

アセアン日系企業の技能系人材育成と「ローカル・コンテキスト」

山本 郁郎
(金城学院大学教授)

本稿の課題は通貨危機後のインドネシア日系自動車企業における技能系人材育成の現状と問題点を解明することにある。本社グローバル戦略の強化と結びついた通貨危機後の政策転換によって、アセアン日系企業は国内市場向け供給拠点からグローバル供給拠点へとその性格を大きく変えた。これに伴いアセアン日系企業にとりグローバル品質の達成と価格競争力の強化が主要な経営課題となり、そのためリーン生産方式の定着が進められた。それを担う「知的熟練」の涵養が技能系人材の育成目標とされた。たしかにローテーションによる幅広い職務経験の習得、それを支えるマニュアルの整備など、従来「暗黙知」といわれた日本的な技能育成は、誰もが習得可能な形に明示化された。またQC活動を通じて職務経験・知識の共有化も進んだ。だが技能系従業員が非定常業務に関与することは制度的レベルではほとんど見られず、「知的熟練」の育成が円滑に進んでいるとはいえない。その背景にはアセアン各国に広く見られる「学歴階層制」を基盤とする組織権限の壁という「ローカルコンテキスト」が存在する。一方、グローバル供給拠点への転換とともにOffJTの重要性は飛躍的に高まった。地域統括拠点に設けられた教育訓練センターで職場監督層を中心に同一内容の訓練を受ける体制が構築されつつある。日本研修もグローバル戦略に基づく具体的なミッションに基づいて一層活発に実施されてきている。ただ、こうした訓練システムのグローバル化が各拠点の特性と親和的か、疑問は消えたわけではない。

目次

- I 「グローバル戦略」と人材育成方式の転換
- II OJTによる技能系人材の育成
- III 改善能力育成と「ローカル・コンテキスト」
- IV 高まるOffJTの重要性と日本研修の意味変化
- V まとめ

I 「グローバル戦略」と人材育成方式の転換

本稿は、おもにインドネシア進出日系自動車・同部品企業における技能系職場の人材育成の現状とそれを規定する要因を、聞き取り調査に基づいて明らかにしようとする。日系企業における人材育成は、進出先国から見れば技術移転の一局面に他ならない。1997年の通貨危機発生までイン

ドネシアは輸出指向型工業化により急成長を続けた。しかし、良質・安価な労働力供給によって支えられた高成長は早晩限界に逢着することが避けられなかった。その後インドネシアは通貨危機から立ち直り、力強い成長を遂げて新興国の一角に食い込んでいる。しかし、その成長基盤を良質・安価な労働力による価格競争力にだけ求めるのでは持続的成長はおぼつかない。技術移転を通じて技術集約度を高めることが急がれている。その面からも日本企業の人材育成は注目されている¹⁾。

日系企業の人材育成が、一方で日本本社の経営戦略と経営資源の賦存状況、そしてアセアン生産拠点の位置づけ、他方で進出先国の経営環境によって規定されることはいうまでもない。後者には、現地合弁パートナーの資本所有と経営政策、現地従業員の勤労態度と能力、そして労働組合の

政策ならびに労使関係などがあげられる。これら日系企業の人材育成を規定する現地経営環境を「ローカル・コンテキスト」と呼ぶことにする。本稿ではおもに通貨危機後に生じたアセアン生産拠点の戦略的位置づけの転換と「ローカル・コンテキスト」を取り上げ、アセアン日系企業の技能系人材育成の特質を考察してみたい²⁾。

今日のアセアンにおける日系企業の人材育成を検討する場合、何よりもまず考慮すべきは通貨危機とそこからの回復の過程であろう。アセアンは今では高成長地域として世界の注目を集めている。だが、通貨危機によってアセアン自動車市場は最盛時の1/2から1/3に縮小、中でもインドネシアは1/4以下にまで収縮した(日刊自動車新聞社2000)。一方、同時期日本の自動車メーカー各社は歴史的な円高水準を背景として「グローバル戦略」を強力に推進し始めていた。通貨危機後の苦境からの脱却を目指すアセアン日系企業の要請と、「グローバル戦略」強化に乗り出した日本本社の意向が相まって、前者の戦略的な位置づけは劇的に変化することになった。このことを抜きに今日のアセアン進出日系企業の人材育成は語れない。そこでアセアン日系企業が経験した変化を手短かに検討したい。

2001年にA社タイ法人(AT社と呼ぶ)で話を聞く機会があった(山本2002)。タイの自動車販売台数は1996年に58万台を記録したが、通貨危機により激減、20万台を割り込む水準にまで縮小した。AT社はタイ市場でシェア35%を誇るトップメーカーであるが、99年には販売台数が7万4千台に激減した。状況は他のメーカーも同じであった。折悪しくAT社では98年初頭にタイ第2工場が稼働を始め、生産能力はA社グループで26万台に達し、AT社は結果的に膨大な過剰設備を抱え込むことになった³⁾。

通貨危機の影響を克服するためAT社も従業員の解雇をはじめさまざまな施策を試みた。なかでもアセアン生産拠点の戦略的位置づけに大きな影響を及ぼしたのが1トン・ピックアップ・トラックの対オーストラリア輸出の開始であった。これはそれまで日本のA社関連企業が担当して

きたもので、稼働率引き上げのためAT社が強く本社に要請して認められた。しかし、輸出実現のためにはオーストラリア政府の輸出認証をえなければならず、本社品質管理部の指導を受けて多くの部品の規格変更・品質引き上げを行わねばならなかった。当然ながら、下請け部品メーカーからの納入品もまたその対象になった。元来が国内市場向けの供給拠点であったAT社と部品企業にとってこれは非常に高いハードルであった。最終的には99年にタイからオーストラリアに向けて本格的な輸出がスタートしている(同上)。これを機にAT社は「グローバル市場向け供給拠点」へとその位置づけを転換して行くのである⁴⁾。タイほど劇的ではなかったが、インドネシアのAI社でも同時期、稼働率引き上げのため輸出比率を高める努力が払われた。

