

# 自動車産業とその関連における労働力 質的問題・能力開発問題の解決策

～日本の経験からタイへの応用可能性～

専門職人養成コース公共政策プログラム  
コンサルティング・プロジェクト

2005年9月23日

学籍番号：EM042225

氏名：サリッディチャイナンター・プーチット

## 要約

---

タイの自動車産業は労働能力開発問題に直面している。この問題は産業規制と世界経済の変化がその外部要因ではあるが、最も重要なのは変化する環境に対応する企業の人材戦略である。労働量によって対処できるのではなく、労働の質的改善によって解決策を模索すべきだと考える。この研究はタイにおける労働能力質的問題・能力開発問題の解決策を日本自動車産業の事例から探求するのである。

日本の自動車産業は先進的な発展を成し遂げて、自動車産業にとって大切な人材育成を成功していると解釈する。その人材は幅広い経験と能力解決力に富んだ工業的熟練労働を制度的に養成してきた。日本の経験から学び、タイに適応すべき、製造能力開発、技能者、技術者の育成を事例から研究した。

その結果、日本の能力開発では制度的に企業内部による計画的な産業的訓練を支援するが大きな特徴である。一方、タイの場合、制度的に長期的な訓練や支援策はまだ成立していない。特に中小企業はこの問題に直面している。この示唆でタイの状況に適切な政策的提案を考え、まず計画的な能力開発と長期雇用への環境整備が最も大切だと考えられる。まず、熟練労働の能力を引用可能に評価する制度を設立し、そして、政府機関が能力開発に関する専門的ノウハウ・情報を提供する。特に中小企業を配慮し、内部熟練労働育成を促進していくことこそ、持続可能な産業発展につながるのではないかと結論した。

# 目次

---

<b>第1章</b>	<b>序論</b>	
1.1	プロジェクト基本情報	1
1.2	研究目的と範囲	1
1.3	研究方法	1
1.4	問題意識	2
1.5	レポート構造	4
<b>第2章</b>	<b>労働能力開発の概要</b>	
2.1	労働能力開発とは	5
2.2	人的資源投資と政府介入の意義	7
<b>第3章</b>	<b>労働能力開発：日本自動車産業の経験</b>	
3.1	企業内能力開発	
3.1.1	日本における労働能力形成の特徴	10
3.1.2	製造現場の労働構造	11
3.2	企業内部訓練の管理計画	
3.2.1	キャリアパスと能力開発過程	12
3.2.2	中小企業のケース	14
3.2.3	実証研究	15
3.3	政府の労働能力開発政策	
3.3.1	歴史的変動	16
3.3.2	問題点と新たな目標	20
<b>第4章</b>	<b>タイの自動車産業における労働の質的問題</b>	
4.1	タイ自動車産業の構造	
4.1.1	タイ自動車産業とその関連	22
4.1.2	経済危機後の構造的変化	23
4.2	労働市場の状況	24
4.3	労働の質的問題	
4.3.1	組立て企業と一次サプライヤー	25
4.3.2	中小企業部品サプライヤー	26
4.4	タイ政府の能力開発施策	27

<b>第5章</b>	<b>比較分析と部分導入可能性</b>	
5.1	問題の本質	
5.1.1	能力開発問題の本質	29
5.1.2	タイ自動車産業はどのように日本と違うか	30
5.1.3	労働能力開発の目指す目標	30
5.2	現在日本政府の能力開発制度	31
5.3	政策的提案	32
<b>第6章</b>	<b>まとめ</b>	<b>34</b>
<b>参考文献</b>		<b>35</b>
<b>付録 A</b>	<b>能力開発と様々な理論的な考え方</b>	<b>38</b>
<b>付録 B</b>	<b>タイ自動車生産台数の推移と産業規制の変遷</b>	<b>41</b>
<b>付録 C</b>	<b>自動車産業の直接投資（大プロジェクト）</b>	<b>42</b>
<b>付録 D</b>	<b>現在日本政府の能力開発制度の解説</b>	<b>43</b>

## 図表目次

<b>図 1-1</b>	<b>労働能力開発の問題における労働カグループ別および機能別の分析対象</b>	<b>1</b>
<b>図 1-2</b>	<b>2004 年発表した内閣府が発表した 5 つの新しい産業ビジョン</b>	<b>3</b>
<b>図 2-1</b>	<b>労働能力、ブラックボックスの内実</b>	<b>6</b>
<b>図 3-1</b>	<b>OJT と Off-JT の関係。</b>	<b>10</b>
<b>図 4-1</b>	<b>T 工業で技能者のキャリアパスと能力開発施策</b>	<b>13</b>
<b>表 3-1</b>	<b>フォーマルと OJT で考えられる訓練の事象</b>	<b>11</b>
<b>表 3-2</b>	<b>順序プロビットによる推定結果。技能レベルの規定要因:製造部門。</b>	<b>15</b>
<b>表 4-1</b>	<b>タイ自動車産業と下請企業構造</b>	<b>22</b>
<b>表 4-2</b>	<b>自動車産業における労働者数、2001-2003 年</b>	<b>24</b>
<b>表 5-1</b>	<b>タイ自動車産業の規模別の能力開発問題</b>	<b>29</b>
<b>表 5-2</b>	<b>タイ自動車産業と日本の比較</b>	<b>30</b>
<b>表 5-3</b>	<b>目指す目標</b>	<b>30</b>
<b>表 5-4</b>	<b>能力開発政策の主なプロジェクトを関係者別に分類</b>	<b>31</b>



## 第1章 序論

人的資源の研究は大きなテーマである。この研究成果は産業内の労働力に集中し、研究課題のテーマに従い、調査研究の貢献を限定するため、この章では問題意識とレポート構成というプロジェクト概要を構築する。まず、問題意識からはじめ、研究目的・範囲・方法を紹介し、最後にレポートの全体構造を述べて行きたい。

### 1.1 プロジェクト基本情報

**テーマ** : 自動車産業とその関連における労働力質的問題・能力開発問題の解決策：  
日本の経験からタイへの応用可能性

**依頼機関** : National Economic and Social Development Boards, Competitiveness Development Office, Thailand. (NESDB; CDO)

### 1.2 研究目的と範囲

1. 産業政策と労働政策の位置づけを分析し、産業内に存在する労働力の能力開発に対する政府・民間の役割を明らかにする。
2. 労働能力開発は基本的に人材育成を意味している。産業訓練、産業教育、職業教育、職業訓練と同義的に使い、主に生産活動に直接に関する労働力を対象とする。
3. 自動車産業の先進国である日本を成功事例として、雇用の構造、労働力の能力開発の研究をレビュー、タイの現況と比較分析する。
4. 日本における労働技能の開発・伝承のメカニズムから、タイ自動車産業への適用可能性を研究し、自動車産業における戦略的雇用政策を提案する

	ライン生産	生産管理	設計/開発	経営活動
既存労働	○	○	○	×
新規労働	×	×	×	×
失業労働	×			

図1 労働能力開発の問題における労働力グループ別および機能別の分析対象

### 1.3 研究方法

1. 分析対象はタイと日本自動車産業の発展過程における労働能力開発問題であり、産業に存在する労働力の能力開発に注目する。
2. セカンダリー調査結果とデータ資料にもとづいて、タイ自動車産業の労働開発問題の現状と日本の経験を時系列的に整理し、自動車産業において、企業レベルのケーススタディを取り上げる。

3. 産業競争力に貢献する労働の能力とは何かを示し、如何に技能を開発するか、如何に身につけるのかを理論的背景と実践事例を調べる。
4. 最後に、タイの産業発展に有用な政策を中長期的な戦略として、経済学に沿った政策的助言を行う。政府と民間の役割とは何かを説明する。

#### 1.4 問題意識

産業内における労働力の質的問題への取り組みは三つの問題意識によって構成された。それは経済開発企画と人的資源の考え方、グローバル競争の産業政策、自動車産業と日本型の人的資源開発という問題意識から論じる。

##### (1) 経済開発企画 (NDP) と人的資源

70年代から始まった経済企画では、人的資源開発は一つの大きな課題である。NDPの中に貧困の解消を始め、教育、労働開発などを総合的に計画し、社会インフラの整備、主に工業化を目的とした経済を活性化させた。多くの直接投資プロジェクトを招き、安い労働力の貢献により工業化の発展をもたらし、安定に経済長を維持できた。そのように、高度経済成長を果たした90年代はタイのミラクル時期だとよく言われた。

ところが、はじめて人的資源開発計画を網羅した経済企画は National Development Plan 8 (1998-2003) であった。1997年の経済危機の経験を得て、長期的に持続可能な経済に基づいて、本格的人的資源の開発に取り組んでいる。以前のように単純労働で安い賃金による国際競争力はもはやなくなりつつ、新たなパラダイムとして、高付加価値をもたらす労働力を作り出すに転換した経済政策が NDP9-10 で計画されている。

産業政策の分野に、バリューチェーン分析とクラスター分析が特に取り上げられ、技能労働と高付加価値を創出する労働力を如何に確保するが緊急な問題として扱われた。労働確保問題の需給分析だけではなく、労働能力質的問題も調査された。次のステップは労働能力開発に必要な組織、官と民の役割分担が求められる。

##### (2) グlobal競争の産業政策

グローバル経済の新展開、中国製造業の脅威、経済危機以後においてタイの製造業は構造的変化をもたらした結果となった。従来の産業政策は保護的な立場を保ってきたが、隣国の安価な労働力の脅威だけではなく、ASEAN 地域関税撤廃協定 (AFTA) をはじめ、FTA、WTO の流れに従って、自由貿易に対応する産業競争力が求められる。高コストの資本輸入の負担、技術の陳腐化の影響、安い労働だけでは勝ち目のない競争に直面したタイ企業は新しい成長パラダイムを迎えた。それは人的資源による技術革新である。

経済開発企画は変化した国際的環境を受け、産業の国際競争力を高める目的として、NDP9 の中では新しいビジョンと5つの戦略的産業を企画した。その産業分析はマクロ的視点から、ミクロ的視点に移り、産業レベルと企業レベルに分析の重点がおかれた。特に国際・国内ビジネス環境、産業構造、企業戦略、経営管理の分析が始められた。その中、人的資源の労働開発問題は戦略的に行われ、高い生産性を貢献する労働力を像出させる政

策が求められる。

1. **世界の台所**：調理食品センター、食糧、スパイス、トロピカルフルーツ / 世界的に健康指向・高品質な食品を提供
2. **健康医療サービスセンター**：第二次選択肢医療サービス& ハーブプロダクト
3. **デトロイト・オブ・アジア**：ピックアップトラックの生産・流通拠点、地域的部品製造・流通拠点
4. **アジアの観光都**：アジア地域観光センター、航空ハブ、会議・展示会センター
5. **アジア・トロピカル・ファッション・センター**：ファッション都、宝石センター、アジア高級手作り織物

図 1-2 2004 年発表した内閣府が発表した 5 つの新しい産業ビジョン

いままで人的資源開発というと一般教育への投資が経済開発企画の重点的活動であった。産業技術革新に貢献する、高付加価値をもたらす労働力への労働開発、あるいは技能労働の創出する政策は従来の産業育成支援政策と同時に十分に進行してなかった。産業労働の訓練は長期的な生涯学習も十分に考慮されたが、その重要性が明らかになった。このように、特定した産業の専門研究機関が設立され、技術革新を目指す生涯学習の視点で人的資源の開発支援策は実行されつつある。

### (3) 自動車産業と日本型の人的資源開発

自動車産業は裾広い関連産業をもち、経済成長への貢献も著しい。タイ自動車産業の発展は外国企業との合弁や直接投資の際にタイ中小企業に波及効果をもたらし、複雑な産業ネットワークを構築する。そして、企業間の依存関係が高く、生産力と品質と技術というリスクを吸収する要素に基づいて企業と組立て企業の信頼性が深まり、多層の企業と連続的に新たな付加価値が引き起こされる。いうまでも無く、そのような要素を担うのは各企業の技能労働、技術者と管理者という人的資源であろう。

日本の自動車産業は世界規模で成功を収めた一つの理由として人的資源の経営管理および労働力の開発だと考えられる。それは多くの学者に解明されるように、長期雇用、キャリア計画、企業内教育システム、OJT などが挙げられる。その重要性は誰も否定できないが、実行するに当たってその中身と生成プロセスを学ばなければならない。このように、日本企業の成功事例、自動車産業に関する大企業・中小企業の労働能力開発方法、その結果から過去の研究成果をまとめ、民間の重要な役割を示唆する。

ところで、企業内部能力開発システムの他に、産業労働能力開発において政府も重要な役割を果たしている。それは人的資源の投資の外部効果を効率・公平に働く機能である。まず政府役割の明瞭な根拠を示し、歴史的過程で得た日本政府当局の経験はタイの自動車産業発展にも大に有効だと考え、政府の労働能力開発政策の事例を参照する。このレポートの最後に労働能力開発において日本の成功事例からタイの現状と将来に期待されるべき官と民の役割を如何に両立するかを言及し、結論としてまとめたい。

## 1.5 レポート構造

このレポートは 6 章で構成されている。まず、能力開発問題の定義から日本の産業的な経験を挙げ、具体的にタイの現状に合った施策を最後に熟慮する。

その内容は第 1 章で全体的流れとレポートの貢献性を紹介し、第 2 章は労働能力開発の概要を整理する。次ぎ、第 3 章は能力開発問題において日本自動車産業の経験をまとめ、具体的な事例を交えて、その特徴を考察する。第 4 章は現在タイに起こった自動車産業における労働の質的問題を分析する。日本の自動車産業の事例と比べ、政府と民間が如何に解決施策を行うべきか、以下に適切するのかを第 5 章で議論を展開する。それで、第 6 章でこのレポートの結論を論じて行きたい。

## 第2章 労働能力開発の概要

---

この章では労働能力開発とは何かを解釈し、この人的資源投資に対して政府の介入意義を経済学的に説明する。まず労働能力開発とは何かをこのレポートにおいて定義をしたい。それは工業に必要とする労働力、つまり、工業的熟練労働を考察し、労働能力の内実、能力成長段階を述べる。そして、経済学的に能力開発と政策的介入の必要性を論じる。

### 2.1 労働能力開発とは

労働能力開発は基本的に人材育成を意味している。労働能力開発は労働力の生産を向上させることと類義であるが、実は労働力の品質そのものを高める事といったほうが適切ではないか考える。それは労働生産性だけの議論では不十分な点があり、生産性を高めるのは資本投入量を増やす他の方法もあるのだ。その品質を高めることは、つまり、より複雑で繊細な仕事・経験集約・知識集約な仕事が出来ようになることを意味するのである。

そのような目的を達成するのは積み重ねた訓練(OJTとOff-JT)と実務経験(Experience)がその鍵であるに違いない。ところが、それだけでは労働力の能力を高める目的実現できない。長期的な人的資源の蓄積、妥当なインセンティブ、長期雇用のキャリアを考慮しなければならない。そして、求めている労働能力とは何か、具体的に何を意味しているか、産業や企業や仕事により異なるであろう。

