術・訓練の内部化が深化している。これは、更に日系企業を含む民間企業間での独自の訓練施設の建設(1/)やマレーシアの実践的な民間職業訓練機関の大幅増加にもつながっている。しかし、これに対してマレーシアの公的職業訓練校の一部にも既に対応の動きが始まっている。例えばC I A S T (Centre for Instructor and Advanced Skill Training) は事業の一部を商業ベース化し、より企業のニーズに合った講座の設定、R & D面の強化を方向として打ち出しつつある。

この状況は、工業化支援という分野における今後のODAのあり方に関する基本的問いかけを発していると考えられる。今後ありうべき方向としては、一つには従来の指導員育成を通じた技術面での工具養成に基礎的数学・科学・工学知識・汎用性の高い加工技術等の修得を加味した支援を提供すること。もう一つには、工業界の将来ニーズを的確に把握した上で、企業が実際に必要とする訓練を効果的に施す体制を構築することである。この後者には、企業に横断的に適用出来る類の制度的技術(例えば、標準化、計量化、それに基づく品質管理、工業所有権制度に関する技術等)とより個別の技術(デザイン、金型技術等)更には職業訓練校の実践的訓練教材(モジュール等)の開発支援等が含まれよう。

注) 1/ 例としては、ペナン技能開発センター(PSDC: Penang Skill Development Centre)がある。産・官・学からなる評議会の下、民間企業30社が設立会員(2/3が外資)で、税の二重控除の優遇措置その他の政府支援を受けている。民間企業を対象としたことで産業界の緊急の訓練ニーズと最新の技術にすばやく対応する体制を確立しつつある。訓練は2週間から3年程度で、分野は機械、電気、コンピュータから経営教育まで多岐にわたるが、メンバー企業に限らずメンバー以外の企業にも広く門戸を開いている。1990年の実績では延べ827名の訓練(1992には400コース以上、約2,000名)を実施しており、130,180リングの黒字経営となっている。訓練における規模のメリットを通じた訓練の低コスト化を中心に、民間と政府の共同事業として極めて成功しており、類似の施設の設立が他州(セランゴール、マラッカ、ペラ、トレンガヌ、ケダ等)でも検討・準備中である。

4. ファインディング

1) 生産・輸出拠点移転型投資

80年代後半以降の日本からの投資は、輸出拠点更には生産拠点をマレーシアにシフトする形態が主流になっている。これに伴い、親企業との関係が、従来の“一製品の生産工程間”の分業から“諸製品間”の分業つまり、全生産工程ないしは最終生産工程の移転へと形態が変化してきている。この結果、部品、中間財、資本財の現地調達必要性が格段に高まったため、現地進出企業・地場企業との連携、更には他国への進出拠点との間での補完関係が強まっている。最近では、労働集約的製品から更に進んで高付加価値製品や技術集約度の比較的高い製品・部品も移転されてきている。この結果、マレーシアは各種製造業製品で、アジア市場を始めとする世界市場に対する世界有数の輸出国へと変貌しつつある。(ただし、インドネシアや中国等と違って、消費市場としての地位は比較的低い。)

2) トータルな技術移転の必要性

技術移転の範囲・程度は、基本的には現地企業の位置づけで決まる。従ってマレーシアにおける近年の大量の外資導入に基づく生産構造の変化に伴い、技術移転のあり方が大きく変わりつつあり、その行く末が今後の企業存立の可能性も大きく左右するようになってきている。投資がもたらす労働力不足は、最新機械・設備の導入に更に拍車をかけている。しかし、これだけで生産性・品質の向上、コスト・ダウンが可能になるわけではなく、最新設備・技術に見合った労働力の質の向上がやはり不可欠である。生産・輸出拠点の急速でトータルな移転は、こうした人材不足の間隙を埋めるためにも、当然日本からの高度な人材の派遣を伴い、従来の“工場”としての技術移転から、“企業”としての生産と経営に関わる広範な機能の技術移転へと舞台が拡大している。従って、今後、資本・調達・ポストさらには経営の現地化を進め、生産を持続するためには、現地へのトータル機能の技術移転そして育成・定着を如何に効果的に促進するかが重要な課題として、現地側と進出企業側の双方で人々の関心を集めるようになってきている。

技術移転で注目すべき重要な点が2つある。第一点は、60年代末-70年代初期の外資導入に呼応して進出し、マレーシアに定着して経営ノウハウを蓄積してきた日系企業が果たした機能である。それら企業は、既に生産ラインの操作技術、保守・点検、工程管理等の初期的技術移転の段階を完了して、それがこの80年代後半からの生産・輸出拠点の移管及び下請け企業等の関連協力会社の追隨的進出の受け皿として機能している。第二点は、技術（経営技術も含め）が親会社や広く日本との緊密な連携の上に成立・展開している点である。これらの点は、将来時点での100%の技術移転更には現地化とは、初期的な技術移転段階とそれに続くより高次の諸段階（品質管理、技術改良、設計技術、製品開発、製造設備の開発等）並びに上記のような技術移転の“総体性”あるいはシステムが、マレーシア側に内部化されて初めて達成されるということを示唆している。この点、技術移転の進捗は、進出時期が早い最近であるか、能動的な進出かやむない事情（輸入規制、円高等）に押されてか、等とも関連しており、概して前者の場合に於ける技術移転の進捗が比較的進んでいる。後者の場合では、目下のところ技術移転（現地人が主導的に当該技術を現場で発揮しているという意味での）は操作技術から工程管理までが中心になっている。このため、熟練工、中間技術者の速急な育成が一層大きな課題といえる。

3) 技術移転の方法

適切な訓練機関の少なさ、訓練指導者不足、訓練予算面での制約等から、OJTに大きな比重がかかり、これを内外の訓練（同一企業グループで他国に進出している諸企業間での地域レベルでの訓練も含め）、マニュアル、人事面からの配置転換で補完する形になっている。日本ではこれはむしろ中小企業の訓練スタイルであるが、種々の制約条件からマレーシアでは日系の比較的大きな企業もそうした訓練スタイルをとっているのが実態である。OJTを主として担うのが日本からの短期・長期の派遣技術者、そしてその成果の持続性を担うのが現地の熟練工、技能者である。これを小集団活動、QC、改善・提案制度等が補強している。しかるに、一方で、このOJTによる技術移転は着実ではあるものの、日本とは大きく異なる社会的風土（修得者が修得技術を独占しがちである。研修したという実績がジョブ・ホッピングの誘因ともなる。等）からtime-consumingな営みでもあり、

技術移転のプロセスにおける矛盾もうきぼりにしている。

また、日本という独自の風土・文化に根ざす部分の多い日系企業では、とりわけ円滑なコミュニケーションの確保が技術移転を支える重要なファクターである。日系企業の場合、コミュニケーションの効率はそれほど高く無いとの評価があるとしても、進出以来の長い年月をかけて現在の相互信頼及び技術移転における積極的評価を導いている。しかし、今後、技術移転のレベルと範囲が広がるにつれ、それに対応するより高度なコミュニケーション能力と基盤が更に重要となることは明かである。

トップ・マネジメントに近づく程、社会・文化・民族等の現地側ファクターへの配慮が重要となる。

4) 現地化

調査結果によれば、高度な人材に関わるポストは3グループにわかれる。第一は、日本人が占める場合が多いポスト（社長、プラント責任者、調達責任者等）すなわちトップ・マネジメントと工場全般の管理及び生産の成功を根本的に左右する品質面での嚴重なチェックを必要とする納入関連に関わるポストである。第二は、現地人への委譲がかなり進んでいるポスト（総務・事務責任者、人事・人材育成責任者、財務担当者等）すなわち現地との密接な人間関係や現地の事情に精通していることが重要な業務・総務関連のポストである。第三は、中間的グループで2つある。一番目は日本人及び現地人並存型（生産責任者等）である。これは、生産現場では目下、日本側から現地側へのイニシアティブの移行がかなり進みつつあることの現れであろう。二番目はまだ日本人が相対的に多いが、今後企業がそうした事業を開拓するであろう領域であり、企業によっては現在は設置されていない場合も多いポストである。（R&D責任者、技術責任者、マーケティング責任者、販売責任者等）である。今後は、第一及び第三グループ内での現地化の進展の可能性が関心の焦点となるであろう。

ほとんどの日系企業の人事担当者（現地人）は、日本人スタッフは現地人スタッフに交替可能と考えている。他方、この障害としては、特に両国間の技術ギャップ（特により高次の技術移転の対象となるような技術、即ちエンジニアリング、R&D、設計、更にはマーケティング等）の継続的存在、国際輸出戦略形成の必要性、親企業との情報のフローや日系企業に独特なノウハウへのアクセスの必要性、等が現地側にも認識されている。この結果、現地サイドが日本人スタッフに期待する将来像は、管理者のポストを保持し続けることよりもむしろ、アドバイザーとして現地側への技術導入・移転の媒介者の役割を果たし、現地側の自立的技術展開を促進することとなる。

ポストの現地化は、本来、出資比率や経営権と深く結びついており、技術移転と同義ではない。かつ、現地化にはヒトに関わるポストの委譲の他にも、モノに関わる現地調達率、カネに関わる出資比率が含まれる。これらを結び付けているのが経営であると考えられるが、究極的にはそれも現地化の対象となるであろう。一方、この現地化の水準の設定に直接関わるものが、移転・育成される技術であることも確かである。そしてこの現地化の3要素と技術を底辺で支えるもの（養分）が現地での人材の充実度、サポーティング・インダストリーの発達具合、金融市場の発達具合、原材料の入手可能性等である。より高い技術レベルをもってより高いレベルの現地化を追求しようすれば、養分もそれに合わせて充実させない限り期待通りの現地化を実現しえないことになる。従って、企業は今後の活動

の展開・定着を目指す以上、人材育成、下請け企業等のサポーター・インダストリーへの支援等を積極的に追求することになる。技術移転とポストの移転現地化の外部環境としては、現地政府の外資政策、文化・社会環境、国際経済環境等の多くのものがある。更には、企業自身が能動的に働きかけ、それが翻って企業の持続性を更に高める作用をするものとして企業の社会的貢献性の追求も視野に入ってくる。これら多くの要素や要因が変化の中で、全体としての現地化のパターンが形成されることになる。

5) 人材育成の方向

このためには、政府及び民間が、それぞれに、かつ連携して、将来の工業化を見通した人材育成(量・質)に努めることが命題となる。職業訓練所では、産業界の人材ニーズにあった教育・訓練の開発・実施及び企業に対する支援体制の強化が重要になる。一般的に言えば、民間との協力の下、経営能力育成も含めたより実践的な教育制度・内容への継続的改編に加えて、公共職業訓練機関は、変化する業界ニーズの把握に努め、企業のニーズに合ったきめ細かい技術指導・支援カリキュラム及び体制を早期に整備し、研修設備の充実によって高度な企業内訓練にも適応しうる素質を養成する必要がある。こうして形成される実践的プログラムは出来る限り広く門戸を解放し、社会に広範に貢献することを基本理念とすべきであろう。こうした必要性はマレーシアやインドネシア等の急速な工業化を経験しつつある国でより端的に現れている。また、企業もOJTを補完する適切な外部研修機関があれば、従業員を参加させることを前向きにとらえている。

訪問したいくつかの日系企業でも、公的訓練機関が私企業のニーズを把握すること、指導員不足そして指導員のレベル向上の必要性を指摘していた。日系企業側も、低コストのメリットが消滅していくなかで、技術の定着・蓄積につながる自立的な技術の基盤と開発能力の育成への支援を技術移転の重点としていく努力が要請される。

6) ODA

人材育成はODA、とりわけ技術協力の根本である。工業化の分野でもしかりである。この意味で、これまでの工業化に果たした技術協力の功績は大きい。しかし、その一方、近年のマレーシアが経験しているような製造業の技術・生産構造の高度化を中心とする急速な工業界のニーズの変化への対応に苦慮するようになっていることも否めない。育成の主たる対象である技能工・技術者に要請される技術ニーズが高度化しかつ多様化している。このため、基礎的技能・技術を公的機関に期待する一方、企業、あるいは民間の職業訓練機関による訓練も増大し、不足分を補う形が広がっている。しかし、企業に雇用される人材の素質の底上げは、公的機関がやる以外に有力な方策がないのも事実である。ここにこそ、公的教育・訓練が果たすべき重要な役割が認められる。技術協力にしかやれない内容・方法を強調する必要がある。

各国の工業化レベルにかなりの格差があり、ODAによる産業人材育成の効果を一律に論じるわけにはいかないが、一般にODAの効果を限定的にする要因が少なくとも2つある。第一点は、カウンターパートへの技術移転に限定されがちで、技術移転終了後の現地政府による持続性の確保が必ずしも十分ではないこと。第二点は、技術や中小企業の成長を支えた日本の環境から離れて技術が移転される一方、移転された技術が展開すべき現地

の環境との接点が必ずしも大きくないこと、言い換えれば、民間・工業界との関連性の弱さである。

これを克服する方策としては、プロジェクト準備・計画段階、実施段階及び協力完了後の各段階において、内外の諸要因の変化を感知し、それに効果的に対応できるような組織面での機能面での工夫をプロジェクト内部及び受け入れ機関にビルト・インすることであろう。こうした工夫の一例は添付の表に示しておく。（注：日本側は、特にプロジェクト方式技術協力を中心として、近年は、基礎調査の実施・強化、他の公的協力形態との連携の強化、専門家の発掘・派遣体制の改善、国内支援委員会の設立、アフターケア・サービスの開始等かなりの工夫と努力を行っている。）

技術協力で一定レベルの訓練を施した後、他の公的機関や民間企業がその機能を受け継ぎ得るものに関しては積極的に引き渡し、技術協力は新たな機能・分野に取り組み将来時点での引き渡しを再び目標として協力を実施するという繰り返しのサイクル（インキュベータ機能）等は、早い工業化を経験している国（マレーシア等）に有効な形態であろう。

