

KANSAI GAIDAI UNIVERSITY

バングラデシュにおける人的資源管理・開発と技術 形成：企業票からの分析(上)

メタデータ	言語: ja 出版者: 関西外国語大学・関西外国語大学短期大学部 公開日: 2016-09-05 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 内田, 智大 メールアドレス: 所属: 関西外国語大学
URL	https://doi.org/10.18956/00006287

バングラデシュにおける人的資源管理・開発と技能形成

——企業票からの分析 (上)

内 田 智 大

1. はじめに

低開発国における労働力は付加価値の低い未熟練労働力であると想定されがちであるが、果たしてそれは事実であろうか。低開発国の企業の中には、労働力の技能向上を促進させるような教育訓練プログラムや人的資源管理制度を通じて、利益を上げている企業もあるに違いない。しかし、そのようなプログラムや制度とはどのようなものであり、それが機能する要件が何であるかについての研究蓄積はほとんど行われていない。重要なことは低開発国における労働力を低賃金で未熟練な労働力とアブリオリに想定するのではなく、企業の多様性を認めることである。低開発国に位置する企業だからと言って、その経営戦略が価格競争力だけを重視しているのではなく、品質向上、納期管理、独自製品の開発など技術差別化を指向して、その結果、労働力の技能形成・向上を必然的に追求している企業も存在している。

尾高 (1989、7-12ページ) は、「現代の熟練は作業技能だけによって議論されるのではなく、管理・開発能力といったもっと広い概念によって扱われる必要がある。すなわち、それは仕事の範囲、分担、配置転換といった生産管理の実践や昇進、昇給といった労務管理によって少なからぬ影響を受ける。アジアにおける人材育成の課題は、熟練そのものよりはむしろ経営管理に関わる場所が大きい」と述べた。フォーマルな制度として職業教育が整備されていない多くのアジア諸国において、OJT (実地訓練) が技能形成の方法の主流になっているので、昇進や昇給などの人的資源管理制度が技能形成の成功、失敗を左右する大きな要因と考えられる。また、清川 (1989) もインドの製糸業の事例で、インドの糸の低い品質は現地の未熟な労働力に原因があるのではなく、質の高い糸を生産するための生産管理体系を敷くことができない経営者側にあったと指摘している。インドの製糸工場における労務管理は必ずしも厳しく行われておらず、労働者も規律を持って育成されていなかったことを発見した。このように、彼らに

共通の見解は熟練労働力を生むための条件として、労働力の資質自体よりもむしろ労働力を如何にして効率的に組織するかが問われているということである。熟練は労働者のもって生まれた能力よりも、経営者の管理能力によって決定されるという考え方が根底にある。

また、小池・猪木（1987）らは経済発展段階の異なる日本、タイ、マレーシアの労働者の技能形成方式を説明するために、横の広がり（経験）の積み方と仕事の深さに注目した。縦の広がりとは、従業員がどの職位から入職して、どの職位まで昇進しているかを示すキャリアルートである。縦の広がりとは内部昇進制度とも絡んだことであり、昇進の可能性が労働者の技能形成・向上の大きな誘因になり得る。横の広がりとは従業員が幾つぐらいの持ち場をこなせるか、また職場以外の持ち場も時には担当できるかという技能の広さを意味する。横の広がりとは関連する仕事群の中でどれだけの仕事を経験するかということであり、経験を積み重ねるほど生産の仕組みについての理解が深まり、技能形成・向上が期待されることを意味する。また、技能の深さとは生産現場で起こる非定常的な問題を処理できる能力で測られ、知的熟練と定義されている。この能力は配置転換を通じて関連する部門を経験し、その経験の中で変化や異常などの問題処理の技能を習得するのである。

本研究のアプローチは、「投資受入国の人的資本レベル、資本の所有形態、企業の規模、業種などの要素によって労働者の適切な技能形成方式は異なり、個々の企業の経営資源を踏まえた経営管理システムが技能形成・向上にとって重要な鍵を握っている」という命題を立てた上で、企業の人的資源管理・開発の研究分野で今まで対象とされてこなかった最貧国の一つであるバングラデシュを選び、当国で生産活動を行っている企業がどのようにして効率的に労働者の技能形成を行い、生産性の高い労働力を創出できるかを検討してみたい。

2. 先行研究の考察と仮説の設定

小池（1981）は、日本企業において職長クラスの人材が下の生産労働者から昇進してくる長期的な企業内競争に基づく内部昇進によって充足されており、大企業に関してはその上の係長までキャリアルートが伸びているケースさえ多いと指摘した。また、彼は日本企業の職場では大企業に関して職長単位の移動、或いは関連の深い隣の職場間の移動まで見られ、中小企業でも最低、班長単位の移動、一部の優秀な労働者では関連の深い職場まで移動し幅広い技能を習得していると述べた。このように、日本の企業では人材開発と人的資源管理制度を融合させて、高い技能水準を持った労働者を創出することができたのである。

