

タイ進出企業における導入訓練に関する研究

宇 都 宮 讓

Abstract:

The purpose of this study is to explore whether Japanese manufactures can modernize their training with referring to activities in Japanese overseas subsidiaries around Southeast Asian countries. We focus on content, duration, and method of training implemented by ones in Thailand. To gather evidence, in five factories, we conducted interviews and document retrievals.

Among the case of visited companies, they implemented orientation for labor contract and safety in a similar duration. After the orientation, they implement initial training using various methods in accordance with their situation that they faced. Four of them implement modern training and the medium-sized company implements apprenticeship training.

We conclude that apprenticeship training is partly required because of economic and technical situation they. Due to decline of productive population and predictable decrease of workload, they should transform their way of training into modernized training. First, they should launch their modernization from training for process control by workers.

Keywords: Skill Shortage; Initial training; Overseas Subsidiaries; Thailand

目的と背景

目 的

本研究は、タイ王国に進出した日系企業における導入訓練について、期間、内容、方法を明らかにすることを目的とする。

1990年代末より、わが国製造業において、技能伝承問題が議論されるようになった（Amano, 2006; 玉井 & 司, 2006; 砂川, 2006; 松浦, 2004; 村川, 2002; 日下, 1994）。いびつな従業員年齢構成など、様々な要因が指摘される。教育訓練という観点からは、経験的熟練（津田, 1968）を構築する徒弟制度が、職場における余力および仕事量減少ともに、機能しなくなったことが、発端とみなすことができる。徒弟制度とは、訓練および内容が不定な訓練の一形態を指す（Wolek & Klinger, 1998）。訓練内容は経験則に依拠する。近年は、

同様な特徴を有する訓練手法を、職場学習 workplace learning と称することもある (Kitching, 2007)。

技能伝承について、もっとも話題となった論議は、2007年問題であろう。この問題に対処するため、わが国政府および製造業企業は、定年延長策を講じて、熟練労働力が企業内に残存することを促した。しかし、新たに2012年問題が取りざたされている (『平成18年度中小企業白書』)。技能伝承問題解決に、定年延長という弥縫策は通じないことは明白である。訓練を通じて、熟練労働力を継続的に確保する仕組みを、民間企業が構築することが不可避である。言い換えれば、経験の熟練から、近代的熟練 (米山, 1978) へと転換する訓練体系構築が、不可避である。近代的熟練とは、訓練期間・内容が明確であり、かつ作業標準に基づいて決定される訓練が構築する熟練類型である。

筆者は、経験的熟練から近代的熟練へと転換可能か検証するために、熟練の内容、訓練および訓練に関する課題について、中小造船業を対象に研究をすすめてきた。結果、以下に示す点を明らかにした。

第一、熟練内容については、あらゆる職場において安全と圧倒的な技量、および生産管理機能が要求される (Utsunomiya, 2011b)。生産管理機能については、特に、工程管理および品質管理をになう機能を要求される。こうした技量を確保するには、5年から10年程度、作業経験を蓄積することが必要であるという。

第二、訓練体制については、中小造船業における合同新人研修を事例に、明らかにした (Utsunomiya, 2011a)。導入訓練期間は2ヶ月から3ヶ月である。訓練時間は内容別には差があるが、地区別には差があるとはいえない。内容は、安全や社会性、溶接やガス溶断など、汎用性が高い技能に関する座学と実習、および地域事情を反映した内容で構成される。これらは、既存の教科書および講師を担当する熟練作業員による経験則に依存する。方法は座学と実習である。資金は、会員各位のみならず、地元自治体や大手造船所、関連団体が折半する。

第三、講師、教材開発、および安定した資金確保が今後の課題である。上記訓練は、講師による尽力に多く依存する。訓練自体のみならず、訓練センタ運営や教材作成、評価など、その貢献は多岐にわたる。今後も訓練センタを維持するには、講師確保は必須である。そして、昨今の技術革新に対応した教材開発も、不可欠であろう。現在用いている、数十年前に大手造船所が作成した訓練教材を編集した教材は、いずれ技術革新と共に、部分的にせよ陳腐化することが想定される。実は、費用負担は、内外において懸案事項である (Gospel, 1998)。

残念ながら、これら訓練を通じて、職務が要求される技能をすべて獲得できない。なお徒弟制度による訓練が、必要である。近代化は、簡単には達成されない。着手できることから、少しずつ着手するよりないようである。しかし、上記研修によって、特に就業に必要な資格取得に要する期間が、3年程度から3ヶ月に短縮された。訓練期間短縮は、訓練費用軽

減をもたらす。職場にかける負荷も小さくすることができる。訓練に着手しやすくなることが予想される。合同導入訓練は、著効を示すと言ってもよいであろう。

しかし、油断は許されない。資質が下がっていることが観察される。資質とは、就業前に有している、職務遂行に資することが期待される諸能力を差す。徒弟制度は、新規就業者に対して、様々な資質と定着を要求する。また、資質は経済発展にとって、きわめて重要である（Dore, 1970; 清川, 2003）。資質が確保できないことは、問題である。

企業や熟練作業員、訓練センター講師が認識する資質不足は、就業する人物がかつてと異なる母体からやってくることに由来する。従来、工業高校卒業生が、製造業生産職場に対する主要な労働力であった。かれらは、就業後に要求される資質を、ひと通り所持していた。製造業がわが国経済に占める相対的位置が低下するとともに、工業高校卒業生は減少している。結果、労働力調達が困難となった。普通科高校や水産科高校、あるいは他産業経験者など、従来と異なる資質を陶冶した労働力を採用せざるを得なくなったのである。

定着状況も、かんばしくない。生産職場に就業する主たる労働力供給源である高卒者における定着率は、約5割とされる。若年労働者における定着率低下は、中小造船業においても観測される。上記合同新人訓練を実施する地域によっては、最大25%が退職したことが記録される。近年の景気低迷に伴い、定着率は上昇しているとされる。とはいえ、景気変動によって定着率が左右されることは、訓練にとって障害である。徒弟制度における訓練には、数年を要する。訓練期間内に新規就業者が退職すると、訓練に投入した時間と費用が無駄になる。生産能力も下がる。品質保証にとっても、障害である。ルールやドキュメントが素晴らしくても、始終労働者が入れ替わる職場では、遵守されない。ひと通り指導しおわったころには、退職するからである。

こうした経験は、わが国製造業は、場所を違えて遭遇したことがある。資質不足や定着困難は、海外進出した日本企業が直面する問題である。一般に、進出企業は労働法制や雇用慣行から言語、地理的要件まで、わが国とは異なる状況に遭遇する。

