

# 人造り協力と雇用システム

— 日・タイ共同研究 —

平成元年 3 月

国際協力事業団  
国際協力総合研修所

総	研
J	R
89	36



19951

JICA LIBRARY



1077231(7)



# 人造り協力と雇用システム

——日・タイ共同研究——

平成元年3月

国際協力事業団

国際協力総合研修所

国際協力事業団

19951

## 序

わが国は、1980年代初頭から政府開発援助によるアセアン諸国への技術協力事業の重点施策として、各国のニーズに対応した人造り協力を実施し、人材育成に貢献してきた。わが国にとってアジア・太平洋地域は経済協力の最重点地域であり、この地域での開発援助における人造り協力は、今後ますます重要となろう。特に最近これらの地域の経済活動状況、マクロ経済開発計画、なかでもマンパワー政策や科学技術政策に対応した人造りの新たなニーズと課題を発掘し、わが国の今後の人造りのあり方をより長期的視点に立って、研究することが必要となってきた。

本報告書はこの様な視点に立って行なった「アジア・太平洋地域における人造り協力に関する調査研究」のうち、雇用システムに関する調査研究をとりまとめたものである。本研究においては、対象地域の中で最近最も急速な経済成長を成し遂げそれに伴う著しい産業構造や労働需給の変化や海外民間投資活動の活発化しているタイ国を事例の対象としながら、タイ民間企業内における人造りのあり方と雇用システム及び労使関係との相関関係や民間部門を支援する人造り協力のあり方等について言及しながら研究を行なった。

本研究を実施するに当り、雇用問題及び労使関係に関する調査研究に関し多くの貯蓄と経験を有する日本労働協会のご協力に対し感謝申し上げるとともに研究会の委員の方々、及び関係各位のご指導に対し厚く御礼申し上げます次第である。

最後に海外開発専門家として招聘されたタイ国チェラロンコン大学経済学部兼経営労働問題研究センターのレアー準教授の本研究に対する積極的かつ示唆に富む参画に対し重ねて感謝申し上げます。

平成元年3月

国際協力事業団  
国際協力総合研修所  
所長 加藤 清





## は し が き

「日本における人的資源の利用は、どのようにして、そしてなぜ、現在の形態となったのですか」。日・タイ共同研究を始めるに際して、レア教授が用意した質問表の最初のそして総括的質問である。人的資源の利用形態が経済やビジネスの発展と深い関わりを持つことから、日本の成功のカギをそこに見出そうというねらいがあった。そして、日本の人的資源の利用形態をタイに適応できる可能性について、レア教授は、半年の滞日の間、問い直し続けた。OJT、終身雇用制、年功賃金制、企業別組合……。

教授は、労使関係を含む多くの質問を訪問企業や研究者に行った。ある工場では、QCサークルについて若いリーダーから詳しく実状を聞いた。しかし、聞けば聞くほど、共通点よりは日本とタイの違いを痛感したようであった。

「日本企業における労使関係、人事管理を含む雇用システムのアセアン諸国（特にタイ国）への適応と日本のODAの役割」が研究会のテーマである。研究会では、「調査研究の概要」に記した14回の企業訪問、専門家からの聞き取り、打ち合わせ・討論のほか、日本労働協会研究員などとの意見交換の機会を持った。

4名の専門家・研究者により構成した研究会の調査研究計画では、タイ側からの参加者、チュラロンコン大学のレア・ディロクウィタヤーラット準教授の問題関心と希望をできるだけ織込むこととした。日本とタイの貨幣経済の発展過程の比較をするため、日本商業の源流を求めて、遠く近江商人の登場にまで歴史をさかのぼり、ヒアリングを行ったのがその一例である。これは「ある社会で経験済みの社会制度を他の社会に導入できる可能性を見るには、2つの社会の間の社会経済的発展過程を比較する必要がある」との考えに基づく。もし日本とタイの間に共通の要素を見出せば、効果的な技術移転がきわめて有望となる。

なお、労使関係について、日本的労使関係をタイ企業に導入できるかどうかといった観点からの検討は、研究会では行わなかった。収斂理論（convergence theory）と拡散理論（divergence theory）があり、その間に部分的収斂理論があって、一般論としても、また事例研究としても、限られた時間内で有効な議論とはならないと考えたからである。

この調査研究を実施する課程で、多くの方々に貴重なお時間を割いていただき、ご協力いただいた。ここに改めて厚くお礼申し上げる次第である。

平成元年3月

日本労働協会

## 調査研究の概要

### 1. 調査研究テーマ

「人造り」協力に関する調査研究

サブテーマ2 日本企業における労使関係、人事管理を含む雇用システムのアセアン諸国（特にタイ国）への適応と日本のODAの役割

### 2. 調査研究テーマの趣旨・研究方式

国際協力事業団（JICA）は、開発途上国に対する援助の重要な柱である人造り援助について今後の在り方を検討するため、途上国の発展段階、経済成長、開発戦略および地域間の経済協力関係を展望しつつ、国別・地域別の調査研究を実施している。その一環として、同事業団では、昭和63年度「『人造り』協力に関する調査研究」を実施した。

その実施に当たっては、上記の研究テーマのもとに、次の3つのサブテーマが設けられた。

- ① アセアン諸国の日本企業における企業内教育・訓練の相手国への適応・投入と日本のODAの役割
- ② 日本企業における労使関係・人事管理を含む雇用システムのアセアン諸国（特にタイ国）への適応・導入とODAの役割
- ③ アセアン地域の最近の産業構造の変化と人的資源開発の展望および人造り協力の在り方（ODAを中心として）

そして、各サブテーマごとにJICA国際協力専門員を含む研究者により構成される研究会を組織し、調査研究対象国から招聘した研究者がこれに参加する研究方式がとられた。

3テーマが相互に関連しており、連絡調整をとりながら調査研究を進めなければならないことから、(株)海外コンサルティング企業協会が一括して本調査研究を受託し、そのうち②のテーマの調査研究を同協会を通じ日本労働協会が受託して、調査研究が進められた。

### 3. 調査研究実施機関

日本労働協会

### 4. 調査研究期間

昭和63年12月1日～平成元年3月31日

## 5. 研究会委員

主 査 今 野 浩一郎 東京学芸大学助教授

委 員 白 木 三 秀 聖泉短期大学助教授

” 原 晃 国際協力事業団国際協力専門員

” レアー・ディロクウィタヤーラット (Lae Dilokvidhyarat)

チュラロンコン大学準教授・タイ国首相付アドバイザー

(労働問題担当)

## 6. 研究会の開催

研究会を次のとおり開催した。

月 日	場 所	出 席 者	テ ー マ
12. 2	日本労働協会	白 木 三 秀 (聖泉短期大助教授) 他	研究計画について
12. 9	(株)三越本店	中 野 明 生 (三越労務厚生部長) 他	(株)三越の創業・発展と人事・労務
12. 21	関西学院大学会館	萬 成 博 (関西学院大教授) 他	酒造業における人事・労務
12. 22	小倉教授宅 (彦根市)	小 倉 栄一郎 (滋賀大教授) 他	日本商業の源流 - 近江商人について -
12. 23	同志社大学	中 條 毅 (同志社大教授) 他	西陣織工業における人事・労務
1. 17	新亜飯店	今 野 浩一郎 (東京学芸大助教授) 他	今後の研究の進め方について
1. 30	日本労働協会	”	(1) 研究の進め方について (2) 報告書のとりまとめについて
2. 20	キッコーマン(株)	山 野 晴 久 (キッコーマン(株) 広報 部長) 他	キッコーマン(株)における人事・労務
3. 10	東京大学	大 東 英 祐 (東京大教授) 他	日本の経営・労務管理の歴史
3. 13	日本労働協会	堀 田 芳 朗 (日本労働協会理事) 他	戦後日本の労使関係
3. 20	京都大学	石 井 米 雄 (京都大東南アジア研究 センター所長) 他	最近の日・タイ文化協力について

月 日	場 所	出 席 者	テ ー マ
3. 20	西陣織工業組合	高 橋 孝 三 (西陣織工業組合常務理事) 他	(1) 西陣織工業の歴史と現況 (2) 工場見学(加納株式会社)
3. 21	松下電器産業(株) 茨木工場	平 野 保 生 (松下電器産業(株)茨木工場人事二課長) 他	(1) 松下電器産業の人事・労務 (2) 工場見学
3. 30	日本労働協会	今 野 浩 一 郎 (東京学芸大助教授) 他	総括討論

今野 浩一郎委員が3月に、バンコクにおいて現地調査を行った。

# 目 次

序 .....	i
まえがき .....	iii
調査研究の概要 .....	iv
目 次 .....	vii
図表目次 .....	ix
1. 「人造り協力」の今後の方向	
— 総合的な国際協力システムの構築 — .....	今野浩一郎 ..... 1
1-1 はじめに — 技術協力のソフト指向 .....	1
1-2 「新人造り協力システム」の基本条件 1	
— ニーズの多様化に対応した多元的システムの必要性 — .....	2
1-3 「新人造り協力システム」の基本条件 2	
— 技術の近接性と援助の効率制を考慮した国際協力体制 — .....	4
1-4 「新人造り協力システム」の基本条件 3 .....	6
1-5 「新人造り協力システム」の提言 .....	7
2. 経済構造、労使関係および人材開発	
— 日本とタイの予備比較研究 — .....	レア・ティロウイタキーラット ..... 11
2-1 日・タイ比較研究のための4つの課題 .....	11
2-2 貨幣経済の形成と発達 .....	13
2-3 貨幣経済への変化と工業化の過程における指導階級 .....	14
2-4 産業における労使関係 .....	15
2-5 人材の状況・開発とその利用 .....	15
3. タイへの人的資源開発援助に関する考察と提言 .....	レア・ティロウイタキーラット ..... 17
3-1 タイでは海外援助をどのように認識しているか .....	17
3-2 日本の援助に対する批判 — 経験からの教訓 .....	17
3-3 タイへの人的資源開発援助として何がなされるべきか .....	20

3 - 4	労働生産性の向上	21
3 - 5	望ましい労働条件への改善	22
3 - 6	争議解決メカニズムの開発	23
3 - 7	人材開発援助の遂行	23
4.	タイ大企業における人材開発と訓練ニーズ	白木 三秀 25
4 - 1	はじめに	25
4 - 2	調査方法	25
4 - 3	経営上の重要問題	26
4 - 4	従業員構成と求人	28
4 - 5	利用システムと報酬システム	29
4 - 6	結 語	36
5.	タイの人材育成ニーズと日・タイ協力の在り方についての試論	白木 三秀 39
6.	途上国における技術・職業訓練分野に及ぼす西洋のシステムの影響	
	— パプア・ニューギニアにおける経験をとおして —	原 晃 42
6 - 1	序	42
6 - 2	パプア・ニューギニアにおける問題点	42
6 - 3	英国における職業訓練	52
6 - 4	途上国における日本式経営	52

## 図 表 目 次

図 1 - 1	人造り協力ニーズの構造 .....	3
1 - 2	技術の近接度と援助の有効性 .....	5
1 - 3	国際人造りセンターの組織 .....	8
4 - 1	経営上最も重要な問題 .....	26
4 - 2	人事管理上の重要問題 .....	27
4 - 3	人的資源開発の分野で求められる施策 .....	27
4 - 4	職種別に見たフルタイム従業員の過不足 .....	29
4 - 5	フルタイム従業員の配置転換 .....	30
4 - 6	フルタイム従業員の配置転換の頻度 .....	31
4 - 7	内部昇進 .....	32
4 - 8	昇進のための最低学歴要件 - 1 .....	33
4 - 9	昇進のための最低学歴要件 - 2 .....	33
4 - 10	能力開発計画遂行上の主な問題点 .....	35
4 - 11	職種による年収の違い .....	35
6 - 1	仕事の責任分担（日本と西洋の意識の違い） .....	47
6 - 2	日本の学校制度の始まり .....	49
6 - 3	ある日系企業のキャリアプラン .....	54
表 4 - 1	競争力と生産性の改善のために能力開発を最も必要としているグループ .....	34
6 - 1	日本の給与体系の例 .....	50
6 - 2	PNGの給与体系の例 .....	51





# 1. 「人造り協力」の今後の方向

## — 総合的な国際協力システムの構築 —

今 野 浩一郎

### 1-1 はじめに — 技術協力のソフト指向

わが国の国際協力の枠組はソフト指向を強めつつある。社会の、あるいは産業のインフラストラクチャーの形成は発展途上国の社会経済的発展にとって不可欠な条件であるが、同時にそれを有効に活用し、維持し、改善していく管理能力、技術的能力の向上が伴わなければならない。そのためには、物理的な条件整備とともに人材育成が重要であるという考え方がその背景にある。

そうなるに技術協力の重要性が高まることになるが、この分野においても、これまで以上にソフト指向を強めていかねばならない。発展途上国の技術力向上を目指した技術協力は職業訓練センター建設に代表されるように、建物・設備、機械等のハードウェア中心の協力であった。

しかし、こうしたハードウェアの環境整備のみでは十分でなく、人材育成の必要性は他分野以上に大きい。それは機械や設備、あるいは特許、図面、技術文書等に書かれた技術情報も大切ではあるが、技術が基本的に人や組織の中に客観化されない形で積み込まれているという性格をもっているからである。それには比較的表現しやすい技術的な知識から、これまで蓄積してきた経験さらに発想・考え方で含まれる。製造現場で働く技能者でも、より高度な技術的業務に従事する技術者でもこの点に変わりはない。

こうした広い意味をもつ技術の向上を「技術協力」という方法で効果的に行うには、協力はハードな分野に限られてはならず、より総合的なアプローチが必要である。

日本の技術水準は被援助国に比べ高く、したがって被援助国にないより高度な技術を移転する。技術協力は援助国と被援助国間にある、こうした技術ギャップを前提にして実施される。しかし日本の持つ技術は前述したように、機械・設備、技術情報の文書にとどまらず、客観化されずに人や組織に体化された技術の総合であり、それらが全体として被援助国に移転されない限り、ハード中心の日本の技術協力は「魂のない構造物」になってしまう。

そうなるに、技術協力はいきおい「人」そのものに関与する「人造り協力」の分野に重点を移していかなざるを得ず、それも機械・装置を運転するためのハード寄りの狭い技術から、(i) 吸収したその技術をいかに改善し、他分野に応用していくのか(技術の改良・改善能力)、(ii) 被援助

国自身が吸収し、改善した技術を他の人にいかに移転していくのか（教育能力）、（iii）人・物・金・情報の資源をいかに活用し、組織を効率的に運営していくのか（管理能力）、（iv）さらに以上の諸能力の基礎となる労働に対する考え方、仕事の仕方——等々、よりソフトな技術分野へと協力の範囲、人造りの内容が拡大していかざるをえない。

それでは、こうした人作り協力はどのような仕組みと方法でもって行われなければならないのか。人作り協力には日本が直接関与する仕組み（直接協力）と間接的に関与する仕組み（間接協力）がある。後者は日本の援助で設立をする職業訓練センター等の人材育成機関であり、その運営の責任は被援助国にあり、日本は専門家派遣等により運営に間接的に協力する。

前者の典型は研修生の受け入れ事業であり、日本が責任をもって直接、被援助国の技術者・技能者等の育成にあたる場合であり、現在、JICA、ILO、AOTS等の様々なプログラムが行われている。

これら2つの仕組みはそれぞれ異なる特徴と問題点・改善点をもっているので、別個に検討されねばならない。そこでここでは、日本が人造りに直接関与する直接協力を主に念頭に入れて、人作り協力のあるべき仕組みを提示することにしたい。

なお、この構想は、タイ国における政府、経営者団体、民間の研修機関、日本の援助を受けている教育訓練機関、技術協力に従事している日本人専門家等からのヒアリングに基づき作成したものである。

## 1-2 「新人作り協力システム」の基本条件 1

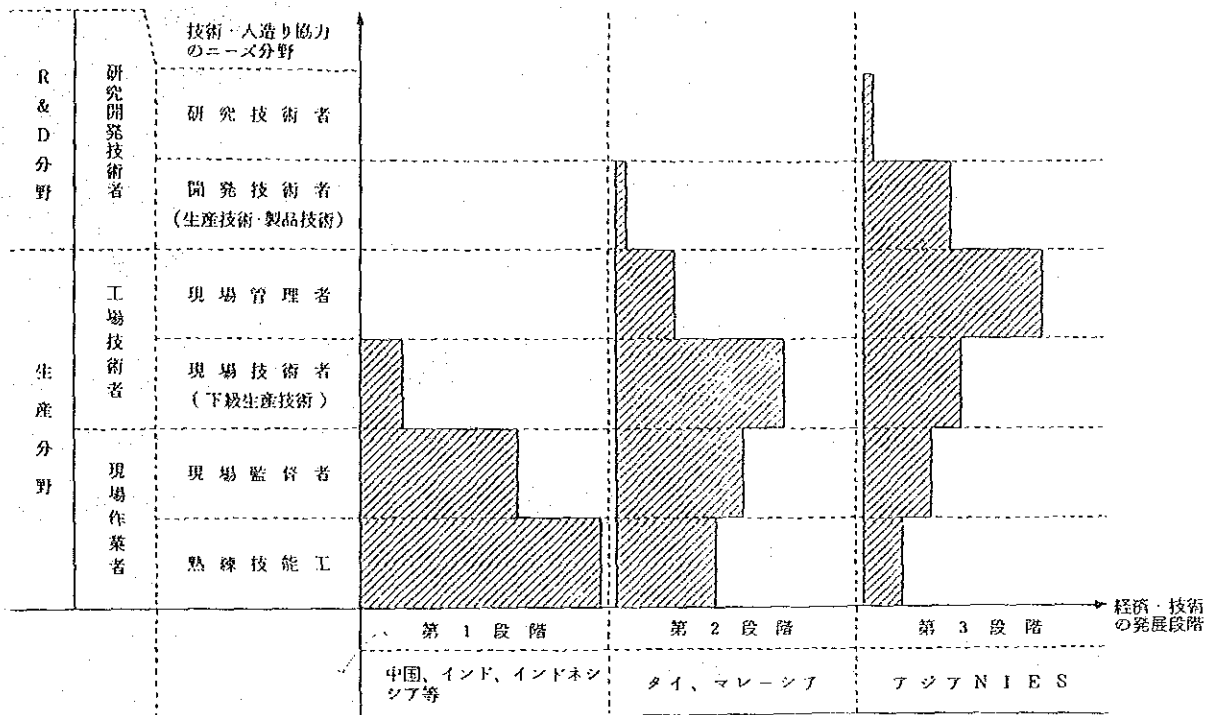
### — ニーズの多様化に対応した多元的システムの必要性 —

「人作り協力」は以上のような目的を持って今後強化される必要があるが、その仕組みと方法（「新人作り協力システム」）を構想する際に、幾つかの基本的条件を考慮しておく必要がある。

