

# 組織力を高める外国人材活用―「違い」を価値に変える6段階理論 - 第9回・完 タイにおけるSTHC社（住友電気工業グループ）のケース

小平達也 こだいら たつや

グローバル人材戦略研究所 所長、株式会社ジェイエーエス 代表取締役社長

## はじめに

6段階理論における各段階（理解・信頼・提案・展開・深化・文化）と段階間の五つの移行・変化（①外国人社員の適応／②ラインマネジメントの高度化／③制度による創造促進（知識移転）／④制度の高度化／⑤組織変革）の事例を紹介しているが、今回は海外における6段階理論の適用事例としてタイにおけるS.E.I. Thai Holding Co., Ltd.（住友電気工業グループ）のケースを取り上げる。

### ◎ご協力いただいた方々

S.E.I. Thai Holding Co., Ltd.（住友電気工業グループ）

Human Resources & General Affairs Manager 篠永剛氏

※部署名、肩書き、年次は取材当時のもの

## ■タイに進出する日系企業の動向とS.E.I. Thai Holding Co., Ltd.（住友電気工業グループ）

バンコク日本人商工会議所には1300社を超える日系企業が会員登録をしており、在外日本人商工会議所としては世界最大規模である。自動車をはじめとする日系企業の取引先が集積しており、市場規模・成長性ともに高いというメリットがある一方で、調達コストや従業員の賃金上昇、人材の採用難

といった問題もはらんでいる。

住友電気工業グループは、アジア・アメリカ・欧州など世界30数カ国に約300社、18万人を超える社員を有しており、タイには20社以上が進出している。S.E.I. Thai Holding Co., Ltd.（以下、STHC社）はタイで事業展開をしているグループ企業向けの財務センターとして1997年に設立され、その後、シェアードサービスとして人事、情報システム部門を設立しサポートの幅を広げてきた企業である。

タイ国内の近年の傾向として、労働市場における賃金相場の高騰から、キャリア採用者の希望給与が勤続の長い既存社員の給与よりはるかに高く、優秀な人材の確保が非常に困難になっている。グループ会社内における賃金体系の市場相場への適応について、「すぐには難しくても、絶対に確保しなければならない優秀な社員を特定し、3年程度時間をかけて取り組めば対応は可能」と篠永氏は語る。

タイの労働法制も日本とは全く異なるものであり、例えば成人男性による「出家休暇」の取得など独自の社会慣習も存在する。出家期間は約3カ月間が望ましいと一般的には言われているが、多くの出家者は成人式的な通過儀礼として行うことが多いため、実際には数週間程度で出家を終える。この出家休暇の扱いに対し、有給休暇として対応している企業もあるが、多くのタイ企業では無給休暇として対応していると言われており、STHC社ではタイ企業に準じ無給休暇としている。これは一例ではあるが、こうした文化・慣習の違いもあり、日本の人事制度を持ってきてそのまま適用することは難しい。

社内で使用する言語に関して、STHC社の場合、社内公用語は英語で対応しているものの、多くの製造会社では特にオペレータークラスのタイ人はタイ語しか話せない社員が多く、日本語もしくは英語の通訳を介するのが一般的である。駐在員の中にはタイ語を習得する者もあるが、簡単な日常会話ができるようになるには早くても2～3年はかかると言われている。

また、タイ人には遠慮深い気質があり、直接の意見対立を表面化させることを避ける、議論などにより自分の意見を相手にぶつけることをしないなどという傾向もある。さらに、タイだけに限らないことであるが、人前で叱るというようなことはタブーであり、この点も注意が必要である。

日本人駐在員が提案する内容に対して、タイ人社員から「このように変更したほうが望ましい」など方法論についての修正提案はあるものの、そもそもの内容自体が提案されることは少ない。これに対応する方法として、篠永氏は次のように語る。

「マイクロマネジメントをやめて、必要以上の管理は行わず任せられることは思い切って任せる、という対応手法もあります。もちろん『放任』するのではなく、仕事や行動に対するフィードバックは行い、自発的な行動を促すことが肝要です」

STHC社はタイで事業展開をしているグループ企業に対し、シェアードサービスとして人事、経理、情報システムといったコーポレート機能を提供することを目的としているため、グループ企業の経理担当者が集まり、情報を共有するような機会を提供している。最近では、STHC社が採用した社員をグループ会社に出向させて、将来は別のグループ会社に出向させる、ということ念頭に採用・配置の取り組みが始まっているところである。日本からの駐在員に関しては他の国と同様に、ローカル

