

日本在外企業協会

海外派遣者ハンドブック

ASEAN 実用ノウハウ事例集 上巻

— 日本人派遣者のための人事・労務問題の具体例とその対策 —

一般社団法人 日本在外企業協会

電子書籍の著作権は一般社団法人 日本在外企業協会に帰属します。

本書の一部あるいは全部を、無断で複写・転載・放送・送信することを禁止します。

本書を無断で改変・改ざん・商用利用など行うことを禁止します。

また、有償・無償に関わらず、本作品を第三者に譲渡することはできません。

は し が き

改めて言うまでもなく、日本と ASEAN 諸国とは非常に繋がりが深い。政治だけではなく、経済においてもお互いに大きなウェイトを占めている。ASEAN 諸国はそれぞれ、宗教や言語が異なる国々の集まりであり、人口・経済規模も全く異なるが、全体的に経済発展を続けており、今後も一層の市場拡大が見込まれている。日本からも依然として、旺盛な投資が行われている。

さて、日系進出企業にとって、ASEAN 諸国での事業展開をスムーズに行い、大きく飛躍するためには、現地のルールをよく知り、現地の人々とうまくコミュニケーションを取る必要がある。そのための効果的な方法の一つは、先人の具体的な体験例に学ぶことである。

本書は、当協会から過去に発行された『海外派遣者ハンドブック 経験者が語る職場・コミュニティの実用ノウハウ ASEAN 編』（1990年）、および『海外派遣者ハンドブック ASEAN 労使関係編』（1997年）の事例を体系的に集約し、より実践的で実用的な事例集として改訂したものである。

第1章に各国共通の事例を集め〈各国共通事例編〉（全41事例）とした。また、第2章に各国それぞれの事例を国別にまとめ〈各国別事例編〉（全33事例）とした。今回の改訂版発行を機に、タイトルも新たに『日本在外企業協会 海外派遣者ハンドブック ASEAN 実用ノウハウ事例集 上巻 ―日本人派遣者のための人事・労務問題の具体例とその対策―』という名称に変更した。

前述したように、各国それぞれに民族、宗教、歴史、文化などの背景が異なり、職場や日常生活において異なった対応が必要となる場合もあるが、本書では主として各国に共通の問題を取り上げ、各国の特殊事情については、ポイント欄に注意事項として記載するとともに、〈各国別事例編〉の中に国別の事例をまとめて掲載した。

労働慣行、生活習慣、地域社会との関係など海外派遣者が現地で対応を迫られる問題は多々あるが、こうした問題は各国の労働・社会習慣と日本のそれとの相違からくるものが多く、「郷に入っては郷に従え」式の柔軟な対応が要求されるようである。新しく同地域へ赴任する派遣者のための手引として、本書を活用していただければ幸いである。

また、この機会に、90年、97年当時のハンドブック作成にご尽力いただいた作成委員会の主査・副主査・委員のメンバー、および本事業の委託元であった日本労働研究機構（現、労働政策研究・研修機構）に対し、心から感謝を申し上げる次第である。

2012年4月

一般社団法人 日本在外企業協会

目 次

はしがき

第1章 各国共通事例編

1. 採用と転職	3
事例1 スタッフの採用は慎重に（ホワイトカラー採用の基本）	3
事例2 ドライに辞める現地のエリート（定着対策の注意点）	6
2. 部下管理	8
2.1 部下関係	8
事例3 部下とのつきあいは公平に（部下とのコミュニケーション）	8
事例4 たかが昼めし、されど昼めし（部下とのコミュニケーション）	10
事例5 結婚式の出席に迷う日本人派遣者（部下とのつきあい方）	12
事例6 お金を貸してという部下（部下とのつきあい方）	14
2.2 部下の使い方	16
事例7 仕事の指示は明確に（仕事の指示の注意点）	16
事例8 一罰百戒事故のもと（部下のしかり方）	18
事例9 「すみません」と言わない従業員（部下の使い方）	20
事例10 神（紙）に誓って（部下のしかり方）	22
事例11 時間に遅れた運転手（運転手の使い方）	24
2.3 部下の評価	26
事例12 厳格な査定を嫌がる現地管理職（人事考課の問題点）	26
事例13 昇進の決定は公正であったのか？（部下評価の注意点）	28
2.4 部下の育成・処遇	30
事例14 教育訓練体制の整備は重要な課題（部下の育成）	30
事例15 後継者を育成しない現地管理職（現地管理職の問題点）	32
事例16 研修成果を出し惜しむ帰国研修生（人材育成の留意点）	34
事例17 職場で浮いている大卒エリート係長（エリート社員の育成）	36
事例18 車は立派なステータス・シンボル（管理職の処遇の仕方）	38
3. 労働条件管理と労使関係	40
3.1 給与の決め方	40
事例19 遠距離通勤者の手当は高くすべきか？（手当の決め方）	40

事例20 国によって多様なお祝い金（給与管理について）	42
3.2 労働時間管理	44
事例21 動く祝日（労働時間管理の注意点）	44
事例22 休日出勤の魅力（残業・休日の割増手当）	46
3.3 労使関係	48
事例23 日本と異なる賃金交渉（賃金交渉のポイント）	48
事例24 急ぎすぎた賃金改訂（賃金改革の注意点）	50
事例25 労働組合の反対にあう合理化計画（合理化と労働組合への対応）	52
事例26 産別組織から労働組合結成の要求書（労働組合の結成）	54
事例27 団体交渉権確認の手続きでもめる（労働組合の結成）	56
事例28 労働組合結成で混乱（労働組合の結成）	57
事例29 ある日、オフィスに棺桶が（交渉過程）	58
事例30 人事評価制度はしっかりと（マネジメント上の問題）	59
4. その他の職場の問題	60
4.1 レク活動	60
事例31 社員ピクニックも時間外労働？（レク活動の注意点）	60
事例32 立ち消えになってしまった親睦ゴルフ会（レク活動成功の秘訣）	62
4.2 5 S と職場規律	64
事例33 オフィスに張られた蜘蛛の巣は誰が取る？ （職場のクリーン・アップの進め方）	64
事例34 現地型に工夫された5 S 運動（5 S 運動の推進方法）	66
事例35 バラバラなお祈りの時間（現地の習慣と職場規律）	68
4.3 懲戒	70
事例36 不当解雇の訴えに悩む日本人社長（解雇の留意点）	70
4.4 企業の社会活動	72
事例37 たくさん来る寄付の依頼（寄付活動の方法）	72
事例38 社外活動のメリットは何？（経営者団体への参加）	74
4.5 その他の問題	76
事例39 責任を押しつけ合う製造部門と販売部門（セクショナリズムへの対応）	76
事例40 ヘルメットを着用させるには？（安全教育）	78
事例41 現地の協力会社を育てる（協力会社育成の留意点）	80

第2章 各国別事例編

インドネシア

事例1	不正を働いた経理部員だが	85
事例2	親分肌の日本人工場長に反発	86
事例3	試用期間中の運転手の解雇	87
事例4	労働協約の一部不履行で労働局に訴え	88

マレーシア

事例5	組合員と非組合員の労働時間格差	89
事例6	組合の闘争戦術で会社の記念行事をボイコット	90
事例7	長引く協約改定	91
事例8	初任給アップをきっかけに集団欠勤	92
事例9	若い日本人スタッフが現地スタッフを蹴飛ばしたら	94
事例10	部下を注意しない主任	96
事例11	社員旅行でレストランに入れず	97

フィリピン

事例12	団体交渉権を否決	98
事例13	一律15%アップの要求が	100
事例14	制度改定は慎重に	101
事例15	何でもやる社長	102
事例16	解雇したのは有力者の子弟	104
事例17	日本人と現地スタッフは同じ車に	105
事例18	人前で怒るのは禁物	106

シンガポール

事例19	秘書は専門職	107
------	--------	-----

タイ

事例20	ある日突然、労働組合が結成	108
事例21	ルールを知らない違法争議	110
事例22	一度労使で決めたことが	112
事例23	一人の扇動で新入社員が無断欠勤	113
事例24	給与・ボーナス支給直後に集団欠勤	115
事例25	労働条件の変更がサボタージュを招く	116
事例26	就業規則の準備、徹底を	118

事例27	現地スタッフが部下を殴るのを黙認	119
事例28	人事担当課長には公正な人物を	120
事例29	日本研修後、全員一律賃金のアップを要求	122
事例30	解雇には証拠が必要	124
事例31	定年退職の元部長の恨み	125
事例32	在位50周年は休日に	126
事例33	田舎はいや	127

資 料

(資料1)「海外派遣者ハンドブック」作成委員会名簿

ASEAN 編・ASEAN 労使関係編	128
---------------------------	-----

(資料2) 日外協『海外派遣者ハンドブック』地域別一覧

130

第 1 章 各国共通事例編

(全41事例)

1. 採用と転職

事例1 スタッフの採用は慎重に

川口社長がU社に赴任したのは数カ月前のこと。川口社長にとって、初めての海外勤務である。

同社は最近輸出が急増し、営業部門と生産管理部門の強化が緊急の課題であった。川口社長はアシスタント・セールスマネジャー1名と技術者2名の増員を決め、現地人事部長に採用計画の作成を指示した。

人事部長の採用計画の骨子は、「まず社内公募し、適当な人材がいなかった場合には、外部から採用する」という内容であった。これをみた川口社長は、意外に思い人事部長につぎのように質問した。

川口社長「どうして最初から外部の人を採用しないのかね」

人事部長「社長、なぜですか」

川口社長「日本と異なり、この国では中途採用が一般的であると聞いていたが、違うのか」

人事部長「内部に適切な人材がいれば、その人を優先すべきです。そうしないと、従業員たちのやる気がなくなってしまうですよ」

川口社長「わかった。まず、社内昇格をトライしてみよう」

上司の推薦を受け、社内公募に数人が応募してきたが、やはり適当な人材は見つからなかった。

そこで、社外から採用することに決め、アシスタント・セールスマネジャーについては年齢30歳程度という条件で、人材コンサルタント会社に4、5人の候補者の推薦を依頼した。また技術者については25歳前後の人を、公立の職業紹介所から推薦してもらうことにした。

しばらくして双方から候補が出てきた。まずアシスタント・セールスマネジャーは、3人が推薦されてきた。ペーパー・テストと人事部長による面接、そして日本人派遣者も含めた経営陣による第2次面接を行い、採用した。

一方、技術者の方は工業高校卒業者でも技術専門訓練所卒業者でもよいとし、経験不問であったので、わりあい簡単に、期待通りの人材を獲得することができた。

しかし、これで一件落着というわけではない。新しく採用が決定した人は皆、現在他社に勤めている。彼らがそれぞれの会社を退職しなければこちらには来てもらえない。これ

が予想以上に時間がかかり、結局、増員を決めてから彼らの入社まで4カ月を要した。

「今回は、どうにかいい人材が来てくれ、当面の経営課題に対処できそうだが、これからは、もっと余裕をもって採用にあたらないといけない。とくに、将来の幹部候補生のスタッフ職の場合には、採用を慎重に進める必要がある」と川口社長は考えていた。

[ポイント]

- (1) 新ポストが生まれたり、ポストが空いた時には、日本と同様に ASEAN でも、企業内部から人材を調達するのが基本である。しかし企業の歴史が浅い等により、内部の人材が十分育っていない場合には、外部から採用することが多い。
- (2) マネジャー、技術者等のスタッフ以上の人材を社外から採用する場合には、卒業成績証明書や推薦書だけに頼らず、ペーパーテストや面接試験を行うことが不可欠である。とくに面接は何度か行い、現地管理職、日本人派遣者がさまざまな側面から観察、評価すべきである。また多民族国家では、人事部門の現地管理職が自分の属する人種を推薦する場合があるので、採用は現地の部下にすべて任せず、派遣者も加わって採否を決定する等の配慮が必要である。
- (3) 給与は社会相場や同業種の水準等を十分調査し、あるいはコンサルタント会社やエージェントに相談して決める。相場に比べ低い給与では優秀な人材は応募してこない。
- (4) 外部の人材は採用決定から転職まで、準備期間が最低1、2カ月は必要なので、それを考慮した計画を立てたい。
- (5) 国や職種によって異なるが、採用した後、3～6カ月の試用期間（probation period）があるので、この間に仕事をさせながら本人の能力を評価し、その後に正社員として採用する。勤務態度や能力に問題がある場合には、試用期間の終了時に不採用にする。「かわいそうだ」という日本人の人情論は避けたい。このように、試用制度の考え方が日本と全く違うので注意すること。なお、正式採用の時には給与を上げるのが普通である。
- (6) 以上の点に加えて、国ごとに独特の制度があるので注意すること。例えば、マレーシアでは、マレー人を優先するブミプトラ政策、インドネシアでは、インドネシア人を優先するプリブミ政策を理解したうえで採用計画を立てる必要がある。

〔事情編〕 ASEAN 諸国の労働者事情

インドネシア：有期契約の労働者が特に製造業で増えている。

マレーシア：外国人労働者が労働力人口の10%を超えるほどに増え、製造業にも導入可能になって多くの日系企業が単純労働は外国人労働者に頼るようになっている。パートタイム労働者も増加。

シンガポール：外国人労働者が労働力人口の30%を超え、単純労働のみならず、ホワイトカラーも外国人に頼る傾向が強まっている。しかしながら、近隣諸国の経済発展もあり、外国人労働に頼った経済運営はそれほど遠くない将来に行き詰まることは目に見えており、その対策に力を入れている。

タイ：派遣、請負の間接雇用が著しく増えている、特に自動車組立などの比較的マニュアル化が容易で、訓練期間が2～3カ月と短い業種では、工場で働く労働者の6～7割が間接雇用であることが珍しくなくなってきている。



シンガポールのビル群

事例２ ドライに辞める現地のエリート

E社では毎年2人を日本へ技術研修に送っている。しかし彼らは帰国後簡単に会社を辞めることが多い。これが藤田社長の悩みの種である。

最近もこんなことがあった。日本に研修に出した技術者のSさんが帰国して3カ月位してから、突然、「会社を辞めます」と言ってきた。

この国の超一流大学を卒業したSさんは、大変優秀であった。将来会社の経営をになう一人になるだろうと期待していた藤田さんは、彼にいろいろなことを熱心に教えたのである。本人も自覚があったようで真剣に勉強していた。

日本に6カ月間派遣したのも、Sさんに、もっと高度な技術を身につけさせたいと考えたからであった。ところが会社を辞めると、いともあっさり言うのである。藤田さんには信じられなかった。

「いままで一生懸命教えたのに。将来この会社で頑張ってもらいたいと、あれだけ言ったのに」という藤田さんの言葉に対して、Sさんは次のように答えるのみであった。

「この会社で学ぶべきことが何もなくなりました。だから会社を辞めます」

どうも転職先は決まっているようだ。しかもかなり高給で優遇してくれるところのようである。

「この国のエリートはチャンスがあれば、いままでの恩など簡単に忘れて会社を辞めていくんだな」と藤田さんはがっくりした。

「こうなるのだったら、帰国後最低何年間はこの会社を辞めないこと、といった念書でも書かせるべきだったろうか」

とも思った。Sさんは最後に、こう言って部屋を出ていった。

「またいずれ、会社に遊びに来ますから」

ニコニコして語る彼の顔が、非常に印象的だった。

[ポイント]

- (1) 一般的に ASEAN では、欧米流の契約思想が強く、現地従業員には、日本のような企業に対する忠誠心や愛社精神はなく、帰属意識は希薄である。このことを理解した上で、転職への対応を考えること。
- (2) ASEAN では、大学卒業者などエリートの人材不足は深刻である。とくに技術研修や実務の経験のある技術者はひっぱりだこで、高給で彼らをスカウトしようという企業は多い。
- (3) エリートの側も、自分を高く売するため、高度な技術や経験を身につけることに大変積極的である。日本と比べると、有能な人材の中に「転職するのは当たり前」という考え方が強くある。
- (4) このように転職が盛んであるとはいえ、定着対策に効果がないわけではない。給与等の労働条件を少なくとも世間並みに設定し、その上で昇進・昇格の機会を適切に与え、高度なやりがいのある仕事につけることが定着対策の基本である。事例のように、「恩」に大きな期待をかけないこと。
- (5) こうした定着対策を講じても、即効性はないし、日本のような定着性を望むことは難しい。「転職は日常茶飯事である。社内で育成した人材が転職してもあまり怒らず、これも日系企業ができる現地社会への貢献の一つである」と考える余裕をもって、長期戦略で取り組みたい。
- (6) しかしこうしたキー・パーソンの転職の補完策として、業務への影響を最小限に食い止めるために、①業務をできる限りマニュアル化しておくこと、②技術等に関わる重要書類の共同保管の体制や管理のマニュアル化を進めておくことも必要である。
- (7) 研修終了者を会社に縛ろうとして、「帰国後数年間は退社しないこと」といった契約を結ぶ企業もあるが、ペナルティを払って退社してしまうなどして、結局あまり効果は望めない（転職先が負担することもある）。

2. 部下管理

2.1 部下関係

事例3 部下とのつきあいは公平に

D社の山内部長はいつも、現地の部下とのコミュニケーションを大事にしようと思っている。

ある日、退社時間を少し過ぎた頃。山内部長が職場を眺めると既にほとんどの従業員が退社し、残っているのはヒラ社員のA君だけだった。そこで今日は、A君と食事でもしながら話をしようと考えた。

山内部長「A君、もし良かったら今晚一緒に食事でもしないか。いろいろと仕事のことも君に聞きたいし」

A君「そうですか。ええ、いいですよ」

山内さんはA君からいろいろなことを聞いた。仕事上の人間関係や彼の仕事についての不満などを聞く一方で、仕事を進めるうえで自分が考えていることを熱心にA君に語ったのである。

「今日は十分部下とコミュニケーションが図れて良かった良かった」と満足だった。

その後も部下を食事に誘おうとしたが、なかなかA君以外を誘うチャンスはなかった。彼以外は定時に退社してしまうのである。

ところがその後、A君の職場の様子がおかしいということに気がついた。どうもトラブルメーカーはA君のようだ。山内さんは、A君の上司の課長に聞いてみた。

山内部長「A君のことで、困っていると聞いたのだが」

課長「はい。最近A君は、職場の中で少し傲慢な態度が目立っているのです」

山内部長「どうしてだ。前は、そうじゃなかったのだろう」

課長「はい。どうもA君は、『自分は他のだれよりも部長から信用されている』と思っているようなんです。職場でも、『課長よりも、自分の方が部長のことを知っている』などと公言して、はばからないのです。そのため、職場の同僚は彼をうさんくさく思っていますし、言いにくいのですが、山内部長に対しても若干反感を抱いている様子もあります」

自分に責任があると気がついた山内部長は、「部下とコミュニケーションをよくしたい」と思って、A君を食事に誘ったのだが。A君だけを誘い、えこひいきしていると見られているのか」と反省した。

[ポイント]

- (1) 部下とのコミュニケーションを図る手段として、山内部長のように、仕事以外の場と時間を活用するのは効果的な方法の一つではあるが、やり方には十分気をつけること。現地従業員にとって、まして A 君のような一般社員にとって、経営幹部の日本人と食事をする重みは大きい。「ちょっとメシでも食べに」という感覚では受け取らないことに注意が必要。
- (2) 具体的には、以下の点に留意すること。
 - ① えこひいきしているという印象をまわりに与えないためには、特定の部下だけを誘わない。
 - ② 一方誘われた部下が「自分は上司と特別な関係にある」という誤った考えを持たないように、できれば上位者から誘う、複数人を誘う、公平に機会を持つ、しかもそれをまわりに公表すること、などが必要である。
 - ③ 直属の部下ではない者を誘う場合、事前にその上司にひとことことわっておく配慮が欲しい。
- (3) 以上の点に加えて、現地の生活習慣に注意を払うことも必要である。たとえば、部下を誘うといっても、ASEAN では“一杯飲む”という習慣はない。とくにイスラム教徒の場合にはノミニケーションは好ましくないし、ASEAN の人たちは一般的に家庭第一主義の生活パターンをもっている。
- (4) その他に、社内の行事に積極的に参加し、従業員と親しむように心掛けたい。また自宅で、気軽に小パーティーを催し、部下を夫妻で招待するのもいい方法である。大変喜ばれる。

事例4 たかが昼めし、されど昼めし

V社の永野社長はこの国に赴任してまだ間がない。毎日いろいろと新しい体験をしている真っ最中といったところである。

彼は海外駐在の経験がそれまでなかったため、実際に仕事を進めるうえで戸惑うことが多い。しかしそのたびに現地の人々の考え方を理解するように努めている。

そんな永野さんが最近気になっているのは、他の派遣者の行動で、実は昼食時に気がついたことである。

会社は300人近い従業員がおり、社内に設けられた食堂は広い。女子従業員が圧倒的に多いため、昼食時ともなるとおしゃべりの渦である。その横では男子の現地従業員や管理職もテーブルを囲んで、楽しそうに雑談をしている。

好奇心の強い永野さんは、いつも現地管理職の隣に座って、彼らと雑談をしながら食事をすることにしている。多少言葉のやりとりで苦勞するが、いろいろな話が聞けておもしろいし、何よりも自分の勉強になるからである。

ところがそんな中で、派遣者たちは決まって、彼らだけで固まって食事をしている。日本人派遣者は全部で社長、工場長、製造部長、技術部長、経理部長の5人である。

永野社長を除いたこの4人が、いつも彼らだけでテーブルを囲んでいるのである。しかもぼそぼそと話をしながら食事をしているので、まわりと比べて何となく違和感がある。

「もっとまわりと溶け込めばよいのに」と永野さんは考えるのである。

ある日彼は、そんな派遣者のひとりをつかまえて、

「君たちはいつも日本人だけで昼めしを食べているが、たまにはこちらの人と一緒にテーブルを囲んだらいいじゃないか」と言った。彼は申し訳なさそうに答えた。

「社長のおっしゃることは分かるのですが、食事の時ぐらい日本語で、日本人と気楽にしゃべりたいと思っているのです」

ところがある時、こんな噂が耳に入った。「日本人はいつも固まって食事をしている。きっとその時に、会社の重要な決定をしているのだ。日本人だけで集まって日本語で話せば、われわれには分らないから」

こうなるとたかが昼めしとは言っておれない。噂は根も葉もないことであるが、たとえそうでも、変な疑念が現地従業員の間に生まれるのでは困ると永野さんは考えた。

[ポイント]

- (1) 部下と一緒に食事することは、現地従業員とのコミュニケーションを良くし、おたがいにフランクに話せる職場にするための有効な方法の一つである。しかし、その場合には、毎回決まったメンバーと食事をしない。
- (2) 他方、食事を気心知れた仲間とするのは自然であるし、仕事時間中いつも現地従業員と接し、慣れない外国語で話をしている派遣者のなかには、食事の時から派遣者だけで集まって息抜きしたいという人がいることもやむを得ないことである。
- (3) その場合には、「日本人だけが固まり、何かしている」という誤解を招かないような注意が必要である。とくに話す内容について注意すべきである。

事例5 結婚式の出席に迷う日本人派遣者

Q社の池山社長のところに、木元工場長がやって来た。木元工場長は赴任してまだ1年たらず、何かにつけて池山さんが相談にのっていた。そんな、ある日のことである。

木元工場長「実は部下の課長から、今度結婚するので結婚式に来てほしいと言われたんです。しかし、こちらの国の結婚式といっても、まったくどんなものか知りません。私ごときが行くべきなのでしょうか。それに当日はゴルフに行こうと北山部長から誘われているんです。僕もゴルフをしたいし、今から部長との約束をキャンセルするのも悪いですしね」

彼の話が終わるか終わらないうちに、池山社長は次のように答えた。

池山社長「それは何をさておいても、結婚式には行ってあげることだよ」

実は池山社長には、似た体験があったのである。今から10年前、当時工場長だった池山社長は、赴任したばかりであったが、彼の仕事ぶりに部下の現地従業員も共感し、多くの友人ができた。ある日、ひとりの課長がやって来て、こう言った。

課長「実は今度結婚します」

池山工場長「それはおめでとう」

課長「それで、結婚式にご招待したいのですが」

池山さんはそんなことを言われたのは初めてだったが、結婚を祝福してやろうという気持ちから、ふたつ返事でオーケーしたのである。

現地の人の結婚式に出てみたものの、まったくしきたりがわからなかった。それでも周りの人を見ながら、見よう見まねで式に溶け込むように努力した。

どうやらそれでよかったようだ。新郎である部下も、奥さん、彼らの家族も、皆が喜んで歓迎してくれた。

数日後、この部下が彼のもとにやって来た。

「ありがとうございます。本当に嬉しかったです。日本の人が自分の家に来てくれたのは初めてです」

池山社長は10年前の、そんなことを思い出していた。

[ポイント]

- (1) 現地従業員の結婚式や葬式などに参列を頼まれた時は、極力参加すべきである。現地の習慣を知らないからといって、消極的になってはいけない。「部下を大事にする」という気持ちは通じるものであるし、日本人派遣者の現地理解を助ける効果も大きい。
- (2) ただし、幾つかの点に気をつけたい。まず、招待を受ければ、どんな場合にも参加しなければならないとは限らない。特に社長クラスは、立場上、幹部や管理職クラスの招待までは受ける等の配慮も必要である。この辺りの事情については、現地管理職に相談するとよい。
- (3) 参加にあたっては公平が要求される。ある部下からの招待は受けて、別の部下の招待は断るということがあってはならない。同様にお祝い金、香典やお見舞い金の額にも気をつけたい。日本人同士で内規を作って統一するのもひとつの工夫である。
- (4) また、冠婚葬祭や見舞にあたって何を持っていくべきか、それはお金か贈り物か、何に包んでもっていくのか、包装紙は何色か、など細かいしきたりにも気をつけたい。この点については、現地の人に相談する。

