

タイ大丸 (B)

5

タイ大丸は 1964 年の開店以来順調な営業をつづけて来たが、1972 年秋、タイ学生を中心とする反日ボイコット運動の目標とされた。その経験にかんがみタイ大丸の経営者は営業面のみならず、従業員関係でも見直しが必要だと感じていた。

人事・組織の問題点

10

1973 年 5 月、タイ大丸代表取締役本田店長は人事・組織面の問題点について次のように語った。

「本年度の最大目標としてタイ従業員の能力開発・育成をあげております。以前から努力して来たつもりですが、成果としてあまり上っていないのが実情です。反日ボイコット運動の報道をうけて、内地では“現地人の登用だ”，“日本人の削減だ”と公式論的な反応が声高に叫ばれているようですが、言われなくても、我々は毎日それで頭を悩ましているのです。あまりさわがれると，“日本人は口では言いながら、実際にはやらんじゃないか”と追及されて、能力がなくても重要な地位につかせなければならない状態に追いこまれかねません。卒直に言って、経営の改善とタイ人の登用は現時点では二律背反というのが実情です。会社の訓練と同時に彼ら自身の自己啓発への刺激が必要なのですが、この地のデパートの特殊性として、ライバルからも、専門店からも刺激をうける機会が非常に少ないという事情もありますし、タイ人の自発的向上心が乏しいということも否定できません。日本のデパートのあり方、日本人の仕事振りをみせるために従業員を日本に派遣したいと考えています。

15

20

現地人の登用問題で日本企業が批判される時に必ずひきあいに出されるのは欧米企業の例ですが、欧米式の能力主義は能力に応じて早く昇進するかわりに、能力がなければクビにするというゆき方です。日本企業がそれにならったならば、かえって強い反撥がでてくるおそれがあります。というのは、タイ人の白人崇拜意識は非常に強いものがありますが、日本人は同じ先進国でも自分たちより若干上にあるとしか考えられていませんから。また我々自身欧米式経営の経験がないのですから、マネをしてもできはしないと思います。やはり日本人として最もよいと思うものを、直輸入ではなくて、現地に適応した形で導入すべきだと思います。

25

つぎに大きな問題は企業に対するロイヤリティです。日本人が終身雇用制の下で忠誠心があまりに強く、むしろ特殊なのかもしれませんが、この人間はあまりにロイヤリティが少ない。日本のようなロイヤリティは求められないにしても、せめて職業意識をきちんともってもらわねば困ります。そのためには精神訓話だけではだめでして、給与や福利厚生等の経済的メリットを与えなければなりません。残念ながら

30

このケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクールにおけるクラス討議の資料として用いるために、株式会社大丸およびタイ大丸の経営者・管理者の全面的な協力を得て、同ビジネス・スクール助教授石田英夫によって作製された。ケースは経営管理上の適切または不適切な処理を例示しようとするものではない。本ケースの著作権は慶應義塾大学ビジネス・スクールが所有している。

35

1973 年 7 月作成，1979 年 4 月改訂。

会社自体がそれを充実させるだけの実力をもつに至っておりませんが、我々の経済力に見合ったもので従業員に満足感を与えるべく努力しているのが現状です。

日本人とタイ人は考え方がかなり違う上に、言葉の障害があるので、やゝもすれば人間関係の断絶が起ります。日本人は5年か6年で交代しますから、ようやくみぞが少なくなってきたときに帰任するということになり、新任の人とタイ人の間に断絶が起りがちです。このギャップをいかにうめていくか、日本人の自覚の問題であるとともに、適性ある日本人スタッフの人選が重要になります。

組織に対する連帯意識をもたせるよう教育をし、努めはしますが、それを日本人並みにしようとする望みは捨てないといけないのではないかという気がします。それよりも、近代的な労働意識の向上があればよいとわりきる方が賢明でしょう。まず能力を高めよう、その上で権限を与えよう、そうすれば“認められている”という意識から経営への参画意識もでてくるかもしれない。我社では、開店の時の苦労を共にした者が31人残っていて、彼らの忠誠心と人間関係は、自分でいうのもへんですが、他にくらべてよいと思います。ただ新しい店に移って人員が倍になって、それをいかに維持継続させるかがこれからの問題ですが。

今でも我々日本人スタッフは毎日おそくまで残って働かざるを得ないという状態をみますと、はたしてこれでいいのだろうか、仕事の改善ができてないからこうなるのではないかと私自身反省するようになりました。タイ人がよく言うのですが、“日本人は何から何までやってしまっ、自分たちのやる余地がない”という面がたしかにあると思います。海外事業だけでなく、日本においても、個人が持つ能力・技能を使いきっていないのではないかと。日本人は“非組織的な効率”とでも言いましょか、互に融通性があるものだから、互に自由に侵し合って仕事をします。今後、組織としての力をだしていくためには、個々人の専門能力を活用できるような組織化、またはシステムづくりを急がなければならないと思います。