労働能力開発を成功させる要因を理解するため、いくつかの概念を定義して行かなければならない。まず、現代産業における労働力の姿という工業的熟練労働、労働能力の質的側面、労働者個人の能力成長を見て行きたい。それらの要因は次章で具体例を示したい。

#### (1) 工業的熟練労働の必要性

工業的熟練労働は産業の発展に不可欠であることは否定できない。工業的熟練労働は付加価値の高い労働力だからである。“工業的”の意味は周知するように工学的に評価される生産活動および企業の業務である。しかし、“熟練”とは何か産業や企業や仕事の次第にその定義が異なるであろう。それは身体の動かし方に関り、体化され、しかも上達した仕事の進め方を意味する。必ずしも教育の客観的に知識の吸収ではなく、そして、単に腕の良さではない。むしろ、精神的機能の判断力や集中力と有機的に連関しているのがその関心である。以上の考察に基づいて、熟練の定義を引用した。

**定義：** 熟練とは、技術(すなわち、デザイン、生産技術、および生産管理)を所与としたときに、質のよい生産物を的確・迅速に生み出す人的能力である。長い訓練の結果、本人が特に意識しなくても難なく遂行できる状態を想定するのが普通である。<sup>1</sup>

ところで、現代の工業的熟練<sup>2</sup>を考えると、作業技能だけに限って考えてはならない。無論、管理・開発能力をも含めた概念として扱われる。なぜなら、熟練作業者といたども、

---

<sup>1</sup> 尾高(1989)

<sup>2</sup> 熟練の意味は農業や漁業にも関連しているが、本稿において工業に限って議論する。

何らかの仕事組織と完全に離れた存在ではありえないからである。そして、熟練工業労働は生産現場の経験者として提案力・改善能力などは当然あるものと期待され、技術者と技能者との交流問題もここに関係する。

このように、工業的熟練労働の役割は、高い生産性の労働力だけではなく、生産活動における不確実性を吸収し回避させる労働、生産技術を発展させる労働、という3種類の機能で構成され、技能者と技術者がそのような機能を担う集合だと考えられる。この概念に基づいて、必要とした労働能力は何かが明らかになり、能力開発の質的問題の議論を進む。

## (2) 労働能力の質的側面

労働能力の質的側面は高い生産性の労働力、生産活動における不確実性を吸収し回避させる労働力、そして、生産技術を発展させる労働力、という3種類の労働力で構成される。これはブルーカラーかホワイトカラーかという階級的な議論ではなく、工業的熟練労働の視点において労働能力が果たすべき機能に注目し、労働能力の質的側面を総合的に労働能力の特徴と成長段階を考えていくのである。

それでは、“労働能力とは何か”という議論に移る。それは熟練労働、技能、スキル、ノウハウなどという言葉で表現することがあるが、労働能力の中身は技術と同様にブラックボックス化されていた。その内実は労働者自身の経験ののではないかと多くの研究者が示めた<sup>3</sup>。それは特定の作業または専門分野の経験・(経験の深さ)、様々な関連作業を通して身につけた経験・(経験の広さ)、および、不確実性に対応する思考力と実行力・(問題処理能力)である。すなわち、経験の広さと深さと問題処理能力が多いほど、その労働者が生産に富んだ優秀な労働能力を所持するであろう。

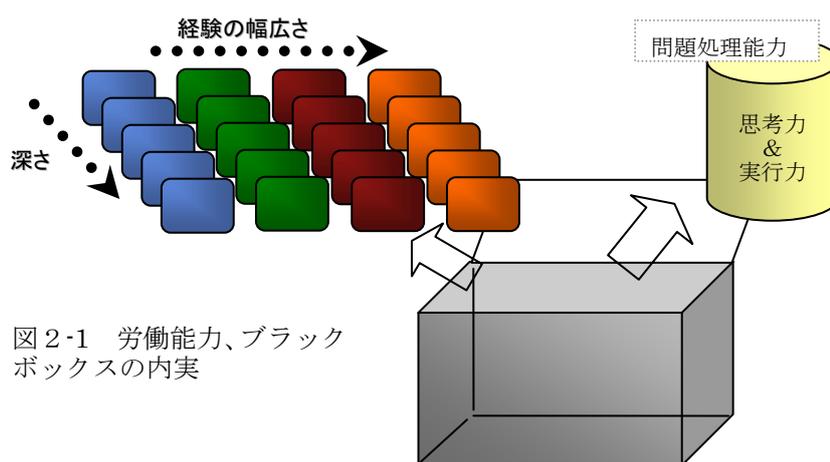


図2-1 労働能力、ブラックボックスの内実

ところで、労働力能力の程度を一般的に評価することは出来ない。賃金で経済学的に評価すること、工学的にはその生産物の出来上がり水準を評価する方法があろうが、結局、

<sup>3</sup> 尾高 (2001,p23)、小池 (1997,p15)。

職場、仕事内容、作業道具などという環境属性にも大きく依存する。あえてある職場の労働者のレベルを要約すると 4 つの技能レベルを得る。新人、若手本工層、ベテラン、インストラクターでは職務の処理能力工程数が多くなり、インストラクターのレベルまでは 10 年ほどの期間が要する<sup>4</sup>。

一方、製品設計開発、職場管理などのホワイトカラー的な仕事は作業が明確な生産活動に比べると、その核心は不確実性をこなすノウハウなのでより複雑だと分かる。必要とした能力を一概に議論できないため、設計開発の明確な能力区分を省略し、仕事違いの中に能力開発方法の共通点と相違点を次章で議論する。

何れの仕事種類にせよ、能力の内実、経験の幅広さと深さしたがって問題処理能力は労働能力開発に OJT の考え方とその方法に大きく影響し、政府当局の有効な政策的行動と企業の効果的な人材育成を考える際に不可欠である。

## 2.2 人的資源投資と政府介入の意義

能力開発は人的資源の投資一つである。それは労働訓練や教育の分野で投資することにより実現できるのである。しかし、労働力は特別な財として最終財の需要に依存し、派生的需要だといわれる。景気の変動、経済の他の活動にも大きく依存する。さらに、その財の質を高めるのに雇主（需要側）と労働者（供給側）の間の交渉問題、サーチとマッチング問題もある。非常に複雑な要因で能力開発の人的投資は中々市場メカニズムだけでは最適な投資水準に行っていないことがわかる。

人的資源への投資を円滑にさせるのはそのようなメカニズムの失敗を修正するのにやはり政府の役割が必要である。民間との協力も不可欠だそうである。このように、人的資源投資と能力開発問題を分析するに当たり、労働能力の経済学的特徴と政府介入意義を先に考察したい。

### (1) 労働能力の経済学的特徴

労働能力およびその技能は人的資源のように意図的に創出させられる。その自体は熟練工・技能・スキル・専門などという言葉で単独に表せないけれども、2 つの特徴が見出せる。その特徴とは転換可能だが、関係特殊的であるということだ。

**転換可能** : 労働能力は労働者の技能または技術を指し、個人または組織の固有物だと考えられる。けれども、それが知識/情報だと一般的に考えると、公共財的要素、非排他性・非競合性、が含まれる部分が多い。したがって、受信者と送信者の障壁がない前提上で、労働能力は教育、訓練、見習いおよび経験によって転換可能だと考えられる。

**関係特殊的** : 労働能力は労働者の無形資産として考えるならば、需要側の要求がある

---

<sup>4</sup> 小池・中馬・太田(2000)

からこそ生成された。つまり、企業の属性・仕事の種類に伴って、労働者は自ら労働力の専門性を高めて種類を供給する。このように、仕事種類が変わる時に必ずしもその経験を全面的に生かせるわけではないので、企業や仕事分野に関連した特殊だと分かる。

人的資源の考え方に基づいて2つ特徴は労働能力開発の政策に重要なインプリケーションを示した。それは人的資源投資への非効率投資と外部経済であり、政府の介入する意義が明らかになる。次の節で述べる。

## (2) 政府介入意義

労働者に体化した人的資源およびその労働能力への投資は労働能力の特殊性により、最適に行われない可能性がある。企業と労働者の費用分担はもちろん、市場の不完全性、人的資源の外部効果、という問題を解決しなければならない。

### ● 資本市場の不完全性

フリードマンによると、資本市場の不完備のために投資が有効に配分されないという経験的事実である。この問題の解決のためには、公立学校を作るべきではなく、奨学資金制度を大々的に活用するのがよい。特に職業訓練に関しては外部効果がないのであるから、彼によれば公営の施設を設ける理由は全くない。もし職業訓練が公共の費用であるいは補助を受けて実施されるときには、最低の資格条件を具えており、しかも希望する者にはすべて訓練が施されるから、その結果過度の投資がなされるであろうという。

### ● 外部効果と情報非対称性

ある人的資源は一般的人的資源と企業特殊的人的資源の区別がある。一般的人的資源は転職してもその人的資源が減らないで次の職場でも十分に活用できる。しかし、その能力の情報は十分に伝わらないときに、その労働者は自分の能力が過小評価され、限界生産力より低い賃金を貰うことになる。この問題は同じ職場内でも起こりうる。たとえば、労働者は企業関係特殊的能力を蓄積に連れて、企業に高い生産性をもたらした上に正当に評価されないことと同様だ。よって、何らかのシグナルとしてその能力を保障しなければ、個人の能力構築が十分に達成できないだろう。

### ● 中小企業問題

中小企業は資金運用の問題を抱えるといわれ、人材育成の問題は費用の面で大きな負担である。そして、技術革新を促進する特殊技能を持つ労働者を育成し、陳腐化した技術を更新するのも大企業より大変な側面がある。十分に技能労働者を獲得することができない。大企業との格差(賃金・ブランド)が存在するからである。このように、中小企業の競争力を促進させる政策として、労働力開発推進するため、制度的に産業訓練を手伝う政府機関が必要であろう。

以上、能力開発問題において政府として政策的介入の意義が十分にある。人的資源への

投資資金が市場メカニズムでは上手くいきまわらない。人的資源が労使間では正確に評価できない。過少投資による人材育成の中小企業。そのほかに、技能労働者の社会的地位という心理的な面も政府の介入意義が十分にある。技術革新を促進し、不確実性を吸収する品質の高い労働力開発を、次章から具体的に日本において民間の行動と政策的支援および介入は以下に行うべきか事例から見て行きたい。

## 第3章 労働能力開発：日本自動車産業の経験

この章では日本自動車産業の経験から、政府と企業はどのようにして労働能力を高めてきたか、事例を挙げながら分析を行いたい。日本の企業内能力開発は自動車産業に限らず、多くの製造業が実行してきた。そして、政府がいくつかの環境を整備し、情報非対称性問題や人材育成のサービスを推進した。明らかになったことは企業が能力開発の主役であるべき、政府が補助的な役割しか上手く機能しないことが歴史から分かった。このように、企業内能力開発から企業の適切な行動を捉え、日本政府の能力開発施策をタイ移動者産業の有効な事例として取り上げたい。

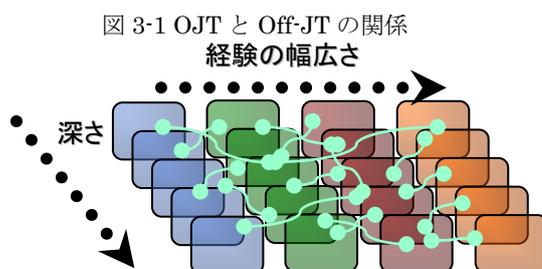
### 3.1 企業内能力開発

日本の労働能力開発は企業の役割が大きい。その特徴とは企業内部能力開発が労働の能力開発を絶やさずにシステムとして発展するということである。技術を内面化し、技術革新をおこし、内面の競争力を構築する努力の表現である。いくつかの事例を紹介する前にそれらの特徴を要約して置きたい。

#### 3.1.1 日本における労働能力形成の特徴

日本の雇用形態は製造業に限らず長期雇用の暗黙的な前提がある。この長期間をもって、短期的に個人の能力を引き伸ばす訓練と長期的な経験による思考力を構築できる。そして、多能工が技能者の特徴であり、最終的には専門職場を持つようになるが、組織的横断、多く生産過程を経験する能力構築方法は個人の能力を引き伸ばしている。その理由は問題が起こるとき前工程や後工程に起こっているか原因究明ができること、作業改善するのに全工程を配慮できることが挙げられるからである。能力開発は経営計画にとって非常に重要な役割を持つ。

もう一つ、訓練の方法としてはフォーマルとOJT的訓練の概念を考察しなければならない。OJT(On-the-job Training)の概念では周知のように働きながら仕事を覚える訓練である。実際の仕事に触れて、実践力と応用力を鍛えるのである。それに対して、仕事を離れ、実践より理論的・学問的側面を勉強するのがOff-JT(Off-the-job training)である。自分の能力と無形知<sup>5</sup>を形に整え、新しい知識や能力を身につける、知識創造プロセスに非常に重要である。



OJT と Off-JT の関係をこのように説明できる。OJT は仕事の経験だと理解すれば、幅と深さの2次元がある。それらを結びついて、新たな知識および能力を創造するのだ。よって、経験を形式化し、Off-JT の場

<sup>5</sup> 付録Aを参照

で議論することによって、知識の共有になり、更なる成果も期待できよう。

一方、フォーマルな訓練とは職場の明確な計画のもとで担当指導者が訓練生につくことである。それに対して、インフォーマル訓練計画もある。自己啓発的な考え方によって自らを鍛錬して行くことである。どちらの概念にしても、場の大切さを重要視し、組織の責任で能力開発が行われる。そして、従業員のキャリアパスの中に能力開発の自己啓発的な考え方により、明確な評価制度を通じて、能力が高くなるとともに昇進していくのが特徴的である。

フォーマルと OJT 的訓練の概念により実際に起こりえる訓練の事象を考える。まず、OJT が一般的に知られているのは左下のボックスである。働けば技能や知識が身につくという固定概念が存在する。しかし、日本の製造現場では計画的に OJT を重視していることが指摘され、能力が高まるステップが分かりやすいように、人材育成を促進する。もう一つの Off-JT の役割を強調しすぎる風潮もあったが、OJT が行ってきたこそ Off-JT が効果的に発揮するのである。したがって、能力開発を効率よく効果的に行うのであれば、計画的に OJT と Off-JT の適度な組み合わせを実行することを、ここで先に結論をつけたい。

		生産現場にて	実践より理論
		OJT	Off-JT
職場の明確な計画の下で	Formal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 特定の期間、現場で教える担当者がいる。</li> <li>- 定期的ジョブ・ローテーション</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 職場の許可を得て外で教育を受ける。</li> <li>- 職場内での理論的研修</li> </ul>
	Informal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 明確な担当者がいなく、チーム内で誰かが教える。</li> <li>- チームでとトラブルを処理、一日作業を纏める</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 自分で作業を理論的整理</li> <li>- 資格の勉強</li> <li>- 退職し、教育機関に復学</li> </ul>
自己啓発			

