

〔研究ノート〕

海外日本企業とタイの独立の保持 (2)

小池和男

II 事例分析 (つづき)

3. タイの事例—T社

女性の活躍

差異が目立つ面もあれば、似た面も少なくない。差異が目立つ面からいえば、日本のJ社にくらべ女性の活躍である。日本なら男が主体の作業分野に、タイでは女性のサブリーダークラス（班長クラスか）が参加している。男の補助としてでなく、まさに同僚として働いている。

たとえば、変化への対応として、柄物の織物では段取り替えが重要だが、それは日本ではほとんど男性が従事していたのにたいし、タイでは女性も劣らず混じっている。のみならず職長クラス、ときにそれ以上のポストについている女性がすくなくない。

他方、似ている面も多い。織布工場の規模は人員でみて200名前後とちがわない。もちいる織機も多くは日本製で差異は決定的ではない。とはいえ、生産性格差はざっと日本の半分か。もっとも、生産性格差は織る品種、もちいる機械にもより、正確にはわからない。

この企業は3つの工場からなる。染色工場、こまかな模様を織るジャガード工場、そしてふつうの織布工場である。この最後の工場にここでは注目する。以下、数値はすべてこの第三工場のばあいをいう。織機はウオータージェット150台、うち30台は台湾製、つまり大半は日本製である。エアジェットはない。つまり、機械の面ではすこし日本のJ社に劣っているが、大半の織機のメーカーはJ社とかわらない。

T社は中国系の企業で、ほぼ30年の歴史がある。タイの工業化の歴史からすれば、けっし

て短いとはいえまい。それ以前のタイは名だたる農業国、コメの輸出世界一の国であった。かつてのインドなどと異なり、飢えを知らない豊かな国とおもえる。工場化がはじまったのは、かなりおそいのである。

「中国系企業」

ここで「中国系の企業」を説明しておく。タイでは、わたくしの知るかぎり、それがごくふつうのタイ地元企業なのである。いわゆる海外企業ではない。大企業はもちろん、中小企業でもそのかなりは、まず2、3代まえにタイにわたった中国系なのだ。1970、80、90年代をつうじて、国連地域開発センターの調査の一環として、タイ企業を観察したわたくしの実感である。統計では企業の国籍判定はむつかしいかもしれないが、短期間ながら勤務したタイの大学の人々、またさまざまな人の話もふくめて、明白であった。

たとえば、タイ最大の銀行、バンコック銀行はまさしくタイ地元企業であり、かつまぎれもなく中国系そのものであった。わたくしは1980年代半ば、そこに複数回、密度濃い聞きとりをした。対応にでたNo.1支店の長は中国系で、その答えはまことに明晰であった。日本と同様、ハーバードに2年くらい留学しただけで、その英語は、内容も言葉も出色であった（小池「1987」）。他方、地方都市の精米工場、自動車修理工場といった中小企業も、中国系であった。中国系では、top management、とくに経理を一族がしっかりとにぎっている。この事例もオーナー家族ががっちり経営を把握していた。

といて、マレーシアやインドネシアとちが

い、いわゆる「ブミプトラ」つまり地元住民優先、中国系差別はみられない。中国系でもタイで3代経てば中央政府の高官にもなれる。

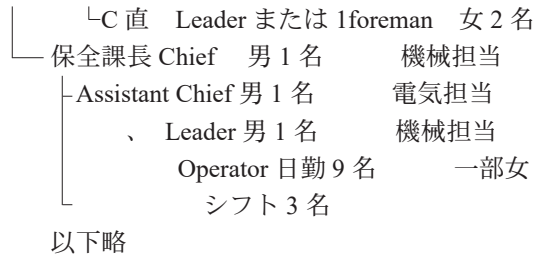
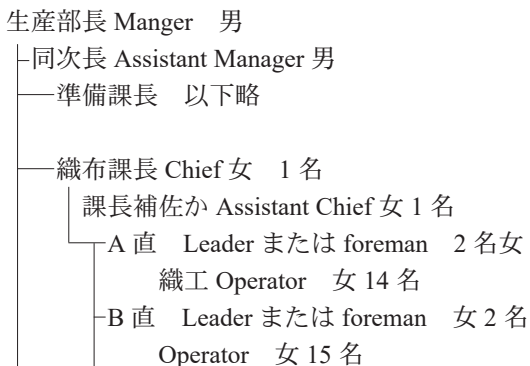
「サイアムセメント」