そのために、まず日本人自身の仕事の改善が必要です。現在、日本人管理職の職務分析を行い、日本人の手に残しておかねばならない仕事と現地人部下に委譲できる仕事とを選別する作業をしています。また、経営への参画意識をもたせるために、これまで予算は日本人が上から与えてきたのですが、タイ人に予算作製させてみたらどうかとやってみました。私が期待したほどの成果は上がりませんでした。予算の執行の面で少しでも成果を高めていきたいと考えています。欧米人は一体どうして現地人にまかせられるのか、その仕組みを知りたいというのが卒直な気持です。能率が上がらねばクビというやり方は我々にはできません。私自身毎日売場を歩いています。それをせずに、ほうっておいたらどうなるか、と考えますとそうせずにはおられないのです。」

従業員と組織

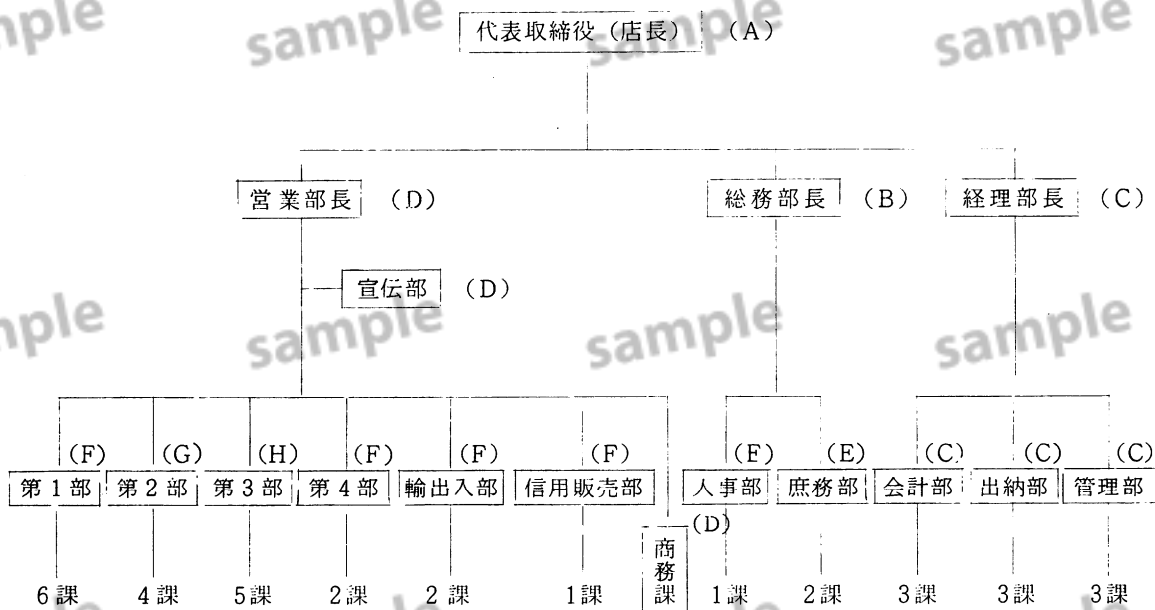
タイ大丸の従業員440人のうち7割は女子であった。^{注1}職種別にみると、販売部門2に対し事務部門が1の割合になっていた。販売員には中学卒（大多数が中学前期卒、1割たらずが中学後期卒）、事務関係は

注1) 他に手伝い店員が100人ほどいた。手伝い店員は日本のように社員とミックスしたかたちではなく、化粧品、貴金属、靴、文具、婦人服などの売場にまとまっていた。

実業学校卒が普通であった。^{注2} 大学卒のタイ人スタッフは2人だけであった。従業員の9割は中国系のタイ人であった。^{注3} 従業員の6割ほどは「片言の英語」を話すことができた。

タイ大丸の組織は図1のようになっていた。店長以下8人の日本人社員がおり、営業、総務、経理の各部長のみならず、その下の12の部の長はすべて日本人であった。組織図に附したアルファベットは日本人8人の所在を示し、営業部長（D氏）は宣伝部長および商務課長を兼務し、人事部長（E氏）は庶務部長を兼務していることを示している。

図1 タイ大丸組織図



部長より下の管理職として、部長代理、部次長、課長、課次長があった。一般職は“チーフ”と呼ばれる3級職とその他にわかれていた。部長代理8名（内女性1）、部次長2名、課長10名、課次長21名（内女性12）、合計41名のタイ人管理職がいた。創業の年1964年に入社したものがその中で27名を占めており、とくにタイ人として最高位の部長代理8名のうち7名が64年入社であった。65年以降の入社

年次別管理職数を示すと、65年3名、66年5名、67・68年各1名、72年4名となっていた。一般従業員の退職率は年約10%で日本の百貨店にくらべて移動率が高いということはなかった。女子従業員は1年半～2年の勤務で退職する者が多く、男子従業員は中堅クラスになって、満足な地位を与えられないという不満をもち、他企業に引き抜かれる例が少なくなかった。

注2) タイの学校制度は小学校7年（前期4年，後期3年），中学校5年（前期3年，後期2年），大学4年となっていた。中学前期終了後，実業学校に進むものがあり，期間は3年で，その上に専門課程3年があった。小学校前期終了者（P4），後期終了者（P7），中学前期終了者（MS3），後期終了者（MS5），実業学校終了者（MS6）というように略称している。タイの義務教育年限は，1960年の教育計画により，小学校4年から7年に延長された。義務教育の就学率は平均すると78%であるが，P4が95%であるのに対し，P7は20%と低くなる。中学の就学率は平均12%，大学の平均就学率は2%である。

