

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 下巻

— 現地マネージャーの眼で見た日系企業の人事・労務管理の問題点 —

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、無断で複製・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。



## 再編集版の発行にあたって

当協会では「海外派遣者ハンドブック」シリーズとして、これまでに20冊を超えるハンドブックを発行してきた。

これらのハンドブックは“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ことが肝要であり、そのための効果的な方法の一つとして、先人が現地です実際に経験した様々な体験事例に学ぶことが早道である”という考えに基づいて作成されている。

第1作目のアメリカ編に始まり、ASEAN編、ヨーロッパ編、アジアNIES編、中国編、中南米編等々、国もしくは地域を対象に、日本企業が進出先でスムーズな事業展開を行う上で参考となる具体的な事例や対策を取り上げた手引書となっており、同シリーズは好評を博している。

ASEAN関連では、過去に「ASEAN編」「続ASEAN編」「ASEAN労使関係編」の3冊を発行しているが、少し時間が経ったこともあり今回これら3冊を2冊に再編集することとした。すでに「ASEAN編」と「ASEAN労使関係編」の2冊については、一部内容を改訂し、合冊にした上で新しく『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』として上梓した。

これに続き、今回は「続ASEAN編」を再編集し『ASEAN 実用ノウハウ事例集 下巻 現地マネージャーの眼で見た日系企業の人事・労務管理の問題点一』として発行することになった。「続ASEAN編」は、これまでの駐在員や駐在経験者の視点で捉えた一連の派遣者ハンドブックとは一線を画し、マレーシアおよびタイの日系企業に勤務する“現地スタッフ”に直接取材し、生の声をもとに編集を試みた1冊である。

すなわち、本書は現地の人々の視点から、日系企業の現地化への取り組みを彼らがどう受けとめ、日本人派遣者にどのような意識で接しているかを探る、というユニークかつ示唆に富む内容となっている。

グローバル化が加速する中、多くの企業関係者に上巻と併せて、本書をご一読いただくことをお勧めしたい。

2012年5月

一般社団法人 日本在外企業協会

## は し が き〔続 ASEAN 編〕

当協会の「海外派遣者ハンドブック」シリーズは、アメリカ編、ASEAN 編、ヨーロッパ編、アジア NIES 編、中国編、中南米編の 6 作で一巡した。同ハンドブックは、いずれも初めてそれらの地域へ派遣された人が、現地の異文化、なかでも労働習慣の違いに戸惑った時にすぐに役立つ手引き書として作られたもので、現地日系企業の職場やコミュニティで実際に起きた事件や失敗など各種の事例とそれぞれの対応のポイントをまとめてある。

幸いこのシリーズは各方面から大好評で、海外派遣者の必携書として、また企業内での派遣前研修のテキストとして大へん重宝がられ、ご利用を頂いている。

これまでの各編は駐在員や駐在経験者など日本人の視点から異文化問題を取り上げたが、本編では試みにその視点を現地の人々に移した。つまり、近年とくに日本企業の進出が盛んに行なわれているマレーシアとタイにおいて、日系企業に勤務する現地スタッフに直接取材をし、日系企業の現地化への取り組みを彼らがどう受けとめ、日本人派遣者にどのような意識で接しているか、ナマの声をもとに続 ASEAN 編として編纂した。

本書をまとめるに当たっては、マレーシア、タイに駐在の経験をもつベテランの実務家の方々を中心に構成した「海外派遣者ハンドブック作成委員会」を設けて、取材事例の検討を行った。なお現地には今野浩一郎主査（学習院大学教授）、下田健人副主査（麗澤大学専任講師）と当協会事務局担当の川崎智生（業務部課長）が出向き調査に当たった。

本書はそれらの成果をもとに、今野先生を中心にまとめたもので、主査をはじめ委員会各位に心から御礼を申し上げる。

また、インタビューに応じて頂いた各社の現地スタッフの皆様やいろいろと便宜の取り計らいを賜った関係各位に対し、改めて感謝の意を表したい。

最後に、本書の作成は、日本労働研究機構から委託を受けて実施した事業であり、同機構のひとかたならぬご好意に対し、厚く御礼を申し上げます。

1993 年 5 月

社団法人 日本在外企業協会

# 目 次

## 再編集版の発行にあたって

## はしがき

## 第1章 事例編「現地マネージャーが語る20の事例と対応のポイント」

1. 現地スタッフと日本人との融合	3
1.1 現地スタッフと日本人の付き合い方	3
事例1 現地スタッフに融合しないことが「文化摩擦」の原因	3
事例2 誘いにくい「威張っている日本人」	6
事例3 不愉快な「おはよう!!」	8
事例4 単身赴任の方が良かった!?	10
1.2 現地スタッフとのコミュニケーション	12
事例5 せっかく説明してくれても	12
2. 仕事と処遇	14
2.1 現地マネージャーとの仕事の進め方	14
事例6 飛び越しではだめ!?	14
事例7 ONLY LISTEN, BUT NO ACTION	16
事例8 日本人のいやみ	18
2.2 現地マネージャーの評価と処遇	20
事例9 評価をはっきり	20
事例10 現地スタッフを傷つけている惨めな現地管理者の処遇	22
事例11 若くてもセクション・チーフ!!	24
3. 日本人経営者の経営方針	26
3.1 日本人経営者の経営スタイル	26
事例12 海外の日本企業は短期的経営	26
事例13 一貫性がない日本人経営者の方針	28
3.2 経営現地化と技術移転策	30
事例14 進まない技術移転	30
事例15 現地マネージャーに相談しない日本人派遣者	34
事例16 本社との協議に参加できない現地管理者たち	36

4. 本社の現地子会社政策	40
4.1 日本人の派遣政策（人の面）	40
事例17 現地ニーズにあった人選を	40
事例18 得意分野が変わると方針が変わる日本人上司	42
4.2 本社とのコミュニケーション（情報の面）	44
事例19 私を覚えてほしい	44
事例20 日本語のファックスは秘密の連絡か	46

## 第2章 マレーシア・タイの手引き

マレーシアの社会と人々	51
タイ人からみた日本企業	61
ムスリムの国に暮らす	72
マイペンライで快適に	81

## 資料

（資料1）企業グローバル行動指針（日本語／英語）	92
（資料2）ASEAN 関連参考ウェブサイト	104
（資料3）「海外派遣者ハンドブック」作成委員会委員名簿	105
（資料4）日外協『海外派遣者ハンドブック』地域別一覧	106

# 第1章 事例編

「現地マネージャーが語る20の事例と対応のポイント」

1. 現地スタッフと日本人との融合
2. 仕事と処遇
3. 日本人経営者の経営方針
4. 本社の現地子会社政策



## 1. 現地スタッフと日本人との融合

### 1.1 現地スタッフと日本人の付き合い方

#### 事例1 現地スタッフに融合しないことが「文化摩擦」の原因

日本人派遣者の仕事の進め方は、現地スタッフの目からみると厳しくみえるようだ。日本人は現地スタッフが自分の指示通りに動くことを強く要求するし、失敗した時にはきつく叱る。そうしたことが原因で、時々、現地スタッフと小さなトラブルが起きる。

日本人派遣者と現地スタッフの間のチーム・ワークが乱れることを心配した日本人責任者は、現地管理者とこの問題について話し合った。

**現地管理者** タイ人は一般的に、「上から一方的に命令される」ことが好きではなく、「これこれの理由で必要な仕事ですからお願いします」というような仕事の指示のされ方を好みます。それに失敗した時でも、頭から怒ることはしないで、「なぜ失敗したのか」をお互いに話し合うことを大切にします。

**日本人責任者** そうした仕事の指示の仕方の違いは、日本とタイの間のビジネス慣行や文化の違いが原因だから、ある程度止むを得ないし、解決の難しい問題のような気がするな。とにかく、日本人がタイの文化を勉強することが一番だな。

**現地管理者** それだけではありません。言われるように、確かに、2つの国の間には、そうした文化の違いがあります。しかし、現地スタッフも仕事なので、日本流に上から一方的に指示されるのも、ある程度やむをえないと考えています。だから、文化やビジネス慣行の違いもありますが、根本的な問題は他の所にあるような気がしますね。

**日本人責任者** それは何かね。

**現地管理者** 日本人派遣者のかたは現地での駐在期間が短いですね。しかも、赴任当初から高いポストにつくので、仕事の上で現地スタッフとコミュニケーションをとる機会が少ないと思います。それに、食事などの仕事の場以外でも、日本人は現地スタッフと一緒に過ごそうとしない。それでは、日本人と現地スタッフが深い部分で

お互いに理解することは難しい。そうした関係でしかない所で、日本人が日本流に厳しく一方的に指示し、叱れば、現地スタッフは日本人に親しみをもたず、イヤな感情をもち、一定の距離をおこうとするのも当然ではないですか。

**日本人責任者** それは分かるが、文化的な違いによる問題のほうが大きいのではないか。日本人がタイの考え方からみると「やってはいけない行動」とれば、現地スタッフは怒るだろう。

**現地管理者** そうした例としてよくでてくるのが、「日本人が足で物を指しながら、タイ人に『それをとってくれ』と言った」という話しです。確かに、タイでは「足で指図される」ことは侮辱されたことになります。しかし日本人に親しみをもっていれば、そのタイ人も「日本人はタイに慣れていないから」と思い、大きな問題にはならないものです。そうしたことは、日本でも同じではないですか。

そうした現地管理者の話を聞きながら、日本人責任者は「もっともな所があるな」と思っている。

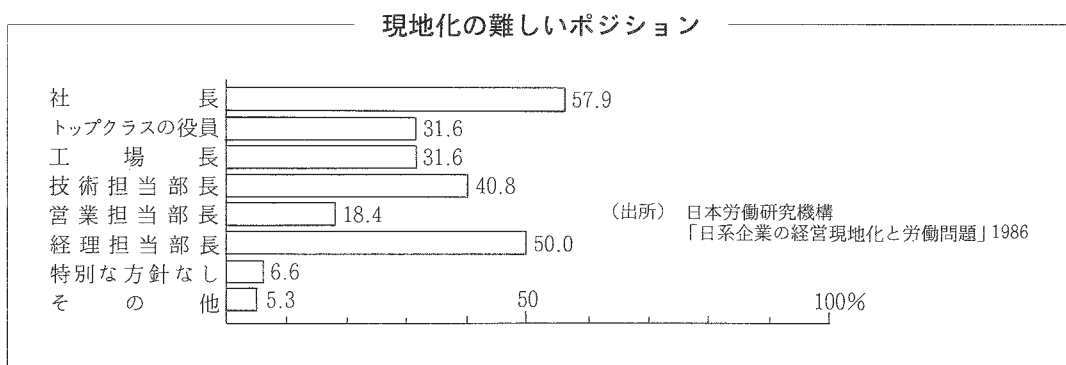
### 〔現地マネージャーのコメント〕

- (1) 日本人には長期派遣者と短期出張者の2つのタイプがあるが、こうした問題が起こるのは前者の場合である。というのは滞在期間が長く、高いポジションについているので、現地スタッフに命令する機会が多いからである。
- (2) こうした問題を解決するには、第1に、日本と異なる現地の習慣・文化について勉強してほしい。たとえば事例にもあるように、問題が起きたときには、関係者が集まって原因を相談するのが現地式であるが、日本人の中には、相談する前に「バカ」と言う人がいる。
- (3) もう1つの重要な点は、日本人派遣者が色々な機会を通して現地スタッフと交流することである。機会をとらえて現地スタッフの自宅を訪問する。社員食堂で現地スタッフとなるべく一緒に昼食をとる。あるいは職場では、現地スタッフが休んだ時には「何かあったのか」「困ったことでもあるのか」と親しく声をかける—ことなどが大切である。

(4) こうした現地スタッフとの交流に気がつかっている日本人派遣者は100人中3~4人程度ではないか。日本人派遣者は短い滞在の後に帰国するので、現地スタッフのことを深く知ろうとしていないのではないか。こうした点を改めることが、現地スタッフとの間の食い違いを少なくする最も重要な方法である。

### 〔日本側のコメント〕

- (1) 事例の問題を解決するには、日常的に現地スタッフと交流を深める努力をすることが基本である。
- (2) 「現地スタッフとの交流を避けたい」と考えている日本人派遣者は少ないが、「どのようにしたらいいのか」が分からずに、現地スタッフとの交流を結果的に避けている日本人派遣者は多い。交流を深めるには現地語ができることが望ましいが、それ以上に「自分から現地スタッフの中に入って行く」という積極性が大切である。ある自動車メーカーの日本人社長は、現地語が理解できないにもかかわらず、昼食など機会あるごとに、通訳を引き連れて積極的に現地スタッフの中に溶け込み、彼らから絶大な信頼を得ている。
- (3) こうした点を考慮すると、現地社会の習慣や文化の知識を有していることも大切であるが、現地スタッフから信頼され、人間的に支持されるような人格と専門能力をもつ人材を派遣したいものである。



## 事例2 誘いにくい「威張っている日本人」

ある日の遅い昼食時の社員食堂のことである。今日は珍しく、日本人の下田さんが1人で食べている。

この会社では、日本人と現地スタッフは同じ社員食堂で昼食をとることになっている。ところが、日本人はいつも現地スタッフから離れた場所に集まり、日本人だけで食事をしている。

1人で食べている下田さんから少し離れたテーブルで、現地マネージャー2人が食事をしていた。そのうちの1人のマネージャーが下田さんのことに気づいて、もう1人にこう話しかけた。

今日は下田さん1人だね。珍しいな。もくもくと食べているので、「一緒に食事をしませんか」と言いにくいね。ところで、いつも日本人の人たちは日本人だけで集まって食事をしているので、たまには声をかけて、われわれ現地マネージャーと一緒に夕食でもしたらいいんじゃないか。

これを聞いたもう1人のマネージャーは、いかにも迷惑そうな顔をして、すかさずこう言った。

嫌だね。日本人の人たちはいつも威張った態度をとっているから、誘いにくいね。普段からもっと親しい関係になっていけば、誘おうという気にもなるけどね。それに日本人の人たちは、タイ料理が嫌いじゃないのか。逆に、日本人に合わせて日本料理にすると、われわれが高くついていけないよな。一緒に食事をするという気になれないな。

こうして、日本人と現地マネージャーと一緒に夕食をするという提案は、あっというまに消えてしまった。

## 〔現地マネージャーのコメント〕

- (1) 「日本人は現地スタッフのなかに溶け込もうとしない」というのが、現地スタッフもっている日本人観である。
- (2) このように日本人と現地スタッフが「同じ仲間」という意識をもてないのは、言葉の問題や文化の違いなどとともに、所得格差が大きいこと、食事の嗜好が違うことといった背景もあるだろう。

## 〔日本側のコメント〕

- (1) 多くの日本人は威張るつもりもないし、「威張っている」とも思っていないだろう。それにもかかわらず、事例のように現地スタッフに「日本人は威張っている」と思われるのはなぜなのかを考えてほしい。
- (2) その主な原因として、つぎの点が考えられる。第1に日本人は高い地位につくので、現地スタッフにはいつも指示する立場で接する。しかも仕事の上で部下の現地スタッフを叱っても、日本とちがって、それをフォローする場がないために、一層「威張っている」と感じられやすい。第2に、慣れない外国で日本より高い地位の仕事に当らねばならない日本人は、つつい余裕をなくして成果を出そうとする傾向があり、そのことが「威張っている」と感じられる態度に結びついてしまう。
- (3) そうした問題を避けるには、余裕をもって気長に、現地スタッフに溶け込む努力が必要である。普段からそうした態度で接していれば、事例の下田さんのような場合にも、現地スタッフが自然と集まってくるものである。
- (4) 同時に、「数カ月に一度は日本人と現地スタッフとの交流の機会を作るべきである」という、事例の中の現地スタッフの提案は有益であり、積極的に取り入れたらどうであろうか。その際、料理の種類や値段は障害にならない。いくらでも工夫ができる。大切なのは「そうした交流の機会を持ちたい」という意欲である。
- (5) ただし、現地スタッフ以上に仕事でストレスを感じているので、「食事の時ぐらい日本語で話してストレスを解消したい」と考える日本人が多くても、現地スタッフは寛大な気持ちで見たいものである。

### 事例3 不愉快な「おはよう!!」

内田さんは、根っからの照れ屋である。男は生まれながらにして、多くを語らないことが1つの美德として教えられ、また自分もそう信じて来た。そんな彼もマレーシアに派遣されて1年がたち、現地の生活や慣習にも慣れ始め、マレーシア語も日常会話程度に話せるようになってきた。

マレーシアの「おはよう」という挨拶は「スラマパギー」である。かれは毎朝忘れずに、現地スタッフに「スラマパギー」と挨拶するのだが……。

受付に姿を現した内田さんは、新聞を片手に歩きながら、うつむき加減で「スラマパギー」を連発する。みんなも、それに応えるように、いろいろなところから「スラマパギー」の返事がかえってくる。いつもの朝のいつもの風景である。しかし、受付をしている女子社員のアシャとスージーは、ひそひそとおしゃべりをしている。

アシャ どうして内田さんは、いつもああいう風に私たちの顔をまったく見ないで挨拶をするのかしら。

スージー そうね。挨拶をしてくれるのはうれしいのだけれど、あまり気持ちのいいものじゃないわ。

アシャ 彼はとても内気な人じゃないの。

スージー それにしても、もう少しやり方があるわ。

## 〔現地マネージャーのコメント〕

- (1) 毎朝、「スラムパギー」と挨拶するのは結構なことだが、相手の顔を見ずにするのは大へん失礼。これでは、われわれはプライドが傷つけられたと思うし、大へん不愉快な気持ちになる。
- (2) 受付の一般社員でさえもそう感じるのであるから、一定の職位以上のスタッフについてはなおさらである。
- (3) それぞれの人の性格はわかるが、挨拶は相手の顔をみながらしてほしい。

## 〔日本側のコメント〕

確かに、個人的な性格が大きい問題であるが、基本的には、挨拶ぐらいは明るく交わしたい。また、日本人の場合、一般に相手の目を見ずに会話をする傾向が強いといった指摘もある。現地スタッフの中には、目を見ずに話をすることは、その人が本音をいっていないことだと考える人もいる。

### アセアンの人達は日本人をどうみているか

一般的に日本人ビジネスマンに対するイメージとしては、「礼儀正しく協力的」、「勤勉で規律正しい」等があるが、反面下記のような批判、不満がある。（順不同）

- 日本を向いて仕事をしている
- 3～4年の短期で責任者が交替する
- 態度が尊大な人がいる
- 現地の宗教・文化について批判しないで
- 言葉（英語・現地語）が下手
- YES/NO がはっきりしない、何を考えているのかわからない
- 円高によるせいか、現地における金銭感覚に欠ける
- 日本人同志で固まってばかりいる。もっと現地人に打ち融けて

（出所）日本在外企業協会「対ASEAN投資摩擦」他より

#### 事例4 単身赴任の方が良かった!?

海外赴任する当初はまずは単身でということが多いため、アフター5などお互いに誘いあい、コミュニケーションする機会が多い。しかし、その後家族帯同になると、マイホーム型の人が多くなるようである。家族同士のつきあいといっても、コミュニケーションの問題があり、簡単にいかない。

佐藤さんは、マレーシアに赴任して2年目になるが、滞在期間が長期化するようなので、相談して家族をマレーシアにつれてくることにした。そして、奥さんと子供さんがマレーシアにきて半年くらいたった。

リン 最近、佐藤さんは、私たちを食事に誘ってくれなくなりました。

シュウ そうですね、前は、1週間に1度は私たちを誘って食事に連れて行ってくださいましたが、最近は、ほとんどそういう機会がなくなりました。

リン やはり、奥さんが来られてから、マイホーム型になりましたね。

シュウ 単身の時は、私たちと接する機会も多かったです。

リン 今度、佐藤さんに話して、一緒に食事する機会を設けましょう。

その後、リンさんとシュウさんは、機会を設けて、佐藤さんに話をした。

リン 佐藤さん、最近はあまり我々につきあってくれませんが、今度、奥さんと一緒に食事でもしませんか。

佐藤 そうですね。それはいい考えです。しかし、私の女房は英語をしゃべれませんが……。

リン そうですか。私のところもそれほどうまくはありません。



佐藤 それでは、お互いにコミュニケーションすることは難しいですね。

### 〔現地マネージャーのコメント〕

- (1) 現地に赴任してもっとも大きな問題は、言語とコミュニケーションの問題である。単身赴任の日本人派遣者の場合には、われわれと親交を深めるために、一緒に食事をしたり、飲みに行ったりする機会をできる限り持とうとするが、家族帯同になると、そのようなわれわれとのコミュニケーションが疎遠になってしまう。
- (2) 赴任者の家族が来てからも、家族同士で一緒に交流できる機会を設けることが望ましい。確かに、家族同士のつきあいと一口にいても、言葉による障害が大きく、その障害を克服することは難しいかもしれないが、例えば、奥さん同士であれば、お互いの得意料理を披露しあったり、共通の趣味を持つなどの工夫が考えられる。このような交流の回数が増えれば、親交が深まる。

### 〔日本側のコメント〕

- (1) 日本人の現地への適応は重要な問題である。特に本人だけでなく、帯同する家族のケアはたいへん重要である。妻や子供と現地で一緒に生活しはじめる時には、買い物や病院などには一緒についていく必要があり、その分、プライベートな会社のつきあいが疎遠になる可能性がある。しかし、それは、家族が渡航したしばらくの期間である。
- (2) 家族がある程度現地の生活に慣れてきたら、奥さんや子供を通じて現地家族と積極的に親交を深めることは大切である。特に、子供を通じてのおつきあいは現地家族とつきあういいきっかけになる。このような親交は、家族の現地社会の適合という意味でも有効である。

## 1.2 現地スタッフとのコミュニケーション

### 事例5 せっかく説明してくれても

電気メーカーC社は、この現地工場の製品開発力を強化する方針を決定した。さっそく新製品立ち上げのための準備体制をしき、マレーシアに向けて技術開発チームを50人送りこんだ。

現地につくと、技術開発チームは現地スタッフたちと共同で新製品開発のための準備作業にとりかかった。しかし、同じ技術畑のスタッフたちであっても、新しい技術について聞き馴れない言葉がたくさんあり、また、何よりも派遣された技術開発チームの語学力が非常に稚拙なものであった。ローカルの技術開発担当スタッフであるカンディアさんは、長く駐在している副社長の鈴木さんのところに話にきた。

**カンディア** 鈴木さん、こんど派遣されてきた技術チームは我々にとっても非常に重要だと思うのですが、どうにも彼らのいっていることがよくわかりません。

**鈴木さん** それは困った。せっかく本社が新しい技術に関する精鋭たちを大挙派遣してくれても、それではまったく効果が期待できないな。

**カンディア** そうです。ですから、ぜひ、鈴木さんに通訳をやってもらいたいです。鈴木さんは英語も得意だし、マレー語についてもよく知っています。

**鈴木** しかし、いちいちすべての説明を私が通訳をしているのは大へんだ。私も仕事があり、忙しいのだから。

**カンディア** せめて概略だけでも通訳してください。

**鈴木** これは困った。

### 〔現地マネージャーのコメント〕

- (1) 日本人派遣者の語学力は、われわれスタッフとのコミュニケーションを考える場合、重要な問題である。せつかく重要な役割を担って派遣されても、十分なコミュニケーションができなければ、苦労も水の泡である。
- (2) また、現地に長くいる日本人駐在員に、語学が堪能だからといって、すべて依存するようでは、駐在員の仕事や負担が多くなってしまう。
- (3) 国際化が問われているのであるから、語学力をつけることが望ましい。

### 〔日本側のコメント〕

- (1) 日本人の語学力には問題も多いが、日本の最高水準の技術を学びたいという気持ちが強いのであるならば、現地スタッフもこれまで以上に日本語を勉強してもらいたい。日本側としても、現地スタッフが日本語を学べるような機会を設け、コミュニケーション能力を高めることも一策である。
- (2) また派遣される日本人は語学力を高める努力をすると共に指導法について勉強し、現地スタッフに対する指導能力を高める必要があるだろう。そのため企業によっては、独自のカリキュラムを設定して、海外における技術の指導法について専門的に教育を行っているところもある。

## 2. 仕事と処遇

### 2.1 現地マネージャーとの仕事の進め方

#### 事例6 飛び越しではだめ!?

大山さんは、化学品メーカーの営業部長である。赴任して半年になるが、現地の仕事にも慣れ、職場の従業員ともつきあいができるようになった。もともと明るい性格なので、現地のスタッフともすぐに意志疎通ができるようになった。そのうち、彼の営業担当部署に昨年入社したばかりで、大へん優秀な従業員がいるのをみつけて、非常に可愛がるようになった。彼の名前はマンシュールと言う。マンシュールさんも気軽に声をかけてくれる大山さんに一生懸命仕事をするので応えるようになった。

しかし、ある日、現地の営業活動の全体を統括している営業マネージャーのプラガシさんが大山さんのところに話をしにきた。

プラガシ 大山さん、お願いがあるのですが。

大山さん プラガシさん、どうぞ、どんな用事ですか。

プラガシ 大山さんは、私を無視して、直接私の部下に命令や指示を与えないでほしいのですが。

大山さん おっしゃっている意味がよくわかりませんが。

プラガシ 大山さんは、マンシュールさんを大変可愛がっていることは別にかまわないのですが、大事な仕事について、私に相談なしで彼に依頼するのは私の権限上の立場もありますから、困るのです。

大山さん しかし、彼は有能で、仕事も早い。それに私のいうことを忠実にやってくれるから……。

プラガシ それでは、私が無能で仕事が遅いということではないですか。

大山さん そういうわけではなくて、君がいつも忙しくしているようだから……。

### 〔現地マネージャーのコメント〕

- (1) 日本人が、ローカルのマネージャーを飛び越えて、ローカルのジュニア・スタッフに仕事を頼むことはやめてもらいたい。
- (2) 職場組織は日本と同じように縦割区分ができていて、それなりに指揮系統が秩序づけられている。日本人マネージャーの都合で、スタッフを指示すると指揮系統に混乱が生じる。

### 〔日本側のコメント〕

- (1) ローカルマネージャーが現場に十分にタッチせず、また現場の状況を知らずに報告してくることがある。日本人マネージャーとしては、報告で不足している部分を補うためにも、現場の話を直接確認することはよくあるケースである。もちろん、日本の徹底的な現場主義はややもすると度が過ぎると批判を受けるかもしれない。
- (2) 確かに、このように現場の確認をとるような場合でも、ローカル・マネージャーとの連絡を密にしておく必要はある。

各種族に占める宗教人口の分布状況

(半島マレーシア)		(%)			
人種 宗教	マレー人	中国人	インド人	その他	合計
イスラム教	98.9	0.2	5.4	6.2	56.1
キリスト教	0.1	3.3	7.5	39.1	2.1
ヒンズー教	—	0.1	83.7	1.3	8.4
仏教	—	55.8	0.6	47.7	19.0
その他中国宗教	—	38.6	0.1	0.5	12.9
地方宗教	0.7	0.2	0.1	—	0.5
その他	0.1	0.2	2.5	3.0	0.3
無宗教	0.2	1.6	0.1	2.2	0.7
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(Department of Statistics Population Census 1980)