もちろんタイでも例外はあり、タイのNo. 1企業、そして最大の財閥、「サイアムセメント」は、国王が40%をもつ最大株主であった。タイでは1932年「革命」があり、国王はタイから追放され、国外、ほとんどスイスに住んだ。第二次大戦後国王はタイに住むことができるようになったにすぎない。ところが革命といえば、本来国王の財産はすべて没収されるのが、他国では（日本の明治維新もかなりふくめて）ふつうであろう。ところがタイでは国王は財産を保持したままであった。おだやかなタイの気風をしのばせる。第二次大戦後もしばしばクーデターがあったが、敗北派は追放されるにとどまり、殺される人は寡聞にして聞いたことはない。

ともかくも、多くの大企業が中国系オーナー家族にトップをにぎられているので、もともとタイ人で、チュラロンコーン大の工学部優等生、あるいはハーバード大ビジネススクール卒のエリートたちは、好んでサイアムセメントに就職するのであった。いまはどうか。残念ながらたしかめる体力に欠けて、不詳である。なお、いうまでもなく精米屋など中小企業のすくなからずは、もともとのタイ人である。

組織図の一部

組織図をざっとみておく。とって生産関連にかぎる。それもそのすべてではない。



織工

うえの組織図をみながら、もっぱら織布と保全を説明していきたい。織工は自分の受け持つ織機の範囲がきまっており、いわゆるローテーションはしていない。休んだ人のかわりはleaderがつとめる。なおleader、foremanを併記しているが、同一職位をさしている。もともとはもちろんタイ語で、その翻訳がそのときどきでさまざまなのだ。部下の人数が7人でいどだから、日本でいえば班長クラスか。一般的な職長というのはややおおげさか。とはいえ、日本の班長は自分もラインに入るのがふつうだが、この事例のリーダーは自分の織機をもたず、巡回している。

織工のおもな仕事は品質不具合の検出である。自分の受け持ち範囲を巡回する。おもな不具合は、汚れ、糸切れどで、日本と変わらない。上手な織工は15台ほど受け持つのにたいし、技能の低い方はその半分ほどしか受け持たない。受け持ち台数は、日本のJ社にくらべはるかに少ない。

日本との違いは持ち台数にとどまらない。その原因についての自分の意見を、「調整」や「保全」のスタッフにいわないことだ。知識がないから、とはかぎらない。あっても他部門や上位の人に、自分の意見をいわない。それに日本のJ社の「調整」にあたる職名がない。日本のJ社なら「調整」(全員男)が原因追及の主役になる。では、だれがその役割をになうのか。

タイのT社では、その役割をになうのはleaderである。織工は品質不具合を検出したら、すぐにリーダーに報告する。原因究明をあつかうのは、保全のひととleaderクラスがおこなう。いわば日本のJ社の「調整」が男ばかりでこなす役を、女ばかりのleaderがなかばあたる。そ

の意味で女性の働きはりっぱなものだ。さらに織工も布おろしもする。おりあがった織物を高いところから台車をつかっておろす。

ふたたび女性の働き

実際、タイの女性の働きは日本の比ではない。わたくしの観察を印象記風に記すならば、1970年代名古屋の国連事務所でコンサルタントとして働いていたときも、それをつよく実感した。当時のわたくしの国連での仕事のひとつは、6か月ほどの研修コースで、数回の講義をおこない、参加者が研修のレポートを書くときの相談役であった。国連の研修コースには、東はインドネシア、西はパキスタンなど20か国ほどから研修生がくる。各国の中央政府の課長クラス、地方官庁の局長クラス、大学の助教授クラスがえらばれてくる。大半の国で男性が圧倒的であった。イスラム圏が多いから当然であろうが、非イスラムのインドも女性は参加しない。これにたいし、タイは女性が多いのである。実際タイの中央官庁をおとずれても、課長クラスに結構女性が多い。

