

「タイ人従業員の退職リスク」への処方箋

KPMGコンサルティング株式会社

マネジャー 吉田 崇氏

コンサルタント イングカナンタヴァーリー ラタナチョート氏



吉田氏



ラタナチョート氏

はじめに

多くの在タイ日系企業を悩ませる経営上のリスクが、「タイ人従業員の退職リスク」である。採用してもすぐに辞めてしまう、前触れなく突然辞めてしまう、退職理由がはっきりしない、辞める際に引き継ぎができない、休暇取得中のはずがすでに他社で勤務していた…など、日本人の感覚とは相容れない事象が、タイでは日常的に発生する。

タイ人従業員が退職しないよう「日本人駐在員が、タイ人従業員と積極的にコミュニケーションを取るべき」ともよくいわれるが、現場の日本人にとっては「そんなことはいわれなくてもわかっている」、「これ以上どうしろというのだ」というのが本音かもしれない。コミュニケーションが重要であることは真実だが、どれだけ円滑なコミュニケーションが図られていても、退職するタイ人従業員は、いずれ退職する。本稿では、その現実を受け入れたうえで、退職リスクを低減するためのより実効的な処方箋を提示していく。

なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りしておく。

タイ人従業員の退職は止められない

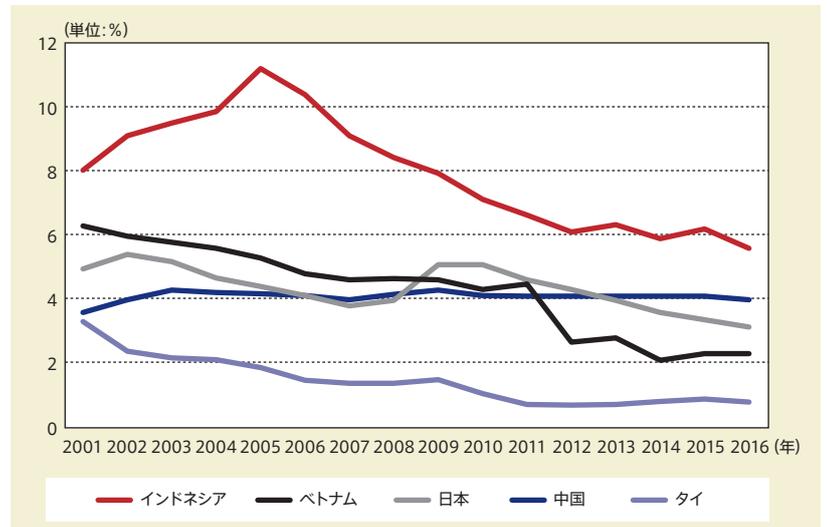
(1)タイ人従業員にとって「退職は怖くない」

「タイ人従業員の退職リスク」を考えるうえで、まず認識しておかなければいけないのは、恒常的なタイの失業率の低さである。日系企業の進出先として、よく比較されるベトナムやインドネシア、あるいは中国や日本と比べても、タイの失業率の低さは際立っている(図表1参照)。

タイの失業率は、単に極めて低い水準にあるということだけでなく、より重要な点は、失業率が2%を下回る状況が現在まで15年近くも継続していることだ。つまり、30代後半までの若手タイ人従業員にとっては、社会人として物心ついたときから雇用情勢はずっと売り手市場であって、それが当たり前のものとして今後も続くはず、との認識を持っている。

日本人の多くは、今の仕事を辞めてしまえば次は見つからないかもしれない、あるいは条件が悪くなるかもしれない、と考えるであろう。対してタイ人の多くは、売り手市場で育った経験から、今の仕事を辞めても次はすぐに見つかる、転職先が見つからない心配はない、給料だって上がるはず、だから退職は怖くない、という意識につながっている。今の会社ではキャリアアップが望めない、キャリアパスが見えない、そう感じたタイ人従業員は、日本人が考えるよりもずっと気軽に、転職を決意する傾向にある。