一方、東南アジアなどの開発途上国に進出した日系企業によって導入された労務管理や生産管理などの人的資源管理が、現地人労働者の技能形成にどのような効果をもたらしたかを調査した先行研究の数は多い。しかし、現地系企業の技能形成方式のメカニズムを扱った研究とな

ると、その数は極めて限られている。現地系企業を扱った代表的な研究として、セメント、電池、食品化学、ビール、機械の5業種を対象に、日本、タイ、マレーシアの工場間で比較した小池・猪木（1987）、タイの自動車産業を見た八幡・水野（1988）、フィリピンの家電メーカーを取り上げた藤森（1989）、台湾の機械工場を調査した小池（1989）、韓国の工作機械の企業を見た水野（1989）、インドネシアの中小企業を調べた山本（1993）、シンガポール、インドネシア、タイ、インドを調査地域として様々な業種を調べた小池（1994）、台湾のセメント工場を取り上げ、小池・猪木の先行研究と比較した佐藤（1994）等が挙げられる。各調査の研究枠組みは異なることに加えて、分析の精緻さに関しても大きな開きがあるが、班長（組長）、監督者（職長）クラスの人材の充足方法、一般労働者の配置転換の程度、生産労働者の技能水準に絞って先行研究からの発見を表1にまとめた。

表1 先行研究のまとめ

先行研究	監督者（職長）・班長の人材充足方法	報酬体系	一般労働者の移動の程度	一般労働者の技能水準
小池・猪木（1987） （タイ・マレーシア、セメント・電池、食品化学、ビール、機械の5事例）	職長までは内部昇進制を導入	定期昇給、査定による成績給、資格給が広く普及	職長の統括する同一職場内の持ち場を頻繁に移動	幅広い技能を習得し、一部の労働者は職場の変化や異常を処理する非定常業務も担当可能
八幡・水野（1988） タイ、自動車産業の15事例	職長・班長は主に外部労働市場から充足	明記なし	大企業では同一職場内の移動は頻繁、中小企業では半数が頻繁に移動	熟練技能工が不足
藤森（1988） フィリピン、家電企業の2事例	内部昇進制が広く普及	査定による成績給	班長の統括（5名程度）する同一職場内に限定	技能の幅も狭く、多くの労働者が単能工として分類されている
小池（1989） 台湾、機械	職長までは内部昇進制を導入	学歴が昇給を規定	職長の統括する同一職場内の持ち場を頻繁に移動	幅広い技能を習得しているが、深さの面は不明
水野（1989） 韓国、工作機械	職長までは内部昇進制を導入	明記なし	技能1.の3割のみが他の持ち場を経験	幅広い技能を習得していないが、深い技能を習得した単能熟練工が多い
山本（1993） インドネシア、中小企業を中心に12事例	内部昇進制が広く普及	資格給と査定による成績給	同一職場内の移動は頻繁	幅広い技能を習得しているが、非定常業務のみ担当可能
小池（1994） シンガポールの3事例、インドネシアの9事例、タイの5事例、インドの5事例	タイ、マレーシア、インドネシアでは職長の半分くらいが下から昇進、シンガポール、インドでは学歴が昇進の範囲を規定し、一般労働者は班長止まり	シンガポールの事例では、定期昇給、資格給、査定による成績給を導入していたが、タイ、マレーシア、インドネシア、インドの事例では明記なし	多くの事例では班長単位内の移動。シンガポール、タイ、インドネシアの一部の事例では職長単位で移動	タイの事例では1割から2割が、シンガポールの事例では多くの現場労働者が非定常業務を担当、インドネシアとインドは不明
佐藤（1994） 台湾、セメント産業の2事例	内部昇進制かどうかは不明だが、学歴が昇進を大きく規定	定期昇給、査定による成績給と合わせて、学歴も昇給の大きな要素	職場内の移動はほとんど行われていない	幅広い技能を習得しておらず、技能の深さも浅い

これらの先行研究からも窺えるように、労働者の職務に必要な技能は自動的に形成されるのではなく、人的資源管理・開発制度が彼らの技能形成にあたって大きな影響を与えている。技能形成の過程を見るには、人材の充足が内部労働市場、又は外部労働市場のどちらに依存しているのか、昇進・昇給の基準はどうなっているのか、学歴は昇給をどの程度まで規定しているのか、賃金体系はどうなっているのかといった人事管理制度に係る要素に注目する必要がある。昇進・昇給は技能の向上を事後的に評価する制度であるが、労働者の潜在能力を引き出すことができるような明示的かつ公正な昇進・昇給制度は労働者が企業への帰属意識や労働意欲を通じて技能形成に資するとも考えられる。したがって、労働者の潜在能力を促進するような人事管理システムの構築が労働者の効率的な技能形成を左右する重要な要件になると想定される。