〔事情編〕 各国の結婚式・葬式

	結 婚 式	葬 式
中国人社会	祝儀：包装は赤。金額は20, 40, 60ドルなど偶数にし、紙幣の数も偶数にする。 服装：女性は赤、桃色、黄色など明るい色にし黒や紺は避ける。男性はネクタイを明るい色にすれば一般のフォーマルな服装で構わない。	香典：包装は白か茶色。金額は10, 30, 50, など奇数の紙幣 服装：白か暗い色のものにし、赤や黄色など明るい色は避ける。
マレー人社会	祝儀：包装は赤か緑 贈物：台所用品が喜ばれる。ナイフ、灰皿、ワイングラス、夜着は控える。 服装：女性はロングスカート、ロングスリーブの慎しみ深いもの。男性は通常、スポーツシャツやバティックのカジュアルな服装で構わない。	香典：包装は白、花を贈ってもよい。 服装：白あるいは暗い色
インド人社会	祝儀：金額は21, 31, 51, ドルなど奇数。贈り物でもよく装飾物や家具などが喜ばれる。 服装：女性は明るい色の慎しみ深いもので白や黒は避ける。男性はスラックス、スポーツシャツなどカジュアルな服装	服装：白、黒、グレー系の暗い色。同じ月に結婚式と葬式の両方に出席してはならない仕来り。重った時はどちらか一方を選ぶ。死者の家族への訪問は月、火、木の各曜日は遠慮する。
タイ	お祝いはお金でも品物でもよい。 服装：失礼にならない程度の装いを心がければよい。	香典：包装は白 服装：男性はダークスーツに黒のネクタイ、喪章。女性は黒
フィリピン	贈物の包装は白、銀など明るい色。お金や銀行発行のギフトチェックでもよい。 服装：白以外のどんなドレスでもよい。無難なのは長袖のミディ丈ドレス。和服も喜ばれる。 男性は長袖のパロンタガログが無難。	霊前に供えるものとしては死者がカトリック教徒なら Mass Card を持参するのが一般的。花輪や花籠は宗教に関係なく用いられる。 服装：1 親等は黒、友人・知人の場合はブルーや黒っぽい色のもの、黒いリボンをつけるのもよい。

事例6 お金を貸してという部下

L社の目黒部長は、「大学卒業者が少ないこの国で、わが社は本当に良い人材が採れた」と常々思っている。彼ら大卒者には、この会社にずっと残って欲しいと願っている。彼らを将来の幹部候補生として大いに期待しているのである。

ある日、そんな部下のひとりのYさんがやって来た。

目黒部長「どうした。なにか用事かね」

Yさん「実はお金を貸してもらえないでしょうか。ちょっと入り用なんです」

ふだん真面目な男なので、遊びの金を借りたいというのではないだろうと目黒さんは思った。ただし、金額がちょっと大きかった。彼の月給の2倍である。

目黒部長「どうして、そんな大金が必要なのだ」

Yさん「実は、母親が病気なのです」

目黒部長「それなら貸してやらないわけにはいかないな。うちの会社には、そういう場合のための貸付制度がないので、個人的に貸してあげよう。しかし、けじめはつけておいた方が良くと思うので、借用証と共に返済計画を書いてくれないか。毎月給料日に返してもらう。君が返済の都度、受領証に私がサインするよ」

Yさん「はい、分かりました」

彼は、はじめのうちは借金を決められた通りに返済していた。しかし数カ月後からどうも怪しくなってきた。返済のペースが乱れてきたのである。ややもすると返済が滞るのである。目黒さんは少々心配になったので、彼を呼んで理由を聞いた。

Yさん「実は父も病気になってしまい、費用がかかっているんです」

目黒部長「そうか、わかった。それなら、今月の分は10日以内に返済してほしい」

Yさん「分かりました」

ところが10日過ぎても音沙汰がない。また彼を呼んで事情を聞くと、今度は「国から妹が出てきて、お金が急に入り用なんです」と言う。

こんなことが何度か続いて、目黒さんは「もしかすると、もうお金は返ってこないんじゃないか」と諦めの気持ちになった。

[ポイント]

- (1) ASEAN では「富める者は貧しき者に富を分け与えるのは当然」という考え方がある。
そのためか、現地従業員が「富める」日本人に、事例のような借金を依頼するケースが、
たびたび起こるので注意すること。安易に貸さないことが、対応の基本である。
- (2) とくに、個人間での金の貸し借りは慎むべきであり、「君に貸せば、他の人にも貸さなければならなくなる」等と、なぜ貸さないのかをはっきり言って、断るべきである。
- (3) 緊急の事態に困っている従業員を援助したいのであれば、会社としてファンドを設
け、従業員対象の貸付制度を設けるべきであるし、そうしている日系企業は多い。この
場合には貸付総額の枠、個別の貸付限度額、金利、返済方法等を慎重に検討し、明確に
制度化することが必要である
- (4) ただし、イスラム教の思想の中に金利を取るのはいけないという思想があり、トラブ
ルが発生しやすいので注意が必要。

〔事情編〕 ASEAN 諸国の主要経済データ

(1) 実質 GDP 成長率 (％)

国 \ 年	2010年	2011年 *	2012年 **
フィリピン	7.6	7.0-8.0	5.1
インドネシア	6.1	6.5	6.8
マレーシア	7.2	5.0-5.5	5.0-6.0
シンガポール	14.5	5.0-6.0	4.8
タイ	7.8	4.0	4.5

(2) 1人あたりの GDP (名目) (ドル)

国 \ 年	2010年	2011年 *	2012年 **
フィリピン	2,123	2,255	2,376
インドネシア	2,974	3,469	3,848
マレーシア	8,417	9,892	10,609
シンガポール	43,117	50,714	53,072
タイ	4,992	5,281	5,865

* Estimate (見込)

**Forecast (予測)

出典:IMF World Economic Outlook (September 2011), Asian Development Outlook 2011 and various sources.

2.2 部下の使い方

事例7 仕事の指示は明確に

C社の小西営業部長はこの国に赴任してまだ半年、いろいろと試行錯誤しながら毎日を送っている。最近やっと分かってきたことがひとつある。それは、仕事を現地従業員に任せる時には、指示を明確にすべきだということである。こんなことがあった。

ある日、小西さんは現地のA営業課長に、製品の販売計画を作成するように命じた。A課長は新任の課長で、このポストについてまだ半年しかたっていない。

小西さん「この製品の販売計画を2週間で作成して欲しい」

A課長「わかりました」

小西さんはA課長が細かいことを質問してこなかったのが、ちゃんとやってくれるものと思った。しかしその後の様子をみていると、A課長には、販売計画を作っている気配がない。少し心配になったが、A課長を信頼してそのままにしておいた。

締切の日がきた。出社早々、小西さんはA課長に電話で尋ねた。

小西さん「頼んでおいた販売計画は出来上がったか。今、こちらに持ってきてほしい」

Aさん「夕方に持って行きます」

夕方、もう一度連絡すると、A課長は書類を持ってきた。しかしどうみてもやつつけ仕事である。今日になってあわててやったというのが見え見えなのである。

小西さん「この計画では使えないよ。期待した内容に全くなっていない。販売予測と販売促進費の関係はどうなっているのか。この販売計画に必要な人員はどうなるのか。そうした具体的な数字がないし、必要な関連資料も添付されていない。なぜ、もっときちんとした計画を作れないんだ」

Aさん「そう言われても、そんなデータはもらっていません」

小西さん「それは君のすることだよ。だから、いろいろと資料をあたって検討できるように2週間の時間をあげたんじゃないか」

そのうちに退社の時間になった。A課長は「勤務時間が終わりましたので、これで失礼します」と言って、さっさと小西さんの部屋から出ていってしまった。

この時、小西さんははたと思った。この仕事を指示した時にA課長は「わかりました」と言って細かいことを聞かなかった。しかしそれは、分かっていたから聞かなかったのではなく、何を聞いていいか分からなかったから聞かなかったのだ。

検討材料にしてほしい資料にしても、分かっていると思ったから言わなかったが、知ら

ないから引用しなかったということも考えられる。

日本の感覚で仕事を指示したが、それでは不十分だったようだ。そのように考えると、2週間という期間設定も、単なるこちらの思い込みであり、彼の意見を聞くべきだった。

この一件の後、小西さんは仕事の指示を具体的にしよう心掛けている。そして、期間中も進行状況を細かく把握するようにしたのである。

[ポイント]

- (1) 日本の感覚で仕事の指示を与えてはいけない。ASEAN の人は、知らないことを恥と考える傾向があり、できないことでも「できません」とは言わないままに受けしてしまうことがあるので、仕事の指示には注意すること。
- (2) そのためには第一に、期待している仕事の内容、必要な情報や資料、期限を具体的に示さなければならない。また仕事を任せた後も、進行状況をたびたびチェックして、何か壁にぶつかっていたら支援するという、細かな対応が必要である。
- (3) その際に、
 - ①日本と異なり、職位によって入手できる情報が限定される、②日本であれば、上司の指示に分らない点があっても、職場内にいる多くの担当者から必要な情報を集めたり、助言を得たりできるが、スタッフの少ない現地ではそれが難しい—という現地従業員の置かれている状況をよく理解しておくことが大切である。
- (4) 仕事の指示の仕方と同時に、計画の作り方、関連資料の集め方等の教育を、日常的な仕事のなかでしっかり行うことが大事である。事例のような問題を解決する基本は、現地従業員の教育にある。

事例8 一罰百戒事故のもと

K 社取締役の松崎さんは、現地の B 課長の仕事の進め方に疑問を抱いていた。実は、ある時、日本本社に提出する書類の作成を彼に依頼したところ作業が遅れ、結局締め切り直前に、自ら徹夜で処理する羽目になったからである。

この仕事を指示する時には、提出期限や内容について、明確に指示したつもりである。そして時々仕事の遂行状況もチェックした。それでもこのような結果となってしまった。

この課長は時々ケアレスミスをする。それが今回の失敗の原因とも言えそうだ。松崎さんは B 課長を自室に呼び、今回の仕事がなぜ遅れたのかを聞いた。

松崎さん「ぼくは指示を明確にしたつもりだし、途中で何回か君に進行状況を聞いた。

その時君は大丈夫です、と言っていたのにどうしたんだ」

B 課長「私が必要な資料を部下に揃えさせたのですが、その部下の仕事が遅くて結局遅れてしまったんです」

松崎さん「部下の仕事振りはどうなのかな」

B 課長「ちょっとのんびりムードのようで、再三注意するなど努力しています」

松崎さん「そうか。今回はやむをえないが、これからは失敗のないように注意してほしい」

松崎さんはこう言って B 課長を帰した。しかし 1 カ月後、再び同じようなことが起きた。

B 課長に頼んでおいた書類の作成が、また遅れたのである。今度は松崎さんもちょっと頭にきた。早速 B 課長の職場に行き、説明を求めた。しかし彼の説明はどうも要領を得ない。前回の状況が頭のなかを駆け巡った。B 課長のケアレスミス、この職場ののんびりムード。

とっさに頭のなかに、「一罰百戒」という文字が浮かんだ。職場の空気を引き締めてやろうと思った松崎さんは、B 課長の机の前で「君の説明は説明になっていない。君の部下に対する指導力にも問題があるんじゃないか。今後気をつけたまえ！」と叱った。

数日後、「のんびりムードも引き締まっただろうか」と思いながら B 課長の職場に行ってみた。しかし以前と様子が違う。それは職場の雰囲気が引き締まったというのではない。何かばらばらな感じなのである。

一罰百戒の行動の後、B 課長の部下は彼の指示に従わなくなったという。公衆の面前で叱られ、無能の烙印を押された人間になぜ従わねばならないか、ということらしい。

あの一件以後、松崎さんに対する B 課長の態度もおかしくなったようだ。こちらの言うことに反発している感じがする。

「しまったな」と松崎さんは思った。

[ポイント]

- (1) 松崎さんの失敗は、B 課長を彼の部下の前で叱ったことにある。ASEAN の人はプライドを重んじ、面子をつぶされることを嫌う。人前で叱られるのは最大の屈辱である。国によって習慣が異なるので、「部下に対する注意の仕方、しかり方」には十分気をつけること。
- (2) 部下を注意する時は、相手の言い分をまず聞くこと。そして相手に過ちがあると分かったら、それを具体的に指摘すること。そのうえで対策についてもアドバイスを与えて考えさせる。感情的になってはいけない。

事例9 「すみません」と言わない従業員

鶴見社長は赴任して、あっという間に1年が過ぎた。これまで色々な経験をしてきたが、赴任直後の出来事が今でも、大変印象に残っている。

予算編成の時であった。利益計算がどうしても合わず、現地スタッフが4～5人がかりで検算し、重要な数字のミスを見つけた。すぐに会計課長に、その原因を質問した。

鶴見さん「どうして、こんな間違いをしたのだ」

会計課長「その計算は私がしたのじゃありません。部下が計算した数字をそのまま使っただけですから」

鶴見さん「それじゃ、会計課の責任者としての君の責任ではないか」

会計課長「いえ、私のミスではありません。私は計算をしていませんから」

こうしたやりとりを幾度か繰り返すだけで、最後まで会計課長から、責任を認める発言は出てこなかった。

鶴見さんはその後も、幾度か同じようなような経験をした。工場をみて回っていた時である。ある職場に、不良品が積まれていたので、さっそく職場長を呼び、原因について聞いた。

鶴見さん「この不良品はどうして発生したんだ」

職場長「機械の故障で不良品が出てしまいました」

鶴見さん「この不良品の量をみると、数分間、機械は故障のまま動いていたことになるな。故障の発見に、なぜそんなに時間がかかったのか」

職場長「おかしいと思って、すぐに機械をとめたのですが」

鶴見さん「君が注意していれば、もっと早く故障を発見し、機械を止めることができた筈だ。それは君が責任もってする仕事だよ」

職場長「私の不注意が原因ではありません。機械の調子がわるかったのが原因ですし、機械のチェックは私の責任ではありません」

こうしたことを何度か繰り返したが、最後まで職場長から自分の不注意を認める発言がなかった。鶴見さんはやむを得ず、その後の対応策を指示して職場を離れた。

『すみません』と一こと言ってくれれば、済んでしまうし、こちらもカッカする必要がないのに」

自分の責任でないことを、何でこんなに頑固に言い張るのかと、鶴見さんには当時、不思議に思えた。

[ポイント]

- (1) 日本では、率直に自分の間違いを認め、反省する正直さが評価されるが、それは日本特殊の傾向と考えたほうがいい。したがって、そうした感覚で現地従業員と接すると、鶴見さんのような経験をすることになる。
- (2) 日本に比べ、ASEAN は契約思想を重視する社会である。自分の誤りを認めることは、契約に基づきペナルティーを受け、場合によっては契約の解消（つまり解雇）につながることを意味する。したがって簡単に誤りを認めないし、自分の立場を弁護し、起きた問題にたいして、如何に自分に責任がないかを弁解する傾向が強い。
- (3) こうした従業員の思考方法や行動パターンに腹を立て、ただ叱ったり、責めたりするだけでは、問題の解決にならないし、よけいに従業員は責任回避の言動をとり、「自分の責任で何かをやらない方がましで、言われた事だけをやっていればいい」という考え方をとるようになってしまう。まして職務権限が曖昧であるにもかかわらず（現地ではよくあるケースであるが）、責任だけを追及すれば、誰でもそうした態度をとることになるう。
- (4) 派遣者が力を注ぐべき重要な点は、①同じ問題を繰り返さないように対応策を従業員と相談し、改善策を考えること、②さらにそれを通して、従業員の問題に対する判断力、分析力、改善力を高めることにある。
- (5) 事例の計算ミスの場合であれば、ミスの発見や重要な管理ポイントに関するノウハウを会計責任者に教えることが、また機械故障による不良発生の場合には、如何にしたら故障に対応できるか（例えば、自動ストップ装置の取り付け）を従業員と検討することが必要である。
- (6) もちろん会社に多大の損害を与えたり、会社の名誉を傷つけたりした場合には、証拠をあげ責任の所在を厳しく追及し、適切に対応することが必要である。

事例 10 神（紙）に誓って

H社の海部工場長は、最近あった出来事を思い出していた。

ある日、彼のところにひとりの現場作業者がやって来た。

「実は工場の作業者のなかに悪い人間がいます。会社の倉庫から材料を盗みだして他人に売り飛ばしているのです」

海部さんにはちょっと信じられない話であったが、「そうか、ありがとう。では後はこちらで対策を考えよう」と言って、その場では作業者を帰した。

早速事情を調べてみると、その通りであった。名指しされたX君は、工場の倉庫から時々材料を持ち出しているようである。しかし現行犯でもない限り、それを理由に彼を解雇するわけにはいかない。

そこで海部さんは一計を案じた。X君を部屋に呼んで話を聞くことにしたのである。

海部工場長「X君、実は君を呼んだのは訳があるんだ」

X君「何でしょうか」

海部工場長「君のことを悪くいう人がいるんだ。君が工場の倉庫から資材を盗みだして、転売していると言っている。本当かい」

X君「……………」

海部工場長「しかしね、X君。僕はそれを信じていない。単なる中傷だと思っている」

X君「……………」

海部工場長「だけどね、一応潔白を主張したほうがいいよ。そこで、疑われるようなことは神に誓って一切していないと紙に書いて、サインして持ってきてくれないか。

君のことを悪く言う人がいたら、彼に見せてやりたいんでね」

その後、X君は姿を見せることはなかった。会社を辞めてしまったのである。

「やっぱり犯人だったんだな」海部さんは溜息をついたが、神に誓うことの重要さに驚いたのである。

[ポイント]

- (1) 相手の不正や過ちを問い質す場合、まず相手の話を聞くことから始めたい。こちらから一方的に詰問するようでは相手も身構えてしまう。相手に話をさせたうえでこちらの考えを述べるようにする。
- (2) 懲罰を行う時には、正確な調査と情報収集を事前に、しかも綿密に行うことが大切である。たとえ事実であっても証拠や証人がなかった場合、相手が訴えた時裁判で負けてしまう。内密に弁護士に相談して十分な準備をしてからアクションをとること。
- (3) 同時にこの事例は、何か約束をする時に、それを書類にしてサインするという行為が非常に重みのあることを示している。とくに、フィリピンのようにキリスト教徒の多い国では神に誓ったことになるので、その重みは尚更のようである。
- (4) また ASEAN は契約社会なので、重要な案件については、サイン付きの書類で約束することが必要である。

事例 11 時間に遅れた運転手

小島取締役の今日の仕事は、日本本社から来た常務のアテンドであった。朝 9 時、ホテルまで常務を迎えに行き、60 キロ離れた工場へ案内し、午前中は工場の概況や製品についての説明をした。昼食後は、事務所に戻って現地法人の経営状況について報告を行った。

夕食はこの国の料理を堪能してもらうためにレストランに案内し、その後クラブに行き、常務をホテルまで送った。自宅に戻ったのは 11 時だった。今日は一日中、カンパニー・カーで移動した。もちろん運転手付きである。

最近、このようなハードなスケジュールが連続している。少々体にもこたえる。しかし自分同様に運転手も大変だろうと思う。こちらのスケジュールに合わせて、彼も最近は残業が非常に多くなっている。

そういえば今日もこんなことがあった。夕食後、繁華街に出掛けようとしたのだが、自分の車がなかなか来なかった。5 分しても、10 分しても来ない。常務も「どうしたのかね」と言う。

「すみません。ちょっと、駐車場が遠いものですから少々お待ち下さい」と言って常務には待ってもらった。

15 分位して車が来た。「時間は言ってあったのに、ちょっと遅かったな。さっそく明日、注意しなくては」と思いながら、ふとある派遣者の失敗を思い出した。

その派遣者は自分の車がなかなか来ないので怒り、やっと来た自分の車の運転手を、公衆の面前で怒鳴りつけたのである。周りにいた日本人もいやな思いをしたし、日本人派遣者の悪いイメージを作り上げてしまった。

[ポイント]

- (1) 部下を注意する時には、彼らに対する理解と配慮が欲しい。とくに熱帯の国では労働条件は厳しい。日本のようなペースでは仕事は続かないことを理解したい。
- (2) 運転手の場合には、長時間労働になることが多い。しかもずっと主人を待っていないければならないので、大変疲れる仕事である。また、お客さんに不快感を与えないために水浴びをするという配慮をしている運転手もいる。この辺の事情を頭に入れて、運転手に接したいものである。
- (3) 例のような失敗をしないためには、運転手には当日の予定を概略教え、出発時間などをきちんと知らせ、待機していて欲しい時刻を教える必要がある。ただし、そうした情報（行き先、滞在時間等）は運転手仲間を通じてすぐ広まる。安全に問題がある場合には、直前に伝える等の配慮も必要である。
- (4) また、遠い駐車場あるいは、混雑のためいつもと違う駐車場に停める時には、時間がとくに心配である。そうした場合には、早めに、車を廻すよう告げることが大切である。



タイのビル群と建設現場

2.3 部下の評価

事例 12 厳格な査定を嫌がる現地管理職

O社の現地工場は、1年前に操業を開始したばかりで、まだまだ工場内はあわただしい。そんな時に、小島総務部長は着任した。

小島さんは人事労務も担当している。ちょうど、今年の人事考課が実施され、各管理職から結果が出てきたところである。それを見て彼はオヤッと思った。

人事考課表を見ると、ある管理職は自分のどの部下に対しても、業績や勤務態度といった各項目で最優秀のA評価をつけているのである。3段階評価で何人かがAというのなら話はわかる。ところが全員がAなのである。しかも、同じような考課を出してきた管理職が、他にも数名いた。

「いったいどういうことだろう。これでは人事考課になっていない」

早速全員にAを付けた管理職のひとりを自分の部屋に呼んで、小島さんは、次のように言った。

「この人事考課はどういうことだろうか。全員が最優秀のAになっているね。君の部下が全員同じ評価になるとは思えないよ。普通ならBがつく人間だっているはずだ。もう一度人事考課をやり直して欲しい」

人事考課表を受け取ると、その課長は出て行った。翌日、この課長が人事考課表を持って再び現われた。

「直してくれたかね」

「ええ、改めて人事考課をしました」

ところがその考課表を見て、またまた驚いた。今度は全員にBがついているのである。

小島さんはこのことを、駐在経験の長いP社の本橋さんに話すと、同じような悩みをもっている様子であった。

本橋さん「うちでも、同じような問題を抱えているんですよ。こちらの人は他人を悪く言うのを嫌うんです。ですから多分、他人に嫌われたくないという気持ちが強いのだと思います。悪い評価や人と差をつける評価をしたがらないのは、そんなことが理由になっているのではないのでしょうか」

小島さん「しかし、それでは人事考課のしょうがないじゃないですか」

小島さんはどうしたものだろうと、途方にくれた。やむをえず数日後、彼は部下の課長たちを呼んで話をした。

「君たちは管理職としての責任を果たしてほしい。その責任のなかには部下に対する人事考課というものもある。適材適所の人材配置のためにも人事考課は必要なんだ」

「自分の部下全員に同じ評価をするというのでは、人事考課をやったことにはならない。確かに人に嫌われるようなことはしたくないだろうが、これも管理職の務めと考え、しっかり実行してほしい」

このように、折りあるごとに彼は話をしたためか、次第に課長たちも、人事考課といえる評価をするようになってきた。とはいえ、まだまだ不十分な点が多い。継続的に課長を指導していくことが必要だ、と小島さんは考えている。

[ポイント]

- (1) 事例にあるように、現地管理職には人事考課で差をつけることを避ける傾向がある。「他人を悪く言いたくない」等の理由が考えられるが、現地管理職には適正な考課をしてもらわねばならない。現地の人の考え方をまず理解した上で十分に説明して、人事考課の意味や仕組みを納得してもらう必要がある。
- (2) そのためには、①働きや能力に見合って報酬を払うことが公正であり、働きや能力を評価（考課）することが必要であること、②人事考課は人材の最適配置のための情報収集の一環であること、③それを前提として各人の能力開発が実施されること、④昇進や昇格には限度枠があり、どうしても人事考課が必要なことなどを強調して、説明することが有効である。
- (3) 一般的に、現地従業員には競争する、仕事の能力や意欲を高めようという意識が希薄なので、それを改善する方法としても人事考課は大切である。
- (4) 現地管理職が「評価に差をつけたくない」と考える背景には、評価結果に対する部下のクレームがある。現地管理職がクレーム対応に困っている場合には、派遣者はサポートしてあげることが大切である。ただし日本人は、現地管理職の部下の考課に直接関与しない方がよい。

事例 13 昇進の決定は公正であったのか？

W 社の年に一度の昇給査定の時期が来た。最近、この国の市場は非常に厳しく、昇給を凍結している企業も少なくない。W 社の業績もあまり芳しいものではない。例年と違って、あまり従業員が喜べそうもない状況である。

江田社長は現地の人事部長に対して、スタッフに関する今年の昇格候補者のリストアップを命じた。会社の業績を考慮して、今年は少し枠を厳しくすることも指示した。後はこの人事部長が昇給や昇格に関する内規に従って、案を作成するはずだ。

後日、人事部長からリストが提出された。候補者は 4 名だったが、人事部長の推薦に従って江田さんはそのなかの 2 名を選んだ。その後この人事が発表されたが、思わぬ反応が社内から出てきた。あるスタッフは、江田さんに直接、苦情を言ってきたのである。

スタッフ「先日、発表された昇格決定者の 2 名のうちの 1 人は、昇格に必要な基準年数を満たしていないのを、社長はご存じですか」

江田さん「そんなことはない筈だ。人事部長には、人事規定に従って候補者を選定するようにと指示しておいた」

スタッフ「それだけではありません。人事部長が選んだ 4 名の候補者以外にも、有資格者がいます。R さんがそうです。私たちの目からみると、R さんの方が、リスト中の候補者より優秀だと思いますが。社長はどうお考えですか」

江田さん「むー。これは、重要な人事問題なので…。意見として聞いておこう」

さっそく人事部長を呼んで、詳しい事情を調べたが、このスタッフの言うことが正しいようだ。

江田さんは人事部長の結論をそのまま信じて決めてしまったことを反省した。もっと詳しいデータを彼に提出させたうえで、自分も候補者についてチェックすればよかったと思ったのである。

しかし会社の決定を覆すわけにはいかない。2 人の昇格はそのままとし、問題の R さんについては、6 カ月遅れで、特別処置として昇格させることにした。

[ポイント]