## 事例7 ONLY LISTEN, BUT NO ACTION

カンディアさんは、3年前に設立された日系の大手デパートB社に、セールス・マネージャーとして勤務している。B社には、カンディアさんの他にも、同じようにセールス部門を担当しているローカル・マネージャーが4人おり、それぞれ担当地域を受け持って統括している。毎月1回は、これらのセールス・マネージャーと日本から出向している副社長が集まってミーティングを開き、その月の反省と翌月の目標について話し合う。

先月も、いつものように会議を開催し、同社の営業活動に関して議論を行なったが……。

**副社長** さて、まず先月の反省から聞かせてもらいたい。

《全員、先月の営業報告を行なう。》

**副社長** では、来月の営業について、何か意見はありますか。

**カンディア** 先月はテレビの宣伝効果もあり、B商品が爆発的に売れましたので、来月はもっと受注を増やして、顧客のニーズに対応するべきだと思います。

**副社長** それはいいですね。検討しましょう。

**カンディア** また、近郊のD地域は、最近急激に人口が増えてきていますが、小売業の進出が、人口の増加にともなっていないように思われます。早急に、この地域をターゲットにした営業戦略を考えるべきだと思います。

**副社長** それもまた重要ですね。そのアイデアに感謝します。他の方々はいかがですか。《マネージャーたちはそれぞれ、自分たちが考えていることや同社の営業戦略に関して重要だと思われることを発言し、また、積極的に議論した。》

**副社長** 今日はどうもありがとうございました。非常に積極的で、建設的な意見が多かったように思われます。どうもごくろうさま。

副社長は満足そうに立ち上がると、月例会議はお開きになった。

しかし、いつまで待っても、日本人経営者の側から前回の会議で話し合われた結果についてのコメントや指示が何もまわってこない。そのためセールス・マネージャーたちは、それまでと同じ方針で営業活動を進めざるをえなかった。

そこでカンディアさんは問い合わせてみたが、日本人スタッフからは何の反応もない。セールス・マネージャーたちは「毎度のことで」といって、がっかりしてしまった。

## 〔現地マネージャーのコメント〕

- (1) 確かに日本人スタッフは人あたりがよく、好紳士である人が少なくない。会議の時にも熱心に耳を傾けてくれる。しかし、それだけである。自分たちの考えを経営側として検討してくれることは少ない。すなわち「ONLY LISTEN, BUT NO ACTION」である。われわれの意見を聞かずとも、最初から結論の分かっている議論をしているようなものだ。そのため、私たちのモチベーションは非常に下がってしまう。もう少し、行動に反映されるようにしてほしい。
- (2) 日本人は、ローカルスタッフに何かを教えてもらいたい時には、面子にこだわらずに素直に接することが必要だ。また、何事につけても、始めから終わりまで、日本のスタイルで強引に進めようとする傾向がある。「まず日本のスタイルでやりましょう。それでうまくいかないようでしたら、ローカルのスタイルでやりましょう」という気持ちがないのだろうか。

## 〔日本側のコメント〕

- (1) 通常、会議を開く場合には3つの内容、目的が考えられる。第1は、上から下への意思伝達的手段として活用する。第2は、その会議を通じて何かを創造する。第3は、情報を交換してメンバーのコンセンサスを得ることである。会議開催の場合には、参加者にその会議がどのような目的で開かれるかを明らかにしておけば、避けられるべき誤解を事前に防止できる。
- (2) 事例の会議が第2の目的のタイプであれば、開く意味のない会議であろう。会議で提案された案に対しては、現地スタッフに対して、採りあげるか否かをきちんと示すことが肝要である。もし長期の計画と関連するため早期に結論が出せない等の理由がある場合には、現地スタッフに対して説明する必要がある。さもないと、現地スタッフのモチベーションが下がるだろう。とくにマネージャー・クラスのモチベーション低下は、従業員全体に及ぼす影響が大きいので注意したい。
- (3) 逆に、現地スタッフには「ONLY SPEAK, BUT NO ACTION」という場合が少なくない。何でも発言することは結構だが、それを実行に移す努力もしてほしい。

## 事例8 日本人のいやみ

日本人が、職場で、あるいは生活の場でわれわれローカル・スタッフに対して「いやみ」を言ったり、それを態度で表現することがある。例えば、次のような典型的なケースがある。

### ケース1 「お祈りの時間を考慮して!!」

マレーシア人は敬虔なイスラム教徒が多い。イスラム教には、1日に何度も、お祈りの時間がある。1回のお祈りの時間は個人によって異なるが、長い人でもせいぜい10分間程度である。

午後3時から始まった会議は長引き、夕方になってもまだ終わりそうもない。長期戦の気配だ。私は、夕方の決まった時間にお祈りをする習慣なのに、会議のメンバーは誰もわかってくれない。私と同じマレーシア人のスタッフもモジモジ始めた。

《せめて、10分間の休憩時間を設けてくれたらなー》

### ケース2 「終業時間を守ってなぜ悪い!?!」

私の会社は朝9時から夕方5時半が勤務時間。昨日も、終業時間の5時半になったので、帰り支度をしていると、私の上司である日本人マネージャーが、「どうして上司である私が残業するのに、課員である君たちはいつも平気で帰宅することができるのかね!!」と怒鳴られてしまった。

《こんなことは働蜂の日本人には理由にならないかもしれないけれど、私たちマレーシア人は共働きが多い。そのため、子どもを保育園に預けるのが一般的だ。もう少し私たちの事情もわかってほしい。》

### ケース3 「ローカル時間ですね」

確かに私は、時間にそれほど厳格な方ではないかもしれない。今朝も10分遅刻して入ってきたら、上司の日本人マネージャーに「ローカル時間ですねー」と皮肉たっぷりにいわれてしまった。

《まわりの人たちにも笑われるし、恥ずかしかった。けれども、もう少し違った言い方がないのかしら。》



#### ケース4 「こんなこともわからないのか！」

日本人マネージャーから仕事を依頼されて、作業を進めているとわからないことがたくさんでてきた。

「すみません。わからないことがあるので、教えてください。」

「え、こんなこともわからないのですか。大学で何を勉強してきましたか。」

《そんなにきつく言わなくてもいいのに。》

#### 〔日本側のコメント〕

- (1) 現地の習慣を良く理解して、社内の体制をそれに応じたものにしていかないと、長期的に安定した組織ができない。特に、宗教の問題は、その人の存在と根元で関わっているものなので、キッチリ対応し、不満が残らないようにしておく必要がある。日本側としても、イスラム教徒のために礼拝堂を設けるなど、そのための努力を重ねてきている。
- (2) ケース2のような考え方をもっている日本人スタッフは少ないと思われるが、時間が限定されている業務など、緊急の用件のある場合が考えられるが、その場合には、前もって当該従業員に連絡しておく必要がある。
- (3) ケース3では、確かに、日本人ペースに無理に巻き込むことはできない。しかし、中には遅刻常習犯の従業員もおり、注意が必要な時もある。但し、もしそのように個人的に注意を促すような場合は、その本人のみに伝わるような配慮が必要だ。
- (4) 日本側にも反省の材料はある。日本から派遣される人は、適切な指導技術を持つことが必要であり、日本企業はそのための研修体制を整備することが求められている。

## 2.2 現地マネージャーの評価と処遇

### 事例9 評価をはっきり

T社は、数年前に進出した化学品メーカーである。同社には、シャルムさんとカーラさんという2人のマネージャーが勤務している。

カーラさんは、新しく赴任してきた副社長の鈴木さんに好感を抱き、暇をみては彼のオフィスを訪ねて、現場の状況や現地の習慣などについて話をした。しかもアフター5には、地元で有名な料理店に鈴木さんを招待したり、週末にも、近郊の観光名所に案内したりしていた。

鈴木さんは赴任したばかりで、心細く感じていたので、カーラさんの親切をたいそう心強く感じていた。そのうち、鈴木さんもカーラさんに対して好意をもち、仕事の面でも、いろいろな相談をするようになった。

それからしばらくして、年に1度の昇進、昇格時期になった。シャルムさんは現職のままであったが、カーラさんは1ランク上に昇格した。これを不満に思い、シャルムさんは鈴木副社長のところに話を聞きに行った。

**シャルム** どうして、日頃カーラさんは私より仕事をしていないのに、私よりも早く昇格したのですか。説明してください。

**副社長** 彼はそれなりに会社に貢献しています。それを評価しました。

**シャルム** それでは、どのような評価基準で、どのように評価されたのかを教えてください。

**副社長** 教えることはできません。

シャルムさんは憤然として、しばらくして会社を辞めてしまった。

## 〔現地マネージャーのコメント〕

- (1) ローカル・スタッフの評価については、なによりもまずローカル・スタッフのことをよく知っている人の意見を十分に参考にしてほしい。日本人スタッフが見えるところだけで評価することは危険である。
- (2) また、日本人スタッフが頑固な故に弊害が起こることがある。例えば、ローカルスタッフが建設的な意見を言ったところで、その日本人マネージャーが個人的に気に入らないことであった場合には、その進言したローカル・スタッフの評価がマイナスになってしまうこともある。
- (3) よく言われることであるが、ローカル・スタッフを評価する場合の明確な判断基準を提示してほしい。どんな仕事やどんな役割や責任が評価されたのかについては、全従業員が関心をもっている。評価基準が整備されることによってはじめてこの様な問題が解決される。納得のいかない人物の昇進・昇格などにより、他の従業員のモチベーションが下がるようなことがしばしばあるが。

## 〔日本側のコメント〕

- (1) 上記の事例では、本来部下は現場の状況を上司に報告する義務があるから、その意味でカーラさんは積極的に現場の状況を報告し、何もしていないシャルムさんよりも良く評価される可能性が高い。このような自己PRも、評価の一基準だと考えるべきである。
- (2) 現地スタッフのモチベーション、定着率を高めるためには、業績評価の基準を明確にしておくことが重要であり、そのためにはJOB DESCRIPTIONをわかりやすく整備しておくことが肝要である。また日本では、評価の基準や結果を従業員に知らせないことが多いが、海外では事例のようなことが起きるので、ケース・バイ・ケースで対応する必要がある。人事担当に現地スタッフを配することも有効な方法である。
- (3) 赴任して間もない頃は、従業員のことを十分理解できていないために一面的に判断する恐れがあるので注意したい。

## 事例 10 現地スタッフを傷つけている惨めな現地管理者の処遇

会社はこれまで経営の現地化、現地スタッフの登用に熱心に取り組み、今では、幾人もの現地スタッフが上級の管理職ポストについている。しかし、それが現地スタッフを惨めな気持ちにさせているようである。

ソムチャイさんは勤続 15 年のベテラン技術者で、現在、部長クラスの工場長ポストについている。現地スタッフにとっては目標となるべき存在であるはずのソムチャイさんの処遇について、大卒の若い技術者たちはよく、不満をもって話している。その代表的な例は次のようなものである。

**不満 (1)** 同じ部長クラスでも、日本人とソムチャイさんとは、仕事の権限と責任が余りに違いすぎるのではないか。ソムチャイさんは工場長といっても、生産部門の実質的な責任者でなく、重要な問題は何も決められない。その上の日本人ダイレクターが実質的な工場長役を果たしている。

**不満 (2)** 処遇についても、日本人とソムチャイさんとの格差が余りに大き過ぎる。給与が違うだけでなく、たとえばカンパニー・カーまで違う。日本人の部長は運転手つきで高級車を使っている。それに比べ、ソムチャイさんはどうだ。ボロ車を自分で運転して通勤してくるじゃないか。

**不満 (3)** それもソムチャイさんに比べはるかに若く、経験の少ない日本人だってそうなんだから、割り切れない。

**不満 (4)** もし日本人が会社のオーナーで、ソムチャイさんがサラリーマン部長なら、こうした処遇の大きな違いも納得できる。しかし日本人もソムチャイさんも同じサラリーマンで、組織のなかでは同じランクの部長じゃないか。仕事のうえで何が違うのか。どう考えても納得できない。

こうした不満を言いあう若い技術者たちの最後の言葉は、いつもこうだ。

「このことは工場の労働者も含めて、現地スタッフは皆知っている。そして皆同じと思うが、それを考えると、ソムチャイさんがとてもかわいそうになるし、惨めにみえてしまう。現地スタッフを登用する方針はいいと思うが、処遇の方法を変えてもらわないと、部長になってもナ……。」

## 〔現地マネージャーのコメント〕

- (1) 日本人派遣者は外国人なので、外国人としてのコストがかかることは理解できる。しかし、現在の処遇政策はそれを曖昧なままにし、日本人と現地スタッフとの格差を大きくつけている。これからは、外国人としてのコストに対応する手当（たとえば外国人手当）等を別につけ、仕事に直接対応する基本給は現地スタッフと同じにするなどの明確な処遇政策をとるべきである。
- (2) こうしたことを明確にしないまま、同一ポジションにある日本人と現地スタッフの処遇格差を大きくつけておくと、本人だけでなく全ての現地スタッフのモチベーションに悪い影響を及ぼすことになる。現地スタッフにとって、それは「お金の問題というより、心の問題」である。

## 〔日本側のコメント〕

- (1) 処遇は日本人と現地スタッフの区別なく公平に決められるべきであり、処遇システムを設計する際の基本原則である。したがって給与については、同一ポジション・同一給与とすべきであり、現地スタッフを活用するためには避けて通れない道である。
- (2) しかし、日本で得ている給与が保障されないとすれば、いかに業務命令であっても、日本社員は1人も海外赴任することはないだろう。また日本人は現地で、外国人としての余分な生活コストを負担せざるをえない。これらの点は外国人が日本に派遣される場合でも同様であろう。
- (3) 「現地スタッフのコメント」にある「日本人には外国人手当等の明確な処遇をとるべきである」という提案は、(1)の原則を維持しつつ、これらの問題を解決する1つの方法として有効である。
- (4) また車についても同様であり、特別な理由のある場合を除き、日本人といえども現地マネージャーと同等に扱われるべきである。ある会社では、カンパニー・カーは会社の業務用として管理され、現地マネージャーと同様に日本人は個人用に使うことはできない。もし日本人が休日に個人的な用事で車を使用する時には、会社に対して使用料を払うという規定を設けている。そうは言っても、交通規則が異なる現地国で日本人が運転することは危険なので、通勤に限りカンパニー・カーの個人的利用が認められている。

## 事例 11 若くてもセクション・チーフ!!

先月、日本本社から常務取締役の山田さんが短期出張にきた。現地企業に着くと、製造工程に関する部内会議が開催され、その会議に出席することにした。会議の内容は、今度新しく立ち上げる製品についての説明とそれについての工程管理の細かい指示について行うものであった。関連する部門の全員が集合し、会議を始めようとした。ところが、山田さんは、その部署の責任者らしき人がいないのでとまどってしまった。

**山田さん** この会議は新しく立ち上げる製品の説明を目的にしているとのことですが、この部署の責任者の人はまだきていないようですね。

**ナンさん** いえ、私がこの部署の責任者です。もうだいぶ前からここにきていますが。

**山田さん** あなたが、この部署の責任者ですか。ずいぶん若いように見えますが、いま何歳ですか。

**ナンさん** いま 25 歳です。しかし、大学を卒業してここで 3 年間勤務しています。そして、現在、この部署のセクション・チーフとして勤めています。

**山田さん** え、25 歳でセクション・チーフですか。日本ではまだ見習い期間中といったところですね。

**ナンさん** これまでちゃんと仕事をしてきましたが。

**山田さん** そうですか。とにかく驚きました。

### 〔現地マネージャーのコメント〕

- (1) 現地では、大卒のローカルスタッフが20歳代でセクション・チーフなどの責任あるポジションに就くことはそれほど珍しいことではない。彼らはプライドも高く、また責任感も強い。
- (2) 年功序列が当然と考えている日本人からみれば、若い大卒社員がセクション・チーフなどを勤めていることは不思議に思えるかもしれないが、われわれにしてみれば極めて当然のことである。
- (3) このような事態に対して、日本人が日本的な意識で相手を蔑んで見ることがしばしばあり、お互いの感情を悪くさせるばかりでなく、われわれのモチベーションを下げる。
- (4) われわれのプライドを傷つけないということは、人事管理上重要なことの1つだと思われる。もっとわれわれを尊重して、体制をつくっていくことを心がけてほしい。

### 〔日本側のコメント〕

- (1) 全般的に、日本の年功序列制をそのまま現地に持ち込む人は少なくなってきたので、上記のような事例はそれほど多いとは思われない。ローカルスタッフのプロモーションの問題などもあり、現地の人事管理システムに合わせて組織づくりをしている。
- (2) また、確かに大学出の人はエリートでプライドが高いが、実務を知らないがために起こすようなトラブルもある。このような事態への対応として、同じ職位に日本人スタッフとローカルスタッフを就けて、実務の移転を積極的に行なうような体制をとっている企業もある。

### 3. 日本人経営者の経営方針

#### 3.1 日本人経営者の経営スタイル

#### 事例 12 海外の日本企業は短期的経営

「長期的な視点に立つ経営」。日本的経営の特徴の1つと聞いていたが、日本企業が海外に出ると、その特徴は大きく変わるらしい。アブドウルさんの働く日系企業の経営は、どうみても短期的である。

会社は今年で、ちょうど創業10年目。この間に順調に成長し、工場の規模は3倍に膨らんでいる。それにもかかわらず、事務所の建物は創業時のままで、現地スタッフはスペースが狭く大変不便している。駐車場も同じような状況で、自動車を駐車できない社員も出てきている。

そこでマネージャーのアブドウルさんは、現地スタッフの声を代表して、つぎのような要望を日本人経営者に幾度か出した。

「事務所はもう狭くて、仕事がやりにくくてしょうがありません。今の広さの駐車場では手狭で、この間の社員の増加に間に合いません。なるべく早く、事務所と駐車場を広げてもらえませんか。」

そうした要望に対する歴代の日本人経営者の答えは、いつもこうである。

「狭くて不便になっていることは、よく分かっています。しかし、それを解決するには大きなお金がかかることなので、長期的な視点にたって考える必要があります。ですから直ぐに実現するというわけにはいきませんが、必ず検討します。」

そう言いながら、いつも日本人経営者は抜本的な解決策を考えてくれない。しかも、これまでの対策はいつも場当たりので、せいぜい事務所の分室として他の建物の中に部屋を借りるという程度のものであった。確かに、これによってスペースは拡大したが、事務所が分かれたため、相変わらず、仕事の上で不便なことが多い。

こうした歴代の日本人の経営の仕方を見て、アブドウルさんは「経営の見方が短期的だな」と感じている。



## 〔現地マネージャーのコメント〕

日本人派遣者は短期間で交代するため、今ある問題の解決のみに注意が向いている。長期的な観点に立ち、現地スタッフのことを考え経営するというマインドが弱いのではないか。

## 〔日本側のコメント〕

- (1) まず日本人派遣者は長期的な計画を正しく現地スタッフに伝えておくことが必要である。
- (2) 「現地スタッフのコメント」にあるように、短期間で交代する日本人派遣者より現地スタッフのほうが、長期的な観点から日系企業の経営をみれるという側面もあるが、逆に、日本企業が長期的な観点から企業経営を運営する経営管理技術を現地に導入しているという事実も忘れてはならない。年度計画あるいは中長期計画による企業経営の仕方、経営と社員間の長期的関係の観点に立った労使関係の形成などはその良い例である。
- (3) 事例でとりあげられた事務所等の働く場所の整備は、現地スタッフにとって社会的なステータスにかかわる問題なので、日系企業としては彼らのニーズに応えるように努力するべきであろう。
- (4) ただし、こうした事務所の問題が日本企業の長期的な経営姿勢を否定するものではない。なぜなら、日本でも利益計画などは長期的でも、事務所等の仕事場の環境改善は場当たりの会社もあるからである。

### 事例 13 一貫性がない日本人経営者の方針

ソムチャットさんの働く会社の日本人は、ほぼ3~4年で交代するが、その駐在期間中にだいたい同じ事を繰り返して帰国していく。

赴任当初の1年間は、現地の事情を全く知らないで現地事情を勉強する期間になる。つぎの1年間は問題を発見して、解決のための計画を作る。最後の1~2年で、問題解決案を実施するとともに、帰国のための仕事の整理にあたる。

しかしソムチャットさんを含めた現地スタッフには、こうした仕事のサイクルも、現地について何も知らなかった日本人が、1から勉強して、現地に慣れ、事情をようやく知った頃に帰国してしまうサイクルにしか見えない。そして、つぎに来る新しい日本人は、また同じことを繰り返す。

そのため、どうしても日本人派遣者が交代するたびに経営の方針やスタイルが変わり、一貫性がなくなってしまう。最近も、新しい日本人社長が赴任して、また方針が変わった。前任の社長は、現地マネージャーとのコミュニケーションを大切にしたいという経営方針から、日本人マネージャーと現地マネージャーが一堂に集まるマネージャー会議を定期的に、開いていた。

ところが新しい社長は現地マネージャーと密接なコミュニケーションをもつことを、余り重要なこととは考えていないらしい。そのためか、このマネージャー会議の開催頻度は少なくなり、内容も形だけのものになってしまった。

現地マネージャーの多くは、こうした方針の変更にがっかりしているが、「また、いつものことさ」とも感じている。

## 〔現地マネージャーのコメント〕

- (1) 経営方針や経営スタイルに一貫性があれば、日本人派遣者が短期間で交代しても問題は少ないが、事例のように、往々にして日本人の交代によって経営の方針が変わる。「日本人が短期に交代し、それによって経営方針が一貫しなくても、現地の会社がつぶれないから問題は深刻でない」と、日本本社は考えているのではないか。
- (2) 現地スタッフにとって、こうした方針の変化は仕事をやりにくくするし、「現地スタッフの手による経営の自立化」を進めていこうとする現地スタッフの意欲を失わせてしまう。
- (3) 経営方針に一貫性をもたせるには、(a) 日本本社が経営を強力に統制するか、(b) 現地マネージャーにもっと権限を委譲するかである。  
後者の対応をとれば、短期に交代する日本人の影響を余り受けずに、現地マネージャーが経営の一貫性を維持していくことができる。

## 〔日本側のコメント〕

- (1) 現地資本との合弁会社の場合には、事例のような「経営方針と経営スタイルの一貫性」の問題は少なくないが、日本側 100%の現地法人の場合には難しい問題をかかえることになる。
- (2) それに対応する方法の1つとして、経営トップの引き継ぎ期間を長くすることが有効であるし、経営の方針等の変更がある場合には、現地マネージャーに「なぜ、変更する必要があるのか」を説明しておくことが有効である。
- (3) また「経営方針の一貫性」も大切であるが、「一貫性のなさ」を盲目的に批判することも問題である。たとえば、常に変化する経営環境に対応する、マンネリを打破する等のために経営者を交代させるといったことは往々に起こることであり、それによる「経営者の交代による経営方針の一貫性のなさ」が日系企業にとって必要な場合がある。

### 3. 2 経営現地化と技術移転策

#### 事例 14 進まない技術移転

ラーマンさんは設計部門のマネージャーである。会社の歴史は長く、操業期間はすでに20年を越えている。しかも日本人派遣者と現地マネージャーの方針は、「日本人は現地スタッフに技術を移転し、現地が自立できるようにする」という点で一致している。それにもかかわらず、現地に技術がなかなか移転されないことにラーマンさんをはじめ多くの現地マネージャーはかなり不満に思っている。

ラーマンさんは、その主な理由を次のように考えている

日本人派遣者の駐在期間が短か過ぎるのではないか。だから、時間をかけて技術を移転する余裕がなく、現地スタッフが考えている技術移転の方法と、日本人が考えている方法が大きく違ってしまう。

ラーマンさんがそう考えるには理由があった。これまで、こうした経験を何度もしてきたからである。

**ラーマンさん** 新製品の生産に、つぎのような問題が起きたのですが、それを解決するには、どのように対処すればいいか教えていただけませんか。

**日本人上司** それはよく起こる問題で、このように対応すれば直ぐに解決する。生産を急がなければならないので、すぐに対応してくれ。

**ラーマンさん** 分かりました。ところで、そのような対応をするのはどうしてですか。後々のことがありますから、教えていただけませんか。

**日本人上司** 今も言ったように、問題をすぐに解決する必要があるから、とりあえず指示したように対応してくれ。「なぜ、そうするのか」については、時間がある時に説明するから。

(しかし、その後も忙しいからか、説明してくれないことが往々にしてある)

あるいは、もっと大きな問題が起こった時には、この日本人上司は直ぐに次のような対応策をとる。

**日本人上司** それは現地では対応が難しいので、日本本社から、その問題の専門家を派

遣してもらおう。そのほうが解決が確実だし、時間もかからない。

こうして本社から、よく技術者が短期で派遣されてくる。しかし、この短期派遣者にとって、当面の課題を短期間に解決することが第1の仕事であり、それが終わればすぐに帰国してしまう。そのため彼らにも、現地スタッフに技術を教えたり、現地スタッフを教育したりする時間的な余裕がない。

ラーマンさんはつくづく「こんなことをしていたのでは、技術移転はいつになっても進まない」と思っている。

### 〔現地マネージャーのコメント〕

- (1) 技術移転を本当に進めようというのであれば、日本人派遣者は現地スタッフのところまで降りていき、我慢強く、時間をかけて技術を教える必要がある。また、そうした行動をとると、困った時に現地スタッフが日本人に相談するようになり、日本人と現地スタッフ間の人間関係も良好になる、という副次的な効果も期待できる。
- (2) 何か技術的な問題が起きたら、事例のように、対応策の HOW-TO を指示するだけという方法をとらずに、また直ぐに日本本社から技術者を呼んで短期的に解決するという方法をとらずに、時間がかかるが、現地スタッフに WHY を含めて対応策を教え、現地スタッフの手でやらせて見せることが必要である。
- (3) また新しい設備を導入する時でも、日本で基本的な設計をし、設備一式を現地に持ち込むことがよくある。確かに現地にとって楽であるし、時間の節約にもなるやり方であるが、現地側は「なぜ、これこれの設計がなされているのか」を理解できず、技術を蓄積することができない。設備の導入後に起こるトラブルの解決は、現地が責任を負うことになるが、「WHY」が分からないままであると、トラブル対応に苦勞することになる。

### 〔日本側のコメント〕

- (1) 技術移転と日本人の駐在期間の間には直接関係がないことを理解してほしい。

- (2) 「技術を現地に移転しない限り、長期的にみて現地経営は成立しない」というのが日本企業の基本的な考え方がある。それにもかかわらず、技術移転に問題があるのは、第1に、現地スタッフの定着性と受入能力に問題があるからである。
- (3) 第2に、現地スタッフに技術を移転する十分な時間が日本企業に与えられていないという現実がある。とくに政府主導のプロジェクト等のような場合にその傾向が強い。ある新しい技術や製品を導入してから、それが一定の生産性・品質水準に達するまでにはかなりの時間がかかるものである。しかし、パートナーの要請や市場の変化に応えるために、それを持たずに次の新技術・製品を導入せざるをえないことが多い。そのため日本側としては、多数の専門家を現地に送り込み、日本人の手で新技術・製品の導入や問題解決にあたることになる。現地サイドも、技術移転には時間がかかることを十分理解してもらいたい。
- (4) そうはいても技術移転を速める努力は必要であり、①マニュアルを整備する。②日本人に対して派遣前に「教え方」を教育する。などの対策が考えられる。