タイの国立大学にもサラリーつきで半年ほどつとめた。関連部署で、男女各1名の二人の課長がいたが、断然女性の方が有能で、わたくしももっぱら面倒なことは女性 Manager にたのんでいた。その方がよほどはやく事がすすむのであった。

タイの大学人に聞くと、もともと女性進出の国ではなく、日本の明治天皇のころの、タイの国王、チュラロンコーンがタイの国王としてはじめて西欧をおとずれたとき、その留守中摂政として王妃を任命してからだ、という。それにタイの王妃は父が国王でないと、無理であった。王妃は複数ではあるが、当然近親結婚になる。庶民をとってみても、米作での女性の働きは日本と変わらない。そうした慣行が、工場にもひろがったのであろうか。

段取り替え、変化

ついで段取り替えについて説明を追加しておこう。布おろしも女性が担当している。台車をもちい高いところののぼり作業する。この点

は日本のJ社のばあい、はっきりしなかった。T社の工場見学のときに目にとめたのだが、段取り替えに男性とならんで女性も従事していた。日本のJ社とは違う。タイでは女性の活用が日本にくらべ少しすすんでいた。

問題すなわちトラブルの処理も女性の leader クラスが参加する。それでうまくいかないときは、いうまでもなく保全の出番となる。品質検討会は織工の leader も参加している。

また、おこったトラブルを記録し表に書き入れるのも、織工の役割である。つまり、日本J社の「調整」の役割の幾分かを、女性のベテラン織工がつとめているのだ。

その leader は、成績がよいと入社ほぼ5年ほどでそこに昇格する。その点で日本のJ社の女性より活用がすすんでいる。

その女性の中核、leader は短勤続ではない。たとえばA直の leader の一人は勤続10年、ずっと織布で、5年後 leader になった。他の leader は勤続7年、やはり5年目に昇格した。すべて内部昇進であった。これに対し、日本J社は女性の長勤続にもかかわらず、タイのT社ほど活用しきれていないかにみえる。

ただし男女をとわず研修 OFFJT はみられない。キャリアの中途での OFFJT は大切な役割になっているのであろうか。

保全

1直12人の保全工は9名が日勤、3名が「直」すなわちシフトであった。その仕事は、織り終わって、とまった空の織機を洗い、部品の取り換えをおこなう。つぎの織布設定までです。J社でいえば、「調整」のグループがない。その調整の役割の幾分かを、ここでは leader が保全に協力して行う。定期点検、注油も日常の仕事である。つまり、日本のJ社の織工と違い、毎月の点検を、T社の織工はしない。この点では日本の方が織工の仕事範囲が少しひろくなる。

もちろん突発トラブルに対処する。それはおもに chief クラスと leader があたった。機械の直し方は、その織機を設置するメーカーの技術者といっしょに仕事をして覚えた、という。た

だし、それでも直せないとき、織機のメーカーの代理店に電話をして聞く。おそらく、電話ですまないばあいは、そこから技術者を派遣してもらおうであろう。

前工程の経験があると、機械の故障がわかりやすくなる。それで保全要員は「整経」すなわち sizing や warping の応援をさせる。ややはひろい経験で技能をたかめている。

なお、起こったトラブルについての個人別のノートを、保全各人は持っていない。その点日本の J 社の技能にまでおよんでいないようだ。

Chief はほぼ中卒、当時のタイのブルーカラーとしては高学歴の方に属し、内部昇進、5 年後 chief になった。電気系をあつかう Assistant Chief は中卒、勤続 10 年という。

