

# 「発展しすぎたASEANの 中心国タイランド」

佐山 秀明 氏

Fct Co., Ltd.、バンコク商工会議所 投資基盤整備委員会 中小企業担当委員

1989年6月以降タイと日本の二つの国を中心に小さな事業をささやかに営んできた中で、思いつくことをとりとめもなくお話しさせていただきます。中でも長い年月の間に今まで経験をしたことのないような事例に遭遇し同地域に勤務される日本人の方々と初めての経験で知恵を出し合い、危機を乗り越えてこられた経験は実に貴重なものと自負しております。これといった財産もなにもない小生ですが、この危機を一緒に乗り越えてこられた同胞の方々とこの経験が唯一の貴重な財産となっていると感じております。以下このタイ王国に起こった様々な事例や問題事例などをご紹介させて頂きながら小生のつたない話を進めさせていただきます。

## 1. カントリーリスクその1 (2010年5月19日の暴動)

- ・2010年通称赤シャツと政府（当時アピシット民主党政権）のラージャダムリ通りラーチャプラソン交差点における道路占拠に対する政府側の排除行動から殺戮の様相、この事件でいまだ解明されていない死傷者の人数と、日本人報道カメラマンのスナイパーによる殺戮。
- ・その先立つ数日前にドンムアン空港から北に数キロの地点でバンコクから北へ向かう赤シャツ軍団と陸軍との衝突で軍人1名がスナイパーによる射殺
- ・ナバナコン団地で操業する各社の日本人駐在員で作る日系企業MEETING (NNM約65社)の集まりで緊急の幹事会召集があり、団地管理会社を交えた情報交換を行い、それを団地内各企業に情報提供を行う。
- ・各駐在員自宅の安全確保のために、アパートがプルンチット付近である場合は緊急的に移転させ、中心街への進入を禁止させる。バンコク商工会議所も緊急避難をした。
- ・戒厳令発令とともに大使館の速報で日本からの出張者などの予定はすべてキャンセルとしたうえ、居残りの出張者には緊急帰国、ほかある会社では帯同家族も一時帰国を緊急的に実施する。

- ・このときの情報入手手段で機能を発揮したのは携帯電話によるFACEBOOKやツイッターなどのメディアの多様性が重宝される
- ・団地内各企業は基本的に生産活動に支障をきたさないように、駐在員の安全確保のためにナバナコン付近のホテルなどに一時避難をさせるような対策を行い、バンコク都内にはできるだけ入らないような通達を各社行ったようである。(まちがっても物見遊山的に騒動のある場所に行かない)
- ・団地前の国道1号線にも北から来る赤シャツの分派が集団で上京してくるため外出する際にはタイミングを見ながらルート変更などを検討する
- ・その後古タイヤを燃やすなどの騒動はしばらく続いていた状況なのでかなりの期間都内への行動が抑制される状態になった。

## 2. カントリーリスクその2 (2011年10月の大洪水)

- ・2011年の降雨量が通年と比べて大幅に多く、とくに北部やイサーン東北部に降った雨の処理でその区域に位置するダム貯水量が急速な増水状態となる。
- ・タイ灌漑局は通年であればダムに貯水させて、その後迎える乾季の農作業時期の備えて放水作業を行わず貯水に尽力するのが習慣
- ・2011年も同様にその方針で作業を行うが、異常な降雨量に貯水危険値を超え始めたためかなりの水位になってから放水を始めるも、その放水量が大量なため河川が許容量を超え部分的に氾濫を始めたのがことの始まり。
- ・9月には危険情報が団地管理会社などに集約され各社とも情報収集に努める
- ・度重ねて団地管理会社と入居会社の情報交換会がもたれ、政府関係者、軍関係者を交えて説明を受ける
- ・2011年10月に入り、アユタヤ北部に位置するサハラタナナコン工業団地が浸水を始めるとその後約2週間でナバナコン団地までチャオプラヤー川沿いすべての地域で洪