たとえば、タイにおいては、労働者に転職志向が強い。労働条件が多少でもよい場合、躊躇なく転職しようとする（鉢野, 1997）。それゆえか、離職率は30%程度であるという。同僚に対する指導にも、熱心ではない。わが国生産職場では当然とみなされる。報連相（報告・連絡・相談の意）という習慣は、念入りに指導しない限り、獲得されない。以心伝心と表現される信頼関係も、期待されない。ただし、初等教育が普及していること、労働者間で擬似家族的関係が構築されるなど、類似点も存在する。本研究は、ここに、わが国における技能伝承問題を解決するヒントがあるように考えている。

対象と方法

対 象

本研究は、タイ王国（以下、「タイ」）に進出した製造業を対象とする。

タイは、人口約63,525,062人（2009年、日本の約半分）を有する東南アジアにある国家である。面積は、約513,115km（日本の約1.4倍）であり、バンコク都と他76県から構成される。大別すれば、バンコク、パトゥムタニやサムットプラカーンなどバンコク周辺、アユタヤやサラブリーなど中央部、チョンブリーやラヨンなど東部、カンチャナブリやサムットソンクラームなど西部、コンケーンやナコンパトムなど東北部、チェンマイやピッサヌロークなど北部、およびナコンシータマラートやソンクララーなど南部に分けられる。人口は、バンコクおよびバンコク周辺に集中している（図1）。

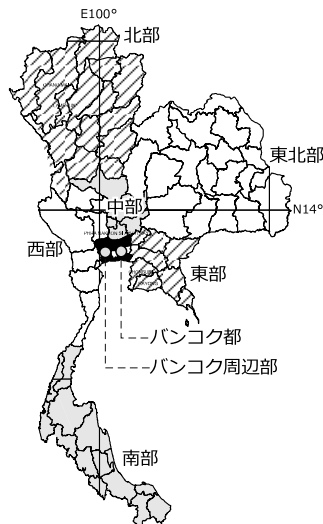


図1 タイ王国地図と地方区分（筆者作成）

立憲君主制である。現国王による治世が、1946年から継続している。途中、クーデターが何度か発生した。しかし、外資系企業に対する恩典や政策は、1970年代以来、継続しているとされる。少なくとも、東南アジア周辺諸国よりは安定した社会であるといえよう（柿崎，2007；末廣，2009）。

タイ企業に関する研究は多い（Roongrerngsuke，2010；ホングラドム&糸賀，1992；八幡&水野，1988）。訓練についても、多く報告がなされる。日本なみに職種別・階層別訓練を実施するタイ企業が存在することも報告される（Wailerdsak & Suehiro，2004）。ただしこれは、タイの中では、恵まれている部類であろう。労働集約的生産拠点から、より付加価値が高い製品を生産する拠点へと転換するため、訓練費用が増大していることも報告される

(Siengthai, Dechawatanapaisal, & Wailerdsak, 2009)。一方、労働集約的生産拠点と位置づけて、さほど訓練しない日系企業があることも報告される (Shibata, 2008)。訓練に対する姿勢は、企業ごとに異なることは明らかである。とはいえ、訓練期間・内容に関する知見や具体的な内実は、なお未解明である。

方 法

本研究は、タイ王国進出企業勢力を把握するために、東洋経済新報社による『海外進出企業総覧』(1992年～2011年)を利用した。経済産業省による「わが国企業の海外事業活動」など、類似資料はいくつか存在する。しかしこれらは多くの場合、調査項目がしばしば変更される。サンプリング調査であるため、勢力について実数が不明であるなど、使いにくい特性を有する。「総覧」は、連続性が保たれており、かつ入手しやすい。

タイ進出企業が直面する経営環境を把握するために、JBIC(国際協力銀行)による「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査」を用いた。当該調査は、進出した製造業に対する質問票調査である。1989年以来、少しずつ調査項目を変えながら、毎年実施されている。2003年度調査以降については、結果をインターネットを通じて入手可能である。それ以前の調査については、インターネット経由では入手不能である。JBICに依頼して入手した。本研究は特に、当該調査における調査項目中、タイ王国に進出した理由および進出後に直面した問題に着目する。

タイ進出企業がいかにして訓練を実施し定着を促すか明らかにするために、本研究は2010年10月および2011年11月にヒヤリング調査を実施した。2010年にはT1社およびT2社を訪問した。2011年11月には、T3社、T4社、T5社を各々訪問した。訪問した折、あらかじめ送付した項目に基づいて、導入訓練や定着に関する構造化インタビューを実施した。送付項目については、補遺1を参照。あわせて、会社概要や訓練に関する文書も、頂戴した。企業詳細は、表1参照。なお、2011年11月調査においては、バンコク大洪水に遭遇した。結果、当初予定した調査日程を、大幅に短縮した。

調査対象企業において、タイ人は枢要な地位を占めている。日本人は、経営者層に数名から十数名が在籍するだけである。現地化(進出先で雇用した人物に企業経営を委任すること)は、ほぼ達成されている。

T1社における従業員数は、約3,000人である。うち日本人は、12名である。間接部門には4名、品質管理や技術部門に8名が配置される。人事管理などには、タイ人が配置される。職務上特に問題はないという。むしろ、企業経営を切り盛りするには、タイ人スタッフが活躍してくれることは、不可欠である。ただし、本社との意思疎通に困ることはある。T5社には、「製造部」「技術部」「事務部」が存在する。各部長こそ日本人であるが、副部長以下はタイ人である。T3にいたっては、日本人は経営者と3人のみである。現地化が進んでいる理由は、ひとえに人件費節減からである。同一職務に従事する場合でも、日本人労働力と

タイ人労働力とでは、賃金に10倍程度、差がある。タイ人を管理職や経営者に配置することで、人件費を節減することができる。

両社が雇用するタイ人は、従順でかつ上位者に対する盲目的尊敬をそなえている。先生と名がつく人々が発する指示に対しては、従順である。こうした性質は、義務教育を通じて形成されるという。ISO など新制度導入時には、指導者が発する指図に従うという性質を利用して、外部コンサルタントを呼ぶ。「先生」である外部コンサルタントが言うことは、たやすく受け容れる。結果、制度改変が円滑に進む。作業者としては、得難い資質であろう。ただし、管理者には向かないとされる。

社名	T1	T2	T3	T4	T5
立地	パトゥムタニ	アユタヤ	チョンブリー	ランブーン	ランブーン
設立	1988	1991	1994	1988	1989
国別	日本人：	日本人：	日本人：	日本人：	日本人：
株主構成	100%	100%	100%	100%	100%
従業員数	3,500	990	175	3,200	730
製品	タンタル キャパシタ等	半導体製品	ねじ、ピン	センサ、 電源関連 部品等	汎用集積回路

