

〈自由論文〉

タイにおける日系企業のコア人材育成

—2002年調査および現地企業との比較を中心に—

Core Personnel Development of Japanese Companies in Thailand

鈴木 岩 行

Iwayuki Suzuki

【Abstract】

This paper is a study on core personnel development of Japanese Companies in Thailand. Core personnel represents the particular person that is selected as a main stream management personnel at the early stage of his/her business carrier and promoted relatively faster than others. He/She is expected to play a role in a company in the future.

【キーワード】

コア人材育成, キャリア形成

1. はじめに：研究の目的

タイは、2000年代後半からタクシン政権と反タクシン政権の対立による政局不安、2011年には世界のサプライチェーンに影響を及ぼす大洪水があったが、日本企業のタイ向け投資は減少するどころか、むしろ増加傾向を持続している。これは、日本企業にとってタイが他に代えがたい投資対象国であることを示すものである。国際協力銀行の調査によれば、タイは日本企業が投資するうえで中期的（今後3年程度）に有望な国の4位（インド、インドネシア、中国に次ぐ）となっている¹⁾。

タイへ日本企業は続々と進出しているが、海外における日系企業の経営に関しては以下のような課題が指摘されている。海外では、生産現場で有効な内部育成・内部昇進、そして結果的に生じる遅い昇進が、ホワイトカラーに敬遠され、せっか

く育成してもすぐにやめてしまう。また、幹部候補の早期選抜・育成も、日本企業の伝統的な人的資源管理になじまず、海外子会社人材の活用において日本企業が欧米企業に後れを取る要因とされている²⁾。また、日本企業における人事面の現地化の遅れ、すなわち日系企業では経営者層になれない（なりにくい）ということが現地人スタッフの昇進に対する不満となり、有能な人材の採用や定着に関する問題を引き起こしていると言われて³⁾。これらの問題を解決するには、日本企業で行われているHRMシステムを職能資格制度から職務等級制度へ改革する必要があるとされている⁴⁾。

鈴木の1997～2001年に行ったアジア10か国（中国、シンガポール、マレーシア、タイ、フィリピン、インドネシア、ベトナム、香港、台湾、韓国）の日系企業の経営システムに関する調査では、日系企業自身は業績・成果を重視した処遇管理を実施しているつもりでも、実際は年功序列型

昇進・昇給制度が行われているという結果が明らかとなった⁵⁾。

海外の日系企業が「将来中核を担うと目されるコア人材をどのように選抜・育成・登用しているか」を調査（以下、「コア人材育成に関する調査」と呼ぶ）することにより、前述の日系企業の課題である（1）内部昇進・内部育成となっているか、（2）早期選抜・育成になっているか、（3）経営者層へ登用しているかについて、さらに（4）課題を解決するのに必要とされる職務等級制度は導入されているかについて明らかにしようとした。

日系企業のコア人材育成に関する調査を、現在までに鈴木はアジアの13か国・地域で計21回行った（シンガポール、マレーシア、タイ、中国、インド、香港、台湾、韓国、フィリピン、インドネシア、ベトナム、ミャンマー、カンボジア）⁶⁾。この調査により現地国でどのような人的資源管理を行うかは、日系企業が経営的に成功するか否かにとって重要な要因であることが明らかとなった。

2002年のタイでの調査から14年経過した2016年に前回と同様の調査を行った。本調査の目的は、タイの日系企業の人材育成の現状を明らかにすることにあるが、特に次の3点に注力した。まず第1点は、14年前の2002年調査との比較である。前回調査で、タイはコア人材制度の受け入れ度が2点（どちらかという受け入れる）を上回っていた⁷⁾。ダイナミックな経済成長を続けるタイで日系企業の人材育成はどのように変化しているのであろうか。第2は、首都バンコク以外の地域で調査したことである。タイでは首都バンコクが圧倒的な存在感を持っており、また前は制約上バンコクでしか調査ができなかった。第3は、タイの現地企業⁸⁾との比較である。タイ人経営者の85%が「足るを知る経済」に基づく経営手法を支持している⁹⁾とされているが、タイ現地企業（以下、タイ企業と記す）の人材育成はどのように行われているのか実態を明らかにする。前回調査と比較対照することで、日系企業が能力・業績を重視し早期選抜・登用する人事制度を実施するという方向に向かっているか、また、タイ企業と比較することで、日系企業の能力・業績重視、早

期選抜・登用はどの程度のものかを明らかにしたい。

2. アンケート調査結果の概要

今回のタイにおける日系企業に対する調査は、前回の調査と同様にアンケート用紙を送付する形で行った。2016年8月、今回は前述のように前回の調査とは異なるバンコク以外の地域の企業を中心に計100社へアンケート用紙を送付し、14社から回答を得た（以下、調査年を明確にするため、16年調査と略す）。内訳は、バンコク・メガリジョン（バンコク近郊5県、周辺4県）¹⁰⁾から12社、その外側2県から2社である。具体的には、近郊に属するパトゥンタニ県4社、周辺に属するチョンブリ県5社、ラヨン県2社、チャチュンサオ県1社、バンコク・メガリジョンの外側のプラチンブリ県1社、サラブリ県1社である。なお、2002年の調査（以下、同様に02年調査と略す）では日系企業15社から回答があった。在タイ日系企業の状況の理解の助けとするために、以前調査したアジア13か国の日系企業の平均（以下13か国平均と略す）も併記する。タイ企業は10社から回答を得た（2016年1月に調査を行い、すべてバンコク市に所在する企業である）。

2.1. 進出企業の現状について

まず、アンケートに回答してくれた企業の現状を述べる。

1. 進出企業の本社の業種

日系企業は2回の調査とも製造業が02年調査94.8%、16年調査92.8%と圧倒的である。16年調査の製造業で最も多かったのは機械関連製造業（64.3%）で、2位が素材関連製造業（21.4%）である。消費関連製造業が42.1%から7.1%へ大きく減少している。16年調査はアジア13か国平均（機械関連製造業43.4%）と比べると、機械関連製造業の比率が高い。卸・小売り業（16年調査7.1%）はほぼ平均（6.2%）である。タイ企業は金融・保険業が30.0%で最も多く、次いで消費関

表1 本社の業種 (%)

	現地 16 年	日系 16 年	日系 02 年	13 か国平均
1. 消費関連製造業	20.0	7.1	42.1	18.7
2. 素材関連製造業	0	21.4	21.1	14.7
3. 機械関連製造業	10.0	64.3	31.6	43.4
4. 卸売・小売業	0	7.1	0	6.2
5. 金融・保険業	30.0	0	0	1.3
6. 建設・不動産業	10.0	0	0	3.4
7. 情報・メディア業	10.0	0	0	1.5
8. サービス・飲食店業	10.0	0	0	1.1
9. 運輸・通信業	0	0	0	5.0
10. エネルギー関連業	0	0	0	1.0
11. その他	10.0	0	5.3	2.9

表2-1 本社規模 (従業員数, %)

	現地 16 年	日系 16 年	日系 02 年	13 か国平均
300 人未満	0	14.3	36.4	22.8
300 人以上	100	85.7	63.6	77.2

表2-2 海外子会社数 日系 16 年調査

海外子会社数	1	2~4	5~9	10 以上
社数	0	3	5	6

連製造業 20.0%，以下機械関連製造業，建設・不動産業，情報・メディア業，サービス・飲食店業，その他が同率 10.0%である（表 1）。

2-1. 本社の企業規模 (従業員数)

進出企業本社の規模を従業員数で見ると，日系企業は 2 回の調査とも 300 人以上の企業が半数以上を占めており，大企業の比率が高い。02 年調査の 63.6%から 16 年調査の 85.7%へ大企業の比率が大きく上がっている。アジア 13 か国平均は 300 人以上の企業が 77.2%で，16 年調査企業の本社は規模が大きいのと言える。これは，今回は回答が前述のようにバンコク以外の地方であり，規模の大きな製造業が多かったからではないかと解釈できる。タイ企業については表 6-1 現地 (子) 会社の企業規模 (従業員数) で取り上げる (表 2-1)。

