

マレーシアにおける日系企業の人材開発活動の事例研究 ：国際分業戦略の展開と現地人材の育成の現状と課題

竹 野 忠 弘

人文社会教室

(1996年9月6日受理)

A Case Study about the Human Resources Development Strategies by Some Japanese Companies in Malaysia

Tadahiro TAKENO

Department of Humanities and Social Sciences

(Received September 6, 1996)

The means by which Japanese companies apply their human resources development strategies in foreign countries is the main concern of this study.

Based on my interviews in Aug. '95 in Malaysia, I studied the states of affairs and the problems regarding human resources development strategies carried out by some Japanese companies. On the job training in the countries and off-the job training in Japan are the main effective tools for HRD by Japanese companies in Malaysia. Faced with an acute labour shortage in Malaysia, the companies should resolve not only the problem of a shortage of operators but also of skilled workers.

I. 緒論

(1)本稿の主旨

本研究は、日本証券奨学財団助成金平成6年度助成(助成期間は平成7年－8年)による個人研究「産業高度化における人材開発の国際比較－英国、マレーシア、日本－」に関する研究の一部として、1995年8月に実施した、マレーシアにおける調査についてとりまとめた。

「産業高度化」は、一般的に情報通信産業、先端技術、研究開発など、付加価値の高い産業構造や雇用構造への国民経済の移行を意味する。「産業高度化」に対応して労働力の需要構造は変化し、既存の労働力供給構造との間に格差を生ずる。人材開発政策は、経済政策や雇用政策のひとつとして、教育、訓練、研修活動などを通じて労働力供給側の構造を調整し、労働力需給格差を緩和する役割を果たす。

企業は、その活動に必要な労働力需要と、労働力の価格(賃金)、量、質の状況や人材開発政策の整備状況などの労働力供給の状況との格差を、職場内訓練(OJT)⁽¹⁾と職場外研修(Off-JT)とからなる企業内人材開発や、職業教育・職業訓練の専門機関での企業外人材開発によって調整する。

ところで国民国家は、経済活動の国際化、すなわち企業内分業の国際化に対応して、人材開発政策の展開においても、自国企業との関係に加えて外国企業との関係において、政策上の問題に取り組まなければならなくなっている。特にマレーシア、英国では、製造業の設備、技術、製品の市場を、外国企業である日系企業の活動に依存している。すなわち、英国は欧州地域、マレーシアは東南アジア地域、における、日系製造業企業の主要な投資受け入れ国となっている。

今回は、マレーシアにおける人材開発政策や公的制度についての資料収集や聞き取り調査を実施した。併せて、こうした人材開発政策や公的制度を制度的な枠組みとして、個別の外資企業が具体的にどのような人材開発活動を展開しているのか、その概要を理解するために、日系進出企業数社においてインタビュー調査を行った。

本稿は、日系企業のマレーシアにおける国際人材開発活動の展開について、インタビュー調査の結果をもとに検討した⁽²⁾。

調査先は、(a)プロトン自動車製造会社(セランゴール州)、(b)マレーシア松下電器グループの販売事業所、同事業所内家電音響機器修理部門作業所、家電製造工場、プラスチック部品製造工場の3社(ともにセランゴール

州), (c) RP 東ブラのプラスチック射出成形品製造工場と金型工場の2社 (イポー州), (d) ブラザー工業のファックス組立製造工場を含む2社 (ジョホール州), である。いずれも日系企業が出資する日系外資企業である。

なお, 多忙の折, 時間を拝借した上, 貴重な所見をいただいた, 各企業および機関の各位に対して重ねて謝意を表したい。

(2) インタビュー結果の要旨

インタビューした項目は, (a) 親会社の国際戦略の中でのマレーシア拠点の位置づけと活動状況, (b) マレーシア拠点での活動の展開に必要な人材内容と人材開発活動の事例, および(c) 人事労務管理上の問題点である。

今回の訪問先企業での生産活動の内容は, 主に製品ならびに部品の組立生産活動であった⁽³⁾。しかしながらプレス用金型の製造やプラスチック射出成型および同金型の生産などの加工活動も一部では実施されていた。なお, 部品の国産化の比率も高まっているが, 部品生産のために新たな部品や材料の日本からの輸入も増加しており, 単純に国産化の進展とはいえない。

人材の不足は, 生産管理の技術者, 機器の保守点検メンテナンスの技師等について指摘されていた。なお人材もさることながら, 単純作業に就業する人手の確保に悩む企業もあった。

人材開発への取り組みにおいて共通していた点は, (a) OJTを中心にした取り組みであること, (b) ISO 9000シリーズ⁽⁴⁾ 認証を目標にした品質向上運動を実施していること, (c) 日本への派遣研修が有効に実施されていること, であった。

特に, 松下電器産業では, 体系的で国際的な規模での企業グループ内人材開発体制が積極的に展開されていた。マレーシア拠点での人材開発についても, 現地マレーシア販売会社内研修部門, シンガポールのアジア地域研修所, 日本の国際規模での研修所など, 階層的研修が国際的な規模で整備されていた。

他方, プロトン自動車製造会社においては, 職業技能指導員および上級技能者養成大学校 (CIAST, マレーシア人的資源省=旧労働省が設置)⁽⁵⁾, 東洋プラスチック (マレーシア) においては, 政府人的資源省の設置する地元のイポー工業訓練校 (ITI)⁽⁶⁾ など, 政府の整備する職場外訓練研修機関が有効に活用されていた。

企業による人材開発をめぐる問題点として指摘されていたのは, (a) 労働力需要の急増に起因する, 人手の確保難と雇用者の学力水準の低下, (b) ジョブホッピングが多いことによる, 人材開発後の人材の流失および中長期的な人材開発活動展開の困難, などであった。

なおマレーシア経営連盟 (MEF) が96年5月に, 会

員企業に対して実施した調査⁽⁷⁾ によれば, 人材の確保の手段として企業があげたのは, 既存の社内人員および作業工レベルの新規採用人員の, OJTによる社内的人材育成が約8割と最も多かったが, 次いで人材の他社からの引き抜きによる確保が約7割, そして既存の人材への手当て増加による引きとめが約4割であった。

政府の実施する公的な人材開発制度や政策, 職業教育制度, 職業訓練制度, および人材開発基金制度⁽⁸⁾ などの, 企業による利用状況については, マレーシア松下電器グループの企業内訓練制度の人材開発基金制度助成対象訓練プログラムとしての認定や, 前述のプロトン自動車会社や東洋プラスチックでの公的な人材開発制度の活用があげられる。

II. マレーシアにおける日系企業の人材開発活動をめぐる諸条件

(1) 人材開発政策における産業政策上の課題

マハティール・マレーシア首相は, 2020年までに, 先進国なみの, 一人あたり国民所得水準の達成と国民の生活条件の向上とを成長目標として1990年に提起した⁽¹⁾。すなわち, 2020年までの30年間, 実質年平均7%の経済成長を持続することにより1990年時点の国民総生産額を2020年には8倍に, また同一人あたりでは, 4倍にすることを提起した。

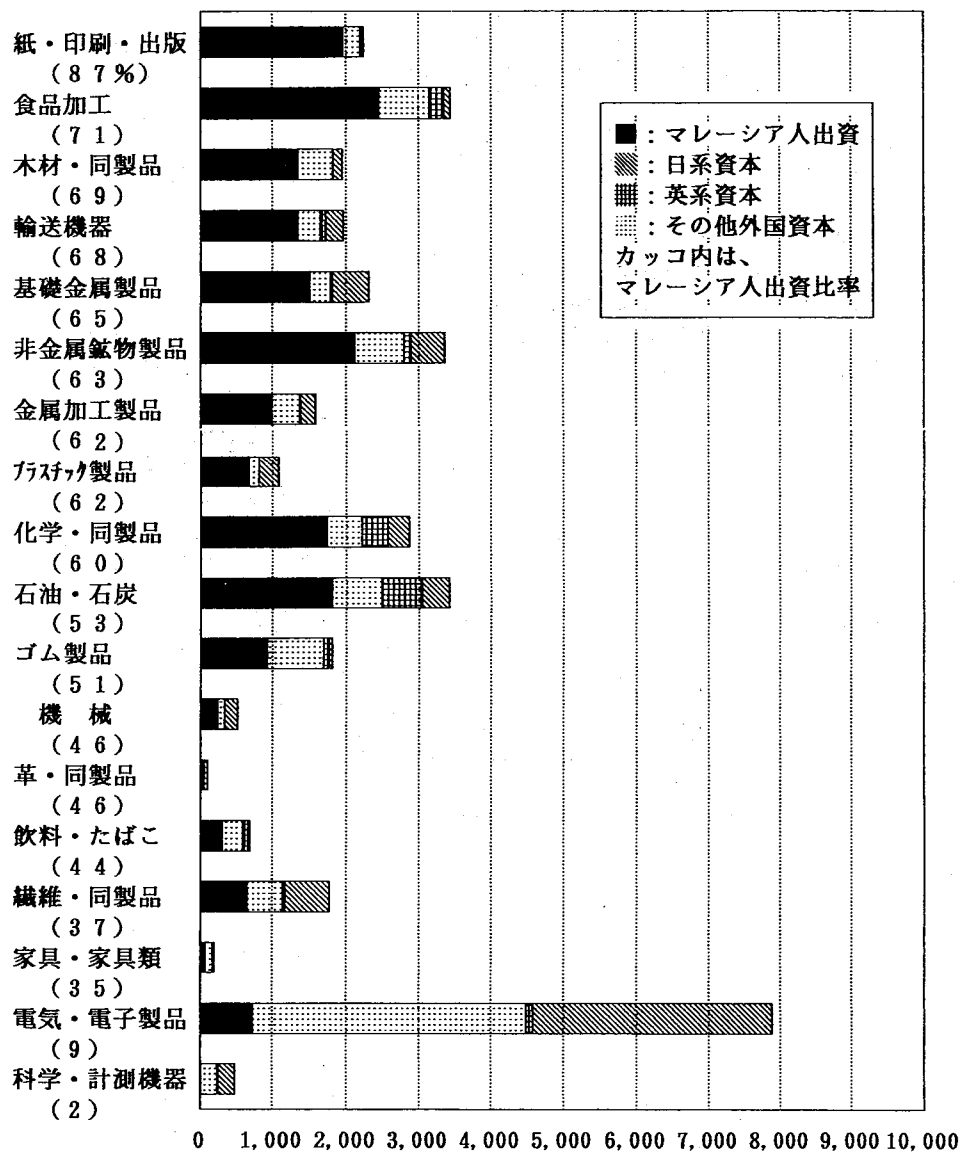
こうした高度経済成長実現のための方策として, マハティール首相は, 情報化通信ハブの建設, 市場志向さらには密着型の研究開発体制の育成, 工業化の基盤としての中小企業の育成を掲げている。さらに, そのための専門家, 技術者, 技能者, そして民間企業主 (起業家) の育成など, いわゆる人的資源 (Human Resources) の開発を, 経済成長政策の中心に置いている⁽²⁾。

