

平成 28 年 4 月 10 日

バンコク産業情報センター

中野 秀紀

## 一般調査報告書

### タイ人とのコミュニケーションについて

当センターには毎月多くの相談が寄せられますが、法的な壁もさることながら、最近ではタイ人と日本人のコミュニケーションギャップから、ビジネス交渉が上手くいかない事例も散見されます。日本・タイ企業双方がそれぞれの分野でポテンシャルをもち、互いに JV 等でシナジーを発揮できるのにもかかわらず、文化ギャップが障害となり業務が滞るのは、とてももったいないことです。また、進出間もない日系企業についても、タイ人との接し方で悩まれる例が多くあります。

そこで今回は、タイ人とのビジネス・業務をいかにスムーズに構築することができるかを検討します。

以下では一般的な事例・考えを紹介しますが、個人差や状況によっても対応は異なりますので、その点には注意が必要です。

#### 1 タイ人氣質とタイ人との仕事

「タイでの会社設立（日本貿易振興機構バンコク事務所編纂）」（以下「設立ハンドブック」という。）で紹介されている項目等をもとに、実際に当センターで扱った事例等を交えて紹介します。

##### ◇タイ人の気質について

「設立ハンドブック」には、主に次の 5 つの気質がピックアップされています。

- ①時間に寛容
- ②上司の責任と部下の責任に係る（日本人との）認識の違い
- ③自己のプライドを大切にする
- ④目標に対するアプローチの違い
- ⑤家族を大切にする

それぞれの対処法については、自分なりの方法を見出す必要がありますが、筆者の経験にもとづき対処例を紹介します。ご参考となれば幸いです。

##### ①時間に寛容

あらかじめ相手が遅れてくることを想定して、ミーティング時間、会議の議題を設定し、会議等の重要性にもよりますが 10 分程度の遅れは気にしないようにしましょう。

ちなみに、あまり謝罪の言葉はありません。気にしないようにしましょう。

#### ②上司の責任と部下の責任に係る（日本人との）認識の違い

タイでは、上司が責任を負って進捗を管理し、責任はすべて上司にあると考える傾向が日本人より強いため、常に進捗は信頼しつつも依存しすぎないことが大切です。日本のように「責任をもって君がやってくれ」との言葉は、場合によっては丸投げとして勘違いされる場合もあり注意が必要です。

しっかり本人の習熟度等を考慮した上で仕事を任せ、進捗確認をすることが必要です。

#### ③自己のプライドを大切にす

とりわけタイでは、人前で注意されることは恥をかくこととして理解される場合が多く、注意が必要です。

注意する際には、一般的には他人が見ていない時に個別に行うべきです。個別に注意する際も、相手のプライドに配慮した対応をすべきです。

#### ④目標に対するアプローチの違い

日本人が、世界的にも有数な、几帳面で計画性を重んじる性格であることは、まずは認識すべきであると思います。一般的に、日本人は、目標を定め、現在の状況から逆算し、順をおって目標達成が確実となるよう作業を進めます。

一方で、タイ人の多くは、目標は達成すればよいと考え、プロセスは重視しません。1か月程度のプロジェクトを例とすると、直前10日間程度、場合によっては直前1週間で追い上げて目標を達成しようとしています。

また、この直前1週間には、日本本社の比較的大きな決断が必要な案件が含まれることもあり、日本サイドからは「計画性がない」と日本人駐在員が怒られる一方、タイ側からは「日本側の決断が遅くて困る」とのクレームが出る場合も少なくありません。駐在員は身を以て文化ギャップに挟まれることとなります。

対処法として、あらかじめ余裕をもった計画を立てること、そして、直前に物事が動きうると織り込むことが必要です。

日本人の時間に対する感度、計画性は美点ではありますが、他国でも同じように相手に求めることはなかなか辛いものがあります。

#### ⑤家族を大切にす

家族が病気となると、日本人よりもあっさりと休暇を取得する印象にあります。また家族の結束がとても高く、（個人差はありますが）帰宅への見切りがとても速いこともしばしばです。

筆者自身も、タイ人スタッフが家族を大切にされるそのスタンスを尊重する

ようにしています。

また、上記 5 項目以外にも留意すべきこととして、タイ人との共同事業を行う場合は、日本人側からこまめにフォローアップすることが大切であると言えます。タイ人と共同事業を行う場合、タイ側からこまめに連絡があることは稀です。日本側から積極的にフォローする必要があります。

タイ側が、課題に思っても角が立つのを恐れて、連絡を積極的に取らない場合も多くあります。

一見、タイ側は関心を失っているようにも見える場合でも、連絡を取ってみると、引き続きプロジェクトを進めたいという意向を持っていることもしばしばです。タイ側も課題を認識しているが、どのようにして日本側へ伝えるべきか葛藤している間に日数が経ってしまった、という事例も多くあります。

また、日本人が失いかけているが、タイ人がもっている美点も数多くあります。

◇日本人から見たタイ人の美点（「設立ハンドブック」より）

- ・年配者、お年寄り、子供を大切にする
- ・上下関係に厳しい
- ・団体行動に慣れている
- ・互助の精神
- ・情けの世界
- ・外国人に寛容
- ・深く悩まない
- ・頭の切替えが早い
- ・クリエイティビティが高い 等

