

**Works
Report**

2014

タイにおける 現地人材の 採用と定着の実態

**日系企業 6 社への
インタビュー調査から**

はじめに

自動車産業を中心に製造業の積極的な誘致を行い、部品メーカーを含めてサプライチェーンが充実しているタイは、2011年の大洪水のダメージを受けてもなお、日系企業にとって重要な生産拠点であることには変わらない¹。さらに、TPP問題も絡んで、いわゆる「タイ+1」²という、ASEAN市場を攻略するハブ拠点の役割も増している。

タイに進出する企業にとって大きな問題のひとつは人材不足である。失業率は0.68%（2012年）と完全雇用状態であり、タイの労働力はミャンマーやカンボジアといった周辺国からの外国人就労に頼らざるを得ない状態である。また、現地化を進める日系企業にとって重要なマネジメント人材、エンジニア人材については、高額での奪い合いが激しい。

では、タイにおいて、どのように人材を採用・定着させればよいのであろうか。それを考察するために、既に現地に進出して歴史のある日系企業6社に対して、人材獲得と定着の現状と課題についてインタビュー調査を行った。調査時期は2013年11月である。インタビュー対象は、バンコク近郊に現地本社をもつ日系企業の人事責任者・担当者である。さらに、現地商工会やチュラロンコン大学サシン経営管理大学院サシン日本センター、日系企業での就労経験のあるタイ企業のタイ人副社長にも訪問し、労働市場全般や日系企業の人事施策課題などの情報を収集した。

本報告書では、タイの現地人材の採用と定着について、インタビュー結果をもとに次頁の構成で紹介していく。この場を借りて、取材にご協力いただいた方に御礼を申し上げたい。なお、本調査の実査時期が、タイで大きなデモが勃発していた時期と重なった関係で、予定していた幾つかのインタビュー調査が延期・中止となり、調査対象企業の業種に偏りが生じてしまった。時期を改めて、インタビュー調査の対象企業を加えていきたいと思う。また、本報告書は、事例を扱ったものであり、タイのすべての実態を捉えたものではないことをお断りしておきたい。

¹ 今回のインタビューでも、日系企業におけるタイの位置づけについて質問したところ、「重要な生産拠点であることは変わらない」「ますます重要になる」という回答が多かった。

² JETROの造語。タイを中心に、周辺国との役割分担によって、市場を勝ち取っていかうという意味。「チャイナ+1」が、進出先を中国に偏重してきたリスクを、ほかの国により「分散」させようというのに比べ、「タイ+1」の場合は、あくまで中心は「タイ」である。

目次とインタビュー企業の概要

目次

インタビュー企業の概要	2
序章 タイの労働市場の特徴	3
第1章 採用（採用対象・採用方法・採用競合）	5
第2章 定着（離職状況・転職先・定着施策）	7
第3章 その他（評価・活性化施策）	9
コラム① 必要な人材を採用するために日系企業がまず議論すべきこと	11
コラム② タイ人からみた日系企業のマネジメント課題	12
おわりに	13
付録 タイ基礎データ	14

インタビュー企業の概要

	業種	現地法人 設立時期	現地の位置づけ	日本人 従業員率 (%)
A	メーカー(製造業)	1960年代	海外での製造の重要拠点	0.7
B	メーカー(家電)	1960年代	安定的な製造拠点、販売拠点	0.8
C	商社	1960年代	非資源のモデル拠点	12.0
D	メーカー(自動車)	1960年代	地域統括機能×地域本社機能	17.0
E	メーカー(自動車部品)	1970年代	生産加工拠点、販売拠点	1.0
F	メーカー(電機・電子機器)	1980年代	製造の重要拠点、販売拠点、物流拠点	0.8

※上記日系企業 6 社のほか、現地商工会（盤谷日本人商工会議所=JCC）や、チュラロンコン大学サ
シン経営管理大学院サシン日本センター、タイ企業にもインタビューを実施。

序章 タイの労働市場の特徴

●人材不足

「マネジャー層、研究開発部門の人材の質が薄い。人材は全体的にマレーシアほど育っていない。そうはいっても、人件費は高騰している」(B社)

「工場の責任者、エンジニアが足りない」(JCC)

●離職率が高い

「離職率が高い。20代後半から30代前半までが一番辞める。タイ人は転職を繰り返しながら、自分に箔をつけていく」(C社)

「20代の人は1年に1回、ボーナスのあとに辞めることを前提に企業側は準備したほうがよい」(JCC)

●賃金が高騰・激しい労使交渉

「例年、労働組合から要求書が提出されるため、労使交渉を行う。現状では毎年7%~8%前後の昇給となっており、人件費の上昇に繋がっている」(A社)

「最低賃金は今回の大幅アップ(2013年1月以降は全国一律で日給300バーツ)以降、3年くらいは上がらなると聞いている。でも、上がらなくても、人が採れなくなったら、各社が上げてくるので、どっちにせよ厳しい」(B社)

「タイでは給料は上がり続ける。昔は上位役職の人は数も少なかったし個別管理でいけたけど、今はタイの人をどんどん上にあげているので人件費が大変なことになっている。ディレクターになると、20万バーツとか、うちはいないけど、企業によっては30万バーツとかもいる」(B社)

