

東南アジアの日系企業における技能形成と労務管理：日本人スタッフの視点

大野, 昭彦 / OHNO, Akihiko

(出版者 / Publisher)

法政大学経済学部学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

The Hosei University Economic Review / 経済志林

(巻 / Volume)

73

(号 / Number)

4

(開始ページ / Start Page)

181

(終了ページ / End Page)

197

(発行年 / Year)

2006-03-03

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00001951>

東南アジアの日系企業における技能形成と 労務管理：日本人スタッフの視点

大野 昭彦

「労働者の資質というが、それは個人としてのそれか、それとも組織で働く労働者としてのそれのことか？たとえ日本の本社工場の労働者であっても、個人的な意味での資質という点では決して高いとは思わない」（フィリピン人労働者の資質についての筆者の質問に対する、フィリピン・トヨタの経営責任者の言葉）。

はじめに

工業化が進展して付加価値の高い製品へのシフトがおこると、製造工程が複雑化し、また高度な品質管理が求められるようになる。このことは、とりもなおさず、もとめられる技能のありようが変容することを意味する。ここで「技能のありよう」として「技能の高度化」と表現しなかったのは、技能が多面的であり、それぞれが一次同時の関係にはないという認識に基づいている。

ここで技能を、個人の判断力や集中力をもって図面や指示に従い作業を遂行する能力である「個人的技能」と、生産組織にあって作業集団の規律に従い他のメンバーとの連携において作業を遂行するという「組織技能」にわけてみよう。上記した企業人の言葉は、組織技能を重視するという通説的な日本的経営の特質をよく表している。では、はたして開発途上国の日系企業は組織技能の育成に傾注しているのだろうか。言葉を換えれ

ば、トヨタで要請される技能と、東南アジアに進出している日系企業の中核である単純組立型産業（典型的には家電メーカー）で求められる技能が同じか否かという問いである。

技能育成の分析には幾つかのアプローチが考えられる。近年の組織の経済学の興隆は有力な視座となりうるであろうが、技能形成を歴史的過程として捉える手法（尾高 1993, 2000）、制度の補完性を強調した異なる社会での比較分析（青木・ドーア 1995）、そして技能そのものを分解して議論を進める作業（小池の一連の研究）も不可欠な手法であろう。こうしたなか尾高（1989）は、開発途上国で勤務経験のある技術者への質問票調査から得られたデータを利用して技能労働の形成を検討するという新しいアプローチを提示している。

本稿は、上記の尾高の研究を受けて、アジアの日系企業がどのような労務管理戦略を採用しようとしているかを検討する。なお尾高（1989）の手法に倣うものの、尾高が機械工業の基幹工（班長やグループリーダー）を対象としたのに対して、単純組立型工業（大半は家電製造業）の製造工程従事者（以下、作業工）に焦点をあて、また日本人技術者だけでなく経営責任者も対象に加えたところに本稿の特徴がある。対象としたのは、ヴェトナムとタイの日系企業31社の日本人経営責任者31名（13と18名）と日本人技術指導者82名（33と49名）である。

1. 技能評価

労働者の技能は包括的な概念であり、製造技術や作業内容の異なる職階で求められる性質は異なってくる。そこで製造現場の技能にかかわる21の評価項目（表1）について、日本人技術指導者に満足度（満足＝4、ほぼ満足＝3、やや不満＝2、不満＝1）の回答を求めた。満足度とは期待と現実の差であることから、職階の評価の高低は、その絶対評価ではなく日本人技術指導者による期待と現実の乖離をあらわす。

表1 職務能力満足度にかかわる因子分析(因子負荷量)