表1 調査対象企業概要（拝領資料および『タイ工場年鑑 第10版』より筆者作成）

結 果

タイに進出する理由と遭遇する問題：わが国と何が異なり、何が同じか

日本企業は、タイ王国を各国向け輸出品生産拠点とみなしている。

安定した政治体制や安い人件費、産業集積などを理由に、日本企業はタイに生産拠点を構えてきた。「わが国製造業企業における～」（2002年-2010年）によれば、わが国製造業は、タイを常に進出先として希望してきた。わが国製造業は、特に、「安価な労働力」「現地市場の成長性」「組立メーカーへの供給拠点」「第三国への輸出拠点」「産業集積がある」に着目している（図1）。

近年、わが国製造業がタイを進出先として好ましいとみなす産業集積等の要件は、1980年代に成立した。もともとタイには、戦前から商社を中心に、日本企業が進出していた（50周年記念事業実行委員会記念誌ワーキンググループ，2005）。製造業においては、1980年代以前から、食品業やゴム業、繊維業が主として進出していた。自動車組立業による進出も、確認される（川邊，2011）。とはいえ、進出企業数は、現在からみれば多くはなかった。1980年代後半から、進出企業は急増する。図3は、「海外進出企業総覧」より作成した、進出企業数年次推移である。タイ進出日本企業勢力は、明らかに1980年代後半から急増する。途中、

アジア金融危機が発生したが、すぐに持ち直している。現在は、小康状態にある。

産業別に進出時期に差異がみられる。図4は、産業別進出企業年次推移である。1980年代後半に、電子産業が相次いで進出した。産業集積が作用していると認識されたのも、このころである。やがて化学から電子、自動車へと、花形産業を変えながら、進出企業数は2000年代前半まで増加する。ただし、全産業から企業が進出したわけではない。鉄鋼や非鉄、セラミック、紙業などは、さほど進出していない。産業集積といっても、わが国国内にみられるようなフルセット型産業構造は、みられない。とはいえ、2011年に発生した大洪水は、タイに対する旺盛な進出意欲を削ぐことが、十分予想される。すでに進出した企業には、撤退する企業も存在する（<http://www.onsemi.jp/PowerSolutions/content.do?id=17055>、2011年12月31日閲覧）。

日本企業による期待は、かなわないこともある。期待した安い賃金で労働者を雇用出来ないこともある。管理職も不足気味である。図3は、図2と同じ調査にて、タイ進出企業がいかなる問題に悩むか、示している。「労働コスト上昇」「他社との競争が厳しい」「管理職クラスの人材確保が困難」という悩みが、明らかに多い。低費用で作業者を雇用することは困難であったし、期待した市場も存在しなかったことがわかる。各社が同じ事を期待して進出すれば、激しい競争に直面することは当然である。結果として、労働力を期待した賃金で確保できないことも、当然である。

しばしば手当が必要なことも、賃金上昇に拍車をかける。タイ人労働者は、訓練目的で実施されるジョブローテーションや、後進指導など職務記述書にない職務を付加されることを嫌う傾向がある。ジョブローテーションは職務変更を伴う。結果として賃金が減少するかも

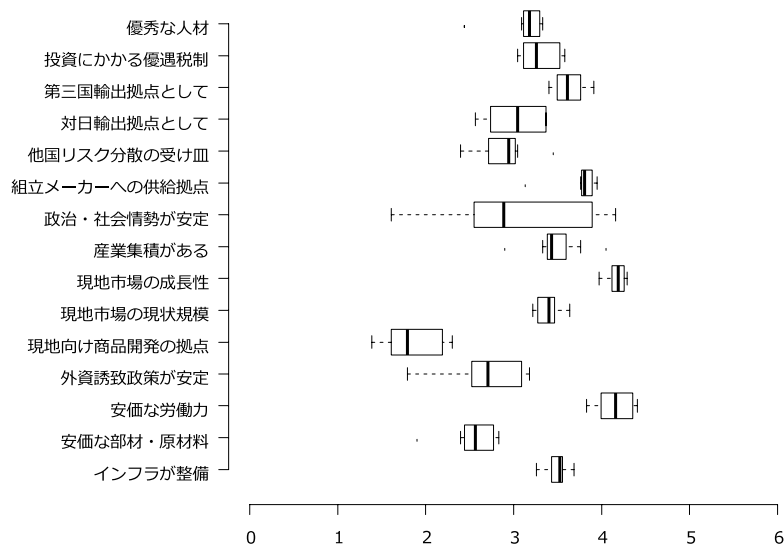


図2 タイ王国に進出したわが国製造業企業による進出理由（JBIC編「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査」（2002年-2010年）より筆者作成。回答数対数変換済）

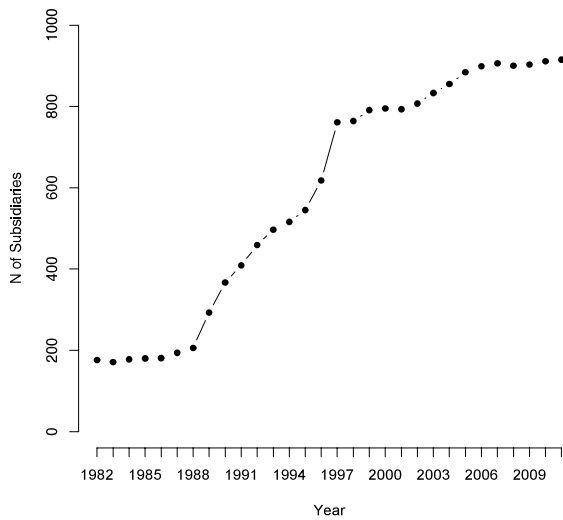


図3 タイに進出したわが国製造業企業数年次推移（1982-2011年、「海外進出企業総覧」より筆者作成）

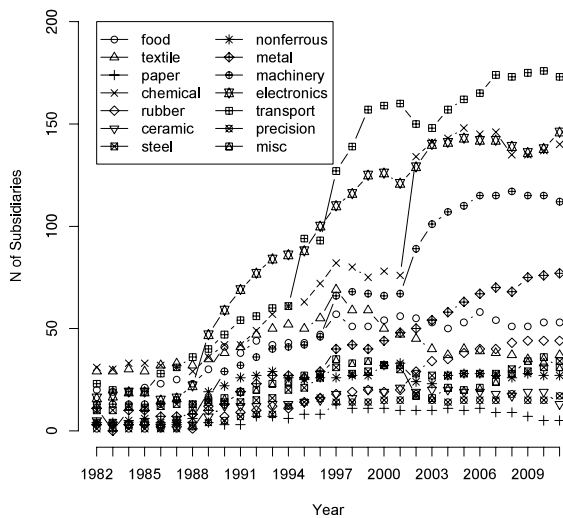


図4 タイに進出した産業別わが国製造業企業数年次推移（1982-2011年、「海外進出企業総覧」より筆者作成）

しれないという危惧を、タイ人労働者は抱く。しかしながら、日本企業は、ジョブローテーションを実施したい。後進指導も作業者に委ねたい。そこで日本企業は、待遇についてよい条件を示す必要に迫られる。たとえば、指導者に対しては社内能力認定者として手当を支給する。改善活動について、昇給・昇格に関する考課項目として組み込む（財団法人海外職業訓練協会，2007）。

