

平成 22 年 5 月 17 日現在

研究種目：基盤研究（B）
 研究期間：2007～2009
 課題番号：19330061
 研究課題名（和文） タイ自動車部品メーカーにおける産業人材育成と官民連携支援
 研究課題名（英文） Industrial Human Resource Development in Thai Auto Parts
 Manufacturers and Assistance under Public-Private Partnership
 研究代表者
 高橋 与志（TAKAHASHI YOSHI）
 広島大学・大学院国際協力研究科・准教授
 研究者番号：80325208

研究成果の概要（和文）： 官民連携の枠組みで実施されているタイの自動車産業人材育成プロジェクト（AHRDP）を主対象として、同産業における人材ニーズ、実際の人材育成、官民連携の実施状況について研究した。その結果、競争優位の獲得手段として「摺り合わせ」人材育成が重要であること、こうした人材育成を目的とする AHRDP において技能検定をはじめ各取り組みが成果を上げていること、タイ側のさらなる参画が必要であることを明らかにした。

研究成果の概要（英文）： The present research studied human resource needs, actual human resource development, and implementation of public-private partnership (PPP) in Thai automotive industry, particularly in the case of Automotive Industry Human Resource Development Project (AHRDP) in Thailand implemented under the scheme of PPP. As a result, it clarified the importance to develop human resources “fine-tuning with others”, the achievements by AHRDP including skill certification, and the necessity of further involvement by Thai stakeholders.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2007 年度	2,400,000	720,000	3,120,000
2008 年度	2,400,000	720,000	3,120,000
2009 年度	2,100,000	630,000	2,730,000
年度			
年度			
総計	6,900,000	2,070,000	8,970,000

研究分野：人的資源開発論

科研費の分科・細目：経済学・経済政策

キーワード：タイ、自動車産業、ものづくり、能力開発、国際協力

1. 研究開始当初の背景

研究対象とするタイ自動車産業は、1997年の経済危機を乗り越え東南アジアの生産・輸出拠点として発展を続けていた。一方で、世界レベルの品質・コスト・納期（QCD）およびエンジニアリング・経営（EM）を実

現するために、日系をはじめとする外資系企業だけでなく、地場部品メーカーでも各職種・職階の人材育成が急務となっていた。タイ自動車産業の人材育成（人的資源管理・開発）、技術移転・導入等に関する研究は、主に企業レベルでの人的資源管理・開発や

技術移転・導入の実践内容を分析対象としていた(植木 2002; Laosirihongthong 2003 など)。ただし、これらは特定の職種・職階あるいは組織全体としての能力形成に焦点を当てており、企業内の各職種・職階ごとに持つ能力の内容、企業内分業体制が十分に整理されていなかった。応募者らの予備的な調査によると、タイが拠点としての重要性を高めるのに対応して、「摺り合わせ」(藤本 2003)に適した人材育成に対応する試みが、技能系従業員、技術系従業員、中間管理者、さらには経営層にまで広がりを見せ始めていた。地場部品メーカーでは試行段階の企業も多く、成果を論ずるには時期尚早であるが、いずれにしても、日本製造業の競争力の源泉とされてきた各種の能力(文脈技能(林 1999)、知的熟練=問題発見・解決能力(小池 1991))、進化能力(藤本 2003))を重視する企業は増加傾向にあった。

社会全体としての産業人材育成も論点の一つである。タイの人材育成研究も製造業全般を対象を広げると、取引関係を通じた技術移転、企業外教育訓練や産業全体の人的資源開発戦略が扱われてきた。世界的な議論では、国レベルの政策まで含め整合的に人的資源開発を推進することの重要性が強調されている。Advances in Development Human Resource 誌は、2004年、2006年の National Human Resource Development (NHRD) 特集で途上国の事例も紹介している。外国直接投資や政府開発援助の役割が比較的大きい途上国に関しては、人的資源開発論と経済開発論の接点を探る試みといえよう。タイ自動車産業でも、日タイ両国の官民が連携して地場部品メーカーを支援する自動車産業人的資源開発プログラム(AHRDP)が、2006年に活動を開始した。2007年には同様の枠組みによる泰日工業大学が設立され、自動車産業を対象とした学科も開講する予定である。

国内外の関連研究および現実の当該産業の動向を踏まえると、「摺り合わせ」人材育成の必要性、妥当性を再検討したうえで、国内外の官民ステークホルダーによる支援のあり方を含めて実現可能性を分析することが重要であると考えられる。既に現在遂行中の基盤研究(C)(平成17~18年度、研究代表者:高橋)では、比較的個別企業による取り組みの制約が大きい地場部品メーカーに焦点を絞り、QCD+Eの組織レベルの構築状況およびAHRDPの進捗状況についての分析を進めてきている。これらの検討に基づくと、さらに従業員個人レベルでの各職種・職階の「摺り合わせ」人材育成の展開を分析し、先進的な官民連携支援プログラムに加え各ステークホルダーの取り組み全体としての整合性を検討することが必要と考えられる。

