

法の目的は労働者である者、これから労働者になろうとする者に対し職業に必要な技能や知識を修得させることにより職業能力を開発向上させ、社会の発展に役立てるということです。政府はそのため①都道府県に各種の職業訓練校を設置しており現在386校あります。②事業主などの行う訓練が政府の定める基準に従って行われる場合、運営費の援助などを行っています。③従業員に訓練を受けさせる中小企業に対し奨励金を支給しております。

従って、中小企業など必要ある場合技能修得のため従業員を職業訓練校に派遣することができます。

4. 以上で日本の企業の人造りの概要を申し上げたわけですが、より理解を深める意味で西独の場合を参照してみたいと思います。1969年に職業訓練法が連邦法として制定されました。

その目的とするところは認められた職種について、職業訓練のレベルを統一しようということで、18才未満の若者を対象としております。

技能訓練の実行責任者は商工会議所で、実施訓練は契約した企業に委託されます。その為職業訓練校又は認められた企業内訓練校で学科の授業を受けることが義務付けられています。訓練期間中は労働協約で定められた手当が企業から与えられます。

現在500種類以上のカリキュラムがあり訓練期間は概ね3年です。訓練が終了すると商工会議所で最終試験が行われ、合格者には証明書が発行されます。

合格者はドイツの何処でも技能士として処遇されます。

5. このドイツの制度はオーストリア、スイスなどでも行われており、いわばドイツ語圏タイプといえます。これに対し、日本の制度は技能訓練を企業の自主性にまかせ、政府は補完的割合を果しているように思われます。

このような差異の基底にあるものは雇用慣行の差異であります。

雇用慣行の差異は賃金制度をはじめ人事管理諸制度、労使関係制度に影響しますし、又従って訓練の在り方に影響するわけです。

なお現在日本の教育水準は割合高く、義務教育(9年)を終えて就業する者は皆無に近く、最低12年の教育終了者であります。

学校教育と企業内教育とをどう関連づけるか、極めてむずかしい問題ですが、本テーマからはなれますので以上を以て私の報告を終らせていただきます。

以上につけ加え、簡単にコメントさせていただきます。

私がこのセッションで発表するというお話を受けた時、問題がはっきりしないところがありました。

まず、Human resources developmentという言葉と、日本語の人造りという言葉と

の間に若干のコンセプト・ギャップがあること、またこのテーマが官民協力となっていることになっておりますが、私の記憶の中であまり協力の経験がないということでした。後者の問題については、どのように判断すべきか迷った結果、例えば、日本生産性本部というものがありますが、この設立のイニシアティブをとったのが通産省であったということなどが一つの協力の例になるかも知れないと考えました。

次に、パブリック・セクターという言葉もはっきりしないところがあり、私はこれを政府、ガバメントという言葉に簡単に決めてしまいました。一方、プライベート・セクターという言葉も広い概念であり、私はここで簡単に private enterprises としたわけですが、私の頭には、比較的大きく組織だった manufacturing company というものを置いているということをお断りしたいと思います。

また、民間企業について、" private enterprises are social institutions which aim to increase values " と定義したのは、企業というものをただ単にプロフィットを追求する組織というふうに簡単に言い切れない、例えば、クライスラーがつぶれそうになったときの様に米政府がこれを援助するということが起こるので、このような言葉で定義しておきました。

また、日本のリクワイアメントのプラクティスに関して、" This is the main method by which private companies hire people " という言葉を使っておりますが、例えば人を採用するときに、日本では一体どのくらいマンパワーが必要かということを推定しなければならない、その際、日本では企業を長期の存在として考えるため、各々の企業が将来を考えながら毎年人をこのように採用することは大変な難しさがあるということを指摘しておきます。

また、欧米の労働者と日本の労働者を比べますと、ヨーロッパ、アメリカの労働者はジョブ・コンシャスがあるのに対し、日本の労働者は、レス・ジョブ・コンシャスであり、モア・エンプロイメント・コンシャスであることを申し上げたいと思います。

その次に、" external labor market (外部労働市場) "、" internal labor market (内部労働市場) " という言葉を使っておりますが、OECDでは " internal labor market " という専ら日本で使われているような意味で使われているので、日本のこうしたプラクティスも認識されたというような感じがしております。

それから、私が日本の職業訓練の例と、それとの比較においてドイツの法律の例をここに述べておいたのは、ヨーロッパ的な例の一つということで参考として申し上げてみたかったわけです。ですから、アセアン各国において、日本のタイプよりもドイツ・タイプの方が合っているのではないかと、というようなことも考えていただくのが重要であるという意味でドイツの例を出しておきました。

また、" skilled workers " という言葉を使っておりますが、これはヨーロッパと日本とは意味が違うということにご注意願いたいと思います。ヨーロッパでいう skilled labor

とは、あるコースで資格をとらなければならない。単に熟練した人々は、セミ・スキルド・レーパーという言葉で呼びます。

最後に、日本の賃金制度も、ヨーロッパ・アメリカと非常に違います。また人事管理についても、日本の人事部門は外国のパーソナル・セクションに比べて非常に大きなものを持っているという感じがしております。

日本のやり方は、6～7年前までは世界では見向きもされなかったところが、うまく経済が伸びてきたために研究に価するということで、各国の関心が向いてきました。しかし、どのように日本の制度を評価していいか、やはり相当問題があるところであります。

以上をもって、私のプレゼンテーションを終わります。

## 8.2.2 パネリスト報告

一 座長 リード・オブ・スピーチに続き、あと3人の方が報告をされます。その後、フリー・ディスカッションに移りたいと思います。マレーシアのサリフディンさん、日本の平賀さん、インドネシアのブリヨノさんの順でお願いいたします。

一 サリフディン（マレーシア） 私の発表は、本質的にマレーシアが官民協力についてどう考えているかということです。きのうのセッションと、また今朝のセッションで吉野さんのお話を伺い、日本の経済においては民間部門の役割が非常に強調されていることを理解しました。特に人造りにおいては、政府は介入しない、訓練は全部民間部門に任せればいいというような意見も出たと思います。

はじめに、人材開発がマレーシアではどのように行われてきたかについてですが、マレーシアの国家開発の初期、特に60年から75年にかけては、政府が指導的な役割を果たし、英国の制度に則った非常に強い公共部門をつくらうとした時期であります。当時人造りに関しては、政府はコロポ計画やその他色々な訓練計画を持ち、主にオーストラリア、ニュージーランド、英国など英連邦の国々で行われました。しかし今は、マレーシアから米国やヨーロッパ、日本などに人を送って訓練しています。

75年までの初期の段階に、我々はマレーシア国内に色々な人造りの機関を設立しました。まず59年にマラヤ大学を設立しましたが、これは戦後の49年にシンガポールに建てられたマラヤ大学を拡大したものです。その他、MARA技術研究所や国立公共行政研究所を設立しました。これらは高等教育のセンターとして、マレーシアだけでなく、他の開発途上国からもたくさんの訓練生が入ってきております。

同じ初期の段階の訓練に関しては、民間の関与もありましたが、それは国家的な利益というよりは企業の利益で参加したわけです。当時我々の国家開発においては、所有及び資本、企業の目標などはすべて外資によってコントロールされていたので、国家的利益という意識はうすく、その意味で官民協力は最低レベルのものしかありませんでした。