注3) タイ国人口3,680万人のうち約1割が中国人であるといわれるが，戦後の移民法により，タイの中国人の“タイ化”が急速に進んだ。したがってタイの“華僑”のほとんどがタイ国籍をもっている。中国系タイ人の大多数は首都圏に住んでいるといわれる。

タイでは販売職務を社会的に低くみる風潮があり、とくに人前で話して販売することをきらう傾向があった。開店当初、大学卒社員を売場に配置したところ、すぐにやめていったといわれる。販売職務より事務を好む傾向が強く、とくに経理会計職務が好まれた。

一流大学卒のエリートは官庁をめざすといわれ、民間では銀行のステータスが最も高く、次いで外国系企業（とくに西欧系企業）があり、デパートなど商業企業の地位は低かった。タイ大丸としては大学卒の従業員は「必要がないといえばとくにない」と考えられていた。

採 用

全般にバンコクの採用事情は日本にくらべて恵まれていた。タイ大丸では事務職と販売職の給料を同一にしていたが、会計関係の採用のときには「よい応募者が多すぎて困る」くらいであった。採用試験では面接とクレペリン・テストおよび知能テストが行われた。クレペリンと知能テストの結果についてみると現在の日本のデパートの採用標準よりも高い者を採用することができた。面接では態度と家庭環境をみたが、販売員の場合「笑顔がでるか」をポイントとした。一般の補充採用は在籍従業員の縁故募集で充分まかなえた。新店舗開店のための大量採用には一般公募を行った。事務職の募集には1,200人が応募し、最終的に68人を採用した。販売職は1,700人以上の応募があり、173人を採用した。

新入社員の教育は日本の大丸とはほぼ同じ内容で9日間にわたって行われた。第1日—入社式、オリエンテーション、百貨店の使命と大丸の基本方針、大丸の現状、スライド「This is Daimaru」。第2日—従業員としての心構え、就業規則、給与と職階制、スライド「私たちの1日」。第3日—先輩との懇談会（課長クラスとの話し合い）、販売の重要性、サービスについて、職場のエチケット、スライド。第4日—経理、営業、総務について、庶務用度手続き、商品事情。第5日—購買心理、サービス（つづき）、販売基本動作、包装について、包装実習。第6日—伝票の書き方、陳列について、陳列実習、模擬販売のしかた。第7、第8、第9日—模擬販売実習。

新入社員教育の受講態度は「日本よりはるかによい」が、理解ないし反応の程度は低かった。質問するものは少数に限られ、ピントのはずれた質問も少なかった。

新店舗開店のときには、京都、大阪、神戸の3店から女子社員が1名ずつ選ばれて、オープン1週間後に至る約1ヶ月間、陳列やサービスの指導を行った。これを目のあたりにみて、現地従業員は「日本人社員は何でもやるのだな、いろいろなことをきちんとやるものだ」と大いに感心し、反省したようであった。「大丸初めての女子社員の海外出張」は大きな効果をあげた。

登 用 問 題

管理職の昇進基準や試験制度はなかったが、昇進は年功と人事考課を勘案して行われていた。

人事考課の内容は日本の場合とほぼ同様であった。一般層の評価項目としては、実務知識、理解力、事務技能、積極性、確実性、勤務態度、協力協調、責任感、人格、勤続の10項目があった。管理職については、管理、知識・判断力、業務改善、教育指導、従業員関係、協力・協調、勤務態度、実行力、責任感、人格の10項目が用いられていた。以前は日本人だけが考課者となっていたが、現地人の経営参画をすすめる意味で、3年前からタイ人管理者も部下の考課を行うようになった。

タイ大丸として初めての管理職教育が最近行われた。課長，課次長層に対しては，近代的販売，サービス・販売技術，人の扱い方に関する講義や討論，部長代理，部次長層に対しては，KJ法により“サービス向上をどうするか”を考えさせた。期間はそれぞれ2日間であった。

大丸本社人事部からの応援で管理者教育の指導にあたった牧野氏は「通訳を通して教えるのですから必ずしもじっくりいかない面もありました。しかし，一般に“タイ人は発想力がない”というふうに云われますが，KJ法を用いてみた結果，そんなことはないという感じをもちました。日本でこれを初めて用いた時と変りないと思いましたが」と述べている。

管理職を対象にした朝の英会話教室が開かれたが，8割は参加するという盛況であった。タイでは欧米留学があこがれの的であり，あわよくばそのチャンスをつかみたいという気持が強いといわれる。ちなみに英米など欧米留学について，シンガポール・オーストラリア・ホンコンの大学への留学がのぞまれ，日本への留学生は富裕階級の子弟でさほど優秀でないものが多いといわれていた。