2. 研究の目的

本研究では、地場部品メーカー、とりわけサプライヤーシステムで重要な役割を担う1次部品メーカーに焦点を当てて以下の点を明らかにすることを目的とした。

(1) 「摺り合わせ」人材育成の必要性と妥当性

取引先との関係、マニュアル化との代替性、QCDEのパフォーマンスとの関連を理論的・実践的に検討しつつ、職種・職階別の「摺り合わせ」人材育成の必要性、妥当性を明らかにする。

(2) 職種・職階別人材育成および企業内分業体制

前述の各種能力に関して、技能系の管理・監督者および一般従業員、試作などを担当する高度熟練技能者、技術系の管理者および一般従業員、経営層の能力水準、育成方法と長期的な能力形成の方向性を把握する。外国人アドバイザーの役割も併せて検討する。

(3) 現地・関係国の官民連携支援

NHRDの概念を援用して、企業・業界・国レベルの支援策および全体としての整合性を検討評価する。具体的には、前述のAHRDPを中心に泰日工業大学、日タイの官民ステークホルダー(日本貿易振興機構、国際協力機構、バンコク日本人商工会議所、Thai German Institute、タイ工業省、工業省所管のThailand Automotive Institute(TAI)、タイ自動車部品工業会(TAPMA)など)も対象とする。

3. 研究の方法

「摺り合わせ」人材育成の必要性と妥当性は、地場部品メーカーの納入先となるアSEMBラー・一次部品メーカーおよびその日本親会社へのインタビュー調査によって明らかにする。その際、求められるQCDEのパフォーマンス水準と、その達成に必要な人材を職種・職階別に把握することを目的とする。

職種・職階別人材育成は、地場部品メーカーへのインタビュー調査および従業員個人へのアンケート調査を実施する。アンケート調査の対象は、AHRDPへの参加者である技術系および技能系従業員とする。いずれも、育成方法(OJT、off-JTなど)、能力水準(特定の仕事を担当できるかどうか)、行動変容、パフォーマンスを多面的にみることによって客観性を高められるようにする。

現地・関係国の官民連携支援については、基本的には育成方法、能力水準、パフォーマンスの関係をみるが、さらに各ステークホルダーの組織や取り組みが全体として過不足

なく分担されているかの分析にも重点を置く。関係国としては日本の官民による取り組みを主な対象としつつ、他国の事例についても比較の観点から調査する。

4. 研究成果

3年の研究期間中に、まず「分析枠組み構築」を実施したうえで、「「摺り合わせ」人材育成の必要性と妥当性」、「職種・職階別人材育成」、「現地・関係国の官民連携支援」の各項目について調査を実施し、それぞれの分析結果に基づいて「結論の整理・統合」および「各ステークホルダーへの提言」を行った。各研究項目における研究成果は、以下の通りである。

(1) 分析枠組み構築

平成19年4月～7月に実施した第1次文献調査・国内調査の結果、教育訓練とその成果として特定の職務を担当できるようになることとの関係に焦点をあてることの必要性が明らかになった。平成19年8月の第1回現地調査でも、地場部品メーカーをはじめとするインタビューを通じて、こうした関係の重要性を確認することができた。

(2) 「摺り合わせ」人材育成の必要性と妥当性

前述の各調査および第2回現地調査（平成19年11月）における自動車産業技能検定試験の視察から、日系アSEMBラーが大きなプレゼンスを持ち、産業全体としてのさらなる国際競争力向上が求められている中、有力地場部品メーカーは日本自動車産業にみられる「摺り合わせ」志向の開発・生産に向けた取り組み、とりわけ人材育成面の施策を導入し始めていることが分かった。このことから、「摺り合わせ」人材育成の必要性と妥当性が確認された。平成20年度には、自動車産業技能検定試験をはじめとする自動車産業人材開発プログラム（AHRDP）にかかわる日タイ両国の関係者へのヒアリングを行った。これに加え、他国の事例、他産業の事例を含めた文献調査、日本国内の自動車産業でのヒアリングを通じてより多角的な見地から「摺り合わせ」人材育成の必要性と妥当性を検討した。とりわけ、タイ自動車産業が中国やインドといった新興自動車生産国との間で競争優位を獲得するための手段として、「摺り合わせ」人材を育成することが重要であることが確認できた。