官民協力は人造りにおいて非常に大切ですが、一定の条件があると思います。マレーシアとしては、官民が協力を絶対にしなければならないとは思いません。人造りの分野における官民協力を行うかどうかは、実現性、能率、経済性、迅速性を考え、またそれらを政治的及び行政的な観点あるいは文化、宗教といった文化的側面から見て決めなければなりません。言いかえれば、ケース・バイ・ケースで国家目標に合わせて官民の組み合わせを考えていくべきであると思います。わが国では、民間部門が国造りに参加する“マレーシア株式会社”というものが発表され、そのコンセプトの中では官民協力をするメリットは大いにあります。これは、歳出を減らすという目的の他に、民間部門が政府に甘えるということをや

くすため、積極的に行われている方策であります。

人造りにける民間部門の役割りが最近マレーシアで重要視されてきたのは、世界的な一次産品市場の不況の影響で、政府の訓練予算が限界に達しているためです。ですから、このシンポジウムが、我々の問題解決に何らかの形で役立つのではないかと期待しています。

また、一方で、人造りの官民協力を制限せざるを得ない場合、例えば、国防・安全保障問題、文化開発といった分野の問題もあります。また、わが国の場合、今後5～10年間、特に新経済政策の目標に合わせて政府がなすべき人造りの活動分野があります。

ところで、人造りにける官民協力は、官民相互の目標の相違によって制限されることがあります。したがって、官民協力にあたっては、計画及び運営の段階での選択が非常に重要であります。この問題は、太平洋協力といった多国間協力の際、最も重要になってきます。

以上のような限界はありますが、マレーシアでは過去10年ほどはかなり協力的に成巧裡に官民協力を行ってきたと思います。実際、マレーシアの生産性センターや、マレーシア輸出センター及びマレーシア経営研究所などで行われた人造りプログラムにおける協力は現実的な効果を上げましたし、今後民間部門が国家経済開発のプロセスに関与するようになるとこのような協力はさらに発展していくことでしょう。

現在のところこのような協力を調整する機関がマレーシアにはありませんので、近い将来これらを調整するマレーシア・インスティテュートという組織が設立されるものと思われます。

また、マレーシアが人造りにおいて直面している問題についてお話しておきたいと思います。これは、よく訓練された専門的な人材が公共部門から民間部門に流れていくという問題です。これはマレーシアの民営化が進み、民間部門が提示している条件がかなりいいものであるため、問題が生じてきたわけです。

そこで、政府は、人材流出を喰いとめる方法として、色々な規制を導入しております。例えば、住宅貸付について、政府部門にいる時には4%くらいの低金利で貸付を受け、民間部門に移ったならば、政府に対して低利でなくて市中金利で払わなければならないというような規制を導入しています。私はこういった問題があるということを申し述べることで私のプレゼンテーションを終わりたいと思います。

—平賀 私の上し上げたいことは、吉野さんのご発言に関連して3点あります。第1点は、教育の問題について上し上げたいと思います。

わが国の場合、現在では国民のすべてが9年間の義務教育を受け、90%を超える人々が更に高等学校に進学をし、その3年間を含めると大部分の人々が12年間のかなり高い程度の教育を受けております。さらに全体の30%以上の人々が4年制の大学に進学しております。このように確立された教育制度が、先ほど吉野さんが強調されました企業内の訓練・人

材開発の基礎を支えているという事実をまず考慮に入れる必要があると思います。学校出たての未経験の新人が、企業が計画的に訓練を行えば、わずかの期間でそれなりの戦力になってしまふ。この基盤が教育によって形成されていると考えられます。また、産業構造の変化、高度化、技術の進歩などに対応して生産工程への適用も基本的な教育がそれを容易にしていると考えます。実は日本の教育制度について今真剣な見直しが行われており、そのために特別な審議会がつくられています。しかし、私は現在の教育体制への批判があるにもかかわらず、やはり日本の産業界が今日ある姿に対して、日本の教育制度が重要な役割を果たしているということをあえて強調したいと思います。

第2点は、産業界に必要な人作りにおける官側—吉野さんの言葉に従えばガバメントの役割についてお話をしたいと思います。教育制度の枠組みをつくるということは、これらガバメントの仕事であります。その上に立って産業界の人作りというのは、わが国では企業内での教育訓練、人材開発が重要な役割を果たしていることは事実であり、確かに企業内において人を育て、訓練し、定着させるというわが国の雇用慣行とそれが密接な関わりをもって進められてきております。ただ、企業内の教育訓練は、その企業の規模などによって異った面が出てきております。また、一度就職したところを辞めたような場合、その人々を再就職させるための訓練などについては別個の観点が必要になると思います。したがって私ども労働省は、公的な訓練施設によって失業者を対象にした訓練や、地域ごとの中小企業が必要とする技能者の養成を行っているほか、中小企業の事業主が共同して行う企業内の訓練に対して助成措置を講じています。そのほか、技能の程度を公的に認証するための技能検定制度を民間の関係団体の協力を得て実施したり、技能尊重の気風を醸成するために、優秀な技能者を労働大臣が表彰するという制度を設けております。

現在、「1969年職業訓練法」の改正を国会に提案をしております。これによると、法律の名前も「職業能力開発促進法」という名前が変わり、民間における能力開発を促進することがこの法律の主要な目的になり、公的な訓練については一層弾力的な運営を行って、民間の役割を補完すると同時に、これからの高齢化社会に即応して、労働者の生涯にわたる能力開発を官民協力して行うようにしたい、と考えております。

第3点として、アジア・太平洋の国々における能力開発、あるいは人作りの施策についてやや個人的になりますが、私の考え方を申し上げたいと思います。わが国の経験に照しても、各々の国がその国にふさわしい教育制度の普及と充実を図ることがやはり基本的に大切ではないかと思ひます。企業の教育訓練というのは、雇用慣行等の違いもあり、日本で行われている方法をそのままの形で移行することはできないかもしれません。しかし、従業員の教育訓練、能力開発は極めて大切であり、そのための努力の積み重ねが企業の発展に、そして広く国全体のレベルアップにつながることを各企業が十分に認識して、適切な対応がなされるべきではないかと思ひます。

アジア・太平洋の国々ではやはり産業開発への施策と並行して、場合によっては、それに先立って必要な人材開発への努力が必要だと思います。その場合、官と民とに分けますと、官の方の役割が比重が高くなるということはある程度やむを得ないと思います。そういう現実を踏まえながら、私ども労働省では、それぞれの国の公的な職業訓練センターの建設・運営とか、あるいは技能開発政策の推進のためにできる限りの協力を行ってきておりますが、今後とも要請に応じてこの点の協力の充実を図っていきたいと思っております。あわせて民間部門での技能者の養成についても、特に日本からの投資の拡大などに関連して企業の研修活動に協力しております。ちょうど1984年度に、このための機関として、OVTAという略称を持つ海外職業訓練協会(Overseas Vocational Training Association)を新設しました。今後ともこうしたチャネルを活用しながら、各々の国の多様化するニーズに応えていきたいと考えております。

アジア諸国における人材開発が各々の国の官民の力によって着実に進展をし、そしてあすの繁栄への基礎が固められていくことを念じながら私のコメントを終わらせていただきます。

ープリヨノ (プリヨノ氏の報告は、次頁以降参照のこと。)

