

**The Final Report of Asia Vocational  
Education and Training Symposium  
(AVETS)**

**アジア職業訓練  
シンポジウム・  
ワークショップ報告書**

**平成24年12月6日～7日  
職業能力開発総合大学校  
相模原キャンパス**

## はじめに

職業能力開発総合大学校（職業大）は1961年（昭和36年）に設置され、昨年、創立50周年を盛大に終えることができました。

本校は職業能力開発促進法の規定により国が設置するものですが、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構法（J E E D）等に基づき、国に代わってJ E E Dが設置・運営しています。

職業訓練指導員の養成、職業訓練指導員の能力向上のための研修、先端的な高度職業訓練、並びに職業能力開発に関する調査・研究を総合的に行うことを目的として運営されています。

職業訓練指導員養成事業の一環として、従来、4年制学士課程として「長期課程」を設置・運営してきました。東南アジア諸国との政府間協定により、長期課程では1992年10月から国費留学生を毎年16名、研究課程では2001年4月から毎年2名受け入れ、職業訓練指導員・学士として育成してきました。その数は275名にのぼり帰国後は職業訓練指導員として出身国の労働行政分野及び民間企業で人材育成等に大活躍しております。

またJ I C Aからの委託により、発展途上国からの現職業訓練指導員を受け入れ、その指導能力向上のための多様な研修を実施してきており、これまで90か国以上、1900名ほどの研修実績があります。

今後とも従来の実績を堅守していく所存ですが、更に国費留学生や途上国指導員との強固なネットワークを活用して、職業大がリード役となって発展途上国と日本とのより良き産業関係の構築、特にわが国進出企業と現地ものづくり人材との円滑な関係構築に貢献できれば望外の喜びとするところであります。

このような観点から初めて、「アジア職業訓練シンポジウム・ワークショップ」を開催する運びとなりました。今回はアジア諸国の中でも最近富に日本との産業協力進行が著しいインドネシア、タイ、マレーシアの3国に的を絞って職業能力開発上の相互協力について検討しました。具体的な内容はプログラムを参照ください。

できることならば今後とも同様の開催を検討していきたいと考えておりますので関係各位のご支援のほど、伏してお願い申し上げます。

最後になりますが、今回の企画にご協力いただいた留学卒業生、現地進出企業、関係大使館等関係機関に対して深甚より謝意を表する次第です。また、本企画にご理解ご支援賜った厚生労働省、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構に対して感謝申し上げます。

2013年1月

職業能力開発総合大学校  
校長 古川 勇二

## 目次

### 第1日目

#### ○アジア職業訓練シンポジウム

I	シンポジウム内容	1
1	講演1 ズルケフリ・マナン氏	2
2	講演2 ブデイ・ウィカニングティアス氏	2
3	講演3 チャロトーン・リュウチャワリット氏	3
4	講演4 サラウト・ディストーン氏	4
5	ビデオ紹介(タイ日本精機株式会社野崎取締役社長)	5
6	ビデオ紹介(タイ労働省技能開発局プンタリック副局長)	7
7	シンポジウムのまとめ	8

### 第2日目

#### ○アジア職業訓練ワークショップ

II	ワークショップ内容	10
1	マレーシア国における能力開発と人材の育成について	11
2	タイ国における能力開発と人材の育成について	13
3	インドネシア国における能力開発と人材の育成について	14
4	産業・労働分野におけるタイ国と日本との協調について	14
5	産業・労働分野における日本とアジア諸国との協調について	15
6	中小企業の海外進出の支援及びグローバル人材の育成と日本とアジア諸国との協調について	15
7	ASEAN諸国の中小企業のものづくり分野での技能労働者の育成について	15
8	総合討議とまとめ	16

(編集後記)	19
--------	----

#### 【写真資料】

アジア職業訓練シンポジウム(第1日目)	20
アジア職業訓練ワークショップ(第2日目)	26

平成 25 年 1 月

アジア職業訓練シンポジウム及びワークショップ報告  
(The Report of Asia Vocational Education and Training Symposium : AVETS)

【第 1 日目】

○アジア職業訓練シンポジウム

**I シンポジウム内容**

- ・平成 24 年 12 月 6 日 (木) 13 : 00~17 : 00
- ・ファシリテーター 佐野 茂 教授
- ・発表者
  - インドネシア・・・ブディ・ウィカニンティアス氏 (平成 10 年卒)  
労働移住省人材開発総局課長
  - マレーシア・・・ズルケフリ・マナン氏 (平成 9 年卒)  
人的資源省ペナン職業訓練センター所長
  - タイ・・・・・・・・リュウチャワリット・チャロトーン氏 (平成 18 年卒)  
労働省技能開発局職員 以上 3 名招聘者
  - タイ・・・・・・・・サラウット・ディストーン氏 (平成 15 年卒)  
タイ日本精機株式会社 企画・生産部門管理課長補佐  
(日本精機株式会社より出席)
- 学内発表者・・・藤井 信之 教授 (機械システム工学科)
- ・シンポジウム・プログラム
  - 13 : 30 開会宣言 : 垣本 映学生部長
  - 13 : 30 主催者挨拶 : 古川 勇二校長
  - 13 : 35 祝辞 : 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構理事長代理 : 村木 太郎
  - 13 : 45 パネラーの紹介とシンポジウム開始 (ファシリテーター : 佐野 茂教授)  
招聘者から 3 カ国の職業訓練、ものづくり人材育成の現況説明
  - 15 : 45 休憩 (15 分)
  - 16 : 00 タイ職業訓練行政に関するビデオ紹介
  - 16 : 15 海外進出している日系企業 (タイ日本精機を例に) 等の人材育成等
  - 16 : 45 シンポジウムまとめ
  - 17 : 00 閉会宣言 垣本 学生部長

垣本学生部長の開会宣言に続き、古川校長より挨拶があった。

政府間の協定で 1992 年より留学生制度が開始され長期課程に毎年 10 名アジア・アセアン諸国より留学生を受け入れるようになり、2001 年より研究課程に毎年 2 名受け入れるようになった。

た。途中受け入れ国や受け入れ人数の増減があったりしたが、昨年までに 275 名の卒業生を輩出し、母国で職業訓練の指導員や行政職として活躍をしている。

また、アジア・アフリカ諸国の現地指導員を受け入れ延べ 100 名の 1 年や 1 ヶ月の研修を実施してきた。多くの企業がアジア・アフリカに進出して現地の従業員をどのように教育するかという問題があるが、アジア・ASEAN のネットワークを生かして今回マレーシア、インドネシア、タイの 3 か国について、我が国と 3 か国との関係や職業訓練分野での本校の役割等について第 1 日目のシンポジウムや第 2 日目のワークショップを通して深めた。また、開催にあたってご協力いただいた関係諸機関や企業への謝辞があった。

次に、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構本部より理事長代理の村木氏からシンポジウム開催の祝辞と今回の成果をもとに ASEAN の発展に職業大は寄与していただきたいとの励ましの言葉があった。佐野ファシリテーターの進行で開始された。

シンポジウムは、留学生が職業能力総合大卒業後に帰国してから政府の労働関係機関での経験や祖国の職業訓練行政についての講演と民間に就職した人の企業での経験の講演とで構成した。

最初の講演者ズルケフリ氏は、二つの長期課程と研究課程の 1 期生であり、現在は TVET (ペナン職業訓練センター) の校長である。

(シンポジウム内容)

### 1 講演 1 ズルケフリ・マナン氏

- (1) 2020 年为目标とする国の発展への 4 つの柱とする第 10 次マレーシア計画が実施されている。計画はマレーシアの 5 つの地域を指定して開発を行うものである。
- (2) マレーシアの需要の高い技能としては、①石油化学関連産業、②溶接、③石油やガス、④配管、⑤オフショア安全対策、⑥石油に基づく生産、⑦非破壊検査がある。
- (3) マレーシアの日系企業は①電子電気製造 273 社、②その他製造 146 社 ③石油化学工業 89 社、④鉄鋼非鉄金属製造 76 社、⑤運輸機械&パーツ 61 社 ⑥木材&木製製品 26 社 ⑦機械 25 社、⑧食品と飲料 18 社 となっている。
- (4) マレーシアの職業訓練校は①公共職業訓練校 375 校、②民間訓練校 581 校、③工業訓練校 9 校 ④秘書 7 校 である。

