

海外進出企業の事業展開に伴う異文化のせめぎあい

——ヤンゴン郊外進出日系企業での実態調査に基づく——

季 増 民*

Culture Clash Accompanying the Growth of Business Operations by Foreign
Companies in Myanmar
—Based on Surveys Conducted at Japanese Companies in the Suburbs of Yangon—

Ji Zengmin

第1章 はじめに

他の新興国と同様、ミャンマーの経済開発「低迷期」では、地方・農村→都市→世界といったように順序を踏んで徐々に異文化に触れていった。しかし、2011年以降スタートした国内改革断行や高度経済成長のような「活動期」に突入すると、地方・農村→都市郊外にある外資企業から一気に外界（世界）に触れることになる。異文化同士のせめぎあいは、順序を踏まないで、都市を飛び越えて一気に広大な郊外地域に進む。

本論では、まず、「人」に着目し、複数の国（都市）での滞在経験を持つ日本人駐在員に駐在経歴や実体験を語ってもらい、それを踏まえて異文化や慣習、国民性などによる企業経営への影響とその特色をまとめる。

具体的には第2章では、日本人管理者T氏への聞き取り調査を通して、日本、中国、ミャンマー駐在の実体験から見た各国の異同を検討した。

続く第3章においては、T氏とは真逆な立場から、ミャンマー人K氏は進出企業の経営方針や管理手法と進出先の地付き文化との行き違いを観察している。そこで、日系企業とミャンマーの国民性とのミスマッチ、ミャンマーの国柄や国民性と日本企業の経営方針や管理手法とのギャップまたは齟齬（異文化による摩擦）について、自らの実体験を踏まえ紹介してもらった。

日系企業S社I相談役は、2000年10月から2019年9月にかけてずっと、マレーシア、ベトナム、ミャンマーにおけるS社の海外事業展開や工場経営に19年もの長きにわたって参画してきている。第4章では、同氏にマレーシア、ベトナム、ミャンマーにおける滞在を踏まえて、異文化体験と具体的な事例を語ってもらった。

合せて、フィリピンのリマ工業団地における長い滞在経験を持ち、現在ヤンゴン駐在中

* 文化情報学部 文化情報学科

のM商事のS氏には、滞在経験を踏まえ、フィリピンとミャンマーの両国に見られる違いについて教えてもらった。

2019年、ヤンゴン（3回）とマニラ（1回）の調査体験を記録した筆者の体験談も付け加えておいた。

当事者からのヒアリング、現地における詳細な観察、当事者への無記名アンケートの実施などに基づき、現場の「肉声」、「実情」、「実体験」を忠実に反映させる。足が地についたフィールド調査こそが実態を反映し、記録として永続する。

なお、第5章は、2章から4章とは異なり、物流企業M社の現地化取り組みに焦点を当て、東アジアや東南アジアを転々してきた経験や教訓を踏まえ、どのようにして進出先の実情に合わせた、特色のある在緬経営を展開しているのかについて明らかにしていく。

以上のように、先発国、新興国、後発国の順に生起する経済の活動期と低迷期に合わせて、人々の移動を通して表現される郊外における地域・社会構造や企業文化の変貌の実態を、多視角、複眼的に考察する。

ミャンマーの通貨はチャット（Kyat）である。2022/09/08時点において、1 日本円＝14.5992 ミャンマーチャットである。

第2章 日中緬駐在の実体験から見た各国の特色

1. T氏の略歴と調査対象者としての適性

T氏は2011年日新に入社する前は、通信販売事業を展開している日本のアパレル関連産業に一貫して携わっていた。入社後2011年～2013年は中国華南の深圳市、2013年～2015年は上海市にそれぞれ駐在し、検品・検針・物流センター長としてその管理運営を担ってきた。中国の深圳市、上海市での駐在を経て、2015年に同社のヤンゴン検品センター長として赴任してきた。

深圳センターには2004年設立されてから7年目に赴任した。それまでの7年間は経営赤字が続き、一度たりとも黒字になったことがなかった。建て直しのため派遣された後、まず問題の発見から着手した。調査の結果、深圳センターがベルト、靴、アパレルといった幅広い商材に手を広げすぎて、結果的に特色が埋没し、どの商材も成功していなかった。そこで、たとえ売り上げが低下しても、バッグに特化した検品に重点を絞るような経営方針の転換を断行した。設備も生産ラインも工具の配置も営業活動も、多種多様な商材からバッグ一本に切り替えた。分散型多品種から、バッグ一本集中型への資源結集により、約半年後に経営黒字化に成功した。収益が上がったため、会社の方針で2014年、広州市にもバッグに特化した検品センターを立ち上げた。

一方、日新上海センターは、2006年物流からスタートした。設立後、成功モデルを確立するため、できるだけ取引先の要望を満たす経営方針のもと、費用対効果、すなわちコストパフォーマンス（cost performance）を度外視していた。取引先に要請されるがまま、作業スペースや建屋を次々と広げていた。施設の肥大化が続き、経営効率の悪い拡張が増えていた。従業員は、センター設立時点から営利（儲ける）や効率化の意識を欠如し、与えられた仕事を淡々と消化する勤務態度を持っていた。経営は長年にわたって赤字であった。

2013年4月赴任後、施設の非効率的利用と従業員の主人公意識の欠如、この2つの課題を解決しない限りでは、経営の建て直しは不可能と判断した。そこでまずは受動的に取引先のニーズに応える経営スタイルから脱却し、主体的に強みが発揮できる経営戦略の実行に切り替えた。具体的には、施設スリム化計画を立て、4か所の建屋を2か所に集約し、施設の効率的な稼動を図った。同時に500人もいた従業員数を最終的に300人に減らした。ムダを追放する仕組みも作った。改革・改善に取り組んだ結果、1年後の2014年4月には遂に黒字化に成功した。一番の課題はほかでもなく従業員の収益意識欠如であり、2013年から2015年まで2年間をかけて意識転換に努力した。従業員の一部から賛同を得たものの、特に設立当時雇用された古参員には努力しても努力しなくても収入が変わらないとの意識が根深く、全従業員への浸透には残念ながら至らなかった。