一口に「人作り協力」といっても、それに期待する被援助国のニーズは、経済・技術の発展段階によって多様である。したがって、同じあるいは類似した技術の内容を一律の方法でもって、被援助国に移転しようとしても余り有効ではない。

このような援助ニーズの多様性をモデル的に整理すると、図1-1のようになる。ここでニーズとは、当該国の技術水準や産業、生産活動の内容に規定される人材ニーズ（人材の需要の量と構造）と、当該国がもつ社会的な（学校、公的教育訓練機関等）あるいは企業等の個々の組織がもつ人材供給力（量と構造）とのギャップである。したがって、たとえ需要の大きい人材層であっても、

図1-1 人造り協力ニーズの構造



当該国が学校、公的・私的・教育訓練機関等により十分供給できる場合には、それが援助ニーズとして現われることはない。

製造業を念頭に置くと、図1-1に示すように、第1段階の経済・技術発展水準にある国（アジアを例にとると、インドネシア・中国・インド等の国が該当すると考えられる）では、熟練技能工を中心に現場監督者や現場技術者が加わり、導入した製品を与えられた技術に従い、与えられた機械・装置をもって安定的に生産するに必要な人材がまず求められる。

つぎの第2段階になると、第1段階の熟練技能工を中心とした基礎技能・技術の取得が進み、第一線の現場技能者を監督指揮し、育成する監督者層や生産設備・生産ラインの改善を行い生産性と品質の向上に従事する、生産技術担当の現場技術者に人材ニーズのフェーズは移行する。

さらに第3段階に入ると、工場や生産ライン全体の生産管理・品質管理・労務管理を担当し、生産計画、設備投資計画等の計画立案にあたる現場管理者のニーズが中心になると同時に、援助国自身で生産設備や製品を開発をする動きが現われ、生産技術・製品技術分野の開発技術者のニーズが高まってくる。韓国、台湾のアジアNIESはすでにこの段階に達していると考えられる。

以上は主に人材ニーズの量的側面に焦点をあてたが、同時にいずれの人材層においても、発展段階が進むにつれて、ニーズの質的内容が変化していく。たとえば、熟練技能工の量的ニーズは第2・3段階で減少するが、それとともに改善能力、品質意識、労働・仕事に対する姿勢・考え方等、「機械を運転し、物を作る」ことに直接関連する技能を越えた能力を持つ人材のニーズが高まってくる。

あるいは将来の援助国の自主的技術向上能力の拡大のためには、量的には少ないものの、たとえば第2段階では開発技術者、第3段階では研究技術者の養成に対する人造り援助が重要な一分野となる。

このように人造り協力ニーズが量的にも、質的にも多様である以上、人造り協力の仕組みは個々のニーズに対応できる多元的な内容をもつ、総合的なシステムとしては作りあげられねばならない。

その前提として、図1-1に示したようなニーズ構造の体系的枠組みの設定と、それに基づく個別援助国のニーズ把握が的確に行われねばならず、そのための基礎的研究が急がれる。

### 1-3 「新人造り協力システム」の基本条件 2

#### — 技術の近接性と援助の効率性を考慮した国際協力体制 —

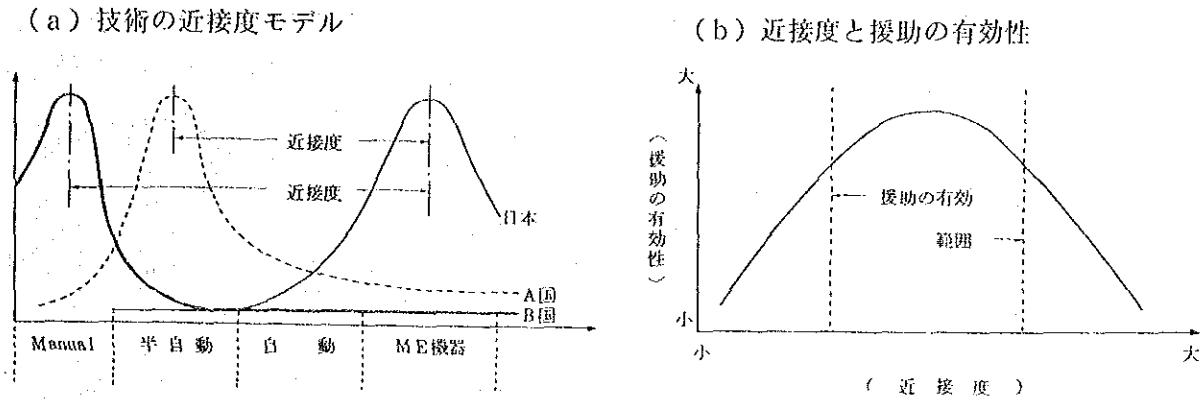
以上の多様な援助ニーズに対応する「人造り援助」体制を設計するためには、前述の多元的な構造とともに、(i) 移転対象技術のソースがどこにあるのか、(ii) いかに移転のためのコストを削減しつつ、移転の有効性を維持するのか — の2点を主に念頭に置かねばならない。

前者の技術ソースについては、日本と被援助国間の技術の近接性に注目しておく必要がある。つまり人造り援助を行うとき、技術を提供する日本側に被援助国から求められる技術がなければ、援助の有効性と効率性は低下する。一般的に、援助国の技術水準は被援助国に比べ高いことが必要であり、かつ技術は低い水準から高い水準に段階的に発展するので、援助国は常に被援助国の求める、自国より低い水準の技術全てを援助できると考えられがちである。

しかし、両国間の技術ギャップが大きすぎると、必ずしもそうした関係は成立しない。たとえば、被援助国はマニュアル操作の機械に関する技術を取得したいと考え、日本に援助を求めてきたとしよう。多分、そうした技術は被援助国の技術的・経済的条件に適合した特徴をもつ技術であろう。

しかし、自動化の進んだ日本からみると、その技術は10年前、20年前の古い技術であり、被援助国が考えている機械は日本にないこともある。そのため、ある場合には「古い技術」を指導する専

図1-2 技術の近接度と援助の有効性



門家を得ることが難しいであろうし、ある場合には被援助国の技術者が訓練を受ける適切な場がないこともある。

原因は同じであるが、以上とは正反対の問題が起こることもある。被援助国のニーズを考慮せず、日本が自国の技術水準あるいは機械設備に合わせた協力をする、被援助国は「何の役にも立たない」協力を受けたということになってしまう。

仮説的ではあるが、図1-2に以上の問題点を理解するための理論的枠組みを示しておいた。工場内の生産のための設備・機械や技術を想定すると、それは手動的な設備からME技術を利用した高度な自動化設備まであり、日本の大企業の技術はすでに、この最後の段階に達している。

技術の近接性からみて、たとえば図1-2中のA国に対しては効果的な人造り援助が可能であるが、B国になると難しくなる。換言すれば、援助国はある範囲内の技術的ギャップのある国に対しては効率的な援助をできるが、その範囲を越えると援助の効果は望めないということになる。図1-2-(b)は、それを概念的に示している。(図中にあるように、近接度が小さすぎても有効性は低下するが、それ以上に、この範囲に入った国に対しては援助の必要性がないのかもしれない。)

このような理論モデルにしたがうと、援助の必要性があるからといって、全ての国に対して、日本が日本の専門家と設備・機械を介して直接、人造り援助に係わる必要がないということになる。同時に、日本ではA国の人造り援助を、A国はB国の援助を担当する、あるいは日本は高度な技術分野、A国は中程度の水準の技術分野の援助を担当する等の人造り援助の国際協力の可能性を考える意味がでてこよう。

このような国際協力は、人造り援助の効率性・コスト節減の観点からも検討に値する方式であろう。たとえば、人造り援助の重要分野のひとつである技術・技能研修生の日本への招へい事業につ

いて考えてみよう。

こうした日本研修には、渡航費、教育訓練の直接的費用（研修設備、講師費用等）、研修生の生活費（食費、住宅費等）、管理費用（研修生の生活指導・相談に係わる諸費用も含まれ、研修を成功させるための重要なコストである）の諸費用がかかる。

これらからなるトータル・コストを節減し、援助の効率性を高めるために、人造り協力の実施体制を総合的に構想する必要がある。当然のことながら、その際には、国際協力の観点を加えて実施体制の5W1H（Who, Whom, Where, What, When, How）を設計すれば、低コスト・高効率性を実現できる可能性は大きい。

たとえば、研修生に日本語の基礎や日本事情を教える導入訓練を派遣国で行う体制がとれば、生活費等が格段に高い日本に比べ、コストは大幅に低下する。さらに基礎技術技能訓練までもそうした現地実施体制をとり、それ以後のより高度な訓練を日本で実施すれば、コスト低減効果は一層大きくなる。

#### 1-4 「新人造り協力システム」の基本条件 3

以上は「新人造り協力システム」を構想するさいに考慮すべき重要な基本条件であるが、さらにここでは、人造り協力が成功するための他の諸条件を列挙しておく。

（周辺的な受入体制の整備）

人造り援助は単に技術や技能の研修という狭い視野で捉えられるべきでなく、研修生の育成をトータルにみる視点が不可欠である。特に、日本への受け入れ研修の場合（必ずしも日本である必要はなく、研修生派遣国以外の国で研修を行う場合もあてはまるだろう）、日本の生活・文化・社会に慣れない研修生に対して技術・技能研修以外の（i）生活全般の指導・相談を行う、（ii）研修後のフォロー・アップをきちんと行うことが大変大切であり、そのための体制が研修の仕組みと同時に整備される必要がある。

それにより、つぎのような効果を期待することができる。

（i）日本の生活・文化・社会に適応し、日常生活を問題なく過ごせることは研修効率を高め、逆に日本社会への不適応に悩む研修生に高い研修効率を望むことは難しい。

（ii）研修担当機関、担当者に対する研修生の信頼感を生み、日本人と研修生、日本と被援助国との友好関係の形成に役立つ。

（iii）研修あるいは生活相談・指導を介して形成される研修経験者との人間関係は研修機関にとっ

て貴重な財産であり、研修後のフォロー・アップはその維持、充実にとって不可欠な事業である。

(iv) さらにフォロー・アップは、新しい研修ニーズを把握する上にも有効かつ不可欠な活動である。

(現場研修の必要性)

技術・技能研修は研修専門機関の中のみでなく、「生きた技術に触れることができる」「変化する技術に研修内容を適応させやすい」等の理由から、企業内等での現場研修を組み込むことが大切である。したがって、研修機関は周辺に研修協会企業群等を組織化しておくことが望ましい。

(現地ニーズに対応する柔軟な体制作り)

被援助国のニーズは多様であり、その変化は急である。そうしたニーズを日本が正確に把握し、適切な人造り援助策を作りあげることは大変困難であり、それに対応しうる柔軟性をもった仕組みが必要である。

そのための第1のポイントは、予算の硬直性や官僚的意思決定にまどわされないですむ民間組織の活用が追求されるべきである(NGOベースの協力の必要性)。

第2に、人造り援助システムの中に、被援助国の人・組織を組み込み、それを介して援助を計画し、実施する仕組みを作る必要がある。これは、被援助国が管理してきた技術力を人造り援助に活用する仕組みであるが、同時に現地の自立的な技術向上力を高めることにもなる。またこのもとで、徐々に被援助国の人・組織を活用する方向を強めていくことが望ましい。そうなると、人造りの間接協力(技能訓練センターの建設等)と何が違うのかということになる。

この場合には、日本を中心とする人造り協力システム下での現地資源(人、組織、技術等々)の活用であり、その仕組みは間接協力のように被援助国のみに限定せず、それを越えた国際的な広がりをもっている。

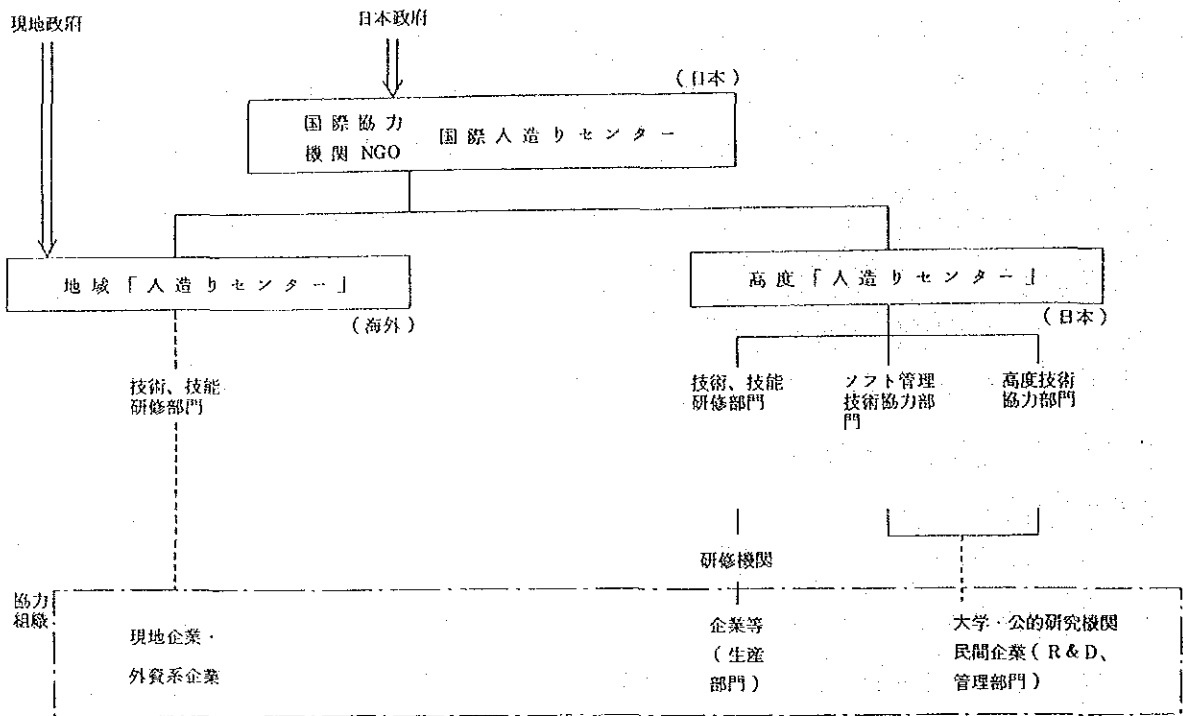
## 1-5 「新人造り協力システム」の提言

(国際人造りセンター(案))

これまで述べてきた基本的諸条件を踏まえて、「新人造り協力システム」の組織と事業内容のあるべき姿を検討し、国際人造りセンター(案)を構想した。

同センターは日本が人材育成に直接関与する人造り協力事業を推進する組織であり(組織は図1-3参照)

図1-3 国際人造りセンターの組織



- ① 援助ニーズの多様性に対応しうること
- ② 援助の効率性・有効性を考えて国際的な資源（人・組織・物等）を活用する国際協力の仕組みを工夫すること
- ③ 柔軟な援助システムとするために民間活力を組み込むこと
- ④ 現場研修を協力してくれる企業群等を周辺に組織化すること

を設計の主要な考慮点としている。また、組織の特徴は以下の点にある。

(1) 国際人造りセンターの下に、地域人造りセンターと高度人造りセンターがあり、前者は海外主要地域に、後者は日本に設置する。

(2) 両センターは人造りニーズに対応して、機能分担する。

a. 高度センター

研究開発分野（高度技術協力部門）とマネジメント技術分野（ソフト管理技術協力部門）の人材の育成を主に担当し、大学・公的研究機関、民間企業（研究開発部門、管理部門）での研修のコーディネートが主要な役割である。



## b. 地域人造りセンター

主に工場等の現場技術・技能の研修を担当する海外ブランチであり、主要地域に立地する。ここでは、当該地域内で提供できる研修（たとえば、日本社会のオリエンテーション、日本語基礎、基礎技能・技術）を、当該地域内の国々から派遣された研修生に対して行う。

さらに高度な研修の場合には、日本にある高度人造りセンター内の技術・技能研修部門で研修を受ける。また、地域人造りセンターは、周辺地域内で研修協力企業等を組織化し、研修生に対して現地研修の場を与える。

(3) 両センターを統轄し、人造り事業全体を管理するのが国際人造りセンターであり、組織の柔軟性を持たせるために非政府組織（NGO）とする。また一種の国際的機関であるので、スタッフの中には、地域人造りセンターから出向した外国人が相当数占められていることが望ましい。

(4) 予算は基本的に日本政府の人造り援助予算であるが、地域人造りセンターについては立地国政府に協力を依頼する。

幾度も触れたことであるが、日本の人造り協力（直接協力）の全てを日本で行う時代は終わり、人造り協力の国際協力の時代を迎えていることを再度協調しておきたい。

（新システムのための諸提言）

以上の点に加えて、「新人造り協力システム」が担うべき重要な点を幾つか提示しておきたい。

### (1) 被援助国のNGOの活用

これまでの人造り協力は政府間ベースで行われてきたが、間接援助の場合であっても、被援助国のNGOを活用して、人造り協力の有効性と効率性を高めるべきである。

その成功事例はタイ国の泰日経済技術振興協会（Technological Promotion Association (Thai-Japan)）である。タイ国の技術力向上のための研修教育事業と日本語・タイ語の語学研修を主要事業とし、事業費の約半分が日本からの援助、残りが事業活動の収益でまかなわれている。これら諸事業への参加者は年間1万人の規模を越え、また実務的な技術書を安価で供給し、タイ国の技術力向上に貢献する等、多大の成果をあげている。

