

第1に各企業ともその人材養成に相当の努力と工夫を重ねている。したがって、同じような人材養成事業に政府が直接参入することはあまり適切でなく、各企業の努力の間接支援を行うことが企業にとってもタイ国の開発全体にとっても効果的ではないかと考えられる。具体的にはタイ経営開発生産性センター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、合わせて企業間の人材養成の活用に関する経験交流を促進、支援すること、企業努力による人材投資のリスクを軽減するために、人材投資に対する税の減免、融資等を行うこと、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。

第2に人材活用の陰の部分としてレイオフの問題がある。レイオフは個々の企業の生存にとってはやむを得ない行動であるが、タイ国全体の立場からみた場合は社会問題であり、マクロ的な人材活用上も好ましくない。この問題に対しては政府の直接的な対策の強化が望まれ、それは各企業にとっても望ましい対策となることが考えられる。具体的には、レイオフ該当者に対する政府職業訓練の特別枠の設定および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レイオフ該当者の一時的吸収等が考えられ、より長期的には失業保険制度の本格的導入が望まれる。

3. 要約と課題

(1) 企業の雇用管理の特徴

以上の調査結果を企業国籍を中心にまとめると表Ⅲ-12のようになる。ここではその中の「全体」の欄に基づき、企業全体の雇用管理上の特徴について簡単に整理しておきたい。

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的能力向上、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、採用活動の主な対象になっている。

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、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である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・事務スタッフ、エンジニア・テクニシャンは大学卒、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形成されている。またこの下で、賃金制度は職位間の格差が極めて大きいとの特徴をもつ。

④ 教育訓練

企業が能力開発の必要を最も感じている層は中間管理者とともに技能工である。企業内教育訓練は中間管理者、事務スタッフ、エンジニア・テクニシャンが中心であるが、技能工の教育訓練は人材育成上の重要な課題といえる。教育訓練の主な方法は社内外の研修等のOFF-JT (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・事務スタッフ、エンジニア・テクニシャンは前者、技能工・クラーク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スタッフ、エンジニア・テクニシャンなどの層において、OFF-JT志向が強いという特徴をもっている。教育訓練を実地する上で「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 政府への要望

「要望なし」の企業は10%と少なく、税制、金融上の援助とともに公的訓練機関の強化、技術指導の充実を求める声大きい。

(2) 国籍別にみた雇用管理のタイポロジー

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上の特徴の詳細については表Ⅲ-12を参照してもらうことにして、ここでは国籍間の差異に注目し、そのタイポロジーを試みた(図Ⅲ-40参照)。

① 組織管理のタイプ

労働力構成や採用方針をみると、日系企業は高学歴者が管理者・技術者に集中配置され、その他外資系企業は相対的にみて事務系管理スタッフに高学歴者が多く配置され、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が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っている。なお現地企業は両者の中間形態を備えている。

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的にいえば、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は「垂流通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」と言えよう。

③ 雇用管理システムの特徴

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、処遇システムの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

離職率、働きぶりに対する企業の評価等の複数の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。

(3) 人材有効活用のための課題と対応

① 階層構造の緩和と技能工・エンジニア・テクニシャンの有効活用

(イ) 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・テクニシャンの生産・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。

(ロ) 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、テクニシャンが監督者、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。

(ハ) 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。

(ニ) 同様の主旨で、賃金管理も若干手直しが必要になる。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。

② 教育訓練

(イ) 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。

(ロ) 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。

(ハ) 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」が挙げられている。公的な産業教育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。

(ニ) 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。

(ホ) 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等のスタッフ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。

表Ⅲ-12 雇用管理と人材の有効活用の現状

(1) 労働力構成の特徴

	全 体	現地企業	日系企業	その他外資系企業
年構 齢成	日本に比べ女子の高齢傾向大——男女共通管理の反映			
勤構 続成	長期勤続傾向大——定着性大、特に管理職			
学構 歴成	小・中学校卒中心の構成 (6割強)		高学歴層少, 低学歴傾向大	

(2) 採用システム

	全 体	現地企業	日系企業	その他外資系企業
需給状況	不足職種：技術者・テクニシャン>販売・熟練技能工 余剰職種：クラーク・未熟練技能工	技術者・熟練技能工不足	事務系不足少、特にクラークで顕著	
定採用	全職種：半分弱企業採用		採用最低	採用最大
学採用	全職種：4～5割企業採用			
採用実績	技術者・技能工>販売・クラーク中心		採用頻度最低	採用頻度最高
採用経路	<ul style="list-style-type: none"> ・全体傾向 －新聞>従業員 ・知人紹介中心 ・経路・職種別 －新聞：管理職・事務技術系スタッフ －従業員紹介：技能工 －学校：技術者・クラーク 	従業員・知人紹介の人的関係依存型	学校・公的職業紹介機関の公的機関依存型	従業員紹介に加えて新聞・民間職業紹介機関の民間経路依存型

(3) 人材活用システム

	全 体	現地企業	日系企業	その他外資系企業
配転置換	適宜移動（5～6割）が一般的、特に現業が顕著		移動性大	移動性小
昇進学歴基準	<ul style="list-style-type: none"> －明確な学歴別昇進構造 ・管理者・事務系スタッフ：大学卒 ・テクニシャン・監督者：専門学校中心>大卒・中卒以下の混在 ・特に監督者に中卒以下多い 	<ul style="list-style-type: none"> ・監督者・テクニシャン：中卒以下多い 	<ul style="list-style-type: none"> ・事務系スタッフの低学歴 －基準：専門学校卒 ・監督者・テクニシャン：中卒以下多い（同じ外資系であるにもかかわらず、学歴別階層構造緩和、テクニシャン・監督者での内部昇進重視） 	<ul style="list-style-type: none"> ・全般的に高学歴 ・監督者＝専門学校卒またはそれ以上の学歴
内部昇進	<ul style="list-style-type: none"> ・管理、現場の基幹要員：企業国籍にかかわらず内部昇進重視、日本特有でない 		<ul style="list-style-type: none"> ・全般的に内部昇進重視 ・特に管理者・監督者で顕著 	

(4) 人材育成システム

	全 体	現地企業	日系企業	その他外資系企業
戦略的 育成層	・重要性の順位 技能工・中間管理職 >営業・事務スタッフ >技術者>経営ト ップ・クラーク		中間管理職、技術者・ テクニシャンの重視	事務スタッフの重視
教育訓練の 実施状況	・経営トップ以外の全 職種で実施 ・特に中間管理職、技 術者・テクニシャン、 事務スタッフの実施 率大	全般的に消極的		
教育訓練の 実施方法	・社内研修、OJT、 社外セミナー中心 ・社外セミナー・留学 重視型：経営トップ、 中間管理職、事務ス タッフ、技術者 ・テクニシャン ・OJT・ローテーショ ン重視型：技能 工、クラーク	社内研修の重視	OJT・ローテーショ ン・海外留学の重視	
教育訓練 の実施上の 問題	3 大問題点 1. 業務多忙 2. 教育プログラム の策定が困難 3. 管理・監督者の成 部下指導・育成 の熱意不足			

(5) 賃金とモラル向上策

	全 体	現地企業	日系企業	その他外資系企業
モラル 向上策	・重要施策 賃金制 度の能力主義化>作 業条件改善、雇用安 定、従業員の参加		QCサークル、作業 条件改善の重視	雇用安定の重視
職種間 賃金差		全般的に格差大、特 に管理職において顕 著		

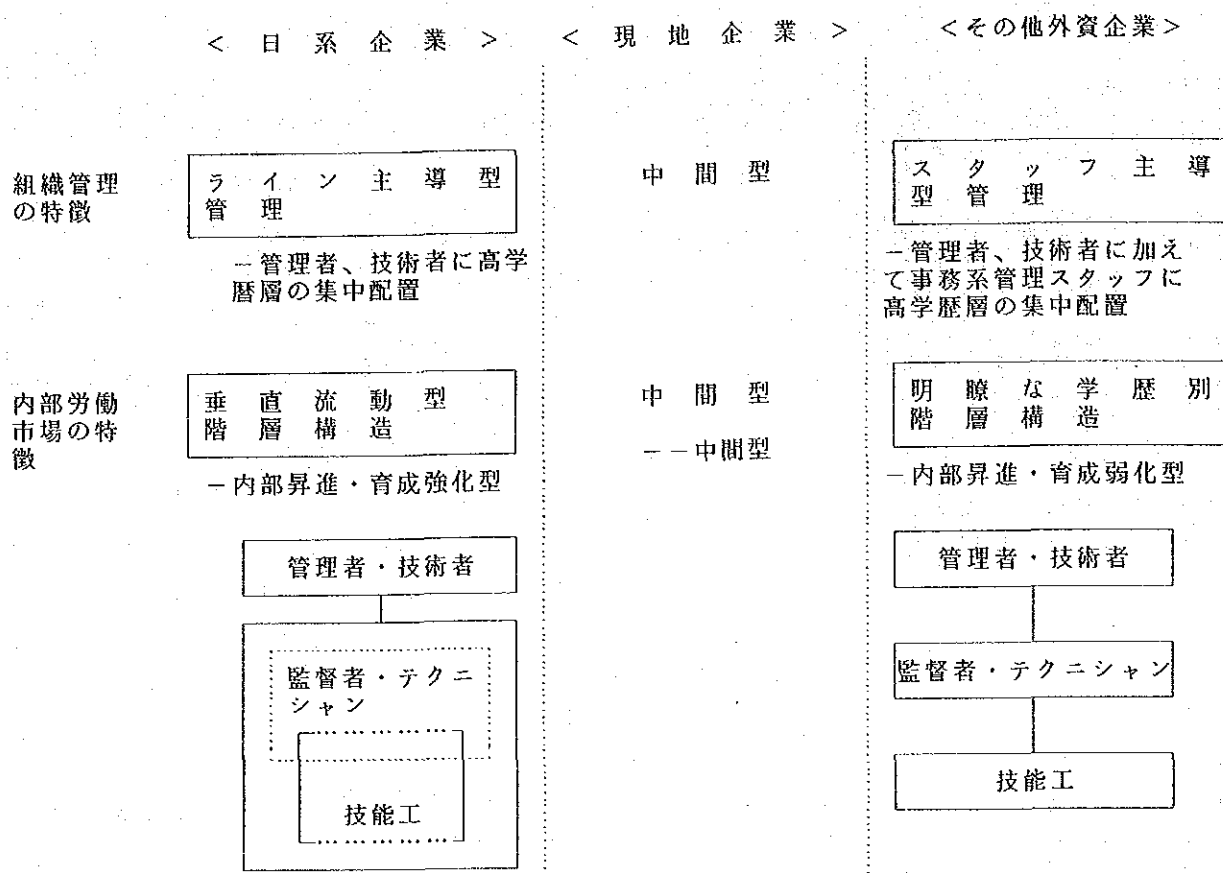
(6) 労働力の有効活用度

	全体	現地企業	日系企業	その他外資系企業
離職率	技能工>技術者・テクニシャン、クラス>管理職、事務スタッフ	高	低	中
変化	低下傾向、特に技能工・クラスで低下顕著	高離職率にもかかわらず低下小		
評価	・離職に対する満足度 管理者>事務スタッフ、クラス>営業>技能工>技術者・テクニシャン		職種にかかわらず満足度高い	
働き評価	・全般的に満足度大 ・特に管理職、事務スタッフで顕著			

(7) 経営課題と政府への要望

	全体	現地企業	日系企業	その他外資系企業
人事管理の課題	・重要度の順位 従業員能力向上>配置適正化>採用適性化、従業員参加>モラール策、賃金等の能力主義化	配置、採用適性化の重視型	能力向上、従業員参加の重視型	配置適性化の重視型
経営課題	財務強化、人材有効活用>輸出の展開			
政府への要望	・「要望なし」企業 10% ・要望大の項目 税制・金融上の援助>訓練強化、技術指導充実、学校職業教育充実>職業紹介機能強化	税制等援助、訓練機関強化を重視	訓練機関強化を重視	職業紹介機能強化を重複

図Ⅲ-40 内部労働市場・雇用管理のモデル図



労働力の特徴	安定的労働力の蓄積		技術者・熟練技能工不足の常態化
採用システム	低学歴志向型採用 採用慎重型 採用ルートの公的機関重視型	中間型 中間型 人的関係重視型	高学歴志向型採用 積極採用型 民間機関重視型
活用システム	内部移動積極型	中間型	内部移動消極型
育成システム		教育訓練の消極性	
処遇システム		職位間の賃金格差大	
有効活用度	大	小	中

IV 人材有効活用に関する政府施策・事業の現状と課題

1. 人材育成、有効活用に関する政府施策—その現状と課題

すでに指摘されたように、第6次5ヵ年計画においてタイ政府は生産性向上による国際競争力強化を強調している。その一環として、国営企業の経営改善、行政システムの改善はもちろんのこと、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。本章ではタイ国における人材育成・有効活用のマクロ的視点を四つの観点から考察し、タイ政府の人材育成、活用施策の現状と課題を検討したい。四つの観点とは、(i) 変化しつつある人材需要に対応した人材育成施策、(ii) 変化する労働力供給に対応した労働力需要開発施策、(iii) マクロ的生産性向上のための労働・雇用施策、(iv) ミクロ的生産性向上のための労働・雇用施策を指す。

1—1 変化しつつある人材需要に対応した人材育成施策

他の開発途上国と同様に、タイ国においても労働力の需給ギャップは決して小さくない。一方では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り、労働者の引き抜き、横断的移動がみられ、賃金上昇圧力を形成しているが、他方では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、高失業率が社会的問題となっている。

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が大きいの、一方で経済成長率の低下からくる労働力需要増の減少もさることながら、他方で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も由来するといわざるを得ない。この現象はもちろんタイ国の特徴ということではなくて、他の開発途上国でも一般的に観察されるものであり、日本を含めて先進工業国でも同様の問題が指摘されている。

(1) 基礎教育

今日労働力需要は、先にみたように農業等の第1次産業で減退し、第2次、第3次産業で拡大している。農業と異なって、第2次、3次産業では若干の個人サービス業種を除き、基礎教育はあらゆる労働者に要求されている。この場合、基礎教育は単に初等教育だけではなく、中等教育も含めたものである。労働形態ないし就業形態が個人的労働就業から組織的労働就業へと変移し、また個人経営から法人経営内での労働に転化するにつれて、中等教育段階で与えられる教育内容および中等教育終了に至るまでの集団教育の成果が必要とされるようになる。

しかし、現在のタイ国では過去25年間以上の教育普及政策にもかかわらず、いまだに小学校教育が就業適齢人口の96% (1981年現在) に達したに過ぎない。1960年の83%に対比すると大きな進展であるが、他のASEAN諸国がすでに100%に達しているのと対比するといまだの感がある。唯一の例外はマレーシアで、1981年現在でも92%を記録しているに過ぎない。中等教育になると、こ

の就学率は激減している。1960年の13%に比べると1981年の29%は大きな進歩であるが、この20年間余りにおけるタイ国の経済発展、1人当たり所得の向上、産業・就業構造の変化、職種別労働力需要の変貌を考慮に入れると、中等教育の不備がタイの労働力需給ギャップの厳存に与えている影響、特に生産性向上の阻害要因という観点から深刻な問題を提起していると言わなければならない。

1982年のユネスコ統計によると、タイ国の15才以上の人口の文盲率は、もちろん南アジア諸国に對比するとかなり低率であるが、1970年現在農村部で男子が13.9%、女子が31.6%であり、都市部でも男子が6.3%、女子が18.1%とされている。特に当時全労働力の78%が農村労働力であったことを考慮に入れると、高い農村文盲率は深刻な問題であったことは事実である。1987年現在、一方で男女共に文盲率が大幅に低下したこと、他方では全就業者に占める農村労働力の割合が大幅に低下したことは、この問題の深刻さを軽減していることは当然であるが、初等教育で4%の人々が未就学であること、中等教育では71%が未就学であることは、近代化を推進しているタイ国としては大きな失政であると言わざるを得ない。

第1次5ヵ年計画期（1961～66年）に国内総生産額の2.4%を教育へ投下してきたタイ国は、第2次5ヵ年計画期（1967～71年）には3.1%、第3次5ヵ年計画期（1972～76年）には3.2%、第4次5ヵ年計画期（1977～81年）には3.4%と徐々に教育予算を絶対的にも相対的にも引き上げてきたが、第5次5ヵ年計画期（1982～86年）には初めて国内総生産額の3.2%へと低減させている。これを政府予算額全体に占める教育予算で見ると、第1次5ヵ年計画期の16.8%から第4次5ヵ年計画期の19.9%への引き上げであり、第5次5ヵ年計画期では19.5%の若干の引き下げを意味する。

しかし、政府の教育予算全体の推移だけの考察では不十分である。政府教育予算に占める初等、中等教育予算の割合をみると、明らかに中等教育、特に職業教育に対する予算支出割合が急増している。1984年の全国教育委員会（National Education Council）の調査によると、1981年56.1%あった初等教育予算支出は1984年には50.2%へと低下し、その反面15.3%あった中等教育予算支出は22.8%へと上昇しており、特に職業教育予算支出は同期間に6.1%から9.1%へと上昇している。初等教育の普及と中等・職業教育の重要性の増大、さらには後者の費用が割り当てであることを考慮すると、教育予算支出の変移は理解できる（ちなみに、1981年現在で中等教育に対する政府補助額は学生1人当たり3,100バーツであったが、職業教育では8,000バーツとなっている）。しかし政府の教育予算全体の伸び悩みの中での中等職業教育への力点の変化は、学生1人当たり教育費その他への年々の上昇を考えると、タイ国教育政策の根本的な改革を必要としている。このことは次に述べる高等教育で最も顕著に現われる。

(2) 高等教育

国民、特にエリート層の圧力により、タイ政府は国民経済社会の近代化の一環として高等教育の拡充に大きな努力を払ってきた。その結果、就学適齢人口に占める高等教育就学比率は1960年の2

%から1981年には20%へと急上昇した。早くから高等教育に熱心なフィリピンの26%に対比するとそれほど高率とは言えないという見方もあるが、インドネシアの3%、マレーシアの5%、シンガポールでさえ8%であるのに対比すると異常に高く、すでに先進工業国の比率に接近しているのみならず、高等教育就学比率の上昇がかくも短期間にみられたことによる教育予算上のシワ寄せが非常に大きかったことを意味している。

政府教育予算全体に占める高等教育予算の割合は、1981年の12.9%から1984年の9.8%へと徐々に低下している。この低下は、一方で1960年代、1970年代における高等教育予算の急増（表IV-1参照）に対する批判に対応して政府の政策の一環として捕えることができるが、他方では学生1人当たり政府補助額が1981年現在、教育養成機関で11,600バーツ、大学で27,000バーツに達した状況下では、急増した高等教育就学人口を政府が財政的に補助することができず、どうしても学生の個人的支出の増額に依存せざるを得なくなっていることを意味する。それでも学生1人当たりの教育費全体に占める個人的支出負担の割合からみると、大学生の場合4.1%、教育養成機関では6.9%であり中等教育の13%、職業教育の20%に対比するとかなり低率である。