2-2. 海外子会社数

日系企業は，多国籍企業の目安の 1 つである海外子会社を 5 社以上有する企業は 11 社で，回答のあった企業での比率は 78.6%である。16 年調査では多国籍企業としての要素をクリアする企業が多い (表 2-2)。

3. 現地 (子) 会社設立年

日系企業は前回調査から 14 年経過したが，設立年数 10 年以下の新しい企業は，02 年調査の

22.7%から 16 年調査の 14.2%へ比率が低下した (特に設立年数 16 年以上の企業が 71.4%)。アジア 13 か国の設立年数 10 年以下の平均は 40.9%である。タイ企業は設立年数 11 年以上の企業が 80.0%を占めていて (すべて 16 年以上の企業)，5 年以下の企業は 0 である (表 3)。

現地企業と日系企業の子会社を同一の表で比較する場合，「現地 (子) 会社」と記す。以下同様。

4. 現地 (子) 会社の企業形態

02 年調査では合弁企業が圧倒的 (63.7%，内訳は多数合弁 36.4%，少数合弁 27.3%) で，単独出資の比率が低かった (27.3%) が，16 年調査では単独出資が 85.7%と大きく増加し，合弁企業の比率が 14.3% (内訳は多数合弁のみ，少数合弁 0) へ減少している。アジア 13 か国の単独出資の平均は 66.2%で，16 年調査企業の進出形態は，単独出資がアジア 13 か国の平均よりかなり多い。タイ企業は単独出資が 80.0%で最も多く (株式会社 7 社，個人企業 1 社)，外資との合弁企業は 2 社である (20.0%) (表 4)。

5. 現地への進出目的 (1 位を 3 点，2 位を 2 点，3 位を 1 点として合計点を計算し，各項目の合計点に占める割合を算出した)

16 年調査は，1 位現地市場 (36.4%)，2 位安価な労働力 (28.6%)，3 位本社等関連企業との関係

表3 現地(子)会社 設立年(%)

	現地 16年	日系 16年	日系 02年	13か国平均
16年以上前	80.0	71.4	40.9	59.1
11～15年前	0	14.3	36.4	
6～10年前	20.0	7.1	13.6	17.1
5年以内	0	7.1	9.1	23.8

表4 現地(子)会社 企業形態(%)

	現地 16年	日系 16年	日系 02年	13か国平均
多数合弁	20.0	14.3	36.4	23.2
少数合弁	0	0	27.3	7.3
単独出資	80.0	85.7	27.3	66.2
その他	0	0	9.1	3.0

表5 進出目的(%)

	日系 16年	13か国平均
1. 安価な労働力	28.6	24.7
2. 現地市場	36.4	32.4
3. 第三国への輸出	9.1	11.8
4. 逆輸入	0	3.8
5. 本社等関連企業との関係	19.5	14.2
6. 法的・税制等の優遇措置	5.2	8.1
7. 情報収集	0	5.6
8. その他	0	1.1

表6-1 現地(子)会社の企業規模(従業員数, %)

	現地 16年	日系 16年	日系 02年	13か国平均
300人未満	0	42.9	54.5	63.2
300人以上	100	57.1	45.4	36.7

表6-2 タイ日系企業におけるホワイトカラーの人数別企業数(2016年)

人数	1～9	10～19	20～29	30～39	40～49	50～99	100以上	平均
社数	1	1	2	1	0	3	6	131.9
%	7.1	7.1	14.2	7.1	0	21.4	42.9	

(19.5%)で、ここまでの10%以上である。4位第三国への輸出(9.1%)である。アジア13か国の平均は、1位現地市場(32.4%)、2位安価な労働力(24.7%)、3位本社等関連企業との関係(14.2%)である。16年調査は、平均とほぼ同様であるが、現地市場と安価な労働力がやや大きい。これはタイで中間層が増加したため、現地市場を目的に進出したからではないかと考えられる。前回02年調査は、現地への進出目的を質問していない(表5)。

6-1. 現地(子)会社の企業規模(従業員数)

現地子会社の企業規模を従業員数で見ると、300人以上の大規模な企業が16年調査は02年調査より少し増え半数を超えている(02年調査45.4%、16年調査57.1%)。16年調査では設立年数11年以上の企業が85.7%と大多数を占めていることが関係し、規模が拡大していると思われる。

アジア13か国の平均は、300人以上の企業が36.7%なので、16年調査は平均より多い。タイ企業は300人以上の企業が100%で、日系企業よりも大規模の企業が多い(表6-1)。

6-2. ホワイトカラー従業員数別企業数(15年調査)

現地子会社をホワイトカラー従業員数別に見ると、1～9人の企業が1社、10～19人の企業が1社、20～29人の企業が2社、30～39人の企業が1社、40～49人の企業が0、50～99人の企業が3社、100以上の企業が6社で1社平均は131.9人である。ホワイトカラーが1ケタしかない企業は1社(7.1%)で、2015年度に調査したインドネシア、ベトナム、インドの日系企業に比べて、ホワイトカラーの人数が多い(表6-2)。

6-3. 役員・管理職における日本人が過半数の

表 6-3 役員・管理職において日本人が過半数を占める会社の比率 (2016年, %)

	日系 16 年調査	13 か国平均
役員	100	85.5
管理職	42.9	27.9

企業の比率

16年調査の役員および管理職において日本人が過半数となっている企業の比率を見ると、役員では日本人が過半数となっている企業が100%を占めている。管理職クラスでは日本人が過半数となっている企業は42.9%である。アジア13か国の平均は、役員クラスで85.5%、管理職クラスで27.9%であり、16年調査企業は平均より現地化が進んでいないと考えられる。(表6-3)。

7. 現地子会社へ移譲されている権限 (全くないを0点、あまりないを1点、どちらかという和多いを2点、非常に多いを3点とし、回答企業の平均をとった)

16年調査で最も委譲度の高いものは、人件費総額(2.67)、次に生産販売量の決定(2.17)、現地広報活動(2.00)で、2点を上回る項目はこの3つである。一方、あまりないの1点以下の項目は現地法人の役員人事(0.92)、新事業の企業化(0.55)、の2つある。アジア13か国の平均で、委譲度の2点を超える高い項目は人件費総額、生産販売量の決定、現地広報活動、固定資産の購入・処分(4つあり、低い項目の新事業の企業化でも1点は超えている。16年調査はアジア13か国の平均より移譲されている権限は少ないと思われる(表7)。

2.2. コア人材の育成について

ここからは回答企業が、ホワイトカラーの中からコア人材の育成にどのように取り組んでいるかを、(1) コア人材の充足度、(2) 採用方法(内部昇進・内部育成に関わる)・選抜要件・決定時期(早期選抜・登用に関わる)、(3) 昇進させる職位(経営者層への昇進ができるかに関わる)と必要な職種、(4) 育成施策の実施率とキャリア形成のパターン(職務給制度の採用と関わる)、(5) 定

表 7 現地子会社としての権限

現地法人のもつ権限	日系 16 年調査	13 か国平均
1. 人件費総額の決定	2.67	2.64
2. 固定資産の購入・処分	1.67	2.00
3. 生産販売量の決定	2.17	2.31
4. 利益処分・再投資	1.17	1.57
5. 貸付・借入・債務保証	1.33	1.33
6. 現地法人の役員人事	0.92	1.20
7. 新事業の企業化	0.55	1.18
8. 現地広報活動	2.00	2.05

表 8 現地コア人材の充足度

現地 16 年	日系 16 年	日系 02 年	13 か国平均
-0.70	-1.36	-1.20	-1.28

着施策、(6) コア人材制度の評価と受け入れ度の順に見る。

8. コア人材の充足度について(かなり不足を-2点、やや不足を-1点、十分であることを0点、やや余剰を1点、かなり余剰を2点とし、回答企業の平均をとった)

02年調査は-1.20であったが16年調査では-1.36で、02年調査よりも不足感は強まり、アジア13か国平均の-1.28よりも不足感は強い。この数字は、タイ企業は-0.70で16年調査の日系企業はもとより、02年調査よりも不足感はかなり弱い。(表8)

- 9-1. 採用方法について(選択肢8、全くないを0点、あまりないを1点、どちらかという和多いを2点、非常に多いを3点とし、回答企業の平均をとった)

