

人 造 り 協 力 研 究
報 告 書

昭和62年3月

国際協力事業団
国際協力総合研修所

総 研

J R

第 23

「入造り協力研究報告書」
55ページ訂正

表Ⅲ-3 労働力の過不足状況（資本の国籍別）

	管 理 職	管 理 部 門 ス タ フ	ク ラ ー ク	エ テ ク ニ シ ア ン	営 業	工 場 労 働 者 (熟 練)	工 場 労 働 者 (未 熟 練)	運 輸 職 業 従 事 者	サ ー ビ ス 職 従 事 者
現地企業	0.0	112.1	1.4	141.5	118.3	128.6	22.7	118.0	120.7
日系企業	2.9	0.0	17.6	126.6	123.8	116.1	25.9	4.3	13.9
その他外資系	0.0	114.2	0.0	126.3	121.1	117.6	20.0	120.1	15.2

(注) 1は100としている労働力の比率

LIBRARY



1040770[8]

人 造 り 協 力 研 究
報 告 書

昭和62年3月

国際協力事業団
国際協力総合研修所

国際協力事業団		
受入 月日	'87.12.18	122
登録 No.	17078	21.3
		IIC

はじめに

1980年代へ移行する頃から“人作り”(Human Resources Development)に関する関心が国際的に高まり、国際機関および先進国援助機関、また開発途上国においても開発の原点である“人作り”の重要性が認識されるようになった。

経済の発展に伴い、産業構造も変化し、それを支える人材の量および質的需要も変化するが、開発途上国において従来行われてきた学校、あるいは職業訓練所等における人材の育成は、変化する人材の需要に必ずしも対応してきたとは言い難い。特に開発途上国においては政府の施策として人材の供給面が重視され、育成された人材の有効活用という視点が弱かったことが指摘される。人材の有効活用のためには、教育・訓練、人事管理、組織運営上の意思決定およびそれらの相互連関の効果的システムを確立、強化することが必要である。

本調査研究では、タイ国における経済運営全体を対象とするマクロの観点から人材の需給の現状および課題を分析し、一方では、個々の私企業および公的人材養成機関を対象にアンケート調査ならびにインタビュー調査を行い、ミクロの観点から人材の需給および有効活用の現状および課題を分析し、タイ国における“人作り”について検討した。

本報告書はその結果を取りまとめたものであり、本報告書が今後のタイ国の人作り協力を検討する上で、さらに、開発途上国に対する人作り協力の方策を探る上で活用されることを期待するものである。

最後に、本調査研究にご協力頂いた廣野良吉(主査)、および今野浩一郎、白木三秀、藪田仁一郎、小山良夫、大塚万紗子、の各氏および本報告書の取りまとめを担当した世界経営協議会、ならびにタイ国におけるアンケート調査にご協力を頂いたチュラロンコン大学のMs. Busaba Kunsirinに心からの謝意を表したい。

1987年3月

国際協力事業団

国際協力総合研修所

長谷川 正 男

調査について

経済社会の開発と産業の発展に伴い、その原点である“人作り”は1980年代に入り、ますます重要になってきている。人作りのためには、人材の需給バランスという量的側面と並んで、有効活用のためのシステムの確立、強化という質的側面を人作り計画の中で十分に考慮することが重要である。このためには、国民経済運営全体を対象とするマクロな観点と個々の組織を対象とするミクロな観点から検討する必要がある。

しかし、開発途上国において従来より推進されてきた学校・訓練センター等を通ずる人材供給は、これら諸国の産業構造変化に伴う人材需要の変化に必ずしも対応しているとはいえない。また、従来の人作りにおいては人材供給の面が重視され、育成された人材の有効活用という視点が弱かった。

日本政府は“人作り”を援助の重点分野として推進しているが、これまでの協力では人材の供給面が重視され、人材の有効活用面について十分な配慮がなされない傾向があった。今後、人作り協力を充実・拡大していくためには、これら両側面に視点を据え、協力計画を策定することが重要である。

本調査は、タイ国関係者の協力を得、マクロおよびミクロの観点から同国の民間部門の人造りに主眼を置いて、

- ①タイ国経済の生産性向上に必要な人的資源の有効活用システムを検討し、
 - ②タイ国の産業構造変化に応じた人材需要の変化およびこれに対する人材供給の量・質、制度と国際協力の実態を調査・検討することにより、
- 国際協力事業団の実施する人作り協力のあり方について示唆を得ることを目的とした。

なお、“人作り”(Human Resources Development)の対象としては、教育・訓練、保健衛生、さらには農工業開発、経済産業基盤整備、文化、スポーツ、マスメディア等、広範囲な分野にわたると見ることもできるが、本調査では人作りのための教育・訓練を対象を絞って検討を行った。

1. 調査対象地域

タイ国

2. 調査方法

本調査は「人作り協力研究」委員会を設け、調査の大綱の設定、分析方法の選定を行うとともにタイ国で下記の調査を行った。

2-1 現地調査

(1) アンケート調査およびインタビュー調査

調査期間 : 昭和61年10月20日-11月8日

調査員 : (株)海外コンサルティング企業協会 事務局長代理 小山良夫

(2) インタビュー調査

①調査期間：昭和61年12月17日－27日

調査員 : (株)国際開発センター 主任研究員 藪田仁一郎

②調査期間：昭和62年3月11日－16日

調査員 : 成蹊大学 教授 廣野良吉

2-2 アンケート調査

タイ国におけるアンケート調査、インタビュー調査を

Ms. Busaba Kunasirin,

Assistant Professor,

Faculty of Economics,

Chulalongkorn University

の協力を得て実施した。

3. 委員会

下記の委員が人造り研究にあたった。

主査	廣野 良吉	成蹊大学 教授
	今野浩一郎	東京学芸大学 助教授
	白木 三秀	聖泉短期大学 専任講師
	藪田仁一郎	(株)国際開発センター 主任研究員
	小山 良夫	(株)海外コンサルティング企業協会 事務局長代理
	大塚万紗子	(株)インターコム 代表取締役
	中畝 義明	(株)世界経営協議会 研究調査部 課長
	藤村 建夫	国際協力事業団
		国際協力総合研修所 人材養成課 課長
	塚田 幸三	国際協力総合研修所 調査研究課

目 次

はじめに	1
調査について	2
略語一覧	12
I 調査の要約と人造りのための諸課題	13
II 人材需給ギャップの現状と課題	25
1. 人材需給ギャップの背景	25
1-1 タイ経済社会の基本的構造と人材（マクロ・ビュー）	25
(1) タイ経済の構造と特徴	25
(2) 人的資源の状況	26
1-2 タイ経済社会の発展の方向と人材（ポリシー）	27
(1) 過去の開発計画におけるポリシー	27
(2) 第6次5ヵ年計画と人材	28
1-3 タイ経済社会発展のボトルネックとマンパワー	28
(1) 経済社会発展の課題	28
(2) 人的資源に関する課題	29
2. 人材需給ギャップの現状	29
2-1 人材の供給	29
(1) 労働人口	29
(2) 教育訓練制度	33
2-2 人材の需要	36
(1) 産業別需要	36
(2) 職種別・教育水準別需要	38
(3) 地域別需要	42
2-3 人材の需給ギャップ	44
(1) 失業問題（人材の量の問題）	44
(2) 分野・職種のミス・マッチング（人材の質の問題）	45
(3) 地域間の雇用のアンバランス（人材の配分の問題）	46
3. 要約と課題	47
3-1 量的なギャップと課題	47
3-2 質的なギャップと課題	47
3-3 地域配分のアンバランス	48

3-4	ターゲット・グループの選定	49
Ⅲ	人材有効活用（ミクロ）の現状と課題	50
1.	アンケート回答企業の概要	50
2.	アンケート調査結果	51
2-1	従業員の構成	51
(1)	年齢構成	51
(2)	勤続年数	52
(3)	学歴構成	53
2-2	採用システム	54
(1)	従業員の過不足	54
(2)	採用方針	55
(3)	採用実績と採用ルート	57
2-3	人材の活用システム	60
(1)	企業の労働力移動	60
(2)	内部労働市場の構造と人材育成システム	61
2-4	労働力の有効活用度	65
(1)	離職率と無断欠勤率	65
①	離職率の水準と推移	65
②	無断欠勤率の水準と推移	67
(2)	離職率と働きぶりの評価	70
①	離職率の評価	70
②	働きぶりの評価	71
2-5	人材育成と処遇のシステム	73
(1)	能力開発の必要な層	73
(2)	教育訓練の内容と方法	74
①	教育訓練の実施の有無	74
②	教育訓練の内容	75
③	教育訓練の実施方法	77
(3)	教育訓練推進上の問題点	79
(4)	勤労意欲と職種間賃金格差	81
①	勤労意欲の向上策	81
②	職種間賃金格差	82

2-6	経営課題と政府への要望	83
(1)	現在の経営課題	83
(2)	人事管理上の課題	84
(3)	人材の育成・有効活用と政府への期待	85
2-7	企業内の人材有効活用諸問題とその政策的意義—ケース・スタディ—	87
(1)	事例企業のプロフィール	87
(2)	人材有効活用に関する諸問題	89
(3)	政策的意義	92
3.	要約と課題	93
IV	人材有効活用に関する政府施策・事業の現状と課題	101
1.	人材育成、有効活用に関する政府施策—その現状と課題—	101
1-1	変化しつつある人材需要に対応した人材育成施策	101
(1)	基礎教育	101
(2)	高等教育	102
1-2	変化する労働力供給に対応した労働力需要開発施策	103
1-3	マクロ的生産性向上のための労働・雇用施策	105
1-4	ミクロ的生産性向上のための労働・雇用施策	105
2.	人材養成事業の現状と課題—人材活用の面からの事例分析—	107
2-1	事例分析	108
(1)	国立技能開発協会 (N I S D)	108
(2)	タイ経営開発生産性センター (T M D P C)	110
(3)	ホテル・観光研修協会 (H T T I)	110
(4)	貿易研修センター (T T C)	112
(5)	銀行業務学校 (S B T)	113
3.	要約と課題	114
3-1	事例の評価と課題	114
3-2	今後の政策課題	115
V	タイ国における人材有効活用と人造り協力	117
1.	タイ国における労働力需給ギャップの拡大	117
2.	ミクロレベルでの人材有効活用	117
3.	人材有効活用に関する政府の諸施策	118
4.	日本の人造り協力	118

資料編

I	人造り協力の現状—国際比較—	123
1.	対象プロジェクトの概要	123
2.	研究協力型プロジェクト	126
3.	職業教育・訓練型プロジェクト	137
II	アンケート調査結果	152
III	現地調査日程	167
IV	収集資料リスト	172

目 次

Ⅱ 人材需給ギャップの現状と課題

表Ⅱ-1	GNP構成比率の推移	25
表Ⅱ-2	地域格差の推移	26
表Ⅱ-3	人口および人口増加率の推移	26
表Ⅱ-4	就業人口の推移	27
表Ⅱ-5	年齢階層別人口分布	30
表Ⅱ-6	人口の地域分布	30
表Ⅱ-7	5才以上の移住者の出生地	31
表Ⅱ-8	バンコクへの人口移入	31
表Ⅱ-9	移住の理由	32
表Ⅱ-10	労働参加率・失業率の推移	32
表Ⅱ-11	地域別人口と労働人口の予測	33
表Ⅱ-12	教育段階別就学率	34
表Ⅱ-13	高等教育機関	34
表Ⅱ-14	学校制度外教育施設・生徒数	35
表Ⅱ-15	産業別・セクター別就業構造	36
表Ⅱ-16	工業部門従業員分布	37
表Ⅱ-17	教育レベル別就業者数と失業率	38
表Ⅱ-18	産業別・職種別就業者分布	39
表Ⅱ-19	都市部におけるフォーマル・セクターおよびインフォーマル・セクターの雇用	40
表Ⅱ-20	科学技術者の分野別・セクター別分布	41
表Ⅱ-21	科学技術者の分野別・学歴別および専攻別分布割合	42
表Ⅱ-22	地域別・季節別労働人口と失業率の推移	42
表Ⅱ-23	都市部における地域別・企業規模別民間セクター雇用数の割合	43
表Ⅱ-24	地域別雇用数・労働力利用率の予測	44

Ⅲ 人材有効活用（ミクロ）の現状と課題

表Ⅲ-1	業種別構成（資本の国籍別）	50
表Ⅲ-2	勤続年数（職種別）	53
表Ⅲ-3	労働力の過不足状況（資本の国籍別）	55

表Ⅲ-4	1986年の採用実施企業	57
表Ⅲ-5	採用の主要ルート(資本の国籍別)	59
表Ⅲ-6	教育訓練の実施率(資本の国籍別)	75
表Ⅲ-7	教育訓練の内容(資本の国籍別)	77
表Ⅲ-8	教育訓練の方法(資本の国籍別)	79
表Ⅲ-9	経営課題(資本の国籍別)	84
表Ⅲ-10	人事管理上の重要課題(資本の国籍別)	85
表Ⅲ-11	政府への要望(資本の国籍別)	86
表Ⅲ-12	雇用管理と人材の有効活用現状	96
図Ⅲ-1	年齢構成	52
図Ⅲ-2	学歴構成	53
図Ⅲ-3	労働力の過不足状況(職種別)	54
図Ⅲ-4	採用方針	56
図Ⅲ-5	採用の主要ルート(職種別)	58
図Ⅲ-6	企業内労働力移動(職種別)	60
図Ⅲ-7	企業内労働力移動(資本の国籍別)	61
図Ⅲ-8	昇進の学歴基準(職種別)	62
図Ⅲ-9	昇進の学歴基準(資本の国籍別)	63
図Ⅲ-10	内部昇進者比率	64
図Ⅲ-11	離職率の水準(職種別)	65
図Ⅲ-12	離職率の水準(職種別、資本の国籍別)	65
図Ⅲ-13	離職率の推移(職種別)	66
図Ⅲ-14	離職率傾向指数(職種別)	66
図Ⅲ-15	離職率傾向指数(資本の国籍別)	67
図Ⅲ-16	無断欠勤率の水準(部門別)	67
図Ⅲ-17	無断欠勤率の水準(資本の国籍別)	68
図Ⅲ-18	無断欠勤率の推移(部門別)	68
図Ⅲ-19	無断欠勤率傾向指数(職種別)	69
図Ⅲ-20	無断欠勤率傾向指数(職種別、資本の国籍別)	69
図Ⅲ-21	離職率の評価(職種別)	70
図Ⅲ-22	離職率の評価(満足マイナス不満、職種別)	70
図Ⅲ-23	離職率の評価(資本の国籍別)	71

図Ⅲ-24	働きぶりの評価（職種別）	71
図Ⅲ-25	働きぶりの評価（満足マイナス不満、職種別）	72
図Ⅲ-26	働きぶりの評価（資本の国籍別）	72
図Ⅲ-27	能力開発の必要な層（職種別）	73
図Ⅲ-28	能力開発の必要な層（資本の国籍別）	73
図Ⅲ-29	教育訓練の実施率（職種別）	74
図Ⅲ-30	教育訓練の内容（職種別）	76
図Ⅲ-31	教育訓練の方法（職種別）	78
図Ⅲ-32	教育訓練推進上の問題点	80
図Ⅲ-33	教育訓練推進上の問題点（資本の国籍別）	80
図Ⅲ-34	勤労意欲向上策	81
図Ⅲ-35	勤労意欲向上策（資本の国籍別）	82
図Ⅲ-36	職種別年収格差（資本の国籍別）	82
図Ⅲ-37	経営課題	83
図Ⅲ-38	人事管理上の重要課題	84
図Ⅲ-39	政府への要望	85
図Ⅲ-40	内部労働市場・雇用管理のモデル図	100

IV 人材有効活用に関する政府施策・事業の現状と課題

表Ⅳ-1	教育水準別政府教育経常予算支出の推移	107
表Ⅳ-2	高等教育機関卒業生の需給予測	107

資料編

I 人作り協力の現状—国際比較—

表-1	研究対象プロジェクト概要	124
表-2	研究協力型プロジェクトのニーズ分析比較	127
表-3	研究協力型プロジェクト協力計画比較（Ⅰ）	129
表-4	研究協力型プロジェクト協力計画比較（Ⅱ）	131
表-5	研究協力型プロジェクト評価比較	135
表-6	職業教育・訓練型プロジェクトのニーズ分析比較	139
表-7	職業教育・訓練型プロジェクト協力計画比較（Ⅰ）	141
表-8	職業教育・訓練型プロジェクト協力計画比較（Ⅱ）	143
表-9	職業教育・訓練型プロジェクト評価比較	147

略 語 一 覧

ADRC	Agricultural Development Research Centre
AVC	Area Vocational Centre
BAAC	Bank for Agricultural Credit and Cooperatives (農業金融・協同組合公社)
COD	Chemical Oxygen Demand (化学的酸素要求量)
CBVE	Competency Based Vocational Education
FSR	Farming Systems Research
HTTI	Hotel and Tourism Training Institute (ホテル・観光研修協会〔観光庁〕)
IFCT	Industrial Finance Corporation of Thailand (タイ産業金融公社)
KKU	Khon Kaen University
LEC	Life Long Education Centre
MTTS	Mobile Trade Training School
NESDB	National Economic Social Development Board
NISD	National Institute for Skill Development (国立技能開発協会〔内務省労働局〕)
NPB	National Productivity Board (国家生産性局)
NSO	National Statistics Office
R/D	Record of Discussions
RDI	Research and Development Institute
RTG	Royal Thai Government (タイ政府)
SBT	School of Banking Training (銀行業務学校〔タイ銀行業協会〕)
SDF	Skill Development Fund (熟練技能形成基金)
TDR I	Thailand Development Research Institute
TMDPC	Thailand Management Development and Productivity Centre (タイ経営開発生産性センター〔工業省工業振興局〕)
TTC	Trade Training Centre (貿易研修センター〔商務省輸出振興局〕)

I 調査の要約と人造りのための諸課題

A、調査の要約

1. 人材需給ギャップの現状と問題点 — 人材有効活用のマクロ的状況 —

1-1 人材需給ギャップの背景 — 経済と労働市場の概況 —

1960年代に年率8%であった経済成長率が80年代に入り5%台へと減速したものの、タイの経済は近年好調な拡大を続けている。この間の産業構造の変化は著しく、農業部門は大きく後退し、鉱工業・サービス部門の比重が高まった。また輸出においても、その5割がいまだに農産物で占められているものの、製造業部門が輸出産業としての地位を高めつつある。

タイ政府は1961年から経済開発計画を積極的に進めており、第1次開発・第2次開発5ヵ年計画では農業開発、インフラ整備を中心に地域開発・社会開発、工業化に力を入れ、第3次開発・第4次開発・第5次開発計画では、成長の歪みに対処するため、社会・経済構造の調整を目指してきた。現在の第6次開発計画は経済成長目標を5%と低く抑え、経済安定度を増し、失業問題と地域格差の不均衡問題を軽減することを狙っている。

人口は1985年に5,200万人に達したと推定されるものの、人口増加率は1960年の3%から1985年の1.7%へと着実に低下している。しかし人口増加率の地域間格差は大きく、バンコクが年平均3.5%ときわめて高い比率を示しているのに対して、北部は1.8%にとどまっている。その背景には、いまだ農村間移動が中心であるものの、農村から都市への移動や都市間移動へと人口移動の構造が急速に変化していることがある。

つぎに労働人口は人口の約52%の約2,700万人であり、1982年時点の構成は農業68.4%、製造業8.1%である。同国の労働人口の特徴は季節変動が大変大きいことにあり、乾期の農閑期と雨期の農繁期の労働人口の差は400~700万人に達する。今後は、都市化が急速に進行するため、労働人口の地域分布が大きく変化するものと見られている。

ここ20年間、急速な人口増とともに教育に対する需要が拡大し、初等教育機関への就学率はほぼ100%に達した。しかしながら中等教育以上になると就学率が大幅に下がり、高等教育を卒業するのは5%弱にとどまる。学校教育外の教育も活発に行われ、多様な職業教育・訓練機会が社会的に提供されているが、労働力需要の急速な変化に対応できない等の問題を抱えている。

1-2 人材需給ギャップの現状と問題点

(1) 人材需給の量的ギャップ

近年の人口増加率の低下に伴い、1980年代後半には若年層の人口比率は減少に向かい、長期的には労働力の量的な需給はバランスするものと予想される。したがって人材需給の量的ギャップに関わる問題は、主に短期・中期の失業問題にあると考えられる。

とりわけ農村部では、季節による労働参加率の変動が大きく、雇用の不安定さが大きな問題である。現在農村部では、家族労働、自営業主体の雇用構造がこの季節変動を調整する役割を果たしているものの、この調整の主対象となっている青少年および女性労働者の雇用安定化を図る必要がある。

マクロ的に見ると、農閑期のこうした余剰労働力は都市部において吸収されているが、通常そのバッファー役を果たすセクターは、インフォーマル・セクターと呼ばれる零細な家族労働・自営業中心の製造業・サービス業である。インフォーマル・セクターは、このように余剰労働力の吸収の面で重要な役割を果たしてきたにもかかわらず、これまでその実態は明らかにされず、政策の対象になりにくい分野であった。しかし今後は、その役割を再評価する必要がある。

他方、都市におけるフォーマル・セクターは近年急速な拡大を続けている。しかしながら、このため雇用機会や所得の地域間不均衡が拡大し、バンコクを始めとする大都市へ労働人口が集中する問題が一層深刻になりつつある。いずれにしても、産業構造は第1次産業中心から第2次・第3次産業中心へと移行すると予想され、農村から都市への労働力の地域間移動が人材需給の量的ギャップの改善を考える際の重要な検討課題になる。

また最近、組織の肥大と非効率化が問題となり、政府・公共セクターの見直しが重要な政策課題となっている。したがって、民間フォーマル・セクターは成長分野として期待されつつある。

(2) 人材需給の質的ギャップ

急速な教育の普及に伴い高学歴者が急増してきたが、彼らの失業が現在深刻な問題になっている。これは変化しつつある人材ニーズに対して既存の教育機関、特に中・高等教育機関が十分に対応できていないことに主な原因がある。

すなわち中・高学歴者の主要な需要分野が政府・公共セクターから民間セクターに移行し、必要とされる人材が従来の文科系・社会科学系から民間の都市製造業・サービス業の求める理・工科系へとシフトしてきているにもかかわらず、教育システムはそれに十分対応できていない。

こうした人材の需要構造の変化は、新規労働力にとどまらず既存の労働力に対しても影響を及ぼしている。特に非成長産業分野において、人材の需給ギャップが拡大する恐れがあり、新しい労働力需要に合わない人材の有効活用を図るため、教育・訓練システムの整備・充実が真剣に検討されるべきである。

インフォーマル・セクターについては、これまで人材の質的な面にほとんど考慮が払われてこなかった。しかし今後は、このセクターをフォーマル・セクターが必要とする労働力のプールと考え、また将来の企業家が育つ土壌とみなし、人材の質的向上を図る一歩進んだ対策をとることが必要である。

(3) 人材の地域間需給ギャップと地域間移動

これまでの人口の地域間分布と移動パターンを見ると、都市化が進んだものの、人口移動はむしろ農村中心に起きていた。しかし今後は、都市における産業の成長と雇用機会・所得の改善を背景に、バンコクを中心とした都市部の人口増加が急速に進展するであろう。特に東北部・北部からバンコク周辺への人口移動は、季節移動・恒久移動ともに増加が予想される。

農業が主体の地域では、これまで地場の製造業・サービス業が農閑期の余剰労働力を吸収するバッファー役を果たしてきた。しかしこのことは、これらの部門がまだ農村地域で雇用を安定的に吸収できる産業になっていないことを意味し、その振興が今後はかられる必要がある。

2. 企業における人材有効活用の現状と問題点

民間企業の人材育成・活用の実態を明らかにするため、タイの代表的企業243社を対象とするアンケート調査と9社を対象とするケース研究を行った。ここでは前半の2セクション(2-1、2-2)はアンケート調査、最後のセクション(2-3)はケース研究の結果に基づきまとめられている。

2-1 企業の雇用管理と人材育成策の特徴

(1) 経営課題と人材有効活用

企業の主要な経営課題は財務体質の強化、輸出の拡大とともに人材の有効活用にある。それを受け人事管理の分野では、従業員の能力向上、採用・配置の適性化が重要な課題として認識されている。

(2) 労働力の特徴とその需給状況

定着性の良さ、勤続の長期化からみて、安定的な労働力の蓄積が確実に進みつつある。その中にあって、特に管理職と事務系スタッフ(Officer)の安定度が目立って高く、この層に対する企業側の評価は極めて良い。それに対してエンジニア、テクニシャン、技能工(なかでも熟練技能工)は離職率が高く、企業にとって重要な人材であるにもかかわらず、最も不安定な労働力層を形成している。そのためこれらの職種は常態的に不足状態にあり、採用活動の主対象になっている。

(3) 学歴別に階層化した内部昇進・育成構造

定期採用、新規学卒採用をとる企業は約半数、採用方法は技術者等が学校ルート中心であるものの、管理者・事務系スタッフが新聞広告中心、技能工が従業員の紹介中心といったように日本とはかなり異なった状況にある。しかし管理部門、生産部門にかかわらず、その基幹要員の昇進・育成の基本は、「日本企業の特徴」といわれる内部昇進・育成にある。したがって企業内部の労働力移動、労働力の柔軟配置もかなり行われている。ただしこの内部昇進・育成は学歴別に明瞭に階層化

された内部労働市場を前提にしており、管理者・事務技術スタッフは大学卒、テクニシャンは専門学校卒、監督者は専門学校卒と中学校卒、技能工は小学校卒と中学校卒という職位と学歴間の対応関係が明確に形成されている。またこのもとで賃金管理は、職位間の格差が極めて大きいとの特徴を持つ。

(4) 教育訓練

企業が能力開発の必要性を最も感じている層は中間管理者と技能工である。教育訓練の主な方法は社外の研修等のOff the Job Training (Off the Job Training) と職場におけるOJT (On the Job Training) であり、とりわけ管理者・事務系スタッフ、エンジニア・テクニシャンは前者、技能工・クレーンなどは後者に依存する程度が大きい。日本の状況に比べ特に事務系スタッフ、エンジニア・テクニシャンなどの層において、Off the Job Training志向が強いという特徴をもっている。教育訓練を実施する上で「業務多忙のため受講できない」、「教育プログラムの策定が困難」に主な問題があるという点では日本と極めて類似した状況にある。しかし「管理・監督者の部下指導・育成の熱意不足」が同時に問題になっていることは深刻に考えられねばならず、この点の改善のない限り、いかに立派な教育システムを作ったところで効果的な人材育成は望めない。

(5) 人材の有効活用度

離職率、無断欠勤率の客観的な有効活用指標をみると、技能工・労務者が低く、管理者や事務部門が高い値を示す。また働きぶりに対する企業の評価等の主観的な有効活用指標では、全般的に評価は高いが、客観的な有効活用指標と同様に、相対的に技能工・労務者の評価が低く、管理者や管理スタッフが高い。

(6) 政府への要望

企業が人材の育成・活用に関連して政府に要望したいこととして、税制・金融上の援助がトップにあがっている。これに続くのが、学校における職業教育の充実、公的機関による技術指導の充実、公的な訓練機関の強化である。

2-2 国籍別にみた雇用管理と人材育成策のタイプロジー

これまではタイの民間企業の平均像について述べてきたが、以下ではさらに現地企業、日系企業、その他外資系企業それぞれの雇用管理、人材育成策の特徴を抽出し、企業の国籍別のタイプを明らかにする。

(1) 組織管理のタイプ

労働力構成や採用方針をみると、日系企業では高学歴者が管理者・エンジニアに、その他外資系企業では相対的にみて事務系管理スタッフに多く配置され、現地企業はその中間にあるとの特徴がみられる。このことは国籍により組織管理の方針の異なることを示していると考えられ、日系企業は生産関連等のライン組織に人材を集中するライン主導型管理、その他外資系企業は管理スタッフ部門に人材を集中するスタッフ主導型管理の形態を持ち、現地企業は両者の中間形態をとっている。

(2) 内部労働市場のタイプ

いずれの国籍でも内部労働市場は学歴を軸に階層化されているが、その程度が異なる。生産部門を念頭に置いてモデル化を試みると、その他外資系企業は管理者・エンジニア、監督者・テクニシャン、技能工間が学歴別に明瞭に分けられている。それに対して日系企業では、管理者・エンジニアはその他外資系企業と同様に学歴面で他職位と分離しているものの、監督者・テクニシャンと技能工の間は学歴構成の面で重複がみられる。これは日系企業が両職種を連続的にとらえ、監督者等は技能工の昇進ポストであり、両者間の労働力の垂直的流動性、内部昇進・育成を重視しているためである。したがって日系企業の内部労働市場は「垂直流動型階層構造下での労働力の内部化型」、その他外資系企業は「明瞭な学歴別階層構造下での労働力の弱内部化型」といえ、現地企業は両者の中間形態をとる。