このような学生の個人支出負担割合の格差は、高等教育の便益が職業の選択、所得、社会的地位等の観点からすると、個人に帰するところが大きいことを考慮に入れると、国民各層間の不公平を激化していることになることを指摘しなければならない。受益者負担の原則は現在先進国では当然になっているが、社会的サービス（教育を含めて）が不十分で強化しなければならないといわれている開発途上国でも今後の重要な公正原則の一環である。ましてや政府予算が財政の長期的赤字拡大の下で、また新しい開発のニーズ発生の下で嚴重に管理されなければならないタイ国においては、受益者負担の原則を高等教育に導入することは至上命令である。

さらに、政府の度重なる政策上の努力にもかかわらず、労働力需給ギャップが高等教育機関の卒業生の間に大幅にみられ（表IV-2参照）、一部では高学歴失業を発生させている現状では、政府教育予算支出が非効率だという批難は免れ得ない。このことは一層、受益者負担原則の貫徹による財政的・人的資源の効率的利用に対する期待を大にするものである。高学歴失業がスリランカやフィリピンほどには至っていないという議論は通用しない。タイ政府公共部門の雇用増を年率2%に抑えるという現在の政府方針からすると、高学歴失業の増大は今後一層重大な関心事になるかもしれない。

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

第5次5ヵ年計画期間（1982～86年）に少なくとも350万、第6次5ヵ年計画（1987～91年）には390万の新規労働力需要創出を目標としているタイ政府は、単純な雇用係数を基礎にそれぞれの計画期の目標経済成長率を算定している。経済成長目標値が達成できない限り、一方で新規労働力需要の創出が不可能となり、他方では失業人口ないし不完全就業人口が増加することになる。過去

10年間の経験はこの連続であった。

労働力需要が最終需要の派生需要である限り、経済成長率の引き上げこそ新規労働力需要創出の基礎であるのは当然であるが、経済成長率が資本形成と資本係数に依存する限り、また資本形成、資本係数が諸々の経済的変数に依存する限り、目標経済成長率の達成ははなはだ困難であり、これこそタイ経済の現実である。さらに人口成長率と労働力増加率がほとんど所与の数値であり、新規労働力供給が新規労働力需要予測を上回るにもかかわらず、失業率ないし不完全就業率を低位に抑えようとする政治的目標のために、経済成長率の目標値を予測値よりも高めに置かざるを得ないのは、タイ政府に限ったことではない。

このような政治的・経済的状况の下で、タイ政府が採用してきた労働力需要開発政策は、資本形成を高めて金融財政政策と雇用係数を高位に維持する政策に尽きるといって良い。前者は民間公共投資の拡大に基づく諸々の高度経済成長施策であるが、ここでは紙数の関係上、個々の施策の成否を論じない。ただ全体的には大きな失敗はなかったと言うことはできよう。また1980年代の前半を除いては一般に保守的施策がとられた結果、民間・公共投資の実績値は目標値を下回ったことは事実である。

雇用係数を高位に維持する政策の中で最も重要な施策は、平均雇用係数が最も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（第5次5ヵ年計画期には200万）を農業部門に依存したことであるが、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なかった。同様のことは伝統的サービス部門についても言うことができる。

さらに雇用拡大政策がとられ、その一環として生産・生活基盤の整備が推進された。また第2次産業においても労働集約的産業、たとえば繊維産業、衣服製造業、食品加工業、家具製造業、電気機器製造業、自動車組立業等の育成発展が優先された。1980年代に入ると、シャム湾の天然ガス・石油発掘事業やこれらのエネルギーを原料とする化学工業等、若干の資本集約的産業の育成も試みられるようになったが、肥料工場建設計画の見直しにみられるように、必ずしも政策の180度転換があったとは言えない。また金属加工業、ガラス製品製造業等も徐々に発展しつつあるが、機械部品工業の発展はいまだの感がある。もちろん自動車組立業にみるように狭隘な国内市場を目標に多数の外資系企業が参入し、それぞれが低生産性・高費用工場を抱えて産業合理化施策が叫ばれている産業もあるが、労働集約産業を中心とした外資開放政策は一応の成功をみたと言えるであろう。機械部品工業の発展は製造業の雇用増をもたらすのみならず、タイ製造業全体の国際競争力を高め、技術の高度化に大いに貢献するであろう。

近年の繊維、衣服、食品加工業の急速な伸びにみられるように、タイパーツの外国主要通貨に対する切り下げは比較優位産業の顕在化を促進し、工業製品輸出の拡大と貿易収支赤字の削減に大きな役割を果たしているが、同時にこれら産業部門の雇用の拡大に寄与していることも注目し得る。

1-3 マクロ的生産性向上のための労働・雇用施策

タイ政府は5次にわたる5ヵ年計画を通じて、農業灌漑排水施設の拡充、農村道路の建設、農村医療施設の増設・近代化、都市住居施設の改善、基幹輸送網の整備、港湾施設の拡充、電力開発、配送施設の拡充等を実施し、生産基盤と生活基盤の整備と近代化に相当の努力を払ってきた。その結果、過去25年間に企業を含めた各生産単位の物理的経済環境は一段と改善され、企業の外部経済の拡大をみた。

さらに前述のように、初等・中等・高等教育の普及が急速にみられ、労働力の質は向上し、労働力の地域間・産業間ないし企業間移動の可能性が増大した結果、労働力利用の効率性の引き上げがみられた。

他面、近年の失業率、不完全就業率の上昇と企業の労働力定着化施策を背景に、労働力の企業間移動の機会が減少しており、特に公共部門においては労働組合の強化も手伝って低生産性部門の労働力削減政策も困難に直面している。しかし、技術進歩が急速で、生産性向上が高い特定民間産業では、特に高技術、専門労働力を中心に新規労働力需要が大きく、相対的に高い賃金率・所得の提供により、労働力の移動が活発である。

低生産性部門から高生産性部門への労働移動を側面から支援しているタイ国の労働・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の結果、賃金等は労働市場の需給関係にまかされ、職種間、産業間、企業間に発生している賃金格差等は労働移動を促進する役割を果たしている。逆に労働移動と賃上げ圧力が企業の合理化ないし生産性向上努力を促し、賃金等格差の恒常的調整が労働市場の需給を反映してなされていると言えよう。また現在採用されている全国一律の最低賃金制の下での最低賃金額は十分に低位に押えられており、その結果雇用機会を故意に縮小することはなく、失業率ないし不完全就業率の増加を通じて労働力の効率的利用を妨げていることもない。

このように、タイ政府の労働市場へ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。この意味で不介入政策こそ今後も十分維持されることが重要であるが、今後産業構造の転換、産業調整が進展するに従い、それに伴う労働移動を円滑にするためには積極的雇用調整施策の導入が必要となるであろう。

1-4 ミクロ的生産性向上のための労働・雇用施策

タイ国においても、ミクロ的生産性の向上は、企業レベルでの資本・人的資源の効率的利用、すなわち企業経営の改善の一語に尽きる。企業経営の改善は、まさに企業経営者、労使の努力に依存するが、その企業努力を側面から支援する労働・雇用政策の重要性も疑う余地はない。

タイ企業の生産設備・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。特に資本市場が長らく売手市場であったタイ国では高金利体制が維持されて

きたが、タイ産業金融公社 (Industrial Finance Corporation of Thailand、通称 I F C T) の設立と拡充は、タイの諸産業、特に製造業の設備の増設・近代化に大きく貢献してきた。同時に農業金融・協同組合公社 (Bank for Agricultural Credit and Cooperatives、通称 B A A C) の設立、拡充はタイ農業および農村の生産投資の拡大に大きく寄与してきた。

しかし、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らないことは自明である。資本設備の低い稼働率は、タイ国のみならず、ほとんどすべての開発途上国で一般化している現象である。電力の不足、輸送施設の不備等、諸々の外的条件がその基本的要因の一つであるのも事実であるが、このような社会的生産基盤がより整備されたタイ国では、資本設備の低い稼働率は、企業経営そのものに内在する諸要因の結果であると言わざるを得ない。企業経営の近代化・合理化は究極的には企業努力に待たなければならないが、タイ政府、特に工業省のタイ経営開発生産性センター (Thailand Management Development and Productivity Centre、通称 T M D P C) の体質改善、拡充に待つところも大きい。T M D P C の経営指導要員の拡充強化、機構改革の必要性が叫ばれて久しい。

企業レベルでの生産性の向上は、何といても人的資源の育成と効率的利用が基本である。これも本来企業努力に待たなければならないが、政府の諸々の公的技術訓練センター、技術者養成機関の整備ならびに民間職業訓練センターないし計画、企業内教育訓練に対する行・財政上、税制上の支援体制の整備も重要な役割を果たしている。

また訓練インセンティブ体制、訓練後の対策にも改善の余地が大きい。1981年現在タイ国の公的職業訓練機関が 192 に対して、民間職業訓練専門学校・センターは 260 である。訓練生の 55.8% を民間機関が養成しており、その比重は公的機関よりも大であるが、政府の支援体制は、はなはだ不十分といわざるを得ない。指導教員の量的・質的拡充、訓練施設の改善、訓練内容の近代化・整備は急務である。

民間企業の企業内教育訓練に対するタイ政府の行・財政的、税制的支援は、こうしたことが進んでいるシンガポール等に比べるとないに等しい。シンガポール政府は、あらゆる企業の企業内教育訓練の強化を支援するために一種の目的税 (従来、賃金支払額の 2%、現在は 1%) を課税し、熟練技能形成基金 (Skill Development Fund、通称 S D F) を 1970 年代に設立した。大半の企業は一定の条件の下で実施している企業内教育訓練に対する補助をこの基金から受けている。現在では単に生産労働者の技能形成のみならず、監督者訓練、中間管理者養成に対しても基金の補助があり、シンガポールの人的資源の質的向上、効率的利用、ひいては企業レベルでの生産性向上に多大の貢献をしている。同様に、シンガポールの国家生産性局 (National Productivity Board、通称 N P B) は、シンガポールのあらゆる企業の経営改善、人的資源の質的向上と効率的利用のための行政的支援に鋭意努力している。現在では、S D F も N P B が管理している。

タイ国政府がシンガポール政府のこの面での施策を全面的に導入できない理由は何もない。S D

Fの創設、TMDPCのNPB化は政府の権限でいつでも可能であり、一刻も早く導入に踏み切ることを期待する。

表IV-1 教育水準別政府教育経常予算支出の推移 1965-80年

(単位：%)

歴 年	初 等 教 育	中 等 教 育	高 等 教 育	そ の 他
1965年	67.4	16.7	9.3	6.0
1970年	54.0	19.5	13.8	12.7
1975年	63.1	16.2	11.1	9.7
1980年	58.5	16.7	19.3	5.5
年平均伸び率				
1965-70年	9.5	17.0	21.8	
1970-80年	16.0	13.7	18.6	

(出所) ユネスコ、統計年鑑 1977-83年

表IV-2 高等教育機関卒業生の需給予測 1982-86年

専 攻 分 野	需 要 予 測	卒 業 生 数	過 不 足
医 学	3,600	3,255	- 345
薬 学	1,320	1,854	+ 543
歯 学	725	1,128	+ 403
農 学	6,260	10,937	+ 4,677
教 員	31,663	136,266	+ 104,603
高等職業教育訓練	28,613	66,240	+ 37,627
工 学	9,454	11,292	+ 1,838
科 学	6,207	9,360	+ 3,153

(出所) タイ全国教育委員会 1984年

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 —

人材の有効活用に関する政府施設はここまでに述べられているように多岐にわたる。本節ではそれらの中で人造りに最も直接的に関係する人材養成事業 — つまり特定の個別企業や個別組織に属

する人を対象としない政府その他の機関による研修事業 — についてさらに検討する。検討の視点は人材の有効活用である。人材養成事業が人材の有効活用に貢献するかどうかは、結局それがニーズに合った研修を行うかどうかの問題であると考えられる。また特に公的人材養成機関の研修事業に限って言えば、それが企業等の個別民間事業といかに効果的に協力し合えるかが、ニーズに合った研修、ひいては人材の有効活用に資する研修の実現度に影響する。

事例分析の対象には研修機関の対象分野、対象階層、管轄ないし支援機関の種類等がなるべく多様になるよう下記の5機関を選んだ。その意味では文部省管轄下の職業訓練機関および民間の有力なマネジメント訓練機関 (Personnel Management Association of Thailand等) を欠くことができないが、今回は現地調査の時間的制約等により対象とすることができなかった。

〔事例分析対象機関〕

- (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 : N I S D)
- (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 : T M D P C)
- (3) 観光庁ホテル・観光研修協会 (Hotel and Tourism Training Institute, Tourism Authority of Thailand : H T T I)
- (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 : T T C)
- (5) タイ銀行業協会銀行業務学校 (School of Banking Training, Thai Bankers Association : S B T)

2-1 事例分析

(1) 国立技能開発協会 (N I S D)

N I S Dは1969年にI L OおよびUNDPの援助により内務省労働局に設置された。主な活動は①就職前技能訓練、②技能強化訓練、③技能資格検定、④監督者・訓練者対象訓練、⑤教材開発である。労働局はN I S Dを中心に全国8ヵ所 (うち2ヵ所は予定) の地域職業訓練センターを設置しており、J I C Aのコンケン・センターに対する協力を始め、I L O/UNDP、ADB、西ドイツのG T Zが協力している。これらの地域職業訓練センターと合わせて現在のところ年間約1万5,000人を訓練している。

訓練活動の概要は以下の通りである。就職前技能訓練は15~25才の新卒未熟練者を対象とし、期間は3~10ヵ月である。22コースあり、たとえば施盤工、組立機械工、溶接工、車体修理工、冷蔵庫・空調組立工、箱製造工、鉛管工、建物塗装工、建築製図、広告図案作成、測量士、工事監督等

を含む。技能強化訓練は熟練労働者の再訓練を目的とした6～8ヵ月の夜間コースである。分野は当然ながら就職前技能訓練におけるよりも細分化され、高度である。55コースあり、たとえば計測器具操作、施盤細工、歯車カット、自動車電装品、三相電動機、ビデオ録画回路分析技術、機械制御用デジタル信号、室内設計製図、庭園製図、工業図面読解、工事見積等を含む。

N I S Dは人材の活用に十分な注意を払っているようである。具体的には第1に労働需要の変化に応じていくため、特定の狭い分野に関するコースを多種類取り揃え、しかもコースの新設、拡大、削減、廃止を弾力的に行っている。文部省下の職業訓練学校のコースは通常3年間という長期で、一つのコースで一般論も含め、広い分野の訓練を行っているのは対象的である。コースの新設、廃止等が労働需要の変化に即応するようにN I S Dはコースごとの就職率の分析、企業との分野別定期委員会を行っている。ただし、訓練機材の老朽化および陳腐化がコース新增設への制約となっている。

第2に、タイはいまだに労働力供給過剰社会であることから、雇用促進が人材活用の基礎であり、それが経済全体の生産性向上につながるという考え方が技能訓練にも採り入れられている。訓練卒業生の就職率は良好とされているが、適当な就職先が見つからないものには同じ労働局内の職業紹介所を通じて雇用を確保している。また就職難のN I S D卒業生や学生を対象に、自営業者育成を目的とした企業家コース (Entrepreneur Course)を1984年に開始した。企業家精神の養成は単に自営業者育成だけでなく民間部門の活性化、技術開発普及等を含む経済開発全般にかかわる課題であり、タイを含め多くの開発途上国が真剣に取り組み始めているところである。「リスクを負う」、「事業運営に関するすべての側面を一体的に把握する」、「人間関係を組織化する」といった企業化精神の核心を訓練コースでどの程度まで養成し得るのかは不明であるが、N I S Dの場合は財務、契約書作成、管理業務を教育しており、こうした知識が企業家の潜在能力を持つ人々に供与されれば、それが自営業実現につながっていくものと考えられる。1987年にはさらにこの企業家コース卒業生を対象とした自営業開始資金小口融資のプロジェクトが開始される。融資対象は機械等の購入費で、融資額は1人2万バーツまでである。

第3に中小企業における社内訓練システムの不足を補い、訓練経験と資格取得が昇進の要件とされるタイ社会での人材有効活用を促すために、就職前技能訓練よりも技能強化訓練および技能検定試験が最近拡充されている。技能強化訓練コースに対しては個人申し込みと会社申し込みの2種類がある。いずれのケースにせよ、多くの参加者が卒業後、社内昇進の機会を得ているとのことである。技能検定は現在、年間約1万5,000人が受けており、合格者には内閣承認の労働局資格が出される。

以上のように、N I S Dは人材の活用面を重視しつつ訓練および関連事業を展開しているが、主な障害となっているのは先述の訓練機材不足に加えて、現在300人いる訓練教師の質の低さである。対策として、N I S Dは教師の海外訓練を強化したいとしている。海外訓練経験者は通常質が高い

とされているが、これが海外での実地訓練が有効であったことによるのか、海外訓練自体が優秀な人材を魅きつけるインセンティブの働きをしたことによるのか、明らかではない。

(2) タイ経営開発生産性センター (TMDPC)

TMDPCは1962年に設立され、以来1967年まではILOが技術協力を行った。それ以降はタイ政府の機関として活動している。TMDPCの事業の柱は経営管理に関する研修、コンサルティング、広報である。首相自身が委員長となり、1985年に発足した国家生産性委員会にもTMDPCは重要な役割を果たしている（所長が同委員会の事務局次長を担当）。

研修には1日3時間、1週間連続という短期コースと、数カ月にわたり講義、演習、発表をワンセットにした長期コースとがある。研修分野は一般管理、オフィス管理、管理用コンピュータ、財務および会計管理、プロジェクト管理、人事管理、市場管理、産業技術等である。研修生は企業による派遣であり、毎年8,000~10,000人が研修を受けている。卒業生の80~90%は派遣元企業に戻っている。

人材の有効活用という観点については、TMDPCは人材の養成面も活用面も含めて企業幹部に生産性向上、およびそのための人材養成・管理に対する理解を促進させることが現在の最優先課題であると考えている。具体的にはセミナー、パンフレット、ポスター、ダイレクトメール等によるキャンペーンおよび出版、視聴覚教材貸し出し、ラジオ放送等を通じた広報業務に重点を置いている。また特に研修については、「研修は効果があり投資価値がある。」という意識を企業のトップ層に持たせることが最重要だと考えられており、それを具体的に示すための研修効果測定方法の開発が課題となっている。わが国と異なり管理者、技術者も含めて離職率の高いタイでは、人材投資が会社にとっての人材有効活用につながる確率は相対的に低く、経営者が積極的になりにくいのも当然のことだと考えられる。したがって、人材管理も含めた経営管理全体の改善についてキャンペーンを行い、その一環として研修の有効性に関する啓蒙を行っていくことは公的人材養成機関として重要なことであろう。

TMDPCは、このように人材の有効活用という課題に対する解決の糸口を、経営管理に関する企業幹部層の意識改革に求めているように観察される。しかし主な障害となっているのは、ここでもTMDPC自体の講師陣の経験不足である。講師陣は若く、十分な研修能力に欠け、また講師が定着しないのでキャンペーン活動の基盤となる情報も蓄積しにくい状態にある。講師陣のための訓練、講師のOJTとしての企業コンサルティング活動を試みているが、その実効は明らかでない。

(3) ホテル・観光研修協会 (HTTI)

HTTIは近年のタイにおける急速な観光需要の増大に対応し、ホテルの現場従業員を大量に養成することを目的として1979年にILO/UNDPの技術援助により設立された。各種各層の観光