「ベースアップっていわゆる賃上げが6%、7%くらいで、毎年改定されていくので、7、8年で倍になる」(D社)

「進出は『人件費のコストメリット』が決断ポイントになっていたはずだが、タイは毎年の賃金上昇に加えて年取差が大きいのも特徴。平均値としてはメリットが残っていた場合でも、幹部層やマーケットニーズの高い職種では、人件費が安いとはとても言えない日本並の水

準になっている人材もみられる」(F社)

●階層社会である

「上が1割、中が少し、下が9割という感じ。上は海外の大学への留学経験をもつ一方で、下は高卒でワーカーとして働く。ただし、最近は中間層が増えてきた」(JCC)

「社会が2層化していて、相続税がないので、お金持ちはずっとお金持ち。タイの有名校には、お金持ちがたくさんいて、お金に困っていないし、就労意識が低い人もいる」(D社)

●女性の社会進出が進んでいる

「女性の就労意識が高い。オフィス職ではとくに女性が多く活躍している。一方で、技術系のホワイトカラーは男性が多い。なんとなく、男女で仕事のすみわけが行われている感じがある」(D社)

「日本のような、女性をいかに活躍させるかという考え方ではない。そもそも母系社会で、女性がいないと成り立たない。子供が生まれたら、田舎の祖父祖母に預けるケースもある。保育園や幼稚園がたくさんあるわけでもない」(JCC)

「かつては男性が働いて家計を支えていたが、経済が急発展し、物価が高騰したため、夫婦は共稼ぎでないとやっていけない状態になった。管理部門、間接部門は女性の活躍が目立ち、役所でも部長クラスに女性が目立つ。男性がチャレンジできる仕事が好きなのに対して、女性はサバイサバイ(楽や安定)が好きな傾向があると思う」(タイ企業副社長)

●人事制度を整備できない日系企業

(※企業名略称は非表記)

「会社が急激に大きくなり、人事制度の整備ができていない」

「毎年のタイの労使交渉で昇給していくので、賃金制度の底上げができない状態」

序章 タイの労働市場の特徴

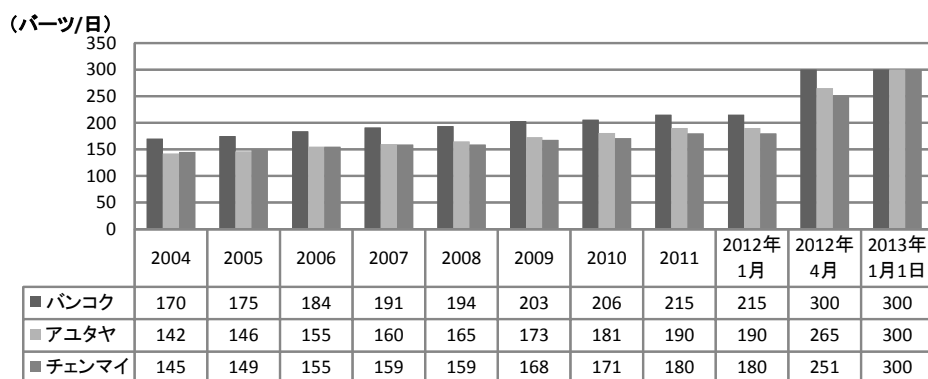
「タイの重要性が高まり、今まで求めてきた人材の質と、これから求める人材の質が変わってきているのに、人事制度の整備が追い付いていない。世界の中で、タイでの仕事の位置づけを上げようとしたら、高い給料を払わないといい人が来ないのに、コスト重視でアジアに進出してきた時の処遇制度を維持している状態」

「日本人駐在員がいるので、タイ人の昇進が頭打ちになる。これをなんとかするために、社長以外は、日本人とタイ人の2人制にしている会社がいくつかあるが、結局、組織のツリーが2つでき、タイ人はタイ人で仕事をするし、日本人は日本人で仕事をする。命令系統が2本走ってしまうという問題が生じているようだ」

「賃金高騰」をデータでよむ

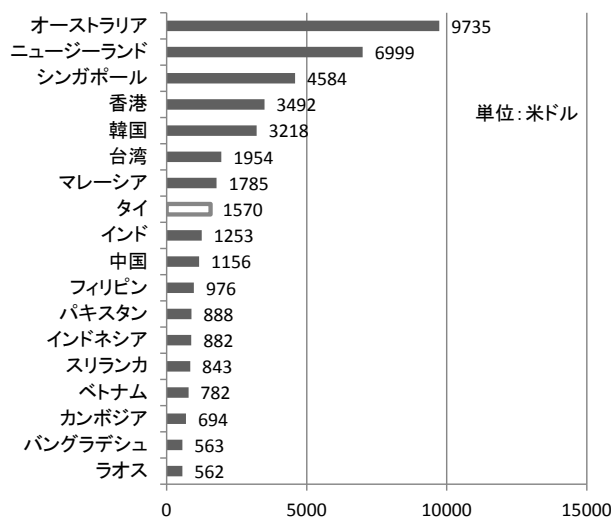
ここ数年のうちに最低賃金は大幅に上昇している。また、製造業・マネジャーの月額賃金を比較すると、タイは中国よりも高い位置づけにある。日系企業が、過去の流れで、人件費のコストメリットを求めた賃金制度を運用し続けていれば、優秀な人材の獲得、定着はおのずと難しくなるだろう。

