

タイ日系企業における人事労務管理諸制度と現地人スタッフの人材育成 ～ヒアリングからの覚書～

中 村 恵

1 課題

中間報告では、タイ日系メーカー及びタイ・ローカル・メーカーにおけるブルーカラーの技能形成の実態を比較分析し、異常処理を一般のオペレータに任せる日本型の技能形成が日系メーカーにも浸透しつつあることが明らかにされた。また、タイ・ローカル・メーカーでは、異常処理を行う人材が班長に限定されている実態も明らかにした。その意味で、ブルーカラーの育成に関しては、少なくとも先進的な日系メーカーではかなりの程度進みつつあると判断してよく、今後はそれがタイのローカル企業にどれほど波及するかが課題であるとされた。

こうした現状を前提として、もうひとつのタイ現地日系企業における人的資源管理に関わる問題のひとつが人事諸制度の整備と現地人スタッフの育成であると考えられる。この点は、現地法人のローカライゼーションというテーマとあわせて、すでに古くから指摘されていることではあるが、十分な研究蓄積が上がっているとはいえない。

そこで本稿は、タイ日系企業における人事諸制度と現地スタッフの人材育成に関するヒアリングメモの分析を行うことを目的としたい。ただし、必ずしも十分なヒアリングが行われているとはいえず、本稿では比較的インテンシブなヒアリングができた企業の事例を素描することを通して、上記課題に接近することとする。

2 ある日系総合電機メーカー本社

A社は、日本で有数の総合電機メーカーグループのホールディング・カンパニーである。株主は現地資本51.35%、A社日本本社48.65%となっている。社長は日本人出向者で、同時にA社関連の販売会社の社長も兼任している。

グループは15社からなっており、製造11社、販売3社、及びこのA社という構成である。このA社は、上記グループのうち8社への人事・総務関係のサービスを提供している。A社自体の従業員は、2002年7月16日現在で85名。全員が間接部門となっている。ただし、うち30名ほどはドライバーという。オフィスは新しく、2階の職場は55名には広すぎるほどのスペースであった。日本人 General Manager である K 氏にインタビューを行った。K 氏は、赴任してまだ日が浅く、事情にはまだそれほど通じていない様子ではあったが、日本本社ではずっと人事畑だった。

2. 1 組織と業務概要

組織とマネジャー構成を簡単に描写しておく。Managing Director 以下、以下のような部門とマネジャー構成になっている。

- Environment Management Office (タイ人)
- E. D. Office (タイ人)
- Corporate Planning (タイ人)
 - General Administration (K 氏はここの Director)
 - QCC Office (タイ人)
- General Affairs Department (K 氏 GM を兼任)
 - General Service (タイ人)
 - General Engineering (タイ人)
 - Personnel Department (タイ人)
 - Human Resources (タイ人)
 - Industrial Relation (タイ人)
 - Finance & Accounting Department (タイ人)
 - Finance & Accounting (タイ人)
 - Information System Department (K 氏 GM を兼任)
 - Information System (タイ人)

A 社における General Affairs Department での K 氏の担当業務概要は以下のとおりである。

- 労働組合との交渉
 - 組合はグループ 1 本。交渉は A 社と行う。
- 訓練関係
- 給与計算
- 昇進・昇格の研修の窓口
- 人事考課の基準作成
- 安全衛生関係
- 採用窓口

2. 2 職能資格制度と賃金・人事考課制度

A 社はいわゆる職能資格制度をグループ共通で設けている。以下概要を整理しておく。

まず、グレードを G 1 から G23まで設定している。等級と対応する職位 (Position) を示したのが以下の表である。

等級	対応職位
G23	Deputy Director
G22	General Manager
G21	Deputy General Manager
G17-20	Manager
G13-16	Assistant Manager
G11-12	Supervisor
G9-10	Assistant Supervisor
G7-8	Leader
G5-6	Assistant Leader
G1-4	Worker

G12以下が残業手当が出る Non-Exempt、G13以上がいわゆる残業手当の対象とならない Exempt となっている。基本的に資格と職位は一致している。つまり、たとえば G17-20の人は必ず Manager ということになる。