表 3-1 フォーマルと OJT で考えられる訓練の事象

### 3.1.2 製造現場の労働構造

日本の製造現場では各工程で実際に製造作業を行う技能者と機械管理技術を持つ技術者が存在する。技能者は作業が手慣れで早く処理でき、もっと優秀なのは問題が起きる原因の究明も出来る工業的熟練労働者である。また、彼らは保全係としても登用される。一方、技術者は英語でいうとエンジニアと同意であり、一般的には理工学系大学卒の労働力である。各職務の機械の責任を取り、維持管理を行っている。生産管理の技術者以外に、設計と開発の技術者がいる。

そして、もう一つの特徴は中間層のテクニシャンである。戦後、訓練政策基本方針の特徴は企業内部能力開発に関して学理の要素のある技能労働を志向してきた。技能者育成は技術的知識と技能の両方の心得のある技術的技術者の育成である。生産現場には技術者と技能者の中間的領域に属する業務が多々あり、技術革新の進展と生産のシステム化によってこの種の仕事は拡大しつつある。

日本では技術者、技能者双方が中間的業務を担っている。技術系テクニシャンは学校の教育によって育成され、技能系テクニシャンは企業内訓練に育成される。当初、工業学校がテクニシャンの育成を教育目的とされてきた。大学進学率が急上昇したところで、4年制大卒がテクニシャン的な現場業務を多数つくようになったのである。大学といえども、油に汚れて仕事を問わず、しかも整備保全、プログラミングのような知識側面の仕事については高い能力を発揮している。一方、技能系テクニシャンは技能者の位置づけのままで技術的知識を必要とする業務に従事している。技能者が技術者の設計した図面や生産方式に基づいて仕事をするだけでなく、**改善**や**品質管理**に積極的に活動する体制づくりは、このような技能系テクニシャン存在に負うところが大きい。このように、日本の製造現場では技能者と技術者とテクニシャンが活躍している。

### 3.2 企業内部訓練の管理計画

企業内部訓練の経営計画は経営管理および労働者のキャリアを設計することと同じである。大企業であるほどこの計画の明確な方針が出される。ここでは自動車産業の事例から、自動車組立て企業の労働能力開計画を紹介したい。最も大事な特徴は労働者の評価を明確にし、そのキャリアパスを構築するのである。

この図は企業内訓練体系の完備した例として、尾高（1993）の事例研究より、T 工業の事例(1970 年代)を取り上げたい。T 工業は自動車・鑿岩機器・工作機等の製造販売を行った。この企業の基本方針として、「自己啓発」「全社的観点からの教育」「最小費用」の三点を掲げ、訓練の責任の所在はすべて当事者の上位者に当たることを明らかにすると共に、目的達成のためには組織上の配慮も重要であることを認識している。

#### 3.2.1 キャリアパスと能力開発過程

導入訓練の後に各職場に配属された新入社員は、職場毎に企画・運営される基礎技能教育を受ける。この間入社当初の三ヶ月にわたり、三年程度前任の社員が「コーチ」になって一対一で手ほどきする。コーチには手引書を与え、あらかじめ指導しておく。これが終わると、その後は国家技能検定二級レベルを5年間で同じく一級レベルを10年間でそれぞれ達成することを標準目標とし、職場教育と自己啓発とを通じて訓練を重ねる。国家検定のない職種については社内認定を実施する。因みにこの図からわかるように、この企業は、同一職種内の多能工が多数存在することが好ましいという考えだった。1969年度における一級技能士と二級技能士は該当職種技能者総数の約13%に相当する。

二級レベルと一級レベルの間では、社員研修所での教育を受けることも出来るが、これは次の条件を満たす時に限られていた。すなわち、(1)勤務歴4年以上30歳未満、(2)技能検定二級合格者、(3)勤務評定・能力評定が一定水準以上、(4)学科・面接試験に合格、そして、(5)将来とも同一職種系統で進む意思のあること。教科内容は短大レベルであって、毎週四日間、一カ年にわたって就業後2.5時間ずつ受講し、この期間中は夜勤・時間外勤務・休日勤務から免除される。

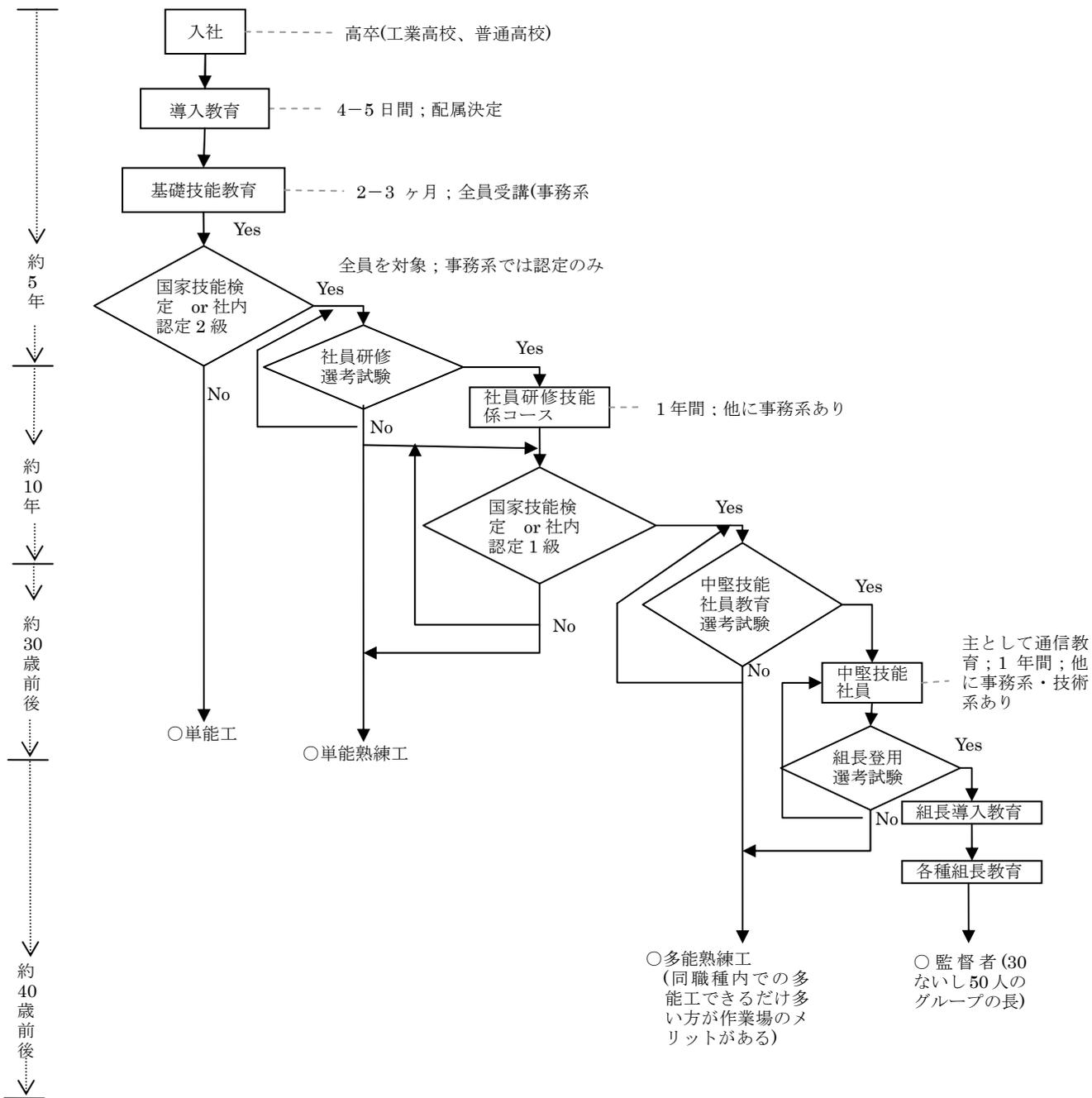


図 3-2 T工業で技能者のキャリアパスと能力開発施策

他方、検定一級の社員は、さらに中堅技能社員教育を受けることが出来たが、この資格要件は次の通りだった。(a)職務給三号以上で三十歳以上(ただし、社員研修所終了者は 28 歳以上)、(b)技能検定一級合格者、(c)勤務評定・能力評定が一定の水準以上、そして、(d)科学・面接試験の合格者。教科は多能熟練工および監査として基礎能力開発に関するもので、その内容は、問題解決方法、指導のしかた、リーダーシップ、人間関係、労務管理、品質管理、原価管理、安全管理、作業管理、および一般教養から構成された。期間は一カ年で、

主として通信教育方式だが、毎月一回(一日間)のスクリーニング(約 10 時間)を勤務時間中に実施する。なお、研修所および中堅技能社員教育にかかる教材費は会社負担であった。

これらのほかに、「自己啓発」の素材として、個人負担による通信講座と、職場の長の責任で開催される各種の職場教育、研究会、勉強会があり、さらに組長(事務系の場合は主任)のためには「部下育成マニュアル」があつて、これに基づく指導者員の訓練と計画的な職務交替が実施されていた。訓練体系と給与体系について原則として独立である。教育を受けたという事実によって給与がすぐ変わることはない点は留意してよい。もちろん、そう入っても昇進率は訓練成績によって影響される仕組みだったから、両者が無関係というわけではなかった。

以上紹介した T 工業の訓練体系は歴史的新しいが、その理由は 1967 年をもって中卒者の採用を断念し、高卒者を採用することをとしたから他ならない。同社のシステムでは、生産と教育の両者が整理された形で平行しており、徹底した事業内容(OJT)訓練だと形容することが出来よう。

### 3.2.2 中小企業のケース

中小企業の労働能力訓練は企業と公的機関の協力が欠かせない。中小企業は規模が小さいので大企業のように明確なキャリアパスがあつても、それに到達できる労働者は少ない。中小企業の訓練計画は労働者の能力を正當に評価するのが最も大事だと考える。そして、多様な技術を企業に体内化するためには公的機関と他の企業の横つながりが必要。それらを紹介したい。

基本的に日本の製造業人材育成は OJT で指導を受けるのが常識である。その次、機械メーカーのトレーニングスクールで研修を通わせ、理論的なことは座学で研修する方法が一般的に行っている。職業訓練所や他者からの経験を得てきたものは少なかった。主に内部で対応しているのである。製品の高品質化を狙う企業は計画的な OJT と Off-JT の組み合わせを模索している。そして、人事のコストダウンを実現させるため、高付加価値優先型の多能工化を進める。

このように、中小企業は内部人材育成を重視し、技能検定と賃金の査定については明らかでない。なぜなら、職業能力を取得しても全ての企業で一様に効果的にキャリアを形成することが出来るとは限らないからである。中小企業内の昇進のポジションも少ないのである。もう一つ、人事労務管理の改善は必ずしも直接に関連しないことなどが知られている。

最後に中小企業の技術力を維持するのに熟練技能労働者が必要である。技術への投資は人への投資であり、全ては長期的な投資である。そのため、従業員も企業から長期的な安定な雇用を求める傾向がある。そして、過去戦後の中小企業は公的機関の設備や技術・科学についての相談などを受け、従業員の技術と知識を発展させたことは報告される<sup>6</sup>。よって、

---

<sup>6</sup> Odaka, Sawai, ( ) small firms large concerns,

中小企業は外部の協力を取りつつ、従業員への投資を内部で育成し、専門性を高めるのである。

### 3.2.2 実証研究

ここでは技能形成に関する実証研究の結果を紹介し、技能レベルと技能伝承成功度に影響する要因を確認していきたい。この実証研究の結果は自動車・部品工業のもの造りに関する大規模な調査により、小池・中馬・太田（2002）から引用したものである。その中、技能レベルとレベル伝承成功度に関する影響を回帰分析した実証結果があり、それらに影響する要因を明にした。

説明変数	被説明変数			
	① 解決可能設備トラブル比率	② 品質不具合対処可能比率	③ 施策参加可能人数	④ 技能伝承成功度
平均年齢	-0.0137 (-2.12)	0.0132 (1.97)	0.00898 (1.28)	-0.00422 (-0.584)
期間工(社外工)比率	0.0024 (0.995)	-0.00585 (-2.32)	-0.0015 (-0.568)	-0.00553 (-2.04)
応援者比率	-0.000731 (-0.225)	-0.00614 (-1.83)	-0.000342 (-0.955)	-0.00317 (-0.864)
自動化の程度	0.0123 (0.27)	0.0768 (1.64)	-0.0198 (-0.4)	0.0374 (0.734)
ローテーション頻度	0.082 (2.13)	0.154 (3.87)	0.0298 (0.712)	0.344 (7.81)
保全との人事交流	0.136 (3.57)	0.0259 (0.66)	0.0749 (1.81)	0.19 (4.41)
技術員との相談頻度	-0.0168 (-0.518)	0.0443 (1.32)	0.0805 (2.28)	0.14 (3.86)
社内技能資格の処遇反映度	-0.0206 (-0.4)	0.0854 (1.61)	0.0861 (1.53)	0.153 (2.66)
国家技能検定資格の処遇反映度	-0.0312 (-0.62)	-0.076 (-1.47)	-0.0172 (-0.314)	0.0924 (1.63)
サンプル数	1192	1192	1192	1192
対数尤度	-1751.9	-1459.0	-1150.5	-976.9

表 3-2 順序プロビットによる推定結果。技能レベルの規定要因:製造部門。( )内はt値。

実証モデルは順序プロビット (ordered probit) を利用した。①と②と③式の説明変数は技能レベルを測定し、④式は技能伝承の成功度を表現した。説明変数は調査した事業所生産活動の状況(平均年齢、期間工比率、自動化の程度)、人事活用法(ローテーション頻度、保全との人事交流、技術信徒の相談頻度)、技能検定と処遇の関係(社内技能資格または国家技能検定資格の処遇反映度)である。そのほかに職種と規模をコントロールするダミー変数と臨界パラメータの推定係数の報告を省略する。

まず、第①式の推定結果を観察する。保全との人事交流がプラスで有意になり、その意味は移動先でトラブルへの対処方法と実際の現場活動の理解が深められたことにあるであろう。次、ローテーションを積極的に行ったところは生産現場で生ずるトラブル解消に繋がる。これはローテーションにより製造過程と製造設備の理解度が高まっていくから、トラブル解決可能性が高いことと解釈できる。平均年齢のマイナスで有意を解釈することが少し困難である。なぜなら、仮説ではトラブル対処経験が年齢に伴って高くなることを想定したこと、②の式でのプラスの有意に出たから、一概に結論をつけることを避ける。

第②式では、品質不具合対処可能比率で推定した。ローテーションと平均年齢がプラスに有意になった。これは仮説の通り、幅広い経験が問題解決にプラスに影響した。その上に、期間工比率と応援者比率が高くなるほど、現場で知識熟練形成が低下することにつながり、問題解決力も低下して行くことがここで分かる。また、社内資格の変数もプラスで有意になったので、社内の技能レベル向上させたことが推測できる。知識集約度と問題解決の関係が明らかになった。