タイAT社のこの事例は私たちに次のことを教えている。日本自動車メーカーのアセアン現地法人はそれまで国内市場向け供給拠点として位置づけられていた。しかし、通貨危機を境にグローバル供給拠点としての位置づけを与えられることになった。それに伴いAT社は世界市場を対象とする「グローバル品質」の達成とコスト競争力の強化を経営目標として追求することになった。インドネシアのAI社でもタイに比べて緩やかではあったが、同じように生産拠点のグローバル供給拠点への転換が進められた。

AT社の対オーストラリア輸出の開始は本社の絶大な支援の賜であった。では、本社はなぜそこまでAT社に肩入れをしたのか。このAT社の戦略的位置づけの転換は通貨危機という経営環境の激変に強制されたとはいえ、A社が90年代後半に本格化させたグローバル戦略に沿って早晚実施されるものであったと考えられる。A社では80年代後半以降急速に進められた海外事業展開を踏まえて1995年に「新国際ビジネスプラン」を発表、2000年代初頭には世界市場シェア10%達成を目標にした「グローバル10」を掲げ、2002年にはさらにこれを「グローバル15」にかさ上げして、グローバル戦略を本格化させた⁵⁾。AT社およびAI社のアセアン生産拠点をめぐる変化はまさにこの枠組みの中で行われたの

であり、2004年のIMV投入はA社グローバル戦略の強化とそれへのアセアン拠点の統合を象徴するものであった⁶⁾。

今ひとつ、アセアン生産拠点をグローバル供給拠点に転換する上で好都合であった事情として、通貨危機によって資金繰りに行き詰まった現地合弁パートナーが所有＝経営から大きく後退せざるをえず、このため経営に関する日本側のイニシアティブが容易に確立できたということを指摘しておかねばならない⁷⁾。

日本の自動車・部品企業におけるグローバル戦略の本格化に伴って人材育成のあり方にも顕著な変化が生ずることになった。それをA社の人事担当役員は「現地従業員の人材育成の効率化」(木下2006:6)と述べる。そのために「今まで国内で培ってきた人材育成の風土や仕組みといった「暗黙知」を「明示知化」することが不可欠」だと指摘し、「明示知化」の試みとして「A経営哲学2001」の作成、それを海外拠点の現地人幹部に教育するための施設として「A経営研究所」設立、共通の評価・処遇制度に基づく、個々の事業体を超えた異動・配置を実施する「グローバル・プログラム」の策定、さらに技能職を対象とした研修施設「グローバル生産推進センター(Global Production Center)」の設立をあげる(木下2006:8)。そこにはA社の経営哲学と人材育成方式をあまねく海外生産拠点に普及させよう、そのために日本での実践を誰もが理解できるメディアで表現し(「明示知化」)、それを教育する場を整備しようとする姿勢が窺われる。その意味で人材育成のグローバル化とは、海外生産拠点における人材育成の「日本化」に他ならないが、日本で培われた人材育成のノウハウを誰もが理解できる言葉で語ろうとするところにグローバル戦略の真骨頂が現れている。

このように日本的な人材育成方式を海外生産拠点に定着させようとする動きの背後に、グローバル戦略の急激な展開に伴って日本人出向者が不足し、現地従業員の能力底上げを図る以外抜本的な解決はないという事情がある⁸⁾。同時に、これまで「マザー工場方式」⁹⁾の下で生じた海外拠点それぞれの「個性」を均一化して、いずれは海外拠

点間の人事異動を可能にしたいという壮大な展望が秘められている。

II OJTによる技能系人材の育成

前節ではA社を事例として、アセアン生産拠点が世界市場向け供給拠点へと大きく転換し、これに伴い「グローバル人材」の育成が喫緊の課題となったことを論じた。この転換によって「グローバル品質」の達成、価格競争力の強化がアセアン各拠点に求められ、技能系従業員の育成もそれに対応できる能力の習得が目標とされることになった。本節ではその育成の現状を、おもに2006年8月から9月にかけて実施されたインドネシアの日系自動車・部品企業ならびにアストラ・インターナショナル社(以下「アストラ」と略記)に対する聞き取り調査の成果に基づいて明らかにしたい。調査対象は日系完成車メーカー2社(AI社、BI社)および大手の日系自動車部品メーカー3社(CI社、DI社、EI社)である¹⁰⁾。これら調査対象5社について以下の点を確認しておきたい。(1) 5社はすべてアストラをパートナーとする同社傘下企業である。(2) 同時にEI社を除く4社はいずれもA社のグループ企業でもある。(3) 各社の資本構成は、通貨危機のため資金繰りが苦しかったアストラが株式を売却したために、日本側がマジョリティを占めている。わずかにEI社のみが50%である。とはいえ(4)とくに大卒事務・技術職の採用・教育訓練・企業内および傘下企業間異動ならびに人事管理システムに対するアストラの影響力は非常に大きい。だが、大卒ホワイトカラーは本稿の対象外であるのでこれ以上は触れない。聞き取りは日本人役職者とインドネシア人のマネージャークラスの他、生産部門や保全・工機部門ではインドネシア人の職場監督者に対しても行われた。

1 技能職採用と人事管理システム

調査対象企業の間では、大卒ホワイトカラーの採用はアストラで一括して行い、日系企業は口を出さない。これに対して技能系従業員の採用は各日系企業で行い、アストラは口出しをしないとい

う明確な分担がある¹¹⁾。技能系従業員はほとんど高卒である。通貨危機の時、正規従業員を大量に解雇せざるをえなかったという苦い経験から、日系企業でも技能系従業員に関してはまず契約工として1年間採用し、勤務態度や能力を見てさらに1年契約を更新した上で、成績がよければ正規従業員として雇用する「契約工制度」を採用している。通貨危機後、多くの企業が正規従業員採用に先だって、契約工制度をいわば選別のために利用するようになってきている。ただ、契約工は固定した「身分」ではなく、正規従業員にいたる一ステップであり、わが国の非正規労働者とは趣をやや異にしている。とはいえ契約工という不安定な地位から生ずる問題も少なくない。この点は後で触れよう¹²⁾。

調査企業5社の人事管理システムは基本的に同じ「ゴロンガン・システム (golongan system)」と呼ばれる等級号俸制度が採用されている¹³⁾。それを示したのが図である。その特徴を二点挙げておく。第1に、各等級は1～4等級まではそれ