水になり、ナバナコンも団地裏側の比較的低かった土手が決壊。

- ・10月17日午後1時頃には緊急避難命令が管理会社より発令される
- ・弊社でも決壊騒ぎが団地内を走っている車などがまき散らされ、パニックへあおられる結果となり、工員たちは今逃げないともう逃げ道がなくなる、と互いにおおむねあおり合い工場からの脱出がパニック映画並みだった。
- ・団地周辺の調査から戻った私は、工場に戻るなりパニックに陥った工員たちに状況を説明するも、誰も聞く耳を持たず、日頃避難訓練を行っているにもかかわらず、何も役に立っていないことが分かった。
- ・17日夕刻になっても水は隣接する川からあふれ出る様子もなく、大きな災害には至らないのではないかと期待した次第。が……
- ・18日早朝既に団地まで通勤路は車で行けない状態となっていた。
- ・洪水の工場から重要な資材を引き揚げる作業などを各社はまず行い、潜水夫などを雇い自ら引き揚げ作業を行う日本人も見られた
- ・また、水圧により入り口のシャッターや壁、ガラスなどは破壊され、外壁などはことごとく倒れて破壊されていた
- ・団地内にはアパートなどの居住区域もあるため居住者も当然住むことができず避難を強いられた。
- ・会社側は社員へリレー連絡できる範囲で、新たに通知をするまで自宅待機、その間賃金は労働法で定められている75条に従い適用する
- ・経営陣は毎日のようにナバナコンクルージングを続け、社員データやそのほかの重要なデータを回収したうえ、一方で新たな工場施設や、事務所などを手配し社員へのコンタクト、給料計算、営業とのコンタクトなどを逐次進めていった。
- ・12月に入り水位も人間が歩けるほどまで下がり始めたため、各社徐々に工場へ侵入し、状況確認と保険会社の視察受け入れ、新たな作業確認を行い、社員の受け入れを各社話し合う。
- ・団地管理会社の説明会を都内ホテルで開催、洪水清掃にかかわる規制（使用する薬品などの注意事項など）や政府機関との申請事項などを説明を受ける
- ・復旧作業はおおむね年末から始まり、正月もない状態で進められる
- ・インフラ施設の新設（配電盤、水道、通信施設全般）が一斉に7つの団地で行うため、発注してから数カ月は簡単にかかる

- ・修理可能なものは手作業で修理し、制御機器などの精密機器のほとんどは発注してから1年ほどかかるという状態だった。
- ・保険会社とサーベイ会社とのネゴ
- ・肉体的にも精神的にも限界を超えている駐在員の方々の状態が心配された
- ・東南アジア各国に言えることだと思うが、潜在的なリスクは地下水のごとく脈々と私たちの足元に流れている。政治的なリスク、自然発生的なリスク、東南アジア人独特の利己的なリスクと、宗教がらみのリスク。
- ・避けられない、かわせないリスクは間違いなく存在し、力で防ぐことができない以上いかに受け入れそれをやりすごすか、が今後の進出企業の経営陣に求められることだと思う。

### 3. タイ国の労働争議と賃金改定にまつわる経営環境

- ・労働者、政府とのリスク
- ・スト回避のために抑えたつもりは、ただの先送り
- ・PATUMTHANI 県他6県は2012年4月に300バーツ（約40% up）に最低賃金を改定する
- ・2013年1月1日より全国70県で300バーツとなる
- ・地方等での最低賃金の解釈がまちまち。最低収入と最低賃金の意味の差
- ・洪水被害復旧作業真ただ中での最低賃金改定は、被災企業を全く無視した政策であり、被災企業もしくは被災した県は先送りしてもらおうよう大使館を通じて歎願するも無視される。
- ・洪水復旧作業中で各社操業が不可能な中、待機中の社員に対しても今迄75%賃金を支給していたが、その分母の金額が大幅に上昇する。
- ・各社ともに社員の工場復帰と操業復帰を否が応でも早める必要を迫られる
- ・洪水により自宅待機や地方へ待機していた工員は2013年1月最賃改定を見込んで地方から戻ってこない可能性を心配
- ・意外にかなりの人員が各社職場復帰を果たしたとき
- ・問題は洪水～復旧期間の長い期間に離れた顧客の問題
- ・顧客の復旧が見込めないため、工場の統合化とそれに伴う人員削減
- ・ナバナコン団地にある工場を復旧見込みが立たないため新たに別の場所で新工場を立ち上げるところもあり、工員の移転と解雇
- ・移転された工場は主にタイ東側のほうに集中したせいで、工員確保が深刻化している
- ・プラチンプリ、チョンプリ、ラヨン等の自動車関連企