◆最低賃金の推移（出所：タイ中央銀行）



◆月額賃金比較 製造業・マネジャーの場合 2013年10月

(出所：ジェトロ『2013年度在アジア・オセアニア日系企業実態調査』)



第1章 採用（採用対象・採用方法・採用競合）

採用対象

●日本のような新卒採用は一般的ではない

「タイで新卒採用というやり方は一般的ではない。一部、サイアム・セメントとか、ダブルエーといったタイの人気企業では、有名大学の大学生を対象に採用活動を行っていて、キャンプをさせたり、無料で TOEIC を受けさせたりして、じっくり選ぶやり方をしている」(B 社)

●欠員補充で中途採用が主、ジュニアポジションの補充の際には新卒採用も

「以前は、必要な時に募集をして探していたが、数年前より定期的なアプローチを開始した」(A 社)

「新卒採用は、ジュニアポジションを補充するための 1 つのソース。同時に並行でウェブにも掲載する。新卒でもいいし、1、2 年の経験者でもいい」(B 社)

「基本は必要な時に途中で採用をする。新卒採用は行っていない」(C 社)

「タイでは大卒者の一括定期採用という概念がなくて、欠員が出れば募集するという、通年採用スタイル。ポジションによって、新卒者でも構わないとか、経験者のほうがよいとか、対象は変えている」(D 社)

採用方法

[ホワイトカラー]

●キャンパスリクルートや先生へのアプローチ、ウェブサイトを活用

「タイの有名大学への大学回りやジョブフェアへ参加している」(A 社)

「マネジメント候補は、大学に行ってキャンパスリクルートをすることもあるし、『ジョブズディーピー』とか、『ジョブトップガン』といったウェブサイトが中心。そのポスティングの権利をいくらかで買ってポスティングしていくと応募が来るので、それを見てスクリーニングをして面談をして決めるパターンが一番多い。それでも困る

ような特殊なポジションだと、人材紹介会社に依頼を出したりしている」(B 社)

「自社のホームページに載せる、『ジョブトップガン』『ジョブデータベース』とかいった求人サイトに載せる、人材紹介会社やヘッドハンティング会社を使うというやり方がある。トライアルで日本での大学で、アジア出身の留学生を採用したこともある」(C 社)

「大卒は①ジョブフェアと②狙った大学の先生にアプローチ。②の方が、効果が高い。かつて、日本にいるタイの留学生に出している新聞に人材募集を出したこともあり、いま、その時に採用した人が幹部になっている」(E 社)

●職種別、ポジション採用

「採用時は職種別に近い採用となっている。大学で経理・財務を勉強した学生は、経理部に配属するなど。しかし、入社後は、資格が上がるにつれ、キャリアアップという観点よりローテーションを実施することもある」(A 社)

「キャンパスリクルートは、ブースを出すと、学生がふらっと回ってきてレジュメを落としていく。ポジションのニーズが出たときに、レジュメをもう 1 回引っぱり出してコンタクトを取り、面接を行い、採用する」(B 社)

[ブルーカラー]

●従業員の紹介や工場前の看板、人材紹介会社も活用

「工場の前に日当と手当の看板を貼って、ウオークインで入ってくるのをスクリーニングして採用するパターンと、アウトソースの会社を使って、そこから紹介してもらうというパターン」(B 社)

「従業員の紹介など個人のリレーションが多く、その他、working interview や人材紹介会社も」(E 社)

第1章 採用（採用対象・採用方法・採用競合）

採用競合

●採用競合は日系が多い

「日本語通訳は、3万バーツ前後の賃金を提示しないと良い人材が見つけれられない。以前より相場は上昇傾向と感じる」(A社)

「日系企業が求める人材像ってかぶる。英語はできないといけないし、日本語もできたほうがいい」(C社)

「タイのGDPの10%を稼ぐアユタヤ工業団地で、月に1社新しい工場が建つ。その7割が日系企業で、2割が中・大企業。オペレーターレベル、ローカルエンジニアのポストの採用と定着が課題」(E社)

「採用手法」をデータでよむ

タイで従業員100人以上の企業に勤めるマネジャーを対象に調査した結果によると、対象別に最も活用する採用経路は、管理職ではスタッフィングサービスやエグゼクティブサーチ会社の割合が高く、専門職では会社のウェブサイトの割合が高め。事務職ではスタッフィングサービスのほかに、会社のウェブサイト、ジョブボード、印刷広告、縁故など経路が多様化し、現業職では、スタッフィングサービスと就職説明会、縁故の割合が高い。

◆対象別 最も活用する採用経路

(出所:リクルートワークス研究所「ASEAN4カ国の職場実態に関する調査」2014)