2. ミャンマーセンターの運営管理

2015年にヤンゴンに赴任したとき、センターの収益が悪く、品質管理上の問題が多発し、ミャンマーの現地取引先はどんどんセンターから遠ざかっていた。それに留まらず、本社サイドの取引先にも悪影響が及び始めていた。商品の流し方や品質管理の改善、組織の建て直しは急務であった。検品、検針、倉庫管理はいわばセンターの3本柱にあたり、それぞれに横並びにスーパーバイザー (supervisor) が配置され、いわゆる縦型管理運営体制がとられていた。スーパーバイザーは自分が管理するライン工程のみを優先し、後方工程とのつながりを無視していた。工程間のいわゆる横型の連携がスムーズに行かず、全体の流れに滞りが頻発していた。前の工程から流れてきた商品整理を後方工程が十分に行うことができず、検査漏れなどの事故が発生した。全体管理を行き渡らせるため、スーパーバイザーを統括する司令塔を確立する必要に迫られた。一年をかけて観察と選抜を繰り返したうえで設立時入社した3人のスーパーバイザーから2016年にL氏を生産現場総合マネジャーに抜擢した。検品、検針、倉庫管理3系統にそれぞれシニアリーダーを置き、現場全体管理権限を全部L氏 (巻末写真2-1) に集約した。

学歴が高く、能力を持つ人は往々にして仕事を軽視する傾向にある。人選するに当たって、学歴などにより、むしろ勤労意欲、能力と統率力を重視した。センターには男性従業員が30人前後在籍している。センター長としては性別バランスを考えれば男性管理職員を選抜しようと人選した。しかし、総合的比較の結果女性のほうがより優れているため、「能力ファースト」方針を貫いた。

センターでは、センター長の配下に、生産現場総合マネジャー、総務・物流マネジャー、検品・営業マネジャー (男性)、人事マネジャー4人は横並びにいる。この5人は、生産管理システムの頂点に立つ司令塔 (第1管理層) にあたる。

生産現場系列では生産現場総合マネジャーの下に、検品 (150人前後を統率、以下同)、検針 (100人)、倉庫管理 (40人) の3系統にシニアリーダーが置かれ、生産現場総合マネジャーを補佐する。シニアリーダーはいわば生産現場系列の第2管理層を構成する。以下は、第3管理層にあたるシニア班長 (35人前後を統率、写真2-2)、第4管理層であるライン長 (10人)、第5管理層にあたる副ライン長 (5人) の順になる (写真2-3)。センター長の運営方針はこの指揮系統に沿って上意下達に伝えられる。給料システムでは、生産現場総合マネジャーL氏の月収は50万K、検品、検針、倉庫管理の3系統シニアリー

ダーは35万K、シニア班長は32万K、ライン長は25万K、副ライン長23万Kとなっている。末端のワーカーは20万Kである。

一方、事務系列では、総務・物流マネジャーの配下には担当2人、アシスタント3人、検品・営業マネジャー（男性）の配下には担当2人、アシスタント3人となっている。なお、担当レベル管理職員以上の6人は全員日本語ができる。ワーカーの採用は、人事マネジャーにすべて任せる。幹部職員の採用に関してのみ、センター長は助言する。

総務・物流マネジャーはミャンマー人従業員の頂点に立つ責任者である。現場からの声や職員同士または顧客とのトラブルは最終的に総務・物流マネジャーのもとに集約され、定期的開催される幹部会で解決策が検討されている。ミャンマー人に係る問題の処理は基本的に総務・物流マネジャーが最終的に決めていく。それでも解決できない問題は、センター長に対処方法を仰ぐ。

生産現場系列と事務系列の間に摩擦が常に起きている。センター長は、事務系列職員に対し、生産現場系列と事務系列はセンターの両輪であり、生産現場系列でいい結果が出せるように事務系列職員が全力でサポートすべきと常々話している。

3. 駐在体験から見た異同点

T氏は、十年近く、日本、中国とミャンマーの3か国における日本・深圳市・広州市・上海市・ヤンゴン管区の5つの異なる地域に駐在していて、その過程において検品・検針・物流センター長という全く同一仕事と職責に携わってきた経歴を持つ。且つ中国で確立したスキームを本人の移動とともにそのままミャンマーに広げ、ミャンマーの地で再度実施した。そのような異色な実体験を踏まえて、それぞれの国や地方に通底する共通点と、人文環境や国民性などに由来する相違性についてT氏に語ってもらった。

いずれの国においても管理運営の立場にいたT氏は、ミャンマーも中国も従業員の能力には大差がないことが気づかされた。両国の共通点として、仕事に対するワーカーの当事者（主人公）意識は低いことが挙げられる。収入や勤務環境のよい会社を見つけるとすぐ辞めて転職し、現場従業員の入れ替わりが激しい。一般の従業員はキャリア形成の意識が殆どなく、離職率が高い。経験者、技能者の確保が難しい。ミャンマーも中国も大体6か月以内に、50%の現場従業員は辞めていく。辞職者が多い背景として収入、労働環境、休暇の取得などが考えられる。また従業員の質以外では、暑さ、湿気、かび、虫等への対応が必要である。

ワーカーの定着率が低いのだと割り切って、著しい流動性に頓着しない。むしろ、作業システムと従業員の実施体制をしっかりと整備し、固定していくことに重点を置くように発想を切り替えた。いろいろ改善策を試した結果、まずは作業をマニュアル化して、マニュアルどおりにワーカーに仕事をさせる。その人を必要とするポジショニングを与えることが重要であると気づいた。それぞれの人に見合うポジショニングを作っておける。ここに言うポジショニングとは、①検品や検針の工程に応じて、各ワーカーが自分の位置を定めること。いわゆる位置どりであり、②全体の流れや他のラインとの関係で、位置を定めることを指す。

次にマニュアルを効率的に運用していくにあたって、ライン長以上のリーダーは決定的に重要である。センターの屋台骨に当たるライン長以上のコアメンバーの安定化を図る努

力を怠らない。管理職従業員に対し、ケアや慰留を常日傾心がけている。作業のマニュアル化とリーダーの安定化を柱とする「不変」を以って、6か月以内、50%が入れ替わる従業員の「激変」に対応する。

アパレル業界を歩いてきた経験からして、以下のような国別の相違性を感じている。

日本は、仕事がますますやりにくくなっている国になってしまった。品質に対する日本の消費者の目線が厳しいため、メーカーはパーフェクトを追い求めるあまり、ぎすぎす感があり、面白くない。すべてがパーフェクトでないと叩かれ、弁償が求められる風習がある。