ぞれ6号俸、マネージャーより上の5・6等級ではそれぞれ5号俸からなり4等級までは各号俸の最短滞留年数が1年、最長滞留年数が3年と決められている。したがって、直近の上位等級への昇級に要する期間は最短6年、最長18年となる。実際にどのくらいの期間で昇級できるかは、上司による仕事評価によって決まる。その意味でこの等級号俸制度は年功的要素と成績評価とのミックスという特徴を持つ。聞き取りでも高卒・技能系従業員の職長への昇進期間にはかなりのばらつきが見られた。第2に、学歴別初任職位に非常に大きな差がある。未経験高卒は最初2A（現場作業）に位置づけられる。短大卒は3A（職長級）、そして大卒は4A（係長級）である。上述のとおり、2Aからスタートした高卒従業員が3Aに到達するには最短6年、最長18年となる。実際の運用はこれから見ていくが、制度的にはきわめて大きな「格差」が高卒と短大卒の間に存在している。ましてや大卒（4A）との格差についてはいうまでもあるまい。本稿ではこれを「学歴階層

図 日系企業の等級号俸制度——模式図

			等級	職 位	役 職	
Division	Department		6D	Senior GM	Division Head/ Executive Coordinator	
			6C			
			6B	General Manager		
			6A			
		Section		5D	Senior Manager	Department Head/ Executive Coordinator
				5C		
			5B	Manager		
			5A			
			4F	Senior Supervisor	Section Head/ Supervisor	
			4E			
			4D	Supervisor		
			4C			
			4B	Junior Supervisor 新規大卒初任職位		
			4A			
		3F		Foreman 3A-3F		
		3E				
		3D				
		3C				
		3B				
		3A	新規短大卒初任職位			
		2A-B	新規高卒初任職位			
		2E-F		Operator 2A-3B		
		2C-D				
		2A-B				
		2A-B				
		1E-F		Helper 1A-1F		
		1C-D				
		1A-B				

出所：アストラ社資料をもとに聞き取りに基づいて筆者作成

制」と呼ぶことにしたい。こうした「ローカル・コンテキスト」が人材育成のあり方にいかなる影響を及ぼしているか、観察を続けよう。

2 多能工化と「マニュアル化」

アセアン生産拠点が本社グローバル戦略に統合されて、世界市場向け供給拠点へとその位置づけが大きく転換したのに伴い、技能系従業員の人材育成のあり方も大きな変化を経験することになった。世界市場を見据えてグローバル品質の達成とともに、熾烈な価格競争に耐えられるコスト低減努力が求められることになったのである。それは具体的には「A生産方式」の導入・定着を図ることであり、そのために端的に「改善能力」の習得が技能系人材育成の目標となった。「改善能力」の習得はすでに90年代に入り円高を背景として部品の現地調達が増加するとともに課題として意識されていたが、通貨危機後のアセアン拠点の戦略的位置づけの転換に伴って、「改善能力」習得の必要性はこれまでと比較にならないほど高まったといえよう。

「改善能力」とは「機械設備の不具合、不良品の発生、段取り替えなどさまざまな「異常」に対処する能力」といえることができる。このような能力を身につけるためには職場内の仕事や機械設備について幅広い知識・経験を持ち、異常発生の原因についての的確に推論できる力が必要となる。そこで①職場内の作業を幅広く経験するためにローテーションなどを通じて「多能工化」教育が行われ、②技能系従業員が「異常」に取り組むことを奨励するような仕組みが必要となろう。小池の言葉を借りれば、技能系人材育成にあたって定常業務に加えて非常業務にも関与する「統合方式 (integrated system)」が採用されるべきだということになる (小池 2005: 21-22)。さらに③「異常への対処」が職場の経験として共有される仕組みが欠かせない。以上の3点について聞き取りの結果をまとめてみよう。

調査企業5社とも製造部門で意図的・制度的にローテーションを通じて多能工の育成を図っている。「組立ラインでは職務を一通りこなすことが昇進の条件となっている。職場従業員の異動は

職長やグループリーダーの判断で行われる」(BI社)。BI社ではローテーションの状況は毎月スーパーバイザーによってチェックされるという。AI社でも「多能工化は育成目標であり、3カ月ごとに実施されるローテーションにより職場の仕事を一通り習得させる。各個人の技能習得状況は“Matrix Skill”と呼ばれる図に示され、職場内に掲示される。技能の習得度は昇進の要件となる」。AI社ではローテーションの状況は人事部に報告され、その成果がモニターされる。

一方DI社ではシステムは出来ているが、多能工化は容易ではないという。その理由は現地従業員の「精神態度」にある。「(日本では) 作業者はおおのの作業分野で一人前になることに誇りを持つ。しかし、インドネシアでは学歴意識が災いしてそうした意識が現場従業員の間に育たない」と語る。高卒技能工は短・大卒エンジニアに頭を押さえられていて、仕事になかなか誇りを持つことができないというのである。同じくCI社では「1年でライン全体の仕事をこなすよう指導する」というから、「多能工育成」は実践されているのだが、「反復作業なら問題ないが、少し難しくなると自ら考えようとする姿勢に欠ける」という。ここでも技能系従業員の精神態度が多能工育成を妨げているという見方が窺われる¹⁴⁾。

調査企業5社では、「多能工化」は調達、工機、保全といった工場内間接部門でも人材育成の目標となっている。例えばBI社の調達部調達係では、全体で20の職務があるうち、従業員は一年間に最低3つは習得しなければならない。習得した職務の数は昇進の重要な要件の一つだという。CI社工機部インドネシア人課長は、「工機部でも多能工化は育成目標であり、従業員は最低3種類の機械、例えばワイヤークット、マシニングセンターなどを習得しなければならない」と語っている。以上のように日系企業ではほぼ制度的にローテーションによる多能工化を目標として人材育成が行われている。ただし、日本人出向者の目には多能工育成が必ずしもうまくいっているとは見えないようだ。

「職場を超えた異動」についても見ておこう。BI社ではグループリーダーや職長についてラ

イン間の異動がある。AI社では一般現場作業員も「課を超えた異動ばかりか、市況によっては要員調整のために工場間異動をする」ことがあるという。CI社でも工機部から製造部への異動が時に行われるが、その目的は部門間の仕事量調整のためだという。ちなみに製造部から工機部への異動はない。このように部をまたがる異動は現業部門ではおもに生産変動に対処するための要員調整のために行われるのであって、ローテーションのように教育・訓練による技能の向上を目的とするものではない。