業が多く集まっている地方では若い工員やエンジニアなどの取り合いが激化しており、その足元を見た組合上部団体の支持のもと労働争議が頻発している

・企業内組合は数値的にはそれほど激増しているとは思えない

・企業内組合の結成数値は（2012労働省労働保護福祉局資料）

2000 = 1,084

2005 = 1,369

2007 = 1,243

2009 = 1,194

2010 = 1,264

2011 = 1,329

・勝手な推察だが、企業の進出地が東側の工業団地に移ったように既存の団地の組合活動が衰退して活発なほうへ移ったことによるものではないかと思う

・2008年の弊社での労働争議はまだナバナコン団地内でも要求闘争が活発だったことから、当時は山猫式なストへと動いていた。

・労働法には労使双方で要求書を提出可能だが、企業内交渉で妥結が不可能な際に調停を各県の労働局に申し込み、それでも妥結不可能な場合、双方のどちらかがストもしくはロックアウト決行24時間前に事前通告する規定になっているが、おおむね労働者側はそういった基本知識もないため、地域にいる上部団体アドバイザーの指示に従わず会社前で騒動を起こし始めるのが当時の通例であった。

・最近では要求書提出時に残業拒否行動を持って会社側に対抗措置を取るようで、法的にも強制できない残業拒否で会社側に折れさせる狙いがある

・サブコンの多様化（組合員ではない、労働争議はないが、日替わりのような状態のため定着した技術作業は不可能）

・労働集約型は外国人労働（カンボジア人やミャンマー人など）者に労働力を求めるも、日系企業でその手段をとっているところはあまりない。BOIは外国人労働者の雇用に対して禁止とは言わないが、非常に高いハードルを設けている（投資金額や雇用人数など）

・タイローカル企業ではこの外国人雇用はかなり日常的なものとしてされているようで、先に労働争議となったサハ・ファームのように大量のカンボジア、ミャンマー人を重宝に使っていた。また先日もイタリアンタイという建設元請けでタイ人労働者とカンボジア労働者との間で宿泊所施設内での殺傷騒ぎがあった。

・中央労働裁判所～最高裁判所

労使交渉などで妥結を見ずストライキやロックアウトに突入、妥結後に必ずと言って出てくる問題が、首謀者たちの処遇であるが、労働組合などがある場合はその組合幹部の殆どが組合幹部と被雇用者委員の両方を兼務し「1975年労働関係法52条に被雇用者委員会委員の保護」という条項で保護されているため労働裁判所の許可がない限り解雇、減給、罰則、などを使用者が行うことを禁じている

・タイの労働裁判は中央裁判所に提訴すると、事前に示談が行われ、被告原告の前に職業裁判官とともに労働者側裁判官、使用者側裁判官が同席している労働者側は労働上部団体から、使用者側は使用者協会からそれぞれ裁判所が選出する

#### 4. 失業率の数字の裏側？と人材確保

・アメリカ型経営、日本型経営のどちらにするか

・工員、エンジニアなどはジョブホップを止めることは難しい

・キーパーソンへの定着を促進するためには、日本人の長期駐在をまず検討すべき

・経営陣がころころ変わる会社ではその下で働く者も、信頼度が自ずと低くなる

・トップが変わるたびに方針が変更されるようであれば会社へのモチベーションは低くなるのは当然、おまけにトップが変わるたびに労働者側の要求事項も増加する傾向がある

・長く勤めさせたいキーパーソンには、それなりの頼りになるボスが必要、キーパーソン自らをボスにするには日本企業はアメリカ型経営を目指すべき

・そうでないのであれば日本人ボスが長くそのタイ人と一緒にできるような環境を作り上げるべき

・現実的にタイは人材不足となるクラスは工員、エンジニアぐらい、実際に大学生の就職は未だに厳しい状況と聞く。有名大学（チュラロンコン、タマサート、マヒドン、カセサート、チャンマイ）などですら卒業後必ず職にありつける状況とはなっていない。

タイ企業でも毎年の定期雇用を実施している企業は少ない、日系でも定期採用はほとんどないとのこと

・定着できない従業員という意味は、18～30歳までの男子工員、エンジニアがその中心だと思う。

・他社も同様な人材を要求しているゾーンではおのずと競争が激化するの当たり前

・年齢ゾーンを広げる、中年層以上の雇用を行ってみる

・女性の雇用数も増やし、女性のエンジニアなどの雇用も検討すべき

・最終学歴制限を撤廃する

誠につたない話を長々とさせていただきましたが、指示したり、命令を与えたりすることは本来、人種を超えて、

上司と部下という立場で行わなければならないと思っています。そのためにもっと日系企業に対して今迄の日本人駐在員のマネージメントという意識のあり方を再考すべき時が来ているような気がいたします。