

研究種目：基盤研究（C）
 研究期間：2007～2009
 課題番号：19530430
 研究課題名（和文）東アジアにおける中小企業の雇用管理と
 中小企業労働者の職業能力形成の比較研究
 研究課題名（英文）A Comparative Study on the Personnel Management Style and the Workers'
 Vocational Capability Building at SMEs in the East Asian Area
 研究代表者
 禹 宗杭 (WOO JONGWON)
 埼玉大学・経済学部・教授
 研究者番号：50312913

研究成果の概要（和文）：日本・中国・韓国・台湾の中規模の自動車部品製造企業を主な対象として、企業の雇用管理の内実と労働者の職業能力の実態を調査した結果、企業が自ら人材の育成に力を注ぎ、労働者も企業のなかでの実務経験の蓄積で職業能力を形成するタイプと、企業が外部からの人材の獲得に力を入れ、労働者も企業間の移動による実務経験の獲得で職業能力を形成するタイプにおいて、成長が見込まれることがわかった。

研究成果の概要（英文）：This research paper examines the personnel management style and the workers' vocational capability building at SMEs in Japan, China, S. Korea, and Taiwan. Conclusions are the following: (1) There are two promising types of management and workers' capability building combination. (2) One is the type that the management itself brings up workers and the workers build their vocational ability through in-house training. (3) The other is the type that the management tries to gather talented people and the workers develop their vocational ability through job hopping.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2007年度	800,000	240,000	1,040,000
2008年度	1,400,000	420,000	1,820,000
2009年度	500,000	150,000	650,000
年度			
年度			
総計	2,700,000	810,000	3,510,000

研究分野：労使関係論

科研費の分科・細目：社会学・社会学

キーワード：東アジア、中小企業、雇用管理、職業能力、人材形成

1. 研究開始当初の背景

(1) グローバリゼーションのなかで雇用形態はますます多様化し、企業と労働者との関係を如何に再構築するかが緊要の課題となっている。この問題は日本に限らない。韓国における非正規労働者の急増、中国における期限付き雇用（「契約工」）の増大など、形態は異なるにせよその性質において類似した傾向が、東アジア各国に広がっているの

る。

(2) この雇用の多様化現象は理論、実務、政策の各レベルにおいて従来とは根本的に異なるアプローチを要求する。理論においては、労働者と企業との「一身専属」的で長期の関係を前提とした、従来の雇用のフレームワークをどのように修正するかが大きな課題となる。実務においては、一方では流動す

る労働力を管理することが、他方では働く人の職業能力を向上することが至急の課題となる。政策においては、ニーズに適した職業訓練サービスの弾力的な提供、職探しに不可欠なリスクの分散、そして人材育成に有利な社会環境の整備が重要な課題となる。

2. 研究の目的

(1) 本研究の課題は、日本・中国・韓国・台湾の中規模の自動車部品製造企業を対象に、企業の雇用管理の内実と労働者の職業能力の実態を調査することを通じて、各国の中小企業の人材形成の特質を類型化するとともに、成長の見込まれる雇用管理と職業能力のパターンを析出し、今後求められる労働市場政策および職業能力開発政策の展開に必要な方法論を提起することである。

(2) 本研究が検証しようとする基本的な仮説は、(A)東アジアにおいて、働く人の職業能力形成と中小企業の雇用管理との組み合わせには幾つかの類型が想定できる、(B)働く人の職業能力を向上し得る雇用管理の下において、中小企業の成長が最も見込まれる、(C)中小企業に対する政策的な支援の重点は、働く人の職業能力の向上に置かれるべきである、ということである。

3. 研究の方法

上記の仮説の提起と最小限度の検証をために、本研究は、(A)主に自動車部品製造企業に焦点を当てる、(B)当該企業の雇用管理の性格と労働者の職業訓練経験とキャリアを同時に調べる、という方法を用いた。

4. 研究成果

(1) 本研究の主な成果

① 比較の準拠としてのM社の事例分析

M社は、韓国の部品会社で、自動車ホイールのディスク、駆動プリーなどを生産する、従業員数70人程度の企業である。1999年、現社長が、既存の会社を引き受けて設立した。社長は、1986～99年に現代精工に勤め、自動車部品開発チーム長などを歴任した経歴の持ち主である。