(2) 日系企業の投資活動への経済的依存状況

ところで, 現在のマレーシア経済構造の基盤は実質的には製造業部門の輸出に依存し, さらに同部門の投資活動の占める日系企業の役割が大きい。

すなわち, マレーシアの国内総生産額に占める輸出総額の割合は1993年時点で73%であり, 韓国の25%, 台湾の38%, タイの30%, 日本の8%よりも, はるかに高い⁽³⁾。また輸出額に占める製造業品目の割合は1994年で74%であり⁽⁴⁾, 製造業品目の輸出額中の「電気および電子製品, 機械」の割合は61%となっている⁽⁵⁾。

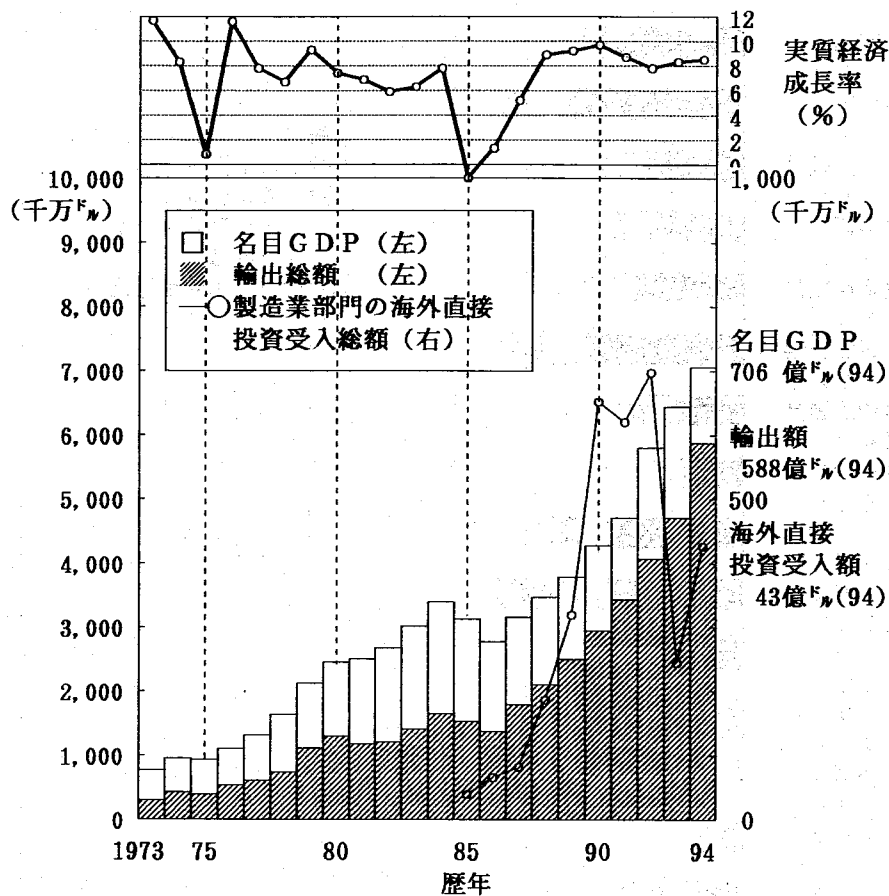
製造業の投資残高について, 日本からの投資がマレーシア製造業全体の投資に占める割合を, 投資残高ベースでみると18.5%であり, また製造業輸出の主要部門である電気電子部門では, その比率は42%と高い (図1)。



上段：百万リンギ 下段：%	投資 総額	マレーシア 人投資	海外 投資計	上位出資国		
				第1位	第2位	第3位
食品加工	3,442 (100)	2,449 (71)	993 (29)	シンガポール 389 (11)	英国 195 (6)	スイス 122 (4)
化学・同製品	2,862 (100)	1,731 (60)	1,131 (40)	英国 352 (12)	日本 292 (10)	米国 169 (6)
石油・石炭	3,421 (100)	1,808 (53)	1,613 (47)	英国 560 (16)	マレーシア 410 (12)	日本 376 (11)
飲料・たばこ	689 (100)	303 (44)	386 (56)	シンガポール 227 (33)	英国 70 (10)	デンマーク 32 (5)
繊維・同製品	1,770 (100)	651 (37)	1,119 (63)	日本 606 (34)	香港 133 (8)	シンガポール 123 (7)
電気・電子製品	7,882 (100)	723 (9)	7,159 (91)	日本 3,306 (42)	米国 1,154 (15)	台湾 800 (10)
科学・計測機器	487 (100)	10 (2)	477 (98)	日本 233 (48)	ドイツ 122 (25)	スイス 63 (13)

出所) MIDA 資料より作成。

図1 製造業投資残高の分野別の額と出資構成 (1992年末, 固定資本ベース, 百万リンギ)



注) 輸出総額は、通関輸出額。海外直接投資は製造業部門における同額で認可ベース。
 出所) マレーシア政府統計、経済企画庁調査局編『アジア経済1995』平成7年7月、大蔵省印刷局
 出典) 拙稿「マレーシアにおける人材開発体制の現状」(国際開発学会『国際開発研究』第5巻 1996年、P65.)。

図2 マレーシアの名目GDPと輸出および投資の関連 (単位: 千万ドル, %)

結果として日本からの直接投資額や、マレーシアの海外直接投資の総受け入れ額の増加の波が、図2に示されるように、製造業輸出の増加、さらには1988年からの8.5%以上という高度成長へ、と波及している。

(3) 労働集約的工程の立地と賃金メリットの後退

日系進出製造業企業は一般的には世界四極体制(日、米、欧、アジア)戦略を展開している。アジア地域内では、表1に示されるような電器製造業における、いわゆる製品差別化分業、表2に示されるような自動車製造業における工程別分業、といった戦略を展開している。

日系企業の国際分業戦略において、マレーシアに配置される生産部門は、アジア地域途上諸国一般に指摘されているのと同様、主に組立工程や検査工程といった、いわゆる労働集約的工程である。

すなわち、マレーシア進出日系企業はマレーシアへの進出理由について、1994年7月時点では、「現地市場の開拓」の48%に次いで、「安価な労働力の利用」(47%)をあげている。(以下、Ⅱ(3)、Ⅱ(4)の数値(%)は鈴木氏の調査結果⁽⁶⁾を参照した。)なお製品別分業が展開

されている場合も、部品製造の中心は部品の組立作業工程である。また、高度技術産業とされる半導体製造業においても、マレーシアに立地するのは主に大型設備による後処理工程や製品の検査工程であり、機械操作作業のような労働集約的部門が主要である。

しかしながら、労働力不足および賃金の上昇が、外資部門による労働集約的な部門に依存する構造の基盤を後退させている。日系マレーシア進出企業は、「経営活動の障害」として、「労働力不足・人材募集の困難」を83%、「現地人従業員の離職率の高さ」を79%、「賃金の上昇」を51%、それぞれあげていた⁽⁷⁾。

また80年代後半以降の時期、実質経済成長率は8%台以上で推移し、さらに製造業部門では2桁成長を維持してきたが、人口の増加は2~3%台であり、潜在的にも労働力は不足していた⁽⁸⁾。