なお、同協会は日本留学、日本研修の経験者が中心になって運営されている点でも、日本の人造り援助の注目すべき事例である。

同協会の組織・活動の詳細については他の機会に譲るが、この事例は民間組織（同協会は純民間組織ではないが）を活用した人造り協会が、現地のニーズにあった効率的な人材育成、技術協力を可能にすることを示している。また、このような民間組織は前述の国際人造りセンターの地域人造りセンターの受け皿ともなりうる組織である。

## (2) 技術教育情報の援助事業

これまで実施されてきた様々な人造り援助、あるいはここで構想された「新人造り協力システム」とも、少数の有能な人材を養成する「点」の援助である。これを種にして、「線」から「面」へと人材育成の範囲を拡大していくのは被援助国自身の問題であるが、その際に意外に見のがされているのが、安価で良質な実務的な技術書が少ないことである。

もしそうした技術書があれば、現地の職業訓練機関、企業あるいは個人がそれを用いて自力で勉強し、人材を育成できる。他方、日本には公共職業訓練機関、民間の教育機関、あるいは民間企業が作成した実務的な技術書が豊富にあり、現地からすれば、日本は「技術の貴重なソース」である。

しかし、翻訳等にかかるコスト負担は現地国にとって大きく、安価に技術書を出版することが難しいというのが現実である。前述した泰日経済技術振興協会も同様の悩みを持っており、タイにとってニーズのある技術書が多くあるにもかかわらず、予算の関係上、出版できる冊数は限られてしまう。

日本の人造り援助は、こうしたソフト分野に今後、さらに力をいれていくべきであろう。日本の良質な実務的技術書が現地語に翻訳され、現地の技術者・技能者等に広く普及すれば、現地の技術力の向上につながるとともに、日本の技術あるいは日本社会を知ってもらい、興味をもってもらい大変効果的な機会になる。

同様のことは、他分野についてもいえることである。人造り分野に限れば、科学技術政策、能力開発政策等の公共政策に関わる基本文献（たとえば、白書など）、あるいはその他の基本的な書籍・論文等を現地語に翻訳して、現地に広く紹介する援助がもっと重視されるべきである。

そうでないと、日本のことを直接日本の情報から知るのはい部のエリート層に限られてしまう。日本国の広報活動として、こうした援助事業の拡大が望まれる。

## 2. 経済構造、労使関係および人材開発 — 日本とタイの予備比較研究 —

レアー・ディロクウィタヤーラット

### 2-1 日・タイ比較研究のための4つの課題

日本の工業化の成功は、かつては西欧社会の経験に基づいていた経済開発理論をめぐる広範な議論を引き起こし、ときにはその再構成をも可能にする。日本の工業化は、イギリスやフランスの場合のように、資本主義工業化が産業革命、ブルジョア革命、個人主義の発達から生まれなければならないと信じる人々に問題を投げかける。彼らの面前に提起されるこの事実に対して、理論の再構築を試みる学者もいるが、日本を例外的なケースとして取り扱ってこの理論を正当化する学者もある。後者にあっては、それ以上議論が進まず、知的展開がそこで止まってしまう。

これらの学者のなかには、また、日本はアジアに属していないと考える人もいる。この考え方は、かつて、日本の一流学者の一部に受け入れられていた。

私の考えでは、日本人は、明らかにアジア人である。他のアジア人と同様、日本人がすべての点でアジア人と同一である必要はない。類似性もあるし、相違点もある。

科学技術は高度に発達しているが、日本人は宗教的で、非科学的である。神社やお寺がたくさんあり、日本人がその行事に参加している事実が、上記の議論を実証している。文明の発達段階の比較に意味があるとすれば、日本の宗教心は、前近代期の多くのアジア社会のそれに類似している。違いは、日本人が、科学的機械をより多く使用する能力があるという現状から生じる。超自然的信仰を満足させるため、日本人は、技術的に最も進歩した道具を使う。聖なる水を飲むのに殺菌したコップを使うようにである。日本は世界で最も人口が多い国の一つであるが、日本人は依然としてよい作法を行い、他人に配慮するだけの時間的余裕を持っている。とりわけ、日本の社会機構は、すべての段階でなお、近代化された構造と西欧の植民地勢力による商業化された考え方がとってかわるまで村社会の基本的構造であった家族制度を基にしている。この点で、日本社会は全体としてアジア社会に似ているだけでなく、とくにアジアの農村社会に似ている。

日本社会がアジア社会に属するという考えは、この地域の国々がその工業化の道を再考するのを勇気づける。この考えは、どの社会の工業化も西欧社会が過去2世紀に通過した道をたどらなければならないという従来への信念に異議を申し立てる。その結果、アジアの多くの国々の指導者は、「ルックイースト」政策によりどこを求めている。日本人がアジア人であるなら、他のアジア民

族と共通の、日本人が持つ社会 — 文化的背景は、アジア人の間の意思疎通の「受け手」の役割を果たすことができるだろうと考えるのは、論理的なことである。この共通の要素を、理解を深める手段として用いるべきである。

これに関連して、もし日本人とタイ人との間に同様な背景を構成または導き出すことができれば、効果的な技術移転がきわめて有望となる。

一部の学者が指摘しているように、日本が工業化に成功した主な要因は、人材の質にある。この議論は、QCサークル(QCC)の導入、終身雇用、年功賃金制、企業別組合の成功によって実証される。上記の成功は、日本式の人事管理・人材開発の採用がアジア諸国で、とくにタイで可能かどうかの問題を、アジアの開発途上国に提起する。

ある社会に新たな制度を導入する場合、その制度は類似した背景を持つものでなければならず、さもないとうまく行かないといわれている。ある社会で経験済みの社会制度を他の社会に導入できる可能性を見るには、この2つの社会の間の社会経済的発展過程を比較する必要がある。社会経済的発展過程とは、その間に労働管理戦略からいかに経済的余剰が引き出されてきたかの過程である。

アジアの前近代期には、2種類の労働管理戦略があった。日本における封建主義と中国、ベトナム、ムガル帝国、ペルシャ、オットマン帝国のアジア型生産様式(AMP)の2つである。封建制は、AMPより中央集権の度合いが少ない。したがってこの制度には、商人階級興隆の余裕がある。AMPのもとでは、新しい階級の出現は、強く抑制されていた。著名な学者の一部は、タイがサクディナ(sakdina)制と呼ばれるAMPに属する制度を持っているとみている。この労働管理様式のもとでは、内部からの商業化と商人階級の出現は可能でない。村のレベルでは、社会の結びつきは、経済上、社会上の義務を通じてきわめて強固であった。村の構成員は、商人ないし雇用労働者として独立した階級となるべく村から離れることが、ほとんどできなかった。各村が自給自足的な経済活動を行っていたことも、商業化の台頭を阻害した。国のレベルでは、国王の支配が高度に中央集権的であったため、交易や私的な富の蓄積の実施の妨げになった。したがってこの制度は、商人階級の発達を妨げた。社会内部からの商人階級の出現は、19世紀まで待たねばならなかった。上記の状態のもとで、中国人やヨーロッパ人だけが商業活動に参加できたのである。

外部からの、外国人による商業化の出現が、労使双方でのタイの企業経営に多くの特徴を与えたことに注目すべきである。1960年以後の急速な工業の発達の結果、多数の地方からの労働者が工場に流入し、労使紛争や労働不安が生じた。これらの労働者の中には、共同作業の精神や得意客との関係、年功制といった伝統的な価値が依然として支配的である。労働生産性や平和的労使関係を向上・開発するには、これらの伝統的価値を検討すべきである。

タイ社会における人材利用・開発を理解するため、次の4つの問題の調査研究を提案したい。

- (1) 日本とタイの貨幣経済発展過程の比較
- (2) 両国の近代化を指導した階級の比較
- (3) 両国間の労働力利用・開発の比較
- (4) 人材開発・利用における両国の役割の比較

## 2-2 貨幣経済の形成と発達

日本とタイの企業の歴史を比較しようと試みるものにとって注目に値することは、日本の現代の会社のなかには創立時期が350年もさかのぼるものがあるのに対して、タイ最大の近代企業はやっと創業47年目に入ったばかりだという事実である。日本とタイの貨幣経済形成の違いを示し得るもう一つの特徴は、タイがその開発計画の導入を開始した1960年に、日本の農業部門の人口はわずか30%しかなく、しかもかなり商業化しており、一方タイにおいてはこの比率は少なくとも80%で農民は大半が自給自足経済にあったことである。

徳川幕府の長期にわたる安定支配、鎖国、参勤交代制、大名の藩内交易の管理が、貨幣経済を育成し、商人が近代化過程の資金を調達できる程度にまで、商人の地位を19世紀に育成し強化するのに役立った。その結果、商人は、これまでは最下位の地位だったのが、経済力と社会的認知を獲得した。日本における商人階級の発達の歴史が、長期にわたって途切れなく続いたことは、きわめて重要な特徴である。すなわち、権力の集中が導入されたときには、商人の階級形成は成熟していた。したがってこの階級は、新しく形成された国家を種々の方法で効率的に利用することができたのである。

日本の商業化・工業化は、内部要因から生じたものなので、中国、ロシアなどとの戦争による外部需要によって加速度的に進展した。この外部要因は、国内消費工業から高度先端工業や重工業にレベルアップした。

タイの場合には、19世紀の近代化以前の社会経済構造は、貨幣経済の出現と発達には不利なものであった。その結果、最初から1980年まで商業部門の発達は遅れ、外国の支配が大きかった。

商業化の成長と商人階級の興隆を妨げた要因は、さきに述べた社会の2つのレベルから見ることができる。要するに、タイの社会構造は、強力で独立した資本家階級の発達と、産業資本主義の発達の2つを妨げたのである。

貨幣経済の発達は、西欧の会社によって外部から導入された。企業は、主に輸出加工業分野に限

られていた。その結果、技術と商業部門の発達は、きわめて限られたものであった。戦後期までの商業化は、自然の輸送 (natural transportation) が到達できる地域、すなわち、中央平原地域以内に限られていた。タイの商業化の限界に影響したもう一つの要素は、工業の導入が国内消費に対応するものでなく、外国の需要を満たすためであったという事実である。したがって、工業が社会に与えた影響は、限られていた。

ヨーロッパ人がチャクリ改革(Chakkri Reformation)と呼ぶ19世紀におけるタイの近代化は、明治維新の開始とほとんど同時に偶然起こったもので、経済状況の改善というよりは権力を国王の手に強化することを目指したものだ。同じ時期の日本の改革と比較すると、タイの場合には商人階級の参加が全くなかった。タイにおける近代国家の発達には、経済の近代化は含まれていなかった。政府は教育の振興にはかなり積極的であったが、主な目的は経済のためのよりよい人材の供給にはなかった。教育開発の第一の目的は、効率のよい政府職員を育成することだった。これは日本の場合と対照的で、明治維新以後の大学卒業生は、企業経営により多く貢献している。

### 2-3 貨幣経済への変化と工業化の過程における指導階級

前近代社会のある階級に指導された変革とそれに続く政体との関係は、興味あるテーマである。これは、政治的態度の説明に役立つだけでなくその変革によってもたらされる労使関係の説明にも役立つ。

19世紀の日本の変革は、前近代社会の上流階級に属していた侍と大名に指導されたものであった。その結果、旧社会で社会管理の手段であった文化と伝統は、必要に応じて利用すべく保存され、再活性化された。これに対しヨーロッパの封建時代に属した文化と伝統は、革命を起こした下級階級によって抑圧者の手段とみられており、したがって完全に破壊された。

日本においては、神道は、平常の生活における伝統的行為の堅い基盤である。もしかすると神道の厳密な宗教的行為でなくその哲学的性格のため、神道は、絶えず生じる変化に耐えることができるのであろう。各個人を全体の一部と考える認識をもつため、西欧の資本主義の発達においては主要な要素だった個人主義は、神道が強い影響力をもつ限り、日本では全く発達できないのである。

同時期のタイの変革もまた、伝統社会の上流階級の指導によるものであった。しかし、この変革が起こった原因は異なっていた。タイにおける変革の背景には、支配階級と国王の生存に対する脅威が存在していた。したがって、経済問題は、全く重要ではなかった。古い伝統はこの変革によって破壊されはしなかったが、近代社会で用いるべく持ち込まれることは全くなかった。しかし、念

頭におくべきことは、上記の伝統が、主として農業社会で用いられたことである。この伝統を工業においていかに利用できるかには、疑問がある。企業や工場で用いられてきた労務管理手段は、中国やヨーロッパのものである。中国の「コンスー」雇用制と家族経営制は、最近まで広く行われていた。この制度は、日本人が採用しているものと似ているように思われる。

#### 2-4 産業における労使関係

正式な制度としての労使関係は、革命後政府が国の参加によって経済力の開発を目指した1932年以後に発達した。その結果、工場は国有企業として設置され、タイの労働者の数が華僑のそれを追い越し始めた。国有企業であるため、労使関係は官僚的な性格をもたざるを得ない。日本で行われている家族経営制は、この官僚制の性格が非個人的であるため、タイの場合と正反対であるように思われる。

戦後のタイの労使関係は、2つの相競合するシステムで構成された。しかし、西欧風の「実力主義」制が中国の制度に代わって発達した。その主な理由は、新しい種類の技術に対する需要の急激な変化と、賃金決定の原則がおもに年功でなく経験に基づいていたことであった。最初はカトリック教会の学校が西欧の会社の需要に応じて卒業生を送り出したが、1960年以後になると公立学校だけでなく私立学校も、職業技術をもつ労働者の主な供給源となった。

#### 2-5 人材の状況・開発とその利用

日本では、企業は、古くから人材開発の主な貢献者であった。国は、一般教育を通じて、将来の労働者に訓練の場を提供し、これらの人々はやがて、雇用される会社で社員教育を受けることになる。専門分野に関する訓練機関は、民間部門によっても設けられている。日本政府は、労働者利用の最低基準の規制と労使紛争の防止について、主要な役割を演じている。この役割は、明治維新直後からすでに、労働者保護に関する法律の制定によって始まった。日本における国の役割を考えると、日本が労働不安とそれに続いて西欧で起こったような形の工業化が起こることを懸念していたことを示している。日本政府、とりわけ労働問題を扱う官吏たちは、労働団体と雇用条件改善交渉での人権の導入の推進にきわめて積極的であった。全般に、日本政府の役割は、人材開発への積極的参加よりは、労働の中断防止に大きな力点がかかっている。

人材利用と労使関係におけるタイ政府の役割を考える場合、その開発に見られる特有の性格を考

慮に入れなければならない。日本政府はこの問題からは一定の距離をおき、主に紛争予防の役割を果たしているのに対し、タイ政府は1960年以来、労働管理戦略にかなり積極的である。政府の認識によると、安価な労働力は外国投資家にとって主要な魅力である。したがって政府の政策は、労働組合結成やストライキを含めて賃金上昇を引き起こしうるあらゆる要因を規制することを目指している。この戦略は、過去25年間の経済発展がかなり「成功した」ため、ある程度労働者保護的な性質に変わっている。

人材開発に関しては、タイ政府はほとんど関与していない。政府がその大部分を担当することとされている教育は、当初から、個人の生産性向上を目的はしていない。とくに生産活動には全く関係せず、効率のよい官僚の強化を目的としていた。この考え方は、現在に至るまで変わっていない。最近の統計によると、小学校卒業生の70パーセントは中等学校で勉強を続けることができない。上の学校にはいることでこれらの卒業生の労働の質がどれだけ向上するかの問題を検討すべきである。彼らが、生産活動に関してはなにも得るところがないのは明白である。なぜなら学校のカリキュラムは、彼らに平常の生活をする知識を与えることでなく、上級学校への試験に合格するために知識を与えることを目的にしているからである。

技能と生産性の向上を直接の目的とする職業教育に関しては、タイは供給される技能と需要のある技能とのアンバランスの問題に直面している。このアンバランスは、需要供給のギャップを市場メカニズムが調整できるだろうとの信念によるものである。しかし、政府は、この問題を認めており、現在、国の事業計画を主要な国の経済社会開発計画と分離して策定しなければならない場合に限り、人材開発に関与している。



### 3. タイへの人的資源開発援助に関する考察と提言

レアー・ディロクウィタヤーラット

#### 3-1 タイでは海外援助をどのように認識しているか

タイでは多くの人々が仏教徒であるが、彼らの認識からするとそもそも他者に対する援助は、利己主義を抑制するための手段である。援助はかれらの生計をたてる究極的な目的である「nirvana」（涅槃）に通じるものとみなされている。それ故、援助は基本的に美德とされている。しかしながら、タイ人は援助に対し援助の性格に応じて異なった価値を付与してきている。たとえば、客観的でしかも短期間に成果を生み出すような援助には、外敵や災難から身を守る援助と同じように、主観的で長い時間を要する経済的な条件を強化するための援助に比べて、多くの価値が与えられるわけである。

また援助が特定の集団に「差別的に」施されるような場合、その援助は価値において劣り、場合によっては消極的なものと批判されることもある。

社会的・経済的な転換期の重要な局面では、人々はタイがN I E S 諸国に加入すべきかどうか、といったような国が歩むべき方向性について議論を交える一方で、あるひとつの党派がはっきり援助を支持したのに他の党派がそれに反対するようなこともある。このような援助は結果において、「外国からの内政干渉」として批判されることすらある。それ故、善意は逆に誤解を招くおそれもあるのである。