もう一つ、第③式でトライに参加できる人数は技能レベルの高さを示している。その結果を見ると、保全職場との人事交流と技術者との相談頻度がプラスで有意な影響を与える。先ほどの式に比べて、ローテーションの変数が有意にならなかったのはトライに参加できる人を養成するにはローテーションでは不十分であるからだと考えられる。でも、技能形成には最低必要条件であることは変わらない。このレベルの技能は、むしろ、専門職との相談が最も重要であることが回帰結果からわかった。

第④で分かるように、技能伝承が上手く行えるのはローテーションの影響は最も強い。保全との人事交流と技術員との相談頻度は専門知識の獲得につながるため、これも技能伝承に良い影響を与える。そして、期間工が高いほど、技能伝承に妨げる要因となる。もう一つの重要な結果は資格の処遇反映度に対して技能伝承にプラスで有意な結果が出たので、能力主義と具体的な評価策の重要性が表れたのではないかと思う。

回帰分析の結果は生産職場の技能レベルを向上させるために有効な施策を示唆した。まず、労働者の職場内における経験の幅を広げて、計画的なローテーションの組み合わせを実施する。そして、保全部門と技術員の交流で専門知識を獲得し、簡単なトラブル対応できるように問題解決への原因追及力を養う。これらは今後とも技能の形成・伝承に取り組むために重要な施策だと確認できた。

### 3.3 政府の労働能力開発施策

日本は明治維新から工業化が発展し、工業における熟練労働等の能力開発を重要視してきた。ここでは日本政府の能力開発施策の発展過程を歴史的に考察し、これからの問題点と目標を見て行きたい。

#### 3.3.1 歴史的変動

日本の産業発展は労働技能の発達に依存し、どの時代においても異なる労働問題を抱え

てきた。企業は各時代に労働量、労働の質、技能と熟練などを育成し、競争環境が激変する中にさらなる高度な労働力の変化が求めて行く。労働者側も必要に準じて自己投資し、政府も産業発展と労働者保護をスムーズに移行できるように時代に応じて政策を変更してきた。以下は労働開発問題と対応政策を時代の軸で見て行きたい。

- **戦前期の労働能力政策**

日本の工業化は明治維新から軍事的需要を得て近代的産業が成長した。労働力の開発体制は親方が徒弟に対し労働過程で技能を付与し、徒弟はその代償として一定期間労務に服するという徒弟制度の形態から抜ける規制を設けた。学校制度および訓練機関による労働開発の政策がはじめられ、工業教育や実業補習学校が設立された。そして、公共サービスが十分でないと感じる企業は工場内教室や実習場を作り、企業帰属意識を高めながら、中堅技能者を育成し始めた。

- **戦後の労働能力政策**

労働開発制度は徒弟制度の技能者養成から労働保護と技能確保の両立を模索され、企業内部の技能養成はさらに深化していくことが分かる。そして、政府と企業の役割がある時期補完的に、ある時期代替的になった。

戦後日本政府は西欧諸国の徒弟制度を日本に移植することによって労働者保護と技能者確保の2つ目的を達成しようとした。具体的には

① この規定に基づき技能者養成を行おうとする事業主は、必要な教訓事項を定めて労働基準監督署に申請し、認可を受けること。事業主はこの認可を得なければ、技能者養成規定に基づく技能者養成を行うことは出来ない、ということである。

② 技能取得者を雇い入れた場合、監督署に届け出ること

③ 事業主と技能取得者の間で「使用者が技能取得者に敬意投擲訓練を与えることを約し、技能取得者がこれに対して、約定の条件に従って労働に服することを約する労働契約」を締結すること

④ 事業主は技能者養成修了者の技能を検定し、終了証名書を交付し、必要に応じて監督署がこれに裏書を行うこと

⑤ 技能者養成を行う事業主および指導員の資格要件を定めたこと

- **自主的訓練とフォーマルな訓練計画**

1958年に日本発の職業訓練法が制定された。訓練実施の規制を緩和し、事業主の自主性を尊重する。以前の労働基準法は認可制度の特色が強かった。新しい法律は企業内の自主性を優先し、事業内認定訓練制度が導入された。認定制度とは、事業主が国の定めた基準に基づく訓練を実施していることを都道府県知事に申請し、知事から認定を受けた訓練を言う。また、企業単独で認定訓練を実施することの困難な中小企業の技能者養成を促進するため、中小企業が共同して行う共同養成について一括して認定の対象年、各種指導援助の拡充が図られることとなった。

新制度に移行して定められた訓練基準は、訓練期間 3 年、各年度の訓練時間を 1800 時間とし、学科は、普通化、専門家に分けている。この訓練基準の施行通達のなかで、職場ない訓練に関して次のような注目すべき説明がある。すなわち、実技については、「生産作業と遊離することなく実施することが出来ている」が、作業融和における実技の訓練は、生産に重点が置かれ、訓練と作業と区別が不明確となる傾向があるので当該訓練が平常作業に従ってのばらしに行われること無く、計画的な訓練が実施されるべき」である、という件である。日常の現場作業そのものでは訓練にはかなり難しい、企業に任せておく訓練という名で訓練生が作業に使われる恐れがある、という考え方がそこにある。

この認定訓練の訓練生数は年々に増加した。1957 年 56000 人から 65 年に 83000 人となった。その修了者は大企業の中堅技能者として、また、建設業などの職人として活躍するようになった。特に、大企業の認定訓練は経済テク事情で高校進学を断念した新規中卒者にとって、働きながら勉強することができ、将来性もある進路の一つと見られるようになり、成績優秀な多数の応募者を集めることに貢献した。これには、認定訓練施設「技能連携制度」を活用して通信制高校などと連携した場合、認定訓練施設で受けた訓練の一部が高校の単位として認められるようになったことも影響している。

これら認定訓練で基幹要員に育成された訓練修了者の定着率はきわめて高く、企業にとって技能者養成の投資効果は大きかったものと見られる。泉(1978)の調査によると、1975 年に大企業 10 社の協力を得た結果、1955 年以降の訓練修了者 15054 名の内に 1975 年現在に引き続き同じ事業所に勤務しているものの比率は 76 パーセントであった。

#### ● 認定訓練の拡大計画と挫折

1960 年代に入り、経済高度成長の下で技能者に対する需要が大幅に増加したのに対し、高校進学率の急上昇から新規中卒者の採用が困難となり、技能者の不足数は 180 万人に達した。また、技術革新の急速な進展に対処して行くための技能者の再教育も重要な課題となった。このような状況の中で 1969 年に職業訓練法の改定が行われた。

改正法の特徴は、一つは、労働者が養成教育訓練に加えて工場訓練、再訓練、能力開発訓練など訓練を必要に応じて受けられる生涯訓練体制の考え方をはじめて導入したことであり、いま一つは高卒者のための訓練基準（訓練期間は原則として 1 年）を設け、養成訓練の大幅な拡大を指向したことである。

養成訓練拡充の必要性は、一つは、いうまでも無く技能労働力不足に対処するためであり、いま一つは、「画一的な知育偏重のきらいの学校教育の問題点に照らし、実務面を重視する職業訓練の拡充強化」によって職業訓練が「後期中等教育完成の主要な一環を担う」ためであった。

しかし、日本における学歴偏重・技能軽視の風潮が強く、このことが産業界の技能者不足をいっそう深刻化にしていると考えられた。技能訓練を推進する制度があるにもかかわらず、技能検定制度は企業内形成の促進的機能にとどまっている。このように、5 年間で認定訓練規模を 3 倍に拡大にする政策が打ち出された。5 年計画では「関係事業主が企業を超

えたより広い基盤に立って職業訓練に積極的に参加し、訓練実施に伴う各種の費用を公平に負担する」制度の導入の是非は検討される。

#### ● 生涯訓練体制の出現

そして、技能開発支援制度は生涯訓練体制が確立したに突入し、賦課金制度の成立も図れた。1974年、訓練費用助成の議論が慎重に行われた結果、成立した賦課金制度は雇用保険料の中で確保された。1988年に、能力開発、高齢者雇用促進等当てるため、事業主が拠出する雇用保険付加保険料は支払い賃金総額の0.35%であった。

生涯訓練体制を目指したところで、中卒の新規労働の参入が減少する中、1976以降に高卒の訓練も大幅に減少した、1971(93,000人)から1974年(73,000人)、1977(53,000)。訓練機関6ヶ月の短期の訓練も認定訓練の対象とする基準弾力化の装置が講じられても、養成訓練減少傾向であった。

その原因は4つある。第1次石油ショックによる新規採用の減少、高卒の採用による法律の適用、新技術の設備導入、訓練誘引策が不十分であった。

1. 第1次石油ショック以降、技能職の新規採用数が著しく減少した。

2. 技能職の中心は中卒から高卒に移行し、高卒の場合、労働基準法による年少者就業制限の適用を受けないこともあり、採用後すぐに職場配置して生産業務につかせることが可能となったこと

3. 経済の高度成長期において、大量生産方式のもとでディーラー的分業生産方式が進化すると共に機械設備の自動化が急速に進み、産業界にはこれら新技術に依存することによって、一部の労働者を除き一般には長期の訓練をしなくても生産の能率を上げることが出来ると考える傾向が強まったこと

4. 国の訓練計画で認定訓練拡充の方向が示されたとはいっても、認定訓練拡大のために事業主に対する有効な誘引策が導入されたわけではない。また、認定訓練に応募者を集めるために有効な方策（たとえば、資格制度）が打ち出されたわけでもなく、計画は、事業主に訓練拡大を訴えかけるにとどまった。

1982年労働人口の高齢化と技術革新の急速な展開に対処して中高年者の適応力の向上を図ることを主な目的として「生涯職業訓練奨励給付金」制度が導入された。この制度は、事業主が中高年従業員を対処に計画的に教育訓練を行った場合、国が定めた訓練によるものかどうかに関らず必要経費を助成することにしたものである。しかもその女性の範囲は、中小企業だけで無く大企業にまで拡充された。

#### ● OJTとOff-JTの再考

1985年、従前の職業訓練法が職能力開発促進法に改正された。この改正法では、仕事の過程で知識、技能を付与し、態度を陶冶する職場内訓練(OJT)を職業能力開発の重要な要素をなすものとして位置づけている。これまでの職業訓練が仕事から離れて行う集合訓練(off-JT)に重点を志向し、OJTを重視する企業内教育訓練の実態との間にある種の違和感

を免れなかったが、今次の法改正で法律が現実態に接近したことによって、企業内訓練展開の可能性がより拡大したといえよう。

もちろん、改正法がoff-JT を軽視する趣旨ではない。急速な技術革新はoff-JT はさらに重要性を増してく。しかし、企業内教育の成否を大きく左右するものは、仕事それ自身が有する教育機能を人材開発に積極的に活用するかどうかにかかっている。このことを忘れて、off-JTにいくら力を入れても人は育たない、ということである。OJT重視の考え方は体系化された内部市場論が大きく影響しているとも付け加えておく必要がある。

改正法においては OJT と Off-JT を含む多様な教育訓練の方法を活用して従業員の職業生涯にわたる計画的な能力開発を拡充していく為、事業所ごとに職業能力開発推進者の選任を求める規定が新たに設けられ、この推進者に対して訓練計画の作成方法、効果的訓練方法などの情報を提供するため職業開発サービスセンターが整備されることとされた。また、推進者相互の情報交流と研究方式による自己啓発、相互啓発を促進するため職業能力開発推進者の交流・研究会議に対して助成装置が講じられた。

戦後日本の労働能力開発および熟練労働育成支援策をレビューした。大きな流れとして、内部企業訓練を促進し、その訓練成果を認定する方法を模索してきた。技能検定、社内検定などが挙げられる。そして、系統的に訓練を行えない中小企業へのサービス、研修サービスのども存在する。

### 3.3.2 問題点と新たな目標

ところで、内部訓練には問題が無いわけではない。それは熟練労働の後継者育成という問題である。現在の事情は戦後の日本とかなり異なり、学歴的社会になった。次世代の人々が製造職場に興味を持たなくなり、どの職場でも後継者不足問題に直面している。それは如何に企業内部訓練と社会的認識に関係しているかを考える。

日本の国家技能検定制度はドイツの制度を調整し導入していたが、ドイツの制度と比べて、ドイツのように高い社会的認知と通用性を及ばなかった。ドイツでは熟練工資格が無ければ、一生、半熟年の処遇に甘んじなければならない。この点では、職種資格は訓練終了資格の持つ重要な機能を果たした<sup>7</sup>。そのような水準に達さずといえども、この時代おける労働確保と技能開発政策は法律に定められた訓練基準を、訓練契約、監督署の規制で事業主に守らせ、さらに公的権威のある訓練修了証明書を修了者に交付することで、一定水準の技能の付与とその企業間通用性が保証できると与えたのである。

日本の訓練制度は技能者養成制度の内部化を促した。日本において訓練を受ける者はすでに事業所に雇用されたため、将来の中堅技能者として育成するとう息込みがある。それによって雇用の安定と上位職位への昇進が可能だと考えれば、技能資格は取得技能に対して社会的通用を実現させる必然性は少なくなった。つまり、雇用を前提しない養成契約と言う環境は無かった。

---

<sup>7</sup> 泉(1989)

今まで日本の制度は効果的ではないと批判するのではない。ただし、技能後継者不足の問題点から出発し、新たな目標が定められたと思う。それは「能力主義管理」や「職場の作業を改善する」や「賃金制度を整備する」という企業側の役割と、熟練労働および技能者の社会的な地位および社会的認識を高める政府の役割が関っている。それらは現在厚生労働省の能力開発局でも具体的な施策を推進しているようだ。

## 第4章 タイの自動車産業における労働の質的問題

この章では労働力の質的問題を分析するため、タイ自動車産業の構造を背景に説明し、現在、労働の質的問題の状況、能力開発施策は如何に変化したかどのような政策が期待されるかを分析したい。

### 4.1 タイ自動車産業の構造

タイ自動車産業は生産台数の規模が459,418台(2001年)の実績をもち、世界14位である。二輪車の世界シェアは4%(5位)である。特殊なモデルではピックアップトラックはアメリカに次ぐ生産実績を誇る。それを総じて2002年、産業の付加価値はGDPの3.1%に貢献し、輸出総額は165,000百万バーツ(約4,500億円)である。雇用の創出は毎年平均的に8.5%伸び、平均賃金は製造業を少し上回った。このように、自動車産業はタイ経済の発展に大きく貢献してきた。この節はタイ自動車産業の背景として、産業構造、1997年以後の構造的変化を説明する。