	基礎能力	組織技能	基礎技能	深層技能	共通性
勤勉さ	.755	.359	.142	.088	.73
集中力	.656	.149	.210	.376	.63
作業能率	.637	.247	.133	.245	.55
仕事上の競争心	.606	.399	.110	.081	.55
技術・技能の習得意欲	.604	.449	.201	.266	.68
自分の仕事に責任をとる姿勢	.537	.380	.192	.258	.54
職場規律の遵守	.484	.280	.359	.131	.46
出勤率	.401	.350	.257	-.097	.36
定着率	.248	.671	.119	.049	.53
会社への愛着心・帰属意識	.330	.658	-.011	.358	.67
チーム・ワーク	.464	.593	.096	.247	.64
組織の一員としての行動	.255	.563	.203	.163	.45
知識・技能を教えあう姿勢	.300	.510	.251	.126	.43
定期保全の遂行	.124	.180	.886	.185	.87
予防保全の遂行	.122	.005	.710	.386	.67
機械・器具の保守点検	.259	.188	.671	.183	.59
機械・器具の手入	.212	.338	.389	.199	.35
不調な機械設備の診断能力	.113	.052	.304	.708	.61
工程トラブルの処理能力	.180	.282	.223	.611	.54
技術・技能の習得能力	.455	.252	.284	.496	.60
技術習得に必要な基礎知識	.356	.327	.320	.438	.53
固有値	3.89	3.16	2.71	2.18	
累積分散	18.50	33.57	46.47	56.86	
技能満足度の平均値					
	基礎能力	組織技能	基礎技能	深層技能	平均
タイ	2.20	2.20	1.90	1.83	2.07
ヴェトナム	2.44	2.48	2.18	2.22	2.36
平均	2.29	2.31	2.01	1.99	2.19
t-値	2.02	2.10	2.39	3.29	2.73
有意水準	P<4.6%	P<3.9%	P<2.0%	P<0.2%	P<0.8%

評価回答の因子分析(主因子法・バリマックス回転)から、4つの因子(固有値1以上)が検出された(表1)。第1因子は、勤勉さ・集中力そして職場規律の遵守といった工場労働者に求められる「基礎能力」因子である。第2因子は、工場制度における労働者という意味での「組織技能」因子である。出勤率が基礎能力、そして定着率が組織技能となっていること

が、ふたつの因子の違いを表している。第3因子が定期保全の遂行・機械の保守点検・器具の手入れといったルーティン化された「基礎技能」であるのに対して、第4因子は工程トラブルの処理といった普段とは異なる作業への対応能力とその背後にある技術習得能力と意欲という技術の管理にかかわる能力、すなわち「深層技能」と解釈できる¹⁾。

それぞれの因子について得点の平均値（単純合計値/項目数）を比較すると、基礎能力と組織技能には相対的に高い評価が与えられており、両者の平均値には有意な差はない。しかし基礎技能や深層技能については、双方に有意な平均値の差はないものの、基礎能力や組織人とは0.1%水準で有意に低い評価となっている²⁾。

タイの日系企業のある技術指導者は、日本の本社と比較したときのタイ人労働者の資質について、「日本人の優位性が急激に低下しており、日本人がそのことに一番気づいていない。タイ人の向学心は驚くほど高く、平均的には低いですが、個々人で見ると日本では見られないレベルの人がかなりいるということで、レベル的には急速に日本とタイは接近している」と述べている。これに類似する発言は、ヴェトナムを含めて、聞き取りをした多くの技術者から聞かれた。今回の調査に併せておこなった製造工程従事者に対する調査から作業工の学歴をみても（表2）、日系企業では大半は高卒以上となっている³⁾。したがって、基礎能力の評価については額面どおり受け取っても差し支えないであろう。

問題は、組織技能の評価である。はじめに紹介したフィリピン・トヨタの経営責任者の発言を基準とすれば、日系企業は基礎技能や深層技能といった個人に体化される技能よりも組織に体化される組織技能の育成に傾注するはずである。その組織技能についても相対的に高い評価が得られてい

1) 尾高（1989）での用語では、「知的素養」に対応している。

2) ヴェトナムで評価水準が有意に高くなっているが、これは一般に指摘されるヴェトナム人労働者の資質の高さを反映している。ただし、この問題には本稿では深入りしない。

3) タイ日系企業での中卒労働者は1980年代に採用された比較的年齢の高い人々が大半である。

表2 従業員の学歴 (%)

	なし	小学校	中学校	高校	専門学校	大学	その他	合計
タイ日系	0.0	0.9	14.8	25.9	24.9	33.5	0.0	100.0(776)
ヴェトナム日系	1.0	1.0	3.1	52.8	16.9	24.7	0.4	100.0(669)

注) カッコ内はサンプル数。

ることを、どのように解釈すればよいのであろうか。ありうる可能性は、高い組織技能がすでに形成されているか、組織技能をさほど必要としない作業が中心であるために期待の水準が低いことから評価が高くなっているかである。