マレーシア、マラッカのナイトマーケット ©kibitan

## 多民族が融合するマレーシア

私は現在マレーシアの Batu Pahat という田舎町に駐在しています。当地は1900年ごろ、日本人移住者のゴム開発により開発され繁栄した町です。詩人の金子光晴氏が70年ほど前に訪れ紀行文を執筆した町としても有名で、生い茂る椰子（やし）の森の中の村々や、当時の日本人倶楽部の建物が残るノスタルジックな旧市街地は、当時の面影をそのまま残しているように感じます。またマレー系の人々の気質として、楽観的でその日暮らしの傾向がありますが、よく笑い、豊かさ貧しさにかかわらず生活を心から楽しんでいる様子は、同氏の描写を見ても当時と全く変わらないように感じます。

マレーシアは多数を占めるマレー系以外にも多様な民族で構成されていますが、全体的に企業の経営陣は中華系が多数を占めています。彼らの気質からくる部分かもしれませんが、日本のような綿密な分析や周到な承認プロセスは十分に経ることなく、感覚に基づいたスピーディな意思決定と実行力を感じます。日本人からすると根拠に基づいた数字に乏しく戸惑うことも多々ありますが、このスタイルもここではうまく機能しているように思います。

マレーシアは民族間で言語・宗教・生活様式が異なり、若干の民族問題は抱えていますが、マレーシア人全体として共通する「第一に生活を楽しむ、歓待の精神を持つ、過度の干渉を控えながらも相手を尊重する」といった気質が、会社の中に入れば民族に関係なくうまく融合されている理由の一つではないかと感じます。

このような環境の中で日本とのギャップに戸惑いながらも良い意味で刺激を受けながら業務に奮闘しております。

(王子製紙グループ 松尾 直)

※『月刊グローバル経営』2012年4月号より引用

\* \* \*

## 事例 15 現地マネージャーに相談しない日本人派遣者

チャチャイさんは生産担当の現地マネージャー。会社の今年度の重点目標の1つは「生産性10%アップ」である。

ある製品系列の生産責任者であるチャチャイさんは、この目標を達成するための具体的な計画案を考え、部下と検討を始めていた。そんな時である。事前に何の相談もなく突然、日本人上司から一方的につきのよう言われた。

これはチャチャイさんの部門の計画案だ。「生産性10%アップ」の目標を達成するために、今年度はこの計画案にそってやってくれ。いいですね。

チャチャイさんの計画とかなり違うこともあったので、チャチャイさんは、部門内で検討を始めていることを説明した。しかし受け入れてもらえず、日本人上司は「この計画書にそって頑張ってくれ」というのみであった。チャチャイさんとしては、

「生産性10%アップ」という目標が同じであっても、上司と自分とでは方法が当然違う。だからこそ、2人のアイデアを出し合い、相談してより良い計画をつくれればいい。

と思っていたが、「またか」という諦めの気持ちもあって日本人上司の計画を受け取った。しかし今回はいつもと違い、日本人は「なぜ、こうした問題にまで、現地スタッフに参加の機会を与えないのか」という不満がつよく残った。それには、次のような理由があったからである。

チャチャイさんはこれまで、日本本社との協議が必要な重要案件について関与したことがない。不満はあったが、本社とのコミュニケーションには、言葉の問題も含めて色々難しい点があって現地スタッフは関与できないのだろうと考え、納得していた。しかし今回の案件は別である。「生産性10%アップ」を実現するため具体的な行動計画は、本社と協議する必要がないはずである。

そうした案件についても一方的に指示されるのでは、「何のための生産担当マネージャーか」という思いが、チャチャイさんの中に強く残った。



## 〔現地マネージャーのコメント〕

- (1) 日本人派遣者は現地に駐在すると仕事の範囲が広がり、日本で経験したことがない分野まで担当することになる。そうした自分の知らない分野について部下に聞いたのでは「顔がつぶれる」と考え、現地スタッフに相談することなく、一方的に指示することが多くなるのではないか。
- (2) 日本企業にとって、「現地の自立化」が現地経営の最終目標の1つであろう。だからこそ、日本人はいつも「経営ノウハウや技術を現地に教えたい」と言う。しかし、彼らの行動は全く逆で、一方的に指示することが余りに多い。それでは「教える」ことにならない。
- (3) 「現地の自立化」には、日本人が自分でやらずに、時間をかけて我慢強く現地スタッフにやらせることが大切である。しかし、短期で交代する日本人には、その「我慢強さ」を期待することは難しそうである。
- (4) しかも、たまにする「現地スタッフへのまかせ方」も、日本人が交代すると変わるので困る。歴代の日本人はそれぞれ自分の得意分野を中心に「やらせたい」と考えてきたので、どうしても、こうしたことが起きてしまう。

## 〔日本側のコメント〕

- (1) 日本と進出国（事例では、タイ）の間には、工場管理に関する知識や経験、生産性、品質に対する考え方に大きな違いがある。事実、現地の考え方やテンポに合わせて経営したのでは国際競争の中で生き残れないし、日本人派遣者を減らすと生産性は低下する。
- (2) こうした問題を解決するために、日本企業は現地スタッフをいかに育成するかを真剣に考えなければならない。

## 事例 16 本社との協議に参加できない現地管理者たち

ザカリアさんは創業の時から勤めている、ベテラン販売担当マネージャーである。現地の市場については豊富な経験を持ち、日本人よりよく分かっているつもりであるが、本社との協議に参画できない。ザカリアさんは、それに強い不満をもっている。先月もこんなことがあった。

ある商品が市場ニーズに合わなくなってきたので、新しいモデルを導入しようということになった。販売担当の日本人マネージャーとザカリアさんは、どのような新モデルにするかを慎重に検討した。その後、日本人マネージャーはこう言った。

「だいたい2人の意見はまとまってきたので、後は本社と相談するから、結果は知らせる。」

そうして日本人マネージャーは本社と協議した上で、新しいモデルを最終的に決めた。しかしザカリアさんは、その時かなり不満に感じてきた。

どうして本社との協議に、現地の販売責任者の1人である自分が参加できないのか。これでは、実質的に現地管理者に権限が付与されていないことと同じではないか。なぜ、そうなるのか。

それでも、最後には「日本語の問題で、本社との円滑なコミュニケーションができないからやむをえないかな」と自分を納得させた。

ところが、その後、生産担当マネージャーのリムさんに会った。リムさんは日本に留学していたので、日本語が大変うまい。しかもザカリアさんと同じように、勤続の長いベテランのマネージャーである。そんなリムさんが、こう話してくれた。

「私の場合には、ザカリアさんの言うように、日本語が障害になって本社とコミュニケーションできないということはないよ。でも、本社と協議が必要な案件については、全て生産担当ディレクターの日本人が担当している。だから、日本人が本社との交渉・連絡の窓口になるという今のシステムは、言葉の問題だけではないんだよ。」

その話を聞いたザカリアさんは、「なぜ、そうなるのか」と、ますます不満を募らせていた。

### 〔現地マネージャーのコメント〕

- (1) どうして事例のようなことが起こるのか。第1に日本人が、現地スタッフを信用していないからではないのか。たとえば、現地スタッフは会社のために働くという意識が弱く、自分の利己的な利益のために働こうとしているので、会社の重要な決定は任せられないと考えているのかもしれない。
- (2) 第2に、もともと現地サイドに権限が少なく、「本社の都合で」重要な案件が決まってしまうということがある。そのため最後には、日本人出向者も本社と協議せざるをえないのだろう。
- (3) 事例以外のような場合でも、日本人に比べ現地マネージャーの権限は余りにも限定されているのではないか。たとえば、現地マネージャーが裁量できる金額は大変小額であり、これも現地スタッフを信用していない証拠ではないのか。

### 〔日本側のコメント〕

- (1) 日本人はだれでも信頼のできる部下（現地スタッフ）が欲しいと思っているし、頭から「現地スタッフに仕事を任せたくない」などとは考えていない。「任せられない」場合には、それなりの理由があり、現地スタッフには、それを正しく理解してもらうことが大切である。
- (2) とくに事例のような日本本社との交渉や調整が絡む業務については、本社の役員や担当者が現地の担当マネージャーを知らないことが多いため、日本人派遣者がつつい現地マネージャーを代弁することになってしまう。しかし日本人が何でもやるような体制をとる限り、現地スタッフの育成と活用がはかれないばかりでなく、日本人が本来やるべき仕事に時間がさけない等の問題も起こるので、現地スタッフに徐々に任せていく工夫が必要である。

- (3) たとえば第1に、重要な地位についている現地マネージャーについては、日本で研修させる。日本での会議に同行させる等して、本社の役員や担当者知ってもらう機会を作ることが大切である。第2に、事例のような立場に立つ日本人は、本社との交渉経過を現地スタッフに的確に知らせるべきであり、「手柄の横取り」と誤解されるような行動をとらないように注意したい。
- (4) ただし緊急のために本社と電話で（当然、日本語で）交渉せざるをえない、本社の事情を考慮して決定せざるをえない、あるいは国際的な分業体制に組み込まれているため現地の権限が限られている等の理由から、現地スタッフが意思決定の全てに関与することが難しい場合があるので、その事情を理解してもらうことも必要である。
- (5) なお「現地スタッフのコメント(3)」は誤解であろう。企業は組織で運営されているので日本人、現地スタッフにかかわらず、権限の大きさはどのポジションに配置されるかによって決まる。現地マネージャーの権限が限られているとしても、それは日本人でないからでなく、そのポジションについているからである。



タイのシーフードマーケット

タイ日系企業の労働事情

図1 ローカルマネージャー採用に際し最も重視する項目

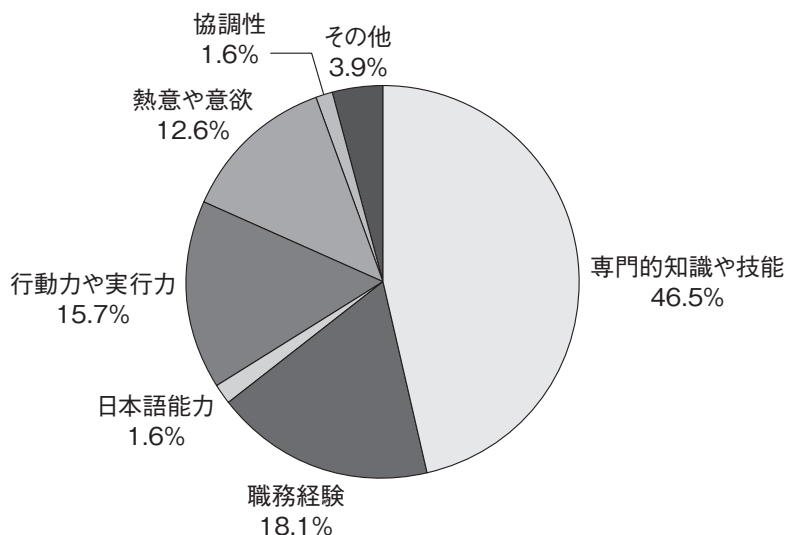
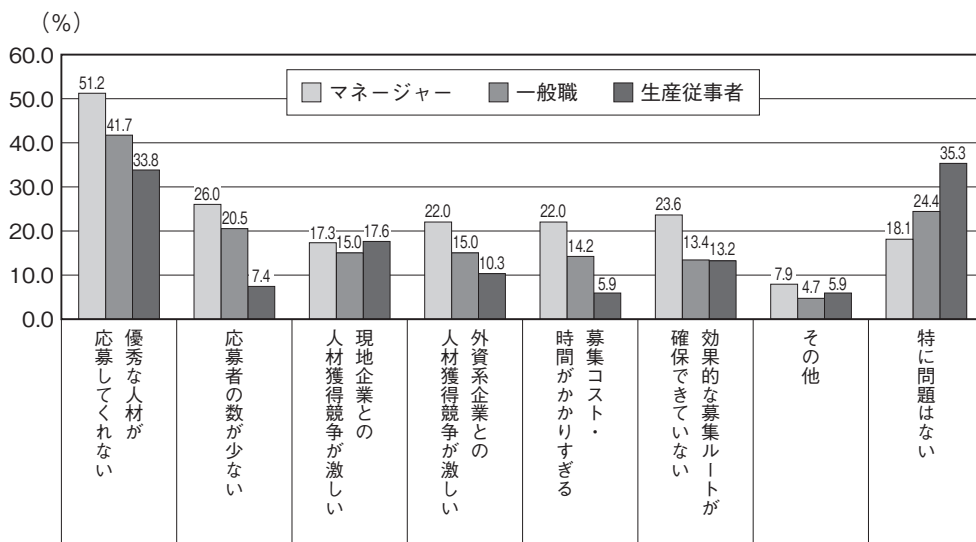


図2 従業員採用の問題点



(出所)「海外派遣者ハンドブック タイ王国編」(日本在外企業協会 2009年)  
タイ日系企業の労働事情アンケート結果より

#### 4. 本社の現地子会社政策

##### 4.1 日本人の派遣政策（人の面）

### 事例 17 現地ニーズにあった人選を

製造部門のセクションチーフであるプラガシさんは、最近、悩んでいることがある。先月、それまでの上司である伊藤さんに替わって山口さんが、赴任してきた。悩みはその時から始まった。

プラガシさんは工業高校を卒業してから、現場でたたき上げてきた製造担当のマネージャーである。新しい知識に対する意欲が旺盛である上に、若手の教育にも非常に熱心なことから、彼に対するローカルスタッフの信頼は絶大なものがある。

先日、ある工程で彼に理解できない問題が起きたので、さっそく新任の山口さんに質問しにいった。ところが山口さんに機嫌の悪そうな目つきでみられ、全くとりあってもらえなかった。自分の聞き方が悪かったのか、それとも何かいけないことを聞いてしまったのか。それで悩んでいたのである。

そんなある日、同じ会社のマーケティング部門に勤務している同僚で、以前から仲のいいカンディアさんとたまたま食堂で一緒になったので、自分の悩みを打ち明けてみた。

**プラガシ** 実は、私のところに赴任されてきた山口さんなんですが、私にわからないことがあって、質問にいてもなかなか取り合ってもらえないのです。何か自分の聞き方が悪かったのかな。

**カンディア** そんなことはないと思うよ。実は私のところにも新しく赴任してきた人がいるのですが、この人は、こちらにくるまで日本本社でコンピュータ部門に配属されていたようです。ですから、マーケティングにはまったく知識をもっていないということです。プラガシさんのセクションの山口さんもやはりこれまで違った部門にいた人なのではありませんか。

**プラガシ** そうですか。しかし、それでは困ってしまいます。

## 〔現地マネージャーのコメント〕

- (1) 日本人スタッフの赴任に際しては、現地スタッフの意向を十分に考慮してもらいたい。製造部門にマーケティングやセールスの専門の人が赴任したり、逆にマーケティングに人事専門の人がくることがある。
- (2) 現地スタッフも派遣日本人について、「是非このような人に赴任してほしい」という希望を持っている。希望が100%実現することは難しいとしても、長期的な視野に立って現地スタッフの意見を取り入れてほしい。
- (3) また、新しい日本人がせっかく来ても、その人がどのような人であるかを理解するまでに、2〜3ヶ月かかってしまう。どのような人が、どのような目的で赴任してくるのかを前もって教えてくれれば、現地スタッフの対応もスムーズにいくと思われる。

## 〔日本側のコメント〕

- (1) 現地スタッフに比較して、日本人の給料は高い、現地政府からビザを取得することが難しい等の理由から、日本から必要な人数を必要なだけ現地に派遣するというわけにはいかない。そうした制約条件の中で、現地社長と日本本社が、その時点で一番適当だと思う人材を派遣していると理解してほしい。例えば、マーケティング部門にセールスの人材を派遣するような事態もあるが、それは情報分析などの面で、販売部門の弱点を補強するというねらいから行われている場合がある。
- (2) 一方、日本人派遣者も、現地社員が育っている状況を十分考慮する必要もある。例えば、上記のような事例では、山口さんは、もし質問された内容が自分の専門外のことであれば、本社の専門スタッフを紹介するなどの対策が考えられる。
- (3) 日本人が新しく赴任した場合には、まず自分のチームの従業員と積極的にコミュニケーションを図ることが肝要である。相互理解によって避けることのできる問題は多い。

## 事例 18 得意分野が変わると方針が変わる日本人上司

ソムボンさんは、設計部門の現地マネージャーであり、日本本社マネージャーと違って担当する仕事の範囲は広い。

たとえば新製品が新たに導入されると、新製品の全ての部品・部位について、図面管理から始まり、品質テストなどの品質保証、生産への対応、市場のクレーム処理にいたるまでの責任をもっている。ソムボンさんは日頃、「この広い仕事全てを、現地スタッフが責任をもってこなすには幾つもの障害がある」と感じていた。

その1つは、現地側が全てを習得するには長い時間を要するが、日本人派遣者はその時間を待てないことである。第2は、ソムボンさんの上司である日本人派遣者の得意とする専門分野が意外に狭く、それがソムボンさんの担当する広い分野の一部であるということである。

それが原因でソムボンさんはこれまで、次のような経験をした。

現在の日本人上司は、日本で製品の△△部位の設計を長く手がけてきた専門家なので、他の部位のことや、品質のこと等の専門以外の分野について、アドバイスをしてくれないし、問題が起きても適切な対応ができない。また、方針が変わることも困る点だ。○○部位の設計を専門としていた前任者の日本人上司の時代には、○○部位に関連した分野を重視する方針が打ち出されていたが、現在は、△△部位関連の分野を重点的に取り組む方針になっている。

こうした経験をもつソムボンさんは、日本本社の派遣政策にやや疑問をもっている。本社は現地の事情を聞かずに一方的に派遣者を決めるので、現地ニーズに合わない日本人が来るのではないかと。それでも操業初期は、全体のことがわかるベテランが派遣されてきたので問題が少なかった。しかし最近では、全体がわからない、専門分野の狭い若い日本人が現地管理者の上司として派遣されるようになってきた。それが、こうした問題が起こる背景になっている、とソムボンさんは考えている。



## 〔現地マネージャーのコメント〕

本社は現地のニーズを的確に把握し、それに合った日本人を派遣するように、派遣政策を改善する必要がある。

## 〔日本側のコメント〕

- (1) 「現地スタッフのポイント」が指摘する状況は確かに起きている。しかし、彼らが求めるゼネラリスト的な技術者は、日本本社にもなかなかいないのも現実である。
- (2) 根本的な解決は難しいが、派遣前教育をしっかりと行うことと、現地がどのようなニーズをもっているかを正確に把握して派遣者を選定することが大切である。

### 主要経済指標

#### 1. 経済規模と所得水準 (2010年)

	シンガポール	タイ	マレーシア	インドネシア	フィリピン
名目 GDP (億ドル)	2,228	3,047	2,484	7,071	1,888
人口 (百万人)	5.1	66.8	28.3	237.6	94.0
1人当り GDP (ドル)	43,883	4,564	8,716	2,977	2,008

#### 2. 実質 GDP 成長率 (前年比, 前年同期比, %)

	シンガポール	タイ	マレーシア	インドネシア	フィリピン
2009年	-0.8	-2.3	-1.6	4.5	1.1
2010年	14.5	7.8	7.2	6.1	7.3
2011年	4.8	0.1	5.1	6.5	3.7

(出所)「アジア・マンスリー」(日本総合研究所 2012年4月号)

#### 4.2 本社とのコミュニケーション（情報の面）

##### 事例 19 私を覚えてほしい

ナンさんは、3カ月前に、S社の製造部長に昇格した。ある日彼は、本社から送られてきた来年度の生産計画について不明な点があったので、直接ファックスで本社の事業本部にわからないところを書いて送付した。ところが、いつまでたっても回答がよせられないので、もう一度確認のファックスを送付したが、それも答えを得ることができなかった。

どうもおかしいと思っていたところ、2週間ほど隣国に出張にでていた山田社長から呼び出しがあった。

**山田社長** ナンさん、あなたは本社にファックスを送付しましたか。

**ナンさん** ええ、何度も送っているのですが、全然回答がありません。

**山田社長** 私のところに、こんなにファックスがきています。

**ナンさん** そうですか。どうして私のところに返ってこなかったのでしょうか。

**山田社長** 本社では、あなたのことをよく知らないし、私のところに送れば安全に届くと考えたのでしょう。

**ナンさん** しかし、私はこの会社の製造部長ですし、しかも私の用件は急ぎの用だったのですよ。

**山田社長** そうですね、これは困った。

## 〔現地マネージャーのコメント〕

- (1) 日本本社が、進出先企業のスタッフの名前を知らないことが多い。せめてマネージャー・クラスや役員レベルの名前ぐらいは是非とも覚えてもらいたい。しかも、海外の窓口となっている日本側の事業本部のスタッフがよくかわるために、われわれに関する情報がうまく後任に伝わらないケースが多い。確かにわれわれの名前には日本人が覚えにくいものも多く、意識して覚えようとしなければ、なかなか覚えられるものではないが。
- (2) ましてや、われわれからの問い合わせの回答をすべて現地日本人駐在員に送り返すのでは、われわれのモチベーションが下がるし、日本人駐在員の負担も大きいと思われる。
- (3) 基本的には、日本本社側の対応姿勢のあり方に問題がある。われわれに対して、もっと親密になる必要がある。また、マネージャー以上のクラスの者については、ワールドワイドの名簿を写真つきで作るくらいの努力がほしい。
- (4) 我々は、例えば管理部長というタイトルを与えられているが、実際には日本側の意識として、もっと低く見られているのではないか。  
タイトルにふさわしい処遇をしてほしい。

## 〔日本側のコメント〕

- (1) 要件の内容によっては、ローカルスタッフの裁量範囲を超えている場合がある。そのような場合には、日本人駐在員に連絡がいく場合もある。もちろん、その場合には、発信者であるローカルスタッフに一言連絡する必要がある。
- (2) しかし、現地側にせよ、日本側にせよ、お互いに交流を深めて両者の認識を新たにしていく努力をすることが望ましい。新任などの機会には、担当地域や当該セクションをまわって挨拶に行くことが有効だ。また、余裕があれば、現地スタッフも日本本社に顔を出して、自分を売り込むのもいい。

## 事例 20 日本語のファックスは秘密の連絡か

本社との連絡でよく困るのは日本語の問題である。最近はかなり改善されてきたとはいえ、時々つぎのような事が起こる。

本社とのファックスは原則的に全て英語である。ところが、日本語のファックスが日本から工場に入ってきたことがある。工場長のチャンさんは、内容が理解できないので日本人社長のところにもっていった。

社長宛で本社から日本語でファックスが入ってきました。工場に入ってきたので、生産に関連した内容だと思うのですが、どのような文面ですか。

社長は内容を説明してくれたが、ごく限られたポイント程度であった。こうしたファックスが入ってくると、チャンさんはどうしても気になって、ついついこんなことも考えてしまう。

どうして日本語なのか。社長も詳しく内容を説明してくれなかった。われわれ現地スタッフに知らせたくない秘密の内容が書いてあるんじゃないのか。こんなことを考えたくないのに、本社が現地に送る全ての書類、手紙、ファックスを英語にしてもらいたい。

日本語では、チャンさんはつぎのような問題も経験している。

問題(1) 日本から新しい設備を導入するとき、日本語のマニュアルがたまにくる。翻訳に出さないと使えないので、時間がかかってしまう。

問題(2) 部下を研修生として派遣するが、指導員は英語ができない、教材が日本語であるために研修効果があがらずに困る。研修生は懸命に勉強したいと思い、日本人指導員は懸命に教えようとしているが、言葉が障害になって2人の努力が空回りしてしまう。

## 〔現地マネージャーのコメント〕

本社とのコミュニケーションだけでなく、日本と、あるいは日本人との全ての交流が原則的に英語でできるようになってほしい。

## 〔日本側のコメント〕

- (1) 日本企業の国際化にとって最も大きな障害は日本本社の国際化であり、それなくしては「本社とのコミュニケーションの英語化」は難しい。とくにファックスの普及により本社から日本語による文書が増え、日本人派遣者にとって翻訳業務の負担が大きくなっていることを本社は理解する必要がある。
- (2) 「本社とのコミュニケーションの英語化」が難しい場合は、事例のようなコミュニケーション上の問題が起きないように、現地マネージャーに対して、日常的に配慮することが必要である。
- (3) その対策として、通訳業務を専門的に担当する現地スタッフを採用することが考えられるが、それは適切な方法ではない。というのは、彼は他の現地スタッフが知らない多くの情報を知ることになり、そのために現地スタッフと日本人との間の板挟みになることが往々にして起こるからである。

## 第2章 マレーシア・タイの手引き

マレーシアの社会と人々  
タイ人からみた日本企業  
ムスリムの国に暮らす  
マイペンライで快適に

## マレーシアの社会と人々

### 1. マレーシア社会の7大特質

マレーシアにおける日系企業数は近年急速に増加しており、92年3月現在でおよそ850社にのぼると推定されている（ジェットロ・クアラルンプール・センター調べ）。その多くは、直接投資という進出形態であるため、資本のみならず生産技術や経営ノウハウなどが一塊になった進出であり、生産・経営の段階でマレーシアの人々と一体になって仕事を進めていくことになる。また、工場や事業所の立地もクアラルンプール首都圏だけでなく、ペナンやジョホール、マラッカ、クダーなどと全国各地に散らばっている。それだけに、マレーシアにおける日系企業の派遣員とその家族は、いや応なしにそれぞれの現地社会と触れ合い、交流する機会が多くなる。だからこそ、駐在生活をよりよく過ごすためにも、マレーシアの人々の価値観や行動様式を理解することが大切になる。人々の思考や行動はしばしばその住んでいる社会の環境や歴史的社会的諸条件と深く関係してくるので、先ず最初にマレーシアという社会の大きな枠組み、あるいは特質を把握しておく必要がある。ここでは、マレーシア社会を理解するためのキー・ワードともなる7つの特質をあげておこう。

#### ◇天然資源に恵まれた国

マレーシアは自然条件の特徴が高温多雨で、しかも年間を通じて日照時間が安定しているため、多年性植物の生育に適し、これまで天然ゴムやオイル・パーム、コショウ、南洋木材など世界一の生産をほこり、さらに錫、石油、天然ガスの鉱物資源をもつ豊富な1次産品国でもある。恵まれた資源がこの国のレジリアンス（強靱さ）を強めたといえる。

#### ◇アジアの経済優等生

このような恵まれた1次産品輸出によって貿易黒字を長い間維持したため、他の発展途上国とは違って工業化をかなり容易に推進できた。また、積極的な外資導入政策によって工業化が進展し、80年代末から製造業を中心とする産業構造に転換し、1人当たり所得は1992年に3,000米ドル台に達し、消費市場が拡大し、都市生活者のライフ・スタイルもいま急速に変容している。そのため、マハティール首相は30年後の2020年までにマレーシアを先進国社会にするという偉大な『ワワサン（ビジョン）2020』をかかげている。

#### ◇ 東南アジアの中継地

マレーシアは東南アジアの中心地に位置し、マレー半島南部とボルネオ島北部を領域とし、タイ、インドネシア、ブルネイと陸上の国境線で接しており、シンガポール、フィリピンと海を隔てて近接する。マラッカ海峡に面したマレー半島は昔からインドと中国を結ぶ東西の交易と文化の出会いの場所であり、中継地であった。外からの文化受容に開放的であり、どこの国ともバランスある付き合いをする等距離外交感覚の国であり、小国ながらも「東アジア経済協議体」(EAEC)の提唱に見られるように、国際的なイニシャティブをとるしたたかさもある国である。