さらに80年末以降の海外直接投資による進出企業の操業開始時期が90年代前半に集中したこと、近隣のアジア諸国、シンガポール、台湾、豪州、日本などへの海外出稼により人手が流出したこと、が労働力不足に拍車をかけた。

表1. 日本と在東アジア子会社の同製品における棲み分けの生産の事例

企業名	時期	所在国	生産特化製品		概要・特徴等
			日本	在東アジア子会社	
A 社	90年代末まで	中国	高速複写機	低速複写機	90年代末までに日本、欧州、中国の「3拠点完全分業体制」の確立を目指す。日本は高速機、欧州は中速機、中国は低速機を集中生産。重複投資を避け、機種ごとの競争力を高める。
B 社	95年末	中国・深圳	フルカラー複写機 デジタル式普通紙FAX	アナログ式普通紙FAX (低・中速機種)	中国生産品一部を日本へ逆輸入。アナログ式は製造コストに占める人件費比率が高く、欧米向けが多い。人件費比率が10%を超える製品だとコスト面で競争力が得られない。
C 社	94年度中	台湾	カラーSTN式LCD (液晶表示装置)	モノクロSTN式LCD	国内で需要が急増しているカラータイプの国内生産体制の強化が狙い。カラーはパソコン向け。モノクロは普及型ワープロ向けが主で、後者タイプには一層のコストダウンが必要とされているため。
D 社	94年以降	シンガポール	大画面、ワイド等高付加価値テレビ	中小型テレビ	国内では大画面 (25型以上)、ワイド、VTR一体型テレビを中国からの部品輸入により生産。シンガポールでは14、20、21型を生産。また、米国からは家庭用プロジェクションテレビを製品輸入する。
E 社	94年中	韓国	移動体通信用の水晶発振器	AV向けの低価格水晶発振器	携帯電話、パーソナルハンディホン等の移動体通信市場の拡大に備えての生産設備と強化と再編の一環。
F 社	94年中	タイ	インバーター付エアコン温水ヒーター	業務用エアコン	家庭用窓枠据え付け型エアコンは台湾で生産特化。タイでの生産品は現地向けのみにならず、日本へ年2万~3万台逆輸入も実施する予定。一貫生産で効率を高める。
G 社	94年	タイ	天井据え付け型扇風機	リビング・壁掛けタイプ扇風機	人件費の安いタイで価格競争力を高める。既に93年から日本への輸出も始めている。日本では特殊な扇風機を生産に特化。併せて研究開発に力を入れる。
H 社	94年1月	マレーシア	大型 (17、21型) のパソコンディスプレイ	小型 (14、15型) パソコンディスプレイ	カラーテレビ用ディスプレイは既にタイの工場に移管済み。価格面の競争が激化した結果、工場内のコスト削減のみでは対応不可と判断。

出所) 93年1月~94年6月各種新聞報道

出典) 日本貿易振興会「世界と日本の貿易 ジェトロ白書 貿易編」1994年9月、P24

したがって今後は労働力供給については、量的不足や労働コストの上昇を相殺するような、労働力の質的向上、すなわち人材開発が必要になっている。

(4) 日系進出企業の人材開発への取り組み

日系企業の進出企業は、こうしたマレーシアでの労働需給構造の中で、OJT活動と、研修や会議等への出席の目的での日本への派遣研修とを主として、人材開発活動を展開している⁹⁾。今回の調査事例においても同様な状況がみられた。また生産管理における日本的な経営管理方式の採用状況については、「5S」が94%と極めて多い。「TQC」や「QC」や「多能工制度」は半数以下である。5Sでは清掃、QCではチームワークが強調されており、生産管理よりも人事労務管理の目的での適用が重視されている。

Ⅲ. 日系各社における人材開発の事例

マレーシア拠点の企業活動状況が要請する人材需要と、採用した従業員の社会的属性によって規定される人材供給との格差を埋める活動として、マレーシアで活動する日系企業における人材開発活動について検討する。

さらに、人材開発に関わる問題点および人事労務管理全般における問題点について指摘された点を列挙した。

各社事例とも、人材開発の担当の現地人スタッフおよび現地に派遣されている日本人スタッフに対する聞き取り調査を中心にまとめ、聞き取り時に配付された資料や、周辺資料を補足した。

(1) プロトン社の事例

①企業概要、企業内国際戦略とマレーシア拠点の活動
日系自動車メーカーは、アジア地域について、表2に示めされるような、企業グループ内の国際拠点間での部品の域内補完供給戦略を1980年代後半に策定していた。

現在、日系自動車企業では、ASEAN地域内の諸国市場で共通に販売できるような、仕様および価格をもったモデルの車、いわゆる「アジア・カー」(商用車ではトヨタはインドネシアでの小型商用車、日産や三菱自工はタイでのピックアップトラック、乗用車では本田はタイでシビックをベースに開発したアジアモデル、トヨタはタイでカローラベースの開発車、をそれぞれ組立生産)を設定して、かつて設定した域内補完計画に沿うように部品の国際調達を展開している。

三菱自工では、フィリピンでトランスミッション、豪

表2. 日系社のアジア環太平洋地域における部品集中生産計画の比較

生産国	トヨタ	日産	三菱自工	参考: ASEAN
タイ	プレス金型 ディーゼル・エンジン 電装品, プレス部品	プレス金型 ディーゼル・エンジン プレス金型, 樹脂成形	プレス金型, インパネ ディーゼル・エンジン ガソリンエンジン	ボディパネル(商), ショックアブソーバー キャブレター
インドネシア	ガソリン・エンジン, 金型	ガソリン・エンジン	{ガソリン・エンジン} 金型 [計画外]	ディーゼル・エンジン ステアリングシステム
マレーシア	ステアリング(足回り 部品) 電装品	シートカバー, クラッチ, ゴムマット 電装品	ドアパネル 電装品	シート, ヘッドライト
フィリピン	トランスミッション	カーラジオ トランスアクスル ワイヤーハーネス	トランスミッション	ボディパネル(乗) トランスミッション リアアクスル
台湾	(部品供給先)	鋳物部品, 機械加工品	—	—
その他	シンガポールに 統括・情報収集拠点設 置	オーストラリアから エンジン部品(アルミ シリンダヘッド)	オーストラリアから アルミホイール, アルミ製品	シンガポールから ユニバーサルジョイン ト エンジン燃料噴射ポン プ
アジアで多く 組立てられて いる車種	カローラ1,3~1,500cc ハイラックス 1tピックアップ ダイナ3,400cc キジャン(商) [インドネシア]	サニー1,3~1,500cc ダットラ 1tピックアップ 飛羚(乗)[台湾]	ミラージュ 1,3~1,500cc デリカ 1tピックアップ サガ(乗) [マレーシア]	左記の共通点 [乗] 1,3~1,500cc [商] 1tピックアップ アセアンカー

注) ASEANについては、1981年当時の計画。下段の表については、資料より NIES と ASEAN の3カ国以上で生産されたものを抜き出した。

資料) 各社の会社概要、各種報道、自動車振興協会「自動車ガイドブック」等より作成した。

出典) 拙筆「資本と労働力の国際化と多国籍企業の戦略」『都立工業高等専門学校研究報告』第28号 平成5年3月。

州でエンジン部品、タイで1トン・ピックアップトラックといった域内部品補完計画を展開している。

プロトン社(以下P社と略す)の株主構成⁽¹⁾は、1995年3月現在、三菱自工8.6%および三菱商事8.6%、旧マレーシア重工業公社27.5%およびマレーシア政府投資管理運営会社17.5%、一般公開分37.8%である。

しかしながら、P社は三菱自工の部品補完計画には特に参加していない。P社は、マレーシア国内乗用車売上において約7割というシェアを背景に、独立した自動車メーカーとしての活動を展開している。1994年の生産販売台数は、国内が11万700台、輸出1万6500台(うち英国向けが1万169台)の合計12万7200台であり、96年の生産計画は18万台である。P社では、1993年7月に経営トップ(社長)も日本人からマレーシア人に代わって現地化した。

したがって、人材開発は、Ⅲ-(1)-③で後述するように、組立生産から上流工程へと逆上るようにして、隣接する部品生産工程を形成していくといった、P社側の、歩み(図3を参照)に対応して、三菱自工側がOJTによる技術指導を有償で提供する、「契約関係」となっている⁽²⁾。すなわち国際分業戦略を意識して特定の部品製造技術の育成を図るものとはなっていない。