M社の製品のうち、その70%はMobisに納品する(ただし、現代自動車に対してM社が1次サプライヤーの立場にいる製品も含む)。ほかに20%は主にMs社に納品する。これらは主にシャシーにかかわる部品である。この場合は、Ms社が1次サプライヤーとなる。Mobisへの納品単価とMs社などへの納品単価には15%くらいの差がある。納品単価は、以前起亜自動車は比較的に高かったが、現代自動車に統合されて以降はサプライヤーの数も減り、単価も削減されている。全般的に

車種によって単価が標準化されており、起亜自動車時代の平均単価が120程度だったとすれば、今は100くらいに下がっている。実際、1999年、単価設定において時給は2300～2400ウォンであった。これが現在は3770ウォンとなっている。近年、人件費は毎年10%程度上昇してきた。この上昇分が時給に反映されているとはいえない。

M社の製品は、一度生産を開始すれば10年間は持続的に納品する類のものである。納品の契約期間は、明示はしない。しかし、通常は5年間である。VA、VEは最近ほぼ強制的にやられている。ただし、サプライヤーのほうではこれをあまりやりたがらない。なぜなら、そのメリットがあまり享受できないから。CRについては、見積もりを出すときに3年間分のCR計画を一緒に提出する。その率は、年3～5%である。ただし、ときには途中でCRを求められる場合もある。なお、通常は2次サプライヤーにおいても1次サプライヤーに対して同じくCRを求められる。

自動車ホイール用のディスクは年間500万個を生産しているが、その製品の設計はMobisで行う。工程設計と金型設計はM社自身が行う。金型開発費用は、生産量が年5万個以下の場合は一括して一時払いで受け取る。年5万個以上の場合には永久償却の形で受け取る。2006年まではMobisが金型を与えてくれた。それが、2007年からはサプライヤーが自ら金型を製作するようになっている。金型の1セットの価格が2億ウォンくらいで、年に3車種のを生産するというになると、金型製作費用だけで6億ウォンがかかってしまう。これに対してあまり支援がないのは問題である。一方、技術支援はもらっている。具体的にはシミュレーションプログラムの導入に1億5千万ウォンを支援してもらった。

現在、ホイールのディスクなどM社の主な生産品目は、競争他社が1社ある。よって、入札においては2社が競争するのが現実である。全体的に当該部品のシェアの50%をMobisが、25%をM社が、残りの25%を競争他社が占める。M社としては競争他社に対してよりは自らの競争力を高めるのが緊急課題と思っている。特に日本やドイツに対して競争力が落ちる。同製品は、日本が1分当たり20個を生産しているのに対して、M社は8個を生産しているに過ぎない。なかんずく、素材と熱処理が問題である。いまのところ、素材はK社から、熱処理はD社からやってもらっている。M社としては品質と原価で差別化をはかるという考えである。品質においては3次元測定機と5軸加工機を積極的に使うつもりである。原価においては設備自動化によ

る生産技術力の確保で、日本の生産性の85%水準には達したいと思っている。現在、新しい装備の装着に取り組んでいる。これをもって生産性を向上し、いま現代自動車に対してMobisが行っている供給条件と同じ条件で当該部品を供給するのを前提として、当該部品全体の50%を供給しているMobisから、その生産量を譲り受けることを目指している。

従業員は2007年現在全部で80人である。そのうち管理スタッフが12人、現場が68人である。そのなかには女性のほか外国人労働者もいる。主にフィリピン、ベトナム、インドネシアなどから来ている。非正規労働者はいない。会社にとってコア人材と言え、生産と技術である。前者においては通常のオペレーションのほか、機械の維持・保守が重要である。M社においてはベテランが多い。勤続年数10年以上が多く、従業員の半分が勤続年数15年を過ぎている。

採用においては専門卒の採用に主眼を置いている。導入訓練の後、設計とトライが同時に出来るように心かけている。金型技術と製作技術を両方持つのが重要という認識である。現に専門卒は研究所にも配置され働いている。ホイールは部品点数の多くない製品である。よって、Mobisが耐久力などを勘案して製品設計を行うと、部品設計はM社が行うようになっていく。この部品設計から金型やジグの設計を行わなければならない。Mobisから製品の図面を持ってきて、これを「カティアン」を使って解釈する作業が重要となる。その作業に習熟するのが専門卒の主要課題となる。