ところでローテーションが制度的に行われるためにはマニュアルの整備が欠かせない。「ローテーションが安定的に行われるためには作業手順書(Standard Operation=SOP)が不可欠」だということは、5社いずれでも強調された。とくに言葉の上でコミュニケーションに制約のある海外拠点では、マニュアルの整備は多能工の絶対条件である。しかも作業手順書は本社のマニュアルをたんに翻訳したものではない。CI社日本人工場長は次のように語っている。「技術、自動化率、工程デザイン、従業員の能力などが異なるので、本社のものを持ってきてもそのまま使えるわけではない。作業手順書は本社のものを参考にすることも、独自に作成せざるをえない」BI社では「日本研修を経験した技術者が、製造工程のチェックに基づいて作業手順書を作成する」という。さらにAI社のヒヤリングでは「例えばコスト削減という課題に対応して作業手順書に手を加えていく。これは職長やグループリーダーの役割である」と述べられた。このように現場監督層に限られているとはいえ、製造部門の技能系従業員がマニュアル作成という非定常的できわめて重要な業務に深く関与していることは明らかである。

Ⅲ 改善能力育成と「ローカル・コンテキスト」

1 改善能力育成と「統合方式」

「改善能力」の向上はA生産方式を導入・定着させるためにきわめて重要な要件である。多能工

化はいわば定常的な仕事経験の水平的な拡大によって改善能力向上のための土台となる。だが、職場では例えば突発的な欠勤にはじまり、生産量の増減、生産品目の変更、金型取り替え、不良品の発生などさまざまな「異常」が避けられない。そうした異常事態はだれが処理するのか。技能系従業員もまたその処理に取り組むのか。異常事態への対処は当該職場における作業全体に関する知識、設置されている機械設備の構造や特性などを知った上で、異常の原因を推論し対処方法を考案するという高いレベルの分析・判断能力、小池のいう「知的熟練」が求められる。この「知的熟練」こそ改善能力の核心を形作るものといえよう。技能系従業員を非定常業務に関与させないのか(「分離方式」)、それとも非定常業務への関与を求めることで、「知的熟練」の育成を積極的に図ろうとする「統合方式」(小池 2005: 第1章)が採られるのか¹⁵⁾、この点が明らかにされねばならない。

BI社製造部門では異常が発生した場合、その原因の究明と対処法を考える過程に技能系従業員も参加させる。軽度の故障であれば技能系従業員が自ら修理を行うことすらあるという。ただ、このように明快に異常への対処に技能系従業員が参加する、その意味で「統合方式」であると語ったのはBI社だけで、それ以外の企業では概ねつぎのようであった。改善能力向上のためには「統合方式」が望ましいが、各部署の責任を明確にするためには「分離方式」に利点がある。ラインや機械設備に異常が発生した時や、不良品が連続して発生した場合など、オペレーターは機械設備のスイッチを切ってその作動を止め、保全部門の担当者と呼ぶ(CI社)。しかし、その場合でも、技能系従業員が機械設備の不具合やラインの状況を的確に保全担当者や技術者に伝えることはきわめて重要で、そのためには自らが担当する機械設備やラインに関する知識はもちろん、幅広く当該職場の仕事の流れややり方について知識と経験を持っていることが重要だという。そうした知識や経験はローテーションや以下で述べるQC活動などを通じて技能系従業員に共有される。とはいえ技能系従業員の業務範囲に「異常への対処」が含

まれると明確に答えたところはBI社以外なく、その意味で「分離方式」が一般的であるといわざるをえない。アセアン生産拠点が世界市場向け供給拠頭に戦略的位置づけを転換し、それに伴い人材育成も、グローバル品質の達成とコスト競争力の強化を担うことができる技能系従業員の育成という目標を追求することになった。にもかかわらず技能系人材の育成方式を観察すると、確かにマニュアル化(=明示知化)に基づいて「多能工化」は広く実践されているものの、「改善能力」の向上についてはほとんどの調査企業が「統合方式」の採用に躊躇しているように思われる。どのような要因が技能系従業員による「知的熟練」の育成を阻んでいるのだろうか¹⁶⁾。

日本国内の生産現場で「改善能力」が技能系従業員にも求められるという場合、その前提に潜む考え方はどのようなものか。例えば不良品の発生を取り上げてみる。不良品の発生原因は必ずしも作業者の人為的ミスにあるとは限らない。機械設備の不具合あるいは設計上の問題に起因するかもしれない。したがって、技能系従業員も原因究明に参加することで、時には機械設備や設計に潜んでいた問題点が明らかになる場合がある。「品質は現場で作り込む」というA生産方式のモットーはこうした考え方を表現しているといえよう。品質向上・効率達成という目標のためには組織権限を超えてもよいというプラグマティズムが日本の製造現場の基底に流れているように思われる。ところがインドネシアではそうは考えない。不良品発生や機械設備の不具合など異常事態への対処は保全部門が責任を持って行う。それぞれの部門がその責任と権限に応じて処理すべきなのである。この組織の持つ権限関係を冒すことはたんにモチベーションの低下にとどまらず深刻なトラブルの原因になることがある。DI社日本人役員が語ったように、この国では組織の権限を明確にすることが作業効率を高める上で重要なことである。

組織権限遵守という姿勢の背後には「学歴階層制」が存在する。初任職位で示したように高卒、短大卒、大卒の間には非常に大きな初任職位の格差が存在する。その壁を超えることは不可能では

ないが、きわめて長い期間が必要となる。その意味で「身分」に準ずるものといっても過言ではあるまい。したがって、高卒ワーカーが短大卒または大卒エンジニアの領域に口を挟むことには強い抵抗がある。したがって、「異常への対処」ということで非定常業務に技能系従業員を関与させるという「統合方式」によって「知的熟練」の育成を目指すことは決して容易なことではない。「学歴階層制」という「ローカル・コンテキスト」が技能系人材育成のあり方を強く規制していることになる¹⁷⁾。技能系従業員が職場の仕事や機械設備について幅広い知識と経験を持つことが異常処理にとって重要であることは広範な合意が見られる。ただ、技能系従業員の職務範囲を明示的に非定常業務にまで広げることには強い抵抗が示されるというのである。