また、先行研究は人的配置、仕事の範囲と配分、生産現場労働者と技術者との役割分担などの生産管理システムも技能形成に影響を与える別の重要な要素であることを示唆している。労働者は部門内の持ち場や時には関連の深い両隣の職場にも移動することで幅の広い技能を習得するだけでなく、自分の持ち場で必要とされる職務や技能の生産全体に占める位置付けもより明確になる。この結果、生産労働者であっても技術者によって必要とされる現場での異常や変化に対応できる技能を習得する可能性が高まる。また、生産管理の実践は働きながら学ぶ OJT と絡み合って労働者の技能形成につながる。特に、財政上の理由などで公的な教育訓練機関の未整備が目立つ開発途上国では、労働者の人的資源開発における企業内訓練の役割が大きくなるざるを得ない。それゆえ、実際の現場で働きながら技能を習得する OJT が労働者の技能形成において重要な位置を占めることになる。

このように、人的資源管理制度は採用、昇進、昇給などの労務管理の問題は勿論のこと、仕事の配分、持ち場の配置、技術者との役割分担といった生産管理に関わる問題も含む。従業員の能力を最大限に発揮できるような人的資源管理制度が設定されて初めて、技能形成の必要条件である従業員の定着率が高まり、彼らの労働に対する真摯な態度や意欲が引き出される。

これらの先行研究の結果を踏まえて、まず第1に、内部昇進制度は日本企業、或いは海外に進出している日系企業だけのものではなく、開発途上国の現地系企業においてもその制度は広く普及していることが窺われる。勿論、内部昇進制度の適用がどの職位にまで及んでいるかという問題はあるが、先行研究の結果からすれば、職長クラス近くまでの範囲に渡っていると考えられる。内部昇進制度が機能するためには、長期雇用が前提条件になってくる。このことより、第1の仮説が「開発途上国であっても、長期的な雇用に基づく内部昇進制の導入は労働者の技能形成に資する可能性が高い」と設定する。

第2に、小池（1994）はシンガポールの事例において同国の学歴偏重社会が低い学歴保有者の昇進機会を妨げているが、それにもかかわらず労働者がかなり高い技能を習得していることを明らかにした。彼はその理由として、技能の向上を促進するような評価システムが企業に存

在しているからであると指摘した。すなわち、シンガポールの企業には長期勤続を奨励するような定期昇給、同じ職務でも技能水準に応じて昇給していく資格給が存在し、これらの賃金制度が労働者の労働意欲を高め、ひいては技能形成を促進した。この議論を踏まえて、第2の仮説が「労働者の技能水準に対し、公正な人事管理システムによって金銭的な報酬が与えられれば、彼らの技能形成を促進することができる」と設定する。

第3に、小池（1987、1994）は生産労働者が1つの職場内の主な仕事、時には関連のある隣の職場の仕事も経験することで幅広い技能を習得することができることを説明した。また同時に、小池は労働者が複数の職場を経験することにより、自分の受け持っている職務の生産業務全体に占める位置付けを理解することができ、業務の連関関係の中で起きる問題にも対応できる深い技能を習得できると指摘した。小池（1994、158-159ページ）も指摘しているように、単に配置転換を実施していると言っても、その程度を特定化せずに企業に聞くことは労働者の技能水準を誤って評価してしまうことになる。多くの先行研究では配置転換の程度が基準化されていないため、仕事の移動が労働者の技能形成にどの程度の影響を与えているかを評価することは難しい。しかし、いずれの先行研究でも職場内の移動、或いは関連部門への移動が労働者の技能形成にプラスの影響を与えていると結論付けている。このことから、第3の仮説が「労働者が職場内の複数の職務や関連した隣の職場の職務を経験することは、彼らの技能の幅を広げるだけでなく、深い技能を習得することにも資する」と設定する。

3. サンプル企業の概要

バングラデシュの投資政策の中心は、EPZ（輸出加工区）の拡大・発展にある。EPZは輸出製品のみを生産する独立した飛び地として存在し、国内経済からは切り離されてきた。投資を通じて雇用機会の創出と外貨の稼得を図るために、76年バングラデシュ政府はEPZを建設することを決定した。そして、83年バングラデシュ第2の都市であるチャッタゴンにバングラデシュで初めてのEPZ、チャッタゴン輸出加工区（CEPZ）が稼動し、次いで93年には首都ダッカの郊外に2番目のEPZであるダッカ輸出加工区（DEPZ）が建設された。