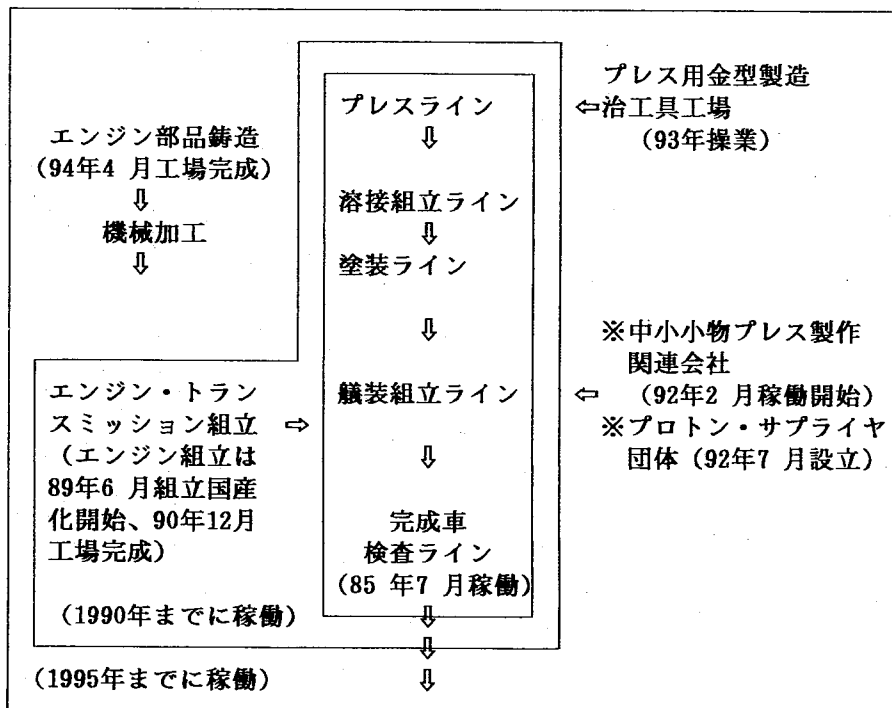
たとえば、1993年より生産を開始した金型の製作工場においては、工具については有能な他部門の工具を日本へおくって研修して配置した。

なお部品国産化率については、部品調達先別での国内からの調達比率でみると80%であるが、マレーシアからの輸出に際しての、輸入相手国による特惠関税適用のベースでみれば60%である。国内ベンダー(部品生産会社)数は、1985年の17社から1989年には67社に達し、1994年末現在で累計134社に達している。ベンダーは家電製品向け部品の生産やオートバイ部品の生産から事業を多角化したり転換したものが多い。

②従業員の構成

政府系機関のマレーシア重工業公社が主要な出資者であり、また工業化政策の中心として育成された自動車会社であることから、従業員の職種別構成中、プミプトラ系(マレー系)の割合は工員レベルで9割である。なお、部品供給企業についてもマレー系企業が中心と指摘されている。プミプトラ国民の総人口中のマレー系比率が6割弱であることからみても、プミプトラ優先の採用構造となっている。

P社採用者の職種別、学齢別構成は以下のとおりである。すなわち技術系および技能系の職種の採用について



資料) PROTON「PROTON 社概要」(95年5月)をもとに作成。

図3 プロトン自動車製造会社の工場設備の拡充

は、学歴別に、中学修了資格修得者 (SRP, 日本でいう中学卒業相当) および高等学校修了資格合格者 (SPM もしくは SPVM。日本でいう普通高校もしくは職業高校の卒業者相当) については、工員 (worker) クラスとして、またディプロマ (2~3年の職業短大での職業上の学位) 修得者および学位修得者については、manager や executive といった管理的職種として採用する。P 社によれば、同社の worker クラスの学歴構成は、95年夏の拙調査時点では、SRP (中学校卒業相当) 30%, SPM (普通高校卒相当) 65%, SPVM (職業高校卒相当) 5% である。マレーシア全土での、普通高校と職業高校別の進学者構成は、1993年時点で前者10に対して後者1である⁽³⁾。

工員 (worker) クラスについては、新卒者の場合、作業工 (operator) として採用する。勤続年数や勤務実績の良い者については、OJT や off-JT を経て、熟練工 (skilled worker) や技能工 (technician) に内部昇進していく。10年以上の就業経験を経て、manager や executive クラスに昇進することも可能である。しかしながら、マレーシア社会においては一般的に10年以上の就業経験を重ねなくとも、ディプロマや学位を修得すれば一足飛びに manager や executive クラスの職種に就職できることから、現実にはこうした長期的勤続をベースとした昇進者は少ないとされていた⁽⁴⁾。

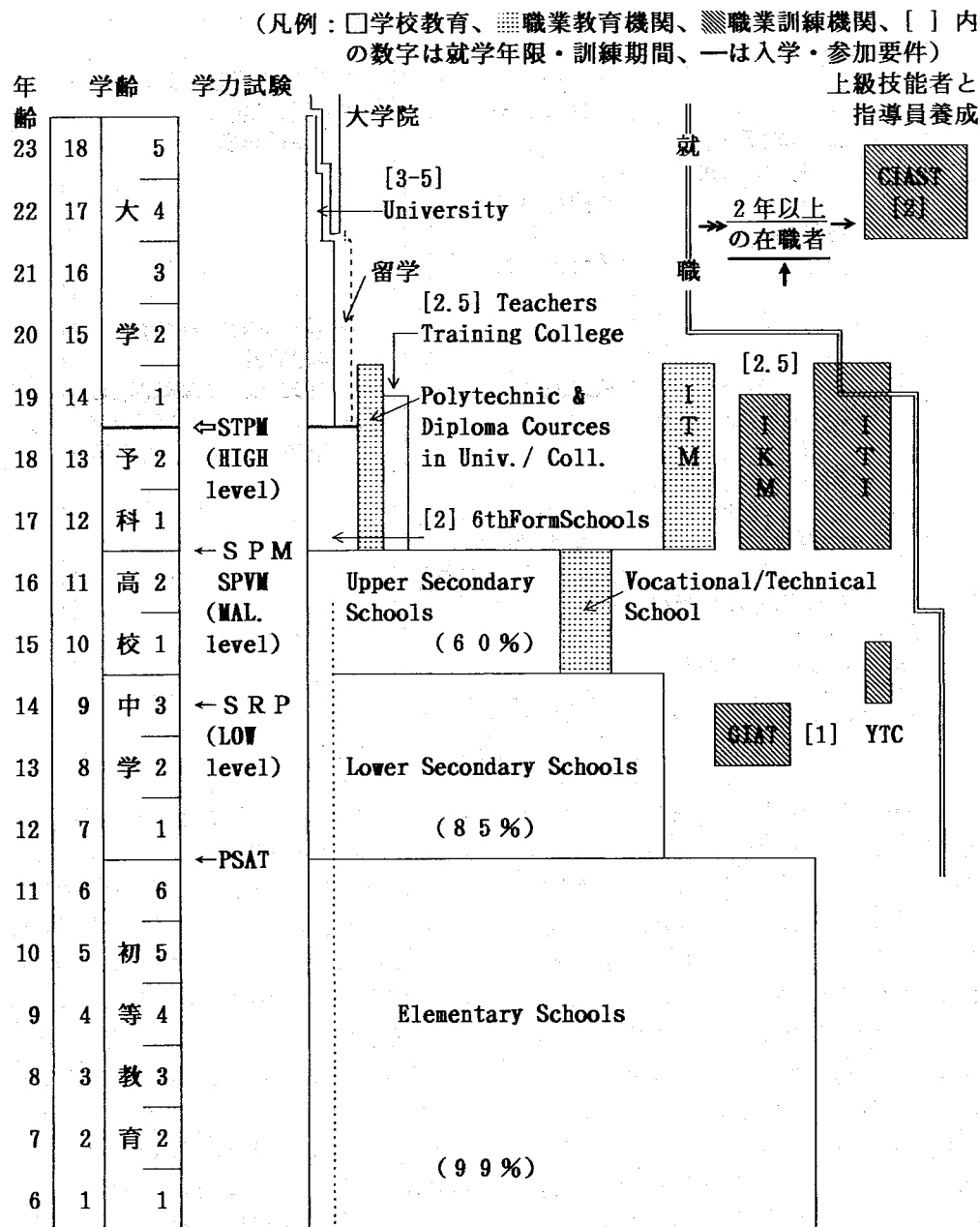
③人材開発へのとりくみ

P 社における企業内人材開発は、新人工員むけの入社

ガイダンス研修および現場の職長等による1対1のOJT からなる3日間のものから、政府の職業訓練指導員および上級技能者養成大学校 (CIAST) での off-JT による約1年間にわたるものまで、職務階層や目的別に多岐に整理されているが、主要な人材開発活動は、日本の三菱自工からの派遣社員を指導員としたOJT 活動および上級技能についての専門職業訓練機関での off-JT による技能習得である。なお、企業内研修所としては、セミナーを実施するような機関および安全衛生についての講習室はあるが、日本における企業内大学校のような研修教育機関については特にない。

三菱自工からの派遣指導員によるOJT は、ラインにおける技術指導、技術的助言、さらには管理部門における管理上の助言などとして実施される。なお同指導員は、P 社側の求めに応じて派遣されるもので、P 社側と三菱自工との間での技術指導契約に基づいて実施される。したがって、人材開発活動についても、三菱自工の国際企業内分業戦略の一端を担う目的よりも、独自の自動車メーカーとしてのP社の活動上の必要に基づいて組織されている。