2 QC活動と職務経験の共有

「改善能力」向上の仕組みとしてQC活動について検討してみよう。調査企業5社いずれも技能系人材育成の目標として改善能力の向上を掲げており、その重要な手法として、QC活動と提案制度を実施している。QC活動は企業によって若干異なるが、週1回終業後もしくは就業時間内に1時間から長いところでは2時間程度、作業グループ単位したがって参加者10~15人程の規模で実施されている。QC活動を実際に指導するのはグループリーダーである。活動テーマは基本的に経営目標を部・課・係と具体化していく形で、職長とグループリーダーが相談して決める場合が多い。例えばCI社では「仕事の進め方やジグの改善が中心テーマ」という。他社でも概ね同じようなテーマでQC活動が展開されている。職場の中で発生した機械設備の不具合や不良品発生の原因などをテーマとするところまではいたっていない。その意味でQC活動は上からの指示で行われており、内発的・主体的に行われているとはいえない。しかし、中にはDI社日本人役員のように「オペレーターにもラインの改善に取り組ませる」とするところもあった。

前に指摘したように、通貨危機の際に大量解雇せざるをえなかったという苦い経験から契約工制

度を採用する企業が急増している。調査対象企業も例外ではない。調査時点で技能系従業員の20～60%が契約工で占められている。契約工もQC活動に参加する。契約工がかつての試用工と同じように、1年間で2回、最長2年間就労の後、勤務成績によって正規従業員に登用されることを考慮すれば、彼らをQC活動に参加させることも頷ける¹⁸⁾。とはいえ、調査が行われた2006年当時インドネシア自動車市場は好調で、なかでもBI社は新型小型車の販売急増で、生産増大に対応するため契約工の採用を急拡大させていた。このため現場は繁忙を極め、QC活動は十分に行われなかったという。

QC活動がいずれの調査企業でも実施されていることは注目すべきことである。しかし、その評価は容易ではない。なぜならQC活動がほとんどの場合上から与えられたテーマに取り組むにとどまっているからである。それでもQCを通じてラインの構造や仕事のプロセス、あるいは使われている機械設備に関する知識を広げる機会となっているばかりか、一人ひとりの従業員の仕事体験、あるいは機械設備の特性や性能向上のノウハウを共有する機会となっていることは注目すべきであろう。

今ひとつQC活動は従業員のモチベーションを向上させる上で非常に重要な役割を与えられている。例えばCI社ではまず企業内でQC大会が開催され、そこで優秀な成績を残したチームは次にアストラ・グループのQC大会に参加する。さらに、C社ではアジア地区（中国を含む）に展開する子会社・関連会社が参加するQC大会がある。ここで優秀な成績を残したチームは、日本本社で開催されるC社QC世界大会に参加できるのである。競争を前にチームの連帯感は大いに盛り上がり、CI社の日本人出向者の間でも同社チームがよい成績を残すようにさまざまな支援が行われるのが常だという。QC活動はこのように教育・訓練機会として利用されるのみならず、従業員の仕事に対するやる気と連帯感を向上させる重要な仕組みになっているのである。同様のことはBI、DI等でも程度はともかく行われている。

「学歴階層制」と結びついた組織権限の壁に阻

まれて、非定常業務に関与する機会を多くの調査企業の技能系従業員は明示的には与えられていない。その意味で「知的熟練」の育成は十分とはいえず、したがって「改善能力」の向上も思うようには達成されていなかった。だが、「異常への対処」に直接関与することはなくとも、テクニシャンやエンジニアに的確に不良品発生状況や、あるいは機械設備の不具合を伝えることはきわめて重要であり、そのためには職場のライン、機械設備の構造や特性について幅広い知識を持つだけでなく、それらの不具合や不良品発生への対処の仕方についても可能な範囲で経験を共有することが肝心である。その限りで技能系従業員の人材育成は間接的ながら「知的熟練」の育成を目標にしているといえるのではないか。QC活動も調査企業5社いずれにおいても活発に行われている。たしかにそのテーマは教育・訓練の見地から上から与えられるのであり、自発性に欠けていることは否めない。それでもQC活動がライン全体の仕組みや問題点、あるいは機械設備の不具合発生とそれへの対処など些かなりとも仕事に関連するやや深い経験を共有するきわめて重要な機会となっていることは疑いないであろう。その意味でQC活動もまた「改善能力」の向上に一定の役割を果たしているというべきであろう。

IV 高まるOffJTの重要性と日本研修の意味変化

通貨危機後、アセアン生産拠点が世界市場向け供給拠点へと転換する中で、重要性を増したのはOffJTシステムである。これをよく表している事例の一つとしてCI社教育訓練センターについて紹介しよう。CI社は1996年にジャカルタ東隣のブカシ県に主力工場を稼働させた。その後通貨危機の影響から立ち直るとともに、1999年同工場内に人事部訓練課の所管する教育訓練センターを開設し、技能系従業員からゼネラルマネージャーにいたる全社員を対象とした80あまりの訓練科目を設定し、年間日程に基づいて運営している。科目は「入門コース」「経営システム入門コース」「分野別工学コース」「プロセス工学コー

ス」など9つに大別されている¹⁹⁾。多くの科目が1～3日間程度で、年間1～3回程度開かれ、受講者はその日程に合わせて受講できるようになっている。中には期間が5～10日に及ぶものもある。それぞれの科目は人事管理制度上の等級が指定されており、通常職能等級が昇級した場合などに受講するように推奨されている。ただし昇級の要件になっているわけではない。この教育訓練コースは同社の下請け企業にも有料で開放されている。この教育訓練センターの運営にあたっているのは5名の高卒現地人スタッフであるが、内4名は日本本社での研修経験を有している。こうした研修施設はAI社BI社などでも開設されている。