図表1. 失業率の推移



(出所) IMF資料よりKPMGコンサルティング作成

(2) タイ人従業員は「転職しないと損をする」と考える

タイにおける大卒初任給は、現在でもおおむね15,000バーツから20,000バーツが平均的といわれている。10年前と比べると、何割かは上がったイメージがあるものの、もともとの金額が大きなものではないため、それほどインパクトはない。ところが、中堅ビジネスパーソンでは、マネージャークラスで月収10万バーツを超えるケースが決して珍しくはなくなってきた。

自分の給料を教え合うというのはタイ人の特徴の1つだが、友人と比べて自分の給料が少ないと感じたタイ人従業員は、「転職しなければ、ポジションも給料も上がらない」と考える。タイでは、比較的ジョブ・ディスクリプションがはっきりしていることが多く、そのことが転じて、同じ仕事を続けていてもポジションも給料も上がりにくいと考えられており、転職は手取り早くポジションと給料を上げるための有効な選択肢と認識されている。前述のように、売り手市場のタイでは、経験者が次の就職先を探すことは難しくないため、ポジションと給料が上がる転職に成功するタイ人も多くいる。そうした状況を知るタイ人従業員は、このまま同じ会社においても早い出世はできない、友人は転職してキャリアアップした、自分も転職しないと損をする、と考える傾向にある。転職が当たり前となっているタイ社会では、短期間での退職にそれほどネガティブなイメージも持たれない。

反対に、転職することによって退職金の算定で損をすると考えすることは、日本人にはあり得る話だが、タイ人にとってはあまり意識されない。日本企業の場合、勤続年数が一定以上を超えないと退職金の算定率が低く抑えられることが一般的で、算定率が高まる長期勤続のモチベーションともなっている。しかし、タイで退職金に相当するもののうち、法定の解雇補償金については、勤続10年までは勤続期間と解雇補償金の率がほぼ比例しているが、10年を超えると、長期勤続がむしろ損と感じさせる計算式となっている。また、法定ではない任意の退職金や、プロビデント・ファンド(退職積立基金)を導入する企業も増えているものの、それに期待するよりは、算定の基礎となる給料を早くアップさせたい、というのが若手タイ人従業員の率直な希望といえるだろう。

(3) タイ人従業員は組織への帰属意識が薄い

タイ人にとっても、組織への帰属意識が非常にクローズアップされる場面がある。たとえば、大学としてタイで最も権威のあるチュラロンコン大学と、その双壁をなすタマサート大学の間で毎年行われる伝統のサッカー対抗戦は、両校の関係者にとって非常に盛り上がる定例イベントである。高校でも、トリアムウドムスクサー高校をはじめとする名門校では、卒業生も強い誇りと結び付きを持っている。ここでポイントとなるのは、現在もある意味での「階層社会」で暮らすタイ人にとって、組織への帰属意識とは、少なからずエリート意識と直結しているということである。もちろん名門と呼ばれる大学や高校でなくとも、愛校心を持っているタイ人は多くいるが、その比率や熱意は名門校には及ばない。

会社についても同様で、エリート意識を感じるような、タイ人の誰もが知る政府系企業や財閥系企業を除けば、外資系または日系企業として、タイ人にとって愛社精神が自ずから芽生えるような企業は、それほど多くはない。そもそも終身雇用を前提としない雇用環境において、極論すれば「偶然」「軽い気持ちで」選んだに過ぎない現在の勤務先に対して、愛社精神を持たせることは容易ではない。多くの日本人が就職活動で行ったような、志望動機や会社の魅力、同業他社との違いを真剣に考える、ということタイ人従業員は経験しておらず、会社の側も、売り手市場のタイの採用選考でそこまで深く追求しない。日系企業に勤務するタイ人従業員のほとんどは、所属する会社への帰属意識や愛社精神を、日本人から見れば驚くほど持っていない、だからこそ転職にも躊躇がないという事実は、タイ駐在経験を持つ日本人は常に感じていることだろう。多くのタイ人従業員にとって、現在の勤務先は、より条件の良い勤務先を探す過程の1ステップに過ぎない。