コア人材の採用方法は、日系企業では16年調査の1位は職業紹介機構を通じての採用(1.86)で02年調査から変化しなかったが、第2位のインターネットによる採用は1.79で0.40から1.39点大きく増加した。8つの選択肢のうち中位数の1.5点を超えるものはこの2つだけである。他社からヘッドハント(0.50)、本社からの派遣・出向(0.86)、関連企業等からの出向・転籍(0.14)は少なく、アンケート調査からみると、内部育成が主であると考えられる。アジア13か国平均を見ると、1位は職業紹介機構を通じての採用(1.67)、2位は新聞・求人雑誌等による採用(1.36)

表9-1 現地コア人材の採用方法

採用方法	現地 16 年	日系 16 年	日系 02 年	13 か国平均
1. 新規学卒者の定期採用	2.00	0.79	0.90	0.93
2. 新聞、求人雑誌等による採用	1.10	1.23	1.40	1.36
3. 職業紹介機構を通じての採用	1.80	1.86	1.60	1.67
4. 他社からヘッドハント	0.90	0.50	0.60	0.73
5. 本社からの派遣・出向	0.88	0.86	0.50	0.90
6. 関連企業等からの出向・転籍	1.80	0.14	0.90	0.51
7. 社員による紹介	2.50	0.86	0.90	1.10
8. インターネットによる採用	2.78	1.79	0.40	1.00
9. その他	0	0	0	0

表9-2 コア人材の選抜要件 (%)

選抜要件	現地 16 年	日系 16 年	日系 02 年	13 か国平均
1. 語学力	3.3	9.3	1.5	8.0
2. 学歴 (含資格, 学位)	10.0	2.3	1.5	2.7
3. 社内での実績	10.0	18.6	16.1	10.1
4. 社内外の過去の実績	8.3	2.3	1.5	6.8
5. 将来性	3.3	1.2	2.9	4.8
6. 人柄	3.3	8.1	5.9	9.5
7. リーダーシップ	3.3	14.0	20.6	19.6
8. 実行力	38.3	16.3	14.7	14.5
9. 専門性	10.0	10.5	7.3	8.5
10. 問題解決力	5.0	17.4	17.6	13.0
11. 洞察力	5.0	0	10.3	2.7

である。本社からの派遣・出向 (0.90) と他社からヘッドハント (0.73)、関連企業等からの出向・転籍 (0.51) はアジア 13 か国平均でも少ない。タイ企業はインターネットによる採用 (2.78) が最も多い。2 位は社員による紹介 (2.50) で、3 位の新規学卒者の定期採用 (2.00) も 2 点以上となっている。関連企業等からの転籍 (職業紹介機構を通じての採用と同率で 1.80) も中位数を超えていて、外部登用の可能性もある (表 9-1)。

9-2. コア人材の選抜要件 (選択肢 11, うち 3 つを回答。1 位を 3 点, 2 位を 2 点, 3 位を 1 点として合計点を計算し, 各項目の合計点に占める割合を算出した)

選抜要件は 16 年調査では 1 位社内での実績 (18.6%, 02 年調査と比べ + 2.5%, 以下同様), 2 位問題解決力 (17.4%, -0.2%), 3 位実行力 (16.3%, + 1.6%) である。1 位から 3 位までは 02 年調査と順位が変わっただけで比率は大差ない。しかし, 前回 1 位だったリーダーシップが大きく減少し (14.0%, -6.4%) 4 位となった。他

に 10% 以上のものは専門性だけである。選抜要件のアジア 13 か国の平均は, 1 位リーダーシップ, 2 位実行力, 3 位問題解決力である。タイ企業は 1 位実行力 (38.3%), 2 位は同率 (10%) で学歴, 社内での実績, 専門性で, 10% 以上のものはここまでである。日系企業の 02 年, 16 年調査の上位に入っていない要件は学歴である (表 9-2)。

10-1. コア人材選抜の決定時期 (選択肢 5, うち 1 つ回答)

コア人材選抜の決定時期は 1 位が入社後 5 年以上 (57.1%) で, 2 位は入社後 3~5 年 (28.6%) で, 3 位は入社後 1~3 年 (14.3%), 入社時と入社後 1 年以内は 0 である。コア人材として選抜するまでに入社後 3 年以上かけている企業が 85.7% で, 入社後 3 年以内に選抜する企業 14.3% である。アジア 13 か国の平均では, 入社後 3 年以上かけている企業が 61.3% で, 入社後 3 年以内に選抜する企業は 38.7% なので, 16 年調査のタイ日系は平均よりかなり遅い選抜である。タイ企業は 80.0% が入社後 3 年以内にコア人材に選抜してい

表 10-1 コア人材の対象者を最終的に決定する時期 (%)

決定する時期	現地 16 年	日系 16 年	13 か国平均
1. 入社時	30.0	0	8.8
2. 入社後 1 年以内	30.0	0	8.4
3. 入社後 1～3 年	20.0	14.3	21.5
4. 入社後 3～5 年	20.0	28.6	28.2
5. 入社後 5 年以上	0	57.1	33.1

表 10-2 コア人材の対象者を最終的に決定するもの (%)

決定するもの	現地 16 年	日系 16 年	日系 02 年	13 か国平均
1. 現地 (子) 会社直属上司	54.5	7.1	13.7	8.1
2. 現地 (子) 会社人事部	9.1	0	4.5	4.1
3. 現地 (子) 会社の特別委員会	0	0	0	2.0
4. 現地 (子) 会社社長・役員	36.4	92.8	78.1	81.1
5. 本社人事部	0	0	13.7	5.5

るので、16年調査はもとより、13か国の日系平均よりももっと早く選抜している（表 10-1）。

10-2. コア人材選抜の最終決定者（選択肢 5, うち 1 つ回答）

コア人材選抜の最終決定者は、2回の調査とも子会社の社長・役員が8割近くから9割以上を占めて圧倒的である（02年78.1%、16年92.8%）。2回の調査で変動はあまりないが、強いて言えば本社人事部（13.7%から0%）と現地子会社直属上司（13.7%から7.1%）が減少している。アジア13か国の平均も子会社の社長・役員が圧倒的である（81.1%）。タイ企業は直属上司が54.5%で最も多く、社長・役員は36.4%で2位である（表 10-2）。

11-1. 昇進させる職位（選択肢 4, 全くないを 0 点, あまりないを 1 点, どちらかという和多いを 2 点, 非常に多いを 3 点とし, 回答企業の平均をとった）

昇進させる職位は、16年調査も子会社部長クラスまでが最も多い（2.00）ことに02年調査から変動はない。子会社役員クラス、子会社社長、本社役員クラスに昇進させる比率はやや減少した。アジア13か国の平均も子会社部長クラスが圧倒的である（2.26）。タイ企業のコア人材を昇進させる職位は部長クラスはもちろん（2.90）、役員クラスの企業もかなり多い（2.10）（表 11-1）。

11-2. コア人材を必要とする職種（選択肢 6,

全く必要としないを 0 点, あまり必要としないを 1 点, どちらかという必要とするを 2 点, 非常に必要とするを 3 点とし, 回答企業の平均をとった）

必要とする職種の1位生産・技術（2.79）、2位財務・経理（2.29）の上位2つの順位は前回調査と変化はない。変動したのは02年調査では4位だった営業（2.00）が0.50点増加して3位となった。これは16年の調査対象企業の進出目的1位は現地市場で、02年調査より4%増加しているので、営業職をより必要としているからだと考えられる。2点以上はこの3項目である。アジア13か国の平均は、1位は製造業が多いため生産・技術（2.35）で、2位が現地当局との折衝が必要な財務・経理（2.20）である。タイ企業は同率（2.60）1位で、営業と財務・経理、3位総務・人事（2.33）である。6項目すべて2点以上である（表 11-2）。

12-1. コア人材育成の施策（選択肢 4, 全く実施していないを 0 点, あまり実施していないを 1 点, どちらかという実施しているを 2 点, 大いに実施しているを 3 点とし, 回答企業の平均をとった）