中国はいまも「行けいけどんどん」、「失敗あり」のなかで、「やってみようよ」というトライ精神がある。未完成の状態のまま進めていく。できない場合は「手を抜いても飛ばしてやれ」というようなことがある。つまり、手を抜いてもとりあえず形にする。ただし、信頼はできない。まずはチャレンジしてみるという中国社会の自走力は技術の進化と発展に大きく寄与している。完璧でなくても、まずは動かしていく。試行錯誤を通して技術の発展につなげていくわけだ。

仏教国であるミャンマーでは、人がよくて、相手に尽くす、目上の人に対して仕える意識が強い。その反面、目上の人に仕えるかわりに、何かをやってもらう文化がある。

自分からがつがつやろうという人種ではない。オーダーがたくさん来ても、仕事が忙しくてどうしようかという時、従業員をカネだけでは引っ張れない。今日は休みたい、疲れたから残業がしたくないと言って平気で帰宅してしまう。このような国民性により、仕事に支障がでていた。ミャンマー人は、がつがつ感がないが、まじめである。枠を決めれば、その範囲内のことを、文句を言わずきちんと仕事をこなす。

検品は、欧米や韓国に対してではなく、日本向けのみの特徴的なシステムであり、中国でやっていたこと（ノウハウ）はヨコ展開の形でそのままミャンマーに広げている。ただし、機械は日本と中国から半々輸入している。

衣食住の順で生活改善を図ることは、いわば万国に通底する法則である。日本のアパレル産業は高度成長期には、まず日本で生産していた。日本での生産コストが上昇すると、まず、韓国に、そして台湾、インドネシア、中国、インドシナ半島3か国へと発展途上国の経済発展をどんどん追っかけながら次々と生産基地を移動していた。バングラデシュは綿花の産地であり、且つ人件費が安かったため、空間的にはベトナムからミャンマーを越えて一気にバングラデシュに飛んでいった。

ミャンマーは、東南アジア諸国におけるアパレル産業が遅れている「谷間」、「隙間」に当たる。その中で5、6年前よりチャイナリスクも鑑み、ASEANで新たな拠点を模索している中、縫製関係のお客様の需要が強い国ということでミャンマーが注目を浴びた。

しかし、バングラデシュと違い、ミャンマーは綿花産地ではないため、アパレルの原材料は中国からの輸入に頼るしかない。

中国の沿海地方に、北の大連市から南の深圳市にかけて18か所、約3,000人が検品事業に従事している。B級品を入れないため、生産者と発注側に左右されず客観的な商品基準に基づき、検品・検査をする。このような視点に立てば、時系列的にはミャンマーセンターは中国で展開する検査事業の延長線上と位置づけることもできる。

4. 管理運営の留意点

T氏が着任する前、中国の検品センターから2名、本社から2名がミャンマーに派遣されていた。

センターの収益は日新ミャンマーに占める割合が60%である。日新ミャンマーの総従業員数は350人、うち300人はセンターの従業員であり、残り50人はヤンゴン市内の本社に勤める事務職員である。

現在、倉庫管理を含めた物流関連従業員は10人前後、センターの収益に占める比率は15%を占める。残りの85%は検品、検針関連である。

なお、本研究シリーズ構成論文の第2弾である、「ヤンゴン郊外地域における海外進出企業の事業展開」で言及したH社から依頼されている検品・検針作業は、センター仕事量に占める比率が10%未満である。

センターから車で30分以内の周辺地域の範囲内には、検品関連業者は日系、韓国系、中華系を含めて少なくとも25社ほどある。但し、この25社はいずれも資金力の弱い個人会社であり、大量商品を保管する配送施設も持っていない。日新ミャンマーが有する大量商品の管理能力、豊富な資金力と物流管理ノウハウなどは他社の追従を許さない強みである（写真2-4）。

インフラ未整備のなか、ミャンマーで検査事業を立ち上げるのは大変だ。これまでの経済成長の流れで見ると、経済未発達の時期は、アパレル、衣服やバッグなどを製造する外資がまず進出する。アパレル生産基地が建設されれば、物流が必然的に必要となり、また国が栄え、国民の収入が増えると物流がさらに活発化していく。ミャンマーが持つ潜在的な成長性を見越して、ミャンマー国内における本格的な物流展開の布石の一環として、現在の検査事業を位置づけている（写真2-5）。まだ発展途上にあるミャンマーは、生活インフラの整備が進むにつれ、これから新たな需要が見込まれる可能性を大いに秘めている（写真2-6）。20年、30年先を見据え、他社に先駆けて事業を活発に展開されている。自社の事業拡大はもとより、ミャンマーの経済発展へ大きく貢献されている（写真2-7）。

5. 従業員の主人公意識の向上

収益を上げるのは企業にとっての最大の目標である。目標達成のため、従業員勤労意欲の向上と主人公としての自覚の確立が急務である。すべての従業員に平等にチャレンジのチャンスを与える一方、従業員に溶け込む努力を続けている。

2019年2月から、自分の執務室を事務棟から加工センターの現場に移し、現場密着型の生産管理を行っている（写真2-8）。生産現場から上がってきた改善案を日常的に積極的に吸い上げる。トップが常に新しいアイデアを打ち出して、それを明確にみんなに伝えれば、従業員の励みにはなっている。従業員の懇親会にはカネは出すが、参加者に気を使わせないように自身は参加しない。

一方、会社が目指す「生活文化を運ぶロジスティックス・インタグレーター・最適物流」をモットーに、経営の立て直しのため複数の国々を転戦してきた。異国、異文化での駐在は非常に孤独である。センター長として独自で決断を迫られ、緊張感に常に悩まされる。海外駐在期間は、孤独感との戦い、孤独に耐える毎日である。

第3章 ミャンマー人管理職員から見た企業管理の日緬の違い

K氏は第2章のT氏の部下にあたる一方、ミャンマー人従業員の頂点に立つ管理職である。T氏とミャンマー人ワーカーに介在し、両者の間で重要な橋渡しの役割を果たしている。T氏の経営方針はK氏によってわかりやすくミャンマー人に伝えられ、一方、ミャンマー人ワーカーの意見や要望は、K氏によって集約・整理され、T氏に反映されていく。このような特殊な立場に立つK氏は、日緬両方の文化を熟知し、企業経営や管理方法における異文化に起因するミスマッチを、日常業務や現場で日々体験している。

T氏とは真逆な立場から、K氏は進出企業の経営方針や管理手法と進出先の地付き文化との行き違いを観察している。そこで、日系企業とミャンマーの国民性とのミスマッチ、ミャンマーの国柄と国民性と日本企業の経営方針や管理手法とのギャップまたは齟齬（異文化による摩擦）について自らの実体験を踏まえ2度語ってもらった。