(%)

	n数	スタッ フィング サービ ス	エグゼ クティブ サーチ 会社	従業 員・家 族の縁 故	印刷広 告	会社の ウェブ サイト	ジョブ ボード	大学で の採用 活動	就職説 明会	公共職 業安定 所	その他
管理職	210	30.5	23.8	7.1	5.2	12.9	7.6	4.3	1.4	2.9	4.3
専門職	209	17.7	13.9	6.7	9.1	22.0	9.6	8.6	2.9	3.8	5.7
事務職	210	20.5	3.3	11.0	12.9	17.1	15.2	5.2	5.2	4.3	5.2
現業職	205	23.9	2.4	17.6	8.8	8.3	5.4	2.9	22.4	4.9	3.4

第2章 定着（離職状況・転職先・定着施策）

離職状況・転職先

●自動車業界は離職率が低い、業種、職種、年齢、雇用形態によって異なる離職率

「弊社の場合、比較的福利厚生が充実しているため、現場のワーカーの定着は安定している。一方、学卒スタッフ・エンジニアはほかの会社の処遇や仕事内容に惹かれて退職してしまうこともある」(A社)

「タイに進出して歴史がある自動車会社は、労使交渉の結果もあり、給料やボーナス、福利厚生の制度が比較的整っているので離職率が低い。うちは、大卒レベルで1年間で4～5%。同業では7～8%だと思うので、業界内では低い方。オペレーターはもっと低い」(E社)

「マネジメント、人事、企画は、長続きしないのが普通」(B社)

「離職率は1年間で17%前後。年齢でいうと、20代後半から30代前半までが一番辞める」(C社)

「エンジニアとか技術系の離職率が1年で2割くらい。間接部門の離職率も高い」(F社)

●離職はキャリアアップの過程

「タイ人は転職を繰り返しながら、自分に箔をつけていく。会社のことを調べに調べて内定を勝ち取るというよりも、なんとなく入社して、合わなかったら辞めればいかという前提があるようだ。売り手市場だし、短期間でころころ転職しても、それが理由でどこにも受からない状況にはならないようだ」(C社)

「タイの学生というのは深く考えて就職活動をしない。1年たって、もう少し深く学ぶために大学院に行こうとか、ステップアップするためにほかの会社に行こうとか、そういうのがすごく多い」(B社)

●その他転職理由

「タイ人はタイトルに結構こだわりがあって、給料があまり変わらなくても、世間的に通りが良いタイトルを提示されると、転職されてしまう」(D社)

●転職先

「経理は、欧米系の外資に行くケースが多い」(C社)

「同業」(D社)

「自動車など給料がよいところ」(F社)

定着施策

●キャリアパスを視覚化する

「タイ人役員を輩出してから相当な年数は経っている。タイ人でも頑張れば、役職・ポジションにつけることは社員には伝わっていると思う。現在のところ、中途採用者で突然管理職に抜擢することはしていない」(A社)

「どの法人も役員クラスまでタイの人がやっている。日本人駐在者が多すぎると、タイ人材の転職につながるトリガーになるので、部門により意図的にタイ人を抜擢している。実力を蓄えて発揮し、信頼を得て、大きな組織を動かせるようになる過程で、自分なりに企業あるいはブランドに対してロイヤリティを感じることに繋がっていると思う」(F社)

●会社の動向を伝えて、安心感を

「情報を伝えることで安心感を与える。3カ月に1回、全社会議で、昼勤も夜勤もそろって、社長が自ら売上計画と達成度、これから何が起るのかを話す」(E社)

第2章 定着（離職状況・転職先・定着施策）

●育成に力を入れる

「グループリーダーに優秀な人材をノミネートしてもらい、登録された人たち一人ひとりについて育成計画を作成する。個人カスタマイズプログラムと、登録者全体プログラムの2本立て。たとえば、2年間日本本社に向向する、ほかの国の研修に参加する、国内の別の会社に向向するとか」(C社)

「人材育成に力を入れる。オペレーターレベルには、改善マインドを育成し、大卒レベルには、人と接するスキルや管理者の育成を行う」(E社)

●責任や権限を与える

「責任や権限を与えることも重要です」(E社)

●個人の志向を大切にする

「せっかく育成プログラムの対象に選ばれたのに、「自分は今のままがいいんです」と辞退した女性がいた。会社のなかで偉くなっていくことは興味がなかったようで、結局、彼女は転職してしまった」(C社)

●福利厚生の実

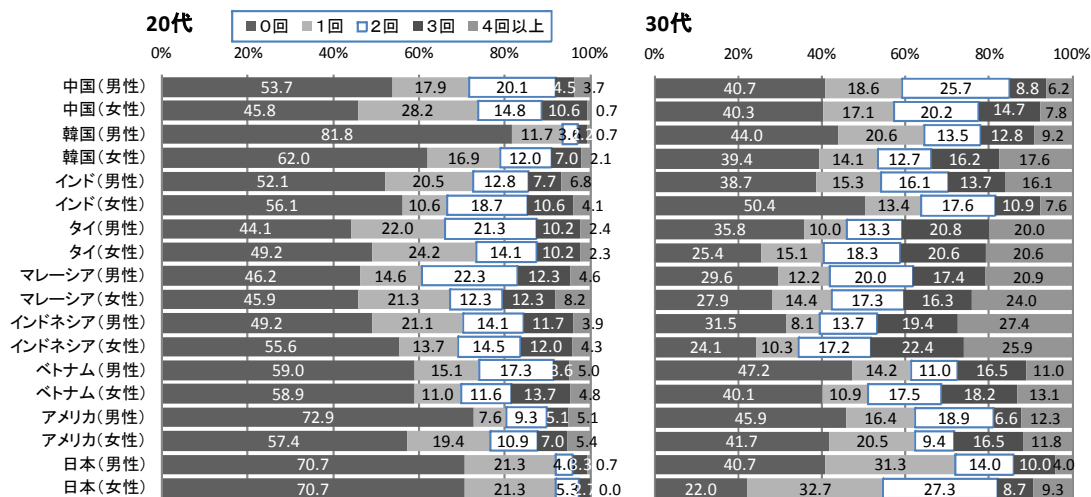
「国の保険でいける病院は、すごく並ぶし、渡される薬のレベルもそんなに高くない。それに比べて、きれいな私立の病院で、並ぶ必要はなく、家族までいける民間の保険は、タイ人にとって魅力が大きい。そのほか、ボーナス、送迎バスはエアコン付き、食事におかずを提供する、年間旅行、パーティー」(E社)