企業が必要としている技術の範疇は大きく分けて2種類あると考えられる。一つは、同一業種内である程度互換性のある一般技術で、職場が変わっても技能者・技術者が基本的に対応可能となるものである。もう一つは、その企業に固有の技術（個々の機械の操作技術、品質管理技術、工程管理技術等）である。技術協力で対象としうるのは、中等技術教育の強化や中堅技術者の教育を内容とする一般技術がその中心となる。個別技術に関しては、企業内での研修を促進すべく現地政府がインセンティブを与える形態（例えば、マレーシア等でも実施されている人材育成基金制度等）の促進が必要であろう。

技術協力が目指しうる今後の具体的重点項目としては、一つには従来の指導員育成を中心とした技能・技術面の養成に、企業のニーズに応えるべく、従来の協力の枠からは外れるものの、何らかの制度的工夫の下に基礎的数学・科学・工学知識等を付与し、汎用性の高い加工技術等の修得を加味した支援を提供すること。もう一つには、工業界の将来ニーズを的確に把握した上で、企業が実際に必要とする訓練を効果的に施す体制を構築することである。この後者には、企業に横断的に適用出来る類の制度的技術（例えば、標準化、計量化、それに基づく品質管理、工業所有権制度に関する技術等）とより個別の技術（デザイン、金型技術等）、更には職業訓練校の実践的訓練教材（モジュール等）の開発支援等も一例として含まれよう。

ターゲットとすべき層については、生産の拡大と効率化を生産現場で支えているのは中堅技術者であることから、先ずこのレベルの人材層を拡大することが急務である。更に、新技術の導入が続く中、質的にも技術の陳腐化に対処すべく中堅技術者の再教育・再訓練プログラムが必要である。プロジェクトの発掘にあたっては産業動向に配慮し、金型加工の用に高度ではあるが、ある程度汎用性を持ち、波及効果の高い分野を選定すること。また、その実施にあたっては研修期間、研修場所等企業側が中堅技術者を研修に出し易いようにするなど、工業界との連携の下、細かい配慮が必要である。

一方、今回の調査で生産と管理の概念を統合したアプローチが現地人スタッフに欠けるとの指摘があったことに鑑み、マネジメント能力を開発強化する方法を考案することも今後の課題となろう。

＜プロジェクト効果維持・向上のための示唆（例）＞

プロジェクトの計画・準備 段階	プロジェクトの実施 段階	プロジェクトの終了後 段階
<p>(1) <u>プロジェクトのタイプに合わせてアプローチに差異をもたせ、メリハリをつける</u> ・それぞれのタイプに特有で最も重要な要因や側面に光を当て、そこを核としてアプローチを形成する。</p> <p>(2) <u>ロジカル・フレームワークを活用する</u> ・プロジェクトの全体的構成・枠組みに一貫した論理性を確保する；これにより、プロジェクトのインプット、成果、目標等を明確に関連づけるとともに、それらの達成具合を測る指標も設定し、計画、実施、評価に有効に活用する。</p> <p>(3) <u>プロジェクトの実施に先立ち、基礎調査を行う</u> ・その結果をロジカル・フレームワークの作成に生かす一方、プロジェクトの実施前と実施後の状況の比較が可能となる。</p> <p>(4) <u>カウンターパート機関の将来方針・政策を吟味する</u> ・これにより、プロジェクトが察り得るネガティブなインパクトを最少限度に止める。更に、日本側の実施機関等の方針、能力等との差も埋め合わせる材料となる。</p> <p>(5) <u>セクター調査の実施</u> ・これにより、プロジェクト目標とセクターの開発目標との整合性を確保する。</p> <p>(6) <u>モニタリング・システムの確立</u> ・ロジカル・フレームワークの中で必要とされる情報やデータの収集がその目的。</p>	<p>(1) <u>必要なインプットをタイミングよくまた柔軟に提供する</u> ・これによりプロジェクトの円滑な実施を確保する。</p> <p>(2) <u>プロジェクトに最適な人材育成方法を見つける</u> ・とりわけ、ジョブ・ホッピングが頻繁な状況での方法の発見が重要である。この場合、カウンターパートに限定した人材育成よりもむしろ継続的システムを組織内にビルト・インする方法や他の人材にもプロジェクトの訓練へのアクセラスを与える事を考慮する必要がある。</p> <p>(3) <u>状況変化に対応可能なよりダイナミックな運営システムの確立</u> ・これにより、プロジェクト活動の陳腐化やニーズへの不適合化を防ぐ。こうしたビルトインされた運営システムへの配慮は従来は少なかつた。</p> <p>(4) <u>受益者に関する継続的なモニタリング</u> ・受益者のニーズ及びその変化への的確な対応をもたす。</p> <p>(5) <u>モニタリングと評価</u> ・フィードバックにつながらざるモニタリング。プロジェクトのインプット-成果や技術移転のみに限定されず、プロジェクトの妥当性、インパクト、持続性に関する評価が必要。</p>	<p>(1) <u>外部状況の変化に対応するための組織面でのシステムの形成</u> ・カウンターパート機関と日本側の間での情報交換システムを形成し、アフターケア・サービスやその他のフォローアップ・サービスの適時な実施に資する。</p> <p>(2) <u>外部機関との協力関係の形成</u> ・人材や情報等の交流、交換を進め、人材面での国際的ネットワークの中でプロジェクトの技術水準の継続的引き上げをはかる。</p> <p>(3) <u>プロジェクトに関する定期的事後評価</u> ・政策の形成や計画への効果的フィードバックに資する。この面でもODAでの技術協力は可能であろう。</p> <p>(4) <u>プロジェクト活動記録の収集・編纂</u> ・これは前出のプロジェクトの計画・準備段階(6)で言及されているモニタリング・システムを協力期間終了後も維持することとでなされる。これにより、事後評価、情報交換・提供に資する。</p>

Ⅲ. 中国

1. 中国の人的資源の概要

1) 供給

(1) 人口動向

1991年末の人口は11億5,823万人であり、今後年間1,500～1,700万人の増加が見込まれる。1991年から2000年までの自然増加率を年平均1.25%内に押え、今世紀末の人口を12億9,400万人に押えることを目標としている。1979年から実施された「一人っ子」政策は、自然増の抑制に効果を上げているが、2010年以降はこの影響で、新規に参入する労働力の減少をもたらし、大量の定年退職者とあいまって、社会保障制度の維持に問題をもたらす可能性が指摘されている。

人口の自然増と人口流入による急速な都市化が進んでおり、1982年には236であった都市(市)の数が1992年には456に増えている。1991年の総人口に占める都市人口割合は26.37%であったが、2000年には35.7%になると予想されている。人口移動は、工業化にともなう農村の都市化を含めて農村部から都市部へ、内陸地域から沿岸地域へ向かっている。

都市化にともなって戸籍制度も揺らぎ始めている。国民は、基本的に戸籍のある場所で働き、そこで社会保障を得られる仕組みになっているが、近年は暫定的に戸籍のない場所で働ける合法的措置がとられたり、また「盲流」といわれる非合法の都市人口流入も増えている。1990年の調査によると、経済特別区のある深圳市では、市内に定住戸籍を持っている者は全体の37.85%に過ぎなかった。近年は大学卒業者が就職を自由選択できるようになり、また、各地の人材交流センターを拠点に大卒者や高度技能者の移動が容易になってきたことから、転職の機会も全国的な規模で展開する傾向にある。

(2) 教育

1992年現在、小学校の就学率は97.95%に達しており、小学校卒業者の中学進学率は79.7%である。近年、後期中等教育で、普通教育から職業技術教育へ重点を移す政策がとられており、1995年までに職業技術教育課程の在籍者割合を現在の45%から50%に引き上げる予定である。これは経済発展のボトルネックとなっている中間レベルの管理者・技術者を養成するとともに、大学進学に対する圧力を緩和するためである。

1978年から1988年の間に高等教育機関の数は598校から1,075校に、人口10万人当りの大卒者数も1982年の615人から1990年には1,422人に倍増している。しかし量的拡大を進める半面、重点校36校とそれ以外の質的格差が大きいことが指摘されている。

(3) 各教育レベルでの供給

これまで各教育レベルで量的な拡充が図られてきた。基本的に、中国では人口増加による人余り状態が続いており、労働力供給量は豊富である。しかし、質的な面では中間レベルの管理者・中堅技術者となるべき人材を育てる後期中等教育・高等教育が不十分である。また、高等教育レベルでは、優秀な学生が留学後もそのまま海外にとどまるかたちで人材流出が起きており、国内の人材不足に拍車をかけている。

2) 需 要

(1) 労働需要の現状

人口を年齢別にみると、30才以下が2/3、21才以下が1/2に達しており、このような若年人口構造が雇用状況を困難なものにしている。人口増加に伴い、毎年1,000万人分の新たな雇用創出が必要となっている。

雇用機会を、新規都市労働力でみると、就職できない者の数は近年増加しており、1989年以降3人に1人は就業できていない。本来職業を分配される権利を持つ大学卒業生についても就職難が顕在化してきている。大卒レベルの人材の不足が指摘されるなかで、現実には大卒者の就職難があるという矛盾の背景には、大学の量的拡大に質的向上がともなわなかったため、必ずしも企業が要求する人材が大卒者の中から確保できていない状況が想像される。また、これまで政策的に、経済的効率よりも就業機会の平等を優先してきたことから、近年の生産性の向上に伴う企業内の余剰労働力は従業員数の15~20%を占めると見られる。

(2) 今後の需要の見込

このような供給過剰な状況にある労働市場で、都市の労働吸収力は緩慢である。労働力を吸収するために工業部門の強化とサービス部門の育成が課題となっている。1991年の産業別就業者割合は第1次、第2次、第3次産業についてそれぞれ59.8%、21.4%、18.8%であった。また、余剰労働力を活用するために、経営の多角化を進めるとともに、企業内にサービス部門を設立する動きが見られる。

しかし、全体的にみた人余り状態とは裏腹に、技術者や経営能力のある人材は不足している。たとえば、1982年の調査では専門技術者層における大学卒の割合は13.05%と低い水準にとどまっていた。国家教育委員会によれば、2000年までに5,000万人の専門技術者の需要が見込まれ、その内1,200万人は大学卒レベルが必要になる。特に、法律、金融、貿易関係の人材については、1983年と比較して9倍の人材が必要となることが指摘されている。

3) 今後の見通しと課題

(1) 市場経済への移行と人材

中国は1993年の経済成長見通しを8%に上方修正するなど高度経済成長路線への転換を図り、社会主義市場経済体制を加速させている。中国政府はGATTへの復帰を前提に、94年1月には二本建てになっていた通貨レート of 適正化と一本化を実施し、今後は、輸入許可管理商品の範囲については従来 of 1/3に縮小するなどの他、関税をGATT基準にみあうよう引き下げていくことを明らかにした。また、貿易の自由化に対処していくためには、輸出製品を高品質化し、国際基準をクリアする必要があることから、特に外資系を中心に輸出関連企業では、EC域内で工業標準となるISO9000規格の導入が進んでいる。

こうした中で、品質と生産性を向上させるために、今後、企業の運営管理システムの改善を担う中間管理職、技術革新を現場で支える中堅技術者が人材育成の重要課題になっている。これまで高等教育機関は量的拡大を行ってきた感があるが、今後は質的な改善が要求されよう。また、専門技術については公的教育機関だけではなく、企業内での技能の習

得が重要となる。こうした技術は、高度になるほど利用範囲が限定され、汎用性が低くなることから、公的機関はどのようなかたちで習得を促進し、普及に寄与できるか模索することが必要であろう。

(2) 需要と供給のミスマッチ

中国の労働市場の問題は、供給量は過多でありながら、企業は必要なレベルの人材の確保が困難なことにある。たとえば、高等教育終了者は貴重な人材であるにもかかわらず、企業では即戦力になるわけではない。企業で不足している中堅技術者・中間管理職に必要なとされる能力は、学校教育だけでは獲得できないものだからである。単に学歴の問題ではなく、急速に変化しつつある産業、経済の動きに対応できる人材の養成のための効果的な方法を産官学が協調して構築し直す必要がある。

(3) 職業／職場選択の自由化

必要とされている分野、企業に人材の移動が自由に行えるようになることは、人材を効率的に活用し、企業を活性化するのに重要である。現在は戸籍による移転の制限の他、住宅の供給、子供の教育などの福利厚生や社会保障が戸籍と連動して設定されており、就業場所が制約されている。しかし人材の国内移動なしで現在の経済発展を支えるのは不可能であり、実質的には専門職・技能者を中心に緩和されつつある。

2. 中国における外資系企業の概要

1) 外国直接投資の実態

(1) 投資のトレンド

1979年に対外開放政策が実施されて以来、合弁、合作、独資の3形態によって直接投資を受け入れてきた。中国に特徴的なのは、直接投資の導入が輸入代替政策に基づくものではなく、輸出振興策が先行したものであったことである。すなわち、外資系企業は安い労働力を活用し、製品を輸出するパターンが多かった。近年は工業製品輸出とともに、高度経済成長を続ける潜在的な市場としての中国に期待しての投資が急増している。

これまでに3回の対中投資ブームがあった。第1次は1984年から1985年、第2次は天安門事件で頓挫したが1988年から1989年上半期、そして第3次は1991年から現在も継続している。業種別で見ると、1980年代中ごろまでは外貨獲得が容易なホテルやレストランといった業種への投資が多かった。1980年代後半からは、中国政府の投資奨励策や東南アジア諸国での製造コストの上昇から工業部門への投資が強まり、進出件数は全体の9割に達している。1992年の新たな傾向としては、部門別で不動産部門への投資がトップになり全体の3割を占めた。ホテルやレストランなどのサービス産業や倉庫や大型小売店などの流通部門への投資も増えてきた。また、製造業では、繊維、電気機器、電子機器、化学、機械が多く、大企業のハイテク産業への投資も増えてきた。