#### 4.1.1 タイ自動車産業とその関連

自動車産業は複雑な企業間関係を構築し、自動車部品企業をはじめ、金型工業、鉄鋼産業、電子電気産業との関わりがあり、波及効果が大きい産業といわれる。タイ産業省の分析によると、部品工業は価値連鎖(value chain)で大きく3つの層(tiers)で考えている。部品は下流の原材料企業(tier3)から部品資材を調達して、中間部品を作るいくつかの企業層(tier2)<sup>8</sup>を通して、ようやく最終部品を製作する企業(tier1)<sup>9</sup>に資源は加工される。その部品はバイヤーであるアSEMBラーに調達され、組み立てされる。最後に自動車は販売各社に行渡る。

組み立て会社	乗用車 15社 19事業所	二輪車 5社 5事業所
1次サプライヤー Tier 1	乗用車部品 386社	乗用・二輪 122社 二輪車 201社
	Engines, Drive trains, Steering, Suspension, Brake Wheel, Tire, Bodyworks, Interiors, Electronics and Electric Systems	
2次3次 Tier 2, 3 or below	中堅・中小企業 1100社	
	Stamping plastics, rubber, machining, casting, function, electric, trimming	

表4-1 タイ自動車産業と下請企業構造

ソース：Thailand Automotive Instituteのタイ自動車産業計画書

<sup>8</sup> Tier2-3: Stamping, Plastics, Rubber, Machining, Casting, Forging, Function, Electrical, Trimming

<sup>9</sup> Tier1: Engines, Drivetrains, Steering, Susspension, Brake Wheel, Tire, Bodyworks, Interior, Electronics and Electric Systems

タイ自動車産業の主役は外国籍企業である。15社19工場の乗用・商用車の組立工場は欧米企業と日本企業に100%で所有している。二輪車は5社5工場の中、1社1工場がタイ企業である。そして、Tier1の自動車部品工業は709社であり、約半分がタイ企業の完全所有で、1割はタイ資本が筆頭株主、残4割の企業は外資企業がマジョリティをとる。残りのTier2-3は約1000社に上る。特にTier2-3はほとんどタイの中小企業(SME)である。そして、外国企業が資本参加しているのは日本企業が約90パーセントの割合を占める。中小企業の経営効率はまだ悪く、景気変動に大きく打撃を受けるタイプだ。

自動車産業において組立て会社は製造活動の中心的な役割を果たし、関連産業に材料および部品を上達し、垂直的取引によりいくつかの産業に影響を与える。具体的に、部品組立企業以外では、鉄鋼、金型、電子部品、ガラス、機械装置、タイヤなどが上げられる。組立て企業はバンコク周辺の100キロ以内に集中し、部品関連企業もその集積にしたがってバンコクに集積するのが33%、その周辺工業地域22%(サムットプラカーン)、6%(シオンブリ)である。このように、産業間・企業間の連携を立地的戦略に現れたと思われる。

産業間の価値連鎖では一次サプライヤーは完成部品を組立て企業に、二次サプライヤーは部分的な金属パーツを一次サプライヤーに、三次サプライヤーは材料や小細工のパーツを二次サプライヤーに提供するのが一般的な垂直的系列の関係である。しかし、タイでは同じサプライヤーにおいて完成部品や部分的な金属パーツや材料も同一企業で提供することも多々ある。言い換えれば、厳密な垂直的系列の関係よりも、パーツ種類の重要性で分類したほうが適切かもしれない。つまり、主要部品産業(Component Part Industry)、関連部品産業(Supporting Industry)、材料産業(Raw Material Industry)かもしれない。

#### 4.1.2 経済危機後の構造的変化

1997年の経済危機が起こった直後、タイ自動車産業にとって最も大きな分岐点を通り、産業の方向性が変化した。タイの内需に向けて、製品戦略、生産計画などを図ってきたが、経済危機の際に部分的に消費が緊縮し、資金繰りの問題を抱える中小企業が倒産し、または外資企業と資本増資計画などを余儀なくされた。為替レートが減価した優位をもって、外国市場に輸出するように戦略を転換した。

もう一つの構造的変化<sup>10</sup>は2000年にIMFの要求に加え、WTO、FTAまたはAFTA<sup>11</sup>による自由貿易の潮流が国内規制の国産部品上達割合(LCR)、関税の引き下げが要求されたのだ。その中、国産部品上達割合は外資企業が品質よく最も安い部品のグローバル上達を実現させたのであった。したがって、タイ中小企業は今まで以上の競争相手に晒され、より高い品質、正確な生産計画のリードタイム、高度な技術力が求められた。それに対応しきれない多くのタイ企業は一次サプライヤーから下位に移り、自動車産業以外に多角化した傾向も見られた。

このように、90年代に急激な成長を果たしたタイ自動車産業は経済危機後に産業規制緩

---

<sup>10</sup> 付録 Bを参照する

<sup>11</sup> ASEAN Free Trade Area

和を通じて立て直されつつあり、新たな出発として地域的な生産拠点の戦略を目指す。ところが、その競争力に貢献している多くの企業は外資企業の投資と関連している。産業全体に地域的に優位な競争力があると分析されたが、タイの地場企業はそれについていかない。もっとも指摘されている問題は生産技術向上を担う人材の労働能力開発および人材育成という人的資源問題が大きい、という官民との共通的な理解がある。よって、労働力の質的な問題への解決策、労働能力開発施策、新たな労働政策と産業協力の試みが創められた。

#### 4.2 労働市場の状況

自動車産業の雇用状況は 10.13%の平均的成長率増加傾向を示している。タイ国立統計局によると、2001 年の 99,965 人から、164,072 人(2002 年)、212,187 人(2003 年)となった。そして、労働構造を考察すると 71%は高卒とそれ以下、次ぎは工専学校の 20%、大学卒の労働層は 9%しかない。その根拠とは、今までのタイ自動車産業は労働集約的であり、資本設備導入が積極的ではなかった。特に二次・三次サプライヤーでは古い設備と労働集約的な仕事を行っている。

学卒	労働者数			
	2001	2002	2003	三年平均
高校以下	46,290	92,581	113,937	84,269 (53%)
高等学校卒	17,203	30,175	39,882	29,068 (18%)
工業高校卒	11,768	11,180	15,637	12,861 (8%)
工業短期大学卒	15,156	17,614	22,724	18,498 (12%)
大学卒	9,548	12,522	20,007	14,026 (9%)
合計	99,965	164,072	212,187	158,741(100%)

表 4-2 自動車産業における労働者数、2001-2003 年  
ソース Bureau of National Statistics of Thailand

機械工業関連学科に卒業した者はほとんど自動車産業に就職しているが、大学卒の就職率は高くなかった。そして、平均的月収は 12,136 バーツ(約 32,000 円)である。中位の労働者層は 9,109 バーツ(約 24,000 円)で、高位の労働者層は 16,137 バーツ(約 42,500 円)である。他の産業に比べて、ソフトウェア産業、石油化学産業、医薬産業、電子機器に次ぎ、平均を僅かに上回った。

労働力の需給関係では大きく崩れることはなかったが、政府の方針として、2010 年に自動車産業を 1.8 百万台の規模に拡大することになっている。そのため、大量の労働需要が拡大するだけでなく、高度な資本設備を投入する将来の自動車産業構造に対応できる人材育成を準備が急務になったといえよう。次は労働能力の質(技能・技術)の現況およびその問題をみる。

### 4.3 労働の質的問題

自動車産業とその関連への追加的投資は年々に増えた<sup>12</sup>。従来の生産活動だけではなく、設計開発の投資も既にBOIの支援計画を受け取っている。産業規模が拡大し、労働の需要も拡大して行く一方、労働供給は数字的に十分に対応できると思われたが、最近のNESDBの調査によれば、それらの労働の多くは技能・技術の面で能力が欠けていることが分かった。自動車産業の労働層は経営管理者、技術者（生産管理・製品設計）と保全係とグループリーダーと熟練労働である。議論の簡単化のため、製造に直接に関連する技術者・保全係・熟練労働という三層で議論したい。

この調査は事業所代表、専門家、雇用者のインタビューに基づいて基礎知識と仕事能力の現状と問題点を把握する目的で行った。産業内の労働能力開発問題を自動車産業の組立て企業と部品サプライヤー産業の調査結果<sup>13</sup>をまとめた。

#### 4.3.1 組立て企業と一次サプライヤー

自動車組み立て企業と一次サプライヤーは長くタイに進出している。それらは日本の企業または資本参加しているのがタイ自動車産業の特徴である。皆は大企業であり、各企業は計画的な企業内の人材育成を行っている。調査結果によると、熟練労働層では工業規律の厳守姿勢は最も第一印象を受けた。そして、科学的な基礎知識が弱いことも指摘される。リーダー層になれば満足の出来る基礎知識を持っていることに対して、改善と仕事工夫まだ足りないことがよく言われる。

一方、技術者(エンジニア)層は産業労働として労働市場に参加するのも低いゆえにすぐに仕事できる人材は少ない。生産管理技術者は工学的知識の面では十分に仕事できると一般的に判断されているが、管理能力・現場主義という工業精神と問題解決力の育成が急務である。設計開発の技術者の場合は分析力と仕事方法などが比較的的好评されているが、先端に立つ仕事内容のために、理論だけが強くても応用力と道具(プログラム・機械・材料)を上手く使いこなせないことがネックになっているそうである。どちらにしても、専門的な知識と改善能力が求められる。

大きな製造業の給料および福利厚生は比較的の良いと評価され、転職等の問題は中小企業と比較的に大きくない。そして、熟練層の技能労働者に対する訓練も充実に行っている。この層の人材育成は中長期的には解決しつつあると考えられる。ただし、技術者(エンジニア)層の人材育成はまだ問題が残る。日本企業の現地法人の場合は日本へ研修派遣することは多々あるが、そうでない企業は合併による技術協力を求めている。このように、大企業における労働能力開発問題は自的に解決しつつだろうが、労働供給が産業拡大に及ばない恐れがある。

---

<sup>12</sup> 付録 Cを参照する

<sup>13</sup> NESDB()

### 4.3.2 中小企業部品サプライヤー

自動車産業における中小企業は小細工部品、資材、金型の供給が主な事業である。このような事業領域は経験と技能の積み重ねを要求する労働集約的な仕事がほとんどである。特に金型産業は労働能力の蓄積が非常に難しいといわれる。もう一つの特徴はタイ企業がこの層に多く存在し、二次・三次サプライヤーの中小企業として部品供給する。したがって、労働能力開発問題は中小企業の問題が中心的に、外部の要因が絡んでくるのである。ここでは、金型産業を事例して議論を進む。

まず、金型産業が拡大するわりに労働供給が減少している。特に仕事をこなせる製造工程の労働力不足問題が著しい。製造工程では特殊機械の操作、材料の知識、複雑な過程の繰り返しを理解するのに長期的な雇用が必要にもかかわらず、雇用流動性が高い。新しい技術をキャッチアップできる人材はごくわずかなことが言うまでもない。これが製造技術を担当する熟練労働の問題である。

設計技術者においても能力開発問題が深刻である。企業間の技術者のヘッドハントが報告される。なぜかといういと、設計技術者の仕事は製造過程の理解だけでなく、材料工学等の知識も要求されるからである。したがって、専門分野の少ない大学卒の人材を訓練するのと製造経験の蓄積も欠かせない。正確さを求める繰り返し修正の多い作業が人材育成の困難を増す。

もう一つの能力開発問題は企業の長期的投資力である。人材育成への投資は企業内の制度的な組織などは見られない。実施されるのはインフォーマルなOJTが多い。そして、金型産業の仕事は製造オペレーターが主な仕事内容であり、明確なキャリアパスがないため、賃金と報酬に不満が募る可能性が高い。設備の長期的な投資以外に、人材に対するコミットメントも考慮しなければならない。

金型産業の事例は特殊的な分野であるかもしれないが、中小企業問題の基本的な性質が満たす。中小企業での仕事内容は「きつい・きたない・きけん」。また、資金と生産規模は大企業との格差が大きい。賃金と報酬にも格差が出る。よって優秀な人材を獲得するのが

#### 調査結果のまとめ

1. 将来に理工系の労働供給が労働需要を及ばない。
2. 技能高い労働者はヘッドハントされやすい。
3. 応用能力と改善活動がタイ労働者に定着していない。
4. 基礎科学力の知識がまだ不十分
5. 中小企業の労働力は技能・技術形成と伝承が遅い。

難しいが、育成するのがもっと難しいであろう。

以上、企業内から見た能力開発問題を取り上げた。次は政府の施策は如何に準備し実行しているのかを見て行きたい。

#### 4.4 タイ政府の能力開発施策

タイ政府は第9 経済開発企画の中に、科学術に基づく労働能力開発の重要性を指摘した。今までいくつかの法令と専門組織で能力開発施策を行ってきたが、産業規制とグローバル競争の条件が変わったために改めて制度的な改革の必要性が出てくるかもしれない。ここでは今までの能力開発施策に関連する政策や計画のどを次章の議論の材料としてあげたい。

##### ● 労働能力開発の法律

職業訓練の法律は1995年に制定された。そして、労働能力開発の法令が2003年に新しく成立した。その目的は雇用主および事業所が能力開発について政府機関との協力を深めること。もう一つ、能力開発施策を支援する基金の設立を試みることである。適用されたのは100人以上の従業員が所属される事業所である。もし、50%の従業員がその年に何らかの産業的訓練を受けていなければ、残りの従業員割合の給料1%と同等する金額をその事業所が基金に出資しなければならない。もし、50%以上の割合の訓練を行ったのであれば、その費用が法人税の税的免除の形で費用回収できる。

ところが、労働能力開発の法令はいくつかの不備がある。それは中小企業対策、上限費用基準、訓練プログラムの査定という明確な立場が出ていない。たとえば、100人以上の企業を対象にしているために、中小企業にはこの恩恵を受けるとは限らない。また、基金の運用基準などもまだ準備の段階である。

##### ● 技能検定と資格制度

タイ労働省では労働者の新しい技能を身につけるプログラムが存在し、主に自ら独立できるサービス業、散髪、ミシン裁縫、自動車整備、建設技能労働などである。技能検定や資格制度を設けている。しかし、そのプログラムは産業労働を対象としたプログラムがない。よって、工業省が民間と専門家、そして、海外の協力を得て、産業向けの技能検定と資格制度を実施しようとしている。

自動車産業の場合は日本の中央職業訓練(JAVADA)の協力で技能検定を実施するマスタープランが制定された。その実施内容は理論と実践の組み合わせで検定するのである。そして、3段階の国家技能資格の中で、1級は特定の作業ができる、2級は準技能者資格で高い技能が身についた。3級はその特定した作業が円滑に出来、新人を教える能力を持つ。出来る。実施する技術は金属プレス、プラスチック成型、金型鋳造、旋盤工のコースが準備される。

##### ● 研修サービス

研修サービスは工業省が大学に依頼するか、専門組織を設立することはある。大学は労働者を再訓練する役割を果すのだけではなく、技術相談の窓口として技術支援を円滑に行うもう一つの目的がある。もう一つ、自動車産業においては Thai Automobile Institution (TAI) という NPO 産業専門組織がある。主な役割は民間の協力を集めて、技術支援、政策的提案、研修サービスなどを担当するのである。