業従事者が必要であったのはもちろんであるが、当面は可能な教師陣の構成および需要規模を勘案し、未熟練従業員層に照準が置かれた。ホテル従業員の75%は未熟練要員であると推計されており、該当する労働需要は年間約 5,000人と考えられている。これに対しHTTIでは現在年間 240人の未熟練従業員養成研修が行われている。HTTI卒業生の就職率は70~80%と高いため応募倍率は8倍に達している。コースは1年間で、英語、ホテル・観光の一般知識等の一般カリキュラム（必須）およびフロント係、ハウスキーピング、レストラン・バー、キッチン、観光からなる専門カリキュラム（選択）がある。現在のところは新卒未熟練者が研修対象であるが、今後は熟練従業員および現場主任クラス（たとえばクリーニング係主任）の養成のためのコースを開始する計画である。

HTTIは、今回の事例分析対象機関の中では人材の有効活用の面に最も大きな注意を払いつつ設立され、運営されている機関である。研修方法、資格制度、研修所自身の構造的な位置づけ、目標研修対象等の面で、HTTI卒業生がホテル業界の中で活用されるようにするための工夫が考えられている。具体的には、第1にカリキュラムが徹底して実務指向である。コース1年間のうち講義は4~5ヵ月、実技演習が4~5ヵ月、ホテルの実際の現場での見習い研修が3ヵ月となっている。つまり講義の比率は40%以下、しかもその中には実務に密着した専門カリキュラムが入っている。これに対して文部省下の職業訓練機関は理論志向で講義が80%以上を占める。それが多くの企業に「研修に出しても役に立つ技能を身につけず、上昇志向だけが高まって戻ってくる。」という印象を与える原因の一つだと言われている。

第2にHTTIの卒業資格はホテル業界でのみ通用するものとして与えられている。しかも1級、2級等の複数レベルから成る資格体系の一部を成していない。したがって、HTTI卒業生にとってその資格はホテルへの就職には有利だが、就職後の昇進や転職には役に立たないものである。これと反対に文部省管轄下の職業訓練機関が出す資格にはグレードⅠ、Ⅱ、…といった段階があり、一つの資格がその一段階上の資格を取得する条件となるようなシステムになっている。そのために研修卒業生は研修で身につけた技術を生かして働くより、さらに上の資格の取得を求めて研修機会を得ようとする傾向が強く、雇用者側の評判が悪い。HTTIの資格制度はこのような問題点の反省に基づき、資格に合致した職場、職種で人材が活用されるように意図されている。

第3に以上のようなカリキュラム制度、資格制度を始め、公的人材養成と実際のホテル経営とが整合的なものになっている基本的な理由として、HTTIが文部省に属さず観光庁に属しており、観光業の人材ニーズ、人材活用システムに合った諸制度の下で研修が行われていることが挙げられている。諸研修機関をなるべく文部省管轄下で調整していこうというのが最近の政府の考え方であるが、文部省の画一的かつ一般教育志向の諸制度では分野ごとの個別問題を考慮した研修プログラムは期待し得ず、したがって人材の有効活用という観点からは失敗するであろうと考えられる。

第4に目標となる研修対象層を絞り込む際に、ホテル業界での労働者の職場間移動の傾向を考慮に入れ、全体としての職場間移動パターンの中にHTTIを融合させようとしている。HTTI卒

業生はいきなり一流大ホテルには就職できない。業界には中小ホテルにまず就職し、経験を積んでやがて一流大ホテルに転ずるといった一つのルートがあり、このルートの出発点（つまり中小ホテル）にHTTI卒業生を送り込むこととなっている。

以上のようにHTTIは研修の対象や内容を限定しつつ順調に活動を展開しているようであるが、他の多くの研修機関と同様の問題をも抱えている。第1は講師不足である。特に専門カリキュラムの講師が不足しているが（現在のところ研修生240人に対し専門講師12人）、政府機関なので高給でホテル従業員を勧誘することもできず、専門カリキュラム講師を養成することは難しい。第2はカリキュラム作成体制である。現在はILO専門家に依存しているが、今後はタイ各地の現場ニーズに合ったカリキュラムを独自に作りたいとしている。第3は施設不足である。

なおこのHTTIに関しては民間の支援も重要である。HTTI側はニーズに合った研修の展開および訓練を受けた人材の有効活用のために、官民交流の機会を増やすことは重要だと考えている。第1の例は奨学金である。現在はホテル業界が1人1年5,500バーツの学費補助を3～4人の研修生に対して行っている。HTTIはこれをさらにホテル協会奨学基金の設立にまでもっていくよう働きかけている。また民間ではないが、地方の県庁が県内観光振興のために県民子弟に奨学金を出している例もある。この場合は出身県のホテルに就職することが条件づけられている。第2の例は見習い研修生の受け入れである。現在20の中小ホテルが協力している。成績評価はホテルに任せられており、そのまま研修先ホテルに就職するケースも多い。講師陣弱体のため、今後は講師自身の見習い研修を一流大ホテルに依頼することも検討されている。

(4) 貿易研修センター (TTC)

TTCの前身は商務省輸出促進局の中の研修課であり、その活動規模は限られていたが、1980年代に入って政府が積極的な輸出拡大策をとり始め、これに応じて1983年にわが国がTTCに対するプロジェクト方式技術協力を開始して急激に活動が拡大した。なおわが国の技術協力の主な内容は輸出検査および規格品質検査に関する技術の移転であり、人材の有効活用という本研究のテーマと直接には関係しないのでここでは論じない。

TTCの活動の柱は輸出に関する研修、セミナー、ワークショップである。1986年10月から1987年9月までの1年間に短いものは1日、長いもので10日間の研修コースおよびセミナーが全部で41コース開催されることになっている。そのうち13は輸出手続き、輸出知識、輸出信用手続き、関税手続き、パッキング等の一般的知識に関するもので（一般タイプ）、これはタイ政府自身で行っている。残り28は商品別輸出対象国市場別の市場知識等に関するもので（特定タイプ）、これは多種の機関、国の技術援助を受けている。UNDP、EEC、JICA、JETRO、オーストラリア（AAECP）、カナダ（CIDA）、スウェーデン（IMPOD）、オランダ（CBI）等であり、たとえば対中東プラスチック輸出（UNDP）、対アメリカ家具輸出（EEC）、繊維製品品

質管理（JICA）、対オーストラリア玩具輸出（オーストラリア）、対ヨーロッパ生鮮果物・野菜輸出（オランダ）等がある。研修対象は輸出業者、輸出業務の開始を考えている卸売業者、製造業者等から派遣されてくる従業員および事業主である。応募率が高いのは一般タイプの方で「輸出業務知識」コースは特に人気が高い。講師は自前でなく、コースによって外部の専門家を招いている。

人材の有効活用という観点からTTCの活動をみた場合、対象分野が零細業者の多い商業部門である点に注目する必要がある。TTCの研修は大企業の企業内研修や大企業から派遣されてくる従業員の研修でなく、輸出を拡大したいと考えている小事業主ないしその代理として派遣された従業員の研修である。したがって研修効果が高く、業務に直接活用されやすいことは明らかである。小輸出事業主は決してインフォーマル・セクターの人々ではない。しかし高学歴情報化社会になっていないタイでは、わが国でなら書店で簡単に得られそうなビジネス知識へのアクセスさえ中小業者にとっては十分でないことが、「輸出業務知識」のような入門コースの人気の高さとなって表われているのではないかと思われる。実際、TTCはこの人気に着目し、輸出業務知識の教科書3分冊を出版、販売する計画を持っている。さらには輸出商品ごとの輸出業務知識をシリーズで出版していくことも計画している。

またこのような小事業主への情報普及に大企業を活用した例として、TTC-バンコク銀行共同による輸出信用手続きに関する研修コースがある。TTCの立場からみれば、TTC独自で教材や講師をアレンジするよりも当該分野業務経験の最も豊富なバンコク銀行に委託したほうが、効率的であるばかりでなく効果的であるとの判断があった。一方、バンコク銀行にとっては輸出に関連する金融サービスのパブリシティを高める機会ともなり、この共同研修は官民協調の好事例としても認識されているようである。

(5) 銀行業務学校（SBT）

SBTの歴史は古く、1960年にタイ銀行業協会によって設立された。当時はタイ国民の教育水準も低く、経理、書類作成等の日常末端業務従事者でさえ養成しなければならない状況にあり、それを目的とした。現在は年間130人の研修生が会員銀行各1社から3人ずつ（外国銀行は1人ずつ）送られてきている。研修は2年間の夜間コースで、教科は英語、法律、経済学、会計、銀行実務である。講師は銀行実務者および政府内関係機関職員を兼職で雇用している。大手銀行はそれぞれ訓練部門を持ち、地方支店職員を集めて訓練しているが、中小銀行にはそのような部門がなく、SBTはそこに対応していると考えられている。

しかしながら人材の有効活用という観点からSBTをみると、その役割は終わりつつあるようである。従来SBT卒業者は昇進が早く、支店長になるケースもあるといわれており、したがってSBT応募倍率は高かった。しかし近年は日常末端業務要員として大学新卒者を採用する銀行が多く、

銀行内におけるS B T卒業者と大学新卒者との競争が激しくなっている。教育水準の上昇と日常末端業務従事者の需給関係の緩和によりS B T卒業者の活用度は低くなってきていると考えられよう。S B Tはこうした傾向に鑑み、今後より重要となる管理業務従事者の訓練を目的としたBankers Instituteに性格を変えていく構想を持っている。チュラロンコン大学の協力、タイ銀行協会の資金の活用が考えられているが、政府の関心は薄い（また薄くとも民間のみで構想の実現は可能）とのことであった。

3. 要約と課題

3-1 事例の評価と課題

五つの事例機関はいずれもその活動を産業活動のニーズに合致させ、ひいては研修卒業生が企業の内外で有効に活用されるよう、それぞれの機関が置かれた状況に応じて工夫を重ねていることがわかった。ほんの五つの事例をもとにそこから一般的教訓を得ることは不可能であるが、今後の検討のヒントとなりそうな点についてまとめると下記のようなになる。

公的人材養成機関の活動が国民経済的にみた人材の有効活用にうまくつながるのは、その研修活動が、急速に成長しつつある開発途上国（タイはその一典型例である）に顕著な次の4点にうまく対応している場合であると考えられる。

第1は産業構造の変化や技術水準の高度化に伴う労働需要の構造変化への対応である。N I S D、T M D P C、T T Cの例は特定化された専門知識や技術内容に関する研修コースを数多く用意し、労働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というものであった。この場合に重要なのは、労働需要の変化に関するモニタリングである。簡便かつ有効な方法としてコース別研修応募倍率や就職率の継続調査、および分野別の企業と研修機関との定期的会合が実施されている。労働需要の変化への対応を阻む問題として、多くの研修機関が悩んでいるのが講師陣の量的質的不足である。先進国の研修機関でも講師が時代遅れになっていく傾向は見られるが、途上国の場合は、国内で形成された技術や知識が少なく、日に日に進歩していく外来技術・知識を吸収しつつ訓練していくのであるから、講師が不足してくるのは当然でもあろう。講師不足とならんで研修用機材の陳腐化・老朽化も労働需要変化への対応を阻む重要な要因であることが認識されている。

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中小企業であり、これが労働需要の主要発生源でもある。より限定して公的人材養成機関に対する研修需要という観点からみると、大企業はある程度の社内研修能力を持つのに対し、中小企業はそうでないことから、中小企業の位置は非常に大きいことになる。また特に小企業はT T Cの例に見られるように、単なる従業員訓練としてだけでなく、企業への技術・新知識導入の手段として研修に応募するポテンシャルがある。したがって、中小企業（特に小企業）への人材供給は全体としての人材有効活用

に効果的であると考えられる。

第3にタイでは当分労働力過剰経済が続くという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必要条件であり、人材養成が雇用確保に結びついていなければならない。N I S Dにおける研修事業と職業紹介事業との連携や自営業育成用研修と自営業開始資金貸付との連携はこのための工夫例である。

第4は転職率が高く、有利な転職や昇進には資格が物を言うという労働社会構造への対応である。ジョブ・ホッピングを前提とした目標研修階層の設定（H T T I）、特定業界での就職には非常に役立つが、より上位の資格の取得には役立たないという性質の資格発給（H T T I）、技能訓練と技能検定試験とのパッケージ化（N I S D）等の対応工夫例があった。

これら4点への対応を通じ研修活動が人材有効活用に貢献するためには、研修機関の組織運営上の課題として以下の4点を挙げることができよう。

第1点は研修機関はH T T Iが観光庁管轄であり、それが成功主因であるように各部門の実施担当省の管轄とし、文部省のような人材養成専門の省の管轄としないこと。タイの公共部門では研修機関が乱立しており、その統合再編成が必要なことは第5次5ヵ年計画でも指摘されていた。しかし、一般教育志向と画一化志向の強い文部省下に統合再編し、統制化することは人材活用上は逆効果である。

第2点は研修の方法、内容が理論重視でなく実務重視であること。演習中心のカリキュラム、短期特定課題コース、ニーズに合ったカリキュラム開発のための調査等今回の事例においても成功している部分では実務重視の研修方針が観察される。

第3点は人材の養成、活用を含めた人材投資管理面への企業トップ層の理解を促進すること。特に高い離職率のため、個別企業にとって人材養成は投資リスクが大きいという状況下においては、公的人材養成機関は一種のインフラストラクチャであり、それに対する社会的認識の促進が重要である。

第4点は研修機関と民間企業との相互協力体制である。これが研修機関にとってはニーズ把握、企業にとっては人材活用につながる。研修機関と企業との定期情報交換、企業による研修機関の現場研修引き受け、業界団体による関連業種研修機関の研修生個人に対する奨学金の供与等の協力例がすでにみられる。

3-2 今後の政策課題

タイ国における労働市場の需給関係をより機能的に均衡化させ、国民経済および企業レベルでの生産性向上を持続するために、政府の施策として次のような課題が指摘できる。

(イ) 政府は初等教育、中等教育からなる基礎教育の拡充、質的向上に努め、特に経済・技術・社会の変化への対応に必要な基礎的能力を持った人材を養成する。

(ロ) 政府は職業教育および、専門教育、高等教育の民営化、私学教育の質的向上を図る。この場合、受益者負担の原則を考慮する必要がある。

(ハ) 政府は労働市場における大幅な需給格差の解消を図るために、一方で職業・専門・高等教育機関が供給する労働者を量的、質的に変化する需要に対応するよう努めるとともに、他方ではこれをより容易にする方策の一環として、労働力需要予測を精緻化し、供給機関に提供する。その他の労働力需給情報の収集・配分・提供サービスの改善を行う。

(ニ) 政府は雇用確保のために適切な民間・公共投資拡大政策を始めとする経済成長施策をとらなければならないが、同時に国際市場でのタイ国の比較優位を維持させ改善するために開放的な経済政策を堅持し、自国の経済資源の賦存条件に合致した産業育成政策を持続させ、より一層雇用拡大、付加価値、生産性の向上を図る。

(ホ) 政府は労働市場への政治的不介入政策を今後も維持するとともに、産業構造の転換、産業調整に伴う職種間、産業間、企業間、地域間での円滑な労働移動の促進を図る。

(ヘ) 政府は、公的・民間企業の企業努力を側面から支援するために、競争政策の強化を始め、適切な行・財政施策、税制施策を講じる。特に企業の生産設備の近代化、生産投資の拡大のみならず、稼働率の引き上げを支援し、それにより雇用の拡大を図る。

(ト) 政府は企業の経営改善努力、生産性向上努力を側面から支援するために、早期にTMDPCの拡充・強化、およびSDFの導入を行う。

V タイ国における人材有効活用と人造り協力

本報告書では、人材需給ギャップの現状と課題をマクロ的視点とミクロ的視点から考察し、単に人材育成のみならず、人材有効活用の諸問題についてもアンケート調査、面接調査を基礎に検討してきた。また、わが国を中心に先進工業国の対タイ人造り協力の現状と課題を分析してきた。

以下はこれらの検討と分析に基づいた結論を簡潔にまとめてみたものである。

1. タイ国における労働力需給ギャップの拡大

(1) 過去25年間にのぼる比較的安定的な経済成長の結果、労働力需要も年々拡大してきた。しかし産業構造の高度化、技術革新の進展、法人企業部門の拡大、国際的企業の台頭、国際競争の激化は需要労働力の質的向上への努力と多様化への対応を迫られることになった。と同時にバンコクを中心とする首都地域、地方都市の労働力需要を拡大し、労働の地域間移動の大きなプル要因となった。

(2) これらの大幅な労働力需要の質的変化、多様化にもかかわらず、労働力という商品が持つ構造的性質から短期的調整には限界的があり、より長期の教育訓練を通じた供給側の調整は、労働力需給ギャップの拡大を不可避なものとした。さらに、タイ国の教育体制が長期的な需要構造の変化にも円滑に対応できず、一部のサービス部門の未熟練労働力需要をまかなったのみである。労働力の地域間移動による需要充足も、この熟練レベルの労働力に限定されている。

2. ミクロレベルでの人材有効活用

(3) 企業レベルでは、新規労働力需要は、一方で新規学卒を含めた企業外労働市場からの調達で充足されてきたが、専門労働力、技術労働力、特に監督・管理労働力需要の充足は企業内労働市場に依存せざるを得ないのが現状である。これは、必要労働力に求められている資質が単に専門・技術・管理分野での「技術的」能力であるのみならず、企業という組織間で効果的に働きうる「組織的」能力であるからである。この傾向は特に監督、管理労働力の場合に顕著である。

かかる監督、管理労働力の調達は、一方で内部昇進ルートで可能であるが、たいていの場合企業内教育訓練が不可欠であり、調査企業の大半はそれがタイの民族資本系であろうと、外資系企業であろうと企業内教育訓練を重視していることが判明した。企業の財源的余裕という観点から、中小零細企業に比べると大規模企業の教育訓練計画はより充実したものであることも当然である。なお、企業内教育訓練の重視という点では、日系企業も他の外資系企業も特に異なることなく、ただ華僑系企業が若干手を抜いているということは興味ある事実である。

3. 人材有効活用に関する政府の諸政策

(4) 労働力需給ギャップの拡大に対する政府の諸施策は、一方で労働力供給側に対し、他方で需要側に対するものである。供給対策、特に労働力育成・開発政策の一環としての教育政策は、1980年代に入ってから1960年代と70年代の教訓に沿って、高等教育に対する重視方針の転換がみられたことは望ましいが、今後は高等教育の民営化方向を一層的確に樹立する必要がある。他方、国内・国際経済社会の構造的変化や技術革新の進展にいつでも対応できる適応能力と他の基礎的諸能力を備えた基幹労働力を開発するためには、初等教育の完全普及、質的向上と中等教育の大幅な拡充および質的向上が急務である。政府の教育予算支出のうち中等教育支出の割合はすでに1980年代に入ってから増大しているが、この一層の増大が必要である。

(5) 労働力需要での政府施策として、従来から実施されてきた諸々の民間・公共投資拡大施策や公共事業拡大施策は失業率、不完全就業率の低位安定化のためにも必要であるが、それ以上に重要なことは労働集約産業や天然資源加工産業の育成を中心とする産業政策、特に付加価値の高い機械部品工業の育成と近代的な流通・サービス産業、特に観光関連産業、金融・保険・卸・小売業の育成が重要である。

