

従業員に対する動機付けの国際比較 — タイ国系、日系、米国系のケース —

寛 正 治

A Comparison Study of Motivation in Workers at International Corporations

Seiji KAKEI

This thesis focuses on learning more about motivational defects and merits of Japanese affiliates in Thailand. Research here compared attitudes of Thai workers working for Japanese affiliates with those working for U.S. affiliates and local enterprises. The project yielded the following findings:

1. Thai workers who work in Japanese affiliates have less satisfaction with their salaries, benefits, and other work related conditions than those who work in U.S. affiliates and local enterprises.
2. The satisfaction felt in human relations by Thai workers at Japanese affiliates is also less than for those who work in U.S. companies and local companies.
3. Thai workers who work in Japanese affiliates are satisfied with the skill variety they perform, but are not very satisfied with task identity and task significance, and disappointed at the feedback which is obtained from colleagues and superiors.

Based on the results of this research, a position is adopted in this thesis that Japanese affiliates have to pay more attention to improve fundamental working conditions such as salaries, benefits and other working conditions through better communication with Thai workers.

1. はじめに

本調査研究の目的はタイ国の首都バンコクおよびその近郊にあるタイ国系企業、日系企業および米国系企業で働いているタイ国人従業員に対する動機付け要因のそれぞれについてどれくらい満足しているかを明らかにし、比較することにある。ⁱこれらの要因を比較検討することによって、日系企業の強い点と弱い点が明らかになり、弱い点を補強することによって従業員の‘やる気’を高めることができるからである。

ところで日本の企業は長期にわたる円高の影響で国際競争力が低下し、また少子化に伴う労働力人口の減少などもあって製造拠点を海外に移したり、子会社を設立したりする動きが活発である。

国際協力銀行（J B I C）の調査ⁱⁱによれば日本の企業が具体的な事業計画を持っている有望な国として挙げているのは2012年度調査で、韓国が1位、中国が2位で、3位は台湾と並んでタイ国である。また日本よりも収益力が高い国として挙げているのはタイ国が1位で、2位中国、3位はインドネシアである。このような理由により、日本の企業のタイ国への直接投資は急増している。タイ国政府は外国からの直接投資を「外国資本10%以上」と定義し、その許認可権をタイ投資委員会（B O I）に委ねている。その投資委員会の調べⁱⁱⁱによれば、日本の直接投資件数は2011年に484件であったが、2012年には761件にのぼり、その増加率は1.57倍であった。

タイ国への直接投資の増加は日本だけにとどま

るものではない。シンガポールや台湾、韓国などアジア地域からの直接投資も急増している。また欧米諸国のうちでは、米国の積極投資が目立ち、ドイツを抜いてトップに立った。米国のタイ国に対する投資件数は2011年には28件にとどまったが、2012年には49件と1.75倍にふえている。こうした外資系企業の増加による競争激化の中でタイ国で優秀な従業員を長期にわたって確保し続けるには、日本企業がタイ国の従業員にモチベーションを高くして働ける場を提供できるかどうかにかかっている。

2. 調査研究の基礎

この調査研究の基礎となっているのは人間関係学派のマズロー（A. H. Maslow）の欲求階層説とハーツバーグ（Frederic Herzberg）の2要因理論、およびハックマン（J. R. Hackman）とオルドハム（Greg Oldham）のジョブ・キャラクターリスティック・モデルである。

マズローの唱えた欲求階層説は人間には低次元の欲求から高次元の欲求に向けて「生理的欲求」、「安定・安全の欲求」、「社会的欲求」、「尊厳の欲求」、「自己実現の欲求」という5段階の欲求をもっており、低次元の欲求が満たされなければ高次元の欲求を満たそうという意欲は湧かないというものである。例えば衣食住など生存に関する欲求が満たされない限り、他のより高次元の欲求、例えば友人を作り親しく交流することなどへの欲求（社会的欲求）は高まらないとしている。^{iv}

ハーツバーグは米国のピッツバーグ周辺にある企業から選んだ約200人のエンジニアと経理事務員を対象に次の質問に答えるよう求めた。「現在の仕事でも過去のどんな仕事でも良いから、あなたの仕事についてとくに好ましいと感じたとき、あるいはとくに不愉快に感じたときについて考え、何があったのか言ってください」^v ハーツバーグはこの質問とこれに続く一連の質問に対する答えによって、人々の欲求には2通りあり、その2つは本質的に互いに独立しており、それぞれが人の行動に異なった作用を及ぼすとの結論を得た。