(3) 雇用管理と人材活用システムの特徴

以上の組織管理、内部労働市場の下で各国籍の企業はそれに合った採用等の雇用管理を展開している。たとえば日系企業は低学歴志向、慎重な採用活動等の採用方針を、その他外資系企業は高学歴志向、積極的な採用活動等の採用方針を、また現地企業は両者の中間型をとっている。人材活用システムの面をみても、日系企業は労働力の内部移動積極型、その他外資系企業は内部移動消極型、現地企業は中間型といったように内部労働市場の構造に対応した施策がとられている。ただし教育システム、処遇システム分野では事情が異なり、日系企業・その他外資系企業に比べ現地企業は教育訓練に消極的であり、職位間の賃金格差が大きいとの注目すべき特徴がみられる。

(4) 人材の有効活用度

人材有効活用指標から総合的に判断すると、日系企業・その他外資系企業・現地企業の順番で有効活用度が高くなっている。

2-3 企業内の人材活用上の諸問題 — ケース・スタディー —

バンコクにある9社を対象にしたケース・スタディーから人材有効活用に関する諸問題を洗い出した結果、事例企業が不足を感じている人材は、中間管理職、熟練労働者、セールス関係者の3職種

であった。一方、過剰人員は未熟練労働者と中間管理職に多い。中間管理職が一面で不足、他面で過剰となっているのは、高成長企業において経営補佐的な役割を果たす中間管理職が不足し、低成長企業で一般事務の中間管理職が過剰になっているためである。

このような人員の過不足を企業は、引き抜き、レイオフ、内部昇進・配置転換の三つの方法によって調整している。同時に自発的離職がスタッフィング調整の主要な機会となっている。また、定期的な配置転換はあまり行われないうのが通例である。

離職が頻繁であるにもかかわらず、多くの事例企業が何らかの社内研修を行っている。しかし社内研修担当者は以下の3つの理由から、個別企業による研修には限界があるとしている。

- (1) 研修した従業員がやめていく
- (2) 会社の業績がいい時は研修を行うが、悪いときは中止してしまい教育の継続性を維持できない
- (3) 研修効果がはっきり握めない

3. 人材有効活用に関する政府施策・事業の現状

3-1 人材育成・有効活用に関する政府施策

タイ政府は、第6次5ヵ年計画において生産性向上による国際競争力強化を強調し、そのための労働力の質的向上を図るための教育・訓練制度の充実を唱っている。以下タイ国における人材育成・有効活用に関わるマクロ政策を4つの観点から考察する。

(1) 変化しつつある需要に対応した人材育成施策

タイにおける労働力の需給ギャップは小さくない。近代的産業部門の特定職種において労働力需要が供給を上回っているが、伝統的産業部門の広範な職種において労働力過剰がみられ、高い失業率が社会問題となっている。政府はこのような労働力需給ギャップの縮小ないし解消のために諸々の施策を講じてきたが、依然として需給ギャップは大きい。これは変化する人材需要に合致した人材育成が円滑になされていないことに由来すると言わざるを得ない。

この20年余りの経済発展、職種別労働力需要等の変貌を考慮に入れると中等教育の不備から起きている労働力需給ギャップが、生産性向上の阻害要因として深刻な問題を提起している。こうした状況からすれば、中等教育、特に職業教育に対する予算を急増している政府の最近の教育政策は適切な対応といえよう。

高等教育に関しては、政府は拡充に大きな努力を払い、就学率は上昇してきた。しかし1981年以降、政府教育予算に占める高等教育予算の割合が徐々に低下している。

(2) 変化する労働力供給に対応した労働力需要開発施策

タイ政府は、第5次5ヵ年計画期間に少なくとも350万人、第6次5ヵ年計画期間に390万人の

新規労働力需要の創出を目標としている。これは5ヵ年計画の経済成長目標値の達成が前提であり、それなくしては新規労働力需要の創出も不可能であり、失業人口ないし不完全就業人口も増加することになる。

政府が採用してきた労働力需要開発政策は、資本形成を促進する金融財政政策と雇用係数を高位に維持する政策である。雇用係数を高位に維持する政策の最も重要な点は、平均雇用係数が高いと考えられる農業やその他第1次産業の開発を重視し、新規労働力需要の創出の大半を農業に依存したことである。その結果当然、第1次産業部門の1人当たり実質所得の上昇はほとんどみられず、また伝統的サービス部門においても同様の現象がみられた。

さらに雇用拡大政策として、第2次産業においても労働集約的産業の育成発展が優先された。この労働集約的産業を中心とした外資開放政策は一応の成功を見たといえる。今後、発展が期待される機械部品工業は製造業の雇用増をもたらすのみならず、製造業全体の国際競争力を高め、技術の高度化に貢献すると思われる。

(3) 生産性向上のためのマクロ的労働・雇用施策

タイ政府は5次にわたる5ヵ年計画を通じて生産、生活基盤の整備・近代化に多大な努力をほらい、その結果教育の普及が進み、労働力の質的向上に大きく貢献した。

また低生産性部門から高生産性部門への労働力の再配分を側面から支援する労働・雇用政策として最も重要なものは、賃金その他労働条件の決定を労使間の合意ないし民間企業に委ねている労使関係政策である。このような政府の不介入政策は、市場の需給調整を容易にし、マクロ・レベルでの労働力の効率的利用に大きく貢献している。今後も、この不介入政策を維持していくことが重要であるが、同時に産業構造の転換や産業調整に対応する積極的雇用調整政策の採用も必要となろう。

(4) 企業の生産性向上のためのミクロ的労働・雇用施策

企業の生産性向上は基本的には経営改善努力に依存するが、それを側面から支援する産業政策および労働・雇用政策も重要である。企業の生産設備・機械の近代化や生産投資の拡充は、政府の金融・財政施策に負うところが従来から大であった。タイ産業金融公社（IFCT）は製造業を中心とした諸産業において、農業金融・協同組合公社（BAAC）は農業において生産設備の拡大に大きく寄与した。

農業であれ工業であれ生産投資の拡大、生産設備の近代化がすぐに生産性の向上につながるものではなく、同時に経営の近代化・合理化がはからねばならない。この面で政府、特に工業省のタイ経営開発生産性センター（TMDFC）が果たした役割は大きい。

さらに企業の生産性の向上にとって、人的資源の育成と効率的利用が重要である。これも本来企業努力に待たねばならないが、政府の公的職業訓練機関の整備ならびに民間職業訓練機関、企業内

教育訓練に対する行・財政上、税制上の支援体制も重要であり、この面で改善されるべき点は多い。

3-2 公的、社会的人材養成事業の現状

タイにおける公的、社会的人材養成事業の現状と問題点を、以下の諸機関の事例に基づき検討した。

- (1) 内務省労働局国立技能開発協会 (National Institute for Skill Development, Department of Labour, Ministry of Interior : NISD)
- (2) 工業省工業振興局タイ経営開発生産性センター (Thailand Management Development and Productivity Centre, Department of Industrial Promotion, Ministry of Industry : TMDPC)
- (3) 観光庁ホテル・観光研修協会 (Hotel and Tourism Training Institute, Tourism Authority of Thailand : HTTI)
- (4) 商務省輸出振興局貿易研修センター (Trade Training Centre, Department of Export Promotion, Ministry of Commerce : TTC.)
- (5) タイ銀行業協会銀行業務学校 (School of Banking Training, Thai Bankers Association : SBT)

これらの事例に基づき、国民経済的にみた人材の育成・活用に効果的に貢献するために、公的、社会的人材養成機関の活動は次の4点に適切に対応していく必要があると考えられる。

第1は、産業構造の変化や技術の高度化に伴う労働力需要の構造変化への対応である。専門知識や技術に関する研修コースを数多く用意し、労働力需要の変化に応じて弾力的にコースの構成を変化させていく体制をとることが必要である。

第2は、中小企業への対応である。タイの非農業労働力の大部分を吸収しているのは、大企業と異なり社内教育能力を持たない中小企業である。したがってこれらの人材養成機関が中小企業に適切な人材を供給することは、人材の育成と有効活用に効果的であると考えられる。

第3は、労働力過剰経済が当面続くことへの対応である。つまり雇用確保が人材有効活用の最低の必要条件であり、人材養成は雇用確保に結びついていなければならない。

第4は、転職率が高く、有利な転職や昇進に資格が物をいうという労働市場の特質への対応である。ジョブ・ホッピングを前提とした目標研修階層の設定、技能訓練と技能検定試験とのパッケージ化などの対応が必要になろう。

B. 結論 ― 人造りのための諸課題 ―

1. マクロ的雇用政策の課題

(1) 労働需要を拡大する政府施策として、従来から実施されてきた民間・公共投資拡大の諸政策は、労働力需給ギャップの縮小のために今後も必要であるが、それと同時に労働集約産業や天然資源加工産業の育成、及び付加価値の高い機械部品工業と近代的な流通・サービス産業、特に観光関連産業、金融・保険業、卸・小売業の育成を図る産業政策が重要である。

(2) マクロレベルでの生産性向上を図るために、政府は産業構造の転換や産業調整に伴う職種間、産業間、企業間、地域間の労働力再配置を促進する必要があるが、その一環としては積極的雇用調整政策の導入を図るとともに、賃金その他の労働条件の決定を民間の労使にゆだねる、労働市場への政府の不介入政策を今後も維持する必要がある。

(3) その際起こる摩擦的雇用問題に対しては、政府の強力な対策が望まれる。具体的には、こうした失業者に対する公的職業訓練の特別枠の設定、資格取得のための補助、都市部における失業対策事業による一時的吸収等が考えられ、長期的には失業保険制度の本格的導入が望まれる。

(4) 経済力の地域格差を解決するため、第1に都市の雇用を地方に分散させる政策が考えられるが、他の国の例をみてもこれまで効果をあげた例は多くない。むしろそれから起こる社会問題を最小にしながら、労働力の都市集中のエネルギーを活かし、地域的に偏在する雇用機会を逆に活用していく方が現実性のある対応のように思われる。このための具体的な方法として、農村から都市への人口移動を円滑化する、農村において都市が必要とする人材を養成する、養成した人材を都市の雇用機会につなげるシステムを構築する等の工夫が考えられる。

(5) 他方では、長期的な観点から、農業主体の地域において第1次産業と密着した第2・3次産業を積極的に育成し、農村部の雇用の安定化を図ることが必要である。

(6) 都市のインフォーマル・セクターはこれまで、人材の質的な面ではほとんど考慮の対象とならなかった。しかし今後は、フォーマル・セクターが必要とする貴重な労働力の供給源であり、また将来の企業家が育つ土壌であると積極的に位置づけ、これまでより一歩進んだ対策をとることが必要である。すなわち、農村の余剰労働力との関係では季節就職情報の提供サービス、フォーマル・セクターとの関係では下請け業務斡旋のためのシステムの整備が必要であり、また人材養成に関しても教育・訓練のための金銭的補助などが考えられる。

(7) 政府は労働市場における大幅な需給ギャップの解消を図るために、教育・訓練政策を充実する一方で、

① 労働力需給情報の収集・提供サービスの改善・充実を図る

② 教育・訓練政策の一環として、教育・訓練機関が適切な活動ができるように、労働力需要予測を精緻化し、その情報を同機関に提供する

ことが必要である。

2. 人材育成の課題

2-1 人材育成のターゲット・グループ

人造りの観点から今後重視されるべき部門は、都市部の製造業部門および近代的なサービス部門であり、とりわけタイの経済社会開発計画の目標からすると当面は輸出関連産業に力が注がれるべきであろう。これらはタイの経済にとって今後の発展の牽引車的役割を果たす部門であり、高度に教育・訓練された人材を多量に吸収する労働生産性の高い成長分野である。

2-2 教育政策

(1) 国内外の経済社会・技術の変化に対応できる適応能力と基礎的能力を持った人材を養成するため、初等教育の完全普及と質的向上、中等教育の大幅な拡充と質的向上は急務の課題であり、政府はこの分野の教育予算をこれまで以上に増大させる必要がある。

(2) 中・高等教育については、雇用先の中心が公共セクターから民間セクターに移行するに伴い、その構成の重点を文科系・社会科学系から理工科系にシフトさせる必要がある。

(3) 政府は高等教育の民営化と私学教育の質的向上をはかり、受益者負担の原則を考慮する必要がある。

2-3 公的な職業訓練政策

(1) 公的な職業訓練政策を考える際、新規労働力のみでなく、産業構造の変化や産業調整等に直面し、能力の再開発を必要としている人材を対象とした教育・訓練システムが真剣に検討されるべきである。

(2) 企業は独自に人材養成に相当の努力と工夫を重ねているので、同じような人材養成事業に政府が直接参入することは適切でなく、企業努力を間接的に支援することが効果的であると考えられる。具体的には、

① タイ経営開発生産性センター（TMDPC）が行っているような人造りに関するセミナーやパンフレットを使ったキャンペーンを一層活発化し、合わせて人材養成の活用に関する企業間の経験交流を促進、支援すること

② 企業努力による人材投資を助長し、そのリスクを軽減するために、人材投資を助長するインセンティブ政策を行うこと。例として、シンガポールのSDF（Skill Development Fund）を挙げることができる

③ 民間研修機関の量的・質的充実のための技術・資金援助を行うこと

等が考えられる。

(3) 公的職業訓練機関はお仕着せの施設やコースを設けるのではなく民間の需要に柔軟に対応できるシステム作りに力を注ぐべきであり、あくまで需要側に立った民間活用の姿勢をとることが適切で

あると思われる。

(4) 公的職業訓練機関の活動が人材有効活用に貢献するための、組織運営上の課題として次の4点が挙げられる。

- ① 公的職業訓練機関は画一的な統制・管轄下に置くのではなく、各省がそれぞれのニーズに合わせて運営することが人材養成上有効である。
- ② 研修の方法・内容を理論重視ではなく実務重視とすること。
- ③ 人材養成・人材活用を含む教育投資管理面に対する、企業の経営トップ層の理解を促進すること。
- ④ 民間企業との相互協力体制の充実を図り、訓練ニーズを的確かつ迅速に把握し、それに合った訓練サービスを柔軟に供給する。

3. 生産性向上政策の課題

ミクロレベルの生産性向上をはかるには、企業努力に待つだけでなく、それを援助する政府の諸施策が必要である。従来から設備の近代化と拡張のための金融財政政策が講じられてきたが、今後は設備と労働力の有効活用および組織効率の改善による、企業の生産性向上努力を支援する政策が重要であり、当面、生産性向上推進機関の整備・充実を図る必要がある。

4. 企業レベルの人材の育成と有効活用に関する課題

4-1 階層構造の緩和と技能工・エンジニア・テクニシヤンの有効活用

(1) 全般的に安定的労働力が蓄積されつつあるが、そのなかで技能工、エンジニア、テクニシヤンの生産・技術関連の基幹的労働力の育成・活用システムの改善が必要である。

(2) そのためにはまず学歴別階層構造を緩和し、能力のある技能工、テクニシヤンが監督者、スタッフさらにある場合には管理者まで昇進できる仕組みを作る必要がある。

(3) エンジニアについては、現在、明瞭な学歴別階層構造の下で生産現場、あるいは技能工と分離されたところで仕事に従事していると考えられる。生産に直接携わる技能工とエンジニア間の協力関係が親密であることは生産性、品質の向上にとって極めて重要であり、したがってエンジニアは「現場主義」を一層重視する必要がある。

(4) 同様の主旨で、賃金管理も若干手直しが必要になろう。それは職位間賃金格差の緩和であり、とりわけ現地企業はそれを強く求められている。

4-2 人材育成と教育訓練

(1) まず技能工、とりわけ熟練技能工のための教育訓練システムの充実、強化が必要である。

(2) 日常業務に必要な能力の向上策は職場におけるOJTが基本である。しかしそれが十分に機

能するためには、職場の管理者や監督者が部下を指導、育成する能力と意欲を持っていることが不可欠である。これは教育訓練実施上の重要な問題の一つとして企業が指摘する点であり、この面からの管理・監督者の教育が必要である。

(3) さらに教育訓練実施上の重要な問題として「教育プログラムの作成が困難」があがっていた。公的な職業訓練機関の専門家による適切な指導、助言の社会的仕組みが求められている。

(4) それと同時に公的訓練機関の充実を求める声も強い。その際、労働市場への新規参入者も重要であるが、同時に企業ですでに働いている現職者を対象にした再訓練、向上訓練の体制を整備することが、人材の有効活用を図る上で必要であろう。自社内で教育システムを整備できない企業は多くあり、それを補完、援助する公的訓練サービスの意義は大きい。

(5) 特にエンジニアの場合には、新しい技術を経験することが最も有効な能力開発機会である。公的研究機関等が、企業に対して技術指導・援助を行なう体制を整備することも人的資源の有効活用の重要な方法の一つである。また高度な技術を持つ外資系企業の親会社における研修も、同様の意味でエンジニアにとり有効な能力開発策であり、日系企業ではすでに積極的に実施されている。そこで現地企業のエンジニア等のスタッフにも同様の海外研修機会を与えるために、公的な支援機構の整備が必要である。

II 人材需給ギャップの現状と課題

1. 人材需給ギャップの背景

1-1 タイ経済社会の基本的構造と人材（マクロ・ビュー）

(1) タイ経済の構造と特徴

タイの経済は近年好調な拡大を続けており、1960年代約8%、1970年代も年6~7%台の高い成長率を示したが、1980年代に入って5%台の成長と減速傾向を示し始めた。この間に経済構造もかなりの変化を示し、GNPの中で農業部門の占める割合も1960年の40%から1985年には23%と低下し、これに代って鉱工業が14%から22%へ、サービス部門も34%から40%へと比率を高めている。

表II-1 GNP構成比率の推移

(単位：%)

	1970年	1980年	1985年
農 林 水 産 業	28.2	24.9	23.2
鉱 業	2.1	1.6	1.6
製 造 業	16.0	20.7	20.8
建 設 業	6.1	5.7	4.6
電 力・水 道	1.2	1.9	2.3
運 輸・通 信	6.3	6.4	6.9
卸・小 売 業	19.0	16.5	15.7
銀行・保 険・不 動 産	4.1	5.9	7.8
住 宅	2.1	1.5	1.5
行 政・国 防	4.5	4.2	3.9
サ ー ビ ス 業	10.2	10.6	11.6

(出 所) Statistical Yearbook

このような第1次産業の比重低下と第2次・第3次産業の拡大にもかかわらず、タイの経済がいまだに農林水産業を主体とする第1次産業経済から抜け出していないと言われているのは、輸出の5割が農産物で占められており、1次産品の世界市況の動向が国の経済状態にすぐに反映することによる。しかしながら、製造業部門は輸入代替化がほぼ一巡し、すでに輸出産業の育成に転じつつあり、今後の成長部門としての役割を果たすことが期待されている。

1960年代、70年代の経済成長に伴い生じた問題の一つに、地域別所得格差の拡大がある。これは地方と中央の産業構成にも関連して、後に述べる人口移動・季節失業等と結びついており、タイ経済の成長に絶えず付随する問題となろう。

表Ⅱ-2 地域格差の推移（1人当たり所得指数：バンコク = 100）

	首都圏	中部 (バンコク除く)	東北部	北部	南部
1970年	100.0	42.5	15.1	23.2	34.3
1976年	100.0	49.5	12.7	23.4	33.4
1981年	100.0	51.4	13.6	19.8	31.3

（出所） Statistical Yearbook

(2) 人的資源の状況

タイの人口は1984年に5,000万人を超えたが、人口増加率は1960年の3%から着実に低下を続けており、1985年時点で1.7%となり、2000年には1.1%まで低下するだろうと予想されている。

表Ⅱ-3 人口および人口増加率の推移

	1947年	1960年	1970年	1980年	1985年	2000年
人口(1,000人)	17,443	26,258	36,099	46,718	51,683	64,389
人口増加率(%)		3.2	3.0	2.5	1.7	1.1

（出所） CENSUS : 1947、1960、1970、1980年
NESDB : 1985、2000年

労働力人口は、1982年時点で2,483万人で農業人口が68.4%、製造業が8.1%となっている。これを1960年の就業人口の比率（農業82.3%、製造業3.4%）と比較して変化を見た上でGDPのシェアの変化と比べると、農業部門における生産性が製造業部門と比べて非常に低い上に、その差がますます拡大しつつあることが明らかになる。

表Ⅱ-4 就業人口の推移

(単位：%)

	1960年	1970年	1980年	1982年
就業者数(1,000人)	13,772	16,652	22,524	24,831
農林水産業 (%)	82.3	79.3	70.8	68.4
鉱業	0.2	0.5	0.2	0.3
製造業	3.4	4.1	7.9	8.1
建設業	0.5	1.1	1.9	2.1
電力・水道	0.1	0.2	0.3	0.3
運輸・通信	5.7	5.3	8.5	2.0
卸・小売り業	1.2	1.6	2.0	9.3
サービス業	4.8	7.1	8.4	9.6
不明	1.8	0.9	-	-

(出所) CENSUS : 1960、1970、1980年
1982年首相府統計局労働力調査 : 1982年(7~9月)

失業に関しては、経済成長率の高かった1960年代、70年代についてはさほど問題ではなかったが、1980年代に入り成長率が鈍化するに伴って次第に深刻化しつつある。特に不完全就業者、季節失業者の問題が大きくなりつつあるのは、一方で新たな耕作地面積の増加が限界にきており、最大の雇用吸収部門である農業の雇用が伸びないのと同時に、他方では工業部門で思ったほど雇用が吸収されないことにもよる。また、農繁期に失業率が相対的に高くなるのも特徴である。

地域別の失業率はバンコクが完全失業率に関しては最も高い。また季節失業者は農村人口の多い東北部・北部で3~4割以上にも達している。このことと、農閑期に工業・サービス部門の雇用が増えることを考え合えると、これらの地域の工業は、農閑期の季節労働をかなりあてにして経営されていることがわかる。

1-2 タイ経済社会の発展の方向と人材(ポリシー)

(1) 過去の開発計画におけるポリシー

タイの経済社会開発ポリシーを理解するため、過去の開発計画をレビューすることにした。第1次(1961~66年)・第2次(1966~71年)5ヵ年計画は農業開発・インフラ整備に重点を置き、地域開発・社会開発・工業化推進に力を入れた結果、農・工業の生産は伸び、経済成長も年8%近くを達成したが、他方で地域格差・所得格差等の問題を引き起こした。

第3次計画(1971~76年)はこのような問題に対処するために、従来の高度成長から安定成長へ政策転換を試み、成長に代わる経済構造の再構築、農村の所得向上等を打ち出したが、石油危機に伴う景気低迷の影響で成果は芳しくなかった。

第4次計画(1976~81年)は、内容的には第3次計画と類似しており、成長ではなく国民経済の

安定的発展に重きを置き、第3次でなし得なかった貧困の軽減、地域格差の是正の実現を掲げている。この時期には工業部門の強化策により工業輸出が急増し、経済規模の拡大に寄与した。

第5次計画（1981～86年）では、さらに明確に過去の成長の歪みへの対策に重点を移し、絶対的貧困の軽減、経済的・金融的安定、農業・工業の再構築（雇用創出と地方分散）、社会構造の調整（貧しい人に教育・雇用機会を与える）、経済開発と国家安全の調整が挙げられている。

② 第6次5ヵ年計画と人材

第6次（1986～91年）計画は、経済成長目標を5%と低く抑え、これを達成するため次の3項目を目標として挙げている。

(イ) 生産性と生産能力強化により国際競争力をつける

(ロ) 開発のための行政システム改善

(ハ) 雇用と貧困問題に対処する

この目標達成のための行動計画のうち、特に人材に関するものとして、以下の5項目が挙げられている。

(イ) 国営企業の経営改善

(ロ) 雇用促進

(ハ) 社会開発計画：人口増加率の抑制と労働力の質の向上、および労働市場の需要を満たす教育および訓練の実施等

(ニ) 地方開発計画

(ホ) 政府部門の役割調整

これらの推進により経済安定度を増し、失業問題と地域格差の不均衡問題を軽減することが第6次計画の狙いである。

1-3 タイ経済社会発展のボトルネックとマンパワー

(1) 経済社会発展の課題

タイ経済は高度成長期を経て中所得国の仲間入りを果たし、80年代に入り安定成長と各種の社会の歪みの是正が目標になっている。このためシナリオとして、長期的には第1次産業依存の体質から第2次産業中心の産業構造への転換が求められている。具体的には輸出工業の振興と農業・製造業両部門における生産性向上が課題に挙げられている。またこの有力な手段として、公的セクターの役割の制限と民間セクターの活性化が関心の中心となってきている。

タイの大きな社会問題の一つは地域間格差の拡大であるが、これは生産性の低い農業が主産業の地域と工業化・都市化が進行しつつある地域の格差といえる。特に高度成長期を過ぎ、労働市場に新規参入する人材を吸収する雇用の十分な確保が難しくなってきた昨今、所得格差に加えて失業(完

全および潜在)の地域差が都市部への人口流入を増大させている。地域格差是正のための手段として地方開発に力点が置かれ、地方拠点都市を指定して行政・社会サービス・工業の地方分散、インフラの改善、地域総合開発が試みられようとしており、農村に住む人々に雇用機会を提供するために開墾と農業開発を進めるとともに、非農業部門の雇用創出にも力を注いでいる。

(2) 人的資源に関する課題

タイは人口増加のコントロールに成功したため、長期的には人口増、失業増の問題は解消されると期待されるが、当面増加する若年労働力に対する雇用創出と、特に変化しつつある産業構造に適した人材を適宜供給する必要がある。

タイの教育システムは近年充実を見せ、就学率だけを見ると、1982年現在初等教育95%、前期中等教育33%、後期中等教育22%、高等教育5%となっており、この割合はさらに高まりつつある。しかしながら教育修了率の低さ、教育内容の実践性等の観点からみると、変化する社会が要求する人材養成に、数の上ではともかく質的に十分対応しているとは言えない。

このため通常の普通科教育に加えて各種の職業教育、職業訓練等が行われているが、これらについても、公共組織の主催するものほど民間のニーズから離れる傾向にある。特に、これから新規に労働市場に参入する人材の養成に加えて、すでに労働市場に組み入れられた人材に関しても、より有効な利用、たとえば生産性向上、専門能力拡大のための再教育等の必要性が認められる。しかしながら、この点に関する一般の認識はまだ浅く、一部の先進的な民間企業により自主的に試みられ始めた段階である。

2. 人材需給ギャップの現状

2-1 人材の供給

(1) 労働人口

① タイの人口

タイの人口は1960年の2,630万人から1970年に3,610万人、さらに1980年には4,670万人と急速に増加しており、1985年は5,200万人に達したと推定される。

この間人口成長率は1947~60年の推定成長率、年3.2%から1985年の1.7%へと変化し、人口増加のコントロールに成功してきたと言える。

表Ⅱ-5 年齢階層別人口分布

(単位：%)

	1970年	1980年	1985年
0 ~ 4 才	17.5	13.6	12.5
5 ~ 14 才	27.4	26.4	24.1
15 ~ 29 才	26.9	29.2	30.5
30 ~ 44 才	14.8	15.9	17.1
45 ~ 59 才	8.7	9.5	10.2
60 才 ~	4.7	5.4	5.6
合計 (1,000人)	36,099	46,718	51,683

(出所) NESDB

この結果は当然、人口の年齢構成にも反映されており、15才未満の人口は比率的にはかなり減少を見せている。しかし15~29才の若年層人口の割合は過去増加を続けてきており、若年層人口の割合の低下は1985年以降になると推定されている。さらに特徴として挙げられるのは、近年の60才以上の老年層人口の急速な増加である。

② 人口の地域配分

人口の地域配分は表Ⅱ-6の通りであるが、これによるとバンコクの人口増加率が1970~80年の10年間で年平均3.5%と著しく、北部が1.8%と相対的に低い。バンコクの高い増加率は主として他地域からの人口移入によるが、北部の低さの理由は、主に自然増加率の低下により説明される。

表Ⅱ-6 人口の地域分布

	全 国	バンコク 首都圏	中 部 (バンコク除く)	東北部	北 部	南 部
1970年(1,000人)	36,379	3,473	7,774	12,775	7,894	4,510
1980年(1,000人)	46,718	4,870	10,113	16,434	9,427	5,974
1970/80増加率(%)	2.5%	3.5	2.6	2.5	1.8	2.6

(出所) CENSUS : 1970、1980年

③ 人口の移動

1960年、70年、80年のセンサスによると、短期の往来や季節的な人口移動を除いた永久的な人口移動はあまり多くなく、85%以上の人間は出生県(プロビンス)に生活している。また1980年センサスの前5年間に住居を变えた者は5才以上の人口の8%、約290万人であるがこのうち40%は県内移動である。

表Ⅱ-7 5才以上の移住者の出生地

(単位：%)

	現在のカピ ス内で出生	他のカピ スで出生	海外で出生
1960年	87.3	10.8	2.9
1970年	85.4	13.6	1.0
1980年	85.3	13.8	0.9

(出 所) C E N S U S : 1960、1970、1980年

バンコクへの移入は1970年代後半に約38万人、移出は18万人にのぼったが、移出の大部分はバンコク周辺の各県であった。移入の出身地は東北部(35%)が多かった。

表Ⅱ-8 バンコクへの人口移入(1975~80年)

	合 計	周 辺	中 部	西 部	東 部	東 北 部	北 部	南 部
移入人口 (1,000人)	378	41	46	39	35	132	48	37
%	100	10.8	12.2	10.3	9.3	34.9	12.7	9.8