しかし、これらの組織は必ず民間企業の要求を全て対応できるわけではない。現場での

実践力を求める多くの企業はそれらの研修サービスが単調的な内容と実践にかけたプログラムと批判することもある。その反面、多忙な労働者を派遣するのも企業として損失を被るため、専門者と施設の準備が整っても参加者が少ないケースも存在する。もう一つの欠点は訓練終了後にアフターサービス機能がない。訓練効果を計り、訓練生と指導者の間に改善策は殆ど実施されないことに近い。

#### ● 国際協力

タイ政府が能力開発ノウハウを取り入れるため、外国政府機関と共同事業を行ってきた。たとえば、ドイツ政府協力でThai-German Instituteを設立し、産業人や技術者を育成する。また、タイ教育省はドイツの技術協力公社（GTZ）とVocational Dual Programを計画し、実践訓練が豊富な大卒の技術者を養成する。フランス政府の協力でイノベーションと基礎研究を支援する協力機関も出来た。

そして、日本政府では国際協力機構（JICA）と海外職業訓練協会(OVTA)の支援を通じて、専門者や技術指導者などの派遣協力や日本での研修派遣を支援している。また、技能検定の計画設計や設備支援に協力する日本の中央職業能力開発協会（JAVADA）も自動車産業をはじめて技能検定制度を導入している。

このような海外の能力開発支援を受けて、政府が多くの企業が参加できるように普及活動を行っている。企業側が広く利用することは期待されるが、企業側の積極的に参加する姿勢、特に中小企業、実際は他の研修センターと同様な問題を抱えている。

政府の研修サービスはいくつかの不備な点があっても、企業側の技術支援は需要される。特に自ら人材育成の訓練プログラムが資金の面で優れない中小企業にとって、取引企業の要求に対応する技術力と知識を構築するのに、外部支援はまだ欠かせない。研修サービスだけではなく、産学連携の組織的なサービスを改革するべきである。その議論は次章で展開する。

## 第5章 比較分析と部分導入可能性

この章では第3章の日本の事例から、第4章のタイの現況にいかにかその経験を生かすのか、労働能力開発問題を解決していくべきかを考える。構築したフレームワークの基に制度の利点と異なる環境では適用できるのかを分析して行きたい。

### 5.1 問題の本質

タイ自動車産業における労働能力開発問題は企業規模で分けて第4章で二次資料から分析した。このような結果は企業の労務管理問題を思い浮かぶのだけではなく、産業状況の違い、仕事文化の習慣なども問題でありある。それを改めて要約すると、以下のようになる。そして、目指すべき目標とは何かを考える。

#### 5.1.1 能力開発問題の本質

組立て企業、一次サプライヤー	二次・三次サプライヤー
1. 労働者の工業的意識不足	1. 労働者の工業的意識不足
2. 熟練技能労働者は企業内部で育成できるが、基礎的な科学・工学知識が不足	2. 中小企業なので、系統的な訓練システムはない
3. 大卒が多いが、生産管理技術者の候補は少ない	3. 大卒以下、工学的知識の再訓練が必要
4. 設計開発技術者の養成はまだできない	4. 企業特殊能力が求められる。
	5. 長期雇用を期待だが、転職とヘッドハンティング問題も深刻
	6. 生産管理を運営する技術者不足

表 5-1 タイ自動車産業の規模別の能力開発問題

組立て企業と一次サプライヤーは比較的に規模が大きい企業、二次・三次サプライヤーが中小企業とみなす。前者は人材育成の規模経済を持つと推測でき、技能者の訓練は企業内部システムとして確立しつつある。だが、技術者に対して候補者が少ない。技術者の育成が急務である。一方、二次・三次サプライヤーは高品質の要求に対応する生産活動の技能者が不足する。基本的なことであろうが、中小企業は系統的な企業内部訓練システムがあまりないからである。さらに、ヘッドハント問題も悩ましい。企業内部人材育成の効果を妨げるのだ。

#### 5.1.2 タイ自動車産業はどのように日本と違うか

日本の自動車産業は世界レベルになったので、ここで起こる問題の解決策はタイに適応可能かが注意しなければならない。タイと日本の自動車産業の外見と能力開発施策を比較する。

まず日本の自動車産業は世界規模で展開し、タイの自動車産業もその一部に入るかもしれない。そして、日本で生産活動と研究開発活動の司令部であり、タイは国内市場に供給

し、地域的な拠点に過ぎない。企業内能力開発システムは日本の労務管理の特徴であるのに対して、タイではまだ定着しない。製造現場の従業員は転職することは珍しい。政府の能力開発施策の中でインセンティブの与え方も異なる。

日本	タイ
1. 産業規模は世界規模	1. 産業規模は国内と地域の輸出だが、輸出が拡大中
2. 業務は生産と開発活動	2. 生産活動が中心のだが、一部の大手企業では地域向けの開発活動を行う
3. 企業内能力開発が強い	3. 計画的な能力開発が弱い。またはない。
4. 計画的なキャリアパスの考えかたが既に定着する	4. 人事労務管理の基礎が弱い。
5. 転職は非常に少ない	5. 転職の考え方は普通である。
6. 訓練インセンティブとして助成金あり	6. 基準にしたがって費用を税金で免除

表 5-2 タイ自動車産業と日本の比較

最後に仕事文化の比較を挙げたい。タイ人の仕事文化は非常に工業的仕事文化が定着した日本と違い、タイ人の積極性のない仕事振りが暑さのせいだと考えられるかもしれないが、技術移転の議論でよく言われることだ。しかし、日本の現地企業を調査<sup>14</sup>した結果によると、必ずそうではない。訓練を通じて優秀な人材もたくさんいる半面、誇り高い仕事が上手くない大卒の技術者もいるそうである。そして、日本現地企業の人材育成が組織帰属性の意識を高めることも、現在に至って評価されている。したがって、日本型の能力開発はタイ企業の状況にも適応可能だと考えられる。

### 5.1.3 労働能力開発の目指す目標

以上、タイ自動車産業における能力開発問題を見極めてきた。ところが、何を指すべきだろうか？第3章で見てきた日本自動車産業の事例を引用して、問題解決の目標を置きたい。

- 転職率の減少傾向
- 労働能力の引用可能な認定
- 誘引的な報酬体系と労務環境
- 海外の技術協力

まず、長期雇用の習慣を促すのに転職率を低下させたい。そして、社会的に認識しやすい労働能力の認定方法、と能力を評価する報酬体系が必要である。最後に、技術後発産業として、積極的に海外の技術協力を求めるべきである。

表 5-3 目指す目標

このような目標に置かれ、タイ自動車産業の労働能力開発に対して政府の戦略を提案したい。無論、第3章で述べたように政府の役割は自ら労働者を政府機関で訓練し産業に送り込むのではなく、民間企業の訓練施策を支援する方が有効的であろう。それでは日本政

<sup>14</sup> 尾高(), Koike ()

府の能力開発制度から模索し、タイ自動車産業の現況に適切な方法を導く。

## 5.2 現在日本政府の能力開発制度

今日の日本政府の能力開発政策は労働市場と社会状況の変化に対応して行くのである。今までの支援策は企業内能力開発の支援と時代に沿った政策を行ってきたと思う。あくまでも企業と労働者を尊重し、技能の公正な評価、技能労働者の社会的立場を考慮した政策が特徴である。ここでは産業内の労働能力開発と直接に関連する施策だけを紹介したい<sup>15</sup>。

	労働者側			企業側
	内部労働者	新規労働者:新卒	失業者	
日本版デュアルシステム		○	○	○
職業能力開発サービスセンター	○			○
社内検定認定制度	○			○
ビジネス・キャリア制度 *	○	○	○	
技能検定制度	○	○	○	
職業能力評価基準				○
「若年者就職基礎能力支援事業 (YES-プログラム)」		○	○	
「現代の名工(卓越した技能者)」表彰制度	○			○

表 5-4 能力開発政策の主なプロジェクトを関係者別に分類

注意\* ホワイトカラー職務向けの能力開発支援サービス、

○ 赤い丸は産業内の労働能力開発と直接に関連するのである、

ソース：<http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/policy.html>

産業内の労働能力を開発するのは企業が中心的に訓練計画を行い、政府がそれに支援する。研修サービス以外に、労働能力開発を支援する制度は専門員により、能力開発のコンサルタントサービスを提供する“職業能力開発サービスセンター”がある。たとえば、事業内職業能力開発計画作成の支援、企業の能力開発についてのプラン作りのアドバイスなどを提供する。また、このセンターは能力開発に関する情報、人材育成事例、キャリア形成の情報を発信し、ゼミナールなどを開催する。このように、このサービスセンターは計画的な能力開発を普及する役割を担う。

労働力能力を評価する制度としては“技能検定制度”、“社内認定制度”、“職業能力評価基準の策定”、“ビジネス・キャリア制度”がある。各々は違う機能で能力評価の役割を果たしている。“技能検定制度”と“社内認定制度”は労働者の技能を検定し、国が公証する制度である。社内認定の場合は企業の特異な技能に限って、国が検定の立会人としてその評価方法を認める。そして、“ビジネス・キャリア制度”と類似し、ホワイトカラーの職務遂行能力を応用力・実践力等も含めて、教育訓練講座の受講修了者に対して検定する。また、“職業能力評価基準の策定”は労働者の能力を客観的に評価できるようにするため、業

<sup>15</sup> 付録 Dを参照

界団体等との連携のもと、事務系職務から技術・技能系職種までの幅広い職務について、職務遂行に必要な能力や知識を職業能力評価基準として公表する。いずれも、国の保障で能力評価を引用可能なものにし、社会的認知を高めるのである。もう一つ、技能者の社会的な認知を高める制度として“現代の名工表彰制度”がある。優良の技能者を表彰し、労働能力開発を促進する。

### 5.3 政策的提案

第3章と第4章の情報から、タイに適する能力開発の施策とは何かを見出す。以下の政策的提案は実行順序として並べたが、決してどれか一つだけを選び、他を取捨選択するのではない。ここで4つのセットとして順番に労働能力開発の問題を解決する政策的提案を示す。

#### 提案1 労働能力の評価基準を設置し、労働能力水準を保証するために検定する

まず個人能力の評価に注目し、労働者と雇用主の間に生じる情報非対称性問題を解決するために、労働能力および損の技能を検定しなければならない。そして、最も必要になるのは労働能力の評価基準です。現在、タイ自動車産業は日本の中央職業能力開発協会の協力を得て、自動車産業の技能検定を行う計画がある。近日に検定制度が実行されるのである。検定制度を通じて能力を評価し、労働者の自分自身の力をアピールすることが出来る。そして、優秀な労働者の社会的な地位を高めることも出来、工業技術の普及活動を促す。

その評価基準の設置は日本のように自動車産業の全般的技能と特殊な社内検定認定の制度を利用できる。

#### 提案2 キャリア形成の考え方を普及する。長期雇用を促進する。

労働能力を開発するのに長期雇用が必要である。これは終身雇用を意味するのではなく、技能・技術を形成するキャリアが必要だといいたい。したがって、労働者の早期転職の傾向を止めなければならない。その方法は政府が就職活動の支援をし、出来るだけジョブマーケットの情報公開ができるように、職場があわないという理由で早期退職する者を減らすのである。よって、工業的熟練労働が形成しやすくなる。

もう一つ、企業経営者にキャリアとして能力開発の考え方を企業側と労働者側、両方に理解してもらおう。そうしないと、現在のように、ヘッドハントの問題が表れる。なぜなら、キャリア計画が不明確ならば、将来の給料と昇進が保障されないと言うまででないが、お互いのコミットメントが分からない。よって、外部の誘いに乗ることがタイの企業に頻繁におこり、日本現地企業では起きないのである。

たとえば、定期的な求人システムを導入し、人材育成のスケジュールが計画しやすい。また、妥協なキャリア計画として、生産性により計画的な昇進制度や妥当な労働環境と報

酬体系が欠かせない。

**提案 3** 産業技術と企業経営の相談窓口を設置し、円滑な能力開発環境を促す。

次ぎ、訓練そのものに注目するのではなく、それが企業内で計画的に実現できるような支援は必要と感じていた。多くのタイ企業は訓練に自分の計画があるべきだと実感していないため、いつも訓練の役割外部に担当してもらう。よって、せっかく訓練を受けてきたのに、効果的に組織の技能や技術を高めることが出来ないのである。個人で管理すると、企業の共通目的を達成できない訓練の失敗が現れる。

実施方法は既存の専門組織と別に日本の職業能力開発サービスセンターと同様に、能力開発を計画するノウハウを提供する。労務管理の弱い事例から、中小企業の労務管理に関する知識と情報を準備し、工学的専門者、経済・経営専門者、産業心理専門者による組織的問題解決の派遣サービスも有用だ。

**提案 4** 研修終了した結果をフィードバックできるようなシステムを構築し、研修サービスを改善する。

これは研修サービスだけではなく、政府が提供する労働能力開発サービスを改善するためである。もし助成金を行った場合、その事後効果を計測するのに企業のフィードバックの情報が無ければ、何も出来ない。または、研修以後の労働生産性の変化と報酬の増収効果があるかどうかも研究する余地がある。政府の労働能力開発サービスの改善に繋がるのであろう。

## 第6章 まとめ

---

この章では労働能力開発について、労働能力の質的な側面、経済学的な考え方で分析したこと、日本自動車産業の経験を事例にしたことをまとめ、政策的提案の可能性を説明する。このレポートの結論としたい。

労働能力開発（形成・伝承）は企業内部の相互作用と長期的な関係により実現する。日本の自動車産業はタイにも通用しうる。しかし、日本の社会的背景の違いによりその優先順位が異なるのではないかと考える。タイの自動車産業の事情は生産管理が重要な課題であるのに対し、職場内の意識はまだ内部で能力開発を計画的に行うことがまだ出来ない。そこで、能力開発の基礎となる計画の考え方から固めたい。

政府の役割は資金の援助や専門機関の設立が簡単に出来るかも知れないが、過大評価すべきではない。政府の過剰投資を防ぐために、労働能力開発は企業を中心に行うべきである。まず企業内の経営管理を整備し、キャリアパス、報酬体系、訓練計画という企業内能力開発環境を作る。そして、その環境が調えれば、あとで資金に問題がある中小企業などを支援しても良い。

政府の大事な役割、労働者能力を正に評価できるように訓練の認定を行う。社会的認知を高めるのは政府の活動でしか出来ない。技能検定、社内検定が労働能力を評価するのにその大事な一部だと思い、広告活動の積極的なアピールも社会認知を高められるのであろう。