## パネリスト報告

### 「インドネシアの人造りにおける官民協力」

インドネシア大学人口統計研究所長

ブリヨノ・チプトヘリヤント

#### はじめに

インドネシアの第四次5ヶ年計画(Popelita IV. 1984/85-1988/89)の期間中、インドネシアの労働力は930万人に成長することが見込まれている。しかし、雇用吸収の弾力性はそれ以前の5年間と同程度が予想されているため、同期間中の経済成長はこのうち610万人しか吸収することができないと予想されている。したがって、雇用機会の創出プログラムが、今後実施されるべき緊急最優先政策となるであろう。また、この状況に的確に対応し得る人造り計画のメカニズムの実施は、インドネシアの公共及び民間機関の広範な支持と承認を獲得している。

雇用機会創出プログラムの1つの論理的な結果として、職業・技能訓練は拡大されるであろう。

また、的確な人造り計画をつくる必要性の他に、インドネシアの労働者の生産性を増大することは、大きな問題の1つである。政府の官僚、民間の経営者及び学者のあいだではインドネシアの労働者の生産性は東南アジアの他の諸国と比較した場合、相対的に低くなっていることが認められている。その理由としては、健康状態、栄養面での不備、技能面での不備、労働意欲、規律の不備、職場の安全性と健全性の問題ならびに経営手法上の問題などがあげられる。生産性の向上は、第四次5ヶ年計画の期間中特に注意すべき主要問題の1つであり、その関連で官民が協力して問題克服にあたることが望まれている。

#### 当面の問題

現在インドネシアでは、マンパワー及び雇用問題の関連で、労働教育の分野において重要な成果が見られる。1つの例は、インドネシアの労働者の教育的背景に関するもので、最近の統計によると、正式な教育を受けたことのない労働者の数は減少している。1971年には、当時の労働者の42.7%にあたる1,760万人が学校教育を受けていなかったが、1980年には、その数は1,530万人に減少し、比率としても28.6%に下がった。

他方、一定水準の教育を受けた労働者の数は増加した。特に、普通高等学校で教育を受けた者、職業訓練を施す専門的な高等学校、アカデミー・カレッジ、総合大学などで教育を受けた労働者の数が増加した。1971～1980年までの教育における進展は、同期間中の経済開発の結果、高等教育を受けた労働者がより多く必要とされたことによるとと思われる。これらの労働者の成長率は、同期間中の経済成長率と同率、あるいはそれを上回っていた。

インドネシアの開発において、より高い資格を持つ技術者、特にさまざまな分野における専門家としての熟練者と行政官が必要とされており、職業訓練を施す高等専門学校、アカデミー、総合大学の新卒の約50%がこの2つの分野において職を得ている。サービス、製造、輸送などの分野における生産部門、また経営部門の労働者のあいだで、専門家、熟練者に対する需要が拡大するにつれ、適格労働者の不足は官民両部門において生ずるものと思われる。

雇用機会と教育の関連で、人材の機能と関心が既存の雇用機会に当てはまらない、あるいは雇用の場所が労働者の関心を引くことができないということがしばしば起こる。このような状況は、教育を受けた労働者の失業をもたらす。1971年には全失業者のうち、17万2,800人が高等学校以上の教育を受けたものであった。この数字は1980年にはやや減少し、16万4,700人となった。すなわち、比率で見ると、1971年の4.8%から、1980年には4.5%に変化している。

適格労働力の不足は、特に民間部門で長期的にみて深刻な問題となるだろう。この問題のために、技術移転の過程もより多くの時間がかかるものと思われる。

## 現在の政策

### 1. 一般的な政策

訓練及び企業家精神の発展を通じて労働者の生産性を向上させることは、急速な経済開発を達成しようとしているインドネシア政府の中核的な目標の一つである。将来の開発という目的のために訓練を行うことは、意欲、創造性、自助努力の願望を増大する労働倫理を促し、規律のある効率的な労働力を育成することにつながるだろう。

このような目的を達成するための訓練プログラムは、経営、生産、マーケティング、農業、行政、事務、サービスなどの分野の人材を育成するようにデザインされており、これらは政府及び民間部門によって提供されている。そして社会の中で、特にこれらの訓練を行う能力のある民間企業部門がプログラムに積極的に参加することによって、政府の財政負担が軽減されるだろう。

企業の経営技能を向上する訓練プログラムも同時に開発されている。職場内訓練や職場外訓練などの活動も奨励され、開発されつつある。これらの活動の関連で、従業員訓練を促進している企業に対し、特別な奨励策も設けられている。

### 2. 青年に対する政策

経済界の発展をサポートし、また青年の雇用機会を増やすための職業訓練プログラムが促進されている。この目的のために技術学校がつくられ、卒業後1年あるいは2年の仕事を経験した後に自分で仕事をつくることのできるような技能労働者を育てていく予定である。

もう一つのプログラムは、2～3ヶ月の仕事の経験後、企業家の需要に応えられるような卒業生を輩出することである。

### 3. 民間部門に対する政策

民間部門向けの政策としては、限られた数の技術提供及び労働者を補充するために、民間訓練コースの要領が改正されている。民間訓練コースでこの質が改善されているものは、自動車、ディーゼルの部門、テレビ、ラジオの修理、そして事務の分野などである。

これらのほかに民間企業の従業員に訓練を行っているインストラクターに対してガイダンスが行われており、これは従業員の生産性を上げるために適切な政府の支持と指導を与えることが目的となっている。

数が少なくなっている経営管理人材を補充するため、MBA学位を与えるための民間の教育開発プログラムがさらにサポートされる。現在、IPMI（インドネシア経営開発学院）、IMP I（Prasetya Mulia 経営学院）、LPPI（行政訓練開発学院）の3つの民間機関がこのような教育を提供しており、はじめの二校はハーバード大学から、またもう一校はUSAIDから援助を受けている。

また一方で、企業の従業員向けの教育訓練プログラムを提供している大学もいくつかある。インドネシア大学の経済学部経営研究所にもさまざまな訓練プログラムがある。また拡大プログラムとして、労働者が独自に技術の向上を図るために機会を提供しているほか、さらに経営や経理の学位を、このコースを通して取得することも可能である。

### パンチャシーラ労使関係

インドネシア政府は、理想的な労使関係の原則を、国の哲学であるパンチャシーラ（建国五原則）、の中に求めている。

パンチャシーラとは、1945年憲法の序文にうたわれているインドネシアの国家的な考え方であり、5つの原則とは次のようなものである。第1に唯一神への信仰、第2は公正かつ文明的な人類への博愛、第3がナショナリズム、第4が民主主義、そして第五に社会正義である。

パンチャシーラ哲学の形成とその適用は、相互協力、全員一致の合意を求めるということ、そして調和というインドネシアの価値に基づいている。

パンチャシーラ労使関係により、インドネシアの労働者にはまず次のようなものが求められる。すなわち、帰属意識、責任感、そして自己改善の考え方である。したがって、ここでまた伝統的なインドネシアの価値感である調和を強調している。そして、政府、経営者、従業員は調和をとった形で協力し合うことが求められており、それによって、最終的な目標である国家の発展と社会正義の達成、および全国民に対してその役割と業績に応じた平等な富の配分を実現することを目ざしているのである。