(出 所) C E N S U S : 1980年

移動の内容をさらに見ると、タイでは農村間の移動がまだ中心であり、1965~70年は全移動者約200万人中の71.7%を占めていて、農村-都市間移動は12%(35万人)に過ぎなかった。しかしこれは1975~80年にかなり変化を見せており、農村間移動は全移動の56%に比率が減少し、農村-都市間移動が15.4%(42万人)に上昇している。

また都市間移動は、1965~70年には10.2%であったものが、1975~80年には18.5%に急増している。このことから、人口移動の重点は急速に農村間から農村-都市、または都市間へとシフトしていることがわかる。

移動の理由は男女差・地域差・年齢差がある。移動者のうち都市に住む男性の50%が職に関係する経済的理由であるのに対し、女性では32%であり、逆に都市の女性の51%が家族との同居等の社会的理由であるのに、男性では34%である。農村居住者は男女を問わず家族の理由が最大である。

表 II - 9 移動の理由 (1975~80年)

(単位: %)

	男 性				女 性			
	経済的理由	教育の理由	家族の理由	不 明	経済的理由	教育の理由	家族の理由	不 明
都市 在住	50.1	10.2	34.1	5.7	32.4	12.9	51.1	3.6
農村 在住	37.8	3.3	56.3	2.6	20.0	2.0	75.8	2.2

(出 所) C E N S U S : 1980年

また15才以上は総じて職探しの理由が最大であり、24才以下の場合教育も大きな理由となっている。さらに20~34才の男性と15~34才の女性にとっては結婚による移動も大きな割合を占めている。

④ 労働参加率

1985年のタイの人口は5,200万人と推定されるが、このうち約2,700万人が労働人口とみなされる。労働参加率は約52%であり、過去10年間この数値は上昇を続けている。

表 II - 10 労働参加率・失業率の推移

(単位: 1,000人)

	農 閑 期 (1~3月)				農 繁 期 (7~9月)			
	(1,000人) 総人口	(1,000人) 労働人口	労働参加率	11才以上の 労働不参加率	(1,000人) 総人口	労働人口	労働参加率	11才以上の 労働不参加率
1971年	35,054	16,619	47.4 %	17.7 %	35,266	16,653	47.2 %	17.9 %
1974年	39,303	13,756	35.0	30.3	39,870	17,232	43.2	22.1
1978年	44,999	16,884	37.5	27.9	45,220	21,895	48.4	17.4
1982年	48,123	18,782	39.0	31.8	48,629	25,749	53.2	17.9
1985年	*	22,603	*	*	51,796	27,000	52.1	*

* 不 明

(出 所) 首相府統計局労働力調査

⑤ 労働人口の季節変動

タイの労働人口の特徴は、季節によって変動がみられることである。この変動は1970年代前半から統計上に顕著に現れ、乾期の労働人口(参加率: 35~40%)と雨期の労働人口(同: 43~53%)の間には400~700万人の差が出ている。これは雨期の農繁期に、乾期には家庭の主婦として労働力から外れていた女性や子供が労働力にボランティア的に参加するという面もあるが、他方では乾期の農閑期に農村部に十分な雇用機会がなく、不本意ながら労働人口から退かざるを得ない、もし

くは季節労働者として都市部へ移動するという現象となって現れている。

⑥ 今後の労働力人口の予測

T D R Iの研究レポートによると、出生率、死亡率は今後低下し続けるが、人口の絶対数は21世紀に入っても数十年間は増加し続けるであろう。しかしやがて増加の速度は次第に低下し、2050年あたりでゼロ成長に到達するとみられる。

このように人口成長率の低下と人口構成の安定化の過程で、タイの人口配置はかなり大きな変化をとげることになる。すなわち、タイの都市化は急速に進行するとみられる。予測の数値を具体的にみると、1987年 5,300万人余りと推定された人口は2000年には 6,400万人になると予想され、バンコクと南部の占める割合が上昇し、北部、東北部およびバンコクを除く中部の比率は低下する。都市化もかなり急速に進行すると予想され、1987年の26.5%から2000年には31.5%が都市人口となるものとみられる。

この予想に基づいて推計された労働力を見ると、農村における労働力人口は1987年から1991年までの間に 7.7%増加し、地域配分は南部で微増する分、北部で減少する。一方、都市の産業労働力人口は1991年までに13%増加し、2000年までには1987年の62.4%増となる予想で、その地域配分は南部と東北部で微増し、バンコクを除く中部と北部で微減するとみられる。

表Ⅱ-11 地域別人口と労働人口の予測

(単位: 1,000人)

		全 国	バンコク 首都圏	北 部	東 北 部	東 部	西 部	中 部 (バンコク除く)	南 部	
一 九 八 七 年	人 口 (1,000人)	53,608	8,446	10,489	18,627	3,233	3,169	2,647	6,997	
	都市人口 (%)	26.5	86.9	16.7	10.5	23.7	22.2	23.3	15.8	
	労働力 (1,000人)	農村	19,719	—	4,801	8,723	1,258	1,214	1,043	2,478
		都市	8,564	4,461	1,048	1,095	—	—	1,288	651
二 〇 〇 〇 年	人 口 (1,000人)	64,389	11,095	11,807	21,835	3,895	3,572	2,841	9,167	
	都市人口 (%)	31.5	95.7	20.3	12.8	28.7	24.5	28.3	18.4	
	労働力 (1,000人)	農村	*	*	*	*	*	*	*	*
		都市	13,908	7,270	1,644	1,921	—	—	1,917	1,156

* 不明
— 該当なし

(出 所) T D R I, "Population Policy Background Paper for the Sixth National Economic and Social Development Plan," 1986

(2) 教育訓練制度

① 公的教育

一 般: この20年間は、教育に対する需要が急速な人口増に支えられて拡大してきた。学校

への入学者数はすべてのレベルで増加し、小学生就学率はほぼ 100%に達した。しかしながら、中等教育以上の教育になると就学率は極端に下がるのがタイの特徴である。小学校入学者の約91%が6年間の教育を修了し、続いて約40%が中学校へ入る。しかし中学校を卒業するのは約25%にすぎず、このうち14%程度が高等教育に進む。そして高等教育を卒業するのは5%弱となる。全体として女性の就学率は男性よりかなり低い。

表 II - 12 教育段階別就学率 (1984年)

教育段階	学年	就学率 (%)
就学前	1	13.30
	2	10.38
	3	18.30
平均		13.99
初 等	1	110.51
	2	97.51
	3	96.79
	4	96.12
	5	96.58
	6	91.13
平均		98.08
中 等 (前期)	1	40.10
	2	34.01
	3	31.32
平均		35.12
中 等 (後期)	4	28.19
	5	25.04
	6	24.72
平均		26.01
高 等 (大学) (高専)	1	13.86
	2	11.27
	3	3.85
	4	4.38
	5	1.32
	6	0.09
平均		6.09
大学院 (人数)	職持 修士 博士	592 13,657 251
小 計		14,500

(出所) Educational Statistics Handbook,
Ministry of Education

初等教育：小学校教育は、読み書きのできる雇用可能な労働力を生産するが、この普及はトレーニング可能な産業労働力および進取の気性に富んだ農民を育てる意味で周辺諸国に比しても引けを取らない。しかしながら教育の質や効率、カリキュラム内容等からすると改良の余地は多い。

表 II - 13 高等教育機関 (1985年)

所管	学校数	種 類
大 学	14	国立大学
	18	私立大学
	3	工業技術高専等
教 育	29	技術職業教育高専
	74	技術高専
	40	商業高専
	42	農業高専
	36	教育養成高専
	14	体育教育高専
	1	舞踊高専
	1	芸術高専
	209	職業高専
	省	

(出所) タイ国経済概況1986-87年版、
バンコク日本人商工会議所

中等教育：中等教育は、下級（中学）と上級（高校）の2つに区分され、学究的なものと職業的なもののコース選択は上級の段階となる。中等教育は、全般的には社会が必要とする高レベルの人材供給に、十分対応できずに今日に至った。特に職業学校はその目的にもかかわらず、民間セクターの変化するニーズにカリキュラムや方法を適応させることができず卒業生の失業率が高いのが現状である。

高等教育：高等教育は、高等専門学校、大学、技術専門機関において、労働市場の状況に適合した高度の特別訓練が与えられることになっている。また舞踏や音楽等の専門家養成の特別な職業学校も設置されている。大学教育は当初公務員および民間企業のマネジメント技術を持った人材を育てるのに貢献してきた。しかしながら、近年の公務員の肥大化とその制限によって大口需要が失われると、伝統的な教育内容に偏った大学は民間の急速に変化する需要に対応した人材を供給できず、卒業生の失業を多く生み出している。

② 非公的教育訓練

学校制度外の教育は、正規の学校とは別に活発に活動しており表Ⅱ-14に示されるようなものがある。

表Ⅱ-14 学校制度外教育施設・生徒数（1984年）

（単位：人）

所 管 ・ 内 容	施 設 数	生 徒 数	所 管 ・ 内 容	施 設 数	生 徒 数
1. 私立教育委員会			2. 社会教育局		
(1) 学校外成人教育	69	5,310	(1) 成人普通教育	1,177	178,079
(2) 特別補修教育	185	17,559	(2) 成人職業教育	5,700*	105,664
(3) 臨時補修教育	10	4,500	(3) 成人基礎教育	1,600	47,586
(4) 通信教育	14	4,908	(4) グループ講習	8,780	150,256
(5) 芸術教育	80	21,167	3. 職業教育局		
(6) 宗教教育	566	63,997	(1) 技術学校課 ノンカエ工業造船学	1	333
(7) 職業教育	1,038	166,194	(2) 職業学校課 各種技術者学校 職業訓練センター	17 12	59,415 26,180

*全教室数

（出所）Educational Statistics Handbook, Ministry of Education

その他民間には各種の専門分野の協会が存在し、多様な職業・専門トレーニングの機会を提供している。

政府は公的セクターと民間セクターの職業開発に関する共同委員会を設けたが、この委員会は国レベルの職業訓練を推進するための法案を策定する小委員会を持ち、失業対策や職業訓練のシステム化・標準化に取り組もうとしている。

2-2 人材の需要

(1) 産業別需要

① 産業別就業者

1982年現在、就業人口に占める農業従事者人口の割合は68.4%、約1,700万人であり、近年徐々にその比率を下げてきてはいるものの、まだ過半の就業者を抱えている。しかしこの数字を1960年の82.3%と比較してみると、タイの就業構造の変化が着実に、かつかなり急速に起こっていることがわかる。製造業、商業、サービス業の変化を見ると、いずれも8~9%（約200万人）とそのシェアを伸ばしているが、製造業の伸びはいまだしの感がある。

表II-15 産業別・セクター別就業構造（1982年）

（単位：1,000人）

	雇用者	政 府	民 間	自 営 業	家族労働	合 計	%
農林水産業	253.8 (1.5)	41.0 (0.2)	1,603.6 (9.4)	5,101.5 (30.0)	9,984.6 (58.8)	16,984.9 (100)	(68.4)
鉱 業	1.7 (2.6)	0.3 (0.5)	38.2 (59.1)	18.4 (28.5)	5.7 (0.9)	64.6 (100)	(0.3)
製 造 業	48.0 (2.4)	28.5 (1.4)	1,303.1 (64.9)	384.9 (19.2)	241.9 (12.1)	2,006.7 (100)	(8.1)
建 設 業	26.3 (5.1)	0.7 (0.1)	465.2 (89.4)	18.6 (3.6)	9.1 (1.7)	520.3 (100)	(2.1)
電力・水道	—	72.9 (95.4)	3.2 (4.2)	0.1 (0.1)	—	76.4 (100)	(0.3)
運輸・通信	7.1 (1.4)	106.4 (21.2)	134.2 (26.8)	222.4 (44.4)	30.4 (6.1)	500.9 (100)	(2.0)
卸・小売	61.1 (2.7)	23.8 (1.0)	505.9 (22.0)	1,021.3 (44.4)	685.6 (29.8)	2,298.1 (100)	(9.3)
サービス関係	34.3 (1.4)	1,324.0 (55.7)	556.5 (23.4)	282.9 (11.9)	180.0 (7.6)	2,378.2 (100)	(9.6)
合 計	432.8 (1.7)	1,598.2 (6.4)	4,611.0 (18.6)	7,050.7 (28.4)	11,138.1 (44.9)	24,831.8 (100)	(100)

（出 所）Statistical Yearbook 1981-84

② セクター別需要

就業者を雇用者のセクター別に分類すると、1982年農繁期における全就業者の中で最大のセクター・カテゴリーは家族労働者で44.9%である。これに次いで、自営業が28.4%、民間セクターの従業員が18.6%と続き、政府関係従業員は6.4%となっている。

これを産業別の区分とクロスさせてみたのが表Ⅱ-15であるが、これによれば、農業分野（含林業、牧畜、水産等）の業種においては約6割が家族労働者で占められており、さらに3割が土地を所有している自営業となっている。これに対し、非農業分野で家族労働者に依存する度合いが高いのは商業（30%）、製造業（12%）で、あとの産業は皆10%以下である。また自営業の割合が高いのは商業、運輸・通信（いずれも44%）、続いて鉱業（29%）、製造業（19%）である。民間セクターが圧倒的なのは建設業、製造業、鉱業でいずれも5割以上、政府セクターが主導しているのは電力・水道、サービス（政府役人を含む）と若干の運輸・通信分野である。

季節による雇用者の変動を見ると、農繁期は家族労働セクターが農閑期と比べて500~600万人増加し、農業セクターの雇用数の変動をこのセクターで大部分調整している。一方、程度は小さいがこれと正反対の動きを見せ、農閑期に約100万人程度の雇用者数の増加を見せているのが民間セクターである。すなわち農閑期の余剰労働力を地方部の製造業、建設業、商業等が吸収していることになる。

③ 工業部門の需要

工業部門の就業者の内訳をみると、まず雇用人数20人以上の企業の総雇用者数は98万人（1979年）で全体の57%を占めており、残り43%は零細企業といえる。この98万人の内訳は、繊維34.3%、食品13.1%と1、2位で、軽工業全体で65.8%を占める。これに対し重工業は非金属鉱物8.5%、化学6.2%を筆頭に34.2%となっている。

表Ⅱ-16 工業部門従業員分布（20人以上の企業：1979年）
（単位：1,000人）

分 野	従 業 員 数	%
食 品	129.7	13.1
飲 料	27.7	2.8
パ ン	13.5	1.4
織 物	339.3	34.3
衣 料	24.7	2.5
履 物	0.9	0.1
家 具	8.6	0.9
印 刷	28.5	2.9
皮 革	2.1	0.2
木 製	50.6	5.1
紙 製	24.6	2.5
化 学	61.0	6.2
石 油	0.6	0.1
石 炭	32.6	3.3
ゴ ム	8.1	0.8
プ ラ スチック	84.2	8.5
非 金 属	28.7	2.9
金 属	5.0	0.1
非 金 属	24.7	2.5
機 械	11.9	1.2
電 機	24.5	2.5
輸 送	30.8	3.1
科 学	0.9	0.1
合 計	981.6	100

（出所）発展途上国中小企業研究報告書 1986年

④ 政府セクターの就業者

現在政府系の企業数は約70社あり、全雇用者数は約25万人にのぼる。この雇用者数は1986年度から政府職員も含めて一律年2%の増加に抑えられている。政府系企業の大多数は1,000人以上の従業員を抱える大企業であり、特にそれらの事業活動費および投資額は莫大で、1977年に国家予算の72%に相当していたものが、1986年には遂に109%にまで拡大した。しかしながらこの巨大な企業群は採算性が悪く、多くの赤字を抱えた企業がかなりあるため、経営改善の必要性が指摘され続けてきた。この一因としては、国営企業の約86%で首脳陣が政府役員や軍人で占められ、民間からは7%と経営技術専門家とは程遠い人間が経営を行っているところにある。

(2) 職種別・教育水準別需要

① 学歴別の需要

1982年の学歴別就業状況を見ると、全就業者の約90%が小学校卒またはそれ以下となっており、以下中学校卒約5.1%、職業高校卒1.6%、大学卒1.3%となっている。この割合は1971年の小学校卒またはそれ以下95%、中学校・職業高校卒3.7%、大学卒0.5%と比較するとかなりの変化であり、この変化の傾向は今後もかなり急速に進むと思われるが、問題は教育レベルに対応した失業率の問題である。すなわち1985年は中学校・高校卒20.4%を筆頭に職業高校卒の19.5%、大学卒9.7%と全体の失業率6.3%をかなり上回る失業者を高学歴層に出している。これには二つの原因が考えられる。第1はすでに高学歴の人材の需要が頭打ちになったこと、第2は、高等教育の内容が人材採用側のニーズに合致しないため採用されないことである。第1の理由は産業発展途上のタイにおいて想定することは難しく、主として第2の理由によるものと思われる。

表Ⅱ-17 教育レベル別就業者数と失業率

(単位：1,000人、%)

		合計	小学校以下	小学校前期	小学校後期	中学校卒	高校卒	職業専門 学校卒	大学卒	教員 養成	その他 不明
一九八五年	就業	26,670 (100)	3,369 (12.6)	17,462 (65.4)	2,579 (9.6)	1,248 (4.6)	283 (1.0)	564 (2.1)	575 (2.1)	476 (1.7)	114 (0.4)
	失業	6.3%	4.6	5.2	20.4	19.5	9.7	2.4			
一九八二年	就業	24,831	1,900	20,344	1,271	396	333	509	751		
	失業	3.6%	3.2	3.2	6.2	12.0	6.9	2.8	1.7		
一九七八年	就業	21,738	2,114	17,968	925	226	180	281	431		
	失業	0.7%	0.4	4.3	6.5	5.0	5.4	-	0.3		

(出所) Statistical Yearbook 1981-84

② 職種別の需要

1982年の統計によると、表Ⅱ-18に見る通り高度の業務に携わる者(専門技術者、管理・経営者、事務担当者合計)と、各分野の専門の業務に携わる者(事務以下サービス・レクリエーションまで)に大別できる。高度業務担当者の66% (特に専門技術職の91%) がサービス部門に携わっているが、これは政府役人として高等教育を受けた人材が多数吸収されていることに対応している。次に高度の業務従事者を多く雇用しているのは商業部門と製造業部門であり、全雇用者の68.4%を雇用する農林水産部門は高度の業務従事者をほとんど雇用していない。

表Ⅱ-18 産業別・職種別就業者分布 (1982年)

(単位: 1,000人)

	専門技術	管理・経営	事務	営業	農民、鋳夫、漁師	運輸・通信	職人・生産工	サービス・レクリエーション	その他	合計
農林水産業	0.1	10.0	4.8	0.3	16921.3	10.5	27.3	10.1	—	16984.9
鋳業	0.3	1.9	4.1	—	43.9	4.1	9.5	0.4	—	64.6
製造業	21.8	56.0	89.0	3.5	17.5	40.8	1733.3	44.1	—	2006.7
建設業	1.9	24.5	18.2	0.1	5.8	11.3	453.0	5.0	—	520.3
電力・水道	1.6	11.2	12.4	—	0.3	7.5	37.8	4.9	—	76.4
運輸・通信	7.8	20.9	28.7	0.3	0.5	398.0	32.4	11.8	—	500.9
卸・小売	34.3	77.5	125.7	1876.1	0.1	48.7	111.8	23.4	—	2298.1
サービス業	690	203.9	176.8	352.0	24.3	58.0	178.8	693.6	—	2378.2
合計	758.5 (3.1)	406.0 (1.6)	460.6 (1.9)	2232.6 (9.0)	17014.3 (68.5)	579.5 (2.3)	2584.4 (10.4)	794.2 (3.2)	—	24831.3 (100)

(出所) Statistical Yearbook 1981-84

③ 都市部におけるセクター別雇用

タイの都市部には1984年時点で約60万人の民間フォーマル・セクター*の雇用者がいるが、これは都市部の政府セクターより僅かに少ない数である。学歴の分布を見ると、高等教育修了者の大多数は現在政府セクターに吸収されているが、民間のフォーマル・セクターも高学歴者雇用能力をかなり持っている。今後は、相対的に重要度が低下する政府セクターに代る高学歴者吸収セクターとなる。

* T D R I, "Human Resources Management," 1986の提案に基づき、フォーマル・セクターは、政府雇用者および10人以上の規模の組織に属する民間雇用者で、日給を受けている者を除いた者の合計とし、残りをインフォーマル・セクターとした。

表 II - 19 都市部におけるフォーマル・セクターおよびインフォーマル・セクターの雇用 (1984年)

(単位:人)

	初等教育 以下	中学校	職業学校	教員学校	大学	合計
政府セクター (%)	134,593 (20.2)	167,507 (25.2)	113,076 (17.0)	93,787 (14.1)	156,379 (23.5)	665,342 (100)
民間フォーマルセクター (%)	243,355 (41.4)	137,715 (23.4)	85,681 (14.6)	23,298 (4.0)	97,350 (16.6)	587,398 (100)
民間インフォーマルセクター (%)	701,974 (83.1)	94,239 (11.2)	31,756 (3.8)	3,089 (0.4)	13,391 (1.6)	844,450 (100)

(出所) TDR I, "Human Resources Management," 1986

フォーマル・セクターには男性、高学歴者、移入者でない者という性格の者が入りやすいのに対し、インフォーマル・セクターは上記以外の者が所属しがちである。もし男性、高学歴者でフォーマル・セクターに入るのに失敗した場合、インフォーマル・セクターに所属するより、失業を選ぶ例もかなり多い。

④ 科学技術者の需要

分野・職種別の人材需給の一分野として近年特に重視されつつあるのが科学技術者である。彼らは国の近代化・産業（特に製造業）発展の担い手として期待されているが、その供給にコストがかかることもあり、一般に需要に供給が追いつかない分野とされている。しかしながら、この関係を多少詳細にみると、各分野および人材の教育レベルによって需給の過不足に大きな違いがあることがわかる。

⑤ 科学技術者の分布

タマサート大学人的資源研究所の「科学技術者に関する人材計画と調査」によると科学技術者のニーズは1984年時点で全国で約 152,000人と全推定労働力の約 7.2%であり、これが公共セクターと民間セクターに55%と45%の割合で分布している。

その内訳は、公共セクター・国営企業における科学技術者のニーズの55%がサービス部門、すなわち教育・行政・防衛に関する部門であり、次に13%が金融・保険関係の部門（主に農業銀行や協同組合等）、続いて12%が公共ユーティリティ部門（電気・水道・ガス等）である。農業そのものや製造業部門はそれぞれ8%とそれほど高くない。

一方、民間セクターの科学技術者の分布は、製造業部門が71%と絶対多数を占めており、続いて建設部門の13.5%、サービス部門の7.5%となっている。製造業部門の中でも特にニーズの高いのは、鉄鋼(12.3%)、輸送機器(9.8%)、機械(6.6%) および化学(7.3%)の重化学工業であり、食品(8.6%)、家具類(6.2%)がこれに続く。

表Ⅱ-20 科学技術者の分野別・セクター別分布 (1984年)

(単位:人)

	政府セクター	民間セクター	合計		政府セクター	民間セクター	合計
農業	6,797	282	7,079	ゴム製品	-	946	946
鉱業	-	2,512	2,512	非鉄金属	-	1,838	1,838
製造業	6,743	48,666	55,409	基礎金属	-	8,467	8,467
食品	311	5,927	6,238	金属製品	224	30	254
飲料	589	1,849	2,438	機械	-	4,549	4,549
タバコ	5,574	267	5,841	電気機器	-	1,455	1,455
繊維	16	2,926	2,941	輸送機器	-	6,733	6,733
衣類	-	271	271	他産業	-	44	44
皮革製品	-	276	276	建設	253	9,265	9,518
木製品	-	3,339	3,339	電気・ガス・水道	10,033	64	10,097
家具	-	4,234	4,234	商業	525	1,437	1,962
紙製品	-	176	176	運輸・通信	2,181	405	2,586
印刷広告	-	153	153	サービス	46,383	5,122	51,505
化学製品	29	5,010	5,039	銀行・保険	10,720	840	11,560
石油製品	-	176	176	合計	83,635	68,593	152,228

(出所) Survey of Manpower Planning 1984

⑥ 科学技術者の教育レベルと雇用

科学技術者を教育レベル別に見ると、大卒未満が63%と多数で、大学卒29%、修士7%、博士1.2%となっている。つまり、タイの科学技術者の大半は大学未満の教育機関すなわち職業教育で養成された人材である。これを専門別で見ると理学専門に大学卒以上、特に大学院卒の人材が多く、農業専門がこれに続いて、いずれも大学卒以上が過半を占めるが、工学専門は大学未満が76%と大多数であり、大学院卒は3.7%と少ない。

科学技術者の雇用先は、工業部門(36.4%)とサービス部門(33.8%)で7割を占めるが、専門別にみると多少違いがあり、農業専門出身者はサービス部門(62.8%)に続いて農学部門(19.7%)、工業部門(16.6%)となっており、理学専門出身者はサービス部門(53.4%)、工学部門(31.8%)が大多数、工学専門出身者は、工業部門(43.5%)、サービス部門(21.1%)に続いて商業・銀行部門(12.0%)、電気・ガス・水道部門(9.5%)、建設部門(9.3%)とかなり広い分野に人材を送り出している。

教育レベルと部門についてみると、特徴的なのは、工業・建設・公共インフラ部門では大卒未満が大多数で大卒が1割以下なのに対し、鉱業・商業・銀行・輸送部門では大卒の比率が2~3割台にのぼり、サービス部門になると大卒未満と大卒が4割台、大学院が17%を占め、農業部門は大卒7割、大学院が2割となっている。

表Ⅱ-21 科学技術者の分野別・学歴別および専攻別分布割合

(単位：%)

	大卒未満	大 卒	修 士	博 士	合 計	農 学	理 学	工 学
農 業	10.7	69.8	18.8	0.7	100	90.2	2.0	7.8
鉱 業	62.8	37.2	—	—	100	—	16.1	83.9
製 造 業	85.8	13.4	0.7	0.02	100	9.7	10.3	80.0
建 設 業	79.1	15.3	4.0	1.6	100	0.1	0.5	99.4
電気・ガス ・水道	90.6	8.5	0.8	0.06	100	0.7	3.2	96.1
商業・銀行	69.9	27.9	2.2	—	100	1.4	8.4	90.3
運 輸	73.6	23.2	3.3	—	100	—	23.5	76.5
サービ	42.2	42.6	12.8	2.5	100	39.5	18.7	41.8
合 計	62.9	29.0	6.9	1.2	100	24.5	12.7	62.8

(出所) Survey of Manpower Planning 1984

(3) 地域別需要

① 地域別就業

1982年統計によると農繁期におけるバンコクの就業人口は全国の約10%、中部地域が20%、南部が約10%で残りが北部と東北部である。この比率は1970年代初頭よりあまり変化していないが、失業率はかなりの増加を見せ、特に農繁期のバンコクで7%の高率を示している。この時期失業率が次に高いのは南部の4.5%、中部で3.8%で、北部・東北部は2%台と低い。

表Ⅱ-22 地域別・季節別労働人口と失業率の推移

(単位：1,000人)

		1982年		1978年		1971年	
		農 閑 期	農 繁 期	農 閑 期	農 繁 期	農 閑 期	農 繁 期
バンコク	労働人口	2,452	2,614	2,071	2,197	1,200	1,244
	失業率(%)	2.9	7.0	2.5	2.7	1.3	0.9
中 部 (バンコク除く)	労働人口	4,467	5,132	3,840	4,463	3,396	3,313
	失業率(%)	2.3	3.8	1.0	1.0	0.1	0.5
北 部	労働人口	3,999	5,689	3,657	4,801	3,904	3,972
	失業率(%)	2.1	2.7	0.8	0.4	0.0	0.1
東 北 部	労働人口	5,059	2,984	4,841	7,959	6,082	6,188
	失業率(%)	1.8	2.7	1.1	0.2	0.1	0.0
南 部	労働人口	2,805	3,029	2,475	2,475	2,452	1,939
	失業率(%)	1.4	4.5	0.8	0.6	0.1	0.1
全 国	労働人口	18,782	25,749	16,884	21,895	16,619	16,653
	失業率(%)	2.1	3.6	1.1	0.7	0.2	0.2

(出所) Handbook of Labour Statistics, 1984

これが農閑期になると状況がかなり異なる。まず就業人口そのものが全国で農繁期の74%に減り、これに伴って北部、東北部の就業人口はそれぞれ30%、45%激減するほか、中部、南部、バンコクにおいても13%、7%、6%程度減少する。

② 労働力の季節移動

農繁期と農閑期の間には季節労働力移動がかなり見られる。1984年の世銀－NSO－NESDB調査によれば、域内・外を問わず農閑期に職を求めて移動した人間は約75万人と推定される。この内訳は東北部が最大で38.7%を占め、続いて北部で28.9%、中部25.9%、南部6.5%となっている。しかし潜在的移動者と考えられる層は400万人以上あるものと推定され、これらの移動を妨げている主要因として職に関する情報の有無が挙げられている。

③ 民間セクターの雇用

バンコクは都市部における雇用のうち民間セクターの70%を占めており、中部のシェアと合わせて8割以上がこの地域に集中している。さらにこれに加えて、バンコクには50人以上の規模の雇用の83%が集中しており、これに対して東北部、北部の雇用の約半数は1～5人の零細規模の雇用である。これはタイの民間経済の極度の中央集中状況を如実に示している。