(2) 投資額

第3次対中投資ブームが始まった1991年には投資額が契約ベースで前年比8割アップの

120億ドルに達し、東アジア最大の海外直接投資受入れ国になった。1983年から1992年の投資額（実行ベース）を国別に見ると、マカオ・香港からの投資が220億ドルで全体の63.8%、日本が38億ドルで11.3%、米国が31億ドルで9.3%と続いているが、1991年以降は台湾からの投資が日本を上回っている。

1993年には上半期だけで投資件数43,632件、投資額は587億ドルに達し、半期ですでに前年度の実績を上回っている。

（3）直接投資による中国経済への貢献

1991年の外資系企業の生産額は、1,370億元で工業総生産の4.8%に達している。1992年の外資系企業の輸出額は、前年比44%アップの176億6,000万ドルで、中国の総輸出額の20.4%に達している。

雇用については、中国側統計では1991年の外資系企業従業員数は300万人であり、これは中国の職員・労働者総数の4.6%に相当する。

2) 日系企業の実態

（1）日本の直接投資のトレンド

中国への直接投資は1979年からスタートしたが、投資環境が未整備であったことからあまり目立った動きは見られなかった。投資件数が飛躍的に増えたのは中国政府が合弁法を整備し、重点開発地域を設置するなど積極的な外資導入策を打ち出した1983年以降で、1984年は1年間でそれまでの対中直接投資の実績を上回った。1980年代後半は製造業が主体で、その背景としては、1985年のプラザ合意による円高基調の容認によって、企業は製造拠点をシフトし、生産体制を再構築する必要にせまられていたことがあげられる。この時期には、家電、電子、セメントなどで一件1億ドルを越える大型投資も徐々に増えてきたが、その中核は安い労働力を求めて進出する中小企業であった。

1991年からの第3次対中投資ブームでは、業種別では繊維、サービス業、電機、食料、鉄・非鉄、商業などが活発で、1992年以降の新しい動きとしては、規制緩和に呼応するように大型小売店、銀行、商社の進出が顕著である。また、同じ親会社のもとに新規に合弁会社を設立したり、軌道に乗った日系企業が再投資によって新会社を設立している。こうしたことから、各企業の進出戦略が、中国における企業運営の「様子うかがい」から積極的な展開に移りつつあり、特に中国国内市場を目指す方向に向かっていることがうかがわれる。また、中堅・中小企業の中には人件費の安い内陸部に進出するところも出てきた。

（2）投資対象産業の現状

繊維：現在、中国の繊維産業は構造調整の必要な転換期にさしかかっている。近年の郷鎮企業の発展や外資系企業の参入によって、生産額は前年比7%増（1992年）と高い伸びを示している。特に衣類を中心とした輸出の伸びは37%増（1992年）と著しい。しかし、加工貿易が拡大していることから、原材料の輸入も多くなっている。国内での原材料産業は広がっておらず、製品の価格が国内市場の需要に応じられる形での発展にはなっていない。また、生産量が多く生産拠点が分散しており、技術・設備が立ち後れていることから、改善が進みにくいことが問題とされている。国营企業のスリム化、企業集団化、外資導入による産業の効率化が引続き課題である。

日本企業は繊維縫製では下着類が中心であったが、最近では紳士用スーツや婦人ブラウスなどの生産拠点として上海や大連に多く進出している。

自動車：1992年の生産台数は前年比47%増の108万台であった。その内の8割を商用車が占め、乗用車は15万台である。国内経済の進展にともなって国内需要も増えている。購入者はこれまでは政府機関であったが、個人購入も出始めており、市場の拡大が期待される。全国で140ほどの生産工場があるが、生産台数が多くても数千と小規模であるため、1978年以後経済開放のなかで企業のグループ化、先進国との技術提携を通して近代化が進みつつある。乗用車の生産に関しては、「3大3小」に生産を集約させるという枠を設けている。外資ではアメリカン・モータース、フォルクス・ワーゲン、プジョーがこうした枠を得て進出したなかで、日系企業は出遅れた感があるが、各社とも軽自動車、バンやピックアップトラックなどの製造で技術提携を行ない、さらに合併を進めるべく事業展開を図っている。

電子：1978年以後の経済解放路線は、ラジオやテレビをはじめとして家電製品の普及を促し、それまで軍需依存の強かった電子産業に変革をもたらした。1980年代には民生品を重視する方針が打ち出され、生産額は年平均23%という高率で成長してきた。1988年には民生品の割合が全生産額の57%に達している。また、1988年以降は委託加工による輸出割合が急激に伸びている。民生品重視の流れのなかで、軍需生産工場からの転換が進められているが、テレビ産業などでは生産拠点が分散していることが、産業の効率化を図るうえで弱点になっている。

3) 外国投資に対する政策の変化

中国は1978年に対外経済開放政策を採用してからこれまで外資導入を積極的に推進してきた。その方法は、(1)工業団地の拡張による地域の開放、(2)規制緩和による参入業種の開放、(3)関連法規の整備による。

地域的には、1979年の深圳をはじめとして「経済特別区」の創設を決め、1988年までに5ヶ所に設置した。1984年には、沿岸のすべての省に上海、天津を含む14の「港湾開放都市」を設けた。また、1985年から1988年にかけて5ヶ所に「沿海経済開放区」を指定した。こうした地域には経済技術開発区が建設され、インフラの整備を進めている。現在は、上海浦東開発区の整備が進み、さらに、経済開放区は内陸部の36都市へと広がり、全面的な開放に向かっている。

規制についてみると、1983年までは流通業、金融業には合併が認められていなかった。1985年から1986年には製造業が優先され、サービス業が規制された。特に1986年には、先進技術および製品輸出産業を優遇する措置がとられた。1989年には奨励、制限、禁止業種を示す直接投資ガイドラインが明確にされた。1992年になると、さらに規制が緩和され、それまでは参入が難しかった不動産、金融、商業などへの投資を促した。

投資関連法令については、経済特別区などの投資誘致先でタックスホリデー、輸出減税といった優遇策を実施している。また、対外的な措置として、知的所有権保護に関する特許法、商標法の整備をはじめ、国際条約への加入を進めてきた。国内の行政面でも、投資認可権などを地方行政政府に移管し、効率化を促進してきている。

4) 中国経済における外国投資の今後の役割と課題

海外直接投資は、資金補填、資本形成、外貨獲得など中国の市場経済化を促進していくのに、今後とも牽引車としての役割を担うことは明らかであろう。さらに、雇用の創出、技術の刷新、地域振興、税収増など中国の社会・経済に与える影響は大きい。

しかし、経済開放の加速にともなうインフレも懸念されている。また、インフラの不足や、権限委譲にともなう中央のコントロール機能の低下が顕在化してきている。地域的にも沿岸部の開発が先行するなかで、内陸農村部との経済格差がひろがりつつある。今後とも、経済開放路線は堅持されるであろうが、発展のバランスをどのように維持していくかが中国政府にとっての課題である。この課題を裏返してみれば、今後沿岸地域では賃金の上昇など外国企業にとってはネガティブな面もでてくると思われるが、中国政府は政策的に投資を内陸に向かって展開させることで、アセアンなど他の地域からシフトしてきた投資を引き留め、いかに経済開発の促進に結び付けていくことができるかということであろう。

3. 日系企業の技術移転の状況

調査の対象は、繊維3社（上海）、自動車部品1社（上海）、電子2社（北京、深圳）、精密機械2社（深圳）、合計8社である。以下に言及する内容は、この範囲内に限定されるものであり、この調査に基づくインプリケーションについては、2. で触れた中国経済の現状を考慮しつつ4. と5. で付言を試みた。

1) 企業の操業状況

(1) 全体

進出時期は1980年代後半に集中している。進出の動機としては、低賃金、中国政府の優遇策をあげる企業が多い。この時期に円高基調が明確になり、日本国内や他の進出先での生産コストが上昇したことと、中国側の外資導入政策がマッチしての進出という傾向が一般的にあることを裏付けている。また、8社中4社は、進出に先だって生産委託あるいはプラント輸出などの経験を有しており、技術的側面で中国との関係を築いた上での資本進出であることが一つの特徴である。

業種によって従業員数は異なるが、350人から3,550人と巾が広く、いずれも労働集約的な生産形態をとっている。小規模な事業でも十分に展開できる余地がある。

資本比率は、独資、あるいは50%の合資の形である。独資は深圳に集中しており、香港に営業拠点を置く日系企業の輸出加工のための生産拠点というパターンができていく。

収益率は、最初の計画と比べて同じか高めであると答えている。他のアジア諸国での生産現場の経験者からは、労働生産性についても評価が高く、5社が親会社のそれと同じか、それ以上であるとしている。こうした状況から、各企業とも事業の拡張に積極的な姿勢を示している。

原材料の現地調達率は一般に低い。必要な原材料あるいは部品が国内では生産されていない、あるいは品質面で折り合わないといった評価をしている企業が多く、裾野産業の育

成が外資系企業の進出に追い付いていない状況である。

(2) 繊維

3社のうち、1社はストッキングと靴下を製造しており、残り2社はアパレルメーカーである。進出動機としては、当面は日本向けの生産拠点という要素が主で、国内市場の開拓が副次的要素である。しかし、アパレルメーカーは上海市内に複数の販売店を出店しており、国内市場への対応を強化している。アパレル2社は合併する前から、生産委託による技術協力関係を合併相手と長期間にわたり行っており、生産の下地はすでに持っていた。ストッキング製造業については、大手の繊維メーカーであり、今後の中国での事業展開を考えるうえでのノウハウの形成を主眼としている。いずれも合併の形をとっているが、1社については、既に進出していた合併会社の再投資による設立である。

国内市場の開拓を考慮すると、原材料の現地調達は必須条件であるが、製品の質が優先されることから現状では低く、90%以上を日本や韓国、あるいは欧州からの輸入に頼っている。

(3) 自動車

調査対象は自動車用灯具メーカーで、1989年に進出している。同社は進出前から技術供与を行っていたが、乗用車の国産化政策に基づき、フォルクス・ワーゲン社が上海に進出したことにもなあって、部品供給会社として生産の質の改善・強化が必要となった上海市傘下の企業と合併した。それまでの経緯から、上海市の指名による進出であった。

製品は国内市場向けであるため、原材料の現地調達が収益向上のポイントとなるが、現時点で30%にとどまっている。この率は調査対象8社中では高い部類に入るが、多くを輸入に頼るため、コストは日本の2倍かかっている。しかし、国内での自動車生産の伸びに乗る形で生産高は過去2年は毎年倍増しており、業績は当初計画を大きく上回っている。

(4) 電子

調査対象は北京のカラーブラウン管製造メーカーと深圳の音響機器メーカーである。

共通点は事業規模が大きいことで、2,000人以上の従業員を抱えている。その他の多くの点では対照的である。音響機器メーカーは香港に営業拠点を持ち、生産拠点として独資で設立され、輸出向けであるのに対し、ブラウン管メーカーはその企業理念から、中国での人材育成を目標に掲げており、合資で国内市場をターゲットとしている。

原材料の調達についても、音響機器メーカーは日本および周辺諸国から輸入しているのに対して、ブラウン管メーカーは進出当初より、必要な部品メーカーをともに日本から進出させて、その8割を賄っている。

両社とも業績は順調と評価している。企業の進出の在り方は、中国側の条件だけではなく、企業が何をターゲットとするかによっても大きく異なる。中国では何処に、どのような形態で進出するのが成功につながるのかは多様であることを示す例であろう。

(5) 精密機械

2社とも独資企業で、営業拠点は香港にある。深圳は輸出加工のための生産現場で、1社は腕時計を製造し、もう1社はコンピュータ用プリンタのメーカーである。業績は両社とも計画通りか、多少計画を上回っている。典型的な、独資-輸出加工パターンである。

製品は香港を通じて世界の市場に供給している。国内市場については考えていない。原材料の調達先は、日本あるいは韓国、台湾などとなっている。

香港に近いという地理的条件と、経済特別区の優遇措置、賃金が香港の1/5という安い労働力が進出の動機となっている。

2) 雇用状況

(1) 就業状況

従業員の平均年齢をみると、20歳代前半が多い。合併企業で、パートナー側の従業員を引き取る形で創業した場合には、例外的に40歳という数字になっている。しかし、一般的には労働集約型であることから、若年労働者を多く採用しているケースが多い。また、精密機械、繊維産業を中心に女子従業員の割合が80%を越えるところが多く、最も高いところでは96%に達している。中間管理職とラインワーカーの年齢差は7~10歳ぐらいである。

外国人従業員数は、少ないところで2名、多いところで45名である。進出前から生産委託を行ない、技術供与を行っていた企業は、資本参加による本格的な進出は、経営・生産管理側面の強化といった意味合いが強く、その場合、始めから日本人従業員の数は少なく限定される傾向がある。この傾向は、あまり企業の業種や規模には左右されない。10人以上の外国人従業員をおいている企業は、いずれも深圳にあり、その多くは香港人従業員である。香港人従業員の役割としては、香港の日系企業での経験を生かし、中国との仲介役となることである。しかし、人材の現地化が進んでいる企業では、香港人従業員の技術移転における重要性は低下しており、単に香港と中国を自由に行き来できる輸送要員となっている。

離職率は大きくわけて、3%前後と25%前後の2つのピークがある。データが少なく、一般化はできないが、離職率の高い2つの企業の特徴をみると、採用方法として人材の各レベルを通じて公共の人材斡旋機関を利用している。逆に、定着率の高い企業は採用方法に新聞広告を利用する傾向にある。

