

5 . タイ人の時間感覚と責任感

タイ在住元ソニー(株) 黒田 裕 允 様より

黒田さんと私(坪井)はソニー監査部で同席した間柄であったため、これまでも会報の感想文や、投稿文を依頼しておりました。退職後はタイで活躍されております。今回はタイの現況についての投稿をいただきました。

2001年から2009年までの間、8年間をタイで暮らし、そのうち2年間を日系の会社に、6年間をタイ資本の会社に勤務いたしました。その間に体験して感じたタイ人の行動と考え方について述べたく筆をとりました。それは、あらゆることに関連して、日本人の誰もが味あわされていることですが、タイ人は時間的・管理的の観念が希薄であるということです。卑近な例をあげれば、社内会議の開始時間遅れ、生産遅れ、顧客への納期遅延など、約束時間を守ることに無頓着といつてよいでしょう。遅れによって生ずるコストの意識も低く、遅れに対する責任感も感じられません。

私が関与した産業機器生産会社でのエピソードがあります。お客様からある機種の生産終了宣言が告げられ、ラインを閉めたときパナソニックのLEDが50万個、約一千万円以上の余剰部品として残りました。原因の追究がされたものの誰の責任かは曖昧のままで、最終的には購買担当役員がその処理をどうするかを問われました。ところが、具体策もなく時間だけが過ぎて行きました。責任の所在はセールス、生産、購買を横断的にみているプログラムという部署(外資系では一般的で、営業と生産の両方に関与する部門で、日本にはない部署)の担当者にあることが明らかでした。しかし、実際には責任のなすり合いが起き、どう処理をするかについて未解決のまま私にお鉢が回ってきました。私の知っている限りのチャンネルを使い、半年かかって某有名メーカーに6掛けで買い入れてもらえたことにより、全額損失だけは免れました。しかしこの経験をいかしてどう事故を防ぐかの対策も検討されずに終わってしまいました。



貧しい子供たちへの小切手と物の寄付(右は校長先生、中央は黒田氏)
タイ人がお礼をするときのワイ(合掌)は、日本にはない独特の挨拶

タイ人の考えでは、「急いでチェックをすることはなく、そのうち誰かがやるだろう、なんとかなるだろう」といった楽観主義が思考の背景にあります。日本ではこの場合早急に原因を突き止めるため、関係部門

で激しい議論が交わされます。タイでは相手をやりこめることはなく、穏やかにことを運ぶため当面は静かにやり過ごし、後から大きな問題となって手遅れになることが起きます。

次は少量多品種の機器の生産で起きたことですが、単価の高い5個のハイブリッド抵抗がなくなり、出荷予定日までに生産できないと製造部から報告を受けたことです。日本のメーカーに特注で急遽購入してくれと私に相談がありました。実情をよく調査もせず、不足したから買えばよいと、いとも簡単に考えていることです。そこで、購買、検査部門、原材料倉庫、生産ラインなど各部門で受渡しが行われた部品数量をコンピュータの記録から追って調べたところ、ラインに眠っていることを突き止め、生産部門に部品管理責任のあることが判明しました。

タイ人が時間の観念と責任感に乏しい原因を突き詰めて行くと、タイの地理的位置に関係があるのではないかと考えられます。山が比較的少なく、亜熱帯の豊富な雨量によってもたらされた肥沃な平野は、農業の発展と食材の確保にとり必要にして十分な条件を備えております。かなりの食材を輸入に依存している日本と異なり、年中いつでも食物が十分にあり、食事に困った経験がないことがタイ人に迅速な問題解決への行動を起こさせず万事のんびり済まそうとする結果、物事の処理が遅れがちな習慣が培われたものと断言してもさしつかえないでしょう。

農業国であったタイが急速に工業化されたのは、日本が生産拠点の拠り所を求めて東南アジアに進出した時期に一致しています。タイも科学技術の導入には熱心ですが、全体的には工業化のスピードは日本国内の比でなく、日本と比べて数十年は遅れていることです。日本の工業設備を使い、日本人の生産管理の指導のもとにタイ人がなんとかが付いて行っていると言っていいでしょう。タイに投資している国のうち日本は2002-2007年で外国投資額の60%を占めています。ODA 海外協力機構の投資でも他国を圧倒して多額であり、日本からの自動車、電子工業の進出によりタイの工業化が促進され、今日の繁栄があるといっても過言ではありません。



勤務した会社のタイ人幹部仲間とのゴルフ（黒田氏は左から2人目）

このように、日本が相当のレベルでタイを援助している事実がある一方で、タイ人の友人、同僚たちに日本という国についての感想を聞いてみると、これほどまでに日本の存在が大きいことをたいして感じていない。日系の企業で仕事をした経験のあるタイ人はなぜか、日本人のことを良く言わない。日本語ができる従業員は当然給料が高いのだが、居心地が悪いようにもみえる。

ある日、日系の電子複写機生産工場を見学した時のエピソードがあります。私に同行したタイ人の社長が感想を述べた。「ラインの労働者は皆立ちっぱなしで表情が明るくない、まるでロボットのようだ」と。確かに自社の社員の表情は比較的明るくその違いは大きな差があることを認めざるを得なかったことがある。

タイ人は、日本に対して漠然とした憧れをもってはいるが本当のところは知らない。タイ人が日本の会社で働いてみて経験することは、“時間厳守と規則の励行、計画に基づいたビジネスマナーの是非を問われ、日本人は厳しい民族だ”と感じているように見える。日本の企業は果てしなく生産革新をして世界のコスト競争に打ち勝ってはいるが、コンシューマー製品では殆ど利益がないほどまでに追い込まれているのも事実である。タイの会社の社員は、給料は少ないが明るい表情で生き生きとしている。昭和30年代の日本の会社員の表情を想い出させる。永い間には、いつかタイも日本のようになるのかと思うと、やや複雑な気持ちになるのも否めません。

では、タイの会社で、ゆったりとしたタイ人をどう納得してもらって、明るく仕事をしてもらえるようにするにはどうしたらよいかを考えたとき、高飛車に出ず、落ち着いて(タイ語でチャイエン) ゆっくりと説明をし、順序立てて理論的に進めることが肝要でした。スピードは二の次なのです。

もうひとつ、タイの国力強化を阻んでいる問題として、学歴優先主義があります。例えば日本におけるように小中高卒業の学歴であっても本人の業績が優秀であれば、大学卒を抜いてリーダーに抜擢される機会がある、ということはあまり聞いたことがありません。いつかはこの風習が無くなり実力主義が認められるタイに変われば、更に強い国になるのにと思いますが、変わるにはもう少し時間がかかるかもしれません。



タイの名勝クラビの奇岩