つまり、人々が不幸で職務に不満であると報告したとき、それは、その人の職務環境か職務状況のせいであると考えた。また、これとは反対に人々が幸福であるとか満足していると報告したとき、それは仕事自体に関する好感かその職務内容のせいであるとした。

そして、前者を「衛生要因」、後者を「動機付け要因」と呼んだ。「衛生要因」は人間を取り巻く環境から健康を守り、病気を予防するという医療衛生の用語からとったもので、具体的には会社の方針と管理、人間関係、監督の質、賃金、身分、安全、職務の保証などがこれに含まれている。衛生要因が従業員にとって容認できないほど悪化すれば不満が高まるが、これらの要因の向上に積極的になっても、従業員の満足を大いに高めることには繋がらない。

一方、動機付け要因はたとえば仕事の達成、やり甲斐のある仕事、重い責任、成長と発展などと関係し、個人の心理的成長を促し、自己実現を満たし動機づけに直接貢献する。こうしたハーツバーグの理論に対して、ハーシーとブランチャード（H. Hersey and K.H. Blanchard）はその著、Management of Organizational Behavior, 邦訳『行動科学の展開』の中で次のように批判している。^{vi}

ハーツバーグのいう衛生要因を充足するには人間が持つ「生理的欲求」、「安定・安全の欲求」、「社会的欲求」を充足させることが必要である。すなわち「生理的欲求」を満たすには「賃金」の支払いが、「安定・安全の欲求」が満たされるには「身分、安全、職務の保証」などが満たされなくてはならず、また「社会的欲求」が充足されるには「会社の方針と管理」「人間関係」や「監督の質」が満足のいくものでなくてはならない。

またハーツバーグのいう「動機付け要因」の充足にはマズローのいう「尊厳の欲求」、「自己実現の欲求」の充足が必要だとしている。そして「尊厳の欲求」を充足させるものとして「達成を認めること」、「チャレンジングな仕事」、「責任の増大」などの要因を挙げ、さらに「自己実現の欲求」を充足させるものとして「達成」、「成長と成熟」を挙げている。

動機付け要因を職務内容に求めた研究者にハックマンとオールドハムがいる。彼らは人間の本質的なモチベーションは人が仕事に集中しているときにのみ生じるという。なぜならば前向きの内的な感情は外的な要因(報奨金や上司からの賛辞)よりもむしろ物事に対して積極的に取り組んでいるときに生じるからであるという。彼等によればモチベーションは「仕事が意義深かったという体験」、「仕事の結果に責任を持ったという体験」、「仕事の結果に対する情報」という3つの体験から得られるものであるとしている。「仕事に意義深かったという体験」に影響を与えるのは①仕事が多様なスキルを必要としていること、②仕事に一貫性があること、③仕事そのものが重要であることである。「仕事の結果に責任を持ったという体験」に影響を与えるものは④自己裁量権である。また「仕事の結果に対する情報」に影響を与えるものは⑤フィードバックである。①～⑤までの条件を会社が多く整えれば従業員のモチベーションは高まるとしている。しかしジョブ・キャラクターリスティクス・モデルが機能するためには人間の基本的な欲求、すなわち⑥会社の方針と管理、⑦人間関係、監督者の質、⑧賃金、⑨身分、安全というハーツパークのいう衛生要因が満たされていることが前提となる。また従業員がすでに業務に必要となる知識・熟練を兼ね備えていることも前提になるとしている。^{vii}

以上述べた理論を支える要因、たとえばマズローの「生理的欲求」や「安定・安全の欲求」、ハーズバーグの「仕事の達成」や「やり甲斐のある仕事」、ハックマンとオールドハムのジョブ・キャラクターリスティック・モデルから「スキルの多様性」や「フィードバック」などを意味する質問を以下のように独自に作成し、アンケート調査を行った。