(2) 採用

採用基準は、被雇用者の人柄と職務遂行能力の両方を同程度に考慮すると答えた企業が3社、職務遂行能力の方を重視すると答えた企業は4社あった。人柄の方を重視すると答えた企業は1社のみである。職務に関してチームワークの必要性を重視している企業が多いことから、協調性について面接で判断しながらも、ハイレベルマンパワー(HLM)では実務経験、ワーカーレベルでは作業を覚えるポテンシャルについて見ている。人材について企業は、どちらかというとも長期的な展望よりも、増加する生産を支える意味で、短期間で戦力となる人材を求める傾向があるようだ。採用方法は、合併の場合、管理職はパートナー側からの出向、あるいはパートナーを通じて採用するケースが多い。独資の場合は新聞広告を利用している。技術者の場合は、1社を除いて各企業とも新聞広告を利用しており、併せて学校に依頼するケースが多い。採用数の最も多い未熟練工については、公共の人材斡旋機関、求人掲示が中心である。特に、深圳の企業は3社とも工場内外の掲示板を利用して募集しており、地域内の口コミが発達していて、このレベルの人材の流動が地域内で起こりやすいことが推測される。

(3) 資格

管理職については、大卒が中心であるが、企業によっては能力さえあれば、学歴は問わないとしているところもある。専門職や管理職は、職務内容に応じて会計や輸出管理などについて資格を必要とされるものがあり、実務面では、学歴よりもこうした資格を持っていることが重要となる。

ラインワーカーの新規採用では、中卒レベルを中心に、小卒から高卒まで幅広い。試験をしてみると、学歴の高いものが必ずしもよい成績を修めるとは限らないとの意見が聞かれた。これは、採用は18歳以上とする企業が多いことから、特殊技能が要求されない分野では、学歴による格差は小さいためと考えられる。精密機械や繊維といった手先の器用さを要求される仕事では、個人の資質に負うところが大きい。

(4) 能力

どのレベルにおいても概ね職務遂行に必要な能力は、入社する時点では不十分であるが、自社研修によって補完しようとしている。学校教育は、基礎的な能力の付与に貢献しているようである。しかし、企業の要求する能力は、学校教育だけでは養われ得ないことは、企業側も理解している。むしろ各社が個人の基礎能力のうえに、それぞれの企業に最適な実務能力を付与していくことに重点をおいている。その意味で、採用時の能力は、人的素材としての可能性として判断しているところが多い。

3) 教育訓練

従業員を各レベル毎にわけて、研修の必要度を1（必要なし）～5（必要不可欠）で評価したところ、8社平均値で見るとトップ管理職と中間管理職がそれぞれ4.125と4.37と高い。ラインワーカーは3.375である。専門職と技術職はそれぞれ3.25、3.125と低くなっている。いずれも中間値である3を越えていることから、どのレベルでも研修の必要性は感じているものの、特にマネジメント面での強化が課題であることがこの数値だけではなくインタビューからも看取された。

研修方法は、各企業ともOJTを主体として、各レベル毎に設定している。人材育成に関するトータルな枠組みを整備している企業はみられなかった。

管理職では、日常の会議など業務上の問題解決を図る過程が実質的な経営技術の移転の機会となっている。日本人従業員が中国人の管理・監督者と対話する頻度は、ほぼ毎日であると答えている。親会社での短期間の研修も5社で実施されていたが、業務出張のかたちで、親会社の事情や日本の製品市場の動向を実際に見聞することで、視野を広めることを主眼とするものがその大半を占める。中間管理職では、実務に必要とされる各種資格を取得するために、政府が主催するセミナーへの参加するケースも多く見られる。

技術職では、日常のOJTとともに自社内研修を5社が実施している。この主な内容は、新しい機械の導入や新製品ラインの立ち上げにあたって日本から技術者を派遣し、操作手法について研修するもので、一種のOJTと考えることもできる。

ラインワーカーについては、入社時に作業を覚えるためのOJTが一般的に行われている。また、新しい機械の操作方法などについては、日本から派遣された技術者から現地の技術職を通して移転されるケースが多い。作業内容は限定的であるため、習得は比較的容易である。上海の企業では、定期的に10～20人単位で日本の親会社で6カ月程度の研修を

実施しているところが3社あった。この研修のメリットとしては、技術自体の習得よりも労働態度や規律など、企業内OJTでは習得しにくい部分での改善に効果が高いことが指摘されており、「着物の着方はどこでも教えられるが、着たときの立居振舞についてはその環境に置かないと理解が困難である」という意見が聞かれた。日本での研修は、人材募集に際してその企業のセールスポイントになる。一方、こうした研修は、実際には親企業の人手不足を補う意味合いが強く、研修にかかる費用は親企業持ちの場合が多い。

進出が決り現地で操業を開始する前に、生産に係わる人員をチームで日本に派遣し、中国に輸出する生産ラインを実際に稼働させ研修を行なう方法も行なわれている。言わば「リハーサル方式」とも呼べるこの方法は、プラント輸出にともなう技術供与で取り入れられている研修方法で、3～6カ月集中して模擬生産を体験させる。この研修の利点は、従業員のレベル毎の研修とは異なり、チーム内におけるそれぞれの役割を同時に修得することで、能力形成が個人単位で行なわれるのではなく、チームの中に形成されることで生産技術と生産システムの移転が一挙にできるところにある。

研修の内容については、品質管理と専門技術が主体になっていることから、生産側面での研修はどの企業にとっても必須であることがうかがえる。QC活動については、実際に取り入れているのは1社だけで、必要性を感じながらも生産に追われており、今後の課題であるとしている。経営実務についても、5社が実施していると答えているが、優先順位は生産側面での研修よりも低い。研修の成果が、生産側面では目にみえるが、経営側面ではわかりにくい点が指摘された。

研修を実施するにあたっての制約要因としては、仕事量が多いこと、研修に対する動機付けが不十分であることをあげる企業が3社ずつあるが、一般化できるような傾向は特にみられない。むしろ、それぞれの企業の人材の確保状況によって、また、各社の経営陣の意識によって、人材育成の必要性に対する判断が異なっているようである。

4) 業務評価と人事

従業員の評価基準は、4社が短期的な実績と長期的な貢献の両方を考慮するとしているが、どちらかという短期的な実績が重視される傾向がある。長期的な貢献の方を重視すると答えた企業は1社のみである。進出時期が1980年代後半に集中しており、まだ年数を経っていないこと、また、ジョブ・ホッピングのリスクなど、現在の中国では、企業を経営するにあたって、長期的に人材育成を図るインセンティブが不足しているようである。

雇用は、1～3年毎の契約によるものと、契約は結んでいないが基本的に終身雇用のものである。契約ベースの場合も企業側は基本的に更新していく意向であるが、農村出身のラインワーカーについては、法的に都市在住期間が制限されており、更新ができないものもある。

職務分担については、個人の仕事を明確にしていると答えたところが多いが、従業員に対しては個人の分担分だけではなく、周辺業務についても理解することを求めている。

人事異動を定期的に行なっている企業は3社にとどまっており、社内での人材活用は固定的な傾向が強い。社内で流動的に活用するまで人材が育っていない現状と、中国では、業務の変更は個人の不適性によるものとられることが多く、好まれないという文化的背景が指摘された。

給与は、各社とも年功によってベースアップがあると答えているが、実際には、給与増

加の要因は、月毎の実績による歩合給と、昇進による部分が大きい。人材の補充は、空席ができたとき、基本的には内部昇進で補い、内部に適当な人材がいない時には中国側親会社あるいは外部から採用している。

5) 人材の現地化

トップ経営者については、8社中6社が日本人、1社が中国人、1社が第3国人（香港人）となっている。プラント責任者については、2社が該当するポストを設けておらず、日本人が単独で担当しているのは3社である。プラント責任者が完全に現地化されているのは、1社だけである。技術責任者は半数が現地化されている。人事、事務関係はほぼ全て現地化されている。このことから、現地の事情に精通していないと通用しない総務関係は外国人では勤まらず、必然的に中国人が登用されていることが推測できる。

人材の現地化のひとつの目安となるのは、技術責任者の現地化のようである。技術者が現地化されているのは、独資と合併2社ずつであり、どちらのほうも人材の現地化が進みやすいかは判断できない。傾向としては、独資会社は徐々にポストを現地化させるが、合資会社は、主要ポストについては、創業時に振り分けている場合が多いようである。

こうした主要ポストが現地化されるのにかかる期間を、1社が5年以内、4社が5年～10年、3社が10年以上とみている。10年以上と答えている企業は、現在の日本人従業員数は必要最低限であり、これ以上の現地化は困難であると感じている。むしろ、事業を拡張するには、増員の必要があると感じている。

人材の登用は、企業の事業展開と密接に結び付いており、日本人のポストは、技術移転が進み、ある時期がくると現地化されるという単純な構図にはなっていない。

日本人従業員の在職期間は4年前後であるが、技術移転を図り、人材の現地化を進めるためには、日本人従業員が現地の事情に精通することが不可欠であり、ある程度長期間在職するべきだとの意見が聞かれた。

6) 技術移転の総合評価

現状での従業員の能力について、「十分な能力がある」を5とし、「能力不足」を1とすると、調査対象企業はどのレベルの従業員も平均で3を上回っており、概ね入社後、自社内で研修すれば十分であるとするアンケート結果を裏付けている。しかし、ラインワーカー、管理職、技術者にわけてみると、次のようになっている。ラインワーカーは平均3.875と最も高く、各社とも3以上である。技術者は平均値が3.625で、1社を除いて3以上の評価を得ている。管理職は、平均値が3.375と最も低く、評価が4と2に分かれる傾向がある。このことは、有能な現地人管理職の採用は、企業の所在地、パートナーとの係わりなどその企業の設立された状況によって異なることが推測され、日本人従業員はこのレベルでの技術移転の難しさを感じていることを示している。労働生産性については、5社が親会社と同等以上であると評価しており、収益性についても、各社とも当初の業務計画以上の成果を上げていると答えている。各社とも今後の事業展開について総合的にみたととき、中国は投資対象国として、プラスのイメージをもって受け入れているようである。事業の進展にともなって、生産側面での技術移転は徐々に進み、人材の現地化をともなうと予想される。しかし、主要ポストの現地化に5年から10年、あるいはそれ以上かかると

答える企業の多いことから、経営側面では、事業の進展が必ずしも人材の現地化に直結するとは言えない。

4. ファインディング・コメント

1) 揺籃期の海外直接投資

調査した企業は、1社を除いて1980年代後半以降に進出している。創業からまだ十分な時間を経たおらず、急速に生産を拡大するなかで、事業展開の構図をつかみはじめた段階で、人材育成にまではまだ手がまわらないでいるのが実情のようである。生産に最低限必要な社内教育を実施するにとどまり、長期的な視野に立ち、従業員に体系的な人材育成プログラムを実施するには至っていない。また、ジョブ・ホッピングによるダメージを考慮すると、研修を積極的に推進するのは現状では採算に合わないと考えている企業も多い。

2) 地域による違い

中国の人材供給能力は一般化することが難しい。それは、地域によってパフォーマンスがかなり異なるためである。たとえば、深圳は農村部であった場所が近年になって経済特別区として政策的に急速に開発された人工都市であり、もともと人材の蓄積がないため、人的資源は流入に頼らざるを得ない。しかし、戸籍による人口移動の制限があり、多くの労働者は暫住証と呼ばれる許可証によって滞在している。これに対して、上海では人口1,200万人を抱え、教育機関も多い。産業も発達していたことから、企業内でも人材は比較的豊富で、国営企業は余剰人員を抱えている。

しかし、同じ上海でも中心部と周辺部では事情が異なる。交通や生活インフラの差から労働者は中心部を好み、周辺部に新たに進出した企業は、特に管理職・技術職の確保が難しくなっている。また、そうした周辺部では企業乱立の様相を呈しており、人材の食い合いなど離職率増加につながっている。

3) 経営技術移転に関する認識のちがひ

現在は生産が軌道に乗り始めた時期で、製造ラインの増設、新製品の導入に向かっている。こうした状況下で、今後、技術面だけではなく、企業の管理・運営面での効率化が重要となるという認識は各企業とも一致している。しかし、これまでのところ、日常の接触を通じて経営ノウハウを伝授する以外、効果的な経営技術の移転方法は見出せていない。Off-JTのかたちでの研修に対する評価は相対的に低い。座学で実践に役立つ能力を形成することに疑問を感じている日本人経営陣が多かった。

そこには日本側と中国側の認識の違いがあると思われる。日本人経営陣の多くが技術はレプリカブルであると考えており、日本の技術をどこまで正確に再現できるようになったかが、人材の現地化の可能性を判断する材料になっているようである。これに対して、中国人スタッフに対するインタビューからは、機械操作や生産システムの構築など生産のオペレーションに係わる技術については、地理的、文化的格差が比較的小さく克服可能だが、

企業の運営については、こうした要因が反映されやすく、日本のやり方をそのまま持ち込むのは最適とは言えないという意見が多く聞かれた。

4) 経営技術移転における日本人従業員の役割

3) で述べた問題について意識的に取り上げ、その解決策としてMBO(Management by Objectives)を推進している企業もみられた。MBOは目的の合意が得られれば、その実施方法については権限を委譲するマネジメント手法である。これによって、日本人従業員の役割を事業の推進役ではなく、アドバイザーであると定義している。中国人管理職は自らの判断でその職場での最適な方法をさがす。実際には、仕事量が多く、アドバイザーに徹するまではいっていないとのことであるが、日本の経営技術を最適なかたちで中国に根付かせる方法であろう。その意味で、技術移転というよりも技術形成ということができるだろう。このような手法を積極的に取り入れている企業は、日本人スタッフの駐在は期限の限られたものであり、企業の長期的安定を考えると、管理職の現地化は必然であるという認識を持っている。