#### ◇ スルタン制度の国

マレー半島はもともとジャングルに覆われ、平地が少なく、海に注ぐたくさんの河川が主たる交通網であった。土地に対し人口が希少なため、河口ないし河川沿いに散在する小型王国がマレー伝統社会を形成した。現在は9人の王様(スルタン)がおり、その中から5年任期の国王を互選するという世界でも珍しい立憲君主制度をとっている。スルタンをかかえる州と中央政府からなる連邦制度が行政の基本である。地方の独自性は日本より強い。

#### ◇ 典型的な多民族国家

マレーシアの最大の特徴はその多民族社会にある。人口1,800万人の国民はマレー人49%、華人31%、インド人8%、その他先住民(サバのカダザン族やサラワクのイバン族など多数)11%から構成された典型的な多民族社会である。イギリスの植民地時代に19世紀後半から錫鉱山に大量の華僑労働者を導入し、また天然ゴム・プランテーション労働者をインド人の移民に依存した結果、今日の多民族社会が形成されたのである。今日この多民族社会の影響はマレーシアの政治、経済、社会、文化のあらゆる面に及んでいることに留意する必要がある。

#### ◇ イギリス植民地統治の影響

1957年にイギリスから独立したものの、宗主国イギリスの社会システムは今日のマレーシアの教育制度から官僚制度、法制度、交通法規、建築許可、さらには医療、完全規格にいたるまで浸透しているのである。したがって、マレーシアの人々の行動様式は“東南アジア的”なもの他に“イギリス的社会システム”にも強く影響されている側面があることに留意しなければならない。

#### ◇ イスラム社会

人口の約半分を占めるマレー人はほとんど例外なくイスラム教徒である。しかもマレーシア憲法第3条により、イスラム教が国教に制定されているという特徴がある。イスラムの世界では、宗教と世俗とは一体になっている。生活のあらゆる場面にイスラムが登場しており、宗教そのものとい



うよりも生活のリズムの中にイスラムが溶け込んでいると理解した方が適切かもしれない。

## 2. 多民族社会の複雑さと調和

### <文化的差異や経済的格差>

マレーシアの人々の日常生活と行動パターンは何ととっても、その複雑な多民族社会という特殊事情に大きく左右されているといえよう。

マレーシアの多民族社会が複雑になっている要因の第1は、過半数を超える種族がおらず、数の上でとくにマレー人と華人とが拮抗していることである。ここには多数派、少数民族という関係はみられない。ただ、ブミプトラ（土着の民）とみなされるマレー人社会が政治的に優位に立っていることは明白だが、マレー人への同化政策はとられていない。第2にマレーシアという1つの国の中にそれぞれの種族集団のもつ言語、宗教、文化、風俗習慣、価値観がバラバラに併存する“モザイク社会”的色彩が強い。例えば、宗教面では、マレー人は100%イスラム教徒であるが、華人は仏教、道教、キリスト教徒など、インド人はヒンズー教のほかにイスラム教、キリスト教を信仰する者がおり、さらにサバ、サラワク州の先住民は土着のアニミズム信仰やキリスト教にそれぞれ分化している。宗教が異なれば食生活や世界観も異なってくる。

ただ問題は、マレーシアにおける各種族間の文化的ギャップがかなり大きいため、日常生活面でお互いの付き合いが依然として希薄であり、その結果、相互理解や相手への配慮に欠け、時には不信感と対立をもたらすおそれが内在しているのである。養豚場が川下のカンポン（集落）に住んでいるマレー人住民に不快感を与えていることにその華人所有者が無頓着であったりする場合がそうである。さらに注意すべきは、多民族社会のもつ言語、宗教、慣習、価値観など本来許容されるべき文化的差異が、政治的に利用されたときに（例えば、選挙運動期間中にイスラム問題や言語、教育問題で民族感情を煽るようなキャンペーンを行うなど）、はじめて種族間の対立・反感が引き起こされるのである。

そしてマレーシアの多民族社会の最大の問題は、このような文化的差異よりも種族間の経済的格差の問題である。植民地時代につくられた種族ごとの経済機能、職業の住みわけによって、マレー人の経済的立ち遅れとなって現れ、それが1969年にはついにマレー人・華人の大暴動（5.13事件）となった。これを契機に、マレー人の経済参加を促進する新経済政策（NEP）が導入され、すでに20年が経過した。種族間の経済格差是正と社会の再編成という目標はまだ達成されていないが、この70～80年代のマレー人優先政策によってマレー人の経済的地位は明らかに上昇したといえる。

### <多文化主義を目指す>

90年代に入ると、マハティール首相は『2020年構想』をかかげて、従来のマレー人優先策をトー

ン・ダウンさせた国家開発政策（NDP; 1991-2000年）を導入し、多民族社会への取り組みに微妙な変化がみられる。これまではマレーシアの中のマレー人（ブミプトラ）をどうするかを主に問題にしていたが、こんどは種族問題を超越するようなかたちでマレーシア社会そのものをどうするのかということになった。その背景には、新経済政策の結果、非マレー人の不満が鬱積するばかりか、マレー人社会の内部でも利権やヘゲモニー争いが激化していることへの反省が生じたこと、他方、80年代後半からの急速な経済発展の結果、これまでのように政府の恩典措置に依存するのではなく、産業構造の高度化に対応して効率重視と競争力を発揮できる自由な民間活力への期待が高まったこと、さらに経済成長と所得上昇の結果、それぞれの種族集団の中で階層分化が急速に進み、人々の価値観やライフ・スタイルの多様化がはっきり現れるようになったのである。

そのため、マレー人はこうだ、華人はこうだとか、ステレオ・タイプには言えなくなったというのが、90年代の新しい現象だ。以前はクアラランプールのチャイナ・タウンに並ぶ屋台に子供連れでお粥を食べに行っていた家族の多くは、いまや子供たちにせがまれてマクドナルドやケンタッキー・フライド・チキンというモダンなファースト・フード店へ行き先をかえている。新経済政策の結果、都市人口の過半数を占めるようになったマレー人の家族も同様にファースト・フード店へよくでかける。最近の都市の中産階層の行動やライフ・スタイルは種族に関係なく似かよってくる。

このような変化をふまえて、マレーシアの多民族社会のもつ宗教、言語、風俗など文化的差異はそれ自体がかならずしも緊張と対立をもたらすわけではない。むしろ文化的多様性はマレーシア社会にダイナミズムをもたらしているのだ、という声が強まっている。そのため、それぞれのお祭りや宗教上の祝いに際して、自宅を開放して（“オープン・ハウス”という）、例えば断食月明けのハリ・ラヤ（イスラム正月）に華人の友人の訪問を受けたり、中国正月にマレー人が華人の家を訪れるということが最近ではよくみかけるようになった。

『2020 構想』では、マレーシアの多民族文化の調和があらためて強調されていることに注目すべきであろう。マレー人や華人、インド人が独自の文化、宗教などを通じてそれぞれのアイデンティティを維持しながらも多民族国家マレーシアの調和を求めようとする方向性がうかがえる。例えば、言語について言えば、学校教育用語にマレーシア語が中心になっているため、多民族社会の共通語としてのマレーシア語の地位はしだいに確立されてきたが、他方でそれぞれの種族の母語（例えば、広東語、タミル語）も従来と同じように使用されている。

したがって、言語のみならずその他の生活文化面で、多民族社会の共通・中立的要素（例、マレーシア語とかオープン・ハウスの習慣……）と種族固有の文化的アイデンティティ（華人社会の広東語とかドラゴン・ダンス）とを状況に応じて使い分けするという良い意味での“ダブル・スタンダード”，あるいは“重複した多文化主義”がこれからのマレーシア社会のキー・ワードになるであろう。

### 3. マレーシアの人々の心と行動

#### ＜対人関係を大切にするマレー人社会＞

多民族社会のマレーシアでは人々の価値観なり行動パターンは、それぞれの種族ごとにかなり違いがある。したがって、種族別に詳しく検討されねばならないが、ここではマレー人社会を中心にとりあげる。

マレーの伝統的社会はもともと人口が希少で河川や海洋交易に依存しながら「人」と「物産」、「文化」の出入りが自由な“ゆるやかな社会”であり、ジャワ島など他の東南アジア社会にみられる人口が密集した稲作中心の内陸農耕文化社会とは対照的な社会基盤をもつ。マレー半島の立地条件や歴史的背景から外部からの影響、とりわけヒンズー文化、イスラム、ヨーロッパ文化の影響がマレー人社会に投影されている。ただその受容のしかたは外来の文化なり宗教に完全にとってかわるのではなく、マレー社会の基底部分にある土着のスマンガット（精霊）信仰やアダット（慣習法）の上に、ヒンズー的要素が重なり、さらにイスラムが加わり、それらが互いに排除せずに共存・調和していくという特徴がある。今日マレー人の生活体系はイスラム教にもとづいているとされるものの、マレー人の病気治療やあるいは工場内の魔よけに伝統的呪術医であり祈禱師である「ボモ」の力をかりるのが当たり前になっている。またマレー人の伝統的結婚式の習慣やスルタンの王室行事は表面的にはイスラム的であるが、その服装や振る舞いはほとんどがヒンズー文化にもとづいている。このように白、黒ははっきりさせるというよりも、異質なものをうまく調和させる柔軟性こそがマレー人社会の価値観の第1の特徴であろう。

第2の特徴は、マレー人社会は人と人との関係を大切にする原則が貫かれていることである。ここで重視される価値観とはまず他者への恩義（マレーシア語で「ブディ」）であり、受けた恩は忘れずに（ブルフタン・ブディ）、恩返しをする（バラス・カセ）。そして当然のことながら、礼節・礼儀（ソパン・サントゥン）が重んじられる。とくに目上や長老を敬う精神はかなり徹底している。相手に対してはひかえめに物腰の低い態度と洗練された態度（ハルス）が美德とされ、逆に粗野で（カサール）、お高くとまったり（ソンボン）、自分をひけらかした（ムヌンジョク・ヌンジョカン）態度は嫌われる。

対人関係で重視されるもうひとつの価値観が、和合（スラジ）の精神である。とくに大切なのは、相手への思いやり（ティンバン・ラサ）と譲り合い・お互い様の精神（トラク・アンスル）である。そして融通がきいて、もの優しさを表すマレーシア語の「ルマ・ルンブット」が礼儀正しさと同じ意味にも使われていることから分かるように、思いやりのある対人関係が礼儀作法そのものなのである。相手の感情を傷つけたり、自分が傷つけられること（トゥルシンゴン）を嫌い、また恥（マル）の感覚も日本人のそれにきわめて近い。人前で相手を叱って恥をかかせるなどは最も避けるべきことなのである。

欧米社会が個人志向で、日本人の社会は集団志向が強いとよくいわれるが、マレー社会はその中間かもしれない。注意すべきは、マレー人社会に見られる和合の精神は、日本のように集団主義の中の和合ではなく、対人関係での個別的な（二者関係での）排他的でない和合を重視していることである。そのため、人との付き合いにおいて調和や同調、均衡（ススアイ）、一致（ストゥジュ）が大切にされる。マレーの伝統的村落社会では、何事も村人が合議し（ムシャワラ）、全会一致まで話し合い（ムファカット）、村の一致した意見（パカタン）をみつけたす努力がなされる。そこに至るまで他人へ同調したり（イクト・オラン）、我慢したり相手に寛容な態度をとったり（サバル）、ときには角を立てないために、婉曲な表現を使ったり、お愛想を言う（アジャク・アジャク・アヤムー鶏の誘い）こともある。したがって、“村八分”のような慣習はマレー社会にはない。

このような和合の精神は相互扶助（ゴトン・ロヨン）の慣習をもたらす。また祝い事があれば、みんなで祝福し合う共食儀礼（クンドゥリ）は今日でもしばしば行われ、対人関係を豊かにしているといえよう。

#### ＜意外と個を重んじる発想＞

以上のように恩義や礼節を大切にするマレー社会は基本的にわれわれ日本の社会と同じであり、考え方や物の発想が類似している。生活の知恵から生まれるタブーや諺などに共通点は多い。タブーの一例をとれば、マレー人社会では「夜、家の中で口笛を吹くな、吹くと蛇が入って来る」となる。朝早く農作業に出る親の生活のリズムを大切にしようとするための、子供への注意である。また、「ヤシ殻の下のカエル」というマレーの諺があるが、これは日本の「井の中の蛙」である。環境の違いから表現は異なるが、言いたい事や発想は全く同じである。しかしこのような類似点があるものの、ちょうどメガネの度数が少しずれているときのように、どこか違うところがある。

例えば、家族制度をとると、マレー社会と日本とは似ているようで違いがある。日本のような「イエ」意識（強い家族意識）はない。家族関係はゆるやかな結び付きにあるにすぎない。家庭内で夫と妻が1対1の関係（双系的親族関係）にあり、結婚しても妻の名前は変わらず、共働きの場合は預金口座ももちろん別々である。また、離婚・再婚率も日本より高く、したがって連れ子や養子も多い。血縁関係のない者もかなり自由に世帯に出入りし、状況に応じて結合、離散していくのが普通である。これは、人口が少ない伝統社会時代に、生活単位を維持するために柔軟な対応が必要であったから、と文化人類学者はみている。家族という組織の中でも、先にみた対人関係の原理がはたらき、個人、個人を重視する発想が根強いのである。

地域共同体（カンボンー村落）あるいは昔の小型王国においても、同様にゆるやかな結び付きが基本となっている。昔の王様（スルタン）の支配力は領土ではなく、どのくらい多くの臣下を支配しているか、にかかっていた。規制や縛りによるのではなくて、人を直接結びつける関係によって、すなわち臣下が王に忠誠を尽くすかわりに、支配者の王が臣下を保護するという、いわば、“パトロ

ン・クライアント関係”にあった。王が保護してくれないとわかれば、臣下はそこを離散して別の王のもとへ行くというわけだ。

村落レベルの社会関係も固定的なきびしい結束というものはなく、ここでも結合と集散の原則をつねにくり返すゆるやかな集団となる。こうした「個」が自己を主張しながら関係し合う姿は、今日のマレー人社会によくみられる。したがって、職場でのジョブ・ホッピングは従業員の立場からすれば自己主張するごく普通の慣行となる。ましてや“会社人間”的生き方はマレー社会の伝統にはないのである。

#### <西欧的な資格社会>

前述したように、イギリスの植民地統治時代に残したさまざまな社会システムは今日のマレーシア社会にしっかりと生き残っている。とくに、学歴の資格（入学試験制度はなく、修業資格を取得する国家試験による）を重んじ、能力と契約が重視される資格社会・階級社会がマレーシアの基盤になっているが、これはすべて旧宗主国イギリスの影響である。

そのため、会社や職場などの社会集団のあり方や機能も、個人の資格と能力が重視され、指示者(director)と指示される者という関係が成り立っている。トップ・ダウン方式であり、上司からの確な direction がなければ動かない／動けない／動く必要がない。マレーシアへ進出した多くの日系企業が直面するフリクションや摩擦は、西欧的資格社会の慣行と日本的経営方式との齟齬に起因するのが少なくないのである。例えば、日系企業の技術移転問題において、オン・ザ・ジョブ・トレーニングを重視し、操作技術から生産技術までトータルでみようとする日系企業と作業・管理マニュアルとポストの移譲を重視するマレーシア側との見解の差にこのことが表れている。

このように、今日のマレーシアの人々の思考や行動の形態は、伝統的要素に立脚した異質文化の混在・調和の中から生まれてくる一方で、社会システムの面ではイギリスの残した機能や資格社会の仕組みに左右されていることも忘れてはならない。

#### 4. マレーシアの人々の対日感情

マレーシアの対日感情は、大雑把に言えば、きわめて良好である。その大きな背景は、マレーシア(政府)が日本に大きな期待を寄せているからである。マハティール首相は就任直後の1981年12月に、日本に学ぶ、という『ルック・イースト政策』を発表して、長い間宗主国イギリスを見てきたマレーシア国民をびっくりさせた。これは、マレー人の経済的地位向上をねらう新経済政策の一環として、マレー人の教育訓練と労働倫理を徹底させる1つの方法として、経済発展に成功した日本人のあの勤勉な規律ある労働倫理に学ぼうというものである。したがって、このルック・イースト政策はあくまでもマレーシア政府の内政上の問題であり、日本とマレーシア間の経済交流促進の

ための政策ではない。それを取り違えている日本人は多い。

とはいえ、ルック・イースト政策の下で、たくさんの学生や研修生、政府官僚が日本に送り込まれ（現在日本で学んでいる外国人留学生のうち、マレーシアからの留学生の数は中国、韓国、台湾に次いで4番目に多い）、両国の関係は確かに緊密になってきた。しかも日本が考えている以上にマレーシアの日本への期待感はきわめて高いことも事実であろう。例えば、マハティール首相が提唱した EAEC 構想（東アジア経済協議体）への日本の賛同をマレーシア側が熱心に呼びかけている。しかし、同構想に反対する米国政府の意向を尊重した日本政府はこれに応じようとせず、これがいま両国の直面する唯一の大きな懸念事項である。

一方、政府主導の対日関係とマレーシア一般庶民の対日感情とが必ずしも一致しないことはいうまでもない。一般に、「日本製品が優れている、日本の経済力はすばらしい、したがって日本人は金持ちである」というステレオ・タイプの対日イメージがマレーシアの人々にも根強い。他方、日本で働いているマレーシアからの不法労働者が4万人にのぼると推定されるが（日本における外国人労働者のうち、マレーシアからの労働者は、留学生と同様に、中国、韓国、台湾に次いで4番目に多い）、帰国後彼らの語る日本での体験談によって、日本の生活実態がマレーシアの人々に広く紹介されているということも注目される。

マレーシアにおける日系企業は87年以降急増し、高度技術分野への進出も目立ち、技術移転活動などを通じてマレーシアの工業化に寄与しているなどプラスの対日イメージが高まっていることは確かであろう。また、マレーシア人従業員の日本人派遣員への評価も、勤勉で規則正しいという見方が一般的だ。反面、「細かいことにうるさい」「仕事を早くやれとせかす」など否定的なイメージも少なくない（アジア社会問題研究所の1991年現地調査）。日本人とのコミュニケーションが深まれば日本人観が好転するばかりでなく、一方で日本人の嫌なイメージがでてくる場合もある、との同調査の指摘には考えさせられるものがある。

最後に、太平洋戦争における日本軍のマレー侵略が現在の対日感情に直接反映されることは、あまりないように思われる。しかし、3年7カ月の日本軍政時代の歴史の事実を、今日のマレーシアの中学生は歴史の教科書を通じて詳しく教え込まれている。そのため、過去の歴史を学校で十分教えられていない今の日本からの若い世代の派遣員とマレーシアの人々との間に歴史認識のギャップが生じることを恐れる。

加えて、日本を注目しているマレーシア側の対日情報は日本人一般のもつ対マレーシア情報量をはるかに上回っているにちがいない。われわれ日本人側には、例えば東京首都圏の都市ガスの半分がマレーシアからの天然ガス(LNG)に依存していることや日本で売られているほとんどのカップ・ヌードルにマレーシアからのパーム油が使われているなど、身近かな日常生活の中にマレーシアが存在している事実さえ気付いている日本人は少ないだろう。

そして、マレーシアの一般の人々の対日感情や対日イメージがどのように形成されるかは、マ

レーシアに駐在する日本人派遣員とその家族の地元の人々との付き合いなどにも大いに左右されることは、論をまたない。

## 5. マレーシアの人々との付き合い

日本からの派遣員とその家族にとって赴任した国で愉快に過せるかどうかは、現地の人々との友達付き合いが円滑かどうかはかなり依存しているといえよう。クアラルンプール地域では日本人はほとんどが同じようなコンドミニアムに住むので、回りが日本人の家族だらけというケースが多く、生活するうえで便利ではあるが、できるだけ多くのマレーシア人の知り合いをつくることも駐在生活を豊かにさせるであろう。とくにマレーシアが多民族社会であるだけに、多民族社会のダイナミックで多様な文化に接する絶好のチャンスでもある。

仕事や仕事関連の付き合い以外の場で、現地の人々と知り合いになれる機会はマレーシアでは比較的多い。地域のクラブ組織はきわめて活発であり、これに加わると、交流の輪が自然とひろがる。また、ゴルフ場に1人でぶらっと行っても、初対面のグループに自由にジョインできるのがマレーシア流である。さらにイスラム正月や中国正月などの祝祭日における“オープン・ハウス”でも、いろいろな人達と知り合いになれるはずである。夫婦で招かれるホーム・パーティも結構多い。また、招かれたお返しに今度は自分たちが簡単なホーム・パーティを企画すれば、友達付き合いはたちまち楽しくなるにちがいない。

人の家を訪問するときは、当然のことながら礼儀作法に気をつける。マレーシア語では、日本と同様に、家に『上がってください（シラ・ナイクラ）』という。上がる前に必ず履物を脱がねばならない。マレー・カンボンの高床式の家なら階段の下に、また町の普通の住宅なら入り口付近に、靴を脱いで置く。家の中では椅子やソファーが用意されているのが一般的だが、座るときには、とくに目上の人の前で足を組んで座るのは失礼になる。高床式のマレー家屋ではムシロやカーペットだけの場合が多いが、男性は日本式のおぐらをかくの正式の座り方である。左手を使わないことはよく知られているが、物を差し出したり受け取ったりする場合には、右手の甲の下に左手をそっとそえるのがハルスな（洗練された）やりかたである。また、日本人は人差し指で人や物を示すが、マレーシアではきわめて失礼にあたり、正しくは右手を握って親指で軽く差すのが普通である。

ところで、マレーシアの人々との付き合いに際して、日本式尺度での付き合いがしばしば誤解をまねくことがある。なかでも、「親しさ」と「馴れ馴れしさ」は区別されるべきだ。日本のやり方では、社長や部長がナッパ服を着て現場に下りてワーカーと議論する光景などは親しみを示す美德と受け取られるが、同じことをマレーシアで実行すれば、西歐的資格社会・階級社会に根ざしているため、それは威厳を欠いた軽薄な馴れ馴れしさとしかうつらないであろう。そうかといって、威厳を保つことばかり気をつかえば、ソンボン（威張っている）とみなされる。

また、日系企業において従業員からの要求に対して、日本人マネージャーは「分かった、Yes, OK」と連発するものの、結局「きちんと対応してくれない」「あいまいに終始する」という不満が出る（アジア社会問題研究所調査）。これは、「申し出の趣旨は分かったが、しかしそうするとは限らないよ」という程度の気持ちで処理した日本的な事なかれ主義がマレーシアでは通用しないことを示している。むしろはっきりと自己主張をして、相手を納得させるだけの材料を提供すれば、マレー人社会の価値観でみたように、歩み寄る柔軟性は十分でてくるのである。ともかく、日本式物差しで物事をはかっているかどうかを慎重に自省することが、円滑な付き合いをするための心得と言えそうだ。

寄稿 小野 沢 純 氏

東京外語大学インドネシア・マレーシア語科助教授

- ジェトロ在勤中ジェトロ・クアラルンプール事務所勤務（'74～'77）
- 日外協ジャカルタ相談所長（'82～'84）



## タイ人から見た日本企業

### 戦後最良の日タイ関係

昨年まで駐タイ大使をされていた岡崎久彦氏は月間 THIS IS 読売 (1992年8月号) に「「アジア超大圏」への新戦略」と題する論文を発表されている。日タイ関係の戦前、戦後、現在を分析され、10年後のビジョンにふれ、最後にアジア諸国に対する日本のとるべき新戦略を論じておられるが、よくある抽象的な外交戦略ではなく、タイとの付き合い方やタイにとり望ましい日本などにもふれ、我々ビジネスマンにとって極めて理解し易くかつ参考になる論文である。

この論文の中で、1985年の円高以降、日本企業の集中豪雨的なタイ進出があり、在留邦人も2万人にのぼるといふ今日にも拘らず、日本企業がタイでの雇用創出、技術移転、輸出拡大、産業構造の高度化などの面で、タイの素晴らしい経済発展に貢献してきた事実や日本政府からの経済援助、技術協力などについてタイのビジネスマン、経済閣僚、経済学者が理解を深め、日本からの投資がタイ繁栄の原動力となっていることに誰ひとり疑いを持っておらず、かつての日本企業のオーバープレゼンスに対する反感といったものは最早存在せず、「現在が戦後の日タイ関係で最良の時」と述べておられる。タイに駐在する日本人ビジネスマンの殆ども岡崎大使と同じ感触を持っておられることを新聞のタイ特集に報じられている。

しかし、タイ国民の暖かい理解と受け入れに甘えていて良いのだろうか。岡崎大使の論文をよく読むと、そこには矢張り日本企業、日本人ビジネスマンに対する警告がなされている。岡崎大使は「この最良の対日感情はこれ以上良くなることはないであろう」と示唆しておられる。その理由として、拘束されることを嫌うタイ人の国民性を取りあげ、国でも個人でも常にフリーハンドを持っているという余裕を楽しむ国民性があり、現在タイ国民が日本人と仲良くしているのは、日本人が良い人だと思ってくれているからである。良い人と言うのは接触した時に礼儀を守り、相手の気持ちを傷つけない人ということである。しかし今まで百の善意を積み重ねて信頼関係が深まってきたと思っても、一度相手の気持ちを傷つける行為をすれば、それは悪い人であり、タイ国民の側としてはその人と付き合いねばならない義理は全くないという考え方がある。日本人のように一旦信頼関係が出来上れば、多少不味いことがあっても相手は理解してくれる筈であるということは通用しない。即ち日本的な信頼関係という拘束関係が出来ることにはタイの人は疲れるのである。従って親しいからといってそれに慣れることなく常に礼儀という距離を置いて付き合う必要があると説いておられる。

## 一般タイ人は日本企業をどう見ているか

ここで一般のタイ人が日本企業をどう見ていたのか、1960年代から今日までを振り返って考察してみたい。

### ▶1965年～1975年

1960年代前半、タイ政府の輸入代替産業育成政策に応じて自動車、オートバイ、家電、繊維などの日本製造業が進出を始め、また日本の急速な経済成長と共にタイへの商品輸出にも拍車がかかった。1970年頃になるとタイ国内には日本商品が市場に溢れ、日本人ビジネスマンの数もめっきり増えてきた。一方当時のタイ社会では20年近くにわたる軍事政権による支配が続いていたが、1970年に創立された「タイ全国学生センター」が中心となって汚職・腐敗のはびこる軍事政権に対する反体制運動を強め、1972年からは日本商品不買運動もその行動目標の1つとして展開した。1973年には遂に反体制運動が学生革命に発展し、当時のタノム・プラパート軍事政権を倒すまでになった。この軍事政権の汚職腐敗に日本の経済進出も深く関与していると考え、また対日大巾貿易赤字、町に溢れる日本商品などが反日運動へつながっていったと思われる。そして、それが1974年の田中首相のタイ訪問時における反日運動でピークを迎えたのである。

この頃、タイでは当時のブンチャナ経済大臣は外人記者クラブで対日貿易赤字の改善に日本側が非協力的なことを強く批判し、また卑近な例を取り挙げ「日本人観光客は日航機でやってきて、日本人経営のホテルに泊り、日本料亭で食事、日本人経営のナイトクラブで遊ぶ」と自ら反日の先頭に立っていた。当時一般のタイ人も「日本人はタイのマーケットから金を吸上げるために来ている」、「日本人はタイの文化に全く無関心」「日本人ばかりかたまりタイ社会へ溶け込もうとしない」といった日本人、日本企業に対する見方が一般的であった。