(6) マクロレベルでの生産性水準を一層高めるために、政府は産業構造の転換、産業調整に伴う労働移動を職種間・産業間・企業間・地域間で促進することが必要であり、その一環として積極的雇用調整施策の導入を図るとともに、賃金その他労働条件の設定・変化を民間企業ないし労使間協議に委ね、労働市場への不介入政策を今後も維持することが必要である。最低賃金水準は決して労働市場の需給調整を阻害するものであってはならない。

(7) ミクロレベルでの生産性向上を促進するためには、企業努力に待つだけでなく、諸々の政府施策を通じて企業の生産性向上努力を側面から支援すべきである。従来から設備の近代化、拡大のための金融財政施策はタイ国でも講じられてきたが、これらの資本設備の稼働率の引き上げによる生産性向上、人的資源の質的向上や組織効率の上昇による生産性向上を支援する行・財政施策を強化することが急務である。特に、タイ経営開発生産性センター（TMDPC）拡充強化と技術開発資金（SDF）の導入は最大の緊急事と言えるであろう。

4. 日本の人造り協力

(8) 日本政府は、他の諸外国政府との協調の下にタイ国政府の上記(4)～(7)の面での施策を支援するあらゆる協力を拡充・強化しなければならない。特に人的資源の開発のみならず有効利用が重要となっているのが現在のタイ経済の発展段階であり、その意味で今後の人造り協力は従来よりも一層、タイ国の経済政策、特に労働雇用政策の適正化に向けられなくてはならないであろう。

(9) 人造り技術協力の今後の課題としては、従来からも実施されているが、これをさらに強化・充実すべきものと、従来はあまり行われてこなかったが、ニーズの大きさに鑑み、今後本格的な取

り組みを開始すべきものが考えられる。

従来からも実施されてきたものの中ではタイ国政府が行う職業訓練の強化・充実に対する協力が重要である。中でも専門的知識・技能を持った講師の大量養成と再訓練および技術進歩に応じた訓練機材の更新と維持体制の強化が重要と考えられる。

今後、新たに取り組むべき課題としては、マクロ的な労働需給情報の収集、配布、配分体制の確立に対する協力があり、部門別、業種別地域別等の詳細な労働需給情報については職業訓練の強化に対する協力と併せて行うことが効果的であろう。また、マクロ的な労働需給情報の整備のためのデータベース作り、政策調査に対する協力も必要である。もう一つはタイ政府が企業に対して行う企業内の人材育成活動に対する支援、あるいはTMDPCや商工会議所等を対象としたタイ政府のセミナーの開催、人材の育成に関する啓蒙活動等の協力が考えられる。

なお、協力の進め方に関する課題としては、人造り協力の分野においても技術協力と資金協力の相互連携が今後重要になってくることが考えられる。すでにタイで事例が見られるような、自営業育成研修とパッケージになった小企業設立資金融資、研修生に対する奨学金の補助ないし貸与といったタイ政府の試みを、積極的に支援していくことが検討されるべきであろう。

資料編

- I 人造り協力の現状 — 国際比較 —
- II アンケート調査結果
- III 現地調査日程
- IV 収集資料リスト

I 人造り協力の現状と課題 — 国際比較 —

1. 対象プロジェクトの概要

人造り協力といっても各機関、各人により多彩な内容を含んでいる。したがって、わが国人造り協力のより良いあり方を検討するに際しては、多彩な内容を細かく分類し、その分類ごとに検討を進めるのが実際的である。他方、わが国人造り協力の特徴を国際比較によって明らかにすることができれば、人造り協力における国際強調の面でも、またより効果的な人造り協力のあり方を検討する上でも、基本的な資料を提供することになる。

まず最初に、本章で取り上げる合計8プロジェクトの概要を見ておきたい。

表1にまとめたように、研究協力型プロジェクトとして、JICAの東北タイ農業開発研究計画プロジェクトおよびカセサート大学研究協力計画プロジェクト、USAIDのKhon Kaen University Research Development プロジェクトを取り上げた。このうち、東北タイ農業開発研究計画プロジェクトとKhon Kaen University Research Developmentプロジェクトは、アジアおよび南太平洋における日米共同プロジェクトとして開始されたものである。ただし、USAIDプロジェクトのタイ側担当機関はコンケン大学/大学省であり、他方JICAプロジェクトは農業・共同組合省が担当しているなど違いがあり、後に見るように共同プロジェクトとしての性格は強くない。JICA/カセサート大学研究協力計画プロジェクトは1985年に終了したが、他の2プロジェクトは現在実施中である。

職業教育・訓練型5プロジェクトのうちJICA/東北タイ職業訓練センタープロジェクトとUNDP・ILO/Establishment of a Regional Institute for Skill Development in Nakhorn Sawanプロジェクトはともに、タイ内務省労働局の地域職業訓練センター設立計画に対する協力で、ほぼ時期を同じくしている。

世銀/Thailand First EducationプロジェクトとUSAID/The Mobile Trade Training School プロジェクトは、ともに1960年代半ばから70年代にかけて行われた協力であり、タイ側担当機関はそれぞれ教育省職業教育局および同nonformal 教育局であった。また、世銀プロジェクトはUSAIDとの共同プロジェクトであった。

UNDP・ILO/Area Vocational Centresプロジェクトは、世銀の対タイ第5次教育プロジェクトに協調したものであり、1981年から82年にかけて実施され、タイ担当機関は教育省職業教育局であった。

表1 研究対象プロジェクト概要

	プロジェクト名 (協力期間等)	概 要
研究協力型	<p>◎ JICA / 東北タイ農業開発研究計画プロジェクト</p> <p>・協力期間 1983.12.20-1988.12.19</p> <p>・タイ担当機関 農業・共同組合省</p> <p>・無償資金協力 農業開発センターおよび当センター別館の建設と機材供与合計13億円(建物は1985年2月完成)</p> <p>・技術協力(1986年現在)</p> <p>・専門家派遣: 延 22名</p> <p>・機材供与: 8,400万円</p> <p>・カウンターパートの日本研修: 延 6名</p>	<p>・目的 — 東北地域の開発推進のための基礎的施策として農業開発に関する研究活動を強化する。 — また本件はアジアおよび南太平洋地域における日米協同プロジェクト(日米タイ三国共同プロジェクトとしてUSAID/Khon Kaen University Research Development Projectとの共同プロジェクトでもある)。</p> <p>・活動内容 — 技術協力は農業開発センター、当センター別館およびコンケン畑作研究センターにおいて開始され、主な事業内容は①東北タイの合理的な土地利用計画策定のための自然条件と天然資源の評価、②地域の自然環境条件と適合した作物生産技術の開発、③農業生産の阻害要因の解明と改善策の樹立。</p>
	<p>◎ JICA / カセサート大学研究協力計画プロジェクト</p> <p>・協力期間 1980.4.10-1985.4.9</p> <p>・タイ担当機関 カセサート大学 / 大学省</p> <p>・無償資金協力 中央研究棟、付属施設の建設および機材供与: 13億円(建物は1980年3月完成)</p> <p>・技術協力</p> <p>・専門家派遣: 延 45名</p> <p>・機材供与: 2億2,900万円</p> <p>・カウンターパートの日本研修: 延 18名</p>	<p>・目的 — タイ国内における野菜種子の自給生産と炭水化物有効活用を図るための研究の強化。</p> <p>・活動内容 — 主な技術協力内容は、①炭水化合物資源(サトウキビ、キャッサバ)とエネルギー(エタノール、バイオマス)に関する研究、②野菜種子(スイートコーン、三尺ササゲ)の種子生産と病虫害に関する研究。</p>
	<p>◎ USAID/Khon Kaen University Research Development Project</p> <p>・協力期間 1983.6.30-1989.6.29</p> <p>・タイ担当機関 コンケン大学 / 大学省</p> <p>・技術協力</p> <p>・専門家派遣: 12万9,304ドル</p> <p>・カウンターパートのアメリカ研修: 9万1,500ドル</p> <p>・現地経費(主に研究経費): 188万6,000ドル(合計217万ドル)</p>	<p>・目的 — 1960年代より、タイ政府により進められてきた東北タイ農業開発が多額の資金を投じて開発した技術が農民に受け入れられなかった理由として、諸技術が小農の条件に適應していなかった疑いがあるとの反省に立ち、東北タイの農村開発に寄与する研究の実施のための組織的能力の向上を目的とする。 — また本件は、JICA/東北タイ農業開発研究計画と共同プロジェクトでもある。</p> <p>・活動内容 — カセサート大学 Research Development Instituteの強化を図るための専門家の派遣とスタッフの研修。</p>
	<p>◎ JICA / 東北タイ職業訓練センタープロジェクト</p> <p>・協力期間 1977.12.12-1981.12.11</p> <p>・タイ担当機関 内務省労働局</p> <p>・無償資金協力 センター設立および機材供与: 10億円(建物は1979年2月完成)</p> <p>・技術協力</p> <p>・専門家派遣: 延 13名</p> <p>・機材供与: 1億7,100万円</p> <p>・カウンターパートの日本研修: 延 20名</p>	<p>・目的 — 第4次経済社会開発5ヵ年計画の一環として、東北タイの雇用需要に即した実際的な技能訓練機会を提供するための職業訓練センターの設立を目的とした。</p> <p>・活動内容 — 同センターの自立的運営のための技術移転。訓練職種は、自動車、農業機械、板金・溶接、機械、電気・電子、建築・建設の6部門19職種にわたっている。</p>

	プロジェクト名 (協力期間等)	概 要
職 業 教 育 訓 練 型	<p>◎UNDP・ILO/Establishment of a Regional Institute in Nakorn Sawan Project</p> <p>・協力期間 1982-85</p> <p>・タイ担当機関 内務省労働局</p> <p>・UNDP・ILOの負担 専門家派遣、カウンターパート、研修、 機材供与：114万5,189ドル</p> <p>・タイ政府の負担 センター建設：3,793万ドル</p>	<p>・目的 第4次経済社会開発5カ年計画の一環として、南部タイの雇用需要に即した実地的な技能訓練機会を提供するための職業訓練センターの設立を目的とした。</p> <p>・活動内容 協力の内容は、専門家派遣とスタッフの研修による同センターの自立的運営のための技術移転。センターの建設はタイ政府が行った。訓練職種は、溶接および板金、自動車、農業機械、機械、電気、建設の6部門にわたる。また、Mobile Training Unitも実施している。</p>
	<p>◎UNDP・ILO/Area Vocational Centres Project</p> <p>・協力期間 1981.4.1.-1985.12</p> <p>・タイ担当機関 教育省、職業教育局</p> <p>・UNDP・ILOの負担 専門家派遣、カウンターパート、研修、 機材供与：60万1,905ドル</p> <p>・タイ政府の負担 入権費、研修費、機材費等 229万2,000ドル</p>	<p>・目的 中等教育の新カリキュラムでは実習過程を導入しているが、施設が不十分なため、タイ政府/世銀第5次教育プロジェクトの一環として12のArea Vocational Centreが設立されたが、それらセンターへの技術協力を目的とした。</p> <p>・活動内容 Area Vocational Centreにおける主要科目はtrade and industry, agriculture, home-economics およびbusiness.</p>
	<p>◎世銀/Thailand First Education Project</p> <p>・協力期間 1965 (appraisal) ~74 (final disbursement)</p> <p>・タイ担当機関 教育省職業教育局</p> <p>・世銀の負担 機材：600万ドル</p> <p>・タイ政府の負担 建物建設：1,400万ドル</p> <p>・USAIDの負担 技術協力：n.a.</p>	<p>・目的 1960年代の産業発展に対応すべく中堅熟練工およびテクニシヤンの養成を行うために、計26の中等技術・職業学校および農業学校のグレード・アップを目的とした。</p> <p>・活動内容 タイ政府が建設・改築費を負担し、USAIDが技術協力をを行い、世銀は機材の調達に協力した。 26校の内訳は、14 Upper Secondary (Grade 11-13) Trade and Industries Schools, 10 Upper Secondary Agricultural Schools (Grade 11-13), 1 Vocational Teacher Training College (Grade 14-15), 1 Agricultural Teacher Training College (Grade 14-15)</p>
	<p>◎USAID/The Mobile Trade Training School Project</p> <p>・協力期間 1966~72</p> <p>・タイ担当機関 教育省Nonformal教育局</p> <p>・USAIDの負担 専門家の派遣、資機材の供与、スタッフ研修： 729万6,000ドル</p>	<p>・背景 1960年に入り、タイ政府は地方教育に関して、総合的施策を実施し、その一環としてformal教育分野では、初等から高等レベルまで実業教育が導入され、nonformal教育分野においても、学校教育を受けていない青少年を重視して短期職業技術訓練コースを開設するとともに、遠隔地に対して Mobile Trade Training School (MTTS) を導入した。</p> <p>・目的 本プロジェクトは、このMTTSシステムの発展に協力しようとしたもので、他の5要素（地方初等学校に対する教科書・教材の供与、初等および成人教育、中等教育、運営管理、地方初等教育）とともにUSAID/タイ教育省Rural Education Projects(1964~72年)の一部であった。</p> <p>・活動内容 協力期間中は45のMTTSを開講した。当初は、1コース300時間であったが、後に150~200時間に変更された。約80,000名が受講し、56,000名が卒業した。科目は自動車機械、裁縫、理髪、冷凍・冷蔵機、空調機、印刷、ラジオ・テレビ修理等多岐にわたっている。</p>

2. 研究協力型プロジェクト

(1) ニーズ分析

入手資料により、各プロジェクトのニーズ分析の概要を表2にまとめた。

この表から次の点が指摘できよう。

① 研究のニーズ

JICA/東北タイ農業開発研究計画プロジェクトとUSAID/Khon Kaen University Research Developmentプロジェクトは、ともに東北タイの農業開発の重要性およびそのための研究活動強化の必要性に対する認識に基づき開始された。しかし必要とされる研究活動の内容については両者の見解が違っている。つまり、USAIDプロジェクトでは、研究能力そのものの向上が必要であるというよりも、問題は小農を取りまく環境の理解不足にあるとして、技術開発の方向転換を行うための大学の組織的能力の開発が必要であるとし、一方JICAプロジェクトでは、特定分野に関する研究が必要だとしている。

② 人造りへの配慮

USAIDプロジェクトでは組織的能力の向上という人造りに焦点を当てているのに対し、JICA/東北タイ農業開発研究計画プロジェクトでは研究の成果そのものに焦点を当てている。これは、カセサート大学研究協力計画プロジェクトにおいても同様である。

③ 協力の協調への配慮

JICA/東北タイ農業開発研究計画およびUSAID/Khon Kaen University Research Development Projectは日米協同プロジェクトであるが、この点を強調しているのはJICAプロジェクトのみである。

(2) 協力計画の策定

協力計画の策定に関して、ロジカル・フレームワーク手法を活用して上位目標、プロジェクトの目的、目的を達成するために必要なアウトプット、さらにアウトプット産出に必要なインプットについて、表3および表4にまとめた。これら2表から次の諸点が指摘できよう。

① 計画策定の論理的一貫性

プロジェクトの上位目標、目的、アウトプット、インプットというロジカル・フレームワークの計画策定に際しての検討事項を当てはめてみた場合、JICAの2プロジェクトでは論理的流れが明確でない。

② 計画策定の具体性

JICAの2プロジェクトにおいては、特に目的および目標アウトプット達成度の目安となるべき指標が設定されていない。

表2 研究協力型プロジェクトのニーズ分析比較

プロジェクト名	研究の必要性	政府開発計画および援助要請との関係	援助方針その他の関係
JICA/東北タイ農業開発研究計画プロジェクト	<ul style="list-style-type: none"> ・東北タイにおける農業開発は当地域のみならず、タイ国全体の社会・経済開発のために重要。 ・主要研究課題は、 <ul style="list-style-type: none"> a. 東北タイの合理的な土地利用計画を策定するための自然環境条件と天然資源の評価、 b. 地域の自然環境条件に適合した作物生産技術の開発、 c. 農業生産の阻害要因の解明と改善策の樹立。 	<ul style="list-style-type: none"> ・タイ政府は、全国的にみて開発が遅れている東北タイの農業および農村開発に強い関心を持ち、東北タイの開発を推進するための基礎的施策として、農業開発に関する研究活動の強化が必要であるとの認識を有している。 ・タイ政府の要請は、大学の主要研究施設に対する無償援助、施設と設備に関する計画への助言、およびそれに継続する活動本体に対する技術協力からなっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・日本国政府は、1981年の鈴木前総理大臣の訪タイ以降、数次にわたり調査団を派遣し、東北タイにおける農業開発は当地域のみならず、タイ全体の社会経済開発のために重要であることを確認した。 ・第2回日米援助政策企画協議に基づき1980年第1回実務者レベル会議が開催され、日米共同でアジア太平洋地域において“人造り”を中心とした援助を強化するため、対象の一つとしてタイが取り上げられた。その後の検討により、日米共同プロジェクトとして東北タイにおける農業開発に関する協力が適当であるとの認識に至った。
JICA/カセサート大学研究協力計画プロジェクト	<ul style="list-style-type: none"> ・タイは石油資源を持たず、石油ショックの影響を強く受けており、他方タピオカは米を抜いて輸出産品の第1位を占めるに至ったが、EC諸国ではタイ産タピオカの輸入制限を実施しつつあり、タイ政府にとって炭水化物による代替エネルギーの開発が急務となっている。 ・タイにおける野菜の需要と生産は近年急速に増加しているが、種子の半分は輸入に頼っており、金額にして100億円を超えると推定されている。また、営利的採種場もほとんどなく、国内の種子生産は農家によっているが、その種子は遺伝的純度が低く、清潔度合と発芽率が低い上に病気と害虫に汚染されている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・カセサート大学は拡充計画を実施しており、第1期計画を世銀からの借款により1972~78年の予定で実施中である。 ・タイ政府は、以上の背景の下に、農業・共同組合省の農業局と土地開発局およびコンケン大学の3者がそれぞれ独自性を保ちつつ研究を行う建物と資機材の供与ならびに技術協力を要請した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・カセサート大学は農学系を持つ大学の中で特に機能が大きく、タイの農政、農業分野での研究、教育に重要な位置を占めており、わが国の援助は大きな影響を持つことになる。
USAID/Khon Kaen University Research Development Project	<ul style="list-style-type: none"> ・東北タイは国内で最も貧しい地域である。貧困の主原因は、痩せた土壌および不規則な降雨である。 ・1960年代より政府は東北タイの農業開発に力を注いできたが、高額の資金を投じて開発された種々の技術は農民に受け入れられなかった。この理由として、農民の後進性、普及過程での失敗が挙げられてきた。ところが、ごく最近になり、諸技術が果たして小農の条件に適応したものであったかどうか疑問が投げられるようになった。 ・東北タイの農村開発に寄与する研究を行う組織的能力が大学において必要。 	<ul style="list-style-type: none"> ・コンケン大学の科学者達が最も早くHuman Ecology理解の必要性に気づいた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・USAIDは東北タイを援助の重点地域としてきた。

表3 研究協力型プロジェクト協力計画比較 (I)