5. 人材育成についてのODAとの関連

1) マネジメント要員の育成強化

調査の対象となった企業では、その多くがハイレベルマンパワーのマネジメント能力を開発強化する必要性を感じながらも妥当な対策を講じていないのが現状であった。現在、AOTSやPREXといった日本の職業訓練機関がマネジメントに関するセミナーを実施しているが、知名度はまだ低いようである。また、一定の期間を割いてこうしたセミナーに参加するのは、実務が多忙なことから難しいという現実的な問題や、日系企業では座学に対する不信感が払拭しきれないといった問題もある。一方、中国国内におけるODAによる技術協力では、1983年から1988年にかけてJICAが天津で企業管理研修センタープロジェクトを実施した。市場経済を推進するにあたって企業経営は一個の技術として確立される必要があり、いわゆる日本式の企業経営ノウハウは、中国という文化的背景のもとで直接当てはまらないまでも、大いに参考となるところがあることは論を待たない。今後、技術協力の枠組みのなかで、どのようなかたちでこうした経営ノウハウを提供していくべきか、民活との兼ね合いを踏まえて検討していくことが重要であろう。

2) 中堅技術者育成の重要性

生産の拡大と効率化を生産現場で支えているのは中堅技術者であり、このレベルの人材層を拡充することは急務である。長期的にみても、製造業では生産現場を熟知している人材がやがて経営に関与することのメリットは大きい。中国政府の後期中等教育における技術教育の拡充は十分な妥当性を持っていると言えよう。しかし、新技術の導入が相次ぐなか、人材の量的な拡充だけではなく、質的にも技術の陳腐化に対処すべく中堅技術者の再教育・技術補強プログラムが用意される必要がある。現在JICAによる技術協力でも、

上海で金型加工技術の訓練プロジェクトが中堅技術者に対して実施されており、現地企業のニーズに応えるものであると言える。今後こうしたODAによる技術協力プロジェクトをさらに発展させていくには、プロジェクトの発掘にあたっては産業動向に配慮し、金型加工のように高度であるが、ある程度汎用性を持ち、波及効果の高い分野を選定すること、実施にあたっては研修期間、研修場所など企業側が中堅技術者を研修に出しやすいようにするなど産業界との連携のもと細かい配慮が必要である。

3) 産業の裾野の拡大に資する協力

中国における外資系企業の原材料・部品の現地調達率は低水準にとどまっている。海外直接投資による企業の設立は技術革新の牽引車であることは確かだが、当然のことながら技術移転は企業の利潤追及の一過程であり、それ自体が目的ではない。従って外資系企業が創出する原材料・部品市場が裾野産業にとって技術向上のインセンティブにはなるが、外資系企業が直接の技術供給者として波及効果を持つ範囲は限られている。むしろ中国の産業の規模からすれば、外資系企業の活動と直接関連を持つものは一部分に過ぎない。ODAによる技術協力が、海外直接投資による技術移転と補完的な関係を成し、中国の産業育成に貢献するためには、産業の先端部分よりもむしろ裾野産業の質的向上を重視するべきであろう。

現在、中国の工業製品は価格面で競争力を維持し、海外市場でも受け入れられているが、長期的にみるとこうした製品が国際市場で生き残っていくためには、品質の向上が重要である。そのためには、多くの国営企業をはじめ郷鎮企業といった地場産業の技術の底上げが不可欠であり、ODAによる技術協力は外資系企業とつながりが希薄な企業の技術水準向上を支援することを念頭において協力の強化を図っていくことが大切である。

4) 技術レベル／一般技術と個別技術

企業が必要としている技術のレベルは大きくわけて2種類あると考えられる。ひとつは、業種レベルで、ある程度の互換性を持つ一般技術である。このレベルでは、同業種であれば職場がかわっても技術者は基本的に対応できる。もうひとつは、その企業に独自の個別技術で、前者だけでは対応できないものである。このなかには、個々の操作技術だけではなく品質管理や工程管理上の工夫に関するものが含まれる。ODAによる技術協力でカバーできる部分は、中等技術教育の強化や中堅技術者の再教育による一般技術が中心であり、個別技術に関しては企業内での研修を促進するべく政府がインセンティブを与えるサポートを行うべきであろう。

IV. メキシコ

1. メキシコの人的資源の概要

1) 供給

(人口)

1990年国勢調査によると、総人口は8,125万人、このうち経済活動人口(15歳～64歳)は4,673万人(57.5%)である。14歳以下の人口は3,100万人と全体の38.3%を占めており、人口増加率は80年代に入り減少に転じたものの、当分は1970年代初頭まで続いた高い出生率に起因する、若年労働力の供給過剰状況が継続するものと予想される。

(教育)

1980年代は、ベビーブーマーが学齢期に達する時期に当たり、メキシコ政府は厳しい財政危機の状況下にも関わらず、教育インフラの量的整備を進めてきた。その結果、教育施設の量的整備はほぼ終了し、今後は質的レベルを高める時期であるとして、1993年7月に成立した新教育法により、義務教育期間を9年間に引き上げた。このため、今後は中卒者の労働市場への参入が増加することが予想され、現在の労働力市場の主流を占めている小学卒又は小学中退者の割合の減少が予想される。国勢調査によると、教育レベルの上昇は各段階で進行しており、25～29歳の人口に占める高卒差の割合は9.9%、大卒者の割合は7.9%であるのに対し、45～49歳の場合はそれぞれ3.7%、3.1%となっている。現在高校卒業レベルのもの人口は318万人で、このうち大学進学をしない実業高校修了者は約120万人いる。(ちなみにこのレベルに対応する職階であるテクニシャンとスーパーバイザーレベルの給与所得者数は約100万人である。)一方、高等教育レベルの就学者数が最近減少する傾向を見せているが、これは1980年代を通じて続いた経済危機による国民の経済レベルの低下、学歴に見合った雇用の機会がないことなどが、教育投資の意欲を低下させていると考えられている。大学及び大学院を修了した者の数は220万人強で、そのレベルに対応するマネージャーとプロフェッショナルの給与所得者数が80万人弱となっており、独立・自営業及び事業主の30万人を含めても、大学卒は大幅に供給過剰であると言える。

2) 需要

(学歴別需要)

就業者の企業規模別、学歴別分布を見ると、小学校卒業以下が就業者の約半数を占めており、義務教育であった小学校卒業を採用の評価基準にしている企業が多いことがわかる。小規模・零細企業では大学卒業者の比率が相対的に高いが、これは、人材の需給関係から将来の見込がないとわかると、大企業からスピンアウトして知識集約的な企業を設立する傾向にあるという、メキシコ人の特質が現われている。就業者の職階別分布を見ると、プロフェッショナルが大学卒、テクニシャンが高卒、労働者が小卒ないし中卒に概ね対応していることから、製造業の人員構成は大学卒1名にたいして高卒2名、小卒又は中卒が11名となっていることがわかる。

(今後の予測)

今後製造業の近代化、機械化が進むにつれて、テクニシヤンの需要が大きくなることが予想されており、相対的に大卒の仕事とされているプロフェッショナルのニーズはそれほど伸びないと予想される。一方、企業側では高学歴・高能力の人材を求める傾向にあることから、必然的に大卒がテクニシヤンやスーパーバイザーレベルに就業するという、技能者の高学歴化(学歴インフレ)の状態が早晚出現するものと思われる。また、労働者レベルの学歴に関しても、企業側側の熟練度の低い層の職務能力に対する不満度が高い事から、義務教育の9年制への移行に関連して、最低限の教育レベルとして将来中卒が基準となることが予想される。

3) 人口移動

(人口移動トレンドの変化)

メキシコでは、1970年初頭までの急激な人口増加に対して、農村部の人口吸収能力低下による農村人口の都市部への移動が顕著であり、更に最近では都市部のインフラ不備と雇用機会の減少により、人口の北部国境地帯への移動もしくは米国への不法越境等、労働力の供給過剰に伴う人口移動問題が重要課題となってきた。1965~70年に掛けての人口移動の傾向は、メキシコ中央部の農村地帯からメキシコシティーへの大量の人口流入と、それに付随したモンテレー、グアダハラ、ベラクルス等の主要都市への周辺部からの極地的な人口流入が見られた。しかしこれは、1985~90年の調査によると一変し、メキシコシティーから他の都市への流出が中心となり、メキシコシティーは最大の人口流出供給源となるに至っている。

(人口移動の特徴)

この20年間に生じた人口移動の変化に関する特長は以下のようである。

- 従来貧困農民の大都市への移動という定説があったが、最近の調査では都市出身者の移動が重要な割合を占めており、場所によっては5割以上を占める。
- 住民の移住者比率の高い都市は、ティファナ(46.9%)、シウダド・フアレス(40.9%)等北部国境地帯である。メキシコシティーの移住者比率は24.6%だが、絶対数では一番多い。またメキシコシティーは移住者の最大の供給源でもある。
- 移住者の学歴は、大学レベルを除いて一般的に現住者よりも低い傾向にある。これは、農村部から都市への移動が現在もなお主流を占めていることを示しているが、都市からの移住者が多い北部国境地帯の諸都市では、現住者の学歴よりも高い傾向にある。また移住者の学歴のうち大学卒の比率は、一般的に現住者より高い。
- 移住の主な動機は、就職、より良い生活、居住所有権取得、自宅の存在等となっている。しかし、いくつかの都市においては、公害、窮屈な生活、治安の悪化等がマイナスの動機として現われており、メキシコシティーにおいては、これらが経済的な定住の動機を上回っている。ちなみにメキシコシティーの住民の32.2%が移住を希望しているという結果がある。

4) 外国人就労に関する法的規制

- 1974年公布された人口法という法律があり、これは基本的には人口問題の解決のための法律であるが、外国人の入国も管理し、いわゆる入国管理法の性格も備えている。この法律によると、まず内務省が入国する外国人の活動分野と居住地域を定めるとしている。続いて、外国人の入国資格を居住者と非居住者に分けているが、居住者は国内に定住するというので、営利活動に従事する権利を有するが、同時に納税等の義務も課される。
- 外資系企業に従事する外国人は、居住者の資格で入国することになる。居住者の資格を得ることのできる外国人は、1) 国内預金等の利子で生活する者、2) 投資家、3) プロフェッショナル、4) 管理職(経営トップ)、5) 科学者、6) 技術者、7) 家族、8) 芸術家及びスポーツ選手という8主類のどれかに該当するものである。
- このうち科学者と技術者は、最低3名のメキシコ人にその専門分野の指導を行なうことを義務づけられている。従って、未熟練労働者として外国人が入国することは有り得ないことになる。

5) 今後の見通しと課題

- 近年人口の増加傾向は減速したが、若年労働力の増加は今後もしばらく継続する。労働力供給の課題としては、教育・訓練の質的な向上が求められるが、義務教育の9年への延長もその流れの一環である。
- 近年の経済の自由化政策に伴い、NAFTA発効にも刺激されて、今後外資の急速な流入が予想される。労働力需要としては中・高卒レベルの技能者需要が急激に増加し、中堅技能者の一時的な不足が生じると思われるが、これに伴って、現在過剰である大卒が、テクニシャンやスーパーバイザーレベルに就業するという、いわゆる技能職の高学歴化も進行しよう。
- 今後は高等学校レベルの教育訓練を中心に、産業化の進展に即した理工系重視の教育に切り替えると共に、小・中学校のいわゆる基礎教育の段階で、理数科の基礎レベルを底上げする必要がある。
- 大卒に関しては、これまでのマネージメント指向的な特権階級意識が変わらざるを得なくなり、実質的な生産に貢献する人材の養成が求められよう。
- 産業界の側でも、良質な人材を確保するための競争が激しくなることが予想され、自己資金で人材を養成する必要性が高まり、教育訓練投資の充実が求められよう。
- 教育・訓練の地方分散化が進行しつつあることから、州レベルでの対応が重要となり、州政府の教育局と産業振興局、それに産業界等が協力して、将来の州内の人材養成を検討し計画する必要性が高まろう。

2. メキシコ外資系企業の概要

1) 外国直接投資の実態

(外国直接投資額の推移)

1982年に表面化したメキシコ経済の危機的状況のため、海外からの直接投資額は80年代前半は年平均5億ドル以下の水準にまで落ち込んだ。その後、デラマドリ政権の経済安定政策と構造改革の推進により、徐々に直接投資は回復を見せ、80年代の後半は20～30億ドル代の水準となった。89年のサリナス政権の発足時の開発5箇年計画では、各種の自由化措置の一層の推進により、海外投資を94年までに年平均50億ドル台に引き上げることが目標とされたが、経済の安定化とNAFTAへの期待を背景に、実際には91年にその目標を達成し、92年には60億ドルに達した。

(雇用)

メキシコにおける外資系企業の雇用者数は、メキシコ全体の雇用の伸びに歩調を合わせて順調に伸びている。外資系企業に働くメキシコ人就業者数は、1991年時点で約110万人と、全産業の13%、製造業雇用者数の22.4%を占め、雇用創出に重要な役割を担っている。

(マキラドーラ)

マキラドーラの企業数は1982年の経済危機の深刻化に伴い低迷を続けていたが、1986年のメキシコのGATT加盟をきっかけに急速に伸び始めた。1987年のデータでは、約半数が外資主導のマキラドーラとなっているが、その後の外資の積極的な進出とメキシコ資本の撤退により、外資系の比率が6割以上となっているものと予想される。外資の中では米国系が圧倒的な多数を占めており、1988年のデータでは企業数で56%、投資残高では78%を占めている。ちなみに日系マキラドーラは1988年で48社が進出し、企業数で3.2%、投資残高は3.9%、雇用の4.3%を占めている。

2) 日系企業の実態

(企業数)

1993年7月1日現在、メキシコに進出している日系企業は231社あり、このうち現地法人が178社、農林水産・鉱業を含む製造業種が152社である。更に製造業のうち、製造工場を有するものは106社で、このうちマキラドーラが58社、非マキラドーラが48社となっている。製造業種のうち最も数の多いのは「電気・電気機器製造業」で、47社（うち工場を有するものは32社、マキラドーラは29社）、次いで「自動車・同部品製造業」27社（うち工場を有するもの24社、マキラドーラ9社）、「その他の製造業」21社、「一般機械製造業」16社となっている。

3) 外国投資に関する政策の変化

(対外開放政策)