これには当時のタイのおかれている政治・社会情勢や学生を中心とする反体制運動のとはちりといったところに原因もみられるが、日本企業、日本人ビジネスマン自身にも海外での経営管理、労務管理についてのノウハウが今日ほどではなく、また「良き企業市民」「地域社会への貢献」といった言葉も未だ出現していない頃で、まだまだ手探りの状態であっただけに、タイ人の目から見る日本人、日本企業は「礼儀を知らない経済侵略者」と見られていたのも止むを得なかったものと思われる。

### ▶1975年～1985年

アメリカ軍のベトナム敗退、インドシナ3国の共産化でタイも危うしとする危惧もなくなり、タイ国内においてはかつての軍事政権から比較的民主的な政権へ移行すると共に、タイ経済も開発途上国の経済優等生として極めて安定した発展を遂げた。特にこの10年間の軽工業・中工業の発展は

著しく 1985 年の円高以降のタイからの輸出急増の基盤となった。このタイ経済の発展に日本企業も大きく寄与貢献したことは言うまでもない。

また日本企業は 1970 年代前半の反日運動、日本商品不買運動を戒めとして、海外での企業経営、労務管理はどうあるべきか、日本人ビジネスマンの行動様式はどうあるべきか、良き企業市民として地域社会に貢献する必要性などについて知識、認識を高めて成長し、かつてのようなトラブルもめっきり減少した。しかし、対日大巾貿易赤字に基因する対日不満は消えず、当時「セイコーの目覚ましで目を覚まし、花王のハミガキで歯をみがき、ホンダのオートバイかトヨタの車で会社に行き……」という朝、目が覚めてから夜、眠るまで日本商品に囲まれていることを比喩した歌が流行っていた。また筆者のタイ駐在中（1981～1986）、「日本企業は儲けることばかり考え、儲けは全て日本へ持ち帰る」「日本企業は技術移転に消極的だ」「日本企業はタイ人従業員を幹部・役員に登用しない」「日本人ばかりかたまって行動する」といった日本企業批判の声をよく聞いたものである。しかし 1970 年前後の尖鋭的な対日非難、反日感情とは異なる日本企業への期待といえるものに変わっていたのではないかと思う。

#### ▶1986 年以降

1974 年の反日運動・日本商品不買運動があった頃、タイに進出していた日本企業は 250 社、在留邦人も 5 千人ぐらいではなかったかと思う。それが今では、日本人商工会議所に登録されている企業数だけで 934 社（1992 年 11 月）にのぼり、在留邦人も長期・短期駐在を合わせると恐らく 2 万人を超えるのではないかと思われる。バンコク市内には日本商品と看板が溢れ、日本百貨店・スーパー、日本料亭、カラオケバー、などが急増しとても 20 年前の比ではない。

では何故、20 年前のような反日運動に発展しないのか、まず 1980 年代後半に行われたタイ人の日本、日本企業に対するイメージ調査を考察してみよう。

1987 年 11 月、筆者はバンコクに滞在、タイの政治・経済情勢の分析、日系企業の動態調査を行った折り、タイの学者と面談し次のようなコメントをもらった。

「日本からの投資ラッシュはタイの輸出産業育成という経済協力のために出てくるのではなく、それは副次的なもので、あくまで日本企業のご都合、利益指向と安い労働力を搾取する経済植民地化に他ならない」と辛辣かつ冷めた目で眺めている者がタイの知識層の中には結構おりますよ」—タイ開発調査研究所長。

「昔とは日本に対する見方が全く違う、学界でも対日批判をする従属理論派は影が薄くなり国際分業派が主流となっているので心配いらない」—タマサート大学教授。

「対日理解は深まったし、学生運動もかつてほど影響力がなくなったのであまり心配しなくて良い」—チュラロンコン大学教授。

「かつての国内市場目当てと違って今回はタイのために外貨を稼いでくれる輸出指向の進出ばか

りだから問題ない」—バンコクポスト紙, また 1987 年 10 月に行われた第 12 回日タイ貿易合同委員会の席で, オーバープレゼンスの問題について日本政府側が質したのに対し, タイ政府側から特段の懸念の表明はなかったと報告されている。

では, 一般のタイ人は日本, 日本企業, 日本人をどう見ているのか, 1987 年 8 月, タマサート大学によるバンコク及び地方在住者 885 名を対象にした対日イメージ調査の結果は次の通りである。

日本はタイの最大貿易相手国	51.0%
日本はタイへの最大投資国	60.2%
日本は軍事大国にならない	67.7%
日本は軍事大国になるだろう	21.4%
日本の経済援助は帝国主義的	69.8%
日本の経済協力は日本の利益のため	48.2%
対日貿易赤字は問題だ	80.3%
日本の保護貿易に反対	40.0%
日本からもっと技術移転を	87.6%
日本からの投資誘致を継続すべき	47.5%
相互の文化交流を強化すべき	56.9%
日本はタイの真の友人ではない	46.2%
日本はタイの真の友人だ	30.2%
日本の経済, 社会の発展に感銘	60.3%
日本についてあまり良く知らない	47.7%
日本について正しい知識を持っている	41.7%
日本語は重要	80.7%
タイにおける日本語教育の推進	77.9%
日本人はもっとタイ, タイ語を勉強すべき	64.9%
日本人が好きだ	12.1%
日本のマネジメント・システムが好きだ	12.2%
日本人は勤勉だ	87.3%
日本人は礼儀正しい	47.2%
日本人は正直だ	20.3%
日本人は頼りになる	10.5%
日本人は嘘つきだ	7.5%
日本人はもっとタイを訪れるべき	92.0%

この調査結果を見る限り、日本人の勤勉性や経済、社会の発展について高い評価を受けているが、日本の経済優先主義的な面や日本人の信頼性に対しては評価が低く、対日イメージが良く浮き彫りにされており、日本に対する根強い不信感が未だ存在していることに十分注意しなければならない。

筆者自身も次のような体験をした。

1988年正月2日、NHK総合テレビで放映されたNHK特集「世界からの質問状—貴方は日本を説明出来ますか」に出演し、筆者のオフィス（トヨタ国際経済研究所）とタイのテレビ局チャンネル9を衛星中継しテレビ討論を行った。大学教授、学生、サラリーマンなど9名のタイ人から次々質問が出され筆者が即答するという、討論というより質問ぜめに対する回答で始終した番組であったが、質問の中に、「日本人は食事や遊びにも日本人ばかりかたまって行動するのは何故か」「日本人は本心からタイ人と友達になりたいと思っているのか」「日本人は日本の社会をそのままタイに持ち込んでいる」「日本政府からの無償援助のアユタヤ歴史館や研究センターなどは、日本側がデザイン設計から建設まで仕事を取って行ってしまう」といったタイ在留の日本人ビジネスマンの行動様式を好ましく見ていない質問や日本政府からの経済援助の仕組みに疑問を感じている質問が多くあった。殆どが尤もと思える質問ばかりで、生放送で即答しなければならないので回答に大変苦労をした経験があった。

1991年、1992年3月末、日本の外務省（海外広報課）が諸経費を負担しチュラロンコン大学とタマサート大学主催でタイの高等学校の先生80名ほどを集めて「日本学習セミナー」を開催した（91年プーケット、92年ウボン）筆者も外務省より派遣され「タイ社会における日系企業の役割、貢献」というテーマで1時間半の講義を行った。チュラロンコン大学、タマサート大学の日本学者が「日本の経済」「日本の社会」「日本の政治」などやはり1時間半の講義を行うカリキュラムで、最終日には講師陣でパネルディスカッションを行い、フロアーからの質問も受けるのであるが、質問の殆どは筆者に集中し、「戦後、日本の経済、技術がアメリカを凌ぐまでに発展した原因は何か」といった前向きなものから、「日本人は何故もっとタイ人と交流しないのか」「乗用車の価格は何故高いのか」「日本製乗用車のボデーの板厚はタイ向けのみ薄くしているのではないか」といった様々な質問があったが、概して日本を非難するようなものはなかった。

さて、1960年代より今日までのタイ人の日本企業、日本人ビジネスマンに対する見方の変遷を考察してきたが、結論として、現在は戦後最良の日タイ関係にあるとは言え、未だ日本に対し不信感を抱いている一部の知識層、日本を良く理解していない多くの一般大衆の存在を忘れることなく、今後とも、より一層の改善努力が必要と思われる。

しかし1970年当時と比べて、対日理解がめっきり深まったことも事実であり、この背景には大きく分けて2つの要因が挙げられる。1つはタイの著しい経済成長である。特に1988年から1990年にかけての2桁成長とその後も7～8%の高い成長を維持しIMFからもDAE（DYNAMIC

ASEAN ECONOMIES) と評価されるまでの経済発展ぶり、そして 1981 年のプレム政権以降のタイの民主主義の定着 (1992 年 5 月に市民による反政府暴動はあったが)、これらはタイ国民の所得を倍増させ、またタイ国民に自信と誇りを持たせることになった。これが現在の日本のオーバープレゼンスに対しても余裕を持って眺めることが出来るようになったのではなかろうか。2 つには、先に述べたように日本企業自身、海外での企業経営のあり方や良き企業市民として地域社会への貢献のあり方について、その知識、ノウハウを高め、改善に大きな努力を積み重ねてきたことが挙げられる。また官民による地道な広報努力も無視できない。

## 反日感情再燃の可能性はあるか

これまでに考察してきたように、タイ人知識層の一部は自己の思想より、また一般大衆のかなりの部分は事実関係を良く知らないために対日不信感を抱いている人達が未だ存在するので、次のようなケースが発生した場合、折角礎きあげてきた良好な日タイ関係が悪化し再び 10 年前ぐらいの状態に戻ってしまうことも考えられる。

〈不満の高まり〉— “マイペンライ” でおられるか？

- (1) 地域間格差、所得格差の拡大による地方農民の不満の増大。
- (2) 賃金格差の拡大による中小企業の労働者や下級公務員、低所得者層の不満の増大。
- (3) 首都圏の麻痺・混乱 (水質・大気汚染、交通渋滞、インフラ不備など) に対し住民に知識層も加わった政府批判の増大。
- (4) 企業間格差の拡大による純タイ中小企業の経営者、労働者からの反発。
- (5) 日本企業による「経済植民地化論」の再登場。
- (6) 日本企業・日本人の以前と比べひとまわり大きな「オーバープレゼンス」に対する非難の再登場。

〈再燃のキッカケ〉

- (1) 経済成長がスローダウンし、不況に見舞われた時。
- (2) 一次産品価格が暴落して地方都市、農村地帯の景気が大きく落ち込んだ時。
- (3) タイの消費者物価指数が 10% を超え庶民の生活に大きく影響を及ぼす時。
- (4) 日系企業での労務管理の失敗による労使の対立、タイの文化、慣習などへの無理解によるトラブルの発生などが引き金になって日本のオーバープレゼンスがタイ人に強い不快感を与えた時。
- (5) 人件費の高騰、中国・ベトナムの追い上げにより、円高と低賃金を背景に進出した日本の労働集約産業が冷酷な撤退を始めた時。
- (6) アメリカの貿易赤字が改善されず、保護貿易が強まり、タイ叩きが始まり、そのトバッチリ

が日本企業の「対米輸出迂回論」として非難される時。

(7) 前述の不満に対し、“マイベンライ”でおれなくなった時。

特に大気汚染や環境破壊は日本企業によってもたらされたものだとするマスコミによる作  
為的なキャンペーンが展開された時。

タイは1973年の学生革命以降、タイ的民主主義が定着し、政府への政策批判や自己の意見、要求  
を自由に表現でき、誰でも好きなことが言える風土が生まれている。それだけに、前述した対日イ  
メージが底に流れ、加えて不満・批判の爆発臨界点とキッカケが3つ4つ互いに重なり合った時、  
反日感情に点火、再燃する可能性があるのではないかと筆者は一抹の心配を捨てきれないでいる。

### タイにとって望ましい日本企業の姿とは

ここでタイ側が日本企業に何を期待しているのかという角度から考察してみよう。まずタイ政  
府、社会が期待するものとして、①工業の高度化への貢献、②輸出振興、外貨獲得、③雇用の増大、  
④裾野産業・中小企業の育成、⑤対日貿易赤字の改善、⑥タイ国内資源の活用、タイ国内での原材  
料・部品の調達、⑦技術・ノウハウの移転と人材育成、⑧経営・資本の現地化、⑨地方開発・所得  
格差是正への貢献、⑩環境問題に対する技術的、経済的協力、などタイの経済・社会の発展のため  
の寄与・貢献である。

一方、タイの一般庶民が求めているものとして、①タイの文化・慣習を理解し、②日本人ばかり  
かたまりでタイの真の友人となり、③会社優先、経済優先と儲けることばかり考えず、④タイ  
の地域社会・コミュニティとの人的交流や経済支援を行って欲しい、といった草の根的なタイの一  
般社会との交流と経済的支援が挙げられる。

前者のタイ政府、社会が日本企業に期待する各項目については、過去20年から30年間、タイに  
おいて事業を営んできた日本企業は大きな貢献をなしてきたし、円高以降の新規進出企業も輸出指  
向型産業が殆どであるだけに、更に新たな寄与・貢献が行われるものと確信している。ここでの  
問題は、日本企業による寄与・貢献がタイ側、特にタイの一般庶民に十分理解されていないことで  
あろう。問題は後者の草の根的なタイの一般社会との交流の面で、日本企業は十分な努力がなされ  
ていないと思われる。日本企業はえてして経済志向一辺倒であり、タイの地域社会、一般庶民が求  
めているタイ固有の文化を理解し、タイの友人としてコミュニティに寄与するという社会文化面  
における社会的責任の認識に欠ける嫌いがある。

それでは、現在の最良の日タイ関係を更により良くし、反日感情再燃の火種を作らないために、  
また草の根的な社会的責任の実践のために何をすれば良いのか？ 本論文を問題提起のみで終わら  
せないためにも、筆者の日本企業に対するアドバイスを次に述べてみたい。

### 投資摩擦回避への具体策

- (1) タイ国の歴史、国民性・価値観、労働慣行、社会慣行、労働法・会社法などの関係法令、人事・労務管理、経営管理、行動指針などについて1カ月程度の研修コースを設け、タイに赴任する企業の駐在員及び本社の関係スタッフに必須として受講させる。研修コースは企業内に設けても良いし、JETRO、日本在外企業協会、AOTS、中小企業大学など協会、経済団体が有料で企画提供して頂けるのが望ましい。
- (2) 経済6団体と日本在外企業協会が1987年4月1日付で発表した「海外投資行動指針」に十二分に留意する。
- (3) 企業内にタイ専門家を育成し、常に1~2名がタイに赴任しているように務めること。
- (4) タイ国での事業が計画通り成功するかどうかは、品質の良い製品を低コストで生産し販売、輸出するという本来の要件の外に、第1は赴任する経営責任者、駐在員の適応性、第2は有能なタイ人技術者、中間管理職の確保、転職防止と人材開発、第3は適切な労務管理、第4はタイ人従業員にヤル気を起こさせる人事管理体系の開発にかかっている。特にタイ人側の不満の種でもあり、摩擦の1つにもなっているタイ人の登用・権限委譲の問題を円滑に実行していくためにも、タイに見合った人事管理、業務管理体系の開発が重要である。
- (5) タイ国は日本人に気安さを与えてくれる雰囲気をもっているため、日本人は知らず知らずのうちにより日本人の行動様式について気にとめることもなく当たり前ようになってしまふ。タイ人の中には、そうした日本人の行動を見て不快に思っている人が少なくないことを常に留意し自粛努力する。
- (6) タイ側の不満や非難の中には、タイ人の誤解に基づくものも多々あるので、在留邦人1人ひとりが日本の“広報マン”としての自覚をもち、また企業としては、日本人商工会議所や工業団地の住民企業グループとして適切かつ積極的な広報活動を行うこと及びタイの関係する経済団体に入会して積極的な交流を行うことも極めて重要である。
- (7) 日本国内においては、タイ人留学生の受入体制の改善・充実、民間企業のタイ人従業員、特に中間管理職、技術者、ホワイトカラーの日本研修の充実強化、また民間企業本社サイドにおけるタイの文化、経営風土などの勉強と理解、及び海外駐在員の心労への理解とそれにふさわしい処遇などが重要で、摩擦回避への努力は現地サイドだけのものではないことも認識する必要がある。

### 社会的責任実践のための具体策

- (1) 実践に先だってタイの歴史、文化、社会慣行、国民性・価値観、仏教といった民族風土についてよく勉強しておくこと。この知識がないと社会的責任の実践が上辺だけのものになったり誤解されたりする。



- (2) 現地法人の社内にタイ人従業員も参画させたチャリティ委員会を設け、社会奉仕活動の企画、年度予算の作成、寄付案件の審議などの機能をもたせ企画、実行部署とする。
  - (3) 王室プロジェクト、赤十字、障害児センター、孤児院などの慈善団体、企業所在地近辺の学校、お寺や所轄県庁、郡役所、警察、病院、またクロントーイ・スラム救援組織などへ利益還元的一端として金銭、物品の寄付を行う。
  - (4) 企業所在地近辺のお寺の草刈り清掃、所轄県庁・郡役所主催のイベント参加支援。洪水発生時の救援活動や環境保護、交通安全週間などへの参加支援。
  - (5) 官庁勤務の技能者や職業訓練学校の学生などへの技能教育の提供（家電製品・自動車・オートバイ・時計などの修理技能）。工専・大学への技術講座の提供（電気電子工学・自動車工学・建築設計工学など各企業の専門分野で）、また大学生の企業内短期研修の受入れ。
  - (6) 大学生や学者への奨学金・研究助成金、大学の日本研究センターや日本語学科または工学部への研究助成金の提供、日本留学生協会の活動支援。
  - (7) 日本の経営管理、生産管理、品質管理などの講座を主要大学に提供したり、公開講演会を開催する。
  - (8) 寄付や社会奉仕活動を通じて知り合った地域コミュニティとの交流やタイの財界人、官僚、学者、マスコミ人、などタイ人との積極的な交流に努力する。
  - (9) 日本人商工会議所や工業団地住民企業グループのレベルでも、いろいろな社会奉仕活動を企画実践する。
  - (10) こういった社会的奉仕の実践に当っては、何よりも肝要なのは現地法人のトップ及び日本本社の理解と認識である。業務超多忙の日本人駐在員に折角の休日をボランティア活動に当てよというのではあまりに苛酷であり長続きしない。やはりトップの業務命令として月に少なくとも1日は業務を離れて社会奉仕活動が出来るような条件整備が必要である。言うまでもないが、社会奉仕活動には日本人駐在員のみで行わず、タイ人従業員と共に行うのが良い。
- これまで、タイにおける日本企業が良き企業市民として為すべき具体策を述べてきたが、その実践に併行して必要な日本人駐在員の心得や日本本社の理解と支援について次にふれてみたい。

#### 日本人駐在員の心得

- (1) タイの歴史、文化、社会慣行、などをよく勉強し、タイを好きになること、タイを好んでいるか嫌っているかは自然に相手に伝わる。
- (2) タイ、タイ人を軽蔑した態度、気持ちまたはタイの欠点ばかりを気にしたり、言ったりすることは絶対に避けること。
- (3) 人格は自然に相手に分かるので、何よりも誠意と礼儀が大切。また公私にわたりタイ人従業員から尊敬されることが必要である。

- (4) 何事も日本の「モノサシ」「考え方」で測らないこと。
- (5) 外国の文化、風習を理解し、地域社会に融和し国際企業人となるには、何よりも「忍耐、我慢、寛容」が必要であること。
- (6) 現在の“最良の日タイ関係”を普通のものとして甘えてしまわず、外国で商売をさせてもらっている者としての礼儀を常に自覚すること。
- (7) 教育訓練、OJT、日常の打合せ会議、業務指示相談、技術指導、QC サークル活動、職場懇談会といった業務上のものから、食事、スポーツ、パーティ、忘年会などでの交流に至るまで全てが労務管理に通じているという認識を持つこと。
- (8) 会食やゴルフには、日本人ばかりかたまらないで、タイ人幹部従業員にも参加させ、またタイ人取引先、財界人、役人、マスコミ人などとの交流の場とすること。
- (9) 日本人駐在員が“社長・工場長”の身分にありながら、作業労働者と“毎日”キャンティーンで食事をしたり、工場内のゴミを拾ったりして彼等の中に入ることが「現地にとけ込む日本的経営」とするのは誤りである。

“社長・工場長”は「チャオナーイ」に相当する偉い人なのだから、それなりのプレステージを保つ必要がある。高い見識、専門知識を持ち、それでいて慈愛の心に富み、政府高官や有名財界人とも交流があるというタイ人従業員にカリスマ性を感じさせることも必要である。

- (10) しかし、お高くばかりとまっけていてもいけない。社内のスポーツ大会、パーティ、忘年会などでは、彼等のレベルまで下りて一緒にメコンを飲んだり、歌をうたったり、ラムオンを踊ったりすることも必要であり、またタイ人幹部従業員を公平に自宅に招いたりするのも良い。タイの政府高官や有名財界人の行動様式をよく見ておけば参考になる。

### 日本本社の心得

- (1) 日本本社の関係部署は何をおいても全力を挙げて現地を支援すること。日本研修や業務打合せなどで来日するタイ人技術者、スタッフには親切、丁寧に対応すること、往々にして欧米諸国から来日する白人と比べ軽く扱われる嫌いがある。
- (2) 現地の経営風土の勉強、現地社会との融和などは現地駐在員の仕事であり、日本本社はそこまで知らなくても良いという考え方は誤りであり、日本本社の理解と支援があって、はじめて良き企業市民としての現地での行動が可能になるとの認識が必要である。
- (3) 日本本社は、海外での仕事の難しさ、ハードさ、心労への理解を持ち、海外駐在員の個人的犠牲（単身赴任、子弟の教育問題、機会損失、治安、病気への不安、帰国後のポストへの不安など）に対して十分な理解と格別な処遇・配慮が必要である。日本人駐在員自身に心のゆとりがなければ、良き企業市民や社会奉仕もあつたものではない。
- (4) 日本本社から現地の事情を良く知らずに、「品質管理が悪い」「生産・販売目標が達成されて

いない」「タイ人技術者がよく転職する労務管理がなっていない」などがミガミ言ったり、駐在員の顔を日本本社の方ばかりに向かせることのないよう注意する必要がある。こういった事はタイ人従業員にすぐ伝わり、日本人駐在員についてくる者がいなくなってしまう。

- (5) 現地法人からは営業報告の外に、人事管理面の改善や社会奉仕などについても報告を求め、日本本社の関心の深さを示すと共に、何か支援出来るものはないか現地法人の声をよく聞く機会を設けること。

以上、タイ人から見た日本・日本企業・日本人ビジネスマンについて考察し、現在は「戦後最良の日タイ関係」にあると言われているけれども、そこには未だ日本に対し不信感を抱くタイ人の一部知識層やかなりの一般大衆が存在することを述べた。そして今後再び反日気運が再燃する火種はあるか、またどのような場合にそれが発火するか、について考察を行うと共に、そのような火種を少しでもなくし、今後更により良い日タイ関係を構築するためには日本企業・日本人駐在員は何を為すべきかを論じてみた。筆者のひとりよがりまたは事実関係の調査不十分なところも多々ある拙文ではあるが、本論文が少しでも日本企業・日本人駐在員のご参考になれば幸いである。

寄稿 佐藤 一朗氏

(株)トヨタ東京教育センター社長

- トヨタ自動車バンコク支店駐在（'59～'64）
- タイ国トヨタ自動車社長（'81～'86）
- タイ国滞在中、日本商工会議所副会頭、日本人会会長を歴任。
- タイ国王より勲三等王冠章受章（'62.11）

## ムスリムの国に暮らす

### ■ 教 育 ■

主人の海外駐在が、通算13年に亘りましたので、駐在は家族同行することが、我家の方針になっていました。マレーシア駐在の時息子は当時14歳、長女12歳、次女10歳でした。息子は中学2年の2学期が終る時でしたから、本人も私も、当然クアラルンプールの日本人学校に通い、塾通いもして、1年後には高校受験で、帰国するものと思っていました。ところが、主人は海外にいる間は、日本の受験を忘れ、現地の異文化を子供達に体験させたいと考えていた様で、当地に着いた時はすでに、インターナショナル・スクールに入学の手続きが済んでいました。息子は、なかなかインターの雰囲気にも馴染もうともしませんでしたが、好きなサッカークラブに入り、活躍することで、慣れていきました。長女は彼女の性格が、外向的であり、ちょうど中学入学時でしたので、これを機会に、インターナショナル・スクールに通わせたらどうだろうかと考えました。ところが、はじめの2カ月、インターでの彼女の生活は、大変なものになりました。7時間の授業を、何も分からない英語で受けるのですから、緊張の連続だったと思います。特に、日本で活躍していた分、そのショックは大きかったと察せられます。彼女の場合も、小学校でやっていた、バスケットボールが、友達を作るキッカケとなり、英語にも慣れていきました。9年生の時には、シンガポール、マレーシア、タイ、インドネシア、台湾の東南アジア5カ国交換試合に出場し、試合先の台北から1人で、高校受験のため、日本に帰ってくるまでになっていました。この経験が、彼女にとって将来良いものになってくれることと信じています。次女は、小学校4年生でしたので、日本人学校に通わせました。中学に進む時、私達の滞在が、後1年かもしれないと思いましたが、インターナショナルスクールの自由な教育方針も貴重な体験になると思い、また、本人の強い希望もありましたので、帰国するまでの1年間をインターに通わせることにしました。彼女の場合は、日本人学校で、週2回英会話の授業があり、家でも、イギリス人の先生に家庭教師をお願いしていましたので、英語に慣れていたこともあり、何の問題もなく学校に通い、友達もすぐに出来ました。

マレーシアは、イスラム教徒の国なので、宗教上、イラクのフセイン信条派も多く、1991年1月に始まった湾岸戦争の時、現地のテレビや新聞では、アメリカやヨーロッパ、日本とは違う見方で報道がされていました。アメリカンスクールということから、学校の黄色いスクールバスは標的にされ、危いということで、観光バスで通ったこと、緊急非難が発令され、水泳の授業中、濡れたまま帰宅したこと、そして、世界43カ国から集まった子供達が各々、自分の国が正しいと思いながら、授業を受けていたこと等、良い体験が出来たと思います。

教育に関しては、家庭の方針と、子供の性格にもよるので、一概にインターナシヨナ

ル・スクールが良いとは言えないと思います。帰国してからの事を考えると、日本人学校の方が良いと判断する場合もあると思います。実際、帰国後、日本の学校に編入する場合、日本の学生が該当学年で学んでいることは最低限、確実に理解していなければならないというのが現実です。従って、現地校やインターナショナル・スクールに通っている子供は、学校の勉強をしながら、いかに、日本語と日本を忘れない様にしていくかが問題になってきます。しかし、学校生活にも慣れ、言葉が上達するにつれて、どんどん日本語を忘れていきますし、日本語の活字を読むのも億劫になっていきます。こういう状況の中で、日本に目を向けて日本語を維持していくのは難しいことでした。むしろ異国文化の中での体験を通して、将来彼等が広い視野で世の中を見ることが出来ることを期待します。

