、工場には管理職がないことである。

工場の従業員には自分の与えられた仕事の自己管理をすることを徹底しており、各従業員に自分

の仕事の範囲、責務を完全に理解させ、結果的に不良品がでないように対策を講じている。

当社の工場には主に台湾製の生産設備を導入しているが、いい品質の部品生産のために、従業員の熟練度と各従業員の作業範囲を厳格に定め、作業にミスがでないように徹底している。この厳格な作業手順を実行する中核は220名の従業員のうち90%を占める女性従業員である。当社の社長はこの各従業員の自己管理体制のおかげで、不良品はほとんどゼロであることを強調した。

この従業員の自己管理制度の効果に注目して、最近、パナソニックの関係者が工場の視察に来たそうだ。小糸だけでなく、家電部品関係でも日系企業に対する販売が拡大する方向にある。当社の社長もタイに20年以上住み、タイに現地化しているが、「タイの台湾企業は3000社以上で、15万人以上の台湾人が滞在する。このうち50%くらいは台湾へ帰る」とのことであった。15万人の台湾人の半分がタイに現地化しているようだ。



Thai Car-Show Automotive Products Co.,LTD の生産ライン

**(3) ミャンマー人労働力を活用するー
First Rubber Co.,LTD (第一橡膠
有限公司)**

林朝坤社長

第一橡膠有限公司の企業概要

設立：1992年

登録資金：4000万バーツ

立地：サムサコーン

従業員数：272名

敷地面積：7,180平方メートル

製品：OEM部品、ガスケット、ゴム部品、グロ
メット

(アジア市場の多角化に対応)

First Rubber Co.,LTD はガスケット等の自動車部品メーカーであり、2000年にマレーシアに、2007年には上海に工場を設立した。現在のところ2011年中にベトナムに工場の建設を計画している。アジアでは中国からタイまで生産拠点を拡大し、アジア市場での多角化を狙っているが、ここタイでは日系企業に特化したビジネス戦略を展開している。1991年のタイへの進出当時は当然のことながら、中国市場への進出を検討していたが、当時は中国市場が十分に開放されていなかったこと、中国では政策がすぐ変わることで、中国市場は関係が重要であり、ビジネス関係が相手の立場を配慮するような家族的なものではないといったような理由により、タイへの進出を優先させた。当社の部品の販売内訳をみると、自動車部品42%、顧客指定金型部品30%、その他産業用部品17%、アフターマーケット11%となっている。当地の日系主要顧客はタイホンダ、タイスズキ、タイカワサキなどがあげられるが、日系企業とのビジネス関係をさらに強化していくために、2009年にTPSを導入した。TOYOTA PRODUCTION

SYSTEMを導入している。

日系企業が主要顧客であるが、当社はモーターサイクルをベトナムのホンダにも供給しており、ホンダグループのSecond TIERとなっているだけでなく、GMのSecond TIERにもなっており、マレーシアのプロトンにも部品を供給している。

このような多角的なビジネス戦略を展開する台湾企業にとりライバル企業はIRC 井上 NOKといった名前があげられた。

主要顧客

CHEOW CHAN INDUSTRY(1989) CO.,LTD

EBRO VALVES(THAILAND)CO.,LTD

FORMULA INDUSTRIES CO.,LTD

GENERAL CHEMICAL (THAILAND) CO.,
LTD

HALLA CLIMATE(THAILAND)CO.,LTD

KAWASAKI MOTORS ENTERPRISE
(THAILAND) CO.,LTD

NUMYONG INDUSTRY CO.,LTD

PRESIDENT AUTOMOBILE INDUSTRYCO.,
LTD

SCHAFFNER EMC CO.,LTD

SIAM COMPRESSOR INDUSTRY CO.,LTD

SIAM GOSHI

THAI ASCO BRAKE CO.,LTD

THAI CAR SHOWS AUTOMOTIVE
PRODUCT CO.,LTD

THAI HEAT EXCHANGE PUBLIC CO.,LTD

THAI HONDA MANUFACTURING CO.,LTD

THAI SUMMIT AUTO SEATS CO.,LTD

THAI SUZUKI MOTOR CO.,LTD

TOYO ROKI(THAILAND)CO.,LTD

VALEO COMPRESSOR (THAILAND) CO.,
LTD

出所：First Rubber Co., LTD 提供資料

（日系企業のコスト削減と品質要求に対応）

このように多くの日系企業を顧客に持つと、当然のことながら、品質レベルを従来通り維持しながらも、コスト削減の要求がだされるのは避けられない。当社も例外ではない。

まず、当社は原材料等の調達先として、100社くらいの部品メーカーと取引をしているが、そのうちタイの地場部品メーカーは20~30社程度である。これらタイ部品メーカーには技術者を派遣し、技術指導をして品質の向上に努力している。地場企業の開拓は当社にとり大きな問題であり、品質向上に向けての技術指導では今後とも時間がかかりそうだ。事実、現在のところ、金型部品の80%は当社で内製している。地場企業への外注の条件として、1) 品質 2) 納期 3) 包装 4) デリバリーコストがあげられたが、