1. 今の会社で良い給料を得ることが出来る
2. 私の給料は自分や家族を支えるのに十分なものである
3. 企業はあなたの福祉向上に大いに係わる
4. 自分のプライベートな生活を楽しむ十分な時間がある
5. 今の会社で仕事は保証されている
6. 働いている場所は自分や家族にとって望ましい
7. 直属の上司と良い関係を築くことができる
8. 私は会社の人間関係に満足している
9. 私は職場の上司を尊敬する
10. 私のここでの地位は他の人が私を尊敬するに値するものである
11. 私は会社で非常に重要な地位にあると思う
12. 業務は個人の創造性や判断を必要とする
13. ひとたび始めた業務を完全に終える機会が得られる
14. 自分が始めた仕事を完全に自分で終えることが出来る
15. 今の業務を終わらせるのに十分な熟練と知識を備えている
16. 会社で働くのに十分な熟練や知識を持っていると思う
17. 業務は高度な熟練と複雑な熟練を必要とする
18. 業務に必要な熟練は反復的なものでも単純なものでもない
19. 業務は世間から見ても非常に重要である
20. 業務の結果は私の周りの人だけでなく自分の知らない人にも影響を与える
21. 自分でどの様に業務を遂行するかを独立して自由に決定できる
22. 管理者たちはいつも私が業務遂行をよくやっているかどうか手がかりをくれる
23. 仕事の性質は私の業務遂行の良否の情報を与えてくれる
24. 仕事そのものの性質が仕事を上手くこなしているか手がかりをあたえてくれる
25. 監督や同僚はいつも私にいかに仕事をしているかについてフィードバックを与えてくれる

なお、各項目は満足度の調査として「まさにそのとおりである」から「全く異なっている」までの7段階で評価する方法をとった。また調査方法はタイ国の企業一覧の電話帳から無作為に抽出し、電話を最初にとったタイ人従業員に対してアンケート調査を行う方法をとった。この調査はタイ国アサンブション大学の協力を得て2013年3月10日から4月1日にかけて行った。

満足度	評価点
まさにその通りである	7ポイント
ほぼその通りである	6ポイント
多少あっている	5ポイント
どちらともいえない	4ポイント
多少異なっている	3ポイント
ほぼ異なっている	2ポイント
全く異なっている	1ポイント

3. データの分析

1) 調査対象としたのは、タイ国の首都バンコク市およびその近郊に所在するタイ国系、日系、米国系のそれぞれの企業で働く従業員である。タイ国系企業の従業員からは 421 名の回答があり、日系企業は 102 名、米国系企業は 55 名であった。

2) 回答者の属性を性、年齢、学歴、職種、職階でみると表 1～5 の通りである。

i) 性別

表-1 性別

性別	サンプル数・比率	タイ国企業	日系企業	米国系企業
男性	サンプル数	86	14	6
	比率	20.5%	13.7%	10.9%
女性	サンプル数	333	88	49
	比率	79.5%	86.3%	89.1%
計	サンプル数	419	102	55
	比率	100%	100%	100%
無回答		2	0	0

タイ国系の企業からは 419 名の従業員（経営者を含む）の回答があり、性別の内訳では男子 86 名、女子 333 名、性別の質問に無回答の 2 名で、有効回答者数に占める女子の割合は 79.5% であった。一方、日系企業の場合、102 名の従業員（経営者を含まず）から回答があり、性別内訳は男子 14 名、女子 88 名で回答者中に占める女子の割合は 86.3% である。また米国系企業からは 55 名の回答があり、回答者中に占める女子の割合は 89.1% で最も高い。

ii) 年齢階層別

表-2 年齢階層別

年齢階層	サンプル数・比率	タイ国企業	日系企業	米国系企業
20歳代	サンプル数	140	38	26
	比率	33.3%	37.3%	47.3%
30歳代	サンプル数	177	44	18
	比率	42.0%	43.1%	32.7%
40歳代	サンプル数	71	16	9
	比率	16.9%	15.7%	16.4%
50歳代	サンプル数	28	4	2
	比率	6.7%	3.9%	3.6%
60歳代	サンプル数	5	0	0
	比率	1.2%	0.0%	0.0%
計	サンプル数	421	102	55
	比率	100.0%	100.0%	100.0%
無回答		0	0	0

年齢階層を 20 歳代から 60 歳代まで 5 階層に区分した場合、5 階層を完全に満たしたのはタイ国系企業だけである。日系企業は 60 歳代はなく、50 歳代も 52 歳を最高にわずか 4 名にすぎない。米国系企業も日系企業の場合とほぼ同じで、50 歳代は 50 歳と 53 歳のわずか 2 名である。