コア人材育成の施策は、16年調査では1位「コア人材を意識したキャリア形成」が1.54で、中位数の1.5点をわずかに超えているが、他の項目で1.5点を超えているものはない。今回の調査で

表 11-1 コア人材を昇進させる職位

昇進させる職位	現地 16 年	日系 16 年	日系 02 年	13 か国平均
1. (子) 会社部長クラス	2.90	2.00	2.00	2.26
2. (子) 会社役員クラス	2.10	0.50	0.90	1.07
3. (子) 会社社長	0.80	0.21	0.30	0.42
4. 本社役員クラス	1.11	0	0.10	0.13

表 11-2 コア人材を必要とする職種

職種	現地 16 年	日系 16 年	日系 02 年	13 か国平均
1. 営業	2.60	2.00	1.50	1.90
2. 総務・人事	2.33	1.86	1.60	1.95
3. 財務・経理	2.60	2.29	1.70	2.20
4. 開発・設計	2.00	1.50	1.30	1.65
5. 生産・技術	2.30	2.79	2.00	2.35
6. 法務・特許	2.30	1.38	0.50	1.22

表 12-1 コア人材の育成施策

育成施策	現地 16 年	日系 16 年	日系 02 年	13 か国平均
1. 社外の研修機関（含大学）への派遣	2.30	1.21	1.30	1.04
2. 本社へ出向させ上位の職務を経験させる	1.44	0.79	0.90	1.11
3. コア人材を意識した能力開発プログラム	2.40	0.93	1.10	1.21
4. コア人材を意識したキャリア形成	2.70	1.54	1.80	1.41

もコア人材育成策の実施率は高くないと考えられる。アジア 13 か国の平均で 1.5 点を超えているものではなく、1 位の「コア人材を意識したキャリア形成」でも 1.41 で、アジア 13 か国のコア人材育成策の実施率も高いとは言えない。一方、タイ企業は 1 位「コア人材を意識したキャリア形成」2.70、2 位「コア人材を意識した能力開発プログラム」2.40、3 位「社外の研修機関（含大学）への派遣」2.30 でともに 2 点を超えており、日系企業よりもコア人材育成の施策の実施率がかなり高い（表 12-1）。

12-2. キャリア形成パターン（図 1、選択肢 3、「今まで」と「今後」で 1 つずつ回答）

キャリア形成パターンは変わった。02 年調査では、今まで 1 位だったパターン 3（一定年齢まで狭い範囲の職務を経験し、企業内スペシャリストを育成するキャリア）が、今後はやや減り 2 位となる（42.9% から 36.4% へ）。今後は 3 位だったパターン 1（一定年齢までに幅広い職務を経験

し、将来の中核となる人材を育成するキャリア）が最も多くなる（23.8% から 45.5% へ）。16 年調査では、今まで 1 位であったパターン 2（一定年齢までに一つの職務で専門性を身につけ、その分野のプロフェッショナルを育成するキャリア）が大幅に減り、最も少なくなる（57.1% から 20.0% へ）。今後はパターン 3 が最も多くなる（28.6% から 46.7% へ）企業が多い。職務給と関わるパターン 2 を大きく減少させている。アジア 13 か国の平均パターンは、今までは 02 年調査と同じ、今後は 16 年調査と同じである。タイ企業は今まではパターン 2 が最多であった（80.0%）が、今後はパターン 1 が増え、パターン 2 が減り、同数となる（40.0%）。また、パターン 3 は最少となる（20.0%）（表 12-2）。

13. コア人材を定着させるための施策（選択 11、全く有効でないを 0 点、あまり有効でないを 1 点、どちらかという有効であるを 2 点、非常に有効であるを 3 点とし、

図1 コア人材のキャリア形成のパターン

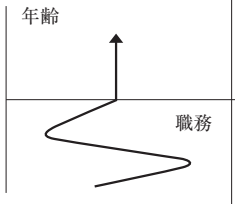
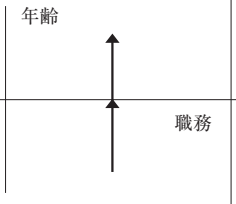
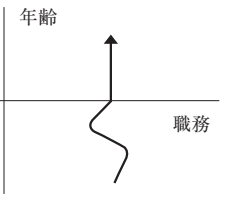
キャリア形成の パターン			
	一定年齢までに幅広い職務を経験し、将来の中核となる人材を育成するキャリア	一定年齢までに1つの職務で高度な専門性を身につけ、その分野のプロフェッショナルを育成するキャリア	一定年齢までに狭い範囲の職務を経験し、企業内スペシャリストを育成するキャリア
これまで	1	2	3
今後	1	2	3

表 12-2 コア人材のキャリア形成のパターン (%)

	現地 16 年	日系 16 年	日系 02 年	13 か国平均
今までパターン 1	10.0	14.2	23.8	18.2
パターン 2	80.0	57.1	33.3	48.6
パターン 3	10.0	28.6	42.9	33.6
今後 パターン 1	40.0	33.3	45.5	40.0
パターン 2	40.0	20.0	18.2	26.5
パターン 3	20.0	46.7	36.4	33.8

表 13 コア人材を定着させる施策

定着施策	現地 16 年	日系 16 年	日系 02 年	13 か国平均
1. 給与・賞与の反映幅拡大	2.70	2.50	2.20	2.49
2. 昇進・昇格のスピード	2.56	2.36	2.10	2.26
3. 能力開発機会の拡充	2.80	2.07	2.10	1.99
4. 裁量権の拡大	2.30	2.07	1.80	2.00
5. 報奨金・奨励金制度	2.50	1.64	1.10	1.75
6. ストックオプション制度	1.13	0.92	0.20	0.73
7. 社内公募制	2.50	1.15	0.20	0.82
8. 表彰制度	2.00	1.57	1.20	1.56
9. 福利厚生の実	2.40	2.14	1.30	1.72

回答企業の平均をとった)

定着施策で有効なものは、2回の調査とも1位が給与・賞与の反映幅の拡大、2位が昇進・昇格のスピード(02年調査では同率で能力開発の機会の拡充も2位)である。3位以下は異なり、16年調査は3位福利厚生の実、4位同率で能力開発の機会の拡充と裁量権の拡大である(2点以上はこの5つ)。福利厚生の実が5位から3位に順位を上げ、逆に能力開発の機会の拡充は2位から4位に順位を下げている。アジア13か国の平均は1位給与・賞与の反映幅の拡大、2位昇進・

昇格のスピード、3位裁量権の拡大である。タイ企業は、1位は能力開発の機会の拡充、2位給与・賞与の反映幅の拡大、3位昇進・昇格のスピードで、能力開発の機会の拡充を最も有効と考えているところが日系企業と異なっている(表13)。

14. コア人材制度の評価(選択肢11, 違うを0点, やや違うを1点, まあそうだと2点, そのとおりを3点とし, 回答企業の平均をとった)

選択肢の1番から5番はプラス評価に関するも

ので、6番から11番はマイナス評価に関するものなので両者を分けて述べる。

(1) プラス評価に関して

16年調査は1位が「限られた資源を有効に活用するシステムである」(2.14)で、2位は「人材が流動化する中で有効な人材育成のシステムである」(2.07)、3位「世の中の変化に対応できるシステムである」(2.00)で、2点以上はこの3つである。02年調査と1位と2位の2つは同じである。タイ企業は、1位は「人材が流動化する中で有効な人材育成のシステムである」(2.40)で、5項目すべてで2点以上であり、コア人材制度への評価が高いと思われる(表14-1)。

(2) マイナス評価に関して

16年調査の上位は1位「コア人材の要件を満たす人材が少ない」(2.64)、2位「選抜のための基準作りや評価が難しい」(2.57)、3位「コア人材の育成に費用や時間がかかる」(2.29)となった。2点以上はこの3つで、02年調査とは数値は変わっているが、順番は変わっていない。タイ企業は1位の「コア人材として選抜されたものへの負

担が大きい」(2.40)、2位は同率(2.30)で「コア人材の育成に費用や時間がかかる」と「コア人材の要件を満たす人材が少ない」である。2点以上はこの3つである(表14-2)。