Pay

賃金表はもらわなかったが、ほぼ日本の J 社に似ていることがわかった。まずブルーカラー織工にも毎年査定つきの昇給がある。男も同様である。leader に昇格すると「資格」もあがり、昇給もより多くなる。資格制度は、平の織工で資格 1、それでも毎年昇給が査定つきである。あと leader の最上級まで 4 ランクあがる。日本と同様、年々の昇給の上限はないという。つまり範囲給ではない。また年にひと月分のボーナスがでる。日本風にいえば職能給というところか。出来高給はいろいろこころみたが、うまくいかなかった、という。

以上のしくみをざっと「職能給」とすれば、すなわち毎年査定つきの定期昇給があるなら、品質不具合の検出、問題の対処の技能の形成にはげみがでよう。したがって問題の対処にも参加する leader クラスの資格の賃金が、平の織工の資格にくらべ、はるかに高くなるのであろう。ただし、その上の manager クラスのサラリー、そうじてホワイトカラーのサラリーをしらべる時間がなかった。

まとめ

おどろくほど日本国内の日本企業の方式と似ている面がみとめられる。主として OffJT にたよらず、おもに経験によって技能を修得する。

また、職場の中心、リーダーは内部昇進で昇格する。そして、賃金の支払い方式は、ブルーカラーの女性でも毎年査定つきの定期昇給がある。それは日本でいう職能給とほぼかわらない。

違う点は 2 点である。ひとつは、女性の進出がやや日本より目立つ。日本ならば男の職種に任される分野に、より一歩入り込んでいる。それは女性の leader クラスの働きである。品質不具合の原因究明、問題の処理に、保全とともに働いている。それは日本の工場 J 社ではほぼ男の仕事であった。

以

注：

1) 役職はすべてタイの人の英語にしたがった。おそらく Chief はさきの日本事例でいえば、課長にあたろう。

後記：

調査は 1999 年 3 月 9、10 の両日行われた。

9 日：9. 00 - 9. 30 分、この企業に JAICA から派遣された、元東レの K 氏から話を聞いた。というのは聞きとりがわのタイ人 2 名が、打ち合わせの不備でおくれたからである。

9. 30 - 10. 35 分、企業全体の人事と会計をつかさどっている専務 Managing Director への聞きとり

10. 40 11. 30 工場見学

11. 35 - 12. 00 織布課長への聞きとり

10 日 9. 00 - 9. 45 準備の工場見学

9. 45 - 10. 40 準備の課長への聞きとり

10. 45 - 12. 00 織布課長への聞きとり

ことばはおもに英語でおこなわれた。もちろん K 氏への聞きとりは日本語であった。ともに参加したタイ人の研究者は英語はもとより十分に日本語をこなした。

4. タイの日系 JT 工場

工場の概要

日本の 10 大紡績のひとつ、そのタイ工場である。当然に規模も前の 2 例よりはるかに大きく、従業員数は 2,500 名を超える。工場は 3 つにわかれ、うち織物工場はふたつ、ここではもつ

ばら、タフタとデニムを織る工場をみた。織物となると、規模は200名前後と前の2例にちかづく。おもに話を聞いたのはタフタである。タフタとは元来は絹の織物の一種をいったらしいが、いまや、さまざまな材質と織りあわせ、それらもふくんでタフタとよんでいる。ナイロンタフタのたぐいである。薄地の織物である。

機械は water jet,700 台たらず、いずれも日本製である。Water jet とは、よこ糸を水で吹き飛ばし、たて糸の間をくぐらせる。つまり、日本の J 工場に比べ、機械の面で大差ないというべきだろう。J 社は air jet もあるが、主力はやはり water jet であった。