「離職実態」をデータでよむ

大卒雇用者の転職回数を見ると、タイでは20代で男女とも過半数が転職経験を持っている(転職経験0回がタイ男性44.1%、女性49.2%)。30代では、3回以上の転職経験者が、タイ(男女)では4割を超えているが、一方で、タイの男性の35.8%は転職未経験者であり、転職回数は分散していることがわかる。つまり、すべてのひとが、転職を繰り返しているわけではない。

◆年代別 転職回数の分布: 現在20代30代の大卒雇用者

(出所:リクルートワークス研究所『グローバルキャリアサーベイ』2012)



第3章 その他（評価・活性化施策）

評価

●日本と変わらない評価制度が多い

「評価期間、評価項目は、日本とそんなに変わらない。MBO(マネジメント・バイ・オブジェクティブ)とか、KPI(キー・パフォーマンス・インディケーター)で言う年間の目標を立てて、その達成度で測る部分と、もう一つは、コンピテンシーなのか、ビヘイビアーなのかの項目で付ける部分で、大体合わせ込んで評価」(B社)

「基本的に日本と同じ。コンピテンシー評価と目標設定をして、達成度を見るという二本立てで評価する」(C社)

「考え方は日本から持ってきたもの。年に2回の評価で、サラリーとボーナスに反映」(E社)

「タイのそれぞれの会社で独自に決めてもらっている。部門により日本よりアメリカナイズされた評価システムが導入されている」(F社)

●給料は見せ合う、明確な評価基準を示す必要がある

「大きな差はつけていない。配点の制約があるので、なかなか差はつけにくい制度になっているし、日本人が評価者になるのだが、つけるほうもあまり差をつけたがらない」(C社)

「年に2回の評価のうち、2回目は差をつけて評価する。将来幹部になってほしい人に差をつけ、プロモーションしている。ただし、なかには、バランスを見てつけているチームリーダーもいる様子。現場では、順番でよい点をつけているようで差は開かない。従業員同士が給料を見せ合うので、評価者は明確な評価基準を説明することが求められる」(E社)

●タイの人気企業は欧米的なマネジメント手法

「サイアム・セメントとか、CPとか、タイが本社でそこから世界を見る会社ですから、すごくいろいろなチャレンジを会社のなかでできる。そういうところのマネジメント人材というのは、大体、アメリカとか海外の大学を出ていて、マネジメント手法なんかは極めて欧米的方法をとっている」(B社)

活性化施策

●コミュニケーションを大切にす

「まずは、彼らの話を最初に聞くことを心掛けている」(A社)

「タイの人は、コミュニケーションが大事。日本の人よりもっと大事。気にされているとか、そういうことに対してもものすごく意識をするので、コミュニケーションはすごく一生懸命取るようにはしている」(B社)

「オフィスの全面的なリノベーションをやって、各フロアにコミュニケーションスペースを作った」(C社)

「職場懇談会もひらき、お菓子を出して、仕事や生活の話気軽にできる場も設けている」(E社)

「社長が社員のことを見ていることを伝えるのは大切。タイのローカル企業の離職率が低いのは、社長と社員の意識が疎通しているから」(JCC)

●クラブ活動や旅行などのイベント

「会社で年に1回、家族も連れてきていい社員旅行。もう1つは年末の社員パーティー。タイ人はイベントが好き。社員が50人以上の会社は、福利厚生委員会というのを作らなければいけなくて、その委員会メンバーは社内選挙で決めるんですけど、その人たちが中心になって、サッカー、ゴルフ、ジム、テニス、ヨガなど、いろいろなクラブ活動の企画・運営をやっています」(C社)

第3章 その他（評価・活性化施策）

「組合のメンバーが入っている活動があり、それを会社としてもサポートして、いろいろな活動や交通安全の啓蒙活動などを行っている」(E 社)

●ちゃんと確認する

「依頼したまま、彼らが取り組んだことに対してフィードバックを行わないと、依頼したことをやらなくなる」(D 社)

「同じ『できる』は、100%できるということではなくて、10%や 20%できるかもしれない、練習したらできるかもしれない、ということを含めて『できる』と言う。しっかり

確認しないと、後で大変なことになる」(F 社)