しかしOffJTの仕組みはその後さらなる「進化」を遂げてきたかに見える。それを象徴するのが2003年にA社旧本社工場内に新たに設立された「グローバル生産推進センター(Global Production Center, 略称“GPC”)」である。GPCでは海外生産拠点の職場監督者やトレーナーを対象に、数週間から数カ月にわたり同社職場監督層OBの指導の下に基本作業を徹底的に教え込むことを目的とする。そのために用意された、基本作業のやり方を収録したビデオ教材が3000本を超えるといわれる。職場管理のさまざまな手法や生産管理・品質管理の手法など現場監督者としてその職責を果たすために必要なさまざまな手法が教育される。本稿の立論上重要なことは、GPCのよって立つ考え方が、日本の現場で培われた手法・ノウハウを「明示知」として外国人従業員に伝えようとすることであり、従来主流であったマザー工場方式とは対照的に、海外生産拠点はどこでも基本作業や管理手法は同じであるべきだという哲学に基づいて教育・訓練のシステムが構築されていることである。これが「グローバル人材育成」の意味に他ならない。そして、GPCで学んだことは自分の職場に帰ってから、同僚や部下に教え広めることが期待されている²⁰⁾。

2006年にはヨーロッパ、アメリカ、そしてアジアではタイの製造拠点にはほぼ同時に、GPCと同じ役割を持った地域統括研修センターが開設された。日本本社GPCに各海外生産拠点から人を

送り出すのは費用負担が大きく、人数にも厳しい制約を受けざるを得ない。地域統括拠点で研修が受けられるならば、はるかに多くの従業員に研修の機会を与えることができる上、将来同一域内の生産拠点間の人事異動を行うための基盤形成にも大いに役立つであろう。

こうしたグローバル研修施設の開設と並んで注目しなければならないのは、日本での研修が競争力強化のための「グローバル品質」の達成やコスト低減のための手法、さらに本格的な導入・定着が始まったA生産方式の手法・ノウハウの学習や新型モデルの研究開発への参加といった具体的・実践的な課題を掲げて実施され、その重要性が飛躍的に高まったことである。この背景にはアセアン拠点での生産車種が世界戦略車となり、本社開発部で設計・試作が行われるようになったため、日本研修が現地の技術者・技能系従業員にとって実践的にきわめて重要な意義を帯びるようになったことがあげられる²¹⁾。

規模の上でA社には及ばないけれども、BI社でも2002年の世界戦略車の立ち上げにあたって、現地技術者6名が本社工場で図面、金型・ジグ政策の研修を受け、その後もさらに大規模に製造部門の技術者や従業員が1～2年という長期間、本社に派遣されて上記と同様の研修を受けている。CI社やDI社でも同じように日本研修は従来以上に実際の課題解決のために、また重要なOffJTの機会として活用されている。日本研修の意義をまとめれば次のように要約できるだろう。(1)本社グローバル戦略への統合が強まったことで、日本研修の重要性が増し、調査企業では日本研修参加者が増加している。(2)世界戦略モデルの導入準備やA生産方式導入など具体的なミッションをもって日本研修が行われている。

V ま と め

最初にも述べたように、通貨危機以後、極端に落ち込んだ稼働率を引き上げたいとするアセアン日系企業の要請と、グローバル戦略の強化を進めたい本社の意向がうまく噛み合っており、アセアン生産拠点は従来の国内市場向け供給拠点から世界

市場向け供給拠点に戦略的位置づけを転換し、それにあわせて人材育成もグローバル品質の達成とコスト競争力の強化を担うことができる技能系人材の育成を目標に、従来の枠組みを破って一層高い段階に踏み入ったように思われる。とくにグローバル生産推進センターに象徴されるように、OffJTの訓練システムはグローバル人材育成を掲げて一新された。通貨危機による資本構造の転換もこうした本社グローバル戦略の強化を後押しするように働いた。しかし、改善能力の要ともいべき「知的熟練」の育成状況に目を向けると、マニュアル化を背景に多能工化は広範に見られるものの、不良発生の原因究明のような非定常的な業務をも技能系従業員の業務に組み込んで、知的熟練の育成を図る動きは思ったほど進んではいなかった。たしかにQC活動などを通じて日常業務の効率化を図る手法を考えたり、職場での仕事体験を共有するなど技能形成に重要な進展が見られる。しかし、異常への対処を業務に組み込む「統合方式」の採用によって明示的に改善能力の向上を図る企業はほとんど見られなかった。その原因の一つは通貨危機以後広く普及した契約工の増加にあるが、より重要な要因は技能系従業員と短大・大卒エンジニアとの間を隔てる「学歴階層制」という「ローカル・コンテクスト」にあるように思われる。

冒頭で指摘したように、日系企業の現地人材育成は進出先国から見れば技術移転の一面を持っている。日系企業のグローバル戦略への統合によって、地元下請け部品メーカーの中にはさまざまな経営管理方式を導入し、その運用のため人材育成に力を入れるところも現れてきている。技術移転が目に見える形で進展しているといえよう²¹⁾。それだけに「学歴階層制」によって、日本企業が培ってきた人材育成方式の核ともいえる「知的熟練」の育成が十分に進まない状況を超えることは、インドネシアさらにはアセアン経済の内発的発展メカニズムの確立にとって喫緊の課題のひとつといえるべきであろう。

1) こうした問題意識に立って日系企業を含む外資系企業からの技術移転を精力的に調査・研究した成果としてThee Kian

Wie (2005, 2006) などがある。また、実態調査に基づく日系企業による経営管理の移転については岡本義行 (1998)。小池 (2008: 第1章) は人材育成が技術移転に他ならないという視点を明確に提起している。