#### 3-2 日本の援助に対する批判 — 経験からの教訓

海外援助は一般に、タイの発展に多大の貢献をしたタイ人によって実現されたのであるが、同じタイ人から批判されてもいる。海外援助についてのタイ人の認識という点で、日本の立場をはっきり理解するために、我々はアメリカの援助と比較して述べてみよう。アメリカのタイへの援助は、戦前期間を通じていくつかの西欧諸国の植民地権力と好ましくない協定に調印したことを償い、関係を改善するためになされたものであり、さらには戦後の連合「Alliance」における立場を擁護するための支援であったわけで、ともにタイ人に強烈な印象を与えた。それ故、タイ人のアメリカに対する認識はきわめて友好的なものとなった。しかしながら、こうした認識は、世界銀行がアメリ

力の直接的な支持の下であって、社会にドラスチックな変化をもたらすような開発計画を立て、それを実行する組織であることが知られるに及んで、次第に論争的なものになっていった。このようなアメリカと世界銀行とのつながりにおいて、アメリカ政府は知識人や開発の逆効果を主張する一部の政治クライアント(politicients)によって強烈に批判されることになる。

ところで、日本はと言えば、タイ人の認識はこれとはやや異なっている。日本人はタイ人によって悠か600年も前から知られてきた。日本人は多くのタイ国王の勇敢な兵士であり、ある職業においては優秀な技能を持った威厳のある男たちであった。しかしながら、彼らは個人主義的な基盤を持った者として認識されていた。彼らが良いにつけ、悪しきにつけタイ人とつながりを持った国の一員として認識されたのは、第二次大戦後のことである。

不幸なことに、タイ人の間では広く知られていることだが、日本とタイとの関係は、祖国を守った兵士や生徒を死においやった国の南部地域において、日本の職業軍人によってはじめられた。タイ人の第一印象は、この不幸な出来事で倒れた人々を慰めて建立された慰霊碑によって呼び戻されるのである。

終戦後の我々の関係は、戦争によってもたらされた損害を償うためのいわゆる「特別円」(Special Yen)が、日本政府から支払われることによって再度活性化した。支払いの条件はタイ人が知っているように、日本製品の需要を生み出すための手段に他ならなかった。おそらく、広範な日本の援助に対するタイ人の消極的な態度はこうした出来事に由来しているのかもしれない。タイ国は70年代初頭の急激な産業化の時期に、日本に対する貿易収支の赤字を累積させることによって、日本との関係に対する消極的な態度をいよいよ強めていった。もしこうした経済関係の趨勢を逆転することに貢献しないならば、関係を修復するためのいかなる措置も基本的には公共的な関心から実際の原因を隠蔽する試みとしてみなされてしまうのである。かりに日本からの援助がタイの「協力者」としての支持だと理解されたとしても、状況は悪化する危険性があるのである。

これまで述べてきた背景から、タイに対するいかなる援助も次のような問いをくぐり抜ける必要がある。

- (1) だれに援助すべきか
  - (2) 何を援助するのか
  - (3) どのように援助するのか
- (1) だれに援助すべきか

タイ国に差し伸べられる援助プロジェクトはすべてタイ政府によって要求されかつ承認されるという事実があるにもかかわらず、プロジェクトによっては人々の集団から批判され抗議されている

ものもある。このような現象は、政府の態度が必ずしも多数の人々の見解を代表していないことを反映しているのである。いかなる援助プロジェクトもその実行にむけて一定の見解を取り纏めるためには、社会的に主導権を持った別の利害集団の態度も考慮すべきなのである。いかなる援助プロジェクトといえどもそれを承認するためには、それによって直接かつ大きく利益を得るのはだれなのか、政府の高級官僚なのか、それとも政治クライアントなのか、あるいは企業なのか、村民なのか、についてきわめて注意深く考慮されるものでなければならない。いかなるプロジェクトといえどもそれを初めて実行に移すにはその前に、社会的知識人、マスメディア、さまざまの専門家、地方の名士、教員、あるいはプロジェクトを実施する地域の僧侶など、多くの人々から意見を募り、彼らとの議論を通じてそれらを集約するものでなければならないことを提案したい。もしこの提案が考慮されるなら、実行に際して出来るかぎりの情報が得られるかどうかはさておき、そうしなかったなら生じたかもしれない誤解を防ぐのに貢献した人々にそのプロジェクトは認知されることであろう。

## (2) 何を援助するのか

理想的には、もっとも良い援助 (assistance) プロジェクトは、援助の受容国の恩恵が最大となる、そういったプロジェクトである。この種のプロジェクトには、何らの批判も起こらないはずである。しかしながら、援助する国のまったくよそ者の側から見ると、そのようなプロジェクトを選び出すことは、まったく至難のわざである。援助する国は、以下のような事柄に関する干渉と受け取れるような積極的な関与は避けようとするべきであろう。その国の歴史、歴史編集、文化に関する論争、宗教上の解釈や、君主制支配などに関する事柄である。日本政府がこうした事業に手助けをすべきではないという意味ではないが、ただ事業の管理レベルには、あまり首を突っ込んではいけないという意味なのである。タイでは、寺社になにがしかの貢献をしようとする人々をいつでも歓迎する。しかし、その寺に今までとは異なるような装飾をしようとする人々を歓迎はしないということなのである。

上述のようなデリケートな事柄はさておき、援助 (aid) は、人々みなの関心事に集中するべきである。しかし、日本の援助は、目下盛んな論争をしているような領域には関わるべきではない。たとえば、経済を N I E S の地位にまで、向上しようとする考えには、多くの人々が反対している。日本が技術的な援助というかたちで、それに加わろうとするのなら、そうした人々はただちに次のような批判を展開するであろう。すなわち、日本の手助けと目的のもとでのそうした移行は、タイではなく日本の利益にかなうものであるという批判である。いずれにせよ、援助する国は、被援助国が遂行しえないような新しいプロジェクトに対して、援助を求められていることは容易に理解さ

れよう。一つの示唆は、援助国は、論争しているいずれの側からも批判されぬように、その渦中に飛び込まないようにすることである。

### (3) いかに関与するのか

外国からタイへの援助に関して、もっともよく論議されることの一つには、はたしてその援助が、自己独立経済の潜在的な可能性を強固なものとするか、もしくは弱めるものであるのか、という論議がある。

援助する国と援助を受ける国の双方とも、援助を受ける国が自ら独立し、援助する国が関わりを終えることを望んでいると、一般的には思われている。しかしながら、援助終了ののち、そのプロジェクトが予想どおりの機能を果たさないことが、多々ある。これにはさまざまな要因が考えられよう。すなわち、十分に計画が練られていなかったため、不測の障害がプロジェクトの進行を妨げる場合もあろう。プロジェクトが軌道にのらぬ前に、専門家が引きあげてしまったり、知識の移転が遅々として進まないかもしれない。導入された設備が適切ではなく、十分に活用されなかったり、予備の部品がないために稼働できないかもしれない。

こうした欠点は、計画の最初から、援助する国と援助を受ける国の間に緊密なワーキング・グループを設立することによって、避けることができよう。そうすることにより、お互いの意見を述べる機会や、方法や設備がそのプロジェクトに適するような選択が、最大限確保される。多くの場合、失敗というものは、プロジェクトに関する最終的な決定権を持った援助する側の国が十分な情報を持ち得ていないことに起因するのである。

### 3-3 タイへの人的資源開発援助として何がなされるべきか

人的資源について、タイでもっとも盛んに論議されていることの一つは、人的資源の分類と意味に関するものである。人間とは資源であり、それは、活動の終着点というよりはその手段であるという分類には、同意しない知識人が多い。人間が資源として分類されたら、教育省の長官が述べた以下の見解のように、物質主義と人間性の抹殺だけの社会になってしまうのではないかと、気を揉むことになる。

ますます高くなってゆくものを買おうとすれば、さらに多くのお金をもつようになる。ものによって満足を得ても、われわれは常に悩み、落ち着かない、神経質な人間になっている。普通の人々が、むだ骨を折るつもりはまったくなく、その人生において、決して触れることの出来ないような欲求を満足させようとして汲々とする。そして、ものを得ようとすることによって、

どうして本当の幸せを得られることができようか。タイがNICCSの地位を得ようとするならば、われわれは自分たちの考えを明確にする必要もないし、もっとも重要な問いに自ら答える必要もなくなるのではないだろうか。すなわち、われわれが現在の趨勢のまま前進し、経済的なゴールに向かってゆくとすれば、本当に人々は幸せになるのだろうか。

この考えは、知識人の多くと地方のタイの人々に、強く根づいている。

しかしながら、発展計画の立案と監督に責任のある政府の役職にある者は、次のように考えている。すなわち、タイ経済を発展させる一つの方法は、ものの生産を増加し、人的資源をより生産的にすべく開発することであると信じているのである。

私の理解するところでは、人的資源の開発には、少なくとも2つの側面がある。その一つは、労働生産性の向上である。いま一つは、労働を十分に活用し続けられるような条件を確保することである。よって人的資源の開発とは、技術的な開発に限られるものではなく、労使関係の発展をも射程に入れるべきである。それらを実現するためには、以下の3つの論点を考慮すべきである。

- (1) 労働生産性の向上
- (2) 労使関係システムの発展
- (3) 紛争解決プロセスの開発

### 3-4 労働生産性の向上

最近の統計情報は、小学校卒業生のわずか30%だけが中学校でより高度の学習をするということを示している。このことは同時に、潜在的労働力の70%が余り教育を受けていないということの意味している。実際、タイの学校カリキュラムが、一般的な生活をおくるためではなく、主として学生がより高度な学習のための試験に合格するべく準備するように企画されているということを考慮するならば、こうした学校の卒業生は、生産活動と関係することに関して何も得るものはない。それ故、こうした学校の卒業生に生産技能を施すことは、人的資源開発援助が目指す主な領域となりうるのである。現金になる作物生産についての、より深い知識が必要とされる農業部門の工業化、そして商業化に経済が調整されるという事実を考えると、こうした人々のためのスキルトレーニングはきわめて重要なことである。

中学卒業生の23%だけが大学レベルに入学できたという事実は、同時にこれらの潜在的な労働者のための職業訓練に対する強い需要が存在するということを意味している。タイのこのレベルでの教育についての問題は、労働市場によって作り出された技能と需要された技能との間に食い違いが

あるということである。短期的には、この問題はこうした人々が雇用された後に実行される技能再訓練によって解決出来る。しかしながら、雇い主は取引可能な技能を可能な限り供与するというこ  
とにきわめて消極的である。というのは、労働者が一つの職から他の職へと移ることを恐れるから  
である。この分野へ投資したお金は損失となる。この問題は、援助機関と同業組合、専門職団体あ  
るいは訓練機関とが、個々の企業の財政的負担を分担するような協力によって解決できるであらう。

タイ経済を一層脅かしているもう一つの問題は、教育を受けた労働者の失業である。すでに述べ  
たような、労働市場における労働供給と需要の間の食い違いは別として、この問題もまた労働市場  
の情報の不完全性から生じている。系統だった労働情報センターの設立は、短期的にも長期的にも  
非常に有益であらうし、労働力計画をより効率的に役立たせることができる。

### 3-5 望ましい労働条件への改善

労働力の生産上の潜在力の開発は、マクロ的な観点からみると、人的資源開発に十分な戦略でな  
くはない。しかしながら、ミクロ的な観点あるいは個々の企業から見るならば、こうした投  
資のために十分な収益を確保することが依然としてできないのである。現状では、様々な職場から  
集められた経験は労働者にとって賃金凍結の主な決定要因であり、それ故、誰も一つの場所に一生  
留まろうとはしない。したがって、労働や雇用条件を魅力あるものにし、あるいは職場に生涯とど  
まらせるように労働と雇用条件を改善することが必要である。こうした条件は、社会的にも物理的  
にも、労働環境と賃金から福利・フリンジベネフィットにいたる労働報酬を含めている。その資本  
家の経済運営の長い経験によって、日本はタイに伝える多大な技術的ノウハウを持っている。

日本のビジネス運営、とりわけ労使関係は前近代的な文化の継続的利用が近代社会の利益に有益  
な一例である。最近工業化した国々がもし封建社会と引き換えにその経済を開発しなかったり、家  
族主義的あるいは封建的文化と引き換えに個人主義を促進しなかったりしているならば、日本のケ  
ースはこれらの国々に現在の社会の利益のためにこうした古い価値あるいは伝統のいくつかを復活  
させ、あるいは利用することが可能であるということを感じさせるのである。古い価値が完全に消  
失していないアジアの人々の間では、現在の経済パフォーマンスの利益のために協力的あるいは共  
同的労働精神を復活させる可能性が常に存在する。

### 3-6 争議解決メカニズムの開発

資本主義の企業における労使間のあつれきは、ストライキにまで発展する場合を除き、どこにも見られる現象である。それ故、あつれきを効果的に鎮静する手段は経済の機能の継続にとって非常に重要である。

一般的に言って、発展途上の社会における労働者は、定義によってより希少な、それ故より価値のある資本家に比べて配慮されていない。従って、発展途上社会における労働者政策は、押さえ込まれていないならば、賃金・福祉を増す労働者の権利の行使を含む傾向にある。この政策は、工業化の初期の段階で履行される傾向にある。タイに関しては、この政策は、四半世紀に及ぶ発達の経験の後、労働者の権利にとってよりリベラルで保護的なものによって徐々に置き換えられている。労働者が正義を獲得する過程と同様に、争議解決の過程は財政的費用と機会費用の点で労働者を妨害してきたものに代わって発達してきた。例えば、労働裁判所は、常に市民裁判所の責任のもとにあった争議解決の過程を早めることを提起した。労働裁判所へいくために、関係する集団は必要ないので弁護士に金を支払わなくてもよく、いかなる料金も払う必要はない。また、一般に訴訟はかつて2、3年もかかったところ、今では3カ月以内に判決がおりるのである。これに関連して日本のような経験豊かな社会からの援助は、訓練コースの観点から関係する全ての集団にとって貢献するところが非常に多い。

### 3-7 人材開発援助の遂行

明らかにこの問題は長期継続過程で実行されなければならない。初期段階では、広範にわたる研究ないし全体的な経済開発戦略との関連で人材開発を優先させるべきである。この研究は、各々の特定のトピックスについての集中的な研究によって引き継がれるべきである。第2段階は、援助プロジェクトをいかに公式化するか、そしてそれをいかに遂行するか集中すべきである。

研究作業は、多くの場合、外国人には秘密の確実な情報源への接近可能性を確かにするために、研究機関ないしは大学との密接な関係を持って実行されるべきであろう。

プロジェクト遂行の段階について私は活動に関連した現行の機関の利用を提案したい。これは、大学、政府、専門団体及び職業団体といった多くの訓練機関を含んでいる。行政に関してより伸縮的であるために、私はNGOのような私的機関と専門機関との一層の協力を提言する。

何年かの経験の後、日本政府は人材を扱う独立した機関を設立させるか否かを決定しなければな

らない。



## 4. タイ大企業における人材開発と訓練ニーズ

白 木 三 秀

### 4-1 はじめに

経済発展は、産業の構造的な変化を伴う。これはまた、産業に必要とされる人材の量的、質的な変化を引き起こす。経済発展の速度が非常に高ければ、学校や職業訓練センター等産業外部からの人材供給が、これらの変化する産業の必要を満たすのに不十分となることが往々にしてある。

この場合、産業界が企業レベルで自らの人材を開発し、訓練した人材並びに採用した新人を活用することが極めて重要である。さらに急速な変化の中で、必要な労働力に関する情報は、通常、各企業内にある。したがって、産業界が企業レベルで人材の開発利用の効果的な制度を作り出すことが、極めて重要となる。

この論文では、まずタイにおける企業レベルでの人材開発制度の現実と特徴を検討し、次いで、効果的な人材利用システムへのカギを探りたいと思う。

われわれが用いているサンプルは、大企業から抽出したものである。実際に、各業界の主要企業での人材開発と人事管理の慣習の特徴を眺めることになる。同時に、資本所有の国籍による人材開発と人事管理慣習の違いを検討する。外資系の企業に現地企業の特徴や慣習と違ったものがあるかもしれないからである。一般的に言って、発展途上国における大企業の活動について語る場合、いずれにせよ外資系の企業に言及せざるを得なくなる。

### 4-2 調査方法

われわれが行った調査では、タイの第6次国家経済開発計画で優先順位を認められた9産業における代表的な248社に質問表が送られた。これらの企業は、「ミリオン・パーツ・ビジネス・インフォーメーション・タイランド・1988年（タイ国100万パーツ企業情報1988年版）」のリストから、資産の格付けの基準によって選んだ。調査対象産業は、食品加工、家具、ゴム製品、繊維・衣類やその他繊維製品、金属、自動車、電気電子製品、観光ホテル、バス・トラック輸送の各産業である。

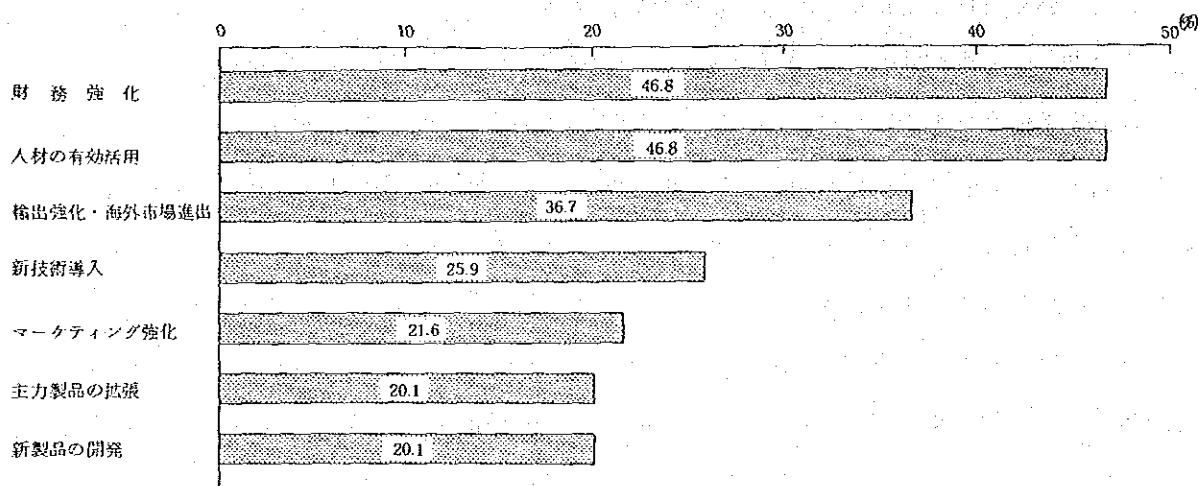
調査は、1988年11月に実施した。248社の中、139社が回答を寄せ、回答率は57.2%であった。

