

## タイの現場で感じる匂い

善本 哲夫

同志社大学商学部

東京大学ものづくり経営研究センター

E-mail: [yoshimoto@mmrc.e.u-tokyo.ac.jp](mailto:yoshimoto@mmrc.e.u-tokyo.ac.jp)

### やさしい匂い

バンコクにはやさしい匂いが立ち込めている。例えば中国などでは、到着当初には結構ピリピリして、心の内で「中国だぞ」と自戒しているのだが、タイはのっけから「タイだなあ」などと呟きながら街を歩きたくなる。タイ特有の風土が、「ようおいでなすった」と迎えてくれるようなのだ。心地よい空気がバンコクの街に溢れている。

タイは、老若男女を問わず、みなさん笑顔がすばらしい。そこにもって、耳を澄ませば、「ニヤニヤニヤ」と聞こえる、なんとも牧歌的なタイ語の語感が、こちらの身体を包んでくる。タイの心地よさは、タイの方々が醸し出すオーラといってもよいかもしれない。よく言われるように、「のんびり」を体感できる空間が、そこにはある。

確かに、街には外国人を狙った悪い奴もいる。笑顔で近づき、睡眠薬強盗を働く輩もいるし、気を引き締めていないと、スリにあって財布が無くなることもある。そういえば、筆者の後輩が、初めての個人旅行でタイに行き、現地に着いてまもなく睡眠薬強盗に遭い、メガネから何から根こそぎ奪われて、「海外渡航安全対策に記載される典型的な被害例」を実演してくれた。実演も、飲み会のネタとして、5年ぐらいは彼の役に立ったのかな。また、三輪タクシー“トゥクトゥク”の運転手が、「トゥクトゥク 100 バーツ 100 バーツ」と呼ばわりながらついて回るその値段は観光客用のポッタクリだし、「ロレックス」を耳元で連呼されることもある。こうして書くと、うるさくて危ない国だと思う人もいるだろうけど、筆者の頭の中では、こうした喧噪も含めて、全体的に「やさしい匂い」のする国なのだ。

トゥクトゥクといえば、似たような姿格好の三輪タクシーが、インドの“オートリクシャー”だ。これに乗って恐ろしい思いをしたことは、以前書いた(5巻7号、ものづくりアジア紀行第五回)が、タイのトゥクトゥクは、すくなくとも筆者のしる限り、どれものんびり



走る。その走りっぷりに擬音を当てるなら、インドは「ギャギャギャー」とか「ギャーン」とか、特攻野郎の世界の音感が思い浮かぶ。対して、タイはまさに「トゥクトゥク」であり、他に思い浮かべようとしてもやっぱり、どうしても「トゥクトゥク」なのだ。そういえば、「タイ人は歩くのが苦手嫌い」と現地で聞いたことがある。トゥクトゥクが発達し、また足マッサージが至る所にあるのも、歩行に対する苦手意識の産物だというのだ。タイの観光資源のひとつともなっているトゥクトゥクは、もともと「歩行」を代行するもので、もとより早さが求められる乗り物ではないらしい。だから、運転スピードはのんびりでよい。

足マッサージに触れたので、少し書きたい。調査では、とにかく歩き回り、また車の移動が長くて足がむくむ。この足の疲れの除去が、調査を継続していく上で、極めて重要な身体管理になる。台湾やシンガポールによくある治療系足マッサージは、時に、我が足に大きなダメージを残してくれる。マッサージの前よりも後の方が、むしろ重傷という経験もした。忘れもしない、台湾で、口ヒゲの筋肉男はさながらスーパーマリオ、「痛くない、痛くない」と叫びながら治療した。タイは違う。身体の治療とか、どこそこが悪いから、といったものではなく、足の疲れ取りに集中したマッサージである。治療でないから、こっちは身構えないし、のんびりできて、足のむくみは一気に解消。

### 現場ワーカーの二面性

タイは、ASEAN における日系企業の最大集積地だ。また、中国を除くアジア域内の、戦略拠点の位置づけにある生産子会社も多い。話題になったトヨタの IMV プロジェクト (Innovative International Multipurpose Vehicle Project : 「Made by Toyota」の旗印のもとに、日本国外の事業所を、車両・部品のグローバルな生産・供給の拠点として、活用するプロジェク