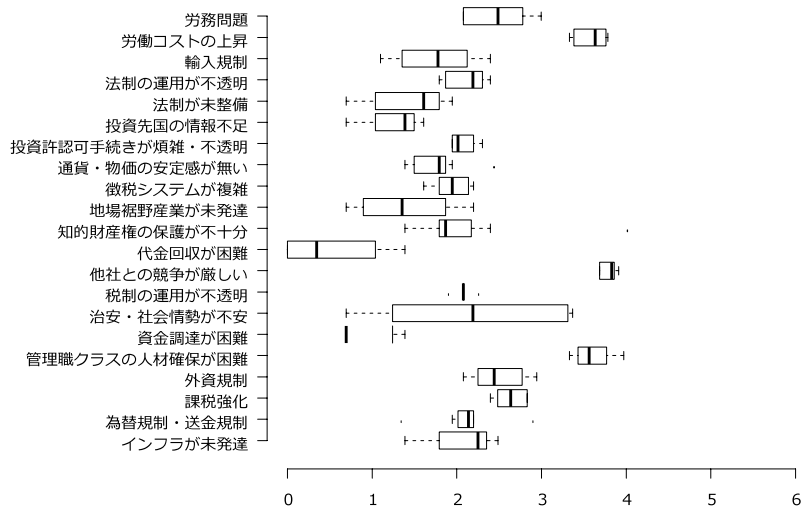


図5 タイ王国に進出したわが国製造業企業が抱える問題（JBIC 編「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査」（2002年-2010年）より筆者作成。回答数対数変換済）

事例各社における訓練

事例各社は、共通して採用直後に労働条件及び安全に関する研修を実施する。期間は、半日から1日である。爾後、各社様々な内容・方法で訓練をおこなう。期間は長くて3ヶ月程度である。

T1社は、リーマン・ショック前後から、生産革新に取り組む。以前は、単機能の生産設備を用いるジョブショップ型ラインから、自動化されたシンプルな設備をつなげたラインへと転換した、これによって、かりに不良が発生しても、検査工程まで流さないようラインを工夫した。同時に人間は、生産に介在しないよう編成した。電子部品製造工程において、人間が存在することは、品質低下を招くことがある。人体から発生する物質が材料に混入、動作不良を来すことがあるからである。ただし、テクニシャン（保全担当者）や特殊工程では、社内認定制度に基づいて訓練を実施する。認定を受けた作業員以外は、作業に従事できない。

といて、教育訓練を実施しないわけではない。日本本社における階層別訓練体系を参考にしながら、環境や安全、5S、行動規範、自分の職場は自分で掃除するなど、わが国生産職場においてよくみかける諸々の行動について訓練する。ILUO と呼ばれる上司が採点する達成度評価を伴う訓練や、2-way マネジメントという目標管理制度も、実施する。

小集団活動も、訓練の一環である。小集団活動社内大会で優秀な成績をおさめたグループは、日本にて実施されるグループ企業全体を対象に開催される小集団活動大会に出席、成果を発表する。活動を通じて、世界に通用する企業で仕事をしているという意識を育てる。

T3, 4, 5 各社においても、就業直後は、安全と労働条件について訓練する。いわゆるオ

リエンテーションにおいて、就業規則と安全、待遇など労働条件について説明する。期間はT3社においては半日、T4、5社においては1日程度である。

オリエンテーションが終了後は、企業毎に異なる内容・期間・方法にて訓練を実施する。T3社においては、徒弟制度が機能する。中核的スキルを有する人物と新規就業者とを組み合わせて作業に従事、経験的に作業を体得してもらう。新規就業者も、就業後3ヶ月程度で、製品を作り始める。手順書も存在するが、手順書を読むだけでは職務に従事できない。ただし、手順書を参照することで、作業にとつきやすくなる効果はあるという。近代化された訓練には取り組まない。費用対効果が望めないと認識しているし、訓練を実施する余力もない。生産技術も、体系的訓練が実施可能なほどには、標準化が完成されていないからである。手順書は、標準化をすすめるために作成したわけではない。ISO取得や顧客からの要望に応えるために作成された。なお、中核的スキル者は、一目見ればわかる。かぶっている帽子の色が、そうではない作業員と異なるからである。

操業当初には、タイ人社員を日本本社に半年から1年程度、研修に送り込んだ。社内で実習を実施することが、スキル習得には最適と考えているからである。外部機関による講習は、職場で用いるスキルを獲得することには、向いていない。とはいえ、近年は将来の幹部候補に対する訓練についても検討している。最初に、日程計画について、日本本社にタイ人従業員を派遣して訓練する予定がある。

T4、5社における訓練は、近代的である。訓練内容・方法は、明確に定められる。かつ、だれもが確認可能である。内容は、明解ではあるが経験則に基づく。作業標準に基づくわけではない。

入社後、オリエンテーションにおいて、人事部は全従業員に対して、安全と労働条件について、指導をおこなう。その後、各職場にて訓練内容を定めてISO等に関する規定を学ぶ。終了次第、各職場において個別に用いるスキルに関する訓練を実施する。訓練期間は、両社ともに1ヶ月から3ヶ月程度である。

T4社においては、ライン中どの作業員がどの工程を担当可能か、明示されている。表として掲示もされるし、作業員一人ひとりの袖に、担当可能な職務を明示した札が下げられている。T5社においては、訓練目標が達成されたかは、定期的に確認される。

考 察

ま と め

本研究は、経営環境や労働慣行が異なる地域に進出した日系製造業における導入訓練期間・内容・方法を明らかにすることを目的とする。対象は、タイに進出した日系製造業4社である。ヒヤリングならび諸資料を検討した結果、以下に示す点が明らかになった。