表2 調査対象のEPZ内日系企業の概要

（単位：社）

設立年	1980-84	1985-89	1990-94	1995-99	2000-
	0	2	5	3	2
従業員数	0-199	200-400	401-600	601-800	801-1000
	5	5	1	0	1
資本金 （百万ドル）	0-1未満	1-2未満	2-3未満	3-10未満	10-
	5	4	0	1	2

（出所）質問票より作成。

表3 調査対象の EPZ 内現地系企業の概要

(単位:社)

設立年	1980-84	1985-89	1990-94	1995-99	2000-
	0	2	3	14	2
従業員数	0-199	200-400	401-600	601-800	801-1000
	10	4	3	1	3
資本金 (百万タカ)	1-10	11-30	31-50	51-70	71-
	3	8	3	1	4

(出所) 質問票より作成。

(注) 調査対象企業の内、2社は資本金に関して情報を開示しなかった。

表4 調査対象の EPZ 外現地系企業の概要

(単位:社)

設立年	1980-84	1985-89	1990-94	1995-99	2000-
	15	5	9	11	3
従業員数	200-400	401-600	601-800	801-1000	1001-
	15	10	4	4	10
資本金 (百万タカ)	1-10	11-30	31-50	51-70	71-
	17	11	3	2	10

(出所) 質問票より作成。

調査対象企業は製造業に限定し、日系企業は EPZ 内で操業している12社、現地系企業は EPZ 内から21社、EPZ 外から43社の合計76社である。尚、EPZ 外で操業している日系企業で、且つ日本の単独資本の企業は皆無なので、EPZ 外の日系企業は調査対象から除外した。調査実施時期は日系企業が98年12月、99年4月、2003年2-3月の3回、EPZ 内現地系企業が2002年8月、2003年2-3月の2回、EPZ 外企業が2003年2-3月の1回であった。1回の面談で1社に付き要した時間は1時間-2時間であった。筆者が EPZ 内日系企業のリストを日本貿易振興会 (JETRO) ダッカ事務所から入手し、JETRO のダッカ事務所長が、或いはJETRO 経由で筆者自らが日系企業と連絡をとった。EPZ 内で操業している日系企業は全部で14社であるが、その内の1社は日本人経営者が常時不在のため、また別の1社が生産活動の休止のために調査することができず、調査対象企業の数はいずれも全部で12社であった (表2参照)。EPZ 内現地系企業のリストは、Board of Investment (投資委員会) の Director の紹介を通じて Bangladesh Export Processing Zone Authority (バングラデシュ輸出加工区庁) から入手した。EPZ 内現地系企業全24社の内、3社が調査協力を拒否したため、調査対象企業数は21社であった (表3参照)。一方、EPZ 外現地系企業も EPZ 内現地系企業同様、実際に紹介者がないと企業との面談の約束を取りつけることは難しいことから、JETRO 及び海外技術者研修協会 (AOTS) から以前日本の技術協力を受けたことがある現地系企業のリストを入手し連絡をとった。その結果、EPZ 外現地系企業の約8割が調査に協力してくれて、調査対象企業数は43社に上った (表4参照)¹⁾。

日系企業の業種は、船舶チェーン、液状ランプ、ゴルフシャフト、女性用下着、カメラ部品、自動車部品、麻ロープ、皮革靴、半導体応用部品、研磨製品、縫製品の付属品など多種にわたっている。日系企業の操業年の平均は1994年（中央値1994年）、従業員数の平均は276人（中央値232人）である。大部分の日系企業の輸出市場は日本であるが、一部の企業は欧米にも輸出している。一方、現地系企業の業種は Bangladesh の工業化の歴史がまだ浅いことから、主要な製造業が外貨の7割を稼ぐ縫製業に限られている。EPZ 内で操業している現地系企業24社の内、14企業は縫製業・繊維業関連の企業である。今回調査した EPZ 内現地系企業の21社の業種は11社が縫製業、1社が縫製品のアクセサリ、2社が布や生地を生産する繊維業、3社がタオル製品、2社が靴製造、1社がポリ袋製造、1社がダンボール箱製造である。EPZ 内現地系企業の操業年の平均は1995年（中央値1996年）、従業員数の平均は341人（中央値155人）である。これらの企業は全て Bangladesh の単独資本であり、それらの製品のほとんどが欧米を中心に輸出されている。EPZ 外現地系企業43社の業種は、全て輸出志向型の縫製業であり、それらの市場の大部分は欧米市場に依存している。EPZ 外現地系企業の操業年の平均は1990年（中央値1991年）、従業員数の平均は991人（中央値500人）であり、従業員数が1,000人を遙かに超えるグループ企業も幾つか含まれている。3社を除く EPZ 外現地系企業40社は Bangladesh の単独資本である。このように、現地系企業の業種は日系企業と違って縫製業関連企業に集中している。