- (1) もちろん、スタッフや現地管理職の昇格・昇給にあたっては、人事担当責任者の判断を尊重することがまず大事である。その判断を派遣者が勝手に覆すようでは、人事担当責任者は自分には権限がないと感じ、モラルに大きく影響する。
- (2) しかし上位者としては、最終的にその判断が適切なものであるかどうかを異なる視点からチェックしなければならない。たとえば、複数の人種からなる国では、自分と同じ人種を優遇したり、採用したりするといったこともある。
- (3) 企業にもよるが、日本人管理職と現地管理職から構成される委員会を組織し、昇給・昇格に関わる人事考課について協議する仕組みを作ることが有効であろう。これによりエコヒイキのない公正な判断が望めるし、昇給・昇格の決定に対する従業員の納得性も得られやすい。
- (4) ASEAN の人たちは、事例のように、人事考課や昇格決定の結果をお互いに知らせ合い、他人と比較して自分の考課がなぜ悪いのかと、苦情を持って来る人もいる。こうした場合には、考課者としては、考課の理由をはっきりと本人に示す必要がある。「総合評価が悪いから昇格させられない」といった、漠然とした説明は避け、客観的なデータを揃え、具体的な項目についてどの点が改善努力の必要があるかなど時間をかけ、根気よく説明することが大切である。

2.4 部下の育成・処遇

事例 14 教育訓練体制の整備は重要な課題

島田社長は2回目、6年ぶりの駐在である。着任早々、事業の多角化のために、事務系・技術系合せて10名の大学卒、20名の生産要員の高校卒を採用することになった。

新聞広告で広く公募したところ、何倍かの応募者が集った。履歴書などによる書類審査の後に、学科試験を行った。これで1.5倍程度にまで絞り、最終的には面接試験で採用を決定する予定である。

学科試験の結果を検討する会議でのことである。半年前に赴任したばかりの技術者の砂山さんから、技術系大卒と生産要員の高卒の応募者について、つぎのような発言があった

砂山さん「成績の飛び抜けていい人もいますが、全体的に見ると、どうも成績が良くない。とくに、数学や物理等の基礎的な知識に欠けているところが目立ちます。これでは、予定人数を採用しても大丈夫か心配です」

島田さん「僕は日本で人事部門が長く、入社試験を何度も経験してきたが、確かに試験の成績を見ると、物足りないところがあることは分かるよ。しかし、学生の知識のレベルは、この国の学校教育や職業教育の水準に関係するし、前回赴任した当時に比べると、とても良くなっている」

砂山さん「物足りないことは、やむをえないので諦めろ、この国全体の教育水準の向上を待てとおっしゃるのですか。それじゃ何年たっても、技術の移転や経営の現地化を進めることは難しいですよ」

島田さん「そうじゃない。試験によって学力水準を測るだけでは十分じゃない。まず、良い素質もっている人を採用することが重要だよ。そのためにも、面接試験は慎重にしないとイケない。その後、会社の中で、育てていくようにしなければいけないのじゃないか」

こうした議論をしながら、島田さんは「うちの企業は十分な教育・訓練体制を備えているのか」と反省しつつ、ある日本人技術者が言っていた不満を思い出していた。

「生産現場でトラブルが起きた時など、『トラブルの原因は何か。それを防ぐには、どのような対応をとればいいのか』を、『なぜ』にさかのぼって説明しても、よく理解できないようです。多分、機械や工程に関する基礎的な知識が十分でないためだと思います。この辺が解決しないと、日本のように、現場に改善能力を求めても無理じゃないですか」

技術移転と経営現地化の促進、コストダウンや品質向上などの要請等、会社をとりまく

厳しい課題を考えると、人材育成の体制を整備することが急務だと、島田さんは感じている。

[ポイント]

- (1) ASEAN の多くの国はまだ、学校教育や職業教育が量的にも質的にも、日本に比べ未整備な状態である。そのために、事例のように「学卒者の知識・能力の水準が十分でない。」あるいは「基礎的な教育を受けた人材が不足している」と感じることは多くあろう。
- (2) しかし、不満を訴えるだけでは何の解決策にもならない。素質は十分あるので、「社内の教育訓練体制を整備し、従業員の能力開発に積極的に取り組む」ことによって、企業自身で解決していかなければならない。今後は、これまで以上に競争が激化し、経営の高度化と技術革新を進めていかざるをえないだろう。それに対応するためにも、一般職から管理職までの全ての従業員に対して、計画的な人材教育を積極的に行うことが重要である。
- (3) とくに将来、会社の中核として育っていくであろう従業員に対しては、日本への研修派遣等の方法を活用して、集中的かつ豊富な教育機会を与える必要があろう。
- (4) 同時に、教育訓練体制が十分機能するには、能力の向上と仕事の成果に適切に対応した処遇、昇進等の人事管理の仕組みが必要である。
- (5) なお現地従業員の能力を判断する場合に、彼らの能力が原因でなく、日本に比べスタッフが少ないが故に、仕事をこなせないことがあるので注意したい。例えば、日本と類似の設備が導入されていれば、現地の工場技術者が扱うべき管理項目は日本と同じである。しかし人数が少ないため、現地技術者はオーバーワーク気味になり、結局、何もできないという状況になることがある。こうした場合には従業員と相談しながら、仕事の内容を整理し、管理項目に優先順位をつけ、仕事の方法を再編することが必要である。

事例 15 後継者を育成しない現地管理職

X社では中堅管理職の育成が目下の課題となっている。着任してまだ1年の会田社長にとって、この課題は非常に重い。

会社が設立されて既に30年。設立当時に採用した大卒社員は、現在部長になっている者もあり、立派に仕事をしていると会田さんは考えている。しかし問題は彼らに続く人材の育成である。

会社の定年は57歳程度。現在の部長レベルの現地管理職は、あと数年すれば定年退職となる。当然、現在の次長もしくは課長レベルから部長へ昇進させることを考えねばならない。ところが自分の見たところ、現在の次長・課長はまだまだ知識・経験ともに、次の時代を担える人材とはいえない。

「彼らもこの会社に入って十数年経っている。にもかかわらず思ったほどの職務遂行能力を身につけていないのはなぜだろう」

赴任したときから不思議に思っていたが、しばらく様子を見ているうちに、その背景が分かってきた。

現在の部長レベルの仕事ぶりを見ていると、とにかく忙しそうである。次から次へと書類を決裁し、いろいろな指示を部下に出している。一方、部下である次長や課長は、どちらかというと暇そうだ。

実は部長のやっている仕事のなかには、課長レベルで十分対応できるものさえある。

なぜそうなっているのかをもう少し詳しく観察してみると、どうやら部長の方に原因があるようだ。それも自分の地位を守ることが発端らしい。

自分の地位を脅かすほどの能力を部下が身につけないよう、部長は部下の指導や教育をあまり行っていないのである。当然部下は職務遂行能力が向上しないし、重要な仕事はできない。そこで部下に仕事を任せられないので、部長自らがそれをせざるを得ない。そのような悪循環で現在にいたっているのである。

[ポイント]

- (1) 現地管理職には、部下の能力が向上すると自分の地位が脅かされるなどと考え、部下指導をおろそかにする傾向がある。人材育成のキー・マンである管理職がこのような意識をもっているとすれば、企業にとり大きな問題である。
- (2) この問題を解決する第一の方法は、部下を教育・指導し、後継者を育成する必要性を繰り返し理解させることである。後継者を育成することにより、自分が昇進し、より高度の仕事ができるようになること、さらには自分が不在のときでも会社は活動を止めるわけにはいかず、その仕事を代行できる人材を育てるのも管理職の責任であることを説く必要がある。
- (3) そのためにも、会社としてしっかりした昇進システムを構築し、それに対応した教育訓練プログラムを用意したい。そのうえで優秀な現地管理職を役員に登用する道を用意しておけば、人材の育成が促進され、経営の現地化がいっそう推進できる。
- (4) さらに、役職に応じた職務分掌を明確にすること。この点が曖昧なため、上司が部下の仕事を抱えてしまったり、部下育成の手掛かりを見失っていることもある。

事例 16 研修成果を出し惜しむ帰国研修生

Ｌ社では、最近、技術研修生を日本に派遣するようになった。工場の立ち上げの時は、日本人中心で運営せざるを得ないが、その後の工場運営は現地の人材に大幅に任せなければならない。しかもできるだけ早くその体制にしたい、と現地法人も日本本社も考えていた。

日本に派遣されたのは大卒２名であった。現地工場と同規模の日本工場に派遣した。期間は６カ月である。

会社側は彼らを将来の幹部候補生と考えており、生産部門のキー・パーソンとして期待していた。彼らもその期待によく応え、日本でしっかり勉強してきた。石田工場長も一安心であった。

ところが帰国後、様子がどうもおかしい。期待した効果が出てこないのである。

石田さんはこの二人の技術研修生が、日本で身につけた技術を部下に教え、彼らと部下のチームワークで、現地工場への技術移転を速やかに達成してほしいと考えていた。

どうしたものかと考えあぐねた石田さんは、研修生の一人を呼び話を聞いてみることにした。

石田さん「日本では、期待した技術を習得できたかい」

研修生「はい。思った以上の成果があったと思います。日本の進んだ技術を、この会社に役立てたいと思っています」

石田さん「君の部下は、その新しい技術を熱心に勉強しようという意欲がないのかね。」

君が日本で得た成果が、部下たちに浸透しないと聞いているが」

研修生「部下たちに教えなくも、私がやりますから大丈夫です。それに彼らには、勉強しようという気持はないと思いますよ」

石田さん「それでも、部下たちに教え、彼らを育てる努力をしないとだめだよ。ところで君が日本で勉強した資料を、部下たちが見れる場所にファイルしてあるんだろうね」

研修生「いいえ。大事なものですから、私の机の中にしまっています」

どうも帰国した２人には、「学んできた技術は自分の財産であり、他人に与える必要はない」と考え、出し惜しみしているようである。

石田工場長は、さっそく対策を検討することにした。

[ポイント]

- (1) ASEAN では、教育や研修によって自分が得た技術や技能は、自分個人の財産である、それによって自分の価値が高まるので、それを他人に譲る必要はないと考えるのが一般的である。そのため、研修後、給与アップを要求してくることも多い。会社のために研修に行ったので、その成果を皆に分けて当然というのは日本的な考え方である。
- (2) しかし、研修成果の配分なくして技術移転と経営現地化のスピードアップは望めない
ので、問題解決の方法を工夫しなければならない。
- (3) 具体的には、以下のような方法が有効であろう。
 - ① まず研修派遣にあたって、なぜ研修に行かせるのか、帰国後は成果をどう活用してもらうのかを本人と十分話し合うこと。研修に夢を持たせ、責任を自覚させることが必要である。
 - ② また日本研修のみでは、期待されている技術・技能をマスターできないことをよく理解してもらうこと。そのためには、①日本研修は育成計画の中の一ステップであること、②研修で習得した技術・技能は実務の場で実践し、経験を積むことによって身につくものであることを十分に説明する。
 - ③ 具体的には、①長期の育成計画を立て、その下で派遣の目的を明確にする、②研修課題を本人に立ててもらい、その内容が研修目的に合致しているかを、会社側が研修生と一緒に慎重に検討する、③帰国後に研修成果をだれに、あるいはどのグループに指導するかを決めておく。
 - ④ 研修成果を部下に移転することが、本人にとってメリットがあることを説明する。
事例の石田さんは、この後に研修生に対して「君たちは担当部門の責任者として、自分の部門の業績に責任を持つことになる。チームワークの仕事なのだから、部下に技術を教えなければ、自分の部門の業績は向上しないし、結局君たち自身の成績が悪くなるんだよ」と説得している。
 - ⑤ 最後に、部下育成を人事考課の重点査定項目とすることも効果的な方法である。
- (4) これらの事情は技術系に限らず、事務系スタッフや管理職の研修にもあてはまる。

事例 17 職場で浮いている大卒エリート係長

Y 社は、この国で操業を開始して 10 年になる。設立時から赴任している橋本社長は、技術者の採用にずっと苦労してきた。

メーカーとして、技術力の向上は何をさておいても重視すべき課題である。技術力向上の鍵は優秀な技術者の育成であり、そのためには優秀な人材を採用したいというのが、常に考えてきたことであった。

しかし Y 社は進出当初、非常に小規模でもあり、日本での知名度もこちらではまったく通用しなかったのが、優秀な大卒社員を採用することなどまなまならなかった。やむなく高専卒業者を採用の中心に据えていたのである。

しかし生産が軌道に乗り、この国でも名前が知られる企業に成長してきた。今年になって、ようやく技術系の大卒社員の K さんを採用できた。社長はこの会社の将来も大分明るくなったと感じ、彼には大きな期待をかけていた。

K さんは早速工場に配置された。大卒であるので係長からスタートした。ところがどうも様子が変わる。

彼とまわりの人との関係がうまくいっていない様子だ。まわりは係長を助けるというよりは、非協力的な態度で彼を困らせているようである。

K さんの上司の課長に聞いてみると、部下の側にエリートに対する反発があるらしい。

橋本社長「K さんは職場の中で浮いているみたいだね。なぜ、なんだ」

課長「仕事に精通していないのに、なぜ係長として、自分たちを指示するのかという反発があるのですよ」

橋本社長「そのことについて、君はどう思う」

課長「無理からぬところがありますね。仕事の指示を間違えることがよくあるし、現場で問題があって相談しても、K さんはまだ適切な措置を指示できませんからね。ある高専卒の部下のエンジニアは、『自分の方がこの会社では、仕事のうえでいろいろ経験を積んでいる。それなのに、何であんな経験のない人が自分の上司になって、俺に命令するんだ。しかも俺の倍の給料も取って……』などと陰口を叩いていますよ」

これを聞いて「どうしたものか」と、橋本さんは困ってしまった。

[ポイント]

- (1) ASEAN 各国では近年急速に大学数が増え、大卒者の採用はそれほど難しくはなくなっている。だが、大卒者自身のプライドは日本と比較できないほど高く、入社当初から相応の待遇を要求する。
- (2) 他方、日系企業のなかには大卒さえ採用すれば、技術力が向上し、どんな問題でも解決するという考えを持っているところがある。確かに大学卒業者は優秀な人材が多いが、実務の経験はない。採用してから、教育訓練や配置などにおいて、細かな配慮をしなければ、彼らの能力は発揮されない。
- (3) エリートの下で、下積みとなる従業員のいることも忘れてはならない。彼らの貢献なくして会社は動かないし、彼らの現場での経験は貴重である。これらの従業員に対する配慮が必要であり、どのような方法をとれば、大卒などの新人が古参従業員に受け入れられるかを慎重に考えたい。
- (4) 具体的には、次のような対策が考えられる。
 - ① エリートといっても、実務経験のないまますぐポストにつけるのは問題である。といって一兵卒からスタートさせるのでは彼らのエリート意識とぶつかるので、期待する責任あるポストに就ける前に、教育のためのステップを踏ませるべきである。
 - ② ある日系企業では、1年間は教育期間であることを本人に納得させたうえで、現場に通じた人物につかせ、各セクションを回ったり、会議や交渉にも参加させるなどして経験を積ませている。
 - ③ あるいは他の日系企業では、大卒の技術者をまず総括的な管理部門に置いて、実務経験をさせる。それを通して、現場との関係を作った後、工場に配置転換する。一応実務も分かったうえでの就任なので、工場で部下を指導できる状態になっている。

事例 18 車は立派なステータス・シンボル

B社はこの国に進出して10年。いまでは全国に30近くの営業所を有し、営業所から全国数百の特約店を通じて、同国の津々浦々に製品を供給している。

近年、市場の競争は厳しい。江川取締役は、営業力の強化が必要であると考えていた。そのためには、営業所のセールスマンが特約店を回る回数を増やす必要がある。実は、これがいちばんのネックであった。

いままで営業所に配置されていた車は1台で、この1台を営業所長と部下のセールスマンで共有して営業活動をしていた。各営業所のカバーするエリアはかなり広い。江川取締役は営業担当者が特約店回りをしやすい体制にしようと考え、車を1台増やすことに決めた。

- ① 広大なこの国の中で、営業のために走り回る。中古車では故障などが心配なので、購入する車は新車とする。
- ② 購入車は営業所長の専用車とする。
- ③ これまでの車が中型車であること、営業所長用といっても営業活動に使用されることを考え、購入車も中型車とする。

以上の点を全営業所に通知したところ、すぐに各営業所の所長からクレームがついた。1台増やすことで、無条件に喜んでもらえると考えていた江川さんはびっくりした。

営業所長「新しく購入される車について、納得できないことがあります」

江川取締役「車を増やす必要がないのかね。営業力を強化するためには必要だろう」

営業所長「車を増やすことについては、喜んでいますが。しかし、所長専用の車であるのに、部下と同じ中型車なのですか。それが納得できません」

江川取締役「君の部下たちが使う車はもう古いじゃないか。今度の車は新車だよ。それに営業所長専用の車といっても、営業のための移動の手段じゃないか。機能的に考えてもらえば、問題がないと思うが」

このようなクレームに納得できない江川さんは、「我慢してくれ」と言って、その場を済ませた。しかしその後、他の幾人もの営業所長から同じクレームがきた。

江川さんは「日本人なら、そんなこと気にしないのに。大型車を買って営業所長の車にした方がよかったのだろうか」と悩んでしまった。

[ポイント]

- (1) 企業内の地位や権威を示すステータス・シンボルには個室，秘書，両袖机，車など様々なものがあるが，何が大事かは国によって異なる。当然，その国で大事なステータス・シンボルが肩書きに合わせて与えられなければ，現地管理職の中に不満が生まれる。
- (2) この事例の国では，管理職にとって，車が重要なステータス・シンボルの一つである。それを江川さんのように「合理的でない」といって無視することはよくない。とくに，日本人の場合には「地位にかかわらず，同じものを与えることが平等である」とする傾向が強いが，ASEAN では「地位に応じてものが与えられるべきで，それが公平（フェア）である」とする考え方が強いので注意する。
- (3) こうした現地社会の文化や慣習には，日本人派遣者に分からないことが多い。したがって，何か新しい施策を実施する場合には，日本人的な常識や感覚から安易な発想をしないこと。意思決定の過程に現地従業員を参画させ，彼らのアイデアとアドバイスを取り入れることが大事である。

3. 労働条件管理と労使関係

3.1 給与の決め方

事例 19 遠距離通勤者の手当は高くすべきか？

M社の工場はもともと都会にあったのだが、生産規模の拡大によって手狭となり、郊外に移転した。

新工場は旧工場から30キロ近く移動したものの、旧工場の従業員も働いている。彼らは長い道のりを毎日通ってくるのである。

新工場の操業開始とともに着任した山本工場長は、従業員が毎日遠くから通ってくるのを見ながら、みんな頑張っているなと感じていた。

ところがこの会社には通勤手当がないということに気がついた。労使交渉の準備のために、賃金体系を勉強しているうちにわかったのである。

「みんな遠くから通ってきてくれるのに申し訳ない。ここはきちんと手当を設けよう」

通勤手当の設定自体は至極簡単だった。通勤距離に応じて手当の額を3段階に分けた。日本の規定を参考にして、現地の水準に合わせて設定したのである。

1週間後の労使交渉の席で経営側は、通勤手当の新設を提案した。ところが思ってもみなかった反応が組合からあった。会社提案のままでは、通勤手当の新設には反対であると言う。

最初この話を聞いた山本さんは、なぜ組合が反対するのかわからなかった。せっかく新しい手当を作り、彼らもお金が入るのになぜ反対するのだろうか。もしかすると、遠距離通勤者の手当が近距離通勤者のそれに比べてまだまだ低すぎるのかな、と思った程であった。

この労使交渉の場で組合が主張した反対理由は、まったく違っていた。

山本工場長「なぜ、通勤手当に反対するのか理解できない。よく、説明してくれ」

組合「我々が問題としたのは、遠距離通勤者の手当を近距離通勤者より高くするのは納得がいかないということだ」

山本工場長「よく、分からないな。遠距離から来る従業員は、交通費と時間がかかっているのだから、手当が高くても当然だろう」

組合「工場長、それは違う。工場で残業や休日出勤などが必要な時、遠距離通勤者にはそれが難しいかも知れないではないですか。それに工場で急遽、臨時作業をしなければならない時に、近距離の人ならすぐ呼び寄せられるが、遠距離通勤の人には難

しい。会社にとってもメリットの大きい人たちに厚く払う手当を考えて欲しいのです」

この話を聞いて、「なるほど」と山本工場長は唸ってしまった。組合の主張は筋が通っている。しかし、はるばるやって来る従業員にも報いてやりたいという考えもあった。

結局、通勤距離に関係なく手当の額は同じにすることで組合と妥結し、通勤手当の新設が決定された。

[ポイント]

- (1) 給与、特に諸手当の決め方は、それぞれの国独特の習慣や考え方に左右される場合が多い。たとえば、日本で一般的な手当でも、海外に出れば特殊な手当というものがある。とくに家族手当、住宅手当、通勤手当等の、本人の仕事や能力に直接関係のない手当にその傾向が強いようだ。日本方式の手当をそのまま導入しても、日本と同じ効果があると思わないこと。
- (2) また一度導入すれば、その手当は従業員の既得権になり、撤回が非常に難しいことも認識しておく必要がある。
- (3) それでも、日本的な手当を新たに導入する場合には、現地管理職とともに「導入する意図は何か」、「その効果はどうか」について慎重に検討すること。日本人だけで先行して決定すると、思いがけない結果がでる。
- (4) 事例の通勤手当の場合には、そのような手当の習慣がない現地従業員にとって、「なぜ、必要なのか」が理解できない。会社側の意図が従業員の中に浸透しない限り、手当の効果はない。

事例 20 国によって多様なお祝い金

タイの首都バンコク、チャオプラヤー川沿いのほとりのレストランは、今日もタイの人たちで一杯だ。遠くを見ると、夕日に赤く染まるワット（寺院）が美しい。川をつたって吹いてくる風も心地よい。

レストランでタイ料理を囲む数人の日本人がいた。彼らは B 社の派遣者である。B 社は ASEAN 各国に工場を持っている。今日は ASEAN 地域の工場長会議がバンコクであり、各地の派遣者が集まった。インドネシアの山田さん、フィリピンの藤田さん、そしてタイの工藤さんという面々である。

たまたま現地工場のボーナスの話になった時、インドネシアの山田さんがこんなことを言う。

「イスラムボーナスって知ってるかい」

藤田さんも工藤さんも初耳だった。

「本当はボーナスとは違うけど、うちでは出しているんだよ。ハディアといってね、イスラム教徒は年に一度、給料の 1 カ月分程度を会社からお祝い金としてもらうのがならわしだった。それが政府通達で最低 1 カ月分支給するよう義務づけられた」と山田さん。

「それは絶対必要なの？」と藤田さんが聞くと、山田さんは次のように答えた。

「もちろん必要だよ。宗教的なものだからね。会社が赤字のためボーナスが支給できなくても、この手当は絶対必要なんだ」

「ボーナスといえば、業績が悪いから今年はなし、なんてことは難しいね。一度ボーナスを支給すると、いわば既得権ということになるようだね」と工藤さんが思い出したように言う。

藤田さんもこんなことを言う。

「そういえば ASEAN にある、ある日系企業では、創業 10 周年を記念して、従業員にお祝い金を支給したそう。ところが、翌年もそのお祝い金を支給してほしいと、労働組合から要求があったというよ。会社にしてみれば、10 周年というきりのいいところで支給しただけで、創業 11 周年記念などということは全然考えていなかったらうけど」

「ボーナスにしても、何かのお祝い金にしても、なぜ支給するのかをはっきり説明すべきだね。勝手に日本人の思い込みで支給したりするから後の反応に当惑するんだ」

夜も更ける。テーブルにはフルーツが出てきた。しかしまだ話は続いた。

[ポイント]

- (1) 毎月の給与以外に、日本のボーナスに似たお祝い金などが、国によっては慣習としてあるので注意したい。
- (2) お祝い金には、宗教や慣習の理由から支給されるものと、会社の都合で支給されるものの2種類がある。前者は現地の宗教や慣習を理解し、なぜそのようなお祝い金が出来たのか、その背景を理解することが大事である。たとえば、正月等に支給されるお祝い金は、その時期、親族一同で集まって正月を祝い、出費がかさむため企業が支給を始めたといういきさつがある。日本にないからといって、知らないというわけにはいかない。
- (3) たとえば、インドネシアではイスラム・ボーナス、マレーシアでは、いわゆるマレー、中国、インド正月の前に給料の一部を前払いする慣習、タイではタイ正月のソンクラン・ボーナスなどがある。
- (4) 会社独自のお祝い金の場合には、支給理由をはっきり説明した方がよい。さもないと、そうした習慣の無い現地従業員は、これからも当然、同じように続くものと考えてしまう。単に日本的発想で実施すると、現地の人は予想しない理解の仕方をすることがある。事例では、「なぜ、創業10周年が特別の時期なのか」が現地の人には理解されなかったようだ。
- (5) ボーナスと同様、お祝い金も企業業績と個人業績に応じて分配するという考え方が理解されるとは限らない。

3.2 労働時間管理

事例 21 動く祝日

マレーシアにあるI社に赴任した沢田工場長は、日本では体験できない貴重な経験を幾つもしている。それは多民族国家の生活体験である。

マレーシアは3つの民族からなっている。全人口の60パーセントを占めるマレー系、25パーセントの中国系、そして8パーセントのインド系という構成である。

I社の従業員も3つの民族からなっている。マレー人はみな敬虔なイスラム教徒であり、年に1回は約1カ月間の断食をし、金曜日にはモスクにお参りをする。

中国人やインド人も、自分たちの宗教と慣習を大事にして生活している。その結果として、この国では各民族の祝日、祭行事が同居し、何かお祝いをする時もそれぞれの慣習にそった行事が行なわれている。

沢田さんにとっていちばん印象深かったのは第2工場の起工式であった。各人種の慣習に従って、それぞれ起工式を行ったのである。それぞれの民族が自分たちの文化を大事にしている様子を見て、従業員管理のうえでも宗教や慣習を尊重しなければならないと感じた。

ところで最近、彼は思いがけない問題を経験した。イスラム断食の前々月のことである。人事部長と製造部長が沢田さんのところに、断食の明ける月の月間製造スケジュールを白紙のままで持ってきた。