年齢階層別にその分布を見ると、タイ国系企業の場合、20 歳代（1 名は 18 歳）が 33.3%、30 歳代が 42.0%、40 歳代が 16.9%、50 歳代が 6.7%、60 歳代が 1.2% で、20 歳代と 30 歳代を合わせれば 75.3% と最も高い割合を示している。

日系企業の場合は、20 歳代（1 名は 19 歳）が 37.3%、30 歳代 43.1%、40 歳代 15.7%、50 歳代 3.9% で、20 歳代と 30 歳代を合わせると 80.4% となり、タイ国系企業より若年の構成比が高い。

米国系企業は 20 歳代が 47.3%、30 歳代 32.7%、40 歳代 16.4%、50 歳代 3.6% で、20 歳代と 30 歳代を合わせると、80% で日本の場合とほぼ同じ構成比である。

iii) 学歴別

表-3 学歴別

学 歴 別	サンプル数・比率	タイ国企業	日系企業	米国系企業
大卒以下	サンプル数	73	13	3
	比率	17.3%	12.9%	5.6%
大卒	サンプル数	309	76	41
	比率	73.4%	75.2%	75.9%
大卒以上	サンプル数	39	12	10
	比率	9.3%	11.9%	18.5%
計	サンプル数	421	101	54
	比率	100%	100%	100%
無回答		0	1	1

タイ国系企業、日系、米国系企業のいずれも、大学卒従業員の割合が高いのが特徴である。タイ国系企業の場合、有効回答者の73.4%が大学卒業者であり、日系企業、米国系企業のいずれも、それぞれ75.2%、75.9%である。さらに大学卒に大学院などを出た高学歴者を加えると、タイ国企業が82.7%、日系企業が87.1%、米国系企業が94.4%で米国系企業の高学歴化が目立っている。

iv) 職種別

表-4 職種別

職 種 別	サンプル数・比率	タイ国企業	日系企業	米国系企業
作業職	サンプル数	7	0	1
	比率	1.7%	0.0%	1.8%
一般職	サンプル数	388	102	54
	比率	92.2%	100.0%	98.2%
販売職	サンプル数	4	0	0
	比率	1.0%	0.0%	0.0%
その他	サンプル数	18	0	0
	比率	4.3%	0.0%	0.0%
計	サンプル数	421	102	55
	比率	100%	100%	100%
無回答		4	1	1

職種は作業職、一般職、販売職、その他であるが、回答者のほとんどは一般職である。一般職の有効回答者数に占める割合はタイ国企業の93%のほかは、日系企業100%、米国系企業が98.2%である。

v) 職位階層別

表-5 職位階層別

職 階 別	サンプル数・比率	タイ国企業	日系企業	米国系企業
一般従業員	サンプル数	269	67	37
	比率	64.8%	67.7%	68.5%
職長	サンプル数	15	5	4
	比率	3.6%	5.1%	7.4%
係長	サンプル数	6	1	4
	比率	1.4%	1.0%	7.4%
課長	サンプル数	37	16	3
	比率	8.9%	16.2%	5.6%
部長	サンプル数	65	10	6
	比率	15.7%	10.1%	11.1%
取締役	サンプル数	14	0	0
	比率	3.4%	0.0%	0.0%
社長	サンプル数	9	0	0
	比率	2.2%	0.0%	0.0%
計	サンプル数	415	99	54
	比率	100%	100%	100%
無回答		4	3	1

タイ国系企業の場合、一般従業員から職長、係長、課長、部長、取締役、社長まで7階層あるが、有効回答者で最も多いのは一般従業員の269名で、全体の64.8%を占めている。ミドルクラスでは課長、部長の回答比率が割合に高く、両者合わせて24.6%、また取締役および社長が5.6%である。

日系企業では、一般従業員の比率が67.7%、ミドルクラスでは部、課長が26.3%で社長、取締役の回答はゼロであった。

米国系企業も一般従業員の比率が高く、68.5%を占めた。部、課長クラスは16.7%、職長、係長クラスは14.8%であった。これに対しタイ国系企業、日系企業では職長、係長クラスの比率が低く日本企業は6.1%、タイ国系企業は5.0%にすぎなかった。またタイ国系企業だけが、社長、取締役が回答している点も特徴である。

