

人的資源開発・雇用・労働

しら 木 みつ ひて
白 木 三 秀

- I 本稿の課題と研究の潮流
- II 日本企業から見たアジアの人的資源開発・人材育成
- III 国際比較から見たアジアの人的資源開発・人材育成
- IV 今後の展望

I 本稿の課題と研究の潮流

1980年代後半以降発表された労働分野の研究成果は、雇用開発、労働移動、人的資源開発・人材育成、労使関係、社会保障など多岐にわたる。1980年代前半までと比べてこの分野で新たに展開した研究の潮流およびその背景には次のような特徴がある。

第1に、NIEs 諸国に続いて ASEAN 諸国においても高い経済成長が見られ、とりわけタイ、マレーシアでは雇用の量的拡大と改善が顕著となったことである。これに伴い、社会保障制度を含む労働関連諸施策にも展開が見られた。

第2に、このような NIEs 諸国、ASEAN 諸国における雇用面での量的拡大と改善には外国からの直接投資が大きく関連していたと見られる。したがって、このような雇用面での変化が外国からの直接投資とどのような関連を持ち、またどのような雇用面での変化が見られたのかを質的に検討するという課題が大きくなった。

具体的には、アジアにおける人的資源開発・人材育成を経営管理システムとの関連で明らかにするという研究が増加した。

第3に、冷戦構造の崩壊に伴い旧社会主義国における市場経済の展開とそれに伴う雇用開発、労働移動の活発化が見られたことである。他方で、アジア地域における雇用機会、所得水準の違いが明らかとなり、国際間における労働移動が活発化したのもこの時期の特徴である。

第4に、韓国、台湾など NIEs 諸国のいわゆる民主化の進展により労使関係の不安定化が一時的に高まり、この点をめぐる議論が活発化した。

以上の展開をテーマ毎に分類すると、(1)雇用開発、社会保障、(2)人的資源開発・人材育成、(3)労働移動、(4)労使関係となる。本稿では、これらすべてのテーマについて網羅的に論じる余裕はない。そこで、以下の議論は、この間に研究上大きな進展が見られた「人的資源開発・人材育成」のテーマにそって進めたい。他のテーマについては必要の都度言及するにとどめ、後掲の文献目録で補足させていただくこととする。

II 日本企業から見たアジアの人的資源開発・人材育成

日本企業あるいは日本との合弁企業が東南アジアでどのような人的資源開発・管理を行なっているか、どのような労使関係に直面しているかについてはこれまでに比較的数量多くの研究蓄積がある。もちろん、それらの中には人的資源開発・管理を超えて幅広く論じているものも多いが、その場合には人的資源開発・管理を中心に検討を進めることにする。

古いものも含めて若干のものを挙げると、事例研究についてはアセアン研究グループ[1982-83]、アセアン研究会 [1985]、石田 [1985]、稲上 [1989]、大野 [1993] が個別企業の人材育成に関する細かな分析を行なっている。

アンケート調査では、市村編 [1980, 1988]、市村ほか [1985]、日本労働協会 [1986]、社会経済国民会議 [1989]、山下ほか [1989]、雇用情報センター [1990]、それに日本多国籍企業研究グループ [1993-94] などがある。これらの研究に共通しているのは、日本人経営管理者の経験・視点を通じて、在東南アジア日本企業の特徴・課題を映し出すという方法を採用していることである。このようなアンケート調査で共通して難しい点は、比較の軸をどのように設定するかということであろう。

たとえば市村編 [1988] を見ると、雇用の安定、年功賃金制、年功昇進制、ジョブ・ローテーションや多能工化の実施、集団的意思決定など12項目を「誰によっても多かれ少なかれ（日本式経営の——引用者）構成要素と認められている」として、それらがどの程度、NIEs 諸国、

ASEAN 諸国において実施されているかを問うことによって、どの程度日本式人的資源管理が実施され、またその背景にある理由は何かを検討している。しかし、これらの項目の意味は必ずしも統一されているわけではなく、また日本企業自体がそれらを日本国内においても実施しているかどうか疑問が残る。