金型は、一人前として働くまで10年はかかる。ホイールの設計が出来るには通常15~20年のキャリアが必要とされる。M社のスティール・ホイールの設計能力はMobisより高いというのがM社自身の判断である。それは金型の設計技術者がMobisから転職してきたからである。M社において金型技術者が会社を辞めてほかのところに転職したケースはあまりない。M社は従業員教育には力を入れている。技術者に対しては3年間土曜日の10~12時に教育を施してきた。会社を引き受けてから12人を教育したが、そのうち4人がいまM社にとどまっている。ほかには他社の工場長に行ったり、自営業に転じたりした。昨年の下半期からは作業員に対しても特に金型製作と関連して教育を始めている。

会社の生産の変動に伴う雇用調整の実態を見ると次のようになる。従来は車体、金型、エンジン関係部品を主に作っていた。しかし、いまは二つの方向で事業の再編を推し進め

ている。一つは、ホイール事業の本格化である。新しい装備が実際に装着されると、必要人員は従来に比べて半分程度となる。もう一つは、駆動プリーの生産供給である。M社としては駆動プリーを量産し、Dp社とBm社に供給する計画である。すなわち、会社のコア・コンピテンシーを駆動プリーのほうに徐々に移し、外形よりは内実を追求するというのがM社の戦略である。

ホイール事業の本格化に伴い、従来の車体部門は廃止することになった。車体部品の供給は、M社としては返上し、ほかのサプライヤーに装備とともに移管した。従来、車体部門で働いた人員は18人であった。そのうち10人は、移管したサプライヤーに移籍した。残りの8人は、駆動プリーの製造部門に配置転換した。駆動プリーの生産ラインは昨年の12月より稼働を始めている。従来とは異なる業務への配置転換において、従業員の業務能力は、プレスを取り扱うものであれば、3ヶ月で適応ができるというのが会社側の判断である。

雇用調整の結果、2008年1月の時点で、従業員数は合計で70人くらいとなった。部門ごとには大きく駆動プリーの生産が11人、ホイールの生産が48人である。後者はさらに開発が5人、現場が45人となる。なお、前述したトランスファー・プレスが実際に装着されると、必要人員は従来に比べて半分程度となる。すなわち、現在のホイール・ラインからさらに20人程度が減らされ、全体の従業員数は50人程度となる。その削減の方針としては、(A)外国人を先に整理する。現在、13人が働いているが、これを0にする。(B)ほかに「兵役特例」として働いている人が8~9人いるが、この人たちの退職を待って、新たな採用をしない。総じて、従業員の少数精鋭化で新しい事業転換に対応する方針であり、「直営化」は堅持し、「小社長制」に切り替えることは考えていない。

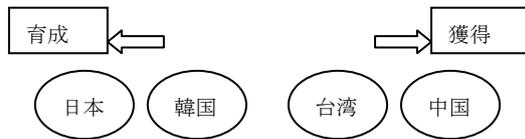
②企業間関係の類型化。

自動車部品産業は、完成車メーカーを中心に1次サプライヤーと2次サプライヤーにつながるピラミッド構造をなしている。これらの企業が互いに依存する程度が高いか、それとも各企業が相対的に独自性を保っているかを基準に、4カ国を比較すると、次の図のように示せる。



③雇用管理の類型化

4カ国における自動車部品産業の雇用管理は、自ら人材の育成に力を注ぐか、外部からの人材の獲得に力を入れるに注目すると、次の図のように類型化できる。



④職業能力形成の類型化

自動車部品産業に働く労働者の職業能力形成は、主に企業のなかでの実務経験の蓄積によるか、それとも企業間の移動による実務経験の獲得によるかに留意すると、次の図のように、4カ国を比較することができる。



⑤成長モデル

働く人の職業能力形成を、(ア)一般教育、(イ)Off-JTによる職業訓練、(ウ)企業のなかでの実務経験の蓄積、(エ)企業間の移動による実務経験の獲得に類型化し、中小企業の雇用管理を、(a)特別な対策を講じないタイプ、(b)血縁・地縁など縁故に依存するタイプ、(c)外部からの人材の獲得に力を入れるタイプ、(d)自ら人材の育成に力を注ぐタイプに分類した際、これから成長が見込まれるモデルは、(ウ)と(d)の組み合わせおよび(エ)と(c)の組み合わせである。