4. 設問に対する評価

1) 欲求階層説に基づく設問と評価

表-6 欲求階層説に基づく設問と評価ポイント

設 問		タイ系企業		日系企業		米国系企業	
		Ave.	S.D.	Ave.	S.D.	Ave.	S.D.
生 理	1	5.52	1.182	5.54	1.189	5.64	1.161
	2	5.34	1.260	5.21	1.395	5.11	1.436
安定・安全	3	5.55	1.218	5.54	1.109	5.64	1.161
	4	5.23	1.396	5.14	1.407	5.78	1.197
	5	5.70	1.127	5.61	1.191	5.69	1.052
社 会	6	5.94	1.169	5.82	1.238	5.95	1.224
	7	6.47	0.768	6.05	1.111	6.38	0.782
	8	6.36	0.798	6.00	1.005	6.11	0.984
	9	6.17	0.956	6.02	0.975	5.80	1.078
尊 厳	10	5.36	1.151	5.54	1.021	5.55	1.274
	11	5.54	1.085	5.49	1.083	5.40	1.256
自 己 実 現	12	5.65	1.128	5.67	0.947	5.76	1.053
Ave.		平均値					
S.D.		標準偏差					

マズローの欲求階層説を基礎にした設問にタイ国系、日系、米国系の各企業の従業員が回答したのが表6である。

生理的欲求の基礎である賃金についてみると1.「今の会社で良い給料をとることができる」と評価した人では米国系企業の評価の平均値が5.64と最も良かった。もっとも2.「私の給与は自分や家族を支えるのに十分なものであった」と答えた人はタイ国系企業に勤めている人が5.34で最も高く、次いで日系企業、米国系企業の順であった。

安定・安全の欲求の場合、3.「企業はあなたの福祉向上に係わる」、4.「自分のプライベートな生活を楽しむ十分な時間がある」、5.「今の会社で仕事は保証されている」のいずれの項目についても、日系企業が最低であった。特に米国系企業は「今の会社で仕事は保証されている」を除けば最も高い評価を得ている。

社会的欲求では6.「働いている場所は自分や家族にとって望ましい」の項目で日系企業の評価が最も低かった。その他の社会的欲求のいずれについても日系企業はタイ国系企業に引き離されている。

尊厳の欲求では10.「私のここでの地位は他の人が私を尊敬するに値するものである」で日系企業と米国系企業の回答者の評価の平均値はそれぞ

れ5.54と5.55でほぼ同じであったが、タイ系企業は5.36で低かった。

一方、11.「私は会社で非常に重要な地位にあると思う」では、タイ国系企業（5.54）、日系企業（5.49）、米国系企業（5.40）の順であった。

自己実現は創造性を発揮したいという欲求で、ここでの設問は12.「業務は個人の創造性や判断を必要とする」というものであった。これに対する回答者の評価は米国系企業が5.76で最も高く、次いで日系企業（5.67）、タイ国系企業（5.65）の順であった。

2) 二要因理論に基づく設問と評価

表-7 二要因理論に基づく設問と評価ポイント

設 問		タイ系企業		日系企業		米国系企業	
		Ave.	S.D.	Ave.	S.D.	Ave.	S.D.
仕事の達成	13	5.86	0.994	5.79	0.988	5.71	0.936
	14	6.25	0.817	6.01	0.980	5.93	0.929
成長と発展の機会	15	5.86	1.037	5.78	1.006	5.48	1.270
	16	5.47	1.075	5.38	0.985	5.53	1.120
Ave.		平均値					
S.D.		標準偏差					

ハーズバーグの2要因理論はすでに述べたように衛生要因と動機付け要因の2つから成り立っているが、ここでは動機付け要因の中から「仕事の達成」と「成長と発展の機会」について質問を試みた。「仕事の達成」に関する設問の13.「ひとたび始めた業務を完全に終える機会が得られる」ではタイ国系企業からの回答者の評価ポイントの平均値が最も高く（5.86）、次いで日系企業（5.79）、米国系企業（5.71）の順であった。14.「自分が始めた仕事を完全に自分で終えることができる」でも、タイ国系企業の平均値が最も高く（6.25）、日系企業（6.01）、米国系企業（5.93）がこれに続いた。