また、これに関連して雇用規模と学歴の関係をみると、高学歴者の雇用と規模との間には強い正の相関がある。つまり、バンコクおよび中部地域は単に雇用の絶対数だけでなく、高学歴者の雇用の大部分を提供していることになる。

表II-23 都市部における地域別・企業規模別民間セクター雇用数の割合（1984年：農繁期）

(単位：%)

	1～5人	6～10人	11～20人	21～50人	51人以上	合計
バンコク	22.3 58.9	15.7 67.2	17.3 74.2	14.8 70.4	29.9 83.0	100 70.1
中部 (バンコク除く)	32.6 12.1	16.8 10.1	14.0 8.5	15.6 10.4	21.1 8.2	100 10.5
北部	45.7 7.8	23.3 6.5	13.2 3.7	12.5 3.9	5.3 1.0	100 4.8
東北部	43.3 12.4	14.3 6.6	15.3 7.1	15.9 8.3	11.2 3.4	100 7.5
南部	32.7 8.7	22.2 9.6	15.1 6.5	14.6 7.0	15.5 4.4	100 7.2
全国	26.8 100	16.5 100	16.5 100	14.8 100	25.4 100	100 100

(出所) TDR I, "Human Resources Management," 1986

④ 今後の地域別需要の予測

TDR Iの予測によると、農業部門の雇用は1987年から1991年の間に14.2%増加すると見られ、その増加は主として南部にみられる。これに対して都市部産業部門の雇用は1987～91年の間に14.8

%、2000年までに52.4%の増加が予想され、バンコクの占める割合が漸増するとともに北部、南部も微増する一方、中部、東北部は減少すると予想される。これを労働人口の予想と重ね合わせると、2000年における地域別余剰労働力が推計できる。

表Ⅱ-24 地域別雇用数・労働力利用率の予測（1987、1991、2000年）

(単位：1,000人)

	1987年				1991年				2000年	
	農村部		都市部		農村部		都市部		都市部	
	雇用数	労働力利用率	雇用数	労働力利用率	雇用数	労働力利用率	雇用数	労働力利用率	雇用数	労働力利用率
バンコク	—	—	4,052	91%	—	—	4,726	93%	6,486	89%
中部 (バンコク除く)	858	82%	1,183	92	899	81%	1,346	95	1,762	92
北部	4,580	96	976	93	4,900	100	1,132	97	1,543	94
東北部	7,780	90	994	91	8,681	92	1,071	87	1,252	65
南部	1,332	50	588	90	2,191	73	683	93	933	81
全国	16,261*	82	7,866	92	18,572*	87	9,031	93	11,990	86

*東部、西部を含む
(出所) TDR I, "Population Policy Background Paper for the Sixth National Economic and Social Development Plan," 1986

2-3 人材の需給ギャップ

(1) 失業問題（人材の量の問題）

① 基本構造

急速に増大する労働力人口と、1次産品価格低下に伴うタイ経済の不調は、タイの雇用状況を悪化させており、雇用の拡大が供給労働力を十分吸収できない状態が続いている。1985年は2,700万人の労働力人口のうち2,530万人が雇用されたが、残りの170万人(6.3%)が失業状態にあった。この需給のアンバランスは1970年代半ばから次第に拡大し始め、特に1983年以降は5%以上の高率を続け、構造的な問題となりつつある。

② 海外雇用機会の縮小

1984年時点で海外で業務に携わるタイ人は約35万人を数え、その仕送り金収入は270億バーツにのぼるとともに、他の様々な形での実質送金は800~900億バーツにも達し、ここ10年ほどは有力な外貨獲得源として成長してきた。

しかしながらタイ人の海外雇用機会は近年縮小傾向にあり、これらの人材の帰国に伴う雇用の問題が浮かび上がってきている。

③ 青少年労働の問題

年令12~15才の若年労働者は、雇用者側にとって様々な利点があるため広く使用されている。すなわち、若年者が軽労働や小間使い仕事に安価に使用できる、コントロールし易いためかえって生

産性が上がる等であり、他方、働く方も家庭の貧困のため家計を助けるための収入を得ねばならない。しかしながら、劣悪な環境や事故の危険に加えて、物理的、精神的に正常さを失うケース、たとえば視・聴力の低下や呼吸器障害などの危険も多くあり、これらは青少年の健全な成長を妨げるため、大きな問題として近年取り上げられ続けているが、一向に改善の気配が見えない。また若年労働者の参入は、成人の雇用機会を奪うという側面も軽視できない。

④ 女性の労働

タイにおける女性の雇用機会は男性に比較して著しく低い。すなわち女性の失業率は大変高い。これはタイ社会の価値観にも関係しており、それが男性と同等の就業機会を女性に与えるのを妨げている。また雇用された女性もその昇進のチャンスは男性に比べて少ない。タイの社会では男性は女性より知的であり、挑戦的でありかつ感情的に安定していると考えられているからである。

しかし女性労働力が重要な地位を占めている産業もある。たとえば繊維、電子、化学、食品、飲料産業では、女性は雇用数の5割以上を占めている。

失業問題の基本にはタイの産業構造の問題が存在する。今なお就業人口の過半数を占める地方の農業部門は、農繁期、農閑期のリズムにより労働参加率を大きく変動させて余剰人口を吸収したり吐き出したりするバッファの役割を果たしている。都市を中心とした工業化の進展に伴い、固定した雇用が拡大するとともに失業も明確な姿を示しつつあるが、地方においては工業部門の活動が農業の季節変動に影響されるなど、需給の量的な調整メカニズムは複雑である。

(2) 分野・職種のみす・マッチング（人材の質の問題）

① 高学歴失業

タイにおける教育制度は現実の経済状況および人材の需要に適合した形になっておらず、このため教育修了者が専攻分野と無関係の職に就く、修了教育レベルより低い能力しか必要としない職に就く、さらには教育を受けたにもかかわらず失業という様々の社会問題を引き起こしている。

T D R I の調査によれば初等教育以下の修了者は年率1.5%で増加するが、中等教育卒業者は9.8%で増加し、職業学校卒業者は年率13.7%で今後増加する。

これと裏腹に、最も高い失業率を示しているのが職業学校卒業生で（12%：1982）、以下大学卒業生（6.9%：1982年）、中等教育卒業生（6.2%：1982年）と続いており、学歴が高い者程失業する可能性が高いという結果となっている。

② 不完全就業

不完全就業の問題も失業の増加に伴って重要な問題となりつつある。不完全就業は週35時間以下の就業時間、生活最低レベル以下の収入しか受け取れず、またレベルや専門領域が異なった職に就いた場合をいう。不完全就業の実態は統計的には正確に把握されていない。この問題は、インフォーマル・セクターと呼ばれる層に主に存在する。

ミス・マッチングの問題は主として都市における第2次・第3次産業の人材の需給に関するものであり、特に教育・訓練による人材の養成と変化する都市の近代的な部門の人材ニーズとの不整合の問題である。言いかえると、タイのように急速に工業化・都市化が進みつつある社会において、人材養成機関がいかに柔軟に対応して必要とされる人材を供給できるかということであり、タイの場合これがあまりうまくいっていないということである。

またこのミス・マッチングの問題は、新規の労働市場参入者のみならず、すでに労働人口として存在している者の中にも見られる。すなわち既存の組織の中で人材が十分に活用されていない場合もミス・マッチングが起きていると考えられ、対応策が必要とされる。

(3) 地域間の雇用のアンバランス (人材の配分の問題)

① 雇用概念の不均等配分

タイの近年の経済成長は第2次・第3次産業が中心であり、この傾向は今後も続くものと予想されている。この結果、農業部門のシェアは1983年の約20%から2000年には15%以下に低下するとみられる。都市と農村に関しては、都市の第2次・第3次産業への活発な投資と生産性の向上が農村における投資と生産性をかなり上回ると予想され、都市と農村間の賃金格差・所得格差が一層拡大すると思われる。すなわち、地域としては、農村部の多い東北部・南部で相対的に雇用機会の伸びが低く、バンコク、北部、バンコクを除く中部で相対的に雇用機会の伸びが高い傾向が続くと予想される。

② 人口移動

この結果、東北部および南部からバンコクおよび中部に、相対的に高い賃金と雇用機会を求めての人口移動が今後ともかなりあると予想される、しかしながら、バンコク自体の失業率が最近高くなってきており、流入した者のフォーマル・セクターに即時に参入することは難しく、職待ちの失業かインフォーマル・セクターへの一時的な所属が一般的である。

③ 季節失業の問題

通常2～5月の乾期(農閑期)には農村部の就業機会が減少するが、これに伴ってかなりの労働者が地方の都市部およびバンコク周辺に季節的に流入し、都市部での雇用状況を悪化させている。

人材の量的な過不足、人材の質的なミス・マッチが複合された形で現れているのが地域間の雇用のアンバランスである。北部・東北部に典型的に見られる農業中心の雇用が、バンコク等の都市で急速に成長しつつある工業・サービス業を中心とする雇用が生み出す吸引力に影響され、季節的ないし恒久的な人口移出を行っている。

都市部における、比較的高賃金で安定しているが高度の教育・訓練を必要とするフォーマル・セクター、および参入・出が容易だが不安定で低賃金のインフォーマル・セクターの複合した存在が、伝統的な農村の中に偏在しており、この地理的な偏りが様々な地域格差を生み出しており、対策を必要としている。

3. 要約と課題

3-1 量的なギャップと課題

(イ) 近年の人口増加率の低下に伴い、1980年代後半には若年層人口の割合も減少に向うと予想されることから、長期的には労働力の量的な需給はバランスするものと思われる。

(ロ) したがって量的な課題は中・短期の顕在・潜在失業の問題と考えられる。タイの産業構造が第1次から第2次・第3次産業中心へと移行するにあたり、成長の緩慢な農村から成長が急速な都市の各セクターへの労働力の移行が中心課題であるが、タイの経済・社会を取りまく特殊性がこの移行に様々なインパクトを与えている。

(ハ) 農村部では、季節による労働参加率の変動が大きく、雇用の不安定さが大きな問題である。現在農村部では、家族労働、自営業主体の雇用構造がこの季節変動を調整する役割を果たしているものの、この調整の主対象となっている青少年および女性労働者の安定化を図る必要がある。

(ニ) 都市部では、農閑期の余剰労働力を吸収する動きがマクロ的に見られるが、これは通常インフォーマル・セクターと呼ばれる零細な製造業・サービス業において行われており、ここでも家族労働・自営業が重要なバッファ役を果たしている。しかしながら、このセクターはいわゆるフォーマル・セクターに従属し、予備軍的な役割を果たしており、実態の把握が難しく、これまで直接政策の対象となりにくかった。しかしこのセクターの役割も今後は再評価が必要である。

(ホ) 都市におけるフォーマル・セクターは近年急速な拡大を続けているが、最近政府・公共セクターの肥大と非効率化が問題となり、この見直しが課題となるに伴って、民間のフォーマル・セクターが成長を担う分野として期待されつつある。しかしながら、これらはバンコクを始め大都市への集中を見せ、雇用機会や収入のアンバランスを拡大させている。

3-2 質的なギャップと課題

(イ) 急速な教育の普及に伴って高学歴者の数も急増しているが、これらの者がスムーズに吸収されず、高学歴失業の問題を引き起こしている。これは変化しつつある人材のニーズに対して既存の教育機関、特に中・高等教育機関が十分に対応しきれていないことに主因がある。

(ロ) 中・高学歴者の雇用先が政府・公共セクターから民間セクターに移行するに伴い、必要とされる人材も従来の文科系・社会学系の人材から民間の都市製造業・サービス業の求める理・工科系へとシフトすべきであり、従来からの保守的な教育システムを変えていく必要がある。

(ハ) また新規の人材供給だけでなく、すでに労働市場に存在しており、しかも今後成長の中心から離れる部分にあると予想される人材について、有効に活用するための教育・訓練システムも真剣に検討されるべきである。特に都市部に現存する60余万人の政府・公共セクターの人材、同じく60万人近くの民間フォーマル・セクターの人材についても有効活用の観点からのアセスメントと活性

化が課題となる。

(ニ) インフォーマル・セクターは、家族労働者・自営業者主体で、これまで人材の質的な面ではほとんど考慮の対象とはならなかったが、このセクターをフォーマル・セクターの予備軍と考え、将来の企業家の苗木と見て、労働者調達源としての対応から一歩進んだ対策をとることも可能である。すなわち、農村の余剰労働力との関係で季節就職情報のサービス、フォーマル・セクターとの関係で下請け業務斡旋、また人材養成そのものに関して、教育・訓練への参加の補助などが考えられる。

(ホ) 学校外教育・訓練の考慮は上記の全般の問題に係って重要である。この際、公的機関によるお仕着せの施設やコースを設けるのではなく、民間の需要に柔軟に対応できるシステム作りに力を注ぐべきであり、あくまで需要側に立った民間活用の姿が良いと思われる。

3-3 地域配分のアンバランス

(イ) これまでの人口の地域間分布と移動パターンを見ると、都市化が進んだものの、人口移動はむしろ農村中心に起きていた。しかしながら、近年のバンコクを中心とした都市部の人口増加が、今後急速に進展するであろう。この傾向は都市の成長と雇用機会・収入等の増大、およびそれによる一層の地域格差の拡大を予想させる。

(ロ) 特に東北部・北部からバンコク周辺への人口移動は、バンコクにおける近代的な産業の集中と賃金の高騰と相俟って、季節移動・恒久移動ともに増加が予想され、これに対する対策は大きな課題である。

(ハ) 地域格差の解決のため、都市の雇用を各種の手段で地方に分散させることに努める方法もあるが、効果をあげた例はあまり多くない。むしろ既存の集中のエネルギーを活かし、地域的に偏在する雇用機会を、社会問題を最小にしながら活用していく方が無理が少ないと思われる。この一法として、農村からの人口移動をスムーズにする方法の工夫・農村において都市が必要とする人材を養成し、これを雇用につなげるシステムの工夫等が課題として挙げられる。

(ニ) 農業が主体である地域の製造業・サービス業は、農閑期の余剰労働力を吸収するバッファード役を果たしているが、これは裏返せばこれらの部門がまだ農村地域で安定した雇用を吸収できる産業になっていないということである。長期的に見れば、農業主体の地域における第1次産業と密着した第2・3次産業を積極的に開発し、農村部の雇用の安定化を図るという課題がある。

3-4 ターゲット・グループの選定

(1) 重点部門

人造りの観点から今後重視されるべき部門として、都市部の製造業部門および近代的なサービス部門がまず第1に挙げられよう。

これらの部門はタイの経済にとって今後の発展の牽引車的役割を果たす部門であり、高度に教育・訓練された人材を多量に吸収し、生産を拡大し得る分野である。すなわち人的生産性の高い分野であると言える。

製造業やサービス部門の中でのプライオリティーはタイの経済社会開発計画の目標からすると当面、輸出関連産業に力が注がれるべきであろう。

(2) 重点セクター

都市の製造業部門およびサービス部門をセクターの観点からプライオリティーづけをすれば、やはり手をつけやすいのはフォーマル・セクターであろう。

フォーマル・セクターの中でも、今後主導的な役割を果たすであろうと思われるのは民間セクターである。政府・公共セクターはこれまでかなりの人材と資金の投入を受けてきており、人材の蓄積は豊富であると思われるので、人材有効利用の重要な対象の一つにはなる。しかし基本的に競争原理の働かないセクターでは、長期的に見て国際競争力を持つ水準のものを生産することは困難であるため、人造りのメイン・ターゲットからは外れざるを得ない。これらのことから、民間のフォーマル・セクターを、本研究におけるタイの人造りにとってのメイン・ターゲットとしたい。

Ⅲ 人材有効活用（ミクロ）の現状と課題

タイにおける民間企業の人造りの実態を明らかにし、今後の日本の各種技術協力の改善に役立つ基礎資料とすることを目的として、タイの代表的企業にアンケート調査、およびインタビュー調査を行った。その調査結果は以下の通りである。

1. アンケート回答企業の概要

(1) 資本の国籍

アンケート回答企業 139社の国籍構成は、現地企業48.2%を中心に日系企業25.9%、アメリカ 2.9%、欧州 4.3%、シンガポール・台湾・香港 5.0%、その他外資 3.6%である。なお以下の分析においては、現地企業・日系企業・その他外資系（アメリカ、欧州、シンガポール等、その他外資）の3分類を用いることとする。

なお外資系企業全体の外資比率は53%、その内訳は日系企業54%、その他外資系51%となり、国籍にかかわらず資本のマジョリティを占めているというのが外資系企業の平均像である。また外資系企業の多い業種は自動車（外資系企業比率73%）、繊維（68%）、電子・電気（64%）、金属加工（54%）である。

(2) 業種構成（表Ⅲ-1）

食品、繊維、電子・電気、観光・ホテルの4業種（15%前後）が最も多く、金属加工、自動車、バス・トラックが8-9%前後でそれに続いている。

表Ⅲ-1 業種別構成（資本の国籍別）

（単位：％）

	食品加工	家具	ゴム	繊維	金属加工	自動車	電子・電気	観光・ホテル	バス・トラック	不明	合計 (社)
現地企業	19.4	9.0	10.4	10.4	9.0	4.5	10.4	17.9	6.0	3.0	67
日系企業	5.6	2.8	0.0	25.0	13.9	16.7	25.0	0.0	8.3	2.8	36
その他外資系	9.1	0.0	4.5	27.3	9.1	4.5	22.7	13.6	9.1	0.0	22
	15.1	5.8	5.8	15.8	9.4	7.9	15.8	13.7	7.9	2.9	139

資本の国籍別にみると、上述の結果からもわかるように食品、家具、ゴム、観光で現地企業が多く、繊維、金属加工、自動車、電子・電気以外資系企業が多い。さらに後者の内訳をみると、金属

加工と自動車において日本企業が目立って多くなる。

業種別では家具(784人)、繊維(909人)の規模が大きく、逆に小規模業種には食品・ゴム・金属加工(以上200人台)・バス(300人台)が含まれる。残りが中規模業種であり、自動車(419人)・電子(477人)・観光(558人)となる。

(3) 操業開始年

全体の平均操業開始年は1968年であり、操業期間は18年ということになる。資本の国籍間の違いは僅かであり、現地企業1969年、日系企業・その他外資系1967年である。

(4) 資本金と売上高

平均資本金は128万パーツであり、その他外資系193万パーツが大きく、日系企業120万パーツ、現地企業97万パーツがそれに続く。

売上高をみても、同様の傾向がみられる。平均額は742万パーツであるが、その他外資系1,019万パーツで最も大きく、日系企業は934万パーツ、現地企業は504万パーツとなる。また業種別にみると、1,000万パーツを越える主要3業種は自動車1,766万パーツ、繊維1,100万パーツ、食品1,058万パーツである。

しかし、売り上げの伸び率はこの売上規模とは全く異なる動きを示している。全体では売上指数131(1980年の売上高を100とした時の1985年の指数)であるが、日系企業166、その他外資系104に対して現地企業の成長性は161と最も高い。業種別にみると、家具の200を筆頭に繊維、自動車、金属加工の外資系企業中心の業種で伸び率が高い。

(5) 従業員数

平均従業員規模は471人であり、日系企業が623人で最も大きく、その他外資系は482人、現地企業は348人である。その1980年から1985年の5年間の伸び率をみると全体の指数が119、現地企業169、日系企業94、その他外資系82となり、売り上げと同様に外資系に比べ現地企業の伸び率が目立って大きい。

業種別にみると、高成長業種(指数が150台)には食品・自動車、成長業種(110-120前後)には家具・金属加工・観光、停滞業種(100以下)にはゴム・電子・バスがある。

(6) 労働組合

労働組合を持つ企業は全体で33である。資本の国籍別にみると、外資系企業、特に日系企業で多く、その比率は現地企業15%、その他外資系41%に対して58%にのぼる。

2. アンケート調査結果

2-1 従業員の構成

(1) 年齢構成(図Ⅲ-1)

全体では20才台、30才台中心の年齢構成であり、両者で80%を占める。それに比べ40才台以上の

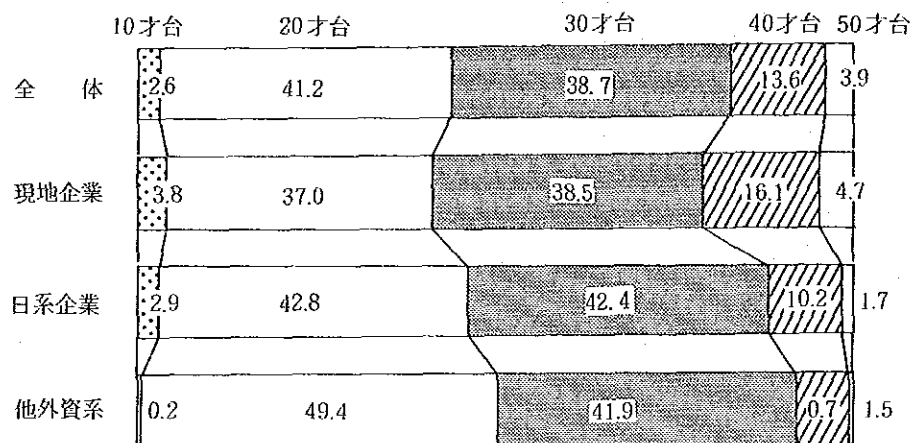
層が著しく少なく、若・中年層主力の労働力構成である。

資本の国籍別では、40才台層あるいは20才台層の動きから明らかなように、現地企業の年齢構成が最も高く、日系企業とその他外資系の順で若くなる。

以上の点を女子に限ってみると、全体と同様に20才台、30才台中心で、男子の年齢構成と大きな違いはないと予想される。ここで注目すべき点は、日本の現状からみると女子の年齢構成が中年層にかなり片寄っており、その推定平均年齢が31才にも達することである。タイでは企業が男女に関係なく雇用管理を行っている実態を示すと同時に、日系企業の行動もそれに従っていると言えるだろう。

図Ⅲ-1 年齢構成

①男女計 (N = 110社)



②女子 (N=96社)



(2) 勤続年数 (表Ⅲ-2)

前述したように調査対象企業全体の平均操業期間が約18年であること、この間にそれらが大きく成長してきたであろうことを考慮すると、従業員の勤続年数が長く、彼らの定着性が良いことが予想される。

表Ⅲ-2に示したように10年以上の勤続者が職種にかかわらず30%を越え、特に管理職では53%に達している。それに対し1年未満の短期勤続者は極めて少ない。職種別には管理職の長期勤続傾向が著しい。他2職種はほぼ等しい勤続年数構成を示している。

表Ⅲ-2 勤続年数（職種別）

(N=90社)

	1年未満	1～5年 未 満	5～10年 未 満	10年以上	合 計
管 理 職	0.5人 2.3%	4.4人 20.3%	5.3人 24.4%	11.5人 53.0%	21.7人 100.0%
事務・技術・営業	6.7 7.2	26.5 28.6	31.1 33.6	28.2 30.5	92.5 100.0
生産工程従事者	18.0 6.4	94.8 33.5	78.2 27.7	91.8 32.5	282.8 100.0

(3) 学歴構成（図Ⅲ-2）

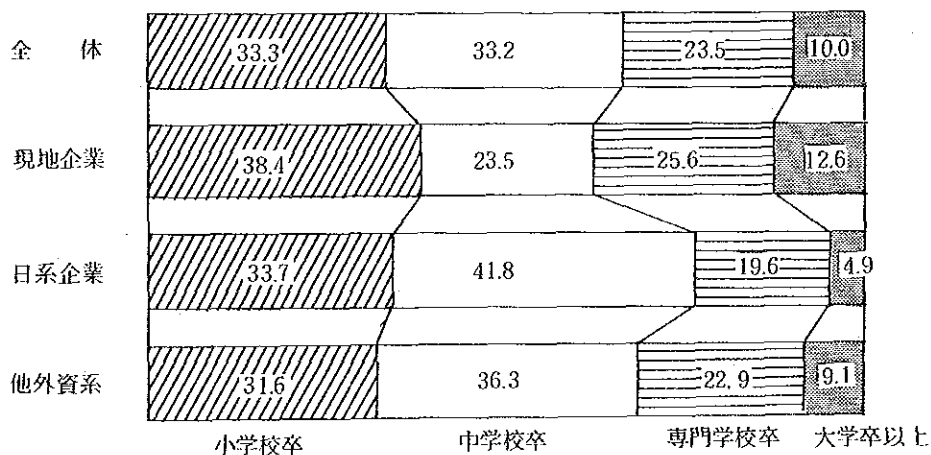
全体では小学校卒・中学校卒がそれぞれ3割強を占め、専門学校卒2割強、大学卒1割というのが学歴構成の概要である。

資本の国籍別にみると、一般的に現地企業、その他外資系、日系企業の順に学歴水準が高く、専門学校卒以上の比率がそれぞれ38%、32%、24%となっている。ただし現地企業については中学校卒が少なく、小学校卒と専門学校卒が多いとの特徴を持っている。

いずれにしても、ここでは（i）量的にみると、中学校卒以下の学歴層が労働力の主力をなすこと、（ii）大学卒をみても、専門学校卒をみても、日系企業が他の国籍の企業に比べ学歴水準の低いことに注目しておきたい。

図Ⅲ-2 学歴構成

(N=111社)



2-2 採用システム

(i) 従業員の過不足 (図Ⅲ-3、表Ⅲ-3)

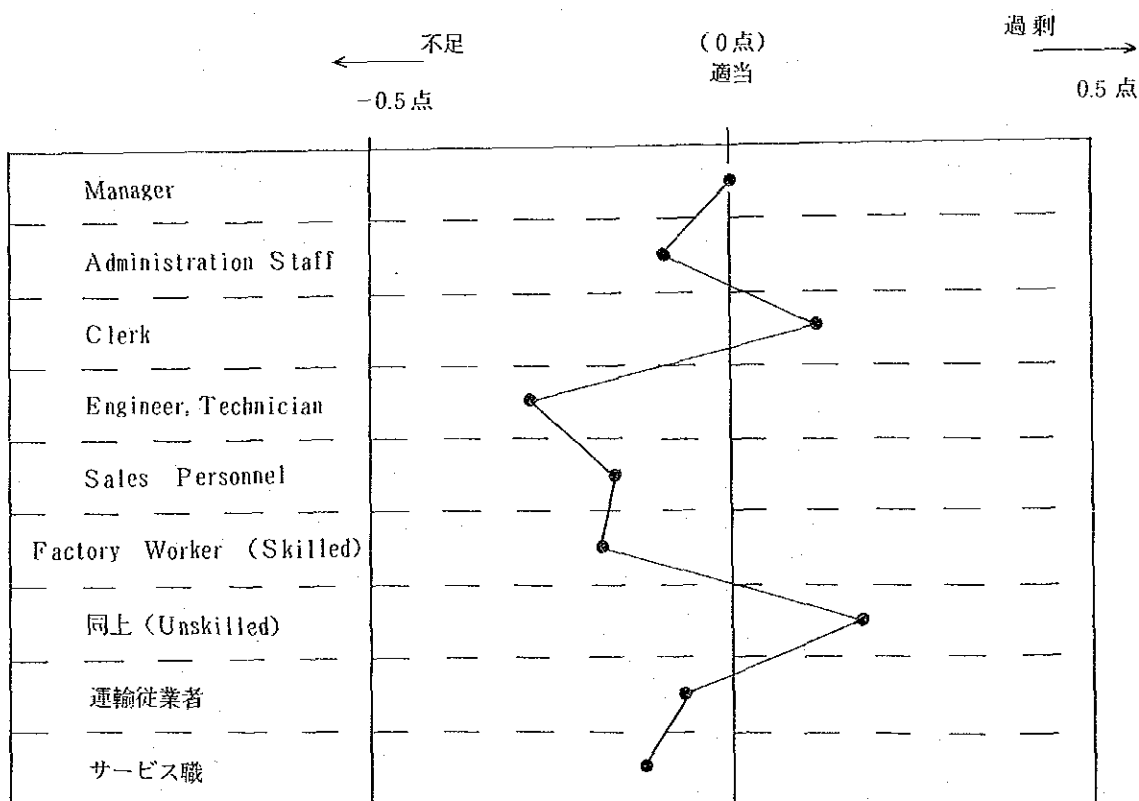
企業の職種別労働力の過不足状況は、engineer・technicianの不足が最も大きく、それと sales personnel と factory worker (skilled) も人手不足職種である。

それに対し、clerk や factory worker (unskilled) は過剰気味である。manager、運輸従事者、サービス職は両グループの中間に位置し、「適当」か若干「不足気味」である。

資本の国籍にかかわらず、上記の労働力需要構造はおおむね当てはまるものの、若干の違いがみられる。まず日本企業は administration staff、clerk といった事務系従業員の不足感が他に比べて小さく、clerk にいたってはかなり余剰と考えている。

現地企業は engineer・technician、factory worker (unskilled) の生産・技術にかかわる基幹的な要員に対する不足感が外資系企業に比べて目立って強いことが注目される。以上の点をまとめると、生産・技術系不足の現地企業、事務系余剰の日系企業ということになる。

図Ⅲ-3 労働力の過不足状況 (職種別)