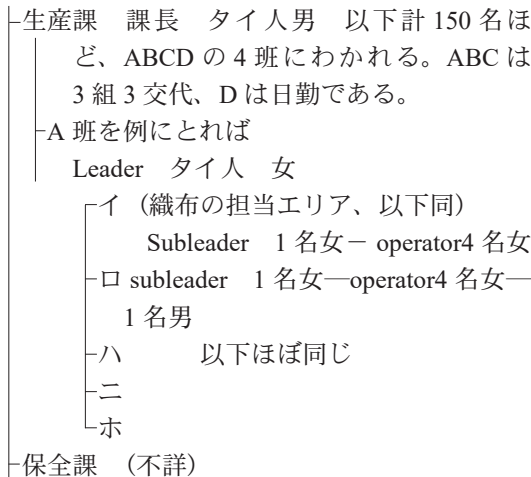
製品市場は、日本の J 社と違い輸出が大半で、それも白地の量産ものであった。J 社は柄物で種類が多く、190 種にも上った。ここでは量産白地ものといひながら、それでも 100 種ほどになった。おなじ白地でも、織り方、使う糸の種類によって、種類は多くなる。

技能をみるには仕事内容を観察するほかない。その説明には、まず工場の組織の概要を、それも織布生産部門にかぎって、なるべく職場レベルまでおりて紹介しておく。そうでないと仕事内容などはとてもわからない。それでもわからないことが多いが。

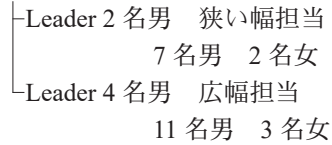
組織

織布生産部門は部長以下 3 つの課にわかれる。

部長 日本人男



└ 品質課 課長 1 名男



持ち台数の差

うえの組織図をみながら、その仕事内容を説明しよう。まず織布をみる。ABC は 3 組 3 交代、D は日勤というが、日勤の人数がやや多いけれど、夜勤も女性がおこなっていた、とみざるをえない。もっとも、わたくし自身の当時の見聞によれば、地下鉄がまだなかった当時、公共交通機関はこみあう市バスで、タイのバンコック周辺の通勤は、中企業以上は企業のバスによる送迎が普及していたようにおもえる。それで女性の 3 組 3 交代が成立していたのであろう。当時、タイの労働法は女性の夜勤を禁じてはいなかったようだ。

Leader 以下は女性である。Leader の部下の人数から、昔風にいえば、職長、ないし係長クラスか、Sub-leader はほぼラインにはいる班長クラス、とみよいかにおもわれる。Sub-leader は一般の operator とかわらず勤続、2、3 年、Leader クラス勤続 10 年どとながくなる。

準備の工程は他の事例の記述にまかして、もっぱら、織布をしるす。織工の仕事が、どの事例も受け持ちの範囲の数十台の織機を巡回し、糸切れをはじめ、受け持ち範囲の品質不具合の検出につとめる。それは各事例に共通している。それらの点ははぶく。おもに、各事例の異同を記す。

まず、織工ひとりあたりの持ち台数である。この事例は織工ひとりあたり、ほぼ 60 台をうけもつ。タイの T 社の 15 台前後はもちろん、日本の J 社の 40-45 台をこえる。日本の J 社との差のおもな理由は、製品の差にあらう。日本の J 社は柄物をあつかう。他方、この日系は白地量産ものである。少品種多量生産がこの事例の方針である。

差異

さらに理由がある。ふたつの理由がめだつ。そのひとつは、この事例では分業が進んでいる、というべきか、織工の仕事の幅をややせばめている。品質不具合の検出にあたる「品質」担当を別の課にしている。もっとも課をわけても、両者とも職場を巡回している点ではかわりない。ただ、品質課のスタッフは、ランプを手に持ち、織布の裏側から光を当て、品質不具合の検出につとめている。

誤解をさけるためにいっておくが、品質管理担当が他の事例にないわけではない。ただしそれは織布の最終工程で、布おろした織物を電光で裏から当て、ていねいに検査している。最終検査というべきであろう。それとは別に生産工程のなかでの検査は、もっぱら織工にまかせている。