「成長と発展の機会」では15.「今の業務を終わらせるのに十分な熟練と知識を備えている」でもタイ国系企業の平均値が高く（5.86）、日系企業（5.78）、米国系企業（5.48）もそれなりに高い評価を下したが、16.「会社で働くのに十分な熟練や知識を持っていると思う」では米国系企業が5.53でトップ。日系企業は5.38で最低であった。

3) ジョブ・キャラクターリスティック・モデルに基づく設問と評価

表-8 ジョブ・キャラクターリスティック・モデルに基づく設問と評価ポイント

設 問		タイ系企業		日系企業		米国系企業	
		Ave	S.D.	Ave	S.D.	Ave	S.D.
多 技 能	17	5.42	1.123	5.60	0.904	5.16	1.371
	18	5.90	1.086	5.91	0.891	6.13	0.840
業務の重要性	19	5.91	0.971	5.74	1.083	5.95	0.970
	20	5.97	1.073	5.94	0.942	5.81	1.275
自由裁量	21	5.65	1.023	5.74	1.083	5.85	1.008
	22	5.56	1.313	5.47	1.105	5.64	1.338
フィードバック	23	5.82	0.921	5.81	0.887	5.84	0.979
	24	5.86	0.903	5.63	1.033	5.80	0.779
ク	25	5.67	1.017	5.70	0.865	5.58	1.064
	Ave	平均値					
	S.D.	標準偏差					

ハックマンとオールドハムのモデルについては技能の多様性、業務の重要性、自由裁量、フィードバックの4つの分野についてみてみた。まず、技能の多様性については17.「業務は高度な熟練と複雑な熟練を必要とする」で日系企業の評価が最も高く(5.60)、米国系企業が最も低かった。(5.16)

18.「業務に必要な熟練は反復的なもので単純なものではない」では米国系企業が6.13で最も高く日系企業とタイ国系企業では差はほとんどなかった。

業務の重要性では19.「業務は世間からみて非常に重要である」と20.「業務の結果は私の周りの人だけでなく自分の知らない人にも影響を与える」の2つの設問のうち前者に対しては米国系企業の評価が5.95で最も高く、タイ国系企業が5.91でこれに続いたが、日系企業は引き離されて5.74であった。後者の設問に対してはタイ国系企業(5.97)と日系企業(5.94)で評価が高く、米国系企業(5.81)の評価が低い。

自由裁量では21.「自分でどの様に業務を遂行するかを独立して自由に決定できる」の設問に対して米国系企業が5.85で最も高く、次いで日系企業(5.74)、タイ系企業が5.56の順であった。

フィードバックについては4つの質問項目を設けた。まず22.「管理者たちはいつも私が業務遂行をよくやっているかどうか手がかりをくれる」については米国系企業が(5.64)で最も高く、次いでタイ国系企業(5.56)、日系企業(5.47)の

順であった。

23.「仕事の性質は私の業務遂行の良否の情報を与えてくれる」では日系企業が最も低かったがタイ国系企業、米国系企業との間にそれほど差はなかった。しかし、24.「仕事そのものの性質が仕事を上手くこなしているか手がかりを与えてくれる」ではタイ国系企業(5.86)で最も高く、日系企業は5.63と非常に低かった。23と24は質問項目が似ているが、24の設問は仕事を上手くこなしていくための前向きな情報で、この点で日系企業の劣りが目立った。25.「監督や同僚はいつも私にいかに仕事をしているかについてフィードバックを与えてくれる」では、日系企業が5.70と最も高く、次いでタイ国系企業の5.67、米国系企業は5.58と最低の評価であった。

タイ国の従業員が評価した動機付け要因に関する項目で日系企業がタイ国系企業と米国系企業よりも低く評価されたものは欲求階層説に基づく項目で安定・安全の欲求が2つ(4.自分のプライベートな生活を楽しむ十分な時間がある、5.今の会社で仕事は保証されている)、社会的欲求で3つ(6.働いている場所は自分や家族にとって望ましい、7.直属の上司と良い関係を築くことができる、8.私は会社の人間関係に満足している)であった。

また2要因理論に基づく項目では成長と発展のうち1項目(16.会社で働くのに十分な熟練と知識を持っていると思う)であった。ジョブ・キャラクターリスティック・モデルでは業務の重要性の(19.業務は世間から見て非常に重要である)およびフィードバックの3項目の(22.管理者たちはいつも私が業務遂行をよくやっているかどうか手がかりをくれる、23.仕事の性質は私の業務遂行の良否の情報を与えてくれる、24.仕事そのものの性質が仕事を上手くこなしているか手がかりを与えてくれる)であった。