われわれは、このことについて、東南アジアの組立型産業では高い基礎能力や組織技能が求められておらず、むしろ個人技能の育成が優先される段階にあるという作業仮説を立てて議論を進めていく。

2. 日本の労務管理慣行の採用

これまでに述べたような技能特質をもつ労働者に対して、様々な労務管理が実施されている。いわゆる日本のとされる一連の労務管理慣行の採用状況をみると(表3)、5SやQCの採用の程度は高いものの、職務ローテーションや多能工化といった日本的労務管理の中核部分にある慣行の採用率は低い。

日本の経営の移転の議論は、労務諸慣行の採用によって移転の程度を示そうとしてきた(例えば、Yamashita 1991)。ここで、ふたつのことに留意する必要がある。ひとつは、諸慣行には補完性があることから、その導入には歴史的段階が求められることである。例えば、職務ローテーションや多能工化は5SやQCサークルを土台としている場合が多い。日系企業の歴史の長いタイで諸慣行の導入比率が高く、また比率からみた導入の順序がほぼ同じであることが、このことを物語っている。諸慣行を採用している場合に限り、その慣行が機能しているか否かを質問した(表4)。

表3 日本の労務慣行の採用比率（技術指導者）（%）

	ヴェトナム	タイ	平均
5S	84.8	100.0	93.9
QC サークル	51.5	93.9	76.8
職務ローテーション	51.5	55.1	53.7
多能工化	63.6	46.9	53.7
カイゼン制度	36.4	59.2	50.0
TQC	33.3	38.8	36.6
年功賃金制度	24.2	44.9	36.6
ZD 運動	27.3	40.8	35.4

注) 採用比率の高い順に表示。

表4 労務慣行が機能する程度の評価（技術指導者）

	ヴェトナム	タイ
5S	3.24	3.18
QC	2.94	3.09
職務ローテーション	3.00	2.81
多能工化	3.05	3.17
カイゼン制度	2.42	3.10
TQC	2.91	3.21
年功賃金制度	2.88	3.09
ZD 運動	3.33	3.05

選択肢は、十分に機能している＝5～全く機能していない＝1で得点づけられている。平均値の差の検定を行ったが、カイゼン運動においてのみタイでより機能しているという結果であったが、ほかでは有意な差は認められていない。平均は3であるから、機能不全とはいえなくても、必ずしも十分に満足できる状況ではない。この意味では、導入はその過程にあるといえる。次に、企業システムは外的環境に影響を受けるオープン・システムであるという認識が、経営システムの移転論では欠落しているように思われる。日本の労務慣行とは日本の要素賦存や諸法規などの外的環境において成立した制度であり、それとは異なる外的環境では諸慣行を採用しないことが合理的である可能性がある。例えば、多能工や職務ローテーションは高賃金を背景とした労働資源の効率的活用を目的とする制度と考えら

れるが、低賃金経済ならば多能工を育成・維持する費用よりも低廉な労働資源を単能工として複数採用するほうが低コストとなるかもしれない。今回聞き取りをした日系企業でも、多能工化を採用しているものの、本来の多能工とは趣がやや異なる場合が観察された。典型的には、基本的には単能工でラインは構成されているが、欠勤に対応するために多能工が一部確保されているというケースである。またセル方式を採用している企業でも、ラインにおける単能工による製造が主であり、そこでの欠勤に対応するために多能工によるセル方式が設けられているケースもあった。したがって、多能工は一部の労働者（原理的には平均的な欠勤者数）に限定されている。

タイの日系企業では、企業が直接採用する期間工や人材派遣会社からの派遣会社社員といった雇用調整が容易な間接工の雇用が一般的であり、その従業員比率は家電企業では40%台が一般的である。また作業工の職務の大半は単純組立であり、高い技能を必要としていない。とすれば、多能工を導入しないことは、合理的戦略となろう。ちなみにベトナムでは間接工の雇用に制限がある。「臨時工の採用に労働法の制約があるか」という質問（全く問題なし～大きな制約までの4肢）に対して、「制約がある」と「大きな制約」と回答したのはタイの経営責任者では18.8%であったのに対して、ベトナムでは46.4%となっている。このことが、ベトナムで多能工の採用を促進させた可能性がある。