15. コア人材制度という考え方の受け入れについて(全く受け入れられないを0点、あまり受け入れられないを1点、どちらかという受け入れられるを2点、大いに受け入れられるを3点とし、回答企業の平均をとった)

(1) コア人材制度の受け入れについて、02年調査と比べると0.28点も減少し、1.92となり、アジア13か国の日系企業の平均2.09を下回った。2回目の調査で2点を下回ったのは、他にインドネシア¹¹⁾とインドがある¹²⁾。前回調査も下回ったのは、インドとタイである。インドとタイの共通点は、前回調査に比べ合併企業の比率が下がったことである。インドは78.6%から26.3%へ、タイは63.7%から14.3%へ、それぞれ低下した。単独出資の比率が増えた分、日本企業の経営方法の影響が強まったと考えられる。

表14-1 コア人材制度の評価 プラス評価

	現地16年	日系16年	日系02年	13か国平均
1. 世の中の変化に対応できるシステムである	2.30	2.00	1.90	2.12
2. 限られた資源を有効に活用するシステムである	2.30	2.14	2.10	2.31
3. 人材が流動化する中で有効な人材育成のシステムである	2.40	2.07	2.10	2.27
4. ホワイトカラーの選抜に有効なシステムである	2.30	1.50	1.80	1.85
5. 能力があるものを魅きつけるシステムである	2.20	1.71	2.00	2.34

表14-2 コア人材制度の評価 マイナス評価

	現地16年	日系16年	日系02年	13か国平均
6. 選抜のための基準作りや評価が難しい	1.78	2.57	2.30	2.33
7. コア人材として選抜されたものへの負担が大きい	2.40	1.86	1.60	1.52
8. コア人材の育成に費用や時間がかかる	2.30	2.29	2.20	2.30
9. コア人材の要件を満たす人材が少ない	2.30	2.64	2.40	2.44
10. コア人材以外の社員のモチベーションが失われる	1.60	1.38	1.00	1.37
11. 人間関係がギクシャクする	1.40	1.33	1.00	1.20

表15-1 コア人材制度の受け入れ度

現地16年	日系16年	日系02年	13か国平均
2.10	1.92	2.20	2.09

表15-2 コア人材制度の設立年数別受け入れ度
(日系企業16年調査)

進出時期	社数	受け入れ度
11年以上	12	1.83
6～10年	1	分からないとの回答
5年以内	1	3.00

表 15-3 コア人材制度のホワイトカラーの人数別受け入れ度（日系企業 16 年調査）

ホワイトカラーの人数	社数	受け入れ度
1～9	1	2.00
10～19	1	2.00
20～29	2	3.00（内1社は「分からない」との回答）
30～49	1	3.00
50～99	3	1.67
100以上	6	1.67

タイ企業はアジア 13 か国の日系企業の平均とほぼ同じ 2.10 である。タイ企業の受け入れ度は、調査した外国企業の中（ベトナム第 2 回調査 2.47¹³⁾、ミャンマー 2.43¹⁴⁾、韓国 2.20¹⁵⁾、インドネシア 1.85¹⁶⁾、モンゴル 1.83¹⁷⁾）では中位である（表 15-1）。

日系 16 年調査企業のコア人材制度の受け入れについて設立年数別、ホワイトカラーの人数別、コア人材の決定年数別にみると、

(2) 設立時期別では、11 年以上が 1.83 であるが、6～10 年と 5 年以内は 1 社ずつしかなく、しかも 6～10 年は「分からない」との回答（5 年以内は 3.00）である。したがって、設立時期別の受け入れ度について、11 年以上しか明らかにできない（表 15-2）。

(3) ホワイトカラーの人数別では、1～9 人が 2.00、10～19 人が 2.00、20～29 人が 3.00、30～49 人が 3.00、50 人～99 人が 1.67、100 人以上が 1.67 である。ただし、1～9 人が 1 社、10～19 人が 1 社、20～29 人が実質 1 社（2 社あるが、内 1 社は「分からない」との回答のため）、30～49 が 1 社である。49 人以下の 4 社をまとめると 2.50 で、50 人以上が 1.67 である。ホワイトカラーの人数が多くなるほど却って受け入れ度が低くなっている（表 15-3）。

(4) コア人材の決定年数別では、入社時と入社後 1 年以内は決定している企業はなかった。同 1～3 年が 1.50、同 3～5 年が 1.50、同 5 年以上が 2.11 である。決定年数が遅い企業の方が受け入れ度が高くなっている（表 15-4）。

第 1 回目の調査と第 2 回目の調査を比較すると、中国とベトナムは設立年数が長くなるほど受け入

表 15-4 コア人材制度の決定時期別受け入れ度（日系企業 16 年調査）

	社数	受け入れ度
入社時	0	
入社後 1 年以内	0	
入社後 1～3 年	2	1.50
入社後 3～5 年	3	1.50（内 1 社は「分からない」との回答）
入社後 5 年以上	9	2.11

れ度が高くなった¹⁸⁾。一方、インドでは傾向的にはホワイトカラーの人数が多くなるほど、また決定年数が早くなるほど受け入れ度が高くなっている¹⁹⁾。インドネシア²⁰⁾と韓国²¹⁾ではタイと同様いずれの傾向も特にない。

3. ヒアリング調査結果の概要

ヒアリング調査は、事前に実施したアンケート調査に協力してくれた企業群の中から 3 社を対象に 2016 年 8 月に実施した。実施した企業は地域別では、パトゥンタニ県（ナワナコン工業団地）所在である。

1. 日系企業の業種は 3 社すべてが製造業（100%）で、機械関連製造業 2 社（B、C 社）、消費関連製造業 1 社（A 社）である。製造業が多いのはアンケート調査と同様である。

2. 日系企業の現地子会社設立年は、3 社すべてが 16 年以上である（最も新しい企業でも設立後 27 年）。11 年以上の企業の比率は 100% でアンケート（85.7%）より高い。

3. 現地子会社の企業形態は、3 社すべてが実質的に日本側の単独出資である（日本親会社の現地法人からの出資を受けている 1 社を含む）。単独出資の比率はアンケート（85.7%）よりも高い。

4. 進出目的の 1 位は、安価な労働力が 2 社（B、C 社）、本社等関連企業との関係が 1 社（A 社）で、2 位以下を含めてアンケートと同様に計算すると、安価な労働力（38.9%）、現地市場（22.2%）、本社等関連企業との関係（16.7%）、以下第三国への輸出と法的・税制等の優遇措置が同率で（11.1%）である。アンケートの結果よりも

現地市場の比率が低い。

5. 現地子会社の企業規模はA社だけが300人未満で、アンケート(57.1%)より大規模な企業の比率が高い。ホワイトカラーの人数も、50~99人が1社(A社, 33.3%), 100人以上が2社(66.7%)であり、アンケートよりもホワイトカラーの人数が多い。

ここからコア人材について、(1)イメージと充足度、(2)採用方法と選抜要件、(3)選抜の決定時期、(4)昇進させる職位と必要な職種、(5)育成施策とキャリア形成パターンの変化、(6)定着施策、(7)受け入れ度の順に見る。

(1) コア人材のイメージ・充足度

コア人材のイメージについては、会社に忠誠心を持っている人(A社)、課長以上(B社)、日本人に代わられる人材(C社)と三様である。

充足度は、充足1社、かなり不足2社で、アンケートと同様に計算すると-1.10で、アンケート(-1.36)よりも不足感は弱い。アジアの日系企業の中では充足度は低くない。

(2) 採用方法・選抜要件

採用方法は、インターネットによる採用が各2社、職業紹介機構を通じての採用が2社(複数回答、特定の人材を募集する場合を含む)である。職業紹介機構を通じての採用とインターネットによる採用が多いのはアンケートと同様である。後述のコア人材選抜の決定時期が遅いことから、内部育成・内部昇進が多いと考えられる。

選抜要件をアンケートと同様に計算すると、日系企業は1位社内での実績(27.8%)、2位同率(16.7%)でリーダーシップと専門性、4位も同率(11.1%)で将来性、人柄、問題解決力である。10%以上はここまでである。1位はアンケートと同じであるが、アンケートよりも社内での実績を重視している。