このパンチャシーラ労使関係における政府、経営者、労働者の三者の概念は大変重要である。というのは、三者ではしばしば対立があるが、それを円滑にすることが望ましいとされているからである。また団体労働協定というのも、パンチャシーラ思想において原則的な役割を果たしている共同所有や共同責任の考え方を促進する手段である。原則として、ストライキやロックアウトは、パンチャシーラの労使関係に基づく調和のとれた協力という考え方の中では考えられないものである。

## 結 論

我々の開発プログラムの主要な努力目標は、全インドネシア国民の生活水準を上げ、また知識のレベルを上げることである。さらに、全国民のより平等な、より公正な所得と福祉の分配を求める努力も続けられている。雇用の機会を増やし、生産性を上げ、さらにそれを促進することが第四次5ヶ年計画の最も重要な側面であり、これが政府にとって最大のチャレンジである。

全企業向けの団体労働協定を通してパンチャシーラ労使関係を実施すること、そして従業員と雇用者との間の安定した関係を促進するということは非常に重要であり、また労働者の生産性を上げるためにも大変重要である。

この意味で、民間部門でパンチャシーラ労使関係が受け入れられるということは、将来の国の発展のために必要な考え方である。

### 8.2.3 討 議

(前掲3名のパネリスト報告を受けて以下のような討議が行われた。)

―座長 幾人かの方が発言を求めておられます。まず、メンドーサさん、どうぞ。

―メンドーサ(フィリピン) サリフディンさんは、マレーシアには官民協力の調整機関がない、よって近い将来何らかの機関が設立されるだろうと指摘されましたが、その点で私が強調したいことは、政府が人造りに関してコントロールし過ぎることの危険性です。むしろ民間部門に自由を与え、市場に対応する余地を残す必要があると思います。

フィリピンの状況についてですが、まずフィリピンの教育は公共機関だけでなく、私学によっても行われています。小学校から大学院まで多数の教育機関を見ると、政府が初等・中等レベルを担当し、私学がより高等の教育を大学院レベルまで担当するという分業体制がみられます。ここで、私の関係しているアジア経営大学院の例を説明いたしますと、これは経営に関する大学院であり、62年に2つのフィリピンの私立大学によって設立されました。設立の際、ハーバード・ビジネス・スクールの支援をうけたほか、フィリピン財界は必要な用地、建物、資金を提供してくれました。政府は特別の援助をしてくれるかわりに、我々がアジアの市場ニーズに自由に応じてゆくことを許し、条件として大学の方針決定にあたって、アジアの指導者による理事会を開くことになりました。1968年の設立以来2,000人以上の卒業者をMBA、修士課程から送り出し、5,000~6,000人がエグゼクティブ・デベロップメント・プログラムを履修しました。その半数はフィリピン国外からの学生です。政府が我々に自由を与えてくれたため、我々は自分たちで大学にとって何が重要かということを決めることができ、一般には行われない地域開発や中小企業育成などのテーマにも取り組んでいます。また民間部門だけでなく、マレーシアのMARAのためのコースを行ったほか、サバ財団やインドネシアの金融業界とも協力しています。設立以来17年間、市場のニーズに合わせて経営開発上の色々な問題を克服してきたことを、我々は誇りに思います。

結論として、私は、政府の役割は人造りの一般的な方向づけにとどまるべきである、また民間部門が独自に市場ニーズに従って行動しやすい環境を作ることだと考えています。例えば、教育機関はその学部を組織運営する上で公務員の給与規程の関係などで色々な困難を感じているわけですが、もしこれを民間部門に委ねれば、いくつかの問題は回避されると思います。

―加留 私 は民間の経済団体で長い間経済協力の推進に携わっておりますが、官民の役割については、今後は官民が協力すべき分野が増えてくるし、それを我々民間のイニシアチブで進めてゆく方向に行くと思っています。そこで例として、我々の組織で進めようとしている4つ

のプログラムをご紹介したいと思います。

我々はこれまで東南アジアをはじめとする途上国への投資拡大、現地での日本企業の運営円滑化に努めてきましたが、これからは特に技術移転と人造りに力を注ぐべきだと考えます。

その第1は、経営者交流プログラムと名づけています。我々は70年代を通じて東南アジアが非常に発展をし、その中で意欲的な若手経営者が育っていると判断しており、彼らの経営感覚、経営技術をさらに高めるために民間の経済団体を中心に、日本と東南アジア諸国との間で経営者の交流を拡大していくというものです。

第2は、民間技術移転拡大プログラムです。日本から途上国への投資は、現在大企業中心に停滞してはいますが、中小企業の分野で途上国の多くの企業が日本企業との合併を希望しています。例えばフィリピンにある地下たびの会社は日本の中堅企業ですが、日本の工場を閉鎖し、フィリピンで生産したものを全部日本に輸入してきています。このような形は貿易のインバランスの問題に大きく貢献します。同様に、フィリピンに進出している家具の会社、タイでミートボールを製造する会社、またインドネシアの農家に薬草を作っていただいたり、タケノコを缶詰にして逆輸入しようというプロジェクトがあります。これらの中小企業分野の投資は、製品を日本に逆輸入しようという点で、またこれらの企業がおしなべて労働集約的である点で今後重視しなければならないと考えています。この分野を拡大するにあたって最も難しい問題は、操業前に現地の農家の人々にタケノコの取り方、運搬の技術に移転するということです。日本の中小企業の側にも途上国の側にも投資促進の条件や制度はそろっているわけですが、この分野は民間の合併事業である上、双方とも大企業でないため、技術移転コストは高くつきます。したがって、なかなか事業に結びつけられないという例が多いのです。そこで、これを民間のイニシアチブによって、例えばJICAとか通産省関係の機関が機能を拡大して、民間中堅企業の技術移転促進のための連絡組織をつくり、民間の参加と協力を得てこれを進めていきたいと思っております。

第3には、第2のプログラムに関連して、技術情報センターをアセアン各国に設置してはどうかと考えています。また、現地のセンターから上がってきた問い合わせを日本の民間が受けるという制度も必要になってきます。特に、東南アジアの経営者が日本の技術についてのアクセスを拡大したいという要望に応えることをねらいとしています。これは先端技術に限らず、日本固有の例えば甘納豆をつくるといった技術のノウハウをも提供するわけです。

4番目は、中等教育の社会科の先生の交流プログラムです。現在、日米間では民間財団政府系財団等で交流がありますが、同様のプログラムを東南アジアとの間にも実施して、お互いの認識を高めることを進めたいと考えております。以上の4つのプログラムを今後進めていきたいと思っております。

一錦織 私はこの人造りについて、スモール・ビジネスの立場から経験を申し上げます。

日本の非農林事業所数は、1981年現在で623万、その99.4%は中小企業が占めています。労働者数では81.4%に及びます。シェアは製造業で51.2%、卸売業61.5%、小売業79.2%を占め、中小企業は日本経済に大きな役割を果たしています。なお、ここでの中小企業の定義は、製造業、運輸業、建設業等については従業員300人以下、卸売は100人以下、小売及びサービス業は50人以下です。中小企業における経営の隘路を、昨年10月にオランダで実施されたインターナショナル・スモール・ビジネス・サーベイから見ると、日本、インドネシアを含む5大陸11カ国の共通問題として、インフレ、不況、金融、金利、政府規制、大企業との競争などと並んで人材確保が挙げられています。勿論、人材確保と人材養成は同意語ではありませんが、日本では伝統的に企業が採用した労働者を、OJT、OFFJTなどによって訓練し、一人前の労働者にするという考え方が定着しているので、同意語に近いニュアンスを持っていると考えられます。

