

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が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、15
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20
せるために従業員を日本に派遣したいと考えています。

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25
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。

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30
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

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。1973年7月作成，1979年4月改訂。

35