

論文の内容の要旨

論文題目 インドネシアにおける日本人の技術移転と現地企業の能力構築
 —織布・加工糸・染色メーカーを中心に—

氏名 PADANG WICAKSONO (パダン・ウィチャクソノ)

インドネシアにおいて、繊維産業は輸入代替、そして輸出志向への転換を成功させた貴重な産業である。こうしたインドネシア繊維産業の発展において、日本企業の果たした役割は大きい。そして日本の繊維関連業者からの技術移転がなければ、インドネシア繊維産業が海外市場に展開していくことは難しかったと考えられる。

そこで、本稿では、インドネシア繊維産業を素材に、日本からの技術移転がどのようなプロセスで進み、どのような効果をあげているのかを、インドネシア進出日系企業 (2 社, J1 社, J2 社), 日本人技術者を活用していない現地企業 (1 社, L 社)、日本人技術者を活用する現地企業 (3 社, LJ1 社, LJ2 社, LJ3 社) の比較を通して、明らかにする。そして、こうした技術移転が現地企業の本来の技術的自立化につながっていくのかどうか、つまり日本からの技術移転と「現地企業の能力構築」(Local Capacity Building) の相互関係を究明することを、目的とする。

従来の研究のほとんどは、外資系企業あるいは日系企業を事例として扱ったものであり、必ずしも、現地企業に焦点をあてた研究とはいえない。現地企業事例との比較研究を抜きにしては、果たしてどのように技術が移転されたのか、移転された技術がどのような成果をもたらしているのかが不明である。本稿は上述した 6 社の比較事例を通じて、そうした不足を補うことを試みている。

以下は、本稿における実証分析および比較分析の視点である。

第一に、品質水準、不良率、生産性などを指標とする。

第二に、もしこうした指標について企業ごとに相違があれば、そういった相違はなぜ生じるのか。管理体制や管理水準などに違いがあるからだろうか。

第三に、管理を担う人々にはどのような違いがあるのだろうか。

第四に、第二と第三における相違は、経営方針や労務管理の違いとも関係しているのではないだろうか。

このような視点から 6 社の事例の比較分析を行った。結果は、下記のようにまとめることができる。

(1)品質基準の違いと日本人技術者の果たしてきた役割

6社における品質基準の差は、各企業の戦略の相違によるものであると考えられる。機械設備・装置の要素を抜きにして見ると、J1社・J2社は日本並みの品質基準を厳守することが当然求められており、現地企業の場合には、日本人技術者の受け入れを通じて日本および先進国並みの品質基準を図っている企業と、そうでない企業とで、求められる品質基準は大きく異なっている。したがって、現地企業が日本人技術者の受け入れを決定するか否かという戦略は、品質基準の面で重要な要素の一つとして考えられる。生産設備ヴィンテージから見れば、日系企業とLJ3社以外の現地企業とではそれほど大きな違いは見られない。特にJ2社は、本論文で取り上げた6社のなかでもっとも設備・装置の老朽化が進んでいる。しかし、驚くべきことに、日系企業2社の品質基準は、現地企業3社(L社、LJ1社、LJ2社)のレベルをはるかに上回っている。では、その差はなぜ、どのように生まれるのであろうか。それはまさに、品質管理体制の違いや生産現場管理を担う要員の違い、経営方針及び労務管理の違いなどから来ている。

(2)品質管理体制の違いと日本人技術者の果たしてきた役割

6社における品質管理体制の違いは、少なくとも部分的には日本人技術者の指導の有無によってもたらされたものと考えられる。また、同じ「日本人在り」でも、日本人が経営者として指導する日系企業と、日本人技術者・アドバイザーが指導する現地企業とでは、権限の違いによって品質管理の効果が異なっている。日系企業2社においては、日本人経営者がインドネシア人幹部のみならず職場末端に至るまで指導を行っているのに対して、日本人が技術者・アドバイザーとして指導する現地企業3社においては、指導は主にインドネシア人管理職のみを対象としている。

(3)一般作業員及び現場監督クラスの役割：共通点と相違点

6社すべての共通点としては、次の二つが挙げられる。一つは、生産現場で生じた変化と異常への対処にあたって、各社とも現場監督クラスが原因究明や原因分析、さらには問題解決作業を担っているということである。もう一つは、一般作業員に期待されているのはトラブルの原因究明・分析ではなく、問題の早期発見および上司への早期通告であるということである。

相違点としては、次のようなことが挙げられる。日系企業J1・J2社が現場監督クラスだけでなく、仕事の幅こそ異なるが、オペレータクラスでも多能工化を進めているのは異なり、LJ1・LJ2社はオペレータを多様な技能習得の対象外とし、現場監督クラスのみで習得させている。さらに、日本人技術者を受け入れないL社及び日本人技術者の受け入れを決定したLJ3社の場合は、ほとんどの現場監督クラス及び一般作業員が専門系列を超えた

人事異動を経験せず、つねに同じ職場で専門的な職務に就いている。

その意味で、仕事の幅やキャリアについて言えば、日系企業 2 社の方が、本論文で取り上げた他の現地企業により広いことが明らかになった。

(4) 労務管理の比較

L 社を除いて、各社は、程度こそ異なるにせよ、労務管理が整備されている。人事考課の面ではかなり明確な指標が用いられ、公平な方法が取られているという共通点が見られる。

以上の分析結果によると、インドネシア企業が能力構築をおこなうためには、いくつかの方法があると考えられる。

第一に、日系企業 J1・J2 社のように、職場の末端にまで日本の技術を徹底して学習させる方法がある。しかし、その反面では中間管理職をはじめとする現地人従業員は「設計」「デザイン」等、中核の技術能力に欠け、日本人への依存度が高いというデメリットがしばしば指摘される。

第二に、現地企業の L 社のように、日本人技術者を採用せず、自力で技術を学習するという方法である。しかし、独力で新製品やブランドを開発し、もしくは新しい技術を生み出そうとすれば、大きなコスト・労力・時間を要する。また、そうした方法を選んだ場合に必ずしも成功を収めると限らない。

最後に、第一と第二の中間に位置する現地企業の LJ1・LJ2・LJ3 社のように、品質管理を中心とした管理技術を日本人経由で習得させる方法である。ただし、職場の監督クラスか、あるいは技術者を中心に技術を学習させる選択肢があった。これら 3 社のようなタイプは、自社独自の技術形成を試しつつも技術能力を自力では十分に向上させることができるとは限らないので、現地人の力の足りない分野を補うべく、日本人技術者が現地人従業員に技術指導を行ってきた。このメリットはきわめて大きいといえよう。しかし、日本人技術者の専門性を考慮すると、当然ながら幅広い知識やノウハウの獲得を期待することは難しい。

このように、先進国からの技術の導入は、より安価で効率的な方法であることが判明した。しかし、先進国からの導入された技術が現地企業の能力構築に悪影響を及ぼすことを回避するためには、現地企業がその経済社会環境に合わせて適切な技術を選択する戦略を取る必要がある。