

タイ、ヴェトナムでの工場建設，運転指導時の 経験から

セントラル硝子株式会社 国際部

水野 久恭

Experiences on Supervising of Plant Construction and Operation in the Thailand and Vietnam

Hisayasu Mizuno

International Business Dept. Central Glass Co., Ltd.

合弁会社を運営するに当たっては、管理や運営等のシステム構築が大変重要となるが難しい作業でもある。これは東南アジアに限ったことではなく世界中どこでも同じであろう。本稿ではこの問題とは別にタイ、ヴェトナムでの化学工場の建設及び運転指導に係わる留意点、問題点にスポットをあて、事例に基づき紹介したい。現在多少でも両国に関わりを持ったり、今後進出を計画している読者及び企業の参考に資することができれば幸いである。また、取りあげた事例については両国並びにパートナー等から「面子にかかわる」とのお叱りを受ける内容もあるだろうが、日本式事業運営を円滑にすすめる上での遭遇した問題として、かかる失礼はどうかご容赦願いたい。異なる風土歴史には異なる価値観及び行動様式が醸成されるのは当然であり、これを善悪の観点から論じるつもりもなく、異文化世界で特殊と言われる日本式事業運営を如何に効率良く根付かせるかが紹介目的と考える次第である。従って、日本人から見て同

じ様な風土と思われる他の東南アジア諸国でも大同小異と推測する。また、少ない具体例から読者自身が全体像を俯瞰されることを期待したい。

1. 工場建設での留意点

工場建設に当たっては基本設計、詳細設計、基礎工事、機器調達、据付けの各段階で詳細なチェックが必要だが、これらの全てを信頼できる（例えば日系の）エンジニアリング会社に任せる場合は大きな問題は起こらないであろう。しかしながら予算制約等から自己責任で現地業者を起用するようなケースには、様々な信じられないような問題が発生する。この理由は現地業者が重量機器、精密機器の取扱い経験が少ない事も一因であろう。機器の基礎土台（Foundation）工事に限定しても以下の様な事例が発生した。

- (1) 図面通りに基礎を造らない。例えば、鉄筋が正しく配置されていない。
- (2) 上記の結果、不正確な配置の鉄筋が邪魔してアンカーボルトを正しい位置に埋め込

めない。その結果、アンカーボルトの位置が狂って、ひどい場合はアンカーボルトの下部を切らなければならない場合もある。

(3) レベルを正しく出していない。

これらの欠陥は基礎コンクリートを打ち込んだ後では全て隠される。機器据え付け段階では芯出しができない。極端な場合、試運転時にモーターがベースごと横転する等の事故となり、基礎を全て壊してやり直す必要が起こったりする。このほかボルトが十分に締められていない等は日常茶飯事である。

このような問題が試運転時に判明すればまだ良いが、実操業時に発生すると取り返しのつかない損失を被ることになる。

上記は基礎工事のみの例だが、全ての工程で同じ様なレベルの問題が発生する可能性が大きい。工事監督者は業者の能力を早く掴むとともに、問題ありと判断した場合は全ての工事が図面通りに行われていないであろうことを前提に、全て自分でチェックし自分の承認なくしては次の工事をさせない等の注意（対策）が必要である。

2. 操業を含む工場運営時の留意点

〈タイの場合〉

(1) タイ人気質；

① ギンディー、サバイディー、サヌックディー：一食べられ、気持ちよく、楽しければ良い。どんな案内書にも載っている文章だが日本語に正確に直す事は難しい。端的に言う、楽しく日が送れば幸せの意味か。このためタイでは真面目と言うことの評価が日本ほど高くない。真面目にやっていたら何時か良い事があるとの説明は通用せず、目に見える形で報いる必要がある。

② 従業員は会社につかず、自分に評価等で影響を与え得る人に付く。小さな会社では社長等になるだろうが、同じ社内でも各人によって付く

人は変わる。日本人幹部に対しても、人事評価等で自分に影響がないと従業員自身が判断した場合、素直に意見を聞いているようでも、その場限りで本気でないケースが多い。

③ 表面上は別にして、一般的にラインまたは組織での仕事は苦手である。また、大学卒は入社時から個室を持ったマネジャーになるのが当然と思っており、上位職ほど現場に行かない傾向がある。但し、結果的に見るとできる者は現場をあまり嫌がらず、最後には幹部クラスに出世するようである。

④ 他社の従業員に対しても自分との身分比較を行う。日本では、ビジネスに於いて社内の上下ラインは別にして、社外の者とは建前として平等と考えがちである。しかし、タイでは何故か身分差を意識するらしく、同じレベルの者とは話さない事が多い。機器補修または購入等で取引先との協議を機械技術者に任せても、自分と同クラスの者のみを相手にする（課長クラスが相手のトップと交渉することは希）為、何時までもきりがつかず、簡単な事でも日本人が出ていかなければならないことが多い。

⑤ 研修・指導等で習ったことは自分の財産として囲いこみ、部下に教えない事が多い。課長・係長クラスにこのような人物がいる場合、業務の流れが止まることが多い。

⑥ 血縁結束の強い中国系に多いらしいが、親族以外を信頼せず、親族は最初から重要ポストを与える傾向が強い。このため、仕事のできる従業員のやる気をそぐケースが良く起こる。

⑦ 人前で叱責されることを嫌う。これは「絶対にしてはならない」タブーとして多くの本に出ている具体例である。納得してもらえない説明がなければ、仮に叱っても、その場では納得した態度を示すものの無視されるケースが多い。