これに対応できる地場企業は多くはなさそうだ。

部品の輸入比率は大体20%程度で、10~15%が台湾からの輸入となっている。

また、当社では、従業員の作業範囲を厳格に限定し、作業手順を簡素化することに注力している。当社の部品の年間の生産量は400万個でその種類は200以上に達しており、まさに多品種大量生産である。同時に従業員の研修計画で技術者を中心に中間管理職の育成にも重点をおいている。

同社の社長によれば、従業員の作業を限定し、それに集中させることにより、高品質のものを作るための「VALUE ENGINEERING」を目指すという。

このような人材育成から福利厚生までの幅広い配慮が従業員の定着率にも効果がでており、当社の従業員の20%が15年以上の勤務経験者とのことである。



（First Rubber Co.,LTD の工場内部）

（ミャンマー人労働者を雇用）

当社の従業員も農村出身者が多い。農村出身者の関係を活用できるので、農村出身者の定着率は必然的に都会出身者よりも高くなる。従業員の年齢は25 - 35歳で、給与は8000バーツ程度（最低賃金は215バーツ・日給）特に高いわけではない。当社のタイ全般でみられる高い転職率への対応策として、外国人労働者の雇用を行っている。現在同社は30人のミャンマー人、ラオス人を雇用している。同社の社長によると、「ミャンマー人はよく働く、効率的である。給与、労働条件はタイ人従業員と同じ」とのことであった。多くの日系企業はBOI認可の外国企業であるが、First Rubber Co.,LTDは現地化した台湾企業であることからこのようなことが可能となっている。

同社長によると、「ミャンマー人の労働契約は2年間であるが、2年ごとに期限を更新している」とのことであった。

ミャンマー人の雇用に関しては、政府に申請したら、政府がエージェント（人材派遣会社）を紹介してくれたとのことである。当社が雇用しているミャンマー人従業員はタイ語ができるが、このことは、彼らがタイで合法的に労働できる前には

不法にタイに滞在していたとを意味している。

すでにこれらのミャンマー人ワーカーのうち、生産現場のリーダーになっている者もあり、ミャンマー人従業員とタイ人従業員との間でトラブルが起きているとのことである。

ミャンマー人従業員の中には家族を連れてきている者もあり、彼らに対しては、家族用の宿舎を提供している。当社にはミャンマー人の従業員だけでなく、日本人の技術者も雇用されていたことを付記したい。

(日本企業との関係強化を強調)

当社の林社長はこれまで台湾本社で4年勤務し、その後タイに赴任し20年になる。その間にタイの国籍も取得している。

このタイ人化した社長が最後の強調したことは、今後とも日本企業との技術、経営方式等さまざまな面で日本企業との協力関係の構築していくことである。

今後ともタイにビジネスの拡大に対応して、新しい工場を作ることを検討しているようであるが、技術の導入だけでなく、日本の文化的特徴についても以下のように述べた。

同社長は「日本の文化の特徴は自分がやったことを確認 (CONFIRM) することである。

台湾文化の特徴はさまざまな事業を同時並行的に効率的にこなしていく実行力にあり、タイ文化の特徴は、たとえばタイ従業員に一つのことを教えると「その一つ (ONEWAY) に集中して行うことが特徴である。」と述べた。この背景にはそのほかのやり方はできないという意味合いが込められていることに注意したい。

今後とも日本の文化、タイ文化、台湾文化をうまく融合して効率的な経営を展開したいという言葉で締めくくった。

(5) 日本人経営コンサルタントのみた タイのビジネス環境

タイと日本に事務所を持つコンサルティング会社アイ・シーネット (株) コンサルティング事業部副部長星野高士氏及び同社のタイ事務所の岩城岳央氏にタイにおける日系企業の計絵実態につきヒアリングしたので以下に紹介する。

(人材確保がタイでの最大の問題)

数年前と比べて中間管理職の人材不足が最大の問題である。特に日系企業が集中する主要工業団地では土地代、工場家屋のレンタル料、人件費の高騰に加えて、人材の流出が大きな問題になっているようだ。また、バンコックは人件費をはじめ、コストアップが激しく、タイ周辺地域への企業進出の動きが活発化している。

アイ・シーネットワーク社が話を聞いている会社の中には、社員の転職率が高いことから、従業員採用後に日本の本社での研修を通じて人材を育成していくところは、困難と判断して、初めから高給を払い、優秀な人材をとる企業もみられるとのことである。人材の育成を行い定着させることがより難しくなっているといえよう。このような状況が続いていることもあり、中小企業にはとても厳しい経営環境とのことである。また、タイに来てタイでの定着を目指す日本の中小企業が増えているが、このような企業の中には、中国、ベトナムに進出し、特に人材問題で散々苦労した企業もみられるとのことである。

中国からタイなどのアジアへ分散する企業にとっては、中国でのコストアップだけでなく、中国での従業員の労務管理の難しさも一つの要因となっている。

多くの日本の中小企業がタイは中国、ベトナムより人材面での労務管理をやりやすいと判断しているようだ。しかし、タイでも人材を育成しなが

らモノを作るのは難しい状況にあるが、今回のヒアリングではその基本的な問題として、日本の海外人材の育成が大きな問題となっていることが強調された。タイに進出している日系企業の中には日本人技術者を現地に派遣してタイ人従業員を育成することに注力している企業も多くみられるが、現地での技術者育成には多くの問題を抱えているのが現状である。