専門職業訓練機関での off-JT は、先の CIAST や AOTS (日本の通産省および外務省、ならびに日系企業が共同出資して設立した、技術サービス技能の訓練機関) などでの職業技能訓練コースにおいて実施される。ここでの先端技術とは CNC 工作機械の操作技能やメンテナンス技能である。



(注) () 内は1993年の同年齢中の推定就学率。

(出所) Outline of Education System-Malaysia' in APEC, *Education in Asia, 1991* をもとにして、政府人的資源省, MARA 資料, MIDA 資料, E.P.U., *The Second Outline Perspective Plan 1991-2000*, E.P.U., *Mid-term Review of the Sixth Malaysia Plan 1991-1995*, NAPIEL, *Education Guide 1994/95*, 1995により作成した。

(出典) 図2と同。p69。

図4 マレーシアの学校教育制度および職業教育訓練制度

④人材開発上の問題点

ジョブホッピングが人材開発上の問題点として指摘されていた。

すなわち、P社が製造業育成政策の核としての国民車の製造会社であること、また国内では7割というシェアを占める乗用車のメーカーであること、したがってマレーシア国民にもよく知られた会社であることから、人手の確保については、特に困難はないとしていた。しかしながら、P社へ採用されたこと自体が社会的な評価となる

ことから、他社への転職にとって有利な条件となり、一定の就業期間後の人材の流出を招くことになっている。中堅の熟練工 (skilled worker) や技能工 (technician) を課長クラスの管理職 (manager) として高給で採用するという条件で、ベンダー企業 (部品供給企業) に引き抜かれるケースもあるとされていた。1995年夏現在で、転職 (による人員の流出) 率は月あたり3%としていた。

ただしP社にとっては、こうしたベンダー企業 (部品供給企業) への人材流出は、蓄積された技術や技能の

流出としてマイナスだが、他方でこうした人材はアッセンブリー（組立）メーカーの部品仕様への要求内容を理解していることから、P社とベンダーとの部品受発注を円滑化にする効果が期待される。また長期的には、マレーシア自動車産業全体についての裾野の育成を促す効果が期待できる、などプラス面も存在する。

なお人手不足については、むしろベンダー企業で深刻であり、部品生産が遅れP社の生産が滞るという問題点がある。ベンダーでの離職率は月次8-9%である。

ジョブホッピング対策として、P社では、社内資格を対外的に認定したり公表することや研修の受講について証明したりすることは行っていない。認定証の発行や公けに資格を証明する書類を発行することは、ジョブホッピングを招くとしている。

また以下のような事情から判断して、日本への研修派遣が職務経験の蓄積者のジョブホッピング対策として活用されているようである。すなわち、P社では、人材開発や職務経験の蓄積という点で5年間単位での就業の継続を希望しており、その促進のため就職後5年目が近づいた時点で、日本での研修に派遣するようにしているとした。また、P社によれば、マレー人の言語事情が英語の使用は日常の口頭での公的なコミュニケーション用、読み書きは主にマレー語で、という状況にあることから、日本人の指導員との言葉の上での問題があり、また1~2ヶ月という研修期間の短さから、日本での研修は実質的には、日本の文化や生活習慣に慣れることが主目的となっている。全体として日本での研修は、長期的勤続者に対する恩典という意味合いが強いものと判断できる。

⑤人事労務管理全般における問題点

三菱自工は、政府からの委託によって社長を3代送るなどP社の経営向上に協力してきた。生産や作業においては、いわゆる日本の経営も浸透したように思われる。しかしながら、社長がマレーシア人に交代するなど経営がマレーシア側に移行してからは、欧州的な職種間の階級差もしくはマレーシア国内での各種称号などに集約されるような身分格差が意識されるようになり、シングルステイタスを原則としてきた、日本的な従来の人事労務管理とは実情が合わなくなってきた。

(2)マレーシア松下グループの事例

①企業概要、企業内国際戦略とマレーシア拠点の活動
マレーシア松下電器グループは、16社（うち1社は販売会社）からなる。

この16社⁽¹⁾は、(a)マレーシア国内市場を中心とした各種家庭用電気機器の製造、販売、修理を行う企業群、(b)国際的部品分業に対応した各種の電子部品製造の企業群、

(c)国際的な製品差別化分業に対応したエアコンやカラーテレビの一貫生産体制を構成する企業群、に分けることができる。今回訪問したのは、上記の(a)群のナショナルパナソニック(株)〔販売・サービス部門〕、マレーシア松下電器(株)〔製造部門〕、および(c)群のマレーシア松下エアコンであった。

マレーシア拠点の活動は、全体としては、家電製品および電気機器についての組立作業工程が主要である。

他方でプラスチック射出成型部品などは、国産化している。しかしながら、その金型は、未だマレーシア製では品質水準が低いので、品質の高いものについては、日本や台湾、シンガポールからの供給に頼っている。

なお一般的に部品の国産化比率が高まっている場合でも、部品供給の会社の多くが日系企業によって占められているというのが実情である。

マレーシアの松下グループでの部品調達においては、製品の規格について日本工業規格(JIS)を採用し、「コスト、品質、供給能力」などをトータルに検討し、なるべく、マレーシア国内からの調達を増やすように配慮している。品質のみで評価するならば日本製部品に限るとしていた。

一般的には、松下電器グループとは「松下電器産業およびその出資会社の総称である。事業部が分離独立して設立された会社、下請け会社や仕入れ先の会社から編入されたもの、旧会社の経営再建に際して出資を受けた会社など、出資会社に至る経緯は様々である⁽²⁾」。また人事ローテーション・人事交流関係も様々に職能別にグループ分けされている。さらに電器産業本体も、主に製品品目別に事業部に分かれている。その結果、例えば音響機器製品では、電器産業がその音響事業部としてテクニクスというブランドをもつ一方で、関連会社として日本ビクターという音響メーカーをもつというように、事業部組織や人事管理制度は錯綜している。

マレーシア拠点についていえば、エアコン部門については1991年から研究開発センターが活動を開始し、国際的な松下グループの戦略の中での世界規模でのエアコン生産拠点を目指すなど、国際的な製品別分業の枠組みの中に位置づけられている。

ただし、基本的には、「ミニ松下」という松下側の表現に象徴されるように、各国単位でグループ内企業が役割分担し機能分化する関係、日本における松下電器産業を中心とした組織編成、を再現している。すなわち「ミニ松下」という単位で、まずは国内市場むけに総合的に家電商品を生産し、次いで各国の「ミニ松下」間での国際競争の結果、優位性を持つに到った特定の製品については輸出品目としてその生産に特化を認められるというしくみがあるように思われる。

②従業員の構成

職務階層と学歴との関係は、事務職系では、管理的職種 (manager) クラスを大卒者 (degree) から、一般職員を高卒者 (SPM もしくは SPVM 修得者) やディプロマ修得者 (職業短大卒に相当) からそれぞれ新人採用する関係になっている (現地英字紙の求人広告による)。

こうした学歴による就業職種間での階層化はマレーシアでは一般的にも指摘されている。ただし、マレーシア松下グループ内では、企業内人材開発、研修制度を経て、修理工から熟練修理工、さらには指導員、販売店での修理活動に関する技術指導員を経て管理部門に昇格するという、キャリア経路もあり、必ずしも学歴によらない経路をなしている。

人種別の構成は、販売部門では、ブミブトラ系が26%、華人系が70%、その他4%と圧倒的に華人系が多い。

③人材開発へのとりくみ

日本の松下電器グループでの人材開発体制は、基本的には、事業部単位や企業単位のもの、松下電器本体のもとにある教育訓練センターによるものから構成されている⁽³⁾。

事業内容に則した事業場での研修については、事業部・企業単位で行うが、こうした教育訓練研修の実施のノウハウについての援助や助成と、事業部の垣根を越えた共通の課題の研修とについては、教育訓練センターが担当する。共通の課題とは、たとえば各種の管理や監督についての研修、情報機器の取扱いや語学習得などの自己啓発的な研修、および創業者松下幸之助の経営理念や経営哲学についての新人研修などである。

なお、海外研修所 (Overseas Training Institute) では従業員対象の語学研修や「海外勤務者への事前事後研修」といった日本人向けの国際化研修と並んで、海外社員向けの日本研修、および「国際機能社員 (国際異動を前提に採用された社員。引用者注) の専門研修」が実施されている。

ところで、松下グループの事業部制におけるの本社と事業部との関係は、本社の財務部門が銀行のような役割を果たしながら融資のような方式で事業部に資金を提供し、事業部は独自の採算で事業を展開し、収益をあげ利子を付けて資金を返済する、という関係である。同じ原則が、人材開発についても適用され、基本的には事業部長および関連企業の社長が人材開発戦略を立て、その展開に必要な人材開発プログラムの作成についての、アドバイス、教材、さらには off-JT の提供を必要に応じて松下電器本体の教育研修センターに有償で求めるという仕組みになっている。

マレーシア松下グループでの人材開発においても、基本的には、国際的な事業部別の立て割りによる研修と、

販売営業会社の NPM 社 (National Panasonic Malaysia Sdn Bhd)⁽⁴⁾ が取りまとめている、マレーシア国内共通の研修とから構成されている。