もうひとつの理由は、その原因探究、直しにある。日本のJ社のばあいは、織工が原因をまず考える。自分で直せるばあいもある。それができないばあいは、それを直しにあたる保全なりのひとに、原因について自分の考えをつたえる。もちろん保全の人は原因の最初の見当をつけるのにたすかる。

これにたいし、日本人管理職の観察によれば、この日系工場では、その原因にかりに見当がついても、それを上司や他に部門に伝えない。さしあたりの直しはリーダーに報告してまかせ、リーダーができないとき、保全にたのむ。

自分の縄張りの「順守」

その理由を、アジア各国に経験のあるヴェテラン日本人工場長は、つぎのように語る。

それは原因が織工にまったく見当がつかないから、とはかぎらない。その考えを他の部門にいうと、他の部門がそれはこちらの仕事で、君たちの仕事ではない、といういわばなわばり争いがある。それをヴェテランの日本人工場長は、「文化」の違い、「気風」の違いと強調するのである。

そしてその理由として、日本の職場は「年功賃金」ゆえに、なわばりをこえてその原因を他部門にもいい、他部門はそれを活用して対処す

る、という。他方、この事例では、仕事本位の賃金支払いゆえに、なわばりを順守しようとする、と説明する。いろいろな事例でよく聞く説明である。

だが賃金をみる。タイ地元T社でも、この日系の事例でも、ブルーカラーにもほぼ定期昇給がある。おそらくその資格ごとの昇給額の上限下限は、あるいは明記されているのかもしれないが、それはたしかめていない。ただし、その個人別の定期昇給額に査定がつき、同じ勤続でも、個人差がつく。それは確かであった。

このベテラン工場長は、他の多くの日本人ベテラン工場長と同様、他国は西欧風で定期昇給はなくもちろん査定もない、という日本のふつうの「学者」たちのいうことを信じていたのであろう。もちろん西欧でもブルーカラーのばあいの話である。つまり、日本は勤続一本で査定があまりなく、それを「年功賃金」と、きめこんでいたのであろう。

この問題の対応は、タイのブルーカラーに査定があるのが確かである以上、その査定の仕方の改善にかかるであろう。出勤率や日頃のあいさつなどにとどまらず、問題や変化への対応の技能に、たとえ充分ではなくとも、あるていど目を配ることが肝心であろう。査定をするのはおそらく leader クラスで日本人管理者ではない。Leader クラスの、その点をもみる目、長い目で見た技能の伸長の重要性の認識、そうじて長期をみる目の形成が肝要であろう。それには時間がかかる。ここでも長期の視野の重要性が強調されよう。

Ⅲ まとめ

海外日本企業の働き

いま日本は人口減になやまされている。それを長期にでも逆転する見通しは残念ながらあかるくない。単純に国内に他国の人々をいれる、という案が主張される。それは徐々にすすむであろう。海外技能研修生の希望状況からみて、まだ希望者がつづき、一見心配がとぼしいように見える。だが、大勢が流入することは、長期にはむつかしかろう。というのは、海外の他国

の経済進歩はいちじるしく、その賃金は、中小企業をみれば日本との差が縮小し、外国人技能研修生の大勢の来日希望はしだいに縮小するのではないだろうか。

海外技能研修生に限らない。はるかに多い、いわゆる「不法入国者」も同様であろう。こちらは人数がはっきりしないけれど、海外技能研修生と同様、長期には日本との賃金格差の縮小によって、これまた減少しよう。「不法入国者」の入国にも、かなりのコストがかかっている。おもに仲介者への支払いだ。それを考慮したら、減少は必至であろう。

ではどうしたらよいか。日本人のベテランが、そのすぐれた技能をもって海外の日本企業に活躍するほかない。もちろんその企業で働いてくれるひとは、ほとんどその地の人たちである。そうしたひとびとは、陰に陽にかなりの金額を払って日本にわたってくる海外研修生のひとたちよりは、より貧しい人を多分に含むであろう。そうした人たちにその地の日本企業でよく働いてもらうこと、そのためにそれなりの技能を身につけてもらうことこそ肝要ではないだろうか。