営業関係の課長職以上は1年に5～6人を日本に業務出張させていた。日本人が仕入れに行くとき仕入補助として付け，日本の実態をみせ，仕事能力とモラルを高めるねらいももっていた。これとは別に，直接業務のためではなく，調査・研究を目的として，管理職を日本に派遣する計画を現在検討中であった。営業，総務，経理の各部門から3人ずつ合計10人ほどを1～2ヶ月の期間送るというめやすをたて，本社も一応了承していたが，派遣の具体的な目標をどこにおき，何をさせるか，日本側の受入れ体制は充分か（英語で説明できる人がアテンドできるか），費用の分担などの問題は未だ充分につまっていなかった。

日本人管理職の職務分析は担当者自身の手で，職務内容，「日本人が保留すべき職務」，「タイ・スタッフに委譲すべき職務」，権限委譲の時期などを記述させるものであった。委譲した場合のチェック方法など具体的問題をこれからにつめることになっていた。これは今期の店長の重点方針のひとつであったが，「しいていえば，ボイコット事件によって，プッシュされた」とみることができた。

権限を委譲さるべきタイ人管理職の不十分な点として，「管理能力がよわい」，「原価意識がうすい」，「責任感がうすい」ことなどが指摘された。また「自分のいわれたことだけしかせず，関連したことを考えるかどうか疑問」，「仕事のチェック，フォローアップがあるか疑わしい」，「自分の好きなことは非常によく企画，実施するが，責任範囲内のことでも自分の興味のないことはタナ上げし，きかされると“まだやっています”と答える」，「I am sorryと決まっていわない」などともいわれていた。彼等に権限を委譲した場合，各部署がバラバラになってしまうのではないかと，権限委譲によってかえってチェック事項がふえるのではないかというおそれもあった。

「部長代理グループはやがて部長に昇進させ，将来まかせていける人たちだと思います。日本的な考え方を理解できますし，言葉もでき，従業員に対して説得力のある人物がいますから。私見では，ラインはローカルにまかせ，日本人スタッフは店長室をもって行く方向が望ましいのではないかと近藤総務部長は語っている。「権限を委譲され，サインできるようになったら，気をよくして，メクラ判を押ししてしまうというケースもありましたが，いざまかせるとタイ人はタイ人なりのしかたでやっていくのではないかと思います。いかにトライしていくかが当面の問題です。」

タイ大丸ではこれまで人事異動を全然行っていなかった。それをいずれ実施したいと考えていたが，そ

の場合理由づけをどうしたらいいかを検討していた。最初のうちは事務の仕事が好まれるのであるが、勤続が長くなると管理部門より営業を好むようになる傾向もみられた。業者からのリポートやわいろはかなり一般化しているのではないかとみられていた。

管理職を外部から採用することには、内部からかなりの抵抗があった。新店舗移転に伴う売場の拡張によって従来はなかった売場で2～3人外部から管理職を採用した例があるだけだった。

労働条件

タイでは長年労働組合の結成が禁止されていたが、日本企業でもときたまストライキが発生していた。1972年の新労働法によって組合結成が認められ、ストライキも一応合法的となった。タイ大丸には労働組合はなかった。最低賃金法があり、日給者は1日12バーツ、月給者は312バーツと定められていた。

バンコクでは同業者の給与相場というものはなかったが、タイ大丸ではいろいろな業界の地域水準を考慮して給与を決定していた。1973年の昇給前の職位別平均給与を示すと次のようになっていた。一般885バーツ（約13,100円）、課次長1,873バーツ（約27,700円）、課長3,124バーツ（約46,300円）、部次長3,600バーツ（約53,300円）、部長代理6,021バーツ（約89,200円）。各職位の標準額と最高額は2倍程度の開きがあった。ある日系銀行の大学卒初任給は2,000バーツであり、チュラロンコン・タマサートなどの一流大学卒は2,500～700バーツをだしても日系企業にはなかなか来ないといわれていた。

地元企業にも一般に昇給制度があった。タイ大丸では年10%をメドにして毎年4月に昇給を行ってきたが、1973年の昇給は、最近の物価上昇分と定期昇給分をあわせて12%を考えていた。日本人商工会議所の調査でも平均予想賃上率は11.4%となっており、諸般の事情にかんがみ日系企業では“思いきった賃上げ”の意向がみられた。

ボーナスは1ヶ月分の給与が普通であった。タイ大丸では、人事考課によって最低のもので1ヶ月分、最高1.2ヶ月分を、中国正月（2月）の前に支給していた。

有給休暇は法律により最低6日が定められていたが、当社では勤続1年ますごとに1日づつを加え、20日を限度にしていた。年間16日の国民祝祭日のうち13日は労働法によって休まねばならなかった。タイ大丸では百貨店の性格にかんがみ、従来5日間のみ祝祭日に休み、8日間は別の日に個々ふりかえていた。しかし、“現地にあった営業をする”というたてまえから、本年は13日の祝祭日をすべて休むことにしていた。

残業時間は、労働法により、1.5倍の支給であり、休日出勤は2倍、休日の時間外勤務は3倍の支給となっていた。

タイでは社会保険制度がなかった。タイ大丸では、従業員買物割引、被服、食費補助、リクリエーション、慶弔、医療などの福利費として、給与を100として29%の額を支出していた。医療は、会社が指定する6つの病院で全額会社負担の診療を行っていた。