## 2 タイ人の心を読み解くキーワード

タイ人を理解する上で、キーワードとなる言葉を紹介します。

### (1) 「グレンジャイ」＝遠慮、気遣い

良好な人間関係を構築するとき心に描く概念です。「対立」が生じるのを避けるために、自分の思い、希望などを抑制します。

合弁交渉などにおいて、妥結が難しい内容が日本側から提示された場合でも積極的に意見を言わないのは、この概念によるものと思われます。

また、社内の日本人上司とタイ人部下との間で、報告・連絡・相談が徹底しない理由として、上司を煩わせたくないとの思いがあるそうです。

余談ですが、日本・タイの政府間交渉で、タイ側担当者が個人的には賛同したくても、政治的な理由で「賛同する」と言えない場合に、「分かってくれ」との思いからか、相手にメッセージを送るように苦渋の表情を浮かべて本当につ

らそうに拒絶するのは、とても印象的です。

## (2)「ナムジャイ」=思いやり

見返りを期待しない親切心、見知らぬ人でも自発的に助けようとする価値観です。

不特定多数がいる場所で「〇〇のアポが取れずに困っている」と発言すると、初対面で親しくないにも関わらず、「〇〇なら知っている」など、解決策を導きだそうと懸命な方が現れることもありました。

ビジネスの世界のみならず、生活の中にもナムジャイはあふれています。例えば、街中で渋滞が起きると、どこからともなくボランティアベースの交通整理人が現われます。(手に負えなくなると消えますが。) また、私が街頭の銀行ATMでキャッシュカードが吸い込まれて困っていると、通りがかりの人が現れ、「日本人が困っている」と言って銀行に電話をかけて、窮状を訴えてくれることにも驚きました。

一方で、世の中には様々な人がいます。親切心を期待して逆に被害を受けることもあるので、見定め、注意が必要です。

## (3)面子

タイは面子の社会であり、相手の面子をいかに傷つけないで、自分の面子を守るかに注力します。

先述のとおり、社外はもちろん、社内においても人の前で恥をかかせることは厳禁です。

また、仕事のお願いについても、タイ人は自分が参加したり、自分の判断余地が残されていることを好む傾向にあるので、命令口調(Push)ではなく、誘導型(Pull)が望ましいとされています。私自身、誘導型にすると、目標以上の結果を出せることが多々ありました。

ここで、1970年代からタイ国に関わり、泰国三菱商事の社長、そしてバンクク日本人商工会議所会頭を務められた、タイ国工業省工業振興局顧問の有川氏から、コメントをいただきました。

**Q1:** タイにおいて日本人が働く上で、最も大切な心がけは何ですか？

タイは日本ではなく、あくまでよそ様の土地である、ということ認識することです。ここで場所を借りて、事業を行わせていただいているとの「謙虚さ」が必要です。ビジネス上でもうまくいかない事例をみると、意外に「謙虚さ」が欠けている場合が多いことに気づきます。

**Q2:** 経験上、タイ社会・タイ人の特徴はありますか？

### ①プライドを大切にする

- ・給与については、10 パーツ程度の差でも、ライバルと目される人間より下であれば怒ります。タイ人は他人と給与を比べたがります。たとえ 10 パーツの違いであっても、しっかり説明できないといけません。
- ・人前で恥をかかせたり、人前で叱ったりしてはいけません。叱ることは、他者が見ていないところで行いましょう。一方で、褒める時は（他者との平等性も気にしつつ）しっかり褒めることが大切です。
- ・業務を依頼すると、できないことを明確に「できない」とは言わないことがあります。この点について、私の経験としても、タイ人に技術を教える講座を運営する際に、「できる。分かった。」と言われたものの、全く要点を得ない作業をされることも多いです。また、デパートで「〇〇売場はどこにあるか？」と尋ねると、必ず答えは返ってきますが、明らかに違う場所を案内されることも少なくありません。

### ②他人（特に上司）の評判を気にする。

- ・本人が他者からどう見られているのかをととても気にします。

### ③（上司と部下の関係で）友達感覚に陥りがち

- ・仕事の上司と部下、取引先との関係で、友達感覚が過ぎると、注意できない、あるいは指摘しにくくなります。フレンドリーなタイ人にはありますが、節度をもつことが大切です。一度固まった関係を変化させることは困難です。

### ④時間感覚が日本人とは違う

例えば、何らかの大会の開催を前提に会場（ハード）を整備する場合を想定します。日本人であれば、当然のように、大会の開催日から数えて今何をすべきかと考えます。例えば、5月1日に大会が開催されるとなると、その日から数えて20日前の今は何をやるべきかと引き算をして、やるべきことを考えます。

一方、タイの人の場合は、開催日からの逆算で今何をすべきかとは考えず、大会の開催当日に間に合えば問題ないと考えます。

これは、引き算方式（日本）と足し算方式（タイ）の考えの違いであると考えます。今は、徐々に改善されていると思いますが、まだまだこのような事は少なからず感じます。

### ⑤（タイ人の気質とは観点が違いますが）特にタイ社会では女性がキーパーソンであることが多い

- ・タイの政府を含めて要職にある女性はとて多く、タイ工業省においても、ダイレクター以上の半分程度は女性となっています。

以上では、日本人とタイ人との間にあるコミュニケーションギャップのうち、代表的なものを取り挙げました。法令、制度はもちろん、コミュニケーションが上手くいかない、この言葉は何を意図しているのか？といった疑問が生じた場合は、ぜひ当センターにご相談ください。経験豊富な方への聴き取り等も含めて対応させていただきます。

本資料は、参考資料として情報提供を目的に作成したものです。

バンコク産業情報センターは資料作成にはできる限り正確に記載するよう努力しておりますが、その正確性を保証するものではありません。

本情報の採否は読者の判断で行ってください。

また、万一不利益を被る事態が生じましても当センター及び愛知県等は責任を負うことができませんのでご了承ください。