## ものづくりアジア紀行

ト)でもタイは重要な位置づけにあるし、家電では対インド輸出の拠点として、その重要度が増している。タイ在中日系企業の駐在人の方で、タイが嫌いだ、住みにくい、と答えた人は皆無。比較するのも何だけど、僕が駐在するとして、インドとタイなら 0.5 対 99.5 でタイの勝ち。これを聞いて気分を悪くするインド駐在の方々もいるかもしれないが、「解る、解るよ、あんた」と納得してくれる方も多いと思う。なんだかんだ進出理由はあるけれど、タイが日系企業の一大産業集積地になったのは、住みやすさや居心地の良さが、決定的に重要な意味を持っているんだろうな、と考えている。

とはいえ、住みやすさとビジネスはやはり別物である。タイの現地オペレーションや戦略的方向性、アジア域内における拠点の位置づけ、市場動向など、煩雑で多様な質問に丁寧に回答いただき、工場見学もさせてもらい、自動車から家電まで、幅広い領域のタイの製造業について勉強してきた。そして、産業別、企業別に事業構想や考え方が異なりながらも、およそどこでも共通して得られた知見が、現地ワーカーの評価に関する 2 面性の存在だ。評価が、おおむね 2 通りに大別できたのだ。「のんびり怠け」型と「まじめ」型。両極端の評価が混交しているわけだ。怠け者評価となる例は、「時間にルーズ」、「昼寝して戻ってこない」、「1 ヶ月働いて給料を手にする」と、辞めて遊びに行く」とまあ、さしあたって、日本でもどこでも怠け者とされるようなもので、けっして特殊ではない。ところが、そうした事例が他国に比べて多いのだ。タイの「のんびり」が、日本人には「怠けている」ように見える、といったところか。タイ人にしてみれば、怠け者評価の基準こそ特殊なのかもしれない。

他方で、「まじめ」の評価も強い。ベトナムもそうだが、ジョブホッピングしないから、勤続年数 10 年選手が育つ風土がある。これは日系企業に好ましいことだ。例えば、トヨタの GPC (グローバル生産推進センター) の出先として、タイが、近隣諸国の人材育成の中核を担っている。トヨタの製造技術の知識・技能の伝承を、海外で行なえるタイ人講師が育っている。

「のんびり怠け」と「まじめ」は個人差だから、そりゃどこにもあるのだが、タイは他国に比べ、この差が目に見えてはっきりとしており、しかもそれが同じ現場に混在して、ひとつの現場世界を作っているのだ。いかに 10 年選手タイプを育てて、現場戦力として活躍してもらえるか、そのビジョンを描くことが大事になる。遅刻者多数、昼寝大好きなワーカーがたくさんいても、それはそれ、タイの長所を積極的に磨いて、現場を鍛えていこうとする志向性が強まってきたようだ。

## 現場技能者が育っています

タイには、エアコンや冷蔵庫など、日系白物家電メーカーの生産拠点多い。ここから ASEAN 域内だけでなく、欧州、日本などに輸出されている。欧州が猛暑に見舞われると、エアコン需要が拡大、ある日系エアコンメーカー A 社のタイ拠点は、欧州向けの戦略拠点として、増産体制の構築を求められた。この時、A 社は、新たな設備投資で増産するのではなく、生産性を高めることで課題をクリアした。日本のマザー工場から移管してきたセル・ラインが、その主役を演じた。日本企業の中でもセル生産の試みが早かった A 社だが、タイの拠点にその成果が展開されるまでには、10 年程度のタイムラグがあった。タイで現実に生産性アップの試みが進められるまで、ワーカーのポテンシャルや現場能力をうまく引き出せていなかった、あるいは気がつかなかった、ともいえる。A 社は、欧州需要拡大という喫緊の問題に直面した時、タイの可能性を認識して現場能力向上を実現、結果として新たな投資負担も無く、問題に対応したわけだ。