⑥政策的含意

自動車部品産業における中小企業の成長を促し、それらに働く労働者の能力を開発するためには、上記の二つの組み合わせを支援する方向で新たな施策を展開する必要がある。その基本的なコンセプトは、企業への定着、企業間移動を問わず、働く人の職業能力向上に資する労働市場政策と職業能力開発政策を展開することである。

(2) 本研究成果の意義

①中小企業人材育成の新たな枠組みを仮説的に提起した。従来、人材育成の問題は、主に内部労働市場と関連づけて論じられてきた。なかんずく企業のなかでのOJTを通じた技能の向上が人材育成の優れた方法とされてきた。むしろ、OJTを通じた技能向上の重要性を否定することはできない。ただし、従来の視点が、(A)労働の内部化が進んだ大企業を主な対象とし、(B)相対的に労働者の定着度が高い日本の経験を主に反映し、(C)比較的

に雇用の官僚化が進んでいる時期の営みに依拠している点で、限界があることも否めない。その意味で本研究は、東アジア四ヶ国(または地域)の経験を比較分析することを通じて、雇用の多様化が進む時代の中小企業に適用し得る人材育成の理論的フレームワークの構築に一步近づいたといえる。

②中小企業人材育成の枠組みを設けるに当たって、複数解のモデルを提示した。従来、企業内定着を前提とした人材育成がほぼ唯一の解決策として提起されてきたことに対し、企業間移動を媒介とした人材育成をも中小企業の成長をもたらす一つのモデルとして位置づけたところに本研究の特徴がある。

③訓練の投資と回収の問題をより立体的に提起した。オーソドックスな人的資本理論では、労働者の移動が考えられる場合に企業は労働者に対する訓練を控えることが当然の前提とされてきた。しかし、中小企業の人材育成を考える際には、この命題を修正する必要がある。すなわち、中小企業の労働市場が地域性を有しており、なお業種ごとにある程度閉鎖的な性格を持っている条件の下では、訓練に投資することで優秀な労働者を募集でき、もしその労働者が自分の企業を離れた場合においても、地域内・業種内で良好な関係を維持することを通じて、当初の訓練費用を上回るベネフィットを期待できる可能性は十分考えられる。本研究は、成長の見込みのある中小企業は、このような訓練投資を行う傾向があることを仮説的に提起した。

(3) 今後の展望

本研究においては、残された課題も少なくない。その一つは、時系列的な分析である。中小企業の成長と人材の育成は基本的には時系列的な問題である。よって、それを本格的に分析するためには、パネルデータを整えるか、歴史分析を体系的に行う必要がある。しかし、本研究ではそのいずれも果せなかった。その二つは、比較分析の精度である。クロスセクション・データに限っても、厳密な比較分析のためには対象を可能な限りコントロールしなければならない。しかし、本研究ではそれに限界があった。今後の本格的な調査研究が求められる所以である。

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2件)

1. WOO, Jong-Won and Teiichi SEKIGUCHI, Responsibility and Membership: 'SENIORITY' Versus

‘SEISYAIN-STATUS’ in a Comparative Historical Perspective, Congress Proceedings, 15th World Congress of the International Industrial Relations Association, 査読有、CD 版のゆえ巻号なし、2009、CD 版のゆえ頁なし

2. 禹宗杵、日本の労働者にとっての会社—「身分」と「保障」を中心に—、歴史と経済、査読有、第 203 号、2009、3~13

[学会発表] (計 2 件)

1. WOO, Jong-Won, “An Analysis of Regional Industry Promotion and Job Creation: Based on the Case of Tomakomai-City”, International Symposium on Korea-Japan Regional Employment, Nov. 5th, 2009, Busan Metropolitan City Hall, Korea.

2. WOO, Jong-Won, “Local Employment Policies in Osaka Prefecture: Actors, Targets and Issues”, International Symposium on Korea & Japan Regional Employment, Nov. 8th, 2007, Busan Metropolitan City Hall, Korea.

[図書] (計 2 件)

1. 禹宗杵編著、日本経済評論社、韓国の経営と労働、2010、iv+305

2. Gang, Du-Yong、禹宗杵ほか、産業研究院、日本経済の再浮上と韓国の産業（韓国語）、2008、450（うち 157~236）

6. 研究組織

(1) 研究代表者

禹 宗杵 (WOO JONGWON)
埼玉大学・経済学部・教授
研究者番号：50312913

(2) 研究分担者

()

研究者番号：

(3) 連携研究者

()

研究者番号：