ズルケフリ氏が勤める TVET at manpower department ministry of human resources は全国に 30 校あり毎年 20,000 人もの卒業生を送り出している。6 か月から 2 年間のコースで学科 30%-40%、実技は 60%-70%となっている。

続くブデイ氏は、2 期生で研究課程も修了しており、政府の職業訓練行政の要の仕事を担当している。

### 2 講演 2 ブデイ・ウィカニングティアス氏

- (1) 卒業してからの現在までの流れ

1998 年に長期課程を卒業し労働移住省訓練生産開発総局海外職業訓練センター (CEVEST) 工業電子科の指導員となった。そこで最先端の知識の必要性を感じて、2004 年電気情報専攻修士課程に入学して車椅子のアシスト制御に関する研究を高橋久先生指導のもとで行った。試作機を作り横浜テクニカルショウに出品し、多くの方から改良や実用化への意見を頂いた。2006 年に帰国し、2008 年プログラム課長に就任 (CEVEST)。2011 年訓練生産総局本部に転勤し評価報告課長そしてデータ情報課長して全国にある訓練施設を統括する仕事を担当した。2012 年人材配置開発総局の海外人材配置局国際協力部の相互協力課長に昇任し現在に至る。

- (2) インドネシアの産業・労働状況、能力開発行政について  
2012年に潜在的に発展が期待される製造業の占める位置は依然として非常に大きい。  
労働者は内部と外部の両面のコンテクストに極めて重要な課題に直面している。  
続く10期生のチャロトンさんは長期課程と研究課程で情報系学科・専攻の出身である。

### 3 講演3 チャロトン・リュウチャワリット氏

- (1) 所属するタイ労働省技能開発局において経験してきた部署は人事部（研修）、技能検定開発（電子、情報）、電子計算機室、重要業績評価指標(KPI)そして訓練コース担当（料理、サービス）をしてきた。その他に労働生産性に関する国際会議、技能大会選手トレーナーそして9<sup>th</sup> ASC 通訳（Web design）などがある。
- (2) 職業大卒業生のDSDでの所属部署（人数）は次の通りである。
- ①Head Quarters: Skill Standard Testing (9), Instructor and Training Technology (3), Inter-Cooperation (2), IT Center (1), Workforce and Entrepreneur Development Promotion (1), Secretary for Executive (3)
  - ②Operation Unit: Samut Prakarn Regional Institute for Skill Development (3), Rachaburi Regional Institute for Skill Development (1), Chiangmai Skill Development Center (1), Nakorn Prathom Skill Development Center (1), Ayuthaya Skill Development Center (1),  
留学中(1), 休職 (1)
- (3) 日本との国際協力としては次がある。
- ①国際協力機構(JICA) : Expert 派遣、技術研修、教材提供
  - ②中央職業能力開発協会(JAVADA) : 技能検定開発、ASEANN+3 技能開発協力
  - ③アトム・ジャパン (IM Japan) : 研修員面接通訳、出発前日本語研修指導、高校生交流プログラム
- (4) 海外指導員派遣事業としてはブータン指導員派遣として卒業生のチャイサモン(2011)、タマワット(2011)、チャッチャイ(2011-2013)が行っている。
- (5) 技能開発局 Department of Skill Development (DSD)が行っている業務の柱は職業訓練、技能検定、職業訓練ネットワークである。具体的には次の通りである。
- ①職業訓練：就職前訓練、アップグレード訓練、再訓練
  - ②技能検定：筆記+実技、3段階のレベル、能力に見合った報酬、技能水準向上のための技能大会
  - ③職業訓練ネットワーク：職業訓練協会(MOU)、労働技能開発促進法(Skill Development Promotion Act (A.D. 2002))、国家職業訓練協力委員会(National Board of Vocational Training Coordination (NBVTC))
- (6) 産業状況・労働状況は、以下の点について述べる。
- ①タイにおける3大産業：農業(1475万人)、工業(853万人)、サービス(1541万人)
  - ②労働の課題：最低賃金、少子高齢化、労働力不足、外国人労働者
  - ③日本企業
  - ④ものづくり：泰日工業大学、R&Dの普及、Green Job

3名の卒業留学生の講演に続き、藤井信之教授より、これまでの発表の感想と意見をいただいた。

留学生によりキャンパスが国際的になり良い教育環境が生まれた。宗教の違いなど身近に留学生と接して理解できることが多かった。受け持った留学生には溶接の技術、技能を教えた

が、ASEAN技能オリンピックで活躍したと聞いて嬉しく感じている。留学制度が廃止されたことは非常に残念であり是非再開してほしいとのコメントがあった。

#### 4 講演4 サラウット・ディストーン氏

##### (1) 職業能力開発総合大学校 産業機械科卒業

専門知識として大学校で学んだ事は、旋盤、フライス盤の機械加工や溶接、CADで2D図面の設計、VBでのプログラムそしてエンジンの分解と組み立てなどである。卒業研究は「自動車工学―車が曲がる時運転手の姿勢観察」であった。日本では勉強を始めとし、生活しなければならなかったため、日本語もできるようになった。

##### (2) 指導員としての公務員の仕事について

タイの労働省技能開発局のスキル訓練センターで勤め、業務内容として①基本的な機械加工、旋盤・フライス盤を使った加工の教育訓練、②2D、3D CADの指導、③民間企業の要望に適用する研修コースの設計・実施、④町から離れた村の人達の職業研修コースの推進を行った。

しかしながら、大学で勉強してきた知識と日本語を活用した仕事をしたい気持ちが強くなったが、なかなかそういう仕事が少なかったため指導員を辞職し民間企業を選んだ。

##### (3) 民間企業について

自分の知識と日本語能力を使って工業関係の「通訳・翻訳」の仕事始めた。生産性向上活動に関する通訳を3ヶ月ぐらいいや、現場改善のプロから学ぶことができた。数回、工場の役員の講演の通訳もして、偉い人の考え方を勉強することもできた。またマニュアル、作業標準書の翻訳で客先のノウハウが自然に頭に入るようになった。数ヶ月通訳・翻訳の仕事が続けていたが、自分でやって成果を出したいと思うようになり、先輩の紹介で自動車部品を生産する日系会社タイ日本精機という会社に入社した。

##### (4) タイ日本精機株式会社について

バンコクより70km離れたチョンブリ県のアマタナコン工業団地内に第1工場とそこから約3km離れたところに第2工場とがある。アマタ工業団地はバンコク東60キロにあり、3,020万平方キロメートルある。工場団地には514の工場がある。6割が日系企業である。自動車関連3割、金属、電気関係の企業が続く。

第一工場ではバイクのメカニカル式スピードメーターやスピードセンサー文字盤の印刷を行っている。第二工場では自動車向けの電気式のメーターや樹脂の成型を行っている。

##### (5) タイ日本精機での経験

###### ①第二工場の新たな立ち上げ

新しい工場を作ることで私が担当したのは以下の通りである。

(i) 建屋の施工―日程・仕様管理

(ii) 人の育成管理―全部自分で計画していないが、推進役であった。

(iii) BOI 関連業務

BOIとはタイ政府は海外からのタイへの投資振興のために海外からの進出企業に対して優遇措置を与える機関である。BOIへの申請のメリットとしては設備の輸入関税が免税及び減税、日本人技術者の労働許可、申請した投資金額と生産能力で7年間の法人税が免税になる等の優遇措置がある。

###### ②工場の拡大・改修工事

新しい工場を作った経験でその後の工事業も任せられた。仕事の範囲としてレイアウト/仕様の提案を作成し、それに基づいて見積りの依頼などの交渉と検収、工事の管理と日程・仕様管理や検収である。