メキシコでは80年代前半までの開発戦略は、輸入代替工業化と外資規制が基本となってきた。1982年の債務危機の発生後、輸入数量規制は一層強化され、関税率も引き上げられた。このため、メキシコの貿易財産業の競争力は著しく低下し、85年には非石油輸出額が減少するに至った。このため1985年に貿易障壁の引き下げ、外資の積極的な導入、非石油輸出における競争力の強化を目指す開放政策への全面的な戦略の転換が行なわれた。以来、1986年のG A T T加盟を経てメキシコは貿易・投資の急速な自由化を進めてきており、比較的短期間のうちに保護主義的で内向きであった経済を開放経済へ転換することに成功している。このような成果を踏まえ、サリナス政権は北米を中心とする自由貿易圏の構築を目指して、メキシコ側から1994年1月発効予定のN A F T Aの成立を強力に推進している。

(外国投資の自由化)

1983年以降、憲法・外資法の下で政府だけに認められている、石油、基礎石油科学、電力、鉄道等の分野、あるいはメキシコ国民だけに認められているラジオ・テレビ、国内航空、陸運、海運などの外資参入が認められていない分野を徐々に縮小し、とくに銀行、保健、通信、2・3次石油化学等が新たに外資に開放された。また外資の許可要件の緩和（1億ドル以下の投資は基本的に政府の許可なしで外資の100%所有が可能）、手続きの簡素化、株式市場への投資規制の緩和などの措置が実施された。更に、新外資法の制定準備が進められており、外資が認められる分野の一層の拡大と共に、最低輸出義務・国内調達義務の緩和などが予定されている。

4) メキシコ経済における外国投資の今後の役割と課題

- N A F T A発効後、外国直接投資のメキシコ経済に果たす役割はより大きくなるだろう。
- メキシコ政府は、外国直接投資を活用するために、規制緩和・自由化の政策を継続するとともに、積極的に投資を促進するために、インフラの整備、人材養成、税制の優遇等のインセンティブ強化を図るであろう。
- 北米（特にアメリカ）からの投資がまず増加することが予想されるが、これに対応して、N I E S・A S E A N等アジア諸国、ヨーロッパ共同体等からの投資も増加しよう。
- 日本からの投資は、当面不況の影響もあり模様眺めであろうが、引き続き円高、アメリカ市場の確保等の動機により、漸増しよう。
- 日系企業の進出に際しての問題は、メキシコの生産性がアジア諸国（特にA S E A N）と比べて高くない点であり、言葉や文化の違いを考慮すると、北米市場の確保という点から見るにしても、進出には慎重にならざるを得まい。（これにはN A F T A発効後の北米市場向け輸出にかかる関税率と、投資リスクの判断が関係する。）

3. 日系企業の技術移転の状況

今回の調査に当たっては、比較的大規模な製造業で製造工場を有する企業の中から、15社程を選定して協力依頼を行なった結果、「電気・電子機器製造業」4社、「自動車部品製造業」2社、「一般機械製造業」2社、「精密機械製造業」1社、「繊維製造業」1社、「その他の製造業」1社の計11社からアンケート調査の解答を得ると共に、このうち10社から訪問面接調査の協力を得る事ができた。（このうちマキラドーラ企業は、Cd. Juarezにある4企業で、「電気・電子機器製造業」2社、「自動車部品製造業」1社、「その他の製造業」1社である。） 以下の内容は、これら11社のアンケート調査と10社の訪問面接調査の結果に基づくものである。

1) 企業の操業状況

(調査の結果)

- 企業の進出時期は、1960年代で20年以上も操業実績を持つものが3社（一般機械、電気・電子、精密機械それぞれ1社づつ）、1970から80年までに進出し10数年操業している企業が4社、1981年以降に進出し、実績が5～11年の企業が4社である。
- 進出動機は、1980年以前に進出した7社はいずれも現地市場の開拓をあげており、その内多くが低労働賃金を同時にあげている。この時期は、政府の保護政策の下に、輸入代替工業化が推進された時期であり、外資は現地市場に参入しようとするれば、現地生産をする必要があった。マキラドーラの4社は、1982年以降1987年までに進出しており、アメリカ市場での競争力をつけるため、メキシコの低賃金労働力を利用しようとした保税加工区政策に呼応したものである。
- 従業員規模は、マキラドーラの一社が飛び抜けて大きく4,287名であるほかは、501～1,000人が4社、301～500人が4社、200～300人が2社と、中規模の企業が大多数である。
- 日系親会社の資本比率は100%所有が7社、残りの4社もマジョリティーを所有している。
- 年間売上高は、1億ドル以上が2社、5千万～1億ドル1社、3千万～5千万ドル2社、1千万～3千万ドル4社、不明2社である。
ここ5年間の営業収益率を、計画よりも上回ると答えた企業は一般機械の2社で、電気・電気の3社を含む4社がほぼ計画どおり、自動車部品2社を含む3社がやや下回ると答えており、2社は大幅に計画を下回ると解答し（いずれもマキラドーラ）、80年以降に進出した企業に業績が苦しいところが多いようである。
- しかし、業績があまり好調ではないにも関わらず、マキラドーラの1社を除いてすべての企業が、5年以内に製造技術・製品をレベルアップする計画があると答えている。
- 現地調達率は、マキラドーラ企業3社が低いのは当然だが（1社は例外的に高い）、内陸部に進出した古参の企業にも3割に満たないものが2社あり、これらはハイテクや精密機械という現地で部品調達ができない企業である。他の企

業5社は、分野を問わず現地調達率を高める努力をしてきており、1社を除き5割以上を既に達成している。

<コメント>

- 今回調査した企業は大きく2つのタイプに別れる。1つは1960年代から1980年までに進出し、メキシコ政府の輸入代替・外資規制政策の下で、現地市場への参入を目的に現地生産を行ってきた企業である。これらの企業は、基本的には市場はメキシコが主で、原料の現地調達率も高めるべく努力をしてきた結果、かなりのレベルに達している。もう一つは、当初アメリカに生産ベースを持ち、アメリカ市場を対象にしていたが、1980年以降のアメリカとメキシコの保税加工区協定に乗って、メキシコの安い労働力を活用するために国境地帯に進出してきた企業で、いわゆるマキラドーラ企業である。
- 両者ともに、近年のメキシコの政策転換、すなわち開放経済政策の下で、新たな対応を迫られている。前者すなわち国内市場指向企業は、近年まで保護政策の下に市場をほぼ保証されており、品質、企業競争力等はさほど重要ではなかったが、輸入自由化政策の下で質の高い競合品が流入することになり、市場確保のために競争力をつける必要に迫られている。これに対して素早く対応できる企業は、部品の国産化を輸入部品に切り替えるなどして品質向上を図り、またNAFTAにより新たに生ずるアメリカ・カナダ等の外部市場への輸出の拡大を図るなど積極的な対応も見られる。一方後者のマキラドーラ企業は、メキシコの開放政策による直接の影響は少ないものの、NAFTAの発効に伴う保税加工区ステータスの消失に対して、何らかの対応を迫られることになるため、状況の推移を見守っている状態である。

2) 雇用状況

(調査の結果)

- 調査対象企業の平均従業員数は856人であるが、例外的に大きいマキラドーラの1社を除くと平均513人である。一社当たりの駐在日本人数は、平均10.5人で、日本人一人当たりの従業員数は81.5人(1社を除くと48.9人)である。
- 平均年齢は27.5歳であり、管理部門は平均が30歳を超えるが、生産部門は20歳代の前半である。
- 女性の従業員数は業種によって違いがあるものの、平均すると全体の半数を超え、特に生産部門では7割を超える企業が多い。すなわち、日系企業は、一般に生産部門では特に若い女性に雇用を提供し、管理部門は逆に男性を多く雇用しているといえる。
- 平均在職年数は約4.1年であるが、マキラドーラ企業はいずれも2年未満のところが多く、この地域における従業員の定着率の低さを示している。
ちなみに報告された離職率は、マキラドーラの1社を除くと平均約8.5%とそう高くないが、マキラドーラ企業を訪問した時点では、採用と離職を常に繰り返しているという状況であった。
- 採用に関しては、企業による差が大きく、それぞれ企業独特のリクルート方法

を持っているが、総じて管理職・技術職は新聞広告等公的手段が、熟練工・未熟練工は組合を通じた斡旋や掲示、友人知人等による紹介等インフォーマルな手段が多く用いられている。

- 必要とされる教育レベルは、管理職は大学卒ないし専門学校卒の資格が、技術職は高校・専門学校・大学卒の資格が求められ、熟練工は中卒か8年以上の教育、未熟練工は小学ないし中学卒の基礎教育修了が求められている。
- 採用した社員の受けた教育に対する評価は、総じて3（平均：自社で研修をすれば十分である）を下回っており、管理職（2.9）技術職（2.8）熟練工（2.6）未熟練工（2.1）と学歴が下になるほど低くなっている。しかしこの評価も、業種や企業による差が大きい。

<コメント>

- 調査対象企業の多くは、組み立て作業主体の製造業であり、現場従業員と事務職は多くが若い女性である。管理職・技術職は男性が多いが、絶対数は多くない。また現場からプロモートされた女性の管理職も少数だが見られる。
- マキラドーラ企業と内陸企業との差が明確に見られるのは、前者が平均年齢が一層若く、転職率が極端に高いという点である。しかし都市部を離れると転職率は下がり、定着率がよくなる。また管理職レベルは工員レベルに較べて定着率は比較的良い。
- 入社資格は、メキシコ社会では管理職・技術職と工員レベルではっきり一線が引かれているが、日系企業においては例外的にはあるがこの線を越えて内部からプロモートされる叩き上げ管理職のケースもある。
- 入社時のレベルは、学歴が下がるに従って期待されたレベルとの差が大きく、即戦力にはなりにくい状況を示している。

3) 教育訓練

(調査の結果)

- 従業員が入社時に持っている技能の評価については、あまり期待せず、入社後に研修で技能修得を促す一般的傾向が分野を通じてある。
研修の必要性は未熟練工と中間管理職に特に強く感じられており、続いて熟練工があげられるが、技術職は相対的に必要性は低いと感じられている。
- 研修方法は、管理職・技術職については大部分の会社が親会社での研修を実施しており、自社内研修及び社外セミナー・講演等への参加も並行して広く行なわれている。この層の研修にOJTを取り入れているのは約半数の企業である。一方、熟練工・未熟練工の研修はOJTと社内研修が主体であり、これらだけに依存しているところが5社ある。この層は、親会社での研修の実施は限られており、3社が実施しているのみである。ジョブローテーションを研修の手段の一つとしている企業は少なく、管理職は3社、技術職はなし、熟練工・未熟練工は2社のみが採用している。
- 研修内容は品質管理と専門技術に関してほぼ全社が実施しており、前者は5社が、後者は4社が第1に重要視している。経営実務は8社が実施しているが、プライオリティーは低い。労使関係の研修は5社が実施しているのみ。

- 研修の制約要因としては、仕事量の多さ、動機づけがない、講師・指導者がいないがそれぞれ5社、トップ管理職の理解がないが4社、予算的制約、教材の開発が困難がそれぞれ3社と分散している。
- 外部研修プログラムの利用は、国内の機関は4社が、海外の機関は3社が利用しているのみで利用度は低く、JICAなどによる研修機会も、AOTSを2社が利用したことがある以外他機関のサービスはほとんど知られてもいなかった。
- 外部の機関との関係については、研修生の受け入れを7社が実施しているが、教育訓練機関への資金や人材の派遣は1社、下請け会社への人材派遣は3社とあまり活発ではない。

<コメント>

- いずれの企業も、日本的な経営方法を基本にして、現地に適応させる工夫をしているが、日本的なシステムをどのくらい強く打ち出すかは、企業によりまたトップマネジメントの性格によって様々である。
- 研修の必要性は未熟練工と管理職に強く感じられており、特に管理職は親会社へ送り、経営理念からインプットする手段が取られている。日本での研修効果は長期であるほど高いと考えられているが、研修後転職されるリスクが高いため、いずれの企業も人選や派遣タイミングの決定は慎重である。
- 最近、現地の習慣とは異なるが、新規の学卒者を採用し社内で集中訓練をして幹部養成に効果をあげているところも見られ、長期的な成否が注目される。
- 研修のやり方はほとんど（親会社も含めた）社内で実施する方法を取っている所が多く、外部機関の利用は非常に限られている。内容は品質管理と専門技術分野が中心であり、生産に直接関係する分野が第一優先となっている。
- 外部への講師や社員の積極的な派遣はほとんど行われていないが、比較的受動的な、研修生の受け入れはかなりの企業で実施されており、地元との関係を辛うじて保っているといった状態である。

4) 業務評価と昇進

(調査の結果)

- 業務評価の主眼点は、比較的長期的な会社に対する貢献度を重視するとしているが、実際の評価に際して重視している項目は、現在の業績の向上(4.2)と給与増額に関する審査(4.3)であり、将来の可能性(3.6)、キャリア設計(3.4)、研修ニーズの審査(2.9)等は相対的に重要度は低くなっている。
- 従業員問題に関する企業の特長としては、多機能的技能の修得を期待している企業が多く(3.7)、雇用の保証や職務分掌システムの整備は相対的に進んでいない(2.9)。
- 従業員の生産性については、親会社と較べてほぼ同等とした企業が2社ある他はほぼすべて低いとしており、平均も2.1とかなり低くなっている。
- 人員の補充については、5社が社内昇進と外部採用の両方と答えているが、社内の昇進で埋める度合いが社外からの採用よりもやや上回っている(2.5)。
- 定期的な人事移動を行っていると答えた企業は11社中2社のみであるが、部

門別に必要に応じて行なっているところはかなりあり、事業部門では10社が、事務部門では7社、設計・技術部門でも6社が実施している。実施理由としては、いずれの部門についても、経験を深める、あるいは能力向上と言った教育訓練の理由が第一であり、次に業務の量や質の変化に対応するためとなっている。