賃金体系は、Non-Exempt であるか、Exempt であるかによって体系を変えている。Non-Exempt の賃金体系は、(1) Basic Salary、(2) グレードごとの固定給、(3) 特殊技能手当等諸手当からなっており、Exempt の賃金体系は (1) Basic Salary、(2) グレードごとの固定給、(3) 役職手当から構成されている。

昇給については、毎年ランク内ごと（たとえば、G1-4 の中で）に昇給額を決めている。この昇給額には人事考課の結果が反映されている。人事考課は AA、A、B、C、D の5段階相対評価で、それぞれの分布は10%、20%、40%、20%、10%としているという。2年連続で A 以上をとれば、基本的に昇格（例：G1 から G2 へ）対象としている。この人事考課の内容は出勤状況に関する比重が20%で、残り80%は「仕事の出来栄え」、「協調性」などで測られた評価としており、ブルーカラーの場合、第1次考課者は Leader、第2次考課者は Supervisor、第3次考課者は Manager となっている。最終的には、人事部で甘辛調整を行っている。なお、出勤率は先月で94.9%（つまり、欠勤率5.1%）となっており、タイでは高い方だという。

昇給額及び考課幅についても尋ねた。去年の組合員の平均昇給額は400Bt で、考課幅としては、たとえば G1 の平均昇給額200Bt で、上下100Bt の差をつけているとのことであった。また、Supervisor クラスについては、平均昇給額1180Bt で900Bt～1460Bt の範囲での差をつけているとのことであった。

2. 3 労使関係

組合員範囲は G12以下（つまり、Supervisor まで）である。いわゆる団体交渉以外に、2ヶ月に1度 A 社との労使協議を行っている。また、グループ各社も2ヶ月に1度労使協議を行っており、つまりグループ各社の協議内容を踏まえて A 社全体の協議を行っていることになる。

A 社との協議は、経営概況の説明と Q&A などである。Q&A では、食堂のこと、バスのこと、

グラウンドの使用のことなど、福利厚生関連が多い。たとえば、バスに関しては、従業員のため通勤バスサービスを提供しているが、その通勤ルートを増やせといった要求が出たりする。

賃上げとボーナスは1年に1回9月に交渉を行う。この地域ではA社ともうひとつの日系電機メーカー現地法人M社の2社がレファレンス・グループを形成しているという。

これとは別に、2年に1度いわゆる労働協約的な内容（つまり賃金以外の労働条件項目）についての交渉を行っている。しかし、交渉結果は別に「協約」として文書化されているわけではない。文書としては、就業規則と福利厚生関係の覚書がある程度であるという。なお、医療保険に関しては、（年間一人当たり？）上限5000～7000Btまで補助をすることにしている。上限額はランクによって異なっている。また、ボーナスは去年、一昨年と2.5ヶ月+ α を出している。基礎給はBasic Salary+グレードごとの固定給+役職手当となっている。

労使交渉における出席者は、組合側30名、経営側20名（グループ8社の社長とローカルの経理担当者計16名、及びA社の社長、K氏など4名）と大規模なものになっている。組合の委員長と書記長は男性である。組合のレベルは低いという。たとえば、昇給の根拠として「消費者物価が何%上がったから」といいながら、「さらにインフレ率も何%だったから」などということを平気で言うのだという。なお、団体交渉は週に1～2回程度、合計4回程度ぐらいという。

2.4 採用に関して

次に、採用についてであるが、いわゆる都度採用という。空席が生じたら募集をかけるということと思われる。採用方法は、Staff、Workerの両方の採用には新聞広告を使う。しかし、Managerクラスを採用するときはホームページを利用するのが一般的であるという。なお、A社では、他の多くの日系工場が行っている手法であるいわゆる工場近辺での看板による採用募集広告を出していないという。

スタッフ採用の手順は以下のとおりである。まず社会常識、一般常識に関するテストを行い、その後グループ各社の社長、人事Managerによる面接を行い、それで採用を決めるという。必要学歴は、Supervisor以上だと大卒ということになっているが、短大卒でも採用しているケースはある。その学歴の違いによって昇進に不利になるような取扱はしていないという。なお、ブルーカラーの採用でもテストを課しているが、その詳細はわからない。

K氏の最近の経験では、3～4月に日本語を話せるタイ人人事課長の採用に携わった。4名面接して、1名（女子）を採用したという。彼女はチュラロンコン大学日本語学科卒で、仕事への考え方が良好で、自分のスタンスを持っている点、また話の内容が育成や評価に関わることで、人事業務に向いていると判断できたから採用にいたったという。