学校で勉強していなかったことでも、チャレンジ精神と「報連相」(報告・連絡・相談)をうまくやればできる

#### ③社内統制：ISO/TS16949、ISO14001、安全関連

会社に入ってからISOについても興味があり担当させてもらった。品質管理システムから始まり、今年からは環境・安全まで担当している。ISOは世界基準であり、理解できると仕事の進め方が良くなる。PDCAで廻し、プロセスアプローチで仕事の工程を見て改善していく。ISOで仕事の品質を向上できるかは、工程の見方と改善にかかっている。ISO/TS16949は自動車業界の世界基準で技術的なツールが多く、理解して使いこなせばグローバルにも通用する。

#### ④人材育成

指導員として人の育成もこの会社で任された。現場の作業者にどのような段階を踏んで教育していくかの基準を決めて社内で運営した。作業員、一般職のスタッフの現場に必要な知識教育を実施している。それは7つのムダをECRSによる改善である。

なぜなぜ分析と3現主義による問題解決や改善、リーダーの社外研修などである。

今年では中間管理者の教育プログラムをアレンジして実施する予定である。

#### (6) 大学を卒業し、社会に出て考えていること

大学で学ぶ知識や教えられたことで基礎知識・スキルは一部企業で使えるが、企業に必要な知識・スキルは企業でやるしかない。

仕事をやるにはその仕事に必要な「力量」がある。

$$\text{力量} = \text{知識} + \text{スキル} + \text{態度}$$

知識とスキルは基本的な部分には共通性があるが、応用になると仕事によってかなりの違いがある。実務に通用するにはその仕事の内容に合わせて知識の勉強やスキルの訓練が必要となってくる。企業には基礎知識が違う人がいっぱいいる。人事異動では異動先の職場の基礎知識があった方がよく、そうしたサポートをしてくれる機関があれば良いと思う。

#### (7) タイと日本の習慣の違いでお互いが理解し合いにくいところがある

例えばタイ人は日本のお菓子が甘いと感じ、日本人はタイの飲み物は甘いと感じる。

日本では甘い菓子を食べるが苦いお茶を飲み、タイでは甘くない物を食べながら甘いお茶を飲むので同じように美味しい。

日本は技術を開発する国で、タイはそれを勉強する国である。言葉そのものの意味があり、タイ語に訳すと気持ちが伝わらないことがある。例えば加工、改善、整理、整頓、清掃、清潔、躰、徹底である。

言葉は気持ちの繋がりである。母国で仕事をやっていけば、習慣も言語も同じなので気持ちが繋がって問題ない。けれども異国で違う言語を使って仕事をするとき、言葉は非常に大事である。その会社の国の言語が話せると、仕事のことも勉強しやすく上司の指示も理解しやすいのでチャンスがいっぱいある。

## 5 ビデオ紹介(タイ日本精機株式会社野崎取締役社長)

佐野ファシリテーターがバンコクを実際に訪問して撮ったビデオの紹介をした。

### (1) タイ日本精機株式会社(野崎取締役社長との面会)

会社は設立1995年、創業1996年1月、資本金406.5百万バーツ(12.3百万米ドル)、従業員1521名(日本人12名:0.8%)オペレーター1094名、スタッフ415名、男女比はだいたい女性7割、男性3割である。

バンコクより70km離れたチョンブリ県のアマタナコン工業団地内に第一工場とそこから約3km離れたところに第二工場とがある。第一工場ではバイクのメカニック式のスピード



メータやスピードセンサー文字盤の印刷を行っている。第二工場では自動車向けの電気式のメーターや樹脂の成型を行っている。

ISO/TS16949, ISO9001, ISO14001 を取得した。

タイのホンダ車、三菱トライトン、コルト、パジェロ、日産マーチ、アルメーラ用に納入している。バイクではホンダ、ヤマハ、スズキ、カワサキの日系4社に納入している。燃料計を動かすための燃料センサーやスピードセンサーも作っている。

親会社の日本精機は新潟の長岡にある。設立が1946年である。資本金は14,500百万円でグループ会社は24社である。グループ全体の総従業員数は約12,000名である。自動車用メータ48%、バイク用メータ22%、その他農業機械や建築機械などのメータ5%、液晶のディスプレイ2%、民生品9%。タイにはタイ日本精機の他に系列会社が2社ある。

新潟に本社があり、そこに基本的にマザー工場がある。いままでは日本で最初に作ってそれを海外に展開している事が多かった。今では日本で作らず直接、現地で初めて作るのがほとんどになっており、タイ第二工場がマザーになりつつある。ここは生産が主体なので技術開発はまだ日本が主体になっているが、技術開発というヘッド機能も海外で行う時代は必ず来ると思う。タイがすでに輸出拠点になっている。自動車の部品メーカーも集まっておりタイはかなり人出不足になっており、労務最低賃金も上がってきている。本当にここがベストなものづくりかというのは別の議論となる。マザー機能をどこにするかというのであればタイがベストだと思う。会社の経営もタイ人がやっていくのがベストだし、日本の駐在員は徐々に減らしていく方針である。過渡的には日本人が指導する必要があるが、最終的にはタイ人が経営を握るのが良いと思う。

組織では日本人スタッフは12名いて、ジェネラル・マネージャとシニア・マネージャーには日本人がなっている。アシスタント・シニア・マネージャーがタイ人の中では最高職位になっている。アシスタント・シニア・マネージャーは、現在4名いるが、その1名がサラウット氏である。デザイン部門のシニア・マネージャーの刈谷さんの下にパッサゴーン氏がいる。サラウット氏には経営企画（ビジネス・プランニング）のアシスタント・シニア・マネージャーをやってもらっている。次の時代の会社の根幹を担ってもらってつもりである。サラウット氏もパッサゴーン氏も会社にはなくてはならぬ、いなくなるとは困る存在である。日本の有名な大学を卒業してきたタイ人も会社にはかなりいますが、そうした方の中でも二人はずばぬけている。

会社の各部門でOJTを中心に研修教育をやっている。それを補う形で社外の研修に出している。昨年の実績で125コース207名が社外の講習を受けている。内容的にはその専門業務に直結した内容のセミナー受けるようにやっている。仕事をやる上で共通な知識の習得は、人事部の中に研修の担当部門があって、そこで社内の研修を企画してやっている。年度の初めに人材育成の計画を作成し、それに沿った形でやっている。内容としましては、品質関係、環境の関係、安全に仕事をやる上での基本的な考え方、役立つなぜなぜ分析（報・連・相）ムリ、ムラ、ムダや「見える化」をやっている。今年に入って5S、コスト削減、PDCA サイクル、部下を育成する問題を解決するテーマなどを第二工場の研修室行っている。社内の人が講師になったり、社外講師を呼んだりしている。昨年の社外研修は25テーマで受けた延べ人数は1,352名である。今年は20件の研修を延べ838名が受けている。改善活動の2テーマを休みの日に各部門から150名～200名の研修を一泊二日で行っている。スタッフは400名程いるが、職場で何を身につけるかは変わってくる。職場の中でスキルのマップを持っている。スキルマップの不足しているところを補う形で次年度に研修計画を立てていく。スキルマップの改善と見直しから次年度計画を立てる繰り返しというのが基本的な考えである。研修は効果を伴うように行っている。AOTS（現HIDA）のプログラムに

日本へ研修に出したが、日本で何を学んだか分かるようにしたい。  
タイの従業員の職業能力向上のための研修プログラムはたくさんある。日本政府から補助金がもらえるというプログラムがあったが途中で挫折した。AOTS さんや JAVADA さんなどたくさんある。JAVADA さんは成果を上げるための事例づくりを求めるが、企業としては中身がほしいのでギャップを感じる。われわれにマッチングする研修内容のものが中々ないのが現状である。