同様のことは、精神的なヒアリングとアンケート調査に基づく山下ほか [1989]、日本多国籍企業研究グループ [1993-94] についても当てはまる。山下ほか [1989] では、人材内部育成、OJT、労使協調、QC サークル、終身雇用、年功序列など21項目に対する日本人管理者の評価を「現地の経営に適應可能か否か」という形で尋ね、国ごとにそれぞれの項目の適應可能と適應不可との間のギャップを吟味している。タイ、インドネシア、シンガポール、マレーシア4カ国の全サンプルが132社に止まるという制約よりも、やはり上述した調査上の問題点が分析を不明確にしている^(註1)。

日本多国籍企業研究グループ [1993-94] は、日本型生産システムの国際移転モデルとしてもと在米日系企業における「人の要素」に着目した日本システムの持ち込みの側面＝「適用」と、現地環境への「適應」の側面を評価するために考案された分析枠組を、さしあたり韓国と台湾の自動車・電機メーカーに応用したものである。在米日系企業の調査と違ってここでは、日本の工場と同じシステムを導入しているかどうかによって「適用度」を評価するという方法を採用している。具体的には、23項目の「適用度評価基準」を設け、それぞれ日本の国内工場と同じなら5、国内工場の要素がゼロ（あるいは現地の伝統的な制度・慣行などがほぼそのまま採

用されている場合)なら1という具合に5段階評価で点数化している。項目には職務区分、多能工化、教育・訓練、賃金体系、昇進、採用方式、長期雇用、労使協調などが取り上げられている。市村編 [1988] や山下ほか [1989] との違いは、調査者が前もって一定の尺度で評価のポイントを決めているところにある。とはいえ、たとえば「長期雇用」という項目では、離職率、従業員の定着を図る方策、雇用保障の明言、解雇の有無などが評価基準となるというのが、通俗のイメージを別とすれば経済環境に影響を受けやすい変動の激しい基準であり、評価ポイントも定めがたいのではないだろうか。こうして、個別の事実発見や興味深い部分的知見は別として、トータルな分析としてはきわめて理解しにくい結果となっている。

III 国際比較から見たアジアの人的資源開発・人材育成

ところで、地場企業も含めて資本国籍の違う企業間でどのような人的資源開発・管理や技能形成面での特徴や異同があるのかという問題意識に基づく東南アジアに関する研究は、若干のものに限られる。その嚆矢は司馬 [1973] である。しかしその研究は公共部門である発電所に限定されており、また人的資源管理や技能形成そのものを対象としたものではなかった。

タイとインドネシアの人材育成に関しては丹念な事例研究がある。八幡・水野 [1988] のタイの自動車産業に関する研究によると、日系企業とローカル企業には人材育成で顕著な差が見いだされるという。日系組立メーカーの場合は、かなりの程度内部化が進んでおり、離職率が低

く、年齢のわりには勤続年数が長くなっている。また学歴と職位との対応が厳格でなく、マネジャーやエンジニア層も高卒者がかなりの程度を占めており、能力主義的な日系企業の特徴が見られる。他方、ローカルの部品メーカーでは、同族経営が主流の中で、上級管理職層の学歴構成は日系企業よりむしろ高く、一方で技能工層の学歴水準では日系企業の方が高くなっている。それ故、中堅技能工・技術者層の層の厚さでローカル企業に問題が残るといえる。

またインドネシアにおける大手製造企業の労働力タイプとキャリア形成の違いに関する精力的な比較研究によると、日系企業と地場企業の間には顕著な違いが存在する。山本 [1990] は、山本 [1987] で行なわれた機械金属加工業における日系企業と地場企業の技能形成に関する事例研究に基づきながら、それをさらに拡大して、前職を持つ労働者を2つのタイプ、すなわち、自らの技能向上を求めて職業経験を重ねていく「自己陶冶型」と、自らの学歴にふさわしい良い就業機会を求めて意識的に待機する「待機型」とに分け、地場企業には前者を選好する要因が存在し、日系企業には後者を選好する要因が存在すると指摘している。これは、日系企業では、臨時的に異職種での就業経験を持つ「待機型」労働者をも前職歴のない新規学卒者と同じカテゴリーに含めて採用し、企業内で訓練して次第に高いスキルを習得させていき、技能の向上とともに高い職位につくことも可能とするいわゆる労働市場の内部化がより深く形成されているからである。これに対して、地場企業では、勤続を重ねながら次第に技能と職位を高めていく内部昇進タイプの労働者は相対的に少なく、企業外でのその豊かな職業経験を買