<コメント>

- 日系企業の特徴である、長期的な視点にたった業務評価と、内部昇進、定期的な人事移動による多機能的な人材養成等に関しては、日本人経営者の積極的に進めたいという意欲にも関わらず、現地事情によりあまり進んでいないのが現状である。メキシコの労働慣習、ユニオンの影響、税制等が、これらの本格的導入に当たって様々な障害となっている様である。
- これらのいわゆる前提条件が整わないと、その上に立って行われる長期的な視点から見た人材養成システムがうまく機能しないため、経営陣は現実的な方法を探す努力を懸命に行なっているというのが実情のようである。
- 従業員の生産性に関する評価がかなり低いのも、上記のシステムがうまく働かないことに対するフラストレーションの現われの一つと見ることもできる。

5) 現地化

(調査の結果)

- 重要ポストの現地化の状況を見ると、「社長」のポストは11社全社で日本人が占めており、つぎに日本人が多く占めているのは「プラント責任者」7社、「技術責任者」7社である。他方で現地人に委譲されているポストは、「人事・人材育成責任者」が10社、「総務・事務責任者」が8社、「生産責任者」7社、「調達責任者」6社などである。中間としては、「財務担当者」は2社が日本人、5社が現地人、4社が両方の並存であり、また「マーケティング責任者」は日本人3社、現地人4社、該当ポストなし3社である。
- 日本人から現地人管理職に交代するまでの期間は、5年以内が2社、5～10年が8社、10年以上が1社であり、5年以内と答えたのは一般機械製造の企業2社である。
- 日本人管理職の勤務は、平均で4.3年で、3年から7.5年までの間に分布しており、この差は業種の違いよりも、個々の企業方針の違いによる。
- 日本人従業員と現地人とのコミュニケーションに関しては、現地人管理職とは全社が毎日行なっており、生産現場監督者とは毎日が6社、週1回程度が5社である。更に、生産現場従業員とは、毎日が3社、週1回が4社、月1回が1社、なしが2社となっている。また、職場外での現地人従業員との交流は、月1回が8社、年1回が2社、なしが1社である。
- ビザ規制の問題は、問題を感じているのはマキラドーラの企業のみで、それもアメリカ側で、専門家の短期滞在ビザの入手が難しいというものである。

<コメント>

- 主要ポストの現地化は、最高責任者と技術部門はほぼ全社日本人が占めているが、人事、総務、調達、財務等のポストは状況に応じて現地化している企業と

そうでない企業が混在しており、企業色が現われている。大幅に現地化した所とそうでない所で特に分野や進出年等に偏りは見られず、また業績にも特定の傾向は見られない事から、現地化は企業の経営方針に属することと思われる。ただ、現地化に必要な条件として、現地側に技術的にも経営的にも安心して任せられる人材が育っている必要はあろう。

- 親会社から派遣された日本人数は、5人～9人が6社、10～15人が4社、20人が1社と比較的少人数である所が多い。各企業は今後も可能な限り派遣社員を減らしたい意向を共通に持っており、これには、スペイン語圏で働ける日本人材の絶対的な不足という理由も大きいと思われる。派遣人数が多い企業は、エレクトロニクス関係のハイテク産業、エンジニアリング産業等で、派遣技術者を容易に減らせないところである。

6) 技術移転の総合評価

(調査の結果)

- 現地従業員の能力を評価した結果を見ると、ラインワーカーの機械操作についてはかなり能力はある(3.4)としており、また現地人管理職が生産を管理・監督できるかという点についても、ある程度できる(3.2)としているが、技術者の機械の保守・改良については、若干能力が不足している(2.9)方に偏っている。
- これらを総合した指標として従業員の生産性を見ると、親会社と較べてかなり大幅に劣っている(2.1)となっており、機械設備の水準、生産規模の違いなど、原因のすべてが従業員に帰するものではないとしても、2社を除いて多数の企業が、本社の従業員との差を感じていることは確かである。
- 管理職ポストの現地人への移管の期間を、5年以内と答えたのは一般機械の2社に留まり、8社が5～10年、10年以上と答えた企業も1社いるなど、主要ポストの現地化はあまり急速に進む状況ではない。
- 営業収益率の指標は、これらの状況を如実に示している。すなわち、計画を上回っているのは、主要ポストの現地化が5年以内に可能とした一般機械の2社に留まっており、4社がほぼ計画どおりとしているものの、残りの5社は計画をかなり下回っているとしている。

<コメント>

- 日系企業の多くは、現地従業員の生産性の相対的低さにも起因する、経營業績の伸び悩みに直面しており、いかにして業績を向上させるかが第一優先である。従って、教育訓練や技術移転についても、生産性を高めるための従業員能力向上に重点が置かれ、その目標として、本社や他のアジアの工場の実績が常に念頭にある。
- 技術移転についても、企業側から見ると業績向上の一つの手段ということになるため、技術の移転やポストの移管そのものが意味を持っている訳ではない。しかしながら、企業の業績向上の目的のために行われる従業員の能力向上への努力が、結果的に技術移転を促進する方向に進むことになっていると思われる。このことから、業績改善の動機が継続するかぎり、それに矛盾しない範囲での

企業の技術移転の努力は続けられると言うことができよう。

—しかし一方で、日本人の人材不足という問題がありながら、主要ポストの現地への移管が今後必ずしも急速に進む状況とは言えないのは、このことが企業の実績の向上にはすぐには繋がらず、ややもするとこれに逆行する可能性もあり得るからであろう。

4. ファインディング

1) メキシコ的人的資源に関して

メキシコの人材の需給を見ると、大量の未熟練労働者層と、大学以上の高学歴層が供給過剰であり、中卒・高卒レベルの技能者層が不足している。この傾向は、開放経済政策に伴って予想される外資の流入により今後一層顕著になろう。その結果は、近年の中学教育の義務教育化に見られる底辺労働力の学歴上昇と共に、余剰の大学卒業生が中堅技術者・技能者市場に流入してくる、学歴インフレ化であると予想される。また産業界でも、不足する中堅技術・技能者の人材を確保するための競争が激しくなるものと予想される。しかしながら、公的な機関による人材の養成には質的にも量的にも限界があり、企業ないし業界レベルで人材を自主的に養成確保するような努力を、中央政府や州政府の公的機関が支援するような、新たな方法が模索されねばなるまい。

2) 外国直接投資に関して

外国直接投資は、現在でも全就業者の22%あまりの雇用を提供しているが、開放経済政策の定着化に伴い、今後一層その重要性を高めていくことが予想される。日系企業は、保護貿易時代に進出した企業が大半だが、自由化という政策転換に遭遇して、競争力を維持すべく対応に努めている。一方、マキラドーラの保税加工区は、1980年代後半から90年代前半にかけて、多くの企業を引きつけ、その雇用創出に対する貢献は大きかった。アメリカにベースを持つ日系企業も、80年代にかなり進出し、安い人件費と部品輸入の免税の恩典に浴してきた。しかし今後NAFTAが発効することになると、メキシコ全体がマキラドーラ化する上に、域外からの部品輸入免税の恩典が2000年を目処に消滅するため、部品の輸入依存率の高い企業は、域内調達率を高めるための努力が必要になる。

3) 日系企業の技術移転に関して

(企業の操業状況)

メキシコにおける日系企業のプレゼンスは割合にすれば小さく、その量的インパクトも雇用に関しては外資全体の3~4%、メキシコの雇用全体の1%にも満たないと推定される。従って注目されるべき点があるとしたら、日本企業が他の外資系企業と異なった質的な特長であり、それらがどのようなインパクトを地元企業及び被雇用者に与えるかであろう。

今回調査対象とした日系企業は、比較的規模の大きい企業を選定したにも関わらず、1

社を除いて1,000人未満の従業員規模であり、管理職、技術職の人数も十数人から数十人規模が多いことから、中堅企業のレベルでの特徴が結果に強く反映されていると言える。しかしながら、企業のレベルはいずれも一流の企業であり、経営管理、技術レベル、人材養成法等で、ハイレベルの従業員や地元の産業界に様々な直接・間接の質的インパクトを及ぼしているものと思われる。

(雇用状況)

雇用慣習の違いのため、従業員の平均在職年数は比較的短く、離職率、欠勤率は一般的に高いが、これはすべての従業員がそうであるということではなく、工員等労働者が高いわりに、管理職、技術者、事務職等は比較的安定している。そこで、工員レベルは高率で回転してもよいように、徹底したマニュアル化と定常的に開かれる導入研修体制で対処している所が多い。

(教育訓練)

日系企業においては、教育訓練は従業員に作業のみでなく、企業の経営方針を理解させ、メンバーとして働いてもらうための動機づけをする重要な役割を持っているが、同時に実質的な技術移転を行なう場ともなっている。OJTと社内研修は車の両輪であり、企業はこれらの充実により短期間のうちに従業員が一線の製造ラインで働けるようにする必要がある。また管理職・技術者等については、幹部候補生を中心に本社での研修を集中的に実施し、経営哲学も含めたトータルな人材養成を行なうのが一般的である。このように教育訓練を通じた製造技術・経営ノウハウの移転は段階を経て行なわれ、特定の人材の中に蓄積されていくが、それらの人材はあくまで長期に企業内に留まることが期待される。しかしメキシコの労働慣習は終身雇用を前提としておらず、転職などを通じて人材が外部に流れた時、技術移転の効果が外部に波及することになる。

(業務評価と昇進)

業務評価と昇進システムは、日本的経営を欧米のシステムと比較したとき最も特徴的な所であるが、これがメキシコの労働慣習、ユニオンの存在などでうまく機能していないのが実情である。定期的配置転換に代表される多機能的人材養成や、雇用保証と年功的給与システム等はいずれも不徹底であり、このため上記の教育訓練を正当化する基盤が弱く、思ったような人事・昇進等の施策が取りにくい状況である。

(現地化)

調査対象の日系企業は総じて、主要ポストを現地側に可能な範囲で移管し、貴重な人材を海外派遣することによる負担を軽減したいという希望を多かれ少なかれ持っている。そのような場合、主要ポストの現地化と、技術移転の進展は裏腹のところがある。すなわち、技術移転が満足に進んだ場合主要ポストは現地に移管できるが、移管した後は技術移転の活動は低下しよう。また、何らかの事情で技術移転が難しいか、移転されたものの維持が難しいと判断される場合は、責任ポストは維持され、技術移転の努力は継続されるであろう。

親会社から派遣する日本人数が何人くらいが適正なのかは、事業規模、事業内容、経営状態等により一概に言うことは困難だが、5～9人の人数の企業が多数であり、しかも日

本人がアドバイザーとして現地人責任者をサポートする体制を取っている場合、ポストの移管はほぼ一段落したと見なせよう。

4) 技術移転の担い手に関して

ここで少し技術移転の担い手、すなわち技術の与え手と受け手の状況をみてみることにする。技術移転の与え手は、大きく見れば日系企業であるが、もう少し細かく見ると現地長期派遣日本人幹部および社員、短期派遣日本人技術者、本社の研修機関講師などで、更に現地人社員で長期に勤務している者も一部これに該当する。一方技術移転の受け手は、現地人の幹部及び社員（管理職、技術者、事務員、熟練工、未熟練工等）となる。更に広く考えると、調達先企業の社員、下請け企業の社員等も該当する。これらの各種の与え手、受け手の間で、様々な有形・無形の技術・ノウハウが伝達され、吸収されて拡がるのが技術移転である。

いま与え手に関して見ると、高い知的水準の土台の上に移転対象となる技術・ノウハウを身に付けているほか、伝達能力（言葉）、相手の文化に対する理解、現地での生活能力（特に現地長期滞在者）等が必要である。一方受け手に関して見ると、職務に応じた知的水準の土台の上に、技術・ノウハウを理解し身に付ける基礎知識・経験があるほか、積極性・強調性等の性格、それに相手の文化（日本）に対する理解等が必要になる。

しかし、与え手の実情を見ると、技術・ノウハウはともかく、あらかじめ上記のような周辺条件を備えている人材は少なく、現地に派遣され実践を積むうちに、適性のある者が条件を備えるようになるのが実際である。企業にとって、技術伝達の担い手となる人材の慢性的な不足が、重要な問題である。今回の調査対象企業の中で某企業は、このような問題に対処する一法として、青年海外協力隊の出身者を採用し、良い成果を上げている。

また受け手の側を見ると、受け入れ国（メキシコ）の人達に日本並の教育の基礎を望むのは無理であり、また従業員にあらかじめ日本に対する理解を求めるのは非現実的である。とはいえ、日系企業は、採用と教育訓練、昇進のプロセスを通じて、日本的経営方法に合う人材を長期的に選別するため、おのずと日本人に合わせやすい、かなり偏ったタイプのメキシコ人が日系企業に集まってしまう傾向があるのも否めない。今回の調査対象企業の中には、外国の大学を出た人材の登用がほとんどなかったが、これはメキシコの社会におけるいわゆる優秀な人材が日系企業から遠ざかる傾向にあるということと裏腹で、これが長期的に見てどのような影響を企業にもたらすかはあまり良く分かっていない。

5. 人材育成とODA

過去の人材育成に関するODA関連の協力としては、1982-87年の間行なわれた職業訓練高校プロジェクトがある。これは、地元の企業に対して、基礎訓練のなされた中堅技能者クラスの人材を供給するという目的を予想以上に果たし、職業訓練高校のモデルとして高く評価されている。しかしながら、人材供給の絶対量の少なさと、機材の老朽化・陳腐化、予想されるスタッフの流出等の問題もあり、公的セクターによる人材育成へのODA協力の難しさを示している。なお、このプロジェクトの関連で、近いうちに職業訓練学校の教員養成プロジェクトがスタートする予定である。

今後、NAFTAの発効による経済自由化政策の進展に伴い、外国投資の一層の増加が

予想され、中堅技能・技術者の不足に拍車がかかるものと思われるが、これに対する政府や産業界の対応は迅速とは言い難く、早晩中堅人材が逼迫することが予想される。進出している日系企業からも、日本の協力として長期的に見ても効果が高いのは教育レベルの向上への協力であろうとの意見が多く聞かれた。