第一、タイ進出企業における導入訓練期間は、明確である。ただし、内容は経験則に基づ

いて決定される。作業標準には基づいていない。

各社は、最初に安全と労働条件に関する訓練に着手する。T3社においては半日程度、T4、5社においては一日を費やして、上記に関して指導が実施される。製造業において、安全は最優先である。また、労働者である以上、労働条件について知ることは、当然であろう。したがって、これら訓練が優先されることは、合理的である。奇しくも、わが国中小造船業における合同新人訓練において同内容の訓練に費やす訓練と、同程度の時間を費やしている。オリエンテーション終了後は、各社それぞれである。T3社においては、経験的に不定な内容を、およそ3ヶ月程度で習得する。T4、5社においては、各職場が定めた内容について、決められた期間内に訓練される。各社において、手順書は整備されているものの、訓練における指針とはみなされない。もともと訓練以外の目的で作成されたからであろう。わが国とは経営環境や雇用慣行が異なる企業においても、導入訓練については、訓練期間・内容・方法はほぼ同一であることが示唆される。

第二、進出企業は訓練方法を、第一に費用対効果を、第二に生産技術上の要請を考慮して決定する。T3社における調査結果が物語るように、近代的訓練を実施する費用対効果が小さいとき、企業は近代的訓練実施をためらう。先立つ資金がなければなにも実現できない。とはいえ、生産技術の技能依存度が高い場合、訓練なしに就業させることは、危険でありまたQCDを達成できない。したがって、訓練費用をさほど要しない場合でも実施できる徒弟制度を選択することになる。

近代的訓練を実施できる余力があるT1、4、5社のように、経済性において問題がなくても、別の問題が存在する。近代的訓練には、作業標準や経験則など、教材を作成する根拠資料が必要である。これらがそろわない場合、従来通り経験的に熟練を蓄積するよりない。各

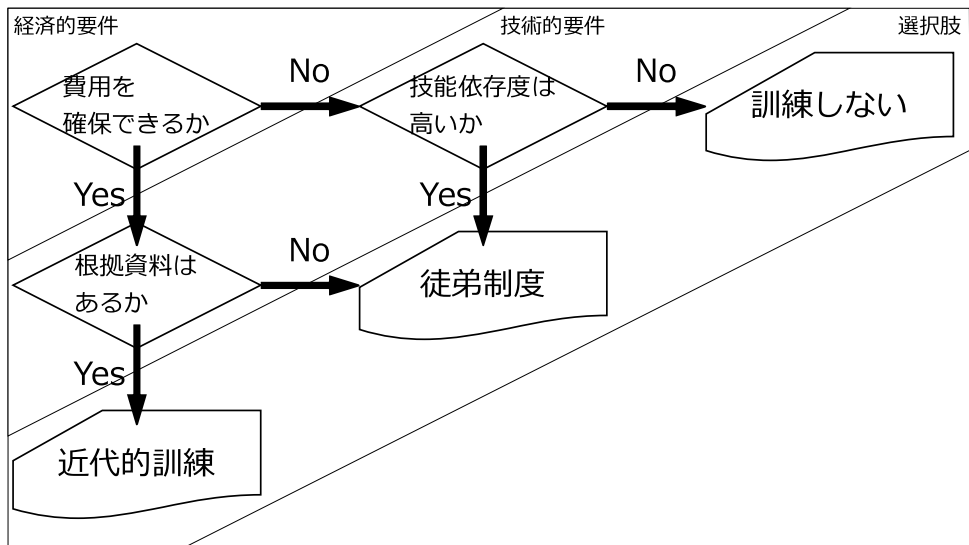


図6 訓練にまつわる制約条件と訓練手法選択

社においては、経験則や職務記述書として、根拠資料があるため、近代的訓練が実施可能なのであろう。

考 察

わが国製造業，特に中小製造業は，訓練費用支弁と根拠資料が存在しないという困難に直面する。就業者不足が予想される。新規就業者に対して資質を期待できない。言い換えれば，わが国製造業は，近代化もできなければ，徒弟制度を実施することもできない。結果，訓練を躊躇し，企業も労働者も技能を蓄積できなくなるのであろう。

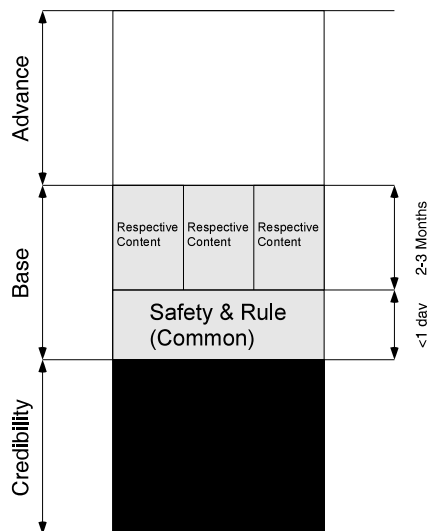


図7 技能階層構造と訓練期間・内容

技能には，図7に示すような階層構造が確認される。すなわち，資質を示すC（Credibility），基本技能を示すB（Base），応用技能を示すA（Advance）である。Cが習得された後にBを習得し，Aを習得するに至る。これ以外の順番は，考えられない。熟練を獲得するには，熟練を構成する技能を習う順序が存在するのである。本研究による発見によれば，Bを構成するオリエンテーション内容は共通であるが，それ以外の内容は，企業ごとに異なる。期間は前者が半日から1日，後者は数ヶ月程度である。近年わが国企業が直面する技能伝承問題とは，Aを担当する熟練作業者が退職して不足するだけではない。Cが欠落していることにも由来する。C欠落は，今後ますます顕著になると考えられる。一定数新規就業者を採用することを与件とすれば，わが国における生産年齢人口減少が，資質を有さない人物も採用せざるをえないことをもたらすからである。

中小造船業における合同新人研修による貢献は，経済的要件と資質確保を同時に実現したこと，およびこれを実現する体制を構築したことにある。地方公共団体や大手造船所，海事

関連財団による支援は、訓練費用を著しく軽減させた。講師による努力は、資質に欠ける就業者に、資質を与えることを可能にした。しかし、講師はいずれ高齢化して去ってゆき、技術革新は教材陳腐化を招くかもしれない。他部門に依存する資金確保も、不安である。造船業にみられる、企業同士の密な交流も、企業を超えた訓練を可能にした理由かもしれない。一般的には、自前でできる近代化を考える必要があるのである。

本研究が発見した事実によれば、新規就業者が有する資質によらず、導入訓練は実施される。わけても、労働条件と安全については、必ず実施しなければならない。その後の導入訓練については、徒弟制度を実施するならば、就業し資質と適性をはかりながら実施される。近代的訓練を実施するならば、標準的内容が訓練される。期間・内容・方法は様々であっても、取り囲む経営環境に異同があろうと、訓練は実施されるのである。