1. K氏の略歴

K氏は16歳から20歳にかけて大学に通っていた。化学や建築に興味があり、工事現場などへの就職を希望していた。しかし、大学進学2年後、両親が経営する店舗がうまく行っていないため、1か月40万Kの学費が大きな負担となっていた。親にはこれ以上迷惑をかけまいと、就職に有利な日本語教室に通うようになった。日本語教室はボランティアによって運営され、先輩の勧めや無料もあって日本語を勉強し始めた。今振り返ってみると、両親に迷惑をかけずに済むし、自分も日本語を活かして仕事ができ、視野も大きく広がった。現在は、叔母の家に暮らしながら勤務先であるセンターに通っている。

K氏は、2010年には日本語能力4級を、翌2011年（21歳）には日本語能力3級試験に、2年後の2015年には日本語能力2級試験に合格した。その年から日本人センター長により、日本ユーザとの商談、日本語の業務メールによる顧客とのやり取り、ミャンマー人職員の管理などを任されている。ルーチンワークのほか、自分の経験を踏まえて、双方にとって有益なプランを取引先に提案するような、いわば創造的な仕事もこなしている。現在もセンター長の右腕として、対外的には日系企業やミャンマー企業とのビジネス商談などのほか、センター内ではミャンマー人職員の労務管理やトラブルの調停などの業務もこなしている。対外的と対内的においても「余人を以て代えがたい」架け橋的な役割を果たしている。月収は70万K以上と破格的に高く、同センターのミャンマー人職員の中で最高を誇り、調査対象者中最低6番の16万Kの4.3倍にも達する。外国語能力の優位性が確認できる。

2. 職員の構成と管理職員による管理システム

ミャンマーでは、大学を卒業した男性は、軍隊入隊、乗組員、エンジニアリング関係と就職機会が多く、出家して僧侶になることも可能であるのに対し、女性の働く場は相対的に限られている。N社の募集条件は、立って仕事をする体力と中卒で文字がある程度読める能力、この2点である。N社の給料は周辺の外資企業と比べると中レベルにあたる。従業員の50%はヤンゴン南西部にあるエーヤワディー州から、残りの50%はヤンゴン周辺の在住者である。ミャンマー人の貧富の格差は大きい。

N社を支える大黒柱4人を、入社順で並べると THANDAR LIN は2013年入社し、その年に班長に昇任し、4年後の2017年6月に、検針、検品現場を統括するマネジャーに抜擢された。K氏は2014年に入社した。2年後の2016年初、離職した前任者の後を埋める形で総務担当マネジャーに就任した。現在は売上管理と総務（制度やルール作り）を主に担当する。翌2015年に入社した Phy Win Htike 氏は渉外や営業マネジャーを担当している。Rhyo は採用や人事管理を主に担う。

この4人は司令塔を構成し、それぞれの担当部門に責任を持つ。互いに横の連絡を取り合い、手に負えない事案はK氏にアドバイスをもらうことがある。K氏と Phy Win Htike 氏は日本語ができるため、自分たちに解決できないことについては日本人センター長にアドバイスを仰ぐ。ただし、現場と人事担当2人は日本語ができないため、K氏と Phy Win Htike 氏を介してセンター長に相談する。検針、検品現場のワーカーの声は班長を通じてマネジャーに寄せられ、マネジャーは職権の範囲内で解決する。自分で判断できない場合は、K氏か日本人センター長のところに持ち込む。

3. 国民性と企業文化の違い

まずは、日本人経営者もミャンマー人通訳もそれぞれ個性があり、双方のマッチングに時間がかかる。通訳は単に言葉を置き換えるのではなく、日本人経営者の意思を一度咀嚼してミャンマー人職員が理解できるよう伝える工夫が必要である。

先進国の日本と後発国のミャンマーとの経済格差は隔たりが非常に大きく、まさに雲泥の差がある。また、国民義務教育により日本国民全員の識字率は100%に達している。これに対し、ミャンマーでは教育があまり普及しておらず、学校に行っていないくて字さえ読めない人も多くいる。経済やそれを支える教養や知識の面で非常な隔たりが存在する。日本流の企業経営方針やスタイルをそのままミャンマーに持ち込み、教養レベルが違いすぎる従業員や差異がはなはだしいミャンマー企業に適用しようとするにはそもそも無理がある。

ミャンマー人は細かいところを気にせず全体を大づかみにするおおざっぱな性格に対し、日本人は几帳面で細かなところまで物事の処理を正確に行い、完璧を求めるタイプである。

企業文化の面では、客からクレームが来た場合、日本人はとにかく先に謝っておいて、その後、冷静に細かく検証し商品の欠陥の原因を究明していく。一方、ミャンマー人は、小さな事にとらわれず、ちょっとした穴やミスを見過ごし、無視してもいいと考える。また、責任の所在についても、穴の原因は、客の使用ミスに起因することもありうると考え、因果関係が確定するまでは謝る必要がないと考える。ミャンマー人職員であれば、クレマーの苦情説明から責任の所在が製造側ではなく、使用上の不注意によるものと聞き分けることができる。

日本人の仕事に対する価値観は、会社・仕事優先であり、残業を当たり前だと考えている。仕事量が増えた時には、社員が残業することを優先する。一方、ミャンマー人は自分の都合やライフスタイルに合わせて自分の意思で働く時間を自由に決めたい。帰宅時間が遅いと親が心配するような、日本の常識で理解できない理由で、残業したくないと平気で申告する。そういう声に応えるため、N社は2017年には22時まで続く残業を、翌2018年

には20時まで短縮した。日曜日には原則として残業を設定しない。どうしても残業を入れる場合は必ず代休を取らせる。2倍相当の残業代が支払われても、2、3週間も続くと「休みたい」と残業を断る。日常生活と家族を大事にする文化が残っている。

2、3年勤続歴の従業員は残業に対してあまり抵抗感がなく、主体的に協力する。入社1年など勤続時間の短い人の中には残業を断る人がいる。

優秀な職員に対し超過ボーナスが支給されるほか、副班長や班長に抜擢される。その後、勤務態度や実績に応じて職位に相応の給料等級を上げていく。

職員についてはその能力が発揮できるような職種、職場に配置し、職員同士にトラブルが生じた時はまず繰り返し当事者を教育し、それでも続くようであれば、配置換えで対処している。