最近、会社と従業員がたとえば給与の4～5%づつを積みたて、従業員の貯金として会社が保管し、退職時に支給するプロビデント・ファンドが普及してきていた。タイ大丸としても、従業員側から要求される前に、会社提案の形で発表したいと考え、検討中であった。

コミュニケーション

従業員はパーティとかピクニックの行事を非常に好きだった。タイ大丸は真夏4月に“大丸ピクニック”11月には年末をがんばりましょうという主旨で“大丸パーティ”，1月に“ニュー・イヤー・パーティ”を開催していた。全額会社負担で、ピクニックには1人200パーツ，パーティには1人100パーツを支出していた。パーティともなると女子社員は華やかな服装をして，一流ホテルの会場に集い，午後2時頃から，カクテル，ゲーム，食事，ダンスなどを楽しみ，パーティは夜の9時すぎまで延々とつづいた。1973年のニュー・イヤー・パーティはボイコット運動が終ったあとだったので，タイ字紙のゴシップ欄に「タイ人からもうけた金で，従業員のツラをはっている」と書かれたという。

パーティやピクニックの企画も，従来は日本人が行ってきたが，1972年からは，予算を与えて，従業員にプログラムづくりをまかせるようになった。タイ人部長代理全員と新入社員を含む一般社員で委員会をつくり，そこで具体案をきめ，実施するようになった。この成功をみると，まず興味のあることから始めて，順次従業員の連帯意識や参画感を育て、行くことも全く希望のないことではないと考えられた。

タイ大丸には従業員会はなかった。従業員代表制のようなものをつくったりすると，リーダーに選ばれたものへの反感やねたみが強くて協力がえられないのではないかと思われた。日本人経営者が売場に行って話しかけたりすると，“あの人はひいきだ”と同僚から協力を拒まれたりすることがあったし，管理職から外されたものの反感やねたみは日本人より強いと感じられた。

労働条件の変更とか会社が新規提案をする時には，ローカルの最高スタッフ（部長代理，部次長）の会議で伝達し，ラインを通じて下部に流した。ピクニックとか食事・休憩など従業員の身近な問題については下部の意向を徴したローカル・スタッフ会議の意向を聞いて決めていた。

タイ大丸には社内報はなかった。1971年に提案制を実施したが，具体的な提案がでて来ないため，立ち消えになった。

従業員の苦情は，各部の日本人スタッフにもってくる傾向がみられた。苦情数は少なかったが，前年より昇給額が下がったとか，同期入社のものより低かったとか，昇給をめぐる苦情が主なものだった。会社としては，タイ人のトップ（部長代理）にもって行かせ，それを総務・人事部長にはかるよう指導していた。タイ人管理職には日常の苦情（たとえば食堂のたべものについて）をまんべんなくきくよう指導していたが，それを日本人が吸収するばあい，言葉や国民性・習慣の違いがあるため，判断と対策にむつかしい点があった。実際，苦情が日本人の耳に入るときには，すでに問題がかなり大きくなっているのだった。

タイ人管理職の現場における指導や規律の維持には大きな問題があると感じられていた。タイ人の性格と職場指導上の問題について近藤総務部長は次のよう語った。

「タイ人は権威に対して弱く，上司の命令は素直にうけます。相手の肩書きによって話し方を変える傾向もみられます。しかし上司は，従業員がまずいことをしても厳しく叱りません。仏教思想からくる自己防衛策なのか敵をつくりたがりません。また，中国系が多いためメンツを重んじ，人前では決して叱りません。また，私生活はいつさいノータッチですし，ひとの悪口は言いません。一部の職場のセクション・リーダー（課次長）などは“日本人が来たから私語をやめなさい，日本人が去ったら，しゃべってもいいよ”という態度なのです。したがって会社のポリシーや我々の考え方を末端まで徹底させる上で大きな限界があり，顧客サービスや職場規律の維持もなまぬるいものとならざるを得ないのが実状です。

いちばんこわいのは、部長代理を通して下部に伝達して、それに対する反撓がでてきた時です。たとえば、「売場のサービスが悪いから気をつけるよう」日本人がタイ人管理職に言い、彼が現場に伝えると、「おまえは日本人の手先か。」と反撓してきます。普通の時はよいのですが、何かことが起ると、タイ人対日本人という関係が表面に現れるわけです。」

4年ほど前に「サービスについての従業員の態度調査」を実施したことがあった。その結果「いまのサービスでよい」という回答が75%を占めていた。日本人スタッフからみれば、これは「百貨店にとってサービスが必要だという意識がうすい」ことを示すものとしか考えられなかった。「新店舗になってから、売場のサービスの質にばらつきがでてきたようだ」とある日本人の顧客が語っていた。他の店ではよくみられることだが、ひどいケースでは、従業員が売場でものをたべたりしているのを上司がみてみぬふりをしていることもあると言われていた。