プロジェクト名	上 位 目 標			目 標 的		
	要 約	指 標	前 提 条 件	要 約	指 標	前 提 条 件
JICA/東北タイ農業開発研究計画プロジェクト	東北タイの農業開発に寄与するための研究活動の強化。		<ul style="list-style-type: none"> ・USAIDとの共同協力であるが、協力方法に差異があるので、parallelで研究協力を進め、その成果を交換する等により協力効果を一層高める工夫が必要。 ・共同協力およびタイ国内関係機関の調整を行うCoordinating Committeeが十分に機能を果たすこと。 ・東北タイの農業開発を技術面で促進するResearch Committeeが研究の連携を実務面から調整できること。 ・農業・共同組合省次官室が通常調整業務をCoordinating Committeeの決定を受けて行うこと。 	東北タイにおける農業研究活動の強化を図ることを目的とし、特に①合理的な土地利用計画を策定するための自然環境条件と天然資源の評価、②土地に適合した作物生産技術の開発、③農業生産技術の阻害要因の解明と改善策の樹立を行う。		<ul style="list-style-type: none"> ・無償資金協力が計画通り実施されること。 ・無償協力によって供与される施設が、タイの運営・管理体制を配慮したものであること。 ・関係機関からの参加を進めるために宿舎を無償供与すること。 ・タイ側が展示を効果的に行うこと。 ・研究課題、中小項目について日・タイ関係者間の打ち合わせが十分できること。 ・コンケン畑作研究センターに対しても機材供与を十分に行えること。
JICA/カセサート大学研究協力計画プロジェクト	タイの農業分野の人的供給および研究成果の向上。			カセサート大学における農業開発研究の向上およびスタッフの研究能力の強化		<ul style="list-style-type: none"> ・無償資金協力による建物建設については、可能な限りタイ側の意見を採用し、タイ側の意見を採用し、タイの風土慣習に合わせること。 ・資機材の供与については総合的見地から十分検討すること。 ・電気、水等の供給について、タイ側が十分に配慮すること。
USAID/Khon Kaen University Research Development Project	東北タイの地方住民の当面している問題に対するリサーチ活動およびサービスの量的、質的ならびに適正度の改善。	<ul style="list-style-type: none"> ・実施中のコンケン大学(KKU)のリサーチプログラムが東北タイ農村民の地域開発のニーズに向けられること。 ・地域住民がリサーチの結果を利用すること。 	<ul style="list-style-type: none"> ・タイ政府(RTG)およびKKUがリサーチを実施するための十分な人的・資金的資源を継続的に選択すること。 ・RTGが、サービスの向上のためにリサーチの結果を利用することに熱心であること。 ・民間セクターがリサーチの結果に接することができることもその利用に熱心であること。 ・KKUの研究者が東北タイ農村民のニーズを確認できること。 	東北タイ地域社会に適正なリサーチを実施するためにKKUの組織的能力を強化する。	<ul style="list-style-type: none"> ・Research and Development Institute (RDI)が東北タイの農村/地方住民を目的とするリサーチを行政的に支援できること。 ・上記のリサーチが完了し、その結果が適正な最終利用者に提供されること。 ・情報センターがリサーチ・レポートの保管所およびリサーチ結果の提供者として機能すること。 ・東北タイの他の開発プロジェクトとの調整の証拠があること。 ・リサーチ活動に変化が認められること。単一関数から焦点を絞ること、単一商品に焦点を当てることから学際的総合問題解決型リサーチへ。 	<ul style="list-style-type: none"> ・KKUがRDIの強化をコミットすること、つまりKKUの各学部がRDIが調整機能を果たすことを許可すること。 ・RDIの強化がKKUで実施されるリサーチの質的改善につながることを。 ・日本が必要な教材/車輛を提供すること。 ・USAIDおよびDETCの援助が適切な時期に提供されること。

表4 研究協力型プロジェクト協力計画比較 (II)

プロジェクト名	ア ウ ト プ ッ ト			イ ン プ ッ ト		
	要 約	指 標	前提条件	要 約	指 標	前提条件
JICA/東北タイ農業開発研究計画プロジェクト	<p>①自然環境条件と天然資源の評価の研究 a. 土地分譲と土地利用計画の研究 b. 降雨の確立論的解析の研究</p> <p>②作物生産改善の研究 a. 水不足、環境要因、作物の生産収量の相互関係の研究 b. 乾燥条件に適する作物の研究</p> <p>③土地条件および改良の研究 a. 塩類土壌の改良研究 b. 有機物のリサイクル利用の研究 c. 土壌肥沃度の維持管理の研究</p>			<p>日本 a. 無償資金協力 ・農業開発センター建設 ・同センター別館建設</p> <p>b. 技術協力 ・専門家派遣 ・研修員受入 ・機材供与</p> <p>RTG a. 建設関係 b. 運営管理</p>	<p>日本 a. 無償資金協力 12億8,000万円</p> <p>b. 技術協力(61.4.1現在) ・専門家一長期(7)名 短期(13)名 ・研修員一(6)名 ・機材 1億2,000万円</p> <p>RTG a. 建物関係 1億2,000万円 b. 運営管理 4,700万円 (*84/85年度)</p>	
JICA/カセサート大学研究協力計画プロジェクト	<p>(1)野菜種子生産 ①三尺ササゲおよびスイートコーンの種子生産に関する研究 ②種子生産における土壌の性質に関する研究 ③スイートコーンのべト病制御に関する研究 ④種子品質保証のための作業体系の確立 ⑤スイートコーンの虫害制御に関する研究 ⑥三尺ササゲの虫害制御に関する研究 ⑦三尺ササゲの糞受粉に関する研究 ⑧貯蔵種子の虫害に関する研究 ⑨種子生産に対する根瘤菌バクテリアの効果</p> <p>(2)醸酵・エネルギー生産 ①アルコール生産に関する耐熱性酵母・細菌の分離 ②回分、流加、連続培養系におけるアルコール生産条件の最適化 ③アルコール生産における優良株の評価と醸酵プロセスのスケールアップ ④砂糖工場廃棄物からのメタン醸酵の収率向上の検討 ⑤メタン醸酵に関する微生物の分離固定 ⑥砂糖工場廃棄物からのメタン生成プロセスの最適化 ⑦種培養の選定と大規模メタン醸酵プロセスの安定化 ⑧アミラーゼ、セルラーゼ、生産菌の探索 ⑨セルロース系物質の混合培養による分解 ⑩酵素生産菌の異変による改良と生産条件の最適化</p>			<p>日本 a. 無償資金協力 ・中央研究棟等の建設 ・機材</p> <p>b. 技術協力 ・専門家派遣 ・研修員の受け入れ ・ローカル・コスト負担 ・機材供与</p>	<p>日本 a. 無償資金協力 建物 13億円 機材 3億3,000万円</p> <p>b. 技術協力 専門家一長期(4)名 短期(39)名 研修員一(18)名 機材 (1億7,300万円) L.C (2,300万円)</p>	
USAID/Khon Kaen University Research Development Project	<p>①RDIのスタッフの十分な配置 ②RDIのスタッフの運営・管理技術上の向上 ③学部および学生が実施する適切な問題解決型リサーチの数が増大 ④東北タイ農民に利用されたリサーチの成果が彼等の経済状況を改善 ⑤KKUがリサーチ・ファンドを配分するよう組織化</p>	<p>・5名のRDIスタッフ ・X数の契約、サービス交渉、および商品。 ・X数の各150万ドルのリサーチ・プロジェクト ・X数のリサーチ・レポートの整備 ・20人用の短期訓練コースの完了 ・適切な大学内組織がリサーチ・プロポーザルを評価・採用</p>	<p>・KKUがRDIを支援するために必要な承認と財源を得るようコミットすること。 ・リサーチの成果を農民に伝える連携ができていること。 ・学部が関係リサーチの実施に興味を持つこと。</p>	<p>USAID ・調査研究費 ・スタッフ・トレーニング費 ・技術協力費 ・ワークショップ費 ・出版費 ・評価費</p> <p>RTG ・交通費 ・口当・宿泊費 ・建設費 ・スタッフ人件費 ・事務所の提供 ・既存機材の提供 ・ガジェットの提供</p> <p>日本 ・車輛の提供 ・リサーチ用機材の提供</p>	<p>USAID ・計217万ドル RTG ・計143万2,000ドル</p> <p>日本</p>	<p>・日本、USAIDおよびRTGからの資金が十分な額でタイムリーに利用できる。 ・RDI活動外を運営するために十分なスタッフと資財を有す。</p>

() 実績

③ 前提条件の分析

アウトプットに関して、JICAプロジェクトでは前提条件が明示されていない。

④ 人作りへの配慮

USAIDプロジェクトでは、その目的として人作りが強調されており、一方JICAプロジェクトでは研究の成果に焦点が当てられている。JICA/カセサート大学研究協力計画プロジェクトでは、その目的に同大学の農業開発研究の向上と並んでスタッフの研究能力の強化を唱ってはいるが、目的達成に必要なアウトプットの設定を見ると、USAIDプロジェクトとは対照的に研究成果そのものが対象となっている。

⑤ 建物施設の供与

JICAプロジェクトでは2つとも無償資金協力による大規模な建物・施設の供与が前提となっており、USAIDプロジェクトと対照をなしている。

(3) 協力の評価

表5に、三つの研究協力型プロジェクトの評価結果を入手資料をもとにしてとりまとめた。USAID/Khon Kaen University Research Development Project、およびJICA/東北タイ農業開発研究計画プロジェクトは現在継続中であるので、中間評価という前提で次の諸点が指摘できよう。

① 人作りの視点

JICAの2プロジェクトにおいては、評価の対象となるのは研究成果そのものが中心であり、人作りの視点からの評価が明示されていないのがUSAIDプロジェクトの評価報告書と対照的である。この点は、すでに終了しているカセサート大学研究協力計画の評価結果を見ると明らかであるが、東北タイ農業開発研究計画においても、タイ研究スタッフがまだ確保されていないという問題について、実験助手が確保されているので、日本人専門家の研究に支障はないという認識として表われている。

② タイ側の評価

JICA東北タイ農業開発計画巡回指導報告書では、タイ側はUSAID方式の協力を望んでいと指摘されている。その原因について明示されていないが、同報告書では、研修員の日本受け入れ数の増加、あるいは学位取得への協力によって対応できると判断している。

表5 研究協力型プロジェクト評価比較

プロジェクト名	成 果	残 さ れ た 課 題	阻 害 要 因	対 処 方 法
JICA/東北タイ農業 研究計画プロジェクト	①Agricultural Development Research Centre(ADRC)は81.1.30開所	・本プロジェクトは日米タイ共同研究プロジェクトであるが、タイ側はアメリカが行っているような協力方式を望んでおり、研修員受け入れ枠の増大、あるいは学位取得への関心が必要。	①ADRC専任スタッフはまだ確保されておらず、約1/3はバンコクからの通いで、月の半分程しかADRCで勤務しない。ただし、実験室助手(臨時職員)は確保されていて専門家の研究に支障はない。 ②プロジェクトが農業局、土地開発局、コンケン大学と3つにまたがっており、管理体制が複雑。 ③試験圃場は、タイ側の責任においてなされるべき給水設備が十分でなく、また面積も小さかった。 ④応急対策以外の根本的水源確保対策が不十分。	①センターの施設の充実により、若い大学卒者がバンコクから就職するようになつてきているので、徐々に解決の方向にある。 ②ADRCを東北タイ唯一の開発センターにしたいとタイ側も考えており、解決の方向に向っている。 ③モデルインフラ整備事業等により解決された。 ④日本に協力要請を提出しており、近く実現の見込み。
JICA/カセサート大 学研究協力計画プロジェクト	(1)野菜種子生産 ①三尺ササゲおよびスイートコーンの種子生産に関する研究—適正播種期、適正植栽密度、熱処理安全温度、保存用適正包装材および含有水分量、標準品質試験法等の諸条件の確立 ②種子生産における土壌の性質に関する研究—カンペンセンにおける三尺ササゲの標準施肥法およびスイートコーンの標準施肥法の確立 ③スイートコーンのべト病制御に関する研究—べト病の実態調査、殺菌剤による防除法の確立、高耐べト病性種の利用 ④種子品質保証のための作業体系の確立—さび病、トロアオイ病、遺点病、アリマキモザイクウィルスの防除方法の解明 ⑤スイートコーンの虫害制御に関する研究—スイートコーンの主要害虫の生態および発生周期の研究による防除のための殺虫剤散布要綱の確立 ⑥三尺ササゲの虫害制御に関する研究—有効殺虫剤の決定および耐病性種の選抜 ⑦三尺ササゲの線受粉に関する研究—授粉媒介昆虫の採取・分類、受粉媒介昆虫を利用した採種量の調査 ⑧貯蔵種子の虫害に関する研究—ぜうりむしの発生状況調査 ⑨種子生産に対する根腐バクテリアの効果—三尺ササゲの根腐バクテリアの分類・選抜 以上を踏まえ、遺伝的高純度の耐病虫害性品種の選抜増殖および配布を行った。 (2)醸造・エネルギー生産 ①アルコール生産に関する耐熱性酵母・細菌の分類—耐熱性酵母の分類、プロトプラスト融合による耐熱性酵母の優良株の確立、蒸餾酒用として実用化 ②回分、流加、連続培養系におけるアルコール生産条件の最適化—流加培養の有効性? 連続培養の開発、回分分析による菌量添加法の最適化 ③アルコール生産における優良株の評価と醸造プロセスのスケールアップ—食塩含有糖蜜を用いて耐熱性酵母を分類 ④砂糖工場廃棄物からのメタン酸菌の収率向上の検討—マンゴローグのリグノセルロースを材料とするメタン酸菌を検討 ⑤メタン酸菌に関する微生物の分離固定—メタン酸菌の純粋分離は実施しなかった。 ⑥砂糖工場廃棄物からのメタン生成プロセスの最適化—アルコール蒸餾液のメタン酸菌による10日間0.233m ³ メタン/kgCODの値を得た ⑦種培養の選定と大規模メタン酸菌プロセスの安定化—混合メタン酸菌のスクリーニングと保存に関する研究を行い、高温メタン菌と中温菌の2種を得た。 ⑧アミラーゼ、セルラーゼ生産菌の探索—蒸着および無蒸着粉に対するAspergillus, Rhizopusによるアミラーゼ活性および糖化力の測定 ⑨セルロース系物質の混合培養による分解—Aspergillusの粗分解活性が最も高かった ⑩酵素生産菌の変異による改良と生産条件の最適化—Aspergillusのグリコアミラーゼ生産条件の確立、酵素の一部糖化と変異誘導による高アミラーゼ活性株の分離 以上、残された課題についてもタイ側の研究者で研究可能である。	1) アルコール生産菌では優秀なものは未分離 5) プレートボトル法による純粋分離が未実施 8) 優秀なセルラーゼ生産菌は未分離 9) セルロース系物質分解能力の強いものは未分離	・日本側供与機材のうち、大型発酵槽の積送が遅れた。 ・タイ側の負担による発酵槽を収容する建物の完成が遅れた。	
USAID/Khon Kaen University Research Development Project	・Farming Systems Research (FSR) に関して、新しい学際的アプローチは非常に貢献している。 ・38研究プロジェクトおよび55FSRプロジェクトがRDIで実施された。これらを通して200名余りのスタッフの訓練が「研究プロポーザルの書き方」セミナーに参加。研究成果の出版も多数行われている。	・FSRプロジェクトでは、担当機関が決まっていないために、関連分野の統合が不完全。 ・FSRの方法論についてスタッフが熟知していない。 ・大学での技術開発と普及活動との連携によって、効果がさらに期待できる。 ・研究スタッフが他業務に多忙で研究の時間がとれない。 ・限定的予算措置が必要。	・リサーチ・プロジェクトのadministration (プロジェクト・プロポーザルの選定、経費の支出等) が非標準的であるため、リサーチ・プロジェクトの実施が遅延。	

3. 職業教育・訓練型プロジェクト

(1) ニーズ分析

職業教育・訓練型5プロジェクトに関し、入手資料によりニーズ分析の概要を表6にまとめた。この表から次の様な点が指摘されよう。

① ニーズ分析の具体性

JICA/東北タイ職業訓練センターおよびUNDP・ILO/Establishment of a Regional Institute for Skill Development in Nakorn Sawanプロジェクトは、労働局の地域職業訓練センター設立計画に分担して協力しているものであるが、UNDP・ILOプロジェクトの方がより具体的、量的にニーズの把握を試みている。

世銀プロジェクトでは1960年半ばからの熟練、技術系労働力の需給について、量的分析を行っている。

② 貧困層への配慮

世銀プロジェクトを除く4プロジェクトでは、貧困層にサービスが行きわたることに協力のニーズを認めている。この点で、同一時期に実施された世銀プロジェクトとUSAIDプロジェクトには違いが見られる。

③ Mobile Trade Training

Mobile Trade Training システムは、教育省nonformal教育局が1960年代半ばに導入し、それに対してUSAIDが協力を行ったのだが、内務省労働局の実施する職業訓練センター事業においても実施されており、UNDP・ILOプロジェクトではニーズ分析の段階で配慮されている。一方JICAプロジェクトでは、UNDP・ILOプロジェクトと同一時期に分析を行っているにもかかわらず、Mobile Trade Training については検討していない。後に、プロジェクト終了2年後の1979年に実施されたアフターケア調査において、初めてMobile Trade Training に関して車輛等の要請がタイ側よりあった。

④ 女性への配慮

UNDP・ILO職業訓練センタープロジェクトにおいては、女性の社会への進出に関連して生じるニーズに配慮している点でJICAプロジェクトと異なっている。

(2) 協力計画の策定

職業教育・訓練型プロジェクト5つについて、研究協力型プロジェクトで行ったのと同様に、協力計画を上位目標、目的、アウトプットおよびインプットにまとめたのが表7および表8である。利用できた資料は必ずしも十分ではなく、不明な点も少なからずあるが、ここでは次の点が指摘できよう。