方法は、企業規模として体现される、財務的余力と生産技術における技能依存度に応じて様々考えられる。中小製造業ならば、なお徒弟制度を選択することが望ましい。一般に、中小製造業においては、生産設備に対する投資に厳しい制約がある。ライフサイクルコストが高い生産設備は購入できない。コストが掛かる作業標準化も、困難である。そもそも、柔軟な生産を身上とする中小企業に、高価な生産設備と標準作業は、ふさわしくない。結果として、中小企業においては技能依存度が高くなる。訓練費用および訓練費用確保が困難である。しかしながら、生産年齢人口減少は、資質を有する労働力の絶対数を、さらに減少させるであろう。余力と作業量を与件とする従来通りの徒弟制度は、いずれ破綻する。わが国においては既に破綻しかけている。海外進出したとしても、事情は同じであろう。本研究がとりあげたタイについても、生産年齢人口は急速に減少している。2019年にピークを迎えてから、減少に転じている。生産年齢人口比率は、既に下降局面に転じている。海外においても、わが国企業はわが国よりも多少遅れて、わが国と同じ資質を有する労働者に直面するのである。現在の経済発展も、生産年齢人口比率下降に伴い、停滞するかもしれない（大泉，2007，2011）。洪水や進出企業数減少は、余力と作業量とを加速させるであろう。近代化は、世界中どこで生産するとしても不可避である。では、どうすればよいだろうか。

本研究は、工程管理に関して、近代的訓練に着手することから推奨する。T3社による経験は、まさに日程計画が管理者にとって重要であることを示している。わが国中小造船業における経験も、この提案を支持している。個人作業といわず集団作業といわず、あらゆる作業において、作業者に対して工程管理に関する能力が要求される。当該領域は、既に手法も指導法も、確立している。実行可能性は高いことが幸いであろう。

補遺

補遺A 質問項目

12/20/2011

長崎大学経済学部

准教授 宇都宮 譲

研究計画書

目 的

本研究は、海外進出製造業における、作業員向け教育訓練体系解明を目的とします。特に、本研究は、就業時に実施される導入訓練および小集団活動など品質保証にまつわる活動に従事するために実施する訓練期間・内容・方法を明らかにすることを目的とします。

背 景

わが国製造業は、産業労働に適応しがたい特徴を有する労働力にも対応できる訓練体系構築を迫られています。

近年、転職を繰り返す労働者や、集団作業に適応しがたい人物や資質を欠く労働力が、かつてよりも多く存在するようです。考えられない重大災害や品質欠陥が頻発する理由は、上記に理由の一端があると考えられます。

こうした困難は、かつて海外進出製造業が直面した状況に似ています。わが国製造業における訓練体系再構築にあたって、進出企業による先端的な取組から、大いに学ぶところがあるろうと考えられます。

ご教示いただきたい事柄

- 貴社概要をご教示下さい。
 - 創立年
 - 従業員数
 - 主要な製品
 - 小集団活動や ISO など、品質保証にまつわる取組
- 導入訓練内容をご教示下さい。
- 導入訓練には、各内容毎に、どの程度期間を要しますか。
- 導入訓練には、いかなる方法を用いますか。
- 小集団活動や ISO を実施するにあたって、取り組まれている訓練内容をご教示下さい。
- 上記訓練には、内容毎に、どの程度期間を要しますか。また、いかなる方法を用いますか。

差し支えない範囲にて結構ですので、関連文書等もご惠贈いただければ幸いです。

Research Proposal

12/20/2011

Yuzuru UTSUNOMIYA

Faculty of Economics, Nagasaki University

Purpose

The purpose of this study is to understand the way of effective training when companies are faced with difficulties concerning labor force. Particularly, we will focus on initial training and training to join quality assurance activities of workers.

Background

In Japan, these days, many companies are faced with difficulties with regard to recruitment, training, and retention. For example, many workers are job hopping, and are not used to joining quality assurance activities. Some workers have insufficient proficiency to do their work. As a result, there is low retention rate and careless quality loss which we have never seen in Japanese manufacturers. According to a prior survey, Japanese overseas subsidiaries are faced with the same problems. In this research, we can learn from the activities implemented by Japanese foreign subsidiaries.

Questionnaire

- Brief information about the factory
 - foundation year
 - number of employee
 - main products
 - quality assurance activities (QC circle, ISO, etc.)
- Contents of initial training for newcomers that are being implemented
- Time it takes to implement the initial training for newcomers
- Way of training for the initial training
- Contents of training for joining quality assurance activities by workers that are being implemented
- Time it takes to implement the training for joining the activities
- Way of training for joining the activities
-

I would greatly appreciate it if you could kindly give me some documents which are related to these topics that you may have.

補遺 B 調査が自然災害に遭遇したら

序

2011年10月から11月にかけて、タイ王国中部において、大洪水が発生した。アユタヤ県において世界遺産ならびに工業団地が冠水、首都バンコクも一部ならびに周辺にある工業団地も8箇所が冠水した。周囲に散在する工業団地も、冠水した。結果、様々な産業において部品供給網が寸断され、下工程各社は深刻な部品不足に直面した。

幸いながら、12月上旬には水が引いた工業団地もあらわれた。とはいえ、影響がどの程度拡大するか、また、いつ進出企業が操業再開できるかは、まだわからない。PCなど連絡手段ごと水没した企業には、既に発注した部品をキャンセルすることさえままならない企業も存在する。

冠水して操業停止した企業が受注した仕事は、他社が代替生産している。下工程各社は、生産活動を止められない。冠水企業が生産することになっていた製品は、代替生産を担う企業が受注し続けることになるだろう。したがって、冠水企業が操業再開しても、仕事量を確保できるかわからない。

冠水しなかった企業も、影響される。顧客が水没した場合、収益を確保できない。とあって、冠水によって、仕事量全体が増えたわけではない。冠水した企業が納品出来なかった仕事を積極的に受け入れない限り、仕事量を確保できない。

本研究も、大きく影響を受けた。2011年11月に訪問する予定であった工場中、3社が水没した。さらに2社についても訪問を諦めざるを得ない事態となった。結局、3社に訪問できた。

本稿は、調査計画中途において自然災害が発生した時、著者がいかに対応したか、記録しながら、以後の教訓を検討する。

洪水概況

タイは、熱帯に位置する。年中蒸し暑い。11月から4月は、乾季である。5月から10月までは、雨季である。断続的に雨が降る。乾季にはほとんど雨がふらず、朝晩は涼しい。昼間は蒸し暑い。市場や商店を訪れると、バナナやパイナップルを年中見かけることができる。やはり、熱帯である。国土は、ほぼ平坦である。北部に山があるが、首都周辺には丘はあるものの、山らしい山はない。見渡す限り、平らな大地が広がる。