また、職業大の卒業生は仕事が専門外、担当外の内容でも対応できる柔軟性がある。専門だけしかできないというのではなく、許容範囲がかなり広いと思う。

デザイン設計の部門では日本のお客さんはホンダさんヤマハさんスズキさん、タイですとホンダ研究所、ヤマハ・インドネシアの研究所、イタリアのピアジオさんの設計、イタリアのピアジオさん以外はほとんど日系なので日本語で話を進めるのだが、私たちだけでは情報が詰まってしまうので、日本語の出来るマネージャーのPASSAGORN 氏や日本の大学を卒業したコーディネータ 4 名で情報を共有してやっている。営業は東京でホンダさん、浜松ではヤマハさんやスズキさんで行い、日本語のメールで来る。これをいつもPASSAGORN 氏やコーディネータが受けて、タイ人の従業員に流し活躍してもらっている。社内の報告書は日本語やタイ語で、対外的な文章は英語で書いている。インドネシアやベトナムには組み立て工場があるが、タイで設計をしているので情報は英語でそれぞれに配信している。図面は和文英文併記だが、e-mail はすべて英語でやっている。日本のものは日本人が承認するが、それ以外はPASSAGORN 氏が行っている。

日本のホンダさんが開発して、タイで設計して中国の工場で作り、中国に納めるなど非常にグローバル化している。日本のホンダさんからは日本語で注文が来て、中国のホンダ工場に英語を使って納めたりしている。

PASSAGORN 氏曰く「職業大で学んだことは役にたっています。日本語が出来ても専門的な知識がなくてはいけません。卒業研究はデバイスでした。鳥居先生につきました。指導方法も学びましたが、新しく入った人の教育に役に立っています」。サラウイット氏は、「職業大では溶接や旋盤など色々なことをやり、役に立っています。日本語や日本人の考え方もわかり役に立っています。卒業研究は永田先生につきました。3 年生の終わりからこの研究をやってくださいと自由に任せてもらったのは良い経験でした。日本人は怖いと思われていますが、こういう経験があったので怖くないと分かっていました。」

## (2) チャロトン氏が務めていた LABOR COLLEGE の紹介

カンボジア語の教育、フラワーアレンジメント、タイ料理、タイマッサージなどの職業訓練や指導員らの会議を行っている。

## (3) タイ中央職業訓練所の紹介

技術訓練コース、金属加工、溶接、電子部品の研修の様子を紹介した。

## 6 ビデオ紹介 (タイ労働省技能開発局プンタリック (Puntrik) 副局長)

労働者は 3900 万人いるが、システムに入っている人と入っていない人とがいる。失業保険に入っていない人が 2800 万人以上いる。技能開発局の仕事の一番主なものは職業訓練である。次は技能検定を作ることである。技能大会も実施している。今年の技能大会は国とアセアン、ワールドスキルとで協力した。企業の中の作業訓練を促進するシステムもあり我々の指導員だけでなく企業の中の指導員や教育機関の指導員も育てている。

現在 PTU の卒業生の内、技能開発局には 28 名いる。本部のサポートの仕事をしているのは

21名、各県の訓練施設で指導員をしているのは7名である。高度な技術が必要な技能検定、技能大会などでPTUの卒業生は活躍している。工業技術ではメカトロニクス、電気、電子、情報などの分野で卒業生は大きな力になっている。国内だけでなく近隣国へのJICAプログラムにボランティア指導員として出向することもある。CLMV（カンボジア、ラオス、ミャンマー、ベトナム）などの国々である。

日本のJAVADAのアセアン・ジャパン計画ではタイを拠点としてCLMVで技能検定をする計画である。I am Japanで日本の中小企業で3年間働く人向けのタイでの講習でPTUの卒業生は日本語講師の通訳をしたりしている。海外の機関との技能技術の協力がある。例えばアジアAPECやJAVADAなどの機関との協力である。工業団地の企業向けに電子、情報などの技術協力で卒業生は活躍している。自動車については4年前から工業省はJAVADAの技能検定やタイの技能検定を使って自動車産業の訓練に力を入れている。旋盤やフライス盤の在職者訓練を1週間位の訓練を実施している。自動車部品協会がDSDのチョンブリ県の施設で実施している。DSDで主に実施するが、企業に機器を持ち込んでコースをやることもある。認定された施設で検査することもある。

日本がタイの訓練施設を立ち上げに協力したようにカンボジアの訓練施設の立ち上げに協力している。タイの企業のカンボジア進出のために新しい技術訓練が必要である。ミャンマーやラオスはタイの施設を使っているが、将来はミャンマーやラオスにも施設を作って一緒に技能検定をするようにしたい。ミャンマー、ラオス、カンボジアと話し合ったことはあるがまだ条約締結には至っていない。

新しい技術についていかになくてはいけないが、PTUの卒業生はすぐに新しい技術についていくことが出来、貢献できる。もし機会があれば日本に研修に行かせたい。

タイには企業の技術を促進させるための制度がある。それは100人以上の従業員をもつ企業で50%以上に研修を受けさせると助成金がもらえる制度である。自動車の部品企業のほとんどが中小企業である。DSDの指導員もレベルアップをして中小企業に新しい技術が伝わるようにしている。

短期に卒業生をPTUの研修で受け入れてくれると良いと思う。今月はネットワークの研修に一人行くことになっている。PTUの卒業生がJAVADAにもいて協力いただいている。

ハイレベル課程の研修は、6ヶ月も2年間も興味がある。修士がとればDSDで高い地位につくことが出来る。PTUの卒業生がDSDに新しい風を入れてくれることを望む。PTUの卒業生は専門の知識だけでなく自分で課題を解決することができ、先のことを考えて計画を立てて実行することが出来る。ハイレベル課程へはPTUの卒業生だけでなく民間からの指導員も行かせたい。

## 7 シンポジウムのまとめ

ビデオ紹介の後ファシリテーターの佐野教授によるシンポジウムのまとめがあった。

### (1) 留学生が生まれた背景

- ・アジア・アフリカ会議で日本は経済支援を外交の柱とする方針を示す
- ・大平正芳首相の環太平洋経済圏構想 ⇒ APECへ発展
- ・歴代の首相が東南アジアを訪問し職業訓練事業の支援を約束
- ・1993年に職業大に留学生が長期課程に入学

### (2) 東南アジアの歴史

東南アジアでは工業化が中々実現できなかったが日本の経済支援により工業化が進んだ。日本の京浜工業地帯や阪神工業地帯などでは日本企業だけだが、東南アジアの工業地帯には現在では各国の工場が立ち並んでいる。日本ではこうした外資に対して不安感があるが

- 、東南アジア経済は安定している。
- (3) 東南アジアに進出した企業支援  
自動車、電機メーカーなどが日系企業が東南アジアに進出したが、現地の政府機関（DS D,CEVEST）と日本のJVADAやJICAなどが協力して技能訓練を行っている。
- (4) 雇用情勢  
タイ、マレーシア、インドネシアと日本の失業率の移り変わりをグラフで示し、近年ではタイとマレーシアは日本より失業率が低い水準にあることを指摘した。日本以上に雇用が安定していると説明した。
- (5) 卒業生の活躍
- ①PTUの卒業生は、メカトロニクス、電気、電子、情報の分野で大きな力になっている。PTUの卒業生は新しい技術にすぐについていくことができる。専門知識だけでなく自分で課題を解決することが出来る。先のことを考えて計画をたてて実行することが出来るからである。（プンタリック（Puntrik） 副局長談）。
- ②PTUの卒業生は、仕事が振れたときにも対応できる柔軟性がある。専門だけしかできないというのではなく、許容範囲がかなり広いと思う（野崎社長談）。
- このように卒業生は各分野で活躍している。「留学生は祖国の宝ですが日本にとっても宝です。是非祖国と日本との架け橋になってください。」と結んだ。

宮田副校長より第一日目の閉会にあたり、国費留学生事業が厚生労働省職業能力開発局、高齢・障害・求職者支援機構本部を始め、相手国政府や在日大使館など多くの関係者の努力、協力及び支援により本事業が成り立ち、留学生もそれに応えて立派にその目的を果たしている事に誇らしさを感じると挨拶があった。