(算出方法) -1点=不足, 0点=適当, 1点=過剰

表Ⅲ-3 労働力の過不足状況（資本の国籍別）

								運輸 職業 従事者	サー ビス 従事者
現地企業	0.0	▲12.1	1.4	▲41.5	▲18.3	▲28.6	22.7	▲18.0	▲20.7
日系企業	2.9	0.0	17.6	▲26.6	▲23.8	▲16.1	25.9	4.3	▲3.9
その他外資系	0.0	▲14.2	0.0	▲26.3	▲21.1	▲17.6	20.0	▲20.1	▲5.2

(注) ▲は不足としている労働力の比率

(2) 採用方針（図Ⅲ-4）

① 定期採用

ここでは採用方針を定期採用、新規学卒採用の二つの面から明らかにしたい。まず前者についてみると、全体ではこれまで実施してきた企業（実施企業比率）はadministration staffで40%、clerkで36%である。さらに今後、この方針が拡大する比率（拡大率、今後採用予定企業と今後縮小予定企業の差）はそれぞれ4%であり、若干ではあるが広がりつつある傾向にある。

つまり職種にかかわらず半分弱の企業は定期採用方針をとり、その傾向は徐々にではあるが拡大しつつあるというのが一般的な状況である。しかしこの方針の採用率は資本の国籍により大きく異なり、administration staff・clerkにかかわらず実施比率はその他外資系が最も高く、逆に日系企業が最も消極的であった。ただし今後になると若干事情が異なってくる。

日系企業、現地企業はその他外資系に比べ定期採用を拡大していこうとの意欲を強く持っており、その傾向は日系企業で特に強くみられ、administration staffの拡大率7%、clerk14%である。その他外資系は、特にclerkでこの方針の縮小を考えており、拡大率が-12%にのぼる。

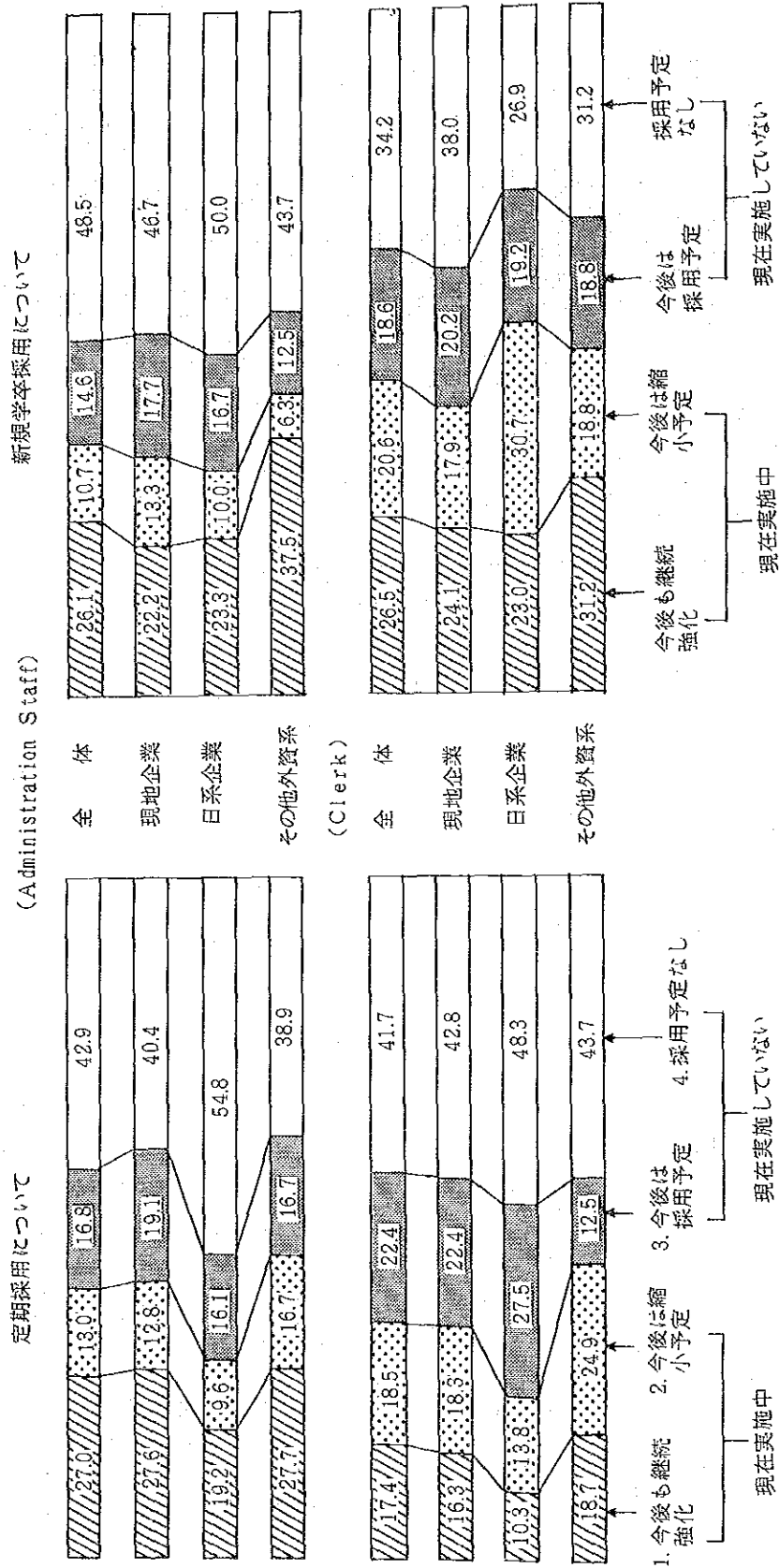
② 新規学卒採用

同様の方法で新規学卒採用の方針についてみると、実施企業比率はadministration staffで37%、clerkで47%である。さらに今後の方針をみると、拡大率が同じく4%、-2%となり、administration staffは若干拡大傾向、clerkは縮小傾向にある。定期採用と同様に新規学卒採用の方針も、マジョリティではないが、4~5割前後の企業が有力な採用方式としている。

資本の国籍別にみると、administration staffではその他外資系のこれまでの実施比率が高く4割強にのぼり、現地企業・日系企業の35%前後を上回る。今後の拡大率はいずれの国籍も4~6%程度であるから、やや拡大していこうという意図を共通して持っていることがわかる。

clerkでは初めて日系企業の実施比率がトップになり、現地企業が目立って少ない。しかし日系企業の今後の拡大率は-12%になり、新規学卒採用を大幅に縮小しようと考えている。それに比べ

図Ⅲ-4 採用方針



現地企業とその他外資系は現状維持か若干拡大であり、結果的には今後、新規学卒採用の方針をとる企業比率は国籍にかかわらず3割前後になると予想される。

(3) 採用実績と採用ルート

① 採用実績 (表Ⅲ-4)

1986年の調査対象企業の採用実績は、engineerとfactory workerの採用企業が約半数で最も多く、sales personnel と clerkの約4割がそれに次ぐ。それらに比べmanager とadministration staffの採用企業は少なく、それぞれ18%、25%に止まる。

資本の国籍別にみると、全般的にその他外資系企業の積極的な採用が目立ち、とりわけAdministration staff とengineerでその傾向が顕著である。それに比べ日系企業の採用活動は消極的で、factory workerを除き現地企業、その他外資系に比べ、採用実施企業が極めて少ない。

表Ⅲ-4 1986年の採用実施企業

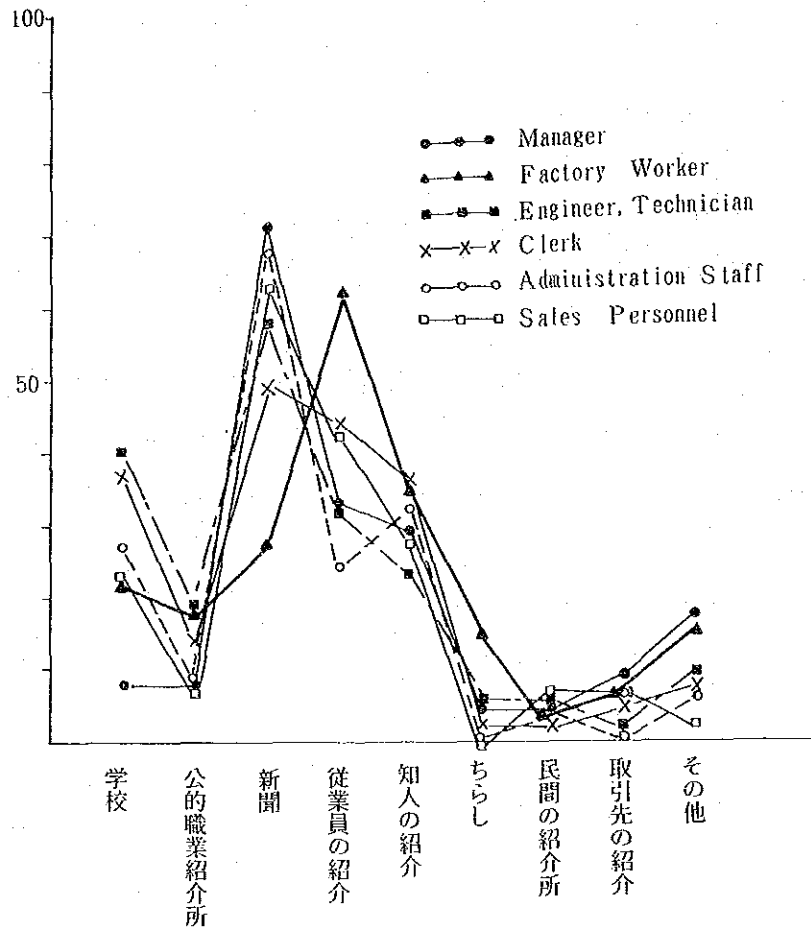
	Manager	Administration Staff	Clerk	Engineer, Technician	Sales Personnel	Factory Worker
全 体	18.0	25.4	44.4	50.0	40.0	54.8
現地企業	21.5	25.8	47.7	45.3	40.0	55.7
日系企業	8.8	14.7	35.3	46.7	33.3	59.4
他外資系企業	23.8	38.1	52.4	78.9	47.4	52.4

② 採用ルート (図Ⅲ-5、表Ⅲ-5)

職種別に採用ルートをもとめたのが図Ⅲ-5である。それによると、全般的には新聞が最も主要なルートで、従業員の紹介と知人の紹介がそれに次いでいる。それに比べちらし、民間の職業紹介所、取引先の紹介を介して採用する例は極めて限られ、一部を除いてその実施企業比率は10%を下回る。最後に、学校と公的職業紹介のルートが上記2グループの中間に位置するが、後者の比率は10%前後から20%程度に止まる。

以上の結果を職種別にみると、新聞広告はスタッフ、管理者用の採用ルートという色彩が強い。manager を筆頭にadministration staff、sales personnel、engineerの比率が高く、clerk、factory workerになると実施企業は大きく減る。とりわけfactory workerで新聞を採用ルートに使う企業は30%を下回る。

図Ⅲ-5 採用の主要ルート（職種別）



従業員の紹介はfactory workerが6割強と圧倒的に多く、その主要採用ルートになっている。それにclerk、sales personnelが続き、さらにビジネス・エリート層のengineer、administration staff、managerの依存する程度は30%前後まで低下する。

知人の紹介は職種間の差異の小さいルートであるが、若干従業員の紹介と類似した傾向を持つ。それ以上に注目されるのが学校のルートであり、engineerとclerkを採用する際に比較的多く用いられるルートである。当然のことながら、manager採用の際にこのルートを用いる企業は極めて少ない。以上のルート以外では、factory workerが他職種に比べてちらしを活用する程度が目立って多い。

さらに職種ごとに主要な紹介ルートの特徴をまとめると次のようになる。第1はfactory workerが従業員の紹介、さらにちらしに多くを依存する。第2は新聞を中心としつつ従業員・知人の紹介といった属人的な紹介ルートに依存するパターンであり、managerとsales personnelがこれに含まれる。clerkとengineer、technicianが第3のパターンであり、新聞を中心としつつ学校への依存度が大きい点の特徴としている。administration staffは従業員の紹介への依存度が高いとは

いえ、第3のパターンに類似した就職ルートを持つ。

次に資本の国籍別に採用方法の特徴を明らかにしておこう。表Ⅲ-5の最下欄「全体」はmanagerからfactory workerまでの全職種の比率の合計値をまとめたものである。これによると日系企業は相対的に学校、公的職業紹介所のルートを活用する程度が目立って大きい。それに対して現地企業は従業員の紹介・知人の紹介といった人間関係を介した採用が多く、その他外資系企業は従業員の紹介に加えて新聞・民間職業紹介所への依存度が高い点を特徴としている。

表Ⅲ-5 採用の主要ルート（資本の国籍別）

	学 校	公 的 職 業 紹 介 所	新 聞	従 業 員 の 紹 介	知 人 等 の 紹 介	ち ら し ・ 張 り 紙	民 間 の 職 業 紹 介 所	取 引 先 の 紹 介	そ の 他	合 計 (数)
Manager	0.0	0.0	64.3	28.6	42.9	7.1	0.0	7.1	21.4	14
	66.7	66.7	66.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3
	0.0	0.0	80.0	60.0	0.0	0.0	20.0	20.0	20.0	5
Administration Staff	23.5	0.0	41.2	35.3	52.9	0.0	0.0	0.0	5.9	17
	20.0	20.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5
	37.5	0.0	87.5	12.5	12.5	0.0	12.5	0.0	12.5	8
Clerk	22.6	6.5	38.7	48.4	41.9	3.2	0.0	6.5	6.5	31
	50.0	16.7	66.7	33.3	33.3	0.0	0.0	8.3	8.3	12
	54.5	27.3	63.6	36.4	18.2	0.0	18.2	0.0	9.1	11
Engineer, Technician	29.2	4.2	33.3	37.5	29.2	0.0	0.0	4.2	8.3	24
	57.1	50.0	71.4	21.4	14.3	7.1	0.0	0.0	0.0	14
	33.3	6.7	80.0	26.7	13.3	6.7	20.0	0.0	20.0	15
Sales Personnel	16.7	8.3	58.3	37.5	29.2	0.0	0.0	4.2	0.0	24
	28.6	0.0	57.1	42.9	14.3	0.0	0.0	14.3	0.0	7
	44.4	0.0	77.8	55.6	22.2	0.0	22.2	0.0	11.1	9
Factory Worker	14.7	8.8	26.5	61.8	35.3	8.8	2.9	11.8	11.8	34
	47.4	31.6	21.1	63.2	31.6	15.8	0.0	5.3	15.8	19
	18.2	18.2	36.4	54.5	27.3	36.4	9.1	0.0	18.2	11
全 体	106.7	27.8	262.3	249.1	231.4	19.1	2.9	33.8	53.9	-
	269.8	185.0	383.0	160.8	93.5	22.9	0.0	27.9	24.1	-
	187.9	52.2	425.3	245.7	93.5	43.1	102.0	20.0	90.9	-

(注) 上段=現地企業、中段=日系企業、下段=その他外資系企業

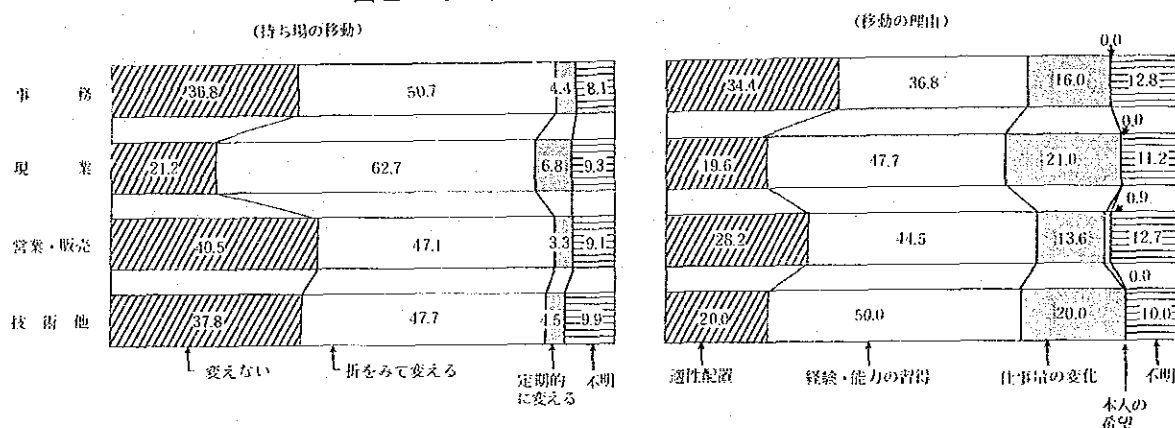
2-3 人材の活用システム

(1) 企業の労働力移動

図Ⅲ-6によると、定期的に変えることは少ないものの、従業員の配置を「折をみて持ち場を変える」企業は比較的多く、その比率は5割～6割になる。その移動の理由は主に「経験・能力の習得」というOJTによる能力開発にあり、「適性配置」と「仕事量の変化への対応」がそれに次いでいる。

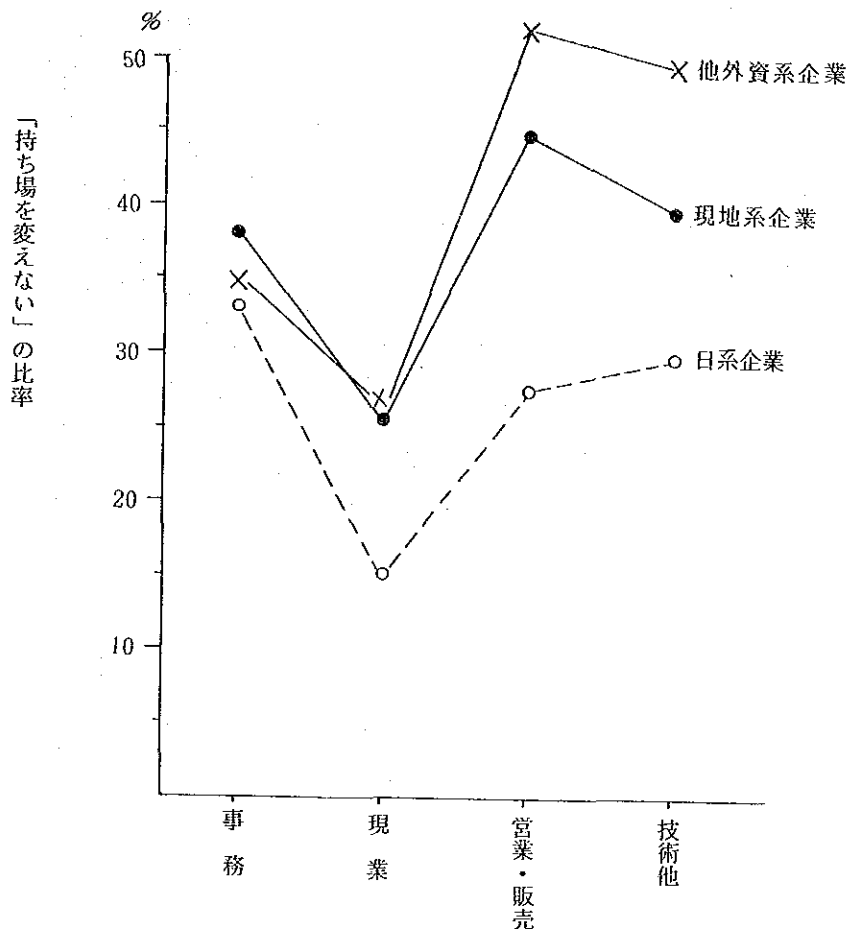
それを職種別にみると現業部門の移動が最も多く、何らかの形で「持ち場を変える」比率は約7割に達しており、他部門の同比率5割強を大きく上回っている。移動の理由では、相対的に事務は適性配置、現業と技術では仕事量の変化への対応が多い。

図Ⅲ-6 企業内労働力移動（職種別）



次に移動の頻度を資本の国籍別にみると（図Ⅲ-7）、まず職種にかかわらず日系企業において労働の移動性の高さが目立つ。それに対しその他外資系の移動が最も少なく、その傾向は特に営業販売と技術で強く現われている。さらに職種別に細かくみると、現業は共通して移動頻度の最も多い職種であるものの、日系企業は他に比べて営業販売と技術のホワイトカラー部門においても移動性の高さが目立つ。

図Ⅲ-7 企業内労働力移動（資本の国籍別）



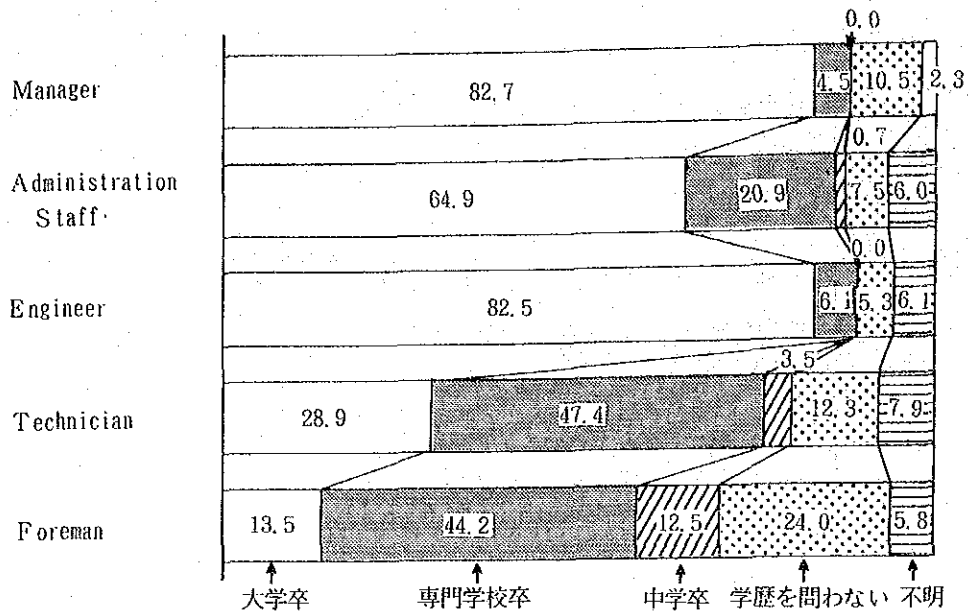
(2) 内部労働市場の構造と人材育成システム

① 昇進システム

ここでは昇進システムの現状を昇進の学歴基準を通して明らかにし、内部労働市場の構造を示しておく。図Ⅲ-8にあるように、学歴別階層構造が明確に形成されており、まずmanager、administration staff、engineerの3職種は大学卒が学歴要件である。

企業のヒエラルキーの中でその下に位置づけられるtechnician、foremanになると専門学校卒が中心的な学歴層になる。ただし大学卒の中に短大が含まれるため、特にtechnicianの約3割が大学卒である。それと同時にこの3職種において注目される点は、中学卒・学歴不問の比率が比較的高いことである。特にforemanでは同比率が37%に達し、一般のfactory workerの昇進ポストであることが予想される。

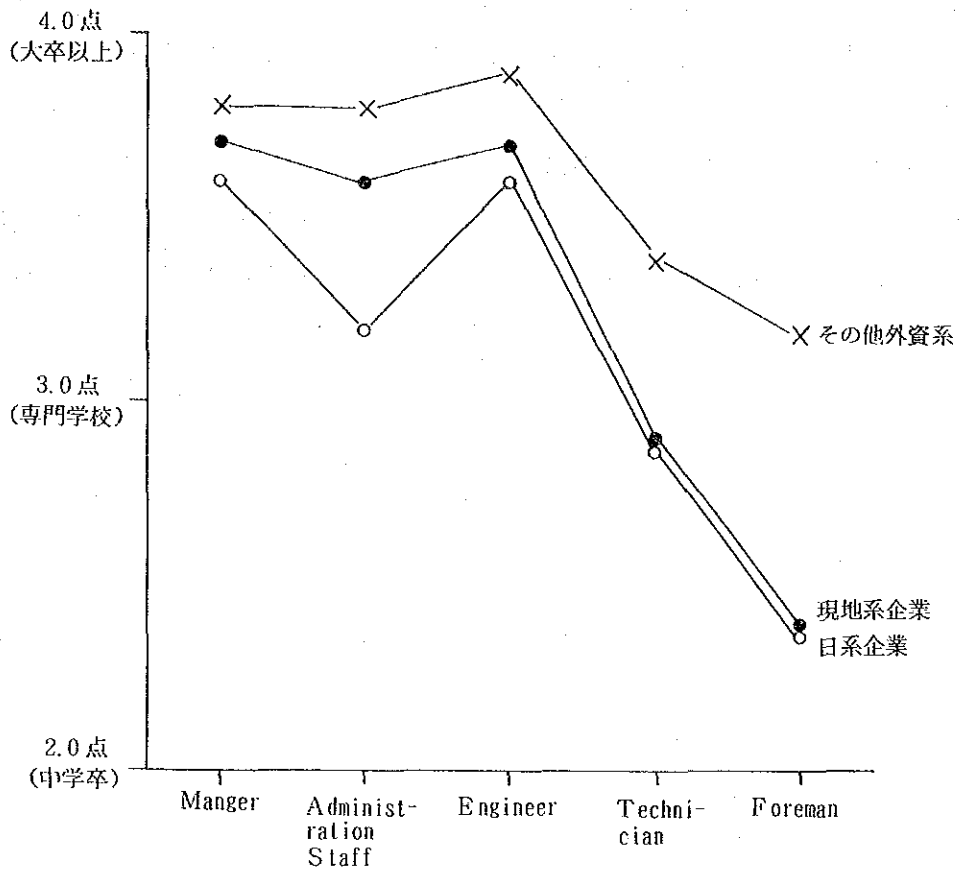
図Ⅲ－8 昇進の学歴基準（職種別）



さらに以上の点を資本の国籍別にみてまず注目すべきことは（図Ⅲ－9）、職種全体を通してその他外資系の学歴基準が高いことである。他の現地企業と日系企業はほぼ類似した学歴基準であるが、やや前者が高くなっている。

それを職種別に詳細にみると、manager、administration staff、engineer の上級3職種では国籍にかかわらず大学卒が主流であるが、唯一日系企業がadministration staffの基準をほぼ専門学校卒にしている点が目立っている。残る下位2職種ではその他外資系の高学歴基準が目立ち、専門学校卒あるいはそれ以上を昇進の条件にしている。それに対して現地企業と日系企業はtechnicianであればほぼ専門学校卒程度、foreman になると中学校卒、さらには学歴不問を認める企業がかなり多くなることがわかる。

図Ⅲ-9 昇進の学歴基準（資本の国籍別）



(注) 上図の算出方法は以下の通り

$$\frac{(\text{大学卒以上の}\% \times 4\text{点} + \text{同専門学校} \times 3\text{点} + \text{同中学校卒} \times 2\text{点} + \text{同学歴問わず} \times 1\text{点})}{(\text{大学卒以上の}\% + \text{同専門学校卒} + \text{同中学校卒} + \text{同学歴問わず})}$$

同じ外資系企業でありながら、日系企業とその他外資系の昇進管理の考え方の違いは明らかである。その他外資系は高学歴指向であり、学歴別階層構造を重視する政策をとっている。それに対して日系企業はmanager とengineerには高学歴者を配置するものの、特に製造現業を直接監督するtechnician、foremanについては現場からの内部昇進の機会を重視し、その学歴基準を低く設定している。

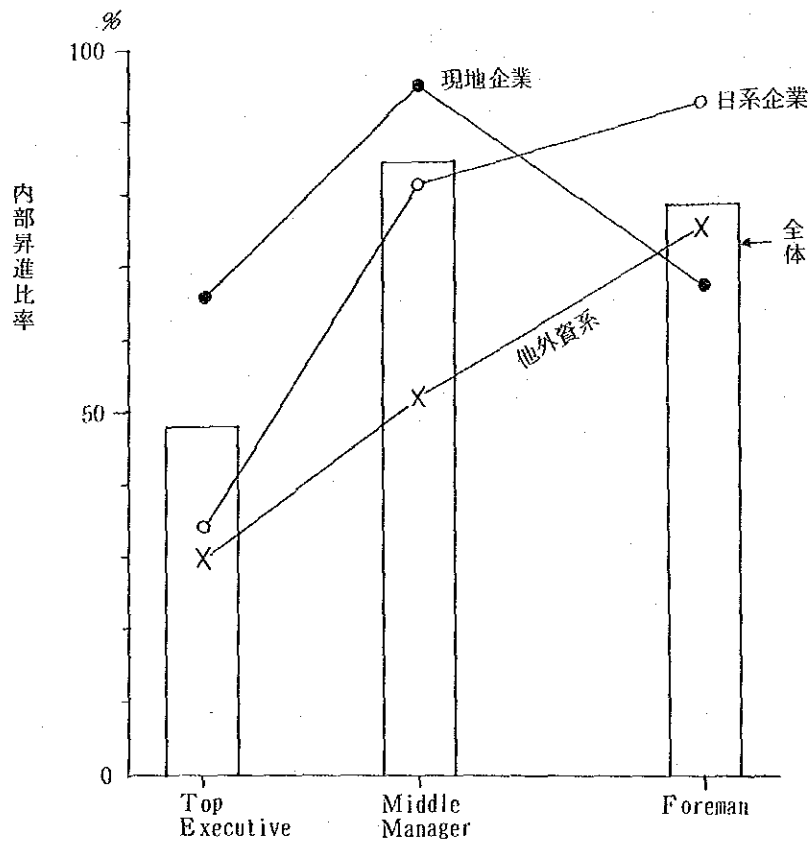
この点は、次の内部昇進者比率の動きをみると一層明らかになる。

② 内部昇進者比率

図Ⅲ-10は内部昇進者比率を職位ランク別にまとめたものである。まず全体の動きをみると、top executive は確かに内部昇進者が5割弱と少ないものの、manager とforeman になるとその比率は80%前後と大変高くなる。管理および現場の基幹的な労働力層は内部昇進者を中心に形成されている。