(3) 職種・職階別人材育成

タイの自動車産業人材育成プロジェクト

（AHRDP）それまでの各調査に加え、平成19年11月～12月にかけて実施した第2次国内調査の結果を踏まえて、「人材育成パイロット調査」質問票案を作成した。平成20年3月の第3回現地調査では、質問票案の内容について現地政府・企業に所属する日本人専門家や当該分野の研究者と意見交換し、必要に応じて案を修正した。平成22年2月～3月には、技能系従業員および技術系従業員についての調査を実施した。具体的には、タイ自動車研究所、日本貿易振興機構バンコク事務所の協力を得て、自動車産業技能検定試験の合格者を対象とする訓練・試験制度の効果に関する一次データを入手した。2004年度から2008年度の合格者250名あまりのうち、53名から質問票への回答を得ている。回答結果を基に、いずれの職種においても訓練・試験が学習成果、仕事での利用、ビジネス上の成果、個人の満足度に有意な効果がもたらしたことが分かった。

(4) 現地・関係国の官民連携支援

官民連携支援の研究対象とするタイの自動車産業人材育成プロジェクト（AHRDP）に関して、各ステークホルダーの組織や取り組みが全体として過不足なく分担されているかの分析に重点を置いた。具体的には、タイ側官民ステークホルダーのオーナーシップをさらに高めることの必要性が明らかになった。この過程で、日本マレーシア自動車産業協力事業（MAJAICO）との比較検討も行った。

(5) 結論の整理・統合

上述の4つの項目に関する理論・実証研究の結果を踏まえて、結論の整理・統合を行った。AHRDPの参加企業にとって「摺り合わせ」人材育成は必要かつ妥当であり、実現可能な企業内分業体制は企業によって異なることを示した。例えばQCD改善なら日本で現場監督者層の仕事となる内容まで技術者が担当するケース、あるいは現地スタッフで対応できず日本人専門家を雇用し短期的には全面的に依存するケースも少なくなかった。各種能力の中では、とくに進化能力を持つ人材の育成が難しいことが分かった。

(6) 各ステークホルダーへの提言

日系企業の果たしうる役割が大きく、民間企業としての限界はある中で、他のステークホルダーとの協力および全体の整合性を勘案し、連携への参画できる体制を整備することが重要であることを提言としてまとめた。

5. 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者に

は下線)

[雑誌論文] (計 1 件)

- ① 高橋与志、途上国企業の製品開発能力構築過程におけるQCD管理能力向上の効果—タイ系自動車部品メーカーを事例として—、国際ビジネス学会年報、査読有、14 巻、2007、pp. 69-82

[学会発表] (計 7 件)

- ① Yoshi Takahashi, Motohiro Kurokawa, and Kriengkrai Techakanont, Learning and Behavioral Change through Participation in Thai Automotive Industry Skill Certification System, Academy of Human Resource Development 8th International Conference of the Asia Chapter & 1st International Conference of the MENA Chapter, 査読有, 2009年12月15日, Intercontinental Regency Bahrain, Manama, Bahrain
- ② Yoshi Takahashi and Keiichiro Asai, New Technology Introduction and Skill Change in Manufacturing Sector: Literature Review for Comprehensive Framework Building, The 2009 International Conference on Human Resource Development, 査読有, 2009年10月22日, 台湾台北市国立台湾師範大学
- ③ Yoshi Takahashi, Quality management system and human resource development: The case of Thai automotive industry, Korea Economic and Business 2008 International Conference, 2008年11月14日, Daegu-Gyeongbuk Development Institute, Deagu, South Korea
- ④ Yoshi Takahashi and Keiichiro Asai, Introduction of Microelectronics Technology and Its Impact on Skills: Comparative Analysis of Literature in the Case of Japan, 2008 Pacific Regional Conference on Human Resource Policy and Management, 2008年7月11日, Garden Villa, Kaohsiung, Taiwan
- ⑤ 高橋与志、泰日経済技術振興協会 (TPA) の活動にみる製造業企業外研修の変遷、国際開発学会第18回全国大会、2007年11月25日、沖縄大学
- ⑥ 高橋与志、途上国製造業における品質管理システムと技術移転、第14回国際ビジネス研究学会全国大会、2007年10月28日、高崎経済大学
- ⑦ 高橋与志、官民連携支援によるタイ系自動車部品メーカーの人材育成：タイ国自動車産業人材育成プログラム (TAHRDP) の事例、国際開発学会第8回春季大会、

2007年6月9日、東洋大学

6. 研究組織

(1) 研究代表者

高橋 与志 (TAKAHASHI YOSHI)
広島大学・大学院国際協力研究科・
准教授
研究者番号：80325208

(2) 研究分担者

黒川 基裕 (KUROKAWA MOTOHIRO)
高崎経済大学・地域政策学部・准教授
研究者番号：30363774

竹内 常善 (TAKEUCHI TSUNEYOSHI)
大阪産業大学・経済学部・教授
研究者番号：90093773
(H20→H21：連携研究者)

(3) 連携研究者

()

研究者番号：