表5 調査対象企業の最近3ヵ年のビジネストレンド

(単位:社、()内は%)

	最近3ヵ年のビジネストレンド							
	↓↓↓	↓↓→	→→↓	↑↓↓	↑→→	↑↑↓	↑↑→	↑↑↑
日系企業 (n=11)	4 (36)	1 (9)		1 (9)	1 (9)			4 (36)
EPZ 内 現地系企業 (n=21)	4 (19)	2 (10)		2 (10)		3 (14)	2 (10)	8 (38)
EPZ 外 現地系企業 (n=43)	3 (7)	2 (5)	1 (2)	5 (12)	3 (7)	10 (23)	6 (14)	13 (30)

(出所) 質問票より作成。

(注1) ビジネストレンドの矢印は収益が前年よりも増収であるならば↑、減収であるならば↓、変化がないならば→とした。対象年は1999年、2000年、2001年の3ヵ年である。

(注2) 括弧内の値はカテゴリー内総数に対する割合。

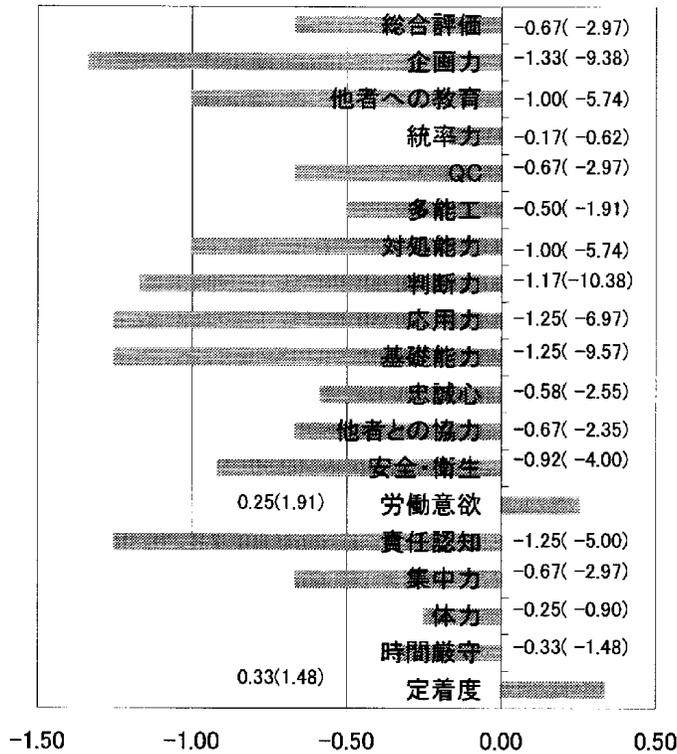
(注3) 日系企業の1社は操業して未だ2年しか経過していないことから、表には含まれていない。

最近3ヵ年（1999年度、2000年度、2001年度）のビジネストレンドが表5に示されている²⁾。日系企業の大部分が市場を日本に依存しているが、日本のデフレ経済が影響して、11社の内4社が3年連続減収になっている。その一方で、3年増収になっている企業も同じく4社有り、日系企業は勝ち組みと負け組みとに大きく分かれている。現地系企業はアメリカを中心とした欧米市場に依存しており、EPZ 内外共に、3ヵ年増収の企業の占める割合は30%台を占めている。3ヵ年連続で増収を記録した EPZ 内現地系企業8社の内、5社の業種は縫製業・繊維業であるが、その一方で3年連続減収を記録した企業4社の内、3社の業種もまた縫製業である。2001年に入ってから IT バブルの崩壊や9月の同時多発テロ事件以来、アメリカ経済は急速に冷え込んでおり、バングラデシュの対米輸出の7割を占めている縫製業の成長にも陰りが見え始めている。加えて、2005年に失効する繊維多国間協定（MFA）によってアメリカのバングラデシュ製品に対する輸入優遇措置もなくなるので、現地系企業は価格競争力の向上は言うまでもなく、製品の差別化や質の向上によって生き残りを図ろうと懸命である。