回答した企業の概要は、38ページに示す。

#### 4-3 経営上の重要問題

タイの大企業が当面している、最も重要な経営問題は何か。図4-1は、財務強化と人材の有効利用の2つが、最も重要な経営問題であると、これらの大企業が考えていることを示している。また、外国市場への積極的進出と新しい技術の導入も重要であると考えている。いずれにしても、人材の有効利用は、最も重要な経営問題のひとつであることを理解する必要がある。

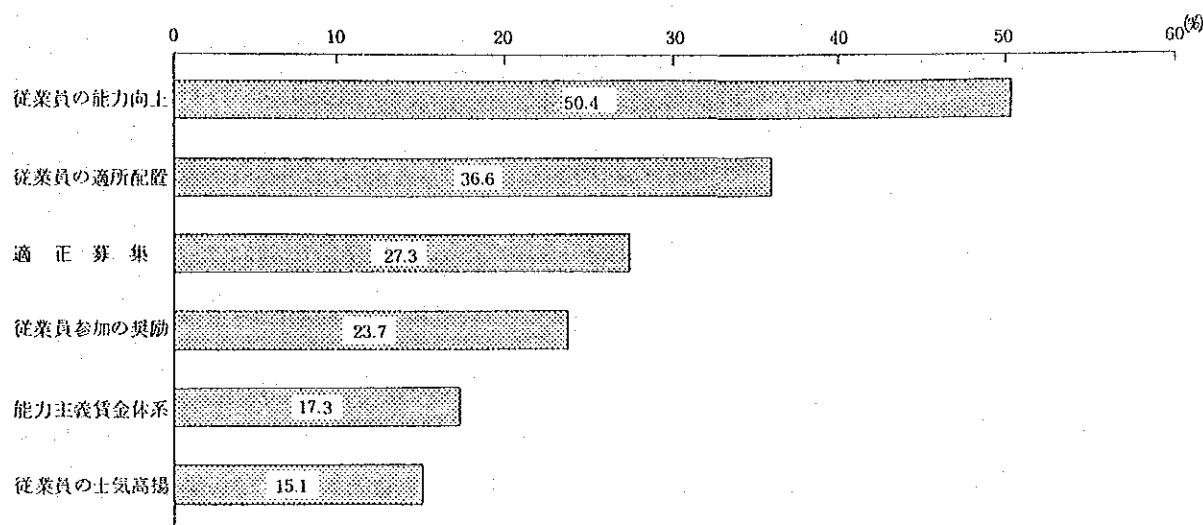
図4-1 経営上最も重要な問題（M. A. 3項目を選択）



注：10項目のうち上位7項目の各割合。

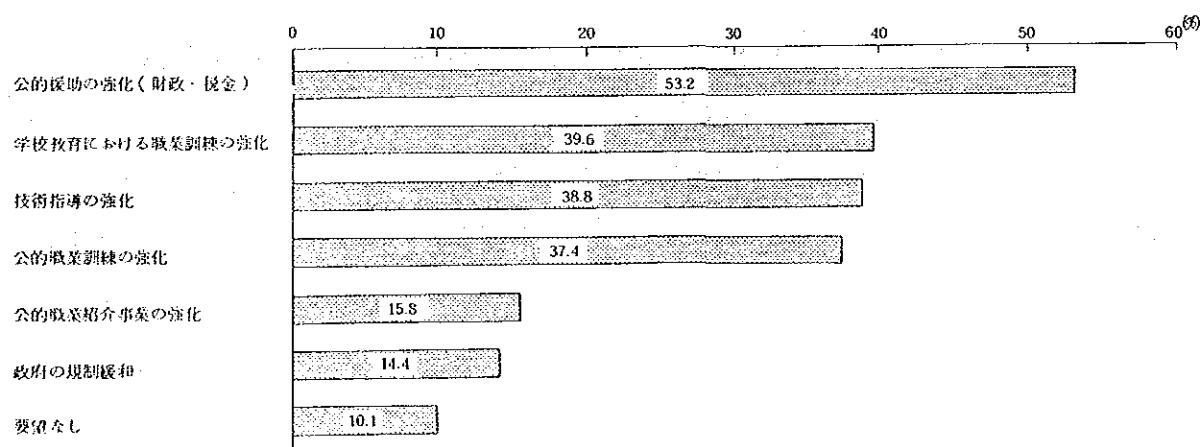
それでは、人事管理の分野では、何が重要な問題であろうか。図4-2から、従業員の能力改善が最も重要な問題であることがはっきりわかる。従業員の適正で柔軟な配置が次にくる。要するに、企業内の人材は、十分に利用されていないと思っているのである。

図4-2 人事管理上の重要問題 (M, A, 2項目を選択)



この場合、次にどのようにしてこれを十分に活用することができるか、また、そのために何が必要であるかを尋ねなければならない。この問題は、後ほど論ずることとする。ここでは、人材開発の分野で、政府に対し何を期待しているかをまずみてみよう。そのために、図4-3を作成した。

図4-3 人的資源開発の分野で求められる施策 (M, A, )



この図により、政府に対して要望がないのは10%であり、これらの企業の過半数は企業内教育および訓練に対する財政と税制での公的支援の強化を期待していることがわかる。つまり人的資源開発を考える際には、まず第1にその計画の財政を考えねばならないということである。この分野で、日本のODAでできることもある。いずれにせよ、学校教育における職業訓練、公的機関の提供する技術指導、公的職業訓練は、要件が合えば、拡充されるべきである。換言すれば、人的資源開発

の分野で、公共部門は多くの役割を担っている。

#### 4-4 従業員構成と求人

##### (1) フルタイム従業員の年齢

フルタイム従業員の80%は、20代か、30代である。この層の若年従業員が最も多いのは、その他の外資系企業であり、最も少ないのは現地企業である。

##### (2) フルタイム従業員の勤続年数

10年以上勤続の従業員の割合が、とくに大きい。創業から平均して18年しかたっていないことを考えるとその感を深くする。10年以上勤続の従業員の割合はつぎのようになっている。経営者53%、管理職、技術者、営業職各31%、生産労働者33%。

これらの企業は過去何年かの間に急速に成長したにもかかわらず、比較的安定した労働力を持ち、長期勤続はこれらの企業ではごく普通のことであるようだ。

##### (3) フルタイム従業員の学歴要件

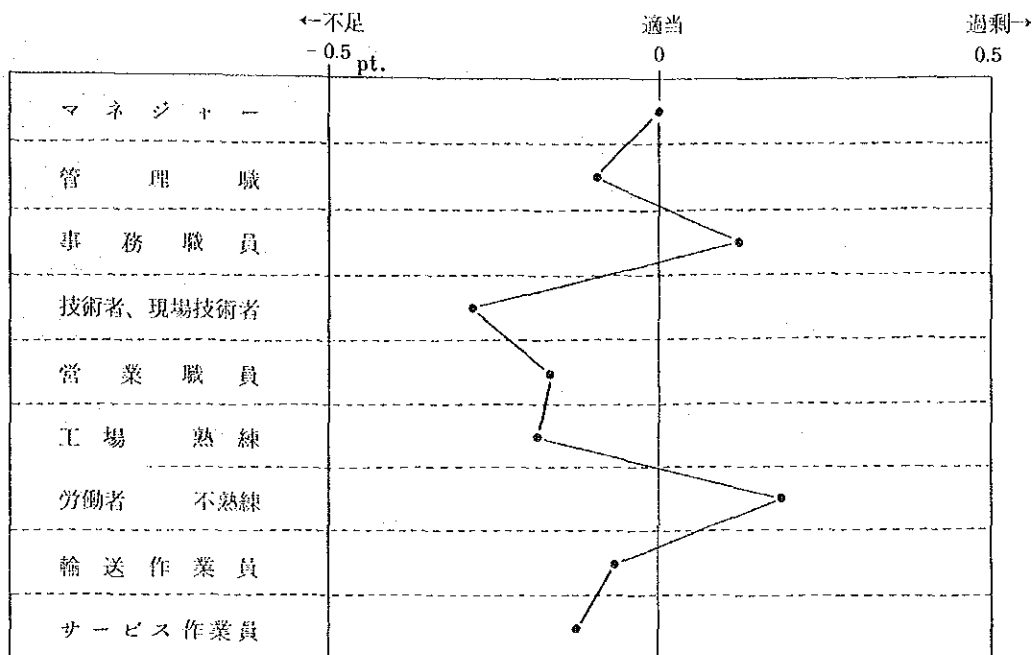
全体として、小学校卒以下33%、中学校卒33%、職業学校卒24%、大学卒以上10%の割合となっている。従業員の3分の2が小学校ないし中学校卒の教育しか受けていないというのが、共通した特徴である。

大学卒以上の割合の最も大きいのは現地企業であり、日系企業ではその割合が最も小さい。

##### (4) 職種によるフルタイム従業員の過不足

エンジニア、技術者、技能工場労働者と営業職員は、供給不足になりがちであり、一方非熟練工場労働者と事務員は、供給過剰である。

図4-4 職種別に見たフルタイム従業員の過不足



注：-1 = 不足、0 = 适当、1 = 過剰

#### 4-5 利用システムと報酬システム

##### (1) 部門内部での常勤従業員の部門内配置転換

定期的に配置転換することは極めて稀ではあるが、企業の50%から60%程度が、従業員を時折配置転換していることは、注目すべきである。特に、生産現場部門においては、時折の配置転換の割合は63%にも及んでいる（図4-5を参照）。

これらの内部配置転換の主な理由は、まず第1に経験と技能を獲得するため、すなわち現場訓練を受けるためである。その理由は生産現場部門と技術、設計、保守部門では特に顕著である。第2の理由は、労働力の適正な配置のためである。この理由は、事務部門と販売、マーケティング部門については特に顕著である。

しかし、この割合は、資本の国籍によって異なる。図4-6が示している通り、日系企業の「配置転換なし」の割合は、全ての部門で最も低い。言い換えれば、日系企業は、従業員を最もしばしば配置転換する傾向にある。

図4-5 フルタイム従業員の配置転換

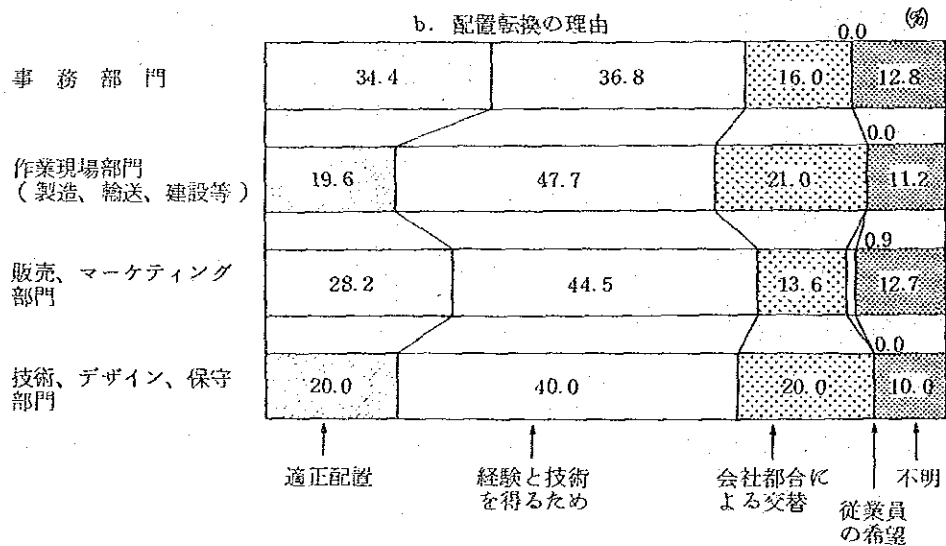
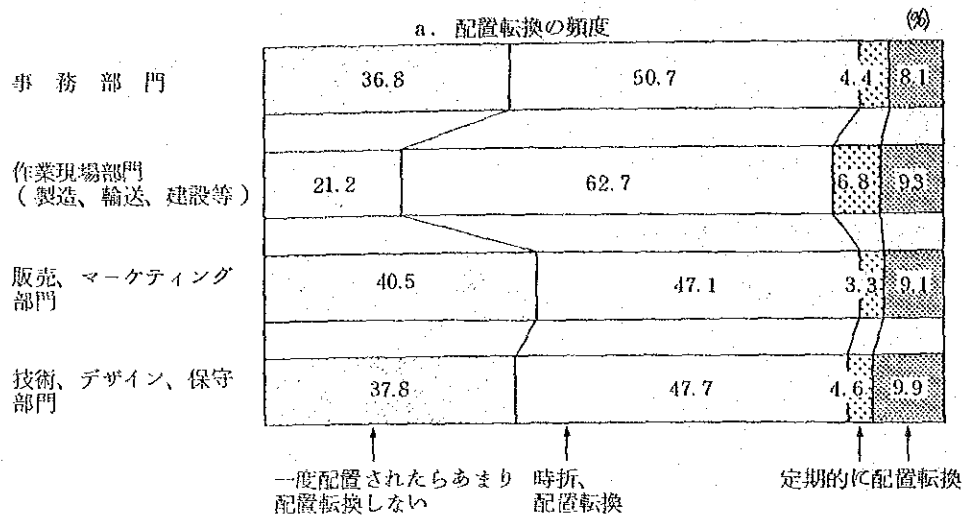
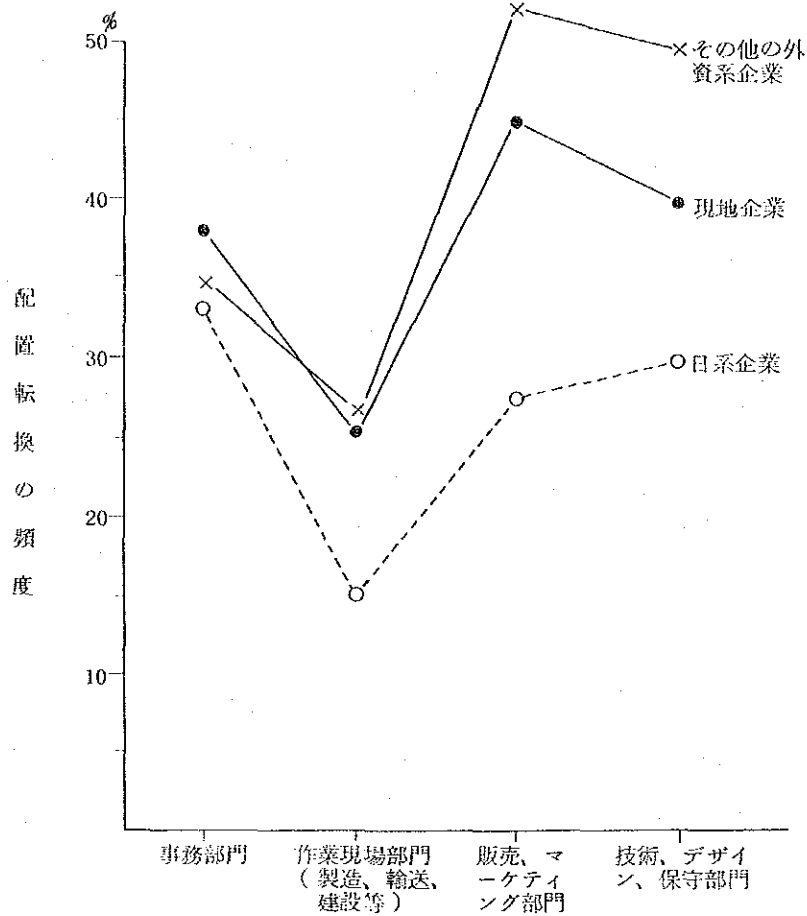