●「日本だったら当たり前」を見直す

「9 時からの会議でタイ人は遅れてくる。それを日本人駐在員に怒られるわけですよ。『時間を金だと思え』みたいな。ところがあるとき、タイ人と酒を飲んでいて、『日本人は頭がおかしい。時間に 5 分遅れたことに対して「時間を大事にしろ」ってガミガミ怒るのに、終わりの時間は、のびのびじゃないですか。会議、5 時に終わると言っても、10 分過ぎても、15 分過ぎても、だれも怒るわけでもない』と言われて、はっとしました。本当だと」(D 社)

「活性化施策」関連データ

タイで 100 人以上の企業に勤めるマネジャーを対象に調査した結果によると、部下のやる気を引き出すために行っていること(フリーコメント)として、「昇給」、「賞与」などのインセンティブのほかに、「人生を闘うように言う」「言葉で勇気づける」などの、言葉で励ましたり、仕事の意味づけを行うことに関する記述や、「兄弟のように親しく接する」「家族のような付き合いをする」といった、コミュニケーション・良い関係性を築くことに関する記述が多かった。

(出所：リクルートワークス研究所『ASEAN4 力国の職場実態に関する調査』2014)

	記述内容
言葉で励ます・仕事の意味づけを行う	「人生を闘うように言う」「勤勉 忍耐 努力」「辛抱と努力」「言葉で勇気づける」「従業員を励まし、やる気を出させる」「今日は疲れても将来報われる、一生懸命に仕事をしようと言う」「あきらめないで、希望を捨てないで、戦い続けて、と言う」「元気づけるように刺激する」「従業員に対して常に言葉で勇気づける」「努力のあるところに成功あり」「仕事は人生 人生は仕事」「組織に対して誠実に対応することを強調する。組織が生き残ることが出来れば、社員も生き残れると言う」「仕事は国民サービスなのだという」「仕事が進化する 我々には仕事がある 使えるお金があると言う」「従業員に自分自身の会社だと自覚させる。自分達が働けるのは組織を愛しているからであり協力して働いているからだ。まるでひとつの家族であるかのように、と言う」「会社のためにすることは自分のためにすることだ」「仕事をするということは徳を積むということだ」「あなたは組織の中で重要な人物だ 尊重され、信用され、能力を評価される。また組織の評価と一緒に高めて行く人材なのだという」
コミュニケーション・良い関係性を築く	「兄弟のように親しく接する」「家族のような付き合いをし、仕事に関して率直に話をする」「部下と親しくなり部下を理解するように心掛ける」「心をこめてお互いに世話をし、時には一緒に食事をする」「冗談を言ったり、従業員に調子を尋ねる」「従業員が仕事のストレスから解放されるように顔を合わせて話をする」「部下と常に顔を合わせて話をする」「気さくに話をする」「気さくに接し、業務中はよく話し合い、相談し合う」「従業員とは仕事のことから家族のことまで何でも話をする」「組織内の人間関係を活性化する」「同僚との関係を良くする」

コラム① 必要な人材を採用するために日系企業がまず議論すべきこと

藤岡 資正氏

チュラロンコン大学サシン経営管理大学院

エグゼクティブ・ダイレクター/MBA専攻長

サシン日本センター所長

タイは、製造拠点としてのみならず、市場としての重要性が増しており、タイ+1といわれるように、メコン地域+中国+インドという巨大マーケットを開拓するための戦略的拠点としての役割が注目されている。日本の製造業は、マザー工場制度に代表されるように、日本の生産システムそのものをタイ国へ「正しく」移植することに注力してきましたが、今後は、現地の成長市場を取り込むために、現地マネジャーと共に価値共創をしていかななくてはなりません。タイ+1との関係では、リージョナルレベルのマネジメントができるような中間管理職の人材育成と獲得が必要になります。ここで「人材」という場合に、どのレベルの人材なのか、工場の作業員なのか、中間管理職なのか、用語の定義を明確にすべきだと思います。そうでなければ、まったく仕事に対する価値観や人材管理のポイントが異なる人材をごちゃ混ぜで議論してしまうことになります。タイにも、英語はもとより、多様性の中で働く術を身に着けた優秀なホワイトカラーは多くいます。日本企業は工場ワーカーには比較的人気があるのですが、中間管理職レベルの人材になると、残念ながらあまり人気がありません。本校の学生も、多くが多国籍企業に就職する中、日本企業にはほとんど就職しません。

大きな要因として、日本の経営の本社主義があります。本社が多くをコントロールして、現地のトップは、本社との調整役となります。また、現地に深くコミットしたトップがいたとしても、ジョブ・ローテーションで数年後にはいなくなってしまう。また、日本企業は、人材の能力を明確に定義するのが苦手なことも問題です。ジョブ・ディスクリプションはあるものの、実際には機能していないことが多くあります。これまでは、人材育成の仕組み自体がオン・ザ・ジョブ・トレーニングで、日本的経営システムに埋め込まれていたもので、必要なかったのかもしれませんが、しかし、国外に出て、ローカライゼーションを推進していくには、自社の戦略と人事管理システムの整合性と戦略的一貫性が求められます。従来のように、現地で安く作った製品を先進諸国へ輸出していくという迂回輸出の拠点としてタイ国を捉えていた場合には、これで良かったのかもしれませんが、しかし、新興国市場を積極的に開拓していくには、現地で考え、現地でつくり、現地で売りぬいていく必要がありますが、ここでは、モノづくりに加えて、ヒトづくりと仕組みづくりが大切になります。ローカライゼーションは、現地化と訳されその重要性がいたるところで説かれていますが、モノづくりの現地化なのか、意思決定の現地化なのか、ヒトの現地化なのか、つまり、現地化の意味するところは何なのかという最も大切な議論がなされていないことが多いのではないのでしょうか。