管理職の能力開発とコミュニケーションの改善をはかるために、1973年5月から、営業、総務、経理の各部ごとに、月2回の定例管理職会議を開くことになった。月の初めの会議では日本人からタイ・スタッフへの伝達を主とし、月末の会議ではタイ・スタッフから日本人管理者への伝達を主とする考えであった。当面は管理職だけの会議であるが、「やがて職場懇談会形式で一般層の参加へとひろげていきたい」と近藤総務部長は語った。

5月10日夕刻、初めての総務部管理監督者会議を終えて来た近藤総務部長は、やゝ上気した面持ちで、「会議はいいですね、いろいろな意見や問題がでてきますよ」と本田店長に語っていた。

タイ人スタッフの意見

ケース・ライターはタイ大丸の従業員のインタビューの機会を持ちたいと会社に依頼し、男女8人の従業員（男性5、女性3）と面会した。そのうちローカル・スタッフ最高位の部次長が3人（いずれも創業以来のメンバー）、課長1人、課次長1人（女性）、一級が3人であった。質問項目は、本人の経歴、日本人マネジャーをどう思うか、職場での問題点、経営者への要望、反日ボイコット事件をどう思うか、以上の5点であった。インタビューは英語で行われた。以下に反応の要点を記す。

A部次長：欧米の企業は始業終業の時間がはっきりしているときが、日本企業はいつも働き、時間のはっきりしていない。会社のルールに従うものも従わないものも処遇が同じなのはおかしい。また上にへつらって引上げられるものもいる。タイ人は何を好むのかもっと理解すべきだ。タイ人もただ命令をきくだけでなく、マネジメントができる。営業部門だけしか日本に行くチャンスがないが、私も行きたい。ボイコットのアイデアはよいが手段がまちがっている。

B部次長：私はアメリカ会社の勤務経験があるが、休日が多く、あまり働かない。日本に10回くらい行ったが日本の大丸ではここよりもっと働いている。タイ人の感情の理解が十分でない。タイ人はもっと気楽に暮らしたい、もっと仲良くしたいのだ。日本人はあまりフランクでない、もっと個人的コンタクトをもつべきだ。日本人マネジャーが何年かで交代するのは人間関係上よくない。ボイコット・キャンペーン自体はよいが、大丸だけを攻撃するのはフェアでない。

C部次長：日本に15～6回行った。社内の人間関係はよいが、サラリーが他より高くない。日本人は

まじめだし、話し合いも、相互の理解もできる。日本の経営はアイデア、計画、システムがあるから成功する。昇進チャンスはフェアだ。ボイコットは誰か（たとえば競争業者）が後からあやつったと思う。学生はおろかだ、同情しない。

D 課長：昇進が年功的でおそい。能力第一主義の方がよい。昇進チャンスはよくないし、米国企業に比べ給料も安い。アメリカの人事管理をもっと入れるべきだ。日本人マネジャーは、権限を保持しすぎている。日本人はビジネス第一すぎる。忙がしすぎて個人生活を楽しめない。ボイコットはフェアでない、学生に反対だ。

E（一般3級）：ひとつの部にマネジャーがたくさんいて、いろいろな所から指示が来たりする、組織の混乱に問題がある。日本の昇進政策にはよい点もあるが、時代おくれだ。能力があろうがなかろうが、勤続が長いということでオールド・タイマーを重用する。古いタイ・スタッフが力もちすぎている。私（25才、MS6）の同期の友達は他社でマネジャーになっている。日本人のところに問題をもっていくと、タイ・スタッフの所にゆけといわれるが、何ら解決しない。日本のシステムと欧米のシステムを混合すべきだ。サラリーはデパートだけ考えれば悪くない。当社ではオフィスワークと販売の仕事のサラリーが同じだが、欧米企業ではオフィスワークの方がはるかに高い。日本人は、タイ人の性格や習慣を知らないと思うことがある。例えば、タイ人はポライトに話すことを好む。ボイコットはタイ人だからよいと思う、しかし方法はよくない。

F 課次長（女性）：創業以来の女子グループが14人おり、11人は課次長になっている。私はとくに不満はないが、他の人は日本人がハート・フィーリングに乏しいと感じ、サラリーや昇進の不満があるようだ。日本の習慣だろうが男性第一主義で女性は従うという考えはフェアでない。日本人マネジャーはもっとタイを理解するよう努めてほしい。下の意見は必ずしも上に伝わっていない。プロビデント・ファンドをのぞむ。ボイコットはほんのひとにぎりのグループのやったことだ、私たちはタイのために仕事をしている。

G（女性）：日本とタイの商品（アクセサリー）のテストの相異をもっと研究すべきだ。大丸では立って仕事をするが、他の店とくらべて不満を言うものもいる。日本人スタッフはよい。職場の上役の命令が販売のためによくないこともある。下の意見をもっと聞くべきだ。昇進チャンスはフェアでない。ボイコットの学生は50%しか正しくない。タイにないものは日本から買ってよい。

H（女性）：日本人マネジャーは勤勉だ。私がもしまちがったことをすると日本人は言うが、タイ人は言わない。日本人客が来たとき、私は日本語を知らないし、客は英語をしゃべらなくて困ることがある。ボイコットの時はよいことだと思ったが、今はそうは思わない。