採用されると、社内で様々な研修コースが設けられていることはすでに述べた。これらの研修全般にかんして、講師は社内人材、社外人材と両方いるが、コースによっては日本から招いている場合もあるという。たとえば、Kaizen for Line Leaderという4日間×2のコースには日本か

ら講師を呼んでいるのだという。

2. 5 Off-JT に関して

教育訓練にかんしてはきわめて豊富なコースを提供している。これらのコースをグループの全社に提供している。導入訓練、管理者教育、QC、改善等の教育、昇進・昇格前研修などがあるが、資料によれば、導入訓練などを除けば、ほとんどがLeader（班長）以上層が対象となっている。

コースあたりの訓練を受ける従業員数は、コースによって異なるが、12～3名のコースから、40～50名のコースもある。最も多いのは、昇進・昇格前研修と「How to be the best employees」と名づけられた研修である。研修は、グループ各社より料金を徴収して行っている。研修参加者はグループ内企業からの指名だという。毎年今ぐらいの時期より、各社の人事担当マネジャーが集まって、次年度の研修にこういうコースを設けよう、こういうコースはいらないなどを詰める会議が行われる（今年はまだ行っていない）。コースの概要が詰められて、年末から年明けにかけて各社へ募集が行われる。

一般的にいて、品質の工程には技能が要するという。しかし、たとえば、日本で行われているような技能検定のようなものの実施については、会社によって技能検定があると認識しているところもあれば、要らないという会社もあり、意見は分かれているという。A社日本本社の海外法人のなかでは、マレーシアでは3級程度の技能検定を実際にやっている。タイ人従業員の意見では、こうした技能検定はやったほうがいいと言うものも多いという。

研修の実例として、導入教育、「Kaizen for Line Leader」と呼ばれる研修、及び昇進・昇格前研修の三つを描写しよう。

まず導入研修についてであるが、期間は1.5日で、内容は以下のような構成となっている。

- (1) 新入社員に期待すること
- (2) 人事管理制度について
- (3) A社本社創業者の人生と考え方
- (4) A社本社の基本的なビジネス哲学
- (5) A社本社グループの概要
- (6) 福利厚生ルールと規則
- (7) How to be the Best Employee
- (8) ISO 14001 Awareness
- (9) ISO 9000 Awareness
- (10) 安全衛生で気をつけること
- (11) 総務サービス（どんな？）の概要
- (12) 工場見学（完成品・部品）

以上の講習を、基本的には A 社の Training Room で行う。講師はすべて社内講師であるという。なお、スタッフに関しては、3 ヶ月後に会社の経営方針に関する Off-JT（どんな？）を行うとのことであった。

これに対して「Kaizen for Line Leader」と呼ばれる研修は、工場現場の Supervisor 及び Line Leader を対象にした研修で、4 日間のコースを 2 回（5 月と 8 月）受ける計 8 日間のコースとなっている。場所は Training Room となっており、基本的に座学であると思われる。内容は以下のような構成となっている。

- （１）Supervisor 及び Line Leader の役割
- （２）Motion Mind の陶冶の実践
- （３）職場における観察と改良に関する学び方
- （４）Process Rejects の理解
- （５）QC マインドの陶冶
- （６）過去の不良事例からの学習
- （７）生産工程から完全に不良を除去するには
- （８）インストラクターによる職場でのガイダンス

講師は社外で、今年の場合はシンガポールから技能研修関係の GM である日本人マネジャーを招いたという。

最後の昇進・昇格前研修は、人事考課で 2 年連続 A であった昇進・昇格候補者が対象となる。Supervisor 以上については、半年かけての課題研修となっている。各自候補者に半年かけて取り組みたいという項目を出させ、Manager と面接の上項目を決定し、2 月にその課題研修の報告を発表させている。2002 年度現在、来年度の候補者としては、Assistant Manager 候補者 10 名、Manager 候補者 4 名、Deputy General Manager 候補者 2 名となっている。課題の内容としては、たとえば、「新製品の生産性向上や品質向上について方策を考察する」といったようなものだという。つまり、かなり実務に近い課題設定となっているといえる。