資本の国籍別にみると、日系企業だけが内部昇進重視でないことがわかる。ただしその中において、まず現地企業はtop executive とmanager の内部昇進者比率が高い。外資系企業の中で比較すると、全般的に日系企業の内部昇進重視の傾向が目立ち、とりわけそれはmanager とforeman で強く現われている。

図Ⅲ-10 内部昇進者比率



2-4 労働力の有効活用度

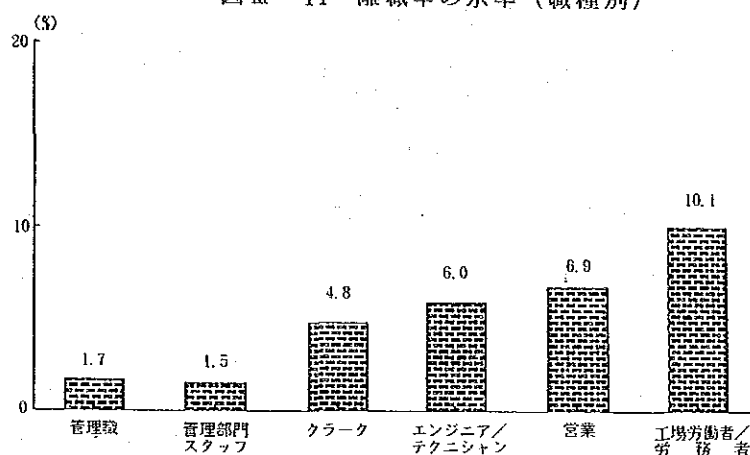
(1) 離職率と無断欠勤率

① 離職率の水準と推移

1985年の離職率に関する記入率はあまり良くない。しかし、その職種別、資本の国籍別の水準に関する一般的な情報は得ることができる。

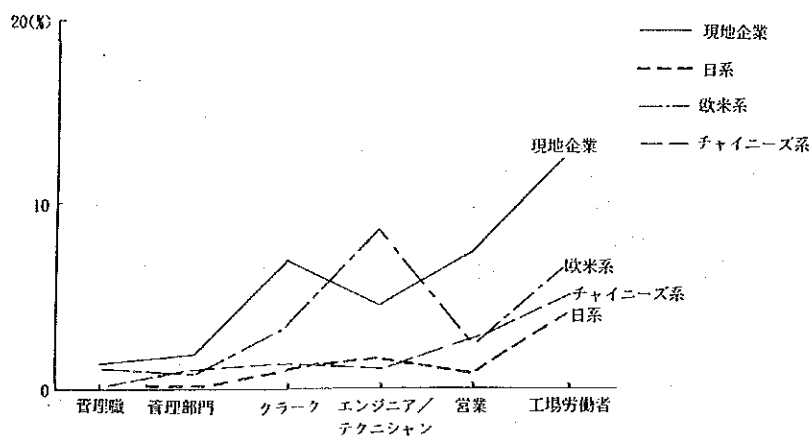
図Ⅲ-11に示されるように、まず職種別の離職率では工場の現場労働者・労務者の離職率が10%と傑出して高い。営業、エンジニア・テクニシャン、クラークのそれは5~7%の間にある。管理職や管理部門スタッフの離職率は1~2%で非常に低いと言えよう。

図Ⅲ-11 離職率の水準（職種別）



資本の国籍別の離職率では一般的に現地企業が最も高く、しかもその水準は飛び抜けている。これに続くのが欧米系であるが、欧米系ではエンジニアの離職率が特に高い。日系の離職率はほとんどの職種にわたり最も低い（図Ⅲ-12参照）。

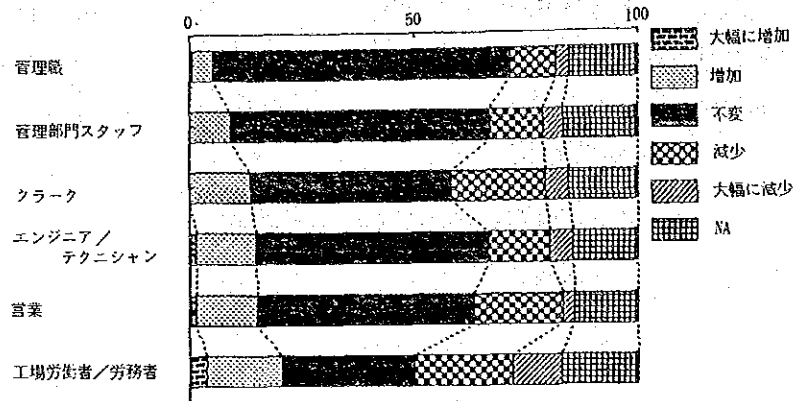
図Ⅲ-12 離職率の水準（職種別、資本の国籍別）



ところで、ここ数年間で上記の離職率はどのように変化しているのだろうか。まず職種別では、

その傾向のはっきりしないエンジニア・テクニシャンを除けば、離職率がより高まったというよりは、より低くなったという企業の比率の方が明らかに大きく、この間離職率は全般的に低下してきていると言って良いであろう（図Ⅲ-13参照）。

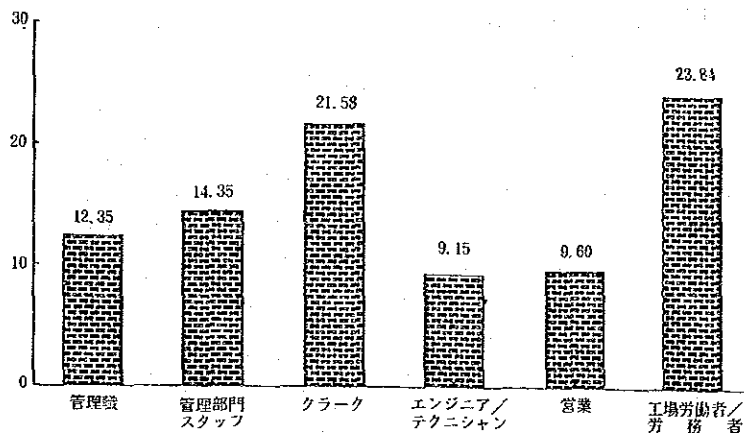
図Ⅲ-13 離職率の推移（職種別）



しかし離職率の傾向に関して管理職では変化なしの比率が高いが、工場の現場労働者・労務者を始め営業、クラークなどでは高まった、低まった両方向への変化が顕著に認められる。要するに、これらの職種では企業による格差が大きい。

ここで離職率の傾向に関する一つの目安として図Ⅲ-14の脚注に示されるような定義で「離職率傾向指数」を算出した。定義から、同指数はマイナス200からプラス200までの範囲でばらつき、またプラスの数字が大きければ大きいほど離職率が低下したという評価が強くなることを意味している。図Ⅲ-14によると、各職種の中で、工場の現場労働者・労務者とクラークの離職率低下が傑出していることがわかる。

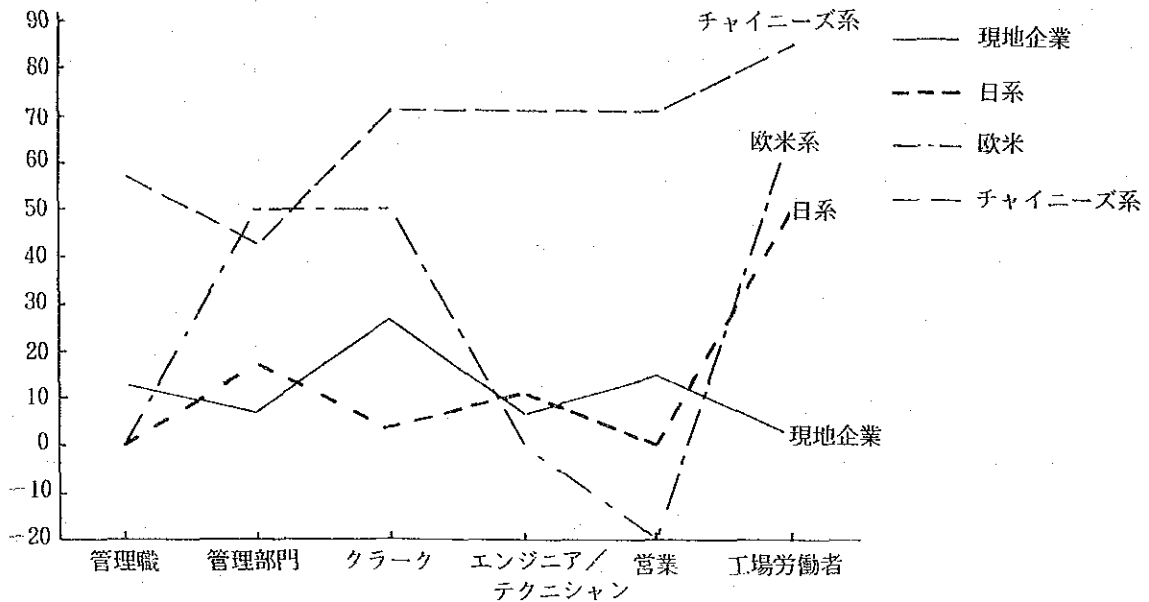
図Ⅲ-14 離職率傾向指数（職種別）



注：本指数を、(大幅増加比率) × (-2) + (増加比率) × (-1) + (不変比率) × (0) + (減少比率) × (1) + (大幅減少比率) × (2) と定義する。また、無回答 (NA) を除いた合計を100として指数を算出したため、同指数はマイナス200からプラス200までの範囲に収まることになる。指数が大きくなればなるほど、離職率の低下割合が大きくなる。逆の場合は逆であることは、言うまでもない。

次に資本の国籍別に離職率の傾向はどのように異なるか。ここでも上と同様に離職率傾向指数を用いて検討しよう。図Ⅲ-15から明らかなように、チャイニーズ系ではほとんどの職種において離職率が低下したという評価が強く表わされている。欧米系では管理部門、クラークならびに工場労働者・労務者、日系では工場労働者・労務者を除くと、離職率が低下したという指摘はそれほど強いものではない。離職率の水準が飛び抜けて高い現地企業の同比率の低下はごくわずかなものであった。

図Ⅲ-15 離職率傾向指数（資本の国籍別）

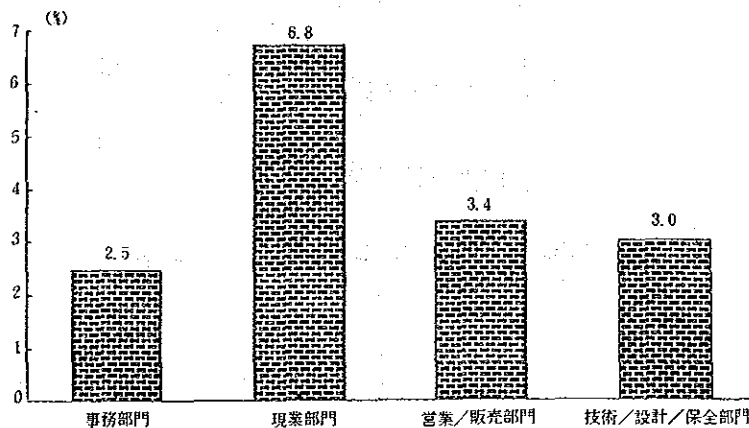


② 無断欠勤率の水準と推移

無断欠勤率に関する記入率は離職率のそれより低い。ここでも一般的な傾向を捕捉するためにまず部門別無断欠勤率を見てみよう。

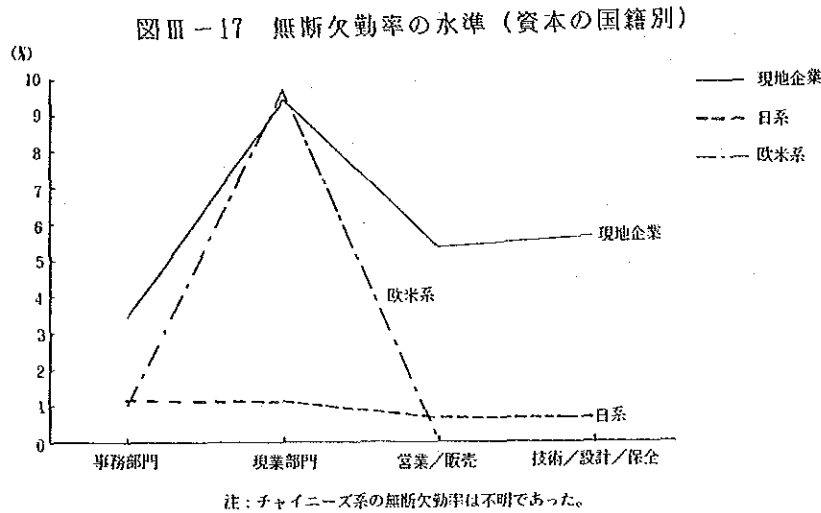
図Ⅲ-16から明らかなように、現業部門（生産・運輸・建設）の無断欠勤率が最も高く、これに営業部門、技術・設計・保全部門が続く。事務部門の無断欠勤率が最も低い。

図Ⅲ-16 無断欠勤率の水準（部門別）

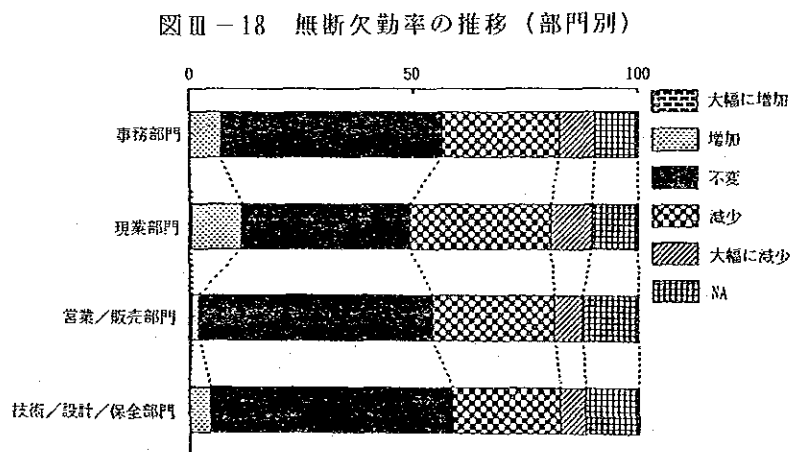


資本の国籍別の無断欠勤率は、図Ⅲ-17に示されているように全般的に現地企業で最も高い。この傾向は離職率の場合と同様である。ただし現業部門に関する限り、欧米系の水準が最高となっている。

離職率の場合と同様、日系の無断欠勤率は各職種について1%前後で最低である。なお残念ながら、無断欠勤率に関してシンガポール・台湾・香港のチャイニーズ系企業の情報は得られない。

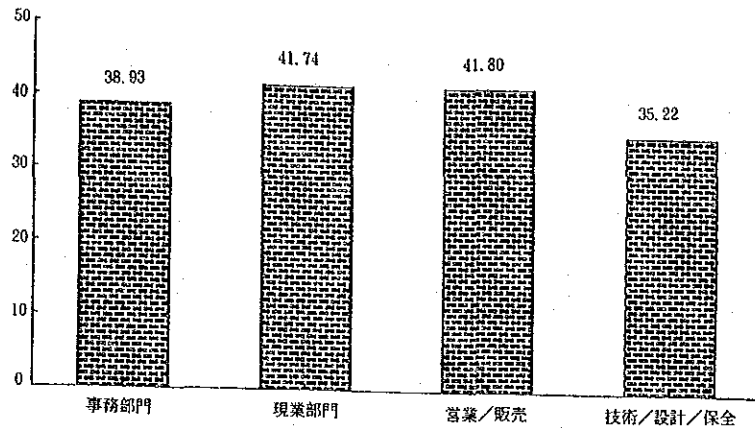


ところで図Ⅲ-18に示されるように無断欠勤率は各部門とも「増加した」より「減少した」という比率の方が明らかに高い。これは離職率の場合よりもよりはっきりと認識されている。また、現業部門では「高まった」、「低まった」両方向への変化が顕著に認められる。したがって、この職種では企業による格差が大きい。



ここで図Ⅲ-14の「離職率傾向指数」と同様の「無断欠勤率傾向指数」を職種別に算出してみると図Ⅲ-19のようになる。図Ⅲ-19からすぐ上で述べた点が確認されるとともに、無断欠勤率の低下に関しては、職種別の差異はそれほど大きくないということがわかる。

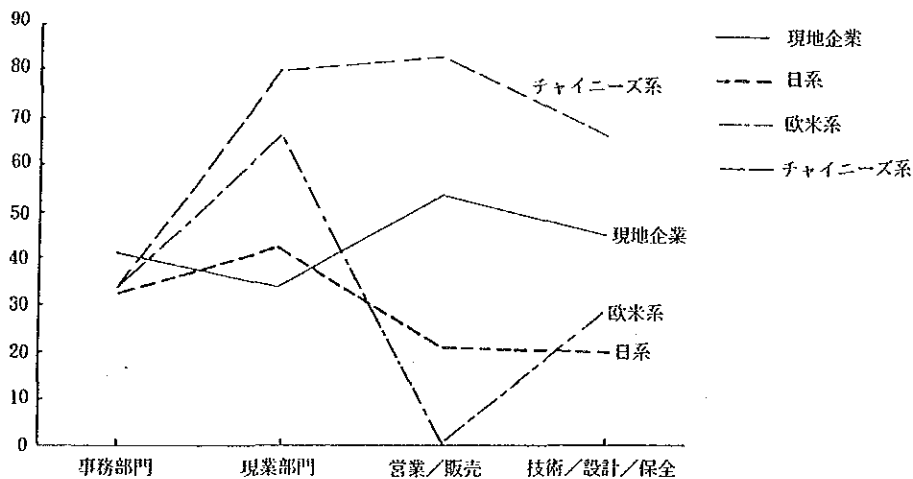
図Ⅲ-19 無断欠勤率傾向指数（職種別）



注：本指数を、(大幅増加比率) × (-2) + (増加比率) × (-1) + (不変比率) × (0) + (減少比率) × (1) + (大幅減少比率) × (2) と定義する。また、無回答 (NA) を除いた合計を100として指数を算出したため、同指数はマイナス200 からプラス200 までの範囲に収まることになる。指数が大きくなればなるほど、離職率の低下度合が大きくなる。逆の場合は逆であることは、言うまでもない。

無断欠勤率の資本の国籍別推移は図Ⅲ-20のようになっている。総じてこの場合にも離職率の場合と同様、チャイニーズ系での無断欠勤率低下の評価が目立っている。欧米系では現業部門の無断欠勤率低下を指摘する比率が高く、現地企業では営業・販売での無断欠勤率低下に対する指摘率が高い。日系ではもともと同比率の水準自体が低いためか、無断欠勤率低下を指摘する比率が低い。

図Ⅲ-20 無断欠勤率傾向指数（職種別、資本の国籍別）



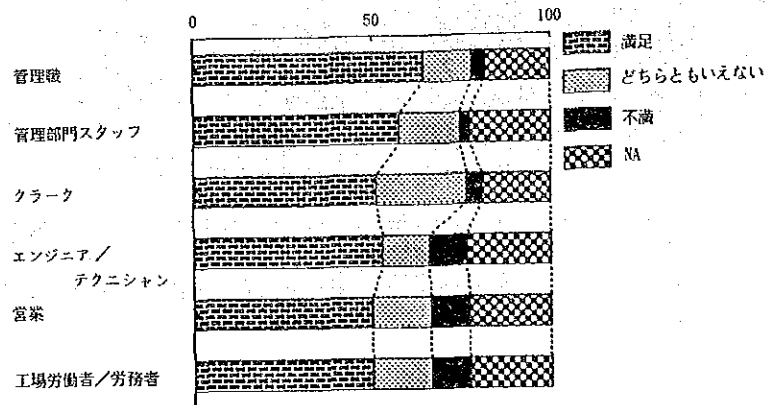
注：本指数を、(大幅増加比率) × (-2) + (増加比率) × (-1) + (不変比率) × (0) + (減少比率) × (1) + (大幅減少比率) × (2) と定義する。また、無回答 (NA) を除いた合計を100として指数を算出したため、同指数はマイナス200 からプラス200 までの範囲に収まることになる。指数が大きくなればなるほど、離職率の低下度合が大きくなる。逆の場合は逆であることは、言うまでもない。

(2) 離職率と働きぶりの評価

① 離職率の評価

図Ⅲ-21に明らかなように、全般的には各職種とも満足 of 比率の方が不満 of 比率より高いが、この傾向はエンジニア・テクニシャンと工場労働者・労務者でやや弱いようである。

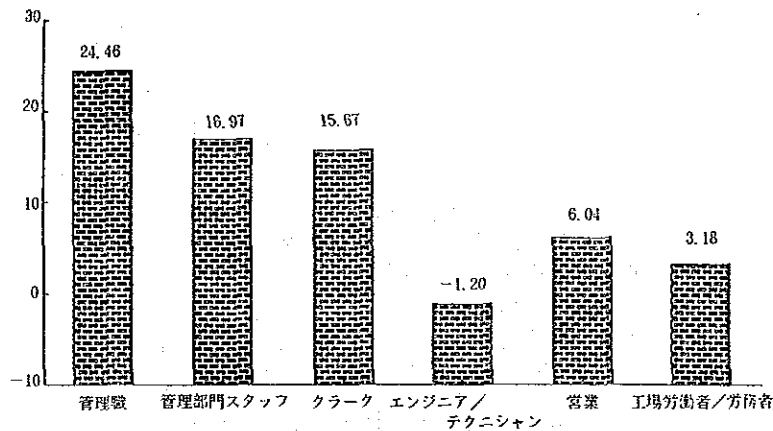
図Ⅲ-21 離職率の評価（職種別）



注：離職率は、当該職種における退職者の比率（1985年）

しかし図Ⅲ-21では無回答（NA）の比率が大きく、各職種別の評価が読み取りにくい。そこで、無回答を除外して満足 of 比率から不満 of 比率を引いてグラフ化した。それが図Ⅲ-22である。

図Ⅲ-22 離職率の評価（満足マイナス不満、職種別）

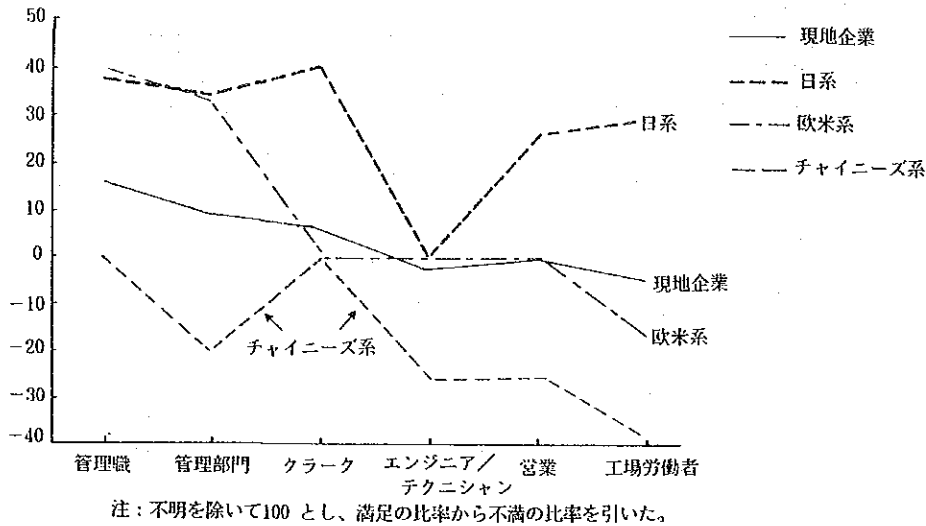


注：無回答を除いて100とし、満足 of 比率から不満 of 比率を引いた。

図Ⅲ-22から明らかであるが、離職率の評価は管理職に対して最も高い。これに管理部門スタッフ、クラークが続く。逆にとりわけエンジニア・テクニシャンに対しては満足より不満の方が高いのである。既述のように、離職率傾向指数が最も低い、つまり離職率 of 低下 of 仕方が最も小さい職種がエンジニア・テクニシャンであったが、この評価はこの指数 of 示すことと整合的である（図Ⅲ-14参照）。また、工場労働者・労務者で満足 of 評価が低いのは、急速に低下しつつあるとはいえ、この職種 of 離職率が飛び抜けて高いからであろう（図Ⅲ-11、図Ⅲ-14参照）。

資本の国籍別では、図Ⅲ-23に示されるように、離職率水準の最も低い日系企業（図Ⅲ-12参照）で満足の評価が最も高い。逆にチャイニーズ系企業では各職種でむしろ不満の方が高くなっている。チャイニーズ系企業では離職率の低下が最も大幅であった（図Ⅲ-15参照）が、従業員のさらなる定着化を期待しているからであろうか。

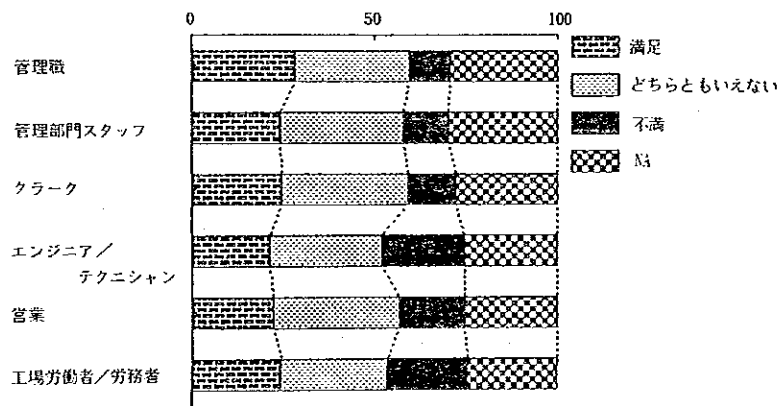
図Ⅲ-23 離職率の評価（満足マイナス不満、資本の国籍別）



② 働きぶりの評価

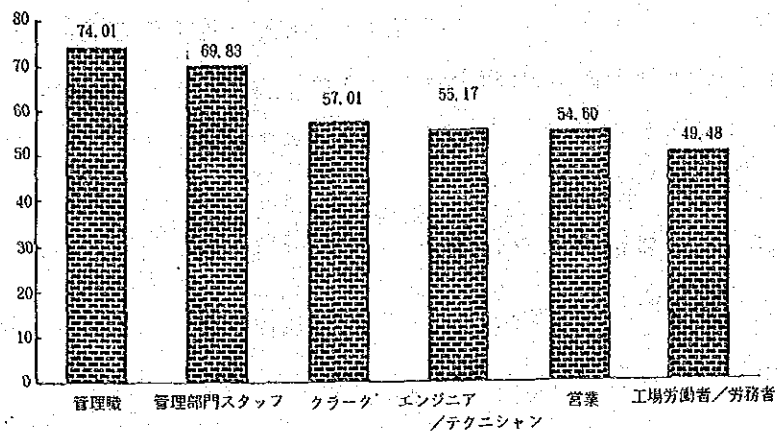
各職種とも従業員の働きぶりに対する評価は「満足である」という企業の比率が高いが、特に管理職、管理部門スタッフでこの傾向が顕著である（図Ⅲ-24参照）。

図Ⅲ-24 働きぶりの評価（職種別）



この点をよりはっきり示すために作成されたのが図Ⅲ-25である。同図によると、管理職、管理部門スタッフの働きぶりに対する評価は最も高い。他方で工場労働者・労務者の働きぶりに対する評価は最も低い。

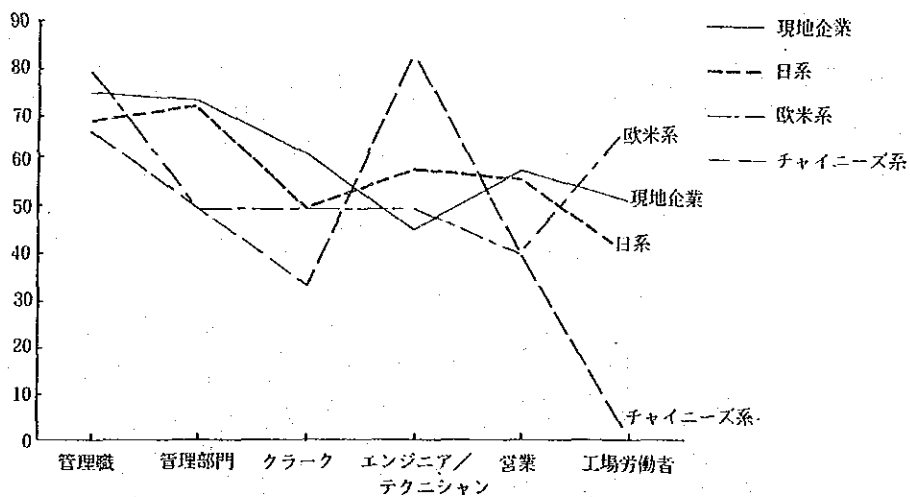
図Ⅲ-25 働きぶりの評価（満足マイナス不満、職種別）



注：無回答を除いて 100とし、満足の比率から不満の比率を引いた

最後に働きぶりについて、資本の国籍別に検討すると、エンジニアについてはチャイニーズ系企業の満足度が最高である。しかしチャイニーズ系企業では工場労働者・労務者を始め、エンジニア以外の職種全般について満足度が低い。