4. 改善の提案

K氏自分がもしセンター経営を任されたらどうするか、また現状改善への提案についても話してもらった。

自分がもし経営者であれば、職員が公平に、楽しく働ける職場の雰囲気作りに取り組む。職員の個性やプライドを十分に尊重し、内発的にモチベーションが上げられるよう施策を講じる。仕事ではいつもダラダラと働くのではなく、繁忙期は一生懸命に働き、閑散期にはしっかりと休めるようなメリハリをつける。仕事や生活において「力を入れるべきところはしっかりと集中して力を入れ、抜くところはしっかりと抜く」ようにする。家族を大事にするミャンマー人の国民性に配慮したい。

残業が長く続くような場合、職員に果物や食事を会社が提供する。よく働く職員には昇進や昇給の機会を与える。中長期的な展望に基づき、従業員と企業の双方ともウィン・ウィンできる枠組みを構築していくことが大事である。

第4章 アセアン諸国滞在経験者の体験談

1. マレーシア、ベトナム、ミャンマー滞在経験者の体験談

1) S社相談役I氏が体験したアセアン域内の異文化

I相談役は、2000年10月から2019年9月にかけてずっと、マレーシア、ベトナム、ミャンマーでのS社海外事業展開や工場経営に19年の長きにわたって参画してきている。そこで同氏にマレーシア、ベトナム、ミャンマーにおける滞在を踏まえて、異文化体験と具体的な事例を語ってもらった(表1)。

ミャンマー人ワーカーは仕事の位置づけ、自分の工程と前後の工程との関連についてなかなか理解できない。与えられた仕事をひたすらこなすだけである。従業員の多くは、入社するまでずっと農作業をやっていたため、会社勤務は初めての体験である。草を刈れと言われたら、その通りやれば労賃がもらえていた。なぜきれいに刈る必要があるかは理解もできないし、理解する必要もなかった。作業場の危険を避けるため、ヘルメットの着用が義務付けられているが、その必要性は理解できない。ヘルメットの着用を怠る人がいる。裸足での生活になれているため、オフィスに入る際、スリッパに履き替えるのが面倒くさくて、裸足のまま出入りする人がいる。

表1 ベトナム工場、マレーシア工場、ミャンマー工場3工場に見る共通点と相違点

項目	マレーシア	ベトナム	ミャンマー
宗教（イデオロギー）	イスラム教	社会主義	仏教
経済発展	中進国	新興国	後発国
気候風土	スローライフ	熱帯・亜熱帯、のんびり	
政府の支援			ワンストップ
国民性	個人主義，マイペース	はっきりと自己主張，理屈っぽい	真面目で穏やか，寛容的
	他人のことに無関心	家族や日常生活を大事にする	親切で融通が利く
5S 整理整頓	一応できる	基本的にできる	言葉すらわからん。実行困難
管理上の課題	外国人労働者が多い。管理が大変		仕事の基本について理解できない。
食文化	ハラールとハラーム食品の区分		
就業の基本	祈祷時間と場所の確保		はだして歩く。ヘルメットを被らない

出典：20190910, S社I相談役の体験談による

2) 労働力確保に見たティラワ経済特区周辺の特徴

2016年に量産体制に入ったあと、従業員が故郷または家族から兄弟や同郷、同業者を次々と工場に呼び寄せる、いわゆる連鎖移動（chain migration）現象があった。しかし、ティラワ経済特区入居企業の相次ぐ操業開始による労賃の高騰や人手不足に伴い、労働力の確保は次第に難しくなった。2017年から、これまでの応募者を工場で待つという体制を改め、相談役や社長らは自らティラワ経済特区の東側にある Tadar, Channgwa, Khayan 村に月に1回の頻度で出向き、村で企業説明会を開き、採否を決めていった。説明会には毎回100人から150人前後集まり、その半分にあたる50人をその場で採用する。また、村長と直談判し、工場の概要を丁寧に説明したうえで、女性従業員の確保に努めた。特に三交替の夜勤女性従業員を持つ親に対し、娘は夜工場で安全に働いているため、心配する必要がないと丁寧に説明し安心感を与えていた。

通勤用の足を確保するため、村とタイアップして25人乗りのフェリートラックを、村の運転手を雇って運行している。他社は大型バスを運行し広い幹線道路に従業員を乗り降りさせるが、S社は、差別化を図るため、小型フェリートラックを契約し集落ごとにピックアップポイントを設けて従業員の通勤の利便性を図っている。食事もS社が提供する。

村と契約することにより、①まとまった人数の確保ができる、②同じ村出身のため、勤務態度が保証されている、③通勤フェリートラックの効率的な運行、といったメリットがある。一方、一斉に辞めていくというリスクも負う。これまで同じフェリートラックを利用する25人が、より良い収入が得られる他社に転職するため、集団でごっそり辞めていくケースがあった。最低給料が高いと聞くと、仕事の内容や最低給料には残業代が含まれていることもじっくり確認せず転職してしまう人も少なくない。

2. その他の体験者の体験談

1) S氏の体験談

S氏は、M商事のフィリピンリマ工業団地（マニラから1時間30分）現地駐在員として、長らく駐在し、インフラ整備からエプソン、ヤマハバイク、日本たばこ、古川電工をはじめとする日系企業の誘致を担当してきた。現在は日本、ミャンマー政府が共同で開発を進めるティラワ工業団地の開発運営会社ミャンマー・ジャパン・ティラワ・デベロップメントの取締役営業部長として、日系企業の誘致などを担っている。

2019年9月10日にS氏にフィリピンとミャンマーにおける滞在経験を踏まえ、両国に見られる違いについて語ってもらった。

フィリピン人には殺気がある（不穏な空気・気配）が、ミャンマー人にはそれがない。ミャンマー人はまじめで穏やかであり、勤労意欲はフィリピン人より高い。人材は多くいるものの、スペシャリスト、マネジメント層が少ないのが特徴である。

フィリピンは多産だが、ミャンマーは都市部では一人っ子が増えている。

ミャンマー人の20歳代の若者は夜間や週末を利用して、学校に通い勉学に励む。基礎教育がしっかりしていて、勉学意欲が高い。気質的には勤勉で真面目であることから教育が大事であると考えている。一方、フィリピンにはそのような傾向がみられない。