われて、入社後短い期間に高い職位につく「自己陶冶型」の労働者が多くなっており、その分だけ狭く限られた内部労働市場を形成している。

小池・猪木編 [1987] は、生産現場で日常的に発生するさまざまな変化や異常の発生など非定常事態への対処の際に不可欠な「知的熟練」というオリジナルな概念でもって日本、タイ、マレーシアにおける複数業種の職場の技能形成を丹念に観察した。調査対象には類似の機械設備のある現地の企業、合弁企業、日本国内の企業を選び、それらの職場における技能形成を比較するという方法を採用している。産業はセメント、ビール、電池である。その結果、ほぼ同一の機械設備を持つ場合でもきわめて大きな生産性格差が残るという興味深い事実を発見した。すなわち、日本の労働生産性はタイ、マレーシアのその3倍もしくはそれ以上に達しており、この格差の多くは労働者の「知的熟練」に帰せられた。ここでは、労働者の「知的熟練」は一国の経済において通常考えられているより、はるかに重要な変数であることが強調されている。この「知的熟練」と仕事経験の幅、内部昇進の深さという視点からシンガポール、インドネシア、タイ、インドの地元企業の状況を検討したのが小池 [1994] の第7章である。

尾高編 [1989] は、日本、フィリピン、台湾、韓国、タイ、インドの各国における主として機械工業部門の技能形成について事例研究を行なうとともに、台湾、インド、インドネシア、マレーシア、フィリピン、タイの日系自動車工場における基幹工の技能について、日本国内工場での日本人基幹工を評価の準拠枠として日本人生産技術者の目を通して比較検討した。この比較検討の結果は、アジアにおける生産技能者の

技能そのもの（「ウデ」）の評価は高く、課題はむしろ彼らをいかに動機づけるか、つまり人的資源管理の善し悪しにかかっているというものであった。基幹工のキャリアをさらに上方に引き上げるべきことが含意されているとみられる。同時に、基幹工以外の労働者をいかに基幹工の水準に引き上げるかが実はより重要な人的資源開発の課題であるかもしれない。

東南アジアという環境の中で地場企業、日本企業、欧米企業、それにアジア NIEs 企業などが人的資源管理・開発に関して、どのような特徴を持って運営され、またどのような特有の課題に直面しているのかという視点からの研究も現われている。若干の試みは、白木 [1990, 1992, 1994]、井上 [1993] によって行なわれている。

井上 [1993] は、日本企業の海外プラントでの内部人的資源の活用に関する管理的ルールや手続きを積極的にレビューして、内部労働市場の効果を評価している。数多くの事実発見の中でも、われわれの関心からは次の点が注目される。第1に、労働者の多能工化あるいは職務に対する柔軟性を促進し、よりスムーズで効率的なジョブ・ローテーションを可能にするために、タイのトラック組立工場の事例ではスキル・インヴェントリー・マップ（技能棚卸し図）を作成し、労働者各個人に対し技能の現在の到達レベルとこれからの到達目標を一目瞭然に分かるようにしていた。第2に、従業員の勤続年数は訓練投資の代理指標として広く用いられていた。アジアの移植工場では、アメリカのそれに比べて、給与決定に際して勤続年数がより重視されていた。アジアの移植工場でもアメリカのそれと同様に職務体系に基づく給与制度が採用され

ていたが、後者のように文書による先任権ルールは存在していない。もちろん、これらのあり方には地域労働市場の事情によりさまざまなヴァリエーションがあり得る。

白木 [1994] は、インドネシアにおける177社のアンケート調査結果から、地場企業ならびに日系、欧米系、NIEs系企業の現地人材の育成・管理を比較して次のような特徴がみられると論じた。大卒をはじめとする高学歴者の採用と確保に関して、欧米系企業と日系企業との間には著しいコントラストがみられた。欧米系企業は大卒の採用に積極的なばかりでなく、大卒者に対してより良いキャリア・パスを提示していた。これに対し、日系企業の場合は、欧米系企業と対照的に大卒者の初任職位も低く、現在働いている大卒者の最高職位も低く、また昇進範囲も狭くなっており、必然的に高学歴者の採用と確保で比較劣位に立たざるを得なくなっていた。実際、日系企業においては、大卒に代えて、それより在学年数の短いアカデミー卒で代替しようとする傾向が存在する。ちなみに、大卒者の初任給については、平均でみると欧米系企業と日系企業との間に大きな格差が存在するが、産業をコントロールすると、統計的に有意な差は認められなかった。他方、中卒等の低学歴者に対しては、欧米系企業に比べて日系企業は相対的により深い昇進可能性を保持していた。