3. 技能向上の手段と制約

作業工の技能を向上させる幾つかの手段の有効性について、技術指導者に回答を求めた（表6：無効=1～有効=5）。制度と報酬双方を含む質問となっていることに留意したうえで結果をみると、もっとも有効とされるのはOJTであることは当然として、短期的な金銭的報酬と監督指導の強化が有効とされていることに注目しておきたい。逆に、帰属意識の高

表6 作業工の技能向上のための手段としての有効性（技術指導者）

	ヴェトナム	タイ
OJT	4.15	4.00
出来高報償・報奨金などの金銭的刺激	3.76	4.02
監督・指導体制の強化	3.70	4.08
昇進の活用	3.82	3.84
多能工化をすすめる	3.70	3.49
5Sの活用	3.64	3.61
QC/TQC制度の活用	3.64	3.29
作業環境の改善	3.42	3.53
高い教育水準の労働者の採用	3.36	3.69
会社への帰属意識の高揚	3.21	3.29
工場規則の周知徹底	3.15	3.14
雇用保障の提示	3.12	2.92
年功賃金の活用	2.85	2.61

注) 有効である程度の順に並び替えてある。

揚、雇用保障、年功賃金などの長期的戦略は相対的に無効とされている。

次に、日系企業が特に重視する OJT の円滑な実施を妨げる要因を質問した（表7）ところ、「技術指導できる現地スタッフの不足」が最大の理由とされている。この点について、ある技術指導者の発言を紹介しておこう。「日本などの QC サークルはボトムアップの要素をもっているが、こちらでは日本人が決めないと動かない。悪く言うと責任をとりたがらない。もし中間層が育ってくれば OJT が機能するようになり、日本の労務管理が機能するようになろう。しかし、こちらの班長は、わかっても怒らないし、注意もしない。これが悩みだ」。これに対して、「ワーカーが技術習得に不熱心」「ワーカーの教育水準が低い」そして「OJT に向かない国民性」といった労働者の基礎的資質については障害となる問題は大きくはないとされており、表1で確認した「基礎能力」への総体的に高い満足度と対応している。また QC サークルや 5S の実施を妨げる要因についても、ほぼ同様の傾向をもつ回答であった。

技術指導のできる現地人スタッフの不足が問題であるということは、日本人技術指導者の関与がいまだ不可欠な段階にあるという認識である。

表7 OJTの実行を妨げる要因(強い要因=5~全くならない=1)

	ヴェトナム	タイ
技術指導できる現地スタッフの不足	4.00	4.31
日本人スタッフとの言葉の障壁	3.91	3.98
訓練したワーカーの離職	3.48	4.04
ワーカーに技術を教えあう慣行の欠如	3.52	4.00
技術の向上した従業員に対する報酬体系の不備	3.30	3.45
ワーカーが技術習得に不熱心	2.88	3.14
ワーカーの教育水準の低さ	2.61	3.16
OJTに向かない国民性	2.09	2.65

表8 小集団活動(QCサークル)や5Sの実施を妨げる要因

	ヴェトナム	タイ
現地人の指導者が不足している	3.88	4.08
日本人スタッフとの言葉の障害	3.70	3.55
日常業務をこなすだけで精一杯の段階のため	3.42	3.37
ワーカーがQCや5Sを理解できない	3.33	3.41
現地の経営者・管理者の意欲・熱意が不足	3.21	3.49
報酬制度との関連が明確でない	3.30	3.02
ワーカーに協調性が欠けチーム・ワークが下手	3.09	3.14
ワーカーの教育水準が低い	2.73	2.94

「日本人技術スタッフによる定期的な技術指導がないと、従業員の技能が低下するおそれがある」というステートメントに対して、大半の技術指導者が肯定的回答(表9)をしている。このことも、組織を運営する技能の自律的再生産の段階に至っていないという認識であり、この意味でも技術移転は過程の段階にあるといえる。

ここで日本人スタッフがいないと技能の低下が起こる(賛成=4~反対=1)と技能満足度の得点との相関を、作業工、監督者そしてエンジニア別にみてみよう(表10)。技能の自立性が確立されていないと考える技術指導者は、全ての側面の技能に不満を示している。このなかで最も相関の高いのは、基礎能力と基礎技能である。これは組織能力や深層技能が持続可能となっているというよりも、技術指導者が基礎能力と基礎技能の育成に傾注していることを示している。

