

2 技術移転のボトルネック

工場進出を決定するまでには、相手先国の市場動向、関連産業の動向、パートナーの把握などと合わせて、調達可能な労働力の量、質とくに技能レベル、教育的背景、労働条件等に関する情報が不可欠であるが、開発途上国においてその入手は困難をきわめる。プラント輸出においても同様である。さらに現地政府はじめ関係機関との折衝、厳しい受注競争等を経て、工場進出、プラント輸出が決定すると、次には、短期間で工場・プラントの建設からその運転・操業・補修を円滑に進めてゆくため要員確保とその訓練に追われることになる。

この間の事情は、相手先国、業種、企業規模等によって大きく異なるが、合弁企業の設立、プラント輸出にあたり非常に計画的に要員訓練が実施されたケースについてその手順を追うと次のようである。^(注12)

- ① 総括責任者の選任
- ② 派遣要員の選任
- ③ 派遣要員に対する研修プログラムの立案
 - イ 配置予定部門の必要技能と現有技能とのギャップの確認
 - ロ カリキュラム編成、訓練方法の決定、講師手配
 - ハ テキスト作成
- ④ 研修実施
 - イ 語学
 - ロ 個有技術・技能
 - ハ 指導技法
 - ニ 現地事情
- ⑤ 現地従業員の募集、選考、採用
- ⑥ 採用者に対する訓練プログラムの立案
 - イ 現地パートナーとの役割分担の明確化
 - ロ 能力、適性把握
 - ハ 日本派遣要員と現地研修要員の選別
 - ニ カリキュラム編成、訓練方法の決定、講師手配
 - ホ テキスト作成、教材作成

⑦ 訓練実施

- イ 語学
- ロ 安全、就業規則
- ハ 基礎的教育訓練
- ニ 特殊技術・技能
- ホ 指導技法
- ヘ コミュニティ活動

このような手順に従って体系的、計画的な要員訓練を実施している企業は一部に限られ、現地では技術移転に関連してさまざまな問題を生じている。

例えば、日本産業機械工業会が実施した「発展途上国のプラント運転（操業）指導に関する調査研究」によれば、プラントの低操業率の要因の第1は、「プラント操業上の技術及び知識」の不足であり、とくに日本人による操業指導については、「コミュニケーション能力の不足」「教える技術が下手」などの問題点が指摘されており、操業指導面におけるわが国企業の立遅れは否定できない。

また、中堅中小企業が海外に進出した場合に直面した問題点について東京商工会議所の調査した結果をみると、「海外派遣者の人材不足」および「現地パートナー・労働者の非能率」がそれぞれ第1位（17.5%）第3位（11.8%）を占めている（付表3-10）。中小企業庁の調査でも「労働者の技術レベル、意欲」および「現地派遣人材難」が主要な問題点としてあげられている（付図3-1）。

このようにプラント輸出あるいは企業進出いずれにおいても派遣要員の人材難、現地従業員の能力が技術移転の大きな阻害要因になっていることは明らかである。

また、これに対する企業の行う要員訓練の現状も、満足すべき状態とはいえない。そして、これには、企業の自助努力だけでは到底対応できない複雑な理由がある。

その理由は、第1に、研修修了者の定着率が低いことである。わざわざ日本に派遣して研修しても転職する者が少なくない。例えば、在マレーシア日系企業35社に対する調査では、親会社で研修を修了した者の離職を経験し

ている企業が12社あり、転職者は34人に上っている^(注14)。このような高い離職率の背景には、企業帰属意識がわが国従業員のように高くないという社会的背景があり、現地政府も、転職しても国内で技能が活用されている限り、高賃金を求めての移動は当然とする考え方をとっているとみられる^(注15)。民間ベースの経済協力に採算を超えた教育投資が期待されているわけで、個別企業だけで対応することには限界がある。

第2は、訓練対象者のレディネスの低さである。わが国のように従業員の学歴水準が高く、また自己啓発意欲も高い場合にはOJTでたいの技能をこなせるようになるが、現地従業員に対しては語学教育、基礎数学・基礎物理などの基礎知識、および技能の基本動作に関する基礎訓練が必要である^(注16)。このような基礎訓練は、開発途上国における基礎教育の不備を経済協力によって補完することを求められているわけで、これに個別企業の努力だけで対応することはきわめて困難である。

第3は、現地従業員を訓練するため一時に大量の研修生を受け入れなければならない場合が多いことである。当研究会の委員の所属する企業の中にも毎年1,000名前後の研修生を平均3カ月間受け入れている例があるが、このように大量の研修生を受け入れた場合、上記2の基礎訓練を実施するための人的物的コストがきわめて高くつくだけでなく、指導員の給源をラインに依存せざるを得ないため日常の生産活動に大きな負担を強いる結果となっている。