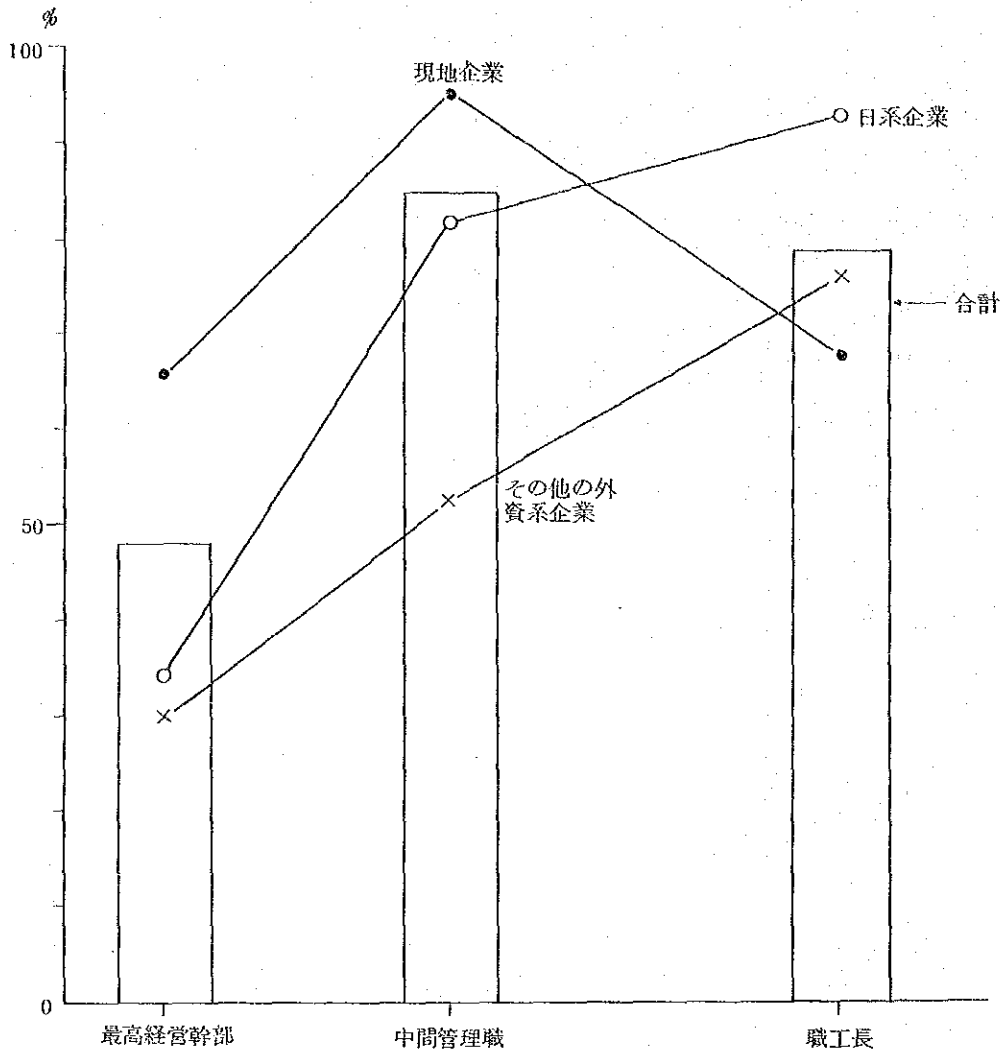
図4-6 フルタイム従業員の配置転換の頻度



(2) 内部昇級と学歴要件

全体として、内部昇級に依存している企業の割合は、最高経営幹部、中間管理職と職工長については、各々47%、84%、78%である。さらに、日系企業のみならず、その他の企業でも、特に中間管理職と職工長については、内部で昇級させるのが最も普通である。

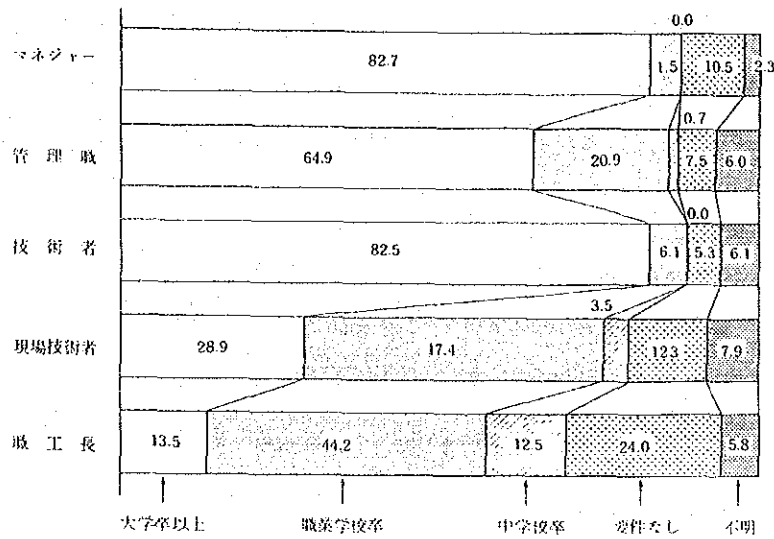
図4-7 内部昇進



しかし、昇級のための最低限度の学歴要件を見れば、内部の労働市場で、学歴に基いた階級制度が明瞭に存在することが理解できる。言い換えれば、学歴と地位は密接に関連している。例えば、経営管理職は大学卒が占めており、技術者は職業学校卒、職工長は職業学校卒と中学卒で占められている。後に検討するが、この階級制度は、賃金における極端な格差を生じせしめているように思われる。

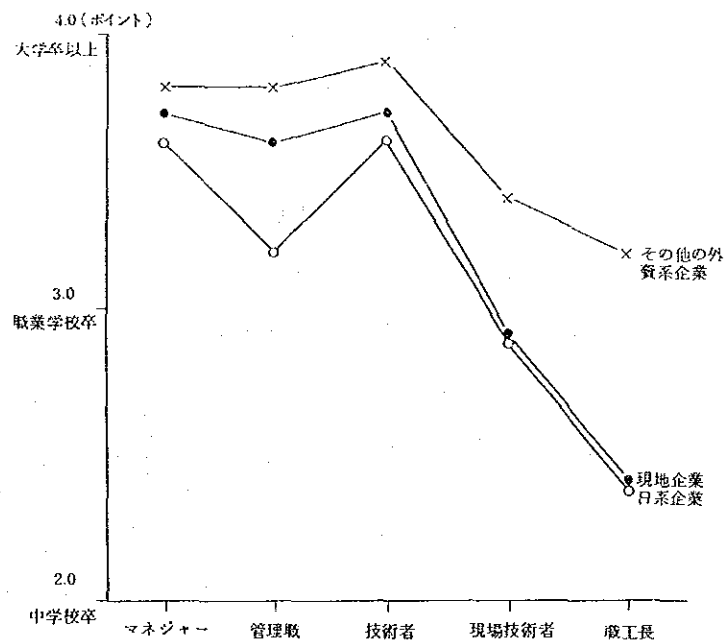


図 4 - 8 昇進のための最低学歴要件 - 1



これらの階級制度の性質は、資本の国籍により異なる。日系企業や現地の企業では、現場技術者／職工長と熟練／非熟練労働者の間で、学歴にわずかな差があるが、管理職やエンジニアの地位は、その他の外資系企業の場合と同様に、学歴の点でその他の職種と異なっている。これは、日系企業が熟練／非熟練労働者と現場技術者／職工長の職種を継続した職業経歴とみなす傾向があることによるためである。これは、職工長と現場技術者の地位が、内部昇級と訓練計画を通じて、熟練労働者を昇進することにより満たされることを意味している。

図 4 - 9 昇進のための最低学歴要件 - 2



(3) 訓 練

能力開発を必要とする目標グループは、一般的に中間管理職、工場労働者と労務者である。日系企業は、中間管理職、技術者と現場技術者の能力を開発する必要を強く強調している。現地の企業は、営業職員の訓練を強調しているが、一方その他の外資系企業は、管理職の訓練の重要性を強調している。

表 4-1 競争力と生産性の改善のために能力開発を最も必要としているグループ

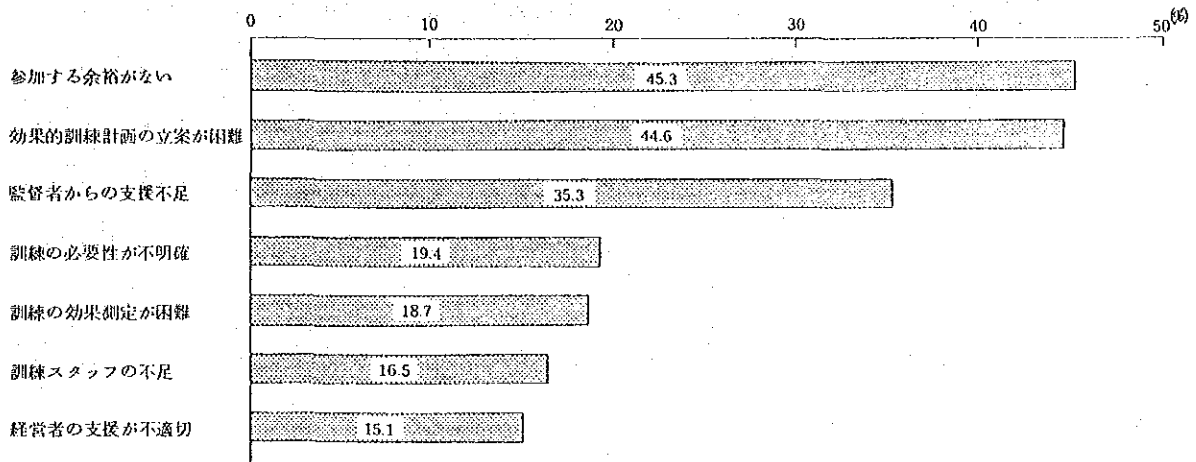
(M. A. 3つの主要グループ)

	現地企業	日系企業	その他の 外資系企業	不 明	合 計
最高経営幹部	10.4	5.6	18.2	7.1	10.1
中間管理職	59.7	72.2	50.0	57.1	61.2
管理スタッフ	28.4	41.7	59.1	35.7	37.4
事務職員	17.9	16.7	18.2	7.1	16.5
技術者、現場技術者	22.4	47.2	27.3	414.3	28.8
営業職員	52.2	22.2	36.4	50.0	41.7
工場労働者・労務者	61.2	63.9	63.6	57.1	61.9

訓練を行う場合の主要な障害物と問題は何であるか。図 4-10は、教育熟練計画を実施する際に、関連する2つの主要な問題は、日本で経験しているものと極めて類似しているように思われることを示している。これらの中には「働きすぎのために、訓練計画に参加できない」と「教育計画の内容を決定するのが困難」が含まれる。しかし、「管理者と職工長の部下を指導し、訓練する熱意が不足している」という第3番目の問題には、真剣に考慮する必要がある。なぜかといえば、これは、正式の教育制度がいかに完全であろうとも、これとは無関係に、効果的な人材開発を妨げるからである。

図4-10 能力開発計画遂行上の主な問題点

(M. A. 主要項目を3つ選択)

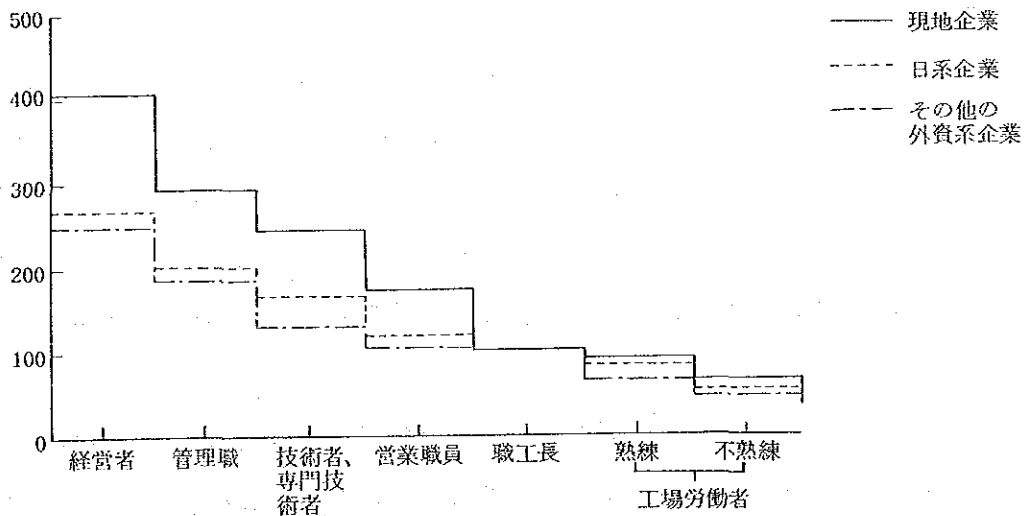


注：11項目のうち上位7項目の各割合

(4) 年間所得の格差

報酬制度の一例として、35歳の男性の職工長の年間所得（ボーナスを含む）が100であると仮定しよう。図4-11は、異なった職種間の格差を示している。35歳の管理職は、336の所得があり、事務管理職員は254で、一方非熟練労働者は61である。最も大きな格差は、現地の企業で見られる。

図4-11 職種による年収の違い



注：職工長の年収 = 100

#### 4-6 結 語

(1) タイの大企業の従業員は、一般的に安定してきており、長期勤務が一般的になりつつある。管理職と事務管理職員は、特に安定している。

一方、技術者、専門技術者と工場労働者の回転率は、どちらかといえば高い。彼らは、従業員の中で最も不安定な層を構成している。したがって、これらの職種では、職員が常時不足しており、彼らは募集活動の主要な対象である。非熟練工場労働者と事務員は、どちらかといえば供給過剰であると感じられている。

(2) 中間管理職、熟練労働者、営業職員、事務管理職員、技術者、現場技術者のような主要な職員を格上げするための訓練の必要は、これらの企業では、全体として感じられている。現地の企業は、営業職員の訓練と開発に力を入れており、日系の企業は中間管理職、技術者と現場技術者に力を注ぎ、さらにその他の外資系の企業は、事務管理職員に力を注いでいる。これは、サンプルの業界構成と国民的な特徴を反映している。言い換えれば、現地の企業は、サービス産業からのサンプルを数多く含んでおり、日系の企業は主として、生産指向である。

(3) 日常の作業のために必要とされる技能を改善するための基本的な措置は、現場における現場教育である。完全に機能するために、管理者と職工長が、その部下を指導し、訓練する能力と熱意を持つことが必要不可欠である。これは、最も重要な問題として、企業が指摘していることである。

彼らの能力と熱意を高めるために、管理職が、部下をより手早く、適切に養成することに成功した場合には、より高い評価を受け、さらによりよい報酬を受けることができる昇給制度を導入することは、効果的な措置となると思われる。

(4) もう一つの極めて重要な問題は、「教育計画を立てることの難しさ」である。公共の職業訓練施設で、適切な指導と専門家の助言を可能とする社会的な機構を設ける必要がある。

(5) 訓練を行う際の主な障害は「働き過ぎのために、訓練計画に出席できないこと」である。最高経営者は、訓練が、正に生産性を改善するための有利な先行投資であり、単に日常業務を妨害するのではないことを理解すべきである。ただし、このような現象は、日本の業界でも見られるものである。

(6) 日系企業は、日本あるいは受け入れ国の政府とともに、技術協力として、人材開発、あるいは数量的に、また品質的に非常に必要としている技術者、熟練労働者と中間管理者の訓練の面で、何かをやることができる。いうまでもなく、その技術、技能およびノウハウについては、関連している職場内での新しい、そして実際の経験が極めて重要である。日系企業は、その大部分がこれをや

る資格を十分備えており、研習生に、その労働者と一緒に、職場を使わせることができる。

この場合、問題は、以下の通りである。

- 1) これらの訓練計画のために必要なコストは、だれが負担するか。これらの計画を助成するために、日本のODAを使ってはどうか。もちろん、政府は、これらのコストの全てを支払うべきではない。研習生が日系企業の職場、施設およびその職員の援助を利用する際に、経費の一部を日系企業が負担することもできる。会社外で、人々を訓練する最善の分野は何であるかを考えることによって、研習生を受け入れる会社のコストを引き下げよう、われわれが努力すべきである。
  - 2) これらの計画の後、何が起こるのだろうか。ということは、訓練期間が終わった後に彼らは、どのようにして、仕事を見つけることができるのだろうか。2つの可能性がある。1つは、すでに企業の研修生としてのポストを有している人を対象者に選ぶことである。あるいは、第2に、業界で絶対に必要としている訓練コースだけを、注意深く準備することである。この場合、計画の分野とレベルは、極めて重要である。訓練コースを注意深く、また適切に準備するためには、職場で何を必要としているかの研究を行い、計画を遂行する調査情報組織のネットワークが必要となる。
- (7) 賃金管理上の手直しが必要となる。特に、職種間の賃金格差を際立たせないようにすることが必要である。現地企業に対しては、特にこの措置を講じるよう強くアドバイスすべきである。
- 生産と技術に関連している従業員の質を改善するために、学歴による職位性の重要性を減らし、その代わりに、技能と技術的な能力を昇給の基礎とする人事制度を設けることが、また必要となる。
- 言い換えれば、各職種の昇給上限を引き上げ、仕事の組織にインセンティブを導入すべきである。
- (8) われわれのここでの調査は、タイの大企業にのみ限定している。しかし、これらの大企業は、中小企業の問題と比べた場合、問題が少ないことをわれわれは知っている。中小企業は、その最初のステップでは、以下のような方法で企業外の人材を徐々に活用することによって、その人材を蓄積すべきである。
    - (a) 大企業内では自分の能力を発展させることができないと考え、他により機会があれば、スピン・アウトしたいと考えている重要人物をスカウトすること。このような人物は、新しい小さな組織で、現場教育を通じて、その知識と経験を普及させることが期待されている。
    - (b) 親会社、あるいは関連先進大企業に、技術者あるいは主要職員を送り込み、訓練を受けさせること。

〔回答企業の概要〕

回答した企業の概要は以下の通りである。

- (1) 資本所有者の国籍：現地企業48.2%、日系企業25.9%、米国系企業 2.9%、欧州系企業 4.3%、シンガポール・台湾・香港系企業各 5.0%、その他 3.6%。以下、米国系企業、欧州系企業、シンガポール・台湾・香港系企業とその他を「その他の外資系企業」という。
- (2) 事業の種類：食品加工15.1%、繊維・衣類その他繊維製品15.8%、電気電子製品15.8%、観光ホテル13.7%。現地企業は食品加工、家具、ゴム製品、観光ホテルに集中しているが、一方、日系企業は繊維・衣類その他の繊維製品、金属、自動車、電気電子製品に集中している。
- (3) 企業設立年：平均的な年は1968年であり、従って平均した操業期間は1988年現在で18年である。
- (4) 資本の平均金額は1億2800万バーツである。現地企業のそれは最も小さくて、9700万バーツで、その他の外資系企業のそれは最も大きく、1億9300万バーツである。
- (5) 平均年間売上げは7億4200万バーツである。現地企業のそれは最も小さく、5億400万バーツで、その他の外資系企業のそれは最も大きく、10億1900万バーツである。売り上げ指数は、1980年を100とすれば、1985年は平均して131であった。現地企業のそれは最も大きく、161であったが、外資系企業のそれは最も小さく104であった。
- (6) 従業員の平均数は471名である。現地企業のそれは最も小さく348であり、日本系企業のそれは最も大きく623名である。1985年の平均従業員数指数は、1980年を100とした場合、平均で119である。現地企業のそれは最も大きく、169であり、外資系企業のそれは最も小さく、82である。
- (7) 労働組合：労働組合をもっている企業の割合は、平均して33%である。この場合、日系企業のそれは最も高く、58%であり、一方、現地企業のそれは最も低く、15%に過ぎない。