フィリピン人は何事もあまり気にせず、けろっとしている。ミャンマー人は日本人に似ていて注意されたら深刻になる傾向がある。

2) 中緬の架け橋的役割を担う通訳の見方

「ヤンゴン郊外地域変化研究シリーズ」構成論文の第2弾である「ヤンゴン郊外地域における海外進出企業の事業展開」で事例となったX氏には、2019年末アンケート票（巻末の付録3を参照）を送付し、H社での実体験に基づく中緬従業員に見られる違いについて記入してもらった。

要約すると以下ようになる。

①中国側の管理者とミャンマー現地従業員との間、仕事や職場に対する姿勢には大きなギャップが存在する。中国側が持ち込んだ作業マニュアルは、現地従業員にはなかなか理解されていない。中国側は作業スピードと効率を重視するが、現地従業員のオペレーションが常にマイペースで緩慢である。自分の仕事に責任感や時間順守の基本意識が欠けている。

②中国側が求めている製品の品質に対し、現地従業員の理解力や技術力が追い付いていない。繰り返し説明し、手取り足取りしながら何度も丁寧に指導したにもかかわらず、期待通りの完成品を得ることが難しい。現地従業員からは一生懸命に努力し技術や操作をマスターしようとする熱意が感じられない。

③現段階においては、現地従業員は目先の賃金のみを重視する。少しでも現在の会社より賃金の高い企業を見つけると転々と職場を変える。このような短期的な転職を重ねている間では、技術や技能を身に付けることができていない。

④中緬双方の事情や習慣に精通している通訳として感じている課題は、現地従業員の技術力の向上を図ることである。奨励金制度の活用により、「努力すれば必ず報われる」考え方を浸透させ、技能を覚えさせる。

中国側の管理者とミャンマー現地従業員とのマッチングには1年から数年時間がかか

る。中国側の管理者には、顔に指を指しながら大声で叱責するような粗暴な管理方法の回避と、包容力や忍耐力のある気長な対応を求めたい。

3) 筆者の実体験

2019年には3度研究調査のためヤンゴンに渡航した。限られた時間での素人の表層観察によると、ミャンマー社会は比較的平和的且つ穏やかである。ヤンゴン郊外の交通要衝では、交通違反を取り締まる交通警察は複数回確認できている。一方、ヤンゴン市内はサイレンを鳴らしながら疾走するパトカーや街角に立つ警察官をあまり見かけない。その代わりに、市の中心部にあるホテルでは、朝鷄の鳴き声を聞くことができる。街で観察すると、ミャンマー人の歩き方も話し方も比較的に和やかで、滞在期間中は大声を張り上げた喧嘩を見たことがない。

2019年11月末、訪れたマニラは、ヤンゴンとうって変わってアセアン体育大会が開催されることもあり、物々しい「厳戒態勢」が敷かれていた。

宿泊したホテルは空港で使用される保安検査（セキュリティチェック）金属探知機を通った後、係員から荷物を開けるよう指示され、手荷物チェックをうける。ホテルの駐車場を出入りする車両は、完全武装の警備員からテロ警戒なみの検査を受ける。トランクを開けての車内検査は勿論、ミラーを使った車の下の確認も必ず行われる。

銃で武装された警察は街のいたるところ見られる。スーパーや飲食店に出入りするたびに荷物を開け、入り口に立つ警備員は、金属探知棒のようなもので検査する。少なからぬ店舗では、さらに男女別に警備員によるボディチェックが実施されている。

第5章 将来を見据えた物流の開拓

第2章で触れたT氏は、「中国での事業展開過程と体験に基づけば、検品事業は常に激しい価格競争に晒され、徐々に疲弊していく」と振り返り、「他社が真似できない個性をどのように発揮していくかが重要である。価格のみで取引先に訴求するのではなく、物流の強みを活かし、生産・品質管理、物流を一手に引き受けたいうえで、価格以上のサービスを日系企業に提供する必要がある」と指摘している。

中長期的には、物流の範囲と対象は日本や日系企業以外に広げ、ミャンマー国内やミャンマーと東南アジア諸国間の物流市場にも積極的に参入していく。現在はすでにオムツの物流を行って、タイ工場生産されたオムツを輸入し、倉庫で一時保管後、今後ミャンマー国内市場に配送していく予定（写真2-6）。

将来的には、隣国タイへの陸上輸送、タイ経由第3国輸送（海運・陸運）の需要増を見込み、また国内物流にも注力することがミャンマーでのプレゼンス向上に繋がると考えている。

N社の現地化取り組みは以下のような特徴がある。

1. 進出先の地域特性や将来性を踏まえた布石

「MJ BUSINESS」Vol. 75 Sep. 2019による¹⁾と、2019年6月、タイ国境での車両相互乗り入れが発表され、そう遠くない日に実施されるとみられている。これはカイン州ミャワディーとタイのメーソット国境での貨物車両相互乗り入れを可能とするものである。

車両の相互乗り入れのメリットは、輸送時間（リードタイム）の短縮化、手間が少なくなる分の輸送コストの低減、製品へのダメージ・リスクが減ることで輸送品質（安全性）の向上などが挙げられる。

日新ミャンマーでは、ローカルパートナーである LLC (Loyal Link Co., Ltd.) が IOL (International Operator License) を取得し、IOL オペレーションへの対応準備を整えた。現在、同社は15台の自家車両（トレーラー、トラック）を所有し、さらに自社のプライベートコンテナという強みもある。日立物流のアジアネットワークを駆使しながら、今後注力を目指すクロスボーダーサービスを強化し、陸送と海上運送を組み合わせた自社独自の「スマートマイロード」の引き合い増も期待できる。

図5-1は、中国からミャンマーへのスマート・インポートスキーム図である。上海港から船でレムチャバン港に到着した後、トレーラーでミャンマーの工場まで運ぶスキームである。リードタイム（輸送時間）は海上よりも7～10日間の短縮が可能。

一方、図5-2は、ミャンマーから日本へのスマート・エクスポートスキーム図である。ミャンマーから見た日本への輸出である。ミャンマーの工場からトレーラーでレムチャバン港まで運び、そこから日本の主要港（東京・大阪・名古屋）へ海上輸送をすることで、ヤンゴン港から海上輸送をするより、リードタイムを約1週間短縮することができる。