例えば、NPM 社の顧客販売営業部門スタッフ (CS: Clerical Staff) 部門では、一般営業員 (Staff) から部長 (General Manager) までの階層別の研修体系をもっている。研修は、いわゆる事業部別研修にあたる NPM 社内の研修、シンガポールのアジア地域研修所 (AMS: Human Development Center in Asia Matsushita Singapore. シンガポールのアジア地域統括会社) が、アジア地域内の松下グループ従業員に対して展開している研修機関) での研修、および日本の大阪府枚方市の海外研修センター (OTC: Overseas Training Center) での研修、および日本の松下電器本社への研修出張となっている。

各研修機関の利用は職務階層別である。すなわち職能階級内での職能や技術の習得および昇任昇格のための研修については NPM で実施し、昇任昇格にともなう管理や監督能力の育成研修については AMS で行い、部長および課長向けの上級の管理や監督能力の研修については OTC で行う、という編成になっている。なお、非管理事務系の下位の一般営業員 (Staff) 階層の最終段階の研修、および管理事務系の下位の初級管理職 (Executive) 階層の最終段階の研修という、いわゆる入社後数年を経過した者に対する研修は、ともに松下電器本社での研修出張として行う点は、日本での研修の役割について示唆を含んでいる。

なお生産/技術系の研修の内容は、高卒新人向け、技能工向け、技術者向けに分かれ、1~2日のオリエンテーション、労働協約の内容についての講義、安全教育、ラインでの OJT、週単位でのジョブ・ローテーションによる複数ラインでの OJT などがある。

また品質管理教育活動の一貫として、製造段階での品質保証についての国際標準規格である ISO9002 シリーズの認証を取得する活動を展開している。

その他、国内および国際規模で、松下グループ内の技能競技会の開催や「改善活動」や「QC 活動」の実績報告会を開催している。

④人材開発上の問題点

技能や仕事を他人に教える教授法の育成が課題としてあげられていた。企業内人材開発活動において、経験のある従業員が企業内での OJT 指導員や研修の講師を兼ねることが今後とも期待されていた。

NPM 社における現在の人材育成の課題は、学位もしくはディプロマをもった販売営業スタッフの育成、確保である。販売員中エンジニアの学位をもつ者の割合を7割にしたいとしていた。

また今後は、作業や技能、職能の体系に対応して定型

化された内容を習得する研修よりも、自己の関心にそった自己啓発活動の一貫としての研修や、習得する技能や職能を組み合わせ、経営的な判断できるような起業家精神の育成を図る研修へと、人材開発の方向を発展させたいとNPM社担当者は指摘していた。

⑤人事労務管理全般における問題点

ジョブホッピング問題がまず指摘された。離職率は、95年夏の調査時点でマレーシア松下グループ全体で月あたり3.75%であり、最も高いのは鋳造部門の同8%であり、エアコン製造部門では同2.4%、販売サービス部門については同1%程度であった。鋳物部門は日本同様、キツイ職場として労働条件が厳しいために離職者が多いと、会社側担当者は分析していた。

なおNPM社ではManagerという職種のひとつ下にExecutiveという職種を置いて、Managerという一般的肩書を得るまでの期間を設定し、じっくり人材開発をしている。マレーシア国内では一般的には4~5年で一般事務職はManagerという肩書を得るが、NPM社では約12年間がかかる。そのため、このExecutive職種の者が、Managerとして採用するという条件で他社に転職することがある。

ただし転職者にとって、肩書はManagerに昇格しても、仕事の内容や職務、職責は松下就業時のものと同じか、もしくは松下のような組織を前提にしていなかったために、管理職としての実際の権能は減少することとなり、部下が指示どおりにしないなど、「カルチャー・ショック」に陥るものが多いとNPMの担当者は指摘していた。

また日本への研修経験を材料として転職を図るものがあるので、日本への研修派遣に先立ち、研修後は辞めないうという契約を交わすことや、もし契約を破って辞める場合、研修にかかった費用の全額払い戻し求めるなどの策も検討されたが、現在は「有名無実」化しているとNPM社では指摘していた。

(3) RP東ブラの事例

①企業概要、企業内国際戦略とマレーシア拠点の活動

RP東ブラは、日本国内では住宅用から工業用までのプラスチック製品の、プラスチックシート生産(熱成形、射出成形)および同金型生産をおこなっている企業である。海外の生産拠点は、マレーシアに3拠点、インドネシアに1拠点のみであり、いずれも現地資本との合弁会社となっている。

マレーシアの拠点は、1969年設立のプラスチックシートおよび同熱成形品生産の会社、1983年設立の熱成形用および精密射出成形用の金型生産の会社、および1992年設立の精密射出成形品・低発泡成形生産の会社である。最初のマレーシア進出は、日系の家電メーカーの冷蔵庫

の現地生産の開始にあわせて、同製品用のシート部品の現地生産のために進出した。今回訪問したのは、金型生産の会社および隣接する射出成形の会社である。

金型の生産には、金型の精密加工、型の設計など高度の技能を要することから、生産活動の展開や現地化にむけては人材育成活動が特に重視されていた。

先端技術や情報通信技術もさることながら、モノを削ったり、工作機械を動かしたり修理したりという、基本的な、「既成の技能が必要である(同社の日本人派遣スタッフ談)」と指摘されていた。

②従業員の構成

イポーがもともとスズの鉱山の労働者およびスズの集散地として発達した都市であり、スズ産業には華人系が多く従事していたことから、住民の構成においても華人の比率が高い。対応した現地人スタッフ4名についても一人を除けば残り3人は華人系であり、金型設計室で作業していた現地人スタッフについても華人系が目立つなど、概して同社の金型会社の従業員については華人系が主要であった。

また技能への需要が主要であることから、大卒者にわりあてるような仕事は少ない。高卒者、工業訓練校(ITI)、ディプロマ修得者を大量に必要としていた。

なお射出成形や熱成形品の生産部門については、マレーシア人の求職者が少ないことから、政府に登録して外国人(バングラデシュ人)を雇用していた。

③人材開発へのとりくみ

人材開発については、OJTおよび工業短大や工業訓練校(ITI)での企業外のoff-JTが中心である。特に工業短大や工業訓練校(ITI)の実施する技能習得のコースについては積極的に活用していた。

日本の工場での実習を兼ねた研修も実施していた。

人材開発全体に対する考え方は、とにかく会社にとってみて、優秀な従業員に企業外のoff-JTや日本での研修など機会を積極的に与えて必要な人材の育つのを待つというものだ。同社では、ラインの工員として同社に入社後、こうした職業教育訓練を経て、ディプロマ修得者や大卒者がおこなうようなCAD(コンピュータ支援による設計)までに到るといった昇進者がいる。就業しながら学習を継続して、地位の向上を図るということは、この1、2年間でマレーシア社会にも現実化してきたようだが、こうした昇進は、学歴別に就業職種が階層化してきたマレーシアでは従来あり得なかったことである。

④人事労務管理、人材開発上の問題点

同業他社が近隣にいないことや、本来工場が集中するセランゴール州、ペナン州、ジョホール州と異なり他製造業工場が少ないことから、ジョブホッピングは少なく、短くとも5年間ぐらいは連続して就業している。

それでも、10年もしくは10人にひとりしか後継者は育たないという「十いつ」という、日本の中小製造業企業においてされるような状況が存在し、マレーシアにおいても経験を積んだ熟練工の育成は難しい。なお、セランゴールなど首都クアラルンプールの近郊では人材の引き抜きが激しいので、6～10年間の就業継続を要する金型技術の育成などは難しいと、同社では指摘していた。

また、同社の日本人のスタッフによれば、金型生産については、弱電機器のプラスチック部品用の金型等については、マレーシアでの国産化も今後可能となってくるだろうとしていた。金型によって打たれる製品および金型の品質水準は様々であり、日本とマレーシアでは製品についてすみわけていくことになる。なお、金型については年限にして3～4年間、個数にして50～100万個(焼きいれするとその倍程度)はひとつで打てるようになっている。

(4)ブラザー工業の事例

①企業概要、企業内国際戦略とマレーシア拠点の活動
ブラザー工業のマレーシア拠点(以下、B社と略す。)は、北米市場向けのファックス生産およびコンピュータ機器用のキーボード部品(プラスチック射出成形部品)の生産である。ただしファックス生産における作業工程の内容は、一部部品ユニットの組立(サブ・アッシー)、最終組立、製品検査、および梱包であり、典型的な労働集約的部門の立地となっている。

②従業員の構成

採用者の学歴や人種等の属性を問う以前に、深刻な人手不足とそれに伴う採用した従業員の質の低下に関わる問題が指摘されていた。

例えば、大卒者ですら、一部に算数の計算に不安のあるものがおり、技術以前の理数科目についての基礎的な学力の不足が目につく。

また、一定の職業能力認定資格やディプロマを修得した指導員についても、自身の技能レベルが低い。資格の修得が主に筆記試験によっているようで、実際に技能を持たない場合もある。