もちろん、このことはグループとしての企業理念や行動基準、コンプライアンスポリシーの浸透が無意味だと示しているわけでは決してない。むしろ、タイ人従業員に帰属意識と愛社精神を持ってもらうためには、会社としての取り組みが中途半端なものでは意味がなく、本腰を入れて取り組まなければ結実しない重要なミッションであることを示している。現地の日本人駐在員に対して「タイ子会社にもグループのポリシーを

徹底するように」あるいは「タイ人従業員と積極的にコミュニケーションを取るべき」と指示するのは簡単だが、本来は、駐在員に任せきりにしてよい単なるオペレーション上の問題ではなく、シナジーの最大限の発揮のためにグループとしてどのような取り組みを進めるべきかという戦略上の課題であるはずだ。

退職リスクへの処方箋

「タイ人従業員の退職リスク」を、リスク対応として一般に分類される4類型(リスクの保有、回避、移転、低減)に照らし合わせると、リスクを受容して特に対策を取らない①「リスクの保有」は、退職リスクの影響が大きいと捉える会社には受け入れられない。②「リスクの回避」も、タイ人を雇用せず、日本人などに置き換えることが許されるのであれば選択肢となるが、現実には実務上も法制度上も、タイ人従業員なしにタイで事業を行うことはできない。③「リスクの移転」は、業務のアウトソーシングあるいはグループ内でのシェアードサービス化によって、ある程度の効果を発揮することが期待できるが、相応のコストや機能設計が必要となるため、常に取り得る選択肢とはならない。自社にタイ人従業員を雇用する以上は、残る④「リスクの低減」を検討することになる。

(1)「原因療法」には限界も

「タイ人従業員の退職リスク」の低減という観点から見たときに、「退職は怖くない」、「転職しないと損をする」、「組織への帰属意識が薄い」といった退職の「原因」に対して、どのような処方箋が考えられるだろうか。

タイの失業率が今後、急激に上昇することはあまり考えられないので、タイ人従業員が退職を恐れない風潮は、当面は変わらないだろう。「退職する必要はない」とタイ人従業員に感じさせるために、キャリアパスを明示すべき、というのによくいわれる対応策で、将来の幹部候補を育成するという観点からは非常に重要だが、多くの在タイ日系企業にとっては、そもそも日本の本社が日本人に対してもキャリアパスを示していない状況で、タイ人従業員に対しては日本人駐在員からキャリアパスを示せ、というのは無理がある。また、すでにタイに確固たる基盤を築いた一部の日系企業を除けば、本社の方針次第でタイ拠点が縮小または撤退する可能性は常にあり、それらしいキャリアパスを示したとしても、その実現可能性がいかほどのものかはタイ人従業員にも伝わる。

「転職しないと損をする」という考え方に対しては、自社に勤続したままであっても、転職に引けを取らない昇給と昇格のチャンスを与えるという方策もあるが、従業員の全てに同じような好待遇を与えるわけにはいかず、一部の優秀な従業員に対してだけ適用すれば、社内で不満が溜まることは目に見えている。また、評価などの人事制度を整備し、福利厚生を充実させることも重要だが、公正で適正な人事制度が備わったとしても、現状に大きな不満があることが退職理由ではないことも多いため、退職リスクの低減には直結しない。

「組織への帰属意識が薄い」ことに対して、「日本人駐在員と、タイ人従業員との間の積極的なコミュニケーション」が極めて重要であることは疑いないとしたうえで、しかし、それだけで退職リスクが低減できるわけでもない。タイ人は、職場などのコミュニティにおいて、お互いに「ピー(お兄さん・お姉さん)」、「ノン(弟・妹)」と呼び合い、仕事上の関係を超えた、非常に家族的(ピーノンカン=兄弟姉妹間)な付き合いを好むことが一般的である。たとえ日本人駐在員が、タイ人従業員とのコミュニケーションを積極的に取れていなかったとしても、タイ人従業員の間では、それなりに親密なコミュニケーションが構築されているケースが多々ある。しかし、それでも退職するタイ人は、いずれ退職する。職場のコミュニケーションが良好であることと、退職することは、日本人が考えている以上に、タイ人にとっては別次元の話である。人間関係が悪ければタイ人従業員は退職するが、人間関係が良かったとしても、タイ人従業員が退職しない決定的な理由にはならない。