図Ⅲ-26 働きぶりの評価（満足マイナス不満、資本の国籍別）

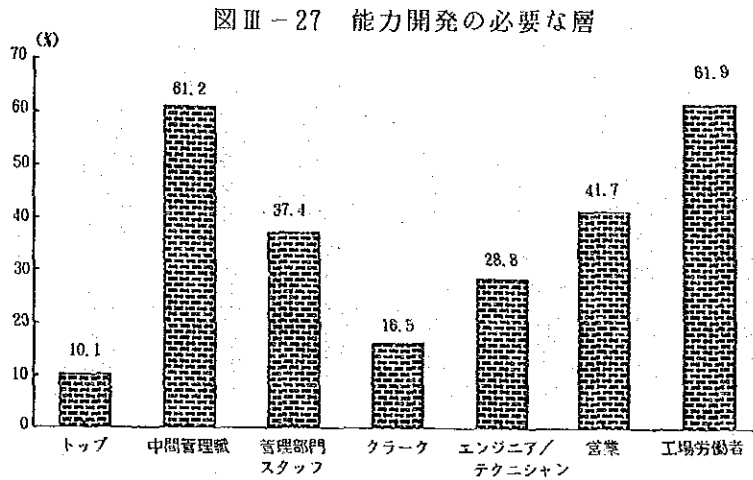


注：無回答を除いて 100とし、満足の比率から不満の比率を引いた

2-5 人材育成と処遇のシステム

(1) 能力開発の必要な層

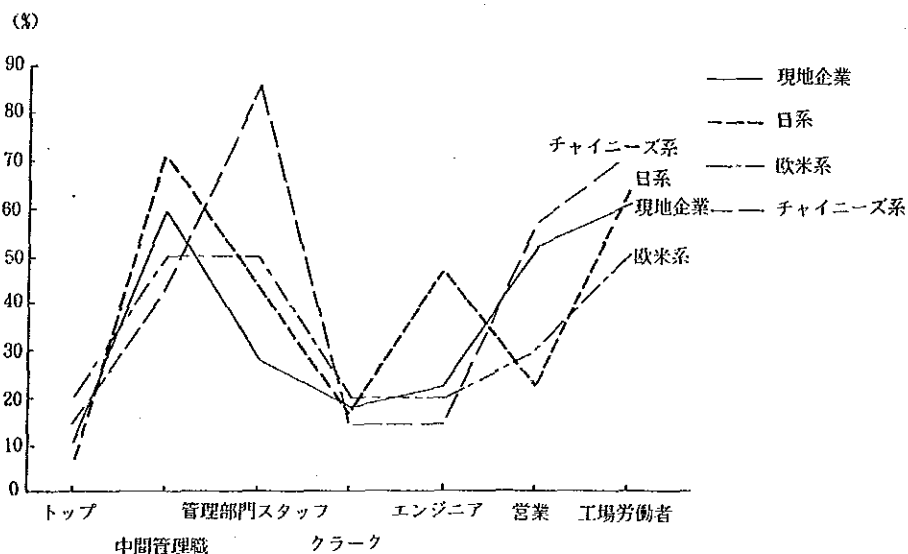
企業が競争力・生産性の向上を図るため現在能力開発の必要を最も感じている層は、図Ⅲ-27に明らかなように、現場の工場労働者・労務者ならびに中間管理職の二つである。これに続くのが、営業職、管理部門スタッフ、エンジニア・テクニシャンとなっている。一般的には経営トップ層とクラークに対する能力開発の必要性は強く意識されていない。



注：三つまでの重複回答結果である。

資本の国籍別では、図Ⅲ-28に示されるように、日系企業で中間管理職とエンジニア・テクニシャンに対して能力開発の必要を最も感じている。チャイニーズ系企業では管理部門スタッフ、営業職、工場労働者・労務者の能力開発の必要についての指摘率が際立っている。

図Ⅲ-28 能力開発の必要な層（資本の国籍別）



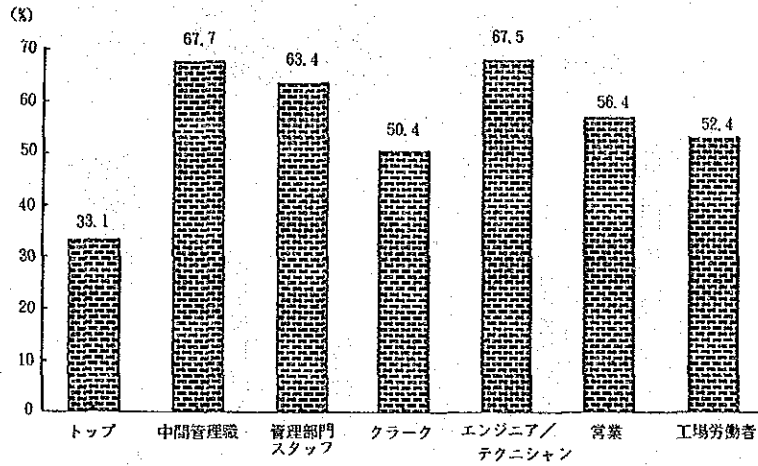
注：三つまでの重複回答による。

(2) 教育訓練の内容と方法

① 教育訓練の実施の有無

それでは、タイの企業ではどのような教育訓練がどのように実施されているのか。最初に教育訓練の実施の有無から確認していこう。図Ⅲ-29はこのためのものである。

図Ⅲ-29 教育訓練の実施率（職種別）



同図からわかるように、過半数の企業では、経営トップ層を除くあらゆる職種に対し教育訓練を実施している。実施率の特に高いのは、中間管理職、エンジニア・テクニシャン、それに管理部門スタッフである。

これを資本の国籍別にみると表Ⅲ-6のようになる。欧米系とチャイニーズ系のサンプル数が小さいため厳密な議論はできないが、一見して、ほとんどの職種において現地企業の実施率が低いことがわかる。日系企業の実施率は特に中間管理職、エンジニア・テクニシャン、それに工場労働者・労務者で高い。

表Ⅲ-6 教育訓練の実施率（資本の国籍別）

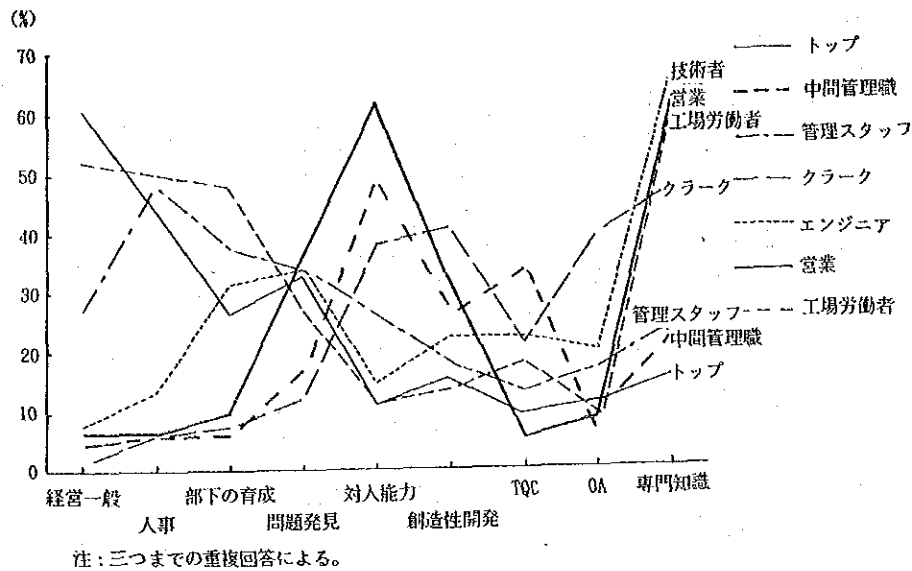
		は	い	いい	え	不	明	サンプル数
経営トップ	現	26.9	62.7	10.4				67
	日	33.3	47.2	19.4				36
	欧	40.0	50.0	10.0				10
	チャイニーズ系	28.6	28.6	42.9				7
中間管理職	現	50.8	46.2	3.1				65
	日	82.4	8.8	8.8				34
	欧	66.7	33.3	0.0				9
	チャイニーズ系	85.7	0.0	14.3				7
管理部門 スタッフ	現	54.5	37.9	7.6				66
	日	67.6	20.6	11.8				34
	欧	77.8	22.2	0.0				9
	チャイニーズ系	57.1	14.3	28.6				7
ク ラ ー ク	現	46.2	44.6	9.2				65
	日	52.9	32.4	14.7				34
	欧	44.4	44.4	11.1				9
	チャイニーズ系	71.4	14.3	14.3				7
エンジニア・ テクニシャン	現	52.8	35.8	11.3				53
	日	80.0	13.3	6.7				30
	欧	87.5	12.5	0.0				8
	チャイニーズ系	85.7	0.0	14.3				7
営 業	現	51.7	41.7	6.7				60
	日	57.1	38.1	4.8				21
	欧	62.5	25.0	12.5				8
	チャイニーズ系	57.1	14.3	28.6				7
工場労働者・ 労務者	現	45.9	44.3	9.8				61
	日	62.5	28.1	9.4				32
	欧	44.4	33.3	22.2				9
	チャイニーズ系	71.4	14.3	14.3				7

② 教育訓練の内容

それではどのような教育訓練が施されているのか。言うまでもなく、教育訓練の内容は職種により大きく異なる。そこでこれを職種別に検討することにする。

図Ⅲ-30に示されるように、まず経営トップ層に対する教育訓練の内容は、具体的な知識・能力の獲得・開発というより、経営方針・経営計画などの経営一般に対する教育訓練が中心である。これ以外では人事・組織管理、部下の育成・指導、問題発見・解決の能力・手法に対する能力開発が行われている。

図Ⅲ-30 教育訓練の内容（職種別）



中間管理職の場合も経営一般、人事・組織管理、部下の育成・指導などの幅広い能力開発が行われている。また管理部門スタッフの場合は、人事・組織管理、部下の育成・指導などに重点を置いた能力開発が行われている。

これらの職種に比べると、エンジニア・テクニシャン、営業、工場労働者・労務者では専門知識・技術の獲得に特化した教育訓練がなされている。さらに営業ならびに工場労働者・労務者の場合には、専門知識・技術の獲得に加えて対人能力向上のための教育訓練がなされているし、エンジニア・テクニシャンの場合には、専門知識・技術の獲得に加えて問題発見・解決の能力・手法や部下の育成・指導方法についての教育訓練がなされている。

ところで以上は教育訓練を実施している企業のみを集計である。この上、資本の国籍別に比較することは、とりわけ欧米系とチャイニーズ系のサンプル数がさらに小さくなるため困難である（表Ⅲ-7参照）。そこでごく大雑把に現地企業と日系企業のみを比較を行ってみよう。

ホワイトカラーに対する人事・組織管理、問題発見・解決の能力・手法、またクラークや工場労働者・労務者に対する対人能力、創造性開発に対する教育訓練は現地企業において際立って多い種類のものである。それに対し、部下の育成・指導方法、TQC、OA教育は日系企業で際立って実施率の高い教育訓練である。

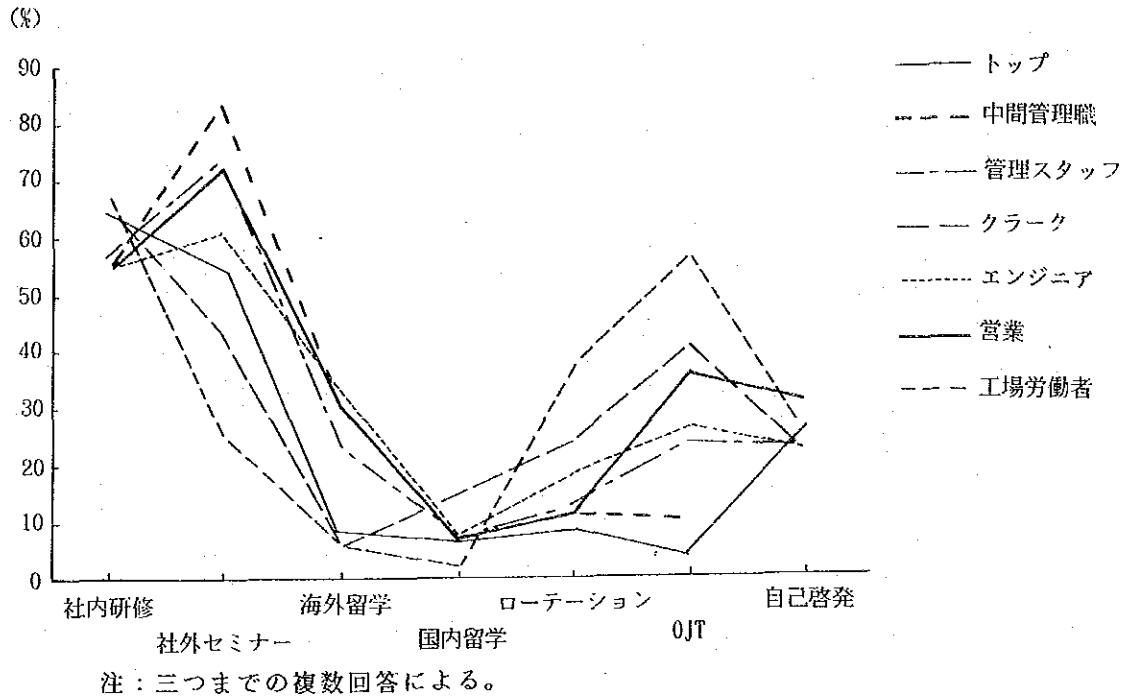
表Ⅲ-7 教育訓練の内容（資本の国籍別）

		経 営 一 般	人 事	部 下 の 育 成	問 題 発 見	対 人 能 力	創 造 性 開 発	T Q C	O A ・ コ ン ピ ュ ー タ	専 門 知 識	サ ン プ ル 数
経営トップ	現地企業	66.7	50.0	11.1	50.0	0.0	16.7	5.6	5.6	5.6	18
	日系企業	50.0	25.0	33.3	16.7	8.3	16.7	25.0	16.7	25.0	12
	欧米企業	50.0	25.0	25.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	25.0	4
	チャイニーズ系	100.0	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2
中間管理職	現地企業	54.5	45.5	54.5	27.3	6.1	12.1	12.1	3.0	18.2	33
	日系企業	50.0	50.0	50.0	32.1	10.7	10.7	32.1	10.7	21.4	28
	欧米企業	50.0	50.0	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0	33.3	16.7	6
	チャイニーズ系	66.7	50.0	33.3	50.0	16.7	33.3	33.3	0.0	16.7	6
管理部門 スタッフ	現地企業	25.0	47.2	36.1	38.9	25.0	19.4	8.3	11.1	22.2	36
	日系企業	34.8	39.1	47.8	26.1	13.0	21.7	30.4	26.1	26.1	23
	欧米企業	42.9	57.1	28.6	42.9	14.3	0.0	14.3	14.3	14.3	7
	チャイニーズ系	25.0	75.0	25.0	50.0	75.0	25.0	0.0	0.0	25.0	4
ク ラ ー ク	現地企業	3.3	10.0	3.3	10.0	40.0	46.7	10.0	40.0	43.3	30
	日系企業	5.6	5.6	11.1	16.7	27.8	22.2	33.3	55.6	44.4	18
	欧米企業	0.0	0.0	0.0	0.0	25.0	0.0	50.0	25.0	50.0	4
	チャイニーズ系	20.0	0.0	20.0	0.0	60.0	80.0	0.0	0.0	60.0	5
エンジニア ・テクニシャン	現地企業	7.1	10.7	21.4	32.1	3.6	25.0	21.4	21.4	64.3	28
	日系企業	8.3	12.5	50.0	33.3	12.5	20.8	37.5	16.7	70.8	24
	欧米企業	14.3	14.3	28.6	42.9	14.3	14.3	0.0	28.6	14.3	7
	チャイニーズ系	16.7	0.0	16.7	50.0	33.3	50.0	33.3	16.7	66.7	6
営 業	現地企業	3.2	9.7	6.5	41.9	61.3	29.0	3.2	9.7	61.3	31
	日系企業	0.0	8.3	16.7	16.7	66.7	33.3	16.7	8.3	50.0	12
	欧米企業	0.0	0.0	20.0	20.0	20.0	20.0	0.0	0.0	40.0	5
	チャイニーズ系	50.0	0.0	0.0	25.0	50.0	100.0	0.0	25.0	50.0	4
工場労働者 ・ 労務者	現地企業	3.6	7.1	3.6	21.4	53.6	25.0	17.9	7.1	57.1	28
	日系企業	0.0	5.0	5.0	10.0	30.0	20.0	60.0	0.0	55.0	20
	欧米企業	0.0	0.0	25.0	0.0	0.0	25.0	75.0	25.0	25.0	4
	チャイニーズ系	0.0	0.0	0.0	20.0	60.0	40.0	0.0	0.0	60.0	5

③ 教育訓練の実施方法

上記の教育訓練はどのように実施されているのだろうか。訓練内容の場合と同様、この場合にも職種により大きく異なると考えられる。そこでまず職種別に検討してみよう。図Ⅲ-31はこのために作成されたものである。

図Ⅲ-31 教育訓練の方法（職種別）



一般的には社内研修とOJT（仕事を通じての訓練）が双璧である。確かに社内研修や自己啓発は全職種に共通の方法であるが、それ以外は職種により明らかに大きな相異がある。

社外セミナー・講習会・研究会への参加ならびに海外留学は、経営トップ層、中間管理職、管理部門スタッフ、それにエンジニア・テクニシャンに特有の教育訓練方法である。これに対し、OJTとジョブ・ローテーションは工場労働者・労務者、続いてクラークに顕著な教育訓練方法である。

これを資本の国籍別にみると表Ⅲ-8のようになる。欧米系とチャイニーズ系のサンプル数が小さいため厳密な議論は無論できない。

表Ⅲ-8に明らかなように、日系企業で際立って指摘率の高い教育訓練方法はOJTとジョブ・ローテーション、それに海外留学である。海外留学については、中間管理職とエンジニア・テクニシャンでとりわけ際立っているが、その派遣先国は我々のヒアリングなどから勘案して日本ではないかと想定される。他方、現地企業では社内研修の指摘率がほとんどの職種で高い。

なお、サンプル数は少ないものの、欧米系企業のホワイトカラーに対する社内研修の指摘率は際立って低いという特徴がある。

表Ⅲ-8 教育訓練の方法（資本の国籍別）

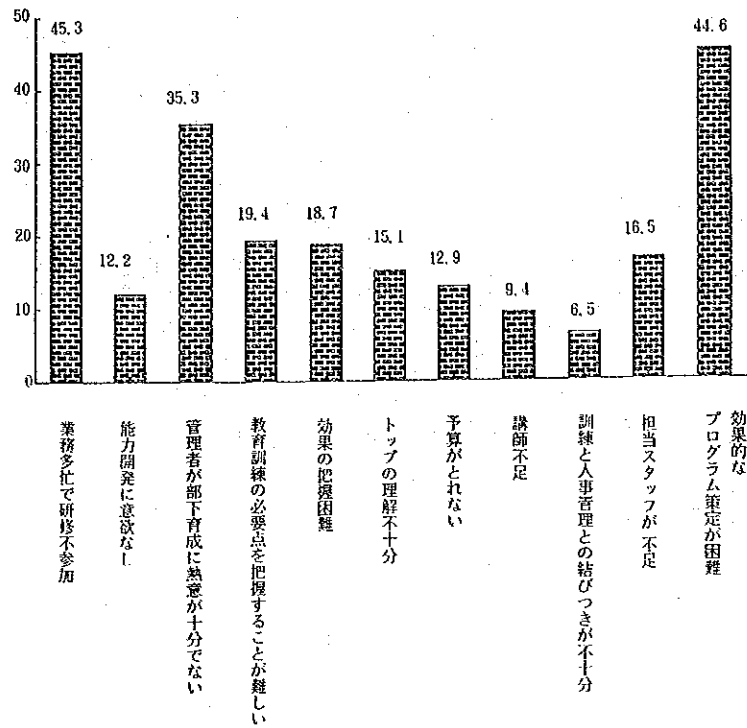
		社 内 研 修	社 外 セ ミ ナ ー	海 外 留 学	国 内 留 学	ジ ョ ー ブ テ ー シ ョ ン	O J T	自 己 啓 発	サ ン プ ル 数
経営トップ	現地企業	66.7	72.2	33.3	5.6	5.6	0.0	11.1	18
	日 系	25.0	75.0	25.0	8.3	8.3	16.7	50.0	12
	欧 米 系	25.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	4
	チャイニーズ系	100.0	100.0	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	2
中間管理職	現地企業	60.6	78.8	9.1	12.1	6.1	9.1	15.2	33
	日 系	50.0	89.3	60.7	3.6	10.7	10.7	28.6	28
	欧 米 系	16.7	66.7	33.3	0.0	16.7	0.0	0.0	6
	チャイニーズ系	83.3	100.0	33.3	16.7	16.7	16.7	33.3	6
管理部門 スタッフ	現地企業	58.3	80.6	13.9	8.3	5.6	25.0	16.7	36
	日 系	60.9	73.9	34.8	13.0	17.4	21.7	17.4	23
	欧 米 系	14.3	57.1	42.9	0.0	42.9	14.3	0.0	7
	チャイニーズ系	75.0	100.0	25.0	0.0	25.0	25.0	50.0	4
ク ラ ーク	現地企業	66.7	43.3	0.0	16.7	16.7	33.3	26.7	30
	日 系	61.1	50.0	16.7	11.1	27.8	50.0	5.6	18
	欧 米 系	25.0	25.0	0.0	25.0	25.0	50.0	25.0	4
	チャイニーズ系	80.0	40.0	0.0	40.0	40.0	20.0	20.0	5
エンジニア ・テクニシャン	現地企業	57.1	50.0	25.0	10.7	17.9	28.6	14.3	28
	日 系	50.0	75.0	50.0	8.3	12.5	33.3	25.0	24
	欧 米 系	28.6	42.9	14.3	0.0	14.3	14.3	28.6	7
	チャイニーズ系	66.7	83.3	16.7	16.7	50.0	16.7	16.7	6
営 業	現地企業	71.0	61.3	9.7	6.5	3.2	32.3	29.0	31
	日 系	50.0	50.0	0.0	8.3	16.7	50.0	16.7	12
	欧 米 系	40.0	20.0	0.0	0.0	20.0	20.0	20.0	5
	チャイニーズ系	75.0	75.0	0.0	25.0	25.0	50.0	50.0	4
工場労働者 ・ 労務者	現地企業	75.0	17.9	3.6	0.0	25.0	50.0	28.6	28
	日 系	50.0	25.0	10.0	5.0	50.0	65.0	15.0	20
	欧 米 系	75.0	25.0	0.0	0.0	25.0	75.0	0.0	4
	チャイニーズ系	60.0	60.0	0.0	0.0	0.0	20.0	40.0	5

(3) 教育訓練推進上の問題点

タイの企業では教育訓練推進上、どのような問題点や障害を抱えているのだろうか。次にこの点を見てみよう。

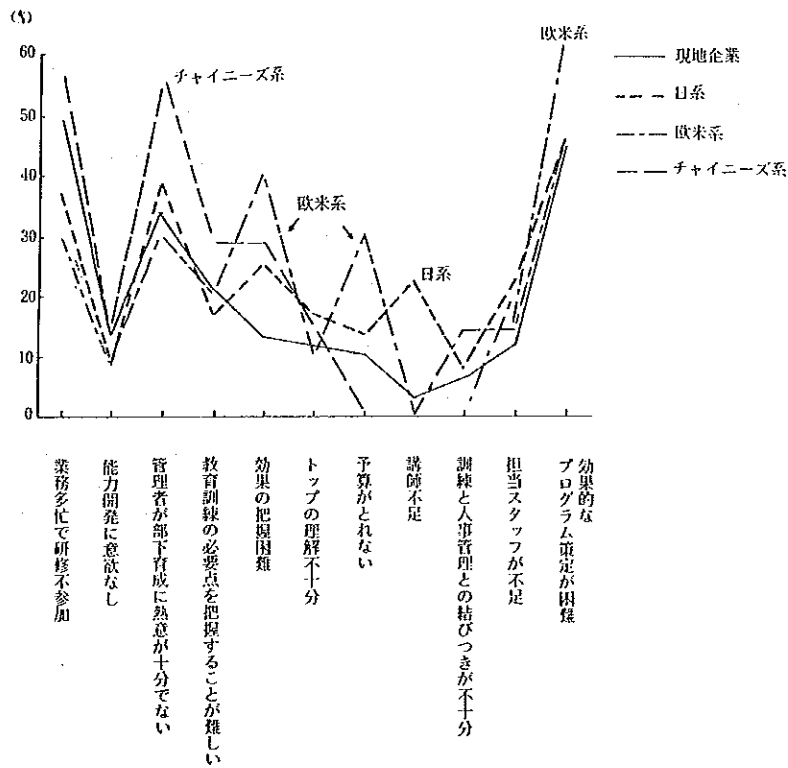
図Ⅲ-32・Ⅲ-33にはっきりと示されているように、主たる課題は（i）業務多忙で研修に参加できない者がいる、（ii）効果的なプログラムの策定が困難、それに（iii）管理・監督者が部下の指導・育成に熱意が十分でないの三つである。（i）と（ii）は日本においても指摘率の高い項目である。

図Ⅲ-32 教育訓練推進上の問題点



注：三つまでの複数回答による。

図Ⅲ-33 教育訓練推進上の問題点（資本の国籍別）



資本の国籍別では、チャイニーズ系で管理・監督者が「部下の指導・育成に熱意が十分でない」、
「業務多忙で研修に参加できない者がいる」の指摘率が際立っている。日系では「講師・トレーナ
ー不足」の指摘率が高く、欧米系では「効果的なプログラムの策定が困難」、「教育訓練の効果把
握が難しい」、「教育訓練の予算がとれない」などの指摘率が高い。

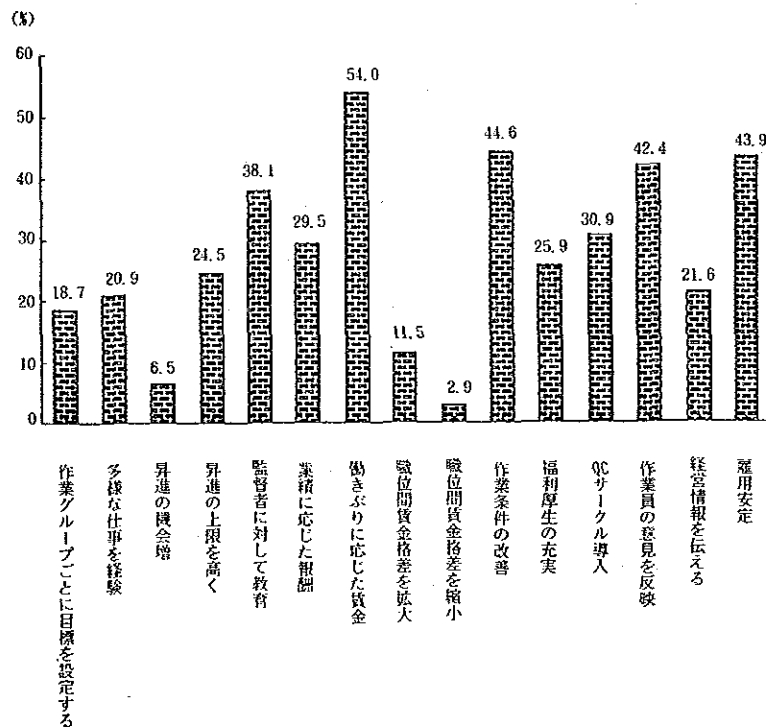
(4) 勤労意欲と職種間賃金格差

① 勤労意欲の向上策

現有人材の有効活用上重要なことは、従業員の能力を開発することと彼らのモラル（勤労意欲）
を高めることである。そこで続いて、フルタイム従業員のモラルアップのためにどのような施策
がとられているのかを見ておく必要がある。