両部長「断食明けの祝日がこの月に入りますが、どのような対応をとればいいでしょうか」

沢田さん「そんなこと問題にならないじゃないか。その祝日を組み込んだスケジュールを作ればいい」

両部長「しかし祝日が明日になるのか、明後日になるのかが、直前にならないと分からないのです。それにこの前後は、例年、休暇をとる従業員が多くでるんです」

沢田さんは祝日（国民休日）が動くことに驚き、カレンダーをよくみると、確かに変動するという条件がついてる。しかし、すぐに納期が心配になった。

同工場は“かんばん”方式を導入しているので、動く祝日が納期に与える影響は大きい。といって、祝日を無視して操業するのでは、この国の宗教や慣習を無視し、現地化にもっとも逆行するので沢田工場長は絶対すべきでないと考えている。

結局、沢田さんは、余裕を持った製造計画を立てることを具体的に指示した。

[ポイント]

- (1) たとえそれが業務に支障をきたす恐れがあっても、現地国の宗教や慣習を尊重することが現地経営の基本である。その問題は企業側の工夫で乗り切らねばならないので、そうした宗教や慣習を熟知しておくことが大切である。
- (2) たとえば、マレーシアやインドネシアといったイスラム教の国には断食の習慣がある。教徒の断食は非常に厳しい修業であり、太陽の昇っている間は何も口にできない。仕事の能率も低下するので、この時期は生産調整や取引先との協議など会社側の工夫が必要になる。
- (3) 事例で紹介されているイスラム教の断食明け休日は、シンガポールでは年初に決められるが、マレーシアとインドネシアでは直前に確定するので注意すること。また、マレーシアでは、休日が日曜日ではなく金曜日の州（ジョホール州など6州）があり、その州では木曜日が半日勤務となる。
- (4) 断食明け祝日前後に他の休日を振替連休とする企業も多い。

事例 22 休日出勤の魅力

R社の今野部長は製造を担当している。その日に作り上げる予定のものは、何があってもその日のうちに仕上げるというのが、今野さんのポリシー。

例えば、コネクターを生産している工場の一日の生産能力はだいたい1200個であるが、生産量の変動は大変大きい。1日500個程度の日もあれば、大手の顧客の電機会社からの要求で、1500個近く作らねばならない時もある。受注生産である以上やむをえない。

顧客はなるべく早く作ってくれと言ってくるので、今野さんはいつも、多少きつめの生産計画を立てている。それでも、通常時間内に処理できず、残業になることもたびたびある。

ところがある時、残業をやっても終わらない位の注文が来た。しかもそれを短期間で納品しなければならない。今野さんは休日出勤を決定した。

この国の労働法では、残業や休日出勤の場合には、通常勤務の2倍とか3倍の賃金を払うことになるが、期限に間に合わせなければならない。労働組合とも協議し、この休日出勤に同意してもらったのである。

その後もたびたび、このような事態が発生した。その都度、残業や休日出勤で対処する羽目になった。さいわい従業員も協力的で、いつも指定期限通りに納入できた。

ところが、しばらくして工場の様子がおかしくなった。平日の生産量が落ちてきたのである。以前なら達成できた水準をクリアできなくなり、残業や休日出勤がだんだん増えてきたのである。

最初はなぜだかわからなかった。以前できたことがなぜできなくなったのだろうと今野さんは考えた。

「もしかしたら」と、ふと思った。

「彼らは休日出勤して働いた方がお金になるので、平日の能率を落としているのではなかろうか」

どうやらその予想は当たっているようだった。彼らの平日の手の動きと休日のその間に明らかに違いがあるのである。

「生産計画の立て方に気をつけねばならないな」これが教訓だった。

[ポイント]

- (1) 現地従業員を管理する立場にある日本人派遣者は、現地国の労働法に精通することが重要である。
- (2) たとえば労働時間についてみると、ASEAN の労働法では、残業や休日出勤の割増賃金は日本以上に高率であり、時間賃金の 100 ～ 200% 増しである（事情篇を参照）。日本に比べ人件費が安いとはいえ、安易に残業や休日出勤を組み込んだ生産計画を立てないこと。
- (3) なお、日本と異なり有給休暇の取得率は大変高く、多くの従業員が 100% 消化する。また、その他に有給の病気休暇（Sick Leave）が、日数に限度があるものの認められている（事情編を参照）。

〔事情編〕 時間外賃金・有給休暇

	インドネシア	マレーシア	フィリピン	シンガポール	タイ
時間外手当					
a) 普通就業日	最初の 1 時間 150% 1 時間以上 200%	150%	125%	150%	150%
b) 休日	7 時間以上 200% 7 ～ 8 時間 300% 8 時間以上 400%	時間内 200% 時間外 300%	時間内 130% 時間外 160% 夜勤 10%増	時間内 200% 時間外 300%	時間内 200% 時間外 300%
c) 祝日	(休日と同じ)	時間内 300% 時間外 450%	(休日と同じ)	(休日と同じ)	(休日と同じ)
有給休暇	勤続 1 年以上 12日	勤続 2 年未満 8 日 2 ～ 5 年 12日 5 年以上 16日	勤続 1 年以上 5 日	1 年目 7 日 勤続 1 年につ き 1 日増 最大 14日	勤続 1 年以上 6 日 繰越可
有給病気休暇	病気中の賃金 当初 4 月 100% 5 ～ 8 月 75% 9 ～ 12 月 50% 以降 25%	勤続 2 年未満 14日 2 ～ 5 年 18日 5 年以上 22日 入院を要する 場合 60日	なし	勤続 6 月以上 14日 入院を要する 場合 60日	年間 30 日以内

（出所） 日本アセアン投資㈱「アセアン 5 カ国比較一覧」他

3.3 労使関係

事例 23 日本と異なる賃金交渉

X社の新任の進藤社長にとって、今年の賃金交渉は初めての経験であった。日本でも春闘シーズンに交渉に関与したことはあるが、この国ではやり方が違うので、戸惑うことが多い。

何といっても、労働組合が出す要求が「どうして」と思うくらい高い水準だったのには驚いた。第一回の労使交渉のことである。

組合「われわれの要求案は、35%の賃上げ率である」

進藤社長「どうして、そんなに高い要求案が出てくるんだ。ここ一年の消費者物価の上昇率は5%前後だよ」

組合「政府の物価統計は信用できない。組合員の生活実感が大切だ。われわれは組合員対象に生活実態調査を行い、組合員の要求を調べた。それによると、生活が苦しく、35%の賃上げがないと、満足できる生活ができないことが分かった」

進藤社長「それに同業他社の賃上げの状況を見てくれ。もっとも高い企業でも10%弱じゃないか」

組合「そんなことは関係ない。他社に比べ、うちの会社の業績は大変良いと聞いている」

進藤社長「ここ1年の景気がそれほど良くなかったことは、組合も知っているじゃないか。うちの会社だけが、業績が特別良いなどということはない。どこから、そんな情報を得たのか」

組合「他社の組合や上部団体の産業別組合から得た情報だ」

こうして、いくら会社の経営状況を説明しても、組合は意に介さない。進藤さんにしてみれば、労働組合の要求水準には根拠がないとしか思えなかった。

加えて、諸手当の要求の問題もある。存在価値が疑わしい手当の要求、一部の人間だけに適用すべき手当を全従業員一律に支給せよとの要求も出てきた。

要求が獲得できなければストライキに訴えるという。本当にこれらの要求を全部飲まねばならないのかと、進藤さんの心配は日増しに強まってきた。

そこで彼は、他の日系企業に賃金交渉の状況を聞いてみることにした。ある会社の日本人社長はこう話してくれた。

「彼らの要求を額面どおりに受け取ることはありません。それは彼らの目標額であり、交渉次第で変わっていくものです。考えてみてください。日本だって昭和30年代、40年代に

は、組合は予想妥結額に比べ、はるかに高い率のベース・アップ要求をだしていたじゃないですか」

それを聞いた進藤社長は、「そうか。とにかく地道にこちらの状況を誠意をもって説明しよう」と考えた。

幸いにして、割合妥当な線で決着した。最終的には会社の状況を組合側が理解したようである。

交渉を終えて、進藤社長はつぎのように考えた。

「会社の本当の状況を説明して理解を求めるのが一番だ。ただし、賃金交渉の時だけ経営状況を説明するのではなく、折りある毎に労使で話し合いの機会を持って相互理解、信頼関係を築かなければならないな」

[ポイント]

- (1) 日本と違って ASEAN 諸国では、労使関係がまだ十分成熟していないので、交渉ルールが確立していない場合が多い。労働組合から、物価上昇率、世間相場、経営状況等の客観的情報に基づく現実的な要求案が出てくるとは限らない。
- (2) そうした場合にも、「法外な要求」と過度に驚いたり、怒ったりせず、まず「普通のこと」と冷静に受けとめることが必要である。その後の労使交渉の基本は、日本と変わらない。合理的な主張をもって、粘り強く交渉にあたること。
- (3) そのためには、第一に会社側は、物価上昇率、社会的相場とくに現地系企業や外資系企業を含めた同業他社の情報を集め、しっかりした理論武装をする。
- (4) 同時に交渉の場では、経営状況をできるだけ説明すること。その際、単に経営状況に関する客観データを示すだけでなく、その状況にいたった背景、問題点などもあわせて説明すると、組合側の理解も深まる。このような方法によって従業員全員が会社の経営概況を知るとは、労使関係を成熟化させるうえで必要なことである。
- (5) また、このような団体交渉の場以外に、定例の労使懇談会を設置するなどして、労使の話し合いの機会を日常的に持つことが大切である。「困った」という被害者的意識を持たずに、労働組合に積極的にアプローチし、率直に話しあうという姿勢をもつことが基本である。
- (6) 労使紛争が深刻化した時には、労働コンサルタント等の外部の専門家に相談することが必要である。なお日頃から日本人商工会議所等の情報入手や連絡会に出席することも必要である。

事例 24 急ぎすぎた賃金改訂

G社は従業員30名ほどの企業である。神田社長は、現地に来て驚いたことがあった。それは現地従業員の処遇条件があまり良くないということだった。現地の他の日系企業に比較すると給与水準が低いのである。

「もっと処遇を良くしてあげないと従業員に申し訳ないし、なによりもかれらのやる気に影響するだろうな」

そこで彼は、賃金体系をはじめとして、処遇条件全般の見直しを部下に指示した。赴任1年後には、新しい賃金体系が実施された。

「やっと従業員のためになにかできたという感じだな。これでかれらも安心して仕事ができるだろう」

ところがその後、労働組合が賃金の大幅アップ、さまざまな手当の新設などを要求項目として出し、これを受け入れてもらえなければストライキを実施すると会社側に通告してきた。神田さんはこの話を聞いて、最初はまったく信じられなかった。何かの間違いではないかと思ったのである。

しかし、さまざまな要求が提出されていることは紛れもない事実だった。

「いままでいろいろと従業員のためにしてきたのに。これではまるで恩をアダで返されたようなものだ」

労使交渉の席で、彼は労働組合に質問した。

「私は今まで従業員諸君のことを考えていろいろなことをしてきたつもりだ。その結果君たちの処遇条件は良くなったはずだ。それなのになぜ大幅な賃上げ要求を出すのか」

労働組合のリーダーはあっさりこう答えた。

「社長がいろいろやってくれたおかげで、確かにわれわれの状況は良くなりました。何しろ前の社長はものすごく強気で、われわれの要求を何も聞いてくれなかったのです。その点あなたはいろいろとやってくれるだろうとわれわれは考えたのです」

リーダーはさらに、つぎのように加えた。

「それに、われわれが調べたところでは、まだ賃金改善が不十分です。たとえば同業のA社に比べて、給与は10%程度低いし、手当類でも問題は多くあります。ですからこのような要求をしているのです」

神田社長は「そんな筈はない」と思いつつ、反論できる具体的資料がないことに気がついた。

[ポイント]

- (1) 労使交渉は、合理的な判断に基づいて行うことが基本である。事例の神田社長が給与を世間並みに改善したことは、正しい判断であったが、ある意味では当然のこと。それを「恩情でもって改善した」と考えたとすれば、勝手な思い込みである。
- (2) したがって、賃金水準や賃金制度の改訂を行う場合には、慎重に調査、検討することが重要である。統計データ等のみでなく、できれば他社の具体的な実情まで調べること。
- (3) また、現地に来たからには何かをやりたいという気持ちは抑え、気長に対応したい。問題点があるとはいえ、現状がそうになっているのは、それなりの理由や背景があるはずである。派遣者はそれを正確に理解してから、次の一手を考えたい。その点で、前任者との引継ぎを十分に行うことが大切である。

事例 25 労働組合の反対にあう合理化計画

C社は同業の日系企業の中で、ASEANへの進出が最も早い。すでに操業30年になり、この間に会社は従業員1000名の規模に成長してきた。杉本さんが人事担当の取締役として赴任したのは3年前である。

ここ数年で、現地の市場環境が急速に厳しくなっている。日本の同業他社に加えて、台湾などの企業や現地企業が、大挙して進出してきたからである。

そのため、業績も悪くなっている。このままでは生き残っていくことは難しく、企業体質の強化が緊急の課題である。こうした判断から、同社は合理化案の作成に着手した。その中で最も問題になったのは、賃金である。

同社の賃金水準は現地企業の2倍、同業の日系企業の約20%近く高くなっている。仕事の内容が労働集約型であるので、人件費負担は大変重く、合理化案は人件費削減が中心になった。

杉本さんがまとめあげた合理化案は、一部業務の外注化である。約1000名の従業員のなかに、ガードマン、清掃人等の単純作業に従事している従業員がかなりいる。この業務を社外に移管しようというのである。

杉本さんは合理化案を労使交渉の場で、組合に説明した。

杉本さん「以上のように、わが社の経営状況は大変厳しく、人件費が経営を圧迫する主要な要因になっています。そこで、一部業務の外注化による合理化を進め、経営体質の改善をはかりたいと計画しています。対象者は組立部門、倉庫部門等の5職場で、当面40人、最終的には100人程度を予定しています」

労働組合「合理化案には、とうてい賛成できない。外注された仕事についている組合員は、仕事がなくなってしまうではないか」

杉本さん「その心配はない。合理化対象の従業員は、教育訓練をした上で、他の部門に配置転換します。解雇は決してしません」

労働組合「しかし、今回はその程度で済んだとしても、いずれは合理化の範囲が拡大し、業務の外注化が際限なく進むのではないか」

こうして労使の交渉は難航した。労働組合の主張にはもっともな点もあるが、合理化は不可避であると考えていた杉本さんは、「市場環境、経営状況からみて、合理化が不可避であること」、「この合理化によってコストが削減できれば、将来、業績が向上し、従業員もその恩恵を受けることができること」、「今後、合理化を進めても、雇用の保障はしていく

こと」を繰り返し、説明した。

何回かの労使交渉の結果、労働組合も納得し、合理化案が決定された。

[ポイント]

- (1) 合理化の実施に際して、現地の一般従業員、労働組合の最大の関心事は雇用の安定である。したがって計画段階で、①なぜ合理化が必要かを市場条件と経営状態の具体的な情報に基づいて、繰り返し説明する。②雇用保障等についての具体的な対応策を提示する一等して、従業員あるいは労働組合の理解を得ること。また雇用の調整は、退職者の不補充、配置転換などの方法によって、段階的に進めることが望ましい。
- (2) また合理化案が将来、どのような良い結果をもたらすかについても、従業員と労働組合に十分説明すること。
- (3) 事例の日系企業の場合には、なぜ現地相場をはるかに上回る賃金水準になってしまったのかという、人事・労務政策上の問題が残る。今回の合理化も、過去の過ちのツケである。賃金等の人事制度を作る時には、将来にどのような影響が起こるかを考えた長期的な観点が必要がある。

事例26 産別組織から労働組合結成の要求書

ある日、日系企業の社長の原田さんのもとへ一通の封書が送られてきた。原田さんが開いてみると、それはある産業別労働組合から、労働組合の結成の承認と労働条件の改善を求める要求書であった。

しかし経営側はこの要求を拒否した。それに対し労働組合の結成を要求する従業員は、半日の「違法スト」を行った。

その後、事実確認のために労働事務所の立ち入り調査が行われ、裁定が下された。その裁定は「当企業は、特定産業に属するため、産業別労働組合の下部組織としての労働組合の結成は認めない」というものであった。しかし同社の従業員は、その裁定に抗議して再び違法ストを行った。

一方経営側は、5日以内に復職を希望すれば再雇用するという条件を付けて、違法ストの参加者全員を解雇した。その結果、スト参加者の全員が復職を希望した。そこで経営側は、違法ストのリーダー層6名を除く、全員を再雇用した。

再雇用されなかった6名の処遇について、労働事務所は一時金の支給による解決を提案してきた。労使ともこの提案を受諾して、事態は収拾した。

その後、この企業には企業別労働組合が組織された。

〔問題点〕

この事例は、経過ではいくつかのトラブルがあったにもかかわらず、最終的には労使とも合意に至ったという意味で、成功した事例である。

この事例の問題点としては、次の3つが指摘できる。

第1は、産業別労働組合の手紙が来るまで労働組合の結成の動きを、社長の原田さんが全く知らなかったことに典型的に示されるように、日常的に従業員の不満や要求を取り上げる姿勢が、必ずしも十分でなかったことである。つまり日常的な労使間のコミュニケーションが不足していたのである。

第2は、ローカルの労務課長に、能力や経験が不足していたことである。そのため従業員の間でも、労務課長の評判は良くなかったのである。

第3に、この事例の背景には、政府と産業別労働組合との間での長年の争いがある。そ

れは政府が戦略的産業として当該産業を位置づけ、同産業で産業別労働組合の下部組織としての労働組合が結成されるのを禁止してきたのである。

〔対応策〕

「違法スト」が行われ、条件付きとは言えスト参加者を全員解雇するという、ドラスティックな事態に立ち至ったことからみても、労使関係の改善が最も優先すべき課題であることが分かる。そのためにまず労働条件や職場環境を改善した。さらに労使間のコミュニケーションを確保するために、職場懇談会を設けた。この職場懇談会は、その後企業別労働組合の母胎にもなった。

さらに企業内の教育制度を整備し、ローカルの管理職の能力開発を行い、時間はかかるにしても優秀な人材の育成と確保に努力している。

事例27 団体交渉権確認の手続きでもめる

石黒さんが社長を務めているイシグロプレス社は、従業員が100名を超えるプレス金型の製造メーカーである。そこでは3年前に、従業員が産業別労働組合の支部として、労働組合を結成しようとした。労働組合は組合支持者の名簿をつけて、団体交渉権の申請を労働省に対して行った。

ところがイシグロプレス社では、労働省への従業員名簿の提出を行わなかった。団体交渉権承認には従業員の50%以上の支持が必要であるが、このため団体交渉権確認の手続きはストップしてしまった。同時に経営側は、労働組合の委員長を勤務不良で解雇した。

2年間にわたる裁判の末、裁判所は解雇を無効とし、復職命令と、遡っての賃金支払い命令を出した。イシグロプレス社では賃金の支払いには応じたものの、委員長の現職復帰は行われず、自宅待機とされている。

他方、団体交渉権については、その後労働大臣がイシグロプレス社に事態の解決を求める声明を出すなどした結果、会社は名簿を提出し、団体交渉権は認められた。

〔問題点〕

この事例の問題点は、日本ではあまり馴染みのない産業別労働組合の支部としての労働組合の結成に、経営側が不安感を持ったことにあると考えられる。労働省への従業員名簿の提出を先延ばしし、さらに裁判所による委員長の復職命令後も、勤務不良等の理由はあるにせよ、本人を自宅待機としていることが問題を複雑にしている。

〔対応策〕

日本の企業別労働組合とは異った、産業別労働組合等の支部としての労働組合が結成されたり、それが団体交渉権をもつことに、経営側はむやみに外部者の介入と拒否感をもつ必要はない。労働組合が結成され団体交渉権を求めた場合に、経営側は相手をよく調べ、先入観をもつことなく冷静に対応すべきである。組合員の支持を得ていない労働組合は長続きすることはない。経営側が、この事例のように原則を固持する頑な態度をとれば、かえって紛争が長期化してしまうのである。郷に入っては郷に従えの言葉通り、その国の法制、慣行をよく理解したうえで、労使相互の信頼回復につながる前向きの弾力的な対応が望ましい。

事例28 労働組合結成で混乱

バハアオキ社に1993年末に労働組合が結成された。労働組合の結成に至った背景は、すでに操業中の関連会社で研修を受けた従業員が、その関連会社とバハアオキ社とでは賃金と労働条件にあまりの格差があるのに不満を感じたためである。

労働組合は団体交渉権を求めて、労働事務所と交渉を始めた。ところが現地の市長は反労働組合的態度をとる人物であり、労働組合とは政治的に対立関係にあった。そのためこの市長からの直接の圧力もあり、会社は団体交渉権確立の投票日を休日にしたり、投票資格者数で異議を申し立てたりした。また市長も通勤バスを止めたり、組合委員長を窃盗の疑いをきせて逮捕したりした。

その後、2年間で8回投票が行われたが、そのうち7回は投票妨害があったとして無効となった。8回目の投票も、従業員の1割しか投票せず、その有効性が争われている。

〔問題点〕

この事例の問題点は2つある。

第1は、市長が明確に反労働組合の態度をとっているという、政治的に難しい地域へ進出したことである。このような地域への投資は、使用者側にとっては必ずしもメリットとはならない。かえってこの事例のように政治的な対立に巻き込まれてしまう場合もあり、トラブルの発生可能性がある。

また第2に、市長も表面的にはこの問題への介入を否定し、また労使とも政府の介入を避けている。このため使用者側の経営責任のみが非難される結果になってしまった。

〔対応策〕

第1に、この事例のような政治的に微妙な地域への投資は事前に良く調べる必要がある。

また第2に、現地のルールを尊重しながら、労働組合とのコミュニケーションを通じて、労使間の信頼関係を時間をかけて作る以外に道はない。

必要ならば解決のために、中央政府の介入を求めるべきであろう。

事例29 ある日、オフィスに棺桶が

村井さんは労務担当部長として、現地法人に赴任した。生産部門のオフィスに出勤した村井さんは、窓ガラスがすべて割られているオフィスを見て、暗澹たる気持ちになった。

当時、生産部門では、労使関係が最悪の状態であった。労働組合は闘争至上主義であり、さまざまな問題を引き起こしていた。

たとえば日本人スタッフ1人では、工場に入ることでも身に危険を感じた。機械設備にペンチやハンマーを入れて、壊すことなどは日常的に行われていた。また日本人スタッフ1人で宿直することなどは、思いもよらないことであった。

そして労使交渉当日のある月曜日の朝に、ドクロのマークのついた棺桶が、オフィスの入り口に置かれていたのである。

村井さんは先ず労働組合のリーダーと、定期的にコミュニケーションの場を設けた。そして職場の身近な問題や、従業員の要求事項の中で納得できるものから、一つ一つ手を付け解決した。こうした村井さんの努力によって、徐々に労使間の信頼関係が醸成された。やがて労使関係は大幅に改善され、安定的なものとなった。また労働組合は、闘争至上主義を自ら批判するまでになった。

〔問題点〕

この事例の問題点は、労使の間の信頼関係、コミュニケーションが全くなく、労働組合の闘争至上主義に振り回されてしまったことである。

〔対応策〕

海外での労務管理に長い経験をもつ村井さんを、労務担当部長として派遣したことである。そして村井さんが根気強く労働組合への説得を行い、彼らの納得を得ながら労使関係の改善に取り組んだことである。

村井さんは現地の言葉は十分には分からないが、労使交渉の場には必ず出席し、労働組合との話し合いの場を確保している。

事例30 人事評価制度はしっかりと

親会社は同一だが、それぞれ独自の企業風土や企業文化をもつ販売会社と製造会社が合併したのが、インテグラ社である。合併前の販売会社と製造会社とも、13年前に従業員数十人の規模で創業したが、ASEAN 諸国の経済発展に支えられ、従業員数はそれぞれ400名にまで増加し、合併でさらに従業員数800名にもなった。

合併の狙いは規模の拡大による ASEAN 諸国でのステータスの向上、人材の有効活用、間接部門の簡素化であった。ところが思わぬところから問題が噴出した。

会社が小規模で職種も少なければ、明確な人事評価制度がなくても、経営側は個々の従業員の不満には迅速に対応することが可能であった。しかし合併後のインテグラ社は、従業員規模が大幅に拡大し、職種も増加した。その上人事評価制度は、日本の親会社の影響が強い製造会社と、欧米の影響が強い販売会社の制度の寄せ集めで、整合性や一貫性に欠ける制度になってしまった。そのため従業員より、人事評価や給与に対する不満が続出することになったのである。

その上、人事評価の結果を従業員にフィードバックしていなかったために、特定の民族を優遇しているという声も一部の従業員から挙がり始めた。

〔問題点〕

この事例の問題は、合併前の両社の人事評価制度を寄せ集めたため、明確性が失われて、従業員の納得も得られなくなった。

さらに、人事評価の結果を従業員個人にフィードバックしていなかったため、予期しない誤解を従業員の間を生んだことである。

〔対応策〕

現地の人事コンサルタントのアドバイスを受けながら、グレード別の職務能力基準、人事評価項目および昇格基準の明確化を行った。これにより従業員が納得できる説明が可能になった。

また評価の結果は、必ず従業員個人にフィードバックすることにした。

4. その他の職場の問題

4.1 レク活動

事例31 社員ピクニックも時間外労働？

A 社に新しく着任した北原社長は、この会社にレクリエーション行事が全然ないことを知った。

「社員同士の親睦を深めるために、社員全員が一堂に会する機会をもうけたいものだ」

そこで彼が考えたのが社員ピクニックである。工場の郊外に日帰りのピクニックにうってつけの公園があった。

最初は、日曜日に行ったらどうかと考えた。しかし、外国では休日は家族と過ごす日と位置付けられていることを知り、土曜日に行くことにした。

通常土曜日は半日出勤日であるが、その日は操業を中止し、社員全員で出掛けることにした。この計画一切を北原さんが企画し、細かい点についてのみ現地の部下に任せた。ピクニックが社員に知らされると、何人かが上司に質問に来たという。