総じて内部育成と内部昇進の度合い、ならびに従業員の職務に対するフレキシビリティの保持に関しては、他の企業グループに比べて日系企業で顕著であった。日系企業には内部人的資源の育成・管理により強く依存するという傾向がある。日系企業は、採用直後には新規従業員を仕事内容もランクも低い仕事から配置し、主

としてOJTを通じてこれら人的資源に訓練投資を行ない、そして比較的長い評価期間を経た後、彼らの仕事能力に基づいて処遇する。従業員の仕事能力は、一時点で与えられている仕事を遂行できるということのみならず、他方で多様な問題に対処でき、後輩の指導もできるということも含めたより広い能力によって評価されている。こうして、日系企業の従業員には、職務範囲に関するフレキシビリティを高めるべく組織内部のインセンティブが働いている。

IV 今後の展望

以上の簡単なレビューによっても、人的資源開発・人材育成の分野が、企業活動のグローバル化、流動化と相まって誠に知的刺激に満ちたフロンティアにあることが分かる。この分野でさまざまな論理の組み立てと実態調査が積み重ねられてきているとあってよいであろう。今後、細かでも綿密な研究を積み重ね、それらを研究者間で共有財産としていき、全体像を明らかにしていくことしか道はない。

その際、日本における人材育成、人的資源管理、労使関係の分野における概念、用語の統一化がますます必要とされている。たとえば、「年功制」、「能力主義」、「終身雇用」等という用語に関して、現在、研究者間、実務家間に共通の理解が存在するとは思えないのは筆者だけではないであろう。外国人研究者も含めての議論の活発化と実証研究の積み重ねを期待したいものである。

(注1) 同様のコメントは小池 [1994] の202~203ページにも見られる。

〔文献リスト〕

アセアン研究会

1985 『インドネシアにおける日系企業の労務管理と労使関係』京都大学経済研究所.

アセアン研究グループ

1982-83 「東南アジアにおける日系進出企業の労務管理：タイ」『賃金実務』(474), (475), (476) : 12-35, 5-31, 57-94.

尼子哲男

1991 「飛躍に向けてのサテライトネットワーク——アセアン4カ国の産業技術人材育成」『横浜経営研究』[横浜国立大学] 12(2) 1991.9 : 1-32.

石田英夫

1985 『日本企業の国際人事管理』日本労働協会.

市村真一ほか

1985 “Japanese Management in Southeast Asia.” *Southeast Asian Studies* 22(4) 1985.3 : 333-456.

市村真一編

1988 『アジアに根付く日本的経営』東洋経済新報社.

1980 『日本企業インアジア——ビジネスマンの見た東南アジア』東洋経済新報社.

伊藤正一

1992 「中国農村部の就業構造と労働力移動」『大阪府立大学経済研究』38(1) 1992.12 : 21-47.

稲上 毅

1989 「技術移転と経営の現地化——在タイ日系繊維企業A社の事例研究」稲上毅『転換期の労働世界』有信堂 : 183-236.

井上詔三

1993 “Human Resource Management and Industrial Relations Issues at Japanese Transplant in Asia and North America.” *The Hiroshima Economic Studies* (14) 1993.3 : 1-24.

大野昭彦

1993 「タイの工業化過程における女子労働とその問題点——ある日系企業の実態を事例として」『アジア太平洋研究』[成蹊大学] (10) : 33-49.

1992-93 「在タイ日系企業における労務管理組織と従業員の組織適応」(I)(II)『アジア経済』33(12), 34(1) 1992.12, 1993.1 : 19-33, 42-59.