表9 技術の自立性（技術指導者：単位％）

	賛成	やや賛成	やや反対	反対	合計
タイ	26.5	59.2	12.2	2.0	100.0(49)
ヴェトナム	24.2	51.5	21.2	3.0	100.0(33)
合計	25.6	56.1	15.9	2.4	100.0(82)

表10 技能満足度と技術の自立性認識の相関

	作業工	監督者	エンジニア
基礎能力	-0.36(0.1%)	-0.40(0.1%)	-0.47(0.1%)
組織能力	-0.24(6.6%)	-0.24(3.1%)	-0.27(1.5%)
基礎技能	-0.37(0.1%)	-0.35(0.1%)	-0.43(0.1%)
深層技能	-0.26(1.7%)	-0.28(0.9%)	-0.34(0.2%)

注) カッコ内は有意確率。

「言葉の障害」は、数年の滞在でしかないか、または新ラインの導入時などには滞在が数週間ということもある技術指導者にとっては深刻な問題である（表11）⁴⁾。短期の技術指導では、派遣国がひとつとは限らないことも多い。この問題への対処は企業により多様である。日本語の通訳を雇用する会社もあれば、日本語のできる社員（管理職レベル中心）を雇用する会社もある。しかし日本語のできる社員を雇用した場合に、その社員が特別扱いをされていると現地従業員が感じてしまい、かえって日本人スタ

表11 現地従業員とのギャップ（技術指導者）（％）

言語ギャップ					
	問題ない	多少問題	問題	深刻な問題	合計
タイ	2.0	36.7	53.1	8.2	100.0(49)
ヴェトナム	12.1	15.2	57.6	15.2	100.0(33)
考え方ギャップ					
	問題ない	多少問題	問題	深刻な問題	合計
タイ	2.0	20.4	51.0	26.5	100.0(49)
ヴェトナム	12.1	33.3	42.4	12.1	100.0(33)

4) この発想は、岡本康雄（1998）に拠っている。

ップとの溝が深まることもある。そのために英語を準公用語化する企業（欧州系企業に多い）もある。企業責任者がタイ語を駆使する企業もある。また技術指導者の短期的滞在が続く企業では、従業員（とくに製造現場の技術者）に日本語（作業にかかわる専門用語が中心）を習得させるところもある。長期的には英語を公用語とする方向に行かざるを得ないかもしれないが、日本人技術指導者の語学力を考慮すれば容易な作業ではないであろう。

ところで現地従業員との間にあるコミュニケーション・ギャップは、なにも言語ギャップに限ったものではない。考え方（文化・慣行）のギャップも大きな問題となっている。ふたつのギャップには、有意な相関は認められない。ふたつのギャップと、技能の自立性および4つの職務能力との相関をみると（表12）、言語ギャップとは有意な相関はみられない。しかし考え方ギャップがあると技能の自立性に懐疑的となり、また10%水準ではあるが、個人能力や組織技能を低く評価することにもなっている。すなわち言語ギャップよりも考え方ギャップのほうが深刻な問題をひき起こす可能性がある。

ここまでの議論を、ひとまずまとめておこう。技術指導者による作業工の能力評価は、個人能力や組織技能と比較して基礎技能や深層技能を総体的に低く評価していた。これは日系企業の現段階での生産態勢が単能工による単純組立を軸としており、高い組織技能が求められていないためと考えられる。従って、いわゆる日本の労務慣行の導入も部分的であり、多能

表12 コミュニケーション・ギャップと技能形成の相関

	技能の 自立性	職務能力評価			
		個人能力	組織技能	基礎技能	深層技能
言語 ギャップ	-0.03 (80.9%)	-0.11 (31.4%)	-0.08 (47.0%)	-0.09 (38.6%)	-0.06 (58.7%)
考え方 ギャップ	0.30 (0.5%)	-0.20 (6.6%)	-0.19 (8.0%)	-0.02 (87.4%)	-0.16 (13.8%)

注) カッコ内は有意水準。

工のように導入の意味合いが日本とは異なっている場合もある。しかし賃金上昇が顕著となる局面に至ったとき、日本の労務管理慣行の導入が本格化すると予測される。そのときには組織技能が強く求められることになろうが、考え方ギャップから派生する問題が深刻化する可能性がある。現地に出任する日本人スタッフは、現地の文化・慣行についても深い洞察が求められることになろう。