## ■ 家 事 ■

私達家族にとって、クアラルンプールは、ミンダナオ島のダバオ、フィリピンのマニラ、インドネシアのジャカルタ、に次いで、4度目の東南アジアになります。4度目と言いましても、私の年令、子供達の年令がその都度、違いますから、その時、その時新しい経験をしてきたことになります。今回、家事については、子供達も大人になり、長男は他人が自分の部屋に入るのを嫌いましたから、ステイアマといわれる住み込みのお手伝いさんは、必要としませんでした。週3回、1日4時間通いで来てもらい、アイロンと掃除を頼んでいました。お手伝いさんを雇う時は、給料や、仕事の内容、休暇等の雇用条件はその家によって違いますから、よく話し合っておく事が大切です。生活習慣の違いでお互いわからない事が多い為、つとめて会話をする様にした方が、誤解も少ないし気持ち良く働いてもらえます。常夏の国で、日本の様にテキパキと仕事をするのは大変なことです。インド人、マレー人、中国人の中では、中国人が一番手早く仕事をこなします。お手伝いさんでも料理が得意、掃除が得意、アイロンがプロ並みと、それぞれ得意なものがありますから、頼む時は、自分は何を一番きちんとしてほしいか伝えておきます。お料理を頼む場合は、宗教上、ムスリムの人は豚肉が食べられないし触われません、ヒンズー教のインド人は牛肉を食べませんから、問題のない中国人が良いと思います。毎日の食事の買い物は、電話1本で配達してくれるミニマートや新鮮な野菜や魚、肉、洗剤、トイレトペーパー等ほとんどの日用品を積んで、マンションの下まで売りにくる店もあれば、日本人の多いコンドミニアムでは、日本食が揃っているスーパーがあり、全く買い物には困りません。その他、伊勢丹やヤオハンの魚屋、ジャパクラブ内の築地マートでは、日本からのさし身用魚も買うことが出来ます。単身駐在員にとっても不自由のない品が揃っていて、その種類も豊富です。最近古い物はなくなりましたが、日本のインスタントラーメンに虫が入っていたこともあったので、その後、製造年月日は確かめて買うようにしました。臭いや汚いのが気にならない人は、ローカルの市場に行くと新鮮な魚やえび、かにかが安く買えます。この場合は店の人と値段交渉をしたり、混雑した中を歩くので朝の一仕事になります。時々、友人何人かで

行って、帰りに市場の一隅にある中国人の屋台で温かい肉饅やあん饅を買い、インド人の店でロティというパンを買ってくるとマレーシアンになった気分で楽しいものです。

毎日食べるお米は、オーストラリア米か、カリフォルニア米、カレーやチャーハンには現地のインディカ種かサラワクのバリオライスがよく合っていました。タイ米の新米も、光沢があって美味しいし、お料理により、季節によりいろいろなお米を試してみるのも、マレーシアならではかもしれません。特にもち米は安く買えるので、中華ちまきやおもちを作っている人もいました。もちつき機がなくても、電子レンジで作ることも出来るそうで、電子レンジで作ったおもちを時々御馳走になりました。パンは日本と同じか、それ以上に美味しい焼きたてのパンが買えます。いままでの経験から、東南アジアはパンがおいしくないと思っていましたから、引越し荷物の中に、ホームベーカリーとパンの粉を半年分も入れてしまいました。外食で中華料理、インド料理、マレー料理、タイ料理が安く食べられるので、家での食事は日本食が多くなりました。日本にいる時、カレーは本格的なインドカレーを作りたいと、わざわざ専門店まで、香辛料を買いに行ったものですが、インド人のいるこの国で、インドカレーが手近に食べられるとなると、家では、日本でいつも食べていた、バーモントカレーやSBカレーを作っていました。

あの味を食べにもう1度マレーシアに行きたいと思う現地の食べ物に、激辛のフィッシュヘッドカレーがあります。この店では、民族衣装を着て金のブレスレットをした若いオフィスレディまでも、手でカレーを食べています。バナナの葉には殺菌作用があるというので、そのままお皿代りに使われていて、その上に御飯を盛り、カレー汁をかけて食べるのです。私達は水っぽい御飯を手で食べるのに抵抗がありましたから、スプーンとフォークを使いましたが日本人でもこれは手で食べる方がおいしいと手で食べている人もいました。もう1つ忘れられない味に、経済飯があります。店の名前にナシ、エコノミと書いてある様に、経済的な飯という意味で、御飯に野菜の煮込み、魚、肉、とうふ、どれでも好きなものをかけて食べるものです。えびを腐らせて作ったブラチャンの臭いと味がこの料理の特徴です。レジの人がお皿を覗き込み、私達が何をかけて食べたか見て、適当に安い値段をつけていく好い加減さがいかにも東南アジア的で安心します。

## ■ 衛生・安全 ■

東南アジアに生活すること4度目ですから、ゴキブリや家の中の壁にへばりついているヤモリ、アリの行列は、もう覚悟の駐在でした。それでも、タクシーの中でゴキブリが歩きまわっていた時や、夜中にキッチンに入っていくとカサカサ音がして、目の前をヤモリが通った時は、総毛立ったものです。気持ち悪いのさえ我慢すれば、ゴキブリにしても、ヤモリにしても、危害は加えないわけです。ゴキブリホイホイをかけてみましたが、ほとんど役に立ちませんでした。アリは甘い物はすぐ嗅ぎ付けて行列が出来ますから、食物はお米でもしょう油でも乾物でも、何でも冷蔵庫に入れておきます。

東南アジアでは、水道水はそのまま飲んではいけない、20分は煮沸しなければ飲めないというのが常識でしたが、マレーシアの水道はWHOの基準を順守しているので、そのまま飲んでも安全ということでした。それでも上水道網が老化しているところでは、朝、濁ることがあるので、煮沸して使う方が良いかもしれません。日本人学校では、生水は飲まないようにしていましたから、子供達は皆、家で煮沸した麦茶かウーロン茶を持って登校していました。その中に入れる氷も煮沸した水で作っていました。フランスのエピアンや日本の六甲の水も買えますので家には常に用意しておく便利です。外食の時飲むコーラやジュース、お茶に入っている氷は、生水を氷らせたものだろうし、野菜サラダの野菜も水道水で洗ったものでしょうから、ここまでは気をつけようありません。これも慣れてくると気にならなくなります。私達もゴルフの後、ジョッキーで、氷入り冷たいシュガーケーンをぐっと飲んでいましたし、子供達もマレー風かき氷、アイスカチンをスポーツの後によく食べていましたが、それでお腹をこわしたということもありませんでした。

病気については、インドネシアで子供がパラチフスにかかり、マレーシアでは主人がA型肝炎にかかっていたので、特に注意していました。チフスの時は、1日に高熱と平熱をくり返していましたから、この症状でチフスではないかと判断し、シンガポールに出て治療を受けました。A型肝炎は自覚症状として全身がだるくなり、発熱し、尿が茶褐色に変わり、黄疸が出てくるので、自分でも目を見るとわかります。A型肝炎は食品からの経口感染で、特に貝類は肝炎ウィルスを含んでいる可能性があるの生のまま食べないよう注意が必要です。現地のフィッシュマーケットで売っている貝は絶対に食べませんでした。日本料理店で扱っている輸入のかきを使ったかき雑炊やホテルのパーティーで出てきた生がきは、鮮度をよく見て食べることもありました。滞在中流行っていた病気に、デング熱があります。デング熱は都会に棲息する蚊が媒体となってかかりますから、花瓶の水や家の周りの水たまりなどもボウフラがわからないように気をつけます。症状は風邪とよく似ていて、38度から39度の高熱が続き、食欲不振、関節の痛み、眼の奥の痛みのあと軽い発疹が出ます。命に別状ないようですが白血球減少などの症状も起こしますから注意が必要です。蚊にさされないようにし、栄養をとる事、休息をとることが予防策ということです。この様にただの風邪だと思っても、他の病気のこともあるので、2週間以上治らない時は、よく検査をしてもらった方が良いでしょう。日本語の分かる中国人のお医者さんもいますから安心です。

外国で安全に暮らすには、常に外国で暮らしているという意識を持ち、身のまわりの装飾品等も派手にならないよう気をつけます。子供達も時々、学校の帰りにバスやタクシーを利用していましたが、トラブルがないよう心掛けていたようです。また、日本社会では、あたりまえになっている事が、習慣の違いから相手を傷つけている場合もあるので注意が必要です。かわいいからと子供の頭を撫でてはいけないというのは、私達日本人がうっかり間違えてしまいそうなタブーです。頭は知恵が宿り、精神的力の宿るところで、神聖にして、触れてはいけないところだということです。ムスリムでは、左手は不浄の手ということで、食事は右手で食べますし、人に何か手渡す時も必ず

右手で行ないます。人や物を指す時は人指し指は使わず、右手の親指で指します。こういう習慣を知って生活していると、信じられないと思う事でも、そういうものなのかと納得出来ます。トラブルを避けるためにも日常使うマレー語を覚えておくことをお勧めします。

## ■ ボランティア活動 ■

駐在主婦にとって大きな活動は、婦人部かとれあ会主催のチャリティーバザーです。1年に1度のイベントですが、9月のバザーに向けて、2月になると各地域ごとに集まって、手作り作品を制作し始めます。チャリティーバザーということで、収益金は地元の身体障害者諸施設や孤児院へ寄付されるのですが、週1回、あるいは、月2回集まることによって、日本人同士のコミュニティーの場にもなっています。新しく来た方は、この制作に参加することで、いろいろな情報はやく得ることが出来ます。このバザーは、マレーシアの人だけでなく、在馬している外国の人々の注目の的にもなっていて、当日は、ヒルトンホテルの会場前には、人だかりが出来る程です。和紙人形を貼ったお菓子の空箱、牛乳パック利用の小物入れ、バティック布地で作ったフラワー、紙粘土のひな人形、クリスマスグッズ等どれもすばらしい出来ばえのものばかりです。開場と同時にすごい勢いで品々は売れていきます。

チャリティーの他にボランティア活動としては、老人ホームや身体障害者施設、孤児院、聾啞学校で月に1回か2回、子供達の遊び相手をしたり、スイミングでリハビリを手伝って、奉仕しています。

1981年マハティール首相のルック・イースト政策により、これまでの欧米一辺倒の政策を改め、日本や韓国から学ぼうということで、若い世代の人々の目は、日本に向けられ日本語熱も高まっています。私達が日本人であることがわかると、かなり好意的でしたが戦争を経験してきた人々は、かならずしも、そういう訳にはいきませんでした。戦争のいやな思い出を払拭するためにも、この国での奉仕活動が必要とされる時かもしれません。

## ■ 異文化交流 ■

日本人のほとんどの人達が参加し、地域の方々と交流する、大きなイベントとして、日本人会主催の盆踊り大会があります。これは「BONODORI」というマレー語としても定着しつつある程、マレーシアの人達が楽しみにしているものです。盆踊り大会当日に向けて、日本人学校の生徒、P.T.Aの方々、日本人会婦人部かとれあ会の方々が、現地の学校や、会社へ出張指導に行きます。熱い日照りの昼下り、外で汗びっしょりになりながら指導したという話もあり、楽しみの中にも苦労があったようです。約3,000人の日本人と7,000人のマレーシア人が、民族衣装、Tシャツとジーパン、ハッピーとねじりはちまき、ゆかた姿、バティック布地で作ったゆかた等々、自由な服装で輪になって踊っている様は、迫力のあるものです。会場内には、クアラルンプールにある日本料理店が、



にぎり寿し、焼きとり、天ぷら、おでん等の屋台を出し実演しています。ここで日本食を食べるのもマレーシアの人達の楽しみになっています。入場は無料です。

文化交流で私達にとっても楽しみなのが、日本の歌手とマレーシアの人気歌手とのジョイントコンサートです。日野皓正、谷村新司、五輪真弓の時の会場の盛り上りは、マレーシアに住んでいる日本人の私達もとても良い印象を持ちました。音響設備が彼等にとって、決して満足するものではなかったと思いますが、マレー語で親しみを込めて語りかけ、マレーシアの歌を唱い、演奏し、会場の人々から喝采を浴びました。私達が帰国してからも、ピアニストの中村絃子さん、その他、クアラルンプール日本文化センターの企画で、蜷川幸雄劇団の「女王メディア」の公演があり、日本語劇にもかかわらず、人間の情念、悲しみ、苦悩を表現した舞台にブラボーの歓声が沸いたそうです。言葉や宗教を越え、1つの舞台に感動すること、それも外国で生活している日本人として、自分の国の舞台が外国人に感銘を与えたことに、満足感を味わいました。日本文化センターが開設したことによって、日本文化の紹介とマレーシアの文化交流が活発になり、日マ親善囲碁大会や、柔道のデモンストレーション等、次々に企画されているようです。

マレーシアの文化を体で感じたいという人は、マレーダンス部に所属していました。この踊りは、インドネシアの宮廷音楽として発達してきたガムラン音楽に合わせて踊る優雅なものです。雲の上を歩くような歩き方から、指の使い方、首の傾け方、眼の動かし方を学んでいきます。発表会前に、先生と一緒にインド人街に行き、舞台衣装の布地選びをし、金色のバレシューズ、かんざし、イヤリング等、日本ではとうてい使えない、煌びやかな物を揃えていくのも文化に直接触れる楽しい一時だそうです。舞台を鑑賞する私達は、踊りと共に、ガムラン音楽の単調な間延びした音に異国に居るという気分に浸りました。

## ■ その他 ■

多民族国家、マレーシアを理解し、エンジョイするために、生活に余裕が出てきた頃、友達と街のビデオを撮りました。滞在している時、街で流れていた曲や日本で流行っていた音楽をバックミュージックに編集し、マレーシアで生活した記録としました。特に印象に残った行事と街の様子を紹介します。

人口の30%を占める中国人のお正月、チャイニーズ・ニューイヤーが近づくと、ホテルやスーパー、レストランはお正月の飾りつけで、赤と金色に染まります。赤い爆竹、赤に金字のお年玉袋アンパオがつるさされ、黄金色の実がたわわに生っているミカンの植木鉢も見かけるようになります。「柑」は「吉」を意味し、縁起が良いということです。大晦日の夜は、12時になると「悪魔ばらい」の爆竹があちこちで鳴らされ、このうるささに覚悟がいますが、日本の除夜の鐘と同様、外国で新しい年を迎えたという感慨があります。元旦の朝、軒につるされた爆竹の燃えかすが散ら

かったままになっていますが、これは「福」が逃げない様そのままにしておくのだそうです。正月7日には、日本の七草がゆのように、7種類の野菜に鮭や鯉等の生魚を入れたイイサンを食べます。幸運がやってきます様にと声をかけながら、皆で甘酸っぱいソースと野菜と生魚を混ぜ合わせ祝います。日本の獅子舞のようなライオンダンスといい、中国のお正月の行事や習慣は日本と非常によく似ています。

人口の10%にあたるインド人のヒンズー教の祭り、「タイプーサム」は、勝利の神様にいけにえを捧げ、罪を許してもらうというものです。信者は我身をいけにえとして神に捧げます。この日は、その年の初めての満月の日で1992年は1月19日と20日でした。この月に入ると、いけにえになる青年は、1日1回の菜食にし、タイプーサムの前日には完全な断食をします。満月の日、川で身を清め、牛ふんを灰にした聖なる灰を体に塗り、顔や舌、体に銀の針やくしを刺し、貢ぎ物を背おい、苦難の行進を始めます。行進の間、親や親戚や友人は、彼の周りで、香を焚き、踊ったり、笛やタイコを鳴らし、勇気づけをします。目がうつろになり、意識がもうろうとし、救急車で運ばれていく人もいます。クアラルンプールでは、バツケーブという洞窟にある、マハマリアン寺院まで、272段の階段を登らなくてはなりません。「ムルガンを礼拝するには高いところに登らなくてはならない」というヒンズー教の伝説により、神は山の上に祭られています。ムルガンは、「徳」、「若さ」、「勇気」の化身とされ、信者はこの勝利の神を祈り、我身をいけにえとして捧げるのです。難行を終えた者は、英雄とされ、皆から尊敬されます。

マレーシアに住むインド人はほとんどヒンズー教徒でしたが、頭にターバンを巻いているシーク教徒もよく見かけました。

イスラム教の国に住んで、1番目にするのが、人口の60%にあたるマレーシア人の1日5回のお祈りです。夜明け、正午すぎ、日没前、日没後、夜の5回メッカに向かって、礼拝をします。モスクからコーランの歌声が聞えてくると、お祈りを始めます。私達が住んでいたマンションでも働いているマレー人が、階段の下で、1人厳かに礼拝をしている姿をよく見かけました。こういう時は、通りかかった私達も厳粛な気持ちになるものです。イスラム教の教えで、実行すべき5行の1つにアラビア語で「ラマダン」、マレー語では、「プアサ」という断食があります。イスラム暦9月の30日間、日の出から日没まで、飲食物すべて、飲み込んではいけないというものです。話している時、口に溜った唾や痰も、体から出てきた不浄のものということで吐き出します。断食を始める日は、全州13ヶ所の宗教学者が指定された場所に行き、新月を確認します。1州でも見えた所があれば、翌朝から断食に入ります。曇りや雨で確認出来なかった場合は、天文学的計算により決められるそうです。1992年はこの方法で3月6日から断食に入りました。日没後食事を始める時刻と日の出前食事をやめる時刻は、毎日新聞にプアサタイムといって載っています。夕方、食事を始める時刻になると街の人々がそわそわし始めます。私達もその時間は車の運転手を使うのをやめていました。長時間空になった胃を、シュガーケーンやココナッツジュース、フルーツ等で中和してから食事に

入ります。モハメッドが断食明けに食べたと言われるデーツがこの時期になると中近東、中国、カリフォルニアから輸入されていました。断食期間中、飲食店は営業が成立していくのかと思われませんが、日没後から夜中は食べられるので、昼と夜が逆になっただけで、夜中の店の賑わいは通常以上で売り上げは多いということでした。断食は、この修業を通じて欲望を抑え、心安らかな境地に入りイスラム教徒の団結を強める意味があります。

1カ月の断食が終わると、ハリラヤプアサといって断食明けを祝います。この日が近づくと、家を掃除したり、カーテンをとり替えたり、新しい服を用意し、断食期間中ぐったりしていた街の人々の顔も晴れやかになってきます。断食が明けると、お互い「セラマツト、ハリラヤ」とあいさつをかわし、モスクに礼拝に行きます。そして親類や友人を訪問し合い、この日のために特別な御馳走が用意されます。ココナツの葉を格子に編んで、その中にお米を入れて炊いたクトウバは、この日の特別な食事です。ハリラヤ期間中、街にクトウバを型どった飾りつけや、街燈が灯り、外国人のためには、格子の編み方デモンストレーションも行なわれていました。デパートではハリラヤセールが、ホテルのレストランや飲食店では、ハリラヤメニューが賑わいます。男の人は絹の上下に腰に金糸や銀糸を織り込んだソケットを巻いて正装し、女の人もいつもより華やかな絹のバジクロンを着ていて街は日本のお正月の様です。公式には、王宮や国会議員の家で「オープンハウス」という行事があります。この時は、誰でも訪問することが出来ます。家主に「セラマツト、ハリラヤ」とあいさつをし、用意された飲み物やお菓子、マレー料理等をいただきます。子供達には、お年玉が配られるので、新調した洋服と、おそろいの色のソッコをかぶり、腰にはサロンを巻いて、オープンハウスが開くのを楽しみに待っています。お年玉袋の色は、多分、ムスリムの色、グリーンだったのではないかと思います。クアラルンプールでは、王宮のオープンハウスは特別な人だけでしたがマハティール首相のオープンハウスには私達も行くことが出来ました。どこでオープンハウスがあるかは新聞に載っています。

日本とは全く違ったムスリムの習慣も、共に暮らすうちに慣れていきます。インターナショナル・スクールの生徒で断食に挑戦した人もいたようで、積極的にこの国を理解しようとしていました。

自分が住んでいる国の人々の生活や習慣が分かってくると、1年中暑い国での日常にも、変化が出てきます。またその国の産業が、私達の生活に身近なものになってくると、ただ漠然と見えていた景色も興味あるものになってきます。マレーシアの重要な輸出品の1つであるパーム油は、オイルパーム樹の赤い果実を圧縮し絞った油です。この赤い果実は、飛行場からK.Lの街に入るとき、あるいはマラッカへ行く途中のオイルパーム樹林でよくみかけたものです。パーム油は酸性に勝れていることから、日持ちが良いので、インスタントラーメンやポテトチップ等の業務用フライ油として使用されており、アイスクリーム、チョコレート、粉ミルク、マーガリン等の原料として日本でも使われています。工業用には、化粧品、化粧石鹸、シャンプーの原料になり、副産物として、

ビタミンEもとれるそうです。またゴムの木の樹液が出なくなった古い木は見違える様な高級家具や寄せ木のサラダボールになり、装飾品のピューターとして知られている錫は防腐剤や歯磨粉にもなっています。

1990年のVisit Malaysia Yearで日本でもマレーシアへの関心が高まり、クアラルンプールの街を背景にしたテレビのコマーシャルや、東洋の真珠と言われるペナンの青い海が紹介されることによって、ジャングルのイメージだったマレーシアは南国のエキゾチックな国という印象に変わりました。

タイのシルク王、ジム・トンプソンのキャメロンハイランドでの失跡事件を扱った、松本清張著「熱い絹」やサバ州サンダカンを舞台にした、山崎朋子著「サンダカン八番娼館」「サンダカンの墓」等の小説は現地を読むと一層身近なものになります。マレーシアの現首相マハティール氏の書いた「マレージレンマ」や人気漫画家ラットさんの「Kampung Boy」「Lat in Japan」では、マレーシアの人がどの様に自分達を考え、どの様に日本を見ているか知ることが出来ます。その他にもマレーシアに関する小説や歴史書も多くなり情報が得やすくなっています。

私達が滞在している間にも、ホテルやマンション、近代的オフィスビルが次々に建てられ、国を揚げて2020年に先進国の仲間入りをしようという意気込みが感じられましたが、この国の発展に期待する一方、古い物が壊されていくのは寂しい気がしました。

寄稿 竹田美枝子氏

東南アジア滞在経験者の会 主婦

- マレーシア駐在のご主人に同行。クアラルンプールに滞在（'89～'92）

## マイペンライで快適に

はじめに ―赴任される皆様へ―

タイ国に「マイペンライ」ということばがあります。これは「大丈夫、気にしない、気にしない」とか、「心配しないで」という意味でよく使われ、日本人が一番戸惑うことばです。どんな場面で使われるかという、例えば、タイ人メイドが誤って12枚セットの皿を1枚割ったとします。メイドは「奥さん、マイペンライ(大丈夫)」と言ってのけます。これが日本人には「セットの皿を1枚割ってもまだ11枚もあるから大丈夫、気にしない、気にしない！」のように聞こえて、ついメイドを叱りつけてしまいます。メイドは悪気があって言った訳ではなく、例え自分に非があってもめったに謝ったりしない文化ただけなのです。たぶん、こういう場面にはずいぶん出会うことでしょう。朝8時に来るように言っておいたドライバーが急に無断で休んだり、5人招待したはずのお客が10人以上も押し掛けたり「すみません文化」の日本人としては、ほんとうに驚いてしまい、カッカッイライラの連続、トラブルにトラブルを重ね、不幸な事件に至ることもあります。

しかし、よく考えてみますと、タイ国だけでなく、どこの国に行っても日本人のように「すみません、すみません」とは言わないように思います。日本では謝る必要がない時でも、「すみません」が人と人との潤滑油みたいな役割がありますから、つい口ぐせになってしまっています。それで外国でうっかり「すみません」と言ったばかりに、とんでもない事になったという話はよくあります。これは日本人の文化なのですから、そう簡単に方向転換できません。で、「マイペンライ文化」に慣れることは、どんな場面でも単純に謝ってしまうのではなく、したたかに相手と掛け引きをやり、なるべく自分に有利に解決する方法を学ぶチャンスになるとも言えるでしょう。

どちらかという、素直に謝罪する日本文化の方が諸外国からみると、特殊なのかもしれません。特殊だから悪いとか劣っているとかではありません。むしろ心が豊かであるとも言える訳ですが、それが犯罪に巻き込まれることになるのは問題です。又、自分の主張をはっきり言わない日本人が疎まれ、不審に思われ、外国から非難されたりします。でも実はそれこそ日本の文化なのです。セルフ・ディフェンスなどと、声高に言わなくとも安心して生活できる日本だから、曖昧文化が育ったのです。長い歴史の中から自然に培った感性や習慣を犯罪に利用されないように注意しなければなりません。赴任国の人々に日本の文化を理解してもらおう努力も必要かと思えます。相手の立場を尊重して、自分を引く文化を理解してもらえば、自分の意見をはっきり言わないからと言って不信の念を持たれることもないでしょう。今まで私たちは外国に合わせることに熱中し、自分たちの立場を説明してこなかったように思います。これから赴任なさる皆様には、ぜひその辺のことを期待したいのです。ところで「マイペンライ文化」を、どう受入れるかですが、相手に過度な期待を

しないということかと思えます。不思議なことに自分がある程度ルーズになれば、相手のルーズさも許せるのです。自分がコチコチに約束を守れば、相手が破ると猛烈に腹が立ちます。「まあいいか、ソソやマイペンライ」と肩の力をぬくと、「明日は明日の風が吹く、なるようになるさ」なんて達観してしまいます。例えばタイ語を話す場合、完璧でなければ許さないとすれば、なかなか上手になりませんが、ブロークンでも堂々と使っているうちに上達するものです。「通じても通じなくてもマイペンライ」と実習あるのみです。時には通じなくて、まるで漫画だったということもありましたが、これこそ外国生活のおもしろさではないでしょうか。完璧主義をちょっと横において、大いにマイペンライ精神で活躍して下さり、肌のぬくもりの伝わる交流を重ね、タイ人の友達を、たくさん作ってお帰りください。

## ■ 子育て（教育）について ■

タイ国に限らず途上国に赴任する場合、メイドを雇うことが多いと思います。日本ではメイドを雇う生活は殆んどできず、使い方に慣れていないせいもあって、家事、子育てなどメイドに100%依存してしまった結果、帰国後こんなはずではなかったという思いをすることもあります。

洗濯、掃除、炊事などは、ある程度メイドを信頼して委ねることが必要ですが、子育ては、自分の子育てに対する信念を貫くためにも、なるべく自分自身でポイントを押えながら、メイドに託すことが大切です。

分りやすく例を挙げますと、日本では乳幼児を持っている場合、四六時中べったりで母親は少々うんざりしているものですから、メイドの居る生活に入ると、「渡りに船」と、つい子どもを預けっぱなしになりがちです。子育てから解放され、毎日、マージャン、ゴルフと夢のような生活を送って、いつの間にか帰国の日が来ます。メイドと過す日が多かった子どもは、すっかりタイ語をマスターしていて日本語が覚束ない。帰国後、母親は我が子に日本語を特訓しなければならなかったという話もあります。ことばだけならいいとしても、着替えから食事、すべてベットのようメイドに面倒をみられて育ったものですから、帰国後は、母親がメイドに早変わりして子どもに仕えなければならなくなり、貴族のようなタイ国での生活は一転して難行苦行の生活に変わります。幼い頃、肌から身についたものは、是正しょうとしても、2倍も3倍もの時間がかかるように思いますから、若いお母様方には、十分気を付けていただきたいものです。要は、子育ての方針をしっかり持ち、メイドに預ける時は、約束ごとを守ってもらうことです。たまには、子どもべったりの生活からぬけるのも、母親の精神的リフレッシュに大切な事ですから、メイドと上手に連携プレーして、すてきな子育てをなさって下さい。

次にある程度大きくなられたお子さんを、お連れになる場合ですが、これは使用人との触れ合わせ方に気を遣っていただきたいと思えます。親が大柄な態度で使用人に接していると、子どもも同