(本論文は、国際協力事業団により組織された人材開発研究グループが1986年に行った調査結果に基づいて書いた。ただし、ここに述べている意見は筆者のそれである。)

<付記：本論文は、英語で書かれ、事務局の責任において和訳した。>

## 5. タイの人材育成ニーズと日・タイ協力の在り方についての試論

白 木 三 秀

タイの労働市場では、高学歴者をはじめとする全般的な労働力の供給過剰のなかで、技術者、熟練技能者、および管理者の供給不足が発生している。「最近のタイでは、大学卒業者や専門学校、師範学校などの高学歴卒業者の就職難が、一つの社会問題となっている。しかし、有資格の技術者および熟練労働の供給不足は、依然解決していないから、高学歴失業の問題は、適格性と、学歴にこだわる任意失業の問題として捉えることができるだろう。」<sup>(1)</sup>

ここでいう適格性 (Eligibility) 問題とは、労働市場で需要されている資格要件と学校で与えられる知識・技能とが不一致、つまりミスマッチであることを意味している。もちろん、とりわけ伝統的な学校教育では職場教育体制が不十分であるために、技術変化が激しく、実務的・実学的である企業における要請には応じ切れないという問題は何もタイに限った問題ではない。程度の差こそあれ、現代のあらゆる社会は同様な問題に直面しているといつてよいし、これは職業訓練における普遍的な課題である。

ところで、G・ベッカーが指摘しているように、知識・技能には特定の企業とは無関係な一般的なもの（一般技能）と、特定の企業に深く関連し、他企業ではまったく通用しない知識・技能（特殊技能）とがある。現実の知識・技能はこの両者の中間のグレイゾーンのどこかに位置付けられるのであろう。

理論的には、本来、一般技能形成のためのコストは個人が負担し、特殊技能形成のためのコストはそれからベネフィットを受ける企業が負担することになる。しかし実際には特殊技能訓練のみならず、一般技能訓練に対して少なくとも一部は企業がコスト負担を行っている。これが企業の人的投資である。

こうなると、企業にとっては、訓練を施した労働者が、訓練コスト負担分以上の収益を企業に回収させる以前に離職しないかどうか大きな関心事となるが、ここでの議論で重要なことは、各企業が内部に幾分なりともその企業独自の技術・技能体系を持ち順当な生産活動を行おうとする限りは、その特殊技能に対する訓練は企業内で実施せざるを得ないということである。最も効率的な企業内訓練の方法は仕事をしながらの職場内訓練 (OJT) であるかもしれない。

以上は理屈である。問題は、L a e 論文のなかで指摘されているように、労働市場で取引される

技能にミスマッチが存在するにもかかわらず、タイでは実際として各企業はその従業員に訓練投資を行わないことである。それは、個別企業が訓練を実施して人材を育てたとしても、特定層の人材逼迫のなかでその人材が他の企業に移動することを恐れる余りである。

現実に企業が採用した人材にまったく教育訓練を行わないということはないであろう。もし、ないとするならば、先程の理屈から考えてその企業にはその企業独自の経営・技術ノウハウがまったくないとなるからである。問題は、訓練投資が量的にも質的にも圧倒的に不足しているということであろう。

取引される技能上のミスマッチの問題は2つに分けて考えることができる。ひとつは採用される以前のミスマッチであり、いまひとつは採用された後のミスマッチである。

採用される以前のミスマッチの問題は、これは従来、主として公的教育訓練制度の問題であり、教育訓練のメニューとその内容を現代の産業・企業ニーズにいつそう合わせるべく調整していく必要がある。日本の技術協力が教育訓練施設の充実を通じてこの分野で果たして来た役割は大きい。この問題はしかし、すでに指摘したように職業訓練における普遍的で困難な課題であり、いうは易く行うは難いのである。

白木論文のなかでも触れられているが、日系などの民間企業が設備の一部を開放して関連する技術分野の若年技術者・技能者の育成に力を貸すというのはこれから検討すべき価値のある課題である。実際の現場で訓練を積むというのは実用的な技能を形成するのに効率的な方法であろう。ちなみに、インドネシアにおける若干の日系企業では企業内に訓練所を独自に設立し、地元の高卒者を2年間、生活費も含めて無料で教育訓練し、その後、他企業へ就職させている。人材育成を通じての企業活動成果の社会的還元である。

この場合にいくつかの留意が要求されよう。まずタイ経済が戦略的に必要とする技術・技能分野の計画的選択である。この計画を作成した上で、必要な技術・技能分野を持つ日系などの民間大手企業に協力を要請する必要がある。要請を受けた日系企業は企業活動成果の現地還元という観点から、これを前向きに受け止めることが期待される。またこの計画実行に対する資金として日本のODA等が利用できるようになることが期待される。

いまひとつの採用された後のミスマッチの問題は、要するに個別企業で訓練投資資金が不足しているか、あるいは訓練後のジョブホッピングを個別企業が危惧する余りに人的投資が少なくなり、人的資源の蓄積が進まないという問題である。いくつかの対応策が考えられる。

対応策の第1は、個別企業内の技能形成に対する財政的支援に行政が関与するというもの。公的



資金でこれを100%賄うという方法と、シンガポールのSDF (Skill Development Fund) 計画のように各企業から一定の拠出を求めて、これを運用するという方法がある。いずれの場合にも、将来性も含めて日本のODA等が利用可能であるかどうかは検討する価値がある。

対応策の第2は、個別企業と産業との間くらいの範囲を包摂するいわゆる業界団体 (Industrial Association) レベルで、技能形成ができないかというもの。同一業界内に属するというので、そこで計画される訓練内容は最も実用的であろうし、そのために最もコスト・パフォーマンスの高い効率的なものとなろう。これにより個別企業を超えて業界内で人的資源の蓄積が進ことが期待される。問題は業界団体における意欲と資金の問題である。この場合にもまた、将来性も含めて日本のODA等が利用可能であるかどうかを検討する必要がある。

(注) (I) 末廣 昭・安田靖編『タイの工業化；NAICへの挑戦』アジア経済研究所  
(1967年) 201ページ。

## 6. 途上国における技術・職業訓練分野に及ぼす西洋のシステムの影響

### — パプアニューギニアにおける経験を通して —

原 晃

#### 6-1 序

レア教授の抱えている研究テーマの一つは「文化的にも歴史的にも共通の基盤を持つアジアの国の中で、日本だけが何故工業化に成功したのか？」とすることである。この小論はその問いに答えを出そうとするものではないが、技術・職業訓練の分野における西洋の影響という観点から日本と比較することにより、氏の研究にある視点から貢献できれば幸いである。

この分野における著者の実務経験はパプアニューギニアに限られている。従って途上国における西洋の影響を明らかにするために極端な例として同国における西洋の影響を分析してみた。著者はレア教授と6カ月間、共同研究者として研究会、調査旅行、面談調査等を行ってきた。以下はその間2人で討論してきた内容の一部である。

#### 6-2 パプアニューギニアにおける問題点

パプアニューギニア（以下PNGとする）は1975年に独立するまで豪州の植民地及び国連信託委任領であった。従ってPNGのほとんどのシステムは豪州のそれに従っている。豪州により持ち込まれたシステムの多くは又英国によって豪州に導入されたものでもあった。教育及び職業に関するシステムも例外ではなかった。PNGにおける経験を通して日本のシステムと異なっており、しかもそれが技術系の人材開発を妨げていると思われるのは以下の諸点である：—

##### (1) アプレントイス制度

アプレントイス制度が導入されたのは第二次大戦後のことであった。現在アプレントイスを管理するアプレントイス制度委員会は労働・雇用省の責任下であり、同委員会の議長は労働・雇用省の事務次官が務める。委員は雇用者、労働組合、政府機関及び学識経験者等の代表からなる。

この制度は都市型の技術者——例えば自動車修理工、電気、建設等——の育成に重要な役割を果たしてきた。しかしながら本来のアプレントイス制度——徒弟制度——の原理が十分理解された形で運用されてきたとは言えない。元来、アプレントイス制度とは親方（マスター）とアプレントイス（弟子）との間で結ばれる個人的な契約からスタートしたもので、その歴史は英国の産業革命に

までさかのぼる。つまりギルドの管理下にある徒弟制度であった。そのころの訓練は現場(OJT)で行われ公的な訓練はなかった。しかし18世紀後半になり多くの職業訓練校が作られ、労働者に基礎的な読み書き算盤(計算)を教えた。1878年、ロンドン職工組合(CITY AND GUILD OF LONDON INSTITUTE)が結成され、その訓練システムとして現在のアプレントイス制度の原型ができた。

そのような歴史的な背景の結果でき上がった英国の制度が豪州に取り入れられ、それがPNGの現在のアプレントイス制度の元になっていると言えよう。その運用は融通がきかなくなっており、管理は形式ばっている。例えば訓練の卒業式に当たる“アプレントイス修了の夜”は大臣をゲストに呼び、そのパーティーの様子は毎年翌日の新聞のトップを飾るニュースとなるほどである。

また、ある自動車修理のアプレントイスが日本で研修を受ける機会を得たとき、問題が起きた。日本での研修をアプレントイスとしての期間に含むかどうかであった。雇用者側は日本での研修は自分の与える研修よりも優れているはずであり、従って日本にいる間も訓練期間に含めて欲しいと要請したが、受け付けられなかった。理由としては、日本には対応する機関(アプレントイス)が存在しないということであった。雇用者はさらに今の世界で自動車修理の訓練で日本に勝る国は無いと主張したが、厚い壁は破れなかった。結局この生徒はアプレントイスとしては休職(訓練期間には数えられない)を選んで日本に研修に来た。帰国後雇用者及び本人が希望すれば契約続行の申請ができるということで雇用者側は妥協した。

この制度は勿論PNGにおける技術分野における人的資源開発に大きく貢献してきたが、同時にこの他にもその運用面において多くの問題も生み出している。

例えば、アプレントイス制度の一番大事なことはOJTであるが、訓練する職工の資格を持っている人の数が少ないことである。アプレントイスの制度を受けないで経験を通して技能を修得した人たちは資格がないという理由でアプレントイスを訓練できない。又同時に若いアプレントイスはそういう人達から訓練を受ける気持ちもない。

他方アプレントイスを終了した若い職工は、資格はあるが教えるまでの自信はない。しかしながら、そのような若い職工も資格あるものとしてのプライドだけは保ちたい。このような状況のもとではアプレントイス制度の基礎である親方と徒弟の信頼関係は期待できない。

更にアプレントイスの制度の運用面で訓練期間の技術の修得度をモニターすることは経験と複雑な技能を要することである。しかも多くの数のアプレントイスの評価を管理することも難しい仕事である。この結果、制度自体が一人一人の技能の修得度よりも訓練期間を管理している傾向にある。従ってもしある生徒が所定の期間を厳しい処罰を受ける等の問題がなく、また定められた研修に合格(ほとんどの場合筆記試験)すれば、職工としての証明書を与えられることになる。言い替える

とアプレントゥイスを訓練する資格ができるわけである。

日本ではこの様な近代的なアプレントゥイス制度は取り入れられなかった、あるいは根付かなかった。伝統的な徒弟制度は近代化と共に次第に減少し企業内教育に姿を変えて行った。例えば自動車メーカーの訓練制度は実質的には企業の中でアプレントゥイス制度を実施しているとも言える。

日本ではアプレントゥイス制度の代わりに技能の修得度を規定するために各種政府機関、地方公共団体、協会による技能試験が行われ、必要な技能が認定されている。公教育及び職業訓練は資格試験の受験資格に免除規定等で若干の有利さを与えているに過ぎない。基本的には技能試験に際して、まったく公教育を受けたことのない人にも十分な経験があれば資格取得の道は開かれている。このことが日本の技術者の人材養成に際し柔軟な道を与えたこと、ひいてはこのことがなんらかの理由により公教育を受ける機会を失った人達にも技術を経験により修得しようとする意欲を与えたと言えるであろう。

## (2) 技術職における階層

日本にも職業における階層は存在するが、程度の面ではPNGにおけるそれよりもはるかに少ない。このことはPNGだけではなく海外で働く日本人により常に驚きをもって指摘されてきたことである。

PNGでは技術職において大きくみて3つの階層に分かれる(専門職、技能職(準専門職)そして職工(工員))。この階層は即ち教育資格と密接に関係している。専門職は該当する学科の大学卒の資格(DEGREE)、技能職は工業短大卒あるいは工業高校卒(HIGHER CERTIFICATE)そして職工はアプレントゥイスを修了(TRADE CERTIFICATE)した人だけに与えられ、そのほかの道はまったくない。しかも多くの技術職はこの資格に密接に結び付いておりこれ以外の人々が正式にはこの様な職業にはつけない。

もしある人がこのような資格が必要なポジションの仕事をする事が出来るとわかった場合でも、この人が学校に入りなおして(あるいはアプレントゥイスの期間を修了して)資格を得ない限り、この人に仕事を与える道はないことになる。日本の場合十分な経験さえあれば、認められた機関の資格試験を受けることができ、受ければ正式にその仕事ができる。しかし多くの場合、仕事と資格の関係は曖昧であり試験さえも受けずその仕事につく場合が多い。

このような技術職の階層化は、PNGのような若い、しかも技術職の人材不足の国には過大な困難さをもたらしている。仕事の中には定められているような資格の全てを必ずしも必要としていないものも多い。例えば西洋の国におけるようにすでに十分な数の技術職の資格をもつ人がいる国では、このような厳密な階層化は技術のレベルを一定に保証し、しかもギルドの様な職能集団を保護

すると言う観点からも必要かも知れない。

しかし人材の有効活用という観点からは、厳密な階層化は途上国においてはむしろ害になる方が多いのではなからうか。

### (3) 専門職意識

この問題は上の2項と密接に関係している。技術系、建築、経済等の学位を取得したいわゆる専門職の人は他の人と最初から別格の扱いを受ける。もちろんこれらのポジションは長い間、外国人に占められてきたために、PNG政府としてもこのポジションの国民による肩代わりに最大の重点を置いてきた。このことは即ち専門職についている国民の待遇を良くしてきた。この好待遇は彼等の意欲を高めてきたが、他方卒業と同時にそれほどの努力なしに専門職の職務を十分遂行できるかの錯覚をも与えてきた。

それにも増して悪いことには、専門職以外の人でもできる仕事も含めて専門職に限定されてしまっているという現状から、多くの専門職以外の人たちの意欲を失わせる結果になったことである。

日本では、学部の卒業生は短大卒とか高校卒の人と年齢からすれば全く同様に扱われる。学卒者の給与は4年間の経験を持った高校卒の人（同年齢）とほぼ同じである。また工学部の出身者が技術系以外の部署に配属されることも珍しくない。このことは日本の雇用者は大学卒業生を専門職とは認めておらず、自身も専門職として扱ってもらえるとは期待していない。専門職意識が本人の誇りを高め、専門職としての努力を維持していくことが望ましいが、結果としてはそういう方向に向かっていないようである。

### (4) 職業分化

西洋における職工あるいは専門職は明確な職能定義のもとに成り立っている。従ってそれぞれに必要なとされている職能が詳細に特化されている。

例えば橋梁を建設する場合、その橋の中心線は測量士によって定められなければならないことになっている。PNGでは資格を持っている測量士の数が少ないため、測量士が到着するまで仕事を中断しなければならないという事態が発生することがある。現場には監督をするエンジニアが常にいる。日本ではこの程度の測量はエンジニアの仕事であり、建設工事現場では測量の専門職の制度は存在しない。日本では土木技術者や建築家が資格試験に合格すれば建築現場における測量ができる。

日本でみられないこのような専門職の例は多くあり、上記測量士は一つの例にすぎない。例えばPNG工科大学では専門職に結びつく資格としてQUANTITY SURVEYOR, VALUER, BUILDING ECONOMICS, FOOD TECHNOLOGY 等がある。このような職業分化は専門職だけではなく技能職の全ての分野にわたっ

ている。日本との決定的な違いは資格、学校教育、職業が密接に結びついていることである。

職業分化は人材が不足している途上国において人材養成計画を一層難しくしているばかりでなく、急速に変化する技術の新分野の人材養成がいつまでたっても追いつけない原因の一つではないであろうか。

#### (5) 職務内容

日本の組織においてはほとんどの場合職務の内容は西洋のように厳密に規定されていないのが普通である。シンガポールの生産性向上プロジェクト（JICA）のリーダーをされた桜井清彦氏は職務に対する認識という点で西洋と日本との違いを図表6-1のように説明している。

氏の解析によれば明確な職務を規定する西洋のやり方は、個人個人が常に完全に職務を常時全うできるとは考えられず、従って責任範囲の間にギャップができがちであるとしている。

それに対して日本の場合は個人の職務範囲は曖昧であり、職務の多くの部分は共通の責任として認識されている。外国では多くの場合このようなやり方がうまく行くとは思えないと言われる。しかしながら氏は反論として世界中のスポーツはそのような考え方でうまく行っているとしている。例えばサッカーの試合ではボールが2人の間に来た場合、2人が共同してそれを追い、そのときの状況によりどちらかがボールの責任を持つ。ここでは責任の所在は個々のプレーヤーにあるのではなく、その周りにいる何人かのプレーヤーの共通のものとしてある。