何より、こうした人事制度やコミュニケーションの改善といった「原因療法」は、いざタイ人従業員が退職したときの解決策にはならない。あくまで中長期的な取り組みとして捉え、これとは別に、目の前の問題を解決するための短期的な取り組みが必要だ。

(2)「対症療法」としての業務の「見える化」と「標準化」

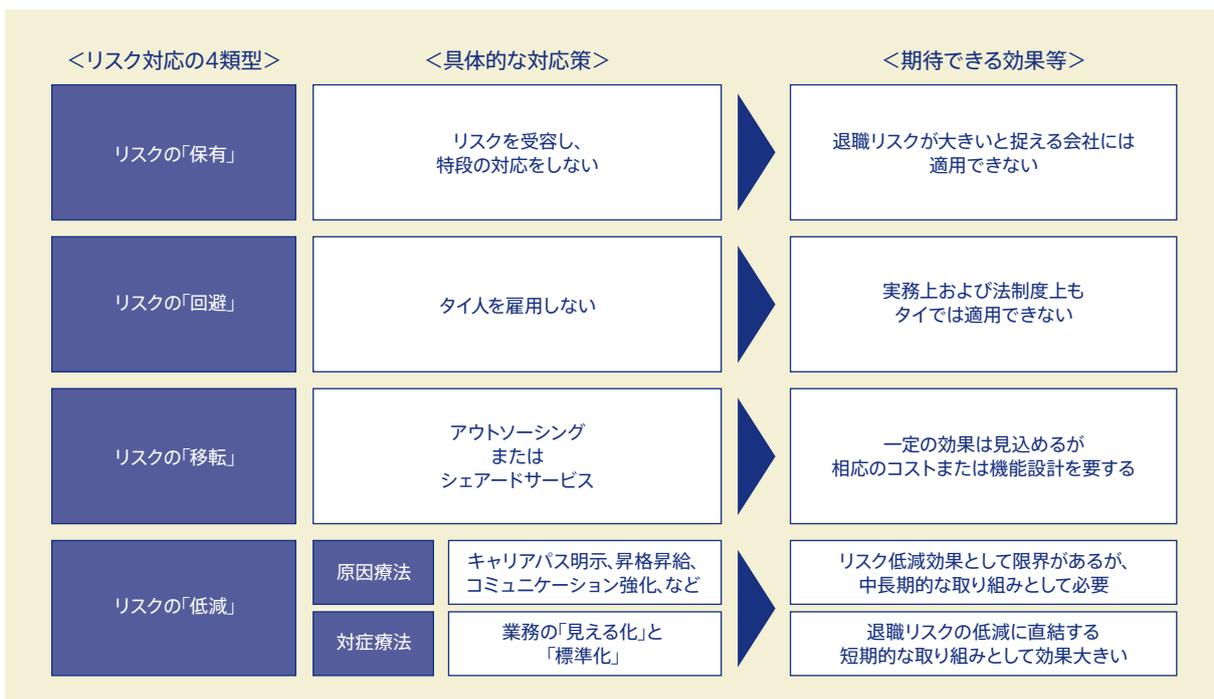
タイ人従業員が退職することで、目の前の問題となるのが、業務の引き継ぎである。タイ人従業員の退職がリスクとみなされるのは、突き詰めれば、引き継ぎが十分になされず、退職が業務の停滞に直結するからに他ならない。仮に従業員が退職したとしても、円滑に引き継ぎができる体制さえ整っていれば、退職リスクは大幅に低減できることになる。

ところが現実には、タイ人従業員の退職が突然発生することも多く、十分な引き継ぎ期間が取れなかったり、後任の補充までに期間が空いてしまい引き継ぎが全くできない、という事態もよく発生する。また、日本人に比べると、タイ人は他人に仕事を教えようという意識は薄く、引き継ぎの重要性を感じていないことが多いため、たとえ十分な引き継ぎ期間があったとしても、きちんと引き継ぎが行われるとは限らない。