またoperatorがジョホール地域では他社を含めて進出企業全般に各社あたり100～300名の単位で不足している。

従業員の出身地域別の構成は、工場のあるジョホール州出身の者が4割で、あとの6割についてはマレーシア全土からの採用者である。

労働力の確保のため、会社説明会を全土の各地域で頻繁に開催しているが、ラジオでの数回にわたる宣伝放送およびポスターなど案内をしても、一回の説明会あたりで多くて数名の労働者しか得られない。

労働力供給に限界があることを無視して、1980年代末に外国企業がジョホール州へ殺到し、300社近くの大手企業の工場が乱立している事情もあり、ジョホール州では労働力の不足率が20%という現状にある。

確保した人員が、会社が借り上げている社宅単位で他の企業に引き抜かれたり、新年の祭り等で帰省したおりに口こみで賃金の高い別の働き口に移動し転職するなどの人員流出がある。

外国人の利用についても、手続きに時間がかかる上に申請がすべて受理されるわけではないので緊急な人材不足には対応できない。

B社では、現地にある2社の間で人員全般の配置転換をしながら、急な変化には対応しているようであった。

③人材開発へのとりくみ

生産管理や品質管理、さらに人材開発など本来の経営活動にじっくり取り組む以前に、とにかく人員を確保しないことには操業が継続できない状況にある。品質管理なども重要であるが、管理にむけて従業員にストレスを掛け過ぎると離職してしまう懸念がある。

政府の産業政策においても人材開発が強調され、熟練技能や先端技術の育成が力説されている。しかしながらまずは工場という環境や社会を理解して、そこでの規範や時間を理解して働く、operatorの育成が、労働力の極端に不足した状況では急務であると指摘されていた。

B社としては、人材そのものの育成よりも、人員の定着に向けた、働きやすい環境づくり、雰囲気づくりを重視しているようであり、ISO9002認証取得にむけた品質管理運動や工場内美化としての5S運動を展開していた。ISO9002認証取得については、ポイントをまとめたイラスト入りのチャートを従業員に描かせたり、ポスターを作成したり、検査の予行演習を検査官と被検査人に分かれてロールプレイングしたり、とイベントとして展開していた。5Sについては、整理整頓により部材や工具等の搬入や搬出が効率化することによる経済効果の理解よりも、マレーシアにおける自宅の庭や部屋をきれいにしておく掃除や整頓の習慣の延長上の美化活動として展開していた。

新人研修は、中卒レベル以上を対象として、オリエンテーション、基礎的な学力の育成、3～4日のトレーニングラインでの講習など、約1か月をかけて実施していた。

階層別研修についても、特に中堅の班長や職長クラスについては、職務に「飽きがきた」と判断される時点で配置転換(ジョブ・ローテーション)を行い、それに対応して管理監督法について研修を実施するように配慮していた。

なお日本への派遣研修も実施しているが、参加者が日本の社会に触れることに力点が置かれていて、なかなか

技能の向上に結びついていない。また研修が終了してから帰国すると、日本研修経験者という肩書をもって、すぐに退職する者もある。

④人事労務管理、人材開発上の問題点

離職率は、ジョホール全体では月あたりで8~10%、B社でも同2~3%である。

職業教育や訓練の機会も会社側では積極的に提供しているが人手不足ということもあり、すぐに次の就職の機会があるので、従業員個人あえて自己啓発を行おうというものは少ないようだ。また、学歴別の階層的な職種別就業構造のために、マレーシアでは松下グループを除けば、大手の民間企業では一般工員(operator)が企業内の研修を通して管理職種(manager)まで昇進することは困難とされている。

なお以下に示すような、イスラム教な考えかたも、欧米や日本の経済主義的な考えかたと対立しているようであり、生産管理や品質管理、人材開発戦略の展開と衝突することになっている。たとえば、できる人もできない人も平等に分配を受けるべきであるという、イスラム教の考え方は、業績主義が浸透しにくい背景になっていること、他人の領域に踏み込まないという個人主義的な考え方や相互扶助に基づくかばい合いは、品質管理の出発点である不良の発見や相互間での確認といった活動を展開しにくくしていること、が指摘されていた。

Ⅲ. 結論

冒頭に示したように、日系進出企業はOJTおよび日本への派遣研修を主要な企業内での人材開発制度として展開していた。off-JTの実施場所は、企業内の専門の研修機関から公的職業訓練機関までであった。

人材開発戦略の展開における最も大きな問題は、労働力不足およびそれに付随して起こるジョブ・ホッピングであった。ブラザーの事例にみたように、人材の育成以前に人員の確保そのものが問題になっていた。また離職率の高さは、日本における企業内人材開発の前提条件である、より長期的な就業を否定することになっていた。

今回の聞き取りの過程で、散見された内容であるが、日系企業の従業員が引き抜き等によるジョブホップを遭遇しやすい理由としては、(a)日系企業の採用試験に通った人材であること、(b)就業後によく訓練や研修をされた人材であること、(d)一部ながらも日本の経営を直接に体験しているおりその経営技術の媒介者としても有用であること、さらに(c)日本での研修の経験者はその研修の効果もさることながら社内で選抜された人材として実務における有能さが期待できること、などが指摘されていた。そこでは日系企業への就職経験は転職上の一資格に転じ

ている。

まとめてみると、人材開発戦略展開上の留意点は、労働力の質の向上といった本来の目的もさることながら、まずは労働力の長期的な就労を促進する動機づけ手段として整備されていたということだ。例えば、日本への派遣研修が一定の勤続後に恩典的な意味合いで実施されており、5S運動やISO9002認証取得運動は職場のチームワークづくりに活用されていた。人材開発戦略は技能育成というよりも従業員の帰属意識の育成や動機づけ(モチベーション)戦略として有効性を期待されているといえよう。

注

Iの注

- (1) OJTにおいては、実務の実地訓練が職場での作業や仕事の進行と並行して実施されることが主要なので「訓練」と訳した。Off-JTでは、研修や訓練は職場外の場所で、仕事とは場所の上でも時間の上でも別に組織され、説明や講習、講義活動が主要なので「研修」と訳した。
- (2) マレーシアにおける人材開発政策および公的制度については、拙筆「マレーシアにおける人材開発制度の現状」(『国際開発研究』第5号、1996年12月)として別稿にまとめた。全体の体系については図4に示したが、各機関の詳細について、以下注において、拙筆別稿の記述に基づき、必要に応じて言及した。

マレーシアの教育、訓練制度については、*INFORMATION MALAYSIA 1995*, BERITA Pub., 1995, Hong., T.M.(ed), *Education Guide 93/94*, NAPIEI, *Education Guide 94/95*, Ministry of Education (Malaysia), *Educational Statistics of Malaysia 1993*, 1994 および各種の職業訓練機関の案内パンフレット、現地各機関での聞き取りにより取りまとめた。最近の動向については、現地紙 *New StraitsTimes* 報道、日本労働研究機構『海外労働時報』各号、およびアジア経済研究所『アジア動向年報 1996』同所 1996年を参照した。

- (3) 日系進出企業の東南アジアでの活動については、小林英夫 1992, 白木 1995, 石田 1985を参照。
- (4) ISO9000シリーズとは、国際標準化機関(International Organization for Standardization)による国際認証の品質保証についての認証である。品質保証についての認証分野は、ISO9001の設計・開発、製造、据え付けおよび付帯サービス、ISO9002の製造、据え付け、ISO9003の最終検査および試験の3つである(堀籠他『実践するISO9000』日経BP出

版センター 1995年3月, 参照)。

ISO9000シリーズにおける考え方は、顧客一般の要求する品質を保証するための、製造の過程、人員・人材の編成など生産管理の体系、その実施状況を示し、将来の生産物に期待される品質に対する一定の信頼性を、第3者機関における認証の取得によって、企業が証明しようとするものである。

日系マレーシア進出企業においても、ISO9000シリーズ認証取得運動が品質向上活動のひとつとして展開されていた。

ただしISO9000シリーズの品質観と日本のそれとは若干異なる。すなわち日本における伝統的な品質保証は、製品の納品段階での特定の顧客メーカーに対するものであり、第3者の認証よりも、製造者と顧客・納入者との長期的な信頼関係によって保障されてきた。

- (5) 職業訓練指導員および上級技能訓練センター (Center for Instructor and Senior Technology, 以下 CIASST とする) が設置されている。CIASST は、日本の労働省下の職業大学校に似た内容の機関である。1984年に日本政府の無償援助・技術協力により設立された機関で、先端技術や高度技術の導入および技能指導員の養成を行う、人的資源省の管轄する機関である。使用されるテキスト教材・技能のモジュールの開発については、日本の労働省関連機関の海外職業訓練協会からの技術者等国際協力事業財団 (JICA) 派遣の専門家が指導にあたり、実習機材や機器も主に日本製である。同機関への入校資格では、国家技能検定の中級以上の取得後実務経験2年以上を有するものとなっている。フルタイムの指導員養成コースの場合、初年度は座学と実習による共通科目の学習を行い、2年目は各自の専門科目ならびに指導法と指導実習を行い、研修訓練修了後は主に訓練校や訓練所の指導に従事する。