3 B 社における人事制度と人材育成

タイ現地法人 B 社は設立が 1988 年、合計 3600 人余を雇用する大電機メーカーである。現在マネジャー職は合計 54 人である。うち、日本人が 24 人で、そのうち 19 名は技術者である。残りは経理と ISO 関係となっている。したがって、30 人のタイ人マネジャーがいることになるが、設立当初から勤続している人は半分ぐらいである。残りの半分はマネジャー職として中間採用している。

中間採用でマネジャーをとる場合は、すぐにマネジャーで採用するのではなく、まずマネジャーのアシスタントで採用するのが基本である。ただし、アシスタントからすぐに課長にする場合と、

しばらくしてから課長にする場合とがあり、その比率は半々ぐらいであろうという。なお、なかには現場のスーパーバイザー職から課長に昇進させたものも若干いる。

マネジャー職を除いたエンジニアは合計50～60人ほどいるが、相対的に新卒が多い。中には日本の大学を経験しているものも含まれているが、最近の採用ではそれほどでもない。タイの出身大学はチュラロンコン大学やキングモンクット大学などが多い。

エンジニアの採用方法は、大学に広告を出す方法と、インターネットに広告を出す方法の主に二つである。これら広告の内容や採用過程については、基本的にタイ人人事担当に任せているが、最終面接には日本人も加わって評価している。ただ最終結果のタイ人と日本人とのすれ違いは少ないという。また、中間採用する場合でも、日本人とタイ人とで協議し、候補者をランク付けしているのが実態である。

エンジニア採用後、半日から1日のOFF-JTを行う。会社の制度概要の説明が主たる内容である。その後すぐ現場に配属し、現場に育成プランを作成させている。基本的に人材育成は現場に任せているが、昇進に必要なOff-JTを必要条件として定めており、そのなかには企業内訓練コースと企業外研修の両方を含んでいる。

企業内に職能資格制度を定めている。1等級から12等級で構成されており、以下のようにになっている。現在のところ、資格と役職は一体化しているのが、日本の通常の職能資格体系と異なるところである。したがって、資格昇格は役職昇進が伴うこととなっている。

等級	資格呼称	
12	General Manager	
11	Assistant General Manager	
10	Manager	
9	Assistant Manager	
8	Supervisor	
7	Assistant Supervisor	
6	Staff 2	大学院卒初任資格
5	Staff 1	大卒初任資格
4	Clerk & Technician 2	
3	Clerk & Technician 1	
2	Worker (Monthly Paid)	
1	Worker (Daily Paid)	

大卒の場合は5等級が初任格付資格となっており、大学院卒の場合は6等級が初任格付資格である。なお、この資格はホワイトカラー、ブルーカラー共通の体系となっており、ブルーカラーのリーダー（班長にあたる）は3等級と4等級から、サブフォアマンは5等級から、そしてフォアマン（職長にあたる）は6等級から選任している。なお、この資格体系とは別に技術者用の専門職ラダーも作成しており、5等級と6等級をあわせた資格がB1、7等級と8等級をあわせてB2、9等級と10等級をあわせてB3という専門資格を設けている。

それぞれの昇進・昇格に基準を設けている。昇進する資格によって異なるが、原則項目は4つである。ひとつは先ほど述べた（１）Off-JTの必要条件である。二番目は、（２）人事考課結果である。基本的に、５段階評価（相対評価）のうち直近考課がBB以上であることが条件である。三番目は（３）資格滞在年数を設定しており、四番目として（４）全レベルで筆記試験を課している。試験は外部のものを使用しており、とくに12等級 General Manager への昇進には M.A.T. を課しているという。

以上4つの条件をクリアしたものが昇進候補者となるが、最終的に面接を行うことによって選抜をしている。ただ、タイの場合には、一応 Director 特権とでもいうべき権限を許しており、4つの条件の一部を満たしていなくても、きわめて優秀であると考えられたものについては、Director の一存で昇進を認めているのだという。

給与は資格にリンクしているが、いわゆる号俸と給与額を規定しているわけではない。資格の初任給があり、その後人事考課によって昇給額を毎年決めているという。その意味で同一資格でも昇給があるいわゆる範囲給となっているが、その範囲の上限は決めている。そしてその上限と次等級の初任給はオーバーラップしないように設計されている。したがって、同一資格にとどまる限り、次等級の給与を超えることはないことになる。