じように振舞うでしょうし、赴任国の人々すべてを、そのレベルの人たちだと誤解してしまう懸念があります。

7, 8才の子どもが、親を真似て、メイドに「ああせい、こうせい」と命令してしまうのも如何がなものかと思います。あくまで使用人は両親が雇用しているのであって、子どもが雇用主ではありません。もし、子どもがメイドの手を煩わすことがあったら、「ありがとう」の一言でも言わせた方がいいでしょう。又、子どもの前で使用人の悪口を言ったり、叱ったりしないことです。その辺の配慮があれば、日本人小学校のスクールバスのタイ人ドライバーが、子どもたちの差別語に深く傷付いたりすることもなくなるはずですし、タイ国の女性がすべてメイドと勘違いするようなこともないでしょう。というより、メイドという職業自体を軽蔑の目で見るとはならないと思います。

学校と家の往復だけでなく、タイ国の社会に触れさせることです。ちょっと病院をのぞいてみれば、そこにはタイ人女医さんがたくさんいます。場所によっては、子どもたちが新聞を売り自動車の窓を拭いて働いている姿を見るでしょう。その様子を見ると、小学校高学年の子どもなら何か疑問を持つかもしれません。そんな時大きな視野から問題を考えてみれば、親子の対話は広がるばかりです。

学校が長い休暇に入ったら、タイ国内の遺跡を訪ねたり、博物館や戦争記念館などに行ってみてはどうでしょう。これらを通して子どもたちは、タイ国の歴史や文化に興味を持つことになり、生きた教育になります。国内で小さな偏差値を追うより、他国の文化を知り、グローバル、マインドを育てるいいチャンスを与えられたと考えていただきたい訳です。

## ■ 家 事 ■

ところで、メイドに家事一切任せて優雅な生活をしようと期待して行っても、その人間関係がスムーズにいかなければ、優雅な生活どころではありません。最近は人手不足もあって複数のメイドを雇うのは難しいようです。炊事役、洗濯、掃除役、子守り役と細かく分担した方が楽ですから長続きはするようです。但し、使用人の数が多くなればなるほど、精神的なストレスが溜ることになります。

日本人の主婦は、あまりメイドを使った経験がないものですから、メイドの仕事振りを見て、つい大変だろうと手伝ったりします。それが、プロとしてのメイドのプライドを傷付ける結果になったりします。

次のような話があります。メイドも広い室内を一人で掃除するのは大変だろうと、ついトイレの掃除でもと奥さんは毎日せせと手伝ったが、ある日、体調を崩して部屋で休んでいた。メイドは、その日トイレの掃除だけやっていた。それを知って奥さんは「トイレの掃除は私にさせるつもりか、なんたる態度か、メイドのくせに」と頭に来た。早速、メイドに文句を言うと、「トイレは、

奥さんが毎日やられるので、私が掃除しては悪いと思った」と答えた。

このケースは、奥さんはメイドの手伝いと思っていた訳ですが、メイドは奥さんの仕事と勘違いしてのトラブルです。このような行き違いはよくあります。日本流の思いやりが高じて、いつの間にか奥さんとメイドの立場が逆転していたということにならないように注意したいものです。メイドのプロ意識を尊重して、手を出したくとも、ぐうと我慢して女主人として堂々としていることも大事です。つまらないことでトラブらないように、この部分はメイド、ここは自分と役割を決めておくのも1つ。また、こうしてほしいと、はっきり伝えることも大切です。

メイドとは、どうしても物質面でも問題が起りやすいですから、女主人としては物の管理はしっかりしていることを、日頃の生活の中で見せておいた方がいいでしょう。この点で奥さんがルーズだと、家の中の小さな品物が次々に消えていくかもしれません。

中には、調味料が減るからと、毎日入れ物に、使ったところまで印をつけるという話もあります。やり過ぎは、うまくいくものもいかなくなります。最初の出会いは、じっくり様子を見て、心が通じ合えばタイ国生活の重要なスタッフとして大切にしたいものです。また、大らかにと言っても限度があり、品物が目に見えてなくなるようであれば、注意をしなければなりません。ひどい状態を見逃していると大きな事件につながることもあります。『締めても締めつけず、緩めても緩みっぱなしにしない』ことが必要です。

メイドの中には、長年、日本人家庭に住み込んで、若い日本人奥さんより、ずっと日本料理が上手な人もいます。そんな人を使いこなせれば、ホーム・パーティーも苦になりません。家事も、しっかりやってくれるはずですから奥さんは、その時間を自己研鑽に使える訳です。大いに語学に興味に頑張ってください。

最後に1つ注意しておきたいことは、メイドが、どんなにしっかりしていても、子どもにとっての母親の役や、夫にとっての妻の役は、奥さんに代る者はいないということです。子どもの教育は、メイド任せでは、日本人としてのポリシーは目覚めないでしょうし、夫の仕事でのストレスを解消させるためには、奥さんの温かい気配りが必要でしょう。

時間があるからと、奥さん自身のことばかりに気を取られて、メイドに家事を預けっぱなしにしていたら、夫ですっかり乗っ取られたということになっては、悲劇ですから……。

日本の主婦とは違う時間の使い方をして、タイ国生活が、人生のハイライトになるようにと期待しています。

## ■ 衛 生 ■

日本の生活は、蠅1匹いないような状態ですから、途上国の田舎に出かけて、蚊や蠅の大群に出会ったりすると、1度で拒否反応を起こしてしまいます。私が滞在していた頃、日本からの観光客で、中年以上の人々より若い人たちが、すぐ下痢をしてしまうようだという話を聞いたことが



あります。戦争体験や戦後の厳しい時代を過した人たちは、環境の変化にたくましく、豊かな時代に育った若者は、無菌室（日本）から出て来たようなものだから、すぐ病気になるのだろうかと話し合ったものです。

バンコクは、今は東京並みに都会化して昆虫類もなかなかお目にかかれなくなりましたが、地方へ旅行すると、まだまだ多く、抵抗力のない日本人は、マラリアやデング熱など熱帯特有の病気にかかりやすいようですから予防接種のあるものは、していくような注意が必要でしょう。その他、毒ヘビや野良犬には十分気をつけなければなりません。毒ヘビは、大邸宅の庭の芝生や運河の岸の草むら、ゴルフ場など、思わぬところにいる場合もあり、裸足で歩いたりすると危険です。野良犬は、日本のように犬の管理がいき届いている訳ではありませんから、怪しい犬に咬まれたら、医者に直行し狂犬病発病予防の注射を受けなければなりません。犬好きの人は、つい手を出して可愛がろうとしてしまうものですが、犬に出会ったら、なるべく刺激しないようにしましょう。

子どもさんを連れて行かれる方は、破傷風の予防注射（大人も必要）をやっておくと、泥いじりをしても安心です。コレラなどもよく滞在中聞きましたが、生活に注意すれば、あまり心配はいりません。

今、もっとも気を付けたいのは、肝炎とエイズです。肝炎は、A型、B型、（その他C型など）があります。A型は食物からB型は輸血や注射針、セックスなどから感染すると言われています。初めは食欲が落ち風邪に似た症状がでます。なかなか完治しないと言われやっかいな病気です。A、B型とも予防接種があるので、お医者様に相談してみるといいでしょう。

エイズは、歓楽街の女性たちの間で猛威をふるっていると言われます。貧困のためまだ10代前半の少女たちが、身を売り、家族のために働いている訳ですが、子どもまでエイズに感染し広がっている状態で、タイ国では大きな問題になっています。歓楽街の客には日本人も多い訳ですが、一瞬の享楽に耽った代償に一生を恐怖で送らねばならないという結果になりかねません。エコノミックアニマル、セックスアニマルの汚名を返上するためにも、御主人様方の節度ある行動をお願いしたいものです。

以上は、かなり特殊な環境に身をおかなければ、そう簡単に病気になるようなものではありませんから、そう心配する必要はありません。案外、盲点なのが肺結核です。日本では忘れられている病気ですが、タイ国では、まだ多いと言われます。私はバンコクで赤ン坊を産んで、3日目には、赤ン坊の足の裏にBCGが接種してあって、とても驚いた記憶があります。それは、田舎から出てきたメイドやドライバーに、結核が多いので、感染予防のため必要だった訳です。四六時中、接するかもしれないメイドが、保菌者だったら抵抗力のない赤ン坊は、てきめんです。雇用する場合、費用を負担してでも健康診断を受けさせた方がいいと思います。

いろいろ馴染みのない病名など挙げ、不安を駆り立てたかもしれませんが、知識がないよりあった方がいいので書いたまでのことです。生水を飲まないように、<sup>ナマミズ</sup>生物に気をつけて、<sup>ナマモノ</sup>疲れをためな

い等、節度を持って生活のリズムを刻めば、全然、心配は入りません。我が家なども、生まれたての赤ん坊を含め、5人全員、大きな病気は1度もせず元気で帰国したのですから。

## ■ 安 全 ■

『日本ほど安全なところはない。だから日本人は海外へ出ると、いいカモになる』と言われます。そう聞くとなんだか肩身の狭いような錯覚に陥りますが、実は日本が安全すぎるのではなく、海外が危険すぎるのではないのでしょうか。本来、地球上どこへ行っても安心して暮らせるのが理想ですから、日本はその理想により近い訳です。そう考えると、国内の安全さは、日本人の誇りにしてもしっくりきます。とはいっても、やはり安全な生活に慣れすぎ、お人好しによる被害は避けねばなりません

タイ国で、日本人が事件に巻き込まれるきっかけは、国民性の違いによる誤解や、タイ人の面子をつぶした場合です。特に家庭内はメイドやドライバーを雇って生活していますから、その人間関係のいかんによっては、危険なことにもなります。例えば、高価な指輪を、洗面台の所へ置きっぱなしにしても、日本では、特に家庭内ではなんの問題もありません。しかしタイ国の生活では、犯罪を誘発することになりかねません。金品の管理はしっかりしたいものです。何よりも一番注意を払いたいのは、使用人を解雇する時です。恨みを買うような解雇は、その後の生活に影を落とすこととなります。気持ちよくやめてもらうためには、金銭的な解決も止むを得ませんが、それが頻繁になったり、金額が常識を越えて多かたりすると、それを目的に解雇されるようトラブルを起したりすることにもなりかねませんから熟慮が必要です。面倒なことにならないように、雇用契約をずる時、メイドやドライバーが納得するように、十分な説明をすることです。そうすれば契約違反の時それを示し、約束が違うことを認めさせれば、解雇も比較的スムーズになるかと思えます。

又、どんなに信頼できると思った使用人に対しても、家庭内の重要なところまで、タッチさせてはいけません。中には十分信頼を得てから、ある日、どろんということもあるのですから。他人をすぐ信頼してしまうということは、日本人の長所とも言えますが、外国ではそれが事件のきっかけを作ることになります。最近国内で話題の『親切泥棒』がいい例でしょう。(アイスクリームやケチャップが、服についていると注意してあげ、相手がそれに気をとられているうちに、バッグを失敬していく等)

使用人との共同生活は、どうしても文化の違いでトラブルが起きますが、そんな時、うっかり、他の使用人の居る前で、当事者を叱りつけたりしてしまいます。これは面子をつぶすことになり「どうぞ、私を殺して下さい」と言っているようなものですから、十分気をつけたいものです。現地のことあまり分らない外国人に比べ、彼等は土地感も、人間のネットワークも、当然ながらある訳ですから、事件が起きてからは、なかなか解決が困難です。犯罪者のネットワークには、法を守るべき警察官なども入っていたりして、常識では考えられないことがよくあります。

夜の訪問者には、チェーンをつけたままで対応しましょう。訪問者が例えば我が家のメイドやドライバーであったとしても、フリーの時間帯にわざわざ訪ねてくること自体が普通ではないのですから。

外出時は、なるべくアクセサリーや、派手な服装は避けたいものです。タイバティックを身につけ、片言のタイ語でもいいから話せばタイ国に滞在していると分るのでしょうか。私の場合は、それでどこでも行きましたが、何ごとありませんでした。不幸にしてバッグをひたたくられたりしても、それを取り返そうとしないで下さい。日本人は世界中で、お金持ちというイメージがありますから、なるべく目立たない工夫をして事件に巻き込まれないように注意すればそう心配はいりません。危険だからと何事にも消極的になると、情報も入らず、精神的にも孤立して、かえってマイナスではないでしょうか。

### ■ ボランティア活動 ■

タイ国に滞在する日本人は多く、日本語だけで何の苦勞もなく過ごせます。しかし、それでは辺りがバンコクだというだけで、日本と変りがない生活になります。できれば、ボランティア活動を通して、タイ国の人々と触れ合う機会を作って下さい。

私も滞在中、クロントイのスラム街で、ささやかなボランティアをしました。無認可の小学校で、週一回の図画工作の時間を、仲間数名と受持ちました。クレヨンや画用紙、のりなど、少しずつ費用を出し合って買い、それを持って学校を訪問し、絵や工作をさせました。貧しいとはいえ、子どもたちの表情は明るく、私たちの小さな奉仕に大きな喜びを表現してくれました。私はそれに感動し、物があふれている生活に慣れ、どんなにすばらしいものを与えられても、あまり喜びを感じなくなった日本の子どもたちと比べて、一体どちらが幸せなのだろうかと、考えてしまいました。このことは、私のそれからの子育てに大いに役立ちました。幸い、我が家の子どもたちは、親の欲目には違いありませんが、いろいろな物を大切にし、自分のことばかりでなく周囲の人たちのことも考えられるように育ててくれたと思います。これを通して、ボランティアとは、他人に何かをしてあげるのではなく、自分がそれをやることによって、満足し爽快な気分を持ち、さまざまな人々と出会って教えられることが多く、結果的には自分に返ってくるのだということを実感しました。

これまでは、企業や役所に所属して外国に赴任する場合、組織の中での夫の序列を、妻が意識するあまり、組織の長の妻が、動かない限り、意義のあるボランティア活動までやりにくい雰囲気がありました。しかし最近では企業自体が、ボランティア活動を推進するムードも出てきています。これは、エコノミックアニマルなどと、奪うばかりの日本人のイメージを払拭するためにもいいことだと思います。企業内ですでに活動中であれば、それも大切に。夫の企業とは無関係のボランティア活動であれば、別の人間関係が広がり、インターナショナルのボランティア組織であれば、なお更のことです。タイ国で、タイ人のみならず多国籍の人々と交流するチャンスがあれば、自ずとグ

ローバル・マインドも育つというものです。

さて、これまでのボランティアは、金銭的な寄付が多かった訳ですが、忙しい思いをして寄附金を集めたとしても、先方へ届けたあとの報告がないので、用途に疑問の声もあります。これからは、もっと現地の貧しい人々の経済的自立をうながすような援助や、文化的生活への理解を深めさせるための援助等が必要だと思えます。つまり、釣った魚を与えるより釣り方を教えた方がいい訳です。又、エイズ問題や人口問題は、それに対する知識がなければ解決できません。無知が悲劇を産んでいるケースが多いのです。日本人は、ODAなどに、年間1人当たり1万円ぐらいの支援していると言われていますが、その使い方に疑問が持たれたりしている訳で、どんなにお金を援助しても限りがないようにも思えます。それより、貧しい人々への教育を支援した方が、廻り道のように、実は近道なのではないかと思えます。途上国の問題を、先進国で討議するだけでは仕方がないので、貧しい人々（その国のエリートではなく）の中から、リーダーとなる人材を育て、エイズや産児制限等の知識を広めることができたらと考えます。そんな思いから、私の所属するグループS.E.A.は、インドネシアの孤児院出身の女子生徒を現地の大学に進学させ、支援しました。どうか、いろいろな発想で、有意義なボランティア活動を、無理をせず、できる時にできる事をできる場所でしてきて下さるようお願い致します。それは、きっと将来、自分自身に、豊かなお返しがあるはずですから……。

### ■ 異文化交流と民間外交 ■

海外赴任が決まって、慌ててお茶の作法を習った記憶があります。結局、現地ではその機会はありませんでした。しかし、日本の文化を知らないよりは知っていた方がいいと思えます。それは赴任国の人々と交流する時の1つの手段になります。お茶やお花、歌舞伎など、国内にいるとそれほど関心を持たずに過ごしてしまうこともあります。一方、外国へ行って日本文化の1つでも紹介しようかということになると、一応調べたり体験したりしなければなりません。日本文化に対する認識を深めるチャンスです。

日本の文化は、前述のようなものばかりでなく日本語そのものだったりします。日本語の表現や、外国人に奇妙に見えるという『日本の微笑』さえ、日本の文化だと思います。外国へ出かけると、よく『イエス、ノー』をはっきり言うように指摘され、それに応じようと努力をする訳ですが、それは相手国で生活させてもらうための便宜上の手段であり、礼儀なのです。でも相手の気持を傷つけないよう配慮し、強く主張しないのは、日本文化そのものです。私たちは外国の文化に比べ、そのような文化に引けめを感じるのか、批判的であったりします。そして『イエス、ノー』をはっきり言わず腕曲に表現してほほえむ文化を、相手国の人々に理解してもらう努力をしなかったように思います。冒頭でも述べましたが、これから外国へ赴任される方々には、日本や日本人の事を、大いに紹介してきていただきたい。それには、赴任国の人々と接点を持たねばなりません、ホー

ム・パーティーなどはいい方法かもしれません。企業から赴任される方は、夫がタイ人スタッフをたくさん使って仕事をするケースもあり、異文化の人々と上手にやっていくには、職場での苦労は並大抵ではありません。そんな状態だからこそホーム・パーティーを開き、交流するのは、日頃、職場で起り得るお互いのズレや誤解を解決する場になるかと思われます。パーティーでの話題は、やはりお互いの文化についての方が興味を引くでしょう。着任したすぐに、ことばが不自由であれば、着物を着て客を迎えるだけでも立派な日本文化の紹介です。暑い国ですから着物はとても億劫ですが、<sup>ゆかた</sup>浴衣でもかまわないと思います。正式な場所へは浴衣という訳にはいきませんが、我が家でのパーティーだったら、浴衣はどういう時に着るのか、いつ着るのか等話せば、それはそれで話が弾むというものです。着物からタイ国の民俗衣装の話や、タイシルクなどへ、どんどん話題が広がれば御馳走などめではありません。ピーナツだけでも、パーティーが開ける訳です。話が苦手なら、折紙を出してきて、折り方を教えたり、お花を生けて見せたりで数時間を過すなどという方法もあって、これでも立派な交流になるのです。

私がバンコクに滞在中、タイ人の家庭を訪問した時、そこの奥様が日本の浴衣を、きちんと着こなして出ていらっしたのには、ほんとうに驚きました。と同時に、奥様の親日の情を深く感じ、とても感激したことでした。この時私は、相手の国の民族衣装を着るのも親近感を与えよいものだと、実感しました。このように、国内では、なんでもない事が、外国では立派な交流の媒体となる訳ですから、お茶やお花が少しでもできるのなら、使わぬ手はないのです。その他、何んでも日本風なことができれば、例え、国内では人前で披露できない未熟なものでも、勇気を出してタイ人の友だちを作る手段としてやってみたらどうでしょう。そうすれば、タイ人はタイの文化について教えてくれるはずです。

もっとも、最近はホーム・パーティーは、面倒だからと、日本食のレストランや料亭で招待してしまうといいますから、なかなか独創的で血の通った交流はできないかもしれません。しかし、どの国においても、お客様を自宅に招くことが、一番喜ばれることを、忘れないで下さい。タイ国の人々を招待すると、時間にルーズだったり、人数が予定より倍になるなど、日本人にとっては啞然とすることがあります。でも、それこそが異文化体験といえるのではないのでしょうか。暑い国で時間を気にしながら動き廻るのは、とてもしんどいことですし、5人の客のはずが10人来たとしても、彼等は上手に御馳走を分け合って楽しく過すのです。日本人が分刻みに動き、料理が人数分足りないなどと心配するなど、あの国では、いらぬ取り越し苦労に過ぎません。幾度か、日本流の考え方でタイ人とつきあってトラブリ、そのうち締観し『なるようになるさ、マイペンライ(大丈夫)』と開き直った時、タイ国での生活が、楽しくなり軌道に乗ってきます。さて、夫の仕事関係のタイ人とは、ホーム・パーティーで接点を作るとしても、そのほかがどういう機会があるのでしょうか。機会は殆んどありません。自分でそのチャンスを作るしかないのです。日本人会を通してのボランティア活動、テニス、ゴルフ等の趣味の会、タイ語やタイ料理の勉強など、できるだけタイ人と出

会える接点を自分で作ることです。そして、使用人以外のタイ人の友人を1人でもいいから持ちたいものです。その友人を通して、タイ人の考え方や生き方、社会の習慣等々、学べば、書物で読むより、ずっと生きた情報になるはずです。タイ国では、王室と仏教が非常に尊重され、王室が同席の正式の場では、女性はあまり肌を見せるような服装をしてはいけないとか、お坊様に女性は直接触れるような態度は慎しむというルールがあります。時には、日本人から考えると、前時代的風習のような感じがしたりする訳ですが、タイ人自身の振る舞い方や話し方に接することによって納得させられることが多いと思います。お互い文化を知り、その違いを相互に認め合える関係になれば、引いては両方の国の全てを尊重しあえるようになります。

私も、たった1家族ですが、心の通じ合うタイ人一家があります。タイ国というと、何よりも彼等のことが浮び、テレビでどんなにイメージダウンのタイ国についてのニュースを聞いても、不思議なことに、いつもタイ国<sup>びいき</sup>最眞に解釈してしまいます。そして、彼等が幸せに過ごしていることを願っているのです。このようにお互いを思いやれる交際が小さくても、いくつもいくつも誕生すれば、相互理解の輪は波紋のように広がっていくに違いありません。特にアジアにおいての日本の印象は、第2次世界大戦の頃の日本軍のイメージが尾を引いて、あまりいいものではありません。比較的、日本軍の影響を受けず最後まで独立国としてあったタイ国の人々でさえ、親しくなると、日本人への恐怖感があることを打ち明けます。戦争に直接関係のなかった日本人にとってみれば、それを知ってとても驚いてしまうのですが、新憲法の下、育った日本人がどういう考え方で平和を願っているのか、理解してもらう努力が必要です。それには、やはり、質の高い個人レベルの外交しかないように思います。タイ国から日本へ留学しているS君が、次のように話してくれました。

「留学生のための大きなパーティーでは、アジア人は壁の花なんです。英語が話せる白人などは、日本の女性が取り囲み、楽しそうですけどね。でも、鹿児島でやっている『からいも交流会』に参加したら、ぼくの国の農民と生活スタイルも似ていて、気持も温かくとても楽しかったです。農作業はとても辛いものでしたけど」。

この話から分るように、御馳走やプレゼントなどでは人の心は動かさせませんが、心の触れ合いがあれば、早朝からの農作業にも、それこそ唐芋だけの質素な食事にも十分耐えほのぼのとした人間愛が残るのではないのでしょうか。

異文化の人々との交流は、私の体験から申しますと、子どもの教育にも大きな影響があります。外国生活で、親が異文化を大きく受け入れようとする姿勢があれば、子どもも、物ごとを広く考えられるようになるようです。我が家の子どもたちは、タイ国滞在中は、小学低学年、幼児、乳児と非常に小さかった訳ですが、メイド、ドライバーはもちろん、夫の関係者、私自身のタイ人関係者などの出入りが多く、彼等はそれを肌で感じていたのでしょうか。長じてみて親が驚くほど、人種に対する偏見がありませんでした。これは私が教えたという記憶もなく、また教えてすぐ身につくというものでもありませんから、外国生活の収穫ではないかと思っています。彼等は今も外国へ興

味を持ち、長男は中国へ、次女はカナダへ留学、長女は医者になって国際協力をしたいと頑張っています。外国生活は、将来の国際化時代の日本を支える人材を育てる大きな役目もあるのではないのでしょうか。

親にとっても子どもにとっても、どうぞ実のり多い海外生活でありますよう。

寄稿 鶴 文乃氏

東南アジア滞在経験者の会 フリーライター

- タイ駐在のご主人に同行。バンコクに滞在（'75～'78）

## 資料

(資料1)

# 企業グローバル行動指針

制定日：2014年7月18日  
一般社団法人 日本在外企業協会

## 前文

昭和62年4月に発表した「海外投資行動指針」は、その前身である昭和48年発表の「発展途上国に対する投資行動の指針」の対象範囲を拡大し、先進国を含む全世界におけるわが国企業の海外投資の指針として策定されたものである。

その後、わが国企業はめざましい国際化をとげ、海外におけるプレゼンスを著しく高めているが、今後もさらなる国際化が必然となっている。

これに伴い、わが国企業が事業活動や投資活動を行う国や地域では、その役割に対する期待が高まる一方、責任ある行動が強く求められるようになり、これに反する行動に対しては、政府による規制だけでなく、各種のステークホルダーによる強い社会的非難が加えられ、企業活動自体が困難となる状況も生じうる。すなわち、グローバルには、企業は、その活動する国や地域の法律を遵守するだけでなく、国際的に宣言された基準にしたがって、人権尊重、労働者保護、環境保護、腐敗防止などに努めなければならないという考え方が一般化しており(国連グローバル・コンパクト、OECD多国籍企業行動指針など)、このような国際的な要請に適切に対応できない企業は大きなリスクを抱え込むことになる。

他方、世界的に企業の社会的責任の重要性が増している中で、わが国には「三方よし-売ってよし、買ってよし、世間よし」という言葉にみられるような企業を社会の公器と考える商人哲学が古くから存在するとともに、自然を人間社会と対置してとらえるのではなく、自然との共生を図るという国民性もある。これらは、わが国企業に内在する行動原理として有効に機能しうるものである。

そこで、海外におけるわが国企業の適正な事業活動、投資活動を確保するため、グローバルな動向に対応するなかで、わが国特有の企業倫理も取り入れた「企業グローバル行動指針」を制定する。

## 基本的姿勢

1. 企業は顧客、株主など、多様なステークホルダーの支持や承認を経て、初めて存在が認められる「社会の公器」である。この考え方は、日本の伝統的な商人哲学にルーツをもつ。したがって、日本企業は、海外の事業活動や投資活動においても、この伝統的価値にのっとり、社会の公器としての自覚と誇りをもって、持続的成長を可能とする経営に努めなければならない。
2. 企業は、自らが掲げる行動原理を、理念や理想のレベルにとどめず、具体的・計画的に実践していかなければならない。また、その実践内容を、分かりやすくステークホルダーに説明しなければならない。
3. 企業は、本「行動指針」を参照し、各社の事業、業態、規模、進出先などを考慮に入れた「具体的な行動指針」を制定されたい。既に「具体的な行動指針」を策定している企業は、今後の改訂作業の中で、本「行動指針」の考えを反映させるよう、検討・配慮されたい。
4. 企業は、「具体的な行動指針」の制定と併せ、その実効性を確保するための内部管理体制の整