4. 現地人労働者の技術・技能水準

上で設定した仮説を検定するために、最初に行なければならないことは現地人労働者の技術・技能水準を評価することである。しかし、EPZ に進出している日系企業の業種は多岐にわたっていることに加え、日系企業と現地系企業の業種も大きく異なっていることから、その評価はきわめて難しい。また、業種の違いは企業から労働者に要求される技術・技能水準も変わってくる。これらの困難を克服するには、第1に異業種間の評価を行うための準拠枠を日系企業において設定すること、第2に資本の所有形態別に技術・技能水準を評価する枠組みを用意する必要がある。そこで、日系企業における労働者の職業能力を評価するために、まず尾高（1989、64-65ページ）による ASEAN 諸国の労働者の職業能力を評価した枠組みに修正を加えて用いる。この評価の枠組みでは日本人経営者・管理者に対して、単に現地人労働者の職業能力の高低を評価してもらうのではなく、国内の日本人労働者を基準にした評価の準拠枠を設定する。具体的には、現地の工場と日本の工場で働いているベテランの一般労働者や班長などの基幹工と呼ばれる労働者の職業能力を日本国内の日本人基幹工のそれと比較して、大変低い（= 1）、低い（= 2）、同じ（= 3）、高い（= 4）、大変高い（= 5）の5段階で評価してもらった。これにより、業種の異なる日系企業においても回答者間の評価基準の統一性が確保される。

図1 日本人と比較した Bangladesh人の職業能力の評価



(出所) 質問票より集計。

(注) 1 数値は評価点から準拠値3を差し引いた数値であり、最高値を2、最低値を-2とするスコアの平均を示した。尚、企業サンプル数は12社である。

(注) 2 括弧内の数字はt値。

図1は、 Bangladesh人と日本人の職業能力の差を示している。これからもわかるように、ほとんどの項目で日本人の職業能力の方が高いという評価が下されている。特に統計的に有意な差が見られた項目は、「責任認知」、「安全・衛生」、「基礎能力」、「応用力」、「判断力」、「対処能力」、「他者への教育」、「企画力」が1%水準以下で有意、「集中力」、「他者との協力」、「忠誠心」、「QC」が5%水準で有意であった。この結果、「総合評価」でも日本人の方が高いという評価が5%水準で有意であった。一方、 Bangladesh人の職業能力の方が高いという評価がされた項目は「労働意欲」と「定着度」の2つであったが、どちらの項目にも有意な差が見られなかった。統計的に有意な差が見られないものの、 Bangladeshの高い失業率を考慮すれば、これらの項目に対する Bangladesh人の評価が日本人よりも高いことは理解できるところである。このように、現地人基幹工の職業能力は日本人基幹工よりも多くの項目で劣

っていることが発見された。但し、ここで留意しておくべきことはバングラデシュ人の職業能力が日本人のそれよりも低いと言っても、製品の質に関して日本で生産されているものよりも落とすことは許されない。このことは、現地人労働者の作業能力の低さを補完するために、企業内訓練が重要な要素であることを示唆している。

更に、「定着度」、「時間厳守」、「体力」、「集中力」、「責任認知」、「労働意欲」、「安全・衛生」、「他者との協力」「忠誠心」を「一般的素質」として分類し、また「基礎能力」、「応用力」、「判断力」、「対処能力」、「多能工化」、「QC」、「統率力」、「他者への教育」、「企画力」を「知的素養」に分類した上で、バングラデシュ人に対する技能の「総合評価」(=COM)が「一般的素質」(=GEN)と「知的素養」(=INT)によって規定されると想定する³⁾。企業ごとに得られる GEN の項目の平均値及び INT の項目の平均値を COM の平均値に回帰させてみると、以下のような結果が得られた。

$$\text{COM} = -3.037 + 0.177\text{GEN} + 2.372\text{INT}$$

(-2.64) (0.49) (4.20)

(注) R²' (自由度調整済み決定係数) = 0.6658 n (観察数) = 12 括弧内の数字は t 値

この回帰分析では、「一般的素質」は統計的に有意ではなく、「知的素養」が1%水準で有意であった。すなわち、日本人経営者・管理者がバングラデシュ人の職業能力を「総合評価」する際には、「一般的素質」よりも「知的素養」が重要な尺度になっていると解釈できる。特に、「応用力」、「判断力」、「対処能力」、「多能工化」、「QC」といった「知的素養」は小池の定義する深い技能を構成する重要な要素であり、また「知的素養」の他の項目である「統率力」、「他者への教育」といった能力は OJT を通じて技能形成を円滑に促進するための条件であると考えられる。このことは、現地人基幹工の「知的素養」を中心とした職業能力が日本人基幹工よりも劣っていると評価される先程の結果とも合わせて考えると、現地人基幹工の「知的素養」に関連した能力を向上させること、すなわち技能に関連した職業能力を向上させることが彼らの職業能力の「総合評価」を高めることにつながることを示唆している。