(労務管理のポイントはコミュニケーション)

「タイ人従業員は他社が少しでも高い賃金を提示するとすぐ転職する」、「タイ人従業員はデスクワーク志向が強く生産現場にでたがらない。」といったような見方が多くの日本人ビジネスマンの間で定着しているが、必ずしもそうではないようだ。アイ・シーネットワーク社のタイ現地法人で、タイに十数年滞在する岩城岳央氏はその経験から「タイ人従業員は日本人が考えているほど、金で釣られるわけではない。職場環境や業務内容を重視しており、タイ人従業員も一つの会社で長期に腰を落ち着けて技術を習得したがっている若いタイ人従業員も多い。」とのことであった。同氏は「日系企業の中での日本人とタイ人従業員との人間関係やコミュニケーション上の問題がよく聞かれるが、この中には日本人管理職側に問題や責任があるケースも多いのではないか」とのことである。

このような問題を避けるためには、タイ人従業員との適切なコミュニケーションを常時図ることが極めて重要である。星野氏はこれらタイ人従業員とのコミュニケーションを図るために、タイ人従業員とともに飲み語り、仲間意識を高めることがポイントであるという。タイ人は日本人とは異なり、職場での従業員同士の仲間関係を重視しているとのことであり、定期的にタイ人従業員との飲み会等を行い、コミュニケーションを図り、彼らが抱えている問題を先取りして、それを解決する対応が必要である。

タイ人とのコミュニケーションは当然のことながら、タイ語の習得が必要になるが、片言でもタイ語で彼らとのコミュニケーションを図る姿勢を見せることが必要だ。特に日本人スタッフとタイ人の中間管理職とのコミュニケーションは特に重要である。

タイ人の中間管理職に対しても業務上の目標設定を明確にしておくことが必要で、経営上の全般的な問題でその責任を追及して「お前はリーダーだからやめろ」というと、簡単にやめていくそうだ。さらにタイ人中間管理職をミスリードすると、反社会的な運動をする傾向がみられるので、要注意である。

しかし、最近、多くの日系企業をみていて感じる大きな変化はタイ人従業員のなかにも高等教育を受けている上昇志向の強いタイ人が増加しており、これらタイ人従業員の定着率の高い会社もみられるとのことである。そのポイントはタイ人従業員同士の連携、コミュニケーションを徹底していることである。

(労組対策に留意)

タイでは多くの企業が高い転職率に悩まされているが、転職率が高いと、ストを扇動する従業員が入ってくる可能性が高くなるから注意しなければならない。

対策として、常に職場でタイ人従業員に対してアンテナを広げて彼らの考えていること、問題点等について情報収集することが必要である。その際タイ語のコミュニケーションが極めて重要となるが、タイ語のできない日本人スタッフが、一定程度コミュニケーションがはかれて、仕事のできるタイ人スタッフに任せてしまい過ぎると問題が発生する可能性がある。

特に不都合な経営情報が日本人スタッフにはいらなくなるからだ。

従業員の直面する問題だけでなく、会社の管理

上の問題に関しては、タイ語ができないからといってタイ人スタッフに多くのことを任せてしまうのは危険である。

特に経理問題はタイ人スタッフに任せないで、何らかのチェック機能を設けておく必要がある。

外部委託することもその一案で結果的にコスト削減につながるのとことである。

また、今後、今後タイの労働者不足に伴い、日系企業のなかにおいても、タイ従業員だけでなく、ミャンマー人のような外国人労働者の導入を考慮する必要があるとことである。

日系の大手企業のなかにも外国人労働力を雇用している企業もみられるそうだ。

タイの人材派遣会社もこのような情勢に対応してミャンマー人のような外国人労働者を紹介してくれる企業もみられるそうだ。

(今後の方向性)

今後は人件費、土地代、工場家屋代、転職率、物価の上昇が激しいバンコク周辺から地方の工業

団地へのシフトが議論されているが、問題は優秀なタイ人の中間管理職がバンコクを離れて、地方へいくかどうか問題である。多くのタイ中間管理職はバンコクから離れたがらないことを認識しておく必要がある。

さらに多くの中小企業は大企業追随型であり、大企業からの受注が途絶えればどうしようもないというのが実態だ。そのため、現地部材の調達先の多角化によるコストの削減、日系企業以外の外国企業の顧客の多様化といった面ではなかなか効果的な対策を講じることができないとことである。これまでの日系大手企業追随型のビジネス関係を脱却し、日本の中小企業が欧米企業、韓国、台湾、香港企業等へと顧客を多角化する上において、台湾企業とのビジネスアライアンスの促進及び台湾人材をはじめとする多国籍人材の活用が可能となるような支援策を構築していくことが急務である。そのためにも、アジアのビジネス最前線における経営に関する生の現場情報の提供を強化しなければならない。