(3) コア人材選抜の決定時期について

日系企業は、コア人材と見極めるのに入社後3~5年が1社(B社)、入社後5年以上2社(A, C社)である。入社後3年以上という企業の比率(100%)はアンケート(85.7%)より多い。ヒアリングした企業は早期選抜・登用とはいえないと

思われる。

(4) コア人材を昇進させる職位と必要な職種
昇進させる職位は、子会社役員(C社)、子会社部長2社(A, B社)である。C社は開業時、タイ企業との合弁だったので、当初社長はタイ人だったため子会社役員までは可能としている。実質的にはアンケートと同様昇進は子会社部長までとする比率が高いと考えられる。

必要な職種は、生産・技術3社、営業、総務・人事、財務・経理各1社である。アンケートと同様生産・技術が1位である。

(5) コア人材としての育成施策とキャリア形成のパターンについて

コア人材を意識したキャリア形成が1社(A社、日本へ出向させる)、コア人材の要件である語学力のサポートが1社(C社)、コア人材の育成施策は実施していないので、現在コンサルタント会社に依頼中1社(B社)である。

キャリア形成のパターンは、今後は「一定年齢まで狭い範囲の職務を経験し、企業内スペシャリストを育成するキャリア」であるパターン3が2社(A, B社)、「一定年齢までに幅広い職務を経験し、将来の中核となる人材を育成するキャリア」であるパターン1が1社(C社)である。これまでは「一定年齢まで1つの職務で高度な専門性を身に付け、その分野のプロフェッショナルを育成するキャリア」であるパターン2を行っている企業が2社(B, C社)あるが、今後は行わないため、職務給制の企業はなくなる。

(6) コア人材を定着させるために有効な施策は、「給与・賞与の反映幅の拡大」と「昇進・昇格のスピード」が各2社、「福利厚生の実質」が1社(A社)である。A社は同工業団地は給与水準が他と比べて低いので、「給与・賞与の反映幅の拡大」は定着に有効な施策とならないとしている。タイ企業で最も有効性が高い「能力開発機会の拡充」の有効性は認めているが、1位としている企業はなかった。

(7) コア人材制度については、どちらかという受け入れられるは2社、あまり受け入れられないは1社(B社)である。アンケートと同様に計

算すると、1.67でアンケート(1.92)よりさらに低い。あまり受け入れられないとするB社は、その理由にタイでは後輩が先輩より給料が高くてはいけないという年功序列意識があることをあげている。

4. 終わりに

コア人材の育成にどのように取り組んでいるかを16年調査について、02年調査とタイ企業との比較を中心に見てきたが、(1)内部昇進・内部育成に関わる採用方法、(2)早期選抜・登用に関わる決定時期、(3)経営者層となれるかに関わる昇進させる職位、(4)職務給制度の採用と関わるキャリア形成のパターン、(5)コア人材制度の受け入れ度について、アンケート調査とヒアリング調査を総合すると、以下のとおりである。

1. 内部昇進・内部育成に関わる採用方法について、日系企業は職業紹介機構とインターネットによる採用が多いが、次に見る2. 早期選抜・登用に関わる決定時期にあるように、16年調査の選抜はかなり遅いため(入社後3年以上が85.7%)、内部昇進・育成中心と考えられる。タイ企業はインターネットによる採用や社員による紹介が多いが、関連企業等からの転籍の点数も低くなく(1.80)、外部登用の可能性もある。

2. 早期選抜・登用に関わる決定時期について、アジア13か国平均(入社後3年以上が61.3%)よりも16年調査の選抜(入社後3年以上が85.7%)はかなり遅い。タイ企業は入社後3年以内に80%がコア人材に決定しており、日系企業と異なりかなり早い選抜・登用である。

3. 経営者層となれるかに関わる昇進させる職位について、16年調査でもコア人材が昇進できる職位は子会社部長までが圧倒的なのは02年調査と変わらず、日系企業ではあまり経営者層になれないという点は変わっていない。タイ企業は部長はもちろん、役員まではかなりの比率(2.10)で昇進可能としている。

4. キャリア形成のパターンについて、16年調査では今後職務給制度の採用と関わる1つの職務

に限定するキャリアパターン2を取る企業は大きく減少し、3つのパターンの中で最も少なくなる。タイ企業も今後はキャリアパターン2を取る企業は減少するが、3つのパターンの中で同率で1位であり、職務給制を採っている可能性は否定できない。

5. コア人材制度の受け入れ度について、02年調査と比べると0.28点も減少し、1.92となり、アジア13か国の日系企業の平均2.09を下回った。2回目の調査で2点を下回ったのは、他にインドネシアとインドがあるが、前回調査を下回ったのは、インドとタイである。インドとタイの共通点は、前回調査に比べ合弁比率が下がったことである。インドは78.6%から26.3%へ、タイは63.7%から14.3%へ、それぞれ低下した。単独出資の比率が増えた分、日本企業の経営方法の影響が強まったと考えられる。また、ヒアリングであまり受け入れられないとするB社が、その理由としてタイでは後輩が先輩より給料が高くてはいけないという年功序列意識があると解釈しているように、日本の単独出資企業では、日本人から見た理解が主となっていると思われる。

タイ企業の受け入れ度はアジア13か国の日系企業の平均とほぼ同じ2.10である。タイ企業の受け入れ度は、調査した外国企業の中(ベトナム第2回調査2.47、ミャンマー2.43、韓国2.20、インドネシア1.85、モンゴル1.83)では中位である。

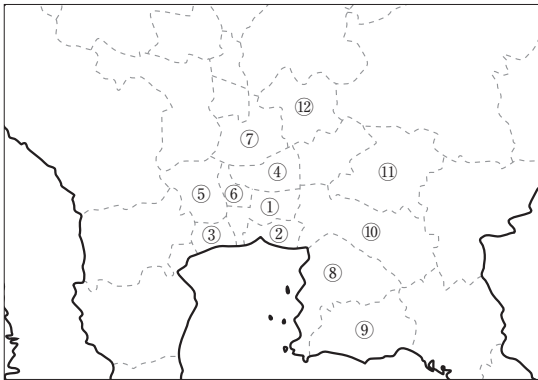
調査にご協力いただいた在タイ日系企業、現地企業の方々には大変お世話になりました。謹んで感謝を表します。

【注】

- 1) 大泉啓一郎「タイプラスワンと南部経済回廊」浦田秀次郎・牛山隆一編著『躍動・陸のASEAN、南部経済回廊の潜在力 メコン経済圏の新展開』文眞堂、第3章、2017年。
- 2) 山田奈緒子「国際人的資源管理」『理論とケースで学ぶ国際ビジネス』三訂版、同文館、第10章、2012年。
- 3) 古沢昌之「グローバル企業の人的資源管理」『新グローバル経営論』白桃書房、第10章、2007年。古沢の見解の10年後の現在も「日系企業には、ガラスの天井がある(一定以上の役職には就けない)と思われて」(『新興国ビジネス最前線』『ジェトロセンサー』2015年7月号)おり、日系企業側も人的資源管理に課題があることを自覚しており、「グ

- ローバルに最優秀な人材を引き付けられる魅力ある処遇体系に」することが、重要度と達成度のギャップが大きい要件の3位となっている（一條和生・野村総合研究所グローバルマネジメント研究チーム編著『グローバル・ビジネス・マネジメント—経営進化に向けた日本企業への処方箋』中央経済社）。
- 4) 笠原民子「日本企業における経営現地化の諸課題—HRMシステム改革の重要性—」『アジア経営研究』No. 19。
 - 5) 鈴木岩行「アジアにおける日系企業の人的資源管理」『アジア経営研究』No. 7, 2002年。
 - 6) 鈴木岩行が『和光経済』に執筆した一連の論文を参照のこと。中国、インドネシア、ベトナム、インド、シンガポール、マレーシア、タイ、韓国で2回調査を行った。
 - 7) 鈴木岩行「アジア日系企業の人材育成に関する調査—コア人材を中心に」グローバル・マネジメント研究会編『アジア日系企業の人材育成』。
 - 8) タイ現地企業のアンケート調査は、DATAMAX社に委託した。
 - 9) 木村有里「タイ：『足るを知る経済』と日系企業の役割」中川涼司・高久保豊編著『現代アジアの企業経営』第4章。
 - 10) 大泉啓一郎（前掲）によると、バンコク・メガリージョンは、バンコクと近郊5県（サムットプラカーン、パトゥムタニ、サムットサーコン、ナコンパトム、ノンタブリー）、周辺4県（アユタヤ、チャチュンサオ、チョンブリ、ラヨン）で構成されている。末廣昭もバンコク・メガリージョンの地域概念を大泉啓一郎によっている（末廣昭「タ