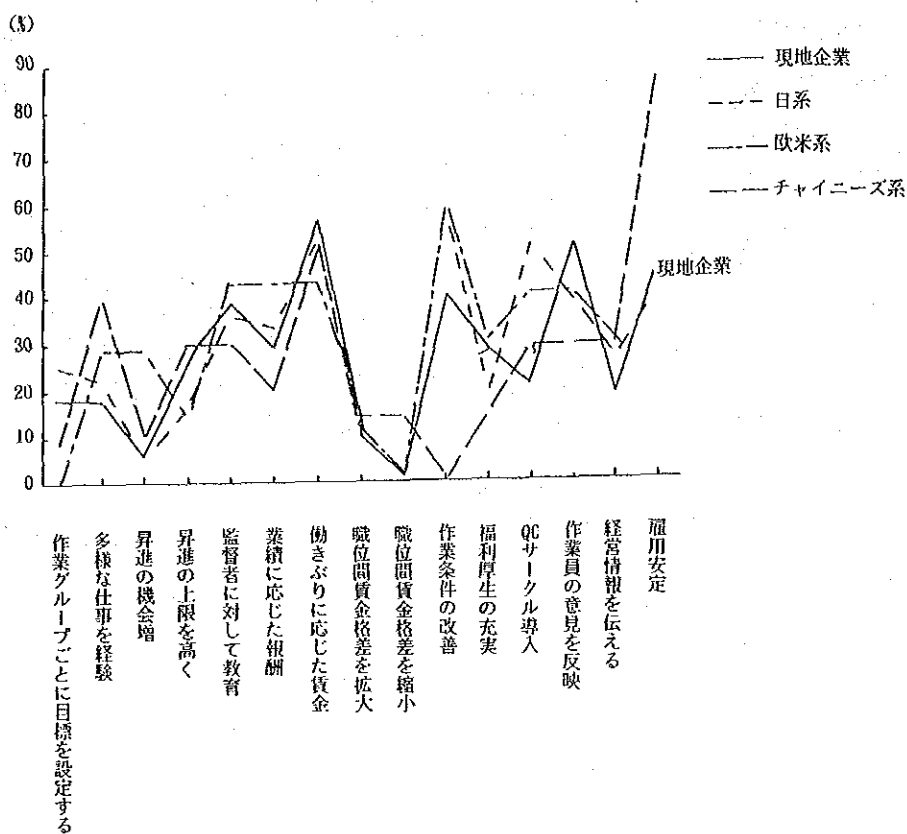
図Ⅲ-34によると、勤労意欲向上策として、「働きぶりに対応した賃金制度を導入する」を始め
として、「作業条件を改善する」、「雇用安定を重視する」、「従業員の意見や要望を経営に反映
させる」などの多様な施策がとられている。

図Ⅲ-34 勤労意欲向上策



また図Ⅲ-35によると、資本の国籍別では、チャイニーズ系で「雇用安定を重視する」の指摘が
傑出しており、日系と欧米系では「作業条件の改善」と「QCサークルの導入・強化」の指摘率が
高いという特徴が認められる。

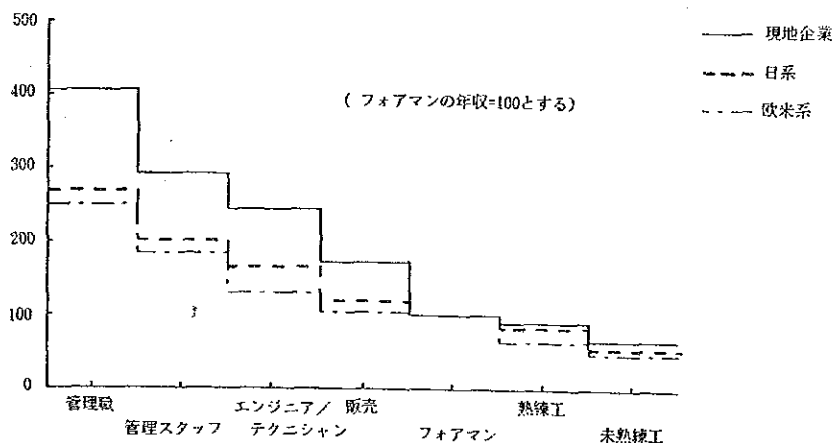
図Ⅲ-35 勤労意欲向上策（資本の国籍別）



② 職種間賃金格差

インセンティブ注入策の一つとして職種別年収格差を図示したのが図Ⅲ-36である。

図Ⅲ-36 職種別年収格差（資本の国籍別）



注：チャイニーズ系企業のデータは得られない。

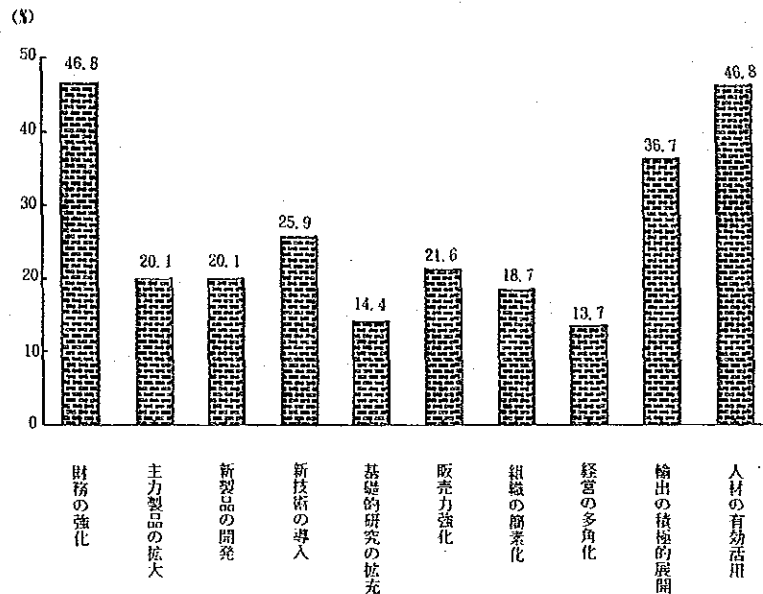
図Ⅲ-36によると、フォアマンの年収を 100とした場合の職種別年収格差は、現地企業で最大である。管理職の年収の指数は 400、管理部門スタッフのそれは 300である。これに対し、日系と欧米系ではそれぞれ 250強、200前後と格差は相対的に小さい。なお、フォアマンと未熟練工の格差は欧米系で最も大きく、現地企業で最小である。

2-6 経営課題と政府への要望

(1) 現在の経営課題

タイ企業の現在の経営課題を尋ねた結果が図Ⅲ-37に示されている。これによると、現在のタイ企業が抱える最大の経営課題は、財務体質の強化と人材の有効活用である。これ以外では輸出や海外進出の積極的展開、新技術の導入が指摘されている。

図Ⅲ-37 経営課題



注：三つまでの複数回答による。

経営課題に関しては、資本の国籍別差異も大きいとは言えない（表Ⅲ-9参照）。せいぜい、チャイニーズ系企業で基礎的研究の拡充、財務体質の強化における指摘率が高い程度である。また、日系企業では人材の有効活用については積極的であるが、経営の多角化については消極的であるという傾向がある。

表Ⅲ-9 経営課題（資本の国籍別）

（単位：％）

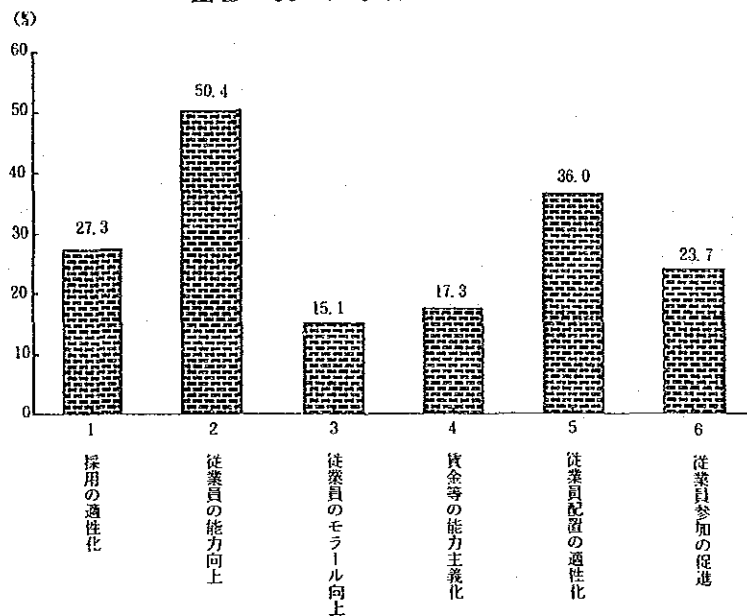
	財務の強化	主力製品の拡大	新製品の開発	新技術の導入	基礎的研究の拡充	販売力強化	組織の簡素化	経営の多角化	輸出の積極的展開	人材の有効活用	サンプル数
現地企業	49.3	14.9	22.4	26.9	9.0	22.4	20.9	14.9	32.8	46.3	67
日系	38.9	22.2	27.8	30.6	16.7	19.4	16.7	8.3	38.9	50.0	36
欧米系	40.0	30.0	10.0	20.0	10.0	20.0	10.0	30.0	40.0	40.0	10
チャイニーズ系	57.1	14.3	0.0	28.6	57.1	14.3	28.6	14.3	57.1	28.6	7
合計	46.8	20.1	20.1	25.9	14.4	21.6	18.7	13.7	36.7	46.8	139

注：合計には、その他の国籍ならびに資本国籍不明の企業も含む。

(2) 人事管理上の課題

タイ企業の現在の人事管理上の課題は何か。図Ⅲ-38によると、従業員の能力向上が最大のものであり、これに従業員配置の適性化が続く。要するに、内部人材の有効活用がまだ完全には行われていないと認識されている。

図Ⅲ-38 人事管理上の重要課題



注：主なもの二つまでの複数回答による。

資本の国籍別では、従業員配置の適性化の指摘は現地企業とチャイニーズ系企業で多い。これに対し、日系企業では従業員の能力向上と従業員参加の促進が際立っている。欧米系では採用の適性化と資金管理の能力主義化に対する指摘率が高い。

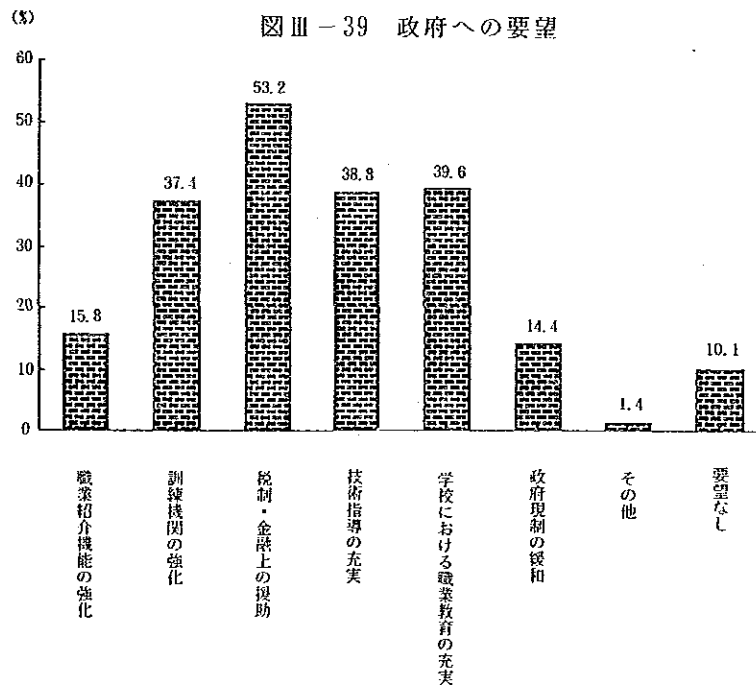
表Ⅲ-10 人事管理上の重要課題（資本の国籍別）
（単位：％）

	採用の適性化	従業員の能力向上	従業員のモラル向上	賃金管理の能力主義化	従業員配置の適性化	従業員参加の促進	サンプル数
現 地 企 業	29.9	47.8	14.9	9.0	44.8	19.4	67
日 系	22.2	61.1	19.4	25.0	19.4	33.3	36
欧 米 系	40.0	50.0	10.0	40.0	30.0	10.0	10
チャイニーズ系	14.3	14.3	14.3	14.3	57.1	28.6	7
合 計	27.3	50.4	15.1	17.3	36.0	23.7	139

注：主なもの二つまでの複数回答による。

(3) 人材の育成・有効活用と政府への期待

最後に、人材の育成・有効活用に関連して政府に特に要望したいことは何であろうか。図Ⅲ-39によると、政府に対しては税制・金融上の援助が最高の指摘率となっている。これに続くのが学校における職業教育の充実、公的機関による技術指導の充実、公的な職業訓練機関の強化などである。なお、10%の企業では政府に特に要望したいことはないと答えている。



注：複数回答による。

特に要望したいことはないと答えた企業の比率は日系および欧米系で高い。チャイニーズ系企業では、職業紹介機関の強化と学校における職業教育の充実に対する要望が強い。

表Ⅲ-11 政府への要望（資本の国籍別）（単位：％）

	職業紹介の機能の強化	訓練機関の強化	税制・金融上の援助	技術指導の充実	学校における職業教育の充実	政府現制の緩和	その他	要望なし	サンプル数
現地企業	16.4	37.3	55.2	41.8	38.8	19.4	1.5	6.0	67
日系	13.9	36.1	41.7	38.9	36.1	8.3	0.0	19.4	36
欧米系	20.0	10.0	30.0	40.0	30.0	10.0	0.0	20.0	10
チャイニーズ系	42.9	42.9	57.1	42.9	57.1	14.3	0.0	0.0	7
合計	15.8	37.4	53.2	38.8	39.6	14.4	1.4	10.1	139

注：合計には、その他の国籍ならびに資本国籍不明の企業も含む。

2-7 企業内の人材有効活用諸問題とその政策的意義 — ケース・スタディ —

(1) 事例企業のプロフィール

① A社

バンコク郊外に立地する100%タイ資本のスポーツ靴製造企業で1976年に設立されて以来、急速に成長している。1980~85年の期間に売上高は4倍に伸びた。製品の95%は輸出されている（ほとんどアメリカ向け）。従業員はフルタイムが190人、パートタイム（2交代制）が1,500人である。近郊の女子労働力を需要の変動に応じて採用している（パートの賃金は月ごとでなく2週間ごとの支払い）。成長業種であるので企業の新設、買収、人材の引き抜きが激しい。職場ではパートを含めてQC運動を行っている。

② B社

バンコク郊外に立地するアメリカ資本49%の自動車タイヤ製造業で、1969年に設立されたが最近の業績はやや停滞している（1980~85年の期間の売上高の伸びは1.2倍）。製品はすべてタイ国内向けである。従業員は549人で全員フルタイムである。従業員の推定平均年齢が37才と高く、最近では中高年未熟練層を対象として計画的にレイオフを進めている。B社労働組合は業界で最大の力を持つ。若年層と技術者に焦点を置きつつ熱心な訓練を実施している。

③ C社

バンコク郊外に立地する36%日本資本の自動車部品製造企業で、1972年に設立された。1980~85年の期間の売上高の伸びは1.7倍であり、製品はすべてタイ国内向けである。従業員（フルタイム）は293人である。パートは8人しかいない。典型的な日本的労務・人事管理を行っており、従業員定着率はC社系列の日本国内の工場におけるよりも高いとさえいわれている。職員訓練も社内研修、OJT、社外セミナー等派遣、日本での研修等多くの努力を重ねている。

④ D社

バンコク市内にある100%タイ資本の空調器機販売会社であり、操業は1911年にさかのぼる。操業以来1971年まではアメリカD社の100%子会社であったが、それ以後独立し、アメリカD社製品を始めとする空調器機の輸入、国内販売、修理サービス等を行っている。従業員はフルタイムが116人、パートが4人である。人事部職員は3人でありセールスマン研修以外の人事、研修業務（主として採用、社外研修の事務的アレンジ等）を行っている。セールスマン研修は販売部が直接担当している。

⑤ E社

バンコク市内にある100%タイ資本の自動車部品およびオートバイ輸入販売会社であり、1972年に設立された。他の自動車関連会社とともに企業グループを形成している。従業員数は24人であるが、最近の業績は良くないため（1980~85年の期間の売上高は37%減）、人減らし政策をとっており、同期間に従業員数は18%削減された。グループとしてのセミナーや研修講師の貸し借りを行っ

ているが、E社のみ社内研修は不経済なのでできないとしている。

⑥ F社

バンコク市内の20%香港資本のホテルで1974年に設立された。市内に複数のホテルを所有しているが、経営管理はアメリカの国際的ホテルグループが担当している。そのうちの一つは経営管理が香港の国際的ホテルグループから最近移管されたばかりである。従業員数はフルタイムが802人、パートタイムが89人である。バンコクは数年来ホテルブームで他ホテルへの従業員の転職も多く、現在の従業員のうち5年前から定着しているものの割合はF社でも20~30%といわれる。ホテル経営権の移転という経緯もあったため、現在は新経営陣の下で、全職員を対象とした徹底した研修がF社の最重要課題として取り組まれている。

⑦ G社

バンコク市内の15%アメリカ資本のホテルで、1983年に設立された。経営管理はアメリカの国際的ホテルグループ（先述のF社とは別のグループ）が担当している。従業員数はフルタイムが650人でパートタイムはいない。設立後5年間（1988年まで）は主要管理職は国際的ホテルグループよりの外人出向者が占めるか、外人出向者とのダブルスタッフィングになっている（たとえば飲み物・料理部のマネージャーは外人出向者。その下にアシスタント・マネージャーとして外人出向者1名、G社職員1名の計2名が配任されている）。F社と同様、研修活動、職場管理を徹底的に行っている。

⑧ H社

バンコク郊外に1工場をもつ100%地元資本のマットレス製造企業で、1947年に設立されて以来、3年前までは有名ブランド企業として6工場を保有し、従業員1,000人以上の企業を維持してきた。しかしその後経営的失敗があり、5工場を売却、900人の従業員を自主退職させ、現在は従業員111人のみの細々とした経営になっている。当然ながら研修活動等を行う余裕がなく、中堅管理職の採用は縮小後も行っているが質は良くない。

⑨ I社

1953年設立の政府系トラック輸送会社である。10年前頃に軍用トラックを多数導入し、運転手も大量に採用したが、その後民間輸送業者に追い上げられて業績は悪化し、多数のトラックが老朽化したままになっている。フルタイム従業員は現在3,077人、パートが67人であるが、このような事情のため最近5年間は新規採用をしていない。政府系企業であるため、従業員は実質的に終身雇用で（60才まで）、しかも年功給である。従業員推定平均年齢は42才に達する。海運、港湾運送サービス、国境輸送等の多角化の方向や民営化のアイデアはあるが、実行計画はない。かたちとしては全職員対象の研修プログラムはあるが、大学の先生等による理論指向の短期講習である。過去2年間の給与水準がダウンしているということもあり、意欲的に取り組まれているという状況は感じられない。

② 人材有効活用に関する諸問題

① 必要性が増えている人材

事例企業が不足を感じている人材は、中間管理職、熟練労働者、セールス関係者の3種類である。まず中間管理職については、中間管理職といってもどのような部門の中間管理職が不足しているのかを特定することは困難であるが、特に高成長企業において経営補佐的な役割を果たす中間管理職が求められている背景としては次が挙げられる。第1は、会社が急速に成長したため、以前の家族経営から近代経営への転換を迫られ、中間管理職に対する需要が膨らんでいるケースである（A社の例）。第2は外資系企業において経営トップが外国人である場合で（多くはそうなっている）、トップの方針を具体的に社内に展開することができる中間管理職が求められている（C社の例）。第3は、社内事情を心得ているだけでなく、より広い視点から会社の業務を見られる人が求められているケースである（B社の例）。そのような人材が経営トップに求められるのみならず、中間管理職にも求められているということは、途上国の企業としては従来の常識を破る新しい傾向として注目される。

熟練労働者については事例企業のほとんどが不足を訴えている。アンケート調査の結果にもそれは明確に現われている。熟練労働力は製造業だけでなくサービス業においても必要な人材として求められている。たとえば販売会社では販売製品における急速な技術改良についていけるセールス・エンジニアや修理エンジニアが不足している（D社）。また競争の激しいホテル業界では、公的研修には期待し得ない特殊技術を持った熟練労働者（たとえば視覚に訴える効果を持った料理を担当できる料理人）が奪い合いとなっており、各社は人件費の上昇を危惧している。

日本の販売促進方法は広告その他のメディアを通ずる宣伝に重点を置くのに対し、タイでは知人等のつながりを介する販売活動が重視されている。したがってそうした活動の能力経験を持った人材に対する需要は大きい（B社の例）。また、会社としては自分の利益よりも会社の利益を考えるセールスマンを必要としているとの指摘もあった（D社）。

② 過剰な人員

事例企業の多くが、人材不足に悩んでいると同時に過剰人員を抱えている。過剰人員は未熟練労働者（末端事務職を含む）と低成長企業における一般事務中間管理職に多い。未熟練労働者が過剰となっている状況としては次の三つが聴取された。第1は工場およびオフィスの機械化やOA化に伴う単純労働の不要化である（B社の例）。第2は運送、施設の維持・補修などの外注化の促進に伴う不要人員の発生である（B社の例）。第3は会社の業績悪化にもかかわらず配置転換もできないまま抱えている、主として中高年の未熟練労働力である（I社の例）。

中間管理職は、先述のように一面では人材不足となっているが、別の面では過剰となっていることもある。それは社内機構に重複があったり、管理システムが不合理なために中間管理職のポストが多過ぎる場合である。事例としては取り扱い商品別の販売責任者と地域割り別の販売責任者との

重複（D社の例）、ホテルのキッチン現場に配属されているが必要性の少ない事務管理職（G社の例）があった。

③ 要因の調整方法

このような人員の過不足を各事例企業がどのように調整しているかという点、引き抜き、レイオフ、内部昇進・配置転換の三つの主な方法がある。引き抜きに関しては、中間管理職の場合は優秀な人材を同じ業界の他社からスカウトし、その人材が勤務していた会社からイモづる式に引き抜いていくという例がある（A社の例）。熟練労働力の不足に対しても基本的に外部導入で対応している。内部の未熟練労働者を訓練していくことについては、訓練効果の割には賃金水準の上昇という、企業にとってのマイナスが大き過ぎるという理由等により、あまり熱心でない企業が多い。

したがって過剰人員が生まれ、レイオフという方策がとられる。B社はレイオフの年月と人数を経営目標として設定し、自主レイオフの期間にはインセンティブを与え、それを過ぎて数ヵ月後には強制レイオフを行うといった方法をとっている。I社は約250人の退職者に対し6ヵ月分の給与を支払った経験を持つ。

タイでは管理職、技術職も含め離職者の発生は日常のこととなっているが、これがスタッフィング調整の機会ともなっているようである。また、定期的な配置転換はあまり行われぬのが通例である。

④ 社内研修の必要性

離職が頻繁であるにもかかわらず、多くの事例企業が何らかの社内研修を行っている。なぜ行なうか、については五つの動機が考えられる。第1は、人材投資は離職者が多くリスクが大きいことはわかっているが、他社との競争上やらざるを得ない、というものである（F社の例）。第2は、特に中間管理職研修についてであるが、外部民間研修期間よりは社内研修の方がコストの割に効果が大きいというものである（E社、A社の例）。現在タイでは優秀な人材に対する需要が高まっており、研修は収益事業としても成り立っている。しかしいまだに民間研修機関の供給は不足していて手を抜いたものもあるといわれ（たとえばX機関がY機関の教材を勝手にコピーして使用するなど）、費用も高い（バンコクにおけるマネジメント研修は2～3日のもので1人約2,000バーツ、郊外保養地のパキヤで行う場合は5,000～10,000バーツ）。第3は、特に熟練労働者についてであるが、政府研修は内容が単純過ぎて現場ではそのまま使えないので、社内研修をするというものである（G社の例）。第4は、外部導入による従業員が多い企業の場合、異なった経験や仕事の運び方を持つ従業員を会社のシステムに同化させ、仕事の運び方を標準化させるために社内研修を行うというものである。この場合の研修の目的は、従業員個人の能力向上というより、もっぱら社内業務の効率化である点が注目される。第5は、逆に内部昇進者の多い企業の例で、内部昇進者は仕事の仕方は熟知していてもリーダーシップのとり方を知らない人が多い。そこで社内の管理者教育が必要になる、というものである。管理職は非常に若い時から管理者としての訓練を積み、被管理者

は何年経っても被管理者のままであるというタイ社会一般の傾向が、こうしたニーズを生じせしめているとも考えられる。

⑤ 効果的な社内研修のための工夫、努力

社内研修を担当しているのは人事部である場合が多い。人事部の担当者はいずれも研修効果をあげるため、熱心に工夫、努力をしているようである。第1に重要だと考えられているのは会社のトップの研修に対する理解である。同時に人事部の権限、人員を強化してほしいとの要望が強い（人事部が社内的に強い発言力を持つ日本の企業と異なり、タイ企業の人事部は採用事務や人事書類の管理程度の任務のみを持たされている場合が多い）。第2は人事部ないし研修担当部門と現場主任クラスとの意見交換である。これは研修の具体的なニーズと方法を明確化するのに不可欠であると考えられているのみならず、研修対象者を監督する立場にある人々に対して、現場作業の短期的な効率低下という犠牲を払ってでも人材訓練を続けることが長期的に重要だ、との理解を持たせるためにも必要だとされている。第3は個別ニーズを指向した研修の工夫である。B社およびF社の例では従業員一人一人について研修ニーズのチェックリストを作成し、研修部が定期的にモニターしつつ研修を行っている。またG社の場合は月に2回各現場主任クラスを招集して研修を行い、持ち場に戻った現場主任がその持ち場の仕事内容に応じて部下を指導するという方法をとっている。ただしこのG社の場合、研修のきめ細かさや研修効率のバランスをどうとるか、具体的には研修単位を何名程度とするかについて苦心しているようであった。第4は研修の対象を若手に絞っていきこうとする点である。中高年層は研修に対する意欲と吸収能力が比較的低いという理解があるようであった（B社の例）。第5は研修参加者に対する昇進機会、賃金アップ等のインセンティブである。この実施例は少ないが、今回の事例企業の中ではF社が実行していた。

⑥ 社内研修の限界

以上のような工夫・努力にもかかわらず、社内研修の限界、あるいはより一般化すれば個別企業による研修の限界が多く、社内研修担当者によって感じられている。指摘されている主な点は次の3点である。第1はやはり研修した従業員がやめていく、という点がある。海外研修に出されるような人材でも研修後2～3年で退社する例が数多い（B社の例）。第2は会社の業績が良い時は研修を行うが、悪い時は中止してしまい継続性がないという点である（E社）。第3は研修効果がはっきりつかめない、という点である。この点は技能研修に関してはそれほど深刻ではないが、管理職研修については強く意識されている。

⑦ 人材活用システム

それでは企業内の人材を有効に活用することの重要性がどれほど強く認識され、どのように具体化されているであろうか。まず重要性については、従業員が社内に入ってから活用システムを重視するよりも、採用方法を重視する傾向が一般的である。むしろ「採用時点ですべてが決まる。不適格な人材に投資しなければならないのは大変非効率なことである。」との認識が強い。人材活

用の具体的方法について、いくつかの傾向ないし事例を紹介すると下記のようなものである。まず昇進システムについてであるが、一般的に空席が生じた場合は外部人材導入よりも、まず内部昇進ないし配置転換の可能性が検討される。むしろ空席発生——内部昇進——配置転換は一体のものとなっている。一方、定期昇進のルールやルートは確立していないのが通例である。トップの交代で昇進ルートが変わってしまうこともあり、昇進はトップの意向次第だというケースもあった（B社の例）。

ローテーションによる人材活用はそれほど一般的でなく、未熟練労働者のレベルで部分的に行う程度である（たとえばホテルの洋食、中華、和食等の各種レストランのウエートレスをローテートさせ、どのレストランでも勤務できるようにする）。企業内ではないが、サイアム・セメント・グループは企業グループとしてのローテーションに成功している例であるとされている。ただし、これはグループが全体として成長拡大しているから成功しているものと考えられている。事例企業のE社は同社が属する企業グループの中でローテーションを行っていたが、最近業績が停滞してきたため、各企業においてプロパー職員と出向職員との関係がうまくいかず、中止したとのことであった。

職場改善や仕事に対する動機づけによる活力の維持に対しては、大企業では相当の努力が払われている。各種職場委員会、投書箱の設置、職場ニュースの発行等が行われているほか、グループ目標の設定やQC運動に取り組んでいる事例企業も複数にのぼる。

またボーナスはタイでは一律である場合が多い。毎月の給与は比較的一律であってボーナスで業績、能力による差がより強くつけられる日本の企業とは反対に、タイの場合は給与で差がつき、ボーナスは一律という傾向があるようである。

なお、人材活用の方法ではないが、関連して注目される最近の傾向に高学歴未熟練労働者の増加が挙げられる。G社（ホテル）の場合、大卒従業員数は250人であるが、その約半分はボーイ等の未熟練労働者として採用されている。このような傾向は大卒者の活用方法として不十分であるばかりか、大卒未熟練労働者は概して現場における労働意欲が低く、同じ職場にある、より低学歴の未熟練労働者との間で問題を起こしがちであることが指摘されている。

もう一つの最近の傾向は、業界での各社人事部間の情報交換会が行われていることである。ホテル業界の例では、熟練労働者のスカウト合戦を自粛し、無用の賃金上昇を防ごうとする気運がこうした情報交換会のきっかけとなった。しかし、この傾向をより積極的な姿勢で捉えれば、業界としての人材活用体制作りにつながっていく萌芽として考えることができるのではないだろうか。

(3) 政策的意義

以上の事例企業の分析をもとに企業内の人材活用問題が示唆する政策的意義を考えると、以下の2点に集約される。