## 【第2日目】

### ○アジア職業訓練ワークショップ

## Ⅱ ワークショップ内容

平成24年12月7日（金）10：00～16：15

・テーマ： - アジア進出している日系企業に対する職業大の支援のあり方について -

・ファシリテーター 古川 勇二 職業能力開発総合大学校長

・発表者（発表順）

マレーシア・・・ズルケフリ・マナン氏（平成9年卒）

人的資源省ペナン職業訓練センター所長

国内発表者・・・永田 恭一氏（現在日本工営株式会社（事業開発室部長）に勤務）

（マレーシアみずほコーポレート銀行在勤経験者）

タイ・・・・・・・・リュウチャワリット・チャロトーン氏（平成18年卒）

労働省技能開発局職員

国内発表者・・・渡邊 浩氏

（エドワーズライフサイエンス株式会社（GM）、タイ在勤経験者）

インドネシア・・・ブディ・ウィカニンティアス氏（平成10年卒）

労働移住省人材開発総局課長

国内発表者・・・伊藤 元行氏

（株式会社トーエネック教育センター所長）

タイ・・・・・・・・カンラヤー・リーウォンジャロン氏（平成10年卒）

（在日タイ国大使館参事官商務参事官事務所勤務）

国内発表者・・・福澤 義行氏

（厚生労働省職業能力開発局海外協力課長）

国内発表者・・・草野 隆彦氏

（独立行政法人労働政策・研修機構理事）

・シンポジウム・プログラム

10：00 開会式宣言：垣本 映 学生部長

10：00 主催者挨拶：古川 勇二 校長

10：15 パネラーの紹介のあとワークショップの開始（ファシリテーター：古川校長）

3国に企業進出している日系企業担当者を中心に現地での従業員研修や企業の  
人材育成、進出にあたっての課題、問題点と解決法

11：20 休憩（10分）

11：30 3国の労働事情、制度と日系企業の対応

12：30 昼食

13：30 厚労省及び関係機関より日本とアジアのものづくり人材の育成等について政  
策的見地から現在の状況を説明

14：30 発表者、参加者を交えて課題討議

15：45 ワークショップまとめ

16:00 閉会挨拶：古川 勇二 校長  
16:15 閉会宣言 垣本 映 学生部長  
16:15 閉会

(ワークショップ内容)

第2日目は、第1日目のシンポジウムの内容を基に話題を日系企業の現地従業員の人材育成と3ヶ国の労働政策の状況について掘り下げることにした。

冒頭、本日のファシリテーターである古川校長より挨拶及び本日の討議の内容について説明があった。

「本日は、インドネシア、タイ、マレーシア3ヶ国への日系進出企業の現地従業員の採用・研修・人材育成と、現地の労働政策の状況について意見交換し、これに対して日本の行政の対応と職業大に期待される役割について総合的に検討したい。

先ず昨日の招聘発表者である3ヶ国の卒業生から、昨日の内容のダイジェストを話してもらい、引き続き各国に進出している日系企業担当者から順に各国の基本情報を紹介してもらった後、現地での教育訓練の状況報告をいただく。

次いで、在日タイ大使館参事官から、タイにおける現地従業員の研修や人材育成に関する制度や規則の報告に基づき、発表者、参加者を交え職業大の職業訓練指導員の養成ならびにグローバル人材の養成について意見交換をする。

これらを受けて、海外進出している日系企業のものづくり人材、グローバル人材の育成について、厚生労働省及び関係機関の専門家により政策的見地から意見をいただく。

最後に、新生職業大に期待されるアセアン諸国の職業訓練支援、ひいては日系進出企業に対する人材支援の方向性について取りまとめたいと考えている。活発な発表、意見交換をお願いしたい。」

## 1 マレーシア国における能力開発と人材の育成について

昨日のシンポジウム発表者であるズルケフリ氏から再度、参加者に対し概要の説明があった。

「マレーシアでは、第10次マレーシア経済発展政策を基にマレーシアを5つの地域に分け重点的に展開している。経済発展を支える労働者の学歴の内訳は56%が中卒、20%が小学校までとなっており、教育訓練の高度化が必要、急務となっている。マレーシアの主要な産業は、石油化学関連産業が全体の約50%を占め、次いで輸送産業、食品製造、金属加工と続く。

日本からの進出企業は電気、電子製品分野が主体で、次いでその他の製造業、石油化学関連と続く。マレーシアの職業訓練校の数は大小合わせ約1,000校あり、その内60%は民間専門学校、残り40%は国が設置する公共職業訓練校となっている。情報通信技術分野の訓練コースが多い。公共訓練では、原則授業料、宿泊費、食費などが国の補助で賄われるので無料である。また、企業を対象とした在職者訓練では、最近では年間約5万人の能力向上訓練が実施されている。」

以上のおお、マレーシア国の産業状況、労働状況について紹介があり、指導員の能力向上はマレーシアの経済、産業に必要であり、引き続き日本の協力による指導員の再訓練等、人的資源の育成を希望する旨の話があった。

次に、マレーシアみずほコーポレート銀行に3年余りの勤務経験があり、現在日本工営株式会社に勤務する永田恭一氏（事業開発室専門部長）からマレーシアの現地事情につい

て紹介があった。

「日本ではマレーシアの認知度が余り高くないが、日系企業が進出する上でメリットが多い国であると思われる。日本国内では、マレーシアも含めASEANの情報が日常的に入手しにくいのは物理的な距離（日本から遠い）があるせいかもしれない。日本とマレーシアまでは飛行機で約7時間の距離にある。日本との時差は1時間なので身体的負担はない。宗教的には多民族複合国家であり、イスラム教、仏教、ヒンズー教、キリスト教と続く。この辺が単一民族的の日本文化と大きな相違であるので、マレーシアに進出を考える企業は理解を深める必要がある。マレーシア国内の日系企業は合計約1400社程度の規模で、その内約50%強が製造業である。主として電気、電子分野が中心というのは先ほどズルケフリ氏が紹介したとおりである。公用語はマレー語となっているが、英語が良く使用されておりマレーシアに進出を考える日系企業は、コミュニケーション能力として英語ができれば問題ない。従業員も英語に堪能である。ただ、文法的にブローケン英語でも十分通じるし、現地マレーシア人にもある意味ブローケンの方がよく通じる。人々の価値観に宗教観が多く関係していることを念頭におき理解すれば企業誘致は比較的有利に進む国と思われる。

ただし、どの国にも言える事だが、日本人独特の「あうん」の呼吸はマレーシアでも理解してもらえないので、きちんと説明し主張することである。それが、信頼関係の構築につながると思う。

職業大への期待であるが、もう少しグローバルの定義を明確にしていきたい。職業大は海外人材の養成が可能なことを世間、企業にアピールしなければならないと思われる。ASEANそれぞれの国に赴任するときに、その国の現地語ができればベターだが、最低でもブローケン英語での意思疎通、コミュニケーションができること。これには対話力や交渉力、人間的魅力などが含まれる。

現地従業員の教育訓練であるが、せつかく仕事を教えても私の体験からいうとマレーシア人は、平気で転職していく傾向が強く、平均で3年勤務すればよい方で、5年いれば最高と考えるくらいの気持ちでいないと持たない。なので、人材の確保は複数で横断的に仕事を持たせるなど転職への対抗策を考えておくのが良い。この転職傾向は、マレーシアだけではなくタイやフィリピンでも聞く話である。

日本企業がマレーシアに進出する上での法律上の問題点を挙げるとサービス業では外資参入の制限が国内資本の30%までと制限がある。ただ、逆に製造業は撤廃され資本制限はない。最終アセンブリへの部品供給から、最近では中小ものづくり企業がASEAN各国に進出し、現地生産を検討している。進出企業のニーズにより進出国を決めているようである。