次に、質問票回答者に職位別の現地人労働者の技術・技能水準を評価してもらうために、曹 (1994) によって提唱された技術定着・高度化の段階を測る分析枠組みに修正を加えて用いる⁴⁾。まず、労働者の技能水準を4つの段階に分類して、第1段階を単純作業の水準(操作作業・組立作業に必要な技能)、第2段階を異常・故障などの不確実性への対応ができる水準(経験によって蓄積された機械の保全・修理、段取り業務の補助に必要な技能)、第3段階を生産性の向上のための提案ができる水準(製品構成の変化に伴う段取り業務、製造技術と経験によって蓄積された機械の改善・改良に必要な技術)、第4段階を設計・開発技術能力を持っている水準

(コスト、市場のニーズを汲み取って商品化するための製品技術)と規定する。第1段階で要求される操作作業はマニュアル化しやすく、労働者が習得するにはそれ程の時間や困難を要しない。定常的な作業のみをこなすことができる段階である。第2段階の技能水準で要求される不確実性への対応とは日常頻繁に起こる機械の異常、不良品の発生、生産量や製品構成の変化に対して必要な段取り業務の補助などを行うことができる技能水準を指す。この水準に到達するためには、機械や製品の構造、生産の仕組みなども経験を通じて理解しておく必要があることから、部分的には技術員や保全工に必要とされる能力とも重なっている。第3段階になると労働者が職場経験を通じて獲得される熟練技能に加えて、それを自分の中で整理できる理論的枠組みも必要になってくる。すなわち、この段階に到達するには現場の経験を通じての技能の習得だけではなく、学歴によって影響されるような科学・技術に関する知識の蓄積も要求される⁹⁾。このことから、第1段階、第2段階は現場経験を通じて習得される技能水準であるのに対し、第3段階、第4段階は経験プラス理論的・科学的知識によって習得される技術水準である。

この技術・技能水準を測る分析枠組みに基づいて、職位別従業員の水準の高さを回答者に評価してもらってまとめたものが表6に示されている。現地系企業に注目してみると、EPZ内企業で働いている労働者の技術・技能水準の方が総じてEPZ外企業よりも高い。一般労働者に関しては余り大きな差がないように思われるが、EPZ内現地系企業の平均操業年数がEPZ外企業よりも5年ほど短いことを考えると、前者の労働者の技能水準が今後、後者よりも高くなる可能性がある。管理職、技術職に就いている半数以上の従業員の技術・技能水準は第3段階、又は第4段階に到達しており、EPZ内現地系企業の2割弱は監督者の技術・技能水準が第4段階に達していると回答した。企業によっては技術職や監督職の技術・技能水準が管理職よりも高い場合もあるが、これは外部労働市場から入職した管理者の現場経験の不足によるものであると推測される。このような場合、生産現場の実質的な職務権限が管理者に代わって技術者や監督者に与えられることになる。

一方、日系企業では一般労働職の75%が第1段階である単純作業の段階に止まっている。班長職に関して、どの日系企業も非定常的な作業をこなすことができる第2段階と評価していることから、この段階への技能向上が見られた労働者だけに監督職や班長職といった上の職位への昇進ルートが開かれることを示唆している。日系企業では大部分の管理職の技術・技能水準は第3段階であり、第4段階に達していると回答した企業は僅か1社である。それゆえ、設計・技術開発力は駐在している日本人経営者・管理者、又は日本の工場によって担われている。技術職の7割、監督職や班長職に就いている労働者全てが第2段階で止まっている。これらの職位にある労働者が第3段階の水準に到達するには、科学的知識に基づいて効率的な生産システムを構築できる能力を持っていることが要求される。

表 6 職位別の技術・技能水準の高さ

(単位:社、()内は%)

	日系企業 (n=12)	EPZ 内現地系企業 (n=21)	EPZ 外現地系企業 (n=13)
管 理 職	第 3 段階: 11 (92) 第 4 段階: 1 (8)	第 2 段階: 4 (19) 第 3 段階: 3 (14) 第 4 段階: 14 (67)	第 2 段階: 17 (40) 第 3 段階: 4 (9) 第 4 段階: 22 (51)
技 術 職	第 2 段階: 9 (75) 第 3 段階: 3 (25)	第 3 段階: 9 (43) 第 4 段階: 12 (57)	第 3 段階: 23 (53) 第 4 段階: 20 (47)
監 督 職	第 2 段階: 10 (100)	第 2 段階: 8 (38) 第 3 段階: 9 (43) 第 4 段階: 4 (19)	第 2 段階: 31 (72) 第 3 段階: 10 (23) 第 4 段階: 2 (5)
班 長 職	第 2 段階: 12 (100)	第 1 段階: 2 (10) 第 2 段階: 19 (90)	第 1 段階: 10 (23) 第 2 段階: 33 (77)
一般労働職	第 1 段階: 9 (75) 第 2 段階: 3 (25)	第 1 段階: 18 (86) 第 2 段階: 3 (14)	第 1 段階: 39 (90) 第 2 段階: 4 (10)