「今度の社員ピクニックは欠席してもいいのでしょうか？」

北原さんには意外であった。社員がいっしょに楽しめるよい機会になると考えて企画したのに、どうして社員の方からそのような機会を拒絶するのかが理解できなかった。

「社員ピクニックに行くよりは、工場で仕事をしていたい」という社員もいた。

さらに別の社員の一言には、驚きを通り越して怒りさえ感じてしまった。こう言うのである。

「当日は時間外手当が出るのでしょうか」

同じ質問は何人かから寄せられた。彼らの主張はこうだ。

「土曜日に社員ピクニックを行うのは、会社の企画した行事であり、仕事のうちである。それが一日がかりのものなら、その対価があってしかるべきであり、午前中についてはふだんも仕事をしているので問題はないが、午後についてはいわば時間外勤務であり、当然手当が支給されるべきである」

結局、時間外手当を払って社員ピクニックを行なうことが決まった。しかし北原さんは内心、「もう絶対やるものか」と思ったのである。

[ポイント]

- (1) レク活動は現地従業員のために実施するものである。したがって、日本人主導で進めることは避けたい。現地従業員自身が自発的に企画し、実施するのでなければ意味がなく、日本人あるいは会社が、資金等の面でサポートする役に徹することが重要である。これにより、現地従業員のレク活動への参画意識を高めることができる。
- (2) ある日系企業では、現地従業員が企画委員会を組織し、そこですべてのレクリエーション活動の企画が行われ、会社はそれに対して資金援助をするという体制をとっている。
- (3) 全従業員が参加する運動会やピクニック等の活動の場合には、とくに、現地にそうした習慣がないので、企業の中に定着するには長い時間を要する。地道に、従業員の手による企画、実施の仕組みを作っていくないと、成功は難しい。
- (4) 事例のように、日本人経営者がイニシアティブをとって進めれば、現地従業員の中に「仕事の一環」と捉える意識が出てくるのは当然のことである。

事例32 立ち消えになってしまった親睦ゴルフ会

K社の島田部長は、現地管理職と日本人派遣者の間の親睦を深めるために、何かしようと考えていた。そこで同僚の北島部長に相談した。

「どうだろう。ゴルフ大会をやったら」

「ゴルフ大会？」

「うん。最近はこちらの管理職もけっこうやっているんだ」

日本人派遣者と現地管理職の間でゴルフをやるのが最近をよくあるのだという。

実際、島田さんが現地管理職に相談してみると、ゴルフ大会はうまくいきそうだった。そこで、この管理職にゴルフ場探しを依頼した。

3週間後ゴルフ大会が行われ、親睦の目的は果たせたようだった。島田さんは以後もこの大会を継続して実施しようと考えていた。年間2回はやったらどうかと思った。

半年後、再びゴルフ大会開催の話題が出た。派遣者たちはゴルフ大会そのものには賛成したが、ひとりがこんなことを言う。

「ただね、今度やるゴルフ場は変えた方がいいと思うね。前回参加した日本人は、あのゴルフ場はグレードが低くて良くない、と言う人が多かったし。今度は、僕ら日本人の方でゴルフ場を探そう」

「そんなもんかな」と思いながら、島田さんはゴルフ大会を企画し、日本人の決めたゴルフ場で開催したのである。

今度は日本人側が盛り上がった。なにしろ、いつも利用しているゴルフ場である。他にも日本人のパーティーは多い。しかし現地管理職の人たちはちょっと窮屈そうであった。

その半年後、第3回大会をやる時期になった。派遣者たちは楽しみにしているようであった。島田さんは現地管理職のひとりにこの話をした。

「そろそろ第3回を実施してもよい時期になったね」

「ええ、そうですね。でも、私はちょっと今度に行けそうもないです」

「えっ、なぜだい」と聞いても、彼はただそう答えるだけであった。ところが他にもこのような返事をする現地管理職が多いのである。

日本人の方は、第3回に備えて練習だと言う人もいるが、現地管理職があまり乗り気でないので、第3回は延期ということになった。日本人ばかりでやってもしょうがない、ということになったのである。

[ポイント]

- (1) 現地従業員との親睦のためのレクリエーション活動を実施する時には、彼らの考え方を尊重し、彼らに企画を任せるようにしたい。あくまでも、レクリエーション活動の主役は現地従業員であることを忘れずに。
- (2) とくに親睦をはかる場所や行事の内容が、現地の水準からみて適正かどうかを考えることが重要である。事例のように、現地で一般的でなく、費用もかかるゴルフは、一般従業員との親睦行事としては余り適切でない。その国で安く、人気のあるものの方が、親睦の手段として適切である。
- (3) 事例の失敗のもう一つの原因は、現地の人との金銭感覚の違いに、日本人側が気がついていないことにある。この点には、十分注意すること。

4.2 5Sと職場規律

事例33 オフィスに張られた蜘蛛の巣は誰が取る？

B社の阿部総務部長は現地従業員の仕事ぶりを見ながら、奇妙な気がしていた。彼らは埃の積もった事務机で仕事をしていても平気なのである。オフィスはいつも整理整頓され、きれいにしておくべきだと考えている阿部さんにとっては、どうしても気になるのであった。

ある日彼は、総務部のFさんに注意した。

阿部さん「君の机は埃だらけじゃないか。きれいにしたらどうだい」

Fさん「別に問題ありませんよ」

阿部さん「だけど、君だって服が汚れるじゃないか」

Fさん「いいえ、洗濯すればいいですから」

結局、彼の机の上の埃は、掃除のおばさんが拭き取るまでそのままの状態である。

同じようなことは他にもあった。オフィスの天井の隅に蜘蛛が巣を張った。阿部さんにしてみれば、見苦しい。早く取り払えばよいのに、と思うのだが、現地従業員はいつこうに気にしている様子がない。

我慢できなくなった彼は、ついに自分でその蜘蛛の巣を取り払った。もちろん部下のしている前であり、このような率先垂範の行為で、部下も気がつくと思ったのである。

何日かして、別の所に蜘蛛が巣を張った。部下の態度は以前と同じである。蜘蛛の巣をそのままにしていた。阿部さんは業を煮やしてこう言った。

阿部さん「君たちは天井に蜘蛛の巣があっても、見苦しいと思わないのか」

部下「蜘蛛はいったん巣を取られても、また張り直すから同じことです」

阿部さん「しかし、オフィスをきれいに保つためには、取るべきだと私は思う。君たちもそうして欲しい」

部下「わかりました。でも、天井の巣は部長が取り払ったので、これからもそうするのだと思っていました」

数日して、また蜘蛛の巣ができた。阿部さんはそれを取るように部下に命じた。しかしその部下は「分かりました」といって、掃除のおばさんに取るように命じたのである。

天井に蜘蛛が巣を張るごとに、阿部さんはこの奇妙な経験を思い出すのである。

[ポイント]

- (1) ASEAN には、他職種の人の仕事（事例では清掃の仕事）には手をださないという社会の仕組みがある。自分たちがしてしまうと、他職種の人の仕事を奪ってしまうという考えから来ているのであろう。
- (2) そうした中で、日本のように職場の整理・整頓を進めるには、なぜそれが必要なのかを従業員に十分説明し、理解してもらい、さらにそれを推進する組織体制を作ることが必要である。
- (3) 事例の阿部さんのような不言実行・率先垂範は、必ずしも、現地の人には理解してもらえない。
- (4) 整理整頓は職場の安全衛生の問題であることを十分説明する。

事例34 現地型に工夫された5 S運動

芝山工場長はマレーシアに駐在して5年である。すっかりきれいになった工場を見ると、4年前の様子が思いだされる。

芝山さんが赴任した時、最初にしたことは、工場が余りにも汚いことであった。小さくずやゴミがおちているのは普通で、建物の隅は、とくに「ごみ箱」のように汚れていた。清掃係の掃除が不十分なこともあるが、どうも、すぐ汚れてしまうようである。

それだけではない。機械の周辺には材料くずが幾つも落ちていて、拾う人は誰もいない。芝山さんは工場を案内してくれた現地管理職に、その理由を聞いてみた。

芝山さん「なぜ機械の周りに、あんなに材料くずが落ちているんだね。それに、機械の作業者はどうして拾わないんだ」

管理職「問題ありません。不良があると、くずを下に捨てることがよくあるんです。しばらくすると、掃除係がくると思いますよ」

平気な顔でこう話す現地管理職に、芝山さんは呆れてしまった。芝山さんの目からみると、これは問題だった。下に落ちた材料くずが機械に挟まったりして、トラブルを起こすことがあるからである。どうして、250人くらいの工場で整理整頓が実現できないのだろうかと考えてしまった。

日本では品質や生産性の向上は、工場をきれいにすることから始まると教えこまれてきた。工場の基本はクリーンアップからである。

そこで芝山さんは、何とかこの工場に5 S運動（5 Sとは清掃、整理、整頓、清潔、しつけ）を導入したいと考えた。さっそく人事課長、業務課長、製造課長、職場長を呼び、全社的な美化運動を展開するための検討に入った。

当初は、管理職や監督者の納得を得るのに苦労したが、2カ月後に、どうにか5 S運動が展開されることとなった。工場内には従業員の手で作られたポスターが貼られ、5 Sに代わるつぎのマレー語を考え5 B運動と名づけた。

BERSIH（清掃）

BERSUSUNAN（整理）

BERPERATURAN（整頓）

BERDISIPLIN（しつけ）

BERKEKALAN（清潔）

この運動を通して職場規律の遵守を徹底すると同時に、色々な小さな改善が進められた。

さらに芝山さんは、この活動を受け入れてもらうため、つぎのような話をして従業員の理解を求めた。

「床に落ちた材料くずが機械に挟まり、機械が止まったり、不良品が出たりする恐れがある。もし、そうした事が起こると、生産性が低下して結局は会社の業績に響くだろう」

継続が大事である。工場長以下、定期的に工場内を巡回しチェックに努めた結果、1年くらいしてから成果が出始めた。工場が見違えるようにきれいになると同時に生産性も大きく向上してきた。

[ポイント]

(1) 整理・整頓がなぜ必要かを、従業員にきちんと説明し、理解を得ることから5S運動を始めたい。

(2) 運動を推進するためには、どうすればうまくいくかを、従業員に考えてもらう。こうした方法をとれば、5S運動に自発的かつ積極的に参加してもらえる。

(3) 標語、ポスター、スローガンは意識改革を呼び掛ける場合に効果がある。事例の5B運動の標語もその一つの工夫である。

インドネシアのある会社では、

KERAPIHAN (整理)

KETERTIBAN (整頓)

KELESTARIAN (清潔)

KEBERSIHAN (清掃)

KEDISIPLINAN (しつけ)

を標語にして、5K運動の推進をはかっている。

(4) 華々しく始めても、尻すぼみになるということが日本でもよくある。継続させるには、組織的に推進することが必要であり、また管理職が実施状況を定期的に見て回るなどのフォロー・アップ体制が大切である。

事例35 バラバラなお祈りの時間

I社のインドネシア工場は半年ほど前に完成し、ようやく操業が安定してきた。神田工場長は今までの苦労を振り返り、感慨深いものがあった。

この国への進出を決めてから現在まで、彼は現地での日本人責任者として建設プロジェクトに関わってきた。その過程では日本と異なる慣習に戸惑ったことも多い。

この国は圧倒的にイスラム教徒が多い。敬虔なかれらは一日に何度もお祈りを捧げる。このような習慣があることを以前から知ってはいたが、実際にかれらの行動を見て、本当にこの国の人々は信心深いと感心したのである。

操業を開始したばかりの頃、神田さんは工場内をよく巡回した。予想できなかったトラブルや工程改善の必要があるのでは、と考えていたからである。

ある日午後3時頃のことであった。いつものように工場を見て回っていると、どうも従業員の数が少ない。そこで、居合わせたA君に聞いてみた。

「いやに人が少ないじゃないか」

「ええ、いまみんなお祈りに出掛けています」

1日の4度目のお祈りの時間にかかっていたのである。「私もこれから出掛けます」と言って、A君も出ていった。

「ああそうか、お祈りの時間か。これはやっぱり認めなくてはいけないな」と神田さんは思った。現地の習慣は尊重しなければならないと常々考えていたからである。ところがしばらくして、あることに気がついた。

一部の従業員はお祈りの時間が来るとさっと出掛け、すぐお祈りを終えて帰ってくる。しかしなかには念入りにお祈りするのか、なかなか帰って来ないものもいる。神田さんは、現場の課長を呼んで、理由を尋ねてみた。

現場の課長「従業員の中で、お祈りをするモスクの場所が色々あるので、どうしても職場を離れる時間に差がでてきます」

神田さん「早く戻ってくる人と遅く戻ってくる人で、どのくらい時間が違うのか」

現場の課長「正確なことは分かりませんが、早い人で10分くらい、遅い人で25分くらいかかっていると思います」

神田さん「本当か。それじゃ、職場の全員がそろうのに20分以上もかかっているのか」

こうした実情を聞いて、神田さんは「お祈りのために席を外すのは認めるにしても、やはり全員平等にしなければいけない。その方が職場規律の問題からいっても、生産性が

らいつでも良いはずだ」と考え、さっそく現地管理職と打ち合わせ、対策案を作ることに決めた。

【ポイント】

- (1) 現地の慣習は尊重しつつ、職場の規律を維持することは、重要な労務政策の一つである。国によって事情は異なるが、とくに宗教と職場規律の両立は難しい。宗教的に敬虔とはいえない日本人は、他国の人の宗教心に無理解であることが多く、それがトラブルを招く原因となるので十分注意したい。
- (2) たとえば、イスラム教徒が大半を占め、1日に5度お祈りをする（通常の就業時間中には午前と午後の2回）インドネシア等の国では、宗教と職場規律の両立が問題になる。事例の会社では、「午前と午後の2回、全員にそれぞれ15分間のお祈り時間を一律に与える」という対策をとった。これにより、全員揃った状態で職場は一斉に活動を再開できるようになった。

4.3 懲戒

事例36 不当解雇の訴えに悩む日本人社長

最近、従業員の解雇に端を発した問題が発生し、P社の内田社長の悩みは深まる一方であった。

数週間前のことである。技能工のSさんを勤務成績不良で解雇したところ、Sさんは解雇は不当であり、労働局に訴えてでも争うと言ってきたのである。

内田さんにとって、こんな問題は初めてである。社会的な評判を考え、会社が訴えの対象になるという事態は何としても避けたかった。日本本社にもそれとなく相談してみたが、「トラブルはまずい、穏便に処理せよ」ということであった。

そこで内田さんはSさんと話し合うことにした。何とか解決の糸口をつかみ、穏便に処理しようと考えたからである。

内田さん「君は無断欠勤を3回した上に、不注意で機械操作を間違えて不良品を出し、会社に大きな損害を与えたんだよ。解雇は当然の措置であると思うが」

Sさん「欠勤したことはありますが、上司に断っています。それに、機械操作の間違いについても、原因は私の不注意ではありません。もともと、機械の整備状態が悪いために、不良品が出たんです」

内田さん「そんなことはない。上司は届け出なしで欠勤したといっているし、技術部も機械に問題はなかった筈といっている」

Sさん「それなら、きちんとした証拠をみせてください。ない限り、労働局に解雇の不当性を訴えます」

このように言われると、確かに、はっきりとした証拠は残っていない。そこで内田さんは交渉の方法を変え、何とか金銭で解決できないかと考えた。かなり時間を要したが、どうにか「会社側が退職金プラスアルファのお金を払い、Sさんは円満退社する」ということで妥協した。

しかしその後、内田さんは

「はたしてこれでよかったのだろうか。変な前例を作ってしまったのではなかろうか」

「いきなり解雇通告を突き付けたという会社側のやり方が問題であったかもしれない」と深く反省し、懲戒規定の整備を検討することにした。

[ポイント]

- (1) 解雇等の懲戒については、人事規定や就業規則の中に、方針と手続きを明示しておくことが不可欠である。さもないと、事例のような問題が起こりやすい。
- (2) ある日系企業では、解雇に関して、以下のような手順を決めている。
 - ① 口頭による警告の後、警告書（ウォーニング・レター）を3回出し、それでも改善の兆しの見られない者は解雇する。
 - ② 最初の警告から解雇通告まで、3カ月から6カ月の期間をとる。
 - ③ 警告書を出した時には、そのつど本人に必ず受領のサインをさせる。
 - ④ 警告から解雇まで、客観的証拠を必ず揃える。
- (3) 懲戒の実施にあたっては、労働組合の理解を得ること。組合が十分承知していれば、決められた手順に沿った解雇に反対は出ない。また懲罰の問題は非常に微妙なので、現地事情に通じていない日本人は前面に出ず、現地の責任者に任せた方がよい。
- (4) 事例のような場合には、相手方が労働局や訴訟に持ち込むことが十分予想されるので、あらかじめ弁護士や労働コンサルタントと相談しながら進める。
- (5) なお現地の労働環境、労働法、さらに社会常識などの現地事情について、日本では理解できないことが多いので、日本本社は、問題の解決を現地に任せること。

4.4 企業の社会活動

事例37 たくさん来る寄付の依頼

最近赴任してきた総務部長の伊藤さんは、「日系企業は現地社会とのつながりをなによりも大事にしなければならない」と着任前から考えていた。こちらで仕事をするようになってから、その気持ちを一層大切にしている。

そんな伊藤さんのもとに部下が持ってきたのは、外部からの寄付依頼の決裁であった。

この種の依頼が非常に多いことに彼は驚いた。なにしろ、ありとあらゆる組織や団体から依頼状が来る。宗教関係の団体、学校、自治体、学生個人、はては役所の一部門からも寄付依頼が舞い込むのである。

また依頼の内容も様々で、ある役所の一部門から来た依頼状には、「部門の有志で親睦行事を行なうのでご援助願いたい」と書いてあった。

考えてみると、次から次へと舞い込む寄付依頼に全部対処しようとすれば、いくらお金があっても追いつかない。といって、全く要望に応えないというのも問題である。

結局、現地管理職と話し合っ、伊藤さんは寄付依頼に対処する方針を確立することにした。自社の経営活動のために世話になっている団体、現地の若い人の育成に関連する活動等に対しては寄付を行なう。またその額も、依頼された金額にそのまま応じるのではなく、毎年予算を決め、その範囲内で対処することにした。

どうやらそれでうまくいったようだ。依頼してきた寄付金額とはかけ離れた金額で応えたにしても、またもし寄付を断ったにしても、別にあとあと問題になるケースはなかったのである。

[ポイント]

- (1) 現地コミュニティとの融和のための社会活動は、外国企業にとって大切である。寄付活動はその重要な方法の一つなので、経営状態に合わせて、できる限り行いたい。
- (2) ただし寄付の依頼が来ても、必ず応じなければならない訳ではない。要は、寄付の方針と予算をきちんと決めておき、個々の寄付依頼に対して、寄付の背景や内容を理解したうえで対応を決めることが重要である。断る場合には、予算の制約、寄付の方針等の

理由を十分説明して、理解を得るようにする。

- (3) 金銭での寄付に応じることができなくても、他の形で援助する方法もある。日系企業のなかには、工場のグラウンドを開放したり、製品を貸し出すなどして貢献している例も多い。
- (4) 実施にあたっては、日本人派遣者だけで寄付の決定をすることは避け、現地事情に通じた現地管理職が、決定に参画することが望ましい。ただし、現地の人にまかせっきりにするのはよくない。対応を誤ると不正の温床になりかねないこともあるからである。
- (5) 日系企業のなかには、委員会を設けて、寄付依頼に対する諾否を決定しているところもある。委員会は部長以上で構成し、現地管理職、日本人派遣者が一緒に決定に参加する。委員会の名のもとに決定するため、寄付を断る場合に個人名を出さずに済むというメリットもある。

事例38 社外活動のメリットは何？

F社の山田副社長には、現地の日本人商工会議所の理事と労務委員会委員長という肩書がある。この仕事も結構忙しく、理事会と委員会で月に5、6回は会議がある。

しかも、労務委員長は担当分野の資料の収集や作成も行なう責任があり、それに備えていつも現地の英字新聞数紙に目を通してしている。このようにして得た情報を会員企業に流し、各社の労務管理に反映してもらおうというのである。

この国にやって来る日系企業の経営者は経理関係者が多く、人事・労務管理の経験のない人が多い。またこの国の労働法などについても無知な人がおり、賃金交渉などで思わぬ失敗をしてしまう企業も出かねない。

例えば、ストライキなどの労使間のトラブルを起こしたくないという一念から、先の影響も考えずに、安易に労働組合の要求を飲んでしまう企業がある。しかし、その会社にとって、それで済むことでも、他社に与える影響が大変大きい場合がある。そのため会社間の情報交換は大切で、労務委員会の長としての責任は大きいと山田さんは考えている。

また山田さんは、同社が加盟している現地の経営者協会にも、できる限り協力したいと思っている。

同協会は定期的に講演会を開催し、現地企業中心に経営者の人たちが相互研鑽している。とくに日系企業の経営者が講師の時には、評判が良く参加者が多い。先月、経営者協会から講師の依頼があり、どうにか時間がとれたので引き受けた。参加者は熱心で、たくさんさんの質問が出て大変だったが、何人かの現地経営者の人と顔見知りになった。

会社での山田さんは極めて多忙である。副社長といいながらも、営業、人事、教育の分野を責任もって見なければならないからである。しかも日本からの来客の相手も、ほとんど毎日ある。

時間はいくらあっても足りないほどであるが、山田さんは外部の経営者団体での活動について、「現地の政府の人や企業の経営者、さらに他社の日本人に会え、自分にとっても勉強になることが多い。またとない良い経験をさせてもらっているのだから、大事にしたい」と考えている。

[ポイント]

- (1) 会社の業務が多忙の中で、商工会議所、日本人会、日本人学校 PTA 等の活動に参加したり、役員を引き受けることは大変なことである。しかし、現地における大事な社会活動なので、できる範囲内で積極的に参加したいものである。
- (2) 現地の経営者団体にもできるかぎり参加したい。現地の経営者の中には、日本の優れた技術、経営管理手法を学びたいという希望が強くあるので、現地の経営者団体は日系企業の加入を期待している。当該国の発展に寄与することも、日系企業の社会的な役割の一つであるので、現地の経営者団体との関係を大事にしたい。日系企業にとっても、現地の政府や企業にまで交際範囲が広がり、メリットは大きい。
- (3) また、経営者団体の活動が近年活発になり、会員企業に対するサービス（賃金その他の経営・労働関連情報の提供、法規上の助言、法廷援助等）を充実させてきているので、日系企業にとっても、現地の経営の考え方や経営環境を理解する上で、メリットは大きい。

4.5 その他の問題

事例39 責任を押しつけ合う製造部門と販売部門

石井社長の会社は、家畜用飼料を製造、販売している。日頃から、部門のセクショナリズムが気になっていた。半年前にも、クレーム処理をめぐって、製造部門と販売部門の間で深刻な対立が起きた。

昨年市場に出した新製品について、顧客からクレームが寄せられた。「買った時、製品が袋ごと固まっていて、使いものにならなかった」というのである。販売部門は、このクレームを製造部門に持ち込んだ。

これに対して製造部門は、出荷検査のデータを示しながら、次のように回答した。

「そんなことが起こるはずがない。販売部門の方で何か問題があったのではないかとにかく、製造部門側には一切責任はない」

販売部門は当然、反論する。

「そんなことはない。倉庫での保管や輸送の体制に問題はなく、こちら側には何の落ち度もなかった筈である。新商品を懸命に販売し、シェアの拡大に努めているのに、不良品を出荷するようでは顧客の信用を得られない。製造部門は、もう少し品質に注意してもらわないと困る」

石井社長に問題が持ち込まれた時には、両部門間の対立はエスカレートする一方であった。石井社長は両部門の責任者を呼んで事情を聞いてみたが、二人とも、「自分の部門では、これこれの体制の中で、これこれのことをしているので、問題が起こる筈はない」という主張を繰り返すのみであった。

そこで石井社長は、次のように聞いてみた。「両方の言い分は分かった。それなら本当の原因が何かを、協力して調べたのか。どちらに責任があるかと言いつつ前に、お客さんのことを考え、今後、このような不良品が出ないようにするにはどうすべきかを考えることが必要だろう」

調査の結果、飼料を販売していた商店が、屋外に新製品を置きっぱなしにし、雨にさらされて固まってしまったことが分かった。同社に責任はなかった。

しかし、この経験から同社では、クレーム処理の手続きを整備した。それまではクレームが起きた時に、どの部門がどこまで対処し、どの部門と協力するかが決まっていなかった。

クレーム処理のシステムは石井社長の発案であったが、具体的な企画は販売部門と製造

部門に任せた。新システムでは、販売部門はクレームの詳細を対策票に記入した後に、製造部門に回し、クレーム処理のアドバイスを受けることになっている。

「これで、少しは両部門の協力関係も改善されるだろう」と、石井社長は期待している。

〔ポイント〕

- (1) ASEAN では一般的に、自分の、あるいは自部門の職務の範囲を厳しく守る傾向が強く、日本のように他の人・部門と協力して業務を進めるというマインドが、ややもすると不足している。
- (2) そのため部門間のセクショナリズムが強く、「自分の部門は万全の体制であり、問題があったとすれば、それは他部門の責任である」といって、責任を押しつけあう傾向が強い。これでは、部門間の良好な協力関係はできず、組織効率は低下する。
- (3) それを改善するには、第一に、「社内外を問わず、次の工程はお客さん」という意識を、現地従業員に広く持ってもらう必要がある。
- (4) 第二に、複数部門にまたがる業務については、事例のように、協力しあう業務処理の仕組みを作ることである。なお、その仕組みを作る時には日本人主導でなく、具体的な企画を関連部門の現地管理職たちに任せるべきである。自分たちで、協力しあいながら作った仕組みなので、実施の段階で協力するという関係ができるからである。

事例40 ヘルメットを着用させるには？

D社の伊藤工場長がこの国の工場に赴任した時、職場を回ってみると何か違和感があった。

「どうも日本の工場と様子が違うな。なぜだろう」

しばらく立ち止まって見ていて、「ああ、そうか」と彼は気がついた。作業者がヘルメットをかぶっていないのである。

ヘルメットはかっこ悪いといって着用しない者、また、普段は着用しているが、仕事に夢中になると外す者など様々であった。

工場のなかにはクレーンがたくさんあり、重量物を吊ることが多い。もし落下事故があったら大変だ。

「危険だな。ヘルメット着用の徹底が必要だ」

伊藤さんは工場内を見て回り、ヘルメットをかぶっていない従業員に注意した。しかし、ただかぶれと言っても、あまり効果が無いようだ。その時はかぶっても、翌日はまたかぶらずに仕事をしているのである。