1988年からは ASEAN 各国からの研修生も受け入れており、日本から ASEAN への公的ベースでの技術移転の主要な拠点ともなっている。

- (6) 工業訓練校 (Industrial Technology Institute)。全国11校の工業訓練校 ITI では、SPM および SPVM の理数系科目の修得者 (ただし建築や土木については中学修了の PMR 修得者以上) で、就学や就職をしていない若年失業者を対象に、6か月のITI内訓練と6か月の企業実習とによる、政府が費用負担する就職前訓練 (Preparatory Trade Course) 制度を実施する。また既就業者を対象に、延べ1年のITI内訓練と1年半の企業実習とによる、雇用主が費用を負担する見習い研修 (Apprenticeship) 制度を

中心に職業訓練コースを開講している。土日や夜間開講のパートタイムの基礎技能習得コースも開講している。さらに ITI は、実習用に、より高度の機器を保有することから地域内企業からの製品加工の受託活動も行っており、地域の技術振興の拠点としても機能している。図4参照。

- (7) New Straits Times 報道。
(8) 人材開発基金 (Human Resources Development Fund, 以下 HRD 基金とする) は、人材開発法 (Human Resources Development 1992, HRD 法) によって創設され、1993年1月から施行された。HRD 基金制度は、「2020年プランの実現にとって最も重要な問題とされている人材開発を、雇用主のイニシアチブと責任において、自己の事業展開にそって、自己の従業員に対して実施することを促進することを目的として導入された」制度であり、雇用主は従業員の賃金 (wage) の1%相当額を毎月、賦課金 (levy) として納付し、これをHRD基金の原資として、職業訓練を実施した雇用主へ費用の一部の払戻しを行うことを原則として運営される。HRD 基金の資金運用や制度の運営は人材開発評議会 (HRD Council) によって行われる。

HRD 基金制度は、企業内研修から企業外研修まであらゆる種類の職業教育訓練研修の実施費用を対象とするとともに企業内訓練プログラムの作成費用についても助成する。助成の対象となる訓練プログラムには、企業が自己開発し自社内で展開する訓練プログラム (実際は外資系の大企業グループが主要) と、専門の既存の民間機関等が開講し人材開発評議会が審査して認定したプログラムとがある。後者では既存の公的ならびに民間機関による職業教育訓練機関の活用を促すことを目的としている。なお96年には93年1月の、HRD 導入後4年めを迎えたが、この間にも94年7月からはHRD基金の払戻額割合の上限枠が引き上げられて助成金の増額が図られたり、95年2月からはHRD適用対象の事業所規模が50人以上から10人以上へと拡大されるとともに、対象産業部門が製造業に加えサービス業にも拡大されるなど、制度は対象範囲を広げる方向で整備途上にある。したがって、使用者側のHRD基金の利用もこれから期待される段階にあり、制度の実績や評価は今後の問題となっている。HRD 制度については、以下のHRD委員会による資料ならびに同所でのヒアリングによりまとめた。Human Resources Development ACT 1992 (人材開発法), “General Guidelines on the Human Resources Development Fund” (全般的指針), “The SBL Scheme ACT

1992”(企業内訓練実施助成制度)，“PLT Scheme”(企業独自の企業内訓練プログラム作成費用の助成制度)，“ATP/C under PROLUS Scheme”(企業外訓練機関の開設する訓練コースを公的に審査認定する制度)，“The PERLA Scheme”(中小企業対象の公的認定職業訓練コース受講料および経費の助成制度)，等資料。

IIの注

- (1) Mahatier, M., Malaysia the Way Forward(1990), in Hamid, A.S.A.(ed), MALAYSIA's Vision 2020 Pelanduk Pub.(M) Sdn. Bhd., 1993, Economic Plan-ning Unit, THE SECOND OUTLINE PERSPECTIVE PLAN 1991-2000, National Printing Department, 1991, Economic Planning Unit, Mid-Term Review of The Sixth Malaysia Plan 1991-1995, National Print-ing Department, 1993.
- (2) ibid.
- (3) 経済企画庁調査局『アジア経済 1995年』大蔵省印刷局 平成7年7月。
- (4) 日本貿易振興会クアラルンプールセンター編『数字でみるマレーシア経済』同所 1994年および Ministry of Finance, Economic Report 1994/95, 1994による。
- (5) 同前。
- (6) 鈴木滋「マレーシアにおける日系企業7社の事例分析」『大阪経大論集』第46巻第4号，1995年11月。p.181。
- (7) 鈴木「前掲論文」。PP.186～188。
- (8) Ministry of Finance, ECONOMIC REPORT 1994/95 Oct. 1994, 経済企画庁『アジア経済 1995』大蔵省印刷局 平成7年7月。
- (9) 鈴木氏が1994年6～7月に行った「マレーシアにおける日系企業の経営についてのアンケート」調査の「集計結果」(回答81社，うち製造業企業は66社)によれば，「教育方法」として上げられているものは多い順に，「管理職(課長クラス)」では，「会議による親会社への派遣」が80%，「会議によるミーティング(管理職に対するいわゆるOJTに相当すると思われる。注引用者)」が58%，「職場内教育(管理職教育など)(管理職に対するoff-JTによる階層別企業内研修に相当すると思われる。注引用者)」が56%，「職場外教育(外部教育機関の利用など。注引用者)」が53%であった。

「一般従業員」に対する「教育方法」は多い順に，「職場内教育(OJTなど)」が94%，「日本の親会社への派遣」が47%，「職場外教育(ITIなど公的職

業訓練校への派遣)」が33%などであった(鈴木「前掲論文」，p.187)。

なおマレーシアの製造業企業における，生産管理における「日本的な経営管理方式の採用状況」については，「5S(整理，整頓，清潔，清掃，躰)」が採用率94%，「TQC」が同50%，「QC制度」が同44%，「多能工制度」が21%であった(鈴木「前掲論文」，p.172)。

IIIの注

〔プロトン社の事例〕

- (1) 以下，株主構成，生産売上台数，P社の沿革，部品国産化比率，等については，PROTON社作成資料「PROTON社概要」1995年5月にもとづく。その他については，1995年現地工場での人材開発担当者および三菱自工から派遣された邦人社員からの聞きとり内容にもとづく。
- (2) 三菱自工および三菱商事側によるP社への協力は，資本参加のみならず「融資・工場建設・技術援助・KD部品供給・設備供給・人員派遣等」におよんでいる(PROTON社資料より)。たとえば1994年に完成したP社のエンジン部品の鋳造工場は，三菱自工工場の既存のラインを改良した最新の自動化ラインが設置されており，さらにP社特注の設備となっており，三菱自工グループの国際的な戦略にそった配置ではない。
- (3) Economic Planning Unit, Mid-term Review of the Sixth Malaysia Plan 1991-1995, National Printing Department 1993, p205.
- (4) 同年齢人口の50%弱が大学に進学する日本と異なり，マレーシアでの同比率は海外留学生を含めて10%強に過ぎない。したがって，学歴別に就業職種に大きな賃金格差がある。ちなみに日本の場合，中卒者と大卒者との間でも初任給の格差は約1.2倍にすぎない(社会生産性本部『活用労働統計 1996年版』p.64)が，マレーシアの場合，同格差は約3.5倍である(マレーシア日本人商工会議所『第9回賃金・労働実態調査報告書〔1993年11月実施〕〕。

〔マレーシア松下電器グループ〕

- (1) 東洋経済編『海外進出企業総覧'94 国別編』同社 1994年，'Matsushita Group of Companies in Malaysia'(広報資料)。
- (2) 大園友和『企業系列と業界地図』実業出版社 1991年，p.28-29。
- (3) 松下電器産業『教育訓練センターごあんない』(同社資料)。

- (4) Natioanl Panasonic (Malaysia) Sdn Bhd, 'Training Guide 1995'. 1日, 2~3日から1週間の研修について研修シラバスが示されている。

〔RP東プラ〕

- (1) RP 東プラ株式会社「'95会社案内」, TOYO PLASTIC (M) SDN. BHD. TOPLA (マレーシア会社の会社案内), 日本人派遣社員および現地人スタッフへのインタビューによりまとめた。

参考文献

- (1) 石田英夫『日本企業の国際人事管理』日本労働研究機構 昭和60年5月
- (2) 今野浩一郎編『NGO型人づくり協力』日本労働研究機構 1992年8月
- (3) 同上編『日系企業の人づくり政策—NGO型人づくり協力Ⅲ』日本労働研究機構 1995年12月
- (4) クリス・ヘンドリー著桑名／佐藤監訳『国際ビジネスと人的資源戦略』黎明出版 1996年5月
- (5) 小池和男／猪木武徳編『人材形成の国際比較—東南アジアと日本—』東洋経済新報社 1987年11月
- (6) 小林英夫『東南アジアの日系企業』日本評論社 1992年5月
- (7) 小林靖雄編著『企業の国際化と経営』同友館 1994年10月
- (8) 白木三秀『日本企業の国際人的資源管理』日本労働研究機構 平成7年8月
- (9) 若林之矩『グローバリゼーションと雇用問題』労働行政研究所 平成7年8月