

タイにおいて日系企業が直面する問題について

—仕事上の権利・責任の範囲と雇用量的管理・

賃金形態の視点から—

CHONGRATANAKUL Patomnard

本稿は、筆者が日系企業で働いていた当時に経験した問題を、学術的に問い直すことで、客観視するという発想に基づいている。これをより具体的に言うと、まずは、「仕事上の権利・責任の範囲」という視点から、タイ人の自覚像と日本人のタイ人への期待像との間で見られるズレを検証し、特にタイの日系企業での他者理解策を提示すること、次いで、タイの日系企業での「雇用量的管理・賃金形態」の実態を明らかにし、何が問題なのかを明確にすること、以上の2つを、本稿での主要な検討課題としたい。そして、これら2つの課題の検証結果を踏まえて、タイの日系企業で実際に採用される可能性を持ちうる、いくつかの具体的な方策・改善策を示唆することが、本稿の最終目的である。

そして、この最終目的を達成するための具体的なアイデアや議論を展開する上での視座として次の2つの仮説を設定する。1つ目には、筆者自身のタイに所在する日系企業での勤務経験に加え、タイで働いた経験を持つ外国人による先行研究に基づき、特に「仕事上の権利・責任」を巡るタイ人の自己自覚像を把握し、これを詳細な7項目の調査仮説とする。例えば、タイ人は、外国人がタイ人に対して期待する仕事の質を解らない、といった職業観である。これは、例えば、現場では、タイ人が自分に割り当てられた仕事以外はしないという現場・職場での状況と、その時の外国人上司のタイ人部下への適切な対処の仕方に関わる。同時に、この状況では、外国人上司の、タイ人部下に対する、自分が任せた仕事以外にも、自主的に仕事を成し遂げるべきであるという「期待」も巻き込んでいることにも注目する。

また2つ目は、「雇用量的管理・賃金形態」の面についてである。日本企業では、例えば、雇用形態を多様化することで、人材をフレキシブルに調整できる雇用ポートフォリオ等の雇用量管理

制度や、個人能力の査定に伴う定期昇給制度などを導入していることに特徴がある。これに対して、タイ企業は、雇用ポートフォリオ等の雇用管理制度を持たず、職務で賃金を決める。つまり、タイ企業と日本企業を比較すると、両者の間には大きな制度的相違点があるということを議論の前提の仮説にする。

以上 2 つの仮説を巡って、本稿は、先行研究から把握したタイ人の自覚像が、正確かどうかを先ず検証する必要性を強調する。そして、これを精緻に論じるために、特には、日系企業でのタイ人の上司にあたる、日本人のタイ人への期待像も独自に調査し、タイ人と日本人両者のお互いに対する期待のズレが生じる状況を特定した。また、タイでの日系企業が、現地で採用する雇用的管理・賃金形態は、本来の日本的形態を維持しているか、それとも、現地タイに合わせて対応しているのか、その実態を日系企業の担当者にインタビューし、確認した。

そして、これら 2 つの仮説に対する本稿での調査結果からは、以下の内容を指摘できる。

先ずは、「仕事上の権利・責任」に関わる独自調査結果からである。これは、タイ人 150 人と、日本人 55 人に対してタイ王国・バンコク都で個票調査を実施し、その際の回答に基づいている。

この結果からは、既述の 7 つの調査仮説を巡る、タイ人の自覚と日本人の期待との間で不一致が生じる場合として、1 つを確認した。これに対し、仮説と一致する場合としては、6 つを把握した。加えて、調査時に設けたサブ項目の精査から、タイ人の自覚・日本人期待との間で一致するケースと不一致が生じるケース、それぞれを詳細に特定した。

これらの調査結果に基づき、筆者が特に指摘しておきたいことは、仮に、タイ人の自覚と日本人の期待が一致している場合でも、追加的に実施した筆者の日本人労働者へのインタビューや、タイに所在する日系企業での自身の参与観察結果を加味して再検証した場合、常に、日本人とタイ人との間でお互いに「期待外れ」が生じないとは断言できないということである。むしろ、その逆の状況が日常的に起こりうることを今次調査では確認した。なぜなら、そうした状況が生じる理由として、①人間関係の強弱度、②相手の期待レベルに到達できないこと、③会社規模と異国籍という障害、④仕事の真剣さの不十分な把握、⑤日本人の一方的な意思決定態度、そして、⑥言葉の障害、という以上 6 つの要因を挙げることも出来るからである。

以上の様な分析結果を踏まえ、結論としては、タイ人労働者の自己目的的な経験を喚起するような、他者理解を深める方策の必要性や、日本人とタイ人とのより円滑なコミュニケーションを可能にするような方法を、タイの日系企業での現場を想定しつつ提起した。

次に「雇用的管理・賃金形態」の側面では、第一に、タイの日系企業は、「労働保蔵」等の雇用的管理を導入していないという結果を得た。その理由としては、タイでは日本の様な新卒一括採用の習慣がないことと、タイの厚生労働省・採用局等の機関が外国企業に対して設けてい

る規制・制約、という2つの要因を挙げることが出来る。また第二に、タイの日系企業は、労働者個人の仕事上の能力を重視した定期昇給制度ではなく、むしろ、本来のタイ企業で採用されている賃金制度と近い、職務を重視した定期昇給制度を導入していることも検証できた。

これらの制度的文脈を踏まえた上で、改めて「自分に任せられたこと以外の仕事はしない」というタイ人自身の認識を加味した場合、タイでの日系企業において、賃金形態の面で、タイ現地に適応する様な制度的方策が取られているにも関わらず、実際の職場・現場で、日本人上司がタイ人部下に対して、日本人労働者と同様に、タイ人労働者もまた自分が相手に任せた任務以上の仕事をするを「当たり前」という認識を持っているがために、日本人のタイ人への期待と、タイ人自身の仕事への認識・自覚との間には、「ズレ」が生み出されていると言える。また同時に、タイ人労働者は、自分が採用された賃金・職務の制度的な位置づけと、実際の現場で上司から指示・期待される仕事の内容との「違い」に戸惑いを感じてしまうとも言える。つまり、タイに所在する日系企業の職場・現場では、日本人とタイ人の間で、以上の2種類の「矛盾」が、同時的・常態的に生み出されているということである。これが、一連の本稿での検討と現地調査で確認された、タイに進出した日系企業が抱えている、根本的・構造的な問題の1つであると、執筆者は強調しておきたい。

これに対しては、一企業レベルで現実的・具体的に取り組むことが可能な対策の1つとして、例えば、本国の企業全体での人材育成に関して示唆を与え、本稿での議論を終えた。