(出所) 質問票より集計。

(注) 1 括弧内の値はカテゴリ・内総数に対する割合。

(注) 2 上記に示された職位が存在しない企業は結果に含めなかった。

このように、図 1 に示された日本人基幹工と現地人基幹工の職業能力に関する評価結果から、後者は前者と比較して、技能形成・向上に必要な知的素養が欠如していることがわかった。また、職位別に現地系企業及び日系企業で働いている労働者の技術・技能水準を測定した結果からも、一般労働者と監督者など役職付き労働者との間に技能水準に関して大きな差があることがわかった。このことは、先行研究に基づいて設定した技能形成を高める 3 つの仮説が Bangladesh において成立するのが難しい状況にあるのか、或いは日系企業や現地系企業といった資本の所有形態の違いによって仮説の成立の程度が異なる可能性があることを示唆している。

参考文献

- 尾高煌之助「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——開発と人材育成』アジア経済研究所、1989年。
- 清川雪彦「インド製糸業における高格糸生産の可能性と熟練労働力の育成」尾高煌之助編『アジアの熟練——開発と人材育成』アジア経済研究所、1989年。
- 小池和男『中小企業の熟練』有斐閣、1981年。
- 小池和男・猪木武徳著『人材形成の国際比較』東洋経済新報社、1987年。

- 小池和男『日本の雇用システム——その普遍性と強み』東洋経済新報社、1994年。
- 小池洋一「台湾工業における技能形成——機械工場の事例を中心に」尾高煌之助編『アジアの「熟練」序説』アジア経済研究所、1989年。
- 佐藤幸人「台湾のセメント工場における技能形成——小池・猪木仮説の有効性と限界」『アジア経済』XXXV-9、1994年、33-48ページ。
- 司馬正次『労働の国際比較：技術移行とその波及』東洋経済新報社、1973年。
- 曹斗燮「日本企業の多国籍化と企業内技術移転——「段階的な技術移転」の論理」『組織科学』Vol.27 No.3、1994年、59-74ページ。
- 藤森英男「アキノ事件後におけるフィリピンの加工組立型産業と技能形成」尾高煌之助編『アジアの「熟練」序説』アジア経済研究所、1989年。
- 水野順子「韓国工作機械企業における技術移転と技能形成—X社の事例」尾高煌之助編『アジアの「熟練」序説』アジア経済研究所、1989年。
- 山本郁郎「インドネシアにおける中小企業の経営政策と技能形成」『金城学院論集』社会科学編第36号、1993年、47-130ページ。
- 八幡成美・水野順子『日系進出企業と現地企業と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、1988年。

注

- 1) 資本金が大きい企業では、縫製部門に加えて企業内に織布や染色部門も抱えている企業が多い。
- 2) 質問票では、最近3ヵ年の売上額、付加価値額、生産費用、粗利益を尋ねたが、調査対象企業の多くが数字を公表することをためらったために、3ヵ年のビジネストレンドを示すのに止まった。
- 3) 一般的素質と知的素養は、尾高（1989、64-65ページ）の分類方法に修正を加えて用いた。
- 4) 人的資源管理の国際比較を行う場合、前もって職位の定義を明確にしておくことは重要である。この調査で「管理者」と言う場合、Production Manager（製造課長）から Factory Manager（工場長）までの現場を統括する管理職を指す。「技術職」は技術員（Technician）を含まない設計技師（Engineer）と呼ばれる労働者を指す。「監督職」は日本では職長、バングラデシュでは Supervisor、Floor in Charge、Section Chief と呼ばれている人を指す。「班長職」は日本では班長、バングラデシュでは Group Leader、Line Man、Line Chief と呼ばれる人を指す。「一般労働職」は主に Operator を指し、Helper も含む。
- 5) アジア諸国57ヵ所の火力発電所における人的資源開発の研究を行った司馬（1973）は、発電設備に関する経験が十分に蓄積されれば低い学歴者でもそれを操作することに問題はないが、操作者の経験が未熟な段階ではそれを補うために科学・技術の知識に裏打ちされた高い学歴が必要になってくると指摘した。

（うちだ・ともひろ 国際言語学部助教授）