本年の日本の「中小企業白書」では変革の時代に挑む中小企業の課題は技術、情報、人材であると指摘されていますが、実際、研修訓練を実施していない中小企業は40.5%に及んでおり、大企業の3.5%と大きな格差が存在します。そこで、日本では中小企業の人材養成を助けるため、色々な対策を推進しています。例えば我々の団体では、中小企業を組織化し、自らの努力で問題解決をする運動を展開し、政府もこれを援助しています。この中小企業の組織化とは、個々の中小企業では経営規模が小さく、経営基盤も脆弱なので、共同して近代化、合理化を進めることにより、経営体質を改善し、競争力をつけようとするものです。具体的には、共同生産、加工、販路拡大などを行うもので、人材養成のための教育情報事業もその1つです。この組織化の母体である組織は、事業共同組合、商工組合などで、主な組織類型は、同業者組合、産地の組合、下請の組合などです。組合での人材養成活動には、1年以上の長期的なものから、数日内の短期的なものまで、その内容も基礎訓練から今日的な科目まで多様です。また、対象別では、オーナー経営者、後継者、従業員に分かれます。教育目的別でも、新入社員から経営者教育まで多様なコースが設けられていると同時に情報提供が行われています。

次に、1～2事例を申しますと、大阪の紳士服の工業組合は人材養成に熱心で、専門の学院を設置・経営しており、様々なコースを設け、年間約500人を教育しています。またデザイナーのためにデザイナークラブを設置し、各種の情報交換、共同研究などを開催しています。大企業と協力して人材養成を行っているケースとしては、川崎・岐阜共同組合は、川崎重工業の下請会社で組織している組合ですが、研修センターを設置し、親会社から講師派遣を受けて新しい技術の研修コースを行っています。次に自動車整備業者が組織している組合では、県ごとに教育センターを設置し、新入社員の整備士コース、あるいは中・上級者のコースを設けて教育を行っています。

以上、中小企業における共同人材養成について日本の経験を申し上げました。特定のケー

スに対しましては政府も援助を行っているほか、日本では製造業の65%が下請生産に携っており、大企業の協力による人材養成や技術移転も見逃すことはできません。勿論、中小企業も自主努力によって社会的責任を果たすことが、これらの前提条件であることは言うまでもありません。

( 昼 食 休 憩 )

―座長― これから午後のセッションで1時間半討議の時間があります。はじめに、チラさんをお願いします。

―チラ― 私は我々にとって人造りの枠組みになり得る重要なポイントを幾つか示唆したいと思います。まず第1点として、訓練の話をする時、我々は注意深くならなければなりません。というのは、訓練と教育という言葉は今まで明確に区別された定義を持って使われていないからです。人造りは長い時間をかけなければならないものです。とくに技術変化が激しい時代においては、学校や大学で教育投資をしても、新技術が入ってきたり、また40年くらい続く労働生活の間には教育を受けたことは陳腐化してしまいます。したがって訓練は、サプライ側のニーズだけでなく、社会のニーズとのギャップを埋めていかななくてはならない。つまり、訓練の効率を労働市場の条件に照らして考えていくことが大変重要です。したがって、各国が訓練ニーズを策定していく際、各々の経済的、技術的な開発段階に合わせて決めていくことが大事になってきます。太平洋協力ということでは、例えば日本はハイテク分野の訓練で援助するという役割がありましょう。が、我々の場合、タイはまだ農業社会であるというその基盤を忘れることはできません。フィリピン、インドネシア、マレーシア等でも農業での雇用が重要であり、新しい技術は農業の生産性向上につながるものでなければならないのです。訓練で協力をする際の困難性は、開発段階が異なるという点であり、アセアン各国は各々自国のニーズを注意深く検討しなければなりません。

次に官民協力についてですが、この言葉はとても素敵な言葉で、色々な建設的な未来の協力をイメージさせますが、本当の問題は、いかに官民協力を効果的に実行できるかでありましょう。タイではごく最近まで政府と民間は互いに反対の方向を向いていました。しかし、ここ2～3年、民間部門を経済活動の主流にもってくるということがアセアンで起こりつつあり、タイでも首相のレベルで官民経済諮問会議が設立されました。しかし、残念ながらここでの官民協力の話し合いは、税制や投資問題など人造りに関係のない分野に集中しています。

勿論、民間部門の目標は利潤追求ですから、訓練が目的ではありません。ですから私は、マレーシアの方とは意見を異にしますが、これまでと違った哲学を考えなければならないと思います。

第2の点は、民間部門に参加の準備ができているかという度合いは、日本とは違うという

点です。日本では通産省を好例として、長いこと官民がよく協力してきた実績があります。民間部門がその役割を果たせるかどうかは、民間部門の発展段階によって変わってくるということを認識しなければなりません。

第3点として、私は政府は触媒的な役割を果たすべきだと思います。政府はインセンティブを与え、民間部門から色々なものを引き出すことが出来ます。税制政策を例にとると、タイの大蔵省は訓練コストを税控除の対象にするということをまだ受け入れることができないでしょう。しかし、全般的な経済戦略の中では、労働省だけでなく、主要官庁も戦略に加わらなければなりません。政府は、民間部門が様々なインセンティブを必要としているということを理解すべきであり、そのために政府も多くの努力をしなければなりません。

第4に、わが国の雇用制度はおそらく日本と違うものであります。日本では終身雇用ということで離職率も3%以下だそうですが、タイでは平均10%以上です。ですから、企業がわざわざ金をかけて訓練しても利益をそこから上げられないという問題があります。

第5点、日本はよい手本ではありますが、日本の経験をアセアン諸国に適用することはそれほど簡単なことではありません。例えば日本では人件費は変動コストではなく、固定コストです。というのも過去20年間、高い内部留保を蓄積し、素晴らしい輸出パフォーマンスを維持してきた日本では、企業が訓練した人々を不振のときにも企業内にストックしておくことができるのです。しかし、我々アセアンの国々は不景気の時だけでなく、ゴム・スズなど一次産品の値段の変動が経済に大きな影響を与えてしまうのです。

私は訓練における官民協力の役割を確かに認めますが、我々は注意深く自己審査しなければなりません。楽観的に、日本がやれるのだから我々もやれると思っではいけません。日本や西欧諸国に学ぼうとしつつ、やはり、我々の限界、経済構造、雇用制度を理解しなければなりません。それがわかってこそ初めてもっとシステムティックな、現実的な方向に前進できるだと思います。

一座長 非常に自由な方向に討議が向いておりますので、どなたでも自由にご発言下さい。

ーリム(ブルネイ) 平賀さんのご意見に関してですが、初期の段階では公共部門がより大きな役割を果たすべきであろうということでした。この点について、ブルネイの経験を申し上げたいと思います。たくさんのご意見を聞き、ブルネイの状況は非常に異っていることに気づきました。ブルネイでは公共部門が経済を支配し、経済の中心は石油産業です。政府は最大の雇用者であります。他に、ほぼ唯一の大手企業であるシェルが従業員に対するOJTなどの訓練を行っています。民間部門による訓練機関は他にはありません。したがって、ほとんどの訓練は政府によって行われ、貿易専門学校、技術訓練所や、三菱との共同で自動化に関する訓練所などがあります。すなわち、ブルネイでは政府の役割は重大であるのみでなく、唯一のもの