2011年に発生したような、大規模な洪水はまれである。2010年度にはアユタヤに点在する世界遺産が水没したが、じきに回復している。水不足に悩まされる年もある。世界最大のコメ輸出国であるタイにとって、水不足は社会不安をもたらす課題である。したがって、雨季にダムに貯めた水を、乾季に灌漑して水不足を回避用とする。2011年大洪水は、降水量が例年通りと誤解したことに端を発する。7月から降り続けた雨は、北部に散在するダムに貯められた。しかし、例年よりも雨が多かったせいで、ダムが満水となった。雨が降り続いてい

るさなかに、ダムに貯水された水も一部放水することになった。結果、チャオプラヤ川が氾濫、下流にあるバンコクやアユタヤが冠水することになった。

タイ進出企業が、無策であったわけではない。工業団地関連法規は、工場は工場敷地よりも50cm高くすることが明記されている。各社は法定嵩上げ高よりも0.5mは嵩上げしている。アユタヤやナワナコンなど、冠水しやすい地域においては、さらに嵩上げする。小規模な洪水は頻発するからである。T1社は、雨水が工場内に侵入しないよう、周囲を掘で囲む。堀に侵入した水は、ポンプで川に排出する。おどろくことに、豪雨時も、幹線道路は機能する。日本ほどではないにせよ、近隣諸国に比べれば、道路事情はよい。大雨は納品や出荷よりも、通勤に影響を及ぼす。

それでも、冠水を防ぐことができないことがある。アユタヤにおいては、スネまで冠水することは、仕方がないとされる。他工業団地も、アユタヤ地区ほど冠水する頻度は高くないももの、似たような状況に直面するという。洪水を避けようとするなら、工業団地をタイ全土に分散させるよりないのだろう。しかし、いまのところ、そうした気配はない。自助努力で避けられる危険を避けつつ、予想を超える水害が発生したならば、あきらめるよりない。

著者による対応

今後、こうした自然災害によって、調査研究が妨げられることを、多少なりとも考慮しなければならぬようである。

はじめに、2011年11月に実施した調査日程について、計画段階から確認しよう。

- 9月2日 最初の企業にコンタクト。その日のうちに、協力いただける旨、お返事をいただいた。幸先よいスタートとを感じる。
- 9月25日 知人を介して、4社に調査協力依頼する
- 9月28日 旅程がおよそ決まる：2011年11月8日出国、22日帰国予定であった。この間、11月9日から11日にかけて5社、11月13日から14日にかけて2社、11月21日に1社（合計8社）を訪問予定であった。
- 9月30日：チェンマイなどタイ北部一部冠水という報を知る：11月18日に、チェンマイにて国際会議発表を控えている。多少不安を感じたが、例年のことと、関心を払わなかった。10月上旬には、復旧したと報を受ける。
- 10月6日 航空券を取得：福岡 バンコク チェンマイ バンコク 福岡という経路にて取得。利用航空会社は、タイ国際航空。PEX（航空会社による正規割引航空券）にて購入。変更および返金手数料は、10,000円。同日、宿泊するホテルも予約する。
- 10月10日 アユタヤ方面洪水の報を知る。昨年同様、アユタヤ方面のみにて済むだろうと、予想する。
- 10月11日 各社安否を確認する。各社、浸水していないが余談を許さない状況にあると

いう返事を賜る。短文に切迫した事態を悟る。

- 10月12日 アユタヤ周辺工業団地（ロジャナ，ハイテク各工業団地）水没の報を知る。2社訪問を断念する。
- 10月19日 ナワナコン工業団地水没の報を知る：T1 社に無事を照会したが，応答なし。11月5日に，私用 PC より返信を賜る。無事ではあるが，工場は水没した由。
- 10月27日 タイ航空が1回目の洪水対応を発表：10月20日以前に購入した航空券について，諸条件を満たせば日程・経路変更や払い戻しに応じるという。調査期間に該当しないため，しばらく様子を見ることにした。
- 10月30日 航空券を再び購入する。日程を変更したため，航空券を購入しなおす。洪水にて手数料無料で返金されると予想されるため，以前購入した航空券は，キャンセルせずに保管することにした。クレジットカード利用明細に，驚愕すべき金額が計上され，がっかりする。家計をあずかってもらう妻には，購入直前に説明した。快諾してくれて，助かった。
- 11月1日 ホテルをキャンセルした。報道によれば，ホテルが立地する地区が冠水するかもしれないという。水に足をひたすことで，感染症にかかる可能性がある。可能な限り，水には接しない方針をたてた。これまで予約していたホテルは，鉄道駅からホテルに至る道が冠水する恐れがあるため，キャンセルした。安全には代えられない。結局，感染症については，心配する必要がなかった。
- 11月4日 タイ国際航空が2回目の洪水対応を発表：10月20日以前に購入した航空券について，諸条件を満たせば日程・経路変更や払い戻しに応じるという。
- 11月6日 洪水に備えてホテルを変更する：バンコク都中心部に立地するホテルに変更した。2010年に訪タイした折，バンコク国際空港からつながる鉄道駅から，地上に降りなくてもアクセスできることを確認済。ただし，とても高価だった。
- 11月6日 海外旅行傷害保険に加入する：調査日程が正確に決まらなければ，加入できない。クレジットカードに付帯する保険でもよい。ただし，航空券やパッケージツアーを当該クレジットカードで決済しない限り，保険が付帯しないことが一般的。
- 11月7日 10月6日に取得した航空券キャンセルする。
- 11月12日 出国する。ただちに，冠水地区を視察する。鉄道で近づける範囲（BTS 北端）にも，水が押し寄せていた。記念撮影に興じる西洋人多数。タイ人とおぼしき人々は，路線バスや路線バスがわりのトラックで，帰宅していた。
- 11月14日 T3 社（チョンブリー県アマタナコン工業団地）を訪問する。当地には，水害は発生していなかった。ただし，ポンプや土のうなど，対策は講じられていた。
- 11月15日 T4 社および T5 社（ランブーン県ランブーン工業団地）を訪問。影響なし。
- 11月19日 帰国。