マレーシアはASEAN諸国の中では、比較的所得の高い中進国になってきており、賃金の安価な労働集約的業種の進出には向かないだろう。高付加価値製品の製造業などの進出がベターと思われる。マレーシアでは、リーマンショック以来、外国人労働者の制限を厳しくしており単純労働者の確保が困難になっている。」

次に、株式会社トーエネック教育センター所長である伊藤元行氏から、日本がマレーシアも含めたアジア諸国との関係をどう考えるか、どのようにASEAN諸国に関わり中小日系企業の海外進出を支援し、ものづくり人材の育成、グローバル人材の育成を考えて行くかについて、第三者的立場から意見をいただいた。

「日本の大手企業がアジア諸国に工場などを立地する場合、核（リーダー）となる現地従業員を来日させ自社の事業所などで教育訓練を実施し、育て上げる力やノウハウを持つ

ているが、中小企業はそうは行かず、人材の育成は大きな課題となる。マハティール氏が首相の時代には、西欧のみの技術や思想ではなく東洋の経済発展国、特に日本に学ぶ方針を打ち出し一定の成果をあげている。大企業ばかりでなく中小企業も海外へ出て行く日本の現状の中で、技術・技能の継承をどうしていくかが今後課題となる。

マレーシアでは、高等教育を受けた者がまだまだ少ない状況で階層分化が進んでいると聞く。また、マレー人（ブミプトラ）優遇の政策も考慮しなければならない。従業員の育成はOJTが中心である。公共職業訓練校などの訓練施設は、原則授業料は無料だが、企業実習を取り入れたデュアル方式の訓練が中心である。」

## 2 タイ国における能力開発と人材の育成について

次の話題提供者として、職業大卒でタイ労働省に勤務するチャロトン氏からタイ国の職業訓練、能力開発などについて概要の説明があった。

彼女の所属する労働省技能開発局は、就職前の職業訓練、研修、技能検定及び職業訓練のネットワークなどの企画立案、実施が主な業務となっている。特に技能検定試験は職種ごとに1級から3級まであり、制度内容は日本に近いものがある。資格に応じて給与基準あり会社はこの検定制度に応じ給与に反映している。また、技能大会も開催されている。

「職業訓練ネットワークとは、労働省の労働技能開発促進法に基づき国家職業訓練協力委員会が日系を含むタイに進出する企業に労働者の能力向上のため職業訓練の促進、協力を呼びかけるもので、トヨタ、三菱やマイクロソフト社などと職業訓練協定を結んで人材育成に貢献している。

労働技能開発促進法では、職業訓練実施に対する企業への補助金制度がある。ここで、海外からの進出企業に対しても可能かどうかとの質問があり、日本の企業にも適用されるかどうかは即答できないので調べて報告する。

タイにおける主な産業は、農業、工業、サービス業となるが労働上の問題も抱えている。最低賃金が物価に比べ低いので最近賃金は上昇傾向にある。また、意外かもしれないがタイにおいても少子高齢化が進んでおり労働力不足が課題となっている。それに伴い、外国人労働者（不法者も就労許可含め）が急増しており今後この傾向はますます進むであろう。タイへの進出企業の40%が日系企業（約6,000社）で50万人の雇用を生んでいる。

教育機関の協力、交流では泰日工業大学があり、ものづくり人材養成をしている。しかし、教授陣の一部が日本の最新機器、機材を活用して実験・実習の授業ができない等の問題もあると聞いている。両国の人的交流はこれからも引き続いて必要と思われる。」

次に、タイ国在勤経験者であるエドワーズライフサイエンス株式会社の渡邊浩氏からタイ国における進出日系企業担当者の現地教育や企業に求められる指導者能力、従業員養成や能力向上を含めたグローバル人材育成について現地事情を含めて紹介があった。

「当社は、医療機器製造販売（血管系）メーカー（本社アメリカ）である。価格低下で日本での国内生産が困難になりタイへ工場移設を決めたが、当初顧客からは移設に懸念があった。

最初に、タイで規格通りの製品を製造することができるかサンプル試作を行い、現地生産でも品質が落ちないことを確認し移管実施を決めた。現地製造メーカー発掘、現地従業員の教育訓練、市場調査などを経て段階的に製造装置の移管を進めた。様々の困難はあったが、最終的にすべての機器の移管を終了し100%現地生産として日本の工場を閉鎖することとなった。日本本社からコントロールするのではなく、現地で独自に活動できる人材と



して職業大卒業生シャービット氏に任せ、日本で技術訓練も実施、約半年で工場移管ができた。タイ工場では製造、部材管理、トラブル処理、情報・成型・品質管理の技術力、輸出入知識（OEM）が必要だったが、職業大卒業生シャービット氏がたいへんな戦力になった。彼は留学経験を活かして日本人のマインドを学んでいる。また情報工学科の専門学科の他に卒業生仲間から機械工学の知識など吸収し、他の専門分野も柔軟に知識を吸収してくれたお陰で製造部門の移管がスムーズに運んだ。また、語学能力にもたけ母国語の他に日本語、英語、中国語も話せマーケット拡大に貢献している。これからも日本とタイとの懸け橋ばかりにとどまらず、世界に羽ばたく仕事を期待している。このように国際人材は多様性・高度知識・技術・即応性が必要で、職業大の教育成果の一つと思われる。

タイ進出におけるリスクについて紹介すると、反独裁民主戦線（UDD）による反政府集会などで空港、港湾の閉鎖による輸送路の確保難などが考えられる。本件の問題発生の対処、緊急対応もシャービット氏による的確迅速な情報で事なきを得たことがあった。東日本大震災対応については、医療器具の不足の知らせが日本から入り、他社メーカーの製品製造も含めタイにおいて代替品製造を迅速に対応した。またタイの洪水では、契約主工場は水害には遭遇しなかったが、メッキ会社が水害に遭い、輸送路の確保、製造状況の把握等への迅速かつ的確な対処をした。」

ここで発表者のひとりである厚生労働省職業能力開発局海外協力課長福澤氏より渡邊氏に質問があり、会社がタイへ進出した理由と職業大卒業生の他大学との違いについて質問があった。タイ国への製品製造移管は、アメリカ本社の決定方針に従ったこと、また職業大留学生OBの優位性は、一般大学のように特定知見（専門学科）に固まっておらず、職業大留学生は他の工学科の学生との交流を透して横断的に幅広い知識、専門性を得られやすい環境にあると思われると同氏は述べた。

### 3 インドネシア国における能力開発と人材の育成について

次にインドネシア国卒業生で労働移住省勤務のブディ氏から概要について説明があった。彼女は、卒業してから、労働移住省職業に入省し訓練指導員を始め様々な任に就いてきたが、現在は人材配置総局海外人材配置局の国際協力部に在籍をしている。そこで相互協力課長として、二国間、多国間、地域間（アフリカ、湾岸諸国）の労働者保護政策を担当しており、諸外国のアタッシュと各国との海外雇用労働政策の調整業務についている。又、インドネシアとマレーシア国間の労働協定の作成などにも従事している。更に、インドネシアと日本の経済連携協定で51名看護師、介護士等を派遣・育成の実績がある。ただ、日本とは言葉の壁のハードルが高く看護師の合格率は高くない。マレーシアは言葉や宗教等共通点が多く、多数のインドネシア人がマレーシアで働いている。

（※ なお、インドネシア国からは在勤経験者が見つからず発表はなかった。）

### 4 産業・労働分野におけるタイ国と日本との協調について

次に、職業大を卒業し、タイ労働省に入省し、現在は商務省に異動し、現在、在日タイ国大使館参事官として商務参事官事務所に勤務するカンラヤー・リーウオンジャロン氏から、タイ国の労働事情、産業・労働分野における日本とアジア諸国との協調について解説があった。

「タイ経済の基本情報として、2011年のタイのGDPは30兆円を超えている。タイには本校卒業生永守氏経営の日本電産の工場を始めとして多数日本企業が存在している。このことがタイ国と日本との民間企業が良好な関係にある好事例であろう。