スタッフを後任者として育成することや駐在員同士重なる期間を設け、異動後もマネジメントの継続性を保つことなど対応が必要であるという。

## ■「未来を創造する組織マネジメント—違いを価値に変える6段階理論—」による考察

本事例が対象とするタイでは、シンガポールと同様にASEAN全体を見据えた地域本社の誘致に取り組み始めている。また、今後少子高齢化も進むことから1人当たりの生産性をいかに向上させるかという問題を抱えている国である。「未来を創造する組織マネジメント」各段階の特徴・課題について以下のとおり紹介する。

### 【第1段階「理解」の段階（過去に適應する企業）】

「理解」の段階では、主にその国・地域における労働法制や慣習に基づき、企業が制定する制度への適應を対象としている。賃金体系の市場相場への適應については前記のとおり、「絶対に確保しなければならない優秀な社員であれば、3年程度時間をかけて対応」する方針であるという。また、出家休暇についてSTHC社では現地企業に準じて無給休暇としているが、これも制度に関する理解を促し、説明責任を果たしている結果であると考えられる。

### 【第2段階「信頼」の段階（過去に適應する職場）】

STHC社においては社内でのコミュニケーションは英語で対応しているものの、タイでは一般的には、シンガポールのように英語をしゃべることのできるスタッフは少なく、そもそもの意思疎通で苦労することがあるようである。また、タイではお互いに遠慮し、はっきりと口にしない文化があり、特に立場の上の人間との議論を避ける傾向にある。また、フィードバックについてもネガティブな内容の場合は、人前で「叱る」のではなく、個別に「諭す」といったアプローチが望ましいと考えられている。

### 【第3段階「提案」の段階（未来を創造する職場）】

日本人駐在員の提案する内容に対して、タイ人社員からは方法論についての修正提案はあるものの、そもそもの内容自体が提案されることは少ないという。このため、マイクロマネジメントをやめて、任せられることは思い切って任せるといった対応手法も実施している。

### 【第4段階「展開」の段階（未来を創造する企業）】

STHC社ではグループ企業の経理担当者が集まり、情報を共有するような機会を提供しており、これが知識移転の場ともなっている。また、STHC社が採用した社員を出向させてグループ会社間で活用することを念頭に置いた採用・配置の取り組みも始まっている。

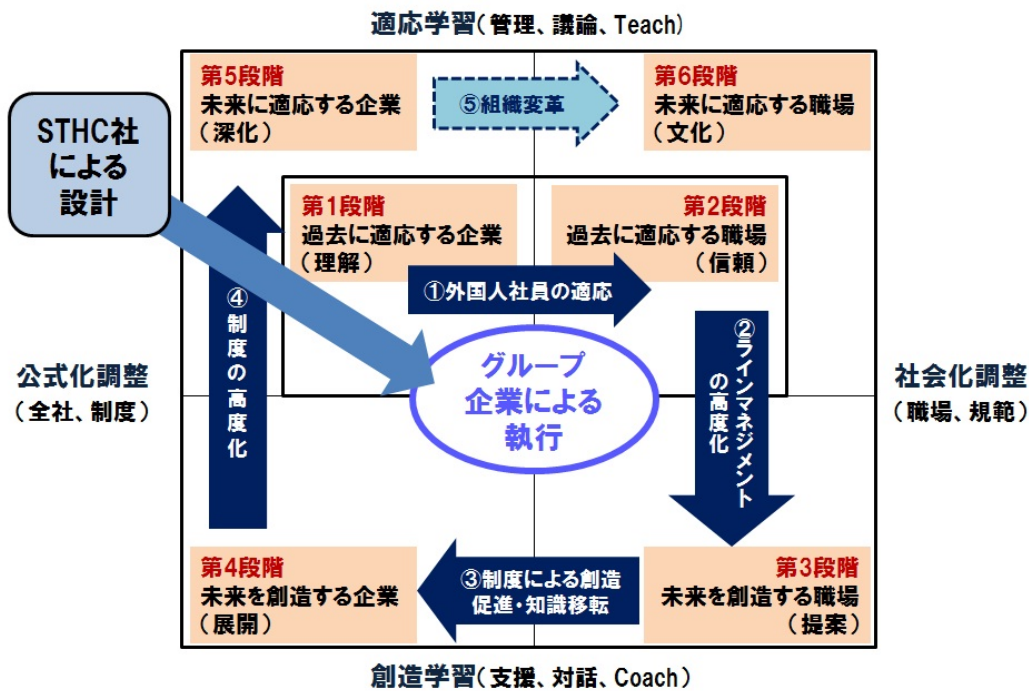
一方、駐在員同士の知識移転については他の国同様、ラインマネージャーである駐在員がよく変わり、また引き継ぎなどにも十分時間が取れないなど課題がある。これに対し、STHC社ではローカルスタッフを後任者として育成することや、駐在員同士重なる期間を設けることなどにより対応をしている。