です。その意味で、民間部門に期待することはできません。

また、現在、我々は外資系企業が参入する際の契約でターンキー・システムを用いています。しかし、プロジェクトの完了後、できれば企業の技術者を3年ほどブルネイ国内にとどめ、技術移転を完全に保障する形をとればよいと思っています。

一サリフディン これまでの話合いで、民間部門、公共部門が人造りをサポートすることについて、賛成、反対、色々な意見が出ました。そして、アセアン・太平洋協力において民間部門の果たすべき役割があるという意見の一致に達しているわけですが、昨年1月のジャカルタでの会合の際、話し合ったアセアン・太平洋協力の原則をここで引用したいと思います。

“このプログラムの実行に当たっては、民間部門の企業を含め、既存の機関を最大限利用すべきである”と既にうたっております。特に、“民間部門の企業を”という箇所に御注意下さい。

このシンポジウムの成果を後ほど勧告のような形でまとめるわけですが、その際ジャカルタ会議での決定と関連づけて考えなければいけません。ジャカルタ会議は、人造りの協力分野として、経営、科学、技術、農業、林業、漁業、運輸・通信、サービス、人造りプランニング等があげられました。もう一つの合意は、ポリシー・ディレクション・ペーパーで言われているように、このプログラムを即時実行プログラムと中期プログラムに分けています。

もう一つジャカルタでの重要な決定事項は、行動の手段に関するもので、“アセアン・太平洋の先進諸国は、合意に達した行動プログラムを歓迎し、できるだけ早く実施に移すべきである”ということです。大切なことは、できるだけ早くプログラムを開始すべきであるという点です。85年7月にクアラルンプールで開かれる第18回アセアン拡大外相会議の後に実行に移るべきです。したがって、何らかの公共部門のインプットが必要であるという合意があるわけですが、即時実行プログラムについて、また中期プログラムについて、我々はここで掘り下げる必要があります。これを考えるに当たり、ジャカルタの決定にしたがって開始したいということ、そしてその決定を考慮すべきであることを忘れてはいけないと思います。

一秋田 純粹の民間企業からの参加者として、私どもの経験を申し上げたいと思います。

松下電器はアジアの国々の皆様には大変お世話になっています。現在私どもが持っている83の海外子会社のうち1/3はアジアにあり、合併も含め20の生産会社がこの地域にあります。現地従業員の数は18,000人、日本からの出向社員は200人を超えています。私が強調したいことの第一点は、私どもは従業員の教育に長期的に取り組んでいるということです。20年ほど前、東南アジア各地の製造会社を小さな規模でスタートして以来、キーパーソンの教育に関して長期的に考え、大きな教育投資を続けてきています。

教育の方法としては現地でのOJTが一番大切ではありますが、管理・監督者を日本へ招いて勉強していただくことも行っています。これまで累計で2,000人以上の方が日本に研修に来ています。なかには帰国後会社を辞めるというような問題はありますが、それを恐れているのは前進はあり得ません。ある程度の目減りは覚悟の上で続けているのです。幸いにして、結果は帰国後の転職率は20%で、約8割の方は会社に残って勤務していただいています。日本での勉強の内容は、当初は製造技術そのものでしたが、最近は経営管理の勉強の方向に変わってきています。それというのも、テクノロジーのトランスファーということが言われますが、技術は移転後それだけで発展するわけではなく、経営管理能力いかにによって生きてゆくからです。

経営のもう一つの側面は、技術やノウハウだけでなく、会社の経営の方針を含め、人間をどう考えるかにかかっています。私どもの会社では従業員の経営参加を強調しています。具体的には、QCサークル、提案活動、その他グループ活動を進めており、衆知を集めるということで、Wisdom of the manyであります。経営とは、経営者から末端の従業員を含めた全人間的活動であり、それだけによく外国で経営活動や技術移転を行うときに、そのような側面が「文化の違い」という言葉の影に隠れて後退しすぎるのではないかという気持ちを持っています。例えば、従業員から提案を求めても、従業員からはいいアイデアとともに不平不満も同時に上がってきます。そこで、不平不満もどんどん吸いあげて聞く、あるいは自分のもっている情報は末端にまでおろしてゆくという体質がないというところではQCサークル活動は成り立たないのです。いわば組織風土の確立なくして、表面的な技術移転を求めてもうまくいかないということを、私自身も海外の工場経営を担当して実感しました。したがって、松下電器としては、現地の幹部の育成の過程では、どういう組織風土を作ってゆくかということに最大のポイントを置いています。それに合わせてできる限りの技術移転をやっ払いこうという考え方であり、いわば表と裏の関係と考えています。その意味で、従業員に対しては、月々の業績、売り上げ等すべてをオープンにして、会社の将来計画を周知徹底してゆく。いわば、全従業員の努力のベクトル合わせのために大きなエネルギーを割いているわけで、たとえ日本人と現地のスタッフの間に喰い違いが生じて、ベクトルの方向が基本的に合っている限り話し合いは成り立ち、解決が見出せます。その他にも例えば、日本人だけで会議をやらないとか、仕事がいよいよ祝いのパーティーを皆でやるとか、すべての従業員を巻き込んだ活動が続ける努力をしまいにしました。

要するに、私の申し上げたいことは、よい社会はよい社会としてのインフラストラクチャーが要るわけです。民間企業にとってのインフラとは、やはりそこに働く従業員の意欲、労働倫理、責任感といったところだと思います。そういうインフラのないところでいくら高度な技術を入れても、それが明日に向けて発展することがない。入った瞬間、その段階で止まってしまうということを恐れるものであります。今後とも、色々と支援賜わりますようにこ

の機会にお願い申し上げます。

ープリヨノ チラさんの訓練ニーズについてのご発言と、サリフディンさんの言われたことに関連して、もしこの段階で時期が尚早でなければ、一つ提案したいのですが、このシンポジウムの終了後、人造りに関するプロジェクトをアセアンと南太平洋地域を中心に提案したらどうでしょう。他方、先進工業諸国の方でも何かをまとめて途上国サイドに提供していただけたらと思います。そのためには、何らかの情報交換機関が必要だと思います。

ー座長 今のご提案を記録して、今後の討議に生かしたいと思います。

ー広野 これまで3年間、我々日本とブルネイを除くアセアン諸国は、産業協力の問題に関して調査を行ってまいりました。そして昨年、アセアン諸国を対象として技術移転と技能の向上について検討し、トピックをまとめました。この機会に、日本側でまとめた報告書の勧告を読み上げさせていただきたいと思います。（引用省略）

ーチラ（タイ） 広野さんのコメントについてですが、人造りのアジア・太平洋協力という観点から見ると、正確に広野先生のコメント通りのものではないと思います。広野先生は技術移転についてアセアンと日本が将来合意に達することのできる野心的なプログラムを提案されましたが、人造りは技術移転と同じものではありません。一致する要素はありますが、今我々の検討していることは、広野先生のおっしゃったコメントのほんの一部だと思います。我々はそのすばらしいコメントの10%だけを達成しようとしているのかもしれない。