国際貿易は日本と一番多いが対日赤字となっている。現在は、ASEANへの輸出が最大の相手国となっている。タイ国－日本経済連携協定により両国の90%以上の品目が輸出及び輸入が関税自由化となっている。工業製品の関税ゼロの特典と中小企業誘致の特典はある。日本からタイへの直接投資は2011年の統計で484件となっている。」

## 5 産業・労働分野における 日本とアジア諸国との協調について

次に、先ほど紹介した株式会社トーエネック教育センター所長である伊藤元行氏から日本とアジア諸国との協調について全体的な意見があった。

まず、職業大卒業生（日本人）がフィリピンで活躍した話の中で、語学力を例として話があった。

「コミュニケーション、語学力は赴任前にあった方が良いが、TOEIC等の英語検定等ではなく現地で英語や現地語に対応できる能力が必要である。職業大では如何に対応しているだろうか、今後どのように対応していくか期待をしている。

弊社のASEAN技能五輪5人をタイ洪水時に現地派遣した。高卒という事で語学力はゼロに近かったが、自力でタイ語を現地従業員から習得し、目的の仕事をこなし帰国してきた。例えば職業大でも工業英語だけは徹底して習得しておくなどは参考になるのではないか。

又、語学だけでなく弊社では、承認、褒めることが若人育成の第一歩であると考えている。同じ目線で見ると、新人の自信は現場経験から得られる。近い将来新設される職業大の「ハイレベル訓練」には期待するところが大きい。又、アジア諸国の日本への期待は品質保証にある。職業大の教育理念の実学重視に徹することを継続してほしい。私も微力ながら今後も現地スタッフの人材育成に引き続き尽力して行きたいと思っている。」

## 6 中小日系企業の海外進出の支援及びグローバル人材の育成と日本とアジア諸国との協調について

次に、独立行政法人労働政策・研修機構理事 草野隆彦氏より日本とアジア諸国との協調について意見をいただいた。

「人材育成方式には、Convergence（一点に集まること、集中）かDivergence（相違、分岐）という考え方がある。今後、日本企業の選択肢は、コアになる技術以外は現地化することであろう。」

また、日本企業の行動様式についてトヨタ方式を例にとり説明があった。

「現地での問題発生と変化への対応は、品質管理（QC）及び現場提案活動が有効である。生産技術は日本人だけで占有するのではなく、現地に技術解放しながら参加を即し、人材の参加促進を図るのが重要である。

今後の日本企業の戦略としては、現地従業員の中堅層の能力向上により自社ならではの価値を提供できるもの、自社事業の核となるノウハウや強みを発揮できるコア・コンピタンスの力をつけさせてゆくことが重要となる。職業大の卒業生に期待するところは大きい。

また、日本のモノづくりの仕組みの移出を進めるためには、相手国の教育レベルのすそ野が広がるような教育の徹底が必要で各国の今後の教育政策に期待したい。

日本の教育方式に基づくグローバル人材の育成には中長期の中堅人材育成にかかっている。

更に日本からアジア諸国への海外進出を進めるのであれば、国内ものづくりの在り方についても総合的にかつ政策的に見直していく必要もあると思われる。」

## 7 ASEAN諸国の中小日系企業のものづくり分野での技能労働者の育成について

次に、厚生労働省職業能力開発局海外協力課長福澤義行氏よりものづくり分野での技能労働者の育成について話をしてもらった。

「最近では二国間ODAでアフリカ支援が増加しているが、アジア重視指針には変わらない。

アジアは、国によって相違あるが二国間対等のイコールパートナーのスタンスで協力して来ている。

職業訓練関係研修員の能力向上、人材育成を目的に受け入れについては、職業大で昭和39年から約40年間に渡り受け入れを実施してきたと一定の成果を上げたと言っている。

今後は、2015年ASEAN経済統合計画会議でモノ・サービス・人の移動の自由確保、特別委員会設置などが予定されており移民対策、HRD（職業訓練の質の向上）など討議されることとなっている。

厚生労働省職業能力開発局が現在国際協力に最も力を入れている国は、ベトナム国でプロジェクト協力として専門家を派遣しており、人材育成重視、ものづくり技能で支援することとしている。プロジェクトでは、日系企業とタイアップした産業界ニーズに沿った訓練カリキュラの改善を支援している。職業大がどのようにこのプロジェクトに協力できるか、関わりを持って行くかが今後の課題と思われる。

又、厚生労働省は、ものづくりの技能評価に重点を置き実施してきたが、日本の技能検定システムが、海を渡りアジアの広い範囲で普及することは喜ばしいことと思われる。

2006年頃から各国で技能検定が法整備され、日本はこれを支援してきた。

当初技能評価は、日系企業の協力を得て試行を繰り返し、各国の事情に合わせて修正された国家検定へと拡張していった。特に製造業の例として、金型産業等が国家検定職種に入っている。タイ等は職業大卒業留学生が技能検定の担当者として活躍している。

日本の強みは、現場力であり、ボトムアップ力であると思われるが、日本の方式、システムをそのまま他国に輸出はできないのは想像できる。現地状況に合わせて改修し、活用できるように工夫がいろいろあると思われる。

グローバル人材育成であるが、まず①言語やコミュニケーション能力、②積極性・柔軟性、③異文化理解と日本アイデンティティであると思われる。

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構や職業大の役割は今後ますます重要になっていくと思われる。」

## 8 総合討議とまとめ

最後に、今までの発言、意見を総合的に取りまとめ、職業大としてどんな国際協力ができるのか、どのようなサービスを考えたらいいいのか、まとめを試みた。

今回の主なテーマ国となったASEAN3国（タイ、インドネシア、マレーシア）と日本との産業・労働上の協調のあり方を考えるヒントとしてアンケートの結果が披露された。

日系企業に働く現地のホワイトカラーを対象に、現地人上司と日本人上司の双方に対し、「業務遂行能力」、「問題解決能力」、「リーダーシップ」、「部下育成能力」、「信頼構築能力」、「異文化リテラシー」、「対人構築能力」など62項目について、ASEAN及びインドの現地スタッフ1082人に対して実施したアンケート調査の結果である。

トップ層の上司の総合的能力は、日本人上司よりも現地人上司の方が上であるという結果が出ている。その中身は、大半において日本人上司が劣り、特に「人脈（社内・社外）」、「対外交渉力」、「誤解の解消力」などの評価が低かった。

ミドル層の上司の総合的能力は、現地人上司が全てにおいて日本人上司に優っているという結果が出た。このような結果から、従来の二国間関係での上司と部下の関係から脱却し、多国籍間関係の若い日本人ビジネスリーダーの育成が喫緊の課題となるであろう。

そして主なASEAN諸国と日本はEPA（経済連携協定）を締結しており、もっと経済交流を推し進めるべきである。

海外への進出企業は当初、社長に求める能力として、現地法人の統制、経営ノウハウや技術の移転のため、どうしても日本人社長の比率が高くなる。しかし、会社が軌道に乗れば、徐々に比率は低くなり現地の社長の起用が増えていくのが通常である。

また、現地企業と本社とのコミュニケーション不足がお互いの能力不足により度々発生することがある。これは、今後日本が経済立国、技術立国として生きていくため、問題解決のため、避けては通れない道でありグローバル・マネジメント・システムの構築と人材の育成を急がなければならない。これに対して政府や厚生労働省の的確な政策対応が望まれるし、職業大の対応の可能な分野や何ができるか今後も研究が必要となろう。

進出企業が日本人社長に求める能力、日本の進出企業が現地技能・技術者に求める能力、いわゆる「多能工化」の促進等はますます重要性を増してくるのではないかと。

又、進出企業には、現地技能者の職場ローテーションの実施が必要となるのではないかと。この現地技能者の職場ローテーションの実施は、大卒エンジニアとの格差意識を埋める、あるいは少なくする効果があるが、進出企業の考えはどう考えるであろうか。卒業して自国で日系企業に勤務している職業大卒業留学生の意見を聞いてみたい。