段 階	特徴・課題
<b>第1段階</b> 「理解」の段階 （過去に適応する企業）	・出家休暇等への対応・賃金体系の市場相場への適応
<b>第2段階</b> 「信頼」の段階 （過去に適応する職場）	・ネガティブフィードバックは個別に行う（人前では行わない） 【課題】 ・英語によるコミュニケーションの難しさ ・お互いに遠慮し、はっきりと口にしない文化、特に上に対して議論を避ける傾向
<b>第3段階</b> 「提案」の段階 （未来を創造する職場）	・日本人駐在員の提案内容に対して、方法論の修正等の提案はあるものの、そもそもの内容自体が提案されることは少ない ・必要以上の管理は行わず、任せられることは思い切って任せるという手法により対応
<b>第4段階</b> 「展開」の段階 （未来を創造する企業）	・経理担当者が直接指導（集まる場の提供） ・STHC社が採用した社員をグループ会社に出向させ活用 ・駐在員同士の引き継ぎへの対応（ローカルスタッフの後任者選任、駐在員同士重なる期間を設ける）

## ■STHC社における特徴・課題

本事例で取り上げたSTHC社はタイで事業展開をしているグループ企業に対し、シェアードサービスとして人事、経理、情報システムといったコーポレート機能を提供することを目的としている。6段階理論に当てはめると、通常本社人事部門の役割に該当するのが、STHC社であり、ラインマネージャーに該当するのがグループ各社という構造としても理解できる。また、日本と異なる「理解」「信頼」の段階を乗り越えつつ、タイに進出しているグループ企業間で知識移転を行っている「展開」の段階を意識している点に特徴がある。

今後の課題としては、第5段階「深化」の段階としてグローバル人事データベースの整備等が挙げられるであろう。各国拠点の幹部クラス以上を把握し、グローバルで最適な配置を進めることを見据えて導入されるグローバル人事データベースなど、グローバル、リージョナルにおける制度的統合は全体最適を踏まえた取り組みと言える。ただし、その一方で各ローカル拠点にとっては、優秀人材の定着を促進できるというメリットとともに、即戦力となる人材をグループ内の別法人に引き抜かれるかもしれないという懸念をもちらんでいる。このため、グループ企業間、社内ともに丁寧な調整・コミュニケーションを図っていくことが求められると考えられる。



本連載「組織力を高める外国人材活用—『違い』を価値に変える6段階理論」では全9回にわたり、多様性という「違い」を実際にどのように価値に変え、変化に対応する組織となっていくのか——という組織イノベーションの具体的な方法論について事例を踏まえ紹介をしてきた。

本連載で主に対象としたのは外国人材であるが、6段階理論の考え方は国籍の違いだけでなく、地域、民族、宗教、言語、性別、世代等が既存の組織における多数派と異なる、すべての「異文化人材」が対象となり得るものである。そして「異文化人材」の活用においては「適応学習か創造学習か」「公式化調整か社会化調整か」という、相反するものを束ね6段階のステージによってそれぞれを使い分けることが求められる、職場上司の「異文化マネジメント能力」が要となるという点を再度強調して連載を終えることにしたい。



**小平 達也** こだいら たつや  
 グローバル人材戦略研究所 所長  
 株式会社ジェイイーエス (Japan Active Solutions) 代表取締役社長

日本企業のグローバル展開を組織・人材マネジメントの側面から支援をしている。厚生労働省、文部科学省ほか政府関係機関の有識者会議座長・委員、大学院講師なども務め、幅広く活動。外国人材の採用・活用について、豊富な経験に基づく独自ノウハウと100の事例を収録した『＜グローバル採用の教科書＞外国人社員 採用・活用ハンドブック』（ジェイイーエス刊）は、グローバル化を進める各社人事部にとって定番アイテムとなっている。

URL=<http://ja-sol.jp/> Tel: 03-3403-0528