日本人マネジャー

「海外勤務には強い気力が不可欠で、それが第一の要件になります」と本田店長は語った。「本社にはいつも“外地の日本人は最強メンバーでなければならない、1人でも弱い者がいると他がカバーしなければならず、全体が弱くなる”と主張しているのですが、本社の事情で必ずしも思うようになりません。本

社からみれば全体の中のほんの一部にすぎませんし、また全社の中に海外要員のプールができていませんから……。タイ大丸をつくった第一世代はみな必死に努力しましたが、一応出来上がった後に来るものは、路線が出来ていてその上を走ればよいと思って仕事をする傾向があります。たとえば、タイ人に対しても、今は英語で仕事ができるから、タイ語をやらずにすむと思ってしまいます。それでは次代に要求される発展がないと思います。」

5

本田店長と人事・庶務兼任部長の富谷氏がタイ大丸創立以来の勤務ですでに滞在は9年をこえていた。本田氏は前店長の下で営業部長兼店次長を勤め、前店長が1969年に帰国して店長となった。本田氏は年2回くらい帰国していた。制度としては、家族は5年に1度会社の費用で帰国できることになっていたが日本人マネジャーの家族はあまり帰国していなかった。日本人スタッフの給与は、現地の日系銀行など日本企業の水準を考慮しながら、2～3年に一度大丸本社の人事が決めていた。営業、経理、総務の3部長の給与は同一で、1973年春の給与改訂により23,000パーツになった。それと家族手当および若干の住宅手当が支給されていた。日本人社員の有給休暇はほとんど消化されておらず、月1回ウィークディに特別休暇(週休日とは別に)をとろうということになっていた。規定によると3年間たつと14日の帰国休暇がとれることになっていた。富谷氏は外国語大学のタイ語科卒業で、最初から人事を担当してきた。富谷氏は「海外での仕事はいやですね。スカットしたところならいいですが、ここはもやもやとした所で……。ボイコット期間中もお客さんはむしろ同情的でしたが、従業員は複雑な気持ちだったと思います」と語った。

10

15

経理部長の植田氏と総務部長の近藤氏は赴任以来6年になっていた。植田氏は「タイ人のよい点は温和なことです。例のデモの時も危害を加えるわけでないし、サツバツさはなかった。きれいな点は正義感や潔癖さに欠けることです。ワイロが多く何でも金で解決します。金さえあれば規制もなきが同然という有様ですね。タイ人は八方美人で、小乗仏教の影響ですか、金持がものをくれて当然という考えが強い。タイは長く居ればいるほどきれいになりますね。仕事上では、新店舗建設の資金ぐりでは、円ドル問題にぶつかり、融資の許可がおりず、ほんとに胃を悪くしてしまいました。こんなことは日本では経理担当重役でもめったに経験しない苦労でしょう。」と語った。経理部長の後任に適当な人がみつからず、植田氏はまだしばらくタイにとどまることになっていた。

20

25

近藤総務部長は赴任後1度も帰国していなかった。担当が「内部の仕事だからという特殊事情」によるものだった。近藤氏は2ヶ月後には帰国することになっていたが、この6年間をふり返って「最も苦しかったのは、旧店舗を維持しながら、新店舗を計画・実施していた時です。しかしそれは同時に最も楽しい、張りのある時でした。いちばん愛うつだったのはボイコットのときです」と語った。近藤氏は本社への要望として、「本社とのコミュニケーションの手段として手紙と電話しかないことは問題です。手紙は充分意が伝わらず、誤解されることがあります。やはり関係者と会って話すのが一番よいと思います。年に1回位はこちらから行くなり、本社から来てもらうなりして接触してもらいたいものです」

30

大丸本社教育課長代理の牧野氏はタイ大丸の新店舗開店時の採用・教育のために4ヶ月ほど現地に応援に来て、タイとタイ人に対して好感と興味を抱いた。帰任後、近藤総務部長の後任となる辞令がでて、引きつぎとビザ取得のためバンコクに滞在していた。牧野氏は「“タイを好きだというのは、この国を知らないものだけだ、タイ人を信じると必ず裏切られる”とよく人に言われるのですが、希望を失わずやって

35

みたい」と語った。牧野氏のビザ取得には予想外の時間を要していた。政権上層の勢力関係が流動的なため、従来のアプローチがうまくいかないためしかなかった。政府部内や警察関係にもワイロはかなり一般化していた。

大丸本社経営者の見解

5

1973年6月、大丸本社で、海外事業担当の田中専務はタイ大丸の人事問題について次のように語った。

「現地人の登用とマネジメントの代替はむづかしい問題です。教育になるべく力を入れて、日本にも連れて来たらいいと思いますが……。登用をしたとたん、本人に悪事が発見されたというケースも聞いています。書籍のスミをほじくるとをしない、清濁併せ呑むという管理のしかたもあると思います。大丸の名称がついていなければまた別でしょうが、大丸の名前と信用を考えたら、日常のチェックが欠かせないということになるのでしょうか。」