労働者に人材育成への過少投資、中小企業の資金問題は政府が訓練資金を助成するようなハードを提供するサービスのほかにも、ソフトを提供するサービスも求められる。それは労務管理のノウハウと人材育成の知識に対してコンサルタントとして手助けするのである。実際、タイの事例からでも有効に意識変化を促した報告がある。政府が知識情報と訓練ノウハウの提供者として、相談役と実行支援の機能をはたすべき。そして、大学と専門機関と企業との協力ネットワークを構築する。意識改革と実践を重視する。

最後に、能力開発問題は単純な問題かもしれない。実は企業内部訓練を行うなり、技能検定制度を設立するのは簡単ではない。まず、企業が労働能力を開発する職場内環境の整備がひとつであり、労働者自身も長期的な視野で能力開発をキャリアであることを自覚しなければならない。企業の正しい経営姿勢と労働者のキャリアの考え方がないと、いくら訓練サービスを増やし、資金を供給しても効果的に能力開発が出来ないだろう。よって、労働能力開発の考え方のインフラ整備が今の訓練サービスを試行錯誤するタイ政府当局に対し、今に必要とする能力開発の効率をたかめる方法だと考える。

## 参考文献

---

- アジア経済研究所(編) (1980) 『発展途上国の自動車産業』、アジア経済研究所
- 稲上毅、八幡成美 (編) (1999) 『中小企業の競争力基盤と人的資源』、文真堂
- 猪木武徳、大竹文雄(編) (2001) 『雇用政策の経済分析』、東京大学出版会
- 尾高煌之助 (1993) 『企業内部教育時代』、岩波書店.
- 尾高煌之助 (編) (2001) 『アジアの熟練—開発と人材育成』、アジア経済研究所
- 尾高煌之助、都留康 (編) (2001) 『デジタル化時代の組織革新—企業・職場の変容を検証する』、有斐閣.
- 川辺信雄 (2004) 「タイ地場自動車部品サプライヤーにおける経営移転—TCC メンバー企業の事例を中心に—」 ASEAN Auto Project No.04-6, Working Paper Series Vol2004-21、ICEAD.
- 小池和男(1997) 『日本企業の人材形成』、中央公論社
- 小池和男、中馬宏之、太田聰一(2001) 『もの造りの技能：自動車産業の職場で』、東洋経済.
- 桐村晋次 (2000) 『人材育成の進め方』、日本経済新聞社
- 高橋与志 (2004)、「タイ自動車産業の輸出拠点と人材育成」 ASEAN Auto Project No.04-5, Working Paper Series Vol2004-20、ICEAD.
- 竹内常善 (2004) 「タイ自動車部品産業と日本型生産方式」 ASEAN Auto Project No.04-2, Working Paper Series Vol2004-17、ICEAD.
- 中央職業訓練 (2001) 『日本の職業能力評価制度、技能検定制度を中心として』、  
[www.kokusai.javada.or.jp/gino/01\\_fukyu\\_sokushin/hyoka\\_seido.pdf](http://www.kokusai.javada.or.jp/gino/01_fukyu_sokushin/hyoka_seido.pdf)
- 中馬宏之、樋口美雄著 (1998) 『労働経済学』、岩波書店
- 東茂樹 (2004)、「タイ金型産業の競争力—自動車産業との関連で—」 (in Japanese), ASEAN Auto Project No.04-3, Working Paper Series Vol2004-18、ICEAD.
- 藤田敬三、竹内正巳 (1998) 『中小企業論 第4版』、有斐閣双書
- 藤本隆宏 (2005) 『生産マネジメント入門 I・II』、日本経済新聞社.
- 日本労働研究機関 (1997) 『社内検定認定制度の概要』、[www.jil.go.jp/kisya/noryoku/980210\\_01\\_n/980210\\_01\\_n\\_gaiyou.html](http://www.jil.go.jp/kisya/noryoku/980210_01_n/980210_01_n_gaiyou.html)
- 野原光、藤田栄史(編) (1990) 『自動車産業と労働』、法律文化社
- 山崎修嗣 (2003) 『戦後日本の自動車産業政策』、法律文化社
- 山下彰 (2004) 「タイにおける自動車部品工業の発展と輸出基地化」 ASEAN Auto Project No.04-1, Working Paper Series Vol2004-16、ICEAD.
- 八幡成美 (1982) 『東南アジアにおける日系進出企業の労務管理—タイ—』、アセアン研究グループ
- 八幡成美 (編) (1999) 『職業能力評価および資格の役割に関する調査報告書』 調査研究報告書 No.21、日本労働研究機構

- Brunello, Giorgio and Maria De paola (2004) “Market Failure and the Under-Provision of Training”, Working Papers in EC-OECD Seminar on Human Capital and Labor Market, OECD.
- De Grip, Andria (2004), “Evaluation Human Capital Obsolescence”, Working Papers in EC-OECD Seminar on Human Capital and Labor Market, OECD.
- Dhananani, Shafiq and Philippe Scholtes (2002), Thailand’s Manufacturing Competitiveness: Promoting Technology, Productivity and Linkages, SME Technical Working Papers Series, Working Paper No.8, UNIDO.
- German Technical Cooperation, GTZ (2000), Demand-Supply Analysis of Services to SMEs in the Automotive and Electrical/ Electronics Sectors in Thailand, GTZ Office Bangkok
- Koike, Kazuo and Takenori Inoki (1990), Skill Formation in Japan AND Southeast Asia, Tokyo University Press
- Makishima, Minoru and Somchai Suksiriserekul (2003), Human Resource Development Toward A knowledge-Based Economy: The Case of Thailand, Institute of Development Economies (JETRO. IDE).
- Matsuoka, Atsuko (2001), “Wages, Foreign Multinationals, and Local Plants in Thai Manufacturing”, ICSEAD Working Paper Series Volume 2001-15, ICSEAD.
- Mayhew, Ken and Bob Rijkers (2004), “How to Improve the Human Capital of Older Workers or The Sad Tale of The magic Bullet”, Working Papers in EC-OECD Seminar on Human Capital and Labor Market, OECD.
- Odaka, Konosuke and Minoru Sawai (1999) Small Firms, Large Concerns , Oxford University Press
- Odaka, Konosuke, Keinosuke Ono and Fumio Adachi (1988) the Automobile Industry in Japan: A Study of Ancillary Firm Development, Kinokuniya.
- Ok, Wooseok and Peter Tergeist (2003), “Improving Workers’ Skills: Analytical Evidences and the Role of Social Partners”, OECD Social, Employment and Migration Working Paper Series, OECD
- Ramstetter, Eric D. (2003), “Labor Productivity, Wages, Natioanlity, and Foreign Ownership Shares in Thai Manufacturing, 1996-2000, “ICSEAD Working Paper Series Volume 2003-15, ICSEAD.
- TDRI (2003), Human Resource Strategy to Reinforce Comparative Advantage of Thai Industry Competitiveness (Final Report), NESDB
- Thailand Automotive Institute (2003), Auto Industry Plan, the Office of Industrial Economics [http://www.oie.go.th/policy7\\_th.asp](http://www.oie.go.th/policy7_th.asp).
- WS Atkins (2000), Cost Structure of Major Thai Industries Final Report, NESDB.

Yamauchi, Futoshi and Nipon Poapongsakorn (2004), "Technical Change, Workers' Endowment and Returns and Investments in Firm-level Evidence from Thailand", ICSEAD Working Paper Series Volume 2004-06, ICSEAD.

## 付録 A. 能力開発と様々な理論的な考え方

---

能力開発に関する考え方は経済学的・経営学的により大きな枠組みを考える必要がある。能力を技能(skill)と熟練(dexterity)だけではなく、知識(knowledge)、経営資源(resource)および組織力(company capability)を用いたモデルで、能力開発の方法は分かりやすい説明が得られる。本文の中に人的資源論を中心的に議論したが、そのほかに経営学的なモデルにも言及した。能力開発に関する知識創造企業の暗黙知と形式知、能力構築競争、そして、人的資源論の考え方を改めて要約しておきたい。

### 暗黙知と形式知

企業の新しい経営理念は、知を作り続けるカンパニーを目指すことである。知識を獲得、創造、活用、蓄積を回しつづける必要がある。知には2つのタイプがある。形式知と暗黙知であるが、知の創造はこの2つのタイプの知のスパイラルで作られるものである。したがって知の創造には、形式知と暗黙知の組み合わせで4つの知の作り方が生まれる。

### SECI model

- Socialization : 第1は暗黙知から暗黙知を作る共同化 これは共体験が基本
- Expression : 第2は暗黙知から形式知を作る表出化 思いやノウハウの言語化
- Communication : 第3は形式知から形式知を作る連結化
- Internalization : 第4は形式知をスキル化する

経験しなければわからない。しかし、同時に暗黙知を形式知に変換しなければ、言語化しなければ、普遍にならないし、反省的に対象化できない。リフレクション出来ない。この変換運動によって自らの経験を反省的にとらえることが出来ますから、これにより経験が磨かれてくる。同時に、個人の知を形式知に変換すれば組織の知になる。組織の知に変換されれば、組織の知のインフラが高まる。組織の知のインフラが高まれば高まるほど、そこに働く個人の知の創造を刺激する。同時に暗黙知を形式知に変換し、頭を空にすれば、また新しい暗黙知の獲得に向けて刺激される。新しい、質の高い経験に自らチャレンジすると言う現象がおきる。

日本では暗黙知が主体で、西洋では形式知が主体で諸活動がなされているように思うが、この本に書かれているように、両者を組み合わせたスパイラルアップが必要なことと思いき直すと共に、表現は違うものの概念的にはこの方向で数百人の部下を持った工場長時代の活動を思い出している

### 能力構築競争

日本自動車産業はなぜ強いかが経営の質を耐えずに改善したことに起因する。それは組織能力(経営資源)を構築することである。能力蓄積した一つの形は労働力の技能だと考えられる。

ルーチン的なもの造り能力 → ルーチン的な改善能力 → 進化能力（能力構築能力）  
というもの造りの組織能力の3階層特性で内面の能力構築が進化していくのである。それらは以下の説明である。

1. ルーチン的なもの造り能力：他社より高レベルの競争力を繰り返し実現する
2. ルーチン的な改善能力：他者より速いスピードで競争力を向上させる
3. 進化能力（能力構築能力）：他者より速いスピードで上記2つの組織能力を構築する

はじめは表面の競争能力、一般的な概念でいう競争力、から企業が製品開発にも競争するその競争する力は内面の能力構築を促進する。でも、普通は消費者がその競争力を見えないが、情報転写結果の製品のよさしか観察できない。製品の質が良くなり、消費者のニーズも進化する。進化した消費者にとっての商品力の決め手はプロダクトインテグリティ（製品統合性）、機能、メッセージ間のまとまりであり、それを早く実現させるのは内面の競争力である。したがって、企業のもの造り能力と消費者の評価能力の共進化が能力構築競争そのものを促進して行くのである。

### 人的資源論

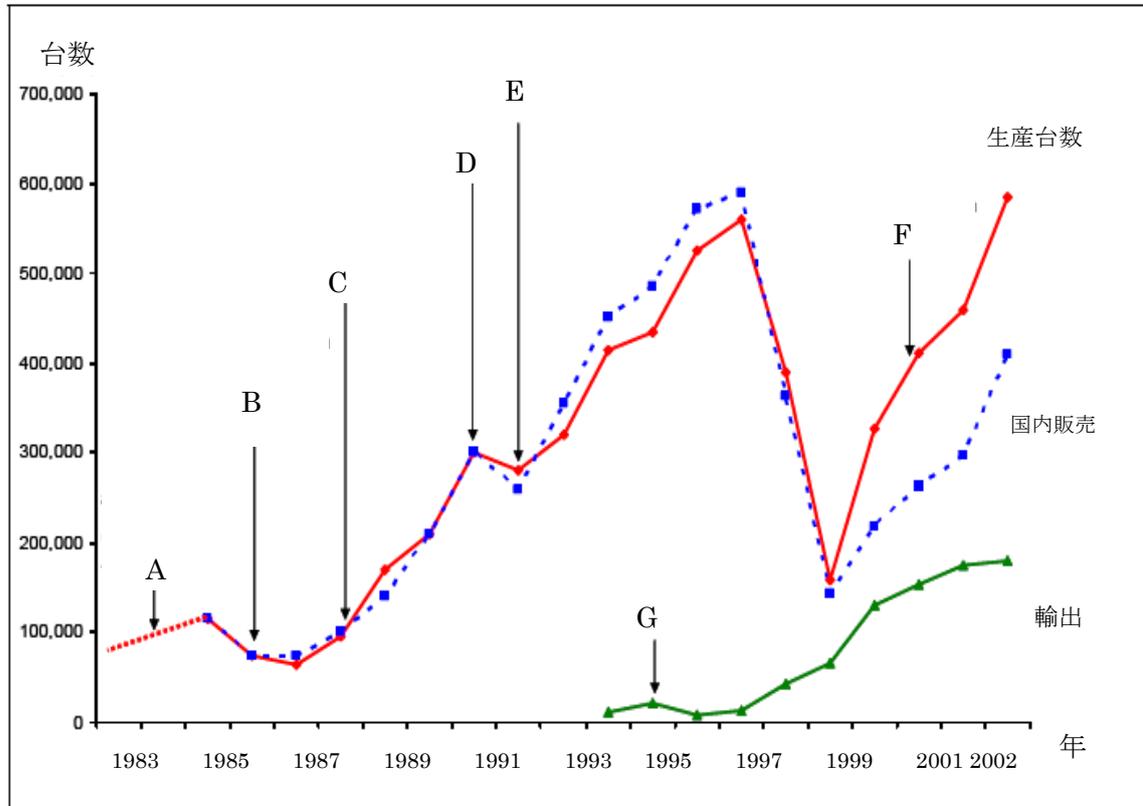
人々は、技能・技術、知識・教養、ノウハウ(人的資源と総称する)を投資によって獲得するものである。この考え方は古典的経済学者に論じられ、70年代に時間制約などのもとで最適行動があることを説明したのはベッカーの大きな貢献である。彼は人的資源への投資行動を理解するうえで一般的人的資源論（General human capital）と企業特殊的人的資源（Firm-specific human capital）のように人的資源を区別する。前者はどこでも労働者に体化した人的資源が能力を発揮でき、人的資源が減らないことを意味する。後者は特定企業にしか成果が実現できないことである。具体的にどの部分が一般か企業特殊かが区別しにくい、事実でそのような人的資源が存在する。

労働能力の開発は人的資源論に基づいて考えることは非常に有用である。まず、その投資の負担はである。一般的人的資源論では労働者はどこに転職しても、まだその能力を発揮できるので、労働者自身が負担すべきである。ところで、企業側はそのような投資を負担する理由もある。それは自社の特殊な技能などの効果を引き上げるために、一般的人的資源の費用を負担することもありえる。でも、その費用を回収するのは労働者が十分に長く勤める、つまり転職しないことを企業が望むので、それは積極的に行わないかもしれない。

一方、企業特殊的人的資源の投資費用は企業側が一方的に負担するべきだろうか。それは労働者と企業側の費用分担の可能性も十分にある。それは自社でしか発揮できない高い生産性より、少し低い賃金を設定すれば、他社ではそのような生産性が評価されないので、労働者自身は転職しないであろう。このように、企業特性のあるものに関しては労使の分担があるので、積極的に労働能力開発するのはこの観点を重視するインセンティブスキームを考えて行かなければならない。

最後に、人的資源の効果を高めるためにはその産業訓練と妥当な投資負担だけでは終わらない。衛生管理、事故防止、福利厚生という企業の労働環境の面を考慮して行かなければならない。これは教育と訓練に限られた概念を超え、大きな人的資源のことを意味するのである。企業と労働者の投機的な労使関係が築けるように、労働者の転職問題を防ぐにもなりうる。政府がこの監視役を担うべきであろう。

## 付録 B. タイ自動車生産台数の推移と産業規制の変遷



Source: タイ自動車協会; 工業省.