備に努めなければならない。その際、留意すべき事項は次のとおりである。

- ①行動指針の順守が海外における企業活動の基本となる旨を、経営者が明確に宣言すること。
  - ②内部管理体制は、一律的に考えず、事業・投資を行う国、地域の実情に応じた「柔軟で効果のあがる仕組み」とすること。
  - ③行動指針に従った活動が妨げられる場合、その背景や状況について、これに係わるリスクを評価するとともに、責任を負う権限者が、同リスクの対応について明確な決定を下すこと。
  - ④違反行為に対する懲戒などの規定を定め、妥協のない姿勢を明確にすること。特に懲戒規定の適用においては、恣意的運用を許さず、一貫性の厳守に努めること。
  - ⑤行動指針の実践にあたっては、リスクに応じた取り組みを進めるとともに、効果を検証しながら、リスク管理の精度をあげていくこと。
  - ⑥行動指針の趣旨を理解し、またグローバルな広がりをもってこれを共有するため、計画的・体系的に教育や研修を実施すること。
  - ⑦手続の運用状況などを定期的に監査・検証し、必要に応じて、行動指針、社内規定、内部管理体制などを改善すること。
5. 企業は、自らの事業活動において、人権や労働者の権利を侵害してはならず、環境破壊や腐敗に加担することも許されない。事業活動を通じて、問題行為を把握した時、これに目をつぶり、容認するようなことがあってはならない。サプライチェーンなどが問題を抱えている場合には、是正を求めるだけでなく、可能な範囲で、キャパシティ・ビルディングなどの支援を行う必要がある。「社会の公器」に求められるのは、社会の利益となるよう、善意と創意工夫をもって自らの影響力を行使することである。

## 人権

### 【行動指針】

1. 企業は、国際的に宣言された人権を尊重した事業活動を行わなければならない。
2. 企業は、自らの事業活動が、人権侵害への加担・助長につながることをないよう努めなければならない。

### 【行動指針に関する解説】

1. 企業は、相手国の国民に尊敬の念をもち、人権を尊重した事業活動を実行することによって、相手国における人権擁護の促進を実現することができる。人権保障は、本来国家の責務であるが、必ずしも人権が十分に保障されているとは言えない国家も存在する。こうした国家においては、企業は、より明確に自らの社会的責任として、人権をめぐる社会状況の改善・向上に寄与することが求められる。特に現地法と国際規範が相対立する場合には、「人権尊重・人権擁護に関する基本原則」などの規範を優先することが期待されている。
2. 企業にあっても、相手国における人権擁護の促進がビジネス環境を向上させること、消費者を含めたステークホルダーからの信頼獲得による自らの持続的成長につながることを認識すべきである。
3. 企業は、人権尊重・人権擁護に関する基本原則とその実現に向けた具体的な行動指針を明示するとともに、こうした基本原則と行動指針に対する自らのコミットメントを明確にしなければならない。
4. 企業は、直接・間接を問わず、作為・不作為を問わず、人権侵害への加担・助長という結果を招くことをないよう、自らの事業活動だけではなく、サプライチェーン全体に対して十分な

注意を払わなければならない。

5. 企業は、自らの事業活動による人権への影響及び人権尊重・人権擁護への取り組みの適切性を検証するための手続きや仕組みを構築しなければならない。それには、サプライヤーやビジネスパートナーも含めた人権侵害リスクの適切な把握、当該リスクへの適切な是正対応の実施、ステークホルダーとの積極的な対話、具体的な対応状況の報告などを組み込む必要がある。

## 労働

### 【行動指針】

1. 企業は、労働者保護に努めなければならない。

### 【行動指針に関する解説】

1. 企業が、労働者を単なる事業経営上の手段、コストと捉えることは、搾取の容認につながり、進出国社会の貧困を固定化し、その成長を阻害する。したがって、企業は、労働者を幸福追求権をもつ主体的存在と認め、企業活動に不可欠なパートナーと位置づけるべきである。
2. 企業は、労働者との共存共栄を図ることで、進出国において初めて重要な企業市民と認められ、その持続的な成長が実現できると認識しなければならない。とりわけ、「人は成長を通じて喜びを感じる」「一人ひとりの成長が国家繁栄の礎になる」という根本を念頭に置き、企業は、労働者の自己実現を支援することが求められる。
3. 企業は、職場の安全、衛生を確保するため、定期的かつ必要に応じて、安全、衛生に関するリスクを評価し、適時、適切な対応を実施しなければならない。
4. 企業は、労働者を人種、肌の色、性別、宗教、政治的見解、出身国、社会的出自、年齢、障害、HIV/エイズ等への感染、組合への加入、性的指向などの不合理な理由に基づき、差別してはならない。
5. 企業は、あらゆる形態での児童労働、強制労働を行ってはならず、仮にサプライチェーンの何処かにその疑いがあれば、企業は自らの影響力を活かし、その撲滅に貢献しなければならない。そのためには、進出先や取引先の労働状況を定期的に確認し、実態を踏まえての「合理的な防止策や改善策」を用意する必要がある。同業他社などによるベスト・プラクティスがあれば、これも参考にし、自社にあった「より効果のあがるプログラム」を策定・実施する必要がある。
6. 企業は、日常的にさまざまな機会を通じて、労働者との十分なコミュニケーションを図り、企業の取り組みに関する労働者の理解を促すとともに、労働者の意見、提案などに耳を傾けるように努めなければならない。特に現場の状況をよく理解した組合代表などとの意見交換は欠かせない。企業は、コミュニケーションを図るために弊害となる要因を取り除き、良好な労使関係の構築に努めることが期待されている。

## 環境

### 【行動指針】

1. 企業は、環境を破壊しないように予防的措置を講じなければならない。
2. 企業は、環境に優しい技術の開発と普及に努める。

### 【行動指針に関する解説】

1. 地球環境は壊れやすく、環境破壊は人類にとって取り返しのつかない損害を与える場合があ

る。破壊された環境の回復が可能な場合であっても、これには膨大なコストと時間を要し、企業、国家、自治体、地域、国際社会にとって大きな負担となる上に、企業イメージに重大なダメージを与える。また、いったん環境破壊が発生した後にその回復のために要する費用は、その予防に要する費用をはるかに上回る。したがって、企業は、環境問題に予防的アプローチで取り組むべきである。

2. 企業は、予防的対応を宣言するコミットメントを出し、それを基礎づける行動規範、ガイドラインを制定するとともに、その実効性を確保するための体制を整備すべきである。
3. 環境問題は、多くのステークホルダーに影響を及ぼす。したがって、企業は、ステークホルダーとの間で、透明性のある相互コミュニケーションを確立し、予防的対応の前提となる情報収集に努めるとともに、企業の環境に対する姿勢についての理解を促進すべきである。
4. 環境への負荷を軽減し、資源を持続可能な方法で利用し、リサイクルを促進する「環境にやさしい技術」は、環境破壊を防止すると同時に、新たなビジネスチャンスを生み、企業の競争力を高め、その持続的成長に資する。したがって、企業は環境に優しい技術の開発と普及に努めるべきである。
5. 企業は、サプライチェーンの何処かに環境を破壊する疑いがあれば、企業は自らの影響力を活かし、その撲滅に貢献しなければならない。そのためには、取引先の環境状況を定期的に確認し、実態を踏まえての「合理的な防止策や改善策」を用意する必要がある。

## 腐敗防止

### 【行動指針】

1. 企業は、その従業員やエージェントによる如何なる贈収賄などの腐敗行為も許してはならない。

### 【行動指針に関する解説】

1. 金銭の多寡にかかわらず、企業が外国政府公務員に不正な利益を提供すれば、それは、相手国政府を国民に仕えるサーバントではなく、国民を搾取するマスターに育てあげてしまう。「賄賂をもらわなければ、仕事をしない」という官僚を大量に作り出すことは、法の統治を破壊し、相手国の持続的発展を阻むことになる。
2. 相手国公務員の不当な要求に応じる企業は、それ以降、格好のターゲットとなり、一層、高額な支払いを求められることになる。こうした悪循環に陥らないためにも、企業は、腐敗防止のための、形式的ではない「リスク志向」の取り組みを徹底しなければならない。
3. 腐敗防止にあたっては、一般的な行動規範のみならず、より詳細な便益の提供や経費の負担、寄附・助成の実施などに関する内規を策定しなければならない。企業は、その策定にあたり、「不正の意図」の有無などを具体的に示す明確な禁止・許容基準を示さなければならない。
4. 策定した内規を定着・機能させるため、経営者は、これに自ら取り組む姿勢を明確にしなければならない。かけ声だけでなく、事業部門やプロジェクト毎に贈賄リスクを評価し、それを踏まえた教育訓練を実施するなど、実際のアクションを通じて、全社員・スタッフに経営者の本気度を伝えなければならない。
5. 企業が業務に関連しエージェント（仲介業者）を採用する場合、契約前のリスク評価は当然のこと、契約後も、エージェントに対し、モニターを続けなければならない。また、M&Aにおいては、買収先企業の贈賄リスクを体系的に分析し、買収後に実施する内部統制整備に關す

る計画を策定しなければならない。

## 反競争的行為

### 【行動指針】

1. 企業は、公正な競争を妨げる行為、特に市場価格に影響を及ぼすような調整行為に加担してはならない。

### 【行動指針に関する解説】

1. 市場は、企業間の自由な競争を促すことで、社会や国家を潤す。それは、企業が自由な発想で経営資源を駆使し、より良い製品やサービスを取引先や消費者に提供するからである。しかし、影響力のある企業が、価格操作などの反競争的行為（特にハードコア・カルテル）に走れば、市場が生み出すはずの利益は失われ、さらには富や所得の配分に係わる正義まで歪められてしまう。
2. 企業は、自由な取引という恩恵を受けることで成長が可能となる。その恩恵を受けるには、市場が求める「公正な競争」という大原則を尊重し、これに従う必要がある。企業による調整行為は、短期的にはその企業に利益をもたらすかもしれないが、長期的には、市場に対する政府の介入を招き、結果として企業は自由な取引の場を失うことになる。
3. 反競争的行為を防止するには、企業は、一般的な行動規範のみならず、より具体的な規則やマニュアルを策定しなければならない。とりわけ、グローバルにビジネスを展開する企業では、特定の国・業界における商慣習が、他国の消費者などに悪影響を及ぼす可能性があること、またそれが複数国における刑事上・民事上の重層的なペナルティにつながることを十分に自覚し、遵守すべき方針や手続きを具体化しなければならない。
4. 策定したマニュアルを定着・機能させるには、経営者自らがリーダーシップを発揮し、特にハードコア・カルテルの防止については一切妥協しない姿勢を全役員・社員に示す必要がある。事業上の性質から、違反リスクの高い部署や業務、関連会社や地域があれば、そこには、より頻繁に教育訓練や監査を実施し、また人事異動も定期的に行わなければならない。
5. 反競争的行為については、事前防止と併せ、事後対応についても、社内手順を明確化する必要がある。内部監査などにより問題行為を確認した場合、また営業、関係会社、海外拠点などが懸念事案（特に、ハードコア・カルテル）を確認した場合、その情報は迅速に本社担当部へ伝達されなければならない。本社に問題情報を漏れなく集めること、またそれを可能とする仕組みを構築し、機能させることが、企業における事後対応の良否を決する。

以上

## Guidelines on Corporate Global Conduct

Established : July 18, 2014  
Japan Overseas Enterprises Association

### Preamble

In April 1987, the Japan Overseas Enterprises Association published the Guidelines for Overseas Direct Investment that were formulated to expand the scope of application of its predecessor released in 1973, the Guidelines for Investment in Developing Countries, and to serve as guiding principles for overseas investment by Japanese companies in all countries worldwide, including industrialized countries.

Japanese companies have subsequently undergone internationalization at a remarkable pace and have markedly increased their presence overseas, and further internationalization is inevitable.

In countries and regions in which Japanese companies conduct business and investment activities, expectations with regard to their role have risen, while there is rigid requirement for responsible behavior. Behavior that violates that requirement is not only subjected to government restrictions but may also give rise to severe social criticism by stakeholders of all kinds that may make corporate activity itself difficult. As witnessed by the United Nations Global Compact and the OECD Guidelines for Multinational Enterprises, the generally accepted principle is that global companies must not only observe the laws of the countries and regions in which they operate, but must also endeavor to respect human rights and ensure worker protection, environmental protection, corruption prevention, and other responsible behavior in accordance with internationally proclaimed standards. Companies unable to comply appropriately with such requirements of international society will face major risks.

Amid the growing worldwide importance of corporate social responsibility, Japan has for many centuries had a merchant philosophy that regards an enterprise as a public instrument that benefits society, reflected in the ancient principle of *sampo yoshi*: “Good for the seller, good for the buyer, and good for society.” Another national characteristic trait is that of not regarding nature as the antithesis of human society, but instead endeavoring to ensure coexistence with nature. These are behavioral principles that are innate in Japanese people and companies and thus can function effectively.

Therefore, in order to ensure appropriate conduct by Japanese companies in their business and investment activities overseas, these Guidelines on Corporate Global Conduct (hereinafter referred to as “the Guidelines”) have been instituted to incorporate Japan's characteristic corporate ethics while addressing global trends.

### Fundamental Stance

1. A company is recognized as a “public instrument that benefits society” only when it has the support and approval of its customers, shareholders, and other diverse stakeholders. The

roots of this principle lie in traditional Japanese merchant philosophy. In consequence, Japanese companies must, in their business and investment activities overseas, adhere to these traditional values and, by being aware and proud of their status as public instruments, conduct management that makes it possible to achieve sustained growth.

2. A company must not restrict the behavioral principles it adopts to the level of ideals or concepts, but put them into practice tangibly and systematically. In addition, the substance and details of that practice must be explained to stakeholders in a readily comprehensible manner.
3. A company should, with reference to the Guidelines, institute its own specific code of conduct that takes into consideration matters such as the company's business activity, business conditions, scale, and localities in which it has launched operations. Companies that have already formulated a specific code of conduct should, when preparing future revisions thereto, examine and consider incorporating the principles of the Guidelines in their new code of conduct.
4. A company must, in conjunction with the institution of its specific code of conduct, endeavor to ensure the effectiveness thereof by improving its internal control systems. When doing so, attention should be paid to the following matters:
  - (1) Top management should make an explicit declaration to the effect that adherence to the code of conduct is fundamental to the company's overseas business activity.
  - (2) Internal control systems should not be considered to be uniform in character, but should rather have flexible and effective structures adapted to the actual conditions in the countries and regions in which business and investment are conducted.
  - (3) If activity in conformity with the code of conduct is prevented, with regard to the background and circumstances thereof the risk should be evaluated, and the authorized persons with responsibility therefor should make a clear determination on how to address that risk.
  - (4) Regulations for disciplinary action and sanctions for code violations should be laid down, and a clear uncompromising stance adopted. In particular, the application of disciplinary provisions should be strictly consistent, with no arbitrary application being permitted.
  - (5) When putting the code of conduct into practice, the action taken should be commensurate with the risk, and the accuracy of risk management should be enhanced by verifying the effects of action taken.
  - (6) To ensure that the meaning and intent of the code of conduct are understood and they are shared globally, systematic, structured education and training should be implemented.
  - (7) The status of procedures being applied and other aspects should be audited and verified regularly, and the code of conduct, internal regulations, internal control system, and related rules should be revised if necessary.
5. A company must not, in the course of its own business activity, violate human rights or workers' rights, and must not permit any complicity in causing environmental damage or

corruption. If an improper act is identified in the course of business activity, the company must ensure that it is not ignored and tolerated. If a supply chain, etc., experiences a problem, it is essential not only to request that the problem be corrected, but also to provide support through measures such as capacity building to the greatest possible extent. Seeking to be a public instrument entails having good intentions, originality, and ingenuity, and using those attributes to exert influence in order to benefit society.

## **I . Human Rights**

### *The Guidelines*

1. Companies must engage in business activity that respects internationally proclaimed human rights.
2. Companies must endeavor to ensure that their own business activities do not lead to complicity in, or the aiding of, human-rights abuses.

### *Commentary on the Guidelines*

1. By having a sense of respect for the people of the host country, and engaging in business activity that respects human rights, a company can facilitate the protection of human rights in the host country. The protection of human rights is an essential duty of any nation, but there are some countries that arguably do not do enough to protect them. In countries such as those, it is incumbent on companies to contribute to the amelioration and evolution of the societal conditions for human rights, giving this a more distinct status as their social responsibility. Of particular note is that, if there are conflicts between local laws and international norms, companies are expected to give priority to internationally proclaimed norms and standards on respect for and protection of human rights.
2. Companies should recognize that fostering the protection of human rights in host countries enhances the business environment, and that gaining the trust of consumers and other stakeholders by doing so will assist them to achieve their own sustained corporate growth.
3. Companies must set out explicitly their basic principles of respect for and protection of human rights as well as specific codes of conduct they will use to realize these principles. Furthermore, companies must make their own clear commitment towards those basic principles and codes of conduct.
4. Companies must pay close attention not only to their own business activities, but also their entire supply chains, to ensure that, either directly or indirectly, or by action or inaction, no instances of complicity in, or aiding of, human rights abuses arise.
5. Companies must create procedures and mechanisms to verify the impact on human rights of their own business activity and the appropriateness of their actions to ensure that human rights are respected and protected. It is essential that this also involves action to acquire an adequate assessment of the risk of human rights abuses, including at suppliers and other business partners; the implementation of appropriate remedial measures to address any such risk; active dialogue with stakeholders; and the reporting of details of the status of the action taken to address these matters.

## **II . Labor**

### *The Guideline*

1. Companies must endeavor to ensure worker protection.

### *Commentary on the Guideline*

1. If companies perceive workers merely as expedients and cost-components of business management, that attitude can lead to the condoning of exploitation, thereby entrenching poverty in the society of host countries and hindering their growth. In view of this, companies should recognize workers as being individuals vested with the right to the pursuit of happiness, and as having the status of vital partners in corporate activity.
2. Companies must be aware that only by seeking to coexist and enjoy shared prosperity with their workers will they be recognized as important corporate citizens of the host countries, and be able to achieve sustained growth. Above all, by keeping in mind the fundamental principles that growth will enable people to feel joy, and that the growth of individual people is the foundation of national prosperity, companies should help workers to achieve self-fulfillment.
3. In order to ensure occupational health and safety, companies must regularly, and whenever deemed necessary, evaluate health and safety risks, and take action in a timely and appropriate manner.
4. Companies must not subject workers to discrimination on unreasonable grounds such as race, skin color, gender, religion, political opinion, national extraction, social origin, age, disability, HIV/AIDS status, trade union membership, or sexual orientation.
5. Companies are prohibited from engaging in any form of child labor or forced labor, and if there is any suspicion that it is occurring anywhere in their supply chains, the companies concerned must exert their influence to help eliminate it. For that purpose, it is essential to conduct regular checks of working conditions in the host country and at business partners, and prepare rational preventive or improvement measures based on the actual circumstances. With reference to best practices used by other entities such as those in the same industry, if any, companies must then each formulate and implement its own more effective program.
6. Companies must endeavor to take opportunities of various kinds that occur from day to day to communicate adequately with workers, in order to stimulate their understanding about what the companies are doing, and to listen to their opinions, suggestions, and concerns. It is particularly vital to exchange opinions with employees, such as trade union representatives, who have a good understanding of conditions in the workplace. Companies shall be expected to make efforts to eliminate factors that are harmful to communication and to build good labor-management relations.



### **III. The Environment**

#### *The Guidelines*

1. Companies must devise and implement precautionary measures to prevent environmental damage.
2. Companies must endeavor to develop and diffuse environmentally friendly technologies.

#### *Commentary on the Guidelines*

1. Earth's environment is fragile, and environmental damage may inflict irremediable harm on humankind. Even when it is possible to restore the environment after it has been damaged, massive expenditure of money and time is required to do so, imposing a huge burden on companies, nations, municipalities, regions, and the international community, and serious damage is done to corporate images if companies are responsible. Furthermore, once environmental damage has occurred, the expense required for the recovery is far in excess of the expense that would have been required for prevention. In view of this, companies should address environmental issues with a precautionary approach.
2. Companies should make commitments that proclaim the use of precautionary measures, establish codes of conduct and guidelines to underpin them, and develop structures to ensure their effectiveness.
3. Environmental problems affect large numbers of stakeholders. Therefore, companies should establish lines of transparent mutual communication with their stakeholders, take steps to gather information required for a precautionary approach, and foster understanding about their environmental policies.
4. Environmentally friendly technologies, which reduce environmental load, use resources by means of sustainable methods, and encourage recycling, not only prevent environmental damage but also create new business opportunities, enhance corporate competitiveness, and contribute to their sustained growth. Accordingly, companies should endeavor to undertake the development and diffusion of environmentally friendly technologies.
5. If there is any suspicion that environmental damage is being caused anywhere in their supply chains, the companies concerned must exert their influence to help eliminate it. For that purpose, it is essential to conduct regular checks of the environmental conditions at business partners, and to prepare rational preventive or improvement measures based on the actual circumstances.

### **IV. Anticorruption**

#### *The Guideline*

1. Companies shall not permit corruption in any of its forms, including bribery, by their employees or agents.

#### *Commentary on the Guideline*

1. Irrespective of the amount of money involved, if companies offer illicit gains to government officials in a foreign country, that would inadvertently make the country's government into a master that exploits its citizens rather than a servant that serves its citizens. Producing

large numbers of public officials who say “I won't do the work unless I receive a bribe” would destroy the rule of law and be an obstacle to that country's sustained development.

2. Companies that comply with improper demands by foreign countries' public officials become attractive targets thereafter, being requested to pay ever-higher amounts. To avoid being trapped in this kind of vicious cycle, companies must engage thoroughly in effective risk-based approaches aimed at preventing corruption.
3. In preventing corruption, companies must formulate not only general codes of conduct, but also more specific internal rules concerning matters such as the provision of benefits, the bearing of expenses, and the implementation of contributions and assistance. When formulating these, they must set out clear criteria for what is prohibited and what is permitted that also indicate specifically whether or not there is dishonest intent.
4. Managers themselves must show a clear commitment to fighting corruption to ensure that formulated internal rules become well-established and that they function. The managers' level of commitment must be communicated to all employees and staff, not only verbally but also by practical action, including by assessing the bribery risk for each operating division and project, and conducting education and training on the basis of that.
5. If companies employ agents (intermediaries) in relation to their business activity, risk appraisal prior to conclusion of contracts must of course be undertaken, and the monitoring of the agents must be continued after the contracts are concluded. In addition, when an M&A takes place the bribery risk at the acquired company must be analyzed systematically, and it is essential to formulate a plan relating to the creation of internal controls for implementation after the acquisition.

## **V. Anticompetitive Acts**

### *The Guideline*

1. Companies must not be complicit in any acts that impede fair competition or in any collusive acts, particularly those that influence market prices.

### *Commentary on the Guideline*

1. By stimulating free competition among companies, markets benefit the society and nation. That is because companies can better utilize their management resources with more imaginative thinking under free competition and thus provide better goods and services to business partners and consumers. However, if influential companies tend to engage in price-fixing and other anticompetitive acts (hard-core cartels in particular), the benefits that markets are expected to create will be lost, and it may even be that the rightful distribution of wealth and income will be distorted.
2. Companies are able to grow because of the benefit of being able to conduct business freely, and to enjoy that benefit it is necessary to observe and act in accordance with the fundamental principle of fair competition demanded by markets. Collusive acts committed by companies may benefit those companies in the short term, but in the long term they bring about intervention in markets by the government, with the result that companies lose places

in which they can conduct business freely.

3. In order to prevent anticompetitive acts, companies must formulate not only general codes of conduct, but also more specific rules and manuals. Particularly, globally operating companies must remain fully aware that commercial practices in certain countries and industries may have a negative influence on consumers and stakeholders in other countries, and may attract multilayered penalties, both criminal and civil, in multiple countries. It is therefore imperative that such companies clearly identify the policies and procedures to be complied with.
4. Managers themselves must show leadership in ensuring that formulated manuals become well-established and functional, and it is particularly essential for them to show all officers and employees that they have an absolutely uncompromising stance with regard to the prevention of hard-core cartels. If there are units, businesses, related companies, or regions where the risk of violations is high owing to the nature of their business activities, then education, training, and audits must be conducted more frequently there, and personnel reassignments must be made regularly.
5. With regard to anticompetitive acts it is necessary for in-house procedures to be defined clearly: both ex ante protection and ex post handling. If an improper act is confirmed as a result of internal auditing and inspections, or marketing staff, a related company, overseas base, etc., identifies a matter of concern (particularly a hard-core cartel), that information must be transmitted promptly to the head-office department in charge. Scrupulously collating all information on the issue at head office, and building and setting in motion a mechanism to make that possible, will determine the quality of the ex post handling of the issue in the company concerned.

(資料2)

## ASEAN 関連参考ウェブサイト (2017年7月現在)

### 【関連機関】

日本アセアンセンター <http://www.asean.or.jp/ja/ajc/>  
外務省 各国地域情報 ASEAN <http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/asean/index.html>  
ASEAN 日本政府代表部 [http://www.asean.emb-japan.go.jp/index\\_j.html](http://www.asean.emb-japan.go.jp/index_j.html)  
日本貿易振興機構 (ジェトロ) ASEAN <http://www.jetro.go.jp/world/asia/asean/>  
海外職業訓練協会 (OVTA) <http://www.ovta.or.jp/info/>

### 【在 ASEAN 日本人商工会議所】

〈インドネシア〉 ジャカルタ・ジャパン・クラブ <http://www.jjc.or.id/>  
〈シンガポール〉 シンガポール日本商工会議所 <http://www.jcci.org.sg/>  
〈タイ〉 盤谷日本人商工会議所 <http://www.jcc.or.th/>  
〈フィリピン〉 フィリピン日本人商工会議所 <http://www.jccipi.com.ph/>  
セブ日本人商工会議所 <http://jccici.com/>  
ミンダナオ日本人商工会議所 <http://www.jccminda.com/>  
〈マレーシア〉 マレーシア日本人商工会議所 <http://www.jactim.org.my/>  
〈ベトナム〉 ベトナム日本商工会 <http://jbav.vn/ja/>  
ホーチミン日本商工会 <http://www.jbah.info.vn/jp/>  
〈ミャンマー〉 ミャンマー日本商工会議所 <http://jccim.org/>  
〈ラオス〉 ビエンチャン日本人商工会議所 <http://www.jcciv.org/>  
〈カンボジア〉 カンボジア日本商工会 <http://www.jbac.info//>

(資料3)

## 「海外派遣者ハンドブック」作成委員会

### 委員名簿

主査	今野 浩一郎	学習院大学 経済学部教授
副主査	下田 健人	麗澤大学 国際経済学部専任講師
委員	田島 光	東芝 電機海外営業統括部昇降機海外部部長代理
	名鏡 敬治	住友商事 海外市場第一部アジア大洋チーム課長
	林 隆	吉田工業 アジア大洋州部課長
	水本 明彦	三菱自動車工業 海外本部アセアン部主任
	安藤 奠之	日本経営者団体連盟 参与
	畑 恒夫	多国籍企業対策労働組合会議 事務局次長
オブザーバー	金崎 幸子	労働省 労政局労政課課長補佐
	松宮 道子	日本労働研究機構 海外調査部長
	山本 久雄	” ” 海外情報課長
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
	谷口 一郎	” 総務部長
	井上 忠久	” 業務部長
	川崎 智生	” 業務部課長

(1992年10月現在)

(資料4)

## 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
■ 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	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 下巻

—現地マネージャーの眼で見た日系企業の人事・労務管理の問題点—※

編集兼  
発行人

2012年5月 初版発行  
2014年6月 第2刷発行  
2017年9月 改訂第1版発行

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

FAX (03) 3564-6836

URL <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

ISBN978-4-904404-97-3 C0033 ¥950E

※本書は「海外派遣者ハンドブック 続ASEAN編」(1993年発行)の再編版です。