人事考課には、社内で評価委員会を設けており、そこで一次考課、二次考課を経てあがってきた考課結果の最終調整を行っている。基本は先ほどふれたように相対評価であるが、10等級以上は Director の絶対評価で行うことにしているという。考課期間は上期が4月～9月であり、下期が10月～3月である。これに伴い、昇給は4月に、賞与支給は12月に行っている。

賞与をこの考課結果によって2.0～2.2ヶ月ほど支給している。基本給に勤怠率をかけ、考課の中央値に平均額を基準とし、考課点がよいもの、悪いものには、それぞれプラス・マイナスをしている。

異動については、詳細はわかっていない。ただ、スタッフの多くは異動をさせると辞めてしまう場合も多いので気をつかうという。現在では、昇進させるときをねらって異動をさせているという。その意味では、ある仕事に就くためにはどういった仕事を経験していなければならないかを明示しておく必要があるだろうという。

技術者に限定すれば、勤続年数は5年ほどであるが、タイ系、米系の給与が高いこと、そして日系では昇進のスピードが遅いこと、以上主に二つの理由で離職していくことが多い。タイ人にとっては、最終的に自分で起業するというのが夢のようで、日系企業でのキャリアは、特定分野の勉強と割り切っているふしも見られる。

もっとも、35～40歳あたりをすぎると、技術者でも定着傾向が強くなる。今後は、Director を現地人にしたり、様々な権限を日本本社から現地法人に移譲するといったことが必要になってくるだろうという。

4 中小日系メーカー C 社の事例

C 社は、1988年にタイに進出したアンカーボルト及び建設用締結金具を製造する従業員約170名ほどの日系メーカーである。この従業員200人弱のメーカーには、現在日本人は社長 M 氏ひとりしか存在していない。したがって、タイ人にそのうち経営を任せることになるのは必然であるという意識が M 氏にあり、計画的かつ意図的に経営スタッフを育ててきたという。

4. 1 タイ人幹部スタッフの育成

現在13人いる幹部スタッフの筆頭となるタイ人スタッフが、現在 Director に名を連ねている S 1 氏である。入社時すでに43歳であったが、まず総務部長を任せた。当初から人物を見込み、将来は Director にすると通告していたという。しばらく総務部長の経験した後、工場長を3年やらせた。ここで、工程管理、進捗管理、原価計算、棚卸しなど工場の実務すべてを経験させた。その後営業部長に異動させ、営業分野の経験をつけたあと、2004年に Director にしたのだという。

工場業務、営業業務をやらせたのは、必ずしもそれぞれの分野を深く経験してもらいたいと思ったからではない。むしろ、それほど深くやる必要はなく、従業員の「ウソ」を見抜けるようになってもらいたいという思いからであった。もちろん、そうした異動に S 1 氏が応えたという側面は大きい。このようなまわし方をした他のタイ人幹部スタッフの中には、思ったような成果をあげることができないようなスタッフもいたのは事実である。

もうひとり最近育てているのが S 2 氏である。当初エンジニアとして入社したが、その後見込んで ISO14000関係を見させ、その後人を率いることに興味を抱いたことを察知し、大学院で MA をとらせると同時に、ISO9000関係の仕事を任せた。こうした経験を通じて、最近は会社の経営に興味を持つようになってきたようだという。

また、経理全般や原価管理を長らく担当してもらったタイ人幹部スタッフ S 3 氏も重要である。今後は、彼に在庫管理、生産計画、調達計画などのシステムづくりをさせたいと考えているし、本人もそれをしたいと考えているようだ。

こうして育てたタイ人スタッフで勉強会も最近開いている。現在は S 2 氏を講師として、上記13名の幹部スタッフを対象として、原価計算の教科書を1回2時間、合計10回という勉強会を開いているところだという。こうした勉強会の動機づけとなったのが、昨年開催したミニ MBA コースであった。タマサート大学の先生に頼んで、オーダーメイドで1週間2回、1回あたり3時間半（午後6時～9時半）の講義を合計177時間行ってもらった。コースの内容は多岐にわたり、経営学、会計学、人的資源管理、工程管理、進捗管理、マーケティングなどを教えてもらった。ちなみに、このミニ MBA にかけた金額は100万バーツであったという。