### 産業規制の政策的変遷

- A: 乗用車の国内部品上達率を 25%から 50%に引き上げる。
- B: 国内部品上達率の引き上げ改正。乗用車: 54%、1 トンピックアップトラック: 60-72%、商用車: 45%
- C: ピックアップトラックの国内部品上達率規制を強化する。ディーゼルエンジン使用は国産を使わなければならない。
- D: 新しい自動車組み立て企業の新規投資支援を廃止した。
- E: 外車輸入の規制を緩和し、完成車組立て部品 (CKD) の関税率を 20%に引き下げた。
- F: 国内部品上達率規制を廃止し、完成車組立て部品 (CKD) の関税率を 20%から 33%に引き上げた。
- G: 自動車組み立て企業の資金投資の支援を再開した。

## 付録 C. 自動車産業の直接投資（大プロジェクト）

自動車産業では年々に大きな投資プロジェクトは絶やさない。特に 2000 年以後、日系企業だけではなく、欧米企業の積極的な年姿勢を見せた。そのなか、生産活動の拠点を拡大するのが一般的だが、設計・開発の分野の投資も大きい。Ford は 2004-2007 計画で研究開発設備、210 億パーツ(約 550 億円)に相当額の新規投資を行った。Toyota は既に 360 億パーツ(約 950 億円)をピックアップトラック開発分野に投資し、さらに 300 億パーツ(約 790 億円)の追加投資を計画した。Honda、Mitsubishi も 200 億パーツ(約 520 億円)の投資を計画している。

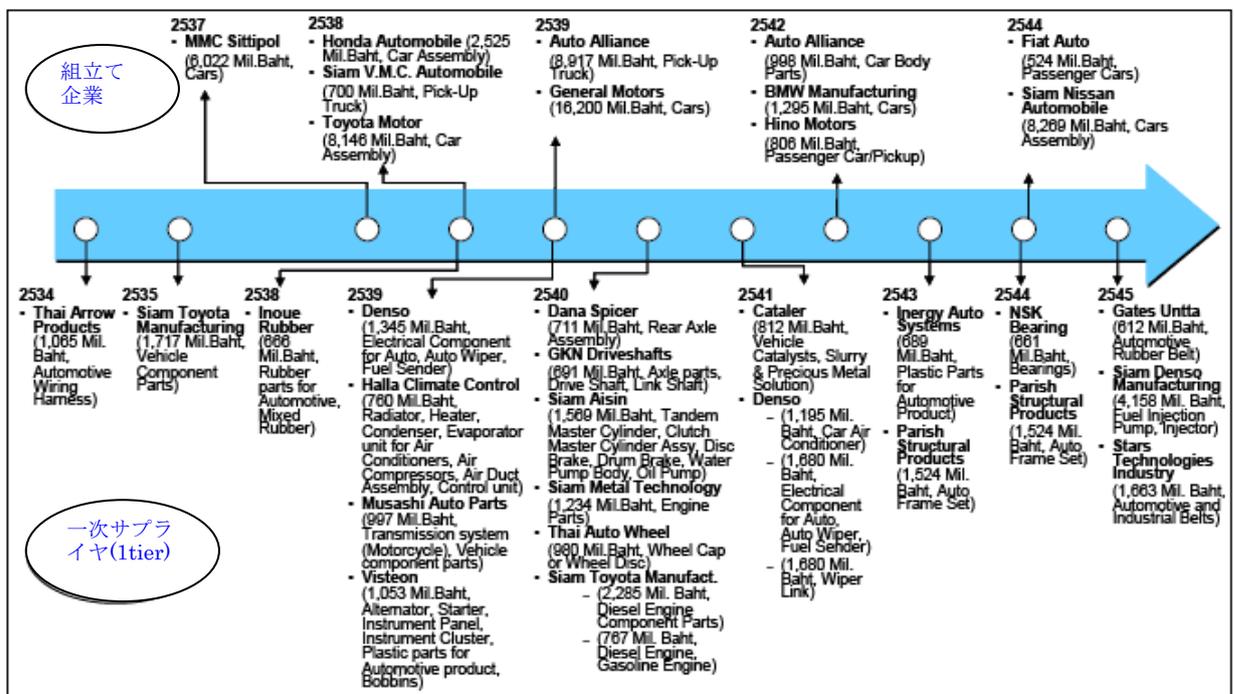


図 BOI(2003)より、自動車産業の大規模投資計画。

注意：年表は仏歴を使うため、西暦に直すと 2537→1990, 2545→2002。仏歴から 543 を引いて西暦が得られる。たとえば、仏歴 2543 年は西暦 2000 年である。

## 付録 D. 現在日本政府の能力開発制度の解説

---

ソース：<http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/policy.html>

### ● 日本版デュアルシステム

概要：平成16年4月から日本版デュアルシステムがスタートした。日本版デュアルシステムとは、「働きながら学ぶ、学びながら働く」ことにより、若者を一人前の職業人に育てる新しい職業訓練システムです。具体的には、企業における実習訓練と教育訓練機関における座学（企業における実習訓練に関連した内容）を並行的に実施します。

目的：若者を取り巻く雇用情勢は厳しく、高い失業率、無業者・フリーターの増加など、若者が自らの可能性を高め、活かす機会のないことが社会的な問題となっております。このような状況が続くことは、若年者本人のキャリア形成の支障となるだけでなく、我が国の経済基盤にも中長期的に重大な影響を及ぼす懸念があることから、若年者の職業的自立促進は、喫緊の課題となっております。

方法：具体的には、企業における実習訓練とこれに密接に関連した教育訓練機関における座学を並行的に実施し、修了時には能力評価を行うことにより、若年者を一人前の職業人を育てることを目的とする新たな人材育成システムのことで、一言で表すと、「働きながら学ぶ、学びながら働く」という制度です。例えば、週3日は、専門学校などで接客マナーなどの講習を受け、残りの週2日は、実際に企業で仕事をすることを通じ、訓練生の即戦力を養成する。

座学による教育を担うのは、独立行政法人雇用・能力開発機構や都道府県の職業能力開発施設、民間の専門学校、認定訓練（\*）施設など、既に職業能力開発についての経験やノウハウが十分に備わっている機関です。これらの教育訓練機関が、訓練生を受け入れる企業と協力して訓練計画を策定し、1～3年間にわたって座学と実習（OJTも含む）とを並行して実施することになる。

### ● 職業能力開発サービスセンター

概要：企業における従業員の能力開発についてのプラン作りの手伝いや情報提供などを行うことを目的として、厚生労働省が各都道府県に設置している能力開発の相談窓口である。センターでは、専門の相談員・コンサルタントが「ADDS（能力開発情報システム）」を利用して、企業の能力開発についてのプラン作りのアドバイスや各種情報提供サービスを無料で行っている。

目的：専門的に有効な情報を発信する場として能力開発事業を支援する。

職業訓練又は職業能力検定を行う事業主等を会員とする都道府県職業能力開発協会、職業訓練及び職業能力検定の推進のための活動を行う全国的な団体等によって組織し、職業能力開発促進法（昭和44年法律第64号）に基づき、職業能力

の開発及び向上の促進の基本理念の具現に資するため、都道府県職業能力開発協会の健全な発展を図るとともに、国及び都道府県と密接な連携の下に、職業能力の開発（職業訓練、職業能力検定その他職業能力開発促進法の規定による職業能力の開発及び向上）に関する自主的な活動を行うこと等により職業能力の開発の促進を図ることを目的とする。

方法： 産業界、技術学会、労使関係の専門家集団の公正により運営され、組織で能力開発事業を推進する。主な活動は職業訓練と職業能力を計画し、実施する組織である。予算は政府からの全面的支援のもとに監査役と外部評価委員によって予算や事業評価を行う。

#### ● 社内検定認定制度

概要： 事業主やその団体がその雇用する労働者の持っている職業能力を検定する試験(社内検定)で、技能振興上奨励すべきものを厚生労働大臣が認定する制度です。

認定の対象となる社内検定とは労働者の職業能力の向上を図る観点から実施する検定試験を対象にする。ただし、国家検定である技能検定と競合するもの、一般的教養を対象としたもの、直接営利を目的としたものは除きます。

目的： 企業特有技能の振興、伝承、継承を支援する制度のため、厚生労働大臣が第三者として、社内での技能評価に客観性を持たせ、社員の社会的評価や技能水準の向上、職場の活性化を期待する。

方法： 事業主が社内検定の依頼を申請し、国がその内容が技能振興上奨励すべきものであるのかを調査する。そして、技能検定と同様に社内で国の立会いでその検定を行う。

#### ● ビジネス・キャリア制度

概要： キャリア形成推進員・人材育成コンサルタントが職業能力開発促進法で求められている、事業内職業能力開発計画作成の支援、企業の能力開発についてのプラン作りのアドバイスや各種情報提供サービスを無料で行っております。専門知識と豊富な経験に基づきキャリア形成に伴う様々な問題を共に考え、解決し、支援していきます。

目的： キャリア形成推進のためのお手伝いや情報提供等を行うことを目的として、厚生労働省が各都道府県に設置している能力開発に関する専門相談窓口です。

方法： 企業個別相談でキャリア形成の目標・課題の設定し、企業が労働者に必要とした能力の習得とは何かを分析する。そして、その計画を実験することを支援し、共にその学習成果を評価する。

## ● 技能検定制度

概要： 技能検定制度は、労働者の有する技能の程度を検定し、これを公証する国家検定制度であり、職業能力開発促進法に基づき 1959(昭和 34)年度から実施され、労働者の雇用の安定、円滑な再就職、労働者の社会的な評価の向上に重要な役割を果たしている。年々内容の充実を図り、現在 137 職種について実施されている。技能検定の合格者は平成 15 年度までに 290 万人を超え、確かな技能の証として各職場において高く評価されている。

目的： 技能検定は技能に対する社会一般の評価を高め、働く人々の技能と地位の向上を図ることを目的として、職業能力開発促進法に基づき実施されている。

方法： 技能検定職種は、2002(平成 14)年 8 月末現在 137 職種あり、職種・作業の新設・統廃合・試験基準の見直しなどが毎年行なわれている。

技能検定の実施体制については、都道府県知事が厚生労働大臣の定める実施計画にしたがって、技能検定試験の実施などの業務を行い、試験問題の作成は中央職業能力開発協会が行っている。また、都道府県知事は、技能検定受検申請書の受付け、試験の実施などの業務は、都道府県職業能力開発協会が行っている。

本制度による技能検定試験は、政令で定める職種ごとに、等級(特級、1 級、2 級、3 級、基礎 1 級、基礎 2 級および単一等級)に区分されて、その各級で実技試験および学科試験により行われている。

## ● 職業能力評価基準

概要： 働く人や企業の間で能力評価基準の意義や内容が理解され活用が広まると、労働市場において職業能力に関する共通の物差しが定着していくこととなり、雇用のミスマッチが縮小することが期待されます。

(1) 求職者・労働者にとっては、職業選択やキャリア形成の目標を立てる際に、自らの能力の客観的な把握、(2) 企業が必要とする能力の把握が可能となり、職業能力の向上に向けた取組みにつなげることができます。

(2) 企業にとっては、人材に関する企業戦略を立てる際に、採用すべき人材の明確化、人材育成への効果的な投資、能力に基づいた人事評価・処遇等の導入・定着に関する新しいスタンダードとして活用できます。

この能力評価基準をより一層有効に活用していただくために、自社の実情に合わせて適宜カスタマイズすることをお勧めします。自社の活用目的に沿った能力評価基準として工夫してください

目的： 職業能力開発局では、職業能力が適正に評価される社会基盤づくりを進めており、労働者の能力を客観的に評価する仕組みとして、能力評価基準の策定に取り組んでいます。

方法： 労働者の能力を客観的に評価できるようにするため、業界団体等との連携のもと、

経理・人事等の事務系職務から製造業に見られる技術・技能系職種までの幅広い職務について、担当者から組織・部門の責任者までの4段階のレベルごとに、職務遂行に必要な能力や知識を整理・体系化し、職業能力評価基準として策定・公表する。

#### ● 若年者就職基礎能力支援事業（YES-プログラム）

概要： Youth Employability Support Program

YES-プログラムでは、事務・営業の職種について実際に企業が若年者に求めている「就職基礎能力」（＝コミュニケーション能力、職業人意識、基礎学力、ビジネスマナー及び資格取得）の内容や、それらを身に付けるための「目標」（＝就職基礎能力修得の目安）を若年者に提示したところである。能力を身に付けることができる講座・試験を民間教育実施機関等からの申請に基づいて認定したところである。厚生労働大臣名の「若年者就職基礎能力修得証明書」を本人あて発行することとしている。

目的： 就業、就学、職業訓練のいずれもしていない人（NEET：Not in Employment, Education or Training）に就職基礎能力を身につけさせ、構成労働大臣の証明書を就職活動に有効に利用させるプログラム。

方法： 認定された講座を受講して、終了後に認定証明書を発行する。企業が求める資格を調査した結果に基づき資格取得を促す。就職活動にアピールする。

#### ● 現代の名工（卓越した技能者）表彰制度

概要： 卓越した技能者を表彰することにより、広く社会一般に技能尊重の気風を浸透させ、もって技能者の地位及び技能水準の向上を図るとともに、青少年がその適性に応じ、誇りと希望を持って技能労働者となり、その職業に精進する気運を高めることを目的としている。

目的： 優れた技術・技能を持つ労働者の地位を高め、技術

方法： 被表彰者の決定方法

被表彰者は、都道府県知事、全国的な規模の事業を行う事業主団体等、当該表彰を受ける者の推薦に当たる者から推薦のあった次の各号のすべての要件を満たす者のうちから、厚生労働大臣が技能者表彰審査委員の意見をきいて決定する。

- (1) 技能の程度が卓越しており、当該技能において第一人者ともくされていること。
- (2) 表彰に係る技能を要する職業に関して、平成17年10月1日現在において現役の技能者として従事している者であること。
- (3) 技能を通じて労働者の福祉の増進、産業の発展に寄与した者であること。
- (4) 他の技能者の模範と認められる者であること。