ーサリフディン チラさんはこのアセアン・日本共同研究が、我々の人造りプロジェクトよりもっと規模の大きいものであることを指摘されたわけですが、しかし、どのような分野で人造り協力ができるかということに関しては、我々がジャカルタで考えた分野は、このアセアン・日本プロジェクトの参加者の考えと一致すると思います。これがこの場では一番重要な点だと思います。

ーハッチ（フィジー） 今日の午後の話し合いの目的について思うことを述べたいと思いますが、それは人造りの官民協力の理想的な形のことでです。

平賀さんが、日本では政府が人造りの枠組みをつくり、民間部門がその中で貢献するという傾向があることを言われました。これは小さな国にとっては役に立つスタート方法ではないかと思います。少なくとも政府に枠組みを作ることができれば、上手くいくでしょう。そして民間部門は、私の知る限り、上手くその役割を果たすでしょうし、このような形で国の

開発に参加することは大切だと思います。

また秋田さんが述べられた点で、転職率が低いということは熟練者を失う恐れがないことを意味するので、会社は訓練により力を注ぐ、ということでした。しかし我々の場合、政府が民間企業に対し、こういう態度を奨励すべきとは思わない。なぜなら訓練は一企業のためというより、国家的努力の一部だからです。サリフディンさんも言われましたが、民間は自社の利益のために訓練を行っているのであって国のためではないという考え方もあります。しかし民間の利益も国益につながるという考え方もできるわけです。結論を申しますと、太平洋地域の政府は民間部門にもっと人造りの分野で協力してもらうことを奨励できるかもしれません。

一座長 ハッチさんは大変興味深い点をおっしゃって下さいました。ではここで、民間部門についてお伺いしたいのですが、どのような形で政府はこの触媒の役割を果たせるでしょうか。ブリヨノさんの提案にもありましたが、後ほど何らかのプロジェクトを提案するのはどうでしょうか。

一オールドハム 政府の役割は民間部門の訓練をやりやすくするためにあるという点について、実際的なコメントをいたします。

私がインドネシアにいたときに見た良い例です。INCOが工場を設立した時、INCOによる大量の実際的な訓練が行われました。この時、インドネシア政府は、INCOの了承のもとにこのプログラムにインドネシア化を導入しました。つまり、カナダ人の管理者、技術者を徐々に減らしてゆき、かわりにインドネシア人を訓練して仕事をさせる、このようにして訓練後10年たった今、残っているカナダ人はわずか3～4人です。これは、インドネシア政府が一つの枠を作って、単なる技術移転というより、人造りの技術移転をカナダから得たということです。

一座長 他にご発言ありますか。どうぞ。

一（会場からのコメント） 私は海外の電話通信網を行っているKDDの小熊と申します。

私どもの仕事、国際電気通信は、全くのジョイント・ベンチャーであり、各国それぞれ仕事の分担をしています。アセアン・太平洋各国との間ではケーブルと衛星で通信をやっております。そのアース・ステーション、地上局は、各国とも同じレベルでオペレーション・メンテナンスをやらなくてはならず、これはどちらかが悪いと通信がうまく流れません。この関連で、現在私どもはJICAのご用命により、通信衛星のオペレーション・メンテナンスなどアセアン各国の方々のグループ・トレーニングのコースを年間6コース持っています。

私どもは国際電気通信分野の国連の専門機関ITUに所属しておりますが、技術移転も含めた人造りについてITUでは何をしているかということをお願いします。ITUでは技術移転と訓練について途上国の方から強い要求があり、昨年12月に1つのレポートができました。タイトルは、「Report of the Independent Commission for Worldwide Telecommunications Development」通称ザ・ミッシング・リンクです。そのエグゼクティブ・サマリーの一部分、訓練の部分だけ読み上げさせていただきます。（引用省略）

- ― 加留 現在、日本政府の人造り協力は、全般的な人材育成というよりも、東南アジア諸国が目指している輸出指向のいわゆる第2段階の工業化開発に関して行われています。政府の側からの途上国への協力は非常に多くなってきています。しかし、チラさんがいわれたように、国によって民間部門がまだ全体の意見をまとめられる状況になっていない国もあります。また各国の商工会議所は非常に強固になってきているところもありますが、中小企業に関してはまだ日本の方にも十分伝ってきていません。その場合に、東南アジアの民間から我々先進国側への期待や要望を各国で話し合っていただき、それを各国政府の方から日本やその他の国に伝えていただく、それによって先進国側の対応ができるだけ各国の期待に沿うものに近づいていくということが可能になるのではないかと思います。

- ― 座長 的確なことをおっしゃっていただきありがとうございました。

- ― (会場からのコメント) 私は、中野組の原田と申します。私どもの会社を含めて日本の建設業界は特にマレーシアの要望により、ここ数年来マレーシアの建設関係のエンジニアを受け入れています。毎年50～100名近いエンジニアを日本の建設各社に割り当てて、半年から1年間研修を行うシステムです。しかし、この人々がマレーシアに帰ってから、必ずしも日本で研修したことを評価していないというような発言を聞いております。

この関連で、私はタイのチラ先生のご発言を興味深く聞いたのですが、アセアン諸国は産業部門の中で特に農業部門の開発を期待しているということです。思うに建設部門の技術移転は、マレーシアの東方政策の極めて小さい部分ではないか、とすれば、日本が技術移転にベストをつくしても、それがマレーシアの国力の全般的な興隆に余り顕著につながらない。そこでマレーシアは批判をしたのではないかと思います。したがって、我々が人造りの協力を進めていく際にそういう相互の期待の喰い違いがないように注意しなければならないのではないかと思います。この認識が私にとってはこのシンポジウムの最大の収穫であったということを感じ申し上げます。

- ― チラ ここで提案したいのですが、地域協力というのは各国の開発の一部に過ぎません。地域

主義における人造りというのは、既存の政策を促進する働きを持つべきであり、各国は自国の人造りを慎重に検討しなければなりません。そうしないと、地域プロジェクトを自国の方針に合う形で使うことは難しいと思います。このような地域プロジェクトがどうやって実行し得るのかについて提案をしたいと思います。

まず、現在の段階では政府間のレベルなわけです。民間部門の貢献を拡大するためには、このような地域プロジェクトの場合、対話相手国の民間も参加する必要があると思います。ただ、民間部門はなかなか協力しにくいという問題があります。このため、民間レベルでの委員会を作れば、活動の迅速化と継続を図ることができると思います。この考えに基づいて、アセアンや南太平洋諸国、対話相手国の民間部門のダイナミズムを取り入れることができるわけです。

第2に、触媒的な役割という考え方ですが、これは民間部門の人造りをさらに刺激し、インセンティブを与えるということだと思います。補助金という方法もあるかもしれませんが。そして政府はなるべく民間に訓練を任せ、それを奨励するだけに留まるべきだと思います。こうしたことは各国が各々実行する必要があります。というのも、この場合地域主義は余り役に立たないからです。この例として、私は技能開発資金というものを提案します。すなわち、国のレベルで、ある税制を取り入れ、実際に訓練を行っている企業に対しては税金を控除するものです。この訓練税、例えば売上げの0.5%、による収入は労働省に入り、労働省はこの資金を各企業の訓練奨励のために使うのです。