(2) 日本人の陥りやすい誤解；

① タイ人の気配りから出たものか“解りました”の返事を鵜呑みした為に誤解を招くことが多い。タイ人の特徴的な気質の一つに他人へ

の周到な気配りがある。日本人が何かを熱心に説明・指導していると、彼らも一生懸命に聞いており、“解りましたか？”と聞くと一様に“カオチャイ、カップー解りました”の返事がある。それ故日本人はその問題はそんなに難しくなく、全員に説明したので解決したと思い込んでしまうが、実際は理解していないケースが多い。これは彼らが熱心に説明している相手に対し“解らない”と回答するのは失礼なことと気を配る結果による誤解と思われる。

② 通訳を通して、2回も3回も説明したから彼らも解ったものと思込むケースが多い。通訳が日本人説明者とはほぼ同レベルの技術力を持っているなら問題ないが、理解しないまま不正確なタイ語に代えたり、重要部を抜かして説明を終えるケースがある。この場合、従業員は何回聞いても理解不能のままに終わるが、解らないとは言わないのが普通である。技術問題に関する通訳でタイ語に専門英語が混じらないようであれば、通訳が理解していないと考えて良い。また通訳から当方の説明内容に関し質問が出ないような場合も同じである可能性が高い。

(3) タイ側経営者からの無意識の妨害；

① 合弁であれ何であれ、資金提供を別にすれば、タイ人経営者から見て望ましい日本人とは以下の通りであろう。

- a 技術力で工場を魔法のように効率よく改革し円滑に回してくれる人
- b 自分たちの隠した権益には（妥当な理由のある場合もある）気づかないか、知らない顔をする人
- c 特に親族への各種恩典供与に対し知らない顔をする人

② 日本人が上記cに踏み込んだ場合には問題が起こりがちになる。

タイ人経営者はタイ人中堅幹部からその旨の報告を受けても内々に隠すか或いは情報が日本人に流れないように謀り改革が宙に浮くケースが起こる。タイでは少数の大企業は例外として、商店の旦那クラスから工場経営に乗り出し

た経営者が多い為、オーナー権益或いは創業者権益の確保が行動原理として一般的にあるようである。大福帳等で管理してきた彼らからすると日本側の要求する生産計画、原価管理、経理システム構築、キャッシュフロー管理等は面倒で邪魔かも知れない。この場合日本側からの指摘或いは改善要求に対し、無意識に昔の流れに固執する結果足を引っ張ることになる。

<ヴェトナムの場合>

(1) ヴェトナム人気質および従業員能力；

① 北（ハノイを中心）と南（ホーチミンを中心）で少し異なるが、自分達はアメリカにも屈服しなかった国としてプライドが高く、周辺国より上の民族だと見ているようである。

② 従業員採用面では、現在の厳しい経済情勢から優秀な大学卒業生の採用も比較的容易である。また、彼らは極めて吸収意欲が高く、理解力もあるため、ルーティンワークに関しては業務指導も比較的容易で組織での仕事にも馴染み易い。

③ しかし、長い間の習慣からか責任を問われる事を極力回避しようとして、簡単な事でも指示待ちになり応用（言葉を換えると融通）面は苦手である。

④ 会社への忠誠心からか或いは現在雇用の機会が少ない為か従業員の定着率は高い。彼らがもう少し順応性を発揮するようになり、日本側がうまく動機付けを含む指導を行えば可成りの事ができると思える。しかし、現時点では何事もルーティンワークに変形しなければ会社が動かない段階と言える。

(2) 日本人の陥りやすい誤解；

ヴェトナム人は勉強熱心で、工場操業に関する集合教育等の理解も早く、試験を行うと高得点を取る。このため、日本人指導者は工場運営も簡単に任せられると考えがちだが、実務となると自分の責任範囲を極端に限定しがちで、些細な事まで指示をしないと工場が上手く回らないと言った現象が起こる。これは長年の習慣から来るものであり、少しずつ改善を図る以外に

方法はない。

(3) ヴェトナム側パートナーおよび法律問題について；

① 日系企業がヴェトナムで会社設立の場合、100%子会社は別にして合併であれば相手は国営企業が第一候補となろう。この場合、以下が起こることは予め心に置いておく必要がある。

- a. 会社としてのほぼ全ての決定に、煩雑な英・ヴェトナム語の両文書が必要である。
- b. ヴェトナム側幹部は自己の権限に固執する傾向が強く、小さな事でも自分への説明や承認を求める。しかも各人の考えを通そうとするので、日本側は英文提案の作成及び根回し等に追われる事が多い。ヴェトナム側幹部によほど理解が無い限り、口頭説明は通用しないと考えるべきである。これは日本側がマジョリティーを持つ会社でも同じと考えるべきである。

② ヴェトナムでは様々な政府機関が強制力のある法令、省令、政令を出せる方式になっている。このため、個々のケースについてどの令が適用されるのかヴェトナム人自身にも判断できず、日本側幹部が戸惑うケースが発生する。法令の複雑さは今後次第に整備されて行くのであろうが、現状は現状として認識しておく必要がある。

簡単ながら、筆者の一方的な見方の一部を紹介した次第である。何れにしろ、最初は異文化の相互理解から始める訳だから、盲目的に日本式運営方法を強要するばかりではデッドロックは不可避であり、相手側の主張を受け入れる度量や忍耐が必要といえる。最後に、これらの貴重な経験を与えていただいた両国の関係者には心から感謝申し上げたい。