他に優秀なタイ人スタッフとして、S 4 氏をあげることができる。もともと商業高校卒で入社

し、15年間商品管理の業務を任せてきた。片付け、帳簿の整理が抜群にうまいという特性を持っており、現在大学に通っており、生産管理と会計の両方を専攻して勉強しているという。片付けとは、工具、調達品、貯蔵品の管理のことを具体的にはいい、どういった商品が、どの工程に、何のために入ったか、あるいは出て行ったかがコストコントロールの要となるが、その点を後から差異分析がしやすくなるように伝票を作成したり、その伝票からの整理の仕方が抜群にうまいのだという。

4. 2 人材育成、人事考課と給与システム

差異分析をうまく行うためには、そもそも経理のシステムがそのように設計されていないといけない。そうしたシステムは市販品でも存在するが、結局は自社の現状に合わせてその市販品をカスタマイズしないとイケない。カスタマイズにかかる時間が10ヶ月ほどといわれたので、結局システムは自前で Visual Basic で作り上げた。

このように、自分たちでこなしてきた OJT や Off-JT を通じて、光るスタッフを発見してきたというのが実情であるという。どちらの訓練においても、実際の仕事上のテーマを素材にして改善提案などをしてもらうことによって、スタッフの能力開発を行ってきたということであろう。タイ人スタッフの中には、上記のように育った人もいれば、だめな人もいた。いい人でも、たとえば優秀なエンジニアが3年ぐらいでやめていくということはよくあった。その意味では、多くのコストをかけていることになるが、基本は M 氏自ら現場に入って仕事をともにこなすことを通して、人材育成を行ってきたということである。

人材育成のためには、人事考課は不可欠である。Chief（職長に相当）が第一次考課者、マネジャーが第二次考課者で、最終的には M 氏を含めた5人のトップ幹部で構成される評価委員会で考課結果の調整をしている。評価のシステムは部署ごとに変えている。共通項目5つ、セクションごとに別々の項目を15項目設け、5段階で評価している。ただ実際には、中央の3段階になってしまう傾向があるという。ただし、M 氏はマネジャーとエンジニアに対する特別査定権を留保しており、これはと思うマネジャーもしくはエンジニアには特別の考課を行っているという。なお、査定は昇給額に反映され、たとえば考課がよい人は3%、悪い人は2%というように、昇給率を変えているという。

賃金体系は、役職と資格が結びついた職能資格給である。ただし、資格初任給もとくに固定していないおおまかな範囲給となっており、資格ごとの範囲もオーバーラップしているという。ヒアリングを行った年度の翌年より、ボーナスを3ヶ月に一度支払うことを計画している。

タイの労働法では、サラリーを下げるということが禁じられているが、それはボーナスには適用されない。そこで、ボーナスの額を月数で上下させることを通じて、従業員のインセンティブを刺激することを考えているという。とりわけ、業績がよいときに多くのボーナスを支払うことを目的としたいのだという。

5 まとめ

以上、タイ日系企業の人事制度や現地スタッフの人材育成のデッサンを行ってきた。人事制度については、かなり共通のフレームワークを指摘することができる。まず、役職と資格を結びつけた範囲資格給をとっていること、昇給には人事考課を反映させていることである。タイ現地日系メーカーの中には、とくに操業開始から間もない企業に多く見られるが、いわゆるシンプルな仕事給体系をとっていたり、人事考課を出勤率だけで行っている企業も存在するが、現地人従業員の技能向上のためにはよりきめ細かい給与体系や人事考課が必要になっていると考えられよう。

しかし、他方、現地人スタッフの人材育成に関しては、いくつかの事例を垣間見ることはできたが、わからないことはまだ多く残されている。とりわけ、現地スタッフの企業内異動を含めたキャリア形成の実態がどのようなものであるか、そうした実態が現地ローカル企業のスタッフのそれとどのように異なっているかが、十分には解明されていない。

多くの研究が、今後の日系企業の人材育成面でのカギは、エンジニアを含めたこの現地人スタッフの育成にあると考えているにもかかわらず、その実態は不分明なままである。この点の解明は、ホワイトカラー人材のキャリア開発の国際比較といった大きな領域の分析にもつながる。今後のさらなる研究が必要である。