伊藤さんは何かほかの方法でと考えてはみたが、なかなかうまくい方法が見つからなかった。

そんな時、日本に送り出していた技術研修生が帰国した。彼もこちらの工場では、ヘルメットの着用を必ずしも守ってはいなかったのだが、帰国後はいつもを着用しているのである。

不思議に思って彼に尋ねると、こんな答えが返ってきた。

「実は日本で技術を教えてくれた人が、ヘルメットの重要性を教えてくれたんです」

たまたま頭上に落下してきた物がヘルメットをかぶらずに作業していたチームリーダーの頭を直撃し、1カ月の大怪我をした。本人が仕事をできなくなっただけでなく、チームの作業が円滑に進まなくなり、チームの生産性にも影響した。それはチームメンバーの成績にもね返ってきたとのことであった。

ひとりの怪我によって、他の人まで不利益を被る。そのような可能性をなくすためにもヘルメットの着用は必要である、と彼は理解したのである。

これにヒントを得た伊藤さんは、それ以降、安全教育のやり方を工夫してみた。なぜヘルメットや安全帽の着用が必要か、また工場内の整理整頓がなぜ必要か、ということについて、それをやらなければ不利益が生じることをワーカーに話したのである。

効果はあったようだ。ヘルメットの着用を皆が守るようになり、工場内の整理整頓や輸送機械の安全運転も励行されるようになったのである。

[ポイント]

- (1) 安全がいかに重要であっても、「安全のために何々をしろ」というだけでは効果が無い。安全教育の中で、なぜそれが必要なのかを十分に説明すること。日本人は「規則がそうになっているのだから、そうすべきだ」と強引に進めがちであるが、それでは長続きしない。
- (2) 説明にあたっては、それによって本人がどのようなメリット、デメリットを受けるのかという観点が大切である。ある日系企業では、リフトの安全運転を進めるために「もし接触事故が起こったら、怪我をした従業員の収入にどのように響くか」、「リフトが製品にぶつかり、売り物にならない製品が増えれば、損失となり会社の業績も悪くなって、みんなの収入に響く」など、具体的にデメリットを指摘し、教育効果を高めている。
- (3) 安全活動の実施に際しては、マニュアルが効果的である。そして安全週間を設けたり、継続しているかをチェックしたり、実行に手間取っているときは援助する等活動の継続性を保つことが大事である。

事例41 現地の協力会社を育てる

自動車メーカーであるN社にとって、現地調達率の向上が、現在の最も重要な経営課題である。

N社がこの国に進出した20年前には現地で部品を調達するなどまったく考えられない状態であった。当然、部品を日本から輸入し、こちらで組み立てるノックダウン方式を取っていた。

しかし最近では少しずつではあるが、いわゆる裾野産業が現地に育ってきたし、部品の現地調達率を向上させるようにと、政府から要請を受けることも多くなってきた。

こうした状況をみた製造部長の小池さんは、協力会社の育成が必要であると考え、社長の今井さんに「協力会社の育成・強化案」を提案した。

小池さん「わが社が、今後成長していくためには、現地の協力会社を組織化しないといけないと思います」

今井さん「どうしてだい。現地の部品メーカーの技術力は、まだまだの水準だよ。それに日本の部品メーカーがこちらに工場をどんどん建てているから、そこから購入することによって、部品の現地調達率を向上させることはできるじゃないか」

小池さん「今後、ますます経営現地化の要請は強まり、現地調達率は高く設定されることは間違いありません。その中で、日系の部品メーカーだけに依存するといっても限界があります。ですから今から、現地の協力会社を育成・強化して、先手を打つ必要があると思うのです。それに、現地企業とつきあって初めて、現地に根差した現地化経営といえるのじゃないでしょうか」

こうして社長を説得した小池さんであるが、計画通りには進まなかった。苦勞していくつかの協力会社を見つけだしたものの、頼りになる会社はほとんどなかった。

外注管理の基本は品質、コスト、そして納期であるが、なかでも特に頭を悩ませたのが品質であった。うるさく言えば、量と納期はどうにか守るが、どうしても品質が、こちらの考えた水準をクリアできないのである。

ついに小池さんは、協力会社の技術指導に直接乗り出す以外に方法はないと思った。日本の親会社から技術者を呼んで指導にあたってもらう。関連の日本メーカーを紹介し、技術指導をしてもらう。他方、N社としては、協力会社と長期契約を結び、相手に対して安定的に仕事を提供した。

もちろん、一朝一夕に効果が現われるものではない。それでも、協力会社の水準を把握

しながら、必要と思われる指導を継続して行って来たので、ビジネスチャンスが広がることを理解し、熱心にこちらの指導を受けようとする現地企業が出てきている。

今でも苦労は続いているが、小池さんは「多少苦労しても現地の会社を育てていくことが、長期的に自分の会社を良くしていくことだ」と確信している。

[ポイント]

- (1) ASEAN では、現地政府からの要請だけでなく、更なるコスト・ダウンを実現するためにも、日系企業は今後、部品の現地調達比率を高めざるをえない。そうなると、協力企業を組織化しておくことが非常に大切になる。
- (2) しかし、現地企業は技術力だけでなく、品質・納期・コストの意識が低く、日系企業の要求に応える水準にあるところは非常に少ない。こうした現状をみると、事例の N 社のように日系企業自らが、協力会社の育成に乗り出していかざるをえないだろう。
- (3) そのためには日系企業が技術指導に入る、長期契約により受注を安定化させてやり、技術や設備の改善を求めるといった方法に加えて、ある日系自動車メーカーでは、協力会社を組織し、協力会社間の情報交換、相互啓発等を進めている。
- (4) いずれにしても、協力会社の育成といっても、思うほどには効果が現れないので、長期的観点から、地道な努力を続けていくことが必要である。

第2章 各国別事例編

(全33事例)

事例 1 不正を働いた経理部員だが

【インドネシア】

ザキー氏は勤続5年目の売掛金担当のローカルの経理部員である。最近不正を疑わせるような行為があったことが発覚した。そのため警告書を渡すとともに、他部門への配置転換を行った。しかし引き続き移動先の部門でも勤務態度が悪かったため、自宅待機を命じ、その後本人に解雇を通告した。その際、労働法に基づき、勤続年数に応じた退職手当（月給の5カ月分）と勤続功労金（2カ月分）、未取得の年休相当額や帰郷費用などの「受け取るべき権利の損失補償金」に加え、特別に2カ月分の手当を上乗せすることを伝えた。

ところがザキー氏は、それを不服として労使調整委員会に会社を訴えた。委員会は、警告が3回に至っていないことを理由に、ザキー氏を支持したことから調停は難航。結局、解決のめどが立たないため、企業側は本人の要求通り、さらに10カ月分の給与を上乗せし退職金として支払うことで和解した。

〔問題点〕

この事例の問題点は、不正の疑いを明確にせず、解雇の際に当然必要となる要件を満たさないうちに解雇を急いだことにある。つまり企業側は不正を働いたザキー氏が社内にいることで、他の従業員に悪影響があると考えたため、警告書を1回渡しただけで、未だ解雇の要件が整わないうちに解雇してしまった。その結果、労使調整委員会も、ザキー氏を支持したのである。労働法では解雇について労使が誠実に協議し、合意に至らない場合は、労使紛争解決機関の決定を受けた後だけ、解雇できると定めている。懲戒解雇の規定はなくとも、不正があれば解雇できるが、退職手当等は規定通り支給する必要がある。

〔対応策〕

解雇する場合には、必ず証拠が必要である。まず不正について十分に調査すべきであろう。この場合には、配置転換先での勤務態度が悪いなら警告書を渡し、さらに配置転換を行う。それでも勤務態度などに改善が認められないなら、再度警告書を渡す。警告が3回に至った後、労働法に基づいて解雇すれば、このような問題は起こらなかった。

事例２ 親分肌の日本人工場長に反発

【インドネシア】

山田さんは工場長として、ジャカルタ郊外の工業団地にある工場に赴任した。山田さんの性格は親分肌であり、また時には独断専行に走ることもある。現地の事務部長のスリノさんは、前任の工場長から全幅の信頼を受け、実質的に多くの権限を委譲されていた。ところが山田さんはこの事務部長のスリノさんとそりが合わず、また前工場長のやり方が放任に近い面があったと思い、事務部長から権限を取り上げようとしたために衝突が始まった。

山田さんは一挙に現状を変えようとして、事務部長を完全支配下に置いて権限を取り上げてしまうか、それができないなら更迭してしまおうと目論んだ。

ところがこの目論見に反して、スリノさんが現地スタッフ全員を味方に付けて、独断専行の山田さんに反旗をひるがえしてしまった。さらに一部の過激な従業員に働きかけて、サボタージュをするという事態にまでなってしまった。

結局、新工場長の山田さんは任期半ばで帰国することになった。

〔問題点〕

この事例の問題点は２つある。

第１は、現地のスタッフには受け入れられないタイプの人を工事長として派遣した。

第２は、山田さんが現地スタッフの意志を無視して、独断で一挙に現状を変えようとし、そしてあまりに日本的なやり方を強制したことである。

〔対応策〕

日本人派遣者には、現地スタッフにも受け入れられる適切な人材を派遣することが必要である。それと同時に、改善すべき点をはっきりと現地スタッフに理解させ、それに対して現地スタッフが自ら取り組むような企業風土を築くように努力すべきである。

事例３ 試用期間中の運転手の解雇

【インドネシア】

インドネシアの現地法人であるジャカルタ OK 社は、社長専用車の運転手が定年により退職したので、総務部がアンワル氏を新しい運転手として採用した。ところがアンワル氏は運転技術が未熟の上、乱暴で事故を起こすおそれがあること、そして時間にルーズであることから、3カ月の試用期間中に総務部から解雇を言い渡した。

ところが解雇通告後、アンワル氏より社長の上田さんに電話があり、面会を要求された。しかし上田さんは面会を拒否した。翌朝、出勤時に松本さんが駐車場に行くとアンワル氏が待っており、解雇を撤回するように強要し、上田さんは身の危険さえ感じた。とにかく上田さんは、総務部を窓口にして話し合うようにアンワル氏を説得し、何とかその場を逃れた。

〔問題点〕

上田さんがアンワル氏に対し、総務部を通じて話し合うように説得したのは、適正である。ただ問題があるとすれば、試用期間中の条件、例えば解雇もあり得ることを、事前に明確に本人に伝えなかったことである。現行労働法では試用期間中の労働者を解雇する場合は、事前にその旨を書面で通知されていることを要件としている。

〔対応策〕

総務部では、運転手やメイドなどの試用期間中や採用時に、本人に諸条件を詳しく説明した上で、本人の同意を書面でとるように改めた。

さらに運転手やメイドなどの雇用や処遇に関しては、全て会社の総務部を通じて行うことを、日本人スタッフに再度徹底した。

事例4 労働協約の一部不履行で労働局に訴え

【インドネシア】

日系の現地法人のA社は、2年に1回の労働協約の改定交渉の最中であった。労働組合から、現行の協約の中に長年不履行の事項があるので、それをすぐに実施せよとの要求があり、同時に一部の労働組合員が労働局に訴えた。この背景には一部の組合員が、協約内容の不備を指摘して、労働組合の幹部を突き上げていることがあった。時間外であったが、組合員は事務所内で氣勢を上げるなどの行動もとった。

指摘された事項は、これまでの労使交渉では特に取り上げられたこともなく、見過ごされてきた事項であった。実際、労使交渉では多様な要求が出され、日本人の総務担当者の藤本さんは、それを日本語に翻訳するだけでも手一杯であった。

結局、労働局は労働組合に有利な調停を行い、それで労使は和解することになった。

〔問題点〕

この事例の問題点は、次の3点である。

第1は、労働協約について正確な日本語訳がなかったことである。労働協約の正確な日本語訳があれば、協約の一部不履行という事態は避けられたかもしれない。

第2は、労働協約の内容と細部取り扱い要領について、労使とも理解不足あるいは説明不足であったことである。

第3は、時間外であるが、事務所などで氣勢を上げて威嚇すれば、経営側はすぐに妥協するという風潮を作ったことである。

〔対応策〕

対応策として、次の3点が考えられる。

第1は、労働組合との事前協議制の徹底である。

第2は、会社が、労働条件に関する交渉を行う窓口は労働組合だけであることを、職制を通じて徹底することにした。

第3は、労働協約や関連取扱規程の整備と、現地人スタッフの教育である。言葉のハンディがあり、日本人だけで対応するには無理がある。そのために総務担当の現地人スタッフの育成が不可欠である。

事例5 組合員と非組合員の労働時間格差

【マレーシア】

小倉さんが労務担当部長をしている現地法人では、生産部門と本社事務部門の労働時間の格差が問題になっていた。そこで小倉さんは、生産部門の労働時間の短縮を行おうと労働組合と交渉を進めていた。ところがその内容は休日の増加と労働時間の短縮を同時に行うもので、生産部門を組織している労働組合には、著しく有利なものであった。

そのため労働組合が組織されていない本社事務部門の従業員がこれに反発し、3週間にわたって残業拒否が自然発生的に起こった。これには一部の現地幹部も密かにサポートを行っていた。この残業拒否の発生により、本社の事務処理は停滞し混乱した。

この本社事務部門の混乱を、生産部門を組織している労働組合は素知らぬ顔で通した。

小倉さんは本社事務部門の従業員に対して、これまでの土曜日半日休日であったものを隔週1日出勤し、隔週1日休日にするという案を出したが、事務部門の従業員の生活パターンの変更を迫るもので、従業員に受け入れてもらうには難しいものであった。結局小倉さんは、本社事務部門に、さらに労働時間の短縮を行うという譲歩をせざるをえなかった。

〔問題点〕

この事例の一番大きな問題は、労務担当部長の小倉さんが、もっぱら生産部門の労働組合にばかり注目し、労働組合が組織されていない本社事務部門の従業員に対する配慮を怠ったことである。

さらにこの背景には、本社事務部門の従業員のエリート意識があるかもしれない。

〔対応策〕

労働組合が自らの組合員の利益を優先させるのは当然であり、労働組合との交渉の結果派生した本社事務部門の混乱は、経営側が收拾する以外に道はない。経営側は、労使交渉の際には労働組合に組織されていない従業員への影響も考慮しながら、交渉に臨むべきである。

事例6 組合の闘争戦術で会社の記念行事をボイコット

【マレーシア】

齊藤さんの勤務する現地法人は、創立 20 周年を迎えた。20 周年を記念して、盛大な行事を行おうと総務部長の齊藤さんは準備をしていた。ところがその年は、ちょうど 3 年に一度の労働協約の改定交渉の年でもあった。いつものごとく協約改定交渉はなかなか決着せず、2 カ月たち 20 周年記念日の直前になっても、協約改定交渉は妥結する気配はなかった。そしてついに労働組合は、協約改定交渉において会社の回答に誠意が見られないとして、20 周年の記念行事への参加のボイコットを決めた。

記念行事当日には、労働組合役員がカメラを片手に会社の入り口に立ち、統制違反者のチェックまでするという念の入れようであった。

そのため 20 周年の記念行事には、従業員の 35% が欠席することになった。

〔問題点〕

マレーシアでは景気が順調で、人手不足の状態が続いており、従業員の処遇や労働条件も大幅に改善されてきている。また法制面でも、ストライキは会社閉鎖や大量解雇などの非常に限られた条件の下でしか行えないことになっている。そのため一部の労働組合は、違法ストライキ、残業拒否や今回の記念行事のボイコットなどの闘争手段による以外に、その存在価値を示すのが難しいと考えていることが、この事例の背景にある。

〔対応策〕

違法ストライキ、残業拒否、サボタージュなどの労働組合の行動に驚くことなく、労働組合とねばり強い交渉を行う以外にない。

さらに最終的には、一部労働組合幹部にある闘争至上主義の考え方を改めてもらうことだが、それには長い時間がかかる。

事例7 長引く協約改定

【マレーシア】

KL イチカワ社では、3年に一度の協約改定が迫っていた。副社長の山本さんは労使交渉の場には出ないものの、現地スタッフの労務部長に指示をしながら、協約改定を進める立場にある。

しかし今回も、協約が切れる寸前になっても、労働組合は労使交渉には入ろうとしない。前回は協約が切れて、新たな協約が締結されるまでに、5カ月もかかっている。今回の協約改定も長引きそうである。

当事者間で解決が困難な場合には、労働裁判所の調停に委ねることになる。しかし労働裁判所の調停は、一般に労働組合に有利になることが多い。山本さんもそれを知っているので、労働裁判所の調停に委ねるのではなく、時間がかかっても労使の交渉で協約改定を行おうと覚悟している。

〔問題点〕

協約改定の交渉が長期化するのには、協約改定妥結時の賃上げ分は、協約改定期限から6カ月間は適用できることにある。このため労働組合にとって交渉が長引けば、最大6カ月分の賃上げ部分を一時金として獲得できる。これは労働組合に対する、組合員のプラスの評価につながる。そのため労働組合は協約改定を急がないのである。

〔対応策〕

この事例の山本さんは、交渉に時間がかかっても労使の交渉で協約改定を行おうとし、そのためには交渉が長期化してもしかたがないと覚悟している。あくまで労使間の交渉で協約の改定を行おうとする態度は、労使間の信頼関係を構築するためにも妥当な態度である。

また労使間の信頼関係をより密にするため、絶えず労使間のコミュニケーションを行うように努めている。

事例8 初任給アップをきっかけに集団欠勤

【マレーシア】

操業を開始してから4年がたち、業績は順調に推移していた。しかしマレーシアでは労働人口の不足が深刻である。そのため新規採用対策として初任給の大幅なアップを行った。このため既に入社している者でも、この初任給を下回る給与となる者が生じたため、新しい初任給と同じ水準になるよう給与のアップを実施した。また同時に、給与調整の一環として、一部のリーダークラスの給与もアップさせた。

ところが新しい給与制度のもとでの最初の給与支払い後の月曜日に、200人中およそ80人の女子社員が、集団欠勤をした。組立ラインは、ほぼ全面的にストップしてしまった。

給与は若干上がったものの、その額に不満をもつリーダークラスの者が、若手の従業員に呼びかけて、集団で欠勤したのである。

【問題点】

この事例の問題点は、次の3点である。

第1に、新規採用対策として初任給をアップしたのは良いが、既に入社している者に対して、新しい初任給の水準にまでしかアップしなかったことである。それによって入社後2年、3年と勤続を重ねた熟練の従業員を一切無視したことになり、それら従業員の反発を招いてしまった。

第2に、給与調整の一環として、リーダークラスも評価によって差をつけながら、給与をアップさせた。しかし、その評価の結果が一部のリーダークラスには納得できないものであったため、評価結果が低くて、給与のアップが低かったリーダークラスにも不満が生まれた。このリーダーが集団欠勤を呼びかけたのである。

第3に、経営側が、既に入社している従業員に対して十分な説明をせずに、初任給のアップを行ったことである。

【対応策】

対応策としては、次の3点が取られた。

第1に、集団欠勤者の家を手分けして訪問し、給与の見直しについて説明し、納得してもらった。

第2に、この集団欠勤については、これをリードした者も後に判明したが、特に悪質ではなく一日だけで職場復帰をしているので、処罰は行わず欠勤は年休扱いとした。

第3に、従業員に対する初任給のアップなどについての説明不足が背景にあるとわかったため、その後は企業側と従業員間のコミュニケーションの場を多く確保するなど、その改善に努めた。

企業作成委員の一口メモ：郷に入れば……

私は仕事から、海外勤務者のための赴任前教育コースの中で「海外人事労務管理と海外勤務の諸問題」という講義を担当していますが、海外勤務に対する基本的な心構えを“まとめ”として言及することになっています。

それは、「郷に入れば郷に従う姿勢を持つこと」そして「任地の風土と習慣を理解し、人々を好きになること」の二つの内容です。

一見、単純で当たり前のことのように思われがちですが、私の海外勤務体験や国際勤労上の業務経験からすると、この辺がネックとなって、任地不適應など海外勤務そのものがうまく行かなくなるケースが意外に多いように思います。典型的な例は、全て日本での生活やものの考え方を基準（是）として、任地での生活の不便さや、人々の行動や考え方の違いを嘆いてばかりいる場合です。これではいくら任地に長く居ても任地での生活も仕事もエンジョイできませんし、従って海外勤務がうまく行くことは到底期待できません。逆に言えば、こうした前向きかつ理解的な姿勢を保って、任地での仕事や生活に対することができれば、それだけで海外勤務は大方成功と言えるのではないのでしょうか。勿論、事の善悪、適否の判断は冷静に行なうべきですが、任地において同じく批判しようとする事象がある場合にも、こうした姿勢を持って臨めばその批判も自ずと内在的・建設的なものとなって、海外勤務そのものを豊かで実りあるものにしてくれるものと考えています。

山宮 脩氏：(株)日立製作所

事例9 若い日本人スタッフが現地スタッフを蹴飛ばしたら

【マレーシア】

KL モリ社では、倉庫の近くに新しく事務所を設置した。事務所内ではスリッパ履きにするために、土足からスリッパに履き替える場所を設けた。ところが工務課員のラティムさんは、土足のまま事務所に上がり、話し込んでいた。

それを見た日本からの短期出張者の粕谷さんは、「すぐにスリッパに履き替えて、掃除をしろ」とラティムさんを注意した。

ところがラティムさんは一向にスリッパに履き替えようとせず、事務所で話を続けていた。

再三言っても改めないで、粕谷さんはカッとなり、「なぜスリッパに履き替えない」と言いながら、ラティムさんの向こう脛をつま先で軽く蹴ってしまった。粕谷さんは直ちに我に返り謝罪したが、相手は「おまえはただの出張者で何の権限もない。何故、お前の指示に従わなければいけないのか」と言い捨てて、立ち去った。

翌日の朝、労働組合を通して勤労課長宛に、粕谷さんがラティムさんの向こう脛を蹴ったことに対する抗議文と、会社はこの問題に何らかの形で対応するように要求してきた。

程度は軽いにしても、日本人スタッフが現地スタッフを蹴って、現地スタッフのプライドを傷つけたことは事実であり、放置すれば会社に対する不信感さえ生まれる可能性がある。そこで会社は、粕谷さんとラティムさんとを話し合わせた上で、握手をさせ、粕谷さんからラティムさんに贈り物を手渡させた。その後、粕谷さんの出張期間を短縮して帰国させた。

また翌週の定例のマネジャー・ミーティングで、社長から事情説明があった。

〔問題点〕

この事例の問題点は、粕谷さんがカッとしたとはいえ、現地スタッフを蹴飛ばしたことである。その背景には、現地スタッフを軽視した部分があったことは否定できない。

〔対応策〕

会社側が両者を話し合わせ、感情的なしこりを取り去り、マネジャー・ミーティングで社長が事情説明を行ったという処理は的確であった。

日本人スタッフの派遣に際しては『海外投資行動指針：第八“派遣者の選定，教育”』の「海外投資先への派遣者の選定に当たっては，協調性，意欲，能力，経験などの適正に配慮するとともに，投資先国の言語，社会，文化等，海外実務以外の学習を含めた適切な事前教育，訓練を行うよう努めること。……」を参考にしたい。また，派遣後も折に触れて，現地スタッフについての理解や現地の文化，宗教等の異文化に関する理解を深めることも必要である。

企業作成委員の一口メモ：マレーシアに赴任される皆様に一言

マレーシアは，マレー系 60%，中国系 30%，そしてインド系 10%の異なる民族で構成されています。過去幾度かの民族間の衝突を経て，肌の色，言語，宗教の壁を乗り越え，『2020 年迄に先進国への仲間入り』を国家目標として，各民族間の意識の統一が計られています。この多民族国家マレーシアでの限られた駐在期間で，宗教を背景に持つ各民族の価値観を理解の上，事にあたるのは不可能ですが，何事につけ日本人の価値観を押し付けると，非常な摩擦を生む結果となるのは，過去幾度も経験しています。それでも，駐在員として当事者になると異民族と共存した経験がないからか，無意識の内に日本企業の論理，日本人の価値観で対処しがちになります。マレーシアが後進国からの脱皮を目指した日本を範とする政策は，飽くまで経済効果だけを念頭においたもので，日本人の価値観については，肯定も否定もしておらず，まして規範とはしていません。今後，マレーシアで生活し仕事をする場合，マレー系，中国系，インド系を問わず公私に亘り出来るだけ多くのマレーシア人と話し，共に行動し，彼らの価値観の違いを肌で感じ，対等の立場での相互理解に，今迄以上に努める必要があります。

角野幾則氏：(株)トーメン

事例10 部下を注意しない主任

【マレーシア】

木原さんが支店長をしているオフィスでは、勤務時間中の職員（マレー系）の私語が多く、勤務態度も芳しいものではなかった。木原さんは、職員の直属の上司である主任（中国系）のリーさんと呼んで尋ねた。

木原さんの問いに、リーさんは、こう答えた。

「以前、注意しました。しかしその後注意された部下が課長（マレー系）に『主任が無理な仕事を押しつけている』と告げ口をしたのです。課長にはこちらの言い分は聞いてもらえませんでした。それで、それ以来部下の態度には目をつむっているんです」

日頃は従業員同士の間で何も問題なく、一緒に仕事をしているように思っていた木原さんはびっくりした。

その後木原さんは課長、主任、職員の三者を集めて話し合いを行ない、紆余曲折はあったが、問題は解消した。

〔問題点〕

民族間の摩擦や宗教的な摩擦は、日本人には理解しにくい問題であるが、公平性を保って対応することが必要である。その意味で木原さんが三者を集めて、話し合いの場をもったことは適正な処理であった。

〔対応策〕

第1に、日本人スタッフのために、宗教的摩擦や文化的摩擦の理解を深める機会を設ける必要がある。

第2に、従業員間のコミュニケーションを図るために、従業員懇談会などを定期的に行ったり、会社の行事などを通じて職場での連帯感の育成に努める。

第3に、勤務の評価基準を客観的なものにし、それに違反する者には明確なペナルティーを与える企業風土を確立することである。

事例11 社員旅行でレストランに入れず

【マレーシア】

田方さんの会社では、会社と従業員や従業員間のコミュニケーションの強化を図るために、年に一回社員旅行を行っている。今年の社員旅行は、リムさんやチャンさんのグループを幹事役にした。リムさんたちは、おもしろい社員旅行にしようと張り切って、いろいろな計画を立てていた。