そこで、円滑な引き継ぎを行うための体制として、重要なポイントが「引き継ぎ書」の存在だ。「引き継ぎ書」という名称でなくとも、明文化された社内規程や業務マニュアル、作業手順書といったルールが十分に整備されていれば、仮にタイ人従業員が退職し、引き継ぎが満足に行われなくても、作業内容が文書で客観的に明示されており、後任者が戸惑うことは最小限に抑えられる。ところが、タイでは今なお大手や上場企業を含めて、文書化されたルールの整備が進んでいないことが多く、口頭での指示や属人的な判断に依存しているため、日系企業においても業務がブラックボックス化していることが、引き継ぎを非常に困難なものとしている。それでも製造部門であれば、ISOに基づいて作業指示書が整備されていることが一般的だが、たとえば経理など管理部門では、「経理規程」のレベルですら、実は整備されていないということも少なくない。日本人は、「タイ語なので自分は詳しく知らないが、タイ人従業員がルールを文書化して運用しているはず」と考えているかもしれないが、実際には、文書化されたルールがないまま、タイ人従業員も手探りで業務を行っている、という事例は多く見られる。

業務を「見える化」するためには、タイ人従業員による既存の業務内容と、明文・非明文のルールを洗い出して実態を把握し、そのなかで適切なものは採用し、不適切なものは排除して、さらにグループとしての基本方針を織り込んだうえで、タイ人従業員の理解に配慮した形式で作成し、教育や研修を施して、適切に運用されていることをモニタリングすることが重要だ。

図表2.「タイ人従業員の退職リスク」への対応



(出所) KPMGコンサルティング作成

「見える化」を進める取り組みは、タイ子会社の内部統制として重要なだけでなく、「タイ人従業員の退職リスク」の低減という、より差し迫ったリスクに対しても大きな効果を持つ。また、「見える化」したルールを「標準化」につなげ、タイ国内外の複数の海外子会社で共通に適用できれば、グループ内における将来のシェアードサービス化や、地域統括拠点設置に向けた基盤ともなる。

「見える化」の取り組みは、タイ子会社にだけ任せていてもなかなか進まない。現地担当者は日常業務に追われており、かつルールとして明示すべき業務が何か、グループの標準として適用すべきルールは何か、といった判断も現場では難しいためだ。その後の横展開も見据えたグループとしての業務標準化を念頭に置くのであればなおさら、本社主導で取り組むべき課題となるだろう。

(お問い合わせ先) kc@jp.kpmg.com

吉田 崇氏 プロフィール

大学院在学時にタマサート大学(タイ)に交換留学してタイ法の基礎とともにタイ語を習得(読み書き可)、ジェトロ海外調査部タイ担当としてビジネス法や貿易投資に関するリサーチ、チュラロンコン大学(タイ)客員研究員としてタイのビジネス法に関する研究と執筆、メガバンクにてクライアントのタイ事業アドバイザー、自動車部品メーカーでの経営企画業務を経て現職。KPMGでは、主にタイ子会社管理の高度化に向けたガバナンス確保・コンプライアンス徹底・リスクマネジメント、タイ企業買収におけるPMIや業務監査に関する支援等に従事。

イングカナンタヴァーリー ラタナチョート氏 プロフィール

バンコク出身、現地の高校を卒業後に来日し、東京大学卒、東京大学大学院修了(工学)。日本の大手エンジニアリング会社において、本社ではプロジェクトの計画立案、スケジュール管理、業務標準化といったマネジメント全般を担当、海外現地(主にタイ)では現地サブコンとの交渉・調整、現地従業員の指導・育成といったローカル企業や人材の管理を担当。KPMGでは、日本企業の本社ポリシーに基づく現地規程整備やタイ人従業員向け説明、運用のモニタリング等、日本本社とタイ子会社のギャップを埋め、タイ人従業員に理解・浸透させるための支援を担当。