以前調査したことのあるタイの日系 B 社ブラウン管テレビ拠点を、2005 年秋に再訪した。最初に訪問した時は、ブラウン管テレビ専門拠点だったが、再訪時には、新たな製品のライン設置作業が進められていた。複写機である。量産と同時に、複写機の新たな生産方式を試みる位置づけにある。この複写機ラインの設置に、ブラウン管テレビで育ったタイ人エンジニアが活躍する。複写機部門の日本人エンジニアが中心になって作業を進めるが、現場の主要戦力は、複写機生産に触れたことのないブラウン管テレビ畑のエンジニアだ。製品は違えど、製造現場で育った技能が花開いている姿だった。単品から複品生産子会社へ展開するにあたり、製品を超えた技能者が生まれようとしている、あるいは、特定製品に捉われないものづくりの現場技能が、タイに根付こうとしている場面に出会えた瞬間だった。現在、この複写機ラインは順調に稼働しているという。

現在、家電業界では、多様な製品を生産する海外複品生産子会社の存在意義が問われている。B 社は、まさにその渦中で、複品へ、事業の幅を広げたケースだ。畑違いのエンジニアを援用したきっかけが何にせよ、現場能力のポテンシャルを活用できた事例である。「製品が違うから」、「ドメインが違うから」ではなく、育った現場技能者を製品に捉われることなく評価すれば、複品会社の新たな位置づけが見えてくるかもしれないし、またタイ人技能者を他国の新拠点立ち上げ戦力に、それも製品を問わず、活用する方向性や、トヨタのタイにみる GPC のような展開も考えられてくるのではないだろうか。

## 凜としてのんびり

先に述べた A 社・B 社の二つの拠点では、「まじめ」型のワーカーが主戦力となって、現場には凜とした空気が流れていながら、それでいて、雰囲気やすこぶる明るい。この調和が、タイの現場を見て「すばらしい」と筆者が感嘆したところのひとつだ。実は、「のんびり怠け」型のワーカーがアクセントになって、現場の調和を生み出しているのかもしれない。「のんびり怠け」型は、事業面でみればたまったものではないのだが、ポジティブに考えると、タイのやさしい匂いを現場にもたらしているともいえる。

「まじめ」型 10 年選手タイプがタイ製造業の強みであるともいえるが、「凜としてのんびり」の空気があるからこそ、育成が可能なのかもしれない。このように考えると、人材に焦点を当てた育成プログラムと同時に、タイで現場技能者を育てる環境には、何が不可欠なのか、と考えていくことが、より重要なポイントになってくるといえる。タイとインドで、どっちに駐在したいか、上に書いたが、それは現場レベルで考えても同じで、タイが土台に持つ居心地の良さや独特の匂いを壊さないことが大事だ。自動車でも、家電でも、筆者が訪問した日系企業の現場では、うまく調和しているようにみえた。この「凜としてのんびり」を一番大切にしているのは、ほかでもない、日本人駐在の方々かもしれない。

日系耐熱塗料メーカー C 社のタイ拠点を訪問した時、ワーカーの方々と、数日に亘って交流させていただいた。居心地がいい。ここは C 社の数ある拠点の中でも、すこぶる利益率が良い。現場の雰囲気を擬音で表すと、「トゥクトゥク」。現在の、早いスピードで様々に変化するものづくり環境の中で、のんびりし過ぎては競争に勝てない。しかし、タイの現場の居心地は、中国や他の ASEAN 諸国に比べて良いように思える。この良さを壊さず、醸造するぐらいの心構えで、変化に対応できる仕掛け作りを進めることが、今後のタイ拠点の比較優位を高めていくことに繋がるのではないかと考えるとなかなか難しいが、のんびりの

### 日系耐熱塗料メーカー C 社にて



善本 哲夫

---

空気を、なんでもかんでも「怠けている」として、徹底した治療と排除をするのは、やめた方がよいかもしれない。治療し過ぎて、現場は重傷を負うかも。街でもものづくり現場でも、「やさしい匂い」に溢れているところが、タイの魅力を最大限に引き出す源になっているようなのだ。

**赤門マネジメント・レビュー編集委員会**

編集長 新宅 純二郎

編集委員 阿部 誠 粕谷 誠 高橋 伸夫 藤本 隆宏

編集担当 西田 麻希

**赤門マネジメント・レビュー 6巻1号** 2007年1月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 高橋 伸夫

東京都千代田区丸の内

<http://www.gbrc.jp>