第3点として、広野先生の技術移転に関するご意見には賛成です。技術移転と人造りは同じものではないと申しましたが、アセアンにおけるこの種の投資の役割は大変重要であります。ですから、各企業がどのように実際にこの人的な移転を行っているかについて、セミナーが必要なのではないのでしょうか。タイでは、我々はすでに日本やアメリカの企業がどのような研修を行っているか研究しています。おそらくこうした企業内で行われている技術移転の効果をまだ最大限利用していないと思います。

最後に、大来先生がおっしゃっていましたように、我々は中・長期的な産業計画を立てる必要があります。20年後のアセアンの経済構造を考えなければなりません。我々が必要としている産業は技術開発が非常に重要である分野です。ですから、各アセアン諸国はこれからの各国の産業政策を慎重に考える必要があります。それを総括的に理解した上で初めて地域的な観点が有益なものとなり、地域プロジェクトが人造りをスピードアップさせると思います。常に我々は経済全体のことを念頭に置きつつ、個々の訓練ケースを考えなければなりません。

ーサリフディン チラ先生は地域主義ということをおっしゃいましたが、ジャカルタで我々が合意したことを思い起こすべきであります。既存の多国間／二国間プロジェクトを補うものと

とらえるべきであります。

また、民間同士の協力について、これまで対話相手国とは、確かに政府間協力でした。しかし、民間同士の協力はこれまで大きく進んだとは思えません。例えば、アセアン諸国と太平洋の対話相手国との間のうち、米国、日本との通商協議会はうまくいっておりますが、カナダ、ニュージーランド、オーストラリアとは適切な意味での通商協議会はできていません。5ヶ国の対話相手国すべてとこのような機関を持っていないというだけでなく、既存の組織がすべての民間部門をカバーしていないため、厄介な問題が生じているのです。

また、チラさんの言われた委員会の設立に関しては、私は少し注意した方がいいと思います。なぜなら我々はジャカルタで官僚的な新しい組織、機関、委員会をもう作らないということに合意したからであります。

一座長 ご意見、またご協力いただきましてありがとうございました。

#### 8.2.4 要 約

(分科会Bの要約は分科会座長スパー氏より発表され、その内容は以下の通りである。)

まずはじめに、訓練システムの例あるいはモデルとして、吉野氏から日本のシステムが紹介され、そこではOJTが支配的であることが指摘された。そして、これは終身雇用制があり、教育レベルの高い日本であるからこそ可能であることが説明された。

ここから、最初の結論として、訓練の方法あるいはシステムというものは、各々の国の文化、価値感、あるいは社会制度や経営方法に合わせて作らなければならないということがあげられた。例えば、賃金システム、人事管理の面でどのような方法がとられているかということも考慮されなければならない。そして、各国政府は、各々の開発政策に見合うようにマンパワーを形成することを考えなければならない。

また、第2点として、全体的な教育水準を念頭に入れた訓練計画を考えなければならず、その面で官、すなわち政府の果たす役割は大きいことが指摘された。

また、討論の中で、マンパワーの訓練における政府の役割は、基本的に大枠をつくること、および環境づくりにあるという意見が多く出された。具体的には、例えば何らかの奨励策を設けることにより、民間部門がそれぞれの利益追求の中で人造りに携わるということである。しかし、中小企業の発達の初期の段階では、場合によっては政府が直接、また間接的に人造りににおける役割を果たさなければならない必要がある、という指摘も出された。さらに重要な要素として、人造りを推進していくためには、訓練ニーズばかりでなく、コストおよび能率の問題、それに加えて資源の効率的利用を合わせ考えねばならないという指摘がなされた。

人造りという面で途上国を援助するためには、先進国は官の側も、民の側も、技術協力の分野において、各々果たすべき役割を担っている。例えば、政府は単独で、あるいは複数国の間でお互いに協力をしながら、情報の流れを円滑にすべくその媒体となっていく必要があり、また生産部門の要求を伝えるつなぎの役としても機能することができよう。

また、民間の役割については、特に中小企業はさまざまな方策や計画を通じて、大いに貢献することができるという指摘がなされた。もちろんこれら中小企業は政府からの奨励や手助けを特に必要としていることもまた事実である。

さらに、大企業がどのように人造り計画を行っているか、また今後やれるかということについて、かなり広範囲にわたる討論が行われた。また、分科会に出席された日本の関係者からは、それぞれの企業がこの分野でどのような役割を果たしているか、ということについて説明がなされた。

また、このシンポジウムのバックグラウンドとしてこの話し合いは、昨年ジャカルタで開かれたアセアン拡大外相会議の席上でスタートした、アセアンならびに5ヶ国の対話相手国、および南太平洋諸国を含む国々の間の人造り協力プログラムに関する話し合いと、深いつながり

をもつものであるということが指摘された。当時のプログラムにおいても、民間部門の果たすべき役割は大であるということは、すでに見込まれていた。この点に関しては、すでに各地域に存在している協力の既存のメカニズムに対して、よく注意を払うべきであり、このような協力をする際に念頭におくべきことは、これら既存の制度やメカニズムを活用する、ということであろう。すなわち、重複を避け、制度や資源をより効果的に利用することを考えるべきである。

そして最後に、民間や貿易部門がつくっているさまざまな団体や組織を通じてコミュニケーションを促進することも、人造りのために必要であるとの指摘もなされた。

## 9. 閉 会 挨 拶



## 9. 閉会挨拶

国際協力事業団理事

中 平 立

国際協力事業団を代表いたしまして、一言閉会のご挨拶を申し上げます。

シンポジウム参加の皆様には、昨日、今日の両日にわたり熱心に討議に参加して戴きありがとうございました。私ども国際協力事業団が、途上国、先進諸国の方々をこれだけ多数お招きして、シンポジウムを開催しましたのは初めての経験であり、シンポジウムの進行等不適切なところもあったと存じますが、幸に皆様のご協力を得て、成功裡に終わることが出来ましたことにつき、まず御礼申し上げたいと思います。

今回のシンポジウムにおいて、アセアン太平洋地域は、21世紀に向けて世界経済のひとつの経験として発展していく大きな可能性をもっており、これを確実なものとするために、域内の諸国が様々な面で協力しあっていくことが大切であると指摘されました。さらに、経済発展に伴って民間活動も活発化することも予測されたわけであります。こうした経済の変化、発展は人類の長い歴史から見た場合には近年極めて急速なものであり、このような変化、発展に対応しうる官民の人材の養成、すなわち「人づくり」が肝要なものとなりましょう。ここで申しあげた人づくりは、大来学長の基調報告にあったように、単に工業分野だけでなく、発展を支える他の分野においても必要であると考えております。

私ども国際協力事業団としても、今回のシンポジウムで討論された点、提言された内容を生かしつつ今後の事業の実施を行っていきたいと考えております。

この7月には、クアラルンプールでアセアン拡大外相会議が開催され、アセアン太平洋協力の域内における人づくり協力が協議されると聞いておりますが、今回のシンポジウムがこうした活動に何らかの寄与しうるとすれば、われわれの幸とするところであります。

最後に、このシンポジウムの開催に当たり諸々ご努力いただいた関係者の方々に深く感謝する次第であります。

これをもちまして、シンポジウムを終わらせていただきます。皆様どうもありがとうございました。





JICA