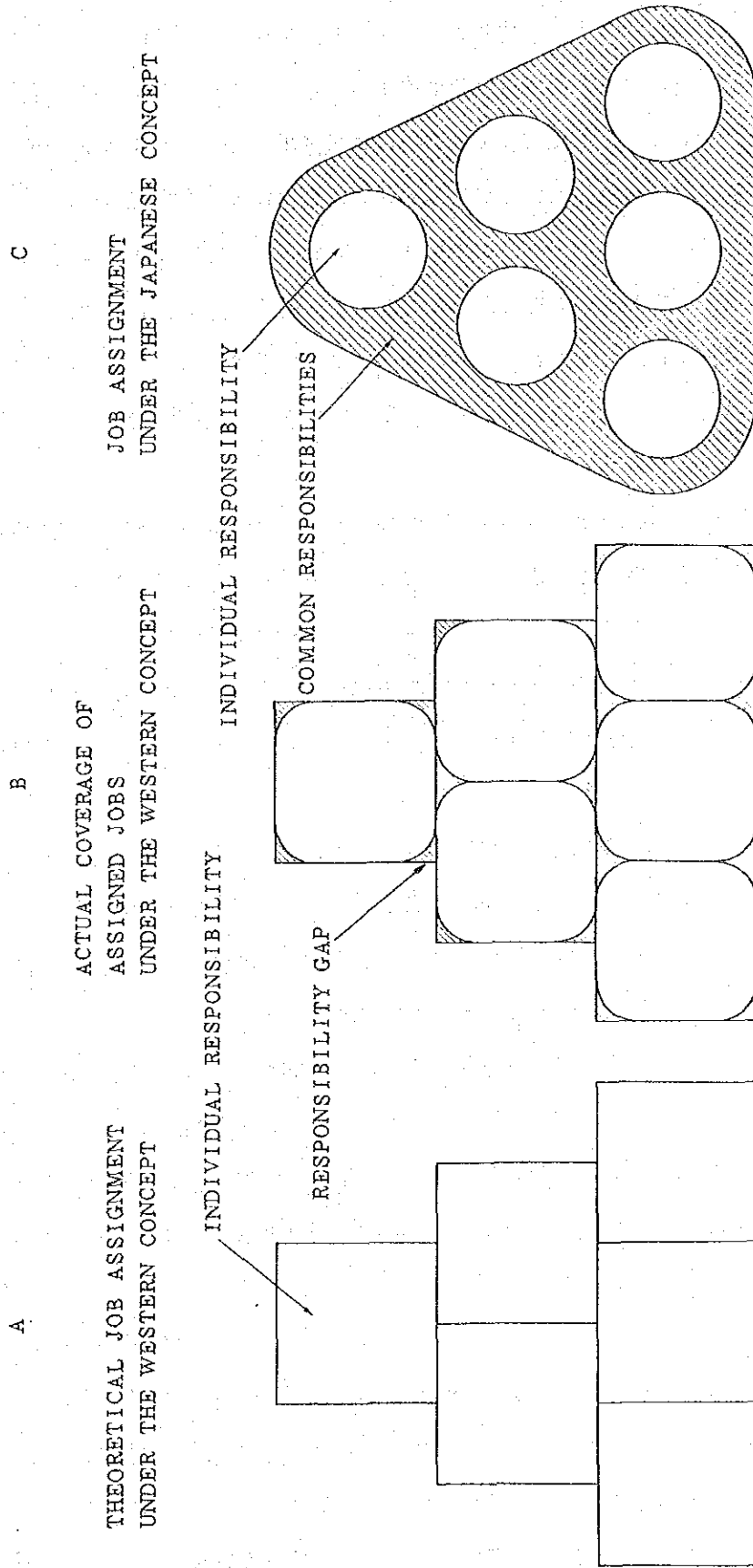
この場合の責任に関する認識の仕方は西洋の職務の場合とは違い、日本の職務に対する認識と似ている。従って上のような悲観的な見方に対して氏は、サッカーで（スポーツで）出来る事が仕事の上でも出来ないはずがないと反論している。

PNGでも同様である。人々は個人の運動能力は非常に優れている。しかしスポーツで人気のある種目はラグビー、サッカー、クリケット等の英国の伝統的なものからバレーボール、ソフトボール等の団体競技である。多くの人々による共同作業が好きである。これはそれまでの伝統的な社会から来ているものが大きいと思われる。ところが職場においては一人一人の責任が確立されているため共同作業で何か物事をやり遂げていくという喜びは少ない。従って職場での仕事は村での共同作業に見られるような人と人のつながりが少なく楽しくない。何れにせよあの村で作業する人達の真剣な眼差し、行き届いた思いやり、効率的な人々の動きが職場ではみられない。つまり能力がないのではなく仕組みが持っている能力を引き出していない。

#### (6) 雇用者側の期待

上記のような専門職意識、及び階級組織が導入されているPNGでは雇用者は一人一人の使用者を完成された専門職、技能職、あるいは職工として遇する。例えば卒業したでのエンジニアは一人

図6-1 仕事の責任分担（日本と西洋の意識の違い：桜井清彦）



のエンジニアとして能力を発揮するよう期待される。エンジニア自身も自分はエンジニアと考える。従ってもし彼・彼女がエンジニアとして十分な仕事をする事ができない場合、雇用者側は教育が悪いとする。このような土壌のもとではOJTあるいは企業内訓練の育つ余地は少ない。

日本ではほとんどの雇用者は教育にたいして企業のために有用な人材を育ててもらえるとは期待しない。日本の雇用者が使用者を選ぶときの選考規準は、職業としての完成度ではなく、企業のために有用な人材になれるかどうかの将来性に主眼がおかれる。結果としては雇用者はこれまでの経験から有名校の卒業生に集中しがちであり、これが競争の激しい教育システムを生み出すという弊害もある。しかし雇用者は一旦雇ったら、その人を有用に育て上げるために教育、訓練を行う。

#### (7) 国際的な基準

PNGの多くの知識人、専門職の地位にある人たちはPNGの教育水準は国際的な水準に比して低いと嘆く。このようなことを嘆く人は西洋人かPNGの人でも西洋的な教育を受けた人達である。従ってここで言う国際的な水準とは西洋の水準であろう。教育水準が低いと嘆く気持ちは当然理解できるが、もう一度考え直してみると何故教育水準が国際（西洋）的でなければならないのであろうか。必要な教育の水準とは先ずその国の人づくりのニーズが満たされているかどうかで判断されるべきであろう。

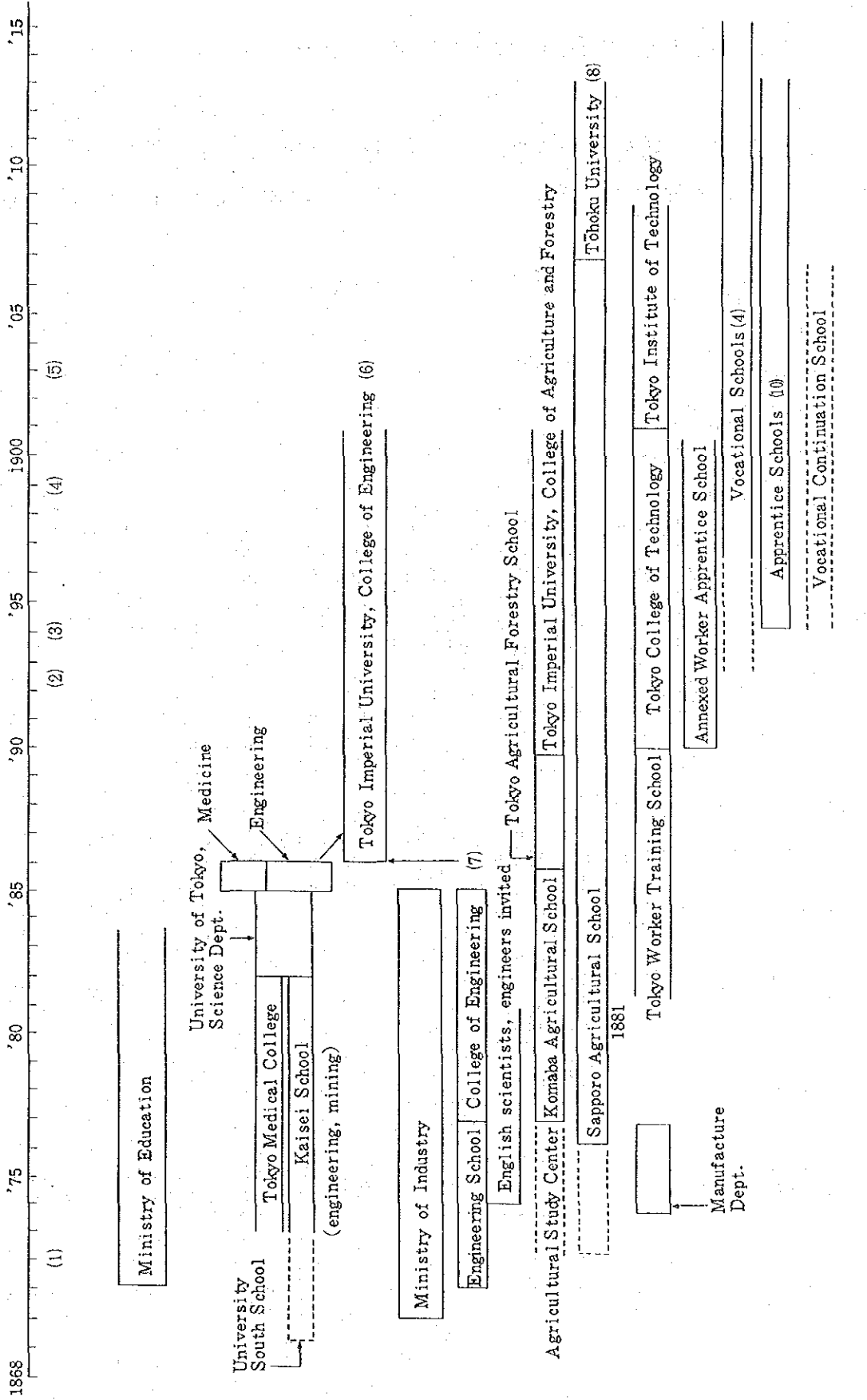
日本の大学は職業学校（実業学校）或いは青年学校から発展してきたものがほとんどである。日本の大学の中でも有名な東京工業大学でさえ1881年東京職工学校として始まった（図6-2）。他の大学の歴史を見てもわかるように日本の教育システムは社会の発展に、或いはニーズにつれて発展してきた。勿論西洋の教育システムの発展の過程も同様であろう。

しかしながら、PNGのような途上国の教育システムはトップから（つまり大学から）始まり、少数の選ばれたエリートは幼少時から西洋の教育システムの中で教育された。このように初等教育が十分発達しておらず、この教育システムの生産物（卒業生）を受け入れる産業界が十分発達していない状態で、大学教育だけを国際的な水準に保つ事は不可能であろう。教育水準は社会あるいは社会のニーズからかけ離れて発達できない。フィリピンがいい例であろう。フィリピンの教育は他の途上国に比べて普及している。しかも英語教育が行き届いており、ほとんどの人が英語を話す。ところがその教育された人材を受け入れる産業界が発展していない。同時に彼らは英語が良くでき、教育、職業訓練システムが米国のそれと似ているため、結果としては他国の人材ニーズに correspond している国になっており、自国の人づくりに対する貢献のためには余り役立っていない。

つまりフィリピンでは国際的な（米国と似ている）レベルの教育であるために、このような事態に陥っているとも言えよう。PNGの場合、教育水準は国際的な水準と比較する前に国の発展のニ



図 6-2 日本の学校制度の始まり



豊田俊雄他

ーズに応える人材を供給するために十分かどうかを先ず議論されるべきである。

(8) 給与体系

PNGの給与体系は日本のそれと違う。PNGでは給与はポジションの責任の度合いだけによるが日本では責任と同時に勤務の期間による。これを比較して表すと表6-1、6-2になる。

表6-1 日本の給与体系の例

本 俸 表

昭和63年4月1日

等級 号俸	1等級	2等級	3等級	4等級	5等級	6等級	等級 号俸
1	396,800	321,300	262,500	178,300	142,400	100,200	1
2	406,600	331,100	272,200	188,900	151,900	104,800	2
3	416,200	340,700	281,800	199,500	161,800	109,400	3
4	424,800	349,200	290,100	210,100	171,800	114,600	4
5	433,200	357,400	298,100	220,700	177,900	119,600	5
6	441,300	365,400	305,900	231,300	183,400	124,700	6
7	448,900	373,200	313,600	241,700	188,900	129,800	7
8	456,200	381,000	321,300	252,100	194,400	135,100	8
9	463,400	388,800	329,000	262,500	199,900	142,400	9
10	470,600	396,600	336,700	268,500	205,400	146,700	10
11	477,800	404,100	344,400	274,400	210,800	151,000	11
12	485,000	411,600	352,000	280,300	216,200	155,300	12
13	492,200	419,100	359,600	286,200	221,100	159,600	13
14	499,300	426,500	367,200	292,100	225,900	163,900	14
15	506,400	433,700	374,800	298,000	230,700	168,200	15
16	513,400	440,800	382,400	303,900	235,500	172,500	16
17	520,300	447,900	390,000	309,800	240,300	176,800	17
18	527,200	454,900	397,600	315,700	245,100	181,100	18
19		461,700	405,200	321,600	249,900	185,400	19
20		468,500	412,800	327,500	254,700	189,700	20
21		475,300	419,900	333,300	259,500	194,000	21
22		482,100	427,000	339,100	264,300	198,300	22
23		488,700	434,100	344,900	269,100	202,600	23
24		495,200	441,200	350,700	273,900	206,900	24
25			448,300	356,500	278,600	211,200	25
26			455,300	362,300	283,300	215,500	26
27			462,200	368,100	288,000	219,800	27
28				373,800	292,700	224,100	28
29				379,400	297,400		29
30				384,900			30
31				390,300			31
32				395,700			32

表 6 - 2 PNGの給与体系の例

給 与 ポイント	給 与 額	ポジションの例 (下に示すようなポジションは無数にある)
31 32 33	給与額は ポイント 毎に決め られてい る。	基本的にはポイントは毎年増えるが3 - 5 ポイント増えると頭打ちになる
34 35 36 37 38		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> <p>DRAFTING</p> <p>OFFICER GR1</p> <p>ポイント 35-37</p> </div>
39 40 41 42 43		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> <p>DRAFTING</p> <p>OFFICER GR2</p> <p>ポイント 40-42</p> </div>
44 45 46 47 . .		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> <p>ENGINEER</p> <p>CLASS 1</p> <p>ポイント 45-47</p> </div>

図に示されるようにPNGでのあるポジションの給与は3 - 5段階である。従ってもしある人があるポジションを十分こなしている場合その人は3年から5年の間に給与の最高値に達してしまう。この人はポジションの変更がない限りこれ以降昇給はない。

上のポジションが空席でない限り昇進の見込みはなく、もし本人がその仕事が好きであっても仕事に対する熱意は薄れる原因となろう。従って給与体系自体が転職を誘発していると言えよう。

### 6-3 英国における職業訓練

上記の特徴がPNGにおける技術職の人材養成に果たした役割は大きい。しかし同時に伝統的な社会に存在していた人材の有効利用という点では、むしろ阻害してきた面があることも事実である。

既に述べてきたように上記のシステムのほとんどが英国のそれと同じである。これらシステムは上記のアプレントイスシステムの項でも触れたように英国の長い歴史を経て発達してきた結果できたものである。同時にこれらのシステムは植民地支配を容易にするために植民地行政府に導入されたことも事実である。更に上記システムは植民地の人民を支配者側から差別するか、または植民地の人民を分離するためにも用いられてきた。

日本は幸いにも植民地になった経験がない。従って日本の場合は西洋のシステムをそのまま取り入れるのではなく、西洋で開発されたと同様の経過を経て独自のシステムを作り上げることができた。

他のアジア諸国及び南太平洋の諸国は植民地からの解放の後も、これらのシステムが自国のものとして適当かどうか見直したことがないように思える。例えばPNGの場合、むしろ西洋のシステムよりも日本のそれに近いものからスタートした方が、伝統的な価値観を保持しながら近代化を進めることができるのではなかろうか。

### 6-4 途上国における日本式経営

ここでは技術教育・職業訓練における西洋の影響の例としてPNGをあげた。他のアジア諸国はPNGに見られるようなシステムとちがって、その国独自のシステムを作り上げているかも知れない。しかし多かれ少なかれ西洋の影響は見られるであろう。

最近、日本の企業がアジア諸国で投資及び企業努力を進めてきた。その中でいわゆる日本式経営を導入して成功している企業もでてきた。日本式経営システムとは一体何であろうか？ 上記シンガポール生産性向上プロジェクトは「良き日本式経営の主な特徴」として次の様に定義している；

- (a) 融通性に富む職務割当て
- (b) チームワーク
- (c) 自主性の尊重
- (d) 気配り、気働き

- (e) 情報の共有
- (f) 作業の基礎
- (g) 職場規律
- (h) 相互信頼
- (i) 長期的視野

上記プロジェクトはシンガポールで生産性向上の運動を盛り上げ、生産ラインだけでなく、行政全般まで広めている。

プロジェクトは日本式経営を導入しようとするものではなかったが、結果としてはシンガポールのそれまでのシステムを見直すというような影響を与えた。そしてPNGで見られるような多くの西洋の影響をシンガポールの人々に受け入れられるような形に変えることに影響を与えた。

日本の企業で海外で成功しているといわれる企業は日本で行われているような経営を導入したのではなくそれまでのシステムを民衆の生き方に受け入れられ易いものに変えることに成功したのではなかろうか（図6-3）。

つまり今途上国で呪文のように言われている日本式経営とは、実はそれ自体他の社会に導入するような形があるものでなく、それまでのシステムにとらわれなくて独自のシステムを生み出すところに本質があるのではなかろうか。

図6-3 ある日本企業のキャリアプラン

JOB CLASSIFICATION STRUCTURE

JOB CLASSIFICATION				POSITION TITLE		
E2				Manager		
E1						
D2				Assistant Manager		
D1				Senior Supervisor		
C3		P3		Supervisor		Professional Group
C2		P2				
C1	A6	B5	P1	Foreman		
		B4				
		B3				
A5		B2		Direct Group (Line Workers)		Indirect Group (Clerical/ Adm. Staff)
A4						
A3		B1				
A2						
A1						