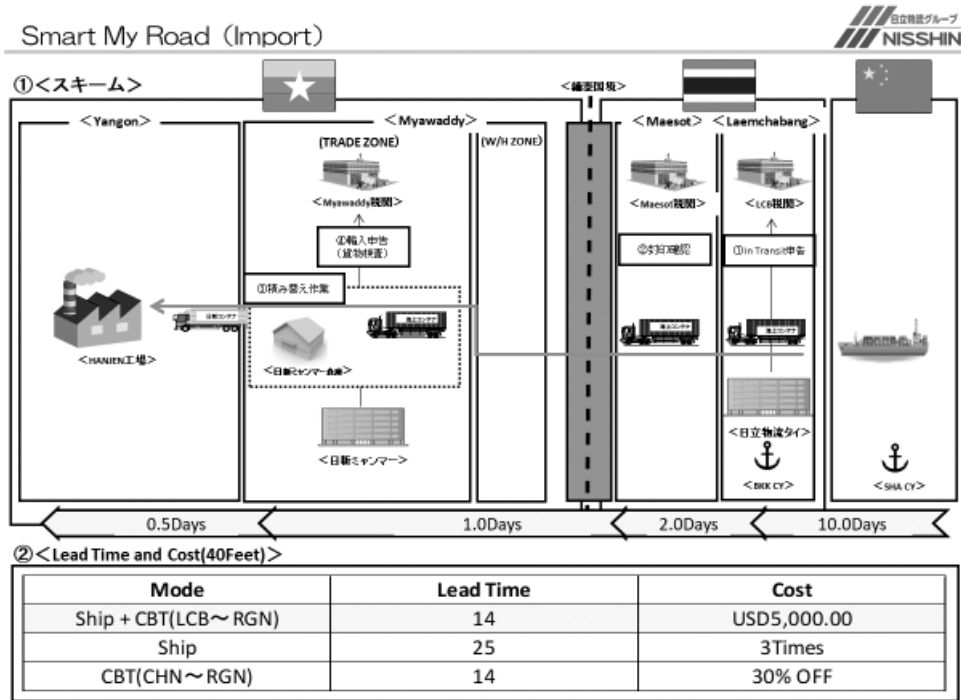


図5-1 スマート・インポートスキーム図

Smart My Road (Export)

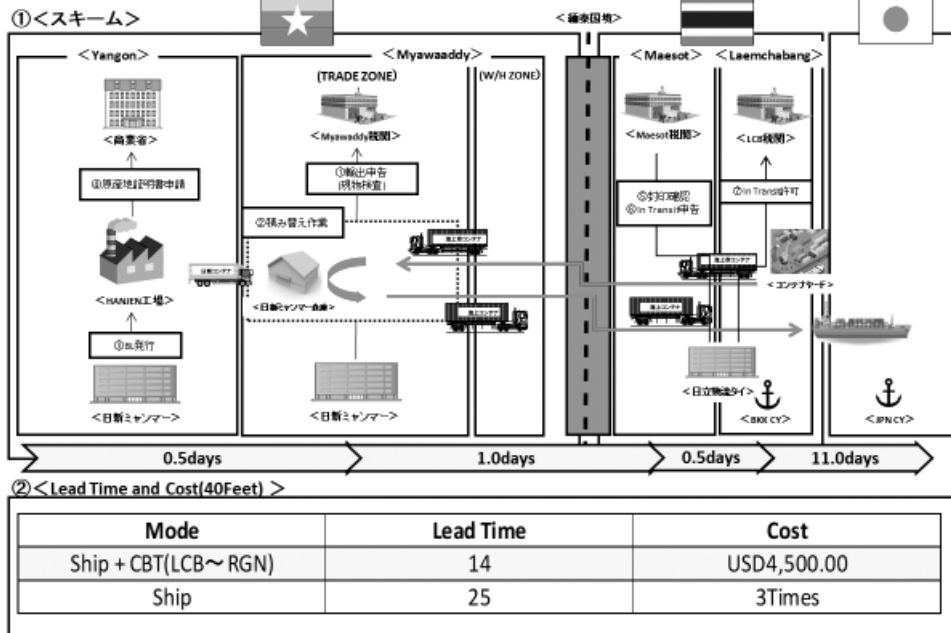


図5-2 スマート・エクスポートスキーム図

2. 先駆的な進出と着実な拠点づくり

日系物流会社のなかで、最も先駆けてミャンマーでのビジネスを展開し、未成熟な法制度の問題から難しい物流事業での知見を蓄積してきた。ヤンゴン国際空港から約8km、ヤンゴン港まで約15kmにあるラインタヤに広さ約12,000㎡の自社物流センターを有し、ダウンタウンにオフィスを構えている。

3. 日本品質の提供

トレーラーによる陸運事業では、2マンドライバー、GPSによるリアルタイム管理、ドライブレコーダー装備などによって安心・安全の運転を心がけ、納期厳守を徹底する。日立物流が1980年代からすでに開始し先駆者ともいわれる3PL（サードパーティロジスティクス）サービスをミャンマーの地域性に合わせて進化させる。ミャンマーでも輸出入を絡めたグローバル3PLを提供し、専門の部隊が効率性に優れたサービス改善を提案する。

4. グループネットワークの活用による複合物流サービス

日立物流グループとしてアジア全域に強固なネットワークを有する一方、2019年からはエアティグループとしても、さらなるネットワークの拡充を図っている。ミャンマーの他、ベトナム、カンボジア、タイ、中国にある物流拠点をつなぐ横のネットワークを構築していく。将来的には東西回廊におけるネットワークが優位に立つと見込んでいる。

5. 常に最適な輸送方法を提案

利用者に対しては、納期と予算の要望と地域や貨物の特性などを考慮し、航空機、船舶、トラック、鉄道などさまざまな輸送手段（モード）と選択肢の中から、客に最適な輸送プランを提案する。

第6章 考察と結論

1. 考察

1) いずれの国においても管理運営立場にいたT氏は、ミャンマーも中国も従業員の能力には大差がないことに気づかされた。両国の共通点として、仕事に対するワーカーの当事者（主人公）意識が低いことが挙げられる。収入や勤務環境のよい会社を見つけるとすぐ辞めて転職し、現場従業員の入れ替わりが激しい。一般の従業員はキャリア形成の意識が殆どなく、離職率は高い。経験者、技能者の確保が難しい。ミャンマーも中国も大体6か月以内に、50%の現場従業員は辞めていく。