又、日本の進出企業が現地技能・技術者に求める能力として「異常」への取り組みの促進がある。マニュアルどおりではなく目には見えない「異常」を感知する能力を身につけてほしい。現地技能者の「知的熟練化」は必須である。日本では工程・作業の改善プロセスに提案活動等技能者の参加が常識化しているが、まだまだ現地では、このような産業文化が無い、もしくは根づいていない。このような対応に厚生労働省の産業安全衛生機関はどうしているのかその対応を聞いてみたい。

日本の進出企業が現地技能・技術者に求める能力の一つに「ノウハウの職場での共有」がある。ノウハウは形式知化できない企業の無形財産である。にもかかわらず、進出企業は、現地従業員にノウハウを開示しない傾向がある。これには様々な理由があると思われるが、自社のノウハウが日本、現地両方で共有できなければ生産効率は上がらない。

品質管理向上（QCサークル）の積極的な実施などで、進出企業と現地従業員との信頼関係が構築され、やがてノウハウが共有されると思われる。

留学生の日本企業への就職現況についてまとめると、日本語能力を基にしたコミュニケーション能力採用の基本になってはいるが、その他に日本在学中に学んだ日本人の独特の考え方に対する理解の早さであろう。また、留学中に培った仲間、先輩・後輩など幅広い人脈で自分の専門分野以外の知識も吸収することができる守備範囲の広さもあろう。これが強みとなり、日本的経営・現場に対応できる「日本人型ビジネスマン化」として活躍できる要因となっているのではと思われる。

今後、アジアグローバル化の流れにあって、アジア人材の個性・力量を活用するのが必須となるのは確実視される中で、次のようなことが考えられる。

- ・職業大総合課程の学生のグローバル化に対応できる人材の養成。
- ・卒業留学生との連携
- ・職業大と教職員のグローバル化

- ・職業大と進出企業、進出を検討している企業との関係強化
- ・厚生労働省の今後の国際協力政策と職業大の協力

I B M社のグローバル・マネージャーの育成がひとつの参考になるであろう。

GM（グローバル・マネージャー）の要件

- ・民族、宗教などの多様性を尊重する。
- ・会社や組織を越えた一体感を醸成する。
- ・戦略的にリスクをとる組織風土を醸成する。

GMのデファクト（事実上の）国際基準

民族・国籍を問わず、グローバル・マネージャーを一元的に育成できるような国際基準による人材育成プログラムを開発する。

又、グローバル人材育成の理論モデルとして経年的な経験学習を通じた非線形的な過程をとおして、コンピテンシー、専門性、世界的視野が醸成されていく。その内容は次のとおりである。

- ①国際的職務経験
- ②高度シミュレーション
- ③戦略的ビジネストリップ
- ④ グローバルタスクフォース
- ⑤プロジェクトチーム
- ⑥セミナー、ビデオ、講義

職業大はその創立当初より国際協力の重要性を認識し、様々な取り組みを実施してきた。J I C Aとの協力による1, 8 0 0名を超える海外技術研修員、職業訓練指導員の受入れや国費留学生制度の実施を通して2 7 0名を超える留学生を東南アジアから受け入れてきた。新職業大の現行課程で、このようなグローバル人材の育成が可能か、可能にするにはどうして行けば良いかを議論するする必要もあろう。

職業大の役割としては、A S E A N職業訓練指導員養成実績や現有のネットワークを活用し、A S E A N諸国と日本とのビジネス連携の橋渡し・コーディネート機能の構築を考えることができるであろう。また、日本のものづくりの優位点を職業大人材がA S E A N各国に移植（移転）していくための方策を検討してはどうか。

日本の中堅中小企業のA S E A N進出を人材供給、現地人材育成面で現地政策・組織と連携して推進するよう関係機関と連絡、調整してはどうか。

以上、既存の資源（卒業生、海外研修員）を活用しながら、新職業大と今後卒業生が活躍する場所、環境の整備を探る。アジアの現地、厚生労働省、機構本部及び職業大の四者それぞれがどのような役目を果たしてゆくかをこの二日間の対話からその報告が見いだされ、更に継続的に議論される機会が醸成されれば、今回開催の意義は達せられると思われる。

### (編集後記)

国費留学生制度については、開始当初から入試のあり方、日本語教育や入学後のメンタルケアなど職業大の教職員全員が一致協力して取り組んできました。各国の職業訓練行政の実情のにあった形でそれぞれの国の職業訓練指導員を養成するという趣旨を理解してASEAN諸国の高校生が応募してくれました。1992年から留学生を受け入れこれまでに271名の卒業を送り出してきました。卒業後にそれぞれの母国での活躍する留学生の現状については今まで詳しく把握し、まとめることができませんでした。今回シンポジウムを開催して、卒業生に講演をしていただき実情を把握できたのは大きな成果でした。職業大で学んだことがさまざまな形で今の仕事に活かされている事がシンポジウムを通して明らかになりました。

なお、国費留学生制度の目的は、あくまで途上国の職業訓練指導員の養成と能力向上の支援となっています。その趣旨は変わっておらず今回、招聘した3人のように労働関係機関で活躍する卒業生も多くいます。ただ、今回の話題、テーマが日本企業のグローバル人材の養成、職業大の役割に軸足を置いているため、いくつかの発表場面において指導員から民間に転職した卒業生の活躍を紹介する内容になっています。また、制度実施後に卒業後は指導員になることを必ずしも義務付けない国も出ていることも事実です。

どちらにしろ、卒業生が自国の経済活動を通して日本との交流の懸け橋的役割を果たしていることは事実で、その中で職業大で学んだ知識や人脈をいかんなく発揮して両国の相互発展のために活躍している事は頼もしい限りです。それは、国費留学生制度の趣旨にも多くの部分で合致していると思われます。在学中の49名の留学生を含め、留学生の今後の活躍を祈りたいと思います。

文責：第1日目シンポジウム 応用研究課程教授 佐野 茂  
：第2日目ワークショップ 学生部国際協力課 尾崎 正人

# アジア職業訓練シンポジウム(第1日目)



村木理事長代理あいさつ



古川校長開会あいさつ

# アジア職業訓練シンポジウム(第1日目)



シンポジウムの発表者



第1日目シンポジウムファシリテーターの佐野教授



## アジア職業訓練シンポジウム(第1日目)



シンポジウム会場全体風景



シンポジウム発表者ズルケフリマナン氏(マレーシア)

## アジア職業訓練シンポジウム(第1日目)



シンポジウムの発表者ブディ氏(インドネシア)



シンポジウム発表者チャロトン氏(タイ)

## アジア職業訓練シンポジウム(第1日目)



シンポジウムの発表者 サラウト氏 タイ日本精機株式会社勤務



シンポジウム発表者 機械システム工学科教授 藤井信之氏

# アジア職業訓練ワークショップ(第2日目)



ワークショップ会場及び発表者全景



卒業留学生及びタイ及びマレーシア在勤経験者

## アジア職業訓練ワークショップ(第2日目)



大使館、民間企業、厚労省等国内発表者



ファシリテーター役の古川校長 (第2日目)

## アジア職業訓練ワークショップ(第2日目)



日本工営株式会社 永田恭一氏(マレーシア在勤経験)



エドワーズライフサイエンス株式会社 渡邊浩氏(タイ在勤経験)

## アジア職業訓練ワークショップ(第2日目)



タイ大使館商務参事官 カンラヤー・リーウォンジャロン氏  
(平成10年卒業留学生)



株式会社トーエネック教育センター所長 伊藤元行氏

## アジア職業訓練ワークショップ(第2日目)



厚生労働省職業能力開発局海外協力課長 福澤義行氏



独立行政法人労働政策・研修機構理事 草野隆彦氏



## アジア職業訓練ワークショップ(第2日目)



ワークショップでの参加者との討議風景



留学生とシンポジウム発表者との歓迎会（シンポジウム前日）