表6 職業訓練型プロジェクトのニーズ分析比較

プロジェクト名	職業訓練の必要性	政府開発計画および援助要請との関係
JICA/東北タイ職業訓練センタープロジェクト	<ul style="list-style-type: none"> ・職業教育では企業が必要とする技能を付与するのが難しいこと、職業教育（高等教育）を受けた者はそれなりの処遇を求めてバンコク等に流出してしまうこと、高い入学資格および長期間にわたる多額の授業料が必要なことから、職業教育を受けられるのはごく少数の者に限られる。そこで義務教育すら満足に受けられない者に職業訓練の場を提供し、向上心を持たせることが必要。 ・訓練の内容としては、東北タイの主要交通機関である自動車および主産業の農業に関し、農業機械の導入が進みつつあることから、これらに関連した訓練科を設定することが当面重要であり、また経済開発政策と相まって今後、ますます都市化・電化が進められることから、電気、建築関係の訓練科を設定することが適切である。 ・在職中に技能労働者により高度な技能を付与し、または監督者訓練を行うこと、さらに技能労働者の地位向上のために技能検定を行うことも意義がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・第4次経済社会開発計画の政策目標に照らして、各地域への職業訓練センター設置による短期の技能労働者育成は、近代産業の誘致および発展の重要基盤の一つを整備することとなり、工場誘致による地方開発の可能性を高めるとともに、そのことがまた雇用機会を増大させ、生活水準の向上、所得格差、地域格差の是正など、直接、間接に寄与する。
UNDP・ILO/Establishment of a Regional Institute for Skill Development in Nakorn Sawan Project	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の私企業数：2,931 (1975年) ・地域のGDPに占める製造業の割合24%、サービス業の割合9%、農業の割合43%、商業の割合24% ・対象地域は農業が主産業であるので、このセクターの要求に答えるために、特に小規模農村工業の育成、農業機械技術等が重要。 ・女性の社会への進出に配慮することが重要。 ・道路事情の改善により、Mobile Trade Training の活動拠点ともなる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・第4次経済社会開発に即している。
UNDP・ILO/Area Vocational Centres Project	<ul style="list-style-type: none"> ・Area Vocational Centre (AVC) は、今まで見過されてきた学校教育を受けていない若者・成人達2,000名を各学期ごとに訓練できる。 ・AVCはバンコク以外の比較的貧しい県に設置される。 	<ul style="list-style-type: none"> ・中等教育の新カリキュラムでは実習課程を導入しているが施設が、不十分なためタイ政府/世銀第5次教育プロジェクトの一環として全国に12のAVCの設置が計画されており、それに対する技術協力が必要とされている。 ・AVCの設置の予定地はタイ政府が選定。
世銀/Thailand First Educational Project	<ul style="list-style-type: none"> ・1960年代前半の産業発展に対応すべき訓練施設が産業界には限られており、産業発展を支える労働者、技術者の養成が重要。 ・1964年には600,000名の産業労働者がおり、年20,000名の熟練労働者の需要が見込まれ、技術学校の卒業生年2,600名、その他に2,000名の技術者が必要だと判断された。このことから新たに年900名の卒業生を供給できる施設が必要。 ・農業関係の研究者が年5%の割合で増加すると予想され、そのためには年50名のテクニシャンが必要。 ・6,000農家に1名の割合の普及員数を600農家に1名のレベルにするためには年750名の普及員の養成が必要。 	<ul style="list-style-type: none"> ・タイ政府は、中小農家の生産性向上および輸出農産物・工業原料生産促進のための大農家の育成を推進しており、そのために普及員の訓練および中小農家の再教育訓練が必要。 ・1,300名のCertificateレベルの卒業生および100名のDiplomaレベルの卒業生が国家農業開発計画の推進に必要。
USAID/The Mobile Trade Training School Project		<ul style="list-style-type: none"> ・1960年代初頭、タイの地方教育に関して変化が生じた。まず、学校教育の諸問題に対し総合的対策が実施されたが、タイ政府が農民の生活向上のために知識・技術の習得を高く評価しているとの認識の下に実用的訓練に興味を示していた。 ・上記の認識の下に、学校教育では初等から高等教育レベルまで実業教育が組み込まれ、他方、成人初等教育プログラムも行われた。 ・一方、nonformal 教育分野においても、学校教育を受けていない青少年を重視して、短期職能技術訓練コースを開設すると共に、遠隔地に対してMobile Trade Training Unitsが都市を起点に設けられた。

表7 職業訓練型プロジェクト協力計画比較 (I)

プロジェクト名	上位目標			目的		
	要約	指標	前提条件	要約	指標	前提条件
JICA/東北タイ職業訓練センタープロジェクト	熟練技術者養成のために実技および理論的訓練を行い、工業ならびに農業開発に寄与することにより各産業の生産性の向上およびタイ国民の福祉の向上に資する。			・東北タイ職業訓練センターを設立し6 shop 19 trade を開設する。 ・卒業生の技術は関係企業の最低条件を満たす。		
UNDP・ILO/ Establishment of a Regional Institute for Skill Development in Nakorn Sawan Project	人材の供給と需要のバランスの調整および都市部、農村部双方で雇用機会を創出することにより、人々の都市部への流出を喰い止める。		・第4次国家経済社会開発計画が適正 ・Department of Labourの開発計画が適正	・ナコンサワン地域の地域振興および産業開発を促進するために同地域にRegional Institute for Skill Developmentを設立する。		・ナコンサワンにある他の職訓施設 (Area Vocational Centre, Ministry of Education, Household Skill Centre, Ministry of Education, Technical Colleges and Schools) との調整
UNDP・ILO/ Area Vocational Centres Project	・低開発地域を配慮しつつ、より一層の雇用と収入増加につながるよう中等教育を改善するために貢献する。 ・第4次開発計画の目的である、所得分配、地域開発および中等学校制度の方針の調整の実現にも貢献する。	・所得向上 ・小規模企業の発展 ・地域経済の向上	・RTG/IDA教育プロジェクト分析が適正 ・タイ開発計画が適正	Department of Vocational Educationが12のArea Vocational Centresの設置に協力する。		
世銀/Thailand First Education Project	工業および農業分野での訓練を通してタイの国家開発計画に貢献する。			中等職業教育訓練機関の強化		Tripartite Basis: ・タイ政府-建物の新築、 改築 ・世銀-機材調達 ・USAID-技術協力
USAID /The Mobile Trade Training School Project	タイ政府の地方教育活動に協力する。			・地方の学外青年・成人に焦点を当て、仕事に就くに足る技術を習得させる。 ・就学者の向上訓練 ・私的目的に対する技術訓練		

表 8 職業訓練型プロジェクト協力計画比較 (II)

プロジェクト名	ア ウ ト プ ッ ト			イ ン プ イ ン プ ッ ト		
	要 約	指 標	前 提 条 件	要 約	指 標	前 提 条 件
JICA/東北タイ職業訓練センタープロジェクト	①訓練生数 (最大) ②訓練期間	①300名(各コース1回分) ②3カ月または6カ月		日本 ①技術協力 a. 専門家派遣 b. タイ人スタッフの日本での研修 c. 資機材 ②無償 a. 建設費 b. 機材 RTG a. 給与 b. 備人費 c. 手当 d. 材料費、建物 c. 機材費 f. 土地 g. その他	日本 ①技術協力 a. 約400人/月 b. 約12~16人 c. 約1億6,000万円 ②無償 a. 7億5,000万円 b. 2億5,000万円 RTG 625万1,055パーツ (1977/78)	
UNDP・ILO/ Establishment of a Regional Institute for Skill Develop- ment in Nakorn Sa- wan Project	①施設の設計、設立および備品の整備 ②学外青年のための訓練プログラムの開発 ③自営業に留意したカリキュラムおよび教材の開発 ④地域および労働市場に合った訓練コースの開発 ⑤就労者の技術の向上 ⑥実業界のより積極的な技能開発への参加	・全コースのカリキュラムの準備 ・最低100名が1983年に就業前訓練を受け、以後増加 ・向上訓練および専門コースで、初年度500名、最終的には年1,000名の卒業生 ・農業機械、土木建築分生野で就業前訓練コースの卒業生を出す	・教師、事務職員74名がナコンサワン赴任前に、National Institute for Skill Development で訓練を受ける。	UNDP/ILO ①アドバイザーの派遣 ②研修 ③機材供与 RTG 建物の建設	UNDP/ILO 計114万5,189ドル RTG 建設費 3,793万ドル	
UNDP・ILO/ Area Vocational Centres Project	①モジュール型式による学習・指導計画の樹立およびカリキュラム教材の開発 ②訓練法、教材活用法および運営・管理について各センターならびに中央のスタッフの訓練 ③ワークショップおよびセンターの空間利用法を教育的見地から立案 ④ワークショップおよびセミナーによるインサービス・トレーニング ⑤学外の青年・成人に対する職業訓練 ⑥センタースタッフの研修	④年約540名を訓練 ⑤各セミスターに約2,000名を訓練 ⑥約56名の上役スタッフに対し120人/日の海外研修旅行の実施 (55名実施 103.5人/月)		UNDP/ILO ①アドバイザーの派遣 ②研修 ③その他 RTG	UNDP/ILO 計51万1,205ドル 専門家派遣費 11万7,625ドル 研修費 38万6,580ドル その他 7,000ドル RTG 計229万2,000ドル 人件費 84万5,500ドル 研修費 121万6,500ドル 機材費 10万ドル 雑費 13万ドル	
USAID /The Mobile Trade Training School Project	①全国に54のMobile Training Schoolシステムの創設(北部および東北タイ中心) ②5つの地域工科学校のグレードアップ ③バンコク工科学校の強化			USAID ①資機材の供与 ②海外研修 ③専門家の派遣 RTG 運営費	②31名(マスターコース10名、certificate コースまたは視察旅行21名)	
世銀/Thailand First Education Project	・熟練工の養成 ・中堅農業技術者の養成 ・職業訓練指導員の養成 ・農業学校の教師の養成	・2,100名/年 ・1,250名/年 ・250名/年 ・25名/年		RTG 新築・改築事業 世 銀 機材調達 USAID 技術協力	RTG ①14の上級中等職業訓練校 ②10の上級中等農業学校 ③一つの職訓教師養成校 世 銀 対象校に対する機材供与: ローン 600万ドル USAID ①アグロ・ユニット・アドバイザー ②教師養成およびカリキュラム開発専門家 ③タイ教師の海外研修	

① 計画策定の具体性

同じ労働局の地域職業訓練センター設立計画に協力しているJICA/東北タイ職業訓練センタープロジェクトとUNDP・ILOのEstablishment of a Regional Institute for Skill Development in Nakorn Sawan Projectを比較すると、アウトプットの設定がUNDP・ILOプロジェクトではより明確である。

② 前提条件の分析

同一の2プロジェクトをさらに比較すると、UNDP・ILOプロジェクトでは、スタッフの現地赴任前にバンコクのNational Institute for Skill Developmentで事前研修を受けることを必要条件としている点が、JICAプロジェクトとの違いとして注目される。

③ タイ側インプットと建物施設供与

上記2プロジェクトを比較すると、タイ側のインプットに差がある。これは、JICAプロジェクトでは機材ばかりでなく建物の供与も行っているのに対し、UNDP・ILOプロジェクトではタイ政府が建物建設を行っていることによる。またインプットの合計でもJICAプロジェクトの方がはるかに大きい。ただしアウトプットを比較すると機能には大きな差は見られない。

④ 類似機関との連携

ここで取り上げた5プロジェクトのみを見てもタイ政府の様々な機関が職業教育・訓練に関してそれぞれのアプローチをし、それに対して各援助機関が別個の協力をしている様子がうかがえる。この点で、UNDP・ILOのEstablishment of a Regional Institute for Skill Development in Nakorn Sawan Projectでは同地域の他の職業教育・訓練施設の機能との調整を重視しているのが目を引く。また、職業教育・訓練分野における国家的調整機能の欠如の問題が世界銀行によって指摘されている。

(3) 協力の評価

職業教育・訓練プロジェクト五つの評価結果を入手資料により表9に取りまとめた。入手資料は限られているが、以下本調査の目的に沿って、プロジェクトの評価そのものではなく、評価の方法について比較検討してみたい。

① ニーズの再検討

職業訓練学校の設立という、目的を同じくしたJICA/東北タイ職業訓練センタープロジェクトとUNDP/ILO Establishment of a Regional Institute for Skill Development in Nakorn Sawan Projectの評価報告書を比較してみると、ニーズの検討という面で評価の方法・姿勢に違いのあることがわかる。

表9 職業訓練型プロジェクト評価上比較

プロジェクト名	成 果	残 され た 課 題	阻 害 要 因	対 処 方 法
JICA/東北タイ 職業訓練センター プロジェクト	<p>①全体として相当の成果を収めた。 ②1979年7月の訓練開始以来プロジェクト終了までの2年5ヵ月の間にPreemployment Trainingの生徒を1,008名受け入れたが、応募者は全期間平均3.5倍にのぼり、修了率は82%である。 ③修了生に対する産業界の評価は、おおむね良好。 ④類似施設中随一といわれる訓練校が建設整備された。 ⑤日本人専門家とタイ側指導員により訓練目標の設定、カリキュラムの作成、訓練教材の開発が進められた。 ⑥研修員の受け入れは当初の予定(12~16名)を越える21名にのぼった。</p>	<p>①Record of Discussions (R/D)にうたわれている目的は、抽象的に大きすぎ、プロジェクト実施上もう少し具体的な記述が望ましい。 ②個々の訓練目標に関し、ニーズを的確に認識した上で設定する必要がある。 ③R/Dのマスタープランにおいて、目標を数量化して示すべき。 ④暫定計画に関しては、日本側のみならず、タイ側の諸措置も明文化することが望ましい。 ⑤専門家は技術協力の中心であり、優れた専門家の確保のための措置が必要。 ⑥主要カウンターパートの研修は専門家着任前に修了している必要がある。また研修時期、内容については現地サイドとの調整が大切。 ⑦機材の供与については、仕様にあったものを早期に送付できる体制、また現地調達への拡充が必要。また、適切な機材の選定が重要。 ⑧タイ側指導員の十分な確保と質的向上。</p>	<p>①KISD敷地への給水問題を解決するために、タイ側がポンプ設置工事を行う予定であったが、2年間実施が遅れた。またポンプ設置後も乾期には水不足となる。 ②KISDに配置される指導員が、日本人専門家の到着以来、常に2~3割の欠員状態になっており、専門家がカウンターパートへではなく、直接生徒に訓練指導する場合も少なくなかった。理由としては、コンケンがバンコクから遠隔の地であること、また配偶者がバンコク市内で就職している場合は別居を余儀なくされること、さらにはKISD宿舍の水不足、および不便さがある。 ④タイ側運営費予算の執行の遅れにより、資材の購入等訓練実施に支障を来すことが多い。 ③タイ側のスタッフは公私を混同しがちで、センターの予算も他に使われる。</p>	<p>①トラックにより給水した。</p>
UNDP/ILO Establishment of of a Regional In- stitute for Skill Development in Nakorn Sawan Project	<p>①ナコンサワン職業訓練校の建物・施設は1984年に完成し、1985年1月からは全コースが開講された。 ②Mobile Unitによる小型エンジン修理コースが、1983年中端より遠隔地で実施されている。 ③1984年に向上訓練コースも開講された。 ④非技術系訓練も1983~84年に行われた。 ⑤農業機械部門での基礎訓練が1984年に開始され、向上訓練の開講に必要なデータの収集を行った。 ⑥工業化計画に関する訓練ニーズを分析し、適正工業技術に関する訓練についての研究結果が報告された。 ⑦プロジェクト・マネジメントに関し、マイクロ・コンピュータを部分的に導入し、好結果を得た。 ⑧Mobile Unitによる溶接コースが1985年1月より開始された。 ⑨農業機械技術訓練の開発に関する報告書を完成し、これは国レベルでの農業機械訓練カリキュラム策定の基礎になると期待される。 ⑩現在開講されているコースおよび新分野に関しても、量的・質的改善の多大な可能性を示した。 ⑪ナコンサワン地域の人口統計、産業活動記録訓練候補者数、工業化の進展は、プロジェクトの基本方針を十分に正統化するものであり、訓練活動の拡張の可能性もある。 ⑫予定の16名より多い各コース20名の参加者に対してILO 機器部および現地契約によって、機器をほぼ十分に準備することができた。 ⑬教師陣の層が薄いために、この層の研修は1985年には実施不可能の見込みだが、ディレクター等の研修は準備されている。</p>	<p>①教師が恒常的に不足しており十分な配置が必要。 ②RTGの予算に関し、建設費を含む十分な配慮が必要。 ③OHP教材の十分な活用が全コースで望まれる。 ④訓練用材料の調達を無償で行うために、企業との協調関係を強化する。 ⑤農業機械(基礎)のカリキュラムに関して： ・タイ向けの農業機械(基礎)カリキュラムを、コンケン職訓校の例を参考にしつつ、作成する。 ・Trade Testing Committeeが基準カリキュラムとして認めるものとする。 ・基準的金属加工技術、ポンプおよび発電機の修理、基礎的電気技術に一層配慮する。 ・簡単な計算方法を導入し、経理計算ができるようにする。 ・銀行融資の申請方法についてパンフレットを作る。 ・カリキュラム開発ユニットへの定常的フィードバック機構を作りカリキュラムの自己評価を実施する。 ⑧農業機械技術訓練の目標に関してこの分野での雇用の大規模化は期待できないが、自営業者に対しての需要がある。 ⑨専門家技術訓練(プラスチック加工、プラスチック廃棄物処理、採石採鉱等)の重要性およびこの分野での訓練の可能性について調査する必要がある。 ⑩ナコンサワン職訓校のこれからの役割に関しては、プログラムを農業が主体である地域の実情に合ったものに替え、幅広いニーズに対応して行く必要がある。</p>	<p>①予定のカウンターパートの配置が遅れたため訓練実施計画が立てられなかった。また研修候補者も選定できず、プロジェクトは計画より遅れた。 ②配電線が、計画の通り地下式でなく地上式であった。 ③機材の搬入が遅れた。 ④上級職員の人事異動で、コミュニケーションに支障が出た。 ⑤RTGの訓練用具等準備の遅れ。 ⑥Regional Fellowship Training Programmeおよび所長の研修実施に現地だけでは対応できずILO地域事務局の助言を得た。 ⑦ローカル予算不足でローカル・スタッフの雇用に支障がでた。</p>	<p>②配置し直した。</p>