大野昭彦・清川雪彦

1990 「インドにおける工場労働者の定着をめぐって——サラワスティ製糖工場の季節労働者の場合」(I)(II)『アジア経済』31(3), (4) 1990.3, 4 : 45-57, 61-75.

押川文字

1991 「インドにおける『貧困』問題へのアプローチをめぐって——ANSISS-ILO 調査を手がかりに」『アジア経済』32(3) 1991.3 : 90-105.

尾高煌之助編

1989 『アジアの熟練——開発と人材育成』(経済協力シリーズ143) アジア経済研究所.

小野沢 純

1991 “Restructuring of Employment Patterns under the New Economic Policy.” *The Developing Economies* 29(4) 1991.12 : 314-329.

加藤弘之

1988 「中国農村労働力の流動化現象について」『国民経済雑誌』[神戸大学] 157(1) 1988.1 : 81-99.

菊池京子

1991 「フィリピンからの国際労働力移動」『社会科学討究』[早稲田大学] 36(3) 1991.3 : 87-109.

清川雪彦

1994 「中国における企業改革の進展と職務意識の変化——天津市の機械工業における意識調査を通じて」『経済研究』[一橋大

- 学] 45(2) 1994.4 : 153-171.
- 桑原靖夫
1990 「アジアにおける国際労働力移動の一断面——フィリピン経済と海外出稼ぎ労働者」『日本労働研究雑誌』32(11) 1990.11 : 28-48.
- 巖 善平
1993 「華南経済における労働市場の形成」『アジア経済』34(6) 1993.6 : 37-53.
- 小池和男
1994 『日本の雇用システム——その普遍性と強み』東洋経済新報社.
- 小池和男・猪木武徳編
1987 『人材形成の国際比較——東南アジアと日本』東洋経済新報社.
- 小林謙一
1993 「韓国“民主化争議”以降の労使関係」『大原社会問題研究所雑誌』[法政大学] (410) 1993.1 : 41-56.
1990 「韓国の経済発展・労使関係論へのアクセス」『経済志林』[法政大学] 58(1・2) 1990.10 : 433-457.
1989 「韓国の経済開発と労働政策の展開——若干の仮設」『経済志林』57(2) 1989.7 : 107-135.
- 小林英夫
1991 「東南アジアの日系企業——工業団地の日系企業」『駒澤大学経済学論集』23(1) 1991.6 : 1-30.
1990 「日系企業の活動と労使関係——マレーシア・ジョホール州を中心に」『駒澤大学経済学論集』21(4) 1990.3 : 61-74.
- 雇用情報センター
1990 『アジア進出企業における人事労務管理に関する調査研究報告』雇用情報センター.
- 坂井澄雄
1992 「マレーシアの労働市場の逼迫と外国人労働者」『日本労働研究雑誌』34(8) 1992.8 : 37-46.
- 司馬正次
1973 『労働の国際比較——技術移行とその波及』東洋経済新報社.
- 下平好博
1987 「アジアの NICS の社会保障制度——シンガポールと香港の比較分析」『季刊社会保障研究』23(1) 1987.6 : 94-107.
- 社会経済国民会議
1989 『我が国企業の海外進出のあり方に関する調査研究』社会経済国民会議.
- 白木三秀
1994 “A Comparative Analysis of the Human Resource Development and Management of Multinational Corporations in Indonesia with Reference to Industrialization.” *Review of Politics and Economics* (Kokushikan University) (89) 1994.9 : 1-35.
1992 “A Comparative Study of Human Resource Development in Asian Settings: Problems and Strategies of Japanese Companies.” *Review of Politics and Economics* (80) 1992.6 : 29-46.
1990 「日本企業の国際化と現地人材戦略——東南アジアを中心に」社会政策学会編『日本の企業と外国人労働者』御茶の水書房 : 65-82.
- 隅谷三喜男
1989 「台湾の労働市場と労使関係」『アジア経済』30(12) 1989.12 : 66-78.
- チラ・ホングラダロム ; 糸賀 滋編
1992 『タイの人的資源開発——過去・現在・未来』(ASEAN 等現地研究シリーズ10) アジア経済研究所.
- 徳永重良・野村正實・平本 厚
1991 『日本企業・世界戦略と実践——電子産業のグローバル化と「日本の経営」』同