その際、日本に有利なことがある。職場の礎、ブルーカラーにも、技能の向上に応じて賃金があがる。定期昇給がある。もちろん査定つきで、個人差がつく。現代日本日本のような賃金である。それはまさに西欧でいえば、ホワイトカラーのサラリーと基本的に共通するところが多い。それが、西欧米ではホワイトカラーにはあるけれど、ブルーカラーに広がっていない。それをブルーカラにも広げる。「ブルーカラーのホワイトカラー化」こそ肝要ではないだろうか。

阻害要因

こうした傾向にたいし、阻害要因と促進要因がある。阻害要因からいえば、日本国内の、「特殊性」を強調する既成観念である。一例をあげれば、日本は「年功賃金」、技能を高めるに不適という、実際の職場をよくみようとしなない既成観念である。それどころか、職場の実務経験をあまりみとめようとしなない傾向である。いまや、その既成観念は、より美しい、むかしから

の言葉にかわった。すなわち「同一労働同一賃金」、「職務内容の標準化、明確化」の合唱である。それを「職業資格」にし、それにもとづいた賃金制度「革新」の声が圧倒的である。

技能が単純なうちは、「同一労働同一賃金」でもよい。技能の個人差はあまりでない。だから、それでも問題はすくない。だが、技能がかなり高度になれば、個人差はさげがたい。なぜなら、高度な技能をこなすなら、個人差がでないわけではない。それはマニュアルに明確に書かれる作業だけですまないからである。

世にはまえてもって充分問題を把握しその対策をマニュアルに書くことができる問題ばかりではない。あたらしい製品が製造される。新しい機械がつかわれる。いやちょっとした部品がかわったりする。資材が変わったりする。それらの変化にともない、おもわぬトラブルが生じよう。人智は万能ではなく、あらかじめ充分には予期していない問題や変化がおこるものだ。近時 AI と称しそれを機器が処理できるのかごとく考える風潮が、燎原の火のようにひろがっている。人智は神にちかづいたのか。はなはだあやしい。もっと謙虚にことをすすめねばなるまい。

そうした問題は、長年同じ製品、それを同じ機械でつくっていれば直しやすい生じない。だが、それでは市場競争で敗れてしまうであろう。製品があたらしくなり、したがって製造過程が変わるのは避けがたい。そうした問題をこなす技能である。それをかつてのように、高度の技術者にまかせるのと、その一部にせよ、ブルーカラーの技能上位層にまかせるのと、いずれが有利か。

おこる問題や変化の確率がおなじとしたばあい、それをこなす人数が多いほど効率はあがるのではないか。

促進要因

促進要因はまさにここに根拠がある。産業化の第一段階では、ブルーカラーの上位にのぼるには、徒弟制度が要求された。たとえそれを突破して熟練工になっても、基本賃金はもう上からず、資格も職長などにならないかぎり、かわ

らない。定期昇給のあるホワイトカラー、技術者との差は歴然としていた。そして旧植民地国はその枠組みを宗主国から桎梏としてを背おわせられてきた。

その旧植民地国が第二次大戦後独立すると、その枠組をよわめ、技能を向上させる機会をもうけ、それにおうじて、賃金が上がる。個人別の査定がついて、さらにそれが促進要因となる。

この方式を産業化し比較的早くから実施してきた国は日本であった。といっても、産業化の第一段階の終わり近くで、産業化したにすぎず、当然第一段階の枠組みの時期は短く、その桎梏を壊すのに時間がかからなかった。独立国であって宗主国の桎梏もなかった。その結果、第二段段階にいち早く移行し、それを開化させてきた。この日本方式こそ、旧植民地から独立国になった地には、人材形成のきわめて貴重な参考となるのではないだろうか。

その点のいちはやい事例が、東南アジアではもともと独立をたもってきたタイではないだろうか。

文献：

小池和男 [高品質日本の起源] 日本経済出版社,
359p.