プロジェクト名	成 果	残 され た 課 題	阻 害 要 因	対 処 方 法
UNDP/ILO Area Vocational Centres Project	中等教育に幅を持たせるといふ基本目的は、間違 いなく達成される見込み。ただし、DOVEが CBVE (Competency Based Vocational Education) の採 用を途中で決定したことで、カリキュラム開発、 教材開発を始めとしてプロジェクトの全ての面に 大きな影響が出た。	①視聴覚教材作成、カリキュラム開発、司書業務 等に関し研修が必要。 ②カリキュラム開発、モジュール教本・視聴覚教 材等の教材開発は集中的にバンコクで行う。 ③教材の補充が必要。 ④ワークショップの配置およびデザインに柔軟性 が必要。 ⑤教育業務に支障となっている秘書業務に対する 支援が必要。 ⑥今後のAVC の建設に関しては、方針決定前に評 価調査が必要。 ⑦教育技術、技術教育/教師教育、カウンセリ ング等で、コンサルタント・サービスが必要。 ⑧職業訓練に対する他のアプローチの検討も必要。	①DOVEは、プロジェクト途中でCBVE (Compe- tency Based Vocational Education) の採用 を決定したが、AVCはCBVE採用の準備をして いない。 ②ワークショップおよび実験室の配置が空間 利用に重点を置いており、CBVEには適切でな いが、今後建設予定のAVC についても従来の デザインに変更の予定はない。 ③Central Implementation Unit (バンコク) の建物が手狭かつ設備が不十分。 ④AVC 建設の最適地選定にRTG が時間を要し、 建設計画が9 ヶ月遅れたため、プロジェクト 全体の遅れとインフレによるコスト高を招来。	
世銀/Thailand First Education Project	①入学、卒業生の数は目標を上回りカリキュラム についても理論と実習の割合等大幅に改善された。 また、スタッフのレベルも相当に向上した。全体 としてはプロジェクトはほとんどの目的を達成し 成功である。 ②プロジェクトは、diploma およびdegreeレベル 等の高等職業教育を活性化した。 ③世銀のローンによって調達された機材の管理状 況は良い。 ④カリキュラム開発に関してコース・アウトライ ンの設定、適正な教科書の配布、スタッフのOJT により顕著な向上が見られた。 ⑤教師の資格については著しい改善が見られ、 1964年には40~45%の教師が不適格であったもの が、教師数が2倍になったにもかかわらず、1980 年までに5%のみが不適格であった。	①高等教育に進む生徒の割合が過剰である。 ②職業教育・訓練に関して、関係機関が多過ぎ、 関係者の努力が分散し、未調整のままである。 ③一部古くなった機材に関して、第2次以降の世 銀ローンの中で配慮されていない。 ④カリキュラム開発に関して、常設の国の調整機 構が存在しない。また民間との協力体制が不十分 であり、ニーズの変化によく対応していない。 ⑤教師に関しては、高等レベルで不足している。 また、職業教育に対する社会評価の低さから、企 業経験のある教師の採用は困難である。さらに、 職業訓練教師養成のモニタリングをする国の機構 に関して十分な配慮がされていない。教師の技術 革新に合わせた再教育が行われていない。 ⑥全国的にみると、職業教育・訓練校の卒業生は 全レベルにおいて供給過剰。 ⑦職業教育・訓練により、地域の工業開発を促進 するという期待に反し、国内および国外へ卒業生 が移動している。 ⑧農業関係コースについても、卒業生の供給の過 剰の問題は同じであるとともに、生徒の多くは都 市部出身で、卒業後も農業関係の仕事に就く場 合は、普及員または協同組合職員等のパブリック・ センターであることが多い。 ⑨職業教育・訓練を、就職のためよりも高等教育 へのステップと見る向きがある。	施設の ①Overdesign ②教室数の過剰 (校長の過大な要求) ③実験機器利用率の悪さおよび過剰品質	・施設に関しては、上級学校への昇格 および生徒数の増加で問題緩和
USAID/The Mobile Trade Training School Project	① Mobile Trade Training School (MTTS) システ ムは、当初のままか、あるいはより大きなRural Nonformal Education Systemの中に組み込まれて 存在している。 ②1981年現在のMTTSプログラムは年約30,000名の 生徒を訓練している。 ③スタッフは教師、事務系ともに十分である。 ④MTTSシステムの一部をなすRegional Polytech- nic Schoolは5校から16校になったが、最終的に は75校にし、全国をカバーする予定。 ⑤MTTSプログラムの参加者は、最小限の教育を受 けた地方の若い男女である。 ⑥MTTSプログラムは社会の価値体系および慣習に 一致している。 ⑦MTTSプログラムは、伝統的な徒弟制度に変わる ものである。 ⑧MTTSシステムは、Life Long Education Centre (LEC) というさらに括的なnonformal 教育システ ムの創設に貢献した。MTTSとLEC プログラムを併 せて年約50,000名が参加している。 ⑨MTTSシステムは、全て中央で計画実施されたの であるが、従来考えられてきたこと(受益者がプ ロジェクトの計画に参加することの重要性等)は 必ずしも正しいとは限らないことがわかった。	①MTTSの活動を続けるために、一層の予算措置が 必要。 ②就業補助およびフォローアップ・サービスが望 ましいが、プライオリティとしては低い。その理 由は、経費がかかることおよび自己啓発という原 則に反すること。生徒もまた上記サービスの欠如 に影響されていない様子。		

つまり、JICAプロジェクトにおいては、計画段階での目標の具体的・数量的設定の必要性およびニーズに合致した目標設定の必要性が指摘されるに止まっているが、一方UNDP/ILOプロジェクトでは、たとえば農業機械分野についてニーズの分析を行い、カリキュラムについても具体的改善点を指摘しており、またプラスチック加工、プラスチック廃棄物処理、採石、採鉱等については向上訓練のニーズ調査の必要性を指摘している。

② 国の調整機能

上記のJICAプロジェクトおよびUNDP/ILOプロジェクトでは指摘されていないが、ニーズの把握と協力計画の策定に関して、世銀/Thailand First Education Projectの報告書では職業教育・訓練に関する調整機能の不十分さが指摘されている。

全国的にみると、職業教育・訓練校の卒業生はあらゆるレベルにおいて供給過剰であり、卒業生は国内および国外へ移動しているという分析は、この分野で協力を実施する上で非常に重要であろう。

Ⅱ アンケート調査結果

1. アンケート調査について

(1) 調査の目的

本調査は、タイにおける民間企業の人造りの実態を明らかにし、今後の日本からの官・民による各種技術協力の改善に役立てる基礎資料とすることを目的として実施された。

(2) 調査の対象

タイ国の第6次国家経済社会開発計画における10重点業種のうち、食品加工、家具、ゴム製品、繊維・衣服・その他の繊維製品、金属加工、自動車、電気・電子製品、観光・ホテル業、バス・トラック運送業の9業種の代表的企業 243社を調査の対象とした。

(3) 調査の方法

チュラロンコン大学のBusaba Kunasirin助教授の協力を得て、調査票を対象企業に配布し、記入を依頼した。

(4) 調査の実施時期

昭和61年11月

(5) 回答状況

243社に対し調査票を配布、139社から回答を得た。回答率57.2%である。

2. アンケート結果

< 1 > 貴社の概要

問1 貴社の創業年は、いつですか。

資本の国籍別

	平均 (年)	回答数	
			不明
現地企業業 日系企業業 他外資系企業業 不	1969	62	5
	1967	35	1
	1966	19	3
	1969	12	2
全体	1968	128	11

従業員規模別

	平均 (年)	回答数	
			不明
99人	1970	32	4
100～299人	1968	33	3
300～699人	1968	30	0
700人	1965	22	1
不明	1970	11	3
全体	1968	128	11

業種別

	平均 (年)	回答数	
			不明
食品加工器具 家庭用品製 繊維・衣服等 金属加工車 自動車 電気・電子 観光・ホテル業 運送業 不	1970	19	2
	1968	7	1
	1966	8	0
	1969	20	2
	1965	13	0
	1960	11	0
	1968	19	3
	1972	17	2
	1968	11	0
	1963	3	1
全体	1968	128	11

問2 貴社の資本金について伺います。

a. 資本金（払込済）をご記入ください。

資本の国籍別 (単位：100万パーツ)

	平均	回答数	
			不明
現地企業	96.8	43	24
日系企業	120.1	34	2
他外資系企業	193.0	19	3
不明	208.0	5	9
全体	128.3	101	38

従業員規模別 (単位：100万パーツ)

	平均	回答数	
			不明
99人～	64.9	21	15
100人～299人	84.9	25	11
300人～699人	151.4	26	4
700人～	266.9	18	5
不明	66.4	11	3
全体	128.3	101	38

業種別 (単位：100万パーツ)

	平均	回答数	
			不明
食品加工	260.5	15	6
食家	123.0	5	3
ゴミ製品	35.0	8	0
繊維・衣服等	180.8	20	2
金属加工	40.0	10	3
自動車	58.7	7	4
電気・電子	27.2	19	3
観光・ホテル	313.1	10	9
運送	2.6	5	6
不明	32.0	2	2
全体	128.3	101	38

b. 貴社の資本に外国資本が入っていますか。

1. はい 46.0 %	2. いいえ 48.2 %	→ 問3へ

(SQ1) 外国資本の比率はどの程度ですか。

53.2 % (平均)

(SQ2) 最も出資比率の大きい外国資本の国籍は何ですか。

(単位：%)

1. アメリカ	6.3
2. ヨーロッパ諸国	9.4
3. 日本	56.3
4. シンガポール・台湾・香港	10.9
5. その他	7.8
不明	9.4

問3 貴社の1985年の売上高をご記入ください。

7億 4,230万バーツ (平均)

問4 1980年を100とすると、貴社の1985年の売上高と従業員数の指数はどれくらいになりますか。

a. 売上高指数 131.0 (平均)

b. 従業員指数 119.1 (平均)

問5 貴社の輸出比率はどの程度ですか。

31.5 % (平均)

問6 労働組合はありますか。

1. はい 33.1 %	2. いいえ 63.3 %
-----------------	------------------

< 2 > 従業員構成について

(記入可能な最新時点のデータをご記入ください。)

問1 フルタイム従業員の年齢構成

(単位：人)

	10才台	20才台	30才台	40才台	50才台以上	合 計
合 計	11.7	184.1	172.8	60.7	17.3	471.3
うち女子	9.2	106.1	94.6	17.9	3.2	252.6

問2 フルタイム従業員の勤続年数構成

(単位：人)

	1年未満	1年から 5年未満	5年から 10年未満	10年以上	合 計
管 理 職	0.5	4.4	5.3	11.5	21.7
事務技術・営業従業員	6.7	26.5	31.1	28.2	94.4
生産現場従業員（運輸・ サービス関連従業員も含む）	18.0	94.8	78.2	91.8	1,059.0

問3 フルタイム従業員の学歴構成

(単位：人)

小学校卒以下	159.1
中 学 校	158.8
専 門 学 校	112.4
大 学 卒 以 上	47.7

問4 パートタイム・テンポラリー従業員数

(単位：人)

合 計	283.9
うち女子	208.9

< 3 > 採用システム

問1 フルタイム従業員の過不足状況を職種別に伺います。該当する選択肢の番号を選んでください。

(単位：%)

		1 適 当	2 過 剩	3 不 足	4 該 当 する 従 業 員 な し
Manager		87.1	4.3	4.3	1.4
Administration Staff		80.6	3.6	12.2	0.0
Clerk		72.7	14.4	8.6	0.0
Engineer, Technician		47.5	2.9	31.7	10.8
Sales Personnel		60.4	0.7	18.0	14.4
Factory Worker	Skilled	52.5	2.2	20.1	15.8
	Unskilled	41.7	17.3	2.9	27.3
運輸職業従事者		57.6	2.9	10.1	22.3
サービス職業従事者		65.5	2.9	14.4	12.9

問2 貴社のadministration staffとclerkの採用方針について伺います。

a. 定期採用の方針について、当てはまるものを以下の中から選んでください。

(単位：%)

	Administration Staff					Clerk				
	現地	日系	他外資	不明	全体	現地	日系	他外資	不明	全体
1. 定期採用を行っており、今後も継続・強化する予定である	19.7	17.6	23.8	38.5	21.6	12.3	8.8	14.3	30.8	13.5
2. 定期採用を行っているが、今後は縮小する予定である	9.1	8.8	14.3	15.4	10.4	13.8	11.8	19.0	15.4	14.3
3. 定期採用を行っていないが、今後、採用する予定である	13.6	14.7	14.3	7.7	13.1	16.9	23.5	9.5	15.4	17.3
4. 定期採用を行っていないし、今後も採用する予定はない	28.8	50.0	33.3	23.1	34.3	32.3	41.2	33.3	7.7	32.3

b. 新規学卒者の採用方針について伺います。

(単位：%)

	Administration Staff	Clerk
1. 新規学卒者の採用を行っており、今後も継続・強化する予定である	20.1	20.3
2. 新規学卒者の採用を行っているが、今後は縮小する予定である	8.2	15.8
3. 新規学卒者の採用を行っていないが、今後、採用する予定である	11.2	14.3
4. 新規学卒者の採用を行っていないし、今後も採用する予定はない	37.3	26.3

問3 1986年のフルタイム従業員の採用実績および採用時のルートをご記入ください。

	1)1986年に採用実績がありますか	
	1. はい	2. いいえ
Manager	18.0 %	69.9 %
Administration Staff	25.4	62.7
Clerk	44.4	48.1
Engineer, Technician	50.0	42.1
Sales Personnel	40.0	52.7
Factory Worker, Labourer	54.8	38.1

「1.はい」と答えた方のみお答えください。

	2) 採用の人数を記入してください。	3)採用の時、どのようなルートを介して採用しましたか。主なもの3つまで○印を付けてください。								
		1 学校	2 公的職業紹介所	3 新聞	4 従業員の紹介	5 知人の紹介	6 ちらし張り紙	7 民間の職業紹介所	8 取引先の紹介	9 その他
Manager	2.1 人	8.3	8.3	70.8	33.3	29.2	4.2	4.2	8.3	16.7
Administration Staff	2.8 人	26.5	8.8	67.6	23.5	32.4	0.0	2.9	0.0	5.9
Clerk	15.5 人	37.3	13.6	49.2	44.1	35.6	1.7	3.4	5.1	6.8
Engineer, Technician	4.6 人	40.4	19.3	57.9	31.6	22.8	3.5	5.3	1.8	8.8
Sales Personnel	8.2 人	22.7	6.8	63.6	43.2	27.3	0.0	4.5	4.5	2.3
Factory worker, Labourer	55.2 人	23.2	18.8	27.5	62.3	34.8	14.5	2.9	7.2	14.5

< 4 > 人材活用システム

問1 フルタイム従業員の職場内配置・移動についてお伺いします。

(注) 職場とは企業の管理の最小単位のこと、職制上、最末端の管理者が統轄する範囲を指します。

a. 職場内の持ち場の移動はどのようになっていますか。

(単位：%)

		1.	2.	3.
		いったんある持ち場につけたら、あまり変えない。	折をみて持ち場を変える。	定期的に持ち場を変える。
1. 事務部門	現日	37.9	56.1	1.5
	地系	33.3	52.8	8.3
	他外	35.0	40.0	10.0
	全資	36.8	50.7	4.4
2. 現業部門 (生産・運輸・建設など)	現日	25.5	58.2	5.5
	地系	15.2	72.7	12.1
	他外	26.3	52.6	5.3
	全資	21.2	62.7	6.8
3. 営業・販売部門	現日	45.2	48.4	3.2
	地系	27.6	51.7	0.0
	他外	52.6	36.8	5.3
	全資	40.5	47.1	3.3
4. 技術・設計・保全部門	現日	39.6	47.2	1.9
	地系	30.0	66.7	3.3
	他外	50.0	27.8	11.1
	全資	37.8	47.7	4.5

b. 同じ職場内の移動は主としてどのような理由から行っているのですか。職種ごとにそれぞれ主な理由を二つまで選んでください。

(単位：%)

		1.	2.	3.	4.
		適性に合った配置	経験と能力の習得	仕事の質・量の変化への対応	本人の希望
1. 事務部門	現日	28.6	42.9	22.2	0.0
	地系	35.3	29.4	8.8	0.0
	他外	47.1	23.5	17.6	0.0
	全資	34.4	36.8	16.0	0.0
2. 現業部門 (生産・運輸・建設など)	現日	20.4	49.0	22.4	0.0
	地系	18.2	42.4	21.2	0.0
	他外	18.8	50.0	25.0	0.0
	全資	19.6	47.7	21.5	0.0
3. 営業・販売部門	現日	26.7	50.0	11.7	1.7
	地系	26.1	39.1	8.7	0.0
	他外	27.8	44.4	22.2	0.0
	全資	28.2	44.5	13.6	0.9
4. 技術・設計・保全部門	現日	21.3	48.9	23.4	0.0
	地系	20.0	50.0	13.3	0.0
	他外	12.5	50.0	31.3	0.0
	全資	20.0	50.0	20.0	0.0

問2 貴社の監督者、マネジャーは何人いますか。またそのうち、フルタイム従業員として採用され、その後現ポストに内部から昇進した人は何人ですか。

(単位：人)

	合計人数	うち、内部から昇進した人数
Top Executive (President, Vice-president)	3.8	1.8
Middle Manager (Department Head, Division Manager, Section Head)	26.7	22.4
Foreman	38.5	30.2

問3 以下の役職に昇進するための、最低の学歴条件は何ですか。

(単位：%)

	1 大学卒以上	2 専門学校卒	3 中学校卒	4 学歴を問わない
Manager	82.7	4.5	0.0	10.5
Administration Staff	64.9	20.9	0.7	7.5
Engineer	82.5	6.1	0.0	5.3
Technician	28.9	47.4	3.5	12.3
Foreman	13.5	44.2	12.5	24.0

< 5 > 労働力の有効活用指標

問1 1985年の離職率を職種別に記入してください。

(単位：%)

	離職率
Manager	1.7
Administration Staff	1.5
Clerk	4.8
Engineer, Technician	6.0
Sales Personnel	6.9
Factory Worker, Labourer	10.1
全 体	10.3

問2 1985年の無断欠勤率を記入してください。

(単位：%)

	無断欠勤率
事務部門	2.5
現業部門(生産、運輸、建設)	6.8
営業・販売部門	3.4
技術・設計・保全部門	3.0
全 体	5.3

問3 離職率、無断欠勤率は、ここ数年の間にどのように変化していますか。

(a) 離 職 率

(単位：%)

	1.大幅増加	2.増 加	3.不 変	4.減 少	5.大幅減少
Manager	0.8	4.5	65.4	10.5	3.0
Administration Staff	0.0	9.0	57.5	11.9	4.5
Clerk	0.0	13.5	44.4	21.1	5.3
Engineer, Technician	1.8	13.2	50.9	14.0	5.3
Sales Personnel	1.8	13.6	47.3	20.0	2.7
Factory Worker, Labourer	4.0	16.7	28.6	22.2	11.1

(b) 無断欠勤率

(単位：%)

	1.大幅増加	2.増 加	3.不 変	4.減 少	5.大幅減少
事務部門	0.0	7.2	48.8	26.4	8.0
現業部門(生産、運輸、建設)	0.9	11.2	36.4	31.8	9.3
営業・販売部門	0.9	1.8	50.9	27.3	6.4
技術・設計・保全部門	0.0	5.0	53.0	24.0	6.0

問4 貴社は、フルタイム従業員の離職率と働きぶりについてどのように評価していますか。

(a) 離職率

(単位：%)

	1 満 足	2 どちらとも いえない	3 不 満
Manager	28.6	30.8	11.3
Administration Staff	24.6	32.8	12.7
Clerk	24.8	33.8	13.5
Engineer, Technician	21.9	29.8	22.8
Sales Personnel	22.7	33.6	18.2
Factory Worker, Labourer	24.6	28.6	22.2

(b) 働きぶり

(単位：%)

	1. 満 足	2. どちらとも いえない	3. 不 満
Manager	63.9	13.5	3.8
Administration Staff	56.7	17.2	3.0
Clerk	50.4	25.6	4.5
Engineer, Technician	52.6	13.2	10.5
Sales Personnel	49.1	22.7	6.4
Factory Worker, Labourer	49.2	16.7	11.1

< 6 > 人材育成と処遇のシステム

問1 競争力・生産性の向上を図るため、貴社で今最も能力開発の必要を感じている層は次のどれですか。重要な層を三つまで選んでください。

(単位：%)

	現 地	日 系	他外資	不 明	全 体
1. Top Executive	10.4	5.6	18.2	7.1	10.1
2. Middle Manager	59.7	72.2	50.0	57.1	61.2
3. Administration Staff	28.4	41.7	59.1	35.7	37.4
4. Clerk	17.9	16.7	18.2	7.1	16.5
5. Engineer, Technician	22.4	47.2	27.3	14.3	28.8
6. Sales Personnel	52.2	22.2	36.4	50.0	41.7
7. Factory Worker, Labourer	61.2	63.9	63.6	57.1	61.9

問2 貴社では、以下の各層に対して教育訓練を実施していますか。実施している場合には、その主な内容と方法についてお答えください。

(単位：%)