第4は、訓練計画の立案、組織化を担当するエキスパートの蓄積が乏しいことである。派遣要員の人材難という場合に、中間管理者、フォアマンクラス不足のみが想起されがちであるが、現地での技術移転に際して最も問われる能力は、訓練必要点を見定め、カリキュラム・シラバスを編成し、インストラクター・教材を手配するという一連の過程を社内関係だけでなく関連企業等とも十分調整してプランニングすることのできるトレーニング・オフィサーとしての力量である。欧米においては、企業レベルおよび産業レベルにおいて専門職としてのトレーニング・オフィサーの厚い層があり、海外進出企業は社内外からこれら専門家を容易に調達することができる。この点、わが国企業においては、企業教育担当者もローテーションの対象であり、専門家としてのトレーニング・オフィサーが育ち難い環境にある。訓練がOJ

T中心に進められているため、必ずしもトレーニング・オフィサーの蓄積を必要としなかったともいえる。現地従業員に対して技能を付与する指導員層についても同様のことがいえる。徒弟訓練が技能者の有力な養成手段とされているヨーロッパ諸国では、公的資格を有するベテラン指導員がわが国とは比較にならぬほど厚い層を形成している。今後、開発途上国において技術移転を円滑に進めるためには、トレーニング・オフィサーや指導員の育成が不可欠である。

第5は、訓練に用いる各種教科書、教材の不備である。これら教科書、教材の面でわが国企業は、言語の面でハンディを負っているだけでなく、欧米に比べて、基礎的スキルモジュールごとの教材開発が遅れ、また企業横断的流通性に欠けるため、個別企業レベルで部分的に作成された教材があっても一般に利用され難い。このため進出企業は、基礎技能から特殊専門技能に至るまで全過程を網羅した教科書・教材の作成を余儀なくされている。さらに開発途上国向けの教科書を作成するためには、言語はもちろん安全衛生基準、資格制度等が国によって大きく異なるため、その実情を調査するだけでも大変な経費と時間が要求されることになる。

なお、カリキュラム開発、教科書・教材の作成が要請されるいま一つの大きな理由は、教育訓練の一貫性を確保する必要性が高まっていることである。日本から現地に出向する従業員は、普通3年ないし5年でローテーションされている。このため「前任者と引継いだ人との教える内容がうまくつながらない」「前任者はそんなことは教えてくれなかった」「それはもう前任者が教えたものと思ってやってきた」というような不満から、ひいては日本人と現地人との間の相互不信を生むことにもなりかねない実情も報告されている。^(注17)

第6は、わが国中小企業のおかれている条件である。一般に経営基盤が脆弱で、自社従業員に対しても教育訓練が不十分になりがちな中小企業にとって派遣要員の研修、受入れ研修ともにきわめて困難な状況にある。中小企業事業団「中小・中堅企業の海外事業進出動向実態調査」によれば、派遣人材に対して語学教育、現地の「社会科」教育など特別の養成研修を行っている企業は約2割にとどまり、大半は日常の職務を通じての自己研修に委ねているのが実態である。^(注18)

最後に第7として、民間ベースの経済協力の相手先の問題がある。特にプ

ラント輸出の場合、「バイヤーも実質的には公社、公団などの政府系機関、あるいは民間であっても政府資金のバックアップを受けているという意味で純粋なプライベートセクターではないことが多い。」^(注19) このため売買には直接関係のない政府開発援助に類した人材開発計画への参画を要請されることも珍らしくない。好むと好まざるとにかかわらず、「プラント輸出は、エンジニアリング会社、重機メーカーがコマーシャルベースだけでできるものではなく、…国ぐるみの商売的」^(注20) な性格をもたざるを得ない場合が多い。

以上にあげた7点は、基本的には、2つの要因に帰着すると思われる。1つは、教育訓練施設を含むインフラストラクチャーが未整備で、二重構造経済の開発途上国に対して、先進国から技術移転を進めようとする場合に起る避けることのできない問題である。2つは、終身雇用制下のわが国企業において、技能者は、主としてOJT中心の企業内訓練をとおして育成されてきたがために、社会的通用性のある技能を付与するための訓練のノウハウの蓄積が乏しいことである。技術移転は、技能の社会化にほかならないから、その蓄積の乏しいことが技術移転を困難にする。

民間ベースの経済協力は、第一義的には企業自らの努力によってその拡大が図られるべきである。しかし、以上に述べたような問題点を克服して開発途上国に技術移転を促進してゆくためには、個別企業の対応では限界があり、その範囲を超えて産業界全体として経済協力を支える人的基盤強化に取り組む体制づくりが重要である。国もまた開発途上国に対する技術協力の一環としてかかる民間の活動を積極的に支援することが要請される。これには、労働省等がこれまで海外職業訓練センターの設置・運営に対する協力等をとおして蓄積してきたノウハウや派遣専門家の現地での経験が積極的に生かされるべきである（付属参考資料参照）。

これに関連して英国の機械産業訓練協会（Engineering Industrial Training Board）の最近の活動が注目される。同協会は、1964年に設立され、現在350人のスタッフで機械産業における企業内訓練の振興、訓練の質の改善に大きな役割を果たしているが、英国企業による技術移転を通ずる海外工業開発を推進するため、1978年に輸出・相談サービスセンターを開設し、企業進出、海外投資に伴う訓練ニーズの把握、訓練計画の立案、合弁企業・コンソーシアムに対する総合的人材確保計画の策定、訓練施設の

設置・運営、指導員訓練、教科書・教材の開発・提供、指導技法に関するアドバイスなど多面的な活動を展開している。