- 文館.
- 中西 徹
- 1988 「フィリピンにおける都市非公式部門——マニラ首都圏のスラム住込み調査から」(I)(II)『アジア経済』29(1),(2) 1988.1, 2: 17-33, 48-62.
- 日本多国籍企業研究グループ
- 1993-94 「韓国・台湾における日本型生産システム——日系自動車・電機工場の『適用』と『適応』」(1)-(4)『社会科学研究』[東京大学] 45(3) 1993.12: 73-125; 45(4) 1994.1: 71-128; 45(5) 1994.2: 89-158; 45(6) 1994.3: 99-148.
- 日本労働協会
- 1986 『日系企業の現地化と労働問題』日本労働協会.
- 原 洋之介
- 1987 「タイにおける就業構造」『東洋文化研究所紀要』[東京大学] (104) 1987.11: 1-30.
- 藤森英男
- 1991 「国際労働移動と国内経済へのインパクト——フィリピンの事例を中心として」『富大経済論集』[富山大学] 36(3) 1991.3: 9-32.
- 朴 基性
- 1992 「韓国のユニオン・リーダー——実態調査を中心に」『日本労働研究雑誌』34(5) 1992.5: 20-34.
- 洞口治夫
- 1992 『日本企業の海外直接投資——アジアへの進出と撤退』東京大学出版会.
- 水野広祐
- 1993 「西ジャワ農村における労働力移動と農村諸階層——プリアンガン高地の農村工業村の事例」『アジア研究』39(3) 1993.6: 65-110.
- 1992 a 「インドネシアにおける農村出身女子労働者保護問題——急成長輸出産業と中東への労働力輸出」『アジア経済』33(6) 1992.6: 16-39.
- 1992 b 「規制緩和政策下のインドネシアにおける労働問題と労働行政——1980年代後半のフォーマルセクターを中心に」『アジア経済』33(5) 1992.5: 20-46.
- 水野順子
- 1990 「韓国における能力開発の実情と問題点」『日本労働研究雑誌』32(8) 1990.8: 54-60.
- 三原泰熙
- 1992 「シンガポールの賃金制度改革」『東南アジア研究年報』[長崎大学] (33・34): 53-68.
- 森 博美
- 1991 「東南アジア地域における国際労働移動の現段階」『経済志林』[法政大学] 59(1) 1991.6: 243-276.
- 八幡成美・水野順子
- 1988 『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』(経済協力シリーズ142) アジア経済研究所.
- 山岸 猛
- 1988 「中国の国内人口移動管見」『国際研究論集』[八千代国際大学] (1) 1988.10: 277-344.
- 山下彰一ほか
- 1989 「ASEAN 諸国における日本型経営と技術移転に関する経営者の意識調査——タイ, インドネシア, マレーシア, シンガポールの四カ国比較を中心に」『広島大学年報経済学』(10) 1989.3: 1-89.
- 山下隆資・李明
- 1993 「中国国営企業の労務管理制度の改革について」『香川大学経済論叢』66(1) 1993.6: 3-21.
- 山本郁郎
- 1991 「インフォーマルセクターと都市労働市

- 場——労働移動とスキル形成の視点から」『金城学院大学論集』(140) 1991.3:1-64.
- 1990 「インドネシアにおける製造業労働者の社会的性格と労働市場の構造」『金城学院大学論集』(135) 1990.3:35-95.
- 1987 “Technology Transfer and Two Types of Skill Cultivation in the Machine Industries in Indonesia.” In *The Role of Labour and Management in Technology Transfer: Proceedings of the 1987 Asian Regional Conference on Industrial Relations*. Tokyo, The Japan Institute of Labour: 123-142.
- 横山 宏
- 1991 「中国の社会保障の発展と問題点」『社会科学討究』[早稲田大学] 37(1) 1991.8:343-363.
- 吉村真子
- 1994 「マレーシアの経済発展と外国人労働者——エステートとインドネシア人労働者」『社会労働研究』[法政大学] 40(3・4) 1994.2:456-512.
- 渡辺真知子
- 1992 「タイの労働市場——季節性と低雇用問題」『アジア経済』33(12) 1992.12:34-49.

(国士舘大学教授)