推奨される対策

- 転ばぬ先の杖：調査結果に依拠して論文を執筆しようにも、調査が実行できなければ論文を執筆できない。研究資金返却さえあり得る。実施できる時期を見計らって、確実に調査を実行するために準備することが第一選択である。加えて、類似する論題や関連するデータに関する考察を加えて、まずひとつ執筆する。こうすることで、資金提供者に対して説明も可能になるし、思考が前に進む。
- 平時に出かけて現地事情を確認する：現地事情を知るには、これに限る。出掛けたことがない街に出かけることは、楽しい。しかし、調査は観光ではない。確実に実施するには、下見や打合せは必要であろう。危険を避けるためにも、夜はどの程度暗いか、道はどの程度凹凸があるかなど、出掛けないことにはわからないことは多い。
- 日頃から、こまめに現地事情をチェックする：「バンコク週報」など、日本語で読める現地ニュースサイトが、たいいていの都市には存在する。BBCなども使える。日本で発行される新聞は、読むだけ時間の無駄である。遅くて不正確で、かつ不安ばかりをあおるようである。
- 地理や移動手段を頭に入れる：地名や道路名、主要施設、交通手段、道筋など、移動に要する知識は、確実に記憶する。現地地名は、なかなか馴染みにくい。「ナワナコン工業団地」「スワンナプーム国際空港」「チョンブリー県」など、日本語とはおよそ異なる発音に、戸惑う。文字も、まったくわからない。しかし、名称だけでも覚えられない限り、移動は困難であり調査も実行不能になる。東南アジア諸国において、地名を標記した銘板には、たいいてい英語が併記される。現地語文字は読めたほうがよいが、読めなくてもそれなりに地名を覚えることは可能である。
- 日程変更できる航空券を買う：高価であるが、日程変更できることは、心理的に楽である。ただし、空席がなければ変更できない。変更するなら、早めに変更する。
- 連絡手段を複数確保する：現地で使える携帯電話を携帯する。日本から持ち込んだ海外対応携帯電話でも、日本や現地で借りた携帯電話でも、現地で購入した携帯電話でも、構わない。衛星電話は、必要ない。

インターネット接続環境も確認する。インターネット利用可能なホテルがよい。たいいてい、無線 LAN (wifi) で接続可能である。接続速度は、日本より遅いが、メールチェックには支障ない。ネットカフェが近くにあるからといって、油断できない。

謝 辞

本研究は、長崎大学経済学部100周年記念助成および長崎大学東南アジア研究助成会による支援を受けた研究の一部です。記して謝意を表します。データをご恵贈いただきました国際協力銀行には、深く感謝いたします。チェンマイ大学経営管理学部各位、及び調査にご協力いただきました各社には、一方ならぬご厚誼を賜りました。御礼申し上げます。



図8 バンコク都内道路における冠水1（2011年11月12日，BTS モーチット駅付近にて筆者撮影）



図9 バンコク都内道路における冠水2（2011年11月12日，BTS モーチット駅付近にて筆者撮影）

参 考 文 献

- Amano, T. (2006). The current situation of skill transfer on machinery equipment and fitting. *Conference Proceedings, the Japan Society of Naval Architects and Ocean Engineers*, 3, 107-108.
- Dore, R. P. (1970). *Education in Tokugawa Japan* (弘・松居, Trans.): University of California Press.
- Gospel, H. (1998). The Revival of Apprenticeship Training in Britain? *British Journal of Industrial Relations*, 36 (3), 435-457.
- Kitching, J. (2007). Regulating employment relations through workplace learning: a study of small employers. *Human Resource Management Journal*, 17 (1), 42-57.
- Roongrerngsuke, S. (2010). *Best HR Practices in Thailand*. Bangkok: Nation News Network.
- Shibata, H. (2008). The transfer of Japanese work practice to plants in Thailand. *International Journal of Human Resource Management*, 19 (2), 330-345.
- Siengthai, S., Dechawatanapaisal, D., & Wailerdsak, N. (2009). 6 Human resource management. In T. G. Andrews & S. Siengthai (Eds.), *The Changing Face of Management in Thailand* (pp. 115-145). London: Routledge.
- Utsunomiya, Y. (2011a). *Can Small-Medium Manufacturers Implement Initial Training?* Paper presented at the The 1st International Business Management Research Conference, Chiang Mai, Thailand.
- Utsunomiya, Y. (2011b). *Can we modernize the training in Small-Medium Manufacturers? A Study on Skill in the Workplace and Initial Training in Small-Medium Shipbuilders*. Paper presented at the Association of Japanese Business Society, Nanzan University (Nagoya, Japan).
- Wailerdsak, N., & Suehiro, A. (2004). Promotion systems and career development in Thailand: a case study of Siam Cement. *International Journal of Human Resource Management*, 15 (1), 196-218.
- Wolek, F. W., & Klinger, J. W. (1998). Apprenticeship and the Transfer of Technical Know-How. *Journal of Technology Transfer*, 23 (3), 51-57.
- 柿崎一 (2007) 『物語 タイの歴史：微笑みの国の真実』中央公論新社。
- 大泉啓一郎 (2007) 『老いてゆくアジア：繁栄の構図が変わるとき』中央公論新社。
- 大泉啓一郎 (2011) 『消費するアジア：新興国市場の可能性と不安』中央公論新社。
- 川邊信雄 (2011). *タイトヨタの経営史：海外子会社の自立と途上国産業の自立：有斐閣*。
- 清川雪彦 (2003). *アジアにおける近代的工業労働力の形成：経済発展と分化ならびに職務意識*。東京：岩波書店。
- 日下武夫 (1994). 鉄鋼業における技術・技能伝承の問題点。日本機械学会誌, 97 (903), 10-13.
- 50周年記念事業実行委員会記念誌ワーキンググループ (2005) 『タイ経済社会の半生記とともに：盤谷日本人商工会議所50年史』盤谷商工会議所。
- 財団法人海外職業訓練協会 (2007) 『タイの日系企業が直面した問題と対処事例』財団法人海外職業訓練協会。
- 末廣昭 (2009) 『タイ 中進国の模索』岩波書店。
- 砂川裕一 (2006) 「造船塗装技能伝承の実態と将来」『日本船舶海洋工学会講演会論文集』3, 115-116。
- 津田真澁 (1968) 『年功的労使関係論』ミネルヴァ書房。
- 玉井尚文・司恭彦 (2006) 「技能・技術伝承のための新手法」『咸臨』6, 56-63。
- 鉢野正樹 (1997) 「タイへの企業進出に関する事例研究：自動車部品メーカーH社の場合」『北陸大学紀要』

21, 103-114。

ホングラドム・チラ&糸賀滋(1992)『タイの人的資源開発：過去・現在・未来』アジア経済研究所

松浦久(2004)「因島技術センターにおける造船技能者教育」『らん』63, 9-12。

村川英一(2002). 熟練技能の継承と科学技術：大阪大学出版会。

八幡成美・水野順子(1988)『日系進出企業と現地企業の企業間分業構造と技術移転：タイの自動車産業を事例として』アジア経済研究所。

米山喜久治(1978)『技術革新と職場管理：戦後日本鉄鋼業の実証的研究』木鐸社。