10

海外派遣要員の資格としては、まず妻帯者で役付層になっている者でないといけません。若い独身者ですと、現地人に軽くみられますし、現地でまちがいをおこすおそれもありますから。現地の人もだんだん役付に育っておりますし、日本のスタッフは外地では職務範囲が広がりますから、どうしても相当の職務経験をもった管理職の人でないといつとまりません。人柄としてはあまり仕事だけに堪能でチャキチャキのやり手の人は結局人間関係上のマサツをおこしますから、円満な人格の人がよいと思います。それに英語の素養のあること。更に奥さんが健康で家庭に特別の事情がないこと。奥さんの人柄も大切に、出国の前に注意を与えています。今後は希望者の中から選ぶようにするつもりです。パリはフランス語ですので募りませんでした。東南アジアは社内募集を行ない、50人ほどの応募がありました。しかし、会社が派遣したい人、とくに役付層の応募者がなかなかでてこないうらみがあります。

15

派遣期間については、長となる人は10年以上でも居るつもりの人がよいと思います。それ以外の人も最低4～5年は居てもらいたい。以前は3年位でしたが、最近長くなって、将来はもっと長くなるでしょう。海外経験者の帰国後のことですが、語学がうまくなっているし、仕事の範囲も広いことをやってきているので、大いに活用したいのですが、社内に適切なポストがそうあるわけではないという問題があります。」

20

タイ大丸の初代店長で、現在神戸店次長の山本氏はタイ従業員の人事管理上の問題点について次のように語った。

「タイ人を使ってゆく上では私もときどき絶望を感じましたね。日本人は純情ですから、タイに長くいればいるほどタイ人がわからなくなってしまう。心をわって話をしたと思っても、いつなんどき裏切られるかわかりませんから、安心してまかせられないのです。各社とも大金をやられています……。そしていざとなると団結して敵にまわります。タイ人は与えられたルーチンワークはよくやりますが、応用がありません。日本式トレーニングの影響をうけて忠誠心の強い人がいると、ローカルの中で浮いてしまいます。彼らも保身のためには向うにつかざるをえないということになります。」

30

最初、幹部要員として大学卒をとりましたが、2人だけを残してたちまちやめてしまいました。開店の時の経験を共にした連中が残って現在の管理職になっています。彼らには“自分たちがタイ大丸をつくったのだ”という誇りがあります。また、会社はまじめにやっていたら簡単にクビにはしないという温情的

35

な扱いをしているし、商業部門では他にない高い給料を支払っていますから、長勤続者は満足していると思いますね。

日本人は末端までとりしきって苦勞しています。我々日本人は大まかにある程度は目をつむるというゆき方ができません。日本式の経営者のモラルできっちりやることはあきらめてかからねばならないかもしれませぬ。方向としては現地の人にまかせて行かざるをえないでしょう。私がいた頃は店も小さかったから目がゆきとどきました。今度は大きくなったし、またタイ人も目覚めてきているだけにむつかしい面がでてくるでしょう。タイ人に日本的な意味で管理職になれる人がいるのかという大きな問題があります。ひとつの解決策として、フラットな組織にして、管理層と一般層の間に職務権限上あまり差をつけないという方法も考えられます。しかし、そうすると、タイ人は名も実も欲する傾向がありますから、中堅層のやる気を阻害してしまうという難点があります。日本人と同じレベルにならなかつたら登用できないという考えでは、いつまでも登用できません。8掛けでも7掛けでもよいという考えで、どこでふみ切ることが問題でしょう。それに関連して、事務の国際的標準化がすすんでいないこと、日本への通信など重要文書が日本語であることも問題です。

日本人が現地に行って本当の仕事ができるようになるのは3年目くらいからです。そうかといって長すぎると苦しくなります。着いどころですから4年もいるとボケて来ます。余り長くいますと情性になって、万年支配人、万年何々部長として、仕事上何ら発展がなくなってしまいます。一般に海外勤務者の一番の悩みは子供の教育の問題です。バンコクの日本人学校は海外の日本人学校の中では最も古く大きいものですが、特に男の子が小学校上級になると親はみな心配します。私の考えでは、滞在期間は何年がよいということよりも、「何年の滞在か」が予めわかっていることの方が大事だと思います。それによって子供の教育のことなど生活設計がたてられますから。そしてたまに日本に帰らせてもらって、日本の進み具合にじかにふれることが必要だと思います。じかにふれるのと通信・連絡で知るとでは大違いですから……。滞在期間がはっきりしてさえいれば、役付層でも希望者がでてくるのではないかと思いますね。

海外にいる間に内地の進歩におくれるという不安は1年か2年でも起こります。日本の変化のスピードは早いですから。私も10年振りに日本に帰って来た時には、社内の制度・伝票などもすっかり変わっているし、日常使われている仕事上の用語にも戸惑いました。内地の水にもどるのに1年も1年半もかかりました。我々の仕事は人間関係で動いていますから、気心の知れた上司や部下がいなくなると、仕事もうまくいきません。仕事のしぐみに慣れることもたいへんですが、人間関係の上での復帰こそなかなか大きな問題だということになります。一般に外地では、日本の同年次の人たちよりはるかに広い仕事をやっていますから、日本の職場に復帰するときには、よくよく自分にブレーキをかけ、コントロールすることに留意しなければなりませんね……。」

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール