
「タイへの日本企業の戦略と 人的資源管理」

丹 野 勲

第1章 タイへの直接投資と日系企業の戦略

第1節 タイへの日本企業の直接投資

日本のタイへの直接投資は、タイの直接投資受け入れの中で大きな比重を占めている。BOI（投資委員会；Board of Investment）奨励書発給ベースでの登録資本比率で日本の割合（図表1参照）をみると、1960年—1985年までの全体投資の中で7.6%，外国投資の中で26.7%，1986年—1999年までの投資の中で全体投資の14.1%，外国投資の40.6%を占めている。以上からすると、1986年—1999年までの期間、タイへの直接投資の約40%が日系資本ということになる。

1996年からの日本企業のタイへの直接投資動向をみたのが図表2である。1998年は、162件（前年より2件減）、投資金額約456億バーツ（36.4%減）、1999年は、251件（前年より、89件増）、投資金額約556億バーツ（前年比22.0%増）であり、また2000年1—6月の半期の申請件数は、162件（前年同期より49件増）、投資金額約546億バーツ（同149.4%増）であった。業種別にみると、電気・電子機器が最も多い。

ジェットロによる近年における認可ベースによるタイへの直接投資を国・地域別にみたのが図表3である。1997年は日本が220件（全直接投資件数の

図表 1 1960年以降の登録資本累計額

	登録資本累計額		構成比 (%)			
	60-85年末	86-99年	60-85年全体	60-85年外国	86-99年全体	86-99年外国
合計	36,635	780,087	100.0		100.0	
タイ	26,276	509,090	71.7		65.3	
外国	10,359	270,997	28.3	100.0	34.7	100.0
日本	2,768	109,966	7.6	26.7	14.1	40.6
米国	1,717	30,558	4.7	16.6	3.9	11.3
台湾	937	21,530	2.6	9.0	2.8	7.9
香港	509	12,693	1.4	4.9	1.6	4.7
イギリス	724	11,061	1.9	7.0	1.4	4.1
シンガポール	458	11,401	1.3	4.4	1.4	4.2
オランダ	276		0.7	2.7		
スイス	152	3,337	0.4	1.5	0.4	1.2
マレーシア	271	4,342	0.7	2.6	0.5	1.6
フランス	66	1,774	0.2	0.6	0.2	0.6
ドイツ		9,244			1.2	3.4
その他	2,481	55,102	6.8	24.0	7.1	20.3

(単位：100万バーツ)

(出所)『タイ国経済概況 (2000/2001年版)』(タイ日本人商工会議所) 135ページ

42.6%)、金額が1466.75億バーツ（全直接投資額の48.6%）であり、件数金額とも第1位の投資国であった。金額ベースで第2位は米国、第3位はシンガポールであった。1998年は日本が158件（全直接投資件数の32.6%）、金額が544.13億バーツ（全直接投資額の21.2%）であり、金額ベースでは日本は第2位であり、第1位はオランダ、第3位は英国であった。1999年は日本が188件（全直接投資件数の36.4%）、金額が270.42億バーツ（全直接投資額の19.9%）であり、金額ベースでは第2位の投資国であった。金額ベースで第

図表 2 BOI の業種別日系投資申請件数、金額

業種	1996年		1997年		1998年		1999年		2000年1～6月	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
農水産業，農産加工品	8	846.1	2	74.0	7	188.4	15	13,120.6	12	1,578.1
鉱業，窯業，基礎金属	21	36,432.2	5	976.4	3	710.2	3	98.8	3	251.8
軽工業	4	514.5	5	1,811.1	12	1,726.2	17	2,721.1	10	3,229.7
輸送機器，一般機械，金属加工	108	24,410.2	56	9,864.2	37	4,813.8	69	7,814.5	40	4,580.0
電気・電子機器	67	23,567.0	56	15,388.9	60	29,942.1	73	18,569.7	56	28,515.0
化学工業，プラスチック	40	17,583.8	20	7,339.4	21	2,381.5	40	8,116.3	28	12,578.5
サービス，インフラ	10	12,179.4	20	36,239.3	22	5,809.5	34	5,143.5	13	3,908.9
合計	258	115,533.2	164	71,693.3	162	45,571.7	251	55,584.5	162	54,642.0

(出所)『タイ国経済概況(2000/2001年版)』(タイ日本人商工会議所) 135ページ

1位は，米国，第3位はカナダであった。2000年1～9月では日本が²210件(全直接投資件数の36.2%)，金額が³924.3億バーツ(全直接投資額の54.6%)であり，件数金額とも第1位の投資国であった。金額ベースで第2位は米国，第3位はシンガポールであった。

以上の統計からすると，タイの外国投資受け入れの中に占める日本の比重がかなり高く，累積金額からみると第1位の投資国であるという実態が浮き彫りにされている。

内容的には，既存業種の拡大投資がその大半を占め，申請件数のうち，1998年は99.1%，1999年は60.2%，2000年前半では，73.5%が，拡大投資案件となっている。拡大投資の件数が，新規投資を上回った1997年以降，この状況が継続している。

業種的には，輸送機器，機械・金属加工，電気・電子関係の投資件数が，全体投資の約60%を占めており，この傾向は，数年来定着している。この分野の投資への傾斜が，日本の特徴である。1997年以降の特徴として，貿易・

図表 3-1 国・地域別対内直接投資額（認可ベース）

（単位：件，100万バーツ）

		97年		98年		99年		2000年1～9月	
		件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
日	本	220	146,675	158	54,113	188	27,042	210	92,430
米	国	61	88,366	62	18,646	53	46,351	55	30,351
カ	ナ	4	310	9	2,631	3	26,002	3	972
欧	州	74	43,920	100	129,781	68	34,267	93	17,483
	オ ラ ン ダ	12	4,258	22	88,066	18	22,481	14	4,972
	英 国	24	28,460	33	31,380	17	3,919	31	4,968
	ド イ ツ	19	8,606	22	8,606	12	1,868	29	4,903
	フ ラ ン ス	9	1,698	12	181	11	2,829	12	955
	ス イ ス	10	898	11	1,548	10	3,170	7	1,685
韓	国	20	3,965	13	1,836	19	981	13	678
台	湾	56	11,931	69	10,029	86	7,910	101	15,305
香	港	9	1,389	16	5,064	25	1,899	28	6,184
シ	ン ガ ポ ー ル	43	59,028	49	10,647	52	7,003	61	17,597
オ	ー ス ト ラ リ ア	16	4,733	13	2,756	10	1,177	13	2,041
イ	ン ド	5	180	10	10,157	6	1,374	7	8,581
マ	レ ー シ ア	33	4,713	21	4,129	27	3,418	33	5,178
外 国 投 資 計		516	301,596	485	255,070	517	136,060	580	169,248

（出所）『2001年ジェトロ投資白書』日本貿易振興会，186ページ

投資支援事務所事業が含まれるサービス分野の投資が，一定割合（投資件数の10%前後）を占めている。

日本企業は，最近，タイを輸出拠点として重視してきており，輸出志向の拡大投資が増えてきている。『ジェトロ投資白書2001年版』によると，1999年のタイへの日本の直接投資認可件数の64.4%が拡大投資であった。業種としては，電気・電子と自動車・自動車部品の拡張投資が目立ったとしている。¹⁾」

図表 3-2 業種別対内直接投資額（認可ベース）

（単位：件、100万バーツ）

	97年		98年		99年		2000年1～6月	
	件	金額	件	金額	件	金額	件	金額
農水産業・農水産加工	52	7,871.4	56	12,609.5	55	11,666.7	43	17,426.3
鉱業・窯業・基礎金属	22	9,420.5	9	951.2	9	480.8	9	1,482.6
繊維・軽工業	40	5,478.4	68	9,720.8	66	8,515.8	58	10,735.4
輸送機械・一般機械・金属加工	149	28,303.4	70	9,465.8	109	12,542.7	76	8,774.8
電子・電気機器	92	29,871.8	114	59,307.9	127	57,169.1	69	17,127.7
化学工業・プラスチック	89	134,254.3	70	46,331.1	69	35,995.5	58	19,364.0
サービス・インフラ	71	85,452.1	98	116,683.6	82	9,689.3	39	2,202.0
外国投資計	515	300,651.9	485	255,069.9	517	136,059.9	352	77,112.8

（出所）図表 3-1 と同じ

第2節 日本企業のタイへの直接投資戦略の性格に関する実証研究結果

著者調査による²⁾と、日系現地子会社の事業の性格は、輸出が中心の企業が53.4%，現地市場での販売が中心の企業が24.1%，輸出と現地市場共に重視している企業が22.4%であった。以上の結果から、現地市場志向の企業の割合は約4分の1であり、輸出および輸出プラス現地販売の企業の割合は約4分の3となる。

輸出中心の日系企業の性格に関する著者調査によると、「日本とほぼ技術レベルが同一の完成製品の生産拠点である」と回答した企業が49%と最も多かった。以下、「低価格で標準化された完成製品の生産拠点である」と回答した企業が36%、「国際的な部品・工程分業の生産拠点である」と回答した企業が15%、「原材料の供給拠点である」と回答した企業が0%であった。この結果は、極めて興味深い。従来タイ日系企業は、現地での低コスト労働力を活用した低価格で標準化技術の製品の生産拠点としての性格が強いと言われてきたが、近年日本企業のタイ拠点はかなり高度技術で日本とさほど変わらない技術製品の生産拠点に変貌してきている。「日本とほぼ技術レベルが

同一の完成製品の生産拠点である」と回答した企業が49%と最も多かった本結果は、その動きを反映するものであろう。日本とタイとの製品生産のあり方が、それほど技術水準が違わない製品での分業生産になってきているという動きは注目されよう。

以上の結果からすると、タイ日系企業は、事業の性格が輸出拠点という性格が強いという特徴を指摘できよう。その背景について考察しておこう。

第1は、タイ政府の外資政策が近年、輸出奨励政策に大きく舵取りを変化させてきているからである。1997年のアジア経済危機への対応から、タイ政府は各種の外資規制の緩和や輸出奨励策を打ち出した。さらに、2000年にはBOIは新投資奨励策を施行した。同奨励策では、製造業外国資本の出資比率規制の緩和や輸出比率規定を撤廃するなどの規制緩和策を実施した。このようなタイ政府の政策に対応して、日本企業は出資比率引き上げのための投資や輸出拠点としての投資を拡大させてきたのである。

第2は、AFTAをにらんで、日本企業がタイをアセアン地域での主要な生産拠点として重視してきているからである。AFTAとは、1992年の第4回アセアンサミットで合意された、「アセアン自由貿易圏構想」である。その主要目的は、域内の関税障壁や非関税障壁の撤廃等により、域内貿易の活発化、域外からの直接投資と域内投資の促進を計り、域内産業の活性化、国際競争力強化を促進することにある。具体的には、共通有効特惠関税（CEPT；Common Effective Preferential Tariff）により、アセアン加盟国6カ国（タイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、ブルネイ）は、2002年までに原則として域内関税を5%に引き下げる、という内容が合意された。他のアセアン加盟国の域内関税5%への引き下げについては、ベトナムは2003年までに、ラオス、ミャンマーは2005年までに、カンボジアは2007年までに、遅らせる措置をとっている。また、一部の暫定除外品目については、域内関税引き下げのスケジュールを遅らせる措置もとられている。以上のようなAFTAの進展を背景として、タイを東南アジア地域での重要な生

産拠点として新たに捉えなおす動きが進展している。

第3は、タイのサポートインダストリー、裾野産業がかかり発展し、産業集積が進展してきているためである。日系完成品メーカーに誘発されて、多数の部品・素材メーカーがタイに進出してきている。特に、電気・電子産業、自動車産業に関連する多数の日系部品メーカーがタイに進出している。また、タイ現地資本の部品企業をも発展してきている。その意味で、電気・電子産業、自動車産業を中心とした産業において、産業集積が進展してきており、タイの生産基地としての有利さが増してきている。

第3節 タイ日系企業の経営課題と問題点に関する実証研究結果

短・中期的に見た戦略・組織上の重要な経営課題に関する著者調査の結果についてみてみよう。重要な経営課題として「生産コストの削減」をあげている企業が全体の74.1%であり、第1位である。以下、第2位は「品質の向上」で56.9%、第3位は「部品・原材料の現地調達」で36.2%、第4位は「R&Dの強化」および「能力・業績主義的処遇の推進」で共に29.3%、第5位は「現地市場での拡販」で24.1%、第6位は「輸出の増大」で22.4%、第7位は「アセアン地域内での部品調達の拡大」で20.7%、第8位は「現地への意思決定権限の拡大」で17.2%、第9位は「トップマネジメントの現地化」および「現地独自の製品開発力の強化」で15.5%、第10位は「部品供給企業の育成」で8.5%、という順であった。

タイ日系企業が認識している重要な課題が「生産コストの削減」、「品質の向上」、「部品・原材料の現地調達」といった生産に関連する項目を多く挙げていることから、タイ日系企業の重要な経営課題は生産問題であることが伺える。

「現地への意思決定権限の拡大」、「トップマネジメントの現地化」といった経営の現地化に関連するの項目は第8位と第9位であり、タイの日系企業では、経営の現地化を重要な経営課題として認識している割合が少ない傾向

にある。また、「現地独自の製品開発力の強化」も第9位で、現段階ではまだタイ日系企業では現地独自の製品開発力がそれほど重要ではないことを示している。

重要な経営課題として第1位になった「生産コストの削減」に関連して考察しておこう。日本企業のアジア進出において生産コストの比較優位性，すなわちアジア諸国間での各種コスト比較は重要である。現実には、タイの最大のライバル国は中国であり、中国との生産コストの比較は、タイ進出の重要な要因である。タイ、中国、ベトナム、マレーシアの投資コストの比較調査があるのでみてみよう。

図表4は、アジア諸国の主要都市に関する投資コスト比較である。タイは、事務所賃貸料、電気料金に関しては他の国の都市に対してコスト安の傾向があるが、工業団地購入価格、コンテナ輸送料に関してはやや高い水準にある。タイの賃金水準は、マレーシアより安く、中国とベトナムより高い水準である。タイは第三国への輸出拠点、グローバルな生産拠点の位置付けを固めつつあるが、電気・電子産業を核にIT立国を進めているマレーシア、安価な労働賃金と潜在的に巨大な国内市場を持つとされる中国、安い労働賃金で潜在的に優秀な労働力が多数存在するとされるベトナム、との間で外国企業の直接投資受け入れをめぐる激烈な競争が存在している。特に中国はタイの最大のライバルで、中国は産業集積による部品・原材料調達の容易さ、潜在的な巨大な国内市場、技術者層の厚さなどのメリットが指摘されている。タイでは技術者不足が深刻な問題であると指摘されており、タイ日系企業では技術者の豊富な中国に製造拠点を移転する動きも一部にみられる。

第4節 タイでの現地経営における問題点に関する実証研究結果

タイ日系企業の経営上の重要な問題点に関する著者調査結果についてみてみよう。第1位の問題点は、「品質管理」および「外国為替」で50%の企業が回答していた。第2位は「他社との競争激化」で46.6%，第3位は「人事

図表4 アジアの主要都市・地域の投資コスト

		タイ	中国			ベトナム		マレーシア
		バンコク	上海	深州	大連	ハノイ	ホーチミン	クアラルンプール
賃金	ワーカー	147	126-272	70-135	54-195	78-108	76-114	341
	エンジニア	325	181-544	219-458	72-278	197-329	158-274	649
	中間管理職	646	290-906	318-632	62-458	498-574	420-559	1454
	法定最低賃金	3.78/日	51.1/月	66.51/月	37.45/月	43.17/月	43.17/月	-
地価等 (㎡当たり)	工業団地購入価格(㎡ [※])	45.85	25	31.03	46	2.62	2.25	49-99
	事務所賃貸料	10.09	24	14.27	42.66	18-21	14-16	17
公共 料金	電気料金(業務用)	0.04	0.07	0.09-0.12	0.07	0.07	0.07	0.05
	水道料金(業務用)	0.22-0.36	0.15	0.23	0.27	0.21	0.27	0.32
輸送	40ftコンテナ輸送(工場→最寄りの港→横浜港)	1453	911	1380-1685	750	1500	1400	670
税金 (%)	法人税(標準税率)	30	33			20		28
	個人所得税(最高税率)	37	45			50		29
(単位：米ドル)								
ドル換算為替レート		B 43.619	8.2771元			14502ドン		3.8リンギ

(注) ヒアリングベース。またベトナムの工業団地購入価格は、年間のリース料。

ベトナムの電気・水道料金は、製造業向けのもの。

(出所) ジェトロアジア主要都市・地域の投資関連コスト比較(2000年12月調査)

管理」および「関税・税関」で43.1%であった。以下、第4位は「現地での部品・原材料調達」で36.2%，第5位は「経済不況」および「資金調達」で24.1%，第6位は「徴税」で19%，第7位は「労使関係」，「行政の対応」および「現地での販売」で10.3%，第8位は「現地資本パートナーとの関係」で6.9%，第9位は「法律の頻繁な変更と解釈」で5.2%，第10位は「賄賂問題」で3.4%，第11位は「インフラ」で1.7%であった。以上の調査結果について考察しておこう。

第1位の問題点として指摘された「品質管理」については、タイ日系企業の最大の課題と問題が生産に関連する品質の問題なのであろう。特に、日系企業の多くが輸出製品を生産していることから、国際水準の高い品質が要求されるのであろう。

「外国為替」については、本調査で第1位の問題点として上げられた。周知のように、タイは1997年の通貨危機以降、外国為替相場が不安定な状況となっている。1997年以前の外国為替は、中央銀行内に設置された為替平衡資金により米ドルとバーツの為替相場をコントロールするという通貨バスケット制をとっていた。しかし、1996年中ごろから、ヘッジファンドなどの投機筋が大規模なバーツ売りを浴びせるようになり、中央銀行は市場介入によりバーツを買い支えたが外貨準備が底を尽き、通貨バスケット制を廃止し、変動相場制を余儀なくされた。1997年からバーツ安の状況が続いており、1998年1月には、1ドル57バーツの最安値を記録した。1998年から99年にかけてはややバーツが持ちなおし、1ドル36-40バーツ程度で比較的安定して推移した。2000年から現在までは、だいたい1ドル40バーツを超える水準で推移している。現在のタイの為替レートはバーツ安で推移しており、タイ日系企業にとっては輸出が有利の状況となっている。バーツ安は、部品輸入のコスト高になることから、日系企業にとっては日本からの部品輸入削減、および現地での部品調達の拡大や AFTA をにらんだ他のアセアン諸国からの部品輸入が不可欠であろう。

「他社との競争激化」については、本調査で第2位の問題点として上げられた。タイは、近年、多数の日本企業、欧米系企業、アジア・中国企業が進出し、現地企業との競争もあり現地市場をめぐる競争が激化してきている。さらに、日系の輸出企業であっても、多くの競合する日本企業が多数進出している状況である。特に、WTO に加盟した中国との輸出市場をめぐる競争が激しくなっている。

「人事管理」および「関税・税関」問題が第3位であった。日系企業の経

営においてタイという異文化での人事管理が重要であることは当然であろう。このタイでの人事管理については、第2章で詳細に分析する。「関税・税関」については、AFTA 実施に向けて輸入関税率を引き下げており、日系企業においてもそのための対応が求められるのであろう。

次に、日系企業において重要な経営課題でないと回答した項目からみてみよう。「インフラ」問題を指摘した日系企業は、わずか1社（1.7%）のみであった。以下、「賄賂問題」が2社（3.4%）、「法律の頻繁な変更と解釈」が3社（5.2%）であった。

タイの「インフラ」については、日系企業においてあまり問題にしていなことから、タイのインフラについては不満を持っていないことがわかる。「賄賂問題」についても、問題点と感じている企業はわずかで、他のアジア諸国で問題点として指摘されている政府の腐敗、賄賂問題は、タイについて当てはまらないようである。また、「法律の頻繁な変更と解釈」についての不満も少ない。以上の結果からすると、タイのインフラや制度についての評価は決して低くないことが伺われる。

第5節 タイでの現地経営における競争優位に関する実証研究結果

タイ日系企業の経営者が認識している、タイでの現地経営で国際的に競争優位という視点で優れていると考える点は何かに関する著者調査結果についてみてみよう。第1位は、「低廉な人件費」で70.7%の企業が回答した。第2位は「政治の安定性」で41.4%，第3位は「現地市場の将来性」で39.7%であった。以下、第4位は「人的資源の優秀性」で29.3%，第5位は「政府の優遇税制」で20.7%，第6位は「部品・原材料の調達」で19%，第7位は「技術力」で13.8%，第8位は「インフラの整備」で10.3%，第9位は「資金調達」で1.7%，であった。以上の調査結果について考察してみよう。

「低廉な人件費」については70.7%という第2位以下を大きく引き離して、タイの国際的比較優位性は低廉な人件費であると回答している。タイ投資の

大きな魅力は、人件費コストの安さなのであろう。ただ、近年タイの人件費は上昇してきており、タイの人件費はアセアン諸国ではシンガポール、マレーシアより比較優位性はあるものの、インドネシア、ベトナムに比較すると比較優位性は劣っている状況である。現在タイの最大のライバル国は中国である。中国の場合、先進的な大都市の人件費はタイより高いケースがあるが、多くはタイより人件費が安い状況である。この人件費、賃金については、第2章で詳しく分析することにする。

タイの国際的比較優位性に関する第2位の回答は、「政治の安定」であった。タイは、東南アジア地域では珍しく外国の植民地にならなかった国である。タイの政治は、伝統的に王制制度が中心となっており、政治が比較的安定していた。他のアセアン諸国のインドネシア、フィリピン、ミャンマー等の諸国が政治的に不安定な状況であることと比較すると対照的である。タイは、治安に関しても比較的落ち着いている。以上のような、タイの政治的安定性、治安のよさは、タイへの投資の大きな魅力であらう。

タイの国際的比較優位性に関する第3位の回答は、「現地市場の将来性」である。タイは、約6000万人の人口を有し、東南アジア諸国ではインドネシア、ベトナム、フィリピンに次ぐ人口規模を持つ。近年、タイ人の所得水準も上昇し、アセアン諸国の中では大きな国内市場となっている。また、外国企業を中心とした電子・電気、機械、自動車分野を中心とした外国メーカーの直接投資が拡大し、それにつられて外資系部品・素材メーカーが多数進出してきており、これらの業種を中心とした産業集積が進展している。完成品メーカーへの部品供給市場も急拡大しており、市場規模も拡大してきている。さらに、AFTAをにらんで、タイがアセアン地域での製品輸出、部品輸出の拠点となっていており、アセアン市場でのタイの重要性は高まってきている。以上のような背景から、タイ市場の将来性を評価しているのであろう。

第2章 日系企業の人的資源管理

第1節 タイ日系企業の報酬制度

(1) 賃金制度

タイ日系企業の賃金制度についてみてみよう。

工員というブルーカラーの職種では、時給・日給を基本とした賃金制度を採用している日系企業の割合は49.1%、週給を基本としている企業は1.8%、月給を基本としている企業は49.1%であった。

事務職、技術職、管理職というホワイトカラーの職種では、ともに月給を基本とした賃金制度を採用している日系企業の割合は100%であった。これらの職種で、週給、年俸を基本にしている日系企業は皆無であった。

以上の調査結果からすると、ブルーカラーとホワイトカラーが月給制度として同一の賃金制度を持つ日系企業が約半数存在するのに対して、ブルーカラーとホワイトカラーが違った賃金制度を持つ日系企業が約半数存在する。日本においては、ブルーカラーとホワイトカラーが月給制度として同一の賃金制度を持つという身分の均一性という傾向が強い。この日本的な身分の均一性という色彩の強い賃金制度のタイへの経営移転については、約半数の日系企業が実施していないことになる。

国際比較の視点でみると、賃金制度においてブルーカラーとホワイトカラーの賃金制度がほぼ同一な身分の均一性を重視する類型、および賃金制度が異なる身分の均一性を重視しない類型が存在する。前者の代表的国は日本であり、後者はイギリス、オーストラリア、アメリカといったアングロサクソン諸国である。アングロサクソン諸国を代表とするブルーカラーの時給・日給・週給を基本とする賃金制度の基本的思想は、特定の一定期間での特定な職務 (job) 遂行に対して支払われるという考え方である。これに対して、日本を代表とするブルーカラーの月給化という思想は、特定企業に長期定着

する中で、無限定的な職務内容での労働に対する報償の性格を持つものである。

本調査結果によると、タイ日系企業において日本的なブルーカラーの月給化という経営制度を移転している企業がおよそ過半数存在している。なぜ、タイ日系企業の半数がブルーカラーの月給化を実施しているのでしょうか。タイ日系企業においてブルーカラーの月給化は、ブルーカラー従業員に対して日本的な特定企業に長期定着する中で無限定的な職務内容での労働を志向する場合、より適切な制度となろう。タイの日系企業の労働組合は、企業別組合が一般的であることから、ブルーカラーとホワイトカラーが同一の月給化を基本とした賃金制度は抵抗がないであろう。

本調査結果で次ぎに興味深いのは、タイ日系企業において、事務職、技術職、管理職というホワイトカラーの職種で年俸を基本にしている企業は皆無であったことである。タイの欧米系外資企業では、優秀なホワイトカラーの採用と処遇のために高額な年俸制による報酬制度が存在していることから、タイ日系企業においても有能な人材の確保のために年俸制の採用を今後検討すべきであろう。

(2) 賞与

タイ日系企業において賞与を支給している企業が96.3%と、大多数の企業が支給しているという結果となった。平均支給月数は、平均で1.92ヶ月分である。支給月数が最も多いのは2ヶ月分で22.2%の企業であり、次が1ヶ月分で20.4%の企業である。年間支給回数は、1回が最も多く71.4%の企業であり、次は年2回で28.6%の企業である。「賞与支給額の内、査定による個人格差は何%ありますか」という質問に対する回答結果をみると、平均では22.9%である。査定による賞与の個人格差は、10%と回答したのが最も多く19.1%の企業であり、次は20%と回答したのが17%の企業である。個人格差が0%と回答した企業は、6.4%のみであった。

以上の結果について考察してみよう。まず注目すべきは、タイ日系企業において賞与（ボーナス）制度が定着していることである。アングロサクソン諸国では、ブルーカラーに対してボーナス制度が定着していない傾向にあることを考えると、このタイ日系企業のボーナス制度は日本的な経営制度のタイへの移転とも言えよう。ただ、ボーナスの支給額は年間平均で2ヶ月弱であり、またボーナスの支給回数は年1回とする企業も71.4%と多いことから、日本と比較すると賃金に占めるボーナスの比重が低い傾向にある。次に興味深いのは、ボーナスの支給において、タイ日系企業の大多数が個人別に査定を行っていることである。アングロサクソン諸国では、ブルーカラーに対して査定を行っていない企業もかなり存在することから、タイ日系企業におけるボーナス査定の実施が定着していることは注目されよう。日系企業のボーナスに対する考え方は、会社の業績に対する還元、および個人別人事査定に基づくインセンティブという性格を持つのであろう。

（3）賃金決定における業績評価の実施

タイ日系企業に対する「賃金決定において、個々の正社員に対して業績評価（勤務評定、査定）を実施していますか」という質問に対する回答結果は、工具について実施している企業は90.9%、事務職では96.4%、技術職では96.3%、管理職では98.2%であった。

以上の結果から、ブルーカラーの工具の業績評価実施率は、事務職・技術職・管理職といったホワイトカラーの職種よりやや低いですが、それでも90.9%と高率である。このように、タイ日系企業において、ブルーカラー従業員への業績評価実施率が高いという回答結果の背景として以下が考えられよう。

第1は、日本ではブルーカラーに対する業績評価の実施が一般的であることから、この日本の経営制度の移転という形で捉えることが出来よう。日本のこの制度は、アングロサクソン諸国では、ブルーカラーへの業績評価の実施が一般的でないことと対照的である。

第2は、タイでは労働組合の歴史が短く、かつ労働組合の力がそれほど強くないため、ブルーカラーへの業績評価制度の導入に対する組合の抵抗が少ないという点も指摘できよう。また、タイ日系企業の労働組合形態は、職種別・産業別ではなく企業別が多いということも業績評価の導入がスムーズにいった理由として挙げられよう。

著者の聞き取り調査によると、タイ日系企業の業績評価の様式は日本の本社と同一ではなく、現地に合わせて変更しているケースが多いようだ。具体的には、日本での様式を簡約化したり、評価ウエイトを変えたり、新たに評価項目を加えたりしているようである。

(4) 賃金の年功給的・業績給的性格と定期昇給制度

タイ日系企業の賃金制度は年功給的傾向か業績給的傾向かに関する回答結果についてみてみよう。工具については、年功給的が38.2%、業績給的が16.4%、どちらとも言えないが40%であった。事務職については、年功給的が36.4%、業績給的が27.3%、どちらとも言えないが36.4%であった。技術職については、年功給的が38.9%、業績給的が27.8%、どちらとも言えないが33.3%であった。管理職については、年功給的が29.1%、業績給的が41.8%、どちらとも言えないが29.1%であった。

タイ日系企業に対する「制度的に原則として一定の昇給を保証する定期昇給制度が存在していますか」という質問に対する回答結果は、実施している企業は45.5%であった。

以上の結果について分析してみよう。ブルーカラーの工具、事務職、技術職ともに、年功給的・業績給的かどちらとも言えないが33-40%と多いことから、必ずしも明確に区別できないのであろう。ただ工具、事務職、技術職ともに、36-38%の日系企業は年功給的であると回答しており、賃金において年功的要素も一部導入しているのであろう。管理職においては業績給が41.8%と他の職種に比較してやや多いことから、管理職は他の職種より業績

給的なのであろう。

定期昇給制度に関する回答結果は、実施している企業は45.5%であった。定期昇給制度は勤務年数・年功的要素を考慮する制度である。半数弱のタイ日系企業では、何らかの形で勤務年数・年功を考慮した賃金構造になっているのであろう。

著者の賃金に関する聞き取り調査によると、タイ日系企業の賃金制度は以下が代表的なようである。第1は、日本的な職能資格制度に基づいた厳密な職務等級表を作成し、学歴、経験、勤務年数、業績等により職務等級を基礎とした賃金体系を構築している企業である。このような企業は、タイ進出の歴史が長く、グローバル企業として世界的に展開している大企業が多いようである。第2は、同一の職務・職種について賃金の幅を決めた賃金表を作成し、経験年数、業績評価に基づいて賃金表の範囲内で賃金を決定する企業である。この賃金制度はあまり複雑にならないため、タイ進出の歴史が浅い企業、中堅・中小企業、および一部の大企業でも採用されているようである。

(5) 手当、インセンティブ

タイ日系企業の手当に関する回答結果についてみてみよう。割合の多い順にみると、食事手当および精皆勤手当が58.9%，資格手当が52.6%，通勤手当が37.5%，役職手当が24.6%，通勤手当が37.5%，住宅手当が23.2%，勤続手当が17.9%，家族手当が10.5%，生産性手当が3.6%，であった。その他の手当として「シフト手当」，「遠隔地手当」，「交代手当」，「昼食手当」，「夜勤手当」を回答した企業もあった。

以上の結果について考察してみよう。タイ日系企業においては住宅手当や家族手当といった生活給的特徴を持つ手当を支給していく企業は少ない。勤務成績，資格，地位。通勤といった仕事に関連する手当の支給が多い傾向にある。昼食については，食事手当や昼食支給といった何らかの援助をしている企業は多い。長期勤続者を優遇する勤続手当を支給している企業が17.9%

存在することが注目される。アングロサクソン諸国の企業では、住宅手当や家族手当といった手当が存在していないケースが一般的であるのに対して、日本の企業では、かなりの企業が生活給的な住宅手当、家族手当を支給している。タイにおいては、日本で一般的なこのような生活給の手当制度の経営移転はそれほど進んでいないことになる。

タイ日系企業に対する「正社員に対するインセンティブとして以下の制度を導入していますか」という質問に対する回答結果は、「能力給・業績給の導入」が17.9%、「従業員持ち株制」が1.8%、「会社利益の一定割合の配分」および「従業員の独立への支援」が0%であった。その他のインセンティブとして「財形年金（ポロビデント・ファンド）」、「退職金」を回答した企業もあった。能力給・業績給以外のインセンティブ制度の導入は極めて少ないという結果である。従業員持ち株制については、タイ日系企業が株式を公開していないケースが多いこと、日本側100%株式所有のケースがかかりあること、また合併企業の場合でも日本側と現地側オーナー以外は株式を持っていないケースが多いこと、等の理由から採用している企業が極めて少ないのであろう。他のアジア諸国の一部、中国ベトナム等の国で、従業員持ち株制を採用している企業も増えてきていることから、タイ日系企業においても従業員のインセンティブのために持ち株制導入を検討してもよいであろう。

（6）解雇と長期雇用、離職率

タイ日系企業に対する「かなりの従業員をレイオフ（解雇）した経験がありますか」という質問に対する回答結果は、「ある」が22.8%、「ない」が77.2%であった。解雇した経験があると回答した企業についてその時期を尋ねたところ、1982年が1社、1993年が1社、1996年が1社、1997年が4社、1998年が4社、1999年が2社、であった。また、解雇人数を尋ねたところ、50人以下が5社、50-200人が6社、500人が1社、1000人は2社であった。レイオフを実施した時期は、1997-98年のタイ通貨危機の時期で最も多いこ

とになる。

またタイ日系企業に対する「原則として正社員を解雇せず、長期雇用を維持しようとしていると思いますか」という質問に対する回答結果は、「思う」が70.2%、「思わない」が15.8%、「どちらとも言えない」14%であった。以上の結果からすると、タイ日系企業の約3分の2は、長期雇用を維持しようとしていることがわかる。

タイ日系企業の離職率に関する結果をみてみよう。現場ワーカーの年平均離職率は11.5%であった。回答企業52社の中で、1%以下の企業が6社、1-5%の企業が30%の企業が21社存在するのに対して、30%台の企業が3社、70%台の企業が2社存在し、企業による離職率はかなりの分散があり、格差があることがわかる。離職率の最頻値は、10%で11社であった。事務職についての年平均離職率は3.9%であった。回答企業52社の中で、1%以下の企業が19社、1-5%の企業が23社、10%の企業が9社、17%の企業が1社であった。

(7) 配置転換と昇進

タイ日系企業に対する「原則として正社員を他部門、他職種を含めた配置転換を定期的に行っていると思いますか」という配置転換に関する質問に対する回答結果についてみてみよう。現場ワーカー（工員）については、「思う」が13.8%、「思わない」が65.5%、「どちらともいえない」が19%であった。事務職については、「思う」が10.3%、「思わない」が74.1%、「どちらともいえない」が12.1%であった。技術職については、「思う」が17.5%、「思わない」が66.7%、「どちらともいえない」が14%であった。管理職については、「思う」が19%、「思わない」が69%、「どちらともいえない」が12.1%であった。

以上の結果から、現場ワーカー（工員）、事務職、技術職、管理職ともに、他部門、他職種を含めた配置転換を定期的に行っていない企業が多いよう

ある。特にこれらの職種の中で事務職については、他職種・他部門へ配置転換を行っていないとする企業が74.1%と最も多かった。タイ日系企業のブルーカラーは、どちらかと言うと多様な職種・技能を経験させるというより、特定の技術・技能と職種・技能に就かせるという傾向が強いようである。

タイ日系企業に対する「従業員の内部昇進（企業内での昇進）を重視し、現実には内部昇進が一般化していると思いますか」という昇進に関する質問に対する回答結果についてみてみよう。現場ワーカー（工員）については、「思う」が51.7%、「思わない」が29.3%、「どちらともいえない」が15.5%であった。事務職については、「思う」が65.5%、「思わない」が19%、「どちらともいえない」が13.8%であった。技術職については、「思う」が63.8%、「思わない」が17.2%、「どちらともいえない」が17.2%であった。管理職については、「思う」が67.2%、「思わない」が19%、「どちらともいえない」が13.8%であった。

以上の結果から、現場ワーカー（工員）、事務職、技術職、管理職ともに、内部昇進を行っている企業が多いようである。特にこれらの職種の中で、管理職については内部昇進を行っているとする企業が67.2%と最も多く、現場ワーカーについては内部昇進を行っているとする企業が51.7%と最も少なかった。タイ日系企業のホワイトカラーは、どちらかと言うと内部昇進が多く、ブルーカラーについては内部昇進が多いもののホワイトカラーに比較するとその割合は低いようである。

著者の聞き取り調査によると、タイでの生産現場のワーカーは、2つの階層が分離しているようである。第1の階層は実際に作業をしている単能工を中心としたワーカーである。この多くは学校で技術教育を受けてない比較的低学歴の労働者である。第2の階層は、中等レベルの技術教育を受けたワーカーおよび現場での勤務経験が長いベテラン工であり、生産現場での監督職やテクニシャン（補修工）のワーカーである。現場で実際に作業を受け持つワーカーが職長・管理職のような監督的職種に昇進するケースもあるが、そ

の他に内部昇進ではなく外部から採用されて監督職に就くといったケースもあるようである。テクニシャン（補修工）については、現場のワーカーが昇進するケースは少なく、多くは違った職種として採用されるケースが多いようである。

（８）教育訓練

タイ日系企業の教育訓練制度・プログラムに関する回答結果についてみてみよう。回答の多い項目順に挙げると「日本本社への海外派遣研修」が74.1%，「新入社員集合研修」が58.6%，「階層別集合教育訓練」が46.6%，「社内職業教育プログラム」が36.2%，「制度的 OJTプログラム」が31%，「社内教養講座」が25.9%，「新任管理職集合研修」が19%，「通信教育，夜間学校等への金銭的援助」が13.8%，であった。

以上の結果からタイ日系企業の約4分の3が、日本への海外派遣訓練を実施していることになる。日本への派遣訓練は、日本政府の支援もあり、タイ日系企業ではかなり定着しているのであろう。著者の聞き取り調査によると、日本への研修終了後に会社を辞めるケースも散見され、この点で不満を持つ日系企業幹部もいる。しかしながら、日本への派遣研修は、タイの技術レベルアップという大局的視点にたって考えるべきであろう。タイ日系企業では、「新入社員集合研修」，「階層別集合教育訓練」，「社内職業教育プログラム」といった社内教育訓練もかなりの割合で実施されており、社内での教育訓練を重視している姿勢をうかがえる。

（９）労働時間と休日

1週間の所定内労働時間に関する回答結果についてみてみよう。最も多いのは、週48時間で40%，以下は40時間18.2%，44時間10.9%，42時間5.5%，となった。なお、所定内労働時間を51時間と回答した企業が2社、56時間と回答した企業が1社、60時間と回答した企業が1社あった。

休日形態を見ると、隔週週給2日制が最も多く35.1%、週休1日制24.6%、完全週休2日制22.8%の順であった。その他の休日制度として、月1回土曜日休が7.1%、年250日勤務が3.6%、年282日勤務が1.8%、あった。

タイでは、以前は、原則として週48時間労働であるが、商業のような特定の業種の労働者については特例として1週間の所定内労働時間が54時間以内という規定があった。1998年に改定された労働者保護法では、すべての労働者の労働時間を週48時間以内と規定した。本調査結果では週48時間労働が40%と最も多いことから、タイ日系企業ではかなりの割合で労働法上限である週48時間労働制を採用していることになる。週40時間労働制を採用している企業も18.2%存在し、一部の先進的日系企業では先進国並の労働時間短縮を実現していることがわかる。本調査で所定内労働時間を51時間と回答した企業が2社、56時間と回答した企業が1社、60時間と回答した企業が1社あったが、これらの企業は工場のシフト従業員の労働時間に関して所定内と所定外労働時間を合計した拘束実労働時間を記入したものと推察される。

休日の結果を見ると、完全週休2日制の企業は22.8%であることから、先進諸国では一般的である週休2日制がタイではまだ普及していないことがわかる。

タイのライバル国である中国では、所定内労働時間が週40時間と規定されていることから、労働時間に関してはタイのほうに優位性があることになる。先進諸国では、週40時間労働制が一般的であることから、タイにおいても経済発展につれて週40時間労働制へ移行していく可能性が高いであろうと思われる。

(10) 福利厚生

タイ日系企業の福利厚生に関する回答結果についてみてみよう。回答の多い項目順に挙げると「ユニホームの支給」が91.2%、「通勤バス」が76.8%、「慶弔金規定」が73.7%、「懇親旅行」が54.4%、「昼食の完全支給」が33.3%、

「貸付金制度」が31.6%、「社員住宅」が12.3%、「独身寮」が10.5%、「保養所」が5.3%、であった。その他の福利厚生として「パーティー」が3社、「昼食米支給」が2社、「医療補助」、「食事補助」、「新年会」、「診療所」が1社、回答した企業もあった。

アジアの日系企業では、「ユニホームの支給」と「通勤バス」についてはかなり一般化しており、タイでも同様のようである。著者の聞き取り調査では、中国においてはかなりの日系企業では「独身寮」を設けているようであり、中国に比較するとタイにおいては独身寮の設置割合は低いようである。

(11) オフィスレイアウト

タイ日系企業に対する「オフィスレイアウトについてお聞きします。個室を持つのはどの階層からですか」という質問に対する回答結果は、「課長クラス」が0%、「部長クラス」が8.8%、「取締役クラス」が21.1%、「社長クラス」が36.8%、「どの階層も個室はない」が28.1%であった。

以上の結果からすると、タイ日系企業は個室をあまり持たない大部屋主義のオフィスレイアウトを採用している傾向があるようである。タイ日系企業においては、日本的な特徴である大部屋式オフィスレイアウトがかなり移転しているようである。著者の聞き取り調査によると、現地人の大部屋式オフィスレイアウトに対する評価は、抵抗がなくむしろコミュニケーション上好ましいという人がある反面、管理職や経営者レベルの幹部についてはステータス保持やプライベート重視のため抵抗を感じるという人もおり、評価が分かれている。ただ、タイへの大部屋式オフィスレイアウトの経営移転は、アングロサクソン諸国に比較すると抵抗が少なく、現実に移転されているケースが多いようだ。

(12) 労使関係

タイ日系企業に対する「貴社に労働組合が存在しますか」という質問に対

する回答結果は、「はい」と組合が存在していると回答した企業は33.3%、「いいえ」と組合はないと回答した企業は66.7%であった。組合が存在すると回答した企業の中で組合形態を尋ねると、「企業別組合」が84%と最も多く、「職種別組合」および「産業別組合」が5.2%であった。

タイ日系企業に対する「過去3年間の間にストライキがありましたか」という質問に対する回答結果は、「あった」が12.5%、「なかった」87.5%であった。ストライキがあったと回答した企業に、「具体的に何回ありましたか」と尋ねたところすべての企業が「1回」と回答した。

マクロ的にみたタイの労働組合の特徴として以下を指摘することが出来る。第1は、組合組織率が1999年の統計では2.2%と著しく低いことである。第2は、組合形態として企業別組合が多いが、上部団体として全国組織のナショナルセクターとしての労働組合協議会に加盟している形が多いことである。以上のようなタイの労働組合環境を背景として、タイ日系企業においては組合組織率は33%、企業別組合が84%という結果となっている。

(13) 人事管理上の問題点

タイ日系企業に対する「現在の人事・労務管理上の重要な問題点は何ですか」という質問に対する回答結果についてみてみよう。回答の多い項目順に挙げると「優秀な管理者の不足」が68.4%、「優秀な技術者の不足」が56.1%、「現地人従業員の仕事能力」が35.1%、「優秀な現地人採用の困難性」が25%、「優秀な大卒者採用の困難性」が22.8%、「賃金上昇」が19.3%、「労働組合問題」が14%、「高い離職率」および「労働時間・休日問題」が3.5%、「住宅政策」が1.8%、「女性雇用問題」および「人種による雇用問題」が0%であった。

以上の結果から、タイの人事管理上の問題点は、「優秀な管理者の不足」、「優秀な技術者の不足」、「現地人従業員の仕事能力」、「優秀な現地人採用の困難性」、「優秀な大卒者採用の困難性」といった、タイの労働力の質と量に

関する問題が上位を占めていることがわかる。すなわち、タイの最大の人的資源管理問題は、人的資源の開発、教育だといえよう。特に、タイの場合、技術者の不足を問題視する声が多い。これに対して、「人種による雇用問題」を挙げたのは皆無であったことから、他のアジア諸国の1部で問題とされる雇用に関する人種問題が少ないことはタイの人的資源管理の優位性であろう。

おわりに

本稿は、中間報告的な内容のため残された研究課題もまた多い。

第1の研究課題は、戦略、人的資源管理以外の分野に関する調査研究である。海外における日系企業研究において、生産、研究開発、マーケティング、組織・組織行動といった分野も重要な領域である。企業経営全般に対する調査研究が今後必要となろう。

第2は、タイにおける現地企業、欧米系企業、アジア系企業の比較印象である。本稿では、日系企業のみが分析の対象となったが、今後は、タイにある現地資本企業、および日系企業以外の外資系企業、例えば欧米系企業やアジア系企業への調査研究が必要であろう。このような比較研究を通じて外国での日系企業の経営行動が理論的・実証的に解明できよう。

第3は、現地企業経営に関するケース研究である。現在まで、著者はタイの日系企業への聞き取り調査を継続中であるが、今後このような調査をさらに進展させ、ケース研究の蓄積を行いたいと考えている。

第4は、他のアジア諸国との比較研究である。本稿では、アジアの企業経営として、タイのみを対象として考察した。現在まで、著者は中国、ベトナム、ミャンマー、マレーシア、シンガポール、フィリピン、台湾、インドネシア等のアジア諸国への調査研究を継続中であるが、今後は、さらにアジア諸国間での理論的・実証的な比較研究を行いたいと考えている。

注

- 1) 日本貿易振興会『2001年ジェトロ投資白書』日本貿易振興会，2001年，190ページ。
- 2) 本調査は，2000-2001年にタイの日系企業295社を対象としたアンケート用紙を郵送し63社から回答を得た。その結果を分析したものである。