	(1) 教育訓練を実施していますか。	
	1. はい	2. いいえ
1. Top Executive	26.9	62.7
	33.3	47.2
	40.9	40.9
	33.1	53.2
2. Middle Manager	50.8	46.2
	82.4	8.8
	81.0	14.3
	67.7	27.8
3. Administration Staff	54.5	37.9
	67.6	20.0
	71.4	19.0
	63.4	28.4
4. Clerk	46.2	44.6
	52.9	32.4
	52.4	38.1
	50.4	39.1
5. Engineer, Technician	52.8	35.8
	80.0	13.3
	73.7	21.1
	67.5	24.6
6. Sales Personnel	51.7	41.7
	57.1	38.1
	57.9	26.3
	56.4	35.5
7. Factory Worker, Labourer	45.9	44.3
	62.5	28.1
	47.6	38.1
	52.4	36.5

(注) 上段より現地企業、日系企業、その他外資系企業、全体の順

↓
「はい」と答えた企業のみお答えください。

↓
(2) その主な内容を三つまで回答欄から選び、番号を記入してください。

- | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ① 経営方針・経営計画などの経営一般 ② 人事・組織管理 ③ 部下の育成・指導 ④ 問題発見・解決の能力・手法 ⑤ 対人能力 ⑥ 創造性開発 ⑦ TQC ⑧ OA・コンピュータ ⑨ 担当業務の専門知識・技術 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

(単位：%)

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨
1. Top Executive	60.9	43.5	26.1	32.6	10.9	15.2	8.7	10.9	15.2
2. Middle Manager	52.2	50.0	47.8	26.7	11.1	13.3	17.8	8.9	21.1
3. Administration Staff	27.1	48.2	37.6	34.1	25.9	17.6	12.9	16.5	23.5
4. Clerk	4.5	6.0	7.5	11.9	37.3	40.3	20.9	38.8	46.3
5. Engineer, Technician	7.8	13.0	31.2	33.8	14.3	22.1	22.1	19.5	64.9
6. Sales Personnel	6.5	6.5	9.7	33.9	61.3	30.6	4.8	8.1	59.7
7. Factory Worker, Labourer	1.5	6.1	6.1	16.7	48.5	25.8	33.3	4.5	57.6

(3) その主な方法を三つまで選び、番号を記入してください。

① 社内研修
② 社外のセミナー・講習会・研究会
③ 海外留学
④ 国内留学
⑤ ジョブ・ローテーション
⑥ 仕事を通じての訓練 (OJT)
⑦ 自己啓発

(単位：%)

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
1. Top Executive	54.3	71.7	30.4	6.5	8.7	4.3	26.1
2. Middle Manager	54.4	83.3	30.0	7.8	11.1	10.0	23.3
3. Administration Staff	57.6	74.1	23.5	7.1	12.9	23.5	22.4
4. Clerk	65.7	43.3	6.0	14.9	23.9	40.3	20.9
5. Engineer, Technician	54.5	61.0	32.5	7.8	18.2	26.0	22.1
6. Sales Personnel	64.5	54.8	8.1	6.5	11.3	35.5	30.6
7. Factory Worker, Labourer	68.2	25.8	6.1	1.5	36.4	56.1	24.2

問3 貴社では、能力開発（教育訓練）を進めていく上で主な障害や問題となっているのは、どのようなことですか。三つまで選んでください。（単位：％）

	現地	日系	他外資	全体
① 業務多忙のため時間の調整がつかず研修に参加できない人がいる	49.3	36.1	40.9	45.3
② 自己の能力開発に対して意欲的でない	13.4	8.3	18.2	12.2
③ 管理・監督者に、部下の指導・育成に関する熱意が十分でない	34.3	38.9	45.5	35.3
④ 教育訓練の必要性を把握することが難しい	20.9	16.7	22.7	19.4
⑤ 教育訓練の効果を把握することが難しい	13.4	25.0	27.3	18.7
⑥ 教育訓練に対するトップの理解・熱意が十分でない	11.9	16.7	22.7	15.1
⑦ 教育訓練の予算がとれない	10.4	13.9	13.6	12.9
⑧ 講師やトレーナーを見つけることが難しい	3.0	22.2	9.1	9.4
⑨ 教育訓練と人事管理との結びつきが十分でない	6.0	8.3	9.1	6.5
⑩ 教育訓練担当スタッフが足りない	11.9	22.2	18.2	16.5
⑪ 効果的なプログラムの策定が難しい	44.8	47.2	40.9	44.6

問4 貴社は、フルタイム従業員の勤労意欲を高めたり、仕事への動機づけを強めるために、どのような施策を実施していますか。該当するものを五つまで選んでください。（単位：％）

	現地	日系	他外資	全体
① 従業員あるいは作業グループごとに目標を設定する	19.4	25.0	4.5	18.7
② ジョブ・ローテーションなどにより多様な仕事を体験させる	17.9	22.2	27.3	20.9
③ 昇進の機会を増やす	6.0	5.6	13.6	6.5
④ 昇進の上限を高くする	26.9	16.7	27.3	24.5
⑤ 管理監督者に対して、部下の管理方法や動機づけの仕方などについて教育する	38.8	36.1	36.4	38.1
⑥ 会社の業績に応じて従業員に報酬を与える仕組みを導入する	28.4	33.3	36.4	29.5
⑦ 働きぶりに対応した賃金制度を導入する。	56.7	52.8	54.5	54.0
⑧ 職位間賃金格差を縮小する	9.0	11.1	22.7	11.5
⑨ 作業条件の改善を図る	1.5	2.8	4.5	2.9
⑩ 福利厚生の実施を図る	40.3	58.3	31.8	44.6
⑪ Q Cサークルを導入、強化する	28.4	19.4	22.7	25.9
⑫ 従業員の意見や要望をできるだけ経営に反映させる	20.9	50.0	36.4	30.9
⑬ 経営方針や経営状態など経営に関する情報をできる限り従業員に伝える	50.7	38.9	40.9	42.4
⑭ 従業員の雇用安定を重視する	17.9	25.0	22.7	21.6

問5 35才の男子従業員の年収について伺います。現場監督者の年収（賞与を含む）を100として、次の職種別年収を概数でご記入ください。

	概 数
Manager	336
Administration Staff	254
Engineer, Technician	207
Sales Personnel	150
Foreman	100
Skilled Worker	88
Unskilled Worker	61

< 7 > 経営課題と政府への要望

問1 貴社にとって、現在重要な経営上の課題は何ですか。主なものを三つまで回答してください。

(単位：%)

	現 地	日 系	他外資	全 体
財務体質の強化	49.3	38.9	45.5	46.8
主力製品の拡大	14.9	22.2	36.4	20.1
新製品・新商品の開発	22.4	27.8	9.1	20.1
新技術・新設備の導入や開発	26.9	30.6	22.7	25.9
基礎的研究の拡充	9.0	16.7	22.7	14.4
販売力強化・多店舗展開	22.4	19.4	18.2	21.6
組織の簡素化・効率化	20.9	16.7	18.2	18.7
経営の多角化	14.9	8.3	22.7	13.7
輸出や海外進出の積極的展開	32.8	38.9	40.9	36.7
人材の有効活用	46.3	50.0	40.9	46.8

問2 貴社では、人材を有効に活用する上で、現在人事管理上、重要と思われる課題は何ですか。
主なものを二つまで選んでください。

(単位：%)

	現 地	日 系	他外資	全 体
採用の適正化	29.9	22.2	36.4	27.3
従業員の能力向上	47.8	61.1	40.9	50.4
従業員のモラル向上	14.9	19.4	9.1	15.1
賃金、昇進の能力主義化	9.0	25.0	31.8	17.3
従業員配置の適正化、柔軟化	44.8	19.4	36.4	36.0
従業員参加の促進	19.4	33.3	18.2	23.7

問3 貴社では、人材の育成・有効活用に関連して、どのようなことを政府に期待しますか。当てはまるものにいくつでも○印をつけてください。

(単位：%)

	現 地	日 系	他外資	全 体
公的な職業紹介機能の強化	16.4	13.9	22.7	15.8
公的な職業訓練機関の強化	37.3	36.1	36.4	37.4
企業内教育訓練に対する税制・金融上の公的援助の充実	55.2	41.7	50.0	53.2
公的機関による技術指導の充実	41.8	38.9	31.8	38.8
学校教育における職業教育の充実	38.8	36.1	40.9	39.6
雇用等に関する政府規制の緩和	19.4	8.3	13.6	14.4
その他	1.5	0.0	0.0	1.4
要望なし	6.0	19.4	13.6	10.1

Ⅲ 現地調査日程

< 第1回現地調査 >

昭和61年10月27日 - 11月8日

(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

昭和61年

- 10月26日 (日) 東京→バンコク (TG 643)
- 27日 (月) JICAタイ事務所 遠藤教基所長
Ms. Busaba Kunasirin, Assistant Professor
Chulalongkorn University
- 28日 (火) バンコク日本人商工会議所 島口専務理事
林ヒロフミ氏, Advisor on Labour Administration,
Department of Labour, Ministry of Interior
- 29日 (水) Ms. Busaba Kunasirin, Chulalongkorn University
タイ味の素株式会社
- 30日 (木) Mr. Tawisak Wisidwutikul,
Vice President, Siam City Bank Ltd.
Mr. 田中, ESCAP
澤田五十六氏、Mr. Phayap, NESDB
- 31日 (金) Chulalongkorn University
NESDB
- 11月1日 (土) 新沢正禎氏 アジア経済研究所バンコク事務所
- 3日 (月) Chulalongkorn University
Mr. Waki, UNICEF
- 4日 (火) Chulalongkorn University
- 5日 (水) Mr. Manas Baramichai, TMDPC, Dept. of Industrial Promotion,
Ministry of Industry
Mr. Wim, THDPC
Mr. Supachai, Personnel Dept., Bangkok Bank
- 6日 (木) Drs. H. I. Pouw, Dept. of Industrial Promotion,
Ministry of Industry Thailand
黒田 朗氏 //

Mr. Jaroong Nukwan, Director of Financial
Institution, Bank of Thailand
Dr. Chira, Human Resource Institute, Thammasat University

7日(金) Mr. Galigmann, First Secretary,
Head of Economic Cooperation Section,
Embassy of the Federal Republic of Germany
Thailand Development Research Institute
Mr. Hains, Australian Embassy

8日(土) バンコク→東京(TG640)

<第2回現地調査>

昭和61年12月14日-27日

勸国際開発センター 主任研究員 藪田 仁一郎

12月14日(日) 東京→バンコク(TG741)

12月15日(月) JICAタイ事務所 後藤教基所長
Ms. Manawee Sripitip, Chief,
FRG Program Subdivision, BTEC

16日(火) Dr. Phisit Pakkasem, Deputy Secretary General,
NESDB

Dr. Suchart Thada, Economics Officer,
World Bank

Ms. Busaba Kunasirin, Assistant Professor,
Chulalongkorn University

17日(水) Dr. R. Supachai, Director, Hotel and Tourism
Training Institute, Tourism Authority of Thailand
Mr. Thamnu Vasinonta, Director,
Thailand Management Development and
Productivity Center, Ministry of Industry

Mr. Tawan Nanthapiwat, Director, School of Banking
Training, Laem Thong Bank

澤田五十六氏 NESDB

- 18日 (木) Mr. Pongsri Phamtumvanit, ILO Regional Office
for Asia & Pacific
Ms. Thonghorn Hiranraks, Project Office, USAID
在タイ日本大使館
- 19日 (金) Ms. Kanchana Prasong, Director,
Trade Training Center, Dept. of Export Promotion,
Ministry of Commerce
Ms. Chariya Khanthavit, Director,
National Institute for Skill Development,
Dept. of Labor, Ministry of Interior
- 22日 (月) Mr. Teerachan Paisri,
Ital-Thai International Hotel
Mr. Manjob, Manager, Srimaharaja Co., Ltd.
Mr. Womsak Jalungtapik, Personnel Manager,
Goodyear (Thailand)
- 23日 (火) Ms. Ancharee Kooamphon, F.T.L. Industries Ltd.
Ms. Jeanjai Ruangsriskul, Siam Auto Parts Co., Ltd.
Mr. Tuotchai Yongkittikul, Director,
Planning and Development,
Thailand Development Research Institute
- 24日 (水) Mr. Viriya Paitoon, Hilton International Hotel
- 25日 (木) Mr. Heinz M. Bissmann, Regional Advisor, ILO
Nippondenso (Thailand)
- 26日 (金) Mr. Samran Keatnance, Express Transport Organization
Mr. Surin Rattlertkarn, Personnel Manager,
Piyavat Rubber Industry
- 27日 (土) バンコク→東京 (TG 6 4 0)

<第3回現地調査>

昭和62年3月11日-16日

成蹊大学教授 廣野良吉

昭和62年

3月11日 (水)

バンコク (TG 6 2 1)

- 12日 (木) Dr. Surasak Manaukool, Senior Vice President,
Bangkok Bank
Ms. Busaba Kunasirin, Assistant Professor,
Chulalongkorn University
- 13日 (金) Dr. Phisit Pakkasem, Deputy Secretary General,
NESDB
Dr. Chira, Human Resource Institute,
Thammasat University
- 14日 (土) Mr. Chirayu
- 15日 (日) Mr. Supachai, Ministry of Finance
- 16日 (月) バンコク→東京 (TG 6 4 0)

IV 収集資料リスト

NESDB, "Summary: The Sixth National Economic Social Development Plan (1987-1991)

_____, "Projections of Labour Force, Employment and Key Manpower Demand for the Fifth Plan Period (1982-86)/Thailand (1987-91)

Chesada Loohawenchit, "State Enterprises in the Thai Economy," May 1984

National Statistical Office, "Statistical Yearbook: Thailand 1981-84," 1985

_____, "Report of the Labour Force Survey Whole Kingdom (Round 3), August 1984"

_____, "Quarterly and Annual Industrial Production Indexes, 1984"

_____, "Quarterly and Annual Industrial Production Indexes, 1985"

Department of Labour, "Handbook of Labour Statistics, 1984"

Hirofumi Hayashi, "タイにおける労働事情について" 1986年6月

_____, "Thailand's Labour Situations in 1985 and Outlook for 1986"

_____, "Proposal for the Establishment of the Lower North-Eastern Institute for Skill Development: Ubon" 1986

Department of Industrial Promotion, "Training Programme of Small Industry Trainers Training Effort, - SITE project - from 1987-1991"

Bank of Thailand, "Annual Economic Report," 1980, 1984

_____, "Annual Economic Report," 1985 (タイ語)

_____, "Quarterly Bulletin Vol.25, No.1-4," 1985

_____, "Quarterly Bulletin Vol.26 No.1, 2," 1986

_____. "Quarterly Bulletin Vol.26 No.6," 1986 (タイ語)

Department of Economic Research, Bank of Thailand, "Thailand Key Economics Indicators," June-August, October-December 1985; January-May 1986; 12 vols.

Chira Hongladarom, "Word Structural Change and Its Impact on ASEAN's Employment and Manpower," 1985, Human Resource Institute (HRI)

_____, "Employment and Unemployment in Thailand: the Current Situation and Projection", March 1985, HRI

_____, et al., "Manpower Planning and Survey for Scientists and Technologists," 1984, HRI

Chira Hongladarom, "Human Resources Development in Development Strategy," HRI Working Paper Series No.7

N. Chaiseri and C. Hongladarom, "The Role of Multi-national Cooperations in Thailand," July 1984, Thammasat University Printing House

John J. Lawler, et al., "Human Capital and Multinationals: Some Evidence from American and Japanese Companies in Thailand," HRI Working Paper Series No.11, 1986

D. Eldridge, "Organizational Manpower Planning Concepts, Approach and Implications for National Policy," 1983

Chira Hongladarom, et al., "Urban Food Market in Bangkok," June 1986

Human Resources Institute, Thammasat University and Ministry of Science, Technology and Energy, "Manpower Planning and Survey for Science and Technologists," 1984

Projects Department, East Asia and Pacific Regional Office, "Kingdom of Thailand, Third Education Project, Project Completion Report," October 20, 1982

Thailand Development Research Institute, Population Policy Background Paper for the Sixth National Economic and Social Development Plan, January 1986

_____, Human Resources Management, 1986

M. Shinzawa, "Number of School and Student in Private Vocational School by Educational Region: 1985"

_____, "Vocational and Technical Education System: 1985"

_____, "Number of Student under Institutes of Technology and Vocational Education in Ministry of Education; Academic Year 1985"

_____, "Number of Students Divided by Division, Subject, and Level of Education in 1985 under the Department of Vocational Education in Ministry of Education"

_____, "Report of Educational Statistics in 1985 (College in King Monkut's Institute of Technology)"

バンコク日本人商工会議所、「タイ国経済概況（1984～85年版）」、1984年12月

_____, 「1986年版会員名簿」、1986年3月

_____, 「賃金労務実態調査報告書（1985年8月現在）」、1985年12月

_____, 「タイ国労働法及び関係内務省令（改訂版）」、1982年6月

_____, 「タイの産業（その2）：アパレル産業、宝石・宝飾品産業、玩具産業、主要輸出農産品の動向」、1985年12月

_____, 「タイの産業」、1985年4月

_____, 末廣昭、「タイの企業集団」、1986年8月

_____, 「タイ・日経済関係構造調整に関する白書」、1986年9月

_____、 「日系企業のタイ人従業員に対するアンケート：技術移転状況の評
価と日本人スタッフへの要望」、1983年2月

_____、 「第9回日系企業の実態調査」、1984年8月

International Business Research (Thailand) Co., Ltd., "Million Baht Business
Information Thailand 1986"

Supachai Manusphaibool, "Thai Labour Chronicle, Series 120," September 1986

Thai Development Support Committee, "Thai Development, Vol.4, No.2" 2nd quarter,
1986

_____, "Business Review," October 1986

_____, "The Competition",

Carl Duisberg-Gesellschaft, "Progress through Training", 1975/76, Ferd Dummlers
Verlag

Australian Development Assistance Bureau, "Australian Bilateral Aid Program:
1984-85," Australian Government, Publishing Bureau

USAID, "Khon Kaen University Research & Development Project," 1983

USAID/Thailand, "Thailand, FY1987, Country Development Statement," January 1985

World Bank, Project Completion Report: Thailand--Fourth Education Project, June
14, 1985

_____, "Vocational and Technical Education Study," 1985

UNICEF: P. Kunarak and A. Sarauyajaya, "Project Recomb: Remodeling the School
Cluster's Organization & Management Boundary," January 1986

National Primary Education Commission, "Report on the Monitoring and Evaluation
of the Pilot Project to Promote Work-Oriented Skills for Grades V (1982-85)-VI"

_____, "Aspects of Primary Education in Thailand"

UNIDO Regional and Country Studies Branch, Division for Industrial Studies,
"Industrial Development Review Series: Thailand," August 1985

_____, Division of Industrial Studies, "Thailand: A
Framework for Technical Assistance Programming in Industry," February 1986

UNIDO Asia and Pacific Unit, Programme Development and Evaluation Branch,
Division of Policy Co-ordination, "Thailand: Prospective Cooperation in the
Industrial Sector," April 1986

Kei Kimpara, "Combined Quaterly Report for First and Second Quarter, of 1986
UNIDO Co-operation Programme in Thailand; 1 January - 30 June 1986," July 1986

UNDP/ILO, "Nakorn Sawan Institute for Skill Development: Project Findings and Recommendations," 1985

_____, "Assistance to Area Vocational Centres: Project Findings and Recommendations," 1983

_____, "Project Document: Establishment of a Regional Institute for Skill Development in Nakorn Sawan," 1981

UNDP, "Project Document: Assistance to Area Vocational Centres Project," 1979

JICA