図2 バンコクと近郊5県、周辺4県



- | | | |
|-----------|--------|--------------------|
| ①バンコク | | |
| ②サムットプラカン | } 近郊5県 | } バンコク・
メガリージョン |
| ③サムットサーコン | | |
| ④パトゥムタニ | | |
| ⑤ナコンパトム | | |
| ⑥ノンタブリー | | |
| ⑦アユタヤ | } 周辺4県 | |
| ⑧チョンブリ | | |
| ⑨ラヨン | | |
| ⑩チャチュンサオ | | |
| ⑪プラチンブリ | | |
| ⑫サラブリー | | |

浦田秀次郎・牛山隆一編著『躍動・陸のASEAN、南部経済回廊の潜在力』67頁を筆者が一部改めた。

- イーバンコク・メガリージョンの誕生」末廣昭・大泉啓一郎編著『東アジアの社会大変動』第5章）。図2参照。
- 11) 鈴木岩行「インドネシアにおける日系企業のコア人材育成」『和光経済』第49巻第3号, 2017年。
 - 12) 鈴木岩行「インドにおける日系企業のコア人材育成」『和光経済』第49巻第2号, 2016年。
 - 13) 鈴木岩行「ベトナムにおける日系企業のコア人材育成」『和光経済』第50巻第1号, 2017年。
 - 14) 鈴木岩行「ミャンマー企業におけるコア人材育成」『和光経済』第48巻第1号, 2015年。
 - 15) 鈴木岩行「韓国における日系企業のコア人材育成」『和光経済』第50巻第2号, 2018年。
 - 16) 鈴木岩行・谷内篤博編著『インドネシアとベトナムにおける人材育成の研究』八千代出版。
 - 17) 鈴木岩行・黄八洙「モンゴルにおけるコア人材育成」『和光経済』第47巻第3号, 2015年。
 - 18) 第1回目の調査と第2回目を比較すると、コア人材制度の受け入れ度は、中国で1.90から2.49へ0.59点（鈴木岩行「中国における日系企業のコア人材育成—2002年調査との比較を中心に」『和光経済』第45巻3号, 2013年）、ベトナムで1.61から2.24へ0.63点（前掲、鈴木岩行「ベトナムにおける日系企業のコア人材育成」）大幅に上昇している。
 - 19) 前掲、鈴木岩行「インドにおける日系企業のコア人材育成」。
 - 20) 前掲、鈴木岩行「インドネシアにおける日系企業のコア人材育成」。
 - 21) 前掲、鈴木岩行「韓国における日系企業のコア人材育成」

【参考文献】

- [1] グローバル・マネジメント研究会編『アジア日系企業の人材育成』和光大学総合文化研究所, 2002年。
- [2] 福谷正信編『アジア企業の人材開発』学文社, 2008年。
- [3] 宮本謙介『アジア日系企業と労働格差』北海道大学出版会, 2009年。
- [4] 中川涼司・高久保豊編著『東アジアの経営—多様化するビジネスモデル—』ミネルヴァ書房, 2009年。
- [5] 鈴木岩行・谷内篤博編著『インドネシアとベトナムにおける人材育成の研究』八千代出版, 2010年。
- [6] 丹野勲『アジアフロンティア地域の制度と国際経営』文眞堂, 2010年。
- [7] 川田敦相『メコン広域経済圏』勁草書房, 2011年。
- [8] 清水一史・田村慶子・横山豪志編著『東南アジア現代政治史入門』ミネルヴァ書房, 2011年。
- [9] 笠原民子「日本企業における経営現地化の課題—HRMシステム改革の重要性—」『アジア経営研究』No. 19, 2013年。
- [10] ジェトロ編『アジア主要国のビジネス環境比較』海外調査シリーズNo. 387, ジェトロ, 2013年。
- [11] 木村有里「発展の行方—タイ的経営にみる知足と発展—」『地域文化研究』第14巻, 2013年。
- [12] 藤原正『タイの経営、日本の経営—企業トップが語る新興国ビジネスの要諦—』カナリアコミュニケーション, 2015年。
- [13] 園田茂人『連携と離反の東アジア—アジア比較社会研究のフロンティアⅢ』勁草書房, 2015年。

- [14]天野倫文他編著『新興国市場戦略論 拡大する中間層市場へ・日本企業の新戦略』有斐閣, 2015年。
- [15]谷内篤博『個性を活かす人材マネジメント 近未来型人事革新のシナリオ』勁草書房, 2016年。
- [16]末廣昭・大泉啓一郎編著『東アジアの社会大変動』名古屋大学出版会, 2017年。
- [17]八代充史『日本的雇用制度はどこへ向かうのか 金融・自動車業界の資本国籍を越えた人材獲得競争』中央経済社, 2017年。
- [18]一條和生・野村総合研究所グローバルマネジメント研究チーム編著『グローバル・ビジネス・マネジメント—経営進化に向けた日本企業への処方箋』中央経済社, 2017年。
- [19]浦田秀次郎・牛山隆一編著『躍動・陸のASEAN, 南部経済回廊の潜在力—メコン経済圏の新展開』文真堂, 2017年。
- [20]中川涼司・高久保豊編著『現代アジアの企業経営—多様化するビジネスモデルの実態—』ミネルヴァ書房, 2017年。
- [21]「海外事業展開における労務管理 ASEAN・南西アジア」『ジェトロセンサー』2014年6月号。
- [22]「特集 ASEAN・南西アジアのビジネス環境—企業が直面する課題とは—」『ジェトロセンサー』2014年7月号。
- [23]「分業するアジア ASEAN・中国の生産ネットワーク」『ジェトロセンサー』2016年3月号。
- [24]「アジアの労務事情」『ジェトロセンサー』2017年7月号。
- [25]鐘淑玲「ファミリーマートのダイナミック・ケイバリティの形成とタイにおける現地化プロセス」『アジア経営研究』No. 22, 2016年。

資料 ヒアリング調査の記録 タイにおける日系企業 (3社ともバンコク郊外ナワナコン工業団地)

事例1 機械関連製造業A社

1. 会社概要

業種：サッシの枠の製造

設立年月：1987年9月

進出目的：第1位本社等関連企業との関係，第2位現地市場，第3位安価な労働力

企業形態：日本側の多数合弁（70%，内訳は同社の日本本社50%，同社の日本親会社20%），同社の日本親会社の現地法人30%。したがって，実質的に日本側100%。

住宅設備メーカーである同社親会社が隣接し，親会社から注文を受けている。

現地従業員数：220人（内ホワイトカラー50人）

管理職数：9人（内日本人5人）。タイ人管理職4人の内訳は最高位のGeneral Manager 1人（以下GM，勤続28年女性），Assistant Manager 2人（勤続15年以上男女），Accountant 1人（勤続4～5年女性）

役員数：8人（全員日本人）

日本人社長秘書にヒアリングを行った。

2. コア人材のイメージ・充足度

コア人材は会社への忠誠心を持っている人と考えている。GM，Assistant Managerとその下の人たちとで差があるが，現在の陣容で必要になった時に対処しなければならないので，コア人材は充分であるとしている。

3. コア人材の採用・選抜・決定

インターネットのジョブサイトに応募してきた人に面接して採用を行っている。特定の職務が必要な場合は，職業紹介機構を通して採用している（Accountantはこの形で採用した）。

コア人材の選抜要件として，第一に社内での実績，第二に問題解決力，第三に人柄である。問題解決力とは，例えば得意先から急な仕事を要請され，それに対応できる能力である。人柄はそれに応えようとする性格である。