- 2) 類似の視点から東南アジア進出日系企業の現地ホワイトカラーの人材育成について実証研究をもとに考察した研究として林 (2004) がある。
- 3) まったく同じ時期にA社インドネシア法人、AI社でもジャカルタ東隣のプカン県に第2工場を立ち上げたが、市場の取縮によってそれが過剰設備化している。
- 4) 他の日本メーカー・タイ法人の中には、AT社に先駆けて輸出に注力してきたところもある。タイ国内で市場シェアが小さい企業ほど輸出に取り組んできたといっただろう。
- 5) グローバル戦略強化に伴ってA社では組織改革が行われた。例えば世界最適調達を実現するために国内、国際に分かれていた調達部を統合、世界4極を統括する調達本部と位置づけた。本稿にとって注目すべきは、1999年に海外事業体の幹部人材育成の必要から「グローバル人事部」を組織、現地従業員とA社従業員を一つのグループとして捉え、国籍にこだわらない経営人材育成を目指した点である (山本2002: 44)。
- 6) 90年代半ばにアセアン拠点では「アジア・カー」の生産が開始された。これは基本的に日本で生産終了となったモデルをマイナー・チェンジしたもので、多くの場合生産設備共々アセアン拠点に持ち込まれたものであった。その意味で「アジア・カー」はあくまでアセアン国内・域内市場を目標としたモデルであった。これに対してIMV (Innovative International Multi-purpose Vehicleの略) は、A社の世界市場シェア15%達成のためにまったく新たに本社で開発された、まさに世界戦略車であり、共通プラットフォームの上にタイではピックアップ・トラック、インドネシアではミニバンというように異なる車体を架装できるモデルである。本稿の議論にとって大切なことはIMV投入に先立って、アセアン拠点の生産技術と技能のグローバル水準達成が課題となったという点である。
- 7) AI社は同国輸送機器産業に圧倒的な影響力を持つアストラ・インターナショナル社 (以下「アストラ」と略記) が株式の51%を所有する合弁企業であった。だが通貨危機によりアストラが株式をA社に譲渡、A社95%、アストラ5%の所有構造となった。ただし分離された販売部門はアストラがマジョリティを取っている。こうした所有構造の変化は私が調査した他の日系完成車・部品企業でも同様に起こっている。また、タイでもAT社は合弁相手であったサイアムが株式をA社に譲渡した結果、A社の100%子会社となった。こうした所有構造の変化が日系企業の世界戦略への統合を容易にしたことは言を俟たないであろう。詳細は山本 (2007: 32-42)。またアストラについては佐藤 (2004: 第4・5章) 参照。
- 8) 山本 (2008) は、出向者と出向先企業に対してアンケート調査を実施し、その直面する課題について解明を試みた。
- 9) 「マザー工場方式」とは、当該海外生産拠点と同じ車種を生産する国内工場が「マザー工場」となって、そこの技術者や現場監督層が海外拠点に派遣されて、機械設備の据え付けから教育・訓練まであたる方式をいう。しかし、グローバル戦略の展開とともに、その問題点も浮上してきた。製品が多様化するにつれて、複数のマザー工場がこれに関与することになり、教育の一貫性を保つことが難しくなってきた。とくに上で述べた世界戦略車の生産がスタートすると、マザー工場方式はかえって生産効率を低下させかねないことになる。
- 10) この調査はJICAプロジェクトの枠組みの中でインドネシ

ア大学の若手研究者と共同で実施された。これに先立ち05年9月ならびに06年3月には筆者単独でBI社、CI社およびDI社に対して予備調査を実施した。調査企業のプロフィールについては紙幅の都合で割愛する。詳細は山本(2007)を参照されたい。

- 11) ジャカルタ首都圏の日系企業の労働市場については宮本(2001:第1章)参照
- 12) 通貨危機後、期間契約労働者が増加した点はタイでも同様であった(小池2008:215)。
- 13) 「ゴロンガン・システム」はアストラで独自に開発されたものというよりは、日系企業からアストラが学んだ可能性が高い。しかし、その運用には「ローカル・コンテキスト」の作用によって日本企業とは大きな相違が見られ、技能系従業員の人材育成のあり方にも影を落としているように思われる。後述本文参照。
- 14) タイの日系自動車工場の技能労働者の仕事意識を明らかにする目的で実施されたアンケート調査は、「やりがいのある仕事を求め、昇進や昇給を人生の目標の一つとしながら、現在の企業に定着してがんばりたい」というタイ人従業員の仕事意識を見いだしている(中島2007:190-191)。日本人出向者が「タイ人の仕事意識が低い」というのは、むしろ本社に対する経営状況の説明の際のエクスキューズに何かと「好都合」だからではないかと推測している。傾聴に値する見解であろう。
- 15) 小池によればこの「知的熟練」の育成こそ1970～80年代にかけて自動車や家電に代表されるわが国製造業のずば抜けて高い国際競争力を支えた主要な要因のひとつである(小池2005:313-316)。藤本は日本自動車産業の生産システムを「進化する学習メカニズム」と特徴づけているが、その進化のメカニズムを支える主要な基盤の一つがこの「知的熟練」に他ならない(藤本1997:3747)。
- 16) タイ・トヨタの組立職場では正規従業員が不良品の検出と簡単な手直しを行っている、ただし、そうしたことの出来る従業員の割合はよく分からない。また、サイクルタイムの変化への対応はベテラン作業員からなる専門チームが担当すると、小池は述べている(小池2008:215-218)。また、タイの地元企業(自動車ゴム部品)と日系企業(工作機械、ボルト)の技能系人材育成を丁寧に観察した中村は、後者では技能系労働者が「異常への対処」に積極的に取り組んでいることを紹介しながら、こうした「統合方式」による「知的熟練」の育成は多くの日系企業にまだ浸透していないと結論づけている(中村2005:135)。
- 17) 中村(2005)もタイの技能労働者の「一般的な学歴水準の低さ」に繰り返し言及している。しかし、観察結果と突きあわせてみると、学歴が低くても「知的熟練」の習得は可能であることを強調することに力点が置かれ、インドネシアと同じく非常に大きな学歴間格差が組織の縄張り意識と結びついて「統合方式」の採用を阻害するということには考えられていないように思われる。
- 18) この点、正規登用の道が基本的に閉ざされている日本の非正規労働者とは異なっている。筆者はかつて、A社傘下の完成車・同部品メーカーにおける非正規雇用の現状と問題点を、職場の聞き取り調査によって明らかにしようとした。山本(2004)を参照されたい。
- 19) 本稿の主題からはやや離れるが、注目すべきは9コース約80科目の内、実際に開講されているのは50科目余で、「リーダーシップ/上級経営コース」や「機能別コース」(これは「マーケティング」「会計」などから構成される)はまったく開講されていない。これはアストラ傘下のアストラ経営開発インスティテュート(Astra Management Development

Institute, 略称“AMDI”)で日系企業を含む傘下企業のホワイトカラー/管理職を対象に実施されている職層別教育訓練プログラムとの重複を避けるための処置である。詳細には立ち入れないが、AMDIの研修については日本人出向者からも一様に高い評価が与えられている。AMDIと同レベルのホワイトカラー/管理者研修制度を運用しようとするれば、そのコストは膨大な負担となって日系企業の経営を圧迫するであろう。AMDIの研修はその負担から日系企業を解放している。同時にAMDIにおける研修はすでにインドネシアにおいて高い社会的評価が与えられている。その修了証書は転職時などに自らの「職務能力証明書」として通用するのである。このような理由から日系企業がホワイトカラー/管理職向けの独自研修を実施することは屋上に屋をかけることなのである(山本2007)。