つまり、迂回輸出の拠点としてタイ国を捉えるのか、市場開拓の戦略的拠点として捉えていくのかによって、「必要な人材」の意味合いは異なってくるでしょうし、タイ人やタイ国といった「平均主義」的な括り方では、不均一性と多様性を特徴とする新興市場を捉えることはできないでしょう。

※チュラロンコン大学サシン経営大学院とは

プミポン国王の命を受け、1982年に設立された国際水準のビジネススクール。米国のノースウエスタン大学ケロッグ経営大学院、ペンシルベニア大学ウォートン・スクールと、タイのチュラロンコン大学3校により設立され、これまで多くのビジネスリーダーを輩出してきたエリート養成機関。教育や研究に加えて、民間企業向けコンサルティング、政府の政策意思決定支援のためのシンクタンク、経営幹部教育センターを有し、在タイ日系企業ともつながりが強い

コラム② タイ人からみた日系企業のマネジメント課題

Bunchob Ongtanasin 氏

タイ企業の人材マネジメント責任者

日本の大学に留学後、日系企業で働いた経験を持つ

日本人はとにかく言葉が足りません。タイ人に長く勤めてもらおうと思ったら、「あなたがとても大切なだ」ということをしっかり伝えなければいけません。そして、3年、5年、10年、できれば定年までのキャリアパス、それと合わせて、査定平均ならこれくらいもらえるというのを、口頭だけでなく、紙に書いてしっかり伝えることが必要です。伝えることで、夢を持たせることができる。タイでは1年で1割辞めるくらいが普通だと思いますが、このようにしっかり伝えるだけで、3%くらいに下げられると思います。なかでも、タレントに対しては、特別に伝えることが必要です。タレントなんて、そう何人もいないから、どんなに忙しくてもできるはず。さらに、彼らには特別の海外研修などに参加させて投資する。

日系企業の人から「日本に研修に行かせたのに、戻ってきてからすぐに辞められた」というのを聞いたことがあります。日系企業の場合は、研修から戻ってきても、昇進、昇格することなく同じ仕事を続けさせる場合が多いですね。単発的な人事施策が多い。「日本で研修を受けられてよかったでしょ」と言われて終わり。でも、タイ人からすると、数年間も家族と離れて暮らさなければならないのに、その代償として、なぜ、次のキャリアが用意されていないのか、まったく理解できないのです。戻ってから辞めないように契約をさせる企業さえありますが、そんな方法は信頼関係が薄れ、逆効果です。たとえ、研修に選抜した人全員に次のポストを提示できないのだとしても、何より、大切なのは、「あなたの将来に期待しているので研修に選抜した」と伝えること。「会社があなたの未来に投資している、これだけの金額を投資している」と、しっかり伝えることです。

最後に、ジョブローテーションは、やらないほうがいいです。多くのタイ人は、自分にプラスにならないと捉えます。

おわりに

「タイで離職率を下げることはとても難しい」。多くのインタビュー対象者が口にした。高い離職率は、年の問題ではなく、月の問題である。「苦労して採用した工場長が出社初日の昼休憩に何の連絡もなく消えた」「朝礼で注意したら、トイレ休憩に行ったまま帰ってこなかった」「期待を込めて育てた若者が、悪気なく、キャリアアップするからと笑顔で辞めていった」というような、企業側の日々の苦労を感じる事例もたくさん伺った。「ある程度の離職はあるものだと思って準備しておく」というのは、タイにおける人材管理上、必要な心構えのようだ。

定着施策としては「キャリアパスを視覚化する」「会社の動向を伝えて、安心感を」「育成に力をいれる」「責任や権限を与える」「個人の志向を大切に」「福利厚生充実」などがあげられた。どの施策も、他国でも共通する重要な定着施策だが、なかでも、「キャリアパスを視覚化する」ことについては、進出の歴史が長いタイだからこそ、とくに重要で、かつ、緊急に手を打つことが求められる施策であろう。日系企業のタイ進出の歴史はすでに 50 年を迎えたが、未だに多くの日系企業において、組織のトップは日本人、タイ人の多くは昇進しても部長留まりである。現地進出当初には目立たなかった、この日系企業の「ガラスの天井」の存在が、長い時間を経た今だからこそ、就職、転職先を検討する際の材料の 1 つとして、わかりやすく露呈してしまっているのだ。「日系企業ではキャリアパスが限られている」という実態をどうにかしなければ、今後、ますます、優秀なタイ人材の獲得は難しくなるであろう。