コア人材となるかの最終決定は，タイ人のGM

が意見を出し，現地子会社の日本人社長が最終的に決める。

GM，Assistant Managerなどの管理職は長年勤務してきた人であり，コア人材に決定するまでの期間は，入社後5年以上必要と考えている。

4. コア人材の育成・キャリア形成

コア人材の育成施策として，日本や海外へ出向させ，見聞を広めさせている。また，昇格時に面接し，プレゼンテーションさせているが，これがコア人材を意識したキャリア形成となっている。

コア人材のキャリア形成としては，これまでも今後も同じ部の中だけで仕事の内容を変える一定年齢まで狭い範囲の職務を経験させ企業内スペシャリストを育成する方法である。

5. コア人材の職種と昇進させる職位

コア人材として，財務・経理職を除いた営業職，総務・人事職，開発・設計職，生産・技術職および法務・特許職が必要である。中でもタイは技術者不足なので，特に生産・技術職が必要である。

コア人材の昇進は，部長（GM）までと考えている。次の候補者はいることはいるが，まだ時間がかかると思われる。

6. コア人材の定着策

コア人材の定着策としては，給与・賞与の反映幅の拡大が有効と考えているが，同工業団地は業種の関係で他の工業団地に比べ給与水準が低く，給与は有効な施策にならない。他に昇進・昇給のスピード，能力開発機会の拡充，裁量権の拡大，表彰制度，福利厚生の実施が有効であるが，なかでも福利厚生を充実させている。例えば，住宅手当・社宅の支給，医療費の補助などである。

7. コア人材に対する考え方

コア人材制度は，育成に費用や時間がかかるが，限られた資源を有効に活用するシステムであるためどちらかというと受け入れられる。同社は人材育成が弱かったことを反省し，コンサルタント会社を入れて評価制度を作っている最中である。

事例2 機械関連製造業B社

1. 会社概要

業種：部品製造業

設立年月：1989年4月

進出目的：第1位安価な労働力，第2位現地市場，第3位第三国への輸出

企業形態：単独出資

現地従業員数：380人（内ホワイトカラー100人）

管理職数：25人（内日本人13人）。タイ人管理職は部長4人，課長が8人。

役員数：4人（日本人3人，社長と副社長）タイ人役員は勤続26～7年の経理出身の女性である。

同社総務部長（経理，販売も担当）にヒアリングした。

2. コア人材のイメージ・充足度

コア人材のイメージは課長以上である。創業時から働いている人が50代半ばから後半になっているが，代われる人が育っていないので，コア人材はかなり不足していると感じている。

3. コア人材の採用・選抜・決定

コア人材は，職業紹介機構，新規学卒者の定期採用，新聞・求人雑誌等，インターネットにより採用している。職業紹介機構を通じての採用が最も多い。

コア人材の選抜要件は，第一にリーダーシップ，第二に社内での実績，第三に人柄である。責任を負いたくない人が多いので，リーダーシップは他の人を引っ張る力である。これは人柄とも重なる。

コア人材を最終的に決定するのは子会社の社長・役員であり，決定する時期は入社後3～5年である。最低3年働かないと将来性がわからない。また，3年勤めると長く勤まる。

4. コア人材の育成・キャリア形成

一般的な社員研修は実施しているが，コア人材の育成施策は実施していない。今後育成施策を実施予定で，コンサルタント会社に依頼しているところである。

コア人材のキャリア形成は，今までは一定年齢まで1つの職務で高度な専門性を身につけ，その分野のプロフェッショナルを育成する方法であるが，今後は一定年齢までに狭い範囲の職務を経験し，企業内スペシャリストを育成する方法に変えるつもりである。

5. コア人材の職種と昇進させる職位

コア人材の職種としては，現地市場の販売には営業職が，工場内の技術伝承には生産・技術職が非常に必要である。

コア人材の昇進は，役員にタイ人1人が昇進しているが，後に続くものは今のところいないので，当面は部長クラスと考えている。

6. コア人材の定着策

給与・賞与の反映幅の拡大，昇進・昇格のスピード，能力開発の機会の拡充，裁量権の拡大，表彰制度，福利厚生の実充等がコア人材の定着に有効である。中でも給与・賞与の反映幅の拡大と昇進・昇格のスピードが最も有効であると考えている。この2つは自分の評価がはっきりわかるからである。

7. コア人材に対する考え方

コア人材制度は，世の中の変化に対応できるシステムであるが，コア人材の要件を満たす人材が少なく，また選抜のための基準作りや評価が難しいためあまり受け入れられないと考えている。さらに，タイでは会社の後輩が先輩より給料が高くてはいけない等年功序列意識があるからである。

事例3 機械関連製造業C社

1. 会社概要

業種：医療機器製造

設立年月：1978年3月

企業形態：単独出資

進出目的：第1位安価な労働力，第2位法的・税制等の優遇措置，第3位第三国への輸出。

現地従業員数：1802人（ホワイトカラー233人）

管理職数：23人（内日本人5人）。タイ人部門長6人中5人は女性。

役員数：10人（内日本人6人）社長は日本人，日本人役員5人は上級部門長を兼任。副社長はタイ人。タイ人役員4人中3人は女性。これはナワナコン工場だけでなく，コラート工場を含めたものである。

日本人総務部門長にヒアリングした。

2. コア人材のイメージ・充足度

コア人材のイメージは，日本人に代わる人材である。同社は合弁でスタートし，当時は日本本社からの独立意識が強かったが，日本の単独出資に変わり，子会社となってから日本からの指示待ちとなった。創業当時からの独立意識が強かった管理職から下に引き継いでいない。コア人材はかなり不足と感じている。

3. コア人材の採用・選抜・決定

コア人材の採用は，インターネットの募集に応募してきた人に面接して採用している。

コア人材の選抜要件は，第一に専門性，第二に将来性，第三に語学力である。認証や医薬局等の対外的な面からも専門性は必要である。将来性はバランスよく育てほしい。マネージャー以上とのコミュニケーション言語は英語なので，コア人材の要件として英語は必要である。

コア人材は現地子会社の上司が推薦し，現地子会社の社長・タイ人役員が最終的に決定する。決定する時期は，本来は入社後3～5年であるが，現在は人材が育っていないので入社後5年以上である。

4. コア人材の育成・キャリア形成

コア人材の育成施策として，コア人材の要件で

ある語学力の向上サポートを行っている（英語だけでなく日本語も）。コア人材を意識した能力開発プログラムや大学の講座派遣を検討中である。

コア人材のキャリア形成は，今までは1つの職務で高度な専門性を身に着けるプロフェッショナルを育成する方法であったが，今後は一定年齢までに幅広い職務を経験し，将来の中核となる人材を育成する方法に変えるつもりである。セクショナリズムの強い人が多いので，それを崩したいと考えている。将来経営者になるには，いろいろな体験をベースに持っていることが必要であり，現在のタイ人役員も購買担当者が総務担当者になり，開発担当者がQA担当者になったと説得しているところである。

5. コア人材の職種と昇進させる職位

コア人材の職種として，メーカーなので先ず生産・技術職が，次に賃金体系の確立のため総務・人事職が，さらには財務・経理職も非常に必要である。

コア人材の昇進は，現在もすでに役員に昇進しているので役員までは可能であるが，社長は難しいと考えている。合弁の時代は，日本側が少数だったので，社長はタイ人であった。

6. コア人材の定着策

給与・賞与の反映幅の拡大と昇進・昇格のスピードがコア人材の定着に非常に有効である。その他，能力開発の機会の拡充や福利厚生の実充も有効であると考えている。能力開発の機会の拡充では，外部のトレーニングや講習会に参加させているが，会社が勉強させてくれると受け取っている。福利厚生の実充では，医療補助，有給休暇，昼食の無料提供などを行っている。マネージャー以上には年6日分のホテル代を支給している。

7. コア人材に対する考え方

コア人材制度は，コア人材の選抜の基準作りや評価が難しいが，限られた資源を有効に活用し，人材が流動化する中で有効な人材育成システムであるので，どちらかという受け入れられると思われる。人材の評価は役員による個人的なもので行われているのが現状である。

（2018年1月19日 受稿）
（2018年3月1日 受理）