- 20) GPCによって立つ考え方と、本稿II-2で論じた不可避的に生じる拠点ごとの作業方法の違いとの「落差」をどのように処理していくのかはこれからの課題であろう。
- 21) 80年代後半までの「ノックダウン」の時代や90年代前半の現地調達率がまだ低かった頃は、部品の現地生産の水準は低く、その品質も国内市場標準であって、日本で学ぶことは多いにしても、それがただちに現地生産拠点で生かされるとは考えにくかった。通貨危機以後、その点は根本的に変わったといえるのではないかと(山本2007)。
- 22) 日系企業の部品などを製造する地元企業の間で、日系企業から学んだ生産・品質管理方式が普及・定着するとともに、労働力は容易に取り替えのきく消耗品ではなく「人材」であり、教育訓練を通じた育成が企業の発展のために重要だという考え方が広まっていることを指摘し、別に論じる機会を待ちたい。

参考文献

- 穴沢真(1997)「日本自動車産業の東南アジア展開」(島田・藤井・小林編『現代アジアの産業発展と国際分業』ミネルヴァ書房、第5章)。
- 石田光男・藤村博之・久本憲夫・松村文人(1997)『日本のリーン生産方式——自動車企業の事例』中央経済社。
- 岡本康雄編著(1998)『日本企業 in 東アジア』有斐閣。
- 岡本義行編著(1998)『日本企業の技術移転』日本経済評論社。
- 木下光男(2006)「(講演録)グローバル化時代の労使関係と労使の役割」中部産業・労働政策研究会。
- 小池和男(2005)『仕事の経済学 第3版』東洋経済新報社。
- (2008)『海外日本企業の人材形成』東洋経済新報社。
- 佐藤百合編著(2004)『インドネシアの経済再編——構造・制度・アクター』アジア経済研究所。
- 白木三秀(1995)『日本企業の国際人的資源管理』日本労働研究機構。
- (2006)『国際人的資源管理の比較分析』有斐閣。
- 須永徳武(1999)「アジア経済圏内の技術移転——日本型技術移転システム」丸山恵也編著『アジア経済圏と国際分業の進展』ミネルヴァ書房。
- 島田克美・藤井光男・小林英夫編著(1997)『現代アジアの産業発展と国際分業』ミネルヴァ書房。
- 鷲見淳(2004)「グローバル化と日本の自動車産業——日本の生産方式に関する課題と論点」(JILPT Discussion Paper Series 04-009, 労働政策研究・研修機構)。
- 高橋与志(2003)「タイ自動車部品産業における生産管理能力の要請に関する調査報告書」PRI Discussion Paper Series, No. 03A-18(財務省財務総合政策研究所研究部)。
- 中島敬方(2007)「タイ人生産労働者の働く意欲——日系自動車

- 工場で」(小池和男編著『国際化と人材開発』ナカニシヤ出版所取).
- 中村恵 (2005) 「タイ製造業における技能形成の実態——日系企業とタイ・ローカル企業の比較」『神戸学院大学経済学論集』36巻3・4号.
- 日刊自動車新聞社 (2001) 『自動車産業ハンドブック 2001年版』.
- 林尚志 (1999) 「日本型人材育成システムの有効性と課題——日系メーカーシンガポール・マレーシアにおける事例研究」『南山経済研究』第14巻第1・2号.
- (2000) 「日本型人材育成システムの適応可能性——日系メーカーシンガポール・マレーシア子会社における事例研究」『南山経済研究』第15巻第2号.
- (2004) 「日系メーカーアジア子会社における人材育成——「○型&□型」の融合に向けた取り組みをめぐって」『南山経済研究』第19巻第1号.
- 藤本隆宏 (1997) 『生産システムの進化論——トヨタ自動車にみる組織能力と創造プロセス』有斐閣.
- (2004) 『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社.
- FOURIN (2000) 『アセアン・台湾自動車部品産業』FOURIN.
- 丸山恵也編 (1997) 『新版アジアの自動車産業』亜紀書房.
- 丸山恵也・佐護誉・小林英夫編著 (1999) 『アジア経済圏と国際分業の進展』ミネルヴァ書房.
- 宮本謙介 (2001) 『開発と労働——スハルト体制期のインドネシア』日本評論社.
- 山本郁郎 (2002) 「トヨタ自動車および関連部品企業におけるグローバル戦略の展開と労働組合の課題」中部産業・労働政策研究会 (トヨタ自動車労働組合連合会受託研究・未公開).
- (2004) 『労働力多様化の中での新しい働き方——非典型労働力との共生』(共著) 中部産業・労働政策研究会.
- (2007) 「日本型人材育成方式の移転と「ローカル・コンテキスト」——インドネシア進出日系企業5社を中心に」『金城学院大学論集』第4巻1号.
- (2008) 『グローバル化に伴う海外事業体運営に関わる組合員の働き方』中部産業・労働政策研究会.
- Infordev Aditama PT (2004) *The Indonesian Automotive Industry and It's Component Industry*.
- J.Womack et. al., (1987) *The Machine That Changed The World* (沢田訳『リーン生産方式が、世界の自動車産業をこう変える。』経済界, 1990年).
- Thee Kian Wie (2005) "The Major Channels of International Technology Transfer to Indonesia : An Assessment", *Journal of the Asia-Pacific Economy*, 10 (2).
- (2006) *Technology and Indonesia's Industrial Competitiveness; Presentation papers for the Second Conference of LAEBA*.
- T. Feridhanusetyawan, et.al., (2000) *The Economic Crisis and the Manufacturing Industry: The Role of Industrial Networks*, CSIS Working Paper Series No. WPE053, The Institute of Developing Economies-JETRO.

やまもと・いくろう 金城学院大学現代文化学部教授。最近の主な著作に「『ポスト開発主義』時代の労働組合と労使関係」『金城学院大学論集』8巻1号, (2011年)。労働経済学, インドネシア経済論専攻。