4. 経営責任者の発想

現場に密着した技術指導者に対して、経営責任者は異なった観点を持つ可能性がある。作業工に求められる主たる技能が、「単純組み立てであり、品質管理も容易であることから、作業工の自由裁量の余地は少ない」か「様々な状況に対応する必要があることから、作業工の意思決定が重要である」かを、企業責任者に質問した（表13）。いうまでもなく、後者となれば高度な技能が必要となる。中間が最も多くなっていることから多くを語ることはできないが、作業工に自由裁量（小池の用語を使えば、ふだんとは異なる作業）を強く求めるような作業特性ではない。このことは今回の調査対象が家電を中心としており、トヨタ的な生産態勢とは異なっているためである。はじめに紹介したフィリピン・トヨタの経営責任者の発言とは趣をことにする結果となった理由が、ここにあるといえよう。

フィリピン・トヨタでは前職経験のある労働者の採用をしないようにし

表13 作業特性（回答者：経営責任者，単位：％）

	1	2	3	4	5	合計
ヴェトナム	7.7	23.1	61.5	7.7	0.0	100.0(13)
タイ	0.0	23.5	47.1	17.6	11.8	100.0(17)
平均	3.3	23.3	53.3	13.3	6.7	100.0(30)

単純組立で、作業工の意思決定の程度は低い＝1
 様々な状況判断が、作業工に求められる＝5

ていた。聞き取りをした時点ではフィリピン・トヨタは設立から4年目であり、前職経験のない新規労働者だけを採用していることから、組織ヒエラルキーの人員構成が下では厚いものの中間が欠如している段階であった⁵⁾。すなわち、はじめから内部労働市場形成を意図しており、中間部分が欠落したとしても安易に外部労働市場からの調達はしないという姿勢がとられていた。それは「その組織での作業のやり方が身についていると、トヨタの作業様式と齟齬をきたす可能性がある（製造部長談）」ためであった。この場合の作業様式は組織のもつ作業特性、すなわち組織技能を意味している。

今回の経営責任者への質問票で、採用に際して前職経験をどのように評価するかを質問した（表14）。前職経験をネガティブに捉える比率はわずかであり、むしろポジティブに評価する傾向が見受けられる。これは作業特性についての結果と対応しており、組織技能が重視される段階に至っていない、ないしはトヨタと比較すれば家電生産は組織技能を高くは要請していないためと考えられる。

ここで作業工の生産性を高めるために、表15に示される戦略の有効性を質問した（大変に有効=4、有効=3、やや有効=2、無効=1）。技術指導者が技能向上の手段として帰属意識の高揚には余り高い評価を与えていないのに対して、企業責任者は「組織への一体感を高める雰囲気づくり」に最も高い評価を与えている。また技術指導者が「出来高報償・報奨金などの金銭的刺激」という短期的報酬の効力を認めているのに対して、企業責任者は「昇進などの長期的報酬体系」を相対的に評価している。

作業特性と経営責任者が有効と考える手段との順位相関をみると、昇進と5Sでのみ有意な関係が見られる。また「職務ローテーションを活用している」（強く妥当=4～まったく妥当しない=1）というステートメントと作業特性にも0.38（ $P < 4.0\%$ ）で有意な関係がみられた。すなわち

5) フィリピンの内政が混乱して労働組合活動が活発化した1984年に、トヨタは完全撤収している。事態が落ちついた1988年に再度参入し、1989年から製造を開始している。

表14 採用に際しての前職の評価（経営責任者）（％）

	高く評価	評価する	評価事項 ではない	多少マイ ナス評価	前職経験 者不採用	合 計
作業工						
ヴェトナム	0.0	23.1	69.2	0.0	7.7	100.0(13)
タイ	0.0	27.8	66.7	0.0	5.6	100.0(18)
平均	0.0	25.8	67.7	0.0	6.5	100.0(31)
監督者						
ヴェトナム	0.0	46.2	53.8	0.0	0.0	100.0(13)
タイ	5.6	72.2	5.6	0.0	16.7	100.0(18)
平均	3.2	61.3	25.8	0.0	9.7	100.0(31)
エンジニア						
ヴェトナム	23.1	53.8	23.1	0.0	0.0	100.0(13)
タイ	16.7	72.2	5.6	0.0	5.6	100.0(18)
平均	19.4	64.5	12.9	0.0	3.2	100.0(31)