5. 結論

タイ国における企業間競争の激化は労働・雇用環境に大きな変化をもたらしている。日本貿易振興機構(JETRO)の報告²⁶⁾によれば、2010年

11月以降の失業率は1%を切る状態が続き、労働需給が逼迫している。

一方、賃金の面では2013年1月に法定最低賃金が全国一律に1日300円となった。この結果、国家経済社会開発庁（NESDB）は企業のコストは6.4%上昇し、特に零細企業では17.8%も上昇すると報告している。^{ix}

このように厳しい労働・雇用環境の下で、日本企業が生き抜いていくためには、従業員のモチベーションを高めることによって生産性を上げていくことが重要な課題となる。したがって日本企業は、まず、タイ国系企業や米国系企業と比べて劣っている次の主な点の改革を進める必要がある。

1. 良好な人間関係の構築

組織はさまざまな価値観や目標をもった人たちが集まった“るつぼ”である。そこでは好悪の感情が互いにぶつかり合い葛藤が渦巻いている。このような状況の中でリーダーは組織の状況や組織内の他のメンバーの性格、感情、欲求、部下や他の従業員の置かれている立場などを自分自身との関係で敏感に感じ取り理解できる能力を備えることが必要である。

また、コミュニケーション能力も必要である。情報の受け手の反応を把握しながら、伝達の方法を調整していく。こうすれば、部下や他のメンバーとの間の良好な人間関係の構築に役立つ。

2. 従業員に対する熟練や知識の付与

この調査では「業務は高度な熟練と複雑な熟練を必要としている」と思っている人の平均値が高いのに、「会社で働くのに十分な熟練や知識を持っていると思っている」従業員の平均値は低かった。つまり、従業員に与えられた業務は高度な熟練と複雑な熟練を必要としているのに、従業員自身にとってはそれを達成する能力が十分でないと評価しているわけである。

この課題を解決するには、教育訓練体系を整備し、教育・訓練、経験などを通じて従業員のスキルを向上させることが必要である。

3. 結果が見える仕事の構築

仕事をしていく上で、その結果がどうなったのかという情報、つまりフィードバック情報は重要である。仕事の結果が良かったのか悪かったのかが不明では、従業員のモチベーションに大きな影響を与えるからである。そのためには、仕事そのものが細切れではなく、ある程度まとまって結果が見えるものであることが大切である。

タイ国は日本企業の海外進出の最も重要な拠点であり、ここでモチベーションを高めることが出来なければ優秀な人材を日系企業にひきつけることは容易ではないと思われる。したがってタイ国系企業や米国系企業よりも低く評価された項目については早急にマネジメントを改善していくことが重要である。この調査結果はそのことを表している。

-
- i ここで言うタイ国系企業とは純粋なタイ国資本の企業、日本系企業および米国系企業は10%以上の日本資本および米国資本がそれぞれに入ったタイ国で活躍する企業
 - ii JBIC 国際協力銀行ホームページ「我が国製造企業の海外事業展開に関する調査報告」2012年、24ページ、88ページ
 - iii JETRO ホームページ「ジェトロ世界貿易投資報告」2013年版、5ページ
 - iv A. Maslow, *Motivation and Personality*, Haper & Row: New York, 1954（小口忠彦訳『人間性の心理学（改訂新版）』産業能率大学出版部1987）
 - v D. A. Wren: *The Evolution of Management Thought*, 2nd edition, Johon Wiley & Sons Inc., 1979（車戸実監訳『現代経営管理思想-その進化の系譜-（下）』マグローヒル好学社、昭和57年、582ページ
 - vi P. Hersey and K.H. Blanchrd, *Management of Organizational Behavior*, Prentice-Hall,

1977. 山本成二・水野甚・成田攻訳『行動科学の展開』日本生産性本部、1978 年
- vii Robert Kreitner, Angelo Kinicki, Organizational Behavior 7th ed., McGraw-Hill Irwin, 2005, pp.256-258
- viii JETRO ホームページ「ジェトロ世界貿易投資報告書」2013 年版、7 ページ
- ix 同上