一方、ミャンマー人管理職員K氏は日緬の違いについて、以下のように見ている。先進国の日本と後発国のミャンマーとの経済格差は隔たりが非常に大きく、まさに雲泥の差がある。また、国民義務教育により日本国民全員の識字率は100%に達している。これに対し、ミャンマーでは教育があまり普及しておらず、学校に行っていないだけで字さえ読めない人も多くいる。経済やそれを支える教養や知識の面で非常に隔たりが存在する。日本流の企業経営方針やスタイルをそのままミャンマーに持ち込み、教養レベルが違いすぎる従業員や差異がはなはだしいミャンマー企業に適用しようとするにはそもそも無理がある。

日本人の仕事に対する価値観は、会社・仕事優先であり、残業を当たり前だと考えている。仕事量が増えた時には、社員が残業することを優先する。一方、ミャンマー人は自分の都合やライフスタイルに合わせて自分の意思で働く時間を自由に決めたい。帰宅時間が遅いと親が心配するような、日本の常識で理解できない理由で、残業したくないと平気に申告する。

2) S社の海外事業展開や工場経営に19年の長きにわたって参画してきたI氏は、次のように指摘している。「従業員の多くは、入社するまでずっと農作業をやっていたため、会社勤務は初めての体験である。草を刈れと言われたら、その通りやれば労賃がもらえる。なぜきれいに刈る必要があるかは理解もできないし、理解する必要もなかった」。現地従業員の理解力と進出企業の経営理念とのギャップを埋めるには、丁寧な説明、根気強い指導、ミスや失敗に包容力のある対応が必要である。

3) フィリピンとティラワ工業団地の現地駐在員であるS氏は、両国の国民性の違いについて以下のように述べた。「ミャンマー人はまじめで穏やかであり、勤労意欲はフィリピン人より高い。人材は多くいるものの、スペシャリスト、マネジメント層が少ないのが特徴である。

ミャンマー人の20歳代の若者は夜間や週末を利用して、学校に通い勉学に励む。基礎教育がしっかりしていて、勉学意欲が高い。気質的には勤勉で真面目であることから教育が大事であると考えている。一方、フィリピンにはそのような傾向がみられない」。

4) 中緬双方の事情や習慣に精通している通訳X氏は、中国側が求めている製品の品質

に対し、現地従業員の理解力や技術力が追いついていないことを痛感している。現地従業員の技術力の向上を図ることが急務とみている。奨励金制度の活用により、「努力すれば必ず報われる」考え方を、時間をかけて現地従業員に浸透させ、覚えさせる。

2. 結論

1) 経済やそれを支える教養や知識の面で非常に大きな隔たりが存在する。日本流の企業経営方針、スタイル、慣習をそのままミャンマーに持ち込み、教養レベルが違いすぎる従業員や差異がはなはだしいミャンマー企業に適用しようとするにはそもそも無理がある。

作業をマニュアル化し、マニュアルどおりにワーカーに仕事をさせる。企業の屋台骨に当たるコアメンバーの安定化を図る努力を怠らない。管理職従業員に対し、ケアや慰留を常日傾心がける。

2) 進出先の異文化に融合するにあたって、できるだけ日本スタイルや価値観にこだわらず、できるだけ現地になじむ（郷に入れば郷に従え）取り組みは現地化の近道である。即ち、いかに日本の価値観から抜け出すかが肝要である。異文化同士のマッチングには相当な時間と労力がかかるものであり、異文化への尊敬や寛容な姿勢を持ち続けることはかえって近道になる。現地職員の個性やプライドを尊重し、内発的にモチベーションが上がるよう施策を講じる。

3) 言語や習慣の違いに起因するミスマッチが少なくない。ミャンマー人によるミャンマーのための企業運営を中長期的に推進するためには、日本人や中国人管理者とミャンマー人一般ワーカーの間に、双方の橋渡し役として、在緬華人又は日本人、中国語や日本語が堪能なミャンマー人を介在させることが望ましい。ウイン・ウインのためにも相互のコラボレーションが欠かせない。

また、S社のように、異国の地に企業を立ち上げる初期は、豊富な海外滞在経験、管理実績、国際的な知見を持つ人材を現地管理者（社長）に起用することが肝要である。

4) M社は、日立物流グループとしてアジア全域に強固なネットワークを有する一方、2019年からはエーアイティグループとしても、さらなるネットワークの拡充を図っている。常に現地の実情に合わせ、既存の強みを進化させながら、現地の風土に適した新しい企業文化を確立していく。ミャンマーの他、ベトナム、カンボジア、タイ、中国にある物流拠点をつなぐ横のネットワークを構築していく。将来的には東西回廊におけるネットワークが優位に立つと見込んでいる。

補記

本論は、「ヤンゴン郊外地域変化研究シリーズ」の最終回にあたる第4弾である。第1弾の「高度経済成長期におけるヤンゴン郊外地域構造の変化」（椋山女学園大学研究論集52号、社会科学篇、pp. 59-70）、第2弾の「ヤンゴン郊外地域における海外進出企業の事業展開——中国系H社と日系S社の考察を中心に」（椋山女学園大学文化情報学部紀要）第21巻、2021、pp. 29-50）、第3弾の「海外進出企業従業員の構造とライフデザイン」（椋山女学園大学研究論集53号、社会科学篇、pp. 91-105）とは、内容的にも分析方法においても相互に密接に関連しあい、有機的につながっており、一体不可分な関係にある。ぜひ、本稿とシステマチックな構成である他の3篇の研究成果をあわせて参照頂きたい。

付記

本研究は、令和2年度日本学術振興会科学研究費補助金基盤研究C 研究課題「大規模都市化に伴う郊外地域の変容に関する地誌学的研究」(課題番号17K03260, 研究代表者: 季増民), 令和元年度学園研究費助成金(B)「アジアにおける郊外地域変貌の比較研究」, 及び令和2年度学園研究費助成金(B)「高度経済成長期における郊外地域構造変貌のメカニズム」の研究成果の一部である。

謝辞

本調査の実施に当たって、松田奈菜さんを始め、聞き取り調査に応じていただいた各位に多大なる協力をいただきました。ここに記して深くお礼を申し上げます。

注

- 1) 「MJ BUSINESS」Vol. 75 Sep. 2019, 8頁「日系物流企業のパイオニア, 豊富な実績と知見が信頼の証」による。



写真2-1 作業現場の統括責任者



写真2-2 シニア班長が管理する複数の生産ライン



写真2-3 抜き打ち検査ライン



写真2-4 大量商品の保管管理



写真2-5 検査済みの日本向け輸出品



写真2-6 ミャンマー市場向けのタイ産オムツ



写真2-7 ミャンマーにおける初の日系物流企业



写真2-8 生産現場にあるセンター長のデスク