表15 作業工の生産性を高める有効な手段（経営責任者）（％）

	ヴェトナム	タイ	作業特性 との相関
組織への一体感を高める雰囲気づくり	2.53	2.76	0.17
昇進などの長期的な報酬体系	2.77	2.53	0.37*
5S、とくに「しつけ」の徹底	2.62	2.59	0.42*
出来高給などの短期的報酬体系	2.62	2.47	-0.10
労働環境（給与以外）の向上	2.62	2.29	0.29
監督の強化	2.38	2.42	0.22
雇用保障の確約	2.14	2.00	0.09

* P<5.0%

単純組立から高度な作業が求められる製品の製造に移行するに従い、長期的な報酬体系や5Sそして職務ローテーションといった日本的労務管理慣行が必要となってくると考えられる。この意味でも、日本的労務管理慣行はその採用過程にあるといえよう。

作業工の技能向上と作業工の生産性を高めるという異なる文脈での質問であることを考慮したとしても、技術指導者と企業責任者に労働意欲の向

上の手法について認識のズレが見られる。これは現場で対応しなくてはならない技術指導者と長期的な経営戦略が求められる経営責任者という立場の差によるものであろうが、内部での調整は不可欠となろう。

結論

日本の労務管理は日本経済という環境、要素賦存や求められる技能水準のもとで成立した制度であり、環境が異なる開発途上国における日本の経営の移転という発想にはそもそも矛盾がともなう。企業がオープン・システムである以上は、ターン・キー的な労務管理システムの開発途上国への移転は非合理であることが多い。

タイやヴェトナムの日系企業において、いわゆる日本の労務管理慣行は導入過程にあることを指摘した。それは時間的段階を踏んで導入する必要があること、また特に労働供給が潤沢であり、また労働供給のフレキシビリティが法的に保障されている環境では、企業内部で労働のフレキシビリティを高める必要性は低く、むしろ単能工による生産態勢が合理的であるためと考えられる。このことは、日本の労務管理の基底にある組織技能の育成が、現段階では強くは求められていないことを意味している。さまざまな日本の労務慣行の採用をもって日本の経営の移転の成否を議論することには慎重にならなくてはならないであろう。

しかし日本の労務管理の移転が無意味といているわけではない。今後、これらの経済で賃金上昇が顕著となって労働資源が希少となったとき、日本の経営の移転問題が本格化するであろう。特にタイやマレーシアなどでは、今後、日本の労務管理の移転が課題となってくると考えられる。

《参考文献》

青木昌彦 ロナルド・ドーア編 (1995)『システムとしての日本企業』NTT 出

版

岡本康雄 (1998) 「東アジアにおける日系企業の全体像」 岡本康雄編『日系企業 in 東アジア』有斐閣

尾高煌之助 (1989) 「助走から離陸へ——アジア低開発国自動車工業の熟練形成」 尾高煌之助編『アジアの熟練』アジア経済研究所

——— (1993) 『企業内教育の時代』岩波書店

——— (2000) 『新版 職人の世界 工場の世界』NTT 出版

Shoichi Yamashita (1991) “Economic Development of the ASEAN Countries and the Role of Japanese Direct Investment”, in Shoichi Yamashita (ed) *Transfer of Japanese Technology and Management in the ASEAN Countries*, University of Tokyo Press.

Skill Formation in Japanese Enterprises in Southeast Asia: Viewpoints of Japanese Staff

Akihiko OHNO

《Abstract》

This paper investigates the transfer of Japanese-style labor management in Vietnam and Thailand in regard of the skill formation of Thai and Vietnamese production workers. Based on factor analysis using data collected from Japanese technical staff, we identified four categories of skills: basic skills, organization skills, individual skills, and profound skills. The surveyed staff did not give high marks to basic skills and individual skills when compared to the two other skills which are supposed to characterize Japanese-style management.

This is partly because formation of basic and individual skills is a prerequisite for instilling higher skills. Japanese enterprises are still at the stage of paying major attention to preliminary skill formation. In addition, transfer of Japanese management is yet to be economically rational, considering the lower wages in the host countries. Japanese-style management in Japan was established for intensive use of scarce labor when the shortage of labor supply became critical mainly after the 1960s. Some East Asian economies, such as Thailand, will enter a new stage of claiming the transfer of fully-fledged Japanese-style management as a consequence of a recent increase in real wages.