さて社員旅行の当日に、昼食のためあらかじめ予約しておいたレストランに出向いたところ、それはマレー系マレーシア人が宗教上の理由で入れない中華レストランであった。社員旅行には、リムさんたち中国系の社員以外に、イスラム教徒であるマレー系の社員も多数参加していた。

マレー系の社員達にとっては中華レストランで食事をするなど、思いもよらないことである。結局マレー系の社員は別のレストランを探して、昼食をとる羽目になった。

旅行が終わった後、マレー系の従業員グループから労働組合を通じて、経営側の日本人スタッフに抗議があった。日本人スタッフは謝罪し、今後このようなことが再発しないよう、努力することを確約した。

〔問題点〕

この事例の問題点は、日本人スタッフが中国系のグループにのみ社員旅行の企画を任せてしまったことにある。文化的摩擦や宗教的摩擦に対して、日本人スタッフが十分な注意を払っていなかったことが背景にある。

〔対応策〕

第1に、宗教的摩擦や文化的摩擦に十分な配慮をしつつ、マレー系か中国系のどちらに偏ることもなく、公平に対処することが必要である。

第2に、日本人スタッフにとっては、宗教的摩擦や文化的摩擦は理解することが難しいかもしれないが、それらについて学ぶ機会を設ける必要がある。

事例12 団体交渉権を否決

【フィリピン】

奥見山さんが社長を務めている現地法人は、従業員規模が800名に上る化学メーカーである。

この会社には労働組合はないが、従業員組織はある。従業員組織には全従業員が加入しており、職場ごとの選挙で委員を選出している。この従業員組織の主宰で、クリスマスパーティーやプレゼントの抽選会、さらには従業員の子供のパーティーが開かれている。

このほかに地域社会への貢献として、救急車を寄付したり、近隣地域で火災が起こった場合には、構内消防車を出動させている。その理由は従業員の9割が、近隣の住民でもあるからである。つまり同社の近隣地域への貢献は、とりまなおさず従業員の福祉対策ともなるのである。

この会社には労働組合結成を支持する何人かの従業員がおり、熱心に活動を行っていた。1年前には、結成しようとしている労働組合へ、団体交渉権を与えるかどうかの賛否を問う投票が行われた。しかし圧倒的に多数の従業員は、結成しようとしている労働組合へ、団体交渉権を与えることを支持せず、否決されてしまった。

現在では、特に労働組合の結成を求める従業員もいなくなってしまった。

〔問題点〕

この事例の企業は、相対的には良好な労使関係を築いているといえる。強いて問題点を挙げるとするなら、従業員組織があるにもかかわらず、まだ結成もされていない労働組合に団体交渉権を与えるかどうかの投票が行われたことである。

〔対応策〕

経営側が妨害することなく、ルール通りに団体交渉権を与えるかどうかの投票を行ったのは適切な処置である。

さらに同社では、労使の一体感を促進するために、3つのことを行っている。

第1に、毎月の損益を全従業員に公開している。

第2に、年度初めに利益目標を明らかにし、目標を超えたら、1カ月分のボーナスを特別支給すると発表した。そして毎月の利益を示したグラフを各部門に掲示した。その結果、従業員間の些細な不平不満がなくなり、目標達成のために全社一丸となった。

第3に、マスコミなどで日本の親会社に取り上げられると、それを英訳して従業員に回覧し、従業員にプライドを持たせるようにした。

企業作成委員の一口メモ：アジアの日系企業における経営システムのあり方

今、アジアでは日系企業、欧米系企業、現地企業が激しいビジネス競争を繰り広げている。創業の段階では、日系企業は日本の親会社のシステムを、欧米系企業は欧米の親会社のシステムを持ってくるのが普通である。その後、各企業が成長し規模を拡大する段階になると、有能な人材の採用・定着を図るため、その経営理念・ビジネス特性・現地カルチャーに合った独自の経営システムを構築する必要に直面することになる。

一方、日本企業はグローバル競争に生き抜くために、従来の不完全な分業による協調的労働、終身雇用制、年功序列賃金制、企業内組合等の日本的経営システムを徐々に変革しようとしている。しかし、本社はその組織が巨大であること、過去の成功体験が強いことから抜本的な改革は難しく、本社の経営システムは海外子会社のモデルにはなりにくい。

その昔、イギリスがアジアで植民地経営を行なった時、現地の文化、言語、法律等について十分に教育されたジェントルマンを植民地経営幹部として本国より派遣し、各植民地で理想的な間接統治による行政管理システムを構築していった。インド、シンガポール、香港然り。いずれも当時の立派な行政管理システムを土台にして、現在のシステムが生きている。

そこで、日本企業がアジアで成功するために、イギリスの植民地経営に習って、事前に現地の文化、言語、法律等についてきちっと教育された人格的に優れた人間を、国際経営幹部として海外子会社に派遣して、思いきって理想的な経営システム～職務の明確化、公正な業績評価、能力主義賃金、革新的な情報システム、働きやすい作業環境等～を構築すべきと思われる。

それが成功したら、その経営システムを他の子会社、さらに本社にも導入し、グループ全体としてグローバルに経営革新を行なうことも可能になる。

和田 允氏：横河電機㈱

事例13 一律15%アップの要求が

【フィリピン】

労働組合は賃金交渉において、全組合員一律に賃金の15%アップの要求を持ち出してきた。経営側で、フィリピン人の労務担当者へのアドバイスをしていた池田さんは、物価上昇率は6%前後で推移しているため、これを加味して賃金の平均8%アップを回答させた。またこれまでは賃上げに際して全員同じ賃上率であったことを改めて、個々の従業員に対して考課を行い、考課の結果に基づいて賃上率に差をつけるとも回答した。

この回答に労働組合側は猛反発し、一時はストライキに突入しかねない勢いであった。さらに労働組合は、日本人駐在員の賃金が高く、また住宅や車などの経費がかかりすぎるから、組合員の賃金が上がらないと主張し始めるまでになった。

〔問題点〕

この事例の問題点は、経営側が労働組合に対して、考課の意味や方法について十分な説明を怠ったことである。

さらに高いプライドを持ち、他人と比較されて低い評価を受けるのを嫌う、フィリピンの国民性への配慮も足りなかったことが挙げられる。

〔対応策〕

組合員に考課の方法を具体的に説明し、貢献度の違いにより賃上率に差をつける方が、全員同じ賃上率よりもいかに公平であるかを説明し、納得させた。

さらに賃上率の低い組合員に対しては、個別に説明を行い説得をした。これにより組合員の中にも、賃上率に差を設けることへの賛同者が徐々に増えてきた。

また日本人駐在員の給与等が高いために、現地スタッフの賃金が上がらないという主張に対しては、フィリピンの平均的な現地の会社よりも、現地スタッフの賃金が高いことを説明し、納得させた。

結局、数カ月かかったが、賃上率に差を設けることで労使交渉は妥結した。

事例14 制度改定は慎重に

【フィリピン】

現地法人フィリピンオカヤマ社は、経営環境の悪化から、業績不振に苦しんでいた。そこで社長の山口さんは、経費削減の一環として、旅費規程にあった航空機や列車、船舶などの等級制を廃止し、全てをエコノミークラスとした。この制度改定が、マネジャーやアシスタントマネジャー、さらには一般従業員から猛反発を受け、サボタージュを行う事態にまで陥った。

〔問題点〕

この事例の問題点は、2つある。

第1は、旅費規程等の制度改定を、従業員代表などに事前に説明することもなく、一挙に行おうとしたことである。

第2は、フィリピンでは多くの場合、会社の業績と従業員個人の処遇は全く別であると考えられる傾向がある。そのため現地では、業績不振が必ずしも従業員個人の出張旅費削減に結びつきにくいのである。

〔対応策〕

この出張旅費規程の改定は、業績不振を克服するための経費節減の一環であることを事前に、よく説明することが必要であろう。しかしこれを理解してもらうことは、難しいかもしれない。そのため次善の対応策として、既存の従業員には現在の旅費規程を適用するが、新たに採用する従業員には賃金面で補填を行い、改定した旅費規程を適用することもありえよう。

事例15 何でもやる社長

【フィリピン】

マニラオオタ社は従業員 380 名の電気部品メーカーである。親会社の(株)太田は、従業員 30 名程の典型的な中小企業である。マニラオオタ社の社長は、親会社である(株)太田の社長の義理の弟でもある山崎さんが就任している。

山崎さんは、何でも率先して行うタイプであり、経理や労務担当の現地スタッフはいるが、実質的には山崎さんがすべてを行っていた。マニラオオタ社には労働組合があるが、その労働組合との交渉も一手に引き受けていた。しかし現地語はもちろん、英語も十分に話せない山崎さんが交渉の場に出ると、話はこじれるばかりであった。現地スタッフの勤労部長もいるのだが、もっぱら山崎さんが一方的にしゃべるだけなので、勤労部長は通訳に過ぎなかった。

山崎さんは日本人にしか通用しない論理を話すのであるが、到底従業員や労働組合の納得を得られるものではなかった。その結果、労使の対立は泥沼に陥り長期化して、業績は極度に悪化した。

結局、マニラオオタ社は、フィリピンから撤退せざるを得なかった。

〔問題点〕

この事例の問題点は 2 つある。

第 1 は、社長の山崎さんが、何でも一人でやろうとし、日本人スタッフの役割に限界があることを認識しなかったことである。このため労使交渉の場でも、山崎さんは直接交渉に臨んでしまった。

第 2 は、山崎さんが日本人にしか通用しない論理や考え方に同調するように、一方的に現地従業員に求めたことである。

〔対応策〕

第 1 は、日本人スタッフの役割に限界があることを認識すべきである。フィリピン人のことはフィリピン人が一番よく知っているのである。基本的な部分は日本人スタッフが決

め,その他の現地従業員との対応,特に労使交渉では現地スタッフに任せるほうがよい。

第2に,日本の論理や考え方を,一方的に強要すべきではないことはもちろんである。日本の考え方を導入する際には,時間をかけて現地従業員の理解を得ることが必要である。

またこれらのことを理解した人材を現地に派遣する必要がある。

* * *



チャオプラヤ川 (タイ)

事例16 解雇したのは有力者の子弟

【フィリピン】

日系企業の支店にマネジャーとして勤務する松本さんには、秘書のアレマンサさんがついていた。ところがアレマンサさんは、日頃よく遅刻はするし、スケジュールの管理も間違いだらけで、松本さんは困っていた。先月には重要な契約書さえも紛失する有様で、ついにアレマンサさんを解雇することにした。

しかしアレマンサさんの父親は現地メディアを所有する有力者であり、父親よりアレマンサさんを解雇しないように、圧力がかかってきた。父親に、アレマンサさんの仕事ぶりや勤務態度を説明したが、その証拠となる資料は既にアレマンサさんが自分で処分してしまっていたため説明に時間がかかり、一時、松本さんは裁判になることも覚悟した。

数ヶ月の説得の後、やっと父親は納得し、アレマンサさんは解雇となった。

〔問題点〕

この事例の問題点は、2つある。

第1は、勤務態度や仕事ぶりに問題があった場合には、即刻注意を行い、その都度警告書を渡すべきである。

第2は、警告書や人事考課結果などの資料は、第一次考課者である松本さんが保管しているはずであったが、実際にはその秘書本人が整理し、ファイルしていた。このために、警告書などが処分されてしまったのである。

〔対応策〕

勤務態度などに問題があれば、その場で注意し警告書を渡すべきである。さらに警告書やその他の資料の管理には、信頼できる責任者を当てることにした。

事例17 日本人と現地スタッフは同じ車に

【フィリピン】

現地法人のディレクターの青木さんは、会社から 2000cc クラスの運転手付きのドイツ車を貸与されて使っている。これは日本本社での資格等級に応じて貸与されているものである。日本人マネジャーの場合は、運転手付きの 1500cc クラスの車が貸与されている。

しかし現地スタッフのディレクターの場合では、1500cc の車だけが貸与されている。さらに出張時に飛行機に乗る場合でも、青木さんはビジネスクラスだが、同じディレクターの現地スタッフはエコノミーである。

このように同じディレクターといっても、日本人スタッフであるか現地スタッフであるかによって処遇に違いがあるので、なかなか現地法人の管理者内部でも一体感が生まれてこない。事実、現地スタッフの間には不満の声が広がっている。

〔問題点〕

言うまでもなくこの事例の問題点は、日本人には日本本社の規程を適用した結果、現地スタッフとの間に、格差が生まれてしまったことである。現地スタッフの立場に立てば、「植民地政策」はもう御免ということになる。このような現地の感情を無視してはならない。

〔対応策〕

同じ職位の日本人スタッフと現地スタッフの格差は、基本的には解消する必要がある。また仮りに、日本人スタッフの車に運転手が必要なら、その必要性を明確に説明すべきである。

事例18 人前で怒るのは禁物

【フィリピン】

初めての海外勤務となる福田さんは、赴任後3カ月たった。しかし従業員は指示したこともなかなかやらず、理由を聞けば責任を他人に転嫁するために、仕事がさっぱり進まないでイライラしていた。

ある金曜日の朝、予定の期日までに見積書ができていないので、主任のフェルナンドさんを問いただした。

「そんな期日は聞いていない。担当のソリヤノに指示をしたが、彼がサボっている」

フェルナンドさんは、椅子にふんぞり返りながら、こう言い訳をした。

福田さんは少し大声になって、こう言った。

「君の仕事のやり方に問題がある」

するとフェルナンドさんは、足を組み、腕組みをして、感情を露わにしながら反論した。

「仕事の指示の仕方が悪いのだ。日本のやり方はここでは通用しない」

そんなフェルナンドさんの態度にカッときた福田さんは、怒鳴ってしまった。

それ以降、その主任とはあらゆることで対立し、他の従業員グループとの間にも気まずい関係が生まれてしまった。そのため福田さんの仕事も相変わらず進んでいない。

〔問題点〕

この事例の問題点は、赴任前に先輩から注意を受けてはいたものの、福田さんが人前でフェルナンドさんを怒ってしまったことである。これはプライドの高いフィリピン人を、徹底的に傷つけたことになる。

〔対応策〕

このような事例では、とにかく冷静に話し合うことが必要である。さらに勤務態度が改まらず悪いならば、その都度警告書を渡して警告を行い、客観的な証拠を集める。その後警告書が一定数に達したならば、解雇すればよい。

事例19 秘書は専門職

【シンガポール】

マネジャーの岩本さんには、秘書としてジェシカさんがついている。他の日本人スタッフにも秘書がいる。彼女達は、英文の文書のやり取りや、その他の事務処理に秘書として有能なところを見せていた。

ところがある日、ジェシカさんをリーダーとした秘書グループが、岩本さんにこういったのである。「大勢の日本人から多くの雑務を持ち込まれて困っている。私達の業務を見直してほしい」というものであった。

シンガポールでは、欧米同様に秘書は専門職として位置づけられている。ところが日本人マネジャーの中には、秘書の専門性を理解せずに、またその能力を十分に活用していないケースも多い。

〔問題点〕

この事例の問題点は、日本人マネジャーが秘書の専門性を理解せずに、さまざまな雑用を持ち込み、秘書のモラルを低下させていることである。

〔対応策〕

秘書は専門職であり、高いグレードの秘書は給与もそれなりに高い。秘書を採用するときには、事前に職務の内容について話し合い、能力を十分に発揮させるようにする。それと同時に給与に見合った仕事を与えるように、日本人マネジャーも注意しなければならない。

事例20 ある日突然、労働組合が結成

【タイ】

ある日、現地法人社長の瀬野さんのもとに、一通の郵便が送られてきた。瀬野さんが開封してみると、内容は労働条件の改定交渉要求書と、それに賛同する全従業員の4割にあたる236名の署名であった。

それと同時に県の労働事務所に労働組合（企業内）の結成届けが提出されていた。

日頃から瀬野さんは製造部門の対応に追われていて、労務関係はタイ人の総務部副部長エッカリンさんに任せきりであった。突然の労働組合結成と労働条件の改定要求に、驚きながらも、瀬野さんはタイの労働法に基づいて、要求書が提出された後、3日以内に交渉を開始した。要求事項は生活手当、シフト手当などの増額を含む8項目であったが、3回の交渉で労使の間で合意に至った。

一方労働組合の結成届けは、労使が合意した直後に、県の労働事務所に正式に受理され、労働組合が結成された。

〔問題点〕

この事例で一番の問題点は、労働組合の結成や労働条件の改定交渉の開始を、突然の手紙によって現地法人の日本人社長が初めて知った点である。これを生んだ背景には、次の3点が指摘できる。

第1は、現地法人社長を初めとして、日本人マネジャーが製造面にばかり注目し、従業員に対して十分な注意や配慮を払う余裕がなかったことである。このため従業員への対応が十分ではなかった。

第2に、もっぱら労務関係を担当していたタイ人総務部副部長は、この労働組合の結成への動きがある直前に退職していたが、在職中の労務管理能力についても十分とはいえず、また人格や日頃の行動も従業員の不信を買うものであった。このため、従業員の間には、不満が広がっていた。

第3に、タイ人同志でも職位の上の者と下の者との間で、十分にコミュニケーションがとれないことがある。そのため、例えタイ人のマネジャーを置いたとしても、一般従業員の動向を的確に把握することができるとはいえない。

〔対応策〕

以上のような問題点を克服するには、対応策として、次の4点が考えられる。

第1に、労務管理について十分な能力をもっているタイ人を採用し、育成することである。しかしそういった能力をもつ優秀なタイ人を採用することは、現実には非常に困難である。またそれを社内で育成するには、時間がかかる。このため次善の策としては、特に立ち上げ期には、日本から労務担当の専門家を派遣することであろう。

第2に、日本人スタッフが製造面ばかりを注目するのではなく、日常の従業員の労務管理にも、注意を払う必要がある。

第3に、現地に進出している日系他社との情報交換も必要である。これにより、例えば労務管理上の問題について他社の経験を参考にできるし、社外の労働組合の動向についても知ることができる。

第4に、従業員間や、従業員と日本人スタッフ間の綿密なコミュニケーションを図ることである。例えば定期的に従業員との懇談会やパーティーを開いたりして、情報を共有化することが必要である。

事例21 ルールを知らない違法争議

【タイ】

ある月曜日の朝、日本人工場長の戸田さんが出社すると、テーブルの上に一通の封書が置かれていた。

開いてみると、2枚の用紙にタイ語でびっしりと書かれており、これが要求書と知って戸田さんはびっくりした。要求書には賃金の30%アップ、食事手当1日30バーツ^(注)、ボーナス50日分など、11項目の要求が並んでいた。

タイ人の総務課長のラエさんもオロオロするばかりで、一向に対策をたてる気配も見えなかった。

そのうち生産課のタイ人60名あまりが、工場の片隅で座り込みを始めた。そのリーダー格の者は「近くの工業団地にある日系企業に勤める友人から『座り込みをすれば日本人は要求を呑むよ』と聞いた」という。

戸田さんは、同じ工業団地にある日系企業に問い合わせた。するとタイの労働法ではそのような行為は違法であることがわかった。

それを初めて知った戸田さんと総務課長のラエさんは、リーダー格の者やその他の者に、タイの労働法では、これは違法争議行為であることを説明した。タイの労働法では、①要求書には従業員の15%以上の署名が必要なこと、②要求提出から3日以内に交渉に入ること、③交渉で合意に達しない場合は、労働裁判所に持ち込み5日以内に調停が行われること、④その調停で合意に達しない場合に、初めてストライキに入ることができる、という規定があり、今回の場合は違法争議に当たることを説明した。その結果、60名の従業員は座り込みを解き、再度話し合いの場をもつことになった。

(注) 1バーツ=2.66円 (2012.2.27現在の三菱東京UFJ銀行資料)

〔問題点〕

これは、結果として非常に巧くいったケースであるが、このような事例は起こりやすいものである。

この事例のように、使用者側が、最後まで労働法に沿った形で対応したのは正しい。

しかし、この事例の問題点は、次の3点である。

第1は、日本人の責任者も、タイ人の総務課長もタイの労働法上の手続きについて、十

分な知識を持っていなかったことを指摘できる。タイの労働法について十分な知識があれば、従業員が座り込みなどの違法争議行為に入る前に、これを止めることができたはずである。

第2に、他の日系企業に問い合わせ初めて違法ストだということがわかったように、普段からの日系企業間の情報交換が欠けていたことである。

第3に、企業側が、従業員の不満や苦情を吸い上げるチャネルを確保することに、十分に努力していなかったことがある。

〔対応策〕

この対応策としては、次の3点が取られた。

第1は、企業側が、従業員代表に、タイの労働法上のルールや手続きについて説明をし、周知させた。

第2に、要求事項については、項目を絞り優先順位をつけて提出するように説得した。その結果、要求は5項目に絞られ、食事手当として日額10バーツ、皆勤手当として月額250バーツを出すことで合意した。

第3に、企業側と従業員のコミュニケーション・ギャップを改善するために、毎月、職場懇談会を開くことにした。これによってストライキなどの争議に入る前に、従業員の不満や苦情を吸い上げるチャネルが確保できることになった。

事例22 一度労使で決めたことが

【タイ】

島田さんは経営側の唯一の日本人スタッフとして、労使交渉をサポートしている。実際の労使交渉には現地スタッフの勤労部長が出席するが、その勤労部長にアドバイスを行うのが島田さんの役割である。しかし島田さんは、労使交渉の時期になると頭が痛い。なぜなら一度労使で合意した事項も、次の交渉で労働組合側がいとも簡単に覆すことがあるのである。職場に持ち帰ると、まだ組合員の不満があるという理由からである。

要求事項が数十も挙げられていることが多く、何を本当に獲得したいのか、不明なことが多い。

また会社側の好意で行った例外措置でも、これを普遍化して、他にも適用しようとする傾向もある。

そのため労使交渉は長期化し、妥結するまでに大変な労力がかかってしまう。

〔問題点〕

この事例の問題点は、労使双方にある。第1に、労働組合の幹部のリーダーシップが必ずしも発揮されておらず、その結果、一度労使で合意した事項が覆されたり、数多くの「ダメモト」要求が出されることになる。

第2に、経営側は数多くの要求の中で、組合員が本当に欲しいものが何かを見極めるための情報収集に欠けていることである。

〔対応策〕

毎回議事録をきちんと取り、双方で確認の署名を行う。ただしそれでも覆されることがあるので、最終的に労使双方が協約に署名するまでは、変更の可能性もあると考えておくことが必要である。

例外的措置は念には念を入れて、それが例外的なものであることを確認しておくことが必要である。しかし従業員間で公平性を欠くような措置は、実施しないことである。

また職制だけではなく、様々なチャンネルを通じて、従業員が本当に望んでいる要求等の情報を収集することも不可欠である。

事例23 一人の扇動で新入社員が無断欠勤

【タイ】

7月のある木曜日、出勤した日本人工場長の佐藤さんのもとに、一つの情報がもたらされた。それは生産課A組主任のバンヤット氏が「土曜日の早朝から、その年に入社した新入社員25名を引き連れ、バス旅行に行く」というものであった。

工場は操業を開始して間もなく、ようやく交替勤務も軌道に乗ってきた矢先の話である。タイ人の人事課長のタービサックさんや生産係長など数名が、職場や寮などで、無断欠勤しないように徹夜で新入社員の説得にあたった。しかし結局、新入社員の23名がバンヤット氏と一緒に無断欠勤をして、バス旅行に出かけてしまった。

同社では労働事務所と相談の上、無断欠勤が3日継続した後、就業規則に従って23名全員を解雇するという告知を工場の門前に掲示した。4日目にそれを見た新入社員は「こんなことになるとは知らなかった。助けてくれ」と泣きついてきた。しかし経営側は、全員の解雇で押し通した。

バンヤット氏がこのような行動にでたのは、入社後1年目の昇給で自分だけが低い評価をされたと考え、腹いせに行ったことが後に判明した。

〔問題点〕

この事例の問題点は、次の2点である。

第1に、バンヤット氏と、彼に影響を受けた25名の新入社員の行動が、直前になるまで経営側が把握できなかったことである。特に新入社員に対する管理が、十分でなかったと言えよう。

第2に、バンヤット氏が昇給に対する不満から、このような行動に出たが、操業開始後キーマンとなる人材の処遇が十分かつ公平であったのか疑問が残る。

しかしながら経営側としては労働事務所と相談しつつ、就業規則通り解雇して筋を通した態度は評価されよう。

[対応策]

対応策は、次の3点が取られた。

第1は、操業間もなくとはいえ、新入社員の教育、管理が特に重要であることを強く反省し、現場の管理者と人事課が共同して、新入社員の教育訓練カリキュラムを作成し、それを実施している。

第2は、処遇制度（特に評価システム）を見直し、より公平性を確保できるようにした。

第3は、毎月職場懇談会を開催することで、会社と従業員のコミュニケーションの場を確保するようにした。

企業作成委員の一口メモ：異文化体験のススメ

日本で暮していたときよりもマメに手を洗うようになっていたら、それはごく軽いカルチャー・ショックの兆候といえるでしょう。この程度の兆候は、誰しもが経験することではないでしょうか。カルチャー・ショックとは物事に確信がもてないでいる状況であり、それはまた大切なことでしょう。不確かさは学習を強制し、学習こそ人生そのものなのですから。

第一に、重要なのは物事の善悪ではなく、違うということを受け入れることです。そうすれば最も大切な教訓を学習したことになり、カルチャー・ショックは消えてしまいます。

第二に、大切な学習は本物の問題とそうでないものとを見分けることです。日本では様々な問題が山積みで、同じ環境で暮していく限り悩みは尽きないように思っていたはずですが。ところが海外では、突然本物の問題に直面します。言葉が分からないといって子供が泣き続けたり、もう一人が病気になって不慣れた病院に行かなければならなかったり、登校中に迷子になったりと……。これらは日本では体験しなかった本物の問題です。このような体験を通じて、自分で勝手に大事だと思いつけているものと、本物の問題との違いを学びます。家族との学習体験から、今までの環境では味わえない家族との一体感が生まれてきます。これは普段においても重要なことと、そうでないものを見極める助けになるでしょう。