また、日々、できることとして、「しっかり伝える」「コミュニケーションをとる」ことも重要である。インタビュー対象者の言葉を借りれば「すぐく一生懸命」なくらいに、コミュニケーションをとるくらいの意識が必要である。タイ人は組織より、「個人」の関係を大切に。気を配り、しっかり評価していることを伝え続けること大切だ。ASEAN4カ国のマネジャーに調査(リクルートワークス研究所『ASEAN4 カ国の職場実態に関する調査』)の結果でも、タイのマネジャーのコミュニケーションの取り方が「兄弟のように」「家族のように」と、他国に比べて親密であることが特徴的であった。

一方で、今回、採用と定着についてインタビューするなかで、多くの駐在者が、日系企業の人事制度がタイの現状に追いついていない、合っていないことを課題だと感じている様子が伺えた。「会社が急激に大きくなり、人事制度の整備が追いついていない」。「タイの重要性が高まり、今まで求めてきた人材の質と、これから求める人材の質が変わってきているのに、人事制度の整備が追いついていない。世界のなかで、タイでの仕事の位置づけを上げようとしたら、高い給料を払わないといい人が来ないのに、コスト重視でアジアに進出してきた時の処遇制度を維持している状態」。

TPP 問題も絡んで、タイの位置づけが企業によって多様化している。タイにおいて、自社がどこで勝負していくのか、そのために必要な人材戦略は。いま、改めて議論しなおす時期を迎えている。

付録 タイ基礎データ

1. 言語：タイ語（出典：外務省）
民族：大多数がタイ族。その他、華僑、マレー族、山岳少数民族等（出典：外務省）
2. 政治体制：立憲君主制
3. 労働力人口：2013 年末時点 3,938 万人（出典：タイ中央銀行）
就業者数：2013 年第 1 四半期時点 男性：1,440 万 3,800 人 女性：1,153 万 5,900 人
4. 失業率：2013 年末時点 0.7%（出典：タイ中央銀行）
5. 高等教育進学率：2012 年 51.40%（出典：UNESCO 統計研究所）
6. 主要産業：農業（GDP の 12%、就業者の約 40%）
製造業（GDP の 34%、輸出額の約 90%、就業者の約 15%）
（出典：外務省・各国地域情勢）
7. 主な輸出入統計：（2012 年）
主な輸出品目：自動車・同部品（構成比 10%）、コンピューター・同部品（同 8.3%）
主な輸入品目：原油（同 14.5%）、機械・同部品（同 10.6%）、電気機器・同部品（同 6.9%）
（出典：ジェトロ貿易投資白書）
8. カントリーリスク※格付：7 段階評価 リスクが低い順に A1, A2, A3, A4, B, C, D
○カントリーリスク評価：A3
○景況評価：A3
○カントリーリスクにおける強み：農業及び工業部門では多角化が進み、生産性が高い。銀行システムが強化されている。地域のハブとして、成長中の近隣国に開放されている。
○カントリーリスクにおける弱み：輸出入は中国市場に依存。2006 年以降の政情不安。構造改革が不十分。
（出典：COFACE、2014 年 3 月時点）
9. 労働法
○労働時間
所定労働時間は 1 日に 8 時間、1 週間に 48 時間を超えてはいけない。
休憩は始業開始から 5 時間以内に 1 時間以上。休日は勤務日 6 日ごとに 1 日以上。

○解雇規制

解雇理由	以下の理由で解雇した場合、使用者は補償金を支払う必要はない。 ・職務上の不正、使用者に対して故意もしくは職務怠慢により損害をもたらした場合、就業規則や法律に基づいた命令に違反した場合、適切な理由がなく3日間連続して欠勤した場合、最終判決で禁固刑を受けた場合。
解雇制限	労働組合役員であること、妊娠、を理由とした解雇の禁止規定がある。
解雇の予告	期間の定めがない雇用契約の場合、一賃金支給期間以前(3ヵ月未満の間)に、文書で事前通知することによって、雇用契約を終了させることができる。(従業員が自ら退職する場合の通知も同様)
解雇手当	事業主の都合や定年退職で解雇する場合、120日以上勤務の場合には30日分、1年以上勤務の場合には90日分など、勤続期間に応じて解雇手当を支払わなければならない。また、未取得の年次休暇に対する賃金も支払う必要がある。

○産休

90日間。社会保障により45日間、雇用主により45日間、の給与(100%)が支払われる。

(出典：タイ労働者保護法)

10. 人件費(月額賃金)(2013年10月時点)

		基本給 (米ドル)	賞与 (ヵ月)
製造業	作業員	366	3.3
	エンジニア	699	3.4
	マネージャー(課長クラス)	1570	3.4
非製造業	スタッフ(一般職)	669	2.8
	マネージャー(課長クラス)	1673	3.0

(出典:ジェトロ『2013年度在アジア・オセアニア日系企業実態調査』)

タイにおける現地人材の採用と定着
—日系企業 6 社へのインタビュー調査から—

2014 年 7 月発行

発行者・著者 リクルートワークス研究所
萩原牧子

付録・作成 リクルートワークス研究所
北野愛子

©株式会社リクルートホールディングス 本報告書の無断転載を禁じます

Works Report 2014

リクルートワークス研究所

〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2

グランドウキョウサウスタワー

株式会社リクルートホールディングス

TEL 03-6835-9200

URL www.works-i.com/