しかしながら、教育システムというものは国全体としての一つの体系をもっており、その一部に対する外国からの協力が効果を挙げるのは、先の職業訓練高校の例のように、ある程度限界がある。特にメキシコに対する協力は、言葉の問題が一つの大きな障害となっており、英語圏におけるプロジェクト実施よりも人材の確保が難しいため、慎重な計画が要求される。

他方で、進出している日系企業は、地元の人材養成に果たしている役割という観点から見ると、ODAのプロジェクトと較べてはるかに大きなインパクトを質的にも量的にも与えていることは間違いない。別の言い方をすれば、外資系企業は、受け入れ国にとって、単に雇用を創出し経済を活性化する手段に留まらず、地元の発展を担う人材を実践を通じて訓練する、人材養成機関であるとも言えよう。進出企業の中には、メキシコの雇用慣習に起因する、従業員の定着率の悪さに悩んでいるところがあるが、これもメキシコ側から見れば、企業の訓練を通じて養成された人材が流出することにより、広く外部へ効果が拡がるというポジティブな見方もできよう。ここで重要な点は、進出企業が人材養成への意欲を失い、そのための投資を控えるほどに転職率が高くなることであるが、マキラドーラ地域では既にこのような状態が出現しており、企業側の対応としては、従業員が高度の訓練や熟練を必要としない最新鋭の機器を導入して、人材教育・訓練投資と流出に伴うリスクを回避しようとしており、これは地元の人材育成という観点から見れば、好ましいことではないといえる。

メキシコにとって重要なのは、まず第一に人材育成に対する投資の絶対額を増やすことであるが、中央政府の教育・訓練予算は、地方への委譲が進みつつあるとはいえ全体的に削減傾向にあり、また地方政府の予算も潤沢ではないことも考慮すると、民間企業、特に外資系企業の社員の教育・訓練に対する投資は、分野やレベルの偏りはあるにしても重要な人材育成手段であるという見方をすることであろう。この観点に立てば、メキシコの中央及び地方政府の人材育成策の中で、いかに積極的に外資企業の人材養成投資を促進するかという点が検討されてもよいように思われる。すなわち、税制上の優遇、金融の促進、その他企業が教育・訓練投資を行ないやすくするための様々な措置を講ずることである。また、投資により育成された人材が流出するのを防ぐ対策を講ずることも、外資系企業の投資意欲を高めるのに効果があろう。

このような方向性が確認されることを前提にして、ODAの人材育成に関する提案を試みるとすれば、まず中央政府又は地方政府と、外資系企業が協力して人材育成を実施するためのシステムを作ることに、計画段階から協力することが考えられる。すなわち、まず特定の地域（州レベルが適当）を対象に、経済活動と人材ニーズの予測調査を行ない、それに基づいて公的・訓練機関、外資及び地元の企業、民間の人材養成セクター等が協力して、人材養成を行なうためのマスタープランを作る。そして、それを実施するのに必要な制度作りやスタッフ養成、施設作り等に日本がODAで協力するという形である。

これまでのこの分野でのODA協力は、比較的变化の少ない経済・社会環境を暗黙の前提としてきたため、マクロな環境は所与のものとしてその分析や予測にあまり重きを置かず、プロジェクトの詳細設計や実施体制のデザインに力点を置いてきたきらいがある。し

かし、昨今の東南アジアや、NAFTA後のメキシコのように、社会・経済体制そのものが大きく変革しつつある状況の中では、ミクロなプロジェクトレベルでの対応では限界がある。むしろマクロな計画段階から関与し、全体の環境が変化する中でどのように持続性のある人材養成システムを構築し、運営していくかを検討することが重要になろう。すなわち、状況の分析・予測といった、計画作成の初期段階からの協力が、ダイナミックに変化する対象に対しては一層重要であり、特に人材育成のように多くのセクターが複雑に関連するテーマの場合には、セクター間の調整システム作りも課題である。また当然のことながら、実施にあたっては、民間の関与が重要であり、公的セクター・民間セクターの密接な協力が不可欠となる。このような協力を実施するためには、従来のODA実施体制の再検討も必要になるかもしれない。

資 料 編

PECC HRD Task Force
HLM-HRD Questionnaire
(revised draft)

SECTION 1: Company Profile

1-1 Name of Company: _____

1-2 In what year was this company established? _____

1-3 How many:

1-3-1 full-time employees do you employ? _____

1-3-2 part-time employees? _____

1-3-3 expatriate employees? _____

1-4 Primary reason the parent company established this affiliate
(please check the appropriate answer or answers)

_____ (a) low labor costs

_____ (b) favorable government incentives (e.g., pioneer status, export abatement)

_____ (c) develop the local market

_____ (d) presence of competitors

_____ (e) procure raw materials and/or parts

_____ (f) restrictions on imports to the U.S. or Europe

_____ (g) response to anticipated restrictions on imports to the U.S. or Europe

_____ (h) other (please specify): _____

1-5 What percentage of the paid-in capital is contributed by the parent company:
_____ %

1-6 What are the primary products produced by your company? _____

1-7 What percentage of your parts and components are procured locally? _____ %

1-8 Do you have plans to upgrade your manufacturing technology or products
within the next five years?

_____ Yes

_____ No

SECTION 2: Recruitment and Selection

2-1 Through what channels do you recruit the following categories of employees? (check the boxes that apply for each category of worker):

	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)	(h)	(i)
Manager/Administrator									
Professional Staff									
Clerical									
Engineer/Technician									
Sales Personnel									
Skilled Line Worker									
Unskilled Line Worker									
Service									
Others									

Note: (a) = school; (b) = public employment agency; (c) = newspaper; (d) = friend/acquaintance; (e) company staff recommendation; (f) = employment pamphlet/notice; (g) = private employment agency; (h) = introduction by business partner; (i) - other (please specify) _____

2-2 Hiring decisions in this company are based primarily on (please circle one number):

1	2	3	4	5
Personality fit between the company and the person hired		A combination of personality fit and job-relevant skills, knowledge and abilities		Job-relevant skills, knowledge and abilities

2-3 What percentage of your employees would you estimate have a degree from a foreign college or university? _____ %

2-4 Please check the box indicating the average educational level for each category of full-time employees:

	0 - 5 yrs	Primary School diploma	7 - 8 yrs	Junior High diploma	10 - 11 yrs.	High School diploma	Vocational diploma	College degree
Manager/Administrator								
Professional Staff								
Clerical								
Engineer/Technician								
Sales Personnel								
Skilled Line Worker								
Unskilled Line Worker								
Others								

2-6 Which of the following government regulations influence your employment decision (please check and indicate the regulation that applies):

- _____ (a) tax incentives (e.g., hiring, training): _____
- _____ (b) quotas (e.g., ethnic, sexual preferences): _____
- _____ (c) restrictions on foreign professional licenses (e.g., lawyers, accountants, etc.) _____

2-7 Do you feel that the educational system adequately prepares the following categories of employees (check the box 1 - 5 that applies to your company):

	1	2	3	4	5
	Employee's skills not adequate for their job		Adequate with some training by our company		Excellent quality workforce
Managers					
Professional Staff					
Technical Staff (e.g., engineers)					
Skilled Worker					
Unskilled Worker					

SECTION 3: Training and Education

3-1 In terms of training at this company (circle one number):

1	2	3	4	5
Employees are not expected to enter the firm with all of the skills necessary to perform their job, but are trained after they are hired		Employees are expected to have some of the skills necessary to perform their job and are encouraged to get the skills they need		Employees are expected to enter the firm with all the skills necessary to perform their job

3-2 What are your main methods for training the following categories of workers? (check as many methods as applicable, rank ordering them 1, 2, 3, etc.)

	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)	(h)
Manager/Administrator								
Professional Staff								
Clerical								
Engineer/Technician								
Sales Personnel								
Skilled Line Worker								
Unskilled Line Worker								
Others								

Note: (a) = In-house training; (b) = outside seminar, lecture; (c) overseas scholarship; (d) = domestic scholarship; (e) job rotation; (f) = on the job training (OJT); (g) = training at parent company; (h) = other (please specify): _____

3-3 Have you sent employees to any of the following training programs:

	YES	NO	Not aware of this program
Japan International Cooperation Agency (JICA)			
Association for Overseas Training Scholarship (AOTS)			
Pacific Resource Exchange Center (PREX)			
Japan International Training Corporation (JITCO)			
Asian Institute of Management (AIM)			
Asian Institute of Technology (AIT)			
Other overseas training center (please specify): _____ _____			
Local training center (please specify): _____ _____ _____			

3-4 Do you dispatch experts or donate money to support a local educational or vocational institute?

_____ Yes (name of institute): _____
 _____ No

3-5 Do you dispatch experts to your local suppliers?

_____ Yes:
 _____ No

3-6 Do you have an internship program for students?

_____ Yes:
 _____ No

3-7 Category of employees for which training needs most felt (check the box 1 - 5 that applies to your company):

	1 No Need	2	3	4	5 High Need
Top Management					
Middle Manager					
Administrative Staff					
Professional Staff					
Clerical					
Engineer/Technician					
Sales Personnel					
Skilled Line Worker					
Unskilled Line Worker					
Others					

3-8 Please answer the following questions for each of the categories of employees at your company:

	Top 3 Managers	Other Managers	Technical staff	Non-exempt Salaried Employees	Hourly Employees
3-8-1 The typical employee received how many hours of training during the past 12 months					
3-7-2 The typical new hire received how many hours of training during the past 12 months					

3-9 In which of the following areas do you provide training: (check as many as applies, rank ordering them 1, 2, 3, etc.):

- _____ (a) operational management (e.g., management policy, management plan, etc.)
- _____ (b) labor-management relations (i.e., industrial relations)
- _____ (c) total quality control (e.g., statistical quality control, QC circles, etc.)
- _____ (d) professional development (e.g., accounting, machine operations, etc.)
- _____ (e) other (please specify): _____

3-10 What problems or constraints do you encounter in your education and training programs?

- _____ (a) some staff cannot participate due to heavy work load
- _____ (b) employees are not motivated to improve themselves
- _____ (c) lack of top management support for training and education
- _____ (d) budgetary constraints
- _____ (e) difficult to recruit lecturers/instructors
- _____ (f) difficult to develop training materials
- _____ (g) other (please specify): _____

3-11 How would you rate the ability of your local employees in the following areas?

	1	2	3	4	5
	Low ability				High ability
3-11-1 Line workers are able to operate their machines.					
3-11-2 Local managers can supervise and manage production.					
3-11-3 Local technical staff can maintain machinery and modify it.					

4-4 Overall, how would you rate the productivity of employees in your company compared with your parent company?

1 2 3 4 5
 Much lower About the same Much higher

SECTION 5: Career Planning

5-1 The staffing processes of this affiliate focus on (please circle one number):

1 2 3 4 5

Filing vacancies by promotion from within the firm A combination of filling vacancies through internal promotion and external hiring Filing vacancies by ing from the external labor market

5-2 Are employees periodically rotated among jobs to expose them to different aspects of the company's operations?

_____ Yes: 5-2-1 How often? _____ (e.g., 6 months, 2 years, etc.)
 _____ No

5-3 Is there a systematic program for assigning and reassigning employees:

	1 Rarely re-assigned	2 Reassigned when needed	3 Regularly re-assigned
Administration Section			
Operations Section (production, transport, etc.)			
Sales & Marketing Section			
Design & Engineering Section			

5-4 Reason for re-assignment:

	(a)	(b)	(c)	(d)
Administration Section				
Operations Section (production, transport, etc.)				
Sales & Marketing Section				
Design & Engineering Section				

Note: (a) = according to aptitude of the employee; (b) to enhance experience or ability; (c) to cope with change in amount or quality of work; (d) according to employee's request

SECTION 6: Staffing

6-1 How long, on average, do expatriate managers stay at this company? _____

6-2 How would you evaluate the visa regulations for the following categories of employees from the parent company (i.e., expatriates)?

	1	2	3	4	5
	Satisfactory			Too Restrictive	
6-2-1 Managers					
6-2-2 Professional Staff					
6-2-3 Technical Staff					
6-2-4 Others					

6-3 Please answer the following questions about staffing at each level in your company. Please put a check (or a number when there is more than one person) in the appropriate box for each position listed below:

	Local Manager	Parent Company Manager	3rd Country National(s)	This position does not exist
President/Managing Director				
Head of plant				
Head of Purchasing and Procurement				
Head of Production				
Head of Marketing				
Head of Sales				
Head of R & D				
Head of Technology				
Head of Personnel/HRM				
Head of General Affairs/ Administration				
Controller/Financial Officer				
Other (please specify):				

6-4 How long do you think it will take for local managers to replace the expatriate managers in the above positions? (please check the appropriate box below)

1 year	less than 5 years	5 - 10 years	more than 10 years

6-5 From your observation, how often do you think expatriates:

	Daily	Weekly	Monthly	Yearly	Never
Have face-to-face communications with local managers?					
Have face-to-face communications with supervisors?					
Have face-to-face communications with line workers?					
Provide formal training for local employees?					
Socialize with local employees outside the office?					

SECTION 7: HRD and Company Performance

7-1 What is your total sales volume? (approximately): _____

7-2 How would you evaluate the profitability of your operations the last five years?

1	2	3	4	5
Much less than projected in our business plan		As expected in our business plan		Greatly exceeded our business plan

7-3 In you company, what was the approximate average length of tenure, turnover rates, age and absenteeism in 1992 for each class of full-time local employees listed below:

	Total	Non-exempt Employees	Hourly Employees
7-2-1 Average length of employee tenure (years)			
7-2-2 Average Annual employee turnover rate (%)			
7-2-3 Average employee age (years)			
7-2-4 Number of female employees (or %)			
7-2-5 Absenteeism Rate (%)			

revised 6/93