第三に、自分があらゆることに適応できることも学習するでしょう。日本ではすぐ手に入れることができる物のために行列したり、汚れた列車に乗れるようになることで、自分が思ったより困難な環境でも耐えられることに気づき、それを楽しめるようになるでしょう。

物事が違った場所では違ってくることへの寛容と理解が、最も学ぶべきことでしょう。物事を見分けて優先順位をつけ、そして何事にも対応できるということを知ること、それが人生です。海外経験を積むほどこういったことを、早く学びとることができるのではないのでしょうか。

柏木純一氏：花王㈱

事例24 給与・ボーナス支給直後に集団欠勤

【タイ】

月末に従業員に給与とボーナスを支給し、総務部長の三浦さんは忙しさから解放されてほっと一息ついた。

ところが翌日、60名の従業員のうち出勤してきたのは7名だけであった。次の日も出勤してきたのは12名だけで、工場の正門付近には従業員が集まっているのだが、始業時間になっても一向に入所しようとししない。

三浦さんには、なぜ従業員が無断欠勤したり、サボタージュをするのか、全く心当たりがなかった。総務課の現地スタッフのアマラさんに情報を集めさせると、支給された給与とボーナスが少ないという不満からであるらしいということがわかった。

〔問題点〕

この事例の問題点は、従業員たちの突然の無断欠勤が起こるまで、従業員の不満を経営側が把握できなかったことである。日常的な労使のコミュニケーションや、整備された労務管理システムが欠けていたといえよう。

さらに、他社の賃金水準に関する情報の収集が行われていなかったことも指摘できる。

〔対応策〕

従業員代表と経営側に労働事務所も加わって話し合いを行い、日給と食事手当をアップすることで妥結した。

また賃金水準や処遇等に関して、他社の情報を集めることにし、その上で労務管理システムの整備やスタッフの育成に努めることになった。

事例25 労働条件の変更がサボタージュを招く

【タイ】

今年操業 20 年を迎えるタイオオカ社は、従業員 900 名の優良部品メーカーである。半年前に赴任した社長の高野さんは、日本国内でも人事労務畑を長く経験していた。着任早々高野社長は、タイオオカ社の給与体系の見直しに着手した。その中で特にボーナスの算定方式は、利益に完全にリンクしており、業績が好調の場合は良いが、利益がでなければボーナスはゼロというものであり、問題があると考えた。実際には、この 4、5 年同社の業績は好調に推移しており、同業他社に比べて 2、3 倍も高い水準のボーナスを支給してきた。しかし高野社長は、経営環境の変化により、今後はこれまでのような好業績は期待できないと考えていた。そのためこれまでのボーナス支給算定方式を改め、利益があっても世間相場を考慮してボーナスの支給額を抑え、一方利益が少なくとも世間相場並の支給を保証する方式を、導入しようとしたのである。

ところが、恒例のクリスマスパーティーの席上、「会社がこの 10 年続けてきたボーナス支給の算定方式を、来月に変更するらしい」という噂が突如流れた。その結果、パーティーの席上で 100 名あまりの従業員が騒ぎ出し、パーティーどころではなくなった。そして混乱のうちにパーティーはうち切られた。翌日、日勤者と夜勤者のおよそ 4 割が無断欠勤した。

その翌日労働事務所が仲介し、混乱はひとまず収拾した。しかしその後パーティーを混乱させたリーダー 4 名や無断欠勤者を、処罰することなく、うやむやにしてしまった。

そのため職場では生産がダウンし、人間関係にもヒビが入ってしまった。

〔問題点〕

この事例の問題点は、2 つある。

第 1 は、タイ勤務が初めての新任社長が、従業員の感情を考慮しないで、性急にボーナス支給額の算定方式を変更するという、重要な制度変更を行おうとしたことである。タイの事情を良く知っている日本人スタッフとも相談して進めるべきであった。

第 2 は、パーティーを混乱させたリーダーや無断欠勤者に対して、何らの処罰も行わなかったことである。それが生産のダウンや職場の人間関係に問題をもたらした。

[対応策]

結局、従業員代表と3カ月間話し合いを続け、ほぼ会社の提案したボーナス支給額の算定方式を、1年後に導入することで合意した。

ボーナスの支給額などは従業員にとって重要な問題であり、事前に従業員代表や労働組合に説明するなど、時間をかけて納得を得ることが必要である。

またパーティーを混乱させたリーダーや無断欠勤者には、何らかの処罰が必要である。

企業作成委員の一口メモ：現地化と現地人化との違い

本社で行なっていた海外営業、生産、開発等の機能を海外拠点に移管することを現地化と言う。通常現地化を行う場合、初期段階では、本社から日本人がたくさん送り込まれる。日本人がリーダーになって、現地人を部下として使うことになる。

一方、現地化した業務の中で、日本人が担当していた経営の意志決定を含む上位の業務を、徐々に現地人に移管することを現地人化と言う。これにより、駐在費用の高い日本人から比較的成本の安い優秀な現地人に切り替えてコストダウンを計ったり、あるいは、現地人に権限を委譲して現地人のモラル・アップを計っていくことになる。日本人は、次第にアドバイザー的な存在になっていく。

そのためには、現地人に対するシステムティックな研修、業務のマニュアル化、グローバル運営ルール等が必要になる。研修がOJTだけだと、ノウハウの移転を人に頼るために非効率であり、また個人のノウハウに頼るため正確性も欠くことになる。また、もし本社・拠点の役割、権利・義務、業績評価基準を明確にしないで現地人化を進めると、各拠点の動きはバラバラとなり、グループ全体の統制が取れなくなる。結果として、グループ全体のグローバル競争力が発揮されなくなり、グローバル化は失敗することになる。

現実に、現時点でグローバル化に成功している日本企業は少ないと言われている。この点ではもっともっと欧米先進企業の国際経営ノウハウをベンチマークにして、謙虚に学ぶ必要があると思われる。

和田 允氏：横河電機㈱

事例26 就業規則の準備, 徹底を

【タイ】

管理部長をしている白木さんの耳に「購買担当スーパーバイザーのアマラさんは最近休みが多く、社外で別の仕事をしている」という噂が入った。確かに最近欠勤が多い。アマラさんは入社3年の生え抜きで、購買という特別な仕事をこなし、片言の日本語も話せるので、日本人からちやほやされていた。そこで白木さんがアマラさんの上司である購買課長のチラさんと呼んで、真偽を確かめようとしたが、さっぱり要領を得ない。そこで人事課長のソムチャイさんに、アマラさんのこの1年間の出勤カードをチェックさせた。そうすると毎月2, 3日間病欠になっており、そのほとんどが土曜日と月曜日に集中していた。つまり日曜日をはさんで、2連休、3連休にして、他社でアルバイトをしていたことがわかった。

アマラさん自身に問いただすと、「病欠は年間30日間取れると法律で認めている」と反論された。しかし他の情報からも、アマラさんが社外でアルバイトをしていたことは明白だったので、本人の将来も考慮して、依願退職の扱いとした。

〔問題点〕

この事例の問題点は、次の3点である。

第1に、タイでは年間30日間の病欠（有給）が認められており、これを巧く利用する従業員がいることは事実であるが、真偽を見極めるのは難しい。

第2に、直属の上司の管理が十分でなかったことと、日本人管理部長の管理が及ばなかったことも問題である。

第3に、虚偽の申請が就業規則では罰則になることを、周知徹底させていなかったことがある。

〔対応策〕

課長や係長レベルの管理者の、従業員に対する勤怠チェック機能を強化することである。

さらに、虚偽の申請が就業規則では罰則になることを明確にし、きちんと摘要することである。そして就業規則に触れる場合には、その都度必ず警告書を本人に渡すことが必要である。

事例27 現地スタッフが部下を殴るのを黙認

【タイ】

金曜日の朝、マネジャーの原田さんは売り場のチェックをしていた。すると突然大きな怒鳴り声がして、主任のワタナン氏が、部下のポワンさんをはじめ3人の顔を数回殴った。

あまりに突然のことで、原田さんのほか数人の日本人スタッフがその場に居合わせたか、何もできずただ傍観する以外になかった。後で理由を聞いてみると、ワタナン氏の指示をすぐに行わなかったという些細なことであった。

殴られた部下たちが警察に通報したため、ワタナン氏は警察に連行され、嚴重注意の処分を受けた。

しかしこの間、原田さんをはじめ日本人スタッフは何の手も打たなかった。その後もワタナン氏に対して何の処分も行わなかった。これに対して殴られた3人の部下のグループは、ワタナン氏の行動を黙認した原田さんら日本人スタッフに抗議した。しかしその後も原田さんらが、主任への処分を何も行なわなかったことから、3人の部下は日本人スタッフへの不信感をあらわにし、わだかまりだけが残った。

〔問題点〕

この事例の問題点は、この事件が単に現地スタッフ間のトラブルと考え、原田さんら日本人スタッフが迅速かつ適切な処置を取らなかったことにある。その結果、マネジャーの原田さんが現地スタッフから不信の目で見られるようになってしまった。

またこの背景には、学歴や社内の職位に対する現地従業員間の根強い格差意識がある。

〔対応策〕

殴ったことは事実なのだから、すぐに事実関係を調査し、ワタナン氏に非があれば、何らかの処分を行うべきである。また日本人スタッフと現地従業員の間、さらに現地従業員間の一体感を促進するように手を打つことも必要である。

事例28 人事担当課長には公正な人物を

【タイ】

バンコク近郊の工業団地にあるタイダイケイ社は、操業3年目に入り事業の拡大を続けている従業員1800名の電機部品メーカーである。

日本人工場長の藤本さんが出社しようと工場の近くまで来た時、300名くらいの従業員が工場正門前に集まり騒いでいるのが目に入った。聞いてみると「バヤットとタビサットをクビにしろ」と、大声を上げて騒いでいる。バヤット氏は人事担当課長であり、タビサット氏は総務課長である。

藤本さんは両課長を呼んで事情を聞くが、両人は「何のことか、さっぱりわからない」と主張する。両人の主張に納得できない藤本さんが、信頼の置ける現地スタッフに調べさせたところ、事情が判明した。

タイダイケイ社は業績が好調で、設備は拡張に次ぐ拡張を続け、同時に従業員も毎日のように採用していた。そして熟練従業員として育成するために、2カ月ごとに30人から50人を研修のために日本へ派遣していた。これを利用して、人事担当課長と総務課長は、「日本に行かせるから5000パーツ用意しろ」といって、採用していたのである。

両課長の評判は以前から芳しいものではなかったが、同じ企業グループの経験者ということで、操業時から勤務しており、採用は両課長にすべてを任せていた。

一週間後、会社は両課長を解雇し、騒動は収まった。

〔問題点〕

この事例の問題点は、日本人スタッフが設備拡張に追われ、同じ企業グループでの経験があるという現地スタッフをそのまま信頼し、人事担当課長と総務課長に任命して、従業員の採用を任せきりにしたことである。さらに日本人スタッフが、ほとんど採用に関してチェックをしていなかったことも問題である。

〔対応策〕

生産部門の従業員の中から人事担当課長と総務課長の適任者を選抜した。それにより採

用の責任者は、現場でどのような人材が必要なのかがよく分かるようになった。また採用選考のシステムを厳正なものに変更した。採用のみならず、その他の部門でも日本人スタッフによる部下の管理と指導を強化した。

企業作成委員の一口メモ：ちょっとした気配り

『やはり大切なマナー・慣行（ならわし）』

どの国にも長い歴史の中で培われてきた、その国独自の文化や宗教上からくる生活の慣行がある。ある国ではして良いことも、他の国では通用しないこともある。

『人は互いに仲良く、できる限り不快な思いをしないで、日々平穩に暮したい思いが気持ちの奥底にある。その人達にとって侵されたくない領域もある』ということが、「解っているよ!」と言いつつ、その国のマナーや生活慣行をついつい忘れてしまう。そしてマナーや生活慣行を守れず、^{（じんじきう）}軋轢を買ったり、時にはとんでもない誤解を与えてしまうことがある。

よく言われることだが、『よその国で仕事をさせてもらっている』という謙虚な気持ちが、海外で勤務する人の姿勢のベースにあることが大切なことだと思う。

相手や第三者から言われる。目配せを受ける。あるいは直接に不快な態度を見せ付けられ、「ハッ!」としたり「しまった!」と反省するものの、しばらくすると同じようなことを繰り返してしまう。

同じ職場で同じ人たちと長く仕事をしている場合には、「ああ、Aさんはそういう人だから…」「日本人だから…」と大目に見てくれるが、いつでもどこでもそうだとすることではない。やはり『外国人だから許されるという気持ち（甘え）』は捨て、最小限のマナーを念頭にいれながら海外で生活、勤務したいものである。

次にタイ国において仕事上で現地の同僚や部下、あるいは官公庁の役人と接する上で日頃気を付けた方が良いマナーをいくつか挙げてみた。

- ① 左手で物の受け渡しをしない。
（宗教上から左手は不浄とされる）
- ② 相手に足先を向けない。特に対座した時、組んだ足先を向けない。
（足の裏も不浄とされる。寝転んで足先を向けられることは極端に嫌がられる）
- ③ 座っている相手の椅子を足で蹴らない。対面して座っている時、組んだ片足先で相手の椅子をコツコツ蹴らない。それから他人の足を跨ぐこともタブーである。仕方がない時には断りをいれること。
- ④ 声を荒げない。
（徳の無いこととされる）
- ⑤ 人前で怒鳴ったり、面罵^{（めんば）}しない。
（日本人以上に面子を重んじるタイ人だけでなく、日本人にとっても良い気はしない）

松本哲夫氏：東レ㈱

事例29 日本研修後、全員一律賃金のアップを要求

【タイ】

バンコク近郊の工業団地に、操業開始間もない工作機械メーカーのタイマツサワ社があった。タイ人の新入社員8名の、日本での6カ月間の研修への出発が1週間後に迫った金曜日の夕方、工務部門のマネジャーの渡辺さんはびっくりした。なにしろ既に日本での研修が決まっている新入社員8名のうち、5名が出発の直前になって「日本に行くのは嫌だ」、「日本で6カ月間の研修が終わったら、給与を上げてくれなければ行かない」などと日本での研修を拒否してきたのである。

早速タイ人の人事担当課長と、渡辺さんや他の日本人スタッフが集まり、対策を協議した。今回の日本での研修は、将来の中堅技術者の養成という重要な意義があり、給与の引き上げやメンバーの交替も対策案として出た。しかし今後も継続して日本に派遣する予定であり、将来への影響も考慮しなくてはならない。そこで他社の例や過去の事例も参考に、事前の約束はしないことに決まった。

週明けの月曜日の朝、8名の新入社員を集めて、渡辺さんは次のように説明した。「研修終了後、給与の引き上げはしない。来年の定期昇給の際に、他の従業員と同様の評価をして、実力見合いで昇給を決める」

この説明を聞いた8名の新入社員は、明らかに不満を表情に現わし、物別れに終わった。しかし午後になって、全員「分かった」ということになり、無事日本での研修に出発した。

翌年、研修中の考課も含めた人事考課を行い、実力や能力が著しく伸びた者は高い評価を与え、全員一律の給与のアップを避けたにもかかわらず、問題は全く生じなかった。

〔問題点〕

これは、途中でトラブルがあったにもかかわらず、結果的には問題をうまく処理した事例である。

強いて問題点を挙げるとするならば、新入社員に研修の話をする際は、研修中の処遇面での取り扱いや、研修後の給与や処遇について、事前にはっきりと説明しておくべきだったということである。また事前に他社の例を調査しておくべきでもあった。

〔対応策〕

問題が起こってからとはいえ、タイマツサワ社が他社の例や、過去の事例を調べた上で、対応を決めたのは適正である。

また日本への派遣研修の事例がある他社の例を参考にしながら、他社と処遇面で大きな格差が生じないように、派遣基準・規則を作るべきである。そしてそれを事前に説明することが必要である。

* * *



タイ街角の寺院

事例30 解雇には証拠が必要

【タイ】

秘書のプラチャヤニさんは、離婚問題を抱えている。その悩みからか、仕事にも身が入らず、ミスを繰り返していた。またプラチャヤニさんは遅刻や欠勤も多く、上司の大門さんは困り果てていた。他の従業員にも悪い影響を与えかねないので、大門さんは「辞めてもらうようになる」と通告した。

プラチャヤニさんに通告した後、総務部長の西江さんにそれを伝えたところ、現在の状況では解雇はできないと知らされた。西江さんによれば、プラチャヤニさんが何かミスをした場合には、警告書を渡し本人にサインをさせることが大切であるという。そしてその警告が度重なって、本人にそれを認めさせられれば、解雇できるという。しかし今解雇すると、裁判に訴えられ、解雇は無効になる可能性があると言われた。

そのため大門さんは解雇を撤回し、もう少し様子を見ることにした。

【問題点】

この事例は、総務部長の適切なアドバイスで、不当な解雇を行うことを免れた例である。

解雇するには、警告書などの証拠が必要であり、そういった証拠が無いのに一方的に解雇はできない。

【対応策】

一般従業員の解雇に至るまでには、警告書を何回か渡したという証拠が必要である。勤務態度が悪いなどの問題があったら、その都度警告書を渡し、本人にサインさせることが必要である。

事例31 定年退職の元部長の恨み

【タイ】

日系企業タイタカナン社に、タイ人の総務部長のチャトリさんが勤務していた。ちょうど今年の3月に定年退職するところであった。しかしチャトリさんは、会社に定年延長を希望してきた。

その申し入れを受けた社長の田中さんは、チャトリさんが総務部長としての能力にも限界があると考えていたので、例外扱いせずに、規程通り定年退職とした。

ところがチャトリさんは退職後、元部下に指示をして、生産部門をも巻き込んだサボタージュを行わせたのである。その結果、生産部門では2週間ほど混乱が続いた。

〔問題点〕

この事例の問題点は、日本の感覚では通常の取り扱いであっても、タイ人が同じように受け取るとは限らないことを忘れている点である。定年延長を認めない理由を、本人に明確に説明することが、十分に行われなかった。また就業規則に定年延長の可否について、どのように規定されているのかを明確にする必要もある。

総務担当者と会社との間でトラブルが発生して、総務担当者が退職した場合に、退職した本人がサボタージュなどを指示して、それを行わせることも珍しくはないという。

〔対応策〕

従業員が定年延長を希望して、会社がそれを拒否する場合には、その理由を明確に説明することが必要である。

事例32 在位50周年は休日に

【タイ】

1996 年は、タイでは国王在位 50 周年に当たり、様々な記念行事が行われた。行事によっては政府機関から「強制するわけではないが、記念行事当日は休日にしていただけたらありがたい」などというような、通知が来ることがある。

伊藤さんが副社長をしている現地法人、タイシマモト社にも同様の依頼がきた。この依頼を伊藤さんが社長の山口さんに見せると、山口さんはこういった。

「我々は外国企業だから関係ない。もともと年間の労働日は決まっているのだから、休日にすることはない」

そのため同社では、ある記念行事が行われた当日も、平常通り操業した。しかし当日の従業員の出勤率は悪く、あるラインでは、通常の 40% 程度しか操業できなかった。また出勤した従業員の仕事の取り組みも、サボタージュまでは行かないにしても芳しいものではなかった。

〔問題点〕

この事例の問題点は、社長の山口さんが「我々は外国企業だから」と述べているように、立地国の社会や文化に適応しようとし、あるいは異文化を理解しようとし、あるいは態度が問題である。

〔対応策〕

タイの場合、王室と国民の関係を理解し、それに配慮すれば、特別な記念行事が行われる日は、休日にすべきであろう。そうすることによって、経営側と従業員であるタイ人との間にさらに信頼関係が築かれるのである。

事例33 田舎はいや

【タイ】

タイフード社の社長の一倉さんは最近頭が痛い。というのは、タイフード社の新工場を第3ゾーンといわれる、バンコクからかなり離れた地域に建設中だからだ。新工場の建設は順調に進んでいるのだが、タイ人従業員が新工場への転勤を頑として聞き入れないのだ。

確かに従業員にとって、バンコクから田舎へ行くことが、左遷を意味することを一倉さんもよく知っている。またタイ人従業員が日本人以上に、これまで築いた職場の人間関係を大切にしていることも理解している。そうはいっても新たに採用した地元の従業員だけでは、新工場のオペレーションができるはずもない。

その後使用者側の粘り強い説得の結果、転勤時に一般職から係長などへ早く昇格させ、3年後には元の職場に復帰させる。それからエアコン付きのバスでバンコクに帰るバスチケットを支給することで、労働組合も、新工場への転勤を認めることになった。

〔問題点〕

この事例は、一般に田舎への転勤を嫌がるタイ人従業員に対して、粘り強い説得と転勤時に処遇の改善をすることで、問題発生を回避した成功例である。

〔対応策〕

タイ人従業員が田舎への転勤を嫌がることをよく理解しながら、労働組合と交渉を続け、また処遇の改善により転勤を納得させたことは、適性な処置であった。

資 料

(資料1)

「海外派遣者ハンドブック」作成委員会 ASEAN グループ・委員名簿

主 査 委 員	内 田 賢	長岡短期大学 経済学科専任講師
	高 木 幹 男	花王 販売部マネージャー
	室 富 正 達	キヤノン 輸出審査管理部輸出業務管理課課長
	比賀江 克 之	住友商事 海外業務部長付
	梅 田 唱太郎	古河電気工業 海外事業本部長補佐
	小 杉 正 孝	本田技研工業 国際総務課課長
	中 村 哲	松下通信工業 国際本部海外援助部副参事
	安 藤 奠 之	日本経営者団体連盟 理事・参与
	小 島 正 剛	多国籍企業対策労働組合会議 事務局長
オブザーバー	桑 原 昭 典	労働省 労政局労政課課長補佐
	藤 井 龍 子	日本労働協会（現、日本労働研究機構）国際部長
事 務 局	野 田 皓 久	(注)日本在外企業協会 専務理事
	山 下 勝 也	〃 常務理事・事務局長
	谷 口 一 郎	〃 事務局次長
	藤 井 健一朗	〃 業務部長
	矢 野 冬 生	〃 業務二課長
	藤 本 修 二	〃 業務三課長

(1989年7月現在)

『海外派遣者ハンドブック』作成委員会
 —ASEAN（労使関係）編—
 委 員 名 簿

（順不同・敬称略）

主 査 梅 澤 隆 国土館大学 政経学部教授

委 員 柏 木 純 一 花王 人事開発部門・人事 GR(国際担当) 課長
 角 野 幾 則 トーメン 大阪財務部 出納課 課長
 松 本 哲 夫 東レ 勤労部 主席部員
 山 宮 脩 日立製作所 勤労部（国際） 部長代理
 原 直 邦 本田技研工業 人事部 国際人事ブロックリーダー 労務 主幹
 和 田 允 横河電機 総合企画室 海外企画グループ 課長
 安 藤 奠 之 日本経営者団体連盟 参与
 田 中 光 雄 多国籍企業対策労働組合会議 事務局次長

オブザーバー 永 瀬 聡 子 労働省 労政局労政課課長補佐
 飛 鳥 滋 日本労働研究機構 国際部長
 三 浦 幸 廣 日本労働研究機構 国際部 計画調査課長

事 務 局 山 下 勝 也 (社)日本在外企業協会 専務理事
 藤 井 健一朗 “ 常務理事・事務局長
 若 尾 龍 平 “ 業務部長
 伊 東 明 “ 業務部主幹

（1997 年 2 月現在）

(資料2)

日外協『海外派遣者ハンドブック』地域別一覧

書 名	発 行 年	頁数
■ 中南米編 CD 版	(1992年 4 月)	(173)
■ ブラジル編 CD 版	(2008年 3 月)	(173)
■ アメリカ実用ノウハウ事例集 上巻	2013年 3 月	121
■ アメリカ実用ノウハウ事例集 下巻	2013年 3 月	133
■ メキシコ編	2018年 2 月	146
■ 西ヨーロッパ実用ノウハウ事例集 ～英国・ドイツ・フランス・オランダ・スペイン～	2014年12月	170
■ 中央ヨーロッパ実用ノウハウ事例集 ～ポーランド・チェコ・スロバキア・ハンガリー～	2015年 3 月	141
■ ロシア編	2006年 3 月	115
■ 中東アラブ編 CD 版	(2012年 6 月)	(147)
■ 中国 (WTO 加盟後の労働事情) 編 CD 版	(2003年 3 月)	(195)
■ ベトナム・タイ労働事情編	2004年 3 月	229
■ インド労使関係編	2007年 3 月	140
■ タイ王国編	2009年 5 月	171
■ 中国実用ノウハウ事例集 上巻	2010年 2 月	145
■ 中国実用ノウハウ事例集 下巻	2010年 2 月	154
■ ベトナム編	2011年 4 月	153
■ 台湾・韓国編	2012年 4 月	77
■ ASEAN 実用ノウハウ事例集 上巻 CD 版	(2012年 4 月)	(130)
■ ASEAN 実用ノウハウ事例集 下巻 CD 版	(2012年 5 月)	(94)
■ インドネシア編	2013年 7 月	169
■ フィリピン編	2014年 5 月	146
■ シンガポール・マレーシア編	2016年 3 月	149
■ オーストラリア編	2005年 3 月	141

※発行年 () は CD 化前の冊子の発行年・頁数

日本在外企業協会
海外派遣者ハンドブック

ASEAN 実用ノウハウ事例集 上巻

—日本人派遣者のための人事・労務問題の具体例とその対策—※

2012年 4 月 初版発行

2014年 6 月 第 2 刷発行

2018年 4 月 改訂第 1 版発行

編集兼
発行人

一般社団法人 日本在外企業協会

〒104-0031 東京都中央区京橋 3-13-10
中島ゴールドビル 7 階

電 話 (03) 3567-9271

F A X (03) 3564-6836

U R L <https://www.joea.or.jp>

印刷所

タナカ印刷株式会社

©2012 Nichigaikyo Printed in Japan

禁無断転載

I S B N 9 7 8 - 4 - 9 0 4 4 0 4 - 9 8 - 0 C 0 0 3 3 ¥ 1 1 0 0 E

※『海外派遣者ハンドブック 経験者が語る職場・コミュニティの実用ノウハウ ASEAN 編』(1990 年発行) および『海外派遣者ハンドブック ASEAN 労使関係編』(1997 年発行) の事例を体系的に集約し、より実践的で実用的な事例集とした改訂版です。